

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

مطبوعة محاضرات لمقياس

إقتصاد المؤسسة

من إعداد:

د. سكر كنزة

موجهة لطلاب السنة الثانية ليسانس قسم

العلوم التجارية

السنة الجامعية: 2019-2020

الفهرس

المحور الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المحور الثاني: محيط المؤسسة

المحور الثالث: تنظيم المؤسسة

المحور الرابع: وظائف المؤسسة

المحور الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي

المحور السادس: أنماط نمو المؤسسة

قائمة المراجع

المحور(1): ماهية المؤسسة الاقتصادية

ا- مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

ا-1- ظهور المؤسسة الاقتصادية وتطورها

لم تظهر المؤسسة على الأنماط والأشكال السائدة اليوم، وإنما عرفت تطورات عديدة منذ ظهورها، من الإكتفاء الذاتي على المستوى المحلي إلى المؤسسات الكبرى التي نراها اليوم بمختلف أحجامها وأشكالها ومن أهم المراحل التي مرت بها هي كالآتي:

-مرحلة الإنتاج الأسري البسيط: منذ الحياة البدائية للإنسان سادة الحياة البسيطة حتى ظهور الثورة

الصناعية من القرن 18، أين تميزت هذه المرحلة بالركود والاكتفاء بالفلاحة مع استخدام الأدوات البسيطة التي كانت تستعملها بعض الأسر، وكان إشباع بقية الحاجات يتم عن طريق مقايضة سلعة بسلعة أو سلعة مقابل أدوات أو ألبسة أو غيرها.

- مرحلة الوحدات الحرفية: بعد تحسين الظروف ممثلة في تكوين المجتمعات الحضرية وارتفاع الطلب على المنتجات الحرفية وظهور العمال المستقلين، أدى هذا إلى تشكل ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج والعمل، مما جعل هناك إمكانية لتجمعهم في أماكن لتكوين وحدات حرفية تحت إشراف كبيرهم وأقدمهم.

-مرحلة النظام المنزلي للحرف: تعتبر هذه المرحلة همزة ربط بين النظام الحرفي الجماعي ونظام الإنتاج الرأسمالي، خاصة همزة ربط بين التجار الرأسماليين وتوسطهم المنتجين والمستهلكين، حيث وفروا للأسر المواد الأولية وأدوات العمل ورؤوس الأموال فأصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار، وكانت هذه المرحلة في بريطانيا في القرن 13م.

- المانيفاكتورة: ظهرت مع الإكتشافات الجغرافية، وهي عبارة عن مصانع حديثة تضم مجموعة من أدوات العمل يشتغل عليها العمال بأيديهم كما تخضع لتنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية، حيث أصبح في هذه المرحلة صاحب المصنع هو صاحب السلطة والمتحكم في الإنتاج والتوزيع.... وبذلك يسهل عليه مراقبة أداء العمال وسلوكياتهم.

- **المؤسسات الصناعية الآلية:** يعود ظهورها إلى بداية القرن 18 وما صاحبها من اكتشافات علمية، تطور وسائل الإنتاج، إتساع الأسواق وظهور المؤسسات المصرفية كبنك أمستردام المركزي سنة 1608 وبنك إنجلترا سنة 1694 بالإضافة إلى نشوء الثورة الفكرية والأفكار التحريرية (انفصال الحياة العملية عن الكنيسة)، والنمو الديمغرافي الذي شهدته أوروبا.

- **التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات:** وتشمل

- التكتلات الإقتصادية والإحتكارية وأبرز هذه التكتلات (الكارتل، التروست، الهولدينغ، شركة التملك)
- الشركات المتعددة الجنسيات وهي مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة ، ولكنها موحدة من خلال استراتيجية عامة للإدارة.

1-2- تعريف المؤسسة الإقتصادية

عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الإقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الإقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الإقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الإقتصادية أهمها:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الإقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن.
 - تشعب واتساع نشاط المؤسسة الإقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والإحتكارات.
 - اختلاف الإتجاهات الإقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الإقتصاديين في النظام الإشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.
- ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الإقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف.

وفيمائلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها:

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

- وتعرف كذلك على أنها: "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الإجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة".

- كما تعرف أنها: "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.

كما أن الإختيار بين التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها والأهمية التي تعطى لجانب أو أكثر حيث يمكن إعتبارها:

• **المؤسسة وحدة إقتصادية:** وهنا المؤسسة تكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة إقتصادية، ويقدر هنا بوحدة الإنتاج بأنها وحدة إقتصادية وذلك يكون أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق من أجل تحقيق الربح، وتحتاج المؤسسة من أجل ذلك إلى عوامل الإنتاج (العمل، المواد الأولية، آلات، أموال، معلومات.....).

• **المؤسسة وحدة لتوزيع المداخل:** التي تتحقق نتيجة تحقيق القيمة المضافة التي هي عبارة عن قيمة المخرجات مطروح منها قيمة المدخلات، والتي توزع على كل العاملين المباشرين وغير المباشرين (أرباح على أصحاب المؤسسة، الضرائب، اشتراكات الضمان الإجتماعي والتأمين، الرواتب، فوائد الدائنين...).

• **المؤسسة خلية إجتماعية:** إن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال إذن فهي تقوم بوظيفة إجتماعية تتمثل في تلبية أو إشباع مجموعة من حاجات المستأجرين كالإستقرار في المنصب، مستوى الأجر، الترقية، التكوين،..... وتتعدد الحاجات التي ينتظر العمال تليبيتها من طرف المؤسسة، وتمثل

المؤسسة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق أو جماعات أو أشخاص يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف ويساهم كل عضو منهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

• **المؤسسة كمركز القرارات الاقتصادية:** تقوم المؤسسة بدور هام في الإقتصاد إذ أنها تمثل مركز القرارات الاقتصادية وذلك فيما يخص نوع وكمية المنتجات وأسعارها والإتصال والتوزيع.....الخ.

وهذه القرارات تمثل اختيارات اقتصادية أي اختيارات تتعلق بكيفية استعمال الموارد المالية والمادية المحدودة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية قصوى، كما أن قوة القرار تكون مبنية على استقلاليتها، ويكون مدعم بالحساب الإقتصادي الذي تمثل في المقارنة بين التكاليف والعوائد الناتجة عن قرار معين، والذي يستلزم جمع المعلومات واستعمال تقنيات مختلفة تساهم في إتخاذ القرار.

• **المؤسسة كمجموعة إنسانية:** لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها قصد إعداد مشروعها، ومع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة عرف "برليمان" (Brilman) المؤسسة سنة 1990 بأنها "منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التقبل للتغير.

• **المؤسسة كنظام:** كان مؤسسة مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها، كما أنها تمتلك حدودا تمكنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي، ولهذا يمكن النظر إليها كنظام مفتوح لأنها تعتبر كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها، وتتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرتها، وبواسطة نشاطها أعضائها.

3-1- خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتصف المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص من بينها:

- شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.
- القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة للمحيط من أجل البقاء
- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

- التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع الأهداف سواء كانت نوعية أو كمية على غرار رقم الأعمال والحصص السوقية.
- خاصية الهيكله الملائمة، وهذه الخاصية تعبر عن الكيفية التي تم فيها تنظيم المسؤوليات واتخاذ القرارات وتفاعلها، والعلاقة بين الوظائف والأقسام الملائمة والفعالة، مما يساعد على تحقيق الأهداف والأداء الجيد والحسن للمؤسسة.
- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها.

4-1- أهداف المؤسسة الإقتصادية

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

1-4-1- الأهداف الإقتصادية

- **تحقيق الربح:** يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.
- **عقلنة الإنتاج:** تتمثل في الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الإقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.
- **تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:** وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج مايلي:
 - مستوى عالي من المرونة.
 - أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.
 - أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

1-4-2- الأهداف الإجتماعية

من بين الأهداف الإجتماعية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية على تحقيقه مايلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الإنخفاض والإرتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الإقتصادي ومستوى المعيشي.
- **تحسين مستوى معيشة العمال**

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

• توفير تأمينات ومرافق للعمال

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم.....الخ.

• تأهيل العمال:

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

1-4-3- الأهداف التكنولوجية

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة:

- **البحث والتنمية:** حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الخاصة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.
- **المساهمة في السياسة الوطنية في مجال البحث والتطوير التكنولوجي:** تؤدي المؤسسة الإقتصادية دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما

تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

بينما صنف الكاتب جرينلي أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية:

- **الأهداف التوجيهية:** تتمثل فيمايلي:

- قيادة السوق وتقاس ب: الوضع التنافسي، درجة الإبداع، التقدم التقني.
- الانتشار السوقي ويقاس ب: عدد الأسواق، عدد الجماعات الإستهلاكية، عدد الصناعات، عدد البلدان.
- خدمة المنفعين وتقاس ب: فائدة (قيمة) المنتج، جودة منتج، موثوقية المنتج.

- **الأهداف الأدائية:** تتمثل فيمايلي:

- النمو ويقاس بعائدات المبيعات، حجم الإنتاج، هامش الربح
- الربحية وتقاس بالعائد على رأس المال، العائد على الموجودات، هامش الربح على عائد البيع، العائد على أموال المساهمين.

- **الأهداف الداخلية:** تتمثل فيمايلي:

- الكفاءة وتقاس بالمبيعات على مجموع الموجودات، دوران المخزون، فترة الإئتمان، السيولة.
- شؤون العاملين وتقاس بعلاقات العاملين ومعنوياتهم، النمو الشخصي معدل راتب العمال، عائدات البيع لكل عامل.

- **الأهداف الخارجية:** تتمثل فيمايلي:

- المسؤولية الاجتماعية وتقاس ب: صورة المؤسسة، العلاقة بين السعر/ الربح، استخدام الموارد، النشاط العام، رفاة المجتمع المحلي.

بناء على ما سبق يتحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف أو أولويات حسب إمكانيات المؤسسة الداخلية والعوامل البيئية المؤثرة عليها والعمل على تحقيقها تدريجيا.

II: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

II-1- تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الحجم

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها استنادا لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية:

مؤسسة مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة، مؤسسات كبيرة.

ويعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معيارين رئيسيين: معايير كمية ومعايير نوعية.

II-1-1- المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استنادا إلى مؤشرات كمية ذات طابع احصائي ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام هي:

- معيار عدد العمال (حجم العمالة)

- المعيار المالي أو النقدي والذي يضم معيار رأس المال المستثمر ومعيار حجم المبيعات.

أولاً: معيار عدد العمال أو حجم العمالة:

يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعاً و اعتماداً على الإطلاق في العديد من الدول، حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بين مختلف أحجمها استناداً على حجم اليد العاملة في المؤسسة.

ويتم الأخذ بهذا المعيار في العديد من الدول نظراً للخصائص الذي يتميز بها وهي:

- الثبات النسبي حيث لا يتأثر هذا المعيار بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم

- كذلك توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المؤسسات

لكن هذا المعيار من جهة أخرى له سلبياته وقد وجهة له عدة انتقادات أهمها:

- أن العمالة المؤقتة تؤدي إلى تغير حجم المؤسسة من وقت لآخر

- كذلك نوعية التكنولوجيا والمعدات المستخدمة ومدى تطورها يؤثر على حجم العمالة

كذلك يعاب على هذا المعيار أن استخدام العمالة وحدها قد لا تعكس تماماً الوضع الحقيقي لحجم المؤسسة.

فعلى سبيل المثال هناك صناعات كثيرة تتطلب استثمارات مالية كبيرة ولكنها توظف عدد صغير من العمال

وبالتالي يمكن اعتبارها صغيرة وهي في الحقيقة العكس، وكذلك هناك صناعات تتطلب استثمارات مالية صغيرة لكنها توظف عدد كبير نسبيا من الأيدي العاملة، وبالتالي يمكن أن تقع في نفس الإشكالية في عملية تصنيفها أي يمكن اعتبارها كبيرة بالرغم من كونها صغيرة.

ثانيا: المعيار المالي أو النقدي

أ- معيار رأس المال المستثمر:

يتم تصنيف كل نوع من المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة فيما بينها على أن لا يتجاوز رأس المال المستثمر في كل نوع حد أقصى معين يختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك المؤسسات وذلك تبعا لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها الدولة وتبعا لمدى الوفرة أو الندرة النسبية في عناصر الإنتاج المختلفة). ولا يتم الإعتماد على هذا المعيار كثيرا وهذا راجع إلى أنه يتطلب إجراء تعديلات مستمرة تبعا لمعدلات التضخم، كذلك اختلاف دلالاته من الدولة إلى أخرى وفي الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر ومن فترة لأخرى.

ب- المعيار الثنائي أو المزدوج (العمالة ورأس المال)

نظرا لأن العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية حيث هناك العديد من العناصر الأخرى مثل رأس المال المستثمر فهناك بعض الدول تستخدم خليط من المعيارين "معيار حجم العمالة ومعيار رأس المال" في تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

ويعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المؤسسات المختلفة على الجمع ما بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة ورأس المال معا في معيار واحد، وذلك عن طريق وضع حد أقصى للعمالة بجانب مبلغ معين لرأس المال المستثمر.

ج- معيار حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو رقم الأعمال

هناك بعض الدول تستخدم هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة، حيث كلما كبرت نسبة مبيعات المؤسسة كبر حجمها، حيث يستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تتحصل على إيراداتها من مصدر واحد، وتستخدم رقم الأعمال إذا كانت تحصل على إيراداتها من مصادر مختلفة.

كذلك يعاب على هذا المعيار أنه يتطلب تعديلا مستمرا وفقا لتغيرات الأسعار ومعدلات التضخم.

II-1-2- المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الإقتصادية

نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الإقتصادية هناك من يعتمد على المعايير النوعية في وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة.

وأهم هذه المعايير المستعملة هي:

الإستقلالية- الحصة السوقية- طبيعة الصناعة.

أولاً: الإستقلالية:

والمقصود بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، وصاحب أو أصحاب المؤسسة يتحملون المسؤولية الكاملة فيها يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير، حيث نجد في المؤسسات الكبيرة أن الوظائف الخاصة بالإنتاج والإدارة توزع وتتجزأ على عدة أشخاص، أما في المؤسسات الصغر والصغيرة والمتوسطة غالباً ما يؤدي صاحب المؤسسة تلك الوظائف وحده وينفرد في اتخاذ القرارات.

ثانياً: الحصة السوقية:

يعتبر السوق المال النهائي لإنتاج المؤسسة وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه، حيث تعتبر المؤسسة التي تمتلك حصة كبيرة في السوق تعتبر كبيرة وأما تلك التي تنشط في حدود معينة تعتبر صغيرة أو متوسطة ذلك أنه من خصائص هذه الأخيرة صغر حجم إنتاجها وضآلة حجم رأس مالها ومحدودية نشاطها ويكون إنتاجها موجه للأسواق المحلية التي تتميز بضيقها، ولا تستطيع أن تقرض أي نوع من الإحتكار في السوق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن تقرض حالة من الإحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها السوقية.

ثالثاً: طبيعة الصناعة

يتم كذلك تصنيف المؤسسات اعتماداً على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبياً من العمل ووحدات صغيرة نسبياً من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الإستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبياً من العمل ووحدات كبيرة نسبياً من رأس المال، الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة.

II-2- تصنيفات المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الملكية

وتنقسم المؤسسات الاقتصادية وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

- أ- **المؤسسات العامة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يمكن للمسؤولين عنها التصرف فيها بالبيع أو الإغلاق إلا بموافقة الدولة، والأشخاص ينوبون عن الدولة في التسيير هم مسؤولون عن أعمالهم تجاه هذه المؤسسة وفق القوانين العامة للدولة.
- ب- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو لمجموعة من الأفراد الطبيعيين، حيث يملكون حرية التصرف فيها، مثل شركات الأشخاص أو الأموال.
- ت- **المؤسسات المختلطة:** هناك نوع ثالث من المؤسسات الاقتصادية التي لا تعود ملكيتها الحقة إلى القطاع العام، ولا يمتلكها بشكل كامل الأفراد إنما تعود ملكيتها بصفة مشتركة جزئيا إلى القطاع العام والخاص معا.

III-3- تصنيفات المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار النشاط (الطابع)

في إطار المؤسسة الاقتصادية يتم جمع عناصر الإنتاج المختلفة بهدف الحصول سلع وخدمات متنوعة توجه للنشاط الاقتصادي، حيث يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى عدة أنواع هي:

- أ- **المؤسسات الصناعية:** وهي تمثل تلك المؤسسات التي تنشط في المجال الصناعي، وهي مؤسسات الصناعات الثقيلة كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الصناعات الخفيفة مثل مؤسسات النسيج والجلود.
- ب- **المؤسسات الفلاحية:** وهي مؤسسات تهتم بزراعة الأرض أو استصلاحها بغية تقديم الإنتاج الحيواني، النباتي والسمكي.
- ت- **المؤسسات التجارية:** وهي مؤسسات تهتم بالنشاط التجاري من بيع وشراء، مثل مؤسسات الجملة و التجزئة.
- ث- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بمختلف النشاطات المالية كالبنوك، التأمين، الضمان الإجتماعي.
- ج- **مؤسسات خدماتية:** وهي المؤسسات التي تقدم منتجاتها على شكل خدمات غير مادية للإقتصاد كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات، الاتصالات.

III-4- تصنيفات المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار القطاع

القطاع: هو مجموعة من المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الاقتصادي ومنه نميز ثلاثة قطاعات للمعيار الاقتصادي.

القطاع الأول: يجمع المؤسسات الفلاحية المتخصصة في الزراعة، تربية المواشي وكل فروعها ويضاف إليه أنشطة كل من الرصيد البحري والناجم.

القطاع الثاني: يمثل المؤسسات الصناعية المختلفة التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية الأساسية إلى منتجات قابلة للإستعمال أو الإستهلاك النهائي أو الوسيط وتشمل صناعات استراتيجية، تحويلية وغيرها.

القطاع الثالث: وهو قطاع يجمع كل المؤسسات المالية، الخدماتية والتجارية

تجدر الإشارة إلى أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصال يعرف تطورا من هلا وعليه هناك من يضيفه لقطاع رابع.

III-5- تصنيفات المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الجنسية

تتقسم المؤسسات الاقتصادية من حيث جنسية مالكيها، أو جنسية الدول التي تعمل فيها إلى الأنواع التالية:

أ- **مؤسسات وطنية:** هي تلك المؤسسات المحلية التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية وطنية، كالمؤسسات الوطنية الجزائرية.

ب- **مؤسسات أجنبية:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية أجنبية واحدة، كالمؤسسات الإيطالية.

ت- **مؤسسات مختلطة:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن بحيث تعود ملكيتها إلى شراكة بين أفراد من نفس الدولة وأفراد من دولة أخرى واحدة، كالمؤسسات الجزائرية- الفرنسية.

ث- **مؤسسات متعددة الجنسيات:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسيات أجنبية مختلفة كالمؤسسات دول الخليج.

III-6- تصنيفات المؤسسات الاقتصادية تبعا للمعيار القانوني

ويتكون من مؤسسات فردية وشركات

- **مؤسسات فردية:** هي المؤسسة التي يملكها شخص واحد، وهو رب العمل وصاحب رأس المال رأس المال.
- **الشركات:** هي المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر متراضين يشتركان في تمويلها بقية مادية أو عينية، وأن يكون تمويلها خاليا من المخالطة والتدليس أو الإكراه وتتمتع بشخصية اعتبارية، وهي إما شركات أشخاص أو أموال.
- **شركة أشخاص:** يمكن تقسيمها هي الأخرى إلى:
 - **شركة تضامن:** هي الشركة التي تنعقد رباطها بين شخصين أو أكثر بقصد مزاوله نشاط ذي طبيعة تجارية، والشركاء بالتضامن لهم صفة التاجر، وهم مسؤولون من غير تحديد عن ديون الشركة من جميع أسماء الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر، متبوع بكلمة وشركائهم، لا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول، ولا يمكن إحالتها إلا برضا جميع الشركاء، وتنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء أو إفلاسه أو إعساره أو الحجر عليه ما لم ينص القانون الأساسي على عكس ذلك.
 - **شركة المحاصة:** هي شركة مستقلة ليست لها شخصية معنوية تنعقد بين شخصين أو أكثر، يقوم أحد الشركاء بتسجيل اسمه الشخصي ويكون ملزما وحده حتى في حالة الكشف عن أسماء الشركاء الآخرين ودون موافقتهم لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء بسندات قابلة للتداول.
 - **شركة التوصية البسيطة:** يقضي القانون التجاري الجزائري بأن تقوم شركة التوصية البسيطة على الإعتبار الشخصي لجميع الشركاء فيها، يستوي في ذلك الشركاء المتضامنون والشركاء الموصون وتسميتها بالتوصية تعني الثقة، إذ يثق الشريك الموصى بالشريك المتضامن من حيث قدرته وكفاءته لإدارة الشركة، كما يثق الشريك المتضامن في الشريك الموصي الذي يقدم له المال اللازم، أو يتعهد بتقديمه ولا يشترك في الإدارة.
- حيث تطبق الأحكام المتعلقة بشركة التضامن على شركة التوصية البسيطة ولكنها تستمر في حالة وفاة الشريك الموصي، وتحل في حالة إفلاس، أو إعسار أحد الشركاء المتضامين، وفي حالة وفاته تستمر الشركة مع ورثته ويصبحون شركاء موصين.

ب-شركة الأموال: يمكن تقسيمها إلى:

-شركة ذات المسؤولية المحدودة(SARL (Société e responsabilité Limité)

الإطار القانوني لشركة ذات المسؤولية المحدودة يضم عددا من الشركاء، لا يتعدى 20 شركيا، لا يكتسبون صفة التاجر ولا يسألون ع ديون الشركة ولا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص في رأسمالها، تتخذ الشركة اسما خاصا بها، يجوز أن يكون مشتقا من الغرض من تأسيسها أو اسم أحد الشركاء وأن لا يكون رأسمال الشركة أقل من 1.000.000دج.

وينقسم رأس المال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000دج على الأقل لا يمكن أن تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول، ولا تحل الشركة ذات المسؤولية المحدودة نتيجة الحظر على أحد الشركاء أو إفلاسه أو وفاته، إلا إذا تضمن القانوني الأساسي شرطا مخالفا لهذه الحالة ويمكن أن تنتقل الحصص عن طريق الإرث، ويمكن إحالتها بكل حرية بين الأزواج والأصول والفروع.

-الشركة ذات الشخص الواحد (Eurl(entreprise unipersonnelle a responsabilité)

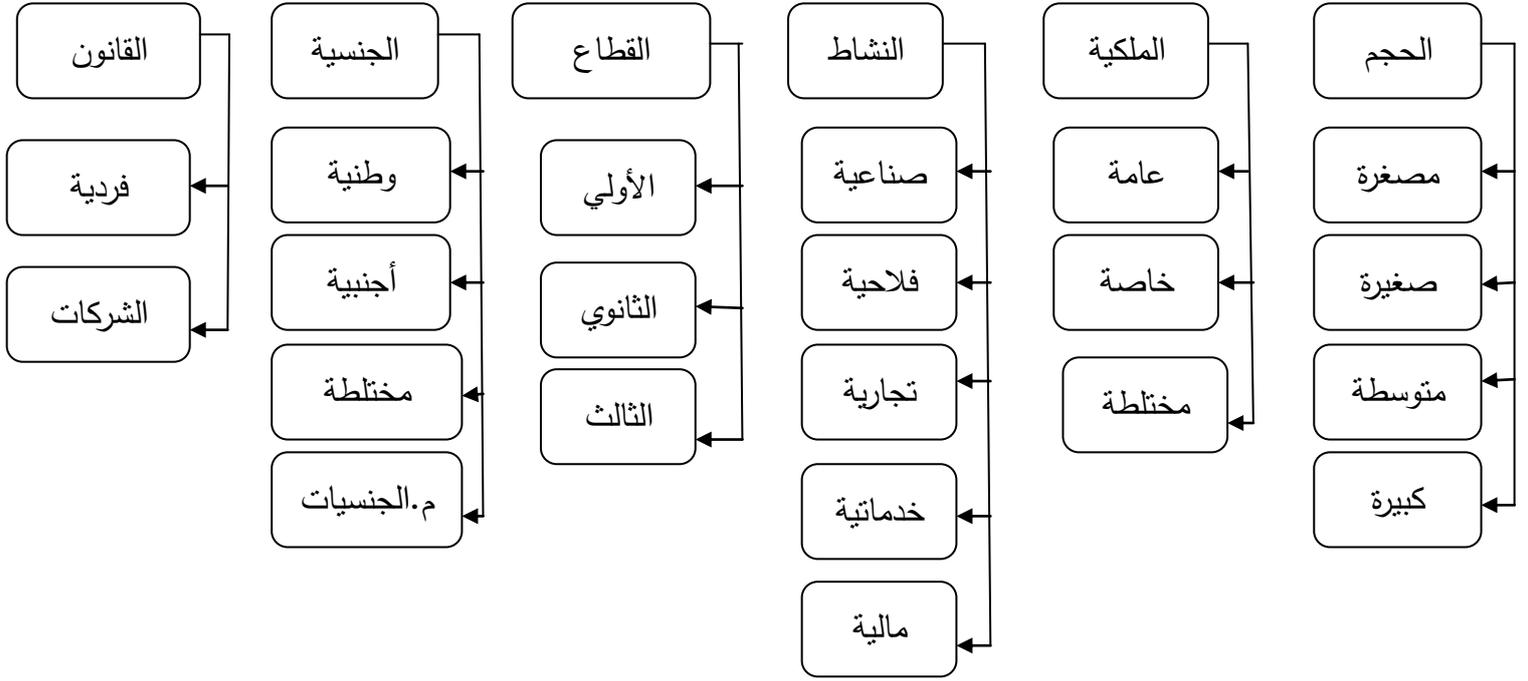
هي نوع من الشركة ذات الشريك الواحد، بالرغم من أن المالك لها شخص واحد سواء أكان طبيعيا أم معنويا، إلا أنها تسمى شركة وتتميز بخصائصها، ويمكن أن تتخذ اسما خاصا بها مشتقا من غرض تأسيسها أو اسم صاحبها بالإضافة إلى شخصية اعتبارية.

