

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات مقياس

اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية

من إعداد:

د/ زبير محمد

السنة الجامعية: 2019-2020

**الفصل الأول: المؤسسة  
الاقتصادية**

### تمهيد

تعتبر المؤسسة الخلية أو النواة الأساسية التي يبنى عليها اقتصاد أي دولة أو مجتمع كان، وذلك لدورها المحوري في خطط التنمية للدول المتقدمة والنامية على حد سواء. فالمساهمة الكبيرة لهذه المؤسسات لم تعد مجرد فكرة بل أصبحت اليوم تمثل واقعا معاشا، حيث أضحت الكثير من دول العالم تؤمن بان تنمية اقتصادياتها يقوم في الأساس على الدور الجوهري والمتساعد الذي تحققه هذه المؤسسات في خلق الثروة، وتوفير فرص العمل، وزيادة الصادرات، واستيعاب التكنولوجيا الجديدة، وزيادة رفاهية أفراد المجتمع... الخ.

### أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية وجب علينا التطرق إلى مفهوم المؤسسة، باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية تمثل احد أهم أشكالها.

#### 1- مفهوم المؤسسة

إن كلمة مؤسسة لغة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة.<sup>1</sup> والتي تعني جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية.<sup>2</sup> وهي ترجمة للكلمة الفرنسية "Entreprise"، والكلمة الانجليزية "Enterprise".

أما اصطلاحاً، فقد تعددت المفاهيم التي قدمت حول مصطلح المؤسسة حسب تعدد المدارس الفكرية التي تناولته، وكذا المهتمين بدراسته، أو حتى نتيجة الخلط في دلالات هذا اللفظ.

فقد عرفها "شستر برنارد" (Chaster Barnard) بأنها نسق من الأنشطة المنسقة شعورياً، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بانجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس الشعوري، أما "ستيفن روبنس" (Stephan Robins) فكانت وجهة نظره بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة. أما من حيث وجهة نظر المدارس الإدارية، فقد عرفت من قبل المدرسة الكلاسيكية بأنها التكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل وتجميعه وتعيين المسؤوليات والسلطات وتأسيس العلاقات،

<sup>1</sup> روجي البلعكي، قاموس عربي انجليزي، دار المعلم للملايين، بيروت، 1994، ص 6.

<sup>2</sup> القاموس العربي الشامل، الأداء، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، ص 517.

وعرفت المؤسسة السلوكية بأنها مجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة، أما مدرسة النظم فعرفت المؤسسة بأنها نظام أو وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن التعبير عن المؤسسة بالمعادلة التالية:

المؤسسة = هيكل تنظيمي + موارد بشرية + موارد مالية + موارد مادية + موارد فنية

كما تجدر الإشارة إلى أن لفظ المؤسسة/المنظمة هو مصطلح علمي يستخدم للإشارة إلى كافة الجماعات التالية: شركة، دائرة، جامعة، مستشفى، حزب، نقابة، هيئات الدولة، جمعيات... الخ

### 2- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

بعد تحديد مفهوم المؤسسة يتطلب الأمر منا تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية لكي تكتمل الرؤيا، باعتبار المؤسسة الاقتصادية تمثل أحد أهم أشكال أو أنواع المؤسسة.

فقد عرفت المؤسسة الاقتصادية على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى.<sup>2</sup>

كما عرفت على أنها متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لمتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا.<sup>3</sup> فهي تعبر عن كل وحدة قانونية، سواء كانت شخصا طبيعيا أو شخصا اعتباريا تتمتع باستقلالية اتخاذ القرارات، وتنتج سلعا وخدمات قابلة للتسويق.<sup>4</sup> فالمؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محفوظ جودة وحسن الزعبي وياسر المنصور، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 16-17.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2005، ص 10.

<sup>3</sup> Jean-luc Charron, Sabine Sépari, Organisation et Gestion de l'Entreprise : Manuel et applications, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2001, P 01.

<sup>4</sup> Yves-Frédéric Livian, Organisation Théorie et Pratique, Dunod, Paris, 1998, P19.

<sup>5</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993، ص 24.

نستنتج مما سبق لأنه لا يوجد اتفاق حول تحديد مفهوم موحد لمصطلح المؤسسة الاقتصادية، وذلك نظرا لتعدد مداخل وزوايا معالجة هذا الموضوع والتي يمكن حصرها في:<sup>1</sup>

### أ- المؤسسة: وحدة الإنتاج والتوزيع

تعرف المؤسسة كوحدة للإنتاج والتوزيع وتكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة. إن هذا الجانب من تعريف المؤسسة يتمثل في إطار الإنتاج أي وحدة اقتصادية وتوزيع المداخل.

### ❖ المؤسسة وحدة اقتصادية

إن الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق. وهذه السلع والخدمات تتميز بأنها تجارية عكس بعض السلع والخدمات الغير تجارية كالإدارة العمومية.

### ❖ المؤسسة: وحدة لتوزيع المداخل

إن المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي قيمة المخرجات - قيمة المدخلات. والتي توزع على كل المتعاملين المباشرين وغير المباشرين بما فيهم:

- توزيع الأرباح على أصحاب المؤسسة.
- تسديد الضرائب للدولة والجماعات المحلية.
- تسديد الاشتراكات للضمان الاجتماعي والتأمين وما يبقى للمؤسسة من القيمة المضافة يخصص:
- للاهلاك لتغطية النقص في الأجهزة.
- جزء من الربح يشكل احتياطات التمويل الذاتي.
- الرواتب للعمال.
- تسديد الفائدة للدائنين.

### ب- المؤسسة خلية اجتماعية

إن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال إذن فإنها تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجات العمال مثلا: ثبات العمال، مستوى الأجور، الترقية، التكوين... الخ.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص 28-34.

إن المؤسسة تمثل أيضا خلية اجتماعية وسياسية لأنها تتكون من مجموعات من الممثلين الذين يدافعون عن مصالحهم وأهدافهم الخاصة وهذا ضمن تحالفات غير ثابتة تعكس مصادر الحكم.

### ج- المؤسسة: مركز القرارات الاقتصادية

تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد إذ أنها تمثل مركز القرارات الاقتصادية التي تخص: نوع السلع، كمية السلع، الأسعار، الاتصال، التوزيع... الخ.

تتمثل هذه القرارات في الاختيارات الاقتصادية بمعنى الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف.

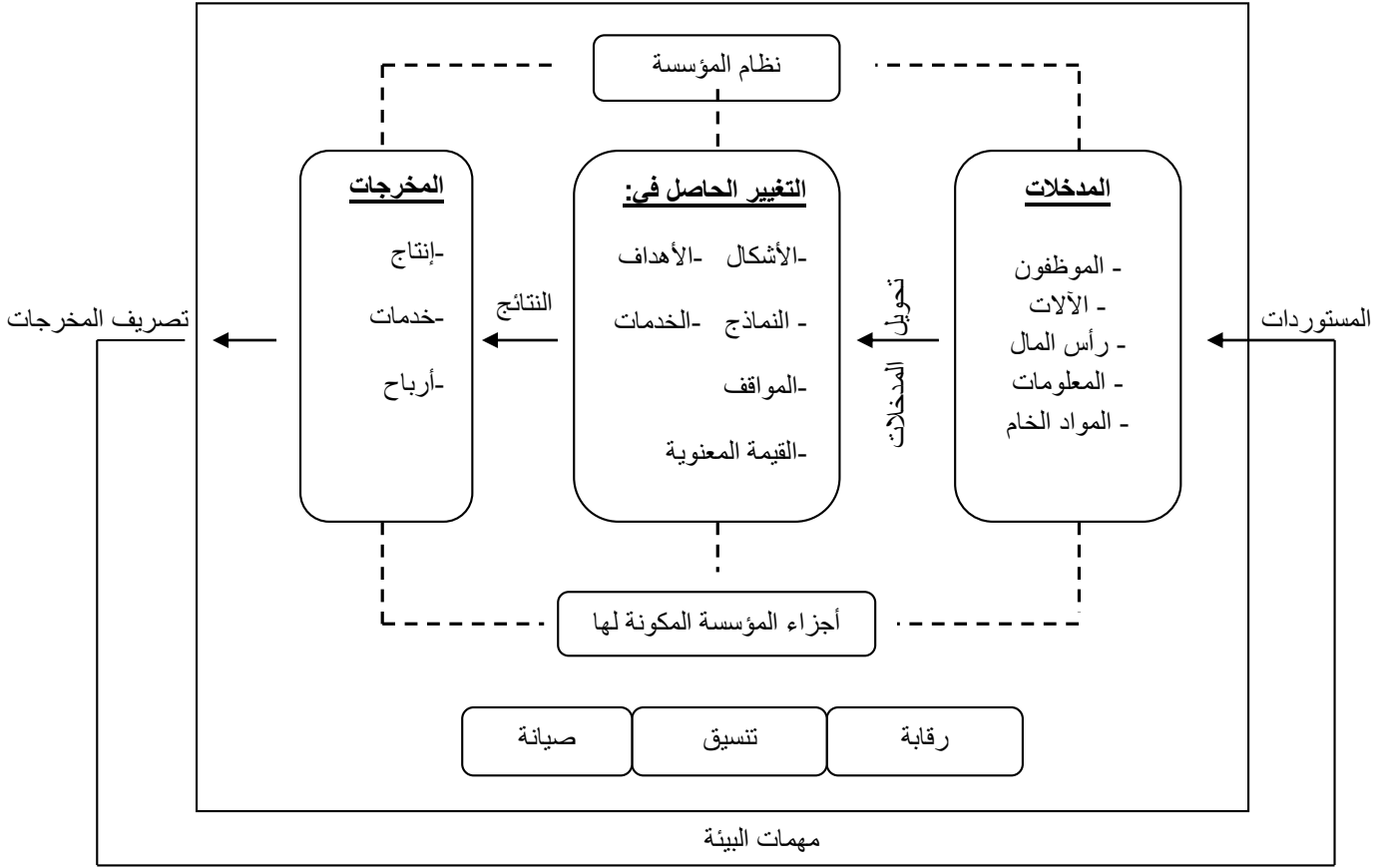
### د - المؤسسة كمجموعة إنسانية

لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها.

وبإدراج هذا الجانب الثقافي يعرف (Brilman) المؤسسة كمنظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن، كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التقبل للتغير.

وبالإضافة إلى المداخل السابقة الذكر، فقد ظهر مدخل حديث متمثل في مدخل النظم، الذي يرى أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتشكل من مجموعة العناصر أو الأنظمة الفرعية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام المعلومات، نظام التمويل... الخ) المتفاعلة والمتكاملة فيما بينها، والتي تسعى إلى تحقيق هدف معين، حيث أن هذا النظام يعيش في بيئة معينة يستمد منها موارده أو مدخلاته الأساسية اللازمة، ومن ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها، لتقديمها في الأخير للبيئة على شكل مخرجات، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة الخارجية تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد الضرورية التي تحتاجها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة. والشكل التالي يوضح مفهوم المؤسسة كنظام:

الشكل رقم (01): المؤسسة كنظام



المصدر: محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 25.

### ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتصف المؤسسة الاقتصادية بخصائص سواء كانت في المجال الإنتاجي أو القانوني أو التنظيمي

نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

2- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

4- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص ص 25-26.

- 5- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- 6- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- 7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- 8- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة إذا اضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

### ثالثاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائها للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط هذه المؤسسات وحجمها، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

- أ- **الأهداف الاقتصادية:** تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في:<sup>1</sup>
- **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود ثم نموها وتوسعها لا يمكن أن يتحقق إلا من تحقيق حد أدنى من الأرباح يضمن لها تجديد وتطوير تجهيزات ومستلزمات النشاط، وهذا ما يجعلها قادرة على الصمود أمام المؤسسات الأخرى؛
  - **تحقيق متطلبات المجتمع:** حتى تقوم المؤسسة بتحقيق ما تريده عليها أن تقوم بإنتاج وتصريف وبيع المنتجات التي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي والدولي؛
  - **عقنة الإنتاج:** يتم ذلك عن طريق الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد لمختلف نشاطاتها ومراقبة تنفيذ نتائج هذه الخطة، وهذا تقادياً للوقوع في مشاكل اقتصادية بمصلحة المؤسسة والمجتمع على حد سواء.
- ب- **الأهداف الاجتماعية:** والتي تشمل:

<sup>1</sup> إسماعيل قبرة، **التنظيم الحديث للمؤسسة**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2008، ص30 .



- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعد الأجر حقا مشروعاً لكل العاملين في المؤسسة، وهو يتراوح بين الارتفاع والانخفاض حسب طبيعة المؤسسات والنظام الاقتصادي، ويلعب الأجر دوراً هاماً في تلبية حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك تحفيزهم على البقاء والعطاء في إطار مصلحة المؤسسة؛
- **إقامة أنماط استهلاكية:** تقوم المؤسسة بتأثير على العادات الاستهلاكية وذلك بتقديم منتجات جديدة أو عن طريق الإعلان بصفة عامة؛
- **تنظيم وتماسك الأفراد داخل المؤسسة:** ما يميز الأفراد داخل المؤسسة هو اختلافهم في مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، وهذا الاختلاف يؤدي إلى التناحر أو التضارب بين العمال لذلك تقوم المؤسسة على تأطير العلاقات وتوفير جو من التفاهم والاتحاد من أجل تحقيق نفس الأهداف وهذا يكون في مصلحة المؤسسة؛
- **تحسين مستوى معيشة المجتمع:** وهذا يكون عن طريق تحسين وعقلنة الاستهلاك من خلال تنويع وتحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.
- **توفير التأمينات والمرافق للعمال:** وذلك من خلال ضمان التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل، التقاعد، بالإضافة إلى توفير التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.
- **ج- الأهداف الثقافية والرياضية:** حيث ترتبط هذه الأهداف بالجانب النفسي والترفيهي للعمال، ومنها:
  - توفير الوسائل الترفيهية والثقافية: وذلك من خلال إقامة حفلات، مسرح، مكتبات، رحلات... الخ، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى رضا وولاء العامل، وتوطيد العلاقات بين الأفراد.
- **تدريب العمال الجدد ورسكلة القدامى:** حيث يخضع العمال الجدد والقدامى غالباً إلى تكوين يمكنهم من مواكبة التطور التكنولوجي الكبير الذي تشهده مختلف المجالات.
- **تخصيص أوقات للرياضة:** تسعى العديد من المؤسسات الحديثة إلى إبقاء عمالها في جو من النشاط والحيوية، من خلال منحهم أوقات لمزاولة أنشطة رياضية في أزمدة معينة (المؤسسات اليابانية)، بالإضافة إلى إقامة دورات رياضية.
- **د- الأهداف التكنولوجية:** تسعى المؤسسة جاهدة التحكم في التكنولوجيا الحديثة والمتطورة بغية مواكبة التطورات المتسارعة الحاصلة خاصة في هذا مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك بتوفير إدارة خاصة تعمل على تطوير كافة الوسائل والطرق والأنشطة داخل المؤسسة.

