

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tibirett -

Faculté des sciences économiques,
commerciales et des sciences de gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مقياس إقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك

إعداد الدكتور: زواغي محمد

السنة الجامعية 2021-2022

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	مقدمة
المحاضرة الأولى: دراسة للمؤسسة الاقتصادية ومواردها	
2	أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية
3	ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية
4	ثالثاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية
6	رابعاً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
9	خامساً: موارد المؤسسة الاقتصادية
المحاضرة الثانية: بيئة المؤسسة الاقتصادية	
12	أولاً: مفهوم بيئة المؤسسة الاقتصادية
15	ثانياً: أسباب دراسة البيئة
18	ثالثاً: علاقة المؤسسة بالبيئة
المحاضرة الثالثة: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	
23	أولاً: مفهوم البيئة التنافسية
25	ثانياً: تحليل قوى التنافس
29	ثالثاً: استراتيجيات البيئة التنافسية
المحاضرة الرابعة: نمو المؤسسة الاقتصادية	
35	أولاً: مفهوم نمو المؤسسة
36	ثانياً: أسباب إهتمام المؤسسة بالنمو
36	ثالثاً: أشكال ونماذج النمو
40	رابعاً: محددات النمو
المحاضرة الخامسة: التحليل الإقتصادي للمؤسسة	
46	أولاً: تعريف التحليل الإقتصادي
46	ثانياً: أهداف التحليل الإقتصادي
47	ثالثاً: أساليب وأنواع التحليل الاقتصادي

فهرس المحتويات

50	خامسا: أدوات التحليل الإقتصادي في المؤسسة
المحاضرة السادسة: تنظيم المؤسسة الاقتصادية	
53	أولا: مفهوم التنظيم
58	ثانيا: الهياكل التنظيمية
المحاضرة السابعة: تحفيز الموارد البشرية	
68	أولا: مفهوم الحوافز
70	ثانيا: نظريات الحوافز
75	ثالثا: أنواع الحوافز
المحاضرة الثامنة: وظيفة إدارة الموارد البشرية	
79	أولا: تعريف وخصائص وظيفة إدارة الموارد البشرية
81	ثانيا: مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية
81	ثالثا: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
83	رابعا: وظائف إدارة الموارد البشرية
84	خامسا: نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية
المحاضرة التاسعة: وظيفة التسويق	
93	أولا: مفهوم وظيفة التسويق
96	ثانيا: امتداد مجال التسويق ومساره
100	ثالثا: عناصر المزيج التسويقي
102	رابعا: نظام المعلومات التسويقي
المحاضرة التاسعة: وظيفة إدارة الموارد المالية	
110	أولا: مفهوم الوظيفة المالية
113	ثانيا: مفهوم التمويل
115	ثالثا: نظام المعلومات المالي
المحاضرة: وظيفة الإنتاج	
122	أولا: مفهوم الإنتاج

فهرس المحتويات

123	ثانيا: عوامل الإنتاج
124	ثالثا: نظام الإنتاج
125	رابعا: أهداف وظيفة الإنتاج
126	خامسا: أساليب الإنتاج
128	سادسا: مفهوم إدارة الإنتاج
132	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المؤسسة كنظام مفتوح	13
02	تصنيفات البيئة	14
03	القوى الخمس لمحددات تنافسية القطاع الصناعي حسب بورتر	26
04	إستراتيجيات التنافس لبورتر	30
05	الهيكل التنظيمي التنفيذي	59
06	الهيكل التنظيمي الوظيفي	60
07	الهيكل التنظيمي التنفيذي الإستشاري	61
08	الهيكل التنظيمي الطويل	62
09	الهيكل التنظيمي المسطح	62
10	هيكل تنظيمي على أساس النشاط	63
11	الهيكل التنظيمي على أساس المنتج	64
12	الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية	64
13	الهيكل التنظيمي على أساس الزبون	65
14	الهيكل التنظيمي المختلط	66
15	العلاقة بين الحاجات والدوافع	69
16	ترتيب الحاجات لماسلو	71
17	درجة إشباع العوامل الصحية والعوامل الدافعية وتحقيق الرضا	74

فهرس المحتويات

87	مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية	18
104	عناصر نظام المعلومات التسويقي	19
117	العناصر الأساسية لنظام المعلومات المالي	20

تتضمن هذه المطبوعة سلسلة من المحاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة، تم إعدادها طبقاً للبرنامج الرسمي المقرر لطلبة السنة الثانية علوم التسيير نظام LMD ، وقد حرصنا في هذه المطبوعة على تقديم عرض مفصل لمختلف التوجهات النظرية لمقياس إقتصاد المؤسسة، بشكل يسمح للطلبة بتكوين إطار نظري تمكنهم من دراسة وتحليل إقتصاديات المؤسسة وأهم العمليات المرتبطة به، ومن أجل الإلمام بالبرنامج، وتقديم كل المادة العلمية المقررة تضمنت المطبوعة مجموعة من المحاضرات، وذلك على النحو التالي:

- المحاضرة الأولى : " دراسة للمؤسسة الاقتصادية ومواردها " تضمن مفهوم المؤسسة الاقتصادية من تعريف، خصائص ، أهداف وتصنيفاتها بالإضافة إلى التطرق لموارد المؤسسة الاقتصادية.
- المحاضرة الثانية : " بيئة المؤسسة الاقتصادية "، تناولنا فيها كل من مفهوم بيئة المؤسسة الاقتصادية، وكذا أسباب دراستها، هذا بالإضافة إلى علاقة المؤسسة بالبيئة.
- المحاضرة الثالثة : " تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، تناولنا فيها كل من مفهوم البيئة التنافسية، وكذا تحليل قوى التنافس، هذا بالإضافة إلى التطرق للإستراتيجيات العامة للتنافس.
- المحاضرة الرابعة : " نمو المؤسسة الاقتصادية "، تناولنا فيها كل من مفهوم نمو المؤسسة وأسباب الاهتمام به، وأهم أشكال ونماذج النمو، كما التطرق لمحددات النمو.
- المحاضرة الخامسة : " التحليل الإقتصادي للمؤسسة " تناولنا فيها كل من مفهوم التحليل الإقتصادي، وكذا أهداف وأساليب التحليل الإقتصادي، هذا بالإضافة إلى أهم الأدوات المعتمدة في التحليل الإقتصادي.
- المحاضرة السادسة : " تنظيم المؤسسة الاقتصادية "، تناولنا فيها كل من مفهوم عملية التنظيم، وأهم الهياكل التنظيمية المعتمدة
- المحاضرة السابعة: " تحفيز الموارد البشرية " تناولنا فيها كل من مفهوم نظام الحوافز، وكذا أهم النظريات التي عالجت نظام الحوافز، هذا بالإضافة إلى دراسة أنواع نظم الحوافز في المؤسسة.
- المحاضرة الثامنة : " وظيفة إدارة الموارد البشرية " تناولنا فيها كل من مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية، وكذا أهم وظائفها، هذا بالإضافة إلى دراسة نظام المعلومات الخاص بوظيفة إدارة الموارد البشرية.
- المحاضرة التاسعة : " وظيفة التسويق " تناولنا فيها كل من مفهوم وظيفة التسويق، وكذا إمتداد مجاله ومساره، هذا بالإضافة إلى التطرق لعناصر المزيج التسويقي ونظام المعلومات التسويقي.

-المحاضرة العاشرة: " وظيفة إدارة الموارد المالية " تناولنا فيها كل من مفهوم وظيفة إدارة الموارد المالية، وكذا مفهوم التمويل، هذا بالإضافة إلى التطرق نظام المعلومات المالي.

-المحاضرة الحادي عشر: " وظيفة الإنتاج " تناولنا فيها كل من مفهوم وظيفة الإنتاج، وكذا الأساليب المتبعة في عملية الإنتاج بالإضافة إلى التطرق لإدارة الإنتاج.

المحاضرة الأولى: دراسة للمؤسسة الاقتصادية ومواردها

تمهيد

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

ثالثاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

رابعاً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

خامساً: موارد المؤسسة الاقتصادية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، وتعتبر المؤسسة أحد أنواع الاستثمارات التي تبني بها الدول اقتصادها، حيث شهدت في الآونة الأخيرة اهتماما بالغاً من العديد من الدول متقدمة منها أو نامية وهذا لما تتميز به المؤسسات من خصائص ومميزات، أدت بها إلى الوصول إلى نتائج ملموسة حيث أثبتت قدرتها في معالجة المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة ومساهمتها في تحسين الظروف الاجتماعية.

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

1- من المنظور القانوني:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية "تجمع بشري يتم من خلاله توحيد جهود أعضائه وتضافرها من أجل تحقيق أهداف مشتركة أنشأت المؤسسة من أجلها وفق إطار قانوني يحدد الحقوق والواجبات والصلاحيات لمجل تلك الأفراد وللعلاقات التي تربطهم ببعضهم وبالمحيط الخارجي للمؤسسة¹

2 - من المنظور التنظيمي:

تعد المؤسسة " جملة من الوظائف والمهام والمسؤوليات تربطها، تتصل ببعضها ضمن قنوات متعددة، حيث يختلف كل هذا باختلاف تلك الوظائف والمهام وقنوات الاتصال إذ لكل منها البناء التنظيمي الذي يلائمها، ويتم إدارة كل ذلك وفق جملة من التقنيات والمهارات تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة وصنع القرار² "

3- من منظور النظم:

تعد المؤسسة الاقتصادية " نظاما متشابكا مفتوحا يتكون بدوره من مجموعة من الأنظمة الفرعية يؤثر ويتأثر بيئة الأعمال المحيطة به، حيث يمثل العملاء والموردين والمنافسة وتقلبات الأسواق وغيرها العناصر الأكثر تأثيرا فيه علاوة على المكونات الاقتصادية الأخرى والقانونية والمناخ السياسي والثقافي والاجتماعي وغيره³ "

¹علي البارودي، القانون التجاري ن الشركات التجارية، دار النهضة العربية، 1993، ص 24

²غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص08.

³ Philippe guillemic, gestion d'entreprise, vuibert, paris, 2015, p09

4-من المنظور الاقتصادي:

من هذا المنظور يمكن تعريف المؤسسة على أنها :

1

- ثروة السوق فهي مصدر رزق يتم من خلاله تحقيق الأرباح وبالتالي صنع مستقبل مالي.
- هي وحدة إنتاج وتحويل المدخلات من مواد أولية الى مخرجات في شكل سلع أو خدمات بفضل عوامل مالية، مادية، وأخرى بشرية لتلبية حاجيات المحيط .
- تسمح المؤسسة بتوفير السلع والخدمات من أجل تلبية حاجات الأفراد
- تساهم في التطور التكنولوجي عن طريق تطوير ودعم البحوث من أجل تحسين النوعية وزيادة الانتاج .
- تحقيق الربح: لا يمكن أن تستمر المؤسسة في الوجود دون تحقيق مستوى أدنى من الربح يضمن لها امكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى المنافسة.

استنادا إلى ما ورد ذكره من هذه التعاريف ذات الأبعاد المتعددة، يمكننا صياغة تعريف نحاول فيه تجميع أهم النقاط التي وردت من خلالها ضمن توليفة مشتركة تحدد الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية، فعليه هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى.

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص سواء كانت في بلد متقدم أو سائر في طريق النمو، ومن أهم خصائصها نجد: ²

¹ Bruno Gendron, L'essentiel de la micro-économie, Gualino, paris, 2020, p 77

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006، ص24.

- 1- **التحديد الواضح للأهداف:** والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج تحقيق رقم أعمال معني .
- 2- **المؤسسة وحدة اقتصادية:** أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .
- 3- **المؤسسة شخصية قانونية:** مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها
- 4- **القدرة على الإنتاج:** وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها وأن تكون المؤسسة على البقاء بما يوفر لها من تمويل كاف وظروف سياسية متوالية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- 5- **خاصية الهيكلة الملائمة:** هذه الخاصية تعبر عن الكيفية التي يتم فيها تنظيم المسؤوليات، واتخاذ القرارات والعلاقة بين الوظائف والأقسام الملائمة والفعالة مما يساعد على تحقيق الأهداف والأداء الجيد والحسن للمؤسسة.
- 6- **خاصية دراسة السوق:** تقوم المؤسسة بدراسة السوق كخطوة أولى من أجل اقتحامه، وهذا لأجل معرفة رغبات واحتياجات المستهلكين من النوعية والكمية والجودة، حتى يتسنى لها الرفع من قدراتها الإنتاجية والاقتراب أكثر من المستهلكين . وهناك من يشير إلى خاصيتين آخرتين ومهما.
- 7- **خاصية مرونة المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات:** من المميزات الأساسية المرونة وهذا لتمكين المؤسسة من جمع المعلومات ومعالجتها واستعمالها عند الحاجة، وكذلك اتخاذ القرارات لذا يجب على المؤسسة أن تكون على دراية تامة بكل ما يحيط بها، من أجل التنبؤ والتوقع وكذلك توفير المعلومات التي تسمح لها بتكوين رؤية شاملة وواضحة للمحيط الذي توجد فيه يساعد في اتخاذ قرارات مناسبة.
- 8- **ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها:** ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات أو عن طريق الإيرادات

ثالثا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تتمثل أهداف المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:¹

1- الأهداف الاقتصادية

¹ إسماعيل عربايجي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10.

أ-تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها

ب-عقلنة الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج

ج-تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع: هذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج مستوى عالي من المرونة، كما يجب تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.

2-الأهداف الاجتماعية: يمكن إجمالها في النقاط التالية:

أ-ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا .

ب-تحسين مستوى معيشة العمال: التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في المجال التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم .

ج-توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل

د-تأهيل العمال: حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، الأهداف التكنولوجية

3-الأهداف التكنولوجية

مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة

رابعاً: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

أ- اختلاف النشاط الاقتصادي: تصنف المؤسسات حسب النشاط الذي تمارسه إلى ثلاثة قطاعات رئيسية:¹

1- القطاع الأول: يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي عوامل طبيعية، كالزراعة والصيد.

2- القطاع الثاني: يشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل وإنتاج السلع.

3- القطاع الثالث قطاع الخدمات كالنقل والتوزيع.

ب- اختلاف فروع النشاط: يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، فمثلاً ينقسم النشاط الصناعي إلى مؤسسات الصناعة الاستخراجية والصناعة التحويلية، وكل منهما يضم عدد كبير من الفروع الصناعية منها الصناعات الغذائية، صناعة النسيج، الصناعة الكيماوية وصناعة الورق... الخ، وتختلف كل مؤسسة حسب الفرع الذي تنتمي إليه من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطها، فمؤسسة صغيرة أو متوسطة تنشط في صناعة الحديد والصلب، تختلف عن مؤسسة أخرى تنشط في الصناعة الغذائية أو النسيجية من حيث الحجم، فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة².

ج- حسب المعيار القانوني:³

1- المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، تتميز بعدة مزايا منها صاحب المؤسسة هو المسئول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة كما لها عدة عيوب كقلة رأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة لوحده يمددها بعنصر راس المال وصعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية بالإضافة إلى قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية

2- الشركات: وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، واقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة، ويمكن تقسيمها إلى:⁴

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص 12

² إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص 24

³ فرحة صالح زواغي، الكامل في القانون التجاري، ج 2، الشركات التجارية، 2001، ص 34

⁴ علي البارودي، مرجع سابق، ص 30.

- شركات الأشخاص:

من بين أمثلة شركة الأشخاص شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة ذات المسؤولية المحدودة، وهي شركات سهلة التكوين وقد نص عليها القانون التجاري الجزائري نظرا لخصوصيتها، فهي تحتاج لعقد شركاء يتضمن مجموعة من الشروط القانونية (الشروط الموضوعية العامة والشروط الموضوعية الخاصة والشروط الشكلية)، وهدف المؤسسة هو تحقيق الأرباح وتوزيعها على الشركاء، على أن المسؤولية فيها هي مسؤولية تضامنية وغير محدودة إذا تعلق الأمر بالنسبة لشركة التضامن مثلا. وقد تكون محدودة إذا تعلق الأمر بشركة ذات المسؤولية المحدودة كمثال آخر، أي حدود المسؤولية التضامنية تكون في حدود الحصة كما هو الحال بالنسبة لشركة التوصية البسيطة بالأسهم

شركة الأشخاص معرضة للخطر نتيجة انسحاب أحد الشركاء منها، أو في حالة وفاة أحد الشركاء، كما أن وجود عدة شركاء قد يؤدي الى سوء التفاهم وتعارض بعض القرارات في مجلس الادارة، وبالتالي تنشأ خلافات قد تحول سيرورة نشاطها، وقد تؤدي في اخر المطاف الى انتقال الحصص فيها أو حالة التنازل، والذي يؤثر بالسلب على المؤسسة، بسبب الطبيعة القانونية لهذا النوع من المؤسسات.

- شركة الأموال:

على عكس شركة الأشخاص، فان شركة الأموال الاعتبار القانوني القائم ما بين الشركاء فيها مرده الحصة المقدمة فقط، أي أن الاعتبار الشخصي مستبعد بصورة نهائية وبالنتيجة فان الشريك مسؤول بحسب الحصة المقدمة ومثال ذلك شركة الأسهم. وهي المثل الأمثل لشركات الأموال.

الميزة الخاصة المقدمة من طرف هذا النوع من الشركات هو سهولة تداول الحصة بسبب العدد غير المتناهي للشركاء فيها.

هناك أيضا من يقسم المؤسسة الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى:¹

- مؤسسات خاصة: وتندرج ضمنها المؤسسات الفردية والشركات

- مؤسسات عمومية: وتندرج ضمنها المؤسسات التابعة للوزارات والمؤسسات النصف عمومية أو المختلطة. الفصل الاقتصادية الجزائرية

¹ راجع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص58.

د-حسب معيار الحجم : حيث يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس مثل حجم الأرض أو المحل المادي، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني المكونة للمحل، ويمكن أن يعتمد أيضا على حجم رأس المال، وتصنف المؤسسات حسب هذا النوع إلى:¹

- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** هي التي تضم اقل من 250 عامل وقد قسمت إلى :

- مؤسسات مصغرة من 1-9 عمال .

- مؤسسات صغيرة من 10 إلى 49 عامل

- مؤسسات متوسطة من 50 إلى 250 عامل

- **المؤسسات الكبيرة:** هي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 عامل ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي لما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية.

ه-حسب المعيار الاقتصادي: تصنف إلى:²

- **المؤسسات الصناعية:** تنقسم إلى نوعين وتشترك كلها في خاصية الإنتاج، مؤسسات الصناعة الثقيلة ومؤسسات الصناعة الخفيفة .

- **المؤسسات الفلاحية:** هي المؤسسات التي تم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقديم منتجات نباتية وحيوانية وسمكية .

- **المؤسسات التجارية:** هي المؤسسات التي تم بالنشاط التجاري البحث، ويتمثل نشاطها في نقل السلع وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.

- **المؤسسات المالية:** هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين...الخ.

- **مؤسسات الخدمات:** هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة.

¹ عمر صخري، مرجع سابق، ص 45

² رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص 59.

خامسا: موارد المؤسسة الاقتصادية

تأخذ مختلف موارد المؤسسة الاقتصادية من الطبيعة التي تحتوي إجمالا ما تحت الأرض وما فوقها، وتأتي الموارد الأولية في المرتبة الأولى التي تمثل المواد الخام لأي عملية إنتاجية، وذلك من مصادر مختلفة في الطبيعة سواء من التربة أو الأشجار والحيوانات والمياه وغيرها، ومن هنا تنشأ علاقة المؤسسة الاقتصادية مع البيئة الطبيعية التي تمثل في نفس الوقت المصدر الأول لدوام وتواصل أسباب الحياة عموما والتنمية على وجه الأرض.

تعرف الموارد الاقتصادية على أنها: "عناصر الإنتاج ومدخلاته مادية كانت أم بشرية، التي من خلال نشاطات (عمليات) مختلفة تتم داخل المؤسسة يتم تحويلها (أي الموارد) إلى (مخرجات) نهائية تتمثل في سلع وخدمات قابلة للاستهلاك¹".

يقسم الاقتصاديون هذه الموارد إجمالا إلى ستة عناصر رئيسية، ثلاثة منها مادية ومثلها بشرية، أما المادية فتتمثل في عناصر الأرض، المواد، ورأس المال، في حين أن الموارد البشرية، فهي تضم عناصر كل من العمل، التكنولوجيا، والتنظيم، حيث تتمثل هذه العناصر الأخيرة كافة التصرفات والنشاطات التي تطرأ على الموارد المادية وبالتالي هي المسؤولة عن مجمل الممارسات البيئية التي تتعلق بكيفية التصرف بهذه الموارد، علاوة عما يحدث وينجم من خلال ما تصدره مخلفات المنتجات النهائية من أضرار بيئية متعددة.

1- الأرض: تعد الأرض مصدر حياة كل الكائنات والموجودات، التي تتواجد على سطحها، وبالتالي فالأرض تمثل للمؤسسة العقار المتواجدة به والحيز الذي تشغله ضمن استخدامات متعددة، ووفق طبيعة نشاطها سواء أكان زراعي أم تجاري أو غيره، إذ يتوجب على المؤسسة الاستغلال الجيد لقطعة الأرض هذه المتواجدة بها وعدم إنهاكها والضرر بها، وحتى الأراضي الأخرى التي قد ترمي فيها مخلفاتها وبقايا موادها.

2- المواد الأولية: يمثل هذا العنصر المواد الخام التي تقوم بتحويلها المؤسسة إلى حالات أخرى نهائية أم نصف مصنعة، والتي يطلق عليها مصطلح التصنيع، حيث أن الصناعة يكاد يرتبط مفهومها بنشاطات المؤسسة الاقتصادية فهي ركيزة مختلف عملياتها وسر تواجدها، وبالتالي فإن هذا يفسر بوضوح أهمية العلاقة التي تربط المؤسسة الاقتصادية ببيئتها التي تحيط بها.

3- رأس المال: هي تلك الأموال التي تستثمر قصد تمويل نشاطات (عمليات) المؤسسة الاقتصادية، حيث أن هذه العمليات تغطي كل مراحل الإنتاج بمجملها وكذا التوزيع، التسويق وغيرها، والذي يفيد بأن عنصر رأس المال

¹ رحوم هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005، ص51.

متواجد بكل عناصر الإنتاج بالإضافة إلى باقي العناصر الأخرى، فإن رأس المال يستثمر لما تشتري المؤسسة قطعة الأرض، ويستثمر أيضا لما تشتري المواد والمعدات وعند دفع تكاليف الموارد البشرية وغيره، بل رأس المال هو أساس كل العمليات الاقتصادية سواء على المستوى الجزئي أي المؤسسة الاقتصادية كما تمت الإشارة إليه أو على المستوى الكلي اقتصاد الدولة.

4-العمل: ذلك الجهد العضلي أو الذهني الذي يبذله المورد البشري لإنجاز نشاط ما في فترة زمنية محددة، ويعد العمل أقدم موارد الإنتاج البشرية، حيث ارتبط بوجود الإنسان منذ مرور العصور، وصراعه الدائم لتلبية متطلباته وحاجاته.

5-التكنولوجيا: أضيف عنصر التكنولوجيا إلى عناصر الإنتاج بعد بداية ظهور التكنولوجيا خلال القرن الثامن عشر، الذي أسس إلى ظهور الثورة الصناعية وما بات يعرف اقتصاديا برأس المال الصناعي أي الاستثمار في الصناعة التي أضحت قطاعا قويا يجذب له رؤوس الأموال من كل مكان ويستقطب أعداد هائلة من الموارد البشرية.

6-التنظيم: أضيف عنصر التنظيم إلى عناصر الإنتاج منذ بداية القرن التاسع عشر مع ظهور مدارس التسيير التي كان لها ارتباطا وثيقا مع العنصر السابق (التكنولوجيا)، حيث أن الصناعة كانت سببا في ظهور تلك المدارس التي أكدت على ضرورة تحديد الوظائف والمسؤوليات وربطها بقنوات الاتصال سعيا وراء التوصل إلى تحقيق القرارات المثلى للأعمال، إذ أن المؤسسين الأوائل لعلم التسيير هم علماء الهندسة (فريدريك تايلور صاحب المؤسسة العلمية في الإدارة، هنري فايول صاحب نظرية التنظيم الوظيفي في المؤسسة وغيرهم¹

خلاصة:

تتمركز المؤسسة الاقتصادية ضمن الاقتصاد كنواة أساسية فيه، ويؤثر بشتى الطرق والعوامل في الاقتصاد ككل، وهو ما جعل الاقتصاديين والاجتماعيين والسلوكيين يعترفون بأهمية ودور هذه المؤسسة في التنمية الاقتصادية للدول خاصة في القرنين الآخرين، حيث تعتبر مصدر ثروة للدول ضف إلى ذلك المساهمة في التقليل من نسب البطالة من خلال التشغيل هذا من جهة الأهمية على المستوى الكلية ومن جهة أخرى وكأهمية على المستوى الجزئي تعمل على الإستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية وضمان وفرتها حتى يتسنى لها إغتنام الفرص التسويقية.

¹ Thomas Durand, Management d'entreprise, dunod, paris, 2016, p12

المحاضرة الثانية: بيئة المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

أولاً: مفهوم بيئة المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: أسباب دراسة البيئة

ثالثاً: علاقة المؤسسة بالبيئة

خلاصة

تمهيد:

تقوم المؤسسة الاقتصادية بنشاطها وسط بيئة تختلف معالمها من وضع لآخر، ومن ظرف لآخر، وإذا أخذنا المجتمع في شكله المتمثل في الأعوان الاقتصاديين الأساسيين كالعائلات، المؤسسات الاقتصادية، المؤسسات المالية، الإدارات العمومية بالإضافة إلى العالم الخارجي، وهذا في إطار جغرافي وطبيعي معين، وفي متسع معين، نستطيع أن نطلق على هذا الكل بيئة المؤسسة، ونظرا لنشاط المؤسسة الاقتصادية داخلها، فإنها تتعامل معها وتتفاعل مع عناصرها المختلفة بشكل تبادلي تتأثر بها وتؤثر فيها. وتأخذ هنا البيئة جوانب اقتصادية واجتماعية، وغيرها من العناصر التي لها علاقة بالمؤسسة.

أولاً: مفهوم بيئة المؤسسة الاقتصادية

بيئة المؤسسة الاقتصادية مجموعة المتغيرات أو العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة تحيط بها في شكل مجتمع، طبيعة، نظم جماعية وعلاقات شخصية، زاد تأثيرها عبر الزمن نتيجة للتغيرات المختلفة التي شهدتها، ما فرض عليها أخذها بعين الاعتبار حين إعداد وصياغة إستراتيجيتها العامة باعتبارها مصدر الفرص والتهديدات، فقد تعتبر مصدراً للوصول للريادة، كما قد تكون سبباً في الخروج من الأسواق نهائياً للمؤسسة الاقتصادية.

1-تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية

عرفت بيئة المؤسسة الاقتصادية على أنها "مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".¹

بينما يعرف Trist-Emery بيئة المؤسسة على أنها "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها".²

أما W.Dill فيعتبر أن بيئة العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من البيئة الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردون، العاملين المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها".³

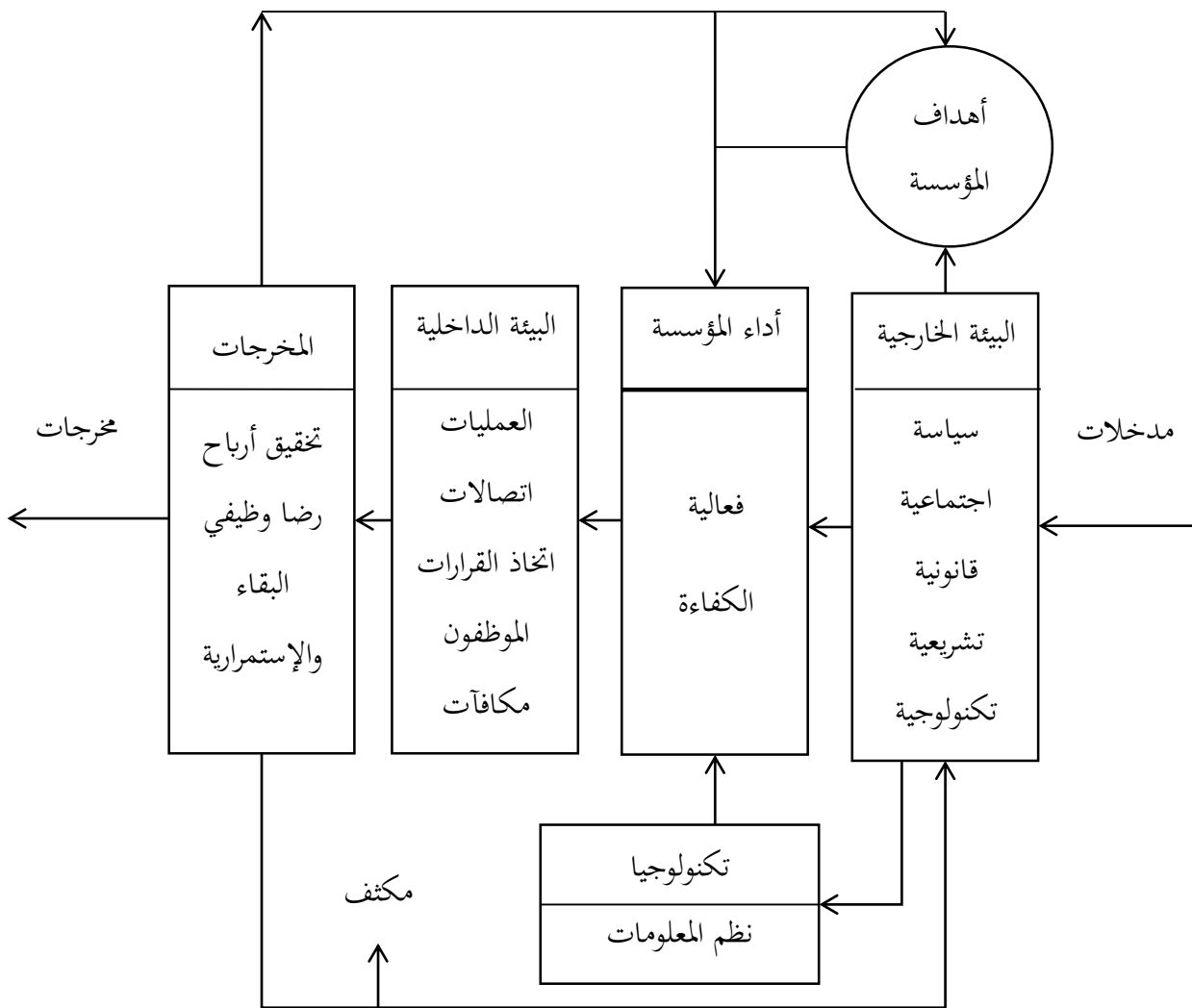
¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2000، ص 24

² بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 192.

³ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، ط 1، 2005، ص 123.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن بيئة المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيما بينها وبين المتعاملين الأساسيين معها، وباعتبار المؤسسة الاقتصادية تنشط في إطار النظام المفتوح فلا بد لها من مواجهتها سواء شكلت لها هذه المتغيرات فرص يمكن استغلالها أو تهديدات عليها مواجهتها، وحسب درجة التأقلم تلك يمكن أن نحكم على أداء المؤسسة الاقتصادية هل هي قادرة على تحقيق النجاح وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة، كما يمكن أن نستخلص ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01: المؤسسة كنظام مفتوح



المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 408

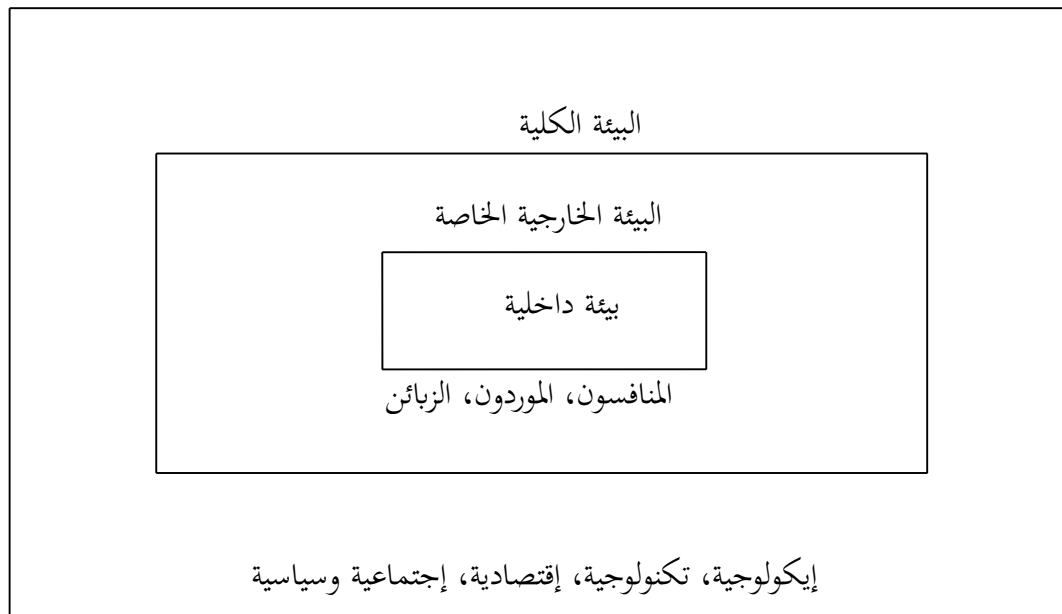
2-أنواع البيئة: يمكن تقسيم البيئة إلى صنفين رئيسيين هما:¹

– **البيئة الخارجية:** هنا يمكن أن نميز بين البيئة الخارجية العامة Macro-environnement والبيئة الخارجية الخاصة Micro-environnement.

– **البيئة الداخلية:** تمثل مختلف العوامل الداخلية في المؤسسة والمرتبطة بمختلف وظائفها وأنشطتها.

يمكن توضيح أقسام البيئة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: تصنيفات البيئة



المصدر: حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق، ص 147

أ- **البيئة الكلية:** تشمل كافة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة الاقتصادية وإدارتها، والتي لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها، يستدعي فقط على المؤسسة ضرورة التكيف معها.

¹ عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية واخيط، الأسس النظرية والآثار العملية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة 1، الجزائر 2001، ص 146

نموذج PESTEL يوزع تأثيرات متغيرات البيئة الكلية إلى ست أقسام وهي كالآتي:¹

- **البيئة السياسية:** تتمثل في النظم السياسية التي تحدد دور وأهداف المؤسسة، كما أنها تفرض على هذه الأخيرة المساهمة في خدمة المجتمع والاقتصاد الوطني وأي تغيير في هذه الأنظمة سوف يؤثر بإيجاب أو سلبا عليها.
- **البيئة الاقتصادية:** تشمل عوامل الاقتصاد الكلي كأسعار الصرف، معدلات النمو، معدلات الفائدة وكذا مجمل المتغيرات الموجودة على الصعيد الدولي كالعولمة، المنافسة، التكتلات الاقتصادية.
- **البيئة الاجتماعية:** تشمل مختلف العوامل الاجتماعية التي قد تؤثر على المؤسسة الاقتصادية كالتطور الثقافي، الديمغرافي، العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات المستهلكين ورغباتهم.
- **البيئة التكنولوجية:** تشمل كل المتغيرات والتطورات التكنولوجية التي قد تؤثر على المؤسسة الاقتصادية وإستراتيجيتها العامة كاستعمال التكنولوجيا في مختلف الوحدات الإنتاجية.
- **البيئة الإيكولوجية:** تشمل مختلف المتغيرات الإقليمية والطبيعية لمحيط المؤسسة والتي قد تؤثر على سلوكيات الأفراد المتواجدين فيها كالتلوث، انتشار الأوبئة في مناطق محددة.
- **البيئة القانونية:** تشمل كل القيود القانونية ومعايير الأمان التي قد تحد من نشاطات المؤسسة واستثماراتها كما قد تشجعها كالنظام الضريبي السائد في الدولة المراد الاستثمار فيها.

