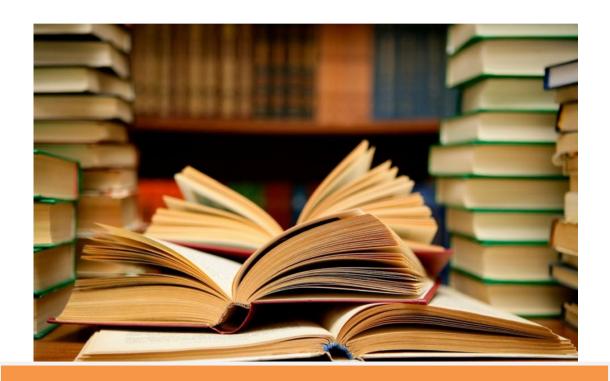
## الجمهورية الجزائرية الديه قراطية الشعبية وزارة التعلم العالي والبحث العلمي

## Université Abou Bekr Belkaid جامعة أبي بكر بلقايد المساة المساة المجالة

# كلية العلوم الاقتصادية, علوم التسيير, علوم التجارية ,محاسبة و مالية محاضرات دروس في اقتصاد المؤسسة السنة ثانية ليسانس LMD





د. ياسين علي بلحاج / Dr. Yassine ALI BELHADJ

## الفهرس

مقدمة

الفصل الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية ومحيطها

الفصل الثاني: التنظيم وأهم نظرياته

الفصل الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

الخاتمة

# المقدمة

#### المقدمة

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الاديولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. ووصول المؤسسة لشكلها الحالي كان كنتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار ويمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية.

عرف المؤسسة الاقتصادية علي أنها جميع المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا التي تهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع الأعوان الاقتصاديين حيث ساهمت وبأهمية كبيرة بتحقيق التنمية الاقتصادية في شتي المجالات وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها على جميع الأصعدة ولكن اعقد المشاكل التي تواجهها التنمية الاقتصادية في أي بلد كان هو البحث عن الأموال اللازمة لإنشاء وتوسيع المؤسسة الاقتصادية.

لكي تحافظ المؤسسة علي استمراريتها وقدرتها التنافسية من خلال التعامل مع المحيط الخارجي لابد أن يكون مردودها الإنتاجي يغطي تكاليفها وأن تكون قادرة علي تحقيق فائض نقدي تضمن به تمويل احتياجاتها الدائمة خلال الدورة وبقدر ما يكون حجم التمويل كبير ويحسن استثماره بقدر ما يكون العائد أو الربح كبير وذلك من اجل توسيع نشاطها الإنتاجي لاقتناء استثمارات جديدة و تكنولوجيا متطورة.

نظرا للتحولات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حد الساعة فان المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حاليا بالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح الأمر يستدعي اعتمادا لمنهج جديد وملائم للدراسة والتخلي عن المنهج التقليدي التحليلي الذي يعالج النظام ككل بدون معرفة أجزائه والعلاقات الرابطة بينها ومحيط النظام.

تدرس هذه المطبوعة المؤسسة الاقتصادية من خلال محاضرة اقتصاد المؤسسة ومعالجتها لثلاثة فصول والمتمثلة في:

- مفهوم المؤسسة الاقتصادية ومحيطها
  - تنظيم ونظريات التنظيم للمؤسسة
    - وظائف المؤسسة

# المؤسسة الاقتصادية ومحيطها

### مفهوم المؤسسة الاقتصادية ومحيطها

1.1. تعريف المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وقد شهد العالم العديد من التحولات الجذرية في شتى مناحى الحياة الاجتماعية، السياسية والاقتصادية، مما جعل المؤسسة الاقتصادية تتطور حسب وجهات نظر متعددة، وأهم من تعرض لمفهومها جون باتيست ساي Jean Baptiste Say وعرفها بأنها متعامل له مكانة متميزة، وهي المحور الرئيسي للنشاط الاقتصادي. كما تطور مفهوم المؤسسة إداريا من عون اقتصادي ثم نظام تقني إلى المفهوم الحديث للمؤسسة كنظام وكذلية اجتماعية فأصبح من الصعب إعطاء تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية نظرا للتطور السريع الذي عرفته في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية واتساع نشاطها إلى جانب اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديو أوجيات، فاختلاف الأفكار وأراء المفكرين الاقتصاديين جعلهم يعرفون المؤسسة حسب منظور خاص. حسب كارل ماركس Karl Marx (1883-1818) المؤسسة الاقتصادية تتمثل في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السّلع. 1 يعرف فرنسوا بيرو François Perroux) المؤسسة على أنها شكل إنتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة، تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار. مع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة عرف جون بريلمان Jean Brilman) المؤسسة بأنها منظمة حية متكونة من عاملين من منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التقبل للتغير2 يعرف ناصر دادي عدون Nacer Dadi Addoune المؤسسة على أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، تهدف إلى دمج عوامل الإنتاج من أجل تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين لغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكانى والزمانى الذي يوجد فيه هذا التنظيم وتبعا لحجم ونوع نشاطه. 3 من جهته، عرف عمر صخري Omar Sakhri (2000) المؤسسة على أنها تنظيم إنتاجي معين يهدف إلى إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج. 4 حسب العربي دحموش Larbi Dahmouche) ، تعتبر المؤسسة كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي والتي تتمتع بالاستقلال المالي في صنع القرار، تنتج سلع

 $<sup>^{1}</sup>$  راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية،  $^{2003}$ .

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> أ.مقميح صربي، أ.بوعنان نور الدين، دور أسلوب الإنتاج الأنظمة في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة سونطراك، الملتقى الوطنى الخامس حول اقتصاد البيئة و التنمية، سكيكدة، 22/11 اكتوبر 2008،

ناصر دادي عدون، اقتصاد الموسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية ، الجزائر، 1998.

وخدمات تجارية. 5 عرفها عبد الرزاق بن حبيب Abderrezzak Benhabib منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، الإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف. 6 يمكن أن نقول أن المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/ وتبادل سلع أو/ وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه.

#### 2.I. نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل كان ذلك لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار وتحضير حاجاته ونظرا لما للمؤسسة من أهمية ودور في النشاط الاقتصادي للمجتمعات فإنه يجدر بنا الإطلاع على تطوراتها ضمن المجتمع إبتداءا من الإنتاج الأسري البسيط لغاية ظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات. مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة مراحل:

#### 1.2.I. الإنتاج الأسري البسيط

لقد سادت الحياة البدائية أين اعتمد الإنسان على الفلاحة وتربية المواشي لتلبية حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس المشرب مستعملا في ذلك أدوات بسيطة ويتم تبادلها بشكل محدود بين الأسر. إن التجارة لم تعرف آنذاك، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة من أفراد المجتمع وعادة تتم المبادلة بالمقايضة. وأهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة النجارة، الحدادة، الدباغة، وصناعة المنتجات الجلدية كالنعال والسروج وكذلك الغزل والنسيج وصناعة السلاسل.

#### 2.2.I. ظهور الوحدات الحرفية

بعد أن تهيأت الظروف الممثلة في تكوين تجمعات حضرية، وارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية، من ملابس ولوازم مختلفة، أدى إلى تكوين محلات و ورشات يجتمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة علي شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية للتاجرين، النحاسين، الحدادين...

#### 3.2.I. النظام المنزلي للحرف

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمال عدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف مرضية، ومن بين الطرق المستعملة الاتصال بالأسر في منازلهم وتمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة وغالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية مرحلة من مراحل إنتاج السلعة وقد وجد التجار سوق العمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة ، يمكنها

 $^{5}$  العربي دحموش،محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري،قسنطية،  $^{2001}$ .

6 عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد و تسيير المؤسسة .ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الخامسة الجزائر 09 / 2013

من تغطية حاجاتها المتزايدة. أصبح هنالك، عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم وممولون من طرف تجار أصحاب رؤؤس أموال وكل منها مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا.

#### 4.2.I. ظهور المانوفاكتورة

إن ارتفاع طلب المجتمع نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، وظهور الاكتشافات الجغرافية وما كان لها من أثر على تراكم الثروة والمواد الأولية واكتشاف أسواق جديدة، أدى إلى زيادة ثراء طبقة التجار الرأسماليون النين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية وعملوا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر ويتأكدوا من استخدام وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالا، ومن هنا ظهرت المصانع في شكلها الأول Manufacture التي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم و أصبح صاحب المحل والأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها. كانت المانوفاكتورة Manufacture تعبر عن منعرج حاسم في تاريخ المؤسسة الاقتصادية حيث تعتبر شكل الإنتاج اليدوي الذي تولدت عنه المؤسسة الرأسمالية فيما بعد.

#### 5.2.I. المؤسسة الصناعية الآلية

بعد ظهور الاكتشافات العلمية الموجهة نحو الإنتاج الصناعي واتساع السوق، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية بعدما كانت يدوية في المانوفاكتورة (Manufacture). حسب بعض الاقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهاز مكون من مجموعة من الأجزاء ذات شكل يدوي تستعمل طاقة محركة حيوانيا أو مائيا في حين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محركة يدوية بظهور الثورة الصناعية، في بداية القرن الثامن عشر، ظهرت المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال وبروز تقسيم العمل.

#### 6.2.I. التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات

نتيجة التطور الكبير وزيادة الإنتاج الصناعي والزراعي كانت هناك ضرورة لهذه المؤسسات الإتباع عدة استراتيجيات تكتل فيما بينها للتغلب على المنافسة، وكذا إنشاء فروع في أكثر من بلد خارجي وهذا ما يدعى بالشركات متعددة الجنسيات. هذا التحول إلى الأسواق الخارجية يكون في صورة منتج وليس فقط في شكل توزيع للسلع و الخدمات.

إذا وصول المؤسسة لشكلها الحالي كان نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية. المؤسسة في القرن الواحد والعشرين تعمل في ظل اقتصاد عالمي تسيطر عليه التقنية العالية والتكنولوجية المتطورة واتساع دائرة المنافسة و عدم اليقين الاقتصادي حيث أصبحت المؤسسة أكثر حذرا تعتمد المرونة لتواجه الظروف المستقبلية، وكون السوق أصبح أكثر تنافسية تحاول فيه المؤسسات الاقتصادية تلبية الطلب المتزايد، مع الحفاظ على جودة المنتوج والتكلفة المنخفضة مع وقت اقل ما بمكن.

#### 3.I. خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص، أهمها ما يلى:

#### 1.3.I. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة

تعد المؤسسة الاقتصادية شخصية مُستقلة ماليا وقانونيا وذلك من حيث امتلاكها لحقوق، واجبات، مسؤوليات وصلاحيات.

#### 2.3.I. المؤسسة وحدة للإنتاج والتوزيع

يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها، فهي تتكون من مزيج من الوسائل البشرية والمادية والمعنوية والمالية بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع. يفترض على المؤسسة أن تكون قادرة على البقاء والاستمرارية ولها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المعقدة والمتغيرة وأن يكون هدفها واضح.

#### 3.3.I. خاصية التقرب من المستهلك

على المؤسسة الاقتصادية بالتوجه نحو السوق. يجب عليها القيام بدراسات قصد التعرف على احتياجات ورغبات المستهلك. يعرف السوق على انه مكان التقاء البائع والمشتري ويمثل عدد المنتجين والمستهلكين الحقيقيين والمحتملين.

#### 4.3.I. اعتماد المؤسسة على الإبداع والتجدد

أي الإبداع التكنولوجي المرتبط بالمنتوجات وطرق الإنتاج إذ أنه المصدر الأساسي للقدرة التنافسية، أما التجديد فيتضمن طرق تسيير الأفكار والتنظيم من اجل تحسين الأداء.

#### 5.3.1 المؤسسة تساهم في تكوين قيمة مضافة

تساهم المؤسسة في خلق ثروة إضافية التي تعبر عن الإنتاج المحقق ناقص الأشياء التي ساهمت في العملية الإنتاجية من خدمات مقدمة ومواد أولية. هذه الثروة الإضافية تسمى بالقيمة المضافة. تكمن أهميتها بإمكانية معرفة ومراقبة نتائج المشروع، مما يسهل للدولة تقدير مساهمة كل مؤسسة في تكوين الناتج الداخلي الوطني. تعتبر القيمة المضافة كمقياس لتطور قدرة المؤسسة عن طريق حساب نموها. المعادلة المبسطة لقياس القيمة المضافة هي كالأتى:

#### القيمة المضافة = سعر البيع - الاستهلاك الوسيطي

تستخدم القيمة المضافة للتعبير عن كافة تكاليف المجهودات المبذولة في الإنتاج وكافة العوائد منها. يتم استخدامها في المحاسبة الوطنية لأنها تبين مساهمة المؤسسة في الناتج الداخلي الخام وهي تدرس كيفية تحديد وتحسين التسيير الخاص بنشاط المؤسسة حيث أن مجموع القيم المضافة تساوي الناتج الداخلي الخام.

#### 6.3.1 المؤسسة وحدة لتوزيع المداخيل

تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال عن طريق القيمة المضافة المتحققة بتضافر مجهودات مختلف المتعاملين فهي لا تعود كلية للمؤسسة، بل يشارك فيها عدة أعوان (ضرائب ورسوم إلى الدولة والجماعات المحلية، اقتطاعات إلى صناديق

الضمان الاجتماعي والتأمينات والمعاشات، فوائد مالية إلى البنوك و المؤسسات المالية، أرباح لأصحاب المؤسسة و العمال.

#### 7.3.I. المؤسسة خلية اجتماعية

تمثل المؤسسة مجموعة اجتماعية مكونة من أفراد مختلفون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف ويساهم كل عضو في تحقيق الأهداف المشتركة المحددة من طرف مديرية المؤسسة من اجل خلق ثروة للمجتمع وتلبية و إشباع حاجيات العمال المتمثلة في الأجور والاستقرار، التكوين والتحفيز والترقية. يعتبر الموارد البشري القيمة الحقيقية للمؤسسة، فالاهتمام به أصبح أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات الجديدة.

#### 8.3.1 المؤسسة شبكة معلومات

على المؤسسة الاقتصادية الاستناد بوسائل تقنية وآلية حديثة تمكنها من الحصول وجمع بيانات من مصادر داخلية وخارجية وإعداد أنظمة المعالجة والتحويل إلى معلومات موثوق فيها، لتخزينها واستعمالها عند الحاجة لانجاز المهام.

#### 9.3.I. المؤسسة مركز اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية

تلعب المؤسسة دورا هاما في الاقتصاد فهي تمثل مركزا لاتخاذ القرارات الاقتصادية فيما يتعلق بطبيعة وكمية المنتجات وأسعارها، والاتصال والتوزيع...إلخ، قصد تحقيق أهدافها بفعالية قصوى والذي يستلزم جمع معلومات واستعمال تقنيات مختلفة تساهم في اتخاذ القرار.

#### 10.3.I. المؤسسة كنظام مفتوح

عرف ميليز Mélèze (1928) النظام على أنه وحدة مركبة من عدة أجزاء متفرقة خاضعة لخطة مشتركة وتخدم هدف موحد. ويعتبر النظام الشامل للمؤسسة، مجموعة أنظمة فرعية وجزئية أو هيكل حيث تتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة المحيطة لتحقيق الأهداف المرسومة. ينقسم النظام إلى نوعين: نظام مغلق والذي يعرف بأنه المتحكم والمعدل لعملياته أوتوماتيكيا، ونظام مفتوح يتم فيه تبادل العلاقات و الموارد مع ما يحيط به من بيئة أي يعتمد على متغيرات البيئة.

تتكون المؤسسة الاقتصادية من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها، كما أنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي الذي تتكيف معه بوعي بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريها بواسطة نشاطات أعضائها. ولهذا يمكن النظر إليها كنظام مفتوح يتم من خلاله تحويل المدخلات إلى مخرجات وتعتبر كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات بين مختلف مكوناتها.

#### 4.I. أهداف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسات الاقتصادية عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحابها وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها. يمكن حصر أهداف المؤسسة الاقتصادية في: أهداف اقتصادية ؟ أهداف اجتماعية ؟ أهداف ثقافية ورياضية ؟ أهداف تكنولوجية.

#### 1.4.I. الأهداف الاقتصادية

#### تحقيق الربح و تحقيق الاستقلال الذاتى

يعتبر تحقيق الريح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها للصمود أمام المنافسة الشرسة، أو على الأقل الحفاظ عليها لتحقيق الاستقلال الذاتي عن طريق تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

#### عقلنة الإنتاج

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج من خلال التخطيط المحكم للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج، وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف، نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

#### التكامل الاقتصادي على المستوى الوطنى

تقليل الواردات من الموارد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.

#### 2.4.I. الأهداف الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

عندما تقوم المؤسسة بعملية تصريف وبيع إنتاجها السلعي والخدماتي فإنها تكون قد قامت بتغطية وتحقيق احتياجات المستهلكين المتواجدين في المجتمع. بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية التي تحاول المؤسسة تحقيقها فهي تسعى دائما إلى تحقيق أهداف أخرى ذات طابع اجتماعي، والتي تتمثل فيما يلي:

#### ضمان مستوى مقبول من الأجور

يعتبر عمال المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، وتكون هذه الأجور حسب طبيعة المؤسسات والنظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تتدخل الدولة لتحدد مستوى من الأجر ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

#### تحسين مستوى معيشة العمال

إن النطورات السريعة في المجال التكنولوجي، والمنطلبات والرغبات المتزايدة للعمال، يفرض على المؤسسات التأقلم و توفير إمكانيات مادية ومالية أكثر للعامل وللمؤسسة ككل.

#### إقامة أنماط استهلاكية معينة

تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة و التأثير في أذواق المستهلكين عن طريق الإشهار والدعاية، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية جديدة قد تكون إيجابية أو سلبية على المجتمع، وتحث المستهلكين على استهلاك منتجات دون أخرى والقدرة على استبدال منتوج بآخر.

#### الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال

دعوة مختلف العمال للتماسك والتفاهم لأنه الوسيلة الوحيدة لضمان حركة واستمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد في العادة وسائل وأجهزة بالمؤسسة تقوم بذلك مثل مجلس العمال.

#### توفير تأمينات ومرافق للعمال

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التامين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تقوم بتخصيص مساكن لهم، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل المطاعم والتعاونيات...

#### 3.4.I. الأهداف الثقافية والرياضية

يمكن ذكر ها فيما يلي:

#### توفير وسائل ثقافية وترفيهية

توفر المؤسسة لعمالها وممكن حتى أو لادهم من مسرح ومكتبات ورحلات مختلفة، نظرا لما لها من أهمية على مستوى العامل الفكري ورضا وتحسين مستوى العامل وبالتالي تحسين مردوديته.

#### تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى

إن التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها يجعل المؤسسة مجبرة على تدريب عمالها الجدد، تدريبا كفيلا بمواكبة التطورات، وإعادة النظر في تدريب العمال القدامي على ما تفرزه التطورات التكنولوجية وهذا ما يسمى بالرسكلة.

#### تخصيص أوقات للرياضة

تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمز اولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل مما يعود بالفائدة على العامل والمؤسسة حيث يجعل العامل في حيوية ونشاط دائمين ومستمرين وتنتج عنهم علاقات اجتماعية وانسجام في الاتجاهات، مما يجعل العامل يتمتع بصحة جيدة ويتخلص من الملل وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز، ودفع الإنتاج والإنتاجية فيها.

#### 4.4.I. الأهداف التكنولوجية

تتمثل فيما يلي:

#### البحث والتنمية

المؤسسات الحديثة تعمل على استحداث وظائف خاصة بعمليات البحث والتطوير وترصد لهذه العملية مبالغ مالية هامة قد تصل إلى نسب مرتفعة من الأرباح في بعض المؤسسات، خاصة في الدول المتطورة التي تعطي أهمية بالغة لهذه الوظيفة إدراكا بمدى العوائد الناجمة عن نواتجها، إذا أنها تصل بذلك إلى تحسين طرق إنتاجها و التأثير على المخرجات ورفع المردودية الإنتاجية، فنجد نسبة عدد الباحثين في الدول المتقدمة أكثر منها في الدول النامية.

#### مساندة السياسة القائمة في البلاد

تساعد المؤسسة الدولة في مجال البحث والتطوير وبالتالي تنفيذ الخطة التنموية المسطرة من طرف الدولة، من خلال التنسيق بين مختلف الجهات من مؤسسات البحث العلمي، جامعات ومؤسسات اقتصادية وغيرها.

#### 5.I. تصنيف المؤسسة الاقتصادية

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى عدة أشكال مختلفة ومتعددة تبعا لمجموعة من المعايير منها: معيار طبيعة الملكية، المعيار القانوني، معيار النشاط الاقتصادي ومعيار الحجم.

#### 1.5.I. تصنيف المؤسسات حسب معيار طبيعة الملكية

بناء على طبيعة ملكيتها، وتقسم إلى الأنواع الآتية:

#### المؤسسات الخاصة

وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها للفرد أو لمجموعة من الأشخاص (شركات الأشخاص والأموال).

#### المؤسسات العمومية

وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية. ولا يحق أن يتصرف مديروها بها وفقا لأرائهم الشخصية، كما لا يجوز لهم بيعها إلا بعد حصولهم على موافقة الدولة.

#### المؤسسات المختلطة

وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.

#### 2.5.I. تصنيف المؤسسات حسب معيار النشاط الاقتصادي

بناء لنشاطها الاقتصادي، وتنقسم إلى خمسة أنواع هي:

#### المؤسسات الصناعية

تقوم بتحويل المواد الطبيعية إلى منتجات استهلاكية وتصنف وفقاً للتصنيفات في القطاع الصناعي إلى :

مؤسسات الصناعات الاستخراجية (ثقيلة)، تقوم بتحويل وتكرير للمواد الطبيعية من معادن وطاقة مثل الحديد.

مؤسسات الصناعات الخفيفة (التحويلية)، وهي استهلاكية مثل مؤسسات النسيج.

#### المؤسسات الفلاحية

تحرص على زيادة إنتاج الأراضي أو تساهم باستصلاحها. تسعى إلى تقديم ثلاثة أنواع من المُنتجات، وهي: المنتجات النباتية، و السمكية، والمنتجات الحيوانية، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

#### المؤسسات التجارية

هي مؤسسات تهتم بالنشاطات الخاصة في التجارة. تقوم بشراء سلع لإعادة بيعها على حالتها دون إجراء أي تغيير عليها.

#### المؤسسات المالية

هي مؤسسات تساهم بتنفيذ نشاطات متعلقة بالمال، ومن الأمثلة المصارف، البنوك ومؤسسات التأمين.

#### مؤسسات الخدمات

هي مؤسسات تقدم خدمات مُحددة للغير، مثل: المؤسسات الجامعية، ومؤسسات النقل والبريد والمواصلات.

#### 3.5.I. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم

تنقسم المؤسسات الاقتصادية استنادا لحجمها حيث تأخذ وفق هذا المعيار الأشكال التالية:

#### المؤسسات المصغرة

هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أقل من 10 عامل

#### المؤسسات الصغيرة

هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أقل من 50 عامل.

#### المؤسسات المتوسطة

هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 50 عامل.

#### المؤسسات الكبيرة

هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 250 عامل.

#### المؤسسات الضخمة

هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 500 عامل.

#### المؤسسات العملاقة

هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 10000 عامل.

#### 4.5.I. تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني

#### المؤسسات الفردية

هي المؤسسات التي يمتلكها شخصا واحد الذي يقوم بإدارتها وتنظيمها وتسييرها.

#### الشركات

هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر ويمكن تقسيمها إلى شركات الأشخاص (شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة) وشركات الأموال.

#### ملاحظة

هناك معايير أخرى في تصنيف المؤسسات الاقتصادية مثل معيار رأس المال (القانوني، الدائم، التقني) أو حجم الأرض والمحل المادي أو حجم المبيعات أو رقم الأعمال الذي يعطينا فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو القيمة المضافة التي تم خلقها من طرف المؤسسة.

رأس المال القانوني: هو رأس المال للمؤسسة عند التأسيس والملاحظة أن المقارنة بهذا الأساس تتصادم مع زمن تأسيس المؤسسات نظرا لأن هذا الزمن له تأثير على الأموال المرصد للمؤسسات.

رأس المال الذي تأسست به المؤسسة ، بالإضافة إلى كل الاحتياطات و الديون لأجل طويل حيث تؤثر هذه العناصر في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها عادة.

رأس المال التقني: وهو يعبر رأس المال الثابت بالمعنى الاقتصادي عند ماركس و هذا يبدو أحسن مقياس للمؤسسة الاقتصادية ولكن إذا كانت في نفس الفرع من النشاط الاقتصادي

، فلا يصح أن نق ارن مثلا مؤسسة تجارية بواسطة هذا المقياس مع مؤسسة صناعية ، لأن طبيعة الأولى لا تلزم رأسمالا ثابتا كبيرا.

نسبة رأس المال التقتي: وهي نسبة تتكون من بسط يعبر عن رأس المال الثابت والمقام يعبر عن رأس المال الثابت والمقام يعبر عن رأس المال المتغير، وهذه النسبة لها دلالة جد مهمة ف ارتفاعها يدل على استعمال أكثر للتقنية وأق ل للعمل و يكون العكس في حالة انخفاضها.

#### 6.1. وظائف المؤسسة الاقتصادية

لقد ظهر مفهوم الوظيفة في بداياته مع هنري فيول Henry Fayol (1925-1941) الذي حدد عددا من الوظائف في المؤسسة ووضع لكل منها أهدافا وكيفية حركتها، والوظيفة هي مجموع ما يكلف به الفرد من مهام وأعمال في إطار مسؤولياته والسلطات المخولة له. فللمؤسسة الاقتصادية إذا عدة وظائف تندرج من خلال نشاطها ولكل واحدة منها دور خاص حسب سياق الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها. يمكن تصنيف وظائف المؤسسة في ما يلي:

#### 1.6.I. الوظائف الإدارية

تعتبر من أهم الوظائف وهي مسؤولة عن تنسيق وتوجيه جهود العاملين من اجل تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة من طرف المؤسسة الاقتصادية بارتكازها على التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة.

#### 2.6.I. الوظيفة المالية

تسعى إلى البحث عن الموارد المالية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها. يتطلب ذلك تحديد احتياجاتها من الأموال، توفيرها في الوقت المناسب واختيار أفضل مصادر التمويل وتسييرها جيدا.

#### 3.6.1. وظيفة المحاسبة

جردن ميزانية، إحصائيات...الخ.

#### 4.6.I. وظيفة البحث والتطوير

تهتم بتطوير المنتجات تماشيا مع ذوق و رغبة المستهلك، كما تقوم أيضا بابتكار منتجات جديدة ذات قدرة تنافسية. تقوم هذه الوظيفة في مجال تسيير المؤسسة بمحاولة إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف.

#### 5.6.I. وظيفة الإنتاج

تعتبر أساس النشاط الاقتصادي حيث تبدأ منها الدورة الاقتصادية بتحويل المواد الأولية إلى منتجات قابلة للاستهلاك بمزج مختلف عوامل الإنتاج (عوامل مالية، مادية، بشرية، التنظيم. تتمثل الموارد المالية في المباني والأراضي إلى جانب أجهزة الإنتاج المختلفة والآلات والمعدات ومعدات النقل). ترتكز هذه الوظيفة على حسن التدبير في استخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة، مما يؤدي إلى الاستفادة منها بقدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

#### 6.6.I. وظيفة التموين

هي عملية أساسية لعملية الإنتاج. تشمل عملية الشراء وعملية تسيير المخزون الذي يكون بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة وفي التوقيت المناسب طبقا لبرامج وخطط المؤسسة. تمثل

هذه الأخيرة حلقة وصل بين التمويل والإنتاج وكذا بين الإنتاج والبيع لتأمين الإمداد المستمر بالمستلر مات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين.

#### 7.6.I. الوظيفة التسويقية

تبدأ عملية التسويق قبل الإنتاج فهي تقوم بدراسة السوق (دراسة سلوك المستهلك، المواصفات المطلوبة للسلعة، التنبؤ بالأسعار والتكاليف، قنوات التوزيع)، التنبؤ بالموارد الطبيعية والمواد الأولية...الخ. تمكن هذه المعطيات والتنبؤات بوضع استجابة صحيحة. تشمل أيضا الوظيفة التجارية التي تهتم بالشراء، البيع والتبادل.

#### 8.6.1 وظيفة الصيانة

تضمن صيانة الآلات للاستفادة من امتلاكها وإطالة عمرها، وبالتالي استمرار العملية الإنتاجية، كما أن التكنولوجيا تتطلب صيانة خاصة لتحقيق أقصى استغلال لها.

#### 9.6.1 وظيفة الموارد البشرية

تعتبر إحدى الوظائف الأساسية والإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على إنتاجية المؤسسة. تختص بوضع القواعد والأسس والتعليمات والخطط والبرامج التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها إدارة العليا للمؤسسة، وهذا في مجال التكوين والتشغيل وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة. ويمكن تقسيم الموارد البشرية إلى قسمين:

#### الفئة المنتجة

هي مجموعة من العمال المساهمين بطريقة مباشرة في عملية الإنتاج ويتمركزون في قسم الإنتاج والصيانة.

#### الفئة الغير منتجة

تتمثل في الفئة التي تخدم عملية الإنتاج بطريقة غير مباشرة وتتمثل في المسيرين ومراقبي العمال والحراس.

#### 10.6.I. وظيفة الأمن

حماية الممتلكات والأشخاص

#### 7.I. عوامل الإنتاج

إن المؤسسة الاقتصادية بغض النظر عن حجمها ونوعها تحتاج إلى عوامل ضرورية لممارسة نشاطها. تتمثل العناصر في: الأرض، العمل، رأس المال، التنظيم والتكنولوجيا.

#### 1.7.I. الأرض

تمثل كل ما هو مادي داخل المؤسسة: المباني، الألات والأدوات التي تساهم في عملية الإنتاج أو في تقديم الخدمات.

#### 2.7.I. رأس المال

يمكن تقسيم رأس المال إلى قسمين هما:

#### رأس المال النقدي

يأخذ شكل الموارد المالية في المؤسسة، والتي يطلق عليها محاسبيا بخصوم المؤسسة.

#### رأس المال الاقتصادى

يمثل كل استعمالات المؤسسة ويطلق عليها الأصول.

هنالك عدة إمكانيات لتغطية احتياجاتها التمويلية، سواء عند بداية نشاطها أو أثناء ممارستها للوظيفة. يكمن هدف الإدارة في الاستخدام الأفضل للأموال التي تحت تصرف المؤسسة، اللجوء للمصادر المناسبة للتمويل والتعرف على حركة الأموال. يمكن تصنيف مصادر تمويل المؤسسة كما يلي:

#### مصادر التمويل حسب الملكية

المؤسسة لديها إمكانية تمويل ذاتي وآخر خارجي. فالأول متكون من مصادر دائمة وهي الاهتلاكات، المؤونات، والأرباح الغير موزعة دون اللجوء إلى الاقتراض. والثاني يمكن تقسيمه حسب الزمن هما:

#### التمويل طويل الأجل

يتسدد هذا القرض في مدة من خمس سنوات فما فوق.

#### التمويل متوسط الأجل

يتسدد هذا القرض في مدة تتراوح من سنتين إلى خمس سنوات.

#### التمويل قصير الأجل

عبارة عن القروض التي تقل مدة استحقاقها عن سنة.

#### 3.7.I. العمل

يحتل العمل أهمية بالغة ضمن عوامل الإنتاج فيقصد به كل مجهود ذهني أو بدني يبذل في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر وهو مرتبط باليد العاملة. يمتاز العمل البشري بمجموعة من الخصائص، فينتج عنه تقديم منتجات ذات قيمة تختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة فيه زيادة أن للعمل ميزة أخلاقية ويرتبط بالجانب الثقافي للمجتمعات.

#### 4.7.I. التنظيم

يقصد بالتنظيم استخدام الإنسان لمقدرته ومواهبه الفكرية من أجل جمع وتنسيق عناصر الإنتاج مع بعضها البعض ووضع منهجية في العمل من خلال التقسيم العقلاني له حسب الهدف المسطر، فلا يكفي توفير القوى العاملة فقط، إنما ينبغي استعمالها بصورة فعالة ومناسبة. يشمل مفهوم التنظيم ثلاثة جوانب وهي:

#### العملية الإدارية

هي عملية دراسة محيط العمل. تشمل العمليات الإدارية التي يمارسها الإداري إلى جانب سلوكه وحوافزه وقراراته.

#### المنشأة الاجتماعية

تمثل إطار العمل الإداري، تهتم بالبنية التدرجية، الأدوار، السلطة، الاتصالات و الارتباط المتبادل بين مختلف وحدات المنظمة.

