الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان

# الكتاب البيداغوجي الموسوم بـ:

# اقتصاد المؤسسة

إعداد:
د. فاندي سهيلة خيرة
أستاذة محاضرة قسم "أ"

## موجهة لطلبة الليسانس

دار النشر: .....
مكان النشر: تلمسان – الجزائر
سنة النشر: 2026

ISBN: .....
الإيداع القانوني: .....

| دليل المادة التعليمية Syllabus | | | |
|---|---|---|---|
| اسم المادة: اقتصاد المؤسسة | | | |
| الميدان | العلوم الاقتصادية، التسييروالعلوم التجارية | الفرع | جذع مشترك |
| التخصص | ////////////////////////////////// | المستوى | الثانية ليسانس |
| السداسي | الثاني | السنة الجامعية | |
| التعرف على المادة التعليمية | | | |
| اسم المادة | اقتصاد المؤسسة | وحدة التعليم | الأساسية |
| عدد الأرصدة | 04 | المعامل | 02 |
| الحجم الساعي الأسبوعي | 03 سا | المحاضرة ( عدد الساعات في الأسبوع ) | 01 سا 30 |
| أعمال م/تط ( عدد الساعات في الأسبوع ) | ////////////////////// | أعمال م/ت ( عدد الساعات في الأسبوع ) | 01 سا 30 |
| وصف المادة التعليمية | | | |
| أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها) | - التعرف على ماهية المؤسسة، الخصائص، الأدوار والأهداف.<br>- التعرف على محيط المؤسسة.<br>-التحكم في مفهوم المؤسسة كعون اقتصادي، و التعرف على نشأتها و تطورها، التعرف على مختلف أنواعها<br>- تمكين الطالب من معرفة أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة..<br>- تمكين الطالب من التعرف على العوامل المساعدة في نمو المؤسسة.<br>- تمكين الطالب للتعرف على ثقافة وأخلاقيات المؤسسة،<br>- التعرف على التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة وكذا تطور المؤسسة في الجزائر. | | |
| محتوى المادة التعليمية | | | |
| المحور الأول | مفهوم المؤسسة | | |
| المحور الثاني | نشأة وتطور المؤسسة | | |
| المحور الثالث | المؤسسة والمحيط الداخلي | | |
| المحور الرابع | المؤسسة والمحيط الخارجي | | |
| المحور الخامس | تصنيفات المؤسسة | | |
| المحور السادس | هياكل وتنظيم المؤسسة | | |
| المحور السابع | وظائف المؤسسة ومواردها | | |
| المحور الثامن | أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة. | | |
| المحور التاسع | دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة | | |
| المحور العاشر | ثقافة وأخلاقيات المؤسسة. | | |

## مقدمة:

يُعدّ مقياس **اقتصاد المؤسسة** من المقاييس الأساسية في ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حيث يهتم بدراسة المؤسسة الاقتصادية باعتبارها وحدة إنتاجية وتنظيمية تقوم بتجميع واستغلال عوامل الإنتاج المختلفة من عمل ورأس مال وموارد وتكنولوجيا بهدف إنتاج السلع والخدمات وتحقيق قيمة مضافة وضمان الاستمرارية في السوق، كما يركّز هذا المقياس على تحليل سلوك المؤسسة وقراراتها الاقتصادية المرتبطة بالإنتاج والتكاليف والتسعير والاستثمار في ظل بيئة تنافسية متغيرة، وتكمن أهميته في تمكين الطالب من فهم كيفية عمل المؤسسات وعلاقاتها بمحيطها الاقتصادي من موردين وزبائن ومنافسين، وإدراك دورها في تحقيق النمو الاقتصادي وخلق الثروة وفرص العمل، أما من حيث الأهداف العامة فيسعى هذا المقياس إلى تزويد الطالب بالمعارف النظرية والمفاهيم الأساسية المرتبطة باقتصاد المؤسسة، وتنمية قدراته التحليلية في دراسة المشكلات الاقتصادية داخل المؤسسة واتخاذ القرارات الرشيدة، إضافة إلى إكسابه مهارات تطبيقية في تحليل التكاليف والمردودية وتقييم الأداء الاقتصادي، وفي هذا الإطار تأتي **الكتاب البيداغوجية الخاص باقصاد المؤسسة** كوسيلة تعليمية منظمة تجمع مختلف المحاور والدروس والتطبيقات، حيث تهدف إلى تبسيط المفاهيم النظرية وتدعيمها بأمثلة وتمارين تطبيقية، بما يساعد الطالب على الفهم التدريجي للمحتوى واكتساب الكفاءات المطلوبة، وذلك بالاعتماد على أدبيات علم اقتصاد المؤسسة التي تؤكد على دور المؤسسة كفاعل رئيسي في الاقتصاد

**تمهيد**

تعتبر المؤسسة الاقتصادية هي أساس النشاط الاقتصادي في أي مجتمع مهما كانت درجة تطوره. ومن اجل معالجة الموضوع الخاص بها وبإدارتها يجب تجنب الدراسات العامة والتخصص اكثر وذلك للتعقيدات الموجودة فيها، خاصة مع التطورات السريعة التي شهدتها منذ العصور الاولى.

وزاد التطور في الوقت الحالي خاصة مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم فاتخذت المؤسسة أشكالا وأنماطا جديدة تتعدى النمط الكلاسيكي فكونت تكتلات وشركات متعددة الجنسيات.

وعليه في هذا الفصل سوف يتم دراسة المؤسسة من خال مفهومها وخصائصها ومختلف التاثيرات المحيطة عليها .

**المبحث الاول ماهية المؤسسة الاقتصادية:**

**المطلب الاول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الاقتصادية:**

تعتبر المؤسسات الاقتصادية أهم عامل من عوامل الاقتصاد الوطني ومن هنا يكون لدينا فضول اتجاهها من أجل معرفة ما هي العوامل التي ساهمت في ظهور هذه المؤسسات وكيف كان أول ظهورها.

أ- **الإنتاج الأسري البسيط:**

كانت الفلاحة هي أساس حياة المجتمعات البدائية، واستعمل الرجل البدائي أدوات بدائية في تلبية حاجياته، وكانت المقايضة هي أساس التبادل في تلك الفترة من أجل تغطية ما نقص من حاجياته.

ومن مميزات هذه المجتمعات البدائية ظهور الإقطاعية (الملاك) والعبيد (الفلاحين) أما فيما يخص الحرف اليدوية السائدة في تلك الفترة هي النجارة، الحدادة، النسيج، فكلما زاد عدد السكان وتوفرت عوامل التحرر انتقل النشاط بالتدرج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري، وتحرر به العمال من الحقول والفلاحة[1](ر. واضح، 2003).

ب- **ظهور الوحدات الحرفية:** تعد هذه المرحلة من أهم مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية لأن في هذه المرحلة بدأت تظهر الملامح الأولى للمؤسسة البدائية حيث بدأ الطلب على المنتجات الحرفية وبالتالي بدأت تظهر وحدات حرفية، كان المنهج فيها أسري ثم مع التطور بدأ الإنسان في حب القيادة والطمع وبالتالي ظهر منهج آخر وهو المنهج الإداري وظهر معه مفهوم العامل الصناعي.

وظهر معها بما يسمى جمعية العمال اليومين[2] وهي تعبر عن الملامح الاولى للنقابة. التي كانت تحمي حقوقهم وكان يطغى على الاقتصاد ككل سيطرة الكنيسة التي أصبحت تتلاشى مع الثورة الثقافية والصناعية وهنا بدأت تظهر تجمعات حرفية وكنتيجة لاتساع الأسواق وارتفاع الطلب على المنتوجات ظهرت طبقة من بسطاء التجار الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات للمنتوجات التي يرغبون فيها[3](واضح، 2003). وبالتالي هي ساعدت في إنشاء النظام المنزلي للحرف.

ج- **نظام المنزلي للحرف:** كان المزارعون في الأرياف يعيشون في حالة من الفقر ومن أجل زيادة دخلهم بدأو يمتهنون حرفة إلى جانب الزراعة فهنا قد وجد التجار ضالتهم حيث كانوا يقومون بتموين المزارعين في منازلهم بالمواد وتحديد نوع المنتوجات، وهذا ما زاد من قوة هذه الطبقة (أي التجار).

د- **ظهور المانيفاكتور:** بعد استغلال التجار لكل الظروف المحيطة زاد ثرائهم وهذا ما جعلهم يقومون بإنشاء المانيفكتور. من أجل استغلال المواد والعمال أحسن استغلال لكن هذه المصانع كان ينقصها نوع من الانضباط حتى تتمكن من الصمود.

---

(1) رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري، بين النظرية والتطبيق، دار هومة، 2003، ص 11.

(2) هي جمعية قام بتكوينها مجموعة من العمال للحفاظ والمطالبة على حقوقهم أمام رؤسائهم وهي أول ملامح النقابة.

(3) رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري (من النظرية والتطبيق، دار هومة، 2003، ص 14.

هـ- **المؤسسة الصناعية الآلية:** ساعدت الثورة الصناعية المؤسسات في التطور كثيرا حيث أنها وفرت لها الآلات ووسائل الإنتاج الحديثة وبهذا ظهرت أول مؤسسة في شكلها الحالي سنة 1553 (وهي شركات تجارية وملاحية). أيضا بين القرنين 18 و19 ظهرت عدة عوامل على تطوير المؤسسة الاقتصادية مثل الاختراعات التكنولوجية المتطورة، ظهور المفكرين الذين نادوا بالحرية الاقتصادية الحربين العالميتين التي ساعدت في تطوير التنظيم.

و- **التكتلات والشركات متعددة الجنسيات:** ففي الوقت الراهن وصلت هذه المؤسسات إلى قمة التطور حيث أصبحت تقوم على تكتل عدة شركات من أجل مواجهة المنافسة الهولدينغ، التروست والكارتل). أو زيادة فروعها إلى بلدان متعددة من أجل زيادة نشاطها وعرضها لأسواق مختلفة.

**المطلب الثاني: مختلف تعريف المؤسسة الاقتصادية**

تعتبر المنظمات أهم نقطة أو وحدة اقتصادية يجب دراستها والتمعن فيها بدقة لأنها هي أساس بروز أي اقتصاد أو أي دولة لأن قياس مدى تطور أو تنمية أي دولة لم يعد بما تكتس به من ذهب أو فضة وإنما لما تنتجه من سلع وخدمات ومدى مقدرتها على الاكتفاء الذاتي والخارجي في آن واحد وعليه فإن المؤسسة الاقتصادية اكتسبت أهمية كبرى وأصبحت مجال دراسة معظم الباحثين وإن لم يكن كل الباحثين ومنه ماذا نعني بالمؤسسة الاقتصادية لكن من أجل الإجابة على هذا السؤال ومعرفة معنى المؤسسة الاقتصادية يجب الإجابة على مجموعة وإخفاء المعنى الحقيقي للمؤسسة يجب وضع مجموعة من التساؤلات الجزئية المترابطة بين كل أجزائها والمكونة للتعريف العام:

- بماذا تقوم المؤسسة؟
- ما هي الخطوات التي من خلالها تصل إلى المطلوب؟
- كيف تصل إلى المطلوبة؟
- لماذا هي ضرورية؟

وهذه الأسئلة هي الأجزاء الجزئية المكونة للجزء العام وهو المؤسسة وكإجابة عليها سوف يتم فهم معنى المؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال كل هذا يتضح أن للمؤسسة أهمية كبرى وقد وضعت عدة تعاريف خاصة بها.

فقد عرفت على أنها ذات شكل اقتصادي، تقني، قانوني، اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع الاستهلاك، أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة ...الخ[4](عبود، 1982).

تعرف أيضا: "كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني[5](بن حبيب، 2009).

وكتعريف آخر لـ "ليترز" « littererr على أنها وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك، وهي بأخذ أفرادا متنوعين، ومعرفة، ومواد أولية، ووضعهم في هيكل ونظام تعبر عن وحدة متكاملة"[6](عقلي وآخرون، 1993) .

وعرفها روبنز Robbins على أنها: "وحدة اجتماعية منسقة بشكل متعمد مع وجود حدود نسبية معروفة لها، وتعمل بشكل متواصل لتحقيق أهداف عامة[7](عقيلي وآخرون،1993) .

---

(4) د.صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 58.

(5) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2009، ص 28.

(6) د.عمر وصفي عقيلي، د.قيسي عبد عل المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، ط2، 1993، ص 17.

(7) عمر وصفي عقيلي، د.قيسي عبد علي المؤمن، نفس المرجع السابق، ص 18.

وعرفها كل من د.بلقاسم سلاطينية، ود.اسماعيل قيرة على أنها عبارة عن مفاهيم تحدد المؤسسة (المتمثلة في مجموع الأنساق) والتي تسعى للوصول إلى محكات تعريف المؤسسة (المتمثلة في الأهداف، العلاقات، التكامل وخصائص أو سمات المؤسسة).

ومن كل هذا وذاك تمت ملاحظة أنه كل واحد من هذه التعريفات قد جاءت بشيء جديد بالنسبة للمؤسسة وذلك حسب تطور المجتمع والمحيط.

فبالنسبة للتعريف الأول أنه تقوم المؤسسة على تحقيق رغبات الأفراد فقط دون الأخذ بعين الاعتبار رغباتها.

فبالنسبة للتعريف الثاني أن المؤسسة هي عبارة عن منظمة اقتصادية واجتماعية تؤخذ فيها القرارات من أجل تركيب مجموعة من الوسائل وهنا لم تؤخذ القوانين والسياسات التي تحكم المؤسسة ونشاطها في عين الاعتبار.

أما التعريفين 3 و4 فقد اعتبرت المؤسسة وحدة اجتماعية فقط دون الأخذ بعين الاعتبار الوحدات الاقتصادية والتقنية الأخرى.

وعرفت أيضا: هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظيم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية[8](العدلوني، 2002).

قبل الخروج بالتعريف النهائي للمؤسسة توضيح الفرق بين مجموعة من المصطلحات التي هي خاصة بالمؤسسة.

**الجدول رقم(1–1) الفرق بين المؤسسة، المنشأة والفرع**

| المؤسسة | المنشأة | الفرع |
|---|---|---|
| 1- وحدة شاملة (تتكون من منشأة أو عدة منشآت).<br>2- لها شخصية قانونية متميزة تلزمها التسجيل في السجل التجاري وتحمل كل ما يترتب عليه.<br>3- تتميز بمقر وحيد يتحدد بواسطة قانونها الأساسي.<br>4- استقلاليها التامة. | 1- جزء من المؤسسة.<br>2- ليس لها شخصية قانونية (إلا في شهر المحل).<br>2- تتميز جغرافيا عن مؤسسة الأم (مثلا وكالة) وقد تتجه نحو فقدان طبيعتها ولتصبح أحيانا كمصالح.<br>4- استقلالية نسبية (تبقى دائما تابعة لرب العمل).<br>5- لا تحدد نتائجها وتحول عناصر هذه الأخيرة إلى المؤسسة الأم.<br>6- نشاطه يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق العمليات التي تكون هدف الاستغلال. | 1- جزء من المؤسسة.<br>2- ليس لها شخصية قانونية (إلا في شهر المحل).<br>2- تتميز جغرافيا عن مؤسسة الأم (مثلا وكالة) وقد تتجه نحو فقدان طبيعتها ولتصبح أحيانا كمصالح.<br>4- استقلالية نسبية (تبقى دائما تابعة لرب العمل).<br>5- تقوم بتحديد نتائجها بصفة مستقلة. |

**المصدر**: من إعداد الباحثة.

**المطلب الثالث: التعريف العام**

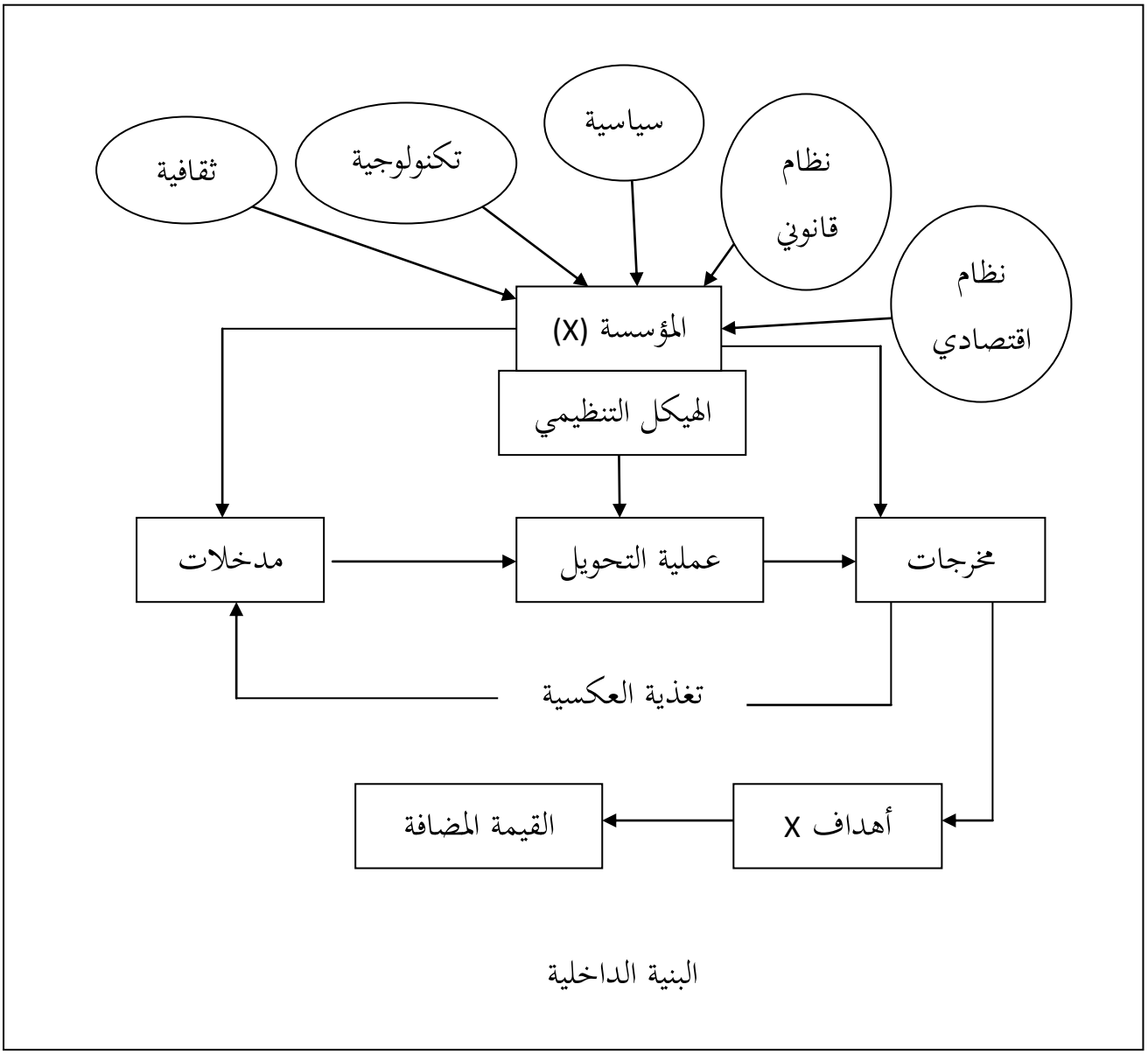
ومن كل هذا وذاك يمكن الخروج بتعريف عام للمؤسسة الاقتصادية على أنها

[8] د.محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص 14.

المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأنساق الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تنسيق مدخلاتها ويكون ذلك على أساس أنظمتها المعلوماتية بغية تحقيق أهداف المؤسسة حسب النطاق الزماني والمكاني.

أو المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة الاقتصادية السياسية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية ذات الشخصية القانونية ...

**الشكل رقم(1–1)مفهوم المؤسسة الاقتصادية**




الشكل يوضح للتعريف العام

**المطلب 1: خصائص المؤسسة:**

لكل نظام أو منظمة مجموعة من الخصائص التي ترتبط فيها بينها وتعطي الملامح الأخيرة له والمؤسسة هي عبارة عن نظام وتتميز بمجموعة من الخصائص التي سوف يتم التطرق لها كما يلي:

**المؤسسة مركز قانوني**: « Centre legal » أن المؤسسة هو ذلك النظام الذي له شخصية قانونية، اعتبارية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها[9](صخري، 2003).

2- **المؤسسة مركز للنظام**: مؤسسة هو ذلك المكان التي يتجمع فيه كل عناصر النظام المساعدة على أداء المهام التي وجدت له المؤسسة وهي إنتاج السلع والخدمات انطلاقا من المدخلات ومرورا بعملية الإنتاجية.

3- **المؤسسة مركز للمخاطرة**: يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على البقاء والاستمرارية بما يكفل لها التمويل الكاف والظروف السياسية المواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف[10]. البيئة الفجائية، وإن معرفة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقات المالية والمادية في حالة الفشل[11](غول، 2008).

4- **المؤسسة مركزا للقرارات الاقتصادية**: تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص نوع كمية، أسعار المنتوجات ...الخ[12](غول، 2008). لكن هذه القرارات يجب أن تراعي كل من الأهداف الواضحة للمؤسسة والسياسات والبرامج وأساليب العمل والمؤهلات.

والمؤسسة الاقتصادية هي نظام اقتصادي يضم مجموعة من الوحدات التي تجبرها أن تأخذ القرارات الخاصة بكل وحدة على حدى.

5- **المؤسسة نظام تكاملي**: فالمؤسسة هي عبارة عن وحدة اقتصادية واحدة منكوثة من مجموعة من الوحدات المتكاملة فيما بينها والمكملة لبيئتها الخارجية، فالمؤسسة مواتية للبيئة التي وحدت فيها وتستجيب لها، فهي لا توجد في معزلة فإذا كانت ظروف البيئة أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وأهدافها[13](صخري، 2006).

6- **المؤسسة كخلية اجتماعية**: فالمؤسسة هي كل وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير[14](جاد الله كشك، 1999).

وبالتالي فالمؤسسة هي عبارة عن خلية اجتماعية تعتمد مجموعة من المؤشرات في تكوينها وهي:

1- تعتمد أسس التعاون بين أفرادها.

2- تنظيم مصمم لتسهيل أداء الأفراد.

3- تساهم في سد الحاجات الاجتماعية وذلك من خلال عملية إنتاج السلع والخدمات.

وأيضا من ناحية أخرى فالمؤسسة زيادة على كونها مجمع اجتماعي أيضا هو نظام إنساني، فالمؤسسة أصلا هو تجمع للأفراد، وهذا التجمع مرتبط بالعوامل والعلاقات الإنسانية، والمؤسسة على وفق ذلك تؤثر بشكل فعال في سلوكيات العاملين والمتعاملين في المنظمة[15](عقلي وآخرون، 1993) .

ومن خلال كل هذا وذاك يتضح أن أمام المسير مهام صعبة في المؤسسة، حيث أنه يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وإيديولوجياتهم وأهداف تواجدهم في المؤسسة بأكبر فعالية[16]( فرحات، 2008).

7- **المؤسسة نظام للمعلومات**:

---

(9) عمر صخري، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2014، ص 25.

(10) عمر صخري، نفس المرجع السابق، ص 25.

(11) غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط 1، 2008، ص 12.

(12) غول فرحات، نفس المرجع، ص 11.

(13) عمر صخري، نفس المرجع، ص 25.

(14) مدحت بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1999، ص 117.

(15) عمر وصفي عقيلي، فيس عبد علي المؤمن، نفس المرجع السابق، ص 28.

(16) غول فرحات، نفس المرجع السابق، ص 11.

المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تتفاعل وتتبادل فيما بينها للوصول إلى أهدافها المقررة وبالتالي فهي تحتاج إلى شبكة من المعلومات الفعالة والقادرة على تجميع وتخزين وتحليل البيانات وتصنيف المعلومات وتحويلها للمقررين من أجل عملية اتخاذ القرارات.

**المطلب 2 : أهداف المؤسسة:**

تعبر الأهداف عن الترجمة الحقيقية المعبرة عن سلامة مجموعة من العمليات فهي النتيجة النهائية التي ترغب المؤسسة في بلوغها، وقد عرفت الأهداف أيضا على أنها تعبر في أساسها عن كل من حاجات المؤسسة وحاجات ودوافع العاملين بها[17](سلاطنية، 2006) .

كما عرفها بيرو « Perrou » على أنها: تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها.

كما يمكن تمييز أن بالمؤسسة مهما كان نشاطها لا تعتمد على هدف واحد وإنما عدة أهداف في آن واحد وتحاول التوفيق من أجل الوصول إلى تحقيقها كلها في آن واحد وذلك لتحقيق الهدف الأسمى وهو البقاء والاستمرارية أما مختلف الأهداف يمكن تحددها كما يلي:

**الأهداف الخاصة:** تمثل أهم الأهداف التي تسعى كل المؤسسات الوصول إليها مهما كان نشاطها.

أ- **تحقيق الأرباح:** تمثل الفرق بين الإيرادات والنفقات وهو أهم معيار لمعرفة مدى عمل المؤسسة لأن هدف المؤسسة الأساسي هو الاستمرارية وليس فقط تحقيق الربح أي أنها تبحث عن المدى الطويل وليس المدى القصير لكن هذا لا يمنع من أن الثاني أساسي للأول.

فمن أجل الاستمرارية يجب على المؤسسة زيادة ثروتها ومن أجل ذلك تحتاج إلى أدنى ربح ممكن لأن الزيادة في الثروة الحالية تضمن الاستمرارية المستقبلية.

ب- **تحقيق رغبات الأفراد:** فقد خلقت المؤسسة أساسا من أجل تحقيق رغبات المجتمع سواء كان هذا المجتمع محلي أو أجنبي كان.

ج- **عملية الإنتاج:** هو النشاط التي من خلاله تصل المؤسسة إلى تحقيق الهدفين السابقين لكن لا يمكنها أن تحققه بدون تسيير جيد فعلى المؤسسة أن تقوم بالتنسيق الجيد بين جميع عناصر الإنتاج ويساعدها في ذلك الحصول على معلومات أكيدة وواضحة ورسم إستراتيجية جيدة وواضحة ومرنة في آن واحد فإن وفقت في كل هذا فالمؤسسة تضمن تحقيق أهدافها وبالتالي الاستمرارية.

**الأهداف العامة:**

إن الأهداف الخاصة هي أساس قيام أي مؤسسة لكن هناك أهداف يجب على المؤسسة مراعاتها أو أخذها بعين الاعتبار من أجل ضمان استقرارها والوصول إلى أهدافها.

أ- **توفير الأمن والأمان:** فالمؤسسة مكونة من مجموعة من العمال يجب أن تضمن لهم العمل باستقرار عن طريق ضمان حقهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها ومن أجل ذلك توفر لهم التأمين مثل التأمين الصحي وتأمين حوادث العمل والتقاعد. كما أنها تضمن لهم مساكن سواء وظيفية أو عادية ...الخ وفي الحقيقة كل هذه العناصر الاجتماعية لم يتحصل عليها بشكل عفوي وإنما جاء كنتيجة لتعاقب الأجيال ونضال العمال والنقابات[18]( ن.عدون، 2016).

ب- **امتصاص الفائض من العمالة**[19]( عمر صخري، 2014): أي التأثير بالإيجاب على البطالة فكلما انخفضت نسبة البطالة زادت فرص المؤسسات في زيادة إنتاجها وتسريبه من ناحية أخرى.

---

(17) بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، سوسيولوجيا المنظمات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 18.

(18) ناصر دادي عدون،اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر\ن 2016 ، ص 19.

(19) عمر صخري، نفس المرجع، ص 31.

ج- **رفع مستوى معيشة الأفراد**[20](ع. صخري، 2014): وذلك بتحسين الإنتاج لكن هذا الشرط لا يمكن الوصول إليه دون ضمان ورفع مستوى مقبول من الأجور.

**التنمية الاقتصادية:** فهي تساهم في تنمية الاقتصاد الموجودة فيه من خلال توفير المتطلبات وتؤثر أيضا على بعض المواقع من خلال التأثير على الأفراد وإعادة توزيع سكاني حيث إذا أنشأت في مناطق نائية فهي بذلك تجلب العمال وبالتالي تعمير المنطقة مثل Sonatrach وRenault.

* الابتكار وتطوير المنتجات وطرق عمل المؤسسة.

* التأثير على التجارة الدولية[21]( ف. بلحاج، 2011)، من خلال التأثير على الصادرات والواردات إما عكس الواردات إلى الصادرات أو إخلال منتوجات محلية بدل استراد منتوجات عالمية.

* ضمان محيط عمل مناسب والتقليل من النزاعات من خلال التكامل الثقافي بين الأفراد (أي ثقافة إيجابية داخل المؤسسة).

* تدريب وتنمية العمال: حيث أن المؤسسة متواجدة في محيط دائم التطور التكنولوجي فمن أجل ضمان عمل جيد يجب عليها التدريب والرسكلة الدائمة للعمال وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية.

**المطلب 3: تصنيفات المؤسسة:**

إن محاولة حصر المؤسسة الاقتصادية في تعريف واحد قد تبدو قاصرة أمام التنوع الهائل الذي نراه في الواقع العملي؛ فالمؤسسة التي يديرها حرفي في ورشته تختلف جذرياً عن الشركات عابرة القارات. من هنا، تبرز أهمية "التصنيف" كأداة منهجية تهدف إلى تبويب هذا الشتات ضمن مجموعات متجانسة تسهل دراسة سلوكها الاقتصادي، وتحديد واجباتها القانونية والضريبية، وفهم دورها في الدورة التنموية.

**الفرع الأول: التصنيف وفقاً للمعيار القانوني :**

يمثل المعيار القانوني "الهوية التشريعية" للمؤسسة؛ فهو لا يحدد فقط من يملك رأس المال، بل يرسم الحدود الفاصلة بين الذمة المالية للمؤسسة والذمة المالية لأصحابها. تكمن أهمية هذا التصنيف في تحديد "درجة المخاطرة" التي يقبل بها المستثمر، وطبيعة العلاقة القانونية التي تربط المؤسسة بالأغيار (البنوك، الموردين، والقضاء.(

***أ: المؤسسات الفردية(Sole Proprietorship)***

وهي الشكل القانوني الأبسط والأكثر انتشاراً في الأنشطة الحرفية والتجارية الصغيرة.

- **الدليل والتحليل** :في هذا النوع، تنعدم "الشخصية الاعتبارية" المستقلة عن صاحبها في جوانب كثيرة. المالك هو "الآمر الناهي"، وهو ما يمنح المؤسسة سرعة فائقة في اتخاذ القرار واقتناص الفرص دون الحاجة لاجتماعات مجلس إدارة أو تصويت.
- **وحدة الذمة المالية** :الدليل القانوني على خطورة هذا الشكل هو أن صاحب المؤسسة مسؤول مسؤولية **شخصية ومطلقة**؛ أي أن ديون المؤسسة هي ديونه الخاصة، ويمكن للدائنين الحجز على أملاكه الشخصية (مثل مسكنه الخاص) لاستيفاء حقوقهم، مما يجعل هذا النوع محدود القدرة على التوسع بسبب تخوف المالك من المخاطرة الكبرى.

---

(20) عمر صخري، نفس المرجع، ص 31.

(21) فراجي بلحاج، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية الاقتصادية بالجزائر، تحت إشراف د.بن بوزيان محمد، السنة الجامعية، 2010-2011، ص 131.

### *ب: شركات الأشخاص(Sociétés de Personnes)*

تقوم هذه الشركات على ما يعرف قانوناً بـ **"الاعتبار الشخصي"**، حيث تكون شخصية الشريك وهويته هي الضمان الأساسي للشركة.

- **الدليل والتحليل** :المثال الأبرز هنا هو "شركة التضامن". الدليل على قوتها ومخاطرتها في آن واحد هو **التضامن**؛ فكل شريك يضمن الآخر أمام الغير. إذا عجزت الشركة عن دفع ديونها، يلتزم الشركاء بدفعها من أموالهم الخاصة بالتضامن فيما بينهم.
- **انتقال الحصص** :نظراً لأن الثقة هي الأساس، لا يجوز لأي شريك بيع حصته أو التنازل عنها للغير إلا بموافقة جميع الشركاء، كما أن وفاة أحد الشركاء أو فقدانه للأهلية قد يؤدي قانوناً إلى حل الشركة، لأن "العقد" قام على أشخاص بأعيانهم.

### *ج: شركات الأموال(Sociétés de Capitaux)*

على نقيض النوع السابق، تقوم هذه الشركات على **"الاعتبار المالي"**؛ فالمهم هو ما يحمله الفرد من أسهم، لا ما يملكه من صفات شخصية.

- **الدليل والتحليل** :النموذج المثالي هو "الشركة المساهمة .(SPA) "الدليل على حداثة هذا الشكل هو **انفصال الملكية عن الإدارة**؛ فالمساهم قد لا يتدخل في التسيير اليومي، بل يمارس سلطته عبر الجمعية العامة.
- **المسؤولية المحدودة** :أعظم ميزة هنا هي أن مسؤولية المساهم **محدودة بقدر مساهمته** في رأس المال فقط. إذا أفلست الشركة، لا يمكن للدائنين ملاحقة الأموال الخاصة للمساهمين. هذا "الجدار القانوني" هو الذي سمح بتجميع رؤوس أموال ضخمة من آلاف الأفراد لتمويل مشاريع كبرى كشركات الطيران والتكنولوجيا.

### *الفرع2: المؤسسات العمومية(Public Enterprises)*

هي المؤسسات التي تضع فيها الدولة يدها كفاعل اقتصادي لتحقيق توازن بين الجدوى الاقتصادية والمصلحة العامة.

- **الدليل والتحليل** :الدليل على خصوصيتها هو أن رأس مالها مستمد من الأموال العامة (كلياً أو جزئياً). تهدف هذه المؤسسات إلى ضبط السوق أو توفير خدمات استراتيجية (كالطاقة والمياه) بأسعار مدروسة قد لا تحقق ربحاً كبيراً ولكنها تحقق "استقراراً اجتماعياً."
- **الشخصية المعنوية** :رغم تبعيتها للدولة، إلا أنها تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي، لتتمكن من ممارسة النشاط التجاري بمرونة تختلف عن الإدارات الوزارية البيروقراطية، وتخضع في تسييرها لقواعد القانون التجاري مع رقابة الدولة.

### **الفرع الثاني: التصنيف وفقاً للمعيار الاقتصادي (طبيعة النشاط(**

إذا كان المعيار القانوني يحدد "شكل" المؤسسة، فإن المعيار الاقتصادي يحدد "جوهرها" الوظيفي؛ أي ماذا تفعل المؤسسة لتوليد القيمة المضافة؟ يعتمد هذا التصنيف على موضع المؤسسة في السلسلة الإنتاجية، ونوع المخرجات التي تقدمها للسوق، ومدى تعاملها مع المادة الملموسة أو الخدمة المعنوية.

***أ: المؤسسات الصناعية (القطاع الثانوي(***

تعتبر قاطرة التنمية الاقتصادية، وهي التي تقوم بـ "الفعل التحويلي" للمادة.

- **الآلية الاقتصادية** :تكمن وظيفتها في تحويل المدخلات (مواد أولية، طاقة) إلى مخرجات ذات منفعة أعلى. وتنقسم إلى:
  1. **مؤسسات استخراجية** :مثل شركات النفط والمناجم التي تستخلص الثروات من باطن الأرض.
  2. **مؤسسات تحويلية** :التي تغير شكل المادة (مثل تحويل القطن إلى نسيج، أو الحديد إلى هياكل سيارات.(
- **الدليل التحليلي** :تتميز هذه المؤسسات بضخامة استثماراتها في "الأصول الثابتة" (الآلات والمصانع) واعتمادها الكبير على التطور التكنولوجي لخفض تكلفة الوحدة المنتجة.

***ب: المؤسسات التجارية (قطاع التوزيع(***

تمثل حلقة الوصل الحيوية بين المنتج والمستهلك، ووظيفتها هي "الوساطة" زمانياً ومكانياً.

- **الآلية الاقتصادية** :لا تقوم هذه المؤسسات بتغيير الخصائص المادية للمنتج، بل تشتريه "كما هو" لتعيد بيعه. يكمن سر نجاحها في "كفاءة التوزيع" و"سرعة دوران المخزون."
- **تحقيق الربح** :الربح هنا هو "الهامش التجاري" (الفرق بين سعر البيع وسعر الشراء). وتشمل تجار الجملة، تجار التجزئة، والمساحات الكبرى.

***ج: المؤسسات الفلاحية (القطاع الأول(***

هي المؤسسات المرتبطة مباشرة بالموارد الطبيعية المتجددة.

- **الآلية الاقتصادية** :تركز على استغلال التربة، الغابات، والثروة الحيوانية والسمكية. تتميز هذه المؤسسات بكونها "موسمية" في الغالب، وتتأثر بشكل كبير بالعوامل المناخية والطبيعية التي قد لا تملك الإدارة سيطرة عليها.
- **الدور الاستراتيجي** :تمثل أساس "الأمن الغذائي" لأي دولة، وغالباً ما ترتبط بصناعات تحويلية (الصناعات الغذائية) لتكوين ما يعرف بـ "المركب التفاعلي الفلاحي الصناعي."

***د: المؤسسات الخدماتية (القطاع الثالث(***

هي المؤسسات التي تنتج "أصولاً غير ملموسة" تلبي احتياجات معنوية أو تسهل العمليات الاقتصادية.

- **الآلية الاقتصادية** :المخرج هنا هو "خدمة" تُستهلك غالباً في وقت إنتاجها نفسه (مثل النقل، الفندقة، البنوك، والاستشارات القانونية.(
- **الدليل التحليلي** :تعتمد هذه المؤسسات بشكل أساسي على "رأس المال البشري" والمعرفة، بدلاً من الآلات الضخمة. في الاقتصاد الحديث، أصبح هذا القطاع هو الأكبر مساهمة في الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في الدول المتقدمة والناشئة.

**الفرع 3: التصنيف حسب معيار الحجم (المعيار الكمي والإحصائي(**

**يعد معيار الحجم الأداة الأكثر استخداماً من طرف الهيئات الإحصائية والوزارات (مثل وزارة الصناعة) لتحديد السياسات التنموية. إن تقسيم المؤسسات حسب حجمها لا يهدف فقط إلى الترتيب العددي، بل يهدف إلى فهم "السلوك الاقتصادي"؛ فالمؤسسة الصغيرة تختلف عن الكبرى في طريقة اتخاذ القرار، وفي قدرتها على تحمل المخاطر، وفي حاجتها للتمويل البنكي.**

***أ –: محددات معيار الحجم (المؤشرات الكمية(***

تعتمد أغلب التشريعات الاقتصادية على "العد" لتحديد حجم المؤسسة، وذلك عبر ثلاثة مؤشرات متكاملة:

1. **قوة العمل (عدد الأجراء** :(وهو المعيار الأكثر شيوعاً لبساطته الإحصائية، حيث يعكس القدرة التشغيلية للمؤسسة.
2. **رقم الأعمال** :(**Le Chiffre d'Affaires**) يمثل إجمالي المبيعات المحققة خلال دورة محاسبية، ويعكس القوة السوقية للمؤسسة.
3. **الحصيلة السنوية (حجم الأصول** :(يعكس الملاءة المالية وقيمة الاستثمارات التي تمتلكها المؤسسة.

***ب –: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة(PME/SMEs)***

تعتبر هذه المؤسسات "العمود الفقري" للاقتصاد المعاصر، وهي الضامن للاستقرار الاجتماعي.

- **التحليل الوظيفي** :تتميز هذه المؤسسات بـ **"المرونة الهيكلية"**؛ فهي قادرة على تغيير خطوط إنتاجها أو تعديل استراتيجيتها بسرعة لأن هرمها الإداري بسيط. كما أنها تمثل "الحاضنة الأولى" للابتكار والمشاريع الناشئة (Startups).
- **الواقع التشريعي (نموذج الجزائر** :(وفقاً للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون 17-02)، تُصنف في الجزائر إلى:
  - **مصغرة** 9-1) :عمال.(
  - **صغيرة** 49-10) :عاملاً.(
  - **متوسطة** 250-50) :عاملاً.(
- **الأهمية** :هي الخزان الرئيسي لامتصاص البطالة نظراً لكثافة اليد العاملة بها مقارنة برأس المال المستخدم.

***ج –: المؤسسات الكبرى(Large Enterprises)***

تمثل هذه المؤسسات "القاطرة التقنية" للاقتصاد، وغالباً ما تتخذ شكل شركات مساهمة عابرة للقارات.

- **التحليل الوظيفي** :تكمن قوتها في **"اقتصاديات الحجم**(Economies of Scale) "؛ حيث تنتج بكميات ضخمة مما يقلل تكلفة الوحدة الواحدة. كما أنها تمتلك ميزانيات ضخمة مخصصة للبحث والتطوير(R&D) ، مما يجعلها تقود التغيير التكنولوجي العالمي.

- **التحديات الهيكلية** :رغم نفوذها، تعاني المؤسسات الكبرى من **"البيروقراطية التنظيمية"**؛ فدورة اتخاذ القرار تمر عبر لجان ومستويات إدارية متعددة، مما قد يجعل استجابتها لتقلبات السوق المفاجئة أبطأ من المؤسسات الصغيرة.

**المطلب4: الهياكل التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية**

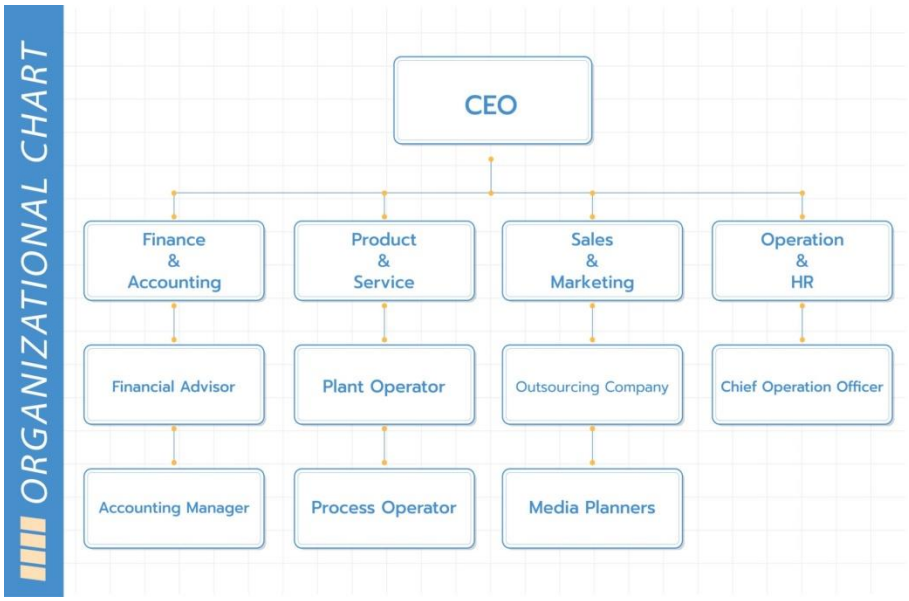
إذا كانت الاستراتيجية تمثل "العقل" الذي يخطط للمستقبل، فإن الهيكل التنظيمي يمثل "الجهاز العصبي" الذي يربط مختلف أجزاء المؤسسة ويضمن تنفيذ تلك الخطط. لا يمكن لأي مؤسسة، مهما صغر حجمها، أن تحقق أهدافها دون وجود تنظيم يحدد المسؤوليات، ويوزع المهام، ويرسم قنوات الاتصال الرسمية بين الأفراد والإدارات.

***الفرع1: الإطار المفاهيمي للتنظيم والهيكل التنظيمي***

**أ – مفهوم التنظيم (Organization)** التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وتعيين سلطة لكل مجموعة، وتوفير التنسيق الأفقي والعمودي داخل الهيكل. هو باختصار الإجابة على سؤال: "من يفعل ماذا؟ ومن يتبع لمن؟."

**ب – تعريف الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)** هو الإطار أو النموذج الذي يحدد التقسيمات الإدارية داخل المؤسسة، ويوضح علاقات السلطة (من الأعلى إلى الأسفل) وعلاقات المسؤولية، كما يحدد نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين لكل مدير). يُترجم هذا الهيكل عادة في وثيقة بصرية تُسمى **"الأورغانيغرام".(Organigramme)** "

**الشكل 2 هيكل تنظيمي للمؤسسة**




Company Organization Chart.

**المرجع: ستيفن روبنز، *الإدارة*، ترجمة دار المريخ، الرياض، 2012.**

### *الفرع2: محددات اختيار الهيكل التنظيمي*

لا يوجد "هيكل مثالي" يصلح لكل المؤسسات؛ بل يتم تصميم الهيكل بناءً على عوامل تسمى "المحددات الموقفية:"

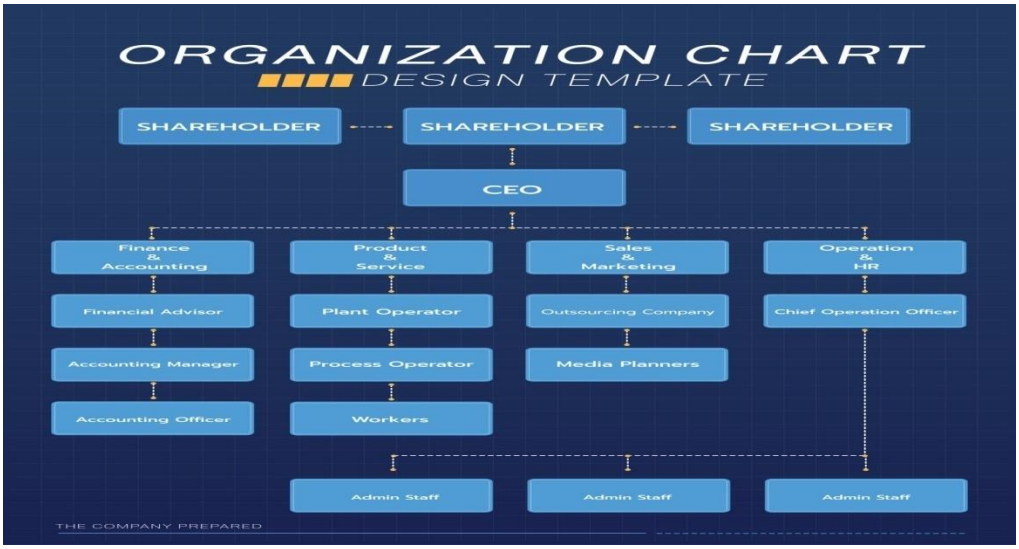
1. **حجم المؤسسة** :المؤسسات الكبرى تحتاج لهياكل معقدة ولا مركزية، بينما تكتفي المؤسسات الصغيرة بهياكل بسيطة.
2. **الاستراتيجية**" :الهيكل يتبع الاستراتيجية"؛ فإذا كانت الاستراتيجية هي التوسع الجغرافي، يجب أن يكون الهيكل إقليمياً.
3. **التكنولوجيا** :المؤسسات التي تعتمد على الإنتاج النمطي (Mass Production) تختلف في تنظيمها عن تلك التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية المرنة.
4. **المحيط** :المحيط المستقر يناسبه الهيكل "الميكانيكي" الصارم، بينما المحيط المتقلب يناسبه الهيكل "العضوي" المرن.