-شركة المساهمة: هي الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم قابلة للتداول، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة، ويطلق على شركة المساهمة (الشركة) ويجب أن تكون متبوعة بذكر رأسمالها، ويجوز إدراج اسم الشريك أو أكثر إلى التسمية.

- شركة التوصية بالأسهم: تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر أو مسؤول دائم بصفة متضامنة مع ديون الشركة، والشركاء الموصون المساهمون لا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم، ولا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة وألا تذكر أسماؤهم في اسم الشركة.

ويمكن تلخيص الأصناف السابقة للمؤسسات الإقتصادية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): تصنيف المؤسسات الإقتصادية



المحور (2): محيط المؤسسة

1-1- مفهوم محيط المؤسسة

يقصد بالبيئة بأنها كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات منها ما تخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال وتشغيل عناصر الإنتاج، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد....الخ.

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

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

كما هناك من يرى أن محيط المؤسسة هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة، حيث يركز هذا المفهوم على إبراز دور البيئة في رسم إستراتيجية المؤسسة

1-2- خصائص محيط المؤسسة

بعد ضبط بيئة أو محيط المؤسسة، ينبغي الآن تحديد خصائص هذا المحيط، وتحديد هذه الخصائص ينطلق من فكرة أساسية مفادها الأخذ بتنوع مكوناته وتشعبها وتفاوت درجات تأثيرها، ولذلك يمكن ذكر أربعة خصائص وهي:

1- التعقيد: تنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات بيئة المؤسسة، فمن البيئة الداخلية إلى البيئة الخارجية، يمكن تعداد الكثير من الفاعلين الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة، و إضافة إلى التعدد، فإن التعقيد قد ينشأ كذلك من تباين درجات تأثير وتأثر كل فاعل بتباين المؤسسات، أو حتى باختلاف الزمن، حيث قد تختلف شدة التأثير كل فاعل وتأثره بنشاط المؤسسة من فترة إلى أخرى.

2- المرونة: تبرز هذه الخاصية من خلال التباين بين المؤسسات، إذ لا يمكن تقديم تصنيف موحد يشكل نموذجا نظريا لكل مكونات بيئة المؤسسة، بحيث تنطبق على كل المؤسسات، إن مرونة المحيط ترتبط بمجال نشاط المؤسسة، فقد يسقط تأثير بعض الفاعلين في قطاعات نشاط معينة، بينما يرتفع تأثيره بشدة في قطاعات أخرى، وتبرز المرونة أيضا على المعلم الزمني، حيث تختلف شدة التأثير الفاعلين من وقت لآخر، وبهذا نلاحظ أن كون المحيط يتسم بالمرونة يعني بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال القول بثباته كنموذج موحد، سواء لكل المؤسسات أو لكل الأوقات.

3- العداء: تمثل خاصية العداء خاصية إستراتيجية فعلية بالنسبة لمحيط المؤسسة، فالإنطلاق من كون هذا المحيط مثبتا أو ذو تأثير مضاد لأهداف المؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى تبني الحذر والحيطه في بناء أهدافها وخططها الإستراتيجية، يتسم المحيط بالعداء لأنه يجمع فاعلين متعددين يدافعون عن مصالحهم التي ليست بالضرورة متفقة مع مصلحة المؤسسة، وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي مطالب بالبحث عن صيغة اتفاق بين مصالح الطرفين، المؤسسة من جهة والفاعلين في محيطها من جهة ثانية.

4- الديناميكية: محيط ديناميكي فعال يتجسد بالتأكيد كسلطة مضادة لسلطة المؤسسة بحيث يؤثر في قراراتها الإستراتيجية مثلما يتأثر بها، وهذه الخاصية توضح لماذا اتجهت الإدارة الإستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصوراتها لكيفية إدارة المؤسسات في ظل فقدانها لسلطتها التي كانت سلطة مطلقة فيما مضى، تأخذ ديناميكية المحيط أشكالا عديدة مثل الطلب المرتفع في السوق، التشريع الإيجابي أو السلبي، وفرة أو ندرة المواد الأولية...إلى غير ذلك، وفي النهاية، فإن المحيط يعرض حالات متعددة أمام المؤسسة ويدعوها إلى التكيف باستمرار مع ذلك كي تضمن استمرارها.

II- البيئة الخارجية: لقد تعددت تقسيمات البيئة إلى عدة أصناف من قبل الباحثين، إلا أن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى نوعين بيئة خارجية وأخرى داخلية، وإن التفاعل بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المؤسسة على نجاحها واستمرار نشاطها وتطوره، كما تهتم المؤسسة بدراسة البيئة الخارجية لتحديد العوامل البيئية التي توفر فرصا لتحقيق أهدافها مع تحديد العناصر البيئية التي تهدد نشاطها وتعيق وصولها إلى الأهداف المبتغاة.

II-1- تعريف البيئة الخارجية: تعرف البيئة الخارجية على أنها "مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط

المؤسسة"، وتعرف كذلك البيئة الخارجية" بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها"، كما تعرف كذلك بأنها" تمثل كل القوى، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيرا إلى حد ما على الإستراتيجيات، القرارات، والتصرفات التي تتخذها المؤسسة".

فمن خلال هذه التعاريف نستنتج أن البيئة الخارجية هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل وقوى خارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

II-2-2- مكوّنات البيئة الخارجيّة:

تطرق كثير من الباحثين إلى مستويات البيئة الخارجية ولم يكن هناك إجماع حول مكوناتها فهناك من صنفها على أساس البعد إلى بيئة مباشرة وغير مباشرة، وهناك من يصنفها إلى بيئتين عامة وخاصة وغيرها.

II-2-1- البيئة العامّة

لقد عرف GERLOFF البيئة العامة على أنها مجموعة القطاعات البيئية الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، والثقافية التي تعمل المنظمة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشر، وقد وسع هذا المفهوم وأضيفت إليه متغيرات أخرى كالتيكنولوجية، والمتغيرات الإيكولوجية، والمتغيرات القانونية وغيرها.

ومن أهم متغيرات البيئة العامة مايلي:

- **المتغيرات الإقتصادية:** تتمثل هذه المتغيرات في كل ما يخص الوضع الإقتصادي المحلي والعالمي والتي لها تأثير على المؤسسات، ويندرج ضمن إطار هذه المتغيرات مختلف المؤشرات الإقتصادية مثل الناتج الوطني الإجمالي، معدل الدخل القومي، متوسط دخل الفرد وغيرها.
- **المتغيرات القانونية:** تشمل على مجموعة وعدة متغيرات سياسية وقانونية ذات صلة بالنظام السياسي والقانوني السائد بالدولة أو الدول التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها.
- **المتغيرات الإجتماعية والثقافية:** وهي المتغيرات التي تتعلق بالقيم الإجتماعية السائدة بما فيها الأعراف والتقاليد بالإضافة إلى الخصائص السكانية والديموغرافية والثقافية للمجتمعات والتي لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة وتطورها المستقبلي مما يستدعي فهم النشاط الاستهلاكي لأفراد المجتمع وفق جميع هذه القيم والمتغيرات.

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

II-2-1- البيئة الخاصة

البيئة الخاصة تسمى كذلك بالبيئة الصناعية أو بيئة التعامل المباشرة وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك نجد: البنوك، والمنافسين، الموردين، زبائن المؤسسة، الحكومة والمجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة وغيرها".

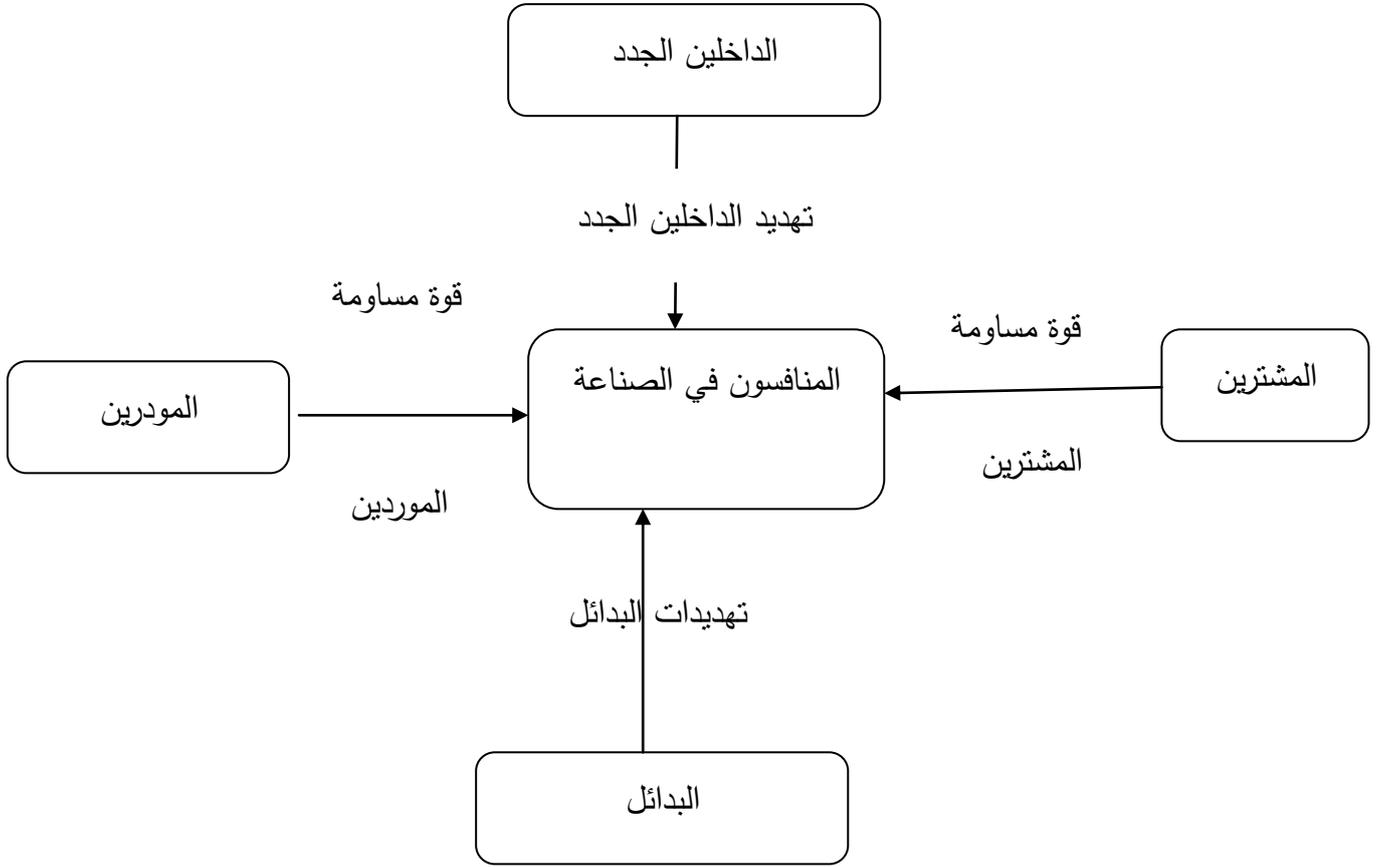
II-3- تحليل البيئة الخارجية

إن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة هي عملية استكشاف لمختلف العوامل والمتغيرات الخارجية، وبالتالي فإن الغرض من التحليل هو تحديد الفرص واغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر ومحاولة التقليل منها، وحتى يتم فهم وفحص منهجي ومنظم لهذه البيئة ببعديها العامة والخاصة فلا بد الإستعانة ببعض أساليب وأدوات التحليل الإستراتيجي من بينها نموذج القوى الخمس Michael .porter، نموذج Austin وغيرها ونذكر من أهمها مايلي:

II-3-1- نموذج M. porter لتحليل القوى الخمس للمنافسة في الصناعة

يعتبر نموذج M. porter الأكثر عمليا لتحليل البيئة الصناعية حيث استخدم بشكل واسع النطاق في الصناعة أولا ثم في الخدمات لاحقا، وأكد بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المؤسسات التي تنتج مجموعة السلع والخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها، وقد جسد القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما يعرضها الشكل الموالي.

الشكل رقم (02) : القوى الخمس لبورتر



source : Michael porter, l'avantage concurrentiel, édition Dunod, l'aris, 1999,p17.

- المنافسون في الصناعة: تتخذ المنافسة بين المؤسسات القائمة الشكل المألوف للتزاحم على الموقع باستخدام أساليب مثل المنافسة على الأسعار وعن طريق الإعلانات، وإدخال المنتجات الجديدة، وزيادة خدمة الزبائن، وتعود شدة التنافس في حالة شعور عدد من المتنافسين بالضغط أو يجدوا فرصة لتحسين موقعهم في حين يرون إمكانية ذلك، وفي معظم الصناعات يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها حيث تدفعهم إلى بذل الجهود لمواجهة أو الرد عليها.

- تهديدات الداخليين الجدد: يتوجب على المؤسسات القائمة توجيه الإهتمام نحو الداخليين والمحتملين، حيث أن المنافسون الداخليون الجدد يمتلكون قدرات جديدة وموارد جوهرية ولديهم الرغبة في إثبات وجودهم في السوق، وبهذا يشكلون تهديدا على مردودية المؤسسات، وتتحدد درجة خطورة الداخليين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وعليه نجد ستة عوامل كبرى

تشكل حواجز الدخول، اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الإحتياج إلى رأس المال تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية.

- **تهديدات المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج، ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، وبالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الإحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة.

- **قوة تفاوض المشترين:** الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنهم كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها، و يمكن للمشترين أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات لتأمين أسعار أقل وجودة أفضل، وهذا عندما يكون المشترين جيّدا الإطلاع، وأكثر تركيزا من المؤسسات الموردة للمنتج، ويكون المشترين أقوياء كذلك عندما يستطيعون الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة.

- **قوة تفاوض الموردين:** تزداد قوة مساومة الموردين إذا استطاعوا استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها، ويتمتع الموردين بقوة على المساومة في عدة مواقع، عندما تكون سيطرة المؤسسة على المورد محدودة، وعندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاما كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري.

وفي الأخير يمكن القول أن تأثير هذه القوى الخمس يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع لآخر، والتعرف على هيكل الصناعة للقوى الخمس هو وسيلة تمكن المؤسسة من وضع الإستراتيجية التنافسية المناسبة للسيطرة على تهديدات هاته القوى وتأثيرها.

II-3-2- نموذج أوستن للعوامل المؤثرة في الصناعة

إن نموذج الذي قدمه porter للعوامل أو القوى الخمسة للمنافسة يصلح أساسا للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة حيث الإقتصاد الحر التي يكون فيها التدخل الحكومي محدودا، وانطلاقا من هذا الفهم فقد

أضيفت تعديلات للنموذج من طرف الباحث Austin ليكون النموذج أكثر انطباقاً لواقع بيئة الأعمال في الدول النامية، وكان التعديل على النحو التالي:

- 1- إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة حيث يرى أن السياسات الحكومية هي إحدى القوى الفاعلة في هيكل الصناعة، وتعتبر المحرك الأساسي للمنافسة والإقتصاد في الدول النامية
- 2- إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة فالعوامل الإقتصادية، السياسية، الثقافية والديمغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها: شدة المزاحمة، القوة التفاوضية للمشتري والمورد، تهديد الدخول إلى السوق وتهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة.

II-4- أهمية تحليل البيئة الخارجية

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة في دراسة العوامل البيئية الخارجية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة والإستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثيرها، إذ تساعد في دراسة وتقييم البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط ومن أهمها مايلي:

- إن دراسة البيئة الخارجية تساعد على تسطير الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة أو تعديلها بحسب نتائج الدراسات.
- تساعد العوامل البيئية الخارجية المختلفة في تحديد الموارد المتاحة لدى المؤسسة وكيفية الإستفادة منها.
- يساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية.
- يساعد التقييم للبيئة الخارجية كذلك في تحديد سمات وخصائص المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم الإجتماعية والعادات والتقاليد السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والإستهلاكي للأفراد.

ومن خلال هذه النقاط التي توضح أهمية تحليل المتغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة تؤكد أن دراسة هذه العوامل تمكن المؤسسة من تحديد الفرص التي يتحتم اقتناصها، واكتشاف المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها أو التقليل منها.

III- البيئة الداخلية

III-1- تعريف البيئة الداخلية

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة.

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

III-2- مكونات البيئة الداخلية

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

III-2-1- الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد على المؤسسات منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي الوظيفي، القطاعي، المصفوفي، وغيرها.

وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب والذي يتوافق مع إستراتيجيتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

III-2-2- ثقافة المؤسسة:

تعريف الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتعرف كذلك الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة.

ومن التعاريف نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة ويمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة.

أهمية الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي إحدى مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ذات أهمية كبيرة للخيارات الإستراتيجية وتنفيذها، ويمكن تلخيص أهميتها في بعض النقاط التالية:

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

III-2-3- موارد المؤسسة:

مفهوم المورد: تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من امكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية وقدرات تكنولوجية ومعرفية، ويمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد، المشتريات، الإنتاج، المالية، وأنظمة المعلومات والبحث والتطوير والرقابة وغيرها.

أنواع الموارد: الموارد لها عدة تقسيمات ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أقسام رئيسية:

- 1- موارد ملموسة (مثل الموارد المالية والمادية)
- 2- موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة)
- 3- موارد بشرية (مثل المهارات، المعارف والخبرات)

III-3- تحليل البيئة الداخلية

تتبع أهمية هذا التحليل الداخلي لأي مؤسسة بما تفرزه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة ومواقع الضعف لكل مواردها وأنشطتها ومكوناتها وبالتالي الوقوف على المركز الحالي والمتوقع للمؤسسة وربطه مع نتائج عملية تحليل البيئة الخارجية، ويوجد عدة مراحل لإجراء التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية ومن أهمها: مدخل الوظائف الإدارية (التحليل الوظيفي)، مدخل الموارد والكفاءات، مدخل سلسلة القيمة وغيرها.

III-3-1- مدخل الوظائف الإدارية

يتطلب استخدام مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الإستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد، وكذلك مواطن القصور والضعف.

- **وظيفة التنظيم:** ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة لمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على أوجه القصور ونقاط القوة التي يمكن أن تعطي المؤسسة ميزة تنافسية.

- **وظيفة التخطيط:** ينبغي أن ينصب الإهتمام عند التحليل الإستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المؤسسة وتبني مستقبلها وكيف تضع وتنفذ مجموعة الإستراتيجيات وخطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل.

- **وظيفة التوجيه والرقابة:** ينبغي أن تخضع عمليات القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل إستراتيجي وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور وأوجه التميز فيها.

- **III-3-2- مدخل تحليل الموارد والكفاءات:** التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة انطلاقاً من مدخل تحليل الموارد حيث تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات وتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة، إن هذا المدخل أشار لأهمية الموارد وخاصة الموارد النادرة والتي لا يمكن تقليدها في شكل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل، وتحليل المورد وفق هذا المدخل يكون بمستويين: الأول يتمثل في تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون بتحليل مستمر ومعمق للموارد ذات الأهمية الحرجة التي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة.

- **III-3-3- مدخل سلسلة القيمة:** يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي الداخلي، وهو من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، ووفق هذا الإطار فإن المؤسسة هي

عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح أنشطة القيمة.

- III-3-4- نموذج التحليل الرباعي (swot): وللربط بين التشخيص الداخلي والخارجي للبيئة

المؤسسة سنقوم بالتطرق لنموذج التحليل الرباعي ويسمى باللغة الإنجليزية وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية وهي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، يستخدم هذا النموذج لبيان العلاقة بين الأربعة المتغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات والتي سنتطرق لتعريف كل منها فيما يلي:

- **الفرص والتهديدات:** تعد الفرص ظروف ملائمة موجودة في بيئة المؤسسة يجب اغتنامها، بحيث تتيح الفرص للمؤسسة اختيار إستراتيجية جديدة وتنفيذها يمكن من تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية، أما التهديدات هي ظروف غير ملائمة أو تحديات ومخاطر تواجه المؤسسة، وقدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة أو التقليل منها تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية وتحمي نشاطها.

- **نقاط القوة والضعف:** تتمثل نقاط القوة في موجودات وخصائص وموارد متوفرة داخل المؤسسة والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز أداءها التنافسي، والتي تسقى من العناصر التالية: المهارات والخبرات، الموارد المادية، البشرية والكفاءات، الموجودات التنظيمية، أما نقاط الضعف تتمثل في محدودية المؤسسة في الموارد المادية والبشرية أو المهارات والتي تعيق الأداء الفعال للمؤسسة أو هي كل ما يمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

المحور (03): تنظيم المؤسسة

يعتبر التنظيم الوظيفة الأساسية الثانية للإدارة بعد التخطيط، وأي خطة جيدة وشاملة يستحيل تنفيذها في غياب التنظيم غير السليم، فهو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الخطة، والمحدد للأفراد المنفذين لها، والمنسق لجهودهم، والراسم لخطوط السلطة، وقنوات الإيصال.

1- مفهوم التنظيم:

احتل التنظيم مكانة بارزة في دراسات الباحثين في مختلف الإنتماءات الفكرية، وفي هذا الإطار سنتناول لكل من تعريف وأنواع التنظيم، مبادئ التنظيم، مراحل التنظيم، أهداف التنظيم.

1-1- تعريف التنظيم وأنواعه

إن السلوك التنظيمي هو محل اهتمام مستمر من طرف الباحثين والمدراء وحتى من مختلف العاملين في المؤسسة، وذلك لأنه على الإدارة تحقيق أهدافها المتوخاة منها بكفاءة عالية من خلال الفهم الجيد للسلوك الوظيفي للفرد، وعليه فإن هناك العديد من التعاريف منها:

- "هو الطريقة التي بموجبها يتم التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك"
- "هو الشكل الذي تفرق فيه جهود الأفراد لتحقيق غرض مرسوم".
- "هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين في شكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة".
- "هو تجميع الوظائف والمسؤوليات على العاملين حسب التخصص والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف محدودة".
- "الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المؤسسة (بشرية، معلوماتية، مادية، مالية) اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافها".
- "ما هو إلا العملية المتعلقة برسم الهيكل التنظيمي متضمنا ذلك المكونات الأساسية للتنظيم الرسمي مع تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات اللازمة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة".

وبالتالي فإن التنظيم يرتبط بأربعة أبعاد أساسية هي العمل، الأفراد، الوسائل والعلاقات وتزداد أهمية التنظيم بكون حجم المؤسسات وتعقد علاقاتها، كما أنه وسيلة للإستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل، كما أنه يساعد على سرعة التنفيذ وعدم التضارب في الأدوار والمهام ويساعد في عملية الرقابة.

للتنظيم نوعان رسمي وآخر غير رسمي.

1- التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي تحدده إدارة المؤسسة بما تضعه من قواعد ولوائح وأوامر تحدد الصلات الرسمية بين كل فرد وأفراد آخرين فتحدد بذلك سلطات الفرد ومسؤولياته، وواجباته اتجاه الآخرين والذي يعبر عنه بالهيكل التنظيمي.

2- التنظيم غير رسمي:

ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد ويشمل مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من العاملين في المؤسسة ويتطور بشكل عفوي ويتأثر في تشكيله بقواعد سلوك الأفراد المنضمين إليه وقيمهم وعلاقاتهم الإجتماعية وهو تنظيم لا يظهر على الهيكل التنظيمي.

1-2- مبادئ التنظيم

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

- **مبدأ تحديد الهدف:** وهذا يعني أن على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.
- **مبدأ تقسيم العمل:** يعني ذلك إسناد كل فرد أو مجموعة أفراد بوحدة أو عدد محدد من المهام والتي يكون على استعداد على إنجازها بطريقة فعالة (وضعه آدم سميث) ومنذ ذلك الوقت أصبح قاعدة جوهرية لكل الجهود الجماعية، ويتعلق تقسيم العمل، بتحديد الواجبات والسلطات المتعلقة بكل منصب عمل من جهة وتحديد مواصفات وقدرات ومؤهلات شاغل المنصب.
- **مبدأ تدرج السلطة والمسؤولية:** تدرج السلطات والمسؤوليات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأخرى، (السلطة: هي قوة قانونية أو شرعية تخول لصاحبها حق إصدار الأوامر والقيام بالتنفيذ، ومقابل هذا الحق يظهر واجب الفرد والتزاماته في إنجاز المهام وهذا يطلق عليه المسؤولية).
- **مبدأ نطاق الإشراف:** إن الرئيس الإداري له إمكانية الإشراف على عدد من المرؤوسين وعليه يجب أن يتناسب عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مع كفاءة الرئيس وقدرته والوقت المتوفر وكذا مدى وعي المرؤوسين وطبيعة العمل ودرجة تفويض الصلاحيات.

