

محاضرات فى اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية:

العلوم المالية والمحاسبية

العلوم التجارية

العلوم الاقتصادية

علوم التسيير

الدكتور: صالح حميدات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مَقَدِّمَةٌ

يعتبر مقياس اقتصاد المؤسسة من المقاييس الأساسية والضرورية لطلبة العلوم المالية والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وغيرها، وذلك لكونه يهتم بدراسة المؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة والتي تعتبر نواة اقتصاد أي دولة وسبب تطورها وتحقيقها للنمو والتنمية الاقتصادية.

ونتيجة تعدد المواضيع المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية والتي تجعل الطالب في نوع من الحيرة بين المواضيع المختلفة والمتباعدة أحيانا في المصادر، تم إعداد هذه المطبوعة لتكون إطارا مرجعيا في مقياس اقتصاد المؤسسة لطلبة السنة الثانية علوم مالية، والعلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، وذلك لأنها جمعت العديد من المواضيع الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية والتي نجدتها في مصادر متباعدة، كما أن مواضيعها جاءت وفق المقرر الوزاري، بالإضافة إلى الأسلوب السهل والواضح والبعيد عن التعقيد والذي يساعد الطالب على الفهم الجيد لهذه المواضيع والتعمق فيه فيما بعد.

وتشتمل هذه المطبوعة على ستة فصول تتمثل في المواضيع التالية: مفهوم المؤسسة، المؤسسة والمحيط، تنظيم المؤسسة، وظائف المؤسسة، أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة، أنماط نمو المؤسسة.

ولهذا نتمنى أن تساعد هذه المطبوعة الطالبة في فهم مقياس اقتصاد المؤسسة، وأن يستفيدوا من المواضيع التي جاءت فيه.

والله وليّ التوفيق

المحتويات

الصفحة	الموضوع
01	مقدمة.....
02	المحتويات.....
04	الفصل الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....
05	I- تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
08	II- خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
09	III- أهداف المؤسسة الاقتصادية.....
13	الفصل الثاني: المؤسسة والمحيط.....
14	I- مفهوم محيط المؤسسة.....
14	II- خصائص محيط المؤسسة.....
16	III- أسباب دراسة البيئة.....
17	IV- عناصر محيط المؤسسة.....
19	V- العلاقة بين المحيط والمؤسسة.....
21	الفصل الثالث: تنظيم المؤسسة.....
22	I- مفهوم التنظيم.....
22	II- أنواع التنظيم.....
22	III- مبادئ التنظيم.....
24	IV- أهداف التنظيم.....
25	V- تعريف الهيكل التنظيمي.....
25	VI- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي.....
26	VII- أنواع الهياكل التنظيمية.....
30	الفصل الرابع: وظائف المؤسسة.....
31	I- إدارة الموارد البشرية.....
34	II- إدارة الإنتاج والعمليات.....

45الإدارة المالية.....III
51إدارة التسويق.....IV
59الفصل الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.....
60I- مفهوم التحليل الاقتصادي.....
60II- أهداف التحليل الاقتصادي.....
60III- أنواع التحليل الاقتصادي.....
62IV- أدوات التحليل الاقتصادي.....
65الفصل السادس: أنماط نمو المؤسسة.....
66I- مفهوم نمو المؤسسة.....
67II- أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو.....
68III- الظروف المساعدة على النمو.....
69IV- أنواع النمو في المؤسسة.....
73الهوامش والمراجع.....

الفصل الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

I- تعريف المؤسسة الاقتصادية

II- خصائص المؤسسة الاقتصادية

III- أهداف المؤسسة الاقتصادية

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد قَدّمت للمؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الأوقات، وحسب الاتجاهات والمداخل، إلا أنّ حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية، وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف وحيد يكون صعب للغاية، وهذا يعود للأسباب التالية:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصّة في هذا القرن.

- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، حيث ظهرت مؤسسات تقوم بعدّة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات.

ومن أبرز تعاريف الباحثين للمؤسسة نجد:²

يعرّفها "تروشي" (M.Truchy): "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".

ويلاحظ من هذا التعريف أنّ الباحث يعتبر المؤسسة عبارة عن وحدة إنتاجية، وهذا ما يتنافى مع واقع المؤسسات حالياً، حيث توجد العديد من المؤسسات تتكون من عدّة وحدات وتتوزع في أمكنة مختلفة.

أمّا "ماركس" (Marx) فيعرّفها على أنّها: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".

ويلاحظ من هذا التعريف أنّ المؤسسة تستعمل عدد كبير من العمّال، وتنتج نفس النوع من السلع، وهذا ما يتنافى مع الواقع الذي نجد به عدد كبير من المؤسسات المصغرة والصغيرة، كما هناك العديد من المؤسسات من تنتج عدّة أنواع من المنتجات.

والنقائص الموجودة في التعاريف السابقة ليست راجعة إلى ضعف صاحبي التعريفين، بل إلى الزمن الذي كانا يوجدان فيه، ومميزات المؤسسة آنذاك.

كما جاءت بعد التعاريف السابقة تعاريف أكثر شمولاً، حيث نجد " فرنسوا بيرو" (François Peroux) يعرف المؤسسة على أنها: "شكل انتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار."

ويلاحظ من التعريف السابق أنه أشمل من التعاريف السابقة، إلا أنه لم يتطرق إلى الناحية القانونية للمؤسسة، والتي تطرق إليها "الليبريتون" (M. Lebreton) حيث يعرفها على أنها: "كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل مالياً، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق." ورغم أن هذا التعريف يبرز نقطة هامة وهي نقطة الإستقلالية المالية للمؤسسة، إلا أنه يحدّد نشاط المؤسسة في أحد العنصرين: سلع أو الخدمات، وهذا ما يتنافى مع العديد من المؤسسات التي تنتج سلع وتقدم خدمات معاً.

ولهذا يمكن الاحتفاظ بالتعريف التالي للمؤسسة: فهي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/ وتبادل سلع أو/ وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

ويلاحظ من هذا التعريف أنه أشمل من التعاريف السابقة، لأنه يشمل جميع أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف، كما أنه يبرز استقلالية المؤسسة.

كما أن الاختيار بين التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها والأهمية التي تعطى لجانب أو أكثر، حيث يمكن اعتبار:³

➤ **المؤسسة وحدة للإنتاج والتوزيع:** وهنا المؤسسة تكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصّة، ويقصد هنا بوحدة للإنتاج بأنّها وحدة اقتصادية وذلك كون أنّ الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق من أجل تحقيق الربح، وتحتاج المؤسسة من أجل ذلك إلى عوامل الإنتاج (العمل، المواد الأولية، آلات، أموال، معلومات،...).

كما يقصد بها وحدة لتوزيع المداخل التي تتحقق نتيجة تحقيق القيمة المضافة التي هي عبارة عن قيمة المخرجات مطروح منها قيمة المدخلات، والتي توزّع على كلّ المتعاملين المباشرين وغير المباشرين (أرباح على أصحاب المؤسسة، الضرائب، اشتراكات الضمان الاجتماعي والتأمين، الرواتب، فوائد الدائنين،...).

➤ **المؤسسة خلية اجتماعية:** إنّ المؤسسة تقوم بتشغيل العمّال إذن فهي تقوم بوظيفة اجتماعية تتمثّل في تلبية أو إشباع مجموعة من حاجات المستأجرين كالاستقرار في المنصب، مستوى الأجر، الترقية، التكوين،... وتتعدّد الحاجات التي ينتظر العمال تليبيتها من طرف المؤسسة، وتمثّل المؤسسة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق أو جماعات أو أشخاص يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف ويساهم كل عضو منهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ **المؤسسة كمركز القرارات الاقتصادية:** تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد إذ أنّها تمثّل مركز القرارات الاقتصادية وذلك فيما يخص نوع وكمية المنتجات وأسعارها والاتصال والتوزيع... إلخ.

وهذه القرارات تمثّل اختيارات اقتصادية أي اختيارات تتعلّق بكيفية استعمال الموارد المالية والمادية المحدودة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية قصوى. كما أنّ قوة القرار تكون مبنية على استقلاليته، ويكون مدعّم بالحساب الاقتصادي الذي يتمثّل في المقارنة بين

التكاليف والعوائد الناتجة عن قرار معيّن، والذي يستلزم جمع معلومات واستعمال تقنيات مختلفة تساهم في اتخاذ القرار.

➤ **المؤسسة كمجموعة انسانية:** لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كلّ الأعضاء وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها قصد إعداد مشروعها. ومع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة عرف "بريلمان" (Brilman) المؤسسة سنة 1990 بأنها "منظمة حيّة متكونة من عاملين منظّمين حسب هيكل متميز ومزوّد بثقافة خاصّة تكمن في مجموعة قيم، معارف عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحيّة مميّزات بطيئة التقبّل للتغيّر".

➤ **المؤسسة كنظام:** كل مؤسسة مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها، كما أنّها تملك حدودا تمكنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي، ولهذا يمكن النظر إليها كنظام مفتوح لأنّها تعتبر كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها، وتتكيّف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريتها، وبواسطة نشاطات أعضائها.⁴

II - خصائص المؤسسة الاقتصادية:

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية:⁵

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء ولها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة.
- التجديد الواضح لأهدافها وسياساتها وبرامج وأساليب عملها.
- لا يمكن لأيّ مؤسسة الاستمرار بدون موارد مالية، ولهذا يجب عليها ضمان ذلك من خلال مصادر التمويل الداخلية أو الخارجية.

- تتأثر المؤسسة ببيئتها إيجابيا من خلال الفرص التي تقدّمها البيئة للمؤسسة، أو سلبيا من خلال التهديدات التي تؤثر بها عليها.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضَعُف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها...

III- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدّة أهداف، تختلف وتتعدّد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ويمكن تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:⁶

III-1: الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في:

III-1-1: تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع: لا يمكن استمرار أي مؤسسة دون

تحقيقها للربح، فالربح هو الذي يضمن استمرارها ونموّها، وبالربح يتمّ تسديد الديون، وتوزيع الأرباح على الشركاء، أو تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء غير محتملة أو مفاجئة، لذا يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا.

لكن مع مجيء النظريات الحديثة في التسيير وانفصال الملكية عن التسيير، أصبح الحديث على أنّه هناك عدّة أطراف في المؤسسة وسمّيت بالأطراف ذات المصالح (فمثلا المساهمون هدفهم تعظيم الربح، العمال هدفهم تحسين الأجر وظروف العمل، المسيرين هدفهم السلطة والمنافع... إلخ)، ولهذا فالمؤسسة الاقتصادية عبارة عن تحالف بين هذه الأطراف، وبالتالي يجب أن يكون هدف يقبل به الجميع وهو هدف تحقيق الإشباع وذلك لاستمرار المؤسسة.

III-1-2: تحقيق متطلبات المجتمع: إنّ تحقيق المؤسسة لهدفها المتمثل في تحقيق

الربح أو تحقيق الإشباع، لا يكون إلاّ من خلال تلبية حاجيات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي، أو الوطني، أو الجهوي، أو الدولي.

III-1-3: عقلنة الإنتاج: كما أنّه من أجل تحقيق المؤسسة لهدفها المتمثل في

تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا بدّ من الاستعمال الرّشيد لعوامل الإنتاج، ورفع انتاجيتها بواسطة التخطيط الجيّد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج، أي بصورة أخرى استعمال المؤسسة الجيّد والرّشيد لممتلكاتها، وبالإشراف على عمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة.

III-2: الأهداف الإجتماعية: وتتمثل في:

III-2-1: ضمان مستوى مقبول من الأجر: يتقاضى العمال أجورا أو رواتب

مقابل عملهم بالمؤسسات، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، وغالبا ما تحدّد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

III-2-2: تحسين مستوى معيشة العمال: إنّ التطور التكنولوجي والحضاري ساهم

في ظهور منتجات جديدة، والتي ساهمت بدورها في تحقيق التطور الحضاري وتغيير أذواق أفراد المجتمع وتحسينها، والتي تتحقّق من خلال ضمان مستوى مقبول من الأجر.

III-2-3: إقامة أنماط استهلاكية معيّنة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة

بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات غير موجودة في السابق، مثل حالة النقشف في الجزائر والتي دفعت الجزائريين إلى اقتناء المنتج الوطني على حساب بعض المنتجات الأجنبية. أو ظاهرة الأكلات السريعة التي انتشرت في الجزائر بشكل كبير جدّا.

III-2-4: الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: نتيجة كون المؤسسة عبارة عن خلية

اجتماعية تجمع مجموعة كبيرة من العمال تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أنه يوجد بالمؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تدعو إلى تماسك وتفاهم العمال مثل مجلس العمال والعلاقات غير الرسمية بين هؤلاء.

III-2-5: توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض

التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل، وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها، أو المحتاجين منهم (ويظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية)، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل الاستهلاك والمطاعم...إلخ.

III-3: الأهداف الثقافية والرياضية: في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال، نجد الجانب

التكويني والترفيهي أيضا ويتمثل في:

III-3-1: توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل بعض المؤسسات على استعادة

عمالها وعائلاتهم من وسائل الترفيه والثقافة كالمرسح والرحلات، وذلك من أجل زيادة رضا العاملين وولائهم للمؤسسة، والذي ينعكس بدوره على زيادة أدائهم.

III-3-2: تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع في وسائل

الإنتاج وزيادة تعقيدها أصبح من الضروري على المؤسسات تدريب عمالها الجدد رغم تحصيلهم النظري الذي تحصّلوا عليه في الجامعات ومراكز التكوين. كما أنّ التطورات التكنولوجية المستمرة أيضا تحتمّ على المؤسسات إعادة تدريب العمال القدامى وذلك بما يتماشى مع الآلات والأساليب الحديثة في الإنتاج والتسويق وغيرها.

III-3-3: تخصيص أوقات للرياضة: تسمح بعض المؤسسات الكبيرة خاصة في

اليابان لعمالها بممارسة الرياضة خلال أوقات معينة في اليوم (في اليابان مثلا بعد الغداء). هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيّدة

ويتخلّص من الملل ، كما يقوّي هذا من الروابط الموجودة بين العمال وبين العمّال والمؤسسة وهذا ما ينعكس إيجابا على مردوديتهم داخل المؤسسة.

III-4: الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى ما سبق تؤدّي المؤسسة الاقتصادية دورا

هاما في الميدان التكنولوجي حيث نجد من أهمّها:

III-4-1: البحث والتنمية: أصبحت المؤسسات الحديثة تحرص على وجود مصلحة

أو إدارة خاصّة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لها مبالغ مالية كبيرة وذلك بغية الوصول إلى أرباح أكبر وهذا حسب حجم المؤسسة. كما تمثل المبالغ التي تصرف على البحث العلمي نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة تنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة ممّا يؤدّي إلى زيادة الإنتاجية فيها.

III-4-2: المساندة: كما تؤدّي المؤسسة الاقتصادية دورا مساندا للسياسة القائمة

في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصّة الضخمة منها.

الفصل الثاني: المؤسسة والمحيط

I - مفهوم محيط المؤسسة

II - عناصر محيط المؤسسة

III - أسباب دراسة البيئة

IV - عناصر محيط المؤسسة

V - العلاقة بين المحيط والمؤسسة

أ- مفهوم محيط المؤسسة:

وقبل التطرق إلى محيط المؤسسة نعرّف أولاً البيئة بمفهومها العام، حيث يقصد بالبيئة بأنها كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات تخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال وتشغيل عناصر الإنتاج، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد... إلخ.⁷

ومن هنا يلاحظ أنّ البيئة تقسم إلى بيئة داخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي والموارد المادية والبشرية والثقافة التنظيمية، وبيئة خارجية (محيط المؤسسة) تتمثل في جميع العوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها.

