جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة مقدمة من طرف :

الدكتور

إيمان العشاب

محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة ليسانس السنة الثانية علوم التسيير –

علوم تجارية و علوم مالية ومحاسبة

السنة الدراسية : 2021/ 2022

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
المقدمة	1
الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها	
تمهيد	3
أولا: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية	3
ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية	5
ثالثا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية	8
رابعا: تصنيفات المؤسسات	13
خلاصة الفصل	21
هوامش الفصل	22
الفصل الثاني: تنظيم المؤسسة	
تمهيد	25
أولا: مفهوم التنظيم	25

ثانيا-مفهوم الهيكل التنظيمي	32
خلاصة الفصل	40
هوامش الفصل	41
الفصل الثالث: المؤسسة والمحيط	
تمهيد	44
أولا: مفهوم محيط المؤسسة	44
ثانيا: أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة	45
ثالثا: مكونات محيط المؤسسة	46
رابعا: التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والمحيط	51
خامسا: التفاعلات بين المؤسسة والبيئة	54
خلاصة الفصل	58
هوامش الفصل	59
الفصل الرابع: وظائف المؤسسة	
تمهيد	62
أولا: وظيفة الإنتاج	62
ثانيا: وظيفة إدارة الموارد البشرية	66

ثالثا: الوظيفة المالية	68
رابعا: وظيفة التموين	73
خامسا: وظيفة التسويق	78
سادسا: وظيفة البحث والتطوير	82
خلاصة الفصل	86
هوامش الفصل	87
الفصل الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة	
تمهيد	91
أولا: مفاهيم حول التحليل الاقتصادي	91
ثانيا: أنواع التحليل الاقتصادي	93
ثالثا: أدوات التحليل الاقتصادي	95
خلاصة الفصل	97
هوامش الفصل	98
الفصل السادس: أنماط نمو المؤسسة	
تمهيد	100
أولا: مفهوم النمو ومؤشرات نمو المؤسسة	100
ثانيا: أنماط نمو المؤسسة	102
ثالثا: الأهداف الاستراتيجية للنمو	103

رابعا: حالات النمو بين المؤسسات	106
خلاصة الفصل	111
هوامش الفصل	112
الخاتمة	113
قائمة المراجع	114

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1 -1)	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	15
(1 -2)	توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم	16
(2 -1)	الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	32
(4 -1)	الفرق بين التسويق والبيع	79

الرقم	العنوان	الصفحة
(1 -1)	تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني	18
(1 -2)	الهيكل التنظيمي الوظيفي	37
(2 -2)	الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام	38
(2 -3)	الهيكل التنظيمي المصفوفي	39
(6 -1)	النمو وأهداف التسيير	104
(6 -2)	النمو والمرونة المالية	105
(6 -3)	الحالات الطبيعية للنمو	106
(6 -4)	الحالات المرضية للنمو	109

تعد المؤسسة الاقتصادية الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصاد باعتبارها النواة الأساسية فيه ، حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر ، وبذلك تتسم بعدم الاستقرار نتيجة لجملة من المتغيرات السريعة التي تمس مجالات مختلفة وبالتالي يصعب التنبؤ بها ، حيث يمكن السيطرة عليها وهي بذلك تشكل تهديدا مستمرا عليها لذا تسعى دوما إلى محاولة التكيف معها واستثمارها لصالحها ،من خلال العمل المستمر على التنبؤ بالمستقبل والترصد بالتقلبات التي قد تطرأ على محيطها ، والذي تشكل الدولة أحد أهم عناصره لكونها تتحكم في طبيعة أنشطة المؤسسات بصورة مباشرة وغير مباشرة . و للالمام بمختلف الجوانب كما هو في المقرر الدراسي، ارتأينا التطرق إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها

الفصل الثاني: المؤسسة والمحيط

الفصل الثالث: تنظيم المؤسسة

الفصل الرابع: وظائف المؤسسة

الفصل الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

الفصل السادس: أنماط نمو المؤسسة

الفصل الأول

ماهية المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها

تمهيد

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي في اقتصاد أي دولة ، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لإن نشاطها بشكل عام يتضمن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة و العناصر المادية من جهة أخرى،كما أصبحت المؤسسات مظهر من مظاهر التقدم الاقتصادي، غير أن وجودها في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وتزايد متطلبات الأداء جعلها تواجه تحديات كبر ى أهمها مواكبة التطورات والتحولات الناتجة عن تنامي المعلومات والمعارف في ظل اقتصاد المعرفة،و للالمام بمختلف جوانب هذا الفصل كما هو في المقرر الدراسي ، ارتأينا التطرق إلى العناصر التالية:

- الإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة.
- التطرق إلى مراحل تطور المؤسسة وأهدافها.
- المعايير المختلفة لتصنيف المؤسسات

أولا:مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

تختلف المفاهيم حول المؤسسة باختلاف وجهات النظر، حيث يعتبرها البعض مكسب لأرباح وقد يعتبرها البعض الآخر مكسبا للرزق، وتراها بعض الأطراف كمصدر لازدياد ثروة الأمم، ومن خلال هذا المنظور تتحدد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

1-تعريف المؤسسة

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة، ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

تعريف 1 :"المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه ،تحويل نقل وتوزيع السلع أو الخدمات، طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"[1]

تعريف 2 : " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة ،تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته."[2]

تعريف3 : "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي (الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منه)وتكاليف الإنتاج."[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة يتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية، المادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

2- خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسة بعدة خصائص، سواء كانت في بلد متقدم أو سائر في طريق النمو،و يمكن التطرق إلى أهم الخصائص فيما يلي :[4]

1.2-المؤسسة شخصية قانونية مستقلة: وذلك من حيث امتلاكها لحقوق، واجبات وصلاحيات؛

2.2- المؤسسة وحدة إنتاجية :المؤسسة كيان اقتصادي مستقل، يتكون من مزيج من الوسائل البشرية والمادية والمعنوية والمالية بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع.

3.2- المؤسسة تساهم في تكوين القيمة المضافة :الإنتاج من السلع والخدمات يوجه إلى السوق، و ينجم عن ذلك مداخيل يطرح منها الاستهلاكات التي أدت إلى إنتاجها، وحينها تتشكل القيمة المضافة للمؤسسة، فهي إذن رصيد يعبر عن مدى نجاح نشاط المؤسسة في تقديم إضافات عن طريق تحويل المواد الأولية و مدخلات أخرى إلى سلع ذات قيم استعمالية موجهة للمستهلكين.

4.2-المؤسسة وحدة لتوزيع المداخيل : إن هذه القيمة المضافة تحققت بتظافر مجهودات مختلف المتعاملين، فهي لا تعود كلية للمؤسسة بل يشاركها فيها هؤلاء الأعوان بحصولهم على أقساط منها [5]:

- ضرائب ورسوم إلى الدولة والجماعات المحلية.
- اقتطاعات إلى صناديق الضمان الاجتماعي و التأمينات و المعاشات.
- فوائد مالية إلى البنوك والمؤسسات المالية.
- أرباح لشركاء المؤسسة.

5.2-المؤسسة خلية اجتماعية: تقوم المؤسسة بتوظيف عدد هام من العمال، فهي بهذا تقوم بوظيفة اجتماعية توفر بها الأجور والاستقرار والتحفيز والترقية والمركز الاجتماعي والتكوين و التأهيل ،فالمؤسسة إذن عبارة عن تجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف معين، كثيرا ما يختلف هدف المؤسسة عن أهداف الأفراد مما يؤدي إلى نشوء نزاعات تقتضي المتابعة و التسيير.

6.2- المؤسسة مركز اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية:حيث تلعب المؤسسة دورا هاما في اقتصاد السوق، حيث تعد مركزا لاتخاذ القرار الاقتصادية فيما يتعلق بطبيعة وكمية المنتجات المطروحة في السوق ونوعية المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج.وأسعارها، لذلك يجب أن تتميز عملية اتخاذ القرار بالدقة التي تتأتى بالاعتماد على الطرق العلمية والخطوات الواضحة، وعلى الحساب الاقتصادي الذي يتمثل في مقارنة التكاليف والعوائد المتوقعة.

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أًصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها ،إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية:

تعبر الأهداف عن الغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة، وهناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها، نذكر أهمها فيمايلي:

1- الأهداف الاقتصادية

تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية فيمايلي[6]:

- تحقيق الربح، حيث يعتبر الربح من أهم المعايير التي تدل على صحة المؤسسة اقتصاديا، وذلك بالنظر إلى حاجة المؤسسة للأموال من أجل تحقيق النمو والاستمرارية،حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع المؤسسة لنشاط ، مثل تجديد الآلات وتسديد الديون .....إلخ.
- تحقيق متطلبات المجتمع، فتحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة يتم عبر بيع ما تم إنتاجه وتغطية تكاليفها فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع عن طريق توفير السلع والخدمات التي يحتاجها، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافها.

- عقلنة الإنتاج، وذلك عن طريق الاستعمال العقلاني والرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، إضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطة والبرامج، وهو ما يسمح بتدنية التكاليف، تحقيق الأرباح ورضا المستهلكين.

2- الأهداف الاجتماعية

تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيمايلي:

ضمان مستوى مقبول من الأجور، حيث يعتبر المقابل الذي يتلقاه العمال مقابل عملهم حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا

- تحسين مستوى معيشة العمال، وذلك بالنظر إلى التطور السريع للمجتمعات في مجال التكنولوجيا، ظهور منتجات جديدة، وبالتالي تزايد الرغبات باستمرار، وعليه يجب على المؤسسة توفير إمكانيات مادية ومالية أكثر للعامل.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال ،فهم ذوي مستويات تعليمية مختلفة وذوي انتماءات اجتماعية وسياسية مختلفة، لذلك يجب على المؤسسة الدعوة إلى التماسك والتفاهم لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أرباحها.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال، كالتأمين الصحي، التقاعد، المطاعم، السكن الوظيفي.[7]الخ

3- الأهداف الثقافية والرياضية

تتمل الأهداف الثقافية والرياضية للمؤسسة فيمايلي:

توفير الوسائل الترفيهية والثقافية (مسرح، رحلات، مكتبات...)لأن ذلك يعمل على تحسين المستوى الفكري للعامل، وشع وره بالرضا واهتمام المؤسسة به، وهو ما يدفع بالعامل إلى تحسين مستواه وكفاءته لمسايرة تطورات العصر.

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، وذلك بالنظر إلى التطورات السريعة في وسائل الإنتاج، فهناك من العمال من لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات، وبالتالي تعمل المؤسسة على تدريب عمالها بما يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال وسائل الإنتاج الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.

تخصيص أوقات للرياضة، فالمؤسسات الحديثة تسمح لعمالها بمزاولة نشاطات رياضية في زمن محدد (مثل المؤسسات اليابانية بعد الغذاء)، وتنظيم مهرجانات للرياضة العالمية، وهو ما يعمل على تمتع العمال بصحة جيدة والحيوية في أداءهم لمهامهم.

4- الأهداف التكنولوجية

تتمثل الأهداف التكنولوجية للمؤسسة في قيامها بالبحث وتطوير طرق ووسائل الإنتاج علميا، فالمؤسسات الحديثة تقوم بتخصيص نسب جد مرتفعة من الأموال والأرباح لنشاط البحث والتطوير، كما أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورا مساندا للسياسة القائمة في الدولة في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، وذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة، من خلال التنسيق بين هيئات ومؤسسات البحث العلمي كالجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وكذا هيئات التخطيط في الدولة (المجلس الاقتصادي والاجتماعي، اجتماع الثلاثية.[8]..الخ)

تجدر الإشارة إلى أن الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يجب أن تكون محددة (واقعية، مرنة، مكتوبة، محفزة، غير متعارضة، قابلة للتحقيق والقياس، فأهداف المؤسسة الاقتصادية تعتبر كأداة توجيه، أي توجيه الأعمال، فعلى أساس هذه الأهداف تتحدد الأعمال، الأنشطة والوظائف، والخطط التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، كما تعتبر أهداف المؤسسة الاقتصادية كوسيلة للتحفيز من خلال إشراك العمال في وضعها، وتعتبر أيضا كمعيار للتقييم من خلال مقارنة ما تم تحقيقه من أهداف مع ما تم تسطيره في البداية.

كما نشير إلى أن أهداف وغايات المؤسسة تتأثر انفصال ملكية المؤسسة عن إدارتها، ففي كثير من الحالات لم يعد الملاك من يقوم بإدارة المؤسسة، وأن من يقوم بذلك مدراء ومهنيون أجراء، وهذا يؤثر على أهداف وغايات المؤسسة، حيث أن للمدراء صلاحيات واسعة في إدارة المؤسسة بما في ذلك استراتيجيتها وأهدافها،وفي بعض الأحيان يسعى المدراء إلى تفضيل أهدافهم ومصالحهم الخاصة على حساب أهداف ومصالح الملاك.

كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية و خارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم[9]:

الملاك : لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة الصالح العام و تحسين الظروف المعيشية للعمال.

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 : النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، و الخدمات ما بعد البيع.

السلطات العمومية : 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 وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية ، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيماوية أو مواد سامة.

العمال : إن مستقبل المؤسسة و بلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأسمال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة ، و لا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه . وإلا تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام أجال التسليم، وتحسين النوعية، و ذلك بجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

الموردون : يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة ،(سواء كانت موارد مادية مالية، أو بشري). فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فورا ، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة .أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها؛

و أما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود بها هنا المقاولة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها و بالتالي من أرباحها.

ثالثا : مراحل تطور المؤسسةالاقتصادية

إن وجود المؤسسات بالشكل الحالي لم يأت هكذا بل مر بمراحل وهي:[10]

1- **مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:** سادت الحياة البسيطة مند وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن الثامن عشر، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والإكتفاء بالفلاحة، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي، من أهم النشاطات لأنها كانت موردا لحياته، ولقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة، التي كانت تنتجها كبار الأسر، الذين أهلتهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة. وعادة ما تتم مبادلة هذه المتوجات بالمقايضة، لأنه لم تكن تعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المنتوجات اليدوية تصنع وفق

طلبات معينة. ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الإقطاعية واستغلالها للأسر في الفلاحة، حيث كان كبير الأسرة هو صاحب السلطة، ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة نجد: النجارة، الحدادة والدباغة، ومع إزدياد عدد السكان و تجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية. والتي كان لها إنعكاسات في تحرير العمال من الحقول، وإستقلالهم في ممارسة بعض الحرف.

2- مرحلة ظهور الوحدات الحرفية: بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة،في تكوين التجمعات الحضرية، وإرتفاع الطلب على مختلف المنتوجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج، وظهور لأول مرة عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة، أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج، تحت إشراف قدمائهم، وهكذا نشأت عدة ورشات حرفية للنجارة، الحدادة والنسيج...الخ، فكون أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف أو شيوخها، بمحاولتهم الحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء غنى مفرطا، ولتحقيق ذلك كانت الطوائف تمنع التغيرات التقنية، كما أنها كانت تسعي لتوفير العمل وتخفيض البطالة،رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، وذلك من أجل حماية المستهلك، إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشي مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية و الصناعية، مما أدي إلى ظهور إتجاه عام نحو التطور، ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية، إلا أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد الثورة الصناعية و من أسباب تدهور هذا النظام نجد:

وجود حرفين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية، والذين كانوا مع تجار، وهؤلاء يبيعون بأثمان زهيدة بالمقارنة مع أثمان التجمعات الحرفية.

خروج الصناع من الإنصباط الجماعي للمعلمين، نظرا للصعوبات التي فرضها هؤلاء، وقد كون الصناع المنتجون، ورشات منافسة للطوائف، وأدت الخلافات بين الصناع والمعلمين إلى تدخل السلطات البلدية، مما أنتج ضعف سلطة المعلمين وسلطة الطوائف أيضا.

تحول بعض التجمعات الحرفية والطوائف إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها، وتبلور مصالحهم الجديدة، مما أدى إلى انشقاق في تجمعات الحرفيين العادية لتوزع إلى فئات أصغر في ورشات منفصلة. ومما ساعد على هذا زيادة التخصص في العمل.

اتساع السوق والطلب على المنتوجات، أدى إلى ظهور طبقة من الوسطاء التجار الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون في بيعها. كما ظهرت عملية تخزين السلع وبيعها بالجملة وأسعار مفيدة، مما أدى إلى ثراء الطبقة التجارية لتساهم فيما بعد في الانقلاب الصناعي الذي شهدته أوربا.

وقبل الوصول إلى النظام الرأسمالي الصناعي الجديد، فقد ظهر نظام حرفي منزلي يمول من طرف الرأسماليين التجاريين، حيث اعتبر هذا النظام الجديد همزة ربط بين النظام الحرفي الجماعي ونظام الإنتاج الرأسمالي، مع أنه قد عاصرهما أثناء انتشارهما في أوربا خاصة.

3-مرحلة النظام المنزلي للحرف:لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين، كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين، إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل، حيث وفروا للأسر المواد الأولية وأدوات العمل و رؤوس الأموال، وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار،حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها،بواسطة إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية، وتحسن ظروف المعيشة.

ولقد كانت بداية نظام الإنتاج الحرفي المنزلي ببريطانيا، في مجال صناعة الصوف مند القرن الثالث عشر لينتشر بقوة و ليشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن15، ومنتصف القرن18، أي كان موجود بجانب الطوائف الحرفية، وشاهد نهايتها، وبجانب النظام المصنعي وشاهد بدايته.

وبمرور الوقت أصبح التاجر ذا نفوذ على الحرفيين في المنزل، إذا وصل الأمر إلى أن أصبح الحرفيين لا يملكون إلا قوة العمل، وممولون من طرف التجار أصحاب رؤوس الأموال، وكل منهما مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا.

وقد عايش هذا النوع من الإنتاج نظام الطوائف أو الجماعات الحرفية.

4-ظهور المانيفاكتورة :(La manufacture)و يعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة، أي الإنتاج الحرفي المنزلي، وكذلك الآثار التي كانت للتجارة، وإرتفاع الطلب من جهة وتطور المستوى الحضاري وإرتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة إلي الإستكشافات الجغرافية وآثارها علي تراكم الثروة وإستيراد المواد الأولية، مما أدي إلي ثراء طبقة التجار الذين إمتلكوا أدوات الإنتاج، وقاموا على جمع عدد من الحرفين تحت سقف واحد، حتى يتمكنوا من مراقبتهم و يضمنوا الإستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي" المانيفاكتورة"،والتي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة، حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج و التمويل و التوزيع. وكان للمانيفاكتورة شكلان:

الشكل الأول: منشآت تجمع عددا من الحفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك، وفي هذه المنشآت يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة.

الشكل الثاني: منشآت تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة، ويشاركون أو يتعاونون من أجل تحقيق منتوج معين.

فمهما كانت هذه المؤسسات إلا أنها كانت تعبرعن منعرج حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي من جهة، وفي تاريخ المؤسسة الاقتصادية من جهة ثانية، والشيء الذي ميز المانيفاكتورة الرأسمالية هو وقوع الاضطرابات فيها في كثير من الأحيان، وعدم انصياع العمال إلى الانضباط الذي حاول أن يفرضه أصحابها، نظرا لتغير التنظيم الذي ألفوه من قبل في الورشات الحرفية، أو في المنازل.

والشيء الذي كان ينقص المانيفاكتورة حتى يجعلها تصمد، ولفترة طويلة في الميدان أمام النشاطات الحرفية الحرة، هو الانضباط، بالاضافة إلى التطورات السريعة التي شهدتها فترة وجودها من بداية إدخال بعض الآلات والوسائل الانتاجية في المصانع، حيث وجدت بعد ذلك مؤسسات صناعية آلية.

ومن بعض الأمثلة عن المانيماكتورة في أروبا نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي،التي أسسها ملك فرنسا هنري الرابع "Henri VI"مع بداية القرن17، ومانيفاكتورة ميسون "Meissen" لصناعة السراميك بألمانيا، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع الرأسمالي، و تاريخ المؤسسة الإقتصادية.

5-المؤسسة الصناعية الآلية:يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن18 إلى ظهور الثورة الصناعية في أروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج، وإتساع الأسواق، بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الإقتصادي.

و ظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات و مطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا علي يد ريشارد أركوريغ "Arkwright Richard" في مجال صناعة النسيج، وإمتاز هذا النوع من المؤسسات بإعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية، بدلا من وسائل العمل اليدوية التي إعتمدت عليها المانيفاكتورة .

ويرجع الإقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات إلى إرتفاع مردوديتها وإنخفاض التكاليف، وبالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية، ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي وإنفصال الكنيسة عن الحياة الإقتصادية، بالإضافة إلي عدة عوامل أخرى وهي:

-ظهور وتكوين شركات تجارية وملاحية كبيرة ، مثل شركة المغامرين التي تأسست في سنة 1553، والشركة الإنجليزية للهند الشرقية والشركة الفرنسية قوبان سان "Gobain Saint"للزجاج سنة 1665.

-نشوء المؤسسات المالية الحديثة، مثل بنك أمستردام المركزي سنة1608، وبنك إنجلترا سنة 1694، حيث

لعبت هذه البنوك وغيرها دورا مهما في تنظيم الحياة الإقتصادية، واتساع الانشطة بعد أن سمح باستعمال القروض بفوائد ربوية من جهة، وكذا اتساع نشاط الدولة الاقتصادي من جهة ثانية.

-ظهور الإختراعات التقنية بشكل واسع في أواخر القرن18 ومع بداية القرن19 ظهرت العديد من الاختراعات، وإستعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الإقتصادي بوجه عام مثل آلة لف الحرير سنة 1917.

-الثورة الفكرية: حيث عمل الانفصال بين الكنيسة والحياة العلمية إلى ظهور العديد من الفلاسفة، حيث نادت أفكارهم بالحرية الاقتصادية، وحرية الفرد وحتى الملكية الخاصة لوسائل الانتاج...الخ.

- الاصلاحات الزراعية: ففي الفترة بين نهاية القرن18 وبداية القرن19 تمت اصلاحات زراعية خاصة في انجلترا، ساهمت إلى انتشار الاقتصاد النقدي وزيادة الطلب على المنتوجات الزراعية وتحرير اليد العاملة التي تم جلبها إلى الصناعة.

-النمو الديمغرافي: الذي شهدته أروبا وانجلترا خاصة، في تلك الفترة، نتيجة انخفاض الوفيات وزيادة المواليد وتحسن مستوى المعيشة.

وكل من هذه العوامل عملت مجتمعة في عملية دفع المؤسسة الاقتصادية وانتشارها، وكانت للحرب العالمية الأولى دورا مهما فيما يتعلق بالتطور الصناعي والصناعة الحربية وكذا تنظيم المؤسسات الاقتصادية. ونفس القول عن الحرب العالمية الثانية. بالإضافة إلى مخطط مارشال الذي لعبه في إعادة بناء الصناعة الأوربية.

