

محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك (LMD) بكلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إعداد الدكتور:

حمزة فيشوش

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اسم المادة: اقتصاد المؤسسة			
الميدان	العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية	الفرع	جذع مشترك
التخصص	////////////////////////////////////	المستوى	أولى ليسانس
السداسي	الثاني	السنة الجامعية	2025-2024
التعرف على المادة التعليمية			
اسم المادة	اقتصاد المؤسسة	وحدة التعليم	الأساسية
عدد الأرصدة	04	المعامل	02
الحجم الساعي الأسبوعي	03 سا	المحاضرة (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30
أعمال م/تط (عدد الساعات في الأسبوع)	////////////////////////////////////	أعمال م/ت (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30
وصف المادة التعليمية			
المكتسبات	يحتاج الطالب إلى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذه المادة، بالإضافة إلى مكتسبات من المواد التالية: مدخل للاقتصاد، مدخل لعلم اجتماع المنظمات.		
الهدف العام للمادة التعليمية	تمكين الطالب من استيعاب أهمية الإدارة الاقتصادية للمؤسسة بما يسمح لها بالبقاء والنمو.		
أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)	- التعرف على ماهية المؤسسة، الخصائص، الأدوار والأهداف؛ - التعرف على محيط المؤسسة؛ - التحكم في مفهوم المؤسسة كعون اقتصادي، والتعرف على نشأتها وتطورها، التعرف على مختلف أنواعها؛ - تمكين الطالب من معرفة أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة؛ - تمكين الطالب من التعرف على العوامل المساعدة في نمو المؤسسة.		
محتوى المادة التعليمية			
الصفحة			
المحور الأول	مفهوم المؤسسة		
المحور الثاني	نشأة وتطور المؤسسة		
المحور الثالث	المؤسسة والمحيط الداخلي		
المحور الرابع	المؤسسة والمحيط الخارجي		
المحور الخامس	تصنيفات المؤسسة		
المحور السادس	هياكل وتنظيم المؤسسة		

61	وظائف المؤسسة ومواردها			المحور السابع	
69	أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.			المحور الثامن	
79	دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة			المحور التاسع	
87	نماذج امتحانات سابقة				
120	قائمة المراجع				
طريقة التقييم					
الوزن النسبي للتقييم			العلامة	التقييم بالنسبة المئوية	
60 %	60 %	وزن المحاضرة	20/20	امتحان	
10 %	40 %	وزن الأعمال الموجهة والتطبيقية	20	5	امتحان جزئي
20 %				10	أعمال موجهة (البحث: إعداد/إلقاء)
-				-	أعمال تطبيقية
-				-	المشروع الفردي
-				-	الأعمال الجماعية (ضمن فريق)
-				-	خرجات ميدانية
06 %				3	المواظبة (الحضور/ الغياب)
04 %				2	عناصر أخرى (المشاركة)
بالنسبة للمواد التي تدرس في شكل محاضرات وأعمال موجهة/تطبيقية أو طبيعة تقييمها امتحان ومراقبة مستمرة يقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للمحاضرة والأعمال الموجهة:					
معدل المادة		نقطة المحاضرة * 0.6 + نقطة الأعمال الموجهة/التطبيقية * 0.4 =			
Moy.M		=(Note Ex * 0.6) + (Note Td * 0.4)			

مقدمة

مقدمة:

تشكل المؤسسة الاقتصادية وحدة أساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع حيث تساهم في العديد من المجالات، لكنها تتعرض للكثير من التغيرات نتيجة تطور بيئة الأعمال من خلال المنافسة، التسارع التكنولوجي، التغير الطلب...إلخ، كما تؤثر المؤسسة الاقتصادية بدورها في المحيط، وذلك باعتبارها المحرك الأساسي لكل نشاط اقتصادي كونها النواة الأساسية فيه، إذ تلعب دورا أساسيا في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال توفير كل حاجات المجتمع.

يعتبر مقياس اقتصاد المؤسسة من المقاييس الأساسية المبرمجة في عروض التكوين لميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، نظرا لارتباط محتوى مقياس اقتصاد المؤسسة بمجمل مواضيع الاقتصاد، والتجارة والتسيير والمحاسبة والمالية، لأن جوانب الدراسة في هذه التخصصات تكون ضمن المؤسسة الاقتصادية.

ويمثل مقياس اقتصاد مؤسسة مدخل مفاهيمي مرتبط بالمؤسسة الاقتصادية عامة يجمع تحته العديد من المواضيع التي تمكن الطالب من فهم المؤسسة بمختلف جوانبها، وانطلاقا من هذه الأهمية تمثل هذه المطبوعة مرجعا أساسيا لطالب السنة أولى جذع مشترك كونها تجمع في محتواها مجموعة هامة من المعلومات المنتقاة وفق المقرر الوزاري المتعلق بعروض التكوين لميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

وقد أعدت المطبوعة في محاور، تماشيا مع البرنامج المقترح من طرف الوزارة في خطوطه العريضة، ووفق ما تمخض عنه اجتماع لجنة إعداد برنامج مقياس اقتصاد المؤسسة لكلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مراعين في ذلك محتوى المقاييس المدروسة سابقا والمتمثلة في مقياس مدخل للاقتصاد ومدخل لعلم اجتماع المنظمات والتي لها ارتباط بهذا المقياس، لتحقيق الأهداف المسطرة من تدريس هذا المقياس، دون أن يكون هناك تكرار وإعادة لمحاور تمت دراستها بإسهاب من قبل.

ويهدف مقياس اقتصاد المؤسسة إلى التعرف على ماهية المؤسسة من حيث مفاهيمها والخصائص والأدوار والأهداف والتعرف على محيط المؤسسة، والتحكم في مفهوم المؤسسة كعون اقتصادي، والتعرف على نشأتها وتطورها، التعرف على مختلف أنواعها، وتمكين الطالب من معرفة أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة ومنه التعرف على العوامل المساعدة في نمو المؤسسة.

المحور الأول:

مفهوم المؤسسة

المحور الأول: مفهوم المؤسسة Module 01: Concept of the Institution

01-لمحة تاريخية عن تطور الفكر المؤسسي:

تتباين النظريات الاقتصادية حول المؤسسة وتنظيمها وإدارتها وفق السياق الاجتماعي والثقافي للحقبة المعنية، مما يؤدي إلى تباين الانطباعات حول المؤسسة وهيكلها وإدارتها. وبالتالي، يروج كل تيار من التفكير لتصوّر مختلف للمؤسسة والأفراد العاملين فيها.

01-01- مرحلة قبل الثورة الصناعية (The Pre-Industrial Revolution Era):

ولم يكن في المجتمعات القديمة وجود أو معنى للمؤسسة، أو التجارة أو الصناعة، بل كانت المجتمعات وخاصة في العصور القديمة (قبل القرن التاسع ميلادي) ، تعتمد في حياتها على ما توفره لنفسها من مزروعات، ويسمى هذا الاقتصاد بالاقتصاد المعيشي، أي كل عائلة تنتج ما تحتاجه، وما يميز هذه المجتمعات هو محدودية حاجياتها، لبساطة معيشتها. وبعد هذا (ق 9 إلى ق 15) عرفت هذه المرحلة باسم التكوين الاجتماعي الاقتصادي، القائم على استغلال ملاك الأراضي للعمال في القطاع الاقتصادي الوحيد في تلك المجتمعات آنذاك؛ وهو القطاع الزراع، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى المرحل التالية:

01-01-01- مرحلة الإنتاج الأسري البسيط (The Simple Household Production Stage): كان

الانسان يعيش في تجمعات صغيرة وتميزت المعيشة في تلك الفترة بالبساطة والاكتفاء الذاتي والزراعة التي تعد أهم نشاط باستعمال أدوات الإنتاج البسيطة أما تقسيم العمل فكان يتم بين المزارعين من أسرة واحدة وتتم مبادلة الإنتاج عن طريق المقايضة؛

01-01-02- مرحلة الوحدات الحرفية (The Craft Units Stage): نتيجة لزيادة عدد السكان وارتفاع

الطلب، وتطور وسائل العمل ظهرت الورش في شكل وحدات حرفية صغيرة؛

01-01-03- مرحلة الإنتاج الحرفي المنزلي (The Household Craft Production Stage): في هذه المرحلة

وفر التجار الرأسماليون المواد الأولية وأدوات العمل ورؤوس الأموال للحرفين، حيث قاموا بجمع الأسر التي كانت على استعداد لزيادة دخلها من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة وظهر هذا النوع من الحرف في بريطانيا في مجال صناعة الصوف من القرن 13 ثم توسعت لتشمل عدة مجالات أخرى منتصف القرن 15، وكان هذا أول انطلاق للصناعة المعتمدة على الآلات التي تسيير يدويا وحتى المصنع سمي تبعا للآلة اليدوية ب "المصنع اليدوي (The Manual Factory).

02-01-- بعد الثورة الصناعية(Post-Industrial Revolution):

تعود أولى تيارات الفكر الاقتصادي إلى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وهي فترة من الثورة الصناعية. وسنقوم بدراسة نموذجين من النظريات الاقتصادية للمؤسسة في هذه الحقبة بشكل مميز: المدرسة الكلاسيكية والمدرسة العلاقات الإنسانية.

01-02-01-المدرسة الكلاسيكية(The Classical School): تعتبر المؤسسة وحدة إنتاج عقلانية، وذلك من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن، ويجب تنظيم العمل، ويفترض المدرسون الكلاسيكيون أن الأفراد لديهم ميل طبيعي ضد الجهد والعمل، وإنهم يسعون للعمل بأقل جهد ممكن وتحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح، لذا، يجب أن يتم إجبارهم على العمل وتحفيزهم من خلال الأجر، وهذا التصور المادي للإنسان في العمل قد ألهم فريدريك وتاييلور لتنظيم العمل بطريقة أكثر فعالية وهنري فايول لتوحيد عملية التنظيم؛

01-02-02-مدرسة العلاقات الإنسانية(The Human Relations School): تنتقد رؤية المؤسسة الكلاسيكية، التي تتطلب تكييف الإنسان مع عملية العمل، ويروج أتباع مدرسة العلاقات الإنسانية لتصوّر الإنسان الاجتماعي، وأنه مرتبطا بالاحتياجات المتعددة التي تتجاوز مجرد الاكتفاء بالاحتياجات الأساسية، وبالتالي لتحديد مفهوم المؤسسة يسلطون الضوء على الجوانب الاجتماعية والنفسية، ومن أبرز منظري هذه المدرسة: إلتون مايو، إبراهيم ماسلو، دوغلاس ماك جريجور، وفريدريك هيرتزبرغ.

01-03- المؤسسة في عصرنا الحالي:

بعد التقدم الكبير التي تشهده كل القطاعات بما فيها الاقتصادية منها؛ أصبحت المؤسسة المرآة العاكسة لهذا التطور، استغلالا وتطويرا وإنتاجا، حتى تتماشى وحاجات المجتمع. ولقد تعددت المؤسسات واختلفت حسب طبيعة نشاطها، وقانون إنشائها.

وتعدى دور المؤسسة من لعب أدوار وطنية إلى أخرى دولية؛ ومع عولمة الاقتصاد، ووجود تكتلات إقليمية، تكونت مؤسسات وشركات عملاقة تنتج وتستثمر وتحتكر، وتحقق أرباحا هائلة من خلال استغلال أسواق عالمية كبرى، وغدت كفاءة المؤسسة الاقتصادية وخاصة الصناعية مؤشرا كافيا على تطور المجتمعات والدول.

02- ماهية المؤسسة (The Essence of the Institution):

المؤسسة ليست مفهومًا اقتصاديًا سهل التحديد، فلقد تعددت التعريف وتنوعت من نظام إلى آخر والسبب الأساسي غير راجع لاختلاف المفاهيم، بقدر تباين الأزمنة التي وردت فيها هذه التعريف، وكذا النظام الاقتصادي المتبع ورؤيته لدور المؤسسات فيه.

-التعريف اللغوي للمؤسسة: تعتبر المؤسسة كظاهرة وحقيقة قديمة جدا، إلا أن ظهورها وتصويرها تحت هذا الاسم هو حديث جدا، وظهر هذا المصطلح في فرنسا -المؤسسة Enterprise- في القرن 15 ميلادي، ومصطلح المؤسسة مشتق من كلمة -Entreprendre- والتي تعني التعهد أو الالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية بالغة، ومنه هذا العمل يتحمل بعض المخاطر، أي هي عملية المبادرة- المباشرة -في تجسيد وتنفيذ مشروع ما؛

- تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني؛
- كل وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرارات، وتنتج سلع وخدمات؛

-المؤسسة هي ببساطة وحدة الاقتصاد الجزئي الأساسية في نظرية العرض؛ ويمكن التعرف عليها من خلال وظيفتها، وهي تحويل مدخلات عوامل الإنتاج إلى مخرجات من السلع والخدمات، وتتضمن عملية الإنتاج تعاون موردو العمالة ورأس المال والمدخلات الوسيطة والمواد الخام والأراضي مع بعضهم البعض لإنتاج مخرجات السلع والخدمات.

نستنتج مما سبق من المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة فإن مفهوم المؤسسة يثير تفسيرات مختلفة، من الناحية الاقتصادية فهي تقدم نفسها كمكان للإنتاج وتوزيع الدخل، وتظهر المؤسسة عند فحصها من زاوية اجتماعية كهيكل منظم حيث يتم اتخاذ قرارات ذات حجم مختلف على المستوى الاجتماعي، فهي مكان يسمح للأفراد بالتواصل والتفاعل والتطور.

03- تعريف هامة للمؤسسة:

حاول العديد من المفكرين التوجه إلى تفكير بسيط لفهم المؤسسة من خلال المداخل التي يمكن النظر من خلالها إلى المؤسسة حيث تم اعتماد مجموعة من المقربات.