ويقصد بمحيط المؤسسة أنّه العوامل المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة عليها وعلى الإدارة، حيث تعبّر إلى حدّ ما عن مجموعة من القيود التي تتحكم جزئياً في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة مثل التخطيط والإستراتيجية وغيرها من أدوات التسيير والإدارة، وكلّما نجحت في تقادي ضغوط المحيط في استمرار عملها بالتأقلم معها وتحقيق توازنها فيه، نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها.⁸

كما هناك من يرى أنّ محيط المؤسسة هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة. حيث يركّز هذا المفهوم على إبراز دور البيئة في رسم إستراتيجية المؤسسة.⁹

ب- خصائص محيط المؤسسة:

يتميّز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:¹⁰

1-1: الاستقرار: يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة لأخرى حيث قد يكون مستقراً، كما قد يكون متحركاً، وتساهم بعض العوامل في جعل المحيط غير مستقراً، كالمتغيرات

الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة، وكذلك التغير السريع في حجم المؤسسة نفسها.

II-2: التعقيد: قد تكون البيئة الخارجية للمؤسسة (المحيط) بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم ومتطور جدا لوضع منتجات معقدة جدا، ويمكن القول أنها تمتاز بالتعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي تتطوي عليها.

II-3: تنوع الأسواق: تستطيع المؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة.

II-4: عدائية: حضور المنافسين العدائيين (الهجوميين) يسمح بأن يكون محيط المؤسسة عدائي جدا.

II-5: الجود: محيط المؤسسة قد يكون غني ويستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا).

كما هناك بعض الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:¹¹

- التفرّد أو التميّز، فبيئة المؤسسات الاقتصادية تختلف في درجة التأثير من مؤسسة لأخرى.

- الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة أي عدم ثباتها.

- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية خاصة البيئة الخارجية العامة حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات.

- التأثير المتبادل والتداخل والتراكب بين المتغيرات البيئية.

III- أسباب دراسة البيئة:

تتشترك المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها في العديد من الجوانب والعوامل، وهذه الجوانب والعوامل هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة والتي يمكن تلخيصها في الآتي:¹²

- إنّ جميع المؤسسات العامّة والخاصّة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية...).

- إنّ كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.

- إنّ بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات)، بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.

- بغض النظر عن اختلاف المؤسسات فيما يختص بنوعية وأهداف أطراف التعامل فإنّ كل مؤسسة هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيرا في طرق تحقيقها، فأهداف المستهلكين ليست نفسها أهداف الموردين وكذلك أهداف الحكومة والعمال، وفي هذا الشأن يمكن القول أنّ بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها من أجل تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف، رغم تعدّدها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

- إنّ مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.

- إنّ جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، وعلى المستوى الدولي، كما هو على المستوى الوطني.

- إنَّ درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا قد يؤثر -مع بقاء عوامل أخرى ثابتة- على الطلب على سلعة ما أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.
- إنَّ اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة، وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أنَّ القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جدًّا تحقيق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.
- إنَّ التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة داخل البيئة.

IV- عناصر محيط المؤسسة:

يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر تتمثل في:

- IV-1: المحيط المباشر:** ويسمى أيضا بالمحيط الخاص (البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة أو البيئة التنافسية) وهو يتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة، مثل الموردون والعملاء والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة، والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المؤسسة.
- وبشكل عام يقصد بالبيئة الخاصة أو بيئة التنافس (المحيط المباشر) بأنها مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما. والصناعة هي مجموعة المؤسسات التي تقدّم سلع أو خدمات متماثلة أو قابلة للإحلال فيما بينها، وتشمل هذه المتغيرات حالة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة، المنافسين المحتملين، الموردين، المشتريين، المنتجات البديلة، بالإضافة إلى القوى الأخرى المرتبطة بأصحاب المصالح. ويمكن الإشارة إلى أنَّ التفاعل بين هذه المتغيرات يؤثر سلبا أو إيجابا

في القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في الصناعة وبالتالي الحصص السوقية لكل منها، فضلا عن العوائد والأرباح التي يمكن أن تحققها.¹³

IV-2: المحيط غير المباشر: ويسمى أيضا بالمحيط العام (البيئة الخارجية العامة أو

غير المباشرة) وهو الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المؤسسات بما فيها المؤسسة المعنية، وبالتالي فإن تأثير هذا المحيط ينسحب على جميع هذه المؤسسات. ومن بين عناصر هذا المحيط نجد ما يلي:

IV-2-1: البيئة الاقتصادية: وتتمثل القوى الاقتصادية التي تؤثر في البيئة الكلية

للمؤسسات في قيمة العملات الأجنبية ومعدل التضخم والسياسات الاقتصادية والضرائب والرسوم وميزان المدفوعات وغيرها، ومن أمثلة تأثير بعض هذه العوامل الاقتصادية على المؤسسات نجد مثلاً في ظل الركود الاقتصادي انخفاض شراء العديد من المنتجات المعمرة إلى أدنى حد ممكن، مما يترتب عليه انخفاض أرباح المؤسسات وانخفاض قدرتها على تشغيل الأفراد، أما في مرحلة الزوال الاقتصادي فإن المؤسسات الصناعية والتجارية توسع من برامجها الإنتاجية والتسويقية محاولة فتح أسواق جديدة.¹⁴

IV-2-2: البيئة التكنولوجية: بفضل التطورات التكنولوجية تم تقديم العديد من

المنتجات للمستهلكين من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم.¹⁵ فأغلب المؤسسات تنظر نظرة ايجابية إلى التكنولوجيا المتعلقة بخط عملها وترى بأن ذلك يؤدي إلى تطوير منتجاتها، رغم أنّ التغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل المؤسسات بطريقة متساوية، حيث هناك بعض المؤسسات تتأثر بقوة كالمؤسسات التي تنشط في مجال الأسلحة والإلكترونيات، في حين نجد بعض المؤسسات أقل تأثراً كالتى تنشط في مجال الصناعات الغذائية والملابس وغيرها. وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، بالإضافة إلى التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون، والمؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا، والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، والاستثمارات المطلوبة للحصول على

التكنولوجيا وغيرها وهي كلها عوامل وقوى تؤثر سلبا أو ايجابا في البيئة التكنولوجية كما تؤثر في صنع الفرص والتهديدات.¹⁶

IV-2-3: البيئة الطبيعية: يساعد تحليل البيئة الطبيعية على معرفة المتغيرات

الخاصة بالأحوال الجوية وطبوغرافية الأرض، حيث هناك بعض المدخلات ونواتج العملية الإنتاجية التي تتأثر بدرجات الحرارة ونسب الرطوبة، كما أنّ طبوغرافية الأرض تؤثر على اختيار مواقع المؤسسات¹⁷. فمثلا لا يمكن تسويق الملابس الصوفية في المناطق الصحراوية، كما لا يمكن تسويق السيارات بدون مكيف في المناطق العالية الرطوبة وغيرها.

IV-2-4: البيئة السياسية والقانونية: تعتبر القوى السياسية هي القوى التي تحركها

القرارات والقوانين السيادية والسياسات الحكومية، مثل منح الحكومة معونات لصناعة ما، او اعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديدا للمؤسسات الأجنبية التي تعمل في الصناعة وفي نفس الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية. كما تعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث إحدى التهديدات للمؤسسات الصناعية التي عليها أن تراعي ذلك، حيث تعتبر القوانين والقواعد التي تضعها الحكومات المختلفة مصدرا رئيسيا للفرص والتهديدات لجميع المؤسسات.¹⁸

IV-2-5: البيئة الاجتماعية والثقافية: تتعلق القوى الاجتماعية والثقافية بالقيم

والعادات والتقاليد والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، فالأفراد ينشطون في مجتمع صعب، والذي يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمتهم الأساسية، وتنصب دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية على الناس أنفسهم: من هم؟ أين يتواجدون؟ كيف يمارسون حياتهم؟ وما هي عاداتهم وتقاليدهم وقيمتهم التي تؤثر على أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم نحو الآخرين؟¹⁹

V- العلاقة بين المحيط والمؤسسة:

العلاقة بين المحيط والمؤسسة علاقة تبادلية اعتمادية تتمثل بأساليب العرض والطلب، الفرص أو التهديدات، وكلما استطاعت المؤسسة أن تتكيف مع البيئة أو تعمل على

تغيير بعض مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو ومن ثمّ الازدهار في تلك البيئة، وتتمثل في: ²⁰

V-1: تأثير المحيط في المؤسسة: تؤثر عوامل المحيط في المؤسسة بأسلوبين:

الأول: أنّ هذه العوامل تفرض أو تضع حدوداً معينة لعمل المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية. ولتحقيق ذلك لا بدّ من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل باستمرار على استمرار الابتكارات والإبداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة ووضعها في موقف أحسن.

أمّا الثاني: فإنّ عوامل المحيط تقدّم للمؤسسة فرصاً ومجالات مختلفة للتحديّ، فالمحيط قد يحدّد سلوكيات المؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتحلّى بالمرونة والتكيف وغير ذلك من الأشياء أو المتطلبات التي تضمن للمؤسسة البقاء في بيئة معينة.

كما يؤثّر المحيط والعوامل الخارجية غير المؤكدة في المؤسسة وفي استراتيجيتها ونوع هيكلها التنظيمي.

V-2: تأثير المؤسسة في المحيط: إنّ التأثيرات بين المؤسسة والمحيط متبادلة وفي

تغيّر مستمر من حيث النوع والدرجة، فحينما توجد المؤسسة في محيط معيّن فإنّ كلّ السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الأخرى المناسبة عبر مخرجاتها تؤثر في المحيط وتخلق حالات معيّنّة من التوازن أو عدم التوازن فيه.

الفصل الثالث: تنظيم المؤسسة

I - مفهوم التنظيم

II - أنواع التنظيم

III - مبادئ التنظيم

IV - أهداف التنظيم

V - تعريف الهيكل التنظيمي

VI - مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي

VII - أنواع الهياكل التنظيمية

أ- مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الأساسية الثانية للإدارة بعد التخطيط، وأنَّ أيَّ خطة جيِّدة وشاملة يستحيل تنفيذها في غياب التنظيم غير السليم، فهو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الخطة، والمحدّد للأفراد المنفّذين لها، والمنسق لجهودهم، والراسم لخطوط السلطة، وقنوات الاتصال. ولهذا يمكن تعريف التنظيم (Organizing) بأنّه "الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المؤسسة (بشرية، معلوماتية، مادية، مالية) اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافه".²¹

وهناك من يعرفه بأنّه "ما هو إلاّ العملية المتعلقة برسم الهيكل التنظيمي متضمنا ذلك المكونات الأساسية للتنظيم الرسمي مع تحديد المسؤوليات وتقويض السلطات اللازمة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة".²²

ب- أنواع التنظيم:

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التنظيم والذي يعتبر كل منها على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح أو فشل المؤسسة، وهما:

ب-1: التنظيم الرسمي: وهو التنظيم المعرّف سابقا والمحدّد من طرف إدارة المؤسسة في إطار رسمي، وهو موضوع الدراسة.

ب-2: التنظيم غير الرسمي: وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين وبعضهم البعض في مجال العمل.²³

ج- مبادئ التنظيم:

وتتمثل في الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله وتتمثل في:²⁴

ج-1: مبدأ تحديد الهدف: وهذا يعني أنّ على التنظيم أن يحدّد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

III-2: مبدأ شمولية التنظيم وتكامله: يجب ان يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق.

III-3: مبدأ الفاعلية: وهذا يعني أنّ التنظيم يحقق أهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة.

III-4: مبدأ الشرعية: يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم مشروعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.

III-5: مبدأ الوضوح: يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محدّدة غير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المؤسسة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو سوء التفسير.

III-6: مبدأ الالتزام: يجب أن تلتزم الإدارة بدقة بالتنظيم.

III-7: مبدأ تقسيم العمل: إنّ تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدّي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة.

III-8: مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص: إنّ إحدى صفات المؤسسات الناجحة هو التركيز على الوظيفة لا الموظف، لأنّ الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدّاتها كما أنّهم يغادرون مع مرور الوقت، ولهذا يجب أن يبني الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها وليس حول الأفراد وعلاقاتهم.

III-9: مبدأ تحديد المسؤولية: رغم تفويض السلطة إلا أنّ المسؤولية لا تقوّض، أي أنّ الرؤساء يبقون مسؤولين عن السلطات التي فوّضوها إلى المرؤوسين.

III-10: مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية: ومعناه أنّ السلطة التي تعطى للموظف يجب أن تكون مساوية للمسؤولية التي تقع على عاتقه، وذلك حتى يتمكن من

إنجاز عمله، لأنّ إعطائه سلطة أقلّ ممّا هو مطلوب منه سوف تعيقه عن العمل، كما أنّ إعطائه سلطة أكبر سوف تفسده.

III-11: مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر: يجب تحديد المرجع الوحيد في تلقي الأوامر، وذلك حتى لا يكون هناك تضارب في التعليمات والتوجيهات.

III-12: مبدأ نطاق الإشراف الإداري: ويعني هذا تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد وذلك من أجل تحقيق وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه بشكل رسمي.

III-13: مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يجيب على متطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه، لأنّ حركية التنظيم عنصر مهم لنجاحه.

IV- أهداف التنظيم:

يسعى التنظيم إلى تحقيق الأهداف التالية:²⁵

- ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي قابل للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
- تكييف وضع المؤسسة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة ومستجداتها وضرورات التغيير.
- تقسيم وتجزئة الهدف أو الأهداف التي تضعها المؤسسة إلى أهداف جزئية وتحديد تنفيذها من قبل الوحدات التنظيمية المتخصصة في المؤسسة بشكل متكامل لا يتعارض مع الخطة.
- تأمين سياق متكامل للتنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المختلفة لتأمين حسن سيرها وبلوغ أهدافها دون إعاقة أو تضارب في الأولويات.
- مساعدة وظيفة الرقابة في المؤسسة بتزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل وأهداف تلك الخطط لتسهيل عملها.

- الإشراف على دقة وعدالة وفعالية توزيع إمكانيات العمل الواردة في الخطة على الوحدات التنظيمية في المؤسسة وإطلاع الإدارة العليا على ذلك.

V- تعريف الهيكل التنظيمي:

وهو عبارة عن إطار يحدّد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة. فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدّد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبيّن لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة، أي أنّ الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:²⁶

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

- التخصص في العمل، أي وجود مهام محدّدة.

- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

VI- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرّسمي:

يمرّ إعداد الهيكل التنظيمي الرّسمي بمجموعة من المراحل:²⁷

- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة بشكل واضح لأنّ الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي بدورها تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي.

- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقّق الأهداف الأساسية والثانوية.

- تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.

- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين فيها الواجبات والسلطات والمسؤوليات.

- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.

- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

VII- أنواع الهياكل التنظيمية:

وقبل التطرّق إلى أنواع الهياكل التنظيمية يجب الإشارة إلى أنّ تصميم الهياكل التنظيمية وتجميع الأنشطة والأعمال في وحدات تنظيمية يكون وفق عدّة أسس وذلك بسبب الاختلاف بين المشاريع الاقتصادية المختلفة، ومن أهمّ الأسس المعتمدة في التقسيم نجد:

- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس السلع أو الخدمات.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس نوع العملاء.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس وقت العمل.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المركب.

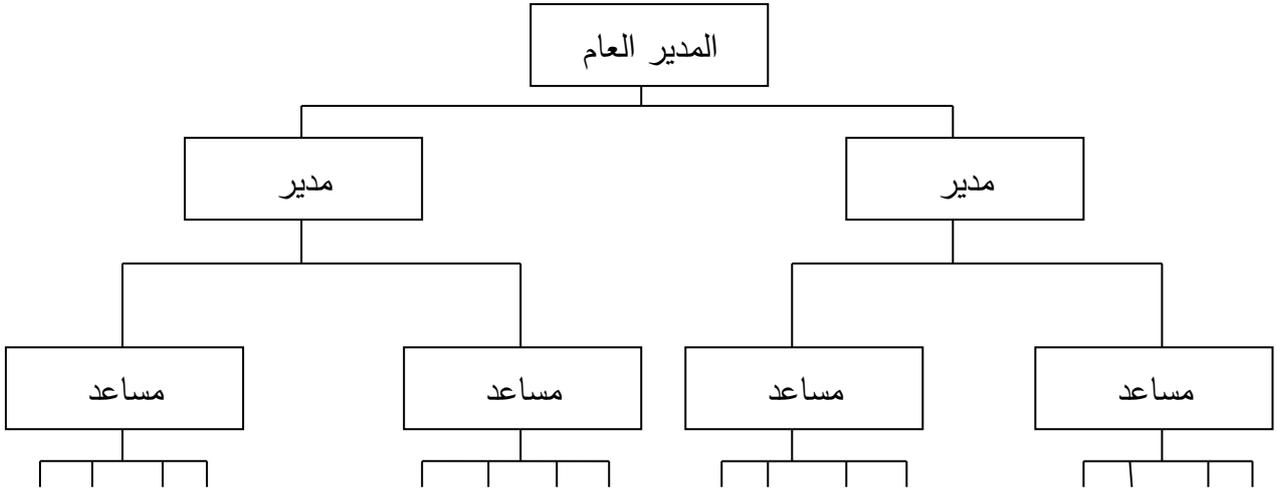
أمّا فيما يخصّ أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية فتوجد أربعة أنواع وهي الهيكل التنظيمي الكلاسيكي، والعضوي، والشبكي وتنظيم الفريق:²⁸

VII-1: الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: ويتألف من ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

VII-1-1: التنظيم التنفيذي (الهيكل الخطي أو العسكري الإداري): جاء به "هنري

فايول" وسمي بالعسكري الإداري لأنه مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة، أي يوجد رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرّج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لآخر، أي يقوم على مبدأ وحدة الأوامر.

