

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس كل الشعب لمقياس:

اقتصاد المؤسسة

إعداد الأستاذة: مسعودي رشيدة

أستاذة محاضرة أ

السنة الدراسية: 2021/2020

مقدمة المطبوعة:

تقع المؤسسة في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر، باعتبارها المحرك الأساسي لكل نشاط اقتصادي كونها النواة الأساسية فيه، إذ تلعب دورا مهما في تنمية الاقتصاد الوطني باعتبارها المحرك الأساسي وتوفير كل حاجات المجتمع. وقد شغلت حيزا مهما في كتابات وأعمال الاقتصاديين باعتبارها تمثل النشاط الاقتصادي وعن علاقات الاجتماعية والمنبع الرئيسي للرفاهية المادية للمجتمع.

حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزات من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر، وبذلك تتسم ببيئتها بعدم الاستقرار نتيجة لجملة من التغيرات السريعة والمعقدة التي تمس مجالات مختلفة وبالتالي يصعب التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها.

ويمثل مقياس اقتصاد مؤسسة مدخل مفاهيمي مرتبط بالمؤسسة الاقتصادية عامة يجمع تحته العديد من المواضيع التي تمكن الطالب من فهم المؤسسة بمختلف جوانبها، وانطلاقا من هذه الأهمية تمثل هذه المطبوعة مرجعا أساسيا لطالب السنة الثانية (جميع الشعب) كونها تجمع في محتواها مجموعة هامة من المعلومات المنتقاة وفق المقرر الوزاري حيث تشمل على ما يلي:

الوحدة الأولى: مدخل للمؤسسة الاقتصادية:

الوحدة الثانية: أهداف وأنواع المؤسسة الاقتصادية

الوحدة الثالثة: بيئة المؤسسة

الوحدة الرابعة: المسؤولية الاجتماعية

الوحدة الخامسة: تنظيم المؤسسة الاقتصادية

الوحدة السادسة: وظائف المؤسسة

الوحدة السابعة: أدوات التحليل الاقتصادي

الوحدة الثامنة: أنماط النمو ودورة حياة المؤسسة

الوحدة التاسعة: استراتيجية المؤسسة

الوحدة العاشرة: المؤسسة والتطورات العالمية.

الوحدة الأولى

مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية

أولاً: ماهية المؤسسة الاقتصادية:

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

من الصعب الاعتماد على تعريف واحد يشمل مفهوم المؤسسة فهي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة يتميز بالشمولية، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي بشري واجتماعي كونها تعمل في بيئة مجتمعية متعددة وتمثل جزءا من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي قلب البيئة الاقتصادية والديناميكية التي ميزتها الرئيسية التطور والتغير إذ تعرف كما يلي:

- هي وحدة اقتصادية تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها¹.

- عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراج، وتحويل، ونقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف الإدارة بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.

- هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل انتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه².

- هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسيّر وتنظم بهدف انتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير.

2. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها،

- لها القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة؛

¹ عمر صخري- اقتصاد المؤسسة- الجزائر ، ديوان مطبوعات الجامعة- 2007- ص 24

² بلقاسم سلاطونية وآخرون- علم الاجتماع الإعلامي- الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012-ص 60

- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني؛
- تساهم في عملية التنمية الاقتصادية باعتبارها نواة منتجة للثروة.

ثانيا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية:

إن ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية جاء نتيجة لما عرفته البشرية من تطورات وانعكاساتها على الاقتصاد، ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى¹:

1. قبل الثورة الصناعية: يمكن تقسيمها إلى المراحل التالية:

- مرحلة الإنتاج الأسري البسيط: كان الانسان يعيش في تجمعات صغيرة وتميزت المعيشة في تلك الفترة بالبساطة والاكتفاء الذاتي وبالفلاحة التي تعد أهم نشاط باستعمال أدوات الإنتاج البسيطة أما تقسيم العمل فكان يتم بين الفلاحين من أسرة واحدة وتتم مبادلة الإنتاج عن طريق المقايضة.
- مرحلة الوحدات الحرفية: نتيجة لزيادة عدد السكان وارتفاع الطلب، وتطور وسائل العمل ظهرت الورش في شكل وحدات حرفية صغيرة.
- مرحلة الإنتاج الحرفي المنزلي: في هذه المرحلة وفر التجار الرأسماليون المواد الأولية وأدوات العمل ورؤوس الأموال للحرفيين، حيث قاموا بجمع الأسر التي كانت على استعداد لزيادة دخلها من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة وظهر هذا النوع من الحرف في بريطانيا في مجال صناعة الصوف من القرن 13 ثم توسعت لتشمل عدة مجالات أخرى منتصف القرن 15.

¹ islamfin.yoo7.com

2. بعد الثورة الصناعية: يمكن تقسيمها إلى:

- مرحلة المانيفاكتورة: تطور أدوات الإنتاج كان له الأثر المباشر على حجم التجارة من جهة وارتفاع الطلب على المنتجات من جهة أخرى، ضف إلى ذلك الاكتشافات الجغرافية التي ظهرت في تلك الفترة وللحصول على أحسن استغلال لأدوات الإنتاج والمنافسة في السوق قام الحرفيون بالتجمع تحت سقف واحد حتى يضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج وبذلك ظهرت المصانع في شكلها الأولي.
- مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية (الحديثة): مع نهاية القرن 17 وبداية القرن 18 ونتيجة لارتفاع الطلب على المنتجات. بالإضافة إلى الاستكشافات العلمية التي أدت إلى إدخال وسائل إنتاج أكثر تطوراً، واتساع الأسواق بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي مما أدى إلى زوال المانيفاكتورة، وظهر مؤسسات صناعية آلية وظهرت أولى هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطوراً فقد ظهرت في إنجلترا على يد " ريشارد أركورينج " Arkwright Richard في مجال صناعة النسيج.

3. المرحلة الحديثة: تميزت هذه المرحلة بالتطورات التالية:

- **مرحلة التكتلات:** مع التطور المعترف الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي واشتداد المنافسة، ظهرت التكتلات الاقتصادية مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، كحل استراتيجي انتهجته بعض المؤسسات الاقتصادية لحماية نفسها من المنافسة القوية والسيطرة على الأسواق كالكارتل والتروست والهولدينغ (امتلاك). وكنتيجة لتطور المؤسسات وكبرها أنشأت فروعاً لها خارج حدود الدولة في ظل بحثها عن التوسع والنمو ما أسفر عن مؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال استراتيجية عامة للإدارة.
- **عصر المعرفة:** أو عصر المعلوماتية وثورة التكنولوجيا الذي يعتمد على المعرفة وتكنولوجيا الاتصال وليس على الموارد الطبيعية فقد أعطى هذا العصر قيمة أكبر للمعرفة بمختلف أنواعها، ومن خلاله للموارد البشرية التي ساهمت في تطور وكبر المؤسسات الاقتصادية عالمياً لتصبح قادرة على التعامل والتفاعل مع المحيط في ظل العولمة والانفتاح العالمي، فظهرت التجارة الإلكترونية والمؤسسات الرقمية.

ثالثاً: نظريات المؤسسة:

تصمم نظرية المؤسسة مجموعة من المفاهيم والمبادئ لتفسير أجزاء المؤسسة وكيفية عملها ومن أهم

هذه النظريات: ¹

1. المدخل الكلاسيكي:

يهتم هذا المدخل بزيادة الإنتاجية ومن ثم ايجاد المبادئ التي تحكم العلاقة بين المستويات الأعلى والأدنى من الإنتاجية وهي تشمل كل من النظرية العلمية ونظرية المبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية وكان أهم ما جاءت به:

- نظرت إلى الانسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي يمكن تغيير سلوكه عن طريق الأجر والحوافز المادية فقط؛
- نظرت للمؤسسة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة؛
- اعتبرت أن أعمال المؤسسة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة؛
- اعتمدت على معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المؤسسة؛
- رأت أن هناك أسلوب أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمياً.

2. المدخل السلوكي:

معرفة طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة يستدعي معرفة وتحليل وفهم الفرد واتجاهاته ذلك أن الفرد لا يستطيع أن يعمل بمعزل عن الآخرين بل في جماعات نظراً لكون السلوك الإنساني سلوكاً اجتماعياً، مع التركيز على دراسة وتحليل التفاعل المتبادل بين العوامل البيئية والأفراد، وانعكاس هذا التفاعل على السلوك وربطت بين رضا الأفراد ونتاجيتهم وأهم ما جاء به هذا المدخل:

- المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني وهو يحدد دور ومعايير لسلوك الفرد قد يختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي؛
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل الحوافز الاقتصادية فقط فالحوافز المعنوية لها دورها في إدارة دوافع الأفراد إذ يمكن حفز العالمين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية؛

¹ حسين حريم - إدارة المنظمات ، منظور كلي- دار حامد - الأردن- 2009 - ص 19 إلى 27 بتصرف

- تلعب الجماعة غير رسمية في المؤسسة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وادائهم؛

3. المدخل الحديث: ويشمل هذا المدخل النظريات التالية:

- **نظرية النظم:** بدلا من التعامل مع كل جزء من أجزاء المؤسسة بشكل منفصل فإن مدخل النظم ينظر إليها كنظام واحد متكامل وهادف؛ حيث طرحت مفهوم المؤسسة كمنظومة مؤلفة من مجموعة من النظم الفرعية مرتبطة ومتفاعلة ومنسجمة فيما بينها. والمؤسسة كنظام هي جزء من النظام البيئي الأكبر تتفاعل من خلال التأثير المتبادل، حيث أنها تتأثر بالمتغيرات البيئية وأن أدائها يتوقف على أداءات الفرعية للمؤسسة التي تتكون منها مثل نظام الإنتاج والتسويق، ويعتبر "بيترلوفي von bertalanffy" أول من تطرق إلى التسيير بمفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزائه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، حيث طرح أسس النظرية وقدم تحليلا لصفات القوى المؤثرة في التنظيم كالأفراد والمدير وغيرها حيث يتوقف استمرار المؤسسة على توازن نظمها الفرعية وما يخرج عنها.

- **المدرسة الموقفية (التكيف مع الموقف):** تبني هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler) فرضياتها ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملئ الحلول للمشكلات التي تجابهها. أي أن النمط الفعال للإدارة يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة به والوقت، ومن ثم فإن أساليب وطرق القيادة التي قد يثبت فعاليتها في موقف معين ليس بالضرورة أن تكون كذلك في كل المواقف أو الظروف أو الأوقات؛ وأن المدير الفعال هو الذي يجب أن يعمل على التكيف مع الموقف الذي يتعرض له.

الوحدة الثانية: أهداف وأنواع المؤسسة
الاقتصادية

أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

الأهداف هي المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

1. الأهداف الاقتصادية والبيئية: تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

➤ عقلنة الإنتاج:

يتم ذلك من خلال:

- الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج؛

- رفع الانتاجية بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع؛

- الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج مع التقليل من الهدر؛

الرقابة الجيدة لعملية تنفيذ الخطط والبرامج والإشراف على العمال بشكل يسمح بتلبية رغبات المجتمع.

➤ تحقيق الأهداف التوجيهية:

تتمثل فيما يلي:

- التمرکز السوقي والنمو، يقاس ب: الوضع التنافسي، درجة الإبداع. التقدم التقني. عائدات

المبيعات وهامش الربح.

- الانتشار السوقي، ويقاس ب: عدد الأسواق، عدد المستهلكين. عدد الصناعات. عدد البلدان.

- الربحية: وتقاس ب: العائد على رأس المال. العائد على الموجودات. هامش الربح على عائد

البيع.

- العائد على أموال المساهمين.

➤ تحقيق الأهداف الداخلية:

تتمثل فيما يلي:

- الكفاءة، وتقاس ب: حجم المبيعات على مجموع الموجودات، دوران المخزون، فترة الائتمان،

السيولة.

- تحقيق أهداف الملاك.

➤ الأهداف البيئية:

لقد أصبحت المسؤولية البيئية في المؤسسة أحد أكبر التحديات التي تواجه النظم الاقتصادية والدول والمنظمات الدولية والإقليمية، بحيث أن ارتفاع حجم النشاط الاقتصادي بقدر ما يساهم في زيادة معدلات التنمية، فإنه بالمقابل يساهم بشكل مباشر في التلوث البيئي واختلال مكونات وعناصر النظام البيئي، لم يعد اليوم في مصلحة المؤسسة سواء على المدى البعيد أم القصير إغفال الجوانب المتعلقة بحماية البيئة والموارد البيئية المختلفة، إذ أصبح تبني نظم الإدارة البيئية أمرا ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين أدائها الاقتصادي وكذا الحفاظ على صورتها وفي ترسيخ مفهوم المسؤولية البيئية باعتبارها أسلوبا إداريا حديثا، وضرورة اقتصادية تهدف إلى حماية المجتمع والبيئة من مظاهر انتشار التلوث، وإلى تقوية ودعم صورة المؤسسة داخليا وخارجيا.

2. الأهداف التكنولوجية:

تتمحور الأهداف التكنولوجية أساسا حول:

➤ البحث والتطوير:

إن عصر العولمة يتميز بسرعة المعلوماتية وقوة الدول والمؤسسات وتطورها ونجاحها يقاس في عصرنا الحاضر بمدى التقدم والتطور الذي تحرز في مجال استعمال برامج العلوم والتكنولوجيا والبحث والتطوير بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة المخرجات ويتطلب إنتاج المعارف العلمية والابداعات التكنولوجية تحديد أهداف معينة وتنظيم نشاطات البحث والتطوير وتخصيص الموارد المتاحة وتسخير القوة البشرية المؤهلة لدى المؤسسات لتحقيق أهدافها إن نشاط البحث والتطوير يرتبط بالعديد من الأنشطة التي تحظى باهتمام كبير من المؤسسة المعاصرة كون هذا النشاط يهدف إلى خلق إضافة معرفية واستخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة وخاصة في مجال العمليات.

➤ الإبداع والابتكار:

خصوصا في مجال تكنولوجياية إذ تزداد حاجة المؤسسات امتلاك قواعد علمية وتكنولوجياية تمكنها من وضع حلول للمشكلات التي تواجهها بدون الاستعانة بالجهات الخارجية وكذلك تقليل الاعتماد على تكنولوجياية مستوردة.

والسعي أيضا إلى زيادة الإنتاجية حيث هناك علاقة طردية وقوية بين قدرة المؤسسة على البحث والتطوير واهتمامها به وتوفير الموارد من جهة وبين قدرتها على تحسين الإنتاجية من جهة أخرى؛ إلى جانب التحسين المستمر في جودة المنتجات لتحقيق رضا العملاء ورضا المساهمين والعاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

➤ مساندة الدعم التكنولوجي الموجه للتنمية الاقتصادية:

تلعب المؤسسات الاقتصادية دورا مساندا في السياسات القائمة في البلاد خصوصا في جانبها التكنولوجي وهذا الدور هو دور متبادل بين سياسات الدولة وتوجهات المؤسسة في هذا المجال لتحقيق الأهداف التالية:

- الحد من البطالة بإنشاء فرص عمل جديدة؛
- الرفع من القيمة المضافة؛
- زيادة الناتج المحلي؛
- تساهم في زيادة التصدير وذلك من خلال الإبداع والتطوير؛
- تساهم في تنويع الاقتصاد الوطني؛
- دعم الاستثمار المنتج بقوة إنتاجية فعالة تساهم في الحفاظ على الموارد.

3. الأهداف الاجتماعية:

➤ أهدافها اتجاه السلطات العمومية والمجتمع:

ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال.

إلى جانب تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه حيث تعمل على تحقيق رفاه المجتمع المحلي وتحقيق متطلباته وذلك من خلال توفير فرص عمل دائمة تساهم في الاقلال من الفقر والبطالة وانتاج ما يحتاجه المجتمع دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة. إلى جانب إقامة أنماط استهلاكية صحية لجميع طبقات المجتمع وذلك بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الترويج المفيد.

➤ أهدافها اتجاه العمال:

إن مستقبل المؤسسة بلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها ومن خلال علاقات العاملين فيما بينهم ومعنوياتهم داخلها ويكون ذلك من خلال:

- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد، المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية)؛

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم؛

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى؛

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية، التي تعمل على إفادة العمال وأبناءهم؛

- تخصيص أوقات للرياضة،

➤ أهدافها اتجاه الزبائن:

من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية:

- تحديد أسعار لمنتجات موائمة للمستوى المعيشي لهم؛

- تقديم منتجات ذات نوعية جيدة؛

- تقريب المنتج من المستهلك؛

- احترام آجال تسليم المنتج للمستهلك النهائي؛

- توفير خدمات ما بعد البيع.

ثانيا: أنواع المؤسسات الاقتصادية

1- من حيث المعيار القانوني:

- المؤسسات الخاصة تخضع لقانون الخاص تؤسس من قبل أفراد يقدمون حصص عينية وتشمل على:

- مؤسسات فردية: يمتلكها صاحب المؤسسة هو المسؤول الوحيد عن نتائج أعمال المؤسسة، فهي تنشأ من طرف شخص واحد يعتبر رب العمل وصاحب رأسمال ويقوم في غالب الأحيان بالتنظيم والإدارة وهو المسؤول عن جميع القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- مؤسسات جماعية(الشركات): هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بتقديم حصة من المال أو عمل على أن يقتسموا ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، ضمن شروط موضوعية عامة تتمثل في الرضا، الأهلية، والمحل أو السبب من قيام المشروع، وهي تنقسم إلى أنواع التالية:

- **شركات الأشخاص:** هي شركات تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة، وتتكون أساسا من عدد من الشركاء تربطهم علاقات شخصية كصلة القرابة أو الصداقة وتنتهي بانتهاء الاعتبار الشخصي كالموت كأحد الشركاء وهي تضم:

- التضامن: تنشأ بين الأصدقاء والعائلات من خلال عقد بين شخصين أو أكثر بحيث يقدمون حصص عينية أو نقدية ويكونون مسؤولين بالتضامن (مسؤولية تضامنية غير محدودة) عن النشاطات التي تقوم بها الشركة ويتألف عنوان الشركة من أسماء الشركاء أو اسم أحدهم متبوع بكلمة وشركائهم.
- شركات التوصية البسيطة: من شركات الأشخاص تقوم أيضا على الاعتبار الشخصي كشركات الأشخاص إلا أن التوصية البسيطة تتألف من نوعين من الشركاء شركاء متضامنون يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء، وشركاء موصون يلتزمون بديون الشركة في حدود قيمة حصصهم فقط.
- شركات المحاصة: تعتمد انشائها على اتفاق شفهي أو كتابي بين إثنين أو أكثر للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بينهم حسب اتفاقهم وتنتهي بانتهاء الاتفاق المبرم، وهي تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق ولا عليها

التزامات كما لا تقوم على أساس رأسمال ولا شخصية اعتبارية فنشاطاتها يتم بصفة شخصية وتهتم في العادة بالنشاطات التجارية والموسمية.