ب- البيئة الخارجية الخاصة:

تمثل مختلف العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة ولها علاقة مباشرة بها، ولهذا فعلى المؤسسة العمل على تحليلها لضمان التكيف معها وتشمل كل من الزبائن، المنافسون، الموردون، الوسطاء الممولون.

ثانيا- أسباب دراسة البيئة

تؤدي خصائص البيئة دورا في عملية تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة لذا قبل التطرق لأسباب دراسة متغيرات البيئة كان لزاما في البداية معرفة أهم الخصائص التي تتميز بها ويمكن أن نستعرضها فيما يلي:²

¹ أوسير منور، بن حاج جلال مغراوة فتيحة، دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الإستثمارية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، العدد 7، 2009، ص 334

² minitzberg h, structure et dynamique des organisations, éditions des organisations, paris, 1992, p245

- **التعقد:** نتيجة التعدد والتنوع واختلاف المكونات والعوامل التي تسطر في إطارها المؤسسة أهدافها.
- **الاستقرار:** يشير إلى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهما، كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغير غابت إمكانية التنبؤ به، ولذا يقال بأن البيئة غير المستقرة إذا كانت البيئة ذات تغيرات كبيرة.
- **عدم التأكد:** هي الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث نتيجة غياب المعلومات الكافية، وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في البيئة المعقدة أو الديناميكية أين يكون معدل عدم التأكد عال.
- **التنوع:** تنوع العوامل والمتغيرات البيئية دليل على وجود قطاعات عديدة من زبائن، موردين، منافسين ذوي خصائص ومطالب متباينة وعلى انتشار جغرافي واسع وهو ما يفسر نشاطات المؤسسة.¹
- **ظروف السوق:** يمثل طبيعة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية والتي تعكس درجة التعقد والاستقرار أو عدم التأكد والتنوع.
- أما فيما يخص أسباب دراسة البيئة من طرف المؤسسة الاقتصادية والذي يعتبر التكيف مع خصائصها أهم محور فيها فيمكن أن نستعرضها في النقاط التالية:²
- أ-أسباب دراسة البيئة الداخلية:**
 - تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها والتحكم في عوامل الإنتاج.
 - يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي العمل على تصحيحها وتقويمها.
 - الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما لإزالة العوائق.
 - معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص المتعلقة بالتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات).
 - معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي لها.

¹ قادري محمد، أثر بيئة المؤسسة على نشاط البقطة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة المجلد: 05، عدد: 02، 2019، ص 43

² علي عبد الله، تأثير البيئة على أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994 ص 119

- معرفة مدى قوة الإتصال والروح الجماعية بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- معرفة مكانة المؤسسة في السوق وكيف هي نظرة المستهلك لها.
- مدى توافر الموارد البشرية العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

ب-أسباب دراسة البيئة الخارجية:

تتمثل أسباب دراسة البيئة الخارجية فيما يلي:¹

- توفير المعلومات:

هي من الأسباب الرئيسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية من ورائها إلى تحليل البيئة فتعمل من خلالها على الحصول على البيانات وتحليلها وعلى ضوء هذه المعالجة تستطيع توفير معلومات تساعد في التحكم في وظائفها وأنشطتها وتوجيهها حسب المعلومات المتوفرة، وحتى تتأكد المؤسسة من صحة المعلومات كان لزاما عليها أن يكون لها نظام معالجة للتأكد من دقتها.

- تحديد الأهداف:

يتم صياغة وتحديد الأهداف على ضوء دراسة البيئة الداخلية والخارجية فتساعد على وضعها أو تعديلها، كما تساعد في وضع الأهداف الفرعية لمختلف مستويات ووظائف المؤسسة.

- صياغة إستراتيجية الموارد:

عملية دراسة البيئة الخارجية يساعد المؤسسة الاقتصادية على فهم العوامل البيئية المختلفة خاصة ما تعلق باستخداماتها من موارد (المواد الأولية، الرأسمال، التكنولوجيا...الخ) وكيفية الاستفادة منها.

- النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:

من خلال دراسة البيئة الخارجية يمكن للمؤسسة معرفة الأسواق التي يمكن أن تنشط فيها ومجال الأنشطة المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالإنتاج، التوزيع الأسعار وكل ما له علاقة بالمزيج التسويقي، كما تمكنها أيضا من معرفة طبيعة العلاقة التي تربطها بالمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع.²

¹ قادري محمد، مرجع سابق، ص 45

² الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، 2007، ص 41

- تساعد دراسة البيئة الخارجية من معرفة سلوك المستهلكين والزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة فتبين أنماطهم الاستهلاكية التي من خلالها تحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.
- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.
- تبيان الفرص التي يمكن اقتناصها.
- التهديدات التي يجب تجنبها.

ثالثا: علاقة المؤسسة بالبيئة

1- تأثير البيئة في المؤسسة: تعتبر البيئة المصدر الوحيد لعناصر الإنتاج التي تستهلكها المؤسسة لتقديم منتجاتها، فهذه البيئة هي التي تشمل على الأفراد الذين يقدمون جهدهم العضلي في صورة عمل، أو جهدهم الفكري من أجل تسيير هذه المؤسسة، بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين¹:

أ- أثر تكوين الأفراد: يعتبر الفرد المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة وتتحدد نتائج هذه التصرفات بكيفية انجازه للمهام المنوطة به، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن والمستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية.

يمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المؤسسة بثلاثة طرق:

- بواسطة العامل: يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباط وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة والتي تتشكل من مجموعة من العوامل الفيزيولوجية والمعنوية، وهذه الأخيرة تعد رصيذا مخزنا مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم والتكوين، فإذا كان محتواها ذات مستوى جيد كان المتحصل ذا كفاءة تساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة²

- بواسطة المسير: يعد مسير الطرف الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المؤسسة، ففي حالة ما إذا كان هذا الفرد يتمتع بكفاءة ونزاهة كافية بالإضافة إلى توفر روح المبادرة، فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا ما توفرت لها العناصر الأساسية الأخرى، وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءتها ستؤدي إلى نتائج سيئة أو عدم استمرارها طويلا.

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 87

² عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 44

- بواسطة المستهلك: يتلقى المستهلك منتجات المؤسسة في الأسواق التي تطرحها فيها فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين والتعليم، فإنه لا يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع، وإدراك الدعاية والإشهار لها وخدمات وفهم طرق استعمالها، مما يزيد من مبيعاتها، وهذا هو الأثر الإيجابي الذي يقدمه المستهلك على منتجاتها، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام وانخفاض مستوى التعليم في المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعاتها ورقم أعمالها.

ب - أثر المواد الأولية: هي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة، فتوفرها بشكل كاف ومستمر وبنوعية مقبولة يبعد المؤسسة على التوقف في الإنتاج، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما فنوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة استغلال أفراد المجتمع والمؤسسات لها وبمدى تطورها التكنولوجي.

ج - أثر التطور التكنولوجي: تستعمل المؤسسة ضمن عوامل الإنتاج آلات ومعدات مختلفة تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، ويتوقف مستوى إنتاج المؤسسة المستعملة لها بمستوى تطورها ومدى كفاءة استغلالها، أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التكوينية التي تحصل عليها العمال، وهنا أيضا يظهر الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاختراع وإنتاج الآلات .

2-تأثير المؤسسة في البيئة

وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه، كما تتأثر به، ذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها عليه في حالة قوتها وضخامتها . ويمكن أن نفرق بين نوعين من التأثير المؤسسة على البيئة¹ :

أ-التأثير الاجتماعي: يمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس البيئة في آثار ايجابية وأخرى سلبية تختلف درجة تأثيرها طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تواجه به المؤسسة، وباختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في البيئة. ويمكن تلخيص التأثيرات الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

- توفير مناصب الشغل: إنشاء مؤسسات اقتصادية جيدة يسمح بتوفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجمها فهي تعمل على امتصاص البطالة من المجتمع، إلا أن التكنولوجيا المستعملة في هذه المؤسسات لها دور في تحديد مناصب الشغل، فالتكنولوجيا المستعملة لليد العاملة تتبع في المجتمعات التي تتوفر على يد عاملة كثيرة، مما

¹ عمر صخري، مرجع سابق، ص 77

يفيدها أيضا في انخفاض التكاليف فهي تستعمل في المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة، أي في المجتمعات المتطورة صناعيا.

- **التأثير على الأجور:** للمؤسسات الهامة دور أساسي في تحديد الأجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه، فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح أغلب هذه المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواه المعيشي.

- **تغير نمط معيشة السكان:** يساهم ظهور المؤسسات في جهات معينة بتغيير نمط الحياة السابق للسكان فقد تفرض عليهم هذه المؤسسات نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة، وكذلك تغيير في العادات اليومية .

- **التأثير على الاستهلاك:** تؤثر سياسات البيع التي تتبعها المؤسسات على استهلاك المجتمع كما نوعا فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة، وبالتالي انخفاض الأسعار مع رفاهيتها، كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة ناتجة عن غزو منتجات جديدة، هنا تؤدي وسائل الإعلام خصوصا التلفزيون دورا أساسيا في هذا الموضوع لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك.

ب - **الآثار الاقتصادية:** تساهم المؤسسة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي لكون تغيير جزءا من أعوانه، ومن بين الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع:¹

- **دفع عجلة التعمير:** ينتج عن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو في أماكن تتميز بتأخر العمران فيها، وإعدادها للطرق ومرافق العامة، حيث تقوم هذه المؤسسات بإنشاء سكنات لعمالها، وبذلك يتم إنشاء المدارس والمستشفيات، وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة وهي بذلك تساهم في سياسات التنمية والتطوير.

- **ظهور منشآت تجارية:** زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة وهو ما ينتجه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة، يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد، وتتبعها مختلف مرافق الحياة الاقتصادية.

¹ Bruno Gendron, op.cit., p65.

– **التأثير على التكامل الاقتصادي:** أي مؤسسة مهما كان شكلها ونوعها ترتبط مع شبكة كاملة من المؤسسات الأخرى، وأي خلل فيها أو تقصير منها قد يؤدي إلى عجز الشبكة بكاملها، كما أن تطور مؤسسة قد يؤدي إلى تعزيز التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات الاقتصادية (موردين، زبائن، مصانع،.. إلخ).

– **التأثير على التكوين والتكنولوجيا:** من المفترض أن تكون أنماط التكوين في الجامعات معدة أساسا لتلبية حاجات المؤسسات من اليد العاملة المتخصصة، كما أن المؤسسات في حد ذاتها تلعب دورا هاما في تكوين عمالها ويمكن أن يكون نشاطها أساسا هو التكوين، أما عن التكنولوجيا فإن العديد من الإحصائيات تبرز أن مختلف الابتكارات والاختراعات الحديثة هي من إنتاج مخابر البحث والتطوير في مؤسسات معينة.

خلاصة:

من خلال استعراضنا ما سبق نستنتج أن بيئة المؤسسة الاقتصادية تتكون من عنصرين أساسيين هما عنصر داخلي مرتبط بما متحكم فيه وعنصر خارجي مرتبط أساسا بالظروف الخارجية المحيطة بها وغير متحكم فيها، لذا فيمكن تقييم البيئة معتمدين على مبدأ مهم ألا وهو طبيعة علاقة التأثير بين البيئة والمؤسسة الاقتصادية وباعتبار هذه الأخيرة تتأثر وتؤثر، نجد بيئة مؤثرة وتتعلق بالعناصر التي لها تأثير مباشر على المؤسسة مهما كان موقعها داخلي أم خارجي، كما نجد بيئة قليلة التأثير ولا نتصور بيئة غير مؤثرة على المؤسسة باعتبارها حلقة من حلقاتها.

المحاضرة الثالثة: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

أولاً: مفهوم البيئة التنافسية

ثانياً-تحليل قوى التنافس

ثالثاً: استراتيجيات البيئة التنافسية

خلاصة

تمهيد:

تعتمد عملية صياغة استراتيجية تنافسية على التحليل المباشر وغير المباشر لبيئة عمل المؤسسة فهي من أهم الاعتبارات التي يجب الانتباه لها هي الظروف التنافسية والصناعية بالإضافة إلى إمكانيات المؤسسة التنافسية. فالمؤسسة تنشط في بيئة عمل تتكون من المؤسسة ذاتها والمؤسسات المنافسة. حيث تختلف بشكل كبير في سماتها وخصائصها الاقتصادية ومكانتها التنافسية واحتمالات أرباحها المستقبلية.

أولاً: مفهوم البيئة التنافسية

بما أن المؤسسة تعتبر نظاماً مفتوحاً تتفاعل مع الظروف المحيطة بها، فلا بد عليها من دراسة جميع التغيرات التي تحدث خارج نطاقها، والتي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية، عملية التكيف معها يتم من خلال وضع استراتيجيات وسياسات معينة، تسمح بتحديد موقعها والعمل على الخطوات التي يجب أن تتبعها المؤسسة لمواجهة تهديدات المنافسين جميع القوى التنافسية المحتملة، ويكون ذلك عبر التعرف على المنافسين كخطوة أولى ثم تأتي عملية التعرف على عناصر البيئة التنافسية كخطوة ثانية.

1-تعريف التنافسية:

التنافسية مفهوم لم يتفق على تعريف محدد له يختلف باختلاف مجال الحديث فيها إذ كانت مؤسسة أو قطاع أو دولة فالتنافسية على صعيد المؤسسة تسعى إلى كسب مكانة في السوق والتي تختلف عن تنافسية القطاع المشكلة من مجموعة من المؤسسات تنشط في مجال نشاط طموح، وهما يختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق مستويات معيشة ونمو اقتصادي مريح.¹

أ-تنافسية المؤسسة

تعرف تنافسية المؤسسة على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"²

¹ زروقي فيروز، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع، حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية، الشلف، 2010، ص 03.

² Alain Vas, stratégie d'entreprise, dunod, paris, 2015

تعرف أيضا على أنها "الجهود والإجراءات، الابتكارات والضغط وكافة العمليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية، والابتكارية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"¹

تعرف أيضا على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسون وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز"²

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن تنافسية المؤسسة تتمحور بين أحد العناصر التالية:

- تحديد أسعار مناسبة لمنتجاتها بالنسبة للمستهلكين مقارنة بالمنافسين مما يضمن لها المحافظة على زبائنها.
- تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية بالإضافة إلى الخدمات المرافقة لها.
- الإبداع والابتكار في السلع والخدمات بهدف تحقيق رضا الزبائن وخلق فرص استثمارية جديدة.

ب-التنافسية على مستوى القطاع:

تعني قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما التنافس في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وتحقيق النجاح المستمر.

ج-التنافسية على مستوى الدولة:

يعرفها المجلس الأمريكي للتنافسية الدولية على أنها " قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافسية في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت لحق مستويات معيشية مريحة في الأجل الطويل"³

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية فتعرفها على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه امتحان المزاومة الخارجية في الوقت التي تحافظ فيه على توسيع الدخل الوطني"⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التنافسية على مستوى الدولة على أنها قدرة هذه الأخيرة تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها.

¹ M. Porter, **choix stratégique et concurrence**, Economica, paris, 1986, p 04.

² دراجي عيسى، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع، حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، الشلف، 2010، ص 5.

³ زروقي فيروز، مرجع سابق، ص 5

⁴ Alain Vas, op.cit., p33

2-أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها: ¹

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: من خلال العمل على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة الإقتصادية والعمل بأقل مستوى ممكن من التكاليف.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على استخدام الإبداع التكنولوجي والابتكارات في مجال الإنتاج بالشكر الذي يصعب المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- تعظيم الأرباح: فمن خلال تحقيق الهدفين الأوليين يمكن للمؤسسة الاقتصادية من تعظيم أرباحها والتي تعد مكافأة لها نظير تميزها وتفوقها في أداءها.

وصول المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق كل هذه الأهداف لابد عليهما أن تركز على العناصر التالية:²

- تحقيق رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
- دراسة احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية ومن ثم تلبيةها بطريقة أفضل من المنافسين
- السرعة على اغتنام الفرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة.
- الإعلان عن الأفعال الاستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- تنظيم خطوات متابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح لخلق فرص تسويقية جديدة.

ثانيا-تحليل قوى التنافس

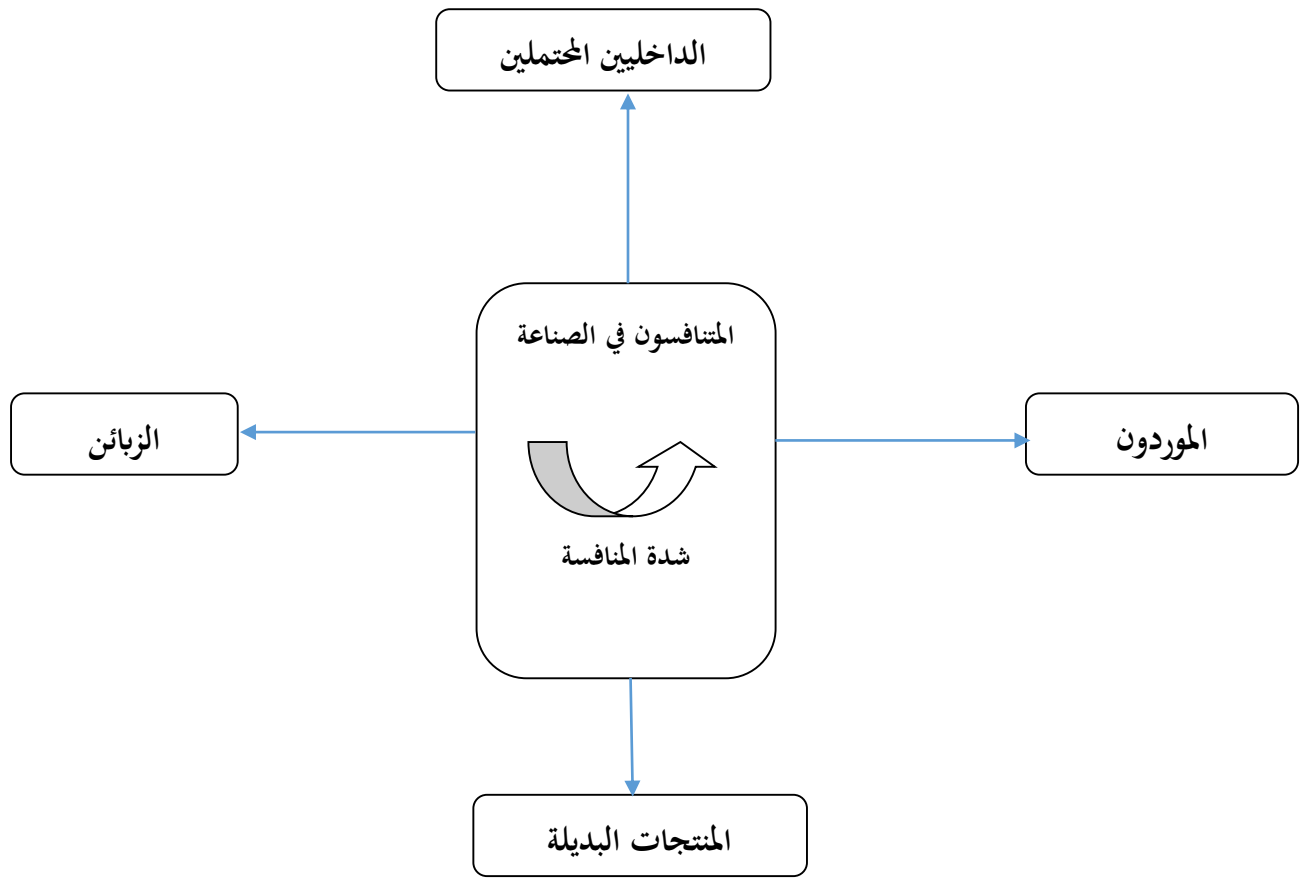
تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسة، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية.

إن تحليل قوى التنافس يهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، وهذا يتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية وهي خمسة حسب Porter كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ دراجي عيسى، مرجع سابق، ص15

² M. Porter, op.cit., p167

الشكل رقم 03: القوى الخمس لمحددات تنافسية القطاع الصناعي حسب بورتر



La source : M. Porter, **ibid.**, p 76.

طبيعة درجة المنافسة في صناعة ما يتوقف حسب Porter على خمسة عوامل تؤثر على شدة المنافسة والصراع بين المؤسسات، وبالتالي التأثير على أرباحها فكلما كانت هذه القوى في صالح المؤسسة يقل الضغط أو التأثير السلبي على ربحية المؤسسة والعكس صحيح، وتتمثل في: تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة الموردين، قوة مساومة الزبائن، تهديدات المنتجات البديلة وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة:¹

¹ L. Lehmann-Ortega & F. Leroy, **Strategor : Toute la stratégie d'entreprise**, dunod, paris, 2013

1- حدة المنافسة في الصناعة:

تعتبر شدة المنافسة الحالية محور ومركز القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة فتأثر على دخولها منافسين جدد إلى هذا القطاع، كما يمكن أن توصف المزاخمة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، وتحدد المزاخمة في القطاع من عدة عوامل نذكر منها: ¹

- نمو الصناعة: إذا كانت تنمو بشدة تكون هناك فرص متاحة لكل مؤسسة.
- عدد المنافسين في القطاع: إذا كان عدد المنافسين كبيرا فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلفت الانتباه، لكن في حالة وجود عدد قليل من المؤسسات فإنه بمقدور المؤسسات فرص منطقتها.
- التكاليف الثابتة: تجعل من المنافس الجديد يتقيد ومجبر على الانطلاق على سلم واسع وعريض حتى يتمكن من تغطية التكاليف، وهذا ما يصعب لحقيقة من الوهلة الأولى.
- تمييز المنتج: يعتبر تمييز المنتج من أهم العوامل التي تحدد شدة المزاخمة بين المتنافسين إذ أن هناك نوعية معينة من المنتجات التي لا يمكن تمييزها وهي الحالة التي لا يمكن لأن مؤسسة أن تتميز مما لا يمكنها من جلب زبائن جدد كما يمكن فقدان ثقة الزبائن الحاليين بسبب تأثير المنافسين في السوق.
- قوة صورة العلامة: تسمح صورة العلامة بحصول المؤسسة على مستوى عالي من الوفاء وبالأخص بالنسبة للمستهلكين الذين هم أقل حساسية وتأثير من إشعارات الداخلين الجدد، مما يشكل عائق كبيرا لضمان نجاح الداخل الجديد إلى السوق.

2- تهديد الداخلين الجدد في الصناعة:

لا يقتصر تحليل المنافسة فقط على التركيبة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق التفوق التنافسي عنهم، بل الأهم من ذلك من الاهتمام بتهديد الداخلين الجدد في المنافسة والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث أنهم تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين في ذلك على قدرات جديدة وبالتالي التأثير على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض الأسعار لذا تعمل المؤسسات الحالية على وضع حواجز لدخول هؤلاء المنافسين المحتملين ويمكن تشكيلها نتيجة لمجموعة من العوامل نذكر منها: ²

¹ بن الدين أحمد، المناولة الصناعية لإستراتيجية التحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2013/2012، ص 32.

² L. Lehmann-Ortega & F. Leroy, op-cit, p22

- **اقتصاديات الحجم:** حيث توضع الداخلين الجدد أما حتمية التصرف الفوري على مستوى حجم واسع، مما يتحملون خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافس وإما العمل على أساس مستوى إنتاج ضعيف وبالتالي تحمل عبء التكاليف الثابتة.

- **الاحتياجات إلى رؤوس الأموال:** دخول منافس جديد إلى السوق يحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة بفعل ما تتطلب عمليات التمويل الكبيرة جدا، وهي تكاليف معقولة بالنسبة للمؤسسات المتواجدة من قبل، عكس المؤسسات التي تزيد الدخول إلى القطاع لأول مرة.

- **الدخول إلى قنوات التوزيع:** نظرا لأن المؤسسات المتواجدة تشغل مختلف قنوات التوزيع، كان لابد على المؤسسات الجديدة أن تفرض وجودها لضمان توزيع منتجاتها عن طريق الترويج، تخفيض الأسعار.

3-تهديدات المنتجات البديلة:

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدر للمنافسة أقل من حدة من المنافسين المباشرين إلا أن تأثيرهم على عدل الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها مازال قائدها وعليه فإنه تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسات وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية:

- الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة.
- توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.
- نقود المستهلك على شراء السلعة البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة.
- تغير العلاقة نوعية / سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.

4-تهديد الزبائن:

عندما يملك الزبون قوة تفاوضية بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة وتزداد قوة تفاوض الزبون في الحالات التالية:

- عندما تمثل مشترياته، نسبة كبيرة من حجم أعمال المؤسسة.
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا على عدد المشترين.
- عندما وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة.

5-تهديد الموردون:

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين من خلال تمهيدهم برفع الأسعار أو تخفيض كمية المنتجات، وعليه فإن الموردون الذين يملكون علاقة قوية مع المنتجين يمكن لهم التأثير إيجاب أو سلبا على أرباح المؤسسة، ويتمت الموردون بالقوة التفاوضية في الحالات التالية: ¹

- عندما يسيطر على مصادر التوريد، عدد محدود من الموردون.
- ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون.
- عندما يكون المادة الأولية أحد المدخلات الهامة في نشاط العملية الإنتاجية، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساسا في نجاح الإنتاج.
- عندما تستطيع مجموعة الموردون أن تمارس تهديد الإمكانية أحداث التكامل الرأسي للأحكام.

ثالثا: استراتيجيات البيئة التنافسية

المقصود بالاستراتيجية التنافسية خطط شاملة تتعلق أساسا بتحقيق الانسجام والتوافق بين متغيرات البيئة التنافسية وقدرة المؤسسة ممثلة في الإدارة العليا على تحقيق الأهداف فالاستراتيجية تهتم بخلق وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن تحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال الاستراتيجية DAS، منتجات، خدمات، مستهلك معين. ²

يعرف Porter الاستراتيجية التنافسية على أنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوة التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة أين يكون لجميع المنافسين استراتيجية شاملة تتنافس بها والتي تمثل تكامل في الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف". ³

كما يعرفها على أنها "مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي: طريقة التنافس، موقع التنافس وأساس التنافس من خلال استعراضنا لمجموع المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية التنافسية نستنتج أنها تعمل على تحقيق ما يلي:

¹ جمال الدين مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 274.

² مصباح عائشة وعبد الفتاح بوخمخ، دور البقطة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية

للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1 جوان 2019، ص 34

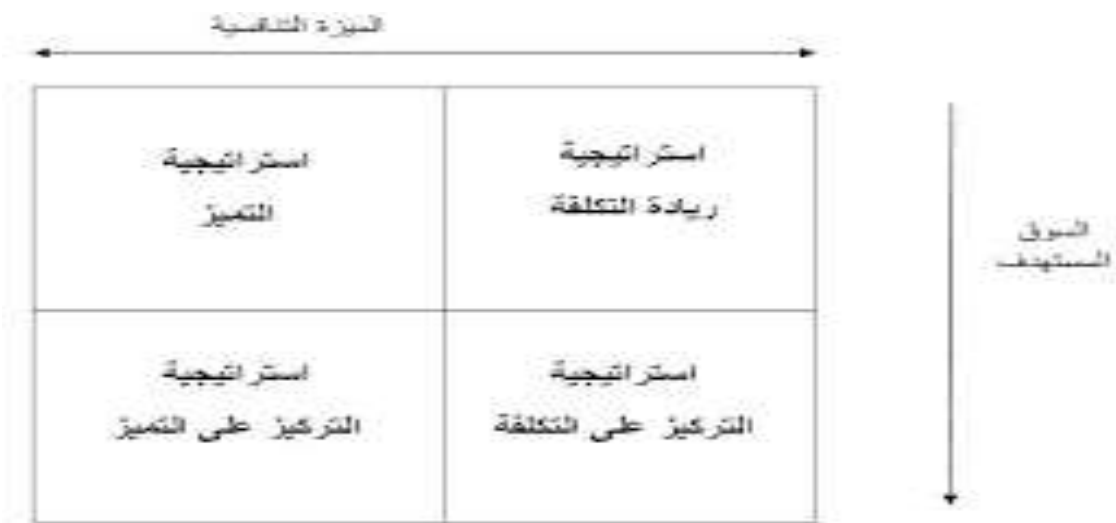
³M. Porter, op.cit., p79

- الأول يسعى إلى حيازة ميزة تنافسية من خلال التوصل إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافس، مما يحقق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافس، الموردون، المستهلكون وغيرهم من الأطراف التي تعامل معهم المؤسسة.

- الثاني يعمل على اكتساب تموقع في البيئة التنافسية باعتبار كما أشرنا إليه سابقا صياغة الاستراتيجية التنافسية تعتمد بالأساس على تحليل طبيعة البيئة التنافسية للمؤسسة من أجل تحقيق التموقع المناسب

حتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من مواصلة نشاطها في إطار بيئة تنافسية ومواجهة حدة المنافسة في السوق اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية هي: استراتيجية التنافس بالتكلفة، استراتيجية التنافس بالتركيز، استراتيجية التنافس بالتمييز، وتختلف هذه الاستراتيجيات حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها، إمكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق والشكل المولي يبين طبيعة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية كما وضحتها بورتر

الشكل رقم 04: إستراتيجيات التنافس لبورتر



La source : M. Porter, op.cit. p87.

1- استراتيجية التنافس بالتكلفة

ترتبط استراتيجية خفض التكاليف أساساً بالسعر وقد اصطلح على تسميتها باستراتيجية القيادة بالتكلفة أو بمعنى التفوق في خفض التكاليف عن المنافسين فتعرف على أنها " استراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة

وموجه إلى أسواق مستهدفة كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحظة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح¹

تعتبر استراتيجية التنافس بالتكلفة أكثر الاستراتيجيات استخداما ، خاصة في سنوات السبعينات إثر ظهور منحنيات الخبرة تتبعها المؤسسات لتحقيق تكلفة أقل لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين لما يحقق لها مزايا تنافسية وتلزم هذه الاستراتيجية على المؤسسة وضع حواجز الدخول من شدة المنافسة خاصة دخول منتجين جدد أو دخول منتجات بديلة جديدة وتسمح للمؤسسة من ممارسة الضغط والهجوم على المنافسين بواسطة الأسعار المنخفضة، وتكون ضغوطات الزبائن لتخفيض الأسعار قليلة وضغوطات الموردين هي أيضا قليلة بما تمثله المؤسسة من فرص تسويقية جديدة للموردين، كما تمنح الهوامش المرتفعة للمؤسسة قدرات تمويلية تستطيع المؤسسة استثمارها في شراء معدات متطورة لتحقيق إنتاجية أعلى وتعزيز المركز التنافسي لها.

يمكن استعمال عدة عناصر في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وتتمثل فيما يلي:²

- وفرات اقتصادات الحجم من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير عن الإنتاج.
- وفرات منحنى التعلم والخبرة من خلال تأدية المهام بكفاءة أكبر وانخفاض الأخطاء.
- استغلال الطاقة بنسب مرتفعة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاطات أخرى في استغلال الفرص المتاحة لأنها أكثر كفاءة.
- استغلال عنصر الوقت لغرض تحقيق وفرات في تكلفة بناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- وفرات تكلفة التوزيع من خلال اختيار مواقع التصنيع، المكاتب والمخازن مثل تكاليف النقل.
- وفرات التكلفة المنخفضة من التكامل الرأسي.
- تسمح استراتيجية التنافس بالتكلفة للمؤسسة الاستفادة من مزايا عديدة نذكر منها:
- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- التمتع بمركز تنافسي قوي بما يضمن مواجهة كل من الزبائن حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- مواجهة الموردين الأقوياء، خاصة في حالة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح لمواجهة تحديد ارتفاع تكلفة المدخلات لأن المؤسسة تقوم بعمليات شراء كبيرة يمثل لها للقوة التفاوضية

¹ Gérard Garibaldi, stratégies concurrentielles, édition d'organisation, paris, 1994, p 123.

² بن الدين أحمد، مرجع سابق، ص 87

لمواجهة الموردين، فزيادة المؤسسة في مجال التكلفة أقل تأثراً بانخفاض الأسعار، كما أن لها موقف الحسم لصالحها في حالة ظهور منتجات بديلة من خلال تخفيض الأسعار.

2- استراتيجية التمييز:

تعرف استراتيجية التمييز على أنها "استراتيجية تنافسية موجهة لسوق كبير الحجم تنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو متميز"¹ بمعنى نميز منتجات وخدمات المؤسسة واختلافها عما يقدمه المنافسون سواء في التصميم، الجودة، التغليف أو سهولة الاستخدام أو الضمان مما يجعل الزبون يدرك السلعة أو الخدمة باعتبارها أكثر منافسة من تلك التي يقدمها المنافسون وهكذا تنهياً للمنتج قيمة مدركة سواء كانت حقيقية أو متخيلة مقارنة بالمنتج منافس بالمنتجات غير المميزة. تقع استراتيجية التمييز المؤسسة في مأمن من هجوم المنافسين الحاليين والمحتملين بإقامة حواجز الدخول نتيجة ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة فعليهم دفع وتحمل تكاليف إضافية لدخول هذا القطاع، كما تمكن المؤسسة من مواجهة الموردين وذلك لخلق هوامش لتغطية تكاليف التموين.

تحقق استراتيجية التمييز مزايا للمؤسسة في ظل عدة مواقف منها:²

- عندما يدرك الزبائن مقدار الاختلاف بين منتجات المؤسسة ودرجة تميزها عن منتجات المؤسسات المنافسة.
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع احتياجات الزبون.
- وجود عدد كبير من المؤسسات المنافسة تتبع استراتيجية التمييز.

3- استراتيجية التركيز:

تعرف استراتيجية التركيز على أنها "استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود في السوق المستهدف، أو إلى مجموعة من المستهلكين دون غيرهم وذلك بدل التعامل مع السوق ككل"³

تهدف استراتيجية التركيز إلى بناء مزايا تنافسية وتحقيق مكانة أفضل في السوق من خلال العمل على إرضاء مجموعة معتبرة من الزبائن أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

¹ يونس عبد العزيز مقدادي، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 10، المجلد 05، 2012، ص 72.

² A.D.CHANDLER, stratégie et structure de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1972, p 24

³ Gérard Garibaldi, op-cit, p100.

تأخذ استراتيجية التركيز عادة شكلين في تطبيقها العملي هما:¹

- التركيز مع خفض التكلفة: أي الاعتماد على خفض التكلفة المنتج من خلال التركيز على قطاع سوقي معين.
- التركيز مع التمييز من خلال استهداف قطاع محدود السوق أو مجموعة من الزبائن لنجاح عملية تنفيذ استراتيجية التركيز يتطلب ذلك توفر عدة شروط نذكر منها:
- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المستهلكين من لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح إمكانية المؤسسة بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق.
- عندما تشتد حدة قوى التنافس بحيث تكون الطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- للتوصل إلى صياغة جيدة وفعالة للاستراتيجية التنافسية يجب الاعتماد على مجموعة من العوامل الأساسية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على نقاط قوة وضعف المؤسسة.
 - القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة.
 - التعرف على فرص المؤسسة وتهديداتها.
 - التوقعات المستهلكين (ما ينتظره المستهلك من المؤسسة).
- خلاصة:**

من خلال عرضنا لهذه العوامل نلاحظ أنها مرتبطة بصفة مباشرة ببيئة المؤسسة فالعنصرين الأولين يتعلقان بالبيئة الداخلية، أما العنصرين الآخرين مرتبطان بالبيئة الخارجية، وبعبارة أخرى لكي تصل المؤسسة إلى تجسيد إستراتيجيتها التنافسية بصفة جيدة يجب أن تعتمد أساسا على تحليل جميع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.