#### الوضع الحقيقي

أي التطبيق المتداخل بين الجانبين الأوليين وهذا يعني أن التنظيم هو حصيلة اندماج العملية الإدارية بكل محتوياتها والمنشأة الاجتماعية بكل عناصر ها لترتيب الموارد حسب الأهداف المسطرة على أساس معياري الفعالية والعقلانية.

#### التكنولوجيا

يمكن تعريف التكنولوجيا في مجال المؤسسة الاقتصادية على أنها مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج منتوج معين وإنشاء سلع جديدة. تتجسد التكنولوجيا في ما يمكن أن يحتويه المصنع من آلات ومعدات، إلى جانب المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين وتقنيين وعمال من خبرات ومهارات تمكنهم من استعمال الآلات والتجهيزات.

#### 8.1. الهيكل التنظيمي في المؤسسة

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات والمسؤوليات ويظهر على أساس التسلسل

القيادي والوظيفي حيث يبين مختلف المستويات في المؤسسة. يكون الهيكل التنظيمي على شكل هرمي ويرتبط بشكل كبير بخصائص المؤسسة وطريقة تنظيمها. هنالك عدة أنواع من الهياكل:

#### 1.8.I. الهيكل التنظيمي الوظيفي

الهيكل التنظيمي الوظيفي له وظائف متجانسة، يرأس كل منها مدير. الكل يتم تنسيقه من قبل الإدارة العامة. هذا الهيكل لديه ميزة مهارات التجميع. إنه يعزز الكفاءة ويسمح بالاستفادة من اقتصاديات السلم على مستوى كل قسم. ومع ذلك، فإنه يتطلب تنسيقا قويا للتغلب على عزل الوظائف.

#### 2.8.I. الهيكل التقسيمي

يمكن أن يؤدي الهيكل التقسيمي تنوع الأنشطة إلى قيام الشركة بتنظيم نفسها في أقسام متجانسة (حسب الفرع، حسب المنتج، عن طريق التكنولوجيا). وبالتالي، فإن هذا الهيكل يسمح بالتخصص حسب القطاع وتحقيق اقتصاديات السلم على مستوى كل قسم. ومع ذلك، يجب أن تكون الاستقلالية الممنوحة للأقسام محدودة لتجنب تفكك الهيكل.

#### I. 3.8. الهيكل المصفوفي

إنه مزيج من الهيكلين السابقين. تلبي مجموعات المشاريع الاحتياجات التشغيلية والتجميع في أقسام يلبي المتطلبات الإدارية. تعزز بنية المصفوفة تراكم المهارات ، وهي تتكيف مع الإدارة حسب الهدف.

#### I. 4.8. الهيكل التنظيمي حسب فرق العمل

تعتبر فرق العمل أساس الهيكل وتتكون من مجموعة أفراد لهم معارف وخبرات يحدد لهم هدف معين في زمن معين ويتحملون مسؤولية مشتركة في ذلك وتنتهي مسؤولية الفرقة بانتهاء المهمة.

#### I. 5.8. الهيكل التنظيمي الشبكي

ويتم فيه الجمع بين التنظيم الوظيفي وتنظيم فرق العمل. تنتمي مجموعة العمل إلى الإدارات الوظيفية وتتداخل في هذا الهيكل أدوار مديري المجموعات أو الفرق مع مديري الوظائف.

#### I. 6.8. الهيكل الفدرالي

يشبه التنظيمي الوظيفي وهو يتميز باستقلالية بين الأنظمة الفرعية أو وحدات المؤسسة التي يكون على رأس كل منها مدير مسؤول.

#### II. بيئة المؤسسة الاقتصادية

#### 1.II. تعريف البيئة

إن دراسة بيئة المؤسسة من الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجيات، فالمؤسسة جزء منها، تتأثر به ويتأثر بها، ولمعرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات ومحددات النجاح، عليها القيام بعملية التشخيص والتنبؤ للعوامل البيئية المحيطة بها. يقصد ببيئة المؤسسة إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها، ذات التأثير الحالي والمحتمل. يمكن القول أن البيئة المحيطة بالمؤسسة، تتكون من مجموعة متغيرات متداخلة فيما بينها والتي تؤثر على أداء المؤسسة إيجابيا أو سلبيًا. وهي مجموعة العوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على أداء المؤسسة والأفراد بطريقة مباشرة وغير مباشرة، ولكن يمكن الاستفادة منها. تسعى المؤسسة الاقتصادية الحديثة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص البيئة التي تنشط فيها والتي تنقسم إلى بيئة داخلية وخارجية.

#### 2.II. عناصر البيئة

و هي تنقسم بيئة المؤسسة إلى نوعان هما:

#### 1.2.II. البيئة الداخلية

هي تلك البيئة الخاصة بالمؤسسة ذاتها من حيث الأفراد العاملين بها، والقدرات الإدارية المتاحة لها. تحليل البيئة الداخلية يعتبر أحد الدعائم الرئيسية في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية واتخاذ القرارات. يتمثل في كافة المتغيرات داخل المؤسسة أهمها العلاقات بين أفراد المؤسسة وعلاقة المؤسسة بهم، وكذلك تحليل العوامل الداخلية لمعرفة نقاط الضعف وتحسينها ومعرفة نقاط القوة واستغلالها، لكن تحليل هذه العوامل الداخلية لا تحقق الأهمية إلا إذا تم دمجها مع المحيط الخارجي.

#### 2.2.II. البيئة الخارجية

هي مجموعة عوامل خارجية للتنظيم والتي تؤثر على فعالية المؤسسة وأداء عمليتها اليومية ونموها في الأجل الطويل. هي متغيرات تحدث خارج المؤسسة الاقتصادية. تؤدي لتغيير مسارها ولا تستطيع التحكم فيها إلا إذا خلقت درجة عالية من التكيف بين أنشطتها ومحيطها كما أن هذه المتغيرات تمكنها من تقييم الفرص و التهديدات فتصمم المؤسسة إستراتيجياتها لتحقيق أهدافها.

البيئة العامة تتضمن كل عناصر البيئة السياسية والقانونية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، ايكولوجية أما البيئة الخاصة فتشمل كل من المنافسين، المستهلكين، الموردين، النقابات العمالية المهنية. إذا كانت المؤسسة تستطيع السيطرة والتحكم في بيئتها الداخلية، فإنها لا تستطيع تحقيق مثل هذه السيطرة والتحكم في عناصر بيئتها الخارجية. تنقسم البيئة الخارجية إلى وخاصة وعامة.

#### 1..22.II. البيئة الخارجية الخاصة

#### المنافسون

تظهر أهمية المنافسة نظرا للدور الذي يقوم به المنافسون على إدارة أي مؤسسة، حيث أن القرارات التي تتخذها المؤسسة تتأثر بتصرفات المنافسين، ومركزهم النسبي في السوق. ويمكن القول بان هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال وهما:

#### • المنافسة الغير المباشرة

هي المنافسة بين مؤسسات تقدم نفس الخدمة و لكن بمنتوج مختلف. تسمى بسلع بديلة و يكون الاختلاف في التكنولوجيا.

#### • المنافسة المباشرة

هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع وتنتج نفس المنتجات، وتختلف شدة المنافسة من قطاع لآخر. توجد ثلاثة عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وهي:

- عدد المؤسسات التي تتحكم في عرض المنتوج المعين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما از دادت شدة المنافسة بينها.
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتوج معين، كلما زادت شدة المنافسة.
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق، وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسة تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من هذه المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

#### المستهلكون

هم أفراد المجتمع الذين يقومون بشراء واستهلاك ما تقدمه المؤسسات من سلع وخدمات، ويمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من المشترين:

- المستهلك النهائي: هو من يقوم بشراء سلعة أو خدمة لاستخدامها.
- المستهلك الصناعي: هو من يقوم بشراء السلعة لإعادة تصنيعها.
- الوسيط: هو من يقوم بشراء منتجا بغرض إعادة بيعه كما هو دون أي تغيير في شكله أو خصائصه.

#### الموردون

وهم من يقومون بتقديم مقومات الإنتاج الأساسية للمؤسسة، كالمواد الأولية وقطاع الغيار، والأدوات اللازمة للإنتاج، ولابد لمؤسسة الأعمال أن تقوم بدراسة الموردين وذلك لكي تضمن توفر ما تحتاجه بصورة دائمة بأقل سعر، وجودة مرتفعة، وفي الوقت الذي تحتاج فيه إلى هذه المقومات الأساسية.

#### نقابات العمال والنقابات المهنية

تهتم المؤسسة بدراسة نقابات العمال، حيث أن مثلا تؤثر النقابات على العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها، كما تؤثر على درجة توفر العمالة المطلوبة، وكذلك أية خلافات قد تقع بين المنظمة والعاملين فيها.

## 2..2.2II. البيئة الخارجية العامة المتغيرات السياسية والتشريعية

تحاط مجالات الأعمال بالعديد من النظم والتشريعات التي تنظم أعمالها، فيما يتعلق بحدود المنافسة، وخصائص السلع والخدمات المؤداة والطريقة التي تطرحها في الأسواق. هذه التشريعات هي نتائج تفاعلات للبيئة الاجتماعية والبيئة الثقافية والمعلومات المتاحة للمؤسسة المنتجة. تسعى التشريعات التي تسنها الدول إلى ضمان أن يكون سلوك مؤسسات الأعمال سليما والحد من سطوة المؤسسات المنتجة في حالة الاحتكار أو التأثير على صحة أو حياة أفراد المجتمع. ظهر نتيجة لذلك مجموعة من التشريعات التي أطلق عليها اسم تشريعات المستهلكين وذلك بغرض حماية المستهلكين من الغش التجاري أو انحراف بعض المنتجين.

تتضمن البيئة التشريعية القواعد والإجراءات والقوانين الحكومية التي تنظم أعمال المؤسسات، وترجع أهمية هذه القواعد إلى كون أنها ملزمة وتمثل قيودا يجب أن تؤخذ في الحسبان عند رسم السياسة التسويقية، وفي مقدمة هذه القواعد الرسوم الجمركية وحضر استيراد بعض أنواع السلع وقوانين التسعيرة الجبرية لبعض السلع كالأدوية مثلا، والبعض يوفر لها دعما من خلال تقديم إعفاء ضريبي لعدد معين من السنوات أو تقديم قروض بفوائد مميزة، وهذا الدعم يعمل على تشجيع الاستثمار وإنشاء مشروعات.

#### المتغيرات الاقتصادية

في ظل الظروف الاقتصادية التي تتسم بعدم الاستقرار، فإن الأفراد قد يؤجلون شراء بعض السلع والخدمات الغير ضرورية، ويزيدون من إنفاقهم في مجالات أخرى، وقد تلعب القوى الاقتصادية بكل ما تؤدي إليه من حالات الكساد، الرواج والتضخم، دورا هاما في تحديد الكثير من القرارات المتخذة من طرف مسير المؤسسة، ومن أهم العوامل الاقتصادية واجبة الدراسة على المستوى القومي تحليل الدخل القومي والفردي، ومستوى العمالة والبطالة، والإنفاق العام وأنماط الاستثمار القومي، والتضخم، ومستويات الأسعار، والسياسات النقدية والضريبية في المجتمع، ومتابعة الأحداث الاقتصادية اليومية، وتقييمها من وجهة نظر نشاط الأعمال الذي تمارسه المؤسسة.

#### المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تتكون البيئة الاجتماعية والثقافية للمؤسسة من كافة الوحدات والإفراد واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم، وتؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية في القرارات الإستراتجية الخاصة بالمؤسسة، مثل قرارات صياغة سياسات المنتجات أو السعر أو منفذ التوزيع، وكذا الترويج. ويبحث مسيرين المؤسسات عادة في دراسة المتغيرات التي تتعلق بما يعتبره الأفراد والجماعات طرقا مرغوبة ومقبولة للعيش، إذ أن هذه المتغيرات لها فعاليتها في التأثير على اتجاهاتهم نحو المؤسسات، ففكر المجتمع تجاه قضايا المرأة والدين والصحة والتقاليد، التي تؤثر

بدرجة كبيرة على الأنماط الاستهلاكية للأسر والجماعات، وتؤثر على توزيع الدخل الحقيقي.

تعني الثقافة تراث المجتمع المورث الذي يجعل للمجتمع نمط معين في الحياة والعلاقات الاجتماعية، ومدى إمكانيتهم في التكيف مع البيئة، وتتأثر المؤسسة إلى حد كبير بهذا التراث الذي ينعكس في شكل قيم وعادات وتقاليد وتصوره لكيفية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وأمالهم في الحياة المستقبلية.

#### المتغيرات التكنولوجية

يمثل التقدم التكنولوجي أحد القوى الرئيسية في صياغة نمط حياتنا، وتعتبر المؤسسة الأكثر تأثرا بالإنجازات العلمية، والنطور التقني وذلك لما تنطوي عليه من إنجازات تؤثر بشكل مباشر على تحسين الخدمات الحالية وابتكار خدمات جديدة، وما توفره من فرص كبيرة تساعد المجتمع على تحقيق الرفاهية. إن مواجهة المؤسسة للآثار المفروضة من التطور التكنولوجي تستوجب العمل في اتجاهين هما:

- ضرورة التكيف مع الأوضاع الجديدة.
  - البحوث والتطوير والابتكار الخدمي.

#### المتغيرات الإيكولوجية

تخص المتغيرات الخاصة بالبيئة.

#### 3.II. خصائص البيئة

لبيئة المؤسسة عدة خصائص، أهمها ما يلى:

#### 1.3.II التعقد

التعدد والتنوع في العوامل التي تؤثر على المؤسسة يستوجب طاقة كبيرة من التكنولوجيا من أجل السيطرة والتكيف

#### 2.3.II. الديناميكية

ويقصد بها معدل التغير في البيئة، إذ يمكن للمؤسسة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية وهذا حسب ارتفاع وانخفاض درجة النمو.

#### 3.3.II. عدم التأكد

يجد المسير نفسه عاجزا على تحديد احتمال وقوع الحدث وهذا راجع لقلة المعلومات عن العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وعدم القدرة بالتحكم فيها، فعلى كل مؤسسة الحرص على توفير متطلبات استقرارها. يجب أن تتوفر مقومات التأثير والسيطرة على البيئة الداخلية والتي تتطلب تحليل النظام الداخلي لها. ومع تزايد درجة التغيير والتعقيد نتيجة لتنوع المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية وعدم استقرارها، تسعى المؤسسة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص هذه البيئة بما يحقق أهدافها، محاولة مواجهة مختلف المخاطر. ومن أهم هذه المخاطر ما يلى:

#### 1.3.3.II مخاطر ائتمانية

تأتي من غياب الوفاء بالالتزامات من الأطراف المتعامل معها نتيجة لعدم القدرة أو عدم الرغبة في الوفاء.

#### 2.3.3.II مخاطر أسعار الصرف

تنتج نتيجة التحركات الغير مواتية لأسعار الصرف.

#### 3.3.3.II. مخاطر أسعار الطاقة وأسعار المواد الأولية

نتيجة للتغيرات الحاصلة في أسعار الطاقة والمواد الأولية يصعب معرفة مستوى الأسعار.

#### 4.3.3.II مخاطر التسعير

تبرز كنتيجة حتمية للمتغيرات الحاصلة لأسعار الأصول أو بشكل خاص محفظة الاستثمارات المالية وهذا راجع لخصوصيات تتعلق بالمؤسسة أو لظروف الاقتصادية.

#### 5.3.3.II. مخاطر السيولة

تتمثل في عدم قدرة المؤسسة على توظيف الأموال بشكل مناسب، أو عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير مع عدم مراعاة تحمل خسائر معتبرة.

#### 6.3.3.II مخاطر قانونية

حدوث التزام غير متوقع أو فقدان جانب من قيمة الأصول نتيجة عدم توفر رأي قانوني سليم.

#### 7.3.3.II مخاطر الالتزام

هي تعرض المؤسسة لعقوبات في شكل جزاءات مالية أو حرمان من ممارسة نشاط معين نتيجة لارتكابها مخالفات.

#### 8.3.3.II. مخاطر إستراتيجية

وهي تنشأ نتيجة لغياب إستراتيجية مناسبة للمؤسسة ويقصد بالإستراتيجية المسار الرئيسي الذي تتخذه المؤسسة لنفسها لتحقيق أهدافها في الأجلين القصير و الطويل في ظل الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين اعتمادا على تحليل القوة الذاتية. يسمح تحليل البيئة بالكشف عن درجة الحرية والخطر الذي يعيق أي تخطيط استراتيجي والذي يسمح بدوره للمؤسسة بأن تحقق هدفين من احتكاكها بالمحيط هما:

#### الاستفادة القصوى من الفرص التي تمنحها البيئة

لما تكون المؤسسة في وضعية استقرار ، يسهل لها التنبؤ أو وضع موازنات تقديرية تساعدها في مواجهة الأوضاع الاستثنائية الطارئة ذات التأثير البسيط.

#### التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بما يتناسب مع أهدافها وإستراتيجيتها

إن المؤسسة تعمل في عالم مضطرب غامض، فلا يمكن التنبؤ بشيء اليوم، فعلى سبيل المثال، معدلات الصرف الأجنبي تتغير من يوم إلى يوم، فإذا كانت أسعار العملات الرئيسية في السابق ثابتة لفترة طويلة.

#### 4.II. أنواع البيئة

البيئة هي كافة القوى الموجودة في المحيط الداخلي والخارجي التي تزاول المؤسسة فيها أعمالها. تصنف البيئة من حيث درجة الاستقرار السياسي والاقتصادي إلى ثلاث أنواع، وهي على النحو التالي:

#### 1.4.II. بيئة مستقرة

تكون القوى الاقتصادية أو قوى السوق والقوانين والتكنولوجيا والثقافة والعادات مستقرة عاما بعد الأخر.

#### 2.4.II. بيئة بطيئة التطور

يمكن بدرجة كبيرة التنبؤ بالتغيرات التي تحدث سواء فيما يتعلق بالعرض والطلب أو مستوى التقدم التكنولوجي.

#### 3.4.II. بيئة مضطربة

يصعب التنبؤ بالمتغيرات التي قد تحدث، مثل التغير المفاجئ الذي قد يحدث في الطاقة، والتغير الذي يحدث في التكنولوجيا والقوانين....وغيرها، مما يترتب عليه ظهور تهديدات أو أخطار تواجه المنظمة.

## الفصل الثاني

# التنظيم وأهم نظرياته

## التنظيم وأهم نظرياته

#### I. مفهوم التنظيم

#### 1.I. تعريف التنظيم

يمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية التي تأتي بعد التخطيط لكون أن وظيفة التخطيط ينتج عنها القرار الأمثل أما يعرف بخطة المؤسسة المتمثلة في تقرير أو بيان بأنواع الوسائل ومختلف التصرفات المتبعة من طرف المسيرين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، فبعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة القيام بتنفيذها. ولتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل، أقسام وإدارات تعمل بشكل متناسق فيما بينها وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين، وتحديد السلطة اللازمة والضرورية لهم، وهذا ما يعرف بالتنظيم. عرف Henry Fayol (1925-1841) التنظيم بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف. إن التنظيم يتحدد في أنه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعيا وبفعالية نحو تحقيق الأهداف.

#### 2.I.أنواع التنظيم

باختصار، نميز نوعين من التنظيم داخل المؤسسة:

- 1.2.I. التنظيم الرسمي: هو الذي يقوم بإدارة المنظمة ويقوم بعمل الهياكل التنظيمية ويخضع للقوانين واللوائح المعتمدة رسميا.
- 2.2.I. التنظيم الغير رسمي: هو الذي لا يخضع أبدا للقوانين الرسمية ويكون بصفة غير رسمية بين العاملين وبعضهم لتحقيق مصالح مشتركة فيما بينهم.

#### 3.I. خصائص التنظيم

للتنظيم عدة خصائص، من بينها ما يلي:

- تقليل المشكلات الناتجة بسبب العشوائية والفوضى ؟
- إدارة الوقت بشكل سليم فالأهداف يتم إنجازها في الأوقات المحددة ؟
  - تقليل الخسارة وإدارة التكاليف بطريقة سلمية ؟
  - تقليل معدل الفشل عن طريق اتخاذ القرارات الصحيحة ؟
- استثمار الموارد البشرية بأفضل الطرق، فالتنظيم الإداري يجعل الرجل المناسب في المكان المناسب.

#### 4.I. أهداف التنظيم

للتنظيم أهداف مختلفة، نذكر من بينها ما يلي:

- التنظيم الجيد يحقق الاستغلال الأمثل الموارد البشرية والمادية ؟
  - تحقيق الرقابة و الإدارة الفعالة؛

• تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية ؟

- يساعد التنظيم في توحيد جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة ؟
- يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة حيث أن كل عضو
  في المنظمة يعرف مكانته وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.

#### 5.I. مبادئ التنظيم

تتطلب عملية التنظيم مراعاة مجموعة من المبادئ التي تساعد على البناء الجيد له وذلك بتجميع الأنشطة بطريقة ملائمة وكذا تفويض السلطة بما يناسب مع حجم المسئولية وتتمثل هذه المبادئ في ما يلي:

#### 1.5.I. مبدأ وحدة الهدف

عند تحديد المؤسسة لهدف معين تنبثق منه مجموعة من الأهداف الجزئية المتكاملة الخاصة بكل هيئة، فالتنظيم يجسد دور إدماج هذه الأهداف على أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف العام للمؤسسة، بحيث تصبح كل وحدة تسعى إلى تحقيق أهدافها للوصول إلى الهدف العام للمؤسسة، بمعنى أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف المؤسسة ككل. يركز التنظيم المجهودات ويوجهها نحو تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة.

#### 2.5.I مبدأ تقسيم العمل

يعد المبدأ الأساسي في عملية التنظيم ويظهر عندما يكثر العمل ويصبح الفرد الواحد أو عدد من الأفراد غير قادرين على تأديته بسبب كبر حجم النشاط ودرجة تعقيده. لذا يتم وضع الجهود الإنسانية والمادية في المؤسسة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والإدارات، بحيث يؤدي هذا التقسيم إلى التخصص، فيكون كل فرد أو قسم لديه تخصص معين في مجال من مجالات العمل، ومن أهم مزايا هذا المبدأ ما يلي:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة للمؤسسة ؟
- رفع مستوى الأداء في العمل نظراً لما يحققه التخصص من إتقان واكتساب خبرة ودر اية ؟
- منع وجود عمالة زائدة لأن كل فرد لا بد أن يكون له عمله الذي يتخصص فيه ويكرس كل وقته لإنجازه.

وللقيام بتقسيم العمل يجب من وصف المناصب والمؤهلين. يكون وصف المناصب من خلال الوظائف، المسؤوليات، الواجبات، المهام وتحديد السلطات اللازمة والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. يكون وصف المؤهلات من خلال القدرات الذهنية، الخبرة والمؤهلات العلمية التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي سيشغل المنصب.

#### 3.5.1 مبدأ السلطة

تعرف السلطة على أنها الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر والتصرف، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالاهتمام بعمل أو الامتناع عنه، فهي تعطي للمسير الحق في التصرف واتخاذ القرارات لتعبئة موارد معينة لتحقيق هدف محدد. إلا أنه في بعض الحالات لا يستطيع الفرد الواحد القيام بكل الأنشطة لذا يقوم بتقنية تفويض السلطة التي بمقتضاها يقوم المسير بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة إلى المرؤوسين الذين قبلوا هذه

المسؤوليات أي هذه العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى احد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه كما يمكن التمييز بين أنواع السلطة كما يلي:

#### السلطة التنفيذية

هي السلطة الأساسية في التنظيم. تتضمن حق إصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين، ومهامها تتحصر في:

- إصدار الأوامر للمرؤوسين ؟
- الحق في إصدار القرار والتوجيه؛
- الحق في عقاب ومكافأة المرؤوسين.

#### السلطة الإستشارية

وهي تعني الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية، فهي تقوم بتقديم النصح والمعلومات والتحليلات للمشاكل مع اقتراح الحلول وتقع خارج التسلسل الإداري.

#### السلطة الوظيفية

هذا النوع من السلطة يتأرجح بين كل من السلطة التنفيذية والاستشارية ويظهر في الحالتين التالبتين :

- حينما يمارس أحد المسيرين سلطاته على جهة أخرى لا تتبعه تنظيميا؟
  - حينما يمارس أحد الإستشاريين سلطة تنفيذية.

#### 4.5.I مبدأ المسؤولية

حسب هذا المبدأ، فالمسير يجب أن يكون مسؤولاً على تأدية المهام الموضوعة على أفضل ما يكون وهذا لتحقق النتائج المرجوة، وتعني أن الفرد يتحمل نتيجة أعماله التي قام بها من خلال السلطة الممنوحة له، حتى عندما يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه تبقى المسؤولية ملقاة على عاتقه.

#### 5.5.I. مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية

السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان وحسب هذا المبدأ يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لإنجاز المسؤولية، بمعنى أنه عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على فرد ما يجب إعطاءه السلطة اللازمة والضرورية لتنفيذ تلك المسؤولية.

#### 6.I. مراحل عمليات التنظيم

تعتبر عملية التنظيم انعكاسا لخطط وأهداف المؤسسة. تتم هذه العملية عبر المراحل التالية:

- الإعلان عن الهدف وفهمه ومن ثم تتحدد أنشطة المؤسسة والأفراد على ضوئه، حيث ينبغى تقييم عبء العمل الكلى إلى مهام فردية ؟
- تجمع المهام المتشابهة في وحدات أي تجميع المهام والوظائف المتشابهة في وحدات واحدة ؟
- تحديد الواجبات والوظائف لكل هيئة، فيجب تحديد مسؤوليات كل فرد، مسؤول عن وحدة من الوحدات حتى يتحدد لكل فرد من الذي يحاسبه، ومن له سلطة التحقيق في إنجاز العمل؛

• تحديد المهام والواجبات التي من طبيعتها التحليل والتوجيه وتقديم الاستشارة؛

- تحديد وتعيين الأشخاص بمختلف المناصب لكل هيئة، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ؛
- تحديد وسائل تحقيق التكامل، أي التنسيق بين الجهود وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية فنجاح عمل المؤسسة ككل يتوقف على تنسيق العمل بين وحداتها.

II. أهم نظريات التنظيم

عرفت البشرية مجموعة من التطورات مما أدى إلى ظهور مجموعة من المدارس حيث كانت كل مدرسة مبنية على مبادئ مختلفة وتقوم باستغلال نقاط ضعف المدرسة السابقة لها وتبني عليها أسسها مصححة تلك الثغرات إلى جانب كون بعض المدارس والنظريات مكملة لنظريات المدارس السابقة وكل هذا راجع أيضا لاختلاف الظروف البيئية التي عاشت فيه كل مدرسة.

#### 1.II. المدرسة الكلاسيكية

#### 1.1.II. نشأة المدرسة الكلاسيكية

تعتبر المدرسة الكلاسيكية من الفروع الإنجليزية لمدرسة الحرية. تميزت بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي والموضوعي، وبهذا أعطت الاقتصاد صفته العلمية التي يعرف بها حاليا. نشأ الفكر الكلاسيكي مع كتاب آدم سميث (1776) "بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم"، حيث كان بناء هذا المذهب إلى حد كبير من عمل الباحثين آدم سميث Adam Smith (1790-1723) ودافيد ريكاردو 1801-1702) ودافيد ريكاردو 1803-1772) ساهم أيضا في إرساء بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية توماس مالتس مالتس 2013-1803) لوجون ستيوارت ميل 3180-1803) أوجان باتيست ساي 1804-1806) وعان باتيست ساي 1804-1806) في فرنسا.

#### 2.1.II. مبادئ المدرسة الكلاسيكية

للمدرسة الكلاسيكية عدة مبادئ:

• مبدأ اليد الخفية، هو نظام الأسعار في ظل الاستخدام التام والمنافسة التامة. والمقصود هو أنه عند سعي الفرد لتحقيق مصلحته الخاصة بطريقة آلية سيساهم بتحقيق مصلحة المجتمع ككل؛

 $^{1}$  درس ريكاردو خصوصا مشاكل القيمة والنقد والتجارة الخارجية، ووجه موضوع الدراسة بشكل خاص إلى دراسة توزيع الدخول

4 وضع عوامل الإنتاج المتمثلة آنذاك في الأرض، العمل، رأس المال مع التفرقة بين عنصر رأس المال والتنظيم

27

<sup>2</sup> اشتهر مالتوس بوضعه لقانون السكان الذي ينص على أن هناك فرق بين النزايد الهندسي للسكان والنزايد الحسابي للنمو الاقتصادي

الاقتصادي <sup>3</sup> صاحب كتاب مبادئ الاقتصاد السياسي الذي نشر في 1848 وقد حاول أن يوفق بين التشاؤم والتفاؤل وبين صرامة الليبرالية والطموح الاجتماعي

• مبدأ الحرية الاقتصادية التامة، و هذا من خلال حرية الأفراد في التملك والتبادل والاستهلاك والإنتاج في ايطار المنافسة التامة في السوق. يكمن دور الدولة فقط في تحقيق الأمن، الحماية والعدل؛

- مبدأ المنافذ، الذي يرتكز على أن العرض يخلق الطلب عليه، أي أن المنتج يعرض سلعه دون الارتكاز على طلب الأفراد، لأنه مهما تعددت المنتجات ستجد منفذا للمستهلك الذي يسعى إلى تعظيم منفعته؛
- مبدأ مستوى التشغيل التام، الذي يحقق توازن الاقتصاد. فيما يخص عنصر العمل، فإن الكلاسيك فصلوا بين نوعين من العمل، العمل المنتج مثل الصناعة، والعمل الغير منتج مثل الخدمات؛
- مبدأ الثروة، الذي يرتكز أساسا على أن العمل المبذول يؤدي إلى زيادة المردودية وهذا عن طريق التخصص وتقسيم العمل؟
- مبدأ القيمة المتمثل في كيفية تقدير السلع القابلة للتبادل وتكون عن طريق إضافة تكلفة الإنتاج، بالتزامن مع سعر السوق لها. والنقود وسيلة للتبادل وليست غاية.

## 3.1.II. نظريات المدرسة الكلاسيكية 1.3.1.II نظرية الإدارة العلمية

يعتبر فردريك وينسلوا تايلور Frederick Winslow Taylor<sup>5</sup> (1915-1856) المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية. تركزت أبحاثه على تحقيق أقصى إنتاجية العمال والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال دراسة الزمن والحركة. حدد تايلور Taylor مبادئه في الإدارة العلمية كما يلى:

- الاعتماد على الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس و التقدير ؟
  - الاعتماد على الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الإنتاجية ؟
    - تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من اجل تحقيق الأهداف ؟
- تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم، ويتولى العمال التنفيذ ؛
  - تحفيز الفرد في عمله بالأجر و المكافآت من اجل رفع الإنتاجية ؟
- الإشراف والرقابة على العمال في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون القدرة والمسؤولية في التوجيه الذاتي.

إن الأسلوب العلمي الذي قدمه تايلور Taylor في مجال الإدارة له سلبيات مثل تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن ينتظم كآلة وفقا لخطوات روتينية متكررة لزيادة الإنتاج تبعث على السأم والملل وتقتل المبادرة والابتكار. التركيز على العمل كعنصر واحد

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> كان فرديك تايلور Frederick Taylor عاملا في مصنع الحديد في ولاية فيلادافيا مهندسا ، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح على قمة الهرم الوظيفي للمستشارين من المهندسين. أثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة إنتاجية، وسرعان ما قام بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، ونشر تجاربه بعد ذلك في كتابه المعروف بمبادئ الإدارة العلمية عام1911

من عناصر التنظيم وإهمال الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية للعمال، جعلهم يقاومون هذا الأسلوب.

#### 2.3.1.II. نظرية الإدارة الوظيفية

أهم مفكر لهذه النظرية هو هنري فيول Henry Fayol<sup>6</sup> (1841-1925) حيث سعى للوصول إلى مبادئ إدارية تكون على مستويات مختلفة. قسم النشاط في إدارة الأعمال إلى ستة مجموعات رئيسة كالتالى:

- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع)؛
- النشاطات التجارية (المشتريات المبيعات والتبادل)؛
- النشاطات التمويلية (الموارد المالية، الاستثمارات والمصروفات)؛
  - النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص)؛
  - النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات)؛
- النشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم والتوجيه، التنسيق والرقابة)

#### عالج فيول Fayol الموضوعات التالية:

- صفات الإداريين وتدريبهم: الصفات التي يجب توفرها في المدير هي صفات جسمية، ذهنية و أخلاقية؛ تكون القدرات والمهارات الإدارية مهمة في المستويات الإدارية العليا، بينما تكون الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا؛
  - الأسس العامة للإدارة: وضع فيول Fayol أربعة عشر (14) مبدأ للإدارة و التي تجعل أداء المدير حسن ما إذا التزم بها والمتمثلة في:
- تقسيم العمل: ينتج عن تطبيق مبدأ التخصص من اجل الاستخدام الأمثل للقوى العاملة وهذا في جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية؛
- السلطة والمسؤولية: هنالك ارتباط وتوازن وثيق بين السلطة والمسؤولية وتعتبر السلطة مزيجا من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة؛
- الالتزام بالقواعد: احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ. إن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين ذوي درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات؟
- وحدة الأمر : وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس و آحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات؛
- وحدة الاتجاه: من اجل تحقيق الانسجام بين مختلف الأفر اد داخل المنظمة للوصول إلى الهدف المسطر؛
- خضوع الأفراد للمصلحة العامة: وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العمال مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة من أجل المحافظة على الاستقرار الداخلي؛

<sup>6</sup> هنري فيول Henry Fayol عمل مديراً تنفيذيا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية ، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916.