رابعاً: أنواع المؤسسات الاقتصادية

تختلف أشكال وأنواع المؤسسات تبعا لعدة معايير، هذه الأخيرة يمكن أن تأخذ الشكل: القانوني، الحجم، الملكية، طبيعة النشاط الاقتصادي. وفيما يلي توضيح لذلك:

### 1- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الشكل القانوني

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقا لمعيار الشكل القانوني إلى:

أ- المؤسسات الفردية.

ب- شركات الأشخاص: وتضم شركات التضامن، وشركات التوصية البسيطة، وشركات المحاصة.

ج- شركات الأموال: وتضم شركات التوصية بالأسهم، وشركات المساهمة.

د- الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

### أ- المؤسسات الفردية

هي تلك المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته، وغالبا ما يقوم المالك بممارسة مهام الإدارة بنفسه، كما يكون مسؤولا مسؤولية غير محدودة عن ديونها، ويتحمل كامل المخاطر المرتبطة بنشاطها، كما يتحصل على جميع الأرباح التي تحققها، حيث تعتبر من أقدم الأشكال القانونية وابتسطها، ونجد من أمثلتها المطاعم، والمخابز، والصيدليات، والمهن الحرة، والمؤسسات الحرفية البسيطة... الخ. ومن مزايا هذا النوع من المؤسسات نذكر:<sup>1</sup>

- السهولة في التنظيم أو الإنشاء.
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق اكبر ربح ممكن.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود الشركاء.
- أما عيوب المؤسسات الفردية فيمكن حصرها في:
  - يقتصر نشاط هذه المؤسسات في مجالات اقتصادية محددة، مما يحد من إيرادات أصحابها.
  - محدودية رأسمال صاحب الشركة، باعتباره الممول الوحيد لها.
  - صعوبة الاقتراض خاصة بالنسبة للقروض طويلة الأجل.
  - نقص الخبرة والمهارة لدى مالك المؤسسة قد يعرض المؤسسة لمشاكل إدارية وفنية.

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 26.

- يعتبر مالك المؤسسة هنا مسؤولاً مسؤولية غير محدودة، أي انه يتحمل مسؤولية كافة الديون والخسائر المتعلقة بنشاط المؤسسة.

- تتوقف حياة المؤسسة بتوقف حياة صاحبها، وبالتالي فان العمر الإنتاجي لها محدود نسبياً.

### ب- شركات الأشخاص

وهي تعتبر امتداد للمؤسسات الفردية من حيث الملكية الخاصة لحصص رأس المال والمسؤولية غير المحدودة للشركاء عن ديون المنظمة، ولكنها تمتاز عن المؤسسات الفردية بقدرتها على جمع كم أكبر من رأس المال.<sup>1</sup> وينقسم هذا النوع من الشركات إلى:

### ❖ شركات التضامن<sup>2</sup>

هي شركة يقيمها شخصان أو أكثر (كشركاء) يشتركون في ملكيتها وفي إدارتها بقصد الربح، نسميها شركة تضامن لان علاقتهم تتسم بالتضامن أمام الدولة، فكل منهم يكون مسؤولاً عن كامل ديون الشركة والتزاماتها كما لو كان يملكها بشكل منفرد، فإذا سببت أضراراً معينة، وهرب كل الشركاء باستثناء واحد، فالدولة تقاضي هذا الشريك الواحد المتبقي عن كل الأضرار، ويمكنه لاحقاً متابعة الآخرين لو أراد أو استطاع.

ويكون للشركة اسم وعنوان يتألف من أسماء الشركاء، ويعتبر كل من الشركاء "تاجراً" من الناحية القانونية. ولا تحدد القوانين عدد الشركاء، ولا حصصهم، والتي يمكن أن تكون متساوية أو مختلفة حسب الاتفاق بينهم. إلا أن مسؤولية الشركة والخصائص أعلاه تدفع لتقليص عدد الشركاء إلى عدد صغير. وتصلح شركات التضامن للمشاريع الصغيرة، والتي قد تتطلب رأسمال يزيد عما يمكن لفرد واحد أن يوفره، وكذلك إلى مهارات تتجاوز ما متاح لفرد واحد، لهذا تنتشر لإقامة عيادات طبية صغيرة، حيث يشترك أطباء أصدقاء ذوي تخصصات مختلفة لتأسيس العيادة، وتنتشر أيضاً في مكاتب المحاماة أو مكاتب تدقيق الحسابات أو تجار الجملة أو المصانع الصغيرة. والجدول التالي يوضح مزاياها وعيوبها:

### الجدول رقم (01): مزايا وعيوب شركات التضامن

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 43.  
<sup>2</sup> سعاد نانف برنوطي، الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 107-108.

## الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية

المزايا	العيوب
- القدرة على تجميع موارد مالية بشكل أفضل من المشروعات الفردية.	- المسؤولية غير محدودة بالنسبة لجميع الشركاء عن ديون والتزامات المنظمة.
- توافر خبرات إدارية مختلفة لدى الشركاء مما يساعد على نمو تلك المشروعات وازدهارها.	- صعوبة نقل حصة الشريك للغير حيث يتطلب الأمر موافقة جماعية من الشركاء.
- سهولة وبساطة إجراءات التكوين.	- محدودية عمر المنظمة لارتباطها باتفاق الشركاء الدائم.
- تستطيع تلك المنظمات الحصول على حجم كبير نسبياً من الائتمان.	- صعوبة الدخول في مشروعات ضخمة لضآلة أموالها بالنسبة لاحتياجات هذه المشروعات

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 44.

بالإضافة إلى المزايا السابقة الذكر، فإن شركات التضامن توفر حق الامتياز الضريبي، إذ أنها مؤسسة لا يخضع شركاؤها لضريبة الدخل، بل يخضعون لضريبة على حصة أرباح كل شريك منهم، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الفردية.

### ❖ شركات التوصية البسيطة

تنقسم الملكية في هذا النوع من الشركات على مجموعتين من الأفراد على النحو التالي:<sup>1</sup>

- تتكون من شخص فأكثر متضامنين وينطبق عليهم ما ينطبق على المالكين في شركة التضامن ويطلق عليهم الشركاء المتضامنون.

- تتكون من شخص فأكثر تقتصر مسؤولياتهم المالية على مدى مساهمتهم في رأس المال، ويطلق عليهم الشركاء الموصين. ولكن ليس لهم الحق في إدارة الشركة، بل إن الإدارة من حق الملاك المتضامنين.

ويكون الشريك الضامن مسؤول عن كل التزامات الشركة بجميع ثروته الخاصة، ولذلك يكون أيضاً مسؤولاً عن كل الشؤون الإدارية الخاصة بالعمل. أما الشريك الموصي فيشترك فقط برأس ماله، ويكون مسؤولاً فقط بحدود المبلغ الذي يدفعه، كما لا يكون له الحق في الإدارة والإشراف. وتحمل المؤسسة اسم الشركاء المتضامنين أو احدهم مقرونة بكلمة "شركاه"، أي أن تكون على شكل "شركة احمد وباسمة وشركائهم". وتكثر هذه الشركة في المشاريع الأسرية، خاصة عندما يكون بعض الشركاء إخوة قصر أو

<sup>1</sup> محفوظ جودة وحسن الزعبي وياسر المنصور، مرجع سابق، ص 26.

غير متفرغين لشؤون الشركة وغير راغبين للتفرغ لها، كما تصلح لمشاريع بين أصدقاء حميمين خاصة إذا كان احدهم يساهم بالمال فقط في مشروع يقيمه صديق يثق به، ويرغب بدعمه ماليا والاستفادة من الأرباح التي يحققها. هذه الأمثلة تبين بان هذا الشكل من الشركات ينتشر في مشاريع تتطلب تمويلا كبيرا نسبيا، كما تقوم على الثقة الشخصية المتبادلة.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى مزايا شركات التضامن التي تتمتع بها شركة التوصية البسيطة، فان لهذه الأخيرة قدرة تمويلية أكثر من الأولى، سواءا تعلق الأمر برأس المال المتاح أو حتى إمكانية الاقتراض، كما أنها لا تخضع لرقابة حكومية شديدة نظرا لقيامها على أساس الثقة المتبادلة. أما بالنسبة لجانب العيوب فيمكن أن نذكر ما يلي:

- قد تكون مجالا للاحتيال مما يوقع الضرر على الممولين من الشركاء الموصين بصفة خاصة.
- قد يتولى الإدارة شريك متضامن سيء النية ولا يملك إلا القليل من رأس المال، مما يدفعه إلى المقامرة بأموال الشركة وأموال الدائنين.
- وجود عدد من الشركاء قد يثير نزاعات وسوء تفاهم ينعكس سلبا على أداء المؤسسة، خاصة وان هناك صعوبة في بيع الحصة أو التنازل عنها من قبل الشركاء.

### ❖ شركة المحاصة<sup>2</sup>

شركة المحاصة هي في الحقيقة مشروع تجاري يقوم به شخصان أو أكثر، طبيعيان أو معنويان ويكون في العادة مقتصرًا على عمل من نوع واحد ولمدة محدودة. وهذه الشركة تشبه شركة التضامن وتحكمها نفس القواعد بفارق واحد فقط هو أن شركة المحاصة تكون محدودة من حيث الغرض والمدة.

### ج- شركات الأموال

وهي الشركات التي يكون رأس مالها مكون من مجموعة أسهم أو سندات متساوية القيمة والقابلة للتداول في السوق المالي، حيث أن مسؤولية المساهم (الأرباح والخسائر) محدودة بقيمة مساهمته في رأسمال الشركة، كما أن حياتها غير مرتبط بحياة المساهمين فيها، بالإضافة إلى انفصال إدارة الشركة عن المساهمين. وتنقسم شركات الأموال إلى:

### ❖ شركات التوصية بالأسهم<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيادة، وظائف منظمات الأعمال: مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 99.

<sup>3</sup> محفوظ جودة وحسن الزعبي وياسر المنصور، مرجع سابق، ص 28.

يتكون رأس مال الشركة من حصة أو أكثر، يقدمها شريك متضامن أو أكثر، واسهم متساوية القيمة يكتب فيها مساهم أو أكثر، ويمكن تداولها على النحو الذي ينص عليه القانون. وتكون مسؤولية الشريك أو الشركاء المتضامنين في شركة التوصية بالأسهم عن التزاماتها مسؤولية غير محدودة، أما الشريك المساهم فلا يكون مسؤولاً إلا في حدود قيمة الأسهم التي اكتتب بها، وهذا يعني أن هناك نوعين من الشركاء:

- شركاء متضامنون لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم عامة عن ديون الشركة والتزاماتها.
- شركاء مساهمون (الموصون) لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم محدودة بمقدار مساهمة كل منهم في رأس المال.

### ❖ شركات المساهمة

تتمتع شركة المساهمة بشخصية معنوية (اعتبارية) مستقلة عن شخصية أصحابها الذي يساهمون في رأس مالها، حيث تتمتع بجميع الحقوق القانونية التي تتمتع بها الشخصية الطبيعية، أي أنه يمكن لها أن تقاضى وتقاضى، والقيام بممارسة الأنشطة الاقتصادية كامتلاك الأصول وبيع وشراء المنتجات... الخ، حيث ينقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية، وكل حصة تسمى سهماً قابل للتداول، وتحدد مسؤولية المساهم فيها بمقدار استثماره في رأس مالها.

ولشركة المساهمة جمعية عمومية تضم جميع المساهمين وتقوم باتخاذ القرارات عن طريق التصويت، وتقوم الجمعية العمومية بانتخاب عدد من أعضائها لتشكيل مجلس إدارة يكون مسؤولاً عن إدارتها والمجلس يقوم بانتخاب عضو من أعضائه ليكون مديراً عاماً.<sup>1</sup>

ونجد من أمثلة الشركات المساهمة المؤسسات والمشاريع الضخمة التي تتطلب رأس مال كبير، وعمر إنتاجي طويل، كمشاريع البناء (الموانئ، المطارات، السدود... الخ)، ومشاريع الاتصالات، وصناعات الفضاء، ومؤسسات الصناعات الثقيلة (النفط، الحديد والصلب، المركبات... الخ).

وتتمتع هذه الشركات بالعديد من المزايا بالمقارنة مع الأشكال الأخرى السابقة الذكر، ومن بين هذه المزايا نذكر:<sup>2</sup>

- انفصال الإدارة عن الملكية: إذ يمكن زيادة التمويل للشركة بإصدار أسهم جديدة دون الحاجة إلى المشاركة أو التدخل في عمليات إدارة الشركة بشكل مباشر.

<sup>1</sup> محفوظ جودة وحسن الزعبي وياسر المنصور، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيادة، مرجع سابق، ص ص 100-101.

- **وفرة التمويل وفرص التوسع:** تتعطف هذه الميزة على سابقتها، مع الإشارة إلى فرص التوسع الميسرة من خلال الدخول باتفاقات بصفتها القانونية مع المنشآت الأخرى العاملة في ذات السوق أو خارجها.
- **المسؤولية المحدودة للمساهمين:** فالشركة بكيانها المعنوي تكون مسؤولة قانوناً تجاه الغير، وليس أي من حملة الأسهم فيها. فمسؤولية كل منهم محدودة بقدر مساهمته بأسهمها.
- **الحجم:** هذا الذي يساعد في بناء أعمال كبيرة متنوعة تتوزع فيها المخاطرة في أي صناعة أو مكان. لكن ذلك لا يعني انه يجب أن تكون بحجم كبير كي تتجح وتستمر.
- **الديمومة والاستمرار:** فلا وفاة لأحد المساهمين تجعل الشركة تنتهي. إن ذلك يوفر الفرصة للشركة في التخطيط لعملياتها بشكل مستقر ومنظم.
- **السهولة في تغيير ونقل الملكية:** إذ يستطيع كل مساهم أن يتداول أسهمه، ملكيته، في السوق المالية بيعاً وشراءً دون أي عناء.
- **إمكانية جذب العاملين** بالتخصصات النادرة من خلال بيع الأسهم لهم بأسعار محددة مسبقاً، ثابتة، وفي ذلك تحفيز دائم ومهم للعاملين فيها.
- ورغم عديد المزايا التي تتمتع بها شركات المساهمة، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب والتي يمكن حصرها في:<sup>1</sup>
  - **تكاليف التأسيس:** هناك متطلبات إدارية وقانونية تفرضها الشخصية المعنوية المستقلة للشركة، وهو ما ينطوي على تكاليف في عمل المحاسبين والمحامين والمضامين الإدارية المكتبية الأخرى.
  - **الازدواج الضريبي:** يقف هذا العيب في مقدمة المآخذ على شركة المساهمة بالأموال. فالضرائب على إيرادات وأرباح الشركة أولاً ومن ثم الضرائب على إيرادات الأفراد من توزيعات تلك الأرباح مرة أخرى.
  - **الحجم الكبير** قد يكون عائقاً في التغيير وفقاً لمتطلبات السوق وما يفتقد إليه من مرونة.
  - **صعوبة حل الشركة** وإنهاء عملياتها، مقارنة مع الأشكال الأخرى للمنشآت.
  - **الخلافت** التي قد تنشأ بين مجلس الإدارة من جهة وإدارة الشركة من الجهة الأخرى. وخصوصاً عندما يختار المجلس أعضاء الإدارة العليا في الشركة ولتبدأ أول ما تبدأ بأبعاده عن إدارة دفعة الشركة التي أوجدها هو لتتحكم هي، الإدارة، بكل شيء.