01-03- المؤسسة كعنوان اقتصادي: حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: المؤسسة تنسق بين عوامل الانتاج (أس المال، العمل، الطبيعة)، والمحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على الانتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة، متمثلا في سلطة الإدارة وقدرتها التسييرية من حيث تنظيم عملية الانتاج بحسب إمكانية المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية.

01-03- المؤسسة كنظام تقني:

إذا نستطيع القول بأن المؤسسة كنظام تقني، يجب أن تهتم بالتفاعل الإيجابي بين عناصر النظام المختلفة؛ بما يتعلق بداية بتحديد الرسالة التي أنشئت من أجلها المؤسسة ثم الأهداف التي تمثل رؤية المؤسسة، وهذا يتطلب البحث عن توفير عناصر الإنتاج وإيجاد الطرق الجيدة للإنتاج وتحسينها؛ بإدخال التقنيات المختلفة على الموارد الداخلة في العملية الإنتاجية، وذلك لتحقيق مخرجات تتماشى واستراتيجية المؤسسة، مع مراعاة بيئة داخلية وخارجية تواجهها المؤسسة.

02-03- المؤسسة كمجتمع إنساني: نجد أن هناك من يركز في تعريفه للمؤسسة الاقتصادية على العنصر البشري، إذ هو من أهم عناصر الإنتاج؛ والأفراد في المؤسسات يتأثرون بما تمليه عليهم ثقافتهم وعاداتهم وتقاليدهم، إذ أن تباين الأفراد قد يكون عبئا على اتخاذ القرار داخل المؤسسة، أو قد تصبح أعباء وتكاليف المورد البشري أكبر من عائده؛ ولذا فإن المؤسسة تحرص على إيجاد طاقم بشري متناسق وأهداف المؤسسة، أي إن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي، يتقاسم فيه الأفراد أو الشركاء الأرباح كما يتقاسمون السلطة والتسيير.

03-03- المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار: ينظر هذا المفهوم إلى المؤسسة باعتبارها مركزا مستقلا لاتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الأنشطة والوظائف المحددة لأدائها الحالي والمستقبلي، وتختلف عملية صنع اتخاذ القرار في المؤسسات حسب حجمها وطبيعة نشاطها، حيث نجد في المؤسسات الصغيرة أن القرارات تتركز بشكل رئيسي في يد صاحب المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالأنشطة الداخلية للمؤسسة أو بالأنشطة والعلاقات الخارجية، الأمر الذي ييسر من هذه العملية رغم ما قد يشوبها من نقائص.

أما في المؤسسات الكبيرة، فهناك عدد كبير من مراكز القرار نتيجة لتعدد المستويات الهرمية هناك، وكذا عدم قدرة شخص واحد على اتخاذ جميع القرارات في المؤسسة، بسبب ضيق الوقت أو بسبب نقص المهارة، مما يجبره على تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه، كمحاولة منه لترشيد عملية

اتخاذ القرار، باعتبار أن العملية الإدارية ما هي إلا نتيجة لعدد لا يحصى من القرارات التي اتخذت في مختلف المستويات الهرمية، فالمؤسسة عبارة عن بناء وتراكم لتفويض السلطة، ذات التسلسل الهرمي، بتنسيق من مركز قرار أعلى ممثلة في الإدارة العليا.

04- خصائص المؤسسة: من التعريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

-المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛

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

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

-التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...؛

- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات والقروض، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو الجمع بين الوسيلتين حسب الظروف؛

- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها؛

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛

- يجب أن يشتمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

05- أدوار وأهداف المؤسسة:

05-01-الأهداف الاقتصادية: تعد الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أولى أولوياتها عند قيامها بالنشاط الاقتصادي، ونجدها تختلف باختلاف الأثر المملرس فنجد الأهداف الاقتصادية للمؤسسة تتمثل في تحقيق الربح بالدرجة الأولى، فخلق القيمة المضافة هو الضامن الوحيد لاستمراريتها وتجنب زوالها، ولا يتم ذلك إلا من خلال عقلنة الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، إلى جانب أهدافها الاقتصادية الداخلية نجد أن المؤسسة تهدف بشكل مباشر أو غير مباشر إلى المساهمة في تعزيز

الاقتصاد المحلي فهي تعمل ضمن نسيج اقتصادي متكامل فتحتاج لموارد وتورد أخرى كما أنها تعتبر من بين أهم المساهمين في الخزينة العمومية من خلال ما تدفعه من ضرائب.

02-05- أهداف اجتماعية: من أهمها نذكر منها:

-ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إلا أن مستويات الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة سوق العمل (الدولة تحدد الأجر الأدنى المضمون) ؛

- تحسين مستوى المعيشة: إن التطورات المتسارعة للتكنولوجيا تجعل العمال وأفراد المجتمع بحاجة إلى تلبية رغبات وحاجات متزايدة نتيجة ظهور منتوجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضري وتغير الأنواق؛

- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تؤثر المؤسسات الاقتصادية في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتوجات جديدة والتأثير في أذواقهم عن طريق مختلف وسائل الترويج، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد لا تكون في صالحه أحيانا، إلا أنها في صالح المؤسسة؛
-الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوافر داخل المؤسسة علاقة مهنية واجتماعية بين العمال باختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وتمثل دعوتهم إلى التماسك والتفاهم الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة متخصصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات الغير الرسمية بين هؤلاء، بهدف خلق وتطوير علاقات معينة وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المؤسسة؛

-توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، مساكن وظيفية، مرافق عامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم...إلخ.

03-05- أهداف تكنولوجية: مع تطور المؤسسات وظهور منافسة قوية في السوق لجأت المؤسسات إلى وضع قسم مختص في تطوير الوسائل والطرق الانتاجية علميا وتضع ميزانيات لهذا القسم لما يكتسبه من أهمية كبيرة في تحقيق مستويات عالية من الأرباح، والمحافظة على مكانة المؤسسة في السوق، كما تساند المؤسسات السياسية الوطنية في مجال الاهتمام بهذا الجانب من خلال البحث والتطوير التكنولوجي عن طريق خطط متوسطة وطويلة الأجل لدعم الأبحاث والدراسات الخاصة بهذا المجال انطلاقا من مؤسسات البحث العلمي كالجامعات مثلا.

04-05- الأهداف الثقافية والرياضية: وتتم من خلال توفير الوسائل التالية:

-توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات على توفير وسائل الترفيه والثقافة للعمال خصوصا وعائلاتهم عموما من مسرح، مكتبات، أنترنت، سفر...إلخ، بهدف التأثير على المستوى الفكري للعامل والروح المعنوية له من أجل تحسين أدائه وتحقيق مردودية أكثر للمؤسسة؛

- تدريب العمال: يفرض التطور التكنولوجي المتسارع على المؤسسة إعادة تدريب عمالها على الطرق الحديثة في الإنتاج وغيرها؛ حيث تعمل المؤسسة على تدريب العمال المبتدئين على الآلات والوسائل بالإضافة إلى تدريب (رسكلة) القدامى على الآلات الجديدة؛

- تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل، وإدراج قاعات للرياضة ضمن المؤسسة أو إحداث نوادي رياضية، كذلك إقامة مهرجانات رياضية للحفاظ على لياقة العامل ورفع الروح المعنوية وتحسين أدائه.

05-05- أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: في إطار نشاطها يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحمل

المسؤولية الاجتماعية والتي تتضمن العديد من الأمور من بينها: ضمان حد أدنى من الأرباح للمساهمين، الحفاظ على العاملين وتطويرهم (الأجر، الأمن، التدريب...إلخ)، الحفاظ على البيئة من خلال توجيه جزء من أرباحها إلى معالجة النفايات وتمويل جمعيات ومؤسسات حماية البيئة بالإضافة إلى الاستهلاك الرشيد للموارد الطبيعية للحفاظ على التوازن البيئي.

المحور الثاني:

نشأة وتطور المؤسسة

المحور الثاني نشأة وتطور المؤسسة

Module 02: The Origin and Development of the Institution

01-لمحة تاريخية عن تطور الفكر المؤسسي:

تتباين النظريات الاقتصادية حول المؤسسة وتنظيمها وإدارتها وفق السياق الاجتماعي والثقافي للحقبة المعنية، مما يؤدي إلى تباين الانطباعات حول المؤسسة وهيكلها وإدارتها. وبالتالي، يروج كل تيار من التفكير لتصور مختلف للمؤسسة والأفراد العاملين فيها.

01-01- مرحلة قبل الثورة الصناعية:

ولم يكن في المجتمعات القديمة وجود أو معنى للمؤسسة، أو التجارة أو الصناعة، بل كانت المجتمعات وخاصة في العصور القديمة (قبل القرن التاسع ميلادي) ، تعتمد في حياتها على ما توفره لنفسها من مزروعات، ويسمى هذا الاقتصاد بالاقتصاد المعيشي، أي كل عائلة تنتج ما تحتاجه، وما يميز هذه المجتمعات هو محدودية حاجياتها، لبساطة معيشتها. وبعد هذا (ق 9 إلى ق 15) عرفت هذه المرحلة باسم التكوين الاجتماعي الاقتصادي، القائم على استغلال ملاك الأراضي للعمال في القطاع الاقتصادي الوحيد في تلك المجتمعات آنذاك؛ وهو القطاع الزراع، ويمكن تقسي هذه المرحلة إلى المرحل التالية:

- مرحلة الانتاج الأسري البسيط: كان الانسان يعيش في تجمعات صغيرة وتميزت المعيشة في تلك الفترة بالبساطة والاكتفاء الذاتي وبالزراعة التي تعد أهم نشاط باستعمال أدوات الإنتاج البسيطة أما تقسيم العمل فكان يتم بين المزارعين من أسرة واحدة وتتم مبادلة الإنتاج عن طريق المقايضة؛

- مرحلة الوحدات الحرفية: نتيجة لزيادة عدد السكان وارتفاع الطلب، وتطور وسائل العمل ظهرت الورش في شكل وحدات حرفية صغيرة؛

- مرحلة الإنتاج الحرفي المنزلي: في هذه المرحلة وفر التجار الرأسماليون المواد الأولية وأدوات العمل ورؤوس الأموال للحرفين، حيث قاموا بجمع الأسر التي كانت على استعداد لزيادة دخلها من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة وظهر هذا النوع من الحرف في بريطانيا في مجال صناعة الصوف من القرن 13 ثم توسعت لتشمل عدة مجالات أخرى منتصف القرن 15، وكان هذا أول انطلاقة للصناعة المعتمدة على الآلات التي تسيير يدويا وحتى. المصنع سمي تبعا للآلة اليدوية ب "المصنع اليدوي".

02-01-تطورات المؤسسة بعد الثورة الصناعية:

01-02-01-ظهور المانيفاكتورة(Manufacture): وهي المرحلة المفصلية في ظهور المؤسسات والتي شهدت

الظروف التالية:

- التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي؛
- تطور الأذواق والمستوى الحضري؛
- ارتفاع عدد السكان وتعاضم مستوى الطلب؛
- ظهور الاكتشافات الجغرافية؛
- ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية فعملوا على إيجارها إلى أشخاص وأسر داخل المنزل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقات وبمواصفات مناسبة. بعد ذلك استطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر وأن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالا.
- هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول Manufacture والتي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم وتخضع لتنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة إذ أصبح فيها صاحب المحل والأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها.
- وتعتبر المانيفاكتورة شكلا للإنتاج اليدوي الذي تولدت عنه المؤسسة الرأسمالية فيما بعد.

01-02-02- مرحلة المؤسسات الصناعية الآلية (Industrial automation stage): ظهرت في بداية

القرن الثامن عشر، وكان لهذه المرحلة جملة من الأسباب منها:

- اكتشافات علمية وعملية في مجال الصناعة؛
- اتساع السوق أكثر مما سبق، ودور الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي؛
- ظهور الآلة المشغلة بالطاقة بديلة عن اليدوية، وأهم الطاقات هي: الحيوانية، المائية، بواسطة الريح.. إلخ، ومن أهم نتائج هذه المرحلة:
- ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال؛ وانتشار منطق تقسيم العمل.
- تطور بعض الصناعات في بعض الدول الأوروبية خاصة في إنجلترا على يد "أركورخ" في ميدان النسيج.
- ومع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي كانت هناك ضرورة لاتباع عدة استراتيجيات تتكثل فيما بينها (التكثّل الاقتصادي) وكذا التحول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خلجي وهي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات.

01-02-03- الشركات المتعددة الجنسيات(multinational corporations):

حسب ويكيبيديا فإن هي شركة ملكيتها تخضع لسيطرة جنسيات متعددة كما يتولى إدارتها أشخاص من جنسيات متعددة وتتمرس نشاطها في بلاد أجنبية متعددة على الرغم من أن إستراتيجياتها وسياساتها وخطط عملها تصمم في مركزها الرئيسي الذي يوجد في دولة معينة تسمى الدولة الأم Home (Countries)، إلا أن نشاطها يتجاوز الحدود الوطنية والإقليمية لهذه الدولة وتتوسع في نشاطها إلى دول أخرى تسمى الدول المضيفة (Host Countries)

وعرفت الأمم المتحدة هذه الشركات عام 1974 وأطلقت عليها اسم الشركات "عابرة القوميات" بأنها كيان اقتصادي يزاوئ التجارة والإنتاج عبر القارات وله في دولتين أو أكثر شركات وليدة أو فروع تتحكم فيها الشركة الأم بصورة فعالة وتخطط لكل قراراتها تخطيطاً شاملاً. يشير ليفننجستون أنها (الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتتمرس نشاطها بلاختيار في دولة أجنبية أو أكثر).