• المكافآت :يجب أن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العمال في جميع المستوبات؛

- المركزية: ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى؛
- تسلسل القيادة : يكون تدرج مستويات القيادة في التنظيم حسب Fayol بشكل هرمى؛
  - النظام: ويقصد به فيول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه؛
- العدالة: يجب معاملة العمال معاملة واحدة وإعطاؤهم كافة حقوقهم بهدف اكتساب ولائهم وانتمائهم؟
  - الاستقرار الوظيفي: استقرار الموظف في عمله مهم من اجل نجاح المنظمة؟
- المبادأة: المبادرة لإعداد الخطط وكيفية تنفيذها، و إعطاء الرؤساء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإبداء الرؤى وتنمية روح الابتكار؛
- العمل بروح الفريق: العمل الجماعي والاتصالات الفعالة والتعاون بين الرئيس و المرؤوسين يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية؛
- وظائف الإدارة: يرى فيول أن وظائف الإدارة تشمل على: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

#### 3.3.1.II. النظرية البيروقراطية

تعتبر النظرية البيروقراطية حسب ماكس ويبر 1864 Max Weber) البداية لنظرية التنظيم العلمية. هدف فيبر Weber من نظريته عن وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وتأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي كان يقصد بتعبير البيروقراطية النموذج المثالي IDEAL TYPEللتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي. حسب فيبر Weber ، إن التنظيم البيروقراطي المثالى يقوم على الأسس التالية:

- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة ومنظمة من طرف قواعد ولوائح؛
- توزع النشاطات والأعمال اللازمة على أعضاء التنظيم البيروقراطي باعتبارها واجبات رسمية، ثابتة ومحددة؛
  - توزع السلطة بشكل رسمي وفقا لقواعد واضحة ومحددة؟

<sup>7</sup> ماكس ويبر Maximilian Weber عالمًا ألمانيًا في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب" الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية " وأشار فيه إلى أن الدين هو عامل غير حصري في تطور الثقافة في المجتمعات الغربية والشرقية، وفي عمله الشهير أيضا" السياسة كمهنة "عرف الدولة :بأنها الكيان الذي يحتكر الاستعمال الشرعي للقوة الطبيعية ,وأصبح هذا التعريف محوريا في دراسة علم السياسة درس فيبر جميع الأديان وكان يرى أن الأخلاق البروتستانتية أخلاق مثالية ومنها استقى النموذج المثالي للبيروقراطية.

• تحديد الطرق والأساليب لتنفيذ المهام و لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤ هلاً لأدائها؟

- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلاً هرميا، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. يسمح هذا النظام للمرؤوسين الشكاية ضد قرارات رؤسائهم إلى المستوى الإداري الأعلى بطريقة منظمة ومحددة؛
- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات وبالتالي هنالك جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات داخل مكتب؛
- تحديد ساعات عمل الموظف بشكل رسمي لكن لا يجب عليه تأخير مهامه لأدائه لأعمال خاصة ؛
- تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل وتتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي. كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها حيث كلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته؛

خصائص التنظيم البيروقراطي حسب ماكس فيبر Max Weber تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي. يقصد ماكس فيبر Max نظرية مثالية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي. يقصد ماكس فيبر Weber بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد و مزايا كثيرة أهمها : السرعة، الانضباط، الاستقرار، الاستمرارية و الدقة. يتضح أن تفكير ماكس فيبر Weber نسلم البيروقراطية يختلف تماما عن المفاهيم الشائعة عنها والتي تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة وتعقيد الإجراءات في الأجهزة الحكومية وصعوبة التعامل مع الجماهير. لكن معظم التحليلات الناقدة للنموذج تدور في إطار المنظمة الواحدة، فهي تؤدي أيضا إلى إمكانية الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية وإلى تقييد كفاءة الأداء

#### 2.II. مدرسة العلاقات الإنسانية

#### 1.2.II نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية

قبل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، بدأ علماء النفس يهتمون بالفكر الكلاسيكي ففي عام 1913 صدر كتاب "علم النفس و الكفاءة الصناعية" لعالم النفس الصناعي هوجو مستربرج Hugo Münsterberg<sup>8</sup> حيث اهتم بعملية اختيار العاملين عن طريق الاختبارات النفسية التي تساعد على اختيار العامل المناسب بالمكان المناسب.

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930م حيث رأى الكثير من المفكرين بان الإدارة العلمية والسليمة هي تلك التي تهتم بخلق علاقات جيدة بين العاملين وتعظيم رضاهم من اجل رفع الإنتاجية. إن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال. تدرس مدرسة العلاقات الإنسانية العاملين كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية، ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء العمال لهذه المدرسة عدة اعتبارات:

-

 $<sup>^{8}</sup>$ اهتم هوجو مستربرج Hugo Münsterberg أستاذ البحث الصناعي في كلية هارفارد Harvard الأمريكية بمشكلة الكفاءة فلفتت در اساته الأنظار إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي.

• تزايد قوة الحركة النقابية نتيجة لفشل الإداريين في توفير مناخ مناسب فيما يخص العلاقات الإنسانية، فحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع؛

- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل فيما يخص العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور اتصالات وتنظيمات غير رسمية؛
- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث جعل الإدارة تركز على العوامل الإنسانية
  بعد ما تم إشباع الحاجات المادية الأساسية؛

#### 2.2.II.مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية

لمدرسة العلاقات الإنسانية عدة مبادئ منها:

- الإيمان بقيمة الفرد: أي أن يؤمن الرئيس بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وانه قادر أن يفكر تفكيرا موضوعيا و أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة؛
- المشاركة والتعاون: الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، حيث أن قدرة الجماعة على فهم موضوع وتحديد أبعاده واتخاذ القرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية، مهما بلغ هذا الفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات؛
- العدل في المعاملة: ويعني هذا أن يعامل المدير العاملين بالمساواة والعدل بعيدا عن التحقير والمحاباة وذلك في إطار قدراتهم التي وهبهم الله إياها؟
- التحديث والتطوير: إن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى تعديل وتطوير الجهاز الإداري. يتم ذلك باكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية و الخبرة والتجربة.

#### 3.2.II أهمية العلاقات الانسانية

إن مدرسة العلاقات الإنسانية أهمت بمفاهيم الحالة المعنوية واثر جماعات العمل على الأداء والإنتاجية وحفز العاملين على التعاون فيما بينهم من اجل زيادة فاعلية الإدارة و تحقيق أهدافها، فمثلا، عندما يعمل الموظفون مع بعضهم البعض بغرض تحقيق أهداف جماعية فانه يجب أن يسود بينهم التفاهم التام. من أهم الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل و العاملين:

- توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة؛
- تعمل على زيادة حيوية العمل والإبداع والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد؟
- تعمل على التخفيف من ثقل الأليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم؛
  - تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية ورفع معنوياتهم؟
    - تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

#### 4.2.II. نظريات العلاقات الإنسانية

#### 1.4.2.II. نظرية ألتون مايو Elton Mayo

يعتبر ألتون مايو Elton Mayo<sup>9</sup> مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وهو عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي. هو مشهور بأبحاثه المتعددة في رفع الإنتاجية عبر سلسلة من التجارب. قام ألتون مايو Elton Mayo وأعوانه بتجارب المعروفة بتجارب هوثورن hawthorne و التي أجريت في شركة وسترن إلكتريك Western Electric بمدينة شيكاغو Chicago وهي أولى محاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المعنوية على إنتاجية العمال. اختبرت هذه التجارب أهمية تأثير الإضاءة، ساعات العمل، طول فترات الراحة، الصداقة داخل محيط العمل على إنتاجية العمل. أظهرت هذه التجارب أيضا أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي للعمال حيث بينت عدة نقاط:

- ميل العمال إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم؟
- القيادة الغير رسمية لها دور في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم؛
  - الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في رفع إنتاجية العمل؛
- طاقة الفرد لا تتحدد فقط تبعا لفيزيولوجيته وإنما أيضا طبقا لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

هذه التجارب قد ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، فالعمال ليسوا أفرادا منعزلين بعضهم عن البعض و لا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة، فهم يشكلون جماعة واحدة، وبتعاونهم وتضافرهم وحماسهم في عملهم يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم.

إن دراسة إلتون مايو Elton Mayo أول دراسة اهتمت بالسلوك الإنساني في التنظيم كما تعتبر أولى المحاولات العلمية الجادة والعملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية، وإنما أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى تغيير في الممارسة الإدارية. ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشاكل العمال.

#### Abraham Maslow بنظرية أبراهام ماسلو.2.4.2.II

أبراهام ماسلو Abraham Maslow  $^{10}$  عالم نفس أمريكي. اشتهر بنظريته لتدرج الحاجات حيث قام بصياغة نظرية في علم النفس ركز فيها على الجوانب الدافعية

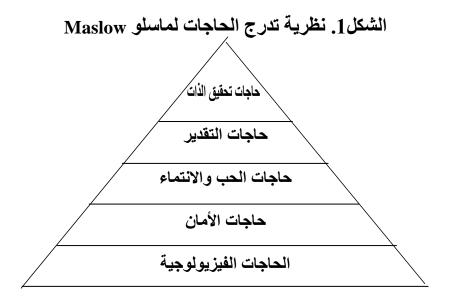
<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> التون مايو Elton Mayo هو عالم نفس و عالم اجتماع أسترالي، عمل كأستاذ مُحاضر بجامعة كوينز لاد Queensland من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا pennsylvanie، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفاد Harvard للأعمال (1947-1923) أين عمل كأستاذ في البحث الصناعي. كما درس الطب والمنطق والفلسفة وكان أستاذ مشارك في البحوث الصناعية ، وصل إلى رتبة بروفسور في البحوث الصناعية بأقسام الصناعات العليا. <sup>10</sup> ولد في بروكلين، نيويورك، أبويه مهاجرين يهود من روسيا. بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير والديه ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة وسكنسن wisconsinوحصل على الماجيستر في الأداب (1931) ودكتوراه الفلسفة (1934).

الإنسانية Human motivation مبينا نسقا مترابطا يفسر طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني. في هذه النظرية يفترض ماسلو Maslow أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency. وضح ماسلو Maslow هذه الحاجات والدوافع في التدرج الهرمي كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية Physiological needs: تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان و بقائه مثل الماء و الطعام، الراحة و النوم، الملبس و الجنس للمحافظة على النسل؛
- حاجات الأمان: Safty needs: وتشمل مجموعة العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي و المعنوي مثل الأمن، الاستقرار و الاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمان وهي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه وتوازنه الطبيعي؛
- حاجات الحب والإنتماء love and Belonging needs: وهي مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية؛
- حاجات التقدير Esteem needs: وتعبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الأخرين و التي تكسبه التوازن والاستقرار النفسي والتفاعل الإيجابي مع الأخرين. تصنف هذه الحاجات حسب ماسلو Maslow إلى جانبان:
- جانب متعلق باحترام النفس، أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية. وهي الحاجات المادية أو المعنوية أو السلوكية التي يعتبرها الإنسان حقا له في ضوء الواقع الذي يعيشه فهي تعزز ثقته بنفسه و الاعتزاز بها مثل الاستقلالية في العمل و النشاط والحرية في الاختيار؛
- جانب متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام و التقدير من الخارج أي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه ويشمل السمعة الحسنة، النجاح والوضع الاجتماعي المرموق... ؛
- حاجات تحقيق الذات Self-actualization والحاجات العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا ماسلو Maslow مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بتحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى. وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكانياته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه من اجل إثبات حضوره وشخصيته و بالتالي قيمته في نظر المجتمع . فهذه الحاجات وأن انطلقت من مشاعر وأحاسيس الفرد فإن تأكيدها بأتى من مشاعر و أحاسيس الأخرين تجاه ما يقدم الفرد من انجازات.

حسب ماسلو Maslow فان عملية إشباع هذه الحاجات تكون مستمرة استمرار حياة الإنسان. إشباع حاجة لا يعني زوالها من هرمية الحاجات بل إفساح المجال إلى حاجة أخرى تبرز أهميتها وتتحكم في سلوك الفرد. كلما تم إشباع صنف من الحاجات برز الصنف الذي يعلوها

ويصبح حافز لسلوك الإنسان. الشكل التالي يبين تصنيف ماسلو Maslow لحاجات الإنسان بالتدرج الهرمي:



يبين نموذج ماسلو Maslow انه كلما تم إشباع صنف من حاجات الإنسان برز الصنف الذي يعلوه. الصنف الذي الصنف الذي تم إشباعه يفقد مفعوله كحافز للسلوك أي انه لا يمكن التأثير في سلوك الإنسان إلا من خلال أصناف الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد.

# Frederick Herzberg فريدريك هيرزبيرغ 3.4.2.II

فريدريك هيرزبيرغ Frederick Herzberg (2000-1923) علم نفس أمريكي اشتهر بعمله في إثراء المهام الوظيفية فقد ركز في نظريته على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين. <sup>11</sup> قسم هيرزبيرغ Herzberg في دراسته إلى فئتين من العوامل: عوامل دافعية و عوامل وقائية التي تتبعها المؤسسة. <sup>12</sup> تتمل العوامل الدافعية في:

- أهمية العمل؛
- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه؟
  - الشعور بالإنجاز؛
  - مسؤولية الشخص عن الآخرين؛
    - إمكانية التقدم في الوظيفة؛
    - التطور والنمو الشخصي.

\_

<sup>11</sup> تحظى هذه الدراسة (1968) رغم قدمها باحترام و تقدير كثير من الباحثين من ذلك الوقت حتى الآن ، وقد قامت دورية قسم علم الإدارة جامعة هار فارد بإعادة طباعة هذا البحث عام 1991م ضمن كتاب "خمس عشر قاعدة للنجاح الإداري " 12 سميت نظرية هيرزبيرغ Herzberg بنظرية ذات العاملين لأنه صنف الحاجات الدافعية إلى عاملين اثنين : عامل الصحة و عامل التحفيز.

حسب هيرزبيرغ Herzberg، فان العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل.

تتمثل العوامل الوقائية بدورها التي تتبعها المؤسسة فيما يلي:

- سياسة الشركة وإدارتها؟
  - نمط الإشر اف؛
  - العلاقات مع الرؤساء؛
    - ظروف العمل؛
- الأجور والرواتب والمكافآت؛
  - المركز الاجتماعى؛
    - الأمن الوظيفى؛
- التأثير إت على الحياة الشخصية.

حسب هيرزبيرغ Herzberg، فإن هذه العوامل ليست محفزات لكن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لابد من تلبيتها.

# 4.4.2.II دوغلاس ماك جريجور Douglas McGregor

دو غلاس ماك جريجور Douglas McGregor (1964-1906) عالم نفس و أستاذ جامعي وكاتب واقتصادي أمريكي، دعى إلى إحداث التكامل بين أهداف المنشأة وأهداف الفرد العامل. لخص ماك جريجور McGregor أفكاره في نظريتين X و Y :

- نظرية X: يرتكز ماك جريجور McGregor في نظريته X على ما يلي:
- الإنسان كسول بطبيعته ويكره العمل ويحاول تجنبه و الابتعاد عنه إذا استطاع؛
- الإنسان طموحه قليل ويفتقر إلى روح المبادرة فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار؛
- يكره الإنسان المخاطرة في العمل ولا يحب تحمل المسؤولية فهو يفضل أن يجد شخصًا يقوده ويوجهه؛
  - لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكى يعمل؟
- الحافز المادي والعقاب هما الأسلوبين المناسبين لإجبار الإنسان على العمل و الإنتاج؛
  - الإدارة الضعيفة هي التي تستجب لطلبات العاملين.
- نظرية Y : كز McGregor في نظريته Y على التكامل بين أهداف الفرد والمنشأة ومن أبرز ما تضمنته ما يلي :
  - يمتلك الإنسان القدرة على المبادرة والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار؛

\_

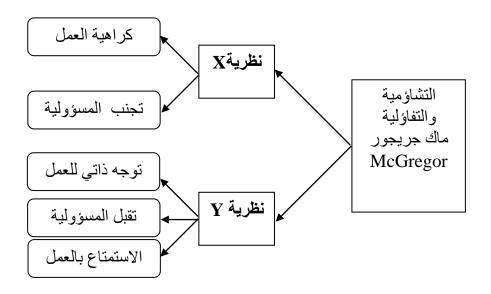
 $<sup>^{13}</sup>$  ماك جريجور McGregor بأفكار ماسلو Maslow ودراسات مايو Mayo قدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الجانب الإنساني من المؤسسة" The Human Side of Enterprise عام 1960 من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y.

• حب الإنسان للعمل حيث يسعى برغبته و دون إكراه للقيام بعمله ولا يتهرب من المسؤولية؛

- أهم مكافأة للفرد هي الرضا الشخصى وتحقيق ذاته ورغباته؟
- الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والاقتناع و التر غيب؛
- إن الفرد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم؟
- يمكن أن يكون سبب انخفاض أداء العامل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه و يحفزه على العمل؛
- إذا اضطرت المنشأة إلى فرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.

قدم ماك جريجور McGregor اذا وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن للإنطباع الذي يكونه شخص اتجاه شخص آخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص. ان افتراضات النظريتين السابقتين تختلفان بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة ومتشددة ، بينما الثانية تقوم على أسس مرنة متفائلة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل2. النظرية التشاؤمية والتفاؤلية لماك جريجور McGregor



Kurt Lewin نظرية كورت ليفن 5.4.2.II

يعتبر كيرت لفين Kurt Lewin 14 (1890-1947) عالم نفس أمريكي من أصل ألماني. ساهم ضمن ثلاث طرق في التحليل: البحث التطبيقي، البحث الإجرائي، والتواصل الاجتماعي. وضع نظرية المجال التي درست الصراع بين الأشخاص والشخصيات وهذا بشكل كلي وقد رأى أن السلوك ما هو إلا حصيلة تفاعل الأفراد مع بيئاتهم. وجد أيضًا أن الحالة السيكولوجية للأشخاص تؤثر على مجالهم الاجتماعي، وذلك أثناء تركيزه على البيئة الاجتماعية للأشخاص وتأثيرها على مجالهم الدينامكي. استمد لفين Lewin مفهوم المجال من كل من الرياضيات والفيزياء، والتركيز على خبرات الفرد واحتياجاته وطوبوغرافيته (تضاريسه) من أجل رسم خريطة للعلاقات المكانية. ألا بنى لفين Lewin خراط طوبولوجية لكي يعرض هذا المجال السيكولوجي إذ أظهرت مناطق متداخلة وأشارت إلى اتجاهات لكي يعرض هذا المبادئ الرئيسية لنظرية ليفن Lewin فيما يلي:

- فضاء الحياة: هناك فكرة ترى أن سلوك الفرد لا يحدث إلا داخل العوامل المتعايشة مع فضاء الحياة الحالي أو المجال السيكولوجي، لذلك يعتبر فضاء الحياة مزيجًا من كل العوامل التي تؤثر على سلوك الشخص في أي وقت؟
- البيئة: تشير البيئة، كما هو ظاهر في فضاء الحياة، إلى الموقف الموضوعي وتُعد بيئة ذاتية تمامًا لأنها تعتمد على سمات الشخص ومن الضروري أن تؤخذ بعين الاعتبار كل جوانب بيئة الشخص الواعية والغير واعية من أجل رسم خريطة لفضاء حياة الشخص؛
  - الشخص: استخدم لفين Lewin مصطلح الشخص بثلاث طرق مختلفة:
  - خصائص/ أو سمات الفرد. (الاحتياجات والمعتقدات والقيم والقدرات) ؟
    - طريقة لتمثيل نفس الحقائق السيكولوجية لفضاء الحياة؟
      - سلوك أو تصرف الذات.
- السلوك: قد يُنظر إلى سلوك الذات بوصفه إدراك الفرد لعلاقاته مع البيئة التي يتصورها. يؤثر تطور الشخص حتمًا على فضاء الحياة وعندما تحدث تغيرات في جسد الشخص مثلا فقد تحدث تغيرات في صورته عن نفسه مما يمكن أن يتسبب في عدم استقراره. هذا التغيير لا يشمل فقط المجالات الفيزيائية والذهنية بل أيضًا القوى الغير مرئية مثل المغناطيسية والجاذبية. أظهرت دراسات علم النفس التجريبي أيضا وجود تأثير مباشر لغياب أو حضور أفراد معينين داخل فضاء حياة الشخص.

#### 6.4.2.II. نظرية رنسيس ليكارت Rensis Likert

رنسيس ليكارت Rensis Likert 16 (1981-1903) عالم نفس اجتماعي أمريكي. قام بدراسات حول العلاقة الموجودة بين الأداء والأنماط القيادية المتبعة، و ذلك في مجموعة من شركات التأمين. لاحظ ليكرت Likert أن شركات التأمين ذات الأداء الضعيف هي التي تكون تحت

16 كان ليكارت Likert عضوا في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم. و عضوا في جمعية مهنية لشركات التأمين.

38

كانت إسهامات لفين Lewin الأساسية في مجال التواصل و هو من علماء المؤسسين "لعلم النفس الاجتماعي" ومن أوائل من بحثوا وطوروا تنظيم المنظمات والجماعات.

<sup>15</sup> يبدو أن هناك تكرارًا للأشخاص الذين لديهم نفس المحاولات الغير ناجحة لتطوير أنفسهم وتحسينها، وحسب نظرية المجال فان هذا التكرار يأتي من قوى موجودة داخل مجالاتنا.

إدارة مشرفين متمركزين، يهتمون بالمهام الضيقة للوظيفة المتمثلة في الرقابة الصارمة فقط. بينما المنظمات الناجحة، يرتكز فيها على الجانب الإنساني أي أن المشرفين يمارسون إشرافا عاما بعيدا عن التفاصيل الدقيقة ويتركون مجالا رحبا للابتكار. حدد ليكرت Likert أربعة أنماط إدارية وهي:

- النمط المتسلط الاستغلالي: يتمثل المنطق المبني عليه النمط المتسلط فيما يلي:
- لا يثق الرئيس بمرؤوسيه كما أن العامل لا يملك حرية مناقشة اختصاصات الوظيفة مع الرئيس؛
  - لا توجد علاقة أو اتصال قوي من الأعلى إلى الأسفل؛
    - تتخذ القرارات على مستوى القمة؛
    - يؤسس التحفيز على المخاوف من العقوبات؟
  - النمط المتسلط العادل: يتمثل المنطق المبنى عليه النمط المتسلط العادل فيما يلى:
- تكون ثقة القائد بمرؤوسيه كثقة السيد بخادمه وعليه لا يشعرون بحرية في مناقشة شؤون الوظيفة؛
- يأخذ الرئيس أحيانا وفي أضيق الحدود آراء مرؤوسيه للاستعانة بها في حل المشاكل؛
  - لا يشعر العمال بمسؤولياتهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛
    - التحفيز يؤسس على أساس المكافآت و العقوبات؛
    - وجود تنظيم غير رسمي يعرقل التنظيم الرسمي؛
  - النمط الاستشاري: يتمثل المنطق المبني عليه النمط الاستشاري فيما يلي:
- توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس غير أن الأول يحتفظ بحق السيطرة على اتخاذ القرار ؟
  - اتصال جيد في الاتجاهين حيث يتبادل الرئيس والمرؤوسين الأراء والاقتراحات؟
- القرارات الهامة تتخذ على مستوى القمة كما أن القرارات التخصصية تتخذ على المستويات القاعدية؛
  - التحفيز جيد ويتم على أساس الثواب والعقاب؟
- نمط الإدارة الجماعية الديمقراطية: يتمثل المنطق المبني عليه نمط الإدارة الجماعية الديمقراطية فيما يلي:
- هناك ثقة تامة بين الرئيس والمرؤوسين فيشعر العاملون بحرية مطلقة في مناقشة شؤون العمل؛
- كما يسعى الرؤساء إلى الاستفادة من آراء ومقترحات مرؤوسيهم (اتصال حقيقي في الاتجاهين) ؟
- الرقابة في هذا النوع من القيادة تكون ذاتية، حيث يحل التوجيه الذاتي محل الرقابة الرسمية الهرمية.

وحسب ليكرت Likert فان نمط الإدارة الجماعية الديمقراطية هو الذي يسمح بتحقيق اكبر الأرباح وهذا بتدني تكاليف الإدارة عن طريق التعاون الجيد. كما يعترف ليكرت Likert انه ليس من السهل تطبيق هذا النمط لان القيم الإنسانية للأفراد يمكن أن تكون متناقصة.

# II 3. المدرسة النيوكلاسيكية

#### 1.311. نشأة المدرسة النيوكلاسيكية

تعتبر المدرسة النيوكلاسيكية امتداد للفكر الاقتصادي للمدرسة الكلاسيكية حيث تؤمن بالليبرالية كأساس للتصرفات الاقتصادية. تسمى أيضا بالمدرسة الحدية لأنها اهتمت بدراسة المنفعة عند استهلاك سلعة ما. يقوم المنطق الحدي على الاستمرارية في تطور الظواهر الاقتصادية، إذ يتم عن طريق تجزئة حركة الظواهر الاقتصادية إلى تغيرات متتالية وباستعمال الرياضيات للتوصل إلى النتائج<sup>17</sup>. من أهم المفكرين الحديين، جون ستوارت ميل وباستعمال الرياضيات التوصل إلى النتائج<sup>17</sup>. من أهم المفكرين المديين، جون ستوارت ميل عليها المدرسة النيوكلاسيكية فيما يلى:

- إن قيمة السلعة تصدر عن قيمة سلعة أخرى و إن المنفعة الأولى عند استهلاك سلعة اكبر من المنفعة الثانية بالنسبة للمستهلك، فالحديون يرون أن هذا الأخير يهدف إلى تحقيق أقصى منفعة؛
- يقوم البحث الحدي على معرفة معطيات الوحدات الأخيرة فيما يخص الأجر الحدي و السعر الحدي؛
  - استعمال الرياضيات في تحليلاتهم الاقتصادية.

# II. 2.3. مبادئ المدرسة النيوكلاسيكية

- الفرد كقاعدة للتحليل النيوكلاسيكي: على عكس المدرسة الكلاسيكية التي تعالج الظواهر الاقتصادية ببعدها الكلي (الإنتاج، التوزيع و التراكم) فإن للمدرسة الجديدة نظرة جزئية للمسائل الاقتصادية خاصة سلوك الفرد، المستهلك أو المؤسسة نحو تعظيم منافعهم في ظروف معينة متاحة؛
- البحث عن التوازن في السكون: على عكس المدرسة الكلاسيكية التي كانت لديها نظرة ديناميكية عند دراسة النمو الاقتصادي (تجديد الإنتاج، تراكم رأس المال) فإن المدرسة النيوكلاسيكية تهتم أكثر بمفهوم التوازن في إطار ساكن. يكون التوازن أي العرض يساوي الطلب جزئي (السلعة) وعام (سوق السلع، سوق رأس المال، سوق العمل ...) مما يؤكد الترابط ما بين الأسواق؛
- الربح: تعتقد المدرسة النيوكلاسيكية أنه من الممكن أن ينشأ الريح اعتبارا لمرونة العرض، كما أنه قد يكون في فترة زمنية معينة ثم يزول و هذا في كافة عوامل الإنتاج. تتفهم المدرسة النيوكلاسيكية ربط المدرسة الكلاسيكية للريح بالأرض لأنها من أقل السلع مرونة في العرض، ويتلخص في أن إنتاجها في أغلب الأحيان محدود رغم زيادة الطلب، إضافة إلى محدودية مساحتها.

<sup>17</sup> أعتبر هذا الإبداع المنهجي من طرف الاقتصاديين بمثابة ثورة (الثورة الحدية )

<sup>18</sup> أعطى جون ستوارت ميل John Stuart Millأهمية لليبرالية في إنجلترا و فرنسا. من مؤلفاته :المحاولات الخمس و كتابه مبادئ الاقتصاد السياسي الذي أصدره سنة 1844 و من أفكاره قانون العرض و الطلب، قانون القيمة، قانون الأجور.

# 3.3.II. رواد ومدارس المدرسة النيوكلاسيكية 1.3.3.II. رواد المدرسة النيوكلاسيكية

للمدرسة النيوكالاسيكية عدة رواد من اهمهم بيتر فردناند دراكر Peter Ferdinard Drucker، اوكتاف جيليني Octave Gélinier ، ألفريد سلون Alfred Sloan.

#### 1.1.3.3.II. بيتر دراكر Peter Drucker

بيتر فردناند دراكر Peter Ferdinard Drucker 1909)كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي و هو مؤسس علم الإدارة الحديثة لديه خبرة وخلفية متنوعة تشمل علم النفس و علم الاجتماع والقانون والصحافة. قام بيتر دراكر Peter Drucker بمساهمات كبيرة في مجال الإدارة و هي كما يلي:

- طبيعة الإدارة: إن دراكر Drucker ضد الإدارة البيروقراطية وشدد على أن يكون هدفها الأساسي هو الابتكار أي تطوير أفكار جديدة والجمع بينها وبين الأفكار القديمة. تعامل مع الإدارة كنظام ومهنة ليبرالية لها أدواتها ومهاراتها وتقنياتها وأساليبها الخاصة فإن الإدارة حسب دراكر Drucker هي ممارسة أكثر من كونها علم، وهكذا يمكن وضع دراكر Drucker في" المدرسة التجريبية للإدارة"؛
- وظائف الإدارة: بالنسبة لدراكر Drucker فإن الإدارة هي جهاز مؤسستها وعلى المدير أن يقوم بثلاث وظائف أساسية في نفس الوقت وفي نفس الإجراء الإداري وهي كالتالى:
  - الغاية والرسالة المحددة للمؤسسة؛
    - العمل على جعل العامل منتجًا؛
  - إدارة التأثيرات الاجتماعية والمسؤوليات الاجتماعية.
  - الهيكل التنظيمي: انتقد دراكر Drucker البنية البيروقراطية بسبب كثرة التأثيرات الخاطئة وقد شدد على ثلاث شروط أساسية لهيكل تنظيمي فعال:
    - يجب أن يهدف تنظيم المؤسسة لتحقيق الأداء؛
    - يجب أن تحتوي البنية على أقل عدد ممكن من المستويات الإدارية؛
    - يجب أن يكون من الممكن تدريب واختبار كبار المديرين المستقبلين.
  - الفيدرالية: دافع دراكر Drucker عن مفهوم الفيدرالية والتي تشير إلى السيطرة المركزية في البنية اللامركزية وقد أكد على الصلات الوثيقة بين القرارات التي تعتمدها الإدارة العليا من ناحية والوحدة المستقلة من ناحية أخرى؛
- الإدارة حسب الأهداف: أكثر واحدة من المساهمات الهامة لدراكر Drucker في مجال الإدارة و هي الإدارة بالأهداف المبنية على فلسفة في وضع المعايير 206

19 يعتبر بيتر فردناند دروكر Peter Ferdinard Drucker الأب الروحي للإدارة، ألف 39 كتاب في الإدارة على مدار حياته المهنية. أول كتاب نشر له كان في عام 1939 وهو" نهاية الرجل اقتصادي: مصادر الاستبداد" و الذي حاز على إعجاب و تقدير رئيس الوزراء البريطاني وينستون ترتشل Winston Churchill.

<sup>20</sup> بدايات هذه التقنية ترجع إلى بيتر در Peter Drucker في كتابه The practice of management" الذي نشره عام 20 بدايات هذه التقنية ترجع إلى بيتر دراً 1954 والفرد معا.

• التغييرات التنظيمية: إن النطور التكنولوجي السريع يؤدي إلى تغيرات سريعة في المجتمع والتي تؤثر على حياة الإنسان. رأى دراكر Drucker وجوب ديناميكية المنظمات و قدرتها على استيعاب التغييرات بسرعة أكبر من تلك التي تتسم بالتغيرات الثابتة.