- **مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهداف بشكل متكامل ومتناسق.
- **مبدأ الفاعلية:** وهذا يعني أن التنظيم يحقق أهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة.
- **مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم مشروعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.
- **مبدأ الوضوح:** يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة غير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المؤسسة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو سوء التفسير.
- **مبدأ الإلتزام:** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة بالتنظيم.
- **مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص:** إن إحدى صفات المؤسسات الناجحة هو التركيز على الوظيفة لا الموظف، لأن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها كما أنهم يغادرون مع مرور الوقت، ولهذا يجب أن يبنى الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها وليس حول الأفراد وعلاقاتهم.
- **مبدأ تحديد المسؤولية:** رغم تفويض السلطة إلا أن المسؤولية لا تفوض، أي أن الرؤساء يبقون مسؤولين عن السلطات التي فوضوها إلى المرؤوسين.
- **مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية:** ومعناه أن السلطة التي تعطى للموظف يجب أن تكون مساوية للمسؤولية التي تقع على عاتقه، وذلك حتى يتمكن من إنجاز عمله، لأن إعطائه سلطة أقل مما هو مطلوب منه سوف تعيقه عن العمل، كما أن إعطائه سلطة أكبر سوف تفسده.
- **مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر:** يجب تحديد المرجع الوحيد في تلقي الأوامر، وذلك حتى لا يكون هناك تضارب في التعليمات والتوجيهات.
- **مبدأ ديناميكية التنظيم:** يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يجب على متطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه، لأن حركية التنظيم عنصر مهم لنجاحه.

3-1- أهداف التنظيم

يسعى التنظيم إلى تحقيق الأهداف التالية:

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

4-1- أهمية التنظيم

يمكن بناء التنظيم من خلال الخطوات التالية:

- **الإلمام بالخطط والأهداف وتحديد الأهداف الفرعية:** حيث لا يوجد تنظيم نموذجي يمكن وضعه لأية منظمة وإنما التنظيم يوضع في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة وخطط وأهداف المؤسسة.
- **تحديد المهام الضرورية لتحقيقها وتجميعها في هيئات:** تحديد وتجميع الأنشطة الضرورية والواجبات المطلوب تنفيذها من قبل المنظمة لتحقيق وإنجاز أهدافها في هيئات أو إدارات.
- **تحديد السلطات وتوزيعها على كل هيئة:** من أجل سير المهام السابقة يجب تحديد السلطات وتوزيعها بالإضافة إلى تفويض السلطات.
- **تخصيص الموارد اللازمة لكل هيئة:** تحديد الوسائل والموارد اللازمة لكل قسم أو إدارة هيئة من أجل الوصول إلى فعالية الأداء والاستغلال الأمثل للموارد.

II- الهيكل التنظيمي

من أهم وسائل التنظيم، الهيكل التنظيمي بأشكاله المتنوعة في هذا الإطار نتناول مفهوم الهيكل التنظيمي، خصائصه، أهميته وأنواعه.

II-1- مفهوم الهيكل التنظيمي

"الهيكل التنظيمي إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتوضح نقاط إتخاذ القرار ومراكز السلطة والمسؤولية".

هو "الإطار الذي يتم من خلاله قيام المنظمة بتعريف كيفية تقسيم المهام وتوزيع الموارد وتحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة بها".

يشير Stoner et Freeman أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها.

يشير Robin أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يشرف على كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية.

وللهيكل التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية تؤثر فيه هي:

- **التعقيد:** كلما زاد التعقيد يزيد تقسيم العمل وبالتالي يزيد توسع الهيكل التنظيمي والعكس.
- **الرسمية:** كلما زادت الرسمية يزيد تقنين قواعد العمل وبالتالي كل فرد يعرف المطلوب منه وبالتالي يتوسع الهيكل التنظيمي والعكس.
- **المركزية:** كلما زادت المركزية في إتخاذ القرار تزيد صعوبة إتخاذ القرارات (نقص الحرية في إتخاذ القرارات) وبالتالي ينقص التوسع في الهيكل التنظيمي والعكس.

II-2- خصائص الهيكل التنظيمي:

- مراعاة التخصص: على مستوى الإدارات والأفراد بغرض زيادة المهارة في الأداء
- التمييز بين الأنشطة الرئيسية والأنشطة الثانوية: حيث توضع الأنشطة الرئيسية في مستويات إدارية أعلى وتسد إلى هيئات إدارية أعلى، وتوضع الأنشطة الثانوية في مستويات إدارية أدنى مع مراعاة مبدأ التخصص في العمل.
- مراعاة عنصر التكلفة: يجب مراعاة عنصر التكلفة في إحداث المستويات الإدارية، بحيث تراعى خطوط الإيصال وأهمية الوظيفة قبل إحداثها كما تراعى متطلبات واحتياجات العمل.
- المرونة: بما أننا نعيش في عصر السرعة والتغير فإن هناك عوامل مؤثرة ومتغيرة باستمرار وبالتالي يجب أن يكون الهيكل التنظيمي من وقابل للتغيير من أجل التكيف مع البيئة.

II-3- أهمية الهيكل التنظيمي:

- يسمح بإيضاح من سيكون مسؤولاً عن أداء عمل محدد أو مهمة معينة
- يبين الإختصاصات والمسؤوليات
- يوضح من سيكون مسؤولاً أمام من
- يظهر من سيكون له السلطة، وما قدر هذه السلطة
- يبين علاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى
- يوضح قنوات واتجاهات الإتصال بين أعضاء وحدات التنظيم
- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة (بشريا، ماديا وماليا) على الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.

- II-4- محددات الهيكل التنظيمي

ليس هناك تنظيم أمثل يصلح لكل المؤسسات وفي كل الأوقات، كما أنه ليس هناك هيكل تنظيمي أمثل، وتفسير هذه الحقيقة التنوع الكبير في أشكال التنظيمات والهيكل التنظيمية التي تستخدمها المؤسسات ويتأثر الهيكل التنظيمي بعدة عوامل عند تصميمه وصياغته ليكون شاملا ومناسبا.

II-4-1- الإستراتيجية: الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المؤسسة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المؤسسة (الأهداف الطويلة المدى)، فالتغيير في إستراتيجية المؤسسة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

II-4-2-حجم المؤسسة: على اختلاف آراء الكتاب والباحثين فإن هناك اتفاقا عاما على وجود علاقة متبادلة بين حجم التنظيم وطبيعة التركيب التنظيمي، إذ أن حجم التنظيم يستلزم نمطا تنظيميا معيناً، كما أن نمط التنظيم يستلزم بدوره تنظيماً بحجم معين وإضافة لأثر الحجم على درجة تعقيد التنظيم فإن للحجم أيضاً تأثيراً على الرسمية والمركزية.

II-4-3-التكنولوجيا: التكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر في علاقات الأفراد بالمؤسسة وأيضاً تؤثر على الإيصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والإنجاز وغيرها، ويتبين من الدراسات أن طبيعة التكنولوجيا تفسر الفروق بين التنظيمات في مجال درجة التطور والتعقيد والرسمية ودرجة المركزية ولكن التكنولوجيا ليست المحدد الرئيسي الوحيد لنمط التنظيم، وقد يكون تأثير التكنولوجيا على الوحدات داخل التنظيم أكثر منها على التنظيم ككل.

II-4-4-بيئة المؤسسة: المؤسسة كائن حي، كما يؤثر في البيئة فإنه يتأثر بها أيضاً، إن البيئات الديناميكية والمتغيرة تستلزم تنظيمات مرنة وعضوية وفيها درجة أقل من الاعتماد على التقنين والرسمية الزائدة وتعتمد الأسلوب اللامركزي في الإدارة، وذلك خلاف الوضع في البيئات الهادئة والتي لا تقلبات كبيرة فيها، ويناسبها التنظيمات المعقدة، التي تعتمد على التقنين والرسمية ودرجة أكبر من إمكانية اتباع الأسلوب المركزي في الإدارة.

II-4-5-القوة والسيطرة: تمتلك إدارة أية مؤسسة صلاحيات متنوعة، وهذه تستند على جوانب رسمية بحكم وجود الفرد في موقع وظيفي معين، وكلما كان هذا الموقع يقع في قمة الهرم ازدادت الصلاحيات التي يمتلكها من يشغل ذلك الموقع الإداري، إن اتجاه وسياسات الإدارات العليا (الذين يمتلكون السلطة والقوة) لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث هناك صلة مباشرة بين الهيكل وطريقة ممارسة القوة.

II-5- أنواع الهيكل التنظيمي

لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يمكن أن يوصى به لجميع المؤسسات لأن شكل الهيكل التنظيمي يعتمد على مجموعة من العوامل مثل: حجم المؤسسة، طبيعة نشاط المؤسسة، مدى اتساع منتجات المؤسسة وأسواقها

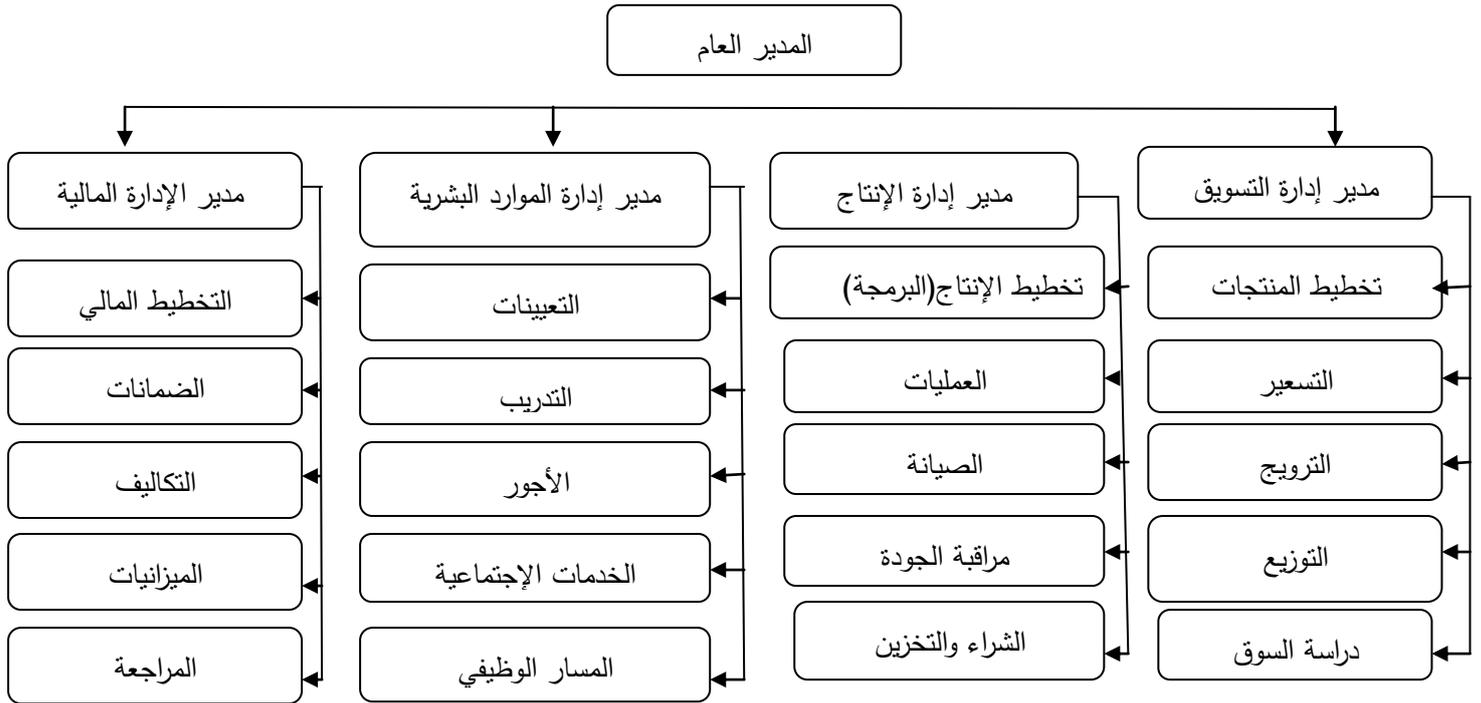
II-5-1- الهيكل التنظيمي الوظيفي

بمقتضى هذا الشكل تقسم الأنشطة وتتجمع على أساس وظائف المؤسسة الرئيسية، والتي تتمثل في غالب الأحيان فيما يلي: التسويق، الإنتاج والعمليات، المالية، الموارد البشرية، التمويين.... في هذا النوع من التنظيم

يتم تخصيص إدارة لكل وظيفة من الوظائف السالفة الذكر، فالمؤسسة بذلك تملك إدارة التسويق، إدارة الإنتاج والعمليات، الإدارة المالية.... وعلى رأس كل إدارة من هذه الإدارات مسؤولاً يسمى رئيساً أو مديراً أو...، طبعاً مع تحديد الوحدات التنظيمية التابعة لكل إدارة، مثلاً إدارة التسويق من بين وحداتها التنظيمية، تخطيط المنتجات، التسعير، الترويج، التوزيع، دراسة السوق.

والشكل رقم(03): يبين لنا بوضوح الهيكل التنظيمي الوظيفي.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص67

II-5-1-1- مزاي الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- تحقيق كفاءة الأداء، من خلال التخصص
- يعكس الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لإنجاز العمل
- تسهيل عملية تدريب الأفراد
- يساعد مستويات الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال
- يساعد المشرف في عملية الإشراف وإنجاز العمل
- بسيط وسهل وتم إختباره خلال عقود طويلة.

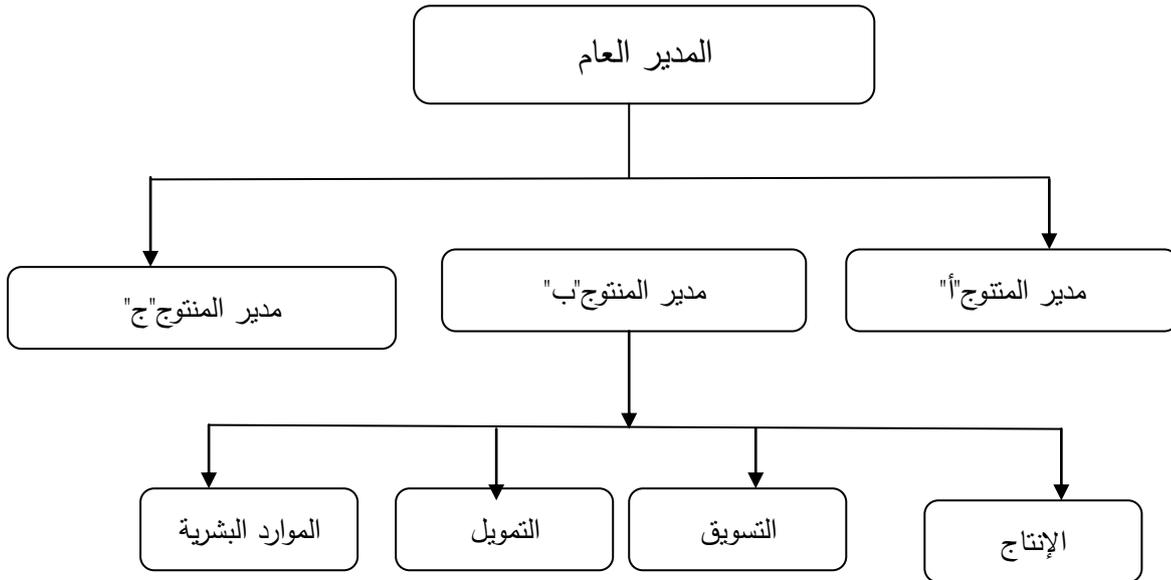
II-5-1-2- سلبيات الهيكل التنظيمي الوظيفي

- المسؤولية عن الأداء العام للمؤسسة تقع على عاتق الرئيس وهو شخص.
- التركيز على أهداف إدارتهم وإغفال إدارة المؤسسة.
- زيادة أعباء الرئيس
- صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة.
- تقلل من الاهتمام الواجب إعطائه للمنتجات العملاء، الأسواق، مناطق محددة.
- لا يوفر أساسا جيد لتدريب وتطوير مديرين مرشحين للوظائف الإدارية والإشرافية.

II-5-2- الهيكل التنظيمي حسب المنتجات: في هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتم ضم جميع الأعمال

اللازمة لإنتاج وتسويق وتمويل....كل منتج أو مجموعة من المنتجات في وحدة تنظيمية مستقلة وقائمة بذاتها، حيث عندما تتعدد منتجات المؤسسة ويزيد حجمها يمكن تقسيم أنشطتها على أساس المنتجات التي تتعامل بها، فيتم تجميع الوظائف والأنشطة المرتبطة بمنتج معين تحت إشراف مسؤول (مدير) يختص بهذا المنتج، ويكون تحت سلطته مديري الوظائف (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية....)، حيث جمعت الأنشطة في المستوى الأول على أساس المنتجات ثم في المستوى الثاني على أساس وظيفي وهو ما يوضحه الشكل رقم(04).

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



المصدر: غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص68

II-5-2-1- مزايا الهيكل التنظيمي حسب المنتجات

- تركيز الإهتمام والجهد على سلعة أو على خط إنتاجي معين.
- يسهل استعمال رأس المال، تسهيلات، مهارات، وخبرة متخصصة.
- يسمح بنمو وتوزيع المنتجات والخدمات
- يحدد مسؤولية تحقيق الربح على مستوى القسم
- يحسن التنسيق بين النشاطات التسويقية.

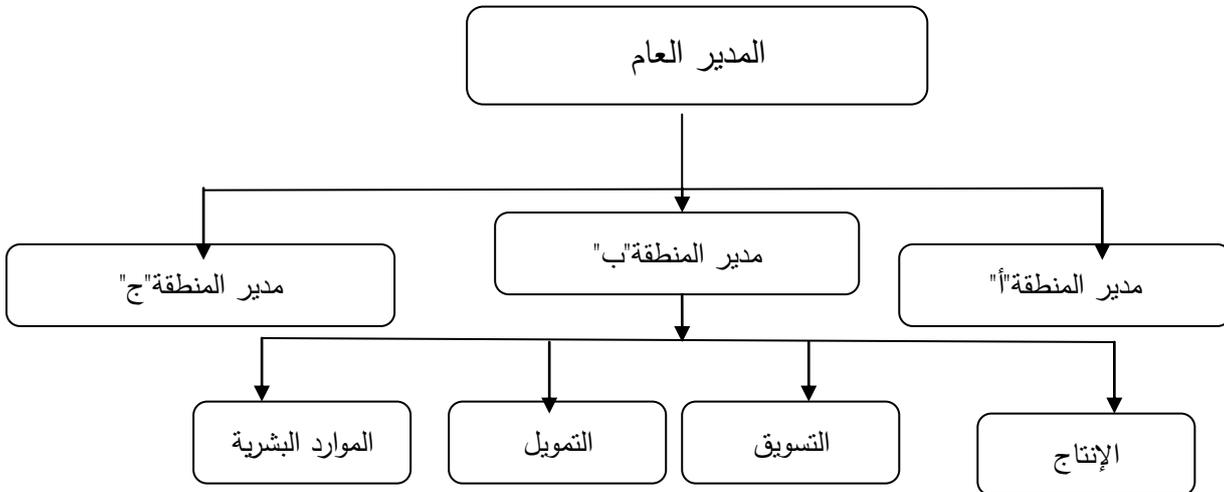
II-5-2-2- سلبيات الهيكل التنظيمي حسب المنتجات

- يتطلب أشخاصا كثيرين من ذوي القدرات المالية عند تنفيذه
- صعوبة التنسيق بين المسؤولين الكثيرين الذين يشرفون على وحدات مختلفة تختص بنفس السلعة في حالات كثيرة أو بسلع مختلفة ضمن خط إنتاجي معين.

II-5-3- الهيكل التنظيمي على أساس الأسواق (المناطق الجغرافية): يتم اللجوء إلى هذا النوع من

الهيكل التنظيمية في حالة تنوع الأسواق أو المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة وتبيع فيها منتجاتها، فالمؤسسة في هذه الحالة تخصص إدارة لكل منطقة يرأسها مدير أو مسؤول، فالنشاطات يتم تجميعها على أساس المناطق الجغرافية أو الأسواق، ليكون تحت وصايته مديري الوظائف المختلفة في المؤسسة، مثل ما هو عليه الحال في التنظيم السابق، وهذا حتى تتناسب قرارات المؤسسة مع طبيعة المنطقة التي تزاوّل فيها النشاط، وهو ما يوضحه الشكل رقم (05).

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



المصدر: غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

II-5-3-1- مزيا الهيكل التنظيم الجغرافي

- تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المؤسسة
- اعطاء اهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية
- المساعدة على اتخاذ القرارات
- التفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة وتلبية احتياجاته
- يوفر أساس جيد لتدريب وتطوير المديرين
- الإستفادة من الإمكانيات والمواد والتسهيلات المتاحة في المنطقة الجغرافية مما يساعد على خفض النفقات.

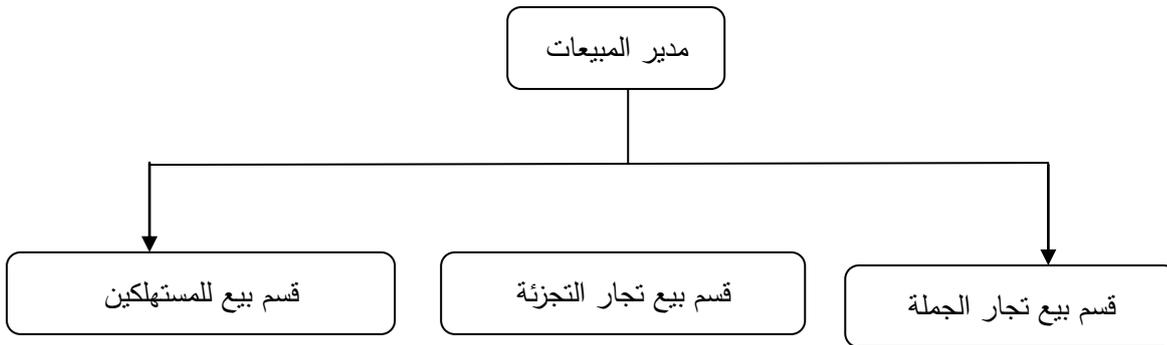
II-5-3-1- سلبيات الهيكل التنظيم الجغرافي

- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية
- يزيد من احتمالات قيام بعض المناطق المختلفة باتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمؤسسة.
- يزيد من صعوبة ممارسة رقابة محكمة من قبل الإدارة العليا
- قد يسيء مديرو المناطق استخدام سلطاتهم بما يضر بمصلحة المؤسسة.

II-5-4- الهيكل التنظيمي على أساس العملاء (الزبائن): وهو تجميع الأنشطة على أساس خدمة

جمهور العملاء أو المنتفعين من سلعتها وخدماتها.

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن



المصدر: غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص.70

II-5-4-1- مزایا التنظيم على أساس العملاء

- تقديم خدمة متخصصة لكل نوع من أنواع العملاء مما يؤدي إلى تحسين مبيعات المؤسسة.
- إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من العملاء، وكذلك دعم الخدمات المقدمة لهم.

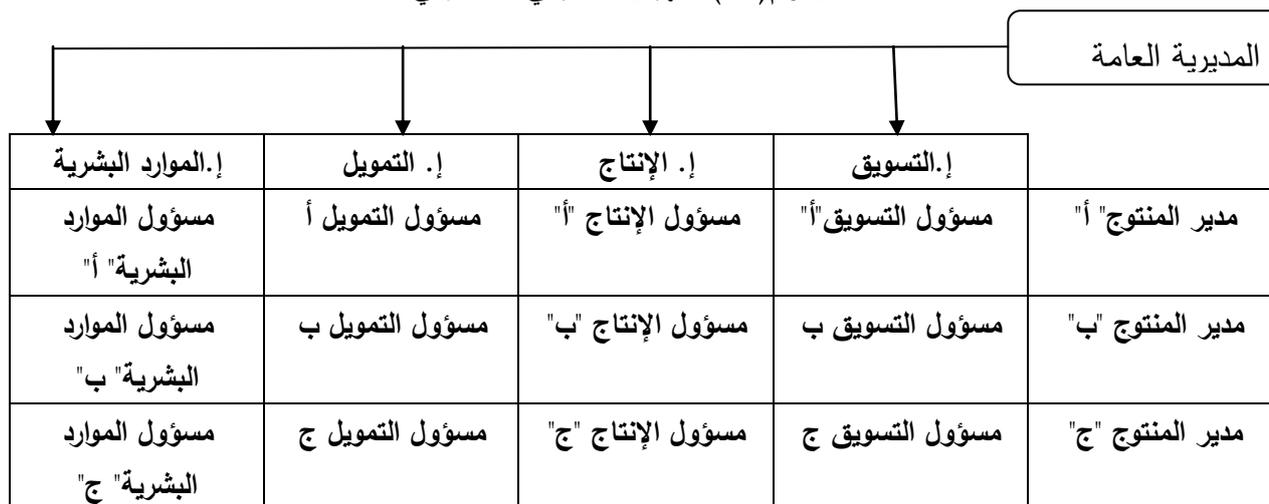
II-5-4-2- عيوب التنظيم على أساس العملاء

- صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية القائمة على أساس نوع العملاء، وبين الوحدات التنظيمية القائمة على أسس مختلفة.
- احتمال ظهور طاقة إنتاجية عاطلة سواء من حيث التسهيلات أو من حيث القوى العاملة المختصة حسب أنواع ومجموعة العملاء مما يؤدي إلى زيادة تكاليف تقديم الخدمات للعملاء.

