



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية لمحاضرات في مقياس

اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك جميع التخصصات

اعداد الدكتورة: دربال سمية

الموسم الجامعي 2022/2021

مقدمة

يعتبر مقياس اقتصاد المؤسسة من المقاييس الاساسية والضرورية لطلبة السنة الثانية بجميع تخصصاتها، وذلك لكونه يهتم بدراسة المؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة والتي تعتبر نواة اقتصاد أي دولة وسبب تطورها وتحقيقها للنمو والتنمية الاقتصادية.

ونتيجة تعدد المواضيع المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية والتي تجعل الطالب في نوع من الحيرة بين المواضيع المختلفة والمتباعدة احيانا في المصادر، تم اعداد هذه المطبوعة لتكون اطارا مرجعيا في اقتصاد المؤسسة لطلبة السنة الثانية، كما جاءت هذه المطبوعة وفق المقر الوزاري بالإضافة الى الاسلوب السهل والواضح والذي يسهل على الطالب الفهم الجيد لهذه المواضيع.

قائمة المحتويات

مقدمة	ص 02.
قائمة المحتويات.....	ص 03.
قائمة الأشكال.....	ص 04.
المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتطورها التاريخي.....	ص 06.
المحاضرة الثانية: المؤسسة الاقتصادية والمحيط.....	ص 29.
المحاضرة الثالثة: تنظيم المؤسسة الاقتصادية.....	ص 40.
المحاضرة الرابعة: وظائف المؤسسة الاقتصادية.....	ص 55.
المحاضرة الخامسة: أدوات التحليل الاقتصادي.....	ص 79.
المحاضرة السادسة: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية.....	ص 89.
خاتمة.....	ص 111.
قائمة المراجع.....	ص 112.

قائمة الأشكال

- الشكل (01): مكونات محيط المؤسسة.....ص 35
- الشكل (02): الهيكل الوظيفية.....ص 50
- الشكل (03): الهيكل التنظيمي حسب المناطق.....ص 52
- الشكل (04): الهيكل التنظيمي حسب المنتجات.....ص 52
- الشكل (05): الهيكل بالمصفوفة.....ص 54
- الشكل (06): الاستراتيجيات العامة للنمو.....ص 96
- الشكل (07): مصفوفة اتجاهات النمو.....ص 100
- الشكل (08): أشكال استراتيجية التنوع.....ص 106
- الشكل (09): مصفوفة التنوع والوضعية التنافسية.....ص 108

المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتطورها التاريخي

اتخذت المؤسسات الاقتصادية مسارات عديدة ومختلفة تبعا للأنظمة التي شهدتها المجتمعات، وحيث شغلت هذه الأخيرة اهتمام الكثير من المفكرين والاقتصاديين عبر مختلف الأزمنة، وهذا نظرا لدورها الفعال والهام في مختلف المجالات والتي تبرز من خلال تنشيط ودفع عجلة النمو الاقتصادي وبالتالي تحريك الدورة الاقتصادية للدولة ودفعها إلى الإزهار والتقدم.

1- التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

مرت المؤسسة إلى أن تكونت على الشكل الحالي بعدة مراحل قسمت إلى:

1-1- المرحلة الأولى (الإنتاج الأسري البسيط): فلقد كانت الحياة بسيطة واحتياجات الإنسان قليلة جدا لهذا فهو كان يصنع كل ما يحتاجه بنفسه ليستهلكه هو وأفراد عائلته. ثم يقسم العمل على زوجته وأبنائه وإخوانه بحيث يتخصص كل شخص في عملية أو مرحلة من مراحل العمل ومن هنا نشأت أولى صور المؤسسة ولقد ساد في ذلك الوقت نوع من الاقتصاد يسمى الاقتصاد المنزلي في وسط العائلة أو القبيلة يصنع المنتج تحت إشراف رئيس العائلة أو القبيلة الذي يوزع المهام، ولا تستهلك القبيلة إلا ما تنتج وكان هناك تأقلم أليا بين الإنتاج والاستهلاك.

1-2- المرحلة الثانية (العصر الإقطاعي): إنها العصور الوسطى التي سادت أوروبا والتي تميزت بالنظام الإقطاعي فقد كان الفلاحون يعملون في أراض ي المملوك كعبيد ينتجون المحاصيل لرب العمل ويتقاضون في ذلك أجور زهيدة، أو يتقاضون نظير عملهم سوى إيواءهم وإطعامهم. ولم تعد الملكية هي الملكية الجماعية للقبيلة إنه الحق الذي يعود أصله إلى من يملك السلطة فالكثرة القوة الذي يستحوذ على الأراض ي وهو الذي يضع القانون ويصبح السيد، سلطته تمارس على الأشخاص ال ذين يعيشون على هذه الأرض والذين غالبا ما يؤدون الأعمال الشاقة، لقد ساد في تلك الفترة

ما يعرف بالاقتصاد المغلق.

3-1- المرحلة الثالثة (الاقتصاد الحرفي): بعد ظهور المدن أصبحت المؤسسة الحرفية الوحدة الاقتصادية للإنتاج في شكل استثمار صغير يستخدم أساليب تقنية وأيضاً بدائية إنه عهد الحرف، أدوات بسيطة، رأسمال ضعيف، عدد قليل من العمال المرافقين والمبتدئين الذين في الغالب يكونون من الأهل والأصدقاء، وهذا ما شكل ما يعرف بالطوائف الحرفية كل طائفة تضم مجموعة من العمال الحرفيين المتخصصين في إنتاج سلعة معينة، يرأسهم حرفي قديم متمرس يتحملون أعباء الإنتاج ومشاكل (وقد تتجاوز تكاليف الإنتاج السعر المحدد للمنتج بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية)، وهذا النظام استمر لفترة طويلة حتى ظهرت طائفة التجار أو الوسطاء والتي بدأت تتولى شراء المواد الخام واعطائها للحرفيين ليقوموا بعملية الصنع ثم يقوموا بصرفها في السوق، وكان مهذا للنظام المصنع الذي بدأ يضم أعداد كبيرة من العاملين في مكان واحد وتقسم فيه أعباء العمل عليهم حسب قدراتهم كما انهم يخضعون للإشراف والرقابة.

4-1- المرحلة الرابعة (الرأسمالية الصناعية): القرن الثامن عشر هو العصر الذي شهد عدد من الأحداث الجديدة أنه عهد الثورة الصناعية الفترة التي ازدهرت فيها الصناعة وأصبحت صناعة الحديد والميكانيك والكيمياء قاعدة الاقتصاد، ولقد ارتفع إنتاج إنجلترا وفرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية من أقل من مليون إلى 20 مليون طن خلال سنة واحدة، وهي نفس الأرقام التقريبية بالنسبة للفولاذ، أنه عصر التركيز الصناعي وخاصة في صناعة الفحم والفولاذ والنسيج؛ كل هذه الأحداث استدعت اختراع الآلة وبدأ الاعتماد عليها في العديد من الصناعات غير أن وجود هذه الآلات غير من طرق تنفيذ الأعمال التي كانت يدوية وأصبحت آلية ولكنها لم تستطيع أخذ مكان العامل.

5-1- المرحلة الخامسة (الثورة المعلوماتية إلى هذا اليوم): بعد الحرب العالمية الثانية شهد العالم ثورة جديدة غيرت من روتين المجتمعات وأعطت للمعلومات مكانة مرموقة حتى سمي هذا العصر بعصر المعلومات، وقد ساهمت ثورة المعلومات في التحول التدريجي إلى اقتصاد المعلومات الذي يعتمد على المعرفة والاتصال والتكنولوجيا التقنية وليس على الموارد الطبيعية والقوى العاملة؛ ونظراً للتشابك الذي حدث بين الأنشطة البشرية المتعددة فقد أصبحت هناك قيمة للمعلومات أو المعارف في أي صورة من صورها المختلفة، كما أصبح

هناك دور للمعلومات في التنافس بين المؤسسات، ولقد أصبحت المعلوماتية من أكثر القطاعات ازدهارا على المستوى الوطني والدولي، حيث غدت صناعة المعلومات المورد الأساسي للاقتصاد العالمي في السنوات الاخيرة، ولقد فرضت التطورات التقنية والعلمية والتقدم التكنولوجي للمعلومات والاتصال إلى تطوير المؤسسات وهيكلها وتنظيماتها لتصبح قادرة على التعامل والتفاعل مع التطورات والاتجاهات المعاصرة، فلقد مهد عصر النظم البارعة في نقل المعلومات والشبكات إلى ظهور المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة وعلى الإدارة الإلكترونية لمواردها، ونتيجة للتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ظهرت أيضا التجارة الإلكترونية، والتي أدت بدورها إلى ظهور المنشأة الرقمية.

2- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تختلف تعاريف المؤسسة الاقتصادية باختلاف أفكار وآراء الاقتصاديين وكذا المذاهب والأزمنة، ومن الصعب وضع تعريف شامل للمؤسسة وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها إلى حد الآن.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية الإنتاجية كظهور مؤسسات تقوم بعدة نشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل: المؤسسات متعددة الجنسيات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والأيدولوجية مما أدى إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي للمؤسسة عن نظرة الرأسماليين.

تعتبر المؤسسة ك ممارسة فكرة قديمة جدا كما سبقت الإشارة، إلا أن ظهورها وتصويرها تحت هذا الاسم هو حديث نسبيا، وتصيب مجمل اعترافات وشهادات المفكرين في أن فرنسا هي البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح "المؤسسة- entreprise"، وكذا المصطلح المرافق له في القرن 15 ميلادي "المقاول"

- L'entrepreneur؛ وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح المؤسسة أشتق من لفظة " Entreprenre " والتي تعني (التعهد، أو الالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى)، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا.

ويتبنى عدد كبير من الكتاب ثلاثة محاور للمقاربة عند تعريفهم للمؤسسة، وهي:

● المؤسسة عون اقتصادي:

حسب هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة على أنها التي تنسق بين عوامل الإنتاج بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق (العرض)، ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب) مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة متمثلا في سلطة الإدارة وقدراتها التسييرية، كما تعتبر المؤسسة بأنها "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها"، إذا فالمؤسسة بالنسبة لعلماء الاقتصاد هي وحدة مهيكلية للإنتاج والتوزيع حيث تقوم المؤسسة بإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها في السوق معتمدة في ذلك على عوامل الإنتاج المختلفة.

● المؤسسة منظمة اجتماعية:

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المؤسسة على أنها مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلية (داخل تنظيم مهيكل)، لإنتاج السلع والخدمات ويتم ذلك من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار.....الخ؛ حيث يشير J.Lobstin في كتابه إلى أن المؤسسة هي "مجموعة ثابتة ومستقرة من الأفراد الذين يقومون بنشاط معين بهدف تزويد الجماعة بالمنتجات أو الخدمات من خلال استعمال الوسائل التقنية والمالية"؛

فحسب الوجهة الاجتماعية المؤسسة هي مجموعة من الموارد البشرية والكفاءات التي تعمل فيما بينها لتحقيق أهداف الجماعة باستعمال الوسائل المادية والمالية والتكنولوجيات في ذلك.

● المؤسسة نظام:

يرتكز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام، الذي يعود استعماله الأول إلى عالم البيولوجيا " Ludwig von Bertalanffy" في سنة 1937 وإلى أفكار " Chester Bernard" في كتابه وظائف المدير سنة 1938 م؛

والنظام هو مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات، على أن يبقى المجموع منتظما، ومتساندا بغية تحقيق هدف مشترك.

وانطلق أصحاب هذا الفكر من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها مثل الهيكل التنظيمي أو إجراءات العمل أو العاملين بها أو المناخ التنظيمي الداخلي أو وظائف المديرين، وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمؤسسة وإنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله بنظرة شاملة؛ فيمكننا أن نعرف المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف المنظمة وهذه العناصر قد تكون مادية، بشرية، معنوية، تقنية.

ومن بين التعاريف التي أعطيت للمؤسسة الاقتصادية ما يلي:

-المؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج، ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من اجل اقتحام أكبر عدد ممكن من الأسواق وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها.

-تعرف المؤسسة " كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تتخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني و مكاني".

-المؤسسة خلية إنتاج تجمع عدد معين من العوامل الاقتصادية (العمل، رأس المال، الطاقة، المعلومات...)

توظيفها لإنتاج سلع و/أو خدمات موجهة للبيع في السوق لتحقيق الربح.

-المؤسسة هي " كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية"

-المؤسسة هي " كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و إجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن

شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه هذا التنظيم و تبعاً لحجم و نوع نشاطه."

ومن خلال كل ما سبق يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص أهمها:

-تركز المؤسسة على الطابع الاقتصادي، أي على دمج عوامل الإنتاج بعقلانية واستخدام الوسائل البشرية، المالية والمادية والمعلوماتية، من أجل إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مختلفة.

-يشترط في المؤسسة وجود الأشخاص، الهدف، الهيكل التنظيمي، ورؤوس الأموال.

-المؤسسة هي مركز اتخاذ القرار.

-تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية وشخصية قانونية مستقلة من حيث الحقوق والواجبات وكذا من حيث الصلاحيات والمسؤوليات.

3- المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية:

تجدر الإشارة إلى أن هناك جملة من المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة أهمها:

3-1- المنظمة " L'Organisation "

المنظمة هي مجموعة بشرية هادفة تركز على البعد الاجتماعي وعلى تنظيم حياة المجتمع وتسييره بالشكل الأمثل، وعادة المنظمة هي التي تدير المؤسسة أو منظمات أخرى وتضع القوانين لسييرها، كما أن المنظمة تتكون من اللحظة التي يقبل فيها شخصين أو أكثر المساهمة في تحقيق طموحات مجموعة من الأفراد.

3-2- المؤسسة " l'entreprise "

هي هيكل اقتصادي واجتماعي يضم فرد أو عدة أفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل إنتاج أو تبادل المنتجات المتنوعة، وتخضع المؤسسة إلى اجراءات قانونية لإنشائها، وقانونياً يمكن إنشاء المؤسسة ذات الشخص الوحيد، لكن تطبيقياً مستحيل قيام شخص واحد بعملية الإنتاج والبيع والشراء والمحاسبة... الخ، بل لابد من تنظيم أموره مع الآخرين.

وتجمع المؤسسة بالإضافة إلى العناصر الأساسية الأربعة (الهدف، الأشخاص، رؤوس الأموال والهيكل التنظيمي) عنصر آخر يتمثل الهيئات التي تدير المؤسسة، وتتعرض المؤسسة الاقتصادية لجانب من المخاطرة، وتتمتع بشخصية قانونية متميزة تلزمها التسجيل في السجل التجاري، وفي تحمل كل ما يترتب عن وجودها القانوني مثل الضرائب والرسوم، ومراقبة حساباتها دوريا بواسطة السجلات الضرورية.

3-3- الشركة " La Société "

هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا الموضوع من ربح أو خسارة.

3-4- المنشأة " L'Établissement "

لقد عرف M L Baudin المنشأة على أنها " مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان، وهم تابعون لنفس المنظم " entrepreneur " أي هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص يعملون في نفس المكان لحساب نفس السلطة المديرة (مدير المؤسسة)، ويمكن للمؤسسة أن تتكون من منشأة واحدة أو عدة منشآت.

4- تطور المؤسسة الاقتصادية في الفكر الاقتصادي.

اختلف تفسير وتحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية من حيث نظرة المدارس الاقتصادية عبر مختلف مراحل تطور الفكر الاقتصادي إذ تختلف مساهمة تلك المدارس في تعريف المؤسسة الاقتصادية .

4-1- المدرسة الكلاسيكية:

ساهمت المدرسة الكلاسيكية في تأسيس جملة من المبادئ والنظريات المتباينة حول المؤسسة الاقتصادية خلال الفترة الممتدة من سنة 1900 إلى سنة 1930، كما حاولت إحاطتها من مختلف الجوانب، كالجانب الاقتصادي، الجانب الاجتماعي، الجانب الإداري،... إلخ، وباعتبار " تايلور " من رواد الفكر الاقتصادي لتلك المرحلة أين ساهم في إبراز دور العنصر البشري في تنظيم وترشيد المؤسسة عن طريق التنظيم العلمي للعمل، من خلال التخصص العمودي والتوزيع العلمي للعمال والأنشطة، أما " فايول " فكانت مساهمته في التنظير لإدارة المؤسسة؛ حيث اقترح تعريف بسيط لها يركز على التخطيط، التنظيم، التحكم، التنسيق والرقابة، وهي

المبادئ الأساسية للتنظيم والإدارة، في حين كانت مساهمة " إلتون مايو " في التأكيد على أن رشادة المؤسسة هي المفتاح الأساسي للنمو والنجاح، وذلك من خلال وضع الأسس العلمية للتنظيم العلمي ومن ثم تحديد المحفزات الحقيقية للعمال التي تساعد على ترقية ورفع المردودية في المؤسسة، ألا وهي تحسين العلاقات الإنسانية بداخلها.

وتعتبر النظرية الكلاسيكية المنظمات بمثابة الأداة التي أدت إلى ظهور التنظيم في المؤسسات عن طريق وضعها للقواعد والأسس الصارمة وقد كان Marshall من أول الاقتصاديين الذين استعملوا مفهوم المنظمة، فوفقا له هي نظام اجتماعي يعمل النشاط الاقتصادي به بصورة مستقلة.

أما المؤسسة فقد اعتبرت بمثابة الهيكل الذي تتم عملية الإنتاج من خلاله، وركز الكلاسيك في تحليلهم لنظرية المنظمات على أن المؤسسة الاقتصادية لا تتصف بهذه الصفة إلا إذا كانت تسعى إلى تحقيق الربح، الذي يعتبر وبقول PERROUX روح الفكر الكلاسيكي؛ ومن ثم فالمؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتولى الجمع بين عوامل الإنتاج

بهدف إنتاج سلع وخدمات يتم توجيهها للبيع في السوق، وذلك مهما كانت طبيعة الملكية، لأن النقطة الحاسمة عند الكلاسيك لا تتعلق بطبيعة الملكية، بل بالهدف من المؤسسة، والذي يتمثل في تحقيق الإنتاج ومن ثم إلى تحقيق الربح.

2-4- المدرسة النيوكلاسيكية:

ترتكز النظرية النيوكلاسيكية للمؤسسة على أربعة فرضيات أساسية، وهي استقلالية الفرد، الرشادة، المعلومة التامة وكفاءة السوق، واعتبرت المؤسسة بمثابة العلبة السوداء التي تقوم أليا بتحويل عوامل الإنتاج (مواد أولية، رأس المال، العمل) بعد البحث عن أنسب توليفة إلى منتج نهائي (سلع وخدمات) بهدف تعظيم الربح.

قيدت فرضيات النموذج النيوكلاسيكي التحليل الوظيفي للمؤسسة، كون النموذج لا يهتم بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، أما الكميات المنتجة فتحددها دالة الإنتاج التي يتم تعظيمها بهدف تعظيم الربح تحت قيود الطاقات

الإنتاجية لكل فرد، ويرتكز بدوره سلوك تعظيم ربحية المقاول على فرضية الرشادة، التي تبين أن المنتجين قادرين على تحديد كل البدائل التي تحقق تعظيم الربح، كما يمتلكون المعلومة الكاملة التي تسمح لهم من تحديد آثار تلك البدائل على دالة الإنتاج، وعلى هذا الأساس يقوم المنتج بتحديد ووضع منحنيات السواء لمختلف البدائل المستخدمة، ومن ثم اختيار أعلى منحني كونه يحقق أكبر ربح بنفس عوامل الإنتاج المستخدمة، ومن هنا نلاحظ أن النموذج النيوكلاسيكي قد أعطى صورة سلبية للمؤسسة، فما هي إلا وظيفة بسيطة للإنتاج؛ أين يقتصر دورها فقط على تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن ثم كانت نقطة البداية في توجيه أولى الانتقادات إلى الفكر النيوكلاسيكي، ووفقاً لـ SIMON فإن المؤسسة تتميز بالتنظيم وتتكون من مجموعة أطراف ذات مصالح مختلفة، والقرارات المتخذة هي نتيجة للتفاوض بين مختلف الأطراف، وليس كما اعتبرت المدرسة النيوكلاسيكية.

3-4- المدرسة الحديثة:

ظهرت النظرية الحديثة للمنظمات بعد الانتقادات التي وجهت إلى النظرية النيوكلاسيكية، ويمكن جمع تلك الانتقادات في مايلي:

-تمثل النظرية النيوكلاسيكية المؤسسة وتجسدها في الفرد المالك لها، وهذه الظاهرة لا تتوفر إلا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما المؤسسات الكبيرة تسير من طرف مجلس إدارة ينوب عن المالك أو المساهمين في رأس المال، وعليه فإن الفصل بين الملكية والإدارة الذي يعتبر من الخصائص الحديثة للمؤسسة حسب MEANS و BERLE يؤدي إلى نشأة صراع في تحقيق الهدف المتعلق بتعظيم ربح المؤسسة، إلا إذا حصل ائتلاف بين أهداف كل الأعضاء، وفي الحالة العكسية لا يسعى المسيرين إلى تعظيم الربح بل إلى تعظيم رقم الأعمال أو حصة المؤسسة في السوق، ويظهر ذلك بوضوح حسب BAUMOL، خاصة إذا كان دخلهم وسمعتهم مرتبطة بقيمة المبيعات، وهذه المسألة تجد تطبيقاً واضحاً لها في نظرية الوكالة؛ وعليه فالمؤسسة في النظرية الحديثة هي مجموعة من العقود تنظم أنماط وطرق التوليف بين المدخلات من أجل إنتاج مخرجات، وتوزيع العوائد الناتجة عن تلك المخرجات بين الأفراد التي وفرت المدخلات.

-تنص النظرية النيوكلاسيكية على أن المنتج قادر على تحديد منحنيات السواء التي تحقق له أعظم ربح عن طريق التوليف بين عوامل الإنتاج، فهي بذلك تعطي لكافة العوامل (المدخلات) نفس درجة الأهمية، والعمل حسبها

يعتبر سلعة كباقي السلع الأخرى، مما يبين أنه لا توجد رقابة على العمال، الذين يعملون بما يتلاءم وتعظيم ربحية المالك، كما يؤكد كذلك عدم وجود فوارق في الأيدي العاملة، بينما يؤكد H LIEBENSTEIN أن الفرق في الإنتاجية بين المؤسسات التي تستخدم نفس عوامل الإنتاج يفسر بكفاءة إحدى تلك العوامل بالمقارنة مع كفاءة نفس العامل في مؤسسة أخرى.

-اهتمت النظرية النيوكلاسيكية برشادة المنتج وكفاءة السوق، وفي مقابل ذلك أهملت أسباب وجود المؤسسة؛ إذ يبين

COASE أن أسباب وجود المؤسسة يرجع إلى تدنئة تكاليف المعاملات بين الأعوان الاقتصاديين، نظرا لعدم كفاءة الأسواق، ووفقا له إن ارتفاع تكاليف المعاملات تسمح من تفسير الأسباب التي تقود المتعاملين الاقتصاديين إلى وضع هياكل بديلة عن الأسواق لكي يتمكنوا من الإنتاج، وطور هذه الفكرة Williamson وبين أن تكاليف المعاملات هي الوحدة الأساسية للنشاط الاقتصادي، ومنه استنتج أن الرشادة ليست مطلقة بل هي نسبية لأن المنتج لا يمتلك المعلومة الكاملة ولكي يمتلكها سيتحمل تكاليف، وعليه فالمؤسسة وفقا له إذن هي هيكل للقرارات التي تحكم عملية التحكيم بين التنظيم بواسطة السوق والتنظيم بواسطة المؤسسة.

5- أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ويمكن تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:

1-5- الأهداف الاقتصادية

وتتمثل في:

• تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع:

لا يمكن استمرار أي مؤسسة دون تحقيقها للربح، فالربح هو الذي يضمن استمرارها ونموها، وبالربح يتم تسديد الديون، وتوزيع الأرباح على الشركاء، أو تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء غير محتملة أو مفاجئة، لذا يعتبر الربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا.

لكن مع مجيء النظريات الحديثة في التسيير وانفصال الملكية عن التسيير، أصبح الحديث على أنه هناك عدة أطراف في المؤسسة وسميت بالأطراف ذات المصالح (فمثلا المساهمون هدفهم تعظيم الربح، العمال هدفهم تحسين الأجر وظروف العمل، المسيرين هدفهم السلطة والمنافع... إلخ)، ولهذا فالمؤسسة الاقتصادية عبارة عن تحالف بين هذه الأطراف، وبالتالي يجب أن يكون هدف يقبل به الجميع وهو هدف تحقيق الإشباع وذلك لاستمرار المؤسسة.

• تحقيق متطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة لهدفها المتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع، لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي، أو الوطني، أو الجهوي، أو الدولي.

• عقلنة الإنتاج:

كما أنه من أجل تحقيق المؤسسة لهدفها المتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا بد من الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع انتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج، أي بصورة أخرى استعمال المؤسسة الجيد والرشيد لممتلكاتها، وبالإشراف على عمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة.

2-5- الأهداف الاجتماعية

وتتمثل في:

• ضمان مستوى مقبول من الأجور :

يتقاضى العمال أجورا أو رواتب مقابل عملهم بالمؤسسات، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

• تحسين مستوى معيشة العمال :

إن التطور التكنولوجي والحضاري ساهم في ظهور منتجات جديدة، والتي ساهمت بدورها في تحقيق التطور الحضاري وتغيير أذواق أفراد المجتمع وتحسينها، والتي تتحقق من خلال ضمان مستوى مقبول من الأجور.

• إقامة أنماط استهلاكية معينة :

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات غير موجودة في السابق.

• الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال :

نتيجة كون المؤسسة عبارة عن خلية اجتماعية تجمع مجموعة كبيرة من العمال تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أنه يوجد بالمؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تدعو إلى تماسك وتفاهم العمال مثل مجلس العمال والعلاقات غير الرسمية بين هؤلاء.

