

اقتصاد المؤسسة

موجه لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع المسارات

الدكتور: بوشول السعيد

أستاذ محاضر
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

الدكتور: تي أحمد

أستاذ محاضر
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

● اقتصاد المؤسسة

موجه لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع المسارات

لقد تم إعداد هذا الكتاب ليكون مقرا دراسيا لمقياس « اقتصاد مؤسسة » والذي سيتم فيه توضيح الكثير من المفاهيم الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال المحاور التي سيتناولها هذا الكتاب، والذي سيكون موجه لطلبة السنة الثانية « ل. م. د » جميع التخصصات لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ويمثل ثمرة جهود مبذولة في تدريس المقياس ستة سداسيات، ولقد تميزت كتابة هذا الكتاب بأسلوب سهل وواضح وبعيد عن التعقيد مما يساعد الطالب على فهم الموضوع، ويهدف إلى إتاحة الفرصة أمام الطلبة لبناء قاعدة معرفية وحثهم على مواصلة تنمية المعرفة بالمرتكزات الفكرية لاقتصاد المؤسسة، الذي يعتبر ضرورة ملحة لتوفير المعارف والمعلومات وتطوير المهارات والخبرات في المجال المؤسسي، حيث أصبح موضوع اقتصاد وتسيير المؤسسات من أهم المواضيع المهمة لدى الاقتصاديات باعتبارها النواة المحرك في العجلة الاقتصادية والنمو الاقتصادي.

حي فاتح ماي - ولاية الوادي
032 14 93 39
imprimerierimel39@gmail.com

الطباعة
والنشر
والتوزيع
ساجي

ISBN 978-9931-798-07-1
9 789931 798071

إقتصاد المؤسسة

موجه لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع المسارات



الدكتور: بوشول السعيد

أستاذ محاضر
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

الدكتور: تي أحمد

أستاذ محاضر
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

عنوان الكتاب

اقتصاد المؤسسة

موجه لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع المسارات



الدكتور: بوشول السعيد

أستاذ محاضر
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

الدكتور: تي أحمد

أستاذ محاضر
بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



ISBN:978-9931-798-08-8

الإيداع القانوني:
سبتمبر 2020



أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

إلى روح والدي الطاهرة أسكنه الله فسيح جناته
إلى والدتي أطل الله في عمرها وأمدّها بموفور الصحة والعافية
إلى زوجتي الكريمة حفظها الله
إلى أولادي يوسف وندى وأسيل
إلى كل من زودني بعلمه
إلى كل زملائي الأساتذة وطلّبتّي الأعزاء
..... أهدي ثمرة هذا العمل إليكم جميعاً

د. تي أحمد

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

- إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ...
 - إلى زوجتي الكريمة حفظها الله ..
 - إلى أولادي حذيفة و يحيى ...
 - إلى أخوتي وكافة الأهل والأقارب ...
 - إلى كل من ربانا وعلمنا، فله الفضل والإحسان ...
- إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام والإهداء .

د. بوشول السعيد

الفهرس

الفهرس

05	الفهرس
09	فهرس الجداول والأشكال
12	تقديم
15	المحور الأول: مدخل عام حول المؤسسة الاقتصادية
16	تمهيد
16	أولاً: العلاقة بين الاقتصاد والتسيير والمؤسسة
16	ثانياً: تعريف المؤسسة الاقتصادية
19	ثالثاً: نشأة المؤسسة الاقتصادية
24	رابعاً: تطور المؤسسة الاقتصادية في الفكر الاقتصادي
28	خامساً: خصائص المؤسسة الاقتصادية
29	سادساً: المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر
36	المحور الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها
37	أولاً: مفهوم الأهداف ومستوياتها
41	ثانياً: استخدام الموارد والأهداف
41	ثالثاً: أهم أهداف المؤسسة الاقتصادية
43	رابعاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية
47	خامساً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME في الجزائر
49	المحور الثالث: بيئة المؤسسة الاقتصادية
49	تمهيد
50	أولاً: تعريف البيئة (المحيط)
51	ثانياً: مكونات البيئة (المحيط) الخارجية
56	ثالثاً: تحليل الأبعاد البيئية

58	رابعاً: نتائج تقييم البيئة الخارجية والداخلية
60	خامساً: تأثير المحيط في المؤسسة وتأثر المؤسسة بالمحيط
68	المحور الرابع: تنظيم المؤسسة الاقتصادية
69	تمهيد
69	أولاً: ماهية التنظيم
73	ثانياً: أنواع التنظيم
75	ثالثاً: الهياكل التنظيمية
76	رابعاً: طرق تقسيم الأنشطة
82	خامساً: أشكال الخرائط التنظيمية
84	المحور الخامس: وظائف المؤسسة الاقتصادية
85	تمهيد
85	أولاً: وظيفة الإنتاج
90	ثانياً: الوظيفة المالية
98	ثالثاً: وظيفة إدارة الموارد البشرية
103	رابعاً: وظيفة التمويل
107	خامساً: وظيفة التسويق
114	سادساً: وظيفة البحث والتطوير
118	المحور السادس: نظرية موارد المؤسسة الاقتصادية
118	تمهيد
118	أولاً: الجذور الاقتصادية لمفهوم الموارد
122	ثانياً: الموارد الداخلية للمؤسسة
127	المحور السابع: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة
128	تمهيد
128	أولاً: ماهية التحليل الاقتصادي ومستوياته
132	ثانياً: أدوات التحليل الاقتصادي

132	ثالثا: التحليل الاقتصادي والزمن
133	رابعا: النموذج الاقتصادي وأهم افتراضات التحليل الاقتصادي
137	المحور الثامن: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية
137	تمهيد
138	أولاً: الاتجاهات الاقتصادية لتحديد مفهوم النمو
146	ثانياً: مفهوم نمو المؤسسة
150	ثالثاً: إستراتيجيات نمو المؤسسة
158	المحور التاسع: تطبيقات واختبارات
159	أولاً: نماذج امتحانات في مقياس اقتصاد المؤسسة
166	ثانياً: نماذج إجابات لامتحانات اقتصاد المؤسسة
174	الخاتمة
176	قائمة المراجع

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	درجات عدم التأكد البيئي انطلاقاً من بعدي التعقد وعدم الاستقرار	(1-3)
74	الفرق بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي	(1-4)
121	مقارنة بين الفكر الاستراتيجي التقليدي والحديث لمفهوم موارد المؤسسة	(1-6)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	المؤسسة كنظام	(1-1)
37	مستويات الأهداف في المؤسسة الاقتصادية	(1-2)
40	العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف	(2-2)
52	مكونات بيئة (محيط) المؤسسة الخارجية	(1-3)
76	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-4)
77	الهيكل التنظيمي على أساس وظيفي	(2-4)
79	الهيكل التنظيمي على أساس السلعة	(3-4)
82	الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي	(4-4)
139	الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة وهدف تعظيم الربح	(1-8)
145	مراحل دورة حياة المنظمة	(2-8)
151	النمو وأهداف التسيير	(3-8)
153	النمو و المرونة المالية	(4-8)
154	الاستراتيجيات العامة للنمو	(5-8)
156	مصفوفة اتجاهات النمو	(6-8)

مقدمة

تشغل المؤسسة حيزا هاما في اقتصاديات البلدان باعتبارها النواة الرئيسية داخل النشاط الاقتصادي والأداة المحورية لخلق الثروة في المجتمع، وبالتالي فهي تسيطر على الحياة الاقتصادية بأكملها في عصرنا الحديث، الشيء الذي جعلها محل اهتمام الكثير من الباحثين، وباعتبارها متعاملا اقتصاديا ذو دور فعال في المجتمع يدفعنا هذا للتفكير في بعدها الاقتصادي والاجتماعي والإنساني.

فالمؤسسة الاقتصادية تعبر عن مجموعة من الوسائل البشرية، المادية والمادية التي تتعامل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف معين، وبالتأكيد فإن حسن إدارتها تخطيطا وتنظيما، توجيهها ومراقبة يمثل مصدر فعاليتها وكفاءتها وإستمراريتها، كما أنها تعبر عن مجموعة من شبكة العلاقات الداخلية والخارجية، فالعلاقات الداخلية والتي تندرج تحت ما يسمى بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وهي عبارة عن العلاقات الاجتماعية الناتجة عن عملها الإنتاجي الداخلي أو نشاطها بشكل عام الذي يتضمن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة وبين العناصر المادية من جهة أخرى. أما العلاقات الخارجية والتي تندرج تحت ما يسمى بالبيئة الخارجية للمؤسسة. والمؤسسة الناجحة والفعالة هي التي تستطيع أن تتأقلم مع بيئتها (محيطها)، حيث يتمثل هذا الأخير في كل من سوق السلع والخدمات التي تربط المؤسسة بزملائها وكذا سوق التموين أين تلتقي المؤسسة مع مورديها و سوق العمل الذي يعبر عن التقاء المؤسسة مع طالبي العمل وكذا علاقة المؤسسة مع الحكومة بمعنى النظام القانوني وكل ما يتضمنه من نظام سياسي، اجتماعي وثقافي، وأخيرا علاقتها مع منافسيها.

مما سبق لقد تم إعداد هذا الكتاب ليكون مقرا دراسيا لمقياس « اقتصاد مؤسسة » والذي سيتم فيه توضيح الكثير من المفاهيم الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال المحاور التي سيتناولها هذا الكتاب، والذي سيكون موجه لطلبة السنة الثانية « ل. م. د » جميع التخصصات لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ويمثل ثمرة جهود مبدولة في تدريس المقياس ستة سداسيات، ولقد تميزت كتابة هذا الكتاب بأسلوب سهل وواضح وبعيد عن التعقيد مما يساعد الطالب على فهم الموضوع، ويهدف إلى إتاحة الفرصة أمام الطلبة لبناء قاعدة معرفية وحثهم على مواصلة تنمية المعرفة بالمرتكزات

الفكرية لاقتصاد المؤسسة، الذي يعتبر ضرورة ملحة لتوفير المعارف والمعلومات وتطوير المهارات والخبرات في المجال المؤسسي، حيث أصبح موضوع اقتصاد وتسيير المؤسسات من أهم المواضيع المهمة لدى الاقتصاديات باعتبارها النواة المحرك في العجلة الاقتصادية والنمو الاقتصادي.

ولذا فلقد تضمن الكتاب تسعة محاور كآتي:

المحور الأول: مفاهيم ومرتكزات حول المؤسسة؛

المحور الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها؛

المحور الثالث: بيئة المؤسسة الاقتصادية؛

المحور الرابع: تنظيم المؤسسة الاقتصادية؛

المحور الخامس: وظائف المؤسسة الاقتصادية؛

المحور السادس: نظرية موارد المؤسسة الاقتصادية؛

المحور السابع: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة؛

المحور الثامن: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية؛

المحور التاسع: تطبيقات واختبارات.

المصور الأول

مدخل عام
حول
المؤسسة
الاقتصادية

أولاً: العلاقة بين الاقتصاد والتسيير والمؤسسة.

1- العلم:

هو نتاج البحث العلمي الذي يقوم على استعمال التفكير البشري بأسلوب منظم لمعالجة المشكلات التي لا تتوفر على حلول أو للكشف على الحقائق جديدة أو لتلقيح أو إعادة النظر في نتائج مسلمة بها. لأن النتائج ترتبط بأدوات المعرفة في ذلك الوقت والظروف المصاحبة بها.

2- تعريف علم الاقتصاد:

هو العلم الذي يدرس القوانين الخاصة بسلوكيات وخيارات المجتمع وأفراده في محاولتهم لتعظيم العائد من استخدام الموارد المتاحة للإنتاج وتوزيع السلع المطلوبة اجتماعية لأشباع الحاجة للاستهلاك الحالي والنمو المستقبلي .

3- التسيير والاقتصاد:

يدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكلية macro. وإذا ما نظرنا إلى التسيير فنجد أن دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلاً عنه أو مناقضاً له. فالاقتصاد عندما يعمل على حلّ المشكلة الاقتصادية فإنّ أدواته في ذلك هي التسيير، كما أنّ المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الإداري.

ثانياً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية وذلك عبر مختلف الأزمنة، وعليه سنحاول تقديم بعض التعاريف، لأنه من الصعب الاعتماد على تعريف واحد يشمل مفهوم المؤسسة وذلك للأسباب التالية:

التطور المستمر الذي نشهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في القرن 20؛

- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات؛

- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجيات (اشتراكية - ليبرالية).

يمكن سرد بعض التعاريف المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية:

هي عبارة عن تجمع لأشخاص مهيكليين ومنظمين على شكل هرمي، يهدف إنتاج السلع والخدمات القابلة للمتاجرة، بهدف تحقيق ربح.

الوحدة التي تتجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

المؤسسة هي منظمة تجمع اشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الاموال وقدرات من أجل انتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها. يمكن أن تعرف المؤسسة على أنها: منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، والمالية، المادية، الاعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق زماني ومكاني. كما تعرف المؤسسة بأنها: مركز للإبداع ومركز للإنتاج.

يمكن تبسيط وتوضيح مفهوم المؤسسة بالاعتماد على ثلاث محاور للمقاربة:

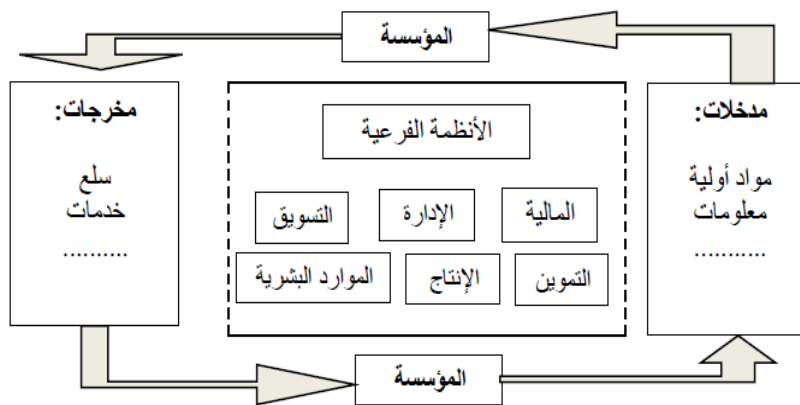
- المؤسسة بصفقتها عون اقتصادي: حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: تنسيق عوامل الانتاج (رأس المال - العمل - الارض) بغية انتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب)، المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على انتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة، متمثلا في سلطة الادارة وقدرتها التسييرية، من حيث تنظيم عملية الانتاج بحسب امكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية.

- المؤسسة منظمة اجتماعية: حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: مجموعة من الافراد يشاركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلية (داخل تنظيم مهيكل)، لإنتاج السلع والخدمات، محور التعريف يركز على منظمة مهيكلية فالمؤسسة لم يعد ينظر

إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية، وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار.

- المؤسسة كنظام (L'entreprise-Systeme): حيث تسمح لنا هذه النظرة باثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، يركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات)، مع بقاء الكل منظم ومتساند بغية تحقيق هدف واحد، وعليه فان المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام موارد بشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، النظام المالي، نظام المعلومات)، فضلا عن ضرورة الامام بجزء مهم من النظام الهيكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصر مهما من عناصر النظام.

الشكل رقم (1-1): المؤسسة كنظام



- المؤسسة مركزا للقرارات الاقتصادية: تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد، باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الاسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال.... إلخ، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة، على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية).

- المؤسسة شبكة للمعلومات: إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على انتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل انجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وتعتبر شبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

- المؤسسة مركز للمخاطرة: إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الخسارة، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأس مال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة أخرى تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

ثالثا: نشأة المؤسسة الاقتصادية.

إن المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي لم تظهر فجأة وإنما كانت وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقاته الجسمية والفكرية.

وباعتبار أن المؤسسة الاقتصادية أو الوحدة الإنتاجية يمثل النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمعات فإنه لا يمكن أن تدرس بشكل منفصل عن المجتمع الذي توجد فيه زمنيا ومكانيا. فيمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية ابتداء من الإنتاج في الوسط الأسري البدائي، ومرورا على الإنتاج المنزلي والحرفي ثم المانيفاكتوري.

1- الإنتاج الأسري البسيط:

لقد تميزت الحياة البدائية البسيطة منذ وجود الإنسان إلى غاية ظهور الثورة الصناعية مع القرن الثامن عشر، حيث تميزت بسيادة كاملة للنشاط في زراعة الأرض وتربية المواشي وذلك لتلبية حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والسكن. وقد استعمل هذا المجتمع أدوات بسيطة في سبيل تحقيق أنشطته السابقة غير أنه بالموازاة مع هذا النشاط الرئيسي ظهرت بعض المنتجات اليدوية التي كانت تصنع وفق طلبات معينة

من أفراد التجمعات، غير أن هذه الطلبات كانت محدودة وغير مستمرة، إذ أن حاجات الناس كانت محدودة، وعادة تتم المبادلة بالمقايضة بين الأسر التي تصنع الأدوات البسيطة والأسر المستعملة في تحضير الأرض للزراعة.

كما أن الفضل يعود للأباء في تعليم الأبناء الحرفة وتوريثهم أسرارها، ومن أهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة هي التجارة والحدادة، والدباغة وصناعة المنتجات الجلدية كالنعال والسروج ولوازم الغزل والنسيج وصناعة السلال.

2- ظهور الوحدات الحرفية:

فبعد تكون مجتمعات حضرية وازدياد الطلب على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة، بالإضافة إلى ظهور عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة في منازلهم أو في أماكن خاصة، مما أدى إلى تكوين محلات وورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة. وكان أصحاب هذه الحرف يكونون طوائف هدفها الأول المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف، وذلك بالحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء، ولذلك كانت الطوائف تمنع التغيرات التقنية وتسعى للاستمرار في نفس وتيرة الإنتاج لتفادي نتائج ارتفاع الإنتاج بشكل كبير، وتحسين نوعيته مما يعود على المعلم في الورشة من ثراء وتميز عن غيره من المعلمين.

وتميزت هذه الورشات بالتنظيم الدقيق في عدد المعلمين والصناع والمتعلمين. بيد أن مع وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية، وتحول بعض التجمعات الحرفية والطوائف إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها، واتساع السوق، أدى ذلك إلى تدهور هذا النظام.

كما ظهر نظام حرفي منزلي يمول من طرف الرأسماليين التجاريين.

3- النظام المنزلي للحرف:

لقد ظهر هذا النظام مع ظهور طبقة التجار الرأسماليين، حيث اعتمدت على تمويل الأسر في المنازل بالمواد من أجل إنتاج سلع معينة تمثل في أغلب الأحيان جزءاً أو مرحلة من

مراحل إنتاج السلعة، وقد كان موجودا بجانب الطوائف الحرفية، حيث كان هذا النظام متزامنا مع نهاية هذه الطوائف وبداية النظام المصنعي.

فامتدت سلطة التاجر على الحرفيين المنزليين ليشمل التدخل في كل المراحل الإنتاجية من التموين بالعناصر الداخلة في الإنتاج إلى وسائل الإنتاج (آلات) والمواصفات والكميات المنتجة. مما أدى إلى تكوين ووجود أسر كاملة تعمل في هذا النوع من النشاط ولا يملكون إلا قوة عملهم.

4- ظهور المانوفاكاتورة:

مع ازدياد الطلب الاستهلاكي للمجتمع الأوروبي وثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية مؤجرة لأشخاص وأسر داخل المنازل، استطاع هؤلاء التجار جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل تحكّم أكبر في استغلال وسائل إنتاجهم وإحكام الرقابة على الحرفيين.

وهكذا، ظهرت المصانع في شكلها الأولي أو "la Manufacture" حيث يعمل فيها عمال يدويين وتخضع إلى تنظيم مغاير لتنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح صاحب المحل والأدوات هو الأمر النهائي في مختلف العملية الإنتاجية وفي جلب المواد الأولية وتسويق المنتجات التي تقدمها، فصار بذلك فصل بين العمل المباشر والإشراف، بحيث تم الفصل بين الإدارة والإنتاج، فأصبح العامل ينفذ ما يأمره به صاحب العمل الذي يراقب ويتحكم بالكامل في عملية الإنتاج.

فتأسست نوعين من المؤسسات:

- منشآت تجمع عددا من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك، حيث أصبحوا يقومون بجزء من مجموع مراحل عملية إنتاج السلعة؛
- منشآت تجمع مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة ويشاركون أو يتعاونون من أجل تحقيق منتج معين، فالمانوفاكاتورة هي التي تولدت عنها المؤسسة الرأسمالية فيما بعد.

5- المؤسسة الصناعية الآلية:

لقد أدى إدخال وسائل الإنتاج الآلية في المانوفاكاتورة إلى ظهور نوع جديد من المؤسسات ذات الطابع الصناعي الآلي بدلا من اليدوي الذي كان سائدا في المانوفاكاتورة. إن الأدوات في الحرف كانت تستخدم طاقة محرك يدوية بينما الآلات هي أدوات تستعمل طاقة محرك حيوانية، أو مائية، أو من الريح، ... إلخ، ليتم بعد ذلك تعويض الأدوات الحرفية بآلات ميكانيكية لتأسس ما يسمى بالفبركة "la Fabrique" في ميدان النسيج والمطاحن.

فالفبركة هي نظام متكون من أعضاء ميكانيكية وعقلية، والتي تعمل بتوازن دون انقطاع، من أجل إنتاج نفس الشيء، وكل هذه الأعضاء مرتبطة بقوة محرك ذاتية".

ويرجع الاقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات إلى عدة أسباب أهمها:

- سبب تقني: إن ظهور الثورة الصناعية والاستعمال الواسع للطاقة أدى إلى القضاء

على الأشكال القديمة من الإنتاج اليدوي نظرا لتفوقها الميكانيكي؛

- سبب التكاليف والأسعار: لقد تميزت الفبركة عن الأشكال الأخرى للإنتاج بمردوديتها

المرتفعة وانخفاض التكاليف مما أدى إلى القضاء على تلك الأشكال في السوق؛

- سبب المراقبة: بالإضافة إلى إدخال الآلات والطرق الحديثة في الصناعة، تعتبر الإدارة

المحكمة أحد أهم العوامل التي أدت إلى توسع هذه المؤسسات وذلك بإخضاع العمال للطاعة والانضباط من طرف المنظم أو صاحب العمل.

بالإضافة إلى العوامل السابقة يمكننا اعتبار النقاط التالية من الشروط التي ساهمت

في ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية:

1- نشوء المؤسسات المالية الحديثة (البنوك المركزية)؛

2- تكوين شركات تجارية وملاحية كبيرة كشركات الهند الشرقية الهولندية والإنكليزية

وشركة Saint Gobain للزجاج 1662/1665؛

3- ظهور الاختراعات بشكل واسع؛

4- الثورة الفكرية؛

5- الإصلاحات الزراعية (زيادة الإنتاجية)؛

6- النمو الديمغرافي (زيادة المواليد وانخفاض الوفيات وتحسن ظروف المعيشة).

6- التكتلات والاحتكارات:

فمع تطور المؤسسات وارتفاع حدة المنافسة في السوق لجأت المؤسسات الاقتصادية إلى التحالف وذلك بالتركز والتجمع من أجل التصدي والصمود في وجه قوانين السوق للمحافظة على الحصص المكتسبة من السوق، فاجتمعت المؤسسات في أشكال من التعاون يمكن أن نذكر أهمها:

- الكارتل « CARTEL »: هو تركيز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار وعرض للمنتجات بشكل مشترك فيما بينها. فهذا الاتفاق يسمح ببقاء هذه المؤسسات مستقلة ماليا وقانونيا، ويمكنها من العمل في سوق لا يتوفر على المنافسة التي عادة ما تضر بها مما يسمح لها بتحقيق أرباحا احتكارية.

2- التراست « TRUST »: هو اندماج عدة مؤسسات، تفقد فيه استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ هذا التكتل باندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء إحداها لأخرى أو أكثر، من خلال أحد الشركاء أو أكثر، أو عن طريق الطلب العام للشراء الذي يتم في البورصة بشكل علني. فهذا النوع من التراست يسمح للمؤسسة من تحسين مردوديتها وخفض لأسعار منتجاتها.

3- شركات التملك « HOLDING »: فمع ظهور ميكانزمات معقدة للمعاملات المالية بين البنوك والمؤسسات، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية متشابهة، حيث تصبح مجموعة من المؤسسات تحت استراتيجيات وتوجيه الممتلكين الماليين بواسطة المديرين وأعضاء مجالس الإدارة فيها دون أن تفقد استقلالها القانوني، وهذا الشكل من التركيز يدعى بالرأسمال المالي أو الهولدينغ.

7- الشركات متعددة الجنسية:

فمع كبر حجم المؤسسات وانتشار احتكار القلة، دفع بالشركات الأمريكية إلى التنافس على الأسواق الأجنبية، وذلك بالتوجه إلى توسيع أسواقها بالتصدير نحو البلدان التي

تقترب في نمط استهلاكها مع الولايات المتحدة الأمريكية والمتمثلة في أوروبا أو ما كان يسمى بالعالم القديم، فمع اشتداد المنافسة بين هذه الشركات والحرص الدائم على تخفيض التكاليف، دفعت العديد من الشركات الأمريكية إلى نقل تسهيلات إنتاجية إلى السوق المستهدفة وذلك للاستفادة من عوامل الإنتاج الموجودة محليا، والمتمثلة في اليد العاملة (منخفضة الأجر) والتقليل من تكاليف النقل والقيود الجمركية مما يجعل من المنتج الجديد أقل تكلفة من المنتج الذي ينتج في الولايات المتحدة.

ومنه، يمكننا أن نقول، أن الشركات متعددة الجنسية الصناعية كانت تتميز بالحجم الكبير والأصل المتقدم. غير أن تعدد جنسية الشركات الاستخراجية كانت حتمية باعتبار اختلاف توزيع المواد الباطنية بين مختلف البلدان، حيث تتميز مجموعة من البلدان بوجود موارد للطاقة، والبعض الآخر بتوفر مختلف المعادن. فالمؤسسات المتخصصة في استخراج النفط، ستتوجه حتما إلى البلدان التي تملك مثل هذه الموارد مما يدفع بها إلى أن تتعدد جنسياتها. ونفس الشيء، بالنسبة للموارد الباطنية الأخرى، فإن المؤسسات الإستخراجية مجبرة على فتح فروع لها في الخارج لغرض القيام بنشاطها.

أما المؤسسات التي تخصص في الإنتاج الغذائي فإنها ستفتح فروع لها في المناطق التي تتوفر على مناخ ملائم لإنتاج نوع أو مجموعة من الأنواع الفلاحية. والجدير بالذكر أن تنوع الأنشطة في القرن الأخير، دفع إلى ظهور أنواع جديدة من الشركات متعددة الجنسية تنشط في مجال الخدمات وتتميز بالحجم الصغير والمتوسط، كما ظهرت أشكال جديدة من هذه الشركات ذات الأصل النامي تنشط في عدة مجالات صناعية وتجارية وخدمية.

رابعا: تطور المؤسسة الاقتصادية في الفكر الاقتصادي.

اختلف تفسير وتحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية من حيث نظرة المدارس الاقتصادية عبر مختلف مراحل تطور الفكر الاقتصادي، وسنحاول في هذا المجال التطرق إلى مساهمة تلك المدارس في تعريف المؤسسة الاقتصادية.

1. المدرسة الكلاسيكية:

ساهمت المدرسة الكلاسيكية في تأسيس جملة من المبادئ والنظريات المتباينة حول المؤسسة الاقتصادية خلال الفترة الممتدة من سنة 1900 إلى سنة 1930، كما حاولت إحاطتها من مختلف الجوانب، كالجانب الاقتصادي، الجانب الاجتماعي، الجانب الإداري... إلخ، وعد "تايلور" من رواد الفكر الاقتصادي لتلك المرحلة حيث ساهم في إبراز دور العنصر البشري في تنظيم وترشيد المؤسسة عن طريق التنظيم العلمي للعمل، من خلال التخصص العمودي والتوزيع العلمي للعمال والأنشطة، أما "فايول" فكانت مساهمته في التنظير لإدارة المؤسسة؛ حيث اقترح تعريف بسيط لها يركز على التخطيط، التنظيم، التحكم، التنسيق والرقابة، وهي المبادئ الأساسية للتنظيم والإدارة، في حين كانت مساهمة "إلتون مايو" في التأكيد على أن رشادة المؤسسة هي المفتاح الأساسي للنمو والنجاح، وذلك من خلال وضع الأسس العلمية للتنظيم العلمي ومن ثم تحديد المحفزات الحقيقية للعمال التي تساعد على ترقية ورفع المردودية في المؤسسة، ألا وهي تحسين العلاقات الإنسانية بداخلها.

وتعتبر النظرية الكلاسيكية للمنظمات بمثابة الأداة التي أدت إلى ظهور التنظيم في المؤسسات عن طريق وضعها للقواعد والأسس الصارمة، وعد Marshall من أول الاقتصاديين الذين استعملوا مفهوم المنظمة، فوفقا له هي نظام اجتماعي يعمل النشاط الاقتصادي به بصورة مستقلة.

أما المؤسسة فقد اعتبرت بمثابة الهيكل الذي تتم عملية الإنتاج من خلاله، وركز الكلاسيك في تحليلهم لنظرية المنظمات على أن المؤسسة الاقتصادية لا تتصف بهذه الصفة إلا إذا كانت تسعى إلى تحقيق الربح، الذي يعتبر وفقا لـ PERROUX روح الفكر الكلاسيكي. ومن ثم فالمؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتولى الجمع بين عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات يتم توجيهها للبيع في السوق، وذلك مهما كانت طبيعة الملكية، لأن النقطة الحاسمة عند الكلاسيك لا تتعلق بطبيعة الملكية، بل بالهدف من المؤسسة، والذي يتمثل في تحقيق الإنتاج ومن ثم إلى تحقيق الربح.

2. المدرسة النيوكلاسيكية:

ترتكز النظرية النيوكلاسيكية للمؤسسة على أربعة فرضيات أساسية، وهي استقلالية الفرد، الرشادة، المعلومة التامة وكفاءة السوق، واعتبرت المؤسسة بمثابة العلبة السوداء التي تقوم آليا بتحويل عوامل الإنتاج (مواد أولية، رأس المال، العمل) بعد البحث عن أنسب توليفة إلى منتج نهائي (سلع وخدمات)، بهدف تعظيم الربح.

قيدت فرضيات النموذج النيوكلاسيكي التحليل الوظيفي للمؤسسة، كون النموذج لا يهتم بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، أما الكميات المنتجة فتحددها دالة الإنتاج التي يتم تعظيمها بهدف تعظيم الربح تحت قيود الطاقات الإنتاجية لكل فرد، ويرتكز بدوره سلوك تعظيم ربحية المقاول على فرضية الرشادة، التي تبين أن المنتجين قادرين على تحديد كل البدائل التي تحقق تعظيم الربح، كما يمتلكون المعلومة الكاملة التي تسمح لهم من تحديد آثار تلك البدائل على دالة الإنتاج، وعلى هذا الأساس يقوم المنتج بتحديد ووضع منحنيات السواء لمختلف البدائل المستخدمة، ومن ثم اختيار أعلى منحني كونه يحقق أكبر ربح بنفس عوامل الإنتاج المستخدمة.

ومن هنا نلاحظ أن النموذج النيوكلاسيكي قد أعطى صورة سلبية للمؤسسة، فما هي إلا وظيفة بسيطة للإنتاج؛ أين يقتصر دورها فقط على تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن ثم كانت نقطة البداية في توجيه أولى الانتقادات إلى الفكر النيوكلاسيكي، ووفقا لـ SIMON فإن المؤسسة تتميز بالتنظيم وتتكون من مجموعة أطراف ذات مصالح مختلفة، والقرارات المتخذة هي نتيجة للتفاوضات بين مختلف الأطراف، وليس كما اعتبرت المدرسة النيوكلاسيكية.

3. المدرسة الحديثة:

ظهرت النظرية الحديثة للمنظمات بعد الانتقادات التي وجهت إلى النظرية النيوكلاسيكية، ويمكن جمع تلك الانتقادات في مايلي:

- تمثل النظرية النيوكلاسيكية المؤسسة وتجسدها في الفرد المالك لها، وهذه الظاهرة لا تتوفر إلا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما المؤسسات الكبيرة تسير من طرف مجلس إدارة ينوب عن الملاك أو المساهمين في رأس المال، وعليه فإن الفصل بين الملكية

والإدارة الذي يعتبر من الخصائص الحديثة للمؤسسة حسب MEANS و BERLE يؤدي إلى نشأة صراع في تحقيق الهدف المتعلق بتعظيم ربح المؤسسة، إلا إذا حصل ائتلاف بين أهداف كل الأعضاء، وفي الحالة العكسية لا يسعى المسيرين إلى تعظيم الربح بل إلى تعظيم رقم الأعمال أو حصة المؤسسة في السوق، ويظهر ذلك بوضوح حسب BAUMOL، خاصة إذا كان دخلهم وسمعتهم مرتبطة بقيمة المبيعات، وهذه المسألة تجد تطبيقا واضحا لها في نظرية الوكالة. وعليه فالمؤسسة في النظرية الحديثة هي مجموعة من العقود تنظم أنماط وطرق التوليف بين المدخلات من أجل إنتاج مخرجات، وتوزيع العوائد الناتجة عن تلك المخرجات بين الأفراد التي وفرت المدخلات.

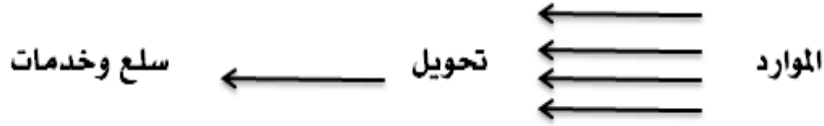
- تنص النظرية النيوكلاسيكية على أن المنتج قادر على تحديد منحنيات السواء التي تحقق له أعظم ربح عن طريق التوليف بين عوامل الإنتاج، فهي بذلك تعطي لكافة العوامل (المدخلات) نفس درجة الأهمية، والعمل حسبها يعتبر سلعة كباقي السلع الأخرى، مما يبين أنه لا توجد رقابة على العمال، الذين يعملون بما يتلاءم وتعظيم ربحية المالك، كما يؤكد كذلك عدم وجود فوارق في الأيدي العاملة، بينما يؤكد LIEBENSTEIN H أن الفرق في الإنتاجية بين المؤسسات التي تستخدم نفس عوامل الإنتاج يفسر بكفاءة إحدى تلك العوامل بالمقارنة مع كفاءة نفس العامل في مؤسسة أخرى.