II-5-5-5- الهيكل التنظيمي المصفوفي: يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بعدم الإكتفاء بالتنظيم على

أساس واحد، بل يعتمد على أساسين (الأسواق والوظائف أو المنتجات والوظائف) وهو ما يعني وجود ازدواجية في السلطة، وهو انتهاك لأحد المبادئ الأساسية في التنظيم والخاص بوحدة الأمر، أيضا وجود مصدرين للمكافأة والعقاب، وقنوات التقارير المزدوجة، كل هذا يتطلب المزيد من الإهتمام والتركيز للمشاركة في التخطيط والتدريب والفهم المشترك والواضح للأدوار والمسؤوليات لأفراد التنظيم وأخيرا نظام جيد للاتصالات وكذلك الثقة المتبادلة بين الأفراد، وهو ما يوضحه الشكل رقم(07).

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص70.

II-5-5-1- مزايا الهيكل التنظيم المصفوفي

- مرونة الإستفادة من الطاقات البشرية الموجودة في التنظيمات الوظيفية
- تحقيق التوازن الأفضل بين الوقت والتكاليف
- وسيلة فعالة في انجاز المشاريع المعقدة
- يجد أفراد المشروع قسم وظيفي يعودون إليه عندما لا تكن هناك حاجة إليهم.

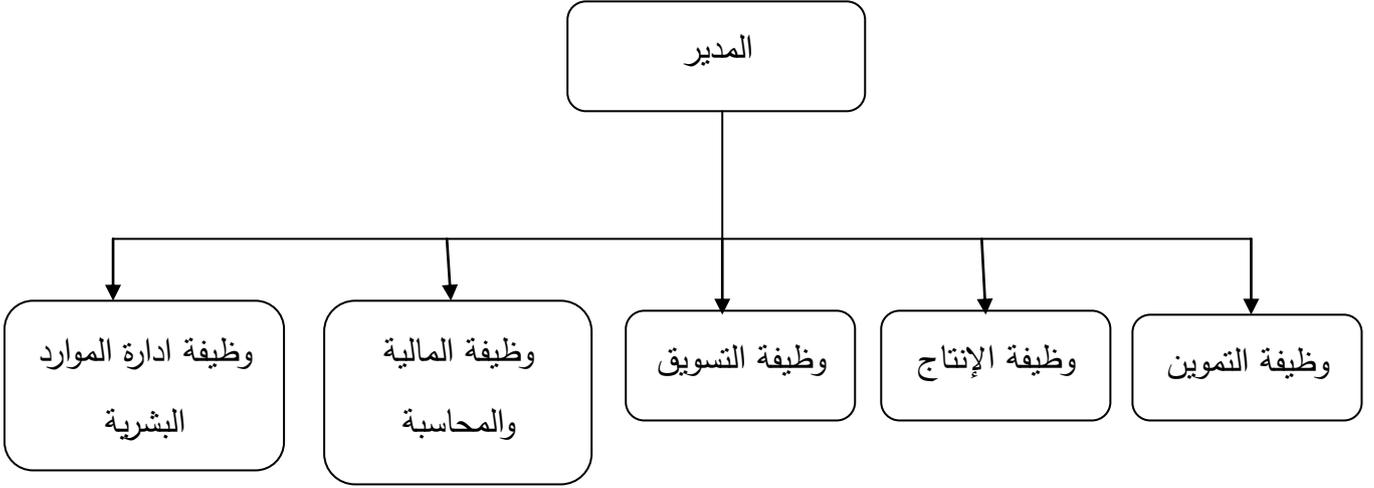
II-5-5-2- عيوب الهيكل التنظيم المصفوفي

- خضوع الفرد لرئيسيين هما مدير الإدارة الوظيفية ومدير المشروع
- يخلق ضغطا على العاملين يتعلق بالوظيفة من حيث محدودية وقصر الوقت.
- صعوبة تنسيق النشاطات الخاصة بالمرؤوسين بسبب تعيينهم المؤقت للعمل في المشروع.

المحور 04: وظائف المؤسسة

مع التوسع والتطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية، وكذا الأبحاث في مجال الإدارة وتسيير المؤسسة، فقد ظهرت عدة اقتراحات فيما يتعلق بالوظائف في المؤسسة، منها من يجمع بعضاً في الوظيفة نفسها ومنها ما يضيف أخرى ومن بينها خمسة وظائف رئيسية لا يمكن أن تستغني عنها تقريباً جميع المؤسسات وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (08): يوضح وظائف الرئيسية للمؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة

1- وظيفة التمويل: إن اتساع رقعة المنافسة دفع المؤسسات إلى السعي نحو الحفاظ على مركزها في السوق عن طريق تقديم منتجات ذات جودة وأسعار تنافسية، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا بتخفيض التكاليف المرتبطة بالمدخلات، وهذا ما أدى إلى ظهور وظيفة التمويل كوظيفة ذات أهمية بين مختلف الوظائف، وبدأت حينئذ تستقل شيئاً فشيئاً عن وظيفتي الإنتاج والتسويق اللتان ألحقت بهما لفترة طويلة. ولما كانت وظيفة التمويل تتضمن النشاط الهادف إلى توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من وسائل إنتاج وبيع استهلاكية (مواد أولية وغيرها) بالكميات المطلوبة والنوعية المحددة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وذلك من خلال مجموعتين من الأعمال المترابطة فيما بينها بحيث كل منهما يكمل الآخر والمتمثلة في الشراء والتخزين، فإن أي تقصير في تأدية هذه الوظيفة من شأنه أن يؤدي إلى خلق مشاكل كثيرة تقف حائلاً دون تقدم المؤسسة.

1-1-1- ماهية وظيفة التمويل:

1-1-1- تعريف وظيفة التمويل: يمكن تعريف وظيفة التمويل على أنها: "مجموعة من المهام والعمليات، تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون، المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة، والمقصود بتوفير مختلف عناصر المخزون: الشراء والإحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة، سواء الإنتاجية أو البيعية في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب.

وظيفة التمويل هي المسؤولة على تلبية احتياجات الإنتاج، وفي بعض المؤسسات يغطي نشاط الشراء وتسيير المخزونات للمواد الأولية والبضائع، يمكن تجميعها في مصلحة مشتركة، المهم هو التحديد الجيد للمسؤوليات لكل واحدة وتحديد التناسق اللازم بينهما.

1-1-2- أهداف وظيفة التمويل:

وظيفة التمويل كأى وظيفة أخرى في المؤسسة لديها أهداف تعمل من أجل تحقيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان إمداد المؤسسة بكل ما يحتاج إليه من مختلف المدخلات بالكمية المطلوبة والجودة والسعر المناسبين ومن مصدر التمويل الملائم وهذا بأقل تكلفة.
- البحث عن الأنواع والبدائل الجديدة من المواد وغيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة.
- محاولة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون وبأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان والإعتبارات الإقتصادية الأخرى.
- توفير الإحتياجات المختلفة بأقل التكاليف.
- 1-1-3- أهمية وظيفة التمويل:

وجود إدارة تمويل بالمؤسسة أهمية كبرى غير أن ذلك شيء نسبي باعتبار المكانة التي تحتلها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتوقف على العوامل التالية:

- حجم المؤسسة: يمكن أن تحظى وظيفة التمويل بإدارة خاصة ومستقلة بها في مؤسسة كبيرة، بينما في مؤسسة صغيرة قد تكون تابعة إلى إحدى الوظائف الأخرى بالمؤسسة.

- نوع النشاط الممارس: يمكن ربط وظيفة التموين بوظيفة ثانية مثل وظيفة الإنتاج في حالة مؤسسة صناعية أو إنتاجية، بينما قد يفضل ربطها بالوظيفة التجارية في حالة مؤسسة توزيع.
- طبيعة مركبات المادة المنتجة والمباعة: بافتراض أن المواد الداخلة في الإنتاج قد تتعرض لتغيرات مستمرة في الأسعار مما يعطي الأولوية لإدراج مهمة شراء هذه المواد ضمن مسؤوليات الإدارة العامة.

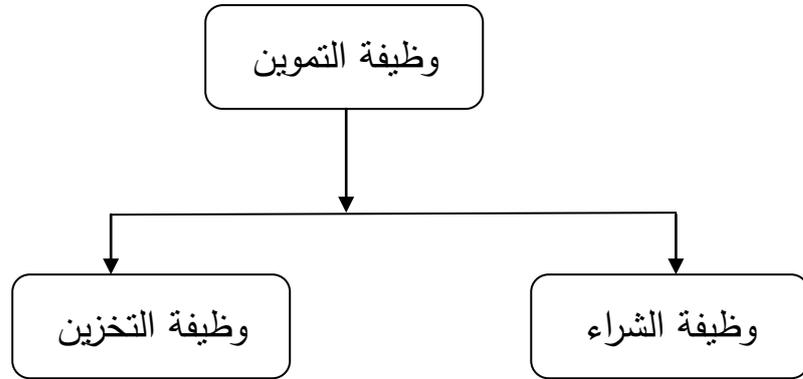
إضافة إلى ما سبق، فإن وظيفة التموين تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث الصلاحيات والمسؤوليات كلما ازدادت كمية وقيمة المشتريات في المؤسسة.

نستنتج مما سبق بأن وظيفة التموين في الواقع العملي، تضم مجموعتين، مترابطتين من الأعمال، تكمل بعضهما البعض وتتمثل أساسا في :

- وظيفة الشراء وما يتبعها من مهام ومسؤوليات

- وظيفة التخزين وما يتبعها من مهام ومسؤوليات

الشكل رقم(09): وظيفة التموين



المصدر: من اعداد الباحثة

1-2- تعريف وظيفة الشراء

الوظيفة المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات المختلفة وفق سياسة محددة واضحة بما يخدم النشاطات المختلفة للمؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة، كما عرفت أيضا على أنها: "مجموعة من الأنشطة التي تتضمن التعرف عن الاحتياجات من المواد واختيار مصادر التوريد المناسبة والتفاوض للحصول على أنسب الأسعار والمتابعة لضمان التوريد في الوقت المناسب.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن وظيفة الشراء تتضمن مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالحصول على احتياجات المؤسسة من المواد والخدمات والمعدات اللازمة للقيام بعملياتها وإنجاز مهامها وبأفضل الشروط، كما أنها مسؤولة عن دورة هذه المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف معين إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله.

إن وظيفة الشراء تتضمن بوجه عام القيام بعدة أنشطة منها التنسيق مع الإدارات والأقسام المستخدمة لتحديد الاحتياجات الشرائية، القيام بالدراسات السوقية للمواد الهامة، الإيصال ثم التفاوض ثم اختيار الموردين، إصدار أوامر الشراء، إدارة العقود والتصدي لمشكلات التوريد ومتابعته.

من هنا يتضح أن هذه الوظيفة ليست مجرد طلب يصل إلى إدارة المشتريات من إحدى الإدارات الأخرى في المؤسسة لشراء صنف معين، بل أنها تنطوي على اتخاذ القرارات الخاصة بالشراء.

II-2-2- أهداف وظيفة الشراء

بصفة عامة يمكن تلخيص أهداف وظيفة الشراء بما عرف تقليدياً بالالتزامات الخمسة أو ما يعبر عنه في أحيان أخرى بالحقوق الخمسة للمؤسسة، وهي الحصول على احتياجات المؤسسة من المواد الأولية والمعدات بالجودة المناسبة، وبالكمية المناسبة، وبالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، ومن مصدر التوريد المناسب، وبضيق البعض هدفاً عاماً سادساً وهو الخدمة المناسبة والتي تعتبر ضرورية لتحقيق الاستغلال الأمثل للمواد.

ومن الناحية العملية فإن الجهة المسؤولة عن الشراء يصعب عليها تحقيق هذه الأهداف في وقت واحد وبنفس المستوى من الكفاءة، حيث قد ينشأ تعارض بين بعض هذه الأهداف عند التنفيذ، لذلك فإن المؤسسة عادة ما تقوم بعملية موازنة بين هذه الأهداف وصولاً إلى المزيج المناسب منها.

يجب أن تكون أهداف وظيفة الشراء جزءاً من الأهداف التي تسعى إدارة المؤسسة لتحقيقها، ولذلك يجب أن لا يتعارض مع الأهداف العامة، ويتحقق ذلك من خلال النظر إلى أن إدارة الشراء تمثل إحدى الإدارات التابعة للمؤسسة، وتقع عليه مسؤولية المساهمة بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير إنتاجيتها باستمرار.

II-2-3- أهمية وظيفة الشراء

لقد أصبحت وظيفة الشراء عاملاً مهماً وأساسياً في تحديد وتحقيق استراتيجية المؤسسة، وتبين بما لا يدع مجالاً للشك أن: "وظيفة الشراء هي عيننا وأذننا المؤسسة"، فنجاح الوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج والتسويق في أداء مهامهما يتوقف على مدى كفاءة وظيفة الشراء في توفير احتياجاتها من المواد والمستلزمات وغيرها بمستوى الجودة الذي يتفق مع متطلبات الإنتاج ورغبات الزبائن، وبالكمية التي تضمن استمرار العملية الإنتاجية وانتظامها والوفاء بالالتزامات تجاه العملاء في المواعيد المحددة، كما يؤثر أداء وظيفة الشراء في عناصر التكلفة ومستويات الأسعار الأمر الذي يؤثر في النهاية على مدى تنافسية أسعار المنتجات والخدمات وبالتالي كمية المبيعات والأرباح.

II-2-4- مهام وظيفة الشراء

تقوم هذه الوظيفة بما يسمى تسويق الشراء معالجة طلبات الشراء ومتابعة هذه الطلبات إلى حين دخولها المخزن.

أولاً- تسويق الشراء:

تكون وظيفة الشراء في استماع واتصال ومعرفة دائمة للسوق القبلي، وذلك بالإعتماد على ما يسمى مزيج المشتريات، مثل ما هو عليه الحال في حالة البيع المزيج التسويقي.

أ- سياسة المنتج: التوثيق، التتقيب واليقظة التكنولوجية تنبثق من سياسة المنتج.

ب- سياسة المصدر: تتعلق بسياسة الموردين، إما أن تكون خصوصية بالإعتماد على مورد واحد أو التنويع بالإعتماد على عدة موردين.

ت- سياسة السعر: تنطلق من المعرفة الجيدة للأسعار السائدة في السوق، الشروط المالية المطبقة من كل مورد.

ث- سياسة الإيصال: إن المشتري مطالب بالتعرف أكثر على الموردين، من خلال التظاهرات والمعارض، أو عن طريق المناقصات، أو عن طريق الإنترنت.

ثانياً: معالجة طلبيات الشراء

بعد وصول المخزون إلى مستوى معين تتحصل وظيفة الشراء على إشعار بضرورة تحضير طلبية جديدة لشراء مادة معينة، وتتضمن طبعاً، النوعية، الكمية، الآجال، مكان التسليم، وعادة ما تمر عليه معالجة طلبية الشراء بأربعة مراحل:

- أ- الإستشارة: يتم ارسال طلب الأسعار إلى الموردين أو إطلاق مناقصة.
- ب- اختيار المورد: يتم اختيار المورد من خلال المقارنة بين مختلف الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة (في حالة وجودها)، من حيث تكلفة الشراء، الجودة، التقنية، آجال التمويل.
- ت- التفاوض: قبل إمضاء العقد النهائي بين الطرفين لابد من إجراء حديث وتفاوض بين المشتري والبائع فيما يتعلق بجوانب كثيرة تتعلق بالصفقة (العقود التقنية، التجارية، القانونية والضمانات).
- ث- إمضاء العقد: إن إطلاق الطلبية ينجر عنه عملية تموينية وتعهدات مالية، وهو ما يفترض بأن طلب الشراء تم التصديق (الموافقة) عليه حسب القواعد المعمول بها في المؤسسة.

ثالثاً: متابعة الطلبيات:

تتمثل متابعة الطلبيات في المهام التالية:

- **متابعة الآجال:** حيث تتطلق عملية متابعة تنفيذ الطلبية من إرسالها إلى المورد إلى غاية فحص الفاتورة المتعلقة بآخر استقبال
- **المراقبة الكمية والنوعية:** الإستلام الكمي والنوعي للبضاعة يضمن من طرف مصلحة الإستلام التي تحدد حسب البضاعة (الكميات المستقبلية المقبولة، المعيبة فيها)، ويتم معالجة الوحدات المتنازع فيها من طرف المشتري.
- **تسوية مستحقات المورد:** يتم تسوية الفاتورة التي يتم مراقبتها بصفة أوتوماتيكية، قسم المحاسبة يستلم من قسم الشراء الفواتير التي تم فحصها، مع الإشارة إلى المبلغ وأجل التسديد الذي يجب احترامه.

3-1- وظيفة التخزين

3-1-1- تعريف وظيفة التخزين

يقصد بوظيفة التخزين تخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة وتلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب، وعرفت على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن الإحتفاظ بكل أنواع المخزون وتوفير ظروف ملائمة لعملية التخزين. كما عرفت أيضا بأنها مجموعة من المهام التي تهدف إلى الإحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، حيث يتضح من هذا التعريف مايلي:

- إن التخزين يعني الإحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية معينة أي أن عملية التخزين ترتبط بعنصر الزمن.
- إن المحافظة على المواد بحالتها الراهنة يتطلب توفير ظروف معينة بحيث تحفظ هذه المواد من التلف.
- إن التخزين قد يكون بغرض احداث تغير في شكل المواد المخزونة أو مكوناتها
- إن التخزين قد يتعلق بتوفير المواد وقت الحاجة إليها ضمانا لتدفق المواد بحيث لا يحدث توقف في العملية الإنتاجية.

3-1-2- تعريف وظيفة التخزين

يبقى الهدف الرئيسي لوظيفة التخزين هو تقديم خدمة للنشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية وكذا المؤسسات التجارية، بالإضافة إلى تأثيرها الكبير في النشاط التسويقي لأنها تقوم باستلام السلع النهائية وتحافظ عليها إلى حين الحاجة إليها، لذلك نجد أن هذه الوظيفة تكتسي أهمية قصوى باعتبارها حلقة وصل بين مختلف وظائف المؤسسة.

3-1-3- أهمية وظيفة التخزين

تتجلى أهمية وظيفة التخزين بالمؤسسة من خلال الآتي:

- تعد المواد والتجهيزات المختلفة الموجودة داخل المخازن أموالا مستثمرة، وتمثل أمولا مجمدة وتكلف المؤسسة أموالا إضافية للمحافظة عليها، ومن هنا ندرك قيمة الوفورات التي يمكن أن

تحققها الإدارة الجيدة للمخازن، والتكاليف الباهضة التي قد تتحملها المؤسسة في حالة فشل إدارة المخازن.

- إن تنوع متطلبات الإنتاج للمواد المختلفة، يؤدي إلى ضرورة إيجاد مكان ملائم للمحافظة على هذه المواد لحين الحاجة إليها وتزويد الإنتاج بها في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة.
- الإحتفاظ بالمنتجات التامة للمؤسسة في ظروف تخزينية مناسبة لحين حاجة الأسواق لها وبيعها
- إن بعض المواد تحتاج إلى التخزين لفترة معينة قبل استخدامها في عمليات الإنتاج، كتخزين التبغ والخشب حتى يكتسب شروط الاستخدام في العملية الإنتاجية (وهو ما يعرف بزيادة الصلاحية حيث تتشابه وظيفة التخزين هنا مع وظيفة الإنتاج).

1-3-4- مهام وظيفة التخزين

تبدأ مهام وظيفة التخزين، بعد استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها إلى المخازن وهي عادة مجموعة من المهام تبدأ من المراقبة عند دخول المواد إلى المخزن للتأكد من موافقة ما دخل ماديا مع ما هو مسجل في الفواتير، ثم تحفظ المخزونات وترتب، وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء والإنتاج والتسويق، ويمكن تلخيص مجمل المهام فيمايلي:

- ادخال المواد والسلع إلى المخازن: عندما ترد المواد إلى المخازن (مواد أولية مشتتة أو سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة تم انتاجها داخل المؤسسة)، تصدر إدارة المخازن وثيقة تسمى (وصل الإستلام Bon d'entrée وذلك في عدة نسخ منها ما يبقى في المخزن، ومنها ما يوجه إلى الجهة التي أرسلت المادة، وآخر إلى قسم المحاسبة التامة والتحليلية.
- ترتيب المواد المختلفة وحفظها: بعد ادخال المواد والسلع، تبدأ عملية ترتيبها (حسب المكان، الموضع، طريقة الترتيب المناسبة...)، وذلك حسب خصائص السلع والمواد (سريعة الكسر، التضرر بالحرارة، التضرر بالرطوبة، التضرر بالأمطار، وجود التهوية...)، أو وضعها في المكان المناسب لها بهدف الحفاظ عليها إلى حين استعمالها مع الإشارة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند الترتيب، القرب إلى مكان طلبها في المؤسسة، حركتها عند الدخول والخروج وإمكانية تعطيل حركة العمل.

كما يفضل ترتيبها حسب كونها: المواد الخام.

- مواد نصف مصنعة

- مواد تامة الصنع (للبيع).
- **وضع الرموز:** يتم إعطاء لكل مادة موجودة في المخزن، ومنه وجود قائمة لمختلف المخزونات الموجودة في كل مبنى أو قسم من المخزن، حتى يتم التعرف بسهولة وسرعة على محتويات كل مخزن وأماكن تواجد كل مادة عليه يتم تفادي طول مدة البحث عن المواد في المخازن والوقوع في الخطأ والخلط بين المواد، وتزداد حاجة إلى وضع الرموز، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تتنوع فيها المخزونات وتشابه بشكل كبير.
- **متابعة حركة المخزونات:** تتم عملية متابعة حركة دخول وخروج مختلف أنواع المخزونات من خلال مذكرات الدخول والخروج للموارد، وتشمل عملية المتابعة من خلال تخصيص بطاقة منفصلة لكل نوع من المخزونات على حدة، تحمل عددا من المعلومات، من أهمها:
 - اسم المادة ورمزها
 - الكمية المحددة لإعادة الطلب أو المخزون الأدنى
 - اسم المورد أو الموردين الأساسيين
 - سعر الوحدة ومكان وجود المادة في المخزن
 - يتم تسجيل كل حركة دخول وخروج وما تبقى بعد كل عملية وهكذا.
 - تقديم اشعار إلى قسم الشراء لإنطلاق عملية الشراء: بفعل المتابعة المستمرة للمخزونات، يقوم مسؤول قيم التخزين بإرسال اشعارات إلى قسم الشراء من أجل تقديم طلب الشراء جديد، وذلك عندما يصل مستوى المخزون إلى كمية المخزون الأدنى (مخزون الإنذار).
 - القيام بعملية الجرد الحقيقي: بالإضافة إلى الجرد السنوي الذي تقوم به المؤسسة في نهاية السنة، هناك عمليات جرد قد تكون فصلية أو شهرية، للتأكد من الموجودات مقارنة ما يسجل في البطاقات المذكورة سابقا للجرد المحاسبي المستمر....

II- وظيفة الإنتاج والعمليات

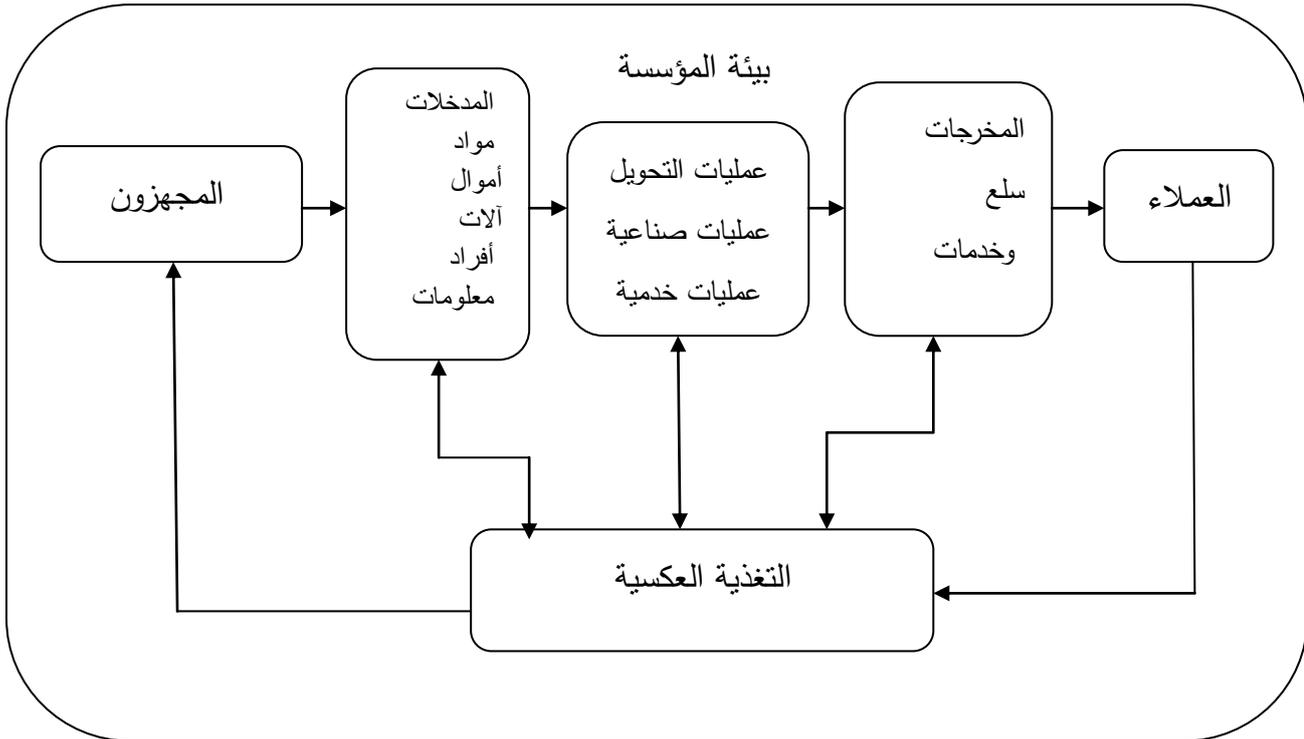
II-1- تعريف وظيفة الإنتاج والعمليات

تعددت وتباينت التعاريف التي أوردتها الباحثون والمهتمون بموضوع وظيفة الإنتاج والعمليات وسنحاول تقديم البعض منها:

"وظيفة الإنتاج والعمليات هي مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة على العملية التحويلية".