• توفير تأمينات ومرافق للعمال :

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل، وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها، أو المحتاجين منهم (ويظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية)، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل الاستهلاك والمطاعم...إلخ.

3-5- الأهداف الثقافية والرياضية

في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا ويتمثل في:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية :

تعمل بعض المؤسسات على استفادة عمالها وعائلاتهم من وسائل الترفيه والثقافة كالمسرح والرحلات، وذلك من أجل زيادة رضا العاملين وولائهم للمؤسسة، والذي ينعكس بدوره على زيادة أداؤهم.

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى :

مع التطور السريع في وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها أصبح من الضروري على المؤسسات تدريب عمالها الجدد رغم تحصيلهم النظري الذي تحصلوا عليه في الجامعات ومراكز التكوين، كما أن التطورات التكنولوجية المستمرة أيضا تحتم على المؤسسات إعادة تدريب العمال القدامى وذلك بما يتماشى مع الآلات والأساليب الحديثة في الإنتاج والتسويق وغيرها.

- تخصيص أوقات للرياضة :

تسمح بعض المؤسسات الكبيرة خاصة في اليابان لعمالها بممارسة الرياضة خلال أوقات معينة في اليوم (في اليابان مثلا بعد الغداء)؛ هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، كما يقوي هذا من الروابط الموجودة بين العمال وبين العمال والمؤسسة وهذا ما ينعكس إيجابا على مردوديتهم داخل المؤسسة.

4-5- الأهداف التكنولوجية

بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي حيث نجد من أهمها:

- البحث والتنمية :

أصبحت المؤسسات الحديثة تحرص على وجود مصلحة أو إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لها مبالغ مالية كبيرة وذلك بغية الوصول إلى أرباح أكبر وهذا حسب حجم المؤسسة. كما تمثل المبالغ التي تصرف على البحث العلمي نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في

السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة تنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فيها.

• المساعدة:

كما تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها.

6- تصنيف المؤسسات الاقتصادية

توجد عدة معايير لتصنيف المؤسسة الاقتصادية أهمها:

6-1- حسب المعيار القانوني:

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

6-1-1- المؤسسات الخاصة:

وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

أ- المؤسسات الفردية:

وهي تلك المؤسسات التي يملكها شخص واحد تتميز بسهولة في التنظيم، كما أن صاحبها المسؤول الأول والأخير على نتائج أعمال هذه المؤسسة وتشمل عادة الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...الخ.

ب- مؤسسات الشركات:

وهي مؤسسات يملكها أكثر من شخص لاو يمكن قيامها إلا بتوفر بعض الشروط طبقا للقانون التجاري مثل توفر الرضا بين الشركاء، و مساهمة كل شريك بجزء من رأس المال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، ويمكن تقسيم هذه الشركات إلى ثلاثة أقسام كما يلي .

ب-1- شركات الأشخاص:

يعتبر الشريك في هذا النوع مسؤولا مسؤولية مطلقة عن ديون الشركة حيث تمتد المسؤولية إزاء أمواله الخاصة (مسؤولية تضامنية)، ويقسم هذا النوع من الشركات إلى:

- شركات التضامن؛

- شركات التوصية البسيطة؛

- شركات المحاصة.

ب-2- شركات ذات مسؤولية محدودة:

حسب القانون التجاري الجزائري تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر أي في حدود ما قدموه من حصص والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، كما أن رأسمالها محدود وينقسم إلى حصص متساوية، وعدد الشركاء أيضا محدود.

ب-3- شركات المساهمة (الأموال):

هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص (عدد غير محدد) يقدمون حصصا في رأس مالها على شكل أسهم، على أن تكون المسؤولية محدودة بمقدار تلك الأسهم.

6-1-2- المؤسسات العمومية:

هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأس مالها القطاع العام والقطاع الخاص.

6-2- حسب معيار طبيعة الملكية:

نجد عدة أنواع منها:

6-2-1- المؤسسات الخاصة: وهي مؤسسات تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد لشركات الأموال أو الأشخاص أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

6-2-2- المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والقطاع العام معا.

6-2-3- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاؤون ولا يحق لهم بيعها وإغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

3-6- حسب معيار الحجم :

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب حجم العمال إلى نوعين هما:

3-6-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تدخل ضمن هذا التصنيف كل المؤسسات التي تشغل أقل من 500

عامل، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

أ- المؤسسة المصغرة: وهي التي تشغل من 01 إلى 09 عمال.

ب- المؤسسة الصغيرة: وهي التي تشغل من 10 إلى 199 عامل.

ج- المؤسسة المتوسطة: وهي التي تشغل من 200 إلى 499 عامل.

د- المؤسسة الكبيرة: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.

4-6- حسب المعيار الاقتصادي:

تقسم النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات، وهي:

4-6-1- القطاع الأول Secteur Primaire: يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الفلاحة

4-6-2- القطاع الثانوي Secteur Secondaire: تتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية.

4-6-3- القطاع الثالث Secteur Tertiaire: يتمثل في المؤسسات الخدمية، وتجدر الإشارة إلى أن قطاع

الخدمات يعرف تطورا مذهلا في العقدين الأخيرين لاحتواءه على مؤسسات المقاولات الخدمية بالباطن

كخدمات الاعلام الآلي، الأمن، الاستشارة.

5-6- حسب معيار الجنسية:

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

5-6-1- مؤسسات وطنية: هي تلك المؤسسات المحلية التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية

وطنية.

5-6-2- مؤسسات أجنبية: هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية أجنبية

واحدة، كالمؤسسات الإيطالية.

3-5-6- مؤسسات مختلطة: هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن بحيث تعود ملكيتها إلى شراكة بين أفراد من نفس الدول وأفراد من دولة أخرى واحدة، كالمؤسسات الجزائرية-الفرنسية.

4-5-6- مؤسسات متعددة الجنسيات: هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسيات أجنبية مختلفة كمؤسسات دول الخليج مثلا.

7- تطور المؤسسات العمومية الجزائرية

منذ استقلال الجزائر سنة 1962 ومنذ انطلاق العمل التنموي خصوصا 1967 وموضوع تنظيم الاقتصاد الوطني يطرح على بساط التفكير والتطبيق، وذلك بما يتوافق مع السياسة الاقتصادية المراد انتهاجها من طرف السلطة العمومية الممثلة في الدولة، وستناول فيما يلي مختلف مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر:

1-7- المرحلة الأولى: مرحلة التسيير الذاتي 1962-1964

تعد تجربة التسيير الذاتي الصناعي والفلاحي وليدة الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة، فبعد مغادرة المعمرين الأوروبيين للتراب الوطني، تركوا وراءهم العديد من المزارع والمؤسسات المخربة والآلات المعطلة، حتى الوثائق والمستندات لم تسلم وطالها بدورها الحرق والإتلاف، مما أدى إلى تعطل دورة الإنتاج، لم تثنى هذه الأوضاع والصعوبات من عزيمة العمال والفلاحين الجزائريين الذين تحركوا بصورة تلقائية وعفوية وقاموا بتسيير هذه المزارع والمؤسسات، وقد أدى هذا المسعى إلى تجسيد نمط جديد للتسيير يسمى "التسيير الذاتي"، فكان من السلطات السياسية وقتها إلتزكية هذا النوع من الإدارة، حيث قامت بإصدار عدة قرارات تحدد الصيغة التنظيمية للمزارع والمؤسسات المسيرة ذاتيا والتي تتمثل في:

- قرار 23 نوفمبر 1962 المتعلق بتشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات الصناعية والمنجمية والحرفية

- قرار 18 مارس 1963 الخاص بحماية الأملاك السائبة (المتروكة) من النهب؛

- قرار 28 مارس 1963 الذي ينص على تأسيس الهيئات التالية: مجلس العمال، المجلس العام العمالي، لجنة التسيير، المدير.

• أسباب ظهور هذا النمط من التسيير

ظهور نمط التسيير الذاتي كان نتيجة منطقية للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي عرفتها الجزائر عشية الاستقلال، وترجع أسبابه إلى:

-المغادرة الجماعية للأوروبيين أرباب المزارع والمؤسسات الإنتاجية؛

-الوقوف حائلا بين تنامي البرجوازية التي استغلت الأوضاع، وبين مواصلة استيلائها على الممتلكات بعد خروج

المستعمر، عن طريق تقنين عملية التسيير الذاتي للمؤسسات والمزارع.

• كيفية تسيير المؤسسات في ظل هذا النمط التسييري

بعد أن ينتخب العمال لجنة التسيير الذاتي، التي يقوم أعضاؤها بدورهم باختيار رئيس لها من بينهم بطريقة ديمقراطية، يعين إلى جانب الرئيس مدير من طرف الوزارة الوصية، وهذا ما يشكل لب التناقض في مضمون التسيير الذاتي، مما يدل على وجود تردد في تطبيق مبدأ المركزية واللامركزية في عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية، ذلك لوجود حالة من الازدواجية مكونة من مدير معين وهيئة منتخبة، وكون المدير هو الذي يسيطر على الهيئة المنتخبة، حيث تخول له صلاحيات واسعة تجعله سلطة أقوى من الهيئة المنتخبة، الأمر الذي يدل على تكريس المركزية التعقيدات البيروقراطية وعدم تجسيد المشاركة الفعلية للعمال في التسيير واتخاذ القرارات.

2-7- المرحلة الثانية: مرحلة الشركات الوطنية 1965-1970

لقد تميزت هذه الفترة بجهاز إنتاجي يرثى له، وفي وجود مؤسسات تعيش عمق الأزمة، إلا أنه مع بداية سنة 1965 بدأت السلطات تفكر في خلق مؤسسات صناعية وتجارية تتحكم فيها الدولة ولكن تسيير بطريقة رأسمالية؛ وأخذت هذه المرحلة الإشتراكية في بداية تطبيقها طابع " رأسمالية الدولة " نظرا لعدم إمكانية تطبيق النظام الإشتراكي إلا بصفة تدريجية.

وقد تأسست في سنة 1965 أولى هذه الشركات ذات الطابع الاستراتيجي لنظام إنتاجي وطني ونجد على سبيل

المثال

الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية SONATRACH، الشركة الوطنية للنفط والغاز، والشركة الوطنية للتأمينات SA، والشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX؛

ولقد اتخذت إجراءات هامة من أجل ضمان السير الحسن لهذه المؤسسات ومن أجل تطويرها، حيث كان تحديد وظائف وأهداف الشركات الوطنية خلال فترة 1965-1971 يتم من طرف الجهاز المركزي والوصاية في إطار الإستراتيجية العامة المرسومة، وأصبحت هذه الشركات لا تستطيع حصر أهدافها الأساسية لوجود أهداف أخرى تتعارض مع طبيعة نشاطها، فمثلا المؤسسة مطالبة بتحقيق وتلبية المطالب الإجتماعية المتعلقة بالعمال هو ما ميز هذه المرحلة بخصوص ظهور تشريعات وقوانين تحكم المؤسسة والتي كان هدفها هو اشتراك العمال في القرارات و التسيير والرقابة وإعطاء صبغة أخرى للمؤسسة، وقد كانت هذه القوانين مستمدة من قوانين فرنسية، غير أنه كل ما شرع به كان مجرد حبر على ورق ، فالمؤسسة كانت بعيدة تمام البعد عن الأهداف المسطرة، إضافة إلى احتكار السلطة من المدير وصعوبة إيصال المعلومات للعمال، مما طبع طابع مركزية القرارات واعتماد الشكل البيروقراطي في التسيير، كل هذا أدى إلى فشل هذا التنظيم في إظهار كفاءته ونجاعته وبالتالي حتمية الانتقال إلى تنظيم آخر.

3-7- المرحلة الثالثة: مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1980

وهي فترة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام، إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل ايجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة ايجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك، إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، من خلال المجلس المنتخب الذي "

يسهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الانتاج وعلى التحسين المستمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط.

إن المشاركة العمالية في الجزائر آنذاك هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى، ولقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين :

• على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة

يمكن تلخيص هذه النقائص والتناقضات التي اتسمت عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية بها في النقاط التالية:

1-تعدد مراكز اتخاذ القرار : إن الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار و القيادة ترجع أساسا إلى مايلي:

أ – جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي؛

ب – بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال؛

ج - تأثر المسؤولين بنماذج التسيير المستوردة، وسعهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد.

2-تعدد المهام والوظائف: إن تعدد المهام الثانوية وتبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي، إذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه، ودور أطفال العاملين باهتمامات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الانتاجي للمؤسسة ومواردها المالية، وانعكست آثار ذلك على الانتاج والانتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها.

3-ضخامة حجم المؤسسة : أن اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية والتقليدية من تمويل وتوزيع وانتاج، أفرز تضخما في جهازها الاداري وفي هياكلها ووسائلها ن مما سبب تبذيرا في الجهود ،وتكرار في العمل ، وتشابك المسؤوليات ،وتشعبا مفرطا لوحدها ووظائفها وأدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها ، وعدم

القدرة على ضبط تكاليفها، واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها ومركزية القرار، وهو الشيء الذي أدى إلى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الانتاجية لمعظم المؤسسات.

4-نقص تأطير الكفاءات وتهميش الاطارات : نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الانتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للاطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة ، وهذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية مما حال دون الاندماج الفعلي للاطارات .

5- التضخم المفرط للعمالة (بطالة غير مرئية) : إن تكدس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف مؤسسة إنتاجية و لاسما منها الصناعية، حيث وصلت أكثر من 30% من الحجم الكلي للعمالة في بعض الحالات، راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية وجهل المسؤولين لأدوات التسيير وسوء تخطيط الاحتياجات الدورية وتوظيف مناصب العمل بحيث ظلت المؤسسة الوطنية العمومية موقفا خصبا لاستقطاب الايدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيير من طرف بعض المديرين.

• على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

تتمثل نقائص المؤسسة الوطنية العمومية خلال هذه الفترة في مجموعة من الاجراءات والقوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة وجهات أسندت إليها مهام الوصاية والاشراف والرقابة والوساطة في بعض الأمور ، كما عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة العمومية وأعاقتها عن أية مبادرة للنهوض بهذا النشاط أو تطويره ومن بين هذه الاجراءات ما يلي:

1-تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الاداريين إلى اعتماد سياسة المراوغة وإخفاء الحقائق عند إعداد التقارير الأداء الموجهة إليها، كما أن الاطارات البشرية لموكل إليها مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية ليسو في غالب الاحيان من ذوي الاختصاص التقني أو الاقتصادي الذي يؤهلهم للامام بمحتويات تلك التقارير ومواكبة المشاكل المستجدة على مستوى مواقع التنفيذ

2-إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه ما يلي:

- التكاليف الحقيقي بالاحتياجات الاجتماعية، قصد تدارك النقص فيها وتحسين ظروف المعيشة في ظل

التحديات القائمة؛

- الرفع من مستوى الكفاءات الانتاجية للاستفادة من الطاقات المتاحة؛

- توجيه النظام الانتاجي الوطني نحو الاستخدام الامثل والافضل عبر تحسين ظروف الأداء والتكفل بضمان

الانسجام و التكامل والتأمين لقنوات هذا النظام؛

-إعتماد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الاولى إلى رفع القيود واكتساح العوارض و المعوقات من خلال انهاء الوصاية

البيروقراطية والسعي لتوفير المحيط المناسب والكفيل بتجسيد الغايات.

4-7- المرحلة الرابعة : فترة إعادة الهيكلة المالية والعضوية 1981-1987

مع التطورات التي عاشتها المؤسسة الجزائرية المتميزة بالضخامة و التعقيد في الإدارة في تلك الفترة،

والعراقيل التي شهدها نظام التسيير الاشتراكي، وصلت المؤسسة نقطة كان فيها اتخاذ إجراءات وحلول للخروج

من الصعوبات والمشاكل التي تراكمت عبر سنين، وكانت لها عدة أسباب وبمشاركة عدة أطراف خارجية عن

المؤسسة في كثير من الأحيان.

وقد مرت إعادة الهيكلة بمرحلتين متداخلتين تبدأ من فيفري 1981 إلى غاية اية 1982، وعرفت هذه

الفترة تجزئة للمؤسسات الكبرى الضخمة إلى وحدات صغيرة حسب معايير معينة بهدف التحكم أكثر في إدارة

المؤسسات و استغلال عقلائي لمختلف الموارد الوطنية وهذه المعايير هي: التوزيع الجغرافي لإدارات المؤسسات

العمومية وتحديد النشاطات على أساس المنتجات الوطنية ، ولكل مؤسسة مديرية ومجمل المديرات كانت

موزعة جهويا عبر أنحاء الوطن ، وقد وصل عدد هذه المنشآت إلى 348 منشأة جديدة خلال هذه الفترة.

كما صاحبت هذه العملية تدعيما ماليا في محو جزئي للديون وتحويل قروض الاستغلال إلى طويلة تتحملها

الخزينة العمومية ، عرفت باعادة الهيكلة المالية وكان الهدف منها هو تطهير حسابات المؤسسة و إعطائها

رأسمال اجتماعي جديد والسماح لها بالنمو مستقبلا.

أما المرحلة الثانية من إعادة الهيكلة والتي تنطلق مع نهاية 1982 وهي تتعلق بالمتابعة لتطبيق إعادة الهيكلة لمختلف المؤسسات لتحضير ظروف نشاط عادية للمؤسسات (تنظيمات إدارية، تكوين المقرات الاجتماعية..).

5-7- المرحلة الخامسة: فترة استقلالية المؤسسة العمومية بعد 1988

إن استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية بدأ الحديث عنها بعد سنة 1988 ، وتم وضع المعايير التي تعتمد عليها في عملية تقرير كيفية دخول الدولة إلى مرحلة الاستقلالية وكذلك وضع الهياكل التي تسهل عملية التسيير للمؤسسات في ظل الاستقلالية.

غير أن المؤسسات العمومية لم تحصل على استقلاليتها مباشرة بعد صدور القانون رقم 01/88، وتم الاعداد لهذه العملية بتطهيرها ماليا فهي لم تكن آنذاك تتوفر على أموال خاصة إطلاقا، في حين أن معظمها سجل مبلغا سلبيا بجانب الأموال الخاصة، وعليه فقد قامت الحكومة بعملية التطهير المالية لها وذلك بمسح العديد من الديون وشراء جزء آخر وتأجيل دفع جزء ثالث بالإضافة إلى تعويضات عن الخسائر الناجمة لانخفاض أسعار صرف الدينار كما طلبت من المؤسسات إعادة تقييم استثماراتها.

فعملية الاستقلالية قد ارجعت عملية الاصلاحات التي تتمحور أساسا حول المؤسسات العمومية الاقتصادية في الوصول إلى نتائج مرضية والمنظمة من خلال كافة مراحل الاصلاح ، فوجدت الحكومة نفسها أمام خيار لا بد من المرور إليه وهو خصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية والانفتاح عن اقتصاد السوق.

المحاضرة الثانية: المؤسسة الاقتصادية والمحيط

1- مفهوم محيط المؤسسة

قبل التطرق إلى محيط المؤسسة نعرف أولاً البيئة بمفهومها العام، حيث يقصد بالبيئة بأنها كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات تخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد... الخ.

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

ويقصد بمحيط المؤسسة أنه العوامل المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة عليها وعلى الإدارة، حيث تعبّر إلى حد ما عن مجموعة من القيود التي تتحكم جزئياً في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة مثل التخطيط والاستراتيجية وغيرها من

أدوات التسيير والإدارة، وكلما نجحت في تفادي ضغوط المحيط في استمرار عملها بالتأقلم معها وتحقيق توازنها فيه، نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها.

كما هناك من يرى أنّ محيط المؤسسة هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة؛ حيث يركز هذا المفهوم على إبراز دور البيئة في رسم استراتيجية المؤسسة.

2- خصائص محيط المؤسسة:

يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي :

- الاستقرار: يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة لأخرى حيث قد يكون مستقرا، كما قد يكون متحركا، وتساهم بعض العوامل في جعل المحيط غير مستقرا، كالتغيرات الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة وكذلك التغير السريع في حجم المؤسسة نفسها.
- التعقيد: قد تكون البيئة الخارجية للمؤسسة (المحيط) بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران مثلا التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم ومتطور جدا لوضع منتجات معقدة جدا، ويمكن القول أنها تمتاز بالتعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها.

- تنوع الأسواق: تستطيع المؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة.
- العدائية: حضور المنافسين العدائين (الهجوميين) يسمح بأن يكون محيط المؤسسة عدائي جدا.
- الجود: محيط المؤسسة قد يكون غني ويستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا).

كما هناك بعض الخصائص الأخرى و يمكن تلخيصها فيما يلي :

- التفرد أو التميز، فبيئة المؤسسات الاقتصادية تختلف في درجة التأثير من مؤسسة لأخرى.
- الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة أي عدم ثباتها.
- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية خاصة البيئة الخارجية العامة حتى وان كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات.
- التأثير المتبادل والتداخل بين المتغيرات البيئية.

3- أسباب دراسة البيئة:

تشارك المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها في العديد من الجوانب والعوامل، وهذه الجوانب والعوامل هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

-إن جميع المؤسسات العامة والخاصة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية)

-إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.

-إن بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات)، بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.

-بغض النظر عن اختلاف المؤسسات فيما يختص نوعية وأهداف أطراف التعامل فإن كل مؤسسة هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيرا في طرق تحقيقها، فأهداف المستهلكين ليست نفسها أهداف الموردين وكذلك أهداف الحكومة والعمال، وفي هذا الشأن

يمكن القول أن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف، رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

-إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.

-إن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، وعلى المستوى الدولي، كما هو على المستوى الوطني.

- إن درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا -مع بقاء عوامل أخرى ثابتة- قد يؤثر على الطلب على سلعة ما أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.

-إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات المتغيرات البيئية، وقدرتها على تحقيق أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جدا تحقيق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.

-إن التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة داخل البيئة.

4- مكونات محيط المؤسسة

يتكون محيط المؤسسة من تشكيلة مختلفة من المتغيرات والعناصر والتي يمكن توضيحها فيما يلي.

4-1- المحيط المباشر : ويسمى أيضا بالمحيط الخاص (البيئة الخارجية الخاصة المباشرة أو البيئة التنافسية)

ويتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة، مثل الموردون والعملاء والموزعون والوكالات أو لمنظمات الحكومية ذات العلاقة، والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المؤسسة؛ وبشكل عام يقصد بالبيئة الخاصة أو بيئة التنافس المحيط المباشر بأنها مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما؛ والصناعة هي مجموعة المؤسسات التي تقدم سلع أو خدمات متماثلة أو قابلة للإحلال فيما بينها، وتشمل هذه المتغيرات حالة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة، المنافسين المحتملين، الموردين، المشترين، المنتجات البديلة، بالإضافة إلى القوى الأخرى المرتبطة بأصحاب المصالح؛ ويمكن الإشارة إلى أن التفاعل بين هذه المتغيرات يؤثر سلبا أو إيجابا في القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في الصناعة وبالتالي الحصص السوقية لكل منها، فضلا عن العوائد والأرباح التي يمكن أن تحققها.

4-2- المحيط غير المباشر: ويسمى أيضا بالمحيط العام (البيئة الخارجية العامة أو غير المباشرة)، وهو الإطار

الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المؤسسات بما فيها المؤسسة المعنية، وبالتالي فإن تأثير هذا المحيط ينسحب على

جميع هذه المؤسسات؛ ومن بين عناصر هذا المحيط نجد ما يلي:

4-2-1- البيئة الاقتصادية: يتوقف بناء الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية إذن فهي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته ومن بين هذه العوامل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة.

4-2-2- البيئة السياسية: يشكل النظام السياسي مجموعة من الهيئات والأنظمة والأفراد الذين لهم هدف رئيسي يتمثل في إدارة وتسيير المجتمع ككل، وتعد العوامل السياسية من العناصر الهامة في البيئة الكلية وكما تعتبر قوى تحركها قرارات سياسية التي هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية.

4-2-3- البيئة الاجتماعية: تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات خاصة أن تأثيرها يكون على طلب المنتجات وعلى قيم وعادات وممارسات للعاملين داخل المؤسسة، ويلاحظ عند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية ما يلي:

◀ تمثل الزيادة السكانية فرصة لبعض المؤسسات التي يكون الطلب على منتجاتها في زيادة مستمرة.

◀ خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة دخل الأسرة مما يزيد من الطلب على المنتجات لمشاركتها في القرارات الإنتاجية.

◀ زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة.

4-2-4- البيئة التكنولوجية: ويمثل المحيط الذي يتعلق بأدوات استخدام الإنتاج كالاختراعات والابتكارات التي أصبحت سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاعتماد الإعلام الآلي والروبوتيك، ويتطلب التغيير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تعمل المؤسسات جاهدة للحصول على التكنولوجيا الجديدة لدعم مركزها التنافس لكونها تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وللتكنولوجيا تأثير على مؤسسات من حيث الطلب ومن حيث العمليات الإنتاجية وهذا الأخير يتطلب ضرورة التدريب الدائم للعمال لتأهيلهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

4-2-5- البيئة الايكولوجية: يهتم علم الايكولوجيا بالعلاقات القائمة بين الكائنات الحية والمحيط حيث بات

التوازن الحاصل بين مكونات المحيط المختلفة معرضا للخطر فعلى سبيل المثال:

◀ العيش في المناطق الضجيج يخلق توترا عصبيا دائما .

◀ بناء المطارات والطرق السريعة لها تأثير سلبي على الإنسان والحيوان والنبات .

◀ التلوث الصناعي والذري في الوديان والأراضي الفلاحية ويؤثر سلبا على المعيشة ككل .

