



جامعة غليزان  
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

## اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، علوم تجارية، علوم اقتصادية

من إعداد

د. بن حراث العربي

السنة الجامعية: 2022-2023



توجه هذه المطبوعة لطلبة السنة الثانية  
ليسانس جذع مشترك علوم التسيير والعلوم  
الاقتصادية والعلوم التجارية ومن خلال هذا  
المقياس يتمكن الطالب من أخذ الادبيات العامة  
حول اقتصاد المؤسسة بدءا بالتطرق لمفهوم  
المؤسسة ونشأتها وتعريفها وخصائصها  
وتصنيفها، ويهتم مقياس اقتصاد المؤسسة  
بدراسة كل مايتعلق بالمؤسسة، وما يحيط بها  
ويؤثر فيها وتؤثر فيه، على غرار محور  
محيط المؤسسة بشقيه الداخلي والخارجي، من  
خلال التطرق لمختلف المتغيرات الكلية العامة  
والخاصة التي لها علاقة مباشرة أو غير  
مباشرة مع المؤسسة في ظل المنافسة الشرسية  
التي تعيشها، أين يكون البقاء للأقوى، إضافة  
إلى محور هيكل المؤسسة ومبادئه ومكوناته،  
وأهم العوامل المؤثرة في تصميمه، ودراسة  
تفصيلية لأهم الوظائف المكونة له كوظيفة  
الموارد البشرية والمالية والإنتاج والتسويق  
والتموين.

## الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
02	المحاضرة الأولى: المؤسسة (المفاهيم، الخصائص، والأهداف)
06	المحاضرة الثانية: تصنيف المؤسسة
8	المحاضرة الثالثة: بيئة المؤسسة
15	المحاضرة الرابعة: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
22	المحاضرة الخامسة: وظيفة الموارد البشرية
25	المحاضرة السادسة: الوظيفة المالية
28	المحاضرة السابعة: وظيفة الإنتاج
32	المحاضرة الثامنة: وظيفة الشراء
36	المحاضرة التاسعة: وظيفة التخزين
41	المحاضرة العاشرة: وظيفة التسويق
46	المحاضرة الحادية عشر: العلاقات العامة

## قائمة المختصرات

المختصرات	التسمية باللغة العربية	Désignation complète en langue étrangère
<b>A</b>		
<b>APICS</b>	الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج	American Production and Inventory Control Society
<b>B</b>		
<b>BIT</b>	المكتب الدولي للعمل	Le Bureau International du Travail
<b>P</b>		
<b>PRSA</b>	الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة	Public Relation Society of America
<b>S</b>		
<b>SWOT</b>	نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات	Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats

## مقدمة

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الايديولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، ووصولاً للمؤسسة بشكلها الحالي كان نتيجة عدة تغيرات وتطورات متواصلة، ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تمثل الأداة في إحداث تنمية وتقدم أي اقتصاد كان، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية، إضافة إلى ذلك تعتبر موجود وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية والتصورية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وانطلاقاً مما سبق يمكن تشبيه المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي، كونها تمثل إطاراً منضماً لالتقاء وتفاعل مجموعة من الوظائف المتأتمية من مجموعة من الوسائل المادية والمالية، البشرية في سبيل تلبية الطلب، وهي تخضع في دورانها إلى منطق التأثير والتأثر.

أي على نظام علاقات التكيف والاندماج مع محيطها فيما يخص تحديد الأهداف، وتخصيص الموارد لتنفيذها... الخ، والهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء عن طريق الربح والنمو، ولتجسيد كل ذلك لابد من إيجاد هيكل تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وتآزرية، وكذا يجب تبني نمط تسيير استراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة.

يأتي هذا العمل ليوضح للطلبة ماهي المحاور التي يتناولها مقياس اقتصاد المؤسسة، وكيف لهذه الأخيرة النشأة وتحقيق أهدافها، اعتماداً على مواردها التي تتصف بالندرة من جهة، وكيف يمكن لها أن تتكيف في ظل بيئة سمتها التعقيد والعدائية، والمنافسة القوية من جهة أخرى.

## المحاضرة الأولى: المؤسسة (المفاهيم، الخصائص، والأهداف)

### 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تعددت تعاريف المفكرين للمؤسسة الاقتصادية عبر الزمان، وحسب الاتجاهات والمداخل التي يتبناها كل واحد منهم، وفيما يلي نستعرض مجموعة من التعاريف:

عرفها كارل ماركس Karl Marx " عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع." (داداي عدون، 1998، صفحة 48)

ويعرفها François Peroux كما يأتي: " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته" (صخري، اقتصاد المؤسسة، 2008، صفحة 25)

يعرفها M.Truchy بأن " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي" (داداي عدون، 1998)

وفضلا عن ذلك فهي " كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني" (بن حبيب، 1998، صفحة 24)

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين، شراء، بيع؛ بغية تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها. (صخري، اقتصاد المؤسسة، 2008، صفحة 24)

تعريف المكتب الدولي للعمل BIT " ويعرف المؤسسة بأنها هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي، ولهذا المكان سجلات مستقلة. (صخري، اقتصاد المؤسسة، 2008، صفحة 25)

عرفها روبينز Robbins على أنها كيان اجتماعي منسق ومتكامل، وله حدود متميزة عن البيئة الخارجية، ويعمل على أساس مستمر ودائم، لتحقيق أهداف مشتركة (فلاح الزعبي و العنزي، 2015، صفحة 13).

هي منظمة اقتصادية تعمل في إطار قانوني محدد، وتقوم بدمج عناصر الإنتاج لإيجاد قيم مضافة ينتج عنها توليد للثروة، ومن ثم توزيع الدخل (صخري، اقتصاد المؤسسة، 2008، صفحة 25).

كما تعرف أيضا بأنها: "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات (عرباجي، بدون سنة النشر، صفحة 13).

ولعل أشمل تعريف للمؤسسة الاقتصادية هو التعريف الآتي: " المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية، تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه" (داداي عدون، 1998، صفحة 11)

ومن خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن المؤسسة كيان اعتباري مستقل، ويتحدد نشاطها بالإنتاج والمشكل من أحد العنصرين السلع أو الخدمات، ولها موارد مالية وبشرية.

ورغم ذلك تبقى التعاريف الواردة غير شاملة، خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة ونظريات الإدارة، نستخلص مما سبق، أن المؤسسة مكونة من العناصر الآتية: (بختي، 2002، صفحة 16)

- الموارد المادية: وهي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات ومباني ومواد أولية.
- الموارد البشرية: وهي تلك الموارد المتمثلة في الطاقات العضلية و الفكرية لعمال المؤسسة.
- مركز القرار: وهو المكلف بتسيير النشاط الإنتاجي للمؤسسة.
- التنسيق: هو ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبذول لتحويل المواد الأولية إلى سلع مادية، أو عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات.

## 2- خصائص المؤسسة

- تتميز المؤسسة بالخصائص التالية: (صخري، 1993، صفحة 25)
- تتمتع المؤسسة الاقتصادية بشخصية قانونية مستقلة، تترتب عليها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات.
- القدرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- القدرة على البقاء والتكيف مع الظروف المحيطة بها في حدود إمكانياتها.
- التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج واساليب العمل، فكل مؤسسة تضع الأهداف سواء كانت نوعية أو كمية على غرار رقم الأعمال والحصص السوقية.

## 3- أهداف المؤسسة الاقتصادية

- هناك عدة أهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها، وغلبا ما تكون هذه الأهداف متداخلة فيما بينها، ويمكن إجمالها فيما يأتي (دادي عدون، 1998، الصفحات 17-21):

### 3-1- الأهداف الاقتصادية

- وأهم هذه الأهداف التي يمكن أن تحققها المؤسسة الاقتصادية هي:
- تحقيق الربح؛ إذ يعتبر الربح من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة الاقتصادية، لأنه بفضلها تستطيع تمويل نشاطاتها من دفع للأجور لعمالها، وتسديد التزاماتها اتجاه شركائها، ويسمح لها بتجديد وسائل الإنتاج، ويعتبر الربح أهم معيار على نجاح المؤسسة ومؤشر على بقائها واستمرارها.
- تحقيق متطلبات المجتمع؛ ويكون هذا من خلال السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية إلى المجتمع الذي تنشط فيه.
- عقلنة الإنتاج: وذلك بالاستخدام الأمثل والرشيد لعوامل الإنتاج، حتى تتفادى المؤسسة الوقوع في مشاكل اقتصادية؛ وبالتالي تسبب الخسارة لملاكها وللمجتمع ككل، وذلك من خلال حرمانه من السلع والخدمات ومناصب العمل التي كانت توفرها.
- النمو التوسع وكسب حصة سوقية معتبرة سمح لها بالمنافسة.
- التصدير واختراق أسواق اجنبية.

### 3-2- الأهداف الاجتماعية

- ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يأتي:
- توفير مناصب الشغل في المناطق التي تنشط فيها هذه المؤسسات الاقتصادية، مع ضمان مستوى مقبول من الأجور للعمال الذين تشغلهم إذ يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.
- تحسين مستوى معيشة العمال، وذلك من خلال الزيادة المستمرة في الأجور، تماشيا مع زيادة تطور المؤسسة ونجاحها، وكذا مع الزيادة في الاحتياجات المعيشية لهؤلاء العمال.
- إحداث أنماط استهلاكية جديدة في المجتمع، وذلك من خلال المنتجات الجديدة التي تقترحها المؤسسة على زبائنهم، والتي لم يتعودوا على استهلاكها من قبل.
- العمل على ضمان تماسك العاملين وتآلفهم، وذلك من خلال الحوار والتشاور بين كل الأطراف داخل المؤسسة واحترام نظامها.
- توفير التأمين لسلامة العمال وصحتهم، كالتأمين الصحي والتأمين من الحوادث والتقاعد، كما توفر المرافق الضرورية لراحة العمال كالسكنات الوظيفية، المخيمات الصيفية وغيرها.



**3-3- الأهداف الثقافية والرياضية**

ويمكن إيجازها فيما يأتي:

- توفير الوسائل الترفيهية والتثقيفية التي تسمح لعمال المؤسسة وأولادهم بالترفيه والتثقيف من مسرح، مكتبات، ورحلات، وذلك لما لهذا الجانب من تأثير إيجابي وفعال على المستوى الفكري للعامل.
- تدريب العمال المبتدئين، ورسكلة القدامى، وهذا ما يؤثر على مردودية المؤسسة بالإيجاب، خاصة وعلى الدخل الوطني عامة.
- تخصيص أوقات للرياضة التي تعتبر من بين العناصر الجد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز عليه، ودفع الإنتاج والإنتاجية.

**3-4- الأهداف التكنولوجية**

- وتعتبر من الأهداف الضرورية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، لأنها تضمن لها التطور، النمو، والبقاء، وأهم هذه الأهداف:
- يساهم البحث والتطوير في تطوير أساليب وطرق الإنتاج، وهذا من خلال إنشاء مصلحة ومخابر خاصة بهذا الجانب، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بتحسين إنتاجها، والرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- المساهمة في الخطة العامة للبلاد في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وذلك من خلال التنسيق والتعاون في مختلف مؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعي في مشاريع بحث مشتركة، تعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع ككل.

**3-5- أهداف المسؤولية الاجتماعية**

- إذ تعرف للمسؤولية الاجتماعية على أنها هي التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل، وحل مشكلة الإسكان وغيرها.
- كما يعرفها البنك الدولي بأنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع المجتمع المحلي لتحسين مستوى المعيشة، بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة.
- وفيما يلي مختلف الأطراف الواجب على المؤسسة أن تكون مسؤولة عنهم اجتماعيا (الصيرفي، 2007، الصفحات 70-72):

- المالكون؛ من خلال حماية أصول المنشأة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للمنشأة، تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل، زيادة حجم المبيعات.
- العاملون، من خلال العدالة الوظيفية، رعاية صحية، رواتب وأجور مدفوعة في الوقت دون تأخير، إجازات مدفوعة، فرص تقدم و ترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين ونقلهم، ظروف عمل مناسبة.
- الزبائن؛ من خلال تقديم أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة و بنوعية جيدة، إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها.
- المنافسون، من خلال تقديم معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، منافسة عادلة ونزيهة.
- الموردون؛ من خلال الشراء بأسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.

- المجتمع؛ من خلال المساهمة في خلق فرص عمل، احترام العادات والتقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم البنية التحتية، الصدق في التعامل، المساهمة في حالة الكوارث.
- البيئة؛ من خلال القيام بحملات التشجير وقيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، الاستخدام الأمثل للموارد وخصوصاً غير المتجددة منها، تدوير النفايات.
- الحكومة، من خلال الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل والتدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية.
- جماعات الضغط التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية و التعامل الجيد معهاسك العاملين وتآلفهم، وذلك من خلال الحوار والتشاور بين كل الأطراف داخل المؤسسة واحترام نظامها.
- توفير التأمين لسلامة العمال وصحتهم، كالتأمين الصحي والتأمين من الحوادث والتقاعد، كما توفر المرافق الضرورية لراحة العمال كالسكنات الوظيفية، المخيمات الصيفية وغيرها.

## المحاضرة الثانية: تصنيف المؤسسة

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب عدة معايير أهمها: المعيار القانوني، معيار الحجم والمعيار الاقتصادي... الخ، وفيما يأتي سنتطرق لأصناف المؤسسة الاقتصادية حسب كل معيار.

### 1- تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار القانوني:

تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع: (صخري، اقتصاد المؤسسة، 1993، الصفحات 26-29)

#### 1-1- المؤسسات الخاصة

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص معين أو مجموعة من الأشخاص، مثل المؤسسات الفردية، شركات الأشخاص وشركات الأموال.

#### 1-1-1- المؤسسات الفردية

وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها، وعادة ما يتولى هو إدارة وتسيير شؤونها، ويتخذ كل القرارات المتعلقة بها، وفي الغالب ما تكون هذه المؤسسة من الحجم الصغير، ومن مزايا هذا النوع من المؤسسات:

- السهولة في التنظيم.
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.

أما عن عيوبها فيمكن ذكر مايلي:

- نقص رأس المال باعتبار أن صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد المؤسسة برأس المال.
- صعوبة الحصول على قرض من المؤسسات المالية بسبب قلة الضمان.
- قصر وجهة النظر وضعف الخبرة عند المالك، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.

#### 1-2- الشركات

وهي عبارة عن مؤسسة يشترك فيها شخصان أو أكثر (عقد)، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من رأسمال أو قوة عمل، ويحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة، وقد وضع المشرع شروطاً لقيامها وهي الرضا، الأهلية، المحل، والسبب، ويمكن تصنيف الشركة إلى نوعين رئيسيين وهما:

- شركة الأشخاص: كشركات التضامن، شركات التوصية والشركات ذات المسؤولية المحددة.
- شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

#### 1-2- المؤسسات العمومية

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها الكاملة للدولة، سواء بالإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها عن طريق شخص تعينه الجهات العمومية الوصية عن قطاع معين، ويمكن أن تكون هذه المؤسسات وطنية أو تابعة للجماعات المحلية، تمتاز بالإمكانيات المادية والمالية الهائلة، وتستفيد من التسهيلات القانونية والإدارية، ويكون المسؤول فيها مسؤولاً عنها مسؤولية كاملة أمام الجهات الوصية سواء وزارة أو مديرية عامة أو جهة محلية (الوالي، رئيس المجلس الشعبي البلدي).

#### 1-3- المؤسسة المختلطة

وهي المؤسسات التي تكون ملكيتها مختلطة بين الدولة والأفراد، سواء كانوا أفراداً وطنيين أو أجانب، وتنشأ عادة هذه المؤسسات نتيجة الخصخصة الجزئية للمؤسسات العمومية، مع العلم أن هذا النوع من المؤسسات يخضع لضوابط وشروط تحددها تشريعات وأحكام كل دولة، فهناك من يخضعها لقاعدة 49/51 ومنها ما يشدد على ضرورة حياة الدولة على غالبية الأسهم حتى تبقى الدولة هي المالك وتحمي السيادة، وغيرها من الضوابط.

## 2- تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم

يعتبر معيار الحجم من أهم المعايير التي تصنف بها المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما: (دادي عدون، 1998، الصفحات 64-65)

### 2-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وتدخل ضمن هذا التصنيف المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل، وتقسم إلى ثلاثة أنواع:

- المؤسسة المصغرة: وهي التي تشغل أقل من 10 عمال.
  - المؤسسة الصغيرة: وهي التي تشغل ما بين 10 و 200 عامل.
  - المؤسسة المتوسطة: وهي التي تشغل ما بين 200 و 500 عامل.
- وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها الأكثر انتشارا في كل دول العالم وخاصة المتقدمة منها، حيث تصل نسبتها إلى (99%) من مجموع المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان والدول الأوروبية والرأسمالية.

### 2-2- المؤسسة الكبيرة

وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل، وهي ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد، من خلال النشاط التي تقوم به، والذي قد تعجز الدولة عن أدائه، كالتنقيب، استخراج، وتكرير البترول وتسويقه.

للإشارة حسب هذا المعيار تستعمل كل دولة معيار خاصا بها في عملية التصنيف، قد يكون عدد العمال أو رقم الأعمال أو المعيارين معا لتفادي عيوب أحدهما.

## 3- تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي

ويمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى: (عرباجي، بدون سنة النشر، صفحة 16)

- المؤسسات الفلاحية، وهي المؤسسات التي تقوم بخدمة الأرض، وإنتاج المنتجات النباتية والحيوانية.
- المؤسسات الصناعية، وهي المؤسسات التي تنشط في ميدان استخراج المواد الأولية وتحويلها، وهنا نميز بين مؤسسات الصناعات الخفيفة التي غالبا ما تكون استهلاكية، ومؤسسات الصناعات الثقيلة كالمؤسسات التي تنشط في مجال التنقيب والاستخراج والطاقة وغيرها.
- المؤسسات التجارية، وهي المؤسسات التي تقوم بتوزيع المنتجات وإيصالها إلى الزبائن.
- المؤسسات المالية، وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك ومؤسسات التأمين وغيرها.
- مؤسسات الخدمات، وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم مختلف أنواع الخدمات كمؤسسات النقل، التعليم، الصحة وغيرها.

وحسب هذا المعيار هناك من يصنفها إلى ثلاث قطاعات على النحو الموالي:

- مؤسسات القطاع الأول، تضم المؤسسات في مختلف أنواع الزراعة ومنتجاتها، وكذا تربية الأنعام، يضاف إليها أنشطة الصيد البحري وأنشطة المناجم.
- مؤسسات القطاع الثاني وتضم جميع المؤسسات الصناعية سواءا كانت متخصصة في الصناعات الخفيفة أو الثقيلة، والتي تقوم بعملية تحويل المواد الخام إلى منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع.
- مؤسسات القطاع الثالث وتشمل المؤسسات الناشطة في قطاع الخدمات كالنقل، البنوك التأمين، الصحة، التجارة، التعليم وغيرها.

## المحاضرة الثالثة: بيئة المؤسسة

### 1- تعريف بيئة المؤسسة

من بين التعاريف الأولى للبيئة بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة ويكون خارجها ولا يمكن أن يكون جزءا منها، في حين تغيرت المفاهيم حول البيئة وأبدت انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها (منصور الغالي و صبحي إدريس، 2007، صفحة 253).  
يصفها Brown على أنها "الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة، كما يقدمها في شكل معادلة ( البيئة = 1- المؤسسة)، بحيث يمثل رقم واحد (قيمة مطلقة) أي كل ما يمكن تصوره خارج المؤسسة". (سويسي، 2009، صفحة 189).

أو بصيغة أخرى البيئة هي " تلك الأحداث والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة" (سويسي، 2009، صفحة 189).  
كما تعرف بيئة المؤسسة على أنها "مجموعة القوى المؤثرة على فعالية المنظمة، والتي تكون خارج نطاق سيطرة المنظمة من حصولها على الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات (مجموعة القوى والظروف المحيطة بالمنظمة)" (Capet & George, 1983, p. 55)

ويمكن تعريف البيئة على أنها: " تلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والثقافية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والقانونية والإيكولوجية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. (سعيد السالم، 1999، صفحة 110)

وبالرغم من تعدد التعاريف وعدم وجود تعريف دقيق للبيئة، إلا أنه يمكن القول أن البيئة تمثل مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، التي تؤثر على قراراتها وأنشطتها، والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها، ما يدعو المؤسسة إلى التشخيص الجيد والفعال لبيئتها، حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات، والتأقلم مع الجديد باستمرار.

### 2- خصائص البيئة

تعتبر معرفة خصائص البيئة أحد العوامل التي تساعد بدرجة كبيرة على فهمها الدقيق، وتحليلها بفعالية أكبر، وتتمثل خصائص البيئة في العناصر التالية (الحنوي و الصحن، 1995، صفحة 106)

- التعدد؛ إذ تعني التعددية فيما تعنيه كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة، وهو ما يتطلب التعمق في تحديد هذه المتغيرات.
- التعقيد؛ إذ يعكس عنصر التعقيد صعوبة فهم هذه المتغيرات، لما تشكله من تأثيرات متداخلة، لا تعكس بالضرورة الصورة الحقيقية لهذه العناصر.
- الارتباط؛ إذ يعني الارتباط التشابك والتداخل بين مختلف عناصر البيئة، سواء في التكوين أو التأثير، وهو ما يدعو إلى ضرورة فهم مجمل العلاقات التي تربط بينها.
- الاستمرارية؛ إذ تتميز عملية تأثير هذه المتغيرات على المؤسسة بالاستمرارية بحكم الطبيعة الديناميكية للبيئة، هذا ما يستلزم أن عملية تحليل البيئة عملية مستمرة، تطلب من المؤسسة أن تكون أكثر مرونة، للتكيف مع هذه الخاصية.

