

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 03

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير

مطبوعة محاضرات موجهة لأساتذة وطلبة طور الليسانس LMD

خاصة بمقياس

اقتصاد المؤسسة

من اعداد :

قسم علوم التسيير

أستاذ محاضر ب

د/ بورزق ابراهيم فوزي

السنة الجامعية 2020/2019

## الفهرس

المحور الأول : ماهية المؤسسة

المحور الثاني-تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

المحور الثالث-محيط المؤسسة

المحور الرابع- تنظيم المؤسسة

المحور الخامس - وظائف المؤسسة

- قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	الجدول رقم 01
	نموذج تحليل SWOT	الجدول رقم 02
	الفرق بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع	الجدول رقم 03

- قائمة الأشكال

	المتغيرات المكونة لمحيط المؤسسة	الشكل رقم 01
	خصائص محيط المؤسسة	الشكل رقم 02
	خطوات التنظيم في المؤسسة	الشكل رقم 03
	الهيكل التنظيمي الوظيفي	الشكل رقم 04
	الهيكل التنظيمي السلعي	الشكل رقم 05
	الهيكل التنظيمي الجغرافي	الشكل رقم 06
	الهيكل التنظيمي حسب العملاء	الشكل رقم 07
	الهيكل التنظيمي المركب	الشكل رقم 08
	الهيكل التنظيمي المصفوفي	الشكل رقم 09

## المحور الأول : ماهية المؤسسة

1- تعريف المؤسسة: إن كلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة للكلمة ENTREPRISE ، كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين FIRM او UNDERTQKING .  
كما أن للمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها :

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة ، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المحصل من الفرق بين الإيراد الكلي ، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج<sup>1</sup>
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.<sup>2</sup>
- ويعرفها مكتب العمل الدولي على أنها: كل مكان مخصص لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.<sup>3</sup>
- المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع البعض، وهي جهاز عمل ، وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع...<sup>4</sup>

## 2- تقديم المؤسسة الاقتصادية :

نظرا للتداخلات الموجودة في المؤسسة والتعقيدات المختلفة، رغم أنها لا تظهر جلية ، فان التطرق إلى دراستها يستوجب الحذر مع توخي الدقة وتجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع ، خاصة وأن التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية في القرون الثلاثة الأخيرة قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية ، كما أوقعت خلطا في بعض المبادئ العامة ، نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة ، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي ، سواء على المستوى الكلي الوطني ، أو على المستوى الجزئي (المؤسسة)، وبذلك اتخذت المؤسسة أشكالا وأنماطا لم يكن يتصورها البعض سابقا ، كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا ، فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي

<sup>1</sup> ا د عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2003، ص24.

<sup>2</sup> د زكي حنوش، د مروان المسمان ، الرقابة والتخطيط في المشروع ، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981، ص9.

<sup>3</sup> د محمد عادل العاقل ، مبادئ التحليل الاقتصادي ، جامعة حلب ، 1979 ن ص ص 313-314.

<sup>4</sup> George F Gant, Development Administration : Concept Goals Methods ، دار المعارف والترجمة العربية ، 1979 ، ص 23

والاجتماعي تطور دورها الى الناحية السياسية ( شركات متعددة الجنسيات ) ، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية (أبحاث داخل مخابر المؤسسات).

لذلك وجب التعرض بادءا ذي بدء إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية ، ثم المؤسسة والمنشأة ، وأهداف المؤسسة.

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية : لقد قدمت العديد من التعاريف للمؤسسة الاقتصادية حسب الاتجاهات والمداخل ، حيث يمكن أن تجمع بعض التعاريف الكلاسيكية منها ضمن تعريف نظامي .  
ان عملية وصف أو تمييز مؤسسة اقتصادية معينة يمكن أن يتم بسهولة ، نظرا لأخذ حالة حقيقية منفردة مثل مؤسسة زراعية ، أو صناعية أو تجارية أو خدمتية ، وقد تكون عامة أو خاصة ، فردية أو شركة أو تعاونية .....الخ. كما من السهل أيضا تحديد هدف المؤسسة حسب وضعها بعد تجريده من العناصر السابقة، الا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية ن وبأحجامها و أهدافها المختلفة في تعريف وحيد يكون صعبا للغاية ، وهذا يعود الى الأسباب التالية:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها ، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها ، وخاصة في القرن الحالي.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية ، سواءا منها الانتاجية أو الخدمية، وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات والاحتكارات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية أو الايديولوجيات ، حيث أدى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي الى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين الى اعطاء تعاريف تختلف بينهما.
- ويظهر لنا ذلك في التعاريف المختلفة التي أعطاهها الاقتصاديون ، واخترنا منها ما يلي حسب الفترة الزمانية التي وجدت فيها:
- بالنسبة لـ M . Truchy : المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.
- أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في " عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال ن وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.<sup>5</sup>
- من خلال هذين التعريفين نلاحظ :

<sup>5</sup>Cite dans : La Comptabilite Supérieur , Leo Chardonnet, Edition Delmas et Cie , 1974,P 29.

أ- أن كل من صاحبيهما يعرف المؤسسة الرأسمالية على أنها وحدة إنتاجية، وهذا غير كامل، نظرا لأن المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات ، وقد تتوزع هذه الأخيرة في أماكن مختلفة ، أي ليس من الضروري وجود المؤسسة وعملها في مكان واحد.

ب- كما نجد في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال ، وكأن المؤسسات لا يمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال وهذا في الواقع ليس صحيحا لأننا نجد مؤسسات قد تستعمل عددا من العمال قد يصل إلى ثلاثة عمال أو أقل، تبعا لدرجة تطور وحجم ما تستعمله من وسائل إنتاج.

ت- بالإضافة إلى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع حسب التعريف الثاني، في حين نجد أن العمال في نفس المؤسسة قد ينتجون أنواعا مختلفة من السلع ، قد تختلف حتى في طبيعتها ، تنتج مثلا خدمات بالإضافة إلى سلع مادية في نفس الوقت.

ث- وأخيرا فإن التعريفين لم يحددوا هل المؤسسة تنتهي مهمتها عند الإنتاج أو فقط، أم ينتهي عند تبادل منتجاتها مع الغير؟.

وهذه النقاط لم تنتج عن ضعف من صاحبي التعريفين ، وإنما عن تقدم الزمن الذي كانا يوجدان فيه ، وحسب مميزات المؤسسة آنذاك ، بحيث نجد اللذين جاؤوا بعدهما يعطون تعاريفا أكثر شمولية.

فوجد Francois Peroux يعرف المؤسسة أنها: شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة "Patrimoine" تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق ، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.

كما عرفت أنها: المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءة Aptitudes متنوعة وتستعمل

رؤوس أموال وقدرات Talents من أجل إنتاج سلع ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من سعر التكلفة.<sup>6</sup> نلاحظ من خلال التعريفين أنهما أكثر اتساعا من سابقيهما حيث يحدد فيهما هدف المؤسسة من نشاطها ، وهو الحصول على دخل من وراء ذلك ، وهذا ما يوافق أساسا المؤسسة الرأسمالية ، في حين نجد أن الأول منهما يستثني المؤسسة التعاونية وكذلك الحرفية ، إذ نجد في هذين النوعين أنه ليس هناك تمييز بين مالكي وسائل الإنتاج وصاحب المؤسسة ، أي أن مالكي المؤسسة هم الذين يقدمون مختلف عوامل الإنتاج.

كما أن هذين التعريفين لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لـ M Lebreton : المؤسسة تعني كل شكل تنظيم اقتصادي ، مستقل ماليا ، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع وخدمات للسوق.

<sup>6</sup>Fernand Born , : Organisation des Entreprises , Ed Foucher , 1966, PP 6-7

رغم أن هذا التعريف يبرز نقطة هامة وهي الاستقلالية المالية للمؤسسة ، وهي التي تثير مشكل المؤسسة وفروعها ، فانه يحدد نفسه ، وذلك لتحديد نشاط المؤسسة بالإنتاج فقط في أحد العنصرين : السلع أو الخدمات ، وهذا يعني استثناء المؤسسات المقدمة للخدمات وفي نفس الوقت للإنتاج المادي ، وكذلك المؤسسات التجارية ، إلا إذا اعتبر أن المؤسسة التجارية تقدم خدمات عند عملية بيعها للسلع.

وبالتالي يمكننا أن نحتفظ بالتعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية:

" المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع النشاط.

وهذا التعريف في رأينا يشمل مختلف أنواع المؤسسات سواء من حيث الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف ، كما أن هذا التعريف يبرز استقلالية المؤسسة ماليا ، أي لها شخصية اعتبارية مستقلة ، وفي نفس الوقت يترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة، أو لتعدد وحداتها والتي غالباً ما تطرح مشكل الاستقلالية.

ويجب ملاحظة أن عند وصف المؤسسة الاقتصادية أنها وحدة إنتاجية ، فهذا مجازاً فقط والا أصبح هناك تضارب بين المؤسسة والوحدة ، نظراً لأن الأخيرة هي جزء من الأولى ولا تتطابق معها دائماً ، كما يجب اعتبار الفرق الموجود بين المؤسسة و المنشأة لنفس السبب السابق ونظراً لاختلافات أخرى.

**2- المؤسسة ، المنشأة والوحدة :** عادة ما تستعمل هذه المصطلحات لدى العديد من الأشخاص، لأداء نفس المعنى، إلا أن التمعن في محتوى كل منها على حدى يعطي نظرة أخرى لمعانيها ، فقد أعطى مثلاً M.L.Baudin التعريف التالي للمنشأة : مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم L'Entrepreneur ، كما يوجد في بعض المراسيم الفرنسية : " المنشأة هي مصنع أو واجهة أو مكتب .....الخ، أين يعمل شخص أو عدة أشخاص لحساب نفس السلطة المديرة : رب العمل، شركة...الخ.

ومما سبق يمكن تقديم الملاحظات التالية في هذا الجانب:

أ- فالمؤسسة يمكن أن تتكون من منشأة واحدة أو عدة منشآت.

ب- المنشأة ليس لها شخصية قانونية (الا في حالة شهرة المحل) ، بينما نجد أن المؤسسة تتمتع بشخصية قانونية متميزة تلزمها التسجيل في السجل التجاري، وفي تحمل كل ما يترتب عن وجودها القانوني مثل الضرائب والرسوم، ومراقبة حساباتها دورياً بواسطة السجلات الضرورية....الخ.

ت- عادي المنشآت تتميز جغرافياً عن المؤسسة الأم (مثلاً وكالة)، وقد تتجه نحو فقدان طبيعتها ولتصبح أحياناً كمصالح، بينما المؤسسة الأم تتميز بمقر وحيد يتحدد بواسطة قانونها الأساسي ، ويترتب عليه تبعات قانونية بغض النظر عن مكان وجود مصانعها أو منشآتها أو مصالحها.

ث- استقلالية المنشأة تكون نسبية ولو في حالة إدارة خاصة بها نظرا لأنها تبقى خاضعة لمراقبة رب العمل ( أو رئيس المؤسسة)

ج- المنشأة لا تحدد نتائجها ( المحاسبية) بل تحول عناصر هذه الأخيرة إلى المؤسسة الأم وتختلف المنشأة في ذلك عن الفرع ، ويتسنى ارتباط محاسبتها مع محاسبة المركز بواسطة حسابات خاصة ( حسابات الربط).

ح- كل ورشة في شركة البناء، أو كل منشأة من مؤسسة بشكل عام، يمكن اعتبارها من وجهة نظر اقتصادية ، وعلى مستوى المحاسبة التحليلية للاستغلال كقسم متجانس<sup>7</sup> ، بمعنى تجميع حقيقي أو فعلي مكون داخل المؤسسة بحيث نشاطه يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق العمليات التي تكون هدف الاستغلال.

خ- لا يمكن قلب هذه النتيجة والقول أن أي مصلحة داخل المؤسسة، والتي تلائم لحساب أسعار التكلفة كقسم متجانس، يعتبر كمنشأة متميزة ، رغم أن في بعض المؤسسات الضخمة تكتسب المصالح استقلالية نسبية والتي تجعلها بذلك شبيهة بالمنشآت.

ويتضح من خلال هذه النقاط أن هناك اختلاف واضح بين المنشأة والمؤسسة ، إلا أنه غالبا ما يستعمل أحدهما بمعنى الآخر، كما أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار الفرق بين الوحدة كجزء من المؤسسة والمنشأة والمصلحة ، حيث تتقابل أحيانا الوحدة مع المصلحة أو المنشأة أو المؤسسة ، إذا كانت هذه الأخيرة لا تحتوي إلا على وحدة واحدة مثل دكان تجاري أو نزل بسيط أو وحدة حرفية .

ومن الخصائص الهامة للفصل بين كل من المنشأة والمؤسسة بالمعنى المذكور سالفا ، هي ميزة عدم استقلالية المنشأة سواء ماليا أو قانونيا، أو من ناحية وسائل الإنتاج المستعملة لديها، حيث تكون جزءا من الوسائل التي توفرها المؤسسة الأم رغم ما يترك للمؤسسة أحيانا من اختيار مورديها وزبائنها، أما في حالة المؤسسة فهي تتمتع بالاستقلالية في مختلف الجوانب وتجمع أحيانا عددا من المنشآت .

ولعل عدم الفصل بين معنى المؤسسة والمنشأة لدى البعض يأتي من كون المعنى الثاني يعطى للمؤسسات أو المنظمات الاقتصادية في النظام المسير مركزيا ، أو التي تكون تحت مراقبة هيئة عمومية محلية أو وطنية، فهي في هذه الوضعية غير مستقلة و الوسائل التي تستعملها توفرها الهيئة المعنية وتسهر على متابعتها ، وهكذا فمعنى كلمة منشأة نجدها غالبا لدى الاقتصاديين عند حديثهم عن المؤسسات من هذا النوع (العمومية)، ولكنهم يعممون هذا الاستعمال حتى الى مختلف المؤسسات في الاقتصاد الحر ، أو المؤسسات الخاصة أو العمومية المستقلة في الإدارة والتسيير .

<sup>7</sup> ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية ، دار العجبية العامة ، 1994، ص26.

كما نجد أن مصطلح المنشأة يطلق على الجمعيات الخيرية في بلدان مثل فرنسا مثلا ، ونلاحظ أنها تتميز بعدم الاستقلالية في مواردها ومراقبتها وتوجيه نشاطها في أداء عمل محدد من الهيئة المراقبة ، ولهدف غير اقتصادي بمعنى التجارية أو الربحية، وبذلك تصبح هذه المنشآت غير متأثرة أو واقعة تحت قيود السوق والمعاملات الحرة فيه، كمصدر يدفعها الى تنظيم وتوجيه نشاطها طبقا لهذه القيود مثل المؤسسة الاقتصادية ، بل تكون واقعة تحت قيود الهيئة المراقبة والموجهة<sup>8</sup>

### 3- المؤسسة الاقتصادية كنظام:

هناك تعاريف تتميز بحداتها واتساع استعمالها في الوقت الحالي ، ظهرت مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة وكذلك التطور في نظريات الإدارة والتسيير .

أ- **المؤسسة كمنظمة** : لدى P. de Bruyne فالمؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها كمنظمة لأنها تجمع بين العناصر المكونة لهذه الأخيرة ، بحيث : " تتكون المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد أو يريدون المساهمة فيها ، أو تقديم مساهمة فاعلة و الالتزام بتحقيق أهدافها" ، والمساهمون حسب هذا المعنى هم مجموعة الأفراد المشاركون في وجود واستمرار المنظمة ( المؤسسة) ابتداء من المساهمين أو مالكي المؤسسة ، الإدارة ، العاملين الأجراء ، الدائنين ، وبشكل آخر الزبائن والسلطات العمومية . وكل من هؤلاء الأطراف يقدم مشاركة إلى المؤسسة ، في انتظار تلبية عدد من الرغبات من قبل المؤسسة مقابل ذلك.

ولكي تتمكن هذه المؤسسة من البقاء والاستمرار على هؤلاء الأطراف الاستمرار في دعمها من خلال العلاقة المباشرة أو الغير مباشرة بها، وبمختلف عوامل الإنتاج والمعاملات، بالمقابل فهذا الدعم يتحدد بما يتحصل عليه كل طرف منهم مما تقدمه المؤسسة لهم.