تتطلب التأثيرات السابقة على المحيط رد فعل منظم لتفادي أو التقليل من هذه السلبيات من خلال ما

يلي:

- توسيع استعمال البنزين دون رصاص .

- استعمال التعبئة غير المضرة بالمحيط .

- الرقابة على المدخات بشتى أنواعها وكذا النفايات.

4-2-6- البيئة القانونية: تؤثر قوانين العمل ونقابات والقوانين الجبائية على سياسة المؤسسة الاقتصادية

ونشاطها بالإضافة إلى قوانين حماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير، والمؤسسات

الجزائرية تعاني من عدة مشاكل تؤثر سلبا على نشاطها وصيرورتها لعدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة

من قوانين بشكل يسمح لها لمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها فهذا المحيط قد يشكل تهديدا حقيقيا

أمام المؤسسات الوطنية.

4-2-7- المحيط الدولي: ويقصد به التصرفات التي تقوم بها الدولة والذي يؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على

أداء المؤسسات، فقد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية وتشجيع الاستثمار الأجنبي أو قد تعتمد إلى

تمويل بعض الصناعات تشجيعا لها ولرفع قدرتها التنافسية مع الصناعات الأجنبية وزيادة إمكانية الحصول

على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية، فالتجمعات الاقتصادية مثلا يمكن لها أن تخلق فرصا سوقية

عديدة توسع من أسواقها فهي بذلك تشكل تشجيعا لها، وقد تعد تهديدا لبعض المؤسسات كالضرائب

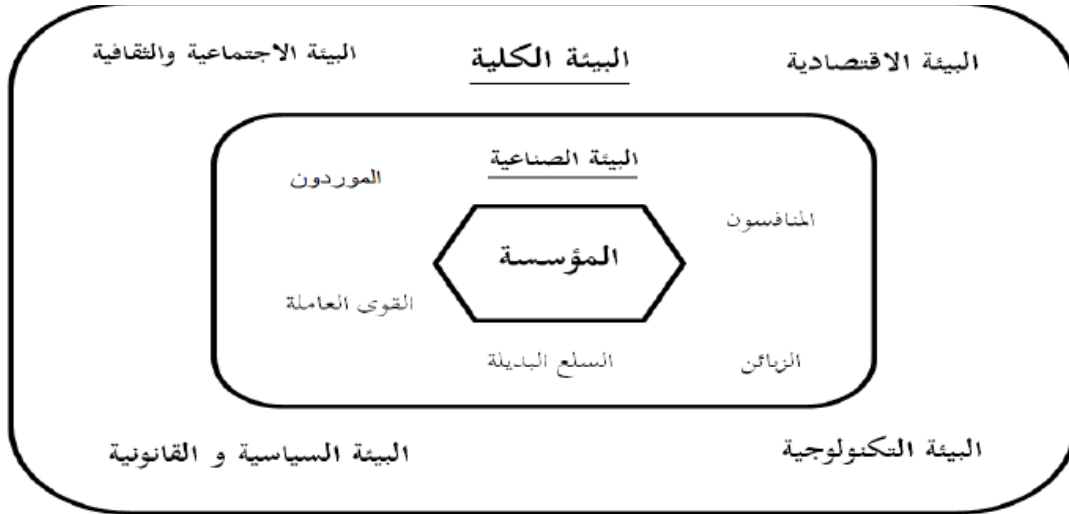
الجمركية المرتفعة المطلوبة لدخول أسواق تلك التكتلات.

وعموما يوجد أربع حالات للمحيط :

- محيط مستقر: ويتميز بدرجة تغيير نادرة وغالبا ما تكون مهمة.
- محيط انتقالي: وتغيراته أيضا نادرة ولكن إذا ما حدثت فإنها قد تؤدي إلى انتشار النشاط، وعندما تتكيف المؤسسة فيه تجد نفسها في محيط مستقر.
- المحيط غير المستقر: يتميز بالتغيرات المستمرة، وتغييرات هذا المحيط تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر.
- المحيط العاصف: درجة التغيير فيه تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم عن طريق تفعيل دور الأبحاث العلمية بصفة مستمرة به.

والشكل التالي يلخص ويوضح أهم مكونات محيط المؤسسة المذكورة أعلاه

الشكل(01): مكونات محيط المؤسسة



المصدر: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار الخلدونية، 2008، ص 44.

5- الآثار المتبادلة بين المؤسسة والمحيط

5-1- آثار المحيط على المؤسسة

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلكها المؤسسة لتقديم مخرجاتها ، فهذه البيئة

هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهودهم العضلي في صورة عمل أو جهدهم الفكري من أجل

تسيير هذه المؤسسة بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين؛ كما يشكل المحيط الجغرافي مصدرا لمواردها الأولية وأيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة.

5-1-1- أثر تكوين الإنسان: يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة وتتحدد نتائج هذه التصرفات بكيفية انجازه للمهام المنوطة به، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن والمستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية .

ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المؤسسة بثلاثة طرق:

أ- بواسطة العامل: يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباط وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة والتي تتشكل من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية، وهذه الأخيرة تعد رصييدا مخزنا مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم وتكوين، فكلما كانت مضامينها ذات مستوى جيد كان المتحصل ذا كفاءة بما يساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة .

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

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

5-1-2- أثر المواد الأولية: وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة فتوفرها بشكل كافي ومستمر وبنوعية مقبولة يبعد المؤسسة على التوقف في الإنتاج، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما فنوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع والمؤسسات التي تحضرها وبمدى تطورها التكنولوجي.

5-1-3- أثر التطور التكنولوجي: تستعمل المؤسسة ضمن عوامل الإنتاج آلات ومعدات مختلفة تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، ويتوقف مستوى إنتاج المؤسسة المستعملة لها بمستوى تطورها ومدى كفاءة استعمالها أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التكوينية التي تحصل عليها العمال وهنا أيضا يظهر الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاختراع وإنتاج الآلات .

5-2- تأثير المؤسسة على المحيط

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

ويمكن أن نفرق بين نوعين من آثار المؤسسة على المحيط :

5-2-1- الآثار الاجتماعية: ويمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في آثار ايجابية وأخرى سلبية تختلف درجة تأثيرها طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تواجه به المؤسسة باختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في المجتمع، ويمكن تلخيص آثار الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية فيما يلي :

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

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

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

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

2-2-5- الآثار الاقتصادية العامة: تساهم المؤسسة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي، ومن بين الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع :

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

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

ج- التأثير على التكامل الاقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة، خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة، أو نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض لهذا فإنه غالبا ما يتم تصنيع هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة وكل هذا يخدم اقتصاديات المجتمعات.

د- التأثير على الأسعار: بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج من هذا الأثر عدة مزايا اقتصادية واجتماعية. يتضح لنا حجم التداخل بين المؤسسة والمحيط من خلال الأثر المتبادل بينهما وسعي المؤسسة لأن تكون في تواصل دائم ومستمر مع المحيط والمتغيرات التي تحدث فيه حتى تواكبها، بالتالي تلبي حاجيات المجتمع المتزايدة وتبقي لنفسها مكانة مرموقة في السوق. ولهذا فإن القوى العمومية لها مسؤولية كبيرة في تهيئة المحيط العام للمؤسسة الاقتصادية وذلك بإعطاء دفع جديد للمؤسسات وتحرير القدرات الإبداعية المتاحة والمتوفرة فأصحاب القرار لهم السلطة الكافية من أجل أخذ التدابير اللازمة من أجل تهيئة المحيط القانوني والإداري والتنظيمي الذي يسمح بالوصول إلى المستوى المطلوب من الكفاءة؛ ذلك أن علوم التسيير أصبحت أكثر دقة، فقد أضحت تبتعد شيئا فشيئا عن الارتجال الذي أصبح الميزة الخاصة التي تسيطر على أغلب مؤسساتنا الاقتصادية، وبالتالي فإن أي تسيير استراتيجي يستدعي تحليل مكونات المحيط ومعرفة الفرص والتهديدات الموجودة فيه من أجل إعطاء إنتاج وفاعلية أكثر وبغير هذا فإن الخسارة هي الأقرب.

المحاضرة الثالثة: تنظيم المؤسسة الاقتصادية

التنظيم هو أساس رقي وازدهار المجتمعات فهو يعبر عن الإطار الذي يجمع ويترتب جهود الافراد وينسجها من أجل تحقيق أهداف محددة، وهو نفس المنطق داخل المؤسسات، حيث يمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية التي تأتي بعد التخطيط لكون أن وظيفة التخطيط ينتج عنها القرار الأمثل أو ما يعرف بخطة المؤسسة، المتمثلة في تقرير أو بيان بأنواع الوسائل ومختلف التصرفات المتبعة من طرف المسيرين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، فبعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة القيام بتنفيذها، ولتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل، أقسام وإدارات تعمل بشكل متناسق فيما بينها وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين، وتحديد السلطة اللازمة والضرورية لهم، وهذا ما يعرف بالتنظيم.

1- تعريف التنظيم:

تعددت التعاريف عن التنظيم نذكر منها:

- يرى السيد الهواري على أن لتنظيم هو الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية أي أنه الحقل الذي تعمل فيه الإدارة وباعتباره وظيفة من وظائف المدير.
- يرى زكي مكي اسماعيل على أنه تحديد للمهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق ومن ثم أيضا اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها.
- يرى Schermer على أنه هو العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط.
- يرى Bernard أنه نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها من خلال اطار إداري معين.

- يرى جون جورس بأنه الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتسيير تحقيق الأهداف لمتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات.

وكتعريف شامل للتنظيم :

التنظيم يعتبر الإطار الذي يجمع ويرتب جهود الأفراد وينسقها من أجل تحقيق أهداف محددة.

2-أهمية التنظيم:

تتمثل أهمية التنظيم في ما يلي:

- تحسين ورفع نوعية وجودة العمل المنظم لأن التنظيم يجعل جماعات الأفراد تعمل معا بشكل منسق و متكامل وبالتالي تحقيق أفضل أداء من خلال تضافر الجهود والتعاون بين الجماعات والأفراد.
- جعل علاقات السلطة واضحة ابتداء من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته فيكون الفرد على علم بمن يحدد ما يقوم به من عمل، من يشرف عليه، من المسؤول أمامه، وهكذا تكون مجهودات الافراد أكثر فعالية خاصة بعد تحديد المسؤوليات وتوضيح علاقات السلطة.
- يبرئ التنظيم الجو الملائم لتدريب اعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم باحتياجاتهم بما يحفزهم ويضاعف إخلاصهم وولائهم، ويشكل تصرفاتهم وما يتخذون من قرارات وفق للإطار الذي يرسمه لذلك الغرض.

3-أنواع التنظيم:

وهناك نوعين للتنظيم هما:

- التنظيم الرسمي: ويقصد به التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الاعمال، وتوزيع الاختصاصات كما يرد في الوثيقة القانونية التي تكونت المنظمة بموجبها وبالتالي فهو يشمل قواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة ويعبر عن العلاقات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

- التنظيم غير رسمي: هو التنظيم الذي ينشأ نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل وتمثل بوجود ما يسمى بالمجموعات الصغيرة، وتتشكل هذه لمجموعات بصورة عفوية ويرجع ذلك لعدة اسباب منها محاولة اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين أو نتيجة لتواجد الافراد في موقع واحد لفترة طويلة وبشكل مستمر أو لأن الافراد في التنظيم غير رسمي تجمعهم مهنة واحدة حيث يحاولون التقرب من بعضهم بعض لتطوير عملهم أو قد ينشأ هذا النوع من التنظيم نتيجة لتقارب الميول والاتجاهات أو تشابه الطبقة الاجتماعية أو قد يكون بسبب تطابق أهداف أولئك الأفراد أيا كان شكلها.

4- عناصر التنظيم: تتمثل عناصر التنظيم فيما يلي:

- الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- الافراد أو العاملون في المنظمة على مختلف مستوياتهم العملية أو الفنية.
- الامكانيات أو الموارد المتاحة للمنظمة.
- النظم والاجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الانشطة.
- الهيكل أو الاسلوب الذي يتم بموجبه توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل ركن وظيفي.

5- خصائص التنظيم

وتتمثل في ما يلي:

- وحدة الامر: بحيث يتلقى المرؤوس الأوامر مباشرة من رئيس واحد فقط هو رئيسه المباشر ولا يجوز له أن يرفع تقاريره إلا اليه.

- التسلسل الرئاسي: أو مبدأ التسلسل الهرمي كما أسماه فايول، ومعناها أن يتضمن التنظيم تسلسلا وظيفيا يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ويوضح اتجاهات خطوط السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- النطاق المناسب للإشراف: هو العدد الأمثل من المرؤوسين الذين يستطيع أن يشرف عليهم الرئيس بالكفاءة، وقد اختلفت فيه الآراء، فهو يخضع لعوامل عدة:
 - طريقة العمل،
 - درجة تفويض السلطة،
 - مدى القرب المكاني بين الرؤساء والمرؤوسين،
 - نوعية التقنيات المستخدمة.
- تفويض السلطة: بأن يعهد الرئيس ببعض سلطات الى عدد من مرؤوسيه وبهذا:
 - يخفف عبء العمل عن كاهله،
 - يتفرغ للمسائل الهامة وأهمها التخطيط،
 - اعطاء الفرص لمساعديه للتدريب على القيادة،
 - تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات والبت في المشاكل اليومية.
- الوضوح في تحديد المسؤوليات: أي لا بد أن تكون واجبات ومسؤوليات كافة أعضاء التنظيم واضحة ومحددة ومفهومة لكل منهم ومعلنة عليهم حتى يتمكن المدير من تجنب الفوضى والتضارب بين نواحي النشاط، وحتى تسهل مكافأة المجد ومعاقبة المقصر.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: تتمثل في المسؤولية المترتبة على القيام بالواجبات، وعلى ذلك فليس من المعقول أن يتحمل شخص مسؤولية عمل معين دون أن يكون قادرا على مباشرة ذلك الواجب.

- مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات: لا ينبغي أن يعمل الفرد بأكثر من طاقته، فالتنظيم عبارة عن تفاعل بين الواجبات والقدرات لهذا لا بد من دراسة قدرات كل فرد بالمنظمة، لكي يتم تكليفه بالواجبات التي يستطيع القيام بها وتتناسب مع قدراته.
- شبكة فعالة للاتصالات: حتى يتم تدفق المعلومات من أدنى المراتب لأعلى المستويات بسرعة ودون عوائق، يجب أن تكون هناك خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل فرد من أفراد المنظمة، والتنظيم الأمثل هو الذي يرسم الطرق لعلاقات التعاون بين العاملين في مستوى إداري واحد أو متقارب، حتى يقلل من احتمال ظهور تنظيمات وعلاقات غير رسمية.
- المرونة والبساطة: أن يقبل التنظيم التعديل وفقا لمقتضيات التطور دون أحداث تغير جذري، كذلك يجب أن يكون بسيطا ولا تعقيدا فيه كأن يشتمل عدد كبير من الأجهزة التي لا داعي لوجودها أو أن يكثر عدد الرؤساء بالدرجة التي لا تتناسب مع عدد المرؤوسين.
- استقرار التنظيم: بمعنى ألا تجرى فيه تعديلات إلا إذا كانت هناك أسباب قوية، وألا تبتكر واجبات ووظيفة لكي تلائم شخص ما، أو أن تجزأ وظائف أخرى لمصلحة شخص آخر... الخ.

6- مراحل التنظيم

تعتبر عملية التنظيم انعكاس لخطط وأهداف المؤسسة وتتم هذه العملية عبر المراحل التالية:

- 1- الاعلان عن الاهداف، فيجب اعلانها حتى يتم فهمها ومن ثم تتحدد أنشطة المؤسسة والافراد على ضوءها، حيث ينبغي تقييم العمل الكلي إلى مهام فردية.
- 2- تجمع المهام المتشاركة في وحدات، أي تجميع المهام والوظائف المتشابهة في وحدات واحدة اذا كانت من طبيعة واحدة أو يرتبط بعضها ببعض الآخر.
- 3- تحديد الواجبات والوظائف لكل هيئة، فيجب تحديد مسؤوليات كل فرد مسؤول عن وحدة من الوحدات حتى يتحدد لكل فرد من الذي يحاسبه، ومن له سلطة التحقيق في انجاز العمل، فيجب تحديد المهام والواجبات التي من طبيعتها التحليل والتوجيه وتقديم الاستشارة.

4- تحديد وتعيين الأشخاص بمختلف المناصب لكل هيئة، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

5- تحديد وسائل تحقيق التكامل، أي التنسيق بين الجهود وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية فنجاح عمل المؤسسة ككل يتوقف على تنسيق العمل بين وحداتها المختلفة، ومن الوسائل الفعالة للتنسيق هم اللجان ويتم تكوينهم لأداء غرض معين ومؤقت وهذا ما يعرف باللجان الطارئة وفي المقابل بل يوجد لجان دائمة وأخرى تنفيذية ومن أهم مزاياهم مساعدة مدير العام وتصويب قراراته وكذا تمثيل مصالح واهتمامات مختلف الأطراف.

7- مبادئ التنظيم

وتتمثل في ما يلي:

7-1- نطاق الإشراف: يقصد بنطاق الإشراف عدد الأشخاص الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم شخصيا بكفاءة وفعالية، ولا يستطيع أحد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد، ولكن بصفة عامة يحدد نطاق 10 الى 30 بالنسبة للعاملين الموظفين، و3 الى 8 بالنسبة للعاملين الإداريين، ففي الاعمال العادية الموظفين التنفيذيين يدرّب الافراد عادة لتأدية نواحي نشاطهم بطريقة محددة وما أن يصلوا الى اتقانها تقل عملية الاشراف عليهم، اذا فإن اتقان العمل يتطلب نوعا من الرقابة أو الإشراف، مع الاخذ بعين الاعتبار الطبيعة الروتينية الى حد ما.

7-2- وحدة الأمر وحدة القيادة: يوضح هذا المبدئ ضرورة خضوع كل مرؤوس لرئيس واحد وليس لرئيس أو أكثر، فالشخص الذي يجبر على ارضاء رئيسين أو ذات الوقت بالنسبة لنفس الوظيفة، لا يستطيع في الحقيقة أن يبذل كل جهده، وإذا أصبح الأمر مختلفا عليه، وبحلول المماثلة ومعرفة أيهما اعظم تأثيرا وربما يقوم بالوظيفة بطريقة تجعل الرئيس الآخر غاضبا لعدم اتباع أوامره كما ينبغي، مما يشيع الفوضى وتشبع المسؤولية الازدواجية والتعارض داخل التنظيم.

3-7- المركزية واللامركزية: يتحقق توزيع السلطة الإدارية في المنظمات عن طريقتين، الأولى تتمثل في المركزية والثانية هي اللامركزية، وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الإداري الأعلى ويتم اللجوء إليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة، وتوحيد الجهة التي لها سلطة الأمر، في حين تعني اللامركزية تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية- الممثلة في المستوى الأعلى- والهيئات الأخرى غير المركزية حيث تقوم هذه الأخيرة بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الأولى فمع كبر حجم المنظمات والتوسع في أنشطتها وانتشار فروعها من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهيمن على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع اختلاف العوامل وظروف البيئة التي تحيط بكل فرع من الفروع ومن ثم يلزم اللجوء إلى اتباع سياسة اللامركزية التي تتيح نوعاً من الاستقلال لكل فرع من فروع المنظمة.

وفي واقع الأمر، لا تجد منظمة تتبع النظام الإداري المركزية بشكل كامل أو ترى أخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتي تمثل خروجاً عن السيطرة فلكل سياسة منها مزايا وعيوب، ولذلك فثمة بعض المحددات الواجب مراعاتها من اختيار المنظمة اتباع المركزية أو اللامركزية في سياستها:

- حجم المنظمة: فكلما زاد حجم المنظمة واتسع نشاطها، كلما كانت حاجتها إلى اتباع سياسة اللامركزية أكثر؛
- فلسفة الإدارة: ما يعتقد المدير في الإدارة العليا يؤثر تأثيراً كبيراً في اختيار المنظم للسياسة المناسبة، فإذا اعتقد هؤلاء أن اللامركزية تزيد من فاعلية المنظمة فإن ذلك يزيد من اتجاه المنظمة نحو اتباعها؛
- مدى أهمية القرارات: إذا تميزت بعض القرارات التي تريد المنظمة اتخاذها بالخطورة والأهمية فإن ذلك يتطلب غالباً أن تتجه المنظمة إلى اتخاذها من مستوى إداري مركزي (مستوى الإداري الأعلى)، وعلى العكس من ذلك فإن القرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات إدارية أقل، وبالتالي يكون الاتجاه لاتباع اللامركزية أكثر احتمالاً.

- توافر الرقابة الفعالة من عدمه: لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا إذا كان لديها نظاما رقابيا فعالا على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها.

4-7- تفويض السلطة: يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين، أو الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأدنى.

وتستمد السلطة من مصدرين، أحدهما رسمي والثاني غير رسمي، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير رسمي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري، وفي الحقيقة لا يمكن لأي قائد إداري أن يفوض جميع سلطاته، لأن ذلك يمثل نوع من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد، وكذلك يكون بقدرة القائم بالتفويض أن يسترد السلطة عندما تقتضي المصلحة، وايضا، فإن تفويض السلطة للغير لا يعني ذلك تفويض المسؤولية بمعنى اعفاء المفوض (القائد الإداري) من التزاماته الأصلية، أو هروبه من المسؤولية أو تجنب أثارها.

5-7- التنسيق: عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات إدارية وأقسام معينة، تأتي خطوة تالية تضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضمنا لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت. وبالتالي فإن التنسيق هو ترتيب جميع جهود الأفراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقا لأهداف المنظمة، وهذا الترتيب يأخذ حدود شكلية وإجرائية للحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الاختصاصات الإدارية وصولا لقدر من التوافق والانسجام داخل المنظمة.

والتنسيق قد يكون راسيا من الأعلى إلى الأسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي أو قد يكون أفقيا بين المستويات المتماثلة في الوحدات الإدارية، وأيضا قد يأخذ شكلا داخليا بين الفروع والأقسام الإدارية داخل المنظمة نفسها أو قد يأخذ شكلا خارجيا يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الأخرى ذات العلاقة.

6-7-السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق اصدار الأوامر إلى الآخرين، وحق التصرف أو عدم التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة أنها تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة؛ والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دوره انطلاق من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وبالتالي فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يرمى تحقيقه من وراء ممارستها، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفة، وتعطي السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ، وأيضا حق تقييم العمل بعد تنفيذه ومن ثم اقراره أو تعديله أو إلغائه، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي اسند من قبل إلى أحد المرؤوسين.

أما عن المسؤولية، فهي التزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات، طبقا لإدارة الرئيس، باتفاق تعاقدية يلتزم فيه الموظف بأداء واجب أو عمل معين في مقابل مكافأة أو أجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل، فهو مدين بأداء ما التزم به؛ فالسلطة يمكن تفويضها، في حين لا يستطيع الرئيس في أي منظمة أن يفوض المسؤولية التي يتحملها، وهكذا تكون المسؤولية رهينة بالسلطة وقرينة لها، وفي كل تنظيم جديد، نجد تناسبا للسلطة والمسؤولية.

7-7- التماثل الوظيفي: تصبح المنظمة أكثر فاعلية وتماسكا إذا كانت الوظائف مجموعة مرتبة وفقا لتماثلها الوظيفي، وذلك عند ترتيب الوظائف يتم تقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعا لاختلاف خصائصها وطبيعتها وبحسب التشابه والاختلاف في المهام وواجباتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها، ويتم ترتيب الوظائف بطريقتين، الطريقة الأولى تركز على الموظف وليس الوظيفة، ويتحدد المركز القانوني للموظف في ضوء خبرة الموظف ومؤهلاته الدراسية وتعتمد الترقية في تلك الطريقة على الأقدمية ومدة الخدمة، ويرتبط الأجر بالمؤهل الدراسي للفرد، ويقسم الكادر الوظيفي في تلك الطريقة إلى درجات وظيفية، حيث يحدد لكل درجة مرتب محدد يتقاضاه كل من شغل الدرجة المقررة لها هذا المرتب بغض النظر عن طبيعة الأعمال التي يباشرها من يشغل هذه الدرجة. وأما الطريقة الثانية تعتمد الوظيفة كأساس لترتيب الوظائف، وتعتمد هذه الطريقة

على مبدأ أساسي يوضح أن الوظيفة لا تتميز بطابع الدوام، ويتحدد الأمر وفقاً للأقدمية ومدة العمل بالمنظمة.

8- نظريات التنظيم

8-1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية): تتعامل تلك النظرية مع الأفراد العاملين في المنظمة بصورة آلية في التجاهل الواضح للجانب البشري والانساني لهم، فقد اعتبرت العامل وكأنه آلة عليه أن يتكيف مع ظروف العمل وطبيعته الوظيفية التي يتم تكلفته بها، وأعطت للإدارة الحق الكامل في التحكم بالعامل والاستغناء عنه وفق رغبتها وقد ركزت تلك النظرية على ضرورة وضع معايير للأداء وأهمية تقسيم العمل وزيادة الإنتاج.

8-2- النظرية السلوكية: ترى هذه النظرية أن الفرد العامل هو أساس المنظمة وأنه لا يتحرك ولا ينتج فقط معتمداً على الدفع المادي، بل معتمداً على إشباع المنظمة لحاجاته المتعددة؛ إلا أن البعض قد وجه لهذه النظرية بعض الانتقادات، ومن أهمها تجاهل هذه النظرية لأهمية الهيكل التنظيمي وطبيعة الوظيفة والعمل ذاته واختزال النظرية السلوكية لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين في العلاقات الإنسانية والمبالغة في تأثيرها على عملية الإنتاج وتقليل من قيمة وأثر الحوافز المادية على تحريك دوافع نحو الإنتاج.