### *الفرع3: أنواع الهياكل التنظيمية (من التقليد إلى الحداثة)*

**أ – الهياكل الكلاسيكية (البسيطة والوظيفية)**

1. **الهيكل السلمي (خطي** :(هو الأقدم، حيث تتدفق السلطة بشكل مستقيم من المدير إلى المرؤوسين. يتميز بوضوح المسؤولية لكنه يفتقر للتخصص ويحمل المدير أعباءً فوق طاقته.
2. **الهيكل الوظيفي** :(**Functional Structure**) يتم تقسيم المؤسسة بناءً على التخصص (إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة مالية.(
   - **الميزة** :الاستفادة القصوى من خبرات المتخصصين.
   - **العيب** :ظهور "الجزر المعزولة" حيث تهتم كل إدارة بأهدافها الخاصة وتنسى أهداف المؤسسة الكلية.

**الشكل 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة**




Company Organization Chart.

**المرجع: ستيفن روبنز، *الإدارة*، ترجمة دار المريخ، الرياض، 2012،.**

**ب – الهياكل الحديثة (القطاعية والمصفوفية(**

1. **الهيكل القطاعي** :(**Divisional Structure**) يتم تقسيم المؤسسة إلى وحدات شبه مستقلة بناءً على (المنتج، المنطقة الجغرافية، أو نوع الزبون). كل قطاع يمتلك إداراته الخاصة.
   - **مثال** :شركة سوناطراك (قسم المحروقات، قسم التكرير، قسم التسويق.(
2. **الهيكل المصفوفي** :(**Matrix Structure**) هو هيكل متطور يجمع بين التخصص الوظيفي ومتطلبات المشاريع. هنا يجد الموظف نفسه يتبع لمديرين: مدير وظيفي (دائم) ومدير مشروع (مؤقت.(
   - **الميزة** :مرونة فائقة واستجابة سريعة للتحديات.
   - **العيب** :صراع السلطة وازدواجية الأوامر.

***الفرع 4: المبادئ الأساسية للتنظيم الجيد***

لكي يكون الهيكل ناجحاً، يجب أن يلتزم بالمبادئ التالية:

- **وحدة القيادة** :لا يتلقى المرؤوس أوامره إلا من رئيس واحد.
- **تكافؤ السلطة والمسؤولية** :لا يمكن محاسبة شخص على مهمة دون منحه السلطة اللازمة لتنفيذها.
- **التفويض** :قدرة المدير على منح جزء من صلاحياته للمرؤوسين لتخفيف الضغط وتطوير مهاراتهم.

**الهوامش والتوثيق المنهجي:**


1. **ناصر دادي عدون**، *اقتصاد المؤسسة (تطور الفكر التنظيمي)*، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2016.
2. **ستيفن روبنز**، *الإدارة*، ترجمة دار المريخ، الرياض، 2012،.
3. **نوري منير**، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2021. (تحليل الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.(

1. **ناصر دادي عدون**، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، الجزائر.
2. **نوري منير**، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم، الكتاب الخامس، المواد (حدد رقم المواد حسب نوع الشركة.(

)4 (**ناصر دادي عدون**، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، الجزائر،. (لتحليل الفرق الجوهري بين النشاط الصناعي والتجاري

) .(6 (**بوعبدلي ياسين**، *مطبوعة محاضرات اقتصاد المؤسسة*، جامعة تلمسان، 2023،

**7 –** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، *القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 يناير 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*) .مرجع قانوني أساسي لتحديد المعايير الرقمية.(

**8 – نوري منير**، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2021،. (تحليل اقتصادي لمزايا وعيوب الحجم في المؤسسات.(

9 – بوعبدلي ياسين، *مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة*، جامعة تلمسان، 2023،. (حول الدور الاستراتيجي للمؤسسات الكبرى في التنمية(


**المحيط**

**المبحث الاول ماهية المحيط**

**المطلب الاول تعريف المحيط**

لقد زادت أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة بعد وقوعها في عدة مشاكل وعدة أزمات اقتصادية لأن الدراسات في الأول لم تعطي المحيط أهمية كبيرة خاصة المحيط الخارجي فهناك دراسات قامت بدراسة العلاقات الرسمية وأخرى العلاقات الغير رسمية في المؤسسة ومن أجل حل هذه المشاكل التي كانت تتخبط فيها لاحظت أهمية دراسة المحيط الخارجي سيتضح فيما يلي:

فقد أعطت عدة تعاريف:

فعرفها W.Dill: "محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الإداري (الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة)، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين، هي الزبائن والموردين والعاملين، والمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعة الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها"[22]( عدون، 2016).

كما عرفت أيضا على أنه مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما إيجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر[23]( بن حبيب، 2009).

أيضا على أن "البيئة تمثل الإطار العام الذي توجد أو تعمل فيه المنظمة، ويتضمن ذلك مختلف المتغيرات السائدة في المجتمع من قيم فكرية وحضارية وأبعاد مادية مختلفة"[24]( الشماع، 2005).

ومن كل هذا يمكن إعطاء تعريف شامل حول المحيط أنه هو كل ما يكون حول المؤسسة ويؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وأساس نجاحها مبني على المعلومات المأخوذة منها.

ومن كل هذا وذاك يمكن تحديد مكونات المحيط.

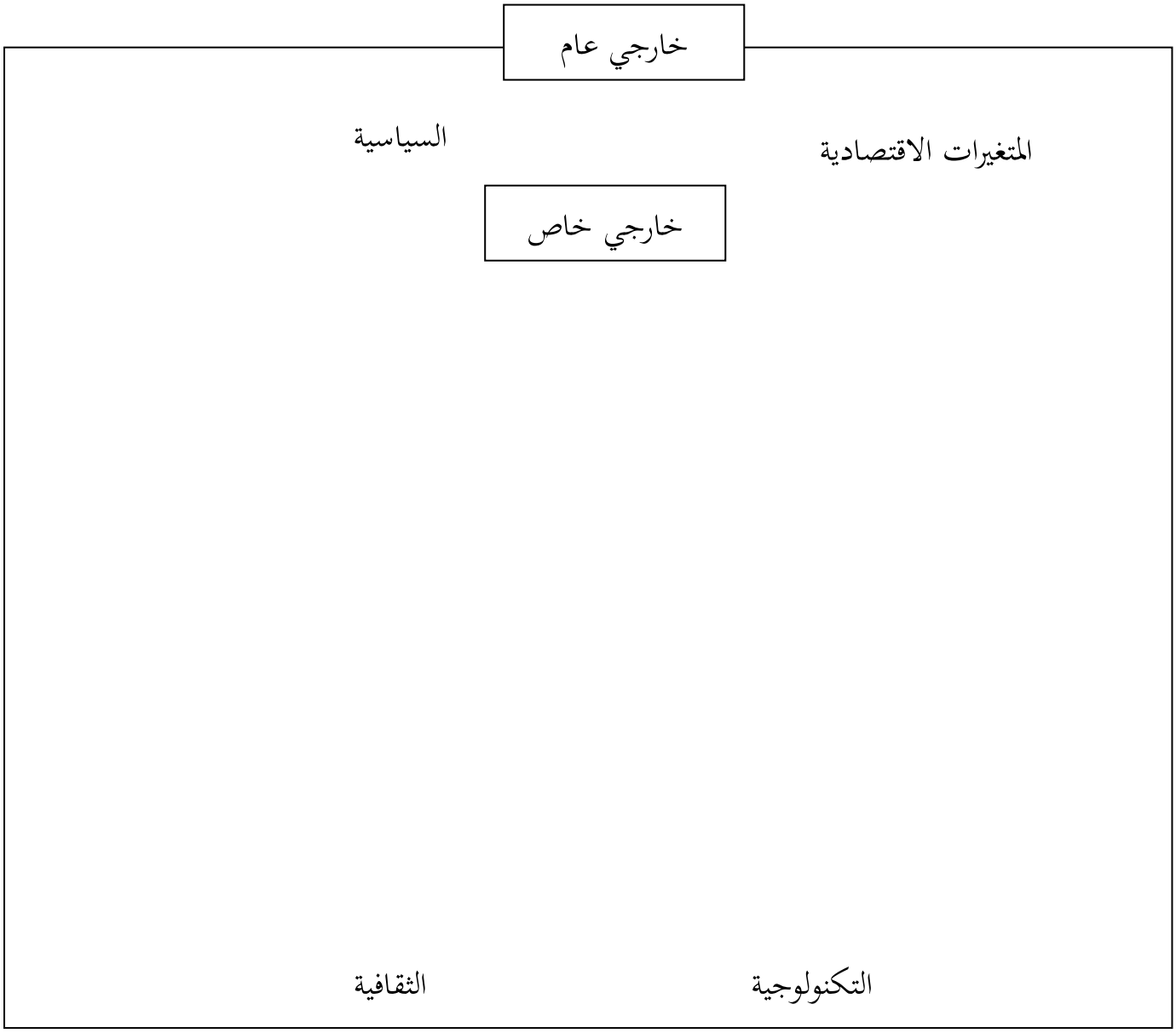
**المطلب 2: مكونات المحيط:** بالرغم من وجود اختلاف في تقسيم المحيط إلا أنه من المتفق عله أن المؤسسة مهما كانت ومهما كان نشاطها كلها لها نفس العوامل التي تؤثر فيها لكن بدرجات متفاوتة وذلك حسب ما تراه كل مؤسسة من أهمة كل عنصر من العناصر ومنه يمكن إعطاء تصنيف

**الشكل رقم(1–3) مكونات المحيط**

(22) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 77.

(23) عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع السابق، ص 37.

(24) د.خليل محمد حسن الشماع، د.خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2005، ص 187.




مكونات المحيط

أ- **المحيط الداخلي:**

هو المحيط الذي يبني المؤسسة وتعتمد عليه في نشاطها حيث أنه يتكون من كل الموارد الموجودة داخلها ومنها: النظم الإدارية والإنتاجية والمالية والتسويقية والبشرية وكل التعاملات الرسمية وغير الرسمية، النظم المعلوماتية والتكنولوجية والاتصالات المستخدمة وكل ما تحتويه المنظمة من أدنى مستوى إلى أعلاه.

ب- **المحيط الخارجي:**

لأن المحيط الخارجي للمؤسسة هو كل شيء خارج حدودها ويؤثر فيها بطريقة رسمية أو غير رسمية ولهذا يمكن تقسيم المحيط الخارجي إلى قسمين وهما:

1- **المحيط الخارجي القريب:**

يتضمن مفهوم هذا المحيط كل الأنظمة التي تكون قريبة من المؤسسة والتأثيرات متبادلة فيما بينهما بطريقة مباشرة حيث تكون فيها المؤسسة قريبة جدا من الأسواق وتتكون من:

أ- **سوق المال:** وهو أحد أهم الأنظمة الاقتصادية حيث أنه يتكون من البنوك والمؤسسات المالية التي تساهم في تدعيم وتنشيط الاستثمار عن طريق القروض والسندات.

ب- **سوق العمل:** هو السوق الذي تبحث فيه المؤسسة عن المؤهلات التي تحتاجها في تسيير نشاطها وتحقيق أهدافها وإستراتيجياتها.

ج- **سوق التموين:** هو السوق الذي تلجأ له المؤسسة لتلبية حاجياتها من مواد أولية لتدعيم نشاطها.

د- **سوق السلع والخدمات:** وهو السوق الذي تزيد فيه شدة المنافسة حيث تلتقي في المؤسسة كعارضة لمنتجاتها مع مؤسسات أخرى والمستهلكين بكل أنواعهم (صناعي أو نهائي) من جهة أخرى.

هـ- **الجماعات المحلية:** وهذا العنصر يعتبر مهم حيث أنه يمثل الحامي والمقيد لمهام المؤسسة في آن واحد.

ي- **الأنظمة الاجتماعية:** وهي عبارة عن أنظمة تقوم بحماية المجتمع مهما كان مثل منظمة حماية المستهلك، النقابات العمالية، منظمة حماية البيئة إلى غير ذلك من المنظمات.

**2- المحيط الخارجي البعيد:**

وهو الجزء الثاني من المحيط الخارجي لكن سمي بالبعيد لأنه بعيد عن المؤسسات لكن هذا لا يعن عدم وجود علاقة بينه وبين المؤسسات الاقتصادية لأن العلاقة تكمن في حاجة هذه الأخيرة هذا الجزء الأكبر الذي يضم الجزء الأصغر وهو المحيط القريب ومنه يمكن تقسيمه كما يلي:

أ- **المتغيرات الاقتصادية:** يعتبر من أهم المتغيرات الأساسية التي تؤثر في جميع المتغيرات الأخرى بصفة عامة في أنشطة المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة وذلك من خلال التأثير على الأسعار، كميات المنتجات، فعالية الإنتاج، الموارد الخام، المعلومات، إلى غير ذلك من المتغيرات، ومنه يتضح أن للمؤسسة تفاعلات وتداخلات مع هذا النظام، باعتبارها كنظام اقتصادي بدورها، وتخضع فيه لأهم القيود والشروط التي تسعى إلى التكيف معها[25]( عدون، 2016).

ب- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية:**

يعتبر الفرد عامل مهم مكون للمجتمع بصفة عامة وبالمؤسسة بصفة خاصة فهو المستهلك والعامل والمسير في آن واحد ولهذا هو يؤثر في المجتمع والمجتمع يؤثر فيه ومنه يمكن القول أن المتغيرات الاجتماعية مهمة أيضا حيث أنها تحدد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وأيضا يتم فيه تنظيم السلطة، انطلاقا من حق الفرد في التحكم في أشيائه الخاصة[26](عدون، 2016). لكن المتغيرات الاجتماعية تحكمها مجموعة من المتغيرات الأخرى منها المتغيرات الثقافية التي تؤثر بشكل كبير على المتغيرات الاجتماعية فالمركبات الثقافية هي أساس بناء ثقافات المجتمع. لهذا فإن الفترة التي يعيشها الفرد في مجتمع معين وأسرة معينة يؤثر على تكوينه في مجتمع معين وأسرة معينة يؤثر على تكوينه ومعتقداته وبالتالي على سلوكه وعلى تفكيره في معالجة المشكلات التي تواجهه.

وباعتبار المؤسسة بنت الثقافة السائدة في المجتمع يجب عليها اتخاذ قراراتها ليس بمعزل عن الأعراف والتقاليد الثقافية لكي لا تخرج عن الاستجابة والتكيف المطلوب منها[27]( الشماع، 2005).

ج- **المتغيرات القانونية والسياسية:**

---

(25) ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 81.

(26) ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 82.

(27) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 193.

تعتبر القوانين هي التي تحدد الممارسات الاقتصادية والتجارية والسياسية وحتى الاجتماعية فالقوانين لا تقل أهميتها عن أهمية المتغيرات الأخرى فهي الحامية التي تقوم بحماية ممتلكات الأشخاص والحد من الاحتكار وحماية المستهلكين ...الخ من القوانين والمعاملات القانونية أما فيما يخص السياسات فهي تمثل مجموعة من الخطط والقيود التي تؤثر في جميع أنشطة المؤسسة وفي سعيها لتحقيق أهدافها[28]( الشماع، 2005). وبالتالي يمكن القول أنها تعتبر المؤسسة نظاما سياسيا فرعيا يتم فيه تنظيم وتوزيع السلطة دون انفصال عن النظام السياسي الخارجي[29]( عدون، 2016).

د- **المتغيرات الإيكولوجية:** هي تهتم بالعلاقات بين الكائنات الحية والمحيط[30](بن حبيب، 2009). أصبحت هذه المتغيرات لا تقل أهمية عن المتغيرات الأخرى فالدراسات الحالية أصبحت تهتم بحماية المحيط والتقليل من التلوث الذي يؤثر في البيئة والكائنات الحية وبالتالي التأثير على الأفراد وهذا ما ينعكس سلبا على المجتمع والمؤسسة ولهذا يتم ملاحظة أن هناك حملات تحسيسية تقوم بتوعية المجتمع للحفاظ على محيطهم.

**المطلب 3: الأهداف من دراسة المحيط:**

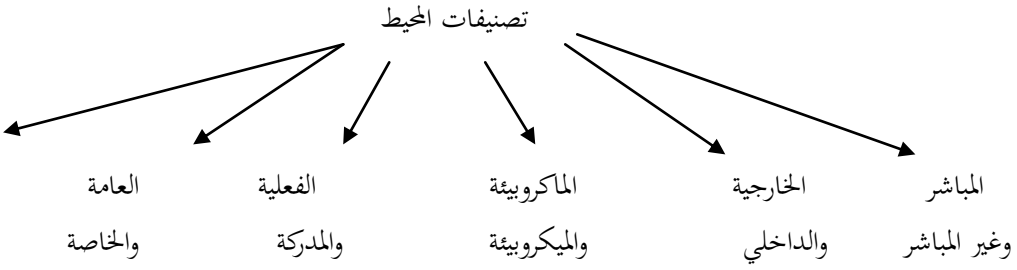
تعتبر المؤسسة الاقتصادية كجزء من سلسلة من التعاملات الاقتصادية وإذا أرادت ضمان بقائها واستمراريتها مع تحقيق الربح فهي بحاجة إلى دراسة ومراقبة وجمع معلومات حول المحيط التي تعتبر كجزء منه.

وفي السنوات الأخيرة زاد المحيط تعقيدا وتغيرا وزادت حدة المنافسة والذي يستوجب على المؤسسة القيام بتكثيف جهودها من أجل دراسة البقاء والاستمرارية في هذا المجتمع الاقتصادي.

**المطلب4: مختلف تصنيفات المحيط:**

لقد اختلف المفكرين في تحديد صنف واحد للمحيط لكنهم تقريبا اتفقوا على مضمون التصنيفات وفيما يلي سوف يتم توضيح هذه التصنيفات:

**الشكل رقم(1-4) مختلف تصنيفات المحيط**




**المصدر:** من إعداد الباحثة.

(28) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 193.

(29) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 82.

(30) عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع، ص 42.

**1- المحيط المباشر وغير المباشر:** يقسم المحيط حسب هذا التصنيف إلى محيط مباشر أو قريب ويشمل الأطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة وهي مجموعة من الأنظمة الفرعية تحت النظام الأوسع وهو محيط المؤسسة الأبعد[31](عدون، 2016).

أما المحيط الغير مباشر هو الوسط العام ويمكن توزيعه إلى عدة أنظمة متفاعلة، وتكون نضاما أشمل تحوي نضام الوسط المباشر[32].

**2- الماكروبيئة والميكروبيئة:** وقد اتسم هذا الاتجاه بتقسيم البيئة إلى الماكروبيئة أي الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع[33]( بن حبيب، 2009).

أما الميكروبيئة: أي الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة[34]( بن حبيب، 2009).

**3- البيئة الفعلية والبيئة المدركة:**

إن أي بيئة لا يمكن تصنيفها إلا إذا اتضح للمدير الفرق بين البيئة الواقعية والمدركة، وفي الواقع أن بعض البحوث لاحظت أن المقاييس المستخدمة في قياس البيئة الفعلية لا تربطها علاقة قوية بالمقاييس الخاصة بالبيئة المدركة حيث أن البعض يمكن أن يحدد مقاييس خاصة وبها يتم تحديد العناصر التي من خلالها يتم تحديد صنف البيئة. ومن هذا يمكن القول أنه كل منظمة تضع لنفسها بيئة خاصة، وإن تكوين هذه البيئة يعتمد على الإدراك[35](السالم، 2005).

**4- البيئة العامة والخاصة:**

أيضا يمكن إيجاد تصنيف آخر لمحيط المؤسسة وهي البيئة العامة والخاصة، فبالرغم من صعوبة الفصل بينهما نظرا لوجود التداخل والتأثير المتبادل بينهما. إلا أنه يمكن ملاحظة الفرق فيما يلي:

فالبيئة العامة هو الإطار الذي تعمل فيه جميع المؤسسات المتأثرة بجميع الظروف الاقتصادية، السياسية، القانونية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجيا وحتى الإيكولوجية والظروف التعليمية. حيث تعتبر كمحدد أساسي لحركة المؤسسة في تنفيذ خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها[36](خضير وآخرون، 2005) .

أما البيئة الخاصة أو الأقرب هي تلك البيئة التي تعيش داخل شبكتها المؤسسة المعنية وتوضح علاقتها مع المؤسسات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المؤسسة المعنية[37]. وهي تدخل ضمن البيئة العامة لكن هي خاصة بالنسبة للمؤسسة لأن لها علاقة مباشرة معها.

**5- المحيط الداخلي والخارجي:**

اتخذ المحيط هذا التصنيف أيضا وذلك على أساس ما هو داخلي وخارجي للمؤسسة حيث أن المحيط الداخلي هو كل ما يتعلق بالمنظمة ذاتها[38](خضير وآخرون، 2005) ، من تنظيم رسمي وغير رسمي والاتصالات الموجودة وكل ما يتعلق بإطار المؤسسة نفسها.

---

(31) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 80.

(32) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 81.

(33) عبد الرزاق بين حبيب، نفس المرجع السابق، ص 37.

(34) عبد الرزاق بين حبيب، نفس المرجع السابق، ص 37.

(35) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة "الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص 111-112.

(36) خليل محمد حسن السماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة 2، 2005م، 1425هـ، ص 189.

(37) مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع، ص 111.

(38) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 189.

أما المحيط الخارجي فهي تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المؤسسة ذاتها والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيرا كبيرا أو مباشرا، وإنما تؤثر في مسارات عمل المؤسسة ذاتها[39]( خضير، 2005).

**المطلب 5: أنواع المحيط:**

يعتبر المحيط عامل مهم أخذ انتباه كثير من الباحثين لأن أي مؤسسة يعتمد نجاحها على قدرتها فهم وتحليل محيطها.

كلن هناك أنواع مختلفة من المحيطات وكل باحث كيف قسم محيط المؤسسة فحسب دراسات إمري وترست ينقسم المحيط إلى أربعة أقسام وهي كما يلي[40]( السالم، 2005):

أ- **المحيط الهادئ العشوائي:** إن التهديد في هذا النوع من المحيط قليلة والتغيرات الحاصلة بطيئة وعدم التأكد فيها واطئ.

ب- **المحيط الهادئ التجميعي:** أيضا محيط قليل التغير إلا أن هناك تهديدات في شكل تحالفات، الأمر الذي يفرض على المؤسسة التعرف على هذه التهديدات.

ج- **المحيط القلق:** هي أكثر تعقيدا بالمقارنة بالمحيطين السابقين، فيها عدة منافسين يتجهون إلى غاية واحدة وقد تكون واحدة أو أكثر من المؤسسات القوية تتمكن من السيطرة على المحيط.

د- **المحيط الهائج:** وهي أكثر المحيطات حركة وتغير وتعقيد، حيث عنصر عدم التأكد فيها عالي جدا لأن التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة متفاعلة مع بعضها. لذا فإنها تتحرك معا وتسبب تغيرات قوية على المؤسسة، ولأن التغيرات التي تحدث كبيرة وجوهرية ويصعب التنبؤ بها لذلك نجد جهود الإدارة في التخطيط لها غالبا ما تكون عقيمة.

**المطلب6: خصائص المحيط:**

إن استحالة تحديد فواصل وحدود دقيقة بين مختلف أبعاد المحيط حسب قول قاستر وجيوفاني Gastro giovani جعل من هذا الأخير ذا خصائص متعددة ومتداخلة، أين أصبح التفريق منها أمرا معقدا بعض الشيء، ويمتاز هذا المجال بكثرة الدراسات حوله واستحواذه على اهتمام باحثين عدة[41]( صلحاوي، 2008).

وتم تقسيم خصائص المحيط كما يلي[42](صلحاوي، 2008) :

**1- درجة التعقيد:**

يعتبر Genelot، أن تعقيد المحيط مرتبط بكل الأحداث التي يصعب فهمها والتحكم فيها، والفرضية التي قدموها الباحثين هي كلما كانت درجة التعقيد كبيرة، كلما كان واجب على المؤسسة أن تكون أكثر تنظيم، وقابلة للتكثيف، وكذلك مرنة، يكون النظام معقد عندما يكون عدد كبير من الأعوان. وأن العلاقات بين هذه الأعوان قوية وتبادلية، هذا التعريف متعلق بمدى تنوع وعدم تجانس العناصر المكونة للنظام، تواجه المؤسسة هذه الحالة في حالة كون عناصر المحيط التي تأخذهم المؤسسة بعين الاعتبار في اتخاذ القرار تتميز بالتعدد وعدم التجانس، بحيث أن المؤسسة في حاجة أن تكون لها علاقات مع مختلف عناصر المحيط، إدراك درجة أو وضعية التعقيد يمر عن طريق صعوبة تحديد أسباب ونتائج علاقات المؤسسة.

---

(39) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 189.

(40) مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص 114-115.

(41) سمير صلحاوي، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، وحدة بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تحت إشراف: عبد الناصر موسي، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2007-2008، ص 09.

(42) لهواري سعيد، آيت عكاش سمير، مداخلة بعنوان: دراسة العلاقة بين المؤسسة، الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 9-11 مأخوذ عن

Gael Gueguen : face aux turbulence l'entreprise doit elle etre réactive ? p 7. http:// labocolloques, voila.net/ 08 said lahouari 11.pdf. le 7/03/2014 a 14 h 28.

**2- عدم التأكد:**

حالة عدم التأكد الذي يتميز بها المحيط تعود إلى عدم توفر المعلومات بالشكل الكافي، وفي الوقت المناسب، المتعلقة بالعوامل المشكلة للمحيط، والتي ينتج عنها عدم قدرة تقدير آثار قرار معين على المؤسسة وتعود أسباب عدم التأكد إلى سببين أساسيين هما:

- داخلية وتتمثل في عدم كفاءة نظام المعلومات مثلا.
- خارجية وتتمثل مثلا في التوتر، التغير والتنوع ...

**3- الديناميكية:**

ديناميكية المحيط ينتج عنها غياب نماذج، وينتج عنها عدم القدرة على التوقع بالمحيط وهذا بسبب درجة التغيير وتنوع العوامل المكونة للمحيط، ويمكن أن تتمثل ديناميكية المحيط في:

- السوق: عدد وتنوع الزبائن في تزايد.
- التنافسية: عدد المنافسين والعروض المقدمة في تزايد.
- التكنولوجيا: التطور المستمر للتكنولوجيا.

في حالة كون درجة ديناميكية التنافسية ودرجة الديناميكية التكنولوجيا مرتفعة، فإن حالة عدم التأكد بصفة عامة مرتفعة فإن الميزات التنافسية تصبح قصيرة المدى، والمؤسسة مجبرة على الحفاظ على هذه الميزات.

**4- الاضطرابات:**

وتتمثل في إيجاد صعوبات في إعداد الخطة الإستراتيجية، يمكن تعريف الاضطرابات التي تحدث في المحيط على شكل تسلسل الأحداث عبر الزمن، تكون أقل أو أكثر في صالح المؤسسة، ولكن لا يمكن توقعها. وعادة ما تكون جديدة، فهي نتيجة لتراكم الآثار السلبية للديناميكية (تغيرات سريعة بدرجة مرتفعة) ولدرجة التعقيد (صعوبة فهم المحيط) وكذلك للآثار السلبية الناتجة عن عدم التأكد (آثار عدم إمكانية التوقع، إذن وجود الاضطرابات دليل على محيط غير ثابت.

**المبحث الثاني: التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والمحيط:**

من خلال الدراسات الحديثة تمت ملاحظة أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على المحيط خصوصا بعد دراسات H.Simon الذي أكد على أن المؤسسة هي عبارة عن نظام مفتوح والتأثيرات قائمة بشكل كبير بينها وبين المحيط وسوف يلاحظ ذلك وهذه التأثيرات كما يلي:

**المطلب1: تأثير المؤسسة في المحيط:** تعتبر المؤسسة جزء من نظام أوسع فأي خلل بها يؤدي إلى تدهور الاقتصاد ككل لأنها عبارة عن حلقة من سلسلة اقتصادية وبالتالي فهي تأثر في المحيط من عدة نواحي اجتماعية واقتصادية، وهذا كما يلي:

أ- **أثار اجتماعية:** إن أي مؤسسة اقتصادية مهام كان نشاطها فهي تؤثر بطريقة إيجابية أو سلبية على المجتمع مثلا قامت مؤسسة بتشخيص محيط معين فوجدت أن هناك منافس مهم خرج من السوق فهذه تعتبر فرصة لها بكسب هذا الجزء وذلك عن طريق فتح فرع لها قريب من هذه الفرصة وبالتالي هي بحاجة إلى عمالة فقامت بفتح مناصب شغل الذي يقوم بامتصاص البطالة والمؤسسة بما أنها تعتبر مهمة ولها مكانة عالية في السوق فهي بحاجة إلى عمالة ذات كفاءة عالية فمنه سوف تؤثر على هذه العمالة في القطاعات الأخرى عن طريق الإغراء وذلك يكون بالرفع من الأجور فهي بهذه الطريقة تؤثر على الأجور في جميع القطاعات لأنه كل مؤسسة تحاول الاحتفاظ بكفاءاتها بنفس الطريقة، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة بهذه الحالة قد استغلت هذه الفرصة لأنها عند قيامها بنشاطها سوف تقوم بإنتاج سلع وتحتاج إلى بيعها فهنا يدخل دور التسويق الذي يؤثر على الأفراد ويقوم بجلبهم وبالتالي هي تؤثر على نمط استهلاكهم والذي يساعد المؤسسة إلى دوران نشاطها. والعكس صحيح إذا قامت مؤسسة بتصفية نشاطها.

ب- **الآثار الاقتصادية:** لا يمكن التكلم عن مجتمع دون التكلم على اقتصاده فيعتبر الاقتصاد هو أساس نجاح أي مجتمع وتطوره وبالتالي الرفع من مستواه المعيشي.

نأخذ مثال حول منطقة حاسي مسعود التي هي منطقة في الجنوب والتي كانت تخلو من النشاط الاجتماعي والاقتصاد في آن واحد وعند اكتشاف البترول والتي تعتبر مادة أساسية لجميع الأنشطة الاقتصادية فقامت شركة سوناطراك بإنشاء سياج لها في هذه المنطقة وبالتالي هي بحاجة إلى عمالة لكن المنطقة هي صحراوية ويصعب العيش فيها فأثرت بالطريقة التي تم التكلم عنها وهي عن طريق الأجور لجلب أكبر قدر ممكن من اليد العاملة التي تحتاجها ولمن هذه العمالة تحتاج إلى مساكن ومرافق عامة التي وفرتها هذه المؤسسة وهي بهذه الطريقة قامت بدفع عجلة التعمير لكن هذه العمالة لها حاجيات خاصة فبدأت تظهر منشآت تجارية لتلبية هذه الرغبات الاستهلاكية، لكن هذه المؤسسة هي ذات نشاط ثقيل تحتاج إلى سلع من أجل نشاطها فبالتالي هي بحاجة إلى منتجات وسيطية أو نصف مصنعة من أجل تكملت دورتها الاقتصادية وبالتالي التأثير على التكامل الاقتصادي بتشجيع مؤسسات أخرى على الظهور. وبما أنها مؤسسة ضخمة ولها مكانة كبيرة بالأسواق فهي تؤثر أيضا على الأسعار بالزيادة أو النقصان من أجل التأثير على المستهلك.

**المطلب 2: تأثير المحيط في المؤسسة:**

يعتبر المحيط عامل نشط ديناميكي يؤثر كثيرا في أهداف المؤسسة ولهذا يجب أخذ عناصره بعين الاعتبار والاهتمام بها فأول عنصر هو الفرد حيث أنه عامل فعال ومحرك فيها من المحيط الخارجي لكن يؤثر حتى في المحيط الداخلي للمؤسسة وذلك عن طريق المسير والعامل فهم أشخاص تتوقف عليهم بشكل كبير نشاط المؤسسة فإذا تمتعوا بكفاءة ونزاهة عالية هذا سوف يعود عليها بالنفع والحصول إلى أعلى وأفضل النتائج فلهذا يجب الاهتمام بهم وتكوينهم أحسن تكوين ومنه يقول ألفريد مارشال أحسن ضروب رأسمال هي التي تستثمر في العامل البشري لأن تكوين الفرد يؤدي إلى تفعليه وتنشيطه أكثر فهو عامل حيوي له أفكار تطويرية وكلما زاد تطوير الفرد زاد في تطوير المؤسسة وعوامل إنتاجها وتسييرها وبالتالي ربح التكاليف وزيادة الأرباح والاستمرارية لكن الفرد لا يعتبر عامل مسير فقط وإنما هناك شخص آخر له تأثير على المؤسسة وهو المستهلك الذي هو أيضا له انعكاسات على المؤسسة فإذا نجحة المؤسسة في نشاطها دون النجاح في كسب المستهلك فهذا سوف يؤدي إلى فشل مهامها لذا فهي يجب أن تأخذ المستهلك كمركز نشاطها وتحاول تلبية رغبات أكبر قدر ممكن لأنه إرضاء الناس غاية لا تدرك ولهذا هي تحاول بقدر الإمكان جلب والتأثير على عادات المستهلكين وذلك حسب عاداتهم الاستهلاكية وحسب قدرتهم العقلية والتكوينية.

ومنه يلاحظ أن الإنسان هو المحرك الأول في هذه الحياة لأنه يعتبر المخلوق الوحيد القادر على التصرف بحكمة ومنطق، وتتحدد نتائج هذا التصرف بكيفية إنجازه، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوينه وثقافته[43]( عدون، 2016).

لكن المؤسسة هي عبارة عن كيان اقتصادي ويتوقف بناء هذا الكيان على عوامل الإنتاج ومن بين أهم هذه العوامل لدينا المواد الأولية حيث بتوفرها تعمل المؤسسة بطمئنينة أما بندرتها تسقط في التعطل أو التوقف عن النشاط لهذا تحاول المؤسسة إبقاء نشاطها دائم الدوران وذلك بتوفير هذه المواد والاحتفاظ بها في المخازن واستعمالها في الوقت المناسب واستخدام أحسن أسلوب للتخزين مثل أساليب FIFO وLIFO ومع التطور التي وصل إليه المجتمع بصفة عامة والاقتصاد بصفة خاصة فإن العامل المهم الآخر في عوامل الإنتاج وهو العامل التكنولوجي حيث تعرف التكنولوجيا على أنها منهج التشغيل الصناعي وبالتالي يمكن القول أنها ليست فقط الآلات المستخدمة وإنما هي أيضا المناهج العلمية المستخدمة في التسيير لرفع إنتاجية العمل وترقية مستوى الإنتاج في المؤسسة على العنصر البشري ويكون ذلك سواء في اختراع وإنتاج الآلات أو في فهمها واستعمالها[44]( عدون، 2016).

---

(43) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 83.

(44) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 85.

**خلاصة:**

من خلال هذا الفصل تم توضيح المؤسسة الاقتصادية واهمية المحيط فيها حيث لا يمكن تحقيق اي هدف اقتصادي لها دون ان يكون هناك تلاؤم بينها وبين محيطها خاصة في الوقت الحاضر هي متواجدة في بيئة من أهم أبعادها التعقيد والديناميكية هما بعدين يصعب ان لم نقول يستحيل لا التحكم و لا التنبؤ فيهما.

**المؤسسة كوحدة لتوزيع المداخيل**

**مقدمة**

تُعد المؤسسة الاقتصادية في العصر الحديث أكثر من مجرد وحدة إنتاجية تقوم بتحويل الموارد إلى منتجات وخدمات، بل هي وحدة اجتماعية واقتصادية معقدة تلعب دوراً محورياً في توزيع الثروة والمداخيل بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين. وفي هذا السياق، برز مفهوم القيمة المضافة كأحد أهم المفاهيم المحاسبية والاقتصادية التي تسمح بقياس وتحليل هذه العملية التوزيعية.

إن فهم القيمة المضافة وآليات توزيعها يمثل أمراً جوهرياً لكل من الباحثين والممارسين في مجال المالية والمحاسبة، إذ يوفر هذا المفهوم إطاراً تحليلياً يسمح بتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتحديد مدى مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي. كما أنه يكشف عن طبيعة العلاقات الاقتصادية والاجتماعية التي تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي.

تهدف هذه المحاضرة إلى تقديم دراسة شاملة ومفصلة لمفهوم القيمة المضافة ودور المؤسسة كوحدة لتوزيع المداخيل،

سنعتمد في هذه المحاضرة على مصادر أكاديمية موثوقة ومراجع علمية رصينة، مع الحرص على تقديم المعلومة بأسلوب واضح ومبسط يتيح فهماً عميقاً للمفاهيم المطروقة.

**المحور الأول: تعاريف القيمة المضافة**

**1.1 المفهوم العام للقيمة المضافة:** تُعرف القيمة المضافة (Value Added) بأنها الثروة الحقيقية التي تخلقها المؤسسة خلال دورة إنتاجها، وهي تمثل الفرق بين قيمة الإنتاج وقيمة الاستهلاكات الوسيطة اللازمة لتحقيق هذا الإنتاج. ووفقاً للتعريف الذي تبناه المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية الفرنسي (INSEE, 20023)، فإن القيمة المضافة هي "الثروة الخام التي تخلقها كل وحدة منتجة".

**وبشكل أكثر دقة، يمكن القول إن القيمة المضافة تمثل القيمة الجديدة التي تضيفها المؤسسة إلى المواد الأولية والخدمات التي تقتنيها من الخارج، وذلك من خلال عملية الإنتاج التي تجمع بين عوامل الإنتاج المختلفة (العمل، رأس المال، التكنولوجيا).**

**1.2 التعريف المحاسبي للقيمة المضافة:** من المنظور المحاسبي، تُعتبر القيمة المضافة أحد أهم الأرصدة المتوسطة للإدارة (SIG -Soldes Intermédiaires de Gestion )(Burlaud & Simon.2015)، وهي تُحسب ضمن جدول الأرصدة المتوسطة للإدارة الذي يهدف إلى تحليل النتيجة المحاسبية للمؤسسة على مستويات **مختلفة**.

ووفقاً للمعايير المحاسبية الدولية، فإن القيمة المضافة تُعرّف بأنها: "الفائض الناتج عن طرح الاستهلاكات الوسيطة من قيمة الإنتاج، والذي يمثل الثروة التي تسمح للمؤسسة بتغطية نفقاتها المختلفة وتحقيق هامش ربح".

**1.3 التعريف الاقتصادي للقيمة المضافة:** من الناحية الاقتصادية، تمثل القيمة المضافة مساهمة المؤسسة في الناتج المحلي الإجمالي، إذ أن مجموع القيم المضافة لجميع المؤسسات في بلد ما يُشكل الناتج المحلي الإجمالي لهذا البلد. وبهذا المعنى، فإن القيمة المضافة هي مؤشر اقتصادي كلي يسمح بقياس حجم النشاط الاقتصادي وتحليل بنية الاقتصاد الوطني.

ويشير الاقتصاديون إلى أن مفهوم القيمة المضافة يسمح بتفادي ازدواجية الحساب في احتساب الناتج المحلي الإجمالي (Colasse. 2021)، إذ أنه يأخذ بعين الاعتبار فقط القيمة الجديدة المضافة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وليس القيمة الإجمالية للمنتجات.

**1.4 التعريف القانوني للقيمة المضافة:** وتُعرَّف القيمة المضافة قانونياً بأنها "الفارق بين قيمة المبيعات وقيمة المشتريات اللازمة لتحقيق هذه المبيعات .(Haller & Stolowy, 1998, p. 25) "كما تُشكّل القيمة المضافة الأساس لحساب ضريبة القيمة المضافة كضريبة غير مباشرة.(Sahri et al., 2022)

وبالمثل، في التشريعات المحاسبية العربية، يتم التعامل مع القيمة المضافة كمؤشر أساسي لقياس الأداء الاقتصادي للمؤسسة )لسقاط، 2020( ، ويتم إلزام المؤسسات الكبيرة بالكشف عنها في تقاريرها المالية.

**المحور الثاني: أنواع القيمة المضافة**

يمكن تصنيف القيمة المضافة حسب معايير مختلفة، مما ينتج عنه أنواع متعددة من القيمة المضافة، كل منها له خصائصه واستخداماته الخاصة. وفيما يلي نستعرض أهم هذه الأنواع:

**2.1 القيمة المضافة الإجمالية والقيمة المضافة الصافية**

**2.1.1 القيمة المضافة الإجمالية (VA Brute)**: حسب القيمة المضافة الإجمالية بصيغة: قيمة الإنتاج ناقص الاستهلاكات الوسيطة .(Sahri et al., 2022) وتُستخدم أساساً في الحسابات الوطنية وفي حساب الناتج المحلي الإجمالي.(Haller & Stolowy, 1998) ). وهي تمثل الربح الخام للمؤسسة قبل أخذ الاستهلاك بعين الاعتبار. وتُحسب هذه القيمة بالصيغة التالية:

**القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج – الاستهلاكات الوسيطة**

أما القيمة المضافة الصافية فتُحسب بطرح الاستهلاكات من القيمة المضافة الإجمالية، وهي تمثل الثروة الحقيقية المتبقية بعد مراعاة تآكل المعدات.(Sahri et al., 2022) .

**2.1.2 القيمة المضافة الصافية (VA Nette)**: تُحسب القيمة المضافة الصافية بطرح الاستهلاكات (الإهلاكات) من القيمة المضافة الإجمالية. وهي تمثل الثروة الحقيقية التي تبقى للمؤسسة بعد مراعاة تآكل المعدات والآلات المستخدمة في عملية الإنتاج. وتُحسب بالصيغة التالية:

**القيمة المضافة الصافية = القيمة المضافة الإجمالية – الاستهلاكات) الإهتلاكات(**

وتُعتبر القيمة المضافة الصافية مؤشراً أكثر دقة لقياس الأداء الاقتصادي للمؤسسة، إذ أنها تأخذ بعين الاعتبار التكلفة الفعلية لاستخدام رأس المال المستثمر.

**2.2 القيمة المضافة الاقتصادية (EVA)**: القيمة المضافة الاقتصادية ( EVA -Economic Value Added)

هي مفهوم مالي حديث طوره الاقتصادي الأمريكي جويل ستيرن في الثمانينيات. وتُعرف بأنها الفائض المتبقي من الربح التشغيلي بعد خصم تكلفة رأس المال المستثمر (الملكي والدين).

وتُحسب القيمة المضافة الاقتصادية بالصيغة التالية:.(Chen & Dodd, 1997; Wulandari, 2021)

**= EVA الربح التشغيلي بعد الضرائب) – رأس المال المستثمر × تكلفة رأس المال(**

وتُستخدم القيمة المضافة الاقتصادية كمؤشر لقياس خلق القيمة للمساهمين، إذ أن قيمة EVA الإيجابية تعني أن المؤسسة حققت عائداً يفوق تكلفة رأس المال، وبالتالي فهي تخلق قيمة للمساهمين.

**2.3 القيمة المضافة الموزعة والقيمة المضافة الغير الموزعة:** يمكن أيضاً تمييز القيمة المضافة حسب طريقة توزيعها إلى:

أ) القيمة المضافة الموزعة: وهي الجزء من القيمة المضافة الذي يتم توزيعه على مختلف الفاعلين الاقتصاديين (العمال، المقرضون، الدولة، المساهمون).

ب) القيمة المضافة الغير الموزعة: وهي الجزء الذي تبقيه المؤسسة لنفسها على شكل احتياطيات وأرباح محتجزة تستخدمها في تمويل استثماراتها المستقبلية.

**المحور الثالث: حساب القيمة المضافة**

إن حساب القيمة المضافة يتم وفق مناهج مختلفة حسب الغرض من الحساب والبيانات المتوفرة. وفيما يلي نستعرض الطرق الرئيسية لحساب القيمة المضافة:

**3.1 حساب القيمة المضافة من حساب النتيجة:** تُعدّ طريقة حساب القيمة المضافة من حساب النتيجة من أكثر الطرق شيوعاً في المحاسبة التحليلية.(Sahri et al., 2022) . وتتمثل الصيغة العامة فيما يلي:

**القيمة المضافة = النتيجة الصافية + المصاريف الاستثنائية – المداخيل الاستثنائية + المصاريف المالية – المداخيل المالية + المصاريف الأخرى – المداخيل الأخرى + أجور الأجراء + الضرائب والرسوم + مخصصات الإهلاك والمؤونة – استرجاعات المخصصات + ضريبة الأرباح**

أو بصيغة مبسطة:

**القيمة المضافة = النتيجة الصافية + مجموع المصاريف) باستثناء الاستهلاكات الوسيطة – (مجموع المداخيل )باستثناء المبيعات**(Sahri et al., 2022) )

**3.2 حساب القيمة المضافة من هامش التجارة والإنتاج:** تُستخدم هذه الطريقة بشكل أساسي في المحاسبة التحليلية، وتعتمد على حساب القيمة المضافة انطلاقاً من هامش التجارة وقيمة الإنتاج. وتتمثل الصيغة فيما يلي:

**القيمة المضافة = هامش التجارة + إنتاج الممارسة – الاستهلاكات من عند الغير**

حيث أن:

– هامش التجارة = مبيعات البضاعة – تكلفة شراء البضاعة المباعة

– إنتاج الممارسة = المبيعات + المخزونات + الاستثمارات

– الاستهلاكات من عند الغير = مشتريات المواد والخامات + المصاريف الخارجية ± تغيرات المخزون

**3.3 حساب القيمة المضافة الصافية:** لحساب القيمة المضافة الصافية، يتم طرح الاستهلاكات (الإهتلاكات) من القيمة المضافة الإجمالية:

**القيمة المضافة الصافية = قيمة الإنتاج – الاستهلاكات الوسيطة – الاستهلاكات) الإهلاكات(**

أو بصيغة بديلة:

**القيمة المضافة الصافية = القيمة المضافة الإجمالية – الاستهلاكات) الإهلاكات(**

**3.4 مثال تطبيقي**

لنفترض مؤسسة صناعية حققت خلال السنة المالية ما يلي (بالآلاف من الدينارات):

| البيان | المبلغ (ألف دينار) |
|---|---|
| رقم المعاملات | 10,000 |
| الاستهلاكات الوسيطة | 4,500 |
| الاستهلاكات (الإهلاكات) | 800 |
| أجور الأجراء | 2,500 |
| الضرائب والرسوم | 600 |
| الفوائد | 300 |
| النتيجة الصافية | 1,300 |

الحل:

القيمة المضافة الإجمالية = 10,000 – 4,500 = 5,500 ألف دينار

القيمة المضافة الصافية = 5,500 – 800 = 4,700 ألف دينار

**المحور الرابع: خصائص القيمة المضافة**

تتميز القيمة المضافة بخصائص تميزها عن المؤشرات المحاسبية والمالية الأخرى، منها الشمولية والموضوعية والقابلية للتجزئة.(López Moreno et al., 2024) ، وتجعلها أداة تحليلية فعالة. وفيما يلي نستعرض أهم هذه الخصائص:

4.1 خاصية الشمولية: **تتميز القيمة المضافة بأنها مؤشر شامل يأخذ بعين الاعتبار جميع العمليات الاقتصادية للمؤسسة، سواء كانت عمليات بيع أو عمليات إنتاج. وهي تشمل جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، مما يسمح بقياس إجمالي لنشاطها الاقتصادي.**

4.2 خاصية الموضوعية: **تُعتبر القيمة المضافة مؤشراً موضوعياً نسبياً، إذ أنه يمكن حسابها بطرق موحدة ومحددة، مما يسمح بإجراء مقارنات بين المؤسسات المختلفة أو بين فترات زمنية مختلفة لنفس المؤسسة.**

4.3 خاصية القابلية للتجزئة: **يمكن حساب القيمة المضافة على مستويات مختلفة: على مستوى المؤسسة ككل، أو على مستوى الأقسام أو الوحدات الإنتاجية، أو حتى على مستوى المنتجات. وهذه الخاصية تسمح بتحليل دقيق لمصادر خلق القيمة داخل المؤسسة.**

**4.4 خاصية الارتباط بالناتج المحلي الإجمالي:**

**كما تتميز بارتباطها المباشر بالناتج المحلي الإجمالي، إذ أن مجموع القيم المضافة لجميع المؤسسات يُشكل الناتج المحلي الإجمالي.(Sahri et al., 2022)** ، إذ أن مجموع القيم المضافة لجميع المؤسسات في بلد ما يُشكل الناتج المحلي الإجمالي لهذا البلد. وهذا ما يجعلها مؤشراً اقتصادياً كلياً بالإضافة إلى كونها مؤشراً ميكروياً.