بينما يرى رولف أنها: الشركة التي يجب أن تصل مبيعاتها الخرجية أو عدد العاملين في الخرج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية حوالي 25% من إجمالي المبيعات أو العاملين أو الاستثمار. ومن بين التسميات الأخرى: - شركات عابرة للوطنية - الشركات عابرة للقومية - الشركات العالمية - المشروع المتعدد الجنسيات - المؤسسة المتعددة الجنسيات. وهي مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال استراتيجية عامة للإدارة.

01-03-02-01- خصائص الشركات المتعددة الجنسيات:

- ضخامة حجم الشركات متعددة الجنسيات: من خلال مؤشر حجم المبيعات، القيمة المضافة للشركات، اتساع الرقعة الجغرافية لنطاق الشركات المتعددة الجنسيات، تنوع نشاطات الشركات المتعددة الجنسيات، التفوق والتطور التكنولوجي في الشركات المتعددة الجنسيات، إقامة التحالفات الاستراتيجية في الشركات المتعددة الجنسيات، الموايا الاحتكورية للشركات المتعددة الجنسيات.

01-03-02-02-أسباب ظهور الشركات متعددة الجنسيات:

- البحث عن المادة الأولية والسيطرة على المناطق الاستخراجية؛

- البحث عن اليد العاملة الرخيصة؛

- الاقتراب من الأسواق؛

- تجنب تكاليف النقل؛

- تجنب الضرائب والتعريفات الجمركية.

بعض الاحصاءات حول توزيع مقر معظم الشركات المتعددة الجنسيات عبر العالم (2022).

الشركات المتعددة الجنسيات عبر العالم	
الولايات المتحدة الأمريكية	33%
اليابان	12%
الصين	10%
المملكة المتحدة	5%
الهند	4%
أخرى	36%

01-02-04- التكتلات الاقتصادية والاحتكارية الحديثة (multinational corporations):

ويقصد بالتكتل الاقتصادي هو السياسة التي يسعى كل طرف من خلالها إلى الانضمام والتحالف مع طرف آخر أو مجموعة من الأطراف بهدف كسب حلفاء في جانب من جوانب التعاون، خاصة الاستراتيجية منها كالميادين العسكرية والاقتصادية، وأبرز هذه التكتلات (الكرتل، التروست، الهولدينغ، شركة التملك).

01-04-02- الكرتل (The cartel): تجمع لعدد من المؤسسات في نفس القطاع، وهدفه التقليل من - أو تجنب- المنافسة أو تحديد كميات الإنتاج في السوق، وذلك عن طريق التحكم في وسائل الإنتاج والتوزيع، وهذه الطريقة تسمح باقتسام الربح الزائد، حيث أن الكرتل يفرض أسعارا مرتفعة مقارنة مع أسعار الأسواق التنافسية.

ومن مميزات الكرتل:

- تحتفظ المؤسسات في الكرتل بالاستقلالية المالية والقانونية؛
 - تحتفظ فيه المؤسسات بحرية اتخاذ القرار فيما عدا بنود الاتفاقات.
- أول كرتل -ألماني- سنة 1870 ، في مجال الصناعات الثقيلة حيث نجد كرتل الحديد و الصلب، ونقابة الفحم وشركات البترول الأمريكية، وشجعت ألمانيا تكوين الكرتلات في مجال الصناعات الحربية إبان الحرب العالمية الثانية.

01-02-04-02- التروست (Trust): وهو نوع من الاتحاد الاحتكاري يبدو في اندماج مشروعات بهدف

تكوين مشروع واحد كبير، وذلك بغرض تحقيق حالة احتكارية أو شبه احتكارية، أو بغرض تخفيض

النفقات، ورفع معدلات الأرباح، وينشأ التروست عن طريق:

- شراء شركة لأخرى؛

- انحلال عدد من الشركات من أجل اندماجها ببعضها البعض وتكوين شركة جديدة تشملها جميعا.

01-02-04-03- الشركة القابضة/التملك (Holding): هي مؤسسة أو مشروع مشرك في مؤسسة أو في

عدة مؤسسات إنتاجية بحيلة أسهم هذه المؤسسات بما يتيح لها الحق في مراقبة إدارتها مالياً وإنتاجياً

وتجريباً وهي بوجه عام أحد الأشكال الأكثر انتشاراً في بلدان عديدة من أجل الوصول إلى وضع احتكاري أو شبه احتكاري.

وغالبا ما تصبح أصولها أو معظم أصولها متكونة من أسهم شركات أخرى مستقلة صورياً.

02- نظرية شومبيتر (Schumpeter's theory):

من خلال تقديم فكرة دورة المنتج Product Cycle، إذ أن المنتجات لها دورة مبيعات، كما أن لها

درجة تشبع في أسواق المنتج، وفي البداية عندما يأتي ابتكار المنتج من أحديريادي الأعمال يتم بيعه إلى

بضعة من رواد المستهلكين - الطبقة الثرية- ويكون سعره المبدئي مرتفعاً جداً، وعندما يصل المنتج إلى

السوق الرئيسي يصبح نمو المبيعات دليلاً على انطلاق المنتج.

ويرجع الفضل في استعمال الإبداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيو

كلاسيكي جوزيف شومبيتر، كما يتضح في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" لسنة 1912، وقد عرف

جوزيف شومبيتر الإبداع أنه (الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير

مكونات المنتج، وكيفية تصميمه).

ولقد حددت خمسة أشكال للإبداع هي:

- إنتاج منتج جديد؛ وإدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛

- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛

- فتح وغزو اسواق جديدة؛

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

ووفقا *Schumpeter* يمكن تقسيم العملية الاقتصادية إلى ثلاث مراحل متباينة:

المرحلة الأولى: اكتشاف تقني لسلعة جديدة أو طريقة جديدة لصناعة هذه السلعة، أو اكتشاف نظام جديد لإنتاج السلعة؛

المرحلة الثانية: وهي المرحلة اللاحقة مباشرة بعد المرحلة الأولى، ويقصد بها التسويق الناجح للتقنية أو الاختراع وتسمى هذه المرحلة بالابتكار؛

المرحلة الثالثة: التقليد وهو تبني مشروع موجود في السوق وتقليد مواصفاته وعرضه في السوق فالتقنية هي التي تنتج الأفكار والريادي هو الذي يحصل عليها، فمساهمات شومبيتر الذي شدد على أهمية أصحاب المشاريع المبتكرة باعتبارها الأداة الأساسية لنقل الاقتصاد إلى الأمام.



03- خصائص المؤسسات المعاصرة:

- لقد تعدى دور المؤسسة من لعب أدوار وطنية إلى أخرى دولية؛ ومع عولمة الاقتصاد، ووجود تكتلات إقليمية، تكونت مؤسسات وشركات عملاقة تنتج وتستثمر وتحتكر، وتحقق أرباحا هائلة من خلال استغلال أسواق عالمية كبرى، وغدت كفاءة المؤسسة الاقتصادية وخاصة الصناعية مؤشرا كافيا على تطور المجتمعات والدول، ومن أهم خصائص المؤسسات المعاصرة:
- العولمة: ظاهرة العولمة فرضت على المؤسسات اتفاقية الجودة والمنافسة وغيرها من القوانين الدولية على شكل قيود إضافية؛
 - ديناميكية البيئة: حيث تشهد البيئة المعاصرة تغيرات وتقلبات في شتي المجالات اقتصادية وثقافية وتقنية؛
 - درجة عدم التأكد: العوامل السابقة أدت إلى تزايد درجة عدم التأكد البيئي وإلى تغيرات غير متنبئ بها؛
 - التنوع البيئي: ويعني تعدد وعدم تجانس احتياجات الأطراف الخرجية؛
 - التعقيد الفني: تنوع البيئة تزيد من حاجة المدير إلى معلومات فنية ومن ثم صعوبة العمل الفني خاصة على مستوى الإنتاج؛
 - تنوع القوى العاملة: من حيث الثقافة والجنس والتعليم.

المحور الثالث:

المؤسسة والمحيط الداخلي

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي

Module 03: the Institution and the Internal Environment

يتميز المحيط – البيئة – التي تعمل من خلالها المؤسسة في عصرنا الحالي بالتغير والتعقيد، ويؤثر المحيط على المؤسسات، وتتأثر بها، لذلك سنحاول دراسة وفهم وتحليل المحيط التنظيمي والاستفادة من الفرص التي يصنعها، والتكيف مع التغيرات.

01-01- مفهوم المحيط (Environment concept):

نحاول في هذا الإطار تحديد ماهية بيئة المؤسسة الداخلية من خلال تعريفها وإبراز أهم خصائصها، ودراسة أهم التصنيفات لهذه البيئة.

- المحيط هو المجال الذي يحدث فيه التفاعل بكل ما يحيط بالمؤسسة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية، وعلاقات شخصية، كما يمكن تعريفه بأنه الإطار الذي تعمل فيه أو توجد به المؤسسة الاجتماعية؛

- عرف المحيط بشكل عام على أنه كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات أخرى وأفراد وأشياء وغيرها، أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة؛

- ويقصد بالمحيط أو البيئة مجموعة القيود أو المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، وتنقسم تلك القيود إلى نوعين وتشمل البيئة الداخلية للمؤسسة وتتكون من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المتاحة، وخارجية وتشمل البيئة الخارجية للمؤسسة؛

- يتكون محيط المؤسسة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية، والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية، فالمحيط الخارجي يعني كل ما موجود خارج حدود المؤسسة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، أما المحيط الداخلي فهو مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المؤسسة؛

- المحيط هو مجموعة العوامل المحتمل تأثيرها على المؤسسة، والذي يتضمن القوى الخارجية، العوامل المؤسسات التي تكون خارج سيطرة المؤسسة والتي تؤثر على سير عملها، كما يمكن تعريف المحيط على أنه كل العوامل والمتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على عملها والكيفية التي تحقق بها أهدافها؛

- ويعرف المحيط الداخلي على أنه "مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالمحيط الداخلي للمؤسسة يضم بين جناحيه عناصر القوة والضعف، وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة";

- ويندرج المحيط الداخلي ضمن القيود التي تفرض بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وهي ترجع أساسا إلى درجة فعالية القيادة داخل المؤسسات سواء من حيث درجة المشاركة في الإدارة، نظم الاتصالات، أنماط القيادة، طرق اتخاذ القرارات، نظام الأجور والحوافز...؛

01-02-أهمية دراسة المحيط:

تقوم المؤسسة باستمرار بمراقبة محيطها في مختلف جوانبه، وتقوم بجمع المعلومات عن طريق نظام معلوماتها بشكل مستمر لاستعمالها في حركتها الحالية والمستقبلية، ومن الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار، يمكن ذكر ما يلي:

- أن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بشبكات من المتعاملين والأسواق والهيئات والأفراد، وعليها التأقلم في عملية التعامل معها؛

- أن المؤسسة في الواقع متكونة من شبكة من الأفراد والجماعات، وهذه المكونات هي أطراف في المحيط يؤثر فيهم ويؤثرون فيه؛

- أن مختلف الأفراد والهيئات والمؤسسات تؤثر في المؤسسة، وفي بعضها البعض، وتفرض على المؤسسة قيودا وحدودا مختلفة سواء ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، بيئية؛

- المؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من المحيط، وتقدم إليه مخرجاتها؛

- ان نجاح أو فشل المؤسسة تحدد حياة المؤسسة وبالتالي فالمؤسسة تتخذ اختيارات وقرارات بناء على محيطها؛

- أن السوق تشهد تطورا كبيرا في مختلف العناصر المحددة للطلب والعرض مثل تغير أنواق المستهلكين، والتغير المستمر في التكنولوجيا...؛

- أصبح عامل الوقت جد مهم في الإدارة والمؤسسة، فليس في إمكان المؤسسة مثلا إذا لم تبع اليوم منتوجاتها انتظار فرصة مقبلة في نفس السنة أو السنوات المقبلة من أجل تحقيق نتائج إيجابية.

ويمكن أن نستنتج أهمية دراسة بيئة المؤسسة من خلال: تحديد الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد، وتحديد التهديد وإشارة الإنذار المبكر، والتعامل مع التغيرات السريعة، ومواجهة المنافسة، والمساعدة في التخطيط وصياغة السياسات، وبناء الصورة لتحسين سمعة المؤسسة.

03-01- خصائص المحيط:

يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:

- المحيط معقد: يتكون المحيط أساس من عدد من العوامل، الأحداث والشروط، والتي تؤثر على أقسام المؤسسة المختلفة، ولا يتم ترك هذه الشروط بمعزل عن بعضها وإنما تشكل مجموعة جديدة من التأثيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض، ويجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، لأن تحليل المحيط عملية معقدة ومن الصعب التحكم فيها من قبل المسير والإدارة العليا في المؤسسة؛
- للمحيط أوجه متعددة: يمكن للمراقب الاستراتيجي على مستوى المؤسسة مراقبة وتحديد الوضعيات المختلفة للمحيط، كما يمكن لمختلف المراقبين الاستراتيجيين داخل المؤسسة تشكيل وجهات نظر مختلفة حول المحيط والتي قد تعتبر فرصة أو تهديد للمؤسسة؛
- المحيط له تأثير بعيد المدى: يعتبر تأثير المحيط مكونا ضروريا للاستراتيجيين لدراسة تغيراته واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث أن إهمالها من طرف الاستراتيجيين سيكون له تأثير على المؤسسة من خلال مؤشرات البقاء، النمو، الربحية والتطوير، ذلك أن التأثير يقدم أبعادا جديدة للمؤسسة.