<sup>1</sup> فريد فهمي زيادة، مرجع سابق، ص ص 101-102.

د- الشركات ذات المسؤولية المحدودة

الشركة ذات المسؤولية المحدودة هي نوع خاص من الشركات، أصبحت الدول تسمح بها حسب خصائص وشروط خاصة بكل دولة.<sup>1</sup>

فالشركة ذات المسؤولية المحدودة هي شكل جديد للأعمال يجمع معظم مزايا شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وكذلك شركة المساهمة بالأموال. يمكن لمالكين إدارة أعمال الشركة، والذين يطلق عليهم تسمية أعضاء Membres، وتكون مسؤولية كل منهم محدودة فقط بحصته برأس المال، ولهذه الشركة أن تختار معاملاتها الضريبية كشركة تضامن بسيطة. وهكذا نجد أن الشركة ذات المسؤولية المحدودة هذه تجمع بين مزايا شركة التضامن فيما يخص الضرائب ومزايا شركة المساهمة فيما يخص المسؤولية المحدودة بقدر المساهمة فقط.<sup>2</sup> وغالبا ما تحدد لهذه الشركات قوانين وشروط معينة منها:<sup>3</sup>

- حصر الحد الأعلى للشركاء، فقد تشترط أن لا يزيد عن 50 شريك، كما هو شائع في أكثر الدول العربية.
- تكون أسماء الشركاء وعناوينهم مسجلة قانونا، فيمكن معرفة المالكين، وهم يتفقون فيما بينهم على تأسيس الشركة، كما يمكن لبعضهم الانسحاب وبيع حصته، ولكن يجب أن يوافق الآخرين على التغيير، ويتم تسجيل اسم الشريك الجديد وحصته.
- تحديد مبلغ رأس مالها بمبلغ لا يزيد عن مبلغ معين، كان لا يزيد عن 2 أو 3 مليون دينار، وبهذا تضمن بقاءها متوسطة الحجم.
- تحديد مسؤولية الشركاء بقيمة أسهمهم، فرأس مال الشركة يقسم حصص واسهم متساوية، ويمكن لأي مالك أن يملك عددا من هذه الأسهم، وتكون المسؤولية المالية لكل شريك بحدود ما دفع من حصته من رأس المال.
- حصر شخصية من يمكن أن يكون شريكا بالأشخاص الطبيعيين، أي لا تسمح للشركات والشخصيات المعنوية أن تكون شريك ومساهم، فمثلا، لا يمكن لبنك الإسكان أن يساهم في شركة ذات مسؤولية محدودة.

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 118.

<sup>2</sup> فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، ص 98.

<sup>3</sup> سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 119.



- حصر مجالات النشاط، فتسمح القوانين لهذه الشركات بممارسة أنشطة معينة وتمنعها عن غيرها، فمثلا نادرا ما تجيز الدول استحداث شركة ذات مسؤولية محدودة لممارسة أنشطة التأمين أو الأعمال المصرفية.
- يتولى إدارة الشركة احد الشركاء، وبعض المديرين، وقد يستعينون بإدارة متخصصة. ونجد من مزايا هذا النوع من الشركات أنها تساهم في إقامة المشاريع المتوسطة الحجم، وتوفر مسؤولية محدودة للشركاء المساهمين، وزيادة القدرة المالية للمؤسسة، كما تساعد على سهولة انتقال ملكية الأسهم بين الشركاء، مما يسمح باستمرار نشاط المؤسسة نتيجة الفصل الجزئي بين الملكية والإدارة، والاستفادة من حق الامتياز الضريبي.
- أما ما يعاب على هذا الشكل من المؤسسات، فهو قلة مرونة المشاركة، حيث يخضع الشركاء من حملة الأسهم لإجراءات قانونية، بالإضافة إلى إمكانية التعارض والتداخل بين الملكية والإدارة.

## 2- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم

تنقسم المؤسسات الاقتصادية وفقا لهذا المعيار إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة، إلا أن الآراء تختلف حول تحديد مفهوم دقيق لكل منها، حيث أن مفاهيمها تختلف من دولة إلى أخرى باختلاف إمكاناتها وقدراتها وكذا ظروفها الاقتصادية والاجتماعية، ودرجة النمو الاقتصادي التي بلغته، وبذلك سنقتصر على التعريف المعتمد في الجزائر، والذي سنوضحه من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (02): تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دينار
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دينار	أقل من 100 مليون دينار
متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 2 مليار دينار	من 100 إلى 500 مليون دينار
كبيرة	أكثر من 250	أكثر من 2 مليار دينار	أكثر من 500 مليون دينار

**المصدر:** بالاعتماد على القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ و الموافق لـ 15 ديسمبر 2001

المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

## 3- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار طبيعة الملكية

وفقا لهذا المعيار يتم التمييز بين المؤسسات الخاصة، والمؤسسات العامة، والمؤسسات المختلطة، وذلك على النحو التالي:

### أ- المؤسسات الخاصة

وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للخواص سواء كان شخص (فرد) أو مجموعة أشخاص (شركاء)، أو شركات، والتي تسعى إلى تحقيق الربح والمصلحة الخاصة، حيث يطغى هذا النوع من المؤسسات في اقتصاديات الدول المتقدمة.

### ب- المؤسسات العامة (العمومية)

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة. وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح (فربما تريح وربما تخسر أيضا)، وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية، ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح. فالربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفا بحد ذاته.<sup>1</sup> كما تهتم هذه المؤسسات بالأنشطة الأساسية الواجب توفيرها لأفراد المجتمع، والتي تتطلب استثمارات ضخمة لا يمكن للقطاع في اغلب الأحيان الاستثمار فيها، كمؤسسات الكهرباء والغاز، والمياه، والطاقة، الصحة، التعليم... الخ.

### ج- المؤسسات المختلطة

وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للقطاع الخاص والعام معا. فالشركات المختلطة هي الشركات التي تملك الدولة جزء من رأسمالها (غالبا لا يقل عن 51%) والباقي يملكه المواطنون والخواص.<sup>2</sup>

### 4- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار طبيعة النشاط الاقتصادي

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لهذا المعيار إلى عدة أنواع نوجزها فيما يلي:

### أ- المؤسسات الصناعية

وهي تلك المؤسسات التي تزاول مختلف الأنشطة الصناعية، سواء تعلق الأمر بالصناعات الثقيلة والاستخراجية كمؤسسات الحديد والصلب، والمؤسسات البيتروكيمياوية، مؤسسات صناعات العربات والأجهزة

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> صالح خالص، المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة والمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص 15.

الكهرومنزلية...الخ، أو تعلق الأمر بمؤسسات الصناعات التحويلية والخفيفة، كمؤسسات الصناعات الغذائية، ومؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الخزف، ومؤسسات البناء والأشغال العمومية.

**ب- المؤسسات الفلاحية**

وهي المؤسسات التي تهتم بجميع الأنشطة والأعمال الفلاحية المتعلقة بزراعة الأرض بمختلف المحاصيل، إلى تربية الحيوان، والصيد البحري.

**ج- المؤسسات التجارية**

وهي مختلف المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري، كمؤسسات تجارة الجملة والتجزئة، المساحات الكبرى، المراكز التجارية...الخ.

**د- المؤسسات المالية**

وهي تلك المؤسسات التي تزاوّل الأنشطة المالية كالمؤسسات البنكية، ومؤسسات التامين، ومؤسسات الضمان الاجتماعي، والبورصة...الخ.

**هـ- مؤسسات الخدمات**

وهي تلك المؤسسات التي تكون مخرجاتها في شكل خدمات وليست سلع أو منتجات، ونجد من أمثلتها مؤسسات النقل، المؤسسات الجامعية، المؤسسات الصحية، مؤسسات البريد...الخ.

# الفصل الثاني: وظيفة التموين

### تمهيد

برزت الحاجة إلى وظيفة التموين وتطورت مفاهيمها بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة، حيث حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين لما لها دور بارز في قيام المؤسسات الاقتصادية بممارسة مختلف وظائفها بشكل كفء وفعال، فنجاح المؤسسة الاقتصادية يعتمد في احد أهم جوانبه على مدى توفر المواد والمستلزمات المختلفة في الوقت والمكان والجودة والكمية والتكلفة المناسبة لغرض استخدامها في تحقيق الأهداف المطلوبة وهذا ما يمثل الهدف الرئيسي لوظيفة التموين من خلال قيامها بوظيفة الشراء والتخزين.

### أولاً: وظيفة الشراء

لقد قام العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بتناول موضوع وظيفة الشراء، من خلال محاولة تحديد مفاهيم وتعريف لها، وإبراز أهدافها وأهمتها، وكيفية إدارتها، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى.

### 1- مفهوم وظيفة الشراء

لقد عرفها ادهم بأنها الوظيفة المسؤولة عن توفير أو تدبير احتياجات المشروع من المواد المختلفة والتي هو بحاجة وفق سياسات واضحة ومحددة بما يخدم النشاطات الأخرى في المشروع للوصول إلى الأهداف الموضوعية. هي إحدى الوظائف الأساسية للمؤسسة تتضمن التخطيط ورسم السياسة واتخاذ القرارات والبحث والدراسة لاختيار المواد والسلع بالشكل المناسب من حيث الجودة والكمية والسعر والوقت والمصدر، كما أنها تقوم بمتابعة أمر التوريد وفحص المشتريات للتأكد من مطابقتها للشروط قبل تسلمها وكذلك تتولى التنسيق مع مختلف إدارات المنشأة.

وهي الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم إنجاز الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة أو آلات ومعدات وماكنات وإنتاج ولوازم تشغيل وغيرها من المصادر المناسبة، وبالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام والإدارات التابعة للمنشأة، وبالنوعية المحددة وحسب المواصفات المطلوبة وبالسعر المناسب وفي الوقت الملائم والمكان الملائم، وبما يتفق مع السياسات العامة للمنشأة وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى المعنية بذلك كالإنتاج والمالية والتصميم الهندسي والتسويق وغيرها، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي أنشطة ووظائف كل إدارة في المنشأة، وهي كذلك من أنشطة إدارة الشراء.

## الفصل الثاني: وظيفة التموين

كما تقوم وظيفة الشراء بممارسة مجموعة من المهام والأنشطة التي تمكنها من تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها والمتمثلة في:

- توصيف الحاجات.
- وضع برامج الشراء.
- الاتصال بالموردين.
- إصدار أوامر التوريد.
- مراجعة الفواتير وتسوية المستحقات.
- متابعة التوريد.

### 2- أهمية وظيفة الشراء

تعد وظيفة الشراء إحدى الوظائف الأساسية لمنشآت الأعمال فعن طريقها يتم توفير المواد والسلع والمكائن والأجهزة والمعدات كافة مما تحتاجه المنشأة، وبدونها ستكون عاجزة عن الاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وقد تصل احتياجات المنشأة إلى مئات الآلاف من أصناف السلع والمواد كما قد تشكل قيمتها نسبة كبيرة من مجمل التكاليف، وعندما تحاول إدارة المنشأة تخفيض تكاليفها فيجب أن تنتظر بعين الاهتمام إلى تكاليف الشراء، والتقصير في وظيفة الشراء أو الإخلال بأحد أهدافها سيكون له تأثير واضح ومباشر على كفاءة أداء الوظائف الأخرى في المنشأة وبالتالي على أهدافها.

فمثلا إذا لم تشتتر المواد والسلع اللازمة للعمليات الإنتاجية والتسويقية حسب النوعيات والكميات المناسبة وبشكل تتوافر فيه الكفاية. فان المنشأة ربما تعجز عن منافسة غيرها من المنشآت التي تتوافر بكفاية في عملياتها الشرائية، كما قد يؤدي ذلك إلى مشاكل عديدة منها تضخم المواد والسلع المخزونة بما يزيد من رأس المال المستثمر في المخازن ومن فرص التقادم والتلف وعد انتظام العمليات الإنتاجية أوتوقفها وعدم إجابة احتياجات الزبائن بما قد يجعلهم يتحولون إلى التعامل مع منشآت أخرى.

### 3- وظيفة الشراء كنظام

يمكن القول أن وظيفة الشراء عبارة عن نظام مفتوح يتكون أو يتشكل من العديد من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المتمثلة في الأقسام الموجودة بإدارة المواد، حيث أن هذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض من جهة ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى بغية تحقيق أهداف وظيفة الشراء، هذه العناصر أو الأجزاء تتمثل في:

## الفصل الثاني: وظيفة التموين

أ- المدخلات: وهي تتكون من:

❖ المدخلات الإنسانية: وتشمل جميع العاملين في إدارة المواد والمنوط إليهم تخطيط جميع الأنشطة في إدارة المواد.

❖ المدخلات المادية: وتشمل جميع المكائن والمعدات والعدد والأدوات التي تستخدمها إدارة المواد في تنفيذ المهام المطلوبة منها.

❖ المعلومات والبيانات: وهي جميع ما تحصل عليه إدارة المواد من معلومات من الإدارة العليا والإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع وكذا ما تحصل عليه من بيانات من الموردين وهذه المعلومات تساعد إدارة المواد في تخطيط بيانات وبرامج الشراء.

### ب- العمليات

وتتمثل في جميع الإجراءات والأعمال التي تقوم بها إدارة المواد منذ تسليمها المعلومات والبيانات التي تكشف عن احتياجات الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة.