- **شركات الأموال:** تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي تكتسب هذه الشركة صفة تاجر وتكون مسؤولية الشركاء فيها بحسب مساهماتهم ولا يقل عدد الشركاء عن سبعة. وألا يقل رأسمالها عن خمسة ملايين دينار على الأقل إذا ما لجأت الشركة لعنونة للاذخار ومليون دينار على الأقل في الحالة العكس.
 - **شركات ذات المسؤولية المحدودة:** تؤسس من قبل شركاء لا يقل عددهم عن واحد ولا يزيد عن عشرة تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر مساهماته في رأسمال الشركة وإذا كانت الشركة لا تضم إلا شخصا واحد كشريك وحيد تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات مسؤولية المحدودة، ويحدد الحد الأدنى لرأسمال هذا النوع من الشركات في قانون التجاري الجزائري ب: 100000 دج.
 - **المؤسسات العمومية:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها للقطاع العام وهي مؤسسة الدولة سواء كانت عن طريق الانشاء أو عن طريق تأميم مؤسسة أجنبية أو شراء مؤسسات مفلسة ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو اشخاص تختارهم الجهة الوصية تمتاز برأسمال كبير وجهاز رقابي يتمثل في الوصاية وهي تصنف إلى:
 - **مؤسسات تابعة للوزارات:** تتجسد في جميع المؤسسات التي تخضع لوصاية إحدى الوزارات وهي صاحبة انشائها ولها الحق في مراقبتها من خلال تقارير دورية؛
 - **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** يقصد بالجماعات المحلية البلدية والولاية حيث تقوم هذه الهيئات بإنشاء مؤسسات غالبا ما تكون في مجال الخدمات العامة وتكون في العادة ذات أحجام متوسطة وصغيرة.
 - **المؤسسات نصف عمومية:** هي مؤسسات قائمة على شراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- 2- حسب طبيعة القطاع:**
- يمكن تصنيفا إلى ثلاثة قطاعات:
- **القطاع الأولي:** يضم قطاعات انتاج الموارد الأولية والفلاحة، والصناعات الغابية، والمناجم، والصناعات الاستخراجية للبتروك؛
 - **القطاع الثاني:** يضم الصناعات اليدوية والتحويلية وتمثله المؤسسات التي تحول المواد الأولية إلى منتجات مصنعة؛

- القطاع الثالث: تجمع المؤسسات التي تقدم خدمة.

3- حسب طبيعة النشاط:

- مؤسسات فلاحية: هي مؤسسات تعمل في الانتاج الفلاحي وتربية المواشي.
- مؤسسات صناعية: تقوم بإنتاج سلع جديدة قابلة للاستهلاك سواء مباشرة أو غير مباشرة.
- مؤسسات خدماتية: تشمل جميع ميادين تقديم الخدمات.

4- حسب معيار الحجم:

نميز هنا بين الأنواع التالية:

- عدد العمال: يسمح هذا المعيار بالتمييز بين أربعة أنواع من المؤسسات في الجزائر:
- مؤسسات مصغرة: من 1 إلى 9.
- مؤسسات صغيرة: من 10 إلى 49.
- مؤسسات متوسطة الحجم: من 50 إلى 250.
- مؤسسات كبيرة الحجم: أكثر من 250 عامل.
- رقم الأعمال: يعطينا هذا المعيار فكرة أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو مجموعة من زبائنها، فكلما كان رقم الأعمال كبيرا تعتبر المؤسسة كبيرة الحجم والعكس.
- القيمة المضافة: تشكل مقياس الحقيقي للقيمة التي خلقتها المؤسسة.
- نتيجة الاستغلال: وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة قبل انتقاص كل من الفوائد وتعويض أصحاب رأس المال والاهتلاكات والتمويل.

الوحدة الثالثة: بيئة المؤسسة

أولاً: ماهية بيئة المؤسسة الاقتصادية:

1 مفهوم البيئة (محيط المؤسسة):

- هي المجال الذي تحدث فيه الإشارة والتفاعل لكل وحدة حية أو هي كل محيط بالإنسان أو المؤسسة من طبيعة ومجموعات بشرية وتضم علاقات شخصية.
- هي القوى والأحداث التي تتبادل التأثير مع المؤسسة من داخلها وخارجها التي لديها تأثير محتمل على المؤسسة فهي مجموعة من العوامل والقوى والظروف ومن داخل وخارج المؤسسة وهي عناصر تتبادل التأثير مع بعضها البعض وتؤثر بالمقابل في المؤسسة وهذه العوامل تتغير باستمرار، وحدود المؤسسة هي فواصل وهمية بين ما هو داخل المؤسسة أو تحت السيطرة المباشرة للمؤسسة وما هو خارجها لا يقع تحت سيطرتها¹.

2. خصائصها:²

- مجموعة القوى والعوامل والأحداث التي تتعامل معها المؤسسة من الداخل والخارج؛
- تتصف هذه العوامل بالتغير والحركية المستمرة؛
- غالباً ما تولد فجوة بين الحالة الفعلية للمؤسسة وبيئتها؛
- لا يمكن لإدارة المؤسسة أن تتجاهل تأثيرات هذه المكونات؛
- ليست لإدارة المؤسسة السيطرة الكاملة على العديد من هذه المكونات.

3. أهمية بيئة المؤسسة:³

- المؤسسة نظام مفتوح على البيئة التي يعمل فيها ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما ويمثل الوضع القائم لأي مؤسسة الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المؤسسة وخصائص للبيئة؛
- يتحدد وجود أي مؤسسة أو نجاحها وبقائها ونموها بمدى قدرتها على التعامل والتكيف مع البيئة التي تتعامل فيها على تحقيق أهداف الأطراف في هذه البيئة؛

¹مسلم علاوي شلبي- توجهات المفاهيم الحديثة في الإدارة-عمان، دار اليازوري العلمية، 2017- ص 55

²نفس المرجع- نفس الصفحة

³عبد القادر محمد الأسطة-أساسيات الادارة الاستراتيجية .الاكاديميون للنشر والتوزيع- 2016- ص ص 28/29

- تواجه المؤسسة العديد من الفرص والعديد من الضغوط أو القيود والتهديدات التي تؤثر في سلوك المؤسسة؛

- تتأثر استراتيجية والمخططات المؤسسة بالظروف البيئية الخارجية وتتأثر بالأسلوب وممارسة النشاط داخلها؛

- كثيرا ما تتأثر الأهداف بالمتغيرات البيئية التي تعمل فيها المؤسسة وعادة ما تضطر إلى تغيير أو تعديل أهدافها.

4. تصنيف بيئة المؤسسة:¹

- **البيئة الساكنة والعشوائية:** يصعب تحديد متغيراتها أو مكوناتها وتوصيف اتجاهاتها ومن ثم يجب على الإدارة أن يتوافر لديها عدد مناسب من البدائل من ناحية وعدم الاطمئنان لسكون البيئة من ناحية أخرى؛

- **البيئة الساكنة وبها تكتلات:** هي بيئة تتصف بوجود عدد من المؤسسات المتشابهة والعلاقة والتي تتفاعل مع بعضها البعض وتنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها، لا تتصف هذه البيئة بالاضطراب الشديد ويتوفر بها الحد الأدنى من السكون؛

- **البيئة المضطربة:** تمثل الامتداد الطبيعي للبيئة الساكنة وبها تكتلات، اتجاه البيئة الصاخبة توجد بها تكتلات ولكن بوجود قدر معين متشابه من البيانات والمعلومات لدى هذه المؤسسة عن بعضها البعض ويتطلب هذا النوع من البيئة ضرورة توافر قد عال من المرونة والقدرة على الاستجابة والتكيف معها؛

- **البيئة الصاخبة:** تمثل الامتداد الطبيعي للبيئة المضطربة والاتجاه بقوة نحو مستوى عالي من الديناميكية والتعقيد حيث تزداد وتتعد المخاطر واحتمالات تعرض المؤسسة لها بدرجة كبيرة فتفرض هذه البيئة على المؤسسة أن تتولى جهدا ووقتا أكبر للمتابعة الدقيقة؛

- **البيئة غير الديناميكية مع تنوع منخفض:** بيئة تتخضع معدلات التغيير إلى أقل حد ممكن كما أنها تتضمن عدد محدد من المتغيرات أو العناصر البيئية؛

¹ عبد القادر محمد الأسطة - مرجع سبق ذكره - ص 30

- بيئة ديناميكية مع تنوع منخفض: تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية مثل السابقة إلا أن هذه المتغيرات أو العناصر البيئية تتصف بدرجة عالية من الديناميكية وعدم الاستقرار؛
- بيئة غير ديناميكية مع تنوع مرتفع: حيث عدد المتغيرات البيئية متعددة ولكنها مستقرة نسبياً؛
- بيئة ديناميكية مع تنوع مرتفع: تمثل أعلى درجات التركيب والتعقيد البيئي حيث تتعدد وتتداخل وتتغير العناصر البيئية للمؤسسة.

ثانياً: مكونات بيئة المؤسسة:

1. البيئة الداخلية:¹

هي القوى والأحداث التي تقع داخل حدود المؤسسة أو ضمن سيطرتها أي إمكانية الإدارة التحكم بها فضلاً عن خضوعها لملكية المؤسسة؛
وتتكون البيئة الداخلية من:

- رسالة المؤسسة: تصف رسالة المؤسسة الوضع الحالي للمؤسسة ومبرر وجودها وهي تفسر الغرض العام بها وتتضمن صفات التي تميز المؤسسة عن غيرها؛
- الهياكل الرسمية: هي مخططات تنظيمية التي تتضمن المهام والأشخاص؛
- ثقافة المؤسسة: وتعود ثقافة المؤسسة إلى جوانبها غير الرسمية أكثر من عناصرها الرسمية فهي تركز على القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد لأشخاص في المؤسسة تتجلى ثقافة المؤسسة من خلال الرموز والطقوس أكثر من الهيكل التنظيمي الرسمي وتقع القيم والمعتقدات في قلب المؤسسة، تصف ثقافة المؤسسة شخصيتها ولكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها.
- موارد المؤسسة: كل مدخلات المؤسسة من موارد بشرية، مادية، مالية، تكنولوجيا.....

¹مسلم علاوي شليبي - مرجع سبق ذكره- ص 57

2. البيئة الخارجية:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بعيدا عن متطلبات محيطها المحلي أو الدولي حيث تولد المؤسسة وتنمو وتتطور وتعيد تشكيل نفسها بصورة متنوعة وفق متطلبات البيئة وما تعتقد به الإدارة أن يساهم هذا في بناء شبكة علاقات وتفاعلات التي ينبغي أن تتسجم مع أهداف وتطلعات المؤسسة هي القوى والأحداث خارج المؤسسة والتي يحتمل أن تؤثر أو يتأثر بها؛ بشكل مباشر أو غير مباشر.

ويمكن تصنيفها إلى:¹

أ- **البيئة العامة:** تسمى أيضا البيئة ذات التأثير غير المباشر التي تؤثر في المؤسسة بشكل غير مباشر، وهي التي تؤثر في جميع المؤسسات دون أن يختلف التأثير من مؤسسة إلى أخرى وتتضمن:

➤ **العوامل الثقافية والاجتماعية:** تضم عناصر القيم والمعتقدات والتعليم والدين وخصائص الديمغرافية سكان (عمر، جنس، الدخل).

➤ **العوامل التكنولوجية:** وتضم مستوى التقدم التكنولوجي، والتطور العلمي، والمعرفي والبنية التحتية العلمية للمجتمع حيث يؤثر هذا التطور في العمليات العلمية المستخدمة في الإنتاج.

➤ **العوامل السياسية والقانونية:** يشمل على المؤسسات الحكومية، ومنظومة القضاء وفعاليات السياسة والسياسات الضريبية والتجارية.

➤ **العوامل الاقتصادية:** أو المتغيرات الاقتصادية وتشمل الوضع الاقتصادي العام، والتضخم، ومستويات الدخل، وأسعار الفائدة، والنواتج المحلي، ومستوى البطالة وسوق العمل والمستهلكين.

➤ **العوامل البيئية:** كل ما يتعلق بالموارد الطبيعية وحماية البيئة.

ب- **البيئة الخاصة:**

تشتمل عناصرها من العناصر المكونة للبيئة الرسمية العامة للمؤسسة هي بيئة التعامل المباشر تؤثر على المؤسسة بشكل مباشر هي مجموعة من العناصر مستمدة من البيئة الكلية وتتمثل مكوناتها في المالكون، الزبائن، المجهزون، النفايات، الموردون، المنافسون، المجتمع المحلي.

¹ احمد يوسف دودين - منظمات الأعمال المعاصرة : الوظائف والإدارة-عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014- ص 41

ج - البيئة الدولية:

تشكل البيئة الدولية جزء حيويًا في محيط أعمال المؤسسة وأن فهمها لا يتحقق بمعزل عن ملاحظتها، طبيعة ترابط عناصرها مكونات وعناصر البيئتين العامة والخاصة إلا أن هذا الترابط لا يلغي خصوصية تأثير البيئة الدولية على المؤسسة وأنشطتها وتتأثر البيئة الدولية على عمل المؤسسة سواء كانت ذو طابع دولي أم محلي.

ثالثًا: تأثير البيئة على المؤسسة الاقتصادية:

1. عدم التأكد البيئي:¹

استجابة المؤسسة للمؤثرات البيئية الخارجية تحددها قدرة المؤسسة وامكانياتها ومكونات بيئتها الداخلية وهي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء المؤسسات وتستطيع المؤسسة التي تفهم بيئتها الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة من ناحيتي:

- درجة التقيد: يتمثل في عدد مكونات البيئة وعناصرها المختلفة؛

- درجة التغيير البيئي: فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة.

ومن خلال هذين البعدين في البيئة يشكل مستوى عدم التأكد البيئي والذي يمثل أكبر تحدي أمام إدارة المؤسسات ومتخذي القرارات الذي يقصد به النقص في البيانات والمعلومات التي ينبغي أن تمتلكها إدارة المؤسسة حول مكونات البيئة الخاصة والدولية مما يسبب صعوبة التنبؤ للتغيرات المتوقعة في تلك المكونات والعناصر أو تقدير الاتجاهات المستقبلية المحتملة وتتفاوت درجة عدم التأكد البيئي من مؤسسة إلى أخرى وينشأ عدم التأكد من الحالات التالية:

- عدم توفر المعلومات الكافية لدى صناع القرارات بشأن موقف أو عامل بيئي أو أكثر؛

- صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة؛

- الافتقار إلى المعلومات الكافية حول التكاليف والمخاطر، فشل وردود المؤسسة نحو التغيرات

البيئية؛

¹ أحمد يوسف دودين - مرجع سبق ذكره - ص 43

2. تصنيف البيئة وفق عدم التأكد:

تصنف البيئة وفق عدم التأكد إلى:

- البيئة البسيطة المستقرة: تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وقليلة وغير متغيرة؛
- البيئة المتغيرة: تمتاز بأن عدد العوامل البيئية قليلة وبسيطة ولكنها تتغير من فترة إلى أخرى؛
- المعقدة المستقرة: تمتاز بأن العوامل البيئية كثيرة ولكنها مستقرة لا تتغير من فترة إلى أخرى لذلك فهي إلى حد ما واضحة؛
- البيئة المعقدة والمتغيرة: أصعب أنواع البيئة فالعوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي تتغير بسرعة.

3. مصادر عدم التأكد:¹

يتوقف في تحليل مصدر عدم التأكد وذلك من خلال ثلاثة عوامل هي:

- درجة التنبؤ: مدى قدرة المؤسسة التنبؤ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية؛
- إدراك البيئة: مدى دقة البيئة المدركة من قبل المؤسسة حيث يساعد على الاستجابة لها بشكل أفضل؛
- عقلانية المؤسسة ويشير إلى مدى تصرف المؤسسة بعقلانية فكما تمت عمليات التطوير واختيار الاستجابات البديلة البيئية بأسلوب عقلائي راشد زاد احتمال اختيار الاستجابة الملائمة لمتطلبات البيئة.

4. الاستجابة المطلوبة في المؤسسة:²

اعتمادا على إدراك المؤسسة للظروف التي ينبغي مجابتهها والمتغيرات التي يمكن التحكم بها فإن استجابة المؤسسة تكون وفق الحالات التالية:

- الانغلاق: اتجاه البيئة ومحاولة عزل المؤسسة عن التأثيرات البيئية وهو أمر صعب جدا

¹ حسين حريم- مرجع سبق ذكره- ص 66

² أحمد يوسف دودين - ادارة الأعمال الحديثة ووظائف المنظمة - عمان، دار البازوري العلمية، 2015- ص 43

- الحجز: تلجأ المؤسسة إلى الحجز إذ أن الغلق التام أمر مستحيل ويأتي الحجز ويمنع التأثيرات البيئية الضارة من خلال وضع حواجز حول الأنساق الحيوية (اللب التقني) مثل الاحتفاظ بمخزون من المواد المصنعة للتقلبات في الطلب؛
- التدرج: قد تلجأ المؤسسة إلى تخفيض التأثيرات السلبية في البيئة غير المستقرة إلى تدرج الأولويات أو تكثيف الأنشطة الوقائية التشفية؛
- التنبؤ: أن تتوقع ونتهياً للمتغيرات البيئية التي لا يمكن حجزها أو تدرجها فالمؤسسة التي تنجح في توقع مقدار الطلب على منتجاتها خلال موسم معين تستطيع جدولة عملياتها الإنتاجية لتلائم المتوقع؛
- الترشيح: عند فشل الاستراتيجيات السابقة جميعها قد تلجأ المؤسسة إلى ترشيح عملياتها وذلك يعني وضع أولويات لانجاز المهام المختلفة والتخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية.

الوحدة الرابعة: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أولاً: ماهية المسؤولية الاجتماعية:

1. مفهومها:

ظهر تعريف هذا المصطلح في أواخر السبعينات للإشارة إلى أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة والتمثل في المساهمة في تحسين رفاة المجتمع.

➤ مفهوم المسؤولية والمسؤولية الاجتماعية للفرد¹:

- **المسؤولية:** هي استعداد الشخص للالتزام بعمل قام به والاعتراف بأنه صاحبه وتحمل النتائج المترتبة عليه فهو المسؤول عن عمل ما أي أنها الالتزام بالمبادئ والأعراف والسياسات واحترام الأهداف والمعايير المختلفة بمعنى آخر تشير إلى التزام المرء نحو التغيير.
- **المسؤولية الاجتماعية للفرد:** يتحتم عليه بموجبها أن يجيب عما يسأله عن سلوكه الذي يترك آثار معينة في الواقع المادي (كمسؤولية الأب) وهذا النوع من المسؤولية يكاد يكون هو التضامن الاجتماعي (التكافل) شيئاً واحداً وقد تكون المسؤولية عرفية يحكم فيها الرأي العام (تقديم أو احتكار) وقد تكون قانونية نسأل بموجبها أمام القضاء.

➤ المسؤولية الاجتماعية:

- هو التزام المؤسسة من جانبها اتجاه المجتمع الذي تعمل في كنفه عن طريق الإسهام بمجموعة من النشاطات الاجتماعية (مكافحة الفقر، تحسين الخدمات) ويتضمن هذا المفهوم أن يراعي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية زيادة رفاة المجتمع الذي تنشط فيه وتنمية البيئة وتطويرها ويمكن للمواطنين بمنحهم السلطة اللازمة وإشعارهم بتقدير الذات².
- عرفها **دروكر Drucker** على أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، أما **هولماس holmes** فقد عرفها على أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي يعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من أنشطة اجتماعية مثل مكافحة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشاكل الإسكان والمواصلات وغيرها³.