8-3- نظرية النظم: تنظر تلك النظرية إلى التنظيم على أنه نظام مكون من مجموعة مترابطة من المكونات والتي يتأثر كل منها بالآخر، حيث يتميز ذلك النظام بأنه نسق مفتوح يتفاعل مع ما حوله من المؤثرات والعناصر البيئية، والذي يعمل على مواجهة أي مشكلة إدارية قد تطرأ أو تواجهها المنظمة؛ وترى هذه النظرية أن التنظيم المفتوح يستطيع بمواجهة المشكلات الطارئة أن يضمن لذاته الاستقرار والاستمرارية والمنافسة نظراً لاندماجه وتفاعله مع عناصر البيئة المحيطة.

9- الهياكل التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

9-1- الهياكل التنظيمية

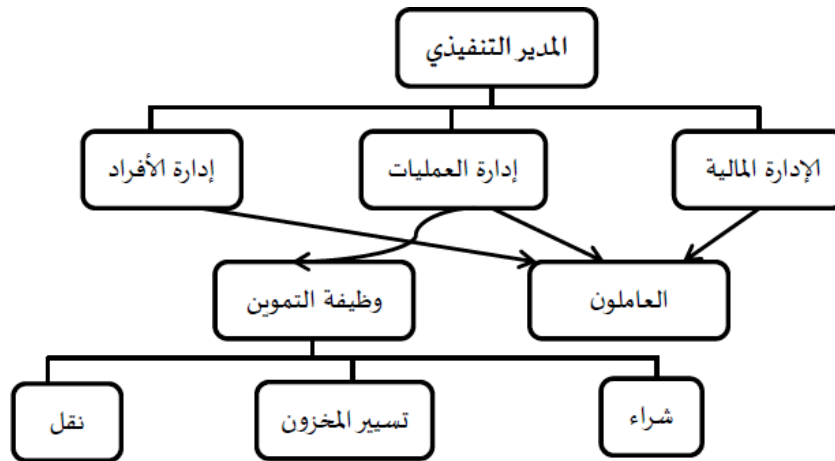
يستهدف التنظيم هيكل المؤسسة بكيفية متكاملة، حيث تسمح هذه الهياكل التنظيمية للأفراد العمل جماعياً لبلوغ الهدف المشترك بينهم، فهو عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية ويأتي

بناء التنظيم في التصميم التنظيمي الذي يشمل ما يجب أن تكون عليه العلاقات الرسمية في وقت معين، أي أن خريطة التنظيم تعبر عن العلاقات المخططة أو الرسمية الضرورية لإنجاز عمل التنظيم في إطار التنظيم الرسمي، الذي يقوم بوضع العوامل والحدود بين مسار السلطة والمسؤولية وتوزيع العمل والجهد بين الأفراد لكن نجد أن إنجاز العمل يتطلب إجراءات غير مخططة واتخاذ قرارات تعتمد على العلاقات غير الرسمية بين أفراد التنظيم وهذا ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي وهو عبارة عن تنظيمات تنشأ وتنمو داخل التنظيم الرسمي؛ يوجد العديد من الهياكل التنظيمية نذكر منها:

1-1-9-الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يتم بناء على أساس الوظائف الفعلية للمؤسسة المتمثلة في تسويق، إنتاج، تموين، أفراد... وغيرها، حيث يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً لتجميع الأنشطة والموارد للمؤسسة الصغيرة؛ ويعمل هذا الهيكل على اظهار كل وظيفة بصورة واضحة لأنه يتم تجميع الأنشطة والعمال في إدارات أقسام بناء على طبيعة الوظيفة التي تندرج تحتها هذه الأنشطة.

الشكل (02): الهيكل الوظيفية



المصدر: سعاد نايف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للتوزيع، 2004، ص 54.

• مزاياه:

يتميز الهيكل التنظيمي الوظيفي بعدة مزايا نذكر منها:

- فعالية وسهولة الاشراف على عمليات مترابطة ببعضها البعض؛

- يقوم على أساس التخصصات كونه يظهر كل وظيفة على حدى؛
- يشجع الإنتاجية والمردودية؛
- فعال في استخدام الموارد وتحقيق اقتصاديات السلم؛
- يتميز بالمرونة؛
- يُسهل عملية الرقابة؛
- ملائم لبيئة ثابتة.
- عيوبه :

رغم المزايا العديدة للهيكل التنظيمي الوظيفي إلا أنه تؤخذ عليه جملة من المساوئ منها:

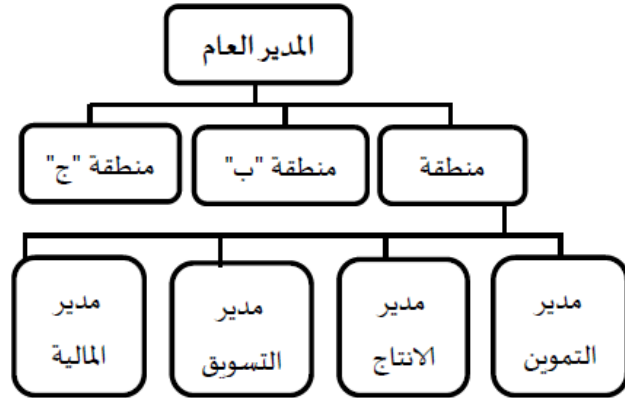
- هذا التنظيم لا يسمح بالتنسيق وذلك لأنه يقوم على الوظائف منفصلة فتصبح عملية التنسيق من مسؤولية المدير العام مما يصعب من هذه العملية ويجعلها تتطلب وقت كبير.
- عند ظهور النزاعات في اي مستوى يكون المدير العام مسؤول على حلها مما يؤدي إلى تراكم المهام عليه فيترتب على ذلك إهماله لمهام أكثر أهمية.
- جمع النشاطات أو بمعنى آخر أنه تنظيم يتصف بالمركزية.
- هو تنظيم يصلح المؤسسات الصغيرة أو ذات المنتجات والأسواق المتجانسة .
- هو تنظيم يتصف بجموده وعدم قدرته على التأقلم مع التغيرات الاستراتيجية وهذا راجع إلى كونه تنظيم يتلاءم مع البيئة الثابتة مما يجعله غير قادر على التكيف مع التغيرات.

2-1-9- الهيكل التنظيمي حسب الأقسام:

عندما تتعدد المنتوجات، وتنوع الأسواق والمناطق الجغرافية أو الأقاليم وفئات الزبائن، يمكن تجميع الأنشطة على أساس الأقسام، حيث كل قسم يمكن أن يكون مخصص لمنتوج ولنوع من الزبائن أو غير ذلك ولا تظهر فيه الوظائف الفعلية منفصلة بل تظهر الأقسام، ومن ثم تظهر الوظائف الفعلية داخل كل قسم، ونجد أن المؤسسات الكبيرة وذات الفروع تعتمد هذا النوع من الهيكلة، مما يعني أن المؤسسات التي تنتج منتوجا

واحدًا لا يصلح لها، وهو يقوم على أساس المنتوجات أو الأسواق (المناطق) والتي تمثل أقسام متجانسة وكل قسم له استقلالته الخاصة ويمثل الشكلين التاليين هذا الهيكل.

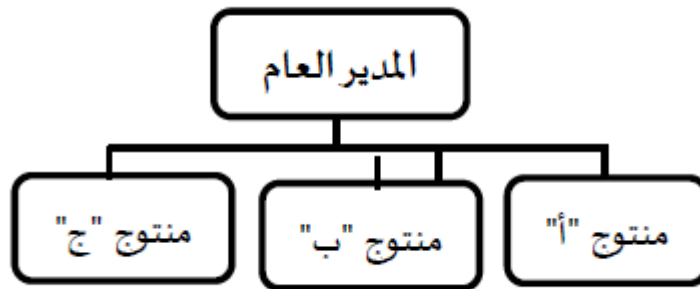
الشكل (03) الهيكل التنظيمي حسب المناطق



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4،

2009، ص 63.

الشكل(04) الهيكل التنظيمي حسب المنتوجات



المصدر: نفس المرجع السابق

• مزاياه : يتميز هذا الهيكل بعدة مزايا منها :

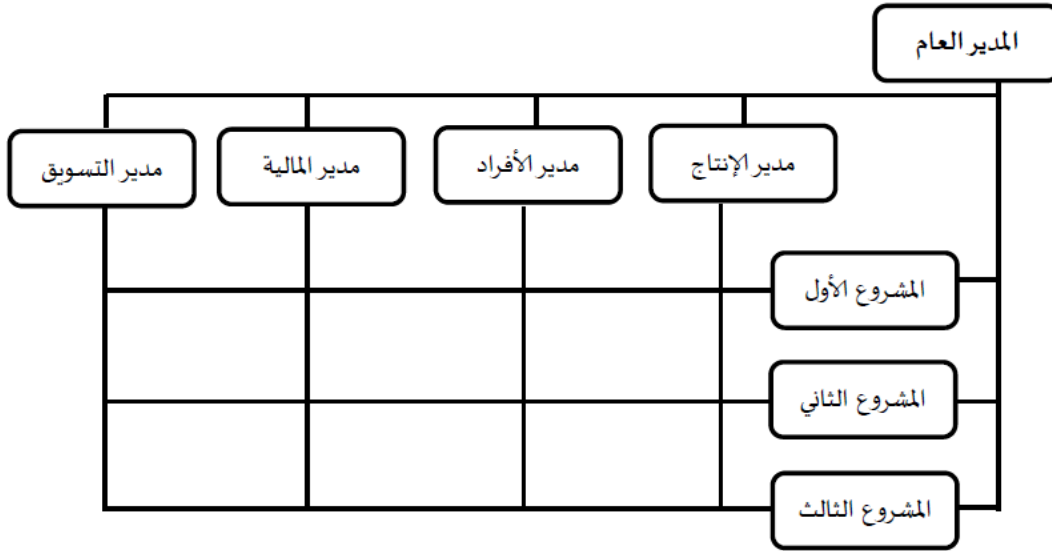
- قدرة الاستجابة مرتفعة.

- يشجع التخصص كونه يعتمد على الأقسام.
- يعمل على رفع الإنتاجية نتيجة للتخصص الذي يقوم عليه ونتيجة لسهولة التنسيق .
- يسهل عملية التنسيق كون كل مسؤول قسم يعمل على التنسيق بين مختلف هيئات وأفراد قسمه .
- عدم تمركز المسؤولية والسلطة لدى المدير العام وحده، فكل مسؤول قسم تكون له مسؤولية على قسمه مما يخفف العبء على المدير، فهو تنظيم يحدد المسؤولية والسلطة بوضوح، كما أنه يحدد أكبر نقاط المسؤولية (هيكلية عملية/ أدوار) قصد الوصول لأحسن مراقبة للأداء.
- يساعد على حل النزاعات في وقتها حيث تحل على مستوى كل قسم دون اللجوء الى المدير العام مما يمكن من ربح الوقت.
- تميز بأنه يمكن اعتماده من طرف المؤسسات الكبيرة الحجم والمتوسطة، بحيث يمكن ان يتم التقسيم وفقه حسب الأقاليم والجهات والبلدان فتعتمده المؤسسات متعددة الجنسيات.
- يسمح ببروز إطارات ذات كفاءات عالية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- عيوبه: يؤخذ على هذا الهيكل التنظيمي:
- أنه تنظيم لا يصلح للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات التي تنتج منتوجا واحدا.
- قد يؤدي إلى الاتكال بين الأقسام سواء من حيث الأداء والمردود وتحقيق الخطط والأهداف.
- يؤدي الى التخلي عن اقتصاد السلم نتيجة لتطبيق اللامركزية في الأقسام .
- يصعب التسيير بعد تعزيز الارتباطات المتبادلة بين الأقسام والمناطق.

3-1-9-الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة:

يأخذ بعين الاعتبار توزيع الوظائف والأقسام في نفس الوقت حيث أنه لكل فرد وظيفة تنتهي إلى قسم من أقسام المؤسسة؛ وقد ظهر التنظيم حسب المصفوفة في فترة السبعينات من القرن العشرين، وكونه يدمج بين التنظيم الوظيفي والتنظيم القسيمي فإننا نجد أن كل جزء ينتهي إلى وظيفة من الوظائف الفعلية للمؤسسة من جهة وإلى قسم من الأقسام من جهة أخرى كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (05): الهيكلية بالمصفوفة



المصدر: سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجدلاوي للنشر

والتوزيع، الاردن، 2004، ص 47.

- مزاياه : تتميز هذه الهيكلية بأنها :
- هيكلية مرنة تمنح للمؤسسة إمكانية إلغاء أي منتج أو قسم أو فرع في أي وقت دون التأثير على الهيكل التنظيمي.
- يصلح للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة وقد استخدم في الجزائر في مجال الصيانة .
- تطبيق آلية التسوية المتبادلة ويسرع من التأقلم مع المشاكل المعقدة كواجهة المخاطر والتهديدات .
- عيوبه : من مساوئ الهيكلية حسب المصفوفة نجد:
- مبدأ وحدة القيادة غير مطبق في هذا التنظيم، مما يجعل الأفراد يتخلون عن مسؤولياتهم.
- تداخل المسؤوليات نتيجة لفقدانه مبدأ وحدة الإدارة فتكثر بذلك النزاعات بين الأفراد داخل المؤسسة.
- صعوبة الرقابة نتيجة تداخل المسؤوليات .
- كما أن هذه الهيكلية تميل للفوضى والنزاعات السلطوية وكثرة الاجتماعات وتجميد القرارات التي تحتاج إلى مهارة إدارية عالية .

2-9- العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي

ويمكن جمعها في ما يلي:

9-2-1-عوامل داخلية:

- حجم المؤسسة فكلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى هذا إلى زيادة درجة تقسيم العمل والتخصص.
- مدى تعدد أو تنوع نشاط المؤسسة ومنتجاتها، فبذلك تزداد نسبة التنظيم تعقيدا.
- خصائص العاملين بالمؤسسة، فكلما تحسنت ظروفهم المعيشية وزادت مستوياتهم الثقافية كلما أصبح الهيكل التنظيمي أقل تحكيميا وجمودا وأكثر مرونة وقابلية للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- درجة الانتشار الجغرافي للمؤسسة، فباتساع الرقعة الجغرافية للمؤسسة تزداد المناطق التي تخدمها، وبالتالي يزداد ميل المؤسسة لتقسيم العمل.

9-2-2-عوامل خارجية:

- استقرار المحيط، فالمحيط غير المستقر يتطلب هياكل شديدة المرونة والحركة.
- درجة التغير التكنولوجي، فارتفاعها يؤدي إلى ضرورة التغير في الهياكل التنظيمية وكذلك في إعداد الوحدات.

المحاضرة الرابعة: وظائف المؤسسة الاقتصادية

إن أداء المؤسسة هو نتيجة لتفاعل أنظمتها الفرعية وتكاملها فيما بينها للوصول إلى الأهداف العامة المرجوة، وتقسّم المؤسسة إلى أنظمة فرعية وفقا لعدة معايير، وحسب المعيار الوظيفي فتقسم إلى مجموعة من الوظائف تضم كل واحدة مجموعة من الأنشطة المتشابهة والمتجانسة، ونظرا لسهولة هذا المعيار وإمكانية تطبيقه على مختلف أنواع المؤسسات فإنه يتم الأخذ به في تقسيم المؤسسة إلى جملة من الوظائف الفعلية؛ في الجزء الموالي سنقتصر في تطرقنا للوظائف على ثلاث وظائف أساسية في المؤسسة تتمثل في وظيفة الإنتاج، ووظيفة المالية، ووظيفة ادارة الموارد البشرية.

1-وظيفة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

1-1-تعريف وظيفة الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المؤسسات سواء الإنتاجية منها أو الخدمية، ويمكن تعريف وظيفة الإنتاج على أنها النشاط المتعلق بتحويل المدخلات والمواد الخام والعمالة والمعدات والأموال إلى مخرجات كالسلع والخدمات وذلك حسب مواصفات محددة.

تختلف أهمية النشاط الإنتاجي باختلاف طبيعة عمل المنظمات خاصة بين المنظمات التي تعمل في الصناعة، وتلك التي تعمل في التجارة أو الخدمات، فهو يحتل مكانة أكبر في المنظمات التي تنتج السلع المادية كالصانع أو المعامل، تزيد عن المكانة التي يحتلها في المنظمات التي تقدم الخدمات كالمتاجر أو البنوك ، لأن النشاط الإنتاجي في المصانع أو المعامل يختص بخلق المنافع الشكلية، أي تغيير شكل الخدمات، أو المواد الأولية، بتحويلها إلى أشكال أخرى، وذلك باستخدام عمليات كيميائية أو ميكانيكية أو كهربائية أو يدوية.

وتتم هذه العمليات بواسطة تسهيلات مادية معقدة داخل المصانع كالألات والمعدات وغيرها، أما

النشاط الإنتاجي في المتاجر او البنوك مثلا فيختص بخلق المنافع الزمانية والمكانية والحيازية وغيرها.

وتقوم بهذه الوظيفة دائما وحدة إدارية متخصصة سواء على مستوى دائرة أو قسم تسمى " إدارة الإنتاج" وذلك في المنظمات الصناعية التي تعمل على إنتاج سلعة معينة بمواصفات محددة، أما في المنظمات الخدمية، فتقوم بهذه الوظيفة وحدة إدارية تسمى "إدارة العلاقات" .

2-1- أهداف وظيفة الإنتاج : حيث أن النشاط الإنتاجي يعد نشاطا رئيسيا في المنظمات وبالتالي فإن هناك

أهدافا أساسية يسعى النشاط الإنتاجي إلى تحقيقها:

- الإنتاج في الوقت المحدد وذلك من خلال التخطيط الجيد الانتاج والجدولة المناسبة.
- الإنتاج بالكمية المطلوبة ضمن معطيات الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- الإنتاج بالمواصفات المحددة وحسب مستوى الجودة المطلوب.
- الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وضمن الإمكانيات المادية المتوفرة.

3-1- اتجاهات التطور في إدارة الإنتاج :

يتميز هذا العصر بالتغيرات المفاجئة والتطورات الجذرية في كافة المجالات ومن ضمنها إدارة الإنتاج

ومن أهم الخصائص التي تتميز بها اتجاهات التطور في إدارة الإنتاج في عصرنا هذا:

- التركيز على إدارة الجودة الشاملة وليس فقط جودة المنتج.
- التوسع في تطبيق مبدأ التخصص وذلك لما في التخصص من مزايا تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج وتحسين الجودة.
- التطور التكنولوجي في الآلات وفي أساليب الإنتاج مما يزيد من الطاقة الإنتاجية للمنظمات وبالتالي زيادة كميات الإنتاج
- زيادة أهمية التدريب لكافة المستويات الإدارية من موظفين جدد وموظفين قدامى.
- تخفيض موازنات كبيرة للبحث والتطوير حيث أن غالبية المنظمات في وقتنا الحاضر تقوم بتخصيص موازنات بأرقام كبيرة للبحث والتطوير.

- استخدام الأساليب الكمية في إدارة الإنتاج مما يتطلب توظيف مديرين مؤهلين قادرين على التعامل مع مثل هذه الأساليب.

4-1- أنماط الإنتاج :

نعني بأنماط الإنتاج طريقة معاملة المواد الأولية أو عمليات التجميع والتصنيع التي يتم من خلالها إنتاج المنتج؛ فهناك بعض العمليات التي تتصف بالفردية حيث يتم الإنتاج فيها قطعة بقطعة وهناك عمليات أخرى متكررة أو ذات نمط مستمر في العمليات؛ وعموماً يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع رئيسية من أنماط الإنتاج:

1-4-1- الإنتاج على أساس الدفعات: وهي تلك الأنظمة التي تخصص في إنتاج تشكيلة واسعة من المزيج السلعي أو المنتجات التي تختلف بعضها عن البعض الآخر من حيث الاستعمالات والأشكال والمواصفات وطرق التصنيع (تكنولوجيا التصنيع). وتدخل ضمن هذه المجموعة عادة التفرعات التالية:

- نمط الإنتاج بالدفعات الكبيرة.

- نمط الإنتاج بالدفعات المتوسطة.

- نمط الإنتاج بالدفعات الصغيرة.

ويمتاز نمط الإنتاج بالدفعات بصفة الإنتاج المتقطع الذي يتطلب مهارات وكفاءة عاليتين في عمليات

البرمجة والجدولة الموجهة للعمليات الإنتاجية وخير مثال على ذلك الصناعات الكهربائية.

إلا أن مشكلة الإنتاج على أساس الدفعات أنه لا يمكن إطلاق أي وحدة من الوحدات المنتجة إلا بعد

الانتهاء من صنع كافة الوحدات فإن الوحدة الأولى التي تم إنتاجها سوف تضطر إلى الانتظار حتى إنتاج

الوحدة الأخيرة في الدفعة.

2-4-1- الإنتاج على أساس الطلب :

وفقاً لهذا النمط فإن الإنتاج يكون مختص بسلع كبيرة وذات تكنولوجيا كثيفة، حيث يتم الإنتاج

بناء على طلب محدد ومثال على ذلك بناء السفن الكبيرة أو الطائرات والتي تنتج على خط إنتاجي واحد.

وتتميز المصانع التي تقوم بالإنتاج على أساس الطلب بالصفات التالية:

- الإنتاج يصنع في كميات صغيرة نسبيا وحسب الطلب.
 - التجهيز الداخلي للمصنع يكون على أساس جمع الآلات المتشابهة في قسم واحد.
 - عدم توازن بين أعباء الأقسام في بعض الأحيان (بعض الأقسام سوف تحتاج إلى أوقات عمل إضافية في حين أن الأقسام الأخرى ليس عندها عمل).
 - يجب أن يتميز العمال بدرجة عالية من المهارة وذلك للحاجة إلى إعداد الآلات باستمرار وذلك للأعمال الجديدة المطلوب تنفيذها حسب الطلبات.
 - يحتاج العمال إلى تعليمات عديدة ودقيقة ومفصلة حتى يكونوا على دراية بالأعمال المطلوب تنفيذها بالنسبة لكل طلبيه (متى وأين يقومون بالعمل، الكميات المطلوبة، رفع تقارير عن الإنجاز في كل مرحلة).
 - سوف يكون في هذه الحالة رقم المخزون من المادة الخام مرتفعا وذلك لعدم انتظام السحب من المخازن.
- وبالإضافة إلى ما سبق فإنه يجدر الإشارة إلى أن تكرار الطلب لنفس السلعة يساعد كثيرا في سهولة ودقة التنفيذ وكذلك فإن بإمكان المدير المسؤول توقع المشاكل التي قد تعترض طريق الإنتاج وحلها أو تفادي حدوثها.

3-4-1- الإنتاج المستمر:

يتطلب نمط الإنتاج المستمر أن تكون السلع المطلوبة بشكل مستمر من العملاء، وبالتالي فإن المصنع يجب أن يكون مجهزا لإنتاج عدة أصناف من السلع المطلوب إنتاجها، كما أن الترتيب الداخلي للآلات والمعدات داخل المصنع يجب أن تتمتع بدرجة من المرونة مما يمكنها من إنتاج أكثر من سلعة تمر في نفس العمليات الأصلية.

يتم اعتماد هذه الطريقة في التصنيع بعد دراسة مدى ملائمة طبيعة المنتج لها، حيث يعتمد هذا النمط في صناعة السيارات وفي الصناعات الكهربائية مثلا. وهناك ضرورة أساسية يحققها الإنتاج المستمر هي توازن الخط الإنتاجي حيث يتطلب تحقيق ذلك احتساب أوقات العمليات الإنتاجية التي تتطلبها صناعة منتج معين، وأن هذه الأوقات يجب أن تكون متساوية مما يمكننا من التخلص من الوقت الضائع الحاصل نتيجة تزامن عمليات التصنيع، ومن صفات المصانع التي تتبع هذا النمط من الإنتاج:

- إنتاج كميات كبيرة من السلع المتماثلة.
- استخدام خطوط الإنتاج.
- قدرات الآلات متوازنة بحيث لا يكون هناك تعطيل بين آلة وأخرى.
- يمكن استخدام الآلات المتخصصة.
- يستخدم عمال غير مهرة لإدارة الآلات بأعداد قليلة من العمال.
- أن المهارة التي يحتاجها المصنع تكون في الأشخاص الذين يقومون بالأعمال التخطيطية والرقابة.
- يحتاج العمال التنفيذيون إلى القليل من التعليمات.

5-1- تخطيط العمليات الإنتاجية :

يعتبر موضوع تخطيط العمليات الإنتاجية من أهم المواضيع في مجال إدارة الإنتاج وذلك لأنه يتعلق بالتخطيط واتخاذ الاحتياطات لمجابهة التغيرات في المستقبل، وتقوم عملية تخطيط العمليات الإنتاجية على أساس تحديد خطوات العمليات الإنتاجية وكيفية سير وتتابع هذه العمليات وذلك بهدف تقديم المنتج بالكمية المطلوبة والمواصفات المحددة وبأقل سعر ممكن؛ ويتم تناول تخطيط العمليات الإنتاجية كمايلي:

1-5-1- تخطيط الطاقة الإنتاجية:

يتعلق تخطيط الطاقة الإنتاجية بالقرارات الاستراتيجية طويلة الأمد وذلك لأن بناء المصنع وتصميمه وشراء الآلات والمعدات الأساسية يعتمد على القرار الاستراتيجي المتعلق بالطاقة الإنتاجية.

ويمكن تقسيم مستويات الطاقة الإنتاجية إلى :

- الطاقة التصميمية: هي الطاقة القصوى المصممة على أساسها الماكينة والتي لا يمكن الوصول إليها لاعتبارات تشغيلية (فنية)، إذ تفترض اشتغال الماكينة بأقصى سرعة وبدون انقطاع طيلة أيام العمل مع استخدام الإمكانيات اللازمة لاستغلالها كليا.