**4.5 خاصية الاستقلال النسبي عن السياسات المحاسبية:** على عكس الربح الصافي الذي يمكن التأثير فيه من خلال السياسات المحاسبية المتبعة (طريقة حساب الاستهلاك، طريقة تقييم المخزونات...)، فإن القيمة المضافة تبقى نسبياً أقل تأثراً بهذه السياسات، مما يجعلها مؤشراً أكثر موثوقية للمقارنات بين المؤسسات.

**4.6 خاصية التوزيع:** تتميز القيمة المضافة بأنها تُمثل القاعدة التي تُوزع على أساسها المداخيل بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين. وهي بذلك تكشف عن طبيعة العلاقات الاقتصادية والاجتماعية داخل المؤسسة وفي محيطها الخارجي.

**4.7 خاصية الدلالة الاقتصادية:** تُعتبر القيمة المضافة مؤشراً اقتصادياً ذا دلالة قوية على الأداء الاقتصادي للمؤسسة. فالقيمة المضافة المرتفعة تشير إلى كفاءة عالية في استخدام الموارد وقدرة على خلق الثروة، بينما القيمة المضافة المنخفضة قد تشير إلى مشاكل في عملية الإنتاج أو في التسعير.

**المحور الخامس: أهمية القيمة المضافة**

تكتسب القيمة المضافة أهمية كبيرة على المستويين الميكروي (مستوى المؤسسة) والماكروي (مستوى الاقتصاد الوطني)، وفيما يلي نستعرض هذه الأهمية:

**5.1 الأهمية على المستوى الميكروي**

**5.1.1 قياس الأداء الاقتصادي**: تستخدم القيمة المضافة كمؤشر أساسي لقياس الأداء الاقتصادي للمؤسسة وقدرتها على خلق الثروة.(Sahri et al., 2022; Wulandari, 2021) . فهي تسمح بتقييم مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وتحويلها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة.

**5.1.2 تحليل التكلفة والكفاءة**: من خلال تحليل القيمة المضافة، يمكن للمؤسسة تحديد نسبة الاستهلاكات الوسيطة في الإنتاج، مما يساعد على تقييم كفاءة عملية الإنتاج وتحديد مجالات التحسين المحتملة.

**5.1.3 أساس لحساب الضرائب**: وتُشكّل القيمة المضافة الأساس لحساب ضريبة القيمة المضافة كضريبة غير مباشرة تُحصّل من المستهلك النهائي.(Haller & Stolowy, 1998) ، وهي ضريبة غير مباشرة تُحصل من المستهلك النهائي ولكن تُحصل وتُؤدى من قبل المؤسسات في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتوزيع.

**5.1.4 أداة للتخطيط والرقابة**: تُستخدم القيمة المضافة كأداة للتخطيط المالي والرقابة على تنفيذ الميزانيات، إذ يمكن مقارنة القيمة المضافة المحققة بالقيمة المضافة المخططة لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

**5.2 الأهمية على المستوى الماكروي**

5.2.1 حساب الناتج المحلي الإجمالي: وتُستخدم القيمة المضافة في حساب الناتج المحلي الإجمالي بطريقة الإنتاج، حيث يُحسب كمجموع القيم المضافة لجميع المؤسسات.(Sahri et al., 2022) ، حيث يُحسب الناتج المحلي الإجمالي كمجموع القيم المضافة لجميع المؤسسات في الاقتصاد الوطني.

ويُحسب الناتج المحلي الإجمالي بالصيغة التالية:

**PIB = مجموع القيم المضافة للمؤسسات + الضرائب غير المباشرة – الإعانات**

**5.2.2 تحليل بنية الاقتصاد**: تسمح القيمة المضافة بتحليل بنية الاقتصاد الوطني وتحديد مساهمة كل قطاع (الفلاحة، الصناعة، الخدمات) في الناتج المحلي الإجمالي. وهذا التحليل ضروري لصياغة السياسات الاقتصادية.

**5.2.3 المقارنات الدولية**: بفضل توحيد طريقة حسابها، تسمح القيمة المضافة بإجراء مقارنات دولية حول حجم النشاط الاقتصادي وهيكل الاقتصادات المختلفة.

**5.2.4 قياس الإنتاجية**: تُستخدم القيمة المضافة في حساب مؤشرات الإنتاجية على المستوى الوطني، مثل الإنتاجية العامة للعامل (القيمة المضافة / عدد العمال) أو الإنتاجية لكل وحدة من رأس المال.

**المحور السادس: استخدامات القيمة المضافة**

تستخدم القيمة المضافة في التحليل المالي للمؤسسة، خاصة في تحليل الأرصدة المتوسطة للإدارة (Tableaux de Bord) (López Moreno et al., 2024).:

6.1 استخدامات داخل المؤسسة

**6.1.1 التحليل المالي:** تُستخدم القيمة المضافة في التحليل المالي للمؤسسة، خاصة في تحليل الأرصدة المتوسطة للإدارة (SIG). وهي تسمح بتقييم القدرة التمويلية للمؤسسة وتحليل مصادر واستخدامات الأموال.

**6.1.2 تقييم الأداء:** تُستخدم القيمة المضافة كمؤشر لتقييم أداء المؤسسة وأقسامها المختلفة. فالقيمة المضافة المرتفعة تشير إلى أداء جيد، بينما القيمة المنخفضة قد تستدعي مراجعة السياسات المتبعة.

**6.1.3 اتخاذ القرارات:** تساعد القيمة المضافة في اتخاذ قرارات الإدارة المختلفة، مثل قرارات التسعير، وقرارات الشراء، وقرارات الاستثمار. فمثلاً، يمكن استخدام تحليل القيمة المضافة لتقرير ما إذا كان من الأفضل إنتاج مكون ما داخلياً أو شراؤه من الخارج.

**6.1.4 التخطيط الاستراتيجي:** تُستخدم القيمة المضافة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية التي يجب التركيز عليها، والأنشطة ذات القيمة المنخفضة التي يمكن الاستغناء عنها أو تحسينها.

**6.2 استخدامات خارج المؤسسة**

**6.2.1 التقييم الائتماني:** تُستخدم القيمة المضافة من قبل المقرضين والبنوك في تقييم الجدية الائتمانية للمؤسسات. فالقيمة المضافة المستقرة أو المتزايدة تشير إلى قدرة جيدة على سداد الديون.

**6.2.2 التقييم الاستثماري:** يستخدم المستثمرون القيمة المضافة في تقييم جاذبية الاستثمار، إذ تشير القيمة المضافة المتزايدة إلى نمو محتمل.(Sahri et al., 2022) فالقيمة المضافة المتزايدة تشير إلى نمو محتمل وعوائد استثمارية جيدة.

6.2.3 التحليل الاقتص**ادي:** يستخدم الاقتصاديون والباحثون القيمة المضافة في دراساتهم وتحليلاتهم الاقتصادية، خاصة في مجالات مثل دراسة الإنتاجية، وتحليل التجارة الدولية، ودراسة آثار السياسات الاقتصادية.

**6.2.4 الإحصاءات الرسمية:** تستخدم الهيئات الإحصائية الرسمية القيمة المضافة في إعداد الإحصاءات الاقتصادية الوطنية، مثل حسابات الدخل القومي والناتج المحلي الإجمالي.

**المحور السابع: أهداف القيمة المضافة**

يستهدف حساب وتحليل القيمة المضافة تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة، يمكن تصنيفها على النحو التالي:

**7.1 الأهداف المحاسبية:** من الأهداف الرئيسية لحساب القيمة المضافة في المحاسبة تحليل النتيجة المحاسبية على

مستويات مختلفة.(Sahri et al., 2022) :

أ) تحليل النتيجة المحاسبية: تهدف القيمة المضافة إلى تحليل النتيجة المحاسبية للمؤسسة على مستويات مختلفة، بدءاً من الهامش التجاري وانتهاءً بالنتيجة الصافية.

ب) ربط الحسابات المالية والمحاسبية: تساعد القيمة المضافة على ربط الحسابات المالية (الميزانية العمومية) بالحسابات المحاسبية (حساب النتيجة)، مما يوفر رؤية شاملة للوضعية المالية للمؤسسة.

ج) تقديم معلومات للأطراف الخارجية: توفر القيمة المضافة معلومات مفيدة للأطراف الخارجية (المقرضون، المستثمرون، الدولة) حول الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

**7.2 الأهداف الاقتصادية:** على المستوى الاقتصادي، تهدف القيمة المضافة إلى:

أ) قياس الثروة المخلقة: تُعتبر القيمة المضافة المؤشر الأساسي لقياس الثروة الحقيقية التي تخلقها المؤسسة، بمعزل عن القيمة المضافة من قبل مورديها.

ب) تحليل الإنتاجية: تُستخدم القيمة المضافة في حساب مؤشرات الإنتاجية المختلفة، مثل الإنتاجية العامة للعامل أو الإنتاجية لكل وحدة من رأس المال.

ج) دراسة التكامل الاقتصادي: تسمح القيمة المضافة بدراسة درجة التكامل الاقتصادي للمؤسسة، أي مدى اعتمادها على الموردين الخارجيين مقارنة بما تنتجه بنفسها.

**7.3 الأهداف الإدارية:** من الناحية الإدارية، تهدف القيمة المضافة إلى:

أ) تقييم الأداء: تُستخدم القيمة المضافة كمؤشر لتقييم أداء المؤسسة وأقسامها المختلفة، ومقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق أو بأداء المنافسين. تُستخدم وتُستخدم في تحليل توزيع الدخل بين الفاعلين الاقتصاديين وقياس المساهمة في التنمية الاقتصادية.(Haller & Stolowy, 1998)

ب) دعم اتخاذ القرار: تساعد القيمة المضافة في اتخاذ قرارات الإدارة المختلفة، مثل قرارات التسعير، والشراء، والاستثمار.

ج) التخطيط والرقابة: تُستخدم القيمة المضافة في عملية التخطيط المالي والرقابة على تنفيذ الميزانيات.

**7.4 الأهداف الاجتماعية:** على المستوى الاجتماعي، تهدف القيمة المضافة إلى:

أ) تحليل توزيع الدخل: (العمال، المساهمون، الدولة).

ب) قياس المساهمة في التنمية: تسمح القيمة المضافة بقياس مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي والوطني.

**المحور الثامن: القيمة المضافة والتسيير**

تُعتبر القيمة المضافة أداة تسييرية فعالة تساعد الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (López Moreno et al., 2024). وفيما يلي نستعرض دور القيمة المضافة في التسيير:

**8.1 القيمة المضافة في التخطيط:** تُستخدم القيمة المضافة في عملية التخطيط على مستوياتها المختلفة:

أ) التخطيط الاستراتيجي: تساعد القيمة المضافة في تحديد الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتطوير الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية والتخلي عن الأنشطة ذات القيمة المنخفضة.

ب) التخطيط التكتيكي: تُستخدم القيمة المضافة في وضع الخطط المتوسطة المدى، مثل خطط التوسع أو خطط تطوير المنتجات.

ج) التخطيط التشغيلي: تُستخدم القيمة المضافة في وضع الميزانيات السنوية وتحديد الأهداف القصيرة المدى.

**8.2 القيمة المضافة في التنظيم:** تساعد القيمة المضافة في تنظيم المؤسسة من خلال:

أ) تحديد المراكز الربحية: يمكن استخدام القيمة المضافة لتحديد المراكز الربحية داخل المؤسسة، أي الأقسام أو الوحدات التي تساهم بشكل كبير في خلق القيمة.

ب) توزيع الموارد: تساعد القيمة المضافة في توزيع الموارد (الموارد البشرية، المالية، المادية) بشكل أمثل بين مختلف أقسام المؤسسة.

ج) تحديد المسؤوليات: يمكن ربط القيمة المضافة بأنظمة المسؤولية والمحاسبة داخل المؤسسة.

**8.3 القيمة المضافة في التوجيه:** تُستخدم القيمة المضافة في توجيه عمليات المؤسسة من خلال:

أ) تحديد الأولويات: تساعد تحليلات القيمة المضافة في تحديد الأولويات وترتيب الأنشطة حسب أهميتها في خلق القيمة.

ب) تحفيز العاملين: يمكن استخدام القيمة المضافة في أنظمة التحفيز، خاصة في أنظمة المشاركة في الأرباح التي ترتبط بالقيمة المضافة.

ج) التواصل: تُستخدم القيمة المضافة كأداة تواصل مع العاملين والمساهمين لشرح كيفية خلق وتوزيع الثروة في المؤسسة.

**8.4 القيمة المضافة في الرقابة:** تُستخدم القيمة المضافة في الرقابة على أداء المؤسسة:

أ) الرقابة على الأداء: تُستخدم القيمة المضافة كمؤشر للرقابة على الأداء الاقتصادي للمؤسسة وأقسامها.

ب) تحليل الانحرافات: يتم مقارنة القيمة المضافة المحققة بالقيمة المضافة المخططة لتحليل الانحرافات وتحديد أسبابها.

ج) التقييم المستمر: وتُستخدم في أنظمة التقييم المستمر للأداء (Tableaux de Bord) لتوفير معلومات دورية للإدارة.(Sahri et al., 2022) .

**8.5 مؤشرات القيمة المضافة في التسيير:** هناك عدة مؤشرات مشتقة من القيمة المضافة تُستخدم في التسيير:

أ) معدل القيمة المضافة (Taux de Valeur Ajoutée):

**معدل القيمة المضافة) = القيمة المضافة / رقم المعاملات100 × (**

ب) الإنتاجية العامة للعامل (Productivité Apparente du Travail):

**الإنتاجية العامة = القيمة المضافة / عدد العمال**

ج) هامش الاستهلاك الوسيط (Taux de Consommation Intermédiaire):

**هامش الاستهلاك الوسيط) = الاستهلاكات الوسيطة / رقم المعاملات100 × (**

**المحور التاسع: أهم التوزيعات التي تقوم بها المؤسسة**

إن القيمة المضافة التي تخلقها المؤسسة لا تبقى بحوزتها، بل يتم توزيعها على مجموعة من الفاعلين الاقتصاديين الذين يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في نشاطها. وفيما يلي نستعرض هذه التوزيعات:

**9.1 نصيب العمال (الأجراء):** يحصل العمال على نصيبهم من القيمة المضافة على شكل أجور ورواتب ومختلف الامتيازات الاجتماعية. ويمثل هذا النصيب أهم التوزيعات من حيث الحجم في معظم المؤسسات.

ويشمل نصيب العمال:

- الأجور الأساسية والتعويضات المختلفة
- الاشتراكات الاجتماعية المدفوعة من طرف المؤسسة
- المكافآت والحوافز
- الاستحقاقات الاجتماعية الأخرى

ووفقاً للإحصائيات الفرنسية، ووفقاً للإحصائيات الوطنية، يمثل نصيب العمال حوالي 65-70% من القيمة المضافة في المتوسط.(Sahri et al., 2022) .

**9.2 نصيب المقرضين (البنوك):** يحصل المقرضون على نصيبهم من القيمة المضافة على شكل فوائد القروض والديون. ويمثل هذا النصيب تكلفة تمويل رأس المال المقترض.

ويشمل نصيب المقرضين:

- فوائد القروض طويلة الأجل
- فوائد القروض المتوسطة والقصيرة الأجل
- العمولات والمصاريف البنكية

**9.3 نصيب الدولة:** تحصل الدولة على نصيبها من القيمة المضافة على شكل ضرائب ورسوم مختلفة. ويمثل هذا النصيب مساهمة المؤسسة في تمويل النفقات العامة.

ويشمل نصيب الدولة:

- الضرائب على الأرباح

- الضرائب والرسوم المماثلة
- الضرائب غير المباشرة (ضريبة القيمة المضافة، الرسوم...)
- الاشتراكات الاجتماعية الموجهة للصناديق الاجتماعية

**9.4 نصيب المساهمين:** يحصل المساهمون (أصحاب رأس المال) على نصيبهم من القيمة المضافة على شكل أرباح موزعة (توزيعات). ويمثل هذا النصيب عائد استثمارهم في المؤسسة.

ويشمل نصيب المساهمين:
- الأرباح الموزعة (التوزيعات)
- الأرباح المحتجزة التي تزيد من قيمة الأسهم

**9.5 نصيب المؤسسة (الاحتياطيات):** تبقي المؤسسة على جزء من القيمة المضافة لنفسها على شكل احتياطيات وأرباح محتجزة. ويمثل هذا النصيب المورد الرئيسي للتمويل الذاتي للمؤسسة.

ويستخدم نصيب المؤسسة في:
- تمويل الاستثمارات الجديدة
- سداد الديون
- تكوين احتياطيات للمخاطر
- زيادة رأس المال العامل

**9.6 جدول توزيع القيمة المضافة:** يمكن تلخيص توزيع القيمة المضافة في الجدول التالي:

| المستفيد | صيغة التوزيع | النسبة التقريبية |
|---|---|---|
| العمال | الأجور + الاشتراكات الاجتماعية | 65-70% |
| المقرضون | فوائد القروض | 3-5% |
| الدولة | الضرائب والرسوم | 8-12% |
| المساهمون | الأرباح الموزعة | 5-10% |
| المؤسسة | الأرباح المحتجزة | 5-15% |

**9.7 إشكالية توزيع القيمة المضافة:** إن توزيع القيمة المضافة بين مختلف الفاعلين يثير إشكاليات اقتصادية واجتماعية مهمة:

أ) التوازن بين النصيب العمالي والنصيب الرأسمالي: ويثير التوزيع العادل للقيمة المضافة بين العمال والمساهمين جدلاً مستمراً في الأدبيات الاقتصادية.(Haller & Stolowy, 1998) ، خاصة في ظل تزايد التفاوت في توزيع الدخول.

ب) دور الدولة في إعادة التوازن: تلعب الدولة دوراً مهماً في إعادة التوازن للتوزيع من خلال السياسة الضريبية والسياسة الاجتماعية.

ج) التحفيز والعدالة: يجب أن يحقق التوزيع التوازن بين تحفيز الاستثمار (عن طريق عائد كافٍ للمساهمين) وضمان دخل عادل للعمال.

**المحور العاشر: الفرق بين القيمة المضافة والربح**

على الرغم من أن القيمة المضافة والربح يمثلان مؤشرين ماليين مهمين، إلا أنهما يختلفان اختلافاً جوهرياً في مفهومهما وحسابهما ودلالتهما. وفيما يلي نستعرض أهم الفروق بينهما:

### 10.1 الفرق من حيث المفهوم

أ) مفهوم القيمة المضافة: تمثل القيمة المضافة الثروة الخام التي تخلقها المؤسسة من خلال نشاطها الإنتاجي، قبل أخذ مصاريف التشغيل الأخرى (الأجور، الضرائب، الفوائد...) بعين الاعتبار.

ب) مفهوم الربح: يمثل الربح الفائض المتبقي بعد خصم جميع المصاريف (بما فيها الاستهلاكات الوسيطة والأجور والضرائب والفوائد) من جميع المداخيل.

### 10.2 الفرق من حيث الحساب:

يمكن توضيح الفرق في الحساب بالصيغ التالية:

**القيمة المضافة = رقم المعاملات – الاستهلاكات الوسيطة**

**الربح = رقم المعاملات – جميع المصاريف) الاستهلاكات الوسيطة + الأجور + الضرائب + الفوائد + الاستهلاكات(...**

أو بصيغة أخرى:

**الربح = القيمة المضافة) – الأجور + الضرائب + الفوائد + الاستهلاكات(...**

### 10.3 الفرق من حيث الدلالة الاقتصادية

أ) دلالة القيمة المضافة: تشير القيمة المضافة إلى القدرة الإنتاجية للمؤسسة وقدرتها على خلق الثروة. وهي مؤشر على حجم النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

ب) دلالة الربح: يشير الربح إلى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق عائد على استثماراتها. وهو مؤشر على الجدوى الاقتصادية للمؤسسة.

### 10.4 الفرق من حيث الاستخدام

أ) استخدامات القيمة المضافة: تُستخدم القيمة المضافة بشكل أساسي في التحليل الاقتصادي والمحاسبي، وفي حساب الناتج المحلي الإجمالي، وفي تحليل توزيع الدخل.

ب) استخدامات الربح: يُستخدم الربح بشكل أساسي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، وفي اتخاذ قرارات الاستثمار، وفي تحديد قيمة المؤسسة.

### 10.5 الفرق من حيث التأثر بالسياسات المحاسبية

أ) القيمة المضافة: تبقى القيمة المضافة نسبياً أقل تأثراً بالسياسات المحاسبية المتبعة، إذ أنها تعتمد بشكل أساسي على رقم المعاملات والاستهلاكات الوسيطة.

ب) الربح: يتأثر الربح بشكل كبير بالسياسات المحاسبية المتبعة، مثل طريقة حساب الاستهلاك، وطريقة تقييم المخزونات، وسياسة المؤونات.

### 10.6 جدول مقارنة

| المعيار | القيمة المضافة | الربح |
|---|---|---|

| المفهوم | الثروة المخلقة | الفائض المتبقي |
|---|---|---|
| الحساب | المبيعات – الاستهلاكات الوسيطة | المبيعات – جميع المصاريف |
| الدلالة | القدرة الإنتاجية | الكفاءة الاقتصادية |
| التأثر بالسياسات | ضعيف | قوي |
| الاستخدام | التحليل الاقتصادي | التقييم المالي |

**10.7 العلاقة بين القيمة المضافة والربح**: على الرغم من الاختلافات بينهما، فإن هناك علاقة وثيقة بين القيمة المضافة والربح:

أ) القيمة المضافة هي الأساس: تُعتبر القيمة المضافة الأساس الذي يُبنى عليه الربح. فبدون قيمة مضافة كافية، لا يمكن تحقيق ربح.
ب) الربح جزء من القيمة المضافة: يمثل الربح (الأرباح المحتجزة والموزعة) جزءاً من القيمة المضافة، إلى جانب الأجور والضرائب والفوائد.
ج) التطور المترابط: عادة ما يتطور الربح والقيمة المضافة في نفس الاتجاه، على الرغم من أن التغيرات في هيكل المصاريف يمكن أن تؤدي إلى تباين في معدلات النمو.

**خاتمة**

يتضح من هذه المحاضرة أن **القيمة المضافة** تُعد مفهوماً أساسياً في المحاسبة والاقتصاد، إذ تعبّر عن الثروة الحقيقية التي تخلقها المؤسسة، وتختلف عن الربح الذي يمثل ما يتبقى بعد توزيع هذه القيمة. وقد تم التطرق إلى تعريفها وأنواعها وطرق حسابها، إضافة إلى خصائصها وأهميتها في تقييم الأداء الاقتصادي وقياس كفاءة استخدام الموارد. كما أبرزت المحاضرة دور القيمة المضافة في التسيير الإداري وفي تحليل كيفية توزيع الثروة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، وهو ما يعكس طبيعة العلاقات الاقتصادية والاجتماعية ويطرح إشكاليات تتعلق بالعدالة والكفاءة. وتُستخدم القيمة المضافة في مجالات متعددة مثل التحليل المالي والتخطيط الاستراتيجي، كما تُعد عنصراً أساسياً في حساب الناتج المحلي الإجمالي. وبذلك، فإن فهم هذا المفهوم يُعد ضرورياً للطلبة والباحثين والممارسين لما يوفره من أدوات تحليلية لفهم ديناميكية خلق وتوزيع الثروة داخل المؤسسة.

**المراجع**


- INSEE. (2023). Système de Comptabilité Nationale. Institut National de la Statistique et des Études Économiques.
- Burlaud, A., & Simon, C. (2015). Comptabilité de gestion. (14e éd.). Vuibert
- Colasse, B. (2021). Les fondements de la comptabilité . (5e éd.). Economica.
- السقاط، م. (2020). المبادئ والأسس المحاسبية. الدار الجامعية

Brewer, P. C., Chandra, G., & Hock, C. A. (1999). Economic value added (EVA): Its uses and limitations. *SAM Advanced Management Journal*, *64*(2), 4–11.

Chen, S., & Dodd, J. L. (1997). Economic value added (EVA™): An empirical examination of a new corporate performance measure. *Journal of Managerial Issues*, *9*(3), 318–333.

Haller, A., & Stolowy, H. (1998). Value added in financial accounting: A comparative study between Germany and France. *Advances in International Accounting*, *11*, 23–51.

López Moreno, S., Granados-Gonzalez, P., & Moreno-Adalid, A. (2024). Financial reporting that adds value: A literature review. *Esic Market*, *55*(1). https://doi.org/10.7200/esicm.55.1.23068

O'Byrne, S. F. (1996). EVA and market value. *Journal of Applied Corporate Finance*, *9*(1), 116–126.

Sahri, S., Tajidan, T., Sukardi, L., Fahruddin, F., Ayu, C., Husni, S., & Zulkifli, Z. (2022). The financial and economic feasibility analysis: A value-added approach. *Tec Empresarial*, *17*(2), 17–33.

Sharma, A. K., & Kumar, S. (2010). Economic value added (EVA)—Literature review and relevant issues. *International Journal of Economics and Finance*, *2*(2), 200–220.

Stern, J. M. (1985). *An approach to measuring value creation* (Working Paper). Chase Manhattan Bank. (Original work published 1982)

Wulandari, H. F. P. (2021). Economic value added method as a tools to measure financial performance assessment in PT. Campina Ice Cream Tbk. *Quantitative Economics and Management Studies*, *2*(1), 85–93. https://doi.org/10.35877/454RI.qems315

تُعد الموارد البشرية حجر الزاوية في بناء أي منظمة ناجحة ومستدامة في القرن الحادي والعشرين، ففي بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشديدة، لم يعد ينظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد عامل إنتاج أو تكلفة تشغيلية يمكن التحكم فيها، بل أصبح ينظر إليه كأصل استراتيجي حيوي ومصدر للميزة التنافسية المستدامة .(Wright & McMahan. 2011). إن قدرة المنظمة على استقطاب أفضل المواهب، وتنميتها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، هي التي تحدد بشكل كبير مسارها نحو النجاح أو الفشل .لذا، فقد شهدت وظيفة الموارد البشرية تطوراً جذرياً، متحولة من مجرد إدارة إدارية تركز على المهام الروتينية إلى شريك استراتيجي فعال يساهم في صياغة الأهداف الكلية للمنظمة وتحقيقها.

لقد تجاوزت مهام إدارة الموارد البشرية الأدوار التقليدية التي كانت تقتصر على شؤون الموظفين من توظيف وفصل ودفع الرواتب، لتشمل أدواراً أكثر تعقيداً واستراتيجية، مثل بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وتطوير القيادات، وإدارة التغيير، وتعزيز مشاركة الموظفين وولائهم.(Ulrich & Brockbank, 2005) هذا التحول يعكس إدراكاً متزايداً بأن الموظفين هم المحرك الرئيسي للابتكار والإنتاجية، وأن الاستثمار في رأس المال البشري هو الاستثمار الأجدى على المدى الطويل .إن فهم ماهية هذه الوظيفة، وكيف نشأت وتطورت، وما هي أهميتها وأهدافها، فضلاً عن وظائفها الرئيسية والعوامل المؤثرة عليها، أصبح ضرورة ملحة لكل من يسعى إلى فهم ديناميكيات المنظمات الحديثة وإدارتها بفعالية.

تهدف هذه المحاضرة الأكاديمية إلى تقديم استعراض شامل ومتعمق لوظيفة الموارد البشرية، بدءاً من تعريفها المفاهيمي، مروراً برحلتها التطورية عبر العصور، وصولاً إلى استكشاف أهميتها الاستراتيجية، وأهدافها المتعددة، ومجموعات الوظائف التي تضطلع بها، بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل طبيعة عملها وتحدياتها .سنعتمد في ذلك على أحدث الأدبيات والمراجع العلمية لتقديم محتوى أصيل ومتكامل، يسهم في تعميق الفهم الأكاديمي لهذه الوظيفة الحيوية.

**المبحث الأول :ماهية وظيفة الموارد البشرية**

لفهم وظيفة الموارد البشرية بشكل دقيق، يتوجب علينا أولاً الغوص في تعريفاتها المتعددة، ثم استعراض مسيرتها التاريخية التي شكلت صورتها الحالية .هذا المبحث سيتناول هذين الجانبين بشيء من التفصيل والتحليل.

**المطلب الأول :تعريف إدارة الموارد البشرية**

إن إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management - HRM) هي حقل ديناميكي ومتعدد الأوجه، وقد شهدت تعريفاتها تطوراً كبيراً لتعكس التحولات في الفكر الإداري وفي طبيعة بيئة العمل .لم تعد مجرد" شؤون موظفين "تركز على الجوانب الإدارية البحتة، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية المتاحة.

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بشكل عام على أنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تعنى بتوظيف وتطوير وتحفيز والمحافظة على قوى العمل داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية للموظفين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة .(Armstrong & Taylor. 2020 )هي نظام متكامل من الأنشطة والعمليات المصممة لجذب، تطوير، تحفيز، والحفاظ على الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Becker & Huselid, 2006)..

من منظور أوسع، يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها الوظيفة التنظيمية التي تتعامل مع جميع الأمور المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة، تشمل تعيين الموظفين والتعاقد معهم، والإعداد (التوجيه)، والتدريب، وإدارة الأداء، وإدارة المزايا والتعويضات، وتنفيذ السياسات، والحفاظ على علاقات الموظفين، وضمان ثقافة مكان عمل إيجابية ومنتجة ..(Boxall & Purcell, 2016) في جوهرها، هي تهتم بالجانب البشري للمنظمة، مع التركيز على أهم أصول الشركة وهم الموظفون، لضمان رضاهم، وشغفهم، وتوفر جميع الموارد التي يحتاجونها لأداء ما هو متوقع منهم على أكمل وجه.

وقد عرفها أحد الباحثين بأنها مجموعة من السياسات والممارسات والبرامج الموجهة نحو استخدام رأس المال البشري في المنظمات لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية التنظيمية والفردية (Becker & Huselid, 2006). هذه الأنشطة تشمل تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، استقطاب واختيار الموظفين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، إدارة التعويضات والمزايا، وعلاقات العمل، بالإضافة إلى الصحة والسلامة المهنية .[18^][6^]إن الهدف الأسمى من هذه الأنشطة هو تطوير بيئة عمل محفزة وممكنة تمكن الموظفين من تحقيق أقصى إمكاناتهم، وفي الوقت نفسه، تضمن تلبية احتياجات المنظمة من الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تتجاوز إدارة الموارد البشرية اليوم الدور الإداري التقليدي لتصبح وظيفة استراتيجية، حيث يشارك متخصصو الموارد البشرية في تصميم الهيكل التنظيمي، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق النجاح التنظيمي (Ulrich & Brockbank, 2005). وذلك من خلال التعاون مع الإدارة العليا لمعالجة مخاوف الموظفين وتوفير الدعم والموارد اللازمة .هذا يتيح للمديرين التركيز على إدارة عمليات أقسامهم الأساسية، بينما تضمن إدارة الموارد البشرية وجود قوة عاملة مؤهلة ومحفزة

باختصار، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي من خلالها تستقطب المنظمات الأفراد، وتنمي قدراتهم، وتحافظ عليهم، وتكافئهم، وتوجههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع مراعاة الجوانب القانونية والأخلاقية والاجتماعية .هي إدارة العنصر البشري الذي يشكل العمود الفقري للمنظمة، وذلك ليس فقط لأداء المهام اليومية، بل للمساهمة الفاعلة في صياغة المستقبل والابتكار والتكيف مع المتغيرات المستمرة في السوق العالمية.

**المطلب الثاني :نشأة وتطور وظيفة الموارد البشرية**

إن وظيفة الموارد البشرية ليست وليدة العصر الحديث، بل هي نتاج تطور تاريخي طويل ومعقد، تأثر بالعديد من التحولات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية ..(Kaufman, 2014) لقد مرت هذه الوظيفة بمراحل متعددة، كل مرحلة منها أضافت بعداً جديداً وغيرت من طبيعة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات .يمكن تتبع هذا التطور عبر المراحل الرئيسية التالية:

.**1مرحلة ما قبل الثورة الصناعية) العصور القديمة – أواخر القرن الثامن عشر**:( في هذه المرحلة، لم يكن هناك مفهوم واضح لإدارة الموارد البشرية بالمعنى الحديث .كانت العلاقات بين أصحاب العمل والعمال تتسم بالبساطة والبعد الشخصي في الغالب، خاصة في المجتمعات الزراعية والحرفية .كان التركيز ينصب على الجوانب الأساسية للعمل، مثل تحديد المهام وتوزيعها، دون اهتمام منهجي بتطوير العمال أو تحفيزهم .كانت الأسر والورش الصغيرة هي النماذج السائدة، والولاء للمهنة أو للعائلة كان العامل الأساسي في تماسك قوة العمل .لم يكن هناك فصل واضح بين وظائف الإنتاج والإشراف وإدارة الأفراد، بل كان صاحب العمل يمارسها جميعها بشكل مباشر وغير منظم.

**.2مرحلة الثورة الصناعية) أواخر القرن الثامن عشر – أوائل القرن العشرين:**( شهدت الثورة الصناعية تحولاً جذرياً في طبيعة العمل والإنتاج .ظهور المصانع الكبيرة والتوسع في الإنتاج الصناعي أدى إلى تجميع أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد .هذا التجمع، بالإضافة إلى الظروف القاسية التي عمل فيها العمال، ونقص القوانين المنظمة، أدى إلى ظهور العديد من المشكلات مثل ساعات العمل الطويلة، الأجور المتدنية، بيئات العمل غير الآمنة، واستغلال العمال بمن فيهم الأطفال والنساء .في هذه الفترة، كان يُنظر إلى العمال كآلات منتجة فقط، وليس كبشر ذوي احتياجات وطموحات.(Jacoby, 1985)

بدأت الحاجة تبرز لوجود من يدير شؤون هذا العدد الكبير من العمال .ظهرت أدوار بسيطة مثل" موظف السجلات "أو" مدير الرفاهية (Welfare Managers) "في بعض المصانع الكبيرة، وكان دورهم محدوداً في حفظ سجلات العمال، وتنظيم بعض الخدمات الأساسية لهم، أو محاولة تخفيف حدة التوترات بين العمال والإدارة .كانت هذه الممارسات بدائية جداً وغير منظمة، لكنها كانت اللبنة الأولى لما سيصبح لاحقاً إدارة الأفراد .بدأت الشركات الصناعية الكبرى في الولايات المتحدة تطبيق نهج أكثر علمية في إدارة الموظفين بعد كثرة النزاعات وقسوة ظروف العمل

**.3مرحلة حركة الإدارة العلمية) أوائل القرن العشرين – الثلاثينيات:**( مع بداية القرن العشرين، ظهرت حركة الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور .ركزت هذه الحركة على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من خلال تحليل العمل وتنميطه وتحديد أفضل طريقة لأدائه .كان التركيز ينصب على" الرجل الاقتصادي (Economic Man) "أ; .(Taylor, 1911) ي أن العامل يُحفّز بشكل أساسي من خلال الحوافز المادية .على الرغم من أن هذه الحركة لم تركز بشكل مباشر على الجانب الإنساني للعامل، إلا أنها وضعت أسس تحليل الوظائف وتصنيفها، وتحديد معايير الأداء، وهو ما يزال جزءاً أساسياً من وظيفة الموارد البشرية حتى اليوم .في هذه المرحلة، ازداد الاهتمام بالموظفين من ناحية تنظيمية بحتة لزيادة الفاعلية.

**.4مرحلة حركة العلاقات الإنسانية) الثلاثينيات – الخمسينيات:**( جاءت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل على التركيز المفرط على الكفاءة الميكانيكية للإدارة العلمية، وأبرزت أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال .كشفت دراسات هاوثورن الشهيرة التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه أن العوامل الاجتماعية مثل الاعتراف، الانتماء، وبيئة العمل الداعمة ، تؤثر بشكل كبير على إنتاجية العامل ورضاه، أكثر من العوامل المادية وحدها .(Mayo, 1933) .في هذه المرحلة، بدأت المنظمات تدرك أن الموظفين ليسوا مجرد آلات، بل هم كائنات اجتماعية تحتاج إلى التقدير والتواصل .أدى ذلك إلى ظهور أقسام" شؤون الموظفين " (Personnel Departments)التي توسعت مهامها لتشمل معالجة شكاوى الموظفين، إدارة الرفاهية، وتطوير برامج تدريب بسيطة.

**.5مرحلة إدارة الأفراد) الخمسينيات – أواخر السبعينيات:**( خلال هذه الفترة، نمت أقسام شؤون الموظفين وأصبحت أكثر احترافية، وتحول اسمها إلى" إدارة الأفراد .(Personnel Management) "توسعت مهامها لتشمل التوظيف، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، إدارة الرواتب والأجور، وتسوية النزاعات العمالية ..(Legge, 1995) كان الدور الأساسي لإدارة الأفراد هو التأكد من الامتثال للوائح والقوانين المتعلقة بالعمل، وتطبيق سياسات الإدارة العليا، وكانت تفتقر إلى الدور الاستراتيجي الفعال في صنع القرار التنظيمي ..(Legge, 1995) كان مديرو الأفراد يُنظر إليهم كمتخصصين إداريين يقدمون خدمات دعم للإدارة، بدلاً من أن يكونوا شركاء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**.6مرحلة إدارة الموارد البشرية) الثمانينيات – أوائل القرن الحادي والعشرين:**( شهدت الثمانينيات تحولاً جوهرياً في النظرة إلى إدارة الأفراد، حيث ظهر مصطلح" إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management - HRM) " ليحل محل" إدارة الأفراد "حوالي عام .1980 لم يكن هذا التغيير مجرد تغيير في المسمى، بل كان تغييرًا في المضمون والفلسفة .

.(Guest, 1987)أصبحت الموارد البشرية تُنظر إليها كأحد أهم الأصول الاستراتيجية للمنظمة، ومصدراً للميزة التنافسية .امتد دور إدارة الموارد البشرية ليشمل التخطيط والتنفيذ معاً، وأصبح لها استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمنظمة.(Guest, 1987)

أصبح مدير الموارد البشرية عضواً مؤثراً في الإدارة العليا، يشارك في رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية .هذا التحول كان مدفوعاً بعوامل مثل:

- **زيادة حدة المنافسة العالمية** :دفعت الشركات للبحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية، ووجدتها في رأس المال البشري.

- **التغيرات التكنولوجية** :التي فرضت الحاجة إلى مهارات جديدة وتطوير مستمر للقوى العاملة.
- **التغيرات الديموغرافية والاجتماعية** :التي أدت إلى تنوع القوى العاملة وزيادة التوقعات الفردية من العمل.
- **نمو الاقتصادات القائمة على المعرفة** :حيث أصبحت المعرفة والمهارات هي القوة الدافعة للنمو الاقتصادي.

في هذه المرحلة، أصبح التركيز على تطوير الموظفين، تمكينهم، إدارة الأداء، بناء فرق العمل، وإدارة المواهب، كجزء لا يتجزأ من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

**.7مرحلة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية) أوائل القرن الحادي والعشرين – الوقت الحاضر:(**

مع دخول القرن الحادي والعشرين، تعمقت النظرة الاستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية لتصبح" إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " .(Strategic Human Resources Management - SHRM)في هذه المرحلة، لا تقتصر وظيفة الموارد البشرية على مجرد دعم الاستراتيجية التنظيمية، بل تشارك بفعالية في صياغة هذه الاستراتيجية نفسها (Becker & Huselid, ..(2006يتم ربط سياسات وممارسات الموارد البشرية بشكل وثيق بأهداف العمل الاستراتيجية، بحيث تضمن أن المنظمة لديها القوى العاملة المناسبة، بالمهارات المناسبة، في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، لتحقيق أهدافها طويلة المدى.

تتسم هذه المرحلة بالتركيز على:

- **الميزة التنافسية** :كيف يمكن للموارد البشرية أن تخلق قيمة فريدة يصعب على المنافسين تقليدها.
- **التحليلات والبيانات** :استخدام البيانات الضخمة والتحليلات لتقييم فعالية برامج الموارد البشرية واتخاذ قرارات مستنيرة.
- **المرونة والقدرة على التكيف** :تصميم أنظمة موارد بشرية مرنة تستجيب للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.
- **التكنولوجيا** :توظيف التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة في إدارة الموارد البشرية.
- **الرفاهية الشاملة للموظف** :الاهتمام ليس فقط بأداء الموظف بل بصحته النفسية والجسدية ورضاه العام.

هذا التطور المستمر يؤكد أن وظيفة الموارد البشرية ليست ثابتة، بل تتطور وتتغير باستمرار لتلبية متطلبات المنظمات وبيئة الأعمال المتغيرة، مما يجعلها وظيفة محورية في نجاح أي كيان مؤسسي.

**المبحث الثاني :أهمية وأهداف وظيفة الموارد البشرية**

تُعد وظيفة الموارد البشرية اليوم من الوظائف المحورية في أي منظمة تسعى إلى النجاح والنمو المستدام .لم تعد مجرد وظيفة إدارية هامشية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً لا غنى عنه .يوضح هذا المبحث الأهمية البالغة لهذه الوظيفة، ويحدد الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها على مستويات متعددة.

**أولاً :أهمية وظيفة الموارد البشرية**

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في قدرتها على المساهمة الفاعلة في تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف التنظيمية، وتوفير الميزة التنافسية للمنظمة في سوق شديد التقلب .يمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

.**1 تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية** :تُعد الموارد البشرية الداعم الأول للتخطيط الاستراتيجي في الشركة .من خلال تطوير مهارات الموظفين ووضع المخططات الخاصة بالموارد البشرية التي تتناسب مع تخطيط الشركة وتنفيذه، تضمن إدارة الموارد البشرية أن المنظمة لديها الكفاءات اللازمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية (Becker & Huselid, 2006).فبدون الموظفين المناسبين في الأماكن المناسبة، لا يمكن لأي استراتيجية أن تتحقق.

.**2 بناء الميزة التنافسية المستدامة** :في ظل تزايد المنافسة، لم تعد الميزة التنافسية تقتصر على المنتجات أو التكنولوجيا وحدها، بل امتدت لتشمل رأس المال البشري .فالمنظمات التي تستطيع استقطاب أفضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها، تتميز بقدرة أكبر على الابتكار، وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، والتكيف مع التغيرات في السوق (Barney, 1991).هذا يضع الموارد البشرية في صميم استراتيجية المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

.**3 جذب واستقطاب الكفاءات والمواهب** :تواجه المنظمات تحدياً كبيراً في جذب الكفاءات المتميزة في سوق عمل تنافسي .تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في بناء سمعة جاذبة للمنظمة(Employer Branding) ، وتصميم برامج استقطاب فعالة، واختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للوظائف الشاغرة، مما يضمن تدفق المواهب العالية الجودة إلى المنظمة.(Breaugh, 2008)

.**4 تطوير وتنمية قدرات الموظفين** :الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر للموظفين هو أحد أهم أدوار الموارد البشرية . يساعد ذلك على تحسين أداء الموظفين في أدوارهم الحالية، وتزويدهم بالمهارات اللازمة للوظائف المستقبلية، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية .كما يساهم في بناء ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة (Noe & Kodwani, 2018).

.**5 تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم وولائهم** :تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت العادلة، وإدارة الأداء، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على المشاركة والابتكار .تحفيز الموظفين ورضاهم يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتقليل معدلات دوران العمالة، وبناء ولاء طويل الأمد للمنظمة.كما أنها تتولى حل قضايا وتظلمات الموظفين وتسوية التنازعات بينهم، مما يسهم في تحسين رضاهم(Jiang et al., 2012)

.**6 ضمان الامتثال القانوني والأخلاقي** :تضمن إدارة الموارد البشرية التزام المنظمة بجميع القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل والتوظيف، مثل قوانين العمل، ومكافحة التمييز، والصحة والسلامة المهنية .هذا يقلل من المخاطر القانونية والمالية التي قد تواجه المنظمة، ويحافظ على سمعتها الطيبة كصاحب عمل مسؤول.(Cascio, 2018)

.**7 تحسين بيئة العمل وثقافة المنظمة** :تسعى الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، تعزز التواصل المفتوح، وتدعم التنوع والشمولية، وتشجع على التعاون وروح الفريق .بيئة العمل الجيدة تؤدي إلى زيادة رفاهية الموظفين، وتقليل الإجهاد، وتحسين الأداء العام للمنظمة.(Schein, 2010)

.**8 إدارة التغيير والتكيف** :في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تلعب الموارد البشرية دوراً أساسياً في إدارة التغيير التنظيمي، ومساعدة الموظفين على التكيف مع التقنيات الجديدة، وإعادة هيكلة العمليات، والتغيرات في الأدوار الوظيفية، مما يضمن استمرارية العمل ومرونة المنظمة.(Ulrich, 1997)

**ثانياً :أهداف وظيفة الموارد البشرية**

تتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية وتتداخل لتشكل إطاراً شاملاً يخدم المنظمة والموظفين والمجتمع على حد سواء .يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى أربعة مستويات رئيسية:

### 1.الأهداف التنظيمية:(Organizational Objectives)

الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو دعم وتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .هذا يشمل:

– **تحقيق الأهداف الاستراتيجية** :ضمان توافر القوى العاملة المؤهلة والمدربة لدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة، مثل التوسع في أسواق جديدة، أو إطلاق منتجات مبتكرة، أو تحسين حصتها السوقية.(Schuler & Jackson, 2007)

– **زيادة الإنتاجية والفاعلية** :من خلال تحسين أداء الموظفين، وتبسيط العمليات، وتقليل الهدر، تساهم الموارد البشرية في زيادة الكفاءة التشغيلية للمنظمة.(Schuler & Jackson, 2007)

– **الاستخدام الأمثل للموارد** :التأكد من أن الموارد البشرية يتم استخدامها بأكثر الطرق كفاءة وفعالية، وتجنب النقص أو الفائض في العمالة.

– **خفض التكاليف** :إدارة تكاليف التوظيف، والتدريب، ودوران العمالة، وتعويضات الموظفين، بطريقة تخدم مصالح المنظمة دون المساس بالجودة أو رضا الموظفين.

– **تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية** :بناء ثقافة تشجع على الابتكار، وتطوير مهارات الموظفين اللازمة للمنافسة في الأسواق المتغيرة.

### 2.الأهداف الوظيفية:(Functional Objectives)

ترتبط هذه الأهداف بكفاءة وفعالية قسم الموارد البشرية نفسه في أداء وظائفه المتخصصة(Ulrich et al., 2012) :

– **تطوير وتطبيق سياسات وإجراءات الموارد البشرية** :وضع سياسات واضحة وعادلة للتوظيف، والتدريب، والتقييم، والتعويضات، لضمان الاتساق والشفافية.

– **تحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين** :تقديم خدمات دعم فعالة للموظفين في مجالات مثل الرواتب والمزايا وشؤون الموظفين.

– **تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية** :استخدام التكنولوجيا لتبسيط عمليات الموارد البشرية، وتحسين جمع وتحليل البيانات، ودعم اتخاذ القرار.