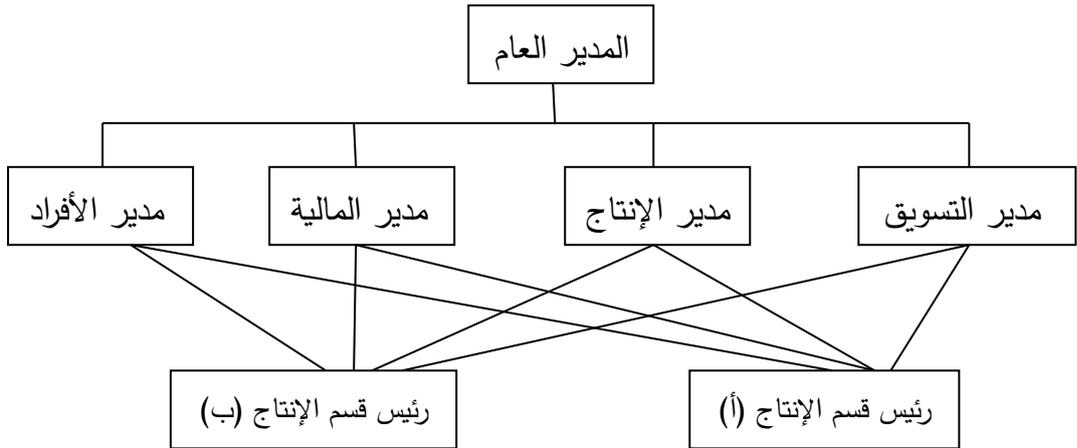
الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي



VII-1-2: التنظيم الوظيفي: وقد جاء به "تaylor" حينما وضع أسس الإدارة العلمية،

وبيّن أنّ الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم، ويلاحظ أنّ هذا التنظيم يختلف عن الأوّل لأنّ الأفراد فيه يتخصّصون في مجالات معيّنة، أي يقوم هذا الهيكل على تعدّد الأوامر.

الشكل رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي

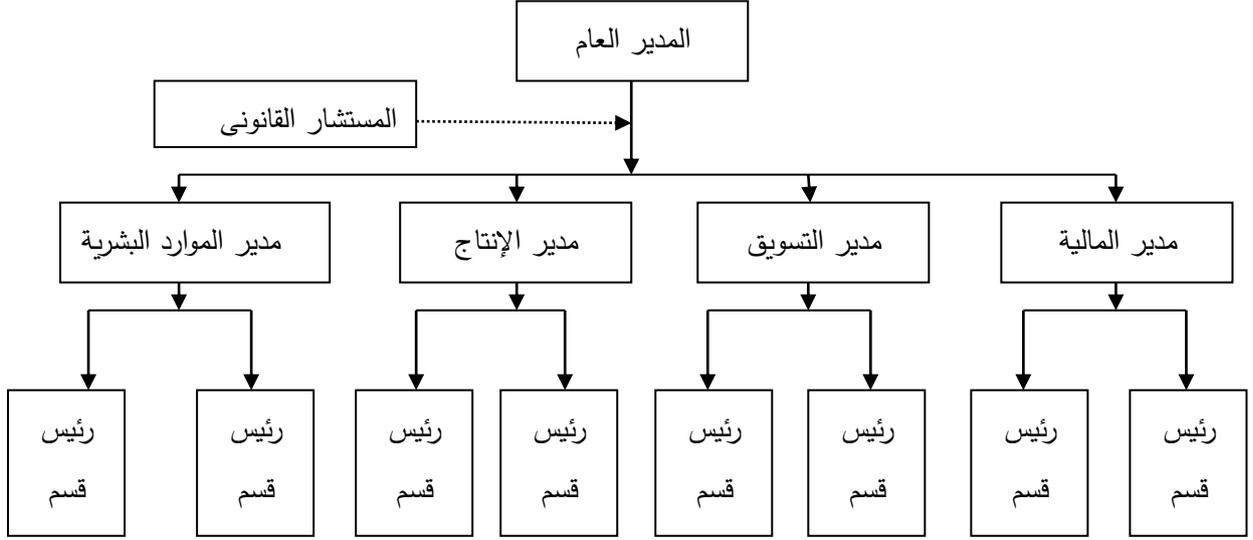


VII-1-3: التنظيم التنفيذي الاستشاري (الهيكل المشترك): وجاء هذا الهيكل

للمجمع بين الهيكلين السابقين، أي للمحافظة على مبدأ وحدة الأوامر وتخصص المهام من

خلال استخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

الشكل رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري



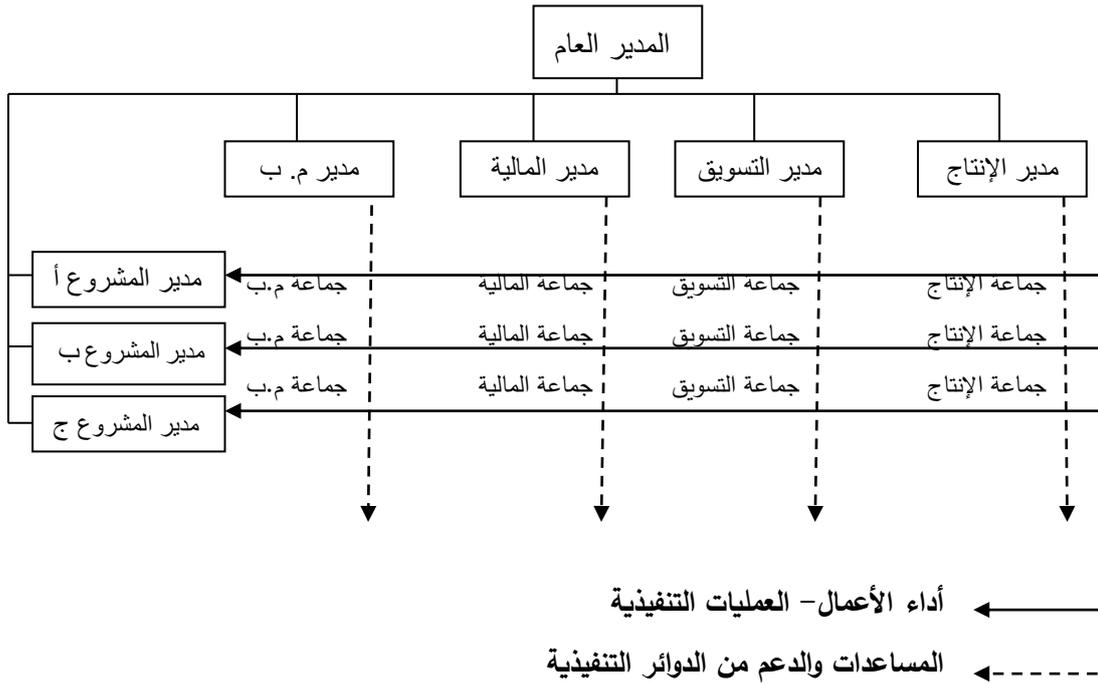
خطوط السلطة التنفيذية ←

خط السلطة الاستشارية ←

2-VII: الهيكل التنظيمي العضوي: ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى

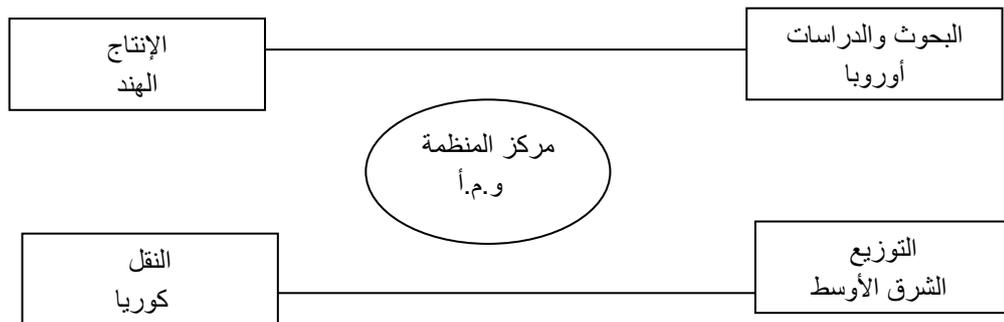
المصفوفة التنظيمية، حيث تقسم المؤسسة إلى عدّة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المؤسسة المعنية، ويكون كلّ عضو في هذا الفريق خاضعا لأمر رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها أصلا وكذلك إلى مدير المشروع في آن واحد.

الشكل رقم (04) يوضح المصفوفة التنظيمية



3-VII: الهيكل التنظيمي الشبكي: بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على مؤسسات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد. وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المؤسسة، وتنسيق العلاقات مع المؤسسات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

الشكل رقم (05) يوضح الهيكل التنظيمي الشبكي



الفصل الرابع: وظائف المؤسسة

I- إدارة الموارد البشرية

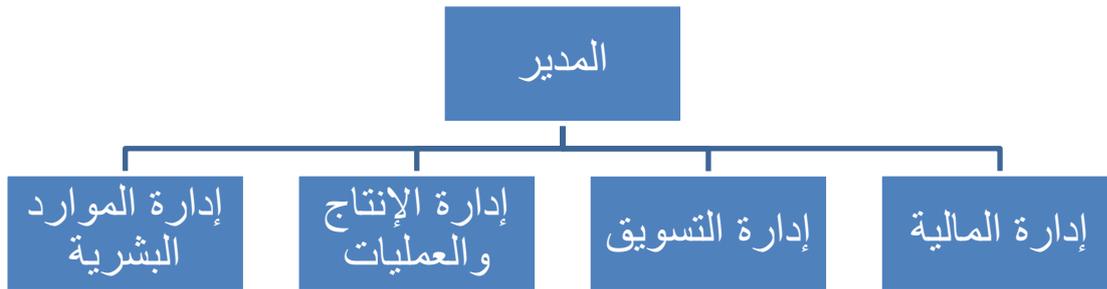
II- إدارة الإنتاج والعمليات

III- الإدارة المالية

IV- إدارة التسويق

تتنوع وتختلف وظائف المؤسسة من مؤسسة لأخرى، وهذا نتيجة تباين حجم المؤسسات وتباين مستوى تطورها، لكن سنحاول التركيز في هذا المحور على أربعة وظائف رئيسية لا يمكن أن تستغني عنها تقريبا جميع المؤسسات، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) يوضح الوظائف الرئيسية للمؤسسات الاقتصادية



أ- إدارة الموارد البشرية:

أ-1: مفهوم إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر وظائف المؤسسة امتداد وتأثيرا على الوظائف الأخرى بالمؤسسة، فالعنصر البشري هو وسيلة وأسلوب تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى بالإضافة إلى كونه عنصر الإنتاج الأكثر أهمية. ولقد مرّ مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، حيث بدأت في بداية الأمر بإدارة العلاقات الصناعية، ثم أخذت هذه الإدارة تسميات مختلفة ابتداء من إدارة شؤون الموظفين أو القوى العاملة وانتهاء بإدارة الموارد البشرية، والتي تعرّف بأنها تلك الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل في المؤسسة منذ لحظة دخوله فيها إلى لحظة مغادرته لها بشكل نهائي بما يتناسب وأهداف المؤسسة وأساليب العمل فيها.²⁹

1-2: أهداف إدارة الموارد البشرية: يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في

المنظمات المعاصرة على النحو التالي:³⁰

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع و/ أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.

- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.

- توفير بيئة عمل جيدة تمكّن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

- ايجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

- يتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المؤسسة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

1-3: وظائف إدارة الموارد البشرية: تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة

الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، إذ أنّها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها

الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة،

غير أنّ كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية (تنفيذية) تتعلّق بطبيعة الأداء المناط بها.³¹

وفيما يخص إدارة الموارد البشرية فلها وظائف رئيسية ووظائف مساعدة تتمثل في:³²

1-3-1: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: وتتمثل في:

أ- تحليل العمل: تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها ثم القيام بتوصيف الوظيفة.

ب- تخطيط القوى العاملة: تهتم بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة.

ج- الاستقطاب: وهو العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدّم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المؤسسة وقد يكون من خارجها، وذلك بعدة وسائل كالصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات ووكالات العمل أو الاتصال بالمعاهد والجامعات.

د- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

هـ- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

و- تصميم أنظمة الحوافز: وتهتم الوظيفة منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس المؤسسة ككل.

ز- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

ح- تقييم الأداء: تهتم كل المؤسسات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

ط- التدريب: تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى المؤسسة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

ي- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الوظيفة المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وعلى الأخص فيما يمسّ النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

1-3-2: الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في:

أ- العلاقة مع النقابات: وتتمثل في تنظيم العلاقة مع النقابات من خلال التطرق إلى شكاوي النقابات، والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة.

ب- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين، والأمن، والصحة، والإتجاهات النفسية السليمة لهم.

ج- ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة.

II- إدارة الإنتاج والعمليات:

II-1: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات: لقد تطورت هذه الإدارة تحت أسماء مختلفة

كالإدارة الصناعية، وإدارة الإنتاج، وأخيرا إدارة العمليات الإنتاجية أو إدارة الإنتاج والعمليات

وهناك من يكتفي باستخدام لفظ إدارة العمليات فقط، حيث مع بداية السبعينات فإنّ مصطلح إدارة العمليات أصبح هو المصطلح الأكثر تفسيراً للواقع حيث أنّ الكلام لم يعد مقصوراً على الشركات الصناعية فقط بل شمل أيضاً المؤسسات الخدمية ذلك أنّه ومع تطور المجتمعات تزداد أهمية القطاع الخدمي، أي أنّ المجتمع المتطور يوصف عادةً بأنّه مجتمع الخدمات، كما هناك العديد من أساليب التخطيط والتحليل والرقابة والتي كانت تطبق فقط في المؤسسات الصناعية أمكن تطبيقها بنجاح في المؤسسات الخدمية.³³

ولهذا يمكن تعريف إدارة الإنتاج والعمليات على أنّها إدارة الأنشطة والعمليات التي تحوّل المدخلات إلى مخرجات والرقابة عليها.³⁴

II-2: أهداف إدارة الإنتاج والعمليات: تنقسم أهداف إدارة الإنتاج والعمليات إلى

قسمين:³⁵

II-2-1: أهداف قصيرة الأجل: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد خصائص المنتج.
- تحديد خصائص العمليات.
- إيصال المنتجات المطلوبة للعملاء وذلك من خلال:
 - الإنتاج بكميات تتناسب مع الطلب المتوقع.
 - تقديم المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب للعميل.
- إنتاج المنتجات بمستوى الجودة المرغوب به من قبل العملاء.
- تحقيق الأهداف السابق ذكرها بكفاءة وذلك من خلال:
 - علاقات عمالية فاعلة وسيطرة على كلفة العمل.
 - السيطرة على كلفة المواد.
 - السيطرة على الكلفة المتعلقة باستخدام الطاقة الإنتاجية.