### 3- أهمية دراسة بيئة المؤسسة

تكمن دراسة بيئة المؤسسة بشقيها الداخلي والخارجي للأسباب التالية:

- تساعد دراسة البيئة على تسطير، تعديل الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة أو بحسب نتائج الدراسات.
- تساعد عوامل البيئية الخارجية المختلفة في تحديد الموارد المتاحة لدى المؤسسة وكيفية الاستفادة منها.

- يساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع، وتحديد الأسعار، وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية.
- يساعد التقييم للبيئة الخارجية كذلك في تحديد سمات وخصائص المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد.
- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وذلك بما يساعد القضاء على المعوقات البيئية، واغتنام الفرص الموجودة بها.
- تحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يتم التغلب عليها، ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر)، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمؤسسة أو ضعفاً، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.
- صار من الضروري إذا الاهتمام بدراسة بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، نتيجة تأثيرها الكبير على المؤسسة من خلال جانبين أساسيين: (الحنوي و الصحن، 1995، صفحة 108)
- الفرص المتاحة: وهو ما يمثل الدفع الإيجابي للمؤسسة في حال مباشرتها لمشروع التغيير، وتتمثل خاصة في:
  - الدعم والمساندة الحكومية لأعمال المنظمة
  - التطور التكنولوجي في أساليب المنظمة
  - العلاقات الجيدة مع بعض المنظمات المتقدمة تقنيا وتنظيماً
  - إمكانية إنشاء هيئات أو تكتلات اقتصادية على المستوى الجهوي أو الإقليمي.
- التهديدات الخارجية: تتمثل على الخصوص في:
  - غير ظهور أزمات سياسية اقتصادية جديدة
  - غياب التشريعات والنظم التي تحكم وتنظم أنشطة وعمليات المؤسسة
  - تقلص مصادر الدعم.
  - توسع مجال المنافسة.
  - ظهور تكتلات وجمعيات جديدة مساعدة على التكيف معها.

#### 4- أقسام بيئة المؤسسة

لقد تعددت تقسيمات البيئة إلى عدة أصناف من قبل الباحثين، إلا أن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى نوعين بيئة خارجية وأخرى داخلية، وإن التفاعل بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المؤسسة على النجاح والاستمرار.

#### 4-1- البيئة الخارجية

كما تهتم المؤسسات بدراسة البيئة الخارجية لتحديد العوامل البيئية التي توفر فرصاً لتحقيق أهداف المؤسسة، مع تحديد العناصر البيئية التي تهدد نشاطها، وتعيق وصولها إلى الأهداف المبتغاة.

#### 4-1-1-1- مفهوم وتعريف البيئة الخارجية

البيئة الخارجية "هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة، وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة" (السالم، 2005، صفحة 87). وتعرف كذلك البيئة الخارجية "بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة، ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها" (منصور الغالبي و صبحي إدريس، 2007، صفحة 255). ومنه نستنتج أن البيئة الخارجية هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل وقوى خارجية، التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

#### 4-1-2- مكونات البيئة الخارجية

تقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مجموعتين:

#### 4-1-2-1-1- متغيرات البيئة الخارجية العامة

تتأثر بها جميع المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها، وبالرغم من تسميتها بالعوامل غير المباشرة، إلا أن نجاح هذه الأخيرة يتوقف عليها، تتمثل في مجموعة عناصر يتطلب تحليلها منها:

#### 4-1-2-1-4- المتغيرات الاجتماعية والحضارية

وهي المتغيرات التي تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة بما فيها الأعراف والتقاليد، بالإضافة إلى الخصائص السكانية، الديموغرافية، الثقافية للمجتمعات كالتقاليد، نمط المعيشة، القيم في المجتمع، ومستوى تعليم الأفراد... إلخ، والتي لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة وتطورها المستقبلي، مما يستدعي فهم النشاط الاستهلاكي لأفراد المجتمع وفق جميع هذه القيم والمتغيرات. (السيد، 1998، الصفحات 87-89)

#### 4-1-2-1-4- المتغيرات الاقتصادية

تتمثل هذه المتغيرات في كل ما يخص الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي، والتي لها تأثير على المؤسسات، ويندرج ضمن إطار هذه المتغيرات مختلف المؤشرات الاقتصادية مثل الناتج الوطني الإجمالي، معدل الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة، فمثلا زيادة معدل النمو الاقتصادي يقود إلى زيادة إنفاق المستهلكين، مما ينعكس بشكل إيجابي في التعامل مع الضغوط التنافسية في الصناعة. (kotler, 2000, pp. 173-190)

#### 4-1-2-1-4- المتغيرات التكنولوجية

وهي المتغيرات التي تخص التطورات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والعلمي، والتي تمكن المؤسسة من تجسيد وتحديث مختلف العلوم والأفكار والوسائل التي تتطور في مجالات المعرفة، كما أن للتكنولوجيا دور مهم في تحسين وتطوير خدمات ومنتجات المؤسسة.

#### 4-1-2-1-4- المتغيرات السياسية والقانونية

تشتمل على مجموعة المتغيرات السياسية والقانونية ذات صلة بالنظام السياسي والقانوني السائد بالدولة أو الدول التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها، تؤثر في مستوى الفرص والتهديدات البيئية، كإلغاء بعض القيود القانونية، وجعل المنافسة شديدة في العديد من الصناعات، أو وضع قيود قانونية صارمة تحدد الخيارات الاستراتيجية المهمة للمؤسسة، كقوانين الاحتكار، الاستقرار السياسي والقانوني في البلد، أنظمة الحكم... إلخ. (Leroy, 2004, p. 18)

#### 4-1-2-1-4- المتغيرات الإيكولوجية

تشمل مجموعة المتغيرات المتعلقة بالمحافظة على البيئة من شتى أنواع التلوث، والاستغلال العقلاني للموارد، خاصة تلك غير المتجددة، ورسكلة النفايات، وحملات الشجير، وحملات الوقاية من التصحر، والتعاون مع جمعيات حماية البيئة.

#### 4-1-2-1-4 مفهوم البيئة الخارجية الخاصة

البيئة الخاصة تسمى كذلك بالبيئة الصناعية أو بيئة التعامل المباشرة وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة المؤسسات والافراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك نجد البنوك، المنافسين، الموردين، زبائن المؤسسة، وغيرها. (بن حبتور، 2007، صفحة 145).

#### 4-1-2-1-4 متغيرات البيئة الخارجية الخاصة (البيئة الصناعية أو بيئة الأعمال)

وتتمثل فيما يلي:

##### 4-1-2-1-4-1 المنافسون

يعد التنافس من أشد وأخطر الأسلحة، التي تستخدمها وتواجهها المؤسسات في سبيل البقاء والازدهار والنمو، لأن المنافس في السوق وفي مجال العمل نفسه لن يقبل على وضعه الراهن، إذا ما كانت فرص التقدم أو الحصول على حصة سوقية أفضل ماثلة أمامه لتحسين وضعه التنافسي في السوق. والمؤسسة النشطة عليها القيام بتحليل المؤسسات المنافسة سواء الحالية أو المحتملة، والقيام بتحديد أوضاعها ومستوياتها في السوق، كما يتطلب الأمر أن تحدد المؤسسة موقعها قياسا بالمؤسسة القائدة في السوق التنافسي، ليتم بعد ذلك وضع استراتيجية تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق.

##### 4-1-2-1-4-2 الزبائن

يؤدون دورا مهما وبارزا في تحديد أبعاد البيئة التنافسية، إذ يمكن معرفة اتجاهات ومعتقدات الأفراد داخل المجتمع، من خلال سلوكياتهم في ذلك البيئة، فعلى إدارة المؤسسة أن تقوم بدراسة حاجاتهم، ونوعية المنتجات الأكثر طلبا، والسعي لتقديمها بطريقة تفوق المنافس، وهكذا تتمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها الإنسانية من جانب، وبقائها في جو التنافس الذي يضمن لها الدوام والاستمرار من جانب آخر.

##### 4-1-2-1-4-3 الموردون

هم المؤسسات أو الأفراد الذين يقومون بتزويد المؤسسة بمستلزمات القيام بأعمالها من مواد وتجهيزات وغير ذلك، للقيام بإنتاج الخدمات وتقديمها، ويرى بورتر Porter أن المجهزين (الموردين) هم أحد القوى في البيئة التنافسية، وذلك من خلال القوى التفاوضية التي يتمتعون بها، وما يؤدونه من دور بارز في حياة المنظمات المختلفة، إذ يعدون الأساس في تزويد المؤسسة بمختلف الموارد، وعلى المؤسسة التعرف على عدد المجهزين ومستوياتهم، ونوعية المواد والأجهزة التي يتعاملون بها، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ضمنا لاستمرار تدفق الأجهزة والمستلزمات للقيام بالعمليات الإنتاجية. ويمكن التمييز بين عدة أصناف من الموردين: موردوا المواد الأولية نصف مصنعة، موردوا الخدمات المقدمة للمؤسسة كالمحاسبة، الاستشارات التسييرية والقانونية، موردوا قوة العمل، المورد المالية... الخ، فالموردون هنا يستعمل بالمعنى الواسع أي كل ما من شأنه تجهيز المؤسسة (Côte و Malo، 2002، صفحة 69).

##### 4-1-2-1-4-4 الدائنون

وهي الجهات التي تمول المؤسسة، سواء كانت أفراد أو مصارف، ومن شأنهم إحداث تدخل غير مباشر على عمل وقرارات المؤسسة، من خلال الرقابة على مسار العمل لضمان استرداد قروضهم، والفوائد المترتبة على ذلك، لذلك يعدون أحد أهم العناصر المؤثرة في أعمال المؤسسة وقراراتها المتخذة.



## 2-4- البيئة الداخلية

### 1-2-4- تعريف البيئة الداخلية

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة" في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية" (منصور الغالبي و صبحي إدريس، 2007، صفحة 283). فالبيئة الداخلية للمؤسسة "تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف، وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة" (بن حبتور، 2007، صفحة 184).

وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية، والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف، ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة.

### 2-2-4- مكونات البيئة الداخلية

تتمثل مكونات البيئة الداخلية في كل من الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها بالإضافة إلى الموارد والإمكانات المتاحة لديها.

#### 1-2-2-4- الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد على المؤسسات منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، الخليط، وغيرها، وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب، والذي يتوافق مع استراتيجيتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

#### 2-2-2-4- الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة" (محسن العامري و منصور الغالبي، 2008، صفحة 124)، وتعرف كذلك الثقافة التنظيمية بأنها" مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم، ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة" (أبو بكر، 2008، صفحة 76).

ومن التعاريف نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي: (محسن العامري و منصور الغالبي، 2008، صفحة 296)

- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المجد والأشخاص البارزين في المؤسسة، وعلى سبيل المثال الدور المنوط الذي لعبته الثقافة لدى المجتمع الياباني بتقديس العمل ومدى تأثيره الإيجابي على تطور أداء المؤسسات اليابانية.
- ايجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير إحساس بالعضوية و الانتماء (Membership): حيث أن التحسيس بالعضوية والانتماء يمكن من الاستقرار الوظيفي وتدريب العاملين وتطويرهم .
- تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange)، وهذا من خلال المشاركة في القرارات، وتطوير فرق العمل المشتركة، والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد، وهذا بوجود نظام فعال للاتصال. ومن خلال هذه النقاط نستخلص أن الأحرف الأولى لها تشكل كلمة (home) أي ما يعني أن ثقافة المؤسسة القوية تشكل التوحد العائلي المترابط، ويجب على المؤسسة استغلالها قدر الإمكان واستثمارها، ما يجعل منها عامل قوة في المنافسة.

#### 4-2-2-3- موارد المؤسسة

- تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية، وقدرات تكنولوجية ومعرفية، ويمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جداً، حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد، المشتريات، الإنتاج، المالية، وأنظمة المعلومات والبحث والتطوير والرقابة وغيرها. (بن حبتور، 2007، صفحة 205)، ويمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى:
- موارد ملموسة (مثل الموارد المالية والمادية).
  - موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة).
  - موارد بشرية (مثل المهارات، المعارف والخبرات).
- وتتجسد أهمية الموارد في ما يلي: (منصور الغالبي وصبحي إدريس، 2007، صفحة 298)
- تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
  - تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.
  - إن التحديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المؤسسة على معرفة وإطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد، وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة.
  - تمثل موارد المؤسسة بمختلف أنواعها أحد عناصر ومتطلبات صياغة الاستراتيجية، وقاعدة تستند عليها لخياراتها الاستراتيجية وأدائها إذا ما أحسنت استغلال هذه الموارد بشكل كفؤ، لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من الارتقاء والتفوق على المنافسين.

#### 5- نموذج التحليل الرباعي (SWOT):

والربط بين التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة، سنقوم بالتطرق لنموذج التحليل الرباعي، ويسمى باللغة الإنجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية وهي: نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses، الفرص Opportunities، التهديدات Threats يستخدم هذا النموذج لبيان العلاقة بين الأربعة المتغيرات الرئيسية، وهي نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، والتي سنطرق لتعريف كل منها في ما يلي:

#### 5-1- الفرص والتهديدات

تعد الفرص ظروف ملائمة موجودة في بيئة المؤسسة يجب اغتنامها، بحيث تتيح الفرص للمؤسسة اختيار استراتيجية جديدة، وتنفيذها يمكن من تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية، أما التهديدات هي ظروف غير ملائمة أو تحديات ومخاطر تواجه المؤسسة، يجب على التقليل منها من أجل الحفاظ على مزاياها التنافسية، وحماية نشاطها.

#### 5-2- نقاط القوة والضعف

تتمثل نقاط القوة في موجودات وخصائص وموارد متوفرة داخل المؤسسة، والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وتعزز أداءها التنافسي، والتي تستقى من العناصر التالية: المهارات والخبرات، الموارد المادية، البشرية والكفاءات، الموجودات التنظيمية، أما نقاط الضعف تتمثل في محدودية المؤسسة في الموارد المادية والبشرية أو المهارات، والتي تعيق الأداء الفعال للمؤسسة، وكل ما يمنعها من تحقيق الميزة التنافسية.

تستخدم المؤسسات تحليل SWOT لأنه يوفر إطاراً ديناميكياً مفيداً للقيام بالتحليل الاستراتيجي، من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية، بالفرص والتهديدات الخارجية، وتحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها. (محسن العامري ومنصور الغالبي، 2008، الصفحات 324-327)

## المحاضرة الرابعة: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

### 1- مفهوم الهيكل التنظيمي للمؤسسة

في المعنى الضيق هيكل المؤسسة يعني رسم توضيحي يبين الدوائر والأقسام الرئيسية في المنظمة. (النعيمة، 2007، صفحة 92)

في المعنى الواسع الهيكل يعني مجموع الأجهزة التي تسمح بتقسيم وتوزيع وتنسيق ومراقبة أنشطة المؤسسة، وتوجيه سلوكيات الأفراد في إطار أهداف المؤسسة.

تعريف هيكل المؤسسة حسب هنري منتزبارغ ويعرفه هنري منتزبارغ على أنه مجموع الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى نشاطات متميزة، وضمان التنسيق الضروري بين هذه الأنشطة.

ويعرفه ماكس فيبر Max Weber على أنه "مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد بإصدار الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة". (الشرقاوي، 2016، صفحة 49)

إن اختيار هيكل المؤسسة هو قرار استراتيجي ينجم عن الإدارة العليا.

### 2- مكونات الهيكل التنظيمي

لقد قام هنري منتزبارغ بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة أجزاء تتمثل فيما يلي:

#### 1-2- القمة الاستراتيجية

وهناك من يسميها الإدارة العليا وتضم رئيس المؤسسة أو مجلس الإدارة وهي التي تمثل القيادة العليا كما يضم النواب المساعدين.

#### 2-2- الإدارة الوسطى

وتمثل حلقة الوصل بين القمة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية (وظيفة التسويق، وظيفة الإدارة والمالية والمحاسبة، وظيفة تسيير الموارد البشرية).

#### 3-2- الإدارة التشغيلية

تمثل قاعدة المنظمة، وتضم المصالح التي لها علاقة مباشرة بإنتاج السلعة أو الخدمة (وظيفة الإنتاج، وظيفة البيع، التموين)

#### 4-2- الجانب التقني المهني

ويضم كل المصالح خارج المؤسسة التي تقوم بالتخطيط وتصور ظروف العمل والتنظيم، (مجموع الاختصاصيين والخبراء الذين يقومون بالدراسات والخبرة للمؤسسة، وفي شتى المجالات التي تحتاجها، ويتميزون بكفاءة وإمكانيات عالية، وخبرة كبيرة كالمحاسبة، المعلومات، المالية... إلخ).

#### 5-2- الجانب المساعد أو الداعم

كل المصالح الضامنة والمقدمة للخدمات الداخلية (العلاقات العامة، الخدمات القانونية، خدمات المطاعم، الخدمات البريدية، المكتبة، النقل، الصيانة... إلخ).

### 3- أبعاد الهيكل التنظيمي

يمكن ذكر أهم الأبعاد على النحو التالي: (سالم، 2008، الصفحات 62-64)

#### 1-3- التعقيد

يشير مصطلح التعقيد إلى درجة الاختلاف أو التنوع الموجود داخل الهيكل، حيث نجد:

- الاختلاف الأفقي؛ ويعني درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية الواقعة أفقياً على نفس المستوى، ويتم بناءً على طبيعة العاملين، المهام المحددة في التنظيم، ومستوى التدريب الذي يحتاجه الفرد للعمل في ذلك القسم أو ذلك.

- الاختلاف العمودي؛ ويعني درجة عمق الهيكل، أي زيادة عدد المستويات الإدارية، فكلما اتسعت المسافة بين القاعدة والهرم كلما زادت احتمالات التعقيد، التشويه وصعوبة التنسيق، والعكس صحيح.
- الاختلاف المكاني؛ إذ تزداد درجة التعقيد كلما اتسع التوزيع الجغرافي للأعمال والأفراد.

### 3-2- الرسمية

وهي درجة تحديد القواعد والإجراءات والتوجيهات التي تكون مكتوبة في شكل قائمة شاملة، فالرسمية تحدد من ومتى وكيف تتم مختلف النشاطات، وتكون مكتوبة أو متعارف عليها.

### 3-3- المركزية

تعني مستوى ونوع المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد المؤسسة، أو هي تمركز سلطة اتخاذ القرار في يد واحدة دون تفويض جزء منها في المستويات الأقل في الهيكل التنظيمي، وعكسها اللامركزية، وهناك عوامل تتحكم في المركزية منها أهمية القرارات، فلسفة الإدارة، القدرة والسرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة...إلخ.

### 4- خصائص الهيكل التنظيمي

- الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل، لأنه يحقق الزيادة في المهارة والسرعة في الأداء، ونقص التكلفة، وبالتالي زيادة إنتاجية العامل، لكن في المقابل قد يكون هذا التخصص مبالغاً فيه، ويسبب بعض الآثار السلبية كالممل.
- التنسيق بين أعمال المنظمة، إذ أن التنسيق بين جهد الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، فمثلاً قسم المبيعات وقسم الإنتاج، إذ لا يمكن لقسم المبيعات أن يقدم طلبات للمستهلكين أو الزبائن إذا لم يقدم قسم الإنتاج الضمانات اللازمة في الوقت المناسب.
- الاهتمام بالأنشطة المهمة في المؤسسة، حيث تختلف النشاطات حسب الأولوية، فهناك نشاطات رئيسية وهناك أخرى ثانوية.
- المرونة (مراعاة الظروف البيئية)، حيث نعيش في عالم ستمته التغيير والتعقيد، ولذلك يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً، قابل للتغيير بتغيير الظروف ويتكيف معها.
- الوضوح إذ يجب أن يعرف كل فرد في المؤسسة انتماءه، يعني أين تبدأ مهامه وصلاحياته وأين تنتهي، من يشرف عليه وعلى من يشرف هو، وعلاقاته مع زملائه حتى لا تتداخل المهام، ويحدث نوع من الفوضى.
- التعاون بين العاملين أي التركيز على روح الفريق.

### 5- أهمية الهيكل التنظيمي

- إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة، وتتبع أهمية الهيكل التنظيمي فيما يلي:
- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.
- يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية في المؤسسة، حيث يعرف الموظفون برؤسائهم وبما هو مطلوب منهم القيام به من أعمال.
- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه، حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان، كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.
- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة.

