جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة

مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم التسيير

من اعداد الاستاذة:

بلحمري خيرة

السنة الجامعية 2023/2022

الفهرس:

الفهرس:..... 2
مقدمة..... 8
الفصل الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية..... 9
1. ماهية المؤسسة الاقتصادية..... 9
1.1. تعريف المؤسسة الاقتصادية..... 9
1.2. أهمية المؤسسة الاقتصادية..... 13
1.3. أهداف المؤسسة الاقتصادية..... 14
2. أنواع المؤسسات الاقتصادية..... 21
2.1. تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي..... 21
2.2. تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:..... 24
2.3. تصنيف المؤسسات حسب معيار ملكية رأس المال :..... 28
3. **موارد المؤسسة:**..... 30
3.1. تعريف موارد المؤسسة:..... 30
3.2. أنواع موارد المؤسسة:..... 31
الفصل الثاني: المؤسسة والمحيط..... 36
1. **مفهوم محيط المؤسسة**..... 37
1.1. تعريف محيط المؤسسة..... 37
1.2. **خصائص محيط المؤسسة**..... 38
1.3. أهمية دراسة محيط المؤسسة..... 39

2. عناصر محيط المؤسسة 40
2.1. المحيط الخارجي ومكوناته 41
2.2. المحيط الداخلي ومكوناته 45
3. العلاقة بين المحيط والمؤسسة 47
3.1. تأثير المحيط على المؤسسة 47
3.2. تأثير المؤسسة على المحيط 48
4. تحليل SWOT لمحيط المؤسسة 49
الفصل الثالث: تنظيم المؤسسة الاقتصادية 55
1. مفهوم التنظيم 55
1.1. تعريف التنظيم 56
1.2. انواع التنظيم 56
1.3. أهمية التنظيم: 57
1.4. خطوات العملية التنظيمية 57
2. مبادئ التنظيم 59
3. أهداف التنظيم 59
4. الهيكل التنظيمي 60
4.1. تعريف الهيكل التنظيمي 60
4.2. محددات الهيكل التنظيمي 60
4.3. أنواع الهياكل التنظيمية 62
الفصل الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية 69

1. الوظيفة المالية.....69
2. وظيفة الإنتاج.....70
3. وظيفة التموين.....72
4. وظيفة التسويق.....72
5. وظيفة إدارة الموارد البشرية.....74
6. وظيفة البحث والتطوير.....76
7. وظيفة التمويل والمحاسبة.....76
الفصل الخامس : التحليل الاقتصادي وادواته.....80
1. عموميات حول التحليل الاقتصادي.....81
1.1. مفهوم التحليل الاقتصادي.....81
1.2. أهداف التحليل الاقتصادي.....81
1.3. أساليب التحليل الاقتصادي.....82
2. أنواع التحليل الاقتصادي.....84
3. أدوات التحليل الاقتصادي:.....86
الفصل السادس: المقاربة النظرية للمؤسسة الاقتصادية.....90
1. نظريات المدرسة الكلاسيكية.....90
1.1. مبادئ الإدارة العلمية للعمل (فريديرك تايلور **1856–1915**).....90
1.2. مبادئ نظرية الإدارة (هنري فايول **1841–1925**).....91
1.3. مبادئ النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر).....92
2. النظريات المدرسة السلوكية:.....92

2.1. مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو 1927–1932) 93

2.2. نظريات الدافعية 94

3. نظرية المنشاة 98

التهميش..... 102

قائمة المراجع.. 103

فهرس الأشكال:

الشكل رقم 1 التدفقات النقدية في المؤسسة	12
الشكل رقم 2 المؤسسة كنظام مفتوح	13
الشكل رقم 3 تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي	23
الشكل رقم 4 تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني	28
الشكل رقم 5 تصنيف المؤسسات حسب معيار ملكية راس المال	30
الشكل رقم 6 محيط المؤسسة	41
الشكل رقم 7 خطوات العملية التنظيمية	58
الشكل رقم 8 التحليلين الافقي والعمودي	63
الشكل رقم 9 الهيكل التنظيمي الوظيفي	64
الشكل رقم 10 الهيكل التنظيمي حسب السلع	65
الشكل رقم 11 الهيكل التنظيمي حسب الاسواق (المناطق الجغرافية)	66
الشكل رقم 12 الهيكل التنظيمي المصفوفاتي	67
الشكل رقم 13 وظيفة الانتاج	70
الشكل رقم 14 وظيفة التسويق	72
الشكل رقم 15 وظيفة الموارد البشرية	74
الشكل رقم 16 وظيفة التمويل والمحاسبة	77
الشكل رقم 17 هرم الحاجات لابراهام ماسلو	94

فهرس الجداول:

جدول رقم 1تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	23
جدول رقم 2 المصفوفة الشاملة SWOT	51
جدول رقم 3 مصفوفة الفرص	52
جدول رقم 4 مصفوفة التهديدات	52

مقدمة

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية ومحرك النشاط الاقتصادي، اذا صلحت صلح الاقتصاد ككل وإذا فسدت فسد المجتمع، فهي تعبر عن علاقات اجتماعية تهدف إلى خلق وتأدية نشاطها ضمن نظام مكون من مجموعة من الأفراد إضافة إلى مجموعة من الموارد من اجل انتاج سلع وخدمات لتلبية حاجيات المجتمع.

وتأتي هذا المطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة لطلبة السنة الثانية لجميع التخصصات، كإطار مرجعي لطلبتنا حسب المقرر الدراسي لمقياس اقتصاد المؤسسة، من اجل اكتساب معارف متعلقة بدراسة واقتصاد المؤسسة وفق خطة مقسمة إلى ستة فصول، كما يلي: تناول الفصل الأول ماهية المؤسسة الاقتصادية، اما الفصل الثاني تطرقنا إلى المؤسسة والمحيط، أما الفصل الثالث فعرضنا تنظيم المؤسسة الاقتصادية، وفي الفصل الرابع ذكرنا بوظائف المؤسسة، أما الفصل الخامس فتعلق بالتحليل الاقتصادي وأدواته، لنختم هذه المطبوعة بالمقاربة النظرية للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية لأي اقتصاد، فهي العجلة المحركة لإحداث التنمية والنمو الاقتصادي، فهي بمثابة خلية إنتاج العناصر الاقتصادية، فإذا صلحت صلح المجتمع كله وإذا شابها نقص اثر ذلك على الاقتصاد ككل، ولهذا نالت المؤسسة الاهتمام بالدراسة والبحث والتطوير من قبل العديد من المفكرين، و سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى أبجديات المؤسسة الاقتصادية، من تعريف وأهمية وأهداف، وأنواع ثم نعرض موارد المؤسسة الاقتصادية.

1. ماهية المؤسسة الاقتصادية

1.1. تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة الاقتصادية الحالية هي وليدة تغيرات وتطورات عديدة طرأت على أحجامها وأشكالها، ومن أهم المراحل التي مرت بها نجد[1]:

أ- الإنتاج الأسري البسيط

ب- ظهور الوحدات الحرفية

ت- النظام المنزلي للحرف

ث- ظهور المانيفاكتور (MANUFACTURE)

ج- المؤسسات الصناعية الآلية

ح- التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات

هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية تختلف باختلاف وجهات النظر إليها،:

- يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه تبعا لحجم ونوع نشاطه[2].
- وتعرف المؤسسة على أنها عون اقتصادي إنتاجي غايته إنشاء الثروة لذلك هي تقوم بإنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع في السوق، إن الثروة المنشاة ليست المنتج المباع وإنما التحويل الذي يخضع له المنتج المباع والذي يقاس بالقيمة المضافة[3].
- وتعرف على أنها عبارة عن مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من أهداف معينة، وهي مرتبطة بالبيئة المحيطة بها تأثر وتتأثر بها، ودرجة نموها واستمرار حياتها مرتبطة بقدرتها على التفاعل مع هذه البيئة وإرضائها[4].
- وهناك من يعرفها على أنها متعاون اقتصادي، موضوعه الرئيسي إنتاج السلع والخدمات الموجهة للبيع في الأسواق[5].

إذن المؤسسة هي عبارة عن تنظيم اقتصادي ذات كيان مالي مستقل، في إطار قانوني واجتماعي معين، تهدف إلى إنتاج سلع وخدمات من اجل تحقيق الربح.

من التعاريف السابقة نستنتج مجموعة من **خصائص المؤسسة** فيما يلي[6]:

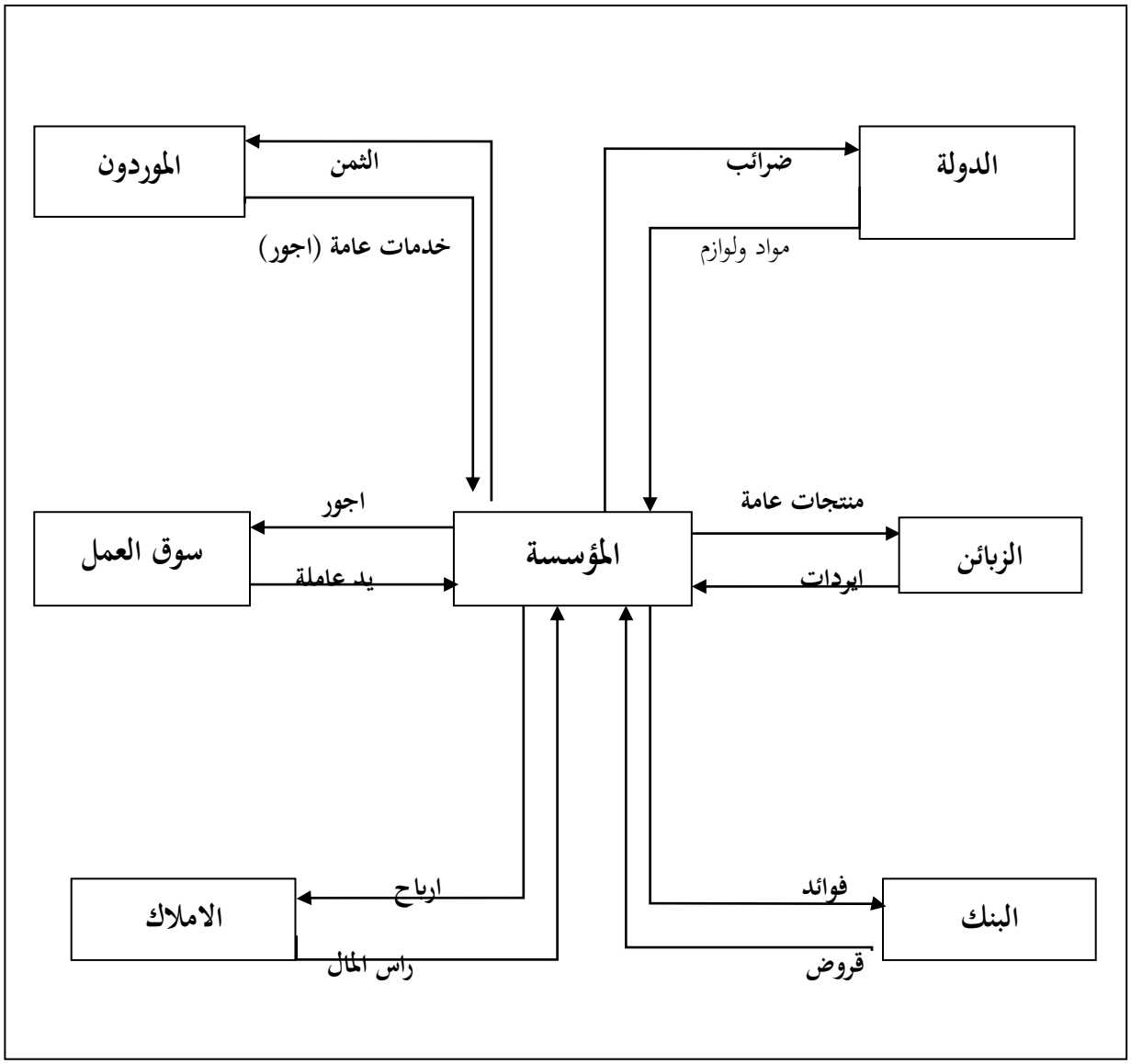
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة، وهي مركز لاتخاذ القرارات.

- المؤسسة عبارة عن مجموعة موارد مجتمعة، ومتناسقة فيما بينها، بهدف إنتاج سلع وخدمات، وبذلك فالمؤسسة لا تظهر من زاوية ميكانيكية فقط بل ايضا كتنظيم اجتماعي اعتمادا على تنظيم السلطة، توزيع المهام، وكيفية اتخاذ القرار مركزيا كان أو غير مركزي .
- المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه يؤثر ويتأثر به، حيث ان النظام مجموعة من العناصر فيما بينها بالعديد من العلاقات على ان يبقى المجموع منتظما ومتساندا بغية تحقيق هدف مشترك.
- المؤسسة على علاقة بمحيطها، وبالتالي فهي على تتعامل مع متغيرات عديدة بهذا المحيط سواء داخليا أو خارجيا.

- **التدفقات النقدية للمؤسسة:**

تتبادل المؤسسة تدفقات نقدية مع عدد من الشركاء كونها تشتري من المورد سلعا بغرض اعادة بيعها على حالها، أو تشتري مواد اولية بغرض تحويلها وانتاج مواد نهائية للاستهلاك، وتبيعها لزبائن، او تدفع الضرائب للدولة، وكذلك تتعامل مع البنوك بغرض اقتراض الاموال، مختلف هذه العمليات ينجم عنها تدفق نقدي داخل المؤسسة، ويقابله تدفق نقدي خارج من المؤسسة، نوجزه في الشكل التالي:

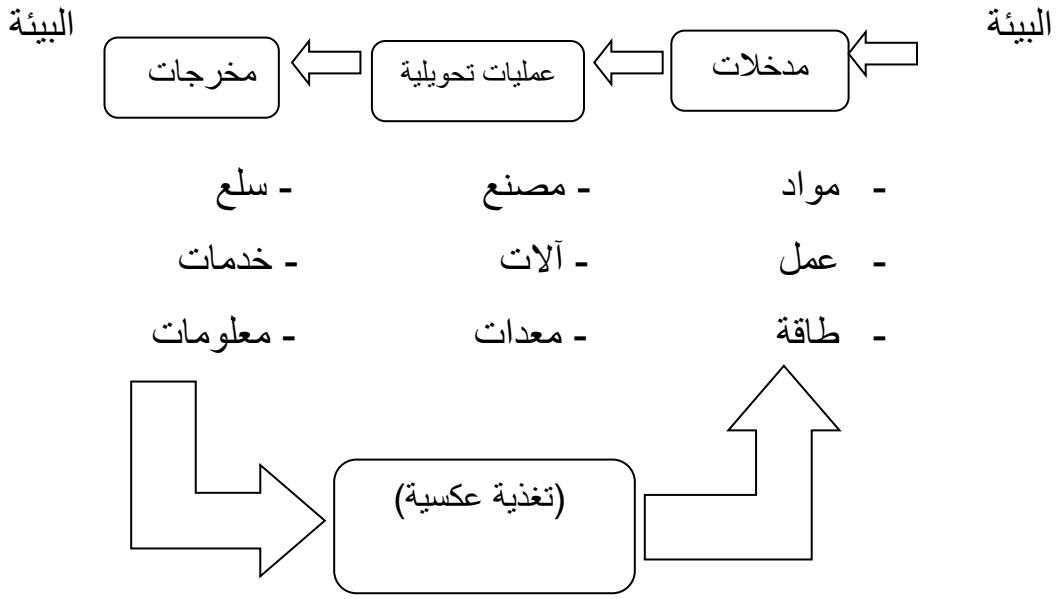
الشكل رقم 1 التدفقات النقدية في المؤسسة



المصدر: محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص: 116.

والشكل الموالي يوضح آلية النظام المفتوح للمؤسسة الاقتصادية:

الشكل رقم 2 المؤسسة كنظام مفتوح



المصدر: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، 2008، القبة، الجزائر، ص: 119.

1.2. أهمية المؤسسة الاقتصادية

تظهر أهمية المؤسسة الاقتصادية من ناحيتين هما[7]:

- الناحية الاقتصادية: يمكن للمؤسسة من التأثير على الاقتصاد من خلال:

➢ التأثير على الأسعار ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة، وينتج عن هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

➢ دفع عجلة التنمية: فمن خلال إنشاء مؤسسات في مناطق ريفية أو مناطق تتميز بتأخير عمراني تعمل على التغيير، وذلك بإنشاء مساكن للعمال وإعداد الطرق والمرافق العامة كما تقوم ببناء مدارس والمستشفيات وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة، وهذا ما يمكن ملاحظته غالبا.

- ظهور منشات تجارية جديدة بحيث أن زيادة عدد السكان في المنطقة أو مدينة ما يؤدي إلى ظهور مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجديدة، وبالتالي ضرورة القيام بإعداد منشات تجارية جديدة لتلبية حاجيات العمال الجدد ويليها مختلف مرافق الحياة الضرورية، وبهذا تظهر الأهمية والمتمثلة في ظهور ودفع حركة تنموية للمنشات.

- الناحية الاجتماعية: ويمكن حصرها فيما يلي:

- توفير مناصب الشغل وهذا ما يسمح بامتصاص البطالة من المجتمع، ويختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط الذي تشغله المؤسسة، وكذا نوع التكنولوجيا المستخدمة فيها.

- التأثير على الاستهلاك: من خلال سياسات البيع والديون التي تتبعها المؤسسة، فتؤثر على استهلاك المجتمع كما ونوعا فزيادة المبيعات وتنوعها تؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا ما يفيد الطبقة العاملة خاصة مما يزيد من إمكانية استهلاكها ورفاهيتها.

- التأثير على الأجور: فمن خلال قوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع الأجور خاصة عندا تهدف إلى استقطاب اليد العاملة إلى مناطق نائية أو قصد تحويل العمال إلى قطاع معين قصد تنميته وتطويره.

1.3. أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسة حسب طبيعة النشاط، إلا أن الهدف الرئيسي الذي تشترك فيه كل المؤسسات الاقتصادية هو تحقيق الربح من خلال الإنتاج لأنه أداة لخلق القيمة المضافة، فاستمرار المؤسسة لا يمكن أن يتم ما لم تحقق مستوى ادنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها ، و بالتالي

توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة الشرسة ، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها ، و بالتالي لابد من تحقيق هذا الهدف للاستعانة به في تنفيذ الإستراتيجية المتبعة من طرفها، وهذا لا يتنافى مع تحقيق الأهداف الثانوية كالنمو والتوسع وكذا البقاء والاستمرارية، وتتمثل الأهداف الثانوية فيما يلي[8]:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور من اجل تحسين المستوى المعيشي؛
- السعي إلى تحقيق علاقات اجتماعية بين العمال؛
- السعي إلى إقامة أنماط استهلاكية من خلال التأثير على أذواق المجتمع؛
- العمل على زيادة الإنتاج من خلال الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة، والتخطيط والتنفيذ الجيد للبرامج المسطرة، إضافة إلى مراقبة هذه العملية، لإشباع حاجات المجتمع؛
- تحقيق متطلبات المجتمع عن طريق بيع ما تنتجه المؤسسة من سلع وخدمات؛
- توفير وسائل ترفيهية وثقافية؛
- تدريب العمال وتنظيم دورات تدريبية، نظرا للتطور التكنولوجي السريع؛
- العمل على تطوير طرق الإنتاج من خلال وظيفة البحث والتطوير، في ظل المنافسة القائمة خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة.