### ب- المؤسسة كنظام تقني اقتصادي: L'entreprise en Tant qu'un Système

#### Technico- Economique

النظام : يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك وتصب في هدف مشترك ، وهذا المفهوم جاء إلى الإدارة و التسيير والمؤسسة من حقول معرفية أخرى مثل الرياضيات و اللغة وغيرها.

ومن جانب تقني : أنها نظام تقني اقتصادي فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية، ومن تجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتوجات وخدمات، بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد ،

<sup>8</sup> Marcel Capet , Genevieve Causse , Jeanne Meunier : Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise, Ed Gestion Economica, 2eme Ed , T1 , 1986, p10.

وكذا العديد من المعلومات التقنية وغيرها في إطار تكنولوجي وقانوني محدد ، والجانب التكنولوجي هو موجه كيفية النتاج والنشاط ككل، وكيفية تنسيق الموارد وحتى مواصفات الإنتاج التقنية.

وأما الجانب الاقتصادي فهو الموجه للأهداف وسياسات المؤسسة في الجانب التجاري، واستعمال عوامل الإنتاج بشكل يسمح بتغطية تكاليفها وتحقيق فائض يستعمل لاستمرار وتوسيع المؤسسة.

ج - المؤسسة كنظام اجتماعي - سياسي: **L'entreprise en Tant qu'un Système**

## SOCIO- POLITIQUE

في إطار النشاط والمهام اليومية للإدارة ، بالمؤسسة أو النظام الإداري، يقوم هذا الأخير بعدد من الأعمال منها على وجه الخصوص تحقيق ، تنظيم وتنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة ، والعمل الإداري ويتوزع على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة ، ومكونات هذه العمليات الثلاثة هي:

- تحقيق أو انجاز الأعمال التي يقوم بها الأفراد.
- تنظيم العمل الجماعي للأفراد.تنشيط أعضاء ومجموعات الأفراد وتحفيزهم لأداء مهامهم بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة.

وقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى حد بعيد فيما يرتبط بسلوك الأفراد بالمؤسسة كنظام اجتماعي يتكون من أنظمة اجتماعية فرعية، وقد أفادت تحليلات هذه المدرسة بالإضافة إلى التحليلات النفسية في فهم تلك السلوكات والعلاقات بين المجموعات والتقليل من المواجهات بينها وبين الإدارة ، فقد اقترح Mc Gregor نظرية Y التي تعاكس نظرية X حول سلوك العمل لدى الفكر الكلاسيكي،(حيث أن نظرية X توضح و ترى أن العامل غير راغب في العمل ولا في تحمل المسؤوليات، ويفضل أن يوجه ويراقب تحت قيود .... الخ ، في حين أن نظرية Y توضح حب تحمل المسؤولية والاهتمام بالعمل وإمكانية الإبداع والمبادرة والتوجيه الذاتي).

وفي نفس الاتجاه فقد أخذ LIKERT بعين الاعتبار العلاقات الاجتماعية في العمل ، إذ أن العامل يبحث عن عن مهام أكثر فأكثر تعقيدا وتتطلب الالتزام ، وفي المقابل له حاجات اجتماعية للمساهمة والمشاركة تحسن من اندفاعه في العمل ، ولذلك على الإدارة المشرفة في المؤسسة أخذ هذا بعين الاعتبار ، واتخاذ قرارات مقبولة دون رفضها وذلك بنوع من المشاركة فيها من طرف العمال ككل، وعدم احترام هذا يؤدي الى تكوين مجموعات غير رسمية لمعارضة القرارات والتوجيه الإداري عند التنفيذ ، وهو ما يؤدي إلى اضطرابات وعدم تحقيق الأهداف ، وهذا كله لأن الإنسان في العمل ليس الكائن العقلاني المحفز فقط عن

طريق الجانب المادي كما كان لدى المدرسة التaylorية، بل هو نو جوانب اجتماعية ، عاطفية و نفسية، تؤثر على المردودية الجماعية للمجموعة والمؤسسة ككل.

د- **المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار:** ان المؤسسة في قيامها بنشاطاتها المختلفة تقوم باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة كمواضيع ، وفي مختلف المستويات ، وهناك العديد من القرارات تم التمييز فيما بينها سواء حسب المدة طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى ، أو حسب درجة أهميتها : إستراتيجية ، تكتيكية، أو عملية، أو حسب إمكانية برمجتها : غير مبرمجة أو مبرمجة، وهي كلها تقسيمات تسمح بتناول موضوع القرارات بشكل أكثر دقة وجودة ، وهناك العديد من الأعمال في هذا الموضوع منذ تطور نظريات الإدارة في بداية هذا القرن، وقد وضعت مراحل القرار حسب المدرسة الكلاسيكية للإدارة في بداية الأمر كما يلي:

- الشعور بوجود مشكلة.

- جمع المعلومات حولها وتحليلها.

- وضع الاختيارات الممكنة من القرار.

- اختيار أحدها.

- التنفيذ ثم المراقبة.

ومهما كانت مراحل اتخاذ القرار فان الأهمية فيها تعود الى كون العملية من ضمن الأعمال أو المهام الإدارية وتترتب عليها مسؤوليات من عدة جوانب وأطراف ، فاستقلالية المؤسسة تعني استقلالية القرار والمسؤولية عليه ، إلا أن هذه الاستقلالية تعتبر نسبية مقارنة الى ما يفرضه المحيط عليها ، وكذا لما يجب عليها أن تحترمه من التزامات تجاه هذا المحيط، سواء في مجال تقاليد وثقافة المجتمع ، أو النظام الاقتصادي الذي يسود فيه ، والى التنظيمات المختلفة للمجتمع.

ومن جهة أخرى فان قرارات الإدارة بالمؤسسة تعتبر مسؤولة عنها أمام هيئة المالكين و العمال ، نظرا لوضعية المالكين بالمؤسسة وما تمثله نتائجها لهم ، ولاهتمام الأفراد بنفس النتائج لارتباط حياتهم بها، وغيرها من العناصر المذكورة في هذا الجزء، ويرتبط جانب القرار في المؤسسة بالقانون وبما يسمح للمؤسسة من من حركة وحقوق وواجبات ، من خلال شكلها القانوني ، والنشاط ، والإمكانات التي توفرها لأداء ذلك النشاط ، ويتناقص هامش اتخاذ القرار الحر في المؤسسات العمومية خاصة، أو التي تتعاقد مع الهيئات والإدارة العمومية فيما يتعلق بنشاطها، من خلال دفا تر الشروط الى أن تتقدم هذه الحرية، أو تضيق إلى حد الاختفاء في المؤسسات التي تعتبر في الواقع منشآت تابعة لهيئات كما ذكر في هذا المجال بالنسبة للمنشأة ، واتخاذ القرار يتم من خلال عدة إمكانيات منها عملية التخطيط التي تعد من أهم المهام و الوسائل المساعدة في إدارة المؤسسة.

ومن جهة أخرى ، فاتخاذ القرار قد اتسم بأهمية كبيرة في المؤسسات الخاصة والفردية على الخصوص لما يمثله من حجم المسؤولية على المنظم صاحب رأس المال في نفس الوقت ، ولحجم المخاطرة التي تميزت بها الأعمال الاقتصادية في بداية وجود المؤسسات وحتى إلى وقت قريب من بداية هذا القرن، وهنالك شروط التي يجب توفرها في المستثمر أو المنظم حتى يؤدي دوره في المؤسسة وفي الاقتصاد الليبرالي ، وقد قدم "ريمون بار" ثلاث مهام رئيسية للمؤسسة الرأسمالية الخاصة يتضح من خلالها دور المنظم في القرار وفي المسؤولية عليه:

- 1- أن المؤسسة محل تنظيم الإنتاج: يعني أن المنظم يدرس الوضع الاقتصادي ويحدد برنامج إنتاجه، ويسهر على التسيير الإداري، ويراقب تنفيذ البرامج.
- 2- أن المؤسسة مركز تحمل المسؤولية ومواجهة كل الآفات الاقتصادية : لأن المنظم يتخذ القرارات والمبادرات ويستعد لصد كل العراقيل التي تحول دون الوصول الى أهدافه.
- 3- أن المؤسسة مركز تسيير للإنتاج ومركز سلطة: لأن المنظم يتحكم في كل الأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليته.<sup>9</sup>

وهذه العناصر أو المهام الثلاثة قد اتخذت عدة تطورات واتجاهات أكثر تعقيدا واتساعا مما كانت عليه في بداية ومنتصف القرن العشرين ، حيث توزعت المسؤوليات في المؤسسات وتغيرت طرق التنظيم، وازدادت تدخلات جهات أخرى مثل النقابة والهيئة العمومية في تنظيم الاقتصاد، سواء كان ذلك في الاقتصاديات ذات التوجه المختلط أو في تلك التي كانت ذات توجه ليبرالي ، مع أن اليوم لا يمكن القول أن هناك نظم اقتصادية ليبرالية بمعنى الفكر الرأسمالي بحيث أصبحت كل الأنظمة مختلطة إلى حد ما.

<sup>9</sup> عن فتح الله و لعلو: "الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية"، دار الحدائث للطباعة والنشر، لبنان، 1981، ص 220.

## المحور الثاني- تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالاً مختلفة ومتعددة، فقد تأخذ شكل وحدة حرفية تقليدية ، أو متجر خاص ، أو شركة إنتاجية متوسطة أو مزرعة أو مصرف أو شركة متعددة الجنسيات.... الخ، وهذه الأشكال تصعب دراستها بصفة إجمالية وخاصة عند محاولة المقارنة بين مؤسسة وأخرى، سواء من ناحية الإنتاج أو من ناحية مردودية النشاط، وكذا ترتيبها أو تصنيفها وفق مقاييس محددة ، حيث أن التصنيف يسهل من عملية دراسة المؤسسة ومختلف المؤشرات الاقتصادية كحساب الإنتاج الوطني الإجمالي، أو عدد العمال الذين يشتغلون في نوع معين من المؤسسات ، أو مساهمة نوع معين من المؤسسات في الدخل الوطني.

ولإجراء عملية تصنيف المؤسسات يجب التقيد بمجموعة من المعايير التي تبين إن كانت المؤسسات تقدم إنتاجاً سلعياً ملموساً أو في شكل خدمات، و يمكن اتخاذ أساساً آخر للتصنيف وفق القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيه : زراعة، صناعة، خدمات، أو التصنيف حسب الجانب القانوني: مؤسسات خاصة ومؤسسات عامة، أو تصنيفاً حسب حجم المؤسسة : بحيث يؤخذ هنا بعين الاعتبار مؤشرات معينة كعدد العمال أو حجم رأس المال.... الخ.

ولذلك سنتعرض للمعايير المعتمدة في عملية تصنيف المؤسسات ألا وهي: المعيار القانوني، معيار الحجم والمعيار الاقتصادي، ومعيار الجنسية.

### 1. التصنيف وفقاً للمعيار القانوني: ووفقاً لهذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات إلى صنفين

هما: المؤسسات الخاصة (خاضعة للقانون الخاص) والمؤسسات العامة أو العمومية وهي التابعة للدولة وتخضع للتشريعات الخاصة بها، إلا أننا نجدها حالياً تخضع لخليط من القانون العام والقانون الخاص كالقانون التجاري.

1- المؤسسات الخاصة: حيث نجد أن هذا النوع من المؤسسات بدوره يتخذ شكلين أساسيين وهما:

المؤسسات الفردية و الشركات.

1- أ - المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخص واحد أو عائلته، حيث تعود إليه

ملكية المؤسسة الكاملة ، وهو من يتحمل الربح أو الخسارة ومن مزاياها نذكر:

- السهولة في التنظيم والإنشاء
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة مما يحفزه على تحقيق أقصى ربح.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهو ما يسهل عملية اتخاذ القرار لعدم وجود شركاء.

أما من عيوب هذا النوع نذكر :

- قلة رأس المال لكون مالك المؤسسة هو المسؤول عن تمويل المؤسسة.
- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية لمحدودية قدرات المؤسسة.
- قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة أمام كل الهيئات الإدارية والمالية وأمام ديون المؤسسة.<sup>10</sup>

**1- ب الشركات " PARTNERSHIPS "** : هي عبارة عن المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر ويتوزع فيها التنظيم أو التسيير ورأس المال على أكثر من شخص يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينتج عن هذه الشراكة من ربح أو خسارة، وطبقا للقانون الجزائري يشترط توفر بعض الشروط الضرورية في هذا النوع من المؤسسات مثل : الرضا بين الشركاء فيما يخص موضوع الشركة، وتحديد قيمة حصة كل شريك في رأس مال الشركة ووجود محل لنشاط الشركة، إضافة إلى وجود السبب لإنشاء الشركة وهو تحقيق الربح ، وأن يتصف الشركاء بالأهلية اللازمة للقيام بنشاطهم وتحمل ما ينشأ عليها من ضرر، والتسجيل والإشهار....الخ. وتنقسم الشركات إلى قسمين هما:

❖ **شركات الأشخاص:** هي عبارة عن شكل من أشكال المؤسسات التي تسمح بتجميع أكبر لرؤوس الأموال بهدف توسيع حجم النشاط الاقتصادي للمؤسسة وتنقسم إلى:

( أ ) **شركات التضامن:** هي من أهم شركات الأشخاص وتتميز بالتالي:

- قيام الشركاء بتقديم حصص إما أن تكون متساوية فيما بينها أو تختلف من شريك لآخر في قيمتها أو طبيعتها.
- تكون هذه الحصص إما في شكل نقدي (أموالا) أو شكلا عينيا ( أراضي ، مباني، آلات) أو في شكل جهد أو خبرة.
- يتجاوز التزام الشركاء تجاه المتعاملين الآخرين حصصهم المقدمة في الشركة ليشمل ممتلكاتهم الخاصة وهي أهم ميزة في هذا النوع من الشركات.
- يعود تسيير هذا النوع من الشركات إما لواحد أو أكثر من الشركاء أو لشخص أجنبي عنهم يعينونه.
- تحمل الشركة اسما تجاريا معنا او اسم احد الشركاء مع الإشارة لوجود شركاء له.
- تتمتع الشركة بشخصية قانونية مستقلة.

<sup>10</sup>عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

**ب) شركات التوصية:** هي عبارة عن شركة تضم نوعان من الشركاء:

- شركاء متضامنون مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بقدر ما يمتلكون إضافة إلى حصصهم من رأس المال

- وشركاء موصون تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم في رأس المال وتتميز بما يلي:

- مسؤولية الشركاء الموصين عن ديون الشركة تنحصر بقدر ما يملكون من حصص في رأس المال.
- لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة.
- لا يظهر اسم الشريك الموصي في اسم الشركة
- إمكانية حصول الشريك الموصي على امتيازات كضمان الأرباح بنسبة ثابتة حتى إذا لم تحقق

المؤسسة أرباحاً حقيقية

وهناك نوعان من شركات التوصية:

- الأولى شركة توصية عادية: حيث الشركاء الموصين لا يمكنهم تداول حصصهم.

- الثانية شركة توصية بالأسهم: تأخذ فيها حصص الشركاء الموصين شكل أسهم قابلة للتداول.

**ج) شركات المحاصة:** يعتبر هذا النوع من الشركات نوعاً خاصاً حيث أنها تتميز بما يلي:

- تتوفر فيها الشروط الأساسية للشركة إلا أنها لا تحوز على شخصية اعتبارية أو رأس مال أو عنوان.
- تنحصر في كونها التزام شخصين أو أكثر بالمساهمة في مشروع اقتصادي مقابل حصة نقدية أو عينية أو جهد مقابل اقتسام ما يدره المشروع من أرباح أو خسائر.
- لا يشترط فيها إشهار العقد المبرم بين الشركاء.
- لا يشترط فيها ذكر أسماء الشركاء.
- يتعامل فيها مدير الشركة كأنه يتعامل بماله الخاص ويعتبر باقي الشركاء وكأنهم قاموا فقط بتوظيف أموالهم في أعمال الشركة.

• تتم إدارة وتسيير الشركة من قبل أحد الشركاء أو مجموع الشركاء أو شخص خارجي، لكن في كل

الحالات يتعامل المدير أو المديرون كأنهم يعملون لحسابهم الخاص.<sup>11</sup>

<sup>11</sup>ناصر دادى عدون ، " اقتصاد المؤسسة " ، مرجع سبق ذكره، ص 61.