### ت- المخرجات

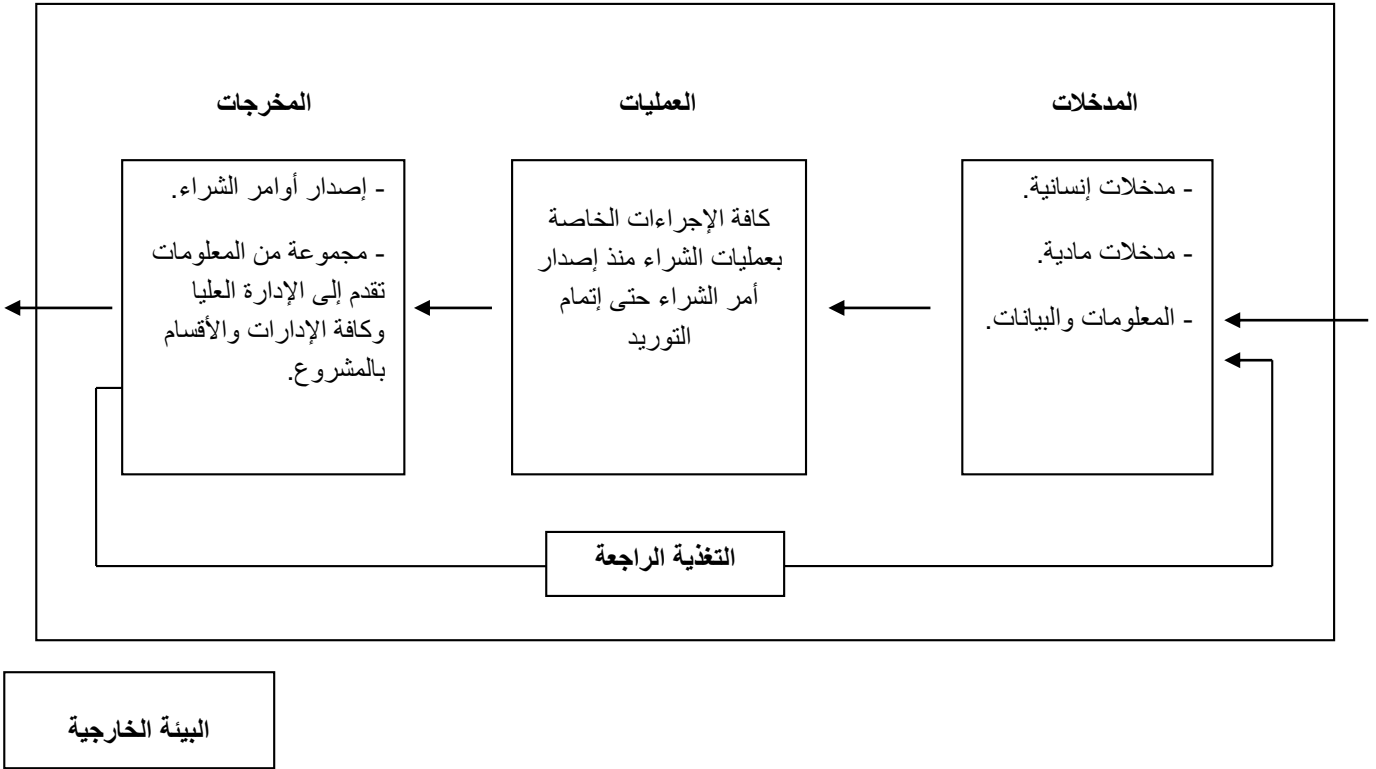
وتتمثل في إصدار أوامر الشراء إلى الموردين بهدف تمكين المنظمة من الحصول على السلع والمستلزمات الأخرى كما تشمل كافة المعلومات والبيانات التي تقدمها إدارة المواد إلى الإدارة العليا والإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع التي توضح طبيعة السوق والتطورات الفنية.

### ث- المعلومات المرتدة

وهي المعلومات التي تمكن من متابعة جميع الأنشطة من خلال مقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المتوقعة وبمعرفة الانحرافات وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حدوثها مستقبلا، والشكل التالي يسهم في إيضاح ما سبق ذكره.

الشكل رقم (02): وظيفة الشراء كنظام مفتوح

## الفصل الثاني: وظيفة التموين



المصدر: محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر، عمان، 2010، ص 179. بتصرف

### 4- التخطيط في وظيفة الشراء:

تقوم وظيفة الشراء بتبني عملية التخطيط بغية تحقيق الهدف الرئيسي الذي تسعى هذه الوظيفة في تحقيقه والمتمثل في توفير المواد والمستلزمات الصحيحة بالكمية والنوعية والوقت والمكان والتكلفة ومصدر التوريد المناسب.

فوظيفة الشراء تقوم من خلال عملية التخطيط بالتنبؤ وبتقدير مختلف المواد والمستلزمات التي تحتاجها المؤسسة وأقسامها وإداراتها ووظائفها المختلفة مستقبلاً، وذلك بناءً على رؤية وإستراتيجية المؤسسة المتبنية خلال فترة زمنية معينة، حيث ترتبط عملية التخطيط في هذه الوظيفة بعدة جوانب يمكن حصرها في:

### أ- التخطيط بهدف الشراء بالجودة المناسبة



## الفصل الثاني: وظيفة التمويل

حيث يقصد بالتكلفة المناسبة مدى ملائمة الصنف أو المادة للقيام بالوظيفة التي اشترت من أجلها. وبذلك فإن أهم بعدين في موضوع الجودة هما:

- الملاءمة أي قدرة السلعة على تحقيق الإشباع.

- التكلفة أي توازن مقدرة السلعة على الإشباع مع قدرة المستهلك على الدفع بالسعر المناسب.

كما أن سلطة تحديد الجودة مشتركة، حيث تشترك الإدارات المسؤولة عن الإنتاج والبحوث والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية كل بقدر ما هو منوط إليه من أعمال.

ب- التخطيط بهدف الحصول على الكمية الاقتصادية للشراء:

يقصد بالكمية الاقتصادية هنا تلك الكمية التي يكون إجمالي تكاليف الشراء مضافا إليها تكاليف التخزين عند حدها الأدنى.

❖ العوامل المؤثرة على تحديد الكمية الاقتصادية:

- العوامل الداخلية: وتشمل الآتي:

- سياسات التخزين وفلسفة الإدارة في ذلك.

- الموازنة التقديرية للشراء.

- طبيعة المواد (تكوينها الطبيعي، حجمها، وزنها، صلابتها ...)

- معدل استخدام الصنف، حيث كلما زاد عدد مرات استخدامها كلما كبر حجم طلبية شرائها.

- السياسات الشرائية لدى المنظمة.

- العوامل الخارجية: وتشمل الآتي:

- تكاليف تنفيذ عمليات الشراء.

- مدى توافر الأصناف البديلة.

- الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ عمليات الشراء.

## الفصل الثاني: وظيفة التمويل

- مدى استقرار الأسعار.

ت- التخطيط بهدف الحصول على السعر المناسب:

يقصد بالسعر المناسب ذلك السعر الذي تستطيع المنشأة المشتريه دفعه بحيث تكون المنفعة المرجوة منه أفضل وأكثر من التكلفة.

إن السياسة السعرية السليمة تقوم على دعامتين هما:

- أن السعر يعتبر عاملا مهما في تنفيذ عملية الشراء المناسبة.

- أن السعر بحد ذاته يعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في الوصول إلى القرار النهائي للشراء.

أما عن كيفية الحصول على المعلومات فإنها تأتي من عدة مصادر أهمها:

- مندوبي البيع.

- البيانات السوقية المنشورة.

- الكتالوجات.

- الأسعار السابقة.

- الاتصال المباشر مع الموردين.

- المناقصات.

- المفاوضات أو المساومات.

ث- التخطيط بهدف الشراء في الوقت المناسب:

الوقت المناسب هو الوقت الذي لا يكون قبل أو بعد اللحظة المثالية. أي الوقت الذي تفرضه ظروف الأسواق بحيث يتأثر هذا الوقت المناسب بالعوامل التالية:

- الإمكانيات المالية للمنظمة.

- الإمكانيات التخزينية.

## الفصل الثاني: وظيفة التموين

- الإمكانات الائتمانية.

- إمكانات النقل لدى المنظمة.

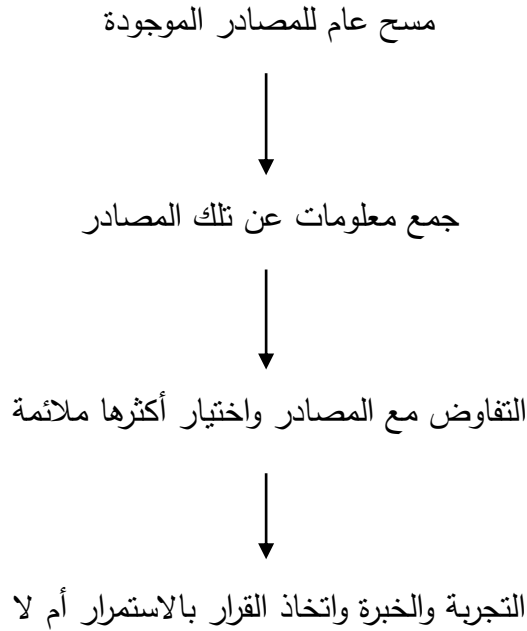
- احتياجات المنظمة من السلعة حتى لا تتوقف العملية الإنتاجية.

### ج- التخطيط بهدف اختيار مصدر التوريد المناسب:

يقصد بالمصدر المناسب للتوريد بأنه مجموعة الكيانات الطبيعية أو المعنوية المحتملة والراغبة في إقامة علاقات تجارية مستمرة أو مؤقتة تحقق نفعاً مشتركاً وتتمتع بالإمكانات المناسبة والسمعة التجارية الطيبة.

أما عن مراحل اختيار مصدر التوريد فتتم عبر المراحل التالية:

### الشكل رقم (02): مراحل اختيار مصدر التوريد المناسب



المصدر: محفوظ جوده وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 191.

### 5- تنظيم وظيفة الشراء:

من البداية تجدر الإشارة إلى أن تحديد المستوى الإداري الذي تشغله إدارة المواد في الهيكل التنظيمي يتحدد

بناء على العوامل التالية:

## الفصل الثاني: وظيفة التموين

- القيمة النقدية للمشتريات فكلما زادت المبالغ المخصصة للإنفاق على الشراء كلما اقترب موقع إدارة المواد من الدارة العليا.

- نوعية المواد المشتراة فهناك بعض المواد التي يكون لكفاءة الشراء قدرة على توفيرها بتكلفة اقل، وكلما زاد حجم الشراء من تلك المواد كلما اقتربت إدارة المواد من الإدارة العليا.

- نصيب المواد في تكلفة الإنتاج، فعندما يبلغ نصيب المواد المشتراة نسبة 40% فأكثر من تكلفة الإنتاج يشجع ذلك على وضع إدارة المواد بالقرب من الإدارة العليا.

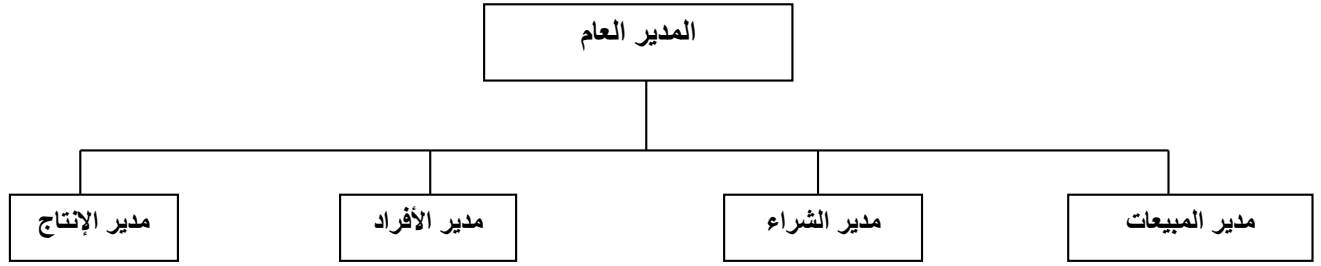
هذا ويلاحظ انه يتعين على إدارة المنظمة أن تجري تعديلات وتغييرات على موقع إدارة المواد وذلك تبعا للتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية، وفيما يلي بعض الحالات التي تتناول توضيح موقع إدارة الشراء في الهيكل التنظيمي:

### أ- استقلال إدارة الشراء:

ويحدث ذلك في المنظمات كبيرة الحجم والتي يعتبر فيها نشاط المشتريات من الأنشطة المهمة وفي هذه المنشآت ترتبط إدارة المواد بالمدير العام مباشرة ويظهر مدير الشراء ضمن أعضاء القيادة الإدارية بالمنظمة، ويوضح الشكل التالي ذلك:

## الفصل الثاني: وظيفة التموين

الشكل رقم (03): استقلالية إدارة الشراء

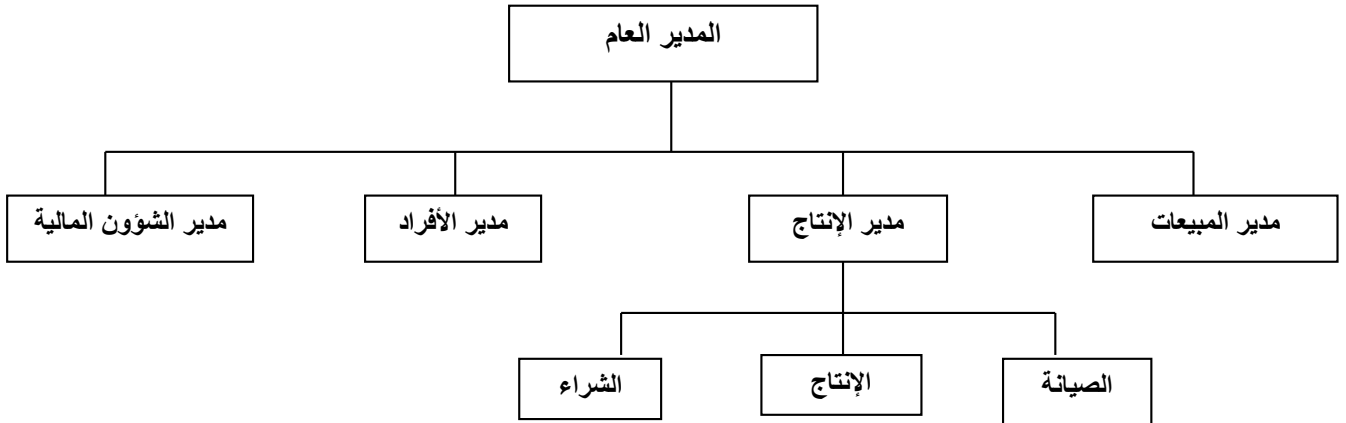


المصدر: محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر، عمان، 2010، ص 199.