## 6- الهدف من تصميم الهيكل التنظيمي

من الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية ما يلي:

- يبين الهيكل التنظيمي كيفية تقسيم الأعمال بين الموظفين في المؤسسة، فتوضح أنواع وعدد الوظائف فيها، سواء أكانت تلك الوظائف رئيسية ينام بها تحقيق الهدف الرئيسي، أم وظائف مساعدة ينام بها القيام بالأعمال الثانوية، أم وظائف استشارية ينام بها تقديم التوصيات والمشورة للأجهزة المختلفة.
- يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال الرسمي في المؤسسة، فتظهر من له سلطة على من، ومن مسؤول أمام من، ومن يتصل بمن، وعليه فإن كل رئيس أو مرؤوس يتعرف على مكانه في السلم الإداري.
- يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.
- بين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وحجم كل منها، ونوعية النشاط الذي تمارسه الوحدات المختلفة، ومقارنة نطاق الإشراف فيها، مما يسهل على المتعاملين في المؤسسة التعرف على واقعها بسرعة.
- يوضح الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف لكل رئيس من خلال معرفته لعدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس، ومدى التباین أو التوافق في أعمالهم، وبعد المسافة بينهم وبين الرئيس، وفي ضوء ذلك، يمكن للمنظم وضع توصياته إما بالتوسع في تفويض السلطة أو تضيقها، وذلك حسب الموقف.
- يظهر الهيكل التنظيمي اللجان في المؤسسة، وسلطاتها وعلاقتها بأجزائها، ومستوياتها في الهيكل التنظيمي، سواء أكانت في المستويات العليا (مثل لجنة المديرين ولجنة التخطيط، ولجنة السياسات العامة، واللجنة المالية.. وغيرها) في المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي.
- يفيد الهيكل التنظيمي في مجال تدريب الموظفين الجدد، فتستخدم في البرامج التدريبية التوجيهية (أو التمهيدية)، لتعريف الموظفين بأقسام المؤسسة، مواقعهم في التنظيم، ورؤسائهم ومرؤوسيتهم، والأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم أثناء عملهم.
- يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة وثيقة توضيحية يمكن الاستعانة بها لدراسة التطور التاريخي والوظيفي للمؤسسات الإدارية خلال فترة معينة من الزمن.
- يستخدم الهيكل التنظيمي لأغراض إعلامية، فتساعد الأفراد من خارج المؤسسة التعرف على أقسامها وأعمالها والأشخاص الموجودين فيها بصورة سهلة وسريعة.
- يساعد الهيكل التنظيمي في اكتشاف ومعالجة الانحرافات والأخطاء الموجودة في التنظيم، من خلال عملية تحليل الهيكل التنظيمية، وعليه فإنها تكشف العلاقات غير السليمة والتداخل أو الازدواج بين المهام المختلفة.
- يفيد الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة في تبيان ما إذا كانت المؤسسة تتبع الأسس والقواعد التنظيمية السليمة كنطاق الإشراف، ووحدة القيادة والأمر، وتوزيع العمل توزيعاً منطقياً سليماً.

## 7- العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي

يتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته ليكون شاملاً ومناسباً، ومن هذه العوامل والمحددات يمكن ذكر ما يلي:

### 1-7- حجم المؤسسة

اختلف العلماء بين ارتباط حجم المؤسسة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي، إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المؤسسة وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية، وينعكس على حجم الهيكل التنظيمي لها، فكلما كانت المؤسسة صغيرة كان هيكلها التنظيمي صغيراً، لكن تكون

الصعوبة كبيرة نسبيا في عملية تقسيم وتحديد المهام والأنشطة الواجب أدائها، بينما عندما تكون المنظمة كبيرة فان هيكلها التنظيمي يكون كبيرا، وتكون الأنشطة والأعمال أكثر عددا وتنوعا مما يؤدي إلى السهولة في تقسيم العمل.

### 7-2- دور حياة المؤسسة

حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة، وهل هي في بداياتها أو في مرحلة تطورها أو انحدارها، فالمنظمة تشبه الإنسان، تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها.

### 7-3- بيئة المؤسسة

للبيئة دور رئيسي في تحديد شكل ونوع الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة كانت، فالمؤسسة التي تعمل في جو من الاستقرار تختلف عن مؤسسة تعاني من عدم الاستقرار، فالاستقرار يعني هيكل تنظيمي بسيط، وعدم الاستقرار للمؤسسة يستلزم هيكل معقد، فالمؤسسة لا بد من إن تتفاعل مع بيئتها، وتتكيف معها، ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على السواء، لضمان استقرار وتطور المؤسسة.

### 7-4- الموقع الجغرافي للمؤسسة

فالمؤسسة التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية كأن تكون إقليمية أو عالمية، تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير ومختلف عن المنظمة في المكان الواحد.

### 7-5- درجة التخصص

يؤثر التخصص في المهام على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن كان التخصص في العمل صغيرا كان الهيكل بسيطا والعكس صحيح.

### 7-6- التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية، لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمؤسسة، وأيضا تؤثر على الاتصال على المستويات الإدارية، وعلى الأداء والإنجاز وغيرها، فكلما زاد استخدام التكنولوجيا في المؤسسة وكانت معقدة ومتطورة احتاجت إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيدا.

### 7-7- نطاق الإشراف

ويقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية، فإذا كان نطاق الإشراف واسعا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي مسطح (أفقي)، حيث تكون المستويات الإدارية محدودة، إما إذا كان نطاق الإشراف ضيقا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي (عمودي)، حيث تزداد المستويات الإدارية.

### 7-8- الاستراتيجية

فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المؤسسة لا بد أن ينطلق من أهداف واستراتيجية المؤسسة (الأهداف طويلة، المدى للمنظمة)، فالتغيير في استراتيجية المؤسسة يلزمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### أنواع الهياكل التنظيمية

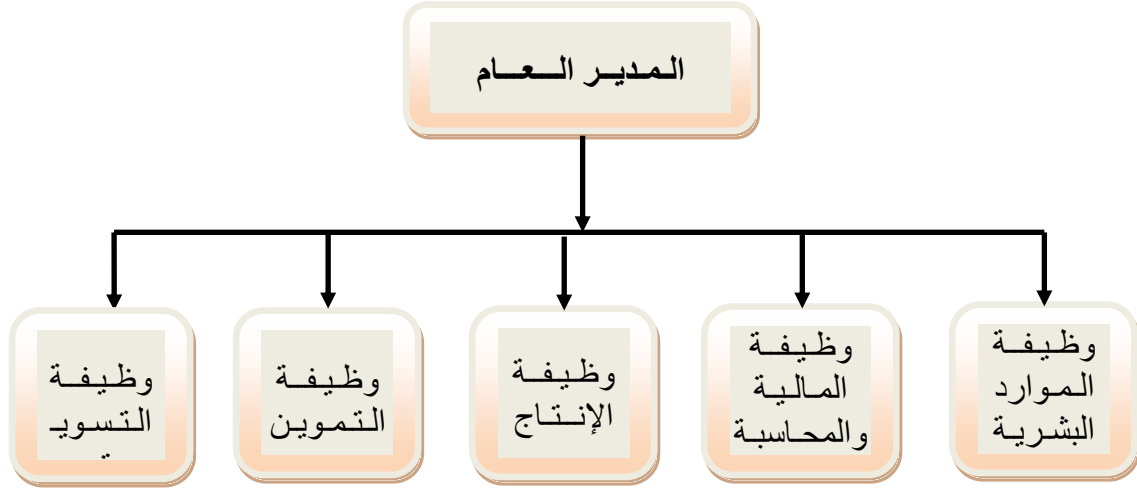
يمكن ذكر الهياكل التنظيمية الأكثر استعمالا واتباعا من طرف المؤسسات إلى:

### 8-1- الهيكل الوظيفي

استنتبه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية، وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى أعمال يدوية وأعمال ذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص

هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال، كما تقسم فيه الأنشطة وفق الوظائف الموجودة فعلا في المؤسسة كالموارد البشرية، المالية، التسويق، التموين، الإنتاج... إلخ.

والشكل رقم (01) يبين الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث.

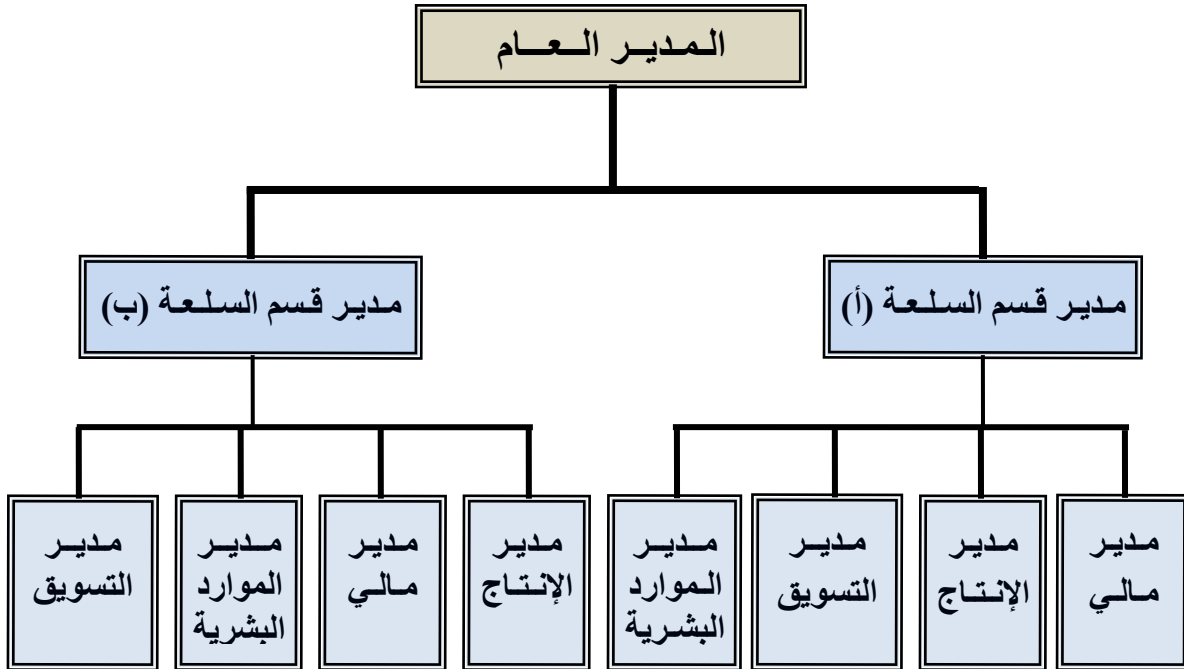
ومن مزايا هذا النوع من الهيكل ما يلي:

- الاستفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفية باستخدام الخبراء والمختصين.
  - إمكانية إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال.
  - إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال.
  - تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة، والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة.
  - سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.
  - تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية، وفنية تمكنه من معالجة قضايا المؤسسة.
  - أنه أبسط التنظيمات وأكثرها انتشارا.
  - يعتبر أفضل التقسيمات التي تنتج منتوجا واحدا أو اثنين.
- ومن جهة أخرى، يعاب على هذا التنظيم ما يلي:
- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم، مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.
  - يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة.
  - طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة.
  - البطء للاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة.
  - تركيز القرارات في أيدي الإدارة العليا، ولا يسمح بتفويض السلطة إلا نادرا.
  - النظرة الضيقة لأهداف المؤسسة.

## 2-8- الهيكل وفقا لنوع المنتج

يتم تقسيم أوجه النشاط حسب نوع المنتج (سلعة أو خدمة) كانت، ويلائم المؤسسات التي لها جملة منتج متنوعة، والشكل رقم (02) يبين ذلك بوضوح.

الشكل رقم (02) يبين الهيكل التنظيمي وفقا لنوع المنتج



المصدر: من إعداد الباحث.

ومن مزايا هذا النوع من الهيكل ما يلي:

- تكون الأقسام أكثر حساسية للاستجابة لاحتياجات العملاء.
- سهولة المراقبة والمتابعة لأداء المسؤولين عن كل منتج.
- مناسبة للبيئة التي تتصف بالتغيير السريع وعدم الاستقرار.
- مناسب للشركات الكبيرة الحجم، وذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة.
- الاستفادة من الخبرة المتخصصة في السلعة.
- التنسيق الكامل بين العمليات المختلفة مثل الشراء والإنتاج والتخزين والبيع.
- سهولة تحديد المسؤولية خاصة بالنسبة لكل منتج.

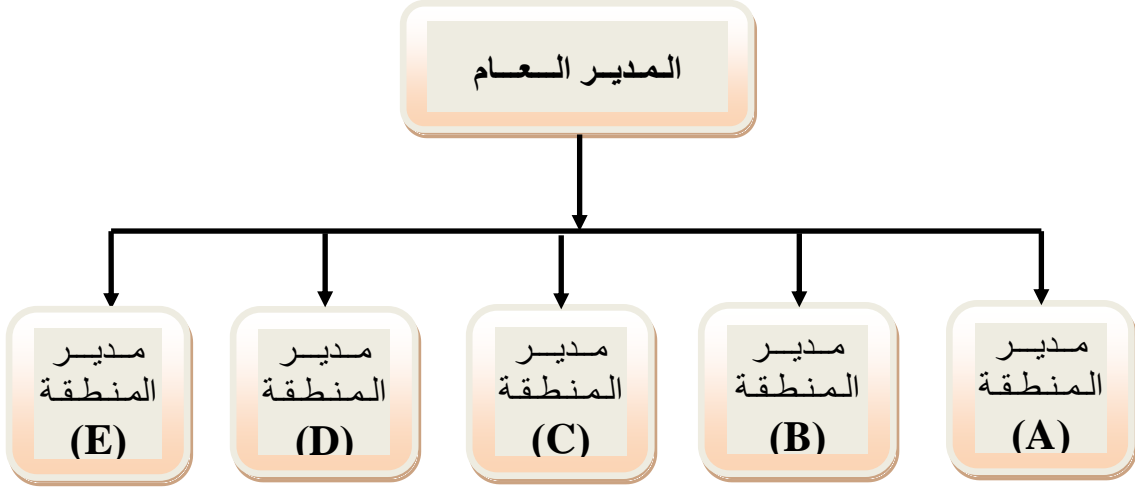
ولكن ما يعاب عليه:

- ارتفاع التكلفة الإدارية نظرا لازدواجية الوظائف.
- إمكانية نشوب الصراع بين مدراء المنتجات للحصول على موازنة أكبر.
- يقلل من وفورا الحجم.
- صعوبة التنسيق بين خطوط الإنتاج.
- قد تفقد الإدارة العليا قدرتها على الرقابة نتيجة لتمتع مدراء المنتجات باستقلالية أكبر.
- صعوبة الحصول على رؤساء إداريين يكون لديهم المقدرة الكافية في كل عمليات المؤسسة.



## 3-8- الهيكل الجغرافي

تقسم فيه الأنشطة حسب توأجدها في المناطق الجغرافية، تستعمله خاصة المؤسسات الكبيرة الحجم، والتي تريد تقريب منتوجها من المستهلك ، والشكل رقم (03) يوضح ذلك.  
الشكل رقم (03) يبين الهيكل التنظيمي وفقاً لنوع المنتج



المصدر: من إعداد الباحث.

ومن مزايا هذا النوع من الهيكل ما يلي:

- إلمام الإداريين القائمين بالعمليات في هذه المواقع بالمعلومات الدقيقة عنها.
- إمكانية اتخاذ القرارات بالسرعة التي تناسب الحدث.
- سهولة تنسيق العمليات المختلفة بالموقع الواحد.
- قرب المؤسسة أو الفرع من المستهلك، مما يجعله أكثر ارتباطاً بمنتجاتها.

من عيوب هذا التقسيم :

- احتمال إساءة استخدام الإداريين في المناطق للسلطات الممنوحة لهم .
- احتمال إتباع سياسات في المناطق تخالف السياسات التي يسير عليها المركز الرئيسي.

## المحاضرة الخامسة: وظيفة الموارد البشرية

### 1- مفهوم وظيفة الموارد البشرية

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر:

- أولاً وجهة النظر التقليدية، إذ يرى بعض المدراء أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين، وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

- ثانياً وجهة النظر الحديثة، يرى البعض الآخر من المدراء أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت، ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت.

### 2- تعريف وظيفة الموارد البشرية

تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وتتضمن الاستقطاب، الاختيار، التدريب، مكافأة الأفراد وتقييمهم، كما تشمل علاقات العمل، وكذلك اعتبارات السلامة والأمان والمعاملة العادلة للعاملين. (قاري، 2016، صفحة 45)

كما تعرف على أنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات، لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة. (سالم م.، 2012، صفحة 10)

وتعرف أيضاً على أنها "فن اجتذاب العاملين، اختيارهم، تعيينهم، تنمية قدراتهم، تطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف، لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء". (سالم م.، 2012، صفحة 10)

وتعرف أيضاً بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد، وتخطط للاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار، التعيين، التدريب، تنمية المهارات، وتضع هيكل أو نظام للأجور. (سالم م.، 2012، صفحة 11)

### 3- العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطورها

لقد نشأت إدارة الموارد البشرية في مطلع هذا القرن، وظهرت بعد ذلك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، وإبراز دورها في أي منظمة سواء كانت تعمل في مجال الإنتاج، أم في مجال الخدمات، وأهم هذه العوامل: (بوسنينة و الفارسي، 2003، صفحة 25)

- تغير نظرة الإدارة للفرد، فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة، يبيع قوة عمله في سوق العمل، وأنه يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات والمعدات، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية، وخلق القيمة وتعظيم الثروة، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان، له كيانه وشعوره، يتمتع بخصائص شخصية مميزة، ويملك قيماً وعواطف وميول، ويبدل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية، والمشاركة في اتخاذ القرار.

- التطور العالمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات، واستخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج، الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية، تستطيع استخدام تلك الآلات والأساليب بفعالية كبيرة، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء،

وتشغيل الحاسبات الالكترونية وجني خيرات الأرض والبحار، لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة وموهبة الإنسان في كيفية وإتقان استخدامها، ومن المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً واقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية، وأن هناك بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة، ولم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية.

- قياس العمل والتخصص فيه، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم وإلى حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء، وفي التعرف على محددات الأداء المعنوية واستخدامها بفاعلية أكبر لتحقيق الرغبة في العمل.
- صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل، وحماية العاملين، وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها.
- إعلان مبادئ حقوق الإنسان، وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.
- تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول، والإجازات والخدمات، الرعاية الصحية، الحماية من العجز والشيخوخة وما شابه ذلك.

#### 4- وظائف إدارة الموارد البشرية

وهي المهام والواجبات التي يقوم بها مدراء الموارد البشرية، لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ويمكن تحديد هذه الوظائف في النقاط التالية: (بشير المغربي، 2013، الصفحات 30-31)

#### 4-1- التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية

وتشتمل هذه الوظيفة على ما يلي:

- تحليل كل عمل وحصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته.
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة.
- بناء وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات.
- استقطاب واختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة، لشغل الأعمال المطلوبة فيها.

#### 4-2- تنمية الموارد البشرية

وتشتمل هذه الوظيفة على ما يلي:

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل.
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتوجيه أداء العاملين.
- بناء فرق فعالة داخل الهيكل التنظيمي.
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين.

#### 4-3- التعويضات والمكافآت

وتشتمل هذه الوظيفة على ما يلي:

- تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل.
- تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين.
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.

#### 4-4- السلامة والرعاية الصحية

وتشتمل هذه الوظيفة على ما يلي:

- تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم.

- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفاء.
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم.

#### 4-5- علاقات العمل

وتشتمل هذه الوظيفة على ما يلي:

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين.
- تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة.
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها.

#### 4-6- البحوث في الموارد البشرية

وتشتمل هذه الوظيفة على ما يلي:

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين.
- تصميم وبناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة.

## المحاضرة السادسة: الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية.

### 1- مفهوم الوظيفة المالية

تغير مفهوم الوظيفة المالية من مجرد وظيفة تختص بإجراءات تدبير الموارد المالية اللازمة، إلى وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية، وحتى يتم أداء مهام الوظيفة المالية على أحسن وجه، ينبغي على القائمين عليها أن يسترشدوا في أدائهم لهذه المهام بالهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة المالية إلى تحقيقه، فأي إجراء أو قرار مالي لا يسهم في تحقيق هذا الهدف ينبغي أن يحكم عليه بالفشل.

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية لقيام واستمرار النشاط الاقتصادي، حيث تطور مفهوم الوظيفة وظهر مفهومان، الأول تقليدي والثاني حديث. (يوسف، 2012، الصفحات 33-34)

- ففي المفهوم التقليدي تعرف على أنها النشاط الذي يركز أساسا على تحصيل الأموال بالطريقة الأقل كلفة، أي ينصب اهتمام الوظيفة المالية على تسيير الأموال اللازمة.
- أما المفهوم الحديث ومع التطور الجوهري بدأت الوظيفة المالية تأخذ مفهوما أكثر اتساعا، لتشمل اتخاذ القرارات بشأن نوعية الأموال المطلوبة، وتحت هذا القرار مدى اعتماد المؤسسة على القروض لتمويل أصولها، سواء كان تمويل طويل أو قصير المدى، كما دخلت الوظيفة في مجالات أخرى تتمثل في اتخاذ القرارات في مجالات الاستثمارات المستقبلية في كل عنصر من عناصر الأصول الثابتة والمتداولة، بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كل أصل، وعدم المغالاة في الاستثمار فيها، كذلك اقتضى الأمر إضافة مهنتين جديدتين إلى الوظيفة المالية، الأولى وهي التخطيط المالي، لمعرفة ما ستكون عليه الأوضاع في المستقبل، وذلك قبل اتخاذ أي قرار، أما المهمة الثانية هي الرقابة المالية للحكم على مدى سلامة القرارات التي تم اتخاذها بالفعل.

### 2- تعريف الوظيفة المالية

الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي (محيريق بن الجيلاني، 2020، صفحة 72).

الوظيفة المالية هي مجموعة من المهام التي تصبّ في توفير الموارد المالية وتسييرها، كما تتخذ عدّة جوانب وأدوات تقنية كميّة، وأخرى نوعية (دادى عدون، 1998، صفحة 263)

الوظيفة المالية هي تلك الوظيفة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة، من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ولكن بصيغة مالية، وإنجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة (المغربي ك، 1995، صفحة 317)

### 3- أهمية الوظيفة المالية

تأتي أهمية الإدارة المالية أو الوظيفة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المنظمة، وليس هذا فحسب، ولكن جميع القرارات الاستراتيجية بالمنظمة سواء كانت مالية أو غير مالية، يترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائج المنظمة، ولذلك يجب على المدير المالي أن يحسن تقدير الأمور وعرض القضايا على مجلس الإدارة، مع إعداد تقارير وافية، تعطي رؤية واضحة مؤيدة بالدراسات والتقارير بمختلف الأمور ذات التأثير المالي، ويساعد المدير المالي على كل ما سبق إمامه بالجوانب المحاسبية.