¹ إبراهيم بدر الصبيحات- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية- عمان، دار جنان للنشر والتوزيع، 2017- ص 127

² نفس المرجع- نفس صفحة

³ أنمار جودت عبدالنور- الإدارة البيئية- عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015- ص 95

- أما مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة فقد عرفها على أنها التزام مستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل¹.

- جاء مفهوم المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لتحقيق أو الحد من الأضرار التي تسببها الممارسات الاقتصادية الخاطئة وانعكاساتها السلبية للعولمة وتوجيه اهتمام المؤسسة نحو قضايا المجتمع والبيئة.

2. أسباب تبني المؤسسة الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية:

- تقليل كمية النفايات وبالتالي المخاطر الناتجة منها والحد من التلوث بمختلف أنواعه (السمعي، البصري، البيئي)؛

- حماية الأنظمة البيئية والاستخدام الأفضل للموارد الطبيعية لمحاكاة استنزاف الموارد البيئية؛

- زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المؤسسة؛

- تحسين أداء المؤسسة في النواحي البيئية وتحسين قدرات العمال على التفاعل مع البيئة؛

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع الذي تعمل فيه؛

- تقليل التكلفة بإعادة التدوير والسيطرة على طرق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل؛

- الاستجابة لمطالب جماعات الضغط (حكومة، مستهلك، مساهم، مستثمر)

- الحد من الاستهلاك المفرط للطاقة.

3. أهميتها: ²

- يؤدي النهوض بالمسؤولية الاجتماعية إلى تحسين القيمة السوقية للمؤسسة في الأجل الطويل

حيث تقل مخاطر الاستثمار نتيجة الاستقرار ونمو النشاط ذو الحساسية الاجتماعية؛

- تحسين قدرة المؤسسة على جذب والإبقاء على العمال والزيائن؛

- يتوقع الجمهور من المؤسسات أن تلعب أدواراً متعددة في تحقيق أهدافه في مجالات متعددة

ليست اقتصادية فقط؛

- الاهتمام بالنواحي الاجتماعية يخدم المؤسسة من عدة نواحي ويمكن اعتبارها نوع من الدعاية

والترويج.

- زيادة التكافل الاجتماعي والانتماء في المجتمع؛

¹ أنمار جودت عبدالنور - المرجع السابق - نفس الصفحة

² مدحت محمد أبو نصر - المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات ، مواصفات القياسية ايزو 26000 - مجموعة العربية للنشر والتدريب - 2015 - ص 42

- تحسين نوعية الحياة في المجتمع؛
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين المؤسسة والمجتمع؛
- بناء سمعة طيبة للمؤسسة التي تقوم بدورها الاجتماعي في المجتمع
- إيجاد بيئة اجتماعية أفضل تعود بالنفع المباشر على المؤسسة في الأجل الطويل.

4. عناصر المسؤولية الاجتماعية:

- انتقاء المسؤولية: تبدأ المسؤولية الاجتماعية حيث ينتهي القانون؛
- غياب المسؤولية التعاقدية: لا يجب أن يتم الالتزام الاجتماعي وفاء الذي صيغته تعاقدية مع أي مؤسسة أخرى بل هو طوعي ترى المؤسسة أنها ملزمة بأدائها كونها مواطنا صالحا؛
- استبعاد حسابات الربح والخسارة: لا يجب أن يرتبط قرار ممارسة المسؤولية الاجتماعية بدراسة احتمالات الربح والخسارة.

ثانيا: نظريات المسؤولية الاجتماعية:

1. النظرية النيوكلاسيكية : نموذج sharholder:

هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية أساسها لا شيء سوى أعلى الأرباح للمالكين ورائد هذه النظرية اقتصادي أمريكي ميلتون فريدمان Milton Fredman والذي يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي للمؤسسة لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة.

2. نظرية الوكالة:

ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثان Michael Gensen- William Mehring اللذان اعتبروا المؤسسة سوق حرة وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري والوكالة معناه أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار حوكمة المؤسسة.

3. نظرية أصحاب المصالح:

يعتبر أصحاب المصالح مجالاً من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسة دوراً اجتماعياً وهم الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصص أو فائدة منهما أو من أدائهما وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا يقتصرون فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع وتصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة ويمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصلحة، النوع الأول لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي (المساهمون ، مصارف، العاملون، الزبائن، الموردون) والنوع الثاني لهم علاقات طوعية مع المؤسسة في إطار غير قانوني كالسلطات المحلية والمنظمات غير حكومية.

ثالثاً: ركائز المسؤولية الاجتماعية:

1. مجالاتها¹:

- تقديم برامج رعاية اجتماعية تعليمية وثقافية وصحية لأسر العاملين؛
- القيام ببعض الأعمال الخيرية ذات النفع العام؛
- التبرع لبعض المؤسسات الخيرية ذات النفع العام؛
- تقديم بعض المشروعات والخدمات الاجتماعية لمساعدة المجتمع؛
- الإفطار الجماعي؛
- توزيع الهدايا على مرضى مستشفيات؛
- تقديم هدايا للمتفوقين؛
- احترام ثقافة وديانات المجتمع؛
- تدريب الطلاب.

2. مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

- حماية وإعادة الإصحاح البيئي؛
- القيم والأخلاقيات؛
- المساءلة والمحاسبة؛

¹ مدحت محمد أبو نصر - مرجع سبق ذكره - ص 68

- تقوية وتعزيز السلطات؛
- الأداء المالي والنتائج؛
- مواصفات موقع العمل؛
- العلاقات التعاونية؛
- المنتجات والخدمات ذات الجودة.

3. أبعاد المسؤولية الاجتماعية¹:

- البعد الاقتصادي: استخدام المواد بشكل رشيد ونتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية واستخدام قواعد المنافسة؛
- البعد القانوني: الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات لمختلف المجالات في المجتمع (حماية المستهلك)، وتحقيق العدالة والسلامة واحترام حقوق الانسان ومنع التمييز على أساس الجنس؛
- البعد الأخلاقي: استيعاب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي يعمل فيه؛
- البعد الثقافي: دعم التطور الثقافي والحضاري وتعزيز الثقافة الوطنية ودعم التواصل الثقافي العالمي
- البعد الاجتماعي: احترام الأنظمة والقوانين وتعزيز القيم الأخلاقية والتكافل الاجتماعي وطعم الأنشطة الرياضية والصحية؛
- البعد الخيري: يرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام كما يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المؤسسة بشكل مباشر.

¹محمد فلاق - المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - ص ص 53 / 54

4. مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة¹:

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية وهي:

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** وتشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع وطبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الوفاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدمتهم؛

- **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل فيه حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية وهي تشمل تكاليف حماية تلوث الهواء، البيئة.....وما إلى ذلك؛

- **مؤشر الأداء الاجتماعي في المجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف إسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية؛

- **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** ويشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على الجودة الإنتاج وتكاليف البحث وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين.

¹ انمار جودت عبد النور - مرجع سبق ذكره - ص ص 100/99

الوحدة الخامسة: تنظيم المؤسسة الاقتصادية

أولاً: ماهية التنظيم:

1. مفهوم التنظيم:

- التنظيم هو إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية والآلات والأفراد ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد ببعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.
- التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينهما عمودياً وأفقياً في المؤسسة.
- وهو تحيد وتوزيع المسؤوليات التي يتم فيها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات.

2. أهمية التنظيم في المؤسسة:

- يعتبر من الدعائم المهمة التي تقوم عليها المؤسسات وهو وظيفة من وظائف المدير تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته؛
- التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي الاحتياجات والمتغيرات والظواهر الإنسانية والاجتماعية ويتفاعل معها لخدمة أهداف المؤسسة وأهداف أفراد التنظيم وتحديد التنظيم للاحتياجات الموضوعية لكافة الوحدات التنظيمية بما يخدم كفاءة وفاعلية دورها وأدائها.

3. مبادئ التنظيم¹:

- الأهداف، تحديد أهداف بصورة واضحة؛
- مبدأ الوظيفة؛
- التفويض (السلطة تتوافق مع المسؤولية)؛
- وحدة الأمر؛
- نطاق الإشراف؛
- تدرج السلطة؛
- تعادل السلطة والمسؤولية؛
- حركية التنظيم ومرونة كل التغيرات؛

¹كامل بربر- الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين - دار منهل اللبناني - 2006 - ص 216

- مبدأ التحديد (السلطات، المسؤوليات، الواجبات)؛
- مبدأ المستويات التنظيمية، مستويات دنيا لضمان التنفيذ الجيد للخطط)؛
- مبدأ الكفاءة؛
- مبدأ التوازن الوظيفي.

ثانيا: الهياكل التنظيمية:

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك كافة أفراد التنظيم دون اعتبار لمواقفهم التنظيمية، ويشكل الهيكل التنظيمي أداة المديرين في اكتشاف التداخل والازدواجية للوظائف الادارية أو الادوار المرسومة لأفراد التنظيم وللمشكلات التي تواجهها حركية التنظيم خلال عمليات التنظيم (توزيع العمل مع أقسام ضمن هيكل).

1. العوامل المؤثرة في تصميم الهياكل التنظيمية:

- التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تغير في الوظائف تفرض نوعا خاصا ومختلفا من علاقات العمل بين الأفراد والوظائف؛
- استراتيجية المؤسسة حيث يتم بناء الهياكل التنظيمية من خلال الخطة التي تضعها المؤسسة لتحقيق أهدافها للتلائم مع إمكانيات تحقيق الأهداف على كافة المستويات التنظيمية؛
- حجم المؤسسة (عدد الأشخاص العاملين في مكان محدد أو عدد فروعها)؛
- خصائص العاملين بالمؤسسة؛
- المحيط فالمؤسسات العاملة في محيط ساكن تميل إلى بناء هيكلية ثابتة على أساس أن لا تغيرات متوقعة، أما المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي فيميل المديرين إلى تصميم هياكل مرنة أو حيوية للتمكن من امتصاص للتغيرات في المحيط؛
- درجة التخصص في العمل وطبيعته (محدد ويكون بسيط).

2. الخريطة التنظيمية

هو التعبير عن هيكل تنظيمي في صورة خريطة أو شكل محدد يعرض نوعية الأنشطة والوحدات التنظيمية والعلاقات التنظيمية من مزاياها وهي تساعد في توضيح أهداف التنظيم والوسائل المستخدمة في تحقيق تلك الأهداف.

تعمل على شرح المرونة التنظيمية حيث يمكن استيعاب أي تغييرات هيكلية تملئها قوى البيئة الخارجية أو تعديل في السياسات أو الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، وتوضيح طبيعة المهام السائدة في التنظيم من خلال بيان المواقع التنظيمية، السلطة والمسؤولية، وتسهيل عملية الاتصال.

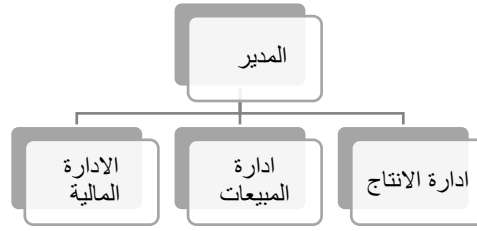
3. أبعاد الهيكل التنظيمي: تتمثل الأبعاد الأساسية في رسم معالم هيكل المؤسسة في:

- المكون الإداري: بنية عدد المشرفين المباشرين والمدبرين وبقية العاملين في الوظائف الإدارية إلى مجموع القوى العاملة؛
- المركزية: مدى تركيز (تركيز) لسلطة اتخاذ القرارات وهو عدد المجالات أو المواقع التي يشارك فيها العاملون في اتخاذ القرارات؛
- التعقيد: تعقيد الانتشار الجغرافي؛
- تحويل نسبة الصلاحية: نسبة القرارات الإدارية التي يقوم المدير بتحويلها إلى المستويات الإدارية الأدنى إلى عدد القرارات التي يتخذها بنفسه؛
- التمايز واختلاف عدد الوظائف الاختصاصية في المؤسسة؛
- الرسمية: تشير إلى عدد الوثائق الرسمية المكتوبة الخاصة بتسيير أعمال المؤسسة؛
- التكامل يشير إلى نوعية التعامل القائم والمطلوب بين الوحدات التنظيمية؛
- نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يمكن لمدير أن يشرف عليهم؛
- التخصص: درجة تقسيم العمل؛
- المعيارية: وتشير إلى مدى انجاز الأنشطة أو المهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسمياً من قبل الإدارة.

4. أنواع الهياكل التنظيمية¹:

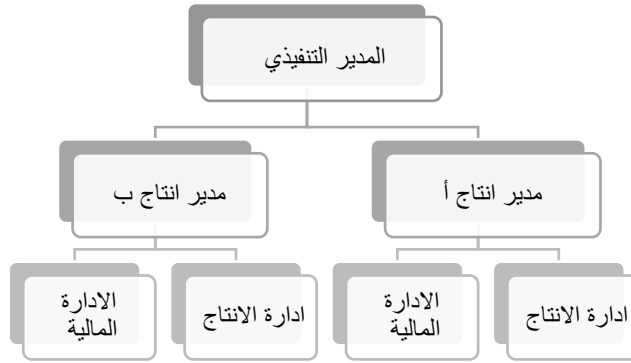
هناك عدة طرق لتقسيم العمل على أهداف المؤسسة وأهم الطرق التي يتم بموجبها تقسيم العمل:

- **التقسيم الوظيفي:** أو وفقا لنشاط يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة التنظيمية، تقسيم المؤسسة إلى عدد من الوحدات التنظيمية مع عدد الوظائف التي تقوم بها حيث تختص كل وحدة بأداء وظيفة معينة للمنظمة ككل ثم تقسيم الوظيفة الرئيسية إلى وظائف فرعية؛



هيكل اداري حسب التقسيم الوظيفي

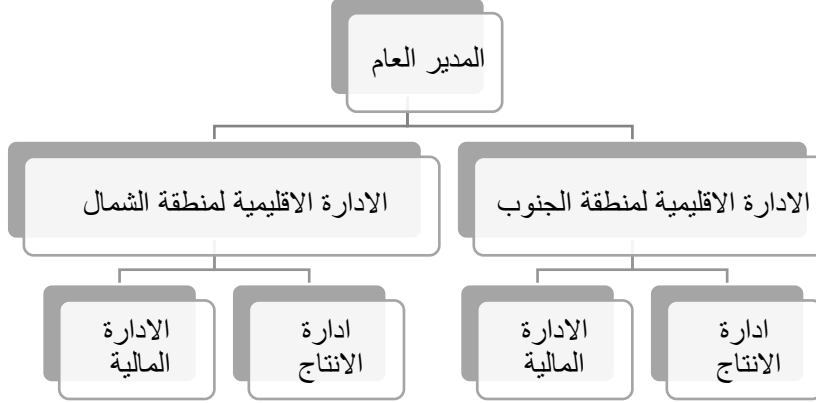
- **التقسيم حسب المنتج:** يرتبط هذا التقسيم بتجميع الأنشطة المتصلة اتصالا مباشرا بالسلعة المنتجة أو مجموعة السلع التي تنتجها المؤسسة أي يتم تقسيم المؤسسة حسب المنتجات التي تنتجها ومن أهم مزايا هذا التقسيم الاستفادة وبشكل كامل من تقسيم العمل والتخصص في الأداء والتنسيق بين العمليات التي تؤدي في كل سلعة أو خدمة؛



التقسيم الهيكلي حسب المنتج

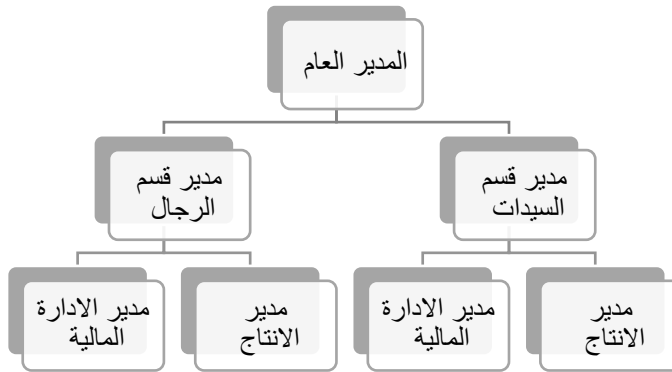
¹ كامل بريبر - مرجع سابق - ص ص 227، 228

- **التقسيم حسب المناطق الجغرافية:** إن المعيار الأساسي لتطبيق هذا النوع من التقسيم يتوقف على المبررات الاقتصادية التي يمكن أن تحققها المؤسسة، يتم تقسيم النشاطات حسب المناطق الجغرافية التي تعمل بها المؤسسة بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة يديرها مدير خاص؛



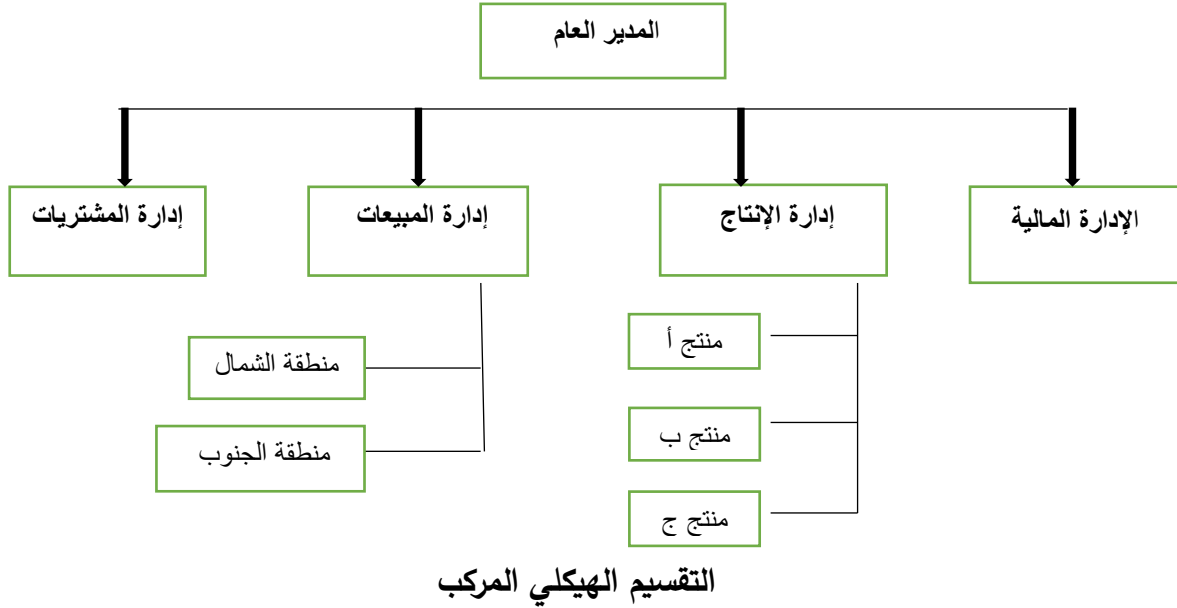
التقسيم الهيكلي حسب المنطقة الجغرافية

- **التقسيم حسب نوع العملاء:** يستخدم هذا النوع من التقسيمات عندما يكون هدف المؤسسة الأساسي هو الاهتمام بخدمة العملاء وخاصة عندما تتعامل مع عدة أنواع من العملاء يتم تقسيم المؤسسة حسب نوع العملاء الذين تتعامل معهم؛



التقسيم الهيكلي حسب العملاء

- **التقسيم المركب:** من النادر عمليا أن تستخدم المؤسسات تقسيما واحدا عند بناء هيكلها التنظيمية لذا يتم الجمع بين أكثر من تقسيم وفقا لاحتياجات المؤسسة.