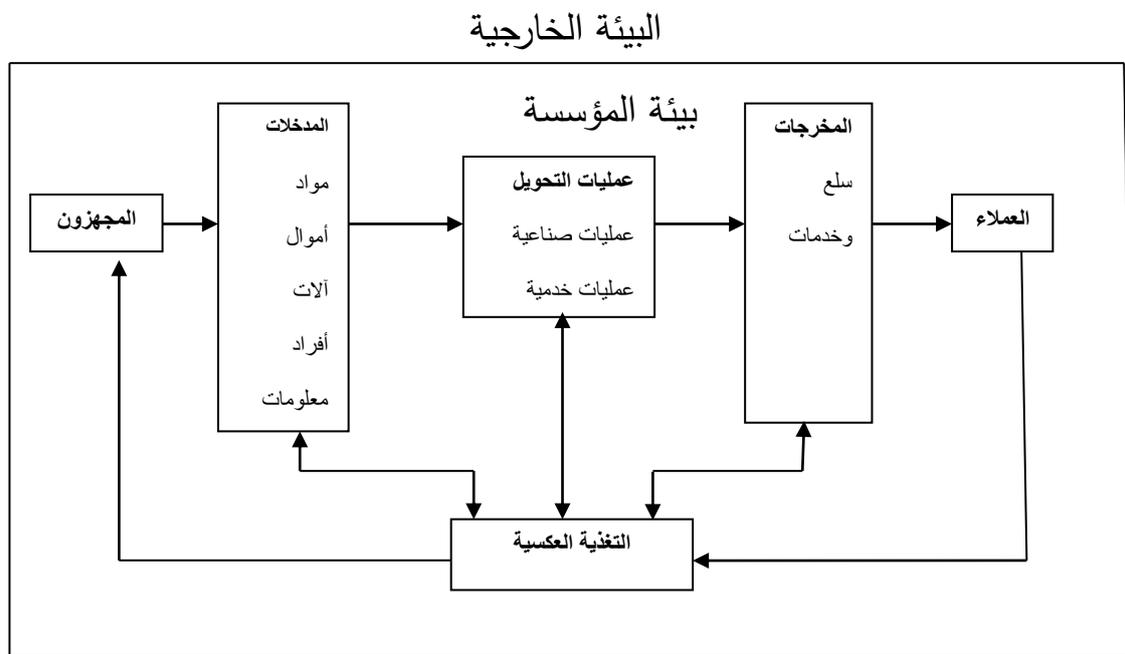
II-2-2: أهداف طويلة الأجل: أمّا على الأجل الطويل فإنّ إدارة الإنتاج والعمليات

تهدف إلى استخدام المصادر المتاحة وبشكل يمكّن المؤسسة من مواجهة الطلب على المدى البعيد. وبافتراض تحقق هذا الهدف فإنّ ذلك سيؤدّي إلى تأمين الأموال اللازمة للحصول على الموارد الإضافية اللازمة للعملية الإنتاجية وتطوير منتجات جديدة وامتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة وهكذا...

II-3: نظام الإنتاج والعمليات: إنّ عملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات تجري في

إطار نظام يطلق عليه تسمية نظام الإنتاج، ويعرف نظام الإنتاج على أنّه مجموعة من العناصر المتداخلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات. وهو نظام فرعي من نظام أكبر وهي المؤسسة.³⁶ وهو يتألّف من ستة عناصر كما يوضّحه الشكل التالي:

الشكل رقم (07) يوضح عناصر نظام الإنتاج والعمليات



ويتضح من الشكل السابق أنّ نظام الإنتاج يتألّف من ستة عناصر هي:³⁷

II-3-1: الموردون: وهم المسؤولون عن توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل،

وهم يكونون من داخل المؤسسة أو من خارجها، حيث كان في السابق يُنظر للموردين

الخارجيين على أنّ لهم دورا محدودا من حيث علاقتهم وتأثيرهم في نظام الإنتاج للمؤسسة، إلا أنّ هذه النظرة تغيّرت في الوقت الحالي مع الموردين الداخليين الذين أصبح يُنظر إليهم على أنّهم شركاء في نظام الإنتاج، حيث يمكن أن يكون المورد نظاما انتاجيا فرعيا من داخل المؤسسة.

ولهذا يجب على مديري الإنتاج والعمليات بناء علاقة وطيدة مع الموردين من حيث مواعيد التسليم أو الكميات أو الجودة، لأنّ أيّ خلل في هذه النواحي سوف تنعكس سلبا على خطط الإنتاج.

II-3-2: المدخلات: وتتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على السلع أو الخدمات وتتمثل في المواد، الأموال، الآلات، الأفراد، المعلومات، وجميع هذه المواد يجب أن تخضع لعملية الفحص قبل دخولها عملية التحويل وذلك لضمان الجودة.

II-3-3: عمليات التحويل: تعتبر عمليات التحويل العنصر المسؤول في نظام الإنتاج عن إضافة قيمة أو تحقيق منفعة، لأنّها تشير إلى مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع أو خدمات.

II-3-4: المخرجات: وهي حصيلة عملية التحويل وتتمثل في السلع والخدمات. إنّ السلع المنتجة تمر بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيدي العملاء على عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع انتاجها.

II-3-5: العملاء: وهي الفئة الموجهة لها السلع والخدمات، ولهذا فإنّ إدراك حاجاتهم ورغباتهم أمر ضروري جدّا في عملية تصميم السلع والخدمات.

II-3-6: التغذية العكسية: وهي المعلومات المرتدة من الموردين والمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات والعملاء، وتساعد هذه المعلومات مديري العمليات في التخطيط الفعال وفي اتخاذ الإجراءات التصحيحية في واحد أو أكثر من عناصر النظام الإنتاجي عندما يتطلب الأمر ذلك.

وبالحديث عن إدارة الإنتاج والعمليات يبرز مصطلح الإنتاجية والذي يتمثل في تعزيز عملية الإنتاج، أي الوصول إلى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المدخلات والمخرجات. أمّا "بيتر دراكر" (Peter Drucker) فقد عرّفها على أنّها محصّلة الكفاءة والفعالية في وقت واحد. كما عرّف الكفاءة بأنّها فعل الأشياء بطريقة صحيحة، أمّا الفعالية فعرفها بأنّها فعل الأشياء الصحيحة.

وقياس الإنتاجية يختلف بين الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية حيث تقاس الإنتاجية الكلية بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{رأس المال} + \text{العمل} + \text{المواد} + \text{الطاقة}}$$

أمّا الإنتاجية الجزئية فيمكن قياسها بقسمة المخرجات على أحد المدخلات السابقة.³⁸

II-4-4: وظائف إدارة الإنتاج والعمليات: ومن بين الوظائف الفنية لإدارة الإنتاج والعمليات نجد:

II-4-4-1: التنبؤ بالطلب على المنتجات النهائية: يعرف التنبؤ بالطلب على أنّه محاولة بتقدير حاجة السوق من سلعة أو خدمة معينة أو مزيج من السلع خلال فترة زمنية مقبلة. وتعدّ عملية التنبؤ بالطلب من الأنشطة المهمة التي تسبق عملية التخطيط للطاقة الإنتاجية وتخطيط الإنتاج والتي يستخدم فيها أفضل البيانات المتيسرة بغية تحليلها واتخاذ قرارات صائبة لتحقيق أهداف نظام الإنتاج، كالقرارات الخاصّة بخطط الإنتاج الإجمالية، وتحديد مستويات التخزين، تحديد الاحتياجات من الموارد الماديّة والبشرية والمالية اللآزمة لعملية الإنتاج... إلخ.

وبما أنّ عملية التنبؤ تعد خطوة ضرورية تسبق عملية التخطيط للطاقة الإنتاجية ولخطط الإنتاج، فإنّه عليه تحديد: ماذا نتنبأ؟ والكيفية التي يجري بها التنبؤ؟ والفترة الزمنية التي يغطيها التنبؤ؟.

فالتنبؤ يمكن أن يشمل أشياء مختلفة كتنبؤ الموارد الطبيعية والمواد الأولية وتنبؤ الأسعار، وتنبؤ التكاليف، وتنبؤ الطلب، وتنبؤ فترات الإنتظار. كما يستخدم التنبؤ أساليب عديدة كتحليل السلاسل الزمنية، والنماذج السببية (تحليل الارتباط، والإقتصاد القياسي)، والأساليب النوعية كأسلوب دلفي وبحوث التسويق والتشابه التاريخي.

كما يمكن أن يكون التنبؤ قصير المدى أي في مدّة لا تتجاوز ثلاثة أشهر وذلك للتنبؤ بمشتريات المؤسسة، جدولة الأعمال، القوة العاملة اللاّزمة، ومستويات الإنتاج، كما يمكن أن يكون التنبؤ أيضا متوسط الأمد أي في مدّة تتراوح بين ثلاثة أشهر وثلاث سنوات، حيث يستخدم هذا النوع من التنبؤ للتنبؤ بتخطيط المبيعات، تخطيط الإنتاج والميزانية، تخطيط الإيرادات، وتحليل مختلف خطط العمليات. كما يمكن أيضا أن يكون التنبؤ طويل الأمد وهنا يغطي مدّة زمنية تكون أكثر من ثلاث سنوات، وهو يستخدم في مجالات التخطيط لسلع أو خدمات جديدة، اختيار موقع المصنع، أو نشاطات البحث والتطوير.³⁹

II-4-2: اختيار موقع المصنع: يعدّ اختيار موقع المصنع من القرارات المهمة

والصعبة التي تواجه المؤسسات وذلك بسبب الإتجاهات الحديثة لهذا القرار والمتمثلة في العولمة وأثرها في قرار الموقع، حيث لم يعد للبلد (Country) أو الإقليم (Region) أو المنطقة (Site) حدودا لنشاط المؤسسات في الوقت الحاضر. ولهذا يمرّ اختيار موقع المصنع بعدّة خطوات تبدأ باختيار البلد ثمّ اختيار الإقليم وأخيرا اختيار المنطقة، ومن بين عوامل النجاح الحرجة المؤثرة في اختيار الموقع على وفق هذه الخطوات نجد:⁴⁰

أ- اختيار البلد: ويتأثر بالعوامل التالية:

- المخاطرة السياسية، التشريعات الحكومية، الانطباعات، الحوافز.

- المشاكل الاقتصادية والثقافية.

- مواقع الأسواق.

- مهارات الموارد البشرية، الإنتاجية في البلد، التكلفة.

- توافر التجهيزات، الإتصالات، الطاقة المشغلة.

- أسعار صرف العملات.

ب- اختيار الإقليم: ويتأثر بالعوامل الآتية:

- الرغبة في المشاركة.

-جاذبية الإقليم (الثقافة، الضرائب، المناخ...).

- توفر القوة العاملة، التكاليف، النظرة إلى اتحادات العمال.

- كلفة الطاقة المشغلة وتوافرها، المياه.

- تشريعات حماية البيئة في الإقليم.

- الحوافز التي تقدمها الحكومات والسياسات المالية.

- القرب من مصادر المواد الأولية والزيائن.

- تكلفة الأرض والبناء.

ج- اختيار المنطقة: ويتأثر بالعوامل الآتية:

- حجم المنطقة والتكاليف.

- توفر أنظمة النقل البحري والجوي والبري والسكك الحديدية.

- القرب من الخدمات ومصادر التجهيز اللازمة للموقع.

-مشاكل الضغوط البيئية.

II-4-3: تخطيط المنتجات والعمليات: المنتجات هي السلع أو الخدمات التي

انتجت، أما العمليات فهي عبارة عن التسهيلات، والمهارات، والتكنولوجيا المستخدمة لإنتاج

هذه المنتجات، هذا وأن الإثنين يسيران معاً، بمعنى أن المنتجات لكي تنتج تحتاج إلى

العمليات، وكذلك فإن العمليات تمثل عاملاً محدداً على المنتجات التي يمكن انتاجها.

ولهذا فتخطيط المنتجات يهتم بكل القرارات المتعلقة بإنتاج المنتجات الجديدة، أو التغيير أو التعديل على المنتجات الحالية، أو سحب المنتجات القديمة من التداول، والهدف من تخطيط المنتجات هو للتأكد من أنّ المؤسسة مستمرة في تقديم المنتجات التي يطلبها العملاء. ومع تزايد حاجات ورغبات العملاء أصبح لزاما على المؤسسات تقديم عدّة منتجات رغم أنّها تفضّل تقديم منتج واحد وذلك للتخصّص والإنفراد والتميز وتبسيط العمليات الإنتاجية.

أمّا تخطيط العمليات فيتعلّق بالقرارات التي تخصّ العمليات ويعطي وصفا مفصّلا عن العمليات المطلوبة لإنتاج المنتج، والهدف هو تصميم العملية التي تجعل المنتج أكثر كفاءة.⁴¹

وتقوم المؤسسات باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات عندما يكون هنالك تغيير مهم في أنشطة الإنتاج أو التشغيل، أي حدوث ما يأتي:⁴²

- تقديم منتج جديد.
- تغيير المنتج القديم.
- وجود تغيير كبير في الطلب.
- تغيير في التكاليف.
- قيام المنافسين بتغيير منتجاتهم.
- وجود تغيرات في الأسواق.
- الأداء الحالي غير مرض.

ولتطوير منتج جديد لا بدّ من المرور بالمراحل التالية:⁴³

➤ **مرحلة خلق وتقديم الأفكار:** يمكن الحصول على الأفكار المتعلقة بتطوير المنتجات من داخل المؤسسة (دائرة البحث والتطوير، أو عمال ومهندسي الإنتاج، أو رجل البيع) أو من

خارج المؤسسة (الموردون ومنتجات المنافسين التي يمكن تبنيها والتعديل عليها، أو من العملاء).

➤ **مرحلة تنقيح وتصفية الأفكار المقدمة:** ويتم في هذه المرحلة تنقيح الأفكار ورفض أو استثناء الأفكار التي يصحبها خلل أو عيب، حيث يمكن استثناء 80% من الأفكار المقدمة.

إنّ هذه المرحلة تؤدي وبشكل سريع إلى رفض الأفكار المتعلقة بالمنتجات التي:

- يصعب انتاجها، أو أنّها من الناحية الفنية صعبة جدًا.
- تمّ تجربتها سابقا دون أن يصاحب ذلك النجاح.
- تعتبر إعادة أو تكرار لمنتجات موجودة.
- تحتاج إلى خبرة وخبراء غير متوفرين للمؤسسة حاليا.
- لا تتناسب مع العمليات الحالية.

➤ **مرحلة التصميم الأولي:** ويتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار المقدمة من الناحية الفنية وذلك لمعرفة فيما إذا كان ممكنا انتاج المنتج من قبل المؤسسة، وعادة ما يتم طرح سؤالين:

السؤال الأول ويتعلق بالمفهوم: هل يمكن انتاج المنتج، وهل الفكرة عملية، وهل هي جديدة أم مشتقة من فكرة قديمة، وإذا كانت فكرة قديمة فلماذا لم تقوم المؤسسة بتنفيذها سابقا، وهل هناك مشكلة مع المنافسين؟

السؤال الثاني ويتعلق بخصوصية المنتج: هل التصميم المقترح قابل للتنفيذ فنياً؟ هل يمكن استخدام التكنولوجيا لإنتاج المنتج المقترح؟ وهل المنتج الجديد هو ضمن خط المنتجات الحالي أم لا؟ هل تمتلك المؤسسة الخبرة والخبراء اللّازمين؟ حيث تؤدي هذه المرحلة إلى استثناء 50% من الأفكار التي تبقت من المرحلة الأولى.

➤ **مرحلة التحليل السوقي والاقتصادي:** في هذه المرحلة يتم تحليل جدوى انتاج وذلك من خلال تحليل السوق والتعرّف على امكانية تسويق المنتج، والمنافسة المتوقعة، وربحيته،

وحجم الاستثمار اللازم، والعوائد المتوقعة. وفي هذه المرحلة يتم رفض بعض الأفكار التي ثبتت جدواها الفنية ولكنها غير مجدية اقتصاديا.

➤ **مرحلة التطوير أو التصميم النهائي للمنتج:** وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، حيث يجب أن يكون التصميم عمليا وقابلا للتطبيق، وجذابا للعملاء، وسهل الصنع حيث تكاليف إنتاجه منخفضة، كما يجب أن تكون نسبة التلف أثناء الإنتاج منخفضة. أي أن التصميم الجيد هو التصميم البسيط والذي يسهل فهمه ومن ثم تنفيذه.