- اهتمت النظرية النيوكلاسيكية برشادة المنتج وكفاءة السوق، وفي مقابل ذلك أهملت أسباب وجود المؤسسة؛ إذ بين COASE أن أسباب وجود المؤسسة يرجع إلى تدنئة تكاليف المعاملات بين الأعوان الاقتصاديين، نظرا لعدم كفاءة الأسواق، ووفقا له إن ارتفاع تكاليف المعاملات تسمح من تفسير الأسباب التي تقود المتعاملين الاقتصاديين إلى وضع هياكل بديلة عن الأسواق لكي يتمكنوا من الإنتاج. وطور هذه الفكرة williamson وبين أن تكاليف المعاملات هي الوحدة الأساسية للنشاط الاقتصادي، ومنه استنتج أن الرشادة ليست مطلقة بل هي نسبية لأن المنتج لا يمتلك المعلومة الكاملة ولكي يمتلكها سيتحمل تكاليف، وعليه فالمؤسسة وفقا له إذن هي هيكل للقرارات التي تحكم عملية التحكيم بين التنظيم بواسطة السوق والتنظيم بواسطة المؤسسة.

خامسا: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها :

- المؤسسة مركز للتحويل: إن المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد، الشكل التالي يوضح لنا المؤسسة كمركز للتحويل:



- المؤسسة مركز للتوزيع: تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الاموال المتأتية من بيع السلع والخدمات وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الانتاجية، مثل:

- الاجور التي توزع على العمال الأجراء؛
- الارباح والمداخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين يخاطرون برؤوس أموالهم

سابقا؛

- مستحقات الايجار الخاص ، والمعدات الخاصة بالمؤسسة؛
- الفوائد التي تدفعها للبنوك تعويضا للأموال المقترضة؛
- دفع مستحقات الموردين؛
- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا (رجال ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في اطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمل ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسات مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صرعات، محبة، خيبة أمل، رضا،، لذا فان على المسير في المؤسسة أن يحاول التكيف مع الاختلافات

والاتجاهات للعمال وأفكارهم و إيديولوجياتهم وأهداف تواجدهم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية وكفاءة .

سادسا : المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر .

منذ استقلال الجزائر سنة 1962 ومنذ انطلاق العمل التنموي خصوصا 1967 وموضوع تنظيم الاقتصاد الوطنية يطرح على بساط التفكير و التطبيق ، وذلك بما يتوافق مع السياسة الاقتصادية المراد انتهاجها من قبل السلطة العمومية الممثلة في الدولة، فكان نمط التسيير الذاتي والشركات الوطنية سنة 1963 والذي كان خاضعا لعلاقات التنظيم الاستعماري الكولوني، وثانيا نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971 وإعادة هيكلة المؤسسات سنة 1988 مع ما يسمى صناديق المساهمة، سنتاول فيما يلي مختلف مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر :

1- المرحلة الأولى: مرحلة التسيير الذاتي 1962-1966

تعد تجربة التسيير الذاتي الصناعي و الفلاحي وليدة الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة، فبعد مغادرة المعمرين الأوروبيين للتراب الوطني، تركوا وراءهم العديد من المزارع والمؤسسات المخربة والآلات المعطلة، حتى الوثائق والمستندات لم تسلم وطالها بدورها الحرق والإتلاف، مما أدى إلى تعطل دورة الإنتاج، لم تثنى هذه الأوضاع والصعوبات من عزيمة العمال والفلاحين الجزائريين الذين تحركوا بصورة تلقائية وعفوية وقاموا بتسيير هذه المزارع والمؤسسات، وقد أدى هذا المسعى إلى تجسيد نمط جديد للتسيير يسمى "التسيير الذاتي"، فمكان من السلطات السياسية وقتها إلتزكية هذا النوع من الإدارة، حيث قامت بإصدار عدة قرارات تحدد الصيغة التنظيمية للمزارع والمؤسسات المسيرة ذاتيا والتي تتمثل في:

- قرار 23 نوفمبر 1962 المتعلق بتشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات

الصناعية والمنجمية والحرفية؛

- قرار 18 مارس 1963 الخاص بحماية الأملاك السائبة (المتروكة) من النهب؛

- قرار 28 مارس 1963 الذي ينص على تأسيس الهيئات التالية: مجلس العمال، المجلس

العام العمالي، لجنة التسيير، المدير.

- أسباب ظهور هذا النمط من التسيير.

ظهور نمط التسيير الذاتي كان نتيجة منطقية للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عرفتها الجزائر عشية الاستقلال، وترجع أسبابه إلى:

- المغادرة الجماعية للأوروبيين أرباب المزارع والمؤسسات الإنتاجية؛
- الوقوف حائلا بين تنامي البرجوازية التي استغلت الأوضاع، وبين مواصلة استيلائها على الممتلكات بعد خروج المستعمر، عن طريق تقنين عملية التسيير الذاتي للمؤسسات والمزارع.

- كيفية تسيير المؤسسات في ظل هذا النمط:

بعد أن ينتخب العمال لجنة التسيير الذاتي، التي يقوم أعضاؤها بدورهم باختيار رئيس لها من بينهم بطريقة ديمقراطية، يعين إلى جانب الرئيس مدير من طرف الوزارة الوصية، وهذا ما يشكل لب التناقض في مضمون التسيير الذاتي، "مما يدل على وجود تردد في تطبيق مبدأ المركزية واللامركزية في عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية"، ذلك لوجود حالة من الازدواجية مكونة من مدير معين وهيئة منتخبة، وكون المدير هو الذي يسيطر على الهيئة المنتخبة، حيث تخول له صلاحيات واسعة تجعله سلطة أقوى من الهيئة المنتخبة، الأمر الذي يدل على تكريس المركزية والتعقيدات البيروقراطية وعدم تجسيد المشاركة الفعلية للعمال في التسيير واتخاذ القرارات

2- المرحلة الثانية: مرحلة الشركات الوطنية.

لقد تميّزت هذه الفترة بجهاز إنتاجي يرثى له، وفي وجود مؤسسات تعيش عمق الأزمة، إلا أنه مع بداية سنة 1965 بدأت السلطات تفكر في خلق مؤسسات صناعية وتجارية تتحكم فيها الدولة ولكن تُسيّر بطريقة رأسمالية. في هاته المرحلة الإشتراكية في بداية تطبيقها، أخذت طابع "رأسمالية الدولة" نظرا لعدم إمكانية تطبيق النظام الإشتراكي إلا بصفة تدريجية .

وقد تأسست في سنة 1965 أولى هذه الشركات ذات الطابع الإستراتيجي لنظام إنتاجي وطني. ونجد على سبيل المثال الشركة الوطنية للنفط والغاز SONATRACH، الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX، والشركة الوطنية للتأمينات SA.

لقد اتُّخذت إجراءات هامة من أجل ضمان السير الحسن لهذه المؤسسات ومن أجل تطويرها كان تحديد وظائف وأهداف الشركات الوطنية خلال فترة 1965-1971 يتم من طرف الجهاز المركزي والوصاية في إطار الإستراتيجية العامة المرسومة، وأصبحت هذه الشركات لا تستطيع حصر أهدافها الأساسية لوجود أهداف أخرى تتعارض مع طبيعة نشاطها. فمثلا المؤسسة مطالبة بتحقيق وتلبية المطالب الإجتماعية المتعلقة بالعمال.

أهم ما ميّز هذه المرحلة هو ظهور تشريعات وقوانين تحكم المؤسسة والتي كان هدفها هو اشتراك العمال في القرارات وإعطاء صبغة أخرى للمؤسسة. وقد كانت هذه القوانين مستمدة من قوانين فرنسية، غير أنه كل ما شرّع به كان مجرد حبر على ورق، فالمؤسسة كانت بعيدة تمام البعد عن الأهداف المسطرة، إضافة إلى احتكار السلطة من المدير وصعوبة إيصال المعلومات للعمال، مما طبع طابع مركزية القرارات واعتماد الشكل البيروقراطي في تسيير الإدارة، كل هذا أدّى إلى فشل هذا التنظيم في إظهار كفاءته ونجاعته وبالتالي الانتقال إلى تنظيم آخر.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980).

وهي فترة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام، إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل ايجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة ايجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير و الرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك، إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال المجلس المنتخب الذي "يسهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى

زيادة الانتاج والتحسين المستمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط.

إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين و التي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى، ولقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين:

3-1- على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة:

يمكن تلخيص هذه الناقص و التناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية في النقاط التالية:

أ- تعدد مراكز اتخاذ القرار: إن الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار و القيادة (الشيء الذي أدى إلى ظهور توترات أخرى بحسب سير المؤسسات)، ترجع أساسا إلى مايلي:

- جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني و السياسي؛
- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين و ممثلي العمال؛
- تأثر المسؤولين بنماذج التسيير المستوردة، وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد الذي ولد نوعا من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية، وتسييرها.

ب- تعدد المهام والوظائف: إن تعدد المهام الثانوية وتبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي، إذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه، ودور أطفال العاملين باهتمامات وانشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الانتاجي للمؤسسة ومواردها المالية، وانعكست آثار ذلك على الانتاج والانتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها.

3- ضخامة حجم المؤسسة: أن اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية و التقليدية من تموين و توزيع و انتاج، أفرز تضخما في جهازها الاداري وفي هيكلها ووسائلها مما سبب تبذيرا في الجهود، وتكرار في العمل، وتشابك المسؤوليات،

وتشعبا مفرطا لوحدها ووظائفها وأدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها، وعدم القدرة على ضبط تكاليفها، واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها ومركزية القرار، والشيء الذي أدى إلى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الانتاجية لمعظم المؤسسات .

4- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الاطارات: نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الانتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للاطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، وهذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية مما حال دون الاندماج الفعلي للاطارات لاسيما في مجال التطبيقي لكي يتمكنوا من إبراز قدراتهم و كفاءاتهم وفق اختصاصاتهم وميولاتهم الذهنية و المعرفية.

5- التضخم المفرط للعمالة (بطالة غير مرئية): إن تكديس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف مؤسسة إنتاجية ولاسما منها الصناعية، حيث وصلت أكثر من 30 % من الحجم الكلي للعمالة في بعض الحالات، راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية وجهل المسؤولين لأدوات التسيير وسوء تخطيط الاحتياجات الدورية وتوظيف مناصب العمل بحيث ظلت المؤسسة الوطنية العمومية موقفا خصبا لاستقطاب الايدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيير من طرف بعض المديرين.

3-2- على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة:

تتمثل نقائص المؤسسة الوطنية العمومية خلال هذه الفترة في مجموعة من الاجراءات و القوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة، وجهات أسندت إليها مهام الوصاية و الاشراف والرقابة والوساطة في بعض الأمور، كما عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة العمومية وأعاقتها عن اية مباراة للنهوض بهذا النشاط أو تطويره ومن بين هذه الاجراءات ما يلي:

1- تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة و كبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الاداريين إلى اعتماد سياسة المراوغة وإخفاء الحقائق عند إعداد التقارير الأداء الموجهة إليها، كما أن الاطارات البشرية لموكل إليها مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية ليسو في غالب الاحيان من ذوي الاختصاص التقني أو الاقتصادي الذي

يؤهلهم للامام بمحتويات تلك التقارير ومواكبة المشال المستجدة على مستوى مواقع التنفيذ؛

- 2- إعادة تقنين الدور المنوط بالموسسة وفق منظور جديد ياخذ على عاتقه ما يلي:
 - التكليف الحقيقي بالاحتياجات الاجتماعية ، قصد تدارك النقص فيها وتحسين ظروف المعيشة في ظل التحديات القائمة؛
 - الرفع من مستوى الكفاءات الانتاجية للاستفادة من الطاقات المتاحة؛
 - توجيه النطا الانتاجي الوطني نحو الاستخدام الامثل و الافضل عبر تحسين ظروف الاداء و التكفل بضمان -- الانسجام و التكامل و التأمين لقنوات هذا النظام؛
 - إعتمااد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الاولى إلى رفع القيود واكتساح العوارض والمعوقات من خلال إنهاء الوصاية البيروقراطية ذات المشارب المتعددة و السعي لتوفير المحيط المناسب و الكفيل بتجسيد الغايات.

4- المرحلة الرابعة: فترة إعادة الهيكلة المالية والعضوية.

مع التطورات التي عاشتها المؤسسة الجزائرية المتميزة بالضخامة و التعقيد في الإدارة في تلك الفترة، والعراقيل التي شهدتها نظام التسيير الاشتراكي، وصلت المؤسسة نقطة كان فيها اتخاذ إجراءات وحلول للخروج من الصعوبات والمشاكل التي تراكمت عبر سنين، وكانت لها عدة أسباب وبمشاركة عدة أطراف خارجية عن المؤسسة في كثير من الأحيان. وقد مرت إعادة الهيكلة بمرحلتين متداخلتين تبدأ من فيفري 1981 إلى غاية نهاية 1982، وعرفت هذه الفترة تجزئة للمؤسسات الكبرى الضخمة إلى وحدات صغيرة حسب معايير معينة، بهدف التحكم أكثر في إدارة المؤسسات واستغلال عقلائي لمختلف الموارد الوطنية، وهذه المعايير هي: التوزيع الجغرافي لإدارات المؤسسات العمومية والتخصيص وتحديد النشاطات على أساس المنتجات الوطنية للنسيج إلى عدة مؤسسات للقطن و الصوف للحريير، ولكل مؤسسة مديرية ومجمل المديرات كانت موزعة جهويا عبر أنحاء الوطن، وقد وصل عدد هذه المنشآت إلى 348 منشأة جديدة خلال نهاية هذه الفترة.

كما صاحبت هذه العملية تدعيما ماليا في محو جزئي للديون وتحويل قروض الاستغلال إلى طويلة تتحملها الخزينة العمومية، عرفت باعادة الهيكلة المالية وكان الهدف منها هو تطهير حسابات المؤسسة وإعطائها رأسمال اجتماعي والسماح لها بالنمو مستقبلا. أما المرحلة الثانية من إعادة الهيكلة والتي تنطلق مع نهاية 1982 وهي تتعلق بالمتابعة لتطبيق إعادة الهيكلة لمختلف المؤسسات لتحضير ظروف نشاط عادية للمؤسسات (تنظيما إدارية، تكوين المقرات الاجتماعية...).

5- المرحلة الخامسة: فترة استقلالية المؤسسة العمومية (بعد 1988).

إن استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية بدأ الحديث عنها بعد سنة 1988، وتم وضع المعايير التي تعتمد عليها في عملية تقرير كيف تدخل الدولة إلى مرحلة الاستقلالية وكذلك وضع الهياكل التي تسهل عملية التسيير للمؤسسات في ظل الاستقلالية. غير أن المؤسسات العمومية لم تحصل على استقلاليتها مباشرة بعد صدور القانون رقم 01/88، وتم إعداد إلى تلك العملية بتطهيرها ماليا فهي لم تكن آنذاك تتوفر على أموال خاصة إطلاقا، في حين أن معظمها سجل مبلغا سلبا بجانب الأموال الخاصة، وعليه فقد قامت الحكومة بعملية التطهير المالية لها وذلك بمسح العديد من ديونها وشراء جزء آخر وتأجيل دفع جزء ثالث بالضافة إلى تعويضات عن الخسائر الناجمة لانخفاض أسعار صرف الدينار كما طلبت من المؤسسات إعادة تقييم استثماراتها. فعملية الاستقلالية قد ارجعت عملية الاصلاحات التي تتمحور أساسا حول المؤسسات العمومية الاقتصادية في الوصول إلى نتائج مرضية والمنتظمة من خلال كافة مراحل الاصلاح، فوجدت الحكومة نفسها أمام خيار لا بد من المرور إليه وهو خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

أهداف المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها

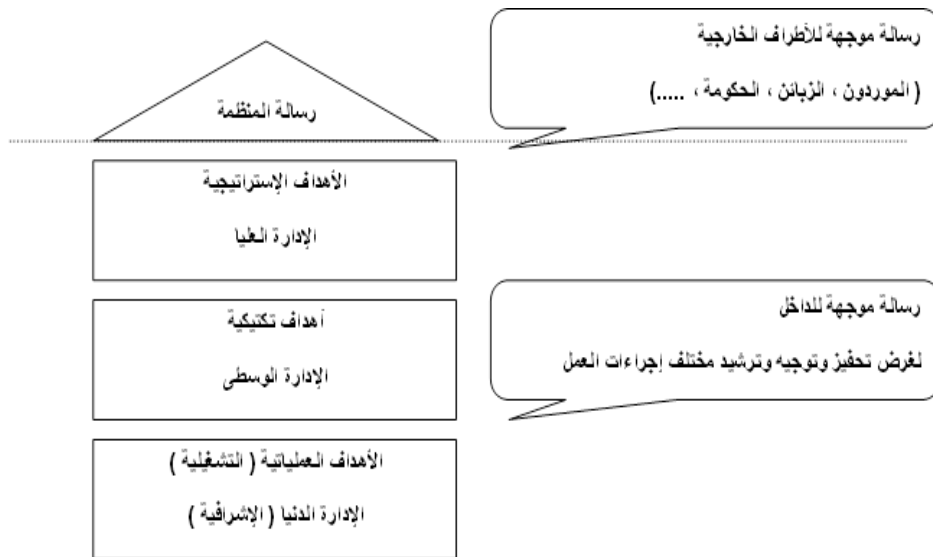
تشكل الأهداف وصياغتها عملية التخطيط خاصة إذا عرفنا أن بدء هذه العملية ينطلق من تحديد أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها، ولا يمكن متابعة مختلف مراحل عملية التخطيط إلا بعد أن يكون لدى الإدارة وضوح تام حول الأهداف المرغوب الوصول إليها.

أولاً: مفهوم الأهداف ومستوياتها.

1- مفهوم الأهداف:

الهدف يشير إلى حالة أو وضع مرغوب الوصول إليه مستقبلاً، وترتبط مفاهيم الأهداف والتخطيط بشكل تام، وبذلك تصبح لدينا مستويات مختلفة للأهداف تعبر عن مستويات مختلفة لخطط في المؤسسة ونستطيع توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): مستويات الأهداف في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان، الرياض، 2010، ص 115.

إن رسالة المؤسسة: تمثل الرسالة السبب الرئيسي لوجود المؤسسة وتأتي في أعلى مستوى لهيكل الأهداف، فمؤسسة تعلن أن في مجال النقل تكون رسالتها أوسع قياساً بمؤسسة تعلن بأنها تعمل في مجال النقل الجوي.

2- مستويات الأهداف:

للاهداف ثلاث مستويات تتمثل في الآتي:

- الأهداف الإستراتيجية: الأهداف العامة التي ترغب المؤسسة الوصول إليها مستقبلا وتخص المؤسسة ككل.

- الأهداف التكتيكية: الأهداف التي تحدد النتائج التي يجب على الأقسام الرئيسية والوظائف الأساسية إنجازها للوصول للأهداف الكلية الإستراتيجية، بعبارة أخرى هي ما يجب أن تعمله الوحدات الرئيسية لغرض إنجاز الأهداف الإستراتيجية.

- الأهداف العملية (التشغيلية): هي نتائج محددة تدور حول الأقسام والمجوعات والأفراد مطلوب الوصول إليها. وعادة تكون محددة جدا ومقاسة.

3- خصائص الأهداف:

لكي تكون الأهداف ممكنة التحقيق وتساهم في نجاح المؤسسة من الضروري أن تصاغ بشكل دقيق وتتسم بالصفات التالية:

- أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق: يفضل دائما أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي أو محددة بأرقام دقيقة مثل زيادة المبيعات بنسبة 5% أو إضافة منتج جديد أو خلق 50 فرصة عمل إضافية.

- أن تغطي الأهداف المجالات الرئيسية للعمل: لا يمكن تحديد أهداف جميع جوانب سلوك العاملين وأقسام المنظمة بكل تفاصيلها لأن ذلك يجعل عملية الإدارة معقدة جدا، لذلك يتم التركيز من قبل الإدارة على الجوانب الأساسية للعمل والتي من الضروري النجاح فيها لغرض البقاء في السوق ومنافسة الآخرين.

- تثير التحدي لكنها واقعية: يجب أن تكون الأهداف مثيرة للتحدي وتبعث الإحساس بالقدرة على الوصول إليها بفخر واعتزاز، ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون واقعية وليست خيالية، أن إيجاد الموازنة بين هذين الجانبين هو من مسؤولية الإدارة، لأن عدم الضبط يؤدي إلى الإحباط وانخفاض المعنويات لدى العاملين أو تحقيق نتائج متواضعة جدا.

- محددة بفترة زمنية للإنجاز: إن الهدف الجيد هو الذي يربط بجدول زمني لتنفيذه لا أن يترك مفتوحا، وهناك بعض الأهداف التي يحدد لها مدى زمني طويل قد يصل إلى 3 أو 5 سنوات في حين هناك أهداف تنجز بمدى زمني قد يصل إلى ساعات أو أيام.

- مرتبطة بالمكفآت: إن تحقيق الأهداف يرتبط بمدى تحقق زيادة في مكافآت العاملين وترقيتهم حيث يجب أن يرتبط الانجاز بمكافآت مجزية للعاملين تناسب مع مستوى الانجاز والجهود المبذولة والإضافة النوعية المتحققة.

4- المجالات التي توضع لها الأهداف:

تتعدد المجالات التي توضع لها الأهداف:

➤ **الموقف في السوق:** تصاغ أهداف ذات علاقة بموقف الشركة في السوق بمقابل المنافسين؛

➤ **الإبداع:** يجب أن تحدد مجموعة من الأهداف تؤشر الالتزام بإدخال منتجات وعمليات جديدة أو إجراء تحسينات عليها؛

➤ **الإنتاجية:** تحديد مؤشرات أو أهداف لقياس تطور مستوى الإنتاجية والإنتاج خلال فترات زمنية معلومة؛

➤ **الموارد المالية والمادية:** على الإدارة أن تصوغ أهداف لضبط الموارد المالية والمادية وصيانتها والحصول عليها؛

➤ **الأداء الإداري وتنمية:** وضع أهداف معدلات الأداء المرغوبة لزيادة فعالية الإدارة وتنمية قدراتها؛

➤ **أداء العاملين وسلوكهم:** مؤشرات واضحة لما هو مطلوب من العاملين من إنجاز للأعمال وأساليب للتصرف في المؤسسة؛

➤ **الربحية:** أهداف مرتبطة بالأرباح التي تتوقع المنظمة تحقيقها خلال فترات الزمنية المختلفة؛

➤ **المسؤولية الاجتماعية:** هنا يجب وضع أهداف تتعلق بمساهمة المنظمة في الارتقاء برفاهية المجتمع وتحسين نوعية الحياة لمختلف أصحاب العمل؛

➤ **التكنولوجيا:** صياغة أهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي الذي تطمح المنظمة أن تستفيد منه وتدخله إلى عملياتها.

ثانيا: استخدام الموارد والأهداف.

يمكن للمؤسسة أن تكون فاعلة وغير كفوءة، حيث أن استخدام الموارد بدون ترشيد ولا عقلانية يمكن أن يحقق الأهداف (الفعالية)، ولكن هذا التبذير وعدم الاستغلال الأمثل للموارد يدل على عدم الكفاءة وقد يحصل العكس في بعض المؤسسات، بمعنى رغم استخدام الجيد للموارد فإن الأهداف لا تتحقق بالشكل المطلوب، ويمكن توضيح معنى الفاعلية والكفاءة والإنتاجية في النقاط التالية:

- **الفاعلية:** وهي قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة وهي تركز على المخرجات؛
 - **الكفاءة:** وهي مقياس لحسن استغلال الموارد التي تربط بأهداف محددة وتركز الكفاءة على المدخلات؛
 - **الإنتاجية:** عبارة على العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد بعبارة أخرى هي حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.
- إن الحالة المثلى هي التي ترتبط بتحقيق الأهداف في ظل استغلال جيد للموارد كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف.

إنجاز الأهداف	<u>عاليا</u>	<u>فعال وغير</u> <u>كفاء:</u> الأهداف تنجز والموارد تهدر.	<u>فعال وكفاء:</u> الأهداف تنجز والموارد تستغل بشكل جيد (إنتاجية عالية).
	<u>دنيا</u>	<u>غير فعال وغير</u> <u>كفاء:</u> أهداف لا تحقق والموارد تهدر.	<u>كفاء وغير فعال:</u> تستغل الموارد جيد وكن لا تحقق الأهداف.
		<u>ضعيف</u>	<u>جيد</u>
<u>استخدام الموارد</u>			

هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها، ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

ثالثا: أهم أهداف المؤسسة الاقتصادية.

1- الأهداف الاقتصادية:

تمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

1-1- تحقيق الربح:

يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة؛

1-2- تحقيق متطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت:

- تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين)؛

- تحقيق الأرباح.

1-3- عقلنة الإنتاج:

يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف، وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

حسب جرينلي (G.E.Greenley) فإن أهداف المؤسسة الاقتصادية تتمثل فيما يلي:

- الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي:

◀ قيادة السوق: وتقاس ب: الوضع التنافسي؛ درجة الإبداع؛ التقدم التقني.

◀ الانتشار السوقي: ويقاس بـ: عدد الأسواق؛ عدد الجماعات الاستهلاكية؛ عدد الصناعات - عدد البلدان.

◀ خدمة المنتفعين: وتقاس بـ: فائدة المنتج؛ جودة المنتج؛ موثوقية المنتج.

- أهداف أدائية: وتتمثل فيما يلي:

◀ النمو (التوسع): ويقاس بـ: -عائدات المبيعات- حجم الإنتاج- هامش الربح.

◀ الربحية: وتقاس بـ: العائد على رأس المال؛ العائد على الموجودات؛ هامش الربح على

عائد البيع؛ العائد على أموال المساهمين.

- الأهداف الداخلية: تتمثل فيما يلي:

◀ الكفاءة: وتقاس بـ: المبيعات على مجموع الموجودات؛ دوران المخزون؛ فترة

الاثتمان؛ السيولة.

◀ شؤون العاملين: وتقاس بـ: علاقات العاملين ومعنوياتهم؛ النمو الشخصي؛ معدل

راتب العامل؛ عائدات البيع لكل عامل.

- أهداف خارجية: تمثل في العناصر التالية:

◀ المسؤولية الاجتماعية: وتقاس بـ: صورة المؤسسة؛ العلاقة بين السعر و الربح؛

استخدام الموارد؛ النشاط العام؛ رفاه المجتمع المحلي.

2- الأهداف الاجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم، وهو ما يسمح بتحسين مستوى

معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد

باستمرار (منتجات جديدة،...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفي

إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل؛

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص

رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل

الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ

ثقافة المؤسسة لدى عمالها؛

- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.

3- الأهداف الثقافية والرياضية:

تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية، التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات...)، لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر؛

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة؛

- تخصيص أوقات للرياضة، حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، فضلا عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

4- الأهداف التكنولوجية.

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ كبيرة.

رابعا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

هناك عدة أشكال يمكن أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية، ومن المفيد التمييز بينها بدلالة بعض المعايير، حتى يتضح لنا تنوع المؤسسات من جهة، وإظهار متطلبات التسيير المختلفة حسب أنماط المؤسسات. ومن المعايير الأكثر استعمالاً في تصنيف المؤسسات الاقتصادية، ما يلي: المعيار القانوني، معيار الحجم، المعيار الاقتصادي (نوع النشاط).

1- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:

يتم تصنيف المؤسسات طبقاً لهذا المعيار إلى صنفين رئيسيين، هما: مؤسسات خاصة، مؤسسات عمومية.

1-1- المؤسسات الخاصة:

قد تكون مؤسسات فردية أو شركات، فالمؤسسات الفردية تنشأ عن شخص واحد هو رب العمل أو صاحب رأس المال، وله ملكية عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم أحياناً، أما مؤسسات الشركاء (Les Entreprises societaires) فتكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال، بحوزتهم شخصية معنوية وذمة خاصة، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص المؤسسة.

وتتخذ بدورها أشكالاً متعددة وهي المؤسسات الفردية والشركات:

1-1-1- المؤسسات الفردية: وهي الشكل الأبسط للمؤسسة حيث تكون ملكاً لصاحبها الذي يتمتع بالحرية الكاملة للتصرف في أملاكها ومداخلها وتسييرها،....، مثل المؤسسات الحرفية، تجارة التجزئة،....

1-1-2- مؤسسات الشركات: وهي التي تكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال، بحوزتهم شخصية معنوية وذمة خاصة، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص في المؤسسة، ويعتبر مؤسسوا الشركة مسؤولين في حدود مساهمتهم في رأس المال الشركة ونشاطها، ولمؤسسات الشركات عدة أنواع وهي:

أ- الشركة ذات المسؤولية المحدودة: تتميز بأن رأسمالها محدود، حيث تؤسس بين الشركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص فهي تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، وعدد الشركاء فيها محدود، ولا تتم عملية الاكتتاب بشكلها العام.

ب- شركات المساهمة (شركة الأموال): هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصاً في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، ويشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، والمساهم أو الشريك لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة الأسهم التي يشارك فيها، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابلات أسهمهم على شكل أرباح موزعة (إن حققت).

ج- شركات التضامن: هي شركة التي تتكون من شريكين أو أكثر، يُسأل فيها الشريك عن ديون الشركة مسؤولة شخصية تضامنية، وتسمى الشركة بأسماء الشركاء، ويكتسب الشريك صفة التاجر وتعتبر حصة الشريك غير قابلة للانتقال للغير، ولا تنتقل هذه الحصة لورثة الشريك.

د- شركات المحاصة: هي شركة لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا برأسمال ولا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام الأرباح أو الخسائر، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير.

و- شركات التوصية: شركة التوصية هي شركة تتكون من طرفين شركاء متضامنين وشركاء موصين تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، لكن الشركاء الموصين يتحصلون على امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثلاً: في ضمان الموصي للأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة له حتى وإن لم تحقق أرباحاً حقيقية وأيضاً لا يتحملون ديون الشركة... وغيرها، لكن وفي هذه الشركة لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة، كما أنه لا يظهر إسمه في إسم الشركة.

1-2- المؤسسات العمومية:

في هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكاً لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها، فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام (الدولة) وتخضع للتشريعات الخاصة به.

2- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار، عدد العمال (L'effectif)، وهنا تختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات، حيث نجد من يميز بين خمسة أنواع من المؤسسات والبعض يميز بين أربعة والآخر ثلاثة أنواع فقط.

- التصنيف الأول: يعتمد على تصنيف المؤسسات إلى خمسة أنواع يكون على النحو

التالي:

- من 0 إلى 9 عمال: المؤسسات الصغيرة؛
 - من 10 إلى 49 عامل: المؤسسات الصغيرة؛
 - من 50 إلى 499 عامل: المؤسسات المتوسطة؛
 - من 500 إلى 999 عامل: المؤسسات الكبيرة؛
 - بداية من 1000 عامل: المؤسسات الكبيرة جدا.
- أما التصنيف الثاني فيصنفها إلى أربعة أنواع على النحو التالي:

➤ المؤسسات الصغيرة: من 1 إلى 9 عمال؛

➤ المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 199 عامل؛

➤ المؤسسات المتوسطة: من 200 إلى 499؛

➤ المؤسسات الكبيرة: من 500 فما فوق.

3- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

قسم الاقتصادي "COLIN CLARK" النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات، وهي:

3-1- القطاع الأول (Secteur Primaire):

يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها،

وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري،

3-2- القطاع الثانوي (Le Secteur Secondaire):

تتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل

على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو

الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتوجات غذائية

وصناعية مختلفة، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقة

وغيرها (الصناعات الاستخراجية).

3-3- القطاع الثالث (Le Secteur Tertiaire):

يتمثل في المؤسسات الخدمية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل،

السياحة، البنوك، التأمين، ...).

خامسا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME في الجزائر:

1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME:

تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، فهي مؤسسات تسعى لإنتاج السلع وتقديم الخدمات. فحسب المشرع الجزائري فهي تلك المؤسسات:

- تشغل من 01 إلى 250 شخص؛

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) / أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار جزائري؛

- تستوفي معايير الاستقلالية؛

هناك عدة صعوبات في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك صعوبات لتحديد تعريف المؤسسات، ومقارنة المؤسسات بين البلدان ذات مستويات تنمية مختلفة، ومن بين القيود التي تتحكم في إيجاد تعريف موحد لهذه المؤسسات:

- اختلاف درجة النمو: لا يمكننا إيجاد تعريف موحد لكل الدول نظرا للاختلاف الموجود من حيث درجة النمو الاقتصادي والتطور الاقتصادي والتكنولوجي والسياسي، وتتغير هذه الشروط من منطقة إلى أخرى في نفس الدولة.

- تعدد التصنيف واختلافها: يرجع صعوبة تحديد تعريف شامل نتيجة للاختلاف الحاصل في معايير تصنيف التي تشمل على معايير كمية ونوعية.

- تنوع النشاط الاقتصادي: إن طبيعة النشاط الاقتصادي يلعب دور هام في اختلاف المعايير، فالمؤسسات الانتاجية تحتاج إلى إستثمارات كبيرة كما أنها تستخدم عدد كبير من العمال، مثل صناعة السيارات. أما المؤسسات الخدماتية فهي تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط كما يمكنها الاستغناء عن عدد هائل من العمال، ومن هنا فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبيرة في قطاع الصناعة بحكم إستثماراتها وعمالها ونمط تنظيمها بينما تعتبر صغيرة في قطاع الخدمات.