تسعى الاستراتيجيات التنافسية إلى مساعدة المؤسسة إلى اكتساب مزايا تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها ورياح مواقف إضافية في السوق وإرضاء زبائن جدد وقد تستعين بكل من السعر، التمييز، التركيز، في خلق علاقة وطيدة بينها وبين جميع الأطراف الذين تتعامل معهم بشرط ضمان الديمومة في مزايا لها التنافسية، غير أنه الاستفادة من جميع مزايا هذه الاستراتيجيات يكون من خلال عدم التطبيق المطلق لكل منها لما لها من مخاطر تكون بمثابة عوائق الدخول إلى قطاع أعمال معين، لذلك تتطلب الكفاءة في تنفيذها وكذا مهارات وموارد معينة ومتطلبات تنظيمية وإجراءات رقابية مختلفة.

¹ بن الدين أحمد، مرجع سابق، ص 43

المحاضرة الرابعة: نمو المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

أولاً: مفهوم نمو المؤسسة

ثانياً: أسباب إهتمام المؤسسة بالنمو

ثالثاً: دورة حياة المؤسسة

رابعاً: أشكال ونماذج النمو

خامساً: محددات النمو

خلاصة

تمهيد:

تسعى المؤسسات إلى النمو من خلال زيادة المبيعات، والاستفادة من اقتصاديات الحجم والخبرة في خفض تكاليف الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح، وقد حققت العديد من هذه المؤسسات نمواً في الأجل القصير، لكنها غادرت السوق بعد ذلك ولم يعد لها وجود، وعليه فالنمو صار يتحقق وفق إستراتيجية محكمة توضع على أسس علمية دقيقة. تعتمد المؤسسة بهدف البقاء والإستمرار في ظل التغيرات البيئية، قامت المؤسسات باعتمادها، كضرورة ملحة لكل للنمو، وكذلك لأهمية إستراتيجية النمو في تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: مفهوم نمو المؤسسة

لقد تعددت التعاريف الخاصة بنمو المؤسسة الاقتصادية، فقد تم تعريفه بأنه " ما هو إلا زيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فإن النمو هو ظاهرة ناتجة عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة"¹

كما عرف أيضاً على أنه " ظاهرة راجعة إلى قرارات تسييرية فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق مما يعمل على زيادة المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح"²

كتعريف آخر لنمو " الزيادة في حجم الإنتاج خلال الزمن"³

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن نمو المؤسسة الاقتصادية مرتبط بعدة مؤشرات تتمثل أهمها فيما يلي:

- ارتفاع عدد الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك وفق توزيعهم ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد.
- ارتفاع كمية المدخلات والمخرجات.
- ارتفاع حجم القدرات المالية كقيمة المبيعات مثلاً، الرأس المال الممتلك والدخل الصافي.
- تعدد وتشعب الهيكل التنظيمي المعتمد دلالة على نمو حجم المؤسسة أفقياً وعمودياً، وتنوع الوظائف المعتمدة.

¹ Rodolphe DURAND, Guide du Management Stratégique : 99 concepts clés, Dunod, Paris, 2003, p. 43

² Michel DARBELET et al, L'essentiel sur le Management, 5ème ED, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 428.

³ لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف،

ثانيا: أسباب اهتمام المؤسسة بالنمو:

- تعمل المؤسسة على النمو وزيادة حجمها لعدة أسباب منها:¹
- المؤسسة الكبيرة هي الأفضل.
 - المزايا الإقتصادية المرتبطة بالحجم الكبير، خاصة مع تطبيق إقتصاديات الحجم من خلال تخفيض التكاليف الثابتة مع زيادة حجم الإنتاج.
 - من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة النمو وزيادة الحجم، وذلك لما تستفيد منه هذا النوع من المؤسسات من دعم الحكومات.
 - نمو المؤسسة وكبر حجمها دلالة على حسن التسيير.
 - تحسن سمعة ومكانة المؤسسة في السوق من خلال زيادة حجمها ونموها.
 - الحجم الكبير والنمو يوفران للمؤسسة القوة أمام المؤسسات والجهات الأخرى في بيئة التنافسية كالقوة التفاوضية مع الموردين، النقابات والحكومة.

ثالثا: دورة حياة المؤسسة:

المؤسسة الاقتصادية مثل أي كائن حي لها دورة حياة، تظهر وتنمو وتتوقف عند مرحلة معينة، حيث تمر المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من المراحل خلال حياتها أطلق عليها "دورة حياة المؤسسة" لقد قدمت عدة تقسيمات لمراحل دورة حياة المؤسسة، سوف معتمد في تقسيمها إلى الأكثر طرعا وتوافقا في مجال دورة حياة المؤسسات.

1-مرحلة النشأة (الظهور):

تبدأ من إنشاء المؤسسة الاقتصادية وصدور جميع الأمور المتعلقة بظهورها في السوق والإشهار على مباشرة عملها ونشاطها التي تحقق من خلاله أهدافها وغاياتها، حيث تتمثل هذه المرحلة في السنوات الأولى من التأسيس.

تتسم المؤسسات خلال هذه المرحلة من الحياة بصغر حجمها وإعتماد استراتيجية التركيز من خلال انتاج عدد قليل من السلع، أو عدد محدود من الخدمات.

تعمل المؤسسة في هذه المرحلة على التعريف بمنتجاتها مع العمل على تخفيض الأسعار لإستمالة المستهلكين لزيادة التمرکز في السوق، أما بالنسبة للبيئة الداخلية فعملية الرقابة تستخدم على أسس شخصية، كما لا توجد إجراءات رسمية للرقابة.

¹ KALIKA Michel et al, Management : stratégie et organisation, 7 ème édition, Dunod, Paris, 2008, p. 233.

2-مرحلة النمو:

في هذه المرحلة تتوضح رسالة ورؤية المؤسسة في ذهن أعضائها مع العمل على تحديد الأهداف طويلة الأجل، كما تشهد المؤسسة في هذه المرحلة نمو متسارع لحجم الإنتاج والمبيعات نتيجة للطلب المتزايد عليها من جراء الحملات الترويجية التي طبقت في مرحلة الظهور.

تتميز المؤسسة في هذه المرحلة بوجود علامة تجارية وسمعة لدى المستهلكين وكذا القدرة على التحكم في التكاليف من خلال رفع السعر، وزيادة نقاط التوزيع وتكثيف الحملات الترويجية، أيضا العمل على الحصول على مصادر تمويل إضافية لإرضاء الطلب المتزايد.

أما بالنسبة للبيئة الداخلية تتبلور أقسام المؤسسة وتخصصاتها مع زيادة عدد العمال وانتهاج اللامركزية في الإدارة، وتفويض السلطات لإدارة النشاطات، وكذا تفعيل الإتصال غير الرسمي.

3-مرحلة النضج:

في هذه المرحلة تكوم المؤسسة كبيرة تعمل في إطار بيئة مستقرة تكون قادرة على مواجهة منافسيها، مع زيادة حصتها السوقية.

تعتبر هذه المرحلة مرحلة العائدات والتحكم في الأسعار بالنسبة للمؤسسة أين تحاول أن تطول مدتها فيها مع محاولة البحث على أسواق جديدة، وحسن إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق سمعة جيدة.

4-مرحلة التدهور:

مرحلة الفشل بالنسبة للمؤسسة يصبح نشاطها مهددا، حيث ستشهد إنخفاض كبير في رقم الأعمال وفقدان للحصة السوقية.

البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف مع التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
في هذه المرحلة تحاول المؤسسة التفكير في انتاج منتج جديد تدخل بيه إلى السوق مرة أخرى.



رابعاً: أشكال ونماذج النمو:

1- أشكال النمو: يأخذ النمو عدة أشكال منها:

أ- التصنيف الأول:

هناك عدة طرق يمكن من خلالها أن تنمو المؤسسة، ونقطة بداية النمو تكون إنطلاقاً من السوق ونحصل على أربعة أشكال لنمو كما يلي:¹

- **إختراق السوق:** يكون بزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية للمؤسسة من خلال تعزيز قنوات التوزيع وتخفيض الأسعار.

- **تنمية السوق:** وتكون بزيادة المبيعات من المنتجات الحالية لفتح أسواق جديدة كالتوجه نحو التصدير

- **تنمية المنتجات:** وتكون بزيادة المبيعات بتقديم منتجات جديدة

- **التنوع:** يكون بزيادة المبيعات بتقديم منتجات جديدة، وفتح أسواق جديدة

ب- التصنيف الثاني:²

- **تنمية السوق:** في هذه الحالة هناك خيارين إما تطوير إستعمالات جديدة لنفس المنتج، وإما تسويق نفس المنتج في أقسام جديدة من السوق

- **التوسع الجغرافي:** الهدف منه تمديد التغطية الجغرافية لقسم الإستراتيجية الموجودة، فعندما تكون خصائص السوق الجديد متقاربة مع خصائص السوق الأصلي يمكن للمؤسسة أن تستخدم نفس الإستراتيجية التي كانت تعمل بها، أما إذا أرادت المؤسسة توسيع نطاقها الجغرافي دولياً فيمكنها إتباع سياسة التصدير، إنشاء فروع جديدة.

- **الإندماج:** ينقسم إلى نوعين:

- **إندماج عمودي:** يتعلق الأمر بتأمين الأنشطة التي تعتبر ضرورية للنشاط الإستراتيجي

- **إندماج أفقي:** الهدف منه تقوية ودعم النشاط الأساسي وذلك بالتكفل بالأنشطة المرتبطة به

¹ DAYAN Armand, et al, **Manuel de gestion**, V1, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996, p. 212.

² SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, **Organisation et gestion de l'entreprise**, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 170.

د-التحالف والشراكة: تكون بتحالف مؤسستين أو أكثر تسمح هذه العملية بعقلة الإنتاج وذلك بإلغاء المراحل الوسيطة.

2- نماذج النمو:

تتمثل نماذج النمو فيما يلي:¹

أ-النمو الداخلي:

يعتد على الإستثمارات الداخلية وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة دون اللجوء إلى التحالف، من خلال فتح قطاعات إنتاجية إضافية لدعم النشاط الحالي، أو إنشاء وحدات أخرى تهتم بتنظيم أنشطة جديدة، كما قد يمس أيضا قدرات أخرى للمؤسسة كقدرات البحث والتطوير وكسب مهارات جديدة.

- المزايا:

- الإستغلال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة

- تقوية الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

- التحكم في النمو بصورة أحسن.

- العيوب:

- نمو بطيء يحتاج إلى وقت طويل.

- إمكانية حدوث رد فعل من طرف المنافسين قد يكون سريع

- يحتاج النمو الداخلي إلى تمويل كبير

ب-النمو الخارجي:

يتمثل في أن المؤسسة تتحالف مع مؤسسات أخرى وتؤدي إلى تجميع كلي أو جزئي لهذه المؤسسات، تكون إما متنافسة وهذا يعني أن الغرض من التحالف هو التخصص، وإما لغرض التنويع للمؤسسات ذات أنشطة في مجالات مختلفة²

¹ ICHAK Adize, le cycle de vie de l'entreprise, diagnostic et théories, édition d'organisation, Paris, 1991, p 26.

² Rodolphe DURAND, op.cit., p27

- المزايا:

- تنوع المنتجات بشكل أكبر
- النمو الخارجي لا يزيد من العرض الإجمالي
- رد فعل ضعيف من طرف المنافسين

- العيوب:

- ثقافة المؤسسة تصبح مهددة بدخول قيم غريبة منها
- عدم تكييف القطاع مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
- صعوبة إدماج مؤسسة جديدة في المجموعة
- كما يأخذ النمو في المؤسسة أشكال أخرى هي¹:

أ- النمو السريع جدا (غير متحكم فيه): من ضمن الأخطاء الاستراتيجية التي عادة ما تقع فيها المؤسسات نظرا والرفع من مستوى الصغيرة والمتوسطة لقلّة خبرتها من جهة و الرغبة الشديدة في تحقيق النمو بالمنافسين من جهة أخرى، حصتها السوقية مقارنة حيث تشهد المؤسسة زيادة كبيرة في رقم الأعمال والمبيعات في فترة قصيرة، وهذا يحدث غالبا في المؤسسات التي تنتج منتجات يكثر عليها الطلب في السوق، بالإضافة للزيادة في قروض العملاء وحجم المخزون بسرعة تفوق ارتفاع رقم الأعمال، مما يؤدي بالمؤسسة لمشكلة عدم قدرة تمويل احتياجاتها فيؤدي بها للوقوع في أزمة الخزينة. ويمكن أن تقضي على هذه المشكلة بالبحث عن موردين لمنحها أكبر مدة للتسديد، والتقليل من الآجال الممنوحة للعملاء لدفع مستحقاتهم، واتخاذ طرق مثلى لتسيير المخزون.

ب- النمو البطيء: زيادة بطيئة في رقم الأعمال والمبيعات في فترة طويلة. ولتباطؤ النمو الهاجس الأكبر لكل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها لأنه يمثل بداية نهاية تواجد أنشطتها الحالية في السوق، ويعود ذلك إلى عوامل خاصة بالمؤسسة ومنها:²

- تشبع السوق بالمنتج الحالي يؤدي إلى استقرار الطلب عليه؛
- ضعف الأداء التنافسي مقارنة بالمنافسين يؤدي بالمستهلك إلى التخلي المؤسسة؛
- ظهور تقنية جديدة من شأنه أن يوقف تزايد الطلب على المنتجات التقليدية؛

¹ SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, op.cit., p178

² موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، 9-8 مارس 2005.

- تردي الأداء التسويقي قد يؤدي إلى إهمال المنتج من طرف المستهلك حتى ولو كان يعظ من منفعته مقارنة بالمنتجات الأخرى .

ج-النمو المتناوب (الدوري): هو إحدى مظاهر النمو في بعض الأنشطة التي تتميز منتجاتها بفصلية الاستهلاك وذلك إما بسبب طبيعتها ومواعيد إنتاجها وتسويقها، وهنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى، وعلى هذا الأساس يأخذ رقم الأعمال مستوى تناوبياً في فترات أخرى أو منعداً في بعض الفترات ومنخفضاً أو متوسطاً خلال الدورة فيكون مرتفعاً

د-نمو الهروب إلى الأمام: نعي بالهروب للأمام الزيادة في الاستثمارات مع بقاء مستوى المردودية على حاله، حيث تحدث هذه الحالة للنمو في المؤسسة التي تشهد مردودية منخفضة، فتوظف أموالها في استثمارات هامة بغية الحصول على مردودية مرتفعة ومقبولة.

خامساً: محددات النمو

نمو المؤسسة يعني انتقالها من مرحلة إلى أخرى عبر مسار معين شبه الباحثون بدورة حياة الفرد، حيث لا يأتي هذا النمو صدفة أو بطريقة عشوائية إنما يأتي بفعل عدة عوامل مشتركة أو متفرقة نوضحها كما سيأتي.¹

1-المحددات الشخصية: على صاحب المؤسسة أن يتميز بجملة من الخصائص التي تساعده على قيادة مؤسسته نحو النمو وهذه الخصائص هي:

- الجنس والعمر: النساء عادة ما يركزن على الأعمال العائلية وليس لديهم الوقت الكافي لاتباع الأهداف المتعلقة بالنمو، كما أن المؤسسات المالية حالياً تتجه في الغالب على فرض شروط أكثر صرامة فيما يخص ضمانات القروض إذا كان صاحب المؤسسة من جنس أنثى وهذا يعيق نمو المؤسسة .

إذا كان صاحب المؤسسة كبير في السن فإن له موارد مالية هامة وكذا شبكة أعمال أكثر تطوراً وهذا يقلل من احتمال التعرض لبعض العوائق عكس صاحب المؤسسة الصغير في السن، كما أن السن عادة ما يكون مرتبطاً بسلوك أكثر تحفظاً، يفترض أن يكون له أثر سلبي على نمو المؤسسة وذلك للأسباب التالية :

- المسير كبير السن يكون ضعيف التكيف مع السلوك الابتكاري أي إدماج فكرة جديدة وتحمل المخاطرة .

¹ لعجالي عادل، مرجع سابق، ص50

- المستوى الدراسي: توجد علاقة بين المستوى التعليمي والمعارف، الكفاءات، التحفيز، الثقة في النفس، والقابلية لفهم وحل المشاكل .

- الدراسات العليا: تسمح لصاحب المؤسسة أن يواجه المشاكل بصورة جيدة، واستخلاص وفهم الفرص المتعلقة بنمو المؤسسة.

جاءت دراسة ميدانية أجريت على المؤسسات سنة 2002 في هذا الإطار توصلت إلى:

- النمو يفوق لدى أصحاب المؤسسات أقل من 30 سنة أعمارهم .

- المؤسسات التي يكون فيها المسير ليس له شهادة الدراسات الثانوية تعرف درجة نمو أقل مقارنة بالمؤسسات التي أصحابها لديهم هذا المستوى .

- المؤسسات التي أصحابها لهم شهادة الدراسات العليا تصل على نمو أكبر من المؤسسات التي يكون أصحابها لهم مستوى الدراسات الثانوية .

- **مدى التحفز للنمو** : تحفز صاحب المؤسسة وإرادته في النمو يحدد القدرة على تحمل ومواجهة المخاطر، ويقاس باستعداده لجمع مختلف الموارد الضرورية لدفع المؤسسة نحو النمو. ودرجة العزم تقاس عادة بمدى موافقة أصحاب الأعمال مع الفكرة التالية "تسيير المؤسسة هو المهام الأكثر أهمية في حياتي" أو "أبذل كل الجهود الممكنة لتحقيق نمو المؤسسة ."

- **القدرة على التسيير**: قد تكون وراثية أو مكتسبة، حيث أن هناك من يرث القدرة على التسيير من أحد أفراد العائلة أو إذا كانت العائلة تملك مؤسسة خاصة أو أن الأب هو المسير مثلاً، أو يكتسب الخبرة من العمل في نفس القطاع أو الخبرة في التسيير في مؤسسة ما، كما يكتسب الفرد القدرة التسييرية عن طريق اللجوء إلى النصيح، قدرته على التواصل وتكوين الشراكات .

2- المحددات المعرفية لدى المسير المالك: تؤدي دوراً هاماً في صناعة القرار التسييري. ويمكن أن تكون هذه الكفاءات وراثية من الآباء إذا كانوا أرباب عمل، كما يمكن أن تكون مكتسبة من عمل مأجور في نفس المجال . يمكن لصاحب المؤسسة أن يتحصل على المهارة في التسيير عن طريق الاحتكاك بالمراكز المختصة في المناجمت،

التسويق، والتسيير، إلخ، وكذا من خلال شبكة العلاقات المكونة من الموردين، الزبائن وجمعيات المقاولين. ويمكن أن تقاس الكفاءة التسييرية من خلال¹ :

– **درجة معرفة القطاع:** تأتي من الخبرة المهنية والمعطيات التطبيقية. المعرفة الجيدة للقطاع يمكن أن يكون له أثر بارز على نمو المؤسسة .

– تسيير الموارد البشرية مثلاً يعتبر من الاهتمامات الأولى للمالك-المسير للمؤسسة، لأنه مع عدد محدود من العمال يفترض تسيير كل حالة على حدى وكذلك الاتصال المباشر مع العمال.

– أهم التحديات التي تواجه مالك-مسير للمؤسسات تتعلق بمركزية القرارات وصعوبة التفويض للآخرين، هذه التحديات إذن تشكل مرجع في تسيير الموارد البشرية .

– يرى البعض أن الخبرة السابقة في تسيير المؤسسة لها أثر إيجابي على المردود المستقبلي للمؤسسة، كما يمكن أن ترفع من درجة تحفز صاحب المؤسسة واستعداده لضمان مردودية ونمو المؤسسة.

– **اللجوء إلى المراكز المختصة ومراكز البحث:** أصحاب المؤسسات يستفيدون من خبرة التوصل إلى شبكات المعلومات والحصول على تشجيعات نتيجة اللجوء إلى مرشدين احترافيين مثل المحامين، البنوك، المحاسبين، الموردين والزبائن، وكذا جمعيات أرباب الأعمال. احتكاك وتواصل المقاولين الصغار مع الموردين، الزبائن وأرباب الأعمال وكذا مختلف الجمعيات قد يؤدي إلى إبرام تحالفات وشراكات رسمية، وهاتان الاخيرتان ضروريات لتقاسم المخاطر والتكاليف بالإضافة إلى فتح أسواق جديدة، وطرح منتجات وخدمات جديدة، وبناء إجراءات فعالة .

3-محددات تتعلق بالمؤسسة والمحيط الخارجي: تتميز المؤسسة الراغبة في النمو بمجموعة من الخصائص التي لها عالقة مباشرة بالنمو هي :

– **العمر والحجم:** هناك علاقة عكسية بين حجم المؤسسة ونموها. فبالنسبة لـ EVANS ET BROCK فإن نمو المؤسسة ينخفض مع عمرها بالنسبة للمؤسسات التي عدد عمالها أقل من 25 عامل، ويرتفع بالنسبة للمؤسسات التي عدد عمالها أكثر من 25 عامل.

– **الصفة القانونية:** حسب الباحثين BIETMAR ET CALL فإن المؤسسات التي تشكل شخصية معنوية – ذات مسؤولية محدودة-تعرف نمو يفوق معدل النمو في المؤسسات الأخرى.

¹ . MEIER Olivier et al, **Stratégies de croissance**, Dunod, Paris, 2009, P26

- **موارد المؤسسة (البشرية والمالية):** النمو السريع يتطلب موارد بشرية مؤهلة كفؤة ومشجعة ومحفزة، تشارك في نمو المؤسسة ومهتمة بذلك. فنمو المؤسسة هو ظاهرة جماعية مثل الابتكار لا تتحقق إلا بوجود محيط مناسب وأفراد متعاونين على ذلك وربما أحسن مثال المؤسسات اليابانية حيث يصرح أحد العمال في برنامج خواطر أن أساس نجاح المؤسسة هو التعاون بين عمالها وأن كل فرد داخل المؤسسة عليه أن يتحمل ما عليه من مسؤوليات ويقوم بواجباته كاملة¹.

- المؤسسات التي تعرف نمو مرتفع هي المؤسسات التي تعتمد على تمويل ذاتي لمسار نموها وذلك نتيجة لمردوديتها التاريخية أو نتيجة لقدرة التمويل الذاتي لمالكها

- **القطاع:** أظهرت الدراسة التي أجريت على المؤسسات الصغيرة الكندية أن المؤسسات التي تنشط في قطاعات تتميز بدرجة عالية من وفورات الحجم تظهر معدلات نمو ممتازة بالمقارنة مع تلك التي تنشط في قطاعات تلعب أدوار ثانوية في الاقتصاد.

- **منطقة النشاط:** المؤسسات التي تنشط في المدن لديها فرص نمو أكبر مقارنة مع المؤسسات التي تنشط في المناطق غير الحضرية حيث يكون الإستثمار في هذه الأخيرة غير مرغوب فيه نتيجة نقص الهياكل القاعدية واليد العاملة المؤهلة... إلخ.

4- محددات خاصة بالنشاط التجاري²

- **الابتكار:** بالنسبة لشومبيتر فإن القدرة على الابتكار تؤثر على نمو المؤسسة، والاستمرار في النمو يحتاج إلى إرضاء الكثير من الزبائن باستمرار باتباع مناهج جديدة وموجهة.

- **تبني تكنولوجيا التجارة الإلكترونية:** تكمن فوائد التجارة الإلكترونية في جلب عدد كبير من الزبائن وتقوية العلاقات معهم، وتحسين صورة المؤسسة وتبادل المعلومات والمعارف بالإضافة إلى إمكانية منافسة المؤسسات الكبيرة، واقتحام أسواق جديدة ودولية. اللجوء إلى بعض الأنظمة الآلية كالأنترنت والأنترانت والإكسترنانت يظهر الاستغلال الجيد للموارد ويحفز على نمو المؤسسة نتيجة تعزيز الاتصال والتواصل داخل المؤسسة والتنظيم الفعال للإنتاج والتوزيع والحصول الفعال على المعلومة ونشرها داخل المؤسسة.

¹ موساوي زهية وخالدي خديجة، مرجع سابق، ص 22

² MEIER Olivier et al, ibid., p 26

– **التوجه التجاري:** حسب النظريات الاقتصادية، المؤسسات التي تخدم السوق المحلية يمكن أن تحصل على ميزات تنافسية من خلال الاستجابة السريعة للمستهلكين وعن طريق الوصول إلى شبكات وأنظمة دعم المجتمع. كما تشير نظريات الديناميكية الاقتصادية إلى أن النمو يتطلب المرونة الاستراتيجية والقدرة على تغيير التوجه التجاري، ما يتطلب انتاج منتجات جديدة أو الدخول لأسواق جديدة.

– **مصادر التمويل:** الأرباح المحققة تعتبر المصدر الرئيسي لتمويل نمو المؤسسات، وكما ذكرنا سابقا أن المؤسسات التي تعتمد على التمويل الذاتي لمسار نموها تحقق نموا مرتفعا مقارنة مع تلك التي تعتمد في تمويلها على القروض البنكية وإعانة المؤسسات المالية والإعانات الحكومية.

خلاصة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية لتنمية ودعم اقتصادها الدول ، فبذلت في سبيل ذلك جهودا عديدة لتطوير نفسها ومنتجاتها، ولكن تبقى هاته الجهود غير كافية في ظل واقع يشير إلى أن عددا من المؤسسات الاقتصادية والناشطة بقطاع الخدمات والصناعات التحويلية و التقليدية تغلق أبوابها سنويا ، ذلك نتيجة لجملة من التحديات التي تواجهها والتي من أبرزها كلفة وجودة اليد العاملة إضافة للضرائب المرتفعة الأمر الذي يؤثر على خزيتها، إضافة للمنافسة غير المتكافئة بسبب انفتاح الأسواق مما يجعل منتجات المؤسسة غير قادرة على إيجاد مكان له سواء في الأسواق المحلية أو الدولية.

المحاضرة الخامسة: التحليل الإقتصادي للمؤسسة

تمهيد

أولا: تعريف التحليل الإقتصادي

ثانيا: أهداف التحليل الإقتصادي

ثالثا: أساليب وأنواع التحليل الإقتصادي

رابعا: أدوات التحليل الإقتصادي في المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

علم الاقتصاد هو العلم الاجتماعي الذي يدرس العلاقة ما بين موارد المجتمع النادرة وحاجاته اللامتناهية فيهم بكيفية استخدام المجتمع لموارده المحدودة لإشباع حاجاته الغير محدودة

ينقسم التحليل الاقتصادي إلى فرعان رئيسيان هما: التحليل الاقتصادي الجزئي يتعامل مع الوحدات الفردية في الاقتصاد وهي عادة الأفراد والمؤسسة، والتحليل الاقتصادي الكلي يتناول المواضيع الاقتصادية ذات الحجم الكبير فيتعامل مع اقتصاديات الدول.

أولاً: تعريف التحليل الاقتصادي

التحليل الاقتصادي منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، فمن خلاله يمكن تفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية ويزودنا بالأدوات التي يتم إستخدامها لإستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة. هناك تصنيفات مختلفة لأنواع التحليل الاقتصادي، تعتمد على معايير مختلفة تتعلق بحجم الوحدة الاقتصادية ودرجة الشمول، ويمكن تصنيف التحليل الاقتصادي إلى تحليل جزئي وتحليل كلي، كما أشرنا إليه في التقديم.¹

ثانياً: أهداف التحليل الاقتصادي

لتحليل الاقتصادي بمختلف مستوياته وأساليبه وطرائقه، إضافة إلى ما يقدمه من تفسيرات لما يحدث في العالم الاقتصادي، فإنه يوفر الفوائد الآتية لكل من متخذي القرارات، أصحاب الفعاليات الاقتصادية والمستهلكين:²

- يوضح نتائج البدائل المختلفة للقرارات، ويوفر أساساً واعياً للاختيار بين البدائل.
- يضع ييد متخذي القرارات الاقتصادية على مختلف مستوياتهم أساساً للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في اتجاه تطور التكاليف والأسعار الخ.
- يوفر التحليل الاقتصادي بالاعتماد على المبادئ التحليلية العلمية أداة سليمة لرسم السياسات الاقتصادية لزيادة النجاعة الاقتصادية على مستوى المشروع، القطاع، الاقتصاد القومي وحتى على مستوى الاقتصاد العالمي.
- إيضاح كيف تعمل المؤسسة الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع وكيف يتم التنسيق في توزيع الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد

¹ Beitone, A. & Hemdane, E. **La définition de l'entreprise dans les manuels de sciences économiques et sociales en classe de seconde**. Skholê, hors-série 1. 2005, p29-39.

² Jérôme Lecointre , **Microéconomie** , De Boeck Supérieur, paris, 2018, p13

- تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الإقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين وذلك عن طريق إستخدام الموارد بأفضل طريقة.

ثالثا: أساليب وأنواع التحليل الاقتصادي:

1-أساليب التحليل الاقتصادي: تتعدد أساليب التحليل الاقتصادي حسب الاقتصاديين، فحسب شومبيتر هناك ستة أساليب أساسية هي:¹

أ-التاريخ الاقتصادي:

لا أمل فرد يفهم الظواهر الاقتصادية في أي عهد بما ذلك وقتنا الحاضر ما لم تكن له سيطرة كافية على الوقائع التاريخية أو ما يمكن وصفه بالخبرة التاريخية حيث يمثل التاريخ الطريقة المثلى لفهم كيفية ارتباط الوقائع الاقتصادية وغير الاقتصادية بعضها ببعض وكيف أن العلوم الاجتماعية المختلفة يجب أن تكون مرتبطة بعضها ببعض.

ب-الإحصاء:

الامام بطرق الاحصاء يمثل شرطا ضروريا وغير كاف لجعل الاقتصادي الحديث يعزف عن تقديم أعمال تافهة، فالطرق الاحصائية تشكل جزءا من أدوات التحليل الاقتصادي حتى حينما لا يجري تصميمها خصيصا لتلبية حاجاته الخاصة .

ت-النظرية:

التجربة علمتنا أن الحوادث الفردية لها وجوانب مشتركة، وأن من الممكن توفير مجهودات فكرية ضخمة إذا درسنا هذه الصفات أو الجوانب ومع ما تثيره من مشاكل مرة واحدة، فمن الضروري ولأغراض معينة تحليل كل حالة فردية من التسعير في سوق فردية ما، وتحليل كل دورة اقتصادية فردية، هكذا، ولكن حتى في الحالات التي يكون فيها مثل هذا التحليل ضروري فإن المجموعة الأكبر منها تبدي صفات متشابهة يمكن معالجتها بواسطة مخططات عامة، وبالتالي من المفيد الارتقاء إلى مستوى أعلى من التجريد التعميمي، الذي نبني عليه أداة أو آلية أو جهاز للتحليل الاقتصادي.

ث-السوسولوجيا الاقتصادية:

مخططات النظرية الاقتصادية تستمد الأطر المؤسسية من التاريخ الاقتصادي الذي يعلمنا بنوع المجتمع الذي طبقت أو تطبق عليه تلك المخططات، وكذا إدخال وقائع اجتماعية معينة ليست تاريخية، وبالتالي من الضروري إدخال

¹ اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004ص 93.

هذا الحقل بالإضافة إلى الحقول الثلاثة السابقة لمعرفة السلوك الإنساني بطريقة واسعة والذي لا يتضمن فقط الأفعال والدوافع والميول، ولكن أيضا المؤسسات الاجتماعية ذات الصلة بالسلوك الاقتصادي كالحكومة والميراث والتعاقد

ر-الاقتصاد السياسي:

كل الوقائع والأدوات ذات الصلة بتحليل سلوك المنشآت الفردية ماضيا وحاضرا تدخل ضمن مفهومنا لعلم الاقتصاد تماما كما هو شأن الوقائع والأدوات ذات الصلة بتحليل سلوك الحكومات

ز-الحقول التطبيقية:

مجموعة من الحقول كالمحاسبة وعلم شؤون التأمين قد حافظت تاريخيا على استقلالها عن الاقتصاد العام، ولكنها مفيدة وال غنى عنها لكل أو بعض الاقتصاديين لأنها تقدم أدوات تحليل اقتصادي أو مجالات لتطبيق هذه الأدوات، إضافة إلى موضوعات الاقتصاد العام التي تشمل النقود والمصارف، والتقلبات الاقتصادية، والتجارة الخارجية، كما أن هناك مجموعة من الحقول الأساسية التي تدور حول أقسام من السياسة الاقتصادية العامة وخاصة الزراعة، النقل، ومشاكل الصناعة التحويلية . كل هذه المجموعات والحقول التطبيقية تشكل قسم أساسي من التحليل الاقتصادي

2-أنواع التحليل الإقتصادي

يمكن تقسيم التحليل الإقتصادي وفق عدة معايير تتمثل فيما يلي:¹

أ-حسب معيار الحجم:

يمكن تقسيم التحليل الإقتصادي وفق هذا المعيار إلى:

-التحليل الاقتصادي الجزئي: يهتم بدراسة العلاقات بين الأفراد والمؤسسات والمنتجات فهذا الفرع من التحليل الاقتصادي يختص بدراسة المسائل والمشاكل على مستوى الوحدات الاقتصادية (دراسة سلوك المستهلكين، المنتجين، الأسواق.... إلخ

-التحليل الاقتصادي الكلي: ويتناول دراسة المواضيع الاقتصادية التي تهم الدول، فالإقتصاد الكلي يركز على دراسة اقتصاد دولة ما ككل أو دراسة القطاعات المختلفة المكونة للإقتصاد، كدراسة قطاع المستهلكين والذي يتضمن كل المستهلكين أو دراسة القطاع الحكومي أو قطاع المنتجين أو قطاع العالم الخارجي الذي يتضمن صادرات وواردات السلع والخدمات.

¹ Jérôme Lecointre, op-cit, p88

ب- حسب معيار الشمولية:

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الإقتصادي إلى:¹

- التحليل الجزئي: يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع إفتراض بقاء العوامل الأخرى على ما هي عليه.
- التحليل الشامل: عكس التحليل الجزئي فهو يقوم على أساس دراسة جميع عوامل الظاهرة المدروسة مع ميزة التغير في وقت واحد، وهذا بالإعتماد على المعادلات الرياضية في التحليل.

ت- حسب معيار الزمن:

- التحليل الساكن: هذا النوع من التحليل عادة ما يكون في الفترة القصيرة وهو لا يأخذ بعين الاعتبار عنصر الزمن في الظاهرة الاقتصادية محل الدراسة ويركز على التحليل اللحظي المؤقت
- التحليل الحركي (الديناميكي): يتركز هذا النوع من التحليل بصفة خاصة على عنصر الزمن، وذلك عند دراسة الظواهر الاقتصادية، بمعنى أنه يدرس هذه الظاهرة أو تلك وفقا لتغيراتها عبر الزمن.
- التحليل الساكن المقارن: يختص هذا الشكل من التحليل بدراسة الظواهر الاقتصادية وعلاقتها مع بعض البعض في حالة تحقيق أوضاع التوازن دون الاهتمام بالكيفية التي يتم بها الانتقال من نقطة توازن إلى أخرى بين الظواهر.

ث- حسب الغرض المقصود من التحليل:²**- التحليل القائم على أساس النظرية الوضعية:**

هذا النوع من التحليل يدرس الظاهرة الإقتصادية كما هي في الواقع فيعبر عما يجب فعله لتأثير في الظاهرة على أساس المبادئ والقواعد الإقتصادية بغرض معرفة مدى قبول الأهداف إجتماعيا

- على أساس تقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الإقتصادي

هنا نميز بين وجهتي نظر قائمتان بالأساس في مدى تضمن التحليل الإقتصادي إقتراح السياسات الإقتصادية، فهناك من يعتقد أن إقتراح السياسة لا يعتبر جزءا من التحليل الإقتصادي العلمي بحيث يجب أن تكون قائمة على

¹ محمد محمود النصر، عبد الله محمد شامية، مبادئ الإقتصاد الجزئي، دار الفكر، عمان -الأردن، ط5، 2009، ص44

² اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مرجع سابق، ص 67

أساس الحكم القيمي، في حين هناك من يرى أن الإقتصاديين لهم خبرة في التحليل الإقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لإقتراح السياسات.