"وظيفة الإنتاج والعمليات هي عمليات تصميم، تشغيل ورقابة النظام الإنتاجي، قادر على تحويل موارد مادية وكفاءات بشرية إلى سلع وخدمات مطلوبة" ويمكن تمثيله بالشكل التالي:

الشكل رقم (10): يوضح نظام الإنتاج والعمليات



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013،

ص 100.

يمكن تلخيص ما سبق في أن وظيفة الإنتاج والعمليات هي مجموعة الأنشطة الإدارية: تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة اللازمة لتصميم، تشغيل ومراقبة العمليات التي تقوم بتحويل المدخلات إلى المخرجات سواء كانت هذه العمليات إنتاجية تصنيعة أو خدمية.

II-2 - أهداف وظيفة الإنتاج والعمليات:

تتقسم أهداف وظيفة الإنتاج والعمليات إلى قسمين:

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

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

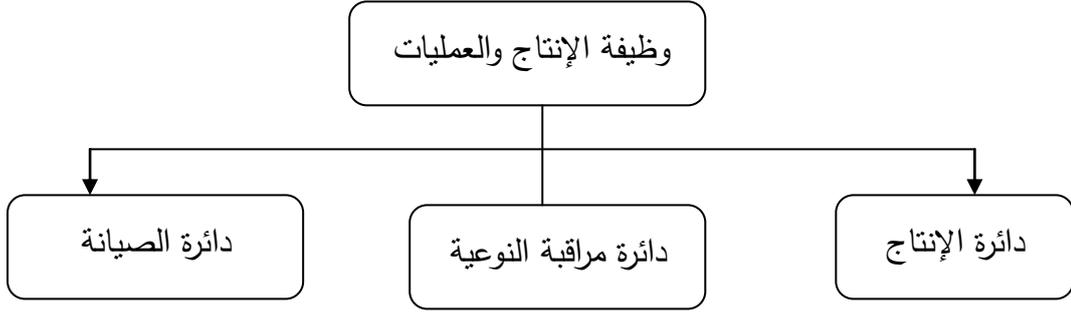
II-2-2: أهداف طويلة الأجل

أما على الأجل الطويل فإن وظيفة الإنتاج والعمليات تهدف إلى استخدام المصادر المتاحة وبشكل يمكن المؤسسة من مواجهة الطلب على المدى البعيد، وبافتراض تحقق هذا الهدف فإن ذلك سيؤدي إلى تأمين الأموال اللازمة للحصول على الموارد الإضافية اللازمة للعملية الإنتاجية وتطوير منتجات جديدة وامتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة وهكذا.

II-3 - مهام وظيفة الإنتاج والعمليات

هي الإدارة المعنية بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق، بما يتطابق مع المواصفات والأساليب التي حددتها إدارة هندسة الإنتاج، ومع البرامج التي رسمتها دائرة تخطيط ومراقبة الإنتاج، تضم وظيفة الإنتاج والإنتاج، عادة، دوائر ثلاث، تقابل كل منها وظيفة فرعية من وظيفة الإنتاج والعمليات

شكل رقم (11): وظيفة الإنتاج والعمليات



المصدر: السابق

II-3-1- الإنتاج

يقصد بذلك وظيفة الإنتاج، بمعنى الكلمة، وتشمل على ثلاثة أنشطة متميزة، يمكن أن تقابلها أقسام ثلاثة، يختص الأول بصناعة الأجزاء المطلوبة والثاني بتجميع المنتجات ابتداء من تلك الأجزاء، بينما يختص الثالث بانجاز المنتجات المجمع، يقصد بالإنجاز إجراء عمليات تجهيزية معينة، مثل الطلاء والتزيين، تسجل التعليمات التفصيلية الخاصة بأداء كل عمل مبرمج، على بطاقة مخصصة لهذا الغرض تصدرها دائرة تخطيط ومراقبة الإنتاج، ويتم تحويل البطاقات إلى المشرفين على التنفيذ.

لابد من التفريق بين ثلاثة أنماط من العمليات الإنتاجية:

الإنتاج حسب الطلب: أي إنتاج السلع وفقا للمواصفات والمتطلبات التي يحددها الزبون المعني نفسه، حيث أن طلبات الزبائن نادرا ما تكون متمثلة، فإن الإنتاج حسب الطلب يستلزم توفير درجة عالية من المرونة في التجهيزات المستعملة والأعمال اللازمة، ويلاحظ أن التغير الكبير في النوعيات المطلوبة، يحد من القدرة على دراسة العمل وتحسين الأساليب، الأمر الذي يفسر ارتفاع تكاليف هذا النوع من الإنتاج.

- **الإنتاج على دفعات:** يكون إنتاج كميات معتدلة أو كبيرة من السلع المتماثلة، لتلبية طلبيات معينة، أو لتجديد المخزونات يتطلب هذا النمط مرونة أقل في استخدام الآلات والعمال، مقارنة مع النمط السابق، بالنظر لكبر الكميات المنتجة، لكنه يتطلب اهتماما أكبر بتطوير الأساليب وتحسينها.

- **الإنتاج المستمر:** هو إنتاج بالجملة، مثل النمط السابق، إلا أن عملية الإنتاج مستمرة غير منقطعة كما هو الحال بالنسبة للإنتاج على دفعات، لا يتطلب سوى مرونة قليلة في استخدام

الآلات والأشخاص، حيث يسود استخدام الآلات المتخصصة والعمال المتخصصين وتبذل جهودات كبيرة لتحسين أساليب العمل، نظرا لما يحققه ذلك من وفورات اقتصادية معتبرة، يشكل هذا النمط الإنتاجي الذي يغلب فيه تقنية البساط المتنقل (حيث يتدفق الإنتاج بطريقة انسيابية من عملية معينة إلى التي تليها)، المجال الأنسب للتوسع في تطبيق مفهوم التلقائية، حيث يلعب الإنسان الآلي دورا رئيسيا في ضبط العمليات وتنسيقها والرقابة عليها.

إن ما يعرف بثورة "الإلكترونيات المصغرة" أو "الحوسبات" أمر يمس الأنماط الإنتاجية الثلاثة وما يجدر ملاحظته على وجه الخصوص هو:

- التوسع في استعمال الإنسان الآلي، حيث يحل محل المشرفين حاليا على استخدام الآلات المتخصصة.
- الإزدياد في أهمية المبرمجة، حيث أن تغيير المنتجات، لم يعد يتطلب تعديل الأدوات وإعادة ضبط الآلات.... إنما أصبح يتطلب تعديل البرامج المتعلقة بتشغيل الإنسان الآلي.

II-3-2- مراقبة النوعية

مهمة هذه الوظيفة هي التأكد من أن الأجزاء المصنعة في أقسام الإنتاج، أو المشتراة من خارج المنشأة تقع من حيث المواصفات ضمن هوامش الخطأ المسموح به من قبل دائرة التطوير والتصميم التابعة لإدارة هندسة الإنتاج، إنه أمر يتطلب فحص كل سلعة تنتج وفقا لطريقة الإنتاج حسب الطلب، أما بالنسبة لنمطي الإنتاج الآخرين، فيكتفي عادة بفحص العينات التي يتم سحبها لهذا الغرض بطريقة عشوائية، أي طريقة خالية من التحيز، يجري تخطيط نتائج الفحص على خرائط خاصة، تسهل عملية المتابعة، لاكتشاف أية اتجاهات مستقرة أو خطيرة بخصوص ترددي النوعية، سواء بالإقتراب من الحدود الدنيا أو الحدود العليا لهوامش الخطأ المسموح به، بعبارة أخرى سواء بالنقصان أو بالزيادة عن الأبعاد والمواصفات المطلوبة، يتم فحص النوعية، أما في عين المكان، أو في محطات خاصة لذلك، بعد انتهاء عملية الفحص الخاصة بمرحلة إنتاجية معينة، يتم تمرير الأجزاء المعنية إلى المرحلة التالية.

II-3-3- الصيانة

الصيانة هنا على نوعين: وقائية بمعنى إجراء الكشوفات والمعاينات وتبديل الأجزاء الحساسة، تفاديا لوقوع العطل والتلف، وإصلاحية تعني بإصلاح الأضرار بعد حدوثها واستبدال الأجزاء بعد تلفها، تشمل

عملية الصيانة الآلات والتجهيزات والمرافق والأبنية ووسائل النقل، وغيره من الأصول الثابتة المنقولة اللازمة لتأمين استمرارية عمليات الإنتاج، يلاحظ التركيز على استعمال الصيانة الوقائية وإجراء الكشوفات الدورية وتبديل الكثير من أجزاء الآلات قبل تلفها، على اعتبار أن ذلك أقل كلفة من تعطل الإنتاج وتوقفه بانتظار إجراء الإصلاحات اللازمة.

ويتحدد طول الفترات الفاصلة بين عمليات الصيانة الدورية، باستعمال حسابات الاحتمالات، المبنية على أساس الخبرات السابقة.

لابد من وجود صيانة لكل آلة، يسجل فيها برنامج الصيانة الوقائية الخاصة بها، وتثبت فيها وقوعات وتواريخ عمليات الصيانة الفعلية، من وقائية وإصلاحية، أن تكرر حوادث تعطل الآلة، وتعاقب عمليات الإصلاح، يعتبر مؤشرا على ضعف الصيانة الوقائية، وسببا لإعادة النظر في برنامجها، يمكن أن يكون تكرر تعطل الآلة، في بعض الأحيان، انعكاسا لضعف نوعية الصيانة الإصلاحية نفسها.

يستلزم التطبيق الفعال لبرنامج الصيانة، استخدام العديد من المتخصصين وأصحاب المهارات، كالكهربائيين، والنجاريين، والبنائيين، والمرصصين، وغيرهم سمحت ثورة الإلكترونيات.

III- وظيفة التسويق

إن العامل الأساسي والمحدد لنجاح أي مؤسسة هو الإدارة وما تملكه من قدرة التسيير، فهي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المؤسسات النشيطة في المجتمع، ويعتبر التسويق نشاط فعال وذو أهمية بالغة وذلك راجع إلى إدراك المسؤولين أن أرباح المؤسسة واستمرارها وتحقيق أهدافها مرتبط إلى حد كبير بمدى نجاحها في تحقيق إشباع حاجات المستهلكين، ولفهم النشاط التسويقي لابد من معرفة تنظيم التسويق، والتنظيم هو الجهاز الذي يترجم فلسفة الإدارة، إذا أصبح دور التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسات غاية في الأهمية نظرا لتوسع وتعقد أنشطته.

III-1- مفهوم وظيفة التسويق

تري جمعية التسويق البريطانية أن وظيفة التسويق هي: "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين، الإشراف عليه، وذلك لبلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة عالية كذلك عي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الإبداعي الذي يبذل في هذه العملية.

وتعرف وظيفة التسويق بأنها: "جهة مركزية تضطلع بوظائف تخطيط، توجيه، تنظيم، تنسيق ورقابة أوجه النشاط المتعلقة بانسياب المنتج (سلعة وخدمة) من أماكن إنتاجه أو طرحه أو توفيره لحين وصوله إلى المستهلك أو المستفيد أو المستخدم النهائي.

وتعرف أيضا أنها "عملية اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه والوقاية على موارد المؤسسة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق أهداف المؤسسة".
على ضوء هذه التعاريف يمكن تلخيص جوانب أساسية لإدارة التسويق وهي كالآتي:

- إدارة التسويق تعتبر وظيفة من وظائف المؤسسة، تمر بمراحل العملية الإدارية من تحليل تخطيط، وتنفيذ ومراقبة.
- هدف وظيفة التسويق هو إتمام التبادل بين الأسواق المستهدفة، فهي إدارة لها غايات محددة تسعى إلى تحقيقها وفي نفس الوقت هذه الأسواق تعتبر جزء من أهداف المؤسسة ككل.
- تستخدم وظيفة التسويق أدوات ووسائل محددة تدعى بعناصر المزيج التسويقي (صنعه، سعره، توزيعه، ترويج له) التي من خلالها تسعى إلى تحقيق التوافق بين مصلحة المستهلك ومصلحة المؤسسة
- دراسة وقياس طلب المستهلكين خلال فترة زمنية محددة وترجمة هذا الطلب في شكل منتجات أو خطوط منتجات.
- وضع خطة اللازمة لتوفير المنتجات وإعلام المستهلكين بقدرة هذه المنتجات على إشباع رغباتهم.

III-2- أهمية وظيفة التسويق

يمكن إبراز أهمية وظيفة التسويق من خلال العناصر التالية:

- الوظيفة التي تمثل حلقة وصل والربط بين المنظمة والمجتمع، وذلك باعتبارها الإدارة التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات الخاصة بالسوق لإيصالها إلى إدارة الإنتاج بهدف تصميم وإنتاج منتج يتوافق ورغبات وحاجات المستهلك.
- هي الوظيفة المسؤولة عن تصريف الإنتاج وتوزيعه وبالتالي فإن نجاح المنظمة واستمرارها أو بالعكس يتوقف على قدرة النشاط التسويقي في ترجمة الخطط الموضوعية من قبل الإدارة المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها وتحقيق العوائد المالية المناسبة لاستمرارها.

- إجراء الدراسات والتحليل الدقيق للظواهر والمشكلات التسويقية والفرص المتاحة في البيئة لفرض استثمارها باتجاه تحقيق النجاح المنشود من عملها.
- إعداد البرنامج التسويقي المتكامل والذي يشمل أنشطة المزيج التسويقي والقرارات المتعلقة بعناصره.
- التخطيط لصياغة الأنشطة التسويقية المساندة والمتمثلة بالمبيعات الحالية والمستقبلية وإعداد الموازنة المالية لأنشطة التسويق وتحديد صيغ العلاقة والتفاعل مع الجمهور المستهدف وتعزيز مسارها عبر وظائف الإيصال المختلفة.

III-3- البنية التنظيمية لوظيفة التسويق

هناك عدة عوامل بناء عليها عملية التنظيم الداخلي لإدارة التسويق وأهمها هي:

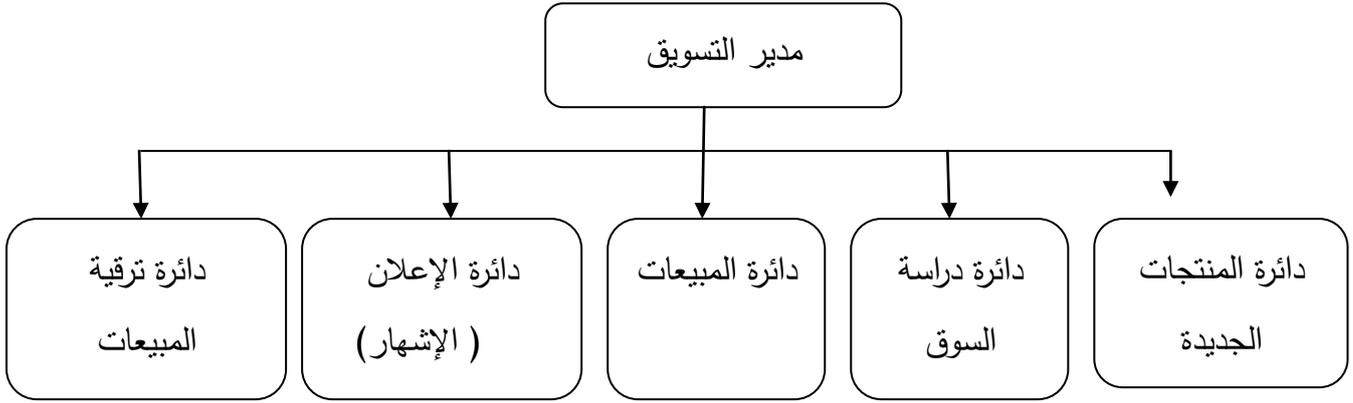
- ✓ اختلاف حجم المؤسسات
- ✓ اختلاف نوع النشاط
- ✓ فلسفة الإدارة
- ✓ نوعية العملاء وطبيعة السوق
- ✓ المناطق الجغرافية أو نطاق السوق

كما أنه هناك عدة مناهج يتم على أساسها تنظيم داخلي لإدارة التسويق.

III-3-1- التنظيم الوظيفي

يعتبر هذا التنظيم من أقدم أشكال تنظيم التسويق والأكثر شيوعاً في الوقت الحالي، بحيث يتم تجميع الأنشطة والمستخدمين في عدة أقسام بناء على طبيعة الوظيفة التي تندرج تحتها هذه الأنشطة.

شكل رقم(12): التنظيم الوظيفي لإدارة التسويق



Source : P.kotler et autres : Marketing management op.cit,p694

مزايا هذا التنظيم:

- يساعد في تطبيق مبدأ التخصص من خلال تحديد الإختصاصات والمهام بشكل دقيق.
- الإشراف والرقابة الجيدة على جميع الأنشطة
- يناسب المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة التي لا يوجد فيها تنوع كبير لمنتجاتها وأسواقها.

عيوب هذا التنظيم

- صعوبة التنسيق بين المصالح المكونة له
- لا يناسب هذا التنظيم المؤسسات التي تعرف تنوع في منتجاتها واتساع أسواقها.

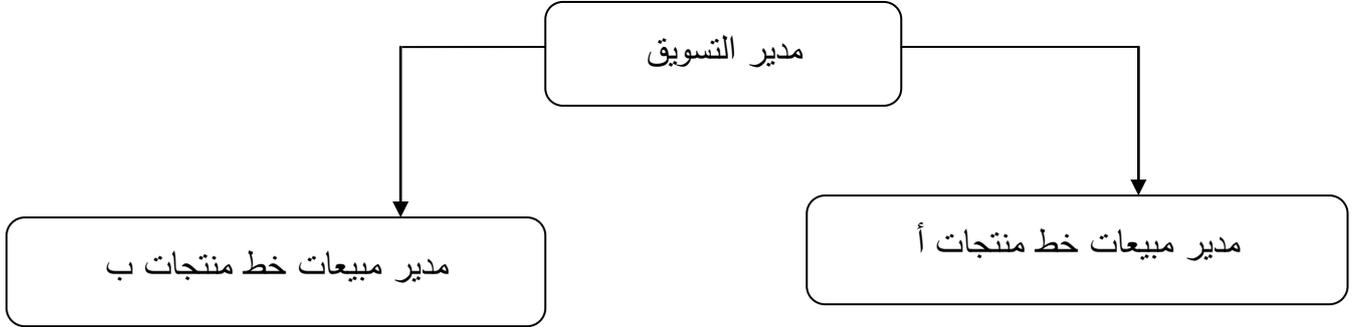
III-3-2- التنظيم السلعي (حسب المنتج)

نجد هذا التنظيم في المؤسسات الكبيرة والتي تعرف تعدد وتنوع في منتجاتها حيث أن كل خط إنتاجي من المنتجات المتجانسة له مشرف خاص به أو مدير حتى يتم دراسة الإحتياجات الخاصة المطلوبة بشكل فعال وتطوير الإستراتيجية التنافسية للمنتج.

- إعداد تنبؤات بالمبيعات وخطة التسويق سنويا
- تطوير الحملات الإعلانية للمنتج
- التجمع الدائم للمعلومات المتعلقة بالمنتج، وكذا ردود أفعال الزبائن والموزعين بطريقة تسمح بمعرفة التهديدات والفرص المتاحة.

- التنبؤ بالتعديلات الواجب اتخاذها من أجل الاستجابة للتطورات الحاصلة في احتياجات السوق.

شكل رقم(13): التنظيم الوظيفي لإدارة التسويق



المصدر: صلاح الشواني، الإدارة التسويقية الحديثة "مفهوم والإستراتيجيات"، مؤسسة شباب الجامعة القاهرة، 1996، ص147.

مزايا التنظيم:

- تحقيق التخصص الذي يسهل من عملية تسويق المنتج
- توفر فرص لنمو وتنوع المنتجات وتحقيق الميزة التنافسية
- خلق نوع من المنافسة الداخلية بين رؤساء المنتجات
- تسهيل تحديد مسؤولية من ناحية تطوير المنتجات وتحقيق الأرباح.

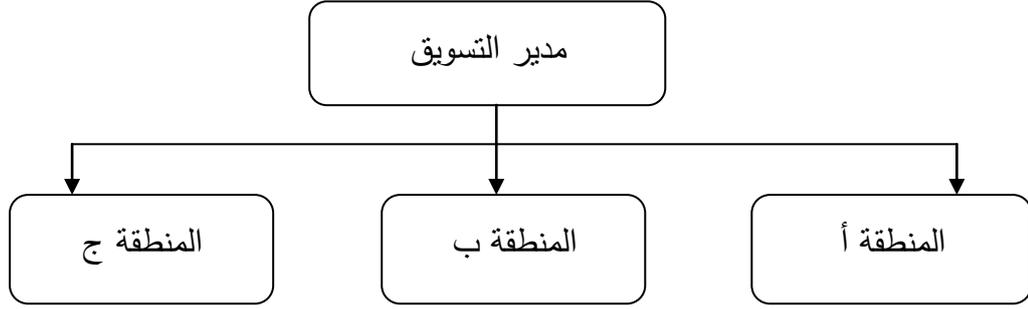
عيوب التنظيم:

- التكاليف المرتفعة في اعتماد هذا التنظيم خاصة في تنوع الكثير من المنتجات
- الإزدواج وتكرار الأنشطة التسويقية
- الصراع التنظيمي بين مديري الوظائف في المؤسسة.

III-3-3- التنظيم الجغرافي

يقوم التنظيم في هذه الحالة على أساس جغرافي ويستخدم في حالة تواجد وانتشار المؤسسة من أكثر من منطقة، تخصيص وحدة إدارية لناشط تسويقي لكل منطقة جغرافية تقوم المؤسسة ببيع منتجات فيها والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم(14): التنظيم على أساس مناطق الجغرافية لإدارة التسويق



المصدر: صلاح الشواني، الإدارة التسويقية الحديثة "مفهوم والإستراتيجيات"، مؤسسة شباب الجامعة القاهرة، 1996، ص147.

مزاياه:

- التخصص حسب كل المنطقة لتحقيق الفعالية في تسيير أنشطة التسويقية حسب مكونات وطبيعة كل منطقة.
- تحقيق اللامركزية في أداء الوظائف في المناطق البعيدة.

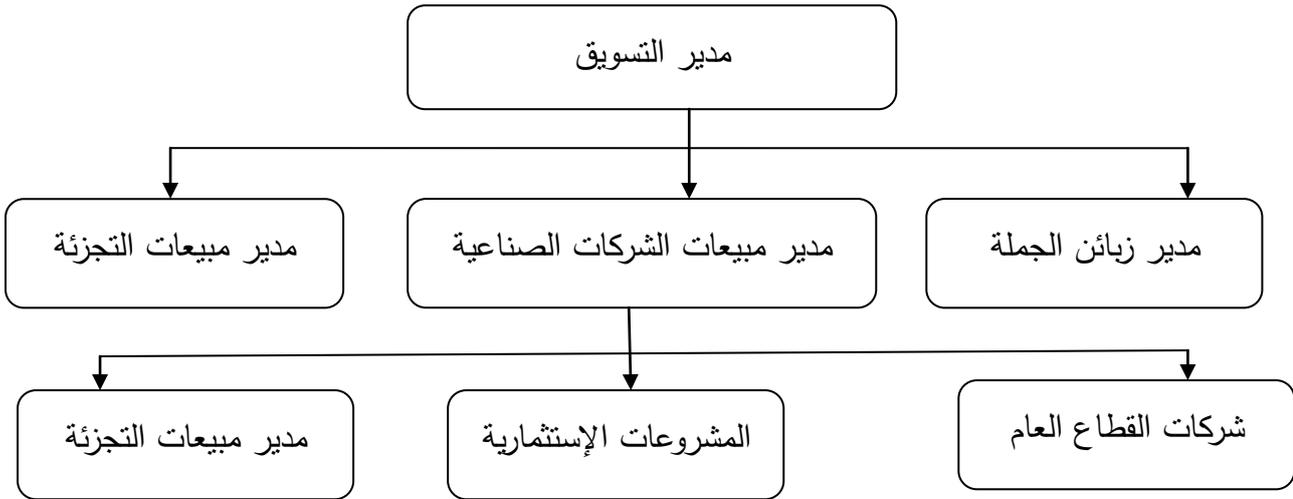
عيوبه:

- الإزدواج والتكرار في المهام التسويقي
- ارتفاع تكاليف هذا التنظيم.
- III-3-4- التنظيم على أساس الزبائن

تستخدم المؤسسة هذا النوع من التنظيم عندما تستهدف أسواقا مع فئات من الزبائن سواء كانوا تجارة جملة أو مشتري صناعي أو مستهلك صناعي أو مستهلك نهائي، حيث هناك تباين من حيث العادات الشرائية والهدف من الشراء....الخ.