2- السياسات والوسائل المطلوبة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك مجموعة من الوسائل والسياسات لا بد من توفرها للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- سياسات تشريعية من قبل الدولة؛
- خلق مؤسسات توفر للقطاع الخدمات التي لا تستطيع مؤسساته القيام بها بمفردها؛
- مساعدة هذه المؤسسات للاستفادة من برامج التمويل المتوفرة الحكومية منها والخارجية؛
- مواكبة تطور هذه المؤسسات واحتياجاتها وتوفير عدد ملائم من الحاضنات للمشاريع الريادية؛
- خلق المناخات الملائمة لتأسيس هذه المؤسسات ومساعدتها على الترابط أماميا وخلفيا.

بيئة المؤسسة الاقتصادية

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، فمعرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية للاستراتيجيين من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة، وذلك بما تتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية.

إن بيئة المؤسسة الخارجية متعددة المتغيرات، حيث تشمل البيئة الاقتصادية والاجتماعية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الثقافية، المنافسون، الزبائن، الموردين، القوى العاملة...، هذا فضلا عن البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في القدرات والإمكانات الداخلية للمؤسسة في مختلف وظائفها (الإدارة، المالية، التسويق، الإنتاج، التمويل...)، حيث أن تقييم هذه العناصر يسمح للمؤسسة بالتعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ومنه أخذ فكرة كافية عن مدى قدرتها على استغلال الفرص أو تفادي التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

أولاً: تعريف البيئة (المحيط).

يمكن تعريف البيئة على أنها: كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير لسيطرة الإدارة، مثل مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليد ومعتقدات أفراد المجتمع.

هناك تعاريف أخرى للبيئة نلخصها فيما يلي:

البيئة هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة.

هي جميع الظواهر خارج المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المؤسسة.

تتمثل البيئة في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. بالإضافة إلى ذلك هناك من يرى بأن المحيط هو تلك القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا وخارجيا في أعمال المؤسسات ونشاطاتها .

نستنتج مما سبق بأن مفهوم البيئة ينطوي على عدة ملامح هامة، والتي من بينها:

- البيئة تشتمل على الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وما يصدر عنها من قرارات وتصرفات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (منافسين، موردين، بنوك، مساهمين، موزعين...);

- من المستحيل تصور مؤسسة تستطيع مزاولة نشاطاتها بمعزل عن البيئة، لأن مصيرها هو الزوال؛

- تتباين قدرات المؤسسات في كيفية العامل والتفاعل مع البيئة، بحيث نجد هناك نوعين من المؤسسات:

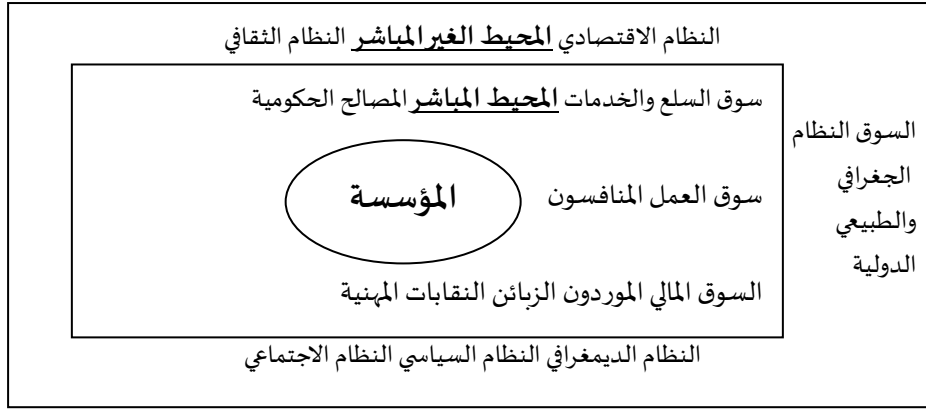
- المؤسسة المتفاعلة: تتمثل في تلك المؤسسات التي تتفاعل مع البيئة، والتي تغير من سياساتها واستراتيجياتها وقراراتها وفقا لتغيرات البيئة، وعادة ما تكون هذه المؤسسات تابعة للقائد وقليلة الإمكانيات؛

- المؤسسات الفعالة: تتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، مثل ما قامت به شركة كوكاكولا في منتصف السبعينات عندما قامت بمساعدة أحد الأحزاب السياسية الهندية للوصول إلى السلطة بتمويل برنامج الحزب في بناء المستشفيات والمدارس في بعض الأماكن النائية، مقابل انتزاع قرار من أعضاء ذلك الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها داخل الهند، وعادة ما تكون هذه المؤسسات قائدة في السوق.

ثانيا: مكونات البيئة (المحيط) الخارجية.

يتكون محيط المؤسسة من المحيط الداخلي والمحيط الخارجي، والمحيط الخارجي يتكون من المحيط المباشر، والمحيط الغير المباشر كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): مكونات بيئة (محيط) المؤسسة الخارجية.



المصدر: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار الخلدونية، 2008، ص 44.
أما المحيط الداخلي للمؤسسة فيتكون من: القدرات والإمكانات الداخلية للمؤسسة في مختلف وظائفها (وظيفة الإنتاج، الموارد البشرية، المالية،....)، وأيضا بيئة العمل، الجهاز البشري، نظم الاتصالات، النظام الإداري، ...

ملاحظة: هناك من يقسم عناصر المحيط إلى: حسب هودج و أنتوني (Anthony et Hodgo) إلى ثلاث مستويات هي البيئة الجزئية (المحيط الداخلي) والبيئة الوسطية أو الصناعية (المحيط المباشر) والبيئة الكلية (المحيط الغير المباشر). ومن يقسمها إلى البيئة البعيدة (المحيط الغير المباشر) والبيئة القريبة (المحيط المباشر). فكل هذه التقسيمات هي نفس التقسيمات من حيث المضمون لكن تختلف في التسمية.

1- البيئة (المحيط) المباشر للمؤسسة الاقتصادية:

تتكون بيئة المؤسسة المباشرة من عدة عناصر نذكرها فيما يلي:

1-1- المنافسون:

تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تباع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات المؤسسة للزبائن أنفسهم، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، بينما ضعف المنافسين يسمح بظهور فرص أمام المؤسسة يمكن أن تقتنصها في حالة معرفة استغلالها، أو بعبارة أخرى كلما كانت للمؤسسات المنافسة نقاط قوة فإنها تشكل تهديدا على المؤسسة والعكس صحيح. وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وتساوت القوة

النسبية بينهم. مع الإشارة إلى أن المؤسسات اليقظة لا تكتفي بالتعرف على خصائص المنافسون الحاليون، بل تعمل من أجل اكتشاف المنافسون المحتملون والذين ينتظرون الفرصة السانحة للدخول إلى السوق وتهديد المؤسسة .

1-2- الزبائن:

إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لابد من معرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها (الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة...)، لأن الزبائن يشكلون مصدرا للفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة ومصدرا للتهديد التي يمكن أن تعيق المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن أجل حسن التواصل معهم استخدمت المؤسسات تقانات مهمة ومسهلة لذلك، من بينها: تكوين قوائم بيانات شخصية عنهم وعن ميولهم، وفتح خطوط وقنوات اتصالية مجانية، البقاء هاتفيا والكترونيا معهم ليلا ونهارا وعلى مدار كامل السنة.

1-3- الموردون:

إن المردون باعتبارهم مصدر لجلب المواد الأولية ولوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، بفعل الفرص الكثيرة التي قد يتيحونها للمؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم، إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها وتنويع الموردين من أجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات...)، وعكس ذلك يحث للمؤسسة في حالة اعتمادها على مورد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة أو أنه يفرض شوطه على المؤسسة، وهو ما يشكل تهديدا للمؤسسة (سوء الجودة، ارتفاع السعر، انقطاع في التموين...). نستنتج بأن المؤسسة مجبرة على معرفة كل الموردين المحتملين ثم اختيار أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها المؤسسة، وعدم الاعتماد على مورد واحد.

4-1- القوى العاملة:

يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (البيئة الصناعية)، والتي ينبغي تقييمها دورياً من أجل التعرف على ما تخلفه من تهديدات وفرص للمؤسسة، حيث أن غياب العمالة المدربة في السوق يمكن اعتباره تهديداً للمؤسسات المتنافسة عالمياً، كذلك بالنسبة لمعدل دوران العمالة المرتفع، بينما زيادة العرض في اليد العاملة قد يعطي فرصة للمؤسسات للحصول على يد عاملة رخيصة وبأقل تكلفة.

5-1- السلع البديلة:

تتمثل في تلك السلع التي يمكن أن يلجأ إليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، فهي السلع والخدمات البديلة للسلع التي تقدمها مؤسسة ما، علماً أن وجود سلع بديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفاً من تحول الزبائن إلى اقتناء السلع البديلة، وهو ما يمثل تهديداً للمؤسسة، ويفرض على المؤسسة تخفيض الأسعار ورفع الجودة...، بينما في حالة غياب السلع البديلة فإنه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها.

2- البيئة (المحيط) المباشر للمؤسسة الاقتصادية:

من مصلحة المؤسسة رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية (الفرص والتهديدات)، فالبيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق مختلفة.

2-1- البيئة الاقتصادية:

تتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسات المستويين المحلي والعالمي، إن المؤسسة من الواجب عليها تقييم هذه العناصر وغيرها من أجل أخذ فكرة عن الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في السوق أو في البلد التي ترغب العمل فيه. ومن بين أهم هذه المؤشرات: معدل الفائدة، الميل للإنفاق، الميل للدخار، معدل التضخم، إمكانية الاقتراض، الضرائب والرسوم، متوسط الدخل الفردي، ميزان المدفوعات، السياسات الاقتصادية والمالية، قيمة العملات الأجنبية.

2-2- البيئة الاجتماعية والثقافية:

تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والتطورات الثقافي، والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في المجتمع أو الدولة التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيه، والتي قد تخلق فرصا أمام المؤسسة أو تضع أمامها تهديدات لا بد من تفاديها بذكاء، وإلا فمصير المؤسسة هو الانسحاب من السوق، ومن أهم العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية ما يلي: عدد المواليد، مستوى الثقافة والتعليم، الولاء للوطن، أهمية الصحة والنظافة، طرق قضاء وقت الفراغ، عدد المنتمين إلى الديانات المختلفة، عدد النساء العاملات، الجماعات المؤثرة اجتماعيا، القيم الدينية السائدة، عادات الشراء والتسوق، هيكل السكان (السن/الجنس)، أهمية الجودة.

2-3- البيئة السياسية والقانونية:

تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدولة، إضافة إلى الفلسفة السائدة والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم، والتي قد تكون مصدرا للفرص أو مصدرا للتهديدات بالنسبة للمؤسسات، ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة السياسية والقانونية، ما يلي: الضرائب والرسوم، الإعفاءات الجمركية، العلاقات الدولية، القرارات السياسية، الاستقرار السياسي، التحالفات الاقتصادية والعسكرية، تحديد الأسعار، قوانين حماية البيئة، قوانين حماية المستهلك، المواصفات القياسية للجودة، قوانين العمالة المحلية والأجنبية ...

2-4- البيئة التكنولوجية:

تتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها، إضافة إلى تطور مجالات المعرفة والعلم، وقدرة كل منها على اكتشاف شتى الأنواع والأشكال التكنولوجية التي تستفيد منها المؤسسات وابتكارها واختراعها وخاصة فيما يعود إلى استخدامها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية، وتعتبر التغيرات التكنولوجية بدورها بمثابة مصدر من مصادر الفرص والتهديدات بالنسبة للمؤسسات، وبالتالي فما على المؤسسات إلا العمل على التعرف على التطورات التكنولوجية الجديدة والعمل بها، لأن المؤسسات التي لا تستطيع مواكبة التغيرات التكنولوجية المتطورة لا يمكنها أن

تتنافس وتعمر طويلا في السوق، ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة التكنولوجية، ما يلي:
التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسون، التكنولوجيا الحديثة في التدريب، طرق
الحصول على التكنولوجيا، التكنولوجيا الحديثة في التخزين، المؤسسات الرائدة في
استخدام التكنولوجيا، التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، الاستثمارات المطلوبة
للحصول على التكنولوجيا، التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.

ثالثا: تحليل الأبعاد البيئية.

ناقش العديد من المفكرين تحليل الأبعاد والخصائص البيئية وآثارها على المؤسسة،
وذلك من حيث عدم التأكد وتعقد البيئة ومدى استقرارها، ومن بين أهم الدراسات تلك
التي قام بها الكاتب (Duncan) الذي اقترح بعدي أساسيين يحددان درجة عدم التأكد
وهما: التعقد، والاستقرار.

1- التعقد:

يشير إلى مدى تعدد العناصر والمكونات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة ومدى
تجانسها، فالمؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات والعناصر البيئية غير
المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها، تعمل في بيئة معقدة، أما المؤسسات التي تتعامل مع
عدد محدود من العناصر البيئية ذات الاحتياجات المتشابهة، فهي تعمل في بيئة بسيطة.

2- الاستقرار:

فيشير إلى مدى الاستقرار وعدم التغير في المكونات والعناصر البيئية.

وهناك عدة أنواع لبيئة المؤسسة حسب درجة التغير وعدم التأكد:

- البيئة الساكنة (العشوائية): وهي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها ومتغيراتها، كما
يصعب توصيف وتحديد اتجاهاتها، ولذا يجب على الإدارة أن تتوافر على مجموعة من
البدائل، وعدم الاطمئنان لسكون البيئة.

- البيئة الساكنة والتكتلات: وهي البيئة التي تتميز بوجود عدد محدد من المؤسسات
المتشابهة والعملاقة، والتي تتفاعل مع بعضها، وتنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها،
ويمكن تقدير اتجاهات أهم المواقف والمتغيرات البيئية، وهي لا تتصف بالاضطراب
الشديد، وتتوافر على الحد الأدنى من السكون.

- البيئة المضطربة: وهي امتداد للبيئة السابقة غير أنه يوجد بها تكتلات مع وجود المعلومات وبيانات لدى المؤسسات عن بعضها البعض، يتطلب هذا النوع من المؤسسات أن تكون على قدر عال من المرونة والقدرة على الاستجابة والتكيف.

- البيئة الصاخبة: وهي تمثل امتداد للبيئة المضطربة، والاتجاه نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد، حيث تتزايد وتتعدد المخاطر، واحتمالات تعرض المؤسسة لها بدرجة كبيرة، ومن ثمة تفرض مثل هذه البيئة على المؤسسة أن تولي جهدا أكبر للمتابعة الدقيقة والمنتظمة.

يمكن التمييز بين أربع (04) درجات مختلفة من التأكد البيئي اعتمادا على بعدي التعقد وعدم الاستقرار، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): درجات عدم التأكد البيئي انطلاقا من بعدي التعقد وعدم الاستقرار.

ثابتة	2- عدم تأكد منخفض باعتدال	1- عدم تأكد منخفض	ثابتة
	- عدد كبير من عناصر المحيط - عناصر المحيط غير متشابهة - عناصر المحيط تبقى ثابتة.	- عدد قليل من عناصر المحيط - عناصر المحيط متشابهة - عناصر المحيط تبقى ثابتة.	
متغيرة	4- درجة عدم تأكد عالية	3- درجة عدم تأكد عالية نسبية	متغيرة
	- عدد كبير من عناصر المحيط - عناصر المحيط غير متشابهة - عناصر المحيط تتغير باستمرار.	- عدد قليل من عناصر المحيط - عناصر المحيط نوعا ما متشابهة - عناصر المحيط تتغير باستمرار.	
بسيطة معقدة			

المصدر: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية الجزائرية، 2008، ص 57.

نستنتج من خلال الجدول بأن هناك أربعة حالات لعدم التأكد قد تواجهها المؤسسة

وهي:

- البيئة البسيطة - الثابتة: تتصف بعد تأكد منخفض بفعل وجود عناصر بيئية قليلة ومتشابهة في نفس الوقت، فضلا على أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة.

- البيئة المعقدة - الثابتة: تتميز بأنها ذات درجة متوسطة من عدم التأكد (عدم تأكد منخفض باعتدال) وذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المتشابهة، وإن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي ومتوقع.

- البيئة البسيطة - المتغيرة: وهي ذات درجة عدم تأكد عالية نسبيا، ويرجع ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة وهي نوعا ما متشابهة، وتتغير باستمرار، ولا يمكن التنبؤ بها.

- البيئة المعقدة - المتغيرة: تتميز بأعلى درجة عدم التأكد لأنها تشتمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وتتغير بشكل سريع وغير متوقع.

رابعا: نتائج تقييم البيئة الخارجية والداخلية.

1- نتائج تقييم البيئة الخارجية.

إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تعرفها على مكونات البيئة الخارجية التي تتميز بدرجة مختلفة من التعقيد والاستقرار، الأمر الذي يسمح بوجود من جهة تهديدات أمام المؤسسة ومنه العمل على تفاديها والتخلص منها بطريقة ذكية، ومن جهة أخرى فرص متاحة في السوق لا بد من التفكير العقلاني للمسيرين من أجل استغلالها، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة.

1-1 مفهوم الفرص:

هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابيا عليها، أي أن الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن وتقديم منتج جديد يحتاجونه ولا يتواجد في السوق أو يتواجد ولكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن.

1-2 مفهوم التهديدات:

التحديات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية قي غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبا، أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه، مثل ظهور منافس قوي، صدور تشريع أو قرار سياسي معاكس، مما يؤدي إلى تضائل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة. مع الإشارة إلى أن الفرص تأخذ أشكالا مختلفة، كأن يخرج منافس قوي من السوق، أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة.

2- نتائج تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة:

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، وتلعب دورا أساسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمه، ومنه ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها وإمكانياتها الداخلية من أجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع البيئة الخارجية، وعليه عادة ما يتم تحليل أهم وظائف المؤسسة وتنظيمها (التسويق، الإنتاج، التموين، التمويل، الموارد البشرية، البحوث والتطوير).

إن قيام المؤسسات بالتعرف على بيئتها الداخلية أو بعبارة أخرى تقييم إمكانياتها الداخلية، يهدف إلى استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

2-1- نقاط القوة:

هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، أو أنها عبارة عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة أن تبني عليها، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والإفادة منها بتوظيف القوة هذه؛

2-2- نقاط الضعف:

هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات مديريها، تؤثر سلبا على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية. في الأخير نشير إلى أن هناك ارتباط وتكامل بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث حتى تستطيع المؤسسة أن تحدد مدى وجود فرصة ما، وما إذا كانت تستطيع اقتناص الفرص السوقية مثلا والاستفادة منها، يتطلب الأمر فحصا لكافة العوامل المؤثرة

بشكل مباشر أو غير مباشر، إيجابيا أو سلبيا على مستقبل عمليات المؤسسة، ويتضمن ذلك تحليلا للبيئة الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا تحليلا مقابلا للبيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، لأن الفرصة لا بد أن تقاس نسبة إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة. وعليه قد يصعب على المؤسسة استغلال كل الفرص التسويقية المتاحة عالميا بفعل محدودية الإمكانيات سواء المتعلقة باقتحام هذه الأسواق أو تلك المتعلقة بدراساتها وتحليلها أو بفعل صغرها، والنقاط أسفله تظهر لنا أربع حالات يمكن أن تقع فيها المؤسسة من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهو ما يسمى بالإمكانيات الداخلية للمؤسسة من منظور البيئة الخارجية.

ومنه فإن الإمكانيات الداخلية للمؤسسة من منظور البيئة الخارجية تكون كالتالي:

- نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص؛

- نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات؛

- نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص؛

- نقاط ضعف تسبب وتزيد من التهديدات.

خامسا: تأثير المحيط في المؤسسة وتأثير المؤسسة بالمحيط.

تتأثر المؤسسة بمحيطها بواسطة عوامل الإنتاج التي يمكن لها أن تحصل عليها إلامن خلال مجتمعا الذي تنتمي إليه، هذا المجتمع الذي يشمل أشخاصا يقدمون قوتهم العضلية والفكرية في صورة عمل أو تسيير ومراتب بالنسبة للمؤسسة بالإضافة إلى تعاملهم معها في وضعية مستهلكين، كما أن المحيط الجغرافي للمجتمع يمثل مصدر مواردها الأولية والتي تشترك أيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل من هذه العوامل تلعب دورا في حياة المؤسسة.

1- طبيعة علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى:

لكون المؤسسة تحصل على مدخلاتها من الأسواق وفيها تقدم مخرجاتها، فطبيعة

علاقاتها مع المؤسسات الأخرى أما أن تكون تنافسية أو تكاملية:

1-1- العلاقات التنافسية:

تظهر هذه العلاقات في إطار تنافس وله شكلان ألا وهما:

- التنافس المباشر: تظهره هذه المنافسة عندما تكون السلع متشابهة أو عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي (سوق المواد الاستهلاكية العامة).
- المنافسة غير المباشرة: تكمن هذه المنافسة في بيع سلع متميزة أو استبدال و التي تلبي نفس الحاجيات عند المستهلك .

- المنافسة في الأسواق الأخرى: تتكون هذه المنافسة في أسواق أعلى أي في:

- سوق اليد العاملة في إطار التنافس على توظيف العمال وإطارات كفاءة؛
- سوق رأس المال: يتكون بسبب البحث عن جلب أحسن القروض التي تتوافر فيها شروط مناسبة؛
- سوق المواد الوسيطة: وهذا للحصول على أحسن نسبة (جودة / الأسعار).

1-2- العلاقات التكاملية:

وهي علاقات متعددة الأشكال يمكن أن تكون تبادلية أي تبادل السلع والخدمات فيما بين المؤسسات، ويمكن تكون اندماجية كالتى تمت بالمؤسسات العمومية الجزائرية في إطار تكوين هولنديين أو ما يسمى بالشركات القابضة مع مؤسسات أخرى، في إطار اندماج عمومي الشعبة أو اندماج أفقي في إطار التآزر ما بين المؤسسات (كإجراء إعفاءات داخلية فيما بينها) أو تجمع لأغراض اقتصادية أو تجمع الأعراض إستراتيجية.

2- تأثير المحيط في المؤسسة.

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلك المؤسسة لتقديم مخرجاتها، فهذه البيئة هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي في صورة عما أو جهدهم الفكري، من أجل تسيير هذه المؤسسة بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين.

كما يشكل المحيط الجغرافي مصدرا لمواردها الأولية، وهي أيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة :

2-1- أثر تكوين الإنسان:

يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة وتتحدد نتائج هذه التصرف بكيفية انجازه للمهام المنوطة به، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن والمستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية.

ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المجتمع بثلاثة طرق:

- بواسطة العامل: يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباط وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها، وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة والتي تتشكل من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية، وهذه الأخيرة تعد رصيذا مخزنا مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم وتكوين، ومحتواها ذات مستوى جيد كان المتحصل ذا كفاءة تساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

- بواسطة المسير: يعد مسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المؤسسة، ففي حالة ما إذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كفاية بالإضافة إلى توفر روح المبادرة فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا ما توفرت لها العناصر الأساسية الأخرى، وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءتها ستؤدي إلى نتائج سيئة أو عدم استمرارها طويلا.

- بواسطة المستهلك: يتلقى المستهلك منتجات المؤسسة في الأسواق التي تطرحها فيها، فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين والتعليم فإنه لا يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات وفهم طرق استعمالها وإدراك الدعاية والإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها، وهذا هو الأثر الإيجابي الذي يقدمه المستهلك على منتجاتها، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام وانخفاض مستوى التعليم في المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعاتها ورقم أعمالها.

2-2- أثر المواد الأولية:

وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة، فتوفرها بشكل كافي ومستمر وبنوعية مقبولة يبعد المؤسسة على التوقف في الإنتاج، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها

العنصر البشري دورا هاما فنوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع والمؤسسات التي تحضرها وبمدى تطورها التكنولوجي.

2-3- أثر التطور التكنولوجي:

تستعمل المؤسسة ضمن عوامل الإنتاج آلات ومعدات مختلفة تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، ويتوقف مستوى إنتاج المؤسسة المستعملة لها بمستوى تطورها ومدى كفاءة استعمالها أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التكوينية التي تحصل عليها العمال، وهنا أيضا يظهر الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاختراع وإنتاج الآلات.

3- تأثير المؤسسة في المحيط.

إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به، ذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها عليه في حالة قوتها وضخامتها خاصة في المجتمعات الرأس مالية.

ويمكن أن نفرق نوعين من آثار المؤسسة على المجتمع:

3-1- الآثار الاجتماعية:

يمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في آثار ايجابية وأخرى سلبية، تختلف درجة تأثيرها طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تواجه به المؤسسة وباختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في المجتمع. ويمكن تلخيص آثار الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

- **توفير العمل:** إن إنشاء مؤسسات اقتصادية جيدة يسمح بتوفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعا لحجمها فهي تعمل على امتصاص البطالة من المجتمع إلا أن التكنولوجيا المستعملة في هذه المنشآت لها دور في تحديد العمالة، فالتكنولوجيا المستعملة لليد العاملة تتبع في المجتمعات التي تتوفر على يد عاملة كثيرة مما يفيدتها أيضا في انخفاض التكاليف فهي تستعمل في المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة أي في المجتمعات المتطورة صناعيا.

- **التأثير على الأجور:** للمؤسسات الهامة دور اساسي في تحديد الأجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل

فيه فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح أغلب هذه المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواه المعيشي.

- **تغير نمط معيشة السكان:** يساهم ظهور المؤسسات في جهات معينة بتغيير نمط الحياة السابق للسكان، فقد تفرض عليهم هذه المؤسسات نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة وكذلك تغيير في عادات اليومية.

- **التأثير على الاستهلاك:** تؤثر سياسات البيع والديون التي تتبعها المؤسسات على استهلاك المجتمع كما ونوعا، فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع رفاهيتها، كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة ناتجة عن غزو منتوجات جديدة وصناعية، وتلعب وسائل الإعلام خصوصا التلفزيون دورا أساسيا في هذا الموضوع لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك.

- **التأثير على البطالة:** هذه الحالة تكون عند تصفية المؤسسة التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد في نسبة البطالة، كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي في غالب الأحيان إلى تسريحهم نظرا لأخذ الآلة المتطورة مكان عدد منهم وتظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض العمال بالمؤسسات في حالات الكساد.

3-2- الآثار الاقتصادية العامة:

تساهم المؤسسة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي لكون تغيير جزءا من أعوانه، ومن بين الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع:

- **دفع عجلة التعمير:** ينتج عن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو في أمكنة تتميز بتأخر العمران فيها، حيث تقوم هذه المؤسسات بإنشاء سكنات لعمالها وإعدادها للطرق والمرافق العامة، وبذلك يتم إنشاء المدارس والمستشفيات وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة، وهي بذلك تساهم في سياسات التنمية والتطوير.

- **ظهور منشآت تجارية:** إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة وهو ما ينتجه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة، يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الاقتصادية.

- التأثير على التكامل الاقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة أو نصف مصنعة ومكاملة بعضها البعض، لهذا فإنه غالباً ما يتم تصنيع هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة وكلها يخدم المؤسسة التي تقوم باستعمال هذا المواد في إنتاج منتجات تنتقل بتسويقها فيما بعد.

- التأثير على الأسعار: بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور، فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات، ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

4- المؤسسة والمحيط الايكولوجي:

إن سعي المؤسسة لتحقيق نشاطها قد يترتب عليه آثاراً سلبية على البيئة الطبيعية سواء من حيث:

- نفايات عمليات الإنتاج (وما ينجز عنها من تلوث للمحيط وللهواء.....)؛

- الاستغلال المفرط للموارد البيئية خاصة الموارد غير المتجددة؛

- إنتاج سلع لها آثار سلبية على حياة الانسان والكائنات الحية وعلى المحيط ككل.

لذلك أصبح اليوم احترام المعايير البيئية قيدياً يمارسه المحيط على المؤسسة، لاسيما في ظل نشاط الفاعلين في مجال حماية البيئة، وكذا جمعيات حماية المستهلك، وأصبحت المؤسسات تهتم اليوم بتحليل "دورة حياة المنتج"، والتي تركز على تقييم أثر المنتج على البيئة طيلة حياته، بل أصبحت النظرة أكثر شمولية مع صدور نصوص تنظيمية في هذا الشأن، وأصبح الحديث عن "المناجمنت البيئي".

وفي بعض الدول كالاتحاد الأوروبي تلزم المؤسسات باحترام المعايير البيئية، كما تعاقب المؤسسات الملوثة للمحيط بدفع رسوم تسمى "بالرسوم البيئية"، وبالمقابل يتم دعم المؤسسات التي تقوم بالاستثمارات والنشاطات غير الملوثة للمحيط بمنحها مزايا ضريبية وإعانات مالية.

وتعمل الهيئات الدولية أيضاً على دعم هذا الجانب، حيث أصدرت المنظمة الدولية للتقييس سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بالبيئة "ISO14000" والمتعلقة بأنظمة الإدارة البيئية (بالإضافة إلى سلسلة ISO 9000 المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة).

5- مخاطر المحيط:

مخاطر المحيط عديدة قد تتعلق بالمؤسسة، المنافسين، الدولة أو الإقتصاد بشكل عام منها:

- خطر الأزمات: بما أن المؤسسة تعمل في محيط يتكون من العديد من العوامل والمتغيرات فإن أي تغير متطرف في هذه العوامل يمكن أن يتسبب في أزمة للمؤسسة بشكل خاص أو للإقتصاد بشكل عام، مثل: الأزمات المالية، السياسية، الإقتصادية، والكوارث الطبيعية..إلخ.

- خطر المنافسة: في ظل اقتصاد اليوم فإن لكل مؤسسة مجموعة من المنافسين، وعليه فالمؤسسة مجبرة على مراقبة مختلف توجهات المنافسين (الأسعار، النوعية، أساليب الترويج،...إلخ)، مع مراعاة خطر المنافسين الجدد المحتمل دخولهم إلى السوق، وكذا التجمعات بين العملاء والموردين، مما يسمح بتكوين قوى تفاوضية ضد المؤسسة مما يؤثر على قراراتها، بالإضافة إلى كل العوامل التي تتطلب حذر المؤسسة لضمان بقائها في السوق.

- خطر الصراعات الداخلية: إن المؤسسة الإقتصادية مهما كانت طبيعتها فهي تحمل في طياتها خطر الصراعات الناجم عن اختلاف التصورات والتوجهات، وعليه يجب على المؤسسة تشجيع السلوكات الإيجابية منه، والتي تظهر في شكل تنافس بين الأفراد والجماعات فيما يخص أداء العمل واتقانه، مع الحرص على عدم تحولها إلى سلوكات مضرّة.

6- فرص المحيط:

للمحيط العديد من الفرص قد تتعلق بالمؤسسة أو أحد مكونات المحيط منها:

- فرص التجديد: في ظل اقتصاد المعرفة والتسارع التكنولوجي والتنافس الشديد، فإن الكثير من المؤسسات تخصص مبالغ ضخمة لدوائر البحث والتطوير من أجل تطوير الوسائل، الطرق الإنتاجية والتكنولوجيا..إلخ، سعياً وراء كل جديد مما يكسبها مزايا عديدة.

- فرص خلق مزايا تنافسية: توجه المؤسسات الإقتصادية اهتمامات كبرى في البحث عن مختلف الطرق والأساليب التي تسمح لها بإيجاد مزايا تنافسية في مقابل منافسيها لرفع حصتها السوقية، وتظهر هذه المزايا في: جودة المنتج، التكلفة، طرق التغليف، الكفاءة، الإستجابة السريعة للعميل... الخ. ويعتبر البحث عن المزايا التنافسية نشاطا طويل المدى وصعب التحقيق يتطلب أموال ضخمة وكفاءات عالية.

- فرص تحسين الكفاءة: ويقصد بها الإستخدام الأمثل للموارد، بالإضافة إلى التقييم المستمر لمختلف العناصر المكونة للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف لها من أجل معرفة القدرات الحقيقية للمؤسسة، وبالتالي إمكانية تحديد الجوانب التي يمكن أن تمثل فرصا لتحسين كفاءتها في مجال معين.

الاجراءات الاقتصادية

التنظيم في المؤسسة الاقتصادية

تحتل وظيفة التنظيم مكان الصدارة في المؤسسات، إذ أن نجاح وكفاءة هذه الأخيرة يعتمد على فعالية الإدارة في القيام بالمهام المنوطة لها وتوجيه مختلف الجهود نحو الاستغلال الأمثل للموارد، ولهذا كان الاهتمام بدراسة هذه الوظيفة والعمل على ترقيةها من أكبر المسائل المطروحة في الفكر الإداري.

أولاً: ماهية التنظيم.

1. تأتي عملية التنظيم في المرحلة الثانية بعد التخطيط؛
2. أما في مرحلة التنظيم فيتم تحديد الأعمال والمهام الوظيفية، وتحديد العلاقات وتوحيد جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
3. حيث لا يستطيع المدير إدارة المنظمة بمفرده، لذا فهو يحتاج إلى مساعدة شخص أو أكثر.

4. يحتاج المدير إلى التنظيم من أجل توزيع العمل بينه وبين مساعديه، وبيّن علاقاتهم ببعض، ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعده على أداء العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

5. لذا فالتنظيم الجيد يسهم في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمنظمة، والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف في كل وظيفة.

1- مفهوم التنظيم:

هناك عدة تعريفات للتنظيم من أهمها ما يلي:

التنظيم هو الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك (جميس موني).

يعني التنظيم توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة (ريتشارد هودجتس).

التنظيم عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف (نيومان).