ويتطلب هذا الأمر العديد من العلاقات والمعارف بميادين المعرفة الأخرى بالمنظمة، كالجوانب الاقتصادية والمحاسبية والإحصائية والكمية، التي تساعد المدير المالي في فهم العلاقات والربط بين المتغيرات واستخراج المؤشرات والنتائج.

إنّ الهدف الأساسي للمؤسسة اليوم هو ضمان بقائها في ظل القيود المفروضة عليها من المحيط، فعليها إذا أن تضمن نوعاً من التوازن المالي، الذي يسمح لها بمواصلة نشاطها، لذلك فإنّ الجانب المالي ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة، كما أنّه لا يخفى أنّ عدم كفاية الأموال أو نقصها في المؤسسة يؤدي إلى عواقب وخيمة تضرّ المؤسسة، وتزعزع استقرارها، ويمكن أن تؤدي بها إلى الزوال، هذا لأنّ نقص المال يؤدي في أغلب الأحيان إلى ضياع الفرص الاستثمارية، وبالتالي يقلّ الربح.

وقد تتعرّض المؤسسة إلى خسارة لأنّ صحتها ونموها مرتبط بتوازن مختلف أجزاء الميزانية، ومراقبة هيكلها المالي باستمرار، أضف إلى ذلك أنّ القرارات المختلفة المتخذة في المؤسسة لها انعكاسات مالية، باعتبار أنّ الوظيفة المالية في الاقتصاديات الحديثة، أصبحت تتعدّى جمع الأموال إلى المشاركة في اتخاذ القرارات اتجاه نوعية الأموال المطلوب تدبيرها. (يوسف، 2012، الصفحات 34-35)

#### 4- خصائص الوظيفة المالية

تتميز الوظيفة المالية بالخصائص التالية:

- أنها تتغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة، فلا يمكن أن تتصور أي نشاط تقوم به أي إدارة بمعزل عن النواحي المالية.
- أن القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الحالات، لذا تتطلب الحذر الشديد في اتخاذ هذه القرارات.
- أن بعض القرارات المالية قرارات مصيرية، فعندما تقرر المؤسسة الحصول على قرض طويل الأجل ورهن موجوداتها لتغطية هذا القرض، فإنها إن لم تستطيع سداها فإن وجودها قد يتعرض للانتهاك.
- أن نتائج القرارات المالية لا تظهر سريعاً، بل تستغرق زمناً أطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ.

#### 5- أهداف الوظيفة المالية

تهدف الوظيفة المالية إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن ذكرها على النحو التالي:

- هدف تعظيم الربح لأنه المفتاح الذي يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف الأخرى مثل استمرار المؤسسة في النشاط... الخ.
- هدف تعظيم الثروة كنتيجة حتمية لتراكم الأرباح.
- هدف السيولة؛ وتعني السيولة الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد خلال فترة معينة دون خسارة، مضافاً إليها ما يمكن الحصول عليه من المصادر الأخرى للأموال.
- هدف التوازن المالي؛ فالتوازن المالي هو استعداد المؤسسة لضمان تسديد ما عليها من ديون وهو نتيجة لتوافق التدفقات الداخلية والخارجية، هذا التوافق يمكن أن يكون فوري قصير الأجل، وإذا استمر تواجدته في المستقبل يكون بصدد التوازن المالي الطويل الأجل.
- هدف المردودية؛ تعتبر المردودية مطلب أساسي لتغطية تكلفه رأس المال، وهي أيضاً ضرورة مالية، سواءاً للحفاظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة، أو لضمان توازنها المالي أو لزيادة قدرتها التوسعية.
- هدف النمو؛ كل مؤسسة تسعى إلى المحافظة على بقائها واستمرارها، وهذا لا يتم إلا بتحقيق شروط الأزمة لضمان تطورها، والمتمثلة في تحسين الإنتاجية، الاهتمام بجودة المنتوجات، توسيع سوقها.

- هدف الاستقلالية المالية؛ وهي من المهام الأساسية للمدير المالي لأن فقدانها يعني فقدان المؤسسة لاستقلاليتها الكلية، ولكي لا يحدث هذا يجب على الجهاز المالي أن يقوم بتنبؤات، وخصوصا في مجال الخزينة، ليشكل نظاما إعلاميا فعالا على الجهاز المالي، يسمح بتدفق المعلومات خصوصا تلك المتعلقة بالمحاسبة، التي تطلعنا عن ما يخص نواتج وتكاليف المؤسسة.
- هدف الملائمة المالية؛ والملائمة المالية هي قدرة المؤسسة على دفع أو تسديد ديونها في تاريخ استحقاقها في أي لحظة كانت، وبهذا فهي في علاقة دائمة مع السيولة وتقاس بالعلاقة التالية: الملائمة المالية = النقديات / ديون قصيرة الأجل.

## 6- وظائف الوظيفة المالية

- يقوم المسؤول عن الوظيفة المالية رفقة طاقمه بالمهام التالية:
- التخطيط المالي، وهو النشاط الذي يهتم بكيفية تقدير وتخطيط الاحتياجات المالية المستقبلية، وتخطيط التدفقات النقدية، وتتضمن هذه الوظيفة ما يلي:
- تحديد الأهداف المالية في المدى القصير والمتوسط والطويل الأمد.
- رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية.
- وضع الإجراءات المالية المنظمة للعمليات التنفيذية.
- التنبؤ المالي الزمني.
- ربط العمليات المالية بعنصر الوقت وفق برامج زمنية محددة.
- التمويل، وهو ذلك النشاط الذي يهتم بالبحث عن مصادر الأموال اللازمة في الوقت المناسب، والكمية المناسبة، وتحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل، وبشروط تخدم مصلحة المؤسسة.
- تحديد الهيكل المالي الأمثل من وجهة نظر المؤسسة.
- التحليل المالي، وهو ذلك النشاط الذي يهتم بتحليل العمليات المالية.
- الرقابة المالية، وهو ذلك النشاط الذي يهتم بمتابعة العمليات المالية، للتأكد من سير الأمور طبقا للخطة الموضوعية، وتنم عملية المراقبة من خلال المهام الآتية:
- تحديد المقاييس والمعايير الموضوعية للمقارنة.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية.
- تحديد الانحرافات والمسئولية عنها.
- تصحيح الانحرافات ومدى متابعة فاعلية ذلك.
- الإشراف على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المنشأة ومراقبتها.
- مساعدة المدير العام في تفهم نتائج التقارير المالية.
- الإشراف على إعداد الحسابات الختامية للمشروع.

## المحاضرة السابعة: وظيفة الإنتاج

### 1- مفهوم الإنتاج

يرى الفكر الاقتصادي الحديث أن الإنتاج ليس خلق المادة وإنما هو خلق المنفعة، أو إضافة منفعة جديدة، بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل، و بهذا فإنه اصطلاحاً يمكن أن يطلق على ما يلي: (كاسر نصر، 2000، صفحة 25)

- تلك العمليات التي تغير من شكل المادة، فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية)؛
  - عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغيير شكله (المنفعة المكانية)؛
  - عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية)؛
  - كل صور الإنتاج "غير المادي" التي يطلق عليها اسم الخدمات.
- نستنتج من ذلك أن الإنتاج يتمثل في جانبين، هما الجانب السلعي (السلع) والخدمات.
- كما يعرف الإنتاج كذلك على أنه: "إعداد وملائمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية والكيميائية، حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة).
- يتم هذا الإنتاج بموارد عملية (آلات ومعدات)، وموارد مادية، بشرية، وموارد مالية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، والتخزينية والطاقة المالية، والطاقة التوزيعية.

### 2- تعريف الإنتاج

إن الإنتاج هو "عملية استعمال أو تحويل موارد المؤسسة بهدف الحصول على سلع وخدمات، هذه الموارد تتمثل في المواد الأولية والآلات والمعدات والمباني والموارد البشرية؛ وتتعلق وظيفة الإنتاج بتحويل التدفقات المادية للمؤسسة عبر سلسلة من نشاطات التصنيع والتكريب، بالاعتماد على أشخاص مؤهلين ولديهم معرفة علمية وتقنية.

يظهر من خلال التعريف أن الإنتاج يعتمد على عدة عوامل هي الطبيعة والمورد البشري ورأس المال، بالإضافة إلى عوامل التقدم الفني والمعرفة والتكنولوجيا. وعلى أساس أن المعرفة هي نتيجة لتراكم المعلومات، فهذه الخبرة هي مصدر المعرفة، وبالتالي فالمعلومات أيضاً تعتبر عامل مهم لسير العملية الإنتاجية وتسيير الإنتاج.

### 3- تعريف وظيفة الإنتاج

ينظر إلى وظيفة الإنتاج على أنها " ذلك النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى تحويل أنواع معينة من المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات، أي أنها تلك الوظيفة التي ترتبط مباشرة بخلق المنفعة الشكلية والزمنية والمكانية للسلعة ".

وبالتالي فإن وظيفة الإنتاج هي وظيفة إدارية متخصصة في الجوانب التقنية والفنية، تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات، بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة، ثم إجراء العمليات التحويلية عليها، والحصول على المخرجات المتمثلة في السلع والخدمات التي تشبع حاجات الأفراد، كما يصطلح على هذه الوظيفة بوظيفة العمليات، وهنا تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- العمليات تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية).
- عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى آخر تزيد فيه دون تغيير شكله (المنفعة المكانية).
- عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية).
- كل صور الإنتاج "غير المادي" يطلق عليها اسم الخدمات.



#### 4- وظائف وظيفة الإنتاج

يمكن ذكر أهم الوظائف على النحو الموالي:

##### 4-1- تصميم المنتج

يعد تصميم المنتج نقطة الانطلاق الأولى في مراحل عملية التصنيع، حيث تحدد في هذه المرحلة المواصفات الفنية، الجمالية، النهائية للسلعة، ونظراً للتطور الهائل فإن عمليات التصميم أصبحت في معظمها محوسبة، وظهر جيل جديد من البرمجيات يدعى التصميم بمساعدة الحاسوب.

##### 4-2- التصنيع

وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية قابلة للاستهلاك، أو سلع نصف مصنعة، وذلك من خلال إجراءات وعمليات تحويلية في مراحل وخطوات متتابعة، وهنا تتجلى أهمية نظام معلومات الإنتاج من خلال ضبط جدولة الإنتاج (كمياً ونوعاً)، وكذلك الرقابة على المخزون من مواد أولية أو مواد مصنعة، وتحديد مستويات المخزون التي يجب إعادة الطلب عندها.

##### 4-3- رقابة الجودة

تعتبر اليوم القرارات المتعلقة بالجودة من أهم قرارات الإنتاج، وخاصة مع انتشار مفاهيم الجودة الشاملة، والإيزو وغيرها، وتبدأ عمليات الرقابة على الجودة من لحظة إعداد شروط توريد المواد الأولية واستلامها وتخزينها، ولا تنتهي إلا بعد الحصول على تقارير مخرجات نظم معلومات التسويق عن مدى مقابلة السلع لحاجات الزبائن.

##### 4-4- تحديد التكلفة

تعد الجودة والتكاليف توأمة العملية الإنتاجية، فالعلاقة بينهما عادة ما تكون عكسية (تخفيض التكاليف مع تحسين الجودة)، وهذا ما يسعى نظام المعلومات الإنتاجي إلى تحقيقه عن طريق إلغاء الوقت الضائع، والجدولة الدقيقة للإنتاج.

##### 4-5- ادارة الانتاج والعمليات

تعرف بأنها "الوظيفة المسؤولة عن تحديد وتحويل مجموعة من العناصر أو المدخلات إلى مجموعة من السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، وتحقق أهداف المشروع، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من الخطط والسياسات، كما أنها تعرف بأنها العملية التي تنطوي على مزج الموارد في النظم الفرعية للإنتاج والعمليات في المؤسسة، وتحويلها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة، تتلاءم مع سياسة المؤسسة، فهي بذلك تعبر عن الجزء المسؤول عن تحويل المدخلات الى منتجات ذات جودة مطلوبة.

لكي تتمكن وظيفة الإنتاج من خلق سلع وخدمات ذات قيمة نفعية وبأقل التكاليف، لا بد من توفر المدخلات، والتي تتمثل في الآلات والمعدات والمواد والعمالة والأموال، وبإجراء واحدة أو أكثر من عمليات التحويل يتم الحصول على مخرجات من سلع وخدمات، وهذا ما تمثله ادارة العمليات والانتاج. يتضح من خلال ما سبق أن هناك إجماع من قبل الباحثين حول مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات في كون أنها الوظيفة المسؤولة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال عملية التحويل بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وبهذا يمكن القول أن إدارة العمليات الإنتاجية هي ممارسة الأعمال لخلق لأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في أداء العملية الإنتاجية داخل المؤسسة، وهذا من خلال تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، تلبي احتياجات المستهلك وتحقق أعظم ربح ممكن.

#### 4-6- تخطيط الانتاج

هو التحديد الكامل لخطوات الانتاج من الناحية الفنية حتى يمكن للنظام الانتاجي ان يقدم المنتج بمستوى الجودة المطلوبة و الكمية المطلوبة و التكلفة المطلوبة و نشاط تخطيط الانتاج يحدث في بدأ الانتاج قبل تحديد أي تجهيزات او امكانيات. و يعرف كذلك بأنه تخطيط وظيفي يقوم به قسم الانتاج بهدف اعداد عناصر الانتاج و تنظيم خطوات تتابع العمليات الانتاجية، و التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الانتاجية خلال فترة زمنية محددة، وفقا لمعايير محددة، و باقل تكلفة ممكنة.. يهدف تخطيط الانتاج الى تحقيق التوازن بين حجم انتاج السلعة و حجم الطلب المتوقع عليها.

#### 4-7- مراقبة الانتاج

تعتبر مراقبة الإنتاج من الوظائف المهمة لتسيير الإنتاج، فهي تعتبر الوظيفة المسؤولة عن متابعة تنفيذ المنتج خلال مروره بالمراحل الصناعية، ابتداء من المواد الخام حتى إتمام الإنتاج، ويمتد إلى ما بعد ذلك حتى الاستخدام بواسطة العملاء، وذلك عن طريق تجميع المعلومات عن تقدم التنفيذ وتحليلها، للتأكد من إتمام التنفيذ بالكميات المطلوبة، وفي المواعيد المحددة، وبالخواصات والجودة المطلوبتين، والتعرف على المعوقات والانحرافات عن المستويات المسموح بها، لوضع الإجراءات التصحيحية بشأنها، وترشيد العملاء إلى طريقة الاستخدام السليمة.

#### 5- أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

- من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال إدارة الإنتاج والعمليات ما يلي:
- العمل على تلبية احتياجات الزبائن، من خلال إنتاج المنتجات التي تتوافق مع حاجاتهم و رغباتهم؛
  - العمل على تلبية احتياجات الزبائن من حيث الكمية المناسبة، مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات الداخلية والظروف التنافسية؛
  - العمل على تلبية احتياجات الزبائن وفق الجودة المطلوبة؛
  - القدرة على التحكم في التكاليف، وهذا من خلال التوجه نحو تخفيض التكاليف؛
  - القدرة على تلبية احتياجات الزبائن في الآجال المحددة، مما يسمح بتحقيق الأسبقية في طرح المنتجات وأيضا تعزيز العلاقة مع الزبائن؛
  - الرفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسة؛
  - تحسين الكفاءة الإنتاجية وهذا بالاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج؛
  - القدرة على الابتكار وخلق منتجات جديدة أو تحسين الأداء الإنتاجي؛
  - تكريس المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل اتجاه شرائح المجتمع الذي تتواجد ضمنه المؤسسة.

#### 6- سادسا أنواع أنظمة الإنتاج

تعرف النظم الإنتاجية بأنها الوسائل التي يمكن من خلالها تحويل المدخلات من الموارد لخلق سلع وخدمات مفيدة كمخرجات، وهذا يدل على أن نظام الإنتاج والعمليات هو ذلك الجزء من المنظمة الذي ينتج منتجاتها، أي النشاط الذي يتم من خلاله تجميع الموارد التي تتدفق ضمن نظام محدد، وتحويلها بطريقة خاضعة للرقابة إلى منتجات ذات قيمة، وفقاً للسياسات التي رسمتها إدارة المنظمة إن ترتيب المكائن والمعدات والأقسام والشعب في المصنع أو المنظمة الخدمية يعتمد على نوع المنتج، ونمط الإنتاج، ومن أهم أساليب الإنتاج ما يلي:

#### 6-1- الإنتاج المستمر

وهو نمط يخص المنتجات التي تنتج بكميات كبيرة جداً وتتنوع قليل جداً، فمثلاً جميع الأجهزة الكهربائية والسيارات تنتج بهذا الأسلوب، ويطلق عليه أيضاً الإنتاج الواسع أو الكبير Mass production

وقد تكون الوحدات المنتجة منفصلة عن بعضها، ويمكن عدها أو حسابها، ولها أبعاد محددة، أو قد تكون بشكل سائل أو تدفق، ولا يمكن حساب كمياتها إلا بوحدات الوزن أو الحجم، مثل السكر، الورق والبتروكيماويات وغيرها من المنتجات المشابهة.

والترتيب الذي يلاءم هذا النمط من المنتجات يسمى الترتيب على أساس المنتج أو خط التجميع، ويسمى هكذا لأن المكائن والمهام الخاصة بإنتاج الوحدة الواحدة يتم ترتيبها تتابعياً، وطبقاً لتسلسل عمليات تشغيل المنتج، ويتميز نمط الإنتاج المستمر بكون العاملين قليلي المهارة، وأن المهمة الواحدة لا تستغرق سوى دقيقة واحدة أو أقل أو أكثر قليلاً، كما أن المكائن متخصصة جداً، وأن حجم الإنتاج ضخم جداً، وعدد المنتجات قليل التنوع.

وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

- إنتاج مستمر وظيفي وهو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة مؤسسات، يعمل كل منها دور المنبع والمصب، وأهم ميزته أنه يستعمل في وظيفة معينة.
- إنتاج مستمر غير وظيفي هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة، ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود.

## 6-2- الإنتاج المتقطع

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

والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أي أنّ مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص، وذلك حسب أذواق المستهلكين، وحسب طلباتهم، ويتقسم بدوره إلى قسمين:

- إنتاج دفعات متكررة للطلب هو إنتاج متقطع، نمطياً في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل.
- إنتاج دفعات متكررة للتخزين فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات)، تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين، وعليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول)، فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتفادي مشاكل التخزين وضياع الوقت.

ومن أهم خصائص هذا الترتيب هو أن المكائن ذات غرض عام، وأن عدد أنواع المنتجات أكثر مما هو عليه في الإنتاج المستمر، كما أن حجم الإنتاج من كل منتج متوسط أو قليل، كذلك أغلب الوقت يضيع في الانتظار أو الحركة بين الأقسام، كما أن العاملين يتسمون بالمهارة العالية وأن العمل يتصف بالمرونة.

## 7- مفهوم نظام المعلومات الإنتاجي

يجب أن نفرق بين نظام الإنتاج ونظام المعلومات الإنتاجي، فنظام الإنتاج هو النظام الطبيعي المسؤول عن تحويل عناصر الإنتاج الرئيسية (المواد الأولية، رأس المال، اليد العاملة، الأرض) إلى منتجات (سلع مادية) ذات قيمة منفعية واقتصادية أعلى مما كانت عليه قبل التصنيع.

أما نظام المعلومات الإنتاجي، فهو ذلك النظام الذي يزود إدارة الإنتاج والإدارة العليا وغيرها من الأنظمة المرتبطة بها، بالبيانات والمعلومات والحقائق المتنوعة، وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل تصميم المنتج، تخطيط وتنفيذ العمليات الإنتاجية، مراقبة عمليات الإنتاج، مراقبة الجودة. (نوي، 2001، صفحة 41)

### المحاضرة الثامنة: وظيفة الشراء

تعتبر وظيفة الشراء من الوظائف الهامة التي يجب أن يهتم بها القائمون على أمر المؤسسات الصناعية والتجارية، حيث تتوقف عليها أرباح المؤسسة ونجاحها إلى حد كبير، كما أن أداء المؤسسات التجارية يقاس عادة بقدرتها على شراء الكميات المناسبة التي تكفي حاجات العملاء والمستهلكين بأقل تكلفة ممكنة، وترتبط وظيفة الشراء ارتباطاً وثيقاً بالوظائف الأخرى، حيث تتأثر بها من ناحية، وتؤثر عليها من ناحية أخرى، وتعتبر الجودة عنصر مهم في عملية الشراء، ومعياري أساسي في اختيار الممون. فعلى مصلحة التموين اختيار الجودة المطابقة لمواصفات حاجاتها، وليس من الضروري أن تكون أحسن جودة في السوق.

فضمان منتوجات جيدة يتوقف على مدى اختيار الجودة في المشتريات، والذي هو من مسؤولية إدارة التموين، فالعنصر الأول في سياسة التموين هو المشاركة في تصور المنتوجات ومعرفة جودتها ومراقبتها.

#### 1- مفهوم وظيفة الشراء

" إن التموين في المؤسسة يقصد به التنبؤ بحاجاتها ثم وصفها وطرحها وتلبيتها عن طريق الشراء، وبعد ذلك نقوم بالتحقيق من أننا تلقينا الحاجة المطلوبة، ثم تسديد ثمنها، والقيام بتخزينها في المستودعات من أجل تسليمها بعد ذلك إلى المصالح المستخدمة".