- الطاقة المتاحة: هي الطاقة التي يمكن استغلالها أو الوصول إليها في حالة توفر الظروف الاعتيادية والتي تقل دائما عن الطاقة التصميمية لاعتبارات تشغيلية.

- الطاقة الفعلية: هي الطاقة المحسوبة على أساس ما استغل فعلا من الطاقة المتاحة وقد تساوي الطاقة المتاحة أحيانا أو تتجاوزها.

1-5-2- وضع خطة الإنتاج : خطة الإنتاج هي معدلات الإنتاج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة، وتتكون خطة الإنتاج من الأجزاء الرئيسية التالية:

- التنبؤ بالطلب المستقبلي من خلال دراسة حالة السوق .
- خطة التسويق المتبعة.
- الطلبات المباشرة من العملاء.

ومن المعروف أن خطة الإنتاج هي تعبير لرغبة وطموح الإدارة في تقديم كميات من سلعة معينة منتجة محليا لإشباع حاجة السوق، وقد تغالي الإدارة في طموحاتها عند وضع الخطة، الأمر الذي يؤدي إلى خلق عبء على الوحدة الصناعية أكبر من طاقتها الإنتاجية، ولا شك أن عدم التكافؤ بين العبء والطاقة الإنتاجية المتاحة يؤدي إلى الاختناقات في المسيرة الإنتاجية.

1-5-3- جدول العمليات :

تظهر خطة الإنتاج كمية وحجم ووزن كل منتج يراد تصنيعه، وبناء على هذه الخطة يتم تحويل الكميات المدونة فيها إلى جدول انتاج ضمن إطار زمني يحدد وقت بدء العمل ووقت الإنجاز، وتنقسم عملية جدول العمليات إلى الأنشطة التالية :

- المسارات: تحديد أين سينقذ العمل.

- الجدولة: تحديد متى سينفذ العمل.

- التنفيذ: إصدار الأوامر لبدء العمل.

- الرقابة: مراقبة العمليات لتحديد والتأكد من أن العملية تنفذ وفق لما هو مجدول.

وبناء على وضع الجدولة أي تحديد متى سينفذ العمل وعلى تحديد المسارات أي تحديد أين سينفذ العمل يتم إقرار الاحتياجات من المواد والأفراد وترتيب الأمور لتوفيرها في الوقت المناسب، ومن الأهمية بمكان التركيز هنا على ضرورة جدولة الإنتاج بحيث تسلم الطلبات في الوقت المحدد بدون أي تأخير.

1-6- تنظيم وظيفة الإنتاج :

تقوم بوظيفة الإنتاج وحدة إدارية متخصصة، قد تكون على شكل دائرة أو قسم وذلك وفقا لأهمية وظيفة الإنتاج في المنظمة ونظرة الإدارة إلى تلك الأهمية؛ ووظيفة الإنتاج هي المسؤولة عن تصميم وتشغيل أنشطة النظم الإنتاجية والرقابة عليها، وذلك من خلال القيام بأنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وأما بالنسبة لمسؤوليات إدارة الإنتاج فيمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

- تصميم المنتج: يعتبر المنتج الشريان الحيوي لجميع القرارات المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات في المنظمة، وهذا يجعل صفات تصميم المنتج أكثر تأثيرا على النظام الإنتاجي وتشغيله، فالمواد الأولية المستخدمة في صناعة المنتج سوف تؤثر على أنواع الآلات التي من المقرر استخدامها في تصنيعه.
- تخطيط الطاقة وتصميم العملية: يتوجب على الشركة الصناعية التعامل مع موضوعين هامين في مرحلة التصميم، هما طريقة تصنيع المنتج وحجم الطاقة الإنتاجية اللازمة لذلك.
- اختيار الموقع وترتيب الطاقات: اختيار موقع المشروع الصناعي بالطريقة التي بموجبها يتم ترتيب الأقسام والوحدات الإنتاجية والخدمية بالإضافة إلى تخطيط مواقع الطاقات من ومعدات ومواقع العمل أو المحطات داخل الورش الإنتاجية.

- تصميم الوظائف وتنظيم العمل: أن اختيار نمط العملية الإنتاجية يؤثر مباشرة على عدد الأفراد العاملين ومستويات مهاراتهم اللازمة لتلك العملية.
- جودة المنتج: تعتبر فلسفة المنظمة الصناعية بخصوص الجودة العنصر الحاسم في بناء إستراتيجيتها خاصة تحت ظروف المنافسة الدولية الحادة، إن الطريقة التي يتم بها النظر إلى الجودة تؤثر على تصميم وتشغيل النظام الإنتاجي، وتتأثر الجودة النهائية للمنتج والتكلفة التي تحقق ذلك المستوى من الجودة مباشرة بتصميم المنتج وأنواع المعدات المستخدمة في الإنتاج والطرق المستخدمة في إدامة وصيانة هذه المعدات، بالإضافة إلى تدريب ورفع مهارات العاملين ونوعية المواد وأساليب فحص وتقييم المنتج.
- التنسيق بين موارد الإنتاج والطلب: يتم إعداد الخطة لفترة معينة ومطابقتها مع الموارد الإنتاجية وفقا لمعدلات الطلب على المنتج، وتحتاج هذه الأمور التنسيقية إلى القرارات المتعلقة باستخدام وتدريب أو تسريح العاملين بالإضافة إلى الحاجة إلى العمل في الوقت الإضافي، على أن تكون مثل هذه القرارات منسجمة مع القرارات المتعلقة بجدولة الإنتاج والمخزون.
- إدارة الموارد والموجودات: تقوم إدارة الإنتاج ببذل المزيد من الجهد على تأمين المواد والموجودات في تسير عملياتها في الأمد القصير بالإضافة إلى جدولة ماهية المواد المراد شراءها وكمياتها وتوقيت مواعيد الشراء، بالإضافة إلى تحديد مصادر الشراء.
- جدولة العمل وتحميل الأفراد والمعدات: تعتبر وظيفة جدولة العمل وتحميل الأفراد والمعدات من الوظائف الدائمة لإدارة الإنتاج، وفي هذه الوظيفة يتم وضع القواعد الواجب إتباعها في تحديد الطلبات التي يتوجب تنفيذها في كل عملية وكيفية تسلسل الأعمال بالشكل الذي يحقق خفض في مستويات المخزون وتقصير أزمته الإنتاج.

7-1- الرقابة على الإنتاج :

تمثل الرقابة على الإنتاج المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية المتعلقة بوظيفة الإنتاج فالرقابة الجيدة في هذا المجال تعتبر من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة؛ وتهدف وظيفة الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من حسن سير العملية الإنتاجية ومن أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة بدون أي انحرافات ، وبالتالي فهي تعمل على المراقبة المستمرة للعمليات الإنتاجية؛ وهناك أربعة مراحل للرقابة توجز أسس الرقابة على الإنتاج، ولكن كل من هذه المراحل تعتمد على المرحلة التي تسبقها وتمهد للمرحلة التي تليها، وتقسم الرقابة على الإنتاج إلى المراحل التالية:

- وضع الخطة: لا يمكن البدء بإجراءات الرقابة إلا إذا كانت هناك خطة موضوعة سلفا ومعايير محددة سلفا للمقارنة معها، ويجب الاهتمام بالخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل في الإنتاج والتأكد من أن الخطط قصيرة الأجل منسجمة ولا تتعارض مع الخطط طويلة الأجل.
- قياس الأداء: ينبغي على الإدارة قياس مدى تنفيذ الخطط من خلال تسجيل مستويات الأداء الفعلي والاحتفاظ بسجلات توضح مدى التقدم الذي حصل في الأداء.
- مقارنة الأداء الفعلي بالخطة: المرحلة الثالثة من مراحل الرقابة على الإنتاج تتعلق بإجراء مقارنات بين مستويات الأداء الفعلي وبين الأرقام الموضوعة في الخطة الموافق عليها.
- تحديد الانحرافات: بعد مقارنة الأداء الفعلي بالخطة الموضوعة يتم تحديد الانحرافات عن الخطة، والتي قد تكون انحرافات إيجابية أو انحرافات سلبية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات سلبية وذلك بعد تحري الأسباب هذه الانحرافات، وتعتبر عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية من الخطوات الهامة في أي نظام رقابي.

2- الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية

1-2- ماهية الوظيفة المالية :

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية لأي مشروع قائم، فالإدارة المالية هي المسؤولة عن الخطط وتوفير احتياجات المنظمة من الأموال سواء في المدى القصير أو في المدى الطويل وبأقل التكاليف الممكنة، وبالإضافة إلى ذلك فهي تشمل المسؤولية عن إدارة أموال المنظمة بالطريقة الأفضل وكذلك وضع وتطبيق نظام الرقابة المالية يغطي كافة النواحي المالية بالمنظمة.

إن الوظيفة المالية لا تقتصر على المشاريع القائمة بل تتعدى ذلك لتشمل المشاريع في طور التأسيس، حيث تقوم الوظيفة المالية بأداء مهام أساسية في مجال تنظيم دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع وتحديد الحجم الأمثل لرأس المال، بالإضافة إلى المسؤولية عن إصدارات الأسهم والتنسيق مع البنوك لتنظيمها والتعهد بتغطيتها.

إن مصطلح الإدارة المالية ضمن المفهوم التقليدي كان يشمل وسائل الحصول على الأموال وتديرها لمواجهة الاحتياجات المالية للمنظمة، أما المفهوم الحديث للإدارة المالية فقد أصبح يشمل بالإضافة إلى تدير الأموال عملية صرف هذه الأموال، مع الاهتمام بالاستخدام الأمثل لهذه الأموال.

2-2- أهمية الوظيفة المالية وأهدافها :

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف المؤسسة وذلك لما للقرارات المالية من تأثير كبير على استمرار المشروع، فكثير من هذه القرارات كبناء مصنع جديد أو التوسع في مشروع حالي أو إنتاج منتج جديد أو زيادة رأس المال أو الحصول على قرض من المؤسسات لا بد وأن يكون له أثر كبير على مستقبل المشروع، نجاحه أو ربما فشله؛ وبالتالي فعلى المدير المالي أن يتوخى الدقة في التحليل والمصادقية في التوصل إلى النتائج وتقديم التوصيات.

أما من حيث أهداف الإدارة المالية؛ فإن تعظيم الأرباح قد يأتي في مقدمة الأهداف التي تسعى الوظيفة المالية في أي مشروع تجاري أو صناعي أو خدماتي إلى تحقيقها، كما تطور هذا المفهوم وارتبط بتعظيم ثروة الملاك وتحقيق ربح عادل وحصّة مناسبة من السوق.

إن تعظيم ثروة الملاك يعتبر هدفا استراتيجية بالنسبة للإدارة المالية، وذلك يرجع لعدة أسباب:

- يعتبر تعظيم ثروة الملاك استراتيجية طويلة الأجل، تعمل على تعظيم القيمة المالية الاستثمارات الملاك، بإقرار المقترحات الاستثمارية التي تزيد من القيمة السوقية للمؤسسة، وفي ظل هذه الاستراتيجية فإن المدير المالي يعمل في ظروف عدم التأكد، لذلك فهو يقارن بين العوائد المختلفة والمخاطر المصاحبة لكل منهما، وهو ما يبرر الاستثمار وتحمل المخاطر من عدمها، وعلى ضوء العلاقة بين العائد والخطر يمكن بناء الاستراتيجيات التي تهدف إلى تنظيم ثروة الملاك في ظل المستوى القبول من المخاطر.

- تأخذ استراتيجية تعظيم الثروة في الاعتبار أن الملاك يعطون أهمية خاصة التوزيعات النقدية المنتظمة التي يحصلون عليها، وبذلك فإن لمعرفة المستثمرين والملاك لسياسة الشركة ومدى استقرار توزيعاتها تأثير على القيمة السوقية للسهم، وكما نعلم فإن أي زيادة في القيمة السوقية للسهم الذي يمتلكه أي مستثمر تؤدي بالتبعية إلى زيادة ثروته.

2-3- التخطيط المالي: يعتبر التخطيط المالي الخطوة الأولى والأساسية في الوظيفة المالية، فالتخطيط المالي

ضروري وذلك حتى تتمكن الإدارة المالية من التنبؤ واتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة أي أمور غير متوقع حدوثها. إجمالاً فإن التخطيط المالي يتضمن الأنشطة التالية:

2-3-1- تقدير الاحتياجات المالية:

تقوم المنظمة بتقدير احتياجاتها من الأموال للفترة القادمة في ضوء الخطط المستقبلية التي تضعها وترجمها إلى أرقام من خلال الموازنات التقديرية وقد تحتاج المنظمة إلى أموال لزيادة استثماراتها في الأصول الثابتة والمتداولة إذا ما وصلت الطاقة الانتاجية لديها إلى حد لا تستطيع فيه تلبية الطلب على منتجاتها أو خدماتها. وتتطلب تلك الاستثمارات، سواء كانت استثمارات لزيادة قدرة المنظمات الانتاجية في صورة إضافة خطوط إنتاج مثلا أو استثمارات في صورة رأس مال عامل، تتطلب أموالا إضافية ينبغي على المنظمة أن

تقدرها وتديرها بالشكل السليم؛ إن تقدير الاحتياجات المالية للمنظمة من صميم عمل المدير المالي، لذلك فان عليه أن يتفهم الاجراءات والأساليب العلمية والعملية اللازمة لتقدير هذه الاحتياجات حتى يتفادي حدوث مشاكل مترتبة على عدم ملائمة التدفقات النقدية الداخلة مع التدفقات النقدية الخارجية.

2-3-2- تحديد مصادر الحصول على الأموال :

تنقسم مصادر الحصول على الأموال بالنسبة إلى أي منظمة إلى قسمين:

أ- المصادر الداخلية:

تشمل المصادر الداخلية رأس المال، أي المصادر التي يكون مصدرها من داخل المنظمة نفسها وكثير من المنظمات وخاصة المنظمات الصغيرة تعتمد في هيكلها التمويلي على رأس مال ملاكها أي الأموال المملوكة فقط من قبل المالكين وذلك في تمويل احتياجاتها المالية.

ب- المصادر الخارجية :

تشمل المصادر الخارجية إصدار السندات والاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية المقرضة، فقد تعتمد بعض المنظمات على الاقتراض في هيكلها التمويلي بنسب مختلفة.

إن كلا من هذين النوعين من المصادر له تكاليفه المتعلقة به وعلى الادارة الجيدة أن تلجأ إلى المصادر الأقل تكلفة في هذا المجال مع مراعاة مراقبة نسبة المديونية وطبيعتها في حدود معينة.

• وهناك خمس عوامل تؤثر في تحديد قرار نوع التمويل:

- الملاءمة: المقصود بالملاءمة هو الحصول على الأموال اللازمة المناسبة لنوع الأصول المستخدمة أو المشتراة أي أن الإدارة تسعى لأن تكون الأموال المستخدمة ملائمة لطبيعة الأصول التي ستقوم بتمويلها، فتلجأ المنظمات عادة إلى تمويل أصولها المتداولة من خلال مصادر قصيرة الأجل وإلى تمويل أصولها الثابتة من خلال مصادر طويلة الأجل.

- الدخل المتحقق : يعتبر تحقيق أكبر قدر ممكن من الدخل واحدا من الأهداف الرئيسية للتخطيط المالي في اختيار نوع الأموال التي ستستخدم في الهيكل المالي، لذا فان المدير المالي يسعى لرفع معدل

العائد أو الاستثمار عن طريق استخدام أموال الغير، أي أنه يقوم بالاستعانة بأموال الغير لمساعدة رؤوس أموال أو مالكي المشروع في تمويل الاحتياجات المالية اللازمة لتسيير أنشطته.

- درجة المخاطرة: تمثل درجة المخاطرة احتمال حصول المالكين على نسبة معينة أو مقدار معين من العائد المتحقق، فالمالكين يأتون في المؤخرة عند تصفية المشروع لذا فالمالكين هم أول من يتحسس للمال عند فشل المشروع مثلا، وعليه فهم أول من يتحمل أي مخاطرة تنجم عن عمليات الاستثمار للأموال، وهذا يوجب على الإدارة المالية دراسة درجة المخاطرة التي يتوقع حدوثها لضمان استمرارية المشروع من ناحية واستمراره في تحقيق نسب معدلات عائد عالية وضمان حقوق المالكين من ناحية أخرى.

- المرونة : المقصود بالمرونة هنا إمكانية تعديل مقدار مبلغ التمويل في الزيادة أو النقصان تبعا للتغيرات الرئيسية في مقدار الحاجة إلى الأموال فعند الاقتراض مثلا لتمويل الأصول المتداولة، فهي تستخدم المصدر الذي يعطيها إمكانية زيادة مقدار التمويل عند الحاجة أو الحرية في تسديد جزء أكبر من المبلغ المقرر تسديده في حالة توفر السيولة غير المستخدمة لديه؛ إن المشروع بحاجة إلى عامل المرونة في حالتي التوسيع والحاجة إلى الأموال وفي حالة الانكماش وتقليل الأموال المستخدمة.

- التوقيت: يعتبر التوقيت أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في تكلفة الأموال المقترضة، ويمكن هذا العامل من الحصول على وفورات لها أهمية من خلال التوقيت السليم لعمليات التمويل والاقتراض لذا يجب على الإدارة المالية الأخذ بهذا نهاية العامل عند اتخاذ القرار المالي المتعلق بالتمويل.

• السيولة والربحية : تواجه الإدارة المالية مهاما كبيرة تعتمد على التوفيق بين أساسين رئيسيين هما: السيولة والربحية؛ فمن ناحية معينة تقع على عاتق الإدارة المالية وظيفة استثمار الأموال في مجالات تحقق أكبر ربح للمنظمة، ومن ناحية أخرى يجب على الإدارة المالية بذل جهودها للمحافظة على سيولة تكفي لمواجهة الالتزامات التي على المنظمة بحيث تسديدها حسب استحقاقها.

ونفرق نوعين من السيولة أو اليسر المالي، فهناك اصطلاح اليسر المالي الحقيقي ويعني مقدرة الشركة على سداد جميع ديونها من أصولها في حالة التصفية، وهناك اليسر المالي الفني ويعني مقدرة الشركة على توفير النقدية اللازمة لسداد التزاماتها المالية عندما تحين مواعيدها، وقد تكون الشركة في حالة يسر مالي حقيقي بينما أموالها مقيدة في أصول غير النقدية بحيث تصبح معسرة من الناحية الفنية، وبالعكس بمعنى أن الشركة قد تكون في حقيقة الأمر معسرة في حالة تصفيتها، ولكنها لا تعاني من ذلك بسبب مقدرتها على سداد التزاماتها الجارية.

وبناء عليه، فإن المعضلة الأساسية بالنسبة للإدارة المالية تكمن في كيفية إدارة الأصول بحيث يتوفر لديها دائما القدر المناسب من النقدية لمقابلة التزامات الشركة المستحقة، حتى تتمكن من استبعاد اخطار العسر المالي الفني والذي قد يكون من نتائجه إعلان افلاس الشركة اذا لم تستطع الشركة سداد التزاماتها في مواعيدها.

4-2- تنظيم الوظيفة المالية :

يختلف البناء التنظيمي للأنشطة المتعلقة بالوظيفة المالية من منظمة الأخرى كما قد يختلف من وقت إلى آخر، وبالتالي فإنه يمكن القول بأنه لا يوجد هناك هيكل تنظيمي نمطي أفضل بشكل مطلق في كل الأوقات وفي كل المنظمات. فتحديد الهيكل التنظيمي لأي منظمة تتحكم فيه عدة عوامل من أهمها حجم المنظمة، ودرجة تنوع المنتج أو الخدمة والانتشار الجغرافي ومستوى تطبيق التكنولوجيا، بالإضافة إلى نظرة الإدارة إلى مدى أهمية الوظيفة المالية.

تشمل عملية تنظيم الوظيفة المالية تحديد الأعمال الواجب القيام بها، ثم تأسيس الوحدات الادارية المناسبة و اسناد الأعمال المحددة إلى الأفراد العاملين، بالإضافة إلى تحديد الشروط المفروض توافرها في كل فرد لأداء وظيفته بالشكل المناسب، وعند تنظيم الوظيفة المالية فان على الادارة العليا أن تقرر النموذج التنظيمي المناسب في هذا المجال من حيث الاستعانة بالاستشاريين أو الاعتماد فقط على الجهاز المالي الداخلي للمنظمة، كما تقرر الادارة العليا كذلك درجة المركزية أو اللامركزية في كل نشاط من الأنشطة المالية.

إن مفهوم الوظيفة المالية واحدا في كافة المنظمات، فالوظيفة المالية موجودة في جميع المشروعات بغض النظر عن حجم المشروع أو طبيعته، وعلى الرغم من ذلك، إلا أن تفاصيل الوظيفة المالية ومدى أهميتها وموقعها على الخريطة التنظيمية قد يختلف من مشروع إلى آخر؛ ويفضل في أغلب الأحيان عدم تفويض الصلاحيات المتعلقة بالأموال المالية، حيث أن من أهم مبررات ضرورة عدم تفويض هذه الصلاحيات إلى المستويات الادارية الدنيا، إن القرارات المالية تعتبر خطيرة وحساسة في المنظمات الهادفة إلى الربح وبالتالي قد تؤثر على مستقبل المشروع.

أما من حيث التنظيم الداخلي للوظيفة المالية فان التقسيم الوظيفي/على أساس الوظيفة قد يعتبر هو الأكثر ملاءمة من غيره من الأساليب في تحديد التقسيمات الادارية الرئيسية والفرعية في المنظمة، فقد يكون هناك وحدة ادارية مهمتها التخطيط المالي وقد يكون هناك وحدة ادارية أخرى مهمتها الأساسية تنظيم الحسابات وأخرى مهمتها تحديد مجالات الاستثمار ورابعة مهمتها الرقابة على صرف الأموال.

2-5- الرقابة المالية :

ينبغي أن يكون لأي وظيفة نظام محدد للرقابة المالية يقيم القرارات المالية ويقارن التخطيط مع التنفيذ، وحتى تكون الرقابة المالية فعالة فانها يجب أن تعتمد على أرقام مخططة ومعايير تستخدم للمقارنة مع أرقام التنفيذ الفعلي، حيث بعدها يمكن تحديد طبيعة وحجم الانحرافات عن الخطة الموضوعة، والرقابة المالية لا تقتصر فقط على كشف الانحرافات وتحديدتها، بل تمتد لتشمل تحليل هذه الانحرافات ودراسة أسبابها، وكذلك اتخاذ الاجراءات التصحيحية، وللرقابة المالية تصنيفات عديدة من أهمها التصنيف المتعلق بتوقيت حدوثها، حيث تقسم إلى ثلاثة أنواع في هذا المجال:

2-5-1- الرقابة الوقائية: وهي تلك الرقابة التي تعمل على تجنب الوقوع في الاخطاء قبل حدوثها والاستعداد لمواجهتها مسبقا، وقد تشمل الرقابة الوقائية وضع أنظمة مالية معينة كاشتراط توقيع المراقب المالي مثلا على أي مستند صرف قبل دفعه أو وضع نظام مشتريات بحيث يكون موظف يقوم باختيار المواد وموظف آخر يقوم بعملية الشراء ويدفع الثمن وموظف ثالث يدخل المواد المشتراه إلى المخازن... الخ.

2-5-2- الرقابة المتزامنة: أي القيام بالرقابة أثناء أداء العمل فتتزامن الرقابة هنا مع الأداء الفعلي للعمل، وقد تجري عملية الرقابة هنا على عدة مراحل مما يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها منعا لتراكمها واستفحال أخطارها.

2-5-3- الرقابة اللاحقة: تطبق الرقابة اللاحقة بعد انجاز العمل، حيث تتم مقارنة الأرقام المخططة مع التنفيذ الفعلي وذلك لأجل كشف الانحرافات وتحديدتها والعمل على معالجتها،

أما من حيث مصدر الرقابة المالية فيمكن تصنيف الرقابة إلى نوعين رئيسيين:

أ- الرقابة الداخلية: الرقابة الداخلية هي تلك التي تتم داخل المنظمة، وقد تجرى من قبل المدير المالي أو المراقب المالي على أنشطة المنظمة من النواحي المالية كالمشتريات والمصاريف، كما أنه هنالك في كثير من المنظمات وحدات تدقيق داخلي تمارس مهامها في مجال الرقابة المالية.

ب- الرقابة الخارجية: تتم الرقابة الخارجية من قبل جهات أو أجهزة رقابية خارجية متخصصة، كتلك التي تتم من قبل شركات التدقيق الخارجي والتي تسعى إلى التأكد من سلامة إعداد السجلات المحاسبية وصحة البيانات الواردة فيها ومدى تطبيقها للقواعد المحاسبية المتعارف عليها.

3-وظيفة ادارة الموارد البشرية

3-1- ماهية وظيفة ادارة الموارد البشرية: هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها. وتؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها، نابعة وتخدم رسالة واستراتيجية المنظمة، وتشتمل هذه الأنشطة والممارسات على مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعها بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة والوقت المطلوب، وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، ثم العمل

على تدريب وتنمية موارد المنظمة البشرية، ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب، يساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفاعلية؛ وتشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة أخرى هي: تحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها وحل مشاكلها، في مسعى لتحقيق التكامل والتوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة، وزرع حب العمل في نفوسها، والولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة، كما تشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل الذي تمارس فيه الموارد البشرية أعمالها، وكذلك توفير الأمان والاستقرار الوظيفي لها، ولعل من أهم ما تقوم به هذه الإدارة هو، جعل قوة العمل في المنظمة فريقا واحدا متعاوننا متآزرا، يعمل بفاعلية تنظيمية عالية المستوى، وبشكل منسق مع استراتيجيتها، من أجل إنجازها وفق المطلوب، وتحقيق رسالة المنظمة وغايتها المستقبلية التي تطمح إليها. وبما أن العنصر الإنساني هو محور عمل إدارة الموارد البشرية، فشيء طبيعي أن نجد هذه الإدارة تعتمد في ممارساتها داخل المنظمة على نظريات السلوك الإنساني.