04-01- مكونات المحيط الداخلي:

- تباين النظريات الاقتصادية حول المؤسسة وتنظيمها وإدارتها وفق السياق الاجتماعي والثقافي للحقبة المعنية، مما يؤدي إلى تباين الانطباعات حول المؤسسة وهيكلها وإدارتها. وبالتالي، يروج كل تيار من التفكير لتصور مختلف للمؤسسة والأفراد العاملين فيها.
- إذ أن محيط المؤسسة الداخلي يشتمل على المالكين ومجلس الإدارة والعاملين والبيئة المادية للعمل مثل التجهيزات والآلات والمباني وغيرها، كذلك تعتبر ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من مكونات المحيط الداخلي.
- أولا- المالكون Owners: هم الأفراد أو الكيانات الذين لهم الملكية القانونية للمؤسسة، حيث يمكن أن تكون ملكية فردية، وقد تكون الملكية جماعية، ويشكل المالكون عنصرا مهما في المحيط الداخلي للمؤسسة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المؤسسة وتطورها ونموها؛
- ثانيا- مجلس الإدارة Board of Directors: ينتخب مجلس الإدارة من طرف المساهمين للإشراف على الإدارة العليا للمؤسسة ومراقبة عملها والحفاظ على مصلحة المساهمين، وقد يكون تأثير مجلس الإدارة قويا في رسم اتجاه ومسار المؤسسة وعملها، وقد يكون عملا لا يتعدى المصادقة على ما تعرضه عليه الإدارة العليا؛

ثالثا-العاملون Employees: عنصر أساسي ومهم في المحيط الداخلي للمؤسسة، حيث يعتمد عليهم في أداء المؤسسة بشكل كبير، ويشتمل هذا المصطلح على الذين يعملون في المؤسسة سواء كانوا فنيين أو موظفين، وتولي المؤسسات عناية خاصة بالعاملين وتهيئة مكان العمل لهم لتحقيق وتقديم أفضل مستوى تحقيق الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة؛

-رابعا- البيئة المادية Physical Work Environment: تتمثل هذه العناصر بمختلف ممتلكات المؤسسة المادية مثل التجهيزات والآلات والمباني والمعدات والمكاتب وغيرها.

02-العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط:

تعد العلاقة القائمة بين المحيط والمؤسسة علاقة متبادلة وتفاعلية وشاملة، فالمحيط الخارجي يمنح للمؤسسة الناجحة فرصا للاستمرار والازدهار، وتؤدي بالمؤسسة الفاشلة إلى الاضمحلال أو التلاشي، كما أنها في الوقت ذاته تفرض محددات لحركة المؤسسة من خلال المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، وتترك المتغيرات الجغرافية أثرا ملحوظا في إمكانية استخدام المؤسسة لما يتوفر في المحيط من إمكانات أو فرص عمل، كما أن طبيعة متغيرات المحيط المختلفة تلعب دورا أساسيا في تحديد قدرة المؤسسة على العمل في خلق التوازن المتحرك والتكيف المطلوب مع المحيط.

02-01- تأثير المحيط على المؤسسة: تتأثر المؤسسة بمحيطها بواسطة عوامل الإنتاج التي لا يمكن أن تتحصل عليها إلا من خلال مجتمعها الذي تنتمي إليه، كما أن المحيط الجغرافي للمجتمع يمثل مصدر مواردها الأولية

أولا- أثر تكوين الإنسان: فالمجتمعات تسعى إلى تكوين أفرادها تكوينا يسمح بالتطور المتوازن والمستمر، والحياة في رفاهية، ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المؤسسة بثلاث طرق:

أ-بواسطة العامل: يرتبط العامل بالمؤسسة عند تقديمه لها قوة عمله التي تظهر في شكل عمل يتبلور في المنتجات التي يشرك في إنتاجها، وتتوقف كمية ونوعية العمل المقدم على نوعية قوة العمل المنفقة، والتي تتكون من مجموعة عوامل فيزيولوجية ومعنوية (العادات والتقاليد، التعليم والتكوين)؛

ب- بواسطة المستهلك: من بين أهداف المؤسسة من نشاطها طرح منتوجاتها في السوق، إذ يتلقاها المستهلك الذي يتوقف تصرفه بطبيعته المكتسبة والموروثة (اقتناء، فهم طرق استعمالها، إدراك الدعاية لها)؛

ج- بواسطة المسير: يعد المدير العنصر الأساسي في تنظيم وإدارة المؤسسة، فإذا كان المسير يتمتع بكفاءة ونزاهة وروح مبادرة فإن المؤسسة تتمكن من الحصول على أحسن النتائج.

ثانيا- أثر المواد الأولية: تعد المواد الأولية من العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة كما ونوعا، فبتوفرها بشكل مستمر ودائم تبتعد المؤسسة عن التوقف عن الإنتاج، إلا أنه هذه المواد ترتبط مع العنصر البشري خاصة مع التطور التقني (المراقبة، تسيير المخزونات، التطور التكنولوجي)؛

ثالثا- أثر التطور التكنولوجي: يتوقف مستوى الإنتاج في المؤسسة على استخدام الآلات والمعدات المختلفة وتطورها من جهة، وبمدى كفاءة استعمالها، وهنا يكون للعنصر البشري الدور الأساسي سواء في اختراع إنتاج آلات، أو في استعمالها.

والملاحظ من خلال ما سبق الأهمية التي يتميز بها الإنسان في المؤسسة، إذ يعتبر العنصر الفعال فلا بد من الاهتمام بتكوين الإنسان نوعيا وبأعداد كافية وهو ما تسعى إليه المجتمعات المتقدمة والنامية.

02-02- تأثير المؤسسة على المحيط:

إن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين، يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به، وذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها على المجتمع في حالة قوتها وضخامته، خاصة في المجتمعات الرأسمالية، ويمكن أن نفرق بين نوعين من آثار المؤسسة على المحيط.

-أولا- الآثار الاجتماعية: يمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في نقاط مختلفة أساسية، ومنها الإيجابي والسلبي، وتختلف درجة التأثير طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي التي توجد به المؤسسة، وكذلك باختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في المجتمع، ومن أهم الآثار الاجتماعية للمؤسسة التي تؤثر في المحيط: توفير الشغل-التأثير على الأجور – تغير نمط معيشة السكان-التأثير على الاستهلاك – التأثير على البطالة؛

-ثانيا- الآثار الاقتصادية العامة: بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية، فإن للمؤسسة دور مهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني، لأنها تعبر عن جزء من أعوان هذا الاقتصاد، ومن الآثار الاقتصادية للمؤسسة في المجتمع: - دفع عجلة التعمير (الطرق، السكن، مدارس...) - ظهور منشآت تجارية- التأثير على التكامل الاقتصادي بين المؤسسات في مجال الإنتاج – التأثير على الأسعار.

03-تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة (Analysis of the internal environment of the institution):

إن نجاح أي أداء لابد ان يقوم على مجموعة من الاعتبارات، منها دراسة المؤسسة لإمكانياتها وقدراتها على إدارة أنشطتها التي تساهم في تحقيق الأهداف، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال قيام المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي بشكل تفصيلي لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معه الآن أو في المستقبل القريب.

03-01- مفهوم تحليل المحيط الداخلي:

يقصد بتحليل المحيط الداخلي دراسة أداء جميع الوظائف والموارد داخل المؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف وهذا بشكل عام. ويعبر أيضا عن تحليل المحيط الداخلي بأنه عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في المحيط الخارجي.

03-02- أهمية تحليل المحيط الداخلي:

يمثل تحليل المحيط الداخلي الركيزة الأساسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، وعلى وجه التحديد فإن تحليل البيئة الداخلية يساهم فيما يلي:

- التعرف على قرارات المؤسسة المادية والبشرية ومستوى أدائها؛
- الوقوف على موقع مقارنة بالمؤسسات الشبيهة مما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المؤسسات؛
- تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة وسبيل توظيفها في تطور المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر؛
- عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف مما يعطي المؤسسة القدرة على معرفة إمكانياتها الحقيقية والتي تبني عليها تقديرات واقعية.

03-03-أساليب تحليل المحيط الداخلي:

تنتج الفرص والتهديدات عن المتغيرات الحاصلة في المحيط، وحتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الفرص وتفادي التهديدات عليها أن تقف على نقاط القوة ونقاط الضعف في المحيط الداخلي عن طريق ما يسمى بتحليل المحيط الداخلي، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من اتخاذ عدة أساليب كأسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب، وسلسلة القيمة.

أولا -أسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب(The administrative review method):

الغرض من المراجعة الإدارية هي مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال مراجعة الوظائف الأساسية للمؤسسة، والمتمثلة في وظيفة الإنتاج، ووظيفة تسيير الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، والوظيفة المالية إضافة إلى وظيفة البحث والتطوير.

وتتم المراجعة عن طريق معايير محددة يتم بموجبها تحديد العوامل الداخلية في كل وظائف المؤسسة بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدى تمثيل العامل الداخلي لنقاط القوة والضعف، ومن بين النسب المستخدمة في دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف نذكر ما يلي:

- نسبة السيولة: تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في موعد الاستحقاق؛ هي الأصول المتداولة/الالتزامات او الخصوم؛

- نسبة النشاط: تقيس مدى كفاءة المؤسسة في إدارة واستخدام الموجودات التي لديها (مخزون) لتوليد المبيعات وتحقيق الربح؛ منها دوران معدل المخزون وهو المبيعات /المخزون؛

-نسبة الربحية: تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والتعرف على العائد المتوقع على أموالهم المستثمرة. صافي الربح /المبيعات *100.

من النسب السابقة يمكن مقارنة النتائج التي تعطيها بمتوسط الصناعة أو بالمؤسسات المنافسة.

ثانيا -أسلوب سلسلة القيمة(Value Chain Approach):

يعتبر مدخل سلسلة القيمة لبورتر أداة من أدوات التحليل الخاصة بالمحيط الداخلي للمؤسسة، حيث يقصد بالقيمة في مدلول المنافسة بأنه ذلك المبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة وبالتالي فإن تحليل تنافسية مؤسسة يقتضي تحليل القيمة بدلا من التكلفة، ذلك أن المؤسسات غالبا ما ترفع من تكاليفها من أجل الحصول على سعر مرتفع عن طريق التمييز.

حسب بورتر فإن تحليل سلسلة القيمة ممثل في مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام مرورا بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والمتمثلة في نشاط الإنتاج والتسويق وتنتهي بالتوزيع.

وسيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:

- الأنشطة الأساسية: هي التي تخلق القيمة بالمؤسسة وتشمل:
 - الإمداد الداخلي من استخدام وتخزين ومنولة للمواد؛
 - العمليات الانتاجية من تصنيع وتجميع وفحص؛
 - إمداد خارجي من تخزين ومنولة وتوزيع مواد مصنعة؛
 - التسويق ويشمل الترويج والتسعيرة والتوزيع وتخطيط المنتج؛
 - الخدمات المتعلقة بالمنتج من تركيب وإصلاح وصيانة.
- الأنشطة المساعدة: يتم من خلالها توفير مستلزمات الأنشطة الأساسية وتساهم في كفاءتها وتمثل في:
 - المشتريات أو مدخلات المؤسسة من مواد وآلات وقطع غيار؛
 - التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير)؛
 - تسيير الموارد البشرية؛
 - . البنية الأساسية للمؤسسة.



ثالثا- مدخل تحليل الوظائف(Job Analysis Introduction):

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة، ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة، والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة، أو الضعف، ووفقا لهذا المدخل فإن المحلل الاستراتيجي يقوم العوامل التي ساعدت على تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة والمالية، وتجدر الإشارة إلى أن المخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي يجب أن تركز عليها القرارات الاستراتيجية.

وتتمثل في دراسة نقاط قوة وضعف وظائف المؤسسة:

01-عوامل الوظيفة الإدارية: من ناحية المسؤولية الاجتماعية استخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة، مرونة الهيكل التنظيمي، القدرة على التعامل مع الأزمات...إلخ.

كما ويتطلب مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الاستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد، وكذلك مواطن القصور والضعف :

-وظيفة التخطيط: ينبغي أن ينصب الاهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المؤسسة، وتبين مستقبلها، وكيف تضع وتنفذ مجموعة الاستراتيجيات وخطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل؛

- وظيفة التنظيم: ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة لمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على أوجه القصور، ونقاط القوة التي يمكن أن تعطي المؤسسة ميزة تنافسية؛

-وظيفة التوجيه والرقابة : ينبغي أن تخضع عمليات القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل استراتيجي، وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور، وأوجه التميز فيها .

02-عوامل الوظيفة الإنتاجية: يقصد بها تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم بتقديمها إلى الأسواق، وتقوم الإدارة العليا في المؤسسة بالبحث عن عوامل الإنتاج والعمليات في المؤسسة، وعما يشكل قدرات مميزة، تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخرجية، أو مواجهة أخطارها وتهديداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، وتختص الأنشطة والاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج، وبالجودة، وبالتكاليف، بتقديم الخدمة، الوقت، كفاءة الإنتاج، وكذلك الكيفية التي يتم فيها اختيار المنتج وتصميمه والرقابة على أنشطة المؤسسة اللازمة للإنتاج أو لتقديم الخدمات التي تعكس درجة الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

03- عوامل الوظيفة المالية : تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية والمحاسبية وبلاستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة وأن عملية تحليل الموارد المالية بالمؤسسة تظهر من خلال تحديد مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق، العائد على الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الربحية، درجة الاستقرار المالي ، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على سداد الالتزامات...الح، وضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية والخارجية وتقدير أعباء الديون والقيام بعملية التقويم و الرقابة المالية الحالية وبيان الموقف المالي للمؤسسة؛

04- عوامل وظيفة الموارد البشرية: يقصد بإدارة الموارد البشرية سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المثرة في فعالية المؤسسة والموظفين، وهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهدافهم الشخصية.