➤ **مرحلة طرح المنتج للسوق:** وفي هذه المرحلة نجد 1% أو 2% من الأفكار المقدمة في المرحلة الأولى تجتاز كل المراحل السابقة وتطور إلى منتج يطرح للسوق. كما تعتبر هذه المرحلة الاختبار الأول لجدوى التخطيط وعملياته وإمكانية نجاح المنتج، حيث أن المنتج غير الناجح يسحب بشكل سريع من السوق. كما أن نجاح المنتج يتوقف على منتجات المنافسين ومدى جودتها وأسعارها، وأيضا مدى توفره في الوقت والمكان المناسب للمستهلك.

II-4-4: الترتيب الداخلي للمصنع: ويعرّف الترتيب الداخلي للمصنع بأنه ضمان مواقع الأقسام ضمن تسهيلات الترتيب الداخلي فضلا عن تنظيم العاملين والمعدات ضمن كل قسم في المؤسسات الصناعية. كما هناك من يعرفه على أنه الترتيبات المحددة للمنشآت الفعلية بهدف تقليل التأخيرات إلى أدنى حد ممكن والمرونة في معالجة المواد واستخدام أيدي عاملة وتوفير صيانة جيدة.

ومن التعاريف السابقة يمكن معرفة مساهمة الترتيب الداخلي للمصنع في تحقيق الأسبقيات التنافسية المتمثلة في تقليص وقت الدورة الإنتاجية (Cycle Time) وتقليص وقت التهيئة والإعداد (Setup Time)، بالإضافة إلى تقليص تكلفة النقل والمناولة.⁴⁴

II-4-5: تخطيط الطاقة الإنتاجية (المؤسسات الصناعية أو الخدمية): يمكن تعريف الطاقة بأنها أقصى مقدار أو معدّل للمخرجات التي يمكن أن ينتجها مصنع ما، أو

وحدة/ مرفق انتاج معين خلال مدة زمنية محددة. ومرفق الإنتاج قد يكون ماكينة أو رجل أو محطة عمل أو خط انتاج أو مصنع أو مؤسسة ككل.⁴⁵

كما يمكن تعريف الطاقة بالنسبة لقطاع الخدمات بأنها عدد الزبائن الذي يمكن للمؤسسة التعامل معهم وخدمتهم خلال فترة زمنية محددة.⁴⁶

يعدّ تخطيط الطاقة أمراً مركزياً ومهما لنجاح المؤسسة في الأمد الطويل، لأنّه بدون تخطيط للطاقة سيؤدّي بالمؤسسة إلى امتلاك طاقة فائضة أو منخفضة، وهذا ما سيكون مؤذياً ومكلفاً للمؤسسة، حيث عندما يتم بناء طاقة تفوق حجم الطلب المتوقع فإنّ جزءاً منها سيستخدم ويترك الجزء الفائض احتياطياً أو عاطلاً مستبعداً عن النشاط والذي قد يحول إلى منتج آخر إن أمكن ولكن بكلفة أعلى. وبالعكس عندما تكون هناك طاقة منخفضة جداً، فإنّ هذا سيؤدّي إلى إبقاء جزءاً من الطلب غير مشبع، ممّا يعني فقدان المؤسسة لجزء من حصتها المتوقعة في السوق.⁴⁷

II-4-6: الرقابة على المخزون: تمثل الرقابة على المخزون مظهراً أساسياً وهاماً للإدارة الناجحة، لأنّها تعمل على الابتعاد عن الخزن غير اللازم للمواد أو النقص في المواد وكلا المظهرين يمثلان إدارة سيئة للمخزون ويترجمان تكلفة على المؤسسة ككلفة عدم رضا العميل وتعطيل أو تأخير برامج الإنتاج وكلفة تجميد الأموال من ناحية أخرى.

أي أنّ الإدارة الناجحة هي تلك التي تعمل على تقديم خدمات عالية وجيدة للعملاء وتوفر احتياجات الإنتاج مع ضمان انسياب جيد للعمليات ولكن بمستويات منخفضة للمخزون. ولتحقيق ذلك فإنّ على إدارة المؤسسة أن توازن بين العرض والطلب وبذلك الشكل الذي يضمن ارسال الكميات للمخزون في الوقت الذي يكون فيه الطلب من العملاء.⁴⁸

ويؤدّي المخزون مجموعة من الوظائف من أهمّها ما يأتي:⁴⁹

- مواجهة الطلب المتوقع.

- إنتاج وخزن المنتجات في أوقات الركود لمواجهة ارتفاع الطلب في مواسم الرخاء.

- تعظيم فاعلية أجزاء نظام التوزيع الإنتاجي، وذلك من خلال الاحتفاظ بالمخزون الاحتياطي بين مراحل الإنتاج المختلفة وذلك لتجنب أي خلل في النظام، وكذلك لتجنب أي عرقلة في إيصال المواد الأولية وظروف جوية أو أية أسباب أخرى.
- لحماية المؤسسة من نفاذ المخزون.
- للاستفادة من خصم الكمية.
- للوقاية من ارتفاع الأسعار.
- لتسهيل العمليات الإنتاجية ويعمل كأنابيب توصيل.

II-4-7: إدارة سلسلة التوريد: تمثل إدارة سلسلة التوريد العملية التي من خلالها

تدار كل مرحلة من مراحل تحضير أو تجهيز السلع والخدمات من البداية وحتى النهاية. أي هي عبارة عن نظام مكون من الموردين، والمصنعين، والموزعين، والعملاء حيث تتدفق المواد من الموردين إلى العملاء وتتدفق المعلومات في كل الإتجاهات.⁵⁰

أي تتمثل هذه الوظيفة في الإجابة عن الأسئلة التالية:⁵¹

- ماهي المواد التي ينبغي شراؤها؟
- ما هي المواد التي ينبغي انتاجها؟
- من هم أفضل الموردين للمواد؟
- كم سيبلغ عددهم؟

III- الإدارة المالية:

III-1: مفهوم الإدارة المالية: لقد كان للتطورات الجوهرية التي بدأت قبل الخمسينات، خاصة أزمة الكساد العظيم (1929-1933) ومعالجة الآثار الناجمة عنه دورا كبيرا في توسع مفهوم الوظيفة المالية، حيث لم يعد دورها يقتصر فقط على جلب الأموال للمؤسسة بل امتد ليشمل القرارات الخاصة بنوعية هذه الأموال، أي مدى الاعتماد على التمويل الداخلي أو التمويل الخارجي، كما تحدد مدى الاعتماد على مصادر التمويل طويل الأجل أو مصادر التمويل قصير الأجل.

ثم تطوّرت الوظيفة المالية إلى مجالات أخرى حيث أصبح المدير المالي يتّخذ قرارات خاصة بالاستثمارات المستقبلية في كلّ عنصر من عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة، بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كلّ أصل حتى لا تضيق فرص لتحقيق أرباح إضافية، وأيضاً بما يضمن في نفس الوقت عدم المغالاة في الاستثمار فيها حتى لا يتمّ إغراق جزء من الموارد المالية للمؤسسة في استثمارات إضافية لا يتحقّق من ورائها أيّ عائد. كما تمّ إضافة مهمتين إضافيتين يعتبران من مستلزمات عملية اتخاذ القرارات، حيث تتمثّل المهمة الأولى في القيام بالتخطيط المالي للتعرف على ما سوف تكون عليه الأوضاع في المستقبل وذلك قبل اتخاذ أي قرار، أمّا المهمة الثانية فتتمثّل في تنمية بعض المعايير الرقابية للوقوف على حقيقة المركز المالي للمؤسسة ومعرفة مدى رشادة القرار.

وهكذا تغيّر مفهوم الإدارة المالية من وظيفة تهتمّ بتوفير الأموال اللازمة للمؤسسة إلى وظيفة تختصّ باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختصّ بالتخطيط المالي والرقابة المالية.⁵²

ولهذا يمكن تعريف الإدارة المالية بأنّها تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة وذلك من خلال تنفيذها لوظائف متخصصة كالتحليل المالي، وتقييم المشروعات، وإعداد وتفسير القوائم والتقارير المالية، والموازنات التقديرية، والاندماج، وإعادة التنظيم، والتوجيه، والرقابة، ولكن بصيغة مالية، وإنجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.⁵³

III-2: أهداف الإدارة المالية: تتمحور أهداف الإدارة المالية حول الموازنة بين المحافظة على وجود المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية وبين تحقيق العائد المناسب على الاستثمار، وضمن هذا الإطار العام يمكن تحديد أهداف المؤسسة على النحو التالي :

III-2-1: تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة (القيمة السوقية للأسهم العادية أو

تعظيم ثروة الملاك) بدلا من هدف تعظيم الأرباح أو تعظيم ربحية السهم الواحد:⁵⁴

يرى الاقتصاديون استعمال تعظيم الربحية كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة لأنّ تعظيم الربحية يعبر في رأيهم عن مدى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، لهذا قالوا بأن جميع القرارات داخل المؤسسة يجب أن توجه نحو تحقيق أقصى ربح ممكن، من خلال العمل على زيادة إنتاجية المصادر المتاحة للاستثمار إلى أقصى حدّ ممكن، أمّا المليون فلم يقبلوا بفكرة تعظيم الربح التي تحدّث عنها الاقتصاديون كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة لانطواء هذا المفهوم على عيوب منها: عدم أخذه مخاطر الاستثمار بعين الاعتبار، ولتجاهله للقيمة الزمنية للنقود، بالإضافة إلى الغموض في طريقة احتسابه، وقد تقدّموا بفكرة تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة لقياس أدائها التشغيلي كبديل لتعظيم الربحية لعدّة اعتبارات منها:

- أنّ الربح الأقصى المطلق لا يعكس بشكل مناسب الاستخدام الأمثل للموارد، إذ قد تزيد الموارد المالية وقد تزيد الأرباح، ولكن بنسبة اقل من نسبة زيادة الموارد، الأمر الذي يعني تدني العائد على الاستثمار، وبالتالي القيمة الحالية للمؤسسة.

- إنّ هدف تحقيق أقصى ربح ممكن يتجاهل المخاطر الناتجة عن الاستثمار، لأنّ هذه الفكرة تعني الانحياز للمشروع الأكثر ربحاً بغض النظر عن نسبة المخاطر، في حين لا يقبل المستثمرون بالمشاريع ذات المخاطر المرتفعة خاصة إذا لم ينتج عنها أرباح مرتفعة تتوازى وهذه المخاطر خاصة إذا ما تمّ احتسابها باستعمال سعر خصم يتناسب والخطر المتوقع.

- أنّ الربح المطلق لا يأخذ عنصر الزمن بعين الاعتبار، فلو حقّق مشروعان ربحاً مقداره عشرة آلاف دينار أحدهما حققه في السنة الأولى، والثاني حققه في السنة الثانية، فالربح بالمفهوم المطلق متساو في الحالتين، ولكن إذا أخذ عنصر الزمن بعين الاعتبار، فلن يتساويا أبداً إلا إذا كان سعر الفائدة أو الخصم يساوي صفراً، ومثل هذا الإشكال لا يثار إلاّ عند استعمال فكرة القيمة الحالية.

- الغموض في طريقة احتساب الربح، فقد يتفاوت كم الأرباح الخاص في مؤسسة ما بسبب مرونة النظرية المحاسبية، حيث قد يؤدي اتّباع مبدأ محاسبي مقبول (الاستهلاك

يتسارع مثلاً) إلى ربح يختلف في مقداره عما يمكن الوصول إليه باستعمال مبدأ محاسبي آخر مقبول بنفس الدرجة (الاستهلاك الثابت)، هذا وتتفادى فكرة تعظيم القيمة الحالية هذا الإشكال، لأنها تقوم على مفهوم التدفق النقدي، ومحصلته واحدة مهما اختلفت المبادئ المحاسبية المستعملة بعكس مفهوم الربح.

III-2-2: السيولة: يعبر مصطلح السيولة عن النقد الجاهز، وتمثل سيولة

المؤسسة في وجود أموال سائلة (نقد وشبه نقد) كافية لدى المؤسسة وفي الوقت المناسب لمقابلة التزاماتها في موعد استحقاقها، ولتحريك دورتها التشغيلية، ولمواجهة الحالات الطارئة. ولهذا يجب على المدير المالي المحافظة على رصيد نقدي موجب تستطيع من خلاله المؤسسة مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل، وإلا ستقع في العجز النقدي والذي قد يتحول إلى العسر المالي.⁵⁵

III-2-3: الربحية: يعتبر هدف تحقيق الربح من الأمور الأساسية التي يتطلع إليها

المستثمرون، ومؤشّر هام للدائنين، وأداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدامها لمواردها، وهو ضروري لتحقيق بقاءها واستمراريتها.

ولتحقيق هدف الربح لا بدّ للمدير المالي أن يحصل على الأموال المطلوبة بأقلّ ما يمكن من التكاليف والمخاطر، واستثمار الأموال بطريقة تمكّن المؤسسة وكوحدة واحدة من تحقيق عائد لا يقلّ في مستواه عن استثمار الأموال في مشاريع أخرى تتعرّض لنفس الدرجة من المخاطر.

كما يعتبر المدير المالي الجيّد هو المدير القادر على الموازنة بين السيولة والربحية، فرغم أنّهما هدفان متعارضان لكنّهما متلازمان، حيث يجب على المدير المالي أن يكون قادراً على توجيه استثمارات المؤسسة واستغلال فوائض الأموال وتوظيفها بحيث تعطي عائداً جيداً، وبنفس الوقت أن يكون قادراً على الاحتفاظ بأموال على شكل نقد وشبه نقد لمواجهة الالتزامات المترتبة على المؤسسة.⁵⁶

III-2-4: المسؤولية الاجتماعية: للمؤسسات مسؤولية اجتماعية تستدعي توفير

بيئة عمل آمنة، وإنتاج سلع أو خدمات آمنة، وكذلك تجنب تلويث الهواء والماء والطبيعة بوجه عام.

ورغم أنّ هناك من يرى أنّ الأعمال ذات المسؤولية الاجتماعية هي أعمال ذات كلفة، وهذا ما يجعل المؤسسات التي تقوم بهذه الأعمال في وضع تنافسي أضعف مقارنة مع المؤسسات التي لا تقوم بهذه الأعمال، كما يدفع هذا المستثمرون على تجنبها.

لكن هناك من يرى عكس ذلك، حيث يرى أصحاب هذا الرأي أنّ كثير من النشاطات المولدة للتكلفة هي في الواقع إلزامية وليس طوعية، كما أنّ هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والربحية على المدى الطويل، لأنّ مثل هذا السلوك يؤدي إلى:⁵⁷

- تجنب دفع الغرامات والنفقات القانونية.

- بناء الثقة والسمعة الطيبة لدى الجمهور، ممّا يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجاتها.

- اجتذاب الموظفين المؤهلين ذوي الكفاءات العالية والاحتفاظ بهم.

- دعم ومساندة اقتصاديات المجتمع الذي تعمل المؤسسة في بيئته.

III-3: وظائف الإدارة المالية: يقوم المدير المالي بمجموعة من الوظائف الرئيسية تتمثل

في:⁵⁸

III-3-1: الوظيفة الأولى: وتتمثل في التخطيط المالي، أي تقدير الاحتياجات

المالية المطلوبة للقيام بأنشطتها المستقبلية، وينقسم هذا التخطيط بصفة عامّة إلى تخطيط مالي طويل الأجل، وتخطيط مالي قصير الأجل.

III-3-2: الوظيفة الثانية: وهي تتمثل في كيفية الحصول على الأموال من أجل

تغطية الاحتياجات المالية، وهذا يتطلب تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير هذه الأموال، حيث هناك مصدرين عامّين: إمّا أن يكون المصدر داخلي أي التمويل الداخلي وهنا الأموال تكون في شكل ملكية رأس المال، أو أن يكون المصدر خارجي أي التمويل الخارجي والذي ينقسم بدوره إلى تمويل قصير الأجل وتمويل طويل الأجل.

وقد تتخذ الملكية في رأس المال أشكالاً مختلفة، لكنّها في النهاية تمثل القدر من رأس المال سيظل مستثمراً في المؤسسة مادامت مستمرة في عملها، ولا يمكن الانتقاص منه أو سحبه من المؤسسة وإلاّ اعتبر ذلك تقليصاً لحجم المؤسسة أو تصفية لها.