تتفق معظم التعريفات على أن التنظيم هو:

- الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف؛
 - تحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال؛
 - تحديد الإمكانيات و الموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد لإنجاز أعمالهم؛
- يضم التنظيم الإداري العناصر التالية:

- الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المنشأة لتحقيق أهداف محددة؛
- الأفراد العاملون في المنشأة على اختلاف مستوياتهم الإدارية والفنية؛
- الموارد المتاحة في المنشأة (بشرية، مادية، مالية)؛
- النظم والإجراءات اللازمة لإنجاز العمل؛
- هيكل تقسيم وتوزيع الأعمال بين الأفراد في المنظمة؛
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة لتحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية.

2- أهداف وظيفة التنظيم:

- يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق عدة أهداف منها:
- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها؛
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم؛
- توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم؛
- تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

3- خطوات عملية التنظيم.

تتألف عملية التنظيم من الخطوات التالية:

- 1- تحديد أهداف وخطط المنظمة، وعلى ضوءها يتم تحديد أنشطة المنظمة والأفراد العاملين فيها؛
 - 2- تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف الأساسية والثانوية؛
 - 3- تقسيم وتصنيف الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة ومهام رئيسية وأخرى فرعية؛
 - 4- تقسيم أوجه النشاط إلى وحدات إدارية كي تتمكن هذه الوحدات من القيام بالمهام الموكلة إليها؛
 - 5- توزيع الموارد المالية والبشرية لإنجاز المهام الأساسية والفرعية؛
 - 6- تفويض السلطة لكل رئيس مجموعة؛
 - 7- ربط الوحدات الإدارية في المنظمة ببعضها البعض عن طريق تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية؛
 - 8- التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة منعاً للازدواجية في أداء العمل؛
 - 9- إعداد خارطة تنظيمية توضح الواجبات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية ونطاق لإشراف والعلاقات التنظيمية؛
 - 9- تصميم الأدلة التنظيمية والوظيفية.
- #### 4- مبادئ التنظيم:
- يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ التي تحكم شكل التنظيم، من أهمها ما يلي:
- مبدأ الهدف: أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلي تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد.
 - مبدأ الوظيفة: أي أن على التنظيم مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة.
 - مبدأ التخصيص وتقسيم العمل: أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال، فتقوم بتقسيم

الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.

- مزايا وعيوب تقسيم العمل:

أ- المزايا:

- زيادة مهارة العاملين في إنجاز العمل بسبب تخصصهم في عمل محدد؛
- المحافظة على وقت العاملين لأدائهم لأعمالهم بأقل وقت ممكن؛
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة؛
- اختيار كل عامل للعمل أو المهمة التي تتناسب مع مهاراته وقدراته.

ب- العيوب:

➤ العمل المتخصص جداً يمكن أن يؤدي إلى الملل، وهذا يؤدي إلى انخفاض معدل الإنتاج؛

➤ يؤدي تقسيم العمل والتخصص إلى القضاء على روح الابتكار والمبادأة لدى العاملين وخفض الروح المعنوية؛

- مبدأ وحدة القيادة: لابد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين.

- مبدأ نطاق الأشراف: عدد العاملين الذي يُشرف عليهم مدير واحد يختلف العدد من وحدة لأخرى.

- مبدأ تساوي السلطة "الصلاحية" والمسؤولية:

أ- السلطة: الصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة.

ب- المسؤولية: محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف.

- مبدأ المركزية واللامركزية:

أ- المركزية: نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا.

ب- اللامركزية: نقل سلطة القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا.

- مبدأ تفويض السلطة: يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف تتناسب مع قدرته.

- مبدأ التنسيق: العمل على توفيق وتحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.

- مبدأ المرونة: أي أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.

ثانياً: أنواع التنظيم.

هناك نوعين أساسيين للتنظيم هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

1- التنظيم الرسمي:

يعبر عن التنظيم الرسمي " بالبيروقراطية"، ويتمثل في صورة هرمية من المسؤولين الذين يقومون بتوجيه وتنسيق الجهود من خلال الإجراءات الرسمية. هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المؤسسة بوجوده ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

2- التنظيم الغيررسمي:

هو سلوك وتصرفات الأفراد داخل المنظمة والذي يعبر عن ما يريدونه كنتيجة للعلاقات والعواطف والتفاعلات التي تتم بين أفراد التنظيم الرسمي. ويقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم خدمات للأعضاء منها على سبيل المثال تحقيق مكانة اجتماعية للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويعمل على استمراريتها، كما يسهل تداول الإشاعات وانتشارها مما يشكل خطر على التنظيم الرسمي، لذا يجب على القائمين على تسيير المنظمات التعرف على التنظيم غير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل.

الجدول رقم (1-4): الفرق بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير الرسمي
1- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	1- ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعض البعض.
2- أهداف التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	2- أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة.
3- أهداف الفرد هي تأدية الوظيفة.	3- أهداف الفرد هي إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.
4- علاقات الفرد هي العلاقات الادارية الرسمية للوظيفة.	4- علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية وارتباطات شخصية.
5- الاتصالات تتم وفقا للتسلسل الهرمي.	5- الاتصالات تتم من خلال التأثيرات والنفوذ الذي يقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر: عبد الرحمان الشميمري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 115.

- فوائد ومساوئ التنظيم الغير رسمي:

أ- الفوائد:

- المساعدة في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وذلك إذا وجد الانسجام - توافق - بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي؛
- يعوض المجموعة عن القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي - الاتصالات الاجتماعية والمشاركات؛
- يؤدي إلى زيادة قاعدة الإشراف؛
- تزويد الإدارة بالمعلومات الخفية بطريقة غير مباشرة (الشائعات - الادارة تستبق الأحداث وتصحح المعلومات)؛
- يشبع الحاجات الاجتماعية للأفراد؛
- سلم ماسلو؛

- يزيد من فعالية الإدارة في أداء العمل؛
- يزيد من تفهم وقرب الإدارة للأفراد.

ب- المساوى:

- التباطؤ في العمل والإنتاج: عدم التوافق بين التنظيمين - تصادم - ضغط - التباطؤ - اللامبالاة - عدم تنفيذ العمل؛
 - تأثر وقت العمل بالزيارات بين الأفراد في المنظمة - تكلفة -؛
 - تخفيض كفاءة العمل لدى الأفراد (خروج ودخول الأفراد - إعادة تنسيق للمجموعة)؛
 - عدم قدرة التنبؤ بسلوك الأفراد يعتبر من العوامل المؤثرة في المنظمة.
- ثالثا: الهياكل التنظيمية.

الهيكل التنظيمي هو ذلك النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة، وذلك من أجل الربط بين المهام في المنظمة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة. يختلف أساس تجميع الأنشطة في وحدات إدارية من منظمة إلى منظمة أخرى.

- ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق في جميع المنشآت.
- فالهيكل التنظيمي لأي منظمة يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة أعمالها.
- هناك عدة عوامل تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي تشمل:

- حجم المنظمة وتاريخها؛

- مكان عملها؛

- درجة التخصص اللازمة لها؛

- نوعية التكنولوجيا المستخدمة؛

- الظروف البيئية المحيطة بها.

يرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين هما:

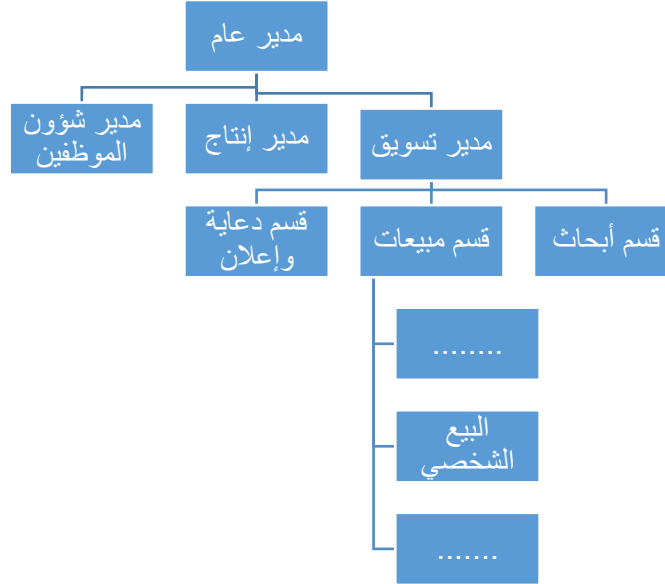
أ- الخريطة التنظيمية:

هي عبارة عن خريطة توضح عناصر الهيكل التنظيمي للمنظمة، شاملةً المستويات الإدارية المختلفة، بما في ذلك التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، وخطوط السلطة، ومواقع اتخاذ القرار.

ب- الدليل التنظيمي:

هو عبارة عن كتيب يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم، إضافة إلى اختصاصات كل الأقسام الإدارية والوظيفية المختلفة.

الشكل رقم (1-4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: عبد الوهاب سويبي، المنظمة: المتغيرات - الابعاد - التصميم، الجزائر، دار النجاح للكتاب، 2009، ص 120.

رابعا: طرق تقسيم الأنشطة.

1- التقسيم على أساس الوظيفة (التقسيم الوظيفي):

1-1- مفهومه:

يتم في هذا النوع من أسس التقسيم تجميع التخصصات الوظيفية المتشابهة والمتصلة ببعضها البعض في إدارة واحدة تضم كافة الأنشطة التي تختص كل منها بنشاط رئيسي من نشاطات المنظمة (التسويق، الإنتاج، التمويل، القوى العاملة).

يعتبر التقسيم على أساس الوظائف الرئيسية في المنظمة هو أكثر الأسس استعمالاً وشيوعاً في إنشاء الإدارات وبناء الهياكل التنظيمية.

يتم بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة حول هذه الوظائف الرئيسية.

2-1- المزايا:

- وضع كافة الوظائف التي تسهم في إنتاج معين تحت إدارة واحدة يساعد على التخصص النوعي في العمل؛
- الاستخدام الأمثل للموارد؛
- يحقق قدراً أكبر في التنسيق، حيث أن جميع الأعمال المتشابهة تكون تحت رئيس واحد؛

- يسمح بتوثيق وتبادل الخبرات؛
- تسهيل عملية المراقبة و الإشراف؛

3-1- العيوب:

- يهمل وجود الترابط والتداخل بين أغراض المنظمة وأهدافها؛
- يميل مثل هذا النوع إلى المركزية؛
- عجز بعض التنظيمات الوظيفية من توفير أرضية خصبة لتدريب وتطوير المديرين لتولي مناصب قيادية عليا؛
- صعوبة الاتصال بين الإدارات المختلفة؛
- صعوبة اكتساب الخبرات الجديدة.

الشكل رقم (2-4): الهيكل التنظيمي على أساس وظيفي



المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

2- التقسيم حسب السلع أو الخدمات:

1-2- مفهومه:

في هذه الطريقة تجمع كل الأنشطة المتصلة بمنتج معين في مجموعة واحدة، أي يتم انشاء وحدة إدارية مستقلة لكل منتج أو خدمة. توجد في كل وحدة إدارية أقسام تمارس الأنشطة التي يقتضيها صنع المنتج أو تقديم الخدمة من الشراء والتمويل عادة يكون هذا النوع من التقسيم على أساس المنتج شائعاً بين المشروعات الاقتصادية الكبيرة التي تقوم على إنتاج عدد كبير من السلع المختلفة. يتم استخدام هذا الأساس في المنشأة الصناعية الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة.

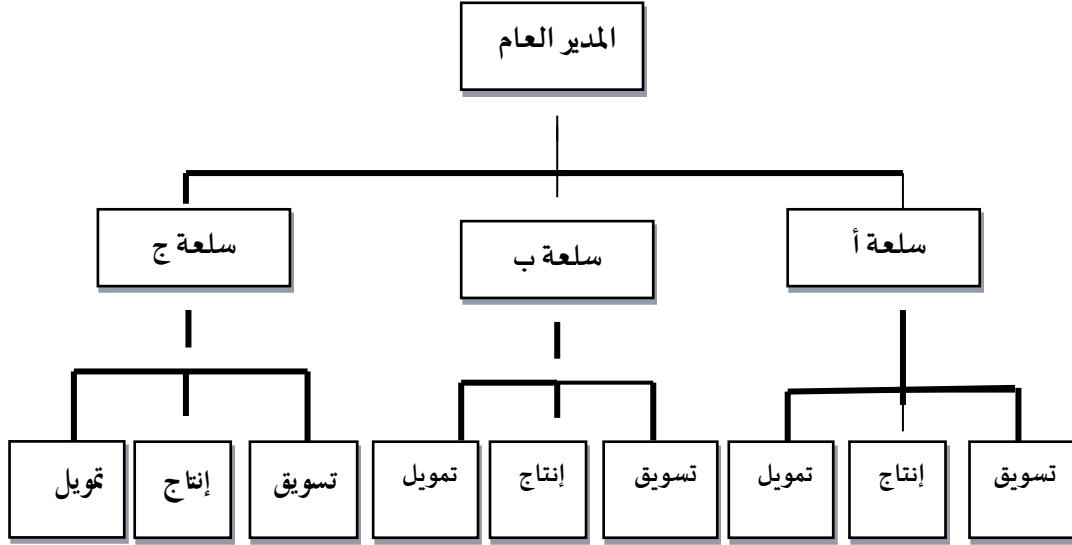
2-2- المزايا:

- يساعد على التخصص وإتقان العمل نظراً للتعامل مع منتج من نوع واحد؛
- يحدد مسئولية تحقيق الأرباح على مستوى القسم؛
- توفير فرص لنمو وتوزيع المنتجات والخدمات؛
- يحسن التنسيق بين النشاطات الوظيفية؛
- تسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتاحة؛
- توفر درجة وضوح ورؤيا عالية لكل منتج؛
- يزيد من حالة التخطيط.

2-3- العيوب:

- الصعوبة في التنسيق بين الإدارات فيما يرتبط بالخدمات المركزية الخاصة بالإنتاج والبيع وشراء مستلزمات الإنتاج؛
- احتمال عدم توافر المهارات الكافية للإشراف على كل الأنشطة المتعددة المختلفة.

الشكل رقم (3-4): الهيكل التنظيمي على أساس السلعة



المصدر: علي الشريف، الإدارة المعاصرة، ط02، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 265.

3- التقسيم حسب مراحل العمل:

3-1- مفهومه:

بناء على هذا النموذج يتم توزيع الأعمال على وحدات تنظيمية وفقاً للعملية التصنيعية.

يتم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات التصنيعية الرئيسية التي يتم استخدامها في تصنيع المنتجات.

ففي مصنع للنسيج مثلاً، يمكن أن يتم تقسيم وحداته التنظيمية إلى: قسم الغزل، قسم النسيج، قسم الصباغة، قسم التجهيز والشحن.

3-1- المزايا:

● الاستفادة من التخصص التقني للألات والمعدات المستخدمة في كل إدارة وكذلك الأيدي العاملة والمتخصصة؛

● تحقيق الربح الاقتصادي وتخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية؛

● تحقيق درجة عالية من الرقابة والتنظيم؛

- يبسط ويسهل عملية التدريب.

3-2- العيوب:

- صعوبة نقل الأفراد بين الأقسام؛
- استقلال الأقسام قد يسهل تنسيق العمل المطلوب لتطوير الإنتاج إلا أنه يؤدي إلى استقلال الأقسام عن بعضها البعض؛
- صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة (المراحل أو العمليات الصناعية المختلفة)؛
- صعوبة إيجاد أشخاص يمكن أن يعتمد عليهم في المناصب العليا في الإدارة.

4- التقسيم حسب العملاء:

4-1- مفهومه:

يمكن تجميع الأنشطة في وحدات متخصصة حسب العملاء الذين تتعامل معهم الشركة فتتولى كل إدارة أو قسم القيام بجميع الأنشطة الخاصة بالعملاء لسلعة أو خدمة ما.

ويستخدم هذا التنظيم عندما يتطلب نشاط المنظمة التعامل مع فئات مختلفة من العملاء الذين لهم حاجات متباينة من حيث الخدمات التي تقدمها المنظمة. تستخدم هذه الطريقة في المنشأة الصناعية ومنشآت الخدمات.

4-2- المزايا:

➤ يسمح باستخدام المعرفة المتخصصة والمرتبطة بكل نوع من العملاء، مما يؤدي إلى جودة المنتج أو تقديم الخدمة المتميزة للعميل.

4-3- العيوب:

➤ احتمال ظهور طاقات عاطلة عن العمل في الفترة التي يقل الطلب على خدمة ما أو سلعة ما، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف؛

➤ صعوبة تنمية وتطوير أداء العاملين في غير هذا التخصص الوظيفي لنوعية العملاء؛

➤ صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.

5- التقسيم على أساس المناطق الجغرافية:

5-1- مفهومه:

تركز المنظمة معظم نشاطاتها لإشباع رغبات المستهلكين في المنطقة الجغرافية التي تعمل بها. فحينما يزيد إنتاج المنظمة عن احتياجات المنطقة، فإن المنظمة تحاول أن تسعى إلى افتتاح أسواق في مناطق أخرى. وحيث أن المسافة بين هذه المناطق يمكن أن تجعل من مهمة الإدارة أمراً صعباً فتلجأ المنظمات إلى تقسيم الموارد في إدارات على أساس المناطق الجغرافية.

يعتبر هذا النوع من التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية مناسباً للمنظمات التي تكون عملياتها منتشرة في مواقع جغرافية متفرقة.

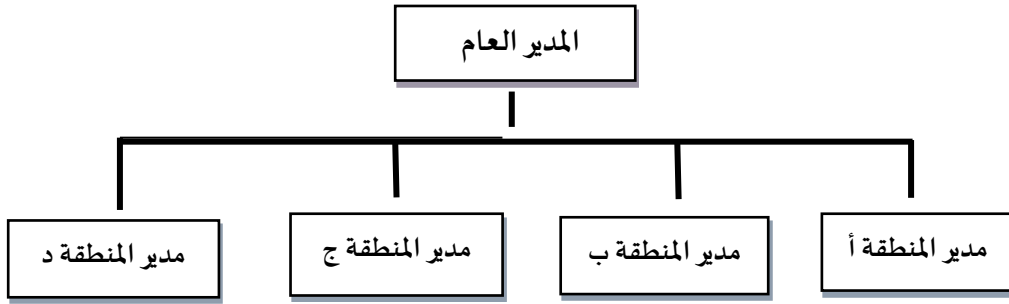
5-2- المزايا:

- سرعة اتخاذ القرار لمدرء الفروع نظراً لعدم المركزية؛
- تأخذ هذه الطريقة العوامل المحلية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار؛
- معرفة كل مدير فرع باحتياجات المنطقة إلى يتواجد بها؛
- توفير خدمة سريعة بأقل التكاليف؛
- تسهيل تنسيق الأنشطة على مستوى المنطقة الجغرافية الواحدة؛
- تكسب هذه الطريقة مدرء الفروع الخبرة والتجربة الجيدة.

5-3- العيوب:

- صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق؛
- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية والمركز الرئيسي من ناحية أخرى؛
- صعوبة الرقابة بالنسبة للإدارة العليا على باقي الفروع المنتشرة في المناطق الجغرافية؛
- قد يسيئ مديري المناطق استخدام السلطات الموجهة لهم مما يضر بمركز المنشأة ككل.

الشكل رقم (4-4): الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي



المصدر: مزهود شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العمليات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط01، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2005، ص60.

خامساً: أشكال الخرائط التنظيمية.

بعد أن يتم تقسيم الإدارات إلى وحدات وأقسام فإنها ترتب في هيكل تنظيمي لتقديم معلومات مفيدة عن التنظيم الإداري داخل المنظمة.

الخريطة التنظيمية تفيد في أنها:

- توضح الوظائف الرئيسية في المنشأة والعلاقات بين هذه الوظائف؛
 - توضح خطوط السلطة الرسمية والمسؤولية؛
 - توضح عدد المستويات الإدارية؛
 - توضح العلاقات بين مختلف الأقسام والإدارات؛
 - تعرف العاملين برئيسهم المباشر؛
 - تساعد الزائرين من خارج المنظمة في التعرف على أقسام المنظمة.
- تأخذ هذه الهياكل أشكالاً متعددة على النحو التالي:

1- الشكل الهرمي:

هذا الشكل يمثل الترتيب السائد في الهياكل التنظيمية نظراً لبساطته، ويبين هذا النوع من الخرائط خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

2- الشكل الدائري:

هذا الشكل تكون فيه الإدارات والأقسام بمثابة دائرة تلتف حول المدير العام الذي يمثل في مركز الدائرة أعلى مركز في التنظيم.

كلما اقترب المنصب الإداري من مركز الدائرة كلما زادت أهمية هذا المنصب.

3- الشكل الأفقي:

ترتب الخريطة من اليمين إلى اليسار بحيث تناسب السلطة من اليمين إلى اليسار، حيث أن المستويات الإدارية العليا تكون أقصى اليمين والمستوى الأدنى في أقصى اليسار.

وظائف المؤسسة الاقتصادية

لقد ظهر مفهوم الوظيفة بداية في أعمال الاقتصادي فايول، الذي حدد عددا من الوظائف في المؤسسة الاقتصادية (الوظيفة التجارية، المالية، المحاسبية، الإنتاجية، التقنية،).

إن الوظائف الرئيسية للمؤسسة تساهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة في حالة حسن تنظيمها وهيكلتها وكفاءة الموظفين العاملين فيها وتطور التكنولوجيا المعمول بها، ومنه إرضاء الزبائن من جهة، وتحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، وهذا لن يتأتى إلا بالتنسيق والتكامل بين الوظائف.

أولاً: وظيفة الإنتاج.

إن تطور مفهوم إدارة الإنتاج من المفهوم التقليدي الذي يصف الإنتاج بالعمليات الصناعية التي تحول المواد الأولية إلى سلع تامة الصنع، واتسع هذا المفهوم ليشمل كل العمليات التي تقوم بها مختلف منظمات الأعمال التجارية والزراعية والمالية والخدمية وغيرها لتقديم السلع والخدمات الملموسة وغير الملموسة.

1- عمليات الإنتاج:

هو سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المادة أو المواد لأغراض تحويلها من صورتها الأولية لصورتها النهائية.

2- النشاط الإنتاجي:

يعد النشاط الإنتاجي النشاط الأساسي في المنظمات الاقتصادية بشكل عام و في المنظمات الصناعية بشكل خاص، وهو من أهم الموضوعات التي تتناولها الإدارة اليوم بالإضافة إلى نشاط التسويق.

ويعرف النشاط الإنتاجي بأنه: النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان.

وهذا التعريف للنشاط الإنتاجي يحمل مفاهيم مختلفة وهي اقتصادية واجتماعية و تشغيلية:

- المفهوم الاقتصادي: يقوم بتوظيف عناصر الإنتاج في مكان وزمان ما بهدف الحصول على الإنتاج؛

- المفهوم الاجتماعي: أساس من أسس التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية؛
- المفهوم التشغيلي: أساس عملية فنية يهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات من خلال إخضاعها لعمليات مختلفة و طرائق و أساليب عملية.

يعرف النظام الإنتاجي هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج السلع والخدمات.

وأنظمة الإنتاج عديدة و متنوعة، فهناك أنظمة الإنتاج لمنظمة صناعية وأنظمة إنتاج لمنظمة خدمية وذلك كما يلي:

- النظام الإنتاجي الصناعي: في مجال الصناعة فإن النظام الإنتاجي الصناعي هو الصيغة التنظيمية لإدارة الإنتاج و يتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية و هي المدخلات، والعمليات، المخرجات.

- النظام الإنتاجي الخدمي وهو الصيغة التنظيمية لإدارة العمليات.

3- مهمات النظام الإنتاجي:

يختلف النظام الإنتاجي لاختلاف طبيعة العناصر المستخدمة و بسبب حجم هذه العناصر، أو بسبب صعوبة تحديد معايير قياس الأداء أو بسبب طبيعة النشاط، ويقوم النظام الإنتاجي بالعديد من المهمات منها على سبيل المثال:

- تحديد مواقع العمل؛
 - مزج عوامل الإنتاج (العمل و الآلات و المواد) وتصميم العمليات بطرائق علمية اقتصادية؛
 - تطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن و متطلبات العمليات الصناعية، وطبيعة المواد والعمليات الإنتاجية؛
 - تخطيط الإنتاج وضع السياسات الإنتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الإنتاجية، والرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف والجودة و الوقت.
 - ضمان تنظيم العمل العلمي وأنظمة المناولة والتخزين في الوحدة الإنتاجية.
- إذن مفهوم وظيفة الانتاج: هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات، بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة ثم

إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها، والحصول على المخرجات ممثلة بالسلع والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع.

- عمليات التحويل: عمليات تتم لتغيير هيئة المدخلات وتحويلها الى سلعة او خدمة تكون ذات قيمة ومنفعة للمستهلك، لتحقيق ارباح تتناسب وقيمة هذا التحويل.
- منفعة: هي قابلية السلعة او الخدمة لاشباع حاجات الفرد.
- إذن: يجب ادارة عملية التحويل بشكل كفاء وفاعل لإنتاج خدمة او سلعة قابلة على المنافسة في السوق.

4- خصائص وظيفة الإنتاج:

- وظيفة اجتماعية تقوم على العمل الجماعي في إطار مؤسساتي؛
- وظيفة اقتصادية تقوم على توظيف العناصر الإنتاج و استغلالها من أجل الارتقاء بالاقتصاد؛

- وظيفة إدارية تقوم على مبادئ و أسس العمل الإداري؛
 - وظيفة رئيسية من وظائف المنظمة صناعية كانت أو خدمية؛
 - وظيفة محورية في المنظمة.
- #### 5- أهداف النشاط الإنتاجي:

الهدف الاساس للانتاج هو: زيادة حجم الانتاج كوسيلة لزيادة الأرباح. وفي الآونة الأخيرة أصبحت نظم الانتاج تستأثر بحزمة من الأهداف العديدة، وهي كالاتي:

5-1- مجموعة أهداف قصيرة الأجل:

- تحسين مستوى جودة الإنتاج؛
- تخفيض تكلفة الانتاج؛
- حل مشكلات الانتاج.

5-2- مجموعة أهداف طويلة الأجل:

- زيادة معدلات الربحية؛

- التجديد والتطوير للمنتجات الحالية؛
- تدعيم الاتجاه نحو التصدير؛
- زيادة معدلات الانتاج المتميز؛
- التوسع في احلال المستلزمات المحلية لمثلتها المستوردة؛
- الاتجاه نحو نظم الانتاج الكبير .

6- مسؤوليات واختصاصات وظيفة الإنتاج:

- تتمثل مسؤوليات واختصاصات وظيفة الإنتاج فيما يلي:
 - تخطيط وتنظيم العمليات الإنتاجية، ووضع جداول تفصيلية بما سيتم إنتاجه والفترات المحددة للإنتاج؛
 - تصميم السلعة أو الخدمة وتحديد المواصفات والشروط الفنية للمنتوج؛
 - تحقيق التوازن بين المراحل للعمليات الإنتاجية؛
 - دراسة العلاقة بين الإنتاج والتسويق والتمويل؛
 - التنبؤ السليم بالمبيعات والإنتاج؛
 - تأمين المعدات والآلات ومواد الإنتاج اللازمة لإنجاح العملية الإنتاجية؛
 - توفير جميع احتياجات العملية الإنتاجية بالكميات والنوعية والسرعة المطلوبة؛
 - الرقابة على العمليات المختلفة للعملية الإنتاجية؛
 - تخطيط وتنظيم وجدولة صيانة الآلات؛
 - العمل على توفير ظروف وشروط الأمان والسلامة المهنية داخل المصنع؛
 - الاهتمام بالبحث والتطوير لتحسين المنتوجات وتطويرها؛
 - الاهتمام بالقوى العاملة وتوفير الحوافز والظروف الملائمة وترشيد استخدامها.
- #### 7- مراحل الإنتاج:

- تمر عملية الإنتاج بعدة مراحل، وهي كالاتي:
- التنبؤ بحجم المبيعات بالتنسيق مع قسم التسويق؛
- إصدار التوجيهات للأقسام الفنية (الهندسية) المختصة بالأشكال والرسومات والتصميمات المختلفة للسلعة؛

- تقدير التكلفة الكلية للمنتج للتحديد الكمية المعينة وتحديد الثمن؛
- حصر حجم المخزون من الإنتاج التام لتقدير حجم الإنتاج النهائي؛
- يتولى قسم التخطيط وضع خطة الإنتاج؛
- الرقابة على الإنتاج بتوجيه موافقته بإنتاج المستلزمات البشرية والمادية؛
- إرسال الإنتاج التام إلى الخزن.

8- استراتيجيات الإنتاج:

تعتمد المنظمات الصناعية ثلاث استراتيجيات للإنتاج وفقاً لنوع السلع التي تنتجها وحجم الطلب عليها وهي:

8-1- استراتيجية الانتاج لغرض التخزين:

تعتمد هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تنتج بكميات كبيرة للسلع الميسرة والتي يرغب بتوفرها بالزمان والمكان الذي يحتاجها فيه والتي يتكرر الطلب على شرائها كالمشروبات الغازية، وكذلك للسلع ذات الطلب الموسمي، وتعتمد استراتيجية الإنتاج بكميات كبيرة بغرض الخزن في مخازنها المركزية والتوزيع من خلال شبكة الموزعين وتجار الجملة والمفرق.

8-2- استراتيجية الانتاج حسب الطلب:

تعتمد هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تنتج حسب رغبات المستهلكين والتي لا يتكرر الطلب على شرائها، كالأثاث، وعند اعتماد الشركات لهذه الاستراتيجية فإنها تحتفظ بمخزونها على شكل مواد خام لحين حصول الطلب على المنتج النهائي.

8-3- استراتيجية التجميع حسب الطلب:

تعتمد هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تنتج بكميات كبيرة للسلع الخاصة والتي تحدد الشركات المنتجة المواصفات العامة ويحدد المستهلك المواصفات التفصيلية، ومن أمثلتها الحاسبات الشخصية الالكترونية. وتعتمد الشركات الصناعية استراتيجية الإنتاج بكميات كبيرة للأجزاء نصف المصنعة والمكونات بغرض الخزن ثم التجميع لهذه الأجزاء وفقاً للمواصفات التي يرغبها المستهلك.

9- 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 و اقتصادية 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 و الحقائق المتنوعة، وذلك من أجل المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطاتهم المختلفة مثل:

- تصميم المنتج؛
- تخطيط و تنفيذ العمليات الإنتاجية؛
- مراقبة عمليات الإنتاج؛
- مراقبة الجودة.

ثانياً: الوظيفة المالية.

1- تعريف الوظيفة المالية:

تعتبر إحدى وظائف المؤسسة التي تشمل على تنظيم مجرى الأموال فيها وتخطيطه والرقابة عليه والتحفز المالي لأفراد المؤسسة.

وتعرف بأنها الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد والرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد.

تتعلق بكل ما يتعلق بالأموال (كيفية الحصول عليها واستخدامها افضل استخدام)، ويقصد بإدارة الموارد المالية تدبير الموارد للحصول على الأموال المطلوبة، وأيضاً استخدام هذه الأموال بأحسن طريقة ممكنة.

الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الميزانيات التقديرية، الاندماج، إعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ولكن بصيغة مالية، وبانجاز

الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة.

2- أهمية الوظيفة المالية:

تكمن أهمية الوظيفة المالية فيما يلي:

- البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة إلى المؤسسة وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية؛
 - لها القرار في اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها؛
 - السهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون مختلف استحقاقها، والذي يحقق لها أحسن مردود وبتكاليف أقل ما يمكن؛
 - متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات، والمتابعة تعني الرقابة والتوجيه الأحسن والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية؛
 - البحث عن الأموال بالكمية المناسبة، وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.
- ## 3- مسؤوليات ومهام الوظيفة المالية:
- تتمثل مسؤوليات ومهام الوظيفة المالية فيما يلي:
 - تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة؛
 - البحث عن مصادر التمويل المناسبة بأحسن الشروط؛
 - تخصيص وتوزيع الأموال على مختلف المخططات والأنشطة؛
 - إدارة الأصول النقدية للمؤسسة؛
 - متابعة ومراقبة تنفيذ البرامج المالية حسب الخطط الموضوعية؛
 - وضع الخطط الاستثمارية بشأن تحديد أفضل المشاريع الاستثمارية الأعلى عائد؛
 - القيام بمختلف أنواع التحليل المالي لمعرفة المركز المالي للمؤسسة ومدى سلامة أوضاعها المالية؛

- وضع الموازنات المختلفة مثل الموازنات التقديرية، والتدفقات النقدية والميزانيات العامة؛

- التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة؛

- وضع نظام مالي ومحاسبي للمؤسسة؛

- وضع نظام رقابة مالية يتضمن مراجعة السياسات والقرارات والعمليات المالية؛

- تأمين قدرة المؤسسة على تأمين السيولة الكافية واللازمة؛

- التنبؤ بمستويات الأرباح المتوقعة في ظل المتغيرات المختلفة؛

- المشاركة مع إدارة التسويق وغيرها في تسعير المنتجات.

4- مراحل تطور الإدارة المالية:

منذ أن انفصلت الإدارة المالية عن علم الاقتصاد في مطلع القرن الحالي وأصبحت علما مستقلا بذاته وهي تخضع للكثير من التطورات السريعة، فعندما بدأت الإدارة المالية علما مستقلا كانت مقتصرة على الموضوعات المتعلقة بالأدوات والمؤسسات المالية، والمظاهر الإجرائية لسوق رأس المال؛ أما التطورات التي استجرت على هذا الموضوع، فيما بعد، فقد كانت في معظمها استجابة للتطورات والتغيرات التي أملت الظروف التي كانت تمر بها المؤسسات الصناعية والتجارية. وفي مطلع القرن العشرين والذي تميز بظهور الشركات النفطية العملاقة وشركات السيارات الضخمة نتيجة لاندماج شركتين أو أكثر، ركزت على القضايا المتعلقة بالاندماج، وعلى الأمور التنظيمية العامة لمثل هذه المؤسسات بالإضافة إلى الإصدارات الرأسمالية (أسهم و سندات) اللازمة لتمويل هذه العمليات. وعندما تطورت التكنولوجيا الحديثة في مطلع عام 1920، ورغبت المؤسسات في الحصول عليها، ظهرت حاجة ملحة لتوفير التمويل في مثل هذه الاستثمارات.