### ب- تبعية إدارة الشراء لإدارة الإنتاج

ويحدث ذلك في المنظمات التي تعتبر الإنتاج هو العمود الفقري الذي تدور حوله كافة الأنشطة الأخرى، ويتزايد الميل نحو الأخذ بهذا الأسلوب كلما تزايد تأثير عمليات توفير المواد وقطع الغيار والمستلزمات السلعية الأخرى على كفاءة إدارة الإنتاج في انجاز المهام المطلوبة منها، ويوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل رقم (04): تبعية إدارة الشراء لإدارة الإنتاج



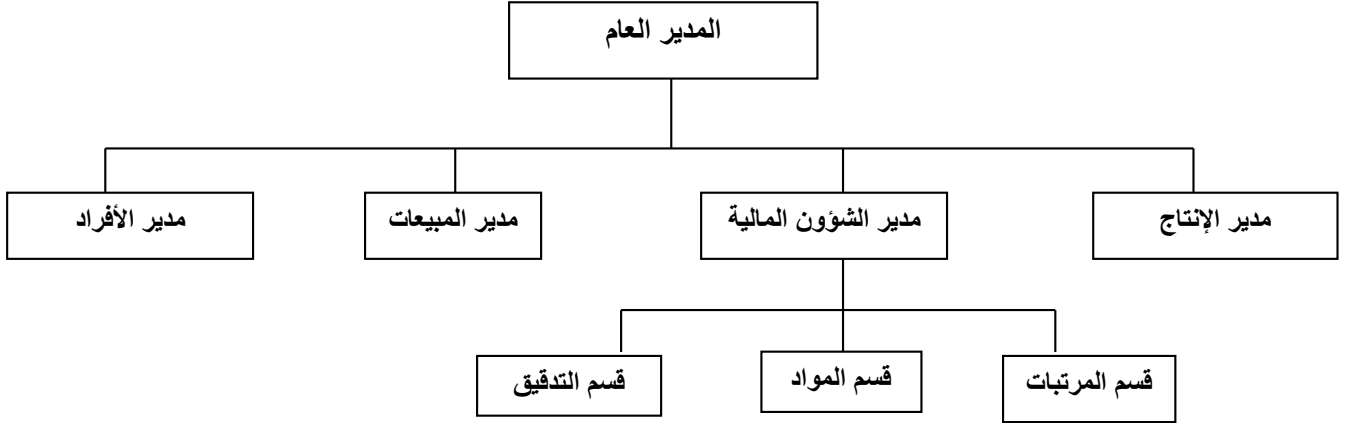
المصدر: محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر، عمان، 2010، ص 200.

### ت- تبعية إدارة الشراء للإدارة المالية

ويحدث ذلك في المنشآت التي تهتم اهتماما متزايدا بالنواحي المالية، حيث يتبع مدير الشراء المدير المالي ويقدم التقارير له مباشرة، ويوضح الشكل التالي ذلك:

## الفصل الثاني: وظيفة التموين

الشكل رقم (05): تبعية إدارة الشراء للإدارة المالية



المصدر: محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر، عمان، 2010، ص 200.

### 6- الرقابة في وظيفة الشراء

يمكن القول بان عملية الرقابة عي عملية التأكد المستمر من سير العمليات وفق الخطة الموضوعة ليسهل إجراءات التعديل والتصحيح الفوري عند حدوث أي انحراف عن الخطة، وعليه فان الرقابة على المشتريات تتم من قبل إدارة الشراء في المقام الأول، حيث يتم مطابقة المواد مع المواصفات ويساعد إدارة الشراء الأقسام الفنية المتخصصة في المنظمة. والرقابة تتم وفق مراحل إلى أن تصل حالة المطابقة عند استلام البضائع والمواد. وهناك رقابة مالية أيضا على فواتير الشراء ويتم ذلك من قبل إدارة الشراء والدائرة المالية ومدقق الحسابات.

كما ان هناك العديد من المعايير التي يمكن من خلالها الوقوف على مدى قدرة وظيفة الشراء على تحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها، نذكر منها:

- عدد مرات أوامر الشراء العاجلة (الشراء الطارئ).

- عدد مرات توقف العملية الإنتاجية نتيجة تأخر وصول الطلبية.

- نسبة العيوب في الطلبية المشتراة.

- فترة تأخر استلام الطلبية.

- أسعار شراء المنظمة بأسعار شراء المنافسين.

## الفصل الثاني: وظيفة التموين

### 7- علاقة وظيفة (إدارة) الشراء بالوظائف الأخرى:

ترتبط وظيفة الشراء ارتباطاً وثيقاً بوظائف المؤسسة الأخرى، حيث أن هناك علاقة ترابط وتكامل تجمع بين وظيفة الشراء وكل من وظيفة التخزين والإنتاج والتسويق وغيرها من وظائف المؤسسة، وهذا ما يمكن توضيحه فيما يلي:

#### أ- علاقة إدارة الشراء بالإنتاج:

تسعى إدارة الإنتاج دوماً للحصول على أعلى جودة ممكنة من المواد في الوقت المناسب لضمان استمرارية الإنتاج ومن هنا تتحتم على إدارة الإنتاج التعاون والعمل على تبادل المعلومات بهدف تحقيق الانسجام والتوافق في العمل فتقوم إدارة الشراء بإبلاغ إدارة الإنتاج بمواعيد تسليم المواد الجديدة والمواد البديلة والآلات الحديثة، بينما تقدم إدارة إنتاج معلومات عن خططها وبرامجها الإنتاجية المستقبلية وحاجاتها المختلفة من المواد وتتعاون كلتا الإدارتين في وضع المواصفات الخاصة بالمواد المطلوبة للإنتاج.

#### ب- علاقة إدارة الشراء بالمبيعات

إن الهدف الأساسي لإدارة المبيعات تسويق سلع ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، وتستطيع وظيفة الشراء خدمة هذا الهدف من خلال مساهمتها في تخفيض الكلفة النهائية للمنتج عن طريق تخفيض تكلفة المواد الداخلة في إنتاجه دون التأثير على الجودة، وتقدم إدارة الشراء للمبيعات معلومات تتعلق بأسعار المنافسين في الأسواق وأسعار المواد البديلة لوضع سياسات التسعير المناسبة، أما إدارة المبيعات فتخدم إدارة الشراء من خلال تزويدها بأرقام المبيعات المتوقعة لتتمكن من وضع خطط وسياسات الشراء المستقبلية...

#### ت- علاقة إدارة الشراء بالمالية

تتولى الإدارة المالية وضع الميزانيات التقديرية المحددة لنشاط الشراء ولا يسمح بتجاوز هذه المخصصات إلا بموافقة الإدارة العليا والإدارة المالية، وتتعاون إدارة الشراء مع المالية في عملية تسريع تحويل الفواتير للقسم المالي للإستفادة من الخصم النقدي إن وجد، كما يظهر التعاون بين الإدارتين في حالة شراء التجهيزات الرأسمالية والآلات، فقد تقترح إدارة الشراء استئجار الآلات أو شراء الآلات المستعملة بدلاً من الجديدة للتوفير على المنشأة.

## الفصل الثاني: وظيفة التموين

### ث- علاقة إدارة الشراء بالتصميم والهندسة

إن إدارة التصميم والهندسة هي المسؤولة عن وضع تصاميم السلع التي ينتجها المشروع، وتتعاون إدارة التصميم مع الشراء في تحديد مواصفات كثير من المواد، كما تقدم النصح حول إعادة تصميم لبعض السلع بما يحقق تخفيض عنصر التكلفة على المنشأة، أما إدارة الشراء فتعهد إلى إدارة الهندسة بالعمل على تبسيط التصاميم المطلوبة التي قامت بوضعها لتسهيل عملية الحصول على المواد.

#### • علاقة إدارة الشراء بالمخازن:

إن المفهوم الحديث لإدارة المواد يعني أن ترتبط إدارة الشراء وإدارة المخزون ارتباطا كاملا وهذا يوضح مدى التكامل والتفاعل بين الإدارتين، ويتم التعاون بين الشراء والمخازن بما يأتي:

- تقدم إدارة الشراء للمخازن معلومات وافية ومفصلة حول خطط وبرامج الشراء المتوقعة.

- تقدم إدارة الشراء النصح والإرشاد فيما يتعلق بأساليب وأنظمة التخزين السليمة، طرق الرقابة على المخازن.

- تقدم إدارة الشراء معلومات حول طرق حماية المواد من التقادم والبوار والتلف.

- تقدم إدارة الشراء جداول مستمرة تبين مواعيد تسليم المواد إلى المخازن.

- تقدم إدارة المخازن معلومات عن المواد البطيئة الحركة والراكدة والمواد التي فقدت قيمتها

- يجري تنسيق مستمر بين الإدارتين لتخفيض حجم الاستثمار في المخزون.

- تتعاون إدارة الشراء مع المخازن في تحديد إجراءات وطرق فحص وتفتيش المواد.

### ثانيا: وظيفة التخزين

تعتبر وظيفة التخزين الوظيفة الأساسية الثانية المشكلة لوظيفة التموين إضافة إلى وظيفة الشراء، حيث لا يمكن الفصل بينهما في العديد من الحالات، فلا يمكننا الحديث عن وظيفة الشراء بدون تخزين والعكس صحيح.

#### 1- مفهوم وظيفة (إدارة) التخزين:

هو مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.



## الفصل الثاني: وظيفة التموين

ومن هذا التعريف يتضح لنا:

- إن التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية معينة أي أن عملية التخزين ترتبط بعنصر الزمن.
- أن المحافظة على المواد بحالتها الراهنة يستوجب توفير ظروف معينة بحيث تحفظ هذه المواد من الفساد والتلف.
- أن التخزين قد يكون بغرض إحداث تغيير في شكل المواد المخزونة أو مكوناتها.
- أن التخزين قد يتعلق بتوفير المواد وقت الحاجة لها ضمانا لتدفق المواد بحيث لا يحدث توقف في العملية الإنتاجية.

### 2- أهمية وظيفة التخزين:

- قد تصل في العديد من الأحيان قيمة المخزون السلعي إلى نصف متوسط الاستثمارات في المؤسسات ومن هنا تظهر أهمية وظيفة التخزين كإحدى الوظائف الاقتصادية للمنظمة التي لا يمكن الاستغناء عنها لدورها الفعال في الحفاظ على استمرارية وبقاء المنظمة، ويمكن أن تتضح هذه الأهمية من خلال الجوانب التالية:
- التخزين يؤدي إلى خلق ما يعرف بالمنفعة الزمنية حيث يتم تخزين المواد والمستلزمات الإنتاجية لحين استخدامها في الإنتاج أو من فترة الإنتاج لفترة الاستخدام أو بمعنى أوضح من الوقت الذي يقل فيه الطلب على هذه المنتجات إلى الوقت الذي يزيد الطلب عليه.
  - التخزين يؤدي إلى خلق منفعة مضمونية السلعة وذلك من طريق التأثير على طبيعة الموجودات المخزنية بغية التأثير على طبيعتها أو أشكالها، فخير مثال على ما يحدث في التبغ لذلك وظيفة التخزين وظيفة ضرورية لتأمين الحصول على مواد وسلع لازمة للعمليات الإنتاجية بمواصفات معينة.
  - التخزين يساعد المشتريات على القيام بمسؤولياتها على أكمل وجه فبدون التخزين لا نستطيع ضمان توفير احتياجات المشروع من مواد ومستلزمات في الوقت المناسب. كما يساعد وظيفة الشراء في الاحتفاظ بالسجلات الصحيحة للرقابة على المخزون الطبيعي، وتقديم نصائح فيما يتعلق بشراء الأجزاء والمواد والسلع للمحافظة على المستويات الصحيحة من المخزون، وذلك بناء على أسلوب تخزين يقوم على نظم المعلومات السليمة من دفتر به حركة كل صنف.

## الفصل الثاني: وظيفة التموين

- التخزين ضروري لمواجهة المقتضيات الطبيعية للصناعة، فعلى الرغم من التقدم الكبير في وسائل النقل والمواصلات ووسائل الاتصال في عصرنا الحديث، مما أدى إلى السهولة الكبيرة لعملية تحميل السلع من مواطن إنتاجها إلى مواطن استهلاكها، إلا أن طبيعة الصناعة مازلت تستلزم ضرورة القيام بالتخزين كميات هائلة من السلع والمواد لمواجهة مقتضيات وظروف الإنتاج.

- التخزين ضروري في حالة المضاربة حيث يتم تخزين مواد ومستلزمات في أوقات انخفاض أسعارها حتى يمكن الاستفادة من فروق ارتفاعات الأسعار في المستقبل .

- التخزين ضروري لشيوع عدم التأكد نسبة المستقبل ما يدور سواء فيما يتعلق بظروف الشراء وتوافر الاحتياجات أو مصادر التوريد أو النقل، إذ أن هذه الظروف متغيرة وفي ديناميكية مستمرة أو غير منتظمة الأمر الذي يصعب معه الوفاء بحاجة المنشأة في الوقت المناسب دون القيام بوظيفة التخزين.

- التخزين يساعد على تحقيق الكثير من الوفورات الاقتصادية للمشروع، وعادة ما يتحقق ذلك من خلال ضمان استمرارية نشاط المشروع وتقليل فرص التلف والتقادم وتخفيض رأس المال في المخزون والتقليل إلى ادنى حد يمكن من الخسائر في المخزون السلعي وأخطار الجهات المسؤولة عن الفائض والأصناف المتأكدة حتى تعمل على التخلص منها وبيعها.

### 3- أنشطة إدارة التخزين:

تقوم وظيفة التخزين بممارسة مجموعة من المهام والأنشطة التي تسمح لها بتحقيق أهدافها، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- **الاستلام:** وهو قبول المواد أو البضاعة الداخلة إلى المخازن من مختلف المصادر الخارجية منها والداخلية وإدخالها في السجلات المخزنية، وإعداد مستندات الاستلام الأصولية التي تثبت فيها كمية المواد المستلمة ونوعيتها وتاريخ الاستلام واسم المجهز واسم المتسلم وتوقيعه. ولا يتم قبول واستلام المواد إلا بعد فحصها، وذلك للاطمئنان على مستوى الجودة، وتتم عملية الفحص عن طريق مطابقتها بالمواصفات المطلوبة، وعلام الجهات المعنية في المنشأة في حالة وجود أي نقص أو تلف أو مخالفات للمواصفات.

- **المحافظة على المخزونات:** تمارس إدارة التخزين مهمة المحافظة على المواد المخزونة لحين طلبها وتهيئة الظروف المناسبة للتخزين.

## الفصل الثاني: وظيفة التموين

- **صرف المواد المخزونة:** يتم صرف المواد المخزونة وفقا لأوامر الصرف المعتمدة، بعد التأكد من صحة الطلب الوارد والجهة الطالبة، ويتم الصرف بموجب مستند صرف يدون فيه اسم الجهة الطالبة وكمية المواد المطلوبة ونوعها وتاريخ التجهيز.
- **حركة المواد الواردة والصادرة:** إعلام الجهات المعنية بحركة المواد الواردة والمجهزة ومعدل حركة المواد المخزونة، بهدف قيام الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة بخصوص المواد سريعة الحركة أو البطيئة أو الراكدة.
- **مراقبة الخزين:** تمارس إدارة التخزين مهمة الرقابة للتعرف على الحدود العليا والدنيا للمواد المخزونة، والقيام بإعادة الطلب عند وصول مستوى الخزين إلى حدود معينة.
- **استغلال المساحات المخزنية:** تقوم إدارة التخزين بتركيب المخازن بشكل يساهم في استغلال المساحات المخزنية استغلالا امثالا، كما تقوم بترتيب الخزين داخل المخازن ترتيبا امثالا.
- **تحديد المعدات المخزنية:** تقوم إدارة التخزين بتحديد المعدات المخزنية اللازمة وكذلك معدات المناولة الداخلية الملائمة أو المناسبة لنوع المواد المخزونة.
- **تحديد حجم القوى العاملة في المخازن:** يقع على عاتق إدارة التخزين تحديد حجم القوى العاملة المطلوب تشغيلها في المخازن، وتحديد مواصفاتها والمؤهلات الواجب توفرها فيها.