عموما يمكن تقسيم أهداف المؤسسة إلى أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية وأهداف ثقافية ورياضية وأهداف تكنولوجية كما يلي[9]:

➢ **أهداف اقتصادية** : وتتمثل في:

- _ **تحقيق الربح**: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى ادنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام

المؤسسات الأخرى والحفاظ على مستوى معين من نشاطها نظرا لان وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار، وكذلك وجوب استعمال الربح المحقق لتسديد الديون وتوزيع الأرباح على الشركاء أو تكوين مؤونة لتغطية خسائر أو أعباء محتملة أو مفاجئة لذا يعتبر الربح من المعايير الأساسية لنجاح المؤسسة الاقتصادية.

- **تحقيق حاجيات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي، الوطني، الجهوي أو الدولي.
- **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك عن طريق الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج، بذلك فالمؤسسة تسعى إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى. إن في حالة وقوع المؤسسة في الإفلاس الناتج عن سوء استعمال عوامل الإنتاج أو عن سوء تخطيطها، فهي تكلف المجتمع عدم تلبية رغباته، حتى عند إعادة تمويلها من طرف الدولة إذا كانت مؤسسة عمومية فان المجتمع يتحمل هذه التكلفة وبالتالي فعلى المؤسسة أن تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال الجيد و الرشيد لممتلكاتها.

➢ **أهداف اجتماعية:** من بينها نجد:

- **تحسين مستوى معيشة العمال:**

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة التي تلبي رغباتهم التي تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري وتغير الأذواق

وتحسنها هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتوزيع وتحسين الإنتاج وتوفير إمكانية مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:**

يعتبر العمال من بين المستفيدين الأوائل من نشاط المؤسسة، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وحركة سوق العمال، وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تتحدد القوانين من طرف الدولة التي تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

- **إقامة أنماط استهلاك معينة:**

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعايات، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون غير صالحة أحيانا، لكنها غالبا ما تكون في صالح المجتمع.

- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:**

توجد داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم السياسية والاجتماعية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها[10].

➢ **أهداف ثقافية ورياضية:** في إطار ما تقدم المؤسسة للعمال نجد الجانب الترفيهي والتكويني يتجسد فيما يلي[11]:

- **توفير الوسائل الترفيهية والرياضية:**

عادة ما تعمل المؤسسة فى توفير الوسائل الترفيهية والثقافية للعمال ولأولادهم مثل المكتبات، الرحلات، وذلك لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري وفي إطار أداء دوره في الحياة بشكل عام، كذلك يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمدى تفهم عمله.

- **تدريب العمال المبتدئين وتجديد خبرات القدامى:**

مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، فان المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالا جدد تدريبا كفيلا بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالا عقلانيا، كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون استعمالها أحيانا مما يضطر بالمؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها أو على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع ولا يدخل هذا الجانب ضمن إستراتيجية المؤسسة في المدى الطويل والمتوسط.

- **تخصيص أوقات للرياضة:**

تعمل المؤسسة خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، مما يجعل العامل يحتفظ صحة جيدة ويتخلص من الطاقة السلبية والإرهاق، ما يعطيه نفسا جديدا وهذا يؤثر إيجابا على مردوديته داخل المؤسسة.

- **أهداف تكنولوجية:**

كإنشاء هيئة لبحث والتطوير واستعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة.

ويصنف الكاتب (G.E. Greenley) أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية[12]:

- الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي:
- قيادة السوق: وتقاس ب:
  - الوضع التنافسي
  - درجة الإبداع
  - التقدم التقني
- الانتشار في الأسواق: ويقاس ب:
  - عدد الأسواق
  - عدد الجماعات الاستهلاكية
  - عدد الصناعات
  - عدد البلدان
- خدمة المنتفعين وتقاس ب:
  - قيمة المنتج
  - جودة المنتج
  - موثوقية المنتج
- أهداف أدائية: وتتمثل فيما يلي:

- النمو والتوسع : ويقاس ب:
  - عائدات المبيعات
  - حجم الإنتاج
  - هامش الربح

➢ الربحية: وتقاس ب:
  - العائد على رأس المال
  - العائد على الموجودات
  - هامش الربح على عائد البيع
  - العائد على أموال المساهمين

➢ **الأهداف الداخلية**: تتمثل فيما يلي[13]:

- الكفاءة : وتقاس ب:
  - المبيعات على مجموع الموجودات
  - دوران المخزون
  - فترة الائتمان
  - السيولة
- شؤون العاملين: وتقاس ب:
  - علاقات العاملين ومعنوياتهم
  - النمو الشخصي
  - معدل راتب العامل

- عائدات البيع لكل عامل

➢ **أهداف خارجية**: تتمثل في:

- المسؤولية الاجتماعية: وتقاس ب:

  - صورة المؤسسة
  - العلاقة بين السعر والربح
  - استخدام الموارد
  - النشاط العام
  - رفاه المجتمع المحلي

2. أنواع المؤسسات الاقتصادية

تختلف المؤسسات باختلاف النشاط الذي تزاوله أو باختلاف الغرض منها أو باختلاف ملكيتها، ويمكن تصنيف المؤسسات حسب ثلاثة معايير أساسية[14]:

2.1. تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي

وفق هذا المعيار نجد معيارين هما:

2.1.1. معيار النشاط:

وفق هذا المعيار تم تقسيم أنشطة المؤسسات إلى قطاعات كما يلي:

➢ **القطاع الأول: الفلاحة** و هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض من خلال زراعة الأرض واستصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي و الإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.وغيره من النشاطات المرتبطة بالأرض والمواد الطبيعية القريبة

إلى الاستهلاك واستغلال الغابات، تضاف إليه أيضا أنشطة المناجم لتصبح جميع المؤسسات ضمن القطاع الأول.

- **القطاع الثاني: الصناعة** وهي المؤسسات التي تهتم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتنقسم بدورها إلى:
  - ✓ **مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية.**
  - ✓ **مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة.**
- **القطاع الثالث: الخدمات** وهي المؤسسات التي تهتم بإنتاج خدمات أو المؤسسات المالية أو المؤسسات التجارية، كمؤسسات النقل البريد والمواصلات والعيادات الطبية والسياحة، والبنوك والتامين ...الخ

إضافة إلى ما سبق هناك مؤسسات وجمعيات تنشط في المجتمع، ولكن أهدافها لا يتمثل في تحقيق الربح فهي قد تأسست من اجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع في بعض القطاعات، ويعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية والاجتماعية محور اهتمامها، مثل تعاونيات الحبوب والبقول، وكذا مؤسسات الإدماج مثل الوكالة الوطنية للتشغيل.

2.1.2. معيار الحجم: وفق هذا المعيار تم تقسيم حجم المؤسسة إما عن طريق عدد العمال أو رقم الأعمال أو غيرها حيث يمكن ان نجد :

- ✓ مؤسسات صغيرة جدا
- ✓ مؤسسات صغيرة
- ✓ مؤسسات متوسطة
- ✓ مؤسسات كبيرة

موضحة كما في الجدول التالي:

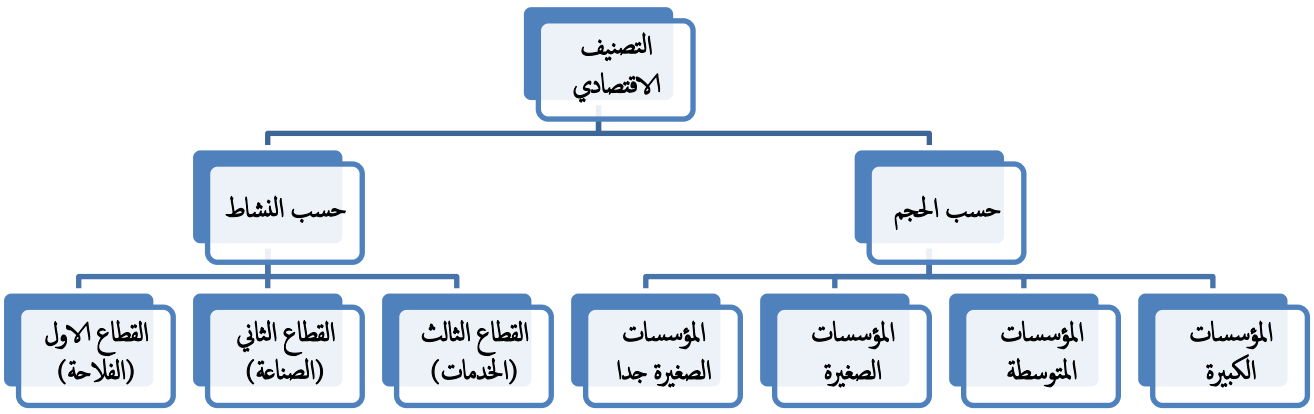
جدول رقم 1تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الصنف	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة صغيرة جدا	9-1	اقل من 40 مليون دج	اقل من 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	49-10	اقل من 400 مليون دج	اقل من 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	250-50	من 40 مليون دج إلى4 مليار	من 200 مليون إلى 1مليار دج
مؤسسة كبيرة	أكثر من 250	أكثر من 4 مليار	أكثر من 1مليار دج

المصدر: القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم 17-02، المؤرخ في 2017/01/10، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم02، المواد (8-9-10)، ص:6.

الشكل الموالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم 3 تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي



المصدر: من إعداد الاستاذة

2.2. تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:

يسمح التصنيف القانوني بدراسة الملكية وسلطتها على المؤسسة وعلاقتها مع الغير، كما يسمح بتوضيح مدى استقلالية المؤسس اتجاه الدولة واتجاه المؤسسات الاخرى، هذا من جهة، من جهة اخرى فان القانون الأساسي للمؤسسة يعتبر مؤشرا هاما بالنسب للدائنين حيث يتعرفون من خلاله على حدود مسؤولية صاحب أو أصحاب المؤسسة المقاولين أو الشركاء أو المساهمين.

وللمؤسسة الاقتصادية من الناحية القانونية صفة اعتبارية مستقلة، ويمكن تقسيمها وفق هذا المعيار إلى قسمين:

2.2.1. المؤسسات الفردية:

هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، كصغار التجار والأطباء والمحامون، ...الخ، وتعتبر من أقدم أنواع المؤسسات.

2.2.2. المؤسسات الجماعية:

أو ما تعرف بالشركات، وتعود ملكيتها إلى أكثر من شخص أين يقوم كل منهم بتقديم حصته من رأس المال أو العمل. وتنقسم هذه الشركات إلى نوعين[15]:

النوع الأول منها :

➢ **شركات أشخاص:**

ويمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية التي تسمح بتجميع رؤوس أموال اكبر وبالتالي احتلال اكبر مجال للنشاط الاقتصادي، وتنقسم إلى ثلاثة أنواع: شركات تضامن، شركات التوصية البسيطة، شركات المحاصة[16]:

- **شركات التضامن:**

وهي من أهم شركات الأشخاص التي تقدم فيها الشركات حصص تتساوى قيمتها وتختلف من شريك لأخر، وتتكون من شريكين أو أكثر حيث يكون كل شريك فيها مسؤولا مسؤولية شخصية تضامنية عن ديون الشركة ليس فقط بمقدار حصته التي قدمها في رأس مال الشركة بل في جميع أمواله الخاصة، والشريك المتضامن تاجر لذا لا يجوز للموظف ان يكون شريك متضامن، تعرض حياة المؤسسة للخطر في حالة انسحاب أو موت احد الشركاء.

- **شركات التوصية البسيطة:**

وهي شركة تتكون من طرفين هما شركاء **متضامنين** وهم الذين يديرون الشركة، وهم المسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون، وشركاء **موصون** أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم المقدمة.

- **شركات المحاصة:**

تتكون من مجموعة من الأشخاص، بموجب اتفاق شخصي، وبالنسبة لعقد الشركة فيثبت بين الشركاء كتابيا أو شفويا، وفي كثير من الدول لم يشترط عقد التأسيس كتابيا، فلم تقيد هذه الشركة في السجل التجاري، ولم يتم إشهارها للغير، فهي خفية أي متسترة، وليس لها وجود إلا بالنسبة للشركاء، كذلك ليس لها شخصية قانونية أو اعتبارية (لا يتم إشهارها ولا تقيد في السجل التجاري)، وليس لها ذمة مالية.

أما النوع الثاني فهي[17]:

- **شركات الأموال:**

وهي على شكل مؤسسات مالية بحيث تسمح للعديد من الأفراد استثمار ما لديهم من أموال، ومن خصائصها انه لا اثر للاعتبار الشخصي فيها (الاعتبار المالي)، كما أن اسمها يجب ا نشير إلى غايتها ورأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول مثل:

- **شركات التوصية بالأسهم:**

تتميز هذه الشركة بنفس الخصائص التي تتميز بها شركة التوصية البسيطة، إلا أن المساهمين أي الفئة الثانية من الشركاء لهم الحرية المطلقة في التصرف بأسهمهم دون استشارة أو موافقة باقي الشركاء. وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء كما يلي: شريك متضامن، 3شركاء موصيين على الأقل، ويكتسب الشريك صفة التاجر، ويحق للشخص المعنوي أن يكون متضامن أو موصي.

- **شركات المساهمة:**

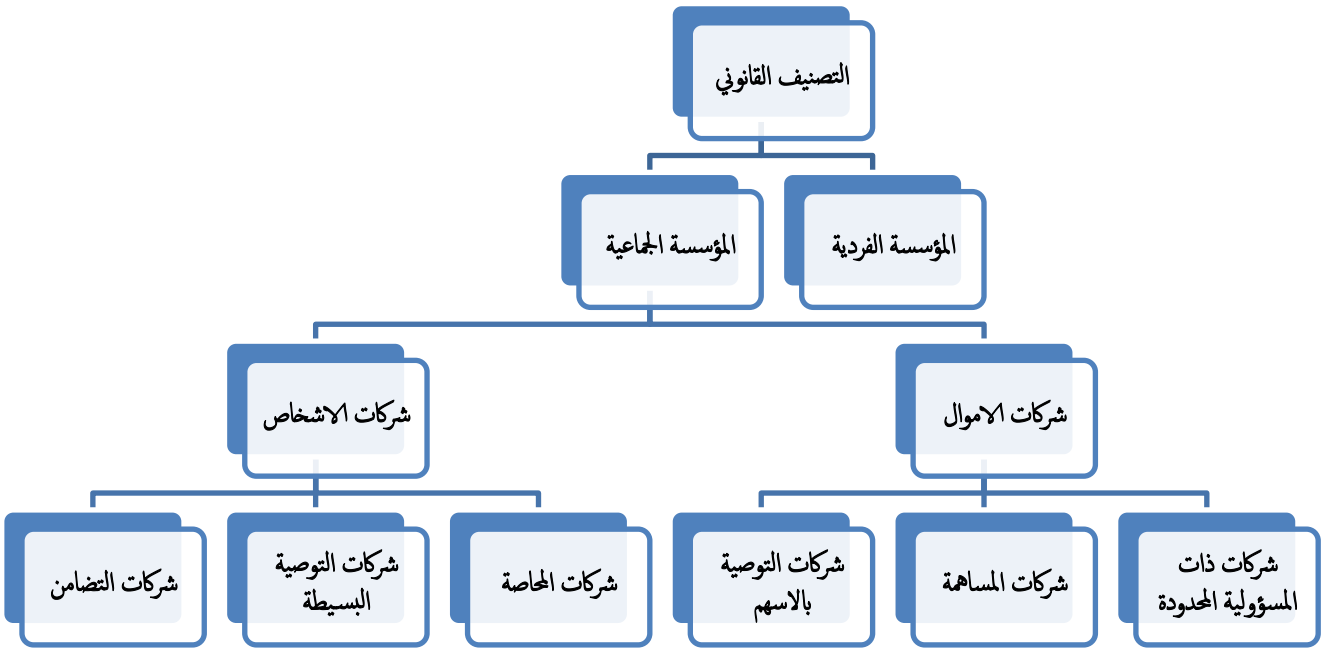
وهي شركات تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية وقابلة للتداول يشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام والمساهم أو المشارك لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة الأسهم التي يشارك بها، (أي تكون المسؤولية محدودة بمقدار هذه الأسهم)، إن أهمية هذه الشركات تكمن في سهولة تكوين رأسمالها وف إمكانية تجنيد رؤوس أموال معتبرة.

- **شركات ذات المسؤولية المحدودة:**

حسب القانون التجاري الجزائري فان هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسارة إلا في حدود ما قدموه من حصص التي تكون متساوية وغير قابلة للتداول كما أنها تتميز بان رأسمالها محدود وبالتالي عدد الشركاء فيها محدود وتتميز باحتوائها على مزايا شركات الأشخاص من ناحية قلة عدد الشركاء ومزايا شركات المساهمة من ناحية تحديد المسؤولية على قيمة الحصص المكتوبة، وهذا ما يجعلها تنتشر بكثرة في الميدان الاقتصادي بالمقارنة مع الأنواع الأخرى.

والشكل الموالي يوضح ما ذكر سابقا

الشكل رقم 4 تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني



المصدر: من اعداد الاستاذة

2.3. تصنيف المؤسسات حسب معيار ملكية رأس المال :

ويتوقف هذا التقسيم حسب طبيعة ملكية رأس المال، ويمكن تقسيمها إلى:

2.3.1. المؤسسات العمومية:

وتعود ملكيتها إلى الدولة، كمختلف الوزارات والهيئات، ولا يحق للمسؤولين بيعها أو التصرف فيها، الا بموافقة الدولة، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع هي:

أ- مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري:

تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط في القطاعات الإستراتيجية لضمان المصلحة العامة في تعاملاتها وهي لا تهدف إلى تحقيق الربح لأنها دائما تنشا من اجل تسيير مرفق عام، حيث تقوم هذه المؤسسة بتقديم

منتجات للسوق وفي نفس الوقت تؤدي خدمة عمومية، مع التمييز بوجود طاقة إنتاجية موحدة مثل مؤسسة سونلغاز.