ثالثا: تفويض السلطة:

يتوقف سلوك أفراد التنظيم في اتخاذهم وتنفيذهم للقرارات على حجم ونطاق السلطة التي يتمتعون بها نتيجة قبولهم للمسؤولية التي ارتضوها لمواقعهم في هيكل التنظيمية تفويض السلطة هو عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس.

1. ماهية تفويض السلطة:

قبل التطرق إلى مفهوم تفويض السلطة نتطرق إلى مفهوم السلطة ومن ثم تفويضها.

✓ **السلطة:** يعرف فايول السلطة بأنها الحق في اصدار الأوامر وقوة الحصول على الطاعة. أما فيبير فيشير إلى السلطة على أنها تتوقف سلطة الفرد على درجة طاعة الآخرين له وعن هذه الطاعة تختلف من شخص إلى آخر¹.

¹كامل بربر - مرجع سابق - ص 231

✓ مفهوم تفويض السلطة:

تفويض السلطة هو عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوسين لأداء عمل معين، ولا يعني التفويض على وجه الاطلاق تفويضا للمسؤولية إنما يبقى مفوض السلطة مسؤولا مسؤولية مباشرة عن نتائج أداء العمل، فعلى المدير أن يتأكد بأن السلطة المفوضة للمرؤوس بالحجم اللازم والمطلوب لإنجاز العمل.

ويعتبر مبدأ تفويض السلطة من المبادئ الأساسية لبناء التنظيم، كما يحمل التفويض في بعض جوانبه درجة معينة من المخاطرة، وهي متعلقة بقدرات المرؤوسين على تحمل مهام لا تدخل في إطار الوظائف التي يمارسونها. تتمثل أنواع تفويض السلطة في:

- تفويض الصلاحيات: ويعني نقل الصلاحيات من سلطة عليا إلى سلطة أدنى مفوض إليها وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، وتفويض الصلاحيات يُعطي للمركز الوظيفي الأدنى، أي من سلطة عليا إلى سلطة أدنى بغض النظر عن شاغل الوظيفة.
- تفويض التوقيع: ويقضي بتكليف سلطة عليا أدنى منها بعض القرارات والأعمال الإدارية نيابة، ولا يعني التوقيع التخلي عن الصلاحيات بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات. هذا ويحق للجهة أو الفرد الذي فوض التوقيع، أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت إلى جانب فرد آخر ومن جهة أخرى المفوض إليها حق التوقيع.
- التفويض في الاختصاص: يمثل الصلاحية القانونية لموظف معين أو جهة إدارية محددة في إبرام التصرفات القانونية العامة وهو القدرة القانونية لعون لاتخاذ تصرفات قانونية عقدية كانت أم بإرادة منفردة في مكان وزمان محددين.

2. أسباب تفويض السلطة:

ترجع أسباب التفويض في كثير من المنظمات إلى التطور الذي صاحب نمو المنظمات وإلى

فلسفة اتجاه مركزية أو لا مركزية السلطة، ويمكن تحديد أسباب التفويض بالنقاط التالية¹:

- النجاحات في تطبيق مبدأ اللامركزية في الأداء؛
- التطور في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- تنمية وتطوير مهارات وقدرات المستويات الإدارية الدنيا لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية في المستقبل والقدرة على تحمل مسؤوليات الوظائف الأعلى؛
- السرعة في اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية خاصة الدنيا وذلك لقربها من عمليات التنفيذ والمشكلات المرتبة عليها؛
- فعالية نظم الرقابة من العوامل المشجعة على تفويض السلطات الإدارية العليا إلى مستويات الأخرى؛
- توفير المناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى؛
- انخفاض تكلفة القرارات تحول دون تحفظ في تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية سواء من الإدارة العليا للإدارة الوسطى أو من هذه الأخيرة إلى مستويات الأدنى.

3. خطوات تفويض السلطة:

وتكمن الخطوات الرئيسية في عملية التفويض إلى ثلاث خطوات:

- **تحديد المسؤولية:** فالمسؤولية هي تعهد المرؤوس والتزامه بتنفيذ الواجبات والمهام بحكم موقعه في الهيكل التنظيمي، كما ترتبط مفهوم المسؤولية بمبدأ المساءلة أي محاسبة أفراد التنظيم عن نتائج أعمالهم من حيث صوابها من عدمه وعلى اختلاف مستوياتهم التنظيمية.
- كما يرتبط هذا المفهوم أيضا بمبدأ أساسي هو أن المسؤولية لا تفوض، بمعنى أن الفرد لا يمكنه تفويض مسؤولياته للآخرين بعكس السلطة، إنما يجب أن تتناسب المسؤولية مع السلطة المفوضة للفرد وإلا ينتج عن ذلك خللا تنظيميا حول امكانية القبول والالتزام بالمسؤولية.
- **تفويض السلطة:** تفويض السلطة نعني به اتمام ما يمكن التصرف نيابة عن الآخر وبالتالي فإن العمل بالنيابة عن المدير يعتبر ضمنيا عملية تمكين المرؤوس من أداء المهام والواجبات المكلف

¹ كامل بريبر - مرجع سابق - ص 236

بها بشكل ملائم، في حين يبقى المدير مسؤولاً عن الأعمال التي فوضها ويبقى المرؤوس تحت رقابة المدير بشكل مباشر .

- **المساءلة:** تمثل المساءلة أحد أبرز الخطوات في عملية تفويض السلطة حيث يشير معناها أن المرؤوس يسأل أمام رئيسته عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن إنجاز المسؤوليات والواجبات المحددة له، فالمساءلة جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفق ما خطط له وضمن أقصى المستطاع.

4. مبادئ التفويض:

تتمثل مبادئ تفويض السلطات في:

- مبدأ حدود الرقابة، إذ يتوقف مدى التفويض الممكن على مدى فعالية وسائل الرقابة المتاحة؛
- مبدأ التدرج الوظيفي، يقصد بها ضرورة التعرف على مكونات كل فعالية من فعاليات أي وحدة تنظيمية وتحديد علاقتها بالوحدات الأخرى؛
- مبدأ الترد الهرمي، وتعني ضرورة وجود سلسلة من العلاقات المباشرة لصاحيات من الرئيس إلى المرؤوس في الهيكل التنظيمي؛
- وحدة القيادة ضرورة أن يتولى تخصيص المسؤولية وتفويض السلطة فرد واحد يحق له بعد ذلك أن يحاسب من فوض إليهم تلك السلطة؛
- مبدأ المسؤولية المطلقة فكما كانت المسؤولية كاملة أمكن أحكام الرقابة وبالتالي فإن ككل مدير يجب أن يكون مسؤولاً عن كل العمل الذي يؤدي في الوحدة التي يرأسها؛
- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية، كلما قلت السلطة كلما ازدادت صعوبة أداء المسؤولية؛
- مبدأ قانونية التفويض فلا تفويض إلا بنص قانوني ولا تفويض إلا للأشخاص الذين حددهم القانون أو النظام؛
- جزئية التفويض فلا تفويض إلا لبعض الصلاحيات؛
- علنية التفويض أي أن التفويض يكون صريحاً وليس ضمناً؛

الوحدة السادسة: وظائف المؤسسة

أولاً: وظائف الاستغلال

❖ وظيفة الإنتاج:

يعتبر الإنتاج الوظيفية الأساسية لكل مؤسسة واستمرارها فهي مبرر في وجودها ماهي وظيفة الإنتاج؟

1- ماهية الإنتاج ونظام معلومات الانتاجي:

- **تعريف الإنتاج:** هو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات مواد، أموال، آلات،

معلومات) ويعني أيضا خلق منفعة تلبي الاحتياجات الفردية. وانتاج اصطلاحا أوسع وأشمل يتضمن كل الأنشطة التي تختص بخلق الأشياء ذات القيمة.

- **الانتاج كنظام:** هو صيغة فنية إدارية تجمع عناصر الإنتاج وتجري عمليات التحويل التي

تلحق العناصر وتخلق الإنتاج المادي والخدمي في زمان ومكان محددين حيث تجري عمليات

التحويل على المدخلات للحصول على مخرجات (سلع وخدمات) بمعنى الصيغة الفنية التنظيمية

لممارسة النشاط الإنتاجي.

- **أنظمة الإنتاج:** تتمثل في:

○ **الانتاج المستمر:** انتاج سلعة واحدة وبكميات كبيرة بهدف التخزين، وتكون طريقة الصنع

ومواصفات السلعة المنتجة ثابتة لفترة طويلة (سكر، الاسمنت).

○ **الإنتاج الواسع:** انتاج عدد كبير من أصناف السلع المتماثلة وبالكميات كبيرة (صناعة

السيارات) حيث يجري إعادة تنظيم وسائل الانتاج كالقوالب وما شابهها دون تحمل تكاليف

كبيرة أو إحداث تغيير في التنظيم الداخلي للمصنع.

○ **الانتاج حسب الطلب:** يتخصص المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج السلع وفقا للمواصفات

التي يحددها المستهلك وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة متغيرة كما في

صناعة الأثاث.

○ **نظام الإنتاج بالدفعات (نظام الإنتاج المتقطع):** وتقوم بموجب هذا النظام بإنتاج سلع

بدفعات وفق لجدول الانتاج وبكميات والمواصفات التي يحدد وفقا لحاجة السوق وستكون

طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة متغيرة كما في صناعة الصابون.

○ **تكنولوجيا المجاميع: (نظام خلايا التصنيع):** تقوم المؤسسة بموجب هذا النظام بإنتاج

أجزاء ومكونات وفقا لجدول الإنتاج وبالكميات والمواصفات التي تحدد وفق السوق

(حسب الحاجة) وتكون طريقة صنع ومواصفات السلعة المنتجة كما في صناعة الأحذية.

2. إدارة ووظيفة الإنتاج والعمليات¹:

- **تعريف إدارة الإنتاج:** تعرف إدارة الإنتاج على أنها مجموعة من الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة على العملية التحويلية وهي الإدارة المسؤولة على الإنتاج عن طريق استعمال عناصر الإنتاج (مدخلات) ومزجها بطريقة تجعل الإنتاج أقل ما يمكن ومع بداية الخمسينات أصبح هذا المصطلح بالتبادل مع مصطلح وظيفة الإنتاج.

ويشمل نظام إدارة الإنتاج والعمليات العناصر التالية:

- **المدخلات** هي عناصر الإنتاج ومستلزماته تختلف باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة التي تتدخل في عملية التحويل للحصول على سلع وخدمات، موارد، عمال، آلات، معلومات؛
- **العمليات:** هي التحويل أو التشغيل أو مزج عناصر الإنتاج المعالجة التي ترمي إلى مدخلات نظام التحويل إلى سلع وخدمات؛
- **العمليات التحويلية:** تشير إلى عمليات تحويل مدخلات النظام الإنتاجي إلى سلع أو خدمات داخل وحدات الإنتاج كالمعامل؛
- **المخرجات:** هي حسيطة عملية التحويل وتتمثل في السلع والخدمات المنتجة؛
- **العملاء:** هي الفئة التي تنتج المؤسسة من أجلها السلع والخدمات؛
- **التغذية العكسية:** وهي المعلومات المرتدة عن العناصر السابقة.
- **ماهية وظيفة الإنتاج:** هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة أنشطة متعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها والحصول على مخرجات متمثلة في السلع والخدمات التي تشبع حاجيات المجتمع، فوظيفة الإنتاج

¹ أحمد يوسف دودين- إدارة الأعمال الحديثة ووظائف المنظمة- مرجع سبق ذكره- ص 40

هي وظيفة اقتصادية واجتماعية تعمل على خلق سلع مادية وتقديم خدمات بهدف تحقيق المنافع وإشباع حاجات ورغبات الفرد والمجتمع وانتقال بعضهما إلى درجات أعلى من التطور والرفاهية.

وتتميز وظيفة الإنتاج من كونها:

- وظيفة إدارية تقوم على مبادئ وأسس العمل الإداري من تخطيط وتنظيم ورقابة للنظام الإنتاجي وكافة العمليات الإنتاجية المراقبة به؛
- وظيفة اقتصادية تتم في إطار القوانين الاقتصادية تقوم على توظيف عناصر الإنتاج واستغلالها من أجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع؛ وظيفة الإنتاج تقوم على العمل الجماعي في إطار مؤسساتي؛
- وظيفة محورية رئيسية تشتق من المهمة الرئيسية للمؤسسة حسب نشاطها، حيث أن باقي الوظائف تشتق منها وتعمل على إكمال دورة الإنتاج.

وتتمثل أهدافها في:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية الجزئية والكلية للمؤسسة؛
- العمل على تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة؛
- إضافة خطوط إنتاجية جديدة لإنتاج منتج جديد؛
- تطوير طرق ووسائل الإنتاج بما يتماشى مع التطورات الحديثة
- الإنتاج وفقا للمواصفات المطلوبة أو المستهدفة ووفقا للكميات المطلوبة.

3. إدارة وظيفة الإنتاج:

➤ تخطيط الإنتاج:

أهداف تخطيط الإنتاج تنبثق من الأهداف التسويقية ومن المؤكد أن بلوغ خطة الإنتاج والأهداف الاستراتيجية لا يتم دفعة واحدة بل يتم عبر تحقيق أهداف جزئية للخطة على مدار فترة التخطيط من خلال التخطيط إلى:

- الإمكانيات والموارد سواء المادية أو البشرية اللازمة لإنجاح هذه الخطة وبلوغ أهدافها؛
- السبل والطرق والإجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة؛

- الفترة الزمنية اللازمة لإنهاء الأعمال والعمليات لإنجاز أو تنفيذ الخطة.

➤ التنظيم:

تنظيم ادارة الإنتاج يعني تجميع الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ووضعها في وظائف في جزء من الهيكل التنظيمي في إدارة الإنتاج ويشمل دور التنظيم في تحديد البنية الهيكلية والمهام المطلوب تأديتها والمواصفات المرتبطة بها وتحديد العلاقات بين الأقسام والإدارات والأفراد وقنوات الاتصال حتى تتمكن وظيفة الإنتاج من أداء ما هو مطلوب منها فيجب أن يقوم المدير بتنظيم الإنتاج على أساس نوع الإنتاج حتى ينساب العمل ويجب مراعاة العوامل التالية في تنظيم إدارة الإنتاج:

- طبيعة نشاط المؤسسة ومدى تعدد وتنوع أوجه هذا النشاط؛
- التطور الذي يطرأ على نشاط المؤسسة واتجاه أعمالها واتساع نطاق سوقها؛
- نوع المنتج وحجمه ومدى تنوعه؛
- درجة التخصص الذي تسير عليه المؤسسة؛
- التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

➤ الرقابة:

تعرف على أنها مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تساعد على تنسيق أداء الأفراد والموارد والآلات والمعدات لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة الإنتاجية وتعتبر مراقبة الإنتاج ذات أهمية كبيرة كونها الوظيفة التي تستطيع من خلالها المؤسسة معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف المسطرة كما تبين ضعف وقوة نشاط المؤسسة فتعالج نقاط الضعف وتهتم أكثر بنقاط القوة وترتبط الرقابة بمختلف الوظائف الأخرى.

وتشمل الرقابة على الإنتاج:

- الرقابة على الموارد؛
- مراقبة الآلات؛
- الرقابة على الحركة والزمن: الملاحظة وتسجيل مدة الأداء ومراقبة التأخير في التشغيل والزمن المستغرق للقيام بكل عملية إنتاجية ومقارنتها بالزمن الذي تم تخطيطه قبل الإنتاج؛
- الرقابة على كمية وجودة المنتج لتحديد إذ ما يتم إنتاج الكمية المطلوبة ومطابقتها للمواصفات والجودة؛

- الرقابة على تكاليف الإنتاج أي التحكم في التكاليف ومراقبتها.

❖ وظيفة التمويل:

1- ماهية وظيفة التمويل: (إدارة الموارد):

تقوم وظيفة التمويل بتزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يهدف للحصول على منتجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها والتمويل يهدف إلى تقديم منتج يستطيع القيام بخدمة معينة في المؤسسة بكميات محددة في الأجل المحدد وبأقل التكاليف وبجودة عالية.

والتمويل في المؤسسة الصناعية هو مرحلة من مراحل الدورة الاستغلال أي نشاط يتم في إطار ربط العلاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية وهي عملية تهدف إلى الحصول على منتجات سواء كانت سلع أو خدمات ضرورية لضمان السير العادي لعملية الإنتاج، تجمع تحتها مجموعة من الأنشطة تتضمن كل من الشراء والتخطيط وجغرافية المخزون والنقل والتخزين والفحص والاستسلام.

كما تختلف أهمية وظيفة التمويل من المؤسسة الصناعية إلى المؤسسة التجارية منه في المؤسسات الخدمية بحيث:¹

- **المؤسسة الصناعية:** لكي تقوم بعملية إنتاج السلع فإنها تحتاج إلى مواد خام أو مستلزمات السلعية التجميعية والمعدات والآلات اللازمة للإنتاج هذا بالإضافة إلى كل ما يحتاجه هذا النوع من المؤسسات لهذا عليها أن تعمل على توفير هذه الاحتياجات التي تحتاج إلى القيام بأنشطة وأعمال متعددة وهذه الأنشطة ووظائف إدارة التمويل.

- **المؤسسة التجارية:** التي تقوم بتوفير السلع والبضائع بهدف إعادة بيعها فإنه بالإضافة إلى توفير احتياجات هذه المؤسسة من المواد والأجزاء والمعدات والتركيبات اللازمة لنشاطها التجاري فإنها تحتاج إلى توفير كافة البضائع والسلع بأقل تكلفة ممكنة بغرض إعادة بيعها وهي ضمن وظائف التمويل.

¹ ضرار عبد الحميد العتيبي وآخرون- المشروعات الصناعية وإدارة الموارد- عمان، اليازوري العلمية، 2011- ص 13

- المؤسسة الخدمية: تحتاج إلى توفير مستلزمات إنتاج وتقديم خدمة السيارات، النظافة وتعمل إدارة الموارد على توفير هذه الاحتياجات سواء من السوق المحلي أو الاستيراد من الخارج.

2. وظيفة الشراء

الشراء هو النشاط اللازم لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد والمعدات والخدمات، وضمان تدفقها للمخازن ومواقع الإنتاج بالكمية التي تحتاجها المؤسسة وبأقل التكاليف الممكنة والتي تتناسب مع المواصفات المطلوبة في الوقت الصحيح بما يضمن استمرار نشاط المؤسسة.