المحور الرابع:

المؤسسة والمحيط الخارجي

المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي

Module 04: The Institution and The External Environment

تهدف هذه المحاضرة إلى دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيه، ويتضمن ذلك اطلاعاً مفصلاً على مكونات المحيط الخارجي، لغرض تحديد قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتقليل آثار المخاطر ذات المصادر الخارجية التي تهدد عملية استفادة المؤسسة من تلك الفرص.

02-01- مفهوم المحيط الخارجي:

سنحاول في هذا الإطار تحديد ماهية محيط المؤسسة الخارجي من خلال تعريفها وإبراز أهم خصائصها، ودراسة أهم التصنيفات لهذه البيئة.

- يقصد بالمحيط الخارجي جميع العوامل المادية والاجتماعية خارج حدود المؤسسة، والتي يتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات، ويصعب التحكم فيها من طرف الإدارة؛

- وعرف المحيط الخارجي بشكل عام على أنه كل ما يحيط المؤسسة من مؤسسات أخرى وأفراد وأشياء وغيرها، أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة؛

- المحيط هو مجموعة العوامل المحتمل تأثيرها على المؤسسة، والذي يتضمن القوى الخارجية، العوامل المؤسسات التي تكون خارج سيطرة المؤسسة والتي تؤثر على سير عملها، كما يمكن تعريف المحيط على أنه كل العوامل والمتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على عملها والكيفية التي تحقق بها أهدافها؛

- ويقصد به العوامل المحيطة بالمؤسسة التي تعرقل إقامة مشروعات أو على العكس تشجع إنشاء مشروعات وتساعد على نموها؛

- ويعرف المحيط الخارجي على أنه "مجموع الظروف والمؤشرات التي تجري وتطور في فلك المؤسسة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية، بما فيها عملية إدارة الاستراتيجية، كما يحتوي المحيط الخارجي على قوى متعددة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة ووفقا لظروف متغيرة.

ومنه يمكن القول إن المحيط الخارجي يشمل جميع المتغيرات التي تكون خارج إطار المؤسسة الاقتصادية، والتي لا نستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً أو مباشراً مثل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ، والتي تؤثر في نشاطات وعمل ومسار المؤسسة الاقتصادية.

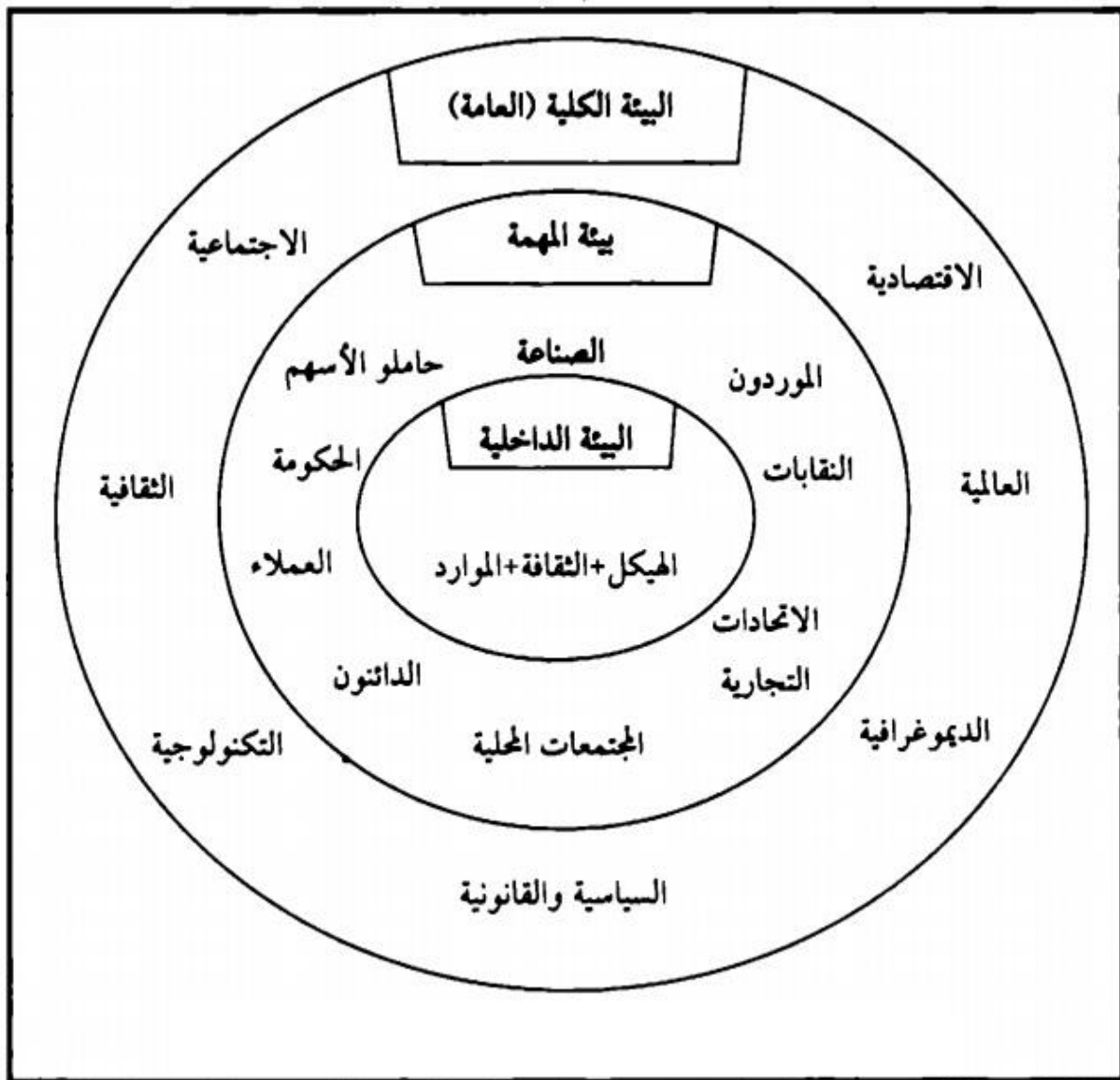
01-02-أهمية دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية:

إن تطور المجتمعات، وتعقد حاجاتها وخدماتها، من العوامل التي دفعت المختصين للاهتمام بدراسة المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمؤسسة كالعالة، وظروف العمل، واتضح بعد ذلك أن الظروف الداخلية هي على صلة وثيقة بظروف المحيط الخارجي، وما طرأ عليها من تطورات مثل ظهور فكرة النظم المفتوحة، فالمؤسسة على اختلاف أنواعها تفاعل مع المحيط الخارجي والظروف المحيطة بها، فالمؤسسة ككيان اجتماعي تتأثر باحتياجات، ودوافع الأفراد المكونين لها على تعدد علاقاتهم، كما يتأثر هذا الكيان بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المؤسسة، ويمكن إيجاز أهمية دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية:

- تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسة المحيط الخارجي يساعد المؤسسة على وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دوره في وضع الأهداف التشغيلية وكذا وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة؛
- المواد المتاحة: حيث تساعد العوامل البيئية المختلفة على بيان الموارد المتاحة من مواد أولية ورأس مال، وتقنيات وآلات، وأفراد، وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق الاستفادة؛
- النطاق والمجال المتاح أمام المحيط: تساهم دراسة المحيط الخارجي في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المؤسسة سواء ما تعلق بالسلع والخدمات وأساليب وشروط التعامل وكذا القيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية؛
- أنماط القيم والعادات والتقاليد: فدراسة المحيط الخارجي تساعد في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي سوف تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي والتسويقي.
- ونستنتج أن عملية التحليل البيئي من المقومات الأساسية لاعتماد الخيار الإستراتيجي، حيث أنه من خلال عملية التحليل هذه تبرز المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والتي يمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تحدد التوجهات المستقبلية للحكومة والمنافسين وأفراد المجتمع، وبالتالي سوف نتمكن من تحديد الفرص والتهديدات البيئية بوصفها عوامل إستراتيجية تؤثر في مصير المؤسسة وقررتها على التكيف والبقاء في الأجواء التنافسية.

02- مكونات المحيط الخارجي:

في إطار تحليل بيئة المؤسسة لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تقسيم موحد للمحيط، غير أنهم أجمعوا على أن مجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة لها تأثيرات بالغة الأهمية على حاضر ومستقبل المؤسسة، وسيتم في هذه المحاور الاعتماد على تقسيم (Samuel Certo) لمحيط المؤسسة، والذي قسمه إلى محيط داخلي ومحيط خارجي، حيث أشار إلى أن المحيط الخارجي يتكون من محيط خاص ومحيط عام.



01-02-محيط عام (General Environment):

وهي العوامل التي تؤثر على جميع المؤسسات، ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة الاقتصادية، وتشمل كافة العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ويتفق الباحثون على أن مكونات المحيط الخارجي الغير مباشر تتمثل في المتغيرات التالية:

-عوامل البيئة الاقتصادية (Economical Environment Factors): تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على المؤسسات، وتتمثل العوامل الاقتصادية في الدخل واتجاهات الأسعار، ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والمنافسة وتركيب الهيكل الاقتصادي (مصادر الثروة وأهم المؤسسات) ، نظم التصدير والاستيراد ودرجة الانفتاح الاقتصادي، والمؤسسات المالية والنقدية..؛

- عوامل البيئة الاجتماعية (Social Environment Factors): يؤثر البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف والتقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المؤسسات والأفراد على حد سواء، لذلك فلزيادة التدخل في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات يجعلها أكثر خضوعا للمتغيرات في المحيط السائد في المجتمع، وسواء كانت المؤسسة في المجتمعات النامية أو المتقدمة فإن الأثر الاجتماعي يلعب دورا رئيسيا في التأثير في سلوكها، وعلى قدر استجابة المؤسسة لهذه المتغيرات تتحدد قدرتها على الاستمرار والبقاء والأداء المتطور؛

- عوامل البيئة السياسية والقانونية (Political and Legal Environment Factors): ومن أهم متغيراتها نجد درجة الاستقرار السياسي، نظام الحكم والقوانين السائدة التي تنظم وتحدد سياسة الحكومة فيما يخص سياسة الضرائب، بالإضافة إلى قوانين العمل والأجور وقوانين استخدام الموارد الطبيعية وغيرها؛

- عوامل البيئة الثقافية (Cultural Environment Factors): من خلال تأثير نظام التعليم الرسمي بكل مراحل، ومستوى الامية والثقافة العامة وأجهزة الإعلام والتدريب الخارجي ودوره في تنمية قدرات العاملين، فكل هذه العوامل تؤثر على المؤسسات ونموها وتطورها المستقبلي؛

- عوامل البيئة الديمغرافية (Demographic Environment Factors): وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام لهم من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر، على السياسات الإنتاجية والتسويقية والسعرية في المؤسسة؛

- عوامل البيئة التكنولوجية (Technological Environment Factors): إن التغير السريع في التكنولوجيا يؤدي إلى ضرورة أن تبقى المؤسسة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات لتستطيع المحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه.

- عوامل البيئة الجغرافية والاقتصادية (Geographical and Ecological Environment Factors): تعتبر متغيرات هذه البيئة من المتغيرات المهمة في اختيار موقع المؤسسة، سواء تعلق الأمر بمتغيرات الطقس أو المنطقة (السهول، جبال..)، نوعية وطبيعة الأراضي ومدى غناها بالثروات، كما تدخل ضمن متغيرات هذه البيئة مدى توفر البنى التحتية وقربها وسهولة إنشائها، مثل الطرق والمطارات والموانئ وكذا مصادر الطاقة وغيرها، إضافة إلى ذلك، تؤثر الحالة الاقتصادية وتوازناتها، وكذا المكونات النباتية والحيوانية على معظم اختيارات المؤسسة، مثل الغطاء النباتي، نسب التساقط وغيرها؛