ب- مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي:

هي شركات تجارية تمتلك الدولة كل أو أغلبية رأس مالها، للمؤسسات العمومية الاقتصادية شخصية قانونية يترتب عنها استقلالية مالية وإدارية، تتحصل على أموال نتيجة لأنشطتها التجارية، هذه الأموال تمثل ثمن الخدمة أو السلع المقدمة، كما تتمتع باستقلالية في التسيير،بغرض تحريرها من الإجراءات الإدارية البيروقراطية يتم تنظيمها وتسييرها بواسطة مجلس إدارة كما تنص عليها النصوص القانونية، مثل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

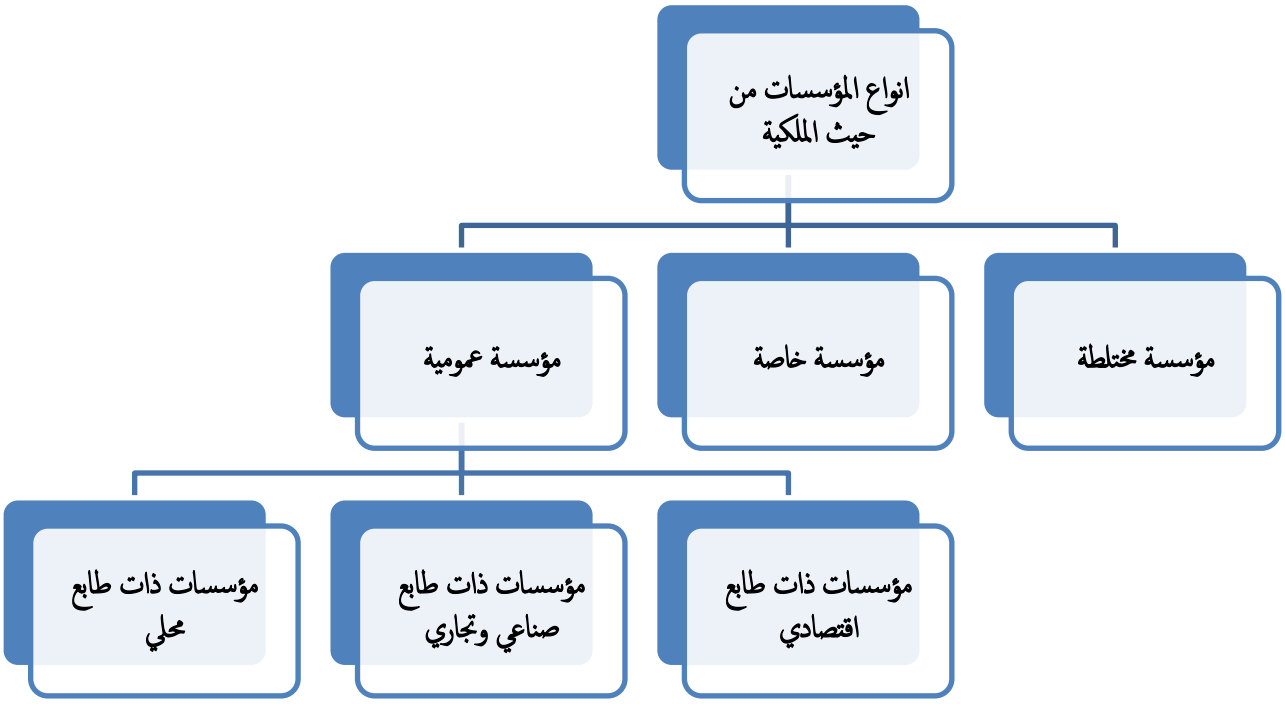
ت- مؤسسة عمومية ذات طابع محلي:

وهي مؤسسات تنشط على المستوى المحلي (الولاية والبلدية) ونجدها في قطاع الخدمات.

2.3.2. المؤسسات الخاصة: وتكون ملكتها إلى شخص واحد أو مجموعة أشخاص

2.3.3. المؤسسات المختلط: بحيث يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والخاص.

الشكل رقم 5 تصنيف المؤسسات حسب معيار ملكية راس المال



المصدر: من اعداد الاستاذة

3. موارد المؤسسة:

من اجل أن تقوم المؤسسة بنشاطها وصل إلى أهدافها عليها أن توفر عوامل الإنتاج اللازمة لذلك، وقد قسم الاقتصاديون عوامل الإنتاج إلى العناصر التالية: رأس المال، الأرض، العمل، التكنولوجيا والتنظيم.

3.1. تعريف موارد المؤسسة:

تعرف الموارد على أنها كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتتكون من مجموعة الأصول الملموسة أو غير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها بحيث تتضمن تلك الاصول

بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة كل من رأس المال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية.

3.2. أنواع موارد المؤسسة:

يمكن تقسيم الموارد على النحو التالي[18]:

3.2.1. رأس المال:

هي الثروة التي تشكل نوعا من أنواع الأصول، وتستخدم للإشارة إلى القوة المالية الخاصة بالمنشات أو الأفراد، ويعرف رأس المال بأنه عبارة عن الأموال المستخدمة في صناعة المزيد من الثروة، أو البدء بمشروع جديد، أو هو النقود أو غيرها من الممتلكات التي يملكها الأفراد أو المنشات، ويستخدم رأس المال بهدف تأسيس مؤسسة أو شركة، أو لاستثماره في مجالات متنوعة.

3.2.2. الأرض:

وهي الأساس في الإنتاج، فهي تلعب دورا في النشاط الاقتصادي وتمد البشرية بكل الخيرات الضرورية وهي خيرات دائمة، وتعد الأرض أول عامل إنتاجي استعمله الإنسان وأدت إلى تقدمه لكونها المنبع الأصلي لكل السلع التي ينتجها الإنسان.

3.2.3. العمل:

تعتبر الموارد البشرية العامل الرئيسي في تنمية اقتصاد الدول، فعلى الرغم من توفر الموارد الطبيعية، إلا انه لولا وجود المورد البشري لما تم استغلال هذه الموارد الطبيعية، وأكثر الدول التي استغلت هذه النقطة هي اليابان وألمانيا، وهي بلدان قليلة الموارد الطبيعية لكنها قوية الموارد البشرية.

وتعرف الموارد البشرية على أنها: الإدارة التي تهتم بالأشخاص العاملين في الشركة فتحرص الموارد البشرية على متابعة السجلات الخاصة بتعيينهم وصرف مستحقاتهم المالية .

والموارد البشرية تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين، من خلال تقسيم الشركة وفقا لمجموعة من الأنشطة التي تشمل : التدريب، وتوظيف موظفين جدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين.

وتسعى الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف تساهم في تطوير بيئة العمل، ومنها:

- **التدريب والتطوير**: هو توفير الموارد البشرية إمكانية تحقيق التنمية من خلال المنظمات المتنوعة" مما يساهم في تحديد الحاجات الخاصة في التدريب ضمن المنشاة، كما تهتم الموارد البشرية بالتأسيس والتخطيط لبرامج تدريب الموظفين ويؤدي ذلك إلى توفير البرامج المناسبة للحاجات الخاصة في المنشاة.
- **التوظيف**: هو دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف التوظيف في المنشات: اذ يحرص قسم الموارد البشرية على توفير معلومات عن المرشحين حول وظيفة ما، ومن ثم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيفهم، من اجل تعبئة الشواغر الوظيفية المتاحة في المؤسسة، وأيضا تهتم الموارد البشرية بجذب لباحثين عن الوظائف من خلال اعتماد على مجموعة من الوسائل، مثل شبكة الانترنيت وبعد اختيار الموظفين تعقد الموارد البشرية مقابلات وظيفية معهم من اجل تقييمهم قبل توظيفهم.
- **تعزيز العلاقات بين الموظفين**: هو دور الموارد البشرية ضمن سياسات وقوانين العمل الخاصة في الموظفين، اذ تسعى دائرة الموارد البشرية إلى تعزيز التزام المنشات بالقوانين واللوائح الخاصة في

التوظيف، مما يساهم في المحافظة على تكافؤ توزيع الفرص بين الموظفين بطريقة عادلة، كما تهتم الموارد البشرية في متابعة العلاقات بين الموظفين حتى تنفذ العديد من المهام مثل حل النزاعات القائمة وضمان حصول كافة الموظفين على حقوقهم.

- **توفير المساعدات للموظفين:** هي مسؤولية الموارد البشرية في الاشراف على تنفيذ برامج مساعدة الموظفين وتساهم هذه البرامج في تقديم المساعدة للموظفين لتحقيق التوازن بين حياتهم العادية والمهنية، كما يسعى موظفو الموارد البشرية إلى تطبيق برامج الادخار وتوفير الاجور التقاعدية للموظفين.

3.2.4. التكنولوجيا:

وهي علم تطبيق واستخدام علوم الطبيعة وتحصيل المعرفة بكيفية الاستفادة من المواد الخام ومتابعة تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة. وتتكون من قسمين: الأول ويتعلق بكل ما يمكن أن تحتويه المصانع والآلات والتي يمكن أن تسجل في الوثائق المكتوبة، أما الثانية فتتمثل في المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين وعمال تقنين.

تزداد أهمية التكنولوجيا في المؤسسة باستمرار نظرا لكون كل من المنتج والآلة والعامل هي العوامل المتحركة في المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المعتمدة التي تساهم في تحقيق المنتج بأشكال وكميات معينة تكون مطلوبة من قبل المستهلك وكل هذا مرتبط بنوعية التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها كل من الإنتاجية والنوعية اللذان سيحددان أرباح ومردودية المؤسسة ودرجة نجاحها في اداء دورها واستمرارها أو بالعكس الاختفاء والانسحاب.

3.2.5. التنظيم:

يسعى التنظيم إلى إدارة العملية الاقتصادية عن طريق التوفيق بين مختلف العوامل الإنتاجية (العمل، رأس المال، ....الخ) مستخدما المعلومات الفنية والتكنولوجية الملائمة لإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة محددة، ولا تقتصر مهمته على هذا فحسب بل ينبغي عليه أيضا أن يتنبأ بالعوامل التي تتحكم في دالة الطلب على المنتج الذي ينتجه لكون العملية الإنتاجية تستغرق وقتا قد يطول أحيانا فتوقعاته للسوق تجنب حصول خسائر هو في غنا عنها[19].

التهميش

[1] رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2002، ص: 11.

[2] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الاولى، ص 05

[3] Stéphane Balland; Anne-Marie Bouvier; management des entreprises; dunod; paris 2011; 2eme edition; p:2.

[4] عرباجي اسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، بدون سنة النشر، ص: 12.

[5] J.M. Auriac & autre; économie de l'entreprise; T1; Paris; téchniplus; p:7.

[6] يخلف عثمان، الصناعات الصغيرة والمتوسطة واهميتها في التنمية الاقتصادية، رساة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 1995، ص:27.

[7] عايدة سيد خطاب، مدخل إلى علم الاقتصاد، مكتبة عين شمس لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 1990، ص: 14.

[8] عثمان إسماعيل حميد، تمويل والإدارة المالية في المنظمة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، دار النهضة العربية، ص: 15

[9] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 71.

[10] لخلف عثمان مرجع سابق، ص:23

[11] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 72

[12] المرجع السابق، ص: 73

[13] المرجع السابق، ص: 73

[14] Farid Makhlouf; l'entreprise -structures, fonctions et organisations; p:16.

[15] راجع: لخلف عثمان مرجع سابق، ص:29

[16] المرجع السابق، ص: 30

[17] المرجع السابق، ص: 31

[18] عثمان إسماعيل حميد، مرجع سابق، ص: 20

[19] إسماعيل عبد الرحمان، حرب عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2004، ص: 432.

الفصل الثاني: المؤسسة والمحيط

أكدت معظم البحوث أن المؤسسة وليدة بيئتها، وهذه البيئة تتميز بالتغير وتحتوي على متغيرات يمكن أن تشكل تهديدا لمؤسسة، وباعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح على محيطه، ويحدد هذا المحيط حسب علاقة التأثير والتأثر، لذا وجب على المؤسسة دراسة هذا المحيط ومعرفة مختلف مكوناته وكيفية تأثيره على نشاط المؤسسة، وقبل التعرض لهذه العلاقة تطرقنا لمفهوم لمحيط المؤسسة، وبعدها ربطنا العلاقة بين المحيط والمؤسسة، ثم عرضنا المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

1. مفهوم محيط المؤسسة

إن المؤسسة لا يمكن أن تعيش في عزلة عن البيئة المحيطة بها، فهي تتأثر بها وتؤثر فيها، وتتوقف درجة استمرارية المؤسسة ونموها على مدى التأقلم مع هذه المتغيرات التي تحيط بها، والتعامل معها.

1.1. تعريف محيط المؤسسة

يعرفها Robbins بأنها جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة[20].

ويعرفها Voich et webn بأنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة[21].

ويعرف محيط المؤسسة على انه مجموعة العوامل المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة عليها، حيث تعبر عن مجموعة القيود التي تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة مثل التخطيط والإستراتيجية وغيرها من أدوات التسيير والإدارة، وكلما نجحت في تفادي ضغوط المحيط في استمرار عملها بالتأقلم معها وتحقيق توازنها فيه، نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها[22].

إذن محيط المؤسسة هي مجموعة العناصر والمتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها، بل تتأثر بها، و تؤثر على كفاءتها وفعاليتها، وعليها أن تتأقلم معها من اجل ضمان بقائها واستمرارها.

1.2. خصائص محيط المؤسسة

يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي[23]:

1.2.1. التعقيد: يتميز محيط المؤسسة بأنه مركب من مداخيل بحيث يصعب الفصل بين أجزائه فمنها ما هو مؤثر مباشرة كالبيئة التنافسية أو غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية و الدولية ، فالفرضية التي قدمها الباحثون هي انه كلما كانت درجة التعقيد كثيرة كلما وجب على المؤسسة أن تكون أكثر تنظيما.

1.2.2. الحركية: إن مظاهر المحيط في تغير مستمر. بشكل متسارع ومما لا شك فيه أن علاقة الموردين والزبائن بالمؤسسة قد تغيرت كثيرا، فمن مجرد تعام بيع وشراء أصبح هناك مفهوم للشراكة كل طرف له اهتمامات تمثل مصالحا تتحقق بمراعاة اهتمامات الأخر، مما يؤدي بالمؤسسة أي متابعة مكثفة لما يحدث حولها، لان تسارع الحركية يشكل في معظم الأحيان تهديدا حقيقيا في حال عدم التأقلم.

1.2.3. العدائية: تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين اعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادفة أو غير الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث يسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين اعضاء الصناعة هادئة.

1.2.4. تنوع الأسواق: ان تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء (موردين، موزعين، المستهلكين النهائيين) ذوي

تفضيلات ومطالب متمايزة، وعلى انتشار جغرافي واسع، وهو مكا يجعل طبيعة اعمال المؤسسة متنوعة.

1.2.5. الديناميكية: ديناميكية المحيط ينتج عنها غياب نماذج و عدم القدرة على التوقع بالمحيط ، هذا بسبب درجة التغير و التنوع في العوامل المكونة للمحيط و هي (ديناميكية السوق–الديناميكية التنافسية–الديناميكية التكنولوجية) .

1.2.6. عدم التأكد: حالة عدم التأكد التي يتميز بها المحيط تعود إلى عدم توفر المعلومات بالشكل الكافي، و في الوقت المناسب المتعلقة بالعوامل المشكلة للمحيط، والتي ينتج عنها عدم القدرة على تقديم آثار أقوال معنيين[24].

1.3. أهمية دراسة محيط المؤسسة

يعتبر دراسة المحيط أمر ضروري لكل المؤسسات على اختلاف أنواعها، وهذا راجع إلى:

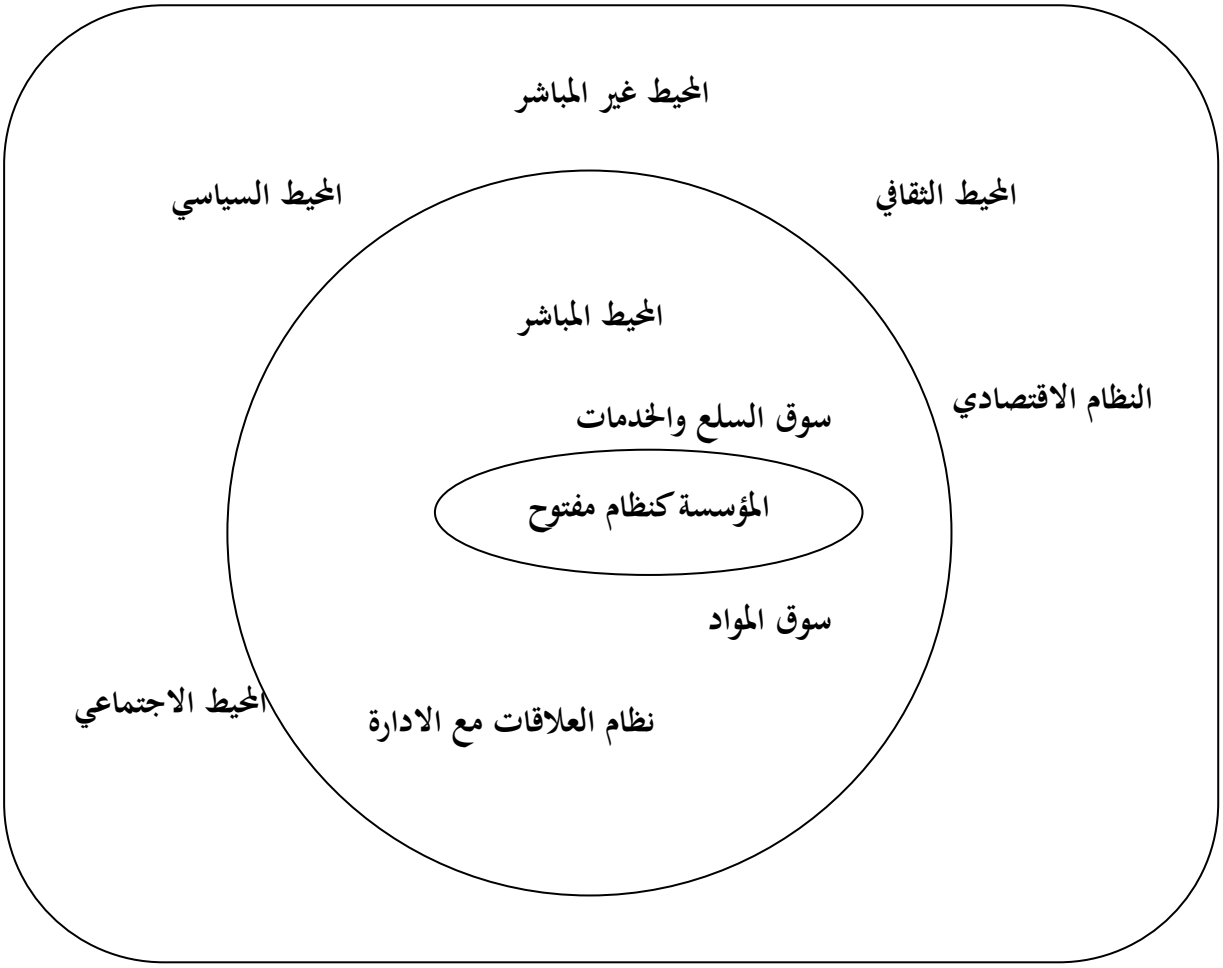
- التعرف على قدرات المؤسسة المختلفة وتقسيمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف لتتمكن من تنميتها أو معالجتها
- تحديد الفرص والمخاطر لمواجهة التحديات بسهولة
- إن العلاقة بين المؤسسة ومحيطها تقود إلى فتح حدود النمو لأعمال المؤسسة، وتسمح بتحديد مجالات النمو والتوسع في أنشطتها
- تحديد الفرص والتهديدات التي ينطوي عليها المحيط الخارجي للمؤسسة مع تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة

- بيان علاقات التأثير والتأثر مع المؤسسات الأخرى
- يسمح تحليل المحيط بمواجهة المنافسة من خلال تحليل منافسيها واستراتيجياتهم من اجل صياغة إستراتيجيتها
- يعرف السوق تغيرات باستمرار تؤثر على عمليتي العرض والطلب، كتغير الأذواق والمستوى الثقافي للأفراد بسبب التفاعل و الاحتكاك بين المجتمعات، تغير التكنولوجيا ...الخ، حيث أن المؤسسات أصبحت تخصص ميزانيات ضخمة لعمليات البحث والتطوير.

2. عناصر محيط المؤسسة

يمكن تصنيفها إلى محيط خارجي ومحيط داخلي:

الشكل رقم 6 محيط المؤسسة



المصدر: انظر: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة لطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص: 83.