أما وظيفة الشراء فهي مجموعة من الأعمال والأنشطة تنجز لتلبية حاجيات الإدارة أو المؤسسة وطلباتها وفقا لإجراءات معينة، فوظيفة الشراء لا تقتصر على الاقتناء المباشر للحاجات المطلوبة بل تشمل كل العمليات المرتبطة به من تخطيط وبرمجة ورسم للسياسات ودراسة الخيارات المتاحة واتخاذ القرارات وتحديد مصادر الشراء (موردين) وعمليات إصدار الطلبات وتنفيذها والاستلام والمتابعة على الضمانات والتنسيق مع المصالح الإدارية المعنية والمستفيدة من الشراء.

هي أيضا من الوظائف اللوجيستكية في المؤسسات ويتعلق الأمر بتوفير احتياجات المؤسسة من الأجزاء والمعدات والمواد الخام ومستلزمات الإنتاج الأخرى وهي من العناصر المطلوبة لدعم إنتاجية العمل والمسؤولة عن إدارة التصنيع الخارجي.

واليوم أصبح لها أهمية كبيرة وذلك:

- نظرا لكبر حجم المشروعات وتوسيع نشاطها؛

- بسبب ارتفاع تكاليف المشتريات إلى التكلفة الإجمالية في المشاريع الصناعية؛

- بسبب ظهور بعض المواد والأجهزة التي أفرزتها التكنولوجيا من الخبرة والكفاءة في مجال الشراء للتعامل معها؛

- نظرا للاهتمام المتزايد من قبل المشاريع بتقديم أفضل الخدمات والسلع للمستهلكين بما ينسجم وسلوكياتهم.

- تساهم في الرقابة على مستوى الجودة خاصة من التعاقد مع الموردين لفترة طويلة يكون بشكل دوري.

يمكن ادراج أهم ما يخص وظائف إدارة الشراء فيما يلي¹:

➤ تخطيط وظيفة الشراء:

تخطيط الشراء هو التنبؤ بالمستقبل بخصوص محاور متعلقة بالشراء بهدف الحصول على السعر المناسب للمشتريات بحيث تكون المنفعة المرجوة منها أفضل وأكثر من تكلفة شرائها وبجودة مناسبة؛ فتخطيط الشراء بهدف الحصول على الكمية الاقتصادية للطلبية، في الوقت المناسب للمواد المشتراة وهو الوقت الذي لا يكون قبل أو بعد اللحظة المثالية الحرجة والتي تكون المؤسسة بحاجة ماسة لتوفير المواد المطلوب شراءها.

➤ تنظيم إدارة المشتريات:

يختلف موقع إدارة المشتريات في المؤسسة باختلاف العوامل التالية:

- عدد المدخلات الواجب شراؤها؛

- حجم المؤسسة؛

- نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة؛

- مدى تكرار الشراء؛

يعتمد موقع إدارة الشراء حسب ظروف كل مؤسسة ويمكن للإدارة أن تأخذ الأشكال التالية في الهيكل التنظيمي:

- دائرة مستقلة تكون على مستوى الإدارات الأخرى في المؤسسة كبيرة الحجم.

- إدارة تابعة لإدارة الإنتاج.

- إدارة تابعة للإدارة المالية.

✓ مركزية الشراء وهي تعنى بجميع السلطات والمسؤوليات كافة في المؤسسة والخاصة بوظيفة

الشراء بيد وحدة تنظيمية واحدة أو بيد شخص واحد؛

✓ لامركزية الشراء: يعني تفويض السلطات والصلاحيات لباقي الإدارات وأجزاء المؤسسة للقيام

بمهام الشراء كل وفق حاجته.

¹ أحمد يوسف دودين- ادرة الأعمال الحديثة و وظائف المنظمة- مرجع سبق ذكره- ص178

➤ الرقابة:

إن إدارة المشتريات تستعمل المسؤولية التامة عن المادة المشتراة وجودتها ومراقبتها فتتم الرقابة في هذه الإدارة بين الانجاز الفعلي والمخطط للمشتريات وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات وتتم مراقبة أداء المشتريات من خلال موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومدى وضوح سلطة الشراء في الهيكل ومدى وضوح سياسات الشراء والإجراءات الخاصة بعملية الشراء كذلك تتم مراقبة إدارة المشتريات من حيث كفاءة الأفراد الذين يقومون بعملية الشراء وكذلك إدارة مشتريات الموردين وعلاقة إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى في المؤسسة.

3. وظيفة التخزين:¹

التخزين هو عملية الاحتفاظ بالأشياء لحين طلبها وفق الحاجة إليها وتكمن فيما يلي:

- مفهوم وأهمية وظيفة التخزين:

وظيفة التخزين تلعب دورا حيويا وهاما في تزويد الزبائن بالخدمة التي يريدونها عند أقل تكلفة وهذا العنصر يقدم المنفعة الزمنية وتؤثر وظيفة الخزن على هيكل الكلفة الكلية وربحية الشركات الإنتاجية والتسويقية، ولا يقتصر دور المخازن في المؤسسة مجرد حفظ وحماية المواد والمنتجات بل يمتد إلى رفع كفاءة الاستثمار وأصحابه وأموالهم مع ضمان تدفق المنتجات إلى السوق لدعم المركز التنافسي وتحقيق أكبر حجم من المبيعات حيث تشكل نسبة 42% من الكلفة الكلية من أعمال المؤسسة.

تتمثل أهميتها في:

- وظيفة التخزين لها علاقة عمل مباشرة مع إدارات وأقسام المؤسسة كلها؛

- المواد المخزنة تعتبر ضرورية لاستمرارية الإنتاج؛

- المواد المخزنة تساعد على اتخاذ القرارات من الإدارة والتعاقدات المستقبلية؛

- تقديم مستوى خدمة عالي مع تخفيض الكلفة الكلية للتوزيع والإمداد؛

¹ أحمد يوسف دودين - المرجع السابق - ص 184

- الاقتصاد في النقل ووسائله وفي الخزن وأشكاله؛
- الاحتفاظ بمصدر توريد رئيسي لمستلزمات الإنتاج؛
- مقابلة الظروف ومتغيرات ومستجدات السوق.
- **اختصاصات وظيفية التخزين:**
- التميز: تحديد مواصفات المواد وإعداد فهرسة للأصناف؛
- الاستلام وقبول المواد؛
- الفحص والتحقق والتأكد من مطابفة المواد للمواصفات المتفق عليها؛
- الإصدار عمليات الشحن والتعليق والمناولة وحتى تصل إلى المستهلك؛
- القيد الدفترى تسجيل تفاصيل حركة المواد في المخزن؛
- جرد المخزن إجراءات عملية الحصر والعدد والفرز الموجودات المخزونة ومقارنتها بالرصيد الدفترى؛
- الرقابة على المخزون للتأكد من أن أرصدة المخزن كافية بعملية الإنتاجية.
- **وظائف إدارة التخزين:**
- **تخطيط التخزين:** يتضمن ما يلي:
 - تحديد المستوى الحد الأعلى للمخزون؛
 - تحديد المستوى الحد الأدنى للمخزون (مخزون الأمان) والذي إذا وصل إليه المخزون يتم طلب طلبية جديدة؛
 - تحديد مستوى إعادة الطلب وهو الرصيد الذي تطلب عنده إدارة المخازن من إدارة المشتريات الشراء لزيادة المخزون.

➤ تنظيم:

الإدارة العليا هي التي تقوم بتنظيم هذه الوظيفة فهي تحدد مواقع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا لما يلي:

- الاستقلالية: الوحدة مستقلة تابعة لإدارة الموارد أو المدير العام تعتمد على لامركزية التسيير؛
- التبعية: التبعية لإدارة الإنتاج أي قسم تابع لإدارة الإنتاج والتبعية لإدارة المشتريات أو إدارة المالية أي مركزية.

➤ الرقابة:

الرقابة على المخزون من الطلب والاستلام والتخزين والتسليم للمواد فهي عملية تحديد الانحرافات في التنفيذ عن الخطة الموضوعية وأسباب حدوثها بهدف وضع الحلول المناسبة لها وضمان سير أعمال المؤسسة دون حدوث أي مشكلات ولتحقيق الأهداف لابد من اعتمادها على مجموعة من المعايير:

- الرقابة على كمية: يتم الرقابة على الكمية المشتريات هل هي مطابقة للكميات المطلوبة وبالكمية الاقتصادية وكذلك تتم الرقابة على المخزون الموجود وهو مطابق للأهداف النقدية.
- الرقابة على القيمة: الاعتماد على رقابة مخزون الداخل إلى المستودع وكذلك حسابات المخزون السلعي.
- الرقابة على النوع: تتضمن معرفة درجة مطابقة المواد المشتريات للمواصفات ودرجة صلاحيتها للعمل أي تشمل وصف المواد وتوصيفها.

الرقابة على الزمن: يقصد بذلك زمن الرقابة الدورية وفترات التوريد والانتظار ووقت الفحص وفقا لاستلام والصرف وزمن النقل وزمن مواجهة المستندات وزمن ركود بعض الأصناف

❖ وظيفة التسويق:

1. مفهومها:

- هي عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ومراقبة على البرامج المصممة من قبل المؤسسة والهادفة إلى خلق وانماء والإبقاء على التبادل المربح مع المستفيدين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتمثل مهامها في ما يلي:
- تقسيم السوق إلى عدة قطاعات سوقية لكي يكون التسويق مجدي ويحقق أهدافه؛
 - تقوم إدارة التسويق بتوقع العملاء المحتملين أي من هم المستهلكين المحتملين؛
 - تطوير السلع والخدمات التي تلبي حاجات العملاء وتحقق رضاهم بالتعاون مع الإدارات الأخرى؛
 - إقامة وتطوير علاقات متينة مع العملاء ومع الموردين والموزعين؛
 - دراسة وتحليل السوق خاصة فيما يتعلق بالمنافسة في السوق؛
 - تصميم المزيج التسويقي المناسب.

2. نشاطات وظيفة التسويق:¹

- وظيفة التسويق هي وظيفة شاملة تبدأ من السوق وتعود إليه؛
- دراسة السوق لمعرفة أذواق المستهلكين ومستوى دخلهم ونوع العادات والتقاليد السائدة والمناسبة في السوق وذلك لتحديد سعر السلعة التي تباع إلى المستهلك؛
 - دراسة السلعة لتحديد مواصفاتها؛
 - تحديد سعر السلعة التي تباع للمستهلك؛
 - الترويج هو الفعالية التي تبذلها المؤسسة للتأثير في رغبة المستهلك لشراء السلعة المنتجة وتصريفها؛
 - التوزيع ويعني اختيار وسائل إيصال السلعة للمستهلك.

¹موفق موفق حديد- وظائف المدير والممارسات في إدارة الاعمال- عمان، دار الشروق، 2009- ص 28

3. ادارة وظائف التسويق:¹

➤ التخطيط:

تتطلب عملية التخطيط وضع الخطط الاستراتيجية كما يلي:

- إجراء البحوث والدراسات السوقية: حيث تقوم الإدارة بإجراء تحليل للبيئة للتعرف على الفرص التسويقية واستغلالها إلى جانب معرفة المخاطر والتهديدات والقوى التي لابد من مواجهتها والتقليل من أثرها؛
- تخطيط ودراسة السوق: تتضمن تخطيط وقياس للطلب ووضع التنبؤات لحجم المبيعات المستقبلية، تجزئة السوق على أساس الخصائص السلوكية للمستهلكين وكذلك على أساس نوع المشتري وعلى أساس الجغرافي؛
- اختيار السوق: يتم على أساس الحجم وعدم وجود منافسة قوية، وجود حاجات غير مشبعة، مركز السلعة في ذهن المستهلك؛
- تطوير المزيج التسويقي.

➤ التنظيم:

من أهم الاعتبارات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تنظيم النشاط التسويقي هو موقع هذا النشاط في الهياكل التنظيمية ومن أهم الاعتبارات التنظيمية الواجب أخذها في الاعتبار لتنظيم النشاط التسويقي (حجم المهام، والأنشطة، تعدد السلع، والخدمات، الانتشار الجغرافي، ازدياد وتنوع العملاء) وهذه العوامل هي التي تحدد حجم التنظيم التسويقي في المؤسسة ومن متطلبات التنظيم الفاعل أيضا في وظيفة التسويق ما يلي:

- منح الاستقلالية لوظيفة التسويق بحيث ترتبط الإدارة العليا لمنحها الدعم؛
- دعم النشاط التسويقي بموظفين ذوي خبرة مع توفير نظام الأجور وحوافز عادلة لهم؛
- تحديد السياسات والبرامج التسويقية بدقة؛

¹ احمد يوسف دودين - مرجع سبق ذكره - ص 40

- تحديد الأهداف الفرعية لمختلف الأقسام داخل إدارة التسويق.

➤ الرقابة:

نظرا للمشاكل والمعوقات العديدة التي تواجه تنفيذ استراتيجيات التسويق يتعين على إدارة التسويق تنفيذ برامج مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط التسويقية وهي عملية قياس وتقييم نتائج والاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ خطط تصحيحية لضمان تحقيق أهداف التسويق. وتتم من خلال:

- الرقابة السنوية: تقوم بها الإدارة العليا والوسطى تهدف إلى تحديد ما إذا كانت النتائج المتوقعة قد تحققت وذلك عن طريق تحليل المبيعات والحصة السوقية، التحليل المالي، المبيعات، تكاليف التسويق، دراسة وتحليل مدى رضى المستهلك عن المؤسسة ونشاطها؛
- الرقابة الربحية: يقوم بها المراجع التسويقي يهدف إلى معرفة المجالات التي تحقق بها الشركة أرباحا أو خسائر عن طريق تحليل ربحية المنتجات، مناطق العملاء، منافذ التوزيع وحجم الطلبية؛
- الرقابة الفعالة: تقوم بها إدارة الشركة والمراجع التسويقي يهدف إلى تحديد وتقييم فاعلية المنفق على أوجه النشاط التسويقي وذلك عن طريق البائعين والإعلان تنشيط المبيعات، التوزيع؛
- الرقابة الاستراتيجية: تقوم بها الإدارة العليا تهدف إلى تحقيق المؤسسة النمو من خلال أحسن الفرص التسويقية بالنسبة للأسواق والمنتجات ومنافذ التوزيع ذلك عن طريق مراجعة التسويقية.

ثانياً وظائف توفير الموارد

❖ الوظيفة المالية:

1. مفهوم وخصائص الوظيفة المالية:

ينظر إلى الوظيفة المالية كجزء مكمل للإدارة العليا وليس كموظفين مختصين بعملية توفير المال فمهمتها لا تقتصر على التأكد من توفر المال لتنفيذ خطة المؤسسة بل تمتد إلى التأكد من الاستخدام الأمثل وتلخيص العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية وجدول حسابات النتائج والجدول الملحق الأخرى وهي عبارة عن مخرجات نظام المحاسبة في المؤسسة.

- هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى إلى البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي بعد تحديد الحاجات التي تريدها المؤسسة وهي تقوم على اختيار المزيج الملائم من الأموال الخاصة أو التمويل الذاتي والديون المختلفة بمختلف استحقاقاتها والتي تحقق لها أحسن مردود وبأقل تكلفة ممكنة.

وهي تتميز بالخصائص التالية:¹

- تتداخل في جميع نشاطات المؤسسة فكل نشاطاتها لها وجه مالي؛
- إن اتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للمؤسسة ولا يمكن الرجوع عنه إلا بخسائر بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية؛
- نتائج القرارات لا تظهر مباشرة بل تستغرق وقت طويل مما يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الأخطار وإصلاحها ويعرض المؤسسة للخطر؛
- تتعامل مع شبكة مالية معقدة مالية في جو يغلب عليه عدم التأكد؛
- هدفها هو هدف المؤسسة نفسها.

¹محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي- مبادئ علم الإدارة الحديثة- عمان، دار الكتب والوثائق، 2014-ص196

2. أهداف ونشاطات الوظيفة المالية:

تهدف إلى:

- تعظيم الربح: وهذا الهدف تعظيم ربحية السهم يمثل مؤشر مهم لتقسيم النشاط الاقتصادي وهو مصدر مهم من مصادر التمويل (التمويل الذاتي)؛
- تعظيم قيمة المؤسسة: أي تعظيم ثروة الملاك وذلك من خلال النمو يتم عن طريق التوسع في أعمالها وزيادة حجم المبيعات والمحافظة على أسعار الأسهم السوقية؛
- العمل على استمرارية المؤسسة في السوق.

وتتمثل نشاطاتها في:

- البحث عن مصادر التمويل والاقتراض اللازمة للمشروع لزيادة رأسمال المستثمر؛
- التأكد من إدارة أصول المؤسسة إدارة جيدة لتحقيق أعلى إنتاجية وعائد ممكن؛
- تقسيم احتياجات المؤسسة من المواد الخام والمعدات وللآلات؛
- التخطيط لتسديد القروض من أرباح المشاريع.

3. المدير المالي:¹

المدير المالي هو الشخص الذي يقوم بإدارة المؤسسة بفعالية وأمانة ويؤدي دوراً أساسياً في اتخاذ القرار وهو يقوم بالوظائف التالية:

- تحليل البيانات المالية وتحويلها إلى نمط أو شكل من المعلومات البينية أو المطلقة التي تعيد في معرفة الجوانب الايجابية والسلبية وتقييم الواقع المالي والتشغيلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة؛
- التخطيط المالي: التعرف على الاحتياجات المالية وإعداد الخطط المالية الشاملة طويلة الأجل ذات الأهداف الاستراتيجية والقصيرة الأجل ذات الأهداف التشغيلية وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص المؤسسة في المستقبل.

¹محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي- مرجع سبق ذكره- ص ص 195/196

-**تحديد هيكل الأصول:** يعني ذلك تحديد العناصر المكونة للأصول وتوزيع هيكل الاستثمار في الأصول قصيرة الأجل والأخرى طويلة الأجل.

-**تحديد الهيكل المالي:** ترتبط هذه الوظيفة بتحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي من خلال دراسته لخصوم وحقوق الملكية المعروضة في قائمة المركز المالي وتقييم واختيار وسائل التمويل المتاحة.

- **التنسيق مع الإدارات الأخرى:** جميع القرارات داخل الإدارات الأخرى للمؤسسة لها تأثير مباشر على المركز المالي للمؤسسة.

- **التداخل مع الأسواق المالية والنقدية:** فلكل مدير مالي لابد له من أن يتعامل مع الأسواق المالية والنقدية وكل مؤسسة تؤثر وتتأثر بالأسواق المالية والنقدية.

4. وظائف الإدارة المالية:

وتتصدر في:

➤ الوظائف المتكررة:

تكون من جميع الأنشطة المالية التي تمارس بانتظام ليعمل المشروع بكفاءة وتشمل:

• التخطيط:

يتعلق التخطيط المالي بالتصرفات المالية المستقبلية، كما يعتمد على العمليات الاستثمار والتمويل الثابت للخطط طويلة الأجل ويشمل الاستثمارات الثابتة كالشراء واستئجار لعناصر الرأسمالية المختلفة والخصوم الثابتة كالتمويل بالملكية أو الاستدانة.