6-التكتلات والشركات متعددة الجنسيات: مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، كان ضروري للمؤسسات الاقتصادية إتباع عدة استراتيجيات تكتل فيما بينها، للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية

1.6-التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات: مع نهاية القرن19 وبداية القرن20، اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة، باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتوجات وأسواقها، ومن بين هذه التكتلات يمكن ذكر ثلاث حالات وهي:

1.1.6-الكارتل: هو تركز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها، على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات النقل والإشهار، وعرض للمنتوجات بشكل مشترك فيما بينها. ويبقى الاستقلال المالي والقانوني لهذه المؤسسات، حيث تختفي المنافسة الحقيقية وتحقق هذه المؤسسات أرباح احتكارية.

ومن أمثلة هذا التجمع نجد نقابة الفحم1893، وكارتل الصلب1904

2.1.6-التروست:هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات، تفقد فيه المؤسسات الاستقلالية المالية، وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ التروست بعدة طرق، مثل اندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء مؤسسة لأخرى او أكثر، ومن أمثلة هذا التجمع نجد شركة جنرال موتورز (و.م.أ)، تجمع نستلي، والتركز من خلال التروست يسمح للمؤسسة من تحقيق عدد من المزايا، منها تحسين مردوديتها، وأحيانا انخفاض أسعار منتجاتها.

3.1.6- شركة التملك أو: Le Holding مع توسع الأسواق المالية وكبر المؤسسات الاقتصادية، وظهور ميكانيزمات معقدة للمعاملات بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع إقتصادية، متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية وتوجيه المتملكين الماليين بواسطة المديرين، حيث لا تفقد هذه المؤسسات الاستقلال القانوني، ويدعى هذا التركز بالرأسمال المالي

(الهولدينغ)، كما يمكن أن تكون هناك أنواع من الهولدينغ تابعة للقطاع العام تؤطر المؤسسات العمومية حسب القطاعات أو الفروع، مثل ما في ايطاليا، وحاليا في الجزائر في اطار الاصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني.

2.6- الشركات متعددة الجنسيات:بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم. ويعرفها الأستاذ ناصر دادي عدون بأنها : عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة، ووفق تعريفه هذا يضع "فورد"، "نستلي"، "فيليبس" و "I.B.M"كشركات متعددة جنسيات .

رابعا- تصنيفات المؤسسات

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالا متعددة ونظرا للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة، نذكر أهمها:

1- حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات وهي [11]

1.1-الملكية الخاصة: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص .

2.1-الملكية العامة (العمومية): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما أرادوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.

3.1-الملكية المختلطة: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص .

2- حسب معيار الحجم

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد ، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها .

فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف . وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت نأخذ منحا آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية ، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار و انتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقا لمبدأ المنافسة، أما حاليا فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، و خير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات و هي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا و إيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات و على الاقتصاد الوطني ككل.

الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضا من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة، ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي:

الجدول رقم :(1-1) تصنيف المؤسسات حسب الحجم .

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. -سهل الاستعمال.	- يستند إلى الكم و لا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال. - شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	- دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني(إلا في حالة التضخم) . -مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.	-ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). -لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.
حسب القيمة المضافة	- يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. -يسمح بقياس الإنتاجية. -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي.	-يختلف حسب درجة التكامل. -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. -يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير.
حسب مبلغ الأموال الخاصة	-المساحة المالية للمؤسسة. -إمكانية الدخول للأسواق المالية. -مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.	- مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.

Source: J. M. AURIAC et les autres , Economie d'entreprise , Costeilla , Paris , 1995 , P :49.

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعياري العمال ورقم الأعمال).ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال" معيار العمال كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين ، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل ومقسمة كما يلي[12]:

* **المؤسسات الصغيرة جدا T. P .E** : تشغل ما بين 1-9 عمال.

* **المؤسسات الصغيرة P. E** : تشغل ما بين 10-49 عامل.

* **المؤسسات المتوسطة M. E** : تشغل ما بين 50 و499 عامل.

* **المؤسسات كبيرة الحجم** :وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر.

وبلغة الارقام فإن النوع الأول يفوق 99 % من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة وذلك حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم :(2-1) توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم(%) .

عدد العمال / المجموعات	1 -9	10- 499	≤ 500
الولايات المتحدة الأمريكية	74,6	25,0	0,4
اليابان	71,3	28,0	0,7
التجمع الأوربي	81,85	17,95	0,2

المصدر: ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ص72 .

رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه ، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يقارب % 50 من مجموع اليد العاملة الإجمالية ، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

3- تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

القطاع الأولي ، القطاع الثانوي ، القطاع الثالث .وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي[13]:

1.3-القطاع الأولي :ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

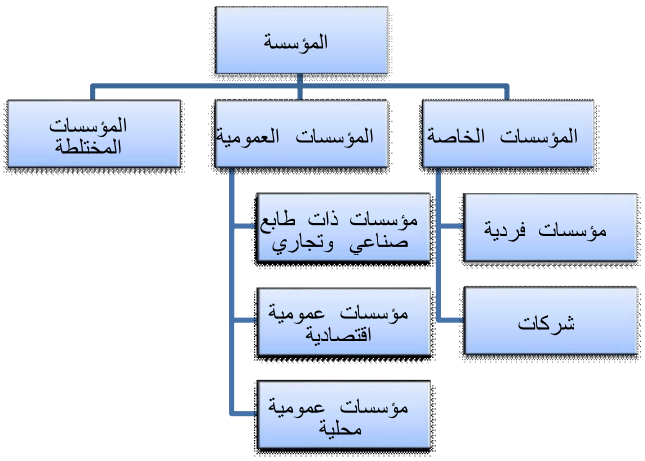
2.3- القطاع الثانوي :ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.

3.3- القطاع الثالث :ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

4- تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني

تبعا للمعيار القانوني يمكن تصنيف المؤسسات حسب الشكل التالي[14]:

شكل رقم (1-1) : تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني.



1- **الخاصة**

يتفرع هذا النوع من المؤسسات إلى مؤسسات فردية وشركات.

أ -**مؤسسات فردية:** هي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلته تضم التجار الصغار، أصحاب المهن الحرة ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

- السهولة في التنظيم والإنشاء
- سهولة إمكانية الحصول على قروض وزيادة القدرة المالية للمؤسسة وذلك بسبب تضامن الشركاء.

أما المساوئ فتتمثل في مايلي:

- تعرض حياة المؤسسة للخطر بسبب انسحاب أو وفاة أحد الشركاء
- مسؤولية الشركاء غير محدودة.

ب -**الشركات:** تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها الى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشا عن هذه المؤسسة من أرباح او خسارة وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

- **شركات الأشخاص:** كشركات التضامن, شركات التوصية البسيطة, شركات ذات المسؤولية المحدودة ..
- **شركات الأموال:** كشركات التوصية بالأسهم, شركات المساهمة, شركات ذات المسؤولية المحدودة ...

2-**المؤسسات العمومية:**

هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة، ولا يحق للمسؤولين بيعها أو التصرف فيها، إلا بموافقة الدولة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات العمومية.

أ -**مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجار ي:** تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط في ميدان خاص لأسواق المنافسة، حيث تقوم هذه المؤسسات بتقديم منتجات للسوق وفي نفس الوقت تؤدي خدمة عمومية، مع التمييز بوجود طاقة إنتاجية موحدة مثل شركة سونلغاز.- sonelgas- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الطبيعي.

ت - مؤسسة عمومية إقتصادية: هي مؤسسات تتمتع بالاستقلالية, تنظيمها وتسييرها بواسطة مجلس إدارة, وتتميز بالمنافسة فيما بينها وكذا الحرية فيما يخص تسيير أموالها كما تنص عليها النصوص القانونية, ومثل هذه المؤسسات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية –ENIEM.

ب **-مؤسسات عمومية محلية:** هي مؤسسات تنشط على المستوى المحلي ونجدها غالبا في قطاع الخدمات.

3- المختلطة:

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة إلى القطاع العام والخاص، أي مؤسسات عمومية تشترك مع مساهمين خواص, في إطار الاقتصاد المختلط مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع لضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

5- أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث الجنسية

تنقسم المؤسسات الاقتصادية من حيث جنسية مالكيها، أو جنسية الدول التي تعمل فيها إلى الأنواع التالية[15]:

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

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

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

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

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة ، مراحل تطور نشاط المؤسسة الاقتصادية، حيث انتقل نشاطها من مجرد إنتاج أسري بسيط إلى غاية ظهور شركات الأموال التي يمكن أن تتوزع على عدة مناطق جغرافية ، الشركات المتعددة الجنسيات ،لكن على العموم يمكن القول أن المؤسسة عبارة عن تنظيم يجمع بين عدة وسائل لتحقيق الأهداف المسطرة والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به ، ومن أهمها تحقيق الربح.

هوامش الفصل

1. درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية: نظام المعلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية – دراسة مقارنة،أطروحة دكتوراه تخصص نقود ومالية ، جامعة يوسف بن خدة – الجزائر 2005/2004 ، ص17 .
2. ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998، ص 10.
3. نفس المرجع السابق
4. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط5 ، 2013، ص 29
5. Rudolf Brennemann, S. Sépari, économie d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2001;pp23-26
6. Dennis W,Carlton.Jeffrey,Economie industrielle,de boeck,paris,2008,p17.
7. ابراهيم بختي ، دور الأنترنت وتطبيقاتها في مجال الانترنت ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2003/2002 ، ص 5 .
8. غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص ص 12-13.
9. P. D. GAGNON, G. SAVARD et les autres, l'Entreprise, Edition Gaetan Morin, CANADA, 2éme édition, 2000, PP.35 – 37
10. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، دار المحمدية ، الجزائر، 1998، ص 09.
11. Jean longatte, jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris 2004, P07
12. LASARY, Comptabilité analytique, Imprimerie Es-Salem, Alger, 2001, Pp 14 – 15.
13. JEAN Longatte, JACQUES Muller, Econo

mie d’entreprise, Dunod, Paris, 2004, P05

[14]. درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية: نظام المعلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية – دراسة مقارنة،أطروحة دكتوراه تخصص نقود ومالية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[15]. سميرة عميش، مطبوعة محاضرات مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2016/2015، ص ص 06-07.

الفصل الثاني

تنظيم المؤسسة

تمهيد

يعد التنظيم إحدى وظائف العملية الإدارية في المنظمة ويتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها على العاملين فهو ترجمة للخطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الأهداف، كماتعتبر دراسة التنظيم من الناحية الإدارية عملية هامة جدا، حيث تساعد علىوضع الأسس والقواعد التي يتم على أساسها بناء الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وكذلك يوضح الأسباب والمبررات التي تدعو إلى إعادته أو المشاكل التي تترتب عن مختلف التغيرات في العملية التنظيمية، كما تتضمن الأسلوب الذي يتم على أساسه ترتيب وتنسيق العلاقات المختلفة بين عناصر المؤسسة من أفراد، موارد، أهداف، قواعد....إلخ

أولا– مفهوم التنظيم

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه على غرار مصطلح الإدارة ويرجع أصل كلمة(Organization) التنظيم إلى اللغة اللاتينية والتي تعني الأداة التي يتم بواسطتها انجاز الأعمال.

1-**تعريف التنظيم** : يستعمل مصطلح التنظيم في الأدب الإداري للدلالة على ثلاثة معاني وهي :نظم، منظمة، عملية.[1]

نظم: هي مهارة وعلم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية.

منظمة (Organization):هو إطار أو بناء مؤسسي يضم كافة الموارد والطاقات البشرية والمادية في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية ووظيفية محددة وفقا لأنظمة وقواعد معلومة من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

عملية أو وظيفة : فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية، يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير، تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام.

2- **خصائص التنظيم**

يمكن تحديد أهم الخصائص التي إذا ما توفرت نسبة كبيرة منها في التنظيم معين، يمكن القول بأنه ناجح أو جيد، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية[2]:

- الاستفادة من التخصص، بمعنى أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة؛
- التنسيق بين أعمال المنظمة، حيث أن حسن التنسيق بين أعمال المنظمة دليل واضح على جودة التنظيم وفاعليته؛
- أولوية الأنشطة، حيث يساعد التنظيم الجيد على التمييز بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الثانوية، فتعطى الأولوية للأنشطة الأساسية، مما يؤدي إلى التقليل من الوقت والتكلفة؛
- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك من خلال وضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية؛
- الاتصال الفعال، وذلك من خلال توفر المنظمة على شبكة اتصالات فعالة تكفل تدفق المعلومات بسرعة ودون عوائق؛
- تحقيق الرقابة التلقائية، حيث يعمل التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسؤولية إنجاز الأعمال المكلف بها على أفضل وجه؛
- التعاون بين العاملين، حيث يوفر التنظيم الجيد الوسائل التي تمكن الأفراد من توفير ما يمكن توفيره في الوقت والجهد والتكلفة؛

استقرار النظام، بمعنى أنه يجب ألا يجري تعديل أساسي في التنظيم، إلا إذا كان لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم.

3- عناصر التنظيم:

تشمل عناصر التنظيم المتغيرات التالية[3]:

1. الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.
2. الأفراد أو الموظفين على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية.
3. الموارد المتاحة مثل الموارد الأولية والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.
4. النظم والإجراءات المستخدمة لأداء الأعمال.
5. الهيكل التنظيمي أو أسلوب توزيع الأفراد على الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
6. تحديد السلطات والمسؤولية لكل مركز وظيفي.

4- أهمية التنظيم

يظهر من خلال التعريفات السابقة أن للتنظيم أهمية قصوى يمكن أن نوج زها في النقاط التالية[4]:

- **التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات:** يحدّد التنظيم العلاقات والسلطات وبذلك يعرف كل فر د عامل على وجه التحديد، الواجبات المفروض عليه القيام بها، بحكم كونه عضوا داخل المؤسسة، ويعرف أيضا واجبات الآخرين ،كما يعرف سلطاته التي لا يجوز له تجاوزها وكذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وهو أمر إيجابي.
- **التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات:** يساعد التنظيم وبشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة سواء بين مستويات الإدارة،أو بين العاملين داخل أحد هذه المستويات، ذلك أن التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها ووجهة استقبالها.
- **التنظيم هو وسيلة لتنمية القدارت:** يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المها رات لدى أف ارد المنظمة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المنوطة بهم، إذ أن كل الأف ارد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضروريا لاستغلال تلك الخبرة بشكل ايجابي ويعود بالنفع على الإدارة.
- **التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية:** عن طريق التنظيم الجيد يتم تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأف ارد، أي بوضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات.
- **التنظيم يزيد من قدارت المنظمات على البقاء والاستمرار والتوافق مع التغيرات البيئية المحيطة:** إن تخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد علاقات السلطة والمسؤولية، وتحديد قنوات الاتصال بشكل سليم يساعد على حشد جهود الأفراد نحو تحقيق هدف البقاء، وزيادة قد ارتها على رصد التغيرات البيئية المحيطة وتحقيق التوافق معها، ومن ثم تقليل مستويات المخاطرة في القرارات المتخذة.
- **التنظيم يساعد على تحقيق التقدم على مستوى الدول:** فتقدم الدول في كافة المجالات مرهون بكفاءة وفاعلية المنظمات العاملة في هذه المجالات.
- **يقود التنظيم إلى خفض مستويات الاسراف والضياع في الموارد التنظيمية :** بكافة أنواعها سواء المادية أو البشرية.

5- خطوات عملية التنظيم:

تمر عملية التنظيم في المنظمة بعدة خطوات متسلسلة ومتعاقبة أهمها[5]:

- **الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف**

الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، ومن الممكن إنشاء إدارات جديدة أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الادارات القديمة، كما أنه من الممكن إلغاء بعض الادارات وقد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم سوف ينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها.

الخطو الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف

تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة، وكذلك تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، كما يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب انجازها ابتداءا بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاءا بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

-الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة

تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية، وتجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية ، فالمدراء مطالبون بانجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق ،إنتاج،....).
- وضع الأنشطة في مجموعات بناءا على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

-الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات

تجمع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية واحدة (وحدة إدارية عليا)، ثم القيام بتفويض السلطة الضرورية لرئيس كل مجموعة حتى تتسنى لهم أداء هذه الأنشطة، إن مفهوم الحصص

كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات ، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة، وهذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية

ـالخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقة

يتم ربط الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها البعض أفقيا ورأسيا من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبط أرسيا، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبط أفقيا، ورسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات، واعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية، ثم تحديد اجراءات القيام بكل وظيفة، وهذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسيةوالأفقية في المؤسسة ككل

فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات العامة، ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة.

ومن الملاحظ أن كل خطوة من هذه الخطوات تحتاج إلى قرار يجب اتخاذه من قبل شخص أو أكثر حتى يتم الوصول إلى تنظيم جيد للمنظم.

6-أهداف وظيفة التنظيم: يهدف التنظيم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي[6]:

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف
- تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها.
- توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم.
- توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم.
- تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة.

- إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

7-مبادئ التنظيم:[7]

برغم من أن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، إلا أنه يمكن وضع أسس ، يمكن القول إنها تطبق على جميع المؤسسات، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال وهي:

- **مبدأ وحدة الهدف العام:** تعني عدم تعارض أهداف الأجزاء التنظيمية مع الهدف العام كونها مستمدة منه وتسعى لتحقيقه.

- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية** :حيث يجب المساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

فالسلطة فهي الحق في اصدار الأوامر ، أما المسؤولية فهي الالتزام بتنفيذ الأوامر مع تحمل عواقب النتائج(المساءلة)

- **مبدأ وحدة الأمر:** أي أن يتلقى كل عامل الأوامر من رئيس واحد لتجنبا ازدواج الأوامر واضطراب الأعمال.

- **مبدأ وحدة التوجيه** :حيث يكون كل رئيس مسؤولا عن برنامج معين من النشاطات.

- **مبدأ تدرج السلطة: أي** الترتيب المتدرج للوظائف للوصول إلى سلسلة مستمرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.

- **مبدأ تقسيم العمل وفق التخصص:** فلا بد من تقسيم ا لعمل إلى نشاطات، ثم تجميع تلك النشاطات في إطار التكامل والتنسيق، للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة.

- **مبدأ ثبات الوظيفة:** أي ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس الأفراد، حتى يبقى ويستمر بغض النظر عن الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف، باعتبار أن الأفراد يتغيرون لعدة أسباب منها التقاعد ، الوفاة .....إلخ

- **مبدأ ديناميكية التنظيم** :أي استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره

- **مبدأ الإشراف** :أي تحديد عدد ملائم للأفراد الذين يمكن للرئيس الإشراف عليه بكفاءة وفاعلية.

- **مبدأ التغطية الشاملة** :فلا بد من عدم إهمال أي مهمة دون مسؤول، أي تكون شاملة لجميع المستويات الادارية.

- **مبدأ الوضوح:** بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين.

- **مبدأ التنسيق** :فلا بد من تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة.

- **مبدأ التوازن:** أي الملائمة والمكافأة بين السلطة والمسؤولية؛ وحدة الأمر ونطاق الإشراف المركزية واللامركزية وبين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها، والذي يعد أساسا لبقاء المؤسسة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها وتحت الظروف التي تعيشها.

8-أنواع التنظيم:

يمكن تقسيم التنظيم الى قسمين رئيسين هما[8]:

أ.التنظيم الرسمي: يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمسؤوليات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات حسب نظام المؤسسة، ويهدف إلى تنفيذ سياسات المؤسسة حسب القواعد التي تضعها الإدارة وبواسطة جهود الأفراد وأدوارهم الرسمية وعلاقاتهم الواضحة.

ب. التنظيم غير الرسمي:علاقات اجتماعية تنشا بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة، ويشمل مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة أثناء العمل . ويمكن عن طريق التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الجماعات السائدة بين أعضاء المؤسسة، مثل جماعة المصلحة التي تربطها مصلحة سياسة أو مهنية ، وجماعة الصداقة التي تربطها عوامل شخصية لإشباع حاجتهم النفسية أو الاجتماعية.

وتقع على عاتق المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي ، وهو يساعد أو يعيق التنظيم الرسمي من حيث السرعة في الاتصال وتبادل المعلومات ، ويسهل التنسيق بين الأفراد والأعمال وخلق روح الفريق والتكيف وإيجاد رقابة جماعية على الفرد لتحسين الإنتاج أو عكس ذلك . تنقسم النواحي التنظيمية إلى جوانب رسمية تشتمل على العناصر الرسمية

مثل الأهداف والهيكل والأفراد والاستراتيجيات والمهارات والأساليب القيادية وجوانب غير رسمية مثل المعتقدات والقيم والاتجاهات والجدول التالي يوضح الفروقات الأساسية بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

جدول رقم(1-2): الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- ينتج من الأهداف و المهام الرسمية. - يهدف التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. - يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف. - تنحصر علاقات الفرد في العلاقات الرسمية للوظيفة. - تتم الاتصالات وفقا للتسلسل الهرمي.	- ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعضم البعض. - يهدف التنظيم غير الرسمي إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المؤسسة يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية و المعنوية. - يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية و المعنوية من الالتحاق بالعمل. - تمتد علاقات الفرد إلى العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية. - تتم الاتصالات من خلال التأثيرات و النفوذ الذي يقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

ثانيا - مفهوم الهيكل التنيظيمي

إن إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة قد لا يقدم الصورة الكلية لواقع المنظمة بشكل واضح يسهل فهمة للأشخاص داخل وخارج المنظمة.

1- الخريطة التنظيمية :عبارة عن رسم بياني أو تخطيطي يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي. يتم من خلاله تصوير العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة، كما يصف خطوط انسياب السلطة والمسؤولية التي توضع من أجل التنسيق[9].

1.1-فوائد الخرائط التنظيمية

- إعطاء صورة كاملة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

-بيان كيفية تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات في المنظمة؛

- توضيح المستويات الإدارية.

2.1-أشكال الخرائط التنظيمية

- الخرائط التنظيمية التقليدية (الرأسية أو العمودية)؛

- الخرائط التنظيمية الأفقية؛

- الخرائط التنظيمية الدائرية.

2 -**الدليل التنظيمي** :عبارة عن "وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية"[10].

لذا، ينظر إلى الدليل التنظيمي على أنه المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية فهو يعطي تفاصيل عن جميع النشاطات والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية للمنظمة . يعتبر الدليل التنظيمي إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية

1.2- فوائد الدليل التنظيمي:

- يمثل وثيقة أو مرجعا أساسيا عن التنظيم الإداري للمنظمة؛
- يمكن الرجوع الى الدليل التنظيمية من قبل مسؤولي المنظمة؛

- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة حيث يتعرف الموظفين برؤسائهم.