❖ **شركات ذات المسؤولية المحدودة SARL** : كان ظهورها في نهاية القرن 19 أي سنة 1892 في قانون ألمانيا التجاري، ثم في القانون التجاري الفرنسي سنة 1925، كما أن القانون التجاري الجزائري ينص على أنها تؤسس بين شركاء وتتميز بما يلي:

- لا يتحمل الشركاء الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص.
- محدودية مسؤولية الشركاء في قدر الحصص التي يقدمها كل شريك .
- تقسم حصص الشركاء إلى حصص متساوية و غير قابلة للتداول.
- محدودية رأس مال الشركة بحيث أن القانون الجزائري ينص على أن لا يقل رأس مال الشركة عن 100.000 دينار جزائري.

- محدودية عدد الشركاء .
- يتم إدارتها من طرف شريك أو أكثر أو شخص خارجي .
- يقوم المدير بأعمال الإدارة ويرأس جمعية الشركاء .
- تناقش ويصادق على حسابات ميزانية الشركة وتتخذ القرارات الإستراتيجية للشركة من قبل جمعية الشركاء .

- يتم التصويت تبعا لعدد الحصص التي يشارك بها كل شريك ( يقابل عدد الحصص عدد الأصوات).
  - لا يمكن فيها تبادل الحصص بدون قيود.
- كما أن المشرع الجزائري وفقا للقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية المستقلة رقم 01-88 الصادر سنة 1988 قد سمح بدخول المؤسسات الاقتصادية العمومية التابعة للجماعات المحلية كشركات ذات مسؤولية محدودة.

❖ **شركات الأموال أو شركات المساهمة**: يتم من خلالها قيام مجموعة من الأشخاص بتقديم حصص في رأس مال الشركة في شكل أسهم ولا يتحملون الخسارة الا بقدر حصتهم وتتميز بما يلي:

- لا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة الا في حالة المؤسسات العمومية.
- يطلق عليها تسمية شركة مسبقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأس مالها.
- يجوز إدراج اسم واحد أو أكثر في تسمية الشركة.
- يجب أن يكون رأس مالها بمقدار خمسة ملايين دينار جزائري على الأقل إذا ما لجأت علنية إلى الادخار ، ومليون دينار جزائري في الحالات المخالفة.<sup>12</sup>

- يتقاضى الشركاء مقابلات أسهمهم في شكل أرباح أو يتحملون الخسائر بمقدار الأسهم التي شاركوا بها.
- يتم تداول الأسهم في الأسواق المالية الثانوية في البورصة وفقا لنشاط المؤسسة ونتائجها وبالتالي شهرتها.
- يحدد القانون التأسيسي للشركة عدد الأسهم الأدنى الذي يسمح لصاحبها التصويت في الجمعية العامة للشركة.
- يعين مجلس الإدارة من قبل جمعية المساهمين لإدارة الشركة ويكون على رأسه المدير العام الذي يعين ضمن المساهمين أو خارجهم.

**2- المؤسسات العمومية:** هي تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام والتي تعتبر مؤسسات الدولة سواء كان ذلك عن طريق التأميم أو بالإنشاء ، بحيث يكون رأسمالها تابعا للقطاع العام أو الدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة ، وكذا يوجد جهاز للرقابة يتمثل في الوصاية ويمكن تصنيفها الى النموذجين التاليين:

❖ **مؤسسات تابعة للوزارات :** تتجسد في جميع المؤسسات التي تخضع للمركز مباشرة أي إحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها ، حيث تقدم لها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

❖ **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** تتمثل الجماعات المحلية في كل من البلدية أو الدائرة أو الولاية، حيث تقوم هذه الجماعات بإنشاء وتأسيس مثل هذه المؤسسات ، وعادة ما تكون ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشؤها عن طريق إدارتها ، وغالبا ما تكون في مجال النقل أو البناء أو الخدمات العامة.

**3- المؤسسات النصف عمومية ( المختلطة):** تتكون هذه المؤسسات من طرفين وهما الدولة المتمثلة في الوزارة أو مؤسسة عمومية والطرف الثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث تنشأ هذه المؤسسات بالاتفاق بين الطرفين سالف الذكر للقيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه ، حجمه، شروطه ، مدة حياته.....الخ.

وتتم المساهمة في رأس المال من الطرفين بحيث أن المشرع الجزائري يفرض في حالة ما اذا كان الشريك أجنبيا أن لا تقل مساهمة الدولة عن 51% من رأس المال لبقاء تسيير المؤسسة طبقا للأهداف العامة والصالح العام ، لكون القرارات تتخذ على أساس الأغلبية في عدد الأصوات.<sup>13</sup>

## II. التصنيف وفقا لمعيار الحجم: ان حجم المؤسسة يعتبر أحد المعايير الأساسية التي يتم من

خلالها تصنيف المؤسسات ، ولقياس حجم المؤسسة يتم الاعتماد على العديد من المؤشرات نذكر منها :

- حجم الأرض أو المحل المادي
- حجم رأس المال سواء كان القانوني (عند التأسيس) ، أو المالي و الدائم (التأسيسي + الاحتياطات والديون طويلة الأجل ) أو التقني(الثابت)
- العمل
- نسبة رأس المال التقني او الجانب التكنولوجي.
- رقم الأعمال والقيمة المضافة.

الا أنه هناك تصنيف آخر للمؤسسات حسب الحجم والذي يعتمد أساسا في تصنيفه على مؤشر عدد

العمال، حيث يتم من خلاله الفصل بين المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة والمؤسسات الكبيرة والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم 01: تصنيف المؤسسات حسب الحجم

المنصف	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي
المؤسسات المصغرة TPE	من 01 الى 09 عمال	أقل من 20 مليون دج
المؤسسات الصغيرة PE	من 10 الى 49 عامل	أقل من 200 مليون دج
المؤسسات المتوسطة ME	من 50 الى 250 عامل	من 200 مليون الى 02 مليار دج
المؤسسات الكبيرة GE	أكثر من 250 عامل	أكثر من 02 مليار دج

المصدر : القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001، ص ص 8،9

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر تداولاً في العالم وفي شتى المجالات الاقتصادية سواء كانت في الميدان الفلاحي أو الصناعي أو الخدماتي ، الا فيما يخص المجالات التي تتطلب عددا كبيرا من اليد العاملة كالمؤسسات البترولية والمركبات الصناعية الكبرى .

<sup>13</sup> نفس المرجع السابق ، ص 21.

كما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالميزات التالية:

- كونها عادة مؤسسات عائلية.
- استخدامها لطرق تسيير بسيطة غير معقدة.
- بساطة هيكلها التنظيمي.
- تنشط عادة في مجال المقاوله من الباطن LA SOUS TRAITANCE
- تكون داعمة للمؤسسات الكبيرة

### III. التصنيف وفقا للمعيار الاقتصادي: يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة،

أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وفق ثلاث قطاعات اقتصادية كما يلي:

#### 1- القطاع الأول (SECTEUR PRIMAIRE): وهو يضم المؤسسات المتخصصة في الزراعة

(الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها ، وتربية المواشي ، إضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

#### 2- القطاع الثانوي (SECTEUR SECONDAIRE) : يتمثل في قطاع الصناعة أي المؤسسات

الصناعية ، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستهلاك النهائي أو الوسيط وتنقسم بدورها إلى:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب و المؤسسات البترولية، ومؤسسات الهيدروكربونات... الخ ، حيث أن ما يميز هذا النوع من المؤسسات هو حاجاتها لرؤوس أموال كبيرة، كما تتطلب مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.

- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود... الخ<sup>14</sup>

#### 3- القطاع الثالث (SECTEUR TERTIAIRE) : يتمثل في المؤسسات الخدمائية، أي المؤسسات المنتجة

للخدمات كمؤسسات النقل ، مؤسسات التوزيع، مؤسسات السياحة، البنوك، التأمين... الخ

### IV. التصنيف وفقا لمعيار الجنسية: وتصنف حسب ملكية مالكيها أو الدول التي تنشط فيها وتنقسم

إلى :

#### 1- مؤسسات وطنية: هي تلك المؤسسات المحلية التي تنشط داخل الوطن بحيث تكون جنسية مالكيها

من نفس البلد الذي تنشط فيه.

2- **المؤسسات الأجنبية:** هي مؤسسات تنشط داخل الوطن لكن جنسية مالكيها تكون من دولة واحدة غير الدولة التي تنشط فيها المؤسسة.

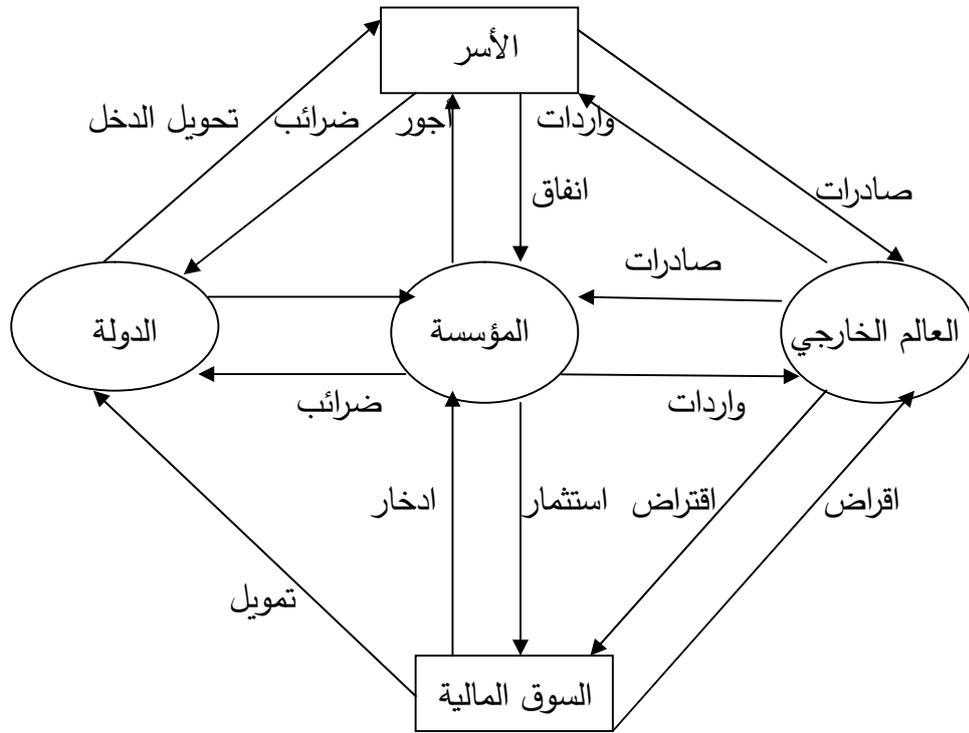
3- **المؤسسات المختلطة:** هي تلك المؤسسات التي تنشط داخل الوطن لكن تعود ملكيتها الى شراكة بين أفراد من داخل الدولة وأفراد من جنسيات أجنبية مختلفة.

4- **المؤسسات المتعددة الجنسيات:** هي عبارة عن مؤسسات تنشط داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسيات أجنبية مختلفة.

## المحور الثالث- محيط المؤسسة

تعتبر المؤسسة عونا اقتصاديا يختلف نشاطها باختلاف المحيط الذي تنشط فيه، وذلك بالتوافق مع المجتمع والزمن والمكان و الموقع الجغرافي.... الخ للبلد الذي تعمل فيه، فهي تتعامل مع مختلف هذه المتغيرات التي نطلق عليها اسم محيط المؤسسة (كما هو موضح في الشكل التالي) ، وتتفاعل معها بشكل تبادلي ، تتأثر به وتؤثر فيه بعلاقة متعدية ، ويأخذ هذا المحيط جوانب اقتصادية و اجتماعية وثقافية، وهو ما وجدناه في نظرية الأنظمة حيث سنتعرض الى عدد من العناصر المرتبطة بالمحيط وعلاقتها بالمؤسسة.

### الشكل رقم 01 يوضح المتغيرات المكونة لمحيط المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

1. تعريف محيط المؤسسة : يعرف بأنه عبارة عن البعد المكاني والزمني ، وهو عبارة عن العوامل والتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها، حيث تؤثر على عمل المؤسسة وكيفية تحقيق أهدافها. كما يعرف بأنه ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي بلأتم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي : الزبائن و الموردين والعاملين و المؤسسات المنافسة ، بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات و اتحادات العمال ...الخ.

II. أسباب وأهمية دراسة محيط المؤسسة : من أهم الأسباب التي تجعل من الضروري على المؤسسة

دراسة محيطها نجد مايلي:

1- المؤسسة مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين والأسواق والهيئات و الأفراد، عليها التأقلم

في عملية التعامل معهم.

2- مختلف الهيئات والأفراد والمؤسسات تؤثر في المؤسسة، وفي بعضها أيضا، وتفرض على المؤسسة

قيودا وحدودا من طبائع مختلفة : ثقافية ، اجتماعية، اقتصادية ، بيئية...الخ.

3- المؤسسة متكونة من جماعة من الأفراد والجماعات ، وكل منها لها أهداف واتجاهات قد تختلف

وقد تتلاقى نسبيا، وهؤلاء الأفراد والجماعات هم أطراف من محيطها أو مصدرهم منه ، وكل ما فيه من عوامل

اقتصادية ، سياسية، واجتماعية يؤثر فيهم ويؤثرون فيه.

4- تستخدم المؤسسة الموارد المختلفة من المحيط كمدخلات وتقدم له مخرجاتها، وبالتالي تهتم بمكان

وجود وأسعار ونوعية هذه العوامل كمدخلات لها، وفي نفس الوقت قيمها ليس فقط متطلبات المحيط في الوقت

و الكمية، والنوعية ، بل أيضا يهتما ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة من نفس السوق.

5- إمكانية إقبال المؤسسة على خيارات تؤثر على قراراتها اليومية أو الدورية بل كذلك على حياتها

وديمومتها، كتحديد أسعار منتوجاتها ، أسعار مواردها، توسيع المؤسسة أو انجاز فرع جديد أو تغيير التكنولوجيا

أو تغيير المنتج....الخ.

6- التطور العنيف الذي يشهده السوق في مختلف العناصر المحددة للطلب والعرض، كتغير الأذواق

الناجم عن التطور الثقافي والحضاري أو التطور التكنولوجي بما يلبي متطلبات الراحة والرفاهية للمستهلكين،

مما أصبح يرغم المؤسسات على القيام بعمليات البحث والتطوير بما يساعد في توجيه طلب المستهلكين ن بل

ويتعداه إلى توجيه عرض المؤسسات المؤثرة والمتأثرة فيما بينها.

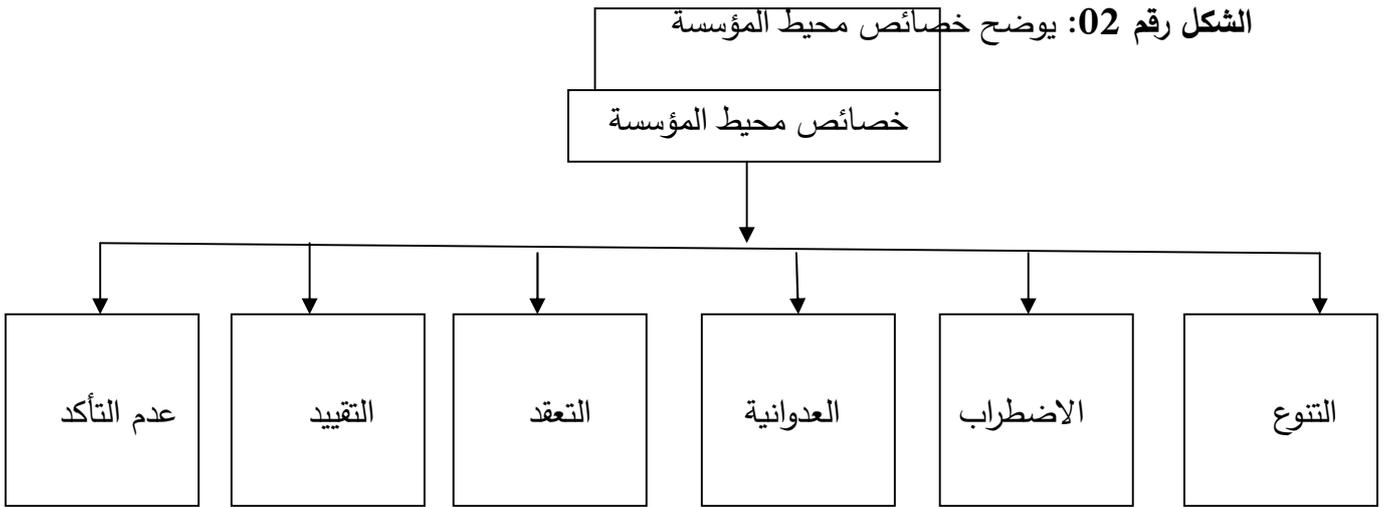
7- أهمية عامل الوقت في الإدارة والمؤسسة ، فلا يمكن للمؤسسة تأجيل نتيجة كان بإمكانها تحقيقها

في هذه السنة إلى السنة أو السنوات المقبلة، خاصة في حالة المنتوجات السريعة التلف، أو السلع ذات

الاستهلاك المستمر ، أو المرتبطة بالموضة، أو المنتجات المستخدمة لتكنولوجيا سريعة التطور، كالهواتف

النقالة مثلا.