### 4- التخطيط في وظيفة التخزين:

#### أ- مفهوم وأهمية تخطيط المخزونات:

يقصد بالتخطيط النشاطات أو الأعمال الواجب تنفيذها في مجال إدارة المخازن لتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة المخازنية كما يعتبر عملية الاختيار بين البدائل المتعددة واختيار الأمثل منها و كذلك التنبؤ والتوقع والتقدير وتحديد السبل لتوفير الكميات في الوقت المناسب.

#### ❖ أهمية وفوائد تخطيط التخزين:

- وسيلة فعالة للاستخدام الأمثل لرأس المال وذلك من خلال تحديد الكمية المناسبة والحدود الدنيا والقصى وحد الطلب.
- الاعتماد على التخطيط العلمي الذي يتطلب توفر المعلومات وتحليلها وتحديد البدائل واختيار الأمثل منها.

## الفصل الثاني: وظيفة التمويل

- التخطيط الجيد للمخزون يمنع توقف الإنتاج بتوفر احتياجاته وفق متطلبات جداول الإنتاج وخطته وتوفر المرونة في الحصول على المواد لمواكبة تقلبات الإنتاج نتيجة تقلب السوق.

ب- خطة التخزين:

يقصد بخطة التخزين تلك القرارات المتعلقة بتحديد مستويات المخزون وهذه المستويات هي:

❖ مستوى الحد الأعلى للمخزون:

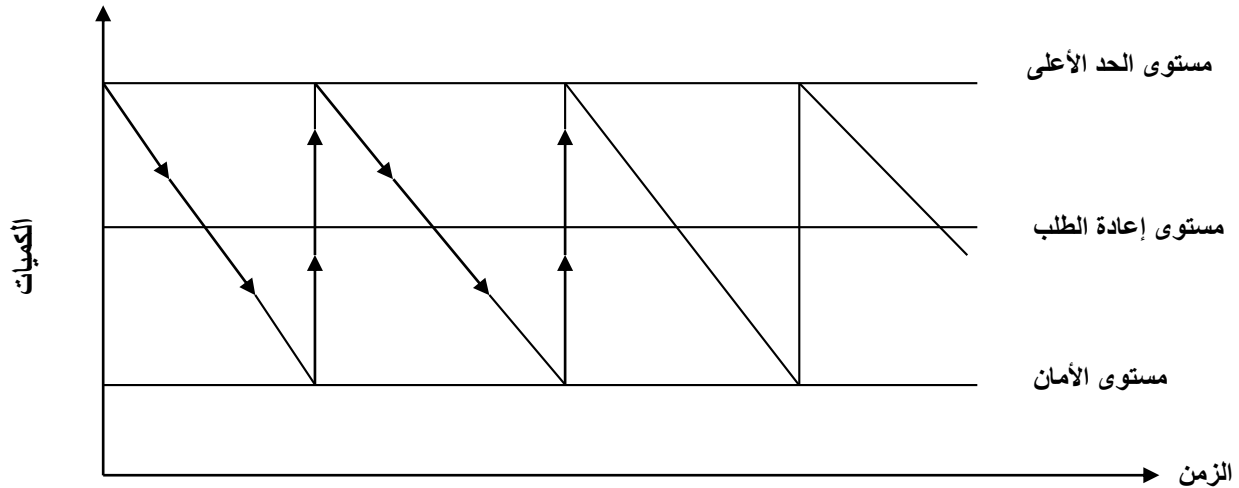
وهو يمثل أقصى رصيد يمكن السماح به للمخزون ويتألف من جزأين رئيسيين:

- مخزون تشغيلي: وهو يساوي الكمية الاقتصادية للشراء.

- مخزون الأمان: وهو الكميات الإضافية التي تحتفظ بها المنظمة لمواجهة الظروف غير العادية.

ويظهر الشكل التالي مستويات المخزون:

الشكل رقم (06): مستويات المخزون



المصدر: محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر، عمان، 2010، ص 235.

❖ مستوى الحد الأدنى للمخزون:

وهو ما يطلق عليه اسم مخزون الأمان وهو يمثل رصيد المخزون قبل لحظة استلام طلبية الشراء من قبل

إدارة المخزون في حالة ما إذا كان معدل السحب منتظم ويختلف هذا الحد من صنف لآخر كما تتداخل عوامل

كثيرة في تحديده منها:

## الفصل الثاني: وظيفة التموين

- معدل السحب من الصنف خلال وحدة الزمن.
- الفترة الزمنية اللازمة لإعادة شراء الصنف.
- أهمية الصنف بالنسبة لاستمرار العمل.
- درجة عدم التأكد في عمليات الشراء.

### ❖ مستوى إعادة الطلب:

وهو رصيد المخزون الذي تطلب عنده إدارة المخازن من إدارة الشراء إصدار أمر الشراء لزيادة رصيد المخزون التشغيلي، ويتم تحديد مستوى إعادة الطلب بعد الأخذ بالحسبان ما يلي:

- طول الفترة الزمنية اللازمة للتوريد.
- مستوى الحد الأدنى للمخزون.
- معدل السحب ودرجة الثبات أو الاستقرار فيه.

### 5- تنظيم وظيفة التخزين:

ترتبط عملية تنظيم وظيفة التخزين ارتباطا مباشرا بالإدارة العليا للمؤسسة، فهي التي تقرر أن تضعها في الهيكل التنظيمي على شاكلة إدارة أو قسم أو شعبة، والقرار هنا يستند إلى الأهمية والكمية والفلسفة التي تؤمن بها المؤسسة.

ومهما يكن موقع وظيفة التخزين في الهيكل التنظيمي فإنه لا يتجاوز أن يأخذ احد النماذج التالية:

أ- الاستقلالية والتبعية المباشرة للمدير العام أو لرئيس مجلس الإدارة ويكون هذا في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.

ب- التبعية لإدارة الإنتاج بحيث يكون قسم تابع لمدير الإنتاج.

ت- التبعية لإدارة المشتريات: وفي الأغلب فإن الكثير من المنظمات تميل إلى هذا النموذج نظرا لتقارب وتكامل النشاطين والوظيفتين.

ث- التبعية للإدارة المالية وذلك ضمانا للرقابة المالية على المخزون وبخاصة عندما يكون الاستثمار بهذا المجال.

## الفصل الثاني: وظيفة التموين

### 6- الرقابة في وظيفة التخزين:

تعتبر الرقابة على المخزون عنصر هام ووظيفة في غاية الأهمية وذلك من خلال مراقبة المواد المخزنة عند استلامها كمدخلات أو عند إصدارها وصرفها، وكذلك بالإشراف على حمايتها والمحافظة عليها من التلف أو السرقة وكذا جردها، ومقارنة ما تم تسليمه وما تم إصداره وما هو باقي في المخزن استنادا لسجلات ودفاتر المحاسبة، وكذلك العمل على توفير الحد الأدنى من المواد المخزنة وتحديد نقطة إعادة الطلب حتى يتم تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد ممكن.

كما أن هناك مجموعة من المعايير التي يمكن الاسترشاد بها على مدى كفاءة وفعالية وظيفة التخزين على تحقيق أهدافها، ذكر من بين أهمها:

- نسبة النمو في تكاليف التخزين.
- عدد الوحدات التالفة في المخازن.
- فترة التأخر في تسليم طلبيات الإدارات والأقسام.
- معدل إصابات العمال في المخازن.
- عدد الوحدات المفقودة لكل صنف.

الفصل الثالث:  
وظيفة الإنتاج  
والتسويق

### أولاً: وظيفة الإنتاج

يعد الإنتاج بشقيه المادي والخدمي أساس محور النشاط الإنساني الفردي والجماعي، ونظراً لأهمية عنصر الإنتاج في حياة الفرد والجماعة والمنظمة وفي استمرار نمو اقتصاديات الدول وتقدم المجتمعات، اهتم به الإنسان من خلال القيام بعملية تنظيم وإدارة موارده للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجياته اللامتناهية، وبهذا أصبح نشاط الإنتاج نشاطاً رئيسياً تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول.

#### 1- مفهوم وظيفة الإنتاج:<sup>1</sup>

ينظر إلى وظيفة الإنتاج على أنها ذلك النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى تحويل أنواع معينة من المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات. كما ينظر إلى وظيفة الإنتاج على أنها تلك الوظيفة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بخلق المنفعة الشكلية والزمانية والمكانية للسلعة. فوظيفة الإنتاج هي وظيفة فنية وإدارية متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها والحصول على المخرجات ممثلة بالسلع والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع.

هذا وقد يطلق على هذه الوظيفة لفظ وظيفة الإنتاج أما البعض الآخر فإنه يطلق عليها لفظ العمليات وهنا تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- إن مصطلح الإنتاج يشير إلى الإنتاج المادي الذي تقدمه المنظمات الصناعية فقط غير أنه مع بداية عقد الخمسينات طبقت قواعد ومبادئ وظيفة الإنتاج المادي على الإنتاج الخدمي أيضاً واتفق على تسمية تلك الوظيفة باسم إدارة العمليات، ولتمثل بذلك كل الإنتاج المادي والخدمي في آن واحد.

#### 2- أهداف وظيفة الإنتاج:

تسعى وظيفة الإنتاج من خلال أنشطتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن حصرها في:

- الإنتاج في الوقت المحدد وذلك من خلال التخطيط الجيد للإنتاج والجدولة المناسبة.

- الإنتاج بالكمية المطلوبة ضمن معطيات الطاقة الإنتاجية المتاحة واحتياجات السوق.

- الإنتاج بالجودة المناسبة وحسب مستوى المواصفات المحددة.

- الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وفي إطار الإمكانيات المادية والمالية والبشرية المتاحة.



### 3- خصائص الإنتاج الحديث:

يتميز الإنتاج الحديث بعدد من الخصائص والمواصفات التي تساعده على النمو والتطور مع مرور الزمن، هذه الخصائص يمكن حصرها في:<sup>2</sup>

أ- **التخصص:** ويقصد به تركيز المنتجين على صنع سلعة واحدة أو إنتاج مجموعة مترابطة من السلع مما يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وارتفاع مستوى جودته، ويعني التخصص أيضا تقسيم العمل أو الجهود بالنسبة للعمال والإدارة.

ب- **المكننة:** من الخصائص الأساسية للإنتاج الحديث استخدام الآلات والأجهزة في العملية الإنتاجية. إذ تمكن الإنسان منذ سنوات بعيدة من استخدام الآلات والمعدات بدلا من معارة القوى العاملة. إلا انه قد نجح أخيرا في نقل قدر معين من الذكاء إلى الآلة، وبمعنى آخر تستطيع بعض الآلات والأجهزة أداء العمل الذي صممت من اجله بدون الحاجة إلى تدخل الإنسان خلال أدائها له، وهذا يعني أن الاتجاه الحديث للإنتاج يشير إلى استخدام المتزايد للقوى العاملة الميكانيكية بدلا من القوى العضلية.

ج- **الهندسة الصناعية:** الخصية الثالثة هي الاستخدام المتزايد للهندسة الصناعية، ويقصد بالهندسة الصناعية: الاهتمام بتصميم وتحسين وتركيب نظم متكاملة من العمال والمواد والمعدات، وهي تعتمد على المعرفة والمهارة المتخصصة بالعلوم الرياضية والطبيعية والاجتماعية، مع مبادئ وطرق التحليل والتصميم الهندسي لتحديد مواصفات النتائج التي يمكن التوصل إليها من تلك النظم والتنبؤ بها وتقويمها، وقد ساهمت الهندسة الصناعية عن طريق استبعاد الضياع وعدم الكفاءة إسهامات هامة في زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.

د- **استخدام الحاسبات الالكترونية:** الخصية الرابعة الاستخدام المتزايد للحاسبات الالكترونية ومعدات معالجة المعلومات، وقد امتد استخدامها إلى العديد من المجالات، منها على سبيل المثال البحوث العلمية مراقبة عمليات الإنتاج، والرقابة على المخزون ومراقبة الجودة والصيانة، وإعداد أجور العاملين والحسابات.

هـ- **استخدام الطريقة العلمية:** أصبح استخدام الطريقة العلمية في حل أي مشكلة سواء كانت إدارية أم هندسية أم مشكلة أخرى، تتعلق بالعمليات الإنتاجية أمرا شائعا في معظم المصانع الحديثة.

و- **بحوث العمليات:** أما الخصية السادسة فهي استخدام بحوث العمليات كأداة مساعدة على اتخاذ القرارات.

#### 4- أنواع النظم الإنتاجية:

يمكن التمييز بين مجموعة من أنظمة أو أساليب الإنتاج التي يمكن للمؤسسات الإنتاجية أو الصناعية أن تتبنى إحداها أو المزج بين البعض منها، هذه الأنظمة تتمثل في: <sup>3</sup>

##### أ- نظام الإنتاج المستمر:

تتبع المؤسسة نظام الإنتاج المستمر في حالة إنتاج سلعة واحدة أو عدة أصناف متماثلة كبيرة، ويتم الإنتاج بهدف التخزين وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة ثابتة لفترة طويلة. من أهم الصناعات التي تتبع هذا النظام، الصناعات البتروكيميائية ومصانع الإسمنت وتكرير السكر...إلخ.

ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النظام ما يلي:

- يختص بإنتاج منتجات نهائية نمطية، وتكون المواد المستعملة وطريقة التشغيل نمطية، مما يتطلب ترتيب الآلات في شكل خطي في مواضع خاصة طبقاً لتتابع عمليات التشغيل لاعتماد هذا النظام على خطوط الإنتاج المتصلة؛

- إنتاج جميع الوحدات والكميات بنفس العمليات والمراحل الإنتاجية؛

- سرعة تحرك المنتجات داخل المصنع وسهولة مناولة المواد نتيجة استخدام النقل الآلي؛

- هناك عدد قليل من أوامر الإنتاج وعدد قليل من التغييرات التي تتم بعد التعليمات الأولية التي تعطي سهولة تحديد مستلزمات الإنتاج ومواصفاته بدقة؛

- عدد العمال يكون قليل، لا يشترط التخصص والمهارة العالية، دورهم هو في الغالب تشغيل ومتابعة وتوقيف الآلات التي تكون تقريباً بصفة آلية كلياً؛

- المخزونات من المواد الأولية تكون منخفضة ومن المنتجات الجارية تكون تقريباً معدومة، لأن المواد الأولية تستخدم بكميات كبيرة وبمعدلات ثابتة؛

- ضرورة القيام بالصيانة الوقائية تحت ضغط خطر التوقف الكلي للورشة في حالة حدوث أي عطل لآلة من الآلات؛

- من الأهم إقامة توازن لطاقات الآلات من أجل تقادي الاختناقات.