2.2- محتويات الدليل التنظيمي :

- يقدم نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث نشأتها وأهدافها؛
- الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
-الخريطة التنظيمية للمنظمة.

3 - تعريف الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"[11]

كما يمكن أيضا تعريف الهيكل التنظيمي بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية، وتبّيّنّ نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق وأنماط التعامل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها[12].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الهيكل التنظيمي يتشكل من:

- تقسيمات تنظيمية نعبر عليها بالوحدات التنظيمية؛
- مجموعة من المهام المحددة "تعبر عن التخصص؛
- مجال محدد لأداء كل مهمة "نطاق الإشراف؛
- مجال لاتخاذ القرارات "توزيع السلطة؛
- شبكة الانتقال المعلومات "الاتصال".

1.3-خصائص الهيكل التنظيمي

يمكن عرض بعض الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي وهي[13]:

1.1.3--درجة التعقيد: المقصود بها مايلي:

- **التقسيم الأفقي:** الذي يشير إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومجموعات الوظائف المهنية؛
- **التقسيم الرأسي:** الذي يشر إلى عمق الهيكل التنظيمي أي عدد المستويات التنظيمية؛
- **التقسيم الجغرافي:** الذي يشير إلى مدن الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المؤسسة.

2.1.3-الرسمية: أي مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية.

3.1.3--المركزية: وهي درجة تركز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا.

2.3- أهمية الهيكل التنظيمي:

رغم بعض الاختلاف بين الكتاب والمفكرين حول مفهوم الهيكل التنظيمي إلا أنهم يجمعون على أهميته بالنسبة للمؤسسة، وتكمن هذه الأهمية في كونه[14]:

أ- وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.

ب- يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة.

ت- يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، وذلك بضمان التزام

ث- الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة.

ج- يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات.

ح- يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال.

خ- يحدد قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.

د- يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية.

ه- يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها ويمتص ردَّات الفعل لذا فهو يعكس أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المؤسسة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها.

3.3- كيفية رسم الهيكل التنظيمي :

1.3.3- توضيح الوظائف والإدارات العليا في اعلى الخريطة كمجلس الإدارة عليها المدير العام ثم مدير الادارات ثم رؤساء الاقسام ثم الوحدات الاصغر حتى قاعدة الخريطة التي توجد فيها الوظائف العمالية.

2.3.3- تشير الاسهم الهابطة إلى انسياب خطوط الاتصال من اعلى إلى اسفل لتنتقل الاوامر والقرارات من اعلى التنظيم إلى الادارات والأقسام الاقل ومن الإدارة العليا)مجلس الادارات أو المدير العام(إلى الادارات الوسطى والدنيا وتحمل هذه الخطوط)الهابطة(القرارات والتوجيهات من اعلى إلى المستويات الاقل بالمنظمة.

3.3.3-الخطوط الصاعدة من اسفل إلى اعلى توضح خطوط الاتصال بين الاجزاء الادنى والمستوياتالاعلى وهي تقوم بإيصال التقارير والمقترحات والاستفسارات والشكاوي والتوصيات من الادارات والأقسام الاقل للجهات الاعلى بحيث توضح سير الاداء والنتائج والانحرافات.

4.3.3-الخطوط المتقطعة (——) توصل بين اجزاء والأجهزة الاستشارية والإدارة العليا أو المدير العام و الأجهزة المختلفة.

5.3.3-تأخذ الادارات التي في مستوى واحد شكلا موحدا (مربعات أو مستطيلات)كما تتضح على مستوى واحد من اعلى إلى اسفل بحيث توجد الادارات الاكبر اعلى الخريطة ثم تليها الاقل مستوى فيها وهكذا ويرعى عدم تضارب خطوط الاتصال .

6.3.3-هنالك اقسام صغيرة تجدها تتبع مباشرة للمدير العام لأهميتها كالسكرتارية أو العلاقات العامة والأمن والمستشار القانوني وقسم البحوث والتطوير وأحيانا المراجعة الداخلية.

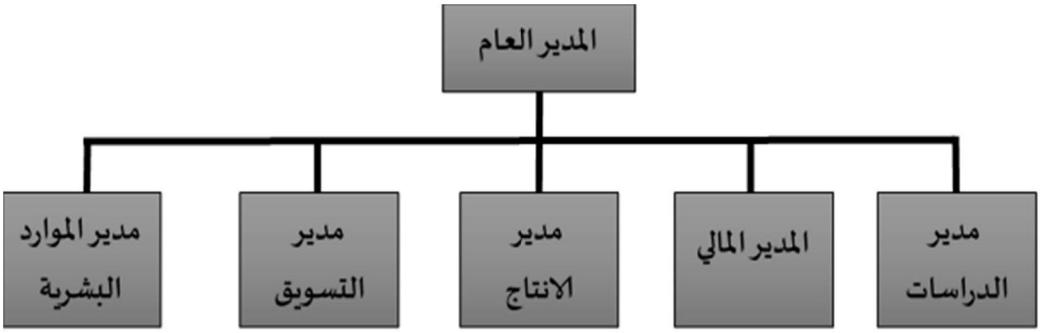
4.3-أنواع الهياكل التنظيمية

يمكن تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية إلى عدة تصنيفات ، وما سنتطرق إليه هو أكثر الأنواع تداولا كمايلي:

أ- الهيكل التنظيمي الوظيفي [15]

مما يوضحه العنوان، يتم تقسيم العمل في المؤسسة على أساس وظائفها الأساسية، مثل: الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج ..، بحيث يكون على رأس كل وظيفة مدير وظيفي، ويستمد هذا التقسيم جذوره من تقسيم فايول للمؤسسة الاقتصادية حسب الأنشطة الرئيسية فيها، مما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم(1-2): الهيكل التنظيمي الوظيفي



Source: U.Mayrhofer, ***Management stratégique***, 2nd édition, Bréal,Paris,2014, P 143.

مزايا التقسيم الوظيفي:

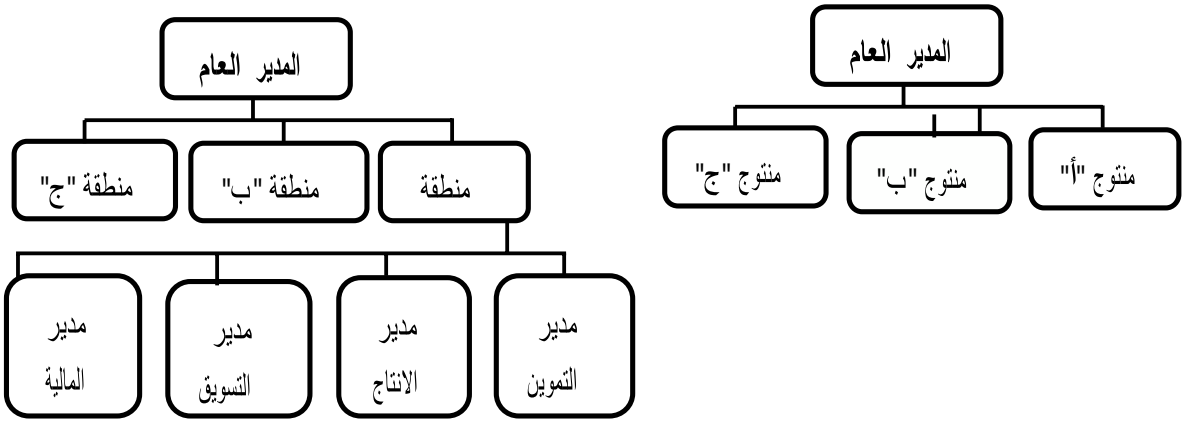
- يساعد في تحقيق وفورات الحجم الكبير في نطاق الإدارات الوظيفية وذلك لقلة الازدواجية في الجهود؛
- يساهم في تنمية المهارات الإدارية؛
- يعتبر من أبسط التنظيمات والأكثر انتشارا؛
- من أنسب التنظيمات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

عيوب التقسيم الوظيفي:

- البطيء في الاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة؛
- يؤدي إلى تركيز القرارات في أيدي الإدارة العليا؛
- صعوبة التنسيق الأفقي بين الإدارات الوظيفية؛
- النظرة الضيقة إلى الأهداف العامة للمؤسسة.

ب–**الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام**[16]: تطبقه المؤسسات الكبيرة التي تنتج عدة منتجات متنوعة (هيكل سلعي) أو لديها وحدات في عدة مناطق (هيكل جغرافي)، بحيث تصبح المنظمة مكونة من عدة أقسام شبه مستقلة تطبق في الغالب تنظيما وظيفيا وتقيم كمراكز ربحية. والشكل الموالي يوضح هذا :

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2004 ص15.

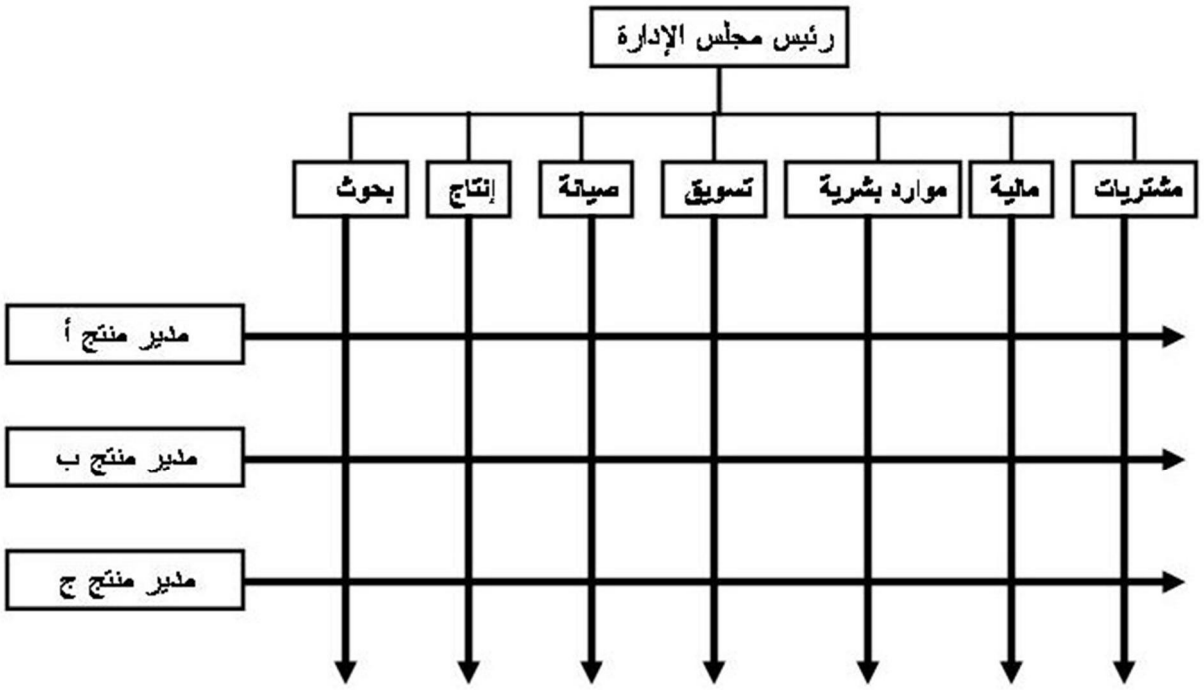
مزاياه[17]:

- ارتفاع معدلات الكفاءة لأداء الأفراد والمعدات.
- الاهتمام المتزايد بخدمة العملاء.
- يساعد على معالجة المشاكل الفنية للسلعة المنتجة.
- يسمح باستعمال المعدات الإنتاجية المتخصصة.
- يسمح بالتنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة للسلعة الواحدة.
- سهولة تحديد المسؤولية قياسا بالنتائج.

ومن عيوبه صعوبة التنسيق، ارتفاع التكاليف وصعوبة الرقابة والتحكم.

ج-**الهيكل المصفوفي:** يجمع هيكل المصفوفة بين النوعين الأولين من الهياكل: الهيكل الوظيفي والهيكل على أساس الأقسام، وذلك بهدف الاستفادة من الاثنين ، والشكل التالي يبين ذلك

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي المصفوفي



مزاياه: تتميز هذه الهيكلة بأنها[18]:

-هيكلة مرنة تمنح للمؤسسة إمكانية إلغاء أي منتوج أو قسم أو فرع في أي وقت دون التأثير على الهيكل التنظيمي.

-يصلح للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة وقد استخدم في الجزائر في مجال الصيانة.

-تطبيق آلية التسوية المتبادلة ويسرع التأقلم للمشاكل المعقدة كمواجهة المخاطر والمهديدات.

-عيوبه:- من مساوئ الهيكلة حسب المصفوفة نجد[19]:

-مبدأ وحدة القيادة غير مطبق في هذا التنظيم، مما يجعل الأفراد يتخلون عن مسؤولياتهم.

-تداخل المسؤوليات نتيجة لفقدانه مبدأ وحدة الإدارة فتك ر بذلك النزاعات بين الأفراد داخل المؤسسة.

-صعوبة الرقابة نتيجة داخل المسؤوليات،

-كما أن هذه الهيكلة تميل للفوض ى والنزاعات السلطوية وك رة الاجتماعات وتجميد القرارات التي تحتاج إلى مهارة إدارية عالية.

خلاصة الفصل

تختلف أهداف التنظيم من مؤسسة لأخرى لكن المتفق عليه أنه يسعى للوصول إلى الغايات التي سطرتها المؤسسة، أي أن فعالية التنظيم تقاس بمدى قدرته على تحقيق أهداف المسطرة، وبذلك يجب أن يبنى على مجموعة من المبادئ الهامة، من أهمها التخصص وتقسيم العمل، ويتجسد ذلك في شكل هيكل تنظيمي يأخذ عدة أشكال من أهمها النموذج التنفيذي، الوظيفي ، وذلك باتباع عدة مراحل تبدأ بتحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة وتنتهي بإعداد الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

هوامش الفصل

[1] محمود مصطفى أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة – مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2003، ص 73.

[2] عادل خليل ثابت ، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،ص 30.

[3] فاطمة بدر ، أساسيات الإدارة ، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص 108 .

[4] هزرشي سليمان ، عملية تسيير مديريات الشباب والرياضة وعلاقته بوظائف الإدارة ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي ، جامعة الجزائر 3 ، 2015، ص 231.

[5] ثروة مشهورة ، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 28

[6] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وأخرون ، مبادئ إدارة الأعمال – الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2004، ص 30 .

[7] عبد الغفار الحنفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال- الوظائف والممارسات الإدارية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، ص 15 .

[8] معنى محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008، ص 54.

[9] محسن زوبيدة ، محاضرات حول : مقياس تسيير المؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2017/ 2018 ،ص 95.

[10] .عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان ، 2012، ص 205.

[11] JamesASorner,Edward Freemen,Managment,5ed,Englewood cliff ;Nj :prentice-hall,1999 ,p312 .

[12] يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ، 2013، ص 222.

[13].عامر الحاج ، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية – دراسة حالة بلدية بسكرة ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2017، ص 75.

[14].حسين حريم ، تصميم المنظمة – الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2000.

[15].نبيل حمادي ، مطبوعة جامعية بعنوان محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية ، 2015/2014 ، ص 24.

[16].كامل بربر، الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1996، ص 88.

[17].عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، الطبعة الثانية، 2004، ص63.

[18]. عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .

[19]. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها ، مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004، ص 21.

الفصل الثالث

المؤسسة والمحيط

تمهيد

تنشط المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها في ظل بيئة تتميز بالديناميكية، فلا توجد مؤسسة يمكن لها العمل دون أن تتأثر أو تأثر في محيطها، وهذه البيئة هي بيئة خارجية لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها، والبيئة الداخلية لها القدرة على التحكم والسيطرة على عناصرها وتأثيرها ، فالعلاقة بين المؤسسة ومحيطها هي علاقة تأثير متبادلة.

أولا - مفهوم محيط المؤسسة

هناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، أو استخدمت مصطلح المحيط، وهذا التفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ناتج عن تعقد وتشابك هذا المفهوم، وفيمايلي سنتطرق لأهم التعاريف

1 - تعريف محيط المؤسسة

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت له ،فمنه من يعرفه على أنه" مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر ، وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملا مساعدا، وقد يكون عائقا أمام المؤسسة"[1].

أما P.FILHO فيرى " أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينضوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات[2]:

1-مجموعة المتغيرات على المستوى الوطني (اقتصادية، اجتماعية، سياسية.)

2-مجموعة المتغيرات التشغيلية الخاصة بكل مؤسسة (الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع.)

3-مجموعة المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي (عمال، مديرين.)...،

وبصفة عامة يمكن تعريف محيط المؤسسة على أنه "مجموعة من العوامل أو المتغيرات التي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة سواء بالسلب أو الإيجاب " .

2-خصائص محيط المؤسسة:

يتميّز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيمايلي:[3]

- **التعقد:** نعني به التعقد و تنوع الإختلاف في مكونات العوامل التي تؤثر على المؤسسة، و التي تستوجب طاقة كبيرة من التكنولوجيا من أجل السيطرة و التكيف مع هذه العوامل مهما كان عددها و درجة إختلاف و عليه يمكننا القول أن المؤسسة تقع بين البساطة والتعقد في البيئة

الديناميكية: و يقصد بها معدل التغير في عوامل البيئة، إذ يمكن للمؤسسة الإنتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، و هذا حسب إرتفاع أو انخفاض درجة النمو

عدم التأكد: و هي من أهم الخصائص حيث يجد المسير نفسه في هذه الحالة عاجزا على تحديد إحتمال وقع الحدث، و هذا راجع لقلة المعلومات عن العوامل و المتغيرات المحيطة به، و بالتالي عدم القدرة على التحكم في تأثير المتغيرات البيئية مستقبلا، و على كل مؤسسة الحرص على توفير متطلبات إستقرارها و هذا عن طريق قدراتها و كفاءتها في التعامل مع المتغيرات.

العدوانية البيئية: وتشير إلي ارتفاع درجة المخاطر والضغوط والاحباطات التي تتعرض لها المؤسسة من البيئة الخارجية وقد ترجع العدوانية إلي وجود المنافسة سعرية شديدة بين المؤسسات مما قد يؤثر علي حياة بعضها وخروجها من السوق .وقد ترجع العدوانية البيئية أيضا إلي التصرفات والقوانين السيادية التي تؤثر علي حياة المؤسسات بشكل مباشر مثل: القوانين التأميم والضرائب والحركات العمالية

التنوع البيئي: ويشير إلي عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة فالمؤسسات كبيرة الحجم غالب ما تعمل في بيئة تتصف بقدر اكبر من التنوع الأمر الذي يضطرها تنويع مخرجاتها ،فكلما تعاملت المؤسسة مع عدد كبير من الأطراف الخارجية ذات الاحتياجات المتباينة زادت درجة التنوع البيئي ،فمثلا درجة التنوع البيئي التي تواجه محلات الأقسام تعتبر الأكبر من تلك التي تواجهها مؤسسات أخرى مثل الشركات المنتجة للمياه الغازية.

و تؤدي هذه الخصائص إلى مجموعة من الظروف التي يجب أن تأخذ بعين الإعتبار.

ثانيا-أهمية دارسة المحيط من طرف المؤسسة:

بالرغم من اختلاف أحجام وقد ارت المؤسسات ودرجة تأثيرها في السوق وفي الأطراف الآخرين، إلا أنها جميعا تهتم إلى أبعد الحدود بدراسة المحيط الذي تعيش فيه، وذلك لعدة أسباب منها[4]:

1- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات وخب ارت وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛

2-المؤسسة لا تنشط بمعزل بل هي مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق وهيئات وأفراد، مما يحتم عليها مسايرة التطوارت الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها؛

3-أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها، وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها وكل ما فيه من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها ويتأثرون بها، فالمؤسسة مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات المتعاملين والأسواق والأف راد والمؤسسات وغيرها؛

4-يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة...الخ؛

5-المؤسسة تقوم باستعمال المواد المختلفة من المحيط وتقدم له مخرجات، لدى فمن الضروري دراسة أسعار ونوعية مدخلاتها، وكذا دراسة نوعية وكمية مخرجاتها حسب متطلبات المحيط؛

6-إن السوق تشهد تطورا مستم ار في مختلف العناصر المحددة للطلب والعرض، مثل تغير أذواق المستهلكين نتيجة التحسن الثقافي والحضاري وكذا الاحتكاك و التفاعل بين المجتمعات والثقافات، والتغير المستمر في التكنولوجيا...، لدى فعلى المؤسسة دراسة المحيط ومختلف تغيراته ومواكبتها؛

7-أصبح الوقت عاملا مهم في الإدارة و الإنتاج فإذا فاتتها الفرصة اليوم فلا يمكنها أن تنتظر فرصة مقبلة في نفس السنة أو في سنوات مقبلة، بل عليها اغتنامها أو العمل على خلق فرص جديدة ،خاصة تلك التي تمتاز منتجاتها بالتغيير المستمر في مواصفاتها كالخاضعة لتكنولوجيا تطور بسرعة كالمنتجات الالكترونية، كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلف أو الاستهلاك المستمر تتطلب متابعة مستمرة وسباق مع الزمن.

ثالثا- مكونات محيط المؤسسة:

هناك عدة تقسيمات لمحيط المؤسسة، غير أننا سنقسمه إلى محيط الداخلي ومحيط الخارجي.

1- المحيط الداخلي للمؤسسة:

يشير المحيط الداخلي إلى جميع القوى التي تعمل داخل التنظيم ذاته، ويشمل كل من العناصر التالية:

أهداف المؤسسة، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصالات داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها.ويشمل ثلاثة محاور أساسية[5]:

أ- **البناء التنظيمي** : ويقصد به الهيكل التنظيمي الذي يبين توزيع المهام والأف ارد والمسؤوليات والسلطات ويحدد طبيعة العلاقات في المؤسسة، فكلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة قائما على أسس منطقية وواضحة، بالإضافة إلى توفره على خصائص مثل المرونة ،يسمح للمؤسسة بمسايرة كل التطوارت التي قد تحدث ويساعدها في تحقيق أهدافها.

ب- **الثقافة التنظيمية** : وتتمثل في القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة من قيم وعادات ومبادئ وأمور خاصة بتنظيم المؤسسة دون أخر، تشكل هذه الثقافة الهوية الخاصة بالعاملين وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات مما يساعد على توجيه الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

ت- **الموارد المتاحة للتنظيم**: وتشمل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة كل الإمكانيات المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير[6]

2. المحيط الخارجي للمؤسسة:

يعرف المحيط الخارجي على أنه: " مجموعة من العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، فهي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على عمل المؤسسة[7]."