#### 2- أهمية إدارة الشراء:

لقد أولت العديد من المؤسسات اهتمام كبيراً بإدارة الشراء، وتبرز هذه الأهمية للأسباب التالية: (عبد الفتاح، 1984، صفحة 8)

- الندرة لبعض المواد، وحدة المنافسة بين المؤسسات تدفع المؤسسات للشراء لضمان عدم توقف الإنتاج.
- محاولة تخفيض النفقات، حيث أن إدارة الشراء تعمل على تجنب كامل النفقات التي تستطيع أن تكون منافسة، كما أن الشراء بكميات كبيرة يمكن إدارة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية، وبالتالي تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.
- إن المؤسسة تمثل نظاماً مفتوحاً، لذا فإن قدرة إدارة الشراء في أداء أعمالها، يزيد من قدرة إدارة الإنتاج لحصولها على المواد بكمية مناسبة وبمواصفات دقيقة.

#### 3- أهداف إدارة الشراء

- إن أي إدارة من إدارة المؤسسة تقوم بمجموعة من الأنشطة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن بين أهداف إدارة الشراء يوجد:
- الاستخدام الأمثل للمواد خاصة المالية، فالتنبؤ بحاجات المؤسسة وتلبيتها بالكمية والجودة المناسبة وتوفيرها في الوقت اللازم يعتبر استخدام أمثل لمواد المؤسسة.
- التخطيط الجيد لشراء المواد الذي هو أحد أنشطة إدارة الشراء، فهو يساعد على تحديد المخزون الاقتصادي، ويبعد الاستثمار غير الاقتصادي المخزون ويقلل من تلف المواد أو تقادمها نتيجة الخزن.
- تقليل تكاليف الشراء التي تؤدي إلى تقليل سعر التكلفة وبالتالي يصبح سعر البيع تنافسياً.
- تحقيق علاقات جيدة مع الموردين وذلك من خلال الخدمات التي يقدمها المورد للمؤسسة كالتموين المنتظم وبالأسعار التنافسية.

#### 4- وظائف إدارة الشراء

وهي تلك النشاطات التي تؤديها وظيفة الشراء لتحقيق أهدافها، ولقد اختلف الكتاب في تحديد وحصر تلك النشاطات، ولكنهم اتفقوا في مضامينها على ما يلي: (عبد الفتاح، 1984، صفحة 38)

- التحقق من الحاجة، فقبل أي خطوة تخطوها إدارة الشراء في تنفيذ طلبات الدوائر المستخدمة للمادة، لا بد لها من الرجوع للمخازن للتعرف على ما هو موجود منها، لتقرر شراء ما لم يتوفر في مخازنها بطرق علمية وحسابية.
- تحديد مواصفات المادة، إذ بعد التحقق من حاجة المؤسسة لا بد من تحديد مواصفاتها، وذلك لتقرير ثمنها، ومن المعروف أن من يوصف المواد هو طالبها (الإدارة المعينة كالإنتاج أو التسويق مثلا)، ولكن تتدخل إدارة الشراء للتوصيف والشراء بما تراه مناسباً إذا كان هناك مغالاة في الوصف.
- اختيار المورد، وذلك من خلال الخبرة السابقة لمدير الشراء أو عن طريق مصادر معروفة كالصحف، مندوبي البيع، الهاتف، سجل الموردين، أما المفاضلة بين الموردين فتعتمد على أسس منها الموقع الجغرافي، الجودة، الأسعار، الضمان، الخدمات... إلخ.
- دراسة الأسعار، فبعد اختيار المورد يتم تحديد السعر من خلال التفاوض أو المناقصات أو عن طريق الاعتماد على الكتالوجات.
- إرسال أوامر الشراء، وذلك بعد الاتفاق بين المؤسسة والمورد، فهي عملية يجب أن تحظى بالاهتمام الشخصي لمدير الشراء لأهميتها، وأوامر الشراء يجب أن تكون مكتوبة لتجنب الاختلافات القانونية.
- متابعة أوامر الشراء لضمان وصول المادة في الوقت المناسب وبالمواصفات المحددة.
- الاستلام والفحص والتفتيش، فقد يوكل أمر الاستلام لإدارة الشراء ما دامت هي التي أنشأت الطلب، للتأكد من وصول البضاعة وفق الشروط، أما التفتيش فقد يوكل لدائرة الاستلام.
- التخزين ولقد اختلفت الآراء في تحديد الجهة التي لها الحق في إدارة هذه المهمة، حيث يدعم أنصار إشراف إدارة الإنتاج على مهمة التخزين على ضرورة أن تكون المخازن قريبة من وحدات الإنتاج، لضمان وصول المخزون وتدقيقه على مواقع الإنتاج، وتسهيل مهمة الرقابة، فيما يدعم أنصار تولي وإشراف إدارة الشراء على مهمة التخزين، لكون الإنتاج إدارة مشغولة في الإنتاج وهمومه، وأن عملية التخزين هي امتداد وجزء من عملية الشراء.
- الاحتفاظ بالسجلات، خاصة أن الشراء إجراء قانوني تم وفق تعهدات، ومبعث الالتزامات، لذا لا بد من التوثيق، وهذا من خلال مسك الفواتير والسجلات الخاصة.

### 5- المركزية ولا مركزية الشراء

ومن المواضيع التي تثار في مجال التنظيم لأنشطة الشراء هي المركزية أو اللامركزية في الشراء، فالمركزية معناها تنفيذ كافة أعمال الشراء في إدارة واحدة، أما اللامركزية فتعني إيجاد إدارات مستقلة لكل وحدة تنظيمية مع إعطاء كل منها استقلالاً كاملاً في أداء عملية الشراء.

#### 5-1 المركزية في الشراء:

- ونعني بمركزية الشراء تجميع أنشطة الشراء بوحدة إدارية واحدة وتحت مسؤولية فرد واحد، ويصبح هذا الفرد مسؤولاً عن أداء عمل إدارة الشراء ومن مزايا هذا الأسلوب ما يلي:
- إن إناطة مهمة الشراء بوحدة إدارية واحدة تسمح بممارسة الشراء الكبير، وتساعد على جني فوائد كالحصول على أنسب الأسعار، الحصول على الخصم الكمي والنقدي، الحصول على الخدمات، وتزويد من قوة المساومة.
- ونظراً لوجود مواد في مكان واحد، لذا توفر المركزية سهولة الرقابة عليها، إلى جانب الاقتصاد في نفقات النقل والحراسة، وإجراءات الشراء، التفتيش والاستلام، وتمنع الازدواجية في الإجراءات لعدم تعدد مراكز الشراء.
- توفر مركزية الشراء سياسة موحدة إزاء الموردين، حيث سيواجهون إدارة واحدة تتبع سياسة واحدة.

- كما يتم الحصول على الكفاءات المطلوبة بالسهولة الممكنة، إذ أن المركزية معناها الحاجة إلى عدد ضئيل من المتخصصين في أعمال الشراء، أما في حالة تعدد مراكز الشراء فإننا نحتاج إلى عدد كبير موزع على الفروع أو مراكز الشراء المتعددة.
- تعدد مراكز الشراء، وفي حالة ندرة المواد، تؤدي بالأسعار للارتفاع، وذلك بسبب تعدد الطلبات وتباينها واختلافها في كل موقع جغرافي، وذلك لا يحدث في حالة مركزية الشراء.
- ولكن رغم هذه الإيجابيات فالمركزية في الشراء لا تخلُ من بعض السلبيات، والتي تجمل فيما يلي:
- الصعوبة في الحصول على الكفاءات المطلوبة لمثل هذا التجمع في النشاطات وجسامة عملياتها.
- المركزية في الشراء تفقد الإدارة التعرف على الظروف المحلية بالوحدات الإنتاجية، أو ظروف السوق عند التباعد الجغرافي للفروع.

## 5-2- اللامركزية في الشراء

- واللامركزية في الشراء قد تلجأ لها فيما إذا كان للمؤسسة فروع في مواقع جغرافية مختلفة، فينفرد كل فرع في شراء احتياجاته دون حاجة إلى الشراء المركزي، ومن مزاياها ما يلي :
- اللامركزية في الشراء أسلوب مفضل حينما تمتد المؤسسة في رقعة جغرافية واسعة، تمتلك عدة فروع، فيستقل كل فرع في الشراء حاجاته محليا، مما يوفر السرعة في التجهيز، وعدم توقف الإنتاج.
  - اللامركزية في الشراء تسمح للفروع بمعرفة الأسواق المحلية من مواد وأسعار وشروط دفع وموردين محليين، وهكذا يصبح الفرع أكثر اتصالا ومعرفة بالبيئة المحلية، وبظروفها.
  - توفر اللامركزية المرونة في التجهيز، فكل فرع يشتري احتياجاته وفق رغباته ومتطلباته.
  - و لكن هذا الأسلوب هو الآخر لا يخلُ من بعض العيوب نذكر من بينها ما يلي:
  - صغر حجم مشتريات الفروع، فقد لا تسمح لها التمتع بمنافع الشراء الكبير من الخصم أو شروط الدفع...إلخ.
  - تعداد إدارات الشراء يزيد من عدد الكوادر، والتي قد يصعب توفرها وزيادة تكلفتها.
  - ناهيك عن الازدواجية في إجراءات الشراء، وما تكلفه من إنفاق إضافي.
  - اللامركزية في الشراء تؤدي إلى عدم استقرار الأسعار، وصعوبة وجود سياسة سعرية موحدة للمؤسسة، مادامت تكاليف شرائها مختلفة ومن مصادر متباينة.

## 6- علاقة إدارة الشراء بالإدارات الأخرى

لما كان التنظيم يمثل نظاما مفتوحا، إلا أنه يتألف في الوقت ذاته من أنظمة فرعية تربطها روابط وعلاقات متبادلة يؤثر كل منها على كفاءة الآخر، وتمثل إدارة الشراء إحدى هذه النظام الفرعية من نظام المؤسسة تربطها علاقات متنوعة مع النظم الفرعية الأخرى في المنطقة، وعليه فإننا سوف نستعرض في هذا الفصل علاقة الشراء بالإدارات الأخرى.

### 6-1- علاقة إدارة الشراء بالإدارة الهندسية

ونعني بإدارة الهندسة هي دائرة التصميم والتطور، والتي تبحث عن كل جديد، سواء في طرق الإنتاج أو المواد الأولية أو الآلات الحديثة، لتقدم نماذج يجرى استخدامها من قبل إدارة الإنتاج، ولذا فإن هذه الإدارة هي إحدى الإدارات المستخدمة للمواد (أبو خضير و أبو العلا، 1987، صفحة 41).

وأن إدارة الشراء قد تواجه صعوبة في الحصول على المواد المطلوبة أو ارتفاع سعرها، لذا فهي تنصح الإدارة الهندسية بقبول البديل، الذي يحقق الجودة المناسبة، كما قد تزود إدارة الشراء الإدارة الهندسية بالخبرة عند شراء المواد، أو تسلمها من المورد في حالة المواد ذات المواصفات العالية، وذلك عند إجراء الفحص والتفتيش، ولقد وجدت الكثير من المؤسسات علاقات تنسيقية بين إدارة الشراء

والإدارة الهندسية بوجود مهندس شراء من الإدارة الهندسية، يعمل في إدارة الشراء لتدارس المواضيع الفنية التي تواجه إدارة الشراء عند الشراء أو الفحص والتفتيش.

ورغم ذلك فإن هناك تناقرا بين أهداف كلا من الإدارتين، فالإدارة الهندسية تريد الحصول على سيل من المواد الأولية ذات جودة عالية لتحقيق كفاءة في الأداء، وقد تغالي أحيانا في ذلك، بينما ترغب إدارة الشراء بالحصول على الجودة المناسبة والتقليل من الإنفاق.

### 6-2- علاقة إدارة الشراء بإدارة الإنتاج

إن إدارة الشراء كانت إحدى الإدارات التابعة لإدارة الإنتاج، التي كانت تقوم بالشراء بنفسها قبل تطوير الإنتاج واتساع السوق، قد يتحد هدف الإدارتين ولكنهما يختلفان في طريقة التفكير، فإدارة الشراء ترمي إلى تحقيق أكبر عائد أو الحصول على أقل إنفاق، بينما ترمي إدارة الإنتاج لتوفير المواد بالجودة والكمية المناسبة.

كما أن إدارة الشراء تبني برامجها للشراء بناء على ما تقدمه إدارة الإنتاج من جداول وخطط وبرامج لما تنوي إنتاجه، وتقوم إدارة الشراء بترجمة تلك الخطط إلى جداول شراء، وقد تتعاون الإدارتين في تحديد المواصفات رغم أن إدارة الإنتاج هي صاحبة الدور الأكبر.

### 6-3- علاقة إدارة الشراء بإدارة المبيعات

إن علاقة إدارة الشراء بإدارة المبيعات علاقة معين لإدارة الشراء للتخطيط لبرامجها في الشراء، وغالبا ما تحيط إدارة المبيعات بإدارة الشراء بالمبيعات المحتملة، وهو مؤشر لإدارة الشراء بين جملة المؤشرات لتخطيط المشتريات، كما تقوم إدارة الشراء بتزويد إدارة المبيعات بالمعلومات الخاصة بطرق بيع الموردين، نتيجة احتكاك هذه الإدارة بهم.

### 6-4- علاقة إدارة الشراء بإدارة المخازن

اعتادت بعض المؤسسات أن تضع عملية التخزين ضمن أنشطة إدارة الشراء، ولكن هذا لا يعني عدم وجود علاقة بين الإدارتين في حالة وجود إدارة مستقلة للمخازن، والعلاقة بين الإدارتين تكون تنسيقية، إذ تعتمد خطط إدارة الشراء على موجودات المواد في المخازن، لذا على إدارة المخازن تزويد إدارة الشراء بالمعلومات والإحصائيات عن دورة المواد، كما تطلب إدارة المخازن من إدارة الشراء وإدارة الإنتاج معا عند تلف المواد المخزنة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتوفير المواد، وتجنبنا لتوقف الإنتاج.

### 6-5- علاقة إدارة الشراء بالإدارة المالية

وترتبط إدارة الشراء ارتباطا عضويا بالإدارة المالية حتى قبل إجراء عملية الشراء، إذ تقضي أن تحصل إدارة الشراء على موافقة الإدارة المالية قبل الدخول في التزامات مالية، وذلك للتأكد من وجود مخصصات مالية كافية، أو إتباع خطوات معينة تضمن الحصول على الالتزامات المالية المطلوبة، كما لا تستطيع الإدارة المالية صرف فواتير الشراء دون تأكيد إدارة الشراء لوصول المادة وسلامتها، وتقتضي المبادئ المحاسبية أن تتشابه وتنماشى نماذج الشراء ومتطلبات الإدارة المالية، كما تؤدي إدارة الشراء العديد من العمليات المالية والحسابية مثل شروط الدفع.

## المحاضرة التاسعة: وظيفة التخزين

### 1- تعريف المخزون

التعريف الشامل للمخزون والذي وضعته الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج، والمعروفة باختصار APICS في عام 1984 هو: "إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام والأجزاء والسلع الوسيطة، وكذلك الوحدات تحت التشغيل، بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع". (ماضي، 1998، صفحة 12)

يتميز هذا التعريف بأنه يوضح أن المخزون ما هو إلا أموال مستثمرة (تعريف مالي)، وعلى ذلك فإن المخزون الزائد ما هو إلا رأس مال معطل، إلا أننا نجد فيه أنه يتصف بالشمولية، حيث أنه يتضمن المجموعات المختلفة للمخزون بما فيها قطع الغيار والمنتجات الوسيطة.

### 2- أنواع المخزونات

ونعني بأنواع المخزون المواد التي يمكن أن يضمها المخزن، والتي تم تصنيفها كما يلي:

- المواد الأولية وهي المواد التي تساهم في صناعة السلع، وقد تكون سلعة نهائية، ولكن تصبح مادة أولية في مؤسسة أخرى.
- الأجزاء المشتراة وهي أجزاء كاملة يحتفظ بها في المخازن إما لتصنيعها أو لإعادة بيعها، كقطع غيار أو أجزاء مصنعة كصناعة المصابيح وبيعها لمصانع السيارات.
- المعدات وقطع الغيار كالماكينات والناقلات والآلات وقطع الغيار.
- العدد وتشمل الأدوات التقليدية كالمطارق والمناشير.
- المواد النصف مصنعة وهي مواد لا زالت تحت التصنيع.
- النفايات والفضلات.
- مواد التغليف كالورق ومواد الحزم والصناديق والبراميل.

### 3- تعريف إدارة التخزين

لقد عرفت إدارة المخازن على أنها التي تتولى بذل الجهود للاحتفاظ بالأصناف، والعمل على بقاء تلك الأصناف على حالتها لحين طلبها لاستخدامها. (زعت، 1982، صفحة 278).

وقد عرف التخزين على أنه: "المحافظة على السلع بمختلف أنواعها، وأن وظيفة التخزين هي الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة إليها" (زويلف و العلونة، 1998، صفحة 170)

ومن التعاريف السابقة، يمكن القول بأن وظيفة التخزين تقوم على أساس:

- التخطيط وتنظيم المواد المخزنة.
- السيطرة عليها لغرض استمرار تدفقها.
- وضع نظام تصنيف وتبويب وتوفير المواد، وتحديد أماكن تخزينها بأمان، بالإضافة إلى تجنب تراكم المخزون وفساده.

### 4- أهداف إدارة التخزين

تهدف إدارة التخزين إلى ما يلي:

- ضمان تدفق المواد من أجل استمرارية عمل المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو تجارية.
- الاستفادة من فروق الأسعار، إذ أن تخزين المواد بعد شرائها وقت انخفاض الأسعار، واستخدامها عند ارتفاع الأسعار فيه توفير للتكاليف.



- استقبال وإصدار السلع الجاهزة حسب الطلب، حيث يتم تسلمها من وحدات الإنتاج انتظاراً للتصدير وفقاً لطلبات العملاء .
- استلام وتخزين النفايات انتظاراً للتصرف بها.
- التقليل من تقادم السلع كلما أمكن، وسرعة اكتشاف المواد الراكدة ومحاولة التصرف بها.
- وجود اختلاف بين وقت الإنتاج ووقت الاستهلاك خاصة إذا تعلق الأمر ببعض المنتوجات التي تستهلك موسمياً فقط، أو العكس إذا كان الإنتاج موسمي كالحبوب والاستهلاك دائم .
- اختلاف وطول المسافة بين أماكن الإنتاج والاستهلاك، وكذلك أحيانا الظروف الطبيعية والمناخية تؤدي إلى مثل هذه العملية.

### 5- أغراض التخزين

- تعددت أغراض التخزين ومن أهمها:
- تخزين المواد لتوفير تدفق المواد وعدم توقف الإنتاج، لذا تقوم إدارة المخازن بتنظيم زمن الشراء وكميته لضمان عدم توقف الإنتاج.
- كما نخزن المواد في بعض الحالات ليس لغرض استخدامها، بل انتظاراً لبيعها حينما ترتفع الأسعار، وهو غرض يتمثل في المضاربة.
- كما نخزن المواد للغير، حيث تقوم المؤسسة بتأجير محلاتها للآخرين لقاء أجر معين، حيث تقدم لهم خدمات مخزنية.
- كما نخزن المواد تحوطاً لفقدانها؟ أو ندرتها مستقبلاً، وهو أمر محتمل بسبب سوء الأحوال الجوية أو الأزمات كالحروب أو الكوارث الطبيعية.

### 6- مسؤوليات إدارة التخزين:

- ونعني بمسؤوليات إدارة التخزين الأنشطة أو الوظائف أو المهام التي تؤديها هذه الإدارة، وما يحققه كل نشاط منها من أهداف، ومن بين هذه المسؤوليات ما يلي :

#### 6-1- توفير النفقات

- إذ أن هذه المهمة تأخذ مكان الصدارة في مجمل مسؤوليات إدارة المخازن، وخاصة إذا كان حجم الاستثمار في مجال التخزين كبيراً، إن مصدر الوفورات يكون من خلال ما يلي:
- الاحتفاظ بأقل ما يمكن من المواد في المخازن وعدم تجميد رأس المال.
- الحفاظ على المخزون من التلف أو الفقدان.
- التخزين الجيد والاستخدام الكفء للمساحات المخزنية وأدوات ووسائل المناولة.
- ضمان خدمة الإنتاج واستمراره وضمان تدفق المواد.

#### 6-2- الفحص والتفتيش

- ونعني به التحقق من أن الموردين التزموا بشروط الطلبية، وتكون هذه العملية أثناء دخول السلع والمواد وأثناء خروجها من المخازن .

#### 6-3- استلام المواد

- إذ تعتبر بداية العمليات المخزنية، فهي تستلم المشتريات من الموردين، والسلع من مواقع الإنتاج في انتظار نقلها للورشات التصنيع أو بيعها إذا كانت المؤسسة تجارية.

#### 4-6- توصيف وتنويع المخزون

وبهذا الصدد تقوم إدارة المخازن بإعداد دليل يضم توصيفا كاملا للأصناف المختلفة من المواد المخزونة، ووضعها في مجموعات رئيسية، وتحديد مواقعها وبيان مواصفاتها التفصيلية، وقد تقوم إدارة الشراء بهذه المهمة، أو تتقاسم المسؤولية معها إدارة المخازن.

#### 5-6- صرف المخزون

يتم صرف المخزون عند استلام إدارة المخازن طلبات رسمية من أقسام وإدارات المؤسسة، التي هي بحاجة لمختلف المواد من أجل القيام بأعمالها، ويتم صرف المواد وتسليمها للقسم المعني، إما داخل المخازن أو تقوم إدارة المخازن بتوصيل الطلبية إلى الجهة الطالبة.

#### 6-6- مسك السجلات

وهي مجموعة المستندات والملفات والبيانات ذات العلاقة بالمواد المخزونة، أي الإثباتات المكتوبة والملموسة الناتجة عن حركة المخزون، (دخول وخروج الأصناف).