ب- نظام الإنتاج المتقطع (المنفصل):

يبدأ العمل وفقا لهذا النظام بإنتاج أجزاء المنتج التام تبعا لما هو محدد لها في التركيبة الفنية له، حيث يتم تخصيص أوامر العمل على خطوط الإنتاج على شكل دفعات، ويتم التصنيع حسب ما هو محدد في المسار الفني لتصنيع الدفعة، إذ يبدأ العمل على تلك الأجزاء. واحد تلو الآخر أو دفعة إلى حين إكمالها بالكامل ويبدأ التجميع المتتالي للأجزاء الذي قد يولد أجزاء أكبر إلى حين الوصول إلى المنتج النهائي التام .  
ومن أهم الخصائص المميزة لهذا النظام ما يلي :

-معظم المنتجات تصنع بكميات قليلة نسبيا مقارنة مع النظام المستمر  
-تجمع الآلات حسب طبيعة الأعمال التي تقوم بها في ورشات وظيفية ولديها مواضع عامة  
-يكون العاملين على الآلات متخصصين وتتعدى مهامهم حدود التشغيل والمتابعة وإيقاف الآلات إلى التدخل في صناعة الأجزاء.

-أوامر الإنتاج تكون متعددة وتتطلب تعليمات عديدة ومتجددة؛  
-المخزون من المواد الأولية والمنتجات الجارية يكون مرتفع ومتعدد نظرا لصعوبة توازن الطاقة لمناصب العمل.

ج- الإنتاج حسب المشروع (بالوحدة):

يتم الاعتماد على هذا النظام إذا كانت عملية الإنتاج تتعلق بإنتاج منتج واحد يتميز بمواصفات فنية محددة مسبقا مثل صناعة باخرة، بناية، بناء سد، إنتاج فيلم أو تنظيم ألعاب أولمبية...إلخ. تعرض سيرورة الإنتاج آنذاك بمجموعة منتظمة من العمليات التي لا تجدد لأكثر من مرة والتي تعبر عن تنسيق كل العمليات التي تقود إلى الانتهاء من المشروع. حيث يتم التصنيع على خط إنتاجي واحد ويبدأ العمل في المصنع وفق أسلوب (المجاميع) المجموعة الأولى، المجموعة الثانية، وهكذا (من بداية الخط إلى حين إكمالها في نهاية ذلك الخط، والخاصية الوحيدة للإنتاج حسب المشروع هي التي تسمح أثناء سير التنفيذ بإجراء تغييرات عديدة والتي تكون ضرورية من وجهة نظر الأجال والتكاليف. ويتميز هذا النظام باستخدام تكنولوجيا كثيفة وعدم استقرار.

د- نظام الإنتاج حسب الطلبات:

يعتبر نظام الإنتاج حسب الطلبات كبديل لنظام الإنتاج لأغراض التخزين ومن بعد ذلك تتم عملية التوزيع. فالمؤسسة وفق نظام الإنتاج حسب الطلبات لا تبدأ في عملية الإنتاج إلا إذا تم إبرام عقود صارمة (أكيدة) مع الزبائن وبالتالي تتفادى تخزين المنتجات النهائية إلا في الحالات الاستثنائية التي يتم فيها إلغاء الطلبات. ويحقق نظام الإنتاج حسب الطلبات قدرا أكبرا من المرونة في تصميم المنتجات الهادفة إلى تلبية رغبات الزبائن

## الفصل الثالث: وظيفة الإنتاج والتسويق

وحاجاتهم، لأن المؤسسة تقوم بموجب هذا النظام بإنتاج السلع وفقا للمواصفات التي يحددها المستهلك/ الزبون وذلك كما في صناعة الأثاث مثلا. كما يؤدي هذا النظام إلى تقليل نسبة المخاطرة المتعلقة بالاحتفاظ بكميات قد تكون كبيرة في المخازن كما أنه يحقق أيضا السيطرة المحكمة على الجودة. ويتميز نظام الإنتاج حسب الطلبيات بعدة خصائص أهمها:

- يختص بإنتاج عدد محدود من المنتجات النهائية غير النمطية.
- الإختلاف في مواصفات الأنواع المختلفة من المنتجات.
- تعقيد نظام الرقابة على الإنتاج لتغيير عمليات الإنتاج.
- بطء حركة السلع وطول الدورة الإنتاجية.
- صعوبة تحديد مستلزمات ومواصفات الإنتاج.

### هـ - نظام الإنتاج من أجل التخزين:

يتخصص المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج المنتجات وفقا للمواصفات التي تحددها أقسام التسويق والتصميم على ضوء دراسات السوق والسلعة ويتبع سياسة الإنتاج لأغراض التخزين ومن ثم البيع، حيث يشتري الزبون منتجات تكون موجودة بالمخزون المشكل من طرف المؤسسة وذلك أثناء الطلب عليها. ويتم بموجب هذا النظام إنتاج عدد كبير من أصناف السلع المتماثلة وبكميات كبيرة، كما هو الحال في مصانع الأجهزة الكهرومنزلية بهدف إتاحة المنتجات بجعلها متوفرة للتوريد الفوري أثناء ورود الطلب عليها من قبل العملاء. وفي الغالب تلجأ المؤسسات إلى إتباع هذا النظام وذلك لسببين رئيسيين هما :

- بالنسبة للمنتجات التي تكون آجال إنتاجها أعلى من آجال التسليم المطلوبة أو على الأقل الآجال المقبولة من طرف الزبائن (مثل الملابس، الأدوات الكهرومنزلية... الخ). وهنا يكون الحل الوحيد هو وجوب الإنتاج مسبقا حسب الخصائص التي يتم تحديدها قبل ظهور الحاجة إلى المنتجات (الطلب عليها) من أجل إرضاء الزبائن.
- من أجل إنتاج كميات كبيرة بالاعتماد على إستراتيجية الإنتاج الكبير.

### 5- إدارة وظيفة الإنتاج:

تقوم وظيفة الإنتاج بإدارة وتسيير مختلف الأنشطة المتعلقة بها، وذلك من خلال قيامها بوظائف التسيير الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بغية تحقيق الأهداف الرئيسية التي وجدت من أجلها، هذه الوظائف التي تقوم بها وظيفة الإنتاج يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>4</sup>

### أ- تخطيط العمليات الإنتاجية:

يعتبر موضوع تخطيط العمليات الإنتاجية من أهم المواضيع في مجال إدارة الإنتاج وذلك لأنه يتعلق بالتخطيط واتخاذ الاحتياطات لمجابهة التغيرات في المستقبل. وتقوم عملية تخطيط العمليات الإنتاجية على أساس تحديد خطوات العمليات الإنتاجية وكيفية سير وتتابع هذه العمليات وذلك بهدف تقديم المنتج بالكمية المطلوبة وبالمواصفات المحددة وبأقل سعر ممكن. وسوف يتم تناول تخطيط العمليات الإنتاجية في جزئين هما:

#### ❖ تخطيط الطاقة الإنتاجية:

يتعلق تخطيط الطاقة الإنتاجية بالقرارات الإستراتيجية طويلة الأمد وذلك لان بناء المصنع وتصميمه وشراء الآلات والمعدات الأساسية يعتمد على القرار الاستراتيجي المتعلق بالطاقة الإنتاجية. ويمكن تقسيم مستويات الطاقة الإنتاجية إلى:

- **الطاقة التصميمية:** هي الطاقة القصوى المصممة على أساسها الماكينة والتي لا يمكن الوصول إليها لاعتبارات تشغيلية فنية. إذ تفترض اشتغال الماكينة بأقصى سرعة وبدون انقطاع طيلة أيام العمل مع استخدام الإمكانيات اللازمة لاستغلالها كلياً.

- **الطاقة المتاحة:** هي الطاقة التي يمكن استغلالها أو الوصول إليها في حالة توفر الظروف الاعتيادية والتي تقل دائماً عن الطاقة التصميمية لاعتبارات تشغيلية.

- **الطاقة الفعلية:** هي الطاقة المحسوبة على أساس ما استغل فعلاً من الطاقة المتاحة وقد تساوي المتاحة أحياناً أو تتجاوزها.

#### ❖ وضع خطة الإنتاج:

خطة الإنتاج هي معدلات الإنتاج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة. وتتكون خطة الإنتاج من الأجزاء الرئيسية التالية:

- التنبؤ بالطلب المستقبلي من خلال دراسة حالة السوق.

- خطة التسويق المتبعة.

- الطلبات المباشرة من العملاء.

❖ **جدولة العمليات:**

تظهر خطة الإنتاج كمية وحجم ووزن كل منتج يراد تصنيعه، وبناء على هذه الخطة يتم تحويل الكميات المدونة فيها إلى جدول إنتاج ضمن إطار زمني يحدد وقت بدأ العمل ووقت الانجاز. وتتقسم عملية جدولة العمليات إلى الأنشطة التالية:

- **المسارات:** تحديد أين سينفذ العمل.
- **الجدولة:** تحديد متى سينفذ العمل.
- **التنفيذ:** إصدار الأوامر لبدء العمل.
- **الرقابة:** مراقبة العمليات لتحديد والتأكد من أن العملية تنفذ وفق لما هو مجدول.
- **الإسراع:** أو التشهيل لتحسين وقت تنفيذ العملية.

**ب- تنظيم وظيفة الإنتاج:**

تقوم بوظيفة الإنتاج وحدة إدارية متخصصة، قد تكون على شكل دائرة أو قسم وذلك وفقا لأهمية وظيفة الإنتاج في المنظمة، ونظرة الإدارة إلى تلك الأهمية. ووظيفة الإنتاج هي المسؤولة عن تصميم وتشغيل أنشطة النظم الإنتاجية والرقابة عليها، وذلك من خلال القيام بأنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ويتم تنظيم وظيفة الإنتاج من خلال تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يتم تأديتها ومن ثم تجميعها في مجموعات متشابهة وتخصيص وحدات إدارية لتنفيذ تلك الأنشطة. بعد ذلك تأتي عملية تحديد سلطات ومسؤوليات كل وحدة إدارية داخل دائرة الإنتاج ومن ثم تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، وبناء عليه يصبح بالإمكان رسم الخريطة التنظيمية لدائرة الإنتاج التي توضح تبعيتها الإدارية بالإضافة إلى التقسيمات الإدارية داخلها.

**ج- الرقابة على الإنتاج:**

تمثل الرقابة على الإنتاج المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية المتعلقة بوظيفة الإنتاج فالرقابة الجيدة في هذا المجال تعتبر من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة صناعية أو تجارية أو زراعية أو خدمية.

وتهدف وظيفة الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من حسن سير العملية الإنتاجية ومن أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة بدون أي انحرافات، وبالتالي فهي تعمل على المراقبة المستمرة للعمليات الإنتاجية.

### ثانيا: وظيفة التسويق:

نظرا للتطورات الحاصلة في كافة مجالات الحياة وانعكاس ذلك على مختلف المؤسسات، التي أصبحت تسعى بشكل دائم على إشباع حاجات ورغبات الأفراد، الأمر الذي أدى إلى تعاظم دور وظيفة التسويق، مما جعلها تمثل ركيزة أساسية في التوفيق بين حاجات المجتمع المتزايدة والإمكانات المحدودة للمؤسسة.

### 1- مفهوم وظيفة التسويق:

قبل التطرق إلى مفهوم وظيفة أو إدارة التسويق وجب علينا في البداية توضيح معنى مصطلح التسويق، وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل التالي: ما المقصود بالتسويق؟، وفيما يلي شرح لهذا المفهوم:<sup>5</sup>

إن التسويق هو مجال معرفي متخصص واسع يتداخل في بعض الجوانب مع النشاطات الأخرى للمنشأة. فلا عجب من وجود تعريفات متعددة للتسويق. فإذا ما كانت نظرتنا شمولية macro للمجتمع والاقتصاد يكون التسويق هو ذلك النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات للمستهلكين بما يحقق الأهداف الاقتصادية للمجتمع. أما على مستوى المنشأة، حيث نظرة التحليل الجزئي micro، فقد قامت جمعية التسويق الأمريكية مؤخرا بتقييم أكثر من خمسة وعشرين تعريفاً للتسويق حتى وضعت تعريفها له كما يلي:

التسويق هو تخطيط وتنفيذ عمليات التسعير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار والقيام بعمليات التبادل التي تسعى لإشباع حاجات ورغبات الأفراد والمنشآت.

وكذلك يمكن تعريف التسويق بأنه ذلك النشاط الذي يقوم بالتعرف على حاجات الأفراد والمنشآت والمساعدة في إيجاد المنتجات والسلع والخدمات التي يمكن أن تشبعها، والعمل على تعريف وإقناع المستهلكين بالسلع والخدمات المنتجة، فضلا عن ضمان تدفقها حتى تصلهم بالسعر المناسب وبما يضمن إشباع حاجاتهم.

ولعل أكثر التعريفات قبولا هو ما أشار به Philip Kotler، رائد المدرسة الحديثة في التسويق حيث عرف التسويق على أنه الجهود التي يبذلها الأفراد والجماعات في إطار إداري واجتماعي معين للحصول على حاجاتهم ورغباتهم من خلال إيجاد وتبادل المنتجات والقيمة مع الآخرين.

كما يقوم المفهوم الحديث للتسويق على أن عمليات إشباع حاجات أو تلبية رغبات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي هي نقطة الانطلاقة لتحقيق أهداف المنشأة.

كما تعددت وجهات النظر التي تناولت مفهوم إدارة التسويق، إلا أننا نجد أنها تلتقي عند نقاط أساسية يمكن أن تحدد المفهوم العام لهذه الإدارة، ومن ضمن هذه المفاهيم ما عرفت به إدارة التسويق بأنها كافة الأنشطة التي تتضمن تحليل، تخطيط، تنفيذ، والرقابة على المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج لخلق، بناء، وتحقيق مبادلات مربحة مع المشتريين المستهدفين لتحقيق أهداف الشركة. وتتضمن إدارة التسويق مدراء مبيعات ورجال البيع، منفذو الإعلان، مسؤولو وسائل تنشيط المبيعات، الباحثون التسويقيين، مدراء المنتج والمختصون في التسعير وآخرون.<sup>6</sup>

### 2- أهداف وظيفة التسويق:

على الرغم من تعدد وتنوع الأهداف التي تسعى وظيفة أو إدارة التسويق إلى تحقيقها من منظمة لأخرى، إلا أن هناك أهدافاً مشتركة وعامة تسعى هذه الوظيفة إلى تحقيقها، والتي يمكن حصرها في:<sup>7</sup>

- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمنظمة أو من مبيعات الصناعة ذات العلاقة بعمل المنظمة.
- تحقيق رقم محدد من الأرباح الناتجة عم عملية البيع.
- تحقيق مستوى عال من رضا المستهلك أو العملاء.
- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة وتعزيزه.
- التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت خدمية أو سلعية.