### III. خصائص محيط المؤسسة: تتلخص خصائص محيط المؤسسة في ما يلي :



المصدر : من إعداد الباحث

### IV. عناصر محيط المؤسسة: سنتعرض إلى مكونات أو عناصر محيط المؤسسة وفقا لنظرية الأنظمة،

وتقسيم المحيط إلى محيط مباشر ومحيط غير مباشر.

1- **المحيط المباشر:** يشمل المتغيرات والأطراف التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة، وهي مجموعة من الأنظمة الفرعية تحت النظام الأوسع وهو محيط المؤسسة الغير مباشر، ونلاحظ أن المحيط المباشر يشمل حسب الاتجاهات عددا من المتعاملين، ويدخل في تحديدهم عوامل مختلفة وتكون مثلا عناصر أساسية للمحيط المباشر وهي:

أ- **أسواق السلع والخدمات:** وهي نقطة الالتقاء بين المؤسسات المنتجة والمستهلكين والأطراف المختلفة في النظام الاقتصادي، والسوق في الواقع لا يرتبط بمكان محدد واقعا بقدر ما هو مفهوم نظري تتم فيه المعاملات بين الطرف الذي يعرض والطرف الذي يطلب العناصر المذكور.

ب- **سوق التمويل:** هو نقطة التقاء بين المؤسسة ومورديها، وهو أيضا نظام فرعي من النظام الاقتصادي ككل.

ت- **سوق العمل:** هو نقطة الالتقاء بين المؤسسة كطالب للعمل والأفراد المستعدين والقادرين على العمل، وهو نظام جزئي مشترك بين الأنظمة الديموغرافية، الاقتصادية والاجتماعية.

ث- **سوق المال:** وهو نقطة التقاء المستثمرين أو مستعملي الأموال الذين يطلبونها من جهة، وبين عارضي الأموال أو المدخرين من جهة أخرى، وهو من الأنظمة الفرعية للنظام الاقتصادي.

ج- نظام التربية والتكوين خارج المؤسسة: وهو نظام فرعي من النظام العلمي التقني، ونظام القيم في المجتمع حيث ينكفئ بنقل المعارف و الأفكار الاقتصادية، السياسية والفلسفية لأفراد المجتمع.

ح- النظام القانوني: حيث أنه يعتبر كنظام فرعي من النظام السياسي، الاجتماعي وحتى الثقافي، يكون في شكل قوانين وأنظمة تأطيرية، ويحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ، وكذا لمختلف المتعاملين الاقتصاديين معها، وهي عناصر ترتبط بعادات وتقاليد المجتمع.

خ- نظام العلاقات مع الإدارة: وهو نظام فرعي سياسي قانوني، يعمل على تحديد علاقة المؤسسة بالإدارة وما يفرضه وجودها من حقوق تجاهها. ومختلف هذه الأطراف والأنظمة التي لها علاقة مباشرة مع المؤسسة ، وتسهل تحديد العلاقة فيما بينها، حيث تتميز باليومية والوضوح عادة، وذات تفاعلات مباشرة.

وبشكل عام فان متابعة المتغيرات، خاصة المتعلقة بالمحيط المباشرة للمؤسسة، تتحدد على أساسها أهداف المؤسسة، إستراتيجيتها ومختلف السياسات التي تتبع هذه الإستراتيجية، وبرامج الاستثمارات وبرامج إدخال تقنيات ومنتجات جديدة أو مجددة... الخ. وهي عناصر سوف تجعل المؤسسة في حاجة إلى طلب أكثر لعوامل الإنتاج المختلفة من أجل متابعة وتنفيذ كل هذه البرامج، الاستراتيجيات والأهداف، والمحيط المباشر ليس في انفصال عن المحيط العام، أو غير المباشر.

## 2- المحيط الغير مباشر: يمكن توزيعه إلى عدة أنظمة متفاعلة، وتكون نظاما أشمل تحوي نظام

الوسط المباشر، وقد يتبع عدة مقاييس في تحديد عناصره، ويمكن عرضه في أربعة مكونات رئيسية كما يلي:

أ- النظام الاقتصادي والبيئي: يضم هذا النظام مختلف العمليات والأنشطة الاقتصادية التي تسمح بإنتاج وتوزيع واستغلال أو استعمال الموارد الطبيعية أو الموارد المرتبطة بالطبيعة مباشرة، أو النظام المادي من الموجودات والعناصر الطبيعية، بالإضافة إلى موارد المعلومات وغيرها، من أجل العملية الاقتصادية، وللمؤسسة تفاعلات وتداخلات مع هذا النظام باعتبارها كنظام اقتصادي بدورها، وتخضع فيه لأهم القيود والشروط التي تسعى إلى التكيف معها كما ذكرنا سابقا.

ب- النظام الديمغرافي والثقافي: يحدد من خلاله عدد أفراد المجتمع ، وفي نفس الوقت قيمه وثقافته وتقاليد، وهو يترجم حالة تطور المجتمع من جانب الكمية أو العدد ، النوعية أو التكوين، والوضعية المهنية وفئات الأعمار... الخ، وهي عناصر تتأثر بتفاعلات مثل : الولادات ، الوفيات، نسبة الخصوبة، تحديد أو تنظيم النسل، أما من جانبه الثاني، أو الجانب المعنوي فيحدد فضاء من العناصر المعقدة مثل التقاليد و القيم والفلسفة والدين والفكر وغيرها، وهدفه هو سعادة الإنسان وتنظيمه وفقا لما يراه هذا النظام مناسبا لتحقيق أهدافه.

ت- النظام العلمي والتقني: هو نظام لخلق وتطوير ونقل المعارف وحفظها، وهو الفضاء الذي يتم البحث فيه عن قوانين طبيعية توجه وتؤثر في الأنظمة المادية والإنسانية، وكذا استعمالها في تطبيقات تقنية لتحقيق أهداف

محددة ، وهذه القوانين والتطبيقات تتولد من مجهودات البحث والتنمية في المؤسسة أو خارجها ، وتسمح بدفع التطور التقني الذي يدفع بدوره الى تحكم أحسن في الموارد ، أو الأنظمة الطبيعية والبشرية وتحسين حياة الإنسان.

ث- **النظام الاجتماعي والسياسي:** هو النظام الذي تتحدد فيه العلاقات بين المجموعات والأفراد وكذا تقسيم أو توزيع السلطة فيما بينها، وهو النظام الذي تتكون فيه العلاقات الاجتماعية على أساس عدد من العوامل مثل الارتباط بالميثاق العائلي أو النوادي ، الفرق الرياضية والجمعيات ، وقد تكون بتأثيرات اقتصادية وسياسية أو عاطفية تاريخية ....الخ، كما يتم فيه تنظيم السلطة انطلاقا من حق الفرد في التحكم في أشياءه الشخصية، وسلطته على ما يتبع الملكية العامة المشاعة، وكذلك تنظيم الهيئات السياسية والإدارية التي على أساسها يتم تنظيم وتوجيه المجتمع، والمؤسسة تتأثر بهذا النظام من خلال ما يفرضه من قيود ويوفره من فرص ، أو من خلال اعتبارها نظاما سياسيا فرعيا يتم فيه تنظيم وتوزيع السلطة دون انفصال عن النظام السياسي الخارجي.

ومجموع هذه الأنظمة الفرعية سواء في الوسط أو المحيط الخارجي البعيد أو المباشر ، تتفاعل بشكل مباشر ، أو بشكل غير مباشر مع المؤسسة بواسطة مختلف العلاقات والتبادلات فيما بينها وبين المؤسسة ، وعلى أساس تلك العلاقات والتفاعلات ونتائجها، تحدد نتائج المؤسسة، وخطها ومدى نجاحها في حياتها.

## **V- التحليل البيئي للمؤسسة :**

**1- مفهوم التحليل البيئي للمؤسسة:** يعرف على أنه تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة وتحديد فرصها وتهديداتها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية لها لمعرفة المواصفات والمزايا التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بما يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجيات الملائمة للمؤسسة.

**2- أهمية التحليل البيئي للمؤسسة:** لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تعيش بمعزل عن بيئتها بكل ما تتضمنه من متغيرات خارجية وداخلية، فهي تؤثر وتتأثر بها، وتكمن أهمية تحليلها المستمر لبيئتها فيما يلي:

- متابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- تحديد أفضل السبل للاستجابة للتغيرات البيئية.

- تحديد مسار المؤسسات الحالي والمستقبلي.

- ضمان الاختيار السليم للإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في السوق.

**3- نتائج التحليل البيئي للمؤسسة:** ان قيام المؤسسة بتحليل متغيراتها سيمكنها من التعرف على :

- نقاط قوتها.

- نقاط ضعفها.

- الفرص المتاحة لها.

- التهديدات التي تواجهها.

**4- الموقف البيئي للمؤسسة:** من خلال دمج كل من البيئتين الداخلية والخارجية معا وتحليل تغيراتها يمكننا إيجاد ما يعرف بالتحليل الثنائي نتيجة لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية ، أو ما يعرف بالتحليل الرباعي نتيجة تحليل العناصر الأربعة والمتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات ، وهو ما يصطلح على تسميته اختصارا بتحليل SWOT<sup>15</sup>. والشكل التالي يوضح الشكل العام لهذا التحليل:

**الجدول رقم 03:** يوضح نموذج تحليل SWOT

البيئة الداخلية		البيئة	
نقاط ضعف	نقاط قوة		
3	1	فرص	البيئة الخارجية
4	2	تهديدات	

المصدر: عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق

<sup>15</sup> عميش سميرة، "مطبوعة اقتصاد المؤسسة" مطبوعة محاضرات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2015 ، ص12.

## المحور الرابع: التنظيم

1- مفهوم التنظيم: يعرف التنظيم على أنه عملية إنشاء استعمالات منظمة لجميع المواد داخل نظام التسيير، تركز هذه الاستعمالات على تحقيق أهداف نظام التسيير ، كما تساعد المسيرين ليس فقط على جعل هذه الأهداف واضحة ، وإنما تساعدهم في توضيح أي الموارد سوف استعمالها لتحقيق هذه الأهداف.

2- أهمية التنظيم: إن وظيفة التنظيم مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة نظرا لأنها:

- أ- تعتبر الآلية الرئيسية التي بواسطتها يعد المديرون مؤسستهم.
- ب- تخلق وتحافظ على العلاقات بين جميع الموارد التنظيمية بتحديدتها، أي الموارد الواجب استخدامها في نشاطات متخصصة ومتى وأين وكيف يجب استخدامها.
- ت- الجهد التنظيمي الكامل يساعد المسيرين في تقليل نواحي الضعف المكلفة في المؤسسة وذلك من خلال ازدواجية الجهد والموارد التنظيمية الخاملة ( غير المستعملة) ، وبالتالي يؤيد الباحثون في مجال التسيير خلق إدارة للتنظيم داخل المؤسسة مهمتها تطوير:

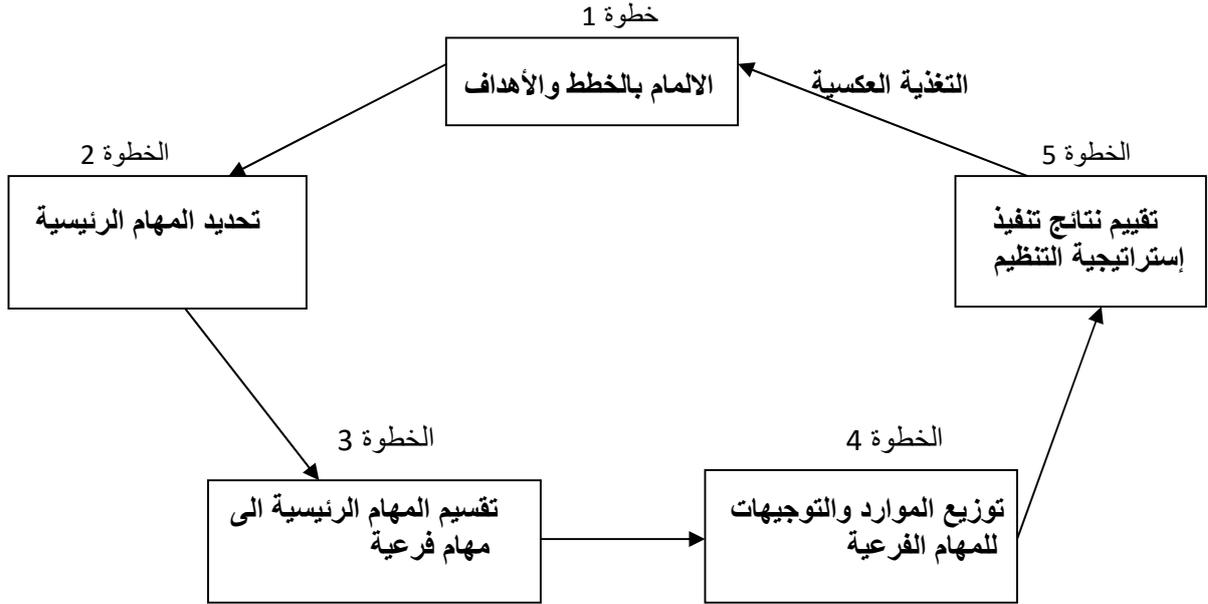
- خطط إعادة التنظيم لجعل المنظمة أكثر فعالية وكفاية.
- خطط تحسين المهارات التسييرية لتلاءم حاجات المؤسسة الحالية.
- مناخ تنظيمي مساعد ومفيد في المؤسسة.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن مصطلح التنظيم يمكن أن يشير الى معنيين مختلفين، اذ يشير المعنى الأول إلى التنظيم باعتباره عملية أو وظيفة من وظائف الإدارة، أما المعنى الثاني فيشير إلى التنظيم كهيكل للعلاقات القائمة أو المترتبة على هذه الوظيفة.

3- خطوات التنظيم: تمر عملية التنظيم عبر خمس خطوات أساسية هي:

- أ- الإلمام بالخطط والأهداف.
- ب- تحديد المهام الرئيسية.
- ت- تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية.
- ث- توزيع الموارد والتوجيهات للمهام الفرعية.
- ج- تقييم نتائج تنفيذ إستراتيجية التنظيم.

### الشكل رقم 03 : يوضح خطوات التنظيم في المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث

**4- التنظيم كهيكل:** في أي جهد تنظيمي يجب أن يختار المديرون هيكلًا تنظيميًا ملائمًا، يشير الهيكل التنظيمي إلى علاقات محددة بين موارد المؤسسة. وهدف الهيكل هو تسهيل استعمال كل مورد بشكل فردي، أو جماعي، في محاولة من المؤسسة لتحقيق أهدافها.

يتم التعبير عن الهيكل التنظيمي بوسيلة بيانية توضيحية تسمى أيضا خريطة تنظيمية، كانت الخريطة سابقا يتم رسمها على شكل هرم، والأفراد الذين يتجهون نحو القمة كانت لهم سلطات ومسؤوليات أكبر من الأفراد الذين يتجهون نحو القاعدة ، وان وضع الأفراد داخل مستطيلات أو مربعات متقاربة على الخريطة يشير الى وجود علاقات عمل واسعة بينهم ، كما تشير الخطوط التي تربط بين المستطيلات أو المربعات الى خطوط اتصال رسمية بين هؤلاء الأفراد.

ويشترط في الهيكل التنظيمي أن يحقق مايلي:

- يجب أن يعكس أهدافا وخططا لأن النشاطات تشتق منه.
- الهيكل يجب أن يعكس السلطة المتاحة لإدارة المؤسسة، والسلطة في المؤسسة ما هي إلا الحق الاجتماعي المقرر لممارسة التوجيه كما أنها خاضعة للتغير.
- الهيكل التنظيمي يجب أن يعكس بيئته، حيث أن افتراضات الخطة يمكن أن تكون اقتصادية أو اجتماعية، تكنولوجية، أخلاقية، وهكذا يمكن أن تكون افتراضات الهيكل.