2.1. المحيط الخارجي ومكوناته

وتشمل كل العوامل خارج المؤسسة، وتتكون من مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسة بطرق مختلفة[25]، وهي المتغيرات التي تعمل في ضلها المؤسسات وتتأثر بها وتؤثر فيها، و تتميز البيئة الخارجية بعدم التأكد وعدم السيطرة وعدم اليقين لهذه المتغيرات الخارجية وتتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار وحتى يتم تحليلها والتنبؤ بها يجب

معرفة الفرص والتهديدات حيث أن الفرص: هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في سوق معين وفي فترة زمنية معينة تتمكن المؤسسة من استغلالها و تحقيق أهدافها من خلالها. أما التهديدات: فهي تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت تسبب خطرا و آثار سلبية للمؤسسة.

- **مكوناته:** ويمكن تقسيم المحيط الخارجي للمؤسسة إلى **محيط عام ومحيط خاص** كما يلي:

✓ **محيط عام:** هي عبارة عن مجموعة من العوامل التي تحيط بالمؤسسة ة تؤثر فيها بطريقة غير مباشرة لأنها المحيط العام الذي تنشط فيه المؤسسة:

أ. **المحيط الاقتصادي:** تتمثل في الوضع الاقتصادي السائد و مؤشراته المختلفة كالتضخم وسعر الفائدة ،سعر الصرف، وميزان المدفوعات ...الخ

ب. **المحيط الاجتماعي والثقافي:** وتتمثل في القيم السائدة الاجتماعية، العادات والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، والخصائص السكانية والجغرافية الحضارية السائدة في المجتمع.

ج. **البيئة السياسية والقانونية:** و تتمثل في القوانين والتشريعات والعلاقات السياسية بين الدول، والتي من بين عناصرها نجد: الاستقرار السياسي، الضرائب والرسوم، والإعفاءات الجمركية، العلاقات الدولية، ...الخ.

د. **المحيط التكنولوجي:** تتمثل في كل ما هو جديد في التكنولوجيا، ومدى امتلاكها للمؤسسات الراغبة في الحصول عليها، ومختلف مجالات العلم والمعرفة، ويمكن أن تشكل

البيئة التكنولوجية مصدر فرص وتهديدات للمؤسسة من خلال مدى معرفة المؤسسة ومواكبتها لتطورات التكنولوجيا الجديدة.

هـ. **المحيط الايكولوجي**: تهتم الايكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية والمحيط ، حيث أن التوازنات القائمة في الماضي بين المكونات المختلفة للمحيط أصبحت معرضة للاختلال ومن ثمة للخطر، وفي هذا السياق نذكر مثلا الضجيج في مناطق محددة يتسبب في خلق التوتر العصبي، وكذا التلوث الصناعي في الوديان والأراضي الفلاحية. إن كل هذه التأثيرات تتطلب رد فعل منظم بتفادي هذه السلبيات أو الحد منها والتقليل منها، ولهذا فان الاهتمامات الحالية ادت إلى اتخاذ جملة من الاجراءات منها استعمال اوسع للبنزين بدون رصاص، استعمال التعبئة غير المضرة للمحيط، الرقابة على الدخان والنفايات...

ومن بين اهم اقسام البيئة الايكولوجيا وهو كل ما يتعلق بعلاقة المؤسسة بالكائنات الحية في محيطها، الشيء الذي فرض على المؤسسة الحد بل ومعالجة اشكالية التلوث، وهدر الثروات وعدم استغلالها الاستغلال الامثل، واعادة صياغة وظائف المؤسسة بما يتماشى والحفاظ على البيئة والبحث عن وظائف تعمل على ازاحة التلوث البيئي الصناعي والمائي والهوائي، والتفكير في اعتماد نظم للتاهيل البيئي لتعزيز الانتماء لمفهوم التنمية الشاملة والمستدامة[26].

✓ **المحيط الخاص**: هي عوامل خاصة فقط بالمؤسسة وتتميز بالتأثير المباشر على المؤسسة وتتمثل في:

أ. **المنافسون:** وهم عبارة عن مؤسسات تنتج نفس المنتج في نفس الوقت وفي نفس السوق ويشكلون في أغلب الأحيان تهديدا للمؤسسة، فكلما كانت للمؤسسات المنافسة نقاط قوة فهي تشكل تهديدا للمؤسسة، أما نقاط ضعفها فهي تشكل فرصا للمؤسسة عليها ان تقتنصها، وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، وتستهدف نفس السوق.

ب. **الزبائن:** هم ركيزة المؤسسة وعلى أساس إحتياجاتهم وأذواقهم تقوم المؤسسة بإنتاج سلعها، من اجل تلبية حاجيات زبائنها، بطريقة افضل من منافسيها، لذا وجب على المؤسسة ان تدرس جيدا توجهاتهم واذواقهم وانماط استهلاكهم، ومختلف الخصائص التي يتميزون بها، فهم يشكلون مصدرا للفرص والتهديدات.

ج. **الموردون** هم مصدر المواد الاولية و لوازم العمل للمؤسسة و يعتبرون تهديدا في حالة تفضيل المنافس عن المؤسسة .

د. **القوى العاملة:** يمثلون العمال وسوق العمل الموجود في بيئة المؤسسة الخارجية وهم أفراد لا يشغلون مناصب عمل لكن يطلبونه، وعلى المؤسسة أن تكون على دراية بمعدل دوران العمالة، لان حجم العمالة يمكن أن تشكل تهديدا للمؤسسة في ظل نقصهم، بينما زيادة العرض في اليد العاملة قد يعطي فرصة للمؤسسات للحصول على يد عاملة مؤهلة وبأقل تكلفة.

هـ. **السلع البديلة:** تتمثل في تلك السلع التي يلجأ إليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، كما تعتبر سلع تلجأ إليها المؤسسة لتغطي الخلل الموجود في

منتجاتها (تلبي نفس حاجات و رغبات الزبائن و تكون مشابهة بسلع المؤسسة)، وفي ظل غياب السلع البديلة فانه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة عليها ان تستغلها.

2.2. المحيط الداخلي ومكوناته

وتشمل كل العوامل داخل المؤسسة التي يمكن ان تكون سببا في فشل أو نجاح المؤسسة، وتتمثل في مجموعة المكونات والمتغيرات المادية والمعنوية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، والتي وهي بذلك تمثل المستوى البيئ التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالوظائف الادارية للمؤسسة. (سيتم التطرق للوظائف بالتفصيل في الفصل الرابع) .

وللتعرف على المؤسسة من بيئتها الداخلية أو تقييم إمكانياتها الداخلية يجب تمييزها عبر نقاط القوة والضعف، فنقاط القوة :هي أشياء متوفرة في المؤسسة وتساهم بشكل إيجابي أو هي خصائص تعطي للمؤسسة إمكانيات جيدة تعزز قدرتها في إنشاء العمل. أما نقاط الضعف: هي النقاط التي تأثر في نقص إمكانيات المؤسسة وخاصة عند مقارنتها بالمؤسسات المنافسة.

- **مكوناتها: وتتمثل فيما يلي**[27]:

أ. **الموارد** : وهي كل الموجودات والإمكانيات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة وتتمثل في : الموارد المالية، البشرية، التقنية والتكنولوجية.

ب. **الهيكل التنظيمي**: بموجبه يتم توزيع الأفراد والمسؤوليات والمهام على الأفراد كما تتحدد شبكة الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية الإدارية والهيكل التنظيمي يتميز بما يلي:

ج. **–التعقيد**: ويشير إلى عدد الأنشطة والوظائف والأقسام داخل المنظمة ودرجة التخصص وتقسيم العمل

د. **–المعيارية** : وتعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز الوظيفة و هي إجراءات متشابهة تخضع لقوانين إدارية.

هـ. **–المركزية**: تشير المركزية إلى مستوى التنظيمي الذي له حق إتخاد القرار وتختلف درجتها بإختلاف الإدارة العليا وهناك مركزية أقل درجة.

و. **التقافة التنظيمية**: هي سلوكيات ، معتقدات ،ديانات الأفراد داخل المنظمة تتميز بصعوبة تحليلها نظرا لكون مفرداتها غير ملموسة و تعتبر في وقتنا الحالي إذا تم تداركها نقطة قوة تستطيع المؤسسة أن تواجها بها المنافسين "النموذج الياباني".

ز. **الجوانب التسيرية** : حيث البعض يدمج هدا العنصر في الموارد بإضافة موارد معنوية اي جانب تسيير ، و البعض يعتبره عنصر اساس و مكون من مكونات البيئة الداخلية منفصل و متكامل مع باقي المكونات، و المقصود هنا كل الوظائف الادارية للمؤسسة "التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة".

3. العلاقة بين المحيط والمؤسسة

يمكن القول أن العلاقة بين المحيط والمؤسسة هي علاقة تأثير وتأثر، بمعنى أن المؤسسة تتأثر بالمحيط و تأثر فيه من خلال ما يلي:

3.1. تأثير المحيط على المؤسسة

تؤثر عوامل المحيط في المؤسسة من خلال:

3.1.1. الأثر التكنولوجي :

- ان الالات و المعدات التي تستعملها المؤسسة لها من التاثير ما يسهم بدرجة كبيرة في العملية الانتاجية و يتوقف ذلك على عدة شروط منها :
- مستوى تطور الالات و المعدات – ملائمة التقنيات المستعملة – توفير قطع الغيار – محاولة التهرب من مشكلة التبعية في تصليح الالات .
- ان المحيط تزداد فيه حده المنافسة لذلك وجب على المؤسسة استخدام كامل طاقاتها و الحفاظ عليها

3.1.2. الاثر الانساني:

- ان الاهتمام بالإنسان كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية معنويا و ماديا سيكون له الفعالية اللازمة في عملية رفع الانتاج ، فهو بذلك يساهم في رفع عملية الانتاج ، يحسن نوعية السلع ، يحافظ على المعدات و الادوات .

- كما يساهم في التاثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من سلع و خدمات ، فالثقافة الاستهلاكية لدى الانسان تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة .

3.1.3. الاستغلال العقلاني للمواد الاولية:

- ان التموين الغير منتظم للمواد الاولية التي تحتاجها المؤسسة في عمليتها الانتاجية يساهم بدرجة كبيرة في نسبة التعطلات التي تقع فيها معظم المؤسسات التي لا تخطط لاجل ذلك ، اذ اصبحت هذه العملية مهمة للغاية في الاقتصاديات المعاصرة ، و تتوقف على مدى مهارة مسيرها .
- ان الاستغلال العقلاني و المحكم لهذه المواد عن طريق تسيير علمي للمخزون سيكون له الاثر الايجابي في تموين المؤسسة بما تحتاجه في الوقت المناسب .

3.2. تأثير المؤسسة على المحيط

تأثر المؤسسة على المحيط من خلال العناصر التالية:

3.2.1. مناصب العمل :

إن أهم المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها المجتمعات و خاصة المتخلفة منها البطالة، فدور المؤسسات الاقتصادية تعمل حسب قدراتها على توفير مناصب عمل، و بالتالي تقليص مستوى البطالة، و الحالة العكسية صحيحة دائما.

3.2.2. تأثيرات جانبية:

اذا ما قلصت المؤسسة من عدد بطالي المجتمع يعني ارتفاع استهلاك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و ذلك بارتفاع كتلة الاجور التي تغير من طريقة معيشة السكان ، فتصبح اكثر استهلاكا و بالتالي تصبح المؤسسة اكثر مبيعا .

3.2.3. التاثير الاقتصادي :

تعتبر المؤسسة نواة اي اقتصاد اذ يعتبر انشاء المؤسسات عنصرا فعالا في تحريك عجلة الاقتصاد ككل ، و ذلك بانشاء مجمعات سكنية حولها و منشئات خدمية و غير ذلك .

و من جهة اخرى فهي تساهم في عملية التكامل الاقتصادي للمجتمع ، و ذلك عن طريق تبادل السلع بين المؤسسات ، اذ تستعمل بعض المؤسسات منتجات نصف مصنعة لمؤسسات اخرى للتحصل على منتوجاتها .

4. تحليل SWOT لمحيط المؤسسة

باعتبار أن المؤسسة تنشط في بيئة متغيرة، وجب عليها استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة بها، من اجل التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها، وهذا لا يتم إلا من خلال تحليل بيئتها ورصد التغيرات التي قد تؤثر على نشاطها.

ويلخص تحليل **SWOT** النتائج الأساسية لتحليل المحيط(التحليل الخارجي) وتحليل القدرات الإستراتيجية (التحليل الداخلي)، ويعبر كلمة **SWOT** عن اختصار لترميز المصطلحات التالية:

Strenghts نقاط القوة،

Weaknesses نقاط الضعف،

Opportunities الفرص،

Threats التهديدات.

ويقوم تحليل SWOT بتحديد الثنائية النقطية (نقاط القوة/نقاط الضعف) للمؤسسة والتي تواجه بها التغيرات أو إمكانية تحديد أو إنشاء فرصة محتملة والتي تسمح بالاستفادة من موارد ومهارات المؤسسة وذلك بالملائمة بين القدرات الإستراتيجية للمؤسسة وعوامل النجاح الرئيسية[28]، وتعبر **الفرص** عن كل ما هو موالي للمؤسسة في محيطها، وتعبر **التهديدات** عن كل ما هو غير موالي للمؤسسة في محيطها، وتعبر **نقاط القوة** عن كل ما تحسنه المؤسسة، بينما **نقاط الضعف** عن كل ما لا تحسنه المؤسسة.

وينتج عن تحليل SWOT وضع بعض المصفوفات والتي تسمى مصفوفات SWOTوالتي يمكن تمثيلها كما يلي :

4.1. المصفوفة الشاملة:

تقسم هذه المصفوفة العناصر إلى ايجابية وسلبية، في المحيط الداخلي والمحيط الخارجي.

ويمكن تمثيل هذه المصفوفة بالجدول التالي:

جدول رقم 2 المصفوفة الشاملة SWOT

سلبي	ايجابي	
نقاط الضعف	نقاط القوة	**داخل المؤسسة**
التهديدات	الفرص	**خارج المؤسسة**

المصدر: عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص: 182 .

4.2. مصفوفة الفرص والتهديدات:

ان وضع هذه المصفوفة لا يكفي بل يحتاج إلى تحليل، لذلك قام بعض الباحثين بوضع مصفوفات اخرى على اساس بعض المعايير كجاذبية الفرص واحتمال نجاح المؤسسة في اغتنام هذه الفرص، واحتمال حدوث التهديدات وقدرتها على التأثير في المؤسسة، وبهذا يمكن اعداد مصفوفة للفرص واخرى للتهديدات كما هو موضح في الجدولين التاليين:

جدول رقم 3 مصفوفة الفرص

		احتمال نجاح المؤسسة	
		منخفض	مرتفع
جاذبية الفرصة	مرتفعة	2	1
	منخفضة	4	3

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص:183.

جدول رقم 4 مصفوفة التهديدات

		احتمال حدوث التهديدات	
		ضعيف	كبير
مستوى التأثير	كبير	2	1
	ضعيف	4	3

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص:182.

ويتم التحليل الاستراتيجي على مستويين رئيسيين:

4.1. مستوى البيئة الداخلية:

يتم وضع صورة واضحة وصريحة ودقيقة وصادقة عن الوضع الداخلي للمؤسسة يعكس نقاط قوتها وضعفها.

4.2. مستوى البيئة الخارجية:

يتم فيه تحديد مختلف المعطيات والعوامل الأساسية الفاعلة واتجاهات هذه العوامل وطبيعة تأثيرها ومستواه وتعكس الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية.

وانطلاقا من الشكلين السابقين فان تقاطع العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية ينتج عنه اربع حالات هامة بالنسبة للمؤسسة[29]:

أولا: يكون للمؤسسة نقاط قوة هامة ويقدم المحيط فرص هامة للمؤسسة، لذلك تسعى هذه الأخيرة إلى استخدام نقاط القوة من اجل استغلال فرص المحيط

ثانيا: : تملك المؤسسة نقاط قوة بينما توجد تهديدات في المحيط، لذلك بإمكان المؤسسة استخدام ما تملكه من نقاط القوة لتفادي التهديدات، وان كانت المؤسسة قوية جدا فانه يمكنها تحويل التهديدات إلى فرص.

ثالثا: يتوفر محيط المؤسسة على فرص لكن هذه الاخيرة تعاني من ضعف من الداخل، لذلك تسعى المؤسسة إلى معالجة ضعفها حتى تطمح الاستفادة من الفرص.

رابعا: تقاطع تهديدات المحيط مع ضعف المؤسسة، وهذا خطر كبير على المؤسسة يفرض عليها التحرك من اجل معالجة الضعف وتفادي التهديدات لذلك فالقرار المناسب يكون بالبحث على اعادة التموقع.

التهميش

[20] اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم–حالات تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2000، ص: 128.

[21] Jean Longatte & Jaques Muller; économied'entreprise; 2eme edition; dunod; 2002; p35.

[22] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الاولى، دار المحمدية العامة، الجزائر،1998، ص9.

[23] انظر: عزيزة بن سمية، اقتصاد المؤسسة، دار الايام للنشر والتوزيع، الجزء الاول، الطبعة الاولى، 2017، عمان، الاردن، ص:34.

[24] عمر صخري، مرجع سابق، ص:

[25] غول فرحات، مرجع سابق، ص:44.

[26] فوزي محيريق بن الجيلاني، **مدخل لاقتصاد المؤسسة**، مطبعة الرمال، الوادي ، الجزائر، 2020، ص: 118

[27] عثمان إسماعيل حميد، ص: 30

[28] Gerry johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frederic Frery : Strategique; Ed PEARSON. PARIS. 2008 . 8EME ED P:142

[29] عيسى حيرش، مرجع سابق، ص: 29.

الفصل الثالث: تنظيم المؤسسة الاقتصادية

1. مفهوم التنظيم

يشمل هذا المفهوم ثلاثة جوانب[30]: الجانب الاول يتمثل في العملية الادارية، والجانب الثاني يتمثل في المنشاة الاجتماعية أما الجانب الثالث فيشمل الوضع الحقيقي

أ- الجانب الاول:

يتمثل في عملية دراسة محيط عمل الاداري الذي يشمل العنصر الاساسي للتسيير، تدرس هنا عمليات الاداري وسلوكه وقراراته وحوافزه ...الخ

ب- الجانب الثاني:

يتعلق بمفهوم المنشاة الاجدتماعية التي تكون اطار العمل للاداري ، وهنا ندرس البنية التدرجية،

الادوار، السلطة، الاتصالات، تشكيل القرارات، العلاقات مع المحيط والارتباط المتبادل بين مختلف وحدات المنظمة. وهذا الجانب يسمى بنظرية التنظيم.

ت- الجانب الثالث:

يشمل الوضع الحقيقي اي التطبيق المتداخل بين الجانبين الاوليين، هذا يعني ان تشكيلة السلم الاداري تحقق بواسطة التنظيم كعملية ونتيجتها تمثل وتعرف التنظيم كمؤسسة.

1.1. تعريف التنظيم

هناك عدة تعاريف لتنظيم يمكن ان نذكر البعض منها على النحو التالي:

يعرف التنظيم بصفة عامة، على انه عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الافراد العاملين بها، ويبدا التنظيم عادة بتحديد اهداف المؤسسة والسياسات (مجموعة المبادئ التي تكون اساس نشاطات المؤسسة) المختلفة لها لتحقيق هذه الاهداف[31].

يعرف التنظيم على المستوى الحركي كهيكلة وترتيب الموارد، حسب الاهداف المحددة وذلك على اساس مقياسين: العقلانية والفعالية[32].