وقد كانت ضخامة الاستثمارات إحدى الأسباب التي أدت بالإدارة المالية إلى لعب دور جديد يتلخص في تدبير التمويل اللازم لذلك من المصادر الخارجية بالدرجة الأولى، في وقت كانت فيه الأسواق المالية تتصف بالبدائية، كما كانت عملية إقناع الجمهور لاستعمال مدخراته من أجل المساهمة في تمويل الصناعة أمرا في غاية الصعوبة لعدم كفاية المعلومات المحاسبية المتاحة، وعدم الثقة في دقة ما توافر منها، يمكن القول بأن هذه

الفترة من تاريخ الإدارة المالية قد تميزت بالتركيز على المصادر الخارجية للتمويل وعلى النواحي القانونية التي تضمن للمستثمرين حقوقهم، ولم تعط إلا اهتماما قليلا للإدارة المالية الداخلية. وفي مطلع الثلاثينات، وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد أمريكا وأدى إلى إفلاس العديد من المؤسسات، ركزت الإدارة المالية اهتمامها على القضايا المتعلقة بالدفاع عن الوجود مثل الاهتمام بالسيولة لتفادي الإفلاس، وكذلك قضايا إعادة التنظيم والاهتمام بالتركيبة الرأسمالية المناسبة للمؤسسة، والقوانين المنظمة للأسواق المالية. وبشكل عام، ساد هذه الفترة مبدأ التحفظ (CONSERVATISM)، وبقيت الإدارة المالية علما وصفا يركز على الأمور القانونية مع تحول في الاهتمام بالبقاء على حساب الانتشار. أما في نهاية فترة الثلاثينات، ونتيجة لظهور بعض حالات الغش والخداع وانحياز بعض المؤسسات، رأت الجهات الحكومية ضرورة نشر الكثير من المعلومات المالية عن الشركات لاطلاع جمهور المستثمرين على حقيقة أوضاعها، وقد أدى نشره المعلومات إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية، وهي وظيفة التحليل المالي لتوعية المستثمرين بفرص الاستثمار المناسبة.

وخلال الفترة 1940 – 1950 ساد الإدارة المالية الفكر التقليدي الذي تطور خلال العشرينات والثلاثينات، وهو المفهوم الذي ركز على الإدارة المالية من منظور خارجي، أي منظور المقرضين والمساهمين دون الاهتمام بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وقبل نهاية الخمسينات حدث تطور جوهري تمثل في البعد عن المسائل الوصفية التي صاحبت الإدارة المالية منذ نشأتها وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي والتخطيط لاستخدام الموارد المالية، وإلى جانب ذلك تزايد الاهتمام بإدارة السيولة والتدفقات النقدية.

أما الخمسينات فقد شهدت تسارعا في نمط تطور الإدارة المالية، ففي هذه الفترة بدأ الجانب الأيسر من الميزانية يستحوذ على بعض الاهتمام، كما أن الموجودات أيضا بدأت تحصل على اهتمام أفضل، وقد طورت أساليب كمية لإدارة البضاعة والنقد والحسابات المدينة والموجودات الثابتة؛ كذلك انتقل اهتمام الإدارة المالية من المنظور الخارجي إلى

المنظور الداخلي، كما تم التوصل إلى أن للقرارات المالية أثرا حيويا في وجود المؤسسة وجدواها.

في الستينات والسبعينات فقد شهدت اهتماما كبيرا بدراسة كلفة رأس المال والمزيج الأفضل لهيكل رأس المال، كما بدأ في السبعينات أيضا الاهتمام بإدخال عنصر التضخم في عملية التحليل المالي. أما خلال عقد الثمانينات وبداية عقد التسعينات، فقد أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال استخدامات الحاسوب إلى زيادة إمكانيات الإدارة المالية التطبيقية في استخدام أدوات التحليل المالي التقليدية بسهولة ويسر، حيث أصبح بالإمكان إجراء الدراسات والتحليلات المالية مهما كانت معقدة بأقل جهد ووقت ممكنين وبدقة متناهية، هذا من جانب؛ أما من الجانب الآخر، فقد شهدت هذه الفترة تركيزا على قضايا التسعير لأدوات الاستثمار المختلفة، التقليدية منها والمستحدثة.

ومع بداية القرن الواحد والعشرين فإن التركيز الرئيسي الذي يشغل معظم الإدارات المالية للشركات هو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة في ظل الاتجاهات المتزايدة نحو العولمة و التكنولوجيا.

5- أهمية الإدارة المالية:

تأتي أهمية الإدارة المالية أو الوظيفة المالية من كون أن القرارات المالية عظيمة التأثير على حياة المنظمة، وليس هذا فحسب، ولكن جميع القرارات الإستراتيجية بالمنظمة سواء كانت مالية أو غير مالية، يترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائج المنظمة.

لذلك وجب 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 إلمامه بالجوانب المحاسبية. يتطلب 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.

6- وظائف الإدارة المالية:

لقد تطورت وظائف الإدارة المالية، حيث لم تعد تسعى إلى توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة ونشاطها الاقتصادي وحسب، وإنما اتسع هدفها ليشمل مجرى الأموال، والتخطيط لها، والرقابة عليها، ووضع القرارات المالية.

ومن وظائف الإدارة المالية نذكر:

6-1- الوظيفة الإدارية: وتتضمن:

- تحديد سياسة إدارة الأصول؛

- تحديد مصادر التمويل وكمياته و مواعيده؛

- التخطيط المالي وإدارة السيولة؛

- الرقابة على الأداء المالي؛

- تحديد سياسة توزيع الأرباح.

6-2- الوظيفة المالية التنفيذية: وتتضمن:

○ الاشراف على الإيرادات والمدفوعات وإدارة النقد؛

○ الاشراف على الأوراق المالية ومتابعتها؛

○ الاهتمام بتفاصيل التمويل الخارجي؛

○ مسك الدفاتر و إعداد التقارير المالية.

يمكن شرح أهم وظائف الإدارة المالية كما يلي:

أ- التخطيط المالي:

يعرف بأنه دراسة المستقبل و التوقع له، واتخاذ الإجراءات و الخطوات لمعالجة المستجدات المحتملة بما يخدم أهداف المنشأة، ويتصل التخطيط بدراسة المتطلبات المالية اللازمة لتحريك النشاطات وطرائق المحافظة عليها في ظل التغيرات المستقبلية وأيضا تخطيط الاحتياجات المالية قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ويساعد التخطيط المالي للمستقبل على تقدير صرف الأموال مثل تقدير المبيعات والمصاريف التشغيلية والمدفوعات الرأسمالية.

ب- التمويل:

التمويل هو الخطوة التالية، فبعد البحث عن مصادر التمويل المناسبة لمواجهة هذه الاحتياجات، و عندما تحدد الإدارة المالية المصدر الذي ستلجأ إليه لتمويل احتياجاتها، وعليها أن تراعي الملائمة بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام، ومن ثمة الموازنة بالتكلفة مع خطر عدم المقدرة على دفع تلك الالتزامات وارتباطها بالفترة الزمنية، وعند اختيار أنواع التمويل المناسبة يجب دراسة الحالة المتوقعة لهذه المصادر ثم ربطها مع الحالة المالية المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية مقبلة.

ج- الاستثمار:

يقصد بالاستثمار توظيف واستخدام الموجودات المتاحة في المؤسسة، أي إدارة الأصول، وهو التأكد من أن الموارد المالية المتاحة قد وجهت لأفضل استخدام مالي واقتصادي داخل المنشأة الذي تتحقق منه أكبر الفوائد والمنافع الممكنة، إذ أن كل أصل من الأصول الثابتة والمتداولة يمثل استثماراً للأموال التي حصلت عليها المؤسسة إما من الدائنين أو من الملاك، في حين يتوجب على المنشأة أن تسترجع استثماراتها بين وقت وآخر ويتبقى جزء من السيولة لديها، لأن النقدية العاطلة وحسابات الذمم البطيئة والزيادة غير المبررة في المخزون السلعي أو في الأصول الثابتة من الأمور التي تعبر عن سوء الاستخدام المالي والاقتصادي للموارد المتاحة للمنشأة.

7- القرارات التي تتعلق بالوظيفة المالية:

تتمثل أهم القرارات التي تتعلق بالوظيفة المالية بنوعين من القرارات وهي:

1-7- القرار التمويلي:

هو تحديد أفضل بدائل الحصول على الاموال بأفضل الشروط واقل تكاليف.

2-7- القرار الاستثماري:

يتعلق بتحديد أفضل بدائل استثمار ذات العائد المرضي وتساهم في تحقيق الأهداف.

8- علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى.

إن الإدارة المالية وظيفة لا يتم القيام بها في فراغ، بل هي تتفاعل مع النواحي الإدارية والاقتصادية والقانونية التي تحكم جميع النواحي العمل في المنشأة وتعتمد عليها، فالمال

هو دم الحياة بالنسبة لكل نشاط، ولذا تتغلغل الوظيفة المالية في جميع نواحي النشاط في المنشأة، فلا يمكن عزلها عن وظيفة التسويقية أو ووظيفة الأفراد أو أي نشاط آخر في المنشأة، فأى قرار يتعلق بالإنتاج لا بد له من الأموال اللازمة لتحقيقه، وقد تكون قلة الأموال عائقا في سبيل ذلك، كما أن له آثار هامة على التدفقات النقدية في المدى القصير والمدى الطويل، وفي معظم الأحيان تساهم هذه القرارات في زيادة تدفق النقد من المنشأة في المدى القصير على شكل مصاريف ضرورية لتنفيذ القرارات، ولكن الصورة تختلف في المدى الطويل حيث قد ينتج عن معظم القرارات المتعلقة بالإنتاج زيادة حجم النقد الداخل إلى المنشأة اذا لم يتم انتاج سلعة جديدة وبيعها، أو إذا تم التوسع الجديد، ونفس الكلام ينطبق على وظيفة التسويق فأى قرار في حقل التسويق له أبعاده المالية في المدى القصير وفي المدى الطويل، فالقيام بحملة اعلامية واسعة النطاق أمر يكون مرغوبا فيه، ويؤدي المدى القصير إلى التدفق النقد من المنشأة، أما مردوده في المدى البعيد غير مؤكد، فإذا كانت الحملة ناجحة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة التدفق النقدي إلى المنشأة، ولا تشد وظيفة الأفراد عن ذلك، خذ مثلا القيام ببرنامج تدريبي للعمال على القيام بعمل معين فإن ذلك سيؤدي في المدى القصير إلى تدفق النقد إلى خارج المنشأة على شكل مصاريف مختلفة اللازمة للقيام بهذا البرنامج، أما في المدى الطويل فإذا كان البرنامج ناجحا فإنه سيؤدي إلى زيادة التدفق النقدي إلى المنشأة مع ثبات العوامل الأخرى.

إن الإدارة المالية هي المنبع الرئيسي للأموال التي تستمدتها مختلف الوظائف الأخرى، لذا لديها علاقة وثيقة مع مجملها، كما أن للإدارة المالية مجموعة من المبادئ الرئيسية التي يجب على المدير المالي أخذها بعين الاعتبار، وهي تتمتع بأدوار مختلفة في المؤسسة.

ثالثاً: وظيفة الموارد البشرية.

إن وظيفة الموارد البشرية أصعب ما يواجهه المنظمة على الإطلاق إذ الإنسان هو العنصر الأهم في التغيير والتطوير. إذ أن قمة الهرم التنظيمي وقاعدته يركزون على الإنسان، فهو المسئول الأول عن صياغة الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التي يقوم بتنفيذها بمعاونة الآلات والمعدات. لهذا هو عنصر مهم على مستوى المنظمة وعلى المستوى الاقتصادي ككل.

إذن أصعب وأهم ما يواجهه المؤسسة وظيفة الموارد البشرية، والسبب في ذلك لأن الإنسان هو عنصر التغيير والتطوير .

يجب التمييز بين:

- وظيفة الموارد البشرية: الأنشطة والأعمال التي يمارسها الفرد وتمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة داخل المؤسسة اللازمة كما ونوعاً وهي إحدى وظائف المنشأة؛

- إدارة الموارد البشرية: الكيفية التي يتعامل بها كل مسئول داخل المنظمة مع رؤوسيه وهي وظيفة كل مدير.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تتعلق وظيفة الموارد البشرية بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات في جميع مراحل خدمتهم للمشروع، منذ اختيارهم حتى تركهم الخدمة، مثل تدبير القوى العاملة وتدريبها وتعويضها عن جهودها وتحفيزها.

وتعرف بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

مما سبق وظيفة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الدؤوب الهادف إلى اجتذاب الطاقات البشرية الكفؤة والفعالة، والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة وبما يتضمنه ذلك النشاط من أنشطة فرعية هامة.

2- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالممارسات المستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقيد، وظهر ذلك واضحاً منذ الثورة الصناعية وظهور الآلات في مجتمعات العمل المختلفة، وفيما يلي نظرة سريعة للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

2-1- الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في القرن الثامن عشر بالمجتمع الغربي، وكان ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واحتياجها إلى عمالة متخصصة. وأدى ذلك إلى سوء ظروف العمل المختلفة، وظهور فئة ملاحظين ومشرفين لم يهتموا بالعاملين، كما كانت الرقابة على العمل روتينية ولذلك تطلب الاحتياج من هذه الفترة إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

2-2- ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية ظهرت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم خاصة فيما يتعلق بأجورهم وساعات العمل.

2-3- الإدارة العلمية:

حاول تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل (دراسة الحركة والزمن)، والاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة.

2-4- ظهور علم النفس الصناعي:

اهتم علماء النفس بدراسة ظهور مثل الإجهاد والإصابات وتحليل العمل وتطوير الاختبارات النفسية لاختيار العاملين .

2-5- ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

اهتمت هذه الحركة بإنتاجية العاملين من حيث ضرورة الاهتمام بالعاملين بجانب ظروف العمل كما اهتمت بالنمط الإشرافي والخدمات المقدمة إليهم .

2-6- البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد:

ظهر ذلك بوضوح في منظمات الجيش والحكومة (الخدمة المدنية) وذلك في شكل شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بالأجور وخدمات العاملين وضع الفصل التعسفي.

2-7- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة بتوظيف عاملين متخصصين في مجالات التوظيف والتدريب والأجور وخدمات العاملين والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

2-8- ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثارت هذه الحركة (النصف الثاني من القرن العشرين) عملية تطوير ممارسات الأفراد تماشياً مع تطور العلوم السلوكية، وذلك مثل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ومراكز التقييم الإدارية وإثراء الوظائف... الخ.

2-9- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

ظهر ذلك في إصدار تشريعات للعلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين تتعلق بالحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين.

2-10- الشهادة المهنية:

اهتمت بعض المنظمات الدولية في تقديم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية مثل الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويل والإدارة وفق نظام معين للحصول على هذه الشهادات.

3- أهداف وظيفة الموارد البشرية:

لوظيفة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- إيجاد أحسن فرص العمل الممكنة وإتاحة فرض التقدم والرقى؛
- توفير أفضل ظروف العمل لإيجاد العمل المتعاون وتحسين إنتاجهم ورفع مستواهم المعيشي؛

- تحقيق التوازن بين فرض العمل المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم؛

● إيجاد أحسن الأعمال وأفضلها وأكثرها إنتاجية بما يتيح للأفراد بذل أقصى طاقتهم؛

● استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة؛

● الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار؛

● استقرار اليد العاملة في المنظمة؛

● تأمين الحماية والمحافظة على القوى العاملة وتوفير جوا العمل الذي يقسم بالحرية في الحركة والتغيير.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية وظيفتين أساسيتين نوردها في الآتي:

1-4- وظيفة إدارية: وهي وظائف الإدارة التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. حيث لا بد لكل إدارة من وضع الخطط للعمل لتحقيق الأهداف عن طريق ممارسة تنظيم جهودها، وقيادة وتوجيه نشاطات العاملين وراقبتها بما يضمن عدم الخروج عن سياستها العامة والذي يؤدي لتحقيق أهدافها.

2-4- وظائف متخصصة: وتتمثل في الآتي:

أ- تهيئة الموارد البشرية: استحضار الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة.

ب- تطوير وتدريب الموارد البشرية: ويهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتطويرهم من تحديد للاحتياجات التدريبية ووضع مناهج التدريب المناسبة وكيفية تقييم الأنشطة التدريبية.

ج- مكافأة الموارد البشرية: وتعني دفع التعويضات والمكافآت للعاملين مقابل أعمالهم التي يقومون بها للمنظمة، ولذلك لا بد من القيام بعملية قياس الأداء وتقييم الأعمال ووضع نظام للحوافز ومعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل.

د- اندماج الموارد البشرية: وهو التفاعل الايجابي بين الإدارة والعاملين، أو تحقيق التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين في المنظمة عن طريق عمل علاقات جيدة مع النقابات العمالية وتفعيل الاتصالات الغير الرسمية وتنمية العمل الجماعي.

هـ- الحفاظ على الموارد البشرية: لا بد للمنظمة من القيام بعدة نشاطات للحفاظ على مواردها البشرية منها: متابعة توفير شروط العمل المناسبة، واتخاذ كافة التدابير والإجراءات لحمايتهم من مخاطر العمل وحوادثه وأمراضه، وحماية الموظفين من العوز والحاجة بعد بلوغهم سن التقاعد أو انفصالهم عن العمل.

5- الأقسام الرئيسية التابعة لوظيفة الموارد البشرية:

5-1- قسم التوظيف: يتولى هذا القسم المهام الرئيسية التالية:

- مسك سجلات وبيانات خاصة بالوظائف؛
- وضع وتصميم برنامج استقطاب القوى العاملة؛
- إدارة شؤون الترقية والنقل؛
- الإشراف على التقييم الدوري والسنوي؛
- الإشراف على التقييم النظام التأديبي؛
- إجراءات الإجازات والاستقالات ونهاية الخدمة.

5-2- قسم علاقات العاملين : يتولى هذا القسم المهام التالية:

- دراسة الشكاوى والتظلمات المقدمة من العاملين؛
- إجراء الاتصالات والاجتماعات مع النقابات؛
- تحسين وتطوير علاقات مع النقابات؛
- التفاوض مع النقابات للوصول على تسوية مرضية للشركة وللعاملين.

5-3- قسم التدريب: يتولى هذا القسم المهام التالية:

- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب؛
- تصميم البرامج التدريبية؛

- إجراء الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية؛
 - وضع ميزانية سنوية للتدريب.
 - 4-5- قسم البحوث: يتولى قسم البحوث إجراء الدراسات في المجالات المتشعبة:
 - إدارة مسح للأجور السائدة في سوق العمالة؛
 - إدارة دراسات لاتجاهات العاملين؛
 - إدارة دراسات تتعلق بالرضا ومعدلات الدوران الوظيفي والتغيب؛
 - إدارة دراسات إحصائية ضرورية عن العاملين؛
 - اقتراح أنظمة وقوانين وتعديلها خاصة بالعاملين.
- رابعاً: وظيفة التموين.

تعتبر وظيفة التموين من الوظائف المهمة في المؤسسة نظراً لأهميتها بالنسبة لمختلف النشاطات خاصة التموين والإنتاج والتسويق، فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة، وهي تعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساساً بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة، وهذا لتنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو بيعية بهدف تحقيق أحسن النتائج وهذا بأقل تكلفة.

1- تعريف وظيفة التموين:

هي إدارة جميع النشاطات والعمليات والمهام التي تهدف إلى تأمين احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة بالجودة والسرعة المطلوبة، وبأقل التكاليف، والاحتفاظ بمشتريات المؤسسة وبعض منتجاتها، وتأمين تزويد الوحدات التنظيمية منها حسب الحاجة. هي تلك الوظيفة المسؤولة عن تلبية احتياجات عملية الإنتاج، إذ تغطي نشاط الشراء وتسيير المخزونات للبضائع والمواد الأولية في بعض المؤسسات، ويمكن جمعها في مصلحة واحدة والمهم هو التحديد الجيد لمسؤوليات كل نشاط منهما وتحقيق التوافق اللازم بينهما.

وتنقسم وظيفة التموين إلى قسمين وهما: أ- وظيفة الشراء. ب- وظيفة التخزين.

2- وظيفة الشراء:

2-1- تعريف وظيفة الشراء:

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

2-2- أهداف وظيفة الشراء :

يمكن تلخيص أهم أهداف الشراء كما يلي:

- استمرارية العمل: من خلال توفير جميع المتطلبات، مع ضمان تدفق هذه المواد بالترتيب والتوقيت المناسب؛
- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة: من خلال توفير المتطلبات بالجودة المناسبة، وهذا يساعد على الحصول على منتجات ذات جودة تدعم التنافسية؛
- الشراء بكميات مناسبة: بحيث توافق هذه الكميات احتياجات المؤسسة ولا تزيد عنها، وذلك لتجنب تكاليف التخزين وتجميد الأموال، مع مراعاة أن لا تقل هاته الكميات عن ما هو مطلوب؛
- الحصول على أفضل مصادر التوريد: من حيث الثقة، والوفرة، والنوعية، والسعر؛
- كسب ثقة الموردين: من خلال احترام المواعيد، والوفاء بالالتزامات المطلوبة، خاصة مواعيد التسديد، مما يحفزهم على الفوز بعقود مع المؤسسة.

2-3- مهام وظيفة الشراء:

تتمثل في المهام التالية:

- تحديد الاحتياجات التموينية؛
- اختيار المورد أو الموردين المناسبين؛
- تحديد طرق الشراء أو التوريد المناسب؛
- تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها؛

● مراقبة المواد الواردة.

3- وظيفة التخزين:

3-1- تعريف وظيفة التخزين:

يعرف المخزون بأنه: كمية المواد والسلع التي تحتفظ بها المؤسسة، بشكل عاطل نسبياً في انتظار استخدامها أو بيعها، أي أن المخزون عملية خمود مؤقتة بين نشاطي العرض والطلب.

نشاط التخزين يعرف بأنه عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع جاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

تعرف وظيفة التخزين: بأنه تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد، والمحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة وتلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب. أما تعريف إدارة التخزين: فهي الإدارة المسؤولة عن تحديد وتوفير احتياجات المنظمة، وتخزينها والرقابة عليها بما ينسجم مع أهداف المنظمة.

3-2- أهداف وظيفة التخزين:

- تقديم حيوية الادارات المختلفة الموجودة في المنظمة؛

- تأمين انسيابية متوازنة من المواد والأجزاء والمعدات والأوات المختلفة، من خلال استلام المواد المشتركة من الموارد والاحتفاظ بها، وحمايتها وايصالها إلى الأقسام المختلفة وحسب الحاجة (كما، نوعاً، وقتاً).

- تحقيق التوازن في تدفق المواد، واتخاذ الاجراءات والمهام الضرورية المرتبطة بما يلي:

● المواد الداخلة الى المخازن؛

● المواد المخزونة في المخازن؛

● المواد المصروفة من المخازن.

- استلام مخلفات أو بقايا العملية الانتاجية والتشغيلية في المنظمة، وكذلك المواد الفائضة وتخزينها لحين التصرف بها.

- توفير ما تحتاج اليه المنظمة من مستلزمات الصيانة وقطع الغيار واللوازم المختلفة بما يضمن تأمين السيورة اليومية للمنظمة واستمرارها.

3-2- مهام وظيفة التخزين:

تتمثل في المهام التالية:

- الاستلام: للمواد ومستلزمات الإنتاج المشتراة وغيرها، بعد فحصها؛

- الترميز: هو أسلوب لتمييز المواد، والأجزاء عن بعضها البعض، لغرض التداول الداخلي؛

- صرف المخزون: تتلقى وظيفة التخزين باستمرار طلبات صرف مواد، وقطع غيار، معدات، ... من الأقسام الإنتاج أو الإدارات الأخرى، فتقوم بتجهيز محتوى هذه الطلبات وإرسالها للجهة الطالبة؛

- متابعة المخزونات وتقديم الإشعار بالشراء: على وظيفة التخزين تنبيه وظيفة الشراء إلى وجود نقص في محتويات المخزون، والعمل على توفير الاحتياجات في أقرب فرصة ممكنة؛

- حماية المخزون: وهي عملية المحافظة على المواد والأصناف المخزنة بحالتها إلى حين طلبها، وذلك بتهيئة الظروف المناسبة للتخزين (التهوية الجيدة، منع الرطوبة، توفير حرارة معينة، ...)، لأجل المحافظة على جودة المخزون وفق المواصفات المحددة لأطول مدة ممكنة، وحمايتها من أخطار التلف أو مخاطر أخرى؛

- المحاسبة المخزنية: يقصد بها مسك سجلات محاسبية، يسجل ويثبت فيها حركة المخزون (الوارد والمنصرف من المحتويات المخزنية)، وذلك بغرض توثيقها ومعرفة رصيد كل صنف.

4- أهداف وظيفة التموين:

تختلف أهداف الوظيفة المالية باختلاف رسالة وأهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها:

- تأمين استمرارية العملية الإنتاجية من خلال ضمان توفير المواد المختلفة؛

- ضمان استمرارية نشاطات جميع الوحدات التنظيمية الأخرى؛

- توفير المواد المختلفة التي تحتاجها المؤسسة وفق مستويات الجودة المطلوبة وبأقل الأسعار وفي الأوقات المناسبة؛

- حفظ المواد وتخزينها وتوفيرها حسب الحاجة.

5- مهام ومسؤوليات وظيفة التموين.

تتمثل مهام ومسؤوليات وظيفة التموين فيما يلي :

- تخطيط احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة اللازمة من حيث الكمية المطلوبة وبأقل الأسعار وفي الأوقات المناسبة؛

- تحديد واختيار مصادر التوريد والشراء التي توفر أفضل الشروط؛

- القيام بعمليات وإجراءات الشراء، وكذا وضع سياسات وأنظمة وتعليمات وإجراءات الشراء؛

- تسلم المواد المشتراة وتدقيقها وفحصها للتأكد من استيفاء جميع الشروط والمواصفات المتفق عليها؛

- الاحتفاظ بالقيود والسجلات والمستندات المتعلقة بعمليات التموين؛

- تأمين أماكن تخزين مناسبة تضمن سلامة المواد؛

- وضع نظام فهرسة وتصنيف المواد المخزنة لتحديد مواقعها وسهولة استخدامها؛

- مراقبة دوران المواد المخزنة وإعادة التزويد؛

- القيام بعمليات جرد المخزون دوريا وعند الضرورة؛

- الإشراف على تسلم وصرف المواد المخزنة قف الإجراءات المعتمدة.

خامسا: وظيفة التسويق.

1- ماهية التسويق:

1-1 تعريف التسويق marketing:

يرجع أصل كلمة التسويق إلى الإنجليزية «marketing» وهي تتألف من مصطلحين وهما «Market» التي تعني السوق، و «ing» التي تعني داخل أو ضمن. وهي كلمة مشتقة كذلك من الكلمة اللاتينية «Mercari» والتي تعني المتجر، وكذلك من المصطلح اللاتيني «Mercatus» والذي يعني السوق.

التسويق هو مجموعة من الأنشطة تقوم بها الأفراد والمنظمات بغرض تسهيل وتسريع المبادلات في السوق، أي عملية يتم فيها التخطيط للمنتج وتنفيذه من مرحلة التخطيط المبدئي إلى التسعير، فالإعلان فالتوزيع بهدف خلق تبادل يخدم أهداف المؤسسات التجارية وأفراد المجتمع.

ويعرف بأنه نشاط يتضمن التعرف على ما يريده المستهلك، وتخطيط السلعة التي ترضي هذه الحاجة والعمل بأفضل الطرق علي تسعيرها وترويجها وتوزيعها، حيث يشمل التسويق مجموعة من الأنشطة قبل البيع وبعده.

هو عملية التصميم والتنفيذ للمنتج، السعر، الترويج، والتوزيع للمنتج لإشباع احتياجات أو رغبات المستهلك وذلك لتحقيق أهداف مشتركة.

للإشارة يجب أن نفرق بين البيع والتسويق:

- البيع: تركيز على السلعة، قيام المشروع بانتاج السلعة أو الخدمة، التركيز على حاجات البائع.

- التسويق: التركيز على حاجات ومطالب المستهلك، تحديد مطالب المستهلكين أولاً ثم كيفية تحويل المطالب والاحتياجات إلى سلع وتوزيعها، التركيز على حاجات المشتري

1-2- تعريف قادة الفكر التسويقي:

باعتبار هدف التسويق هو إشباع حاجات المستهلكين وتلبية رغباتهم، فقد اتجه عدد من قادة الفكر التسويقي إلى تعريف هذا النشاط من وجهة نظر المنافع التي يخلقها، وبذلك عبروا عن الإشباع بالصيغة التالية:

الإشباع = المنفعة الشكلية + المنفعة الزمنية + المنفعة المكانية + منفعة التملك.

أ- المنفعة الشكلية Form Utility :

هي المنفعة التي تخلق من السلعة عند الانتهاء من أداء وظيفة الإنتاج، وتتمثل في هيئة السلعة وقابليتها على إشباع حاجات المستهلكين.

ب- المنفعة الزمنية Time Utility :

هي المنفعة التي تخلق من عملية تخزين السلعة في وقت قلة وانخفاض الطلب عليها، وإظهارها وقت يشتد الطلب عليها فتكون المنفعة الزمنية من السلعة.

ت- المنفعة المكانية Place Utility :

تكون هذه المنفعة من خلال عملية النقل، بقيام المنشأة بنقل السلع والمواد من أماكن الفيض حيث الحاجة قليلة إلى أماكن الشح حيث يشتد الطلب، فهنا تخلق منفعة جديدة وهي منفعة مكانية.

ث- منفعة التملك Possession Utility :

تعني الحصول على السلعة مع حق استخدامها أو استهلاكها عند نقلها من المنتج إلى المستهلك، وهو ما يسمى بمنفعة التملك أو الحيازة.

1-3- المفهوم الحديث للتسويق:

التسويق هو العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمنظمة، وإشباع حاجات المستهلكين، ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد.

يقوم هذا المفهوم على ثمانية عناصر هي:

- تقدير وتفهم المركز الإستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء الشركة ونموها واستقرارها؛

- إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى، وعلى التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظم المحيطة؛

- إهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين؛

- إهتمام الإدارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر والمستقبل، وإدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة، من جهة أخرى نمو الأرباح وضمان استقرارها؛

- تقدير عام لدور بحوث التسويق، ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث؛

- عمل كافة إدارات المنظمة من خلال شبكة أهداف، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة، والأقسام تكون مفهومة ومقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات؛

- التخطيط الرسمي طويل وقصير الأجل لأهداف المشروع واستراتيجياته، وخطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق في القطاعات الوظيفية للشركة؛

- خلق أو التوسع في إلغاء وإعادة تنظيم أقسام الشركة إذ استلزم الأمر، وذلك في ضوء تعبئة واستخدام والرقابة على الجهاز الكلي للشركة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة.

1-4-4- مراحل تطور مفهوم التسويق:

يعتبر التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة نسبياً، إذ يؤكد كل من "روبرت كينغ و جيرون ميكارتي" أن الإدارة في المؤسسات الإقتصادية لم تعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينات، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع، و يرى "روبرت كينغ" أن مفهوم التسويق قد تطور عبر المراحل الثلاث التالية:

1-4-4-1- مرحلة التوجيه بالإنتاج (1900-1930):

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

1-4-4-2- مرحلة التوجيه للبيع (1930-1950):

حيث زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات واقتصادها تميز بالإنتاج الكبير، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج، و ازداد الإهتمام بوظيفة البيع، ولكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد استخدام الإعلان، وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج والتخزين والتوزيع... إلخ.

1-4-3- مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي (من سنة 1950 إلى اليوم):

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

1-5- أهداف التسويق:

يرتكز التسويق على احتياجات العملاء عن طريق جهود تسويقية متكاملة وينتج عنها حسن توقع احتياجات العملاء وحسن إرضاء هذه الاحتياجات، وبذلك يتم تحقيق أهداف المؤسسة.

1-6- مكونات النظام التسويقي:

المزيج التسويقي هو إطار يساعد على بناء وتشكيل طريق ومنهج كل سوق، وهذا المزيج عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي يمكن التحكم فيها، والتي تعرض على المستهلك وتؤثر عليه. ويعتبر هذا المزيج أعمدة التسويق المهمة الذي يعتمد عليها المسوق.

ويتكون هذا المزيج من أربعة عناصر وتسمى Ps4 وهي: المنتج؛ السعر؛ الترويج؛ التوزيع، وتعرف بالمزيج التسويقي.

- المنتج: أي فكرة أو خدمة أو سلعة محسوسة يمكن للمستهلك الحصول عليها من خلال عملية مبادلة نقدية وعينية.

- التسعير: يعتبر التسعير عن قيمة السلعة أو الخدمة، سواء من وجهة نظر البائع أو من وجهة نظر المشتري.

- الترويج: يتلخص الترويج على بذل المجهودات التي من شأنها إثارة الطلب على السلع والخدمات، سواء الشخصية أو الغير شخصية، والتي من شأنها التأثير على حث العميل المرتقب على شراء السلعة أو الخدمة ومساعدته على الشراء.

- التوزيع: هو اختيار أفضل المنافذ القادرة على إيصال ونقل المنتج للشريحة المستهدفة.

7-1- أهمية التسويق:

- هو الوظيفة الأولى والأكثر أهمية للمنشآت التجارية، ولا يقل عن الانتاج في المنشآت الصناعية؛
- تكلفة التسويق تعادل تقريبا تكلفة الإنتاج، لذلك دراسته تستحق نفس العناية التي تعطي لدراسة الانتاج 50%؛
- التسويق لابد أن يبدأ قبل الإنتاج، وذلك لأهمية التسويق بدراسة رغبات واحتياجات المستهلكين لتحديد مواصفات السلعة التي سيتم إنتاجها؛
- البعد الاجتماعي للتسويق؛
- كل شيء في الحياة يحتاج إلى تسويق؛
- يعتمد قطاع الاعمال بدرجة كبيرة على التسويق لأنه يعتبر النظام الكلي الذي يضم الأنشطة التي تقوم بتخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلك النهائي والصناعي.