#### 2.1 .3.3.II اوكتاف جيليني Octave Gélinier

اشار اوكتاف جيليني Octave Gélinier<sup>21</sup> (1916-2004) أن جوهر إدارة الشركة هو وضع سياسة على المدى الطويل وتكون مقترنة بالأهداف التي تحقق المنفعة الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة. حسب جيليني Gélinier فان تحقيق هذه الأهداف يكون جماعيا<sup>22</sup>. تكمن إدارة الشركة لتحقيق أهدافها في:

- تفويض السلطة؛
- تحديد المسؤولية؛
  - دمج الخدمات؛
- تحديد الهيكل التنظيمي؛
- الإشراف و تنظيم العمال؛
- رفع القدرة التنافسية بواسطة الابتكار المستمر و الإبداع و التجديد.

إن الإدارة حسب جيليني Gélinier هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهنالك العديد من الدول التي تملك الموارد البشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف. على الإداري، إذا، الاهتمام بعلم الاجتماع أي بدارسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري توصل المنظمات إلى وضع أهداف منطقية سليمة. يعرف أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه عملية المشاركة بين الرئيس ومساعديه في تحديد الأهداف فانه يقوم على فرضيتين أساسيتين هما:

- تبدأ الأهداف من المستوى الأعلى في المنظمة وتمر هبوطا حتى تصل إلى المستوى الأدنى؛
- من خلال إعطائهم دورا في تحديد الأهداف، يصبح المرؤوسين أكثر ارتباطا وتمسكا بها، إلى جانب ارتباط العوائد والمكافآت التي يحصلون عليها بمدى التقدم في تحقيق تلك الأهداف.

يجب أن تتميز الأهداف بالواقعية وهذا بتحديدها على ضوء نقاط القوة وضعف المنظمة. ترتكز الإدارة بالأهداف على أسس أو إطار عام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم. فالتخطيط ينص على النشاطات والمصادر والبرامج المطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة أما التنظيم فيحدد دور كل فرد في المنظمة وعلاقاته مع الأفراد الآخرين. يقوم التوظيف بالحصول على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف ويتضمن التوجيه أساسا

فرد يغيس في جماعه و الإدارة وسيله مهمه للسبير امر الجماع

الفيزياء و الكيمياء و البيولوجيا والاقتصاد و السياسة و القانون الخاص 22 إن الفرد يعيش في جماعة و الإدارة وسيلة مهمة لتسبير أمر الجماعة

للاتصال والدافعية وحل المشاكل، أما التقويم فهو الحكم على النظام القائم من حيث اتجاهه نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

# للإدارة بالأهداف عدة مبادئ:

- مبدأ المشاركة: وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة؛
  - مبدأ الالتزام: الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين المشاركون في اتخاذ القرار؟
- مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك؛
- مبدأ رفع الروح المعنوية: عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.

# Alfred Sloan ألفريد سلون 3.1.3. ألفريد

ألفريد بريتشارد سلون Alfred Pritchard Sloan, Jr<sup>23</sup> (2004-1916) رجل أعمال، ألف كتاب" سنواتي مع جنر ال موتورز General Motors" وأشار إلى أن الإدارة اليقظة والذكاء فقط هي التي يمكنها مواجهة المنافسة بنجاح.

#### 3.3.II. 2. مدارس المدرسة النيوكلاسيكية

للمدرسة النيوكلاسيكية عدة فروع أو مدارس.

# 1.2.3.3.II. مدرسة كمبريدج

يعتبر ويليام ستانلي جفنس 4 Cambridge الذين دشنوا بدراستهم المدرسة الحدية و ارتكازهم كمبريدج Cambridge وهو من الكتاب الذين دشنوا بدراستهم المدرسة الحدية و ارتكازهم على أن القيمة لا تتأثر بالعمل بل بالمنفعة. لكن يعتبر ألفريد مارشال Alfred Marshall حيث أنه أعاد تشكيل على أن القيمة لا تتأثر بالعمل بل بالمنفعة كمبريدج Cambridge حيث أنه أعاد تشكيل النظام الكلاسيكي بصورة فعالة إلى حد أنه منذ ظهور مؤلفه مبادئ الاقتصاد عام 1890 أصبحت الكلاسيكية الحديثة معترف بها في ربوع العالم الإنجليزي. اهتم ألفريد مارشال أصبحت الكلاسيكية الأسعار و القيمة حيث جمع بين فكرتين، القديمة و الجديدة حول تحديد القيمة. تعتبر الفكرة الأولى أن القيمة تحدد على أساس تكلفة الإنتاج، أما الفكرة الثانية تدعم أن القيمة تحدد على أساس المنفعة واعتبر مارشال Marshall أن كلاهما يؤثر على القيمة لكن هذا الأثر يختلف باختلاف الفترة، ففي الفترة القصيرة تلعب المنفعة دورا أساسيا في تحديد القيمة أي أن الطلب هو محدد للسعر أما في الفترة طويلة المدى تلعب التكلفة الدور المحدد للقيمة، أي أن العرض محدد للسعر.

بالنسبة لتوزيع الدخل عند مارشال Marshall فهناك ربح المنتج وهو ما يفوق الربح العادي للمنتج في حالة ارتفاع السعر على مستوى التوازن وهناك ربح المستهلك الذي يحصل عليه في حالة ما إذا نجح في التفاوض في عملية الشراء.

43

<sup>23</sup> كان سلونSloan منذ فترة طويلة رئيس مجلس إدارة و الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز General Motors كان سلونSloan منذ فترة طويلة رئيس مجلس إدارة و اقتصادي و منطق بريطاني.

<sup>25</sup> الفريد مارشاًل Alfred Marshall هو أستاذ في الاقتصاد و أولّ من قدم نظرية عامة لتحديد الأسعار في السوق.

#### 2.2.3.3.II. مدرسة لوزان Lausanne

تميز في هذه المدرسة الاقتصادي الفرنسي ليون والراس Léon Walras<sup>26</sup> والذي اشتهر بنظريتين، نظرية حول المبادلة والقيمة ونظرية حول التوازن العام . 1910) والذي اشتهر بنظريتين، نظرية حول المبادلة والقيمة ونظرية حول التوازن العام . يعتبر والراس Walras أن المبادلة أي تحديد قيمة المواد تترتب عن تداخل بين الندرة من جهة والمنفعة من جهة أخرى. يعرف والراس Walras المنفعة بأنها إمكانية الشيء إشباع رغبات معينة للأفراد ويعتبر أن مقياس حدة الرغبات هو رغبة الإنسان في وحدة أي الوحدة الحدية التي تستجيب لحاجته. ويرى والراس Walras أن التصرفات الأسعار هي مجرد مداخل وتعبير عن قوة شرائية ويكون السعر مربوطا بالتوازن بين كل المتغيرات الاقتصادية. يكون التوازن حسب والراس Walras على أساس ثلاثة شروط وهي:

- وحدة السعر في نفس السوق وفي نفس الوقت بالنسبة لكل السلع من النوع الواحد.
  - يحدد السعر الواحد بمعادلة العرض والطلب على السلع أو عوامل الإنتاج.
- يعادل سعر بيع السلع، سعر تكلفتها أي قيمة عوامل الإنتاج فهكذا تساوي الأرباح الصفر.

#### 3.2.3.3.II. المدرسة النمساوية

تتسم المدرسة النمساوية برفضها كل التحاليل الكلاسيكية التي تعتمد على معطيات موضوعية فهي تستند على ذاتية الإنسان ونفسيته لتغيير تصرفاته الاقتصادية و تقييمه للثروات، لذلك تسمى هذه المدرسة بالاتجاه النفسي أو البسيكولوجي. من بين أشهر المؤلفين الذين ينتمون إلى المدرسة النمساوية كارل منجر Carl Menger<sup>27</sup>) و بوهم بافيرك 28-1921 (1911-1851) و بوهم بافيرك

اهتم منجر Menger بنظرية الخيرات والقيمة، فرأى أن الخيرات لا يمكن أن يكون لها وجود ملموس إلا إذا قابلتها حاجة بشرية. قسم الخيرات إلى خيرات حرة (هواء، ماء) وخيرات اقتصادية تقاس حسب الأهمية التي يعطيها لها الإنسان. قد تكون للخيرات قيمة استعمالية دون أن تكون لها قيمة تبادلية. أما فيما يخص نظرية قيمة السلعة في نظر منجر Menger فيجب أن تكون مهيأة لإشباع حاجة إنسانية معينة ولها خصائص تجعلها مرتبطة بسلع أخرى (علاقات التكامل والإحلال). اعتبر منجر Menger أن السلعة لن تكون لديها قيمة اقتصادية ما لم يكن هناك طلب عليها أي تصرف وفق مبدأ المنفعة.

من جهته، اتبع بوهم بافيرك Böhm-Bawerk نفس أسلوب و افكار منجر Menger وأهم ما جاء به هو ضرورة التفريق بين الربح والفائدة. على أساس أن الربح عائد خاص بالتنظيم والفائدة تتعلق برأس المال ولقد جاء

بنظرية الفائدة باعتبارها ناتجة عن تعلق الإيرادات بالوقت الحاضر لأن المال الحاضر هو أحسن من المال المستقبل لأسباب نفسية أي أن بوهم بافيرك Böhm-Bawerk يعتمد على الزمن.

27 ولد كارل منجر Carl Menger في نمسا، أصدر كتاب مبادئ الاقتصاد السياسي سنة 1871

44

 $<sup>^{26}</sup>$  أصدر كتاب عناصر الاقتصاد السياسي سنة  $^{26}$ 

التنظيم و أهم نظرياته الفصل الثاني

# 4.II. مدرسة النظم

#### 1.4. II. ماهية النظام

يعتبر النظام مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة، وهو مجموعة من العناصر التي تعتمد على بعضها البعض لتحقيق هدف معين ضمن بيئة متغيرة.

# 2.4. II. أنواع النظام

فرقت نظرية النظم بين نوعين من النظام:

• النظام المغلق: وهو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع محيطه الخارجي.

• النظام المفتوح: هو النظام الذي يتفاعل مع محيطه، يؤثر ويتأثر به.

# 3.4. II. مكونات النظام

بناء على مكونات النظام تتكون المؤسسة من العناصر التالية:

- المدخلات: هي العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف وهي الموارد المادية والبشرية، المعلومات وغيرها.
- العمليات: ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون الذي تم تحديده في المدخلات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية والوظائف المختلفة في المؤسسة.
- المخرجات : وتعنى النتائج المترتبة عن العملية التحويلية وعادة ما تأخذ المؤسسات الإنتاجية شكل سلعة أو خدمة.
- التغذية العكسية (العمليات المرئية) وتمثل مجموعة المعلومات التي تناسب في النظام وتؤثر في سير العمليات، ومدى قبول البيئة لمخرجات هذه المؤسسة مع التركيز النقاط السلبية والإيجابية لاستثمارها في العمليات التحويلية القادمة.

# 4. 4. II. رواد مدرسة النظم

# Von Bertalanffy نظرية فون برطالانفي 1.4.4. II

حسب لودفيج فون برطلانفي Ludwig Von Bertalanffy<sup>29</sup> فالنظام هو مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض. يتم تعريف النظام حسب خصائصه الهيكلية والوظيفية. قدم لودفيج فون برطلانفي Ludwig Von Bertalanffy تصنيفا للأنظمة، ورتبها إلى سبعة أنواع تبعا لدرجة تعقيدها:

- الأنظمة الثابتة: تكون فيها العناصر مرتبة في نظام محدد، وترتبط فيما بينها بعلاقات ثابتة. تنظيمها، المنسجم والموجه نحو الهدف، عادة ما يسمى بهيكل النظام.
- الأنظمة الحركية: لها بالإضافة إلى الأنظمة الثابتة، عناصر متداخلة حيث تقوم بتأثير محدد لأحدها على الأخرى نجد في هذه الأنظمة، العناصر الظرفية المتعلقة بالزمن أو التاريخ، تتحول بسرعة، وهي مرتبطة فيما بينها ومع العناصر الثابتة بواسطة علاقات متغيرة تركيبتها المتحركة تسمى التدفقات

<sup>29</sup> لودفيج فون برتالانفي Ludwig Von Bertalanffy عالم بيولوجي مؤسس علم النظم، ألف كتاب النظرية العامة

• الأنظمة المعرفية: تضم بالإضافة إلى الأنظمة المتحركة تدفقا من المعلومات، التي تنقل بفضل دائرة الانعكاس للعناصر الابتدائية وتضمن بهذا ردود أفعال مصححة وملائمة تسمح بتحقيق هدف النظام.

- الأنظمة المفتوحة: متصلة بالخارج، وهي عناصر أجنبية عن النظام يمكن أن تدخل اليه وتتنقل فيه وتعالج فيه لتخرج منه بشكل أكثر تكوينا.
  - الأنظمة الفردية: هي عبارة عن خلايا فردية.
  - أنظمة المجموعات: وهي التي تتكون من عدة أفراد في تداخل فيما بينهم.
- الأنظمة الفلسفية: تتكون من عناصر مجردة ومعقدة (إيديولوجية، معتقدات، قيم، أحاسيس)، فهي ترسم الخطوط العامة لتوجه حركة الإنسان.

قدم أيضا فون برطلانفي Von Bertalanffy تقسيمات أكثر تطورا للأنظمة من سابقتها، والمتكونة من الأنواع التالية:

- الأنظمة الحقيقية: هي كائنات مدركة بالملاحظة أو مستنتجة من ذلك والتي (الأنظمة) توجد مستقلة عن الملاحظ.
  - الأنظمة التصويرية: مثل المنطق والرياضيات، والتي هي أساسا تكوينات رمزية.
- الأنظمة المجردة : والتي هي فرع من العلم، وتجمع الأنظمة التصويرية المرتبطة بالحقيقية.

إن تعدد أشكال الأنظمة وتصنيفاتها، تعطي فكرة عن تطبيقات شبه شاملة، إذ يمكن أن يستعمل هذا المدخل في تناول العديد من الأشياء والكائنات والمواضيع ذات جوانب غير مادية أو غير متجانسة كليا مثل المؤسسة الاقتصادية أو بعض أجزائها.

#### 2.4.4. II. نظرية كاهن و كاتس Kahn et Katz

قام دانيال كاتس Daniel Katz<sup>30</sup> وروبرت كاهن 1933) وروبرت كاهن 1933) و 1933) و دانيال كاتس 2010 الفطرية الأنظمة المفتوحة التي تشمل:

- مدخلات نشطة في المنظمات
- تحويل هذه المدخلات إلى النظام
  - النواتج النشطة
    - إعادة التدوير.

بالإضافة إلى تحديد المراحل الأربع للنظام المفتوح، قام كاتس وكاهن Kahn et Katz بفهرسة العديد من الخصائص التنظيمية الأخرى التي تدعم نظرية النظم المفتوحة ولها آثار على تصميم المنظمات الناجحة. وحسب النموذج العملي لكاهن و كاتسKahn et Katz فالمؤسسة تتحدد بخمسة أنظمة فرعية:

• النظام الإنتاجي أو التقني: وهو الذي يحقق تحويل عوامل الإنتاج إلى منتوجات وخدمات.

30 دانيال كاتس Daniel Katz عالم وأستاذ علم النفس أمريكي و خبير في علم النفس التنظيمي

<sup>31</sup> وروبرت كاهن Robert Kahn علم نفس اجتماعي و تنظيمي أمريكي. لقد ابتكر مفهوم المهارات الإدارية

• نظام الدعم أو الاعتماد: وهو الذي يضع المؤسسة في علاقة مع المحيط، ويجب أن يضمن لها تحصيل الموارد المادية والمالية، وتصريف منتوجاتها في ظروف جيدة.

- نظام المحافظة أو البقاء: وهو الذي يقوم بتوفير الموارد البشرية الضرورية بواسطة الانتخاب أو الاختيار، وتوزيع الأدوار داخل المؤسسة.
  - نظام التكيف: يثبت نفسه بضرورة تكيف المؤسسة مع تغيرات محيطها.
- النظام السياسي: وهو الذي يستعمل في التنسيق والتنظيم ومراقبة نشاطات الأنظمة الفرعية الأخرى. وتكمل هذه الأنظمة الفرعية بهيكل سلطوي يشمل عدة قواعد تحدد حقوق وواجبات كل عضو في المنظمة حسب هذين المفكرين.

#### 3.4.4. II. فورستر

درس جاي فورستر Jay Forrester<sup>32</sup> هدفه الأولي هو تحديد كيفية الاستفادة من تدريبه الهندسي في قضايا إدارة الأعمال الإستراتيجية وتحديد الكيفية التي يمكن بها الاستفادة من خلفيته في العلوم والهندسة، بطريقة مفيدة إلى حد ما، في معالجة القضايا الأساسية التي تحدد نجاح الشركات أو فشلها. استطاع فورستر forrester أن يظهر أن النظام الداخلي يسبب في استقرار الشركة. حاول بعدها جلب الانضباط من مرحلة الحرفيين إلى التشغيل الألي من خلال نمذجة الكمبيوتر.

#### 5.II. النظرية الموقفية

# 1.5.II. نشأة المدرسة الموقفية

بزغت المدرسة الموقفية في حلول الستينات من القرن الماضي وهي مدعمة بفكر إداري جديد يقوم على أساس عدم وجود نظرية إدارية صالحة لكل مكان وزمان وان كل نظرية تطبق وتستخدم في بيئة ملائمة لها لكي تكون ناجحة. حسب المنظرين، فان المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية تلعب دورا حيويا في التأثير على نتائج العمل وتلبية الاحتياجات، فالنظرية الموقفية تؤكد على دراسة وتحليل الظروف المختلفة التي تمر بها المنظمة بأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي لها علاقة بحركة التنظيم مثل الأفراد والوقت والموارد المتاحة. الفهم واستيعاب العلاقات المتداخلة من اجل التكيف معه والذي غالبا ما يتميز بالتغير والاضطراب، فهذه النظرية تركز على فكرة الارتباط بين الموقف والقيادة. 33 حسب النظرية الموقفية، هنالك عدة عوامل تؤثر على فعالية الإدارة:

- طبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة
  - الجو النفسى للعاملين
  - الخصائص الشخصية للعاملين
  - درجة التعاون بين المدير والعاملين
    - حجم المؤسسة والعاملين فيها
    - عمر المدير وخبرته السابقة.

32 جاي فورستر Jay Forrester من معهد ماساتشوستس الأمريكي Massachusets للتكنولوجيا هو رائد للإعلام الألي ومنظر النظم

<sup>33</sup>تر تبط النظرية الموقفية بالعالم فيدلر Fiedler الذي ينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه ، أي عدم وجود وصفات جاهزة

#### 2.5.II. أسس النظرية الموقفية

تقوم النظرية الموقفية على عدة أسس منها:

• ليس هناك طريقة واحدة ومثلى يجب إتباعها في الإدارة وإنما يوجد فقط الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل.

- يجب على المدير أن تكون له القدرة التحليلية والتصرف في المواقف المختلفة.
- على المدير أن يكون قادر على تحديد العناصر المأثرة في بيئة عمله من اجل انتقاء الأسلوب المناسب للتعامل معها.
- على المدير البحث باستمرار عن المهارات والكفاءات التي يتمتع بها كل عامل من اجل توظيفها والاستفادة منها في تحسين أداء المؤسسة.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

# 3.5.II. نظريات القيادة الإدارية في النظرية الموقفية

# 1.3. S.II. نظرية فرد فيدلر 1.3 علامة

تنسب إلى فيدلر Fiedler (2017-1922) أول نظرية موقفية في القيادة فقد اهتم بتفاعل بعض متغيرات الموقف وخصائص القائد. تتضمن هذه النظرية بعدين متمثلان في كون أن النظرية الموقفية لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد بل بالموقف الإداري. 34 كذلك أن فعالية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين. أما عن الموقف الملائم فيرى فيدلر Fiedler أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الممارس من طرف القائد ومرؤوسوه. حسبه، فإن هنالك ثلاثة عناصر يجب تحليلها وهي:

- العلاقة بين القائد وموظفيه: يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد وتقدير هم و ولائهم لقيادته لمعرفة تفاعلهم معه.
- البناء التنظيمي للعمل: يوضح مدى تحديد العمل المطلوب و وضوح الهدف المسطر، فكلما كان البناء التنظيمي للعمل متكاملا كلما كانت مهمة القائد سهلة وناجحة، وهذا بدوره يساعد القائد على تحديد مدى ملاءمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم فيه.
  - سلطة القائد التي يعطيها منصبه: والتي تمكنه من توقيع الجزاء وتقديم الثواب.

يرى فيدلر Fiedler أن فعالية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لعناصر الموقف من اجل التأقلم والتأثير. قد تتغير نوعية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه عن طريق تغيير البناء وذلك باستبعاد عناصر قديمة واستحضار عناصر جديدة. والتغيير في البناء التنظيمي يكمن في تغيير الأعمال التي حددت لكل موظف وأخيرا يتم إجراء تغير في حدود السلطة الرسمية للقائد عن طريق توسيع أو تضييق الاختصاصات والمسؤوليات. يقوم القائد بوضع تغيرات من اجل خلق الموقف الملائم لنمطه القيادي.

 $^{34}$  إن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه.

# 1.3. 5.II نظرية المسار - الهدف لهاوس House

تكمن نظرية المسار-الهدف لروبرت هاوس Robert House سنة 1971 في أن دور المدير هو مساعدة المرؤوسين على ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة لدى الفرد. يقوم المدير بتوضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية (الزيادة في الأجر، الترقية...) والأهداف التنظيمية (زيادة الأرباح والإنتاج). وعلى المدير أن يوضح للعاملين كيف تقترن العوائد التنظيمية بأداء الفرد وانجازاته وعليه أن يوجههم نحو تحقيق ما يعتبرونها قيمة. تقترح نظرية المسار أربعة أساليب قيادية وهي:

- الأسلوب الموجه: يشمل تحديد المهام وتوضيح الأهداف.
  - الأسلوب المساعد: يوجه القائد اهتمامه للناس.
- الأسلوب المشارك: يسعى القائد بفعالية للحصول على مقترحات العاملين وأفكار هم.
  - أسلوب الإنجاز : وضع توقعات وأهداف أدائية عالية.

# 3.3. S.II. نظرية مشاركة القيادة

تنسب هذه النظرية لفروم Fromm وتركز على ضرورة قيام القائد بتحديد درجة مشاركة الأفراد التابعين له في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة وتقترح النظرية على القائد إتباع مجموعة قواعد محددة في تقرير نوع المشاركة في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة. وتقترح النظرية خمسة أساليب قيادية:

- يقوم القائد باتخاذ القرار منفردا.
- يطلب القائد معلومات من أفراد الجماعة ولكنه يتخذ القرارات بنفسه.
- يطلع القائد على المشكلة بشكل منفرد من كل فرد على حدى لتقييم الوضع ويتخذ القائد القر ار بنفسه.
  - يجتمع القائد وأفراد الجماعة لمناقشة الوضع/المشكلة ولكن القائد هو من يتخذ القرار.
    - يجتمع القائد وأفراد الجماعة لمناقشة الأمر وتتخذ الجماعة القرار.

# 4.5.II. أبحاث علمية حول النظرية الموقفية

# Joan Woodward دراسة جوان وودوارد . 1.5.II

تعد دراسة جوان وودوارد Joan Woodward (1971-1916) من أهم الدراسات شيوعا في تحليل أثر تكنولوجيا الإنتاج على المنظمات. قامت الباحثة بدراسة ميدانية حول اثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي للمنظمات في حوالي 100 منشأة صناعية بالمملكة المتحدة، تراوحت أحجامها بين 250 إلى أكثر من 1000 عامل. تمثلت العوامل المتصلة بالتنظيم في عدد المستويات الإدارية والتكاليف الإدارية، نطاق الإشراف ودرجة الالتزام بالرسمية و جمعت أيضا معلومات مالية عن تلك المصانع مثل حجم المبيعات، حصتها من السوق ومستوى الربحية. صنفت تلك المصانع من حيث فعاليتها إلى ثلاثة أقسام (جيد جدا، متوسطة، ودون المتوسط)، ومن حيث نظام إنتاجها إلى ثلاث فئات هي (الإنتاج بالوحدة،

الإنتاج الواسع و الإنتاج المستمر).<sup>35</sup>يوضح الجدول التالي استنتاجات وودوارد Woodward بشأن العلاقة الموجودة بين التعقد التكنولوجي والخصائص الهيكلية:

	الهبكلية	بالخصائص	التكنو لو جے	علاقة التعقد	الشكل3.
--	----------	----------	--------------	--------------	---------

الإنتاج المستمر	الإنتاج الواسع	الإنتاج بالوحدة	التعقد التكنولوجي
_			الخصائص الهيكلية
منخفضة	عالية	منخفضة	درجة التعقيد
منخفضة	عالية	منخفضية	درجة الرسمية
منخفضة	عالية	منخفضة	درجة المركزية
معتدل	واسع	ضيق	نطاق الإشراف
قليل	متوسط	کبیر	عدد المستويات الإدارية
عالية	معتدلة	منخفضة	نسبة العمالة المباشرة إلى غير
			المباشرة
عالية	معتدلة	منخفضية	نسبة الوظائف التنفيذية إلى
			الوظائف الاستشارية

#### توصلت وودوارد Woodward إلى النتائج التالية:

- تختلف الهيكلة باختلاف النمط التكنولوجي السائد.
- تحتوي المؤسسة على مجموعة من الأنشطة وبالتالي تمتلك مجموعة من التكنولوجيات.
- تتماشى تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة والإنتاج المستمر والإنتاج الواسع مع الهيكل التنظيمي.

كما توصلت الدراسة إلى أن كل محاولة في زيادة التحكم في العلاقات والتحكم في تقسيم العمل، هو نتيجة الانخفاض المحسوس في الإنتاجية والزيادة في التغيب وسوء العلاقات الاجتماعية.

#### 4.5.II. دراسة بيرزن و ستالكر Burns et Stalker

يعد كل من توم بيرنز Tom Burns (2001-1913) وستالكر Stalker) من علماء الاجتماع الصناعي في بريطانيا ومن الأوائل الذين قاموا بتأسيس العلاقة بين الهيكل التنظيمي وبيئة المنظمة. 36 قاما في 1963 باختبار عشرين منظمة صناعية في بريطانيا

35 الإنتاج بالوحدة يعتمد على القوى العاملة في العمليات الإنتاجية. يتم تصنيع الوحدة الواحدة حسب طلب الزبون، وكل سلعة يجب أن تكون متميزة ومتغيرة عن الأخرى ولا تحتاج لتخطيط مسبق بل تكون حسب مهارة وخبرة العامل.

الإنتاج الواسع متكرر وكبير الكمية ويكون بنفس المواصفات من خلال خطوط إنتاج تتولى تجميع عدد من الأجزاء النمطية المكونة للمنتج. تكون منخفضة التكاليف للوحدة الواحدة منخفضة ولا يتدخل الزبون بشكل مباشر في تحديد مواصفات المنتج.

الإنتاج المستمر عملية فنية معقدة تتم بواسطة آلات تنتج نفس المنتَج بنفس الطريقة لفترة زمنية غير محدودة والعمال موجودون للمراقبة أو إصلاح الآلات إذا تعطلت ويمتلكون مهارات خاصة.

<sup>36</sup> نشر بیرنز وستالکر Burns et Stalker في عام 1964 کتاب (The management of innovation)

50

واسكتلندا، تمتد من منظمات تصنيع الحرير التي تتميز ببيئة مستقرة جدًا إلى منظمات صناعة الالكترونيات ذات البيئة الغير مستقرة والمتقلبة من اجل معرفة كيفية تأثير التغير في التكنولوجيا وبيئة السوق على الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية. ولقد وجدا بيرنز وستالكر Burns et Stalker أن هناك اختلافا في نوع الهيكل التنظيمي المطبق حسب ديناميكية ودرجة التغير في البيئة. فهنالك ميل المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة نسبيًا إلى امتلاك عمليات إدارية رسمية وهيكلية أكبر تسمى بالمنظمات الميكانيكية بسبب تركيزها على القواعد والإجراءات وهرمية السلطة. في المقابل، تميل المنظمات التي تعمل في بيئات غير مستقرة إلى امتلاك مركزية وتكيف داخلي أكبر ويطلق عليها تسمية المنظمات العضوية.

فحسب بيرنز وستالكر Burns et Stalker، إن الهيكل الأكثر فعالية هو ذلك الذي يتوافق مع متطلبات البيئة (هيكل ميكانيكي في بيئة مستقرة والمؤكدة وهيكل عضوي في بيئة مضطربة)، وكذلك أدركوا أن الصيغة الميكانيكية أو العضوية هي أنواع مثالية، إذ لا توجد منظمة ميكانيكية أو عضوية بشكل مجرد ولكنها تميل إلى إحداها أكثر من الأخر وهذا حسب نوع البيئة التي ستحدد الهيكل الأفضل. الشكل التالي يوضح كل من خصائص الهيكل الميكانيكي و الهيكل العضوي:

#### الشكل 4. خصائص الهيكل الميكانيكي و الهيكل العضوى

خصائص الهيكل العضوي	خصائص الهيكل الميكانيكي
التعديل وإعادة النظر بصفة مستمرة للمهام التي	تحديد دقيق للمهام التي يكلف بها كل فرد داخل
يقوم بها الأفراد	المؤسسة
جعل الاتصالات تتم في الاتجاهات الرأسية	التركيز أكثر على الاتصالات الرأسية
والأفقية	التأكيد على الطاعة والولاء للرؤساء لضمان
إعطاء أهمية وقيمة أكبر لالتزام الأفراد بأعمالهم	البقاء في المؤسسة
ولقيم المؤسسة أكثر من الولاء للرؤساء .	إعطاء أهمية أكبر للخبرة والمعارف والمؤهلات
الاعتماد على ذوي المعارف الواسعة والخبرات	الداخلية للمؤسسة
الكبيرة	

#### 4.5.II. دراسة لورنس و لورش Lawrence et Lorsh

بول لورانس Paul Lawrence (2011-1922) وجاي لورش Jay Lorsh (1932) هما أساتذة إدارة في جامعة هارفارد. <sup>37</sup> قاما المفكران بين 1967 و 1972 في البحث عن طبيعة العلاقة بين البيئات المختلفة والهيكل التنظيمي، بحيث اختارا عشرة منظمات في ثلاث صناعات

\_

<sup>37</sup>نشرا لورانس و لورش Lorsh et Lawrence في عام 1967 كتاب (Lorsh et Lawrence في عام 1967). (l'entreprise

(البلاستيك، الأغذية والحاويات)، وقد اختارا هذه الصناعات لأنها تواجه بيئات متنوعة في عدم التأكد. مثلت صناعة البلاستيك البيئة المعقدة جدا والتي يصعب فيها التنبؤ بالمتغيرات البيئية، في حين اعتبرا صناعة الحاويات البيئة فيها أكثر هدوءا واستقرارا والتي لا تشهد تطورات كثيرة في نمط التكنولوجيا المستعملة مقارنة مع الصناعات البلاستيكية، أما الفئة الوسطى المتمثلة في الأغذية فتمثل درجة وسطى في درجة التعقيد وسرعة التغيرات والتطورات. بينت دراستهما أن الهيكل العضوي يتلاءم مع البيئات الأكثر تغيرا وتعقيدا، بينما يتناسب الهيكل الميكانيكي مع المنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة، وهكذا فإنه كلما زادت درجة التعقيد مال الهيكل التنظيمي إلى العضوية. وقد بينت دراستهما أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكلة وتنظيم المؤسسة واستعمالا مصطلحين : التمييز والإدماج.

# 4.5.II. دراسة مينتزبرغ Mintzberg

درس هنري مينتزبارغ Henry Mintzberg (1939) مفهوم المقاربة حسب التشكيلات. 39 قدم مقاربة شاملة للمنظمة الذي حللها حسب مكوناتها والعلاقة الموجودة بينها. وقام بوزن كل منها في الهيكلة. حدد مينتزبارغ Mintzberg خمسة مكونات للمنظمة:

- مركز العمليات: يضم العناصر التي تنتج بنفسها المنتجات أو الخدمات أو تساعد على إنتاجها. يعتبر مركز العمليات لب المنظمة حيث يمكن كل مكوناتها من العيش والبقاء.
- القمة الإستراتيجية: تضم الإدارة العليا (مديرون، مستشارون). تمكن المنظمة من القيام بمهمتها وهي القوة المتعاملة مع البيئة.
- الخط السلمي: يربط بين القمة الإستراتيجية ومركز العمليات. الخط الذي من خلاله تصل توجيهات القمة الإستراتيجية إلى المنفذين.
- الهيكل التقني (technostructure): تضم المحللين والخبراء الذين يقومون بالتخطيط وتحليل العمل. لا يتبعون للخط السلمي لان لهم اتصال غير رسمي.
  - الدعم اللوجيستي: كل الهيئات الداخلية التي تقدم الدعم للمنظمة من أجل النشاط.