ويتم وضع مسؤول عن أنشطة التسويقية لكل فئة لدراسة حاجاتهم ومشاكلهم وبناء علاقات مباشرة معهم والشكل التالي يوضح هذا التنظيم.

شكل رقم(15): التنظيم على أساس زبائن لإدارة التسويق



Source : landrecien et J. Lévy et D. Lindon, Mercator, op.cit, page1101

مزايا التنظيم:

- المعرفة المتخصصة لكل نوع من العملاء مع ضمان الإهتمام الملائم لكل نوع في نفس الوقت
- تنمية العلاقات مع الزبائن بشكل أفضل
- المتابعة الجيدة لتطور رغبات المستهلكين.

عيوبه:

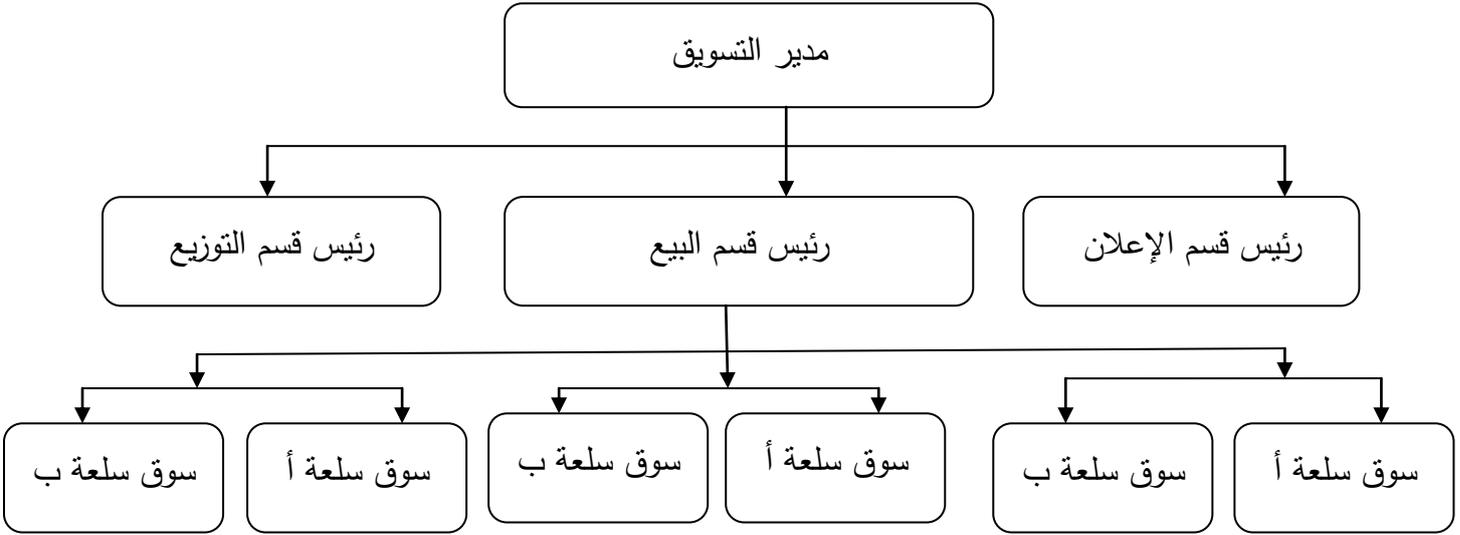
- التكاليف المرتفعة نتيجة تنوع فئات الزبائن
- وجود طاقات عاطلة في قوى البيع خلال فترات تقلبات الطلب.

III-3-5- التنظيم المركب

يقوم هذا التنظيم على جمع بين التنظيم الوظيفي، السلعي، التنظيم على أساس جغرافي والتنظيم على أساس العملاء لأنه عمليا كثيرا ما يتم تنظيم إدارة التسويق على أكثر من أساس واحد والذي يتوقف على طبيعة منتجات المؤسسة، نطاق جغرافي لتوسيع المؤسسة، ودرجة تنوع في خطوط المنتجات وكذا الإمكانيات المالية والبشرية وطبيعة عملائها.

عادة هذا النوع من التنظيم تتبناه المؤسسات الكبرى التي تعرف تنوع في منتجاتها والتي تستهدف أسواق مختلفة من حيث العادات والمناطق الجغرافية والشكل التالي يوضح هذا التنظيم.

شكل رقم(16): التنظيم المركب لإدارة التسويق



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص194.

IV- الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية واحدة من أهم الوظائف في نشاط المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج أو تسويق أو غيرها من الوظائف الأخرى دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المتنوعة.

IV-1- تعريف الوظيفة المالية:

تعريف الوظيفة المالية يطرح مشاكل عديدة تبرز على مستوى النظرية أكثر ما تبرز على المستوى التطبيقي لتسيير المنظمات، وفيما يلي أهم التعاريف التي قدمت للوظيفة المالية.

" الوظيفة المالية هي تلك التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال وحسن استغلالها في المشروعات الإستثمارية".

" الوظيفة المالية هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال ومن خلال برامجها وخططها الإستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية".

"الوظيفة المالية هي تلك التي تهتم بالنقدية"

" هي الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال".

"هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الإستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية".

نلاحظ بأن التعريف الخامس هو تعريف أكثر شمولية للوظيفة المالية خصوصا في ظل تطور المؤسسة وتشابك علاقتها مع المتعاملين الاقتصاديين وبالتالي زيادة أهمية الوظيفة المالية داخل أي مؤسسة اقتصادية.

وحتى يتم أداء الوظيفة المالية يجب على القائمين عليها الأخذ بعين الإعتبار أن أي قرار أو إجراء مالي يجب أن يساهم في تحقيق الهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

IV-1- أهمية الوظيفة المالية:

- البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة إلى المؤسسة وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الإستثمارية.
- 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 انفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.

IV-3- أهمية الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية هي مجموعة المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وكيفية استخدامها حيث تسعى في مجموعها بالبحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وذلك بعد تحديد الحاجات التمويلية من خلال برامجها وخططها الإستثمارية وكذا برامج تحويلها وتمثل مهام الوظيفة المالية في كل من:

IV-3-1- التخطيط المالي:

يعرف الإقتصادي الفرنسي هنري فايول التخطيط بأنه يشمل التنبؤ بالمستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل.

فالتخطيط المالي نوع من أنواع التخطيط يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الإستثمار.

أ- أهداف التخطيط المالي: يلعب التخطيط المالي دور كبير في مجالات متعددة منها التخطيط للمبيعات، التخطيط للأرباح، التخطيط للإستثمارات الرأسمالية، التخطيط لتمويل عمليات البيع لأجل، التخطيط لسداد الإلتزامات في مواعيد استحقاقها، التخطيط للحصول على الأموال اللازمة من المصادر الملائمة وفي الوقت الملائم.

ب- مراحل التخطيط المالي: يمكن تحديد مراحل التخطيط المالي فيما يلي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها وترجمتها ماليا
- جمع البيانات اللازمة والتي تعتبر أساسا في عملية التخطيط
- إعداد الموازنات التقديرية وصياغة الخطة في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة.

IV-3-2- التنظيم المالي:

يمثل تحديدا للأنشطة التي تقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه بكفاءة، ثم توزيع وتجميع هذه الأنشطة للأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصص الوظيفي، ويختلف الهيكل التنظيمي لوظيفة المالية من مشروع لآخر، تبعا لنوع وحجم القطاع الذي يعمل فيه وطبيعة نشاطه ودرجة تعقيده.

IV-3-3- الرقابة المالية:

تتألف وظيفة الرقابة المالية من تقييم أداء المؤسسة بمقارنتها بالخطط الموضوعة لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيحها للتأكيد من تنفيذها، ويجب على المدير المالي عند قيامه بالتخطيط المالي أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية يمكنه من مراجعة التنفيذ الفعلي مع الخطط الموضوعة.

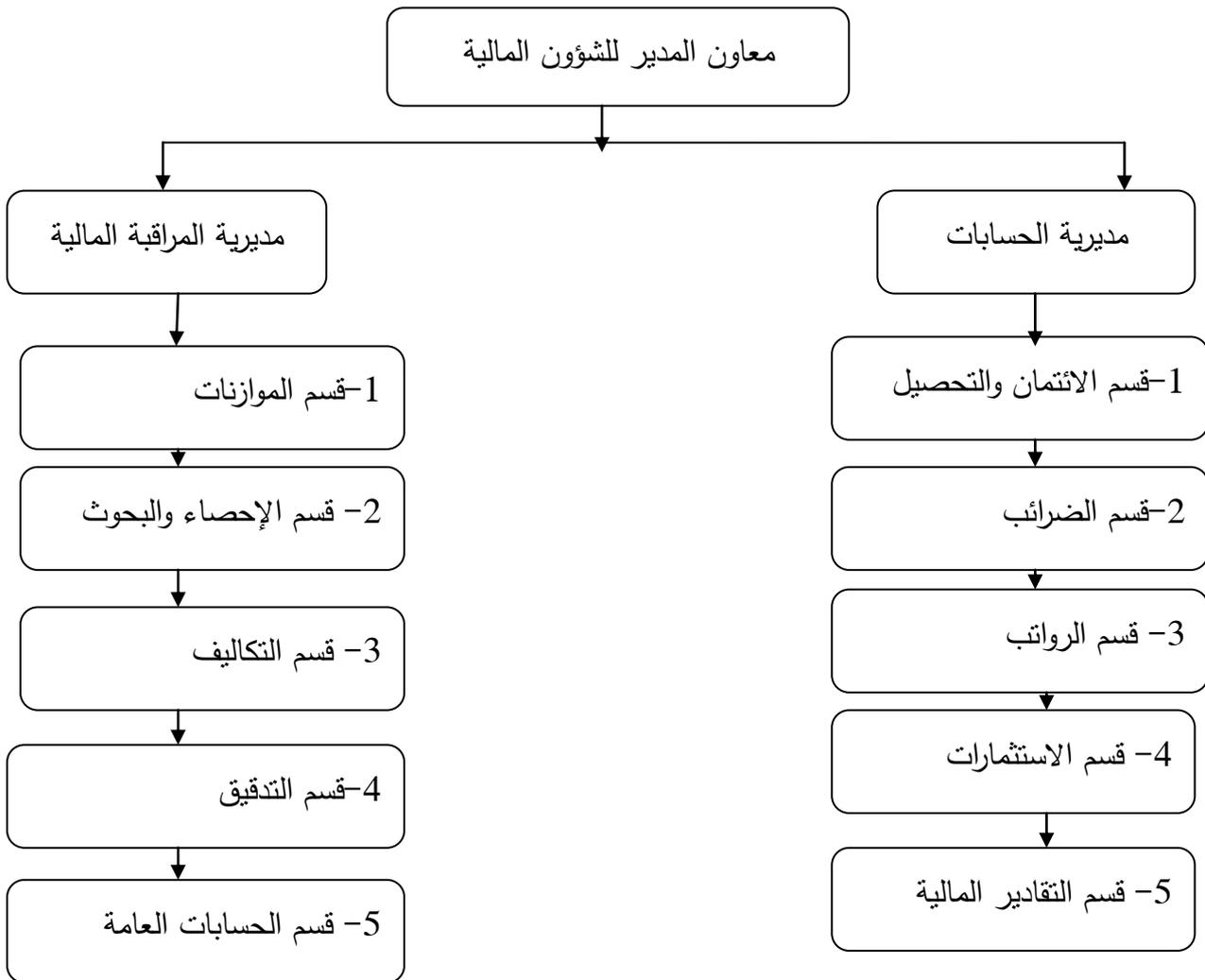
لذلك تعتبر الرقابة المالية من اختصاص أو مسؤولية المراقب المالي الذي عمله الأساسي هو الإشراف على الحسابات إلى جانب مهام أخرى.

IV -3-4- التحفيز المالي:

التحفيز هو خلق التعاون الإداري بين العاملين في المشروع وبمختلف مستوياتهم الإدارية واستمالتهم لحب العمل، وإثارة الروح المعنوية فيهم من أجل التفاني في العمل، ويتطلب التحفيز المالي نظام كفو للإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية، ويمكن تقسيم الوظائف المالية إلى مجموعتين تضم الأولى الوظائف المسؤولة عن التخطيط المالي في حين يضم المجموعة الثانية الوظائف المسؤولة عن تسجيل النتائج المالية وتحليلها بهدف الرقابة على الأداء.

لذا يمكن أن يكون الشكل التنظيمي الشامل للوظيفة المالية كالتالي:

شكل رقم(17): يوضح أحد الهياكل التنظيمية للإدارة المالية"



المصدر: بولرباح عسلي، تسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص95.

V- وظيفة إدارة الموارد البشرية

V-1- تعريف وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعريف وظيفة إدارة الموارد البشرية هي: "وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية، تعنى بشؤون الأفراد، أي الإستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع (المنظمة أو المؤسسة) بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع، وتعني أساسا بتنمية قدرات ومواهب العاملين، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن، وحتى يتوفر لهم في الوقت نفسه، الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع.

وظيفة الموارد البشرية تعبر "عن النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة، وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على استقرارهم، ورفع روحهم المعنوية، وتقييم نتائج أعمالهم بما يحقق أهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة، وبناءا على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل: تخطيط القوى العاملة، الإختيار والتعيين والتدريب وتحليل ووصف الوظائف، ووضع أنظمة الأجور والمرتبات والحوافز، وتوفير المعلومات والمنافع التي تحقق استقرار العمالة وزيادة درجة الرضا عن العمل.

من الملاحظ أن هذا التعريف قد اشتمل على ذكر جميع النشاطات هذه الوظيفة من اختيار وتوجيه وتنمية وترقية.... مع البحث عن تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي.

V-2- وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن إدراج تقسيم الوظائف الإدارية (الموارد البشرية) يركز على مكونات هذه الأخيرة بحيث أن كل نوع يكمل الآخر بحيث يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية:

1. التوظيف والتطوير: ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية:

- الإختبار، التعيين، الإحلال، الترقية، النقل، التدريب، خبرات العمل، خطط الأداء، التقييم، الإستشارات.

2. التخطيط للقوى العاملة: ويتضمن النشاطات التالية:

- دراسة التنبؤات الإقتصادية، دراسة توقعات سوق العمل، تخطيط الأعمال، دراسة التنبؤات، القوى العاملة، دراسة خطط المنظمة، خطط التوظيف.

3. الأداء التنظيمي: ويقصد به دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل:

- المناخ، القدرة التنظيمية، الإتجاهات، الحوافز، المكافآت، الإتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الإتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والإجراءات.

4. التقييم والتحليل: ويدخل ضمن هذا النشاط

- دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج، جودة المخطط، تقييم الأداء، دراسة النتائج والأسباب، دراسة نقاط القوة، دراسة نقاط الضعف.

والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيدا من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة، ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر:

- معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل واستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.
- معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية
- معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية.

عن طريق نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية، هذا النظام الذي يهدف إلى:

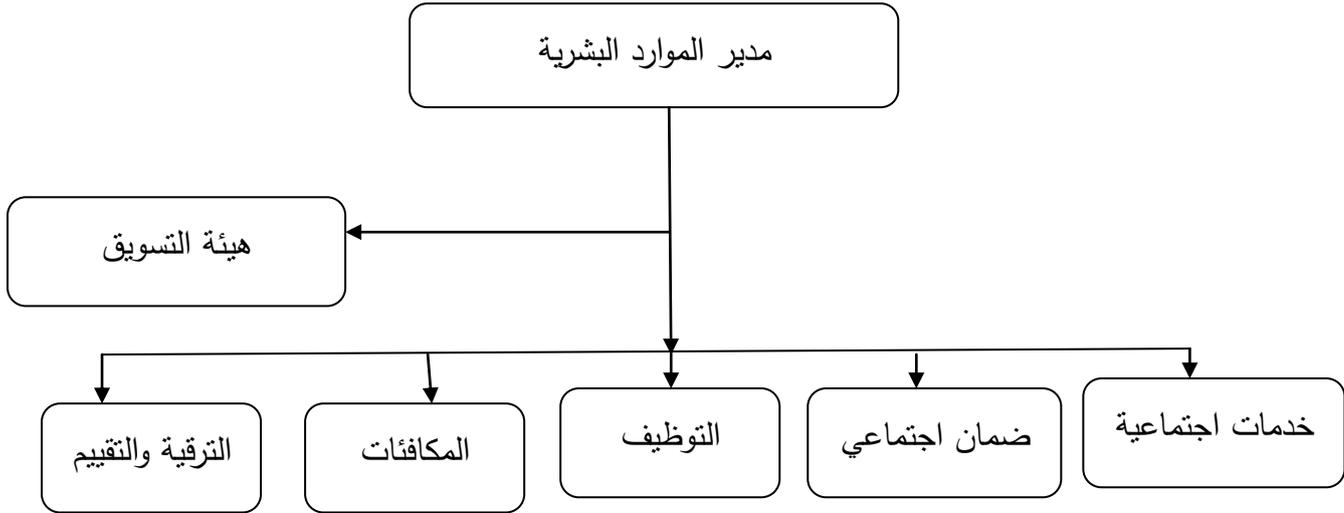
- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية
- التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها
- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.
- القيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.

وظيفية الموارد البشرية لها هيكل تنظيمية تختلف من منظمة لأخرى، وذلك راجع لخصوصيات كل منظمة، والحجم الذي يشكل إحدى الخصائص الأساسية التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي، وهناك أربعة نماذج أساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

V-3-1- التنظيم تبعاً لطبيعة العمليات

في ظل هذا النموذج التنظيمي فإن الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها، وعلى هذا الأساس فإن كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين مثل: التوظيف، الخدمات الإجتماعية، التقييم والترقية... وهذا ما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم(18): تنظيم الموارد البشرية وفقاً لطبيعة العلاقات



المصدر: نفس المرجع، ص97

و ما يميز به هذا النموذج التنظيمي والذي يقوم على أساس طبيعة العمليات مايلي:

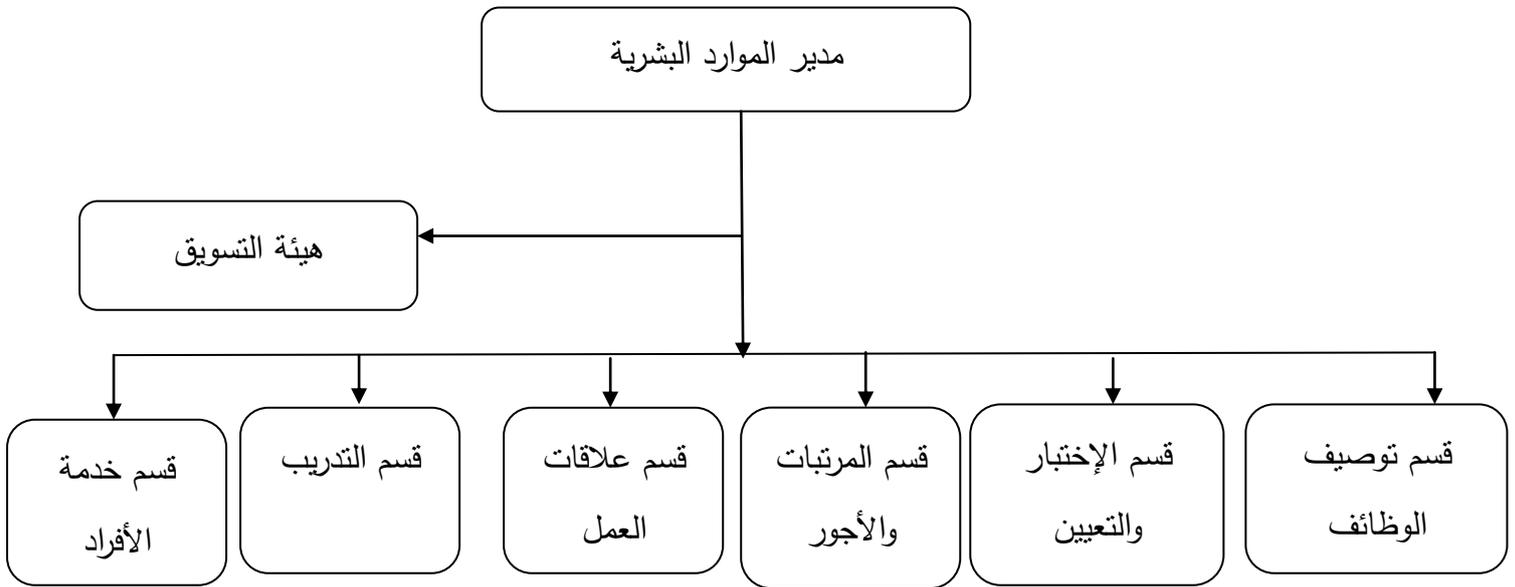
- هناك تركيز على التخصص للمديرين ودرجة التخصص تزداد كلما تم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية.
- كل هيئة تفتقد متخصصة إلى النظرة الشمولية عن أعمال الهيئات الأخرى
- كل الأفراد في المنظمة يكونون تابعين لكل هذه الهيئات في آن واحد، وكل فرد يكون ممثل في كل منها، الشيء الذي يؤدي إلى تضاعف الملفات.
- تضاعف الإتصالات بين الهيئات المتخصصة، فحركة الأفراد يجب أن يكون على علم بها كل الهيئات المتخصصة، الشيء الذي يؤدي إلى زيادة عدد الوثائق الضرورية
- للحصول على نظرة شاملة عن خصائص فرد معين وعن مساره المهني يجب تجميع البيانات الواردة عن كل الهيئات المتخصصة.

- وجود هيئة للتنسيق ضروري، فهي الوحيدة القادرة على إجراء التسيير الجماعي للأفراد لذا يجب أن تتولى هذه الهيئة إعداد الوثائق الإحصائية التي تعطي نظرة شاملة عن الفئات المهنية المختلفة للأفراد، وهذه الهيئة هي الوحيدة القادرة على إتخاذ القرار بحركة الأفراد.

V-3-2- التنظيم على أساس الأقسام الإدارية

كما سبق الذكر فإن عملية التنظيم تقوم على أساس تجميع الأنشطة والأعمال في وظائف وتجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام، وهذا ما يظهره الشكل التالي:

شكل رقم(19): تنظيم الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية



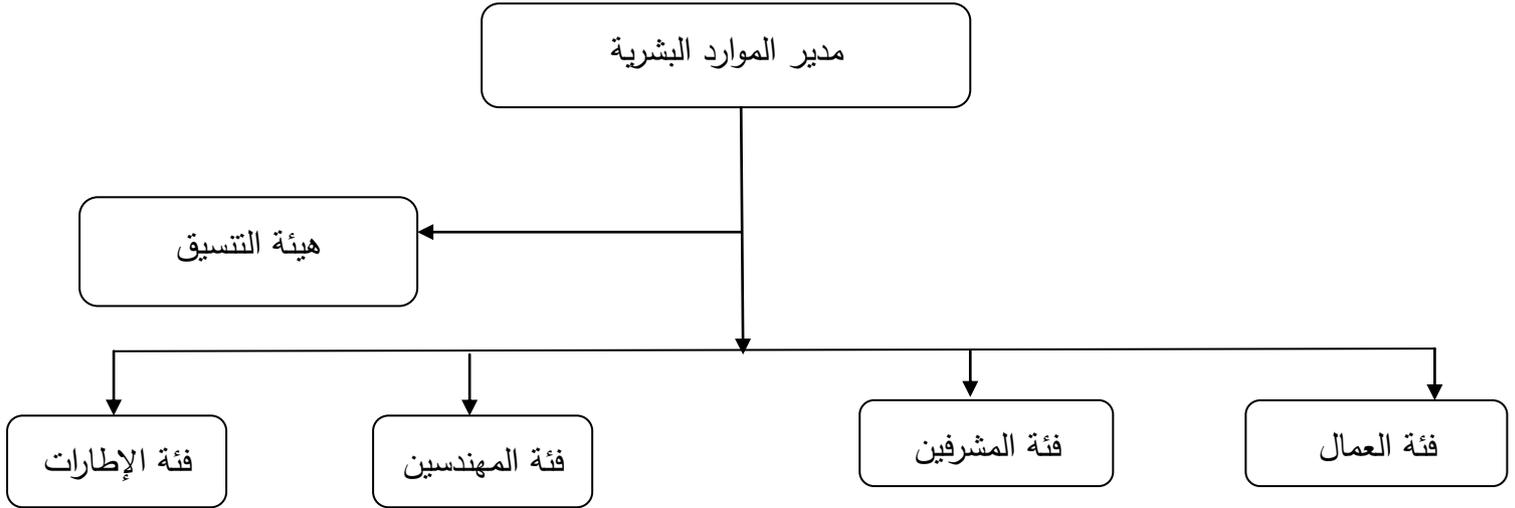
المصدر: نفس المرجع، ص97

فتنظيم إدارة الموارد البشرية قد يتعلق بهدف إعطاء القيمة لأحد الأنشطة فإذا كانت المنظمة تهتم مثلا بعمليات تدريب وإعادة تدريب على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إقامة قسم خاص بالتدريب، وبالمثل إذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة مثل الأجور والأمن، والعلاقات العمالية، فإن الأمر قد يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج.