هو الوظيفة التي تهدف إلى تكامل الجهود نحو تحقيق الاهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة المناسبة وتحديد خطوط الاتصال بين وحدات التنظيم، أي أن التركيز الأساسي لوظيفة التنظيم يتمثل في تحديد ما الذي سيفعله الفرد داخل المؤسسة وكيف يتم المزج بين الجهود الفردية في أفضل صورة للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فالتنظيم يعمل على تنسيق مجهودات أعضاء المؤسسة وترشيد استعمال إمكانياتها المادية والبشرية، ويرتبط التنظيم بعدة جوانب في إدارة المؤسسة وتسييرها (الهيكل التنظيمي، السلطة، القيادة، تقسيم المسؤوليات، الاتصال،...)[33].

1.2. أنواع التنظيم

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التنظيم والذي يعتبر كل منها على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح أو فشل المؤسسة، وهما[34]:

1.1.1. التنظيم الرسمي

: وهو التنظيم المعرف سابقا والمحدد من طرف إدارة المؤسسة في إطار رسمي، أي انه التنظيم الذي تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية كالإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا، والذي ينشا بقرار من الهيئة العامة ممثلا بمجلس الادارة، وهو الذي بدونه لا يمكن تنفيذ وظائف التسيير الاخرى..

1.1.2. التنظيم غير الرسمي: وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشا بين العاملين وبعضهم البعض في مجال العمل.

1.3. أهمية التنظيم

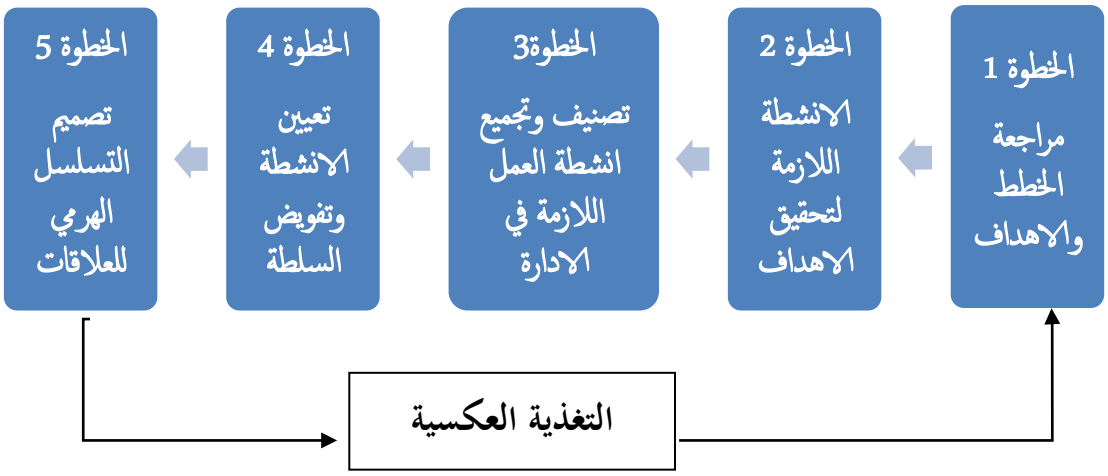
يكتسي التنظيم اهمية بالغة وتتعدد مزاياه، ومن اهمها[35]:

- يسمح بايضاح من سيكون مسؤولا عن اداء عمل محدد أو مهمة معينة.
- يبين الاختصاصات والمسؤوليات.
- يوضح من سيكون مسؤولا امام من.
- يظهر من سيكون له السلطة، وما قدر هذه السلطة
- يبين التنظيم علاقة كل وظيفة بالوظائف الاخرى
- يوضح قنوات واتجاهات الاتصال بين اعضاء ووحدات التنظيم
- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة (بشريا، ماديا، ماليا) على الانشطة اللازمة لتحقيق الاهداف المخططة.

1.4. خطوات العملية التنظيمية

يمكن حصر خطوات العملية التنظيمية في خمسة خطوات موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 7 خطوات العملية التنظيمية



Source: B. Jarrasson; 100 ans de management: un siécle de management à travers les écrits : (paris; dunod; 2000; P:59.

من الشكل السابق يتضح ان التنظيم يتحدد في خمس خطوات كما يلي:

- **الخطوة 1**: **مراجعة الخطط والأهداف** وضع الخطط لتحقيق الأهداف المسطرة
- **الخطوة 2**: **الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف** تحديد وتحليل جميع المهام والأنشطة والوظائف التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية
- **الخطوة3**: **تصنيف وتجميع أنشطة العمل اللازمة في الإدارة** يمكن للمسير تجميع الأنشطة بناء على عدة أسس وظيفية، المنتجات، الأسواق، الزبائن...الخ
- **الخطوة 4**: **تعيين الأنشطة وتفويض السلطة** يعين المسيرون أنشطة العمل المحددة لكل فرد وهذا يعطي كل فرد السلطة (الحق) في تنفيذ المهام المنوطة له.

- **الخطوة 5: تصميم التسلسل الهرمي للعلاقات** يتم وضع الهيكل التنظيمي أو الخارطة التنظيمية.

2. مبادئ التنظيم

2.1. مبدا شمولية التنظيم:

2.2. **مبدا الشرعية:** وتعني ان تكون الاهداف مشروعة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات.

2.3. **مبدا تحديد الهدف:** تؤثر اهداف المؤسسة على الهيكل التنظيمي، لذا يجب توجيه كل جزء من المؤسسة، والمؤسسة ككل إلى الهدف الاساسي الذي وجدت من اجله

2.4. **مبدا الفاعلية:** يعتبر التنظيم فعالا اذا نجح في تحقيق اهدافه باقل قدر من الجهد والتكلفة.

2.5. **مبدا تحديد المسؤلية:** اي بالتحديد الواضح لمسؤولية كل فرد امام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة اليه.

3. أهداف التنظيم

ان الهدف الاساسي للتنظيم في المؤسسة هو تسهيل مهمة الادالرة في القيام بمهامها لتحقيق الاهداف المحددة، ويمكن تحديد اهم الاهداف من خلال ما يلي:

- تحديد العلاقات بين العاملين في المؤسسة بحيث يعرف كل عضو مكانته وعلاقته التنظيمية برؤسائه ومرؤوسيه
- معرفة العاملين بالنشاطات التي سيقومون بها بشكل محدد وذلك من خلال اعطاءالسلطة للافراد للقيام بمهام عملهم

- يوفر المعايير اللازمة لقياس اداء الوحدات وبالتالييمكن من تحسينمستوى الاداء الكلي للمؤسسة من خلال رقابة ادارية فعالة
- تخفيض التضارب والتداخل بين الاهداف والمسؤوليات المختلفة وتخلصها من الغموض من خلال تحديد الصلاحيات المخولة لكل من الرؤساء والعاملين،
- تحقيق الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية

4. الهيكل التنظيمي

4.1. تعريف الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على انه التوزيع الثابت نسبيا لادوار العمل والوسائل الادارية التي تكون بضمان نشاطات العمل المتصلة بعضها مع البعض والتي تسمح للمؤسسة باداء وتنسيق نشاطات عملها والسيطرة عليه، اي انه الاطار الذي تمارس من خلاله الادارة وظائفها وهو الوعاء الذي يرتبط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها اجزاء التنظيم المختلفة[36].

4.2. محددات الهيكل التنظيمي

يعتبر صحة الهيكل التنظيمي دليل على نضج المؤسسة، كذلك يعد ضعف الهيكل التنظيمي أو عدم فهمه من طرف الموظفين في المؤسسة تحديا كبيرا لاغلب العاملين في المؤسسة، وعدم وجود هيكل تنظيمي في المؤسسة يؤدي لتداخل الصلاحيات وعدم وضوح المرجعية الادارية والمسؤوليات المرتبطة بالاقسام أو وحداتها الوظيفية.

ويعد الهيكل التنظيمي من العوامل البيئية المؤثرة في المشروع والذي قد يؤثر على اتاحة الموارد وعلى اسلوب تنفيذ المشروعات، وتتراوح الهياكل التنظيمية من هيكل وظيفي إلى هيكل قائم على المشروعات مع مجموعة متنوعة من الاقسام.

وتختلف العوامل التي تدفع لاختيار تصميم معين أو تغييره، حسب النقاط التالية:

4.2.1. الإستراتيجية:

الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وعليه فان أي تحليل أو تحديد لهيكل المؤسسة لابد أن ينطلق من أهدافها وإستراتيجيتها، فالتغيير في إستراتيجية المؤسسة يلازمه تغيير في الهيكل التنظيمي لها.

4.2.2. حجم المؤسسة:

يعتبر حجم المؤسسة احد العوامل المهمة التي تؤثر على طبيعة الهيكل التنظيمي، ويعتبر عدد العاملين الدائم ينفي المؤسسة احد أهم مقاييس الحجم، ويتفق اغلب الباحثين على وجود علاقة تبادلية بين الحجم وطبيعة الهيكل التنظيمي،ن حيث أن حجم المؤسسة يستلزم نمط تنظيمي معين، كما ان النمط التنظيمي يتطلب بدوره وجود حجم معينّ، ويؤثر الحجم على درجة التعقيد في المؤسسة كما يؤثر أيضا على كل من الرسمية والمركزية فيها.

4.2.3. التكنولوجيا:

وتعتبر التكنولوجيا احد أهم العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي والمحددة لسماته الأساسية، ويشير هذا المفهوم أيضا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام

إلى مخرجات إذ أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور فقي المعدات والآلات كما هو شائع، بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا، كما انه هناك علاقة قوية بين حجم العمليات الإنتاجية والتكنولوجيا المستخدمة فيها والهيكل التنظيمي المتتبع.

4.2.4. بيئة المؤسسة

هناك علاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي وقد تم ببحث التنظيمات الإدارية بناء على هذه العلاقة باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل مع العناصر البيئية والاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، لكن البيئية هي الأكثر تأثيرا على التنظيم وهي كل ا يؤثر عليه بشكل مباشر بداية من المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وصولا إلى الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة من موردين، زبائن، منافسين، ....الخ.

4.2.5. القوة والسيطرة:

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة قد يكون أحيانا نتيجة لخيار الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحيتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا الذين يملكون السلطة والقوة لها اثر كبير على اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

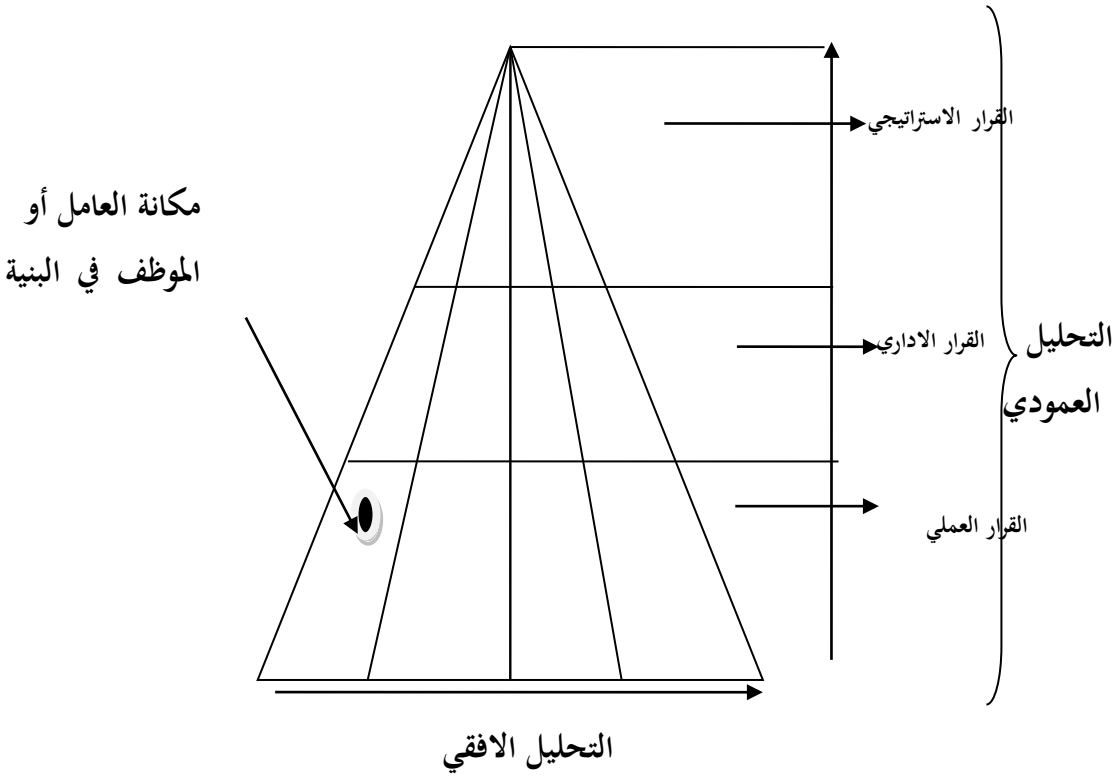
4.3. أنواع الهياكل التنظيمية

يشكل التنظيم الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه، ويأخذ الهيكل التنظيمي في المؤسسة عادة على عنصريين أساسيين هما الثبات والدوام، اللذان يظهران في المؤسسة على أساس متغيرين يعطيان تحليلين محوريين هما[37]:

المحور الأفقي الذي يقابله تقسيم العمل، **والمحور العمودي** الذي يقابله تنسيق العمل.

يتعلق المحور الافقي بمهام كثيرة التي تتطلب قدرات متخصصة حسب نوعية الثلاثي: السلع/الاسواق/التكنولوجيا، بجانب ذلك يمثل المحور العمودي مفهوم تنسيق العمل الذي يتم في اطار سلم تدرجي والذي يعطينا نظام السلطة المتعلق بنمط القرارات. نبين هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم 8 التحليلين الافقي والعمودي



المصدر: بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، الطبعة الخامسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص: 63.

4.3.1. الهيكل التنظيمي الافقي:

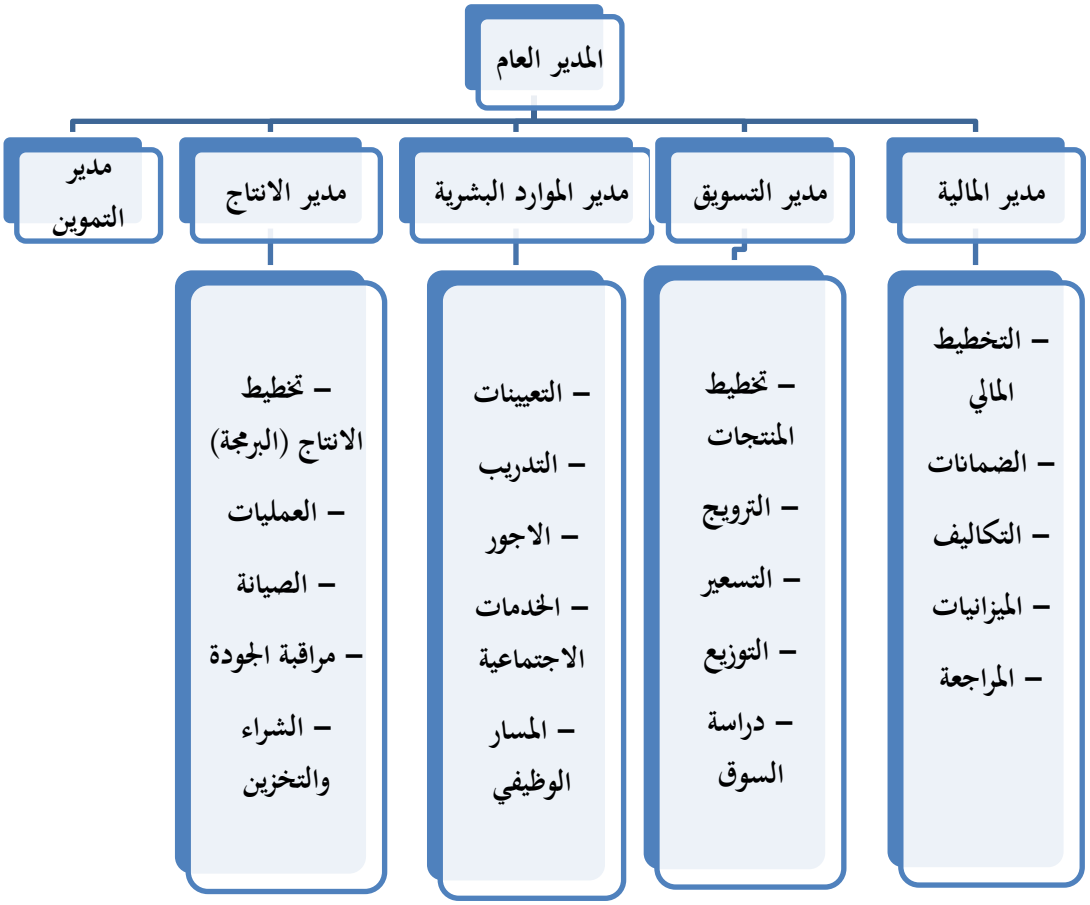
يوزع إلى مهام كثيرة ونلخصها في إطار ثلاثة أصناف:

أ- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

ويطبق على المؤسسات التي تتميز بتكرار العمل أو بصنع منتوج واحد أو صنع منتجات متجانسة.

ان تقسيم العمل يتم على اساس الوظائف الكبرى بصفة تدريجية حسب الية الاشراف المباشر، وحسب الاجراءات التي تتسم بالطابع الشكلي بصفة عامة، يظهر هذا الهيكل بالشكل التالي:

الشكل رقم 9 الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008،القبة، الجزائر، ص: 67

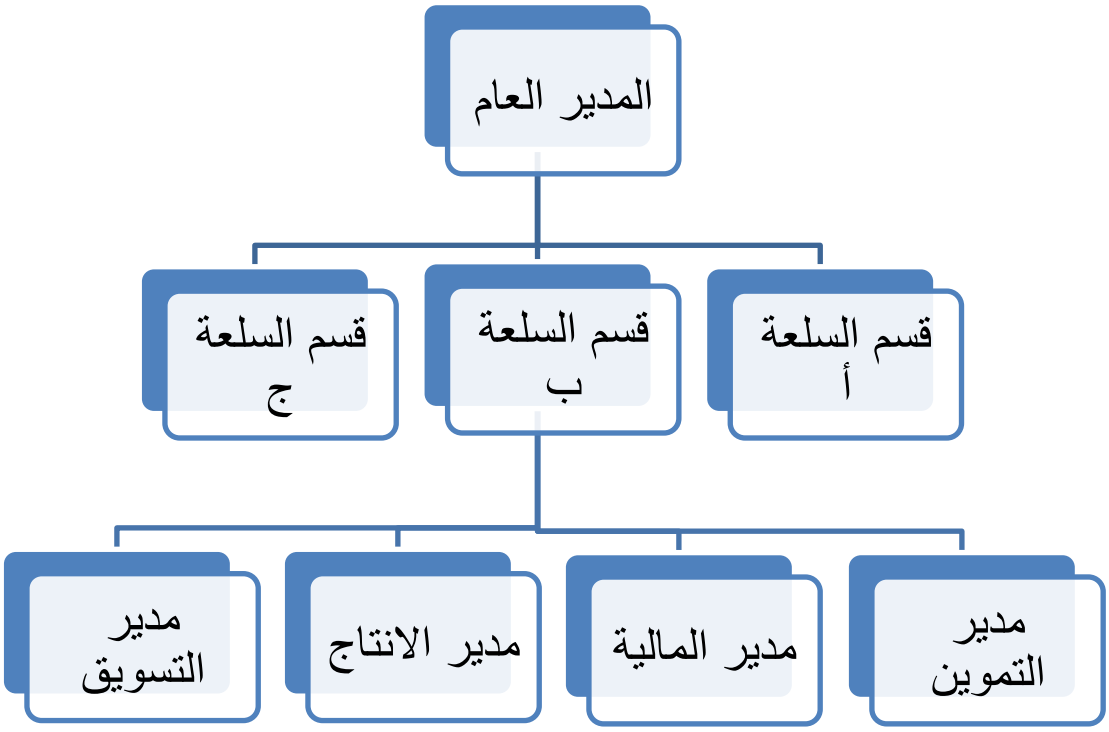
- **مزايا وسلبيات الهيكل التنظيمي الوظيفي:**

تكمن المزايا في ملائمتها لبيئة ثابته وفي فعالية استعمال مواردها، وتحقيق اقتصاد السلم، اما سلبياتها فتكمن في مركزيتها وجمودها (غير قادرة على التاقلم مع التغيرات الاستراتيجية).