- تعيين الأفراد في التنظيم بحيث أن نوع الأفراد الذين سيتم تعيينهم يعتبر عاملاً مهماً عند تصميم الهيكل التنظيمي.

#### 5- أنواع التنظيم : ينقسم التنظيم الى نوعان :

أ- **التنظيم الرسمي**: هو العلاقات بين الموارد التنظيمية كما خطط لها من قبل الإدارة ، والذي يعبر عنه أولاً بواسطة الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

هناك ثلاث أسس للتنظيمات الرسمية هي:

- وجود مجموعة أفراد بإمكانها الاتصال ببعضها.
- وجود الرغبة في المشاركة في انجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو اكراه.
- أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لانجاز العمل من أجل تحقيق هدف مشترك.

وينجم عن التنظيم الرسمي عملية تقسيم الأعمال داخل المؤسسة إلى أجزاء، ويوضح المستويات التنظيمية المتعددة وتدرجها على شكل هرمي مبتدءاً بمستوى الإدارة ثم القسم ثم الوحدة فالشعبة فالوظيفة.

ويساهم التنظيم الرسمي القائم على أساس التدرج الهرمي في تحقيق ما يلي:

- وصف قنوات الاتصال التي تربط بين المستويات التنظيمية من القمة الى القاعدة.
- تقسيم العمل داخل المؤسسة على أساس التخصص.
- ربط أو جمع النشاطات (أجزاء العمل) مع بعضها عن طريق التنسيق من خلال شبكة من العلاقات العمودية و الأفقية بين هذه الإدارات.
- تحديد العلاقات داخل المؤسسة (السلطة والمسؤولية) بحيث تبنى (الرئيس والمرؤوس)

ب- **التنظيم الغير الرسمي**: وهو نماذج من العلاقات تظهر بسبب النشاطات غير الرسمية لأعضاء التنظيم، وينشأ هذا النوع من التنظيم ويتطور بشكل عفوي ويتأثر في تشكيله بقواعد سلوك الأفراد المنظمين اليه وقيمهم وعلاقاتهم الاجتماعية ، وهو تنظيم لا يظهر على الخريطة التنظيمية.

كما يمكن تعريفه بأنه : " شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لم تنشأ أو تطلب من قبل التنظيم الرسمي لكنها تظهر عفويا كلما صادق الناس الواحد الآخر".

يجب على المديرين أن يكونوا على علم ووعي بالتنظيم الغير الرسمي وأن يتجنبوا مقاومته ومعاداته، وسوف يجدونه مفيدا ومساعدة في أداء الكثير من أعمال المؤسسة ، وإذا استطاعوا التعايش معه فبإمكانهم ادارته كما يديرون مرؤوسيه<sup>16</sup>.

## 6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أ- تعريف الهيكل التنظيمي: هو الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة ويوضح تقسيمات وتنظيمات الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة، فهو التصميم الرئيسي الذي يقرر العلاقات ويحدد المستويات الإدارية.

ب- أهمية الهيكل التنظيمي: للهيكل التنظيمي العديد من الفوائد والمزايا التي يحققها للمؤسسة نذكر

منها:

- تحديد وتسهيل أدوار الأفراد داخل المؤسسة.
- المساعدة في اتخاذ القرار.
- المساعدة في تنفيذ خطط المؤسسة بنجاح.
- تطبيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ج- أنواع الهياكل التنظيمية: تختلف الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسات باختلاف نوع وحجم

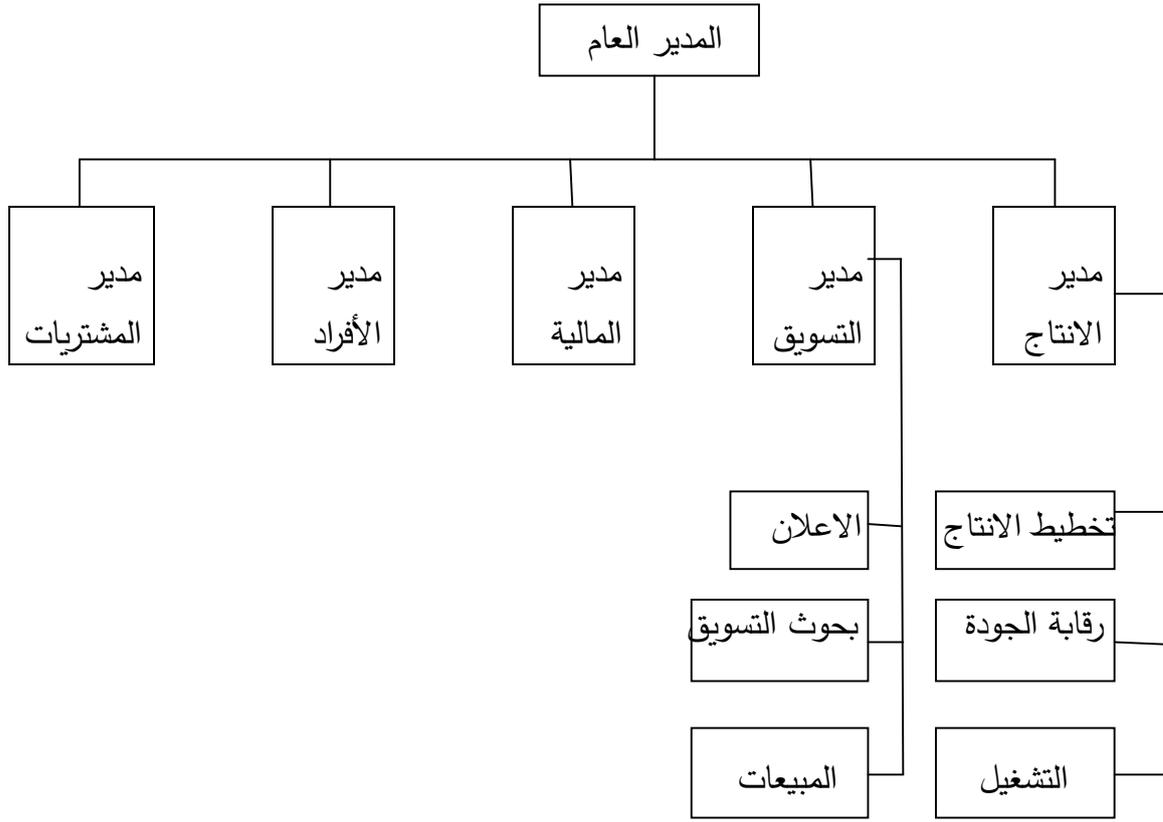
وتنظيم ونشاط المؤسسة ونذكر من أهمها:

❖ الهيكل التنظيمي الوظيفي: هو النوع الأكثر شيوعا لدى المؤسسات الاقتصادية حيث يرتكز

على أساس تجميع الأعمال والأنشطة تبعا للوظائف والأغراض التي تؤديها المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمؤسسة كلها.

<sup>16</sup>خليفة عيسى، "محاضرات اقتصاد المؤسسة"، مكتبة المنار، الجزائر ،دون سنة نشر، ص ص 15،13

## الشكل رقم 04 يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر :

### - مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- أ- يعكس كفاءة الأداء من خلال التخصص.
- ب- يعكس الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لانجاز العمل.
- ت- تسهيل عملية تدريب الأفراد.
- ث- يساعد مستويات الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال.
- ج- يساعد المشرف في عملية الإشراف وانجاز العمل.
- ح- بسيط وسهل، وتم اختباره خلال عقود طويلة.

### - عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- أ- التركيز على أهداف الإدارة وإغفال أهداف المؤسسة.
- ب- المسؤولية عن الأداء العام للمؤسسة تقع على عاتق الرئيس وهو شخص واحد.
- ت- زيادة أعباء رئيس المؤسسة.
- ث- صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة.

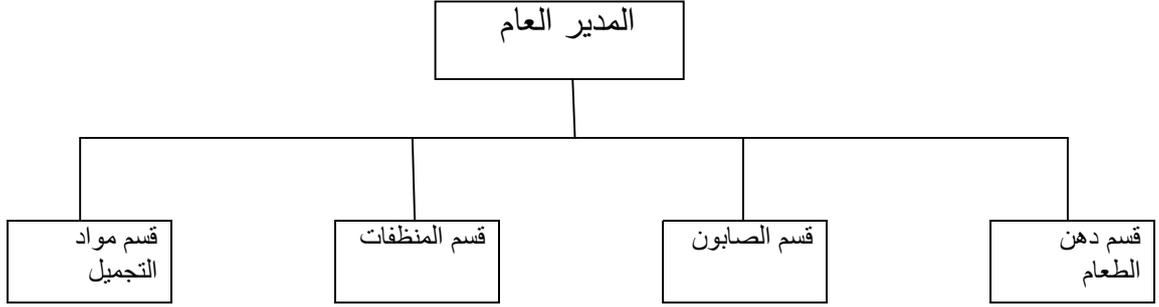
ج- تقلل من الاهتمام الواجب ايلأوه للمنتجات/ العملاء/ الأسواق/ مناطق محددة.

ح- لا يوفر أساسا جيدا لتدريب وتطوير مديرين مرشحين للوظائف الإدارية والإشرافية.

❖ **الهيكل التنظيمي السلعي** : يقصد به تجميع النشاطات المختلفة للمؤسسة على أساس السلع او

الخدمات المنتجة أو على أساس خطوات الإنتاج ، وتكسب هذه الطريقة أهميتها خاصة لدى المؤسسات الكبرى ذات المنتجات المتعددة.

الشكل رقم 05 يوضح الهيكل التنظيمي السلعي



المصدر : خليفي عيسى "محاضرات اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص6.

- **مزايا الهيكل التنظيمي السلعي:**

أ- تركيز الاهتمام والجهد على السلعة أو على خط إنتاج معين.

ب-يسهل استعمال رأس المال ، تسهيلات ، مهارات ، وخبرة متخصصة.

ت-يسمح بنمو وتنويع المنتجات والخدمات.

ث-يحدد مسؤولية تحقيق الربح على مستوى القسم.

ج-يحسن التنسيق بين النشاطات التسويقية.

- **أما من عيوبه نذكر:**

أ- يتطلب أشخاصا كثيرين من ذوي القدرات العالية في تنفيذه.

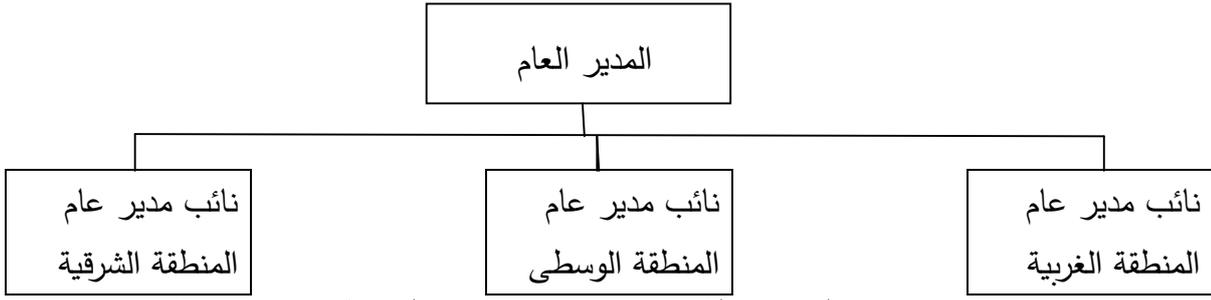
ب-صعوبة التنسيق بين المسؤولين الكثيرين الذين يشرفون على وحدات مختلفة تختص بنفس السلعة في

حالات كثيرة او بسلع مختلفة ضمن خط إنتاجي معين.

❖ **الهيكل التنظيمي الجغرافي** : وهو تنظيم على أساس الموقع الجغرافي ، أي طبقا للمكان الذي يتم

فيه العمل أو على أساس منطقة السوق الجغرافي الذي يتم التركيز عليه من طرف المؤسسة.

❖ الشكل رقم 06: يوضح الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر : خليفي عيسى "محاضرات اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص7

- مزايا الهيكل التنظيمي الجغرافي:

- أ- تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا للمؤسسة.
- ب- إعطاء اهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية.
- ت- المساعدة على اتخاذ القرارات.
- ث- التفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة وتلبية احتياجاته.
- ج- يوفر أساس جيد لتدريب وتطوير المدربين.
- ح- الاستفادة من الإمكانيات والمواد والتسهيلات المتاحة في المنطقة الجغرافية مما يساعد على خفض النفقات.

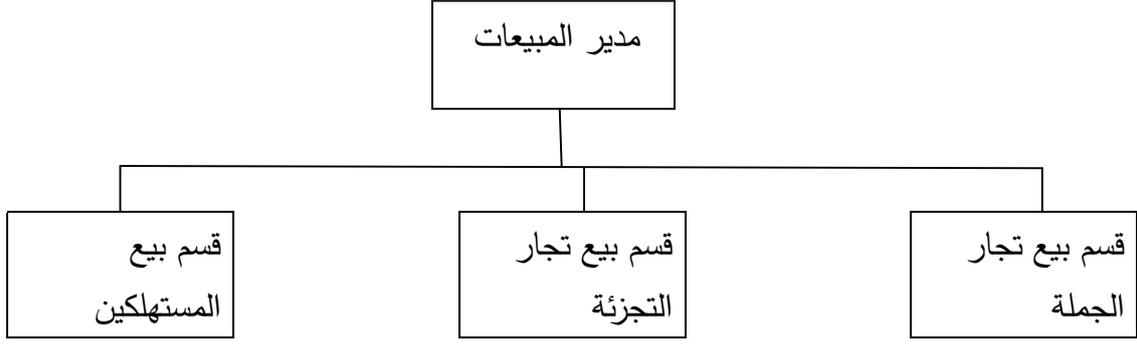
- سلبيات الهيكل التنظيمي الجغرافي:

- أ- صعوبة التنسيق بين مختلف المناطق الجغرافية.
- ب- يزيد من احتمالات قيام بعض المناطق المختلفة بإتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمؤسسة.
- ت- صعوبة ممارسة الرقابة المحكمة من قبل الإدارة العليا.
- ث- الإضرار بمصلحة المؤسسة من خلال إمكانية سوء استخدام مديري المناطق لسلطاتهم.

❖ الهيكل التنظيمي حسب العملاء: وهو عبارة عن تجميع الأنشطة على أساس خدمات جمهور

العملاء أو المنتفعين من سلع أو خدمات المؤسسة ، والقاعدة هنا هو الزبون أو السوق.

الشكل رقم 07: يوضح الهيكل التنظيمي حسب العملاء



المصدر : خليفي عيسى "محاضرات اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص8

- مزايا الهيكل التنظيمي حسب الزبائن:

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

لهم.