حيث يكمن تصنيف هذه العوامل والمتغيرات إلى مجموعتين: الأولى تتصل بالمتغيرات الخاصة بالبيئة المباشرة التي تعمل المؤسسة في محيطها، أما الثانية فهي تتصل بالمتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية غير المباشرة.

1.2- البيئة الكلية (العامة:) وهي البيئة التي ينطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المؤسسات وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة ،ولكن المؤسسة لا تستطيع التأثير فيها، وتشمل[8]:

1.1.2-**العوامل الاقتصادية**: يتوقف بناء بعض الاستراتيجيات والتقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية إذا فهذه العوامل هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي، ومن هذه العوامل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، نسبة البطالة، المؤسسات المالية.

2.1.2-العوامل السياسية: النظام السياسي هو مجموعة الهيئات والأنظمة والأف ارد، لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل، حيث تعتبر من العناصر الهامة في البيئة الكلية، وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية، فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية، فالقرارات السياسية التي تعنى بحماية البيئة من التلوث تمثل تهديدا للمؤسسات الصناعية،كما أن العوامل السياسية التالية تمثل إما فرصة، أو تهديدا للمؤسسات، ومنها: الضرائب والرسوم، درجة الاستقرار السياسي...

3.1.2-العوامل القانونية والتشريعية:

يعتبر المحيط القانوني من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات، والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها بالإضافة إلى التشريعات الخاصة بحماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير، وغيرها...

فالكثير من المؤسسات الجزائرية تعاني من مشاكل وعراقيل قانونية تؤثر سلبيا على نشاطها وسيرورتها، بسبب عدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها بمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها. فالمحيط القانوني قد يشكل تهديدا كبير ار أمام هذه المؤسسات.

4.1.2-العوامل الاجتماعية والثقافية[9]:يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها خاصة، وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع فالبيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على مؤسسات الأعمال وأن أثرها يكون غي جانب الطلب على المنتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد والممارسات للعاملين داخل المؤسسة

فهي تتكون من كل القوى الاجتماعية التي يمكن أن تأثر في نشاط المؤسسة بصفة مباشرة كالعادات والتقاليد، نمط ومستوى المعيشة والأخلاق والقيم والإتجاهات التي تؤمن بها الفرد الذي هو نقطة الهدف لدى المؤسسات.

5.1.2-العوامل التكنولوجية[10]:تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في المستوى التكنولوجي، مثل زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية وأشعة الليزر وتؤثر التكنولوجيا على عمل المؤسسة،

حيث يؤدي إلى زيادة المؤسسات الطلب على بعض المنتجات (أو نقصانه) كما أن له تأثير أيضا على العمليات الإنتاجية للمؤسسة.

2.2- البيئة الخاصة: مجموعة العناصر التي تقع على حدود المؤسسة والخاصة بنشاطها وتختلف من منطقة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة تشمل كل من المنافسين، المستهلكين، الموردين ، الوسطاء ، الحكومة والنقابات. تتكون البيئة الصناعية من العوامل الآتية:

1.2.2-**العملاء:** هم الأفراد أو المنظمات الذين يقومون بشراء واستخدام منتجات أو خدمات المنظمة، وفي حين تختلف فئات العملاء من حيث الحاجات والرغبات والقرة الشرائية، فإنها تختلف كذلك في داخلها، فالعملاء الأفراد يتمايزون وفق السن، الجنس، التعليم، الدخل، نمط المعيشة، في حين يتمايز العملاء من المنظمات من حيث الخدمة، الجودة، الائتمان، ومواعيد التسليم[11].

ومن بين كافة القوى التي تتشكل منها بيئة المهام يحتل العملاء موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل ، فالعميل في بداية الأمر هو الذي يقرر هل يشتري منتجات المنظمة أم لا، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح وفي النهاية قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو.

ويمكن للمنظمات تحقيق الاستجابة لقوى العملاء في البيئة الخارجية من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تحاول استكشاف حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على مستويات رضاهم عن ما يقدمونه من سلع وخدمات ،وكذلك اكتشاف أي تغيرات في اتجاهاتهم وتفضيلاتهم.

2.2.2-**المنافسون:** يقصد بالمنافسين المنظمات الأخرى التي تتنافس مع المنظمة من أجل الحصول على الموارد وتفضيلات العملاء، ومن أمثلة الموارد هنا: الموارد البشرية، التكنولوجيا، الموارد المالية والمواد الخام...الخ

يوجد نوعين رئيسيين من المنافسين في البيئة الخارجية للمنظمة، المنافسون المباشرون وهم تلك المنظمات التي تقوم بإنتاج وتسويق نفس المنتجات أو الخدمات أو متشابهة لما تنتجه أو تسوقه المنظمة، أما النوع الثاني من المنافسة فيطلق عليها بالمنافسة العابرة أو غير المباشرة، وهي المنافسة بين منتجات مختلفة ولكن يمكن اعتبارها بديلة.

ولتحقيق النجاح، يقتضي على المنظمات عمل تحركات هجومية ومضادة من أجل الحفاظ أو تدعيم مركزها السوقي، وبالطريقة التي تجعل من الصعب على المنافس الرد عليها، ويستلزم تحقيق ذلك الفهم العميق لمتغيرات البيئة الخارجية والمنافسة على وجه الخصوص، ويمكن للمنظمة تحقيق الفهم للمنافسين من خلال تصميم نظام

للتحليل المستمر للمنافسة، والذي يقوم بتجميع ومراجعة وتقييم المعلومات عن المتنافسين، والتي يستمدها من مصادر مختلفة مثل العملاء، الموردين، وسائل الإعلام، أجهزة البحوث حول أهداف وإستراتيجيات المنافسين والمزايا التنافسية التي يمتلكونها ونقاط الضعف لديهم بما يمكن المنظمة من تصميم إستراتيجيات تنافسية فعالة.

3.2.2- **الموردون:** الموردون هم المنظمات التي تقوم بتزويد المنظمة بمختلف الموارد، وهو ما يعني أن مخرجاتهم تمثل مدخلات المنظمة، وبالتالي يستطيع الموردون التأثير على هيكل التكلفة، مستويات الجودة ومواعيد التسليم ،وبالتالي قدراتها التنافسية وإمكانية تحقيقها لأهدافها، وتتأثر المنظمة بالعديد من المشاكل التي قد تصدر من الموردين مثل انخفاض جودة المواد الخام أو المشاكل المالية أو العمالية والتي تعيق المنظمة من الحصول على احتياجاتها بالجودة والكمية المناسبتين، والسعر والوقت المناسبين.

ولمواجهة مثل هذه المشاكل، فيجب على المنظمة أن تتفادى الاعتماد على مصدر وحيد لاحتياجاتها من الموارد وأن تقوم بتن ويع قاعدة مورديها، كما قد تعمل على تنميط احتياجاتها حيث يمكن الحصول عليها من مصادر متعددة، من ناحية أخرى تذهب بعض المنظمات إلى ما هم أكثر من تنويع قاعدة الموردين، وذلك بتطبيق إستراتيجيات التكامل الرأسي للخلف حيث تقوم بتصنيع بعض احتياجاتها أو شراء بعض المنظمات المتخصصة في تصنيع هذه الاحتياجات.

4.2.2- **الموارد البشرية:** يقصد بها ذلك المورد الهائل في البيئة الخارجية ، والذي تستمد منه المنظمة احتياجاتها من قوة العمل، وهو أثمن الموارد لدى المنظمة، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز لخلق والحفاظ على تقدم التنظيم واستمراريته، ومن أجل نجاح المنظمة وتحقيق النمو لعملياتها فيجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي يستلزمها الأداء الفعال لأنشطتها وعملياتها.

ومن أبرز الاتجاهات السائدة في بيئة الموارد البشرية، والتي تمثل تحديا كبيرا لمنظمات الأعمال وتستلزم منها استخدام قدر ملموس من الحكمة في التعامل معها حتى يتحقق لها النجاح مايلي: تنوع خلفيات وقفات قوة العمل، زيادة مساهمة المرأة في قوة العمل، الاتجاه نحو تصغير حجم المنظمات.

بالإضافة إلى هذا التصنيف لمتغيرات بيئة المهام، هناك تصنيف آخر قدمه" M. Porter"، حيث صنف هذه المتغيرات إلى خمسة وهي القوى التنافسية الخمسة، والمتمثلة في: المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون(الداخلون الجدد)، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للزبائن، والقوة التفاوضية للموردين

5.2.2- النقابات العمالية والمهنية: تؤثر النقابات المهنية والعمالية بين المؤسسة والعاملين بها، كما تؤثر على درجة العمالة المطلوبة حيث يمكن أن تساعد على حل النزاعات والخلافات التي قد تحدث بين المؤسسة *والعاملين بها كالقضايا المرتبطة بالأجور وظروف العمل[12].

6.2.2- الوسطاء: يساعد الوسطاء شركات الأعمال في الحصول على العملاء ، هؤلاء الوسطاء نوعان : الوكلاء أو التجار الوسطاء ، و هم مجموعة من الوسطاء الذين يتحملون عمليات توزيع السلع و الخدمات للوصول بها إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي . و هناك مجموعة من المؤسسات تعمل على تسهيل عمليات التبادل مثل شركات النقل و التأمين و التخزين و البنوك ، وكالات الإعلان و مؤسسات تسهيل العمليات التسويقية ، و يقع على عاتق إدارة التسويق تحليل نشاط الوسطاء و دراسة العوامل المؤثرة على نشاط كل منها و أثره على نشاط المؤسسة.

رابعا : التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والمحيط

المؤسسة متواجدة داخل محيط عناصره متفاعلة فيما بينها، فمن خلال مدخلاتها ومخرجاتها فهي تؤثر فيه وتتأثر به، كما أنها مسؤولة اجتماعيا تجاه هذا المحيط

1 - تأثير المحيط في المؤسسة:

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

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

ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المؤسسة بثلاثة طرق:

أ-**بواسطة العامل**: يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباط وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة والتي تتشكل من مجموعة من العوامل الفيزيولوجية والمعنوية، وهذه الأخيرة تعد رصيدا مخزنا مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم والتكوين، فإذا كان محتواها ذات مستوى جيد كان المتحصل ذا كفاءة تساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

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

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

ب- أثر المواد الأولية : وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة، فتوفرها بشكل كافي ومستمر وبنوعية مقبولة يبعد المؤسسة على التوقف في الإنتاج، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دوار هاما فنوعية وكمية ا لم واد تتعلق بكفاءة أف ارد المجتمع والمؤسسات التي تحضرها وبمدى تطورها التكنولوجي.

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

2 - تأثير المؤسسة في المحيط

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

ويمكن أن نفرق بين نوعين من آثار المؤسسة على المحيط[13] كمايلي :

1.2- الآثار الاجتماعية : ويمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في أثار ايجابية وأخرى سلبية تختلف درجة تأثيرها طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تواجه به المؤسسة، وباختلاف حجم

المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في المجتمع. ويمكن تلخيص آثار الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

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

ب-التأثير على الأجور : للمؤسسات الهامة دور أساسي في تحديد الأجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه، فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح أغلب هذه المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواه المعيشي.

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

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

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

أ-دفع عجلة التعمير : وينتج عن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو في أمكنة تتميز بتأخر العم ارن فيها، حيث تقوم هذه المؤسسات بإنشاء سكنات لعمالها واعدادها للطرق ومرافق ، وبذلك يتم إنشاء المدارس و المستشفيات، وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة وهي بذلك تساهم في سياسات التنمية والتطوير.

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

ج-التأثير على التكامل الاقتصادي : إن أي مؤسسة مهما كان شكلها ونوعها فإنها ترتبط مع شبكة كاملة من المؤسسات الأخرى، وأي خلل فيها أو تقصير منها قد يؤدي إلى عجز الشبكة بكاملها، كما أن تطور مؤسسة قد يؤدي إلى تعزيز التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات الاقتصادية(موردين، زبائن، مصانع،..إلخ.)

د-التأثير على التكوين والتكنولوجيا : من المفترض أن تكون أنماط التكوين في الجامعات معدة أساسا لتلبية حاجات المؤسسات من اليد العاملة المتخصصة، كما أن المؤسسات في حد ذاتها تلعب دوار هاما في تك وين عمالها ويمكن أن يكون نشاطها أساسا هو التكوين، أما عن التكنولوجيا فإن العديد من الإحصائيات تبرز أن مختلف الابتكارات والاختراعات الحديثة هي من إنتاج مخابر البحث والتطوير في مؤسسات معينة.

خامسا- التفاعلات بين المؤسسة والبيئة:

تواجه المؤسسة تغيرات بنيوية وظرفية تطرأ في البيئة (المحيط)، هذه التغيرات التي تمس كل المتغيرات المكروبيئة حسب نموذج

(Plescte) تقاس حسب مقياسين إثنين وهما درجة التعقد ودرجة التغيير[14]

1-درجة التغيير: يمتد من الوضع الساكن إلى الوضع المتحرك، وكلما زادت ديناميكية البيئة كلما زادت الصعوبات الإدارية في تحديد الاحتمالات العديدة للقرار الإداري.

2-درجة التعقيد: يشير إلى عدد من المتغيرات الخارجية التي تؤثر في عمل المؤسسة، فكلما زاد تعقيد البيئة زادت صعوبة الإدارة في التعامل معها، لأنها غير متجانسة وكثيرة في وقت واحد، وعليه يمكن تمثيل هذه الأبعاد بشكل مصفوفة من خلالها يتم تحديد طبيعة البيئة والهيكلة الملائمة لها. ويمكن توضيح العلاقة بين أبعاد البيئة وخصائصها وفق الوضعيات التالية:

الحالة الأولى: حالة عدم تأكد منخفضة جدا: حيث تتشكل من عناصر متشابهة وثابتة إلى حد ما، بينما الهيكلة الملائمة فهي عالية التعقيد والرسمية والمركزية مثل مؤسسات الإنتاج بالحجم الكبير.

الحالة الثانية :حالة عدم التأكد المنخفض: حيث تتشكل من عناصر غير متشابهة وثابتة إلى حد ما والهيكلة مرتفعة التعقيد والرسمية مع اعتماد اللامركزية مثل المستشفيات والجامعات.

الحالة الثالثة :حالة عدم تأكد مرتفع: تتميز البيئة بقلة عناصرها وتشابهها لكنها متغيرة باستمرار والهيكلة قليلة التعقيد والرسمية مع اعتماد اللامركزية مثل شركات ذات نشاط جديد.

الحالة الرابعة: حالة عدم التأكد المرتفع جدا: تتميز البيئة بكثرة المتغيرات وعدم تشابهها وتغيرها المستمر والهيكلة الملائمة تعتمد على درجة قليلة من التعقيد والرسمية إلى جانب ذلك اعتماد اللامركزية مثل الشركات التي تتميز نشاتطها بالمنافسة الشديدة ودرجة التغيير الكبيرة في سلوكيات المستهلك.

وبالنسبة لسووت فإن البيئة الخارجية تحتوي على فرص وتهديدات وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وتحتوي البيئة الخارجية على[1]:

***البيئة العامة:** وهي كل العوامل التي تؤثر على جميع المؤسسات الموجودة في البيئة؛

***البيئة الخاصة:** وهي تشمل كل العناصر ذات تأثيرات مباشرة على مؤسسة عناصرها البيئة الخارجية مثل العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية...الخ.

الفرص حسب سووت هي التي يمكن استكشافها من البيئة الخارجية ويمكن الاستفادة منها للنمو أو الربح أي هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يمكن أن تستغلها المؤسسة لتحقيق الربح أو النمو، فمثالا إلغاء الرسوم الجمركية، توفر عقارات جديدة...الخ، أما التهديدات فهي تغيرات في البيئة الخارجية يمكن أن يظهر منها الخطر على المؤسسة مثل :تحول أذواق المستهلكين، توتر أجواء السياسية، ارتفاع الفائدة...الخ

مما سبق نستنتج أن سووت توصل إلى ضرورة دراسة كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حتى يتحقق التفاعل الايجابي بينهما، وتتكون البيئة الداخلية من متغيرات تمثل عوامل قوة وضعف داخل المؤسسة بنفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير وهي تشمل كل من:

*الهيكل التنظيمي: يتضمن السلطة وسلسلة القيادة؛

*الثقافة: تشمل المعتقدات المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة؛

*الموارد: تشمل أصول الشركة من أصول مالية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب ادارية؛

كما عرف سووت نقاط القوة على أنها الإمكانيات والموارد التي يمكن أن تكون أساسا لتطوير نفسها أي هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون مثل السمعة الجيدة بين الزبائن.

أما نقاط الضعف فهي غياب بعض نقاط القوة مما يترك ثغرات في هيكلها وآليات عملها مثل نقص السيولة، نقص التدريب، ضعف الإنتاجية ...الخ

والفائدة من هذا التحليل من اجل تطوير الإستراتجية التجارية للمؤسسة.

يأخذ تحليل سووت شكل مصفوفة تتشكل من أربعة نقاط تشمل الحر وف: ق، ض، ف، ت، حيث:

*ق: قوة؛

*ف: فرص؛

*ض: ضعف؛

*ت: تهديد.

وبين الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة تهدف إلى تحقيق التكيف جوانب القوة والضعف ووضع كافة الاحتمالات الفرص والتهديدات وهنا يصبح لدينا أربعة احتمالات للتكيف:

- **الحالة الأولى:** المؤسسة في حالة قوة والبيئة الخارجية تشكل تهديد، فهنا المؤسسة يجب عليها أن تتفادى التهديد وهذا عن طريق سياسة التمييز، أي تغير نشاطها لان لها إمكانيات داخلية لتفعل ذلك.
- **الحالة الثانية:** المؤسسة في حالة ضعف والبيئة الخارجية تشكل تهديد، لذا على المؤسسة أن تصفي حساباتها لأنها لا تستطيع الاستمرار في النشاط.
- **الحالة الثالثة:** المؤسسة في حالة قوة والبيئة الخارجية ملائمة جدا، فهذه هي الحالة المثلى للمؤسسة حيث بإمكانها أن تنمو أكثر وذلك بفتح فروع أخرى أو زيادة إنتاجها.

- **الحالة الرابعة:** المؤسسة في حالة ضعف وأما البيئة الخارجية فيها فرصة، لذا يمكنها أن توصل نشاطها ولكن بعد إعادة تنظيم هيكلها لأنه فيه إمكانية ويجب على المؤسسة استغلالها.

خلاصة الفصل

تعتبر دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، مطلب أساسي من أجل معرفة الفرص والتهديدات ، وكذا نقاط القوة والضعف ، وهذا من أجل تحليلها ووضع استراتيجياتها على أساسها، ونجد علاقة المؤسسة بالمحيط علاقة تبادلية، أي أن كل منهما يتأثر ويؤثر في الآخر، يقدم المحيط للمؤسسة مختلف الموارد البشرية والمادية، كما يوفر لها الموارد التي تحتاجها، وتؤثر المؤسسة في المحيط من خلال ما تقدمه من منتجات وفرص للعمل لإشباع حاجات المجتمع.

هوامش الفصل

[1] عماري عمار، بن واضح الهاشمي ، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة، ماي 2005، ص 02.

[2] ناصر نادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2005،ص 83.

[3] شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010، ص ص 176-185 .

[4] الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاتي برج بوعريريج – سطيف ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، مجلة نصف سنوية صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 2، جوان 2015، ص 135.

[5] .خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013، ص184.

[6] سماح صولح ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2014، ص 57.

[7] مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص 87.

[8] مؤيد سعيد السالم ، المرجع السابق، ص89.

[9] أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرون ، دار قباء للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001، ص 73 .

[10] أحمد ماهر وآخرون ، الإدارة- المبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 97.

[11] محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد ، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، دون ذكر سنة النشر ، ص ص 22- 25.

[12] أحمد شاكر العسكري ، التسويق (مدخل استراتيجي) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000، ص 66 .

[13] محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004، ص ص 336- 338.

[14] Tony Alberto,Pascal Combemale ,comprende l'entreprise, Amand colin Editor,paris,2010,pp80-90.

[15] .نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ،2003، ص 285-286.

الفصل الرابع

وظائف المؤسسة

تمهيد

للمؤسسة عدة وظائف تندرج من خلال التحلي الكلي للمؤسسة ، وقد يختلف عدد وظائف المؤسسة تبعا لعدة عوامل منها حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها،حيث تساهم الوظائف الرئيسية للمؤسسة بدرجة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة في حالة حسن تنظيمها وهيكلتها ،وكفاءة الموظفين العاملين فيها وتطور التكنولوجيا المعمول بها، ومنه إرضاء الزبائن من جهة، وتحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى ،وهذا لن يتأتى إلا بالتنسيق والتكامل بين الوظائف

الفصل الرابع : وظائف المؤسسة

ظهر مفهوم الوظيفة بداية في أعمال الاقتصادي هنري فايول، الذي حدد عددا من الوظائف في المؤسسة الاقتصادية (الوظيفة التجارية، المالية، المحاسبية، الإنتاجية، التقنية .....)، وسنحاول في هذا الفصل الالمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالوظائف الرئيسة للمؤسسة

أولا - وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المؤسسة، وتشكل الوظيفة المركزية في المؤسسة لأنها تعنى مباشرة بتحقيق أهداف المؤسسة. وهي الوظيفة الفنية الأساسية في المؤسسة التي تهتم بتوليف عناصر الإنتاج المتواجدة لخلق السلع والخدمات المتنوعة بكل ما يعنيه ذلك من تنظيم، وحل للمشاكل، واتخاذ قرارات، ووضع سياسات توصلا إلى الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وبأقصى ربح ممكن.

1. تعريف وظيفة الإنتاج:

هي تلك الوظيفة التي تقوم بإدارة مختلف العمليات والمهام والأنشطة التي تختص بتحويل عناصر الإنتاجمختلف المدخلات من خلال العمليات الإنتاجية المعقدة إلى مخرجات سلع وخدمات. والتي تتطلب وسائل مادية وبشرية ومالية ومعلوماتية وتكنولوجية يجب تنظيمها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإيجاد السلع والخدمات التي يرغب فيها المستهلك وبالمواصفات والمواعيد المناسبة له[1].