III-3-3: الوظيفة الثالثة: وتتمثل في الاستخدام السليم للأموال التي تحصل عليها

المؤسسة لكي تؤدي دورها على الوجه الصحيح بما يكفل للمؤسسة تحقيق أكبر إنتاج وتسويقه وبالتالي تحقيق أكبر أرباح ممكنة نتيجة لذلك.

III-3-4: الوظيفة الرابعة: وتتمثل في الرقابة المالية، أي التحقق من سلامة الأداء

في جميع المراحل الثلاثة السابقة الإشارة إليها، حتى تطمئن المؤسسة إلى أنّ ما يتم تنفيذه يتمشى مع ما كان مقدراً له، كما يتم معالجة الانحرافات في حالة حدوثها في الوقت المناسب.

ومن الأدوات المالية الشائعة التي تستخدم في مثل هذه الحالة ما يطلق عليه النسب المالية أو التحليل المالي، ومن أهمّها معدّل العائد على رأس المال المستثمر، وكذلك نسبة الربح إلى المبيعات، ومعدّل دوران الأصول، وغيرها من النسب التي تقيد في إعطاء المؤسسة صورة سريعة وموجزة في الوقت نفسه عن النواحي المالية فيها.

ومن خلال كلّ ما سبق يلاحظ أنّ الوظيفة المالية تتركز على مجموعة من القرارات

الرئيسية وهي:⁵⁹

➤ القرارات التمويلية: وتشمل جميع القرارات المتعلقة بتقييم أثر استعمال مختلف أنواع

التمويل، مثل التمويل قصير الأجل أو طويل الأجل في قيمة المؤسسة وربحيتها. حيث بعد أن تحدّد الوظيفة المالية احتياجات المؤسسة من الأموال والمصادر المتاحة من أجل تلبيةها، يتمّ اتخاذ القرار فيما يخص المصدر التمويلي الأنسب والذي يعمل على تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة وذلك حسب عائد وتكلفة كل مصدر.

➤ **القرارات الاستثمارية:** بعد تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال والمصدر التمويلي الأمثل لتلبية هذه الاحتياجات، يقوم المدير المالي باتخاذ القرارات الاستثمارية والتي تتمثل في جميع القرارات الخاصة باستثمار الأموال في مختلف أنواع موجودات المؤسسة أي في كل عنصر من عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة، وذلك بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كل أصل، وبما يضمن في نفس الوقت عدم المغالاة في الاستثمار فيها.

➤ **قرارات توزيع الأرباح:** تتضمن سياسة توزيع الأرباح تحديد النسبة التي سيتم دفعها نقدا للمساهمين والأرباح التي سيتم توزيعها على شكل أسهم مجانية، ونسبة الأرباح غير الموزعة حيث تعتبر هذه الأخيرة من بين أهم مصادر التمويل بالإضافة إلى ميزتها في زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض.

➤ **قرارات مرتبطة ببعض المشكلات الخاصة:** وتتمثل هذه المشكلات في التصفية والانضمام والاندماج والتقييم وهي مشكلات ذات طبيعة خاصة لا يتكرر حدوثها كثيرا.

IV - إدارة التسويق:

1-IV: مفهوم التسويق: لقد مرّ الفكر التسويقي بمجموعة من المراحل، وهذا ما جعل هناك خلط كبير في المفاهيم بين الدارسين والممارسين للنشاط التسويقي، فهناك من يرى أنّ التسويق يتمثل في البيع ومهاراته، وهناك من يرى أنّه يتمثل في الإشهار، وهناك من يرى أنّ التسويق يتمثل في التوزيع وغيرها، ويرجع ذلك إلى المراحل التي مرّ بها الفكر التسويقي، والتي تتمثل في:⁶⁰

IV-1-1: المفهوم الإنتاجي (نهاية القرن 19 وحتى العشرينات من القرن 20):

وتتمثل فلسفة هذا المفهوم في أنّ المستهلك يسعى باستمرار نحو تفضيل المنتجات المتوفرة والتي يستطيع شراءها ولهذا على المؤسسات تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع وتخفيض التكاليف.

ومن سماتها الرئيسية استجابة المستهلك للمنتجات المتوافرة والرخيصة، وكذلك عدم الاهتمام بالاختلافات غير السعرية، والعلم بأسعار الماركات المنافسة. ومن أهم الانتقادات الموجهة إليها تتمثل في أنّ الاهتمام بتوفير المنتجات بكميات كبيرة وبأسعار رخيصة كان على حساب الجودة، وهو الأمر الذي رفضه المستهلك بعد فترة حينما حَقَّق الإشباع من حيث كم توافر المنتجات.

IV-1-2: المفهوم السلعي أو المنتج (ما قبل الحرب العالمية الأولى): وتتمثل

فلسفة هذا المفهوم في أنّ المستهلك يفضّل عادة المنتجات التي تتضمن أعلى مستوى ممكن من الجودة مقارنة بالسعر المدفوع، ولهذا على المؤسسات تحسين مستوى جودة المنتجات. ومن السمات الرئيسية لهذا المفهوم أنّه ينظر للمنتجات كمجموعة من المواصفات، وكذلك العلم بجودة ومواصفات الماركات المنافسة، وأخيرا أنّ المنتج الجيّد يبيع نفسه، ومن ثمّ لا توجد أهميّة لترويجه، أي أنّ المستهلكين تكون استجابتهم بشكل أكبر نحو المنتجات التي تتسم بالنوعية الجيدة، تحت شعار "السلعة الجيدة تبيع نفسها بنفسها"، وهو ما يعرف بقصر النظر التسويقي.⁶¹

ومن أهمّ الانتقادات التي وجهت لهذا المفهوم أنّ الاهتمام بالمنتج قد يكون على حساب جوانب أخرى تهتمّ المستهلك أيضا ويتطلع إليها بجانب المنتج نفسه وهو الأمر الذي أدّى إلى ركود العديد من المنتجات الجيدة فنيا نظرا لعدم العلم بوجودها نتيجة لقصور الجهود البيعية والترويجية.

IV-1-3: المفهوم البيعي (ما بين الحربين العالميتين): وتقوم فلسفة هذا المفهوم

على أنّ المستهلك لن يقوم بالشراء ما لم تقم المؤسسة بجهود واضحة لجذب انتباهه وإثارة اهتمامه بالسلعة، ولهذا تقوم المؤسسة بوضع برامج بيعية وترويجية منظمة. ومن السمات الرئيسية لهذا المفهوم أنّ المستهلك يميل بطبيعته إلى عدم الشراء خاصّة للسلع غير الضرورية، وأيضا أنّ ما يدفع المستهلك نحو تكرار الشراء هو فاعلية الجهود البيعية، كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أقصى حجم ممكن من المبيعات.

ومن أهمّ الانتقادات التي وجهت لهذا المفهوم أنّ هدف تحقيق أكبر قدر من المبيعات قد يكون على حساب إرضاء العميل، لأنّ البيع أصبح هدفا وليس وسيلة وهو ما قد يدفع رجال البيع إلى اتباع أساليب الضغط على العملاء لدفعهم إلى الشراء، وهو ما يفقد المؤسسة عملاءها في المستقبل.

IV-1-4: المفهوم التسويقي (بعد الحرب العالمية الثانية): وتقوم فلسفة هذا

المفهوم على أنّ المستهلك يسعى نحو المنتجات التي تقدّم له قيمة تشبع حاجاته ورغباته، ولهذا يجب على المؤسسة اكتشاف حاجات ورغبات المستهلكين وتوجيه أنشطة المؤسسة نحو إشباعها بكفاءة أعلى من المنافسين.

ومن السمات الرئيسية لهذا المفهوم هناك نقطتين، حيث تتمثل **النقطة الأولى** في أنّ المهمة الأساسية للمؤسسة هي إشباع حاجات المستهلكين، وهو ما يتطلب:

- توفير برامج منظمة لتوفير معلومات عن هذه الحاجات.

- التكامل والتنسيق بين التسويق وأنشطة المؤسسة الأخرى.

- التكامل والتنسيق بين الأنشطة التسويقية.

أمّا **النقطة الثانية** فتتمثل في تحقيق أرباح عادلة في الأجل الطويل.

ومن أهمّ الانتقادات التي وجهت لهذه الفلسفة أنّه ليس بالضروري أنّ المؤسسات التي تسعى لمعرفة وإرضاء المستهلك وإشباع حاجاته الفردية، ترضي في نفس الوقت حاجات واهتمامات مجموع العملاء والمجتمع ككل في الأجل الطويل.

IV-1-5: المفهوم الاجتماعي للتسويق (منتصف السبعينات): وتقوم فلسفة هذا

المفهوم على أنّ المؤسسة تراعي في سعيها المستمر نحو إشباع حاجات المستهلكين وعدم التضحية بمصلحة المجتمع أيضا، بحيث تحاول تحقيق الموازنة بين الاثنين وبشكل يحقق لها أهدافها في نفس الوقت.

ومن أهمّ السمات الرئيسية لهذه الفلسفة احتمال تعرّض مصالح المستهلكين مع اهتمامات المجتمع في الأجل الطويل، وكذلك أنّ المستهلك يميل إلى تفضيل التعامل مع المؤسسة التي تراعي مصالح المجتمع أيضا.

ويمثل المفهوم التسويقي أكثر مراحل تطور الفكر التسويقي قبولا حتى الآن على الرغم من أنّه لا يمثّل آخر مراحل تطور الفكر في هذا المجال، ويرجع ذلك إلى أنّ المفهوم الاجتماعي قد اعتمد على أساسيات هذا المفهوم مع إضافة بعض الأبعاد له كالبعد الاجتماعي أو البيئي، لذلك يعتبر هذا المفهوم أهمّ المفاهيم التي يجب الإلمام بعناصره الأربعة وهي:⁶²

- المستهلك هو نقطة البداية.

- تكامل وظائف المؤسسة.

- تكامل عناصر المزيج التسويقي.

- تحقيق الربح في الأجل الطويل.

ويمكن تعريف التسويق حسب "فيليب كوتلر" (Philip Kotler) بأنّه: "تلك الآلية الاقتصادية والاجتماعية التي من خلالها يتمكن الأفراد والجماعات من الحصول على ما يحتاجونه ويريدونه لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم، من خلال خلق وتبادل قيمة المنتجات مع الآخرين".⁶³

أمّا الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) فقد عرّفته بأنّه: " عملية نظامية تتطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من خلال عملية تبادل، من شأنها خدمة أهداف المؤسسة".⁶⁴

كما يعرف على أنّه: "عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات، من أجل خلق عمليات تبادل تشبع رغبات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات".⁶⁵

وتعرّف الوظيفة التسويقية أو إدارة التسويق بأنّها: "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على كل الوظيفة التسويقية، وبصفة أكثر تحديدا على عملية وضع وتنفيذ الإستراتيجيات والأهداف والسياسات والبرامج التسويقية، وتتضمن عملية إدارة النشاط التسويقي مسؤولية

مدير التسويق عن تنمية المنتجات والتنظيم واختيار الأفراد اللّازمين لتنفيذ الخطة التسويقية، والإشراف على العمليات التسويقية اليومية، والرقابة على الأداء التسويقي.⁶⁶

IV-2: أهداف التسويق: يؤثر التسويق على العديد من الأفراد والجماعات، فهو يؤثر

على المشتريين، البائعين وجماعات أخرى ذات خصائص مشتركة:⁶⁷

- فالمشتريين يريدون منتجات ذات نوعية جيدة بأسعار مناسبة وفي أماكن مناسبة، تشكيلة واسعة من المنتجات، رجال بيع يساعدهم، ضمانات وخدمات ما بعد البيع. فالتسويق يؤثر بشكل كبير على رضى العميل.

- من جهة أخرى، يواجه البائعون أيضا العديد من التحديات عندما يتوجهون إلى السوق، ويتمثل ذلك في: ما هي الأجزاء السوقية المستهدفة؟ ماذا يحتاج المستهلكون المستهدفون؟ كيف يتم تصميم المنتجات وتسعيرها لتتناسب حاجات المستهلكين؟ أي نوع من متاجر التجزئة يجب استخدامه؟ وما هو المزيج الترويجي الذي يمكن أن يساعد في بيع المنتج؟ وبالتالي فإن على البائعين تطبيق المفهوم التسويقي الحديث لتطوير عروض تجذب انتباه المشتريين وتحقق رضاهم.

- أيضا يؤثر النشاط التسويقي على جماعات أخرى مثل المشرّعين، جماعات حماية المستهلك وغيرها، وذلك من حيث هل قام المنتجون بتقديم منتجات آمنة ومعقولة؟ هل قاموا بتوضيح منتجاتهم بشكل صحيح من خلال الإعلان والغلاف؟ هل هنالك منافسة في السوق تؤدي إلى مدى معقول من الأسعار والجودة لإتاحة المجال امام المستهلك للاختيار؟ هل تسبب نشاطات التغليف للمنتجات في أذى للبيئة؟ فهذه الجماعات تسعى إلى حماية المستهلك وتزويده بالمعلومات اللّازمة عن المنتجات.

IV-3: العناصر الأساسية للتسويق (المزيج التسويقي): ويلاحظ من التعريفات السابقة

أنّها كلّها تطرّقت إلى العناصر الأساسية للتسويق والمتمثلة في المزيج التسويقي، كما أنّه لا يمكن فهم الوظيفة التسويقية دون فهم عناصر المزيج التسويقي، ويعرّف المزيج التسويقي بأنّه: المتغيّرات الأربعة في البرنامج التسويقي للمؤسسة وهي المنتج، والسعر، والمكان أو

التوزيع، والترويج وهذه العناصر يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المؤسسة لإنجاز وتحقيق أهدافها الخاصة والمرتبطة مع البيئة التسويقية الديناميكية، والتي يمثل المستهلك أو السوق المستهدف المحور الرئيسي الذي تركز عليه كافة الأنشطة التسويقية للمؤسسة.⁶⁸ وقد عرفت هذه المجموعات أيضا باسم (4P's)، وتتمثل في:

IV-3-1: المنتج (Product): وقد عرّفه "فيليب كوتلر" (P. Kotler) على أنه:

"كل ما يمكن أن يقدم في الأسواق في شكل ملموس أو غير ملموس، والذي يتم تصميمه لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين."⁶⁹

أما "ستانتون" (Stanton) فقد عرّفه على أنه: "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة، يتضمّننها الغلاف، اللون، السعر، وشهرة المحل وخدمات المنتج، والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته."⁷⁰

ومن التعريفين السابقين نلاحظ أنّ إدارة التسويق تهتمّ بمجموعة من المحاور الخاصة

بسياسة المنتج (سلعة أو خدمة)، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسية وهي:⁷¹

- يتضمن المحور الأول جوهر المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات والرغبات للمستهلك ويحقق المنفعة الأساسية من وراء استخدامه.

- ويتضمن المحور الثاني كل ما هو متعلق بمظهر المنتج من شكل وغلاف وعلامة تجارية وجودة ونوعية.

- ويتضمّن المحور الثالث المنافع الإضافية مثل خدمات التركيب والتوصيل والسداد والضمان وخدمة ما بعد البيع.

IV-3-2: التسعير (Price): يعرّف السعر على أنه: "القيمة النقدية التي يستعدّ

المستهلك لدفعها أو مبادلتها بالمنفعة المدركة من السلعة أو الخدمة"⁷². ويتميز التسعير بأنه:⁷³

أ- متغير مرن: إذ يمكن تغييره في أي وقت وتعديله وفقاً للزبائن، الكميات المشتراة ووفق أوقات الشراء.

ب- متغير فعال: لأنه يؤثر مباشرة على المبيعات وإيرادات المؤسسة.

ج- متغير سريع: ينجم عن تغيير السعر آثار سريعة على أمد قصير جدا.

وهناك عدّة طرق أمام المؤسسة من أجل تحديد أسعارها، وتتمثل في:⁷⁴

- تحديد السعر على أساس التكاليف.

- تحديد السعر بناء على تحليل نقطة التعادل (هي نقطة التوازن التي لا تحقق عندها

المؤسسة لا ربح ولا خسارة).

- تحديد السعر على أساس المنافسين.

- تحديد السعر على أساس الطلب.