ب- **الهيكل التنظيمي التقسيمي:**

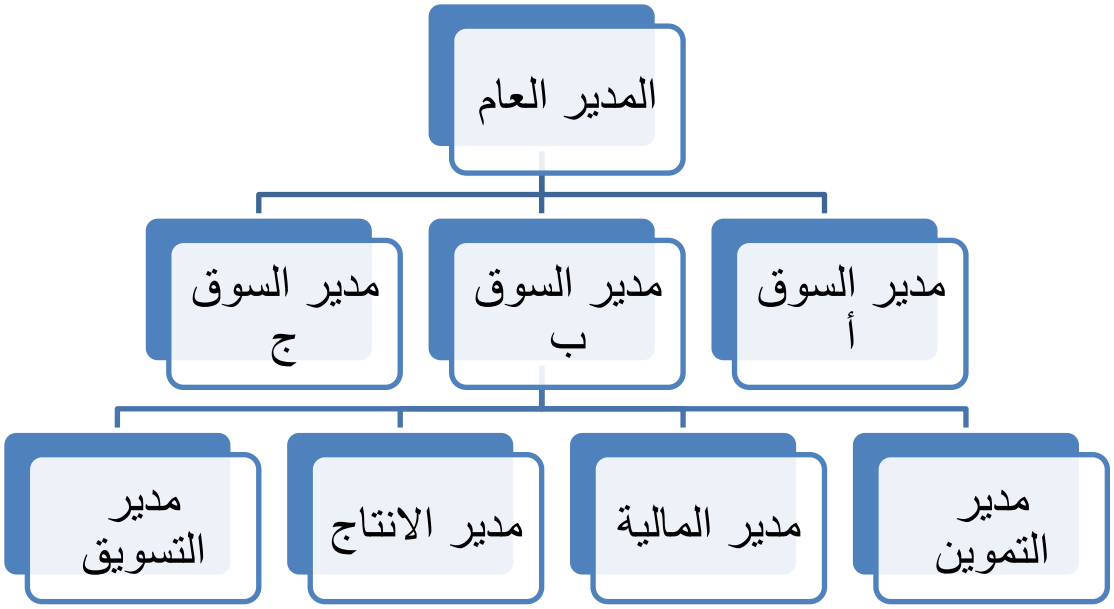
ويمكن تقسيم المهام على اساس السلع أو الاسواق (المناطق الجغرافية)، حسب الشكلين التاليين:

الشكل رقم 10 الهيكل التنظيمي حسب السلع



المصدر: بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، الطبعة الخامسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص: 66.

الشكل رقم 11 الهيكل التنظيمي حسب الاسواق (المناطق الجغرافية)



المصدر: بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، الطبعة الخامسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص: 66.

- **مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي التقسيمي:**

أ- **المزايا:** وتتمثل فيما يلي:

- قدرة الاستجابة مرتفعة
- يحدد هذا النوع اكبر نقاط المسؤولية قصد الوصول إلى أحسن مراقبة للأداء
- تسمح ببروز إطارات ذات كفاءة عالية في مجال التخطيط الاستراتيجي

ب- **العيوب:**

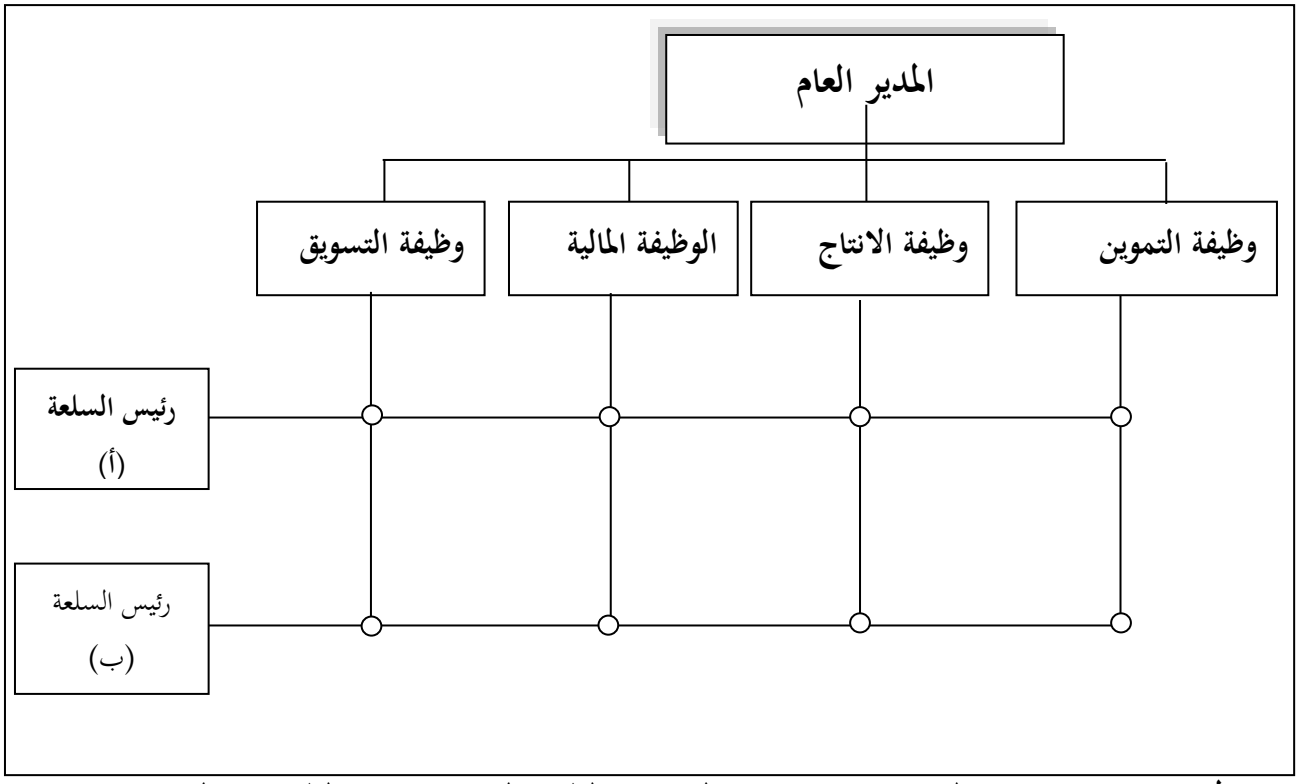
- يتضمن هذا النوع تكاليف ومخاطر
- تؤدي إلى التخلي عن اقتصاد السلم وهذا ناتج عن التخلي عن مركزية الأقسام
- تصعب التسيير بعد تعزيز الارتباطات المتبادلة بين الأقسام أو المناطق.

ت- **الهيكل التنظيمي المصفوفاتي:**

في هذا النموذج يتم العمل حسب مقياسين اثنين:

المقياس الوظيفي (الموارد) والمقياس التقسيمي (العملية). وتطبق هذه البنية لوضعيات إستراتيجية التي لا تستجيب لبروز مقياس واحد فقط بل مقياسين: المقياس الوظيفي والتقسيمي حيث تضع المسؤول أو العامل داخل هذه البنية تحت قيادة مسؤولين، كما في الشكل التالي:

الشكل رقم 12 الهيكل التنظيمي المصفوفاتي



المصدر: بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، الطبعة الخامسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص: 68.

4.3.2. الهيكل التنظيمي العمودي:

هذا التحليل العمودي يعد تكامليا لتحليل الافقي اذ انه من الضروري ان يوجد مسؤول يمارس ويراقب العملية ولهذا يتحتم علينا ان نعرف من هو الذي يحكم وكيف يحكم.

التهميش:

[30] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص: 57، متاح على الخط: WWW.OPU-LU.ERIST.DZ

[31] عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2006، ص: 34

[32] عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص: 57.

[33] غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008،القبة، الجزائر، ص: 61-62

[34] صبري عبد السميع، علم الادارة، الطبعة الاولى (دون دار النشر)، القاهرة مصر، 2007، ص: 119

[35] غول فرحات، مرجع سابق، ص: 66.

[36] عزيزة بن سمية، اقتصاد المؤسسة، دار الايام للنشر والتوزيع، الجزء الاول، 2017، ص: 76-77.

[37] بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص: 63.

الفصل الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية

يمكن تقسيم وظائف المؤسسة إلى وظائف رئيسية ووظائف ثانوية، وتتمثل الوظائف الرئيسية للمؤسسة في:

1. الوظيفة المالية

يشمل مفهوم الوظيفة المالية للمؤسسة على اتخاذ القرارات الخاصة باستقطاب الأموال وتخصيصها أو توزيعها على استثمارات وأنشطة المؤسسة وإنفاقها، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، ثم اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها، بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة[38].

إذن **الوظيفة المالية** هي مجموع المهام والعمليات التي تسعى إلى البحث عن الأموال بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي بعد تحديد حاجاتها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برامج تمويلها، ولها أهمية من ناحية تغطية احتياجاتها المالية وتنفيذ البرامج المالية حيث تقوم بمتابعتها.

من مهام الوظيفة المالية ما يلي[39]:

- التخطيط المالي، التنبؤ بدخول وخروج الأموال، إعداد الميزانية
- البحث عن الأموال (القروض) من خلال دراسة الإمكانيات المتوفرة أمامها، والمقارنة بين البدائل المختلفة واقتراح أحسنها مردودية واقل تكلفة.
- الرقابة على استعمال الأموال (شراء، استثمارات، ...الخ) بطريقة تضمن تحقيق اهداف المؤسسة

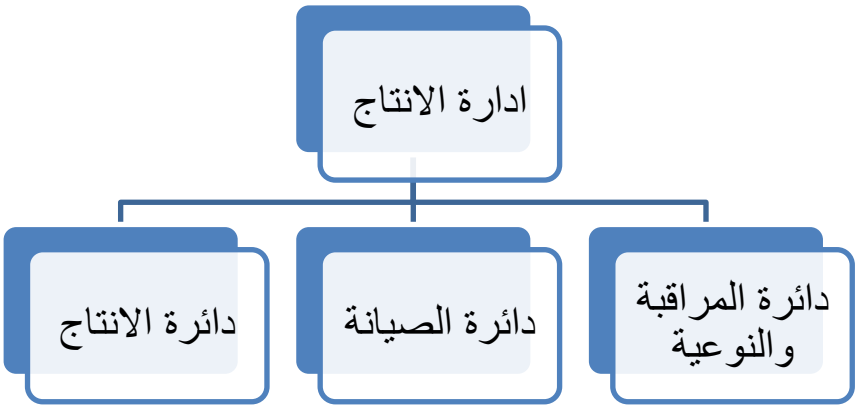
ومن أهم عوامل نجاح أو فشل هذه الوظيفة مدى قوة أو ضعف العناصر التالية[40]:

- وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة
- القدرة على الحصول على القروض
- وجود علاقات جيدة مع المقرضين
- تحقيق معدل ربح معتبر مع المحافظة على القدر المناسب من السيولة
- وجود هيكل تموين مرن

2. وظيفة الإنتاج

الإنتاج هو تحويل الموارد التابعة لنظام إنتاجي والتي تقود إلى خلق سلع وخدمات، وتعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الرئيسية للمؤسسة، تتكفل بها إدارة الإنتاج والعمليات، وتتشكل هذه الوظيفة من مجموعة من العمليات المعقدة والتي تتطلب وسائل بشرية ومالية وتكنولوجية ومعلوماتية يجب تنظيمها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويضمن النشاط الإنتاجي للمؤسسة التوفيق بين عوامل الإنتاج (العمل، راس المال، الطبيعة)، من اجل الحصول على سلع وخدمات قادرة على التنافس[41].

الشكل رقم 13 وظيفة الانتاج



المصدر: محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير، الجزء الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص: 119.

وتظم الوظيفة الانتاجية ما يلي[42]:

- التجهيز (شراء وصيانة)
- اليد العاملة
- رزنامة الانتاج، وطرق الانتاج
- إدخال الاكتشافات التكنولوجية
- مراقبة الجودة

ومن اهم عوامل نجاح أو فشل هذه الوظيفة مدى قوة أو ضعف العناصر التالية[43]:

- وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة
- القدرة على صيانة الالات وضمان التشغيل
- القدرة على تخفيض تكلفة الانتاج وتقديم منتوج منخفض السعر
- القدرة على تخفيض وزيادة حجم الانتاج

- الاعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسبا
- وجود الات وتجهيزات يمكن استخدامها لانتاج اكثر من منتج

3. وظيفة التموين

وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية للمؤسسة، حيث بواسطتها تنطلق مختلف العمليات والأنشطة، وتساهم في دورة الاستغلال للمؤسسة، فهي تسبق مرحلة الإنتاج، وذلك بتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة من الآلات ومختلف المواد الأولية والمنتجات التامة الصنع الخ.

ومن اهم عوامل نجاح أو فشل هذه الوظيفة مدى قوة أو ضعف العناصر التالية[44]:

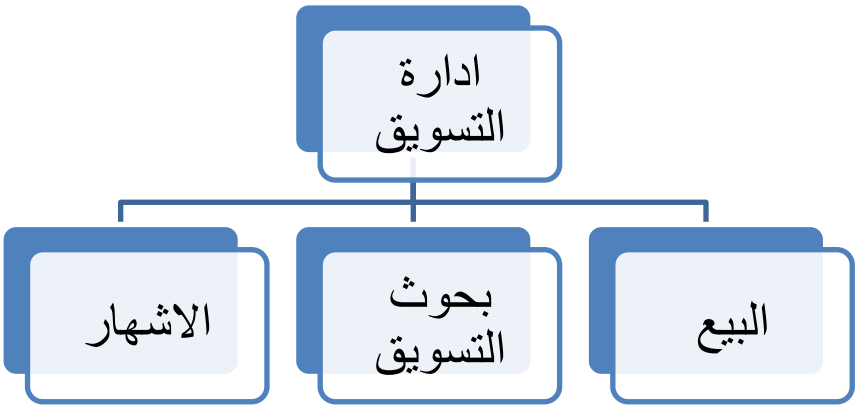
- وجود علاقة جيدة مع الموردين
- القدرة على الشراء بكميات كبيرةتعدد مصادر التموين
- توافر فريق تفاوض قادر على توفير نفقات التخزين
- القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الادنى من المخزون

4. وظيفة التسويق

يعرف التسويق على انه تحليل وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد المؤسسة وأوجه نشاطها المتعلقة بالمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي بهدف إرضاء احتياجات ورغبات ومطالب المستهلك الأخير او المشتري الصناعي كهدف أساسي للمؤسسة و الذي عن طريقه تتحقق أرباحها[45].

الشكل الموالي يبين اهم فروع وظيفة التسويق:

الشكل رقم 14 وظيفة التسويق



المصدر: محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير، الجزء الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص: 120.

واضافة للفروع السابقة تظم ايضا الوظيفة التسويقية ما يلي[46]:

- دراسة التسويق والابتكارات
- دراسة السلعة (استعمالاتها، الاستبدالية، التكاملية... الخ)
- دراسة دورة حياة السلعة
- تحديد الأهداف، المزيج، السلعة، السعر، الاتصال، التوزيع
- تحديد طريقة البيع

أهداف وظيفة التسويق: تتمثل أهداف الوظيفة التسويقية في[47]:

- تقديم منتوج جيد ومناسب لحاجيات ورغبات وتوقعات الزبائن
- الإسهام في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
- زيادة حجم وقيمة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور

وتتوقف عوامل نجاح أو فشل هذه الوظيفة مدى قوة أو ضعف العناصر التالية[48]:

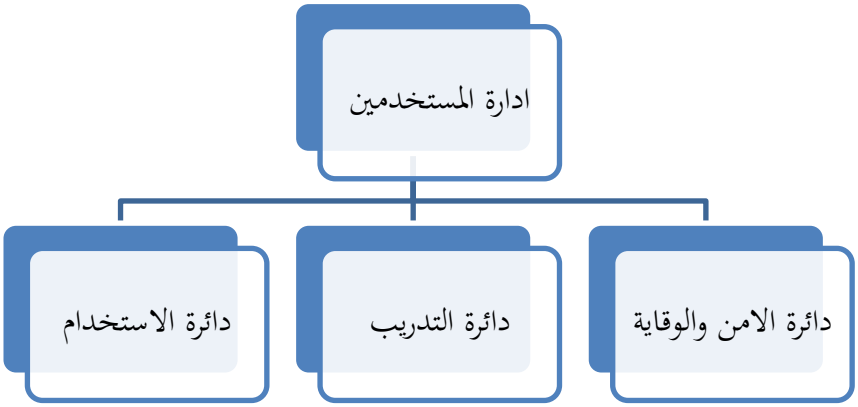
- القدرة على التحكم في تكلفة التسويق
- القدرة على التنبؤ
- وجود ميزانية كافية للاعلانات والجهود البيعية.
- اقناع الزبائن بعدالة أسعار المؤسسة
- القدرة على جمع المعلومات من الاسواق والزبائن والاستفادة منها
- وجود منافذ توزيع وكذا رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة
- ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة مرونة الاسعار بحيث يمكن تخفيضها اذا تغيرت ظروف السعر
- وجود خدمات ما بعد البيع.

5. وظيفة إدارة الموارد البشرية

وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الفاعلة في أية مؤسسة، بالأخص في الوقت الراهن، بعدما كانت تتركز مهامها في التوظيف فقط، من اجل رفع كمية الإنتاج وسد حاجات المؤسسة من اليد العاملة، وقد جعلت التطورات التكنولوجية والقانونية والاقتصادية من مهام المؤسسة وتنمو إلى أن أصبح تسيير الموارد البشرية في المؤسسة المحدد الرئيسي لمصير المؤسسة، وقد أصبح المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة[49].

الشكل رقم 15 وظيفة الموارد البشرية

&



المصدر: محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير، الجزء الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص: 125.

وتشمل وظيفة إدارة الموارد البشرية[50]:

- تقييم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية ووضع الميكنزمات والبنايات الهادفة إلى تحقيق الحاجيات
- تطبيق سياسات منسجمة فيما يخص التوظيف، التكوين، التربصات، الترقيات، أجور ومزايا اجتماعية...الخ.