ويمكن اختصار مفهوم وظيفة ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة اليوم، بأنها الادارة الاساسية التي تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل علي مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.

3-2- إطار عمل إدارة الموارد البشرية وممارساتها

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، يغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها، وبشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة، ونذكرها فيما يلي:

3-2-1- وظيفة تكوين الموارد البشرية: وهي نشاط رئيس يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية، بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد

البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة.. الخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:

- تصميم وتحليل العمل: يعمل هذا النشاط على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها.

- تخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث اعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

- استقطاب الموارد البشرية: على ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

- اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

- التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً اولياً، من أجل تمكينها من مباشرة اعمالها بشكل جيد منذ البداية.

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن وظيفة او عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل واسناد الأعمال المناسبة لهم.

2-2-3- وظيفة التعويضات : تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسة، بتصميم عدد من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق

أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي:

- نظام تقييم الوظائف: من أجل تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها،

حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

• نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معاييرها في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

• نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء، ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

• نظام المزايا الوظيفية الإضافية: كما يسمى بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير مالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.. الخ.

• نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين، فالمد لآبد من تمييزه ماليا عن غيره الأقل كفاءة.

ونود الإشارة إلى أن الأنظمة أو الوظائف الموضحة أعلاه هي وظائف مترابطة ومتكاملة، تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسة هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

3-2-3- تدريب وتنمية الموارد البشرية: تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى و متميز، لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها، وتتكون هذه الوظيفة من:

• **التعلم والتدريب:** يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم

أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في

مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

• **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلية، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة

على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات

المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المنظمة.

4-2-3- صيانة الموارد البشرية: تتكون وظيفة الصيانة كسائر وظائف إدارة الموارد البشرية من نشاطين

فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وتتكون من:

• **توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث

وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

• **توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض

الناجمة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

5-2-3- علاقات الموارد البشرية: تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

• **دمج الموارد البشرية:** نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة

الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة

لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة، وهذا

كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.

• **علاقات العمل:** يسعى هذا النشاط في السابق "بالعلاقات الصناعية"، التي تمثل علاقة المنظمة من

خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة

بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

3-3- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

يتطور العالم اليوم فقد حصلت تغيرات كثيرة على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية

والاجتماعية والحضارية والثقافية، وهذه التحولات أدت بإدارة الموارد البشرية أن تتطور أيضا لتواكب تلك

التغيرات، ومن أهم التحديات التي تواجهها في ذلك ما يلي:

• التحول في سوق العمل: نظرا لانحسار العمالة في القطاع الزراعي وازدياده في القطاع الصناعي والتجاري والخدماتي مما أثر على نظم وتشريعات وقوانين التوظيف.

• المنافسة العالمية: العالم اليوم قرية صغيرة بل بنائية من عدة طوابق فالالاقتصاد فيه مترابط ويتأثر ببعضه البعض فأى حدث في دولة ما يؤثر على الاقتصاد ككل، وفي ظل التطور الهائل في وسائل الإعلام فإن التنافس على أشده بين الشركات المصنعة وهذا دفع إلى أن بعض المؤسسات الوطنية إلى الإغلاق نظرا لعدم قدرتها على مجاراة الزخم العالمي وهيمنة الشركات الكبيرة.

• التحول في الاهتمام بالوظائف: هناك تحول واضح نحو تخصصات جديدة تظهر من وقت لآخر فيزداد الطلب عليها مثل الحاسوب وبرمجته، وتكنولوجيا المعلومات، والمحاسبة والوظائف المهنية الدقيقة مما دفع لفتح تخصصات تشغيلية لذلك.

• مستوي التأهيل للوظائف: يواجه الخريجون مشكلة صعبة عند التوظيف من حيث الخبرة والمهارة حيث توجد فجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات التي يمتلكها الفرد فلذلك اتسعت المراكز التدريبية التي تهتم الأفراد للعمل وهذا دفع بالمنظمات إلى وضع شروط تعتبر في نظر البعض قاسية عند التوظيف.

• العولمة: ويبقى التحدي الكبير أمام المنظمات العالمية وإداراتها وإدارات الموارد البشرية فيها هو هذا التيار العالمي الجارف وهذه الظاهرة بما فيها من ايجابيات وسلبيات حيث يتحول العالم اليوم إلى نظام اقتصادي حر ومترابط... الخ.

وعليه فان ادارة الموارد البشرية بما فيها من كفاءات وخبرات وقاعدة معلومات وبيانات تستطيع أن

تتكيف مع كل التحديات السابقة هادفة إلى خدمة مجتمعاتها وخدمة مواردها البشرية.

4-3- تنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية: ان وضعية إدارة المواد البشرية يتأثر بمقدار الأعمال التي تمارسها، وكذلك مقدار استخدام العنصر البشري (عدد العاملين) فكلما ازداد العدد كلما ازداد عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لحجم المنظمة مضافة لذلك خصائص سوق العمل ومدى استقرار العمالة وحالتي العرض والطلب.

لذلك فان تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمة فقد يأخذ أحد الأشكال التالية:

- الاستقلالية: بحيث تكون إدارة مستقلة مثلها مثل إدارة التسويق والإنتاج والمالية وغيرها، وبهذه الحالة فإن إدارة الموارد البشرية تتكون من عدة أقسام مثل (التوظيف، التدريب، العلاقات العامة، خدمات العاملين، ..)
- تخصيص موظف في كل دائرة للموارد البشرية: بحيث يكون في كل دائرة موظف متخصص بشؤون الأفراد في تلك المديرية وتكون القرارات الجوهرية والإستراتيجية مركزية ومحصورة بيد المدير العام (الإدارة العليا).
- علاقة إدارة الموارد البشرية ببقية الإدارات بالمنظمة: إن إدارة الموارد البشرية تعنى بكافة العاملين في كل الأقسام وهناك بعض الأعمال والأنشطة تتم بالتعاون بين الإدارات وبعضها ينجز في المرحلة الأولى من الأقسام ويستكمل في إدارة شؤون الأفراد (الموارد البشرية) وعليه فإن طبيعة العلاقات والمهام التي تمارس تفترض شكلا معينة لإدارة الموارد البشرية.

3-5- التدريب و الحوافز في ادارة الموارد البشرية:

التدريب عبارة عن جهد مخطط ومنظم هادف إلى إكساب المشاركين معارف جديدة أو إنعاش معارف قديمة ومهارات جديدة وتغيير أو بناء اتجاهات لدى المشارك.

والتدريب عملية دائمة ومستمرة، وتجدر الإشارة إلى الاهتمام بالتدريب يتزايد بشكل متسارع، فانتشار المراكز التدريبية في العالم وضخامة المخصصات المالية للتدريب والتطور في الأدوات والأساليب التدريبية والإقبال الهائل من قبل المنظمات يعد دليلا واضحا على هذه الثورة التدريبية.

فالتدريب قديما وحديثا وحاليا ومستقبلا ظل وسيظل يحظى بمكانة مرموقة وهامة نظرا لأهميته ولحاجة المنظمات إليه؛ والتدريب بأنواعه الفردي والجماعي، قبل الوظيفة وأثناء الوظيفة وبعد الوظيفة، داخل العمل أو خارج العمل.. الخ يظل مطلوب من قبل العاملين لزيادة معارفهم ومهاراتهم وينظر إلى التدريب على أنه استثمار بشري طويل الأجل ستنعكس آثاره الايجابية على الأداء وربحية المنظمات.

أما إدارة الموارد البشرية فهي المسؤولة عن قسم التدريب في المنظمات، وهي التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية واختيار الزمان والمكان واحتساب التكاليف واختيار المدربين، فلذلك تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الأهم في المنظمات فهي بحاجة إلى التدريب والتطوير الدائمين.

أما الحافز هو ما يقدم من المنظمة إلى الموظف سواء كان ماديا أو معنويا بهدف تعزيز سلوك معين ولزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية، وتكمن أهمية الحوافز في المنظمات نظرا لارتباطها الوثيق بالرضا الوظيفي والإنتاجية، ولأن الحوافز تشبع حاجات معينة لدى الموظف فإنها توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية.

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية ادراك حاجات العاملين ومتابعة تقييم أدائهم وتحفيزهم بشكل دائم؛ كما قد تتساوى كثير من المنظمات في أجورها الأساسية ولكنها تتفاوت في حوافزها وهذا ما يدفع باستقطاب الكفاءات إليها.

المحاضرة الخامسة: أدوات التحليل الاقتصادي

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

1- ماهية التحليل الاقتصادي

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

1-2- أهداف التحليل الاقتصادي:

تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي في:

- نتيجة تزايد حاجات الأفراد وتنوعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية للتحليل الاقتصادي هو إيضاح كيفية عمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع، وكيفية التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد.
- يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين، حيث أن الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر إشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.

- المساعدة في رسم السياسة العامة حيث أن التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

2-مستوى التحليل الاقتصادي:

في المستويات المختلفة يمكن التمييز بين التحليل الاقتصادي الجزئي والتحليل الكلي، والتحليل القطاعي، والتحليل العالمي.

1-2- الاقتصاد الجزئي : يتعامل مع الوحدات الفردية في الاقتصاد، وهي عادة الفرد أو الأسرة والمنشأة، حيث يركز على سلوك المستهلك وبالكيفية التي توزع الأسرة دخلها بالإنفاق على مختلف السلع والخدمات، كما يهتم الاقتصاد الجزئي بتحديد مستوى الإنتاج الذي يمكن المنشأة من تعظيم أرباحها؛ كما يهتم بتحليل سلوك الوحدات الاقتصادية الفردية، والوحدات قد تكون:

- استهلاكية : كتوزيع دخل العائلة المحدود على احتياجاتها من السلع والخدمات؛

- إنتاجية : كتوجيه الموارد التي تمتلكها المنشأة على النشاطات المتنافسة.

ويهتم الاقتصاد الجزئي بحل بدراسة المشاكل التالية

- كيف يتم تخصيص الموارد لإنتاج نوعيات معينة من السلع والخدمات؟

- كيف يتم توزيع السلع والخدمات بين الأفراد؟

- ما هي درجة كفاءة التوزيع للسلع والخدمات؟

يستخدم الاقتصاد الجزئي لفهم عمل الاقتصاد وبالذات المشروعات الخاصة حيث لا توجد سلطات مركزية للتخطيط والتنسيق فالقرارات الخاصة يتم اتخاذها بواسطة المستهلكين والمنتجين.

2-2- التحليل الاقتصادي الكلي : يعالج عموماً النشاط الاقتصادي على المستوى الوطني (القومي)، ويتناول المجاميع الاقتصادية المتعلقة بالعمليات الاقتصادية الرئيسية: الإنتاج والنتاج القومي، الاستهلاك، الادخار، الاستثمار، الاستيراد والتصدير الخ؛ كما يتناول كيفية تحقيق التوازن بين هذه المتغيرات وأثار اختلال توازنها

على البطالة والتضخم وأسعار صرف العملة وخاصة على النمو الاقتصادي ومستوى المعيشة، ويمكننا تلخيص الموضوعات التي يهتم بها الاقتصاد الكلي في النقاط التالية:

- دراسة وتحليل المتغيرات الاقتصادية الكلية كالناتج الكلي في الدولة، الدخل القومي والعمالة، المستوى العام للأسعار والمستوى العام للأجور.
- يتناول الطلب الكلي والتمثل في الإنفاق الكلي، ويتناول العرض الكلي والتمثل في الناتج الكلي من السلع والخدمات، وبالتالي كيفية تحديد الدخل التوازني.
- تحليل ودراسة المشكلات المتعلقة بالتضخم والبطالة ومحاولة تقديم الحلول الخاصة بها، كما يدرس المشاكل المتعلقة بالنمو الاقتصادي وميزان المدفوعات.
- دراسة دور الدولة في النشاط الاقتصادي عن طريق السياسات النقدية والمالية والمتعلقة بتحقيق الاستقرار الاقتصادي.

إذا يمكننا الاقتصاد الكلي من فهم طريقة تشغيل الاقتصاد بدراسة متغيرات الاقتصاد القومي، كما يساعد في رسم السياسات الاقتصادية لحل المشاكل المتعلقة بزيادة السكان والتضخم والبطالة وميزان المدفوعات وانخفاض مستويات الإنتاج، بالإضافة الى أنه يستخدم في دراسات النمو الاقتصادي.

3-2- التحليل الاقتصادي القطاعي: فهو أسلوب تحليل حديث، اقترحه Stuart Holland في عام 1975 ويمكن وصف التحليل الاقتصادي القطاعي، بأنه أسلوب تحليل وسطي بين التحليل الاقتصادي الكلي والتحليل الاقتصادي الجزئي، ويكون محور اهتمامه أحد قطاعات الأنشطة الاقتصادية (زراعة، صناعة، خدمات) أو فرع من النشاط القطاعي (الصحة، التعليم، النقل، صناعة الصلب أو الصناعة الكيماوية وغيرها).

بدأ التحليل الاقتصادي القطاعي يسهم إسهاماً متزايداً في العلوم الاقتصادية، وصارت من عناوينه اقتصاد الصناعة، اقتصاد الزراعة، اقتصاد الخدمات أو اقتصاد النقل، الصحة، تصدر قائمة الكتب الاقتصادية المنشورة.

4-2- التحليل الاقتصادي العالمي : هو أسلوب جديد في التحليل الاقتصادي ينظر إلى الاقتصاديات القومية كأجزاء متكاملة فيما بينها لتشكيل اقتصاد عالمي واحد، وهذا التحليل يستند إلى التطور المتزايد غير المحدود للقوى المنتجة، وإلى اتساع الشركات المتعددة الجنسية، إضافة إلى تزايد الاعتماد المتبادل بين مختلف البلدان وأهمية اختصاص كل إقليم بإنتاج السلع والخدمات التي يتمتع بها بمزايا نسبية ليصوغ تحليلاً جديداً يقوم على أساس ترابط النمو والتقدم في مجموع البلدان.

يتناول التحليل الاقتصادي العالمي تحليل العلاقات الاقتصادية بين الدول والأقاليم ليس من منظور الميزان التجاري وميزان المدفوعات لدولة من الدول، وإنما من منظور جدوى الحماية الجمركية أو تحرير الاقتصاد الوطني بالنسبة لتحقيق النمو وزيادة الرفاهية على المستوى العالمي. كما يتناول تحليل دور المنظمات الاقتصادية الدولية في دفع عملية النمو وتعميمها على كل الأقاليم.

3-أنواع التحليل الاقتصادي:

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدة معايير تتمثل في:

3-1- التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

- التحليل الجزئي: ويسمى أيضاً بالتحليل الوحدوي، وهو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي، أي الدراسة في هذه الحالة قائمة على أساس دراسة الوحدات الصغيرة.

- التحليل التجميعي أو الكلي: وهو التحليل القائم على أساس الاقتصاد الوطني في مجموعه أي النظر إلى المجتمع ككل، حيث تتم دراسة الدخل الوطني أو الإنتاج الوطني للمجتمع ودراسة العناصر المكونة

لهذا الدخل ومن أمثلة الدراسات التجميعية أو الكلية دراسة مشكلة البطالة، دراسة الاستهلاك، والاستثمار.

2-3- التحليل الاقتصادي حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى

- التحليل الجزئي: وهو يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه .

- التحليل الشامل: وهو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعادلات الرياضية.

3-3- التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

- التحليل الساكن: وهو التحليل الذي لا يكون لعامل الوقت أي أثر في الدراسة، فهو التحليل القائم على أساس الدراسة في لحظة معينة، فعن دراسة أثر السعر على الكمية المطلوبة فإننا لا نأخذ في اعتبارنا سوى أثر السعر في لحظة معينة ولا نهتم بالسعر في الماضي أو في المستقبل.

- التحليل الساكن المقارن: هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال من حالة التوازن الأولى إلى حالة التوازن الثانية.

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

4-3- التحليل الاقتصادي حسب معيار الهدف من التحليل: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل

الاقتصادي إلى:

- التحليل القائم على أساس النظرية الوضعية: وهذا النوع من التحليل ينظر إلى الظواهر الاقتصادية عما يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على أساس المبادئ كما هي في الواقع، وهذا النوع من

التحليل يعبر عن القواعد والأصول الاقتصادية وذلك بغض النظر عما إذا كانت الأهداف مقبولة اجتماعيا أو غير مقبولة.

- التحليل القائم على أساس الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة: وهنا يظهر الجدول القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية، فهناك وجهة نظر ترى أن اقتراح السياسة لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي، أما وجهة النظر الأخرى فتري أن الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسات، وهذا ما نجده في الواقع عموما حيث نجد الاقتصاديين دائما يقدمون مقترحات لمواجهة مشكله اقتصادية معينة.

4- أدوات التحليل الاقتصادي: للتحليل الاقتصادي نوعين أساسين تناولتهما مختلف المراجع الاقتصادية هما التحليل الاقتصادي الجزئي والتحليل الاقتصادي الكلي، وتوليهما عناية كاملة من حيث العناصر والمحتوى ولادوات، وعليه تتمثل الأدوات الرئيسية في التحليل الاقتصادي في:

- نظرية الطلب: يعبر الطلب عن الكميات التي يكون فيها المستهلك راغب أو قادر على شراء سلعة معينة، وتمثيل دالة الطلب هي عبارة عن علاقة رياضية تربط الكمية المطلوبة من السلع بثمنها وقانون الطلب يتمثل في: "عندما ترتفع سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها تنخفض وعندما ينخفض سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها ترتفع.
- نظرية العرض: إن العرض يمثل الكميات التي يكون المنتجون مستعدين فعلا لبيعها في السوق من مختلف السلع والخدمات عند مختلف الأسعار، أما دالة العرض فهي العلاقة الرياضية بين الكمية المعروضة من السلع وسعرها.
- المرونات: ونميز بين
- مرونة الطلب: وهي تعبر عن التغير في الطلب على سلعة ما الناتج عن التغير في سعرها.

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

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

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

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

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

5- الافتراضات الأساسية في التحليل الاقتصادي: وأهمها:

- الاقتصاد يتعلق بدراسة السلوك البشري.
 - محاولة معرفة كل جوانب السلوك أو كل جوانب الظاهرة قيد الدراسة تعتبر محاولة مستحيلة.
 - من الصعب السيطرة على كل الظروف التي تؤثر في هذا السلوك .
- و عليه يلجأ الاقتصادي في تحليله إلى الاعتماد على بعض الافتراضات الأساسية التي يمكن شملها في الآتي:

- افتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها :
- نتيجة لتعدد الواقع وصعوبة الإلمام بالجوانب المتعددة لأي ظاهرة في آن واحد .
- يتم تثبيت عوامل معينة تعتبر جزء من النموذج.

• افتراض العقلانية :

- الشخص يحدد هدفه ويسعى إلى تحقيقه بالسبل التي لا تتعارض مع تحقيق الهدف .
- الشخص يتصرف بعقلانية أو أن سلوكه عقلائي، إذا هو حدد هدفه و نهج النهج السليم للوصول إليه، أما إذا كان سلوكه غير متفق مع الهدف الذي حدده فإننا نقول أن هذا السلوك غير عقلائي.

• افتراض تعظيم شئ ما :

- هدف الشخص الذي يتصرف بعقلانية، حسب المفهوم السابق، هو تعظيم شئ ما .
- في حالة المستهلك فقد يكون هدفه تعظيم المنفعة .
- في حالة المنتج فقد يكون الهدف تعظيم الأرباح أو المبيعات .
- في حالة المجتمع فقد يكون الهدف تعظيم الرفاهية.
- يفترض أن القرار الاقتصادي قد أتخذ لغرض تحقيق أحد هذه الأهداف.

6-منافع التحليل الاقتصادي:

- التحليل الاقتصادي بمختلف مستوياته وأساليبه، إضافة إلى ما يقدمه من تفسيرات لما يحدث في العالم الاقتصادي، فإنه يوفر الفوائد الآتية لكل من متخذي القرارات، أصحاب الفعاليات الاقتصادية والمستهلكين :
- يوضح نتائج البدائل المختلفة للقرارات، ويوفر أساسا واعيا للاختيار بين البدائل .
 - يضع بيد متخذي القرارات الاقتصادية على مختلف مستوياتهم أساسا للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في اتجاه تطور التكاليف والأسعار الخ .
 - يوفر التحليل الاقتصادي بالاعتماد على المبادئ التحليلية العلمية أداة سليمة لرسم السياسات الاقتصادية لزيادة النجاعة الاقتصادية على مستوى المشروع، القطاع، الاقتصاد القومي وحتى على مستوى الاقتصاد العالمي .
 - التحليل الاقتصادي يمدنا بالأساس العلمي للحكم على كفاءة النظام الاقتصادي، وكذلك على الأداء الاقتصادي في كل المستويات.

المحاضرة السادسة: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية

تحاول هذه المحاضرة تحديد ماهية نمو المؤسسة، فتتطرق لأهم النظريات المفسرة للنمو والمتمثلة في النظرية الاقتصادية التقليدية، نظرية دورة حياة المؤسسة ونظرية السيرورة الداخلية للنمو، ثم تتناول تعاريف متنوعة لنمو المؤسسة التي اختلفت على حسب الزمن، رأي المفكرين والظروف الاقتصادية، وفي الأخير تتضمن أنواع النمو في المؤسسة.

1- النظريات الاقتصادية المفسرة لنمو المؤسسة

1-1- النظرية الاقتصادية التقليدية:

ساهمت النظرية الاقتصادية التقليدية الجديدة (النيوكلاسيكية) بالكثير من خلال دراستها لسلوك المؤسسة والسوق وسبل تحقيق التوازن العام بين أسواق المنتجات وأسواق عوامل الإنتاج. حسب هذه النظرية، فالمؤسسة عبارة عن علبة سوداء موصوفة فقط بالعناصر الكمية التي تعبر حدودها تقوم بتحويل المدخلات (رأس المال و العمل) إلى مخرجات (سلع و خدمات) دون الأخذ بعين الاعتبار لتفاصيل نشاطها الذي تمارسه في سوق تنافسي تام يتميز بخمسة فرضيات أساسية:

- تكافؤ السوق باحتوائه على عدد كبير من البائعين والمشتريين ولا يستطيع أي منهم تحديد السعر؛
- حرية الدخول والخروج إلى ومن السوق؛
- تماثل المنتجات لدى مؤسسات السوق ومنه فالمنافسة قائمة على السعر فقط؛
- حرية حركة عوامل الإنتاج سواء بين المؤسسات أو بين الأسواق؛
- المعلومات متاحة ومجانية فكل الأعوان الاقتصاديين يعلمون في نفس الوقت ومجانا الكميات المعروضة والأسعار.

إذا تظاهر المؤسسة كوظيفة إنتاج تربط بين مختلف العوامل والكمية العظمى التي يمكنها أن تنتج في ظل ظروف السوق.

واعتمادا على التفكير النيوكلاسيكي قام Penrose سنة 1963 بتحليل أساسيات النظرية الاقتصادية التقليدية لنمو المؤسسة أين يلعب حجم المؤسسة الدور الأساسي في شرح نموها حيث يوجد حجم أمثل للمؤسسة يتعلق بالمردودية، هذا الحجم الأمثل يوافق الحد الأدنى لدالة التكلفة المتوسطة لوظيفة الإنتاج تحت تأثير مردودية العوامل واقتصاديات الحجم.

فالمؤسسة تدمج عامل رأس المال وعامل العمل لضمان الإنتاج وفي المدى القصير يفترض التحليل ثبات عامل إنتاج وتغير عامل آخر:

فمردودية العوامل: تقيس ارتفاع الإنتاج الناتج عن الارتفاع في العامل المتغير؛

واقتصاديات الحجم: هي الوفورات في التكلفة مع الزيادة في حجم الإنتاج الناتجة عن انخفاض التكلفة الوحودية نتيجة توزيع التكاليف الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج.

فالسعي لاقتصاديات الحجم يحلل سلوك النمو ويشرح ارتفاع حجم المؤسسة (يعني إنتاجها) حتى تحقق أقل مستوى للتكلفة المتوسطة التي توافق الحجم الأمثل، فالمؤسسة لغرض تحقيق الربح ولأجل تحقيق إنتاجها تراجع بين رأس المال والعمل، ولا ترفع من إنتاجها إلا إذا كان إنتاج وحدة إضافية يعطي عائداً إضافياً (عائد هامشي) أعلى من التكلفة الإضافية لهذه الوحدة (تكلفة هامشية) تحت قيد الميزانية وتخفيض التكاليف.

يؤخذ على هذا التحليل مجموعة نقائص نذكر منها:

- يتميز هذا التحليل بالسكون؛
- فرضيات المنافسة التامة التي يقوم عليها التحليل لا تتوافق والواقع الاقتصادي؛
- فرضية سعر التوازن تعني أن نمو المؤسسة لن يكون إلا في حالة اختلال توازن السوق؛
- تجاهل التحليل تفاصيل أنشطة المؤسسة واعتبارها آلة إنتاج فقط؛
- دافع تعظيم الربح غير كاف لتفسير نمو المؤسسة كما لا تستطيع المؤسسة الحديثة تبني الربح كهدف؛
- يرفع التحليل من دور الحجم لشرح نمو المؤسسة.

2-1- النظرية التطورية: نظرية دورة حياة المؤسسة

تقوم النظرية التطورية على تشبيه المؤسسة بالكائن الحي حيث تعتبر المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع محيطها.

وضمن المداخل التطورية تهتم نظرية دورة حياة المؤسسة بشرح نمو المؤسسة فهي تستند في تحليل النمو على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمؤسسات مع سلوك الكائنات الحية، وهي فكرة Marshall (1920) حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي (الشجرة) الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضا.