V-3-3- التنظيم تبعا لفئات الأفراد

عندما يكون عدد العمال في المنظمة كبيرا تزداد احتمالات عدم التجانس، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى وتضم الوحدة الأساسية للتسيير عدد فئات الأفراد، وشكون شكل إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

شكل رقم (20): تنظيم الموارد البشرية تبعا لفئات العمال



المصدر: نفس المرجع، ص 99

والملاحظ في كل وحدة من هذه الوحدات فإن المسير يجب أن تكون لديه كفاءات متنوعة لأنه يتولى إدارة كل الأنشطة المتعلقة بالأفراد الموجودين تحت سلطتهم، وهذا التنظيم إذن يتطلب توفر أفراد بمهارات عالية ودراية كافية بالتشريعات التي يمكن تطبيقها على الأفراد وبالإجراءات التي يمكن إتباعها لأن أي فرد لا يكون تابع إلا لإدارة واحدة، فالإتصالات تقل والوثائق الضرورية نقل هي الأخرى.

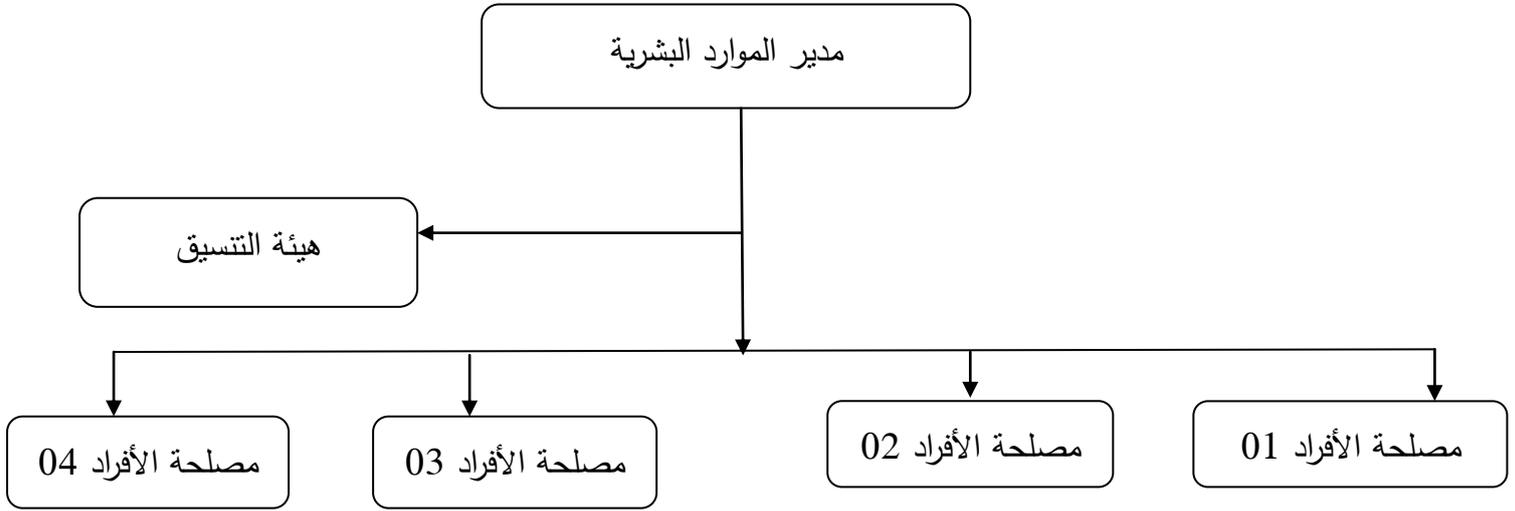
فلكل وحدة تكون لديها المعلومات الكلية والكافية عن أي فرد، وبالتالي يمكنها إجراء التنظيم المالي والمحاسبي في إطار الإعتمادات المخصصة لها، لكن التنسيق بين هذه الوحدات يبقى ضروري لضمان التسيير الجماعي لبعض الأنشطة مثل: توزيع الأفراد في المؤسسة والمصالح.

V-3-4- التنظيم على أساس الوحدات الإدارية

عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ المركزية الإدارية في تنظيم شؤونها، وهذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية، فيتم إنشاء وحدات أفراد مكلفة بتسيير شؤون

الأفراد بالنسبة لمؤسسة واحد أو مجموعة من المؤسسات أو منطقة جغرافية معينة، كل وحدة إدارية إذن تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة، ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم(21): تنظيم الموارد البشرية على أساس الوحدات الإدارية



المصدر: نفس المرجع، ص99

في ظل هذا التكامل فإن مسؤولي الأفراد يمارسون أنشطة ذات طبيعة غير متجانسة تتعلق بكل الفئات، لذا يجب أن يمتلك مسير الأفراد مهارات عالية أكثر مما يتطلبه الوضع في التنظيمات السابقة فمجال نشاطه واسع جدا سواء فيما يتعلق بالتشريعات أو الإجراءات.

المحور (05): أدوات التحليل الإقتصادي

I. مفهوم التحليل الإقتصادي:

التحليل الإقتصادي جزء من علم الإقتصاد أو الإقتصاد السياسي، يتناول دراسة العلاقات التابعة بين الظواهر، أي العلاقات السببية بين الظواهر الإقتصادية.

التحليل الإقتصادي منهج علمي للبحث و أسلوب منطقي للدراسي الإقتصادية،

ويقوم منهج التحليل الإقتصادي على أساس إعادة الظاهرة الإقتصادية إلى عناصرها البسيطة التي يمكن فهمها ببسر أكثر من فهم الظاهرة بكليتها، و من ثم يصوغ الفرضية التفسيرية لهذه الظاهرة على أساس العلاقات التابعة أو السببية.

يعدنا التحليل الإقتصادي بمختلف الأدوات المنطقية المختلفة التي يتم إستخدامها لإستنتاج النظريات الإقتصادية المختلفة، فإن كانت النظرية تمثل الخلاصة فإن التحليل يمثل منهاج البحث.

II. منافع التحليل الإقتصادي:

التحليل الإقتصادي بمختلف مستوياته و أساليبه و طرقه، إضافة إلى ما يقدمه من تفسيرات لما يحدث في العالم الإقتصادي فإنه يوفر الفوائد لكل من متخذي القرارات، أصحاب الفعاليات الإقتصادية و المستهلكين:

- يوضح نتائج البدائل المختلفة للقرارات، و يوفر أساسا واعيا لتوضيح نتائج البدائل المختلفة للقرارات، و يوفر أساسا واعيا للاختيار بين البدائل.

- يضع بيدي متخذي القرارات الإقتصادية على مختلف مستوياتهم أساسا للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في إتجاه تطور التكاليف و الأسعار...إلخ

- يوفر التحليل الإقتصادي بالإعتماد على المبادئ التحليلية العلمية أداة سلمية لرسم السياسات التصادية لزيادة النجاعة الإقتصادية على مستوى المشروع، القطاع، الإقتصاد القومي و حتى على مستوى الإقتصاد العالمي

III. مستويات التحليل الإقتصادي

في المستويات المختلفة يمكن التميز بين التحليل الإقتصادي الجزئي micro-economie و التحليل القطاعي miso-economie، التحليل الكلي macro-economie، و التحليل العالمي mondo-economie.

III-1- التحليل الإقتصادي الجزئي

يتناول السلوك الفردي و قرارات الوحدات الإقتصادية الأساسية الفردية ذات القرار المستقل، فيما يتعلق بعملية الإنتاج و الإستهلاك، أو الإستثمار و الإدخار. و لا فرق أن تكون الوحدة الإقتصادية الأساسية فردا أو مشروعاً. تطور التحليل الإقتصادي الجزئي مع النظرية الهامشية و النظرية الكلاسيكية الحديثة. بنت النظرية الهامشية أو الحديثة تحليلها الإقتصادي على أساس إعتبار الوحدة الحديثة الأخيرة الأساس في تحديد القيمة. و التحليل الحديث يستند إلى تأثير التغير الضعيف في أحد المتغيرات (زيادة وحدة في الإستهلاك أو في الإنتاج) على وضع صاحب الفعالية الإقتصادية مستهلكاً كان أم منتجاً.

أما وفقاً للنظرية الكلاسيكية الجديدة، فيجري التحليل إنطلاقاً من مقولة رشارد (عقلانية) التصرفات الفردية وصولاً إلى إظهار حالة التوازن العام الذي يعني تحقيق الحل الأمثل في المردود الإجتماعي. بمعنى أن التحليل الجزئي في النظرية الكلاسيكية الجديدة يقوم على الإعتقاد بأن المستهلكين يسعون إلى توزيع قدراتهم الشرائية (دخولهم) بين مختلف السلع و الحاجات في ضوء الأسعار التي يدفعون و المنافع التي يحصلون عليها. أما المنتجون فيوزعون إستثماراتهم بين الأنشطة التي تعطيهم أعلى منفعة (ربح) ممكنة.

III-2- التحليل الإقتصادي القطاعي

أسلوب تحليل محدث، إقترحه ستيوارت هولاند stuart holland في عام 1975، بوصفه أسلوب تحليل يظهر خصوصية تحليل أوضاع المجموعات الصناعية الكبرى التي تشكل محور إهتمام التحليل الإقتصادي الكلي و الكينزي، و تسيطر أيضاً على التحليل الإقتصادي الجزئي الكلاسيكي الجديد.

و هكذا يمكن التحليل الإقتصادي القطاعي، بأنه أسلوب تحليل وسطي بين التحليل الإقتصادي الكلي و التحليل الإقتصادي الجزئي. و يكون محور إهتمامه أحد قطاعات الأنشطة الإقتصادية (زراعة، صناعة خدمات) أو فرع من النشاط القطاعي (الصحة، التعليم، النقل، صناعة الصلب أو الصناعة الكيمائية و غيرها).

بدأ التحليل الإقتصادي القطاعي يسهم إسهاماً متزايداً في العلوم الإقتصادية، و صارت عنوانات مثل إقتصاد الصناعة، إقتصاد الخدمات أو إقتصاد النقل، الصحة، النقابات، الأحزاب و غير ذلك. تتصدر قائمة الكتب الإقتصادية المنشورة.

III-3- التحليل الإقتصادي الكلي

هو أسلوب التحليل الإقتصادي الذي عرضه <جون مينارد كينز> و دافع عنه أسلوبا منهجيا لفهم آلية حدوث الأزمات في إقتصاد السوق ووسيلة ناجعة لمعالجتها و الخروج منها. يتناول التحليل الإقتصادي الكلي معالجة المجاميع الإقتصادية و المتغيرات الإجمالية معتبرا أن المجاميع (المتغيرات الإجمالية) ليست مجرد حاصل جمع مفرداتها، و من ثم فإن تغيراتها و سلوك تطورها ليس مجموع التغيرات الحاصلة في سلوك المشروعات و الأفراد (الوحدات الإقتصادية المكونة لها).

التحليل الإقتصادي الكلي يعالج عموما النشاط الإقتصادي على المستوى الوطني (القومي)، ويتناول المجاميع الإقتصادية المتعلقة بالعمليات الإقتصادية الرئيسية: الإنتاج و الناتج القومي، الإستهلاك، الإيداع، الإستثمار، الإستيراد و التصدير الخ. كما يتناول كيفية تحقيق التوازن بين هذه المتغيرات و آثار إختلال توازنها على البطالة و التضخم و أسعار صرف العملة و خاصة على النمو الإقتصادي و مستوى المعيشة. إحدى الموضوعات الهامة التي تشغل حيزا كبيرا من التحليل الإقتصادي الكلي، تتمثل في دور الدولة الإقتصادي، لأن الدولة هي الفاعل الإقتصادي الوحيد الذي يعالج المسائل على مستوى النظام الإجمالي، و يمتلك الوسائل للتدخل على هذا المستوى، مثل إعتداد السياسات المالية و النقدية، التدخل على مستوى التخطيط الشمولي، الجزئي، التخطيط الإلزامي أو التوجيهي. و قد كان كينز أول الإقتصاديين الليبراليين الذي عزا دورا كبيرا للدولة في معالجة الأزمات الإقتصادية.

III-4- التحليل الإقتصادي العالمي

أسلوب جديد في التحليل الإقتصادي ينظر إلى الإقتصاديات القومية كأجزاء متكاملة فيما بينها لتشكيل إقتصاد عالمي واحد. و هذا التحليل يستند إلى التطور المتزايد غير المحدود للقوى المنتجة، و إلى إتساع الشركات المتعددة الجنسية أو ما تسمى بالشركات العابرة للقوميات، إضافة إلى تزايد الإعتقاد المتبادل بين مختلف البلدان و أهمية إختصاص كل إقليم بإنتاج السلع و الخدمات التي يتمتع بها بمزايا نسبية ليصوغ تحليلا جديدا يقوم على أساس ترابط النمو و التقدم في مجمل البلدان. حسب التحليل الإقتصادي العالمي فإن النمو المتحقق في إقتصاد قومي مهدد بالتوقف إذا لم ينشر هذا النمو إلى كل أو على الأقل معظم الإقتصادات الوطنية. يتناول التحليل الإقتصادي العالمي تحليل العلاقات الإقتصادية بين الدول و الأقاليم ليس من منظور الميزان التجاري و ميزان المدفوعات لدولة من الدول، و إنما من منظور جدوى الحماية الجمركية أو تحرير الإقتصاد الوطني بالنسبة لتحقيق النمو و زيادة الرفاهية على المستوى العالمي. كما يتناول تحليل دور المنظمات الإقتصادية الدولية في دفع عملية النمو و تعميمها على كل الأقاليم.

وما يزال التحليل الإقتصادي العالمي في بداية نشوئه، و لكنه أسلوب التحليل الأكثر توافقا مع عصر عولمة الإقتصاد، و لكن ما يعيب هذا التحليل أن الإقتصاديين في الدول الصناعية المتقدمة يلجؤون إلى إستخدام أدوات التحليل التي تسوغ سيطرة العالم المتقدم على الدول النامية، وتحاول تثبيت التقسيم الدولي للعمل القائم على تخصص الدول الصناعية المتقدمة بإنتاج السلع الصناعية ذات كثافة المعرفة العالية التي تتضمن قيمة مضافة كبيرة، وتخصص البلدان النامية بالصناعات الإستخراجية والتحويلية التقليدية ذات قيمة المضافة المتدنية، وهذا من شأنه زيادة الهوة بين مجموعتي الدول مما سيؤدي بالضرورة إلى وقف النمو على الصعيد العالمي، إن التحليل الإقتصادي العالمي، حتى يكون أسلوبا جديدا في التحليل الإقتصادي يوفر الشروط اللازمة لتفعيل علم الإقتصاد علما لإدارة الموارد المحدودة بقصد الحصول منها على أعلى مردود ممكن، لاشباع حاجات الناس غير المحدودة في كل البلدان والأقاليم، يجب أن يتحرر (التحليل) من غلافه السياسي ويعتمد فقط على تفعيل القوانين الإقتصادية الموضوعية التي تضمن الإستخدام الأمثل للموارد، ليس فقط على مستوى الوحدة الإقتصادية (تحليل جزئي) أو على مستوى العالم برمته (تحليل إقتصادي عالمي)، يتطور بسرعة فرع جديد من فروع علم الإقتصاد أطلقت عليه تسمية الإقتصاد السياسي الدولي يبحث في دور العلاقات الإقتصادية الخارجية على نمو الإقتصادات الوطنية وتطورها، وهو يحتاج إلى المضي خطوة إلى الأمام بتحوله إلى إقتصاد سياسي عالمي *économie politique mondiale* وبالأحرى تحوله إلى إقتصاد لا سياسي.

لقد شكلت الكينزية مرحلة مهمة في تطوير التحليل الإقتصادي بنقله من التحليل الجزئي إلى التحليل الكلي، ولكن في عالم يزداد انفتاحا، وتتسع فيه امكانات الإنتاج لتتجاوز حدود أي أمة أو حتى مجموعة من الأمم مهما وقف النمو في الأمد البعيد، مما يجعل التحليل الإقتصادي في إطاره العالمي ضرورة موضوعية تقتضيها آلية تفعيل القوانين الإقتصادية بعيدا عن المحددات السياسية.

IV- أدوات التحليل الإقتصادي:

إذا كان هدف النظرية الإقتصادية (علم الإقتصاد) هو وضع القوانين الإقتصادية التي ترشدنا لتحقيق الرفاهية الإقتصادية، فإن هدف التحليل الإقتصادي هو وضع الأدوات التي تمكنا من فهم طبيعة العلاقات الإقتصادية المتشابكة، و يعتمد التحليل الإقتصادي عموما على أربعة أدوات رئيسية يمكن إختصارها كما يلي:

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

و أسلوب التحليل اللفظي له مزايا عديدة، فهو أكثر قبولا لكثير من الدارسين خاصة من لا يفضلون التحليل الرياضي، كما أنّ هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي نفس مهمة التحليل الرياضي و بنفس الكفاءة و لكن ذلك في حالة النماذج الأولية التي لا تحتوي على العديد من المتغيرات. و لكن استخدام هذا الأسلوب يصبح أكثر صعوبة و تعقيدا عند محاولة تفسير النماذج التي تحتوي على عدد أكبر من المتغيرات، و قد يصبح عديم الفائدة تماما في النماذج الأكثر شمولا.

و لهذا يمكن القول على أن هذه الأداة غير دقيقة بالقدر الكافي للتعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تنطوي عليها النظرية الاقتصادية.

2-IV: الأداة الرقمية: و تعتمد تلك الأداة في إيضاح العلاقات و الظواهر و المتغيرات الاقتصادية على التحليل الإحصائي باستخدام الأرقام و دلالتها، فعلى سبيل المثال يمكن التعبير عن قانون الطلب أي الهلاقة بين السعر و الكمية المطلوبة مع ثبات العوامل الأخرى من خلال جدول الطلب، و هو جدول يعبر بالأرقام عن وجود علاقة عكسية بين السعر و الكمية المطلوبة.

3-IV: الأداة الهندسية البيانية: و تعتمد هذه الأداة على الأشكال و الرسومات البيانية للتعبير عن العلاقات و الظواهر و المتغيرات الاقتصادية ، كأن يعبر عن جدول الطلب باستخدام ما يسمى منحني الطلب وذلك لإيضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية.

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

IV-4: الأداة الرياضية القياسية: وهنا نستخدم المنطق الرياضي المنطق الرياضي في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، وقد شاع استخدام هذه الأداة في التحليلات الاقتصادية الحديثة وأصبحت تمثل فرعين من فروع علم الاقتصاد هما الاقتصاد الرياضي والاقتصاد القياسي، وهكذا تتطور التعبيرات الرياضية والقياسية للنظرية الاقتصادية حتى نصل إلى تكوين النماذج الاقتصادية بكل أبعادها فيما يسمى بالاقتصاد القياسي.

ومن مزايا الأسلوب الرياضي، أنه يدعم التحليل بالمنطق والدقة ويمكن من عمل التعميمات خاصة في المراحل التحليلية المقدمة والتي تتناول النماذج ذات المتغيرات الكثيرة حيث تزداد العلاقات بينها تشابكا وتعقيدا.

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

المحور (06): أنماط نمو المؤسسة

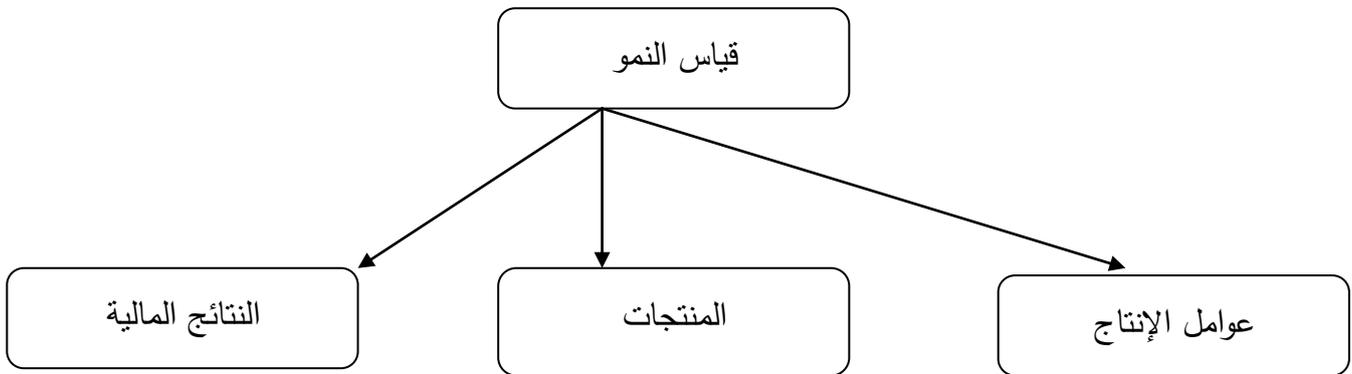
1. مفهوم نمو المؤسسة

يأخذ نمو المؤسسة أشكال متنوعة، كارتفاع المبيعات، الحصة السوقية، عدد العمال، المردودية وبالإضافة إلى هذه الأشكال يجب أن ينعكس على الأرباح والنتائج، فمن غير المعقول بقاءها نفسها، فمن الممكن أن يكون ارتفاع المبيعات، بسبب انخفاض الأسعار مما قد يؤدي إلى خسائر.

ويعرف نمو المؤسسة أيضا بأنه زيادة حجم المؤسسة وتغير في خصائصها: (منتجات، أسواق، تكنولوجيا، تمويل، موارد بشرية وهيكل تنظيمي)، وبالتالي هي عملية مضاعفة لها بعدين: بعد كمي (ارتفاع الحجم)، وبعد كفي (تغير الهيكل).

أي أن نمو المؤسسة يمكن قياسه كميا، من خلال الزيادة في: رقم الأعمال، الأرباح، الحصة السوقية، القوى العاملة أو الموارد، وهذه المؤشرات الكمية يمكن تلخيصها ضمن ثلاث مجموعات هي: عوامل الإنتاج، المنتجات والنتائج المالية، كما هو موضح في الشكل.

شكل رقم (22): المؤشرات الكمية للنمو



Source: Michel Darbelet et al, op.cit,p428.

- ارتفاع عوامل الإنتاج: وتتمثل في الإستهلاكات الخارجية، اليد العاملة وغيرها.
- زيادة قيمة المنتجات الجديدة: وتشمل كل من المبيعات، الحصة السوقية والقيمة المضافة وغيرها.
- ارتفاع النتائج كالأرباح وقدرة التمويل الذاتي.

كما يمكن تقدير نمو المؤسسة بطريقة نوعية: حيث لا يمكن للمؤسسة أن تنمو دون قيامها بتعديلات هامة في هيكلها وأنشطتها، وتعديل لمنتجاتها، وتوسيع لتشكيلة منتجاتها واستعمال شبكات توزيع جديدة وغيرها من المؤشرات النوعية، ومن الجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يظهر نمو المؤسسة في الأجل القصير، لكن يمكن اعتباره في الأجل الطويل كأحد أهم المؤشرات نمو المؤسسة، (زيادة القدرة التنافسية

للمؤسسة في سوقها، زيادة الوعي بعلامتها التجارية، تحسن صورة المؤسسة...)، وعليه فنمو المؤسسة يظهر من خلال مدى حفاظ المؤسسة على وضعيتها التنافسية وتنميتها.

II. أهداف النمو: تتبع أهمية النمو من الأهداف التالية:

- النمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة فقد أثبتت الدراسات، أنه كلما زاد حجم المؤسسة زادت صلاحيتها ضد التأثيرات التنافسية؛
- النمو هو وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة، ومنها الغايات الشخصية للمدراء: فالنمو يضفي المظاهر الخلاعة، الشهرة، السلطة والمكانة الإجتماعية، وغايات عامة تخص كل المؤسسة كتحسين الربحية وزيادة المردودية؛
- البحث عن تحسين الفعالية: وتعرف الفعالية في مفهومها البسيط بأنها قدرة النتائج على تحقيق الأهداف، وتسعى المؤسسات إلى النمو، للعلاقة المباشرة بين الحجم والقدرة على تحقيق الأهداف؛
- البحث عن مزيد من السلطة: الحجم الكبير يوفر للمؤسسة، ايجاد أسهل الطرق لتمويل استثماراتها، بالإضافة إلى الهيمنة على مورديها، بفضل حجم المشتريات، مما يوفر لها أسعار أقل وظروف أحسن.

III. مقومات نمو المؤسسة: يوجد العديد من العوامل التي تساعد المؤسسة على النمو، ويمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

- أ- **العوامل الداخلية:** وهي عوامل تقع داخل المؤسسة من بينها:
 - الفريق الإداري: فخبرة أفراد الفريق الإداري، ومعرفتهم بمهنة المؤسسة له الأثر الكبير في نمو المؤسسة، واختيار الشكل الملائم؛
 - الأموال: فتوفر الموارد المالية، سواء على شكل سيولة أو علاقات جيدة مع المؤسسات المالية، من شأنه أن يدعم النمو في المؤسسة؛
 - الكفاءة التنظيمية: وتتمثل في اختيار النموذج الإقتصادي الملائم: الإستراتيجية والهيكل، نموذج الإدارة، الإجراءات التنظيمية بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي وغيرها من الممارسات الإدارية تعتبر عوامل مباشرة للنمو؛
 - التخطيط والمرونة: حيث يشكل التخطيط والمرونة، خصائص المؤسسات المالية؛
 - كفاءة الموارد البشرية: فنقص الكفاءات البشرية، غالبا ما يكون أحد العوائق الأساسية للنمو السريع، وذلك لما يمثل العنصر البشري من أهمية داخل المؤسسة، وبالتالي فتوظيف كفاءات فردية محددة من شأنه أن يساعد على نمو المؤسسة.