2. أهداف وظيفة الإنتاج:

يمكن حصر أهم أهداف الإنتاج فيمايلي[2]:

- **تحقيق الرضا للمستهلكين:** فالإنتاج يسعى أساسا لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي يطلبها ويرغبها المستهلكون، فإدارة الإنتاج تضع على عاتقها السعي نحو إنتاج السلع المطلوبة أو تقديم الخدمات المرغوبة من المستهلكين بالكميات المطلوبة، الوقت المناسب، الجودة المطلوبة وبأحسن وأرخص الطرق، وهذا لتحقيق استمرارية رضا المستهلكين عن المنظمة وما تنتجه من سلع أو تقدمه من خدمات.
- **تدعيم المركز المالي للمنظمة:** وذلك من خلال قيام إدارة الإنتاج بترشيد التكاليف الخاصة بالمنظمة، سواء كانت هذه التكاليف متعلقة بعمليات الإنتاج نفسها أو بعض المصاريف المتصلة بهذه العمليات، حيث يمكنها العمل على خفض تكلفة الوحدة من السلع أو الخدمة المقدمة، إما من خلال زيادة كفاءة استخدام كل عنصر من هذه العناصر، أو من خلال شراء المواد الخام المطلوبة، أو من خلال ترشيد القرارات الإنتاجية بصفة عامة كقرارات شراء الآلات والمعدات.
- **تدعيم المركز التنافسي للمنظمة:** حيث يترتب على تخفيض تكاليف الإنتاج كلية تمكن المنظمة من مواجهة المنظمات المنافسة لها، فتستطيع بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين.
- **زيادة إنتاجية المنظمة:** تعتبر الإنتاجية والعمل على زيادتها من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الدول والمنظمات المعاصرة، خاصة بعد ظهور الكثير من العوامل والمتغيرات البيئية التي أصبحت تسيطر على هذه الدول والمنظمات، وتفرض عليها الكثير من التحديات، مما يستوجب الأمر ضرورة العمل على زيادةإنتاجيتها باعتبارها أحد المقومات الأساسية لمواجهة هذه التحديات.

3.أساليب الإنتاج

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج، هما[3]:

الإنتاج المستمر: هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج، ونقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس، نفس النوعية،وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

- إنتاج مستمر وظيفي: وهو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة أو كمرحلة بين مجموعة من المؤسسات تعمل كل منها دور المنبع،والخاصية المميزة أنه يستعمل في نشاط معين.

- إنتاج مستمر غير وظيفي: وهو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة، ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين...الخ

ب- الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف الزبون، وقد يكون نمطيا في مدخلاته، والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص، وذلك حيث أذواق المستهلكين، وحسب طلبهم، وينقسم بدوره إلى:

- إنتاج دفعات متكررة للطلب.
- إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

4. مسؤوليات واختصاصات وظيفة الإنتاج:

تتمثل مسؤوليات واختصاصات وظيفة الإنتاج فيما يلي:

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

5- مؤشرات أداء وظيفة الانتاج

أداء وظيفة الإنتاج يؤثر على أداء الوظائف الأخرى خاصة منها وظيفة التموين والتسويق، لذا تعتمد المؤسسة على عدة نسب لقياس أداء هذه الوظيفة ونكر منها:

أ .**مؤشرات التشغيل:** يعبر عن تشغيل المؤسسة خاصة قسم الإنتاج فيها ويعبر عليه بالساعات أو بالإنتاج وقياس إما من خلال الإنتاج الساعي والذي هو حاصل قسمة الكميات المنتجة على عدد ساعات تشغيل الآلات، وكذلك نسب استغلال الوقت المخصص والذي هو حاصل قسمة عدد ساعات التشغيل الفعلية على عدد ساعات التشغيل المخصص، بالإضافة إلى نسبة استخدام الآلة والذي هو حاصل قسمة عدد ساعات التشغيل الفعلية على عدد ساعات التشغيل المتاحة أو على عدد ساعات التشغيل القصوى.

ب .مؤشرات التعطل: إن تعطل الآلات له تأثير على وتيرة الإنتاج وعلى وظيفة الإنتاج ككل لذا فهذه المؤشرات تفسر مدى قدرة مسيري قسم الإنتاج على التحكم في وقت التشغيل ومن المؤشرات المستعملة نجد نسبة الإنتاج المقابل للعطل ونسبة الوقت غي ر مستغل ويحسب بالعلاقة عدد ساعات التعطل على عدد ساعات المخططة. بالإضافة إلى نسبة الصيانة المفاجئة وهي حاصل قسمة ساعات الصيانة بغرض الصيانة المفاجئة على عدد ساعات الصيانة، وغيرها من المؤشرات، وهناك أيضا مؤشرات خاصة بنوعية المنتجات ومؤسسات الضياع، وكذا التحكم في المواد[4].

ج .مؤشرات خاصة بنوعية المنتجات: وتستعمل هذه المؤشرات لمتابعة مدى جودة منتجات المؤسسة ومنها نسبة الإنتاج المعيب ويحسب وفقا للعلاقة كمية أو قيمة الإنتاج المعيب/ كمية أو قيمة الإنتاج الكلي، كما تحسب نسبة تكاليف الإنتاج المعيب بحاصل قسمة تكلفة الإنتاج المعيب على مجموع تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى نسبة مردودات المبيعات وهي حاصل قسمة قيمة مردودات المبيعات على رقم الأعمال.

د .مؤشرات الضياع: يشكل الضياع تلف المواد الأولية ضغطا على تكاليف الإنتاج، لذا تسعى المؤسسة إلى تقليصها وتستعمل جملة من المؤشرات للتحكم في الضياع منها نسب الضياع، وهي حاصل قسمة حجم أو قيمة الفضلات على حجم أو قيمة المواد المستعملة، ومؤشر نسبة تكاليف الفضلات وهي حاصل قسمة تكلفة على تكلفة الإنتاج، وأخيرا نسبة الضياع التكنولوجي، وتحسب بقسمة الضياع التكنولوجي على إجمالي الفضلات.

هـ .مؤشرات التحكم في المواد: وتستخدم لتعرف على مدى قدرة المؤسسة على التحكم في المواد الأولية والمالية والبشرية التي تستخدمها وظيفة الإنتاج ومنها نسبة تكاليف الإنتاج، وتحسب بالعلاقة تكاليف وظيفة الإنتاج على إجمالي تكاليف المؤسسة، وكذلك نسبة تكاليف موارد الوظيفة في المؤسسة، وهي حاصل قسمة تكاليف مستخدمي الوظيفة على مجموع تكاليف مستخدمي الإنتاج على تكاليف الإنتاج.

ثانيا .وظيفة إدارة الموارد البشرية.

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج والخطط التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها إدارة المؤسسة ، وهذا في مجالات التكوين، التشغيل وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة.

1. تعريف وظيفة إدارة الموارد البشرية:

تعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها "مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".

وكتعريف أخر لادارة الموارد البشرية فهناك من يعرفها على أنها " الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد ثم بعد ذلك رعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمتهم وإعطاء ما في وسعهم من مجهوداتهم"[5]

2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك نوعان من الأهداف هما المشاركة والفعالية[6]:

- **المشاركة:** وتتمثل فيما يلي:

* - استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

* - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.

* - الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.

* - استقرار اليد العاملة في المنظمة.

- **الفعالية**: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

* - تحفيز الأفراد. * - تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

* - مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

* - مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

3 مهام إدارة الموارد البشرية:

تقوم وظيفة الموارد البشرية بعدة مهام منها[7]:

أ- تخطيط القوى العاملة: ويتم ذلك بـ:

- إجراء البحوث المتعلقة بالقوى العاملة من حيث استخدامها، أسلوب اختيار الموارد البشرية، تعيينهم وكذلك البحوث الخاصة بمعدل دوران العمل، الغياب، ظروف العمل والروح المعنوية للعاملين؛
- وضع خطة شاملة لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث التخصصات والأعداد المطلوبة وكيفية الحصول عليها؛
- إعداد الإحصائيات اللازمة للمؤسسة والتي قد تطلبها جهات خارج المؤسسة؛

ب- التوظيف: ويشمل ذلك:

- استقطاب العاملين ذوي الكفاءة العالية للعمل بالمؤسسة والبحث عنهم من المصادر المختلفة؛
- الإشراف على إجراءات الاختيار للعاملين الراغبين في الالتحاق بالعمل في المؤسسة؛
- إعداد المقترحات الخاصة بالترقيات والتنقلات ثم الإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها من الإدارة.

ت- التدريب والتنمية الإدارية: ويشمل:

- دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة؛
- وضع خطط التدريب والتنمية الإدارية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة؛

- تزويد العاملين الجدد بما يحتاجونه من معلومات عن المؤسسة والإدارات والأقسام التي يلتحقون بها، ومتابعة تقدمهم في العمل في فتراته الأولى؛
- الاحتفاظ بالسجلات والإحصائيات الخاصة بالتدريب؛
- تقييم سياسة التدريب الخارجي والداخلي.

ث- مكافأة العاملين وتعويضهم: ويشمل:

- تحديد الأعباء والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، والشر وط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة؛
- تقرير الأجر العادل والذي تستحقه الوظيفة والذي يقابل الأعباء والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة؛
- إعداد قوائم أجور العاملين ومرتباتهم وكافة استحقاقاتهم، ومتابعة ما يطرأ عليها من تعديلات؛
- الاحتفاظ بالسجلات والإحصاءات الخاصة بالعلاوات والحوافز.

ج- تقديم الخدمات :ويشمل:

- الإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين بالمؤسسة مثل: الرعاية الطبية، التأمينات الاجتماعية ،التعويضات، النقل ،الإسكان...الخ؛
- الإشراف على برامج الأمن الصناعي؛
- إعداد المقترحات بشأن تحسين ظروف العمل؛
- فحص شكاوى العاملين ومعرفة أسبابها، وإعداد التوصيات لتفاديها.

ثالثا.الوظيفة المالية

تعد الوظيفة المالية من أهم الوظائف داخل المؤسسة وكغيرها من المفاهيم فقد عرف مفهوم الوظيفة المالية ملحوظا، حيث كان يقتصر دورها في الحصول على الأموال التي تحتاجها المؤسسة للقيام بنشاطها أما حديثا فقد أصبح مفهوم الوظيفة المالية يعني بالإضافة إلى الوظيفة التقليدية، اتخاذ القرارات الخاصة بمصادر التحويل وكذا نوعية الأموال الواجب تدبيرها وفي هذا السياق سأقوم بعرض تعاريف الوظيفة المالية والأسس، وكذلك الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

1- مفهوم الوظيفة المالية:

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

1- الوظيفة المالية هي تلك التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال وحسن استغلالها في المشروعات الاستثمارية.

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

3- الوظيفة المالية هي تلك التي تهتم بالنقدية

4- هي الوظيفة التي تهتم بالحصول على لأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال.

2- هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية[8].

3- نلاحظ بان التعريف الخامس هو التعريف الأكثر شمولية للوظيفة المالية خصوصا في ظل تطور المؤسسة وتشابك علاقتها مع المتعاملين والاقتصاديين وبالتالي زيادة أهمية الوظيفة المالية داخل أي مؤسسة اقتصادية وحتى يتم أداء الوظيفة المالية يجب على القائمين عليها الأخذ بعين الاعتبار ا ناي قرار أو إجراء مالي يجب أن يساهم في تحقيق الهدف الرئيس ي الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

2-أهمية الوظيفة المالية

تكمن أهمية وظيفة المالية فيمايلي[9]:

1.2-البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة إلى المؤسسة وفي إطار محيطها المالي،وهذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

2.2-لها القرار في اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول الى أهدافها.

2.3-السهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون مختلف استحقاقها، والذي يحقق لها أحسن مردود وبتكاليف اقل ما يمكن.

2.4-متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات، والمتابعة تعني الرقابة والتوجيه الأحسن والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العلمية.

2.5-البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة .

3- مهام الوظيفة المالية.

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

1.3-التخطيط المالي:

يعرف الاقتصادي الفرنسي هنري فايول التخطيط بأنه يشمل التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل فالتخطيط المالي نوع من أنواع التخطيط يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار[10]

1.1.3- -أهداف التخطيط المالي:

يلعب التخطيط المالي دور كبير في مجالات متعددة منها التخطيط للمبيعات، التخطيط للأرباح، التخطيط للاستثمارات الرأسمالية، التخطيط لتمويل عمليات البيع, التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيد استحقاقها, التخطيط للحصول على الأموال اللازمة من المصادر الملائمة وفي الوقت الملائم [11].

2.1.3-مراحل التخطيط المالي:

يمكن تحديد مراحل التخطيط المالي فيما يلي[12]:

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

2.3-التنظيم المالي:

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

2.4-الرقابة المالية:

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

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

2.5-التحفيز المالي:

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

4-مؤشرات قياس أداء الوظيفة:

يعتبر قياس أداء الوظيفة المالية مرحلة هامة من مراحل الرقابة على الموارد المالية ومن مؤشراتها[13]:

1.4-مؤشرات السيولة: تتمثل في المؤشرات التي تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية ومنها:

نسبة السيولة العاملة = الأصول المتداولة/ الديون قصيرة الأجل، وتعبر عن قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، اعتمادا على أصولها المتداولة.

2.4-مؤشر الاستقلالية:[14]يوضح مدى ارتباط قرارات المؤسسة بمموليها وتحسب بالعلاقة: الأموال الخاصة / الديون (متوسطة وقصيرة الأجل)

3.4-مؤشرات التمويل الذاتي: يبين قدرة المؤسسة على النمو ذاتيا دون اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجي، كما يبين فعاليتها في توظيف الفوائض المالية المحققة ويضم عدة مؤشرات منها نسبة النمو الذاتي، نسبة سداد الديون ذاتيا، ونسبة التغطية الذاتية للأصول

5-أسس الوظيفة المالية:

للوظيفة المالية دورا هاما في نجاح المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال علاقتها الوطيدة بالوظائف الأخر ى كوظيفة الإنتاج وغيرها،وأيضا من خلال مهامها الأساسية التي تركز على تسيير رأس المال المستثمر لتحقيق اكبر ربح ممكن[15].

1.5-علاقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى.

أي قرار تتخذه الإدارة في المؤسسة يترجم إلى قرار مالي وبما أن لمال يعتبر المحرك الأساس ي للأنشطة للممارسة على مستوى الإدارات المختلفة فانه لا يمكن عزل الوظيفة المالية عن طريق وظيفة الإنتاج، أو وظيفة الموارد البشرية, أو أي نشاط أخر في المؤسسة.

2.5-علاقة الوظيفة المالية بوظيفة الإنتاج:

أي قرار يتعلق بالإنتاج لابد له من الأموال اللازمة لتحقيقه، وقد تقف قلة الأموال عائقا في سبيل ذلك، كما أن له أثار هامة على التدفقات النقدية في المدى القصير والمدى الطويل في معظم الأحيان تساهم هذه القرارات في زيادة تدفق النقد من المؤسسة في المدى القصير على شكل مصاريف ضرورية للإنتاج، ولكن تختلف في المدى الطويل, فقد تؤدي هذه القرارات إلى زيادة حجم النقد الداخل إلى المؤسسة وذلك إذا ما تم إنتاج السلعة الجديدة وبيعها أو إذا ما تم توسيع مجال الإنتاج.

3.5-علاقة الوظيفة المالية بوظيفة التسويق:

أي قرار في حقل التسويق له أبعاده المالية في المدى القصير وفي المدى الطويل, فالقيام بحملة إعلامية واسعة النطاق أمر قد يكون مرغوبا فيه ويؤدي في المدى القصير الى تدفق النقد من المؤسسة أما دوره

في المدى البعيد فأمر غير مؤكد فإذا كانت الحملة الإعلامية ناجحة مثلا فان ذلك يؤدي إلى زيادة التدفق النقدي داخل المؤسسة.

4.5-علاقة الوظيفة المالية بوظيفة الموارد البشرية:

لا تختلف وظيفة الموارد البشرية عن سابقاتها من الوظائف فعند القيام ببرنامج تدريبي للعمال مثلا من انجاز أعمال معينة، فان ذلك سيؤدي في المدى القصير إلى تدفق نقدي خارج المؤسسة على شكل مصاريف مختلفة واللازمة للقيام بهذا البرنامج, أما في حالة المدى الطويل فان كان البرنامج ناجحا فانه سيؤتي بثماره على شكل زيادة التدفق النقدي.

رابعا. وظيفة التموين:

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

1. تعريف وظيفة التموين:

وهي إدارة جميع النشاطات والعمليات والمهام التي تهدف إلى تأمين احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة بالجودة والسرعة المطلوبة، وبأقل التكاليف، والاحتفاظ بمشتريات المؤسسة وبعض منتجاتها، وتأمين تزويد الوحدات التنظيمية منها حسب الحاجة .

2. أهداف وظيفة التموين:

تتمثل أهداف وظيفة التموين فيما يلي[16]:

- تأمين استمرارية العملية الإنتاجية من خلال ضمان توفير المواد المختلفة؛
- ضمان استمرارية نشاطات جميع الوحدات التنظيمية الأخرى؛
- توفير المواد المختلفة التي تحتاجها المؤسسة وفق مستويات الجودة المطلوبة وبأقل الأسعار وفي الأوقات المناسبة؛
- حفظ المواد وتخزينها وتوفيرها حسب الحاجة.

3-أقسام وظيفة التموين:

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

1.3- تعريف وظيفة الشراء:

تعرف وظيفة الشراء عامة بأنها نشاط الأعمال الموجه لتأمين حصول المؤسسة على ما تحتاج إليه من المواد والآلات اللازمة لعملياتها. ويقصد بالشراء في المعل الضيق التصرف الخاص بالحصول على سلعة معينة عند سعر معين.

أما الشراء في المعل الشامل، فيقصد به النشاط التجاري الإداري الذي يمتد ليتضمن أنشطة التخطيط ووضع السياسات في مجال البحوث والتنمية الخاصة بالاختيار الصحيح للاحتياجات، والمصادر التي يمكن أن تشترى منها والمتابعة للتأكد وضمان الاستلام السليم، التفتيش على الشحنات الواردة لضمان الحصول على الجودة، والكمية التي تتضمنها طلبية الشراء، والتوصل إلى الإجراءات والوسائل والنماذج التي تم مكن الوحدة المسؤولة عن وظيفة الشراء من تنفيذ السياسات الموضوعة بط ريقة فعالة، وأيضا التخطيط ووضع السياسات في مجال التنسيق بين الأنظمة الداخلية للوحدة التنظيمية للشراء، وكذلك التخطيط ورسم سياسات في مجال تطوير أساليب الاتصال الفعال بالإدارة العليا، بغرض إعطائها فكرة صحيحة عن إنجازات الوحدة المسؤولة عن هذه الوظيفة[17]

1.1.3-أهمية وظيفة الشراء:

في السابق لم تكن وظيفة الشراء محل اهتمام من طرف الإدارة، حيث كان الاهتمام ينصب على كفاءة التشغيل وتكاليف الإنتاج والتسويق. ولكن مع تطور المؤسسات وتوسع نشاطاتها، ازداد الاهتمام بوظيفة الشراء، وذلك نظرا لتطور الأهداف ا لم رجوة منها وأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة. وتتفاوت أهمية الشراء باختلاف الغرض منه سواء كان التسويق أو التصنيع .

ففي الشراء لغرض التسويق)حالة مؤسسة تجارية(يقوم المشتري بالبحث عن السلع التي يرغبها العملاء بشكل عام ودون الحاجة إلى توصيف دقيق محدد لمواصفاتها. ثم يقوم بتوفيرها تلبية لطلباتهم وفق السعر الذي يحقق له الربح المناسب، ويضمن في نفس الوقت رضا العملاء. أما في مجال الشراء لأجل التصنيع)مؤسسة صناعية(، فتظهر أهمية التكامل بين نشاط التموين والأنشطة الأخرى في المؤسسة، وبصفة خاصة نشاط الإنتاج، والشؤون الهندسية وذلك بغية تحقيق غرضين هما:

- الحفاظ على إنسابية المواد اللازمة لعملية الإنتاج بأقل كلفة، وأفضل نوعية؛
- الحفاظ على التكاليف الإدارية لعملية الشراء، وكذلك التخزين في المستوى الاقتصادي المقبول.

2.1.3-أهداف وظيفة الشراء:

تسعى هذه الوظيفة لتحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التالية:

- تحقيق استمرارية العمليات، أي الحد من حالات توقف الإنتاج، أو توقف تقديم الخدمة للمستهلك؛
- تدنية الاستثمار في المخزون المحتفظ به لدى المؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق المحافظة على التوازن بين مخاطر توقف العمليات والتكلفة المترتبة على الشراء المقدم ووفورات الشراء بكمية كبيرة؛
- المحافظة على جودة المواد المشتراة أي تكون ملائمة للغرض الذي سوف تستخدم فيه؛
- المحافظة على المركز التنافسي المؤسسة وتنميته، ويتحقق ذلك إذا قام المسؤول على الشراء بالدراسة المستمرة لسياسات المنافسين، المحافظة على المستوى التنافسي للجودة وتحسين علاقات المؤسسة مع مصادر التموين؛
- المحافظة على العلاقات الودية بين إدارة المشتريات وباقي إدارات المؤسسة التي معها وتنميتها، وذلك حتى يمكن خلق التنسيق الضروري لتحقيق الفعالية.

3.1.3- دورة الشراء:

يقصد بدورة الشراء مجموعة الخطوات التي تتم بها صفقة الشراء منذ بدايتها حى نهايتها، والتي يعبر عنها في شكل دورة أو سلسلة متتابعة من المراحل التي تشمل: ظهور الحاجة - توصيف الحاجة - اختيار مصادر الشراء - إصدار طلب التوريد ومتابعته – النقل - الاستلام والفحص – التخزين.

- **ظهور الحاجة:** يبدأ تنفيذ دو رة الشراء بالتأكد من وجود حاجة إدارة أو قسم معين داخل المؤسسة؛

- **توصيف الحاجة:** تصف قسيمة الشراء الأصناف أو الصنف المطلوب بدقة، ويجب أن تتضمن قسائم الشراء ما يلي:

- القسم والإدارة الطالبة للشراء؛
- مواصفات عاملة وواضحة للصنف المطلوب شراؤه؛

- الغرض المطلوب له شراء الصنف؛
- الكمية المطلوب شراؤها؛
- بيانات أخرى تتطلبها ظروف كل مؤسسة ونظام العمل بها.

- **اختيار مصادر الشراء:** حيث تقوم المؤسسة بإجراء بحوث واستعلامات لاختيار من تطمئن إلى التعامل معهم من الموردين في توريد وتوفير احتياجاتها. كما يرتبط اختيار مصدر الشراء بمجموعة من العوامل الأساسية مثل: طرق الشراء، السعر، الجودة، المنتج ،خصائص الأصناف المشتراة والكميات المطلوبة.

- **إصدار طلب التوريد ومتابعته:** يعتبر طلب الشراء بمثابة ارتباط تعاقدي ملزم لكل من المؤسسة والمورد، ويحتوي طلب الشراء على البيانات التالية:

- اسم الصنف ومواصفاته بالكامل؛
- الكمية المطلوبة؛
- السعر؛
- تعليمات خاصة بالشخص؛
- بيانات متعلقة بالفواتير؛
- بيانات متعلقة بطلب الشراء نفسه.