### 3- التسويق وخلق المنافع:

يؤدي النشاط الذي تمارسه وظيفة التسويق إلى خلق مجموعة من المنافع التي يمكن حديدها فيما يلي:<sup>8</sup>

- أ- **المنفعة المكانية:** وهي عملية نقل السلع إلى الأسواق التي تحتاج إليها، بمعنى آخر أن المنفعة المكانية تخلق عندما يبذل نشاط معين لتوفير السلع والخدمات في المكان المناسب الذي يحتاج فيه المستهلكون إليها.



## الفصل الثالث: وظيفة الإنتاج والتسويق

- ب- **المنفعة الزمانية**: وتنتج من خلال تخزين السلع التي يحتاجها المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، أي عندما تتوافر السلع والخدمات في الوقت والزمان الذي يحتاجه فيه المستهلكون.
- ج- **المنفعة الحيازية**: وتتمثل بنقل ملكية السلع من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي.
- د- **المنفعة الشكلية**: تحويل عوامل الإنتاج إلى سلع تامة الصنع.
- 4- **عناصر المزيج التسويقي**:

يشير مفهوم المزيج التسويقي إلى مجموعة العناصر التسويقية المتكاملة والمتراصة والتي تشكل مع بعضها البعض مقومات النشاط التسويقي داخل المؤسسة، حيث يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية يطلق عليها عادة اسم 4 P's of marketing، وهي: المنتج (Product)، السعر (Price)، التوزيع (Place)، الترويج (Promotion)، والتي يمكن توضيحها أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: عناصر المزيج التسويقي

المنتج	التسعير	الترويج	التوزيع
- تشكيلة المنتجات	- السعر	- الدعاية	- قنوات التوزيع
- سياسة الماركات (العلامات التجارية)	- شروط الدفع	- الاعلان	- الموزعين
- المواصفات	- الخصومات	- تنشيط المبيعات	- التخزين
- سياسة الضمان	- البيع بالتقسيط	- العلاقات العامة	- تقنيات البيع
- الخدمات		- البيع المباشر	- فرق البيع
- التعبئة والتغليف			

المصدر: محمد الصيرفي، وظائف منظمات الاعمال، قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ص 117.

أما عناصر المزيج التسويقي في قطاع الخدمات فهي سبعة بإجماع خبراء تسويق الخدمات، إذ يضاف إلى العناصر الأربعة السابقة الذكر ثلاث عناصر أخرى هي:

- من يقدم الخدمة (People).

- عملية تقديم الخدمة (Process).

- الجوانب المادية (Physical).

#### 5- إدارة وظيفة التسويق:

إن وظيفة التسويق كغيرها من وظائف المؤسسة تسعى دائما إلى حسن إدارة وتسيير مختلف أنشطتها ومهامها بغية تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وذلك من خلال تبني وتطبيق خطة إستراتيجية فعالة، وتنظيم مختلف الأعمال التي تمارس من قبل الأفراد التابعين لها، وإقرار أنظمة تحفيز مناسبة، والقيام بعملية الرقابة للتأكد من مدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

#### أ- التخطيط في وظيفة التسويق:

يعتبر التخطيط الخطوة الأولى من خطوات العملية الإدارية في وظيفة التسويق، حيث يتطلب التخطيط الفعال ضرورة تحديد الأهداف والسياسات التسويقية ثم وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة وذلك بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

فالتخطيط التسويقي هو الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التسويقية لها، فالتخطيط التسويقي هو سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتتم المنظمات بشكل عام ببعض العمليات الإدارية لتطوير الخطط التسويقية. وتتبع أهمية التخطيط التسويقي من التعقد البيئي شديد التنافس والتي تعمل في كنفه منظمات الأعمال، فجميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية تعمل وتتفاعل بشكل معقد وتؤثر في مقدرة المنظمة في الوصول إلى مبيعات مربحة. إن من واجب المديرين في المنظمات أن يكون لديهم بعد في الرؤيا والفهم الشامل لكيفية تفاعل هذه المتغيرات، حيث يرى كثير من المديرين أن وجود تحديد وتصنيف بعض إجراءات الخطط التسويقية يساعد بصورة أو بأخرى في زيادة التعقل، وفي الحد من تعقيد بعض العمليات، وإضافة إلى البعد الواقعي لآمال المنظمات في المستقبل.<sup>9</sup>

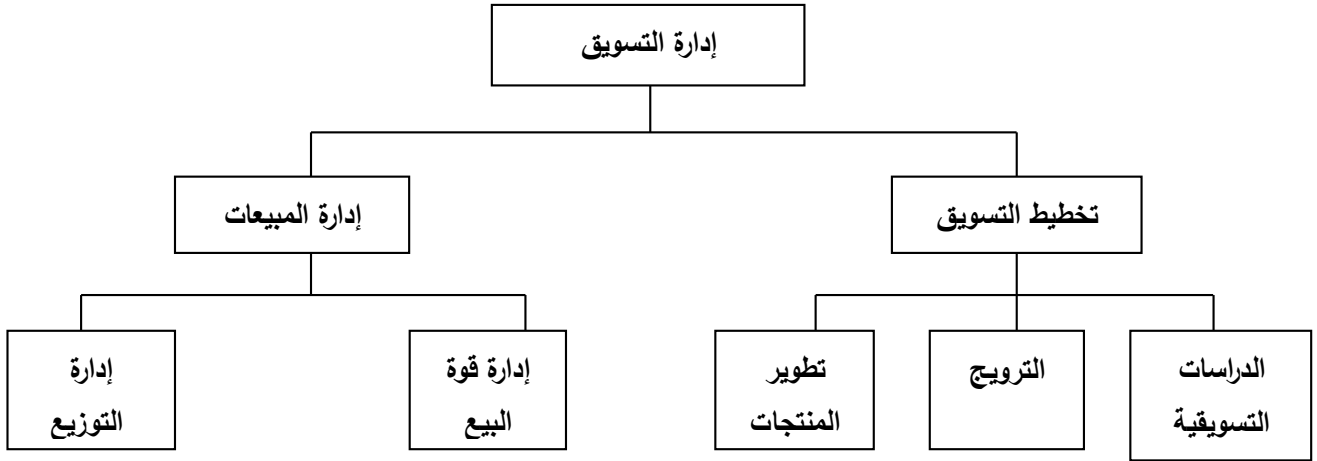
ب- تنظيم وظيفة التسويق:

توجد عدة طرق لتنظيم وظيفة التسويق حيث يتوقف اختيار طريقة دون أخرى على اعتبارات عديدة منها، حجم المنظمة، وطبيعة أعمالها وأنشطتها، طبيعة المنتجات، طبيعة الأسواق، استراتيجيات وأهداف المنظمة. وفيما يلي أشكال التنظيم الذي يمكن أن تأخذه وظيفة التسويق:<sup>10</sup>

❖ التنظيم على الأساس الوظيفي:

وهنا عادة ما يتم تقسيم المهام التسويقية إلى مجموعتين رئيسيتين هما تخطيط التسويق وإدارة المبيعات، ويقسم كل قسم بدوره إلى عدة وحدات تنظيمية وهذه الطريقة من التقسيم تتناسب بشكل جيد مع المنتجات والأسواق المتجانسة، وهي وإن كانت تمتاز بإمكانية الاستعانة بالأشخاص المتخصصين في مهام معينة إلا أنه يعاب عليها صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة وصعوبة إيصال المعلومات والشكل التالي يوضح ما سبق ذكره:

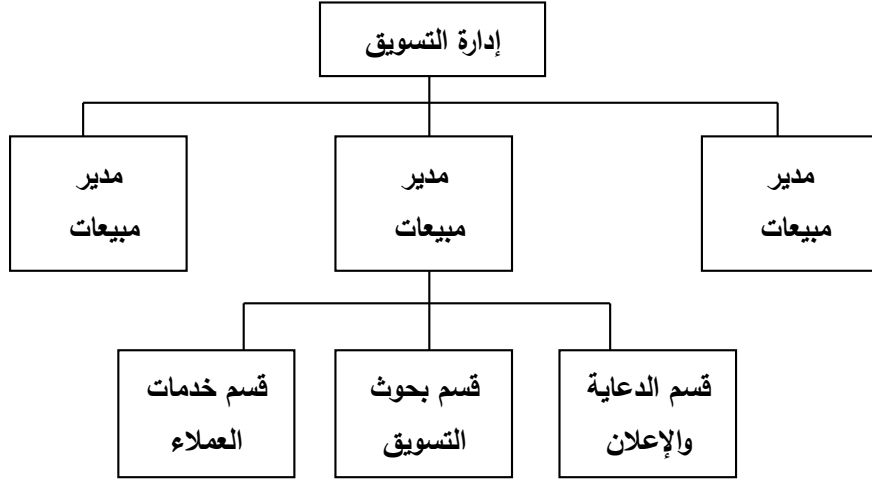
الشكل رقم 01: التنظيم الوظيفي لإدارة التسويق



❖ التنظيم على أساس السلعي:

ويناسب هذا النوع من التنظيم المشروعات الكبيرة التي تتعدد خطوط الإنتاج بها ولاسيما عندما تكون سياسية المنظمة مبنية على استقلالية المنتجات، وهنا نجد أن كل خط إنتاجي عادة ما يحتاج إلى مدير مبيعات مستقل ويمتاز هذا النوع من التنظيم بمنح الاستقلالية لمديري المبيعات في ممارسة أعمالهم وحل مشكلاتهم، ولكن يعاب عليه إمكانية حدوث ازدواجية في العمل وتضخم في الهياكل التنظيمية، والشكل التالي يسهم في إيضاح ما سبق ذكره:

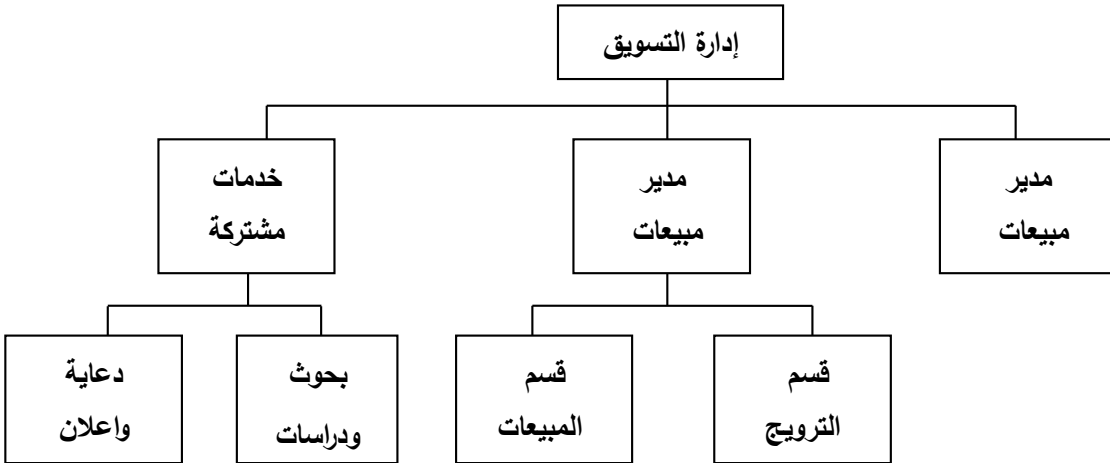
الشكل رقم 02: التنظيم السلعي لإدارة التسويق



❖ التنظيم على الأساس الجغرافي:

ويتناسب هذا التنظيم المشروعات كبيرة الحجم والتي تخدم اسواق متعددة في مناطق جغرافية مختلفة من حيث الظروف التسويقية ونوعية العملاء والسلع المراد تسويقها، ويعتمد التنظيم الجغرافي على توزيع مهام التسويق وادارة المبيعات وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

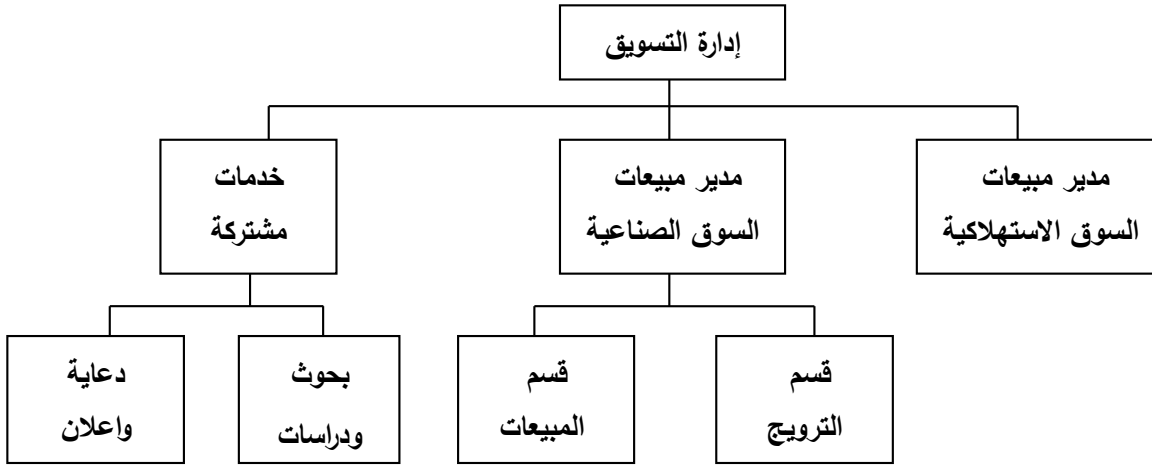
الشكل رقم 03: التنظيم الجغرافي لإدارة التسويق



❖ التنظيم على أساس العملاء:

ويتناسب هذا التنظيم مع تلك المنظمات التي تتعامل مع المستهلكين النهائيين والصناعيين في ان واحد، حيث تختلف المشاكل التسويقية باختلاف نوعية المستهلك، ويوضح الشكل التالي هذا النمط من التنظيم:

الشكل رقم 04: تنظيم إدارة التسويق على أساس العملاء



## التهميش

- 1 محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 57-58.
- 2 رضا صاحب ابو حمد ال علي وسنان كاضم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 86-87.
- 3 محمد عبد الوهاب العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات، البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 59-62.
- 4 محفوظ جودة وحسن الزغبى وياسر المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 82-87.
- 5 فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 151-152.
- 6 محفوظ جودة وحسن الزغبى وياسر المنصور، مرجع سابق، ص 97.
- 7 زكرياء الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 125.
- 8 محفوظ جودة وحسن الزغبى وياسر المنصور، مرجع سابق، ص 98.
- 9 نفس المرجع، ص ص 110-111.
- 10 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 121-123.