IV-3-3: التوزيع أو المكان (Place): يعرف التوزيع على أنه: "تلك العمليات

التي تسمح بانتقال المنتج من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، أين يوضع في متناول

المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي".⁷⁵

فالتوزيع هو الذي يسمح بتوجيه المنتجات من المنتج إلى المستهلك، وأي مؤسسة توزع

منتجاتها تستخدم وسطاء توزيع، معتمدة على واحدة من السياسات الآتية:⁷⁶

أ- التوزيع المكثف : ويمسّ المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السوق، أو تكون ذات

شراء متكرر وبكميات صغيرة، أو سعرها منخفض نوعا ما، إضافة إلى أنها لا تتطلب

معارف متخصصة لبيعها ولا تتطلب خدمات ما بعد البيع.

ب- التوزيع الانتقائي: ويتم عن طريق تموين عدد من التجار يتم اختيارهم وفق معايير

محددة.

ج- التوزيع الحصري: ويعني أن يتم الاعتماد على موزع واحد يقوم بتوزيع المنتج كما

يشترط أن لا يقوم الموزع بتوزيع منتجات المنافسين.

IV-3-4: الترويج (Promotion): يعرف الترويج على أنه: "نشاط تسويقي

ينطوي على عملية اتصال إقناعي، يتم من خلال التعريف بسلعة أو خدمة أو فكرة أو

شخص أو نمط سلوكي معين، بهدف التأثير على أذهان أفراد جمهور معين، لاستمالة استجابتهم السلوكية إزاء ما يروج له.⁷⁷

إذا فعلية الترويج تنطوي على إبراز خصائص السلعة أو الخدمة المروج لها (كإسم العلامة والجودة والسعر...)، ثم إقناع المشتري المرتقب بهذه الخصائص لشراء هذه السلعة أو الخدمة ويستلزم ذلك تدفق المعلومات من البائع إلى المشتري المرتقب بشكل مباشر أو غير مباشر.⁷⁸

وتضمّ مزيجا يطلق عليه بالمزيج الترويجي يتضمّن العناصر التالية:⁷⁹

أ-الإشهار: عبارة عن أيّ عرض شخصي لفكرة أو سلعة أو خدمة، عن طريق وكالة إشهار متخصصة.

ب-البيع الشخصي: عبارة عن العرض الشفهي في حوار بين البائع والمشتري بغرض إنجاز صفقة بيعية.

ج- الدعاية: هي التشجيع غير الشخصي للطلب بتوصيل الأفكار والأخبار عن المؤسسة أو منتجاتها وخدماتها عن طريق المطبوعات والحفلات واللقاءات.

د- ترقية المبيعات: تتضمن الأنشطة الأخرى غير الإشهار والبيع الشخصي والدعاية والتي تشجع المشاركين وتحرك دوافع الشراء، مثال: المعارض وتوزيع العينات والهدايا...إلخ.

الفصل الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

I- مفهوم التحليل الاقتصادي

II- أهداف التحليل الاقتصادي

III- أنواع التحليل الاقتصادي

IV- أدوات التحليل الاقتصادي

أ- مفهوم التحليل الاقتصادي:

التحليل الاقتصادي منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، من خلاله يمكن تفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية، ويمدنا بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، فإن كانت النظرية تمثل الخلاصة فإن التحليل يمثل منهاج البحث.⁸⁰

ب- أهداف التحليل الاقتصادي:

يتركز التحليل الاقتصادي حول مشكلة عامة هي كيف يتم توزيع الموارد المالية والبشرية، وكيف يتم تحقيق التناسق بين الخطوات اللازمة لهذا التوزيع وذلك بغرض إشباع حاجات الأفراد، ولهذا تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي في:⁸¹

- نتيجة تزايد حاجات الأفراد وتنوعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية للتحليل الاقتصادي هو إيضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع، وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد.

- يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين. حيث أن الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر إشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.

- المساعدة في رسم السياسة العامة، حيث أن التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

ج- أنواع التحليل الاقتصادي:

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدّة معايير تتمثل في:⁸²

1-III: أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم

التحليل الاقتصادي إلى:

III-1-1-1: التحليل الجزئي: ويسمى أيضا بالتحليل الودودي، وهو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي، أي الدراسة في هذه الحالة قائمة على أساس دراسة الوحدات الصغيرة مثل سلوك المستهلك والمؤسسة.

III-1-2: التحليل التجميعي أو الكلي: وهو التحليل القائم على أساس دراسة الاقتصاد الوطني في مجموعة أي النظر إلى المجتمع ككل، حيث تتم دراسة الدخل الوطني أو الإنتاج الوطني للمجتمع ودراسة العناصر المكونة لهذا الدخل. ومن أمثلة الدراسات التجميعية أو الكلية دراسة مشكلة البطالة، دراسة الاستهلاك، والإستثمار، والإدخار على المجتمع ككل.

III-2: أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

III-2-1: التحليل الجزئي: وهو يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه.

III-2-2: التحليل الشامل: وهو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعادلات الرياضية.

III-3: أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

III-3-1: التحليل الساكن: وهو التحليل الذي لا يكون لعامل الوقت أي أثر في الدراسة، فهو التحليل القائم على أساس الدراسة في لحظة معينة. فعند دراسة أثر السعر على الكمية المطلوبة فإننا لا نأخذ في اعتبارنا سوى أثر السعر في لحظة معينة ولا نهتم بالسعر في الماضي أو في المستقبل.

III-3-2: التحليل الساكن المقارن: هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال من حالة التوازن الأولى إلى حالة التوازن الثانية.

III-3-3: التحليل الحركي أو الديناميكي: وهو عكس التحليل الساكن، أي هو التحليل الذي يأخذ في اعتباره عامل الزمن.

III-4: أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الغرض المقصود من التحليل: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

III-4-1: التحليل القائم على أساس النظرية الوضعية: وهذا النوع من التحليل ينظر إلى الظواهر الاقتصادية كما هي في الواقع. وهذا النوع من التحليل يعبر عما يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على أساس المبادئ والقواعد والأصول الاقتصادية وذلك بغض النظر عما إذا كانت الأهداف مقبولة اجتماعيا أو غير مقبولة.

III-4-2: التحليل القائم على أساس معيار يهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة: وهنا يظهر الجدل القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية، فهناك وجهة نظر ترى أن اقتراح السياسة لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لأن مثل هذه الاقتراحات لا بد وأن تكون قائمة على أساس الحكم القيمي، أما وجهة النظر الأخرى فتري أن الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسات، وهذا ما نجده في الواقع عموما حيث نجد الاقتصاديين دائما يقدمون مقترحات لمواجهة مشكله اقتصادية معينة.

IV- أدوات التحليل الاقتصادي:

إذا كان هدف النظرية الاقتصادية (علم الاقتصاد) هو وضع القوانين الاقتصادية التي ترشدنا لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، فإن هدف التحليل الاقتصادي هو وضع الأدوات التي تمكّنا من فهم طبيعة العلاقات الاقتصادية المتشابكة، ويعتمد التحليل الاقتصادي عموما على أربع أدوات رئيسية يمكن اختصارها كما يلي:⁸³

IV-1: الأداة الوصفية اللفظية: لقد شاع استخدام أدوات التحليل الوصفية اللفظية في النظرية الاقتصادية عندما كانت العلاقات الاقتصادية بسيطة غير معقدة، حيث تعتمد تلك الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على المنطق اللفظي.

وأسلوب التحليل اللفظي له مزايا عديدة، فهو أكثر قبولا لكثير من الدارسين خاصة من لا يفضلون التحليل الرياضي، كما أنّ هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي نفس مهمة التحليل الرياضي وبنفس الكفاءة ولكن ذلك في حالة النماذج الأولية التي لا تحتوي على العديد من المتغيرات. ولكن استخدام هذا الأسلوب يصبح أكثر صعوبة وتعقيدا عند محاولة تفسير النماذج التي تحتوي على عدد أكبر من المتغيرات، وقد يصبح عديم الفائدة تماما في النماذج الأكثر شمولاً.⁸⁴

ولهذا يمكن القول على أنّ هذه الأداة غير دقيقة بالقدر الكافي للتعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تنطوي عليها النظرية الاقتصادية.

IV-2: الأداة الرقمية: وتعتمد تلك الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على التحليل الإحصائي باستخدام الأرقام ودلالاتها، فعلى سبيل المثال يمكن التعبير عن قانون الطلب أي العلاقة بين السعر والكمية المطلوبة مع ثبات العوامل الأخرى من خلال جدول الطلب، وهو جدول يعبر بالأرقام عن وجود علاقة عكسية بين السعر والكمية المطلوبة.⁸⁵

IV-3: الأداة الهندسية البيانية: وتعتمد هذه الأداة على الأشكال والرسومات البيانية للتعبير عن العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية. كأن يعبر عن جدول الطلب باستخدام ما يسمّى منحني الطلب وذلك لإيضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية.⁸⁶

ويلاحظ أنّ التحليل البياني له قوة جذب خاصّة في أنّه يمثل عرض تصويري للعلاقات بين المتغيرات الاقتصادية، ويجد الكثير استحسانا للعلاقة بين متغيرين عند عرضها في رسم بياني عنه في صورة معادلة جبرية، لكن ما يأخذ على التحليل البياني هي عدم قدرته على تصوير الحالات التي تزيد عدد المتغيرات فيها عن ثلاثة.⁸⁷

IV-4: الأداة الرياضية القياسية: وهنا يستخدم المنطق الرياضي في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، وقد شاع استخدام هذه الأداة في التحليلات الاقتصادية الحديثة وأصبحت تمثل فرعين من فروع علم الاقتصاد هما الاقتصاد الرياضي والاقتصاد

القياسي. وهكذا تتطور التعبيرات الرياضية والقياسية للنظرية الاقتصادية حتى نصل إلى تكوين النماذج الاقتصادية بكلّ أبعادها فيما يسمى بالاقتصاد القياسي.⁸⁸

ومن مزايا الأسلوب الرياضي، أنّه يدعّم التحليل بالمنطق والدقة ويمكن من عمل التعميمات خاصّة في المراحل التحليلية المتقدمة والتي تتناول النماذج ذات المتغيرات الكثيرة حيث تزداد العلاقات بينها تشابكا وتعقيدا.⁸⁹

وهكذا يلاحظ تعدّد الأدوات المستخدمة في إيضاح النظرية الاقتصادية المكونة لعلم الاقتصاد والمهم أن نشير إلى أنّه لا يوجد تعارض بين تلك الأدوات بل يوجد تكامل، وتتشرك جميعا في تعميق فهم واستيعاب النظرية الاقتصادية.⁹⁰

الفصل السادس: أنماط نمو المؤسسة

I- مفهوم نمو المؤسسة

II- أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو

III- الظروف المساعدة على النمو

IV- أنواع النمو في المؤسسة

1- مفهوم نمو المؤسسة:

لقد تعدّدت التعاريف الخاصة بنمو المؤسسة، وذلك بسبب اختلاف زمن هذه التعريفات، وكذلك بسبب التوسّعات الكبيرة والمتعاقبة التي شهدتها المؤسسات، ومن بين التعاريف نجد:⁹¹

فقد عرّفه "بينروس" (E.T. Penrose) سنة 1963 بأنّه: "ما هو إلاّ زيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فإنّ النمو هو ظاهرة لا تتمّ أوتوماتيكيا وإنّما ناتج عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفرات الحجم."

أمّا "ستاربيك" (Starbuck) فقد عرّفه سنة 1965 بأنّه: "على أنّه ليس بظاهرة عفوية وإنّما راجع إلى قرارات تسييرية. فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، ممّا يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تودّي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد." أما "قاسمي" (Gasmi) فقد عرّفه سنة 1988 بأنّه: "الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن."

كما أنّ "سميت" (Sammut) عرّفه سنة 1996 على أنّه: "يتعلّق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المتعلّقة بالتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية، والشخصية."

ومن التعاريف السابقة يبدووا جليًا أنّ النموّ والتطور يقاسان عن طريق اعتماد الزيادة في حجم المؤسسة، وأنّ قياس الحجم يعتمد في العديد من المؤسسات على مؤشرات متعدّدة يمكن إيجازها فيما يلي:⁹²

- عدد الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك على وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي.

- كمية المدخلات والمخرجات.

- المؤشرات المالية كالموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك، والدخل الصافي.
- الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، والإختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي.

ومن خلال كلّ هذا يمكن القول أنّ مفهوم النمو وطبيعته في المؤسسة يقوم على ما

يأتي: ⁹³

- يرتبط مفهوم النموّ في المؤسسة بالزيادة في المؤشرات السابقة كعدد الأفراد العاملين، والمدخلات والمخرجات،...

- يحقق النمو والتطور في المؤسسة أبعادا تسهم في تحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسة (الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة).

- لا يرتبط مفهوم النمو والتطور ببعد زمني معين أو محدد لحصوله، بل إنّ غالبا ما يتحقق في الأجل الطويل من خلال كفاءة أداء المؤسسة.

ويعدّ النمو أحد المؤشرات الأساسية لقياس كفاءة وفعالية المؤسسة بشكل عام، ولا يكون هذا النمو إلاّ بعد قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، والقدرة على مواصلة الأداء في إطار البيئة المتغيرة.

II- أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو:

تحرص جميع المؤسسات على النمو وزيادة حجمها وذلك للأسباب التالية: ⁹⁴

- المؤسسات الأكبر هي الأفضل.
- المزايا الاقتصادية المرتبطة بالحجم الكبير، حيث نجد الإنتاج الكبير يصاحبه تخفيض في التكاليف وكفاءة أكبر.

- النمو وزيادة الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المؤسسات، وذلك كون المؤسسات الكبيرة تلقى الدعم دائما من الحكومات، وكذلك يسهل لها الاحتفاظ بموارد أكثر تقيها مخاطر عدم التأكد.

- إنّ نمو المؤسسة وتزايد حجمها يوحي بأنّها تدار بفعالية.

- إنّ نمو المؤسسة وتزايد حجمها يزيد من شهرة وقوة الإدارة العليا، ويزيد في حصولهم على رواتب ومزايا أفضل.

- إنّ الحجم الكبير للمؤسسة والنمو يوفّران لها مزيد من القوة أمام المؤسسات والجهات الأخرى في بيئة المؤسسة كالموردين، والنفقات، والحكومة، وغيرها.

لكن ورغم هذه الأهمية والأسباب التي تدفع المؤسسات إلى النمو وزيادة حجمها إلا أنّنا في الواقع لا نجد جميع المؤسسات في نمو مستمر، فبعضها ينمو ويزداد حجمها بسرعة فائقة والبعض الآخر تبقى صغيرة، ويرجع ذلك جزئياً إلى التفاوت في الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات.

III- الظروف المساعدة على النمو:

هناك مجموعة من الظروف والعوامل المساعدة على النمو وتزايد حجم المؤسسة يمكن تقسيمها إلى:⁹⁵

III-1: الظروف الداخلية المساعدة على النمو: وتتمثل في:

III-1-1: توافر موارد رابدة فائضة: ومعنى ذلك أنّ الموارد التي تحتاجها المؤسسة لنموها كالموارد البشرية، ورأس المال، والمعدّات وغيرها تكون فائضة وغير مستغلّة جيّداً، وهذا ما يمكن من تخصيصها لأغراض النمو والتوسّع. كما أنّ المؤسسات تعمل على ابقاء بعض الموارد فائضة وغير مستغلّة وذلك حتى تستجيب المؤسسة للطلب الموسمي على بعض المنتجات، كما أنّ المسيرون يعملون دائماً على محاولة استغلال الموارد الفائضة في أنشطة جديدة وهذا ما يمثل توسعاً ونمواً للمؤسسة.

III-1-2: موارد مستغلّة أكثر من طاقتها: وهو عكس الظرف السابق، حيث أنّ

استغلال الموارد أكثر من طاقتها، يحفّز المسيّرين على السعي لإضافة موارد جديدة، وهذا ما يجعل امكانية توافر موارد رابدة فائضة وبالتالي يحفّزهم للبحث عن أنشطة لاستغلال هذه الموارد.

III-1-3: حوافز النمو: تعتبر حوافز النمو دافعا قويًا لنمو المؤسسة وزيادة حجمها، وقد تكون هذه الحوافز اقتصادية كزيادة الأرباح وتخفيض تكلفة المنتج، أو حوافز نفسية تتمثل في دوافع المسيرين وحاجاتهم للإنجاز أو القوة وتحقيق الذات، والعوائد المالية والشهرة وغيرها، أو حوافز استراتيجية تتمثل في محاولة تحقيق الإحتكار، والإستقرار، والبقاء.