2- مفهوم وظيفة التسويق وأهدافها ومسؤولياتها:

تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف التنفيذية الرئيسية التي تسهم مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر ثاني أهم وظيفة بعد وظيفة الإنتاج، وهي تسهم بدور حيوي في نجاح المؤسسة، وبدونها لا يمكن التعرف على رغبات وحاجات السوق وتوصيل السلع والخدمات للمستهلكين، فهي الوظيفة التي هي على اتصال مباشر ودائم بالمحيط الخارجي، حتى تحقق المؤسسة أهدافها.

1-2- تعريف وظيفة التسويق:

هي عملية إدارة جميع النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرقبين، وذلك بإيجاد سلع وخدمات بأسعار مناسبة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتحوز على رضاهم وبما يحقق عائدا مناسباً للمؤسسة. كما تعرف على أنها عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات.

2-2- أهداف وظيفة التسويق:

تختلف أهداف الوظيفة المالية باختلاف رسالة وأهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها:

- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمؤسسة؛
- تحقيق رقم معين من الأرباح؛
- تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين أو الزبائن؛
- المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيزه؛
- التنبؤ برغبات وحاجات الزبائن والقيام بالنشاطات اللازمة لتحقيق ذلك.

3-3- مهام ومسؤوليات وظيفة التسويق:

تتمثل فيما يلي:

- إعداد الخطط الطويلة والقصيرة الخاصة بالسياسات التسويقية للمؤسسة؛
- تحديد السياسات والبرامج التسويقية لمختلف الوحدات التنظيمية؛
- تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام ضمن إدارة التسوق؛
- إجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة؛
- تصميم وتنفيذ جميع الدراسات المتعلقة بالمستهلكين أو المنافسين؛
- تحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة المشاكل التسويقية؛
- وضع جميع الدراسات المرتبطة بتحديد العلامات التجارية وجميع الضمانات والخدمات الواجب تقديمها مع السلعة أو الخدمة؛
- تحليل أسعار المنافسين، وتطوير السياسات المناسبة للتسعير؛
- تحديد مختلف أنواع منافذ التوزيع واختيار الأنسب؛
- تحديد أهداف الترويج وأدواته الممكن استخدامها وقياس مدى فعاليتها؛
- تحديد أنواع ومحتوى مختلف وسائل تنشيط المبيعات؛
- دراسة السوق وتجزئته (سبب الشراء، الجنس، العمر، الدخل، الخ)؛
- تصميم السلعة من الوجهة التسويقية (سلع استهلاكية، سلع صناعية)؛
- القيام بالإجراءات التالية الخاصة بالسلعة: تعليم وتمييز السلعة، تغليف السلعة تسعير السلعة، اختيار قناة التوزيع (توزيع مباشر وتوزيع غير مباشر)؛

- القيام بالأنشطة الترويجية (البيع الشخصي، الإعلان، ترويج المبيعات).
سادسا: وظيفة البحث والتطوير.

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة. وفي ظل هذه الظروف والتغيرات والتطورات الجديدة، و في فترة تشهد تطور تكنولوجي متسارع ومنافسة حادة، ينبغي على الدول بصفة عامة، والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة أن تهتم بمجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي.

1- مفهوم البحث والتطوير.

كلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها ومؤشرات تقيّمها صعبة التحديد ونتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال والتنقل الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير.

1-1- البحث:

يمكن تقسيم عملية البحث إلى العناصر التالية:
أ- البحث الأساسي: يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحياة على معارف تتعلق بظواهر و أحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمال خاص.

وهنا يتم تقييم نوعية المعرفة والاهتمام من قبل المجتمع العلمي.
ب- البحث التطبيقي: يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفا، و يتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها.

1-2- التطوير:

يتعلق هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال التالية:

- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين؛

- فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛

- الصيغ، مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرق التصنيع.

ويعد التطوير نتاجاً لأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل

إبداعات مبرأة مهما تكن الأهمية، الاستعمال أو الشكل.

2- تعريف وظيفة البحث والتطوير:

يقصد بها تلك الوظيفة التي تقوم بعملية البحث والتطوير (Research and

Developmen)، وذلك من خلال بذل كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق

عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو

استثمارية.

كما تعرف أيضاً على أنها تلك الوظيفة التي تهدف إلى الوصول للعمل الإبداعي الذي

يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة

والمجتمع واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة.

يقصد بها كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في

صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية.

من خلال التعريف السابقة يمكن القول بأن وظيفة البحث والتطوير هو ذلك

النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع

وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء.

3- أهمية وظيفة البحث والتطوير:

يمكن تلخيص الجوانب التي تبرز أهمية البحث والتطوير كما يلي:

- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف؛

- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية؛

- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية و الدولية؛

- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة

المختلفة؛

- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية؛

- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح؛
- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار؛
- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية؛
- تنوع مخرجات الإنتاج و التوصل إليها بصورة أدق، أكفأ وأرخص.

4- أهداف وظيفة البحث والتطوير:

- تتمثل أهم الأهداف التي تتوخاها المؤسسة من خلال عملية البحث والتطوير فيما يلي:
- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق؛
- تحسين و تطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع و تحسين المركز التنافسي للمشروع؛

- المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق؛
- التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين؛
- توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة؛
- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية؛
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة، توافر الطاقة... الخ.

تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم و التكنولوجيا المتاحة.

تتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال ووسائل وإجراءات التسيير، وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير، ويقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة.

إدراكا للدور الحيوي والفعال لوظيفة البحث والتطوير أصبح من الضروري لأي مؤسسة من أجل بقائها وتحسين قدرتها التنافسية أن تمتلك مقدرة التحدي والتعامل مع متغيراتها إلى الدرجة التي يمكن القول معها إذا ما استطاعت المؤسسة التعايش مع ظروف بيئتها الحالية والمستقبلية وتحديد لها للقيود التي تواجهها تمكنت من الاستمرار والبقاء، ومع تنامي الوعي بأهمية هذا النشاط في ظل التطور المتسارع للتقانات والمنافسة التي سببتها العولمة تحرص المؤسسات على استمرارية التطوير الذي يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقعها يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى.

نظريّة موارد المؤسّسة الاقتصاديّة

لقد أفضت جملة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، خاصة ما تعلق بتنافسيتها إلى التشكيك في صدق النظريات المستندة على المقاربة الهيكلية، التي ترى بأن الصناعات ذات الهيكل الملائم الذي يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاعة الأساسية هي الصناعات الأكثر جدوى وفعالية أكثر من غيرها.

لقد شهدت فترة الستينيات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، وإعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط، بحيث ظهرت العديد من النماذج التي تركز على هذا الإتجاه. إلا أنه مع نهاية الثمانينيات بدأت الأنظار تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة، فلقد كان المرور من هيكل الصناعة إلى موارد المؤسسة قطيعة نظرية مهمة، كان عاملها ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المؤسسة وأهدافها (إستراتيجيتها) من خلال نشاطاتها (منتجات، أسواق) بل من خلال مواردها الداخلية المادية وغير المادية.

أولا: الجذور الاقتصادية لمفهوم الموارد.

إن التفكير المركز على المؤسسة ومواردها -بدل الاهتمام بالصناعة - يرى أن المحدد الأقوى للربحية لا يتمثل في هيكل الصناعة، بل إن الأمر يتعلق بتجديد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءاتها المحورية، وعلى هذا الأساس أصبحت النظرة الهيكلية تقليدية وليست لها القدرة على تفسير تنافسية المؤسسات، مما جعلها تترك مكانها شيئا فشيئا لمقاربة نظرية جديدة أكثر شمولية، عرفت بالمقاربة المرتكزة على الموارد.

1- المقاربة المرتكزة على الموارد:

تتمركز هذه المقاربة حول الموارد الداخلية للمؤسسة التي تسمح لها بالتفرد بالميزة التنافسية، فلقد ارتكزت هذه المقاربة على الكثير من الأعمال الفكرية التي أكدت على دور وأهمية الموارد في المؤسسة، ويعد (Werneflet) أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد.

فهذه المقاربة ترى أن المحدد الأقوى للربحية يتعلق بتجديد وتفعيل موارد المؤسسة وأن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها داخل المؤسسة إن منظوروا هذه المقاربة

غالبا ما كانوا يستشهدون بالمؤسسات اليابانية عالية الخبرة، التي تنشط في قطاعات تلعب فيها التكنولوجيا دورا أساسيا، إلا أن مواردها الداخلية هي التي سمحت لها بالحصول على منتجات متميزة وذات جودة عالية.

وعلى أساس هذه المقاربة ارتكزت الكثير من الأعمال الفكرية والدراسات التي أكدت على أهمية ودور الموارد في فهم سلوك المؤسسة وكذا التطور الاقتصادي.

2- فرضيات المقاربة المبنية على الموارد:

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة تفترض أن المؤسسات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الاستراتيجية التي تسيطر عليها وكذا الاستراتيجيات المنتهجة، ومن جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة بمعنى أنها قابلة للتنقل وهذا يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن استراتيجياتها.

بخلاف ذلك نجد أن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل *Barnay* سنة 1991 يقترح فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما:

2-1- الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد:

يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، وحتى أن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة إلى أخرى.

2-2- الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد:

وفقا لهذه المقاربة يفترض أن حركية الموارد ما بين المؤسسات أنها ليست مطلقة، وهذا يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل.

الجدول رقم (6-1): مقارنة بين الفكر الاستراتيجي التقليدي والحديث لمفهوم موارد المؤسسة

البيان	الفكر الاستراتيجي التقليدي	الفكر الاستراتيجي الحديث
نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بـ:	القدرة على التكيف مع ضغوطات البيئة الخارجية (التحليل الخارجي)	التركيز على الموارد الداخلية للمؤسسة (التحليل الداخلي)
تحدد الربحية والميزة التنافسية من خلال:	الاعتماد على هيكل الصناعة	تجديد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءاتها المحورية
الافتراضات	- التباين النسبي للموارد الإستراتيجية - نسبية حركية الموارد	- التماثل في الموارد الإستراتيجية - الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة

3-2- المبادئ الأساسية لنظرية الموارد:

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية والبشرية؛

- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق، كما أنها لا تضمن لها وفرة الموارد في تحقيق النجاح الأكيد؛

- كل مؤسسة تختلف في كيفية مزج مواردها مما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها تختلف في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من الموارد المتاحة؛

- الاستعمال الذكي بدلا من الاستعمال العقلاني للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على الهدف الاستراتيجي.

ثانيا: الموارد الداخلية للمؤسسة.

1- مفهوم الموارد الداخلية للمؤسسة:

حسب *Barnay* سنة 1991 تشتمل الموارد على مجموع الأصول والقدرات، والطاقات، والإجراءات التنظيمية، والخصائص، والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها.

ويعرف "ونفلت" (*B.Wernerfelt*) الموارد على أنها: كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالنسبة لهذا الباحث فإن موارد المؤسسة تتكون من مجموعة الأصول الملموسة أو غير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، بحيث تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة كل من رأس المال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية.

كما تعرف الموارد والكفاءات على أنها: أصولا محسوسة أو غير محسوسة مرتبطة بالمؤسسة، والتي يمكن تصنيفها إلى 05 فئات: مالية، وبشرية (الأفراد، الكفاءات،... الخ، ومادية (الموقع الإنتاجي، الآلات والتجهيزات، المخزون... الخ)، وتنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة.. الخ)، وتكنولوجية (مهارة، براءات.. الخ). كما أضاف *R.M.Grant* إلى هذه القائمة قسما سادسا تمثل في السمعة مع تركيزه على دور الموارد غير المحسوسة، وبالنسبة لـ *H.Itami* فإن هذا النوع من الموارد (الأصول غير المرئية) أصبحت مؤثرة ومحددة للميزة التنافسية للمؤسسة.

ويمكن تقسيم الموارد أيضا إلى موارد مادية، مالية، وطبيعية، وبشرية، وتكنولوجية (كالأراضي والمباني، والمصانع، والتجهيزات... الخ)، وموارد معنوية: كالعلامة، والسمعة، وبراءة الاختراع، والمهارات، والقدرات المتنوعة... الخ، ولنشوء الكفاءات المتميزة يتطلب الأمر أن تكون موارد المؤسسة متفردة وذات جودة عالية لا يمتلكها المنافسون، وأن تمتلك بالضرورة القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية.

من هذا المنظور يمكن القول أن المؤسسة إضافة لامتلاكها للموارد الملموسة فإنها تحوز على أصول غير مادية يمكن إدراجها ضمن حافظة مواردها، غير أن تحديد حجم

تلك الموارد لا يعد أمرا سهلا على اعتبار أن أنظمة المعلومات المحاسبية لا تقدم عنها صورة كاملة بل تظهر صورة مجزأة لها، بخلاف الأصول المادية التي يمكن فصلها وقياسها بسهولة (أراضي، مصانع، تجهيزات... الخ)، إضافة إلى إمكانية تأثير مختلف أنظمة التسيير عليها من قبل أدوات التسيير التقليدية، وهكذا فالميزانية المحاسبية نادرا ما تهتم بالموارد غير المحسوسة وبكفاءات الأفراد.

وفي المقاربة المبينة على الموارد نجد مجموعة من المصطلحات استعملها الباحثون:

- المدخلات: تتعلق بعوامل الإنتاج الموجودة في السوق والتي لا تخص مؤسسة معينة، كالموارد الأولية، اليد العاملة؛

- الموارد: خاصة بالمؤسسة يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، تنشأ انطلاقا من المدخلات التي تحول عن طريق المؤسسة إلى موارد خاصة مثل: الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية؛

- الكفاءات: روتينيات تنظيمية ناجمة عن تظافر بين مجموعة أنشطة المؤسسة، فهي عموما مفهوم نظامي ينتج عن تفاعل جماعي بين التكنولوجيا، التعلم الجماعي والعمليات التنظيمية، تسمح هذه الأخيرة بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها. بحيث تشكل قدرة المؤسسة على تعزيز استخدام وتحويل الموارد تبعا لأهداف محددة مسبقا، من أجل دعم وتحسين مكانتها التنافسية، وبالتالي فإن الكفاءات تنتج من الجمع بين عدة موارد.

فالكفاءات المحورية هي تلك المهارات الناتجة عن التداخل، والتساند، والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها، وتطورها أو انسحابها مرهون بها.

وتتمثل الكفاءات المحورية أيضا في مختلف الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتسم بصفة الخصوصية والتميز عن المنافسين، بحيث يتم تكوينها وتنميتها عبر الزمن كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة، وينظر كل من (G.Hamel) و (C.K Prahalad) إلى الكفاءات المحورية على أنها أساسية لتمييزها ببعدها استراتيجي.

2- خصائص الموارد:

للموارد مجموعة من خصائص عديدة ومتنوعة نذكر منها ما يلي:

- القيمة: يجب أن يكون للمورد أو الكفاءة قيمة، وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون؛
- الندرة: يجب أن يتميز المورد أو الكفاءة بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جداً من المؤسسات الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها؛

- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه؛
- عدم الإحلال: بمعنى يجب ألا تكون هناك موارد أو كفاءات بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد أو الكفاءات على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها؛
- الحياة: حسب (Barney) على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات؛
- طول الأجل: والمقصود بذلك هل بإمكان المورد أو الكفاءة أن يساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبياً. وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد.

3- تقسيات الموارد:

لقد ميز (Barney) بين ثلاثة فئات للموارد هي:

- الرأس المال المادي: يحتوي على الإنشاءات، والتجهيزات، والتكنولوجيا... الخ؛
- رأس المال البشري: يضم التكوين، والخبرة، والذكاء، والمعرفة، والتعليم... الخ؛
- رأس المال التنظيمي: يشتمل الهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية... الخ.

3-1- الموارد الملموسة:

تشمل الموارد الملموسة كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية:

أ- المواد الأولية: تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها، يصبح أمراً ضرورياً.

ب- معدات الإنتاج: تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعد أصلاً هاما من أصول المؤسسة.

ج- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بوساطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

2-3- الموارد غير الملموسة:

يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة. وتم اعتماد هذه الموارد لسببين:

- فهي من متطلبات المنافسة الحديثة ؛ - أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

أ- الجودة: تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى: "قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك".

ب- التكنولوجيا: لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي، لأنه يعد مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون. غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

ج- المعلومات: تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة. وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دوراً هاماً؛ فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة "اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة.

د- المعرفة: تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة؛ قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها. ويمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج. وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثراء قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة، ومن ثم فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم ومستمر.

و- معرفة كيفية العمل: تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة.

ي- الموارد البشرية: تتضمن جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها.

مختصر الأبحاث

أدوات التحليل
الاقتصادي
للمؤسسة

تمهيد:

إن تشابك الظواهر الاقتصادية وتعقد العلاقات بينها دفعت بالاقتصاديين إلى استعمال أدوات التحليل الإحصائي والرياضي، وسيلة ناجعة لعزل العوامل بعضها عن بعض وقياس أثر كل منها في التسبب بحدوث الظاهرة المعنية.

لقد تطورت مهمة التحليل الاقتصادي من مجرد تفسير الظواهر إلى السعي للتأثير في سيرورتها، وتغيير المعطيات الأولية للحصول على نتائج أفضل. وبذلك يكون التحليل الاقتصادي في نهاية المطاف وسيلة بيد متخذي القرارات لاختيار الحلول المثلى في تحديد سير الظواهر الاقتصادية مستقبلاً من أجل رفع معدل النمو وزيادة مستوى الرفاهية الاقتصادية.

أولاً: ماهية التحليل الاقتصادي ومستوياته.

1- مفهوم التحليل الاقتصادي:

التحليل الاقتصادي analyse economique جزء من علم الاقتصاد أو الاقتصاد السياسي، يتناول دراسة العلاقات التابعة بين الظواهر، أي العلاقات السببية بين الظواهر الاقتصادية. يقوم منهج التحليل الاقتصادي على أساس إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها البسيطة التي يمكن فهمها بيسر أكثر من فهم الظاهرة بكليتها، ومن ثم صوغ الفرضية التفسيرية لهذه الظاهرة على أساس العلاقة التابعة أو السببية. يعتمد التحليل الاقتصادي على نوعين من المبادئ المنهجية: الاستنتاجات المنطقية وتسمى بالتعميمات أو المبادئ التحليلية، وهي تلك التي تناسب منطقياً من مجموعة من الافتراضات النظرية المترابطة فيما بينها؛ والاستنتاجات التطبيقية التي تقررها العلاقات القائمة بين المعطيات الاقتصادية الملموسة، مثل ملاحظة انخفاض سعر الخضار في مواسم إنتاجها وارتفاع أسعارها في بداية الموسم أو عند نهايته.

2- مستويات التحليل الاقتصادي:

في المستويات المختلفة يمكن التمييز بين التحليل الاقتصادي الجزئي والتحليل الكلي، والتحليل القطاعي، والتحليل العالمي.

1-2- الاقتصاد الجزئي Micro-economics:

يتعامل مع الوحدات الفردية في الاقتصاد، وهي عادة الفرد أو الأسرة Household والمنشأة Firm، حيث يركز على سلوك المستهلك وبالكيفية التي توزع بها الأسرة دخلها بالإنفاق على مختلف السلع والخدمات. كما يهتم الاقتصاد الجزئي بتحديد مستوى الإنتاج الذي يمكن المنشأة من تعظيم أرباحها.

يهتم بتحليل سلوك الوحدات الاقتصادية الفردية، والوحدات قد تكون:

- استهلاكية: كتوزيع دخل العائلة المحدود على احتياجاتها من السلع والخدمات؛
 - إنتاجية: كتوجيه الموارد التي تمتلكها المنشأة على النشاطات المتنافسة.
- أ- المشاكل التي يهتم بها الاقتصاد الجزئي:

- كيف يتم تخصيص الموارد لإنتاج نوعيات معينة من السلع والخدمات؟
 - كيف يتم توزيع السلع والخدمات بين الأفراد؟
 - ما هي درجة كفاءة التوزيع للسلع والخدمات؟
- ب- أهمية دراسة الاقتصاد الجزئي:

• يستخدم لفهم عمل الاقتصاد وبالذات المشروعات الخاصة حيث لا توجد سلطات مركزية للتخطيط والتنسيق فالقرارات الخاصة يتم اتخاذها بواسطة المستهلكين و المنتجين؛

- يمدنا بالأدوات التحليلية لتقييم السياسة الاقتصادية للدولة؛
- يساعد في توظيف الموارد النادرة بين الغايات المتنافسة بطريقة سليمة؛
- يساعد في فهم التجارة الدولية، تحديد سعر الصرف؛
- يستخدم كأساس للتنبؤ بآثار تغير البيئة الاقتصادية من خلال بناء نماذج Models للظواهر الاقتصادية.

2-2- التحليل الاقتصادي الكلي Macro-economie:

يعالج عموماً النشاط الاقتصادي على المستوى الوطني (القومي)، ويتناول المجاميع الاقتصادية المتعلقة بالعمليات الاقتصادية الرئيسية: الإنتاج والناتج القومي، الاستهلاك،

الادخار، الاستثمار، الاستيراد والتصدير الخ. كما يتناول كيفية تحقيق التوازن بين هذه المتغيرات وآثار اختلال توازنها على البطالة والتضخم وأسعار صرف العملة وخاصة على النمو الاقتصادي ومستوى المعيشة.

يمكننا تلخيص الموضوعات التي يهتم بها الاقتصاد الكلي في النقاط التالية:

- دراسة وتحليل المتغيرات الاقتصادية الكلية كالناتج الكلي في الدولة، الدخل القومي والعمالة، المستوى العام للأسعار والمستوى العام للأجور؛
- يتناول الطلب الكلي في المجتمع والمتمثل في الإنفاق الكلي، ويتناول العرض الكلي والمتمثل في الناتج الكلي من السلع والخدمات، وبالتالي كيفية تحديد الدخل التوازني؛
- تحليل ودراسة المشكلات المتعلقة بالتضخم والبطالة ومحاولة تقديم الحلول الخاصة بها، كما يدرس المشاكل المتعلقة بالنمو الاقتصادي وميزان المدفوعات؛
- دراسة دور الدولة في النشاط الاقتصادي عن طريق السياسات النقدية والمالية والمتعلقة بتحقيق الاستقرار الاقتصادي.

أ- أهمية دراسة الاقتصاد الكلي:

- فهم طريقة تشغيل الاقتصاد بدراسة متغيرات الاقتصاد القومي؛
- يساعد في رسم السياسات الاقتصادية لحل المشاكل المتعلقة بزيادة السكان والتضخم والبطالة وميزان المدفوعات وانخفاض مستويات الإنتاج؛
- يستخدم الاقتصاد الكلي لمعالجة مشاكل البطالة؛
- يستخدم في دراسة النمو الاقتصادي.

2-3- التحليل الاقتصادي القطاعي Miso-economie:

فهو أسلوب تحليل حديث، اقترحه ستيفارت هولاند Stuart Holland في عام 1975، ويمكن وصف التحليل الاقتصادي القطاعي، بأنه أسلوب تحليل وسطي بين التحليل الاقتصادي الكلي والتحليل الاقتصادي الجزئي. ويكون محور اهتمامه أحد قطاعات الأنشطة الاقتصادية (زراعة، صناعة، خدمات) أو فرع من النشاط القطاعي (الصحة، التعليم، النقل، صناعة الصلب أو الصناعة الكيماوية وغيرها).

بدأ التحليل الاقتصادي القطاعي يسهم إسهاماً متزايداً في العلوم الاقتصادية، وصارت من عناوينه مثل اقتصاد الصناعة، اقتصاد الزراعة، اقتصاد الخدمات أو اقتصاد النقل، الصحة، النقابات، تصدر قائمة الكتب الاقتصادية المنشورة.

2-4- التحليل الاقتصادي العالمي Mondo-economie:

هو أسلوب جديد في التحليل الاقتصادي ينظر إلى الاقتصادات القومية كأجزاء متكاملة فيما بينها لتشكيل اقتصاد عالمي واحد. وهذا التحليل يستند إلى التطور المتزايد غير المحدود للقوى المنتجة، وإلى اتساع الشركات المتعددة الجنسية، إضافة إلى تزايد الاعتماد المتبادل بين مختلف البلدان وأهمية اختصاص كل إقليم بإنتاج السلع والخدمات التي يتمتع بها بمزايا نسبية ليصوغ تحليلاً جديداً يقوم على أساس ترابط النمو والتقدم في مجموع البلدان. يتناول التحليل الاقتصادي العالمي تحليل العلاقات الاقتصادية بين الدول والأقاليم ليس من منظور الميزان التجاري وميزان المدفوعات لدولة من الدول، وإنما من منظور جدوى الحماية الجمركية أو تحرير الاقتصاد الوطني بالنسبة لتحقيق النمو وزيادة الرفاهية على المستوى العالمي. كما يتناول تحليل دور المنظمات الاقتصادية الدولية في دفع عملية النمو وتعميمها على كل الأقاليم.

3- منافع التحليل الاقتصادي:

التحليل الاقتصادي بمختلف مستوياته وأساليبه وطرائقه، إضافة إلى ما يقدمه من تفسيرات لما يحدث في العالم الاقتصادي، فإنه يوفر الفوائد الآتية لكل من متخذي القرارات، أصحاب الفعاليات الاقتصادية والمستهلكين:

- يوضح نتائج البدائل المختلفة للقرارات، ويوفر أساساً واعياً للاختيار بين البدائل؛
- يضع بيد متخذي القرارات الاقتصادية على مختلف مستوياتهم أساساً للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في اتجاه تطور التكاليف والأسعار الخ؛
- يوفر التحليل الاقتصادي بالاعتماد على المبادئ التحليلية العلمية أداة سليمة لرسم السياسات الاقتصادية لزيادة النجاعة الاقتصادية على مستوى المشروع، القطاع، الاقتصاد القومي وحتى على مستوى الاقتصاد العالمي؛

- التحليل الاقتصادي يمدنا بالأساس العلمي للحكم على كفاءة النظام الاقتصادي، وكذلك على الأداء الاقتصادي في كل المستويات.

ثانياً: أدوات التحليل الاقتصادي:

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي حسب الأدوات المستخدمة فيه إلى ما يلي:

1- التحليل الوصفي Descriptive Analysis:

هو تحليل الظواهر الاقتصادية بطريقة وصفية كلامية دون قياس كمي للعلاقات،

مناسب لتحليل:

أ- العلاقات الاقتصادية البسيطة غير المعقدة؛

ب- العلاقات التي يصعب صياغتها في صورة كمية.

2- الصيغة الرياضية Mathematical:

تستخدم فيه الأدوات الرياضية في صياغة وعرض النظريات الاقتصادية، فمع تزايد استخدام الرياضيات في الدراسات الاقتصادية ظهر فرع الإقتصاد الرياضي، حيث من مزاياه: الاختصار والكفاءة؛ أما عيوبه فمن الممكن عدم تضمين كل المتغيرات.

3- الصياغة القياسية Econometric Analysis:

هو خليط من الأدوات الرياضية والإحصائية معاً في صياغة النظريات الاقتصادية، ومع شيوع هذا الأسلوب وتطور الحاسبات الآلية ظهر فرع جديد في الدراسات الاقتصادية هو الإقتصاد القياسي Econometrics.

ثالثاً: التحليل الاقتصادي والزمن.

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفقاً لإدخال متغير عنصر الزمن في الاعتبار من

عدمه إلى ما يلي:

1- التحليل السكوني:

يستند إلى تحليل العلاقات بين المجاميع الاقتصادية في لحظة زمنية محددة، باعتبار أن هذه المجاميع معطيات تؤخذ بحالتها الداخلية كما هي، وتصاغ العلاقات بينها في حالتها السكونية. إن جوهر التحليل السكوني يتمثل في دراسة توزيع الموارد المحدودة بين أهداف متنافسة فيما بينها في لحظة ما من الزمن، بغرض شرح العلاقة التابعة بين هذه

المجاميع، مثل تحليل العلاقة بين العرض والطلب من جهة وتشكل السعر في لحظة معينة من جهة ثانية. وبمعنى آخر بناء التحليل على فرضية ثبات العلاقة بين العرض والطلب ومن ثم ثبات السعر.

2- أمّا التحليل الحركي:

فيأخذ بالحسبان عامل الزمن بخلاف التحليل السكوني. فالتحليل الحركي يتتبع تغير العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية خلال مدد متعاقبة بهدف إعطاء تفسير نظري لتطور هذه العلاقات مع الزمن. ويعد هذا التحليل أكثر تعبيراً عن الوقائع، لأن المجاميع الاقتصادية تتغير مع الزمن وتغير مقاديرها قد يؤثر في العلاقات فيما بينها، لهذا يكون تتبع تطور هذه العلاقات تبعاً للتغيرات في المقادير أسلوباً مناسباً للتنبؤ المستقبلي وتوقع إمكانات حدوث تغير نوعي وليس كمياً فقط في طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

رابعاً: النموذج الاقتصادي وأهم افتراضات التحليل الاقتصادي.

1- مفهوم النموذج الاقتصادي Economic Model:

هو "مجموعة من العلاقات الاقتصادية التي توضع عادة بصيغ رياضية (معادلة أو مجموعة من المعادلات) تشرح سلوكية أو ميكانيكية هذه العلاقات التي تبين عمل اقتصاد أو قطاع معين". إن النموذج الاقتصادي ما هو إلا صورة مبسطة توضح طبيعة النشاط الاقتصادي لوحدة معينة أو قطاع معين، صناعة، أو دولة معينة خلال فترة زمنية معينة، على شكل رموز وقيم عددية. هذا ويعرف النموذج الاقتصادي أيضاً بأنه عبارة عن "تمثيل أو تصوير مبسط لنسق اقتصادي معين أو مشكلة اقتصادية معينة في قالب رياضي يشمل عدداً من العلاقات الدالية التي تمثل أو تصور سلوك النسق أو طبيعة المشكلة والترابط بين أجزائها".

ويتكون النموذج الاقتصادي من عدة وصيغ رياضية وعناصره الأساسية تعرف بالمتغيرات Variables (نوعين):

- متغيرات مستقلة Independent Variables؛

- متغيرات تابعة Dependent Variables.

2- مفهوم المتغيرات:

يمكن تعريف المتغيرات على أنها مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تتفاعل فيما بينها لتخلق نوعاً من العلاقات التي يريد الباحث أن يختبرها، ومن المعلوم أن خصائص المتغيرات تختلف من مجتمع إلى آخر، وتعتبر المتغيرات هي تلك الخاصية القابلة للتغير من فرد لآخر في المجتمع ومن أمثلة ذلك: الوزن، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، العمر.

3- أنواع المتغيرات:

1-3 المتغيرات المستقلة Independent variables :

هي المتغيرات الرئيسية في البحث، والتي تؤثر في المتغيرات التابعة وتحدث التأثير المطلوب فيه، وهذا التغير الذي يحدث في المتغير التابع يكون مقصوداً، ويتم ملاحظته من قبل الباحث، ويحدث بصورة منظمة عن طريق الإجراءات التجريبية الضبط المحكم. وهذه التغير الذي يحدث هو الذي يريد أن يضع له الباحث تفسيراً. يعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي يقوم بكافة المتغيرات الأخرى، ولكنه لا يتأثر بأي متغير منها.

والمتغير المستقل هو المتغير الذي يقوم الباحث من مجموعة صفات من الممكن أن تقاس بالمقياس الكمي أو الكيفي، وذلك لكي تقوم بالتأثير على كافة المتغيرات الأخرى الموجودة في الدراسة العلمية.

تتغير المتغيرات المستقلة حسب نوع البحث من بحث لآخر، فمنه يكون متغير في بحث معين متغير مستقل وفي بحث آخر يكون متغير تابع وقد يكون في بحث آخر متغير دخيل. لذلك فالمتغيرات المستقلة هي المتغيرات التي تخضع لمعالجة الباحث ويقوم الباحث بالتدخل فيها بالتعديل والتغيير حسب التصميم التجريبي وهذا هو عنصر قوة المنهج التجريبي.

2-3 المتغيرات التابعة Dependent variables :

المتغير التابع هو المتغير الذي يتعرض إلى تأثيرات المتغير المستقل ويحدث فيه التغير، لذلك فهو المتغير الذي يستجيب لتأثيرات المتغير المستقل.

لذلك فلا يمكن للباحث أن يتدخل في عمل هذا المتغير، وإنما يكتفي بملاحظة التغيرات التي تطرأ عليه، ويمكن أن نعتبر المتغير التابع هو نتيجة محتملة أو متوقعة، وبذلك يتمكن الباحث من تفسير هذا التغير بعد عملية التفاعل التي تحدث. وتساهم المتغيرات التابعة في إظهار المتغير المستقل في الدراسة العلمية التي يقوم بها الباحث.

وإن العلاقة ما بين المتغيرات في الأبحاث العلمية التجريبية أو الأبحاث التربوية هي التي تميز أنواع المتغيرات، وتقوم بتحديد المتغير التابع، وأي متغير منهم هو المتغير المستقل.

3-3- المتغيرات الداخلية (المتغيرات الوسيطة) Intermediate variables:

تعرف المتغيرات الداخلية أو المتغيرات الوسيطة بأنها أحد أهم أنواع المتغيرات والتي تلعب دورا ثانويا في البحث العلمي الذي يقوم به الباحث. والأمر الذي جعل هذه المتغيرات متغيرات داخلية هو علاقتها وحجمها بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

الدور الأساسي للمتغيرات الداخلية هو الوساطة بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع، ونظرا لدور الوساطة الذي تلعبه أطلق عليه المتغيرات الوسيطة. ومن خلال المتغيرات الداخلية يقوم الباحث بتمرير التأثيرات التي يريد إيصالها من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، أو قد يشارك من خلال هذه المتغيرات في رصد التأثيرات والعلاقات بين المتغيرات التابعة والمتغيرات الداخلية.