# Mintzberg عند مينتزبرغ عند 1.4.5.II

يمكن أن يتم التنسيق بين المكونات بالطريقة التقليدية، أي عن طريق الهيئة المشرفة، ويمكن أن يتم من خلال التعاون المتبادل بين المعنيين. حصر مينتزبرغ Mintzberg خمسة آليات للتنسيق مع إمكانية وجود أكثر من آلية في نفس الوقت:

- التعديل المتبادل: إن التنسيق يتم بين جهات من نفس المستوى من خلال اتصال غير رسمي (عامل ينسق مع عامل آخر...).
- الإشراف المباشر: يتم الإشراف المباشر من خلال أو امر خاصة يعطيها مدير لمنفذين.

<sup>38</sup> تمييز المنظمة: مستوى التمييز (الاختلاف) في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات في مختلف المستويات من أجل التجاوب مع البيئة الغير مستقرة.

الإدماج: عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة. كلما كان التمييز قوي كلما زادت الحاجة إلى الإدماج.

أهي كتاب (The structuring of organizations) في 1982 هي كتاب (Mintzberg في 1982 هي كتاب وإثراء للنظرية الظرفية.

• توحيد معايير إجراءات العمل: تقوم الهيئة التكنولوجية بإعداد معايير ومقاييس للعمل تلزم القائمين على تنفيذ هذا العمل.

- نتائج العمل: يتم التنسيق من خلال إعداد الهيئة التكنولوجية لمعايير تقييم الأداء لمختلف الأعمال (تجاري، صناعي...)
- توحيد تأهيل المهارات: يتم التنسيق من خلال ضمان التدريب قصد تحسين مؤهلات الأفراد.

# 4.5.II. ك. 2. أنواع الهياكل حسب التشكيلات

بالاعتماد على آليات التنسيق والعناصر الظرفية، توصل مينتزبرغ Mintzberg إلى تحديد خمسة هياكل ممكنة للمنظمة، حسب سيطرة أحد المكونات للمنظمة، كما يلي:

- الهيكلة البسيطة: تتميز بما يلي:
- التنسيق من خلال الإشراف المباشر.
  - سيطرة القمة الإستراتيجية.
    - القيادة عموما كاريزمية.
- الليونة والقدرة على التأقلم مع البيئة.
- الهيكلة البيروقراطية الآلية : تتميز خاصة بما يلى:
  - معيارية الإجراءات.
  - لامر كزية أفقية وعمودية.
  - سيطرة الهيئة التكنولوجية.
    - اتصال رسمي.
- الهيكلة البيروقراطية المحترفة: تتميز خاصة بما يلي:
  - معيارية التأهيل.
    - بيئة مستقرة.
  - سيطرة مركز العمليات.
  - المركزية عمودية وأفقية.
  - الهيكلة في شكل أقسام: تتميز خاصة بما يلي:
    - معيارية المنتجات.
    - سيطرة الخط السلمي.
      - مركزية عمودية.
    - الهيكلة الأدهوقراطية: تتميز خاصة بما يلي:
      - التعديل المتبادل.
      - سيطرة الدعم اللوجيستي.
        - لامركزية أفقية.

# II 5. 5. التطبيقات العلمية للنظرية الموقفية

# II. 5.5. 1. النظرية الموقفية في إدارة الوقت

تستهدف إدارة الوقت للوصول إلى أقصى درجة ممكنة في استغلال الوقت كونه عنصر حيوي وهام في العملية الإدارية. تتم الاستفادة من إدارة الوقت خاصة في مجال الاتصالات واتخاذ القرارات الإدارية وترشيد العمل الإداري. هنالك عدة عوامل تؤدي إلى إضاعة الوقت من بينها:

- سوء الإدارة و عدم كفاية التنظيم أو فعاليته .
- تضخم عدد العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى إعاقة العمل.
  - عدم كفاية البيانات وضعف فعالية نظم المعلومات.
  - المعاملات الاجتماعية والزيارات المفاجئة لغير العمل.

#### 1.1.5.5.II. أسس إدارة الوقت

هنالك العديد من القواعد و المبادئ بصدد إدارة الوقت من بينها:

- اعمل بذكاء و ليس بمشقة
- اشتغل و لا تنشغل فلا يهم أن تعمل كثيرا أو طويلا بل المهم وما هي نتائج عملك
- لا يكفي عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة وإنما لابد من عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة
  - الوقت ليس مسألة دقائق وساعات بل مسألة نتائج و أهداف محققة

#### 2.1.5.5 II. مراحل إدارة الوقت

- تسجيل الوقت
  - تحليل الوقت
- تحليل الأهداف والأولويات
  - تخطيط الوقت
- السيطرة على مضيعات الوقت

# 2.5.5 II النظرية الموقفية في إدارة الأزمات

تعرف الأزمة بأنها موقف خطير المنظمة يفاجئ المنظمة فيفقدها توازنها وتصرفاتها الطبيعية ويضعها في حالة حرجة وخطيرة. على قيادة المنظمة حسم هذا الموقف في الوقت المناسب باتخاذ قرارات وإجراءات فورية. للازمة عدة عناصر تتمثل فيما يلي:

- عنصر المفاجأة: أي عدم توقع الحدث.
- عنصر الخسارة: يصاحب الحدث دائما خسائر مادية أو معنوية.
  - عنصر الضغط الزمني: الذي يسبب تشابك.
- عنصر عدم وضوح الرؤية: مما يسبب قصور في تدفق المعلومات الضرورية.

تتعدد الأسباب المؤدية إلى وقوع أزمات منها خارجة عن نطاق الإنسان مثل الكوارث الطبيعية وأخرى تكون على المستوى الداخلي للمنظمات الإدارية، فيمكن القول بأن ضعف

الإمكانيات المادية والبشرية يؤدي إلى تفاقم الوضع وتحوله إلى أزمة مفاجئة . فمن بعض أسباب القصور الإداري الذي يساعد على وقوع أزمة ما يلي:

- عدم القدرة على استيعاب المؤشرات التي تسبق وقوع الأزمة
  - سلبية الاستعداد وعدم المبادرة للتصدي اللمور
    - عدم ملاءمة القيادات وضعف صلاحياتها
      - عدم الثقة بين الأفراد

تقوم إدارة الأزمات بالتعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها والسيطرة عليها. يستمد نجاح إدارة الأزمة على عدة اعتبارات ضرورية أهمها:

- وجود نظام معلومات متقدم يحتوي على كافة البيانات المتعلقة بالإمكانيات البشرية و المادبة .
- توفير آلية الإنذار المبكر والتحذير من وقوع الأزمة بواسطة معلومات متاحة صحيحة .
  - تعبئة كافة الإمكانيات الضرورية لمواجهة الأزمة.
  - الاستفادة من نظم المعلومات في التقييم الموضوعي للأحداث وتحليلها .
    - وضوح القرارات والتعليمات و عدم تضاربها أو الإسراف فيها .

# 3.5.5 II النظرية الموقفية في إدارة النزاع

تعتبر المنظمة الإدارية وحدة اجتماعية كونها تجمع عدد من العمال قد تحددهم شخصيات، قيم وأهداف مختلفة مما قد يولد نزاعات داخل المنظمة. لكن هذه الأخيرة تسعى في بيئة معينة لتحقيق هدفا عاما مشتركا وعلى العاملين في المنظمة أن ينسجمون مع الأهداف العامة للمنظمة، إلا انه قد لا يخلوا من وجود اختلافات في الرأي قد تؤدي إلى الصراع الإداري الذي يمكن أن يحمل اتجاهين، إما إبراز الطاقات الإبداعية لصالح المنظمة لعدم تصادم مصالح الطرفين أو العكس أي عدم الاستقرار وخلق نزاع داخل المنظمة. قد يكون النزاع بين الجماعات في وحدات رسمية كالأقسام أو بين مجموعات غير رسمية داخل الوحدة الرسمية. من بين أسباب التنازع في المنظمة الإدارية، نجد ما يلي:

- طبيعة الإنسان انه محب لنفسه ويعشق السلطة
  - اختلاف الأهداف بين المنظمة والعاملين
- تفاوت درجة التفاهم والإدراك بين أفراد المشكلة للمنظمة.
- تطوير الأنظمة التقنية بالعمل الذي يسبب الشك في نفوس العاملين القدامي و كذلك تغيير القادة خاصة إذا كانوا من خارج المنظمة .

على المنظمة الإدارية، كي تنجح في تحويل النزاع إلى إبداع، أن تكون لها نظرة موضوعية للنزاع ولن تتحقق هذا إلا بشروط التالية:

• مواجهة النزاع وعدم الهروب من الحقيقة وتقبله كظاهرة فطرية ونسبية وعدم الخوف من تأثيره على المنظمة.

• عدم التشاؤم من وقوع النزاع أو الطعن فيه باعتباره معيبا هداما فالنزاع ربما يكون بناء يؤدي إلى الإبداع.

- اختيار المدخل المناسب لمعالجته وفقا لطبيعته وظروف نشأته وتحويله إلى نزاع بناء .
- من اجل تحقيق ذلك، على المنظمة الإدارية أن تكون لها مهارات في إدارة النزاع والمتمثلة ما يلي:
- اكتشاف النزاع: حيث ينشأ فجأة، يتطور وينمو من مرحلة إلى أخرى حتى يصل إلى درجة عالية من الخطر. في المرحلة الأولى يكون النزاع كامنا حيث تتوفر احتمالات وقوعه بدون وضوح أسبابه لكن في المرحلة الأخيرة تظهر أثار النزاع وتتأكد نتائجه.
- تشخيص النزاع: من المهارات الأساسية التي تؤدي إلى التفكير في العلاج الصحيح لأن التشخيص الخاطئ يسفر عنه تصرفات خاطئة ترفع من النزاع والصراع. يتعين على القائد الإداري أن يحدد بدقة العناصر التالية:
  - الأفراد أو الجماعات التي تمثل أطراف النزاع
    - القضية أو الموضوع محل النزاع.
  - الأسباب والبواعث الحقيقية التي أدت إلى وقوع النزاع.
    - الآثار الناجمة عن النزاع.
- علاج النزاع: متعلق بمهارات وقدرات القائد أو المدير الإداري في اختيار العلاج المناسب للنزاع الذي يواجهه حيث يواجه في اغلب الأحيان أكثر من بديل للعلاج. على المدير أن يتبع احد الأساليب التالية:
- أسلوب التقاضي: بمعنى أن يعلم المدير يعلم بحقائق النزاع بأكمله لكنه يهمل تماما الموقف على أساس انه لم يصل إلى مرحلة بالخطر.
- أسلوب الفصل بين أطراف النزاع :بمعنى إبعاد الأطراف عن بعضها البعض إلى حين حل النزاع بطريقة نهائية لصالح المنظمة.
- أسلوب التفاعل المحدود: وذلك بالاعتماد على طرف ثالث كوسيط مقبول لحل النزاع.
- أسلوب التهدئة: أي كبح النزاع بالتخفيف من حدته بواسطة التقليل من نقاط الاختلاف.
- أسلوب التسوية: ويصلح هذا الأسلوب عندما تتكافئ قوى الطرفين من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف كما يصلح بين طرفين يمكن أن يكون بينهما حل وسط.
- أسلوب القمع: ويعتمد هذا الأسلوب على وجوب تنحية جميع الصراعات والنزاعات جانبا في سبيل الحرص على كيان المنظمة ودعائمها وذلك باستخدام السلطة الرسمية.
  - أسلوب التصعيد: يعني إعلان النزاع وإجراء مصارحة وإبراز أسبابه
- أسلوب المواجهة: يفترض قيام نزاع والاعتراف به ثم تقييمه بواسطة جميع الأطراف تحت إشراف وسيطرة المدير الإداري.

# الفصل الثالث وظائف المؤسسة

# وظيفة الإنتاج

1.مفهوم الإنتاج

يعد الإنتاج بشقيه المادي والخدمي أساس النشاط الإنساني ونظراً لأهميته اهتم الإنسان بتنظيم وإدارة موارده المحدودة للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاته. فقد أصبح نشاط الإنتاج الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم و الرقي للمجتمع. ولوظيفة الإنتاج علاقة وطيدة بوظيفة التخزين نظراً لتأثر مستوى المخزون بالكمية المنتجة.

يرى الفكر الاقتصادي الحديث أن الإنتاج ليس خلق المادة فقط بل خلق المنفعة أو إضافة منفعة جديدة أي إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل. أو بهذا فإن الإنتاج هو تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية) وعمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله (المنفعة المكانية) إلى جانب عمليات التخزين التي تضيف منفعة زمنية إلى السلعة (المنفعة الزمنية). ويتمثل الإنتاج بالجانب السلعي (السلع) والجانب الخدماتي (الخدمات).

بصفة عامة يعني بعملية الإنتاج تحويل المواد الخام وتجميع المكونات وهي تعاقب التدفقات والعمليات من استلام المواد الخام إلى المنتج النهائي. يتم الإنتاج بموارد عملية (آلات ومعدات)، مادية وبشرية وموارد مالية ضمن قيود هيكلية المتمثلة في الطاقة.

# 2. النشاط الإنتاجي

يعد النشاط الإنتاجي النشاط الأساسي في المنظمات الاقتصادية بشكل عام وفي المنظمات الاقتصادية بشكل عام وفي المنظمات الصناعية بشكل خاص، ويعرف بأنه " النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان". فالنشاط الإنتاجي يحمل مفاهيم مختلفة وهي اقتصادية، اجتماعية وتشغيلية:

- المفهوم الاقتصادي للنشاط الإنتاجي يخص توظيف عناصر الإنتاج في مكان وزمان لتحقيق الهدف ؟
  - المفهوم الاجتماعي هو أن النشاط الإنتاجي أساس من أسس التنمية الاجتماعية ؟
- المفهوم التشغيلي أي أن أساس النشاط الإنتاجي عملية فنية تهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات من خلال إخضاعها لعمليات وطرق وأساليب مختلفة.

#### 3 نظام الإنتاج

يعتبر نظام الإنتاج الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج سلع وخدمات. نميز بين أنظمة إنتاج لمنظمة صناعية وأنظمة إنتاج لمنظمة كما يلي:

- نظام الإنتاج الصناعي هو الصيغة التنظيمية لإدارة الإنتاج ويتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي المدخلات، العمليات والمخرجات.
  - النظام الإنتاجي الخدمي وهو الصيغة التنظيمية لإدارة العمليات.

2000 of the sett of the first

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور, "إدارة الإنتاج والعمليات", دار حامد للنشر و التوزيع, عمان, 2000.

وظائف المؤسسة الفصل الثالث

يختلف النظام الإنتاجي باختلاف طبيعة النشاط وحجم العناصر المستخدمة والأهداف المسطرة. يقوم نظام الإنتاج بالعديد من المهمات من بينها:

- تحديد مواقع العمل
- مزج عوامل الإنتاج وتصميم العمليات بطرق علمية واقتصادية.
- تطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن ومتطلبات العمليات الصناعية وطبيعة المواد الأولية تخطيط الإنتاج و وضع السياسات الإنتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الإنتاجية والرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف والجودة والوقت.
  - ضمان تنظيم العمل العلمي وأنظمة المناولة و التخزين في الوحدة الإنتاجية.

#### 1.3. مفهوم الكانبان Kanban

الكانبان هو نوع من أنظمة إدارة الإنتاج. يستند إلى إدارة المصب (Aval) والتدفقات في الوقت المناسب ويمنح المؤسسة مزيدًا من الاستجابة والمرونة. 2 بينما يعتمد نظام إدارة الإنتاج التقليدي على إدارة المنبع (Amont)(التحكم في مخزون مواد الخام والمنتجات الوسيطة وتشكيل المخزون في كلُّ محطة إنتاج مع ضرورة إنتاج بكميات عالية لكي يكون هذا النظام مربحًا)، يطبق الكانبان إدارة الإنتاج النهائية. تقوم المؤسسة بإنتاج وتسليم المنتجات في الوقت المناسب ليتم بيعها: في الوقت المناسب وبالكميات اللازمة الحتياجات العملاء. يعتمد على تحديد كل دفعة يتم إنتاجها بواسطة الملصق (كانبان = ملصق ياباني صغير). يتم تقليل الكمية المثلى للإنتاج بشكل كبير وأقل من تلك الموجودة في الأنظمة التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا النوع من الإدارة يقلل ويزيل أحد المصادر الرئيسية للنفايات في المؤسسة وهو المخزون. إلا أن العمل بدون مخزون يشترط على كل قسم مشارك في تصنيع المنتج النهائي تصنيع منتجاته وتسليمها عندما يحتاج القسم التالي إليها، لا بعد ذلك ولا قبله أي في الوقت المناسب. يجب تنظيم الخدمات اللوجستية (الإمداد) بطريقة تشدد تدفقات التصنيع لتقليل المخزونات.

#### 2.3 مفهوم الجودة

تعرف الجودة على أنها جميع خصائص المنتوج (أو الخدمة) التي من المحتمل أن تلبي احتياجات المستهلكين على أفضل وجه. لا تحتصر الجودة بالمنتوج نفسه فقط بل ترتبط بالخدمة والمواعيد النهائية والتسليم إلخ. في العديد من القطاعات، يتم فرض الجودة من خلال نظام المعايير المعمول به، والذي يهدف إلى ضمان مصالح المستهلك وسلامته. 3

الجودة الشاملة هي نظام إدارة يحدد الأهداف ويدير لتوليد دافع حقيقي. إنه يؤدي إلى شكل جديد من الإدارة التشاركية، ويسعى إلى إعطاء توجيه للعمل والتدخل قبل تحقيق الإجراء ، ويطبق رقابة مسبقة. لم يعد الأمر يتعلق بفحص النتائج بعد الإجراء ، بل على العكس من

2 ظهر تخطيط كانبان الأول في تويوتا Toyota في السبعينيات. حيث استخدم النظام الصناعي لشركة تويوتا Toyota نصف الموارد (الوقت والجهد والأدوات اللازمة لتصميم المنتج وصنعه). ينتج نصف العيوب ويقلل المخزون بمقدار

<sup>3</sup> ضمان الجودة هو مجموعة الإجراءات الضرورية التي تثبت أن المنتج يلبي معايير الجودة. يجب على الشركة إنشاء نظام جودة ويجب اختباره للحصول على شهادة ISO 9000

ذلك ، تحليلها في الوقت الفعلي والتنبؤ بها من خلال المحاكاة. يهدف البحث عن الجودة الشاملة ولاء العملاء ورفع الحصة السوقية بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتجنب التكاليف المتعلقة بعدم الجودة وأعطال نظام الإدارة (تقليل مخزون الأمان، وتقليل الخردة).

إدارة الجودة الشاملة هي طريقة إدارة مصممة لتلبية احتياجات كل من المساهم (الذي يبحث عن عائد جيد لاستثماراته)، والعميل (الذي يريد منتجات وخدمات عالية الجودة) والموظف (الذي يريد نوعية الحياة)

#### 3.3. سلسلة 3000 ISO

ISO 9000 عبارة عن مجموعة من النصوص المنشورة في عام 1987 من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) ومقرها جنيف. منبثقة عن هيئات التقييس الوطنية، وضعت ISO أسس ضمان الجودة بين العملاء والموردين. هذه المجموعة من النصوص بمثابة مرجع للشركات وهي تتألف من ثلاث سلاسل رئيسية:

- ISO 9000 هو دليل يسمح لك بالتنقل بين معايير ISO المختلفة
- ISO 9004 يعطي مؤشرات من حيث إدارة الجودة لشركة ترغب في تجهيز نفسها بنظام جودة
- ISO 9001 إلى 9003 متطلبات ضمان الجودة في إطار العلاقة بين العميل والمورد.

#### 4. أساليب الإنتاج

تتطور أنظمة الإنتاج تحت التأثير المشترك لأربع فئات من العوامل: التكنولوجي (التقدم التقني) ؛ الاقتصادي (البحث عن القدرة التنافسية والمرونة والقدرة على التكيف) ؛ الاجتماعي والثقافي (حقوق العمل، إدارة الموارد البشرية) ؛ الجغرافي (النقل، العولمة، تشتت وتجزئة المواقع، إعادة التوطين). هنالك ثلاثة أنواع من أساليب الإنتاج: الإنتاج المستمر، الإنتاج المتقطع والإنتاج الوحدوي.

#### 1.4. الإنتاج المستمر

يسمى أيضاً بالإنتاج الخطي وهو عبارة عن سلسلة من المحطات التي تمر من خلالها جميع منتجات المؤسسة. المثال المرجعي هو إنتاج خط التجميع. يبدأ المنتج من المرحلة صفر، وعندما ينتقل على طول الخط، يتشكل تدريجياً من إضافة الأجزاء المتتالية. (السيارات، أعمال الطباعة).

# 2.4. الإنتاج المتقطع

يكون هنالك عدة محطات عمل مختلفة و مبعثرة تستجيب للعديد من العمليات وليس لعملية واحدة فقط. وبالتالي فإن دورة الإنتاج في المؤسسة تكون قادرة على التعامل مع مجموعة أكبر من المنتجات التي تتطلب عمليات تجميع مختلفة. (التشكيل، اللحام، الطلاء، المستشفيات، الملابس، الخ).

#### 3.4. الإنتاج الوحدوي

يكون المنتوج معقد للغاية بحيث لا يمكن تقسيم إنتاجه إلى محطات عمل مختلفة. يمكن على الأكثر تصور جدول زمني للعمليات المختلفة التي سيتم تنفيذها. (محطة طاقة نووية ، عمل فنى ، برنامج فضائى).

# 5. نظام المعلومات لوظيفة الإنتاج

يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه " مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات وقواعد البيانات تعمل يدويا أو آلياً على جمع المعلومات، تخزينها ومعالجتها، ومن ثم بثها إلى المستفيد". 4 وهو مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع (أو استرجاع), تشغيل, تخزين, و نشر المعلومات بغرض دعم صنع القرار و تحقيق الرقابة في المنظمة 5

#### 1.5. نظام المعلومات الإدارية

نظم المعلومات الإدارية هي نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إدارتي المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط و التنظيم و الرقابة على نشاط المنظمة، أو لمساعدتهم على اتخاذ القرارات. إن نظام المعلومات الإداري يمكن أن يكون نظاماً رسميا يجمع ويوزع المعلومات وفق برامج وقنوات محددة (الاجتماعات الرسمية، الخطابات...) أو نظاماً غير رسمي يجمع و يوزع المعلومات عبر قنوات غير رسمية (مثل الاتصال الشخصي غير الرسمي...). كما يجب أن تكون هناك أهداف يسعى نظام المعلومات الإداري إلى تحقيقها، وذلك باستعمال وسائل يدوية (القلم و الورق) أو آلية (الحاسوب و ملحقاته) أو أنظمة تحليل وبرمجيات حديثة، وهذه الأهداف تتمثل أساسا في مساعدة الإداريين في أداء أعمالهم (المراقبة، المتابعة والتنسيق...) ومساعدة المديرين في اتخاذ قراراتهم.

يمكن اعتبار نظام المعلومات صورة مبسطة للمنظمة ومحيطها والتي تبين:

- هيكلة النظام ؟
- تطور النظام (من خلال الأنشطة) ؟
  - أنشطة النظام.

يكون دوران المعلومات في إطار نظام المعلومات حسب عدة قنوات. قد تكون هذه القنوات رسمية، تظهر من خلال الهيكل التنظيمي النظام، أو غير رسمية فلا تظهر في الهيكل التنظيمي للنظام. يضم نظام المعلومات التدفقات (منتوج، مخزون...) والعالم الخارجي (زبائن، موردين، القيود القانونية...).

# 2.5 نظام المعلومات الإنتاجي

يجب التفريق بين نظام الإنتاج ونظام المعلومات الإنتاجي. نظام الإنتاج هو النظام الطبيعي المسؤول عن تحويل عناصر الإنتاج الرئيسية إلى منتجات ذات قيمة نفعية واقتصادية أعلى مما كانت عليه قبل التصنيع. أما نظام المعلومات الإنتاجي، فهو الذي يزود إدارة الإنتاج والإدارة العليا وغيرها من الأنظمة المرتبطة بها، بالبيانات والمعلومات والحقائق المتنوعة وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل تصميم المنتج، تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاج ومراقبة الجودة.

 $^{4}$  سليم الحسنية, مبادئ نظم المعلومات الإدارية, مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع, الأردن, 1998.

5 نوي طه حسين, نظم المعلومات الإدارية و تطوير ها في المؤسسة الاقتصادية, رسالة ماجستير, جامعة الجزائر, 2001.

#### 1.2.5. وظائف نظام المعلومات الإنتاجي

إن مخرجات نظام معلومات الإنتاجي هي المعلومات التي تلبي حاجات إدارة الإنتاج في اتخاذ قراراتها المتعلقة بمجالات التصنيع الرئيسية المتمثلة في تصميم المنتج، عمليات الإنتاج والرقابة على الجودة. بالإضافة إلى المعلومات تشكل هذه المعلومات لنظم المعلومات الأخرى:

- على مستوى تصميم المنتج: يعد تصميم المنتج نقطة الانطلاق الأولى في مراحل عملية التصنيع، حيث تحدد هذه المرحلة المواصفات الفنية والجمالية والنهائية للسلعة. ونظراً للتطور الهائل في حوسبة هذه المرحلة فإن عمليات التصميم أصبحت في معظمها محوسبة، وظهر جيل جديد من البرمجيات يدعى التصميم بمساعدة الحاسوب.
- على مستوى الإنتاج: وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية قابلة للاستهلاك أو سلع نصف مصنعة، وذلك من خلال إجراءات وعمليات تحويلية في مراحل وخطوات متتابعة. تتجلى هنا أهمية نظام معلومات الإنتاجي من خلال ضبط جدولة الإنتاج (كماً و نوعاً) وكذلك الرقابة على المخزون من مواد أولية ومواد مصنعة وتحديد مستويات المخزون التي يجب إعادة الطلب عندها.
- على مستوى رقابة الجودة: تعتبر اليوم القرارات المتعلقة بالجودة من أهم قرارات الإنتاج، خاصة مع انتشار مفاهيم الجودة الشاملة والإيزو ISO. تبدأ عمليات الرقابة على الجودة من لحظة إعداد شروط توريد المواد الأولية واستلامها وتخزينها، ولا تنتهي إلا بعد الحصول على تقارير مخرجات نظم معلومات التسويق عن مدى مقابلة السلع لحاجات الزبائن.
- على مستوى التكلفة: تعد الجودة والتكاليف من أهم معايير العملية الإنتاجية، فالعلاقة بينهما عادة ما تكون عكسية (تخفيض التكاليف مع تحسين الجودة)، وهذا ما يسعى نظام المعلومات الإنتاجي إلى تحقيقه عن طريق إلغاء الوقت الضائع والجدولة الدقيقة للإنتاج.

# 2.2.5. مكونات نظام معلومات الإنتاج

# 1.2.2.5. تخطيط الاحتياجات من الموارد

يتكون نظام تخطيط الاحتياجات من الموارد من نشاطين رئيسين في العمليات التصنيفية المتمثلين في إدارة المخزون هو التأكد من المتمثلين في إدارة المخزون هو التأكد من المخزون من الخامات، متاحة في الوقت المطلوب، للإنتاج، والمخزون من المنتجات النهائية، متاح لمقابلة احتياجات. مع محاولة تقليل تكلفة الشراء والاحتفاظ بالمخزون. تكمل الجدولة إدارة المخزون فهي تحدد، بالإضافة إلى المخزون من المنتجات النهائية، كفاءة استخدام الإمكانيات الإنتاجية وتقلل من الوقت العاطل وتسمح بصيانة المعدات.

\_\_\_

المونيا محمد البكري، "نظم المعلومات الإداري، المفاهيم الأساسية", الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع, الإسكندرية 1998.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> مريزيق عدمان، تسبير الانتاج والعمليات. جسور للنشر والتوزيع ط1، الجزائر 2013

#### مدخلات تخطيط الاحتياجات من المواد

هنالك ثلاثة مدخلات لتخطيط الاحتياجات من المواد والمتمثلة في جدول الإنتاج، قائمة الموارد وتقرير المخزون المطلوبة. يحدد جدول الإنتاج الرئيسي المنتجات النهائية المحتاج اليها وفترة الحاجة إليها. يتم إعداد قائمة المواد بناء على مواصفات المنتج. مركز المخزون يعكس استلام المواد خلال العمليات كما يتم أيضاً الاحتفاظ بمعلومات التخزين عن المنتجات النهائية.

كل مدخل من هذه المدخلات له مورد محدد في بعض النظم الفرعية الوظيفية والبرنامج الذي يستخدم في تخطيط الاحتياجات من المواد يحصل على المعلومات مباشرة من قاعدة البيانات حيث يتم تخزينهم كنتائج للعمليات التحويلية أو كمخرجات لنظم فرعية أخرى. تستخدم هذه البيانات في تطبيقات أخرى وتظهر في تقارير أخرى.

# مخرجات نظام تخطيط الاحتياج من المواد

هنالك ثلاث مخرجات أولية لعرض هذا النموذج البسيط والمتمثلة في تقرير بالأوامر الصادرة وتقرير بالأوامر المخططة والتغيرات الناتجة من إعادة جدولة الأوامر يعتبر تقرير الأوامر الصادرة مجموعة من تعليمات لإدارة المشتريات لطلب المواد الأولية. تقرير الأوامر المخططة تخدم كإشارة لضرورة طلب الخامات المطلوبة وأي تغيير في الأوامر المفتوحة عن طريق الإسراع أو الإبطاء ممكن أن يحدث عن طريق إعادة جدولة الأوامر.

# عمليات التشغيل و المعالجة لنظام تخطيط الاحتياجات من المواد

يفترض أن كل نموذج يبنى على النماذج المحتفظ بها في بنك المعلومات للحصول على البرامج التطبيقية، وفي حالة نموذج تخطيط الاحتياجات من المواد الأولية، فإن بيانات المخزون مثل الكمية المتاحة للاستخدام والكمية المطلوبة في الأوامر ووقت الإنتاج، تجمع مع الاحتياجات المجدولة لحساب كمية المواد الأولية التي يتم طلبها وتوقيت هذه الأوامر، ويمكن للنموذج النمطي للتخزين أن يستخدم لتحديد كمية أمر الشراء.

#### 2.2.2.5. العمليات التحويلية

تتطلب عمليات التحويل الفعلي للموارد إلى منتجات وخدمات، وهي أحد النماذج البسيطة في نظام الإنتاج الفرعي لنظام المعلومات الإدارية. تستخدم أجهزة الرقابة الآلية أو أجهزة الإنسان الآلي، وعادة ما تكون العمليات التي تتم بالحاسب الآلي ليست سهلة وغير متعلقة بإنتاج نظم المعلومات الإدارية.8

#### مدخلات العمليات

يتسلم نظام العمليات الفرعي الأوامر والتنبؤ بالطلب من نظام التسويق الفرعي ويتسلم معلومات الميزانية من النظام الفرعي للتمويل ومعلومات تقيم المنتج من الهندسة الصناعية ويتسلم نموذج النظام الفرعي للإنتاج معلومات تغذية مرتدة هامة كمدخلات من نموذج الرقابة على الجودة في شكل تقارير للجودة. بالرغم من أن هذه التقارير تظهر كوثائق في شكل نموذج الإنتاج الفرعي، إلا أنها تعتبر معلومات مرتدة الجودة تغذي مباشرة للنظام من خلال وحدات طرفية وتقارير شفهية، وبالطبع عملية التصنيع لا يمكن السماح بتشغيلها بدون

GODET. M, DURANCE. P, « La prospective stratégique », 2<sup>e</sup> édition Dunod, 2011 <sup>8</sup>

رقابة خلال الوقت المستنفذ لإعداد وتسليم التقارير المطبوعة بل يجب أن تصحح فوراً اكتشاف الانحرافات من معايير الجودة.

#### مخرجات العمليات

يعتبر جدول الإنتاج الرئيسي أهم مخرجات المعلومات الناتجة عن نظام العمليات، والذي وصف كمدخل لنظام الإنتاج الفرعي، ومخرج آخر من نموذج الإنتاج يتضمن تقارير عن عدد المنتجات النهائية والمستهلك من الموارد خلال إنتاج المنتجات. هذه المخرجات عبارة عن بيانات فعلية تتم مقارنتها مع المعابير أو البيانات التقديرية للرقابة الإدارية، بينما كل هذه المخرجات تخزن في قاعدة البيانات أو تستخدم من النماذج الأخرى والنظم الفرعية الأخرى كما إنه يتم تضمينها في التقارير المطبوعة للمديرين المستخدمين لها.

#### تشغيل العمليات

إن البرامج الخاصة بإنشاء تقارير الإنتاج والمحافظة على سجلات الإنتاج تعتبر برامج بسيطة، كما أن الخاصية الغير عادية في تشغيل العمليات هي تنوع وسائل المدخلات التي تؤخذ بعين الاعتبار، فالوقت الخاص بتشغيل الآلات قد يكون مدخل مباشر من سجل متصل مباشرة بتشغيل الآلات، ويمكن الحصول على المواد المستخدمة بملاحظة المعلومات المكتوبة على المواد، و يمكن تسجيل وقت العمال على وحدات طرفية في موقع العمل وتحويل هذه الوحدات التي يتم بواسطتها قياس الاستهلاك في شكل نقدي ممكن أن يتم بواسطة عامل نمطى للتكلفة.