ومن اهم عوامل نجاح أو فشل هذه الوظيفة مدى قوة أو ضعف العناصر التالية[51]:

- وجود سياسات اختيار وتعيين وترقية جيدة
- توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة، وانخفاض تكلفتها.
- وجود علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب
- استقرار العمالة وولائهم للمؤسسة

- سهولة الحصول على العمالة المطلوبة

6. وظيفة البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحث والتطوير العنصر الاساسي لمواكبة الإبداعات التكنولوجية، ويقصد بها كل المجهودات المتظمنة تحويل المعارف إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج و منتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية. وتعمل وظيفة البحث والتطوير على توجيه نشاط المؤسسة لتحقيق أهدافها.

كما تشمل وظيفة البحث والتطوير على بحوث ودراسات تطبيقية وتنموية لإبداع سلع جديدة أو تحسين السلع الحالية....الخ[52].

ومن اهم عوامل نجاح أو فشل هذه الوظيفة مدى قوة أو ضعف العناصر التالية[53]:

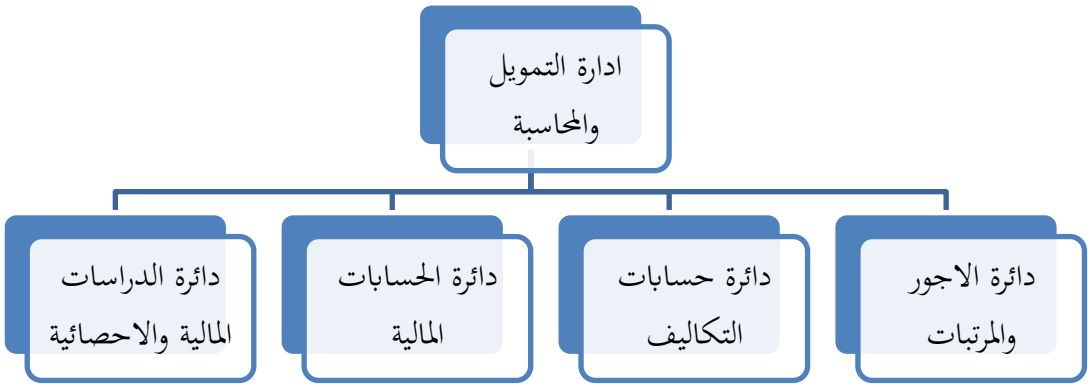
- وجود وحدة تنظيمية قادرة على اجراء البحوث السلعية وتطويرها
- توافر القدرة المالية لاجراء البحوث والتطوير
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها
- مرونة العمليات والاجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير
- وجود ادارة راغبة على تحمل المخاطر وراغبة في التغيير

7. وظيفة التمويل والمحاسبة

وتوفر هذه الوظيفة للمؤسسة موارد لتمويل احتياجاتها العادية والطارئة، ونظرا لما يلعبه راس المال في حياة المؤسسة، وما يتطلبه من معرفة بالمحيط حيث اصبحت سبل الحصول على التمويل محدودة والتزاماته تمتد لفترات طويلة، واصبح لزاما على المؤسسة إعطاء أهمية قصوى لهذه الوظيفة، ووضعها بين ايدي خبراء يحسنون تقنيات الاستثمار، والتخطيط والمحاسبة.

والشكل الموالي يوضح اهم الفروع التي تشملها وظيفة التمويل والمحاسبة:

الشكل رقم 16 وظيفة التمويل والمحاسبة



المصدر: محمد رفيق طيب، مدخل للتسيير، الجزء الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص: 123.

فيما يلي سنشرح كل دائرة باختصار:

- **الدراسات المالية والإحصائية:**

تقوم بتقديم المعلومات وإجراء الدراسات المالية والتحليلية اللازمة لاتخاذ القرارات.

- **الحسابات المالية:**

يعني ضبط العمليات الحسابات التجارية وفقا لاصول المحاسبة المتفق عليها مثل مسك الميزانية المحاسبية والمالية وإعداد دفتر الاستاذ وجدول حسابات النتائج وحسابات الجرد ...الخ.

- **حسابات التكاليف:**

يتم تصنيف التكاليف وتحليليها قصد التوصل إلى تحديد التكاليف المرحلية وحسابات التكلفة النهائية لكل المنتجات أو الخدمات.

- **الأجور والمرتبات:**

تتخذ الإجراءات اللازمة لحساب الأجور والمرتبات وفقا لمعطيات المؤسسة.

التهميش

[38] غول فرحات، مرجع سابق، ص: 128.

[39] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، بن عكنون، الجزائر، ص: 16

[40] غول فرحات، مرجع سابق، ص: 52

[41] غول فرحات، مرجع سابق، ص: 118.

[42] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، بن عكنون، الجزائر، ص: 16.

[43] غول فرحات، مرجع سابق، ص: 50

[44] غول فرحات، مرجع سابق، ص: 51.

[45] غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، 2008، القبة، الجزائر، ص: 91.

[46] عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص: 16

[47] غول فرحات، مرجع سابق، ص: 93

[48] غول فرحات، مرجع سابق، ص: 51.

[49] غول فرحات، مرجع سابق، ص: 145.

[50] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، بن عكنون، الجزائر، ص: 16

[51] غول فرحات، مرجع سابق، ص: 51.

[52] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، بن عكنون، الجزائر، ص: 16.

[53] غول فرحات، مرجع سابق، ص: 51.

الفصل الخامس : التحليل الاقتصادي وادواته

التحليل الاقتصادي هو العلم الملازم لعلم الاقتصاد، ويهدف إلى دراسة الارتباط والبحث في العلاقات السببية بين الظواهر الاقتصادية المختلفة، حيث يعمل على إرجاع الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها الأساسية التي يمكن فهمها أكثر من فهم الظاهرة ككل، وادوات هذا التحليل عديدة فنجد منها نظريتي الطلب والعرض والمرونات. وسنعرض ك ما سبق في هذا افصل على النحو التالي:

1- عموميات حول التحليل الاقتصادي

2- **ادوات التحليل الاقتصادي**

3- **انواع التحليل الاقتصادي**

1. عموميات حول التحليل الاقتصادي

1.1. مفهوم التحليل الاقتصادي

يعرف التحليل الاقتصادي على انه منهج علمي متبع في الدراسة والبحث، يهدف لمعالجة المشكلة الاقتصادية، ومعظم النظريات الاقتصادية ظهرت من خلال التحليل الاقتصادي[54].

ويعرف أيضا على انه احد فروع علم الاقتصاد، وهو المنهج العلمي الذي يستطيع من خلاله تفسير العوامل التي يؤثر 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.

1.2. أهداف التحليل الاقتصادي

يهدف التحليل الاقتصادي إلى ما يلي:

- توضيح النتائج البديلة لمختلف القرارات، ويوفر إمكانية الاختيار بين البدائل
- يمكن متخذي القرارات الاقتصادية على مختلف مستوياتهم أساسا للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في اتجاه تطور التكاليف والأسعار ...الخ.
- يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من اجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين حيث ان الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر إشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام في ظل الندرة النسبية لموارد وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة، أين أصبح أهم أهداف التحليل الاقتصادي هو إيضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن تحقيق أقصى إشباع لحاجات الأفراد[55].
- يوفر التحليل الاقتصادي بالاعتماد على المبادئ التحليلية العلمية اداة سليمة لرسم السياسات الاقتصادية لزيادة النجاعة الاقتصادية على مستوى المشروع، القطاع، الاقتصاد الوطني.

- ويمدنا التحليل الاقتصادي بالاساس العلمي للحكم على كفاءة النظام الاقتصادي، وكذلك على الاداء الاقتصادي في كل المستويات.

1.3. أساليب التحليل الاقتصادي

يعتمد الباحث الاقتصادي في تفسيره للظواهر الاقتصادية المدروسة على مجموعة من الادوات الاساسية نذكر منها[56]:

أ- النموذج الاقتصادي:

هو صورة تجريدية مبسطة للواقع، يتكون عادة من مجموعة من الدوال أو المعادلات الرياضية المرتبطة والتي تعبر عن مشكلة أو ظاهرة معينة، وكل معادلة توضح العلاقة بين متغيرين أو اكثر، وبالتالي يعمل النموذج الاقتصادي على تبسيط الظاهرة الاقتصادية المدروسة لتكون سهلة الفهم والتحليل والتركيب.

ب- النظرية الاقتصادية:

وهي عملية التحليل المنطقي التي تهدف إلى التوصل إلى نتائج عن العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية وتفسر هذه النتائج والتنبؤ بشانها في المستقبل فهي تتبع اسلوب التجريد النظري في الظاهرة محل الدراسة بمعنى اخر ترتكز على المتغيرات الاساسية، ولهذه النظرية اربعة مكونات اساسية هي:

- تعريف المصطلحات والمتغيرات في الظاهرة محل الدراسة ويشترط ان تتسم هذه التعريفات بالوضوح.
- الافتراضات وهي المقدمات الاولية التي يراد بواسطتها تبسيط الواقع، وتحديد اطار وملامح البيئة التي تعمل في ظلها النظرية الاقتصادية مع مراعاة الواقعية قدر الامكان.
- النتائج المتوصل اليها من خلال عملية التحليل المنطقي للافتراضات الاساسية الموضوعة سابقا، وهو ما تقوم النظرية بتفسيره ومحاولة تعميمه.
- اختبار النظرية من خلال مقارنة النتائج المتوصل اليها بالاحداث الواقعية، ويشترط ان تكون النتائج قابلة للقياس والاختبار حتى يتسنى التاكد من صحتها.

ت- **التاريخ الاقتصادي:**

ويلعب دورا كبيرا في توفير البيانات والاحصائيات المساعدة على دراسة الظاهرة الاقتصادية، اذ يستخدم الباحث الاقتصادي في ذلك الاساليب التالية:

- **الاسلوب اللفظي:** ويعتبر اولى الاساليب التي تم استخدامها في دراسة الظواهر الاقتصادية، حيث يتم تحليل الظاهرة الاقتصادية المدروسة باستخدام التعبيرات اللفظية انطلاقا من وضع افروض وصولا إلى النتائج المستخلصة من هذا التحليل، وقد يعتمد في ذلك على جداول ومعطيات رمية توضح مسار العلاقات الاقتصادية، ويتسم التحليل باستخدام هذا الاسلوب بالبساطة والوضوح والمحدودية كذلك.
- **الاسلوب الهندسي أو البياني:** اذ يتم التحليل وفق هذا الاسلوب بعرض النموذج الاقتصادي في شكل رسوم اشكال بيانية، وقد تم اعتماد هذا الاسلوب مع تطور علم الاقتصاد وادخال العلاقات الكمية فيه، فهو يناسب دراسة الظواهر التي تحتوي على متغيرين أو ثلاثة على الاكثر، فاذا زاد عدد المتغيرات عن الثلاثة يصبح هذا الاسلوب غير مناسب، كما يمكننا هذا الاسلوب من توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين (طردية أو عكسية)، ودرجة هذع العلاقة.
- **الأسلوب الرياضي:** ويقصد بهذا الأسلوب التعبير عن العلاقات والظواهر الاقتصادية بمعادلات ودوال المكونة من المتغيرات المستقلة والتي تتسبب في تغير المتغير التابع وتسمى كذلك بالمتغيرات الخارجية لأنها تكون من خارج النموذج الاقتصادي،والمتغير التابع وهو الذي يكون تابعا للمتغيرات المستقلة في تغيره، وقد تم الاعتماد على هذا الأسلوب مع تزايد تداخل العلاقات الكمية في علم الاقتصاد وتزايد عدد المتغيرات إلى أكثر من ثلاثة حيث أصبح ضرورة لابد منها في ظل استخدام الحاسب الآلي والبرامج الإحصائية الجاهزة من جهة، ونظرا لما يقدمه من تحديد وتعميق مفاهيم العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية المدعمة

بالمنطق والدقة من جهة أخرى، وهذا ما جعل هذا الأسلوب يستعمل على نطاق واسع في الفترة الحالية.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الظواهر الاقتصادية تتطلب إدماج أسلوبين أو أكثر في دراستها وتحليلها، وبالتالي لا يمكن الحكم على مدى نجاعة أسلوب عن آخر، فكل ظاهرة والأسلوب الذي يناسبها من اجل الوصول إلى أفضل النتائج.

2. أنواع التحليل الاقتصادي

يمكن ان نجد عدة انواع للتحليل الاقتصادي ، نذكر اهمها مايلي[57]:

2.1. التحليل الاقتصادي الجزئي

وهو التحليل الذي يتخذ من الوحدات الصغيرة أو الوحدات الفردية موضوعا للدراسة والبحث، مثل المستهلك أو المنتج والعوامل المؤثرة في القرارات الاقتصادية التي تتخذها هذه الوحدات، أي تحليل سلوك الأفراد والمشروعات كمستهلكين ومنتجين ومن خلال العلاقة التي تربط بين هذه الوحدات عند قيامها بنشاطاتها الاستهلاكية والإنتاجية.

أهم ما يميز التحليل الاقتصادي الجزئي انه يصب اهتمامه بشكل كبير على ما يمكن للفرد أن يستخدمه من السلع البديلة في ظل محدودية الدخل وندرة الموارد وكثرة الاحتياجات الاقتصادية اليومية وتنوعها، كما يدرس القرارات الاقتصادية التي يتخذها الأفراد بناءا على مستوى الأسعار في السوق، كما يضع الإطار العام للسلوك الاستهلاكي للأفراد بناءا على وجود البدائل المناسبة، وهذا يسهل فهم الاقتصاد على المستوى الكلي، لأنه يتناول الحيثيات الاقتصادية على المستوى الجزئي بشكل تفضيلي تحليلي ما يجعل المقاربة على المستوى الكلي واقعية.

2.2. التحليل الاقتصادي الكلي

يهتم بالوحدات الاقتصادية الكبيرة، أي تلك المرتبطة بالمستوى القومي مثل الناتج والدخل القومي، المستوى العام للأسعار، الطلب والعرض الكليين، معدلات الاستهلاك والاستثمار على المستوى الوطني، كما انه يدرس المشكلات الاقتصادية ذا الطبيعة الوطنية مثل: البطالة والتضخم وميزان

المدفوعات والتجارة الخارجية، وباختصار يتناول هذا التحليل الموضوعات الاقتصادية الكلية والعلاقة المتبادلة فيما بينها[58].

واهم ما يميز التحليل الاقتصادي الكلي انه يصب اهتمامه على:

- تحقيق مستوى عال من الإنتاج الحقيقي مع ضمان نمو سريع يقيس إجمالي الإنتاج بالناتج المحلي الإجمالي الذي يعتبر الأداة الأكثر استخداما في قياس حجم اقتصاد ما، فكلما زاد معدل الناتج المحلي الإجمالي زاد حجم الاقتصاد الكلي وبالتالي يزيد الحجم الكلي للدخل الذي يقابله زيادة الدخل الذي يحصل عليه الأفراد،
- تحقيق معدل مرتفع من العمالة وتقليل البطالة الإجبارية إلى حد ادنى
- تحقيق معدلات مستقرة للأسعار بعيدا عن أنواع التضخم المختلفة
- تحقيق الاستقرار في سعر الصرف الأجنبي مما يساهم في استقرار التجارة الخارجية

2.3. التحليل الاقتصادي الساكن

وهو التحليل الذي لا يكون لعامل الوقت أي اثر في الدراسة، فهو التحليل القائم على اساس الدراسة في لحظة معينة، فعند دراسة اثر السعر على الكمية المطلوبة فاننا لا ناخذ في اعتبارنا سوى اثر السعر في لحظة معينة ولا نهتم بالسعر في الماضي أو المستقبل.

2.4. التحليل الاقتصادي الساكن المقارن:

وهو التحليل الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن اخرى دون ان يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال من حالة التوازن الاولى إلى حالة التوازن الثانية.

2.5. التحليل الاقتصادي الديناميكي:

وهو عكس التحليل الساكن، أي هو التحليل الذي ياخذ في الاعتبار عامل الزمن.

3. أدوات التحليل الاقتصادي:

تتمثل الادوات الرئيسية للتحليل الاقتصادي في:

3.1. نظرية الطلب:

وتعبر عن الكمية التي يرغب المستهلك في الحصول عليها من سلعة معينة خلال فترة زمنية معينة بشرط ان تكون هذه الرغبة مدعمة بثروة شرائية، اما دالة الطلب فهي تعبر عن العلاقة التي تربط ما بين الكمية المطلوبة من سعة ما والعوامل المؤثرة عليها.

3.2. نظرية العرض:

العرض هو الكميات التي يرغب ويقدر المنتج أو البائع ان يعرضها في الاسواق المختلفة وبمختلف الاسعار خلال فترة زمنية معينة مع افتراض ثات العوامل الاخرى. اما دالة العرض فهي تمثل الصيغة الرياضية لقانون العرض، وتبين العلاقة الرياضية الدالية بين الكميات المعروضة من سلعة من والمتغيرات المحددة لهذه الكميات.

3.3. المرونات: ونجد:

أ- مرونة الطلب:

تعبر عن مدى استجابة الكمية المطلوبة من سلعة معينة إلى التغير الذي يحدث في احد العوامل المحددة للطلب ومن ثم قياسها كميا، ففي نظرية الطلب نميز بين ثلاثة انواع من المرونات تختلف باختلاف العامل الذي ادى إلى احداث التغير في الكمية المطلوبة، وهي[59]:

- **المرونة التقاطعية:** تعبر عن مدى استجابة التغير في الكمية المطلوبة من سلعة معينة إلى التغير الذي يحدث في سلعة اخرى، اي التغير النسبي المئوي في الكمية المطلوبة من سلعة ما والناتج عن التغير النسبي في سعر السلعة الاخرى.

- **المرونة السعرية:** تعبر عن التغير في الكمية المطلوبة بالنسبة للتغير الذي يحدث في سعرها على طول منحنى الطلب، وناخذها بالقيمة المطلقة تفاديا للقيم السالبة.
- **المرونة الدخلية:** تقيس التغير النسبي في الطلب نتيجة تغير الدخل بنسبة 1%، اي التغير النسبي في الكمية المطلوبة من سلعة ما والناتج عن التغير النسبي في دخل المستهلك.

ب- مرونة العرض:

تعني درجة استجابة عرض السلعة لتغيرات التي تحصل في العووامل المؤثرة على عرض السلعة، أو هي نسبة التغير الحاصلة في الكمية المعروضة بالنسبة للتغير النسبي الحاصل في احد العوامل التي تؤثر على العرض.

ت- نظرية المنفعة:

وهي قدرة الشئ على اشباع حاجة وهي ليست خاصية مادية بقدر ما هي علاقة بين السلعة والحاجة اليها، ويكفي لقيام المنفهة ان تكزن السلعة مرغوب بها بصرف النظر ان كانت مفيدة أو لا، ويمكن ان تكون المنفعة سالبة عندما يستهلك المستهلك لوحدات معينة في السلعة تزيد عن اشباعه، أي ان المستهلك يصاب بالضرر[60].

ث- منحنيات السواء:

وهي عبارة عن مختلف التوليفات الممكنة من سلعتين يقوم المستهلك باستهلاكها بحيث يحافظ دائما على نفس مستوى الاشباع الذي يتحصل عليه من كل المجموعات السلعية، أي ان المستهلك يحصل على نفس الاشباع في أي نقطة من منحنى السواء الواحد[61].

ج- دوال التكاليف والايردات:

وتعبر دالة التكاليف عن كل انفقات الت يدفعها المنظم منذ بدء عملية الانتاج والى غاية بيع المنتج، وعلى هذا فهي تعبر عن تكاليف الحصول على عوامل الانتاج والتكاليف المدفوعة اثناء تنفيذ عملية الانتاج وتكاليف البيع[62].

التهميش:

[54] ابراهيم سليمان، علي محمد خليل، مبادئ الاقتصاد الجزئي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 29

[55] اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004،ص: 39.