#### 7-6- الرقابة على المخزون أو جرد المواد:

ونعني به الجرد الفعلي للمواد، ومقارنة الأرصدة الفعلية بالأرصدة الدفترية، كما أن الرقابة تتمثل في كيفية صدور أوامر الشراء، وأوقات صدورها لضمان وصول المواد المحددة لضمان عدم توقف الإنتاج، كذلك مراقبة مستويات المخزون. (زهير، 1987، صفحة 329)

#### 8-6- المحافظة على المخزون

وذلك بتوفير الظروف المخزنية الملائمة، وحماية المخزون من أخطار التلف والسرقة، كما تعني المحافظة على المخزون صلاحيته للاستخدام، وتتضمن تلك المسؤولية حماية المخزون من المؤثرات الجوية والمناخية المختلفة.

#### 9-6- تبويب المواد

إن تبويب المواد يعني القيام بعملية الفرز لأعداد كبيرة من المفردات ووضعها في مجموعات رئيسية، ثم يتم تقسيم كل مجموعة إلى مجموعات فرعية حسب درجة تجانسها، ويتم تبويبها وفقا لاستخدامها، لطبيعتها، وفقا للعملاء، وفقا للحجم، وفقا لوزن المادة.

#### 10-6- ترميز المواد

إن الترميز هو أسلوب لتمييز الأجزاء والمهمات المختلفة، وذلك لأغراض التداول الداخلي، وعليه يتم الانتقال من مرحلة الأسلوب اللغوي، واستخدام الكلمات والجملة إلى استخدام حروف أو أرقام أو إشارات للدلالة على المواد المطلوبة.

#### 7- المركزية واللامركزية في التخزين

هناك نوعين من أساليب التخزين: (زويلف و العالونة، 1998، صفحة 180)

#### 1-7- المركزية في التخزين

إن المقصود بالمركزية في التخزين هو وجود مخزن واحد لكل صنف من أصناف المواد، ويكون رئيس واحد مسؤول عن إدارة هذا المخزن، بحيث يعطي الصلاحيات الملائمة للقيام بالأعمال المطلوبة، من متابعة وما إلى ذلك، وهذا الأسلوب يتمتع بالمزايا الموائية:

- الاستغلال الأمثل للتسهيلات المخزنية، إذ أن تجميع المواد في مكان واحد ومخزن واحد يؤدي إلى استغلال التسهيلات المخزنية استغلالا أمثلا، وقد يشجع ذلك استخدام التسهيلات المخزنية والاستفادة منها إلى جانب تبرير اقتنائها.

- التعرف بصورة سريعة على رصيد كل نوع من أنواع المواد وتقدير النقص بصورة واضحة للعمل على توفيره دون استخدام غير اقتصادي أو مبرر لرأس المال.
- إحكام الرقابة على المخزون، سواءا جراء السرقة أو الاختلاس، إذ أن وجود المواد بمكان واحد يسهل إحكام الرقابة، إلى جانب سهولة اكتشاف التلاعب والسيطرة على المخالفات المخزنية.
- الاقتصاد في التكاليف، إذ أن تجميع المواد بمخزن واحد معناه قلة النفقات المتعلقة بالحراسة والتأمين وباقي تكاليف الخدمات.
- انعدام الازدواجية في عملية التسليم أو الفحص أو التفنيش.
- تقليل نفقات النقل والشحن.

## 7-2- اللامركزية في التخزين

- اللامركزية تعني تعدد مراكز التخزين، ومن أهم مزايا اللامركزية ما يلي:
- تقليل المخاطر كمخاطر الحريق والسرقة، فليس من المعقول أن تسرق أو تحرق جميع المخازن.
- سهولة الرقابة، وذلك لصغر المخزن وسهولة تشحين ما يمكن أن يكون عرضة للسرقة أو التلاعب.
- سهولة النقل الداخلي، إذ أن وجود المخازن قريبة من مواقع الإنتاج يسهل عملية النقل ومرونته، ويسهل عملية المناولة والوصول للبضاعة، وبذلك يوفر السرعة في التجهيز.
- التنظيم اللامركزي يلائم تلك المؤسسات التي لا تتوفر لديها مساحات واسعة لمخازن كبيرة.

## 8- علاقة إدارة المخازن بالإدارات الأخرى

ويمكن توضيح هذه العلاقة في المؤسسة كما يلي: ( عبد الفتاح، إدارة المشتريات والمخازن، 2000، الصفحات

388-383)

### 8-1- علاقتها بإدارة الإنتاج

تقدم المخازن لإدارة الإنتاج المواد في الوقت المطلوب، وبالكميات المطلوبة لمقابلة الجداول الزمنية الموضوعية، وتكون على استعداد لتلقي السلع الجاهزة التامة الصنع في أي وقت من الأوقات، كما تكون مسؤولة عن استلام مخلفات الإنتاج أو بواقي الصناعة.

بالمقابل من واجب إدارة الإنتاج الإعلام عن جميع التغيرات أو التعديلات في جداول الإنتاج، وخاصة عندما يستدعي الأمر زيادة أو تخفيض الكميات المخزنة.

### 8-2- علاقتها بإدارة التصميم

يجب أن تتحقق إدارة التصميم قبل تغيير الإنتاج أو خصائص التصميم من المواد الأولية المتبقية في المخازن، والتي كانت تناسب التصميم القديم، وذلك لكي نتجنب الخسائر الناشئة عن تعديل هذا التصميم فتوجب تطبيق التصميم الجديد لحين استهلاك أغلب المخزون من المواد القديمة.

ومن ناحية أخرى تستشير المخازن إدارة التصميم قبل التخلص من مخلفات الإنتاج أو بواقي الصناعة، لكي ترسم لنفسها سياسة محددة، في هذا الصدد على ضوء الاتجاهات الجديدة في التصميم.

### 8-3- علاقتها بإدارة الصيانة

تحتفظ المخازن بمواد الصيانة وقطع الغيار اللازمة للتجهيزات الآلية، وتزود قسم الصيانة بها كلما طلب ذلك، ولتسهيل العملية يقوم قسم الصيانة بتحديد برنامج للصيانة الوقائية مسبقاً، والذي يلزم لصيانة كل مقومات المصنع، إذ يحدد في هذا البرنامج الكميات المطلوبة من قطع الغيار وأدوات الصيانة.

### 8-4- علاقتها بإدارة المالية

هناك تدفق معلومات بين إدارة المخازن والمالية، وهذا لتقييد حمايات في الفواتير، وكذلك لتسديد قيمة الفواتير، وتحديد تكلفة المواد، ولغرض الرقابة على نسبة رأس المال المستثمر في المواد المخزنة ترسل إدارة المالية نشرات دورية أو قوائم مالية توضح تكلفة العمل في المخازن.

**8-5- علاقتها بإدارة المبيعات**

تقوم إدارة المخازن بقبول البضاعة الجاهزة، وتخزينها والمحافظة عليها لحين أن تطلبها إدارة المبيعات عند تنفيذ بعض الصفقات، وحينئذ يتعين على المخازن أن تعد الوحدات والكميات المطلوبة مع تغليفها وتعبئتها بالطريقة التي يطلبها العملاء، ثم السرعة في صرف هذه الكميات حتى يتم تسليم الشحنات في الموعد المحدد.

بينما تقوم إدارة المبيعات بتحديد حركة المبيعات القادمة، أي تحديد الكميات التي ستطلبها من المنتجات الجاهزة لكي تعدها المخازن مقدما، ولكي تكون معدة للشحن إلى العملاء في الوقت الذي تطلب فيه.

## المحاضرة العاشرة: وظيفة التسويق

### 1- مفهوم التسويق

يرجع أصل كلمة 'Marketing' إلى الإنجليزية، وهي تتألف من مصطلحين وهما 'Market' التي تعني السوق و'ING' تعني داخل أو ضمن، وهي كذلك كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية 'Mercari' والتي تعني المتجر، وكذلك المصطلح اللاتيني 'Mercatus' والتي تعني السوق، ومنه يمكن القول أن مصطلح التسويق يعني تلك الأعمال والوظائف التي تتم داخل أو ضمن السوق. (نوري، 2009، صفحة 12)

### 2- تعريف التسويق

وهناك تعريفات متعددة للتسويق يعكس كل منها فلسفة معينة ووجهة نظر محددة، نذكر منها ما يلي:  
عرفه kotler et Dubois أنه عبارة عن "عمليات اقتصادية واجتماعية منجزة من طرف الأفراد والجماعات لتلبية حاجاتهم ورغباتهم عبر عمليات تبادل المنتجات والخدمات" (Kotler , lane, Manceau, & Dubois , 2006, p. 5)  
كما يرى lendrevie et Lindon التسويق هو إجراء مبني على دراسة علمية لرغبات المستهلكين، والذي يسمح لمؤسسة بعرض السلعة أو الخدمة في سوقها المستهدف، مع تحقيق أهدافها في ما يخص المردودية (Lindon و Lendrevie ، 2005، صفحة 10).  
أما الأستاذ Stanton فيعرف التسويق بأنه 'نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف التخطيط، تسعير، ترويج وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين' ( عبد الفتاح، إدارة التسويق، 1992، صفحة 23)

### 3- العناصر الأساسية للتسويق

إن الفهم الدقيق للتسويق كفلسفة وممارسة تستدعي بالضرورة التعرف على مفاهيمه الأساسية، وهذا لزيادة توضيح تعريف التسويق السابقة الذكر، حتى تعطي صورة أكثر شمولية لما نقصده تماماً بالتسويق، كما أن هذه مفاهيم الأساسية تمثل الدعائم التي يركز عليها البناء التسويقي بأكمله وهي كالتالي: (الجبري، 2000، صفحة 89)

#### 1-3- الحاجات

إن من أكثر المفاهيم الأساسية التي يستند إليها التسويق الحديث هو الحاجات الضرورية، والتي يمكن تعريفها بأنها حالة من الشعور بالحرمان عند الفرد، والتي في حالة عدم إشباعها وتلبيتها تثير نوع من الضيق والتوتر وعدم الراحة.  
فالتسويق يبدأ بالحاجات الإنسانية مثل الغذاء، الهواء، الماء، المسكن، الملابس... إلخ، وهي حاجات أساسية لا بد من إنشائها، كما أن الحاجات لا تقتصر على الأساسيات من الأشياء وإنما تشمل على حاجات أبعد منها مثل التعليم، الترفيه، الرعاية الصحية وغيرها من الخدمات.

#### 2-3- الرغبات

تمثل الرغبات مرحلة متقدمة من الحاجات، فقد يرغب الزبون في السفر، فإما أنه يفضل الطائرة، وإما يفضل القطار وإما السيارة، ومن ثم فالرغبة هي الوسائل التي تستخدم لتلبية الحاجات، وتختلف رغبات الزبائن باختلاف الثقافة والحضارة والشخصية، بمعرفة رغبات الزبون و دوافعه على الشراء هي العامل الأساسي والحاسم في عملية رسم السياسات التسويقية، والتسويق الناجح هو الذي يركز على طرق جديدة لتلبية حاجات الزبون أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة لتلبية حاجات المتعددة للزبون.

**3-3- الطلب**

يتمثل الطلب في رغبات لمنتجات معينة مدعمة بقدرة لشرائها، فالأفراد لديهم تقريبا رغبات غير محدودة، ولكن لديهم موارد محدودة، فعندما تتوفر القدرة المادية للشراء مع الرغبة للشراء يصبح هناك طلب، وهكذا فالطلب هو الكمية المطلوبة من جانب الأفراد من سلعة أو خدمة معينة خلال مدة زمنية معينة وبسعر معين.

**3-4- المنتجات (سلع - خدمات - أفكار)**

يشبع الأفراد حاجاتهم ورغباتهم من خلال المنتجات، والمنتج في هذا السياق يشير إلى أي شيء يمكن عرضه لإشباع حاجة أو الرغبة، وينظر المستهلكين للمنتجات كمجموعة من المنافع، وبالتالي يقومون باختيار تلك المنتجات التي توفر لهم أفضل مجموعة من الفوائد مقابل الأموال التي قاموا بإنفاقها في سبيل الحصول عليها، ومفهوم المنتج يشمل ما يلي:

- السلع وهي منتجات مادية يدركها الزبائن باللمس أو الرؤية أو التذوق أو الشم ومثال ذلك السيارة، الملابس.
- الخدمات وهي منتجات غير مادية تقدم منافع مالية أو قانونية، صحية، تعليمية ... إلخ ومثال ذلك شركات التأمين، السياحة، البنوك، مستشفيات ... إلخ.
- الأفكار وهي مفاهيم أو فلسفات أو تصورات معينة، يمكن تبادلها في السوق مثل برنامج مخطط الأسرة.

**3-5- العلاقات والشبكات**

ينبغي أن لا ينظر إلى التسويق على أنه مجرد تسويق تعاملات تجارية فحسب، فمفهوما التسويق الاجتماعي والأخلاقي يقترنان بأهمية إرساء علاقات مع المستهلك والمجتمع بأكمله، تكون مبنية على اعتبارات ليست بالضرورة تجارية أو تعاملية، بل هناك أهمية في بناء علاقات مع أطراف التبادل الأساسية مثل المستهلكين، الموردين، الموزعين، والمجتمع بمؤسساته وأركانه، والنتائج النهائي لهذه العلاقات هو بناء قاعدة تسمى بشبكة التسويق، تضم المستهلكين، الموردين، الموزعون، تجار التجزئة، وكالات الإعلان، أساتذة الجامعات وغيرهم ممن ينبغي إقامة علاقات أعمال مربحة ومتبادلة معهم.

**3-6- الأسواق**

ينظر رجال التسويق إلى السوق على أنه مجموعة المشتريين الحاليين والمرقبين ذو الاحتياجات أو الرغبات غير مشبعة، ويملكون قدرات شرائية، ويمكن كسبهم وإشباع حاجياتهم. حيث عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق السوق على أنه مجموع القوى أو الشروط التي في ضوئها يتخذ المشترون والبائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع والخدمات. وعليه فإن حجم السوق يعتمد على عدد الأشخاص الذين يبدون الحاجة والرغبة، ويمتلكون الموارد التي يقدمونها للآخرين مقابل الحصول على مبتغاهم.

**4- أهمية التسويق**

يمكن إبراز أهمية التسويق من خلال العناصر التالية:

- العمل على إشباع رغبات المستهلكين، فهو يحقق المنافع التالية منفعة مكانية - منفعة زمنية - منفعة الحياة.
- العمل على اكتشاف حاجات ورغبات جديدة للمستهلكين.
- المساهمة في نجاح المشروعات وارتفاع إنتاجها وأرباحها من خلال رجال التسويق.

- الاهتمام بدراسة المنافسين وإمكانية تصور طبيعة الاستراتيجيات المحتملة لكل منافس، ونطاق التغييرات التي يمكن إدخالها عليها، وما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.
- خلق الكثير من فرص العمل أو التوظيف، فوجود النشاط التسويقي يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة تشمل رجال البيع، الأشهار، الدعاية، البحوث وغيرها.
- القدرة على الابتكار والتجديد وتقديم منتجات جديدة، ومساهمة الأنشطة التسويقية في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع للوصول بهم إلى درجة عالية من الرفاهية.
- خلق منفعة المعلوماتية هي قيمة مضافة إلى المنتجات، من خلال تدفق المعلومات مثل عملية إخبار الزبائن عن المنتج عن طريق الإعلان.

#### 5- أهداف التسويق

أهداف التسويق متعددة ومتباينة، ويمكن تقسيمها إلى أهداف خاصة بالمستهلك، وأهداف متعلقة بالمؤسسة (معراج و أمجدل، 2008، صفحة 31).

#### 5-1- أهداف خاصة بالمستهلك

سمح التسويق للأفراد بالتمتع بمستويات معيشة مرتفعة، فالمستهلك لديه حاجات مختلفة، ورغبات متباينة يحاول اشباعها قدر المستطاع، فالنشاط التسويقي يعتبر من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة إلى جانب النشاط الإنتاجي، والذان بتكاملهما يصلان إلى تحقيق الفعالية، التي توصل إلى تحقيق هدفها النهائي، وهو إنتاج السلع بالموصفات والجودة المناسبة، وتقديمها إلى المستهلكين بالسعر المناسب والمكان والوقت الملائمين، فالتسويق يحقق مجموعة من الأهداف المتعلقة بالمستهلك نذكر منها:

- الرفع من مستوى معيشة الفرد في المجتمع.
- تقديم منتج (سلعة - خدمة - فكرة) يناسب حاجيات ورغبات المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين.
- التسويق ينمي المعرفة لدى المستهلك، وبالتالي تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية.
- ترشيد المستهلك وإلغاء الاستهلاك غير الضروري.

#### 5-2- أهداف خاصة بالمؤسسة

يعتبر التسويق حلقة وصل بين إدارة المؤسسة والمجتمع الذي تعيش فيه (الأسواق)، فيمكن إبراز أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

- الإسهام في القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة الحصة السوقية.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في أذهان جماهيرها (الزبائن الحاليين والمرتقبين، وسائل الإعلام، البنوك وشركات التأمين، المنظمات الحكومية ذات العلاقة... إلخ)
- المساعدة على بقاء والاستمرارية من خلال إرضاء المستهلك، والحصول على ثقته، وتحقيق أرباح على المدى المتوسط والبعيد.
- التسويق كتصور وإدراك للسياسة التجارية يعمل على خلق الزبون والاحتفاظ به، وبالتالي الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة التي تمتلكها، من خلال معرفة سوقها، كما يسمح لها التسويق بالتعرف بسرعة اتجاه التغييرات الحاصلة فيه، وبالتالي تحضير منتجات مناسبة لهذه التغييرات.
- زيادة حجم المبيعات بتنويع المنتجات في الأسواق.

#### 6- مفهوم إدارة التسويق

وتعرف إدارة التسويق بانها "جهة مركزية تضطلع بوظائف تخطيط، توجيه، تنظيم، تنسيق ورقابة أوجه النشاط المتعلقة بانسياب المنتج (سلعة، خدمة) من أماكن إنتاجه أو طرحه أو توفيره لحين وصوله إلى المستهلك أو المستفيد أو المستخدم النهائي. (علاق و قحطاني، 2007، صفحة 14)

وتعرف أيضا بأنها "عملية اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه والوقاية على موارد المؤسسة، لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق أهداف المؤسسة. ( أبو حنف، أساسيات التسويق، 2002، صفحة 10)

#### 7- أهمية إدارة التسويق

يمكن إبراز أهمية إدارة التسويق من خلال العناصر التالية: ( الزعبي، 2009، صفحة 31)

- الوظيفة التي تمثل حلقة وصل بين المنظمة والمجتمع، وذلك باعتبارها الإدارة التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات الخاصة بالسوق لإيصالها إلى إدارة الإنتاج، بهدف تصميم وإنتاج منتج يتوافق ورغبات وحاجات المستهلك.
- هي الوظيفة المسؤولة على تصريف الإنتاج وتوزيعه، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة واستمرارها أو بالعكس، يتوقف على قدرة النشاط التسويقي في ترجمة الخطط الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة، للوصول إلى تحقيق أهدافها، وتحقيق العوائد المالية المناسبة لاستمرارها.
- إجراء الدراسات والتحليل الدقيق للظواهر والمشكلات التسويقية، والفرص المتاحة في البيئة بغرض استثمارها من أجل تحقيق النجاح المنشود من عملها.
- إعداد البرنامج التسويقي المتكامل، والذي يشمل أنشطة المزيح التسويقي، والقرارات المتعلقة بعناصره.
- التخطيط لصياغة الأنشطة التسويقية المساندة، والمتمثلة في المبيعات الحالية والمستقبلية، وإعداد الموازنة المالية لأنشطة التسويق.
- تحديد صيغ العلاقة والتفاعل مع الجمهور المستهدف، وتعزيز مسارها عبر وظائف الاتصال المختلفة.

#### 8- وظائف إدارة التسويق

تقع على عاتق إدارة التسويق طبقاً للنظرة الحديثة مهمة اكتشاف متطلبات واحتياجات المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي، والعمل على إشباعها في حدود الإطار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والقانوني الذي يحيط بالمؤسسة، ولكي تحقق إدارة التسويق هذه المهمة بنجاح، عليها أن تقوم بعدد من الوظائف نذكر أهمها فيما يلي:

- التعرف على احتياجات المستهلكين، ويتحقق ذلك عن طريق استخدام البحوث التسويقية Marketing Researchs والاستعانة بما يقدمه مندوبو البيع من آراء ومعلومات، باعتبارهم على اتصال دائم مباشر بالمستهلك.
- إجراء الدراسات والتحليلات الوافية عن المشكلات والظواهر المتعلقة بالسوق أو الأسواق التي ترغب المؤسسة في خدمتها، مع وضع الحلول البديلة لكل مشكلة.
- الإحاطة الكاملة بالأهداف والسياسات الاقتصادية والاجتماعية، سواء ما كان منها على المستوى القومي أو المستوى القطاعي، وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم وإعداد البرامج والسياسات التسويقية، بحيث تأتي هذه البرامج والسياسات مشتقة مع تلك الأهداف، ومحقة لها في الوقت نفسه.
- إعداد البرنامج التسويقي المتكامل، ويتضمن هذا البرنامج تفضيلات عن عمل إدارة التسويق خلال فترة الخطة، حيث توضح فيه مجموعة القرارات والسياسات المتعلقة بتشكيل المنتجات Product Mix التي ترغب المؤسسة بطرحها في الأسواق خلال تلك الفترة، وكذلك القرارات والسياسات السعرية والترويجية والتوزيعية ذات العلاقة بتلك التشكيلة السلعية.



### 9- المزيج التسويقي Marketing mix

مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة، والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، ويمكن تصنيفها إلى أربعة عناصر تسمى عناصر المزيج التسويقي ويطلق عليها " P les quatres " نسبة إلى الأحرف الأولى من الكلمات الأربعة بالإنجليزية لسياسة المنتج، وسياسة التسعير، وسياسة التوزيع، وسياسة الترويج.