– **بناء وتطوير كفاءات العاملين في قسم الموارد البشرية** :التأكد من أن متخصصي الموارد البشرية يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة لأداء أدوارهم بفعالية.

### 3.الأهداف المجتمعية:(Societal Objectives)

تتجاوز مسؤوليات الموارد البشرية حدود المنظمة لتشمل التزاماتها تجاه المجتمع، بما في ذلك.(Aguinis & Glavas, 2012) :

– **الامتثال للقوانين واللوائح** :التأكد من أن جميع ممارسات الموارد البشرية تتوافق مع القوانين المحلية والدولية المتعلقة بالعمل والتوظيف، بما في ذلك قوانين المساواة ومكافحة التمييز.

– **المسؤولية الاجتماعية للشركات** :(CSR) المساهمة في الممارسات المستدامة والأخلاقية، مثل توفير فرص عمل عادلة، ودعم التنوع والشمول، والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي.

– **المحافظة على بيئة عمل صحية وآمنة** :حماية صحة وسلامة الموظفين جسدياً ونفسياً، وتوفير بيئة عمل خالية من المخاطر.

**4. الأهداف الشخصية: (Personal Objectives)**

تهتم هذه الأهداف بتلبية احتياجات وطموحات الموظفين الأفراد، والتي بدورها تنعكس إيجاباً على أداء المنظمة:

– **تلبية احتياجات الموظفين** :توفير فرص للنمو المهني والشخصي، وظروف عمل مرضية، وتعويضات عادلة ومزايا تنافسية . (Maslow, 1943).

– **تحفيز الموظفين وتطويرهم** :تصميم برامج تدريب وتطوير تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة، وتعزيز قدراتهم، وتحقيق تقدم وظيفي..(Maslow, 1943)

– **تعزيز الرضا الوظيفي والولاء** :خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظفون بالتقدير والانتماء، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمنظمة.

– **الموازنة بين الحياة العملية والشخصية** :مساعدة الموظفين على تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، من خلال سياسات مرنة ومزايا داعمة.

ولضمان تحقيق هذه الأهداف بفعالية، ينصح العديد من الخبراء باستخدام معيار) "SMART" محدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، ذو صلة، ومحدد زمنياً (عند صياغة أهداف الموارد البشرية، سواء على المستوى المؤسسي أو الشخصي، لزيادة فرص النجاح وتحسين الأداء العام . لان تحديد الاهداف الذكية تمنح المؤسسة ثدرة على تحقيقها في الاوقات المناسبة

**المبحث الثالث :الوظائف والعوامل المؤثرة على وظيفة الموارد البشرية**

تضطلع وظيفة الموارد البشرية بمجموعة واسعة من المهام والأنشطة التي تهدف إلى إدارة رأس المال البشري بكفاءة وفعالية .هذه الوظائف ليست منعزلة، بل تتفاعل وتتكامل فيما بينها لتشكيل نظام شامل .ومع ذلك، فإن أداء هذه الوظائف يتأثر بشكل كبير بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل التحديات والفرص أمام قسم الموارد البشرية.

**أولاً :الوظائف الرئيسية للموارد البشرية**

تُعد وظائف الموارد البشرية الأساس الذي تبنى عليه استراتيجيات المنظمة المتعلقة بالأفراد .يمكن تصنيف هذه الوظائف إلى عدة أقسام رئيسية، يخدم كل منها جانباً محدداً من دورة حياة الموظف داخل المنظمة:

**1. تخطيط الموارد البشرية: (Human Resource Planning - HRP)**

هي المهمة الأولى والأساسية للموارد البشرية، وتتعلق بمعرفة الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من القوى العاملة .يتضمن ذلك تحليل الاحتياجات من حيث الكم والنوع، وتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة في المستقبل، وذلك بناءً على أهداف المنظمة الاستراتيجية والظروف المتوقعة لسوق العمل .(Vetter, 1967) يساعد التخطيط السليم للموارد البشرية على سد الفجوة بين القوى العاملة الحالية والمستقبلية، ويشكل حجر الأساس لجميع وظائف الموارد البشرية الأخرى، مثل التوظيف والتدريب.

**2. تحليل وتصميم الوظائف: (Job Analysis and Design)**

تتضمن هذه الوظيفة جمع المعلومات التفصيلية حول طبيعة كل وظيفة داخل المنظمة، بما في ذلك المهام، والواجبات، والمسؤوليات، والظروف التي تُؤدى فيها الوظيفة .بناءً على هذا التحليل، يتم إعداد توصيف وظيفي (Job Description) يحدد محتوى الوظيفة، ومتطلباتها) مواصفات وظيفية (Job Specification – من حيث المؤهلات والخبرات والمهارات اللازمة لأدائها .يعتبر تحليل الوظائف أساساً لعمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وتصميم أنظمة التعويضات.(Brannick et al., 2007)

### .3 التوظيف والاختيار:(Recruitment and Selection)

تُعد هذه الوظيفة من أهم مهام الموارد البشرية، وهي المسؤولة عن جذب المرشحين المؤهلين للوظائف الشاغرة واختيار الأنسب منهم للعمل في المنظمة .تشمل عملية التوظيف البحث عن المواهب من مصادر داخلية وخارجية، في حين يركز الاختيار على تقييم المرشحين من خلال المقابلات، والاختبارات، وفحص المراجع، لاتخاذ قرار التعيين الأمثل ..(Gatewood et al., 2015) الهدف هو ضمان استقطاب أفضل الكفاءات التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة وثقافة المنظمة.

### .4 التوجيه والتأهيل:(Onboarding and Orientation)

بعد عملية التوظيف، تُعنى هذه الوظيفة بدمج الموظفين الجدد في بيئة العمل، وتعريفهم بثقافة المنظمة، وسياساتها، وإجراءاتها، وزملائهم، ومهام وظائفهم .يهدف التوجيه الفعال إلى مساعدة الموظفين الجدد على التأقلم بسرعة، وزيادة شعورهم بالانتماء، وتقليل معدلات دوران العمالة المبكر.(Bauer & Erdogan, 2011) .

### .5 التدريب والتطوير:(Training and Development)

تهدف هذه الوظيفة إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي .يتضمن التدريب برامج قصيرة المدى تهدف إلى تحسين الأداء في مهام محددة، بينما يركز التطوير على بناء القدرات الشاملة للموظفين استعداداً لأدوار قيادية أو تحديات مستقبلية.(Goldstein & Ford, 2002) .يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء وتحليل الفجوات في المهارات.

### .6 إدارة الأداء:(Performance Management)

تُعنى هذه الوظيفة بوضع أهداف واضحة للموظفين، ومراقبة أدائهم، وتقديم التغذية الراجعة المنتظمة، وتقييم مدى تحقيقهم للأهداف .الهدف من إدارة الأداء هو تحسين أداء الموظفين بشكل مستمر، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، وربط الأداء بالمكافآت والترقيات .وتعتبر مراجعات الأداء الدورية) مثل التقييمات النصف سنوية والسنوية (أدوات أساسية لهذه الوظيفة.(Aguinis, 2013)

### .7 المكافآت والتعويضات والمزايا:(Compensation and Benefits)

تشمل هذه الوظيفة تصميم وتنفيذ أنظمة الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت والمزايا غير المادية) مثل التأمين الصحي، خطط التقاعد، الإجازات، برامج الرفاهية .(الهدف هو جذب الموظفين المتميزين والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم على الأداء العالي، وضمان العدالة الداخلية والتنافسية الخارجية في هياكل الأجور.(Aguinis, 2013)

### .8 علاقات الموظفين:(Employee Relations)

تركز هذه الوظيفة على بناء علاقات إيجابية ومثمرة بين الموظفين والإدارة، وحل النزاعات والشكاوى، وإدارة القضايا التأديبية، وضمان تطبيق السياسات والإجراءات بشكل عادل وشفاف .تهدف إلى خلق بيئة عمل صحية وداعمة تعزز الرضا الوظيفي وتقلل من الاحتكاك الداخلي.(Budd, 2013)

### .9 الصحة والسلامة المهنية:(Occupational Health and Safety)

تُعنى هذه الوظيفة بضمان توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين، وحمايتهم من المخاطر الجسدية والنفسية .تتضمن وضع سياسات وإجراءات السلامة، وتوفير التدريب اللازم، وإجراء الفحوصات الطبية، وإدارة حالات الإصابة والأمراض المهنية (Burke & Cooper, 2008).

### .10 نظم معلومات الموارد البشرية وتحليلاتها:(HR Information Systems and Analytics)

تستخدم هذه الوظيفة التكنولوجيا لتجميع وتخزين ومعالجة وتحليل بيانات الموارد البشرية، مثل سجلات الموظفين، والرواتب،

والأداء، والتدريب .تساعد أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) على أتمتة العمليات وتقليل الأعباء الإدارية، بينما توفر تحليلات الموارد البشرية رؤى قيمة لاتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين فعالية برامج الموارد البشرية (Marler & Boudreau, 2017).

### 11. تخطيط التعاقب الوظيفي:(Succession Planning)

تهدف هذه الوظيفة إلى تحديد وتطوير الموظفين المؤهلين لملء المناصب القيادية والحرجة عند شغورها، لضمان استمرارية العمل وعدم توقف الأداء .يتضمن ذلك تقييم المواهب الداخلية، وتوفير برامج تطوير مخصصة، وإعداد خطط انتقالية للمناصب الرئيسية.(Rothwell, 2010)

### 12. الامتثال القانوني:(Legal Compliance)

يجب على إدارة الموارد البشرية ضمان التزام المنظمة بجميع القوانين والتشريعات المتعلقة بالعمل والتوظيف، بما في ذلك قوانين الأجور، ساعات العمل، حقوق الموظفين، قوانين مكافحة التمييز، وغيرها .هذا يجنب المنظمة المخاطر القانونية والجزاءات المحتملة ويحافظ على سمعتها.(Walsh, 2019)

**ثانياً :العوامل المؤثرة على وظيفة الموارد البشرية**

تتأثر وظيفة الموارد البشرية بشكل كبير بمجموعة متنوعة من العوامل، التي يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية تتعلق بالمنظمة نفسها، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة بها .فهم هذه العوامل ضروري لقسم الموارد البشرية ليتمكن من التكيف والاستجابة بفعالية.

### 1.العوامل الداخلية:(Internal Factors)

- **استراتيجية المنظمة:(Organizational Strategy)**

تُعد استراتيجية المنظمة العامل الأهم الذي يوجه ويشكل وظيفة الموارد البشرية .فإذا كانت استراتيجية المنظمة تركز على الابتكار، فسيتعين على الموارد البشرية التركيز على استقطاب وتطوير الموظفين المبدعين وتوفير بيئة عمل داعمة للابتكار .أما إذا كانت الاستراتيجية تركز على خفض التكاليف، فقد تركز الموارد البشرية على تحسين الكفاءة وتخفيض النفقات المتعلقة بالموظفين ..(Schuler & Jackson, 1987)يجب أن تكون استراتيجية الموارد البشرية متكاملة تماماً مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

- **ثقافة المنظمة:(Organizational Culture)**

تؤثر الثقافة التنظيمية) مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة (بشكل كبير على كيفية إدارة الموارد البشرية .فثقافة تقوم على الشفافية والثقة ستدعم ممارسات موارد بشرية مختلفة عن ثقافة تتسم بالبيروقراطية والسيطرة .تؤثر الثقافة على كل شيء، من أساليب التوظيف إلى برامج التحفيز والعلاقات بين الموظفين(Schein, 2010)

- **الهيكل التنظيمي:(Organizational Structure)**

يؤثر تصميم الهيكل التنظيمي) مركزي، لا مركزي، وظيفي، مصفوفي (على كيفية تنظيم وظيفة الموارد البشرية وتوزيع أدوارها .في الهياكل اللامركزية، قد يكون للمديرين التنفيذيين في الأقسام دور أكبر في إدارة الموارد البشرية، بينما في الهياكل المركزية، قد يكون قسم الموارد البشرية هو المسؤول الرئيسي(Galbraith, 2014) كما يؤثر الهيكل على طبيعة العلاقات بين الإدارات المختلفة.

- **الموارد المالية:(Financial Resources)**

تحدد الميزانية المتاحة لقسم الموارد البشرية نطاق الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها .فالمنظمات ذات الموارد المالية الوفيرة يمكنها الاستثمار بشكل أكبر في برامج التدريب والتطوير، وأنظمة التعويضات التنافسية، والتكنولوجيا الحديثة للموارد البشرية، مما يعزز قدرتها على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

- **التكنولوجيا الداخلية والبنية التحتية:(Internal Technology and Infrastructure)**

تؤثر التقنيات المستخدمة داخل المنظمة، مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) أو منصات التعلم الإلكتروني.(Bondarouk & Brewster, 2016) ، على كيفية أداء وظائف الموارد البشرية .يمكن لهذه التقنيات أن تبسط العمليات الإدارية، وتوفر أدوات لتقييم الأداء، وتسهل التواصل الداخلي.

- **حجم وعمر المنظمة:(Size and Age of the Organization)**

المنظمات الكبيرة والمعقدة عادة ما يكون لديها أقسام موارد بشرية أكثر تخصصاً وشمولاً مقارنة بالمنظمات الصغيرة أو الشركات الناشئة التي قد تكون وظيفة الموارد البشرية فيها غير رسمية أو مدمجة في أدوار أخرى .عمر المنظمة يؤثر أيضاً على ثقافتها وقيمها، وبالتالي على ممارسات الموارد البشرية.

**2.العوامل الخارجية:(External Factors)**

- **الظروف الاقتصادية:(Economic Conditions)**

تؤثر حالة الاقتصاد الكلي) نمو، ركود، تضخم (بشكل مباشر على وظيفة الموارد البشرية .ففي أوقات الازدهار الاقتصادي، قد تواجه المنظمات صعوبة في جذب المواهب والاحتفاظ بها بسبب زيادة فرص العمل، مما يدفع الموارد البشرية إلى تقديم حوافز ومزايا أكثر تنافسية .في أوقات الركود، قد تركز الموارد البشرية على خفض التكاليف، وإعادة الهيكلة، وإدارة تسريح العمالة ,Cascio) 2009).

- **البيئة القانونية والتنظيمية:(Legal and Regulatory Environment)**

تفرض القوانين واللوائح الحكومية المتعلقة بالعمل) مثل قوانين الحد الأدنى للأجور، ساعات العمل، السلامة المهنية، مكافحة التمييز (قيوداً وتوجيهات على ممارسات الموارد البشرية .يجب على قسم الموارد البشرية التأكد من الامتثال لجميع هذه القوانين لتجنب العقوبات القانونية وتفادي النزاعات العمالية .التغيرات في التشريعات تتطلب تعديلات مستمرة في سياسات الموارد البشرية (Walsh, 2019).

- **التقدم التكنولوجي:(Technological Advancements)**

تُعد التكنولوجيا من أهم العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية .أدت التطورات في الذكاء الاصطناعي، والأتمتة، والتحليلات البيانية، إلى تغيير جذري في كيفية أداء وظائف الموارد البشرية، من التوظيف الرقمي وإدارة الأداء عبر الأنظمة الإلكترونية، إلى تحليل بيانات الموظفين لاتخاذ قرارات مستنيرة .كما أن التكنولوجيا تخلق الحاجة إلى مهارات جديدة وتدريب مستمر للقوى العاملة (Malik et al., 2023).

- **التغيرات الديموغرافية:(Demographic Changes)**

تؤثر التغيرات في التركيبة السكانية) مثل شيخوخة السكان، زيادة مشاركة المرأة في العمل، تنوع الخلفيات الثقافية، تزايد جيل الألفية والجيل Z في القوى العاملة (على سياسات الموارد البشرية .يجب على الموارد البشرية تكييف استراتيجياتها لجذب والاحتفاظ بقوى عاملة متنوعة، وتلبية احتياجات الأجيال المختلفة، وتصميم برامج للمساواة والشمولية(Toossi, 2015)

- **العولمة:(Globalization)**

مع تزايد العولمة، تعمل العديد من المنظمات في بيئات دولية متعددة الثقافات .هذا يتطلب من الموارد البشرية تطوير استراتيجيات لإدارة القوى العاملة العالمية، وفهم الفروق الثقافية والقانونية بين الدول، وتصميم برامج تعويضات ومزايا عالمية، وإدارة التنقلات الدولية للموظفين.(Schuler et al., 1993)

- **الاتجاهات الاجتماعية والثقافية:(Social and Cultural Trends)**

تتضمن هذه العوامل تغيرات في قيم المجتمع وتوقعات الموظفين، مثل تزايد الوعي بأهمية التوازن بين الحياة العملية والشخصية،

وتفضيل بيئات العمل المرنة، وارتفاع مستويات التعليم، وتغير القيم الثقافية .يجب على الموارد البشرية أن تستجيب لهذه الاتجاهات لتبقى جذابة للمواهب وتحافظ على رضا الموظفين.(Eagly & Carli, 2007)

- **ظروف سوق العمل:(Labor Market Conditions)**

يؤثر مدى توفر المهارات والكفاءات المطلوبة في سوق العمل على جهود التوظيف والاختيار في المنظمة .ففي سوق العمل حيث العرض قليل والطلب مرتفع على مهارات معينة، قد تضطر الموارد البشرية إلى تقديم حوافز أعلى وتطوير استراتيجيات توظيف مبتكرة.(Cappelli, 2008) .

- **ممارسات المنافسين:(Competitors' Practices)**

تتأثر سياسات الموارد البشرية أيضاً بما يفعله المنافسون في السوق، خاصة فيما يتعلق بالتعويضات، والمزايا، وبرامج التدريب، وبيئة العمل .يجب على المنظمة أن تراقب ممارسات المنافسين لضمان بقائها تنافسية في جذب المواهب والاحتفاظ بها.

إن الفهم العميق لهذه العوامل، سواء كانت داخلية أو خارجية، يمكن أن يمكّن متخصصي الموارد البشرية من تصميم استراتيجيات وسياسات فعالة تستجيب للتحديات، وتستغل الفرص، وتساهم بشكل استراتيجي في نجاح المنظمة.

**خلاصة**

في ختام هذه المحاضرة الأكاديمية، نكون قد استعرضنا بعمق وظيفة الموارد البشرية، مؤكدين على تحولها الجذري من دور إداري بحت إلى وظيفة استراتيجية حيوية لا غنى عنها في أي منظمة معاصرة .(Wright & McMahan, 2011) .لقد تتبعنا رحلتها التاريخية، التي بدأت من مجرد التعامل مع شؤون الموظفين في العصور الصناعية المبكرة، مروراً بمراحل الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد، لتتوج في عصرنا الحالي بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية .هذا التطور لم يكن مجرد تغيير في المسميات، بل كان انعكاساً لتغير الفلسفة والنظرة إلى العنصر البشري، الذي أصبح يُنظر إليه كأهم أصول المنظمة ومصدرها الأول للميزة التنافسية.

لقد بينت المحاضرة أن أهمية الموارد البشرية لا تكمن فقط في قدرتها على جذب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها، بل تتعدى ذلك لتشمل تحقيق الأهداف التنظيمية، بناء ثقافة مؤسسية إيجابية، ضمان الامتثال القانوني والأخلاقي، وتعزيز الابتكار والقدرة على التكيف في وجه التغيرات السريعة .كما أن الأهداف التي تسعى الموارد البشرية إلى تحقيقها تتوزع على مستويات متعددة : تنظيمية، وظيفية، مجتمعية، وشخصية، كل منها يصب في مصلحة المنظمة والموظفين على حد سواء.

كما فصلنا في الوظائف الرئيسية التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، بدءاً من تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف، مروراً بالتوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وصولاً إلى المكافآت والمزايا، وعلاقات الموظفين، والصحة والسلامة المهنية، والاستعانة بنظم معلومات الموارد البشرية وتحليلاتها، بالإضافة إلى تخطيط التعاقب الوظيفي والامتثال القانوني .كل هذه الوظائف تتكامل لخلق نظام شامل لإدارة رأس المال البشري.

وأخيراً، ألقينا الضوء على العوامل المتعددة، الداخلية والخارجية، التي تؤثر بشكل كبير على فعالية وظيفة الموارد البشرية وتحدد شكل ممارساتها .فالعوامل الداخلية مثل استراتيجية المنظمة وثقافتها وهيكلها، والعوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية، والبيئة القانونية، والتقدم التكنولوجي، والتغيرات الديموغرافية، والعولمة، والاتجاهات الاجتماعية، كلها تشكل تحديات وفرصاً تتطلب من المتخصصين في الموارد البشرية التكيف والاستجابة بمرونة وابتكار.

في عالم الأعمال اليوم، لم يعد بوسع أي منظمة تجاهل الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية .فالمستقبل ينتمي إلى المنظمات التي تدرك قيمة الاستثمار في رأس مالها البشري، وتعمل على تمكين موظفيها، وتطوير قدراتهم، وخلق بيئة عمل محفزة .إن وظيفة الموارد البشرية، بما تحمله من تعقيدات وتحديات، هي في حقيقتها مفتاح الابتكار والإنتاجية والاستدامة، ومحرك أساسي للنجاح في أي مجال .لذا، يجب على القادة والمديرين في جميع المستويات أن يكونوا شركاء فاعلين لإدارة الموارد البشرية، وأن يدعموا جهودها لضمان أن المنظمة تمتلك القوى العاملة التي تحتاجها لتزدهر وتتفوق.

**المراجع**


-Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.). Pearson.

-Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. Journal of Management, 38(4), 932–968. https://doi.org/10.1177/0149206311436079

-Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.

-Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

-Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 51–64). American Psychological Association.

-Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? Journal of Management, 32(6), 898–925. https://doi.org/10.1177/0149206306293668

-Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2652–2671. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296

-Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management (4th ed.). Palgrave Macmillan.

-Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management (2nd ed.). SAGE Publications.

-Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. Human Resource Management Review, 18(3), 103–118. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.01.003

-Budd, J. W. (2013). Labor relations: Striking a balance (4th ed.). McGraw-Hill Education.

-Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.). (2008). Building more effective organizations: HR management and performance in practice. Cambridge University Press.

-Cappelli, P. (2008). Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty. Harvard Business Press.

-Cascio, W. F. (2009). Employment downsizing and its alternatives: Strategies for long-term success. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series. Society for Human Resource Management.

-Cascio, W. F. (2018). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (10th ed.). McGraw-Hill Education.

-Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Harvard Business School Press.

-Galbraith, J. R. (2014). Organizational design challenges resulting from big data. Journal of Organization Design, 3(1), 2–13.

-Gatewood, R., Feild, H. S., & Barrick, M. (2015). Human resource selection (8th ed.). Cengage Learning.

-Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation (4th ed.). Wadsworth.

-Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies, 24(5), 503–521. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x

-Jacoby, S. M. (1985). Employing bureaucracy: Managers, unions, and the transformation of work in American industry, 1900–1945. Columbia University Press.

-Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of Management Journal, 55(6), 1264–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

-Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. Human Resource Management Review, 24(3), 196–218. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003

-Legge, K. (1995). Human resource management: Rhetorics and realities. Macmillan Business.

-Malik, A., Budhwar, P., & Kazmi, B. A. (2023). Artificial intelligence and human resource management: A systematic review and future research direction. Human Resource Management Review, 33(1), 100–121. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100121

-Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. International Journal of Human Resource Management, 28(1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

-Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

-Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. Macmillan.

-Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). Compensation (11th ed.). McGraw-Hill Education.

-Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). Employee training and development (7th ed.). McGraw-Hill Education.

-Rothwell, W. J. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (4th ed.). AMACOM.

-Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

-Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Executive, 1(3), 207–219. https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275721

-Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2007). Strategic human resource management. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), The Oxford handbook of human resource management (pp. 59–77). Oxford University Press.

-Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. International Journal of Human Resource Management, 4(4), 717–764. https://doi.org/10.1080/09585199300000067

-Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.

-Toossi, M. (2015). Labor force projections to 2024: The labor force is growing, but slowly. Monthly Labor Review, U.S. Bureau of Labor Statistics. https://doi.org/10.21916/mlr.2015.40

-Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.

-Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Harvard Business School Press.

-Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. McGraw-Hill.

-Vetter, E. W. (1967). Manpower planning for high talent personnel. Bureau of Industrial Relations, University of Michigan.

-Walsh, D. J. (2019). Employment law for human resource practice (6th ed.). Cengage Learning.

- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human resource management in the knowledge economy: Advancing HR analytics. Human Resource Management Review, 21(2), 111–123. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.001

**وظيفة الإنتاج**

**المقدمة**

تُعد وظيفة الإنتاج حجر الزاوية في بقاء واستمرارية أي منظمة، سواء كانت صناعية أو خدمية، ومحركاً أساسياً للنمو الاقتصادي على الصعيدين الجزئي والكلي. إنها العملية الجوهرية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات المتنوعة، سواء كانت مادية أو غير مادية، إلى مخرجات ذات قيمة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين والمجتمع على حد سواء (بلقروريصات رشيد &أونان بومدين, 2016). لم تعد وظيفة الإنتاج مجرد نشاط فني بحت، بل تطورت لتصبح وظيفة إدارية استراتيجية تتطلب تخطيطاً دقيقاً، تنظيماً محكماً، توجيهاً فعالاً، ورقابة مستمرة على كافة جوانب العملية التحويلية )أحمد عرفة &سمية شلبي, 2016.(

في ظل التحديات المعاصرة التي تفرضها المنافسة الشديدة، التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وتوقعات العملاء المتزايدة، بات فهم وظيفة الإنتاج وإدارتها بكفاءة وفعالية أمراً لا غنى عنه لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة )لعراف فائزة &بوقرة رابح, 2001(. فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تتقن فن تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات ذات جودة عالية، وبأقل التكاليف الممكنة، وفي الأوقات المحددة، مع القدرة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة )انتصار سليم القليب, 2016(

تتناول هذه المحاضرة الشاملة وظيفة الإنتاج من منظور متعدد الأبعاد، بدءاً من تعريفها وتحديد أهميتها وأهدافها، مروراً بتحليل هيكلها وعلاقتها بالفروع الاقتصادية الأخرى وبالعملية الإدارية برمتها، وصولاً إلى استعراض التطور التاريخي للاهتمام بها وأخيراً، التركيز على إدارة الإنتاج والعمليات كركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية والإنتاجية في المؤسسة )انتصار سليم القليب, 2016(. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم معمق وشامل للمفاهيم والممارسات المتعلقة بوظيفة الإنتاج، بما يخدم الباحثين والطلاب والمهنيين في مجال إدارة الأعمال والإنتاج.

## المبحث 1: ماهية وظيفة الإنتاج

إن وظيفة الإنتاج تمثل العصب الأساسي لأي كيان اقتصادي يسعى إلى خلق القيمة وتحقيق الأهداف المرجوة. إنها العملية التي لا تقتصر على التصنيع التقليدي، بل تشمل كل جهد يرمي إلى إشباع الحاجات البشرية عبر تحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات. لفهم هذه الوظيفة بعمق، لا بد من تفكيك مكوناتها الأساسية، من المفهوم العام إلى الأهداف الاستراتيجية، وخصائصها المميزة، وصولاً إلى دورتها التشغيلية.

### المطلب 1: مفهوم وظيفة الإنتاج

يُعرّف الإنتاج في جوهره بأنه عملية خلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات. أما وظيفة الإنتاج، فهي الجانب الإداري والتنفيذي لهذه العملية ضمن إطار المؤسسة. يمكن تعريف وظيفة الإنتاج بأنها "وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع و/أو الخدمات، بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة، ثم معالجتها وتحويلها إلى مخرجات نهائية، وصولاً إلى تسليمها للمستهلكين" )بلقروريصات رشيد &أونان بومدين, 2016(

تتجاوز هذه الوظيفة مجرد الجانب الفني المتمثل في تحويل المواد الخام، لتشمل أيضاً الجوانب التخطيطية والتنظيمية والرقابية التي تضمن كفاءة وفعالية هذا التحويل )أحمد عرفة &سمية شلبي, 2016). فعبر التاريخ، تطور مفهوم الإنتاج من ممارسات بسيطة تهدف لتلبية الحاجات الأساسية للإنسان إلى أنظمة معقدة تتطلب إدارة متخصصة. في خمسينيات القرن الماضي، اتسع

نطاق المصطلح ليشمل كلاً من الإنتاج المادي (السلعي) والإنتاج الخدمي، وأصبح مصطلح "إدارة الإنتاج والعمليات" يستخدم بالتبادل للإشارة إلى هذا المجال الواسع )أحمد عرفة &سمية شلبي, 2016).

من منظور أوسع، يُنظر إلى الإنتاج على أنه تظافر ومزج لمجموعة من العوامل المادية والبشرية والمالية لخلق منفعة مادية أو معنوية، أو زيادة قيمة شيء موجود بقصد إشباع الحاجات البشرية.. هذه المنفعة قد تكون شكلية (تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي)، مكانية (نقل المنتجات إلى أماكن توفرها)، زمانية (تخزين المنتجات لتوفيرها عند الحاجة)، أو حيازية (تسهيل عملية تملك المنتج) )بلقروريصات رشيد &أونان بومدين, 2016(

وعليه، فإن وظيفة الإنتاج هي همزة وصل بين المدخلات والمخرجات ، مع التركيز على الكفاءة والفعالية والجودة والقدرة على تلبية متطلبات السوق

**المطلب 2: أهمية وأهداف وظيفة الإنتاج**

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف الأساسية في أي منظمة، حيث تشكل الوظيفة المركزية التي تعنى مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة، فمبرر وجود المنظمة هو إنتاج السلع والخدمات )بلقروريصات رشيد &أونان بومدين, 2016(. تكمن أهمية هذه الوظيفة في عدة أبعاد:

**1 – المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية** :تتكامل وظيفة الإنتاج مع وظائف التسويق والتمويل والموارد البشرية لدعم وتحقيق الهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. فنجاح المؤسسة في تلبية احتياجات العملاء لا يقتصر فقط على الانتاج وانما هي سلسلة من الانشطة التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة وفعالية عملياتها الإنتاجية .

**2 – خلق القيمة المضافة** :من خلال عملية التحويل، تضيف وظيفة الإنتاج قيمة للمدخلات، مما يجعل المخرجات أكثر فائدة وجاذبية للعملاء، وهو ما ينعكس إيجاباً على المداخيل والأرباح

**3 – الميزة التنافسية** :تلعب وظيفة الإنتاج دوراً حاسماً في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. فالتفوق في مجالات مثل التكلفة، الجودة، المرونة، وسرعة التسليم ينبع مباشرة من كفاءة إدارة الإنتاج

**4 – تأمين الرفاهية الاقتصادية للمجتمع** :عبر توظيف عناصر الإنتاج واستغلالها الأمثل، تساهم هذه الوظيفة في توفير السلع والخدمات الضرورية، وتخلق فرص عمل مما يعمل على خفض البطالة، وتدعم النمو الاقتصادي للوصول الى حتى التنمية المستدامة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرفاهية

أما أهداف وظيفة الإنتاج، فهي متعددة ومتكاملة، وتسعى جميعها لضمان استمرارية وربحية المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق رضا العملاء. أبرز هذه الأهداف تشمل:

**1 – الجودة** :(**Quality**) تهدف وظيفة الإنتاج إلى تقديم منتجات وخدمات تستجيب لأعلى معايير الجودة وتلبي توقعات العملاء (.(Garvin, 1988; Flynn et al., 1994). لا تقتصر الجودة على المنتج النهائي فحسب، بل تمتد لتشمل جميع مراحل العملية الإنتاجية، بدءاً من اختيار المواد الخام وصولاً إلى خدمات ما بعد البيع. ففي صناعة السيارات مثلاً، يُستخدم التحكم الإحصائي في العمليات لضمان خلو المركبات من العيوب التصنيعية، مما يقلل الهدر ويزيد من ولاء العملاء

**2 – التكلفة** :(**Cost**) تسعى وظيفة الإنتاج إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد (مواد، عمالة، طاقة) وتجنب الهدر، مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب .(Cooper & Kaplan, 1988). هذا الهدف يساعد المؤسسة من تقديم أسعار تنافسية مما يضمن رضا العملاء وتحقيق هوامش ربح معقولة

**3 – الإنتاجية** :(**Productivity**) تهدف إلى تحقيق أقصى قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل قدر من الموارد المتاحة. تقاس الإنتاجية بمقارنة حجم الإنتاج بكمية الموارد المستعملة. كلما زادت القدرة على إنتاج المزيد بجودة عالية وموارد أقل، ارتفعت الإنتاجية (Sink, 1985; Tangen, 2005)

**4 – المرونة** :(**Flexibility**) تعني قدرة النظام الإنتاجي على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات في طلب السوق أو أذواق المستهلكين أو مواصفات المنتجات (.(Gerwin, 1993; Sethi & Sethi, 1990). ففي صناعة الأزياء ، تبرز شركات مثل "Waikiki" بقدرتها على تحويل التصاميم إلى منتجات متوفرة في المتاجر خلال أسابيع قليلة، مما يحميها من تكدس المخزون ويضمن مواكبة الاتجاهات

**5 – مواعيد التسليم** :(**Delivery**) الالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم المنتجات والخدمات للعملاء هو مؤشر على كفاءة التخطيط والجدولة في إدارة الإنتاج .(Vickery et al., 1991). أي حطأ قد يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء. استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وخوارزميات التنبؤ بالطلب يساعد في ضمان توفير الطلبيات فالاوقات والازمنة المتفق عليها او التي تتناسب مع متطلبات السوق .

**6 – الكفاءة :(Efficiency)** تعني حسن استغلال الموارد المختلفة من مواد وعمل وطاقة ورأس مال لإنتاج المخرجات المرجوة .(Leibenstein, 1966; Deming, 1986). تساهم الرفع من الكفاءة في خفض التكاليف التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال الأتمتة والذكاء الاصطناعي وتوجيه الكوادر البشرية نحو مهام الابداع و الابتكار .

**7 – الابتكار التكنولوجي :(Technological Innovation)** يشمل هذا الهدف القدرة على إدخال منتجات جديدة، ابتكار عمليات إنتاجية محسنة، أو تحسين ما هو موجود بالفعل. دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في خطوط الإنتاج يمكن أن يرفع الإنتاجية ويوفر قدرة على تخصيص المنتجات بدقة (Davenport, 1993; Hammer & Champy, 1993).

**8 – تحسين بيئة العمل** :(**Work Environment**) تدرك الإدارة الحديثة أن العنصر البشري هو المحرك الحقيقي للإنتاج. لذا، يهدف الإنتاج إلى توفير بيئة عمل آمنة ومريحة، تدعمها برامج السلامة المهنية وتقنيات "بيئة العمل المريحة " (Ergonomics)، مما يقلل الغياب والإصابات ويرفع الروح المعنوية، وينعكس إيجاباً على جودة المنتجات (Hackman & Oldham, 1980; Herzberg, 1966).

**9 – المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية** :الالتزام بمعايير بيئية وأخلاقية في جميع مراحل الإنتاج، بما في ذلك الاستدامة وإدارةالمخافظة على البيئة والجانب الايكولوجي ومعاملة الموظفين بعدالة وشرف .

**المطلب 3: خصائص وظيفة الإنتاج**

تتميز وظيفة الإنتاج بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الوظائف التنظيمية وتحدد طبيعتها ودورها الحيوي في المؤسسة [^4:]

**1 – وظيفة فنية متخصصة** :تتطلب وظيفة الإنتاج معرفة فنية عميقة بالعمليات التصنيعية أو الخدمية، واستخدام التقنيات والمعدات المناسبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .(Schroeder et al., 2019). هذا يتطلب مهندسين وفنيين وعمالة مدربة تمتلك المهارات اللازمة.

**2 – وظيفة إدارية** :لا تقتصر على الجانب الفني فحسب، بل تقوم على مبادئ وأسس العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة للنظام الإنتاجي وكافة العمليات المرافقة له(Stevenson, 2021) . يتطلب هذا الإدارة الفعالة للموارد والتنسيق بين الأقسام.

**3 – وظيفة اجتماعية** :تقوم على العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد ضمن إطار مؤسساتي. الإنتاج هو نشاط بشري يجمع جهود العاملين والمديرين لتحقيق أهداف مشتركة. كما تساهم في إشباع حاجات المجتمع وتوفير فرص العمل.

**4 – وظيفة اقتصادية** :تتم في إطار القوانين الاقتصادية وتعتمد على توظيف عناصر الإنتاج واستغلالها الأمثل لتحقيق الرفاه الاقتصادي للمجتمع وتحقيق الأرباح للمؤسسة. تتأثر بأسعار المدخلات والطلب على المخرجات.

**5 – وظيفة تحويلية** :جوهر وظيفة الإنتاج هو عملية التحويل، حيث يتم تغيير شكل، أو مكان، أو زمان، أو ملكية المدخلات لتصبح مخرجات ذات قيمة أعلى .(Chase et al., 2022) . هذه العملية هي التي تخلق المنفعة.

**6 – وظيفة متكاملة ومتشابكة** :تتشابك وظيفة الإنتاج مع جميع وظائف المنظمة الأخرى، مثل التسويق (لفهم احتياجات العملاء)، والمالية (لضمان توفر الموارد)، والموارد البشرية (لإدارة القوى العاملة)، والبحث والتطوير (لابتكار منتجات وعمليات جديدة) [^6][^7]. هذا التكامل ضروري لضمان انسيابية العمل وتحقيق الأهداف.

**7 – وظيفة ديناميكية ومتطورة** :تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، حيث تتأثر بالتطورات التكنولوجية، وتغيرات السوق، والتوجهات الاقتصادية والاجتماعية. هذا يتطلب منها المرونة والقدرة على التكيف والتحديث المستمر [^7][^15.]

**المطلب 4: دورة الإنتاج**

تشمل دورة الإنتاج سلسلة من الخطوات المتتالية التي تبدأ من تحديد الحاجة وتنتهي بتسليم المنتج أو الخدمة، مع وجود حلقات تغذية راجعة مستمرة لتحسين الأداء. يمكن تلخيص المراحل الرئيسية لدورة الإنتاج فيما يلي:

**1 – تحديد الاحتياجات والتصميم:(Needs Assessment & Design)**

**– تحديد احتياجات السوق** :تبدأ الدورة بتحليل دقيق لاحتياجات ورغبات العملاء والسوق، وغالباً ما يتم ذلك بالتعاون مع وظيفة التسويق (Heizer et al., 2020

– **تصميم المنتج/الخدمة** :بناءً على الاحتياجات المحددة، يتم تصميم المنتج أو الخدمة، بما في ذلك المواصفات الفنية، الميزات، المواد المستخدمة، وعمليات الإنتاج اللازمة. قد يتم استخدام التصميم بمساعدة الكمبيوتر (CAD) لتسريع هذه المرحلة (Krajewski & all, 2022) ..

**2 – تخطيط الإنتاج:(Production Planning)** (Heizer et al., 2020

– **تحديد الكمية والجدول الزمني** :بعد التصميم، يتم تحديد كمية المنتجات التي يجب إنتاجها، وتوقيت إنتاجها. يتضمن ذلك التنبؤ بالطلب ووضع خطط الإنتاج الرئيسية.(

– **تخطيط الموارد** :تحديد الموارد المطلوبة من مواد خام، عمالة، آلات، وطاقة، وكيفية توفيرها. يشمل أيضاً تقدير التكاليف الإنتاجية

– **اختيار الموقع والتصميم الداخلي** :اختيار الموقع الأمثل للمصنع أو مركز الخدمة، وتصميم الترتيب الداخلي للمعدات ومحطات العمل لتحقيق أقصى كفاءة.

**3 – جدولة الإنتاج:(Production Scheduling)** (Baker, 1974; Pinedo, 2016).

**– تحديد تسلسل العمليات** :برمجة عمليات تجهيز وتحضير المواد الأولية والموارد الأخرى، وتحديد أولويات تشغيل أوامر العمل

– **توقيت البدء والانتهاء** :تحديد الأوقات الدقيقة لبدء كل عملية والانتهاء منها لضمان الالتزام بمواعيد التسليم يمكن استخدام أساليب مثل PERT في المشاريع المعقدة .

**4 – تنفيذ الإنتاج:(Production Execution)**

**– التحويل الفعلي** :المرحلة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام الموارد المخطط لها. يتم هنا تنفيذ العمليات التشغيلية، سواء كانت تصنيعية أو خدمية.

– **إدارة المخزون** :إدارة مخزون المواد الخام، المخزون تحت التشغيل، والمنتجات تامة الصنع لضمان توافرها عند الحاجة وتجنب التكاليف الزائدة أو النقص. أنظمة مثل Just-in-Time (JIT) تهدف إلى تقليل المخزون (Baker, 1974; Pinedo, 2016).

**5 – مراقبة الإنتاج والتحكم به:(Production Control)**

**– متابعة الأداء** :مراقبة العملية الإنتاجية بشكل مستمر للتأكد من أنها تتم وفقاً للخطط والمعايير المحددة

– **قياس الأداء** :استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل معدل الإنتاجية، نسبة الأخطاء، ووقت الدورة الإنتاجية لتقييم الأداء

– **تصحيح الانحرافات** :اتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية عند اكتشاف أي انحرافات عن الخطط لضمان تحقيق الأهداف. قد يتضمن ذلك التعجيل (Dispatching) لتعويض التأخير .(Vollmann et al., 1997)

**6 – تقييم الأداء والتحسين المستمر (Performance Evaluation & Continuous Improvement):**

– **التقييم الشامل** :بعد انتهاء دورة الإنتاج، يتم تقييم الأداء الكلي ومقارنته بالأهداف المحددة

– **التغذية الراجعة** :استخدام المعلومات المستخلصة من عملية المراقبة والتقييم لتحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه جهود التحسين .

– **تطبيق منهجيات التحسين** :تبني منهجيات مثل التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) وستة سيجما (Six Sigma)لتقليل الهدر وتحسين الجودة بشكل مستمر (Womack & Jones, 2003; George, 2003)

هذه الدورة ليست خطية تماماً، بل تتضمن حلقات تغذية راجعة مستمرة بين جميع المراحل لضمان التكيف والتحسين المستمر في ظل بيئة الأعمال المتغيرة.

## المبحث 2: الإنتاج وهيكل وظيفته في المؤسسة

يتعمق هذا المبحث في فهم الإنتاج كنشاط أساسي ضمن المؤسسة، ويستكشف أبعاده المتعددة وعلاقته بالهيكل الاقتصادي والإداري. فالإنتاج ليس مجرد عملية فنية، بل هو نظام معقد يتفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية، ويستمد أهميته من قدرته على خلق القيمة وتلبية احتياجات المجتمع.

### المطلب 1: تعريف الإنتاج

يعرف الإنتاج بأنه "نشاط يتم تحت سيطرة ومسؤولية وحدة مؤسسية تستخدم مدخلات من السلع والخدمات والعمل ورأس المال لإنتاج مخرجات من السلع أو الخدمات" [^19]. هذا التعريف يؤكد على الجانب المنظم والمقصد للإنتاج، حيث لا يحدث بشكل عشوائي، بل هو نتيجة لقرار واعٍ باستغلال الموارد.

من منظور اقتصادي أوسع، يمكن تعريف الإنتاج على أنه عملية خلق أو إضافة منفعة للسلع والخدمات، حيث تتضمن هذه العملية مزجاً وتضافراً بين عوامل الإنتاج المختلفة [^33]. هذه العوامل، المعروفة تقليدياً بالأرض والعمل ورأس المال والتنظيم أو الإدارة [^20]، تعمل معاً لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة أعلى.

– **الأرض (الموارد الطبيعية)** :(تشمل جميع الموارد المستخرجة من الطبيعة، مثل المعادن، الأراضي الزراعية، المياه، والمصادر المتجددة وغير المتجددة للطاقة [^20].

– **العمل (المدخل البشري)** :(يمثل الجهد البدني والذهني الذي يبذله الأفراد في العملية الإنتاجية [^20]. جودة هذا العمل ومهارة القوى العاملة تلعب دوراً محورياً في كفاءة الإنتاج [^21].

– **رأس المال** :يشمل الموارد المصنعة التي تستخدم في إنتاج سلع وخدمات أخرى، مثل الآلات، المعدات، المباني، والبنية التحتية [^20].

- **التنظيم/الريادة** :العنصر الذي يجمع بين العوامل الثلاثة الأخرى وينظمها ويديرها لتحقيق أقصى إنتاج ممكن [^20]. يشمل الابتكار، تحمل المخاطر، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وبالتالي، فإن الإنتاج هو عملية تحويل منظمة للموارد بغرض إشباع حاجات معينة، سواء كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية، عن طريق خلق منفعة جديدة أو زيادة منفعة قائمة [^9.]

**المطلب 2: النشاط الإنتاجي**

النشاط الإنتاجي هو جوهر عملية التحويل التي تقوم بها المؤسسة. يُعرف بأنه "النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان" [^31]. يتميز هذا النشاط بكونه محورياً في المنظمات الاقتصادية، وخاصة الصناعية [^32.]

يمكن تصنيف النشاط الإنتاجي بناءً على عدة معايير.(Heizer et al., 2020) :

1. **حسب طبيعة المخرجات:**

- **إنتاج السلع المادية** :يشمل المنتجات الملموسة مثل السيارات، الأجهزة الإلكترونية، الملابس، المواد الغذائية. تتميز هذه السلع بأنها مادية، قابلة للتخزين، ويمكن فصل إنتاجها عن استهلاكها

- **إنتاج الخدمات** :يشمل الأنشطة غير الملموسة مثل التعليم، الرعاية الصحية، الاستشارات، النقل. تتميز الخدمات بأنها غير ملموسة، لا يمكن تخزينها، وغالباً ما يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت وبمشاركة العميل. اليوم، تشكل الخدمات جزءاً كبيراً من الإنتاج الاقتصادي في الدول المتقدمة .

2. **حسب نمط التدفق الإنتاجي:**

**- الإنتاج المستمر** :(**Continuous Production System**) يتميز بإنتاج كميات ضخمة من منتجات نمطية وموحدة المواصفات، حيث تتدفق المواد عبر خطوط الإنتاج دون توقف. يتطلب استثمارات رأسمالية كبيرة في البداية ولكنه يحقق تكاليف وحدة منخفضة جداً. أمثلة: مصانع تكرير النفط، تعبئة المياه، صناعة السيارات (Schroeder et al., 2019).

- **الإنتاج المتقطع** :(**Intermittent Production System**) يُعرف أيضاً بإنتاج الطلبيات أو الدفعات، ويناسب المنتجات المتنوعة بكميات محدودة. لا تتدفق المنتجات بشكل آلي مستمر، بل تنتقل كمجموعات بين الأقسام. يتطلب مرونة عالية من العمال. أمثلة: ورش النجارة، مصانع الملابس الجاهزة الموسمية (Heizer et al., 2020).

- **الإنتاج بالمشاريع** :(**Project Production System**) يستخدم للمنتجات الفريدة من نوعها، الضخمة، والمعقدة التي يتم إنتاجها لمرة واحدة خصيصاً لعميل معين. في هذا النمط، يظل المنتج ثابتاً وتنتقل الموارد والعمال إليه. أمثلة: بناء الجسور، المطارات، صناعة السفن والطائرات العملاقة .(Heizer et al., 2020)

3. **حسب درجة الأتمتة والتكنولوجيا:**

– **إنتاج يدوي** :يعتمد بشكل كبير على المهارة البشرية.

– **إنتاج آلي** :استخدام الآلات والمعدات لتسريع وتحسين العمليات.