- **النقل:** يعتبر النقل الوسيلة المادية في تحريك المواد إلى المؤسسة، ومن ثم إلى أماكن استخدامها في العملية الإنتاجية؛

- **الاستلام والفحص:** تتضمن هذه الخطوة استلام الأصناف الواردة وفحصها، حيث يرسل المورد عادة مع الأصناف حافظة شحن تبين المحتويات نوعا وكم، وتفيد هذه الحافظة في مراجعة الأصناف المستلمة على صورة أمر الشراء السابق، وإرساله إلى مصلحة الاستلام.

- **التخزين:** بعد الفحص والاستلام، ترسل البضائع إلى المخازن يتم تخزينها حتى تكون معدة عند طلبها من الإدارات الأخرى في المؤسسة، وبهذا تكتمل دورة الشراء .

2.3- وظيفة التخزين

يعتبر التخزين وظيفة من وظائف المؤسسة، لأنه يلعب دورا هاما في استمرارية نشاط المؤسسة.

1.2.3- مفهوم وظيفة التخزين

قبل أن نحاول تقديم تعريف لوظيفة التخزين، سنحاول تعريف المخزون أولا، حيث يعرف على انه الموجودات من أي نوع أو المصادر المادية المستخدمة والمخصصة لعمليات الإنتاج، والمخزنة لوقت الحاجة لها مستقبلا، وتتمثل أهم هذه العناصر فيمايلي المواد الأولية[18].

- الأجزاء والمواد نصف المصنعة.
- مهمات التشغيل والصيانة.
- أجهزة القياس.
- المخلفات الصناعية.
- مواد التعبئة والتغليف.
- عناصر متنوعة أخرى مثل مواد النظافة، أدوات مكتبية، أثاث، أدوات طبية ..... إلخ .

كما يعرف المخزون على أنه مجموعة السلع الموجهة للبيع، والتي تستعمل في عمليات الإنتاج. ويعرف المخزون أيضا على أنه تراكم للسلع والمواد سواء مواد أولية أو نصف مصنعة أو منتجات نهائية. أما وظيفة التخزين وظيفة جوهرية تتعلق بتصنيف وتبويب وتنميط الأصناف النوعية ثم الاستلام والصرف وفقا لإجراءات تتفق وأهداف وطبيعة المشروع، مع تخطيط عمليات استلام المواد والمستلزمات والاحتفاظ بالمخزون في حالة صالحة للاستخدام بما يخدم الوظائف الإنتاجية.

2.2.3- أهمية وظيفة التخزين

تبرز أهمية وظيفة التخزين فيمايلي[19]:

- يشكل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المنظمات الصناعية.
- يؤثر على اقتصاديات المشروع ونتائج الربحية.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين خطط وسياسات مختلف الوظائف.
- تحقيق التوازن بين تكلفة الشراء وتكلفة التخزين، وتجنب مشكلة النفاذ وآثارها.
- ضروريته في الظروف الموسمية، وبصفة عامة ولو لفترة وجيزة.

3.2.3- أهداف وظيفة التخزين

يمكن إبراز أهم أهداف وظيفة التخزين فيمايلي:

- مواجهة متطلبات واحتياجات الصناعة، والتي تستلزم تخزين المواد لمواجهة ظروف الإنتاج، وعادة ما تأخذ في اعتبارها مجموعة من العوامل كطبيعة السلعة أو المادة الخام، القدرة المالية الحالية، مدى توفر المساحات اللازمة لأغراض التخزين ،نوعية وطبيعة وحجم الطلب المتوقع على السلعة التامة، نوعية وطبيعة العلاقة مع الموردين ،تكاليف الحصول والاحتفاظ بالمخزون، ظروف ووسائل النقل.
- مواجهة الظروف المتغيرة والديناميكية المحيطة بالمنظمة، وبالتالي يعتبر التخزين العمود الفقري لها خاصة لمواجهة ظروف عدم التأكد، وذلك بضمان تدفق المواد والأجزاء والمعدات والأدوات وغيرها من المتطلبات وفقا لاحتياجات جهات الاستخدام.
- يعالج المخزون المشكلة الخاصة بعدم الانتظام، وبالتالي يعمل على استمرارية الإنتاج.

خامسا. وظيفة التسويق:

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

1-مفهوم التسويق و إدارة التسويق

يعرف التسويق على أنه العملية التي تنطوي على تخطيط وتنفيذ المفاهيم أو التصورات الخاصة بالأفكار والسلع والخدمات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها لخلق عمليات قادرة على تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات، أو هو تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم[20].

ويهدف التسويق إلى معرفة حاجيات المستهلكين، العمل في السوق لتنشيط المبيعات، تتبع دراسة الإنتاج للبيع وقناة التوزيع[21].

وبالتالي فالتسويق هو عبارة عن الجهود الفكرية أو الذهنية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحديد المنتج، تسعيره ،ترويجه، وتوزيعه وتسهيل مهمة استخدامه، وتبادله في الوقت والمكان المناسب، وذلك بما يحقق رغبات

واحتياجات الزبائن أو المستهلكين الحاليين والمحتملين لضمان تحقيق أعلى الأرباح المالية أو الاجتماعية بأقل تكلفة ممكنة.

أما إدارة التسويق فهي عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ و الرقابة على البرامج المصممة من قبل المنظمة والهادفة إلى خلق وبناء و الإبقاء على تبادل مربح مع المشترين المستهدفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فإدارة التسويق لاتهتم فقط بالبحث عن الزبائن وزيادة الطلب، ولكن أيضا بتغييره والحد منه، إذ يهدف إلى التأثير على مستوى الطلب وتوقيته وطبيعته بطريقة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها[22].

2- البيع والتسويق

يجب عدم الخلط بين مفهوم البيع والتسويق، فالبيع أحد مجرد الوظائف الفرعية لوظيفة التسويق، أما التسويق فهو الوظيفة الأهم و الأشمل، والجدول الموالي يوضح الفروق الجوهرية بين كل من البيع والتسويق

الجدول رقم (1-4) الفرق بين التسويق والبيع

النشاط التسويقي	النشاط البيعي
التركيز على تلبية احتياجات المستهلك الأخير أو الجمهور المستهدف	التركيز على السلعة أو الخدمة المقدمة
يبدأ قبل عملية الإنتاج بتحديد ماذا يريد المستهلك، وتستمر إلى ما بعد عملية البيع	يبدأ بعد عملية الإنتاج وينتهي بانتهاء عملية البيع
تقع على عاتقه مسؤولية تخطيط الإنتاج والبيع وإجراء بحوث التسويق والتوزيع والترويج والتسعير	تقع على عاتقه مسؤولية إدارة عمليات المبيعات وتنفيذ سياسات التسويق والتوزيع وال ترويج والتسعير

المصدر: فيصل حمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال:مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2013، ص،231.

3-أهداف التسويق

يمكن تحديد أهداف التسويق في العناصر التالية[23]:

- إيجاد المستهلك المقتنع بش راء أو اقتناء السلعة أو الخدمة.
- إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خلال دراسة سلوكه والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذه لقراره الشرائي.

- المحافظة على المستهلك و العمل على إبقاء القناعة لديه في أن السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة هي الأفضل و الأقدر على إشباع حاجاته ورغباته في ضوء ظروفه و إمكانياته الخاصة.
- الاقتناع بالربح القليل في البداية لتحقيق الربح الكبير و الأوفر في المستقبل، من أجل القناعة والرضا والولاء لدى المستهلك بالسلعة والخدمة.

4- المزيج التسويقي

سنحاول من خلال ما يلي الوقوف على عناصر المزيج التسويقي والمتمثلة في: المنتج، التسعير، الترويج ،التوزيع[24].

أ- المنتج

تشير كلمة منتج بمفهومها الواسع إلى أي سلعة أو خدمة أو فكرة، أو أنها أي شيء قادر على إشباع حاجات الزبائن، ويرى **Kotler** أن المنتج عبارة عن أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو الإشباع لحاجة أو رغبة معينة، وهو بذلك يشمل على الأشياء المادية و الخدمات غير المادية و الأشخاص و الأماكن والمنظمات والأفكار، و أن مفرد المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم، السعر، المظهر المادي، اللون، الطعم وغيرها، و وفق هذه التعاريف فالمشتري لا يشتري المنتج بخصائص مادية فحسب و إنما يشتري الانطباع عنه أيضا والذي يتجسد في الصورة التي يتخيلها عن هذاالمنتج، و عليه يمكن أن نميز ثلاثة مستويات للمنتج:

- المنتج الأساسي: ويعني المزايا الأساسية التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح بإشباع حاجاته.
- المنتج الملموس: وهو الذي يتكون من الملامح والأبعاد الملموسة والتي تسهل عملية المبادلة للمنتج الأساسي.
- المنتج بمفهوم واسع: هو جميع الخدمات التي ترافق المنتج، التوزيع، التركيب، الضمان، الصيانة.

ب- التسعير

هو الوسيلة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تغطي تكاليفها وتحقق الربح، كما أن أي إستراتيجية سعرية لابد أن تراعي الاعتبارات التالية:

- يجب أن يحافظ السعر على ثبات مستويات الإنتاج من حيث الحجم والربحية.
- يجب أن يغطي السعر كافة تكاليف الإنتاج.

- لابد أن ينطوي السعر على درجة من الجذب والحافزية.
- يجب أن يعكس السعر مستوى الجودة والشهرة الذين تتمتع بهما السلعة.

ج- الترويج

يقصد بالترويج استخدام المنظمة جميع الجهود والأساليب الشخصية وغير الشخصية لإخبار الزبون الفعال بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وشرح مزاياها وخصائصها، وكيفية الاستفادة منها، وإقناعه بالتعامل مع المنظمة، لذلك فإن عملية الترويج ترتكز على شيئين رئيسيين هما:

- مجموعة مناسبة من الحقائق والمعلومات عن المنظمة ومنتجاتها، والتي يتم نقلها إلى الزبون بالصورة والشكل المناسبين.
- إقناع هذا الزبون بأهمية وضرورة التعامل مع المنظومة واستخدام منتجاتها لاشباع حاجاتهم

ويهدف الترويج إلى:

- تكوين اتجاهات إيجابية نحو السلعة أو الخدمة المروج لها.
- تزويد المستهلك بالمعلومات اللازمة عن السلع والخدمات المختلفة المتاحة في السوق.
- تكوين صورة ذهنية إيجابية عن علامة تجارية معينة.
- استمالة الطلب على السلعة والخدمات المروجة.
- تعزيز المكانة التنافسية للسلعة أو الخدمة.

هـ- التوزيع

هو الذي يمثل مجموعة الأنشطة التي تنطوي على عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها.

تكمن أهمية التوزيع من خلال تحديده لكيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة، فضلا عن أنه يربط المنظمة بالزبائن من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم في الحصول على المنتج ويسعى التوزيع إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- التوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى سوق جديدة.
- تحسين المنظمة لسوق منتجاتها عن طريق زيادة عدد منافذ التوزيع.
- رفع كفاءة نظام التوزيع بإمداده بالأفكار والمعلومات.

- تحقيق الاتصال الكفء والفعال بين المنظمة و أعضاء القناة التوزيعية والزبائن.
- توفير المنتج في الزمان والمكان المناسبين للزبون.

5. مهام ومسؤوليات وظيفة التسويق: تتمثل فيمايلي:

- إعداد الخطط الطويلة والقصيرة الخاصة بالسياسات التسويقية للمؤسسة؛
- تحديد السياسات والبرامج التسويقية لمختلف الوحدات التنظيمية؛
- تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام ضمن إدارة التسوق؛
- إجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة؛
- تصميم وتنفيذ جميع الدراسات المتعلقة بالمستهلكين أو المنافسين؛
- تحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة المشاكل التسويقية؛
- وضع جميع الدراسات المرتبطة بتحديد العلامات التجارية وجميع الضمانات والخدمات الواجب تقديمها مع السلعة أو الخدمة؛
- تحليل أسعار المنافسين، وتطوير السياسات المناسبة للتسعير؛
- تحديد مختلف أنواع منافذ التوزيع واختيار الأنسب؛
- تحديد أهداف الترويج وأدواته الممكن استخدامها وقياس مدى فعاليتها؛
- تحديد أنواع ومحتوى مختلف وسائل تنشيط المبيعات.

سادسا- وظيفة البحث والتطوير:

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

1- مفهوم البحث والتطوير

قبل التطرق لمفهوم البحث والتطوير ، نتطرق أولا إلى مايلي:

1.1- البحث:

عرف بأنه "أن الانسان ينظر الى الأشياء بالتفكر والتجريب لفهم جوهرها وحقيقتها واستنباط الأسباب والعلاقات والقوانين التي تحكم وجودها وتكسبها خصائصها". والبحث عموما ينقسم إلى قسمين هما: البحث الأساسي، البحث التطبيقي.

2.1-التطوير:

عرف التطوير أنه "تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى الى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد أو التحسين الجوهري لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام" [25]

ومنه فان البحث والتطوير هو عبارة عن " كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق انتاج ومنتجات مادية واستهلاكية أو استثمارية . تباشر مثل هذه النشاطات اما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها". [26]

يقصد بالبحث والتطوير "كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية ".

من خلال التعريف السابق يمكن القول بأن البحث والتطوير هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع المستمر للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء.

2- خصائص أنشطة البحث والتطوير

إن معدل تغير السياق التنافسي يتغير بسرعة نتيجة لمعدل التغير التكنولوجي المتسارع الناتج على زيادة إنتاج المعرفة و سرعة تبادلها. ومنه فإن أنشطة البحث والتطوير داخل الشركات تحمل خصائص خاصة، و هي كالتالي [27]:

أ- التراكمية

الأنشطة الابتكارية تأخذ الشكل الت اركمي في مجال التطوير بمرور الوقت، فما يمكن لشركة ما القيام به في الحاضر أو المستقبل يكون مرتبطا ارتباطا و ثيقا بما قامت به في الماضي .

ب- التخصص

نظرا للطبيعة التراكمية للأنشطة الابتكارية، تميل الشركات إلى التركيز على أضيق نطاق من الأنشطة و تخصصات تكنولوجية قليلة.

ت- التوزيع الجغرافي للعمل التكنولوجي

نظرا للطبيعة التراكمية والتخصص المت ازيد للأنشطة الابتكارية، ظهر تقسيم العمل في عملية إنشاء المعرفة التكنولوجية و ذلك يحفز ولادة جيوب معرفة متقدمة في مناطق جغرافية محدودة.

ث- عدم اليقين

نتيجة إلى تسارع التقدم التكنولوجي، فإن عدم اليقين المتعلق بالأنشطة الابتكارية يزيد. و يكون مقدار ما هو غير معروف و الذي على المؤسسة مواجهته للوصول الى ابتكار فعال مرتفعا.

ج- التكامل التكنولوجي

إن التقدم المتسارع للمجموعة الكاملة من التخصصات التكنولوجية يعطي مساحة لأشكال جديدة من الابتكار. فالابتكار التكنولوجي ليس فقط نتيجة اختراقات في حقل واحد معين، و غالبا ما يتحقق ذلك بتجميع أجزاء من المعرفة من مختلف المجالات وادماجها بطريقة جديدة. وقد ولد هذا النوع من الابتكار في بعض الأحيان تخصصات جديدة تماما مثل تحقيق التكامل بين التقنيات البصرية والإلكترونية.

3-أهداف البحث والتطوير

تشتق أهداف البحث والتطوير من أهداف الإدارة العليا للمؤسسة ومن بين الأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها[28]:

- إكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة ؛
- تطوير وابتكار منتجات جديدة ؛

- تحسين المنتجات الحالية ؛
- إيجاد إستخدامات جديدة للمنتجات الحالية ؛
- تحسين وتطوير عملية الإنتاج ؛
- تحليل ودراسة المنتجات المنافسة ؛
- تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية في المنظمة ؛
- التأكد من أن المنتوج والعملية الإنتاجية آمنة للعاملين والمستعملين والبيئة ؛
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وذلك من خلال:
- سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة ، وتغيير العمليات الإنتاجية؛
- تحسين خدمة المستهلكين؛
- التقليل من تكاليف التصنيع.

4- أهمية وظيفة البحث والتطوير:

يمكن تلخيص الجوانب التي تبرز أهمية البحث والتطوير كما يلي :

- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف؛
- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية؛
- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية و الدولية؛
- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة؛
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية؛
- تطوير وتنمية الإمكانات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح؛
- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار؛

تنويع مخرجات الإنتاج و التوصل إليها بصورة أدق، أكفأ وأرخص.

خلاصة الفصل

تقوم كل وظيفة من الوظائف السابقة بمجموعة من المهام التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، سواء بشكل مباشرأو غير مباشر، فمثلا وظيفة الشراء تسعى لتوفير مواد أولية بالكمية ، السعر والوقت المناسب وذات مردودية عالية، الأمر الذي يساعد وظيفة الانتاج على مزج هذه العوامل ، وتحويلها إلى منتجات ذات جودة عالية وتلبي متطلبات الزبائن ، ثم تأتي وظيفة التسويق لتسويق هذه المنتجات ، بعد قيامها بدراسة السوق واجراء بحوث تسويقية عن السوق والفئة المستهدفة من الزبائن ، كما لايمكن للمؤسسة الاستغناء عن وظيفة المالية التي تعتبر القلب النابض للمؤسسة ، وللقيام بكل هذه الوظائف يتطلب توفر الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة ، وهذا من مهام إدارة الموارد البشرية ، ومن أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسة لابد من وظيفة البحث والتطوير التي تساعدها على الابتكار والابداع ، من أجل انتاج منتجات جديدة وبهذا تتفوق على منافسيها.

هوامش الفصل

[1]أحمد تي ، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي ، 2019/ 2020، ص13.

[2] كمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال –مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن ، 2015، ص 225.

[3]محمد العزاوي، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار اليازوري، الأردن ، 2006، ص ص 20- 21.

[4] كمال محمد عطية، المقاييس والمعايير في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، الإسكندرية، 1991، ص 121.

[5]زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دارالسلاسل للطبع والنشر والتوزيع، الكويت ، الطبعة الثانية، 2000،ص 155.

[6] تي أحمد ، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي ، 2019/ 2020،ص15.

[7]صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 14.

[8]منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية(مدخل تحليلي معاصر) ، المكتب العربي الحديث، مصر ، الطبعة الثانية، 1991، ص.08

[9] ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ص ص 285-.286

[10] محمد شفيق، حسن الطيب، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص30.

[11] زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الرابعة، 1997، ص20.

[12] عدنان هشام، رحيم السامرائي، أساسيات في الإدارة المالية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الطبعة الثانية، 1997، ص30.

[13].J.Depallens et J.p jabard, Gestion finance de l'entreprise , (Paris : Ed Sirey, 1986), p257.

[14]. Ipid, p258

[15]. زياد سليم رمضان ، مرجع سابق، ص 20.

[16].علي كساب ، تسيير المخزون –مقاربات مختلفة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006، ص ص32-34.

[17].سعيد محمد المصري، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، ص ص12-13.

[18].مصطفى يوسف كافي ، إدارة الأعمال اللوجستية مدخل استراتيجي كمي ، مكتبة المجتمع العربي ، الأردن ، 2013، ص 207.

[19].مصطفى يوسف كافي ، المرجع السابق، ص 210.

[20].جمالمحمدعبد الله، إدارة الأعمال :مبادئ ومفاهيم ، دار المعتزللنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص207.

[21].اسماعيل عرباجي ، اقتصاد وتسيير المؤسسة – أهمية التنظيم وديناميكية الهياكل ، المدرسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة رغاية ، الجزائر ، 2013، ص 83.

[22].سعدون حمود وآخرون ، أسس ومفاهيم معاصرة ، دار عيداء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2015، ص 30.

[23].جمال محمد عبد الله ، مرجع سابق ، ص 214.

[24]. سعدون حمود وآخرون ، مرجع سابق ، ص 180.

[25].عبد الحكيم عبد الله النسور ، الأداء التنافسي لشركة صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين ، 2009، ص 102.

[26].سعيد أوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992، ص 113.

27.Vittorio chiesa. R & D strategy and organisation , imperial collage presy , London, 2001 , P 2

[28]صالح مهدي العامري، سلوى هاني السامرائي، تأثير البحث والتطوير في الابداع التقني ، الملتقى الدولي –أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد الدولي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003.

الفصل الخامس

أدوات التحليل الاقتصادي

تمهيد

إن علم الاقتصاد قائم على مستويين أساسين؛ الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي، والتحليل الاقتصادي هو حلقة الوصل بين علم الاقتصاد على مستوييه وبين اتخاذ القرارات الإدارية والاقتصادية، فهو يوفر الاختيار بين البدائل المتاحة، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وهذا باستعمال مختلف الأدوات سواء كانت نظرية أو تطبيقية في ذلك .

وهذا من أجل الإحاطة بمفهوم التحليل الاقتصادي وأهميته وأساليبه المختلفة.

- الأدوات المتعددة للتحليل الاقتصادي.

أولا: مفاهيم حول التحليل الاقتصادي

1.1. مفهوم التحليل الاقتصادي:

يُعرف التحليل الاقتصادي بأنه أحد فروع علم الاقتصاد، وهو المنهج العلمي الذي نستطيع من خلاله تفسير العوامل التي تؤثر على سلوك الظواهر الاقتصادية، والاستفادة من الأدوات المنطقية ،لاستخدامها في استنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، ويمكن ذلك من خلال إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى العناصر البسيطة، ثم صياغة الفرضية التفسيرية على أساس العلاقة التابعية أو السببية، ويعتمد المنهج الاقتصادي على الاستنتاجات المنطقية، والاستنتاجات التطبيقية [1]

1.1. أهداف التحليل الاقتصادي:

تتمثّل أهداف التحليل الاقتصادي في[2]:

- نتيجة تزايد حاجات الأفراد وتنوّعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية للتحليل الاقتصادي هو ايضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع، وكيف يتمّ 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 أنّ الرفاهية الاقتصادية تكو ن بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر اشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة

- المساعدة في رسم السياسة العامّة، حيث أنّ التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضّح كيف يعمل بنجاح.

1.1. أساليب التحليل الاقتصادي: تتعدد أساليب التحليل الاقتصادي حسب الاقتصاديين، فحسب شومبيتر هناك ستة أساليب أساسية هي:

أ .**التاريخ الاقتصادي:** لا أمل فرد يفهم الظواهر الاقتصادية في أي عهد بما ذلك وقتنا الحاضر ما لم تكن له سيطرة كافية على الوقائع التاريخية أو ما يمكن وصفه بالخبرة التاريخية حيث يمثل التاريخ الطريقة الفضلى لفهم كيفية ارتباط الوقائع الاقتصادية وغير الاقتصادية بعضها ببعض وكيف أن العلوم الاجتماعية المختلفة يجب أن تكون مرتبطة بعضها ببعض.