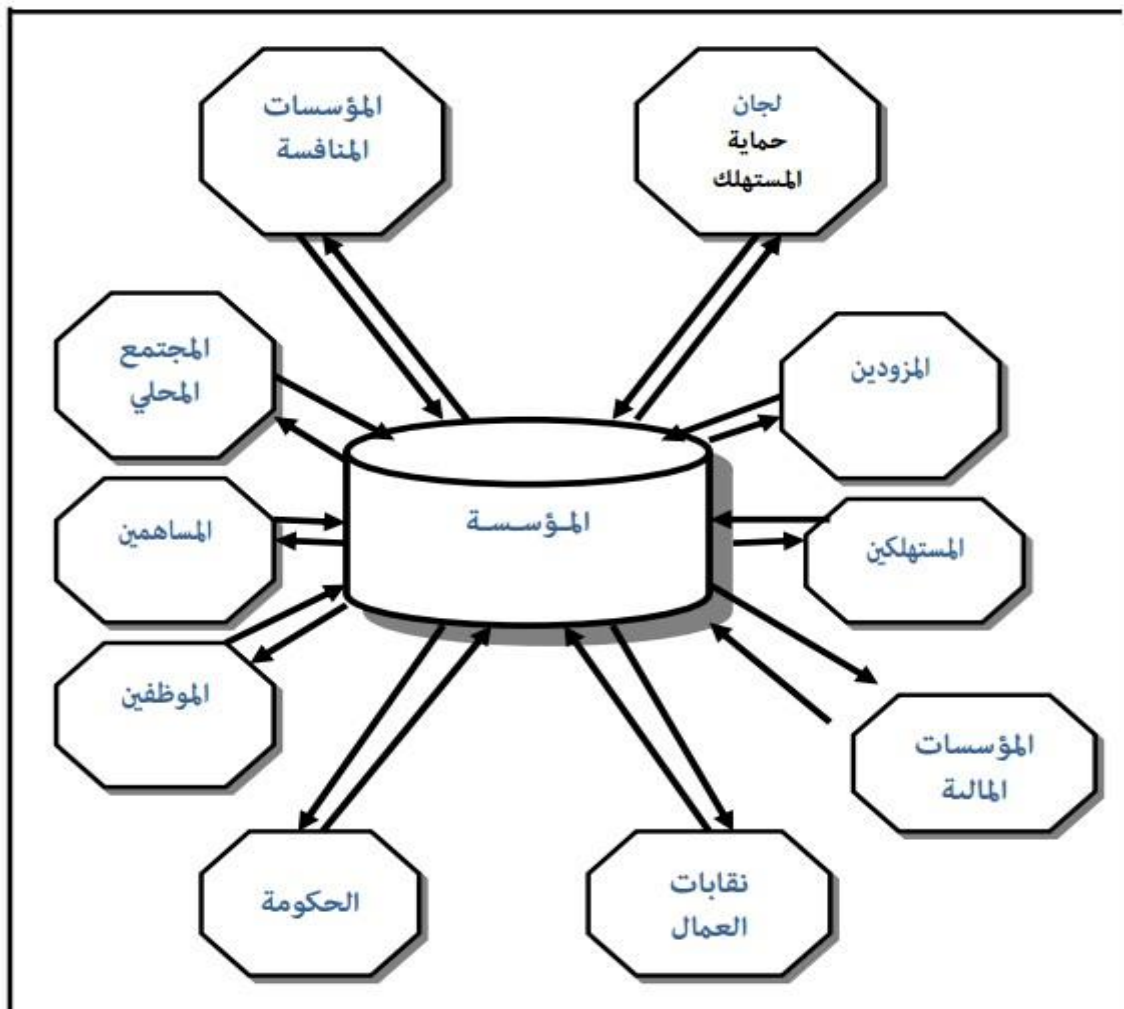
- عوامل البيئة الدولية (Global Environment Factors): تلعب التغيرات في المحيط الدولي والعالمي دورا بارزا ومؤثرا في المؤسسة بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنزعات الدولية، الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والسياسية وكذلك التطورات التكنولوجية السريعة.

02-02- محيط خاص (Task Environment):

وهي مجموع العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة الاقتصادية، ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، ويمكن للمؤسسة نسبيا الرقابة عليها والتأثير فيها، وتعرف أيضا ببيئة التعامل المباشر بأنها ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، ومن الأمثلة على ذلك البنوك والمنافسين والموردين والمستهلكين والعاملين في المؤسسة والمنظمات الخاصة بحماية البيئة وحماية المستهلك والمؤسسات التعليمية والحكومة والمجتمع المحلي الذي تعمل في كنفه المؤسسة، ويطلق على هذه الفئات "أصحاب المصالح (The stakeholders)" وذلك لكونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمة في المؤسسة. فالمساهمين، على سبيل المثال، يمتلكون مصالح أساسية حيث أنهم أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة ويسعون إلى تعظيم العوائد على استثماراتهم، وكذلك فإن الحكومة تمتلك مصالح حيوية في المؤسسة حيث تعتبر قرارات وأنشطة المؤسسة معيلا على مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تسعى الحكومة إلى المحافظة على مصالحه. ويجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المطالب الخاصة

المحور الرابع:..... المؤسسة والمحيط الخارجي

بعناصر هذه البيئة وان تعمل على مراعاتها والسعي إلى تلبيةها، إلا أنه من المهم في هذا السياق ملاحظة أن مطالب هذه الفئات غالبا ما تكون متناقضة مع بعضها البعض، فعلى سبيل المثال، فإن أية استجابة من قبل المؤسسة للمطالب الخاصة بحماية البيئة من التلوث سيؤدي إلى حرمان المساهمين بعضها من أرباحهم التي سيتم إنفاقها في مجال حماية البيئة ومكافحة التلوث، كما أن مطالب الموظفين في المؤسسة بزيادة رواتبهم والإنفاق على سياسات التحفيز والمكافآت سيؤدي بالضرورة إلى الانتقاص من أرباح المساهمين وربما أدى أيضا إلى تخفيض كمية الموارد المخصصة للإنفاق على مكافحة التلوث وهكذا. لهذا على المؤسسة أن تقوم بإدارة عملية الاستجابة لمطالب هذه الفئات بحيث تسعى دائما إلى تلبية الحد المعقول منها ولكل الفئات ذات المصلحة.



- وتعددت وجهات نظر الباحثين فيما يخص تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة وطبيعة العلاقة بينها وبينهم، فأصحاب المصالح من وجود المؤسسة الاقتصادية متمثلين في العناصر التالية:
- **المساهمون (Funders):** يمثل المساهمون فئة مهمة جدا من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة الاقتصادية، ويتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المخاطرة، ويمكن أن يكون المالك شخصا واحدا أو عدة أشخاص أو شركة تضامن أو مساهمة أو أي شكل قانوني آخر، والذين لديهم الحق في توجيه سياسة المؤسسة، فبالإضافة إلى الربحية فمن حق المساهمين أيضا أن يفرضوا الجوانب الاجتماعية في وضع ورسم تلك السياسات؛
 - **الزبائن (Customers):** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء، فوجود هذه الأخيرة مرتبط بوجود السلع والخدمات وهذه يستهلكها الزبائن وطبيعة التعامل معهم واقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي مؤسسة من المؤسسات؛
 - **الموردون (Suppliers):** يمكن أن ينظر للعلاقة بين الموردين والمؤسسة الاقتصادية على أنها علاقة مبنية على الثقة المتبادلة، فلا بد من حماية وتعزيز هذه العلاقة من الطرفين، ويتعلق الأمر بتكوين نوع جديد من العقود مع موردي المؤسسة تتمثل في عقود على المدى الطويل؛
 - **المجتمع المحلي (Local Community):** يمثل شريحة مهمة من المستفيدين ويقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون بصفة مباشرة أو غير مباشرة من هذا النشاط الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية؛
 - **البيئة الطبيعية (the Natural Environment):** ويقصد بها مصدر المواد الأولية، وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبزائد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية؛
 - **جماعات الضغط (Lobbyists):** وتتمثل في بعض الهيئات التي لها أثر دولي في إثارة الرأي العام وكذا الإعلام حول الممارسات السيئة للمؤسسات الاقتصادية، فلا بد من رفع الوعي البيئي والاجتماعي والالتزام بالمبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
 - **الحكومة (Government):** تمثل الحكومة فئة من المستفيدين تقيم لها المؤسسات الاقتصادية اهتماما كبيرا باعتبارها الممثل القانوني للدولة؛
 - **المنافسون (Competitors):** تنتظر المؤسسات الاقتصادية المنافسة مع بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وألا تكون منافسة غير عادلة؛
 - **الوسطاء (Intermediaries):** يمثلون الحلقات التوزيعية بين المؤسسة الاقتصادية ومستهلكيها.

المحور الخامس:

تصنيفات المؤسسة وأنواعها

المحور الخامس: تصنيفات المؤسسة وأنواعها

تصنيفات المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني

Module 05: Classifications of Economic Institutions According to the Legal Standard

يهدف هذه المحور إلى دراسة تصنيفات المؤسسات، حيث تأخذ المؤسسات أشكالاً مختلفة ومتعددة، وهذه الأشكال تصعب دراستها بصفة إجمالية وخاصة عند محاولة المقارنة بين مؤسسة وأخرى من ناحية الإنتاج أو مردودية النشاط، وترتيبها أو تصنيفها وفق مقاييس محددة، وتتخذ عملية التصنيف عدداً من المعايير وهي المعيار القانوني ومعيار الحجم ومعيار النشاط الاقتصادي.

وطبقاً لمعيار تصنيفات المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين مؤسسات خاصة أي تخضع للقانون الخاص، ومؤسسات عامة أو عمومية أي تابعة للدولة أو القطاع العام وتخضع للتشريعات الخاصة به، وحالياً تخضع لخليط من القانون العام والقانون الخاص مثل القانون التجاري سواء بالجزائر أو الدول الأخرى.

01-المؤسسات الخاصة (Private Institutions):

تتخذ المؤسسات الخاصة أشكالاً يمكن أن تكون فردية أو شركات.

01-01-المؤسسات الفردية (Individual Institutions):

وهي المؤسسة التي يمتلكها فرد واحد وتمثل الطابع المميز للمؤسسات صغيرة الحجم كالمطاعم ومحلات البقالة والمخابز وبعض مؤسسات الخدمات، وعلى الرغم من المالك فرد فقد يستعين ببعض لأعمال الإدارة، إلا أنه غالباً ما يتولى الإدارة المالك نفسه، ويعتبر المشروع الفردي من الناحية القانونية أبسط أنواع المؤسسات يكون للمالك فيه الحق على الحصول على إيرادات المشروع، كما أنه يكون المسؤول الوحيد عن الوفاء بجميع الالتزامات المتعلقة بالمؤسسة.

ومن الخصائص الواضحة للمؤسسات الفردية الآتي:

-سهولة التكوين؛

-حصول المالك على جميع الأرباح؛

- حرية المالك في الإدارة؛

- سرعة اتخاذ القرار؛

- توافر الحافز الشخصي والسرية بالعمل لأن المالك هو المدير غالباً.

وعلى الرغم من هذه الخصائص التي تمثل بعض المزايا للمالك إلا أن هذا النوع من المؤسسات الفردية ينتهي بوفاء المالك وأن المسؤولية في هذا النوع مسؤولية غير محدودة بالإضافة لصعوبة الحصول على القروض وصعوبة التوسع في العمليات لقلّة رأس المال.

02-01- مؤسسات الشركات (Corporate Institutions):

تعرف الشركة على أنها عبارة عن المؤسسة التي ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة. ولا يمكن قيام هذه الشركات إلا بتوفر بعض الشروط مثل توفر الرضا بين الشركاء، كما يشترط وجود محل لنشاط المؤسسة، بالإضافة إلى وجود سبب وهو رغبة الشركاء في تحقيق الأرباح، وتقترن هذه الشروط بالأهلية لإمكانية تصرف الشركاء.

ويمكن تقسيم المؤسسات الخاصة إلى ثلاثة أقسام:

01-02-01- شركات الأشخاص (People Companies):

يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر، وبالتالي احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي وتكون شركات الأشخاص حسب القانون التجاري الجزائري:

أولاً- شركة التضامن (Solidarity Company):

تعد هذه الشركة من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصاً، قد تتساوى قيمها أو تختلف من شريك إلى آخر في القيمة وفي طبيعة الحصة حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلاً نقدياً أو عينياً مبنياً على آلة أو أصل حقيقي آخر، أو حصة عمل، في حين أن التزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها، تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة، وهذه أهم ميزة في هذه الشركة.

كما أن إدارتها وتسييرها، قد يطلع بها شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو أجنبي عنهم، بحيث تكون ممارسة التسيير باسم الشركة التي تتمتع بشخصية قانونية مستقلة أو باسم قد يكون أحد الشركاء مع الإشارة إلى وجود شركاء له (فلان وشركائه)، أو قد يحمل اسماً تجارياً معيناً، ويمكن أن يكون نشاطها في القطاعات الاقتصادية المختلفة دون أن يكون مخالفاً للقانون أو للأداب والنظام العام، وغالباً ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة ويتقاضى الشركاء أرباحاً بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالها، وبنفس النسب يتحملون الخسائر إن حدثت ويتخذ الشركاء صفة التاجر.

ثانيا- شركة التوصية (Recommendation Company):

وهي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين وهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في الرأسمال، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، وهناك نوعان من شركة التوصية، الأولى شركة توصية عادية- بسيطة-، حيث الشركاء الموصين لا يمكن لهم تداول حصصهم، في حين أن الثانية وهي شركة توصية بالأسهم، تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الاسهم وهي قابلة للتداول.

وفي هذه الشركة لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما أنه لا يظهر اسمه في اسم الشركة، وبمقرنة الموصي مع المدين لهذه الشركة فهم يتشابهان، إلا أن الأول ليس له ضمان لما يقدمه في رأس المال، لأنه يهدف إلى المشاركة، أي قسمة الأرباح والخسائر في حالة حدوثها، في حين يستطيع أن يتحصل الموصي على امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة وتقدمها المؤسسة حتى وان لم تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

ثالثا- شركة المحاصة (Joint Company):

وهي نوع خاص من الشركات، إذ رغم توفر الشروط الأساسية للشركة، فهي لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا رأسمال ولا عنوان، فهي عقد يلزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية، أو عمل يهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسائر، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير، وبهذا فهي تنظم تنظيمًا خاصًا على أساس الذمة المالية للشركاء، فإذا كان أحدهم مديرا فإنه يتعامل باسمه كما لو كان يعمل لحسابه الخاص، حيث يقتصر الآخرون على توظيف أموالهم في أعمال الشركة في حين يمكن أن تدار الشركة من طرف مجموعة الشركاء، أو من طرف شخص خارجي عنهم، وفي كل الحالات يتعامل المدير (أو المراء) كأنهم يعملون لحسابهم الخاص، ولا يذكرون أسماء الشركاء الآخرين وفي الغالب هي شركات مؤقتة.

-مزايا شركات الأشخاص: سهولة التكوين فهي تحتاج إلى عقد فقط، سهولة تسيير المؤسسة لتعدد الشركاء، من خصائص المسؤولية التضامنية أن تجعل الشركاء يتفانون في أعمالهم أكثر لتحقيق الربح، زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء وبالتالي سهولة الحصول على قروض.

- مساوئ شركات الأشخاص: حياة المؤسسة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء، مسؤولية غير محدودة للشركاء، وجود بعض المنازعات لتعدد الشركاء، صعوبة بيع أو التنزل عن الحصص.