رابعاً: أدوات التحليل الإقتصادي في المؤسسة

تتمثل أدوات التحليل الاقتصادي عامة فيما يلي:¹

1-نظرية الطلب:

تتم هذه النظرية بدراسة الفاعل الأساسي في السوق والمتمثل في المستهلك الذي يرغب في الحصول على سلع أو/وخدمات معينة مع توفر القدرة الشرائية له، وهذا في ظل الأخذ بالعوامل المؤثرة على الكمية المطلوبة بشكل خاص وكذا الطلب بشكل عام فيقصد بالطلب الرغبة المدعومة بقدرة شرائية للحصول على سلعة أو خدمة خلال فترة زمنية معينة مقابل أسعار محددة، والطلب قد يكون مباشر كالطلب على المواد الغذائية والملابس، كما قد يكون مشتقاً كالطلب على النقود.

2-نظرية العرض:

الطرف الثاني في آلية توازن السوق هو العرض ويستخدم مصطلح العرض لوصف وتحليل وبناء التنبؤات حول سلوك البائعين في سوق معين، فيعف العرض على أنه مجموع الكميات التي يكون المنتج (البائع) مستعداً لبيعها عند سعر معين، وخلال فترة أمنية محددة، كما أن نظرية العرض تحاول التعرف على العوامل المحددة للعرض بمعنى ما الذي يجعل الكمية التي يعرضها بائع معين تختلف عما يعرضه بائع آخر عند نفس السلعة.

2-المرونة:

- مرونة الطلب:

تعبر عن مدى إستجابة التغير في الكمية المطلوبة من سلعة معينة إلى التغير الذي يحدث في أحد العوامل المحددة للطلب ومن تم قياسها كمياً ، ففي هذا نظرية الطلب نميز بين ثلاثة أنواع من المرونات تختلف باختلاف المحدد أو العامل الذي أدى إلى إحداث التغير في الكمية المطلوبة، وبالتالي إذا كان التغير نتيجة التغير في سعر السلعة نفسها مع إفتراض ثبات العوامل الأخرى التي لها تأثير على هذه السلعة فإن مرونة الطلب تسمى بالمرونة السعرية، أما إذا كان التغير نتيجة التغير في أحد أسعار السلع الأخرى سواء البديلة أو المكملة مع فرضية ثبات العوامل

¹ عيسى خليف، مبادئ الإقتصاد الجزئي، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع -عمان، الأردن، 2013، ص32

الأخرى فإن المرونة تدعى مرونة الطلب التقاطعية (التبادلية)، بينما إذا كان التغير ناتج عن التغير في الدخل المخصص للإستهلاك هذه السلعة فمرونة الطلب تسمى المرونة الدخلية .

- مرونة العرض:

تشير إلى درجة إستجابة الكمية المعروضة للتغير الحاصل في أحد محددات العرض، ونظرا لأن الكمية المعروضة أكثر تأثرا بسعرها سنكتفي بعرض مرونة العرض بدلالة محدد السعر فقط

3-نظرية المنفعة:

منفعة الشيء (سلعة أو خدمة) هي قوة خفية في ذلك الشيء تكسبه القدرة على إشباع حاجة لشخص ما في لحظة زمنية معينة وظرف محدد ويوجد نوعان من المنفعة، المنفعة الكلية والمنفعة الحدية. تعرف المنفعة بأنها قدرة السلع أو الخدمات على إشباع رغبة أو حاجة ما يشعر بها الإنسان في لحظة زمنية معينة وظرف محدد، كما يمكن اعتبارها مقياس للفائدة أو السعادة التي يجنيها الفرد نتيجة شرائه السلع والخدمات المختلفة ذلك أن المستهلك يقوم بالشراء لذاته وإنما للمنفعة المرجوة من خلاله.

4-منحنيات السواء:

هو المحل الهندسي لمجموعة مختلفة من التوليفات السلعية التي تمكن المستهلك من الحصول على نفس الإشباع، لهذا تسمى أيضا منحنى الإشباع المتماثل.

خلاصة:

المتغيرات الكلية تمثل مجموع المتغيرات الجزئية، فالدخل الوطني (متغير كلي) ما هو في الحقيقة سوى مجموع الدخل الفردية (متغيرات جزئية)، كما أن المستوى العام للأسعار ما هو في واقع الأمر سوى متوسط أثمان السلع والخدمات، غير أن استخدام إحدى النظريتين دون الأخرى يبدو غير كاف، بل قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة، إذ ليس من الصواب اعتبار ما ينطبق على الجزء ينطبق بالضرورة على الكل، وأن ما يصلح للمتغيرات الإقتصادية الجزئية يصلح بالضرورة للمتغيرات الإقتصادية الكلية، ومن ثم يكون من الخطأ تعميم النتائج المتوصل إليها بإحدى النظريتين إلى النظرية الأخرى، فقد يحدث مثال أن يكون اقتصاد بلد معين في حالة كساد ، بينما توجد مؤسسة أو أكثر في حالة انتعاش والعكس بالعكس.

المحاضرة السادسة: تنظيم المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

أولاً: مفهوم التنظيم

ثانياً: الهياكل التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

يعد التنظيم العملية الثانية من عمليات الإدارة، تسعى إلى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما فيها المورد البشري إذ تعد الوظيفة الحيوية في المؤسسة والنشاط الأساسي للإدارة، من خلال تحديد الواجبات الواجب القيام بها لتنفيذ خطط الأهداف.

أولاً: مفهوم التنظيم

1-تعريف التنظيم :

يعرف Fayol التنظيم على أنه "تزويد الكيان الإداري وكذلك الوحدات المرتبطة به وبشكل مفيد، ولذلك للقيام بوظيفته وذلك مثل الهواء الخام، المكاتب، المعدات، رأس المال والأفراد"¹

كما يعرفه برنارد على أنه "نظام التعاون عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال وراغبون في العمل لتحقيق هدف مشترك"²

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن التنظيم هي العملية التي تستعين بها الإدارة لتوفيق بين ما هو مخطط كأهداف وخطط وبين ما سيتم إنجازه، بحيث تعمل على توفير المستلزمات الضرورية واستغلالها أحسن استغلال من خلال تحقيق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب مع خلق نظام تعاون وتشارك واتصال بين مختلف الوظائف، الأقسام والوحدات المشكلة للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2-أنواع التنظيم :ينقسم التنظيم إلى نوعين أساسيين هما³:

أ-التنظيم الرسمي :التنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقع هذه السلطة العليا في الخريطة التنظيمية يحتل قمة الهيكل التنظيمي . كما يتضمن التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة معينة من الأهداف الجماعية فإن له سمة التصميم والتخطيط.

¹ Hakan Turan, Taylor's "Scientific Management Principles": Contemporary Issues in Personnel Selection Period, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 11, November 2015, p1102

² Yasin Olum, modern management theories and practices, Being a paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004, at Kenya School of Monetary Studies, p12.

³ ضرار العتيبي، العملية الإدارية: مبادئ وأصول، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص58.

ب-التنظيم غير الرسمي: التنظيم غير الرسمي يتمتع بميزات عديدة تختلف عن التنظيم الرسمي، بحيث لا يتمتع بصفة الدوام والاستقرار، فضلا عما يتصف به قاداته من تغيير سريع بالرغم من تماسك الجماعة لفترة طويلة، كما أن يصعب إدراكه لعدم ظهوره في الخرائط التنظيمية، فهو تنظيم قوي برغم من عدم مسؤوليته عما يصدر منه .يمكن إجمال فكرة التنظيم غير الرسمي فيما يلي:

- يقوم التنظيم غير الرسمي تبعا للضرورة الاجتماعية للإنسان، والضرورة الفنية التي تجعله عضوا منتجا في الجماعة .
- التنظيمات الرسمية مجال لتطوير التنظيمات غير الرسمية بمعنى أن كلاهما يعملان جنب إلى جنب.

3-أهمية التنظيم :

- للتنظيم أهمية بالغة على المورد البشري وعلى المؤسسة تتمثل أساسا فيما يلي ¹ :
- التوزيع العلمي الصحيح للوظائف بطريقة لا يكون فيها لتأثير الشخص دور في ذلك.
- تجنب ومنع ازدواجية وتكرار أداء الأعمال، بحيث تمنح لكل موظف الوظيفة التي تتلائم مع خبرته واختصاصه ومؤهله العلمي
- تحديد العلاقة بين الموظفين بحيث يعرف كل فرد اختصاصاته وصلاحياته والتنسيق فيما بينهم بالنسبة للأعمال المشتركة في الانجاز التي تتطلب أكثر من موظف أو إدارة أو قسم .
- الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الوظيفة والفرد الذي يشغلها.
- تبيان تدرج السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى قاعدته مروراً بمختلف المستويات الإدارية
- توفر العملية التنظيمية كما بالنسبة لوظائف الإدارة الأخرى فرص اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين الموظفين .

4-مبادئ التنظيم:

للاستفادة من جميع امتيازات التنظيم لابد على القائمين به الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المبادئ يتقيدون بها عند قيامهم بمهام التنظيم وهذه المبادئ هي:²

¹ علي شريف، منال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 66.

² Chantal bussenault, organisation et gestion de l'entreprise, édition conforme et nouveaux programmes, France, 1999, P45.

- مبدأ وحدة الهدف :

أي التنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محددة، وإذا لم يكن هناك هدف أو أهداف فلا حاجة لوجود التنظيم، وإذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات، فيجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية، ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية لتلك الوحدات بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون حدوث احتكاك أو تنازع بين الوحدات وبين العاملين فيها .

ب-مبدأ تقسيم العمل والتخصص :

إذ يجب تقسيم العمل إلى أبسط العناصر المكونة له، وذلك حتى يمكن التعرف على العناصر الأساسية والثانوية فيه، ويساعد تقسيم العمل على تحقيق وفورات التخصص بأنواعها المختلفة . ولكن مع ضرورة الانتباه إلى أن المبالغة في تقسيم العمل ينتج عنه العديد من العيوب والتي منها :

- يؤدي تقسيم العمل الدقيق إلى قتل روح الابتكار والمبادرة لدى العاملين .

- يصعب اكتشاف الأفراد من ذوي القدرات العالية الذين يصلحوا لشغل وظائف قيادية

- التخصص الدقيق قد يؤدي إلى إهمال العامل النظرة الكلية وذلك على حساب الجزء الذي يعمل فيه .

-مبدأ وحدة الإشراف نطاق الإشراف المناسب تحدده العوامل التالية¹:

- الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المؤسسة.

- التخطيط المطلوب لتنفيذ الأنشطة

- .درجة الانتشار الجغرافي لنشاط

- .درجة التشابه في المهام التي يقوم بها المدير.

- درجة التعقيد في النشاط.

- درجة الرشد الإداري لدى المسؤولين.

- درجة التنسيق المطلوبة بين الوحدات الإدارية للتنظيم.

- المركزية واللامركزية :

تعني المركزية الاتجاه إلى تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا فقط، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات ومنح حرية اتخاذ القرار ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة ولكن هناك موازنة بينهما. تحقق المركزية المزايا التالية:²

¹ علي شريف، منال الكردي، مرجع سابق، ص 70

² علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر 2004، ص 265.

- تؤدي إلى ضمان التنسيق الكامل بين الجهود وتحقيق التوحيد في كافة العناصر التي ترغبها المؤسسة.
- يمكن الاستفادة من الخبرة العالية للقادة الكبار في المؤسسة.
- يمكن استخدام موظفين من ذوي المؤهلات والخبرة المحدودة إذ يعتمد عليهم في التنفيذ فقط. أما مزايا اللامركزية تتمثل فيما يلي:
- ينتج عنها مرونة في الإدارة وسرعة اتخاذ القرارات.
- تؤدي اللامركزية إلى تدريب الموظفين لشغل المناصب العليا.
- يمكن اتخاذ القرارات المناسبة في كل الظروف حيث يستطيع كل فرد إتخاذ القرارات التي تناسب مع الظروف البيئية المحيطة به.

ج-مبدأ الوظيفة :

يجب أن يتم التنظيم على أساس الوظائف، وليس حول الأشخاص، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة تنص على أن الوظائف تنشئ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد

د-مبدأ وحدة الرئاسة :

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد، يستلم منه الأوامر، والتعليمات والتوجيهات ويكون مسؤولاً عن أعماله أمامه، ويقصد بهذا المبدأ ألا يكون الموظف مسؤولاً أمام أكثر من رئيس، وأن تنحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد، يكون مسؤولاً عن توجيه العمل بالنسبة إلى من يعملون تحت رئاسته

هـ-مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية :

يقصد بالسلطة، الصلاحيات المخولة للرئيس الإداري أو الموظف وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات المرؤوسين، والطاعة والامتثال منهم، كما تعني حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة والتنفيذ من جانب المرؤوسين.

و-مبدأ وحدة الإشراف :

يطلق على هذا المبدأ عدة مسميات منها: نطاق الإدارة، نطاق الرقابة. ويرتبط هذا المبدأ بعدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال، وبمعنى آخر أن الفرد أو الأفراد يتلقون التعليمات من رئيس إداري واحد، حتى يمكن تحديد خطوط الإتصال والعلاقات التنظيمية وتحديد المسؤولية عند الإنجاز .

ي-مبدأ تفويض السلطة :

تفويض السلطة مبدأ يتم بموجبه قيام المدير أو الرئيس بنقل جانب من أعبائه ومسؤولياته إلى بعض معاونيه، إذا تفويض السلطة يكون من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى المسؤولة عن التنفيذ.¹

ز-مبدأ المرونة والديناميكية :

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن تكون عناصر التنظيم مرنة وتتجدد وتكون قابلة للتكيف بطريقة تسمح بمواجهة أو التجاوب مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي

ر-مبدأ الكفاءة :

يعتبر التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف، بأقصر وقت، وبأقل تكلفة

ي-مبدأ العلاقات الإنسانية :

يمكن ترجمة مجال العلاقات الإنسانية من خلال عدم توجيه الانتقاد علنا أمام الآخرين والعمل على تنمية الموظفين ومشاركتهم في تحديد الهدف وممارسة السلطة ومعاملتهم العادلة والمتساوية وإشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة يمكن ترتيب خطوات التنظيم كما يلي² :

- تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها بالاستناد إلى أهداف المؤسسة.
- تخصيص مواقع معينة (إدارات، أقسام، وحدات) وأفراد يكلفون بانجاز الأنشطة التي تتضمنها هذه المواقع
- تقسيم الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية، ومن ثم تجميع الأنشطة المتشابهة أو المتجانسة في مجموعات (كل مجموعة خاصة بوظيفة معينة).
- تعيين مدير (مسؤول) عن كل نشاط وتحويله السلطات المناسبة للإشراف على مرؤوسيه وانجاز ما مطلوب
- الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينهما .
- توفير الوسائل والموارد المناسبة للقيام بالعمل بأفضل صورة.
- تقييم نتائج عملية التنظيم

¹ Chantal bussenault, op.cit., p66

² ضرار العتيبي، مرجع سابق، ص45

ثانيا: الهياكل التنظيمية

يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح مهام المؤسسة والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، والأطراف ذات المصلحة .

عرف الهيكل التنظيمي على أنه " أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية من هنا فإن هيكل التنظيم هو الإطار العام الذي ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المؤسسة من أعمال وأفراد فهو تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المؤسسة والعاملين¹ "

كما يعرف على أنه "الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة"²

1-أبعاد الهيكل التنظيمي :

تتمثل عموما خصائص الهيكل التنظيمي فيما يلي³ :

- **نطاق الإشراف:** وهو عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم رئيس واحد .
- **التعقيد :** نعني به درجة الاختلاف أو التمايز في المؤسسة، وهو محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقيا، عموديا، وجغرافيا.
- **الرسمية:** تتمثل في الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد وغطى، كما نعني بها الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا، أي يكون العمل التي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات محددة لا يستطيع الخروج عليها.
- **المركزية:** تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار فبعض المؤسسات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرار للمستويات الدنيا فهذان النمطين لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي.
- **سلسلة الأوامر :** وهو خط سلطة مستمر يسير من قمة المؤسسة إلى أدنى المستويات ويوضح من يتبع من.

¹ Jean – paul thommen, **l'introduction à la gestion d'entreprise**, 5eme édition, dunod, paris, 2020, p25

² Gilles Bressy, Christian Konkuyt , **Management et économie des entreprises**, 12^e édition, Sirey, France, 2018

³ حسين محمود حريم، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث

والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول 2006، ص 145

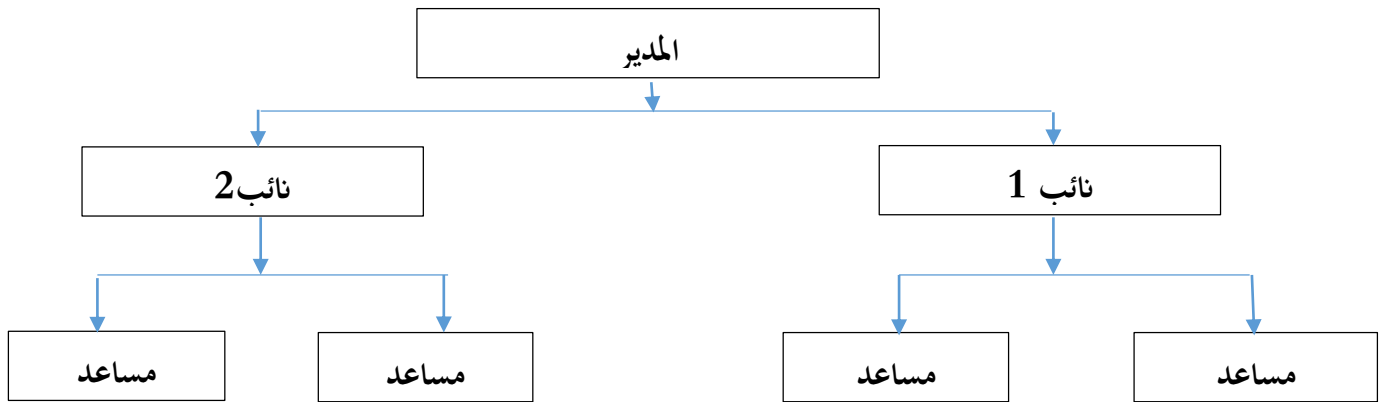
2-أنواع الهياكل التنظيمية: بالاختلاف أهداف وظروف كل مؤسسة، لا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية فكل مؤسسة تقوم بتشكيل هيكلها بناء على ما يناسبها ويناسب أهدافها. ويحقق التنسيق الأمثل بين الأفراد والأنشطة داخل المؤسسة، ويمكن التطرق إلى تصنيف الهياكل التنظيمية من خلال ما يلي¹:

-أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة.

يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية من خلال هذا التصنيف إلى ما يلي:

- الهيكل التنفيذي: هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة يسمى أيضا بالهيكل الرأسي أو العسكري يركز على السلطة المركزية المتواجدة في أعلى قمة المؤسسة وبالتالي يكون رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين ثم تتدرج السلطة بطريقة منتظمة من مستوى لآخر والشكل التالي يوضح هذا النوع.

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي التنفيذي



المصدر: من إعداد الباحث

-المزايا:

- الوضوح والبساطة.
- تسيير السلطة يتم من الأعلى إلى الأسفل عبر خطوط مستقيمة.
- المسؤولية محددة.
- الاعتماد على النظام وطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الأعلى.

- العيوب:

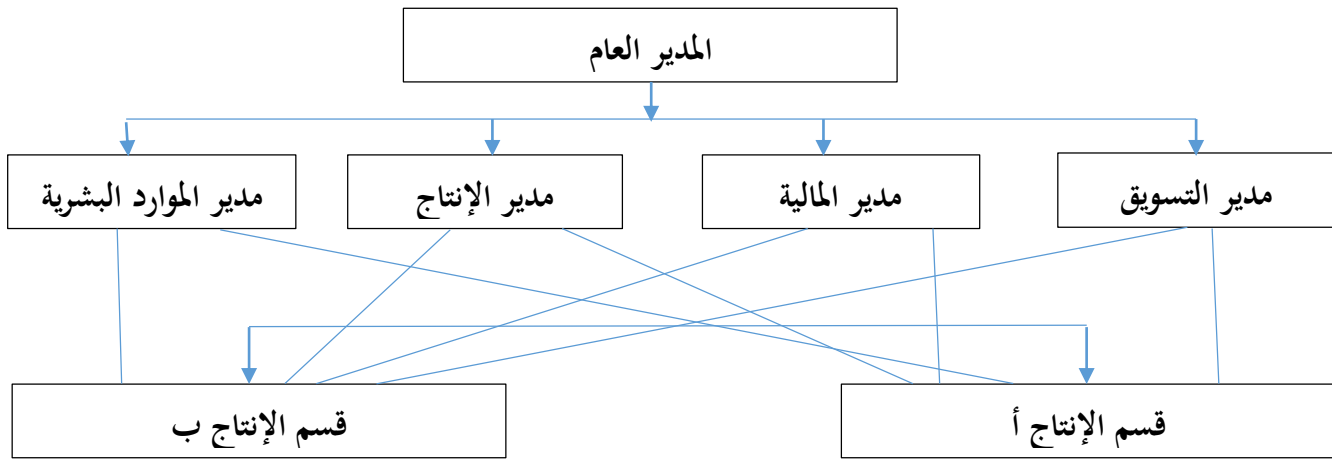
- غياب التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة
- الإفراط والمبالغة في أهمية الرئيس بمنحهم كامل السلطات وحرية التصرف.

¹ Philippe guillemic, op.cit., p20

- يتعذر تحديد الإدارات والأقسام أي إهمال مبدأ التخصص

- الهيكل الوظيفي: هذا التنظيم يؤدي إلى كفاءة تشغيلية عالية ضمن المجموعة، إلا أنها تؤدي إلى غياب التواصل بين المجموعات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة مما يجعلها بطيئة وغير مرنة ويناسب مؤسسات منتجة للسلع والخدمات ويتميز بالمركزية والتخصص والشكل الموالي يوضح هذا النوع.

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث

- المزايا:

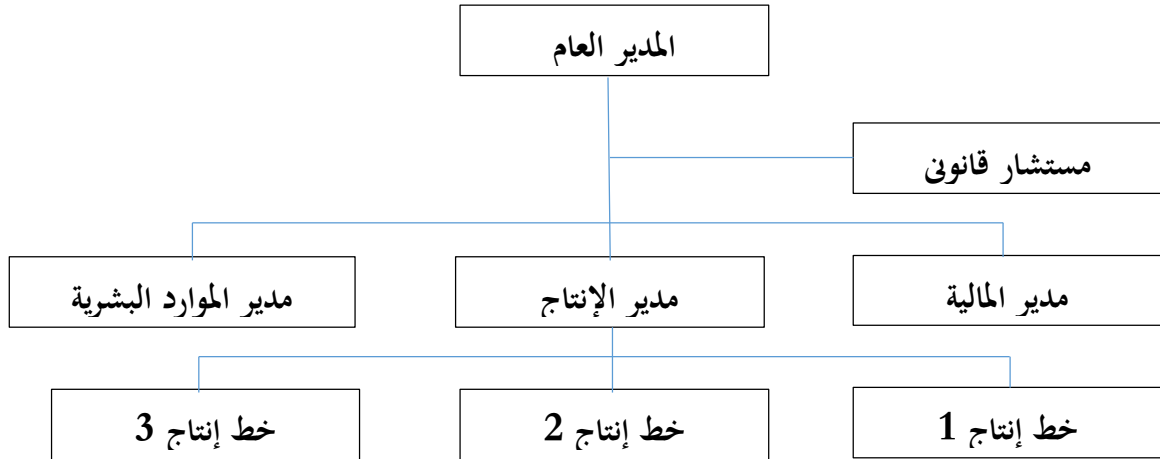
- الاستفادة من مبدأ التخصص.
- إمكانية إيجاد مجموعة من العمال قادرين على تأدية المهام .
- تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد والرؤساء في مختلف الأقسام.
- سهولة التنسيق والإشراف على الأعمال.

- العيوب:

- عدم وضوح السلطة والمسؤولية.
- صعوبة فرض التنظيم في المستويات الإدارية السفلى
- الهيكل التنفيذي الاستشاري:** يمثل هذا النوع مزيجاً متداخلاً من كل من النوعين السابقين، حيث يحقق هذا الشكل تجاوزاً للعيوب التي يحملها كل منهما إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما، بحيث يجمع استقامة سبل المسؤولية وكذا السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، كما يستفيد من التخصص واستخدام طبقة الخبراء

الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل الفنية التي تحتاج استشارة ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي :

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي التنفيذي الإستشاري



المصدر: من إعداد الباحث

- المزايا:

- إسداء الرأي والنصح والإرشاد عن اتخاذ القرارات المتعلقة بكل المشكلات الناجمة عن الأداء.
- السلطة محددة.
- الاستفادة من مبدأ التخصص
- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرار .

- العيوب :

- صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق بين المدراء التنفيذيين والاستشاريين .
- قد لا يتطلب العمل وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة سيما إذا كان حجم المؤسسة لا يستدعي توافر أمثالهم.

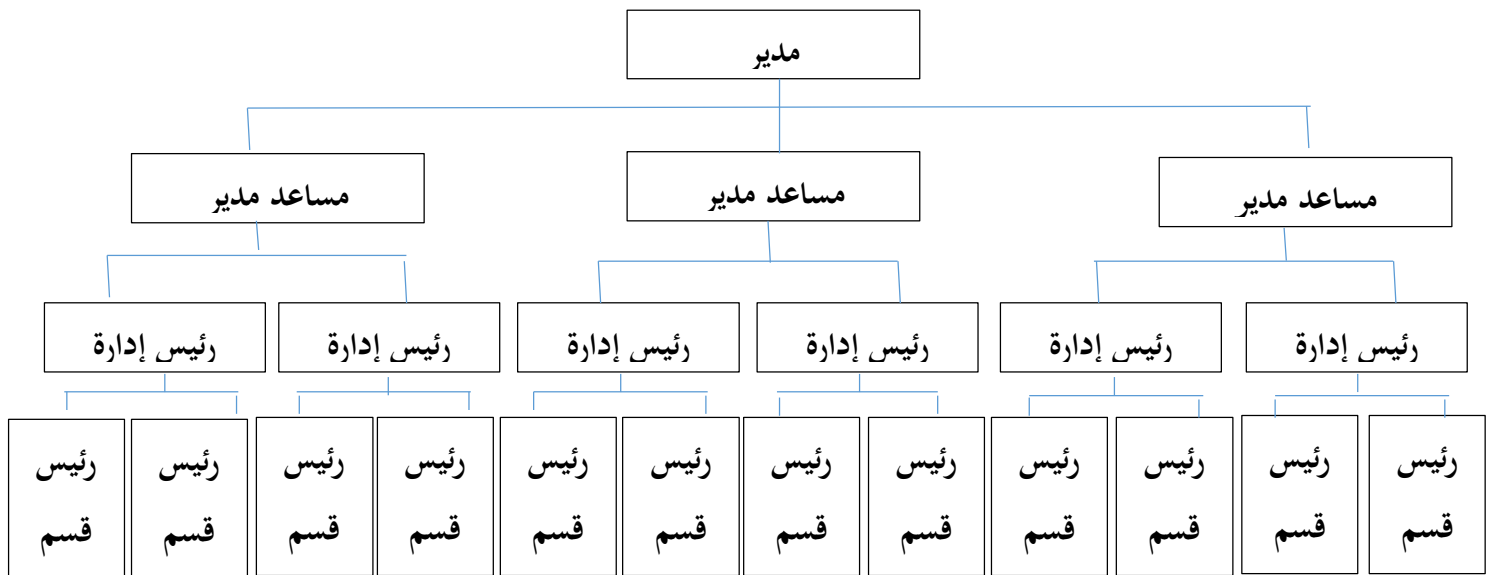
- جذب الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية وهذا ما يؤدي إلى تداخل السلطة واضطراب في متابعتها.

- أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف:

هناك نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية بحسب نطاق الإشراف هما:

- الهيكل الطويل : عندما يضيق نطاق الإشراف يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه هيكل طويل والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي الطويل



المصدر: من إعداد الباحث

- المزايا:

- تمكن الرئيس من تخصيص وقت أكبر للإشراف على المرؤوس، وكذا سرعة وسهولة الاتصال بين المرؤوس والرئيس.

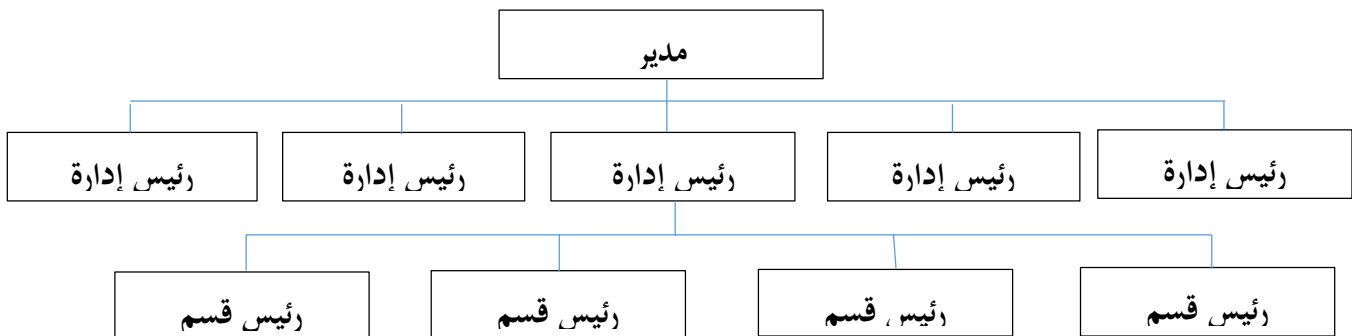
- العيوب:

- احتمال وقوع الرئيس في خطأ التدخل المتكرر في أعمال مرؤوسيه مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل.

- نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال فيما بينها

- الهيكل التنظيمي المسطح: عندما يتسع نطاق الإشراف يقل عدد المستويات الإدارية يبدأ في الظهور ما يسمى بالهيكل التنظيمي المسطح، وهو على الشكل التالي:

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي المسطح



المصدر: من إعداد الباحث

- المزايا:

- دفع الرئيس إلى تفويض سلطات أكثر لمرؤوسيه لصعوبة الإشراف المباشر عليهم .
- خفض التكاليف .
- سهولة الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.

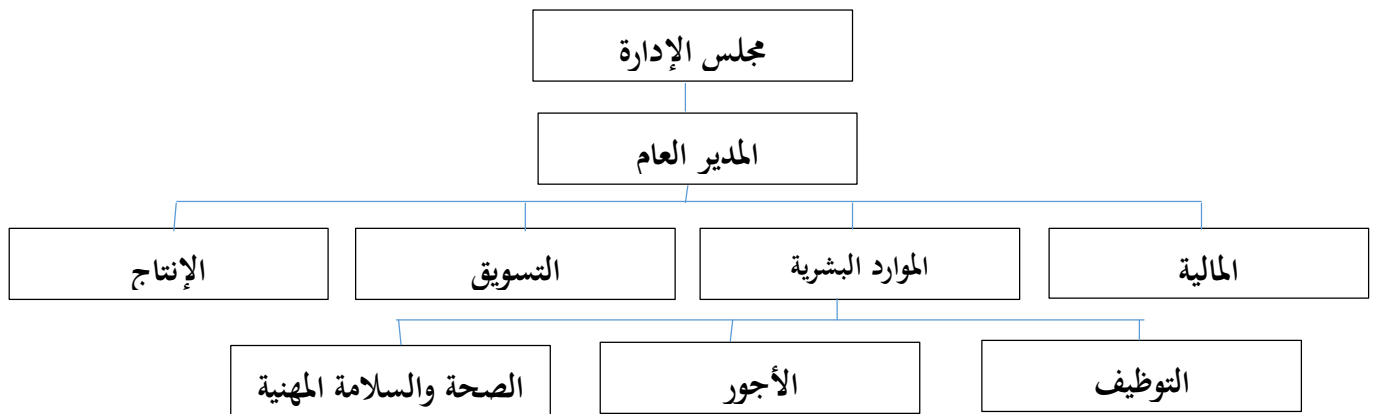
- العيوب:

- الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين يمثل عبئا كبيرا على الرئيس.
- كبر حجم الإشراف في جميع المستويات الإدارية يقلل من فرص الترقية بسبب قلة عدد المراكز الإدارية .

-أنواع الهياكل حسب تقسيم وتجميع الأنشطة :

في هذا التصنيف نجد مجموعة من الهياكل التنظيمية منها:

- **الهيكل التنظيمي على أساس النشاط:** نمط يعتمد على أساس أنشطة المؤسسة وتضم الأنشطة كالمسوق، المالية، الموارد البشرية، الإنتاج، البحث والتطوير وغيرها، ونجد المؤسسة في مختلف القطاعات في هذا التنظيم نمطا ملائما كما أنه لا ينحصر تطبيقه على مستوى التقسيمات الأساسية للمؤسسة بل يمتد إلى الأنشطة داخل النشاط الواحد منها، حيث يقسم التسويق مثلا إلى التوزيع، الترويج، التسعير... وهكذا، والشكل الموالي يوضح هذا النمط

الشكل رقم 10: هيكل تنظيمي على أساس النشاط

المصدر: من إعداد الباحث

- المزايا :

- تحقيق كفاءة الأداء .
- توافقه مع متطلبات التخصص.

- الحفاظ على قوة ومكانة التقسيمات الأساسية، مقابل تقسيمات الخدمات الاستشارية المقدمة للإدارة العليا .
- العيوب:

- التشجيع على تبني وجهة النظر الضيقة بسبب اهتمام المدير بالتقسيم الذي يعمل فيه وليس المؤسسة ككل.
- صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات أو المناطق الجغرافية .
- الهيكل التنظيمي على أساس المنتج: يعد هذا النمط شائعا بشكل كبير في المؤسسات التي تقوم بإنتاج أو بيع أنواع متعددة من المنتجات وهو يقوم على أساس استحداث تقسيمات متخصصة في إنتاج أو تسويق سلعة معينة، ويمكن وصف هذا النمط في الشكل التالي:

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي على أساس المنتج



المصدر: من إعداد الباحث

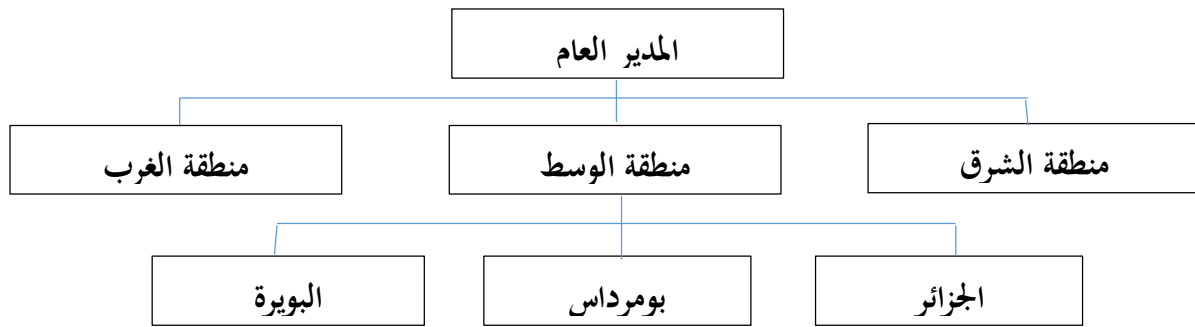
- المزايا:

- توجيه إهتمام الإدارة للمجموعات الإنتاجية وخصوصياتها
- تحقيق درجة عالية من الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- إتاحة الفرصة للتنسيق بين الجهود الإدارية المبذولة على صعيد المنتج الواحد داخل المؤسسة.