#### 3.2.2.5. الهندسة الصناعية

يعتبر قسم الهندسة، سواء تم تصنيفه في إدارة الإنتاج أو في إدارة خاصة كما هو متبع في كثير من التنظيمات الصناعية الكبيرة، مسئولا بصفة رئيسية عن تصميم المنتج والتسهيلات الإنتاجية. تعمل الهندسة الصناعية على اتصال وثيق مع التسويق عند التصميم المنتوج ومع تخطيط الاحتياجات من المواد الأولية عند تصميم التسهيلات الإنتاجية للمؤسسة.

#### مدخلات الهندسة الصناعية

تتضمن الهندسة وظيفة البحث والتطوير والتي قد تعتبر باهظة التكاليف إن لم يحسن الرقابة عليها، كما أن الميزانية تعتبر كمدخل آخر يحصل عليه من نظام التسويق الفرعي، فإن الهندسة سوف تحصل على مدخلات بيئية متعددة في شكل التطورات الحديثة في المواد العمليات التصنيفية ومعايير الجودة والأمان وغيرها من نتائج الأبحاث.

#### مخرجات الهندسة الصناعية

نجد أن معظم المعلومات التي يتم معالجتها في الهندسة للأغراض الداخلية والاستخدام الهندسي، إلا أن هناك عدة مخرجات أخرى لها فوائد هامة لباقي التنظيم. توضع بيانات التكلفة في تقارير لتسهيل الرقابة الإدارية، والمخرجات ذات العلاقة بالمنتجات متضمنة التصميم الذي يجب إتباعه في العمليات الإنتاجية وقائمة المواد التي يحتاج إليها نظام تخطيط الاحتياجات من المواد ومعايير الجودة التي يتم استخدامها في الرقابة على الجودة.

#### عمليات التشغيل في الهندسة الصناعية

 $<sup>^{9}</sup>$  يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر  $^{10}$ 

من المعتاد أن الهندسة خصوصاً إذا كانت منظمة في إدارات خاصة بها، سوف يكون لديها تسهيلات الحاسب، كما أنها تكون متضمنة في نموذج المعلومات الإدارية كحد أدنى. من الممكن توقع أن أفراد الهندسة يكون لديهم إمكانية الدخول لأجهزة الحاسب الصغيرة لإجراء الحسابات الهندسية والحسابات المتخصصة، وعندما يتطلب التقيين عرض لرسوم جغرافية معقدة وبعض عمليات التشغيل الفريدة، من الضروري وجود أجهزة خاصة ومن خلال اتصالات البيانات، يمكن الهندسة استخدام قاعدة بيانات نظم المعلومات الإدارية ونماذج البنوك للتطبيقات الروتينية مثل التكاليف.

#### 4.2.2.5. الشحن والاستلام

يتعلق نموذج الشحن والاستلام مبدئياً بمعالجة التحويلات ومع هذا فهي مهمة وتتداخل مع عنصرين هامين من البيئة وهي العملاء والموردين. $^{10}$ 

#### مدخلات الشحن والاستلام

في هذا النموذج المبسط سوف نأخذ في الاعتبار نوعين من المعلومات كمدخلات للشحن والاستلام، وهي تلك تعليمات الشحن من نظام معلومات التمويل الفرعي، والفواتير من الموردين. بالإضافة إلى المدخلات المادية وهي تلك المواد المستعملة من طرف الموردين.

#### مخرجات الشحن والاستلام

المعلومات المتعلقة باستلام المواد الخام وشحن منتجات النهائية ترسل من خلال قاعدة البيانات إلى تخطيط الاحتياجات من المواد لإدارة المخزون، فالعملاء يرسلون الفواتير لتعكس شحن المنتجات أو ملاحظات عن مواعيد الشحن المتأخرة.

#### عمليات الشحن والاستلام

إن عمليات التشغيل في الشحن والاستلام كما هو متوقع عبارة عن أنشطة لمعالجة التحويلات تتكون إلى حد كبير من صيانة السجلات، وخاصة سجلات الأوامر الغير مكتملة التي ترسل فيها ملاحظات عن التأخير عن الموعد والتي يجب متابعتها للتأكد من عمليات الشحن لإحلال المخزون. كما أن هناك تطبيقات روتينية لمعالجة البيانات التي يمكن تشغيلها من خلال اتخاذ أو اشتراك مختلف أجهزة التخزين وأجهزة المعالجة.

#### 5.2.2.5. المشتريات

تعتبر وظيفة المشتريات امتدادا لنظام تخطيط الاحتياجات من المواد ومن الممكن تضمينها في هذا النظام ما لم تكن هناك ضغوط تنظيمية للاحتفاظ بقسم مستقل للمشتريات. إن كل المدخلات لمشتريات هي مخرجات لنظام تخطيط الاحتياجات الموارد الأولية وتعليمات الأوامر المصدرة والأوامر المخططة والأوامر المعاد جدولتها والتي يتم معالجتها في أوامر المشتريات المصدرة لموردين المواد الأولية. و يعتبر التداخل بين البيئة والموردين سبب آخر للمحافظة على نموذج مستقل للمشتريات، كما أن نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد الأولية يعتبر داخلي والمشتريات تتطلب معلومات خارجية كثيرة من حيث النوع والجودة والأسعار وجدولة التسليم ومدى توفر المواد الأولية التي يتم الحصول عليها من موردين المنظمة.

www.onefd.edu.dz عن بعد lizaليم والتكوين عن الديوان الوطنى التعليم والتكوين عن بعد

-

إن المشتريات تعتبر على درجة الخصوص تطبيق جيد لقاعدة البيانات وقد تحتاج إلى قاعدة بيانات خاصة للمشتريات في نظم المعلومات الإدارية.

# 6.2.2.5. رقابة الجودة

إن المشتريات متصلة بتخطيط الاحتياجات من المواد الأولية ورقابة جودتها مرتبطة بالهندسة، وفي بعض التنظيمات تكون جزء من الإدارات الهندسية. ونموذج رقابة الجودة يستخدم مجموعة من النماذج الإحصائية لتحدد خطة العينات، وتنشئ حدود الرقابة لاختبار صفات المنتجات المختلفة طبقاً لنوع المنتج والصفات التي يراد اختبارها وقياسها حيث يتم بطريقة أتوماتيكية بواسطة أجهزة تحكم آلية أو بطريقة يدوية، ونظراً لأن الاختبار قد يكون مدمر للعينة فإن استخدام التدخل الإحصائي مهم بالنسبة لرقابة الجودة. 11

\_

ARMITAGE. H, CHAI. J,  $\rm \ll$  Quality and performance ». CMA Management, 2001  $^{11}$ 

# الوظيفة المالية

# 1. مفهوم الوظيفة المالية

لقد اختلف مفهوم الوظيفة المالية عن مفهوم الإدارة المالية حيث أن الإدارة المالية كوحدة إدارية تعني الوحدة الإدارية التي تتولى النشاط المالي والإدارة المالية كوظيفة تعني وظيفة الإدارة المتعلقة بالنواحي المالية للمشروع, وتعرف كذلك الوظيفة المالية على أنها النشاط الإداري والوظيفة الإدارية التي تتعلق بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاية إنتاجية عالية والوفاء بالتزامات في المواعيد المحددة 12.

تتمثل الوظيفة المالية في مجموعة الأنشطة والمهام، التي يقوم بها عدد من المصالح والأقسام، تهدف إلى إدارة التدفقات المالية والبحث عن الموارد المالية الضرورية، والانسجام الأمثل له. تتجلى الوظيفة المالية في وضع خطط للتمويل والحصول على الموارد المالية ومن ثم استخدام هذه الموارد بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة. لتحقيق هذه الأهداف، ينبغي تطبيق قواعد التحليل المالي الذي يعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات من طرف المسيرين، وقاعدة لمراقبة مختلف العمليات المالية وتوجيهها نحو المسار المخطط له.

#### 2. أهمية الوظيفة المالية

تظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي من أموال خاصة أو تمويل ذاتي، وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن. تقوم الوظيفة المالية بتنفيذ البرامج المالية ومتابعتها بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية. ومراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مبرمجا ومخططا مسبقا. وباختصار فإن أهمية الوظيفة المالية تكمن في البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المؤسسة.

# 3. خصائص الوظيفة المالية

تتميز الوظيفة المالية بما يلي:

- التغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة حيث لا تستطيع المنظمة أداء مهامها أو تحقيق أهدافها بمعزل عن الاحتباجات المالية.
- بعض القرارات المالية مثل قرارات الاندماج أو شراء المؤسسات الأخرى أو الاقتراض أو الاستثمار تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة أو قدرتها على الاستثمار في السوق.
  - القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في غالبية الأحوال.
- تستغرق نتائج القرارات المالية زمنا طويلا نسبيا حتى يمكن معرفتها، مما قد يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه، وهو ما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات تحليلية مرتفعة لاتخاذ هذه النوعية من القرارات.

\_

<sup>12</sup> أنور عبد الخالق ومحمد صديق، الإدارة المالية واتخاذ القرارات لمنشأت الأعمال، مطابع مجلس الدفاع الوطني، الطبعة الأولى،1987

#### 4. مهام الوظيفة المالية

المدير المالي هو الشخص المسؤول بجدارة عن تنفيذ الوظائف المالية، فالمدير المالي الذي لا يؤدي دور ديناميكي في اتخاذ القرارات على الدوام يعد شخص غير مهم، يضاف إلى ذلك أن قرارات الإدارة العليا هي مجال اهتمامه وحتى ينفذ المدير المالي الوظائف المالية فأنه يقوم بمهام التخطيط والرقابة المالية وتدبير الأموال وغيرها من المهام. 13 وفي ضوء ذلك يمكن حصر مهام المدير المالى في ما يلى 14:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطتها الإستراتيجية
- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة.
  - اختيار أحسن طرق التمويل وتحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل.
    - تخصيص الأموال.
    - إنشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها.
    - تنسيق العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي الإصدار.
    - تحديد الهيكل المالي الأمثل من وجهة نظر المؤسسة.
- الإشراف على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المنشأة ومراقبتها.
  - مساعدة المدير العام في تفهم نتائج التقارير المالية.
  - الإشراف على إعداد الحسابات الختامية للمشروع.
    - تخطيط الأرباح

يعتبر تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها من أهم المهام وأعقدها حيث تلتقي فيها مختلف العوامل والجوانب المتعلقة بالوظيفة المالية.

تعبر مهام وصلاحيات المدير المالي عن الدور الذي يؤديه لتنفيذ وظائف الإدارة المالية وانعكاس ذلك على أهداف المنشأة (تعظيم ثروة المساهمين) فالمدير يبذل قصارى جهده لتحقيق هذا الهدف من خلال اتخاذ القرارات التي تنطوي على مجموعة من المبادلات بين العائد والمخاطرة وهذه القرارات المالية تؤثر في القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والتي تؤول إلى تعظيم الثروة.

#### 5. أهداف الوظيفة المالية

ترتبط أهداف الوظيفة المالية بأهداف المؤسسة عامة فالنهايات التي تسعى إلى تحقيقها هي نفسها وتتجسد من خلال إستراتيجيتها العامة والتي تتفرع إلى استراتيجيات فرعية منها الإستراتيجية المالية. فمن أهداف المؤسسة:

• تعظيم الربح وهو هدف تقليدي للإدارة المالية لكن هذا الهدف لازال يمثل أولى الأهداف للمؤسسات الاقتصادية، وتنشأ أهمية هذا الهدف من كون أن الربح يمثل التبرير الاقتصادي لاستمرارية أي مؤسسة في الحياة الاقتصادية، كما أنه يمثل مؤشرا مهما لتقييم الأداء الاقتصادي بالإضافة إلى كونه مصدرا مهما من مصادر التمويل

14 احمد عبد السميع علام، دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية وتقييم المشروعات، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر 2008

68

<sup>2007</sup>، الطبعة الأولى، 13 أ.د. محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع الطبعة الأولى،

الداخلية وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف والدعوة لتغطيته يعبر عن فعالية القرارات المالية.

- تعظيم الثروة كهدف استراتيجي بالمقارنة بهدف تعظيم الربح، ذلك أن المساهم يفضل تعظيم الثروة في الأجل الطويل بدلا من زيادة الأرباح في الأجل القصير، وقد يكون تعظيم الربح جزءا من إستراتيجية تعظيم الثروة وقد يتم الجمع بينهما ولكن لا يحدث العكس.
- تعظيم القيمة الحالية لثروة الملاك في المشروع أي كان الشكل القانوني أي تعظيم القيمة البيعية لحصة الملاك أو صافى الثروة.

# 6. وظائف الوظيفة المالية

تضطلع الوظيفة المالية في المؤسسة بوظائف متعددة ومتنوعة، مهمتها تحقيق الهدف أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة وحجمها ونشاطها. من بين أهم وظائف الوظيفة المالية 15:

#### التحليل المالى

يقوم المحلل بالتحليل المالي للكشوفات المالية بهدف التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذها ثم مقارنتها مع ماهو مخطط بواسطة أدوات لقياس الأداء. يعتبر التحليل المالي أفضل أداة للكشف عن أداء المؤسسة.

#### الحصول على الأموال

إذا كان الرصيد النقدي لا يكفي لتغطية العجز، فإن المدير المالي يلجأ إلى مصادر خارجية للحصول على الأموال اللازمة من مصادر مختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار شروط وفترات التسديد. وظيفة الحصول على الأموال هي تخطيط الاحتياجات المالية والتنبؤ بها ومراقبتها.

# التخطيط المالي

التخطيط المالي هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الموارد المالية واستخدامها. يشير التخطيط المالي إلى تحديد المتطلبات المالية، الاستثمارات، النمو، الأداء خلال مدة زمنية محددة. يعد التخطيط المالي عنصر أساسي لنجاح المؤسسة فهو دليلها المالي في المستقبل. يتضمن التخطيط المالي تنسيق النشاطات المالية من أجل تعظيم ثروة المساهمين (قيمة المؤسسة). يمثل التخطيط المالي جزءا هاما من عملية التخطيط الإجمالي للمؤسسة حيث يترجم أهدافها واستراتيجياتها إلى خطط عملية. ويهدف إلى تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة. تستدعي وظيفة التخطيط المالي قيام المدير المالي بالمهام التالية:

- تحديد الأهداف المالية في المدى القصير والمتوسط والمدى الطويل.
- رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية والتي من أهمها:
- سياسات مصادر التمويل رأس المال بواسطة الأسهم العادية أو الممتازة أو بواسطة الاقتراض الذي يتطلب تحديد أنواع السندات، مضمونها، وكيفية سدادها أو عن طريق الائتمان التجاري أو المصرفي.

METAIS. E, « Stratégie et Ressources de l'Entreprise ». Economica Paris 2004. 15

- المفاضلة بين سياسة شراء الأصول أو استئجار ها.
- سياسة الائتمان والتحصيل والمخزون السلعي والتأمين في المخاطر.
  - سياسة توزيع الأرباح والاحتياطات.
    - سياسة الاستثمار الخارجي.
- التعرف على الاحتياجات المالية للمنشأة الطويلة والقصيرة المدى أن بالاستعانة بالميز انيات التقديرية.
  - ربط العمليات المالية بعنصر الوقت وفق برامج زمنية محددة.

#### التنظيم المالي

تمارس الإدارة المالية وظيفة التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية، ويتم ذلك من خلال رفع كفاءة الأداء المالي وتحقيق الأهداف بصورة أكثر اقتصادية. يقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة المالية لتحقيق أهدافها المالية ويتضمن تصميم الهيكل التنظيمي والتنمية الإدارية وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات. يأتي الإنجاز الجيد للعملية المالية في المؤسسة عن طريق تحويل الصلاحيات وفق تسلسل السلم التنظيمي للدائرة المالية، وهنا يجب أن تكون الصلاحيات والمسؤوليات واضحة ومتماشية مع حجم المؤسسة.

#### الرقابة المالية

يقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءا مكملا للتخطيط المالي. يمكن أن تلخص الرقابة المالية في النقاط التالية 16:

- تحديد معايير الرقابة المالية على الأداء والنسب المالية الخاصة بالتحليل المالي ودراسة الميز انيات ونسب قياس كفاءة التشغيل ومعادلات التكاليف المعيارية ومقاييس الرقابة على الائتمان والمخزون السلعى.
  - تحديد أساليب وأدوات الرقابة المالية على الأداء والتي من بعضها التقارير المكتوبة.
- قياس انحرافات التنفيذ عن التخطيط وإيجاد التغيير أو التعديل المناسب لمعالجة هذه الانحرافات.

# 17. علاقة الوظيفة المالية بمجالات المعرفة الأخرى 17

# 1.7. علاقة الوظيفة المالية بالاقتصاد

إن الإدارة المالية تعتمد اعتمادا كبيرا على النظرية الاقتصادية بشقيها الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي فمن جهة الوظيفة المالية تحتاج إلى المستوى الجزئي حيث يهتم فرع الاقتصاد بالأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال لا سيما لآلية العرض والطلب واستراتيجيات التشغيل وتخطيط عوامل الإنتاج ومما لاشك فيه أن الإلمام بهذه الجوانب الاقتصادية من طرف المدير المالي تساعد على ترشيد قراراته المالية. ومن جهة تحتاج المنشأة المالية إلى

17 زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ط4 الأردن 1997

MERCHANT. K, VAN DER STEDE. W, « Management Control Systems : Performance Measurement, <sup>16</sup> Evaluation and Incentives ». Prentice Hall, UK., 2007.

معلومات من الاقتصاد الكلي من ناحية معرفة المشكلة الاقتصادية مثل التضخم والانكماش والركود الاقتصادي والازدهار من ناحية الاستثمارات ومبادرات البلد وقوته الاقتصادية.

## 2.7. علاقة الوظيفة المالية بالمحاسبة

ترتبط الوظيفة المالية بالمحاسبة ارتباطا وثيقا حيث أنها كانت جزءا من هذا الحقل ثم انفصلت بعد ذلك لتكون وظيفة مستقلة، فالوظيفة المالية مكملة للمهمات التي تقوم بها المحاسبة وليست بدلا عنها. تعني المحاسبة إعداد الكشوفات المالية، الميزانية العامة وكشف الدخل وتعتمد الوظيفة المالية على هذه الكشوفات لاستخدامها كمؤشرات الأداء وكأدوات رئيسية للرقابة المالية. أهمية المفاهيم والمقاييس المحاسبية تجعل المدير المالي مجبر على معرفتها حتى يتمكن من اتخاذ قرارات سليمة.

## 3.7. علاقة الوظيفة المالية بالعلوم الكمية

لقد تطورت موضوعات الوظيفة المالية بشكل كبير وقد صاحب هذا التطور الاستخدام الواسع للرياضيات والإحصاء والاقتصاد القياسي وبحوث العمليات في موضوعات الإدارة المالية. أصبح هنالك استخدام كبير للأساليب الكمية في حلول المشاكل المالية وكذلك في مجالات حساب العوائد والمخاطر وفي مجال المشروعات الاستثمارية وقرارات الاستثمار في الموجودات المالية وحسابات القيمة الزمنية للنقود في المستقبل.

#### 4.7. علاقة الوظيفة المالية بالتسويق

يعتبر التسويق علما وثيق الصلة بالوظيفة المالية حيث أن إنتاج السلعة وزيادة حجم المبيعات وطرح منتجات جديدة يتطلب مبالغ إضافية كبيرة لغرض إنجاح عملية تسويق المنتجات في المنشأة وتوجيهها نحو الأسواق.

#### 5.7. علاقة الوظيفة المالية بالتكنولوجيا

لعبت التكنولوجيا دورا كبيرا في تطور الوظيفة المالية من خلال تسريع إنجاز العمليات المالية المصرفية وحفظ المعلومات بسرية، وسرعة الحصول عليها ونقلها وتعدد الفرص المتاحة في التمويل والاستثمار من حيث التنويع الجغرافي والتنويع في الأدوات المتاحة فقد أخذت برامج الكمبيوتر باحتياجات الوظيفة المالية وتطويرها.

## 8. التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي تشخيصا وتقييما للحالة المالية للمؤسسة وهذا لفترة زمنية ماضية من نشاطها والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية المتبعة. التحليل المالي هو عبارة عن إجراءات تحليلية مالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة في الماضي وإمكانية الارتقاء به مستقبلا، والحالة النموذجية للتحليل المالي تقتضي استعمال أساليب التحليل والتفسير للكشوفات والبيانات المالية لاتخاذ القرارات. 18

#### 1.8. أهمية التحليل المالي

- در اسات تحليلية مالية اقتصادية استقرائية مفصلة للعناصر المكونة للقوائم المالية.
  - المساهمة في خدمة أطراف عديدة منها الإدارة، المالكون، الدائنون.

2010 11

<sup>18</sup> عديلة العلواني، أساسيات المؤسسة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2019

• مساعدة بصورة دقيقة على ترشيد القرارات المتعلقة بتقييم الأداء أو تصحيح الأخطاء أو اختيار فرص الاستثمار المثلى مستقبلا حسب الإمكانيات المالية للمؤسسة.

#### 2.8. أهداف التحليل المالي

التحليل المالي في حد ذاته وسيلة فعالة لمعرفة طبيعة الارتباطات والعلاقات القائمة بين عناصر المشروع المختلفة ومفردات أصول خصومه وإيراداته ومصروفاته. والهدف من استعماله هو إثارة الأسئلة وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة لوضع الحلول التي غالبا ما تأتى على شكل سياسات مالية تطبقها المؤسسة.

#### 9. القوائم المالية

#### 1.9. الميزانية المالية

تعتبر الميزانية المالية من الوثائق المهمة في التحليل المالي وللحصول على الميزانية المالية، يجب الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى المالية وذلك عن طريق إجراء تعديلات تأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية لمختلف عناصر الميزانية وما للمؤسسة من حقوق لدى الغير وما عليها من ديون.

#### 2.9. جدول حسابات النتائج

هو جدول يعطي تلخيص شامل حول نشاط المؤسسة خلال دورة الاستغلال وبالتالي فإن التحليل المالي يركز على تحليل الوضعية المالية عن طريق الميزانية وتحليل الاستغلال عن طريق حسابات التسيير أو جدول حسابات النتائج.

#### 3.9. الميزانية الوظيفية

الميزانية الوظيفية هي أداة للتحليل المالي، تقيم فيها الموارد والاستخدامات بالقيمة الأصلية لتدفقات الإيرادات والنفقات وترتب فيها الموارد والاستخدامات دورتي (تمويل الاستثمار أو الاستغلال).

# وظيفة الموارد البشرية

## 1. نشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات، كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال. ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية عدة أدوارا في حياة المؤسسات، إذ أن وظائفها تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات. وبالرغم من أن زمان ومكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه في حوالي القرن التاسع عشر، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة والتطبيق في كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول 19.

#### 1.1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية استقر بعد عدة تطورات بعد الثورة الصناعية التي ظهرت في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، مع ظهور الألات و المصانع الكبيرة، والذي أدى أحيانا إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، وغيرها). أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين:20

ظهور الحركات العمالية: مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

الإدارة العلمية: حاول فردريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور محفزة.

ظهور علم النفس الصناعي: قام علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات. ركزوا على تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وعلى تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. أظهرت هذه الأساليب.

ظهور حركة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع"هاوثورن" hawthorne والتي أشرف عليها "إلتون مايو"

البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد: كانت أولى المنظمات أخذا بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة ومن أهم الممارسات وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي.

<sup>20</sup> رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر 2013

<sup>19</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. ط2. الجزائر 2014

البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد: قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب والأجور وخدمات العاملين والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ظهور حركة العلوم السلوكية: أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية.

تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات: نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين. ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها الحد الأدنى للأجور، التأمينات والمعاشات، الأمن الصناعي وصحة العاملين.

## 2.1. العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية.

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب $^{21}$ :

- التوسع والتطور الصناعي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.
- التوسع الكبير في التعليم و الثقافة العامة أمام العاملين، أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق اصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

## 2. إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها

#### 1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية

اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم لإدارة الموارد البشرية حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما<sup>22</sup>:

22 نوري منير، تسبير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. ط2. الجزائر 2014

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر 2011

وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية هي مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية كحفظ المعلومات على العاملين ومتابعتهم (أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات). يرون هؤلاء المديرين أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة.

وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشاة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

إدارة الموارد البشرية تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المؤسسة.

#### 2.2. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به، تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد.

العوامل القانونية: يأتي اثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ «دعه يعمل» إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها.

العوامل الاجتماعية: من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب تفكير الأفراد، جعل نظرتهم للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الاتساع.

العوامل التكنولوجية: إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية.

#### 3. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية23

#### 1.3. أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- الاهتمام بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
  - تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
    - صنع الخطط المناسبة للتدريب.
    - دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> عديلة العلواني، اساسيات المؤسسة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2019

• اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

#### 2.3. أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك نوعين من الأهداف لإدارة الموارد البشرية وهما المشاركة والفعالية.

#### المشاركة وتتمثل فيما يلى:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
  - الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
    - استقرار اليد العاملة في المنظمة.

الفعالية هي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.
  - 4. وظائف إدارة الموارد البشرية
  - 1.4. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
  - 1.1.4. الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية

تتمثل فيما يلي:24

تحليل العمل: التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

تخطيط القوى العاملة: تحديد احتياجات المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافى العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

الاختيار والتعيين: البحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

تصميم هيكل الاجور: تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها حيث تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

#### 2.1.4. الوظائف الثانية لإدارة الموارد البشرية

تتمثل في الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله 25:

تصميم أنظمة الحوافر: منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

Arab British academy for higher education, www.abahe.co.uk <sup>25</sup>

\_

<sup>24</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. ط2. الجزائر 2014

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: منح العاملين مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة وتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية، رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

تقييم الأداع: تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه التطور في الأداء.

التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيههم نحو أنشطة معينة. على المؤسسة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

تخطيط المسار الوظيفي: تهتم بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

#### 2.4. الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

العلاقة مع النقابات: تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.

أمن وسلامة العاملين: تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة أي الاهتمام بالاتجاهات النفسية السليمة للعاملين.

ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإيجارات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل.

## 5 إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

## 1.5. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي هو الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث يبين جميع النشاطات والعمليات والمهام المختلفة داخل المؤسسة. فكل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع، يتبعها تعديل في الهيكل التنظيمي. المالك الوحيد لا يحتاج لهيكلة إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المؤسسة والمشاريع، يتعذر على صاحب المؤسسة أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ثم رافق تطور لإدارة الموارد البشرية فيما يخص صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فالمؤسسات المتوسطة والكبيرة تجمع وتقسم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد، له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع،

### 2.5. اثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها تأثير وظيفة الموارد البشرية في نجاح المؤسسة وتتمثل في<sup>26</sup>:

- تخفيض التكلفة الغير ضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الإنتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
  - استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
- الحد من تكلفة دوران العمالة والبطالة من خلال ممارسة علاقات صناعية جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا.
- تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجمة عن الحوادث، والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
- تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة ولإنتاج وبيع أفضل سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
- تقليل التكلفة العالية لفقد المواد من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل، وشروط العمل السيئة والتي تقود إلى الأخطاء وعدم الاكتراث.
- تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم ولتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.
- الحفاظ على خاصية المنافسة وبرامج المزايا والتي تمثل عوامل هامة في توفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.
  - تشجيع الأفراد باعطاء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.

#### 3.5. بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية

تعرف الميزة التنافسية على أنها أي عامل يسمح للمؤسسة أن تميز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، أملا في زيادة حصتها السوقية. وتوجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها وفقا لظروفها من بينها:

- إستراتيجية القيادة في التكاليف (اقل تكلفة في مجال معين).
- إستراتيجية التمايز (التركيز على منتج ذو قيمة بالنسبة للمستهلك)
  - إستراتيجية التركيز (التركيز على قطاع سوقي معين)

في ظل الأسواق التنافسية والعولمة، أصبح غير كاف أن تعتمد المؤسسات على صناعة منتج عال التقنية لكي تنافس في الأسواق العالمية، ولكن الأكثر أهمية هو تحقيقها لميزة تنافسية من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاما ومهارة وأكثر قدرة على صنع هذه المنتجات. أصبحت الموارد البشرية أهم ميزة تنافسية للمؤسسات، حيث زاد إدراكها لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة، تساعدها في المنافسة على أساس سرعة الاستجابة للسوق، جودة المنتج والخدمة، تميز المنتجات والابتكارات التكنولوجية. أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية واعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو مجال جديد متمثل في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر 2013

## 6. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

#### 1.6. إدارة الموارد البشرية في المستقبل

قدمت نظرية الاستثمار البشري في مجال الاقتصاد مفاهيم أكثر عمقا للأفراد فتحولت إدارة الأفراد إلى إدارة للموارد البشرية. من الضروري تبني وجهات نظر جديدة تجاه الموارد البشرية تختلف عن وجهات النظر التقليدية والتي لم تدرك الأهمية الحقيقية والدور الرسمي الذي تلعبه الموارد البشرية في إنجاح المنظمة ككل. الاتجاه إلى مفهوم أكثر شمولا لإدارة الموارد البشرية وهو المفهوم الاستراتيجي وأيضا الاتجاه إلى استحداث أساليب ونظم جديدة لتدريب وتحفيز وتقييم أداء الأفراد بما يعكس الاختلافات الفردية. حدد أكثر المجالات التي حدثت فيها تطورات في كل الموارد البشرية كما يلى:27

قياس الموارد البشرية: حاولت المنظمات فهمها لتكلفة رأس المال البشري من خلال برامج محاسبة الموارد البشرية

الدفع على أسس الأداع: هناك اتجاه متزايد تجاه مكافأة الأفراد على أساس فردي وفقا لأداء وإنتاج كل فرد.

خطط التشكيل والخصائص السكانية: يجب تنمية خطط تشكيل الأفراد وفقا للخصائص الديمو غرافية للأفراد مثل السن والجنس وأيضا وفقا للتقلبات الاقتصادية الدورية.

سياسة الحد من زيادة تكلفة المنافع: تزيد المنظمات من مجهوداتها لتخفيض تكلفة المنافع ولتحصل على أكبر منفعة ممكنة من كل ما ينفق على كل منفعة من خلال خطط المنافع المرنة.

## 2.6. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

#### 1.2.6. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي ككل. وقد ساهمت العديد من العوامل في زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

تأثير بعض القوانين والتسريحات المتعلقة بالقوى العاملة على الحد الأدنى للأجور وازدياد معدلات التضخم، والذي يزيد من التكلفة المباشرة للموارد البشرية لكل المنظمات والتكلفة الغير مباشرة نتيجة ارتفاع تكلفة التأمينات الاجتماعية والصحية. هذا ما أدى إلى التركيز على إنتاجية الموارد البشرية كوسيلة لتخفيف الآثار المترتبة على التصاعد المستمر لزيادة الأسعار.

من الضروري، وقبل الخوض في الحديث عن مكونات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، أن تعرض لتعريف مفهوم الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بصفة خاصة. تنطوي الإدارة الإستراتيجية على عملية التخطيط طويل الأجل والتي تهدف إلى تحديد الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للتصرفات والأفعال

<sup>27</sup> رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر 2013

\_

اللازمة لتحقيق هذه الأهداف كما تنطوي الإدارة الإستراتيجية على التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية وإعداد التصرفات لمواجهتها مسبقا.

## 2.2.6. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والأنظمة. تتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية بقدرتها على تنسيق بيئة تكون فيها:

- الموارد البشرية عنصرا متكاملا مع عناصر العمل الأخرى.
  - الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات الإستراتيجية.
- القرار المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساسا من حاجة العمل الفردي.
- أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلا من معاملتها لأنشطة مستقلة

يتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة. وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التفويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد. ويمكن تحديد بعض العناصر الهامة للتخطيط الاستراتيجي والآثار المحتملة لها على تخطيط الموارد البشرية كالآتي:

- تحديد فلسفة المنظمة ودراسة الظروف البيئية.
  - تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة.
- تنمية الأهداف والغايات وتنمية الاستراتيجيات.

## 3.2.6. المزايا المحققة من التخطيط والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن استخلاص عدد من المزايا والمنافع التي تستطيع المنظمة تحقيقها من تطبيق الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومنها:

- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التحكم والتكييف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- زيادة قدرة المنظمة لتحديد أهدافها والمتعددة والتنبؤ باحتياجاتها وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
- خلق وسيلة للربط بين السياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد بإستراتيجية العمل ككل.
  - التنسيق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
- فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث، ومعدل دوران العمل ومعدل دوران العمل، ومعدلات الغياب.