01-02-02-شركات الأموال -شركات المساهمة- (Stock Companies):

شركة المساهمة، أو شركة الأموال هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية وقابلة للتداول، ويشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، والمساهم أو الشريك لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة الأسهم التي يشترك بها، أي تكون المسؤولية محدودة بمقدار هذه الأسهم، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابل أسهمهم على شكل أرباح موزعة (إن تحققت)، إذا فعائدات الأسهم تتغير حسب تغير نتائج هذه المؤسسة ولا تمثل أعباء ثابتة لها.

وتداول الأسهم يتم في الأسواق المالية الثانوية في البورصات، حيث تتغير أسعارها السوقية طبقا لتغيرات نشاط المؤسسة ونتائجها وبالتالي شهرها، كما أن قيمة هذه الأسهم قد تتغير بارتفاع قيم أصول الشركة عند إعادة تقديرها، وتضمن هذه الأسهم للشريك المساهمة في إدارة المؤسسة وذلك بحضور الجمعيات العامة للمساهمين والتصويت على القرارات، إلا أن المساهمين نظرا لكثرتهم فعادة نوي الأسهم القليلة لا يحضرون الاجتماعات، وقد يحدد ضمن القانون التأسيسي للشركة عدد الأسهم الأدنى الذي يستطيع صاحبها التصويت ويقوم بإدارة المؤسسة مجلس الإدارة والذي تختاره جمعية المساهمين، ويكون على رأسهم المدير الذي يعين سواء من ضمن المساهمين أو خارجي عنهم.

إن أهمية هذه الشركة تكمن في سهولة تكوين رأسمالها وفي إمكانية تجنيد رؤوس أموال معتبرة، بعد الاتفاق بين المؤسسين والذين يوفرون جزءا معيناً من رأس المال، ثم يطرح الباقي للاكتتاب العام، بحيث صغر قيمة الأسهم تجعل الموفرين الصغار بمختلف درجاتهم يشترون هذه الأسهم، كما أن هذه الشركات عند طرحها لسندات والتي تشكل قروضا لها، فهي تعمل على تجميع هذه الأموال واستعمالها، خاصة وان السندات تتميز بنسبة فائدة ثابتة بغض النظر عن نتيجة الشركة.

شركة المساهمة هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى حصص متساوية وتسمى الأسهم وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة، ولا يطبق الشرط المذكور في المقطع الثاني أعلاه على الشركات ذات رؤوس أموال عمومية، ويطلق على شركة المساهمة تسمية الشركة ويجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها، يجوز إدراج اسم واحد أو أكثر في تسمية الشركة، يجب أن يكون رأسمال شركة المساهمة بمقدار خمسة ملايين دينار جزائري على الأقل إذا ما لجأت الشركة علنية للاذخار، ومليون دينار على الأقل في الحالة المخالفة.

-مزايا شركات الأموال: مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم، إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل وأسرع، حياة المؤسسة أكثر استقراراً، إمكانات استخدام أصحاب المهارات والكفاءات العالية.

-مسئوليات شركات الأموال: ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين، بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون المؤسسة، خضوع الرقابة الحكومية الشديدة.

01-02-03-الشركات المختلطة (Mixed Companies):

أولاً- شركة التوصية بالأسهم (Limited Partnership Company):

شركة توصية بالأسهم، تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الأسهم وهي قابلة للتداول، وفي هذه الشركة لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما أنه لا يظهر اسمه في اسم الشركة، وبمقرنة الموصي مع المدين لهذه الشركة فهم يتشابهان، إلا أن الأول ليس له ضمان لما يقدمه في رأس المال، لأنه يهدف إلى المشاركة، أي قسمة الأرباح والخسائر في حالة حدوثها، في حين يستطيع أن يتحصل الموصي على امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة وتقدمها المؤسسة حتى وإن لم تحقق أرباحاً حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة

ثانياً- الشركة ذات المسؤولية المحدودة (The limited liability Company):

حسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، فهذه الشركة تتميز إذن بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها، والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول كما أنها تتميز بأن رأسمالها محدود (لا يجب أن يكون أقل من مبلغ معين وينقسم إلى حصص ذات قيمة متساوية، مبلغها الأدنى محدد بالدينار الجزائري)، وعدد الشركاء فيها بالتالي محدود ولا تتم عملية الاكتتاب بشكلها العام، أما الإدارة فتكون من طرف شريك أو أكثر، أو من طرف شخص خارجي عنهم، إذ يقوم بأعمال الإدارة ويرأس جمعية الشركاء التي تناقش حسابات وميزانية الشركة وتصادق عليها، وتتخذ القرارات التي تراها لازمة، ويكون التصويت تبعاً لعدد الحصص التي يملكها (عدد الحصص يقابل عدد الأصوات).

ملاحظ أن أهمية هذه الشركة تكمن في احتوائها على مزايا شركات الأشخاص من ناحية قلة عدد الشركاء، وعدم جواز تبادل الحصص بدون قيود، وعلى مزايا شركة المساهمة من ناحية تحديد المسؤولية على قيمة الحصص المكتتبة، وكذلك عدم انحلالها وفقاً للاعتبارات الشخصية، وهذا ما جعلها تنتشر بكثرة في الميدان الاقتصادي بالمقرنة مع الأنواع الأخرى، غير أنها غالباً ما تتخذ حجماً متوسطاً نظراً

لمحدودية الشركاء فيها وبالتالي قد واجهت هذه الناحية بتحويلها إلى شركات مساهمة من أجل زيادة رأسمالها، ونظرا لأن هذه العملية قد سمح بها القانون التجاري الجزائري.

وفي الجزائر أيضا حسب القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية المستقلة رقم 01-88 الصادر سنة 1988، تدخل المؤسسات الاقتصادية العمومية التابعة للجماعات المحلية (الولاية البلدية أو كلاهما) كشركات ذات المسؤولية المحدودة.

وتعين بعنوان للشركة يمكن أن يشتمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات "شركة ذات مسؤولية محدودة" أو الأحرف الأولى منها أي ش، ذ، م، مـ وبيان رأسمال الشركة

ولا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100.000 دج، وينقسم رأس المال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل وغير قابلة للتداول. وقد اختلفت الآراء في تحديد صنف هذه الشركات فمنهم من أدرجها ضمن شركات الأشخاص وآخرون يرون أنها نوع من شركات الأموال نظرا لوجود الشبه بينها وبين هذه الشركات

ثالثا- الشركة ذات الشخص الوحيد (Single Person Company): هي شركة ذات مسؤولية محدودة لا تضم إلا شخص واحد يكون مسؤولا وتسمى الشركة ذات الشخص الوحيد.

02- المؤسسات العمومية (Public Institutions):

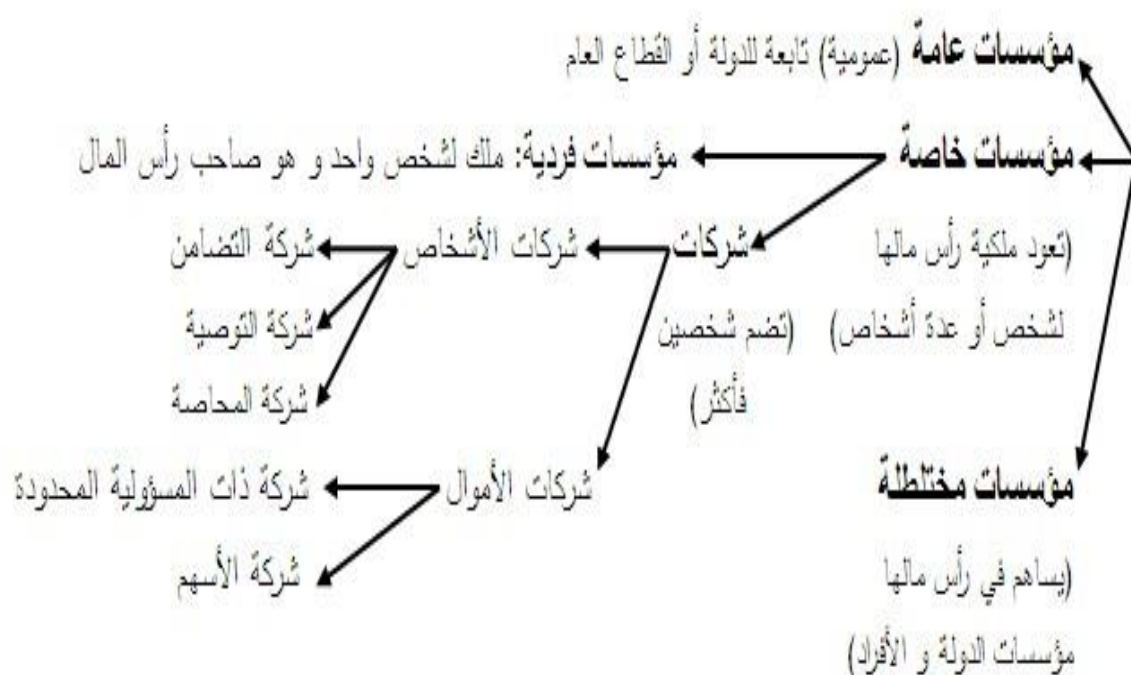
هي تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام والتي تعتبر مؤسسات الدولة، سواء كان ذلك عن طريق التأميمات أو بالإ إنشاء، بحيث يكون رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة، وكذلك يوجد جهاز للرقابة يتمثل في الوصاية.

ويمكن تصنيف المؤسسات العمومية إلى النموذجين التاليين:

01-02- مؤسسات تابعة للوزارات: تتجسد في جميع المؤسسات التي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها، حيث تقدم لها تقرير دورية عن نشاطها ونتائجها؛

02-02- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: تتمثل تلك الجماعات المحلية في البلدية والولاية، حيث تقوم هذه الجماعات بإنشاء وتأسيس مثل هذه المؤسسات سواء كان ذلك من طرف البلدية أو الولاية أو منهما معا، وعادة ما تكون ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئوها عن طريق إدارتها، وغالبا ما تكون في مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

03-المؤسسات النصف العمومية (المختلطة): تتكون هذه المؤسسة من طرفين وهما الدولة والمتمثلة في الوزارة أو مؤسسة عمومية والطرف الثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث تنشأ مثل هذه المؤسسات بالاتفاق بين الطرفين السالفين الذكر للقيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، شروطه، مدة حياته، ...الخ. وتتم المساهمة في رأس المال من الطرفين، وغالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51% من رأس المال، لكي تبقى المؤسسة المختلطة تسير طبقا للأهداف العامة والصالح العام، لأن القرارات تؤخذ على أساس الأغلبية في عدد الأصوات.



المحور السادس:

التنظيم والهيكل التنظيمي في المؤسسة

المحور السادس: التنظيم والهيكل التنظيمي في المؤسسة

Module 06: Organization and Organizational Structure in the Institution

التنظيم هو الوظيفة الإدارية الثانية بعد وظيفة التخطيط والتي يعتمد عليها في الجمع وتوحيد أعمال ووظائف المرؤوسين، ويهدف هذه المحور إلى التعرف على التنظيم والهيكل التنظيمية وكيفية تصميمها، حيث تأخذ الهياكل التنظيمية أشكالاً مختلفة ومتعددة. والتنظيم الجيد هو الذي يعكس أهداف المؤسسة لذلك فالتنظيم ليس هدفاً وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف.

01- مفهوم التنظيم:

نخصص هذا المحور لوظيفة التنظيم، فنعرض التعريف وأنواعه، ومبادئه ثم نتناول أهمية التنظيم وأهم خصائصه في المؤسسة الاقتصادية.

01-01- تعريف التنظيم:

- يعني إمداد المؤسسة بكل ما يلزمها لتأدية وظيفتها، مثل المواد الأولية والمعدات ورأس المال والمستخدمين، وكذا إقامة العلاقات المادية والبشرية الملائمة؛

- تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط، لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عمودياً وأفقياً في المؤسسة؛

- التنظيم هو ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال؛

- التنظيم في مجال العمل الإداري هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر يقومون بأعمال معقدة ويرتبطون معاً بطريقة منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها. وهو أيضاً العملية التي تحدد المنهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها والتي يسير تنفيذها في شبكة اتصالات واضحة وفق إجراءات مبسطة تمكن العاملين في ظروف عمل مناسبة من الإنتاج بأكبر كفاية ممكنة؛

- تحديد الأعمال والأنشطة التي يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المقررة، ثم وضع المواصفات والخصائص التي يجب توافرها في الأشخاص الذين سيؤدون هذه الأعمال، وتحديد كذلك علاقاتهم وتبعيتهم وانسياب العمل بينهم، وتقع كل مجموعة من الأعمال المتشابهة المرتبطة ببعضها في وحدة تسمى القسم أو الإدارة؛

-ويمكن تعريف التنظيم عموماً بأنه عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها و/أو تجميعها على أسس محددة يتم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة ومصالح العاملين.

01-02-أنواع التنظيم:

يمكن التمييز بين نوعين من التنظيم والذي يعتبر كل منهما على درجة كبيرة من الأهمية في المؤسسة الاقتصادية سعياً إلى تحقيق أهدافها وهما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

01-02-01- التنظيم الرسمي (Formal Organization):

ويقصد به التنظيم الذي يقوم على تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام، فهو يشمل القواعد والإجراءات التي تطبقها الإدارة وتعتبر عن العلاقات الرسمية بين كل فرد/وحدة عضوية وغيره من الأفراد العاملين/الوحدات التنظيمية الأخرى.