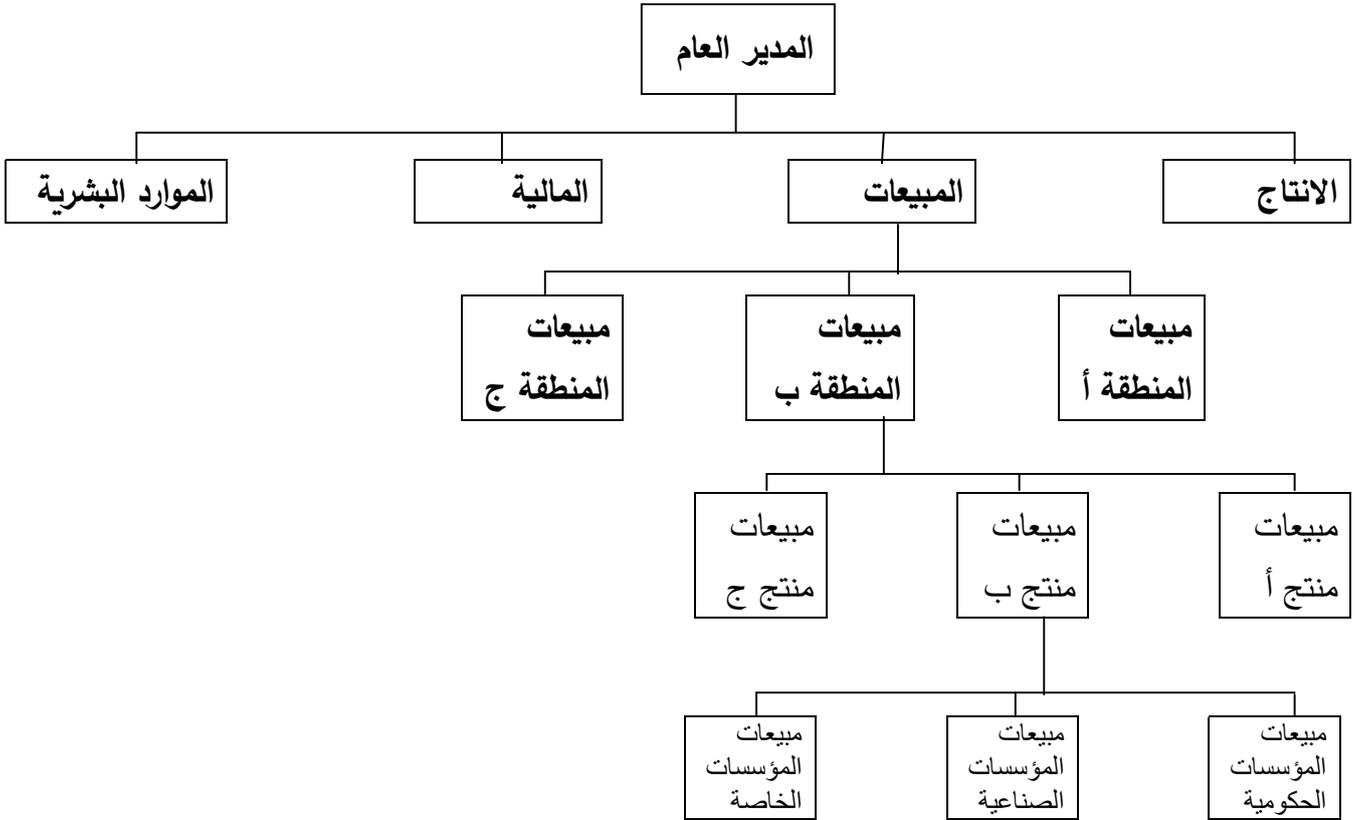
- عيوب الهيكل التنظيمي حسب الزبائن:

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

❖ الهيكل التنظيمي المركب: نظرا لصعوبة اختيار هيكل تنظيمي دون غيره ، تلجأ المؤسسات الى

استخدام تنظيم مركب يشمل أكثر من أساس من الأسس.

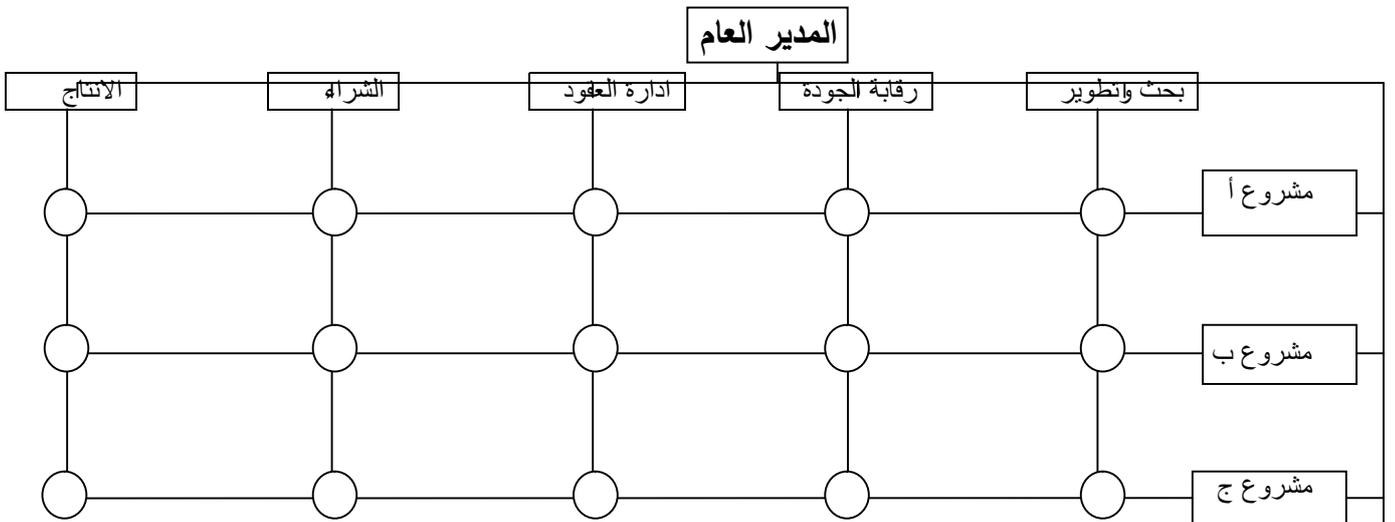
الشكل رقم 08: يوضح الهيكل التنظيمي المركب



المصدر : خليفي عيسى "محاضرات اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص8 الهيكل التنظيمي المصفوفي: هو عبارة عن

هيكل تنظيمي حديث ومتطور، يستعمل هذا التنظيم من طرف المؤسسات التي تقوم بمشاريع معقدة ، يعمل هذا التنظيم على تكامل العلاقات العمودية و الأفقية في وحدة جديدة مؤقتة تسمى " المشروع" ، كما أنه تنظيم مزيج بين تنظيم المشروع والتنظيم الوظيفي.

الشكل رقم 09: يوضح الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر : خليفي عيسى "محاضرات اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص9

- مزايا الهيكل التنظيمي المصفوفي:
  - أ- مرونة الاستفادة من الطاقات البشرية الموجودة في التنظيمات الوظيفية.
  - ب- تحقيق التوازن الأفضل بين الوقت والتكاليف.
  - ت- وسيلة فعالة لانجاز المشاريع المعقدة.
  - ث- يوجد لأفراد المشروع قسم وظيفي يعودون اليه عندما لا تكون هناك حاجة اليهم.
- عيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي:
  - أ- خضوع الفرد لرئيسين هما مدير الادارة الوظيفية ومدير المشروع.
  - ب- يخلق ضغطا على العاملين يتعلق بالوظيفة من حيث محدودية وقصر الوقت.
  - ت- صعوبة تنسيق النشاطات الخاصة بالمرؤوسين بسبب تعيينهم المؤقت للعمل في المشروع.

## المحور الخامس: وظائف المؤسسة

تتعدد وظائف المؤسسة الاقتصادية وتختلف من مؤسسة لأخرى وفقا لطبيعة نشاطها ( مؤسسة إنتاجية، مؤسسة تجارية، مؤسسة خدمية...الخ)، وعموما يمكن إجمال أهم وظائف المؤسسة فيما يلي:

أولا - الوظيفة المالية

ثانيا - وظيفة الموارد البشرية

ثالثا - وظيفة التمويل

رابعا- وظيفة الانتاج

خامسا - وظيفة التسويق

سادسا - وظيفة البحث والتطوير

سابعا - ادارة الجودة

**أولا - الوظيفة المالية:** حيث سنتعرض الى الوظيفة المالية ومهامها ومن ثم مفهوم التمويل وأنواعه علما أن الوظيفة المالية أشمل من وظيفة التمويل.

**1- مفهوم الوظيفة المالية :** لا بد لكل مؤسسة مهما كان شكلها وحجمها أن تمارس وظيفة التمويل وإدارة أموالها وموجوداتها بشكل جيد، وعليه فان الوظيفة المالية للمؤسسة تهتم بإدارة مصادر الأموال في المؤسسة واستخداماتها، وبالتالي الوظيفة المالية تقوم بإدارة الجانب المالي للمؤسسة أو ما يسمى بـ " التسيير المالي " ، وتستخدم التخطيط ، التوجيه، المراقبة، وتوزيع الأموال والمسؤوليات عليها، كما تعتمد في ذلك على عدة وسائل من تقنيات التسيير ابتداء من التحليل المالي ، طرق وتقنيات اختيار الاستثمارات، المحاسبة العامة والتحليلية ، الإحصاء والبرمجة الخطية...الخ.

**2- مهام الوظيفة المالية:** يمكن تحديد الوظيفة المالية فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وبرامج تمويلها وحاجاتها اليومية (التخطيط المالي).

- دراسة إمكانية الحصول على هذه الأموال ( دراسة مصادر التمويل).

- اتخاذ القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق خططها ونشاطها، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن ، الكمية والتكلفة.

- محاولة اختيار المزيج المالي الملائم الذي يحقق لها أحسن مردود بأقل تكلفة.

- حسن استخدام وإدارة وتنظيم هذه الأموال من خلال كفاءة الاستخدام والاستثمار الجيد لها والرقابة على حركتها وتداولها.

كما أنه تجدر الإشارة إلى أن من أهم مسؤوليات الوظيفة المالية هي: التخطيط المالي، التنظيم المالي، والرقابة المالية.

**3- مفهوم وظيفة التمويل:** وهي توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو

عام غير أن اعتبار التمويل على أنه الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المشروع يمثل نظرة تقليدية، بينما النظرة الحديثة له تركز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد.<sup>17</sup>

**4- أنواع التمويل:** يمكن النظر إلى أنواع التمويل من عدة جوانب أهمها مايلي:

- **أنواع التمويل من حيث المدة:** تتمثل في التمويل قصير الأجل، التمويل متوسط الأجل والتمويل طويل الأجل.
- **أنواع التمويل من حيث مصدر الحصول عليه:** ويتمثل في التمويل الذاتي و التمويل الخارجي.
- **أنواع التمويل حسب الغرض من استخدامه:** ويشمل تمويل الاستغلال و تمويل الاستثمار.

**ثانياً - وظيفة الموارد البشرية:** ترتبط وظيفة المؤسسة في مجال الموارد البشرية بعمليات توفير القوى العاملة وتأهيلها وتطويرها وتحفيزها لأداء المهام المطلوبة في المؤسسة، إضافة إلى تأمين حقوق العمال وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم من خلال بناء وتحديد الوظائف المطلوبة في المؤسسة.

**1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:** هي الإدارة التي تقوم بتوفير ماتحتاجة المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها ، وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها<sup>18</sup>.

- أما المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية يرى أنها العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي لأي مؤسسة، ابتداءً من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، ومرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامه بالأمر الخاصة باقتراح ترفيتهم وتحفيزهم ، وبحث مشاكلهم، والتحاور مع مسؤولي إدارة الشؤون الموارد البشرية فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصح والمشورة بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها.

<sup>17</sup> أحمد بوراس، "تمويل المنشآت الاقتصادية"، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2008، ص24.  
<sup>18</sup> محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد، الأردن، 2004، ص ص 20، 21.

- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التشغيل الكفء للعنصر البشري في المؤسسة والوصول الى قواعد الاستخدام الأمثل لهم، وتحقيق رضا العاملين عن العمل، وبذلك فان وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة تسعى إلى خلق التوازن بين القدرة على العمل والرغبة فيه، وذلك من خلال احتياجات المؤسسة من القوى العاملة ، وتطويرهم وتهيئتهم للعمل وتوظيفهم وتشغيلهم في المكان المناسب وتحفيزهم وتقويم أدائهم من أجل رفع كفاءاتهم الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلالهم.<sup>19</sup>

## 2- مهام وظيفة ادارة الموارد البشرية: وتتمثل أهمها فيما يلي:

- تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وفق التخصصات والمواصفات المحددة في توصيف الوظائف.
- تحديد مصادر الاستخدام للقوى العاملة بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة.
- اختيار الأفراد للعمل في المؤسسة وتوزيعهم على الأعمال وفق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تدريب وتطوير وتأهيل العاملين في مختلف مجالات عمل المؤسسة.
- ادارة عمليات الترقية والنقل والحوافز والاستقالة والتقاعد....الخ.
- ضبط وإدارة المعلومات المتعلقة بالعاملين وملفاتهم ومسك سجلاتهم وحفظ مراسلاتهم .
- الإشراف على عمليات تقييم وتقويم أداء العاملين وتنظيمها وتطبيق مستلزماتها وإجراءاتها.
- تخطيط المسار الوظيفي من خلال التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بالنقل والترقية والتدريب.
- تصميم هيكل الأجور بتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة ، وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف.

**ثالثا - وظيفة التموين :** التموين كمجموعة مهام وعمليات يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا ، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة، وهذا يعني أن التوفير بالشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية، ومن هنا يظهر أن وظيفة التموين تتكون من وظيفتين فرعيتين هما: وظيفة الشراء ، ووظيفة التخزين.

- **تعريف وظيفة التموين:** يمكن تعريفها على أنها " مجموعة من المهام والعمليات تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون، المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات ونوعيات مناسبة ، طبقا لبرامج وخطط المؤسسة<sup>20</sup> ، وتتوقف فعالية وظيفة التموين على العناصر التالية:

<sup>19</sup> سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي، "ادارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة)"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة PARC ، القاهرة، 2007، ص 14.  
<sup>20</sup> غول فرحات: "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية، الطبعة الأولى ، الجزائر، 2008، ص ص 139، 140.

- أ- تدنية تكاليف التموين (ال شراء والتخزين)، أقل ما يمكن.
- ب- اختيار الجودة المناسبة للمواد الداخلة الى المخازن.
- ت- ضمان إيصال المواد التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب.
- ث- توفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المواد والمنتجات في المخازن الى حين استعمالها أو بيعها.

## 1- وظيفة الشراء:

1- أ- تعريف وظيفة الشراء: هي عملية تستهدف توفير التدفقات المستمرة للمواد الأولية سواء كانت هذه المواد خام أو مصنعة أو نصف مصنعة أو آلات ومعدات إنتاج وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة المؤسسة ، وذلك حسب النوعية والمواصفات المطلوبة والسعر الملائم ، بالوقت والمكان المناسبين،<sup>21</sup> سواء كان ذلك قصد الاستهلاك الشخصي أو الإنتاج، أو قصد إعادة بيعها، لذلك تعتبر هذه الوظيفة من بين الوظائف الأساسية للمؤسسة لارتباطها بنشاطها.

## 1- ب- أهمية وظيفة الشراء: تعود أهمية وظيفة الشراء للأسباب التالية:<sup>22</sup>

- تأمين احتياجات المنظمة من المواد المختلفة لضمان عدم توقف عمليات المؤسسة.
- تحاول هذه الإدارة الحصول على احتياجاتها بأقل التكاليف الممكنة والالتزام بالجودة المناسبة كي تستطيع منافسة المنظمات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية ، وعليه تضمن حصة مناسبة في السوق (تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة).
- إن قيام إدارة الشراء بالعملية الشرائية بالكفاءة المناسبة ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الإنتاج ، إذ سيتوفر للأخيرة المواد التي تحتاج إليها بكميات وجودة مناسبة.
- تقوم إدارة الشراء بالحد من مبالغة الإدارات الأخرى في المنظمة، خاصة تلك التي تستخدم المواد بكميات كبيرة، سواء كانت هذه المبالغة في طلب كميات كبيرة من المواد تزيد عن حاجاتها الفعلية ، أو من حيث الجودة، أي طلب مواد بمواصفات عالية، مما قد ينعكس على التكاليف العالية التي ستتحملها المنظمة في ذلك.

## 1- ج- مهام وظيفة الشراء: تشمل العديد من المهام يمكن جمعها فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات التموينية.
- اختيار المورد أو الموردين المناسبين.

<sup>21</sup>حامد راشد الغدير، "ادارة الشراء والتخزين"، دار زهران، الطبعة الثانية ، عمان، الأردن، 2000، ص18.

<sup>22</sup>سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شوايش، "ادارة الموارد الشراء والتخزين" دار المسيرة، عمان، 2008، ص 18

- تحديد طرق الشراء أو التوريد المناسبة.
- تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها.
- مراقبة المواد الواردة.

## 2- وظيفة التخزين:

2-أ- **تعريف وظيفة التخزين:** هي عملية الاحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها في وقت الحاجة لها، ويشمل التخزين كل من مستلزمات ومتطلبات الإنتاج والمواد الأولية والمنتج النهائي.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن نشاط التخزين يتضمن مهمتين رئيسيتين:<sup>23</sup>

- **الاحتفاظ:** وهي عملية ترتبط بعامل الزمن، وهي التخزين في حد ذاته من لحظة وصول المواد والسلع للمخازن حتى لحظة خروجها من المخازن.
- **المحافظة:** وهي الحفاظ على المواد بحالتها، تعني توفير ظروف تخزين ملائمة، بحيث تحفظ هذه المواد من الفساد والتلف، السرقة، الحريق....الخ.