#### 9-1- تعريف سياسة المنتج (السلعة) Product

تعتبر سياسة المنتج القلب المحرك للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، ولا غرابة في ذلك طالما أن حاجات ورغبات المستهلكين في السوق المستهدف لا يتم إشباعها إلا عن طريق سلعة قادرة على فعل ذلك، بالإضافة إلى أن ترجمة تلك الرغبات والحاجات للمستهلكين في السوق المستهدفة يعني الحصول على إجابات واضحة للأسئلة التالية :

- ما هي السلع أو الماركات التي يجب تقديمها بالنظر لما يقدمه المنافسون الرئيسيون في الصناعة؟
- ما هي الجودة المطلوبة في تلك السلع أو الماركات والتي تتفق مع المدركات المطلوبة إحداثها لدى المستهلكين في الأسواق المستهدفة؟
- كيف تقدم تلك السلع أو الماركات من شكل وحجم ولون العبوة؟
- ما هو توقيت تقديم تلك السلع أو الماركات، وخاصة الجديدة أو المعدلة؟
- والسلعة عبارة عن الشيء المادي الملموس، الذي تقدمه الشركة للسوق، ويتضمن خصائص ومواصفات موضوعية وشكلية مثل الغلاف، الاسم التجاري، العلامة، الخدمات المرافقة، أما الخدمة فهي عبارة عن الشيء غير المادي وغير الملموس، والذي تقدمه الشركة للسوق.

#### 9-2- سياسة السعر Price

السعر هو القيمة التي يعطيها البائع للمُنتَج ويقبلها المشتري، ويربط المستهلك بين سعر السلعة وقيمتها، أو بين السعر والمزايا المتحققة من شراء السلعة، أما المُنتَج فوجود سلعة واحدة فقط يعني أن عملية التسعير ستكون بسيطة وبدون تعقيدات، أما الشركات التي تُنتج أكثر من سلعة فإنها تقوم برسم وتخطيط سياسات سعرية مناسبة للسلعة.

#### 9-3- سياسة التوزيع Place

ويقصد به جميع النشاطات التي تمارسها المؤسسة من أجل إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين، وبالكمية المناسبة، ولتحقيق درجة عالية من الرضا والولاء لدى المستهلكين المستهدفين، وبأقل تكلفة ممكنة، فالسياسات التوزيعية قد تعتمد التوزيع المباشر أو التوزيع غير المباشر أو قد تستخدم مزيجاً من السياستين.

#### 9-4- سياسة الترويج Promotion

ويمثل جميع أوجه النشاط التي تمارسها الشركة من أجل الاتصال بالمستهلكين المستهدفين، ومحاولة إقناعهم بشراء المنتج، مثل الإعلانات، ترويج المبيعات، البريد المباشر أو تذكير المستهلكين بخصوص تواجدهم وفوائدهم.

- ويستخدم هذا العنصر لتسهيل التبادل بين البائعين وبين مختلف فئات المستهلكين عن طريق إمدادهم بالمعلومات الضرورية عن السلع أو الخدمات المطروحة للتبادل، ويستخدم أيضاً لتحقيق عدة أهداف منها:
- لفت انتباه المستهلكين، وزيادة اهتمامهم بما هو مطروح من سلع أو خدمات أو أفكار.
- زيادة معلومات المستهلكين ومعرفتهم حول مواصفات وخصائص السلع والخدمات المطروحة.
- إقناع المستهلكين بشراء وتبني السلع الجديدة أو المعدلة أو الحالية.

### المحاضرة الحادية عشر: العلاقات العامة

كلما كانت المؤسسة تتعامل مع أعداد كبيرة من الجماهير، سواء كان هذا الجمهور من المستهلكين أو من أصحاب المصالح، كلما كانت حاجتها إلى وجود عدد من الأفراد المتخصصين في العلاقات العامة، تكلفهم بعمل البرامج وإجراء الاتصالات اللازمة مع هذا الجمهور، الذي أصبح من الصعب تحديده أو تقسيمه إلى نوعيات محددة أو مجموعات معروفة، ومن ثم الاتصال به، حيث يحتاج إلى إلمام ودراية وخبرة واسعة.

#### 1- تعريف العلاقات العامة

يختلف علماء الفكر الإداري في تعريف العلاقات العامة، بحيث يعكس كل منهم مفاهيمه وأفكاره الخاصة في تعريفه وشرحه لموضوعها، فهناك من يهتم بالناحية القانونية، ومنهم من يهتم بالناحية الاجتماعية، ومنهم بالاقتصادية أو الإدارية، وهكذا في بحثهم لوظائف العلاقات العامة بالمجتمع الحديث، وكذلك في عاداته وتقاليده وقيمه، وفيما يلي مجموعة من التعاريف للعلاقات العامة:

#### 1-1- تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة

"العلاقات العامة هي وظيفة إدارية، ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف من خلالها المؤسسة والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف، وتأييد أولئك الذين تهتم بهم، والحفاظ على ثقتهم عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها، من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان، ومن أجل تحقيق تعاون مثمر أكثر، ومن أجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة، عن طريق تخطيط المعلومات ونشرها." (جودت ناصر، 1998، صفحة 175)

#### 1-2- تعريف دنيس لندن: Denis Lindon

"تقوم العلاقات العامة على إنشاء اتصالات شخصية مع الجمهور، خاصة الجماهير المهمة بالنسبة للمؤسسة، بغية إعلامها من أجل كسب ودها، تعاطفها، ودفعها لنشر المعلومات لجمهور واسع." (Lindon & Lendrevie, 2000, p. 481)

#### 1-3- تعريف فيليب كوتلر Philip Kotler

"العلاقات العامة هي نشاط موضوع من طرف المؤسسة، منظمة عامة أو خاصة، فرد أو مجموعة، من أجل خلق وإنشاء وحماية وتحسين الثقة من جهة، ومن جهة أخرى كسب التأييد والتعاطف من الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، من أجل حماية نموها وتطورها." (kotler, 2000, p. 614)

#### 2- أسباب قيام العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية

تزايدت أهمية العلاقات العامة على مستوى المؤسسات الاقتصادية، في ظل التسارع الهائل في إنجازات الثورة الصناعية والتكنولوجية المعاصرة، وكان من أبرز العوامل التي أدت إلى تزايد الحاجة إلى العلاقات العامة على هذا المستوى ما يلي:

- تزايد حجم المؤسسات التي يديرها القطاع الخاص، مما ضاعف أعداد الموظفين فيها، وتنوع الأجهزة الحديثة المستخدمة لتطوير الأداء الإنتاجي في هذه المؤسسات.
- تطور النظرة إلى العنصر البشري داخل المؤسسات، بحيث لم تعد هذه النظرة ميكانيكية تهمل أثر الناس في حياة المؤسسات وفي إنتاجها، وإنما تقدر أهمية الإنسان وعلاقته مع كل ما يحيط به.
- إن ما تحتاجه مؤسسات القطاع الخاص من تغيرات سريعة في معظم جوانب ومقومات وجودها، قد يخلق نوعاً من عدم التوازن في العلاقات التي تحكم هذه العناصر، وخاصة تلك العلاقات بين العاملين ووسائل وأدوات العمل.
- تطور دور المؤسسات الاقتصادية من حيث علاقتها بالمجتمع العام حولها، واقتناعها بأهمية لعب دور في إنجاز الوظيفة الاجتماعية العامة، بالمساهمة في برنامج تنمية المجتمع، أصبح يفرض على

العلاقات العامة دورا مزدوجا، فعلى المستوى الداخلي، فهي بحاجة إلى أن تنتشط لتوفر القناعة لدى العاملين بأن المؤسسة لا تنس المجتمع، وعلى المستوى الخارجي (المجتمع) أن تلعب دورا مهما، وأنهم يستفيدون وأجيالهم وأبنائهم مما تقدمه لهم.

- لا تعيش المؤسسات الاقتصادية في مجتمع مغلق غالبا، لذلك فإنها قد تواجه عملية تنافسية شرسة من قبل مؤسسات أخرى، وبذلك فإن إدارة العلاقات العامة تجد نفسها في وضع أشبه بحرب حقيقية، حتى تستطيع أن تجعل لمؤسستها مكانا مرموقا في السوق.
- التنسيق والاتصال مع المسؤولين في الداخل، والاتصال بال جماهير الخارجية وتزويدهم بالمعلومات، والأخبار والإحصاءات، المتعلقة بالعلاقة العامة، وخاصة ما يؤثر على سمعة المؤسسة وشهرتها.

### 3- أهداف العلاقات العامة في مؤسسات الأعمال

- لقد أصبحت العلاقات العامة إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية، التي تمارس في كافة المستويات الإدارية، وفي مختلف المؤسسات التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- إقامة علاقات جيدة مع الجماهير والمحافظة على تلك العلاقات العامة وصيانتها.
  - تحسين صورة المؤسسة لدى الجماهير بشكل مستمر، الأمر الذي يؤدي إلى انتشار السمعة الجيدة لمنتجاتها، وبالتالي زيادة مبيعاتها.
  - خلق وتعزيز ثقة العاملين بالمؤسسة، بزيادة ارتباطهم بها وتفهمهم لأهدافها وأنظمتها، الأمر الذي يؤدي إلى استقرار العمالة، ونجاح المؤسسة في تنفيذ برامجها وسياساتها.
  - زيادة ثقة المساهمين في إدارة المؤسسة وسياستها المتبعة، عن طريق إقامة علاقات جيدة معهم، وتقبل اقتراحاتهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة، لإدخال الاطمئنان إلى نفوسهم، وبالتالي ضمان تسهيل عملية تمويل المؤسسة عند طلب زيادة رأس المال.
  - ترسيخ الثقة بالمؤسسة لدى الإدارات التي تتعامل معها، وخاصة المؤسسات المالية مما يؤدي إلى تسهيل عملية التمويل بالإقراض منها عند الحاجة.
  - إقامة علاقة جيدة مع الموردين لضمان الحصول على احتياجاتها بشكل أفضل، خاصة عند الأزمات، والحصول على أفضل الشروط لتوقيع العقود مع الموردين.
  - ضمان الحصول على التغذية العكسية في المعلومات، والنتيجة عن ردود أفعال الجمهور واتجاهاته، وإبلاغها للإدارة العامة، بغرض إحاطتها بكل المستجدات المتعلقة بجمهورها العام.

### 4- وظائف العلاقات العامة

- حددت الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة PRSA في بحث لها، ثمانية وظائف للعلاقات العامة، كانت على النحو التالي: (عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، 2001، الصفحات 18-20)
- كتابة التقارير والبيانات الصحفية، والكتيبات، ونصوص برامج المذياع والتلفزيون، والخطب، وحوار الأفلام، ومقالات المجلات، والصحف التجارية، وإنتاج المواد الإعلامية والفنية.
  - تحرير النشرات العلمية والصحفية، وتقارير المساهمين، وسائر الخطابات الموجهة من الإدارة إلى كل أفراد المؤسسة والجماهير الخارجية.
  - الاتصال بالصحافة، بهدف إثارة اهتمامهم لنشر الأخبار والموضوعات التي تتعلق بالمؤسسة.
  - تحسين صورة المؤسسة من خلال الأحداث الخاصة، كالمعارض، الحفلات التي تقام لرجال الصحافة، وتنظيم الزيارات، وتقديم التسهيلات، وإقامة الاحتفالات في المناسبات العامة أو الخاصة، ورعاية العلاقات مع الضيوف، وتقديم الهدايا التذكارية، وإنتاج الأفلام عن المؤسسة، بالإضافة إلى غيرها من الوسائل البصرية الأخرى كالشرائح وأشرطة الفيديو.

- مواجهة الجماعات المختلفة، والتحدث إليها من خلال لقاءات طبيعية وإعداد الخطب للغير، وتخصيص متحدث باسم المؤسسة وتقديمه في الحفلات والاجتماعات العامة.
- إنتاج النشرات والكتيبات والتقارير الخاصة، ومواد الاتصال المصورة ودوريات المؤسسة، وإخراجها على نحو فني يتفق مع الذوق العام.
- تحديد الاحتياجات والأهداف والخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع، وهذا يحتاج إلى خبرة رفيعة في العلاقات العامة، ومقدرة خاصة في توجيه النصح والمشورة إلى رجال الإدارة.
- استخدام الإعلانات الإعلامية في إعلاء اسم المؤسسة، والتنسيق المستمر مع قسم الإعلان بالمؤسسة، وغالبا ما تكون مسؤولية قسم الإعلان والعلاقات العامة بالمؤسسة مسؤولية مزدوجة.

### 5- العلاقات العامة والصورة الذهنية

#### 5-1- مفهوم وتعريف الصورة الذهنية

بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية Image، عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني من القرن، وقد كان لظهور كتاب " تطوير صورة المؤسسة " للمؤلف الأمريكي برستول لي Bristole Lee سنة 1960، أثر كبير في مفهوم صورة المؤسسة بين رجال الأعمال، وما لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية والسياسية والإعلامية. وفيما يلي بعض التعاريف عن صورة المؤسسة: (عجوة، العلاقات والصورة الذهنية، 2003، الصفحات 3-5) فقد عرف قاموس ويبستر كلمة image على أنها "استرجاع لما اختزنته الذاكرة، أو لما أدركته حواس الرؤية، السمع، اللمس، الشم أو التذوق".

ويعرف روبنسون Robinson وبارلو Parlo صورة المؤسسة، على أنها "الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس على المؤسسات المختلفة، وقد تكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة، أو على الشائعات والأقوال غير الموثوقة". وهنا يتبين أن صورة المؤسسة هو ذلك الانطباع، الذي يتكون في أذهان الجماهير، بغض النظر عما إذا كان إيجابيا أو سلبيا، ويمكن أن تتخذ المؤسسة إحدى الأنواع الموالية لصورة الذهنية:

- الصورة الحالية، وهي التي يرى بها الآخرون المؤسسة.
- الصورة المرغوبة، وهي التي تود المؤسسة أن تكون عليها في أذهان الجماهير.
- الصورة المثلى، وهي أمثل صورة يمكن أن تحقق، إذا أخذنا في عين الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير، ولذلك يمكن أن تسمى بالصورة المتوقعة.

#### 6- الشروط الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة

تقود طبيعة عمل العلاقات العامة، إلى الحديث عن شروط الواجب توافرها في من يعمل كأخصائي علاقات عامة، وعلى اعتبار أن هذه الشروط عامة، قد يضاف إليها شروط أخرى، تحدد كل مؤسسة حسب ظروفها ومتطلبات العمل بها، ويمكن إيجازها فيما يلي: (المصري، 2000، الصفحات 152-153)

- حسن المظهر والجاذبية؛ فهذا من الأشياء الهامة في عمل أخصائي أو أخصائية العلاقات العامة، لأنه من المعروف أن الانطباع الأول في المقابلة الشخصية أو الاتصال المباشر بالناس، له تأثير على نجاح المقابلة أو فشلها، خاصة وأن هناك من الجماهير من يحكم على الأمور بمظهرها وليس بباطنها.
- اللباقة في التخاطب؛ أي القدرة على التحدث مع الآخرين بألفاظ جيدة، هادفة، ويتضمن أيضا الاستماع إلى الآخرين من أجل الرد على الاستفسارات في أدب، فمن الثابت أن اللباقة ليست في أن تحسن الحديث، بل أن تحسن الإنصات كذلك.

- المبادرة في إقامة الاتصال؛ فمن الأمور الهامة في عمل أخصائي العلاقات العامة أن يكون قادرا على المبادرة في إقامة الاتصال مع الآخرين، أي أن يبدأ الحديث، ويخلق له المناسبة التي يستطيع منها أن يستمر هذا الحديث، ويبتعد عن الاتصال الهجومي، أو الاتصال من جانب واحد، أو الذي يمثل وجهة نظر واحدة، يمكن أن تكون متحيزة، وبالتالي لا يكون الفعل عكس ما ينتظره من إتمام هذا الاتصال.
- القدرة على الإقناع؛ فليس كل الناس قادرين على التعبير الصحيح عن أفكارهم، والمقصود بالقدرة على الإقناع هو القدرة على التأثير الهادئ، والمنطقي البعيد عن الذاتية والتحيز، والمتصف بالموضوعية.
- قوة الشخصية؛ فهذه الصفة يصعب تحديدها ووضع مواصفات لها، غير أنه من السهل التعرف عليها في تعاملنا مع الآخرين، ومن أهم عناصرها حسن المظهر والقوة والأناقة ورقة الحديث، فصاحب الشخصية القوية هو الذي يوحى بالاحترام ويجذب الناس إليه، وتمكنه من إقامة علاقات طيبة مع الآخرين.
- قابلية التنظيم؛ إن رجل العلاقات العامة كإداري يحتاج إلى تنظيم أعماله، وترتيب الموارد المتاحة له، وتقسيم الوقت وإعطاء الأولوية للأعمال حسب أهميتها، وتتضاعف الحاجة إلى التنظيم، عندما تكون الأهداف الموضوعية غير ملموسة كما هي الحال في العلاقات العامة.
- القدرة على كسب ثقة الآخرين؛ حيث أنه هناك أناس مهتما بتعامل معهم تحس أنهم ليسوا محل ثقة، إما عن قصد معين في تصرفاتهم، أو حتى عن ضن خاطئ، لأن ما يساعد الإنسان على الثقة في إنسان آخر هو التصرفات التي تصدر عنه، تبين مدى صدقه وأمانته ونزاهته، وإيمانه بالله، وحبه للنظام، وتقديره للآخرين، وهذه جميعا تساعد على بناء الثقة.
- إتقان إحدى اللغات الأجنبية؛ حيث تهتم بعض المؤسسات باختيار أخصائي للعلاقات العامة من ذوي المهارات الكلامية، والذين يتقنون إحدى اللغات الأجنبية، على اعتبار أن طبيعة عمل المؤسسة يستدعي دعوة بعض الأجانب، أو إجراء مناقشات بإحدى اللغات، وتبرز أهمية ذلك في شركة الطيران، حيث يفضل اختيار المضيفات اللواتي يتقن أكثر من لغة، ونفس الشيء ينطبق على شركات الاستثمار الأجنبي والبنوك، والإتقان يكون كتابة، نطقا، وفهما.
- حب الاستطلاع والخيال الخصب والحس الفني؛ حيث أن المشتغل في العلاقات العامة بحاجة دائمة إلى المعلومات، فهو يسعى دائما لجمعها وتفسيرها، كما أنه يعتمد على الإبداع والقدرة على التخيل وتصور نتائج قراراته على الآخرين قبل اتخاذها، وتكون له الرغبة في أن يعرف عناصر الأحداث ماذا، لماذا، كيف، متى، أين، من، فيدون ذلك لن يحصل على الحقائق، ولن يكون قادرا على تفسير الأحداث.
- الشجاعة والقدرة على الاحتمال؛ فرجل العلاقات العامة كثيرا ما يواجه أوضاعا متأزمة في علاقة المؤسسة بالجمهور، وعليه أن يكون شجاعا في اتخاذ القرارات الحازمة، وبسرعة قبل أن تفلت الأمور من يده، كما أنه يحتاج إلى الشجاعة في مواجهة الآخرين وبصورة خاصة رجال الإدارة، كما أن نشاط العلاقات العامة لا يؤدي إلى نتائج سريعة وواضحة، بل أن أهدافه بعيدة المدى بطيئة الظهور.
- الإلمام بمجموعة من العلوم؛ خاصة علم الاجتماع وعلم النفس، لأن التأثير في الأفكار يتطلب معرفة النفس البشرية، ودوافع سلوكها ومصادر الاتجاهات وكيفية تكونها وأماكن تواجدها، والروابط الموجودة بينها، إضافة إلى الأمور الإدارية كالتنظيم والتخطيط، التوجيه، التنسيق، إضافة إلى التحكم في تقنية الإحصاء والبحث العلمي، من أجل إعداد البحوث المتعلقة برأي الجماهير، وقياس فعالية النشاط الإعلاني.

## 7- وسائل العلاقات العامة وتقنياتها

تستخدم العلاقات العامة شأنها شأن بقية عناصر المزيج الترويجي، العديد من وسائل الاتصال، التي تمكنها من تنفيذ أهدافها واجباتها المحددة، ومن بين أبرز هذه الوسائل المستخدمة:

### 7-1- الندوات والاجتماعات الرسمية

الاجتماعات هي لقاءات مواجهة بين عدد من الأفراد للتواصل إلى تحقيق هدف ما، وتعد الاجتماعات لغاية إعلامية، أو لعرض بعض الأفكار والاتجاهات المتعلقة بتصميم سلعة، تسويقها، موضوعات رئيسية وضرورية لحياة المؤسسة، أما الندوات تتخذ بطبيعتها شكل الحوار الذي يعتبر حجر أساس في انعقادها وتنظيمها؛ وتقوم إدارة العلاقات العامة في هذا المجال بمسؤوليات كبيرة منها:

- التحضيرات السابقة لهذه الاجتماعات والندوات، من حيث الاتصال بالمشاركين وإخبارهم بموضوع الاجتماع أو الندوة، مدتها ومكانها واستلام إجاباتهم وفرز اعتذاراتهم.
- تهيئة واستقبال الشخصيات المشاركة فيها، وتهيئة الآلات والوسائل السمعية والبصرية المطلوب استخدامها، وإجراء التحريات والتفتيشات.
- اتخاذ الإجراءات الأمنية في محل الاجتماع، وتهيئة متطلبات الترجمة، فتح مكتب استعلامات بحسب الحاجة، وإعداد منهاج الاجتماع التفصيلي، وجداول الأعمال اليومية والزيارات والتنقلات مع توقيتاتها، وتأمين وسائل النقل الضرورية.
- دعوة مندوبي الصحافة ووكالات الأنباء لتغطية الحدث، ومساعدتهم في تغطية وقائع الجلسات بدقة.
- تلخيص نتائج الندوة وإعداد التقرير النهائي، في حالة الحسم في جميع المسائل المطروحة، أو مسودة إذا كانت بعض المسائل يشكل التعارض أو التضارب فيها قوة كبيرة.