وعادة ما تتناسب صعوبة التخطيط المالي طرديا مع طول المدة محل التنبؤ والتخطيط الكفاء ويعتمد التخطيط المالي على عمليات التشغيل الجارية والتخطيط قصير الأجل والذي يشمل الاستثمارات الجارية لعناصر الأموال المتداولة والأرباح لعناصر التكاليف والإيرادات والخصوم التجارية للائتمان المصرفي الجاري وأهم أدواته هي: مقاييس الموازنة الرأسمالية وتحليل التعادل المالي والموازنة التقديرية.

• التنظيم:

هو التنسيق بين جهود العاملين في هذه الإدارة وبين الجهود في الإدارات الأخرى لها والتي لها علاقة بالشؤون المالية كالمحاسبة وفي الهيكل التنظيمي للمؤسسة يرأس الإدارة المالية المدير المالي، وتتكون الإدارة المالية تتكون من:

- **المحاسبة:** يرأسها مدير الحسابات وتتمثل مهامها في إعداد القيود المحاسبية (إعداد القيود المحاسبية والترحيل. إعداد الكشوفات المالية الدورية) محاسبة التكاليف وتتمثل في التدقيق والرقابة على الأموال وإعداد الموازنات وتسديد الرواتب وتجهيز النفقات والمصروفات.
 - **الخزينة:** يرأسها الأمين العام وتتمثل نشاطاتها في تمويل ودراسات الجدوى وإعداد الموازنات الاستثمارية.
 - **إدارة النقدية:** إعداد الموازنات النقدية وإدارة الائتمان التجاري، السيولة والمخزون للتعامل مع الأسواق النقدية والمالية وإدارة المخاطر المالية ومخاطر الأعمال.
- **الرقابة:**

ترتبط الرقابة مع التخطيط المالي والغرض منها هو الاطمئنان إلى التنفيذ الفعلي للتصرفات المالية كما هو مخطط له ويصعب تحقيقها دون أن يكون هناك معايير مالية محددة مقدما يستند إليها في متابعة الأداء لاكتشاف أي انحرافات في الوقت المناسب بما يمكن معه إمكانية الإسراع لمعالجة القصور وبتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ومن بين أهم المعايير المالية المستعملة:

- القوائم المالية التقديرية، الميزانية التقديرية والدخل؛
- التحليل المالي: هو الدراسة التفصيلية أو المستقلة لعناصر الحسابات الختامية (قائمة الميزانية العمومية ونتائج الأعمال) بهدف التوصل إلى معلومات مالية تفيد في تقييم الحالة المالية للمؤسسة.

➤ **الوظائف المتخصصة:** أو غير المتكررة فنجذ:

- **الوظائف التي تحقق السيولة:** من أجل تأمين السيولة الكافية لتمكن المؤسسة من

ممارسة نشاطاتها حيث تعمل على:

- التنبؤ بالتدفقات النقدية التي تمكن المؤسسة من مزاوله أعمالها اليومية؛
- تدبير الأموال، معرفة كمية الأموال المتاحة من كل مصدر والفترات اللازمة التي تحتاجها.

• الوظائف التي تحقق الربحية: وتتمثل فيما يلي:

- السيطرة على تكاليف المؤسسة فهي تقوم بمراقبة تكاليف المؤسسة وإبداء الرأي حولها وتقديم توصيات للإدارة العامة؛
- التسعير حيث تقوم الإدارة المالية بتسعير الخدمات أو السلع بالاشتراك مع إدارة التسويق وذلك بإضافة هامش ربح معين إلى تكاليف إنتاج هذه السلع بحيث تكون الأسعار تنافسية؛
- تحديد العائد المتوقع: على رأس مال المستثمر فهي تقوم بتحديد العائد الذي تتوقعه المؤسسة وتقبل به قبل الموافقة على استثمار أموالها في نشاط ما.

• النشاطات الإدارية: تتمثل في:

- إدارة الأصول: ونقصد بها الأصول الثابتة (مباني، الات، سيارات) والأصول المتداولة وهي المخزون السلعي والنقدي؛
- إدارة الأموال: ويشمل ذلك إدارة التدفقات النقدية الخارجية للمؤسسة لتحديد النقدية الواجب الاحتفاظ بها لمقابلة نفقاتها التشغيلية والرأسمالية والتزاماتها الأخرى.

❖ وظيفة تسيير الموارد البشرية:

1. مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

تتجه معظم المؤسسات في عصر العولمة نحو الاستثمار في رأسمالها البشري ويهدف رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها وقد اعتبر المورد البشري في السابق مولدا للعائدات إذا ما تم توظيفه بالشكل الصحيح يكون قادرا على زيادة قيمة المؤسسة في السوق وكذلك يعطي أفضل تنافسية في مواجهة بقية المنافسين. هي مجموعة الوظائف والأنشطة التي تستخدم الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التجدد بشكل فعال لخدمة الفرد والمؤسسة والمجتمع في بيئة معينة، وهي تمثل المحور الأساسي في التنظيم العلاقة بين المؤسسة وموظفيها وذلك من خلال أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال فهي تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصولا استثمارية يجب ادارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة ويجب ان تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل توافقي واحتياجات العاملين الاقتصادية الاجتماعية¹.

¹سنان الموسوي- إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها- الأردن، دار المجدلوي لنشر والتوزيع، ط1، 2008- ص ص 19/ 20

وتتميز ب: ¹

- وظيفة ادارية لا يمكن الاستغناء عنها؛
- تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج تقترن بأهداف معينة تشمل الفرد والمؤسسة والمجتمع؛
- هذه الأنشطة والبرامج مسؤولة جميع المدراء لأنها ترتبط بالموارد البشرية ولكن قد يتم تفويض العديد منها إلى ادارة الموارد البشرية؛

2. أهمية ادارة الموارد البشرية: ²

➤ على مستوى المؤسسة:

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوى التي يمكن من خلالها استغلال جميع الامكانيات المادية الموجودة بالمؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسة سواء كانت انتاجية أو تسويقية أو تمويلية؛
- في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة في المؤسسة بمرور الوقت نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منها؛
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم اعاقه اعمال الادارات الأخرى بالمؤسسة.

➤ على المستوى الوطني:

- يعد عنصر المعلومات وقوة الاتصالات من أهم الأحداث التي ظهرت وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول ويرجع إلى وجود عقول مبدعة وقدرات ذهنية فنية عالية؛
- الموارد البشرية تمثل أساساً قويا للقوة اقتصادية وذلك بقدرتها على الادارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المستثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج الوطني في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي؛
- تلعب دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من كون العنصر البشري قادر على التطوير وابتكار المنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء ادارة فعالة للمورد البشري.

¹ محمد بن وليم القحطاني- ادارة الوارد البشرية نحو منهج متكامل - الرياض، العبيكان ، ط 04، 2015- ص 23

² نفس المرجع- ص ص 23 / 24

3. إدارة وظيفة الموارد البشرية:

➤ تخطيط الموارد البشرية:

يرتبط عادة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة وتشمل هذه الوظيفة التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة والوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط له أو لمقابلة عمليات الإحلال نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها هذا إلى جانب تخطيط المسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي العرض والطلب على العمالة وعرضها.

➤ تنظيم ادارة الموارد البشرية:

يوفر التنظيم الامكانيات التي تمكن العاملين من العمل مع بعضهم البعض كفريق واحد وانجاز الأهداف المحددة لهم على اعتبار أن التنظيم هو الذي يضع النموذج الصحيح الذي من خلاله يعمل الأشخاص وتحتل الأنشطة اللازمة للعمل مكانها في الهيكل التنظيمي.

➤ الرقابة:

تتم من خلال إجراءات معينة تتمثل في:

- الضبط الداخلي والرقابة على العمل: ويعرف الضبط الداخلي بأنه مجموعة من الإجراءات والترتيبات الخاصة التي يتم وضعها بغرض منع الأخطاء والانحرافات والغش وتطوير أداء العمل، وذلك من خلال مجموعة القواعد والخطوات؛
- الملاحظة المباشرة: يتم مراقبة العمال مباشرة عن طريق المشرف المباشر عليهم خوفا من الانحراف وانخفاض إنتاجياتهم؛
- الرقابة على العمل والعاملين: تبدأ من وقت استخدام العامل من خلال تسجيل العمل في سجل خاص واحتساب الأجر في قوائم الأجور؛
- الرقابة بالاستثناء: يحصل المدير على تقارير مركزة وملخصة تفصل كل العناصر الداخلية في الإدارة.

ثالثا وظيفة البحث والتطوير

1- ماهية وظيفة البحث والتطوير:

• مفهوم وظيفة البحث والتطوير:

إن عصر العولمة يتميز بسرعة المعلوماتية وقوة الدول والمؤسسات وتطورها ونجاحها يقاس في عصرنا الحاضر بمدى التقدم والتطور الذي تحرز في مجالات استعمال برامج العلوم والتكنولوجيا والبحث والتطوير بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة المخرجات فوظيفة البحث والتطوير: هي كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف إلى حلول ضمنية في صورة أساليب أو طرق إنتاج أو منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية وهي تهتم بنشاطات تطوير المدخلات أو عمليات أو مخرجات المؤسسة والتي تؤدي إلى تطوير منتجاتها من السلع والخدمات وهو يمثل أيضا مجهودات المؤسسة لتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور وأساليب أو طرق إنتاج¹.

• خصائص أنشطة البحث والتطوير:

- التراكمية: فما تقوم به المؤسسة مستقبلا مرتبطا بالمعارف الحالية؛
- التخصص: نظرا للطبيعة التراكمية للبحث وتكلفتها العالية فإن المؤسسة تلجأ إلى التخصص من أجل تخفيض تكلفة هذه الأنشطة؛
- التوزيع الجغرافي للعمل التكنولوجي؛
- عدم اليقين؛
- التكامل التكنولوجي.

2- أهداف وأهمية وظيفة البحث والتطوير:

• أهدافها: تعمل على:

- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج؛
- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- تطوير وإبداع منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية؛

¹ أحمد يوسف دودسن- إدارة الأعمال الحديثة ووظائف المنظمة- مرجع سبق ذكره- ص 205

- تقديم خدمات فنية للأقسام الوظيفية في المؤسسة؛
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة (منتجات جديد)؛
- تقليل تكاليف الصنع وتحسين خدمة المستهلك.

• أهميتها:

تساهم في¹:

- ابتكار وتطوير تكنولوجيا تزداد حاجة المؤسسات لامتلاك قواعد علمية وتكنولوجيا تمكنها من وضع حلول للمشكلات التي تواجهها بدون الحاجة المستمرة بالاستعانة بالجهات الخارجية وكذلك التقليل الاعتماد على تكنولوجيا المستوردة؛
- السعي إلى زيادة الإنتاجية حيث هناك علاقة طردية وقوية بين قدرة المؤسسة على البحث والتطوير واهتمامها به وتوفير الموارد من جهة وبين قدرتها على تحسين الإنتاجية من جهة أخرى؛
- التحسين المستمر لجودة المنتجات لتحقيق رضا العملاء ورضا المساهمين والعاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

3- أنواع وتنظيم وظيفة البحث والتطوير:

• أنواع البحث والتطوير:

يمكن تقسيم عملية البحث إلى:²

- **البحث الأساسي:** هي تلك البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة فهي بحوث تهتم باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة أي أنها تهتم بالاكتشافات غير المعرفة لاكتساب المعرفة لغايات معينة منها الرغبة في اكتشاف الحقائق الجديدة وحب الاستطلاع وخدمة التقدم الإنساني فالبحث الأساسي يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على المعارف المتعلقة بالظواهر والأحداث ثم ملاحظتها دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالا خاصا وتقترن البحوث أساسية بعنصر عدم التأكد

¹أحمد يوسف دودين- مرجع السابق- ص 209

²أحمد يوسف دودين - المرجع السابق- ص 108/107

في تحديد النتائج لأن نتائجها غالبا ما تكون غير واضحة في البداية كما تتطلب الوقت الطويل بل يصعب أحيانا تحديد المدة الزمنية لإنجاز هذه البحوث؛

- **البحث التطبيقي:** يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية المنجزة بحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد مسبقا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لكل المشكلات بعينها.

- **البحوث التطويرية:** هو مجمل البحوث التي توجه إلى إيجاد حزم تكنولوجية لتحسين التصميمات والعمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها.

- **البحوث المساعدة** وتسمى أيضا ببحوث تحسين المنتج وتهدف إلى إجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل التي تستخدم في الأنماط السابقة ويقوم بالإشراف على هذه الوظيفة من غير البحث والتطوير بحيث يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة وفق المشاريع المحددة.

- **الإبداع:** هو مجموعة العمليات التي تشير إلى مجموعات من السمات والقدرات والعوامل التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية فهو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية والتي تجعل من الفرد أكثر إحساسا بالمشكلات ومرونة في التفكير وإنتاج أفكار جديدة.

- **الابتكار:** هو العملية التي تتضمن الأنشطة الفنية والتصميمية والتصحيحية والإدارية والتجارية المشاركة في تسويق منتج جديد وهو النشاط الذي يؤدي إلى إيصال منتج جديد أو طريقة إنتاج جديدة في السوق.

• تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

تحتل مكانة هامة في تنظيم المؤسسة بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، يقوم بالإشراف على الوظيفة مدير البحث والتطوير يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ مشاريع البحث ويمكن تمييز الأشكال التالية في تنظيم هذه الوظيفة¹:

- **التنظيم الوظيفي:** يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطوير إلى أجزاء، يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ خاصة تتحمل مسؤولية العمليات من اختصاصها ويشرف عليها مسؤول ويتم التنسيق بين الأجزاء والعمليات المنفذة عبر علاقات مباشرة بين مسؤولي الوحدات التنفيذية.

¹ احمد يوسف دودين- المرجع السابق- ص 208

- **التنفيذ وفق المشاريع:** يقوم على أساس تكوين فرق عمل يضم مختلف المهندسين أو التقنيين الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير كما يختص مشروع الإمكانيات البشرية والمادية المحددة له ويتم تجزئة البحث والتطوير على أساس المشاريع وتنفيذها في المؤسسة ويكلف رئيس كل مشروع لإنجازه تبعا للتكلفة محددة سابقا.
- **التنظيم الشكلي أو المصفوفي:** يتم الجمع بين النوعين السابقين بحيث يتم جمع مختلف أعمال البحث والتطوير وتجزئتها على أساس تخصص المسؤوليات الوظيفية ويتم تكليف رئيس لكل مشروع بحث تطبيقي ومن ايجابيات هذا التنظيم هي الاستفادة من كلا التنظيمين السابقين والاستفادة من الخبرات المعرفية والقدرات المتاحة.

الوحدة السابعة: أدوات التحليل الاقتصادي

أولاً: ماهية التحليل الاقتصادي:

1- مفهوم التحليل الاقتصادي:

قبل التعرض إلى مفهوم التحليل الاقتصادي نستعرض:

➤ **النظرية الاقتصادية:** تشمل مجموعة من العمليات المتعلقة بنشاط الإنسان الانتاجي والاستهلاكي والتي تصدق لدى تحقق عدد من هذه الافتراضات غير أن هذه الافتراضات غير مقيدة بزمان ومكان معين فالتحليل الاقتصادي يهتم بتوضيح العلاقات للظواهر الاقتصادية وهو بهذا اتجاه موضوعي وعلمي يبحث في الروابط والعلاقات بين الأسباب والنتائج ويضع النظريات ويختبرها ويستنتج العلاقات والقوانين.¹

➤ **القانون الاقتصادي:** يشير إلى العلاقة النسبية بين ظاهريتين اقتصاديتين أو أكثر.²

➤ **النظام الاقتصادي:** مجموع المؤسسات الاقتصادية التي من خلالها توظيف الموارد الانتاجية المختلفة واستخدامها الحاجات الانسانية.³

➤ **التحليل الاقتصادي:** يعرف التحليل الاقتصادي بأنه المنهج العلمي المتبع في البحث الاقتصادي من أجل التفكير في حل المشكلات الاقتصادية أي أنه من خلال التحليل الاقتصادي يتم دراسة الظواهر الاقتصادية في سبيل الوصول إلى حقائق علمية أو نظريات يتم تعميمها على الظواهر المشابهة لها في المستقبل.

2- ملامح التفكير الاقتصادي:

توجد عدة مبادئ هامة تحدد ملامح الفكر الاقتصادي أهمها:

- أن السلع الاقتصادية هي سلع نادرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بمقابل؛
- أن الثمن النهائي الذي يدفع للحصول على السلع والخدمات هو الجهد البشري أو العمل؛
- إن نفقة الإنتاج المزيد من أي سلعة (في أحوال العادية) تتزايد مع زيادة إنتاج هذه السلعة ونفقة إنتاج المزيد من سلعة ما تعرف بالمنفعة الحدية؛

¹ محسن حسن المعموري - مبادئ علم اقتصاد - عمان، دار بازوري، 2014 - ص 11

² رضا صاحب ابو احمد - الخطوط الكبرى في اقتصاد الوضعي - عمان، دار المجدلوي، 2006 - ص 31

³ نفس المرجع - ص 32

- ما يهم في التحليل الاقتصادي هو التعبير الذي يطرأ على القيم الاقتصادية وليس هي في حد ذاتها والتغييرات في القيم الاقتصادية أو ما يعرف بالحديات؛
 - أن اثمان الأشياء تتحدد بمنافعها الحدية من ناحية وتكاليف الإنتاج الحدية من ناحية أخرى وهو ما يعبر عنه بالطلب والعرض؛
 - أن التفكير الاقتصادي يفترض أن السلوك الانساني يصدر عن دوافع مادية.
- 3- أهداف التحليل الاقتصادي: ¹

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

- نتيجة لتزايد حاجات الأفراد وتنوعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية للتحليل الاقتصادي هو ايضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع، وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد.
- يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين. حيث أن الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر اشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.
- المساعدة في رسم السياسة العامة، حيث أن التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

¹ www.tadwiina.com

ثانياً: أساليب وأشكال وتصنيف التحليل الاقتصادي

1- أساليب التحليل الاقتصادي:

ويتبع التحليل الاقتصادي أحد الأساليب التالية¹:

- **الطريقة الاستنتاجية (الاستنباطية):** بناء على هذه الطريقة يعمل الباحث على وضع المبادئ والفروض العامة في سبيل الحصول على تعميم يمكن من خلاله تفسير الظاهرة الاقتصادية أي أنه يتم من خلال هذه الطريقة استنتاج قضايا خاصة من قضايا عامة ومحاولة الوصول إلى المجهول من خلال المعلوم والاعتماد على الأحكام الكلية للوصول إلى الأحكام الجزئية.
- **الطريقة الاستقرائية:** يتم من خلال الاعتماد على هذه الطريقة إلى الوصول إلى أحكام عامة من خلال تصميم أحكام خاصة فيعمل الباحث الاقتصادي بملاحظة عدد من الحقائق التي ينتجها فرد محدد وعدد من الأفراد داخل أي مجتمع اقتصادي ثم يقوم بتعميم ما توصل إليه من نتائج.