ب. الإحصاء: إن الالمام بطرق الاحصاء يمثل شرطا ضروريا وغير كاف لجعل الاقتصادي الحديث يعزف عن تقديم أعمال تافهة، فالطرق الاحصائية تشكل جزءا من أدوات التحليل الاقتصادي حتى حينما لا يجري تصميمها خصيصا لتلبية حاجاته الخاصة.

ج .**النظرية:** إن التجربة علمتنا أن الحوادث الفردية لها وجوانب مشتركة، وأن من الممكن توفير مجهودات فكرية ضخمة إذا درسنا هذه الصفات أو الجوانب ومع ما تثيره من مشاكل مرة واحدة، فمن الضروري ولأغراض معينة تحليل كل حالة فردية من التسعير في سوق فردية ما، وتحليل كل دورة اقتصادية فردية، هكذا، ولكن حتى في الحالات التي يكون فيها مثل هذا التحليل ضروري فإن المجموعة الأكبر منها تبدي صفات متشابهة يمكن معالجتها بواسطة مخططات عامة، وبالتالي من المفيد الارتقاء إلى مستوى أعلى من التجريد التعميمي، الذي نبني عليه أداة أو آلية أو جهاز للتحليل الاقتصادي.

د. السوسيولوجيا الاقتصادية: إن مخططات النظرية الاقتصادية تستمد الأطر المؤسسية من التاريخ الاقتصادي الذي يعلمنا بنوع المجتمع الذي طبقت أو تطبق عليه تلك المخططات، وكذا إدخال وقائع اجتماعية معينة ليست تاريخية، وبالتالي من الضروري إدخال هذا الحقل بالإضافة إلى الحقول الثلاثة السابقة لمعرفة السلوك الإنساني بطريقة واسعة والذي لا يتضمن فقط الأفعال والدوافع والميول، ولكن أيضا المؤسسات الاجتماعية ذات الصلة بالسلوك الاقتصادي كالحكومة والميراث والتعاقد .

ه. **الاقتصاد السياسي:** كل الوقائع والأدوات ذات الصلة بتحليل سلوك المنشآت الفردية ماضيا وحاضرا تدخل ضمن مفهومنا لعلم الاقتصاد تماما كما هو شأن الوقائع والأدوات ذات الصلة بتحليل سلوك الحكومات.

و. **الحقول التطبيقية:** إن مجموعة من الحقول كالمحاسبة وعلم شؤون التأمين قد حافظت تاريخيا على استقلالها عن الاقتصاد العام، ولكنها مفيدة ولا غنى عنها لكل أو بعض الاقتصاديين لأنها تقدم أدوات تحليل اقتصادي أو مجالات لتطبيق هذه الأدوات، إضافة إلى موضوعات الاقتصاد العام التي تشمل النقود والمصارف، والتقلبات الاقتصادية، والتجارة الخارجية، كما أن هناك مجموعة من الحقول الأساسية التي تدور حول أقسام من السياسة الاقتصادية العامة وخاصة الزراعة، النقل، ومشاكل الصناعة التحويلية.

كل هذه المجموعات والحقول التطبيقية تشكل قسم أساس ي من التحليل الاقتصادي

ثانيا - أنواع التحليل الاقتصادي:

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدة معايير تتمثل في[3]:

أ .**أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

- **التحليل الجزئي:** ويسمى أيضا بالتحليل الوحدوي، وهو التحليل الذي يقوم على أساس د راسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي، أي الد راسة في هذه الحالة قائمة على أساس د راسة الوحدات الصغيرة.

-**التحليل التجميعي أو الكلي:** دراسة وهو التحليل القائم على أساس الاقتصاد الوطني في مجموعه أي النظر إلى المجتمع ككل، حيث تتم د راسة الدخل الوطني أو الإنتاج الوطني للمجتمع ود راسة العناصر المكونة لهذا الدخل ومن أمثلة الدراسات التجميعية أو الكلية د راسة مشكلة البطالة، دراسة الاستهلاك، و الاستثمار.

-**أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

-**التحليل الجزئي:** وهو يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخر ى 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.

ب .أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

- **التحليل الساكن:** وهو التحليل الذي لا يكو ن لعامل الوقت أي أثر في الدراسة، فهو التحليل القائم على أساس الدراسة في لحظة معينة، فعن دراسة أثر السعر على الكمية المطلوبة فإننا لا نأخذ في اعتبارنا سو ى أثر السعر في لحظة معينة ولا نهتم بالسعر في الماض ي أو في المستقبل.

- **التحليل الساكن المقار ن:** هو الذي يتناو ل د راسة حالة التواز ن والانتقال إلى حالة تواز ن أخر ى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال من حالة التواز ن الأولى إلى حالة التواز ن الثانية.

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

ج .أنواع التحليل الاقتصادي 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، وهذ النوع من التحليل يعبر عمّا يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على أساس المبادئ والقواعد والأصول الاقتصادية وذلك بغض النظر عمّ ا 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 تر ى أن اقتراح السياسة لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لأن مثل هذه الاقتراحات لا بد وأن تكو ن قائمة على أساس الحكم القيمي، أما وجهة النظر الأخر ى فتر ى 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 مشكله اقتصادية معينة.

ثالثا: أدوات التحليل الاقتصادي[4]:

إن للتحليل الاقتصادي نوعين أساسين تناولتهما مختلف المراجع الاقتصادية هما التحليل الاقتصادي الجزئي والتحليل الاقتصادي الكلي، وتوليهما عناية كاملة من حيث العناصر والمحتو ى والأدوات، وعليه تتمثل الأدوات الرئيسية في التحليل الاقتصادي في:

1.1.**نظرية الطلب:** يعبر الطلب عن الكميات التي يكو ن فيها المستهلك ا رغب أو قادر على شراء سلعة معينة، وتمثيل دالة الطلب هي عبارة عن علاقة رياضية تربط الكمية المطلوبة من السلع بثمنها وقانو ن الطلب يتمثل في:" عندما ترتفع سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها تنخفض وعندما ينخفض سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها ترتفع"

1.1. **نظرية العرض:** إن العرض يمثل الكميات التي يكو ن المنتجون مستعدين فعلا لبيعها في السوق من مختلف السلع والخدمات عند مختلف الأسعار، أما دالة العرض فهي العلاقة الرياضية بين الكمية المعروضة من السلع وسعرها.

1.1. **المرونات:**

أ .**مرونة الطلب:** وهي تعبر عن التغير في الطلب على سلعة ما الناتج عن التغير في سعرها.

ب .**مرونة التقاطع:** وتسمى كذلك بمرونة التبادل، حيث يمكن استخدام مرونة التقاطع للتمييز بين السلع والبضائع البديلة والسلع والبضائع المكملة، وبين تلك السلع والبضائع المستقلة عن بعضها البعض.

جـ .**مرونة الدخل:** وهي تقيس أثر تغير الدخل المتاح على الكمية المطلوبة من السلعة محل الدراسة.

د .**نظرية المنفعة:**تعرف المنفعة على أساس أنها مقياس للفائدة التي يجنيها الفرد نتيجة استهلاكه للسلع المختلفة، حيث أن المستهلك لا يقدم على شراء سلعة ما، إلا إذا اقتنع أن هذه السلعة أنها ستفيده وتنفعه، ويقصد بهذه المنفعة هي قدرة هذه السلعة المشتراة على إشباع رغبة المستهلك، ويمكن التفرقة في هذا الصدد بين المنفعة الكلية والمنفعة الحدية.

هـ .**منحنيات السواء:** إن منحنيات السواء هي صورة بيانية توضح تفضيلات المستهلك والتوليفات المختلفة والمتاحة من السلع والتي تحقق له نفس المستو ى من الإشباع مادام على نفس المنحنى.

و.دوال التكاليف والإيرادات: حيث تعتبر التكاليف والإيرادات ذات أهمية بالغة في التحليل الاقتصادي، حيث أن التكلفة الكلية هي عبارة عن التكلفة الكلية المتغيرة + التكلفة الكلية الثابتة، أما الإيرادات فهي مجموع مايقبضه المنتج نتيجة قيامه ببيع منتجاته في السوق.

خلاصة الفصل

التحليل الاقتصادي هو أحد فروع علم الاقتصاد، وهو المنهج العلمي الذي نستطيع من خلاله تفسير العوامل التي تؤثر على سلوك الظواهر الاقتصادية، والاستفادة من الأدوات المنطقية لاستخدامها في استنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، ويمكن ذلك من خلال إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى العناصر البسيطة.

هوامش الفصل

[1] **أكاديمية - BTS**: التحليل الاقتصادي وفوائده ، على الرابط

http://www.bts-academy .com/blog det.php، تاريخ التحميل 2020 /04/05

[2] إسماعيل عبد الرحمن ، حربي عريقات ، مفاهيم ونظم اقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ص 38-39.

[3] صالح حميمدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل ، 2017/ 2018، ص 60.

[4] عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية (تحليل جزئي وكلي) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص ص 45- 46.

الفصل السادس

أنماط نمو المؤسسة

تمهيد

نمو المؤسسة يعني بقائها واستحواذها على حصص سوقية أكبر، وهذا من خلال تحسين وضعيتها التنافسية باتباع استراتيجيات نمو تحافظ وتنمي امكانيات المؤسسة.

وسنتطرق إلى مايلي:

- مفهوم ومؤشرات نمو المؤسسة.
- فرص وأنماط نمو المؤسسة.
- الأهداف الاستراتيجية للنمو
- حالات نمو المؤسسات

أولا: مفهوم ومؤشرات نمو المؤسسة:

1.1. **تعريف نمو المؤسسة:** تطورت تعاريف نمو المؤسسة حسب الزمن والظروف الاقتصادية، كغيرها من المفاهيم، وقد أخذنا منها تعريف Sammut (1996) على أن "نمو المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المكونة للتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط؛ الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية والشخصية"[1].

1.1. **مؤشرات النمو:** إن نمو المؤسسات يرتبط بشكل أساس ي بالحجم، وهذا الأخير يعتمد في العديد من المؤسسات على مؤشرات من بينها[2]:

عدد الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي.

- كمية المدخلات والمخرجات.
- المؤشرات المالية كالموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك والدخل الصافي.
- الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال التقسيمات الأفقية والعمودية.

- فرص النمو[3]:

عرّفنا فيما سبق المؤسسة الاقتصادية على أنّها نظام مفتوح يتفاعل داخل محيط اقتصادي و مالي و اجتماعي يُؤثّر فيه ويتأثّر به، و من خصائص هذا المحيط أن مكوّناتِه غير مُتحكَّم فيها و لا تخضع لرقابة المؤسسة، حيث يتيح لها فرصاً للنمو و تحسين لوضعيتها، كما يضعها أمام مجموعة من التهديدات التي من شأنها أن تؤدّي إلى نتائج عكسية فيما لو لم تتمكن من التنبؤ بها و التعامل معها بالشّكل المطلوب.

تُعرّف فرص النمو على أنها وضعيات مؤقّتة و في أغلب الأحيان لا تتكرّر بنفس الشكل كما أنها تعتبر أوضاعاً جذّابة للمؤسسة و للمؤسسات المنافسة فرِهان اقتناء الفرصة يتوقّف على قدرة المؤسسة على اكتشافها المبكِّر أولاً، ثم تكييفها مع الأهداف المسطّرة من جهة، و ما تملكه من مختلف الإمكانيات و الموارد التي تؤهّلُها لاقتنائِها من جهة أخرى، ثم اتّخاذ القرار بالفعالية و السّرعة المطلوبة، لأن التأخّر أو اللاتفاعل الجيّد مع هذه الحالة يؤدّي إلى ضياع الفرصة، ليس ذلك فحسب، بل إن استفادة المنافسين منها من شأنه أن يؤدّي إلى تقهقر مكانة المؤسسة السّوقية و التنافسية.

و فيما يلي نُحاول التطرّق لأهم فرص النمو التي يُتيحها المحيط:

منتجات جديدة: إن نجاح المؤسسة في استخلاف منتجاتها عند انخفاض الطلب عليها بمنتجات جديدة يُعزّز مكانتها السوقية و التنافسية و يُكسبُها فُرصاً متتالية لتحقيق النمو و لو عدنا إلى تحليل دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات نتيجة لتشبّع السّوق بالمنتج الحالي و عند هذا الوضع تستعد المؤسسة لتصميم و طرح منتج جديد؛[i]

النمو الاقتصادي: يرتبط النمو الاقتصادي الكلي ارتباطاً مُتبَادلاً بنمو المؤسسات فكلاهُما يؤدّي إلى الآخر، فارتفاع الناتج المحلي الخام (*PIB*) يكون نتيجة لأداء المؤسسات على مستوى تحقيقها للقيمة المضافة المتأتية أصلاً عن ارتفاع رقم الأعمال و/أو تحكُّم المؤسسة في استهلاكاتها الوسيطية، هذا النمو الاقتصادي المحقَّق يؤدّي بدوره إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يؤدّي إلى تنشيط الطلب العام و الذي يُكَوِّنُ فرصة مناسبة للمؤسسة للرّفع من رقم أعمالها و بالتّالي تحقيق النمو؛

تغيّر أذواق المستهلكين: إن التغيّر السريع في أذواق المستهلكين بفعل تنامي الأعمال الترويجية والإشهار، يُعتبر فرصةً للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها و ذلك يتوقّف على قدراتها الإبداعية و مراقبتها لسلوك

المستهلكين و توقّع التغيّرات المحتملة لأذواقهم و دوافع الشّراء لديهم و تطوّر احتياجاتهم، على إثر ذلك تتمكّن المؤسسة من تقديم عروض تتناسب مع كمية و نوعية الطلب في السوق.

ثانيا: أنماط نمو المؤسسة.

إن نمو المؤسسة متعدد الأوجه ويرتبط بحاجاتها وأهدافها المستقبلية، ويعتمد عليه بقاؤها واستمراريتها في محيط شديد المنافسة، فقد يكون داخليا أو خارجيا أو تعاقديا.

2.1.النمو الداخلي: هو توسع ذاتي داخل المؤسسة، يتم بواسطة الاستثمارات الإنتاجية والتجارية؛ حيث يتميز بعمليات واسعة، لشراء تجهيزات جديدة للإنتاج، ونتيجة لذلك تنمو الأصو ل الثابتة المادية والمعنوية للمؤسسة. ويؤدي النمو الداخلي إلى النمو التلقائي لحجم المؤسسة، يظهر ذلك من خلال ارتفاع رقم الأعمال، عن طريق اختراق الأسواق، وتنويع تشكيلة المنتجات، بطرح منتجات جديدة يتحقق النمو الداخلي كنتيجة لاتباع استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.

ويتميز النمو الداخلي بالخصائص التالية[4]:

-حيازة كبيرة لوسائل الإنتاج؛

-الإنتاج الذاتي للاستثمارات وخاصة الوسائل التقنية؛

-التنمية الذاتية للموارد البشرية و المالية والتقنية.

2.2.النمو الخارجي: يتحقق النمو الخارجي، بواسطة التجمع الجزئي أو الكلي للمؤسسة مع مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات، ويعرف النمو الخارجي، بأنه ذلك التغير في خصائص ومميزات المؤسسة، الناتج عن الاندماج أو المشاركة في مؤسسات أخر ى

ويختلف النمو الخارجي عن النمو الداخلي في عدة نقاط أهمها[5]:

-يتميز النمو الخارجي بعناصر ومراحل متقطعة ومنفصلة

-النمو الخارجي له عدة أشكال وصو ر متباينة؛

-يتطلب النمو الخارجي، تخطيطا وتحضيرا طويل المدى؛

-النمو الخارجي له بنية معقدة، تتطلب إعداد هيكل تنظيمي مر ن ومتلائم، و ذو فعالية كبيرة؛

-كما يعتبر النمو الخارجي، قرار استراتيجي، غير قابل للتصحيح)في حالة الأخطاء(، وآثاره هامة على استمرارية وبقاء المؤسسة.

2.3.النمو التعاقدي: عرفه J.Verena على أنه مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة من أجل القيام بمجموعة من النشاطات والتي تكو ن على المدى الطويل. كما يتخذ النمو التعاقدي أحد أشكال النمو الداخلي أو الخارجي، فيمكن اعتباره داخليا في حالة إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاو ن مع مؤسسة أخر ى، يتضمن إنشاء فرع مشترك بين المؤسستين، أما خارجيا في حالة اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخر ى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها.

ثالثا- الأهداف الاستراتيجية للنمو:

تُعرّف إستراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدّي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمّن مجموعة من الأهداف تتحقّق تِباعاً بعد أن يصل النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يُتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يُوفّرها على المستويات الاقتصادية و التنافسية و المالية.

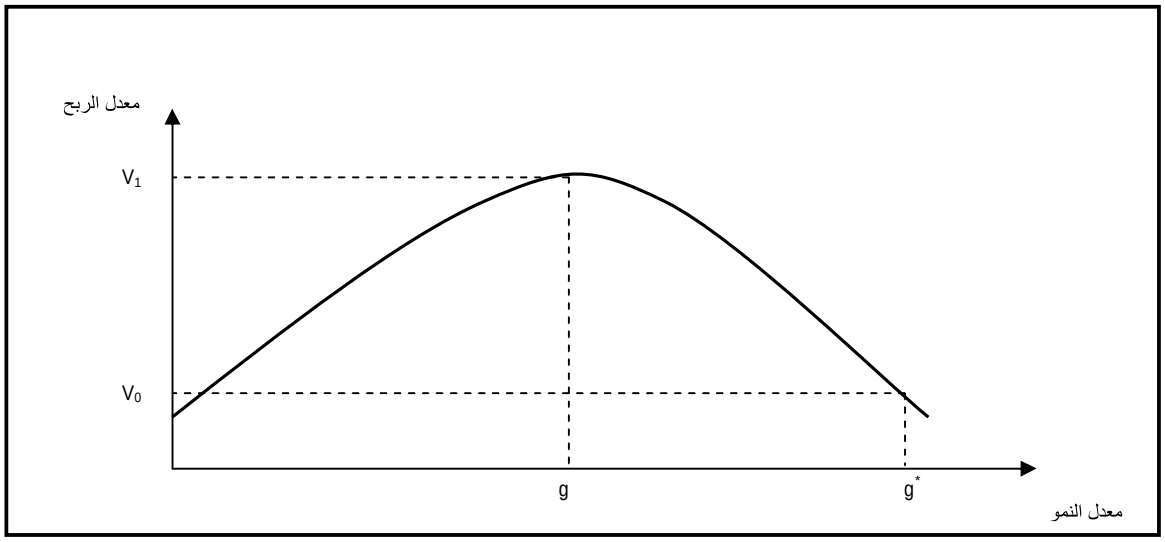
نُدرك من خلال التّعريف السّابق أن النمو يُعتبَر هدفاً استراتيجياً يتحقّق على المدى البعيد ويتطلّب تسخيراً معتبراً للموارد و الإمكانيات، كما يتطلّب كذلك بذل مجهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية، و يهدف ذلك كلّه إلى الاستفادة من الامتيازات التي يُتيحها النمو على كل المستويات.[6]

4-1- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التسييري:

يُساهم النمو على هذا المستوى في تحقيق الأهداف العامة للنظام المتمثلة في الربح و البقاء و ضمان الاستمرارية، و ذلك يمر بتجسيد الأهداف المسطرة و تحقيق نجاحات تتراكم عبر الزّمن لتُشكل ثقافة للتسيير داخل المؤسسة يستند إليها متخذ القرار كمرجعية في إعداد المخططات و تسطير الأهداف.[7]

هذه المرجعية في اتخاذ القرار تَظهر من خلال التوافُق بين المسيرين و المالكين (المساهمين) على سلوك نهج معين للنمو يحقّق أهداف الطرفين المتراوحة بين الارتفاع في معدل الربح و الارتفاع في معدل النمو و التي نوضّحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6) : النمو وأهداف التسيير



المصدر: B.De Montmorillon, op cit, Page 874.

يُوضّح الشّكل حجم التعارُض بين المسيرين الذين يهدفون إلى الوصول إلى أعلى مستويات النمو بالسّعي نحو الوصول إلى المعدل g^*و ذلك بتوفير الموارد و اقتناء فرص النمو المتاحة، في حين يذهب المالكون إلى تعظيم أرباحهم إلى المستوىV_1 الذي يتحقّق في هذه الحالة عند مستوى نمو يقِلّ عن المستوى الذي يستهدفه المسيّرون.

و مرد ذلك إلى أن المسيرين يسعون إلى تخفيض الأرباح تدريجياً من المستوى V_0 إلى المستوى V_1(تطبيق الأسعار التنافسية) كوسيلة لتحقيق النمو المستهدَف، و من ثَم فإن نجاح إستراتيجية النمو يتوقّف على إيجاد مجال النمو الأمثل الذي يُحقّق رضى الطرفين لأن ذلك يعتبر السّبيل المناسب لتمويل احتياجات النمو دون خلل في التوازن.

4-2- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التنافسي:

في سوق المنافسة يتحقّق النمو بالاستحواذ على حصص السّوقية و ذلك على حساب المنافسين و يتحقّق ذلك بامتلاك الأدوات التنافسية الضرورية و التي تمتلكها المؤسسة نتيجة للارتفاع في الحجم و تستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين، و المتمثّلة في أثر الخبرة[ii]، وفورات الحجم، أثر التمرّن وكلّها عوامل تساهم في تحقيق النمو بالنّظر إلى ما تُحدِثه من تأثيرات نُذكر منها:

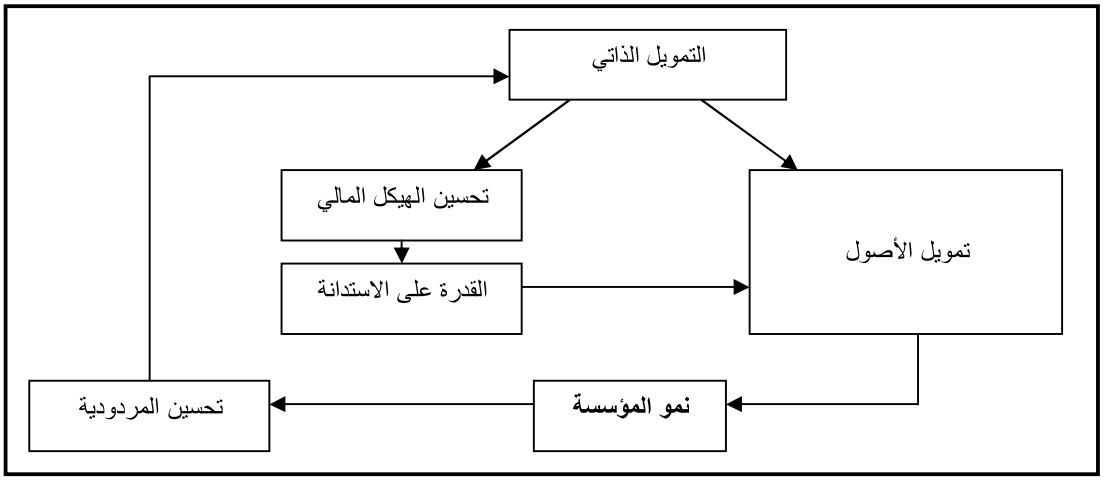
- التحكّم في التكاليف، و هذا يُتيح للمؤسّسة القدرة على المناورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات تنافسية قويّة تُمكّنها من تحقيق النمو في السّوق؛
- تَراكُم الخبرة يُكسب المؤسسة قُوّة تفاوضية مع مختلف المتعاملين والشّركاء الصناعيين والتجاريين وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السّلطات العامة، تُمكّنها من تعزيز وضعيتها التنافسية و تحقيق مكانة سوقية ذات أهمية؛
- يسمح للمؤسسة بالحفاظ على المقوّمات الأساسية للبقاء، أهمُّها حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول، التي تُعتبر سداً منيعاً تحتمي به المؤسسة من مخطر المنافسين المحتملين.