# وظيفة التسويق

#### 1. مفهوم التسويق

ينظر إلى التسويق على انه مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالتوزيع، بالاقتصاد، بالإدارة، باتخاذ القرارات، بالقوى الاجتماعية. عرفته الجمعية الأمريكية لتسويق سنة 1960 على أنه مجموعة من أنشطة الأعمال الخاصة بتوجيه ودفع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم كما عرفته أيضا على أنه القيام بأنشطة المشروع التي توجه وتدفع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي. حسب Howard، يتضمن التسويق تحديد الحاجات ورغبات المستهلكين، وتفهمها على ضوء طاقات المنشأة. من جهته، عرف Kotler التسويق على أنه نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة. فالتسويق هو العملية التي تبدأ من تخطيط وتنفيذ السلع والخدمات إلى غاية إيصالها إلى المستهلك، بهدف إشباع حاجاته ورغباته من خلال عملية التبادل<sup>28</sup>.

## 2. مراحل تطور التسويق

يعتبر التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة نسبيا، حيث الإدارة في المؤسسات الاقتصادية لم تعرف مفهوم التسويق وكان المفهوم السائد هو مفهوم البيع. عاشت المؤسسة ثلاثة مراحل اساسية:

## 1.2. مرحلة التوجه بالإنتاج 1900-1930

كان الإنتاج محور انشغال الإدارة في المؤسسة و لم يكن يواجه أي صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة. لذا كان التركيز في هذه المرحلة على الإشباع الكمي للحاجات، وأن قضايا النوعية أو الجودة في الإنتاج كانت للمبادرة من مهندسي الإنتاج. تميزت هذه المرحلة بتدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج واقتصار وظيفتهم على إقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك.

## 2.2. مرحلة التوجيه للبيع 1930-1950

زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج، فازداد الاهتمام بوظيفة البيع. ولكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد استخدام الإعلان والتخزين والتوزيع ...الخ.

## 3.2. مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي من سنة 1950 إلى اليوم

تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة في الإنتاج مفهومها "الأسهل صنع ما يحب المستهلك أن يشتري من محاولة بيع ما يحب المنتج أن يصنع". تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين، وازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين وكسب رضاهم. وقد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل كثيرة: تكنولوجية, اقتصادية و اجتماعية.

Kotler. P, Keller. K,L, Manceau. D, Dubois. B, « Marketing Management » Pearson Education, 14<sup>e</sup> edition, 2013. <sup>28</sup>

81

## 3. أوجه الاختلاف بين مفهومي البيع والتسويق

يمكن إظهار الفرق في بين مفهومي البيع والتسويق النقاط التالية: <sup>29</sup>

#### 1.3. التصور الوظيفي

يقوم مفهوم البيع على فكرة البحث عن الطرق والأساليب التي يمكن المؤسسة من تصريف المنتجات المتراكمة لديها، بينما يقوم مفهوم التسويق عن فكرة البحث عن الطرق التي تجنب المؤسسة ظاهرة تراكم المنتجات، ومن هنا يعتبر البيع مفهوم علاجي, في حين يعتبر التسويق مفهوم وقائي.

#### 2.3. البحث عن الربح

تعتبر القدرة على تحقيق الربح أفضل المقاييس الكمية المعمول بها للحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسات الإقتصادية. يعتبر تحقيق الربح عنصر مشترك بين البيع والتسويق، لكن الفرق بينهما يكمن في الكيفية، فبينما يتحقق الربح في مفهوم البيع من خلال زيادة في حجم المبيعات، فإن التسويق يسعى لتحقيق الربح من خلال رضا المستهلك وولائه للسلعة.

#### 3.3. الموقع من أنشطة المؤسسة

إن مفهوم البيع التقليدي، الذي يقصر دوره على تصريف الإنتاج، يجعله يلي نشاط الإنتاج. أما مفهوم التسويق يسبق نشاط الإنتاج ويليه كذلك.

## 4.3. مجال التركيز

يرتكز اهتمام البيع على أساليب دفع الزبون أي تحويل السلع إلى نقود، بينما ينصب اهتمام التسويق على استراتيجيات متقدمة تقوم على إيجاد ما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات. كما أن البيع يركز على حاجات البائع عكس التسويق الذي يركز على حاجات المستهلك.

#### 5.3. تكامل وانفراد الجهود

ارتبط مفهوم البيع بمرحلة إنفراد وظائف المؤسسة وسيادة فكرة أسبقية وظيفة الإنتاج على باقي الوظائف المختلفة في المؤسسة. أما مفهوم التسويق فيندرج ضمن المنظور التكاملي لأنشطة المؤسسة المختلفة عن تمويل إنتاج وتموين، والذي يعتبر جمع أنشطة المؤسسة في نفس المستوى من الأهمية. إن مفهوم البيع ارتبط في نشأته وتطوره بتصريف المنتوج المادي أما التسويق فيشتمل الكشف عما يرغب فيه المستهلك من سلع وخدمات والعمل على تلبيتها.

## 4. أهمية التسويق

إن جو هر الحياة الاقتصادية هو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، حيث أصبحت كل المنظمات تهتم بالتسويق لما له من أهمية بالغة في خلق المنافع على مستوى كل من المؤسسة، المجتمع والمستهلك<sup>30</sup>.

30 خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله لعبيدي ، مبادئ إدارة الأعمال. دار الأيام، عمان 2013.

82

http://research-ready.blogspot.com 29

على مستوى المؤسسة: تقوم المؤسسة بتصريف منتجاتها في ظل النشاط الصناعي من خلال التسويق وذلك بعد توفير المعلومات التسويقية الموافقة لحاجيات ورغبات المستهلك، وتغزوا الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية فيها.

#### على مستوى المجتمع: تقوم المؤسسة مع وجود نشاط تسويقي بما يلي:

- خلق فرص التوظيف وتعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة.
  - ضمان استمرار تحقيق النمو الاقتصادي.
- الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات عن طريق القيام بالبحوث التسويقية.
- معرفة البدائل للسلع والخدمات من خلال إجراء العرض والطلب في الأماكن المناسبة.
  - توفير الرفاهية داخل المجتمع عن طريق تحسين مستوى المعيشة.

#### على مستوى المستهلك: يخلق التسويق عدة منافع للمستهلك:

- المنفعة الشكلية: عن طريق إبلاغ إدارة التصميم برغبات المستهلكين بشان السلع المطلوبة سواء من حيث النوعية، الجودة، الاستخدامات، وحتى طرق التغليف.
  - المنفعة المكانية: عن طريق التوزيع لتوفير السلع في المكان الملائم.
  - المنفعة الزمنية: بتوفير منتوجات المؤسسة في أيدي المستهلك في الوقت المناسب.
- المنفعة الحيازية: تتمثل في نقل ملكية السلع من المنتج إلى المستهلك حتى يتسنى له الانتفاع بها.

#### 5. أهداف التسويق

يقصد بأهداف التسويق النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق. فهناك إجماع على أن للمؤسسة الاقتصادية ثلاثة أهداف إستراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات والمتمثلة في: 31

هدف الربح: يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية. يكون دور التسويق في تحقيق الربح عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة، البحث عن القطاعات السوقية المربحة وتشجيع البحث عن سلع جديدة...الخ.

هدف النمو: يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة.

هدف البقاء: يعتبر بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامه بالوظيفتين التاليتين:

• البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة سواء بزيادة الحيز الذي تحتله المؤسسة في السوق القائمة أو بغزو أسواق جديدة أو التحول إلى أسواق أخرى أكثر ربحية.

<sup>11</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية ، الجزائر،1998

\_

• ضرورة تنظيم وتطوير نظم المعلومات التسويقية لجمع ومعالجة وتدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح بتزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب لتتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها.

#### 6. مفهوم السوق

#### 1.6. تعريف السوق

السوق هو مكان التقاء المشتري والبائع. يتم تمثيله حاليًا من خلال عدد المنتجين الفعليين والمحتملين والمستهلكين لمنتج محدد. يتكون السوق من جميع العملاء القادرين والراغبين في إجراء عملية تبادل تسمح لهم بتلبية حاجة أو رغبة. للسوق خصائص مختلفة تشكل طبيعته كالآتي:32

- سوق في حالة احتكار: يوجد منتج واحد يتحكم في السوق مقابل عدد كبير من المستهلكين.
- سوق في حالة احتكار قلة: يوجد عدد من قليل من المنتجين، مقابل عدد كبير من المستهلكين.
- سوق في حالة منافسة تامة : يوجد عدد كبير من المنتجين مقابل عدد كبير من المستهلكين.

## 2.6. دراسة السوق (أبحاث السوق)

قبل رسم السياسة التسويقية، يحتاج التسويق إلى تجميع المعلومات عن السوق وتحليلها، يعني ذلك التنبؤ بنوعية و كمية السلع المطلوبة في السوق بالسعر المطلوب وتحديد عدد المستهلكين، مكان إقامتهم، قوتهم الشرائية، العلاقات المفضلة لديهم، وغيرها من الحقائق والسلوكيات المتعلقة بالمستهلك والمتصلة بالسلعة.

#### 3.6. تجزئة السوق

يتضمن تجزئة السوق تحديد مجموعات مميزة من العملاء الذين يتشاركون رغبات متطابقة لمنتج ما، والذين يتفاعلون بنفس الطريقة مع عرض المؤسسة. يمكن تعريف الشرائح على أساس الجنس (رجل ، امرأة ، طفل) ، الخصائص الاجتماعية والديموغرافية (العمر ، الدخل) ، الرسومات النفسية (الشخصية) ، السلوكية (عادات الشراء). يجب أن تختار الشركة القطاعات التي تمثل أفضل إمكانات لها، وتلك التي يمكن أن ترضيها بطريقة فعالة بشكل خاص.

## 4.6. التموقع

تضع المؤسسة عرضها بحيث يدرك السوق المستهدف خصوصياته ويعطيه مكانا محددا في أذهان العملاء المستهدفين. تحديد الموقع هو أساس التمايز بين عرض المؤسسة والمنافسين.

## 7. المزيج التسويقي

إن تحقيق أهداف المؤسسة يكون من خلال إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة وذلك عن طريق المزيج التسويقي الذي يجب أن يتصف بمزايا أو منافع ملموسة

Kotler. P, Keller. K,L, Manceau. D, Dubois. B, « Marketing Management » Pearson Education, 14<sup>e</sup> edition, 2013 <sup>32</sup>

84

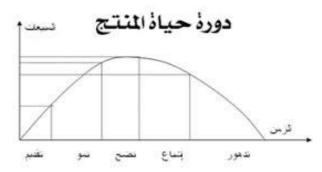
مقارنة بما يقدمه المنافسون في نفس الصناعة أو السلعة أو الخدمة، حيث يتفاعل مع القدرات الاستهلاكية. هنالك عدة عناصر تشكل المزيج التسويقي:

#### 1.7. المنتج

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي، وإذا فشل هذا المنتج الذي تقدمه المؤسسة للسوق في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، فإن المؤسسة ستفشل حتما إلى حين قيامها بتعديل هذا المنتج بما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين. يتضمن المنتج منافع وظيفية، اجتماعية ونفسية. للمنتج خصائص شكلية (المظهر)، وظيفية (المنفعة) ورمزية (العلامة التجارية)، و يمكن أن يأخذ المنتج الأنواع التالية:

- سلعة: وهي منتج مادي ملموس، سلع استهلاكية وصناعية (سيارات، آلات، الأدوات المنزلية...إلخ).
- خدمة: وهي منتج غير مادي وغير ملموس، ينتج عن ممارسة جهود بشرية كالرحلات، الحلاقة...إلخ.
  - الأفراد: يمكن اعتبار هم منتجات، كالمرشحين للانتخابات.
- الأماكن: الأماكن العامة والأماكن السياحية والمسارح، يمكن أن تقدم للناس لقضاء أوقات فرغهم.
  - المنظمات: كمنظمة الهلال الأحمر من اجل كسب دعم الناس.
    - الفكرة: وهي عبارة عن مفهوم فلسفة، خيال أو.

إن المنتجات لها دورة حياة متمثلة في الانطلاق، النمو، النضج، التشبع والتدهور. إن المنتوجات، مهما كانت طبيعتها، لا تختلف عن حياة الإنسان، حيث أن المنتوج يولد في السوق ثم ينمو ليصل إلى مرحلة النضج وأخيرا إلى مرحلة التدهور. يركزون رجال التسويق اهتمامهم على مراقبة السلعة ووضعها خلال دورة حياتها حتى يتمكنوا من تخطيط الاستراتيجيات التسويقية التي تناسب كل مرحلة. الشكل الآتي يبين دورة حياة المنتج:



#### 2.7. السعر

يعتبر السعر المقابل النقدي الذي يقدمه المستهلك أو الزبون مقابل الحصول على المنتج ويجب أن يعكس جيدا قيمة المنتوج أو الخدمة في نظر المستهلك. ونظر الحساسية المستهلك لسعر المنتج، أصبحت عملية التسعير بكل سياساتها واستراتيجياتها أداة من أكثر الأدوات أو

العناصر المشكلة للمزيج التسويقي أهمية بالنسبة لمتخذي القرار في المنظمة. تتبع إدارة التسويق عدة طرق وأساليب من أجل تسعير منتجاتها ومن بين هذه الطرق ما يلي :33

- التسعير بالتكلفة زائد هامش الربح: تعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق بساطة واستخداما. يتحدد هامش الربح إما كنسبة من التكاليف أو كنسبة تحقق عائد معين على الاستثمار.
- التسعير في ضوء معدل عائد مخطط على رأس المال: وفقا لهذه الطريقة فان السعر يتحدد وفقا لمعدل العائد المستهدف على رأس المال المستثمر،أي أن هذه الطريقة تربط بين هامش الربح ومعدل العائد المخطط على رأس المال المستثمر.
- قبول الأسعار السائدة في السوق أو التسعير الانقيادي: ويستخدم هذا الأسلوب في حالة وجود إحدى المنظمات القائدة في السوق. السعر الناتج عن هذه الطريقة يسمى بسعر السوق. يبقى على المنظمة المتبعة لهذه الطريقة التأكد من أن سعر السوق يغطي تكاليفها ويضمن لها البقاء في السوق.

هنالك نوعين من استراتيجيات التسعير وهما إستراتيجية اختراق السوق، وإستراتيجية كشط السوق:

- إستراتيجية اختراق السوق: تحديد سعر منخفض للحصول على حصة سوقية كبيرة. هذه الإستراتيجية ملائمة لما تكون المنظمة قادرة على تخفيض التكاليف والمستهلكون حساسون للتغيرات في السعر.
- إستراتيجية كشط السوق: تحديد سعر مرتفع للمنتج بغرض تغطية التكاليف والحصول على أرباح بأسرع وقت ممكن. هذه الإستراتيجية ملائمة عند كبر السوق. تتميز بأنها أكثر الاستراتيجيات أمانا حيث تستطيع المنظمة خفض السعر لتصل إلى المستوى المرضى للمستهلك.

#### 3.7. التوزيع

التوزيع هو مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسمح بوضع المنتج بعد إنتاجه في متناول المستهلك. ينطوي التوزيع على نقل المنتجات من مكان تصنيعها إلى زبائنها في الوقت المرغوب عبر قنوات تختلف باختلاف عدد الوسطاء المستخدمين في عملية التوزيع فتكون إما قصيرة (عدد قليل من الوسطاء) أو طويلة (عدد كبير من الوسطاء). يكون المسار قصير في حالة المنتجات الغالية الثمن أو ضخمة الحجم وذات تكنولوجيا متقدمة، ويكون المسار طويل في حالة استعمال عدد كبير من الموزعين الصغار لتلبية حاجات المستهلكين بسرعة. تختار المؤسسة إحدى سياسات التوزيع من اجل إيصال منتوجاتها إلى المستهلك كما يلي :34

• التوزيع المكثف: يمس المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السوق، أو تكون ذات شراء متكرر أو سعرها منخفض نوعا ما، إضافة إلى أنها لا تتطلب معارف متخصصة لبيعها ولا تطلب خدمات ما بعد البيع.

34 شفيق ابر اهيم حداد، نظام موسى سويدان، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع 2003

<sup>33</sup> عمر و خير الدين، التسويق، المفاهيم والاستراتجيات، مكتبة عين الشمس القاهرة 1997

• التوزيع الاختياري: يستعمل عندما يمول المورد بعض التجار فقط الذين يختارون حسب معايير مناسبة (مؤهلات، معارف متخصصة للبيع، خدمات ما بعد البيع).

• التوزيع الوحيد: يعني أن هناك موزع واحد وكيل فقط يقوم بتوزيع سلعته في منطقته ولا يقوم بتوزيع سلع المنافسين. يخص المنتجات التي لديها قيمة جذابة وتتطلب معرفة متخصصة كثير اللبيع وللخدمة (صيانة..)

#### 4.7. الترويج

الترويج هو عملية اتصال، مباشر أو غير مباشر، بالمستهاك لتعريفه بمنتج المنظمة ومحاولة إقناعه انه يحقق حاجته ورغباته. يعتبر الترويج قناة اتصال بين المنظمة والبيئة، يدعم رجال البيع في زيادة المبيعات وأرباح المنظمة. يعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع لتقوية مركزها التنافسي في السوق. يدعم إستراتيجية التسويق عن طريق التكامل مع باقي عناصر المزيج التسويقي لتحقيق أهداف المنظمة. للترويج عناصر تسمى بالمزيج الترويجي:

الإعلان: هو شكل من أشكال الاتصال الغير شخصي يستهدف إقناع المستهلكين وتغيير ميولهم ورغباتهم من خلال إبراز المزايا التي تعود على المستهلك جراء شراءه واستخدامه للمنتج أو الخدمة، وهذا عن طريق وسائل مختلفة مقروءة (مجلات وصحف)، مرئية (تلفزة ، انترنت) ومسموعة مثل راديو.

تنشيط المبيعات: مجموعة من الأنشطة الترويجية التي تستهدف إثارة الطلب (خدمات ما بعد البيع، الخصم النقدي، عينات مجانية) ... لإحداث زيادة في المبيعات.

البيع الشخصي: هو نشاط شخصي الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع والمشتري النهائي وجها لوجه بغية تعريفه بالمؤسسة أو بالسلعة أو الخدمة ومحاولة إقناعه بشرائها. يتميز البيع الشخصي بإمكانية التحكم بنوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع الزبون وإمكانية تعديلها عند الرغبة وبما يتناسب مع رد فعل الزبون.

العلاقات العامة: هي جملة من الأنشطة التي تهدف إلى خلق روح التعاون داخل المنظمة، الشيء الذي يولد ترويج إجمالي وتطورات فنية وبناء علاقات تفاهم وثقة متبادلة داخل المنظمة وما بين المنظمة والقطاعات الأخرى. الترويج بواسطة العلاقات العامة يعمل على تقبل النشاط المؤسسة من قبل الجمهور ودعمه لها.

في حالة خدمة أي منتوج غير ملموس، فنميز أربعة عناصر اظافية والمتمثلة في :

- الديكور: وهو كل ما يعطى طابع مادي للخدمة مثل البنايات.
  - مقدم الخدمة: والذي له علاقة مباشرة بالمستهلك.
  - المستهلك: والذي يؤثر على نوعية الخدمة المقدمة له.
- فلسفة المؤسسة: والذي من المفروض أن تتناسق مع شعار ها.

# وظيفة التموين

#### 1. تعريف التموين

وظيفة التموين هي الوظيفة التي تهتم بتحديد وتسيير المادي والاقتصادي لاحتياجات المؤسسة، والبحث عن الموردين واختيار أحسنهم. يعرف التموين على انه إمداد أي مشروع صناعي كان أو تجاري بمواد أولية أو نصف المصنعة أو تامة الصنع بالكمية والنوعية المرغوب فيها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وفي أحسن ظروف العمل مع تفادي نفاذ المخزون وتعطل العمل.

#### 2. أنواع التموين

يصنف التموين حسب طبيعة ونشاط المؤسسة إلى نوعين:35

#### 1.2. التموين الصناعي

و هو إمداد المؤسسة بالمواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية الإنتاجية وضمان السير العادي لها وينقسم إلى نوعين :

#### 1.1.2. التموين الصناعي الخارجي

تسعى المؤسسة من خلاله الحصول على المواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية الإنتاجية.

#### 2.1.2. التموين الصناعي داخلي

تهتم بإنتاج مواد نصف مصنعة بالنسبة للمنتوج الرئيسي أو كمادة أولية بالنسبة للمنتوج النهائي فهو يعتبر ذاتي.

#### 2.2. التموين التجاري

وهو الحصول على منتوجات معينة قصد إعادة بيعها ويعتبر تموينا خارجيا وعلى المؤسسة أن تجد الموردين (الممونين) والمقارنة بين أسعار هم وشروطهم مع مراعاة الكمية المخزنة التي تظهر خلال الجرد في بطاقة المخزون.

#### 3. أهمية وظيفة التموين

تساعد وظيفة التموين في تحقيق الكثير من المنافع منها:

- تساعد في توفير الدعم الكامل للعمليات المرتبطة بالإنتاج حيث تضمن لها تحقيق أهدافها.
- تعمل على التأكد من جودة المواد التي يتم استخدامها في عمليات الإنتاج والتحقق لمطابقتها للمواصفات.
- تقدم التقارير اللازمة التي تعتمد عليها المؤسسات الكبرى في وضع دراسة الجدوى الخاصة بالمشروعات.
  - تساند قسم المشروعات في المؤسسات الكبرى والصغرى على حد سواء.
    - تعمل على توفير المواد الأولية لجميع الأقسام داخل المؤسسة.

<sup>35</sup> مهدي حسن زويلف على سليم العلاونة، ادارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، 1988

88

#### 4. أهداف وظيفة التموين

تسعى وظيفة التموين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة منها:

• القيام بمراقبة المخزون داخل الشركة ووضع الخطط الازمة للتعامل معه وإدارته بشكل جيد.

- دراسة السوق والتعرف على حجم العرض والطلب ومن ثم توفير أفضل سعر للسلعة.
  - دعم مشروعات المؤسسة في المجال الاستثماري.
  - دراسة خطط الإنتاج وتوفير الموارد اللازمة لها في المخازن.
    - تطوير العملية الإنتاجية ودعمها بشكل مستمر.
- تسهيل عملية التواصل والتفاوض مع مواردي المواد الأولية اللازمة لعمليات الإنتاج إضافة إلى التأكد من جودتها ومطابقتها لخطة الإنتاج.

#### 5. وظائف التموين

تنقسم وظيفة التموين إلى قسمين: 36

#### 1.5. وظيفة الشراء

هي عملية تستهدف توفير التدفقات المستمرة للمواد الأولية (مواد خام أو نصف مصنعة أو مصنعة) أو آلات ومعدات إنتاج وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة المؤسسة وذلك حسب النوعية والمواصفات المطلوبة والسعر الملائم بالوقت والمكان المناسبين، سواء كان ذلك قصد الاستهلاك الشخصي أو الإنتاج أو قصد إعادة بيعها. تتمثل مهام وظيفة الشراء في مايلي:

#### اختيار المورد أو الموردين المناسبين

عند إعداد برنامج الإنتاج أو المبيعات، الذي يرتبط مباشرة ببرنامج التموين، حسب نوع المؤسسة، إنتاجية أو تجارية، يقوم مسؤولون قسم الشراء بالبحث عن مصادر التموين بعد اطلاعهم على كميات ونوعيات ومواصفات المواد المطلوبة لتلبية حاجات نشاطي الإنتاج والبيع. تختار المؤسسة الموردين المحتمل التعامل معهم عن طريق اطلاعها على المزايا والخصائص التي يمنحونها وهذا من خلال طرق التسليم وشروطها، مدى القدرة على توفير المواصفات اللازمة للمادة المطلوبة، ويمكن التعامل معهم لفترة قصيرة أو طويلة في حالة الاستنجاد بهم في حالة وقوعها في صعوبات مع الموردين الأخرين.

#### تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب

من مسؤولية قسم الشراء تحديد أحسن طريقة للشراء على شكل طلبيات مستمرة أو منتظمة من نفس المورد، أو اختيار عدد من الموردين في نفس الوقت، بالإضافة إلى شروط متعلقة بكيفية النقل، التسديد، النوعيات...

#### تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية : الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية : دار الجامعة، 2006

عندما يصل المخزون إلى مستوى معين يتم إشعار قسم الشراء لانطلاق عملية الشراء، وهذا بإرساله طلبية جديدة تضم كل الكميات والمواصفات للمواد والسلع الواجب شراؤها. يتم إرسال هذه الطلبية إما لمورد واحد أو لعدة موردين في نفس الوقت أو لفترات متباعدة وهذا حسب عدد المواد المطلوبة وتاريخ طلبها. بعد إرسال الطلبية يتم متابعتها للتأكد من وصولها في الوقت المناسب، وهذا بالاطلاع إذا كان هناك تذبذبات في إنتاج المورد، ومنه اتخاذ الإجراءات اللازمة لتغطية وتفادي التأخير في التموين.

#### مراقبة المواد الواردة

عند وصول الطلبية إلى المؤسسة يقوم قسم الشراء بمراقبتها وهذا للتأكد من مطابقة المواصفات والكميات مع المعلومات الموجودة على الفواتير والوثائق المرفقة لها من جهة، ومع المواصفات والمعلومات المقدمة في طلبيات المؤسسة إلى المورد من جهة أخرى. هذه العملية تؤدي إلى تفادي إمكانية وقوع أخطاء، وإن وقع هذا يقوم مسؤولون العملية بالإشارة إلى ذلك لإدارة الشراء، وهذا حتى تقوم بالإجراءات اللازمة لإصلاحها.

#### تهدف وظيفة الشراء إلى:

- تحقيق التدفق المستثمر للمشتريات لاستمرارية العملية الإنتاجية بالمؤسسة. حيث في حالة العجز بالوفاء بالاحتياجات نتيجة نفاذ المواد أو التأخير، يؤدي ذلك إلى توقف العمليات الإنتاجية.
- تحديد مستوى العناصر المشتراة ويتم بضمان جودة المواد التي تتناسب مع جودة المنتوج النهائي وتفادي حالة التلف والكساد.
- تخفيض المبالغ المستثمرة في المخزون إلى أقل ما يمكن، فالاحتفاظ بكميات كبيرة في المخزون من المواد يسفر عنه تجميد جزء كبير من رأس المال ويخلق منه مشاكل خاصة بالسيولة النقدية، علاوة على ما يتطلبه المخزون من نفقات الاحتفاظ به وما يتعرض له من مخاطر التقادم والانخفاض في القيمة، فلا يكفي الشراء فقط لاستمرار العمليات، بل يجب أن يكون بأقل استثمار ممكن في المخزون.
- الوصول إلى أنسب مصادر التوريد واستخدام عنصر المنافسة، لاختيار مصدر التوريد المناسب وإبرام العقود والاتفاقيات مع الموردين وتنمية العلاقات مع مصادر التوريد.
- تحقيق الشراء الاقتصادي بمراعاة قوى العرض والطلب المنظمة من أجل تحقيق أفضل اعتبارات السعر والجودة.
  - توفير التكامل بين إدارة الشراء وغيرها من الإدارات في المشروع.
    - دعم النشاط المشروع بنفقات مستثمرة من المواد والخدمات.
  - إجراء الدراسات والأبحاث التي من شأنها رفع مستوى أداء وظيفة الشراء.
  - تتبع عملية تسليم البضاعة في المواعيد المقررة بالأصناف والكميات المحددة.

#### 2.5. وظيفة التخزين

هي عملية الاحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها فيوقت الحاجة لها ويشمل التخزين خزن مستلزمات ومتطلبات الإنتاج والمواد الأولية والمنتوج النهائي. تتمثل مهام وظيفة التخزين في مايلي:

وظائف المؤسسة الفصل الثالث

ترتيب وحفظ المواد والسلع: عند تلقى المواد الواردة إلى المخازن، تصدر إدارة المخازن وثيقة وهي وصل الاستلام على أكثر من نسخة، منها ما يبقى في المخزن، وأخرى ترسل إلى الجهة التي أرسلت إليها المادة وأخرى إلى قسم المحاسبة العامة والتحليلية، وبعد هذا يتم ترتيب المواد والسلع حسب مكان قربه وبعده، حسب الموضع، حسب العناصر التي تتأثر بعوامل الجو، حسب العناصر التي يمكن انكسارها أو تلفها.

وضع الرموز: هذه العملية تسمح بالتعرف السريع على محتويات المخزن، ويتم استخدام هذه العملية أكثر في المؤسسات التي تتنوع فيها المخزونات بشكل كبير، مثل مؤسسات صناعة السيارات، الأجهزة الإلكترونية الدقيقة...، فهذه العملية تقدم الكثير من المزايا:

- تسهل عمليات الترتيب والتصنيف للمجموعات.
- تفادي الأخطاء بين المواد وما تنتجه من أخطار.
- المساهمة في تنظيم عملية الشراء حسب الأصناف وكذا التسجيل في أجهزة الكمبيوتر المستعمل في المراقبة.

متابعة حركة المخزون: وهذا عن طريق تخصيصه بطاقات لكل نوع من المخزون، ولكل مادة على حدى، حيث تحمل هذه البطاقات معلومات خاصة (اسم المادة، رمزها، كمية الطلبية، المخزون الأدنى، اسم المورد، سعر الوحدة، مكان وجود المادة في المخزن ...الخ). كما يتم التسجيل في هذه البطاقة كل حركة دخول أو خروج وما يتبقى من رصيد بعد كل عملية. فهذا يساعد على متابعة المخزون محاسبيا. وهناك عدة طرق لمتابعة المخزون (ما دخل أولا خرج أولا FIFO) أو (ما دخل أخيرا خرج أولاLIFO) أو عن طريق التكلفة الوسطية المرجحة.

تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء :عن طريق عملية المتابعة المستمرة للمخزونات يقوم مسؤولون للتخزين بإرسال إشعارات من أجل تقديم طلب شراء جديد، وهذا عندما يصل المخزون إلى مستوى الأدني.

القيام بعملية الجرد الحقيقى: بالإضافة إلى الجرد الذي يتم في نهاية الدورة الاستغلالية، هناك عمليات جرد قد تكون فصلية أو شهرية أو أقل من ذلك أو أكثر وهذا من أجل المتابعة الجيدة والمقارنة مع ما سجل في البطاقات. فترات الجرد تحدد على أساس معايير منها طبيعة المخزون، درجة تنوع المخزون ...الخ.

#### تهدف وظيفة التخزين إلى:37

• ضمان الحفظ الجيد للمخزون، بحيث تتم عملية المناولة وصرف استقبال المخزون بطريقة مناسبة ،التجنب المؤسسة تكاليف مثل تكاليف التلف و الضياع...

• الاحتفاظ بالمواد الموسمية (المواد الخام)، فقد يكون إنتاج المواد الخام موسمى بشكل يتعذر على المؤسسة الحصول عليها لإتمام العملية الإنتاجية، وبالسعر المناسب.

37 رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ، تعريب تركى إبراهيم سلطان وأسامة أحمد

مسلم ،الرياض: دار المريخ،. 2006

• الوقاية من حالات نفاذ المخزون، فمن خلال المتابعة يمكن في كل لحظة التعرف على مستويات المخزون.

• الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلافات أو استهلاك غير عادي، وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.

## 6. علاقة التموين بالمصالح الأخرى38

#### 1.6. علاقة وظيفة التموين بإدارة الإنتاج

إن المسؤولية الأولى لإدارة التموين هي خدمة إدارة الإنتاج التي يهمها الحصول على أقصى ما يمكن من المواد بأعلى درجة من الجودة في حين تعمل إدارة التموين إلى توفير هذه المواد بالكميات المناسبة والجودة الملائمة مما يستوجب على كليهما تبادل الآراء والمعلومات من أجل تحقيق التناسق بينهما، لذا تعد إدارة الإنتاج مخطط إنتاجي وتسلمه إلى إدارة التموين لكي تقوم بالدراسة اللازمة للحصول على الأصناف المطلوبة، ولإدارة المشتريات الحق من مناقشة إدارة الإنتاج فيما يخص طلبات شرائها لكميات المواد ونوعيتها نظرا لدراستها بظروف السوق والتطورات المتوقعة في اتجاهات الأسعار.

## 2.6. علاقة وظيفة التموين بوظيفة الإدارة والمالية

تهتم إدارة المالية بتحقيق التوازن المالي بين مجموع الواردات المتوفرة ومجموع الالتزامات المترتبة على المشروع، وتظهر هذه العلاقة بوضوح بين وظيفة التموين ووظيفة الإدارة والمالية في إعداد الموازنة التقديرية للمواد المشتراة، لكون عملية الشراء تترتب عليها التزامات مالية تتحملها المؤسسة.