من النماذج البسيطة مثل دراسة مستويات الإستهلاك كدالة في مستوى الدخل، هذا النموذج يبسط الواقع بجعل الاستهلاك وهو متغير تابع يتوقف أو يعتمد على متغير مستقل واحد هو الدخل. الصيغة لهذا النموذج تكون:

$$\text{الاستهلاك} = \text{دالة (الدخل)} \quad C = f(y)$$

يمكن جعل النموذج السابق أكثر واقعية/تعقيدا بتضمين العديد من المتغيرات المستقلة التي تؤثر في مستويات الاستهلاك مثل: الدخل، عدد السكان، مستويات الأسعار، الأذواق وغيرها.

4- الافتراضات الأساسية في التحليل الاقتصادي Basic Assumptions:

يعتمد التحليل الاقتصادي على مجموعة من الافتراضات الأساسية:

- الاقتصاد يتعلق بدراسة السلوك البشري؛

- محاولة معرفة كل جوانب السلوك أو كل جوانب الظاهرة قيد الدراسة تعتبر محاولة مستحيلة؛

- من الصعب السيطرة على كل الظروف التي تؤثر في هذا السلوك؛

وعليه يلجأ الاقتصادي في تحليله إلى الاعتماد على بعض الافتراضات الأساسية التي يمكن شملها في الآتي:

أ- افتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها:

- نتيجة لتعدد الواقع وصعوبة الإلمام بالجوانب المتعددة لأي ظاهرة في آن واحد؛

- يتم تثبيت عوامل معينة تعتبر جزء من النموذج.

ب- افتراض العقلانية:

- الشخص يحدد هدفه ويسعى إلى تحقيقه بالسبل التي لا تتعارض مع تحقيق الهدف؛

- الشخص يتصرف بعقلانية أو أن سلوكه عقلاني، إذا هو حدد هدفه ونهج النهج السليم للوصول إليه؛

- أما إذا كان سلوكه غير متفق مع الهدف الذي حدده فإننا نقول أن هذا السلوك غير عقلاني.

ج- افتراض تعظيم شئ ما:

- هدف الشخص الذي يتصرف بعقلانية، حسب المفهوم السابق، هو تعظيم شئ ما.

- في حالة المستهلك فقد يكون هدفه تعظيم المنفعة؛

- في حالة المنتج فقد يكون الهدف تعظيم الأرباح أو المبيعات؛

- في حالة المجتمع فقد يكون الهدف تعظيم الرفاهية؛

- يفترض أن القرار الاقتصادي قد أتخذ لغرض تحقيق أحد هذه الأهداف.

العصر الورق هو حق التامين

أنماط نمو
المؤسسة
الاقتصادية

يعتبر نمو المؤسسة ظاهرة اقتصادية متعددة الأبعاد، وقد اهتمت العديد من النظريات بتفسير هذه الظاهرة حيث تعكس هذه الأخيرة مدى نجاح المؤسسة في إنماء طاقاتها الكلية بهدف الاستمرار والبقاء، وحيث يعرف النمو بأنه تحسين في قدرات النظام استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف محددة، فإنه يعتبر امتداداً لعلاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي وبأنه نتيجة لقراراتها الإستراتيجية، لذلك يظهر النمو بأنه ظاهرة ذات طبيعة إستراتيجية.

أولاً: الاتجاهات الاقتصادية لتحديد مفهوم النمو.

يحاول هذا المبحث تحديد ماهية نمو المؤسسة، فيتطرق لأهم النظريات المفسرة للنمو والمتمثلة في النظرية الاقتصادية التقليدية والنيوكلاسيكية، وهي: النظرية الاقتصادية التقليدية، نظرية دورة حياة المؤسسة ونظرية السيولة الداخلية للنمو.

1- النظرية الاقتصادية التقليدية:

في كتابه "عوامل، شروط وآليات نمو المؤسسة" تطرّق E.T. Penrose (1963) لأساسيات النظرية الاقتصادية للنمو معتمداً في تحليله على النظرية التقليدية الجديدة (La théorie néoclassique) التي تدرس العلاقة بين المؤسسة والسوق وسُبل تحقيق التوازن العام بين الأسواق والمنتجات وعوامل الإنتاج.

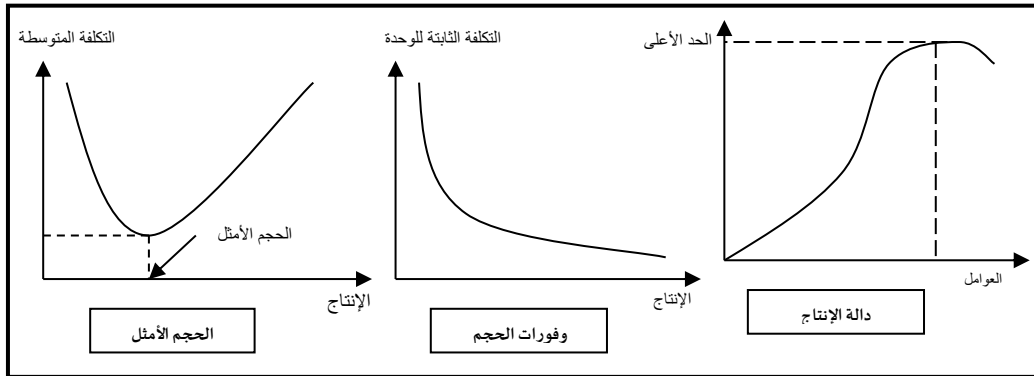
وعرّف E.T. Penrose (1963) نمو المؤسسة على أنه سلوك التعاضم وما يُخلفه من انعكاسات فسلوك التعاضم هو الارتفاع في العوامل الكمية (الارتفاع في: حجم الإنتاج، اليد العاملة الحصة السوقية القيمة المضافة، رقم الأعمال، الصادرات... إلخ)، أما الانعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية (التغير في الهيكل، طبيعة النشاط، نمط التسيير... إلخ).

استندت هذه النظرية في تعريفها للنمو على فكرة الحجم، حيث تنص على وجود حجم أمثل بدلالة عوامل الإنتاج يتحقق تحت تأثير كل من:

- مردودية العوامل (Le rendement factoriel): هو العلاقة التي تربط الارتفاع في حجم الإنتاج بارتفاع أحد عوامل الإنتاج وثبات العوامل الأخرى، حيث ينمو الإنتاج نتيجة

لارتفاع عامل العمل و هي مرحلة الإيراد العملي المتزايد، ثم يتوجّه نحو الاستقرار فالانخفاض رغم الزيادة في متغير العمل و هي مرحلة مردودية العوامل المتناقصة؛
- وفورات الحجم (Les économies d'échelle): على المؤسسة أن تستغل مرحلة المردودية المتزايدة لعوامل الإنتاج لتحقيق وفورات في التكلفة نتيجة للارتفاع في الحجم، حيث تتمكن المؤسسة من توزيع تكاليفها الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج، وهو ما يُعرف بوفورات الحجم المتزايدة، ويستمر الانخفاض في التكاليف كلما زاد الإنتاج إلى أن يصل إلى مرحلة اقتصاديات الحجم المتناقصة عندها لا يكون للزيادة في الحجم نفس التأثير على التكاليف الثابتة الوحيدة.

إذن فالحجم الأمثل يتحقق عندما يصل كل من مردودية العوامل وعامل وفورات الحجم إلى حددهما الأعلى، أي عندما تكون التكلفة المتوسطة في حدها الأدنى بعبارة أخرى فالمؤسسة تتوجّه نحو الزيادة في الإنتاج تحت قيد التكلفة وهدف تعظيم الربح بمعنى أنها لن تلجأ إلى الزيادة في الإنتاج إلا إذا كانت الوحدات الإضافية تنتج إيراداً إضافياً (الإيراد الحدي) يفوق التكلفة الإضافية (التكلفة الحدية) في ظل القيود التقنية على الإنتاج.
الشكل رقم (1-8): الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة وهدف تعظيم الربح.



المصدر: إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، مداخلة في ملتقى دولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 18 و19 ماي 2011، ص 02.

يُضيف E.T. Penrose (1963) أن النظرية الاقتصادية التقليدية تُعتبر النمو ظاهرة كميّة متعدّدة الأبعاد، فالمؤسسة تبحث عن الحجم المناسب في ظل الشّروط المذكورة سابقاً، لذلك تنتقل من حجم لآخر بحثاً عن الامتيازات التي يُوفّرها الحجم المنتظر، ومن جهة أخرى تتخلّص من القيود والعقبات التي ميّزت حجمها السابق.

بذلك تمكّن هذا التحليل من إبراز دور الحجم كعامل أساسي لدراسة النمو باعتبار أن التغير في حجم المؤسسة ما هو إلا شكل من أشكال النمو، إلا أنه لا يخلو من كثرة الانتقادات و التي نذكر منها ما يلي:

أ- إهمال النظرية الاقتصادية التقليديّة للسياق الداخلي للنمو جعلها قاصرة في تحليل جوانبه الكيفية فهي لا تهتم بالتغيّرات الداخلية كأنشطة البحث و التطوير، إعادة هيكلة الوظائف، تدقّق المعلومات وأشكال الاتصال، تنظيم عمليات الإنتاج، إنشاء وحدات جديدة، ذلك لأنّها تنطلق من فرضية مفادها أنّ المؤسسة عبارة عن عُلبة سوداء (Une boîte noire) تُعرف فقط، حسب (1995) B.Coriat et O.Weintein بالعناصر الكميّة التي تُعبّر حدودها، فهي مجرد وحدة تُحوّل المُدخلات (اليد العاملة ورأس المال) إلى مُخرجات (سلع وخدمات) لذلك فلا أهمية للتفاصيل الداخليّة؛

ب- تنطلق هذه النظرية من عدة افتراضات تُناقض مُجتمعة الواقع الاقتصادي الحالي، حيث تفترض أن تنشيط المؤسسة في سوق يتميّز بـ: المنافسة التامة، تكافؤ المنافسين، حرية الدخول و الخروج من وإلى السّوق، المنافسة تقوم على السّعر فقط بسبب تجانس المنتجات، حرية انتقال عوامل الإنتاج من مؤسسة لأخرى، مجانيّة المعلومات وتداولها حول السّعر والعرض والطلب في السوق؛

ج- إن فرضية المنافسة الحرّة والتامة توحى بأنّ النمو عبارة عن ظاهرة سلبية من المنظور الكلي ويعود ذلك إلى فرضية سعر التّوازن في السّوق، وبالتالي فالنمو في حجم المؤسسة حسب هذه الفرضية لن يتحقّق إلا في حالة الخلل في التوازن.

ونتيجةً لما سبق نجد أنّ الإطار النظري لهذا التحليل يتميّز بالسّكون، بحيث لم ينسجم مع الخاصية الحركية والتطورية للنمو، وعليه كان لا بد من تطويره ودمج العناصر المهملة فيه كالتطوّر الداخلي للمؤسسة و دور المحيط الخارجي في التأثير في مكوّناتها.

2- النظرية التطورية: نظرية دورة حياة المؤسسة.

تقوم النظرية التطورية على تشبيه المؤسسة بالكائن الحي حيث تعتبر المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع محيطها.

وضمن المداخل التطورية تهتم نظرية دورة حياة المؤسسة بشرح نمو المؤسسة فهي تستند في تحليل النمو على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمؤسسات مع سلوك الكائنات الحية، وهي فكرة (1920) Marshal حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي (الشجرة) الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضاً.

ويرجع الفضل إلى (Boulding) 1950 لإرساء قواعد أساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة عن طريق تطبيق نظرية الأنظمة لـ Von Bertalanffy (1973) على المؤسسات وطبيعتها التطورية، وقد أكد Boulding بأن استمرار المؤسسة في نشاطها هو أهم من البحث عن الربح وأن المحيط هو الذي يحدد المؤسسات التي تدر أرباحاً تمكنها من الاستجابة لشروط البقاء ثم النمو.

ومن هنا انبثقت نظرية دورة الحياة ولعبت دوراً هاماً في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة وظهر ذلك من خلال أعمال كل من Bazire (1976)، Greiner (1977)، (1983) Churchill، Adizes (1991) والذين اعتبروا في أعمالهم أن تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل:

- الميلاد: ويعني ظهور المؤسسة في الحياة الاقتصادية؛
- النمو: هي المرحلة التي تنتظم وتتميز فيها المؤسسة؛
- النضج: يمثل المرحلة المثلى لذا تسعى له كل المؤسسات؛
- التباطؤ: وهي المرحلة التي تسبق زوال المؤسسة؛
- الزوال: أين تختفي المؤسسة من الحياة الاقتصادية.

وحسب هذه النظرية فإن النمو ما هو إلا مرحلة من مراحل سيروية تطور المؤسسة نتيجة تفاعلها مع محيطها، ويمثل المرحلة المتصاعدة في دورة حياة المؤسسة ترافقها تعقد في التنظيم.

تجاوزت هذه النظرية معظم نقائص النظرية السابقة حيث تميزت بديناميكية التحليل وتفاعل المؤسسة مع المحيط، ولكن تشبيها المؤسسة بالكائن الحي لاقى اعتراض العديد من الباحثين سببهم في ذلك أن نمو الكائن الحي لا يكون إلا بقدر معين وفي وقت زمني معين كذلك عكس المؤسسة التي يمكنها تحقيق نمو مستمر غير مقيد بالزمن.

2-1- مفهوم دورة حياة المنظمة:

يشير مفهوم دور حياة المنظمة Organisation life cycle إلى أن المنظمة نمط من أنماط التغيير الذي يمكن التنبؤ به. ويفترض هذا النمط أن للمنظمات دورات حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء (عملية) نموها.

عندما نطبق فكرة دورة حياة على المنظمة، فإننا نعني ضمناً أن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها المنظمة، وأن هذه المراحل مرتبة بشكل منطقي، وأن الانتقال من مرحلة إلى أخرى ليس عشوائياً، وبالتالي فبالإمكان التنبؤ به.

2-2- مراحل دورة حياة المنظمة:

عموما تمر المنظمة بستة مراحل أساسية في دورة حياتها هي:

أ- المرحلة الأولى: التكوين (Formation):

ومن أهم مميزات ما يلي:

- قلة عدد أفرادها كونها قيد التأسيس والتكوين؛
- الوظائف في المنظمة أكثر شمولية وعمومية في محتواها وأقل تخصصاً بسبب تنوع وتشعب أعمال المنظمة وقلة الأفراد العاملين فيها.

● أو الاتجاه الأساسي في المنظمة هو إيجاد الزبائن وبيع المنتج؛

● تمر مركزية عالية في اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المنظمة؛

● الهدف المنظمة بمرحلة اكتشاف لبناء موقعها في السوق ولمجالات عملها وأدائها.

ب- المرحلة الثانية: النمو (Growth):

وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- درجة الابتكار والإبداع عالية فيها؛

- تواجه المنظمة تغييرات مستمرة وسريعة؛
- مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المنظمة لقلة ضوابط العمل الثابت؛.

- درجة الثبات الداخلي للفعاليات والإجراءات والقواعد قليلة؛
- التوسع في المهام والوظائف وإثرائها في المنظمة؛
- بناء إطار واسع من الانتماء العالي للمنظمة من قبل العاملين لزيادة معدلات النمو فيها.

ج- المرحلة الثالثة: البلوغ والنضج (Maturité):

أهم ما تتميز به هذه المرحلة بما يلي:

- الاستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية لتأمين سرعة حركة المنظمة لمواجهة ظروف المنافسة ومختلف الظروف البيئية؛
- الاستخدام العالي للتخصص في المهام والوظائف بهدف تنظيم الأداء في المنظمة؛
- تطوير مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة والتقليل من درجة المركزية؛
- استخدام الاتصالات اللارسمية في المنظمة في كل الاتجاهات لتوسيع المنظمة وتثبيتها مسبقا؛

- زيادة معدلات النمو في المنظمة بغرض تثبيت مواقعها التنافسية في السوق؛
- وصول المنظمة إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى واستخدام كامل مواردها المتاحة.

د- المرحلة الرابعة: التوسع (Expanding):

وتتميز بما يلي:

- تشجيع عمليات الإبداع والابتكار لتثبيت وتطوير نشاطات المنظمة وتوسيع حصتها السوقية؛
- الاتجاه نحو وضع الاستراتيجيات الشاملة والطويلة الأجل للتوسع في أعمال المنظمة؛

○ اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات بسبب نشاط المنظمة الكبير في مجالات فنية وتخصصية جديدة؛

○ تتميز المنظمة بتقسيم العمل والتخصص في الوظائف بسبب زيادة نشاطها؛

○ التركيز على استمرارية تطوير قدرات المنظمة وتأمين استمرار تدفق الموارد المادية والبشري؛

○ تتجه المنظمة نحو تنوع أسواقها وتعددتها؛

○ التركيز على تطوير منتجات جديدة؛

○ البحث عن فرص نمو جديد للمنظمة.

و- المرحلة الخامسة: الاستقرار (Stabilité):

وتتميز هذه المرحلة بالآتي:

○ التركيز على الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال تطويرها الداخلي والذاتي؛

○ يتحقق الاستقرار في المنظمة من خلال استقرار القيادات وثبات الهيكل التنظيمي وثبات الأداء في المنظمة؛

○ سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات من خلال تخويل الصلاحيات؛

○ زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية والحد منها بسبب اكتسابها للخبرة في مواجهة ضغوط البيئة ومتغيراتها؛

○ زيادة درجة تعقيد المنظمة بسبب زيادة حجمها وسيادة اللامركزية فيها؛

○ توفر القدرة والخبرة الواسعة للمنظمة في التعامل مع المستجدات الجديدة وامتصاص تأثيراتها بما يؤمن استمرارية وبقاء المنظمة.

ي- المرحلة السادسة: الهبوط (Decline):

وهي مرحلة فقدان المنظمة لاستقرارها بسبب ضعفها وعدم قدرتها على الاستمرار،

وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

○ بطء نموها وعدم قدرتها على الاستمرار لمواكبة التغيرات والظروف البيئية؛

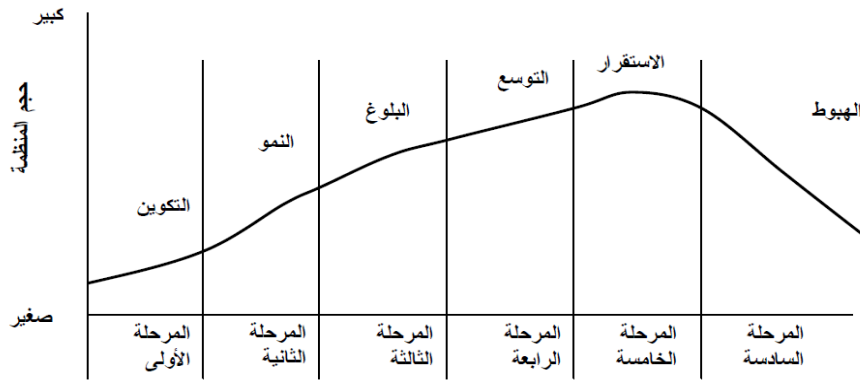
○ زيادة تأثير المنافسة على المنظمة بشكل كبير مما يؤثر على حصتها السوقية؛

○ تقلص حجم الطلب على إنتاج المنظمة لأسباب مختلفة؛

- زيادة دوران حجم العمل بسبب ضعف أداء المنظمة وتقلصه؛
- تزايد حدة الصراع في المنظمة والنزاعات الناجمة عن تردي أوضاع المنظم؛
- التغييرات المستمرة في قيادات المنظمة والتي تلجأ إليها لمعالجة الحالة المتردية للمنظمة؛
- العودة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، ومع ضخامة حجم المنظمة فإن ذلك سيؤدي إلى ثقل حركة المنظمة وتدهور الأداء فيها بسبب ضعف الرقابة؛
- انخفاض واضح في كفاءة وفاعلية المنظمة نتيجة ثقلها وبطء نموها واهتزاز استقرارها.

والشكل التالي يوضح مراحل دورة حياة المنظمة:

الشكل رقم (8-2): مراحل دورة حياة المنظمة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، ط1، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص173.

3- نظرية السيرورة الداخلية للنمو:

قام Penrose بإعداد نظرية عامة لنمو المؤسسة تدرج وترتكز على السيرورة الداخلية لتطور المؤسسة، إن نظرية سيرورة النمو تستند على فكرة أساسية مفادها أن موارد المؤسسة هي وحدها القادرة على إتاحة فرص النمو لها وبها تتحدد درجة النمو الذي تستطيع المؤسسة أن تصل إليه خلال فترة زمنية معينة، وحسب هذه النظرية فإن المؤسسة تستطيع تحقيق نمو مستمر من خلال التوسع في تعداد أنشطتها وتنوعها، ويتحقق هذا النمو المستمر نتيجة التجديد في الموارد.

فالمؤسسة بداية تقوم بوضع الخطط لنشاطها وتحدد فيها قدر عوامل الإنتاج اللازمة، ثم تعمل جاهدة على الاستغلال الجيد لهذه العوامل، ولكن تسبب عوامل الإنتاج غير القابلة للتقسيم بقاء بعض الموارد مستغلة جزئياً مما يدفع المؤسسة إلى التفكير في التوسع بأنشطة أخرى واستعمال الموارد الفائضة (العاطلة) من النشاط السابق والتي يلزمها جلب موارد جديدة أخرى، ثم إن تنفيذ الأنشطة الجديدة يبقي موارد أخرى معطلة وبذلك تستأنف المؤسسة النمو من جديد.

إذا تستند هذه النظرية لفكرة أساسية مفادها أن عملية تجديد الموارد هي التي تؤدي إلى نمو المؤسسة ولكن يجب أن تؤدبها المؤسسة بشكلها اللازم، ولكي تتم عملية تجديد الموارد بفعالية فإن Penrose يشترط أن يتمتع مسيري المؤسسة بالخبرة الكافية التي تمكنهم من فهم وتشخيص المحيط وانتهاز فرص النمو، كما تؤكد نظريات الموارد لـ Hamel (1994)، Prahalad (1995)، Teece et al (1997) على أهمية دور الكفاءات والمهارات والعمل كفريق لاستمرار حياة المؤسسة ونموها، ويضيف Chandler (1990) وجوب توفر المؤسسة على القدرات التنظيمية لاستغلال طاقاتها.

ثانياً: مفهوم نمو المؤسسة.

يحاول هذا المبحث تحديد مفهوم نمو المؤسسة حيث نتناول العديد من التعاريف لهذا المفهوم بوجهات نظر مختلفة محاولين بذلك الوصول إلى مفهوم محدد له، ثم يتطرق المبحث إلى أنواع النمو في المؤسسة.

1- تعريف نمو المؤسسة:

تعددت تعاريف النمو بتطور الزمن، الظروف الاقتصادية وبحسب رأي المفكرين، ونحاول فيما يلي تقديم ما نعتقده مهم.

يعتقد Bienaymé (1973) أن ميول المؤسسة الحقيقي هو النمو والتوسع باعتباره أهم ظاهرة يمكن أن تغير من حياة المؤسسة، وتمكنها من البروز في محيطها التنافسي، وقد عرف Bienaymé النمو على أنه ظاهرة متعددة الأبعاد تؤثر في حجم المؤسسة ويترتب عنها تعدد معايير قياس الحجم، فيمكن تعريف النمو على أنه ارتفاع في حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة إذا كان النمو مرتكز على

الإنتاج، أو قصيرة ثمرة توسع وقتي متعلق بتسارع دوران رأس المال على الارتفاع في نمو قدرة الإنتاج، كما أن النمو ظاهرة نسبية تقاس بمعدل ارتفاع الحجم خلال فترة معينة ومقارنة هذا المعدل مع المؤسسات المنافسة.

بالنسبة لـ Penrose (1959) نمو المؤسسة يدل على نشاط التوسع وما يتبعه من انعكاسات، فهو يعني الارتفاع في العوامل الكمية للمؤسسة (مثل: الإنتاج، رقم الأعمال، اليد العاملة، المنشآت والمعدات...الخ) مرفوقة بتغييرات داخلية في خصائص المؤسسة (مثل: هيكل المؤسسة، النظام التسييري، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة...الخ)، وهو عملية تطويرية تقوم وتؤسس على نمو تراكمي للمعارف والخبرات الجماعية.

إذا فالنمو يعني الزيادة، ووفقا لذلك فنمو المنظمة يعني:

- الزيادة في حجمها: أي الزيادة في عدد العاملين؛

- التوسع في الهيكل التنظيمي: أي زيادة وتوسع عدد وحجم التشكيلات الإدارية؛

- التوسع في استخدام المدخلات في المنظمة؛

- تطور وزيادة الإمكانيات المالية والمادية للمنظمة.

ومن الطبيعي أن للنمو دوافع وحوافز منها:

● تحقيق الأمان للمنظمة في حركتها ضمن المجتمع المحلي؛

● تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة وبناء صورتها الاجتماعية؛

● تحقيق القوة للمنظمة في مواجهة قوى الضغط والمجتمع؛

● الحصول على حصة أكبر من السوق لتوسيع نشاطها وفعاليتها؛

● زيادة أرباحها من خلال توسيع برامجها بغرض التحكم في السوق؛

● مواجهة متطلبات التغيير التي تفرضها البيئة على المنظمة.

وعليه فالنمو يعني تطور المنظمة من خلال سمات أهمها:

- النمو يرتبط بالزيادات الكمية الحاصلة في الأفراد، المدخلات، المخرجات، الهيكل

التنظيمي، الأرباح، الإيرادات...الخ؛

- النمو يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في استخدام واستثمار الموارد المتاحة للمنظمة؛

- النمو لا يرتبط ببعد زمني محدد، ولكنه عملية طويلة الأجل ومستمرة؛

- النمو يعتبر أحد مقاييس الكفاءة والفاعلية في المنظمة.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن نمو المؤسسة هو تعبير ديناميكي لظاهرة اقتصادية تعكس مدى نجاح المؤسسة في إنماء طاقاتها الكلية لهدف الاستمرار والبقاء، هذه الظاهرة تتضمن تغييرات في نتائج المؤسسة وفي خصائصها التنظيمية.

2- أنواع النمو في المؤسسة.

هناك ثلاثة طرق تستطيع المؤسسة أتباعها لتحقيق اختيارها الاستراتيجي للنمو وهي: النمو الداخلي، النمو الخارجي والنمو التعاقدية.

2-1- النمو الداخلي (la croissance interne):

بعد النقاشات التي أثرت حول فهمي النمو الداخلي والخارجي توصل R.Paturel إلى اعتماد تعريف للنمو الداخلي شكل مرجعية للدراسات المهتمة بنمو المؤسسات، حيث عرف النمو الداخلي على أنه: " حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات ".

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

كما أعطى Paturel تعريف يعتبر مرجعياً للنمو الداخلي بأنه حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات.

إذا فالنمو الداخلي هو طريق النمو الأكثر طبيعياً للمؤسسة ويقتضي ضمنياً الاعتماد على مواردها الخاصة لضمان نموها وتحقيق أهدافها الموضوعية ويوفر استقلالية كبيرة تتطور تدريجياً عن طريق الاستثمارات المباشرة وخلق القيمة، ويتبع النمو الداخلي خاصة عندما يكون القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة يشهد نمو قوي والصراع التنافسي ليس شديداً معناه أن طاقة السوق تسمح لكل مؤسسة حاضرة في القطاع أن تنمو بدون ضرورة أخذ حصص سوقية من منافسين آخرين.

2-2- النمو الخارجي (la croissance externe):

أعطى Paturel تعريفاً بعد الدراسة النقدية للعديد من التعاريف التي تناولت النمو الخارجي معتمداً للنمو الخارجي حيث عرف: " بأنه عمليات الحياة المباشرة الجزئية أو الكلية للمؤسسة (عن طريق الابتلاع مثلاً)، أو الحياة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاكها لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج و/أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية "

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

إذن نستنتج مما سبق أن عامل التفرقة بين مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي يتمثل في عامل الارتباط أو عدم الارتباط في الموارد، فيكون النمو خارجياً إذا كانت الموارد التي حازتها المؤسسة مرتبطة فيما بينها، ويكون داخلياً إذا كانت الموارد تحتاج إلى ارتباط داخلي لتحقيق الهدف من العملية الإنتاجية لنظام المؤسسة و المتمثل في تكوين المخرجات.

2-3- النمو التعاقدى (la croissance contractuelle):

هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردها (هم) لممارسة أنشطة إنتاجية، و/أو تجارية، و/أو خدمية مشتركة.

ومنه نستطيع أن نفرق بين كل من النمو الداخلي والنمو الخارجي والنمو التعاقدى وذلك بالنظر إلى طبيعة الموارد وكيفية تشكيلها أثناء النمو:

- النمو الداخلي هو تكوين أو حيازة استثمارات دون أن تكون لها القدرة الآنية على النشاط بسبب عدم اندماجها وتنظيمها مع الموارد الأخرى الضرورية؛

- النمو الخارجي هو حيازة استثمارات جاهزة للعملية الإنتاجية، أي قد تم تنظيمها مع الموارد الأخرى و سبق و أن مارست (وتمارس) أنشطة إنتاجية؛

- النمو التعاقدى هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردهما (هم) لممارسة أنشطة إنتاجية و/أو تجارية و/أو خدمية مشتركة.

لكننا إذا أخضعنا النمو التعاقدى لمعيار التفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي فإن هذا النمو قد يكون نمو داخليا وقد يكون نمو خارجيا وذلك على أساس أن كل أنماط النمو هي شكل من أشكال التعاقد بين المؤسسات وذلك كالتالي:

- إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) يتضمن إنشاء فرع مشترك بين المؤسستين لانجاز مشروع أو لتدويل النشاط... الخ، يعتبر نموا داخليا لأن عملية الإنشاء هذه تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيما بينها بفعل العقد المبرم بين المؤسستين.

- اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولى السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها كافية لذلك يعتبر نموا خارجيا لأن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.

ثالثا: إستراتيجيات نمو المؤسسة.

من وجهة نظر تحليلية يبدو أن مصطلح النمو له عدة صفات: اقتصادي، تجاري، فني، مالي وإداري لكن من المهم أن يدرس النمو استراتيجيا، فيجب إظهار نمو المؤسسة كظاهرة إستراتيجية، حية مختلفة تماما عن أي ظاهرة أخرى ستاتيكية.

1- أهداف إستراتيجية النمو:

تُعرّف إستراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدّي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقّق تباعاً بعد أن يصل النشاط إلى الحجم الأمثل

الذي يُتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يُوفّرها على المستويات الاقتصادية و التنافسية والمالية.

نُدرِك من خلال التّعريف السّابقة أن النمو يُعتَبَر هدفاً استراتيجياً يتحقّق على المدى البعيد ويتطلّب تسخيراً معتبراً للموارد والإمكانات، كما يتطلّب كذلك بذل مجهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية، ويهدف ذلك كلّهُ إلى الاستفادة من الامتيازات التي يُتيحها النمو على كل المستويات.

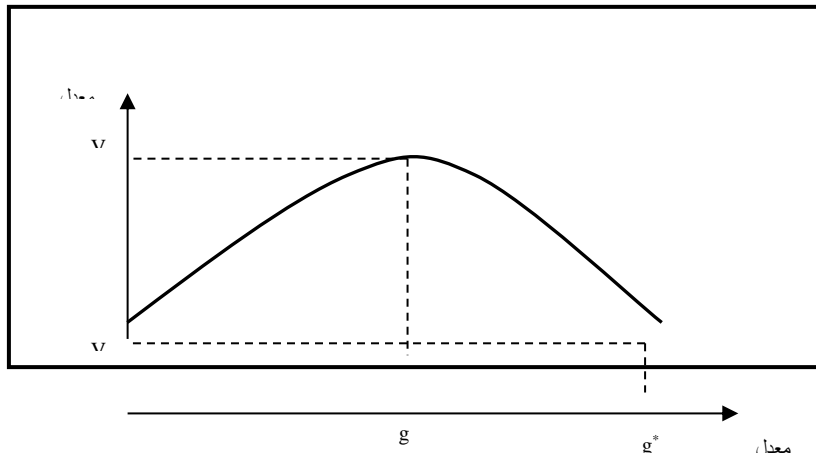
وتتمثل أهداف إستراتيجية النمو فيما يلي:

1-1- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التسييري:

يُساهم النمو على هذا المستوى في تحقيق الأهداف العامة للنظام المتمثلة في الربح والبقاء وضمن الاستمرارية، وذلك يمر بتجسيد الأهداف المسطرة وتحقيق نجاحات تتراكم عبر الزّمن لتُشكل ثقافة للتسيير داخل المؤسسة يستند إليها متخذ القرار كمرجعية في إعداد المخططات وتسطير الأهداف.

هذه المرجعية في اتخاذ القرار تظهر من خلال التوافق بين المسيرين والمالكين (المساهمين) على سلوك نهج معين للنمو يحقّق أهداف الطرفين المتراوحة بين الارتفاع في معدل الربح والارتفاع في معدل النمو والتي نوضّحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-8): النمو وأهداف التسيير.



المصدر: إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، مرجع

سبق ذكره، ص 13.

يُوضَّح الشَّكل حجم التعارض بين المسيرين الذين يهدفون إلى الوصول إلى أعلى مستويات النمو بالسَّعي نحو الوصول إلى المعدل g^* وذلك بتوفير الموارد واقتناء فرص النمو المتاحة، في حين يذهب المالكون إلى تعظيم أرباحهم إلى المستوى V_1 الذي يتحقَّق في هذه الحالة عند مستوى نمو يقلّ عن المستوى الذي يستهدفه المُسيِّرون.