2-ب- **مهام وظيفة التخزين:**<sup>24</sup> هناك مسؤوليات متعددة ملقاة على عاتق وظيفة التخزين سنلخصها

في النقاط التالية:

- الاستلام.
- الترميز.
- صرف المخزون.
- متابعة المخزونات وتقديم إشعار بالشراء.
- حماية المخزون.
- المحاسبة المخزنية.
- التقييم والرقابة على المخزونات

**رابعا - وظيفة الإنتاج:** تعد وظيفة الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسة الإنتاجية، حيث تتناول في هذا الإطار

مفهوم الإنتاج ، النشاط الإنتاجي، إدارة الإنتاج، وكذا أساليب الإنتاج.

<sup>23</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة" مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>24</sup> سليمان عبيدات خالد، مصطفى نجيب شاويش،" مرجع سبق ذكره، ص ص 134،133.

1- مفهوم الإنتاج: يرى الفكر الاقتصادي الحديث أن الإنتاج ليس خلق المادة وإنما هو خلق المنفعة، أو إضافة منفعة جديدة ، بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل، وبهذا فإن هذا الاصطلاح يمكن أن يطلق على ما يلي:<sup>25</sup>

- تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما، (المنفعة الشكلية).  
- عمليات النقل من مكان ثقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله (المنفعة المكانية).

- عمليات التخزين ، حيث يضيف التخزين منفعة إلى سلعة ( المنفعة الزمنية).

- كل صور الإنتاج "غير المادي" التي تطلق عليها اسم الخدمات.

كما يعرف الإنتاج بأنه: "عملية تحويلات المدخلات (من المواد الأولية، أو النصف مصنعة، أو التامة الصنع)، إلى المخرجات في شكل سلع وخدمات تلبي احتياجات الفرد والمجتمع ، حيث أن تغيير الغلاف فقط بالنسبة للمواد التامة الصنع يعتبر عملية إنتاجية.

2- النشاط الإنتاجي: يعد النشاط الأساسي في المنظمات الاقتصادية بشكل عام، وفي المنظمات

الصناعية بشكل خاص، وهو من أهم المواضيع التي تتناولها الإدارة اليوم بالإضافة إلى نشاط التسويق.

ويعرف النشاط الإنتاجي بأنه: "النشاط الموجه والمنظم لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان"<sup>26</sup>، وهذا التعريف للنشاط الإنتاجي يحمل مفاهيم مختلفة، وهي اقتصادية واجتماعية و تشغيلية:

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

- المفهوم الاجتماعي: أساس من أسس التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

- المفهوم التشغيلي: أساس عملية فنية يهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات من خلال إخضاعها لعمليات مختلفة وطرق وأساليب عملية.

3- إدارة الإنتاج:

3-أ- مفهوم إدارة الإنتاج: تتولى إدارة الإنتاج القيام بأوجه تخطيط النشاط الإنتاجي بالمؤسسة وتوجيهه

وإدارته وذلك عن طريق الاستغلال الاقتصادي الأمثل للعناصر المادية المتاحة ورفع مستوى كفاءة الاستغلال

<sup>25</sup>كاسر نصر المنصور، "إدارة الانتاج والعمليات"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 25.

<sup>26</sup>نفس المرجع السابق ، ص 26.

بتقليل الوقت الضائع بما يحقق أهداف المنشأة بأحسن وسيلة وأقل تكلفة، وفي جود الإمكانيات المتاحة ، بهدف تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة ، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الجودة المطلوب.

### 3-ب-مسؤوليات إدارة الإنتاج: ويمكن إيجازها فيما يلي:

- تصميم المنتج
- تخطيط الطاقة وتصميم العمل
- اختيار مواقع وترتيب الطاقات والتسهيلات
- جودة المنتج.

### 3-ج- أنشطة إدارة الإنتاج: وتشمل مجموع الأنشطة التالية:

• **تخطيط الإنتاج:** وهو عبارة عن تحديد للأهداف الجزئية والنهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات والموارد والعمل اللازم والفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات ، وانتهاء الأعمال ، وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة.

• **تنظيم الإنتاج:** يعني تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف عملية التخطيط وبالتالي تجزئة وتوصيف وتحليل المهام المختلفة، ثم إعادة تجميعها في مجموعات متكاملة.

• **الرقابة على الإنتاج:** هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تنسيق أداء الموارد الإنتاجية المتاحة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية.

### 3-د- أساليب الإنتاج: وهي تنقسم إلى قسمين: الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع.

**3-د-1- الإنتاج المستمر:** وهو عبارة عن إنتاج نمطي في مخرجاته ، وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج، ونقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وقد يكون نمطيا في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية، كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى الى توقف العملية الإنتاجية، وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

- **إنتاج وظيفي مستمر:** وهو موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين

مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب، والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

- إنتاج غير وظيفي ومستمر: وهو الذي يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة ، أسعار السلع المنافسة ، أذواق المستهلكين وسلوكياتهم ....الخ، مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود.....الخ.

3-د-ب- الإنتاج المنقطع: وهو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تجديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطيا في مدخلاته ، والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته هو أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص ، وذلك حسب أذواق المستهلكين، وحسب طلبهم، وينقسم بدوره إلى قسمين:

- إنتاج دفعات متكررة للطلب: هو إنتاج منقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل ، والشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، وهو شرط موضوعي وضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج منقطع فهي آلات غير متخصصة، والسبب في التغيير لا يكمن في المواصفات وإنما في عدد الآلات. والحل هنا هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات، ويمكن للمؤسسة أن تعدد منتجاتها لكن قدراتها محدودة في التخزين فتلجأ إلى تغيير الإنتاج، وفي هذه الحالة فالسبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات والحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

- إنتاج دفعات متكررة للتخزين: اذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تلجأ إلى إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي ( ليس تغيير المواصفات) ، تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

وعليه إما أن تخصص الوقت والآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين ، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول) ، فتستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال باقي السنة ، وهذا لتفادي مشاكل التخزين وضياح الوقت ، والجدول اللاحق يوضح الفرق بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع.

جدول رقم 03: يوضح الفرق بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع.

الإنتاج المستمر	الإنتاج المتقطع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• متخصص الآلات</li> <li>• نمطي المخرجات</li> <li>• لا يخضع لمواصفات العميل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• غير متخصص الآلات</li> <li>• غير نمطي المخرجات</li> <li>• يخضع لمواصفات العميل</li> </ul>

## خامسا - وظيفة التسويق

تعد من أهم الوظائف المعاصر التي تلعب دورا هاما في توسيع العديد من المؤسسات وكذا في زوال أخرى، حيث اقتصر سابقا على نشاط البيع فقط ، وكانت تدرج تحت مسمى الوظيفة التجارية، لكن بعد تطورها وإضافة نشاطات أخرى أصبحت تسمى "التسويق" وبحوث التسويق، وكذا مفاهيم أخرى في التسويق.

**1- نشأة وظيفة التسويق:** إن الأنشطة التسويقية لم تكن على ما هي عليه حاليا، بل مرت بمراحل عديدة ارتبطت بالتطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي وغيرها من العوامل، وفيما يلي أهم المراحل التي مر بها التسويق:

**أ- مرحلة التركيز على الإنتاج:** تميزت بإنتاج قليل ومعرض سلعي قليل مقابل طلب كبير وبالتالي كانت المؤسسات تركز جهودها على زيادة الإنتاج فقط لوجود طلب كبير مقابل عرض قليل.

**ب- مرحلة التركيز على البيع:** نظرا للتطور التكنولوجي والصناعي الكبير أصبحت الأسواق تعج بالسلع والخدمات ، وبالتالي أضحت حافز الربح يستقطب كل المؤسسات لوجود المستهلكين الراغبين والقادرين على الشراء، حيث تركزت الجهود في هذه الفترة على بيع كل ما ينتج، وبالتالي اعتبرت وظيفة البيع جوهر الأعمال، وأصبح هنالك دعم كبير لوظيفة البيع والأنشطة البيعية.

**ت- مرحلة التركيز على التسويق:** نتيجة للتطورات المتسارعة في شتى الميادين، ونظرا لاشتداد حدة المنافسة ، وزيادة العرض، أدركت المؤسسات ضرورة التوجه نحو إنتاج ما يمكن بيعه، وقد قادها هذا المفهوم الى التوجه نحو المستهلك لدراسة حاجاته ورغباته بهدف السعي على تلبيتها، وهو ما أدى إلى ظهور إدارة جديدة في الهيكل التنظيمي سميت بإدارة التسويق، تهتم بالقيام بالبحوث التسويقية ، وأنشطة المنتجين والتسعيرات وترويج المنتجات وتوزيعها.

**2- مفهوم التسويق:** يعرف kotler التسويق بأنه: "عمليات تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة البرامج التي تصمم لتحقيق التبادل المرغوب فيه مع العملاء أو الزبائن، بغرض تحقيق مكاسب فردية أو مشتركة ، وتعتمد هذه العمليات أساسا على تهيئة السلعة والسعر والترويج والمكان، والتنسيق بينها لتحقيق الاستجابة المرغوب فيها، حيث يمثل الزبون بالنسبة لـ kotler محور النشاط التسويقي من خلال مقولته الشهيرة " Le Client est Roi " كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه: " تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير

وتوزيع وترويج السلع والخدمات بغية خلق التبادل الذي يحقق أهداف الأفراد والمؤسسات.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، " مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق " ، دار المسيرة عمان 2008، ص 28.

**3- عناصر المزيج التسويقي:** يقصد بالمزيج التسويقي مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق الربح للمؤسسة، وان هذا المزيج يتضمن أربع مجموعات من السياسات الرئيسية للمشروع والتي تتمثل في المنتج ، السعر، التوزيع و الترويج، أو ما يعرف بـ Les 4 P أي **Produit , Prix , Distribution , Promotion** ، كما أن أي مجموعة من هذه المجموعات الأربع تؤثر وتتأثر الواحدة بالأخرى، فتعديل أي منها يؤثر على باقي السياسات الأخرى في المزيج التسويقي.<sup>28</sup>

**3-1- المنتج :** يمكن أن يكون المنتج سلعة أو خدمة.

- فالسلعة هي مجموعة الخصائص والصفات الملموسة والغير ملموسة التي تتميز أو ترتبط بها والتي يتم من خلالها إشباع ورغبات المستهلكين.

- أما الخدمة فهي عبارة عن أوجه النشاط الغير ملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال ، على أن لا يقترن تقديم هذه الخدمات ببيع سلع أخرى.

**3-2- السعر:** هو عبارة عن القيمة أو الوحدات النقدية التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها.

**3-3- الترويج :** وهو عبارة عن مجموع الأنشطة المصممة للتأثير على المستهلكين بهدف دفعهم إلى شراء سلع المؤسسة أو خدماتها، ويضم مجموعة من الأنشطة المتكاملة تسمى المزيج الترويجي وهي : " الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية، العلاقات العامة و تنشيط المبيعات".

**3-4- التوزيع:** يعد من الوظائف الأساسية للتسويق، ويتم تنفيذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات التوزيع التي يمكن تعريفها بأنها " الطريق الذي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي، أو المشتري الصناعي من خلال مجموعة من الأجهزة التسويقية المتخصصة والتي تكون تابعة للمنتج أو مستقلة عنه".

**4- نظام المعلومات التسويقية:** كان أول ظهور له في بداية الستينات كنظام قادر على إحداث تغييرات في إدارة الأنشطة التسويقية، وكان الخبير الأمريكي Robert William رائدا لهذه الفكرة التي تركز على ضرورة الاعتماد على نظام محكم لجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها لتحويلها إلى معلومة تسهل عمل مدراء التسويق في اتخاذ القرار.<sup>29</sup>

<sup>28</sup>[http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/marketing\\_mix.pdf](http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/marketing_mix.pdf), consulté le 15/02/2015.

<sup>29</sup> بن يعقوب الطاهر، كباب منال، "دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية" <http://iefpedia.com/arab/wp6content/uploads/2010/03>، تاريخ الاطلاع على الموقع 2017/06/25.

كما عرفه kotler بأنه شبكة أو مجموعة معقدة من العلاقات المنظمة والمصممة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات من أجل خلق تدفقات المعلومات الدقيقة من مصادر داخلية أو خارجية عن المؤسسة ، من أجل استعمالها من قبل صانعي القرارات التسويقية لتحسين وتخطيط ومراقبة النشاط التسويقي.<sup>30</sup>

#### 4-1- مكونات نظام المعلومات التسويقية: يتكون نظام المعلومات التسويقية من أربعة نظم هي :

- نظام المحاسبة التسويقية الداخلي

- نظام الاستخبارات التسويقية.

- نظام تحليل التسويق والنماذج التسويقية.

- نظام بحوث التسويق.

#### 4-2- خطوات البحث التسويقي: يمكن إيجاز خطوات البحث التسويقي في النقاط التالية:

- تحديد المشكلة / الفرصة التي هي الإشكال والمفروض إيجاد حل لها.

- تحديد مخطط البحث (المحاور الرئيسية للبحث).

- جمع المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة.

- تحليل المعلومات والبيانات المتوفرة.

- تقديم النتائج واتخاذ القرار.

### سادسا - وظيفة البحث والتطوير

سنتناول في هذا الإطار مفهوم البحث والتطوير ، أهميته، مدى الاهتمام بهذه الوظيفة وكذا طرق اكتساب التكنولوجيا في المؤسسة.

1. مفهوم البحث والتطوير: يعد نشاط البحث والتطوير داخل المؤسسة هو المغذي الرئيسي للإبداعات

التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة، ولفهم معنى البحث والتطوير سوف نعرف كل كلمة على حدي:<sup>31</sup>

1- مفهوم البحث: ويتضمن ما يلي:

1-أ - البحث الأساسي: والذي يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحياة على

معارف تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالا خاصا.

<sup>30</sup> عبد السلام أبو قحف، " التسويق من وجهة نظر معاصرة" مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 141.  
<sup>31</sup> عرابة الحاج، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتطبيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد القومي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 28/27 - 11 - 2007.

**1- ب- البحث التطبيقي:** ويتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفاً، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

**2- مفهوم التطوير :** ويتعلق التطوير بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة بالاستناد إلى الأعمال التالية:

- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.
- فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.
- الصيغ الإنتاجية ، مواصفات المنتجات، ومخططات كل التجهيزات.

وعليه يقصد بوظيفة البحث والتطوير بأنها كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، وتباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات ، أو في مراكز البحث التطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.

## II. أهمية وظيفة البحث والتطوير: تتلخص فيما يلي:

- ان الهدف الأساسي لوظيفة البحث والتطوير في المؤسسة يتمثل أساساً في تفاعل المؤسسة مع محيطها مما يضمن لها تحقيق استمرارية نشاطها على المدى البعيد وهو أمر ضروري في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.
- هي مصدر كل إبداع تكنولوجي وبالتالي تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تتحمل هذه الوظيفة المشاكل الخاصة بنقل التكنولوجيا.
- تساهم في تحسين الإنتاجية بالعمل على تحسين وسائل وطرق الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات وكذا التحسينات التي تطرأ على كفاءة اليد العاملة... الخ.

**III. مدى الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير:** يمكن توضيح أبرز السياسات التي تهتم بوظيفة البحث والتطوير، سواء كانت على المستوى الكلي (الدولة) أو على المستوى الجزئي ( المؤسسة)

**1- سياسات الدولة في مجال البحث والتطوير:** يمكن للدول المساهمة بقسط كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تشجيع نشاطات البحث والتطوير على المستوى الوطني من خلال:

- السياسات المالية والضريبية : حيث يمكن للدول التأثير ايجابيا على نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي وذلك من خلال التخفيضات والإعفاءات الضريبية ، أو من خلال التمويل بالقروض.
- السياسات التصنيعية: التي تركز على تعزيز جهاز الإنتاج الصناعي ، وذلك من خلال الاستثمار فيه، إما بإقامة وحدات إنتاجية جديدة، أو التوسع في وحدة صناعية فعلية، مما يتطلب استعمال فنيات إنتاج فعالة من جهة، والحرص على جودة المنتج من جهة أخرى.

### - إنشاء مراكز البحث التطبيقي

- توفير الحماية القانونية للاختراعات: حيث يجب حماية المجهودات المبذولة والأموال المنفقة في إعداد البحوث والاختراعات والتفكير في حماية مخرجاتها من خلال أشكال الحماية القانونية المتمثلة في براءات الاختراع، تسجيل العلامة ، تسجيل النموذج.