– **إنتاج مؤتمت** :يتم التحكم فيه بالكامل بواسطة الحاسوب، مثل الإنتاج بمساعدة الكمبيوتر.(CAM)

يتطلب النشاط الإنتاجي تخطيطاً دقيقاً لضمان توفير الموارد الكافية وتخصيصها بفعالية، بالإضافة إلى جدولة محكمة لتسلسل العمليات وتوقيتها. كما يجب أن يكون هناك تركيز على الجودة في جميع مراحل النشاط لضمان رضا العملاء (Heizer et al., 2020).

**المطلب 3: هيكل ووظيفة الإنتاج**

يتجسد هيكل وظيفة الإنتاج في الكيفية التي تُنظم بها الأنشطة الإنتاجية داخل المؤسسة، والعلاقات بين مختلف أقسامها ووحداتها، وتكاملها مع الوظائف الأخرى. أما وظيفتها فتتعدى الجانب التشغيلي لتشمل الأبعاد الاستراتيجية والإدارية والاقتصادية.

***الفرع 1: الإنتاج والفروع الاقتصادية***

يمثل الإنتاج المحرك الأساسي للفروع الاقتصادية المختلفة، حيث يتشابك معها في علاقات تأثير وتأثر متبادلة (Porter, 1985) :

**1 – القطاع الأولي (الزراعة والصيد والتعدين** :(يعتمد هذا القطاع بشكل مباشر على الموارد الطبيعية لإنتاج المواد الخام. إنتاجيته تؤثر بشكل مباشر على تكاليف المدخلات للقطاعات الأخرى، وخاصة الصناعية [^20]. فمثلاً، وفرة المحاصيل الزراعية تضمن استقرار أسعار المواد الغذائية.

**2 – القطاع الثانوي (الصناعة التحويلية** :(هو جوهر الإنتاج بمعناه التقليدي، حيث يتم تحويل المواد الخام المستمدة من القطاع الأولي إلى سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة [^7]. تطور هذا القطاع يعتبر مؤشراً قوياً على النمو الاقتصادي، كما حدث في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة وألمانيا واليابان [^37]. يعتمد على الابتكار التكنولوجي والقدرة على الإنتاج الضخم أو المتخصص [^16.]

**3 – القطاع الثالث (الخدمات** :(يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة الإنتاجية غير الملموسة، مثل النقل، الاتصالات، التعليم، الصحة، والسياحة. أصبحت الخدمات تشكل غالبية الإنتاج في الاقتصادات المتقدمة. كفاءة إنتاج الخدمات تؤثر بشكل مباشر على جودة الحياة ودعم القطاعات الأخرى.

**4 – علاقة التوزيع بالإنتاج** :يرتبط التوزيع بشكل مباشر بالإنتاج، فالإنتاج هو الذي يحدد حجم ومستوى المنتجات المتاحة للتوزيع على القطاعات والفروع الاقتصادية المختلفة. يشكل التوزيع مرحلة أساسية من مراحل إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي

النمو الاقتصادي العام للدولة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة الإنتاجية في هذه القطاعات فكلما زادت قدرة الاقتصاد على إنتاج المزيد من السلع والخدمات بكفاءة، ارتفعت مستويات الدخل والرفاهية

### *الفرع 2: شمولية عملية الإنتاج*

لم يعد مفهوم الإنتاج مقتصراً على الصناعات التحويلية وحدها. لقد تطور ليصبح مفهوماً شاملاً يغطي طيفاً واسعاً من الأنشطة في مختلف أنواع المنظمات، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، عامة أو خاصة. تعكس شمولية عملية الإنتاج عدة جوانب (Chase et al., 2022) :

1 – **السلع والخدمات** :كما ذكر سابقاً، يشمل الإنتاج كلاً من المنتجات المادية الملموسة والخدمات غير الملموسة . هذا التوسع في المفهوم أدى إلى ظهور "إدارة العمليات" كمصطلح شامل يغطي كلاهما، ويدرك أن المبادئ الإدارية للتحويل يمكن تطبيقها في سياقات متنوعة .

2 – **جميع أنواع المنظمات**:

– **المنظمات الصناعية** :تنتج سلعاً مادية ملموسة مثل السيارات، الأجهزة الكهربائية

– **المنظمات الخدمية** :تنتج خدمات مثل المستشفيات، الجامعات، شركات الطيران، البنوك، الفنادق. هذه المنظمات أيضاً لديها عمليات تحويلية معقدة تتطلب إدارة إنتاج (عمليات) فعالة. فالمستشفى يحول المدخلات (مرضى، أطباء، أدوية) إلى مخرجات (مرضى متعافين)، والجامعة تحول (طلاب، أساتذة، مناهج) إلى (خريجين مؤهلين.(

3 – **تطوير المنتجات الجديدة** :عملية الإنتاج ليست مقتصرة على تكرار ما هو موجود، بل تشمل أيضاً ابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة. استراتيجية المنتج، التي تحدد مجموعة الأفكار لتطوير منتجات جديدة، هي جزء لا يتجزأ من وظيفة الإنتاج .

4 – **إنتاج المعرفة والمعلومات** :في الاقتصاد المعرفي الحديث، يمكن اعتبار إنتاج المعرفة والبرمجيات والأبحاث العلمية شكلاً من أشكال الإنتاج. الجامعات ومراكز البحث وشركات التكنولوجيا هي مؤسسات إنتاجية بامتياز، حيث تحول البيانات والأفكار إلى معرفة ومنتجات فكرية.

5 – **الوظائف المساندة** :حتى الوظائف الداخلية في المؤسسة، مثل الموارد البشرية أو المحاسبة، يمكن النظر إليها على أنها عمليات إنتاجية صغيرة، حيث تحول مدخلات (مثل بيانات الموظفين أو المعاملات المالية) إلى مخرجات (مثل الرواتب أو التقارير المالية.(

هذه الشمولية تؤكد أن إدارة العمليات والإنتاج هي وظيفة أساسية ومهمة في أي منظمة تسعى لخلق القيمة، بغض النظر عن طبيعة مخرجاتها.

### *الفرع 3: عملية الإنتاج وعلاقتها بالإدارة*

تتشابك عملية الإنتاج بشكل عضوي مع وظائف الإدارة الأربعة الرئيسية: التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة. لا يمكن أن تنجح عملية الإنتاج دون تطبيق فعال لهذه المبادئ الإدارية .(Koontz & O'Donnell, 1976; Stevenson, 2021)

1 - **التخطيط الإنتاجي**:(**Production Planning**)

– **تحديد الأهداف** :تبدأ العملية بتحديد ما سيتم إنتاجه، بكميات، وبمواصفات محددة تتفق مع أهداف المؤسسة واحتياجات السوق

- **تخطيط الطاقة الإنتاجية** :تقدير الطاقة اللازمة من آلات، معدات، وقوى عاملة لتلبية الطلب المتوقع

- **تخطيط الموارد** :تحديد المتطلبات من المواد الخام، الموارد المالية، والعمالة، وكيفية تأمينها

- **اختيار العمليات والتكنولوجيا** :تحديد الأساليب والتقنيات المستخدمة في الإنتاج، مثل استخدام التصميم بمساعدة الكمبيوتر أو الإنتاج بمساعدة الكمبيوتر

**2 – التنظيم الإنتاجي**:(**Production Organization**)

– **تصميم الهيكل التنظيمي** :تحديد الأقسام والوحدات المسؤولة عن الأنشطة الإنتاجية المختلفة وتوزيع المهام والمسؤوليات بينها

- **تحديد العلاقات** :وضع آليات التنسيق والاتصال بين أقسام الإنتاج المختلفة، ومع الوظائف الأخرى في المؤسسة (كالتسويق والمشتريات)

– **تخصيص الموارد** :وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتوزيع المعدات والآلات بشكل يحقق أقصى كفاءة

**3 – القيادة والتوجيه في الإنتاج**:(**Production Leadership & Directing**)

– **تحفيز العاملين** :توجيه وتحفيز القوى العاملة في الإنتاج لتحقيق الأهداف المحددة. يشمل ذلك التدريب المستمر، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتمكين الموظفين

– **اتخاذ القرارات** :اتخاذ القرارات اليومية والاستراتيجية المتعلقة بالإنتاج، مثل حل المشكلات التشغيلية، إدارة التغيير، وتحسين العمليات.

- **التواصل الفعال** :ضمان تدفق المعلومات بشكل فعال داخل قسم الإنتاج ومع الأقسام الأخرى.

**4 – الرقابة الإنتاجية**:(**Production Control**)

– **وضع المعايير** :تحديد معايير الأداء للجودة، التكلفة، الوقت، والإنتاجية

- **قياس الأداء الفعلي** :جمع البيانات ومراقبة الأداء الإنتاجي بشكل مستمر

- **مقارنة الأداء بالمعايير** :تحليل الفروقات بين الأداء الفعلي والمعايير المخطط لها

– **اتخاذ الإجراءات التصحيحية** :اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء في المستقبل. يشمل ذلك إدارة الجودة الشاملة، التحكم الإحصائي في العمليات، وأساليب التحسين المستمر

إن التكامل بين هذه الوظائف الإدارية يضمن أن عملية الإنتاج تسير بفعالية وكفاءة، مما يحقق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة.

***الفرع 4: عملية الإنتاج وجوانبها المادية والبشرية***

تعتمد عملية الإنتاج بشكل جوهري على التفاعل بين الجوانب المادية (التقنية والتكنولوجية) والجوانب البشرية (القوى العاملة والمهارات). تحقيق التوازن الأمثل بين هذين الجانبين أمر بالغ الأهمية لنجاح أي نظام إنتاجي (Skinner, 1969; Hayes & Wheelwright, 1984).

1. **الجوانب المادية (التقنية والتكنولوجية):(**

– **المعدات والآلات** :تشكل الأساس المادي للعملية الإنتاجية. اختيار المعدات المناسبة، صيانتها، وتحديثها يؤثر بشكل مباشر على القدرة الإنتاجية، الجودة، والتكاليف

– **المواد الخام** :هي المدخلات الأساسية التي يتم تحويلها. إدارة المخزون الفعالة للمواد الخام والمكونات هي جزء حيوي لضمان استمرارية الإنتاج وتجنب التوقفات أو الهدر

– **البنية التحتية** :المصانع، المباني، أنظمة النقل، وشبكات الطاقة هي عناصر مادية أساسية تدعم العملية الإنتاجية.

– **التكنولوجيا والابتكار** :تمثل التكنولوجيا المحرك الرئيسي لتحسين الإنتاجية والجودة وخفض التكاليف. دمج تقنيات حديثة مثل الأتمتة، الروبوتات، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء في خطوط الإنتاج يمكن أن يحدث ثورة في كفاءة العمليات. استخدام التصنيع بمساعدة الكمبيوتر (CAM) والتصميم بمساعدة الكمبيوتر (CAD) يزيد من دقة وسرعة الإنتاج والتصميم .

2. **الجوانب البشرية (القوى العاملة والمهارات**.(Pfeffer, 1994; Huselid, 1995) ):

– **العنصر البشري** :يمثل رأس المال البشري المورد الأكثر قيمة وحيوية في العملية الإنتاجية. حتى في الأنظمة المؤتمتة، يظل الإنسان ضرورياً للتصميم، الإشراف، الصيانة، واتخاذ القرارات المعقدة.

– **المهارات والخبرة** :تعتمد كفاءة الإنتاج بشكل كبير على مهارات وخبرة العاملين. توفير التدريب المستمر وتطوير الكفاءات يعزز القدرة على التعامل مع التكنولوجيات الجديدة وتحسين الأداء

– **التحفيز والروح المعنوية** :تلعب بيئة العمل الجيدة، والتحفيز، والتقدير دوراً أساسياً في زيادة إنتاجية العاملين والتزامهم. تحسين بيئة العمل من خلال برامج السلامة المهنية وتصميم بيئات العمل المريحة (Ergonomics) يقلل من نسب الغياب والإصابات .

- **إدارة التنوع** :إدارة التنوع في الموارد البشرية لتعزيز الفرص والاستفادة من وجهات النظر والخبرات المختلفة يمكن أن يؤدي إلى ابتكار وحلول إنتاجية أفضل .

- **تمكين الموظفين** :إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتح.[^3.[

إن تحقيق التكامل والانسجام بين هذه الجوانب المادية والبشرية هو مفتاح النجاح. فالتكنولوجيا المتقدمة لن تحقق كامل إمكاناتها دون قوى عاملة ماهرة ومتحفزة قادرة على استخدامها وإدارتها بفعالية.

## المبحث 3: عملية الإنتاج وإدارة الإنتاج والعمليات

في هذا المبحث، سننتقل من فهم الإنتاج كظاهرة إلى دراسة كيفية إدارته بفعالية داخل المؤسسات. تركز إدارة الإنتاج والعمليات على الجوانب التخطيطية والتنظيمية والرقابية للعمليات التحويلية، بهدف تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة والفعالية.

### المطلب 1: مفهوم عملية الإنتاج وإدارة الإنتاج والعمليات

لفهم هذا المطلب بعمق، يجب أولاً التفريق بين "الإنتاج" و"العمليات" ثم دمج المفهومين في "إدارة الإنتاج والعمليات Chase)." et al., 2022, p. 2).

**أولاً: مفهوم عملية الإنتاج**

كما ذكرنا سابقاً، الإنتاج هو عملية خلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات . إنها جوهر الوظيفة التي تضيف قيمة للموارد. عملية الإنتاج في سياق المؤسسة تشمل جميع الأنشطة الفنية والتقنية التي تقوم بها المؤسسة لتحويل المواد الخام والمعلومات والجهود البشرية إلى منتجات نهائية أو خدمات .

**ثانياً: مفهوم العمليات(Operations)**

العمليات هي "مزيج الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات". هذا المفهوم أوسع نطاقاً من الإنتاج، حيث لا يقتصر على التصنيع بل يشمل أي عملية تحويلية، سواء كانت في قطاع الصناعة أو الخدمات. على سبيل المثال، في بنك، عملية إيداع الأموال هي عملية تحويلية للمعلومات والموارد المالية. في مستشفى، عملية علاج مريض هي عملية تحويلية.

**ثالثاً: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات(Operations and Production Management)**

إدارة الإنتاج والعمليات هي "أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال". هي وظيفة إدارية تنفيذية مسؤولة عن التصميم، التشغيل، والتحسين المستمر للأنظمة التي تخلق وتوصل منتجات وخدمات المنظمة .

يمكن النظر إلى إدارة الإنتاج والعمليات من منظور "نظام التحويل (Transformation System) "الذي يتكون من:

1. **المدخلات** :(**Inputs**) وتشمل المواد الخام، العمالة، رأس المال، المعلومات، التكنولوجيا، الطاقة .

2. **عمليات التحويل** :(**Transformation Processes**) وهي الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وقد تكون عمليات تصنيعية (في المصانع) أو خدمية (في المستشفيات، البنوك) .
3. **المخرجات** :(**Outputs**) وهي السلع أو الخدمات النهائية التي يتم إنتاجها .
4. **التغذية العكسية** :(**Feedback**) المعلومات حول أداء المخرجات أو رضا العملاء التي تستخدم لتحسين المدخلات أو عمليات التحويل .

تختلف إدارة الإنتاج والعمليات عن إدارة الإنتاج التقليدية في شموليتها، حيث أنها لا تقتصر على المصانع فقط بل تركز اليوم بشكل رئيسي على إنتاج الخدمات، التي تشكل أكثر من ثلثي الإنتاج في العديد من الاقتصاديات. هذا التوسع في النطاق يعني أن المنظمات الصناعية التي تنتج سلعاً مادية ملموسة والمنظمات الخدمية التي تنتج خدمات غير ملموسة، كلاهما يقع تحت مظلة إدارة العمليات .

**الفروقات بين إنتاج السلع والخدمات في سياق إدارة العمليات**

| الخدمة | السلعة | وجه المقارنة |
|---|---|---|
| تفاعل اجتماعي غير ملموس | مادية ملموسة | **الملموسية** |
| لا يمكن تخزينها | يمكن تخزينها للاستهلاك لاحقاً | **التخزين** |
| يتم الإنتاج والاستهلاك في نفس الوقت | الإنتاج منفصل عن الاستهلاك | **الإنتاج والاستهلاك** |
| لا يمكن عرضها قبل الاستهلاك | يمكن عرضها قبل الاستهلاك | **العرض المسبق** |
| صعوبة قياس الجودة (تقاس بالإدراك( | يمكن قياس جودتها بسهولة (مؤشرات مادية( | **قياس الجودة** |
| خدمة مرتبطة برغبة الزبون ومتباينة | منتجات قياسية أو معيارية موحدة | **النمطية** |
| الزبون يشارك في عملية الإنتاج في الأغلب | الزبون ليس له علاقة بعملية الإنتاج | **مشاركة الزبون** |
| موقع المنظمة الخدمية حيوي جداً لنجاحها | الموقع لا يهم كثيراً في نجاح المنظمة | **الموقع** |
| كثيفة القوى العاملة | كثيفة رأس المال | **كثافة رأس المال/العمل** |

**المرجع**: .(Chase et al., 2022)

تعد إدارة الإنتاج والعمليات إذاً الإدارة التي تضمن خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه، من خلال تحقيق الكفاءة والجودة العالية في عمليات التحويل

**المطلب 2: أهداف نظام الإنتاج والعمليات**

تتجاوز أهداف إدارة الإنتاج والعمليات الأهداف التشغيلية البحتة لتصبح أهدافاً استراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. تسعى هذه الإدارة إلى تحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف

1. **خفض التكاليف:(Cost Reduction)**

– **التحكم في تكاليف الإنتاج** :تهدف الإدارة إلى تقليل التكاليف الإجمالية للإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد (المواد الخام، العمالة، الطاقة)، وتقليل الهدر، وتحسين الكفاءة التشغيلية (Cooper & Kaplan, 1988; Womack & Jones, 2003). – **التخصيص الفعال للموارد** :ضمان توظيف الموارد المتاحة بأكثر الطرق اقتصادية لتحقيق المخرجات المطلوبة.

– **استخدام التكنولوجيا** :الاستثمار في الأتمتة والتقنيات الحديثة التي تقلل من الحاجة إلى العمالة أو تزيد من سرعة الإنتاج، مما ينعكس على خفض التكلفة على المدى الطويل (Cooper & Kaplan, 1988; Womack & Jones, 2003).

– **الاستفادة من وفورات الحجم** :الإنتاج بكميات كبيرة يمكن أن يقلل من تكلفة الوحدة الواحدة.

2. **تحسين الجودة**:(**Quality Improvement**)

– **مطابقة المواصفات** :ضمان أن المنتجات والخدمات تلبي أو تتجاوز المواصفات والمعايير المحددة مسبقاً وتوقعات العملاء .(Garvin, 1988; Flynn et al., 1994)

– **تقليل العيوب والأخطاء** :تطبيق أنظمة إدارة الجودة مثل التحكم الإحصائي في العمليات (SPC) وستة سيجما لتقليل الأخطاء والعيوب في جميع مراحل الإنتاج

– **زيادة رضا العملاء** :الجودة العالية تؤدي إلى زيادة ولاء العملاء وتعزيز سمعة المؤسسة في السوق

- **التحسين المستمر للجودة** :تبني فلسفات مثل كايزن (Kaizen) التي تركز على التحسينات التدريجية والمستمرة في العمليات والمنتجات .(Garvin, 1988; Flynn et al., 1994)

3. **المرونة**:(**Flexibility**)

– **الاستجابة لتغيرات الطلب** :قدرة النظام الإنتاجي على تعديل حجم الإنتاج بسرعة استجابة للتغيرات في طلب السوق .(Gerwin, 1993; Upton, 1994)

– **تنوع المنتجات** :القدرة على إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات أو تقديم خدمات مختلفة لتلبية أذواق العملاء المتغيرة

– **مرونة العمليات** :سرعة تحويل خطوط الإنتاج من منتج لآخر، أو القدرة على التكيف مع التقنيات الجديدة

– **ميزة تنافسية** :المرونة تمكن المؤسسة من الصمود أمام تقلبات السوق وتغير أذواق المستهلكين، كما في صناعة الأزياء السريعة .(Gerwin, 1993; Upton, 1994)

4. **سرعة التسليم**:(**Delivery Speed**)

– **تقليل وقت الدورة الإنتاجية** :تقصير الوقت اللازم لتحويل المدخلات إلى مخرجات (Stalk & Hout, 1990; Blackburn, 1991).

- **الالتزام بالمواعيد** :ضمان تسليم المنتجات أو الخدمات للعملاء في الأوقات المحددة أو قبلها

- **تحسين إدارة سلسلة التوريد** :تنسيق الأنشطة مع الموردين والموزعين لضمان تدفق المواد والمعلومات بكفاءة.

- **استخدام التكنولوجيا** :الاستفادة من أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وخوارزميات التنبؤ بالطلب لتحسين سرعة ودقة التسليم .(Stalk & Hout, 1990; Blackburn, 1991)

5. **الإنتاجية**:(**Productivity**)

**– تعظيم المخرجات بأقل المدخلات** :وهو الهدف الجوهري الذي يقيس كفاءة تحويل الموارد.(Sink, 1985)

- **تحسين استغلال الموارد** :ضمان الاستخدام الأمثل للعمالة، الآلات، والمواد الخام .(Sink, 1985)

- **الابتكار في العمليات** :تبني طرق إنتاج أكثر كفاءة وفعالية.

6. **الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:(Sustainability & Social Responsibility)**

**– تقليل الأثر البيئي** :تصميم عمليات إنتاج مستدامة تقلل من النفايات، التلوث، واستهلاك الطاقة.

- **الالتزام بالمعايير الأخلاقية** :ضمان ممارسات عمل عادلة وآمنة، وتجنب استغلال العمال أو المواد بطرق غير أخلاقية [7^].

هذه الأهداف غالباً ما تكون متضاربة إلى حد ما، مما يتطلب من إدارة الإنتاج والعمليات إجراء مقايضات (Trade-offs) واختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة [7^]. على سبيل المثال، قد يتطلب تحسين الجودة استثماراً إضافياً، مما قد يؤثر مؤقتاً على التكلفة أو سرعة التسليم.

**المطلب 3: الإنتاجية، الكفاءة، والفعالية في المؤسسة**

تعتبر مفاهيم الإنتاجية والكفاءة والفعالية مؤشرات أساسية لقياس أداء المؤسسة، وتلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف إدارة الإنتاج والعمليات. على الرغم من ترابطها، إلا أن لكل منها معنى ودلالة مختلفة.

***1.الإنتاجية(Productivity)***

الإنتاجية هي "عبارة عن خارج قسم القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات". إنها مقياس للعلاقة بين الكمية المنتجة من السلع أو الخدمات (المخرجات) والكمية المستهلكة من الموارد (المدخلات) لإنتاج هذه المخرجات. كلما ارتفعت الإنتاجية، دل ذلك على استخدام أمثل للموارد وقدرة أكبر على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة(Sink, 1985) .

.(**أهمية الإنتاجية**.(Sink, 1985) :

**– خفض التكاليف** :زيادة الإنتاجية تعني إنتاج المزيد بنفس الموارد أو نفس الكمية بموارد أقل، مما يقلل تكلفة الوحدة

- **زيادة الربحية** :مع خفض التكاليف، تزداد هوامش الربح للمؤسسة.

- **الميزة التنافسية** :المؤسسات ذات الإنتاجية العالية تكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق من حيث السعر والجودة.

- **النمو الاقتصادي** :على المستوى الكلي، تعد الإنتاجية المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي وزيادة مستوى المعيشة

**أنواع قياس الإنتاجية:**

**– الإنتاجية الجزئية** :(**Partial Productivity**) تقيس العلاقة بين المخرجات ومدخل واحد فقط، مثل:

**إنتاجية العمل = إجمالي المخرجات / إجمالي ساعات العمل**

**إنتاجية رأس المال = إجمالي المخرجات / إجمالي رأس المال المستخدم.**

**– الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج** :(**Multi-factor Productivity**) تقيس العلاقة بين المخرجات ومجموعة من المدخلات (مثل العمل ورأس المال معاً.(

**استراتيجيات تحسين الإنتاجية:**

**– الاستثمار في التكنولوجيا والأتمتة** :استخدام الآلات والروبوتات والذكاء الاصطناعي لزيادة سرعة ودقة الإنتاج

- **تدريب وتطوير القوى العاملة** :تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين

- **تحسين العمليات** :إعادة هندسة العمليات، تبسيطها، وتقليل الخطوات غير الضرورية (التصنيع الرشيق)

- **تحسين الجودة** :تقليل العيوب وإعادة العمل يساهم في زيادة الإنتاجية.

- **إدارة المخزون الفعالة** :تقليل المخزونات الزائدة التي تربط رأس المال وتزيد التكاليف.

## *2.الكفاءة(Efficiency)*

الكفاءة تعني "القيام بالشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة"، أي "حسن استغلال الموارد المختلفة من مواد وعمل وطاقة ورأس مال" [^7]. إنها تركز على استخدام أقل قدر ممكن من المدخلات لتحقيق قدر معين من المخرجات، أو تحقيق أقصى قدر من المخرجات من كمية معينة من المدخلات. بمعنى آخر، الكفاءة تتعلق بـ "كيفية" أداء العمل (Leibenstein, 1966; Deming, 1986) .

**أهمية الكفاءة:** .(Leibenstein, 1966; Deming, 1986)

**– تقليل الهدر** :تقليل الفاقد في المواد والوقت والجهد

- **خفض التكاليف التشغيلية** :الكفاءة العالية تؤدي مباشرة إلى تقليل المصاريف

- **الاستخدام الأمثل للموارد** :ضمان عدم إهدار أي مورد.

- **القدرة التنافسية** :المؤسسات الكفؤة تكون أكثر قدرة على تقديم أسعار تنافسية وتحقيق أرباح أعلى.

**أمثلة على تحقيق الكفاءة:**

– استخدام تقنيات التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) للقضاء على الهدر

- تحسين تدفق العمل لتقليل أوقات الانتظار.

- الصيانة الوقائية للمعدات لتقليل الأعطال والتوقفات غير المخطط لها

- تطبيق أنظمة إدارة المخزون مثل.Just-in-Time

### *.3الفعالية(Effectiveness)*

الفعالية تعني "القيام بالشيء الصحيح"، أي تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة (Drucker, 1954; Cummings & Worley, 2014). إنها تركز على "ماذا" يتم إنجازه، ومدى قدرة المخرجات على تلبية حاجات العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. المؤسسة الفعالة هي التي تنتج السلع والخدمات التي يطلبها السوق وبالمواصفات التي تلبي رغبات العملاء.

**أهمية الفعالية:**

– **تحقيق الأهداف الاستراتيجية** :ضمان أن العمليات الإنتاجية تدعم الرؤية والرسالة العامة للمؤسسة (Drucker, 1954; Cummings & Worley, 2014).

- **رضا العملاء** :إنتاج ما يرغب به العملاء بالجودة المطلوبة يؤدي إلى رضاهم وولائهم

- **القدرة على البقاء والنمو** :المؤسسة الفعالة تضمن أن منتجاتها وخدماتها ذات صلة بالسوق ومرغوبة، مما يؤمن استمراريتها.

**أمثلة على تحقيق الفعالية:**

– إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات العملاء .

- تقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات غير مشبعة في السوق.

- الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق العملاء وتقديم منتجات جديدة تلائم هذه التغيرات (المرونة) .

***العلاقة بين الإنتاجية، الكفاءة، والفعالية:***

الإنتاجية هي مقياس شامل يجمع بين الكفاءة والفعالية. المؤسسة التي تتمتع بإنتاجية عالية هي بالضرورة مؤسسة كفؤة وفعالة.(Drucker, 1954; Cummings & Worley, 2014) .:

- **الكفاءة دون فعالية** :قد تكون المؤسسة كفؤة للغاية في إنتاج منتجات معينة، ولكن إذا كانت هذه المنتجات لا تلبي احتياجات السوق أو لم تعد مرغوبة، فإن المؤسسة غير فعالة، مما يؤدي إلى الهدر على الرغم من الكفاءة .

- **الفعالية دون كفاءة** :قد تكون المؤسسة فعالة في إنتاج منتجات مرغوبة جداً للعملاء، ولكنها تستخدم موارد هائلة أو عمليات غير فعالة، مما يرفع التكاليف ويقلل الأرباح.

- **الدمج الأمثل** :الهدف هو تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في آن واحد. فالمؤسسة يجب أن تقوم بـ "الأشياء الصحيحة" (الفعالية) و"بالطريقة الصحيحة" (الكفاءة) لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة.

تدرك إدارة الإنتاج والعمليات الحديثة أن تحقيق التوازن بين هذه المفاهيم الثلاثة هو مفتاح النجاح المستدام في بيئة الأعمال المعقدة والتنافسية.

**خلاصة**

لقد كشفت هذه المحاضرة عن الطبيعة المعقدة والمتعددة الأوجه لوظيفة الإنتاج، مؤكدة على دورها المحوري كعمود فقري لأي منظمة تسعى إلى تحقيق النمو والربحية والاستدامة. من خلال استعراض مفهومها، وأهميتها، وخصائصها، ودورتها، ثم تحليل هيكلها وعلاقتها بالفروع الاقتصادية والإدارة، وصولاً إلى التركيز على إدارة الإنتاج والعمليات ومفاهيم الإنتاجية والكفاءة والفعالية، تم تسليط الضوء على أن وظيفة الإنتاج تتجاوز مجرد العمليات الفنية لتصبح محركاً استراتيجياً للابتكار والميزة التنافسية.

لقد أوضحنا أن الإنتاج ليس مجرد تحويل للمدخلات إلى مخرجات، بل هو عملية خلق قيمة مضافة تتطلب تخطيطاً دقيقاً، تنظيماً محكماً، وقيادة رشيدة، ورقابة مستمرة، مع الأخذ في الاعتبار الجوانب المادية والبشرية على حد سواء. كما أبرزنا التطور التاريخي للاهتمام بهذه الوظيفة، من الإنتاج الحرفي إلى الثورة الصناعية الرابعة، مما يؤكد طبيعتها الديناميكية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية.

إن فهم وإتقان إدارة الإنتاج والعمليات ليس ترفاً، بل ضرورة حتمية في عالم الأعمال المعاصر. فالمؤسسات التي تستطيع تحقيق أهداف الإنتاج من حيث الجودة، التكلفة، المرونة، وسرعة التسليم، مع تعظيم الإنتاجية والكفاءة والفعالية، هي تلك التي ستتمكن من تلبية توقعات العملاء المتزايدة، وتعزيز مركزها التنافسي، والمساهمة بفاعلية في رفاهية المجتمع والاقتصاد ككل. إن المستقبل يحمل تحديات وفرصاً جديدة لوظيفة الإنتاج، مما يستدعي استمرار البحث والتطوير والابتكار في هذا المجال الحيوي.

**المراجع**


-Baker, K. R. (1974). Introduction to sequencing and scheduling. John Wiley & Sons.

-Blackburn, J. D. (1991). Time-based competition: The next battleground in American manufacturing. Business One Irwin.

-Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2022). Operations and supply chain management (16th ed.). McGraw-Hill Education.

-Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). How cost accounting distorts product costs. Management Accounting, 69(10), 20–27.

-Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization development and change (10th ed.). Cengage Learning.

-Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press.

-Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.

-Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Row.

-Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. Journal of Operations Management, 11(4), 339–366. https://doi.org/10.1016/0272-6963(94)90084-1

-Garvin, D. A. (1988). Managing quality: The strategic and competitive edge. Free Press.

-George, M. L. (2003). Lean Six Sigma for service: How to use Lean Speed and Six Sigma Quality to improve services and transactions. McGraw-Hill.

-Gerwin, D. (1993). Manufacturing flexibility: A strategic perspective. Management Science, 39(4), 395–410. https://doi.org/10.1287/mnsc.39.4.395

-Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Addison-Wesley.

-Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Business.

-Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing. John Wiley & Sons.

-Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). Operations management: Sustainability and supply chain management (13th ed.). Pearson.

-Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. World Publishing Company.

-Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672. https://doi.org/10.5465/256741

-Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). Management: A systems and contingency analysis of managerial functions (6th ed.). McGraw-Hill.

-Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2022). *Operations Management: Processes and Supply Chains* (13th ed.). Pearson.

-Leibenstein, H. (1966). Allocative efficiency vs. X-efficiency. American Economic Review, 56(3), 392–415.

-Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce. Harvard Business School Press.

-Pinedo, M. L. (2016). Scheduling: Theory, algorithms, and systems (5th ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26580-3

-Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

-Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2019). Operations management in the supply chain: Decisions and cases (8th ed.). McGraw-Hill Education.

-Sethi, A. K., & Sethi, S. P. (1990). Flexibility in manufacturing: A survey. International Journal of Flexible Manufacturing Systems, 2(4), 289–328. https://doi.org/10.1007/BF00486426

-Sink, D. S. (1985). Productivity management: Planning, measurement and evaluation, control and improvement. John Wiley & Sons.

-Skinner, W. (1969). Manufacturing—Missing link in corporate strategy. Harvard Business Review, 47(3), 136–145.

-Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2021). Operations management (9th ed.). Pearson Education.

-Stalk, G., & Hout, T. M. (1990). Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets. Free Press.

-Stevenson, W. J. (2021). Operations management (14th ed.). McGraw-Hill Education.

-Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. International Journal of Productivity and Performance Management, 54(1), 34–46. https://doi.org/10.1108/17410400510571437

-Upton, D. M. (1994). The management of manufacturing flexibility. California Management Review, 36(2), 72–89. https://doi.org/10.2307/41165745

-Vickery, S. K., Droge, C., & Markland, R. E. (1991). Production competence and business strategy: Do they affect business performance? Decision Sciences, 22(2), 223–257. https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1991.tb00330.x

-Vollmann, T. E., Berry, W. L., Whybark, D. C., & Jacobs, F. R. (1997). Manufacturing planning and control for supply chain management (5th ed.). Irwin/McGraw-Hill.

-Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation (Rev. ed.). Free Press

## وظيفة التموين

### المبحث الأول: مدخل إلى وظيفة التموين

#### المطلب الأول: ماهية التموين

يمثل التموين حجر الزاوية في سلسلة العمليات التشغيلية لأي مؤسسة اقتصادية، فهو بمثابة الشريان الذي يغذيها بالموارد اللازمة لاستمراريتها ونموها.(Van Weele, 2010; Lysons & Farrington, 2012) . لا يقتصر مفهوم التموين على مجرد الشراء، بل هو وظيفة أوسع نطاقاً وأكثر استراتيجية تهدف إلى ضمان توفير كافة متطلبات النشاط الاستغلالي للمؤسسة، من سلع وخدمات ومواد ووسائل، بالكمية المناسبة، والجودة المطلوبة، والسعر الأفضل، وفي الوقت المحدد، ومن المصدر الملائم (Monczka et al., 2016; Johnson et al., 2011). إنها الخطوة الأولى التي تنطلق منها مختلف الأنشطة والعمليات التنفيذية داخل المؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء العام وربحيته.

كان يُنظر إلى وظيفة التموين في السابق كنشاط مساعد أو مجرد عملية إدارية تابعة لوظائف أخرى كالمحاسبة أو الإنتاج. إلا أن التطورات الاقتصادية المتسارعة، وتزايد حدة المنافسة بين المنتجين في جميع القطاعات، أدت إلى تغيير جذري في هذه النظرة. أصبحت وظيفة التموين اليوم نشاطاً مستقلاً بذاته، يحظى بأهمية استراتيجية بالغة، حاله حال باقي الوظائف الأساسية في المؤسسة. إنها تسعى إلى تحقيق أمثلية لمجموع الأهداف الجزئية لمختلف وظائف المؤسسة، وتلعب دوراً محورياً في تعظيم كفاءة العمليات وتقليل التكاليف وزيادة القدرة التنافسية (Tassabehji & Moorhouse, 2008; Schneider & Wallenburg, 2013). التموين الفعال يضمن التدفق المستمر للموارد ويساهم في استقرار العمليات الإنتاجية والتشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتج النهائي ورضا العملاء.(Christopher, 2016; Zsidisin et al., 2000) .

**المطلب الثاني: مكانة التموين بالمؤسسة**

تتوقف مكانة وظيفة التموين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على عدة عوامل محورية، تحدد مدى استقلاليتها وصلاحياتها ومسؤولياتها. هذه العوامل لا تحدد فقط موقع إدارة التموين، بل تؤثر أيضاً على مدى فعاليتها وتأثيرها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.(Schneider & Wallenburg, 2013; Dubois & Pedersen, 2002)

1. **حجم المؤسسة** :في المؤسسات الكبيرة ذات العمليات الواسعة والنطاق المتعدد، عادة ما تحظى وظيفة التموين بإدارة خاصة ومستقلة بذاتها. هذا الاستقلال يمنحها المرونة والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، والتفاوض مع الموردين الكبار، وإدارة كميات هائلة من المشتريات.(Schneider & Wallenburg, 2013; Poirier, 1999). أما في المؤسسات الصغيرة، فقد لا يكون هناك مبرر لوجود إدارة تموين مستقلة، وبالتالي قد تكون هذه الوظيفة تابعة لإحدى الوظائف الأخرى كالإدارة المالية أو الإنتاجية، حيث يتم دمج مهام الشراء والتخزين ضمن نطاق عمل أوسع، مما قد يحد من تخصصيتها وفعاليتها في بعض الأحيان.(Van Weele, 2010)
2. **نوع النشاط الممارس** :يؤثر نوع النشاط الأساسي للمؤسسة بشكل كبير على مكانة وظيفة التموين. ففي المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية، يرتبط التموين ارتباطاً وثيقاً بوظيفة الإنتاج، حيث يكون هدفه الأساسي هو توفير المواد الخام والمستلزمات الضرورية لاستمرارية العملية الإنتاجية دون توقف (Lysons & Farrington, 2012; Burt et al., 2010). قد تدمج وظيفة التموين جزئياً أو كلياً مع إدارة الإنتاج لضمان التنسيق الفعال. بينما في المؤسسات التجارية أو التوزيعية، قد يفضل ربطها بالوظيفة التجارية (المبيعات والتسويق)، لأن التركيز يكون على شراء المنتجات الجاهزة لإعادة البيع، وتلبية متطلبات السوق والعملاء بسرعة وفعالية.(Van Weele, 2010)
3. **طبيعة المواد المنتجة والمباعة** :تلعب طبيعة المواد التي تتعامل بها المؤسسة دوراً مهماً في تحديد مكانة التموين. على سبيل المثال، إذا كانت المواد الداخلة في الإنتاج أو السلع المباعة عرضة لتغيرات مستمرة وسريعة في الأسعار (مثل المواد الخام في صناعات معينة أو المنتجات التكنولوجية)، فإن ذلك يعطي أولوية كبيرة لوظيفة الشراء والتفاوض. في هذه الحالة، قد تتطلب مهمة شراء هذه المواد إدراجها ضمن مسؤوليات الإدارة العامة أو إدارة عليا متخصصة لديها القدرة على اتخاذ قرارات سريعة واستراتيجية لمواجهة تقلبات السوق والاستفادة من الفرص المتاحة. هذا يرفع من أهمية وظيفة التموين ويجعلها جزءاً لا يتجزأ من اتخاذ القرارات الاستراتيجية العليا في المؤسسة (Van Weele, 2010,

بشكل عام، فإن وجود إدارة تموين فعالة ومستقلة يعكس وعي المؤسسة بأهمية هذه الوظيفة كعنصر استراتيجي لتحقيق التوازن بين التكاليف والجودة والتدفق المستمر للموارد. فكلما ازدادت كمية وقيمة المشتريات، كلما تزايدت الحاجة إلى هيكل تنظيمي قوي لوظيفة التموين يمنحها الصلاحيات والمسؤوليات الكافية لأداء مهامها بكفاءة عالية

**المبحث الثاني: وظائف التموين وعلاقته بالوظائف الأخرى وتنظيم وظيفة التموين**

تعتبر وظيفة التموين نظاماً جزئياً متكاملاً ضمن منظومة المؤسسة الكلية، وهي تنقسم بدورها إلى نظامين فرعيين رئيسيين متكاملين ومترابطين بشكل وثيق: وظيفة الشراء ووظيفة تسيير المخزون. هاتان الوظيفتان تعملان معاً لضمان توفير المتطلبات اللازمة للمؤسسة بكفاءة وفعالية، وتساهمان في تحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر التنسيق مع سائر الأقسام والإدارات[

**المطلب الأول: وظائف التموين**

***الفرع الأول: وظيفة الشراء***

تُعد وظيفة الشراء من أهم الركائز التي تقوم عليها وظيفة التموين، وهي تمثل نقطة الانطلاق لتأمين المدخلات اللازمة لجميع عمليات المؤسسة.

**– 1مفهوم وظيفة الشراء**

تُعرّف وظيفة الشراء بأنها العملية المسؤولة عن تدفق المواد والسلع والخدمات الضرورية واللازمة للمؤسسة، بدءاً من لحظة تحديد الحاجة إليها وحتى تسليمها للجهة المستفيدة داخل المؤسسة,Van Weele, 2010). وهي تتضمن إدارة متكاملة ومنظمة تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة كافة المهام والأنشطة المتعلقة بالحصول على هذه المتطلبات. الغاية الأساسية لوظيفة الشراء هي ضمان توفير المواد والسلع بالكميات المناسبة، والنوعيات المطلوبة، وبأفضل الأسعار، وفي الأوقات المحددة، ومن مصادر التوريد الملائمة، وذلك لإشباع حاجات الإدارات والأقسام المختلفة في المشروع (Monczka et al., 2016; Nollet et al., 2005).

تشمل وظيفة الشراء مجموعة واسعة من الأنشطة الحيوية، منها:

– التنسيق المستمر مع الإدارات والأقسام المستخدمة لتحديد الاحتياجات الشرائية بدقة.

– تحديد وتقييم الموردين المحتملين الذين يمكنهم تلبية تلك الاحتياجات.

– إجراء الدراسات السوقية المستمرة للمواد والسلع الهامة، لمتابعة الأسعار والتوفر والجودة.

– التفاوض مع الموردين للحصول على أفضل الشروط والأسعار.

– إصدار أوامر الشراء الرسمية.

– إدارة العقود ومتابعة تنفيذها، والتصدي لأي مشكلات قد تطرأ في عملية التوريد.

– الاحتفاظ بسجلات دقيقة وشاملة لجميع عمليات الشراء، لغرض المراقبة والتحليل المستقبلي (Monczka et al., 2016; Nollet et al., 2005).

**– 2أهمية وظيفة الشراء**

تكتسب إدارة المشتريات أهميتها من كونها عنصراً رئيسياً لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي حلقة ضرورية تعتمد عليها الأقسام الأخرى لممارسة أنشطتها وضمان سير العملية التشغيلية بسلاسة[. يمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

– **ضمان استمرارية العمليات** :توفر وظيفة الشراء جميع المتطلبات الضرورية للمؤسسة، مما يضمن تدفق المواد الخام والمنتجات الوسيطة والخدمات بشكل مستمر ودون انقطاع، وهو ما يحافظ على استمرارية عمليات الإنتاج والتشغيل ويمنع التوقف الذي قد يكلف المؤسسة خسائر فادحة.(Van Weele, 2010; KPMG, 2012)

– **التأثير على التكاليف** :تمثل تكاليف المشتريات نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف المؤسسة، حيث تتراوح عادة بين 40% و 60% من قيمة المبيعات في العديد من الشركات.(Van Weele, 2010; KPMG, 2012). لذا، فإن إدارة الشراء الفعالة يمكن أن تحقق وفورات كبيرة من خلال التفاوض الجيد، واختيار الموردين الأكفاء، وتحسين شروط الشراء (Schiele, 2007; Schiele et al., 2011). هذا التحسين في التكلفة ينعكس إيجاباً على ربحية المؤسسة وقدرتها التنافسية

– **تحسين الجودة** :تساهم وظيفة الشراء في الحصول على المواد ذات الجودة المناسبة التي تلبي مواصفات الإنتاج ومتطلبات العملاء. اختيار الموردين الموثوقين والتركيز على جودة المدخلات يؤثر مباشرة على جودة المنتج النهائي، مما يعزز سمعة المؤسسة في السوق.(Schiele, 2007; Schiele et al., 2011)

– **دعم القدرة التنافسية** :من خلال توفير المتطلبات بأفضل جودة وأقل تكلفة، تساعد وظيفة الشراء المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة مضافة، مما يعزز مركزها التنافسي في السوق ويساعدها على اكتساب حصة سوقية أكبر

**– بناء علاقات استراتيجية مع الموردين** :تساهم وظيفة الشراء في بناء وتطوير علاقات طويلة الأمد مع الموردين، مما يضمن استقرار التوريد، ويفتح الباب أمام فرص التفاوض الأفضل، ويساعد في تبادل المعرفة والابتكار

– **التنسيق الفعال بين الإدارات** :تعمل وظيفة الشراء كحلقة وصل بين جميع الإدارات داخل المؤسسة، حيث تنسق معها لتحديد الاحتياجات، وتضمن تلبية هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، مما يعزز من كفاءة الأداء العام للمؤسسة

**– 3أهداف الشراء**

تتعدد أهداف وظيفة الشراء وتتداخل لتشكل في مجموعها ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة. يمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:

1 – **ضمان استمرارية العمل وتدفق المواد** :يهدف الشراء إلى توفير جميع المتطلبات اللازمة للعمليات الإنتاجية والتشغيلية، مع ضمان تدفق هذه المواد بالترتيب والتوقيت المناسبين .(Nollet et al., 2005; Giunipero, 2000) ، لتجنب أي توقفات أو تعطلات قد تؤثر سلباً على الإنتاجية أو مواعيد التسليم

2 – **تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة** :يتم ذلك من خلال توفير المتطلبات بأعلى جودة ممكنة تتناسب مع احتياجات المؤسسة. الجودة العالية للمدخلات تساهم في إنتاج منتجات نهائية ذات جودة عالية (Nollet et al., 2005; Fernandes et al., 2017)، مما يدعم قدرة المؤسسة على المنافسة بفعالية في السوق واكتساب ولاء العملاء

3 – **الشراء بالكميات المناسبة** :يهدف الشراء إلى الحصول على الكميات التي تلبي احتياجات المؤسسة بدقة، مع تجنب الزيادة التي قد تؤدي إلى تكاليف تخزين مرتفعة وتجميد للأموال.(Nollet et al., 2005; Silver et al., 1998) ، وتجنب النقص الذي قد يعرقل العمليات. البحث عن الكمية الاقتصادية للشراء يعد هدفاً أساسياً لتقليل التكاليف الكلية.

4 – **الحصول على أفضل مصادر التوريد** :يتضمن ذلك البحث عن الموردين الذين يتمتعون بالثقة والموثوقية، ويوفرون المواد بالوفرة المطلوبة، والجودة العالية، والأسعار التنافسية .(Monczka et al., 2016; Pulles et al., 2016). بناء شبكة قوية من الموردين الموثوقين يعتبر هدفاً استراتيجياً لوظيفة الشراء

5 – **كسب ثقة الموردين** :من خلال احترام المؤسسة للمواعيد والوفاء بالالتزامات المطلوبة، خاصة مواعيد التسديد، يمكن بناء علاقات قوية ومستدامة مع الموردين. هذا يحفزهم على تقديم أفضل العروض والتعاون المستمر، مما يعود بالنفع على المؤسسة (Nollet et al., 2005; Silver et al., 1998).

6 – **تحقيق التكلفة المنخفضة والجودة العالية** :السعي لتحقيق أفضل صفقة شراء، أو ما يُعرف بالشراء الاقتصادي، من خلال الموازنة بين السعر والجودة والخدمة المقدمة من الموردين. هذا الهدف يتطلب مفاوضات فعالة وتقييماً مستمراً للعروض المتاحة (Monczka et al., 2016; Pulles et al., 2016).