ويرجع الفضل إلى Boulding (1950) لإرساء قواعد أساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة عن طريق تطبيق نظرية الأنظمة لـ Von Bertalanffy (1973) على المؤسسات وطبيعتها التطورية، وقد أكد Boulding بأن استمرار المؤسسة في نشاطها هو أهم من البحث عن الربح وأن المحيط هو الذي يحدد المؤسسات التي تدرأرباحا تمكنها من الاستجابة لشروط البقاء ثم النمو.

وقد ساهمت نظرية دورة حياة المؤسسة في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة حيث أظهر كل من Basire، (1883) Churchill et Lewis، (1991) Adizes، (1972) Grenier، (1967) Lippit et Schmidt (1976)، (1992) Intzberg et Wesley بأن تطور المؤسسة هو سلسلة لخمسة مراحل التي تمثل حياة المؤسسة وهي:

- الميلاد: ويعني ظهور المؤسسة في الحياة الاقتصادية؛
- النمو: هي المرحلة التي تنتظم وتتهيكّل فيها المؤسسة؛
- النضج: يمثل المرحلة المثلى لذا تسعى له كل المؤسسات؛
- التباطؤ: وهي المرحلة التي تسبق زوال المؤسسة؛
- الزوال: أين تختفي المؤسسة من الحياة الاقتصادية.

وحسب هذه النظرية فان النمو ما هو إلا مرحلة من مراحل سيرورة تطور المؤسسة نتيجة تفاعلها مع محيطها، ويمثل المرحلة المتصاعدة في دورة حياة المؤسسة ترافقها تعقد في التنظيم.

تجاوزت هذه النظرية معظم نقائص النظرية السابقة حيث تميزت بديناميكية التحليل وتفاعل المؤسسة مع المحيط، ولكن تشبيها المؤسسة بالكائن الحي لاقى اعتراض العديد من الباحثين سببهم في ذلك أن نمو الكائن الحي لا يكون إلا بقدر معين وفي وقت زمني معين كذلك عكس المؤسسة التي يمكنها تحقيق نمو مستمر غير مقيد بالزمن.

3-1- نظرية السيرورة الداخلية للنمو:

قام Penrose بإعداد نظرية عامة لنمو المؤسسة تدرج وترتكز على السيرورة الداخلية لتطور المؤسسة، إن نظرية سيرورة النمو تستند على فكرة أساسية مفادها أن موارد المؤسسة هي وحدها القادرة على إتاحة فرص النمو لها وبها تتحدد درجة النمو الذي تستطيع المؤسسة أن تصل إليه خلال فترة زمنية معينة، وحسب هذه النظرية فان المؤسسة تستطيع تحقيق نمو مستمر من خلال التوسع في تعداد أنشطتها وتنوعها، ويتحقق هذا النمو المستمر نتيجة التجديد في الموارد.

فالمؤسسة بداية تقوم بوضع الخطط لنشاطها وتحدد فيها قدر عوامل الإنتاج اللازمة، ثم تعمل جاهدة على الاستغلال الجيد لهذه العوامل، ولكن تسبب عوامل الإنتاج غير القابلة للتقسيم بقاء بعض الموارد مستغلة جزئيا مما يدفع المؤسسة إلى التفكير في التوسع بأنشطة أخرى واستعمال الموارد الفائضة (العاطلة) من النشاط السابق والتي يلزمها جلب موارد جديدة أخرى، ثم إن تنفيذ الأنشطة الجديدة يبقى موارد أخرى معطلة وبذلك تستأنف المؤسسة النمو من جديد.

إذا تستند هذه النظرية لفكرة أساسية مفادها أن عملية تجديد الموارد هي التي تؤدي إلى نمو المؤسسة ولكن يجب أن تؤديها المؤسسة بشكلها اللازم، ولكي تتم عملية تجديد الموارد بفعالية فان Penrose يشترط أن يتمتع مسيري المؤسسة بالخبرة الكافية التي تمكنهم من فهم وتشخيص المحيط وانتهاز فرص النمو، كما

تؤكد نظريات الموارد لـ Hamel (1994)، Prahalad (1995)، و Teece et al (1997) على أهمية دور الكفاءات والمهارات والعمل كفريق لاستمرار حياة المؤسسة ونموها، ويضيف Chandler (1990) وجوب توفر المؤسسة على القدرات التنظيمية لاستغلال طاقاتها.

2- مفهوم نمو المؤسسة:

تعددت تعاريف النمو بتطور الزمن، الظروف الاقتصادية وبحسب رأي المفكرين، ونحاول فيما يلي تقديم ما نعتقده مهم.

يعتقد Bienaymé (1973) أن ميول المؤسسة الحقيقي هو النمو والتوسع باعتباره أهم ظاهرة يمكن أن تغير من حياة المؤسسة، وتمكنها من البروز في محيطها التنافسي، وقد عرف Bienaymé النمو على أنه ظاهرة متعددة الأبعاد تؤثر في حجم المؤسسة ويترتب عنها تعدد معايير قياس الحجم، فيمكن تعريف النمو على أنه ارتفاع في حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة إذا كان النمو مرتكز على الإنتاج، أو قصيرة ثمرة توسع وقتي متعلق بتسارع دوران رأس المال على الارتفاع في نمو قدرة الإنتاج، كما أن النمو ظاهرة نسبية تقاس بمعدل ارتفاع الحجم خلال فترة معينة ومقارنة هذا المعدل مع المؤسسات المنافسة.

وينفس منطق Bienaymé، فان Gasmi (1988) يعرف النمو بـ " الارتفاع في حجم المؤسسة خلال الزمن".

بالنسبة لـ Penrose (1959) نمو المؤسسة يدل على نشاط التوسع وما يتبعه من انعكاسات، فهو يعني الارتفاع في العوامل الكمية للمؤسسة (مثل: الإنتاج، رقم الأعمال، اليد العاملة، المنشآت و المعدات...الخ) مرفوقة بتغييرات داخلية في خصائص المؤسسة (مثل: هيكل المؤسسة، النظام التسييري، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة...الخ) ، وهو عملية تطويرية تقوم وتؤسس على نمو تراكمي للمعارف والخبرات الجماعية.

ويبين Starbuck (1965) أن نمو المؤسسة ليس ظاهرة عفوية أو تلقائية ولكنه نتيجة قرار تسييري مهم، فقرار زيادة مستوى الإنتاج ينتج عن زيادة الطلب وعن قرار تحفيز وتنشيط الطلب أيضا حيث يرجع النمو لزيادة الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة، ففي بادئ الأمر هذا يستوجب رفع المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح ويسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى لكي تتكيف مع المستوى الجديد للطلب.

أما Torres (1998) فيعتبر النمو ظاهرة متعددة الأبعاد ومعقدة تتخللها تحولات وأزمات متباعدة، هذه الظاهرة تتأثر بتوجهات المسيرين، الإستراتيجية والمحيط، ويؤكد Sammut (1996) أن نمو المؤسسة يتعلق بوعي وإدراك المسيرين ومجموع المكونات الداخلية والخارجية للتنظيم ويكون النمو نتيجة مركبة من مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص المالية، التنظيمية، الإنتاجية والشخصية.

بينما يرى Leurquin (2004) بأن النمو يشير للوضعية الجيدة للمؤسسة سواء كان هذا النمو نتيجة لتلبية حاجاتها أو لانتهاز فرص بالمحيط فهو ليس بالشيء المرغوب فيه فقط بل هو مسلك لازم. وحيث يظهر نمو المؤسسة في جانبين نمو كمي، وتطور نوعي:

• وللمنمو الكمي ثلاثة معالم حيث:

- ترتفع حجم عوامل الإنتاج المستخدمة (اليد العاملة، الاستهلاكات الوسيطة...)
- يزداد حجم المنتجات (المبيعات، الحصة السوقية...)
- تتحسن النتائج المحققة (الأرباح، قدرة التمويل الذاتي...)

• أما التطور النوعي فإنه يشير إلى التغيرات الهامة في خصائص المؤسسة خلال مراحل نموها والتي يصعب محاولة إدراكها، ولا يمكن للمؤسسة أن تنمو دون إحداث تغييرات مهمة في هيكلها وفي أنشطتها وتنظيمها الداخلي وكذا التكنولوجيا المستخدمة وضرورة إدماج الإبداع والابتكار في ثقافتها.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن نمو المؤسسة هو تعبير ديناميكي لظاهرة اقتصادية تعكس مدى نجاح المؤسسة في إنماء طاقاتها الكلية لهدف الاستمرار والبقاء، هذه الظاهرة تتضمن تغييرات في نتائج المؤسسة وفي خصائصها التنظيمية.

3- أنواع النمو في المؤسسة:

هناك ثلاثة طرق تستطيع المؤسسة أتباعها لتحقيق اختيارها الاستراتيجي للنمو وهي: النمو الداخلي، النمو الخارجي والنمو التعاقدية.

3-1- النمو الداخلي:

النمو الداخلي كما يتضح من تسميته فهو داخلي المنشأ ينتج عن موارد المؤسسة الخاصة، حيث يعرف بالارتفاع في الحجم وتغييرات في خصائص المؤسسة المحصل عليه بضم وإلحاق وسائل إنتاج إضافية منشأة من طرف المؤسسة ذاتها أو مشتراة من الخارج في إطار الصفقات التجارية؛ فيمكن للمؤسسة أن تحصل على الوسائل من الخارج أو تصنعها بنفسها أو بتطويرها الذاتي للموارد البشرية المالية والتقنية. وعرفه Bienaymé بأنه النمو الذي ينتج عن الزيادة في قدرات إنتاج جديدة عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل إنتاج جديدة ينتج عنها ارتفاع في الإنتاج كما ونوعا وتنوعا.

ويقوم النمو الداخلي على اكتساب (شراء أو إيجار) لوسائل إنتاج جديدة أو مستعملة يتم إدماجها مع باقي عوامل الإنتاج داخل المؤسسة.

كما أعطى Paturel تعريف يعتبر مرجعيا للنمو الداخلي بأنه حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات.

ومما سبق نستطيع القول أن النمو الداخلي هو الارتفاع في القدرة الإنتاجية للمؤسسة الناتجة عن ضم وسائل إنتاج جديدة تم إنشائها داخل المؤسسة أو تم حيازتها من خارج المؤسسة.

النمو الداخلي هو طريق النمو الأكثر طبيعيا للمؤسسة ويقضي ضمنيا الاعتماد على مواردها الخاصة لضمان نموها وتحقيق أهدافها الموضوعية ويوفر استقلالية كبيرة تتطور تدريجيا عن طريق الاستثمارات

المباشرة وخلق القيمة، ويتبع النمو الداخلي خاصة عندما يكون القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة يشهد نمو قوي والصراع التنافسي ليس شديدا معناه أن طاقة السوق تسمح لكل مؤسسة حاضرة في القطاع أن تنمو بدون ضرورة أخذ حصص سوقية من منافسين آخرين.

3-2- النمو الخارجي:

بعد الدراسة النقدية للعديد من التعاريف التي تناولت النمو الخارجي أعطى Paturel تعريفا معتمدا للنمو الخارجي حيث عرف " بأنه عمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة (عن طريق الابتلاع مثلا)، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاكها لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج و/أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية".

ومنه فالخاصية الرئيسية للنمو الخارجي يتمثل في حيازة عوامل الإنتاج وهي في حالة الارتباط مع العوامل الأخرى، أي أنها تشكل وحدة إنتاجية متكاملة تمتزج فيها وسائل الإنتاج، اليد العاملة، الخبرة والمعارف لتنتج في الأخير سلعة و/أو خدمة موجهة للعملاء.

في أسواق الأعمال الأكثر ديناميكية وتنافسية، النمو الخارجي ينظر إليه الأقل تكلفة والأقل خطرا، وتتطلب هذه الإستراتيجية اشتراك نهائي لاثنين أو أكثر من المؤسسات عن طريق الحيازة الكلية أو ما يسمى بالاندماج (la fusion) وهو خلق وحدات جديدة تدمج مجموع وسائل الإنتاج للشركاء، وذلك عن طريق الاندماج عبر الابتلاع (fusion par absorption) حيث تختفي المؤسسة المبتلعة لصالح المؤسسة البالعة، أو اندماج المتعادل (fusion égalitaire) وفيه تختفي المؤسستين وتظهر مؤسسة أخرى جديدة أكبر حجما بشخصية معنوية مختلفة، أو الاندماج عن طريق الإسهام الجزئي في الأصول (fusion d'un apport partiel d'actif) حيث تساهم مؤسسة بجزء من مواردها في مؤسسة أخرى أو تساهم مؤسستين بجزء من مواردهما

لإنشاء مؤسسة جديدة شخصيتها المعنوية ترجع للمؤسسة المساهمة بالجزء الأكبر أو أن يكون لها شخصية معنوية جديدة حسب الاتفاق بين المؤسستين، أو الاندماج عن طريق التجزئة (fusion par scission) بتقاسم أصول المؤسسة بين عدد من المؤسسات المستقلة.

إن عامل التفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي يتمثل في الارتباط أو عدم الارتباط بين الأصول، فيكون النمو خارجيا إذا كانت الأصول التي حازتها المؤسسة مرتبطة فيما بينها، ويكون داخليا إذا كانت هذه الأصول تحتاج إلى ارتباط داخلي لتحقيق الهدف من العملية الإنتاجية المتمثل في تكوين المخرجات

3-3- النمو التعاقدى (la croissance contractuelle):

هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردها (هم) لممارسة أنشطة إنتاجية، و/أو تجارية، و/أو خدمية مشتركة.

إذا أخضع النمو التعاقدى لمعيار التفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي فان هذا النمو قد يكون نمو داخليا وقد يكون نمو خارجيا وذلك على أساس أن كل أنماط النمو هي شكل من أشكال التعاقد بين المؤسسات وذلك كالتالي:

- إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) يتضمن إنشاء فرع مشترك بين المؤسستين لانجاز مشروع أو لتدويل النشاط... الخ، يعتبر نموا داخليا لأن عملية الإنشاء هذه تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيما بينها بفعل العقد المبرم بين المؤسستين.
- اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها كافية لذلك يعتبر نموا خارجيا لأن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.

4- إستراتيجيات نمو المؤسسة

من وجهة نظر تحليلية يبدو أن مصطلح النمو له عدة صفات: اقتصادي، تجاري، فني، مالي وإداري لكن من المهم أن يدرس النمو استراتيجيا، فيجب إظهار نمو المؤسسة كظاهرة إستراتيجية، حية مختلفة تماما عن أي ظاهرة أخرى ستاتيكية.

1-4- الاستراتيجيات العامة لنمو المؤسسة:

لكي تضمن المؤسسة ديمومتها في بيئتها التنافسية يجب أن تحقق ميزة تنافسية، ويضع المنظر

الاستراتيجي Porter المؤسسة أمام حلين لتطوير امتياز تنافسي:

- إما أن تتخذ المؤسسة امتياز مؤسساً على تدنئة التكاليف باقتراح عرض بسعر أقل مما يعرض به المنافسون؛

- أو أن تكون المؤسسة قادرة على تقديم عرض له خصائص مميزة يحس بها الزبائن، ويستعدون لدفع أكثر مقابل ذلك.

ويمكن أن تمارس الاستراتيجيات أعلاه على مجمل قطاع النشاط أو على فرع معين منه.

الشكل (06): الاستراتيجيات العامة للنمو

طبيعة الميزة التنافسية		إجمالي القطاع	مجال العمل الاستراتيجي
خاصية مميزة	تكلفة منخفضة		
التمييز	الهيمنة الشاملة بالتكلفة	جزء مستهدف	
التركيز عن طريق التمييز	التركيز عن طريق تدنية التكاليف		

Source: Garibaldi Gérard, L'analyse stratégique, 3eme édition, édition d'organisation, Paris, 2002, p54.

1-1-4- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف:

تهدف هذه الإستراتيجية للسيطرة على السوق بتقديم عرض منخفض التكلفة، لتحقيق هذه الإستراتيجية على المؤسسة للعب على حجم الإنتاج لانجاز أرباح مرتبطة بأثر الخبرة (l'effet d'expérience) لذلك فان لهذه الإستراتيجية القدرة على تمكين المؤسسة من الحصول على حصة سوقية مهمة، وبذلك تعتبر من أهم استراتيجيات النمو.

ومن أهم الطرق التي تتبعها المؤسسة لتخفيض التكلفة:

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون أساسا إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بأخرى رخيصة؛
- استخدام مواد أولية رخيصة دون المساس بجودة المنتج؛
- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

إن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها خطأ دفاعيا ضد المنافسين الآخرين فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمؤسسة بمواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أن لها قوة تساومية عالية مع الموردين لأنها تستطيع الشراء بكميات كبيرة منهم، كما أن البيع بأسعار منخفضة يشكل حاجز أمام دخول الآخرين إلى الصناعة وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة وذلك على أساس التكلفة الأقل، وبذلك يكون لهذه الإستراتيجية أثربين أثر النمو في الحجم وأثر التنافس.

كما أن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية يحتمل وقوعها في عدة مخاطر ذات طبيعة اقتصادية وتكنولوجية من أهمها ما يلي:

- التغيير التكنولوجي يؤثر على أثر الخبرة، فالتغير التكنولوجي يمكن أن يضع المؤسسة في وضعية متأخرة مقارنة بالمنافسين، لذلك فمن الضروري لكل المؤسسات التي تلعب على هذه الإستراتيجية أن تمتلك نظام متميز للذكاء التكنولوجي لأجل أن لا تفقد قدرتها على تصنيع المنتج المطلوب؛
- الابتكارات جد المتقدمة للمنافسين يمثل الخطر الحقيقي حيث يقدم المنافسين منتج جذاب أكثر و يعطيها إمكانية تخفيض التكاليف لاحقاً؛
- إن ارتفاع التكاليف الوسيطة يفقد المؤسسة ميزتها في القدرة على تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأرباح والتأثير على نموها.

4-1-2- إستراتيجية التميز:

- ترتكز إستراتيجية التميز على تقديم عرض للمستهلك يحتوي خصائص مميزة وفريدة تظهر للمستهلك ويدركها، وهذا التعريف يشترط مجموعة صفات في هذا العرض:
- عرض فريد: يجب على المؤسسة مواجهة المنافسين بعرض يحتوي خصائص مختلفة؛
 - عرض مقيم: لا يكفي أن يكون العرض مختلف مقارنة مع ما يعرضه المنافسين فيجب أن يخلق العرض قيمة إضافية للعملاء، والتي لا يستطيع المنافسين خلقها أو تقليدها، وينتج عن هذه القيمة الإضافية ارتفاع في سعر العرض بالضرورة؛
 - القيمة مدركة ومعروفة: هذه القيمة المضافة المنشأة من المؤسسة يجب أن يدركها العملاء و ينجذبون لها؛
 - العرض موجه لكل القطاع: يجب أن يوجه العرض لكل العملاء المحتملين في القطاع، فلا يعقل أن يخلق عرض مميز بتكاليف عالية لمجموعة محدودة جداً.
- وينبغي للمؤسسة عندما تأخذ بإستراتيجية التميز أن تكون على حذر من الوقوع في بعض المخاطر لهذه الإستراتيجية عند التطبيق، ومن أهم هذه المخاطر ما يلي:

- محاولة المؤسسة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز بينما المستهلك لا يرى هذا الجانب من المنتج يحمل المؤسسة تكاليف كبيرة دون مقابل مما يؤدي إلى فشل الإستراتيجية؛
- التمادي في خلق التمايز والذي يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج لها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها مقابل سعر أدنى؛
- عدم قدرة المؤسسة على خلق التمايز الذي لا يمكن تقليده بسهولة يمكن أن يعرض جهود المؤسسة وما تم صرفه من نفقات هباءاً؛
- يمكن للمؤسسة أن تصرف الشيء الكثير لخلق التمايز لعدد محدود جداً من المستهلكين لكنها لا يمكنها تغطية هذه النفقات؛
- محاولة المؤسسة فرض سعر عالي جداً مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز.

3-1-4- إستراتيجية التركيز

- هذه الإستراتيجية التنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين بالتركيز على خفض التكلفة أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بالتركيز على التميز.
- تتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على تلبية احتياجات جزء معين من السوق بفعالية أعلى من تلك المؤسسات التي تخدم كافة السوق، وتميل المؤسسات الصغيرة لهذه الإستراتيجية كونها تناسب إمكانياتها.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لتطبيقها بصورة ملائمة من أهمها:

- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة؛
- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛

- تجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون؛

- مراقبة مستمرة للبيئة التكنولوجية التي تؤثر على تخفيض الحاجة لبعض أو كل ما تقدمه المؤسسة.

2-4- الإستراتيجيات الخاصة لنمو المؤسسة:

في كتابه المعنون بـ « Corporate Strategy » سنة 1965 كان Ansoff أول من تعرض للاستراتيجيات

التي تمكن المؤسسة من تحقيق النمو والتي حددها انطلاقاً من الاتجاهات الممكنة لنمو المؤسسة.

الشكل (07): مصفوفة اتجاهات النمو

المنتج			
الجديد	الحالي		
تطوير المنتج	تغلغل في السوق	الحالي	السوق
	تنويع المنتج وتوسيع العملاء	توسيع العملاء	

Source: Martin Eymeric et Mazeau Sabine, **Stratégies de diversification et de recentrage**, mémoire de DESS de finance d'entreprise, Université de Rennes 1, 2002, p 14.

فكما هو موضح من الشكل أن نتيجة التقاء أبعاد المنتج والسوق تتحدد اتجاهات نمو المؤسسة كالآتي:

- التغلغل في السوق الحالي للمؤسسة؛

- توسيع عملاء المؤسسة مع الحفاظ على المنتجات الحالية؛

- تطوير منتجات جديدة للعملاء الحاليين؛

- تطوير منتجات جديدة والتوسيع في عملاء المؤسسة.

إن اتجاهات النمو السابقة تضع المؤسسة أمام إستراتيجيتين للنمو هما إستراتيجية التخصص و إستراتيجية التنوع فتتبع المؤسسة إستراتيجية التخصص بالبقاء في مجال نشاطها (le domaine d'activité) (الحالي حيث تكون المؤسسة قادرة على ضمان استمرارية نموها بالعمل على الأزواج (منتوج/سوق) الحالية، وذلك إما بتغلغلها فيها، أو بتطوير منتجاتها، أو بالدخول إلى أسواق جديدة (توسع جغرافي)، وبالمقابل فإن إستراتيجية التنوع تعني تغيير مجال نشاط المؤسسة الحالي أين تطمح المؤسسة لانتهاز فرص نمو.

4-2-1- إستراتيجية التخصص:

تعتمد هذه الإستراتيجية على كفاءة المؤسسة في الأسواق والمنتجات الحالية حيث تركز بها كل إمكانياتها وجهودها بهدف تحسين أداؤها وتحقيق ميزة تنافسية حاسمة، وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال أساسية: إستراتيجية التغلغل، إستراتيجية التوسع الأفقي (تطوير منتجات جديدة)، وإستراتيجيه التوسع العمودي (توسيع السوق).

أ- إستراتيجية التغلغل (الاختراق): stratégie de pénétration

تستعمل هذه الإستراتيجية عندما تسمح المنتجات والأسواق الحالية للمؤسسة بالتطور طبقا لأهدافها، حيث تجمع المؤسسة كل مواردها للحصول على منتج ذو تكنولوجيا عالية بالاعتماد على مهارة خاصة (منتوج، تكنولوجيا)، وتقتصر على قطاع واحد حيث تركز المؤسسة فيه كل جهودها.

التغلغل هو إستراتيجية مبنية على الخبرة التي تسمح للمؤسسة بتطوير المهارات المميزة أحسن مما يملكها المنافسين، ويتوافق منطق التغلغل مع إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف مادامت المنافسة في السوق تراهن على عامل الخبرة لتخفيض التكاليف، ولتحسين موقعها يجب على المؤسسة تطبيق أسعار تنافسية، كما يتوافق منطق التغلغل مع إستراتيجية التميز إذا كانت المؤسسة تبني ميزتها التنافسية على عرض مميز يظهر للعملاء كقيمة إضافية أعلى مما يقدمه المنافسين.

إستراتيجية التغلغل هي غالبا إستراتيجية المؤسسات الفتية حيث تركز المؤسسات كل وسائلها على مهارة خاصة، فاختيار الموقع الممكن السيطرة عليه بسهولة يعد منطق سليم بالنسبة للمؤسسات في مرحلة الانطلاق، وتجمع المؤسسة التي تختار هذا الخيار للنمو كل مواردها في نوع واحد من المنتجات، وفي سوق واحد، وتكنولوجيا واحدة فهي تجتهد لزيادة حصتها في السوق كي تصبح الرائدة وتستفيد من كل الامتيازات المرتبطة بهذا الخيار.

يطرح خيار التغلغل مجموعة من الايجابيات من بينها التخفيض الكمي للأخطار المرتبطة بالإستراتيجية وتركيز كل الجهود للوصول إلى هدف واحد، كما تؤسس هذه الإستراتيجية على الكفاءات المعروفة من طرف المؤسسة فهي لا تتطلب المزيد من التطورات، كما أن التغلغل يقتضي ضمنا تعقيد أقل في التسيير وقلة تنوع النشاطات مما يتيح مزيدا من وضوح الأهداف وتحديدوا واضحا لتوجه المؤسسة.

تسمح البساطة النسبية لتسيير المؤسسات التي اختارت إستراتيجية التغلغل للمسيرين بتركيز جهودهم على الخيارات الأساسية للمؤسسة وتنفيذها وبإمكانهم أيضا تطوير صورة المؤسسة في السوق، تحسين نوعية المنتج، التأثير على هيكل التكاليف، نسج علاقات جيدة مع العملاء، ونتيجة معرفتهم العالية باحتياجات عملاءهم والاهتمام بالسوق يمكنهم استباق التطورات في السوق.