ب-العوامل الخارجية: وهي عوامل تقع خارج المؤسسة، من بينها:

- البيئة العامة: فظهور فرص في البيئة العامة للمؤسسة، كإطلاق الحكومة لبرنامج تديمي لفائدة المؤسسات الوطنية، واتفاقات دولية لتسهيل الإستثمار في الخارج وغيرها تعتبر من محفزات خارجية لنمو المؤسسة.

- السوق: وهو يمثل البيئة الخاصة للمؤسسة، فعلى سبيل المثال لا الحصر، ظهور شرائح سوقية غير مشبعة من السوق قد يكون حافزا لنمو المؤسسة، من أجل تلبية رغبتهم، كما أن ضعف مورد قد يكون حافز للسيطرة على سوقه.

VI- طرق نمو المؤسسة

VI-1- النمو الداخلي: ويسمى بالنمو العضوي، ولقد أعطيت له العديد من التعاريف، ويمكن سردها كمايلي:

تعريف 1: هو "خيار استراتيجي لنمو المؤسسة، بالإعتماد على مواردها الخاصة (إبداع منتجات جديدة، توسع في موقع المنتج، فتح فرع تجاري.....)وليس اعتماد على امتلاك مؤسسات قائمة.

تعريف 2: كما عرف أيضا أنه: "استخدام الوسائل الخاصة للمؤسسة من أجل تطوير رقم أعمالها، وهذا يتطلب عموما فتح أسواق جديدة و/أو توسيع قاعدة العروض (تشكيلة المنتجات) للزبائن الحاليين.

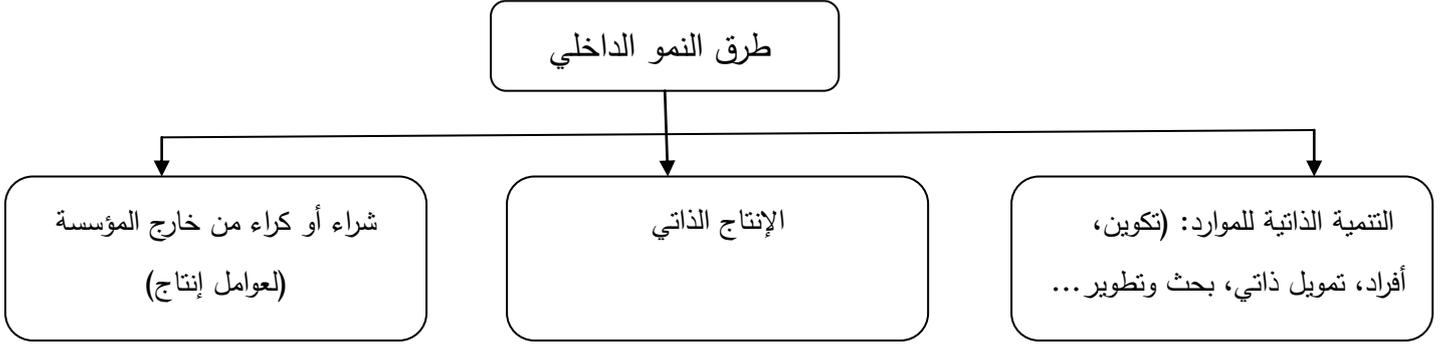
تعريف 3: وكذلك عرف أنه: "زيادة في حجم المؤسسة مع تغير في خصائصها نتيجة ضمها لعوامل إنتاج إضافية، هذه العوامل إما أن تكون قد أنشأتها بنفسها، أو حصلت عليها بشرائها من خارج المؤسسة، وبالتالي فالنمو الداخلي يتصل بإمكانية شراء وسائل ممزوجة، ولكن ليست في وضعية نشاط(عاطلة)، كشراء آلة قديمة، كراء موجودات، استغلال مصنع معطل، وغيرها، وغالبا ما يرتبط النمو الداخلي بفكرة التشغيل الذاتي، إلا أن ضم عوامل إنتاج إضافية، يتم بثلاث طرق، هي كالتالي، كما هو مبين في الشكل التالي:

- إما من خلال التنمية الذاتية للموارد، كتكوين المؤسسة لأفرادها، أو اعتمادها على التمويل الذاتي ويمكن أن تتحقق التنمية الذاتية من خلال الإبتكارات والإختراعات وغيرها.

- الإنتاج الذاتي: أي اعتماد المؤسسة على امكاناتها الخاصة في انتاج عوامل الإنتاج الضرورية لنشاطاتها

- شراء أو كراء من خارج المؤسسة: يمكن للمؤسسة شراء عوامل انتاج أو كرائها من أجل استغلالها.

شكل رقم (23): طرق امتلاك عوامل إنتاج بفضل الموارد الخاصة للمؤسسة



Source : Michel DDARBELET et al, op.cit, p435

أما من منظور الموارد والكفاءات فيمكن تعريف النمو الداخلي على أنه: " تنمية كفاءات جديدة بالإعتماد على الوسائل الخاصة للمؤسسة"، وبالتالي فالنمو الداخلي ينبثق من داخل المؤسسة، وأكثر تحديدا من مواردها وكفاءاتها الإستراتيجية، فالنمو الداخلي هو نتيجة لاستراتيجية تعتمد على الموارد والكفاءات الإستراتيجية.

النمو الداخلي هو النمو العادي في مسار المؤسسة، فالنمو الداخلي يمثل الخيار الأول للمؤسسة، فإن لم يستجيب لتطلعات المؤسسة انتقلت للطرق الأخرى للنمو، حيث أن كل مؤسسة تبحث وبصفة دائمة عن زيادة حصصها في السوق وضمان نموها.

مزايا وعيوب استراتيجية النمو الداخلي: ويمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب استراتيجية النمو الداخلي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01): مزايا وعيوب استراتيجية النمو الداخلي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • نمو تدريجي وبالتالي تحكم أحسن • زيادة القيمة بسبب الخبرة المكتسبة • استغلال ميادين، تملك فيها المؤسسة الكفاءات والتجربة اللازمة. • الحفاظ على الإستقلالية • تنمية ذاتية وترقية للأفراد • تقوية ثقافة المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> • بطأ النمو • خطر ردود أفعال من قبل المنافسين • صعوبة التمويل • صعوبة التحكم في المجالات الجديدة • طول فترة التعلم • صعوبة الوصول إلى حجم كبير

Source : Michel kalika, op.cit.p233 Et Michel DARBELET et al ,op.cit, p441

نلاحظ من الجدول أن أهم مزايا استراتيجية النمو الداخلي تتمثل في الحفاظ على استقلالية المؤسسة بالإضافة إلى النمو التدريجي الذي يمنح المؤسسة التحكم الأحسن في نشاطها، أما عيوب هذه الإستراتيجية فتتمثل في بطأ النمو نتيجة الإعتقاد فقط على الإمكانيات الذاتية.

VI-2- النمو الخارجي: ولقد أعطيت له العديد من التعاريف، ويمكن سردها كمايلي:

تعريف 01: تم تعريفه على أنه: "نمو المؤسسة من خلال الإستحواذ أو الإندماج".

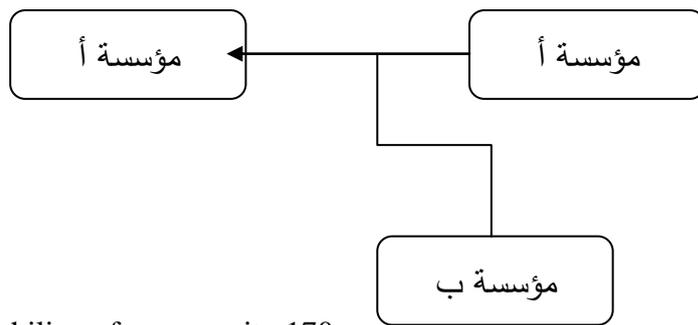
تعريف 02: وعرف أيضا أنه: "عملية خارجية، من أجل زيادة حجم المؤسسة، وتعديل في خصائصها عن طريق التجمع مع مؤسسات أخرى أو الإستيلاء عليها".

نستنتج من خلال هذه التعاريف، أن النمو الخارجي على عكس النمو الداخلي، يتمثل في امتلاك مؤسسات اقتصادية مستقلة أو الإندماج معها، ونلاحظ من التعريف الأول مصطلحين أساسيين هما: الإستحواذ والإندماج، وهذا ما سنتعرف عليه ضمن أشكال النمو الخارجي.

2- أشكال النمو الخارجي: يأخذ النمو الخارج عدة أشكال، منها:

أ- الإستحواذ: وهو عبارة عن تجمع للعديد من المؤسسات، ينتج عنه اختفاء كل المؤسسات، باستثناء واحدة، هي: المؤسسة المستحوذة، حيث أن هذه المؤسسة سوف تملك كل أصول تلك المؤسسات كما أنها ستتحمل كل ما عليهم من ديون وضرائب (كما هو موضح في الشكل رقم ()).

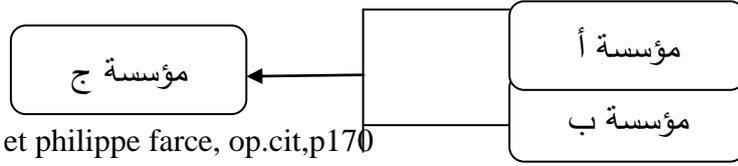
الشكل رقم(24): اندماج المؤسسة (أ) مع المؤسسة (ب)



Source : jean- Francois souterain et philippe farce, op.cit,p170

ب- الإندماج: هو تجمع لمؤسستين أو العديد من المؤسسات، والذي ينتج عنه تكون مؤسسة جديدة واحدة، تجمع كل الأصول والديون، أي كل ما تملكه المؤسسات المتجمعة وما عليها، (كما هو موضح في الشكل).

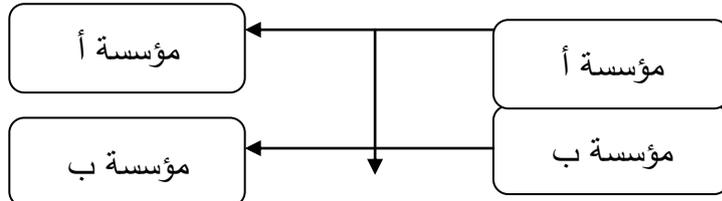
الشكل رقم(25): اندماج المؤسسة (أ) مع المؤسسة (ب)



Source : jean- Francois souterain et philippe farce, op.cit,p170

ج- المساهمة الجزئية في الأصول: وهي عبارة عن قيام المؤسسة (أ) بالمساهمة في رأس مال المؤسسة(ب) وذلك من خلال تحويل جزء من أصولها المتجانسة مع أصول المؤسسة(ب)، إلى أصول المؤسسة(ب)، مما يؤدي إلى تغيير في أصول المؤسسة(ب)، وأحيانا حتى في اسمها، وتدخل ضمن التضييق على التنافس، أو المساهمة في مؤسسة ذات أرباح عالية، كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم(26): مساهمة المؤسسة (أ) في أصول المؤسسة (ب)



Source : jean- Francois souterain et philippe farce, op.cit,p170

يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب استراتيجية النمو الخارجي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(02): مزايا وعيوب استراتيجية النمو الخارجي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • السرعة في النمو • التحسين القوي للوضع التنافسية • امكانية الدخول في ميادين جديدة، وتخطي الحواجز • امتلاك كفاءات جديدة • الاستفادة من آثار التعاضدية 	<ul style="list-style-type: none"> • ارتفاع تكاليف التحكم والمراقبة • صعوبة تقييم مشاكل التنفيذ • الحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة، بسبب تكاليف الشراء المرتفعة • صعوبة دمج بعض الأنشطة • خطر تقادم الاختلالات.

Source : Marc BERTONECHE et al, Op.cit, p160.Et voir Michel DARBELET et al, Op.cit,p441

نلاحظ من الجدول أن من بين مزايا استراتيجية النمو الخارجي بالإضافة إلى السرعة في النمو، وتخطي حواجز الدخول إلى ميادين جديدة، وامتلاك كفاءات جديدة بسرعة والاستفادة من أثر التعاضدية، أما العيوب فتتمثل في الحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة وصعوبة تقييم مشاكل التنفيذ مع صعوبة دمج بعض الأنشطة.

VI-3- استراتيجية التحالف والشراكة: وتسمى بالنمو المتصل لأن المؤسسة تسعى للنمو، عن طريق التعاون المتبادل مع المؤسسات الأخرى، وليس بالاندماج معها، أو الإستحواذ عليها، وذلك للتكاليف المرتفعة لهذا الأخير، وبالتالي يعتبر النمو المتصل أسلوبا تتبعه المؤسسات، تحقق من خلاله مزايا النمو الخارجي دون تحمل تكاليفه، حيث تتعاون المؤسسات فيما بينها دون فقدانها لاستقلاليتها.

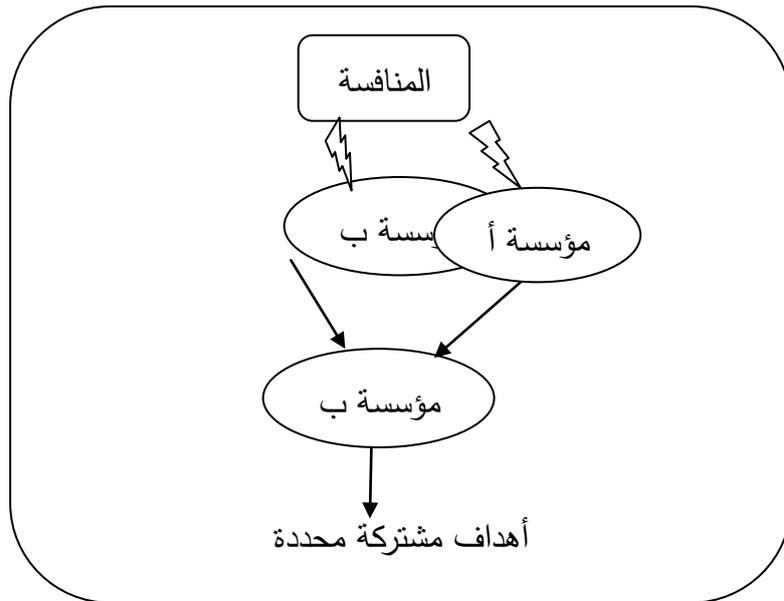
وتعرف استراتيجية التحالف والشراكة، بأنها: " محاولة من جانب المؤسسات، لتحقيق أهدافها من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى، بدلا من منافستها".

وتعرف أيضا على أنها: " علاقات تعاون بين المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع (تحالف)، أو تنتمي إلى قطاعات تنافسية مختلفة (شراكة)، من أجل انجاز مشروع أو نشاط محدد بكيفية مشتركة، كما أن أنشطتهم خارج ذلك الإتفاق تبقى مستقلة".

كما أن الفرق الجوهرية بين التحالف والشراكة، يتمثل في:

- أن التحالف، هو عبارة عن تعاون بين مؤسستين متنافستين وكمثال على ذلك اتفاق بين مؤسستين تنتجان السيارات، على التعاون فيما بينهما، من أجل تصنيع محرك مشترك.
- أما الشراكة: فهي تعاون بين مؤسستين غير متنافستين، وكمثال على ذلك اتفاق بين فندق ومؤسسة لتوزيع البيتزا، على توزيع البيتزا لزبائن الفندق.

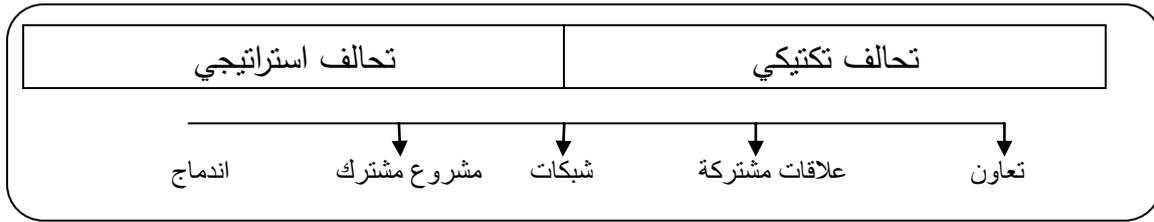
الشكل رقم(27): تعريف التحالف



Source :Frédéric le ROY et Said YAMI, Management stratégique de la concurrence, Dunod, Paris,2009,p3.

ومن الأهمية أيضا أن نميز بين التحالف الإستراتيجي والتحالف التكتيكي، حيث أن أهم معايير التمييز فهي: المدة الزمنية والموارد المساهم بها، ويمكننا إضافة معيار آخر وهو الأهداف من وراء التحالف، فغالبا ما يكون التحالف الإستراتيجي على المدى الطويل وقيمة الموارد المساهم بها موارد ضخمة من ناحية الكمية وموارد إستراتيجية من ناحية النوعية، والهدف من وراء التحالف هو هدف إستراتيجي على العكس من التحالف التكتيكي الذي يكون في مدة زمنية قصيرة وموارد أقل، كما هو موضح بالشكل.

الشكل رقم(28): التمييز بين التحالف الإستراتيجي والتحالف التكتيكي

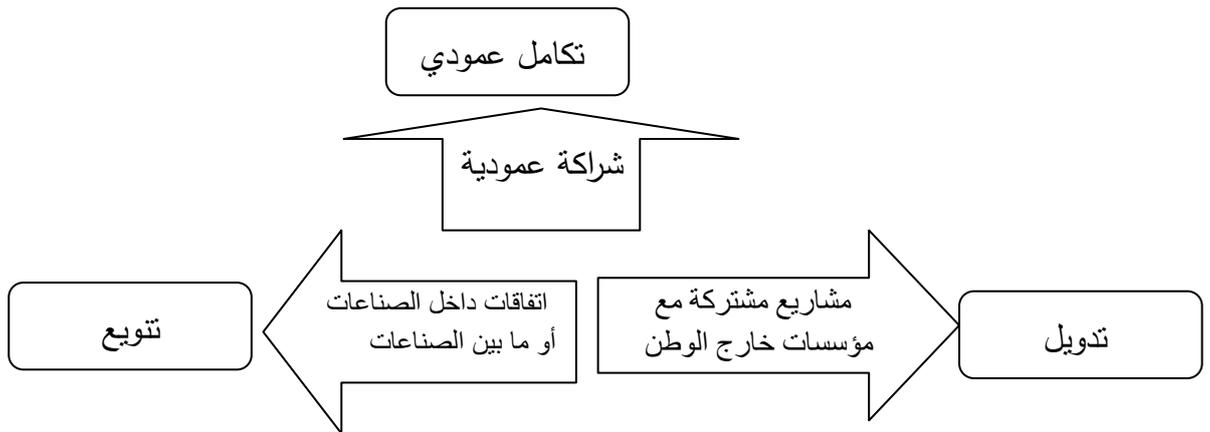


Source : Anis Bouayad et pierre-yves legris, op.cit.p150

أما الفرق الجوهرى، بين إستراتيجية الشراكة والإستراتيجية التنافسية، فهو أن المؤسسة من خلال إستراتيجية التنافس، تبحث عن كسب ميزة على منافسيها، سواء من خلال هيكل الصناعة، أو من خلال إمكاناتها الداخلية، أما إستراتيجية الشراكة فيمكنها تحقيق ميزة من خلال التعاون.

وتتبع أهمية إستراتيجية التحالف والشراكة، باعتبارها أداة لتحقيق إستراتيجية النمو، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(29): الشراكة والتحالف كأداة لتحقيق إستراتيجية النمو



Source : jean François souterrain et Philippe farce, op.cit., p186

نلاحظ من الشكل أن استراتيجية التحالف والشراكة هي أداة لتحقيق مختلف التوجهات العامة لنمو المؤسسة، فإقامة مشاريع مشتركة في خارج الوطن مع مؤسسات أخرى هو تحقيق لاستراتيجية التدويل، وإقامة اتفاقات مع مؤسسات تنتمي لصناعات أخرى هو تحقيق لاستراتيجية التكامل العمودي.

يمكن تلخيص أهم عيوب استراتيجية التحالف والشراكة في الجدول التالي:

جدول رقم(30): مزايا وعيوب استراتيجية التحالف والشراكة

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • تخفيض تكاليف التبادل • توزيع المخاطر بين الشركاء • فتح منافذ سوقية جديدة • أثر التعاضدية المتبادلة والتعلم التنظيمي، • بفضل تبادل الخبرات • تخطي حواجز الدخول • الإستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم • توفير الكفاءات المطلوبة، والموارد اللازمة 	<ul style="list-style-type: none"> • خطر الإنتهازية من الشركاء • الصراعات الخفية حول السلطة • صعوبة تقسيم الأرباح • تكاليف مرتفعة للتنسيق • ظهور شريك مسيطر • عوائق الإختلافات الثقافية، وضعف التوافق التنظيمي • صعوبة الفصل بين حدود المؤسسة وحدود التحالف • تكاليف إبطال الشراكة (عوائق الخروج)

Source : Michel kalika, op.cit.p 250.Et John CHILD, op.cit,p4.

نلاحظ من الجدول أن أهم مزايا استراتيجية التحالف والشراكة تتمثل في توفير الكفاءات المطلوبة والموارد اللازمة للمؤسسة بتكلفة أقل، مع تحقيق نمو سريع دون تحمل مخاطر كبيرة نتيجة توزيع المخاطر على الشركاء، أما أهم العيوب فتتمثل في الصراعات الخفية بين الشركاء نتيجة ظاهرة الإنتهازية وعلاقة المصلحة، بالإضافة إلى خطر تبعية المؤسسة للشريك.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
2. أحمد عرفة، سمية شبلي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإداري، الكتاب الثالث، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
3. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. حروش رفيقة، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
5. الداوي الشيخ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الهومة، الجزائر، 2011.
6. رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار الهومة، الجزائر، 2011.
7. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري ومبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010.
8. سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
9. صبحي حبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
10. صفة عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة، دار النهضة العربية القاهرة، مصر، 1993.
11. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2000.
12. طارق طه، التنظيم النظرية الهيكل التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
13. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
14. عراجي اسماعيل، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
15. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
16. عطاء الله ياسين، دروس في اقتصاد المؤسسة، لطلبة السنة الثانية ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
17. علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

18. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
19. القانون التجاري، الكتاب الخامس في الشركات التجارية، المواد من 544 إلى 842، الطبعة، 2003.
20. مصطفى يوسف كافي وآخرون، مفاهيم الإدارة الحديثة مبادئ الإدارة، مكتبة مجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
21. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
22. عمر العقيلي، قحطان العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.
23. مهدي حسن زوليف، إدارة الشراء والتخزين - مدخل حديث-، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
24. غانم فنان موسى، محمد عبد الحسين، إدارة المشتريات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. محمد الصرفي، إدارة المواد-الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي-، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
26. ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية لشراء والإمداد، الأردن، 2010.
27. صلاح الشواني، الإدارة التسويقية الحديثة "مفهوم والإستراتيجيات"، مؤسسة شباب الجامعة القاهرة، 1996، ص147.
28. بولرياح عسلي، تسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

ثانياً: الأطروحات:

1. برايس نورة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإشكالية تمويلها، دراسة ميدانية حالة مؤسسة fertial عنابة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: مالية المؤسسة، جامعة عنابة، 2005-2006.
2. رباح خوني، حساني رقية، آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.

3. عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس 2006.
4. منصور حماد عطية حماد: دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة إتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية (دراسة للحصول على درجة ماجستير في القيادة والإدارة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
5. يوسف قرشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه دولة، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.

ثالثا: المطبوعات

1. عميش سميرة، مطبوعة محاضرات مقياس اقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2015-2016.
2. زواوي فضيلة: مطبوعة محاضرات مقياس تسيير مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017-2018.
3. جريبي السبتي: مطبوعة محاضرات مقياس التسويق الاستراتيجي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2017-2018.
4. صالح حميدات: مطبوعة محاضرات مقياس اقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2017-2018.
5. غضبان حسام الدين: مطبوعة محاضرات مقياس الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

باللغة الفرنسية:

- 1- Jean François, soutenant Philippe farcent : « organisation de gestion de l'entreprise », berte édition, paris, 2007.
- 2- Jean-Luc charron, saline sépare, organisation et gestion de l'entreprise, manuel et application, duodi, 2004.
- 3- Barabel Meir : « Managor, les meilleurs pratiques du management, 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2010.
- 4- Olivier Bruel, « politique d'achat et gestion des approvisionnements », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2008.

- 5- Gilles bressy, Christiane konkutyt : « management et économie des entreprises » 12^{ème} édition, édition Dalloz ,Paris ,2018.
- 6- F. Makhlouf « L'entreprise organisation et gestion » ,pages bleus ,Algérie ,2016.
- 7- Philip Kotler: « Marketing Management », 12^{ème} édition, Pearson Education, 2006.
- 8- Stephen Robbins et David Decenzo : « Management – l'essentiel des concepts et pratiques », 4^{ème} édition, Nouveaux horizons, Paris, 2006.
- 9- Christian Bouvier : « Audit des achat » ,les éditions d'organisation ,Paris ,2005.