7 – **التنسيق مع الإدارات الأخرى** :يهدف الشراء إلى تحقيق التنسيق الأمثل مع جميع الإدارات داخل المؤسسة لضمان تلبية احتياجاتها بكفاءة عالية، والمساهمة في إتمام العمليات المشتركة بسلاسة.(Monczka et al., 2016; Pulles et al., 2016)

8 – **إعداد كوادر مستقبلية** :أحد الأهداف طويلة الأمد هو تطوير وتأهيل كوادر بشرية متخصصة في عملية الشراء داخل المؤسسة، بحيث يمكن الاعتماد عليهم لضمان استمرارية العمل بكفاءة عالية في المستقبل (Monczka et al., 2016; Pulles et al., 2016).

9 – **ضمان الامتثال للقوانين واللوائح** :يهدف الشراء إلى ضمان أن جميع عمليات الشراء تتم وفقاً للتشريعات الضريبية والجمركية والقوانين المعمول بها، لضمان جودة المواد وسلامة العمليات.(Monczka et al., 2016; Pulles et al., 2016)

**– 4العوامل المؤثرة في الشراء**

تتأثر قرارات الشراء في المؤسسة الاقتصادية بمجموعة واسعة من العوامل، التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية تتعلق بالمؤسسة نفسها، وعوامل خارجية مرتبطة بالبيئة المحيطة. فهم هذه العوامل ضروري لاتخاذ قرارات شراء استراتيجية وفعالة[^22][^23.]

**أولاً: العوامل الداخلية (المتعلقة بالمؤسسة:(**

**1 – حجم المؤسسة وهيكلها التنظيمي:**

– **الحجم** :المؤسسات الكبيرة عادة ما تكون لديها أقسام شراء متخصصة وقوة تفاوضية أكبر مع الموردين، مما يسمح لها بالحصول على شروط أفضل وكميات كبيرة (Schneider & Wallenburg, 2013; Dubois & Pedersen, 2002) . بينما قد تعتمد المؤسسات الصغيرة على الشراء المركزي أو دمج وظيفة الشراء مع وظائف أخرى، مما قد يحد من خياراتها.

– **الهيكل التنظيمي** :يؤثر موقع إدارة الشراء في الهيكل التنظيمي (مركزية أو لا مركزية) على سلطة اتخاذ القرار وسرعته. الشراء المركزي يتيح توحيد المتطلبات والاستفادة من وفورات الحجم، بينما الشراء اللامركزي يمنح أقسام التشغيل مرونة أكبر.

**2 – الاستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها:**

– إذا كانت استراتيجية المؤسسة تركز على التكلفة، فستكون قرارات الشراء موجهة نحو الحصول على أقل الأسعار.

– إذا كانت تركز على الجودة أو الابتكار، فستكون الأولوية للموردين القادرين على توفير مواد ذات جودة عالية أو تقنيات جديدة.(Nollet et al., 2005; Porter, 1980) .

**3 – الوضع المالي والميزانية المتاحة:**

– تحدد الموارد المالية المخصصة للشراء حجم ونوع المشتريات. القيود المالية قد تدفع المؤسسة للبحث عن بدائل أقل تكلفة أو تأجيل بعض المشتريات. .(Van Weele, 2010)

– إدارة التدفقات النقدية والسيولة النقدية تؤثر على شروط الدفع التي يمكن للمؤسسة قبولها.

**4 – سياسات المخزون المتبعة:**

– تؤثر سياسات مثل "الإنتاج في الوقت المناسب (Just-in-Time - JIT) "على حجم وتكرار أوامر الشراء، حيث يتم الشراء بكميات صغيرة لتلبية الاحتياجات الفورية..(Chopra & Meindl, 2016; Silver et al., 1998)

– سياسات الاحتفاظ بمخزون أمان كبير تتطلب أوامر شراء أكبر وأقل تكراراً.

**5 – المعرفة والخبرة داخل قسم الشراء:**

– خبرة فريق الشراء في تقييم الموردين، التفاوض، وفهم الأسواق، تؤثر بشكل مباشر على جودة قرارات الشراء وفعاليتها.

– قدرة الفريق على استخدام التكنولوجيا وتحليل البيانات لتحسين عملية الشراء.

**6 – جودة المعلومات وأنظمة إدارة البيانات:**

– توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب عن الاحتياجات، مستويات المخزون، أداء الموردين، وأسعار السوق، يدعم اتخاذ قرارات شراء مستنيرة.

– أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأنظمة إدارة المشتريات (Procurement Management Systems) تلعب دوراً حاسماً في توفير هذه المعلومات.(Chopra & Meindl, 2016; Silver et al., 1998)

**ثانياً: العوامل الخارجية (المتعلقة بالبيئة):(**

**1 – ظروف السوق والمنافسة:**

**– الموردون** :عدد الموردين المتاحين، قدرتهم الإنتاجية، مستوى المنافسة بينهم. السوق الاحتكاري يحد من خيارات المؤسسة، بينما السوق التنافسي يوفر فرصاً أفضل للتفاوض..(Monczka et al., 2016; Porter, 1980)

– **الأسعار** :تقلبات أسعار المواد الخام، تكاليف النقل، أسعار صرف العملات الأجنبية، جميعها عوامل تؤثر على تكلفة الشراء.

– **الطلب والعرض** :إذا كان العرض محدوداً والطلب مرتفعاً، فسترتفع الأسعار وتصبح شروط التوريد أكثر صعوبة.

2 – **الظروف الاقتصادية العامة:** .(Van Weele, 2010; Chopra & Meindl, 2016)

– **معدلات التضخم** :تؤثر على قوة الشراء وتكاليف المواد.

– **أسعار الفائدة** :تؤثر على تكلفة تمويل المخزون وتمويل المشتريات.

– **النمو الاقتصادي** :يؤثر على مستويات الطلب الكلي ويوفر فرصاً أو تحديات للمؤسسة.

3 – **العوامل التكنولوجية:**

– التقدم التكنولوجي قد يوفر مواد بديلة أفضل جودة أو أقل تكلفة.

– ظهور تقنيات جديدة في التصنيع أو سلاسل التوريد يمكن أن يؤثر على متطلبات الشراء.

– التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية تفتح آفاقاً جديدة لاختيار الموردين وتقليل وقت الشراء (Puschmann & Alt, 2005; Toktaş-Palut et al., 2014).

**4 – البيئة القانونية والتنظيمية:**

- القوانين والتشريعات المتعلقة بالاستيراد والتصدير، الجودة، البيئة، والصحة والسلامة المهنية، تفرض قيوداً ومتطلبات معينة على عملية الشراء واختيار الموردين.
- اللوائح الضريبية والجمركية تؤثر على التكاليف الإجمالية للمشتريات (Monczka et al., 2016; Schulze & Bals, 2020).

**5 – العوامل السياسية والاجتماعية:**

– الاستقرار السياسي في الدول التي يتم الشراء منها أو من خلالها.

– النزاعات التجارية أو الحروب يمكن أن تعطل سلاسل التوريد.

– المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة قد تدفعها لاختيار موردين يلتزمون بمعايير معينة (مثل عدم تشغيل الأطفال، أو ممارسات بيئية مستدامة.(

**6 – علاقات الموردين:**

– جودة العلاقة مع الموردين الحاليين، مدى الثقة المتبادلة، وجود اتفاقيات طويلة الأمد، كلها عوامل تحدد سهولة وفعالية عملية الشراء.

– الاعتماد على مورد واحد قد يزيد من المخاطر، بينما تعدد الموردين يمنح مرونة أكبر.

**5 – علاقة الشراء بالدوائر الأخرى**

وظيفة الشراء ليست منعزلة، بل تتفاعل بشكل ديناميكي مع جميع الأقسام والدوائر الأخرى داخل المؤسسة، فهي حلقة وصل أساسية لضمان سير العمليات بكفاءة وفعالية. هذا التفاعل يضمن تلبية احتياجات كل قسم ويساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة

1. **علاقة الشراء بإدارة الإنتاج:**

– تعتبر هذه العلاقة جوهرية، خاصة في المؤسسات الصناعية، حيث تركز مهمة الشراء على توفير المواد الخام والمستلزمات الضرورية لاستمرارية العملية الإنتاجية دون توقف وبشكل جيد (Lysons & Farrington, 2012; Burt et al., 2010).

– **الإنتاج يحدد** :أنواع ومواصفات المواد المطلوبة، الكميات اللازمة، والتوقيتات المحددة للتسليم ليتناسب مع جداول الإنتاج.

– **الشراء يوفر** :المواد بالجودة والكمية والوقت المناسبين.

– **التنسيق** :يتطلب تبادلاً مستمراً للمعلومات والآراء بين الإدارتين. تقدم إدارة الإنتاج خططها الإنتاجية لإدارة التموين، التي بدورها تقوم بالدراسات اللازمة لتوفير الأصناف المطلوبة. لإدارة المشتريات الحق في مناقشة إدارة الإنتاج فيما يخص طلبات الشراء لكميات المواد ونوعيتها، نظراً لدرايتها بظروف السوق والتطورات المتوقعة في اتجاهات الأسعار.(Lysons & Farrington, 2012; Burt et al., 2010)

2. **علاقة الشراء بالإدارة المالية:**

– تعتبر هذه العلاقة وثيقة جداً، فعملية الشراء تترتب عليها التزامات مالية كبيرة تتحملها المؤسسة (Van Weele, 2010; KPMG, 2012).

– **المالية تحدد** :الميزانيات المتاحة للمشتريات، سياسات الدفع، وإدارة التدفقات النقدية.

– **الشراء يراعي** :الإمكانيات المالية للمؤسسة عند تحديد سياستها الشرائية والتفاوض على شروط الدفع مع الموردين.(Van Weele, 2010; KPMG, 2012)

– **التنسيق** :يظهر بوضوح في إعداد الموازنة التقديرية للمواد المشتراة. تهتم الإدارة المالية بتحقيق التوازن بين الإيرادات والالتزامات، وتزويد إدارة الشراء بالمعلومات حول توفر السيولة، في حين تسعى إدارة الشراء للحصول على أفضل الشروط المالية لضمان عدم إرهاق ميزانية المؤسسة.(Lysons & Farrington, 2012; Burt et al., 2010)

3. **علاقة الشراء بإدارة المبيعات:**

– تساهم إدارة المشتريات في نجاح إدارة المبيعات عن طريق توفير المواد المطلوبة بأقل تكاليف ممكنة، مما يمكن المبيعات من عرض منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية.(Lysons & Farrington, 2012; Van Weele, 2010)

– **المبيعات تزود** :إدارة التموين بالتنبؤات المتعلقة بالمبيعات، حصص البيع المخطط لها، ومواعيد الاستلام المتفق عليها مع العملاء.

– **الشراء يضمن** :توفير المواد اللازمة لتلبية هذه التنبؤات والطلبات في الأوقات المحددة، مما يدعم قدرة المبيعات على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء.(Lysons & Farrington, 2012; Van Weele, 2010)

– **التنسيق** :يساعد في تقدير إدارة التموين لتكلفة المواد، والتي تستخدم في تكوين عروض البيع وتحديد أسعار المنتجات النهائية.(Lysons & Farrington, 2012; Van Weele, 2010)

4. **علاقة الشراء بإدارة المخازن:**

– العلاقة بين الشراء والتخزين هي علاقة عضوية ومتكاملة، فلا يمكن التعرض لإحداهما دون الأخرى (Silver et al., 1998; Chopra & Meindl, 2016).

– **المخازن تزود** :إدارة التموين ببيانات هامة حول مستويات المخزون الحالية، معدلات الاستهلاك، الأصناف الراكدة، ونقاط إعادة الطلب والحدود الدنيا والعليا للمخزون.

– **الشراء يراعي** :هذه البيانات عند تحديد الكميات المراد شراؤها وأوقات الشراء.

– **التنسيق** :تضمن وظيفة الشراء أن المواد المشتراة يتم توجيهها إلى المخازن لتخزينها حتى يتم استخدامها. كما تساعد وظيفة التخزين الشراء في الاحتفاظ بسجلات صحيحة للرقابة على المخزون وتقديم نصائح حول المواد والأصناف لضمان مستويات صحيحة من المخزون.(Silver et al., 1998; Chopra & Meindl, 2016)

5. **علاقة الشراء بوظيفة الصيانة:**

– تعمل إدارة التموين على توفير قطع الغيار والمستلزمات اللازمة لمصلحة الصيانة، لتمكينها من استمرارية عمل الآلات الإنتاجية وتجنب الأعطال المكلفة.(Monczka et al., 2016)

– **الصيانة تزود** :إدارة التموين بمخططات احتياجاتها من قطع الغيار والصيانة الوقائية والعلاجية.

– **الشراء يضمن** :توافر هذه المستلزمات في الوقت المناسب والجودة المطلوبة، مما يدعم الكفاءة التشغيلية للمعدات ويطيل عمرها الافتراضي.(Monczka et al., 2016)

***الفرع الثاني: وظيفة تسيير المخزون***

تعد وظيفة تسيير المخزون الجزء الثاني الأساسي من وظيفة التموين، وهي لا تقل أهمية عن وظيفة الشراء، إذ تتكامل معها لضمان استمرارية وكفاءة العمليات داخل المؤسسة.

**– 1تعريف المخزون وأهميته**

**– تعريف المخزون:** يعرف المخزون بأنه مجموع البضائع والمواد التي تحتفظ بها المؤسسة لاستعمالها في المستقبل من أجل حاجيات المصنع والاستغلال ,Silver et al., 1998). يمكن أن يشمل ذلك المواد الخام، المنتجات تحت التشغيل، المنتجات التامة الصنع، قطع الغيار، واللوازم التشغيلية. الهدف الأساسي من الاحتفاظ بالمخزون هو تلبية الطلبات المستقبلية وضمان عدم توقف العمليات.

– **تعريف إدارة المخزون:** تُعرف إدارة المخزون بأنها الأنشطة المرتبطة بتخطيط ومراقبة الأصناف المخزنة ذاتها، بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في ضمان استمرارية الإنتاج والتوزيع .(Silver et al., 1998)، بشكل يفي باحتياجات المؤسسة من المواد المختلفة، ويغطي طلبات العملاء بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة، مع تجنب الإسراف وسوء استخدام الأموال المستثمرة في المؤسسة.(,Silver et al., 1998).

– **أهمية المخزون وإدارته:** تتجسد أهمية المخزون وإدارته الفعالة في عدة نقاط جوهرية:

1 – **ضمان استمرارية العمليات** :يوفر المخزون حاجزاً ضد تقلبات العرض والطلب، ويضمن عدم توقف الإنتاج أو تأخير تسليم المنتجات للعملاء في حال حدوث أي طارئ .(Chopra & Meindl, 2016; Silver et al., 1998) (مثل تأخر الموردين أو زيادة غير متوقعة في الطلب.(

2 – **تحقيق وفورات الحجم** :شراء كميات كبيرة من المواد قد يؤدي إلى الحصول على خصومات سعرية من الموردين، مما يقلل من تكلفة الوحدة. إدارة المخزون تساعد في تحديد الكمية الاقتصادية للشراء التي توازن بين تكلفة الشراء وتكلفة التخزين.

3 – **الاستفادة من فرص السوق** :يتيح وجود مخزون كافٍ للمؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات في طلب السوق أو الاستفادة من انخفاض الأسعار الموسمية للمواد الخام.

4 – **دعم خدمة العملاء** :توفير المنتجات الجاهزة عند الطلب يساهم في رضا العملاء وولائهم، ويعزز سمعة المؤسسة في السوق.

5 – **تقليل مخاطر النقص أو الفائض** :الإدارة الجيدة للمخزون تساعد على تجنب نقص المواد الذي قد يعرقل الإنتاج، وتجنب الفائض الذي يؤدي إلى تجميد رأس المال وزيادة تكاليف التخزين والتلف والتقادم (Silver et al., 1998; Chopra & Meindl, 2016).

6 – **تخفيض التكاليف** :الهدف الأساسي هو تقليل التكاليف الكلية المتعلقة بالمخزون إلى أدنى حد ممكن، بما في ذلك تكاليف الشراء، تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، وتكاليف نفاذ المخزون(Chopra & Meindl, 2016; Silver et al., 1998)

**– 2أنواع المخزونات**

يمكن تصنيف المخزونات داخل المؤسسة الاقتصادية إلى عدة أنواع رئيسية، يخدم كل منها غرضاً معيناً ويخضع لإدارة محددة لضمان الكفاءة والفعالية.(Silver et al., 1998; Chopra & Meindl, 2016)

1 – **المواد الخام**:(**Raw Materials**)

**–** هي المواد الأساسية التي تدخل بشكل مباشر في عملية الإنتاج وتتحول إلى منتج نهائي (Heizer et al., 2020; Schroeder et al., 2019). مثل الحديد في صناعة السيارات، أو القطن في صناعة النسيج.

- يتم شراؤها من الموردين وتخزينها قبل بدء عملية التصنيع.

- تتطلب إدارة دقيقة لضمان توافرها المستمر وتجنب توقف خطوط الإنتاج.

1. **المنتجات تحت التشغيل / التصنيع:(Work-in-Process - WIP)**

– هي المواد الخام التي بدأت عليها عملية التصنيع ولكنها لم تكتمل بعد لتصبح منتجاً تاماً الصنع (Heizer et al., 2020)..

- توجد هذه المخزونات بين مراحل الإنتاج المختلفة داخل المصنع.

- الهدف من إدارتها هو تقليل وقت الدورة الإنتاجية وتحسين تدفق العمل.

2. **المنتجات تامة الصنع:(Finished Goods)**

– هي المنتجات التي اكتملت عملية تصنيعها وجاهزة للبيع والتسليم للعملاء. (Chopra & Meindl, 2016).

- يتم تخزينها في المستودعات قبل شحنها إلى الموزعين أو العملاء النهائيين.

- تتأثر كمية هذا المخزون بالتنبؤات بالطلب وقدرة المؤسسة على الإنتاج والتسويق.

3. **قطع الغيار:(Spare Parts)**

– هي الأجزاء والمكونات التي تستخدم لصيانة وإصلاح الآلات والمعدات والأصول التشغيلية للمؤسسة. (Monczka et al., 2016).

- تخزينها ضروري لضمان استمرارية العمليات وتجنب الأعطال غير المخطط لها.

- تتطلب إدارة خاصة نظراً لتنوعها وأهميتها الحيوية.

4. **اللوازم والمستلزمات التشغيلية:(Operating Supplies)**

– تشمل المواد التي لا تدخل بشكل مباشر في المنتج النهائي ولكنها ضرورية لدعم العمليات التشغيلية للمؤسسة، مثل مواد التنظيف، الأدوات المكتبية، الوقود للمعدات، زيوت التشحيم، وغيرها.

- تهدف إدارتها إلى ضمان توافرها لعدم تعطيل الأنشطة اليومية للموظفين والمعدات.

5. **المخزون الراكد / المتقادم:(Obsolete/Slow-Moving Inventory)**

– هو المخزون الذي أصبح قديماً، أو تراجع الطلب عليه بشكل كبير، أو أصبح غير صالح للاستخدام بسبب التلف أو انتهاء الصلاحية.

– يمثل هذا النوع تكلفة على المؤسسة ويجب التعامل معه بفعالية من خلال التخلص منه أو إعادة تدويره لتقليل الخسائر.

تتطلب كل هذه الأنواع سياسات وإجراءات مختلفة للإدارة والتخزين، وتعتبر الإدارة الفعالة لهذه المخزونات جزءاً أساسياً من نجاح وظيفة التموين ككل.

**– 3تنظيم عمليات التخزين**

تنظيم عمليات التخزين هو عملية حيوية لضمان كفاءة سلسلة التوريد وتقليل التكاليف وزيادة فعالية العمليات التشغيلية للمؤسسة. ترتبط عملية تنظيم وظيفة التخزين ارتباطاً مباشراً بالإدارة العليا للمؤسسة، التي تقرر مكانتها في الهيكل التنظيمي[^39][^38.]

**- مفهوم وأهمية التخزين:**

التخزين هو نشاط يهدف إلى حفظ وصيانة المواد والسلع والأصناف المختلفة التي تحتاجها المؤسسة، سواء كانت مواد خام، منتجات تحت التشغيل، أو منتجات تامة الصنع، لفترات زمنية معينة حتى يتم استخدامها أو بيعها (Silver et al., 1998; Chopra & Meindl, 2016). تتجلى أهمية التخزين في:

1 – **المحافظة على جودة المواد** :حماية المخزون من التلف، السرقة، الضياع، أو العوامل البيئية الضارة.

2 – **تلبية احتياجات الإنتاج والعملاء** :ضمان توافر المواد في الوقت المناسب لتلبية جداول الإنتاج والطلبات.

3 – **تحقيق التوازن بين العرض والطلب** :يسمح التخزين بالتعامل مع التباين بين مواعيد الإنتاج والاستهلاك أو الشراء والبيع.

4 – **الاستفادة من وفورات الحجم** :شراء كميات كبيرة والحصول على خصومات ثم تخزينها.

5 – **دعم اتخاذ قرارات الشراء** :توفير معلومات دقيقة عن أرصدة المخزون لدعم قرارات الشراء (Silver et al., 1998; Chopra & Meindl, 2016).

**- مهام وظيفة التخزين:** تتولى وظيفة التخزين مجموعة من المهام الأساسية (Silver et al., 1998; Tompkins et al., 2010):

**1 – استلام المواد** :فحص المواد المستلمة للتحقق من مطابقتها للمواصفات ووثائق الشراء، وتسجيلها في السجلات.

2 – **حفظ وتخزين الأصناف** :وضع المواد في الأماكن المخصصة لها بطريقة منظمة وآمنة، مع مراعاة خصائصها (الحجم، الوزن، الحساسية، تاريخ الصلاحية.(

3 – **صرف المواد** :تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة وفقاً لطلبات الصرف المعتمدة.

4 – **المحافظة على المخزون** :تطبيق إجراءات السلامة والأمان، ومكافحة الآفات، وتوفير الظروف البيئية المناسبة للحفظ.

5 – **تدنية التقادم الفني والتلف** :العمل على تقليل الخسائر الناجمة عن تقادم المخزون أو تلفه، من خلال أنظمة مراقبة المخزون الفعالة.

6 – **إدارة الفائض والراكد** :الكشف عن أي ركود أو تراكم غير عادي للمخزون وإخطار الجهات المسؤولة لاتخاذ قرار بشأن التخلص منه أو بيعه[^4][^15.]

7 – **الرقابة على المخزون** :تحديث السجلات باستمرار، وإجراء الجرد الدوري أو المستمر، لضمان دقة الأرصدة ومطابقتها للواقع.

– **أسس تنظيم المخازن (اللوجستي**:( يتطلب التنظيم الفعال للمخازن مراعاة عدة أسس لوجستية وهيكلية (Tompkins et al., 2010; Richards, 2017):.

1 – **تصميم المستودعات** :يجب أن يكون تصميم المستودع مناسباً لأنواع المواد المخزنة، وأن يسهل عمليات الاستلام، التخزين، والصرف. يشمل ذلك تخطيط المساحات، الممرات، ومناطق التحميل والتفريغ.

2 – **أنظمة الرفوف والتخزين** :اختيار أنظمة الرفوف المناسبة (مثل الرفوف الثابتة، الرفوف المتحركة، الأرفف التخزينية العالية) لتحسين استخدام المساحة الرأسية وتسهيل الوصول إلى المواد. يجب مراعاة خصائص المخزون مثل الحجم والوزن ومعدل الدوران عند اختيار هذه الأنظمة.

3 – **معدات المناولة** :توفير المعدات اللازمة لتحريك المواد داخل المستودع (مثل الرافعات الشوكية، سيور النقل، الرافعات اليدوية) بكفاءة وأمان.

4 – **ترميز وتصنيف المخزون** :وضع نظام ترميز وتصنيف واضح للمواد يسهل تحديد مواقعها، تتبعها، والتحكم فيها.

5 – **نظم المعلومات وإدارة المستودعات** :(**WMS**) استخدام أنظمة تقنية لإدارة المخزون، تتبع حركته، وتوفير بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات. هذه الأنظمة تساعد على أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية.

– **مبادئ التخزين الفعال:**

**1 – التخصص** :تخصيص مناطق معينة لأنواع محددة من المواد (مثل منطقة للمواد الخطرة، منطقة للمواد سريعة التلف.(

2 – **المرونة** :يجب أن يكون نظام التخزين مرناً بما يكفي لاستيعاب التغيرات في أنواع وكميات المخزون.

3 – **الوصول السهل** :ترتيب المواد بطريقة تسمح بالوصول إليها بسهولة وسرعة، خصوصاً المواد ذات معدل الدوران العالي.

4 –**الأمان والسلامة** :تطبيق معايير صارمة للسلامة للحفاظ على سلامة العمال والمخزون.

5 –**النظافة والترتيب** :الحفاظ على نظافة وترتيب المستودع لضمان كفاءة العمليات ومنع التلف.

– **تقنيات التخزين الحديثة**.(Chopra & Meindl, 2016; Womack & Jones, 2003) :

**1 – نظام المخزون في الوقت المناسب** :(**Just-in-Time - JIT**) يهدف إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن، حيث يتم استلام المواد فقط عند الحاجة إليها في عملية الإنتاج. هذا يقلل تكاليف التخزين ويحسن الكفاءة، ولكنه يتطلب علاقات قوية مع الموردين وسلاسل توريد موثوقة.

2 – **نظام الوارد أولاً يصرف أولاً** :(**First–In, First–Out – FIFO**) يتم صرف المخزون الأقدم أولاً، وهو مثالي للمواد ذات تاريخ صلاحية أو التي تتعرض للتقادم بسرعة. يضمن هذا النظام أن المواد لا تظل في المخزن لفترات طويلة جداً. (Silver et al., 1998).

3 – **نظام الوارد أخيراً يصرف أولاً** :(**Last-In, First-Out - LIFO**) يتم صرف أحدث المخزون أولاً. أقل شيوعاً في إدارة المخزون الفعلي، وأكثر شيوعاً في تقييم المخزون المحاسبي.

4 – **نخفاض نقطة إعادة الطلب** :(**Reorder Point**) تحديد مستوى معين للمخزون عند الوصول إليه يتم إصدار أمر شراء جديد لتجنب النقص.

**– 4العلاقة بين التخزين والوظائف الأخرى**

لا تعمل وظيفة التخزين بمعزل عن بقية وظائف المؤسسة، بل تتكامل معها في سلسلة من التفاعلات المعقدة لضمان الكفاءة التشغيلية والفعالية الاقتصادية. التنسيق المستمر هو مفتاح النجاح لهذه العلاقات (Chopra & Meindl, 2016; Heizer et al., 2020).

1 – **العلاقة بين التخزين والإنتاج:**

**– الإنتاج يحدد** :جداول الإنتاج، الكميات المطلوبة من المواد الخام والمنتجات تحت التشغيل، ومواعيد صرفها من المخازن.

– **التخزين يوفر** :هذه المواد في الأوقات والكميات المحددة لضمان استمرارية العملية الإنتاجية دون توقف.

– **التنسيق** :تساهم إدارة المخازن في إبلاغ إدارة الإنتاج بأي نقص أو فائض محتمل، وتقديم تقارير عن حالة المواد المخزنة، لتمكين إدارة الإنتاج من تعديل خططها إذا لزم الأمر. العلاقة القوية تمنع اختناقات الإنتاج وتضمن تدفقاً سلساً للعمليات.

**2 – العلاقة بين التخزين والمبيعات**.(Chopra & Meindl, 2016) :

**– المبيعات تزود** :إدارة المخازن بتوقعات الطلب على المنتجات تامة الصنع، ومواعيد التسليم للعملاء.

– **التخزين يحافظ على** :مستويات مناسبة من المخزون تامة الصنع لتلبية طلبات العملاء بسرعة وفعالية، ويسهل عمليات التعبئة والشحن.

– **التنسيق** :يساعد التخزين الفعال إدارة المبيعات على الوفاء بوعودها للعملاء، وتجنب تأخير التسليم، وبالتالي تعزيز رضا العملاء وسمعة المؤسسة. تقدم المخازن معلومات عن المنتجات المتوفرة لتسهيل عملية البيع.

3 – **العلاقة بين التخزين والشراء:**

– هذه العلاقة هي الأوثق والأكثر تكاملاً ضمن وظيفة التموين.(Silver et al., 1998; Chopra & Meindl, 2016)

– **التخزين يبلغ** :إدارة الشراء بمستويات المخزون الحالية، نقاط إعادة الطلب، الكميات المطلوبة لتجديد المخزون، الأصناف الراكدة أو التالفة، والتغيرات في معدلات الاستهلاك.

– **الشراء يستجيب** :لهذه المعلومات بإصدار أوامر الشراء بالكميات والأنواع المناسبة وفي الأوقات الصحيحة.

– **التنسيق** :تساعد معلومات المخزون الشراء في تحديد الكمية الاقتصادية للشراء وتوقيت الشراء الأمثل، بينما توفر إدارة الشراء للمخازن معلومات حول تواريخ وصول الشحنات الجديدة لمساعدتها في التخطيط لاستقبالها (Silver et al., 1998; Chopra & Meindl, 2016).

**4 – العلاقة بين التخزين والإدارة المالية:**

**– الإدارة المالية تحدد** :رأس المال المتاح للاستثمار في المخزون، وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون، وتكلفة نفاذ المخزون.

– **التخزين يسعى إلى** :تقليل التكاليف المتعلقة بالمخزون (تكاليف التخزين، التلف، التقادم) مع ضمان توافر المواد.

– **التنسيق** :توفر إدارة المخازن للإدارة المالية تقارير دقيقة عن قيمة المخزون، مما يؤثر على تقييم الأصول وتخطيط السيولة النقدية. الإدارة المالية تساهم في وضع سياسات المخزون التي توازن بين المخاطر والتكاليف والعوائد.

**5 – العلاقة بين التخزين وإدارة الصيانة**.(Monczka et al., 2016) :

**– الصيانة تطلب** :قطع الغيار والمستلزمات الضرورية لإصلاح المعدات وصيانتها.

– **التخزين يوفر** :هذه القطع والمستلزمات في الوقت المناسب لتقليل وقت التوقف عن العمل (Down-time) للمعدات.

– **التنسيق** :يساعد التخزين الفعال في جدولة أعمال الصيانة الوقائية والعلاجية، من خلال ضمان توافر الأجزاء المطلوبة، مما يقلل من تكاليف الأعطال ويحافظ على كفاءة الأصول.

**المطلب الثاني: علاقة التموين بالمصالح الأخرى**

تتجاوز وظيفة التموين كونها مجرد وظيفة تنفيذية، لتصبح شريكاً استراتيجياً يتفاعل مع كافة المصالح والإدارات الأخرى في المؤسسة، ليس فقط على المستوى التشغيلي، بل أيضاً على المستوى التخطيطي والاستراتيجي (Knoppen & Sáenz, 2015; Luzzini et al., 2015). هذه العلاقة التكاملية ضرورية لضمان تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، وتعكس تطور النظرة للتموين كعنصر فعال في اتخاذ القرارات الإدارية العليا

1. **علاقة التموين بالإدارة العليا وصنع القرار الاستراتيجي:**

– تساهم إدارة التموين في صياغة الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة من خلال توفير معلومات حول تكاليف المواد، توفر الموارد، أسعار السوق، والمخاطر المتعلقة بسلاسل التوريد.(Zsidisin et al., 2000; Zsidisin et al., 2024) .

– تؤثر قرارات الشراء والتخزين على التنافسية، الربحية، الابتكار، وحتى قدرة المؤسسة على التوسع في أسواق جديدة.

– التقارير التي تقدمها إدارة التموين عن كفاءة الموردين، وإدارة المخاطر، والفرص المحتملة في السوق، تعد حيوية للإدارة العليا لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة بشأن الاستثمار، والتوسع، وتطوير المنتجات.

– الإدارة العليا هي التي تقرر مكانة التموين في الهيكل التنظيمي، ومدى استقلاليته وصلاحياته، بما يتناسب مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.(Zsidisin et al., 2000; Zsidisin et al., 2024)

2. **علاقة التموين بإدارة البحث والتطوير:**

– تساهم إدارة التموين في دعم الابتكار من خلال البحث عن مواد جديدة، أو تقنيات متطورة، أو موردين يمكنهم توفير حلول مبتكرة.(Luzzini et al., 2015; Schulze et al., 2019) .

– تزود إدارة البحث والتطوير إدارة التموين بالمواصفات الفنية للمواد والخدمات الجديدة التي تحتاجها لتطوير منتجات جديدة أو تحسين القائمة.

– يضمن التنسيق بينهما توافر المواد اللازمة لمراحل الاختبار والنمذجة في مشاريع البحث والتطوير.

3. **علاقة التموين بإدارة الموارد البشرية:**

– تتفاعل إدارة التموين مع الموارد البشرية لضمان توفير الكفاءات المطلوبة لإدارة عمليات الشراء والتخزين (Stek & Schiele, 2021)..

– تتعاون في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي التموين لتطوير مهاراتهم في التفاوض، وإدارة العقود، واستخدام التكنولوجيا.

– توفر إدارة التموين أحياناً مستلزمات العاملين في المؤسسة كالملابس الواقية، والمعدات، والأدوات المكتبية، مما يتطلب تنسيقاً مع الموارد البشرية.

4. **علاقة التموين بإدارة الجودة:**

– تضمن إدارة التموين اختيار الموردين الذين يلتزمون بمعايير الجودة المطلوبة للمواد والخدمات الموردة (Nollet et al., 2005; Fernandes et al., 2017) .

– تشارك في عمليات فحص الجودة للمواد المستلمة وتتعاون مع إدارة الجودة في تقييم أداء الموردين.

– أي خلل في جودة المواد الموردة يتم إبلاغ إدارة التموين به لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة مع الموردين.

5. **علاقة التموين بإدارة التسويق**.(Lysons & Farrington, 2012) :

– تزود إدارة التموين التسويق بمعلومات حول تكلفة المواد، مما يساعد في تحديد أسعار المنتجات النهائية.

– تساهم في تلبية وعود التسويق للعملاء من حيث توفر المنتجات، من خلال ضمان توفر المواد الخام اللازمة للإنتاج.

– قد تشارك في اختيار مواد تغليف جديدة أو مكونات مبتكرة بناءً على متطلبات التسويق لجذب العملاء.

إن هذا التشابك في العلاقات يؤكد أن وظيفة التموين ليست مجرد عملية إدارية، بل هي جزء لا يتجزأ من النسيج الاستراتيجي والتشغيلي للمؤسسة، وتساهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة.

**المطلب الثالث: تنظيم وظيفة التموين**

يعد التنظيم الفعال لوظيفة التموين أمراً حاسماً لضمان كفاءة الأداء العالي وتحقيق أهداف المؤسسة. يتضمن التنظيم تحديد الهيكل الإداري، توزيع المهام والمسؤوليات، وتنسيق الجهود بين مختلف المصالح التي تشكل في مجموعها مصلحة التموين (Schneider & Wallenburg, 2013; Dubois & Pedersen, 2002).

– **مفهوم تنظيم وظيفة التموين:** يشير تنظيم وظيفة التموين إلى العملية التي يتم من خلالها تحديد الإطار التنظيمي لإدارة التموين، وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بين الأفراد والأقسام داخل هذه الإدارة. يهدف هذا التنظيم إلى تحقيق التنسيق بين وظائف المؤسسة، وتحديد مختلف المصالح التي تكون في مجموعها مصلحة التموين. يحتل الهيكل التنظيمي لوظيفة التموين مكانة هامة في الهيكل الكلي للمؤسسة، وتزداد هذه الأهمية كلما ازدادت كمية وقيمة المشتريات التي تتعامل بها المؤسسة (Schneider & Wallenburg, 2013; Dubois & Pedersen, 2002).

– **أهمية تنظيم وظيفة التموين (مزايا وعيوب):**( إن التنظيم الفعال لوظيفة التموين يجلب العديد من المزايا ولكنه قد يواجه بعض التحديات أو العيوب إذا لم يتم تصميمه وتطبيقه بعناية.

**أ– المزايا:**

**1 – ضمان تدفق الأداء دون ازدواجية** :يساعد التنظيم الواضح في تحديد المسؤوليات والصلاحيات المخصصة لكل فرد وإدارة، مما يمنع تداخل المهام وازدواجية الجهود ويحسن الكفاءة.(Schneider & Wallenburg, 2013)

**2 – التحديد الواضح للسلطات** :يضمن التنظيم الجيد معرفة كل فرد في المؤسسة بمرؤوسيه ورؤسائه، وخطوط السلطة والمسؤولية، مما يسهل عملية اتخاذ القرار ويقلل من النزاعات.(Schneider & Wallenburg, 2013)

**3 – الاستفادة من التخصص** :يتيح التنظيم إنشاء أقسام متخصصة (مثل قسم للمشتريات، وقسم للمخزون) مما يزيد من خبرة وكفاءة الموظفين في مجالاتهم.

**4 – تحقيق التنسيق الفعال** :يسهل التنظيم الجيد التنسيق بين وظائف التموين المختلفة (الشراء، التخزين) وبينها وبين بقية وظائف المؤسسة، مما يضمن تدفق المعلومات والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

**5 – الرقابة والتقييم** :يوفر التنظيم إطاراً واضحاً لتطبيق آليات الرقابة وتقييم الأداء، وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

**ب– العيوب والتحديات:**

**1 – الروتين وبطء اتخاذ القرارات** :قد يؤدي التمادي في التفاصيل التنظيمية والإجراءات الروتينية إلى خلق بيروقراطية تبطئ عملية اتخاذ القرارات، خاصة في البيئات سريعة التغير.(Schneider & Wallenburg, 2013)

2 – **عدم المرونة** :إذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير قادر على التكيف، فقد يؤدي ذلك إلى عدم قدرة الأفراد على التفاعل مع المتغيرات، مما يقلل من قيمة المبادئ التي يقوم عليها التنظيم (Schneider & Wallenburg, 2013).

3 – **صعوبة الموازنة بين المركزية واللامركزية** :قد يؤدي عدم التوازن بين المركزية واللامركزية إلى مشاكل. فالمركزية الشديدة قد تحد من المبادرة، بينما اللامركزية المفرطة قد تؤدي إلى تشتت الجهود وصعوبة التحكم (Schneider & Wallenburg, 2013).

4 – **تضارب الصلاحيات** :في بعض الأحيان، قد تنشأ تضاربات في الصلاحيات والمسؤوليات بين الأقسام إذا لم يتم تحديدها بوضوح كافٍ، مما يؤثر على الفعالية.

**– الهيكل التنظيمي لوظيفة التموين (مركزية الشراء ولا مركزيتها):(**
يتعلق الهيكل التنظيمي لوظيفة التموين بشكل كبير بقرار المؤسسة بشأن مركزية أو لا مركزية الشراء.

**.1مركزية الشراء:**

**– المفهوم** :يتم تجميع جميع أنشطة الشراء في قسم واحد مركزي داخل المؤسسة، وهو المسؤول عن شراء جميع المواد والخدمات لكافة الأقسام والفروع.(Schneider & Wallenburg, 2013; Poirier, 1999) .

**– المزايا:**

**– وفورات الحجم** :القدرة على الشراء بكميات كبيرة، مما يؤدي إلى الحصول على خصومات سعرية أكبر وشروط أفضل من الموردين .(Nollet et al., 2005; Monczka et al., 2016)

– **زيادة القوة التفاوضية** :تعزيز موقف المؤسسة التفاوضي مع الموردين.

– **توحيد المواصفات** :ضمان توحيد معايير الجودة والمواصفات للمواد المشتراة عبر المؤسسة.

– **تخصص وكفاءة** :يسمح بتطوير الخبرة والتخصص لدى العاملين في قسم الشراء، وزيادة كفاءتهم في السوق.

– **رقابة أفضل** :تسهيل عملية الرقابة على المشتريات وإدارة الموردين.

**– العيوب:**

– **البطء في الاستجابة** :قد يكون القسم المركزي بطيئاً في الاستجابة للاحتياجات الفورية أو الطارئة للأقسام المختلفة.

– **قلة المرونة** :قد لا يتمكن من تلبية الاحتياجات الخاصة أو المتنوعة لبعض الأقسام بشكل فعال.

– **زيادة الروتين** :قد يؤدي إلى بيروقراطية وتأخير في الإجراءات.

– **ضعف التواصل** :قد يفقد التواصل المباشر مع مستخدمي المواد الفعليين.

.**2لا مركزية الشراء**: .(Schneider & Wallenburg, 2013; Dubois & Pedersen, 2002)

**– المفهوم** :يتم توزيع مسؤولية الشراء على الأقسام أو الوحدات التشغيلية المختلفة داخل المؤسسة، حيث يقوم كل قسم بشراء احتياجاته الخاصة بشكل مستقل.

**– المزايا:**

**– سرعة الاستجابة** :قدرة الأقسام على الاستجابة السريعة لاحتياجاتها التشغيلية والطارئة (Schneider & Wallenburg, 2013) .

– **مرونة أكبر** :تلبية الاحتياجات الخاصة لكل قسم بدقة أكبر.

– **تحمل المسؤولية** :تشجيع الأقسام على تحمل مسؤولية مشترياتها.

– **معرفة أفضل بالاحتياجات** :الأقسام المستخدمة لديها معرفة أفضل بالمتطلبات الدقيقة.

**– العيوب:**

**– فقدان وفورات الحجم** :صعوبة الحصول على خصومات الكمية بسبب الشراء بكميات صغيرة.

– **تضارب المواصفات** :قد يؤدي إلى شراء مواد بمواصفات مختلفة لنفس الغرض.

– **زيادة التكاليف الإدارية** :تكرار جهود الشراء في عدة أقسام.

– **صعوبة الرقابة** :صعوبة توحيد السياسات ومراقبة أداء الشراء على مستوى المؤسسة.

**التوازن بين المركزية واللامركزية:**

غالباً ما تعتمد المؤسسات الكبيرة والمتعددة الأقسام نهجاً هجيناً، يجمع بين مزايا المركزية واللامركزية. فمثلاً، يمكن مركزة شراء المواد ذات القيمة العالية أو الكميات الكبيرة، بينما تتم لا مركزية شراء المواد ذات القيمة المنخفضة أو الاحتياجات الفورية للأقسام. يجب الموازنة بينهما لضمان حركة التنظيم وفعاليته(Schneider & Wallenburg, 2013) .

**– مراحل تنظيم إدارة المشتريات (كجزء من التموين):(**

يتضمن تنظيم إدارة المشتريات عدة مراحل أساسية لضمان عملها بفعالية.(Monczka et al., 2016)

1 – **تحديد الاحتياجات والأهداف** :تبدأ العملية بتحديد دقيق للاحتياجات الشرائية للمؤسسة، وتحديد الأهداف التي تسعى إدارة المشتريات لتحقيقها (مثل تقليل التكلفة، تحسين الجودة، ضمان التوريد.(

2 – **البحث عن الموردين المناسبين** :تحديد وتقييم الموردين المحتملين الذين يمتلكون الكفاءة والجودة والقدرة على تلبية احتياجات المؤسسة. يتطلب ذلك دراسة للسوق وجمع معلومات عن سمعة الموردين وأسعارهم.

3 – **إصدار أوامر الشراء** :بعد اختيار المورد والتفاوض على الشروط، يتم إصدار أمر شراء رسمي يوثق تفاصيل العملية (الكمية، السعر، المواصفات، تاريخ التسليم.(Monczka et al., 2016) .(

4 – **استلام البضائع ومراجعتها وفحصها** :يتم استلام البضائع المستوردة وفحصها بدقة للتأكد من مطابقتها للمواصفات والجودة المتفق عليها. يتم ذلك غالباً بالتعاون مع أقسام الجودة والمخازن.

5 – **تخزين سجلات المشتريات** :الاحتفاظ بسجلات دقيقة ومنظمة لجميع عمليات الشراء، بما في ذلك أوامر الشراء، العقود، فواتير الموردين، وتقارير الفحص، لأغراض المراجعة والتحليل والرقابة.

6 – **المتابعة والتحسين** :مراقبة أداء الموردين، وتقييم كفاءة عملية الشراء بشكل مستمر، والبحث عن فرص للتحسين والتطوير المستمر لسياسات وإجراءات الشراء.

**خلاصة**

تُعد وظيفة التموين في المؤسسة الاقتصادية ركيزة أساسية وعنصراً استراتيجياً لا غنى عنه في تحقيق الأهداف التشغيلية والمالية على حد سواء.(Van Weele, 2010; Christopher, 2016) . لقد تطورت هذه الوظيفة من مجرد عملية إدارية مساعدة إلى قسم حيوي يساهم بفعالية في رسم الاستراتيجيات الكبرى للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية (Tassabehji & Moorhouse, 2008; Knoppen & Sáenz, 2015). من خلال وظيفتي الشراء وتسيير المخزون، تضمن إدارة التموين التدفق المستمر للموارد اللازمة، بالكميات والجودة المناسبة، وفي التوقيت الأمثل، وبأقل التكاليف الممكنة.

إن الفهم العميق للعوامل المؤثرة في الشراء، سواء كانت داخلية أو خارجية، والقدرة على تنظيم عمليات التخزين بفعالية، وتحديد العلاقة التبادلية مع كافة الدوائر والمصالح الأخرى، هي مفاتيح النجاح لوظيفة التموين. التنسيق الدائم والمستمر مع إدارات الإنتاج، المالية، المبيعات، الصيانة، والموارد البشرية، يضمن سلاسة العمليات ويجنب المؤسسة التوقفات المكلفة والفرص الضائعة.

في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، يصبح التنظيم الفعال لوظيفة التموين، الذي يوازن بين مركزية ولا مركزية القرار، أمراً حتمياً. إن الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية، واعتماد التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشتريات والمخزون، يمثلان خطوتين أساسيتين لتعزيز كفاءة هذه الوظيفة وضمان استدامة نمو المؤسسة وازدهارها في المستقبل. التموين ليس مجرد تلبية احتياجات، بل هو فن وعلم في إدارة الموارد لتعظيم القيمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- Burt, D. N., Petcavage, S. D., & Pinkerton, R. L. (2010). Supply management (8th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply chain management: Strategy, planning, and operation (6th ed.). Pearson.

Christopher, M. (2016). Logistics & supply chain management (5th ed.). Pearson Education.

Dubois, A., & Pedersen, A. C. (2002). Why relationships do not fit into purchasing portfolio models—A comparison between the portfolio and industrial network approaches. European Journal of Purchasing & Supply Management, 8(1), 35–42. https://doi.org/10.1016/S0969-7012(01)00013-8

Fernandes, A. C., Sampaio, P., Sameiro, M., Truong, H., & Pena, A. (2017). Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal. International Journal of Quality & Reliability Management, 34(1), 53–67. https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2014-0040

Giunipero, L. C. (2000). Purchasing education and training: Requirements and market needs. Journal of Supply Chain Management, 36(4), 39–49. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2000.tb00072.x

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). Operations management: Sustainability and supply chain management (13th ed.). Pearson.

Johnson, P. F., Flynn, A. E., & Leenders, M. R. (2011). Purchasing and supply management (15th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Knoppen, D., & Sáenz, M. J. (2015). Purchasing: Can we bridge the gap between strategy and daily reality?. Business Horizons, 58(1), 123–133. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.007

KPMG. (2012). The power of procurement: A global survey of procurement functions. KPMG International. https://www.kpmg.com

Luzzini, D., Amann, M., Caniato, F., Essig, M., & Ronchi, S. (2015). The path of innovation: Purchasing and supplier involvement into new product development. Industrial Marketing Management, 47, 109–120. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.032

Lysons, K., & Farrington, B. (2012). Purchasing and supply chain management (8th ed.). Pearson Education.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). Purchasing and supply chain management (6th ed.). Cengage Learning.