- العيوب:

- ضرورة معرفة كل مدير بكل أنشطة المؤسسة الخاصة بكل مجموعة إنتاجية.
- الصعوبات التي تواجه الإدارة العليا في تنسيق أنشطة المؤسسة الموزعة حسب المنتج
- الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية: يضمن هذا النمط بتجميع الأنشطة على أساس منطقة جغرافية معينة إذ تقوم المؤسسة لكل منطقة وحدة تنظيمية أو فرع ترتبط بالإدارة الرئيسية في المؤسسة والشكل الموالي يوضح هذا النمط

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية



المصدر: من إعداد الباحث

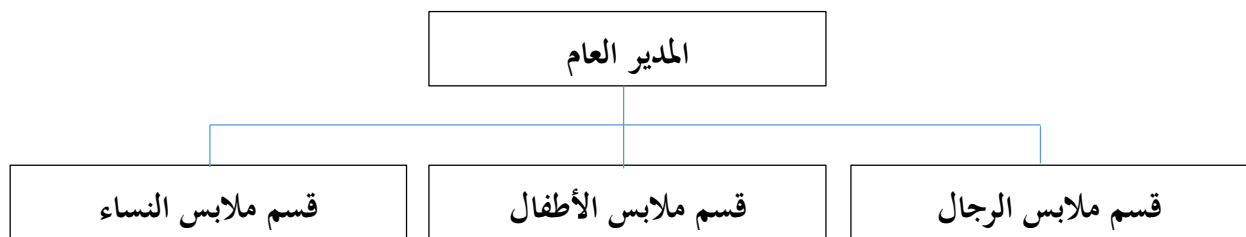
- المزايا :

- توحيد المسؤولية على صعيد المنطقة أو الموقع .
- اللامركزية في اتخاذ القرار.
- تنمية الكفاءات الإدارية العاملة في المناطق والاستجابة لظروف المنطقة.

- العيوب:

- صعوبة التنسيق بين أنشطة الفروع أو المناطق .
- الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن: يقوم هذا النمط على أساس الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة مما يتم توجيه أقسام المؤسسة على أساس المستهلك الأخير، أو على أساس طبيعة الأفراد

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي على أساس الزبون



المصدر: من إعداد الباحث

- المزايا:

- الاستفادة من مبدأ التخصص الوظيفي .

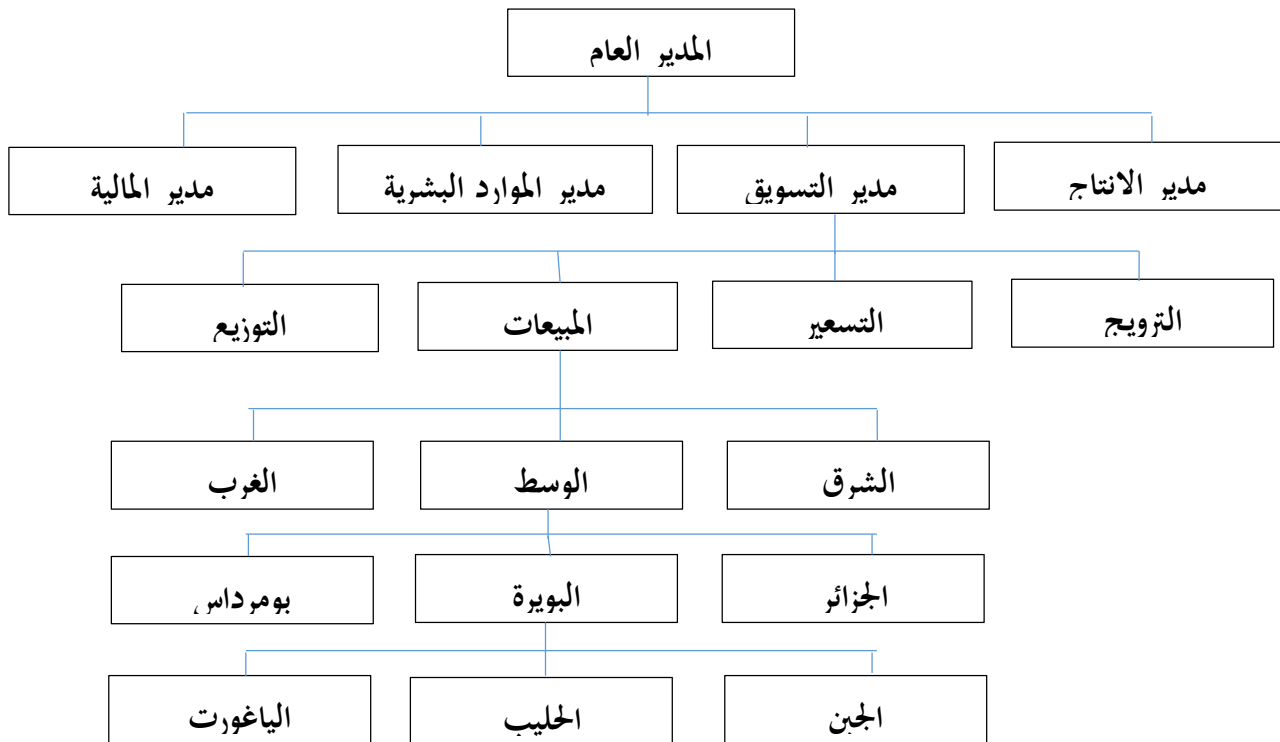
- العيوب:

- صعوبة التنسيق بين مجمل الأنشطة.

- التباين في السياسات الإنتاجية والتسويقية التي يواجهها

- الهيكل التنظيمي المختلط: يمثل هذا النمط من التجميع مزيجا مختلطا من تطبيق القواعد المختلفة لتقسيم وتجميع الأنشطة، على اعتبار أن ليس هناك هيكل تنظيمي متكامل يصلح للتطبيق في مختلف المؤسسات، لذلك فإن هذه الأخيرة تستخدم مجموعة من الأسس التنظيمية المختلفة والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي المختلط



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة:

مساهمة التنظيم في المؤسسة يكون من خلال إرساء مبدأ المشاركة وعدم ترك القرارات في يد شخص واحد وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل من أهمها نمو المؤسسات وكبر حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات من الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، لذا كان لابد أن يعمل التنظيم السائد بمبدأ المشاركة وتوسيع قاعدته في اتخاذ القرارات خاص فيما يتعلق بذلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يمكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا عديدة، فعند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل و أنظمة، أن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.

المحاضرة السابعة: تحفيز الموارد البشرية

تمهيد

أولاً: مفهوم الحوافز

ثانياً: نظريات الحوافز

ثالثاً: أنواع الحوافز

خلاصة

تمهيد:

تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى تحقيق معدلات منتامية من الإنتاجية، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من بين الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها في تحقيق هذه الأهداف، غير أن تحقيق هاته الأخيرة لا يمكن الوصول إليها بدون تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة وهذا قصد الرفع من معدلات إنتاجيتهم، والوصول إلى الأهداف المرجوة. بالإضافة إلى عدم إهمال عامل التقييم ودوره في تحديد ومعرفة مستويات وقدرات الأداء لدى الأفراد. من خلال كل هذا لا بد من وجود حوافز تدفع الأفراد نحو الأداء الفعال، ولذلك ينبغي تصميم ووضع نظام فعال للتقييم والرقابة على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة، قصد تحفيزهم.

أولاً: مفهوم الحوافز.

ترتبط الحوافز ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الدوافع، فتحديد الحوافز لا بد أن ينطلق من دراسة دوافع الأفراد وتحديد حاجاتهم ومن ثم فإن العلاقة بينهما هي علاقة متكاملة ومتراصة.

1-تعريف الحاجات والدوافع:

مصطلح الدافعية مشتق في الأصل من كلمة: "Mover" وتعني التحرك وبهذا نعرف الدافعية على أنها: "القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالحركة التي تعبر عن الأعمال والسلوكيات الإنسانية فالدافعية ما هي في الحقيقة إلا عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة غير مرئية يحس بها الإنسان، وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها، ذلك أن عدم إشباعها يحدث لديه حالة من التوتر وعدم التوازن مما يتطلب الأمر الإتيان بتصرف أو سلوك معين لإحداث الإشباع وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي"¹

يتضح من التعريف السابق أن الحاجات والرغبات هي التي تشكل الدافعية الإنسانية وهي تتسم بصفة الدفع لذلك يطلق عليها تسمية الدوافع، لكونها تعمل على تشكيل دافعية الفرد وتعمل على حثه على التصرف والسلوك من أجل إحداث عملية لإشباع الحاجة أو الرغبة الموجودة.

تعرف الدوافع بأنها: "شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل، أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان تدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف

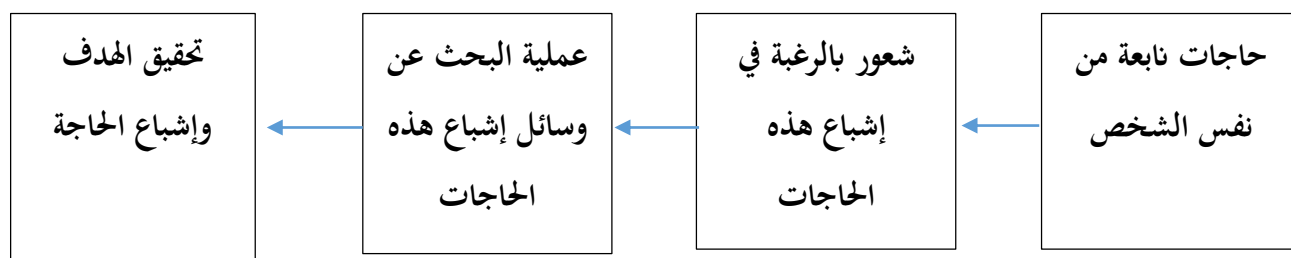
¹ Pascal Moulette, Gestion des ressources humaines, 3eme édition, dunod, paris, 2019, p23

وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها والتي تنبع من شعور الإنسان للحاجة إلى شيء معين، فتخلق هذه الحاجة رغبة محددة للحصول على ذلك الشيء، فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة¹

انطلاقاً مما سبق يتضح لنا أن الدوافع تخلق وتنبع من وجود الحاجة إلى شيء معين وفي هذا الخصوص يشير "كيف ديفير" إلى أن الدوافع ما هي إلا تعبير عن حاجات الفرد وهي شخصية داخلية في نفسه، والإشكالية تطرح في كيفية إثارة هذه الدوافع وإطلاق تلك القوى النفسية الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم عن رغبة واقتناع إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاج ورفع مستوى إنتاجية المؤسسة.²

نستطيع أن نوضح العلاقة بين الحاجات والدوافع في الشكل التالي:

الشكل رقم 15: العلاقة بين الحاجات والدوافع



المصدر: من إعداد الباحث.

هذا وإن نظرنا إلى مضمون الحاجات التي تولد الدوافع لدى الأفراد ونجدها كثيرة ومتنوعة إلى حد كبير وهي مستمرة لا تقف عند حد معين، واستمراريتها مرتبطة في كون الفرد على قيد الحياة، وقد قام الباحثون في وضع تصنيفات متعددة للحاجات لعل أبرزها هو تصنيف "ماسلو" الذي لقي قبولا من قبل المختصين في هذا المجال.

2-تعريف الخوافر:

تعرف الخوافر على أنها: "فرص أو مكافأة، علاوة... الخ. توفرها إدارة المنظمة أمام أفراد العاملين لتسير بها رغباتهم وتختلف لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم وذلك بإشباع حاجاتهم التي يحسنون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع"³

¹ Bernard Martory Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, 9eme édition, dunod, paris, 2016, p100

² Antoine PENNAFORTE, Les fondamentaux de la GRH, dunod, paris, 2019, p112

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2003، ص106.

كما تعرف أيضا على أنها: "العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".¹

من التعاريف السابقة نستخلص إلى أن دور الخوافز ما هو إلا دفع الفرد للسعي والاجتهاد من أجل تلبية رغبة معينة. فالتحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات غير محققة يحاول الفرد تحقيقها، فحينما نقول أن على المديرين تحفيز العمال فإننا نفصل أنه عليهم العمل على إشباع بعض حاجات العمال بإتباع أسلوب وسلوك معين مرغوب فيه فاعلية ونجاح الخوافز مرتبط بعاملين هما:

- وجود ورغبة ودافع لدى الفرد للحصول على الحافز (تكامل وتوافق).
- أن يكون الحافز مرتبط مباشرة بالإنتاج أي أن الحصول عليه يكون عن طريق حسن الأداء.

3- دور الخوافز في المؤسسة:

تتمثل أهمية الخوافز فيما يلي:²

- تحقق الخوافز الكفاءة زيادة في العوائد المحققة المنظمة من خلال رفع أداء الأفراد فالاختبار الصحيح والدقيق للخوافز يؤدي إلى دفع العاملين وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وتحسين جودته.
- تساهم الخوافز في تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والتراكمات العمالية وغيرها.
- تساهم الخوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوب بالمنظمة مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة.
- تساهم الخوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال ربط الأهداف الكلية أو الفرعية بالخوافز فمثلا قد يتم ربط الأجور المقدمة للأفراد من خلال المكافآت والزيادات نتيجة لتحقيق المؤسسة رقم الأعمال أو الأرباح.

ثانيا: نظريات الخوافز

أبرز نظريات الخوافز شيوعا: نظرية ماسلو للحاجات، نظرية العاملين لهارزباك....الخ.

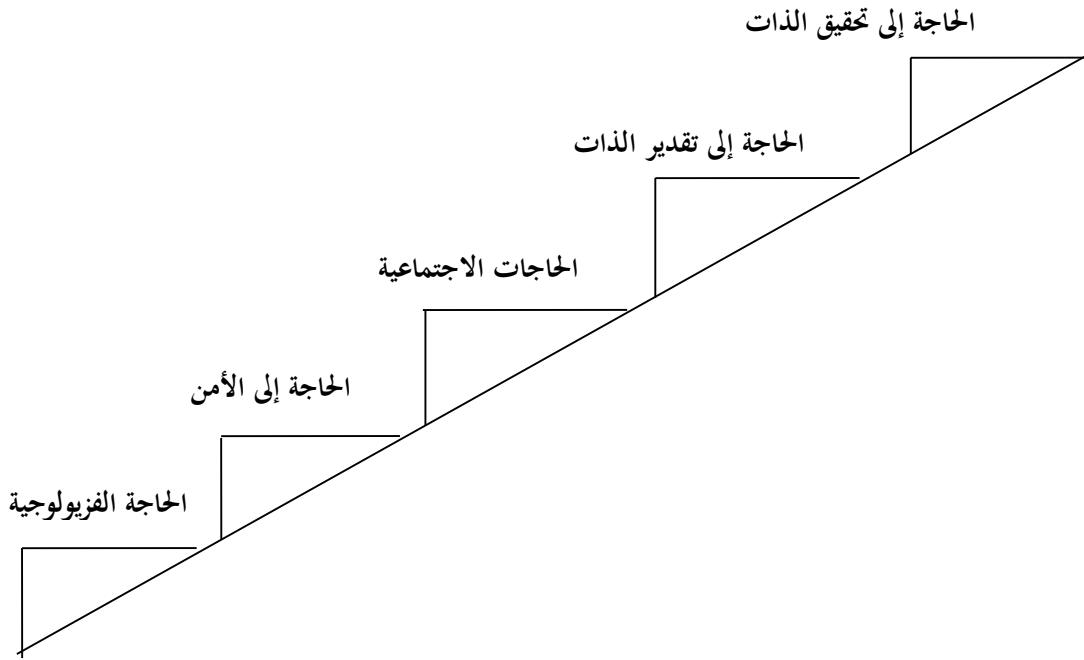
¹ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 532.

² محمد الصيرفي، هندسة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006، ص 107.

1-نظرية ماسلو للحاجات:

من التحاليل الرائدة والتي تعد البداية العلمية والمنظمة في دراسة الحوافز، نظرية تدرج الحاجات للباحث " Abraham Maslow" التي يركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الإنسانية. فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية وهذه الأخيرة هي عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفا محددا وهادفا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف.¹

في هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الأقل إلحاحا ويقوم التحليل على النحو التالي:

الشكل رقم 16: ترتيب الحاجات لماسلو

المصدر: من إعداد الباحث

يعتبر ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية تعد نقطة البداية في نظريته عن الحوافز فالفرد يبحث أولا عن إشباع الحاجة الأساسية من مأكلا ومشرب وملبس وهي أقوى المجموعات فإن كانت غير مشبعة فهي المسيطرة والتي تشكل دافعا

¹ Bernard Martory Daniel Crozet, op-cit, p23

للفرد حتى وإن كانت الحاجات الأخرى غي مشبعة، وبعد إشباع هذه المجموعة تظهر أهمية حاجات الأمن كدافع وموجه لسلوك الفرد، وتتضمن هذه المجموعة كل ما يضمن سلامة وأمن الفرد وحمايته من المخاطر وبالتالي فهي تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي حاضرا ومستقبلا وكذلك لعمل في وسط خال من المخاطر التي تهدد صحة الفرد.

فالفرد إذا أشبع حاجته بشكل متسلسل ولا يمكن له أن يحقق إشباعا لحاجته بشكل كلي، فالفرد في تحليل "ماسلو" يحقق إشباعا لحاجته وفقا لتدرجه، والفرضية الأساسية لهذه النظرية أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا للفرد، واستناد إلى هذا التحليل "ماسلو" وحتى يحقق خلف الدافعية للفرد على العمل لتحسين إنتاجيته فإن يجب عليه الكشف عن الحاجات غير المشبعة للعمال ومحاولة إثارتها بإظهار الحافز، ويمكن أن نضع تصورا عن كيفية إشباع هذه الحاجات لدى الأفراد بالمؤسسة وفقا لما يلي:¹

- **الحاجات الفسيولوجية:** تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.
 - **حاجات الأمن:** يمكن إشباعها بتوفير ظروف العمل الملائمة، والوظيفة الدائمة، والتأمينات المختلفة (التأمينات الصحية، التأمينات ضد المخاطر، التقاعد المضمون).
 - **الحاجات الاجتماعية:** تشبع بتنمية روح الفريق، اللقاءات الدورية مع الرؤوسين، تنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال.
 - **حاجات التقدير:** ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بالأنشطة، فعلية الاشتراك في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر استفادة للأفراد من برامج تدريب، ترقية، الخ...
 - **حاجات تحقيق الذات:** وتشبع بترقية المنظمة للاختراع والابتكار وإسناد مهام إلى الأفراد وتمكينهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية.
- وهذا يبدو من خلال دراستنا لنظرية ماسلو للحاجات أنها تعد بسيطة وواضحة فهي تصلح لحد كبير في تفسير ظاهرة الحوافز الإنسانية وكيفية إثارة الدافعية وبالتالي فهي تعد أداة موجهة للمدراء بالمنظمات في فهم دافعية الأفراد وكيفية إثارتها في الوسائل الملائمة لإشباع الحاجات الإنسانية وتعد هذه النظرية أساسا لظهور دراسات أخرى عن تحليل مفهوم الحوافز والدوافع.

¹ Bernard Martory Daniel Crozet, ibid, p34

2-نظرية العاملين: Fredrik Hersberg.

قدم الباحث "فريدريك هيرزبرغ" في سنة 1959 تحليلاً آخر لمفهوم الدوافع والحوافز وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحاجة الرضا عن العمل وفي السؤال الثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل وصيغت نتائج الدراسة في مجموعتين من العوامل، مجموعة العوامل الصحية، ومجموعة العوامل الدافعية، لذلك سمين هذه النظرية بنظرية العاملين.¹

إن العوامل الصحية والعوامل الدافعية تتمثل حسب "هيرزبرغ" تتمثل فيما يلي:²

العوامل الصحية (الوقائية): وتتمثل:

- سياسة وإدارة المنظمة
- الراتب.
- الإشراف الفني.
- الأمن الوظيفي.
- العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء
- ظروف العمل.
- المركز الوظيفي.

أما العوامل الدافعية فتشمل العوامل الآتية:

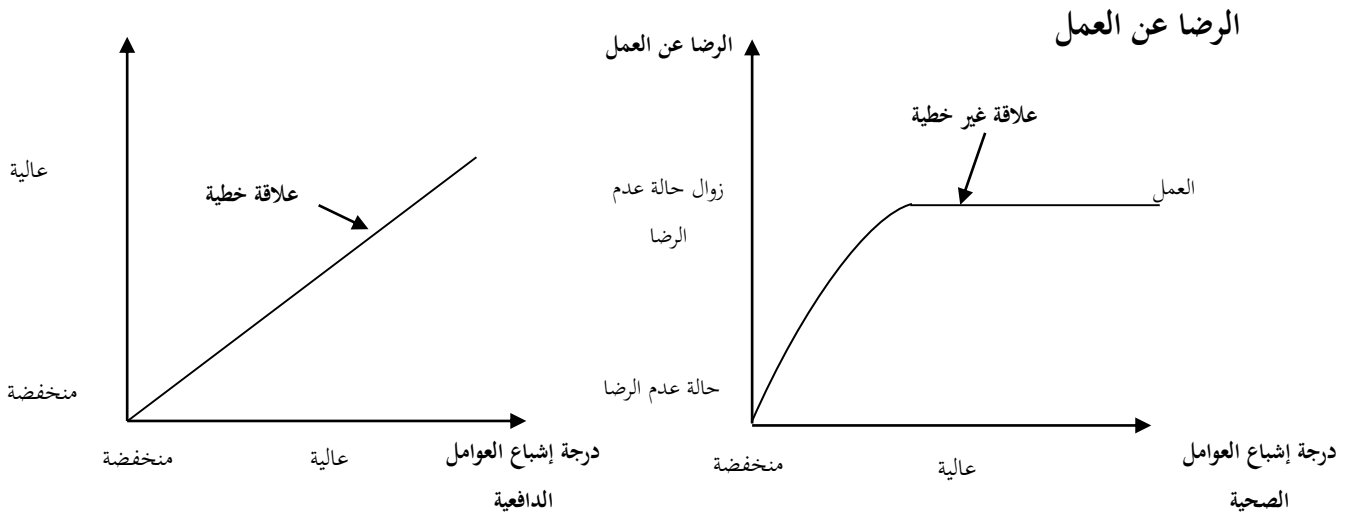
- الرضا في حالة الشعور بالإنجاز
 - الاعتراف بنتيجة الانجازات في العمل.
 - العمل نفسه كونه مهماً لأنه إبداعي.
 - إمكانية التقدم في الوظيفة.
 - المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه فيها ومدى مسؤوليته مع الآخرين.
- العوامل حسب "هيرزبرغ" هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا للأفراد وبالمقابل فهي ليست مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا أما العوامل الدافعية فهي مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا عن العمل وبالتالي فهي تولد الدافع إلى العمل وهذه العوامل (العوامل الدافعية) على عكس العوامل الصحية غير قابلة للإشباع.

¹ Antoine PENNAFORTE, op-cit, p23

² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 89

عليه فلتحسين الإنتاجية وخلق دافعية لدى للأفراد للعمل ينبغي على إدارة المؤسسة بتلبية العوامل الصحية إلى درجة التي يصبح فيها الشعور بحالة عدم الرضا مساويا للصفر وزيادة الإنفاق على العوامل الدافعية بغرض إشباعها حيث إن درجة الرضا تزداد كلما ازداد إشباع العوامل الدافعية ويمكن تصور العلاقة في إشباع العوامل الدافعية والعوامل الصحية والرضا عن العمل في الشكلين التاليين:

الشكل رقم 17: درجة إشباع العوامل الصحية والعوامل الدافعية وتحقيق الرضا



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 141-142.

جوهر نظرية العاملين لـ "هرزبرغ" تستند إلى قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة وهذه الأخيرة غير قابلة للإشباع وإذا تمعنا في نظرية العاملين وكيفية توظيفها لث الموارد البشرية على العمل فإننا نجد أنها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات

من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن دراسة "هرزبرغ" لا تختلف عن دراسة ماسلو فقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمسة مجموعات في حين قسمها "هرزبرغ" إلى مجموعتين فقط، مجموعة العوامل الصحية التي ترتبط بإشباع الحاجات الأساسية وهي تقابل عند ماسلو الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية، المجموعة الثانية وتمثل العوامل الدافعة المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا وهي تقابل أيضا في نظرية ماسلو حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات وإشباعها يولد دافعا إلى العمل.

ثالثا: أنواع الحوافز.

هناك عدة تقسيمات للحوافز وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة من الحوافز فيمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، كما يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية جماعية وأخيرا وهو الأكثر شيوعا إلى حوافز مادية أو غير مادية (معنوية).

1-أنواع الحوافز حسب اتجاهاتها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية¹

أ-الحوافز الإيجابية: يقصد بالحوافز الإيجابية تلك الحوافز التي تهدف إلى تحسين مستوى أداء الأفراد من خلال مدخل التشجيع والإثارة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة، عن طريق توفير فرص التقدير والكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

ب-الحوافز السلبية: وهي مجموعة المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال مدخل العقاب والردع أي مدخل العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالحصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو من الترقية....الخ.

2-أنواع الحوافز حسب طبيعتها:

وفق هذا الأساس فإن الحوافز تنقسم إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية (معنوية):

أ-الحوافز المادية: ويقصد بالحوافز المادية تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية أو الفسيولوجية أو الأساسية مثل الحاجة إلى المأكل والملبس والمأوى وغيرها، ويعتمد هذا النوع من الحوافز في الدول النامية نظرا لفقرها وحاجة العمال إليها لسد حاجياتهم الأساسية وتضم هذه الحوافز مجموعة من الحوافز أهمها ما يلي:

- الحافز المالي أو النقدي: وتمثل هذه الحوافز كل ما يصرف في صورة نقدية دفعة واحدة أو دفعات دورية وتشمل: الأجر، المكافآت المالية التشجيعية، العمولة، العلاوات الدورية السنوية والعلاوات التحفيزية، المشاركة في الأرباح وغيرها.

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 532.

ومن أهم هذه الحوافز هو الأجر الذي يربط العامل بالمؤسسة ويرى "Edward lawire" إلى أن الأجر حافز فريد لأنه قادر على إشباع كل من الحاجات الدنيا فسيولوجية والحاجة إلى الأمن كما أنه يشبع أيضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام.¹

- ظروف العمل المادية: تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل الآلات والمعدات ومكان العمل، التهوية، الإضاءة، النظافة، الهدوء، تعتبر كعوامل مهمة تؤثر على وتحفز الأفراد على أدائهم لأعمالهم حيث أن لهذه العوامل تأثير مباشر على أداء الأفراد ومن ثم إنتاجية المؤسسة، حيث كلما كانت هذه الظروف مهيأة أكثر كلما كان استعداد الأفراد للعمل أحسن.

- الخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين: تقدم معظم المؤسسات للأفراد العاملين بها خدمات مختلفة تختلف تبعا لطبيعة وحجم المؤسسة إلا أنها تشترك في خاصية هامة وهي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف إلى تحفيزهم على بذل جهد أكبر ورفع إنتاجيتهم بطريقة غير مباشرة من خلال التأثير على حالتهم المعنوية والصحية الأمر الذي يزيد من مقدرتهم على العمل ومن رغبتهم فيه. ومن بين هذه الخدمات، الخدمة الصحية، خدمات غذائية، خدمات تعليمية، توفير وسائل النقل، توفير السكنات الملائمة.... الخ.

ب- الحوافز غير المادية (المعنوية): يقصد بالحوافز غير المادية تلك النواحي من جو العمل التي توفر لإشباع حاجات الأفراد وتدعوهم للعمل حيث أنها تساعدهم على إشباع حاجاتهم الاجتماعية أو الذاتية، وأهم تلك الحوافز ما يلي:

- فرص الترقية والتقدم: تعتبر الترقية أحد المصادر الداخلية للموارد البشرية إذ تلجأ الإدارة إلى شغل المناصب لديها عن طريق ترقية بعض الأفراد، وتتوقف فاعلية الترقية كحافز على درجة ارتباطها بمستوى أداء الفرد في المؤسسة فالمؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بمستويات أداء الفرد تكون أكثر كفاءة من تلك التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات الشخصية، فالأفراد يعتمدون على رفع مستوى أدائهم أملا في الحصول على الترقية. وتزداد أهمية تحفز الترقية بالنسبة للعاملين في مستويات الإدارة العليا فقد أثبتت الدراسات المتعددة أن المديرين يتميزون برغبة نحو التقدم.

¹ Pascal Moulette, op-cit, p35

– المشاركة في الإدارة كحافز معنوي: إن إشراك الأفراد في الإدارة يعتبر مدخلا هاما للتحفيز حيث يساهمون بأرائهم وأفكارهم في وضع الخطط والاستراتيجيات وتوجيه مسار المؤسسة، فإشراك الأفراد يساهم مساهمة فعالة في رفع روح المعنوية وتوليد الشعور لديهم بالأهمية فهي بذلك أسلوب إذا ما تم استخدامه داخل الإدارة السليم.

خلاصة:

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة في المؤسسة فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذ به بعين الاعتبار في كل سياساتهم واستراتيجيتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذلك أقصى الجهود الممكنة بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق و التعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن الصراعات والنزاعات في حين على مستوى المؤسسة ككل فيقوم بزيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة وتخفيض التكاليف وتحقيق الفوز والتميز، وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة ومنح التحفيز والمكافآت على أن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز.

المحاضرة الثامنة: وظيفة إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

أولاً: تعريف وخصائص وظيفة إدارة الموارد البشرية

ثانياً: مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

ثالثاً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

خامساً: نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام والأنشطة توفر من خلالها مورد بشري حسب احتياجات المؤسسة فتستعين بمجموعة من السياسات تتركز أساسا على مرحلتين: مرحلة ما قبل التعيين أين تقوم بمجموعة من النشاطات تضمن استقطاب، اختيار المورد البشري المطلوب وكمرحلة ثانية بعد تعيين المورد البشري تقوم كذلك بمجموعة من الأعمال تضمن الهدف اختياره من تكوين، تحفيز، وتقييم الأداء.

لتطبيق كل هذه السياسات بطريقة فعالة يتخذ مسؤول الموارد البشرية العديد من القرارات أين يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافر المعلومات الضرورية لذلك ونظرا لأهمية المورد البشري في المؤسسة ظهرت أهمية المعلومات الواجب توفرها في إدارة الموارد البشرية، مما ألزم ضرورة وجود نظام معلومات متطور يسمح للإدارة من متابعة التطورات التي تحدث للمورد البشري من التحاقه بالمؤسسات إلى غاية خروجه منها، وتدعيم احتياجاته العلمية والعملية.

أولا: تعريف وخصائص وظيفة إدارة الموارد البشرية

1-تعريف وظيفة إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.¹

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.²

¹ Jean marie peretti, gestion des ressources humaines, vuibert , paris, 2019, p24

² سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص106.

2- خصائص إدارة الموارد البشرية:

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي¹:

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد.
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات.
- القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن على إدراك قيمة العمل والتعامل بمنطق مع الفريق.
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، واتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمنظمة التي يعمل بها.

¹ Antoine PENNAFORTE, op-cit, p36

ثانيا: مراحل تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختَر عشوائيا لكنها في الحقيقة توحي إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات:¹

1-مرحلة إدارة الأفراد: تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

2-إدارة العلاقات الصناعية: تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.

3-إدارة العلاقات الإنسانية: وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثير بتجارب "الهاورثون".

4-إدارة المستخدمين: وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالا وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.

5-إدارة الموارد البشرية: وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة والبقاء في بيئته.

لقد أصبح الإبداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الأمر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهذا بمشاركة كل أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة.

ثالثا: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

1-أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:²

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص532.

² نفس المرجع، ص500.

- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
 - تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
 - تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
 - وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي في المدى الطويل.
 - الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقية.
 - قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
 - المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات لاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض إنتاجية
- 2-أهداف إدارة الموارد البشرية:**

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي¹ :

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل
- زيادة درجة الولاء والانتماء من خلال هيكل عادل للأجور والخوافز وسياسات واضحة للترقية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر .
- وضع نظام موضوعي لقياس وتغيير أداء العاملين بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الخوافز المادية والمعنوية.
- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة .
- توظيف المهارات والكفاءات على التدريب والتحفيز .

¹ Antoine PENNAFORTE, op-cit, p39

- زيادة الرضا الوظيفي في تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن .
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة .
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة و ضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظفين .
- المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف .
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها .
- توفر قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة

رابعا: وظائف إدارة الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية تتضمن أربع أبعاد رئيسية هي:¹

1-وظيفة الحصول على الموارد البشرية:

على الرغم من ان عملية استقطاب الموارد البشرية ينظر إليها باعتبارها الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول على الموارد البشرية، إلا ان هناك بعض المتطلبات المسبقة التي يجب مراعاتها قبل الانخراط في هذه العملية وعلى وجه التحديد فانه قبل البحث عن مصادر الحصول على الموارد البشرية فان مسؤولها يتوجب عليه مراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية. فلن يعد باستطاعة المنظمات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي حيث يجب ان يكون هناك مبرر قوي للحاجة إلى أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم

2-وظيفة التدريب والتنمية: عندما يمارس مسؤولو الموارد البشرية مهامهم في مجال التوظيف فانهم يحاولون البحث واستقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل وظيفة. فيحتاجون في البداية لعملية إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة والتي قد تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل. وأهداف التنظيم ومكوناته ووحدات العمل المختلفة وبعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما تشمله من أفراد وأنظمتهم وقواعد.....الخ.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص100.

3-وظيفة التحفيز: تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثل اقلها فهما وإدراكا من الناحية العملية.

4-الاحتفاظ بالعاملين وصيانتهم: تمثل الوظيفة الأخيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية الرئيسية وكما يتضح من الاسم فإن الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى تلك النوعيات من

خامسا: نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية

1-مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية

هناك العديد من التعاريف لنظام المعلومات الموارد البشرية، السمة الغالبة فيها التباين لارتباطه بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمورد البشري وهي موضوعات تتميز بالتغيرات والتطورات المستمرة.

من هذا المنطلق يمكن أن نستعين بمجموعة من التعاريف لنظام المعلومات الموارد البشرية فيعرف على أنه "طرق مستندة إلى حاسوب تهدف إلى جمع البيانات وتخزينها والحفاظ عليها واسترجاع وتقديم المعلومات بطريقة مفيدة فيما يخص الموارد البشرية في المؤسسة"⁽¹⁾.

كما يمكن تعريفه على أنه "نظام يسعى إلى توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية التي يحتاجها المسؤولون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية"⁽²⁾ استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه في تحقيق أهداف المؤسسة".

أو هو "مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منتظمة ومتفاعلة، تشمل جمع و تخزين وتحليل واسترجاع البيانات والمعلومات إدارتها وهيئتها أمام المستفيدين من المديرين وصناع القرار لمساعدتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وفي مجال تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتعيينها وتعويضها وتدريبها وتطويرها وتقويم أدائها بكفاءة وفعالية. وهو ذلك النظام الذي يساهم في تحديد متطلبات الموارد البشرية من مهارات ومستوى تعليمي وأصناف الوظائف، وعددها وما يتفق وخطط المنظمة"⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نسجل التباين الواضح فيما بينها فهناك اتجاه يعرفه من منظور أنشطة نظم المعلومات واتجاه آخر من منظور تكنولوجي أين يعتبر الحاسب الآلي المركب الأساسي للعمل، كما هناك اتجاه ثالث وسط يجمع بين الاتجاهين السابقين.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص106.

² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص532.

³ محمود علي الروسان، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد37، 2013، ص227.

من خلال التعاريف السابقة واتجاهاتهم يمكن أن نقترح تعريف يشمل كل هذه المتغيرات فيمكن تعريف نظام المعلومات المورد البشري على أنه نظام متكامل يسمح بحصول معالجة وتخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تشمل التسيير التنبئي لهم، وتسيير العمليات والفترات التكوينية والمهنية، وسير الأجور أي أنه مجموعة من التسهيلات المادية (أجهزة الحواسيب وملحقاتها) ومعلوماتية (نظم إدارة البيانات) وبشرية والتي تعمل بشكل متكامل من أجل إسناد عملية صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وفي كافة المستويات الإدارية.