## 3.6. علاقة إدارة التموين بوظيفة الصيانة والمخازن

تعمل إدارة التموين على توفير قطع الغيار اللازمة لمصلحة الصيانة، لتمكنها من استمرارية عمل الآلة الإنتاجية، وتساعد مصلحة الصيانة إدارة التموين على وضع مخطط لمشترياتها. تحتوي إدارة المخازن على بيانات هامة تفيد مصلحة التموين للقيام بوظيفتها. كما أن وظيفة التموين تزود مصلحة المخازن بمعلومات تتعلق بالحد الأدنى والأعلى للأصناف المختلفة لكي تتمكن من إعادة المخزون إلى مستواه المطلوب، وبتخصيص مخازن جديدة في حالة الزيادة في كيفية المواد نتيجة انخفاض الأسعار في السوق للمواد الأولية وقطع الغيار.

38 رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، تعريب تركي إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم ،الرياض: دار المريخ، 2006

## وظيفة البحث والتطوير

#### 1.مفهوم البحث والتطوير

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة. ويقصد به كل المجهودات التي تتضمن تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، أي في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية 39.

يتضمن البحث ما يلى:

#### 1.1. البحث الأساسي

يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف التي تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو استعمالها استعمال خاص.

#### 2.1. البحث التطبيقي

يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفا. يتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

يتعلق التطوير بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة في طرق الإنتاج أو في المنتج بالاستناد إلى الأعمال التالية 40:

- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.
- فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية لإعادة صياغة الفرضيات.
- الصيغ ومواصفات المنتجات ومخططات كل من التجهيزات الهياكل وطرق التصنيع.

ويعد التطوير نتيجة لأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبرأة. ويمكن قياس أثر البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، كانت طفيفة ومستمرة في المنتجات وطرق الإنتاج، أو جذرية.

## 2. تنظيم وظيفة البحث والتطوير

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة حيث تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات. تتكون من عمال، وسائل وإجراءات التسيير مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير. يقوم مدير البحث والتطوير بالإشراف و توجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة. يمكن تمييز عدة أشكال من حيث التنظيم في وظيفة البحث والتطوير كالتالي 14:

39 تباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات ,أو في مراكز البحث التطبيقي ,أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.

40 عمار بوشناف ,الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ,مصادر ها ,تنميتها وتطوير ها ,علوم التسبير ,مذكرة الماجستير جامعة الجزائر 2002.

93

<sup>41</sup> نذير نصر الدين الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة ماجيستر 2001

#### 1.2. التنظيم الوظيفي

يتم في هذا التنظيم تقسيم كل مشروع بحث أو تطوير إلى أجزاء ويسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة، ويتم التنسيق بين الأجزاء والعمليات المنفذة عبر علاقات مباشرة بين مسؤولي الوحدات التنفيذية.

## 2.2. التنظيم حسب المشاريع

يقوم التنظيم حسب المشاريع على أساس تكوين فريق موحد، يضم مختلف المهندسين والتقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير. يخصص لكل مشروع الإمكانيات البشرية والمادية المحددة له ويتم تجزئة العمال على أساس المشاريع المراد تنفيذها من قبل المؤسسة ويكلف رئيس كل مشروع لإنجازه حسب التقديرات المحددة مسبقا (التكلفة، الوقت).

## 3.2. التنظيم الشبكي أو المصفوفي

يتم الجمع في التنظيم المصفوفي بين التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب المشاريع. يتم جمع مختلف عمال البحث و التطوير وتجزئتهم على أساس تخصصهم (المسؤوليات الوظيفي )ويتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي المراد إنجازه، بحيث يشرف على فريق عمل الذي يضم عمالا يشتغلون بكيفية دائمة وبأوقات جزئية. يضمن عملية التنسيق بين المشاريع مدير خاص بها.

من إيجابيات هذا التنظيم، الاستفادة من التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب المشاريع لتقديم عمل جماعي أفضل (استغلال المعارف) ومنح لكل مشروع إمكانية اللجوء إلى جميع القدرات والكفاءات البشرية المتاحة.

#### 3. تسيير نشاطات البحث والتطوير

إن تسيير نشاطات البحث والتطوير يعتمد أساسا على كفاءة العنصر البشري ومدى فعاليته في التعامل مع الآخرين. إن تسيير مستخدمي البحث والتطوير يستلزم مرونة معتبرة واستجابة أكثر، إضافة إلى الاهتمام بأعمالهم واقتراحاتهم وأرائهم يشجعهم على بذل مجهودات أكبر وتحقيق خطوات إيجابية للرفع من الإنتاجية ورقم الأعمال.

#### 1.3. أساليب تسيير عمال البحث والتطوير

يمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين في تسيير عمال البحث والتطوير، والمتمثلان في:

- أسلوب الإشراف المباشر أو الحازم.
  - أسلوب الإشراف اللين.

يتم في أسلوب الإشراف المباشر إعطاء أوامر صارمة وتكون المتابعة المستمرة للقائمين بنشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة. تتمثل حجة استعمال هذا الأسلوب في ندرة الموارد واحتمال وقوع تهاون من طرف المستخدمين.

بينما يمتاز الأسلوب اللين بأكثر إنسانية وموضوعية وأكثر حرية. يتم إسناد المسؤولية إلى عمال البحث والتطوير والإبداع.

## 2.3. رفع فعالية البحث والتطوير

للرفع من فعالية نشاطات البحث والتطوير، يستلزم توفر شروط أو ميزات يتصف بها مدير البحث والتطوير، وتوفر الكفاءة الفنية لعمال الوظيفة، إلى جانب الدقة في اختيار مشاريع البحث و التطوير.

#### 1.2.3. ميزات مدير البحث والتطوير

غالبا ما يكون لدى المؤسسات الكبيرة وظيفة البحث والتطوير ويكون على رأسها مدير يتميز بعدة خصائص تدعم فعاليته وتأدية مهامه. لان توفر هذه الميزات مدعم لنجاح مشاريعها. من بينها ما يلى:

- التكوين والإلمام بشؤون التسيير وبذل جهود معتبرة في مجال التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة.
- الإشراف على المشروع بكيفية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال المراقبة و المتابعة للأعمال.
- الإشراف على الباحثين والأعوان بعناية وحزم لأن نشاطات البحث والتطوير تختلف عن النشاطات الأخرى لاعتمادها على الجهد الفكري بدرجة أكبر.
  - المعرفة بالقدرات الفردية وتشجيعها و لمحافظة عليها بكل الوسائل الممكنة.

## 2.2.3. الكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير

يجب ان تتوفر الكفاءة الفنية الجيدة في المستخدمين المعنيين بمشاريع البحث والتطوير من اجل ان تكون النتيجة ايجابية. من أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في العمال مايلي<sup>42</sup>:

- أن يكتسبوا معارف تقنية عالية ؟
- أن تكون لديهم مهارات علمية جيدة؟
- أن يكونوا قادرين على فهم وتفسير النتائج المخبرية ؟

#### 3.3.3. اختيار مشاريع البحث والتطوير

إن الدقة في اختيار المشاريع عنصر أساسي لنجاح برامج البحث والتطوير. تتوقف هذه الدقة على إشراك جميع مسؤولي وموظفي مختلف وظائف المؤسسة. الغرض هو الوقوف على الإمكانيات والقدرات والطاقات المتاحة لدى المؤسسة، جميع المعلومات المتعلقة بالمواد الأولية، التكاليف، حجم السوق، الأسعار، شدة المنافسة، المدة الزمنية.

#### 4.3.3. نفقات البحث والتطوير

يعتبر الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير بمثابة استثمار للمدى الطويل. يحتاج إلى تخطيط وفقا لأساليب علمية دقيقة. يكون قسم "البحث" غالبا أقل تكلفة من "التطوير" فمعرفة التكاليف أمر هام بالنسبة للمؤسسة في عملية تقييم الأداء. هنالك عدة مبادئ لحساب تكاليف البحث والتطوير:

JOHNSON. G, et Al. « Stratégique », 8e édition, Pearson Education, Paris. 2008. 42

- فتح حساب خاص بالنشاط ضمن حسابات المؤسسة؛
- القيام بتحليل التكاليف المرتبطة بالوظيفة وتحديد مركز مسؤولية مدير البحث والتطوير ؛
  - التمييز بين مختلف التكاليف والأعباء التي تكون مباشرة أو غير مباشرة على النشاط.

يجب موازنة نفقات المخصصة للبحث والتطوير بإعداد جدول مفصل يسجل فيه تقديرات التكاليف وأعباء مشروع البحث و التطوير. من بين النقاط التي يجب ملاحظتها في الموازنة هي:

- تحديد التقديرات بكل عناية وباستشارة الأطراف المعنية؛
- تحضير موازنات تفصيلية خاصة بالأقسام حسب عددها و على أسس زمنية مختلفة.
- مراعاة اعتماد الموازنات حسب التقسيم الموجود (وجود عدة منتجات أو مشاريع جزئية مرتبطة) ؟
- إظهار النفقات الفعلية والنفقات المعيارية عند كل مرحلة من المراحل لغرض استخراج الانحرافات.

إن الهدف الأساسي من تحديد النفقات هو الوصول إلى نتائج إيجابية وتحقيق تسيير فعال قائم على الانضباط والدقة والكفاءة العالية لتحقيق الربحية.

#### 4. سياسات البحث والتطوير

يرتبط نجاح المؤسسات الاقتصادية بطبيعة السياسات المنتهجة من طرف الدولة (على المستوى الكلي) أو على المستوى الجزئي (المؤسسة). تكون السياسات في مجال البحث والتطوير كما يلى:

#### 1.4. سياسات على مستوى الدولة

يمكن للدولة أن تساهم بقسط كبير في تحقيق التنمية وتشجيع نشاطات البحث والتطوير على المستوى الوطنى. من هذه السياسات ما يلى:

#### 1.1.4. السياسات المالية والضريبية

يمكن للدولة أن تؤثر إيجابيا على نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي وذلك من خلال تبني السياسة المالية والضريبية في الجوانب التالية:

- التخفيض أو الإعفاء من الضرائب مما يسمح للمؤسسات من الاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية بإعادة استثمار مبالغ الضرائب الغير مدفوعة، إما في تغطية التكاليف المرتفعة أو تغطية الأخطار والخسائر.
- التمويل بالقروض بالنسبة للقطاعين العام والخاص لأن نشاطات البحث والتطوير تتطلب مبالغ ضخمة، و أن استغلال إبداعات المنتوج والطرق الفنية الجديدة يحتاج إلى قروض ومساعدات مالية.

#### 2.1.4 السياسة التصنيعية

ترتكز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج، وبالأخص الصناعي، من خلال الاستثمار فيه بإقامة وحدة إنتاجية جديدة أو التوسع في وحدة صناعية فعلية. يتطلب هذا استعمال فنيات إنتاج فعالة واكتساب والحفاظ على جودة جيدة للمنتوج. يستلزم إذا مباشرة نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي وزيادة حجم الاستثمارات.

#### 3.1.4. إنشاء مراكز البحث التطبيقي

تتشأ هذه المراكز خصيصا بغرض تركيز الجهود والموارد لحل المشاكل التي تصادف المؤسسات الاقتصادية في تأدية نشاطاتها. يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من مراكز البحث التطبيقي 43:

- النوع الأول يقوم حسب القطاعات الاقتصادية والفروع الصناعية (مراكز البحث التطبيقي للصناعات الخفيفة، مركز بحث تطبيقي للصناعات الإلكترونية...إلخ).
- النوع الثاني يقوم على مستوى الوطن وعادة ما ينشأ قبل مراكز البحث القطاعية. يوكل له مهمة معالجة المشاكل الفنية للقطاعات والمؤسسات الاقتصادية في حالة عدم وجود مراكز خاصة بها.

#### 4.1.4. توفير الحماية القانونية للاختراعات

تعتبر هذه السياسات من الأهم التي يجب على الدولة القيام بها، حيث لا يمكن بذل جهود وإنفاق أموال في بحوث واختراعات معينة دون التفكير في حمايتها. من أشكال الحماية القانونية ما يلي: 44

- براءة الاختراع، والمتمثلة في شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة، تتضمن الاعتراف باختراع ما ويخول لصاحبه (شخصا كان أو مؤسسة) حق الملكية وبالتالي حرية الاستعمال.
- العلامة تمنح حماية منتوجات المؤسسة، في حالة عدم الحصول على براءة الاختراع، وهي عبارة عن اسم أو رمز تختاره المؤسسة قصد تمييز منتوجاتها و بالتالي حماية شهرة المؤسسة وضمان الفوائد المترتبة عن ذلك.

### 2.4. السياسات على مستوى المؤسسة

#### 1.2.4. الحوافز

عادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي من خلال تحفيزهم وتقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء. يمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا والجوائز التي تمنح للمختر عين والمبدعين بعد إثبات صحة أعمالهم مع ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم ومدى انتفاع المؤسسة من الاختراعات والإبداعات المحققة.

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup>جعفر الطائي (2013)،تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ،الطبعة الاولى، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع. <sup>44</sup>مز هر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد(2008)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: اثراء للنشر والتوزيع.

#### 2.2.4 الارتباطات

وهي جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى وكذا المؤسسات العلمية ومراكز البحث التطبيقي. من بين الأسباب التي تلجأ إلى قيام مثل هذه الارتباطات ما يلى:

- سد الاحتياجات والفراغات الناتجة عن نقص القدرات وإمكانيات المؤسسة وجعلها أكثر فعالة ؛
- الحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى (مؤسسات علمية، مراكز بحث...) وتبادل الخبرات للتغلب على الصعاب والعقبات ؟
  - الاستفادة من المعلومات التقنية، المعارف الجديدة والدقيقة حول كيفية تحسين الأداء ؟
    - إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة.

# الخاتمة

## الخاتمة

عالجت محاضرة اقتصاد المؤسسة موضوع المؤسسة الاقتصادية كنظام الوصول مفتوح. تم الوصول إلى أهمية تحديد المؤسسة الاقتصادية حسب معايير مختلفة كالمعيار القانوني والاقتصادي والنشاط. على الرغم من اختلاف وتنوع الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة الاقتصادية إلا أن أهم هدف هو الهدف الاقتصادي والذي يبنى على تحقيق المؤسسة لأرباح دائمة وكذا الرقي بها والتمتع بوضعية مالية جيدة. المؤسسة الاقتصادية الحديثة تتواجد في محيط يتميز بالتعقد والدينامكية.

يعتبر محيط أو بيئة المؤسسة، مجموعة من العناصر والعوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة وعلى التركيز على نظريات التنظيم.

تنشط المؤسسة الاقتصادية بواسطة عدة وظائف والمتمثلة في وظيفة الإنتاج، وظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة التسويق ووظيفة التموين ووظيفة البحث والتطوير للوصول إلى تحقيق أهدافها.

# المراجع

## المراجع

#### المراجع باللغة العربية

- عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد و تسيير المؤسسة .ديوان المطبوعات الجامعية .الطبعة الخامسة الجزائر 2013
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003
- العربي دحموش،محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطية2001.
  - عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة، دار النشر والتوزيع ، 2000
- كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج و العمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007
  - المهدي الطاهر مبادئ إدارة الأعمال، دار النشر ليبيا طبعة 2002.
    - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان طبعة 2005.
    - احمد صقر تاريخ النظرية الاقتصادية، الإسكندرية طبعة 2005.
- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن ادرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية 2005
- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان 2003
- قادري محمد الطاهر، مدارس الفكر في الاقتصاد السياسي. (المستقبل إبداع الماضي) مكتبة حسين العصرية الطبعة الأولى 2013.
  - سامي جمال الدين، الإدارة العامة ،منشأة المعارف، الإسكندرية، 2006
  - حريم حسين، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ،2006
  - كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين دار الغرب الاسلامي، الجزائر ،2006
  - صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1997
  - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2000

- محمود جاسم الصميدعي، مبادئ التسويق، دار المناهج والتوزيع، عمان 2005
- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عداد، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن 2000
- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادي عارف، التسويق، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003
- مريزيق عدمان، تسيير الإنتاج والعمليات. جسور للنشر والتوزيع ط1، الجزائر 2013
- يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر 2013
- احمد عبد السميع علام، دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية وتقييم المشروعات، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر 2008
- عديلة العلواني، اساسيات المؤسسة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2019
  - رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر 2013
  - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر 2011
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية. ط2. الجزائر 2014
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية ، الجزائر،1998
  - عمرو خير الدين التسويق المفاهيم والاستراتجيات مكتبة عين الشمس القاهرة 1997
- شفيق ابراهيم حداد،نظام موسى سويدان، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع 2003
- مهدي حسن زويلف علي سليم العلاونة، ادارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، 1988
- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية: الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية: دار الجامعة، 2006
- رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، تعريب تركى إبراهيم سلطان وأسامة أحمد مسلم،الرياض: دار المريخ، 2006
- جعفر الطائي ،تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ،الطبعة الاولى، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.2013
- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد. العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: اثراء للنشر والتوزيع. 2008

## المراجع باللغة الأجنبية

• **ARMITAGE. H, CHAI. J,** « Quality and performance ». CMA Management, 2001.

- AUSTIN. R, GITTELL. J.H, « When it should not work but does: Anomalies of high performance, in Business Performance Measurement: Theory and Practice ». Neely, Andrew, editor. Cambridge University Press. 2002.
- AUTISSIER. D, VANDANGEON-DERUMEZ.I, VAS.A, « Conduite du changement, concepts clés », édition Dunnod 2010.
- **BARABEL. MEIER,** « Manageot : les meilleures pratiques du management » Dunod, paris 2008.
- **BOUVIER. A,** , « Management et Sciences Cognitives », PUF, Collection Que sais je ?, Paris 2004.
- DRUCKER-GODARD. C, EHLINGER. S, GRENIER. C, « Méthodes de recherche en management » Paris : Dunod 2003.
- GODET. M, DURANCE. P, « La prospective stratégique », 2 édition Dunod, 2011.
- JOHNSON. G, SCHOLES. K, WHITTINGTON. R., FRERY. F, « Stratégique », 8e édition, Pearson Education, Paris. 2008.
- **JOLLY. D,** « Stratégie d'entreprise, concepts, modèles, outils, exemple ». Edition Maxima, Paris, 2012.
- **KOTLER. P, KELLER. K,L, MANCEAU. D, DUBOIS. B,** « Marketing Management » Pearson Education, 14<sup>e</sup> edition, 2013.
- METAIS. E, « Stratégie et Ressources de l'Entreprise ». Economica Paris 2004.
- MERCHANT. K, VAN DER STEDE. W, « Management Control Systems : Performance Measurement, Evaluation and Incentives ». Prentice Hall, UK., 2007.
- ROYER. I, ZARLOWSKI. P, « Méthodes de recherche en Management » Paris, Dunod, 2003.

•

رقم الصفحة	فهرس
01	المقدمة
03	الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية ومحيطها
04	1.I. تعريف المؤسسة الاقتصادية
05	2.I. نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية
05	1.2.I. الإنتاج الأسري البسيط
05	2.2.I. ظهور الوحدات الحرفية
05	3.2.I. النظام المنز لي للحرف
06	4.2.I. ظهور المانوفاكتورة
06	5.2.I المؤسسة الصناعية الألية
06	6.2.I. التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات
07	3.I. خصائص المؤسسة الاقتصادية
07	1.3.I. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة
07	2.3.I. المؤسسة وحدة للإنتاج والتوزيع
07	3.3.I. خاصية التقرب من المستهلك
07	4.3.I. اعتماد المؤسسة على الإبداع والتجدد
07	5.3.I المؤسسة تساهم في تكوين قيمة مضافة
07	6.3.I. المؤسسة وحدة لتوزيع المداخيل
08	7.3.I. المؤسسة خلية اجتماعية
08	8.3.I. المؤسسة شبكة معلومات
08	9.3.۱. المؤسسة مركز اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية
08	10.3.I. المؤسسة كنظام مفتوح
08	4. I. أهداف المؤسسة الاقتصادية
09	1.4.I. الأهداف الاقتصادية
09	2.4.I. الأهداف الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية
10	3.4.I. الأهداف الثقافية و الرياضية 4.4.I. الأهداف التكنو لو جية
10	
11	5.I. تصنيف المؤسسة الاقتصادية
11	1.5.I. تصنيف المؤسسات حسب معيار طبيعة الملكية
12	2.5.I. تصنيف المؤسسات حسب معيار النشاط الاقتصادي 3.5.I. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم
12	3.5.1. تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني
13	4.5.1. نصليف المؤسسة الاقتصادية 6.I. وظائف المؤسسة الاقتصادية
13	0.1. وطالف الموسسة الاقتصادية 1.6.I. الوظائف الإدارية
13	1.0.1. الوطائف الإدارية 2.6.I. الوظيفة المالية
13	2.0.1. الوطيعة المالية

13	3.6.I. وظيفة المحاسبة
13	3.0.1. وطيفة البحث والتطوير 4.6.I. وظيفة البحث والتطوير
13	4.0.1. وطيفة الإنتاج 5.6.I. وظيفة الإنتاج
13	.5.6.I. وطيفة التموين 6.6.I. وظيفة التموين
14	0.0.1. وطيعة التمويل 7.6.I. الوظيفة التسويقية
14	
	8.6. وظيفة الصيانة
14	9.6.I. وظيفة الموارد البشرية
14	10.6.I. وظيفة الأمن
14	7.I. عوامل الإنتاج
14	1.7.I. الأرض
14	2.7.۱ رأس المال
15	3.7.I. العمل
15	4.7.۱. التنظيم
16	8.I الهيكل التنظيمي في المؤسسة
16	1.8.I. الهيكل التنظيمي الوظيفي
16	2.8.I. الهيكل التقسيمي
16	I. 3.8. الهيكل المصفو في
16	I. 4.8. الهيكل التنظيمي حسب فرق العمل
16	I. 5.8. الهيكل التنظيمي الشبكي
16	I. 6.8. الهيكل الفدر الي
17	II. بيئة المؤسسة الاقتصادية
17	I.I. تعريف البيئة
17	2.II. عناصر البيئة
17	1.2.II. البيئة الداخلية
17	2.2.II البيئة الخارجية
18	1.2.2.II. البيئة الخارجية الخاصة
19	2.2.2.II البيئة الخارجية العامة
20	3.II. خصائص البيئة
20	1.3.II. التعقد
20	2.3.II. الديناميكية
20	3.3.II. عدم التأكد
21	1.3.3.II. مخاطر ائتمانية
21	2.3.3.II أسعار الصرف
21	3.3.3.II. مخاطر أسعار الطاقة وأسعار المواد الأولية
21	4.3.3.II. مخاطر التسعير
21	5.3.3.II مخاطر السيولة
21	6.3.3.II مخاطر قانونية
	.5 5 10.0.0.11

21	7.3.3.II. مخاطر الالتزام
21	8.3.3.II. مخاطر إستراتيجية
22	II.b. أنواع البيئة
22	الواع البيت المستقرة
22	2.4.II. بيك مصفره 2.4.II. بيئة بطيئة التطور
22	2.4.II. بیت بطیت اسطور 3.4.II. بیئة مضطربة
23	·
	الفصل الثاني: التنظيم وأهم نظرياته
24	I. مفهوم التنظيم
24	1.I. تعریف التنظیم
24	2. أنواع التنظيم
24	1.2.I. التنظيم الرسمي
24	2.2.I التنظيم الغير رسمي
24	3.I. خصائص التنظيم
24	4.I. أهداف التنظيم
25	5.I. مبادئ التنظيم
25	1.5.I. مبدأ وحدة الهدف
25	2.5.I.مبدأ تقسيم العمل
25	3.5.I.مبدأ السلطة
26	4.5.I.مبدأ المسؤولية
26	5.5.I. مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية
26	6.I. مراحل عمليات التنظيم
27	II. أهم نظريات التنظيم
27	1.II. المدرسة الكلاسيكية
27	1.1.II. نشأة المدرسة الكلاسيكية
27	2.1.II. مبادئ المدرسة الكلاسيكية
28	3.1.II. نظريات المدرسة الكلاسيكية
28	1.3.1.II. نظرية الإدارة العلمية
29	2.3.1.II. نظرية الإدارة الوظيفية
30	3.3.1.II النظرية البيروقراطية
31	2.II. مدرسة العلاقات الإنسانية
31	1.2.II نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية
32	2.2.II. مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية
32	3.2.II. أهمية العلاقات الإنسانية
33	H. 2.2. نظريات العلاقات الإنسانية
33	1.4.2.II نظرية ألتون مايو
33	2.4.2.II. نظرية أبراهام ماسلو
	3 , 3 12.12.22

35	3.4.2.II نظریة فریدریك هیرزبیرغ
36	4.4.2.II نظرية دو غلاس ماك جريجور
38	5.4.2.II نظرية كورت ليفن
38	6.4.2.II. نظریة رنسیس لیکارت
40	II 3. المدرسة النيوكلاسيكية
40	1.3.II. نشأة المدرسة النيوكلاسيكية
40	2.3.II مبادئ المدرسة النيوكلاسيكية
41	3.II. رواد ومدارس المدرسة النيوكلاسيكية
41	1.3.3.II. رواد المدرسة النيوكلاسيكية
41	1.1.3.ั3.II. بيتر دراكر
42	2.1.3.3.II اوكتاف جيليني
43	.3.1.3.i ألفريد سلون
43	2.3´.3.II مدارس المدرسة النيوكلاسيكية
43	1.2.3.3.II. مدرسة كمبريدج
44	2.2.3.i.I. مدرسة لوزان
44	3.2.3.II. المدرسة النمساوية
45	4.II. مدرسة النظم
45	1.4. II. ماهية النظام
45	2.4. II. أنواع النظام
45	3. 4. II النظام
45	4. 4. II. مدرسة النظم
45	1.4.4. II نظرية فون برطالانفي
46	2.4.4. II نظریة کاهن و کاتس
47	3.4.4. II فورستر
47	II.5. النظرية الموقفية
47	1.5.II. نشأة المدرسة الموقفية
48	2.5.II. أسس النظرية الموقفية
48	3.5.II نظريات القيادة الإدارية في النظرية الموقفية
48	1.3. 5.II. نظریة فرد فیدلر
49	2.3. نظرية المسار -الهدف لهاوس
49	S.II. د. 3.3. نظرية مشاركة القيادة
49	4.5.II. أبحاث علمية حول النظرية الموقفية
49	4.5.II. دراسة جوان وودوارد
50	4.5.II. دراسة بيرزن و ستالكر
51	4.5.II. دراسة لورنس و لورش
52	4.5.II. 4. دراسة مينتزبرغ
52	4.5.II. أليات التنسيق عند مينتزبرغ

53	4.5.II. 4. 2. أنواع الهياكل حسب التشكيلات
54	II 5. 5. التطبيقات العلمية للنظرية الموقفية
54	II. 5.5. 1. النظرية الموقفية في إدارة الوقت
54	1.1.5.5.II. أسس إدارة الوقت
54	2.1.5.5 II. مراحل إدارة الوقت
54	II 2.5.5. النظرية الموقفية في إدارة الأزمات
55	II 3.5.5. النظرية الموقفية في إدارة النزاع
57	الفصل الثالث: وظائف المؤسسة
58	وظيفة الإنتاج
58	1.مفهوم الإنتاج
58	2.النشاط الإنتاجي
58	3.نظام الإنتاج
59	1.3 مفهوم الكانبان
59	2.3 مفهوم الجودة
60	3.3. سلسلة 3000 ISO
60	4. أساليب الإنتاج
60	1.4.الإنتاج المستمر
60	2.4. الإنتاج المتقطع
60	3.4. الإنتاج الوحدوي
61	5. نظام المعلومات لوظيفة الإنتاج
61	1.5. نظام المعلومات الإدارية
61	2.5. نظام المعلومات الإنتاجي
62	1.2.5. وظائف نظام المعلومات الإنتاجي
62	2.2.5. مكونات نظام معلومات الإنتاج
62	1.2.2.5. تخطيط الاحتياجات من الموارد
63	2.2.2.5. العمليات التحويلية
64	3.2.2.5. الهندسة الصناعية
65	4.2.2.5. الشحن و الاستلام
65	5.2.2.5. المشتريات
66	6.2.2.5. رقابة الجودة
67	الوظيفة المالية
67	1. مفهوم الوظيفة المالية
67	2. أهمية الوظيفة المالية
67	3. خصائص الوظيفة المالية
68	4. مهام الوظيفة المالية
68	5. أهداف الوظيفة المالية

60	the test to the setter
69	6. وظائف الوظيفة المالية
70	7. علاقة الوظيفة المالية بمجالات المعرفة الأخرى
70	1.7. علاقة الوظيفة المالية بالاقتصاد
71	2.7. علاقة الوظيفة المالية بالمحاسبة
71	3.7. علاقة الوظيفة المالية بالعلوم الكمية
71	4.7. علاقة الوظيفة المالية بالتسويق
71	5.7. علاقة الوظيفة المالية بالتكنولوجيا
71	8. التحليل المالي
71	1.8. أهمية التحليل المالي
72	2.8. أهداف التحليل المالّي
72	9. القوائم المالية
72	1.9. الميزانية المالية
72	2.9. جدول حسابات النتائج
72	3.9. الميزانية الوظيفية
73	وظيفة الموارد البشرية
73	1. نشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
73	1.1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
74	2.1. العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية.
74	2. إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها
74	1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية
75	2.2. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
75	3. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
75	1.3. أهمية إدارة الموارد البشرية
76	2.3. أهداف إدارة الموارد البشرية
76	4. وظائف إدارة الموارد البشرية
76	1.4. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
76	1.1.4. الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية
76	2.1.4. الوظائف الثانية لإدارة الموارد البشرية
77	2.4. الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية
77	5 إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
77	1.5. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
78	2.5. اثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة
78	3.5. بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية
79	6. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
79	1.6. إدارة الموارد البشرية في المستقبل
79	2.6. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
	.5. 55 95 55

79	1.2.6. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
80	2.2.6. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
80	3.2.6. المزايا المحققة من التخطيط والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
81	وظيفة التسويق
81	1. مفهوم التسويق
81	2. مراحل تطور التسويق
81	1.2. مرحلة التوجه بالإنتاج 1900-1930
81	2.2. مرحلة التوجيه للبيع 1930-1950
81	3.2. مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي من سنة 1950 إلى اليوم
82	3. أوجه الاختلاف بين مفهومي البيع والتسويق
82	1.3. التصور الوظيفي
82	2.3. البحث عن الربح
82	3.3. الموقع من أنشطة المؤسسة
82	4.3. مجال التركيز
82	5.3. تكامل وانفراد الجهود
82	4. أهمية التسويق
83	5. أهداف التسويق
84	6. مفهوم السوق
84	1.6. تعريف السوق
84	2.6. دراسة السوق (أبحاث السوق)
84	3.6. تجزئة السوق
84	4.6. التموقع
84	7. المزيج التسويق
85	1.7. المنتج
85	2.7. السعر
86	3.7. التوزيع 7. مانة
87	4.7. الترويج
88	وظيفة التموين
88	1. تعریف التموین
88	2. أنواع التموين
88	1.2. التموين الصناعي
88	1.1.2. التموين الصناعي الخارجي
88	2.1.2. التموين الصناعي داخلي
88	2.2. التموين التجاري
88	3. أهمية وظيفة التموين

89	4. أهداف وظيفة التموين
89	
89	5. وظائف التموين ع. ا. : تا اثر ا
	1.5. وظيفة الشراء 2.5. النت التنانية
90	2.5. وظيفة التخزين
92	6. علاقة التموين بالمصالح الأخرى
92	1.6. علاقة وظيفة التموين بإدارة الإنتاج
92	2.6. علاقة وظيفة التموين بوظيفة الإدارة والمالية
92	3.6. علاقة إدارة التموين بوظيفة الصيانة والمخازن
93	وظيفة البحث والتطوير
93	1. مفهوم البحث والتطوير
93	1. 1. البحث الأساسي
93	1. 2. البحث التطبيقي
93	2. تنظيم وظيفة البحث والتطوير
94	1.2. التنظيم الوظيفي
94	2.2. التنظيم حسب المشاريع
94	3.2. التنظيم الشبكي أو المصفوفي
94	3. تسيير نشاطات البحث والتطوير
94	1.3. أساليب تسيير عمال البحث والتطوير
95	2.3. رفع فعالية البحث والتطوير
95	1.2.3. ميزات مدير البحث والتطوير
95	2.2.3. الكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير
95	3.3.3. اختيار مشاريع البحث والتطوير
95	4.3.3. نفقات البحث والتطوير
96	4. سياسات البحث والتطوير
96	1.4. سياسات على مستوى الدولة
96	1.1.4. السياسات المالية والضريبية
97	2.1.4. السياسة التصنيعية
97	3.1.4. إنشاء مراكز البحث التطبيقي
97	4.1.4. توفير الحماية القانونية للاختراعات
97	2.4. السياسات على مستوى المؤسسة
97	1.2.4. الحوافز
98	2.2.4. الارتباطات
99	الخاتمة
101	المراجع
105	المراجع فهرس المحتويات
	*** • O O