4-3- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى المالي:

على المستوى المالي يساهم النمو في تدنية المخاطر الناتجة عن خاصية عدم التأكد في المحيط المالي و الاقتصادي و السياسي...إلخ، و ذلك بفضل إتباع إستراتيجية التنويع مثلاً، التي توزِّع هذه المخاطر على مجموعة من الأنشطة و القطاعات، و على هذا الأساس يقِلُّ تأثيرها على المستوى الإجمالي للمؤسسة بنقل الموارد من نشاط لآخر.

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

الشكل رقم (2-6): النمو والمرونة المالية



Source :M.Darbelet et autres, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, 3ème édition, FOUCHER, Paris, 2000, Page 378.

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

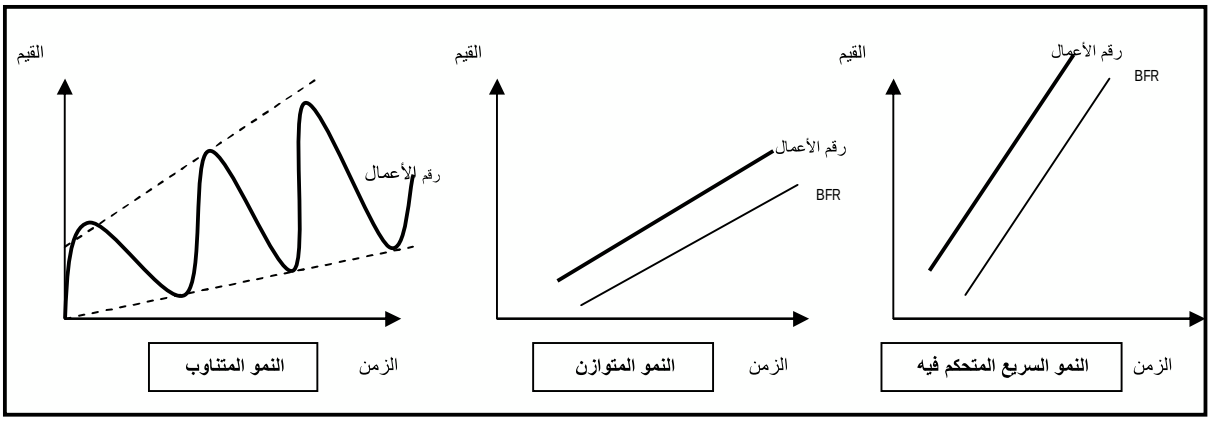
رابعا- حالات النمو بين المؤسسات:

تُعدّ المقاربة المالية أكثر المقاربات استخداماً في تحليل ظاهرة النمو و يعود ذلك لأهمية الوظيفة المالية في تحقيق نمو المؤسسة من جهة و حساسية هذه الوظيفة للتأثيرات السلبية للنمو إن حدثت كالعجز في الخزينة و مخاطر الإفلاس من جهة أخرى، و تفادياً لذلك و حرصاً على تحقيق النمو الطبيعي يقوم المحلّل المالي بتشخيص الوضع المالي باستخدام مجموعة من المؤشرات يتعرّف من خلالها المحلّل على الحالات الممكنة للنمو و التي نُقسّمها فيما يلي إلى حالات طبيعية و أخرى مَرضِية.[8]

3-1- حالات النمو الطبيعية:

هي تلك الحالات التي لا يؤدّي فيها النمو إلى انعكاسات سلبية على مستوى المجمّعات المالية، حيث يرافق النمو حالة من التوازن المالي على مستوى الخزينة و المردودية و حجم الاستدانة و أهمها النمو المتوازن، النمو المتسارع المتحكم فيه النمو المتناوب الممثَّلة في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-6) : الحالات الطبيعية للنمو



3-1-1- النمو المتوازن:

و هو الحالة المثلى للنمو، تَعْرِفُ فيها الوضعية المالية توازنًا تاماً حيث يتوافق نمو رقم الأعمال مع مستوى الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال(BFR_{ex})من جهة، و القيود المالية التي تفرضها البيئة المالية من جهة أخرى كما تكون الخزينة في حالة توازن تتوفّر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الإنفاق المتزايد في هذه الحالة، و يتحقّق ذلك بتغطية الفائض الإجمالي للاستغلال(EBE) للاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال، كما يكون حجم الاستدانة في مستوى يتناسب مع قيود الهيكل المالي و مستوى الربحية و حجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية النمو في النشاط.

3-1-2- النمو المتسارع المتحكم فيه:

إن المؤسسات الكبيرة التي تنشط في سوق واعدة أكثر قدرة من غيرها على التحكم في النمو المتسارع، و يعود ذلك إلى الطلب الكبير و المتزايد على منتجاتها و هو ما يعكسه الارتفاع السّريع في رقم الأعمال، و هذا ما يضع المؤسسة أمام تحدّي مجاراة التسارع في النمو و ذلك بالاستجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال على مستوى الوضعية المالية.

و يمكن مراقبة التأثيرات المالية الناجمة عن النمو عن طريق الاستعانة بالعلاقات التي تقيس الارتباط بين النمو و انعكاساته و منها:

- العلاقة العكسية بين معدل نمو رقم الأعمال و نمو الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال؛
- العلاقة العكسية بين النمو في حجم الاستثمارات و مستوى الخزينة؛
- العلاقة بين نمو رقم الأعمال و مستوى الخزينة؛
- العلاقة بين نمو رقم الأعمال و مستوى المردودية؛
- العلاقة الطردية بين نمو رقم الأعمال و مستوى الاستدانة؛
- العلاقة الطردية بين نمو رقم الأعمال و حجم الاستثمارات.

و عليه فإن نجاح نمو المؤسسة يكمن في الحفاظ على ثبات هذه العلاقات مما يجعلُها تستجيب لقيود التوازن المالي و تكون بذلك قد حقّقت نمواً متسارعاً مُتحكّماً فيه.

3-1-3- النمو المتناوب:

هو إحدى مظاهر النمو في بعض الأنشطة التي تتميّز منتجاتها بفصلية الاستهلاك و ذلك إما بسبب طبيعتها و مواعيد إنتاجها و تسويقها، و هنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى، و على هذا الأساس يأخذ رقم الأعمال مستوى تناوبياً خلال الدورة فيكون مرتفعاً أو متوسطاً في بعض الفترات و مُنخفِضاً أو مُنعدماً في فترات أخرى.

و نتيجة لذلك تتأثر مختلف مُكوّنات الدورة الاقتصادية حيث يُمكِن قياس ذلك بمراقبة عدم الاستقرار في المؤشرات التالية:

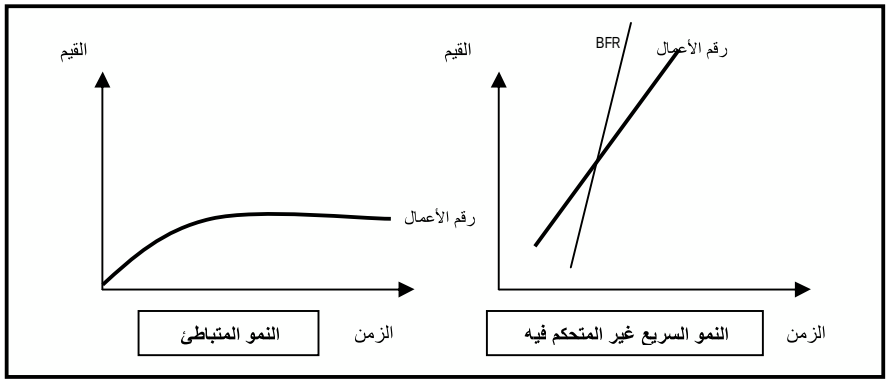
- تذبذب في رقم الأعمال نتيجة للاضطراب في مستوى الطلب على المنتجات؛
- يأخذ الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال سلوكاً تناوبياً بسبب الظاهرة الفصلية لرقم الأعمال؛
- تذبذب في مستوى السّيولة النقدية على مستوى الخزينة الناتج عن الاضطراب في استهلاك السيولة و تحصيلها بين فترات الذروة القصوى للنشاط و فترات الذروة الدنيا؛
- تذبذب في مستويات التكاليف المباشرة للنشاط و منها مصاريف المستخدمين و الاستهلاكات الوسيطية.

يفرض هذا النّوع من النمو على المؤسسة تحدّياً صعباً يتمثل في إيجاد أسلوب فعّال لمراقبة التغيرات في مستوى النشاط حتى لا تؤثر الخاصية التناوبية على أهداف التوازن المالي و المردودية و كذا البحث عن النمط التنظيمي و التسييري الذي يتميّز بالمرونة الكافية للتغلّب على مختلف الصّعوبات.

3-2- حالات النمو المَرَضِيّة:

الشكل البياني التالي يُعرّفنا بحالتين من حالات النمو غير المرغوب فيها و التي تُشكّل بالنسبة للمسيّر فخاً يجب تفاديه أو التخفيف من انعكاساته لو وقعت المؤسسة فيه، الحالة الأولى تُعرَف بالنمو السّريع غير المتحكم فيه أو ما يصطلح عليها بحالة الهروب نحو الأمام، لأن له مظهراً إيجابياً في حين أن نتائجه عكسية على الوضعية المالية، أما الحالة الثانية و المتمثلة في النمو المتباطئ فلها مظهر سلبي و نتائجها كذلك و الشّكل التالي يوضّح الحالتين:

الشكل رقم (4-6) :الحالات المَرَضِيَّة للنمو



يُعطي الشّكل السابق فكرة عن المجال الأمثل للنمو، فلا النمو المتسارع مقبول لأنه يستنزف القدرات المالية للمؤسسة و يؤدّي إلى نتائج عكسية، و لا النمو المتباطئ مقبول لأنه يجفّف منابع الإيرادات و يؤدّي إلى تحقيق خسائر على مستوى النتيجة.

3-2-1- النمو المُتسارِع غير المتحكم فيه:

تُصنّف هذه الحالة ضمن الأخطاء الإستراتيجية التي عادة ما تقع فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسّطة نظراً لقلة خبرتها من جهة و الرّغبة الشديدة في تحقيق النمو و الرفع من مستوى حصتها السوقية مقارنةً بالمنافسين من جهة أخرى، تَحدُث هذه الحالة عندما تدخل المؤسسة في عمليات واسعة للرفع من مستوى نشاطها فيرتفع رقم أعمالها بمستوى يفوق إمكاناتها المالية الحالية.

هذا الارتفاع الشديد في رقم الأعمال يؤدّي إلى تنامي الاحتياجات المالية المتعلّقة بدورة الاستغلال (ارتفاع حقوق العملاء و بطء دوران المخزونات)، في وقت تستهلك فيه المؤسسة إجمالي سيولتها النقدية و نتيجة لذلك تقع في حالة عجز في الخزينة يؤدّي بها في بعض الحالات إلى التوقّف عن الدفع و ما قد ينتُج عنه من احتمالات لإفلاس المؤسسة.

إذن فالنمو غير المتحكَّم فيه يؤدي إلى نتائج معاكسة تماماً للأهداف النظرية للنمو، و من ثَمَّ يتوجَّب على متخذ القرار الاستراتيجي دراسة إمكانيات المؤسسة الحالية قبل التفكير في اتخاذ أي قرار يتعلّق بالرّفع في مستوى رقم الأعمال

3-2-2- النمو المتباطئ:

يُشكّل تباطؤ النمو الهاجس الأكبر لكل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها لأنّه يمثل بداية نهاية تواجد أنشطتها الحالية في السوق، و زاد من حدة ذلك الظروف الاقتصادية العامة ومنها تدويل المنافسة، تباطؤ النمو الاقتصادي العالمي، ارتفاع وتيرة التطور التقني، حيث أحدثت هذه الظّروف تأثيرات سلبية على مدة حياة المنتجات و جعلها تختفي من الأسواق بشكلٍ أسرع مما كان عليه الأمر في سنوات الإقلاع الاقتصادي العالمي بعد الحرب العالمية الثانية، كما يعود ذلك إلى عوامل خاصة بالمؤسسة و منها:

- تشبُّع السوق بالمنتج الحالي يؤدي إلى استقرار الطلب عليه؛
- ضُعف الأداء التنافسي مقارنة بالمنافسين يؤدي بالمستهلك إلى التخلّي عن وفائه لمنتج المؤسسة؛
- ظهور تقنية جديدة من شأنه أن يُوقِف تزايد الطلب على المنتجات التقليدية؛
- تَردِّي الأداء التسويقي قد يؤدّي إلى إهمال المنتج من طرف المستهلك حتى و لو كان يُعظّم من منفعته مقارنة بالمنتجات الأخرى.

تلجأ معظم المؤسسات اليوم إلى اعتماد إستراتيجية حافظة النشاطات كأسلوب لإنعاش النمو بإطلاق منتج جديد كلما اتجه الطلب على المنتج الحالي نحو التباطؤ، كما تلعب الأنشطة الاقتصادية دوراً كبيراً في إطالة فترة نمو الطلب و التمهيد لإطلاق المنتجات الجديدة عند تباطؤ المبيعات.

خلاصة الفصل

الفكرة الأساسية التي نستخلصُها من هذا الفصل أمن النمو هو السبيل الوحيد للمؤسسة إذا ما أرادت تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، سواء تعلق ذلك بالهدف التقليدي الذي يفرضه المنطق الاقتصادي للمؤسسة المتمثل في تحقيق الأرباح وتعظيم المداخيل، أو ما يتعلق بضمان الاستمرارية والبقاء والذي يش مكل الأولوية الأولى في عصر المنافسة الشرسة بين المؤسسات، تحت قانون البقاء فيه للمؤسسة التي تتميز بالفعالية الاقتصادية ومواكبة التسارع في نمو الأسواق؛

كما تجدر الإشارة إلى أمن هناك إمكانية لتحقيق الهدفين معاً بشرط أن تتم مكن المؤسسة من النمو بوتيرة تواكب فيها النمو في السوق، ولتصل بعدها إلى تحقيق الحجم الحرج الذي يمكنها من فرْض وجودها في البيئة التنافسية.

هوامش الفصل

[1] محمد كربوش ، استراتيجيات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2014/2013، ص 45.

[2] محمد كربوش ، المرجع السابق، ص 46.

[3] إلياس بن ساسي ، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011، ص ص 55-56

[4] إلياس بن ساسي ، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة، 2002/ 2003، ص 05.

[5] تفرقنيت زليخة،زعزع فطيمة، مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2019/2018، ص 61.

[6] R.Leduff, Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz ,Paris, 1999, p 231

[7] إلياس بن ساسي،الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراتها الهيكلية و التنظيمية ،الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية،جامعة سعد دحلب–البليدة،19-18ماي2011،ص12.

[8] إلياس بن ساسي، المرجع السابق، ص ص12- 13.

خاتمة

تتموقع المؤسسة ضمن الاقتصاد كنواة فيه، حيث تؤثر وتتأثر بشتى الطرق والعوامل في الاقتصاد ككل ومن كل الجوانب الاجتماعية والحضارية الأخرى ، حيث يمكن اعتبارها بمثابة العون الاقتصادي والاجتماعي، انطلاقا من كونها نقطة ارتكاز المجتمع باعتبارها المنتجة والموزعة للمنتجات ، وهي أيضا مكز لتوزيع الدخل ، كما تعتبر منتجة للتكنولوجيا من خلال مختبرات البحث والتطوير التي تمتلكها ، وعلاقاتها بمراكز البحث المتخصصة والجامعات المختلفة ، والتي تهدف من ورائها لتحويل الأبحاث النظرية والتطبيقية إلى منتجات يستفيد منها الزبون بطريقة مباشرة أو غي مباشرة، وبذلك فإن اقتصاد المؤسسة يعنى بدراسة المؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة والمعقدة ضمن إطار الاقتصاد الوطني ككل، بالإضافة لدراسة محيطها الخارجي الذي تنشط ضمنه واستنتاج العوامل المؤثرة والمتأثرة ، ومن ثم إمكانية رفع مردودية المؤسسة .

الكتب

أ- الكتب باللغة العربية

1.أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وأخرون ، مبادئ إدارة الأعمال – الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2004، .

2.أحمد شاكر العسكري ، التسويق (مدخل استراتيجي) ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، .2000

3.أحمد ماهر وآخرون ، الإدارة- المبادئ والمهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002

4.إسماعيل عبد الرحمن ، حربي عريقات ، مفاهيم ونظم اقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، بدون سنة.

5.اسماعيل عرباجي ، اقتصاد وتسيير المؤسسة – أهمية التنظيم وديناميكية الهياكل ، المدرسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة رغاية ، الجزائر ، 2013.

6.إلياس بن ساسي ، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011

7.أمين عبد العزيز حسن ، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرون ، دار قباء للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001، .

8.ثروة مشهورة ، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 .

9.جمالمحمدعبد الله، إدارة الأعمال :مبادئ ومفاهيم ، دار المعتزللنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

10.حسين حريم ، تصميم المنظمة – الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ،دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2000.

11.خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013،.

12.زكي محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دارالسلاسل للطبع والنشر والتوزيع، الكويت ، الطبعة الثانية، 2000.

13.زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الرابعة، 1997.

14.سعدون حمود وآخرون ، أسس ومفاهيم معاصرة ، دار عيداء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2015 .

15.سعيد أوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992

16.سعيد محمد المصري، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1999.

17.سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها ، مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2004،.

18.شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.

19.عادل خليل ثابت ، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان.

20.عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان ، .2012

21.عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، الطبعة الثانية، 2004

22.عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط5 ، 2013.

23.عبد الغفار الحنفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال- الوظائف والممارسات الإدارية ، الدار الجامعية الإسكندرية.

24.عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية (تحليل جزئي وكلي) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .

25.عدنان هشام، رحيم السامرائي، أساسيات في الإدارة المالية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الطبعة الثانية، 1997.

26.علي كساب ، تسيير المخزون –مقاربات مختلفة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006.

27.غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، 2008 .

28.فاطمة بدر ، أساسيات الإدارة ، الجامعة الافتراضية السورية، 2018 .

29.كامل بربر، الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1996.

30.كمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال –مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن ، 2015

31.كمال محمد عطية، المقاييس والمعايير في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، الإسكندرية، 1991.

32.محمد العزاوي، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار اليازوري، الأردن ، 2006.

33.محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.

34.محمد شفيق، حسن الطيب، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.

35.محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد ، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، دون ذكر سنة النشر .

36.محمود مصطفى أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة – مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2003.

37.مصطفى يوسف كافي ، إدارة الأعمال اللوجستية مدخل استراتيجي كمي ، مكتبة المجتمع العربي ، الأردن ، 2013.

38.معنى محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.

39.منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية(مدخل تحليلي معاصر) ، المكتب العربي الحديث، مصر ، الطبعة الثانية، 1991.

40.مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.

41.ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثانية ، دار المحمدية ، الجزائر، 1998

42.ناصر نادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2005.

نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ،2003.

يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ، 2013.

ب- كتب باللغة الأجنبية

Dennis W,Carlton.Jeffrey,Economie industrielle,de boeck,paris,2008.

J.Depallens et J.p jabard, Gestion finance de l'entreprise , (Paris : Ed Sirey, 1986.

JamesA ,SornerEdward Freemen,Managment,5ed,Englewood cliff ;Nj :prentice-hall,1999 .

Jean longatte, jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris 2004

LASARY, Comptabilité analytique, Imprimerie Es-Salem, Alger, 2001.

P. D. GAGNON, G. SAVARD et les autres, l'Entreprise, Edition Gaetan Morin, CANADA, 2éme édition, 2000

R.Leduff, Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz ,Paris, 1999

Rudolf Brennemann, S. Sépari, économie d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2001

Tony Alberto,Pascal Combemale ,comprende l'entreprise, Amand colin Editor,paris,2010.

Vittorio chiesa. R & D strategy and organisation , imperial collage presy , London, 2001

الأطروحات والرسائل

1.ابراهيم بختي ، دور الأنترنت وتطبيقاتها في مجال الانترنت ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2003/2002 .

2.إلياس بن ساسي ، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة، 2002/ 2003.

3.درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية: نظام المعلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية – دراسة مقارنة،أطروحة دكتوراه تخصص نقود ومالية ، جامعة يوسف بن خدة – الجزائر 2005/2004.

4.عامر الحاج ، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية – دراسة حالة بلدية بسكرة ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2018/2017.

5.عبد الحكيم عبد الله النسور ، الأداء التنافسي لشركة صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين ، .2009

6.محمد كربوش ، استراتيجيات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان ، 2014./2013

7.هزرشي سليمان ، عملية تسيير مديريات الشباب والرياضة وعلاقته بوظائف الإدارة ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وتسيير رياضي ، جامعة الجزائر 3 ،2015.

المجلات والملتقيات

1.إلياس بن ساسي،الأبعاد النظرية لنموالمؤسسة وتأثيراتها الهيكلية والتنظيمية، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية،جامعة سعد دحلب–البليدة،19-18ماي2011.

2.الشريف بقة، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاتي برج بوعريريج – سطيف ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، مجلة نصف سنوية صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، العدد 2، جوان .2015

3.صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

4.صالح مهدي العامري، سلوى هاني السامرائي، تأثير البحث والتطوير في الابداع التقني ، الملتقى الدولي – أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد الدولي ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003.

5.عماري عمار، بن واضح الهاشمي ، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة، ماي 2005.

المطبوعات والمحاضرات

1.أحمد تي ، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي ، 2019/ .2020

2.تفرقنيت زليخة، زعزع فطيمة، مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018/.2019

3.سماح صولح ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/.2015

4.سميرة عميش، مطبوعة محاضرات مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، 2015/2016.

5.صالح حميمدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل ، 2017/ .2018

6.محسن زوبيدة ، محاضرات حول : مقياس تسيير المؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2017/ 2018.

7.نبيل حمادي ، مطبوعة جامعية بعنوان محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية ، 2014/2015.

المواقع الالكترونية

كاديمية - BTS: التحليل الاقتصادي وفوائده ، على الرابطhttp://www.bts- academy .com/blog det.php

تاريخ التحميل 2020/04/05