2- أشكال التحليل الاقتصادي:

كما يشمل التحليل الاقتصادي على الأشكال التالية:

- الأسلوب الوصفي: يعمل هذا الأسلوب على استخدام الالفاظ والكتابة عند القيام بتحليل الظواهر وتقوم هذه الطريقة على تحليل الظواهر الاقتصادية بأسلوب وصفي دون ان يكون هناك ربط دقيق بين الظواهر المختلفة وهذا النوع من التحليل قد يجعل الباحث عرضة للأخطاء والتناقض المنطقي غير أن هذه الطريقة تكون مفيدة في تحليل العلاقات التي يتطلب صياغتها بطريقة كمية²؛
- الأسلوب الرياضي: تعتمد في تحليل الظواهر على الأسلوب الرياضي لتحديد العلاقات الدالية بين المتغيرات الاقتصادية لتلافي احتمال الوقوع في خطأ منطقي إذا ما استخدم المنطق اللفظي وحده في حالات تعدد المتغيرات الاقتصادية المستخدمة³؛
- الأسلوب القياسي الاحصائي: يعمل هذا الأسلوب على تحويل الظواهر الاقتصادية عن طريق استخدام المقياس والدلالات الاحصائية ليسهل على الباحث تصنيفها والوصول إلى نتائج دقيقة وقد

¹ ضرار عتيبي وزملاؤه- الأساس في علم الاقتصاد - عمان، دار اليازوري، 2018- ص ص 36/37

² رضا صاحب ابو احمد -مرجع سبق ذكره- ص ص 34/ 35

³ نفس المرجع - ص ص 34/ 35

يكون هدف التحليل الاقتصادي أكثر من مجرد تحديد العلاقة بين الدالة بين المتغيرات الاقتصادية بل هو محاولة معرفة العلاقة الكمية التي تربط هذه المتغيرات مع بعضها البعض ويطلق على العلم الذي يتناول هذا النوع من التحليل بالاقتصاد القياسي¹.

- الأسلوب التاريخي: يقتضي استخدام الأسلوب التاريخي جمع الحوادث والوقائع التي تحدث في الماضي وذلك من خلال الكتب والوثائق التاريخية المتوفرة بعد التحقق من صحتها لضمان صحة النتائج التي يتم التوصل إليها ثم تأتي مرحلة وصف الوقائع وتفسيرها أي معرفة ما كان منها سببا وما كان نتيجة له ومعرفة العناصر المتكررة وغير المتكررة².

3- تصنيف التحليل الاقتصادي:

• المستوى الجزئي الاقتصاد الجزئي **microéconomique**:

فيه تجعل الظواهر والمتغيرات الاقتصادية العلاقة بينها في إطار المشروع الفردي والمستهلك، كأساس دراسة في هذا المستوى هو الوحدة سواء كانت منتجا أو مستهلكا وتحليل كل الظروف التي تؤثر على اتخاذ القرار الانتاج والاستهلاك والأوضاع المثلث له سواء كانت سلعة أو عنصر انتاج وتقضي العوامل التي تحدد عرضها والطلب عليها وبالتالي أثمانها وهذا هو نطاق الاقتصاد الجزئي.

• مستوى الكلي الاقتصاد الكلي: **macroéconomique**:

هو يركز على متغيرات اقتصاد في المجتمع ككل كالدخل الوطني والنتاج الوطني هنا الدراسة تكون على المستوى الاقتصادي بأكمله فالإقتصاد الكلي يتعلق بدراسة العلاقات المتشابكة بين كل القطاعات أو الوحدات الاقتصادية في آن واحد أي أنه يعالج المشاكل الاقتصادية الوطني ككل ويهتم به، ويشار له في بعض الأحيان بتحليل التوازن العام فهو يضمن دراسة الانتاج الكلي والاستخدام الكلي والمستوى العام للأسعار أي أن الاقتصاد الكلي يتعلق بالمتغيرات الكلية وأن موضوع الأساس هو تحديد مستوى الدخل وتغيراته.

¹ رضا صاحب ابو احمد - مرجع السابق - ص . ص 35/34

² حسن محمد جلول - علم الاقتصاد - الأردن، المجد للنشر والتوزيع، 2014. ص 05

ثالثاً: أنواع وأدوات التحليل الاقتصادي

1- أنواع التحليل الاقتصادي:

تتمثل في: ¹

- **حسب معيار الحجم:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:
 - **التحليل الجزئي:** ويسمى أيضاً بالتحليل الودي، وهو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي، أي الدراسة في هذه الحالة قائمة على أساس دراسة الوحدات الصغيرة مثل سلوك المستهلك والمؤسسة.
 - **التحليل التجميعي أو الكلي:** هو التحليل القائم على أساس دراسة الاقتصاد الوطني في مجموعة أي النظر إلى المجتمع ككل، حيث تتم دراسة الدخل الوطني أو الإنتاج الوطني للمجتمع ودراسة العناصر المكونة لهذا الدخل. ومن أمثلة الدراسات التجميعية أو الكلية دراسة مشكلة البطالة، دراسة الاستهلاك، والاستثمار، والادخار على المجتمع ككل.
- **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:
 - **التحليل الجزئي:** وهو يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه.
 - **التحليل الشامل:** وهو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعادلات الرياضية.
- **حسب معيار الزمن:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:
 - **التحليل الساكن:** وهو التحليل الذي لا يكون لعامل الوقت أي أثر في الدراسة، فهو التحليل القائم على أساس الدراسة في لحظة معينة. فعند دراسة أثر السعر على الكمية المطلوبة فإننا لا نأخذ في اعتبارنا سوى أثر السعر في لحظة معينة ولا نهتم بالسعر في الماضي أو في المستقبل.
 - **التحليل الساكن المقارن:** هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال من حالة التوازن الأولى إلى حالة التوازن الثانية.

¹ <https://www.tadwiina.com>

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

➤ حسب معيار الغرض المقصود من التحليل: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

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

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

2- أدوات التحليل الاقتصادي:

يعتمد التحليل الاقتصادي على الأدوات التالية:¹

✓ الأداة الوصفية اللفظية :

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

وأسلوب التحليل اللفظي له مزايا عديدة، فهو أكثر قبولا لكثير من الدارسين خاصة من لا يفضلون التحليل الرياضي، كما أن هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي نفس مهمة التحليل الرياضي وبنفس الكفاءة ولكن ذلك في

¹ <https://www.tadwiina.com>

حالة النماذج الأولية التي لا تحتوي على العديد من المتغيرات. ولكن استخدام هذا الأسلوب يصبح أكثر صعوبة وتعقيدا عند محاولة تفسير النماذج التي تحتوي على عدد أكبر من المتغيرات، وقد يصبح عديم الفائدة تماما في النماذج الأكثر شمولاً.

✓ الأداة الرقمية :

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

✓ الأداة الهندسية البيانية :

وتعتمد هذه الأداة على الأشكال والرسومات البيانية للتعبير عن العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية. كأن يعبر عن جدول الطلب باستخدام ما يسمى منحنى الطلب وذلك لإيضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية.

✓ الأداة الرياضية القياسية :

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

الوحدة الثامنة: أنماط النمو ودورة حياة المؤسسة:

أولاً: ماهية نمو المؤسسة:

1. مفهوم نمو المؤسسة:

هو ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة أو هو زيادة حجم المؤسسة خلال زمن ناتجة عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة ويتحقق من خلال تأثير مردودية العوامل ووفرات الحجم وهو أيضا تطور المؤسسة باتجاه زيادة حجم نشاطها وفعاليتها ورفع قيمة أعمالها.

2. خصائص نمو المؤسسة:

- النمو يرتبط بالزيادة الكلية الحاصلة في المؤسسة؛
- يؤدي النمو إلى زيادة كفاءة والفعالية للمؤسسة في استخدام واستثمار الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- لا يرتبط النمو بالبعد الزمني معين ومحدد؛
- يعتبر أحد مقاييس الكفاءة وفعالية المؤسسة.

3. مؤشرات النمو المؤسسة:

- زيادة عدد العمال؛
- زيادة حجم الإنتاج (زيادة مخرجات المؤسسة)؛
- زيادة الأرباح؛
- زيادة رقم الأعمال.

ثانياً: أنواع النمو والأسباب الدافعة له:

1. أنواع النمو:

- النمو الداخلي: يحدث داخل المؤسسة وينتج من خلال مواردها الخاصة من أجل تنفيذ سياستها الاستثمارية؛
- النمو الخارجي: هو عملية شراء أصول صناعية أو تجارية تسمح للمؤسسة بالتوسع في أنشطتها وأعمالها؛
- النمو التعاقدى: تقوم على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة إنتاجية، تجارية خدمتية.

2. الأسباب الدافعة للنمو: ¹

➤ أسباب خارجية:

- ارتفاع الطلب، تنوع أذواق المستهلكين؛
- ضغوط المنافسين ما يستلزم تخصيص التكاليف، رفع الطاقة إنتاجية؛
- تطور الفن الإنتاجي، النمو الاقتصادي للدولة.

➤ الأسباب الداخلية:

- أهداف المسيرين أو الملاك؛
- ضغوط العمال.

¹زيد منير العبيوي- ادارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها - الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1 ، 2010، ص ص 189/190

ثالثاً: دورة حياة المؤسسة

1. مفهوم دورة حياة المؤسسة:

يشير مفهوم دورة حياة المؤسسة إلى أن للمؤسسة نمط من أنماط التغيير الذي يمكن التنبؤ به وأن لها دورة حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء نموها وأن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها وهذه المراحل مرتبة بشكل منطقي وأن الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى ليس أمراً عشوائياً وبالتالي يمكن التنبؤ به.

2. التغيرات الهيكلية في مراحل النمو المؤسسة:

- **مرحلة الولادة:** يتصف الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة بأنه بسيط ومركب فمصدر القوة متركز في ايدي المالك (مدير) الذي لا يفوض إلا قليلاً من السلطة ولا يستخدم إلا القليل من الاستشاريين والتقنيين وتكون المؤسسة في هذه المرحلة جريئة ومبدعة تبحث عن أسواق جديدة ومزايا تنافسية؛
- **مرحلة النمو:** يصبح الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً وأقل مركزية نظراً لتزايد الأعمال الإدارية وازدياد حجمها وتنوع أسواق ومنتجاتها وتبني المؤسسة في هذه المرحلة هيكلًا مقسماً إلى دوائر ووحدات على أساس وظيفي ويتقلص دور.

3. أهم تقسيمات التي تناولت دورة حياة المؤسسة:

➤ تقسم GAP يعتبر أكثر شيوعاً:

- مرحلة النشأة والانطلاق؛
- مرحلة النمو والتوسع؛
- مرحلة النضج والاستقرار؛
- مرحلة التدهور والتراجع؛

➤ تقسيم ميلر: 1989 MILLER ET KIMBERLY

- مرحلة النشأة: تعتبر أول المراحل التي تمر بها المؤسسة تنشأ مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي؛
- مرحلة التحول: تعد هذه المرحلة، مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية؛

- مرحلة التدهور: تعتبر هذه المرحلة عن الركود أو الفشل الذي قد يصيب المؤسسة ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا لفشلها دائما فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

➤ تقسيم 1995 HOUSE ET FULD:

- مرحلة النشأة: بداية المؤسسة تقوم فيها بتسطير استراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط؛
- مرحلة الشباب: تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة؛
- مرحلة منتصف العمر: تعكس هذه المرحلة درجة التوسع والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل وتفويض السلطة؛
- مرحلة النضج: يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة بناء على فرق العمل المستخدمة؛
- مرحلة الفناء والتدهور: تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع والنمو والتحقيق الاستقرار بما يعني التوجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء.

➤ نموذج لاري جريمر Larry Greimer :

- مرحلة الابداع والأزمة القيادية: تظهر عندما لا يرغب المؤسس (المبدع) في إشغال نفسه بهذه القضايا ونتيجة للحاجة الماسة إلى مهارات إدارية فتلجأ المؤسسة إلى التحرك والتحول نحو النمو الذي يتصف بالتوجه الجديد؛
- التوجيه وأزمة استقلالية: يتحول التوجيه من قبل الإدارة العليا إلى الهيكل التنظيمي الرسمي مليء بالقواعد والمعايير والتخصص وتنشأ الأزمة عندما يجد الأشخاص أن الهيكل التنظيمي (الرسمي) يعيق الابداع ويقيد سلطتهم في اتخاذ القرار؛
- التفويض وأزمة الرقابة: في سبيل حل أزمة الاستقلالية تلجأ الإدارة إلى تفويض بعض سلطاتها ومسؤولياتها للمستويات الدنيا وتسمح لها بالمزيد من حرية التصرف وفي هذه المرحلة يستمر النمو ولكن من خلال اللامركزية؛
- التنسيق وأزمة الروتين: لكي تتمكن الإدارة من السيطرة والرقابة على مجريات الأمور تلجأ إلى تطبيق آليات ووسائل تنسيق متنوعة وعديدة من خلال شبكة تنسيق تفصيلية وإذا ما أتم النمو

بهذه الصورة فسيؤدي في نهاية إلى أزمة روتين (بيروقراطية) وعدم قبول مديري القاعات الرقابة التي تمارسها الإدارة العليا؛

- التآزر فأزمة الاشباع النفسي: يعاني الأفراد في هذه المرحلة من التوتر نتيجة الروتين المتزايد في مثل هذا التنوع من التنظيم ويمكن معالجة الوضع جزئياً بإعطاء الاهتمام أكبر لصحة وسلامة العاملين بهدف تقليص التوتر والضغط المتواجد في مرحلة التآزر.

➤ تقسم أحمد يوسف دودين¹:

- مرحلة التأسيس والانبثاق؛
- مرحلة التجميع؛
- مرحلة الترسيم والسيطرة؛
- مرحلة توسع الهيكل التنظيمي والنمو؛
- مرحلة التدهور والاضمحلال؛

¹أحمد يوسف دودين- منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة – مرجع سبق ذكره- ص ص 33 / 43 بتصريف

الوحدة التاسعة: استراتيجية المؤسسة

أولاً: ماهية استراتيجية المؤسسة

1. مفهومها:

ترجع جذور الكلمة إلى startegos باللغة اليونانية والتي تعني كيفية قيادة الجنرال للحرب وتعكس استراتيجية الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها، وهي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد تأخذ في الحسبان كافة العوامل والمؤثرات والمتغيرات البيئية المؤثرة على المؤسسة وتهتم لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص التهديدات القائمة والمتوقعة مستقبلاً، كذلك تشمل مجموعة الوسائل والأساليب التي تختارها الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة على كفاءة وثقة كاملة في النجاح على المدى الطويل¹.

تعرف أيضاً بأنها خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المؤسسة وأهدافها وهي نمط القرارات في المؤسسة الذي يقرر ويعكس أهدافها وأغراضها ويتمخض عنه السياسات والخطط الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف ويحدد نطاق الأعمال التي تتناولها المؤسسة.²

الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة وتبني طريقة العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذها، هي الوسيلة المستخدمة لتحقيق الغايات والأهداف وليس عبر خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معا وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المؤسسة بطريقة متكاملة ومتجانسة وصولاً لتحقيق أهدافها.

2 الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:³

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة الاتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبياً؛

- تعطي الخطة الاستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل؛

- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة؛

¹ هيثم عبد الله ذيب - أصول التخطيط الاستراتيجي - عمان، البازوري للنشر - 2017 - ص 7

² حسين حريم - إدارة المنظمات منظور كلي - مرجع سبق ذكره - ص 66

³ محمود حاسم محمد الصميدعي - استراتيجيات التسويق: محل كمي و تحليلي - عمان، دار حامد للنشر - 2010 - ص ص 21/20

- تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.

3. أبعاد الاستراتيجية:

- المجال: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا واختيار السوق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة؛
- العمليات تحدد درجة المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل إجراءات ديناميكية العمل؛
- الطرق والأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي واستقرائي؛
- الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية؛
- المدى الزمني للاستراتيجية؛
- الفلسفة الفكرية بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المدير أم في ضوء نموذج واحد؛
- المحتوى من حيث الأهداف والاستراتيجيات؛
- التنفيذ الاستراتيجي.

ثانياً: أسس استراتيجية المؤسسة:

1. معايير اختيار استراتيجية:¹

- الوضوح: من حيث صياغتها وقابلية التطبيق العملي؛
- أن تتضمن مزايا تنافسية إيجابية؛
- متناسقة مع باقي الاستراتيجيات؛
- أن تتضمن درجة كافية من المرونة؛
- تتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الطويلة المدى؛
- تعكس العوامل البيئية والقدرات الذاتية الخاصة للمؤسسة؛
- تجمع بين الكفاءة والفعالية.

¹مدحت محمد أبو النصر - مقومات التخطيط والتفكير استراتيجي المتميز - مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015 - ص 136

2. العوامل المؤثرة على صياغة الاستراتيجية:¹

- الأفق الزمني للاستراتيجية: حيث يلعب الزمن عامل مهم في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الاستراتيجية وهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالتشغيل ذي مدى قصير وهناك قرارات متوسطة المدى كخطط القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب وأخيرا القرارات طويلة المدى كإنشاء وتغيير خطوط الإنتاج ونمط المنتج وغيرها.

- التركيز في الإنتاج: يقصد بالتركيز عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة فكلما قل هذا العدد استطاعت أن تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها فلهذا على المؤسسة ذات التركيز العالي التي تنتج خدمات محددة صياغة وتنفيذ خططها الاستراتيجية.

- التناسق في السياسات: تعتمد المؤسسة مجموعة من السياسات كل ما فيها يتعلق بهدف من أهدافها ولكي تؤدي هذه السياسات دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل يتعين على المخطط الاستراتيجي العمل على تنسيق هذه السياسات.

- نوع وتكلفة الخدمات: طالما تؤكد الاستراتيجية على نوع الخدمات المقدمة والتكاليف المبذولة في إنتاجها وإجراء المزيد من الدراسات والتحليلات في هذا الموضوع للوصول إلى نتائج حاسمة بشأن اختيار الخدمة الأفضل والتكاليف الأقل.

- المرحلة التي تمر بها المؤسسة: تمر المؤسسة بمراحل عدة وكل مرحلة تتطلب استيعاب خصائصها وأهدافها والسياسات الواجب اتخاذها بشكل كامل؛

- إيمان الإدارة العليا وحماسها: فكلما ازداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الاستراتيجي كلما كانت احتمالات نجاحه عالية والعكس.

¹ جمال عبد الله محمد- التخطيط الاستراتيجي-عمان، دار المعتر لنشر والتوزيع، 2016 - ص ص 51/52

3. أسباب فشل الاستراتيجية¹:

- التخطيط الضعيف أو أن الخطة الاستراتيجية غير واضحة؛
- جوانب التحليل وتحديد العوامل المؤثرة ضعيفة؛
- الرؤية والرسالة لا تتماشى مع السوق الحالي والمستقبلي؛
- عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل أو الأثر الربحي؛
- عدم وضوح المسؤوليات في مختلف الوحدات المؤسسة؛
- انشغال مستويات الإدارة العليا بالمشاكل الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.