## 2-سياسات المؤسسة في مجال البحث والتطوير: وتتمثل في :

- الحوافز: تتمثل في تشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم وتقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء.
- الارتباطات: ونقصد بها جملة العلاقات التي تنشؤها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وكذا المؤسسات العلمية ومراكز البحث التطبيقي.

## سابعاً - وظيفة إدارة الجودة

حيث سنتناول من خلال هذا الجزء مفهوم الجودة ، مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذا معايير الجودة،

- أ. مفهوم الجودة: تعرف الجودة على أنها " إجمالي خواص المنتج أو العملية الإنتاجية أو التنظيم أو الفرد أو النشاط أو النظام الذي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة وضمنية" ، وهي " جزء من تكلفة ، ونتيجة اهتمام في كل اللحظات ومراحل الإنتاج " ، وفكرة الجودة تخفي العديد من النقاط التي يجب التحكم فيها جيداً وهي : - مدى نجاح المنتج أو الخدمة، - المميزات و الأداء، - المتانة والأمان، - عدم الإضرار بالبيئة، - تكلفة الحياة، - السعر، - الأجل (الحضور في الوقت المحدد)....الخ<sup>32</sup>.

II. مراحل الجودة: يمكن تقسيم المراحل التي مرت بها الجودة إلى:

<sup>32</sup> صولح سماح، " دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بسكرة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)ن جامعة بسكرة، 2008/2007.

- مرحلة التفتيش أو الفحص (1900-1937): حيث اهتمت باكتشاف الأخطاء في المنتج دون السعي لمنع حدوث الأخطاء.

- مرحلة مراقبة الجودة (1937-1980): وتهدف إلى منع وتقليل نسب العيوب في المنتجات باستخدام الطرق الإحصائية.

- مرحلة تأكيد الجودة (1960-1980): وركزت على منع حدوث الأخطاء أثناء التصنيع.

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980-حتى الآن): حيث أدت إلى تغيير جذري في مفهوم جودة الناتج لتصبح أداة للإدارة بدلا من إدارة للرقابة، وتشمل وضع تخطيط استراتيجي للمشروع يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق أهداف محددة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء مع إحداث تحسين مستمر في إدارة المشروع من خلال مشاركة جميع العاملين.

**III. مفهوم ادارة الجودة الشاملة:** يقصد بإدارة الجودة الشاملة أنها: " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".<sup>33</sup>

وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة نواحي العمل ، ويعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين أمثال: ادوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي ، ايشيروايشي كاوا،.

**IV. معايير الجودة:** انطلاقا من ضرورة حماية المستهلكين من حالات الغش والتضليل التي يتعرضون لها يوميا في النشاطات الإنتاجية والخدمية والتجارية التي يفترض بها تطبيق المواصفات القياسية ، برز توجه علمي من شأنه تحقيق أهداف في مقدمتها إيقاف زحف السلع والخدمات المغشوشة وتمكين المستهلك من إشباع رغباته وأذواقه ومنافعه في الحصول على سلع وخدمات بلا عيوب، وهو ما يطلق عليه معايير أو مقاييس الجودة ، ومنها معايير الايزو، وأصبح ضمان الجودة وسلامة المادة واحدة من حقوق المستهلك، وفي الوقت نفسه من أبرز المهمات التي تعمل أجهزة التقييس والسيطرة على النوعية في كل أنحاء العالم على تحقيقها، وأضحى اعتماد علامات الجودة على السلع وسيلة علمية موثوقة للتعريف والإرشاد والتوعية لتوجيه المستهلكين الى السلع المضمونة ، وأهمية اقتنائها وأسلوبا للحد من حالات الفساد والغش المتعمد للمنتجات على اختلاف أنواعها من جهة، وحماية المستهلكين من جهة أخرى.

**1- معيار الجودة:** هو عبار عن وثيقة صادرة نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج معين أو عملية أو خدمة ، وتصادق عليها جهة معترف بها ، فعلى مستوى الشركة يكون الهدف الأساسي من

<sup>33</sup>محفوظ احمد جودة ، " ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الأردن ، 2004، ص 22.

توحيد المعايير هو زيادة ربحية الشركة ، أما على المستوى الدولي ، فيكون الهدف الأساسي هو ترويج التجارة بين البلدان ، وإزالة العوائق الفنية التي تقف في وجه التجارة ، وحماية الصحة والسلامة والبيئة في الوقت الذي يحدد فيه معيار المنتج المتطلبات التي يجب توفرها ليكون المنتج صالحا للاستخدام ، كما تحدد معايير خدمة ما المتطلبات الواجب توفرها للتأكد من ملاءمتها للغرض.

**2- تعريف الايزو ISO:** هي المنظمة العالمية للتقييس International Organisation for Standardisation ، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ، ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، ولقد جاء نظام الايزو في أعقاب تحرير التجارة الدولية التي تطلبت من جملة المتطلبات نظاما موحدًا، أو مقبولًا من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة أي التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد.

**3- أهم معايير الايزو:** لقد أصدرت المنظمة الدولية للتقييس ISO منذ إنشائها عام 1947 ولغاية عام 1997، أكثر من 10900 مواصفة في المجالات الآتية: الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد الغير معدنية، الفلزات، المعادن، معالجة المعلومات، والتصوير ، الزراعة، البناء، التكنولوجيات الخاصة، الصحة، الطب، البيئة، التغليف، والتوزيع، كما أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما: ISO 9000 و ISO 14000 ، فالأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة، والثانية بأنظمة إدارة البيئة، وتعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام، واعتمدت اليوم أكثر من 51 دولة في العالم مواصفات ISO9000 كمواصفات وطنية ، وفيما يلي أهم معايير الايزو:

**أ- الايزو ISO 9000:** تتضمن سلسلة الايزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة ، ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود، وتساعد الشركة على تخفيض التكلفة الداخلية ، وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية، وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر، وسلسلة الأيزو 9000 ليست مجموعة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة ، اذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخد في تطبيقات مختلفة.

تنتشر مقاييس الأيزو 9000 في أربعة أجزاء هي الايزو 9001 ، 9002، 9003، 9004، وتعتبر مصدرا لتحديد وتعريف باقي السلسلة.

- إن الأيزو 9001 هي أشمل وثيقة في السلسلة وتطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد

على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج، كما يتعامل الايزو 9001 مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات.

- يطبق الأيزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميمًا ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة.

- يطبق ايزو 9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار.

- يعرف ايزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر، ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما.

وتجدر الإشارة الى أن الشركات تتسلم شهادة ايزو 9000 بعد التدقيق للتأكد من أنها تتوافق مع مقاييس ايزو 9000 من قبل جهة إصدار الشهادات المعترف بها، وقد أصبحت الايزو 9000 ذات أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية ، لأن المصدرين اكتشفوا بأن التوافق معها وان لم يكن ملزما ، الا أنه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية ، فلقد أصبح الزبائن في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماما بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى، وفي المستقبل القريب ، وتبعاً لما تظهره توجهات السوق الدولية ستصبح سلسلة الايزو 9000 مقياساً معترفاً به لنظام إدارة الجودة.

ب - الايزو **ISO 14000**: تصدر حالياً أول سلسلة من المقاييس الدولية لأنظمة إدارة البيئة من قبل المنظمة الدولية للمقاييس، حيث تقدم ايزو 14001 عناصر نظام ادارة بيئة فعال يمكن أن يتكامل مع متطلبات الإدارة الأخرى ، مما يساعد الشركات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية، ويتيح نظام ايزو 14001 تحديد الإجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسة والأهداف البيئية وتحقيق وإظهار التوافق مع هذه الأهداف، فوق هذا وخلافاً لأي مؤشر آخر يهدف إلى إعطاء توجيه عام لتنفيذ وتحسين نظام الإدارة البيئية ، كما يحدد الايزو 14001 متطلبات إصدار الشهادة وإعلان نظام الإدارة البيئية في الشركة ويعطي التوافق مع المقاييس وضعا تنافسياً للشركات المصدرة والهدف الأساسي من السلسلة ايزو 14000 هو تشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة وجدوى في هذه المؤسسات بحيث تصبح جزءاً من نظامها وتشمل سلسلة الايزو 14000 للشركات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدراً لتقديم الإرشاد لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل الممارسات العالمية.

وفيما يلي المقاييس الأساسية التوجيهية لكافة الشركات حول التأسيس والصيانة والتدقيق والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية للشركة:

- ايزو 1997/14000: أنظمة الإدارة البيئية : المقاييس مع إرشادات الاستخدام.

- ايزو 1996/14004: الخطوط العامة الموجهة لمبادئ الإدارة البيئية وأنظمتها والأساليب الداعمة لها.

- ايزو 1996/14001: خطوط موجهة للتدقيق البيئي : المبادئ العامة.

- ايزو 1996/14011: تدقيق أنظمة الإدارة البيئية.

- ايزو 1996/14012: معايير تأهيل المدقق البيئي.

- ايزو 14020 المصاحبات البيئية والإعلانات: المبادئ الأولية.

- ايزو 14024: برامج الممارسين والمبادئ التوجيهية والممارسات وإجراءات استصدار الشهادة.

- ايزو 14040: تقييم دورة الحياة- الأهداف والمدى- التعاريف وتحليل الموجودات.

- ايزو 14050: إدارة البيئة - مفردات.

وجدير بالذكر أن المواصفة الدولية ايزو 9000 لا تتعلق بمواصفات الجودة للسلعة ولكنها مجموعة من الشروط والضوابط التي ينبغي توافرها في المؤسسة ، وتتعلق بكافة الاعتبارات ذات التأثير على كفاءة وجودة الأنشطة ، ومن ثم تأثيرها على جودة المنتوجات في النهاية ، وتتضمن هذه الشروط ما يلي:

- مسؤولية الإدارة وتشمل وجود سياسة للجودة في المؤسسة ، وتنظيم واضح لوظيفة الجودة ، وتأکید دور الإدارة في إيجاد وتنفيذ نظام متكامل للجودة.
- نظام الجودة الذي يغطي الأمور الهادفة الى تأكيد التزام المؤسسة بالعمل على تحقيق رغبات المستهلكين وتوفير الوسائل والموارد الضرورية للمراجعة والتحقق من تحقق الشروط والمواصفات المؤدية إلى جودة السلعة أو الخدمة واستخدام كل أساليب التفتيش والاختبار ، وتصحيح الانحرافات ، وذلك في كافة المجالات الإنتاجية والتسويقية وغيرها، ويقضي هذا وجود أدلة للجودة وإجراءات ومواصفات فنية.
- وجود نظام للمراجعة والتأكد من أن كل المعاملات بين الطرفين سواء من داخل الشركة أو من خارجها يجب أن تخضع الى المراجعة للتأكد من وضوح الشروط والمواصفات التي يتم على أساسها تنفيذ العمليات.
- وجود نظام وإجراءات لمراجعة التصميم وضبط عملية التصميم ، وتحديد أهدافها وأسلوب التخطيط لها وصولاً إلى جودة التصميم.
- الرقابة على المستندات المستخدمة في المؤسسة وإيجاد دليل يضبط حركتها و تداولها.

- نظام للرقابة على المشتريات للتأكد من توفر الشروط والمواصفات والتحقق من جودة ما يتم شراؤه.
- نظام للرقابة على جودة المواد التي يوفرها العملاء بأنفسهم لتشغيلها بواسطة المؤسسة.
- نظام لتمييز المنتجات، للمتكمين من التعرف عليها وتتبعها في مراحلها المختلفة.
- نظام للرقابة على العمليات الإنتاجية بمختلف أنواعها يحدد المواصفات ومعدلات الأداء، وقياس الأداء الفعلي ليحصر الانحرافات ويعمل على تصحيحها.
- نظام الإجراءات والتفتيش والاختبار.
- نظام لضمان جودة معدات التفتيش وأجهزة القياس والاختبار ذاتها.
- نظام للتحقق من موقف عمليات التفتيش والاختبار لمعرفة ما إذا كانت السلعة قد خضعت للتفتيش والاختبار أم لا ، وما إذا كانت النتيجة قد قبلت أو رفضت.
- نظام للرقابة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات.
- نظام لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية للمنتجات الغير مطابقة.
- نظام يحدد إجراءات مناولة المواد والسلع وتخزينها وتعبئتها وتسليمها بما يضمن الجودة في كامل المراحل.
- نظام يحدد السجلات اللازمة لإثبات كل المعلومات الخاصة بالجودة، سواء سجلات جودة المنتجات، أو سجلات نظام الجودة ذاته.
- نظام يحدد إجراءات المراجعة الداخلية التي تقوم بها الإدارة للتحقق من انطباق شروط الجودة.
- نظام لتوفير التدريب اللازم للمساهمة في التنفيذ الصحيح لنظام الجودة، حتى يكون التدريب في كل المجالات وفقا لخطط وإجراءات مدروسة ومحققا للعائد المستهدف.
- نظام لتحديد خدمات ما بعد البيع، وتنظيم إجراءاتها.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

ونؤكد أن الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات الدولية ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة تستخدمها الإدارة الناجحة للوصول إلى المزايا المترتبة عن ذلك التفوق الإداري والتي نذكر منها:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق بالقدرة الأعلى على إرضاء العملاء.
- دخول منتجات المؤسسة في الأسواق والمناقصات العالمية التي تشترط الحصول على شهادة الأيزو.

- توفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة بما يحقق الوفرة في التكاليف وحسن استثمار الموارد المتاحة.

تجدر الإشارة انه في وقتنا الحالي ظهرت مواصفات قياسية أخرى ، منها المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات ايزو 26000.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية

- اد عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة الثالثة،2003.
- د زكي حنوش، د مروان المسمان ، الرقابة والتخطيط في المشروع ، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981.
- د محمد عادل العاقل ، مبادئ التحليل الاقتصادي ، جامعة حلب ، 1979.
- ناصر دادى عدون، المحاسبة التحليلية ، دار المحمدية العامة ، 1994.
- فتح الله و لعلو: "الاقتصاد السياسي مدخل للدراسات الاقتصادية" ، دار الحدائة للطباعة والنشر، لبنان، 1981.
- د صولح سماح، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة" جامعة بسكرة، 2015/2014.
- عميش سميرة، "مطبوعة اقتصاد المؤسسة" مطبوعة محاضرات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2015.
- خليفي عيسى، "محاضرات اقتصاد المؤسسة" ، مكتبة المنار، الجزائر ،دون سنة نشر
- أحمد بوراس، "تمويل المنشآت الاقتصادية" ، دار العلوم ، عنابة، الجزائر، 2008.
- محمد فالصالح، " ادارة الموارد البشرية" ، دار الحامد، الأردن، 2004.
- سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي، "ادارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة)"، مركز دراسات واستشارات الادارة العامة PARC ، القاهرة.
- غول فرحات: "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية، الطبعة الأولى ، الجزائر، 2008.
- حامد راشد الغدير، " ادارة الشراء والتخزين"، دار زهران، الطبعة الثانية ، عمان، الأردن، 2000.
- سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، "ادارة الموارد الشراء والتخزين" دار المسيرة، عمان.
- كاسر نصر المنصور، "ادارة الانتاج والعمليات"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000،
- زكرياء عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، " مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق" ، دار المسيرة عمان 2008.
- عبد السلام أبو قحف، " التسويق من وجهة نظر معاصرة" مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، 2001.
- محفوظ احمد جودة ، " ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الأردن.

### المراجع باللغة الأجنبية

- Leo Chardonnet et Cie ,La Comptabilite Superieur , Edition Delmas,1974.
- Fernand Born , : Organisation des Entreprises , Ed Foucher , 1966

– Marcel Capet , Genevieve Causse , Jeanne Meunier : Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise, Ed Gestion Economica, 2eme Ed , T1 , 1986.

– George F Gant, Developement Administration : Concept Goals Methods ، 1979 ، دار المعارف والترجمة العربية

### المذكرات والملتقيات

– عرابة الحاج، "وظيفة البحث والتطوير كأساس لتطبيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد القومي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 28/27 – 11-2007.

– صولح سماح، " دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بسكرة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية(غير منشورة)ن جامعة بسكرة، 2008/2007.

### المراجع الإلكترونية

– بن يعقوب الطاهر، كباب منال،"دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية" <http://iefpedia.com/arab/wp6content/uploads/2010/03> ، تاريخ الاطلاع على الموقع 2017/06/25

-[http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/marketing\\_mix.pdf](http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/marketing_mix.pdf), consulté le 15/02/2015.