Nollet, J., Ponce, S., & Campbell, M. (2005). About "strategy" and "strategies" in supply management. Journal of Purchasing and Supply Management, 11(2–3), 129–140. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.007

Poirier, C. C. (1999). Advanced supply chain management: How to build a sustained competitive advantage. Berrett-Koehler Publishers.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Pulles, N. J., Veldman, J., Schiele, H., & Hüttinger, L. (2016). The impact of customer attractiveness and supplier satisfaction on becoming a preferred customer. Industrial Marketing Management, 54, 129–146. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.008

Richards, G. (2017). Warehouse management: A complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse (3rd ed.). Kogan Page.

Schiele, H. (2007). Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link. Journal of Purchasing and Supply Management, 13(4), 274–283. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.09.006

Schiele, H., Horn, P., & Vos, B. (2011). Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers: Relative importance and trade-offs. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41(3), 315–336. https://doi.org/10.1108/09600031111128900

Schneider, L., & Wallenburg, C. M. (2013). 50 years of research on organizing the purchasing function: Do we need any more?. Journal of Purchasing and Supply Management, 19(3), 144–164. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.05.001

Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2019). Operations management in the supply chain: Decisions and cases (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Schulze, H., & Bals, L. (2020). Implementing sustainable purchasing and supply management (SPSM): A brief study on competences needed by purchasing and supply management professionals. Journal of Purchasing and Supply Management, 26(4), 100625. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100625

Schulze, H., Bals, L., & Schiele, H. (2019). Past, present and future of sustainable purchasing and supply management: A literature review and research agenda. Journal of Purchasing and Supply Management, 25(4), 100486. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.04.001

Silver, E. A., Pyke, D. F., & Peterson, R. (1998). Inventory management and production planning and scheduling (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Stek, K., & Schiele, H. (2021). How to train supply managers: Necessary and sufficient purchasing skills leading to success. Journal of Purchasing and Supply Management, 27(3), 100689. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100689

Tassabehji, R., & Moorhouse, A. (2008). The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. Journal of Purchasing and Supply Management, 14(1), 55–68. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.003

Tompkins, J. A., White, J. A., Bozer, Y. A., & Tanchoco, J. M. A. (2010). Facilities planning (4th ed.). John Wiley & Sons.

Van Weele, A. J. (2010). Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice (5th ed.). Cengage Learning EMEA.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation (Rev. ed.). Free Press.

Zsidisin, G. A., Panelli, A., & Upton, R. (2000). Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: An exploratory study. Supply Chain Management: An International Journal, 5(4), 187–198. https://doi.org/10.1108/13598540010376057

Zsidisin, G. A., Gaudenzi, B., & Pellegrino, R. (2024). Strategic sourcing: Approaches for managing supply chain risk. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-52592-6

**تمهيد**

تُعد الوظيفة المالية محورًا أساسيًا في نسيج المؤسسة الاقتصادية الحديثة، فهي القلب النابض الذي يغذي كافة أنشطتها ويضمن استمراريتها ونموها .(Brealey et al., 2020; Brigham & Ehrhardt, 2020). في عالم الأعمال المعاصر، الذي يتسم بالديناميكية والتحدي، لم تعد الإدارة المالية مجرد وظيفة دعم، بل تحولت إلى شريك استراتيجي أساسي في عملية اتخاذ القرار، يُعنى بتحقيق أقصى قيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة فيها. إن التطورات التكنولوجية المتسارعة، وتعقيدات الأسواق المالية العالمية، وتزايد حدة المنافسة، كلها عوامل أدت إلى تضخيم الدور المحوري الذي تلعبه الوظيفة المالية في توجيه المؤسسات نحو مسار الازدهار والقدرة التنافسية.(Damodaran, 2012; Ross et al., 2022)

تستمد الوظيفة المالية أهميتها من طبيعتها الشاملة، التي تتجاوز مجرد إدارة النقد. إنها تتضمن التخطيط الدقيق للموارد المالية، وتحديد مصادر التمويل الأمثل، واتخاذ قرارات الاستثمار الحكيمة، وإدارة المخاطر بفعالية، فضلاً عن ضمان السيولة الكافية والربحية المستدامة. هذه الأبعاد المتكاملة تضمن أن تكون المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها، وتغتنم الفرص المتاحة، وتتكيف مع المتغيرات الاقتصادية بمرونة وذكاء. فالمؤسسات التي تولي اهتمامًا خاصًا لوظيفتها المالية تكون في وضع أفضل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، سواء كانت تتعلق بالتوسع في الأسواق، أو تطوير المنتجات، أو تعزيز الابتكار (Brealey et al., 2020; Van Horne & Wachowicz, 2009).

**المبحث الأول: لمحة عامة عن الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية**

تُعد الوظيفة المالية أحد أهم الوظائف الحيوية في أي مؤسسة اقتصادية، حيث تلعب دورًا محوريًا في بقائها ونموها وازدهارها. تتجاوز هذه الوظيفة مجرد إدارة الأموال لتشمل مجموعة واسعة من الأنشطة والقرارات الاستراتيجية التي تؤثر على جميع جوانب العمليات التشغيلية والاستثمارية للمؤسسة

**المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الوظيفة المالية**

شهدت الوظيفة المالية تطورًا ملحوظًا عبر العصور، متأثرةً بالتحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. لم تكن وظيفة الإدارة المالية دائمًا بالشكل المعقد والاستراتيجي الذي نعرفه اليوم، بل مرت بمراحل عديدة تعكس تزايد أهميتها وتوسع نطاقها (Baker & Powell, 2005; Megginson & Smart, 2009).

في البدايات المبكرة، كانت الوظيفة المالية تركز بشكل أساسي على الجوانب المحاسبية البسيطة، مثل تسجيل المعاملات المالية وحفظ السجلات. كان الهدف الرئيسي هو ضمان الشفافية والمساءلة، وتتبع الإيرادات والمصروفات. ومع ظهور الشركات الكبيرة في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، بدأ التركيز ينتقل تدريجيًا نحو قضايا التمويل والحصول على رأس المال اللازم للمشاريع الصناعية الكبرى. في هذه المرحلة، كان الاهتمام ينصب على جذب المستثمرين وإصدار الأسهم والسندات، وكيفية استخدام هذه الأموال لتمويل التوسعات والعمليات التشغيلية. كان المدير المالي في تلك الفترة أشبه بـ "أمين الصندوق" أو "محاسب رئيسي" مسؤول عن جمع الأموال وإدارة السيولة اليومية(Baker & Powell, 2005)

خلال الفترة التي سبقت الكساد الكبير في ثلاثينيات القرن الماضي، كان اهتمام الوظيفة المالية يتجه نحو عمليات الدمج والاستحواذ وإعادة التنظيم المالي. كان الهدف هو تعزيز قوة الشركات من خلال عمليات التوحيد وإعادة الهيكلة. إلا أن الكساد

الكبير سلط الضوء على أهمية السيولة النقدية وإدارة المخاطر، مما دفع بالوظيفة المالية إلى التركيز على توفير السيولة للمؤسسات ووضع القواعد المنظمة لسوق الأوراق المالية لحماية المستثمرين وضمان الاستقرار المالي (Baker & Powell, 2005; Megginson & Smart, 2009)

في أربعينيات وخمسينيات القرن الماضي، ومع نهاية الحرب العالمية الثانية، شهدت الوظيفة المالية تحولًا آخر، حيث زاد التركيز على الجانب المؤسسي، وتميزت القواعد المالية بالوصفية. في هذه الفترة، كان الاهتمام ينصب بشكل أكبر على وجهة النظر الخارجية للشركات، أي علاقاتها مع المقرضين والمستثمرين، بدلاً من التركيز على العمليات الداخلية. ومع النمو الاقتصادي المتسارع الذي شهده العالم في الخمسينيات، توسعت مهام الإدارة المالية بشكل كبير، وأصبحت المنافسة الشديدة تتطلب من الشركات إدارة مالية أكثر فعالية وكفاءة.(Baker & Powell, 2005)

شهدت العقود اللاحقة، خاصة من ستينيات القرن الماضي فصاعدًا، قفزة نوعية في تطور الوظيفة المالية. بدأ التركيز ينتقل من مجرد جمع الأموال وإدارة السيولة إلى اتخاذ قرارات استثمارية وتمويلية استراتيجية.(Brealey et al., 2020; Ross et al., 2022) . أصبح المدير المالي يشارك بفاعلية في تحديد الأصول التي يجب الاستثمار فيها، وكيفية تمويل تلك الاستثمارات، وكيفية إدارة المخاطر المحيطة بها. ظهور النظريات المالية الحديثة، مثل نظرية المحفظة ظهور النظريات المالية الحديثة، مثل نظرية المحفظة لـ Markowitz (1952)، ونظرية كفاءة السوق لـFama (1970) ، ونموذج تسعير الأصول الرأسمالية (CAPM)لـSharpe (1964) ، أضفى طابعًا علميًا أكثر على قرارات الإدارة المالية (Brealey et al., 2020; Ross et al., 2022)، مما مكنها من اتخاذ خيارات أكثر رشادة لتعظيم قيمة المساهمين.

في العصر الحديث، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، توسع مفهوم الوظيفة المالية ليشمل أبعادًا أكثر تعقيدًا. أصبحت تشمل الابتكار المالي، والدمج، والاستحواذ، وإدارة رأس المال العامل بكفاءة عالية، بالإضافة إلى استخدام التحليل المالي المتقدم وتقنيات التنبؤ لاتخاذ قرارات استراتيجية طويلة الأجل. أصبح المدير المالي اليوم ليس فقط مسؤولًا عن تحقيق الأهداف المالية، بل أيضًا عن تحديد استراتيجيات النمو، وقيادة التحول الرقمي في المؤسسة، وضمان الامتثال للمعايير والتشريعات المالية العالمية (Damodaran, 2012; Brealey et al., 2020) هذا التطور يؤكد أن الوظيفة المالية ليست ثابتة، بل تتكيف باستمرار مع المتغيرات الاقتصادية والبيئية لتبقى عنصرًا حيويًا في نجاح أي مؤسسة

**المطلب الثاني: مفهوم الوظيفة المالية**

تُعرّف الوظيفة المالية بأشكال متعددة تبعًا للمنظور والتركيز، إلا أنها جميعًا تتفق على أنها جوهرية لبقاء المؤسسة ونموها. بشكل عام، يمكن وصف الوظيفة المالية بأنها مجموعة الأنشطة والقرارات المتعلقة بالحصول على الأموال واستخدامها وإدارتها بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.(Van Horne & Wachowicz, 2009; Brealey et al., 2020)

من التعريفات الشائعة للوظيفة المالية:

– **التعريف التقليدي** :كانت الوظيفة المالية تُعرّف في السابق بأنها تهتم بتجميع الأموال الضرورية لتغطية احتياجات المؤسسة من مختلف المصادر المتاحة. هذا التعريف يركز على جانب التمويل بشكل رئيسي، حيث يُنظر إلى المدير المالي على أنه المسؤول عن تأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات.(Van Horne & Wachowicz, 2009)

– **التعريف الحديث والشامل** :مع تطور الفكر المالي، أصبح المفهوم أكثر شمولية. تُعرف الوظيفة المالية بأنها تلك الوظيفة التي تُعنى بإدارة الموارد المالية للمؤسسة وتوجيهها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهدافها، وفي مقدمتها تعظيم ثروة المساهمين على المدى الطويل.(Brealey et al., 2020, p. 6) . يشمل هذا التعريف ثلاث مجموعات رئيسية من القرارات: قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، وقرارات توزيع الأرباح

– **قرارات الاستثمار** :تتعلق بكيفية تخصيص الأموال المتاحة للمؤسسة في الأصول المختلفة (ثابتة ومتداولة) لتحقيق أعلى عائد ممكن مع مستوى مقبول من المخاطرة..(Brealey et al., 2020; Ross et al., 2022) وتشمل اختيار المشاريع، وشراء الأصول، وتحديد حجم المخزون، وإدارة الذمم المدينة.

– **قرارات التمويل** :تتعلق بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل الاستثمارات والعمليات. وتشمل تحديد هيكل رأس المال الأمثل.(Van Horne & Wachowicz, 2009; Myers, 2001) (المزيج بين الديون وحقوق الملكية)، واختيار مصادر التمويل (قروض بنكية، إصدار أسهم، سندات، أرباح محتجزة)، وتحديد شروط التمويل.

– **قرارات توزيع الأرباح** :تتعلق بكيفية التصرف في الأرباح المحققة، سواء بإعادة استثمارها في المؤسسة (الاحتجاز)، أو توزيعها على المساهمين كأرباح نقدية، أو مزيج من الاثنين. هذه القرارات تؤثر على ثروة المساهمين وإمكانيات النمو المستقبلية للمؤسسة (Brealey et al., 2020; Allen & Michaely, 2003)..

يُعد هذا المفهوم الشامل للوظيفة المالية ضروريًا في ظل التطورات الاقتصادية المعاصرة، حيث لم تعد المؤسسات تعمل في بيئة بسيطة ومستقرة، بل تواجه تعقيدات مرتفعة مما تتطلب إدارة مالية استراتيجية وديناميكية. المدير المالي، من هذا المنطلق، لا يكتفي بتأمين الأموال، بل يُصبح صانع ومتخذ قرار استراتيجي يسعى إلى تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة بأكملها وهنا تضهر اهميته وتعقيد القرارات التي يتخذها

**المطلب الثالث: أهمية الوظيفة المالية**

تتمثل أهمية الوظيفة المالية في كونها ركيزة أساسية لنجاح واستمرارية أي مؤسسة اقتصادية، بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها. تتجلى هذه الأهمية في عدة جوانب محورية:

1 – **دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية** :تُعد المعلومات والتحليلات المالية التي توفرها هذه الوظيفة أساسًا حيويًا للإدارة العليا لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. سواء كانت هذه القرارات تتعلق بالتوسع في أسواق جديدة، أو الاستحواذ على شركات أخرى، أو إطلاق منتجات جديدة، فإن الجدوى المالية وتقييم المخاطر المرتبطة بها تتطلب تحليلًا ماليًا دقيقً (Damodaran, 2012; Ross et al., 2022). فالمدير المالي يزود الإدارة العليا بالبيانات والتوقعات التي تساعدهم على رسم المسار المستقبلي للمؤسسة.

2 – **ضمان توفر السيولة والربحية** :من أبرز مهام الوظيفة المالية هو الحفاظ على التوازن بين السيولة والربحية. فالسيولة تضمن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل ودفع فواتيرها، بينما الربحية تضمن استدامة النمو وتحقيق العوائد للمساهمين. الإدارة الفعالة لرأس المال العامل والتخطيط النقدي يضمن عدم تعرض المؤسسة لأزمات سيولة، وفي الوقت نفسه يسعى لتحقيق أقصى عائد ممكن على الاستثمارات المتاحة.(Van Horne & Wachowicz, 2009; Brealey et al., 2020)

3 – **إدارة المخاطر المالية** :تُساهم الوظيفة المالية في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المالية المختلفة التي قد تواجه المؤسسة، مثل مخاطر أسعار الفائدة، ومخاطر تقلبات أسعار الصرف، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السوق. تطوير استراتيجيات التخفيف من هذه المخاطر، مثل التحوط المالي، يُعد أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على استقرار المؤسسة وحماية أصولها (Damodaran, 2012; Stulz, 2003).

4 – **توفير التمويل الأمثل** :تقع على عاتق الوظيفة المالية مسؤولية البحث عن مصادر التمويل الأقل تكلفة والأكثر ملاءمة لاحتياجات المؤسسة. سواء كان التمويل داخليًا (من الأرباح المحتجزة) أو خارجيًا (من الديون أو حقوق الملكية)، فإن اختيار المزيج الأمثل للتمويل (هيكل رأس المال) يُسهم في تقليل تكلفة رأس المال الإجمالية وزيادة القيمة السوقية للمؤسسة (Myers, 2001; Brealey et al., 2020).

5 – **تقييم الأداء المالي** :من خلال التحليل المالي المستمر للقوائم المالية، يمكن للوظيفة المالية تقييم أداء المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومقارنة الأداء بالخطط الموضوعة والمعايير الصناعية. هذا التقييم يُعد ضروريًا لتحديد مجالات التحسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.(Palepu et al., 2020; Penman, 2013)

6 – **زيادة قيمة المساهمين** :الهدف الأسمى للوظيفة المالية في المؤسسات التي تهدف إلى الربح هو تعظيم ثروة المساهمين. ويتحقق ذلك من خلال اتخاذ قرارات استثمار وتمويل وتوزيع أرباح تزيد من القيمة السوقية لأسهم الشركة على المدى الطويل، وليس فقط تعظيم الأرباح على المدى القصير.(Jensen & Meckling, 1976; Brealey et al., 2020)

7 – **الامتثال والشفافية** :تضمن الوظيفة المالية التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح المالية، والمعايير المحاسبية، والمتطلبات الضريبية. كما تُسهم في تعزيز الشفافية والإفصاح المالي، مما يبني الثقة مع المستثمرين والمقرضين والجهات الرقابية (Palepu et al., 2020; Healy & Palepu, 2001).

من خلال كل هذا يتضح أن الوظيفة المالية ليست مجرد قسم إداري يجب توفره في هيكل تنظيمي، بل هي جزء لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر على قدرتها على الاستثمار و تحقيق أهدافها والبقاء في بيئة تنافسية ديناميكية

**المبحث الثاني: مهام الوظيفة المالية وأهدافها**

تعتبر الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية واحدة من الوظائف الأساسية التي لا غنى عنها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان الاستدامة. تتعدد مهامها وأهدافها لتشمل جوانب متعددة من الإدارة والتخطيط والرقابة المالية.

**المطلب الأول: مهام وأهداف المدير المالي (أو مهام وأهداف المدير العام ذات الصلة بالجانب المالي(**

بناءً على التفسير الذي يشير إلى المدير المالي كمسؤول عن الجانب المالي في الإدارة العليا، تتلخص مهام وأهداف المدير المالي، أو مهام المدير العام ذات الصلة بالجوانب المالية التي يُشرف عليها المدير المالي، في عدة نقاط جوهرية:

يُعد المدير المالي (CFO) المسؤول الأول عن الإدارة المالية للشركة، ويضمن تحقيق الأهداف المالية طويلة وقصيرة المدى. يشرف على إعداد الخطط المالية، والتحليل المالي، وإدارة الميزانيات، ويلعب دورًا حيويًا في توفير الدعم المالي للإدارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على بيانات دقيقة وتوقعات مستقبلية.(Brealey et al., 2020; Ross et al., 2022)

1 – **التخطيط المالي الاستراتيجي** :يتولى المدير المالي مسؤولية وضع الخطط المالية الشاملة التي تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة. يتضمن ذلك تقدير الإيرادات والنفقات المستقبلية، وتحليل الوضع المالي، ووضع استراتيجيات لتمويل النمو والتوسع. هذه الخطط تُعد أساسًا لجميع القرارات المالية الأخرى وتضمن التوافق بين الأهداف المالية والأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة.(Van Horne & Wachowicz, 2009; Brealey et al., 2020)

2 – **إعداد الميزانيات وإدارتها** :يُشرف المدير المالي على عملية إعداد الميزانيات التقديرية، بما في ذلك الميزانيات التشغيلية والاستثمارية والنقدية. يضمن أن تكون هذه الميزانيات دقيقة وواقعية وتُترجم الخطط الاستراتيجية إلى أرقام قابلة للقياس. كما يقوم بمراقبة الأداء الفعلي مقارنة بالميزانيات المعتمدة، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان الالتزام بالخطط المالية.(Brealey et al., 2020; Horngren et al., 2012)

3 – **إدارة التدفقات النقدية ورأس المال العامل** :تُعد إدارة التدفقات النقدية بفعالية من أهم مهام المدير المالي، حيث تضمن توفر السيولة الكافية لتلبية الالتزامات اليومية والمستقبلية للمؤسسة. يتضمن ذلك التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وإدارة الذمم المدينة والدائنة، وتحسين دورة المخزون لضمان الاستخدام الأمثل لرأس المال العامل. الهدف هو تحقيق التوازن بين السيولة والربحية وتجنب العجز النقدي.(Brealey et al., 2020; Deloof, 2003)

4 – **إدارة المخاطر المالية** :يقع على عاتق المدير المالي تحديد وتقييم وإدارة جميع أنواع المخاطر المالية التي قد تؤثر على المؤسسة، مثل مخاطر أسعار الفائدة، ومخاطر سعر الصرف، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السوق. يقوم بتطوير وتنفيذ استراتيجيات للحد من هذه المخاطر، مثل استخدام أدوات التحوط المالي، وتنويع الاستثمارات، لوقاية المؤسسة من الصدمات المالية المحتملة (Stulz, 2003; Damodaran, 2012).

5 – **تحليل البيانات المالية وتقديم التقارير** :يقوم المدير المالي بتحليل القوائم المالية والبيانات الأخرى لتقييم الأداء المالي للمؤسسة. يقدم تقارير دورية وشاملة للإدارة العليا ومجلس الإدارة حول الوضع المالي، والربحية، والسيولة، والمديونية، وكفاءة العمليات. هذه التقارير تُعد أساسًا لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالنمو والاستثمار وتخفيض التكاليف (Palepu et al., 2020; Penman, 2013).

6 – **جمع التمويل وإدارة العلاقات مع الجهات المالية** :يتولى المدير المالي مسؤولية تأمين التمويل اللازم للمؤسسة من مصادر مختلفة (بنوك، مستثمرين، أسواق مالية) بأقل تكلفة ممكنة وأفضل الشروط. يدير العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية والمستثمرين، ويتفاوض على شروط القروض والتمويل، ويضمن بناء ثقة قوية مع هذه الجهات (Myers, 2001; Brealey et al., 2020).

7 – **الامتثال المالي والضريبي** :يضمن المدير المالي التزام المؤسسة بجميع القوانين واللوائح المالية المحلية والدولية، بما في ذلك المعايير المحاسبية، والتشريعات الضريبية، ومتطلبات الإفصاح. يشرف على إعداد التقارير الضريبية وتقديمها في المواعيد المحددة لضمان الشفافية والمساءلة وتجنب العقوبات القانونية[^26.]

8 – **تقييم المشاريع الاستثمارية** :يشارك المدير المالي بفاعلية في تقييم الجدوى المالية للمشاريع الاستثمارية المقترحة، باستخدام أدوات مثل تحليل التدفقات النقدية المخصومة، وفترة الاسترداد، ومعدل العائد الداخلي، لضمان أن المؤسسة تستثمر في المشاريع التي تولد أعلى قيمة ممكنة.(Healy & Palepu, 2001; Palepu et al., 2020)

تتطلب هذه المهام امتلاك المدير المالي لمجموعة المهارات التسييرية، ، وقدرة عالية من الحدس على اتخاذ القرارات الاستراتيجية مهما كان تحت ضغط، والتفكير النقدي، والقيادة الفعالة لفريق العمل المالي

**المطلب الثاني: أهداف الوظيفة المالية**

تهدف الوظيفة المالية في المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن بقاء المؤسسة ونموها وتعظيم قيمتها. على الرغم من أن تعظيم ثروة المساهمين يُعتبر الهدف الأسمى في الشركات الربحية، إلا أن هناك أهدافًا أخرى مهمة تتكامل معه:

1 – **تعظيم ثروة المساهمين** :يُعد هذا الهدف الأساسي للوظيفة المالية في الشركات المساهمة، ويعني زيادة القيمة السوقية لسهم الشركة على المدى الطويل. لا يقتصر هذا الهدف على تعظيم الأرباح فقط، بل يأخذ في الاعتبار عنصر المخاطرة والتوقيت. فالقرارات التي تتخذها الإدارة المالية، سواء في الاستثمار أو التمويل أو توزيع الأرباح، يجب أن تساهم في زيادة قيمة الشركة في السوق لصالح المساهمين.(Jensen & Meckling, 1976; Brealey et al., 2020)

2 – **تعظيم الأرباح** :يُعتبر تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح هدفًا مهمًا للوظيفة المالية، حيث تُعد الأرباح مؤشرًا على كفاءة الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسة. ومع ذلك، يُنظر إلى تعظيم الأرباح كهدف قصير الأجل وقد لا يأخذ في الاعتبار المخاطر أو الاستدامة طويلة الأجل. لذا، يجب أن يكون تحقيق الأرباح مستدامًا ويتوافق مع هدف تعظيم ثروة المساهمين (Brealey et al., 2020; Van Horne & Wachowicz, 2009).

3 – **ضمان السيولة والملاءة المالية:**

**– السيولة** :تهدف الوظيفة المالية إلى ضمان قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها. إدارة السيولة تتضمن الحفاظ على مستوى نقدي مناسب، وإدارة رأس المال العامل (الأصول والخصوم المتداولة) بكفاءة لتجنب أي عجز نقدي قد يعيق العمليات التشغيلية أو يضر بسمعة المؤسسة.(Brealey et al., 2020; Deloof, 2003)

– **الملاءة المالية** :تعني قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل. هذا الهدف يتطلب إدارة هيكل رأس المال بشكل فعال، وضمان وجود مصادر تمويل مستقرة، والحفاظ على مستويات دين يمكن تحملها.

4 – **كفاءة استخدام الموارد** :تسعى الوظيفة المالية إلى ضمان تخصيص الموارد المالية للمؤسسة واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة. يتضمن ذلك تحليل المشاريع الاستثمارية واختيار الأكثر ربحية منها، وإدارة الأصول بكفاءة لزيادة العائد عليها، والحد من التكاليف غير الضرورية.(Brealey et al., 2020; Ross et al., 2022)

5 – **تخفيض تكلفة التمويل** :من الأهداف الهامة للوظيفة المالية هو الحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة بأقل تكلفة ممكنة. يتطلب ذلك دراسة مصادر التمويل المختلفة، وتقييم تكلفة كل منها، واختيار المزيج الأمثل للديون وحقوق الملكية الذي يقلل من التكلفة الإجمالية لرأس المال.(Myers, 2001; Modigliani & Miller, 1958)

6 – **التوازن المالي** :تهدف الوظيفة المالية إلى تحقيق توازن دائم بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وبين الأصول والخصوم، وبين المخاطرة والعائد. هذا التوازن ضروري للاستقرار المالي للمؤسسة وقدرتها على التعامل مع المتغيرات الاقتصادية (Brealey et al., 2020; Van Horne & Wachowicz, 2009).

7 – **الاستجابة للمتغيرات البيئية** :في بيئة الأعمال سريعة التغير، تسعى الوظيفة المالية إلى تكييف الخطط والاستراتيجيات المالية لتتناسب مع التغيرات في الأسواق، والتشريعات، والتقنيات. المرونة والقدرة على التكيف تُعدان أساسيتين للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة[^26.]

هذه الأهداف ليست منعزلة، بل تتكامل وتؤثر بعضها في بعض. على المدير المالي أن يوازن بين هذه الأهداف، فمثلاً، قد يتعارض هدف تعظيم الأرباح على المدى القصير مع هدف تعظيم ثروة المساهمين على المدى الطويل إذا كان تحقيق الأرباح يتطلب التضحية بالاستثمار في البحث والتطوير، أو تحمل مخاطر عالية غير مبررة. لذا، فإن الإدارة المالية الفعالة تتطلب رؤية شاملة وتفكيرًا استراتيجيًا.

**المطلب الثالث: علاقة الوظيفة المالية بمختلف المجالات المعرفية**

لا تعمل الوظيفة المالية بمعزل عن باقي وظائف المؤسسة أو عن مجالات المعرفة الأخرى، بل تتفاعل معها بشكل وثيق لتشكيل نسيج متكامل يسهم في نجاح المؤسسة. هذه العلاقات المتشابكة تبرز الطابع الشمولي والديناميكي للإدارة المالية:

1 – **العلاقة مع المحاسبة تعد المحاسبة المصدر الأساسي للبيانات المالية التي تعتمد عليها الوظيفة المالية في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية**.(Brealey et al., 2020) . فالقوائم المالية التي تُعدها المحاسبة (قائمة الدخل، الميزانية العمومية، قائمة التدفقات النقدية) تُشكل المادة الخام للتحليل المالي واتخاذ القرارات. بينما تُسجل المحاسبة وتُلخص الأحداث المالية التاريخية، تستخدم الوظيفة المالية هذه المعلومات للتخطيط للمستقبل، وتقييم الأداء، واتخاذ قرارات التمويل والاستثمار. المحاسبة تقدم "التقارير"، بينما المالية "تُحلل وتُخطط وتتخذ القرار" بناءً على هذه التقارير

2 – **العلاقة مع الاقتصاد** :ترتبط الوظيفة المالية بالاقتصاد بشكل عميق، حيث تتأثر قراراتها بالظروف الاقتصادية الكلية (مثل معدلات التضخم، أسعار الفائدة، معدلات النمو الاقتصادي، السياسات النقدية والمالية الحكومية) والظروف الاقتصادية الجزئية (مثل طلب السوق، هيكل المنافسة، سلوك المستهلك). تستند الوظيفة المالية إلى المبادئ الاقتصادية الأساسية، بما في ذلك نظرية القيمة الزمنية للنقود وتحليل التكلفة والفائدة، في تقييم المشاريع الاستثمارية (Ross et al., 2022)، وتحديد أسعار الأصول، وإدارة المخاطر، وفهم سلوك الأسواق المالية.

3 – **العلاقة مع الإدارة العامة** :تُعد الوظيفة المالية جزءًا لا يتجزأ من الإدارة العامة للمؤسسة. فقرارات المدير المالي يجب أن تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية الشاملة التي يضعها المدير العام والإدارة العليا تُقدم الوظيفة المالية الدعم التحليلي اللازم للإدارة العليا في صياغة الخطط الاستراتيجية وتقييم البدائل المتاحة.(Higgins, 2019) . كما تُعد الميزانيات المالية أداة أساسية للتخطيط والرقابة الإدارية

4 – **العلاقة مع التسويق** :تتطلب الحملات التسويقية، وأبحاث السوق، وتطوير المنتجات الجديدة استثمارات مالية كبيرة. تُساعد الوظيفة المالية قسم التسويق في تقييم الجدوى المالية للخطط التسويقية، وتحديد الميزانيات اللازمة، وتحليل العائد المتوقع من الاستثمار في التسويق. في المقابل، تُساهم استراتيجيات التسويق الناجحة في زيادة المبيعات والإيرادات، مما يعزز الأداء المالي للمؤسسة.

5 – **العلاقة مع الإنتاج والعمليات** :يتطلب الإنتاج وشراء المواد الخام وإدارة المخزون استثمارات رأسمالية كبيرة ورأس مال عامل. تُقدم الوظيفة المالية الدعم في تمويل هذه الأنشطة، وتقييم كفاءة العمليات الإنتاجية من منظور التكلفة والعائد، واتخاذ قرارات

الاستثمار في التكنولوجيا والمعدات الجديدة. كما تُسهم الإدارة الفعالة للإنتاج في خفض التكاليف وتحسين الجودة، مما ينعكس إيجابًا على الربحية.

6 – **العلاقة مع الموارد البشرية** :تؤثر قرارات التوظيف والتدريب والأجور والمزايا على التكاليف المالية للمؤسسة. تتعاون الوظيفة المالية مع قسم الموارد البشرية في وضع الميزانيات الخاصة بالأجور والتدريب، وتحليل تكلفة المزايا، وتقييم العائد على الاستثمار في الموارد البشرية. في المقابل، تُساهم الموارد البشرية المؤهلة والمدربة في زيادة الإنتاجية والكفاءة، مما يدعم الأداء المالي.

7 – **العلاقة مع القوانين والتشريعات** :يجب على الوظيفة المالية أن تلتزم بجميع القوانين والتشريعات المتعلقة بالشركات، والضرائب، والأسواق المالية، وحماية المستهلكين. فالامتثال لهذه القوانين يُعد ضروريًا لتجنب العقوبات القانونية والمالية، ويُسهم في بناء سمعة المؤسسة ومصداقيتها.

هذه العلاقات المتكاملة تؤكد أن الفهم الشامل للوظيفة المالية يتطلب إدراكًا عميقًا لكيفية تفاعلها مع مختلف مجالات المعرفة والوظائف الأخرى داخل وخارج المؤسسة.

**المطلب الرابع: وظائف الوظيفة المالية**

تتركز الوظيفة المالية حول مجموعة من المهام الأساسية التي تضمن إدارة الموارد المالية للمؤسسة بفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يمكن تصنيف هذه المهام إلى أربع وظائف رئيسية مترابطة:

### 1 – قرارات الاستثمار:(Investment Decisions)

تُعد قرارات الاستثمار (Capital Budgeting Decisions) من الوظائف الجوهرية للإدارة المالية، وتتعلق بتوزيع الموارد المالية على الأصول المختلفة.(Brigham & Ehrhardt, 2020) ، سواء كانت أصولًا ثابتة (مثل المصانع، الآلات، العقارات) أو أصولًا متداولة (مثل المخزون، الذمم المدينة، النقد). الهدف هو اختيار المشاريع والفرص الاستثمارية التي تُتوقع أن تولد أعلى عائد ممكن مع مستوى مقبول من المخاطرة، وبالتالي تزيد من قيمة المؤسسة. تتضمن هذه الوظيفة ما يلي

– **تقييم المشاريع** : يتضمن تقييم المشاريع الاستثمارية استخدام أدوات تحليلية متعددة، منها: فترة الاسترداد(Payback Period) ، وصافي القيمة الحالية(Net Present Value - NPV) ، ومعدل العائد الداخلي.(Damodaran, 2012) (Internal Rate of Return - IRR)

– **اختيار الأصول** :تحديد نوع الأصول التي يجب شراؤها وحجمها، سواء كانت استثمارات طويلة الأجل في البنية التحتية أو استثمارات قصيرة الأجل في الأوراق المالية.

– **إدارة رأس المال العامل** :الإدارة الفعالة للأصول المتداولة (النقد، المخزون، الذمم المدينة) والخصوم المتداولة (الذمم الدائنة، القروض قصيرة الأجل) لضمان توفر السيولة الكافية وتحقيق أقصى ربحية ممكنة من العمليات اليومية.

### 2 – قرارات التمويل:(Financing Decisions)

تتعلق هذه القرارات بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل الاستثمارات والعمليات التشغيلية للمؤسسة. الهدف هو تحديد

المزيج الأمثل لمصادر التمويل الذي يقلل من تكلفة رأس المال الإجمالية ويزيد من القيمة السوقية للمؤسسة، مع مراعاة المخاطر المرتبطة بكل مصدر. تتضمن هذه الوظيفة ما يلي[^30:]

- يتطلب تحديد هيكل رأس المال (Capital Structure) اختيار المزيج الأمثل بين التمويل بالديون وحقوق الملكية لتقليل تكلفة رأس المال.(Modigliani & Miller, 1958) .

- **اختيار مصادر التمويل** :تقييم المصادر المختلفة للتمويل المتاحة للمؤسسة، مثل القروض البنكية، إصدار الأسهم في السوق المالي، إصدار السندات، التمويل الذاتي من الأرباح المحتجزة، والتأجير التمويلي، واختيار الأنسب منها من حيث التكلفة والشروط والمخاطرة

- **إدارة تكلفة رأس المال** :السعي لتقليل تكلفة الحصول على التمويل قدر الإمكان، مع الحفاظ على مرونة مالية كافية لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

### 3 - قرارات توزيع الأرباح:(**Dividend Decisions**)

تتعلق هذه القرارات بكيفية التصرف في الأرباح الصافية التي تحققها المؤسسة. تتطلب قرارات توزيع الأرباح موازنة بين الاحتفاظ بالأرباح لإعادة الاستثمار (Retained Earnings) وتوزيعها على المساهمين كأرباح نقدية .(Lintner, 1956). تؤثر هذه القرارات بشكل مباشر على ثروة المساهمين وعلى سياسة النمو للمؤسسة. تتضمن هذه الوظيفة ما يلي

**– تحديد سياسة توزيع الأرباح** :وضع إطار يحدد نسبة الأرباح التي سيتم توزيعها ونسبة الأرباح التي سيتم احتجازها لإعادة الاستثمار.

- **أنواع توزيعات الأرباح** :اتخاذ قرار بشأن شكل توزيع الأرباح (نقدية، أسهم، أو إعادة شراء أسهم.(

- **تأثير على قيمة السهم** :تحليل كيفية تأثير قرارات توزيع الأرباح على سعر سهم الشركة في السوق، وتوقعات المستثمرين.

### 4 - إدارة المخاطر:(**Risk Management**)

في بيئة الأعمال المعقدة وغير المؤكدة، تُعد إدارة المخاطر المالية وظيفة أساسية تشمل تحديد وقياس ومتابعة مخاطر السوق (Market Risk) ومخاطر الائتمان (Credit Risk) ومخاطر السيولة (Liquidity Risk) (Hull, 2018). وهي أساسية لحماية أصول المؤسسة وضمان استقرارها المالي

- **تحديد المخاطر** :التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة.

- **قياس المخاطر** :تقدير حجم وتأثير هذه المخاطر باستخدام النماذج الإحصائية والمالية.

- **استراتيجيات التعامل مع المخاطر** :تطوير وتنفيذ استراتيجيات للتخفيف من المخاطر، مثل التحوط، التأمين، التنويع، أو نقل المخاطر.

- **مراقبة المخاطر** :المتابعة المستمرة للمخاطر وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة.

تتفاعل هذه الوظائف الأربعة بشكل وثيق، حيث أن قرارًا في إحداها يؤثر بالضرورة على الأخرى. فالقرارات الاستثمارية تتطلب تمويلًا، وقرارات التمويل تؤثر على هيكل رأس المال وتكلفته، وقرارات توزيع الأرباح تحدد مدى توفر التمويل الذاتي، وكل هذه القرارات يجب أن تتم في إطار إدارة المخاطر المالية.

**المبحث الثالث: التحليل المالي**

يُعد التحليل المالي أداة لا غنى عنها في عالم الأعمال المعاصر، فهو بمثابة المصباح الذي يُضيء الطريق أمام صانعي القرار، ويُمكنهم من فهم الأداء الماضي والحاضر للمؤسسة، والتنبؤ بمستقبلها المالي. إنه عملية منهجية تُسهم في تقييم الوضع المالي والتشغيلي للمؤسسة من خلال معالجة البيانات المالية المتاحة[^6][^12.]

**المطلب الأول: مفهوم وطبيعة التحليل المالي**

1. **مفهوم التحليل المالي:**

يُعرّف التحليل المالي بأنه عملية منهجية لمعالجة البيانات المالية بهدف استخلاص معلومات تدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.(Gibson, 2013) في الماضي والحاضر.. لتسهيل عملية اتخاذ القرارات الصحيحة فالتحليل المالي يهدف إلى تقييم الأداء المالي للشركات ومدى ملائمة ميزانياتها للمشاريع،

بشكل أكثر تفصيلًا، يمكن النظر إلى التحليل المالي على أنه فن وعلم في آن واحد. فهو علم لأنه يعتمد على مبادئ وأدوات وتقنيات محددة لمعالجة البيانات الرقمية، وهو فن لأنه يتطلب من المحلل المالي الخبرة والحكم الشخصي والقدرة على تفسير الأرقام وربطها بالواقع التشغيلي والاقتصادي للمؤسسة[^8]. لا يقتصر التحليل المالي على مجرد عرض الأرقام، بل يتجاوز ذلك إلى فهم العلاقات بين هذه الأرقام، وتحديد الاتجاهات، والكشف عن نقاط القوة والضعف، وتقييم كفاءة إدارة الموارد.

2. **طبيعة التحليل المالي:**

تتسم طبيعة التحليل المالي بعدة خصائص تجعله أداة قوية ومتعددة الاستخدامات:

– **الشمولية** :لا يقتصر التحليل المالي على جانب واحد من جوانب المؤسسة، بل يغطي جميع الأنشطة المالية والتشغيلية التي تنعكس في القوائم المالية، مما يوفر صورة شاملة عن الأداء

– **الديناميكية** : يتسم التحليل المالي بالديناميكية، إذ يتطور باستمرار لمواكبة التغيرات في البيئة الاقتصادية والتنظيمية (Subramanyam, 2014).

**1. الهدفية:**

يرتبط التحليل المالي بتحقيق مجموعة من الأهداف التي تختلف باختلاف طبيعة القرارات المراد اتخاذها، إذ يُستخدم لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة، ودراسة فرص الاستثمار، بالإضافة إلى قياس قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء النتائج المتوصل إليها .(**Robinson et al., 2015**)

**.2الاعتماد على البيانات:**

تعتمد فعالية التحليل المالي بدرجة كبيرة على نوعية البيانات والمعلومات المالية المستخدمة في عملية التحليل، حيث إن توفر بيانات دقيقة وموثوقة يساهم في الوصول إلى نتائج أكثر موضوعية، في حين قد يؤدي وجود أخطاء أو نقص في هذه البيانات إلى استنتاجات غير دقيقة تؤثر على القرارات الإدارية والمالية .(**Robinson et al., 2015**)

**.3الاستمرارية:**

يُعد التحليل المالي عملية مستمرة وليست إجراءً يتم في فترة محددة فقط، إذ يتطلب متابعة دورية للنتائج والمؤشرات المالية من أجل مراقبة تطور الأداء المالي للمؤسسة واكتشاف التغيرات التي قد تؤثر على استقرارها أو نموها مستقبلاً .(**Gibson, 2022**)

– **متعدد الأطراف** :يُستخدم التحليل المالي من قبل مجموعة واسعة من الأطراف ذات المصالح المختلفة، مثل الإدارة، المستثمرين، المقرضين، الموردين، والجهات الحكوميةوذلك لاختلاف الأهداف والقرارات التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها من خلال نتائجه **.(Robinson et al., 2015)**

يعتمد المحلل المالي على دقة وجودة البيانات المالية المتاحة، بالإضافة إلى المعرفة والخبرة والمهارات التي يمتلكها من اجل اخد ثرارات مالية حاسمة ودقيقة.

**المطلب الثاني: القوائم المالية**

تُعد القوائم المالية هي المصدر الأساسي للبيانات التي يعتمد عليها التحليل المالي. إنها تقارير مالية مُلخصة تُقدم معلومات منظمة عن الوضع المالي، والأداء، والتدفقات النقدية للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة. هذه القوائم ضرورية للمستخدمين الداخليين والخارجيين لتمكينهم من اتخاذ قرارات مستنيرة[^13][^18][^19.[ تُصنف القوائم المالية الرئيسية إلى:

**1 – قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية:Balance Sheet –** )

تُقدم الميزانية العمومية (Balance Sheet) لقطة فورية عن المركز المالي للمنشأة في تاريخ محدد، وفق المعادلة المحاسبية: (Kieso et al., 2018).

**الأصول = الخصوم + حقوق الملكية**

**– الأصول** :(**Assets**) هي الموارد الاقتصادية التي تمتلكها المؤسسة وتُتوقع أن تُدر منافع اقتصادية مستقبلية. تنقسم إلى:

* **أصول متداولة** :(**Current Assets**) يمكن تحويلها إلى نقد خلال سنة واحدة (مثل النقد، البنوك، المدينون، المخزون.(

* **أصول غير متداولة / (Non-Current Assets) ثابتة** :تُحتفظ بها لاستخدامها في العمليات التشغيلية لأكثر من سنة (مثل الأراضي، المباني، الآلات، المعدات، الاستثمارات طويلة الأجل.(

– **الخصوم** :(**Liabilities**) هي التزامات المؤسسة تجاه الغير، وتُسدد في المستقبل. تنقسم إلى:

* **خصوم متداولة** :(**Current Liabilities**) التزامات تُسدد خلال سنة واحدة (مثل الدائنون، أوراق الدفع، القروض قصيرة الأجل.(

* **خصوم غير متداولة** / (**Non-Current Liabilities**) **طويلة الأجل** :التزامات تُسدد بعد أكثر من سنة (مثل القروض طويلة الأجل، السندات، التأجير التمويلي.(

- **حقوق الملكية** :(**Equity**) هي حصة الملاك في المؤسسة بعد خصم الخصوم من الأصول (رأس المال، الأرباح المحتجزة، الاحتياطيات). تُظهر هذه القائمة كيف تُستثمر أموال الشركة في أنواع مختلفة من الأصول وكيف تُمول أنشطتها من مصادر داخلية أو خارجية

**2 – قائمة الدخل (بيان الأرباح والخسائر:Income Statement –** (

تُعرض قائمة الدخل (Income Statement) الأداء المالي للمنشأة عبر فترة زمنية محددة، موضحة الإيرادات والمصروفات وصافي الربح(Stickney et al., 2007) . تُقدم هذه القائمة مؤشرًا مباشرًا على أداء الأعمال ومدى ربحية المؤسسة

- **الإيرادات** :(**Revenues**) المبالغ المحصلة أو المستحقة للمؤسسة من بيع السلع أو الخدمات.

- **تكلفة البضاعة المباعة :(Cost of Goods Sold - COGS**) التكاليف المباشرة المرتبطة بإنتاج السلع أو الخدمات المباعة.

- **مجمل الربح** :(**Gross Profit**) الفرق بين الإيرادات وتكلفة البضاعة المباعة.

- **المصروفات التشغيلية :(Operating Expenses**) المصروفات المتعلقة بالأنشطة الأساسية للمؤسسة (مثل الرواتب، الإيجار، مصاريف البيع والتسويق.(

- **صافي الربح قبل الضريبة** :(**Net Income Before Tax**) الربح بعد خصم جميع المصروفات التشغيلية وغير التشغيلية، وقبل خصم الضريبة.

- **صافي الربح** :(**Net Income**) الربح النهائي المتاح للمساهمين بعد خصم الضرائب.

**3 – قائمة التدفقات النقدية:Cash Flow Statement –**

تُوضح قائمة التدفقات النقدية (Cash Flow Statement) مصادر واستخدامات النقد مصنفة إلى أنشطة تشغيلية واستثمارية وتمويلية.(Weygandt et al., 2018) . تُعد هذه القائمة حيوية لتقييم سيولة المؤسسة وقدرتها على توليد النقد من عملياتها الأساسي

- **التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية :(Operating Activities**) النقد المتولد من الأنشطة الأساسية للمؤسسة (المبيعات، شراء المخزون، دفع المصروفات.(

- **التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية** :(**Investing Activities**) النقد الناتج عن شراء أو بيع الأصول طويلة الأجل (المصانع، المعدات) والاستثمارات.