ثالثاً: مستويات وأنواع استراتيجية المؤسسة

1. مستويات الاستراتيجية:

- على مستوى المؤسسة: استراتيجية عامة للمؤسسة:

ويتعلق الأمر بالمؤسسة ككل أكثر ما يتعلق بأعمالها الخاصة وتصف التوجه الكلي للمؤسسة حسب موقعها العام تجاه النمو وإدارة الأعمال وخطوط المنتجات المختلفة واستراتيجية المؤسسة عادة ما تناسب ثلاث أصناف رئيسية هي الثبات أو الاستقرار والنمو وتخفيض النفقات أو الانكماش.

- على مستوى وحدات الأعمال:

يطلق عليها أحيانا الاستراتيجية التنافسية وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي للمنتج في المؤسسة أو قطاع سوقي معين يشترك في وضع هذه الاستراتيجية رؤساء الوحدات ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهي تحدث في وحدات العمل أو مستوى المنتج وهي تركز على تحسين الموقع التنافسي لمنتج أو خدمة للمؤسسة في صناعة ما أو في قطاع سوقي معين.

- على المستوى الوظيفي:

وهو مدخل يستخدم في المجال الوظيفي لتحقيق أهداف الاستراتيجيات المؤسسة ووحدات العمل من خلال تعظيم إنتاجية الموارد وهي تهتم بتطوير واحتضان القدرات المتميزة لإعطاء المؤسسة أو وحدة العمل الميزة

¹ عائشة يوسف الشميلي- الادرة الاستراتيجية الحديثة- القاهرة ،دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017- ص 41

التنافسية وتهتم بالكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجية لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية وتنقسم عادة إلى عدة أقسام فرعية والذي يمثل كل منها جانب وظيفي.

2. أنواع الاستراتيجيات الرئيسية:

اختلف علماء الإدارة في وضع تصنيف موحد للاستراتيجية منها من رتبها حسب الإدارة بالأهداف أو حسب المنتج أو البيئة وحسب دورة حياة المؤسسة، هناك ثلاثة أنواع من المعايير والتصنيف الأساسي الذي يمكن أن تندمج تحته أهم الأنواع:

- استراتيجية النمو:

هي الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى توسيع مكانتها في السوق وبالتالي زيادة أرباحها وضمان بقائها لأكثر فترة ممكنة وتندرج تحتها الاستراتيجيات التالية:

- **النمو المتمركز:** نقصد به التركيز على منتج وحيد مريح باعتباره دعامة أساسية للنمو (البن).

- **تنمية السوق:** نعني بها إضافة أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي أو من خلال عمليات الفروع (ويعد حقوق الامتياز مدخلا شاسعا لتنمية السوق).

- **الابتكار:** نعني به تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقدمة.

- **التكامل الأفقي:** اتجاه المؤسسة لزيادة طاقتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل المؤسسة أو الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسة مماثلة بغرض الحد من ظروف المنافسة.

- **التكامل الرأسي:** يتم هذا التكامل إما بإنشاء وحدة داخلية لتزويد المؤسسة بمدخلاتها ويسمى هذا التكامل الرأسي الخلفي أو إنشاء نظام توزيع داخلي لتقريب المؤسسة من المستهلكين النهائيين ويتم هذا التكامل الرأسي الأمامي.

- **التوزيع المترابط:** نعني به دخول المؤسسة في أنشطة جديدة تكون مترابطة ومتوافقة مع نشاطها الرئيسي لها من حيث التكنولوجيا، الأسواق، المنتجات.

- **التنوع غير المترابط:** يقصد به الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى مختلفة تماما من حيث نوعية النشاط.
- **استراتيجية الاستقرار:**
 - عندما لا تتمكن المؤسسة من النمو بينما تستطيع الاستمرار في تقديم نفس المنتجات لنفس الأسواق فإنها تحتاج إلى استراتيجية استقرار للحفاظ على وضعها السوقي وتمثل استراتيجيات الاستقرار في:
 - **التنوع:** بهدف تقليل آثار انخفاض الطلب على المنتج الحالي أو أكثر وذلك بإضافة أنشطة ومنتجات يعوض عائدها انخفاض العائد أو العوائد منتجات التي انخفض الطلب عليها؛
 - **التقاط الأنفاس:** بعد النمو السريع قد تحتاج المؤسسة الى فترة راحة تستوعب ما حققته وتعيد تنظيم مواردها لرحلة جديدة؛
 - **استراتيجيات الثبات:** عدم اتخاذ قرار جديد واختيار الاستمرار في العمليات والسياسات الحالية في الأجل القصير، وتعتمد في هذه الاستراتيجية على عدم وجود تغير في موقف المؤسسة والثبات النسبي الذي يحدثه المركز التنافسي المستقر للنمو في صناعة لا تشهد نموا ملحوظا يشجعها على الاستمرار في مسارها الحالي؛
 - **الربح المصطنع:** هنا لن تتخذ الإدارة العليا للمؤسسة قرارا جديدا بل تحاول تقديم دعم اصطناعي للربح عندما تمر بفترة من تناقص المبيعات والايادات والأرباح وذلك بخفض كل من الاستثمارات وبعض المصروفات في الأجل القصير.
 - **استراتيجية الزوال (الانكماش):**
 - تستعمل لمواجهة أزمة طارئة ومحاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في السوق لمدة أطول ويندرج تحت لوائها كل من الأنواع التالية:
 - **استراتيجية الخلع:** تحذف المؤسسة أحد أنشطتها نهائيا وبالتالي تتخلص من أصوله وموارد غير اقتصادية أو غير منتجة وقد تعيد استثمار هذه الأصول أو الموارد في نشاط آخر أكثر فاعلية.
 - **البيع الجزئي أو كلي:** يقصد بها إغلاق بعض وحدات النشاط داخل المؤسسة.

- **التصفية:** تصفية الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها للحصول على أكبر عائد صافي منها على مدى فترة التصفية.

- **الحيلة:** تعمل المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية على ايهام منافسيها بأنها تسير في طريق الزوال عبر خطة دفاعية في حين أنها قد تباغتهم في أي لحظة بمنتج جديد.

الوحدة العاشرة: المؤسسة والتطورات العالمية

أولاً: الميزة التنافسية:

1. مفهوم ومؤشرات التنافسية:

تعرف التنافسية على أنها قدرة البلد على توليد قيمة مضافة عالية ومن ثم ثروة وطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات تربطه بنموذج اقتصادي قادر على تحقيق تلك القيمة ويتم قياسها من خلال المؤشرات التالية:

- مؤشر الربحية: فكلما كانت أرباح المؤسسة مرتفعة كلما كانت لها القدرة على البقاء في السوق أطول وقت ممكن؛
- مؤشر التكلفة: إذا كانت تكلفة إنتاجيتها مرتفعة سوف تجعل من أسعار سلعها مرتفعة وبالتالي لا يمكنها المنافسة في السوق؛
- مؤشر الإنتاجية الكلية: يقيس هذا المؤشر مدى فاعلية المؤسسة في تحويل مدخلاتها من عوامل الإنتاج إلى مخرجات من سلع وخدمات فإذا كانت إنتاجيتها منخفضة يعني ذلك ارتفاع تكاليف إنتاجها ما يفقدها حصتها في السوق لصالح منافسيها؛
- مؤشر الحصة السوقية: فإذا كانت المؤسسة تستحوذ على نصيب وافر من السوق دل ذلك على قوة تنافسياتها خصوصاً في ظل سوق مفتوح.

3- مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها:

يرجع ظهورها إلى شامبرلان Chamberlain 1939 ومن بعده Selznick 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ومن ثم جاءت أفكار بورتر 1985 حيث وضع مفاهيم جديدة للميزة تنافسية من خلال ربطها بالاستراتيجية كمتغير تابع وأخذ مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة ضمن اهتمامات الاقتصاديين فالتغيرات الكبيرة التي حدثت في البيئة الاقتصادية فرضت على المؤسسات تحديات جديدة تتمثل في مواجهة المنافسين الجدد من خلال تدعيم القدرات التنافسية لضمان البقاء والاستمرار.

- يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً؛

- الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة انتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم منافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن¹.

وتتميز ب:

- الاستمرار وديمومة؛
- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية والداخلية؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- المرونة بحيث يمكن إحلال مميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر؛
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- الاستجابة والتسليم أي سرعة المؤسسة في الاستجابة لرغبات عملائها المتغيرة والمتجددة؛
- التكلفة أي قدرة المؤسسة على انتاج منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها؛
- الجودة فالجودة تمثل مجموعة من خصائص المميّزة لمنتجات المؤسسة مقارنة بسعرها.

3- أهداف الميزة التنافسية:

- خلق فرص تسويقية جديدة يساهم في الدخول إلى مجال تسويقي جديد؛
- التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو السلع الجديدة؛
- تمكن المؤسسة من النمو والبقاء لأطول مدة ممكنة في ظل المنافسة الشديدة؛
- تكوين رؤية جديدة من الأهداف المستقبلية للمؤسسة؛
- تساهم في تحسين وضعية المؤسسة الاقتصادية وتحسين أدائها؛
- تعزيز الإنتاجية والارتقاء بنوعية ومستوى الإنتاج؛
- هي معيار مهم لتحديد المؤسسات الناجحة.

¹ علي اليلمي - إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - مصر، دار غريب للنشر والطباعة، 2001- ص 104

4- أنواع الميزة التنافسية:

✓ **ميزة التكلفة:** تعمل المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسة المنافسة وتعد هذه العملية (خفض التكاليف) أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج وذلك من خلال التحكم الجيد في العوامل؛

✓ **ميزة التمايز:** وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون من خلال الاستناد إلى مواردها الخاصة.

ثانياً: اقتصاد المعرفة:

1. مفهوم وخصائص المعرفة:

هي مصدر قوة هائلة يدفع الى التقدم وارتقاء وهي مصدر تهديد قوي وفرض نفوذ وأهمية يمارسها الأقوياء بالمعرفة فالمعلومات أداة رئيسية لمعرفة الواقع وأداة فعالة لتصور المستقبل لا تكمن أهميتها في ذاتها وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها.

وهي تتميز ب¹:

- تراكمية: متغيرة ولكن بإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة؛
- التنظيم: المعرفة مرتبة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها؛
- الشمولية واليقين فشمولية المعرفة تفرض نفسها على المجتمع عند ظهورها وهي قابلة للانتقال إلى المجتمع واليقينية تعني الاعتماد على الأدلة المقنعة؛
- الثقة والتجريد والتعبير عن الحقيقة رياضياً.

¹ منذر منصور عبد الله - الاقتصاد المعرفي - الأردن، جنادرية للنشر والتوزيع، 2016 - ص ص 10/9

2. أهمية المعرفة في المؤسسات الاقتصادية¹:

- تساهم في مرونة المؤسسة من خلال دفعها لاعتمادها أشكال التنسيق والتصميم أكثر مرونة؛
- تتيح للمؤسسة التركيز في المجالات التي تكون أكثر ابداعا وتحفيز الابداع والابتكار المتواصل؛
- تحويل المؤسسة إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغيير المتسارع البيئي؛
- يمكن للمؤسسة الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية من خلال المتاجرة بها؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- ترشد المعرفة المدراء إلى كيفية إدارة مؤسساتهم؛
- تعتبر العنصر الفعال لخلق ميزة تنافسية وإدامتها.

3. أنواع المعرفة:

- **الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية القياسية المرمزة المعبر عنها كما وقابلة للنقل والتعلم وتعرف أيضا المعرفة المسربة أي أنه يمكن أن تسرب خارج المؤسسة كبراءات الاختراع حقوق النشر وهي تلعب دور المراقبة والإدارة في المؤسسة؛
- **الضمنية:** المعرفة غير الرسمية الذاتية والمعبر عنها بطرق نوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعلم وتمسى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الافراد داخل المؤسسة وهي تعطي خصوصية للمؤسسة وهي الأساس في قدرتها على انشاء المعرفة، وهي تشكل مجموعة مفاهيم وخبرات داخل الفرد لا يمكن تداولها ولا يمكن تقليدها ويصعب مشاركتها مع الغير كونها مرتبطة بالأفراد في حد ذاتهم.

4. اقتصاد المعرفة: يعرف على أنه:

- نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلومات وشبكات انترنيت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي؛

¹منذر منصور عبد الله -المرجع السابق- ص ص 9/8

- عرفه دروكر على أنه القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية.
- ويتميز هذا الاقتصاد ب:
- يتسم بالقدرة على توليد واستخدام المعرفة أي توليد القدرة على ابتكار الذي يعد أساس الميزة النسبية المكتسبة في اقتصاد الجديد؛
- معرفة متاحة بشكل متزايد لكافة الأفراد؛
- الفرد ضمن هذا المجتمع ليس مجرد مستهلك للمعلومات ولكن صانع ومبتكر لها؛
- اقتصاد المعرفة اقتصاد منفتح على العالم بأسره؛
- الموارد البشرية المؤهلة مطلوبة في هذا الاقتصاد؛
- يتمتع بالمرونة الفائقة ويملك القدرة الهائلة على التجدد والتواصل ويرتبط بالذكاء وبالقدرة الابتكارية وأهمية الاختراع.
- يرتكز على:
- التعليم؛
- البحث والتطوير؛
- الابداع؛
- تغيير هيكل الصادرات؛
- الاهتمام بالمعلومات من حيث تخزينها أو تصنيعها وتوفيرها بطريقة ميسرة؛
- الحاكمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

➤ الكتب:

- أبو أحمد رضا صاحب -الخطوط الكبرى في اقتصاد الوضعي- عمان، دار المجدلوي ، 2006.
- أبو النصر مدحت محمد-مقومات التخطيط والتفكير استراتيجي المتميز-مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- الأسطة عبد القادر محمد- اساسيات الادارة الاستراتيجية- الأردن، الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2016.
- الصميدعي محمود حاسم محمد-استراتيجيات التسويق محل كمي وتحليلي-عمان، دار حامد للنشر- 2010.
- العبوي زيد منير - ادارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها - الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1 ، 2010.
- العتيبي ضرار عبد الحميد وآخرون- المشروعات الصناعية وادارة الموارد عمان، اليازوري العلمية، 2011.
- المعموري محسن حسن - مبادئ علم اقتصاد- عمان، دار يازوري، 2014.
- الموسوي سنان - إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها- الأردن، دار المجدلوي لنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- الهواسي محمود حسن ، البرزنجي حيدر شاكر - مبادئ علم الادارة الحديثة- عمان، دار الكتب والوثائق،2014.
- اليلمي علي - إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - مصر، دار غريب للنشر والطباعة، 2001.
- بربر كامل - الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين - بيروت، دار منهل اللبناني ، 2006.
- جلول حسن محمد - علم الاقتصاد -الأردن، المجد للنشر والتوزيع، 2014.
- حريم حسين - إدارة المنظمات، منظور كلي- دار حامد - الأردن - 2009 .
- صخري عمر - اقتصاد المؤسسة- الجزائر ، ديوان مطبوعات الجامعة- 2007.
- عبد الله منذر منصور- الاقتصاد المعرفي - الأردن، جنادرية للنشر والتوزيع،2018.

- عبدالنور أنمار جودت - الإدارة البيئية- عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.
- عتيبي ضرار وزملاؤه- الأساس في علم الاقتصاد - عمان، دار اليازوري، 2018.
- فلاق محمد - المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال -الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
- أبو نصر مدحت محمد- المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، مواصفات القياسية ايزو 26000. الأردن، مجموعة العربية للنشر والتدريب. 2015.
- جمال أحمد جمال- التسويق السياحي وترويج الخدمات السياحية- عمان، دار خالد الحياي للنشر والتوزيع. 2016 .
- دودين احمد يوسف-منظمات الأعمال المعاصرة :الوظائف والإدارة- عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع 2014.
- دودين أحمد يوسف- ادارة الأعمال الحديثة ووظائف المنظمة-عمان، دار اليازوري العلمية. 2015 ,
- سلاطنية بلقاسم وآخرون- علم الاجتماع الإعلامي- الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع. 2012 .
- شلبي مسلم علاوي- توجهات المفاهيم الحديثة في الإدارة- عمان، دار اليازوري العلمية. 2017 ,
- شميلي عائشة يوسف- الادارة الاستراتيجية الحديثة- قاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.. 201.
- الصبيحات ابراهيم بدر أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية- عمان، دار جنان للنشر والتوزيع , 2017.
- القحطاني محمد بن وليم-ادارة الوارد البشرية نحو منهج متكامل - الرياض، العبيكان ، ط 04. 2015
- موفق حديد موفق - وظائف المدير والممارسات في ادارة الاعمال- عمان، دار الشروق، 2009.

➤ مواقع الكترونية:

- [www :islamfin.yoo7.com](http://www.islamfin.yoo7.com)
- www.tadwiina.com

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

- 1..... الوحدة الأولى: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية
- 2..... أولاً: ماهية المؤسسة الاقتصادية:
- 3..... ثانياً: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية:
- 5..... ثالثاً: نظريات المؤسسة:
- 7..... الوحدة الثانية: أهداف وأنواع المؤسسة الاقتصادية
- 8..... أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية:
- 12..... ثانياً: أنواع المؤسسات الاقتصادية
- 15..... الوحدة الثالثة: بيئة المؤسسة
- 16..... أولاً: ماهية بيئة المؤسسة الاقتصادية:
- 18..... ثانياً: مكونات بيئة المؤسسة:
- 20..... ثالثاً: تأثير البيئة على المؤسسة الاقتصادية:
- 23..... الوحدة الرابعة: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- 24..... أولاً: ماهية المسؤولية الاجتماعية:
- 26..... ثانياً: نظريات المسؤولية الاجتماعية:
- 27..... ثالثاً: ركائز المسؤولية الاجتماعية:
- 30..... الوحدة الخامسة: تنظيم المؤسسة الاقتصادية
- 31..... أولاً: ماهية التنظيم:
- 32..... ثانياً: الهياكل التنظيمية:
- 36..... ثالثاً: تفويض السلطة:

40	الوحدة السادسة: وظائف المؤسسة
41	أولاً: وظائف الاستغلال
54	ثانياً وظائف توفير الموارد
61	ثالثاً وظيفة البحث والتطوير
65	الوحدة السابعة: أدوات التحليل الاقتصادي
66	أولاً: ماهية التحليل الاقتصادي:
68	ثانياً: أساليب وأشكال وتصنيف التحليل الاقتصادي
70	ثالثاً: أنواع وأدوات التحليل الاقتصادي
73	الوحدة الثامنة: أنماط النمو ودورة حياة المؤسسة:
74	أولاً: ماهية نمو المؤسسة:
75	ثانياً: أنواع النمو والأسباب الدافعة له:
76	ثالثاً: دورة حياة المؤسسة
79	الوحدة التاسعة: استراتيجية المؤسسة
80	أولاً: ماهية استراتيجية المؤسسة
81	ثانياً: أسس استراتيجية المؤسسة:
83	ثالثاً: مستويات وأنواع استراتيجية المؤسسة
87	الوحدة العاشرة: المؤسسة والتطورات العالمية
88	أولاً: الميزة التنافسية:
90	ثانياً: اقتصاد المعرفة:
91	قائمة المراجع
91	فهرس المحتويات