2- خصائص نظام المعلومات الموارد البشرية:

- يتمتع نظام المعلومات الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:¹
- نظام فرعي من نظام المعلومات الإدارية للمؤسسة مثله مثل باقي النظم الفرعية الأخرى.
- يهتم بالعمليات التالية: الجمع، التخزين، والتوصل إلى مجمل البيانات ذات الفائدة في تحسين أداء المورد البشري.
- يهتم بمجمل العمليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من تخطيط للقوى العاملة وكذا جميع الاستراتيجيات المتعلقة بالتوظيف كالاستقطاب، الاختيار والتحسين وكذا إستراتيجيات ما بعد التعيين كالتكوين، تقييم الأداء.
- يهتم نظام المعلومات الموارد البشرية بتوفير مجموعة من المعلومات متعلقة بالمورد البشري وهذا لتحسين عملية صنع واتخاذ القرار، بحيث أن العملية بأكملها متعلقة به.
- بما أن الموارد البشرية تنتشر في جميع أقسام المؤسسة يمكن القول أن هناك علاقة تبادلية وتكاملية بين نظام معلومات الموارد البشرية والنظم الوظيفية الأخرى بما يضمن سهولة انتقال ودوران المعلومات

3- مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية:

كباقي الأنظمة الوظيفية الأخرى فإن نظام المعلومات الموارد البشرية يتشكل من مجموعة مكونات تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

أ- المدخلات:

تمثل المدخلات مجموعة البيانات عن الموارد البشرية المركبة للمؤسسة فكل عنصر له قاعدة بيانات خاصة به مثل بيانات شخصية كالاسم، الجنس، المستوى التعليمي، كما تشمل المدخلات بيانات حول طبيعة الوظائف في المؤسسة وما هي شروط الالتحاق بها وما موقعها في الهيكل التنظيمي.

بالإضافة إلى اشتغالها على بيانات متكلفة بسوق العمل ومصادر الحصول على القوى العاملة هل من المصدر الداخلي أو الخارجي خصوصا مع المنافسة في هذا المجال وكيفية الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات، هذا بالإضافة

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 108.

² إيمان السامرائي، هيثم الزعبي، مرجع سابق، ص 107.

إلى مجمل البيانات المتعلقة بكيفية إدارة الموارد البشرية متعلقة أساسا بمحل الاشتراكات المتبعة في هذا الصدد من سياسة التوظيف، طرق تحديد الأجر ونظام الحوافز، الطرق المعتمدة في تقييم الأداء.

ب-العمليات:

يقصد بها معالجة كافة البيانات المتوصل إليها والتي تم إدخالها في قاعدة بيانات الموارد البشرية عن طريق إتباع مجموعة من المراحل بداية بالجمع، التخزين، الترتيب هذا بالاستعانة بمجموعة من التقنيات والأساليب الكمية التي من شأنها تسهيل مهام المسؤولين في هذه المرحلة، وتحويلها إلى معلومات وتقارير دقيقة يستعين بها مسؤولو إدارة الموارد البشرية في تسيير شؤونهم.

ج-المخرجات:

هي عبارة عن إفرازات كلا من مرحلة المدخلات والمعالجة وما توصل إليه النظام من نتائج، حيث يختلف حجمها نوعها من نظام إلى آخر وحسب حجم العمل وحجمه الذي تقوم به المؤسسة ومن أهم هذه المخرجات:

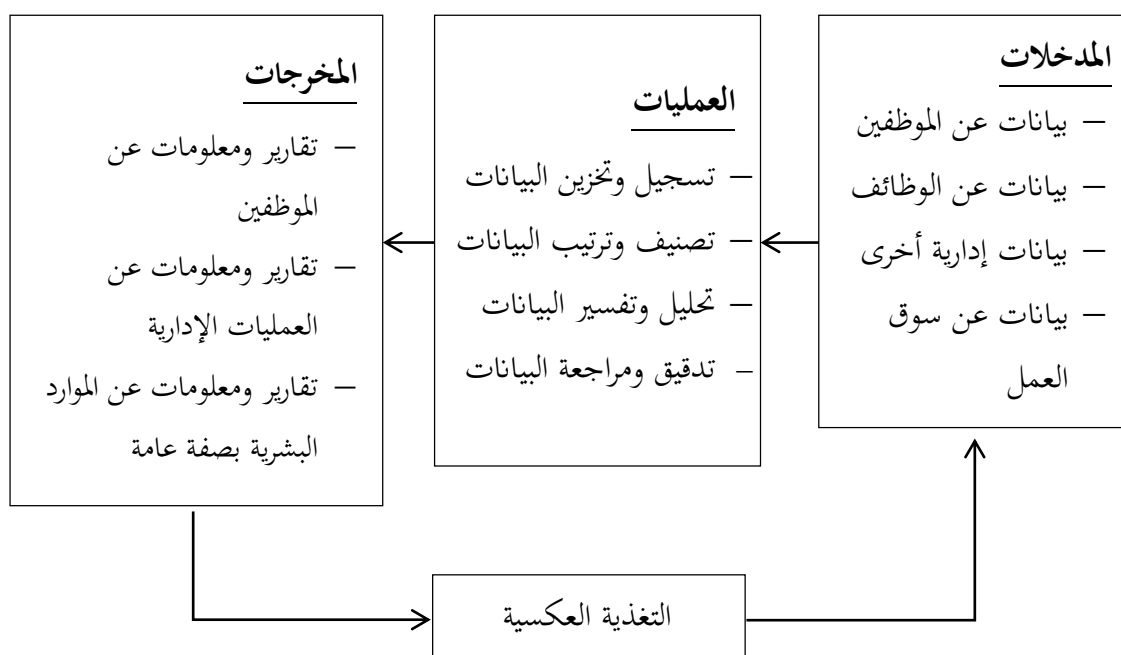
- خطة الموارد البشرية.
- اختيار وطلب الموارد البشرية والمساعدة في تحديد مناسب من القوى العاملة.
- برامج التكوين والاحتياجات التكوينية للمؤسسة.
- نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية.

د-التغذية العكسية:

هي معلومات تبين كيفية سير النظام ومدى تطابق مخرجاته مع الخطط الموضوعة وتتم من خلال الرقابة على العناصر السابقة بهدف رصد الانحرافات والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب، وكشف مواقع الخلل والمسؤول عليها هذا في الحالة السلبية ونفس المبدأ في الحالة الإيجابية وذلك بما يخدم أهداف المؤسسة.

ويمكن إجمال هذه المكونات في الشكل التالي:

الشكل رقم 18: مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية



المصدر: زياد محمد الشرمان، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، الأردن، 2004، ص 346.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية هي في الحقيقة يمكن تشكيلها في ثلاث أمور أساسية: (1)

– **المكون البشري:** نقصد به مجموعة الموارد البشرية العاملة بالأقسام المختلفة بالنظام والذين يشكلون النواة الأساسية له وهم صنفان:

– **الأخصائيون:** هم الأفراد الذين يحللون ويصممون نظام المعلومات بالاستناد إلى احتياجات المعلوماتية للمستخدمين النهائيين.

– **المستخدمون النهائيون:** هم الأفراد الذين أعدت من أجلهم أنظمة المعلومات يستخدمونه في أعمالهم ومهامهم مثل المحاسب، مدير التسويق...

– **المكون المادي:**

يقصد به جميع الآلات والأجهزة المكونة للنظام والمتمثل في أجهزة الإعلام الآلي ولواحقه والتي تستخدم في معالجة البيانات، بالإضافة إلى اشتغالها على مجموعة من التجهيزات ووسائل الاتصال (الهاتف، البريد الإلكتروني...).

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 530-531.

- المكون المجرد:

يشمل هذا العنصر على كافة البرامج والتعليمات التي تدير النظام وما يحتاجه الأفراد لمعالجة البيانات، وبهذا فإن هذا المكون ينظر إليه وفق ثلاث محاور:

- برمجيات النظم: مجموع البرمجيات التي تسمح بالاستغلال الحاسوب وتشغيله.

- البرمجيات التطبيقية: برامج يتم من خلالها تنفيذ التطبيقات المختلفة من قبل المستخدم النهائي مثل: نظام الأجور، نظام مراقبة المخزون... الخ.

- الإجراءات: مجموعة التوجيهات التشغيلية للأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات.

4-تطبيقات نظام المعلومات الموارد البشرية:

يمكن تطبيق نظام المعلومات الموارد البشرية في كافة أعمال المؤسسة وبصفة متعددة وتتمثل أهم تطبيقاته فيما يلي: (1)

أ-تطبيقات التخطيط الموارد البشرية:

التطبيقات المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية وهما تخطيط التعاقب، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية "كما ونوعاً".

فالتطبيق الأول يؤكد على أن المؤسسة لديها موارد بشرية، لابد أن تعيدهم إلى المناصب التي تشغل بسبب التعاقد، الترقية، النقل، التوسع في الأنشطة، لذلك لابد أن يكون هناك قاعدة بيانات للموارد البشرية تتضمن جميع المعلومات الخاصة بهم وهذا للاستفادة منها في حالة إمكانية حركة الموارد البشرية أو في حالة تحليل قوة العمل وهذا للاستقطاب الداخلي، بحيث يوفر المعلومات التالية: (2)

- عدد التبعيئات الجديدة، بالإضافة إلى عدد الترقيات والتنقلات بين الأقسام.

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلاً.

- معرفة عدد العاملين الذين ستفقدتهم المؤسسة مستقبلاً جراء عمليات التقاعد والإقالة والاستقالة... الخ.

من خلال ما سبق نستنتج أن تطبيق نظام المعلومات الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية له دور كبير في تحقيق التوازن بين احتياجات العمل والفرص المتاحة في سوق العمل من خلال المساهمة في اتخاذ قرارات رشيدة في

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 329.

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 107.

هذا المجال، كما يساهم أيضا في إعادة توزيع جهود الموارد البشرية حتى نضمن عدم شغور المناصب من جهة وخلق روح معنوية جديدة لدى المورد البشري من جهة أخرى.

ب- تطبيقات التوظيف:

تتضمن تطبيقات نظام المعلومات الموارد البشرية على عمليات التوظيف في كل من عملية استقطاب المترشحين، توفير فرص العمل المناسبة، إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمورد البشري واستعمالها في عملية اتخاذ القرار.

ج- استقطاب ومتابعة المترشحين: وهذا من خلال متابعة المتقدمين والراغبين في شغل المناصب المقترحة من طرف المؤسسة، وضمان تأمين البيانات الشخصية والضرورية الخاصة بالمترشحين، وكذا تحديد الشروط الضرورية لشغل المناصب.

من خلال نظام استقطاب ومتابعة المترشحين يمكن للمؤسسة أن تتوافر لديها: (1)

- كافة المعلومات عن المترشحين للمناصب مثل: الاسم، اللقب، الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة... الخ.
- تسجيل عن جميع التفاصيل التي تتضمنها عملية التوظيف من طريقة التوظيف، أهم معايير الانتقاء، الاختيارات...
- مساعدة مسؤول الموارد البشرية في التعرف على المراحل التي اجتازها المتقدم للتوظيف.
- تسهيل مهمة القائم بالاستقطاب من خلال تزويده بالبيانات التي تساعد على إعداد جداول عن المقابلات واستخراج التقارير.
- ضمان الشفافية في فرص العمل: هنا تقوم المؤسسة المعنية بعملية التوظيف بإعداد تقارير عن العاملين تقدمها إلى المصلحة المختصة، وهذا لضمان الشفافية وتكافؤ فرص العمل أمام جميع الأفراد المترشحين.
- توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين.
- تحتفظ المؤسسة عادة ببيانات حول العاملين في قاعدة بيانات، هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:
- تسيير شبكة الأجور والرواتب.
- توثيق جل الأعباء التي تتحملها المؤسسة من جراء تقديم الخدمات وأنظمة الحوافز.
- التخطيط للموارد البشرية.

كل هذه البيانات تساعد المؤسسة على فعالية وإنتاجية إجراءات التوظيف واتخاذ مجموعة من القرارات تضمن تقييم مدى فعالية مصادر الاستقطاب المختلفة، واتباع المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات.

¹ زاوي صورية وتومي مولود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة بسكرة، 2010، ص 7.

د- تطبيقات إدارة تقييم أداء الموارد البشرية:

تطبيق نظام المعلومات الموارد البشرية على إدارة تقييم الأداء تعد من مهام إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم بتخزين تقييم أداء المورد البشري وإنتاجية في قاعدة بيانات إلكترونية تساعد المؤسسة في تحقيق الملائمة بين نظم تقييم الأداء وخصائص ومواصفات كل وظيفة، وبالتالي تساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء ومحاولة معرفة وتحليل الانحرافات بين ما هو مطلوب من المورد البشري، وما حققه فعلا، ومحاولة تصحيح السلبي منها، وحتى تضمن المؤسسة نجاح التطبيق لابد عليها أن تقيم بيئة العمل بصفة دورية وأهم المستجدات الطارئة فيها، حتى لا يتأثر المورد البشري بها.

هـ- تطبيقات التكوين وتنمية الدور البشري:

تسعى المؤسسة دائما إلى تنمية مهارات مواردها البشرية من خلال تسطير برامج تكوينية وتدريبية تضمن لها أداء يتوافق مع توقعاتها، وكذا التحسين والتطوير المستمر في أعمالها، لذا فمن الضروري الاستعانة بنظام المعلومات الموارد البشرية في العمليات والإجراءات التي من شأنها تنمية مهارات المورد البشري يستخدم النظام بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة مثلا بالتكوين، حيث تتضمن عدد المشاركين في الدورة التكوينية محتوى برنامج التكوين، تكلفة التكوين، وكذا معلومات خاصة بالمشرفين على عملية التكوين، حيث تتضمن مهاراتهم والخبرة التعليمية، ومستواهم التعليمي.

و- تطبيقات التعويضات:

تتضمن التعويضات جميع ما سيتحصل عليه المورد البشري كمقابل للجهد المبذول حيث تقوم المؤسسة من خلال التطبيقات تحديد الرواتب والأجور، المكافآت والحوافز، ومجمل الإعانات والخدمات الاجتماعية المقدمة للموظف أو العامل.

يساعد تطبيق نظام التعويضات في معرفة مجمل الأعباء التي تتحملها المؤسسة شهريا أو سنويا، ويوفر لها معلومات حول الراتب وكيف يتم تغييره من فترة لأخرى حتى تضمن التخطيط المستقبلي في حالة الزيادات، وكذا يساعدها في تحديد الوظائف التي تكون أجورها أعلى وأقل في المؤسسات المنافسة.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن تطبيق نظام المعلومات الموارد البشرية يتم في جميع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فيبدأ من أول مرحلة ألا وهي التخطيط إلى آخر مرحلة وهي التقاعد، إذن فتطبيقه يتم في جميع مراحل

المسار الوظيفي للمورد البشري، ففي كل خطوة يجب أن تستعين المؤسسة بمجموعة من المعلومات تسهل لها العملية والتي يضمنها توفر نظام معلومات الموارد البشرية فعال.

خلاصة:

تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية لبقاء أية مؤسسة، أو ذات أهمية كبيرة للمؤسسات عموماً ومنها مؤسسات الأعمال المعاصرة. في ظل الظروف الديناميكية الراهنة، ذلك لزيادة كفاءة أدائها وفعاليتها وتحقيق أهدافها.

كما أن أهم عامل في المؤسسة والذي يجب أن يحظى بالاهتمام الكافي والذي يعتبر من العوامل الأساسية لمواجهة التحديات هو الاعتماد على العنصر البشري وكل ما يتعلق بدوافعهم، سلوكياتهم، قيمهم واتجاهاتهم لأنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تبقى وتنمو بدون توفر موارد بشرية بمؤهلات مناسبة، وبدون الاهتمام بجوانب مختلفة لاستخدامهم.

المحاضرة التاسعة: وظيفة التسويق

تمهيد

أولاً: مفهوم وظيفة التسويق

ثانياً: امتداد مجال التسويق ومساره

ثالثاً: عناصر المزيج التسويقي

رابعاً: نظام المعلومات التسويقي

خلاصة

تمهيد

يشهد العالم جملة من التطورات والتحولات في شتى الميادين بما فيها السياسية والثقافية والاقتصادية ويعتبر القطاع الاقتصادي أكثر حيوية لان بقاء واستمرارية الدولة في ظل المعطيات والتحولات الجديدة مرهون بمدى فعالية، واستراتيجية هذا القطاع، وهو يتسم بالتوسع بحكم أنه يحتوي على أنشطة استراتيجية مختلفة لعل أبرزها النشاط التسويقي الذي يعد الأكثر حيوية.

كل هذا أدى إلى ضرورة التيقن بأهمية التسويق والحاجة الملحة للمعلومات التسويقية، فالمؤسسة المتطورة هي التي تمتلك القدرة التنافسية بكفاءة وفعالية ولاسيما في الأسواق الدولية بحيث نجد النجاح الذي حققته المؤسسات العالمية يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني هذه الأخيرة المفهوم الحديث للتسويق.

أولاً: مفهوم وظيفة التسويق

1-مراحل التطور التاريخي لوظيفة للتسويق:

يمكن تقسيم التطور التاريخي لوظيفة للتسويق، وكيفية تبلوره في مفهومه المعاصر إلى خمسة مراحل أساسية:¹

أ-مرحلة الاهتمام بالإنتاج:

ظهر هذا المفهوم بظهور الشركات الصناعية، ولقد اهتم أرباب الأعمال في هذه المرحلة بالإنتاج الوفير نظراً لاتساع حجم الطلب، ونظراً لهذا السبب لم تجد المؤسسات صعوبة في بيع ما تنتجه، ولم تهتم بفكرة القرب من الأسواق والبحث عنها بقدر ما اهتمت بالقرب من مصادر المواد الأولية والطاقة.

2-المرحلة الثانية: المرحلة البيعية (1930-1950)

ظهر هذا المفهوم بعد الأزمة الاقتصادية 1929 (أزمة الكساد الاقتصادي) نتيجة الركود الاقتصادي الذي أصاب العالم.

تميزت بما يلي:

- انخفاض المداخل الوطنية.
- استفحال ظاهرة البطالة وتقلص القدرة الشرائية للمواطنين.
- تراجع أسعار المنتجات الصناعية.

¹ BAYNAST LENDREVIE LEVY, Mercator, 12eme édition, dunod, paris, 2017, p37

- انخفاض حجم الاستثمار.

المشكل المطروح الذي صادفته المؤسسات في تلك الفترة هو كيفية تصريف هذه المنتجات المتكدسة لتجنب الخسارة التي ألحقت بالكثير من المنشآت الصناعية نتيجة لزيادة المخزون السلعي وزيادة نسبة المبيعات، وضياع الكثير من الفرص والصفقات التجارية.

ج-المرحلة التسويقية (من 1950 إلى الآن):

لقد برز هذا المفهوم عقب نهاية الحرب العالمية الثانية، ويسمى بعض المنظرين هذه الفترة بعصر التسويق، ولقد ساعد على ظهور هذا المفهوم المتكامل للتسويق والحاجة الملحة إليه ما تميزت به تلك الفترة من خصائص، وعوامل ومتغيرات معينة، كان لها الأثر الكبير على النشاط الإنتاجي كما ونوعا، وعلى الإطار الاجتماعي والسلوكي أو النمط الاستهلاكي للأفراد وعلى الموقف التنافسي والتسويقي بين المؤسسات، وهي الفترة التي تميزت بالتعاون بين أمريكا وأوروبا بإعادة بناء ما حطمته الحرب فأقيمت المصانع والمشروعات الضخمة على أحدث الطرق والوسائل.

د-المرحلة الرابعة: المفهوم الاجتماعي لوظيفة التسويق:

كما أن مفهوم التسويق الاجتماعي هو ذلك المفهوم المرتبط بتخطيط وتوجيه نشاط المؤسسة لتحقيق هدف إشباع احتياجات ورغبات المستهلك النهائي، وكذلك السعي إلى تحقيق الأرباح المتوازنة مع مراعاة مصالح المستهلك والمستويات الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع أو المحيط الذي نشط فيه.

المفهوم التسويقي الاجتماعي يقوم أساسا على ثلاثة عناصر أساسية تتجلى فيما يلي:¹

- المؤسسة من حيث أرباحها وآفاقها (غاياتها).

- تحقيق وإشباع رغبات وحاجيات المستهلك.

- المجتمع واهتماماته

هـ-المرحلة الخامسة: المفهوم الاستراتيجي لوظيفة التسويق

التسويق الحديث يقوم على التخطيط الاستراتيجي والذي يقوم بدوره أساسا على التوفيق بين موارد المؤسسة والفرص التسويقية المتاحة، وهذه الأخيرة لا يمكن استيعابها واستغلالها إلا بالمرور على النشاط التسويقي الذي يوفر المعلومات

¹ Brien Richard H et stafford james E, **Marketing information système A New dimension for maketing reseach**, journal of morketing, vol 82, july 1968, p19.

والمدخلات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها، وأنواع المنتجات ودرجة المنافسة، وعدد المنافسين والفرص التسويقية المتاحة والتهديدات، وكل هذه المعلومات تساعد في رسم البعد الاستراتيجي للمؤسسة ككل.

2-تعريف وظيفة التسويق

يعرفها "Kotler" : " هي الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي من خلاله يشبع الأفراد والجماعات رغباتهم وحاجاتهم مستعملين لذلك أساليب الإنتاج وتبادل السلع"¹

تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق: " بأنها التفاعل بين مختلف النشاطات التجارية التي توجه السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون أو المستهلك النهائي "².

حسب " LINDO " و" LENDREVIE " وظيفة التسويق هي: " مجموعة الطرق والوسائل التي توفرها المؤسسة لتروج عن السلوكيات المعتمدة في تحقيق أهدافها بين العوام المقصودة ".³

كما عرف " J-PBERNARDET " وظيفة التسويق على أنها " ذلك المسار الحي لإرضاء رغبات وحاجات المستهلكين بالمنطق الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال تبادل السلع والخدمات، فالمنتج لا يباع إذا لم يلبي حاجة السوق ".⁴

من التعاريف السابقة يمكن حصر عدة وظائف للتسويق، والتي تشمل جميع الأعمال والأنشطة التي يتم القيام بها منذ تصميم السلعة وحتى وصولها إلى المستهلك، أي أنها تبدأ وتنتهي عنده، فهو نقطة البداية والنهاية، بمعنى أن هناك العديد من الوظائف التي يقوم بها النشاط التسويقي.

يمكن تصنيف وظائف التسويق إلى أربع مجموعات كالآتي:

-مجموعة الوظائف الإدارية: تتمثل في وضع السياسات والبرامج التسويقية الملائمة للمؤسسات بنوعها العامة والخاصة، وتحديد الأهداف العامة والفرعية لأقسام إدارة التسويق والدوائر على أساس نتائج التحليل الشامل والمتابعة والتقييم لتنفيذ كافة الوظائف التسويقية.

¹ BAYNAST LENDREVIE LEVY, op-cit, p65

² Jean Jacques Lambin Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, 9eme édition, dunod, paris, 2017

³ vernette Eric, Marketing fondamental, 2eme édition, Eyrolles, paris, 1993, p162.

⁴ kotler et dubois, marketing management, publi union, 10 edition, paris, 2010, p137.

-مجموعة وظائف التبادل: تتمثل في دراسة السلعة من حيث تصميمها وتحديد مواصفاتها، وجودتها، وكمية إنتاجها، وسعرها، وتغليفها، واختيار الاسم والعلامة، وتحديد نوعية خدمات ما بعد البيع كالصيانة والتركيب، بالإضافة إلى الشراء والبيع اللذان يشتملان على تحويل ملكية السلعة، والتفاوض بخصوص سعر البيع والشراء، كذلك الترويج ويشتمل على تصميم البرنامج الترويجي المناسب.

-مجموعة الوظائف المساعدة: تتمثل في التمويل بتوفير الأموال اللازمة للقيام بحملات الترويج، سواء من قبل المنتج، أو منافذ التسويق، وتغطية الفترة الزمنية التي تمر بها السلعة عبر قنوات التسويق حتى وصولها للمستهلك، بعمليات البيع بالآجل عبر القنوات التسويقية، إضافة إلى وظيفة التمويل.

تعتبر وظيفة دراسة السوق من أهم الوظائف التي يتركز عليها النشاط التسويقي، حيث يتم من خلالها جمع كل المعلومات المتعلقة بالمستهلك من ذوق وحاجات ورغبات، كما يتم جمع المعلومات عن حجم الطلب المتوقع في السوق على السلعة وحجم المنافسة المرتقبة، ولا ننسى المخاطرة التسويقية التي تعتبر أيضا مهمة في النشاط التسويقي، لأن المؤسسة قد تتحمل خسائر نتيجة لانتقال السلعة من المنتج إلى المستهلك الأخير كالكسر مثلا، لذا يجب التأمين على السلعة بشروط مناسبة لدى شركات التأمين وذلك للتخفيف من الآثار السلبية التي تنجم عن ذلك منها ركود السلعة والأحجام عن شرائها من طرف المستهلكين.

-مجموعة وظائف التجهيز والنقل المادي: تتمثل في وضع الإجراءات اللازمة وتنفيذها وتطويرها لمناولة ونقل وتخزين السلع التي تم صنعها، والرقابة عليها لضمان سير العملية الإنتاجية والتسويقية المرتبطة بتوزيع السلع المنتجة.

ثانيا: امتداد مجال التسويق ومساره:

1-امتداد مجال التسويق:

يمكن تصور امتداد مجال التسويق في جانبين: في داخل المؤسسة أي من حيث الوظائف، وخارج المؤسسة أي من حيث قطاعات النشاطات المختلفة.

أ-امتداد وظائف التسويق:

اقتصر التسويق في مفهومه البدائي على البيع بمعنى الكلمة أي يتحدد في نشاط الممثلين في التوزيع الفيزيائي للسلع، وبعبارة أخرى، يبدأ التسويق بعد تصميم المنتج وتصنيعه وتحديد سعره، وينتهي بمجرد التحويل القانوني للملكية من المنتج إلى المشتري، وفي إطار هذه الوظائف توصل مسؤولو التسويق إلى إضافة الإعلان بهدف دعم عمل البائعين، لكن المؤسسات أخذت على عاتقها حماية وتطوير أسواقها، فلا يكفي إنتاج سلعة بسعر معين ولكن تأمين الزبائن لها يكون أحسن، لذا يجب تحليل حاجات السوق لاتخاذ قرار ماذا ننتج؟ وبأي سعر نبيع؟¹

¹ BAYNAST LENDREVIE LEVY, op-cit, p 140

أصبحت المؤسسة تقوم بعدة وظائف تسويقية، انطلاقاً من تحديد المنتجات التي تقدمها للسوق، وكيفية توزيع هذه المنتجات على الأسواق، وكيفية الترويج بها، والسعر الذي سيدفعه المستهلك للحصول عليها، ويطلق على هذه العملية اسم إدارة " النشاط التسويقي "

تعد إدارة النشاط التسويقي جزءاً هاماً في إدارة المؤسسة ككل، وتزداد أهميتها في المؤسسات التي تتبنى المفهوم التسويقي وتحاول قدر المستطاع تطبيقه، فالوظيفة التسويقية هي النشاط المحرك لباقي أنشطة المؤسسة كالتمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، فبتظافر جهود هذه الأنشطة يمكن تحقيق الهدف الأول وهو رضا المستهلك عن طريق إشباع حاجاته.¹

على إثر هذا الامتداد في الوظائف التسويقية يمكن أن نميز اليوم، بين التسويق الدراسة والتسويق الاستراتيجي والتسويق العملي كآخر مرحلة من امتداد وظائف التسويق، ويمكن تلخيص أهم مميزات الجدول التالي:

جدول رقم 1: امتداد وظائف التسويق

المهام (الوظائف)	المستوى التسويقي
-دراسة التسويق (تحقيق) -نماذج -متابعة الموقع التنافسي	دراسة السوق étude du marché
-اختيار الأسواق أو الزبائن المستهدفة -تصميم السلعة أو الخدمة المراد بيعها. -تحديد الأسعار. -اختيار قنوات التوزيع. -تحديد استراتيجية الاتصال.	التسويق الاستراتيجي Marketing stratégique
-تنفيذ الحملات الاشهارية و الترويج. -تنشيط البائعين و التسويق المباشر. -توزيع المنتجات و تهيئة المحل التجاري -خدمات ما بعد البيع.	التسويق العملي Marketing Opérationnel

¹ Brien Richard H et stafford james E, op-cit, p 139

ب-امتداد نشاط التسويق لقطاعات أنشطة جديدة:

يكمن هذا الامتداد في القطاعات التالية:¹

- **في القطاع التجاري:** التسويق لم يخرق عالم الأعمال، التي لها وزن متمائل فقط، بل اخترق القطاعات ذات الاستعمال الواسع.
- **في القطاع غير الربحي:** آثار التسويق تدريجيا انتباه المعاهد و المدارس التعليمية، و الجماعات الطائفية، المستشفيات، المتاحف، المراكز الثقافية وتنظيمات أخرى ذات طابع غير ربحي... الخ .
- **في القطاع الدولي:** عرفت التوجهات والتقنيات التسويقية تطوراً كبيراً في الولايات المتحدة الأمريكية وانتشرت بكثرة في أوروبا ثم باقي العالم، وفي هذا الإطار لعبت المؤسسات المتعددة الجنسيات الكبرى دوراً محفزاً، وتأني في الأخير الدول التي في طريقها إلى النمو.

2-المسار التسويقي:

على أساس الغرض الرئيسي للمؤسسة والأهداف الرئيسية وعلى ضوء مجالات وفرص النمو، تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التكتيكية على مستوى كل نشاط رئيسي ومن بينها النشاط التسويقي، وعلى هذا المستوى يمكن التمييز بين الأهداف الكمية والأهداف النوعية (الوصفية).

أ-الأهداف الكمية: تتمثل فيما يلي:²

- الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات :** في هذا الإطار يتم تحديد مجموعة من الأهداف البيعية المختلفة، والتي تختلف حسب طبيعة منتجات المؤسسة، وطبيعة نظام التوزيع فيها، وطبيعة الأسواق المستهدفة مثلاً رقم المبيعات الإجمالي المتوقع والمطلوب تحقيقه خلال العام المقبل، رقم المبيعات المستهدف لكل منطقة جغرافية... الخ
- الأهداف المتعلقة بحجم الأرباح:** المقصود بالربحية هنا هو الفرق بين حجم أو قيمة المبيعات وتكاليف التشغيل التي اتفق عليها لتحقيق حجم معين من المبيعات.

- الأهداف المتعلقة بالعائد على الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي :** تعتبر هذه النسبة كوسيلة للحكم على مدى كفاية الأرباح الناتجة عن الموارد المالية المستثمرة في النشاط التسويقي، ومعرفة مدى فعالية وكفاءة استخدام هذه الموارد المتاحة بواسطة جهاز التسويق، على أساس قياس هذه الكفاءة من زاوية الربحية

¹ Jean Jacques Lambin Chantal de Moerloose, op-cit, p 140

² vernette Eric, op-cit, p 170

-الأهداف المتعلقة بحصة أو نصيب المؤسسة من السوق: يمكن تحديد هذه الحصة كهدف على مستوى السوق الكلي أو على مستوى السوق المستهدفة أو على مستوى كل سوق من الأسواق المستهدفة أو على مستوى مناطق معينة.

لتحديد هذه النسبة يجب تحديد ما يلي: ¹

- السوق المستهدفة وهل هي سوق كلية أم شريحة أم أكثر من ذلك.
- التنبؤ بالقدرة الاستيعابية للسوق أو بحجم الطلب الكلي.
- دراسة وتوقع سياسات وسلوك المنافسين.
- تقدير المبيعات المتوقعة للمؤسسة.

-الأهداف المتعلقة بالصورة الذهنية: تكوين صورة ذهنية معينة ومحبة بين المستهلكين عن منتجات وخدمات المؤسسة يعتبر من الأهداف الهامة لكافة أنشطة المؤسسة وخاصة النشاط التسويقي، لهذا على المؤسسة تحديد عناصر الصورة الذهنية بعناية فائقة ويجب أن تكون أفعال وسياسات وسلوك جهاز التسويق مؤيدة ومعززة لهذه العناصر ولهذا الصورة بصفة عامة، ويتمثل الهدف الكمي في مناضلة المؤسسة الدائمة لزيادة عدد الأفراد اللذين وصلتهم هذه الصورة الذهنية المحبة و المحددة .

-الأهداف الخاصة بتنمية موارد المؤسسة : وتتمثل في معدل النمو المراد تحقيقه خلال فترة تشغيل معينة، فمعدل النمو ومدى كفاءة هذا النمو يعتبر من الأهداف التشغيلية التي تقيس درجة ومدى القوة والمكانة التي اكتسبتها المؤسسة .

-الأهداف الاجتماعية: يمكن أن يكون للمؤسسة على ضوء امكانياتها وطبيعة نشاطها دور في تحقيق بعض الأهداف الإنسانية والاجتماعية، فالمفهوم الاجتماعي للتسويق يدعوا إلى أن يعمل النشاط التسويقي على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه بما لا يتعارض مع الصالح العام للمجتمع ككل.

ب-الأهداف النوعية:

يمكن حصر بعض الأهداف النوعية للنشاط التسويقي كالآتي: ²

- إيجاد المستهلك الذي يرغب بشراء واقتناء السلعة أو الخدمة.
- إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خلال دراسة سلوكه والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذه لقرار الشراء.

¹ Brien Richard H et stafford james E,op-cit, p 140

² kotler et dubois, op- cit, p 200

– المحافظة على المستهلك وإقناعه بأن السلعة أو الخدمة المقدمة هي الأفضل والأقدر على إشباع حاجاته ورغباته في ضوء ظروفه وإمكانياته.

يمكن تلخيص أهداف النشاط التسويقي في الجدول التالي:

بالنسبة لمسار التسويق، فنجد أن التسويق يركز على الزبون والمسار يتشكل من ثلاث مراحل هي الزبون والسوق لتجزئة وتحديد الحقل التنافسي، التكيف في موقع تنافسي، التصرف في السوق للبيع.

– **الزبون** : تعد دراسة السوق أولى خطوات مسار التسويق وذلك بمعرفة بنية السوق أي التجزئة وتعني عند المختصين العادات والسلوكيات التي يتميز بها المستهلكون، ومن بين مجموعة السلوكيات والخصائص التي تميز المشتري المحتملين، يجب توضيح أفواج متجانسة أو أجزاء الزبائن مع تقييم أهمية وتطور كل جزء من الزبائن، كما من الضروري تحديد سوق مناسب، محلي، جهوي، وطني، دولي، فالمؤسسات الصغيرة ليس عليها الاهتمام بالنمو والتطور لأنها ستفقد معرفة زبائنها وتعرض لخطر عدم الجمع مع الطلب، وفي المقابل الحجم الكبير يسمح بالعمل في أجزاء عديدة من الأسواق ومن الأفضل مراقبة الأرضية والحصول على إمكانيات واسعة للتفاوض مع مورديها والقيام باقتصادات الحجم والاستجابة للزبائن الحساسين للسعر المنخفض¹.

– **التكيف** : وظيفة التسويق تحدد الأهداف أو الطرق المختارة للخدمة، وتكيف بصفة مستمرة السلع أو الخدمات للبيع، وتحديد الأسعار التي يستطيع السوق دفعها، إضافة إلى تكيف طرق التوزيع والقوى البيعية (الشبكة التجارية) بطريقة أفضل من المنافسين وذلك بالطبع يتم حسب رغبة المستهلكين، وهذا يسمح بإعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة

– **التصرف (اتخاذ القرار)** : وجود سياسة المنتج، البيع والاتصال يسمح للمؤسسة الوصول إلى أهدافها، فإن حصة كبرى من السوق يجب أن تكون مقرونة بسياسة هامش منخفض، وحصة سوقية صغيرة لكن مع هوامش مرتفعة، كما يمكن التصرف في العرض عن طريق سياسة منتج وسعر أو عن طريق سياسة البيع والحضور في قنوات التوزيع.