[56] ابراهيم سليمان، المرجع السابق، ص: 15

[57] اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مرجع سابق،ص: 40.

[58] ابراهيم سليمان، علي محمد خليل، مرجع سابق ص: 30

[59] Paul Krugman; Robin Wells; micro economie; traduction par: Laurent Bachelier; de boeck supérieure; 2013; p:262

[60] حميد جاسم الجميلي، الهادي سويح، النظرية الاقتصادية الجزئية، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان،2015، ص: 147.

[61] محمد فوزي ابو السعود، الاقتصاد الجزئي مع التطبيقات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص: 148

[62] ابراهيم سليمان، مرجع سابق، ص: 65

الفصل السادس: المقاربة النظرية للمؤسسة الاقتصادية

لقد اهتم بالمؤسسة العديد من الباحثين والمفكرين وكذا الممارسين لعملية التسيير فترتب عن ذلك تيارات فكرية مختلفة باختلاف وجهات نظر أصحابها، وقسمت إلى العديد من النظريات تمت معالجتها من وجهات النظر خاصة بكل مفكر وباحث، وسنحاول اختصار أهم المدارس حسب تسلسلها الزمني على النحو التالي:

1. نظريات المدرسة الكلاسيكية

تمثل المحاولات الأولى لوضع أسس ومبادئ التنظيم العملي للمؤسسة، التي تضم كل من:

- الادارة العلمية للعمل
- نظرية الادارة
- نظرية البيروقراطية

1.1. مبادئ الإدارة العلمية للعمل (فريديرك تايلور 1856-1915)

كان يؤمن تايلور بان العامل الكسول كسول بطبعه وانه إذا عمل العمال النشطون بجد ونشاط فسوف يكسبون أكثر من العمال الكسالى الذين يبذلون جهدا اقل، لذلك فهم سيفتقدون المنفعة من الإنتاج[63].

وقد نادى تايلور إلى:

- تغيير الاعتقاد السائد لدى العاملين من أن السرعة في العمل سيؤدي إلى البطالة الإجبارية

- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير وذلك من خلال دراسة الحركة بالزمن
- تقسيم العمل أفقيا بتقسيم المهام وتبسيطها وتقسيمه عموديا في فئتين، فئة تخطط وتراقب المديرين وفئة تنفذ (العمال).
- ربط الأجر بالإنتاج عوض الزمن

1.2. مبادئ نظرية الإدارة (هنري فايول 1841-1925)

يعتبر فايول أول من حدد وظائف الإدارة وفرقها عن الوظائف الفعلية للمؤسسة والمتمثلة في كل من وظيفة الإنتاج والتسويق والوظيفة المالية ووظيفة إدارة الأفراد وأطلق عليها وظيفة التدبير، وتوصل إلى وجود علاقة عكسية تربط بين الكفاءة التقنية والكفاءة التسييرية، حيث يرى انه كلما صعدنا في الهيكل التنظيمي قلت الحاجة إلى الكفاءة التقنية وزادت الحاجة إلى الكفاءة التسييرية كون المستويات التسييرية العليا تتطلب كفاءة تسييرية بشكل اكبر.

كما قام فايول بتحديد المبادئ الأربعة عشر للإدارة العلمية والمتمثلة في[64]: التخصص، السلطة ولا تنفصل عن المسؤولية، وحدة الأمر، حدة التوجيه، الاستمرارية، الاتصال، خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، مكافئة الأفراد، التدريب، النظام العدالة والمساواة، استقرار العاملين (دوران العمل الضعيف)، المبادرة والابتكار، روح التعاون (روح الفريق)، وقد اهتم فايول أيضا بمشكلات الأجور وتقييم الوظائف.

1.3. مبادئ النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)

تستمد البيروقراطية روحها من السلطة القانونية (سلطة المكتب) بدلا من السلطة التقليدية (الحسب والنسب والوراثة) أو الكاريزمية (الملهمة والبطولية)، من أهم مبادئها:

- وجود درجة عالية من التخصص وفقا للنصوص واللوائح
- الاختيار العقلاني للعاملين وفقا للمؤهلات والمسابقات
- دوام المرتب والوظيفة
- الفصل بين العمل الرسمي والعمل الخاص
- الاحتفاظ بالوثائق الرسمية (إجراءات غير شخصية)

أهم الانتقادات للمدرسة الكلاسيكية:

- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال حاجيات ودوافع الإنسان

2. النظريات المدرسة السلوكية:

ارتكز اهتمامها على الجوانب الإنسانية من خلال دراسة سلوك الفرد والجماعة لتحقيق الفعالية وتحسين الأداء وتضم: مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية الدافعية X و Y.

2.1. مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو 1927-1932)

لخص التون مايو أبحاثه في كتاب نشره سنة 1933 بعنوان "**المشاكل الإنسانية للحضارة الصناعية**" ، فتوصل إلى أن معاملة العمال كآلية يجعلونهم ينظرون للعمل كمبادلة بين الجهد والعوائد المادية مما يعني أن الإدارة تتجاهل أية حاجة تتعلق بطموح الأفراد وتحقيقهم لذاتهم وتركيز على جوانب المادية فقط،كما بينت دراسة التون مايو انه ما دامت لدى الإدارة افتراضات سلبية عن طبيعة البشر فان حاجتهم لم تشبع بين ذلك أن هناك علاقة بين مستويات الإنتاجية وإشباع أوسع مدى للحاجات [65].

واعتبر أن الإنسان محور العمل الإداري وعنصر هام في تحديد الإنتاجية من خلال التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عليه إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

من أهم مبادئه:

- التركيز على أهمية العنصر الإنساني في العمل
- لا يقتصر إثارة دوافع العمل على المكافئات المادية فقط بل هناك حاجات نفسية واجتماعية
- تلعب الجماعات غير الرسمية دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم

رغم إسهامات هذه المدرية إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات:

- ركزت على جانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري (الجانب الإنساني) وأغفلت الجوانب الأخرى وتأثيرها على إنتاجية العمال ومردودهم

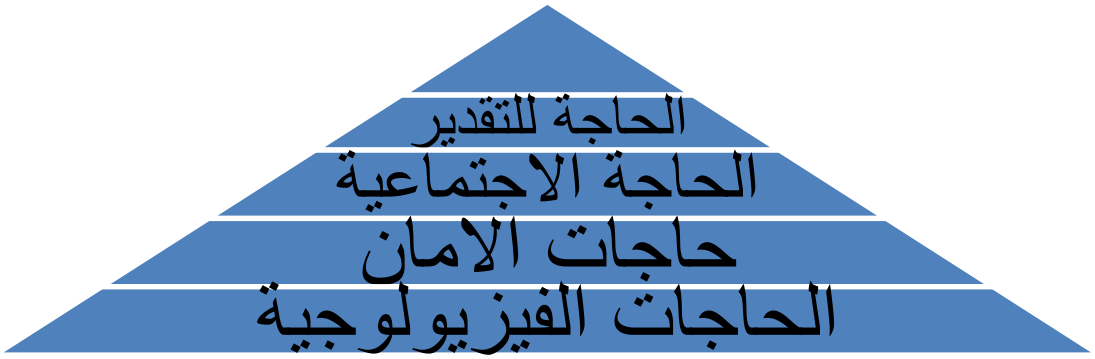
- صورت الجماعات الاجتماعية (غير الرسمية) للمؤسسة بانها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية فتجاهلت الصراعات والنزاعات التي تظهر فيها.
- افترضت وجود تعارض بين اهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي لكن الواقع يؤكد وجود ارتباط بينهما في معظم الاحيان.

2.2. نظريات الدافعية

أ- هرم الحاجات (ابرهام ماسلو):

المنطق الأساسي: للفرد حاجات غير اقتصادية يبحث عن إشباعها، يعمل الإنسان من اجل تحقيق ما يطمح إليه في حياته ومن اجل تحقيق الذات، وللإنسان العامل عدة حاجات يمكن ترتيبها بشكل هرمي حسب أهميتها، والشكل التالي يوضح هرم الحاجات لماسلو:

الشكل رقم 17 هرم الحاجات لابراهام ماسلو



المصدر: ابراهيم سليمان، المرجع السابق، ص: 15

يمثل الشكل السابق هرم الاحتياجات الإنسانية لابراهام ماسلو ففي سنة 1943 اقترح ماسلو نظرية سيكولوجية بعنوان: "نظرية التحفيز الإنساني يرى فيها أن الناس عندما يحققون احتياجاتهم الأساسية يسعون إلى تحقيق احتياجات ذات مستويات اعلى، كما يرتبها هرم ماسلو تقو هذه النظرية أن الإنسان يعمل من اجل تحقيق خمس حاجيات رئيسية لديه، التي يتم إشباعها على مراحل بحيث يندفع الفرد لإشباع إحداها فإذا فرغ منها وأشبعها انصرف إلى الثانية وهكذا.

تتمثل هذه الحاجات في:

1- الحاجات الفيزيولوجية :

يحتاج الإنسان في المرحلة الأولى من حياته العملية تامين حياته المعيشية حتى يتمكن ممن العيش الشريف ومن أهم مكونات الاحتياجات الفيزيولوجية نجد المأكل والملبس والمسكن.

2- الحاجات إلى الأمن:

يحتاج الإنسان في المرحلة الثانية من حياته العملية الإحساس بالأمن الوظيفي والأمن الأسري وضمان مستقبل الأبناء وعدم تحقيق هذه الحاجة سيؤدي بالفرد إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعامل لخلق روح الإبداع بين العاملين.

3- الحاجات الاجتماعية:

يحتاج الإنسان في المرحلة الاجتماعية أن يكون له جماعة مثل الصداقات والرغبة في مساعدة الآخرين والرغبة في مساعدة الناس لشخصه، وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع

إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل.

4- حاجات التقدير:

يحتاج الإنسان في المرحلة الرابعة إلى كسب الناس والتقدير والرغبة في الظهور والتميز في العمل. لذلك ان المدراء الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم على عكس من يقلل من إمكانية الفرد في المؤسسة.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات:

يحتاج الإنسان في المرحلة الخامسة أن يحقق الصورة التي تتخيلها لنفسه. ويتمكن الإنسان في هذه المرحلة من مواجهة التحديات دون خوف من الفشل في تحقيق النجاح، ويبدأ بالشعور في انه في ظروف يستطيع من خلالها الإبداع والتطوير في العمل.

ب- نظرية ذات العاملين (فريديرك هبرزبرغ):

المنطلق الأساسي: التركيز على العمل وظروفه في حياة العاملين، قسم الدوافع إلى قسمين:

- عوامل وقائية: مثل الاستقرار الوظيفي، نمط الإشراف، الأجر، ظروف العمل ...

عوامل دافعة: مثل الاعتراف والتقدير، فرص الترقية والتطور، حمل المسؤوليات.

ت- نظرية X و Y (دوغلاس ماكجريجور):

المنطلق الاساسي: التركز على بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الانسان وانماط القيادة، اي ان نظرة القائد للمرؤسين لها تاثير واضح على تحديد النمط الذي يستخدمه تسلطي (النظرية X) أو تشارجي (النظرية Y):

- **افتراضات النظرية X:** الفرد بطبيعته كسول لا يود العمل لا طموح له ويكره المسؤولية، غير قابل للتغيير همه الأجر (استخدام فلسفة الجزرة والعصا من خلال الرقابة، الثواب والعقاب)
- **افتراضات النظرية Y:** يحب العمل بطبيعته، يسعى لتحمل المسؤولية، طموح قادر على الإبداع والابتكار ومواجهة المخاطر (انتهاج أسلوب الثقة المتبادلة بإشراكه في اتخاذ القرارات)

من أهم انتقادات النظرية السلوكية:

- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير
- لم تقدم نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية

ث- نظرية ديفيد ماكليلاند:

المنطلق الأساسي: نموذج يشرح كيفية تأثير الحاجات على تصرفات الأفراد من سياق إداري والتي قسمها إلى ثلاثة حاجات:

- حاجات الانجاز: (الرغبة في التنافس للوصول إلى أداء مميز)
- حاجات الانتماء: (تكوين العلاقات الاجتماعية والحفاظ عليها)

- الحاجة إلى السلطة: (الرغبة في التأثير في الاخرين والسيطرة والتحكم في البيئة المحيطة)

3. نظرية المنشاة

تتكون من عدة نظريات اقتصادية تفسر طبيعة المنشاة وتتوقعها، بما في ذلك وجودها، سلوكها، هيكلها، وعلاقتها بالسوق، والتي نذكر بعضها:

3.1. نظرية تكاليف الصفقة:

وتتعلق بدراسة التحكيم بين تكاليف التنسيق المتعلقة بالانتاج الداخلي وتكاليف الصفقة المتعلقة بالالتجاء إلى السوق أو الاثنين معا، فمثلا: لاجل صناعة منتوج على المنشاة ان تختار بين اللجوء لمتعامل خارجي يورد لها المدخلات (برام عقد الصفقة) أو تنتجها بنفسها (التنسيق الداخلي).

وحسب Olivier Williamon عند الاختيار يجب الاخذ بعين الاعتبار الفرضيتين السلوكيتين:

- **الرشادة المحدودة (هيربرت سايمون)**: ان الفرد ليس له القدرة على فهم المحيط بطريقة كاملة، حيث لا يمكنه الحصول على كل المعلومات الضرورية والكافية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي يكون قراره ضمن حالة من عدم التاكد، وكنتيجة لذلك تكون العقود المبرمة في غالب الاحيان غير مكتملة من كافة النواحي (عدم تماثل المعلومات بين الاطراف المتعاقدة) وهذا مايكون له اثر على تكاليف الصفقات.
- **السلوك الانتهازي**: الفرد بطبيعته انتهازي حيث عادة ما يعمل لمصلحته الشخصية من خلال اللجوء إلى الحيل والغش وعند الاقضاء يعمل على خسارة شريكه ان تعارضت

المصالح.ويرى Olivier Williamon ان العقود لن تكون تامة وبالتالي فانه يوجد طرف يتعرض لانتهازية طرف اخر والانتهازية تكون قبل وبعد تنفيذ العقد.

3.2. نظرية الوكالة (Jeansen & Meckling):

الوكالة هي عقد يستخدم فيه شخص طبيعي أو معنوي (أو مجموعة من الاشخاص) يسمى الموكل (الاصل) خدمات شخص اخر أو اكثر يسمى الوكيل لانجاز اعمال معينة لصالحه يتضمن ذلك تحويل صلاحية اتخاذ بعض القرارات .

تهتم نظرية الوكالة في متابعة طبيعة الخلافات الظاهرةنتيجة للرغبات أو الاهداف الخاصة في الوكيل والموكل (تعارض المصالح)، يترتب عن هذه العلاقة التعاقدية بالوكالة تكاليف ناتجة عن عدم التاكد (بسبب عدم التناظر أو التماثل في المعلومة):

- **تكاليف الرقابة:** اي التكاليف التي تنجم عن تتبع ورصد الوكيل لدفعه بان يعمل لتحقيق مصلحة موكله، (الحد من السلوك الانتهازي)
- **تكاليف الحواجز:** اي توزيع عدد من الاسهم على الوكيل من اجل اشراكه في اهتمامات الملاك (الموكل)
- **تكلفة الفرصة البديلة:** كنتيجة للخسارة الناجمة عن تعارض المصالح بين الوكيل والموكل.

3.3. نظرية اتخاذ القرارات (هاربرت سيمون):

ركزت النظرية على مفهوم اتخاذ القرارات في دراسة مشكلة التنظيم، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المؤسسة، أي أن التنظيم نشاط تعاوني، وبالتالي لابد من

توافر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الهدف، وبذلك وضع الفرد ي موضعه الصحيح من خلال:

- هدف مشترك يجمع بين أعضاء التنظيم
- إمكانية الاتصال بين الأعضاء
- الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء

كما اهتمت المدرسة بالتنظيم غير الرسمي وأوضحت انه يقوم بالوظائف التالية داخل التنظيم الرسمي وهي:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي
- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم.

3.4. نظرية الحوكمة:

الحوكمة هي مجموعة القواعد والممارسات التي من خلالها تستجيب المؤسسات الاقتصادية لمشكل المعلومات والمشاكل الملازمة للفصل بين الملكية والرقابة في المؤسسات الكبرى، من اهم خصائصها : الشفافية، العدالة، الانضباط،الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية الاجتماعية....

ومن اهم هدافها:

- تجسيد العدالة وتحقيق الشفافية والمعاملة المنصفة لكل الطراف بالمؤسسة

- توفير حماية لحقوق المساهمين واشعارهم بالثقة والامان
- ضبط مراقبة السلطة المخولة للمسيرين لمنع استغلالها لتحقيق مكاسب غير شرعية تضر تضر بالمؤسسة والمساهمين واصحاب المصالح
- الفصل بين الملكة والادارة والرقابة على الاداء

التهميش

[63] رعد حسن الصرف، نظرية ادارة الاعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، عنام، الاردن،2004، ص: 271

[64] B. Jarrasson; 100 ans de management: un siécle de management à travers les écrits : (paris; dunod; 2000) ; pp:10-11.

[65] نادر احمد ابو شيحة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2009، ص:140

قائمة المراجع:

أ- الكتب باللغة العربية:

1- إبراهيم سليمان، علي محمد خليل، مبادئ الاقتصاد الجزئي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

2- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-حالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

3- إسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

4- حميد جاسم الجميلي، الهادي سويح، النظرية الاقتصادية الجزئية، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان،2015.

5- رعد حسن الصرف، نظرية إدارة الأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .

6- رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2002.

7- صبري عبد السميع، علم الإدارة، الطبعة الأولى (دون دار النشر)، القاهرة مصر، 2007.

8- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2006.

9- عرباجي اسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، بدون سنة النشر.

10- عايدة سيد خطاب، مدخل إلى علم الاقتصاد، مكتبة عين شمس لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 1990.

11- عثمان اسماعيل حميد، تمويل والادارة المالية في المنظمة الاعمال، كلية التجارة، جامعهة القاهرة، دار النهضة العربية.

12- عزيزة بن سمية، اقتصاد المؤسسة، دار الايام للنشر والتوزيع، الجزء الأول، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2017.

13- عزيزة بن سمية، اقتصاد المؤسسة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، 2017.

14- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، بن عكنون، الجزائر.

15- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، 2008، القبة، الجزائر.

16- فوزي محيريق بن الجيلاني، **مدخل لاقتصاد المؤسسة**، مطبعة الرمال، الوادي ، الجزائر، 2020.

17- محمد فوزي ابو السعود، الاقتصاد الجزئي مع التطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

18- نادر احمد ابو شيحة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2009.

19- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الاولى، دار المحمدية العامة، الجزائر،1998.

20- يخلف عثمان، الصناعات الصغيرة والمتوسطة واهميتها في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 1995.

ب- المراجع باللغة الاجنبية:

1- Stéphane Balland; Anne-Marie Bouvier; management des entreprises; dunod; paris 2011; 2eme edition.

2- J.M. Auriac & autre; économie de l'entreprise; T1; Paris; téchniplus.

3- Farid Makhlouf; l'entreprise -structures, fonctions et organisations.

4- Jean Longatte & Jaques Muller; économie d'entreprise; 2eme edition; dunod; 2002.

5- Paul Krugman; Robin Wells; micro economie; traduction par: Laurent Bachelier; de boeck supérieure; 2013.

6- B. Jarrasson; 100 ans de management: un siécle de management à travers les écrits : (paris; dunod; 2000