III-2: الظروف الخارجية المساعدة على النمو: يتوقف نجاح أيّ مؤسسة على مدى تكيّفها مع بيئتها الخارجية من خلال تجنّبها لتهديداتها والتي يمكن أن يطلق عليها أيضا بمعوقات النمو، وكذلك مدى استغلالها لفرصها كتزايد حجم الطلب على المنتج، وزيادة دخل الفرد، والانتعاش الاقتصادي، والتقدّم التقني الذي يساعد على الإنتاج الكبير، وغيرها وهذه هي الظروف المساعدة على النمو.

IV- أنواع النمو في المؤسسة:

وتتمثل في:⁹⁶

IV-1: النمو الداخلي: لقد اختلف تعريف النمو الداخلي والنمو الخارجي من باحث لآخر وذلك نتيجة استخدامهم لهذين المصطلحين للتعبير عن عدّة مظاهر مختلفة في الاقتصاد وإدارة الأعمال، حيث استخدم في بعض الحالات للتعبير عن مصادر تمويل النمو في النشاط (النمو الداخلي اقترن بمصادر التمويل الداخلي، والنمو الخارجي بمصادر التمويل الخارجي)، وفي بعض الحالات للتعبير عن منابع رقم الأعمال (النمو الداخلي مرتبط برقم الأعمال الذي تحقّقه المؤسسة في منشئها الأصلي، والنمو الخارجي مرتبط بالارتفاع في رقم الأعمال بالخارج (الصادرات)).

لكن وبعد النقاشات التي أثّرت حول المفهومين توصل "باتورل" (R.Paturel) سنة 1981 إلى اعتماد تعريف للنمو الداخلي شكّل مرجعية للدراسات المهتمّة بنمو المؤسسات، حيث عرفه على أنّه: "حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنّها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات".

وعليه فالنمو الداخلي يتعلق بحيازة الأصول المنفصلة عن مكملات العملية الإنتاجية كاليد العاملة والعلاقات التنظيمية الموجودة على مستوى المؤسسة، إذن فالحيازة هنا تخص وسائل الإنتاج المنفصلة غير المدمجة وغير المنظمة كما يمكن أن تكون من صنع المؤسسة ذاتها أو قادمة من خارج المؤسسة في شكل حيازة لوسائل جديدة أو مستعملة تمزج مع ما تملكه المؤسسة من إمكانيات لتحقيق النمو في النشاط.

وهناك من انتقد التعريف السابق وذلك لاعتماده على مصطلح عوامل الإنتاج، والذي يعتبر مصطلح تقليدي يعبر فقط عن العوامل المادية أو الحسية ويهمل العوامل غير الحسية، ولهذا نجدهم اعتمدوا على مصطلح الموارد الداخلية التي تتمثل في مختلف الوسائل المادية وغير المادية، الملموسة وغير الملموسة والتي تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة والتي تتكون من إمكانية المؤسسة المادية (تجهيزات، مباني، منقولات، الموارد ومستلزمات الإنتاج... إلخ)، وغير المادية (الكفاءات المهارات، المعارف المكتسبة، الخبرة، سمعة المؤسسة، الشهرة... إلخ) والمالية (مصادر التمويل الداخلية والخارجية).

أما مصطلح الموارد الخارجية فهي التي لا تخضع لرقابة المؤسسة وتتعلق بموقع المؤسسة الجغرافي ومكونات محيطها، وهي متاحة لجميع المؤسسات وعلى هذا الأساس فإن عمليات النمو الداخلي والخارجي تتعلق فقط بالموارد الداخلية، بحكم خضوعها لسيطرة وإدارة المؤسسة.

ولهذا تم صياغة التعريف التالي للنمو الداخلي: هو إنشاء المؤسسة أو حيازتها للموارد الداخلية غير المرتبطة فيما بينها، سواء كانت هذه الموارد مادية أو معنوية أو مالية أو بشرية أو تقنية... إلخ، والتي توظف لممارسة مختلف الأنشطة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

IV-2: النمو الخارجي: وكما قيل سابقاً بأنه توجد العديد من التعاريف الخاصة بالنمو الخارجي، وبعد النقاشات التي أثيرت حول هذا المفهوم توصل " باتورل" (R.Paturel) سنة 1990 إلى اعتماد تعريف للنمو الخارجي شكّل مرجعية للدراسات المهتمة بنمو المؤسسات،

حيث عرّفه بأنّه: "عمليات الحيازة المباشرة، الجزئية أو الكلية، لمؤسسة أو فرع (عن طريق الابتلاع مثلاً)، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاك المؤسسة لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها أو السيطرة دون مساهمة مباشرة وذلك بواسطة وسيط مالي (الشركات القابضة، صناديق الاستثمار، الوكالات المالية... إلخ)، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة، وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج و/أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية."

ومنه فإن الخاصية الرئيسية للنمو الخارجي تتمثل في حيازة عوامل إنتاج وهي في حالة الارتباط مع العوامل الأخرى، أي أنها تشكل وحدة إنتاجية متكاملة تمتزج فيها وسائل الإنتاج واليد العاملة والخبرة والمعارف والمعلومات لتنتج في آخر المطاف سلعة و/أو خدمة موجهة للعملاء.

وهناك من انتقد هذا التعريف لاعتماده على مصطلح عوامل الإنتاج كما قيل سابقاً، ولهذا يصبح تعريف النمو الخارجي بأنه حيازة المؤسسة لإجمالي أو جزء من الموارد الداخلية المرتبطة فيما بينها على شكل وحدة اقتصادية والتي لها القدرة على إنتاج سلع وخدمات وذلك باللجوء إلى عمليات الاندماج، الابتلاع، تولي المساهمة مع السيطرة.

ويمكن الإشارة إلى أن المؤسسة تتمكن من الاستفادة من الموارد الخارجية التي تمّ حيازتها عن طريق عمليات النمو الخارجي، لأنّ التوقع الجديد للمؤسسة يسمح لها في هذه الحالة باستخدام الموارد الطبيعية والعمومية المتوقّرة في محيط المؤسسة المستهدفة.

3-IV: النمو التعاقدي: يقوم النمو التعاقدي على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت

عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة إنتاجية تجارية أو خدماتية. ويرى "مونت موريلليون"

(**B.De Montmorillion**) سنة 1989 أنّ المؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدى كلما

طلبت من الغير القيام بجزء من النشاط الضروري المتمثل في الإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة إلى السوق.

كما اتخذ النمو التعاقدي أحد أشكال النمو الداخلي أو الخارجي، فيمكن اعتباره داخليا في حالة إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى يتضمن انشاء فرع مشترك بين المؤسستين، لأن عملية الإنشاء هذه تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيما بينها بفعل العقد المبرم بين المؤسستين. أما خارجيا في حالة اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها وذلك لأنّ عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.⁹⁷

وهناك من يرى أنّ أنواع نموّ المؤسسة تتمثل في النمو المتوازن والنمو المتسارع والنمو المتناوب، لكن أغلبية الباحثين يعتبرون ذلك بأنّها حالات النمو الطبيعي التي يرافق فيها النمو حالة من التوازن المالي على مستوى المؤسسة. وحالات النمو المرضية المتمثلة في حالة النمو السريع غير المتحكم فيه أو ما يسمى بحالة الهروب إلى الأمام، وحالة النمو المتباطئ.

الهوامش والمراجع:

- ¹ ناصر دادي عدون، (1998): اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة: الجزائر، ص ص: 8، 9.
- ² المرجع السابق، ص ص: 9-11.
- ³ عبد الرزاق بن حبيب، (2009): اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، ص ص: 28-34.
- ⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 48.
- ⁵ عمر صخري، (2003): اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، ص ص: 25، 26.
- ⁶ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 19-23.
- ⁷ سميرة عميش (2016 / 2015): مطبوعة محاضرات مقياس إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية: جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، ص: 9.
- ⁸ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 85.
- ⁹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، (2007): الإدارة الإستراتيجية -مدخل تكاملي-، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 100.
- ¹⁰ Philippe KOTLER, Bernard DUBOIS, (2000): **Marketing management**, 10^{ème} édition, Edition Union Public: Paris, France, p: 05.
- ¹¹ عبد السلام أبو قحف، (2005 / 2004): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص ص: 113، 114.
- ¹² عبد السلام محمود أبو قحف، (2003): مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر، ص ص: 108، 109.
- ¹³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، (2007): الإدارة الإستراتيجية -مدخل تكاملي-، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص: 115، 116.
- ¹⁴ إسماعيل محمد السيد، (2000): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-حالات تطبيقية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص ص: 127-130.
- ¹⁵ فهد سليم الخطيب، محمد سليمان فؤاد، (2000): مبادئ التسويق، مفاهيم أساسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 20.
- ¹⁶ نبيل جواد، (2006): إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، الجزائرية للكتاب: الجزائر، ص: 152.
- ¹⁷ أحمد سيد مصطفى، (2005): الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية: القاهرة، مصر، ص: 165.
- ¹⁸ نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص: 147.
- ¹⁹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مرسى، (2005): التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 135.
- ²⁰ محمود سلمان العميان، (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص ص: 336-338.
- ²¹ طارق طه، (2007): التنظيم: النظرية-الهياكل-التطبيقات، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، مصر، ص: 34.

- 22 أحمد عرفة، سمية شلبي، (د.س.ن): **فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني**، سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإداري، الكتاب الثالث، دار النهضة العربية: القاهرة، مصر، ص: 18.
- 23 صبري عبد السميع، (2007): **علم الإدارة، الطبعة الأولى**، (دون دار النشر): القاهرة، مصر، ص: 119.
- 24 صبحي جبر العتيبي، (2005): **تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى**، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص: 153-157.
- 25 **المرجع السابق**، ص: 157.
- 26 محمود سلمان العميان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 205.
- 27 **المرجع السابق**، ص: 208.
- 28 **المرجع السابق**، ص ص: 211-220.
- 29 صبحي جبر العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 385.
- 30 مؤيد سعيد السالم، (2009): **إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي تكاملي-**، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص: 34، 35.
- 31 خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، (2007): **إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى**، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 31.
- 32 أحمد ماهر، (2004): **إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر**، ص ص: 29، 30.
- 33 سليمان خالد عبيدات، (2008): **مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى**، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص: 20، 21.
- 34 عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، (2012): **إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، الذاكرة للنشر والتوزيع: بغداد، العراق**، ص: 4.
- 35 سليمان خالد عبيدات، **مرجع سبق ذكره**، ص: 20.
- 36 أحمد يوسف دودين، (2014): **إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى**، الأكاديميون للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 11.
- 37 أحمد يوسف دودين، **المرجع السابق**، ص ص: 12-15.
- 38 سليمان خالد عبيدات، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 29، 30.
- 39 عبد الكريم محسن، وصباح مجيد النجار، (2012): **إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، الذاكرة للنشر والتوزيع: بغداد، العراق**، ص ص: 83-93.
- 40 **المرجع السابق**، ص ص: 285، 286.
- 41 سليمان خالد عبيدات، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 113، 114.
- 42 **المرجع السابق**، ص: 113.
- 43 **المرجع السابق**، ص ص: 114-118.
- 44 غسان قاسم داود اللامي، وأميرة شكرولي البياتي، (2008): **إدارة الإنتاج والعمليات -مرتكزات كمية ومعرفية-**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص: 157-159.
- 45 عبد الكريم محسن، وصباح مجيد النجار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 247.
- 46 غسان قاسم داود اللامي، وأميرة شكرولي البياتي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 255.

- 47 عبد الكريم محسن، وصباح مجيد النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 247.
- 48 سليمان خالد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 275، 276.
- 49 المرجع السابق، ص : 276.
- 50 المرجع السابق، ص: 349.
- 51 أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص: 17.
- 52 منير ابراهيم هندي، (1999): الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث: الإسكندرية، مصر، ص ص: 7، 8.
- 53 كامل المغربي وآخرون، (1995): أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر: عمان، الأردن، ص: 317 .
- 54 ياسر محمد علي الهبول، أهداف الإدارة المالية، <https://sites.google.com/site/yasserhabboul/cells> (28/12/2017).
- 55 سالم صلال راهي الحسناوي، (2016): أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص: 31، 32.
- 56 المرجع السابق، ص ص: 32، 33.
- 57 علي عباس، (2008): الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص: 28-30.
- 58 صبري عبد السمیع، مرجع سبق ذكره، ص ص: 437-439.
- 59 سالم صلال راهي الحسناوي، (2016): أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص: 22، 23.
- 60 محي الدين الأزهري وآخرون، (2005): مبادئ التسويق، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح: القاهرة، مصر، ص ص: 13.
- 61 ثامر البكري، (2006): التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص: 27.
- 62 محي الدين الأزهري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 14.
- 63 Philip Kotler and all, (2005) : **Principales of Marketing**, Pearson Education, Fourth European Edition: England, P: 06.
- 64 زكريا عزام وآخرون، (2008): مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 28.
- 65 خالد الراوي وحمود السند، (2000): مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 52.
- 66 اسماعيل السيد، (2004): التسويق، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص: 29.
- 67 محمد عواد، فهد الخطيب، (2004): مبادئ التسويق - مفاهيم أساسية-، الطبعة الثالثة، مركز يزيد للنشر: الكرك، الأردن، ص ص: 15، 16.
- 68 ربحي مصطفى عليان، (2009): أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص: 85.

⁶⁹ P. Kotler et B. Dubois, (2006) : **Marketing Management**, 12^{ème} édition, Pearson éducation : Paris, France, P : 430.

⁷⁰ محمود جاسم محمد الصميدعي، (2004): استراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي-، دار الحامد: عمان، الأردن، ص: 182.

⁷¹ ليلي كوسة، (2008/2007): واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص ص: 24، 25.

⁷² Christian Michon et Autres, (2006) : **Le Marketeur, Fondements Et Nouveautés De Marketing**, 2^{ème} édition, Pearson Education : Paris, France, P : 295 .

⁷³ كاترين قيو، (2008): التسويق، ترجمة وردية واشد، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع: بيروت، لبنان، ص: 197.

⁷⁴ ليلي كوسة، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

⁷⁵ Jean Pierre Vedrine, Martin Sylvie, (1996) : **Marketing (Les Concepts Clés)**, Chihab Edition : Alger, Algérie, P: 117.

⁷⁶ ليلي كوسة، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

⁷⁷ ناجي معلا، رائف توفيق، (2002): أصول التسويق -مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار وائل: عمان، الأردن، ص: 294.

⁷⁸ ليلي كوسة، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

⁷⁹ فريد النجار، (2000): المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسّسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر، ص: 55.

⁸⁰ سارة نبيل، ماهو التحليل الإقتصادي؟،

<https://hrdiscussion.com/hr106028.html> (01/01/2018).

⁸¹ أسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، (2004): مفاهيم ونظم اقتصادية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص ص: 38، 39.

⁸² المرجع السابق، ص ص: 40-42.

⁸³ عبد المطلب عبد الحميد، (2007): النظرية الاقتصادية (تحليل جزئي وكلي)، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص ص: 45-47.

⁸⁴ نعمة الله نجيب ابراهيم، (1995): أسس علم الاقتصاد، مكتبة ومطبعة الإشعاع: الإسكندرية، مصر، ص: 34.

⁸⁵ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

⁸⁶ المرجع السابق، ص: 46.

⁸⁷ نعمة الله نجيب ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

⁸⁸ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

⁸⁹ نعمة الله نجيب ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

⁹⁰ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

-
- ⁹¹ محمد كربوش، (2014/2013): استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص ص: 44، 45.
- ⁹² خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، (2009): نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص: 351، 352.
- ⁹³ المرجع السابق، ص: 353.
- ⁹⁴ حسين حريم، (2003): إدارة المنظمات -منظور كلي-، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص: 159 - 161.
- ⁹⁵ المرجع السابق، ص ص: 161، 162.
- ⁹⁶ إلياس بن ساسي، (2008): محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث (العدد 06)، ص ص: 34 - 41.
- ⁹⁷ محمد كربوش، مرجع سبق ذكره، ص: 47.