ثالثا: عناصر المزيج التسويقي

يتشكل المزيج التسويقي لأية مؤسسة من أربعة عناصر أساسية وهي: المنتج، السعر، التوزيع والترويج. ولا يمكن اعتبار مؤسسة ما ناجحة إذا تبنت جميع هذه العناصر وإنما إذا تمكنت من التوفيق بين مختلف هذه العناصر وبالتالي تعزيز تنافسيتها في السوق².

¹ Jean Jacques Lambin Chantal de Moerloose, op-cit, p 170

² kotler et dubois, op- cit, p201

1- سياسة المنتج

تعتبر السلعة والخدمة ذو مكانة جوهرية في العملية التسويقية ولكي تكون هذه العملية أكثر فاعلية لابد من وجود منتج جيد يمكن الاعتماد عليه والثقة فيه من قبل المستهلك حيث يواجه الرئيسيون (الإدارة العليا، البحوث وتطوير الإنتاج (مع رجال التسويق العديد من القرارات والتحديات المتنوعة في مجال صياغة وتصميم سياسة المنتجات وهدف الجميع هو تحقيق التوافق بين المنتجات واحتياجات المستهلك.

يرى ماركاثي في المنتج مصدرا لإشباع الحاجات والرغبات الاستهلاكية، كما أنه مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من الموزع والمنتج. بل يتعداه إلى كل الأبعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى إلى تحقيقها.

في حين أن كل من **كوتلر** وأرمسترونج ينظر إلى المنتج من خلال أبعاد ثلاث وهي:

- **الجوهر**: هو ما يشتريه المستهلك بالضبط .
- **المنتج الفعلي**: الذي يتعدى جوهر المنتج ليشمل مكونات المنتج، خصائصه، إضافة إلى الجودة، العلامة، ...
- **المنتج المدعم**: أو الخدمات الإضافية التي تتعلق بالمنتج، والذي يتضمن مختلف المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج.

2- سياسة التسعير

يعد التسعير العنصر الثاني من العناصر المكونة للمزيج التسويقي، فعملية تحديد السعر عملية صعبة ومعقدة لها دور أساسي في إفشال أو إنجاح الأنشطة الأخرى، كما أن للتسعير علاقة مباشرة بالمبيعات والتكاليف والأرباح كونه العنصر الوحيد الذي يعطي إيرادا وباقي العناصر الأخرى ما هي إلا مجموعة من التكاليف تضاف إلى بعضها البعض لتشكيل التكاليف الكلية.

بالنسبة لـ **Kotler و Armstrong** السعر مجموعة القيم التي يدفعها المستهلك ويعتبرها الأساس في الحصول على المنافع من خلال امتلاكه للسلعة أو استخدامه للخدمة و أن الأفراد يقومون بإجراء الموازنة وذلك من خلال مقارنة كمية النقود المدفوعة وكمية الإشباع المتحقق ويتحقق هذا الإشباع عندما يمتلك المنتج الخصائص التي يبحث عنها المستهلك و يرغب في الحصول عليها

3- سياسة التوزيع

يرتبط عنصر التوزيع بباقي العناصر المكونة للمزيج التسويقي، حيث يعتبر حلقة الربط بين المؤسسة المنتجة والمستهلك. وهذه الحلقة لا تشمل فقط عمليات النقل والتخزين وإنما لها دور أكثر أهمية وهو أن الاختيار الجيد

لقنوات التوزيع يؤثر على مردودية المؤسسة من خلال هامش الربح أو العمولة التي يتحصل عليها الوسطاء . كما أن للتوزيع تأثير على باقي السياسات فهي التي تحدد السعر النهائي للمنتج كما أنها تقرر مصير السلعة المنتجة¹.

4- سياسة الترويج

بعد قيام المؤسسة بعملية الإنتاج واختيار السياسة السعرية المناسبة تأتي المرحلة الموالية التي تقوم المؤسسة من خلالها بالتعريف بمنتجاتها لأنها قد تفشل في تحقيق قدر عال من المبيعات إذا لم يعرف المستهلك وجود هذا المنتج أو الخدمة لأن هذا الأخير لا يبيع نفسه حتى وإن كان يتسم بأعلى وأفضل جودة بين المنتجات الأخرى. ولذلك يعتبر الترويج عنصر لا يقل أهمية عن باقي العناصر الأخرى المكونة للمزيج التسويقي وهي بمثابة اتصال مباشر أو غير مباشر بين المؤسسة المنتجة والمستهلك. إذ أنه بدون سياسة ترويجية فعالة قد تفشل المؤسسة يتكون المزيج الترويجي من أربعة عناصر أساسية: الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة وتنشيط المبيعات².

رابعا: نظام المعلومات التسويقي

1- تعريف نظام المعلومات التسويقي

هناك مجموعة من التعاريف لنظام المعلومات التسويقي أبرزها تعريف Kotler حيث عرفه بأنه " شبكة معقدة من العلاقات في هيكل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لغرض تنظيم تدفق المعلومات المناسبة، والواردة من مصادر داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة والموجهة لخدمة مراكز اتخاذ القرار التسويقي"⁽³⁾.

كما يعرف نظام المعلومات التسويقي على أنه "عبارة عن الأشخاص والمعدات والإجراءات لجمع، فرز، تحليل، تقييم وتوزيع المعلومات لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات التسويقية بما يحقق أهداف المؤسسة الداخلية والخارجية"⁽⁴⁾.

من خلال التعاريف السابقة فإن الملاحظ أن مصطلح نظام المعلومات التسويقي ينطبق على كافة الأفراد والتجهيزات والإجراءات والوسائل المصممة لغرض جمع المعلومات، تصنيفها تحليلها، تقييمها وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرار التسويقي التي تحتاج إليها في الوقت المناسب.

¹ vernette Eric, op-cit, p180

² vernette Eric, ibid, p 200

³ kotler et dubois, ibid, p137.

⁴ Brien Richard H et stafford james E, op-cit, p 201

فنظام المعلومات التسويقي إذن يهدف لتزويد الإدارة بمعلومات بالأهمية، الحداثة والدقة المساعدة في اتخاذ القرار لتقليل درجة المخاطرة أو عدم التأكد.

2- خصائص نظام المعلومات التسويقي

- أنه عبارة عن تطبيق لمفهوم النظم: في مجال المعلومات من أجل تحقيق المعادلة التالية:
مجموع المخرجات = مجموع المدخلات - مجموع البيانات المرفوضة في مرحلة المعالجة، أو لتشغيل العناصر الأساسية لأي نظام فالمرحلة الأولى أو ما يعرف بالمدخلات فإن التطبيق يكون هنا من خلال:⁽¹⁾
- تحديد البيانات المطلوبة لاتخاذ القرار.
- جمع البيانات.
- في المرحلة الثانية وهي عملية معالجة مجموع المدخلات فإن تطبيق مفهوم النظم يكون من خلال:
- تشغيل البيانات (بمساعدة أساليب التحليل الكمية).
- تخزين البيانات واسترجاعها مستقبلا.
- كمرحلة أخيرة نصل إلى المبتغى من العمليات السابقة (المدخلات، المعالجة) وهو جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المطلوبة كمخرجات وهذا ليبني عليها عملية اتخاذ القرارات.
- أنه معني بالمستقبل: من خلال نظام المعلومات التسويقي يمكن للمؤسسة بصفة عامة ولوظيفة التسويق بصفة خاصة أن تتوقع مجمل المشاكل التي يمكن أن تصادفها، ووضع مجموع الحلول الممكنة لها أو تفاديها فهو وقائي وعلاجي في آن واحد.
- أنه يتسم بالاستمرارية: من خلال تكامل عناصره (المدخلات، المعالجة، المخرجات).
- عملية تصميم نظام المعلومات التسويقي بطريقة جيدة يضمن لمستخدميه بيانات مكتملة بسرعة وبأقل تكلفة لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات، ومن خلاله أيضا يستطيع المسؤول الحصول على تقارير دورية مفصلة وبطريقة منظمة عن جل العمليات التي تقوم بها وظيفة التسويق هذا من جهة ومن جهة أخرى يضمن للوظيفة في حد ذاتها رصد لأداء المنتجات والأسواق والجهود البيعية وغيرها من المجالات التسويقية الأخرى.

¹ Jean jacques lambin, **la recherche marketing**, éd science international, paris, 1994, p4.

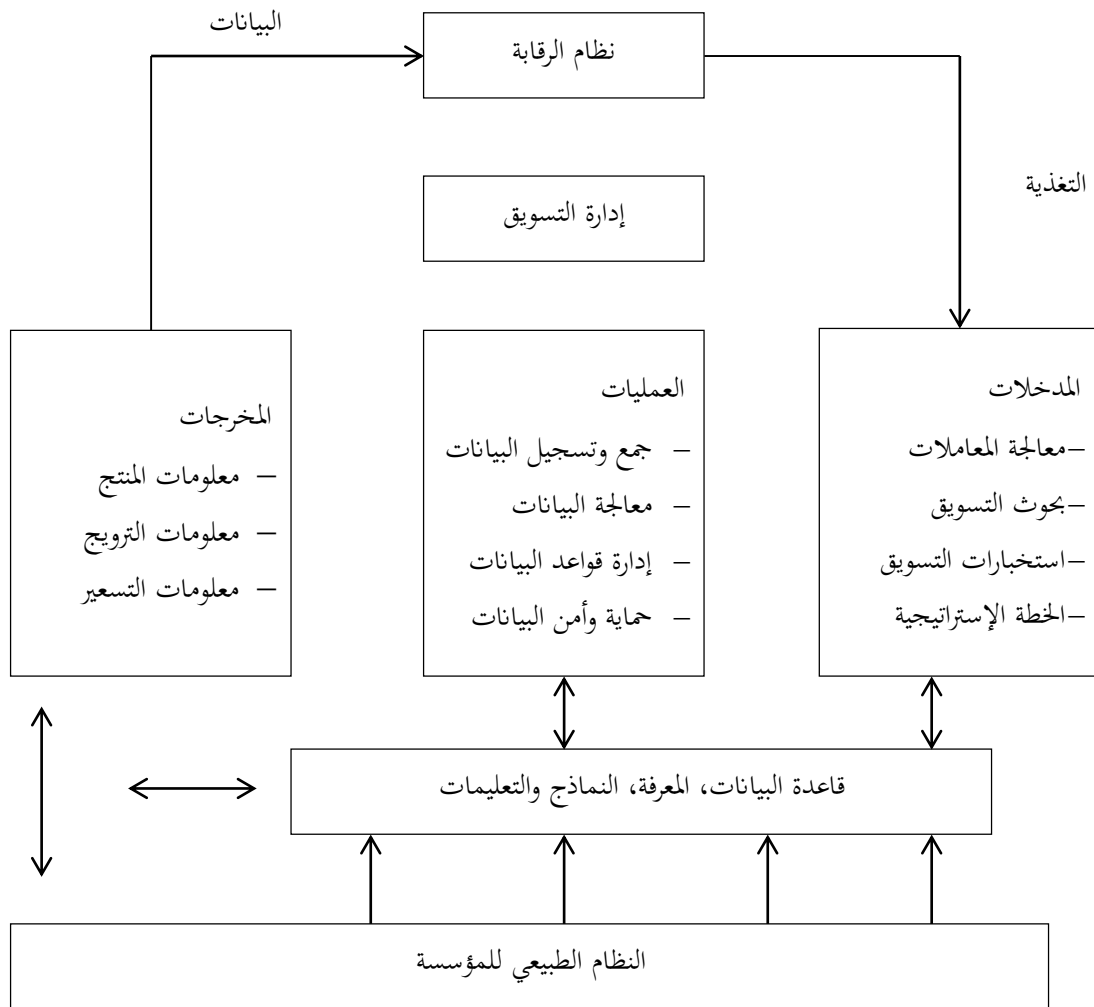
3-عناصر ومكونات نظام المعلومات التسويقي

أي نظام معلومات يركز على عناصر أساسية في تشغيله كما أنه يحتوي على مجموعة من المكونات وهو نفس الشأن بالنسبة لنظام المعلومات التسويقي.

أ-عناصر نظام المعلومات التسويقي:

يتكون نظام المعلومات التسويقي من خمسة عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، بالإضافة إلى نظامي الرقابة والتغذية العكسية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 19: عناصر نظام المعلومات التسويقي



المصدر: تسيير العجاردة، محمد الطائي، نظم المعلومات التسويقية، دار إثراء للنشر، الأردن، 2008، ص 38.

- **المدخلات:** تتشكل مدخلات نظام المعلومات التسويقي من مخرجات نظم البيانات والمعلومات التالية: نظام معالجة المعاملات، بحوث التسويق، استخبارات التسويق، البيئة الخارجية والخطة الإستراتيجية.

- **العمليات:** تشمل عمليات تسجيل بيانات التسويق والمبيعات وترتيبها وتخزينها وتحديثها وعرضها للمستفيدين ويتم ذلك بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال من مكونات الحاسوب، البرمجيات ونظم الاتصالات وقاعدة البيانات.

- **المخرجات:** تتكون المخرجات من المعلومات التي تستخدمها وظيفة التسويق في مجالات التسويق الفرعية، بما يعرف بالمزيج التسويقي المتكون من المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع.

هذا في إطار بيئة اقتصادية معينة تعمل فيها المؤسسة أو ما يعرف بالنظام الطبيعي لها، تتحصل من خلالها على جل البيانات المرغوبة أو مدخلات النظام، كما يعتمد على جهاز أو نظام رقابي يسهر على تنفيذ جل العمليات بطريقة حسنة.

ب- مكونات نظام المعلومات التسويقي:

يتكون نظام المعلومات التسويقي من الأنظمة الفرعية التالية:⁽¹⁾

- نظام بحوث التسويق:

أما kotler et dubois فقد عرفا بحوث التسويق بأنها "عملية الإعداد، الجمع، التحليل. والاستغلال للبيانات والمعلومات المتعلقة بحالة تسويقية"⁽²⁾.

كما تعرف بحوث التسويق على أنها "الوظيفة التي تربط المستهلكين والعملاء والجمهور برجال التسويق، من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد وتعريف المشكلات والفرص التسويقية وتساعد على خلق وتقييم وتنقية التصرفات والأنشطة التسويقية فضلا عن الرقابة ورصد وتقييم الأداء التسويقي وتحقيق وتحسين الفهم الخاص بعمليات التسويق"⁽³⁾.

¹ سامية لحول، مرجع سابق، ص 28.

² Kotler et Dubois, op-cit, p141.

³ Kotler et Dubois, ibid, p143.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن بحوث التسويق تمر بعدة مراحل أهمها: تعريف المشكلة، وتحديد طرق التعامل مع المشكلة، تصميم البحث، جمع البيانات وإعداد وتحليل البيانات، وتقييم النتائج.

- نظام المنتجات:

يوفر هذا النظام لمسؤولي وظيفة التسويق المعلومات التي تخص كافة المنتجات التي تقوم المؤسسة بعرضها في السوق، والتي تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بإستراتيجيات تتعلق أساسا بكيفية تخطيط المنتجات ويخدم نظام المنتجات القرارات التالية:⁽¹⁾

- القرارات المتعلقة بإستراتيجية تطوير المنتج.
- القرارات المتعلقة بإستراتيجية تمييز المنتج: من بين العمليات التي تستخدم لتمييز المنتج هي العلامة، الاسم، السعر، خدمات ما بعد البيع.
- القرارات المتعلقة بإستراتيجية تغليب وتعبئة المنتج: هذه القرارات تساعد المؤسسة في الترويج لمنتجاتها على نحو يزيد من فرصها البيعية، مثلا تحديد الغلاف حسب الحجم، الشكل وجاذبية الغلاف.
- القرارات المتعلقة بإستراتيجية التعريف بالمنتجات: تهتم بتوضيح مجموع البيانات التي تعرف المنتج للمستهلك لتظهر سعره، طريقة استعماله وتاريخ صلاحيته.

- نظام التسعير:

يستخدم هذا النظام في توفير المعلومات الضرورية لمساعدة مديري التسويق في اتخاذ قراراتهم التسعيرية المختلفة كون السعر يحدد كمية النقود التي يدفعها المستهلك أو الزبون للحصول على المنتج.

يخدم نظام التسعير القرارات التالية:⁽²⁾

- قرارات متعلقة بتكاليف الإنتاج ومن ثم اختيار أحسن المتعاملين (المواد الأولية).
- قرارات متعلقة بطريقة تحديد الأسعار إذ يمثل العنصر الأساسي الذي يؤثر على سلوك المستهلك.
- قرارات متعلقة بمختلف الأسعار المطروحة والتي تؤثر على القرار الشرائي للمستهلك.

¹ vernette Eric, op-cit, p 210

² vernette Eric, Ibid, p212.

- نظام التوزيع:

يوفر هذا النظام لمديري التسويق معلومات ترتبط بالقرارات المتعلقة بجميع الأنشطة التي تتخذها المؤسسة لجعل المنتج سهل الوصول ومتاح للمستهلكين والزبائن المستهدفين وتتمثل تلك القرارات في: ⁽¹⁾

- القرارات المتعلقة بإستراتيجيات التوزيع، توزيع مباشر، غير مباشر، إلكتروني.
- القرارات المتعلقة بقنوات التوزيع: قصيرة، متوسطة، طويلة.
- القرارات المتعلقة بكثافة منافذ التوزيع: توزيع محدود، انتقائي ومكثف.
- القرارات المتعلقة بنقاط التوزيع: النطاق الجغرافي للتعامل.

- نظام الترويج:

يوفر هذا الأخير لمديري التسويق المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات بمختلف الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المؤسسة للاتصال بسوقها المستهدف بغرض التأثير على سلوك المستهلكين للتعامل مع منتجاتهم وتتمثل في المزيج الترويجي من إعلان، جهود البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية والعلاقات العامة، ولكي يكون نظام الترويج فعالا يتطلب من رجال التسويق أن يتحكموا في جمع تحليل وتفسير المعلومات التي تتعلق بالترويج حتى يستطيع اتخاذ قرارات مناسبة.

- نظام معالجة البيانات التسويقية:

يتوجب على مسؤول التسويق توفير قاعدة بيانات تمكنهم من إعداد التقارير المختلفة التي تخص كل من تحليل المبيعات، حصة المؤسسة من السوق وغيرها، وتوفر هذه التقارير بيانات للنظام تستعمل كمدخلات للحصول على معلومات تتعلق بالأنشطة التسويقية المختلفة.

- نظام المخابرات التسويقية:

هو احد النظم الفرعية لنظم المعلومات التسويقية يعمل على توفير معلومات وبيانات يومية مستمرة حول التطورات المختلفة في البيئة التسويقية من أجل إعداد وتعديل الخطط التسويقية، مع تغطية المجالات ذات العلاقة

¹ Ibid.

بالمؤسسة، حتى تكون المؤسسة على معرفة كاملة وشاملة ومستمرة بما يدور حولها من مستجدات ومتغيرات وبالتالي تكون قادرة على رصد آثارها على أعمال المؤسسة إيجابا وسلبا.⁽¹⁾

خلاصة:

استمرارية المؤسسة الإقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة التي من بينها تعقد المحيط مرهون بإعطاء أهمية قصوى للوظيفة التسويقية، وإدراجها كوظيفة حيوية تتكيف مع الظروف الخارجية من أجل تحقيق أكبر حصة سوقية وذلك بالسهر على تفعيل عناصر المزيج التسويقي.

كما أن عناصر المزيج التسويقي ونظام المعلومات التسويقي تعتبر من أهم المكونات الأساسية للوظيفة التسويقية، تزداد أهميتها في ظل معطيات اقتصاد السوق.

¹ هبة بشوشة، دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية ودعم عملية الرقابة داخل وظيفة التسويق، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد 3، 2015، ص 202.

المحاضرة العاشرة: وظيفة إدارة الموارد المالية

تمهيد

أولاً: مفهوم الوظيفة المالية

ثانياً: مفهوم التمويل

ثالثاً: نظام المعلومات الوظيفة المالية

خلاصة

تمهيد

لقد عرف مجال الإدارة المالية تغيرات كبيرة، خاصة في الآونة الأخيرة، وقد انحصر مجال الإدارة المالية في بداية تطورها بتدبير الأموال اللازمة للمؤسسة الإقتصادية، ولكن التطورات الحديثة منحة للتوظيف المالية وإدارتها مجالا واسعا كالتوظيف الأمثل للمصادر المالية، وطريقة الحصول عليها.

أولاً: مفهوم الوظيفة المالية

1-تعريف الوظيفة المالية

يعرف Keown وزملاؤه الوظيفة المالية هي النشاط الاداري الذي يهتم بخلق والحفاظ على القيمة الاقتصادية أو الثروة¹

يعرف Grapenst et Brigham الوظيفة المالية بأنها الوظيفة الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي الى زيادة فعالية عمليات وانجازات المؤسسة الى اقصى حد ممكن.²

عرف thmem Gu et Gall Du وهما من المدرسة القديمة الوظيفة المالية بأنها تجهيز الأموال ورقابتها وإدارتها في المؤسسة³

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعتبر الوظيفة المالية ه مجموعة المهام التي تنصب على توفير الموارد المالية وتسييرها، من خلال البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برنامج تمويلها وحاجاتها اليومية.

2-خصائص الوظيفة المالية

الإدارة المالية جزء لا يتجزء من إدارة المؤسسة ككل ومن أهم خصائصها ما يلي:⁴

- أنها تتغلغل في جميع أوجه النشاطات المؤسسة فأبي نشاط لا يكون منعزل عن النواحي المالية.
- إن القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الأحيان ولذلك وجب الحذر الشديد في اتخاذ القرارات .

¹ Gérard Melyon, Rémédios Noguéra, comptabilité générale, ESKA, paris, 2001, p11.

² Eric Tort, organisation et Management de système comptable, édition Dunod, paris, 2003, p4.

³ علي البارودي، مرجع سابق، ص 89

⁴ قاسم عبد الرزاق محمد، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، دار العلمية الدولية، عمان، 2003، ص 17

- بعض القرارات المالية مصيرية للمؤسسة يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها.
- نجاح القرارات المالية لا تظهر سريعا ، بل تستغرق زمن قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة

3-أهمية الوظيفة المالية

تتجلى أهمية الوظيفة المالية في ¹ :

- الإدارة المالية تستخدم الأموال داخل المشروع بالشكل الذي ينسجم مع المؤسسة.
- تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال سلامة القرارات المالية .
- تؤثر على الإدارات الأخرى ضمن إطار الانتاج والتسويق بأسلوب الوظيفة المالية وكفاءة المديرين الماليين .
- تعالج موضوعات مالية مستقبلية ومعرفة الأموال المطلوبة لتمويل مختلف الأنشطة

4-وظائف الوظيفة المالية

بصفة عامة الوظيفة المالية هي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات والعمليات المرتبطة بالبحث عن الموارد المالية من مصادرها الممكنة، وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات الضرورية، من خلال إعداد برامجها، وخططها الاستثمارية وكل ما يتعلق بالتمويل، ثم يتم اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها وخططها ولضمان استمرار نشاطها بصفة عادية، وصولا إلى تحقيق أهدافها المتعلقة .الإنتاجية والتوزيعية وتعظيم أرباحها في ظل الظروف الاقتصادية المحيطة بما مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني بغية تغطية احتياجاتها المالية بصفة دائمة² .

لضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية، وجدول حسابات النتائج والجدول الملحق الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة .

تنحصر مهام الوظيفة المالية فيما يلي:³

- التنبؤ والتخطيط:

تتولى الوظيفة المالية تنسيق عمليات التخطيط والتنبؤ وهذا يعني أن عليها التعامل مع العاملين في الأقسام الأخرى داخل المؤسسة من أجل توحيد الجهود بالشكل الذي يؤدي الى تحديد خطة واضحة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

¹ رحمون هلال، مرجع سابق، ص 78

² نفس المرجع، ص 88

³ Bruno Gendron, op-cit, p 77

يعرف التخطيط المالي على أنه "استقراء الماضي للمؤسسة من الناحية المالية، ودراسة الحاضر والتنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية" في حين التنبؤ المالي هو "علم وفن التوقع بأحداث مالية في المستقبل"¹.

– قرار التمويل:

قرار التمويل يبحث في كيفية تحديد هيكل التمويل الملائم أو التوليفة المثلى التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في تمويلها بما يتناسب مع هيكل أصولها مع العمل على جعل تكلفة رأس المال أقل مما يمكن قرار توزيع الحصص، ويختص هذا القرار بمقدار الأرباح على المساهمين وكذا الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قرار عدم التوزيع . ولقرار توزيع الحصص أثارا على²:

– **سياسة التمويل :** حيث أن مقدار الأرباح الموزعة هو الذي يحدد التمويل الذاتي فإذا كانت الأرباح الموزعة كبيرة فإن قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي يستقل و العكس صحيح .

– **وتيرة النمو :** فتوزيع عوائد مرتفعة يؤدي إلى انخفاض الاحتياجات اللازمة للإسراع في وتيرة النمو، فإذا كانت هذه الاحتياجات قليلة فإن ذلك يجعل من وتيرة نمو الأرباح بطيئة والعكس صحيح . العلاقات التي تربط المساهمين بالمؤسسة : فعندما تقوم المؤسسة مثلا بتوزيع مقدار ضئيل من الأرباح على المساهمين يؤدي إلى استيائهم وربما يدفعهم لبيع أسهمهم وبالتالي انخفاض سعر أسهم المؤسسة

القرارات السالفة الذكر لا يمكن النجاح فيها فهي في الأصل مترابطة حيث أنه لا يمكن تحقيق قرارات الاستثمار إذ لم تكن قرارات التمويل قد اتخذت في إطار السياسة الاستثمارية كما أن قرار التمويل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار قرارات التوزيع لأن هذه الأخيرة هي المحدد لمصادر التمويل الذاتي، ورغم أن مجال الوظيفة المالية يختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لعدة معايير في حجم المؤسسة وشكلها القانوني، إلا أن الممارسة لمختلف أنشطته تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهداف معينة.

– التنسيق والمراقبة:

على القائمين على الوظيفة المالية التنسيق مع موظفو الأقسام الأخرى بخصوص كافة القرارات التي يتم اتخاذها داخل المؤسسة، على اعتبار ان جميع القرارات التي يتم اتخاذها هي قرارات ذات تأثير مالي فعلي.

¹ عمر صخري، مرجع سابق، ص66

² Eric Tort, op-cit, p65

- إدارة المخاطر:

تواجه المؤسسة العديد من المخاطر والتي تؤثر على البيئة التي تعمل فيها مثل مستويات التضخم، النمو الاقتصادي، الركود، الحروب والاضطرابات السياسية، أو المخاطر التي تؤثر في المؤسسة دون تأثير في المؤسسات أخرى مثل عدم القدرة على تصريف المنتجات، لذا على مدير الوظيفة دراستها والسهر على مواجهة جميع التهديدات المتوقعة.

ثانيا: مفهوم التمويل

يعتبر التمويل النواة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في توفير مستلزماتها الإنتاجية وتسديد جميع مستحققاتها ونفقاتها، كذلك يختلف أنواع التمويل باختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها

1-تعريف التمويل

للمويل تعاريف متعددة نذكر أهمها:

المقصود بالتمويل هو "توفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية، أو تكوين رؤوس الأموال الجديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنتاج السلع والخدمات، أو هو عبارة عنه لبحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية".¹

كما يعرف التمويل أيضا على أنه "توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام غير أن اعتبار التمويل على أنه الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المشروع يمثل نظرة تقليدية، بينما النظرة الحديثة له تركز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد"²

يعبر التمويل عن "كافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والمشروعات للحصول على الأموال اللازمة برأس المال أو بالاقتراض واستثمارها في عمليات مختلفة تساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقعة الحصول عليها مستقبلا في ضوء القيمة المتاحة حاليا للاستثمار والعائد المتوقع الحصول منه والمخاطر المحيطة به".³

¹ Gérard Melyon, Rémédios Noguéra, op-cit, p33

² منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، مصر، الطبعة الثانية، 1991، ص45

³ منير إبراهيم هندي، نفس المرجع، ص47

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعتبر التمويل عبارة عن إتاحة أو تدبير الموارد النقدية للمشروع في أي وقت تكون هنالك حاجة إليه والتي يتم بموجبها توفير الموارد الحقيقية التي توجه لتكوين رؤوس الأموال الجديدة، ويكون التمويل عن طريق تحديد أفضل مصدر للأموال وذلك بالمقارنة بين مصادره المتاحة

2- أهمية التمويل

تتمثل أهمية التمويل فيما يلي¹ :

- يساعد على إنجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني؛
 - تحرير الأموال والموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها؛
 - يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل اقتناء واستبدال المعدات؛
 - يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي؛
 - المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية
- نظرا لأهمية التمويل فقراره يعتبر من القرارات الأساسية التي يجب أن تعني بها المؤسسة ذلك أنها المحدد لكفاءة متخذي القرارات المالية، من خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة، والموافقة لطبيعة المشروع الاستثماري المستهدف واختيار أحسنها واستخدامها استخداما أمثالا لها يتناسب وتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة وبدون مخاطر مما يساعد على بلوغ الأهداف المسيطرة

3- أنواع التمويل

يمكن النظر إلى أنواع التمويل من عدة جوانب أهمها ما يلي² :

أ- أنواع التمويل من حيث المدة:

بموجب معيار المدة تنقسم أنواع التمويل إلى:

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

¹ Eric Tort, op-cit, p67

² عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية (دراسات الجدوى، تحليل مالي، هيكل رأس المال، سياسات توزيع الأرباح)، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 222.

- ب - **تمويل متوسط الأجل:** يستخدم التمويل المتوسط الأجل لتمويل حاجة دائمة للمؤسسة كتغطية تمويل أصول ثابتة أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ والتي تستغرق عددا من السنين، وتكون مدته ما بين سنة وخمسة سنوات .
- ج - **تمويل طويل الأجل:** وينشأ من الطلب على الأموال اللازمة لحيازة التجهيزات الإنتاجية ذات المردودية على المدى الطويل وتوجه أيضا إلى مشاريع إنتاجية تفوق مدتها خمس سنوات .

ثالثا: نظام المعلومات الوظيفية المالية

يعتبر نظام المعلومات الوظيفية المالية من أهم الأنظمة التي ظهرت في المؤسسة باعتباره النظام الأساسي الذي واکب تطور المؤسسات، بداية بمصطلح المحاسبة كأقدم نظم المعلومات الذي اهتم بالواقع المالي والاقتصادي للمؤسسة وعلاقتها المالية مع البيئة المحيطة بها.

1- مفهوم نظام المعلومات الوظيفية المالية

التطرق لمفهوم نظام المعلومات الوظيفية المالية يكون في البداية بالتطرق لمفهوم المالية وتعرف هذه الأخيرة على أنها "نظام يختص بتحليل وتسجيل وتبويب ثم تلخيص وتفسير العمليات المالية التي تحدث في الوحدة الاقتصادية، وذلك بقصد تحديد نتيجة أعمال هذه الوحدة عن فترة مالية معينة، وتحديد مركزها المالي في نهاية الفترة"⁽¹⁾.

كما تعرف أيضا على أنها: "عملية تحديد وقياس وتوصيل معلومات اقتصادية يمكن استخدامها في عملية التقييم واتخاذ القرارات بواسطة من يستخدمون هذه المعلومات"⁽²⁾.

من خلال التعريفين السابقين يمكن أن نستنتج المحاسبة هي في حد ذاتها نظام معلومات الوظيفية المالية ، فإذا عرفنا هذا الأخير على أنه: "ذلك النظام الفرعي الذي يحول البيانات المالية إلى معلومات ضرورية لتدعيم عملية صنع القرارات"⁽³⁾.

أو هو عبارة عن "مجموعة من المكونات مثل الوسائل الآلية، الأوراق والمستندات والسجلات والتقارير والأفراد والإجراءات التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف المعالجة للبيانات المالية عن طريق التسجيل والتبويب

¹ Gérard Melyon, Rémédios Noguéra, op-cit, p36

² Bernard Ensaul, christian Hoarau, comptabilité financière, 3eme édition, presse universitaire de France, 2001, p06.

³ محمد علي الشرقاوي، نظم المعلومات الخاسبية، القاهرة، مركز الذكاء الاصطناعي والحسابات، بدون سنة، ص44.

والتلخيص لتحويلها إلى معلومات محاسبية مثل الميزانية والتي تدعم قرار مدراء المؤسسة التي تحتوي هذا النظام المعلومات المالي⁽¹⁾.

كما يمكن اعتباره أيضا على أنه "أحد مكونات التنظيم الإداري يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل المعلومات والكمية لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الداخلية والخارجية"⁽²⁾، نستنتج نفس الفكرة أي المحاسبة نظام معلومات الفرق الوحيد أن نظام المعلومات المحاسبي يكون في إطار منهجي نستمد منه المعلومة الضرورية. فيما يخص خصائص المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات المالي والتي لا تختلف عن باقي المعلومات الأخرى التي يوفرها أي نظام ويمكن استعراضها فيما يلي:

- معلومات النظام المالي تتميز بإمكانية مقارنتها بمعلومات أخرى عبر الزمن وكذا مقارنة نتائجها في القوائم المالية.
- عملية تسجيل ووضع التقارير المحاسبية والمالية وتقديراتها تتم بحیطة وحرص تام لما لها من أهمية بالغة في تحديد مصير المؤسسة.
- نظرا لأهميتها البالغة كما أشرنا إليه سابقا يجب أن تتصف المعلومات المالية بدرجة عالية من الفهم أي يجب أن تكون مفهومه من طرف مستخدميها.
- يجب أن تكون المعلومات المالية ذو قيمة عالية وجوهرية.
- لكي نضمن كل هذه الخصائص في المعلومة المالية لابد أن تتوفر في نظام المعلومات المالي هو أيضا مجموعة من الخصائص التي تريد في كفاءته وهي:⁽³⁾
- **الدقة والسرعة:** حيث يجب أن يحقق نظام المعلومات المالي درجة عالية من الدقة والسرعة في معالجة البيانات عند تحويلها لمعلومات مالية.
- **الارتباط المباشر بالهيكل التنظيمي للمؤسسة:** وهذا حتى يضمن مد كافة المستويات الإدارية بالمعلومات المالية وهذا عبر أنظمة اتصال عالية وفعالة.
- **المرونة:** يجب أن تتوفر في نظام المعلومات المالي ميزة التكيف والتعامل والمستقبل، مما يضمن قدرة على مجاراة التغيرات التي تحدث في البيئة بهدف تطويره وتحديثه⁽⁴⁾.

¹ Donald E, kierso, jerry.j, wegandt and terry, worfield inter mediate accounting, tenth edition, Wiley, 2001, p68.

² محمد علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص44.

³ Eric Tort, op-cit, p67

⁴ ياسين أحمد العيسى، أصول المحاسبة الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص18.

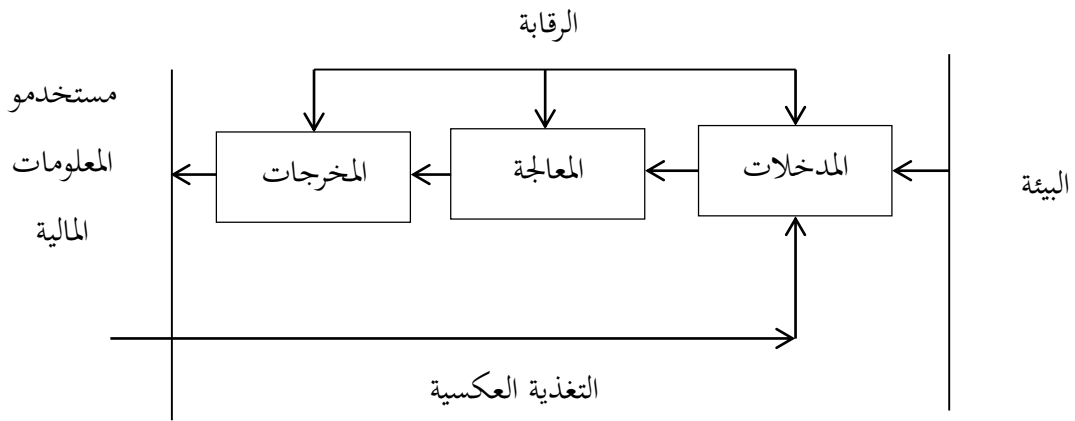
- استخدام الأساليب الكمية: يجب أن تتوفر في النظام مجموعة من الأساليب الكمية التي تساعد على تقييم أدائه من خلال عملية الرقابة.