ومرد ذلك إلى أن المسيرين يسعون إلى تخفيض الأرباح تدريجياً من المستوى V_0 إلى المستوى V_1 (تطبيق الأسعار التنافسية) كوسيلة لتحقيق النمو المستهدف، ومن ثم فإن نجاح إستراتيجية النمو يتوقَّف على إيجاد مجال النمو الأمثل الذي يُحقِّق رضى الطرفين لأن ذلك يعتبر السَّبيل المناسب لتمويل احتياجات النمو دون خلل في التوازن.

1-2- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التنافسي:

في سوق المنافسة يتحقَّق النمو بالاستحواذ على حصص السَّوقية وذلك على حساب المنافسين و تحقَّق ذلك بامتلاك الأدوات التنافسية الضرورية والتي تمتلكها المؤسسة نتيجة للارتفاع في الحجم وتستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين، والمتمثلة في أثر الخبرة، وفورات الحجم، أثر التمرن، وكلها عوامل تساهم في تحقيق النمو بالنظر إلى ما تُحدثه من تأثيرات نذكر منها:

- التحكم في التكاليف، وهذا يُتيح للمؤسسة القدرة على المناورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات تنافسية قويّة تُمكنها من تحقيق النمو في السَّوق؛

- تراكم الخبرة يُكسب المؤسسة قُوّة تفاوضية مع مختلف المتعاملين والشركاء الصناعيين والتجارين وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السُّلطات العامة، تُمكنها من تعزيز وضعيتها التنافسية وتحقيق مكانة سوقية ذات أهمية؛

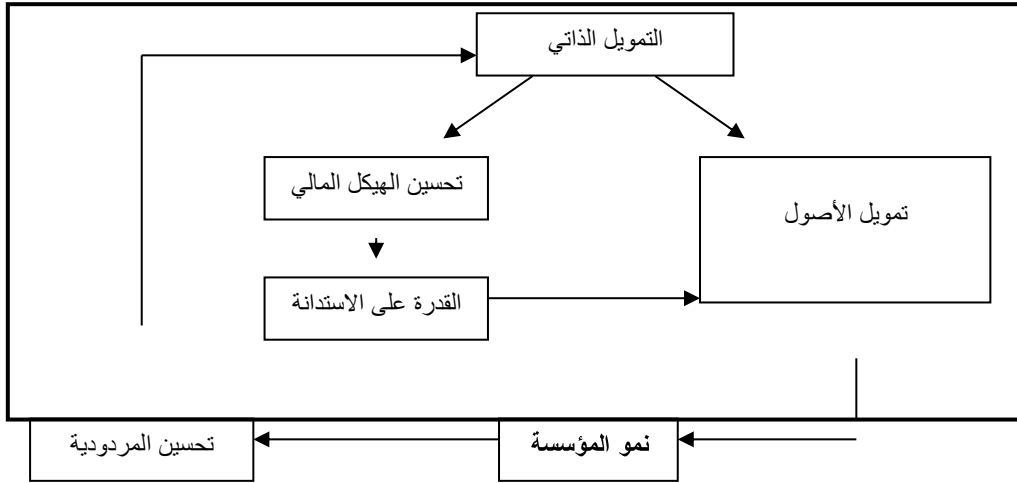
- يسمح للمؤسسة بالحفاظ على المقوّمات الأساسية للبقاء، أهمُّها حجم المؤسسة، المروددية، حواجز الدخول، التي تُعتبر سداً منيعاً تحتمي به المؤسسة من مخطر المنافسين المحتملين.

1-3- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى المالي:

على المستوى المالي يساهم النمو في تدنية المخاطر الناتجة عن خاصية عدم التأكد في المحيط المالي والاقتصادي والسياسي...إلخ، وذلك بفضل إتباع إستراتيجية التنوع مثلاً، التي توزّع هذه المخاطر على مجموعة من الأنشطة والقطاعات، وعلى هذا الأساس يقلُّ تأثيرها على المستوى الإجمالي للمؤسسة بنقل الموارد من نشاط لآخر.

داخل المؤسسة يُحقّق النمو المرونة المالية التي تضمن لها الحصول على التمويل الضروري لاحتياجاتها المالية تحت قيد تحسين المردودية و الاستقلالية المالية، والتي نوضّحها من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (4-8): النمو والمرونة المالية.



المصدر: إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

حسب الشكل أعلاه فالنمو يمثل حلقة الوصل بين المردودية التي تتحسن بفعل الارتفاع في الحجم وبين مصادر التمويل، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما تحسّنت مردوديتها، وكلما أدى ذلك إلى ارتفاع قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها المالية ذاتياً و/أو باللجوء إلى المصادر الخارجية وهذا بدوره يؤدي إلى الارتفاع في حجم الأصول.

2- الإستراتيجيات العامة لنمو المؤسسة:

لكي تضمن المؤسسة ديمومتها في بيئتها التنافسية يجب أن تحقق ميزة تنافسية، ويضع المنظر الاستراتيجي Porter المؤسسة أمام حلين لتطوير امتيازها تنافسياً:

- إما أن تتخذ المؤسسة امتيازاً مؤسساً على تدنئة التكاليف باقتراح عرض بسعر أقل مما يعرض به المنافسون؛
 - أو أن تكون المؤسسة قادرة على تقديم عرض له خصائص مميزة يحس بها الزبائن، ويستعدون لدفع أكثر مقابل ذلك.
- ويمكن أن تمارس الاستراتيجيات أعلاه على مجمل قطاع النشاط أو على فرع معين منه.

الشكل رقم (5-8): الاستراتيجيات العامة للنمو.

طبيعة الميزة التنافسية		إجمالي القطاع	مجال العمل الاستراتيجي
خاصية مميزة	تكلفة منخفضة		
التمييز	الهيمنة الشاملة بالتكلفة	جزء مستهدف	
التركيز عن طريق التمييز	التركيز عن طريق تدنئة التكاليف		

المصدر: سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي- دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2010، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2011-2012، ص 45.

1-2- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف la domination globale par les

:couts

تهدف هذه الإستراتيجية للسيطرة على السوق بتقديم عرض منخفض التكلفة، لتحقيق هذه الإستراتيجية على المؤسسة اللعب على حجم الإنتاج لانجاز أرباح مرتبطة بأثر الخبرة لذلك فإن لهذه الإستراتيجية القدرة على تمكين المؤسسة من الحصول على حصة سوقية مهمة، وبذلك تعتبر من أهم استراتيجيات النمو.

ومن أهم الطرق التي تتبعها المؤسسة لتخفيض التكلفة:

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون أساسا إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بأخرى رخيصة؛

- استخدام مواد أولية رخيصة دون المساس بجودة المنتج؛
- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

2-2- إستراتيجية التميز **La différenciation**:

- ترتكز إستراتيجية التميز على تقديم عرض للمستهلك يحتوي خصائص مميزة وفريدة تظهر للمستهلك ويدركها، وهذا التعريف يشترط مجموعة صفات في هذا العرض:
- عرض فريد: يجب على المؤسسة مواجهة المنافسين بعرض يحتوي خصائص مختلفة؛
 - عرض مقيم: لا يكفي أن يكون العرض مختلف مقارنة مع ما يعرضه المنافسين فيجب أن يخلق العرض قيمة إضافية للعملاء، والتي لا يستطيع المنافسين خلقها أو تقليدها، وينتج عن هذه القيمة الإضافية ارتفاع في سعر العرض بالضرورة؛
 - القيمة مدركة ومعروفة: هذه القيمة المضافة المنشأة من المؤسسة يجب أن يدركها العملاء وينجذبون لها؛

- العرض موجه لكل القطاع: يجب أن يوجه العرض لكل العملاء المحتملين في القطاع، فلا يعقل أن يخلق عرض مميز بتكاليف عالية لمجموعة محدودة جدا.

2-3- إستراتيجية التركيز **la concentration**:

- هذه الإستراتيجية التنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين بالتركيز على خفض التكلفة أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بالتركيز على التميز.

تتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على تلبية احتياجات جزء معين من السوق بفعالية أعلى من تلك المؤسسات التي تخدم كافة السوق، وتميل المؤسسات الصغيرة لهذه الإستراتيجية كونها تناسب إمكانياتها.

3- الإستراتيجيات الخاصة لنمو المؤسسة:

في كتابه المعنون بـ "Corporate Strategy" سنة 1965 كان Ansoff أول من تعرض للإستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق النمو والتي حددها انطلاقاً من الاتجاهات الممكنة لنمو المؤسسة.

الشكل رقم (8-6): مصفوفة اتجاهات النمو.

المنتج			
الجديد	الحالي		
تطوير المنتج	تغلغل في السوق	الحالي	السوق
تنويع المنتج وتوسيع العملاء	توسيع العملاء	الجديد	

المصدر: سمية دربال، مرجع سبق ذكره، ص 48.

فكما هو موضح من الشكل أن نتيجة التقاء أبعاد المنتج والسوق تتحدد اتجاهات نمو المؤسسة كالآتي:

- التغلغل في السوق الحالي للمؤسسة؛

- توسيع عملاء المؤسسة مع الحفاظ على المنتجات الحالية؛

- تطوير منتجات جديدة للعملاء الحاليين؛

- تطوير منتجات جديدة والتوسيع في عملاء المؤسسة.

إن اتجاهات النمو السابقة تضع المؤسسة أمام إستراتيجيتين للنمو هما إستراتيجية التخصص وإستراتيجية التنوع.

فتتبع المؤسسة إستراتيجية التخصص بالبقاء في مجال نشاطها الحالي حيث تكون المؤسسة قادرة على ضمان استمرارية نموها بالعمل على الأزواج (منتوج/سوق) الحالية، وذلك إما بتغلغلها فيها، أو بتطوير منتجاتها، أو بالدخول إلى أسواق جديدة (توسع

جغرافي)، وبالمقابل فإن إستراتيجية التنوع تعني تغيير مجال نشاط المؤسسة الحالي أين تطمح المؤسسة لانتهاز فرص نمو.

3-1- إستراتيجية التخصص:

تعتمد هذه الإستراتيجية على كفاءة المؤسسة في الأسواق والمنتجات الحالية حيث تركز بها كل إمكانياتها وجهودها بهدف تحسين أداؤها وتحقيق ميزة تنافسية حاسمة، وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال أساسية: إستراتيجية التغلغل، إستراتيجية التوسع الأفقي (تطوير منتجات جديدة)، وإستراتيجيه التوسع العمودي (توسيع السوق).

3-2- إستراتيجية التنوع *stratégie de diversification*:

من أجل تفادي المخاطر المرتبطة بالتخصص فإن العديد من المؤسسات تختار إستراتيجية التنوع كخيار للنمو، وقد عرفت هذه الإستراتيجية شعبية كبيرة في السبعينات لأن الأسواق عرفت فترة نمو استثنائي يسمح للمؤسسات بالدخول في نشاطات جديدة والاستحواذ على حصص في السوق بسهولة.

إستراتيجية التنوع تعني تلك التحركات الإستراتيجية التي تتحقق عن طريق تغيير مجال النشاط الاستراتيجي بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة جديدة من عوامل النجاح المفتاحية، هذه التحركات تترجم إما بتوسيع مهنة المؤسسة أو بالمزج بين عدة مهن.

تطبيقات واختبارات



أولاً: نماذج امتحانات في مقياس اقتصاد المؤسسة.
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
سنة ثانية: جميع المسارات

امتحان 01 في مقياس: اقتصاد مؤسسة

السؤال الأول: صحح العبارة الخاطئة بدقة واختصار.

- ① علم الاقتصاد يدرس اشكالية تحسين الانتاجية.
② عقلنة الانتاج من أهداف المؤسسة الاقتصادية التي لها علاقة بالفعالية.
③ تقييم عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة يسمح بالتعرف على نقاط قوتها وضعفها.
④ تتمثل وظائف المؤسسة الاقتصادية في وظيفة الانتاج و وظيفة التسويق.
⑤ المؤسسات الفاعلة هي التي تغير من سياستها واستراتيجيتها وقراراتها وفق لتغيرات البيئة.
⑥ الأجر والارباح ومستحقات الاجار والموردين تدخل ضمن خصائص المؤسسة كمركز للتحويل.
⑦ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر ضمن التصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي.
⑧ معدل التضخم ومعدل الفائدة يعتبر من مكونات البيئة القانونية والسياسية.
⑨ نقاط الضعف هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة.
⑩ رسالة المؤسسة هي طموحات المؤسسة وأمالها في المستقبل ولا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.

السؤال الثاني: في ما تتمثل مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة باختصار شديد؟

السؤال الثالث: ما الفرق بين :

- وظيفة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية؟

- نقاط القوة والفرص؟

- التسويق والترويج والبيع؟

- اتخاذ القرار وصناعة القرار؟

السؤال الرابع: لو كنت مدير عام لمؤسسة اقتصادية، فيما تتمثل الأهداف التي

يمكنك أن تسطرها بالنسبة للعمال؟ ووظيفة التسويق؟



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
سنة ثانية: جميع المسارات

امتحان 02 في مقياس: اقتصاد مؤسسة

السؤال الأول: صحح العبارات الخاطئة.

- المؤسسة كنظام معناه مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلية لإنتاج السلع والخدمات.

② ② ☞ تحقيق الارباح من أهداف المؤسسة الاقتصادية التي لها علاقة بالكفاءة.

③ ③ ☞ تقييم عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بالتعرف على فرصها

وتهديداتها.

④ ④ ☞ تتمثل وظائف المؤسسة الاقتصادية في وظيفة المالية و وظيفة التمويل.

- المؤسسات المتفاعلة هي التي تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها.

⑥ ⑥ ☞ المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد تدخل ضمن خصائص المؤسسة كمركز للتوزيع.

⑦ ⑦ ☞ المؤسسات المصغرة و الكبيرة تعتبر ضمن التصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني.

⑧ ⑧ ☞ القرض السندي و قوانين حماية المستهلك وتعديل الدستور يعتبر من مكونات البيئة الاقتصادية.

⑨ ⑨ ☞ التهديدات هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات مديريها، تؤثر سلبا على أدائها.

⑩ ① ☞ رؤية المؤسسة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.

① ① ☞ صناعة القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف

معين.

② ① ٭ تتضمن عناصر المزيج التسويقي: المنتج ، السعر ، الإعلان.

السؤال الثاني:

1. قدم تعريف شامل ومختصر للمؤسسة الاقتصادية و البيئة ؟ 02.00 نقطة ①

10 دقيقة

2. ما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تهتم بمحيطها ؟ 02.00 نقطة ① 10 دقيقة

3. فيما تمثل مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة (بدون شرح) ؟ 03.00 نقطة ①

السؤال الثالث: حدد العلاقة بين اقتصاد مؤسسة وتسيير مؤسسة ؟ 03.00 نقطة

15 دقيقة ①

السؤال الرابع: فيما تمثل أهداف ومهام الوظيفة المالية ؟ 04.00 نقطة ①

15 دقيقة.



جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
سنة ثانية: جميع المسارات

امتحان 03 في مقياس اقتصاد مؤسسة ⌚ 90 دقيقة 20.00 نقطة

السؤال: أجب على الأسئلة التالية وباختصار شديد :

- 1- حدد العلاقة بين اقتصاد المؤسسة و علم الاقتصاد ؟
- 2- قدم تعريف للمؤسسة المتوسطة حسب قانون 17-02 المؤرخ 10 جانفي 2017 ؟
وما هي أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة ؟
- 3- حدد أوجه الاختلاف بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية ؟
- 4- كيف تتعامل المؤسسة الاقتصادية مع المتغيرات الاقتصادية الكلية للبلد، قدم مثال توضيحي ؟
- 5- ما الفرق بين المؤسسات المتفاعلة و المؤسسات الفعالة ؟
- 6- ما هي أهم العناصر المشكلة للبيئة التكنولوجية ؟
- 7- أذكر أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية للانتاج ؟ (دون شرح)
- 8- ما الفرق بين القرار التمويلي و القرار الاستثماري ؟
- 9- ما هي أهم أهداف وظيفة الموارد البشرية ؟
- 10- ما الفرق بين الترويج و التسويق ؟

جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية وعلوم

مالية ومحاسبية

قسم: العلوم الاقتصادية وعلوم مالية ومحاسبية المستوى: الثانية LMD

المدة: ساعة ونصف

امتحان 04 في مقياس اقتصاد المؤسسة

التمرين الأول: أجب بـ: « نعم » أو « لا » مع التعليل إذا كانت الإجابة بـ: لا ؟

1- تقاس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة كهدف أدائي بعدة مقاييس: علاقات العاملين ومعنوياتهم، موثوقية المنتج.

2- المؤسسة كنظام، هي مقارنة تعتبر المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلية.

3- البيئة المعقدة - الثابته، تتميز بدرجة عدم التأكد عالية نسبيا ولا يمكن التنبؤ بتغيراتها.

4- النمو التعاقدى يكون دوما نموا خارجيا فقط.

5- تتبع المؤسسة إستراتيجية التنوع وذلك بالبقاء في مجال نشاطها الحالي.

التمرين الثاني: من خلال دراستك لنظرية موارد المؤسسة الاقتصادية. أجب على

الأسئلة التالية؟

1- أذكر الفرق بين المدخلات والموارد؟.

2- أعطي المقارنة (أوجه التشابه والاختلاف) بين الفكر الاستراتيجي التقليدي

والحديث لنظرية موارد المؤسسة ؟

التمرين الثالث: شركة " كوندور " الجزائرية قسم إنتاج الهواتف النقالة. الإدارة

العليا للشركة اتخذت مجموعة من القرارات الإستراتيجية والتي من بينها: من خلال

دراستك أجب على الأسئلة التالية ؟

1- قرار البحث عن فرص أكثر للنمو. فما هي أسباب وحوافز النمو للشركة ؟

- 2- قرار يخص تحليل البيئة الداخلية للشركة. ؟ فما أهمية تحليل البيئة الداخلية للشركة ؟
- 3- قررت الشركة التعامل مع البيئة الخارجية من خلال إستراتيجية: نموذج الفعل / التكيف. ما المقصود بهذا النموذج؟
- 4- قرار يخص دراسة خيارات الذهاب نحو النمو الداخلي أو الخارجي للشركة. أعطي أمثلة عن النمو الداخلي والخارجي ؟
- 5- قرار يخص استحداث وظيفة البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي للشركة. بين أهمية هذه الوظيفة في الشركة ؟



ثانيا: نماذج إجابات لامتحانات اقتصاد المؤسسة.
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
سنة ثانية: جميع المسارات

التصحيح النموذجي لامتحان 03 في مقياس اقتصاد مؤسسة

السؤال: أجب على الأسئلة التالية وباختصار شديد:

- 1- حدد العلاقة بين اقتصاد المؤسسة وعلم الاقتصاد؟
- يدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة، أهم أهداف اقتصاد المؤسسة عقلنة الإنتاج الذي يساهم في معالجة مشكلة الندرة.
- 2- قدم تعريف للمؤسسة المتوسطة حسب قانون 02-17 المؤرخ 10 جانفي 2017؟
المادة رقم 08: تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين 50 إلى مائتين وخميسن 250 شخصا، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربعمائة 400 مليون دينار جزائري إلى أربعة 4 ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي 200 مليون دينار جزائري إلى مليار 1 دينار جزائري.

3- أهداف المؤسسة الاقتصادية : تحقيق الربح - تحقيق متطلبات المجتمع - عقلنة الإنتاج .

المحيط الخارجي	المحيط الداخلي	
تهديدات - فرص	نقاط قوة - نقاط ضعف	تحليل المحيط
لا يمكن التحكم	امكانية التحكم	التحكم
لا يمكن التنبؤ	يمكن التنبؤ	التنبؤ

4- حدد أوجه الاختلاف بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية ؟

5- كيف تتعامل المؤسسة الاقتصادية مع المتغيرات الاقتصادية الكلية للبلد، قدم مثال توضيحي ؟

تتعامل المؤسسة الاقتصادية مع المتغيرات الاقتصادية الكلية للبلد، نفس المعاملة مع باقي المتغيرات البيئية الخارجية، حيث تحاول المؤسسة من فترة إلى أخرى دراسة ومسح البيئة الخارجية تحاول من خلالها المؤسسة أي فرص المتاحة وأي التهديدات التي يمكن أن تؤثر على نشاط وفعالية المؤسسة.

- مثال: التضخم: حيث كلما ارتفع مستوى التضخم لدى البلد، يؤثر بصفة تلقائية على اسعار المدخلات للمنتج، وبالتالي يؤثر على تسعير المنتج، وبالإضافة يؤثر على القدرة الشرائية.

6- ما الفرق بين المؤسسات المتفاعلة والمؤسسات الفعالة ؟

- المؤسسة المتفاعلة: تتمثل في تلك المؤسسات التي تتفاعل مع البيئة، والتي تغير من سياساتها واستراتيجياتها وقراراتها وفقا لتغيرات البيئة. وعادة ما تكون هذه المؤسسات تابعة للقائد وقليلة الإمكانيات.

-المؤسسات الفعالة: تتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، مثل ما قامت به شركة كوكاكولا في منتصف السبعينات عندما قامت بمساعدة أحد الأحزاب السياسية الهندية للوصول إلى السلطة بتمويل برنامج الحزب في بناء المستشفيات والمدارس في بعض الأماكن النائية مقابل انتزاع قرار من أعضاء ذلك الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها داخل الهند، وعادة ما تكون هذه المؤسسات قائمة في السوق.

7- أهم العناصر المشكلة للبيئة التكنولوجية، ما يلي:

- التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسون؛

- التكنولوجيا الحديثة في التدريب؛

- طرق الحصول على التكنولوجيا؛

- التكنولوجيا الحديثة في التخزين؛

- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا؛

- التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج؛

- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا؛

- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.

8- أذكر أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية للإنتاج؟ (دون

شرح)

- استراتيجية الإنتاج لغرض التخزين؛

- استراتيجية الإنتاج حسب الطلب؛

- استراتيجية التجميع حسب الطلب.

9- ما الفرق بين القرار التمويلي والقرار الاستثماري؟

-القرار التمويلي: تحديد أفضل بدائل الحصول على الأموال بأفضل الشروط

وأقل تكاليف .

- القرار الاستثماري: يتعلق بتحديد افضل بدائل استثمار ذات العائد المرضي وتساهم في تحقيق الاهداف.

10- ما هي أهم أهداف وظيفة الموارد البشرية ؟

- إيجاد أحسن فرص العمل الممكنة وإتاحة فرض التقدم والرقي؛
- توفير أفضل ظروف العمل لإيجاد العمل المتعاون وتحسين إنتاجهم ورفع مستواهم المعيشي؛

- تحقيق التوازن بين فرض العمل المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم؛

- إيجاد أحسن الأعمال وأفضلها وأكثرها إنتاجية بما يتيح للأفراد بذل أقصى طاقاتهم؛

- تأمين الحماية والمحافظة على القوي العاملة وتوفير جوا العمل الذي يقسم بالحرية في الحركة والتغيير.

11- ما الفرق بين الترويج والتسويق ؟

التسويق هو عبارة على مجموعة من الأنشطة تقوم بها الأفراد والمنظمات بغرض تسهيل وتسريع المبادلات في السوق، ومن بين هذه الأنشطة الترويج وهو بذل المجهودات التي من شأنها إثارة الطلب على السلع والخدمات. ويتعبر الترويج عنصر من عناصر مكونات النظام التسويقي الذي يتضمن: السلعة، السعر، الترويج، التوزيع، الذي يعرف بالمزيج التسويقي.

جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية وعلوم مالية ومحاسبية
القسم: جميع المسارات
المستوى: الثانية LMD

الإجابة النموذجية لامتحان 04 في مقياس اقتصاد المؤسسة

التمرين الأول: أجب بـ « نعم » أو « لا » مع التعليل إذا كانت الإجابة بـ لا؟.

- 1- تقاس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة كهدف أدائي بعدة مقاييس: علاقات العاملين ومعنوياتهم، موثوقية المنتج لا
تقاس بـ: - صورة المؤسسة؛ - العلاقة بين السعر - الربح؛ - استخدام الموارد.
 - 2- المؤسسة كنظام، هي مقارنة تعتبر المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلية. لا
المؤسسة كنظام، تركز هذه المقاربة على أن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيمت بينها بالعديد من العلاقات التبادلية.
 - 3- البيئة المعقدة - الثابته، تتميز بدرجة عدم التأكد عالية نسبيا ولا يمكن التنبؤ بتغييراتها. لا
تتميز بأنها ذات درجة متوسطة من عدم التأكد، وإن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي ومتوقع.
 - 4- النمو التعاقدى يكون دوما نموا خارجيا فقط. لا
النمو التعاقدى قد يكون نموا داخليا وقد يكون نموا خارجيا وليس خارجيا فقط.
 - 5- تتبع المؤسسة إستراتيجية التنوع وذلك بالبقاء في مجال نشاطها الحالي لا
تتبع المؤسسة إستراتيجية التخصص وذلك بالبقاء في مجال نشاطها الحالي.
- التمرين الثاني: من خلال دراستك لنظرية موارد المؤسسة الاقتصادية. أجب على الأسئلة التالية؟

1- أذكر الفرق بين المدخلات والموارد؟

المدخلات: تتعلق بعوامل الإنتاج الموجودة في السوق والتي لا تخص مؤسسة معينة،
بينما: الموارد: خاصة بالمؤسسة تنشأ انطلاقاً من المدخلات التي تحول عن طريق المؤسسة إلى موارد.

2- أعطي المقارنة بين الفكر الاستراتيجي التقليدي والحديث لنظرية موارد المؤسسة؟
- أوجه التشابه:

كلا النظريتين تبحث كيفية تحقيق الميزة التنافسية وكيفية تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة.

- أوجه الاختلاف: يوضحه الجدول التالي:

البيان	الفكر الاستراتيجي التقليدي	الفكر الاستراتيجي الحديث
نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بـ:	القدرة على التكيف مع ضغوطات البيئة الخارجية	التركيز على الموارد الداخلية للمؤسسة (التحليل الداخلي)
تحدد الربحية والميزة التنافسية من خلال:	الاعتماد على هيكل الصناعة	تجنيد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءاتها المحورية
الافتراضات	- التباين النسبي للموارد الاستراتيجية - نسبية حركية الموارد	- التماثل في الموارد الاستراتيجية - الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة

التمرين الثالث: شركة " كوندور " الجزائرية قسم إنتاج الهواتف النقالة. الإدارة العليا للشركة اتخذت مجموعة من القرارات الإستراتيجية والتي من بينها: من خلال دراستك أجب على الأسئلة التالية ؟

1- قرار البحث عن فرص أكثر للنمو. فما هي أسباب وحوافز النمو للشركة؟

- تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة وبناء صورتها الاجتماعية؛

- تحقيق القوة للمنظمة في مواجهة قوى الضغط والمجتمع؛

- الحصول على حصة أكبر من السوق لتوسيع نشاطها وفعاليتها؛

- زيادة أرباحها من خلال توسيع برامجها بغرض التحكم في السوق؛

- مواجهة متطلبات التغيير التي تفرضها البيئة على المنظمة.

2- قراريخص تحليل البيئة الداخلية للشركة. ؟ فما أهمية تحليل البيئة الداخلية للشركة ؟

- تشخيص وتقييم إمكانيات وقدرات المؤسسة؛

- اكتشاف نقاط الضعف تصحيحها؛

- الاستفادة من نقاط القوة وتعزيزها؛

- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد؛

- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي.

3- قررت الشركة التعامل مع البيئة الخارجية من خلال إستراتيجية: نموذج الفعل / التكيف. ما المقصود بهذا النموذج؟

في هذا النموذج لا يقتصر دور المؤسسة على التكيف فقط، ولكنها تحاول إيجاد فرص.

4- قراريخص دراسة خيارات الذهاب نحو النمو الداخلي أو الخارجي للشركة. أعطي

أمثلة عن النمو الداخلي والخارجي ؟

أ- مثال عن النمو الداخلي: - حيازة براءة اختراع - إنشاء المؤسسة لفرع جديد - حيازة

المؤسسة لعلامة تجارية لمؤسسة أخرى.

ب- مثال عن النمو الخارجي: - اندماج بين مؤسستين - استحواذ مؤسسة لمؤسسة

أخرى.

5- قرار يخص استحداث وظيفة البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي للشركة. بين

أهمية هذه الوظيفة في الشركة ؟

- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف؛

- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية؛

- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية و الدولية؛

- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة

المختلفة؛

- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية

على مختلف المراحل الإنتاجية؛

- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار.

الخاتمة

تعد المؤسسة الاقتصادية الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصاد باعتبارها النواة الأساسية فيه، حيث تلعب دور مهم في النمو الاقتصادي، حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر، وبذلك فهي تنشأ وتتسم بعدم الاستقرار نتيجة لجملة من المتغيرات السريعة التي تمس مجالات مختلفة، وبالتالي يصعب التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها وهي بذلك تشكل تهديدا مستمرا عليها، لذا تسعى دوما إلى محاولة التكيف معها واستثمارها لصالحها من خلال العمل المستمر على التنبؤ بالمستقبل والترصد بالتقلبات التي قد تطرأ على محيطها خصوصا عناصر المحيط المباشر الذي تتأثر به المؤسسة مباشرة، كما أن لعناصر المحيط الغير المباشر له تأثير على المؤسسة والذي تشكل الدولة أحد أهم عناصره، لكونها تتحكم في طبيعة أنشطة المؤسسات بصورة مباشرة وغير مباشرة عن طريق إعادة النظر في تنظيم الاقتصاد انطلاقا من تحديد معالمها بشكل عام ووصولاً إلى تهيئة الظروف المحيطة بها.

إن النجاح الذي تحققه المؤسسات الاقتصادية يعود بالأساس إلى وجود التنظيم الاقتصادي للمؤسسة بكفاءة وفعالية، وهذه المؤسسات متفهمة لطبيعة مهامها وأعمالها، وواعية للبيئة المحيطة بها. لذلك يقول "بيتر دروكر" عن التسيير: «إن التنمية الاقتصادية والاجتماعية ما هي إلا نتيجة التسيير ونستطيع أن نقول بدون بساطة إنه لا توجد دول غير نامية وإنما توجد دول غير مسيرة»، فالتسيير هو المسئول عن نجاح المؤسسات الاقتصادية، لأنه قادر على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية. حيث أن هناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الادارية بقيت في موقع متخلف، فإن المهمة الأساسية للمؤسسة تتمثل في جعل امكانياتها بكاملها تستهدف الوصول إلى الانجاز العالي والتميز محققة بذلك مزايا تنافسية وتفوق تنافسي. وحيث أن التسيير مفتاح للتقدم، فإن التركيز على خصائص النجاح للأعمال وازدهارها ينعكس إيجابياً في ترسيخ قيم وتقاليد العمل، وبذل الجهد، واحترام الوقت، وتنمية التفكير الحر، وتحمل المسؤولية، وهذا لن يتأتى إلا من خلال التوجه نحو نماذج التسيير الحديث.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- 1- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان، الرياض، 2010.
- 2- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- 3- العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001.
- 4- حجازي محمد حافظ، المقدمة في التسويق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 5- حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 7- خضير كاضم، موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2008.
- 8- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط03، الأردن، 2007.
- 9- سعيد محمد المصري، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 1997.
- 10- سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية للنشر، الأردن، 2012.
- 11- صالح مهدي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط03، الأردن، 2011.
- 12- الصحن محمد زيد، وآخرون، مبادئ التسيير، الدار الجامعية للنشر القاهرة، 2002.

- 13- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط04، الجزائر، 2006.
- 14- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1991.
- 15- عبد الوهاب سويبي، المنظمة: المتغيرات - الابعاد - التصميم، الجزائر، دار النجاح للكتاب، 2009.
- 16- عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 17- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، ط02، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
- 18- عمر صخري، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط06، الجزائر، 2008.
- 19- عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.
- 20- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- 21- فلاح حسن الحسيني، الادارة الاستراتيجية، دار وائل، ط01، الأردن، 2000.
- 22- كسنة أمحمد، مواضيع متنوعة في إدارة الاعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 23- مجدي علي غيث، مبادئ إدارة الأعمال، متاح على : <http://faculty.ksu.edu.sa>
- 24- محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال: المفاهيم والوظائف، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 25- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 26- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

27- محمد علي اللبني، مقدمة في التحليل الاقتصادي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.

28- مزهود شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العمليات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط01، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2005.

29- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، ط02، دار المستقبل للنشر، مصر، 2000.

30- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط02، دار المحمدية، الجزائر، بدون سنة نشر.

31- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط03، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

32- نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

33- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

34- هيثم الزغبى، محمد العدوان، إدارة المواد مدخل حديث الشراء والتخزين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2000.

35- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط02، دار هومة، الجزائر، 2014.

2. المذكرات والأطروحات:

1- بن ساسي إلياس، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي: دراسة حالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.

2- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2010-2011.

3- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة و المعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.

4- سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي- دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2010، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2011-2012.

5- عليواش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006-2007.
3. الملتقيات والمجلات:

1- إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008.

2- إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، مداخلة في ملتقى دولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و19 ماي 2011.

3- بن عنتر عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني، جوان 2002، جامعة بسكرة.

4- نعيمة يحيواوي، وآخرون، مهارات القطب (المهارات المحورية): نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 01، جوان 2015، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنية

- 1- Bienaymé Alain, **La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme**, Tome1, Bordas, 1971.
- 2- BOUBA OLGA O, **l'économie de l'entreprise**, édition du seuil, PARIS, 2003.
- 3- COHEN E, **dictionnaire de gestion**, LA DECOUVERTE, PARIS, 2000.
- 4- E.T.Penrose, **Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise**, Editions Hommes et Technique, Paris, 1963.
- 5- Laurent Pascal et Bouard François, **Economie d'entreprise**, tome2, édition d'Organisation, Paris, 1997.
- 6 - Morahman A, **Changing the organization through time**, san Francisco, based publishers, 2003.
- 7- Mougou Sabine Patricia, **La croissance de l'entreprise - Le cas des industries agroalimentaires de l'économie camerounaise**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2005.
- 8- R. Leduff, **Encyclopédie de la gestion et du management**, Dalloz ,Paris, 1999.