مع ذلك فإن إستراتيجية التغلغل تطرح بعض العيوب، حيث تحتم الإستراتيجية على المؤسسة التركيز على نشاط أساسي تجمع فيه كل مواردها أين تتأثر المؤسسة مباشرة بكل التغيرات في المحيط، منها ظهور تكنولوجيا جديدة، دخول منافس قوي، أو البدء في مرحلة زوال الصناعة مما يعني ظهور صعوبات هامة، إضافة إلى أن تخصص الأفراد والوسائل يمكن أن يحدث صلابة تنظيمية تعيق المؤسسة من اغتنام الفرص الجديدة، لأجل هذه الأسباب فإن المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التغلغل تكون حريصة جدا لمتابعة محيطها لأن التحليل الدائم له هو الذي يسمح لها بتطوير ميزات تنافسية والاستجابة مع التهديدات التي تضغط على بقاء المؤسسة.

ب- إستراتيجية التوسع الأفقي (توسيع السوق): stratégie d'expansion horizontale

تطبيق هذه الإستراتيجية يفترض من المؤسسة أن تبقى على مواقعها من السوق الحالية مع التقدم

في أسواق جديدة بنفس المنتجات، هذا الخيار للنمو يجمع النشاطات التالية:

- الدخول إلى فروع جديدة (nouveaux segments) للسوق الأصلي؛

- إيجاد منفعة جديدة لمنتجات المؤسسة الحالية؛

- الوصول إلى شبكات توزيع جديدة؛

- انتشار المؤسسة في مناطق جغرافية جديدة.

هذا الخيار الاستراتيجي لتوسيع السوق غالبا يطبق من طرف المؤسسات التي تنتمي لقطاعات صناعية ذات كثافة رأس المال حيث تمتلك هذه المؤسسات أصول متخصصة حول صناعة منتج معين ولا تستطيع إدخال تغييرات تكنولوجية إلا بصعوبة كبيرة، في هذا الإطار فان كفاءة المؤسسة تحدد بالنسبة لمنتجاتها وليس على وظيفة أسواقها واستغلال قدراتها لن يبرز الا بإستراتيجية توسع السوق، وكذلك المؤسسات التي لها قدرات عالية في البحث والتطوير والتي لا تطبق الا على نوعية محددة من المنتجات مرغمة لزيادة أسواقها الجغرافية الممكنة كي تنمي استثماراتها في البحث، ومن ناحية أخرى عولمة بعض الأسواق تحتم على بعض المؤسسات تدويل منتجاتها لأجل متابعة عملاءها الأساسيين، كما أن المؤسسات الموجودة في قطاعات في مرحلة الزوال في قطاع جغرافي محدد بإمكانها البحث عن تدويل أسواقها أو عندما تكون منتجاتها في مرحلة النضج أو نحو النمو.

تتميز هذه الإستراتيجية بعدة مزايا من بينها مايلي:

- تحسين مردودية الاستثمارات المستخدمة في أداة من أدوات الإنتاج أو في البحث والتطوير؛

- استغلال جودة المنتج؛

- إمكانية الوصول إلى أسواق في حالة نمو إذا كان السوق الأصلي يدخل في مرحلة الزوال؛

- تدويل تدريجي للمؤسسة؛

وللاستفادة من ميزات هذا الخيار للتوسع في الأسواق يجب على المؤسسة أن تغير من هيكلها وتنظيمها لكي تأخذ بعين الاعتبار مجموعة واسعة من البيئات.

كما أن إتباع هذه الإستراتيجية ينجم عنه مجموعة من المخاطر من أهمها:

- تطور أشكال تنظيم أكثر تعقيدا؛

- مخاطر مرتبطة بالتصدير (المالية، التجارية والثقافية).

ج- إستراتيجية التوسع العمودي (تطوير المنتجات) : *stratégie d'expansion verticale*

يتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية من المؤسسة أن تركز على مواقعها الأساسية لتطوير منتجات جديدة و إنماء قدراتها البيعية، لذا يجب على المؤسسة أن تقوم باستغلال علامتها التجارية، جودة منتجاتها الحالية، و وفاء عملاءها من أجل تطوير هذه الإستراتيجية:

يمكن الانطلاق في هذه الإستراتيجية عندما تظهر تكنولوجيا جديدة تسمح بتطوير المنتجات الحالية الموجودة في السوق، ولا تعمل هذه الإستراتيجية بفعالية إلا إذا كان عملاء المؤسسة الذين تطبق لهم هذه الإستراتيجية مخلصين ومنجذبين للعلامة.

إن تقديم منتج جديد يعني زيادة القدرة البيعية حيث تستطيع المؤسسة تطوير مجموعة من المنتجات آخذة بعين الاعتبار عواملها للنجاح المفتاحية (les facteurs clés de succès) منها طريقة الإنتاج ، التوزيع، العلامة، والتكنولوجيا المستخدمة، لكي تتحصل في الأخير على تشكيلة واسعة ومتجانسة موجهة للعملاء الحاليين، كما أن المنتجات الجديدة يجب أن تعطي اكبر تعاضد (la synergie) ممكن والذي يسمح بزيادة تطوير الخبرة الكلية للمؤسسة لكل عامل من عوامل نجاحها وتحت هذه الفرضية فان توسيع تشكيلة المنتجات يسمح بتمديد وإطالة نمو النشاط نتيجة تحسين كفاءات المؤسسة.

وحيث تضمن هذه الإستراتيجية للمؤسسة:

- تغطية المخاطر الملازمة لنشاط واحد؛

- الاستجابة لطلبات العملاء؛

- التغلغل التدريجي في الأسواق؛
 - التسيير الجيد لمنحنى حياة المهنة؛
 - إستراتيجية منسجمة مع منطق التسويق.
- ومن المخاطر المرتبطة بهذه الإستراتيجية ما يلي:
- فقدان صورة التخصص؛
 - ضرورة الحصول على خبرات جديدة؛
 - احتمال حدوث مخاطر التشتت؛
 - تطوير أشكال تنظيمية أكثر تعقيدا.

إن إطلاق منتجات جديدة للعملاء الحاليين أو عملاء جدد للمنتجات الحالية هما نوعين للتنوع التسويقي والذي يبقى في إطار التخصص.

2-2-4- إستراتيجية التنوع: stratégie de diversification

من أجل تفادي المخاطر المرتبطة بالتخصص فإن العديد من المؤسسات تختار إستراتيجية التنوع كخيار للنمو، وقد عرفت هذه الإستراتيجية شعبية كبيرة في السبعينات لأن الأسواق عرفت فترة نمو استثنائي يسمح للمؤسسات بالدخول في نشاطات جديدة والاستحواذ على حصص في السوق بسهولة.

إستراتيجية التنوع تعني تلك التحركات الإستراتيجية (les mouvements strategiques) التي تتحقق عن طريق تغيير مجال النشاط الاستراتيجي بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة جديدة من عوامل النجاح المفتاحية، هذه التحركات تترجم إما بتوسيع مهنة المؤسسة أو بالمزج بين عدة مهن.

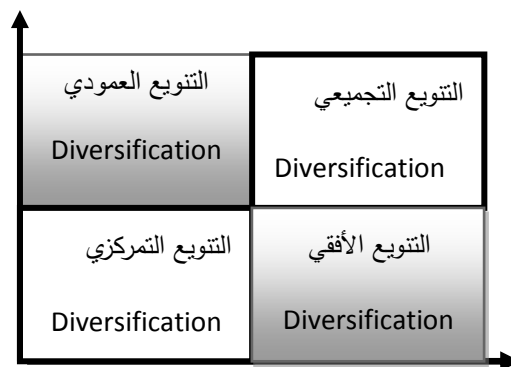
تعتمد إستراتيجية التنوع على تقسيم نشاطات المؤسسة على عدة أزواج من (منتوج/سوق) فهي تمثل تغيير جذري لمهنة المؤسسة وهي بذلك الإستراتيجية الأكثر خطرا، هذه الإستراتيجية تتبعها المؤسسات التي تبحث دائما عن فرص تطور أعلى من تلك المقدمة من طرف قطاعاتها الأصلية خاصة عندما يدخل هذا الأخير في مرحلة نضج.

إن ركود نشاطات المؤسسة بسبب ضعف الطلب أو زيادة المنافسة يدفع بهذه الأخيرة إلى التوجه نحو نشاطات أو أسواق جديدة، فحسب Ansoff تستطيع المؤسسة أن تنوع في نشاطاتها لأن الأهداف التي سطرته لا يمكن الوصول إليها في إطار نشاطها الحالي، فبعد تحليل الفارق بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة مسيروا المؤسسة بإمكانهم اتخاذ قرار توجيه المؤسسة نحو أزواج جديدة (منتوج/سوق) من أجل توزيع أحسن للمخاطر ولإيجاد توازن مقبول في تدفقات الفوائد والمداخيل المتولدة عن نشاطات مختلفة، أيضا يمكن أن ترغب المؤسسات في التنوع عندما تكون الموارد الناتجة عن المنتجات الأصلية غير كافية لضمان النمو إضافة إلى إمكانية الاستثمار المريح في قطاعات أخرى، كما أن التواجد في قطاعات مختلفة بمنتجات مختلفة يسمح بتوزيع المخاطر.

أ- أشكال إستراتيجية التنوع

كما يتضح من المصفوفة الموالية نميز بين أربعة أنواع لإستراتيجية التنوع: التنوع الأفقي، التنوع العمودي، التنوع المرتبط أو التمركزي، والتنوع التجميعي:

الشكل (08): أشكال إستراتيجية التنوع



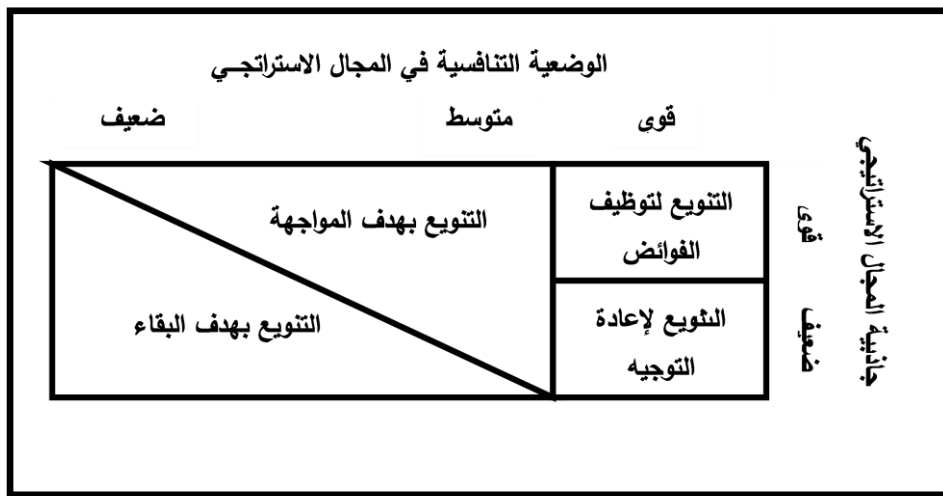
Source: Samuel Karine Evrard, **Stratégie de l'entreprise**, Presses Universitaires de Grenoble, Paris, 2006, p 118.

- **التنوع المترابط أو التمركزي:** يعني تطور المؤسسة نحو أنشطة جديدة لها نقاط مشتركة مع الأنشطة الحالية، وتستخدم المؤسسة حلقة واحدة أو أكثر من حلقات سلسلة القيمة الحالية كركيزة (pivot) نحو الأنشطة الجديدة، هذه الركيزة يمكن أن تكون تجارية كأن تستخدم المؤسسة شبكة توزيع لعملاء معينين لتوزيع المنتج الجديد، أو ركيزة تكنولوجية عندما تطرح المؤسسة تشكيلة منتجات ترتكز على تكنولوجيا مشتركة كما يمكن أن تتمثل هذه الركيزة في الكفاءة المحصل عليها نتيجة الارتباط بين مختلف مراحل سلسلة القيمة، يمكن كذلك استعمال العديد من المرتكزات للتنوع، ويقوم التنوع المترابط على استغلال التعاضد بين مختلف الأنشطة.
- **التنوع الأفقي:** يعني تطور المؤسسة نحو الأنشطة البديلة أو المشابهة مقارنة بالأنشطة الحالية للمؤسسة، حيث تكون الأنشطة المطورة في نفس سلسلة الإنتاج (la filière de production) فيكون التنوع في الخصائص التكنولوجية للمنتوج، كما أن التفاعلات مع الأنشطة الحالية هامة خاصة فيما يخص الزبائن
- **التنوع العمودي (التكامل):** وفيه تتطور المؤسسة في أسواق جديدة بتوجيه إمكاناتها نحو أنشطة مكملة ذات وضعية قبلية (تكامل خلفي)، و/أو بعدية (تكامل أمامي)، فالتكامل الخلفي يعني التطور نحو الوضعيات القبلية بالنسبة للمؤسسة كتموقع المؤسسة في مستوى الموردين، ويعني التكامل الأمامي التطور نحو الوضعيات البعدية بالنسبة للمؤسسة كتموقع المؤسسة في مستوى الموزعين.
- **التنوع غير المترابط أو التجميعي:** يقصد به تطور المؤسسة نحو نشاطات ليس لها أي نقاط مشتركة مع الأنشطة الأصلية، والدافع الأساسي من إتباع هذه الإستراتيجية هو الحصول على المزيد من الأرباح، حيث تتطور المؤسسة على الأزواج (منتوج/سوق) ليس لها أي علاقة مع الكفاءات التي طورتها سابقا وتنطلق في قطاعات تتطلب موارد جديدة وتحمل أفاق نمو كبيرة.

ب- أنواع إستراتيجية التنوع

العديد من المبررات تدفع بالمؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية التنوع، حيث يختلف الهدف من إتباع هذه الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى حسب الوضعية التنافسية للمجال الاستراتيجي للمؤسسة وجاذبية مجالها الاستراتيجي، وتوضح المصفوفة التالية مختلف دوافع المؤسسة من إستراتيجية التنوع:

الشكل (09): مصفوفة التنوع والوضعية التنافسية



Source: Strategor, **Stratégie, Structure, Décision, Identité**, 3eme édition, Dunod, 1997, p 149

• التنوع بهدف توظيف الفوائض la diversification de placement

تبدأ المؤسسة المهيمنة في مجال نشاط يدخل في مرحلة النضج بطرح حجم معتبر من السيولة فتبحث طبيعياً عن نشاط آخر يضمن لرؤوس الأموال الفائضة مردودية جيدة دون الأخذ بعين الاعتبار ارتباط هذا النشاط بالمهنة الأصلية للمؤسسة.

• التنوع بهدف إعادة التوجيه la diversification de redéploiement

عندما تمتلك المؤسسة وضعية تنافسية قوية في قطاع استراتيجي غير جذاب تبحث عن الأنشطة التي تقدم إمكانات النمو تفوق تلك التي يقدمها النشاط الحالي، وتختار المؤسسة الأنشطة التي توفر أكبر تعاضد ممكن مع المهنة الحالية.

• التنوع بهدف المواجهة la diversification de confortement

هذا النوع لإستراتيجية التنوع موجه للمؤسسات التي تحتل وضعية متوسطة مقارنة بمنافسها الأساسيين فيكون من الصعب التغيير، ويهدف تعزيز الوضعية التنافسية تقوم المؤسسة بضم أنشطة مكملة للنشاط الأصلي بما يحقق أعلى مردودية ممكنة.

• التنوع بهدف البقاء la diversification de survie

تظهر الحاجة لهذا النوع من التنوع عندما تكون المؤسسة في وضع تنافسي سيء، حيث تبحث هذه الأخيرة عن الأنشطة التي يمكن أن تضمن لها بقاءها في السوق.

ج- مخاطر إستراتيجية التنوع

تسعى العديد من المؤسسات لتنوع نشاطاتها بهدف تخفيض المخاطر غالبا، ولكن تحمل هذه الإستراتيجية مخاطر عدة لعل من أهمها:

- إن الخطر الأساسي لإستراتيجية التنوع مرتبط بصعوبة تقدير المردودية الحقيقية للتفاعلات الموجودة بين النشاطات الأولية والجديدة ، كما أن اختيار الركيزة التي سيعتمد عليها التنوع عملية صعبة جدا؛
- التكلفة المالية الحقيقية للتنوع صعبة التقييم لأن المؤسسة ليس لها دائما كل المعطيات التنافسية التي تسمح لها بتقييم النشاط الذي ترغب بالاستثمار فيه؛
- قلة الانسجام الاستراتيجي بين النشاطات ممن أن يكون عائقا للتفاعلات المالية المطلوبة من التنوع؛
- تزايد الاختلاف داخل المؤسسة يتطلب طرق تسيير أكثر تعقيدا؛

- تطور البيئة العالمية واشتداد المنافسة جعل نتائج التنوع غير مضمونة مما أدى بالعديد من المؤسسات إلى إعادة التمرکز حيث تبقى نتائج إستراتيجية التنوع غير مضمونة.

4-2-3- المفاضلة بين إستراتيجي التخصص والتنوع:

تتبع إستراتيجية التخصص في نشاط معين عندما لا تحصل المؤسسة على وضعية تمنح لها ميزة تنافسية حاسمة ودائمة بالنسبة لمنافسيها، ولأن تشتت الموارد يظهر العدو الأول لنشاط النمو، فان التخصص يضمن للمؤسسة تركيز الموارد على الأنشطة الحالية وتعليق احتمال التنوع. إن التوظيف الأمثل للموارد الذي يترجم بأعلى مردودية ممكنة هو الأساس في المفاضلة بين إستراتيجي التخصص والتنوع، فالمؤسسة تختار بين استثمار في التخصص يدعم وضعيتها التنافسية، وتنوع يحتمل مردودية مرتفعة، والشكل التالي يحدد فرص سياسة التخصص بالنسبة لإستراتيجية التنوع.

خاتمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الهيكل الأساسي لكل نشاط اقتصادي باعتبارها النواة الأساسية فيه أين تمارس نشاطها في محيط تختلف خصائصه من زمن إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر، ونتيجة للتحويلات الجارية في المحيط، فإن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من المخاطر التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطاتها، ومع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها بسهولة بل وأكثر من ذلك فهي تتوسع وتنمو وتحول الخطر إلى فرص، وفي المقابل فإن البعض الآخر من المؤسسات تتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى الأخطار؛ هذا الاختلاف يعود في الحقيقة إلى طبيعة التنظيم داخل المؤسسة، وكذا لبنية وظائفها المختلفة التي تمكنها من مجابهة التغييرات الخارجية؛ من هذا المنطلق ولتحقيق هذه الغاية كان لزاما على المؤسسة أن تتقدم وبسرعة في تصورها الفكري مدعوما بإجراءات ميدانية تستهدف من ورائها بناء وتنمية قدراتها عن طريق الإعداد المتميز للعقول البشرية وتفعيل طاقات رأس المال البشرية بالإضافة إلى كفاءتها في استخدام مواردها المادية؛ إذا فالإدارة الفعالة الكفؤة هي سر ومفتاح التقدم والنجاح والتطور المؤسسي.

قائمة المراجع

أولا : الكتب

- إبراهيم درة عبد الباري، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن 12، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- أبو شيحة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء، ط9، 2009.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان، الرياض، 2009م
- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
- أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- البرنوطي سعاد نائف، الإدارة الحديثة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، 2009.
- أبو قحف عبد السلام، سياسات الأعمال، مصر، المكتب العربي الحديث، 1992.
- أبو مصطفى عبد الكريم، الإدارة والتنظيم، (المفاهيم، الوظائف، العمليات) الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
- بن ساسي الياس، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2011.
- حرفوش مدني، الكامل في الاقتصاد، الجزائر، دار الآفاق، 2000.
- بنت عبد الله بن صالح الشيبلي لمياء، أساليب واستراتيجيات التحفيز في التدريب، المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية، 2010.
- حجازي محمد حافظ، المقدمة في التسويق، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- خضير كاضم، موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، الأردن، دار الإثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- حميدات محمد حسن، السلوك التنظيمي، التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، دار حامد، 2008.
- خطيب أحمد، زيعان خالد، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- خليل محمد الشماع خضير، كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة، 2009.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، الأردن، دار المسيرة، الطبعة الثالثة، 2007.
- دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية العامة، ط2، 1998.
- سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الاردن، الراية للنشر، 2012.
- السيد علي محمد أمين، أسس التسويق، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصر لرأس المال الفكري، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2004.
- صالح محمد فالخ، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، عمان، دار الجامد للنشر والتوزيع، 2004.
- صالح مهدي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، الاردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2011.
- صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2003.
- الصرف حسن رعد، نظرية إدارة الأعمال، دمشق، دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، 2004.

- صمويل، عبود، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
- طرطار أحمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2006.
- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1991.
- عبد الوهاب سويسي، المنظمة : المتغيرات - الابعاد - التصميم، الجزائر ، دار النجاح للكتاب، 2009.
- عبد الغفور عبد السلام، إدارة المشروعات الصغيرة، الأردن، دار الصفاء لنشر والتوزيع، 2001.
- عرفة أحمد، شلبي سمية، الإدارة الاستراتيجية للتسوق في صراع العولمة: الإبداعات الإدارية في التسويق وقيادة المستهلك لرضائه ورفاهيته، دار المؤلفين، 2005
- عباس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2001.
- عبود نجم نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
- عجلان حسن حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، عمان، دار المسيرة، 2008.
- عواد الزيادات محمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004 .
- عبوي زيد منير، الإدارة بالأهداف الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية، 2006.
- عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
- العربي دخوش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري قسنطينة، 2001.
- غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، الجزائر، دار الخلدونية، 2008.
- عطية محمد كمال، القياس المعايير في خدمة تحقيق الكفاءة الإنتاجية، الإسكندرية، دار المعارف، 1998.
- العلي عبد الستار، قنديلجي عمار، العمري غسان، المدخل الى ادارة المعرفة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- العنزي على سعد، العنزي على أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
- الغالبي منصور طاهر محسن، العامري محسن صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، الأردن، دار وائل للنش والتوزيع، 2008.
- غربي على، تنمية الموارد البشرية، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- فلاح حسن الحسيني ، الادارة الإستراتيجية ، الاردن، دار وائل ، الطبعة الاولى ، 2000
- كسنة أحمد ، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال ، الجزائر ، غرناطة للنشر والتوزيع ، 2009
- قاسم محمد ، السلوك التنظيمي ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط5، 2007.
- القرام إيتسام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، الجزائر، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، 1994.
- الكرخي مجيد، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.

— كمال طه مصطفى، الشركات التجارية، مصر، دار المطبوعات الجامعية، 2000.

— ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006.

ثانيا: المجالات والدوريات والرسائل

— أبو فارة يوسف، النسور عبد الرزاق جاسم، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الشلف، الجزائر، يومي 1_4/11/2009.

— إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، مداخلة في ملتقى دولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و 19 ماي 2011.

— إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2008.

— بن ساسي إلياس، المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي: دراسة حالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.

— بن عنتر عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني، جوان، 2002، جامعة بسكرة.

— جاسر الأغا ناصر، أبو الخير أحمد غنيم، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة الأقصى، 1 جانفي 2012.

— الخضري أحمد محسن، صناعة المزايا التنافسية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004.

— دباس العبادي هاشم فوزي، هادي شعبان عبد الكريم، التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، الأثر والعلاقة، دراسة تطبيقية في معمل الإسمنت الكوفة، المؤتمر الثاني لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتحديات المعاصرة، 13_15 أديار 2008، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

— رضا إبراهيم صالح، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي السعودي، 1_4/11/2009.

— سعد ياسين، المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤية استراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، مج 14، ع 260، 2000،

— سلام عبد الرزاق، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول إستراتيجيات ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي 19_18/04/2012، ورقلة.

— سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي - دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2010، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، 2011/2012.

— شرقي حاج صدوق، المؤسسة الاقتصادية العمومية واقتصاد السوق، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.

- العلواني حسن، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني حول "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، القاهرة، 6_8/11/2001.
- عليواش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006.
- كربوش محمد، استراتيجيات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2013/2014.
- مزهودة عبدالمالك، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 1، 2001.
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية؛ كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، منشورات الأمم المتحدة، 2004.
- ناصر أكرم، نظام إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، المؤتمر الرابع حول "آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي"، مركز الدراسات والبحوث، سوريا، 11/14-11/2006.
- النصور عبد الله عبد الحكيم، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة اللاذقية، الأردن، 2009.
- يحياوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع الحليب، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، 2009.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

- Abdallah Aloui, La compétitivité internationale: Stratégies pour les entreprises françaises, (Innoval, 2005).
- A.Bartoli , Le management dans les organisation publique , Dunod , Paris , 1990.
- A.Dayan et Al , Manuel de gestion .T1, 2eme Ed , Ellipsess , Paris, 2004.
- B. Jarrasson, 100 an de mangement: Un siècle de management à travers les écrits, Dunod, Paris, 2000.
- Abdallah Aloui, La compétitivité internationale: Stratégies pour les entreprises françaises, (Innoval, 2005).
- A.Bartoli , Le management dans les organisation publique , Dunod, Paris , 1990. A.Dayan et Al , Manuel de gestion .T1, 2eme Ed , Ellipsess , Paris , 2004.
- B. Jarrasson, 100 an de mangement: Un siècle de management à travers les écrits, Dunod, Paris, 2000
- Philip kother et gary armstrong , Principal of marketing , Printice Hall , 2005 , 11eme Ed New Jersey Pearson.
- P.G. Bergeron, la gestion moderne, théories et cas, Ed Gaeton Morin, canada, 1983.
- P.G.Bergeron, La gestion moderne, théorie et cas, ed Gaetion Morin ; Canada 1983.
- Sylvie Martin et Pierre Vedrine , Marketing : Les concepts –clés , Ed d'organisation , Paris, 1993.