- الارتباط بأهداف المؤسسة: مهما كانت طبيعة الأهداف في المؤسسة ومهما كانت قيمتها ومهما كانت مستوياتها يجب أن يكون نظام المعلومات المالي على ارتباط مباشر بها وهذا عن طريق استعمال وسائل وأدوات في ذلك من أهمها التقارير المالية والدورية، والتي تتيح لمستخدميها الحصول على المؤشرات اللازمة كبيانات لاتخاذ القرارات.

2-عناصر نظام المعلومات المالي

يتكون نظام المعلومات المالي من مجموعة من العناصر الأساسية تشكل البنية الأساسية له، وتكاملها يزيد من فعاليته داخل المؤسسة وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم 20: العناصر الأساسية لنظام المعلومات المالي



المصدر: قاسم عبد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص 17

أ-المدخلات:

هي عبارة عن مجموع البيانات التي يتم جمعها في قاعدة بيانات سواء من مصادر بيئية داخلية أو مصادر بيئية خارجية والتي تتعلق بالأنشطة المالية الخاضعة للأوضاع الاقتصادية والسياسية إذا تكلمنا عن بيئة خارجية عامة والمنافسين في حالة البيئة الخارجية الخاصة.

إن دور نظام المعلومات المالي يتوسع ليشمل البيانات المالية غير التقليدية للاعتقاد منها والمساعدة في عملية اتخاذ القرار كالمعلومات اليومية عن الأسواق، الأسعار، سعر المنافس⁽¹⁾.

¹ حسين أحمد حسين علي، نظم المعلومات المحاسبية، مصر، مكتبة الإشعاع، 1997، ص 50.

تجدر الإشارة في هذه المرحلة على أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأمور المرتبطة بها والتي تهدف إلى التأكد من صحة ودقة البيانات المستخدمة في النظام المالي والتي تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- تحديد وتعريف المدخلات من خلال تحليل مفرداتها، واستكشاف مصادرها وتصنيف نوع البيانات التي تستخدم كمدخلات.
- تحديد واختيار وسائل عملية الإدخال المناسبة.
- وضع خطة الترميز الخاصة بالنظام.
- تحديد وتصميم نماذج الإدخال بحيث تتناسب مع نماذج تقارير المخرجات.
- الاهتمام بتوثيق عملية الإدخال ونماذج المدخلات نفسها وحفظها وحمايتها.
- تحديد الإجراءات الخاصة بتدقيق المدخلات حتى تقلل من احتمال وقوع الخطأ عند الإدخال.

ب-المعالجة:

هي المرحلة التي تتوسط مرحلة المدخلات والمخرجات إذن فهي تعمل على تحويل البيانات أو إفرازات المرحلة السابقة عن طريق تسجيلها وتبويبها وترتيبها وإجراء العمليات الضرورية عليها لتحصل على معلومات تتفق مع الموقف أو القرار المراد اتخاذه.

أما فيما يخص الاعتبارات المرتبطة بهذه المرحلة، فهي تهدف إلى توفير درجة تأكد معقولة من تنفيذ العمليات ومعالجة البيانات طبقاً للطرق والإجراءات المحددة، والتي تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- التعريف بالإجراءات الخاصة بالعمل وتحديد المهام والواجبات المطلوبة.
- اختيار وتحديد مجموع الدفاتر والمستندات عند استخدام النظام اليدوي، وتحديد برامج التشغيل والتطبيقات في النظام الآلي لمعالجة البيانات.
- تحديد قاعدة البيانات الضرورية لتنظيم الملفات وتحديد العلاقة بينها وبين السجلات.
- تحديد المبادئ والسياسات المتبعة في تسجيل العمليات المالية وتبويبها وتصنيفها.
- تحديد الإجراءات المستخدمة في الرقابة على عمليات الإدخال والمعالجة والإخراج وكذلك الرقابة على قاعدة البيانات كمرحلة أولى.

¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي، مرجع سابق، ص 28.

² قاسم محمد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص 16.

ج-المخرجات:

في هذه المرحلة يتم إنتاج المعلومات الضرورية التي تلبي احتياجات مستخدميها، وهي النتيجة أو الهدف الرئيسي من وراء تصميم نظام المعلومات المالي الموجه للقرارات ومن أهم مخرجات النظام نجد التقارير المالية مثل قوائم الدخل، حالة المركز المالي وقائمة المدفوعات والمقبوضات النقدية.

أما فيما يخص الاعتبارات المرتبطة بهذه المرحلة فهي تهدف إلى تأكيد دقة مخرجات النظام المالي وسلامتها، ويعتبر الالتزام بها أساساً موضوعياً لضمان سلامة المعلومات المالية التي ينتجها النظام المعلومات المالي وهي كالتالي:⁽¹⁾

- تحديد نوع وطبيعة المعلومات المطلوبة وطريقة إنتاجها.
- تحديد نوع ونمط وشكل التقارير المطلوبة وتوثيقها.
- تحديد طرق حفظ وتوثيق التقارير والقوائم المالية.
- تحديد كمية وحجم المعلومات المطلوب إنتاجها.

د-التغذية العكسية:

هي عبارة عن مخرجات النظام أو المعلومات التي يعاد إدخالها مرة ثانية في دورة جديدة تتم فيها نفس العمليات لاستخدامها كمدخلات من أجل تحسين مسار النظام وتطويره الهدف من هذه العملية هو توفير أداة إرشادية لأنشطة النظام، وتعمل على تقييم نتائج عمل النظام وتصحيح الانحرافات أين كان موقعها.

تسعى المؤسسة من خلال تصميم نظام المعلومات المالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تعكس العرض منه، وغالباً ما تتمثل فيما يلي:⁽²⁾

- توفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمليات والمهام اليومية:

تقوم المؤسسة بالعديد من الأعمال الاقتصادية مثل عمليات البيع، الشراء... الخ، تعالج هذه العمليات وفق نظام المعلومات المالي ووفق مجموعة من الخطوات أين يتم إنتاج معلومات محاسبية ومالية تخدم جميع المتعاملين من الإدارة والأطراف الخارجية المهتمة بنشاط المؤسسة.

- خدمة المستويات الإدارية المختلفة:

يقوم نظام المعلومات المالي بتوفير مجموعة من المعلومات يستفيد منها متخذي القرار في كافة المستويات الإدارية بهدف إعداد السياسة المستقبلية ومعالجة المشاكل من خلال اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن استخدام أمثل

¹ ياسين سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2000، ص 167.

² قاسم، محمد عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 267.

للموارد المتاحة، كما أنه يوفر معلومات للمتعاملين كالبنوك، الزبائن، الموردين... الخ ليتكون لديهم صورة شاملة عن وضعية المؤسسة وطريقة التسيير فيها.

– إعداد تقارير الأداء الإداري:

توصيل المعلومات الملائمة لكافة مستويات الإدارة من إعداد تقارير دورية مكتوبة تهدف لقياس مدى نجاح أو فشل الإدارة في تحقيق الأهداف للمؤسسة، كما أنها توفر خاصية الرقابة على المدى القصير.

– قاعدة البيانات:

يتم الاحتفاظ بقاعدة نظام المعلومات المالي لغرض استرجاعها لاستخدامها فيما بعد وهنا تستخدم مجموعة من تكنولوجيات التخزين المختلفة كالأقراص المرنة أو المدججة أو وسائل تقليدية كالوثائق والسجلات⁽¹⁾.

خلاصة:

شهدت المؤسسة الاقتصادية تطورات هامة مست مختلف وظائفها من بينها الوظيفة المالية التي انتقلت من مجرد وظيفة تهتم بإجراءات تسيير الموارد المالية اللازمة إلى وظيفة تهتم باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار والتمويل وتوزيع عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى الاختصاص بالتخطيط الأولي المالي، أي توازن هيكلها المالي بتوفيرها على سيولة كافية لمواجهة مستحقاتها، هذا من جهة ومن جهة أخرى تحقيق مردودية مالية تساعد على الصمود في وجه المنافسة التي أصبحت تميز البيئة. هذا ويحتاج المدير المالي أثناء قيامه بدراسة الوظيفة المالية للمؤسسة لمجموعة من الأدوات التقليدية ومنها الحديثة خاصة النظام المعلومات المالي قصد تمكينه من إبراز الواقع المالي للمؤسسة المدروسة وقياس مدى توازن هيكلها المالي وتطوره عبر الزمن.

¹ كمال الدين مصطفى الدهراوي، مدخل محاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 25.

المحاضرة الحادي عشر: وظيفة الإنتاج

تمهيد:

أولاً: مفهوم الإنتاج

ثانياً: عوامل الإنتاج

ثالثاً: نظام الإنتاج

رابعاً: أهداف وظيفة الإنتاج

خامساً: أساليب الإنتاج

سادساً: مفهوم إدارة الإنتاج

خلاصة:

تمهيد:

يعد الانتاج أساسي ومحوري ضمن النشاط الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية، ونظرا لأهمية هذا العنصر وماله من نتائج في استمراريته من الجانب الجزئي ونمو اقتصادي للدول وتقدم المجتمعات من الجانب الكلي بات لزاما تنظيم هذه العملية وإدارة مواردها المحدودة ضمن وحدات انتاجية مختلفة الأحجام، وهذا قصد الحصول على الانتاج المطلوب لإشباع الحاجات. ومع تعقد وتشابك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم وإدارة الموارد وكذلك عمل الوحدات الانتاجية المختلفة للحصول على الانتاج بكفاءة اقتصادية عالية.

أولا: مفهوم الإنتاج

يرى الفكر الاقتصادي الحديث إن الإنتاج ليس خلق المادة وإنما هو خلق المنفعة، أو إضافة منفعة جديدة، بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل، وبهذا فإن هذا الاصطلاح يمكن أن يطلق على ما يلي: ¹

- تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية) ؛
 - عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله (المنفعة المكانية) ؛
 - عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية) ؛
 - كل صور الإنتاج "غير المادي" التي يطلق عليها اسم الخدمات .
- كما يعرف الإنتاج بأنه :عملية تحويلات المدخلات) من المواد الأولية، أو المواد نصف مصنعة أو التامة الصنع) إلى المخرجات في شكل سلع وخدمات تلبي احتياجات الفرد والمجتمع، حيث أن تغيير فقط الغلاف للمواد التامة الصنع يعتبر عملية إنتاجية.

هناك خلط واضح بين الإنتاج والإنتاجية، فالإنتاج هو إجمالي المخرجات (الكمية أو القيمة)، بينما الإنتاجية فهي العلاقة بين المدخلات والمخرجات والعناصر المستخدمة في إنتاجها، أو هي عبارة عن النسبة بين المدخلات والمخرجات للعناصر الإنتاجية.

أما الإنتاجية: مقياسا للمقدرة على خلق الناتج (المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج (المدخلات) (خلال فترة زمنية محددة، أو أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام .

¹ Maurice pillet, **Gestion de production : Les fondamentaux et les bonnes pratiques**. Édition eyrolles – France, 27 mai 2011, p22

يمكن حصر المنافع التي يقدمها الإنتاج في: ¹

1- المنفعة الشكلية : هي تلك "العمليات التي تغير من الشكل الأولي للمورد الإقتصادي حتى يصبح قابلا لإشباع حاجة ما"

2- المنفعة المكانية : نقصد بها "عملية نقل السلع من مناطق وفرتها إلى مناطق ندرتها دون إدخال تغيير على شكلها" حيث أن هذا النقل يؤدي إلى الزيادة في منفعتها أي إشباع قدر أكبر من الحاجات.

3- المنفعة الزمانية : هذا بتخزين السلعة في وقت تقل فيه الحاجة إليها إلى وقت تزيد فيه الحاجة إليها.

4- المنفعة التبادلية (التملكية): تتمثل في "الخدمات التي من شأنها تسهيل عملية التبادل" أي نقل حيازة السلعة مما تقل حاجته إليها إلى من تزيد حاجته إليها؛ كالأعمال التي يقوم بها الوسطاء في الجمع بين البائعين والمشتريين، ولفظ المنفعة التملكية يأتي من كون أن السلع تصبح أكثر نفعا بعد إتخاذ التدابير الضرورية واللازمة لإعطاء من يجوز عليها حقوق الملكية القانونية مثلا.

5- المنفعة الشخصية : تتضمن في "الخدمات التي يقدمها بعض الأشخاص عن طريق الإنتاج غير المادي" ²؛ كخدمات الطبيب، المحامي... والمقدمة إلى أفراد في ميسر الحاجة إليها، وينتج عنها عمل يعتبر منتجا وإن لم يكن في صورة مادية.

ثانيا: عوامل الإنتاج

1- قوة العمل الإنساني : تمثل "قوة إنتاج إجتماعية رئيسية، تشمل مجمل قوى الإنسان العضلية والذهنية التي تتحدد قوة تأثيرها نتيجة لنظام بنيته الفيزيائية" ³

فالإنسان يمثل ويشكل القوة المنتجة الرئيسية في المجتمع، من خلاله وبواسطته يتم وضع عناصر وقوى الإنتاج الأخرى حيز العمل، وبفضله يتم توليفها مع بعضها البعض لتصبح مهينة بدورها لتكون في خدمة المؤسسة.

¹ Alain courtois, Gestion de production : Les fondamentaux et la bonne pratique édition eyrolles France, 2020, p15

² Anne Gratacap, La gestion de production, 2ème édition, dunod, paris, 2019, p16

³ نبيل جاد بشوت، إدارة الإنتاج، دار الفكر الجامعي، 2012، ص28

2- وسائل الإنتاج : تشمل العناصر غير الإنسانية التي تستخدم في عملية الإنتاج والتي لها مساهمة في تشكيل المنتج وتميزها فيما يلي ¹:

أ-موضوعات العمل (مواد العمل): وهو الشيء الذي ينصب عليه نشاط الإنسان الغائي أو الهادف، وقد يكون موضوع العمل شيئاً ينبغي أن تأخذه مباشرة من الطبيعة، أو قد يكون قد تحمل أثر العمل الإنساني من قبل، وتنقسم مادة العمل بدورها إلى قسمين:

- مواد العمل الأساسية: وهي تشكل العنصر المادي للنتائج الجديد.

- مواد العمل المساعدة: يظهر دورها بأشكال مختلفة، فقد تظهر في شكل مواد عمل تساعد على توفير أداء العمل كالطاقة، الأصبغة...

ب-وسائل العمل (أدوات العمل): تشمل الأدوات التي تعطي للإنسان قوة جديدة مباشرة تخدّمه من أجل التأثير على مادة العمل، وذلك باعتبارها موضوعاً ينصب عليه نشاطه، فهي إذن تلك السلع الإنتاجية التي تستخدم في إنتاج سلع وخدمات أخرى كالآلات...

ج-عامل التكنولوجيا: فهو يعتبر عاملاً أو عنصراً من عناصر الإنتاج قائم بذاته

د-عامل التسيير (الإدارة): هو عملية تنبؤ بالمستقبل وبالحاضر. فبالنسبة للمستقبل هو غامض، وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة أخذ احتياطاتها بدراسة وتحليل كل المعطيات الممكن جمعها، فالتوقع والتقدير وإعادة النظر في النشاطات التي تقوم بها المؤسسات بصفة عامة تمكنها من مجابهة المستقبل بشيء من الحزم والجدية، أما فيما يخص الحاضر فتسيير أموره ونشاطاته لا يمثل فقط في أخذها وفق نظريات أو إجراءات معينة، بل وعلى الخصوص محاولة تحسين تنظيمها وأدائها.

ثالثاً: نظام الإنتاج

يعرف نظام الإنتاج على أنه "تخصيص مستقل للقوى والموارد وكذا عناصر الإنتاج لأغراض إنتاجية، هذا بالإضافة إلى العناصر التقنية المتعلقة بعمليات الإنتاج، فالتخطيط والرقابة وكل الوظائف المرافقة لكي تتم عملية الإنتاج، هي تابعة للنظام الإنتاجي، أي هي جزء من النظام الإنتاجي وكلها تعمل وفقاً لمنطق اقتصادي معين، حيث تبعا لعمل

¹ Anne Gratacap, op-cit, p 24

نظام الإنتاج هناك علاقات وروابط بين أجزائه ومكوناته، تعمل هذه العلاقات على التوفيق بين أجزاء النظام ومكوناته للحصول على أفضل توليفة من أجل إكمال المهمة" ¹

رابعا: أهداف وظيفة الإنتاج:

تتضح أهداف وظيفة الإنتاج في العناصر التالية: ²

1 - **تطوير المنتجات:** في نشاطها العادي تتصل المؤسسة بشكل مستمر بالسوق والمستهلك، إما بواسطة وظيفة التسويق أو بواسطة نظام معلومات التسيير بهدف جمع مختلف ما يرتبط بصدى المنتجات ودرجة تقبلها من طرف المستهلك ومتطلبات هذا الأخير في التحسين أو التغيير في المواصفات الشكلية أو الخصائص المادية.

فدرجة التطوير يمكن أن تكون بسيطة بمعنى تغيير الأغلفة أو الوزن أو ألوان الأغلفة فهذا لا يتطلب تغييرا في الجهاز الإنتاجي، أما ما يرتبط بالتغيير الكلي للمنتج فهذا يعني ضرورة الدراسة، اختيار التكنولوجيا المناسبة، تغيير الآلات، إعادة تكوين العمال، وهذه العملية تتم في مدة متوسطة أو طويلة الأجل وهي تتطلب وسائل مالية معتبرة، وهذه العملية تمر بالمراحل التالية:

- جمع أفكار حول التغييرات الجديدة؛
- تصنيفها وفرزها لأخذ المقبول منها للتنفيذ؛
- دراسة الاختيارات المحددة من جوانب هندسية؛
- بداية إنجاز تجارب ونماذج من هذا المنتج؛
- تجربة إدخاله للسوق واقتراحه للمستهلك.

هي تعتبر من أصعب المراحل ودرجة نجاحها مرتبطة بعدة عوامل مثل الإعلان، الإشهار، درجة المنافسة.

2 - **تطوير طرق الإنتاج:** تكنولوجيا المنتج مرتبط بتكنولوجيا طريقة الإنتاج، إلا أنه يمكن تغيير طريقة الإنتاج بدون تغيير للمنتج وهذا بإدخال تحسينات على جهاز الإنتاج، كالوقت الذي يستغرق في كل مرحلة، أو دراسة الحركات التي يقوم بها كل عامل وهذا لحذف الحركات والوقت الغير مبرر أو بدون فائدة أو استعماله في مجالات أخرى

¹ Maurice pillet, op-cit, p 35

² Alain courtois, op-cit, p 53

3 - زيادة الإنتاج : هذه العملية مرتبطة مباشرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا فيما يتعلق بالمنافسة ونصيب السوق وبالإستراتيجية الفرعية الخاصة بالإنتاج والبيع، حيث الإنتاج مرتبط بالبيع وبرنامج المبيعات نحو الأمام ومرتبط ببرنامج التموين من الخلف وببطاقات الإنتاج في المؤسسة.

زيادة الإنتاج تختلف طرقه ووسائله، إذ يمكن الرفع من عدد الوحدات المنتجة باستعمال نفس الجهاز الإنتاجي والموارد البشرية أو بتغيير أحد منها.

4 - تحسين أداء العمال : تحسين أداء العمال يتم حسب الطرق التالية :

- التأثير في رغبة العمال بحوافز مادية مثل زيادة الأجور، تحديد مكافآت دورية، أو بواسطة حوافز معنوية مثل الترقية؛

- الاتصال بشكل أحسن وإعطاء اهتمام أكثر للعمال؛

- بواسطة التدريب وإعادة التكوين للعمال؛

- توفير ظروف اجتماعية مادية مثل التهوية والإنارة وهذا ما يسمح برفع الإنتاجية للمؤسسة.

خامساً: أساليب الإنتاج:

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج: الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع.¹

1-الإنتاج المستمر:

هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج.

يقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص. وقد يكون نمطياً في المدخلات أي قد تكون المدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية؛ كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية. وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

¹ Anne Gratacap, op-cit, p 44

أ- إنتاج مستمر وظيفي:

هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب. والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

ب- إنتاج غير وظيفي ومستمر:

هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم، ... مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

ويتميز هذا النوع من النظم الإنتاجية بالخصائص الآتية:

- استخدام الآلات ذات الأغراض الخاصة يفرض بطبيعة الحال إنتاج منتجات نمطية يكون معدل الطلب عليها مرتفعاً ومستمر، حيث لا يمكن تعديل الآلات والمعدات المستخدمة لقوائم إستخدامات أخرى.
- لا يتطلب سوى مرونة قليلة في إستخدام الآلات والأشخاص، حيث يسود إستخدام الآلات المتخصصة والعمال المتخصصين.
- يستعمل هذا النظام بنسبة عالية من اليد العاملة الماهرة وغير الماهرة.
- التسيير واتخاذ القرار يكون عند هذا المستوى لا مركزياً.
- إن المنتجات ليست ذات أسعار مرتفعة.
- يحقق النظام الإنتاجي المستمر بعض المنافع الوفورات الإقتصادية، كإنخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.
- إمكانية استخدام تقنية التحكم الآلي التي تؤمن الجودة المرغوبة في المنتجات والدقة العالية في تصنيعها.
- العمليات والمراحل في حالة نظام الإنتاج المستمر تكون متصلة آلياً في شكل خطوط إنتاجية مستمرة.

2- الإنتاج المتقطع:

هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطياً في مدخلاته.

المقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم، ويتقسم بدوره إلى قسمين:¹

¹ غسان قاسم داود اللامي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 39

أ- إنتاج دفعات متكررة للطلب:

هو إنتاج متقطع، نمطيا في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل.

الشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، وهو شرط موضوعي وضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة، والسبب في التغيير لا يكمن في المواصفات وإنما عدد الآلات.

والحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات ويمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها ومحدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج، والسبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات والحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

ب- إنتاج دفعات متكررة للتخزين:

فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

وعليه إما أن تخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول)، فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتفادي مشاكل التخزين وضعف الوقت.

سادسا: مفهوم إدارة الإنتاج**1- تعريف إدارة الإنتاج**

تعرف إدارة الإنتاج بأنها "الطريقة التي يصنع بموجبها المنتج بشكل تام، بحيث يتم فيها تنظيم العملية الإنتاجية من حيث التكلفة، والوقت، والجهد المطلوب لذلك، ويتم تحديد المواد الخام أو المواد الأولية اللازمة لهذا الغرض، علما أنه يوجد هناك أكثر من نمط لإدارة الإنتاج والعمليات الخاص بكل من السلع والمنتجات"¹

إدارة الإنتاج والعمليات هي الإدارة التي تهدف إلى تصميم، تخطيط ومراقبة العمليات، حيث ترتبط نشاطات التصميم بتعريف خصائص النظام الإنتاجي (الطاقة، التكنولوجيا المستعملة...)، بينما يتعلق التخطيط بوصف طريقة عمل

¹ Anne Gratacap, op-cit, p 43

نظام الإنتاج في إطار سعيه إلى تلبية الطلب المعبر عنه، وبمعنى آخر، هدف التخطيط هو التنسيق بين الطاقة المتوفرة والطلب المعبر عنه، في حين تعني المراقبة تقييم مدى التواءم بين النتائج المتحصل عليها وتلك المخطط لها.¹

تقع مسؤوليات إدارة الإنتاج ضمن المهام الإدارية المعروفة: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على العملية الإنتاجية ونشاطاته²

من منظور إتخاذ القرارات، تعرف إدارة الإنتاج والعمليات على أنها إدارة تهم " باتخاذ القرارات الخاصة بعمليات الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات وفقا للمواصفات المحددة لكميات والمواعيد المطلوبة ويأقل الكلف "، فمصطلح إدارة الإنتاج يطلق 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 مدخلاتها²

2-وظائف إدارة الإنتاج

تتمثل وظائف إدارة الإنتاج فيما يلي:³

أ-تخطيط الإنتاج:

التخطيط عملية مستمرة فهي "عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل، وكيف، ومتى يتم هذا العمل"

من خلال ما تقدم طرحه فإن تخطيط الإنتاج يعني به القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل منتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوما أو أسبوعا أو شهرا واحدا، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة لجميع مراحل تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية، ولتحقيق هاته الأخيرة نجد أن تخطيط الإنتاج يحدد المتطلبات الرئيسية من الإمكانيات الإنتاجية التي تقوم مباشرة بإنتاج هذه الكمية، وتشمل هذه الإمكانيات المباشرة:

- زمن تتابع العمليات أي الوقت اللازم أدائه للإنتاج (متى؟).
- مكان العمل (أين؟).
- تحديد توصيفات إتمام العمل (كيف؟).
- المنفذ (من؟) من العمال بمختلف تخصصاتهم.

¹ نبيل جاد بشوت، مرجع سابق، ص 22

² غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص 32

³ نفس المرجع، ص 35

ب-تنظيم الإنتاج:

يقصد بتنظيم الإنتاج تجميع الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ووضعها في جزء من الهيكل التنظيمي في صورة إدارة أو وحدة أو قسم يتكامل مع بقية الأجزاء؛ ويتمثل التنظيم في "تحديد البنية الهيكلية والمهام المطلوب تأديتها والمواصفات المرتبطة بها"، وتحديد العلاقات الرأسية والأفقية بين الأقسام والإدارات والأفراد، ورسم خطوط السلطة وقنوات الاتصال، حتى ينساب العمل في دورته المستمرة من المدخلات إلى المخرجات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.

نشير بأن تنظيم إدارة الإنتاج يتسم بمجموعة من المزايا منها: إقامة العمل على أساس موضوعي، والتقليل من التصرفات العشوائية وغير المتوقعة، ويقلل كذلك من الإحتكاك والتنازع والتضارب في الاختصاصات؛ بناء على ذلك يتحقق التعاون والإنسجام بين الأفراد والجماعات وتوجيه جهودهم في اتجاه واحد، بالإضافة إلى الإستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة (قدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم...) والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها. فتنظيم الإنتاج يمر بمراحل تتمثل في تحديد الأهداف، ثم تحديد الأنشطة والوظائف الضرورية لتحقيق تلك الغاية، بالإضافة إلى إظهار وتبين الاختصاصات والعلاقات الخاصة بكل وظيفة، وأخيرا تصميم الهيكل التنظيمي (تصور الإدارات والأقسام الموجودة بالمؤسسة وتوضع العلاقات بينها).

ج-الرقابة على الإنتاج:

تعتبر "رقابة الإنتاج عملا ضروريا للتأكد من أن الأهداف المحددة في خطة الإنتاج قد تحققت"، ويمكن أن ينظر إليها كجهد يهدف إلى إعلام الإدارة بشكل دائم بالمطابقة، أو فقدان المطابقة للمخططات، والأهداف، والسياسات المحددة بشكل مسبق، وذلك من أجل إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات وتقويم السياسات. لكن مع زيادة المنافسة بين المؤسسات يتحتم على هذه الأخيرة المحافظة على مكانها في السوق لمواجهة التغيرات الطارئة، كإقتصاد السوق، العولمة والمنافسة الشديدة، وعليها أيضا الإهتمام بكمية الإنتاج، نوعيته وتكلفته بالرقابة الدائمة. ولقد تعددت متطلبات النظام الرقابي سوف نلخصها فيما يلي:

- النظام الرقابي يجب أن يعكس متطلبات النشاط، وطبيعته، والمستويات الإدارية المختلفة التي يتضمنها التنظيم ودور كل مستوى، ونوع النشاط الذي ينبغي مراقبته وكذا حجم النشاط.
- النظام الرقابي يجب أن يتضمن وجود وسيلة للتغذية المستمرة بالمعلومات من الأداء.
- أساليب الرقابة المستخدمة مفهومة حيث تبرز الانحرافات عن المستوى المقرر في أول فرصة ممكنة.

- الرقابة يجب أن تعكس النمط التنظيمي، أي أن تكون متفقة مع مراكز التكلفة ومراحل الإنتاج المتتابعة.
- أدوات الرقابة يجب أن تكون لها نظرة مسبقة للمستقبل.
- يجب أن تكون الرقابة موضوعة مرنة تصلح للخطط المعدلة، وتصمد (تواجه) أمام الظروف غير المتوقعة.

خلاصة:

وظيفة الإنتاج واحد من سلسلة النشاطات الأساسية التي يقوم بها المؤسسة لغاية تلبية متطلباته المختلفة، مستعينا في ذلك بقدراته الذهنية والعضلية، بالإضافة إلى عوامل طبيعية أخرى التي تدخل في تركيب المنتجات المتنوعة. فإدارة الإنتاج هي الجهاز الذي يمكن من خلاله دفع المؤسسات إلى العمل وأداء مهامها، كما ولها وظائفها الخاصة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة، بالإضافة إلى مهارتها وخبراتها الخاصة، وأساليبها ونماذجها الرياضية التي إستعملت في حل الكثير من المشاكل التي يواجهها مدير الإنتاج.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

- اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية بيروت، ط1، 2005.
- حسين أحمد حسين علي، نظم المعلومات المحاسبية، مصر، مكتبة الإشعاع، 1997.
- رباح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2003.
- ضرار العتيبي، العملية الإدارية: مبادئ وأصول، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- علي البارودي، القانون التجاري والشركات التجارية، دار النهضة العربية، 1993.
- علي شريف، منال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر 2004.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006.
- عيسى خليف، مبادئ الاقتصاد الجزئي، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع - عمان، الأردن، 2013.
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- فرحة صالح زراوي، الكامل في القانون التجاري، الجزء الثاني، الشركات التجارية، 2001.
- كمال الدين مصطفى الدهراوي، مدخل محاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- محمد الصيرفي، هندسة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006.

- محمد علي الشرقاوي، نظم المعلومات المحاسبية، القاهرة، مركز الذكاء الاصطناعي والحسابات، بدون سنة.
- محمد محمود النصر، عبد الله محمد شامية، مبادئ الإقتصاد الجزئي، دار الفكر، عمان -الأردن، ط5، 2009.

- ياسين أحمد العيسى، أصول المحاسبة الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- ياسين سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2000.

المجلات:

- أوسير منور، بن حاج جلال مغراوة فتيحة، دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الإستثمارية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، العدد7، 2009
- حسين محمود حريم، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول 2006.
- زاوي صورية وتومي مولود، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة بسكرة، 2010.
- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد5، جامعة ورقلة، 2007.
- عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط، الأسس النظرية والآثار العملية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة 1، الجزائر 2001
- قادري محمد، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة مجاميع المعرفة المجلد:05، عدد02، 2019
- محمود علي الروسان، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد37، 2013.
- مصباح عائشة وعبد الفتاح بوخمخم، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال أوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1 جوان 2019
- هبة بشوشة، دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية ودعم عملية الرقابة داخل وظيفة التسويق، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد 3، 2015.

- يونس عبد العزيز مقدادي، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 10، المجلد 05، 2012.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

- بن الدين أحمد، المناولة الصناعية لإستراتيجية التحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2012/2013.
- رحمون هالل، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005.
- علي عبد الله، تأثير البيئة على أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994.
- لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2011-2012.

الملتقيات:

- دراجي عيسى، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع، حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، الشلف، 2010.
- زروقي فيروز، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع، حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية، الشلف، 2010.
- موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005.

الكتب باللغة الأجنبية:

- A.D.CHANDLER, stratégie et structure de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1972
- Alain courtois, Gestion de production : Les fondamentaux et la bonne pratique édition eyrolles – Livre grand format, 8 octobre 2020
- Alain Vas, stratégie d'entreprise, dunod, paris, 2015

- Anne Gratacap, **La gestion de production**, 2ème édition, dunod, paris, 2019
- Antoine PENNAFORTE, **Les fondamentaux de la GRH**, dunod, paris, 2019
- BAYNAST LENDREVIE LEVY, **Mercator**, 12eme édition, dunod, paris, 2017
- Beitone, A. & Hemdane, E. **La définition de l'entreprise dans les manuels de sciences économiques et sociales en classe de seconde**. Skholê, hors-série 1. 2005
- Bernard Ensaul, christian Hoarau, **comptabilité financière**, 3eme édition, presse universitaire de France, 2001
- Bernard Martory Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines**, 9eme édition, dunod, paris, 2016
- Brien Richard H et stafford james E, **Marketing information système A New dimension for maketing reseach**, journal of morketing, vol 82, july 1968
- Bruno Gendron, **L'essentiel de la micro-économie**, Gualino, paris, 2020
- Chantal bussenault, **organisation et gestion de l'entreprise**, édition conforme et nouveaux programmes, France, 1999
- DAYAN Armand, et al, **Manuel de gestion**, V1, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996
- Donald E, kierso, jerry.j, **wegandt and terry, worfield inter mediate accounting**, tenth edition, Wiley, 2001
- Eric Tort, **organisation et Management de système comptable**, édition Dunod, paris, 2003
- Gérard Garibaldi, **stratégies concurrentielles**, édition d'organisation, paris, 1994
- Gérard Melyon, Rémédios Noguéra, **comptabilité générale**, ESKA, paris, 2001
- Gilles Bressy, Christian Konkuyt , **Management et économie des entreprises**, 12^e édition, Sirey, France, 2018
- Hakan Turan, Taylor's "**Scientific Management Principles**":**Contemporary Issues in Personnel** Selection Period, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 11, November 2015
- ICHAK Adize, **le cycle de vie de l'entreprise, diagnostic et théories**, édition d'organisation, Paris, 1991
- Jean – paul thommen, **l'introduction à la gestion d'entreprise**, 5eme édition, dunod, paris, 2020
- Jean Jacques Lambin Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 9eme édition, dunod, paris, 2017
- Jean jacques lambin, **la recherche marketing**, éd science international, paris, 1994
- jean marie peretti, **gestion des ressources humaines**, vuibert , paris, 2019

- Jérôme Lecointre , **Microéconomie** , De Boeck Supérieur, paris, 2018
- KALIKA Michel et al, **Management : stratégie et organisation**, 7 ème édition, Dunod, Paris, 2008
- L. Lehmann-Ortega & F. Leroy, **Strategor: Toute la stratégie d'entreprise**, dunod, paris,2013
- M. Porter, **choix stratégique et concurrence**, Economica, paris, 1986
- Maurice pillet, **Gestion de production : Les fondamentaux et les bonnes pratiques**. Édition eyrolles – France, 27 mai 2011
- MEIER Olivier et al **Stratégies de croissance**. Dunod ,Paris ,2009
- Michel DARBELET et al, **L'essentiel sur le Management**, 5ème ED, BERTI Editions, Alger, 2007
- minitzberg h, **structure et dynamique des organisations**, éditions des organisations, paris, 1992
- Pascal Moulette, **Gestion des ressources humaines**, 3eme édition, dunod, paris, 2019
- Philippe guillermic, **gestion d'entreprise**, vuibert, paris, 2015
- Rodolphe DURAND, **Guide du Management Stratégique : 99concepts clés**, Dunod, Paris, 2003
- SOUTERAIN Jean-François et FARCET Philippe, **Organisation et gestion de l'entreprise**, BERTI Editions, Alger, 2007
- Thomas Durand, **Management d'entreprise**, dunod, paris, 2016
- vernette Eric, **Marketing fondamental**, 2eme édition, Eyrolles, paris, 1993
- Yasin Olum, **modern management theories and practices**, Being a paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004, at Kenya School of Monetary Studies