- **التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية** :(**Financing Activities**) النقد الناتج عن الأنشطة المتعلقة بالديون وحقوق الملكية (إصدار أسهم أو سندات، سداد قروض، دفع توزيعات الأرباح.(

4 - **قائمة التغيرات في حقوق الملكية**:**Statement of Changes in Equity -**

توضح قائمة التغيرات في حقوق الملكية التبدلات التي تحدث في حقوق المساهمين خلال فترة مالية معينة، سواء كانت ناتجة عن الأرباح المحققة، أو توزيع الأرباح، أو إصدار الأسهم أو إعادة شرائها .(**Kieso, Donald E. et al., 2022**)

**توفر هذه القوائم معًا رؤية شاملة للوضع المالي والأداء التشغيلي والسيولة للمؤسسة، وهي الأساس الذي يبنى عليه التحليل المالي لاتخاذ القرارات الرشيدة.**

## المطلب الثالث: أدوات التحليل المالي

يعتمد التحليل المالي على مجموعة من الأدوات التي تساعد في تفسير البيانات المالية وتقييم الوضعية المالية للمؤسسة بما يدعم اتخاذ القرارات الإدارية والاستثمارية .(**Subramanyam, 2014**)

### *1.النسب المالية*

تُعد النسب المالية من أكثر أدوات التحليل استخدامًا، إذ تعتمد على الربط بين عناصر القوائم المالية بهدف تقييم السيولة، والربحية، والكفاءة التشغيلية، إضافة إلى مستوى المديونية والقدرة على تحقيق العوائد .(**Robinson et al., 2015**)

### *2.تحليل القوائم المالية*

يرتكز هذا الأسلوب على دراسة القوائم المالية الأساسية، مثل الميزانية العمومية وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية، بهدف تتبع الأداء المالي واكتشاف نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة .(**Subramanyam, 2014**)

### *3.التحليل الأفقي والرأسي*

يساعد التحليل الأفقي في متابعة تطور البنود المالية عبر عدة فترات زمنية، بينما يركز التحليل الرأسي على دراسة الوزن النسبي لكل بند داخل القوائم المالية، مما يسهل عملية المقارنة والتقييم .(**Kieso, Donald E. et al., 2022**)

### *4.تحليل نقطة التعادل*

يُستخدم لتحديد مستوى النشاط الذي تتمكن عنده المؤسسة من تغطية تكاليفها دون تحقيق ربح أو خسارة، وهو أداة مهمة في اتخاذ قرارات التسعير والإنتاج .(**Horngren, Charles T. et al., 2018**)

### *5.تحليل التدفقات النقدية المخصومة*

يُستخدم في تقييم المشاريع والاستثمارات من خلال تقدير التدفقات النقدية المستقبلية وتحويلها إلى قيمتها الحالية، مما يساعد في الحكم على جدوى الاستثمار .(**Brealey, Richard A. et al., 2020**)

### 6. تحليل القيمة الاقتصادية المضافة

يقيس مدى قدرة المؤسسة على خلق قيمة حقيقية بعد تغطية تكلفة رأس المال، ويُستخدم لتقييم الأداء المالي على المدى الطويل (**Brealey et al., 2020**).

### 7. تحليل السيناريوهات

يساعد هذا الأسلوب على دراسة تأثير التغيرات المحتملة في البيئة الاقتصادية أو التشغيلية على النتائج المالية، مما يدعم التخطيط واتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد .(**Subramanyam, 2014**)

المطلب الرابع: أهداف التحليل المالي

يسعى التحليل المالي، بصفته وسيلة مهمة لكافة أنواع المنشآت، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتنوعة التي تخدم مختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة. تُسهم هذه الأهداف في توفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة والمستثمرين وغيرهم على اتخاذ قرارات مدروسة ومستنيرة[^7][^22.]

1. **تقييم الأداء المالي للمؤسسة:**

يُعد تقييم الأداء المالي أحد الأهداف الرئيسية للتحليل المالي. فمن خلال فحص القوائم المالية والنسب المالية، يمكن للمحلل تقييم كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، وقدرتها على تحقيق الأرباح، ووضعها المالي العام (الزبيد، ح، 2011) يساعد هذا التقييم في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق أهدافها المالية الموضوعة Subramanyam ) (2009 .all & ومدى كفاءتها مقارنة بالمنافسين أو بمتوسط الصناعة (مطر، م، 2016 )

2. **تحديد نقاط القوة والضعف:**

يُمكن التحليل المالي من الكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للمؤسسة ( بلعيد وآخرون، 2017 ). فمثلاً، قد تُظهر نسب السيولة أن المؤسسة تتمتع بسيولة عالية، بينما قد تُشير نسب الربحية إلى انخفاض العائد على المبيعات ( الزبيدي، ح، 2011 ). تحديد هذه النقاط يُساعد الإدارة على استغلال الفرص المتاحة (نقاط القوة) ومعالجة أوجه القصور (نقاط الضعف) من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية أو تطوير استراتيجيات جديدة( مطر، م، 2016 )

3. **دعم اتخاذ القرارات:**

يُعتبر التحليل المالي أداة حاسمة لدعم مختلف أنواع القرارات الاستثمارية، والتمويلية، والتشغيلية، والإدارية (النعيمي، ع، 2008).

- **القرارات الاستثمارية** :يُساعد المستثمرين في تقييم جدوى الاستثمار في أسهم أو سندات الشركة، وتحديد العوائد المتوقعة والمخاطر المحتملة (خنفر، المطارنة ، 2011)

- **القرارات التمويلية** :يُساعد المقرضين (مثل البنوك) في تقييم الجدارة الائتمانية للمؤسسة وقدرتها على سداد الديون قبل منح القروض. كما يُساعد الإدارة في اختيار هيكل التمويل الأمثل( مطر،م، ، 2016)

- **القرارات الإدارية** :يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات تتعلق بتسعير المنتجات، وتخفيض التكاليف، وإدارة المخزون، والتوسع في الأعمال، أو إعادة الهيكلة (Brigham & Houston. 2019 )

4. **التخطيط والتنبؤ المستقبلي:**

من خلال تحليل الأداء المالي السابق وتحديد الاتجاهات، يُمكن للتحليل المالي أن يُسهم في بناء خطط مستقبلية واقعية والتنبؤ بالاتجاهات المالية المحتملة ( النعيمي، 2008). يساعد هذا في إعداد الميزانيات التقديرية، ووضع أهداف مالية قابلة للتحقيق، وتوقع الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة ( مطر، 2016). إنه أساس لوضع استراتيجيات النمو والتوسع المستدام (الزبيدي، 2011)

5. **تقييم المخاطر:**

يُمكن التحليل المالي من تقييم مستوى المخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة، سواء كانت مخاطر سيولة، أو مخاطر مديونية، أو مخاطر تشغيلية ( خنفر والمطارنة، 2011). فمثلاً، تُعطي نسب المديونية مؤشرًا على مدى اعتماد الشركة على الديون، بينما تُعطي نسب السيولة فكرة عن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل. هذا التقييم ضروري للإدارة والمستثمرين والمقرضين لاتخاذ قرارات تتناسب مع مستوى المخاطرة المقبول لديهم .Brigham & Houston ( 2019(

6. **المقارنة المعيارية:(Benchmarking)**

يُمكن التحليل المالي من مقارنة أداء المؤسسة بأداء الشركات المنافسة في نفس الصناعة، أو بمتوسط الصناعة، أو حتى بأداء المؤسسة نفسها في فترات سابقة ( مطر، 2016). هذه المقارنات تُسهم في تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز قدرتها التنافسية ( Subramanyam. 2009 )

7. **المساعدة في إعداد التقارير:**

يُسهل التحليل المالي إعداد التقارير التي تُقدم لأصحاب المصلحة، حيث يُلخص البيانات المعقدة في معلومات واضحة ومفهومة ( خنفر والمطارنة، 2011). هذه التقارير تُعد ضرورية لتعزيز الشفافية والمساءلة أمام المساهمين، والجهات الرقابية، والجمهور بشكل عام ( ) Brigham. 2019

تتكامل هذه الأهداف معًا لتقديم صورة شاملة ودقيقة عن الوضع المالي للمؤسسة، مما يُمكن جميع الأطراف المعنية من فهم أدائها واتخاذ القرارات الصائبة بناءً على معلومات موثوقة.

**خاتمة**

في ختام هذه المحاضرة، يتضح لنا أن الوظيفة المالية تُشكل حجر الزاوية في بناء ونجاح أي مؤسسة اقتصادية حديثة. لقد شهدنا كيف تطورت هذه الوظيفة من مجرد مهام محاسبية بسيطة إلى دور استراتيجي معقد، يلامس كل جوانب اتخاذ القرار داخل المؤسسة. إن الفهم العميق لمفاهيمها، وتقدير أهميتها، وإتقان مهامها المتعددة، يُعد ضروريًا ليس فقط للمختصين الماليين، بل لكل من يتطلع إلى فهم ديناميكيات الأعمال في عصرنا الحاضر.

لقد استعرضنا كيف تُعنى الوظيفة المالية بتأمين الأموال اللازمة للمؤسسة، وتخصيصها بذكاء في استثمارات واعدة، وإدارة هيكل رأس المال بفعالية، واتخاذ قرارات حكيمة بشأن توزيع الأرباح، كل ذلك ضمن إطار شامل لإدارة المخاطر. كل قرار مالي يُتخذ له تداعيات بعيدة المدى على استمرارية المؤسسة، وربحيتها، وقيمتها السوقية، وقدرتها على تحقيق أقصى قيمة للمساهمين.

كما تناولنا التحليل المالي كأداة لا غنى عنها لتقييم الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، ودعم عملية التخطيط والتنبؤ. فمن خلال استخدام القوائم المالية كركيزة أساسية، وتطبيق مجموعة واسعة من الأدوات التحليلية مثل النسب المالية وتحليلات الاتجاهات

والتدفقات النقدية المخصومة، يمكن للمحللين الماليين توفير رؤى عميقة تُمكن الإدارة والمستثمرين من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على حقائق وأرقام.

إن التحديات الاقتصادية والتقنية المستمرة، من عولمة الأسواق إلى ظهور الابتكارات المالية المعقدة، تُعيد تشكيل الدور الوظيفي للإدارة المالية باستمرار. هذا التطور المستمر يتطلب من المختصين في هذا المجال التحلي بالمرونة، والتفكير النقدي، والقدرة على التكيف، ومواكبة أحدث التطورات المعرفية والتقنية. فالوظيفة المالية ليست مجرد مجموعة من العمليات، بل هي محرك استراتيجي يُسهم في صياغة مستقبل المؤسسات والاقتصادات.

**قائمة المراجع**


Gibson, C. H. (2022). *Financial statement analysis* (15th ed.). Cengage

Robinson, T. R., Henry, E., Pirie, W. L., & Broihahn, M. A. (2015). *International financial statement analysis* (3rd ed.). Wiley

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw Hill

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2018). *Cost accounting: A managerial emphasis* (16th ed.). Pearson

Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2022). *Intermediate accounting* (18th ed.). Wiley

Robinson, T. R., Henry, E., Pirie, W. L., & Broihahn, M. A. (2015). *International financial statement analysis* (3rd ed.). Wiley

Subramanyam, K. R. (2014). *Financial statement analysis* (11th ed.). McGraw Hill

بلعيد، ي.، وفودي، خ. (2017). دور التحليل المالي في تقييم الأداء
صوفاكت تيسمسيلت 2012-2015 [رسالة ماجستير، للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية .تيسمسيلت]. مستودع الجامعة المركز الجامعي
الزبيدي، ح. http://dspace.univ-tissemsilt.dz/bitstream/handle/123456789/902/MM336-058.pdf
دباس، س. .بالفشل (ط. 2). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع م. (2011). التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ
. المجلة العربية للنشر العلمي، (50)، 1427–1436.خ. (2022). التحليل المالي وأنواعه وأهميته للمؤسسات https://www.ajsp.net/research/
:مطر، م. ع. (2016). الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني

Subramanyam, K. R., & . دار وائل للنشر والتوزيع . ( الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية (ط. 4
Wild, J. J. (2009). Financial statement analysis (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin. الزبيدي، ح. م.
.بالفشل (ط. 2). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع (2011). التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ

مدخل نظري وتطبيقي (ط. 2). دار المسيرة للنشر :خنفر، م. ر.، والمطارنة، غ. ف. (2011). تحليل القوائم المالية .والتوزيع والطباعة
:مطر، م. ع. (2016). الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني
. دار وائل للنشر والتوزيع .(الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية (ط. 4

:النعيمي، ع. ت.، والتميمي، أ. ف. (2008). التحليل والتخطيط المالي
.اتجاهات معاصرة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). Fundamentals of financial management (15th ed.). Cengage Learning.

Subramanyam, K. R., & Wild, J. J. (2009). Financial statement analysis (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin

# ادوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

## المبحث الأول: أدوات التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم وضعيتها المالية وقياس مستوى أدائها الاقتصادي. فمن خلال تحليل القوائم المالية، وخاصة الميزانية وحساب النتائج، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف المالية واتخاذ قرارات أكثر فعالية. ويعتمد هذا النوع من التحليل على مجموعة من المؤشرات والنسب المالية التي تسمح بفهم التوازن المالي للمؤسسة (Marion, 2024).

### المطلب الأول: تحليل الميزانية المالية

يرتكز تحليل الميزانية على دراسة العلاقة بين الموارد المالية والاستخدامات المختلفة، بهدف التأكد من مدى احترام المؤسسة لقواعد التوازن المالي.

#### أولاً: رأس المال العامل(Fonds de Roulement – FR)

يمثل رأس المال العامل الجزء المتبقي من الموارد الدائمة بعد تمويل الأصول الثابتة، ويعكس قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها الجاري باستخدام موارد مستقرة.(Grandguillot & Grandguillot, 2022)

وتحسب قيمته كما يلي:

FR=Capitaux Permanents−Actifs Immobilise´sFR = Capitaux\ Permanents - Actifs\ ImmobilisésFR=Capitaux Permanents−Actifs Immobilise´s

*التفسير:*

- إذا كان **FR > 0** فهذا يدل على وجود توازن مالي جيد .
- إذا كان **FR < 0** فقد يشير ذلك إلى اعتماد المؤسسة على موارد قصيرة الأجل لتمويل استثمارات طويلة الأجل .

#### ثانياً: احتياجات رأس المال العامل(Besoin en Fonds de Roulement – BFR)

يعبر هذا المؤشر عن الأموال اللازمة لتمويل دورة الاستغلال، الناتجة عن الفارق الزمني بين تسديد الموردين وتحصيل مستحقات العملاء.(Université de Béjaïa, 2026)

وتحسب كما يلي:

BFR=(Stocks+Cre´ances Clients)−Dettes FournisseursBFR = (Stocks + Créances\ Clients) - Dettes\ FournisseursBFR=(Stocks+Cre´ances Clients)−Dettes Fournisseurs

*التفسير:*

- إذا كانت قيمة BFR مرتفعة فهذا يعني أن النشاط يحتاج إلى تمويل إضافي .
- إذا كانت سالبة فقد يكون الموردون يساهمون في تمويل النشاط .
-

### ثالثاً: الخزينة الصافية(Trésorerie Nette – TN)

تعبر الخزينة الصافية عن الوضع النقدي الحقيقي للمؤسسة، وهي نتيجة العلاقة بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل (Marion, 2024).

وتحسب كما يلي:

TN=FR−BFRTN = FR - BFRTN=FR−BFR

*التفسير:*

- **TN > 0** يدل على وجود فائض نقدي .
- **TN < 0** يدل على وجود عجز نقدي .

## المطلب الثاني: التحليل باستخدام النسب المالية

تسمح النسب المالية بقياس الأداء المالي للمؤسسة ومقارنته عبر الزمن أو مع مؤسسات أخرى في نفس النشاط (Grandguillot & Grandguillot, 2022).

### أولاً: نسب السيولة(Liquidity Ratios)

تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

### 1. نسبة السيولة العامة (Current Ratio)

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Actifs Circulants}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

إذا كانت أكبر من 1، فهذا يدل نظريًا على قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل.(Marion, 2024)

### 2. نسبة السيولة السريعة (Quick Ratio)

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Actifs Circulants} - \text{Stocks}}{\text{Dettes à Court Terme}}$$

وتعد أكثر دقة لأنها تستبعد المخزون باعتباره أقل سيولة.

## ثانياً: نسب الملاءة المالية (Solvency Ratios)

تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل ومدى استقلاليتها المالية.

### نسبة الاستقلال المالي

$$\text{Autonomie Financière} = \frac{\text{Capitaux Propres}}{\text{Total des Dettes}}$$

كلما ارتفعت هذه النسبة، دل ذلك على قوة المركز المالي للمؤسسة.(Grandguillot & Grandguillot, 2022)

## ثالثاً: نسب الربحية (Profitability Ratios)

تساعد هذه النسب في تقييم مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح.

### 1. الربحية الاقتصادية (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Résultat d'Exploitation}}{\text{Total Actif}}$$

تقيس قدرة أصول المؤسسة على تحقيق الأرباح التشغيلية.(Marion, 2024)

### 2.الربحية المالية(ROE)

ROE=Re´sultat NetCapitaux PropresROE = \frac{Résultat Net}\{Capitaux\ Propres}ROE=Capitaux PropresRe´sultat Net

تقيس العائد المحقق لأصحاب رأس المال.

## المبحث الثاني: تحليل الهوامش وعتبة المردودية (أدوات التوازن الاقتصادي(

ينتقل التحليل هنا من دراسة "المركز المالي" (الميزانية) إلى دراسة "ديناميكية النشاط" (الاستغلال). تهدف هذه الأدوات إلى كشف الهيكل الداخلي للتكاليف وكيفية تفاعله مع حجم المبيعات لتوليد الربح. إنها الإجابة العلمية على السؤال الجوهري: "كم يجب أن نبيع لنبدأ في جني الأرباح؟."

### *المطلب الأول: عتبة المردودية (نقطة التعادل(Break-even Point –*

1. **المفهوم الفلسفي والرياضي** :هي اللحظة الزمنية أو حجم النشاط الذي يتساوى فيه إجمالي الإيرادات مع إجمالي التكاليف. عند هذه النقطة، تكون النتيجة الصافية للمؤسسة صفراً (0). هي "نقطة التحول"؛ فقبلها تكون المؤسسة في منطقة الخسارة، وبعدها تدخل منطقة الربحية.
2. **أهمية عتبة المردودية في اتخاذ القرار**:
   - **تحديد الحد الأدنى** :تسمح للمسير بمعرفة حجم المبيعات الذي لا يجب النزول تحته.
   - **دراسة الجدوى** :تُستخدم لتقييم جدوى طرح منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.
   - **تحديد "هامش الأمان** :"وهو الفرق بين رقم الأعمال الحقيقي وعتبة المردودية؛ فكلما كان هذا الفارق كبيراً، كانت المؤسسة في مأمن من تقلبات السوق المفاجئة.

### *المطلب الثاني: تحليل التكاليف (الثابتة والمتغيرة(*

لفهم عتبة المردودية، يجب أولاً تصنيف الأعباء حسب علاقتها بحجم النشاط:

- **الأعباء المتغيرة** :(**Variable Costs**) هي التي ترتبط طردياً مع حجم الإنتاج (مثل المواد الأولية، طاقة المصنع). تزيد بزيادة الإنتاج وتنخفض بانخفاضه.
- **الأعباء الثابتة** :(**Fixed Costs**) هي أعباء الهيكل التي تتحملها المؤسسة سواء أنتجت أو توقفت (مثل إيجار المصنع، الرواتب الإدارية، الإهتلاكات.(

### *المطلب الثالث: هامش الربح على التكلفة المتغيرة(Contribution Margin)*

1. **المعنى الاقتصادي** :هو الفرق بين رقم الأعمال والتكاليف المتغيرة. هذا الهامش هو "المحرك الحقيقي" للربح؛ فمهمته الأولى هي تغطية الأعباء الثابتة، وما يتبقى بعد ذلك يمثل "الربح الصافي."
2. **الدلالة التحليلية** * :إذا كان الهامش يغطي بالضبط الأعباء الثابتة، فنحن عند **عتبة المردودية**.

- إذا كان الهامش أقل من الأعباء الثابتة، فالمؤسسة تعاني من خسارة اقتصادية رغم أنها قد تكون تبيع كميات كبيرة.

***المطلب الرابع: المؤشرات المشتقة (نقطة الإغلاق وهامش الأمان(***

1. **نقطة الإغلاق** :(**Shutdown Point**) هي النقطة التي لا تغطي فيها الإيرادات حتى التكاليف المتغيرة. هنا، يكون التوقف عن الإنتاج أقل خسارة من الاستمرار فيه.
2. **قرينة الأمان** :(**Safety Index**) تقيس النسبة المئوية التي يمكن أن تنخفض بها المبيعات قبل أن تبدأ المؤسسة في تحقيق خسائر.

**المبحث الثالث: تحليل القيمة المضافة والإنتاجية (فلسفة خلق الثروة(**

ينتقل التحليل الاقتصادي في هذا المبحث من "المنطق المحاسبي" (الذي يقدس الربح الصافي) إلى "المنطق التنموي" (الذي يقدس خلق الثروة). فالمؤسسة قد تحقق ربحاً محاسبياً دون أن تخلق قيمة مضافة حقيقية للاقتصاد الوطني، والعكس صحيح. لذا، يعتبر هذا المبحث الأداة الأساسية لقياس المساهمة الفعلية للمؤسسة في الناتج المحلي الإجمالي ($GDP$) ومدى كفاءتها في تحويل الموارد المتاحة إلى ثروة ملموسة.

***المطلب الأول: القيمة المضافة – (Value Added) المؤشر الحقيقي للنجاح***

1. **المفهوم الاقتصادي** :القيمة المضافة هي "الزيادة في قيمة الموارد" التي نتجت عن النشاط التحويلي أو الخدماتي للمؤسسة. هي الفرق بين ما أنتجته المؤسسة وما استهلكته من سلع وخدمات مقدمة من الغير (الاستهلاكات الوسيطة كالكهرباء، المواد الأولية، التأمين.(
2. **المعادلة الجوهرية:**

$$\text{Value Added (VA)} = \text{Total Production} - \text{Intermediate Consumptions}$$

3. **دلالات القيمة المضافة:**
   - إذا كانت القيمة المضافة مرتفعة مقارنة بالإنتاج، فهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك تكنولوجيا متطورة أو مهارات بشرية عالية تضفي قيمة كبيرة على المواد الخام.
   - تعتبر الـ $VA$هي المصدر الوحيد الذي تُسدد منه كافة المستحقات (الأجور، الضرائب، الفوائد) وما يتبقى هو الربح.

***المطلب الثاني: تحليل توزيع القيمة المضافة (البعد الاجتماعي والاقتصادي(***

بمجرد خلق القيمة المضافة، تصبح المؤسسة أمام مسؤولية توزيعها على الأطراف المساهمة في العملية الإنتاجية:

1. **العمال (الأجور والتعويضات** :(تمثل حصة المورد البشري؛ وزيادة هذه الحصة تعكس الدور الاجتماعي للمؤسسة وتحسين المستوى المعيشي.
2. **الدولة (الضرائب والرسوم** :(مساهمة المؤسسة في تمويل الخزينة العمومية.
3. **الممولون والبنوك (الفوائد** :(تكلفة رأس المال المقترض.
4. **المؤسسة نفسها (الاهتلاكات والاحتياطيات** :(ما يتبقى لضمان تجديد الآلات والتوسع المستقبلي (التمويل الذاتي.(
5. **الملاك والمساهمون (الأرباح الموزعة** :(مكافأة المخاطرة برأس المال.

***المطلب الثالث: مؤشرات الإنتاجية – (Productivity) قياس النجاعة***

الإنتاجية هي العلاقة الكمية بين المخرجات والمدخلات. هي تخبرنا: "بأي كفاءة تم استخدام الموارد؟."

1. **إنتاجية العمل**:(**Labor Productivity**)

**المعادلة:** تُقاس الإنتاجية عموماً بالعلاقة بين **المخرجات** (**Output**) و**المدخلات** .(**Input**) وفيما يلي تفصيل المعادلات الثلاث التي طلبتها:

تُستخدم لقياس كفاءة العنصر البشري، ويمكن حسابها بطريقتين حسب وحدة القياس (عدد العمال أو زمن العمل:(

$$P_L = frac{Q}\{L}$$

**حيث أن:**

- $P_L$: إنتاجية العمل.
- $Q$: حجم الإنتاج الكلي (كمية الوحدات المنتجة أو رقم الأعمال.(
- $L$: مدخلات العمل (إما **عدد العمال** أو **إجمالي ساعات العمل**.(

**ملاحظة** :يفضل استخدام "ساعات العمل" في الدراسات الدقيقة لأنها تعكس الجهد الفعلي المبذول بدقة أكبر من مجرد عدد العمال.

- **التحليل** :تعكس مهارة العمال وتطور تنظيم العمل. الزيادة في هذه النسبة تعني أن المؤسسة تنتج أكثر بنفس عدد العمال، مما يقلل تكلفة الوحدة.

2. **إنتاجية رأس المال**:(**Capital Productivity**)

**المعادلة** :تقيس مدى نجاعة الأصول الثابتة (الآلات، التجهيزات) في خلق القيمة

$$$P_K = \frac{VA}{K}$$$

**حيث أن:**

- $P_K$: إنتاجية رأس المال.

- :$VA$**القيمة المضافة(Value Added)** ؛ وهي الأصح اقتصادياً هنا لأنها تعكس الثروة التي ساهمت الآلات في خلقها فعلياً.
- :$K$قيمة **رأس المال الثابت** )صافي الأصول الثابتة أو الاستثمارات في المعدات.(

  - **التحليل** :تقيس مدى فاعلية الاستثمارات في الآلات والمعدات. إذا كانت منخفضة، فهذا يعني وجود "طاقة عاطلة" أو آلات قديمة لا تنتج بكفاءة.

3. **الإنتاجية الشاملة لعوامل الإنتاج:(TFP)**
   - مؤشر متطور يقيس أثر التطور التقني والابتكار والإدارة الرشيدة الذي لا يمكن عزوه للعمل أو رأس المال بمفردهما.

**المبحث الرابع: أدوات التشخيص الاستراتيجي (التكامل بين البيئة والقدرات(**

لا يمكن للتحليل الاقتصادي أن يكتفي بالأرقام المحاسبية والنسب المالية فقط، لأنها تعبر عن "الماضي"؛ بينما يهدف التشخيص الاستراتيجي إلى استشراف "المستقبل". إن دمج تحليل المحيط الخارجي مع القدرات الداخلية هو ما يسمح للمؤسسة بتحويل البيانات الجافة إلى قرارات حكيمة تضمن لها البقاء والنمو في بيئة تتسم بعدم التأكد.

***المطلب الأول: مصفوفة) SWOT التشخيص الثنائي المتداخل(***

تعتبر مصفوفة SWOT الأداة الأكثر شهرة لربط الذات بالمحيط، وهي تقوم على تحليل محورين:

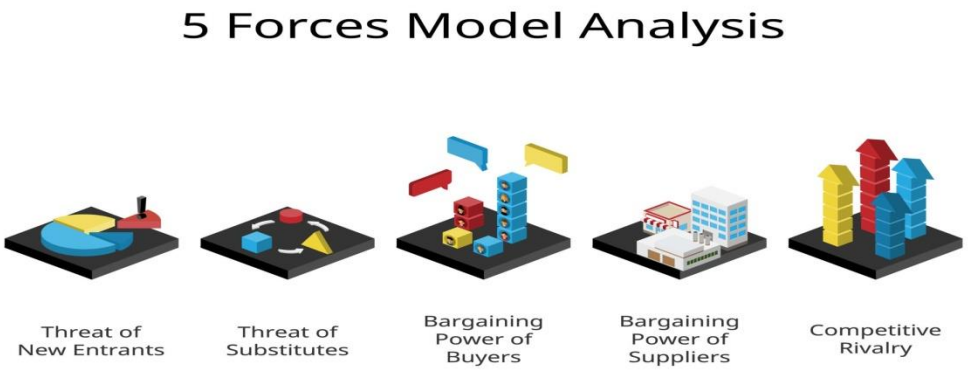
1. **التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف):(**
   - **نقاط القوة** :(**Strengths**) هي الموارد أو الكفاءات التي تمنح المؤسسة تفوقاً (مثل: علامة تجارية قوية، براءة اختراع، عمالة ماهرة، أو سيولة مالية عالية.(
   - **نقاط الضعف** :(**Weaknesses**) هي الثغرات التي تحد من أداء المؤسسة (مثل: تكنولوجيا متقادمة، ديون مرتفعة، أو ضعف في قنوات التوزيع.(
2. **التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات:(**
   - **الفرص** :(**Opportunities**) هي الظروف الخارجية التي يمكن استغلالها (مثل: نمو ديموغرافي، تغير في أذواق الزبائن لصالح المنتج، أو تسهيلات قانونية جديدة.(
   - **التهديدات** :(**Threats**) هي مخاطر المحيط التي قد تضر بالمؤسسة (مثل: دخول منافس قوي، أزمة اقتصادية، أو قوانين بيئية صارمة.(

**الهدف الاستراتيجي** :ليس مجرد سرد العناصر، بل بناء استراتيجيات هجومية (استخدام القوة لاقتناص الفرصة) أو دفاعية (تقوية الضعف لمواجهة التهديد.(

***المطلب الثاني: نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر (تحليل جاذبية القطاع(***

يرى بورتر أن ربحية المؤسسة لا تتوقف فقط على جهودها، بل على "هيكل التنافس" في القطاع الذي تنتمي إليه. ويتم ذلك عبر تحليل خمس قوى:

1. **شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين** :كلما زاد عدد المنافسين وتشابهت منتجاتهم، زادت حروب الأسعار وانخفضت الربحية.
2. **قوة التفاوض لدى الموردين** :إذا كان الموردون قلة أو يقدمون مادة نادرة، فإنهم يتحكمون في الأسعار، مما يرفع تكاليف المؤسسة.
3. **قوة التفاوض لدى الزبائن** :إذا كان الزبائن يملكون بدائل كثيرة أو يشترون بكميات ضخمة، فإنهم يضغطون لخفض الأسعار ورفع الجودة على حساب ربح المؤسسة.
4. **تهديد الداخلين الجدد** :مدى سهولة دخول منافسين جدد للقطاع؛ فكلما كانت عوائق الدخول (مثل الحاجة لرأس مال ضخم) ضعيفة، زاد التهديد.
5. **تهديد المنتجات البديلة** :هي المنتجات التي تؤدي نفس الغرض بطرق مختلفة (مثل تهديد تطبيقات النقل الذكي لسيارات الأجرة التقليدية.)




porter five forces model and analysis to Analyze your Businesses

***المطلب الثالث: الربط بين التحليل الاقتصادي والقرار الاستراتيجي***

إن التشخيص الاستراتيجي هو "البوصلة" التي توجه الأدوات الاقتصادية السابقة:

- إذا أظهر **تحليل السيولة** فائضاً مالياً (نقطة قوة)، فقد تقرر المؤسسة استغلال **فرصة** التوسع الخارجي.
- إذا كانت **عتبة المردودية** مرتفعة جداً، فقد تكتشف المؤسسة عبر **بورتر** أن ذلك ناتج عن قوة ضغط الموردين، مما يدفعها للبحث عن بدائل.

**خاتمة المحاضرة** :بهذا نكون قد أحطنا بالأدوات الجوهرية للتحليل الاقتصادي؛ فمن **الميزانية والنسب** التي تضمن السلامة المالية، إلى **عتبة المردودية** التي تضمن التوازن، وصولاً إلى **القيمة المضافة** التي تقيس خلق الثروة، وانتهاءً بـ **التشخيص الاستراتيجي** الذي يرسم طريق المستقبل. إن تكامل هذه الأدوات هو ما يصنع "المسير الناجح" القادر على قيادة المؤسسة وسط أمواج المحيط الاقتصادي المتلاطم.

**الهوامش والتوثيق المنهجي:**

- **ناصر دادي عدون**، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 205. (تحليل معمق للنسب المالية في البيئة الجزائرية).

- **نوري منير**، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 230. (حول منهجية المقارنة بالنسب).
- **برادعي مُحَمَّد**، *تسيير المؤسسة*، دار الأكاديمية، الجزائر، ص 118. (دراسة أثر الرافعة المالية والربحية).

(**ناصر دادي عدون**، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 212. (شرح رياضي وتطبيقي لعتبة المردودية

(2) .(**نوري منير**، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 245. (تحليل التكاليف وهامش المساهمة

(3) .(**بوعبدلي ياسين**، *مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة*، جامعة تلمسان، 2023، ص 58. (أدوات التوازن الاقتصادي في ظل تقلبات الأسعار.(

(**ناصر دادي عدون**، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 230. (حول تحليل الثروة والقيمة المضافة.(

(2)**نوري منير**، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 260. (شرح مفصل لمؤشرات الإنتاجية والكفاءة.(

(3)**بوعبدلي ياسين**، *مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة*، جامعة تلمسان، 2023، ص 65. (العلاقة بين الإنتاجية والقدرة التنافسية.(

(1) **ناصر دادي عدون**، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 195. (شرح مفصل لميكانزمات رأس المال العامل). (2) **نوري منير**، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 225. (دراسة معمقة للنسب المالية والتحليل المالي الوظيفي). (3) **بوعبدلي ياسين**، *مطبوعة محاضرات اقتصاد المؤسسة*، جامعة تلمسان، 2023، ص 50. (أدوات التحليل المالي في المؤسسات الجزائرية).

- **ناصر دادي عدون**، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 188. (التركيز على ميكانزمات التوازن المالي).
- **نوري منير**، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 215. (شرح مفصل لعلاقة BFR بالخزينة).
- **Pierre Vernimmen**, *Finance d'entreprise* , Dalloz, Paris. (لتعميق المفاهيم المتعلقة بدورة الاستغلال والخزينة).

(**مايكل بورتر**، *الاستراتيجية التنافسية*، ترجمة الدار العربية للعلوم، بيروت، ص 45. (لشرح قوى التنافس الخمس

(2) .(**ناصر دادي عدون**، *الإدارة والاستراتيجية*، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 112. (حول تطبيقات SWOT في المؤسسات الجزائرية

(3) .(**نوري منير**، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 275. (الربط بين التشخيص الاستراتيجي والأداء الاقتصادي.(

**المحاضرة: ميكانزمات النمو والأزمات الهيكلية في دورة حياة المؤسسة**

**تمهيد** :تُعد دراسة دورة الحياة التنظيمية (Organizational Life Cycle) مدخلاً جوهرياً لفهم "الأنطولوجيا" الخاصة بالمؤسسة. فالمؤسسة لا تنمو بشكل خطي مستقر، بل عبر سلسلة من القفزات النوعية التي تتخللها هزات تنظيمية عنيفة. إن القدرة على إدارة "**التحول البيني**— "أي الانتقال من مرحلة إلى أخرى— هي التي تفصل بين المؤسسات المستدامة وتلك التي تختفي في مهدها.

***المبحث الأول: طور النشوء وأزمة القيادة(The Creative Phase)***

تبدأ المؤسسة كفكرة ريادية؛ حيث يكون التركيز منصباً على تصنيع المنتج وتسويقه.

- **السمات التنظيمية** :هيكل مسطح، اتصالات شفهية، وتفاعل مباشر مع الزبائن.
- **تحدي التحول البيني** :مع اتساع النشاط، يغرق المؤسس في التفاصيل الإدارية (الأجور، المحاسبة، التنظيم)، مما يؤدي إلى "**أزمة القيادة**.(**Crisis of Leadership**) "
- **الحل الهيكلي** :يتطلب هذا التحول استقطاب "مديرين مهنيين" وتطبيق قواعد رسمية لأول مرة، وهو ما قد يقاومه المؤسس الذي يرفض التخلي عن سيطرته المطلقة.

***المبحث الثاني: طور التوجيه وأزمة الاستقلال(The Direction Phase)***

في هذا الطور، تتبنى المؤسسة هياكل وظيفية متخصصة (إدارة إنتاج، إدارة مالية، إلخ.(

- **السمات التنظيمية** :نظام اتصالات رسمي، ميزانيات محددة، ومعايير أداء واضحة.
- **تحدي التحول البيني** :تؤدي المركزية في التوجيه إلى شعور المديرين في المستويات الدنيا بالتقييد، مما يولد "**أزمة الاستقلال**.(**Crisis of Autonomy**) "
- **الحل الهيكلي** :الانتقال من "التوجيه المركزي" إلى "التفويض"، حيث تُمنح السلطة لمديري الفروع أو الأقاليم لاتخاذ قرارات سريعة في الميدان.

***المبحث الثالث: طور التفويض وأزمة الرقابة(The Delegation Phase)***

هذا الطور يحرر طاقات المؤسسة للتوسع الجغرافي أو تنويع المنتجات.

- **السمات التنظيمية** :هيكل قطاعي (Divisional Structure) يعتمد على مراكز الربحية المستقلة.

- **تحدي التحول البيني** :قد يشعر المركز (الإدارة العامة) بفقدان السيطرة على الفروع المستقلة التي بدأت تعمل كـ "إقطاعيات" خاصة، مما يسبب **"أزمة الرقابة.(Crisis of Control)** "
- **الحل الهيكلي** :لا يمكن العودة للمركزية، بل يجب التوجه نحو "التنسيق (Coordination) "عبر أنظمة معلومات متكاملة وتوحيد الأهداف الاستراتيجية.

### *المبحث الرابع: طور التنسيق وأزمة الروتين(The Coordination Phase)*

يتم هنا دمج الوحدات اللامركزية في مجموعات منتظمة.

- **السمات التنظيمية** :استخدام مكثف لأنظمة التخطيط الرسمي، وتخصيص الموارد بشكل مركزي مع تسيير فني للمشاريع.
- **تحدي التحول البيني** :كثرة الإجراءات والتقارير تؤدي إلى نشوء **"أزمة الروتين أو البيروقراطية Red-tape) "** **(Crisis**؛ حيث تصبح الأنظمة عبئاً يعيق العمل بدلاً من تسهيله.
- **الحل الهيكلي** :الانتقال إلى طور "التعاون (Collaboration) "الذي يعتمد على الفرق المرنة والاتصالات العفوية الموجهة نحو الهدف.

### *المبحث الخامس: طور الانبعاث والقفزة الاستراتيجية(The Revitalization)*

عندما تصل المؤسسة لنهاية منحنى النضج، تواجه خيارين لا ثالث لهما:

1. **الانحدار** :(**Decline**) الفشل في التكيف مع المحيط الرقمي أو التكنولوجي الجديد.
2. **الانبعاث** :(**Revitalization**) من خلال **"القفزة الاستراتيجية** ."هذه القفزة تتطلب "تدميراً خلاقاً " (Creative Destruction)للهياكل القديمة واعتماد نماذج عمل رشيقة (Agile Models) تعتمد على الابتكار الجذري وليس التحسينات الطفيفة.

## المبحث السادس: أنماط النمو المؤسسي كخيارات للتوسع الاستراتيجي

يعد قرار النمو من أخطر القرارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسة؛ فهو لا يتعلق فقط بزيادة الحجم، بل بكيفية الحفاظ على التوازن بين الموارد المتاحة والطموحات التوسعية. يرتكز التوسع على "فلسفة الحجم(Economies of Scale) "، حيث تسعى المؤسسة لخفض متوسط التكاليف ورفع كفاءتها التنافسية عبر ثلاثة مسارات أساسية.

### *المطلب الأول: النمو الداخلي (العضوي(Organic Growth –*

يعتبر هذا النمط بمثابة "النمو الذاتي" الذي ينبع من داخل الكيان المؤسسي دون تدخل أطراف خارجية.

- **الآليات التنفيذية** :يتم عبر إعادة استثمار الأرباح المحتجزة، أو الحصول على قروض لتمويل توسعات في خطوط الإنتاج، أو تكثيف الجهود التسويقية لزيادة الحصة السوقية الحالية.
- **المميزات الاستراتيجية:**

1. **الاستقرار الثقافي** :لا تتعرض المؤسسة لهزات ناتجة عن دخول قيم غريبة، مما يحافظ على انسجام فريق العمل.
2. **السيطرة الكاملة** :تظل الإدارة العليا هي المتحكم الوحيد في وتيرة النمو واتجاهاته.

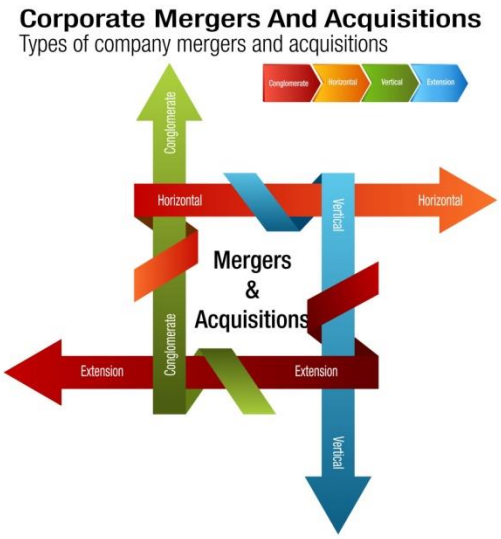
- **التحديات** :العيب الجوهري هو "**عامل الزمن**"؛ فالنمو العضوي بطيء وقد يمنح المنافسين فرصة للسبق إذا كانت التكنولوجيا أو السوق يتغيران بسرعة.

### *المطلب الثاني: النمو الخارجي (الاندماج والاستحواذ(M&A –*

يمثل "القفزة الكبرى" التي تهدف إلى شراء الزمن والمكانة السوقية دفعة واحدة.

1. **الاندماج** :(**Merger**) انصهار مؤسستين أو أكثر لتشكيل كيان قانوني جديد تماماً.
2. **الاستحواذ** :(**Acquisition**) قيام مؤسسة (غالباً الأكبر) بشراء أغلبية أسهم مؤسسة أخرى، حيث تذوب الأخيرة في الكيان المستحوذ أو تظل تابعة له.

- **الدوافع** :الوصول السريع لأسواق جغرافية جديدة، الحصول على براءات اختراع جاهزة، أو القضاء على منافس مباشر.
- **فلسفة الفشل** :تؤكد الدراسات أن "**صدمة الثقافة** (**Culture Shock**) "هي السبب الأول لفشل النمو الخارجي؛ حيث تعجز المؤسسات عن دمج أنظمة القيم المتباينة، مما يؤدي لانسحاب الكفاءات البشرية وتدهور الأداء بعد الدمج.




Corporate Mergers and Acquisitions Chart

### *المطلب الثالث: النمو التعاوني (التحالفات والامتياز(Strategic Alliances –*

يمثل هذا النمط "الخيار الثالث" الذي يجمع بين ميزة السيطرة في النمو الداخلي وسرعة النمو الخارجي، لكن بمرونة أعلى.

1. **عقود الامتياز** :(**Franchising**) تسمح للمؤسسة بالتوسع عالمياً برأس مال الغير، مقابل منحهم حق استخدام العلامة التجارية والنظام التشغيلي (مثل ماكدونالدز.(

2. **التحالفات الاستراتيجية** :تعاون بين مؤسستين (قد تكونان متنافستين) لتطوير مشروع معين أو تقاسم تكاليف البحث والتطوير.(R&D)

- **الميزة التنافسية** :تقليل المخاطر المالية والاستفادة من خبرة الشريك المحلي في الأسواق الأجنبية.

**خلاصة** :لا يوجد نمط نمو "أفضل" بشكل مطلق؛ فالنمو الداخلي يناسب المؤسسات التي تبحث عن الاستقرار، والخارجي يناسب المؤسسات التي تملك فوائض مالية وتريد الهيمنة السريعة، بينما يظل النمو التعاوني هو الملاذ الذكي في اقتصاد المعرفة الذي يقوم على التشارك والتشبيك.

**الهوامش والتوثيق الأكاديمي:**

1. **Edith Penrose**, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press. (المرجع الكلاسيكي الأهم في دراسة نمو المؤسسات.)
2. **ناصر دادي عدون**، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 315-322. (لتحليل أنماط النمو في السياق الاقتصادي الجزائري.)
3. **نوري منير**، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 350. (حول استراتيجيات الاندماج والتحالفات الدولية.)
4. **Michael Porter**, *Competitive Strategy*, Free Press. (حول دور الحجم في تعزيز الميزة التنافسية.)

1. **Larry E. Greiner**, *"Evolution and Revolution as Organizations Grow"*, Harvard Business Review, 1998 (Update). (المرجع الأساسي وصاحب النموذج الأصلي.)
2. **ناصر دادي عدون**، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 305-312. (لتحليل مراحل النمو في السياق الجزائري.)
3. **نوري منير**، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 330. (حول استراتيجيات التوسع والتحول الهيكلي.)
4. **ستيفن روبنز**، *الإدارة*، ترجمة دار المريخ، الرياض، ص 240. (حول الهياكل التنظيمية ودورة حياة المؤسسة.)


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | ماهية المؤسسة الاقتصادية | 2 |
| 1.1 | المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية | 2 |
| 1.1.1 | المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الاقتصادية | 2 |
| 1.1.2 | المطلب الثاني: مختلف تعريف المؤسسة الاقتصادية | 3 |

| | | |
|---|---|---|
| 1.1.3 | المطلب الثالث: التعريف العام | 5 |
| 1.2 | المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية | 6 |
| 1.2.1 | المطلب الأول: خصائص المؤسسة | 7 |
| 1.2.2 | المطلب الثاني: أهداف المؤسسة | 8 |
| 1.2.3 | المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة | 9 |
| 1.2.3.1 | الفرع الأول: التصنيف وفقاً للمعيار القانوني | 9 |
| 1.2.3.2 | الفرع الثاني: التصنيف وفقاً للمعيار الاقتصادي | 11 |
| 1.2.3.3 | الفرع الثالث: التصنيف حسب معيار الحجم | 12 |
| 1.2.4 | المطلب الرابع: الهياكل التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية | 13 |
| 1.2.4.1 | الإطار المفاهيمي للتنظيم والهيكل التنظيمي | 13 |
| 1.2.4.2 | محددات اختيار الهيكل التنظيمي | 14 |
| 1.2.4.3 | أنواع الهياكل التنظيمية | 14 |
| 1.2.4.4 | المبادئ الأساسية للتنظيم الجيد | 15 |
| 2 | محيط المؤسسة | 16 |
| 2.1 | المبحث الأول: ماهية المحيط | 16 |
| 2.1.1 | تعريف المحيط | 16 |
| 2.1.2 | مكونات المحيط | 16 |
| 2.1.3 | الأهداف من دراسة المحيط | 17 |
| 2.1.4 | تصنيفات المحيط | 17 |
| 2.1.5 | أنواع المحيط | 18 |
| 2.1.6 | خصائص المحيط | 18 |
| 2.2 | التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والمحيط | 20 |
| 2.2.1 | تأثير المؤسسة في المحيط | 20 |
| 2.2.2 | تأثير المحيط في المؤسسة | 20 |
| 3 | المؤسسة كوحدة لتوزيع المداخيل | 21 |
| 3.1 | تعاريف القيمة المضافة | 21 |
| 3.2 | أنواع القيمة المضافة | 22 |
| 3.3 | حساب القيمة المضافة | 23 |
| 3.4 | خصائص القيمة المضافة | 24 |
| 3.5 | أهمية القيمة المضافة | 25 |
| 3.6 | استخدامات القيمة المضافة | 26 |
| 3.7 | أهداف القيمة المضافة | 27 |
| 3.8 | القيمة المضافة والتسيير | 28 |
| 3.9 | أهم التوزيعات التي تقوم بها المؤسسة | 29 |
| 3.10 | الفرق بين القيمة المضافة والربح | 31 |
| 4 | محيط المؤسسة (إطار تحليلي( | 33 |
| 5 | وظيفة الموارد البشرية | 48 |
| 5.1 | ماهية وظيفة الموارد البشرية | 48 |
| 5.2 | أهمية وأهداف وظيفة الموارد البشرية | 52 |
| 5.3 | الوظائف والعوامل المؤثرة على الموارد البشرية | 54 |
| 6 | وظيفة الإنتاج | 65 |
| 7 | وظيفة التموين | 85 |
| 8 | الوظيفة المالية | 111 |
| 9 | وظيفة البحث والتطوير | 133 |
| 10 | تحليل القيمة المضافة والإنتاجية | 160 |
| 11 | أدوات التشخيص الاستراتيجي | 162 |
| 12 | ميكانزمات النمو والأزمات الهيكلية | 166 |
| 13 | أنماط النمو المؤسسي | 166 |
| 15 | قائمة المراجع الختامية | 173 |