### 7-2- الزيارات: الاتصالات الشخصية

تعتبر الزيارات إحدى وسائل العلاقات العامة للاتصال بالجمهور، وهذه الزيارات تتم في اتجاهين: دعوة عدد من الجماهير الخارجية لزيارة المؤسسة، والاطلاع على نشاطاتها ومشاهدة منتجاتها، وما تقدمه من خدمات، وهنا يتوجب على إدارة العلاقات العامة تعيين أشخاص من ذوي الكفاءات، والخلق السليم واللباقة في الحديث، وحسن المظهر لاستقبال الجمهور والتعامل معه وإرشاده، فموظف الاستقبال يعتبر المرأة التي تعكس صورة المؤسسة الأولية للجمهور، فيعمل على تزويد الزائرين بما يلزمهم من كتيبات أو نشرات، كما أن بعض المؤسسات تعارض مثل هذه الزيارات حفاظا على سرية أعمالها. قيام موظفي العلاقات العامة بإجراء زيارات واتصالات مع المؤسسات الشعبية المختلفة، بحيث يمكنهم اللقاء مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص، وتقديم الكتيبات والنشرات التي توضح أهداف ونشاطات وسياسات المؤسسة، ولنجاح هذه الزيارات ينبغي على مسؤولي العلاقات العامة أن يختاروا الجهات التي يخططون لها بنجاح.

وتسمح هذه الوسيلة من التعرف عن قرب، ودون وساطة على المعلومات المطلوبة عن جماهيرها، وذلك من خلال كسر الحاجز النفسي بينها وبينهم، أيضا القضاء على التشويش الذي قد يحصل في وسائل الاتصال الأخرى كالمرئية والكتابية.

### 7-3- الاحتفالات (أحداث خاصة)

تقوم المؤسسات ممثلة بإدارة العلاقات العامة بخلق أهداف خاصة، تخصص من أجلها حفلات يحضرها جمهورها الداخلي- العمال والمساهمين-، وأيضا أفراد من جمهورها الخارجي لحضور مثل هذه الاحتفالات، وبخاصة تلك التي تعقد بمناسبة تأسيس الشركة، بمناسبة إنتاج منتج جديد، توقيع عقد ممتاز أو غير ذلك من المناسبات الخاصة أو الوطنية؛ وعلى إدارة العلاقات العامة استغلال مثل هذه الحفلات،

لعرض توجهات المؤسسة وطموحاتها وأهدافها على الجماهير المشاركة في الاحتفالات، وجذب أنظار الصحفيين المدعويين لتغطية الحدث.

وتحقق هذه الوسيلة المزايا الموائية:

- التقاء الإدارة مع جمهورها بعيدا عن الرسميات، يمكنها من الوقوف على آرائهم في أمور تتعلق بالمؤسسة وسياساتها.
- زيادة الثقة بين الإدارة وجماهيرها، نتيجة للعلاقات العامة غير الرسمية التي تنشأ بينهما.
- تساعد على إذابة ما يسمى بجدران الجليد بين الموظفين وبعضهم، أو بينهم وبين رؤسائهم، مما يساعد على خلق أجواء من التفاهم والشعور المتبادل.
- كما أن الاعتماد على وسيلة الحفلات لا يخل من بعض العيوب والعوائق، يمكن ذكر أهمها:
- عمل مثل هذه الحفلات يحتاج إلى مبالغ نقدية قد لا تستطيع المؤسسة تحملها.
- قيام بعض المؤسسات بدعوة فئة من جمهورها الداخلي، وإهمال فئات أخرى سينعكس سلبا عليها.
- الفوضى الناتجة عن وجود أعداد كبيرة من الحضور، قد يؤدي إلى التصرف بطريقة غير لائقة، مما يسيء إلى المؤسسة وسمعتها.

#### 4-7- المعارض

هناك كثير من مؤسسات الخدمات التي تمتلك أماكن مخصصة (المعارض)، وتقوم بتأجيرها إلى المؤسسات الإنتاجية لعرض منتجاتها في تلك المعارض، إما بشكل دوري أو سنوي، وقد تكون دولية حيث يشترك فيها عدد كبير من المؤسسات العالمية، أو قد تكون محلية مقتصرة على المؤسسات المحلية.

وعادة ما يكون الإقبال على استئجار تلك المعارض كبيرا، لذا تلجأ معظم المؤسسات على تكليف العلاقات العامة من أجل حجز مكان لها في المعارض في وقت مبكر لتضمن مشاركتها، ولضمان الحصول على مكان مناسب، ومساحة كافية تليق بها وبسمعتها ومكانتها، وتختلف نوعية الجمهور الذي يزور المعارض الدولية عن ذلك الذي يزور المعارض المحلية، فبينما يؤم المعارض الدولية رجال الأعمال الذين يحضرون للوقوف على أحدث ما وصلت إليه عمليات الإنتاج، وشراء ما يرغبون بأنسب الأسعار وأيسر الطرق، يوجد جمهور المعارض المحلية المتمثل عادة من شرائح المجتمع المهتمة بالمؤسسات، كما قد تلجأ بعض المؤسسات إلى فتح معارض خاصة بها، وذلك لاستغلال مناسبة معينة مثل الأعياد، أو تغيير الفصول، ولكي تحقق المعارض أهدافها لا بد لها من مراعاة ما يلي:

- موقع المعرض من حيث سهولة الوصول إليه وتنظيمه الداخلي، ووضع السلع المشابهة في أروقة متقاربة، حتى يسهل على المستهلك التعرف عن قرب على كل المعروضات.
  - توفير كامل الخدمات اللازمة للجمهور في المعرض من هاتف ومرشدين وغيرها من الخدمات.
  - مراعاة التصميم الجذاب للمعارض من أجل لفت الانتباه، كاستخدام الصور والرسومات للمؤسسة وصناعاتها ومتطلباتها.
- وتحقق هذه الوسيلة المزايا الموائية:

- أنها تمكن من تعريف الجمهور بالإنتاج الفعلي للمؤسسة، وبالطموحات والتطلعات المستقبلية.
- هذه الوسيلة تحقق للقاء مع أطراف مختلفة (موزعون، مجهزون، وسطاء، جمهور... الخ)، وقد لا يمكن الالتقاء بهم في مناسبات وأوقات أخرى في الغالب، كما هو الحال في إقامة المعارض الدولية، وهنا يتم الالتقاء والتحاور مع الزبائن وجمهور المؤسسة، وملاحظة المنافسة عن قرب وعرض المنتجات والخدمات، ولهذا فالمعرض لا بد أن يحضر قبل أشهر ويجري في أيام، وتستغل فوائده لعدة

سنوات. (Durafour, 2005, p. 121)

ويمكن أن يكون المعرض مهم جدا للمؤسسة، باعتباره الوسيلة التي تسمح باتصال مباشر وحقيقي بين المؤسسة وزبائنها الحقيقيين أو المحتملين، ويمكن أن نقدر أن معرض مهني يمكن أن يحقق ما بين 150 إلى 300 اتصال حقيقي، ويجني من خلاله ما بين 10% إلى 30% من رقم الأعمال السنوي، زيادة على ذلك فالمعرض مكان حقيقي يمكن من إجراء التحاليل؛ خاصة في وجود معايير التحليل والمقارنة كالوثائق، والمنتجات للتجريب وغيرها، وهكذا يصبح المعرض مكان للتجارة والبرنسة. (Decaudin, 1999, p. 161)

### 7-5- الواسائل المطبوعة

هناك نماذج وأشكال متنوعة يمكن استخدامها في مجال المطبوعات، ويمكن ذكرها كما يلي:

#### 7-5-1- دفتر الاستقبال

هو كتيب يحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وبنشاطاتها وبتنظيمها وفلسفتها وثقافتها، ويخصص أساسا للأشخاص الذين يتعاملون لأول مرة مع المؤسسة، كما يشكل دليل لهم في كثير من المسائل على غرار العطل، المنتج، النظام الداخلي، العلاقات الداخلية والخارجية... الخ.

#### 7-5-2- جريدة المؤسسة أو مجلتها

يمكن أن تكون دورية، يكون هدفها إعلام وإخبار عمال المؤسسة، وهذه المعلومة تتخذ ثلاث أشكال:

- المعلومات المنشورة من طرف إدارة المؤسسة.
- المعلومات المنشورة من الجماعات الداخلية للمؤسسة، كلجان المؤسسة، نوادي الترفيه، الأندية الرياضية، لجان الجودة... الخ.
- المعلومات المتعلقة بالأشخاص.

#### 7-5-3- التقرير السنوي

غالبا ما يكون إجباريا، فالتشريعات تفرضه على مؤسسات المساهمة، فله وظيفة نشر وتقديم الحصيلة النهائية والسنوية للأعمال وجدول حسابات النتائج، وباقي الوثائق المحاسبية والمالية للمساهمين لوسائل الإعلام، المتخصصة في المجال الاقتصاد والمال والأعمال، للمحللين الماليين، للبنوك، والبورصة، ولقد أصبح التقرير السنوي للمؤسسة وثيقة رسمية لاتصالات المؤسسة، لأنه في الواقع يساعد على تطوير صورة المؤسسة عند الجهات المهتمة بها، ويمنحها المصداقية، ولهذا السبب لا يكتف بعرض الأرقام، ولكن بعرض الاستراتيجية المتبعة، والأهداف المنشودة، والمعلومات التكنولوجية والاجتماعية، لكن للإشارة فإن هذا التقرير لا بد أن يكون مختصرا، منظما لا تتجاوز مدة قراءته 10 دقائق في المتوسط.

#### 7-5-4- البطاقة التقنية

وهي وثيقة تتضمن معلومات وشروحات تقنية كالمادة المصنوعة منها السلعة، مخصصة لمنتج واحد أو جملة منتجات، كيفية تركيبه واستعماله، مكوناته وغيرها، وهذه البطاقة تحرر بلغة مفهومة، أو عدة لغات سهلة القراءة والفهم، وتسمى أيضا بمطوية التعريف بالمنتج.

#### 7-5-5- ملف الصحافة

وهو وثيقة تضم جميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة ونشاطاتها، حيث تسلم هذه الوثيقة لرجال الصحافة مرفقة بالصور والشروحات المحددة، والبطاقات التقنية والتعليقات والأهداف والنتائج، خاصة الصحافة المهتمة بهذا المجال، وهكذا تقوي المؤسسة علاقتها مع وسائل الإعلام.

#### 7-5-6- كارت الأعمال

يتميز بصغر الحجم وسهولة الاحتفاظ به مع احتوائه لكافة البيانات والمعلومات الضرورية، لمعرفة نشاط المؤسسة والشخص الممثل لها وكيفية الاتصال بها، ويتميز كارت الأعمال ذو المواصفات العالمية بسهولة القراءة وواضح، ذو ألوان عصرية مناسبة، تصميم متطور وحديث، غني بالمعلومات والبيانات.



## 8- الرعاية

تقوم الرعاية على الدعم المالي والمادي لتظاهرة، أو مشروع أو أشخاص ليسوا من داخل المؤسسة، وليس لهم علاقة مباشرة معها ومع نشاطاتها، والرعاية تسلك عدة أشكال منها:

- تمويل الأنشطة الرياضية وهو ما يعرف بسبسنورينغ sponsoring.
- أما الثاني فيختص برعاية الأنشطة الثقافية والفنية وهو ما يطلق عليه مصطلح Mécénat. (Lendrevie و Lindon ، 2005، صفحة 482)

فتمويل الأنشطة الرياضية يهتم خاصة برعاية وتقديم الدعم المالي والمادي للتظاهرات الرياضية الكبرى، فيتولى أحد الممولين بنفسه تغطية كل تكاليف التظاهرة، في مقابل وضع علاماته الإشهارية الخاصة به والتحدث والإشادة باسمه، وقد تتحد مجموعة من المؤسسات وترعى هذه التظاهرة الرياضية الكبرى؛ إضافة إلى اتخاذ بعض المؤسسات شعارات تساند وتناصر فرق رياضية وترعاها طيلة البطولات، في المقابل تحمل القمصان علامات المؤسسات وهو نوع من الإعلان، كذلك اختيار الفرق والرياضيين الذين يحققون أحسن النتائج، حتى يرتبط اسمهم باسم الممول le sponsor.

إضافة إلى رعاية الأنشطة الرياضية، هناك من المؤسسات من يتجه إلى رعاية وتقديم الدعم للخدمات العامة، من تمويل ودعم مادي ومعنوي وغيرها، وفي هذا الصدد تقوم بعض المؤسسات الكبرى برعاية الحصص التلفزيونية والإذاعية الهامة، وهكذا تتخذ من هاتين الوسيطتين مجالاً لتقديم إعلاناتها، سواء للمؤسسة والعلامة من أجل السمعة والشهرة، أو للمنتجات والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، والأمثلة كثيرة في هذا المجال، خاصة أن التلفزيون والإذاعة من أهم الوسائل مشاهدة وإقبالاً من طرف كل شرائح.

ومن المؤسسات من تتجه إلى رعاية الأنشطة غير الربحية، الأنشطة الإنسانية والعلمية، آخذة على عاتقها المسؤولية الاجتماعية، كل هذا يترك الانطباع الحسن في أذهان مختلف فئات المجتمع اتجاه المؤسسة التي تقوم بهذه المبادرات الخيرية، ولنجاح برنامج الرعاية لا بد أن تختار المؤسسة الحدث أو الفريق الذي يحقق نتائج، ويتمشى والهدف المسطر، فإذا كان هدفها الوصول إلى أكثر الجماهير مثلاً، تقوم بتمويل فرق كرة القدم، إضافة إلى ذلك لا بد أن تكون في موضع يستطيع المشاهد رؤيته والوصول إليه، كذلك الممول لا بد أن يكون معروف الاسم والعلامة، وهذا يعني أن تعتمد المؤسسات على الرعاية والتمويل بنفسها دون مشاركة ممول آخر، أو راع آخر حتى يطغى اسم المؤسسة على الدورة، أو الحدث الذي ترعاه، كذلك لا بد من دراسة مدة الرعاية، وما يترتب عنها من تحقيق للأهداف، كما على المؤسسة أثناء رعايتها للحدث أو الفريق الاتصال بالصحافة ووسائل الإعلام، لأن ذلك يساعد في تطوير السمعة.

والجدول (01) يوضح أهم الوسائل المستعملة للتأثير على مختلف الجماهير.  
**الجدول رقم (01) يمثل بعض الأمثلة لوسائل العلاقات العامة حسب الجمهور المستهدف**

الجمهور المستهدف	الوسائل المستعملة
الجمهور الداخلي	كتب الاستقبال، مجلة المؤسسة، كتاب الصحافة.
السلطات العمومية	الندوات والملتقيات والمؤتمرات، حفل الاستقبال، الأبواب المفتوحة على المؤسسة.
الجمعيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية	الندوات والملتقيات والمؤتمرات، حفل الاستقبال، تنظيم أبواب مفتوحة.
البورصة والمساهمين والوسط المالي	التقرير السنوي، الاتصال بالصحافة، ملف الصحافة، رسالة للمساهمين، اجتماع حول مناقشة المعلومات، المؤتمرات.
الموردون	مجلة المؤسسة، أبواب مفتوحة، مؤتمر تقني، تنظيم مزيج من الأحداث.
المنافسين	مجلة المؤسسة، المؤتمر التقني.
الموزعين	مجلة المؤسسة، الأبواب المفتوحة، الملتقيات التقنية، البطاقة التقنية.
مشترين ومستهلكين	زيارات للمؤسسة، عرض المنتجات.
وسائل الإعلام والصحافة	مجلة المؤسسة، تنظيم الأبواب المفتوحة، الملتقيات التقنية، تنظيم الأحداث الخاصة، ملف الصحافة، البطاقة التقنية، مؤتمرات صحفية، تقرير سنوي.

**La source:** Jean Marc Decaudin ،la communication marketing ،concepts ،techniques ،stratégies ،édition Economica ،Paris ،2éme édition ،1999 ،p: 133

## المراجع باللغة الأجنبية

- Daniel Durafour .(2005) .le marketing, 4eme édition .(Paris ،France: Dunod.
- Denis Lindon ، Jaque Lendrevie .(2000) .le Mercator , 6eme édition .( Paris ، France: Dalloz.
- Frédéric Leroy .(2004) .Les stratégies de l'entreprise 2ème édition .(Paris ،France: Dunod.
- Jaque Lendrevie ،Denis Lindon .(2005) . le mercator) 7ème édition .(Paris ،France: Dalloz.
- Jean Marc Decaudin .(1999) .la communication marketing, concepts, techniques, stratégies 2ème édition .(Paris ،France :édition Economica.
- Marcel Côté ،Marie Claire Malo .(2002) .la gestion stratégique une approche fondamentale .Québec ،Canada : gaëtan Morin.
- Micheal Capet ،Cause George .(1983) .diagnostic,organisation,planification d'entreprise .Paris ،France: Economica.
- Philip Kotler ، Kevin lane ،Delphine Manceau ،Bernard Dubois .(2006) . marketing management 12) eme edition .(paris ،France: Pearson Education.
- philip kotler .(2000) .marketing management 10 .édition .paris ،france: union édition.

## - المراجع باللغة العربية

- إبراهيم بختي. (2002). دور الانترنت وتطبيقاته في المؤسسة. جامعة الجزائر، الجزائر.
- أحمد محمد المصري. (2000). أ، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات). الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- إسماعيل السيد. (1998). الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- اسماعيل عرباجي. (بدون سنة النشر). اقتصاد المؤسسة.
- إسماعيل محمود علي الشرفاوي. (2016). إدارة الأعمال من منظور اقتصادي. عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الصديق منصور بوسنينة ، و سليمان الفارسي . (2003). الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها . طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا.
- المنصور كاسر نصر. (2000). إدارة الإنتاج والعمليات. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- بسام أبو خضير ، و إسماعيل أبو العلا. (1987). إدارة المشتريات والمخازن. عمان، الأردن: دار الفكر.
- بشير علاق ، و العبدلي قحطاني . (2007). إدارة التسويق. عمان، الأردن: دار زهران.
- ديسلر قاري. (2016). إدارة الموارد البشرية. (محمد سيد أحمد عبد المتعال، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2008). الإدارة والأعمال. عمان، الأردن: دار وائل.
- صلاح عبد القادر النعيمي . (2007). الإدارة. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الاستراتيجية منظر متكامل. ط1. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- طه حسين نوي . (2001). نظم المعلومات الإدارية و تطويرها في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير. الجزائر العاصمة، الجزائر: جامعة الجزائر.
- عبد الرزاق بن حبيب. (1998). اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر، الجزائر: دار المحمدية العامة.
- عبد السلام أبو قحف. (2002). أساسيات التسويق. بيروت، لبنان: الدار الجامعية.
- عبد العزيز صالح بن حبتور. (2007). الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير. ط2. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- عبد الكريم راضي الجبوري. (2000). التسويق الناجح . بيروت، لبنان: دار التيسير.
- عبد الوهاب سويسي. (2009). المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، التصميم. الجزائر العاصمة، الجزائر: دار النجاح للكتاب.
- علي عوجة. (2001). العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- علي عوجة. (2003). العلاقات والصورة الذهنية. القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- علي فلاح الزغبى. (2009). إدارة التسويق "منظور تطبيقي إستراتيجي". عمان، الأردن: دار اليازوري.
- علي فلاح الزغبى، و عادل عبد الله العنزي. (2015). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. عمان، الأردن: اليازوري.
- عمار صخري. (1993). اقتصاد المؤسسة. 4. الجزائر العاصمة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عمار صخري. (2008). اقتصاد المؤسسة. بن عكنون الجزائر العاصمة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- فوزي محيريق بن الجيلاني. (2020). مدخل لاقتصاد المؤسسة. الوادي، الجزائر: مطبعة واد الرمال.
- كام المغربي . (1995). أساسيات في الإدارة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر.
- محمد الصيرفي. (2007). المسؤولية الاجتماعية للإدارة. مصر : دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر.
- محمد جودت ناصر. (1998). الدعاية والإعلان والعلاقات العامة. عمان، الأردن: دار مجدلاوي.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2013). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.
- محمد توفيق ماضي. (1998). إدارة وضبط المخزون. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- محمد سعيد عبد الفتاح. (1992). إدارة التسويق. بيروت، لبنان: الدار الجامعية.
- محمد سعيد عبد الفتاح. (2000). إدارة المشتريات والمخازن. الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.
- محمد سعيد عبد الفتاح. (1984). إدارة المشتريات والمخازن. عمان، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- محمد صالح الحناوي، و فريد الصحن. (1995). مقدمة في إدارة الأعمال والمال. الإسكندرية، مصر: مركز التنمية الإدارية.
- محمد كمال زعتر. (1982). الإدارة العلمية لوظيفتي الشراء والتخزين. القاهرة، مصر: دار الثقافة للطباعة والنشر.
- محمود يحي سالم. (2012). تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- مصطفى زهير. (1987). إدارة المشتريات والمخازن. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.
- مصطفى محمد أبو بكر. (2008). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- منير نوري. (2009). التسويق "مدخل المعلومات والاستراتيجيات" (الإصدار 2). بن عكنون، الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- مهدي حسن زويلف ، و علي سليم العلوانة. (1998). إدارة الشراء والتخزين، مدخل كمي. عمان، الأردن: إدارة الفكر.
- مؤيد سعيد السالم. (1999). نظرية المنظمة (الهيكل التنظيمي). ط1. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.

- مؤيد سعيد السالم. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. ط1. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مؤيد سعيد سالم. (2008). نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم) (الإصدار ط3). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ناصر دادي عدون. (1998). اقتصاد المؤسسة. 48. الجزائر العاصمة، الجزائر: دار المحمدية العامة.
- هوارى معراج ، و أحمد أمجدل. (2008). التسويق المصرفي- مدخل تحليلي إستراتيجي - . الجزائر، الجزائر: دار المحمدية العامة.
- يوسف حسن يوسف. (2012). التمويل في المؤسسات الاقتصادية. الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.