01-02-02-التنظيم غير الرسمي (Informal Organization):

هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية نتيجة للتفاعل بين الأفراد العاملين في المؤسسة، ويقوم على علاقات الصداقة والزمالة التي تنشأ بين أعضاء جماعات العمل، حيث يمكن من خلال التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الجماعات السائدة في المنظمة (المؤسسة)؛ فيمكن التمييز بين (جماعة المصلحة) أي جماعة الأفراد الذين يتحدثون فيما بينهم في سبيل تحقيق أهداف مشتركة، و(جماعة الصداقة) التي تتكون نتيجة لعوامل جذب شخصية بين الأفراد العاملين بغرض إشباع حاجات نفسية واجتماعية.

ويعود الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي إلى كتابات كل من إلتون مايو وآخرون من المنتسبون للمدرسة السلوكية، والذين ركزوا اهتمامهم على صنفين من السلوك: السلوك الرسمي الذي يستند إلى السلطة داخل المؤسسة، والسلوك غير الرسمي الذي يستند إلى أسباب شخصية واجتماعية، وفي هذا الصدد أن هناك تنظيماً غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي، ولهذا التنظيم غير الرسمي أثران هامان على المؤسسة:

- يضع اتجاهات ومفاهيم وعادات بين أعضاء المؤسسة، كما يساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم؛

- يهيئ الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله من خلالها.

03-01-مبادئ التنظيم:

وتتمثل في الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتتمثل هذه المبادئ في:

- الهدف :وتختلف أهداف المؤسسة باختلاف نشاطها وطبيعتها والظروف المحيطة بها؛
- التخصص وتقسيم العمل: يقوم هذا المبدأ على المزايا التي يوفرها التخصص من زيادة في الإنتاجية ومن خفض للتكاليف، كما يسهم تقسيم العمل في أداء العمل بكفاءة واقتدار؛
- وحدة القيادة: أما هذا المبدأ فيقوم على فرضية مؤداها أنه يجب أن يكون للمرؤوس رئيس واحد يتلقى منه التوجيهات والتعليمات، لأن تعدد مصادرها يؤدي إلى ارتباك المرؤوس وانعدام قدرته على أداء العمل بكفاءة؛

--السلطة والمسؤولية : يتوقف نجاح التنظيم على مقدار السلطة الممنوحة للرؤساء ودقة تنفيذ المرؤوسين للعمل، ولهذا تشكل السلطة والمسؤولية النسيج الذي يجعل التنظيم مترابطا، ويشمل هذا المبدأ عددا من المبادئ الفرعية التي تكمله وتبين أهميته إذ يحكم مبدأ السلطة والمسؤولية عدة متغيرات تؤثر في العملية التنظيمية وهي : تساوي السلطة والمسؤولية، تدرج السلطة، قصر خط السلطة، تفويض السلطة، المركزية واللامركزية ونطاق الإشراف.

04-01-أهمية التنظيم:

يعتبر التنظيم لازما لكل جهد جماعي، فهو عملية أساسية تحتم على المدير أن يقوم بالجمع والتوحيد بين أعمال مرؤوسيه المختلفة والمتعددة كي يتمكن من تحقيق اهداف المؤسسة، فالتنظيم هو الذي يكفل تعاونهم بشكل فعال لتحقيق ما يلي:

- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه؛
- يوضح الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل؛
- يبرئ الكيفية التي بها لإرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة من خلال إيصاله القرارات إلى كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة؛ - تزويد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء العمل؛

- يكفل تهيئة سبل الاتصالات الرسمية والغير رسمية بين مختلف أجزاء المستويات الإدارية؛
- يبرئ الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه.

01-05- خصائص التنظيم:

إن التنظيم هو الأسلوب الذي يتم الاستعانة به في تقسيم الأعمال وتفويض السلطات والمسئوليات وإقامة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق أعلى قدر من الفعالية في تحقيق الأهداف، وتتمثل أهم خصائص التنظيم فيما يلي:

- التنظيم نشاط ديناميكي يتكون من مجموعة من الممرسات المرتبطة ببعضها وذات التأثير المتبادل؛
- التنظيم نشاط إنساني يتكون من مجموعة من الأفراد المختلفين ويشاركون في تحقيق هدف واحد؛
- التنظيم نشاط هادف يعني بتقديم السلع والخدمات بطريقة تجعلها تتلاءم مع احتياجات الأفراد؛
- التنظيم نشاط فني يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة لتحقيق هدف معين.

02- الهيكل التنظيمي:

يعتبر تقسيم العمل بين وحدات أي مؤسسة، ثم تحديد العلاقة وشكل الاتصالات بينها أحد الجوانب الهامة في عملية التنظيم، وهذا ما يطلق عليه اسم الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي.

02-01-تعريف الهيكل التنظيمي:

لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، ونعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي:

-يشير إلى الهيكل على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى ماكس ويبر أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة يحقق من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين؛

- يشير إلى الطريقة التي تنظم بها المؤسسة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المؤسسة؛

- الهيكل هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار والنماذج، ويقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المؤسسة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية أما النماذج فهي الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة والتعامل مع عناصر هذا الإطار؛

- الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومن خلال هذه التعريف يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسية:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة؛
 - التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة؛ - نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية؛
 - مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.
- ومما سبق يمكن القول إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن رسم توضيحي يرمز إلى العلاقات التي تمثل مواقع المسؤولية المختلفة في المؤسسة، ومستويات اتخاذ القرار، وعمليات الاتصال داخل المؤسسة.
- 02-02- مراحل بناء الهيكل التنظيمي:**

- ويقصد بذلك تحديد إعداد ومستويات الوظائف اللازمة وجودها لأداء الأعمال المختلفة بكفاءة وفعالية في مختلف الوحدات الإدارية، ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:
- تحديد الأهداف: وهنا يتم تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (تحقيق الربح)؛
 - تحديد السياسات: وضع السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الرئيسي (تنمية قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة)؛
 - تحديد الأنشطة الرئيسية: تحديد الأعمال والأنشطة الواجب أدائها لتحقيق الأهداف في ضوء السياسات الموضوعة (تخصيص الميزانيات اللازمة، استقطاب العاملين ذوي الكفاءة)؛
 - تجميع الأنشطة في الأقسام: يكون التجميع على أساس التشابه والتكامل؛
 - تجميع الأقسام في إدارات على أن يتولى كل إدارة مدير خاص بها: وتقدير حجم العمل والأداء لكل فرد؛
 - تجميع الإدارات في قطاع يتولى شؤونها رئيس خاص: بتقدير عدد الوظائف التنفيذية والاستشارية؛
 - رسم الخرائط التنظيمية: توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم)، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة، وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.
 - إعداد الدليل التنظيمي: يشرح بوضوح كافة البيانات الخاصة بالمؤسسة من حيث اختصاصات ومسؤوليات كل قطاع، إدارة، قسم، وحدة، مع تحديد سلطات ومسؤوليات كل مسئول داخل المؤسسة وطرق تحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية والتنفيذية بعضها ببعض.

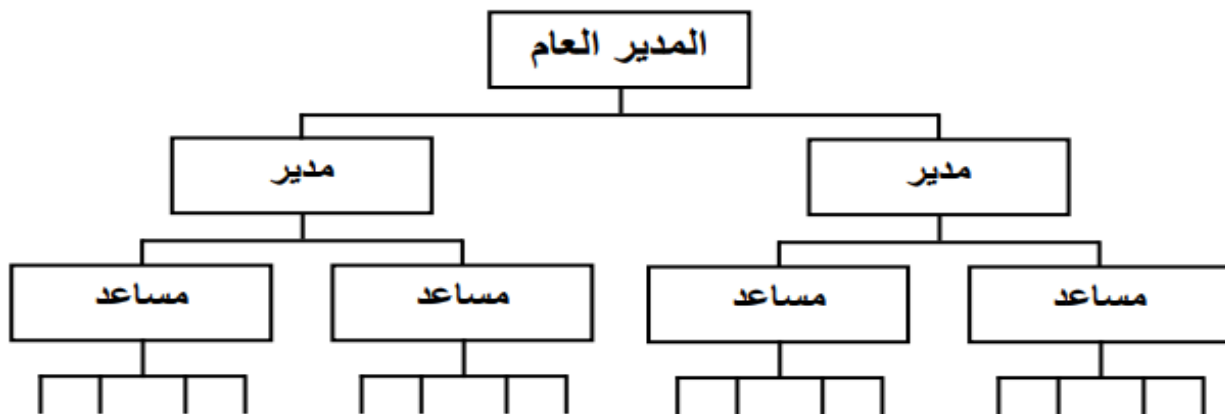
03-02- أنواع الهياكل التنظيمية:

توجد العديد من الأشكال التنظيمية التي يمكن تشكيلها بالنسبة للمؤسسات لتناسب طبيعة عملها وتحقيق أهدافها، وهناك عدة أسس وذلك بسبب الاختلاف بين المشاريع الاقتصادية، ومن أهم الأسس على أساس الوظائف، على أساس مراحل الإنتاج، على أساس المناطق الجغرافية، على أساس السلع والخدمات، على أساس العملاء...الخ.

02-03-01-الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: ويشمل ثلاث أنواع رئيسية هي:

أولاً-التنظيم التنفيذي/الهيكل الخطي: جاء به هنري فايول ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة، أي رئيس يتولى اتخاذ القرارات أي وفق مبدأ وحدة الأمر.

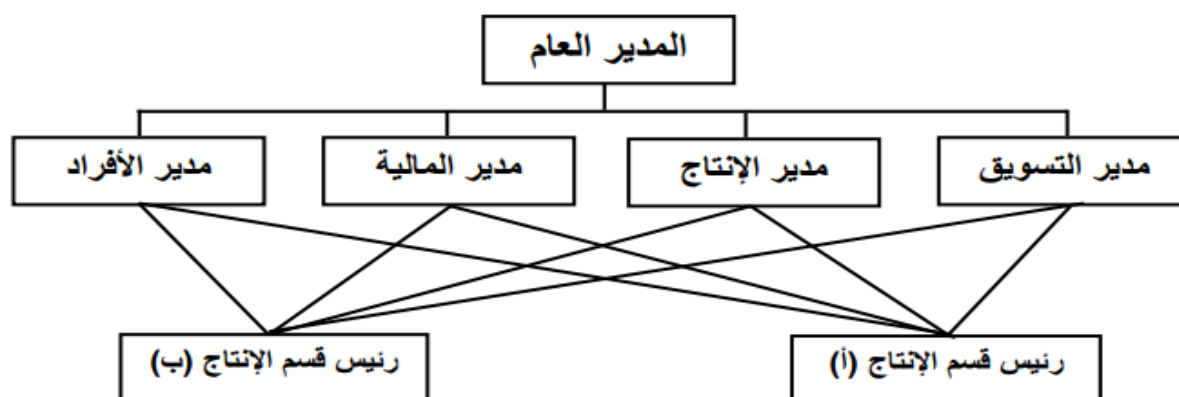
الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي



ثانياً- التنظيم الوظيفي (Functional Structure):

جاء به "تايلور" حينما وضع أسس الإدارة العلمية، وبين أن الأعمال يجب أن تخضع للتخصص وتقسيم العمل، ويلاحظ في هذا الهيكل اختلاف عن السابق في تعدد الأوامر.

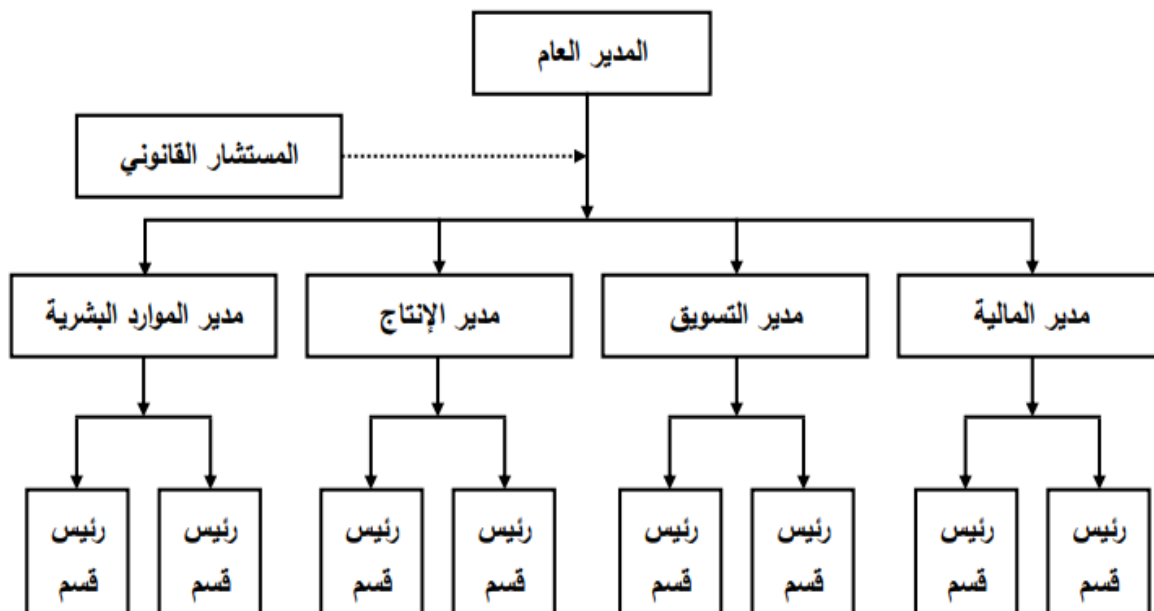
الشكل رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي



ثالثا- الهيكل التنفيذي الاستشاري (الهيكل المشترك):

جمع بين التنظيمين السابقين بالمحافظة على وحدة الأوامر ومبدأ التخصص وتقسيم العمل.

الشكل رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري



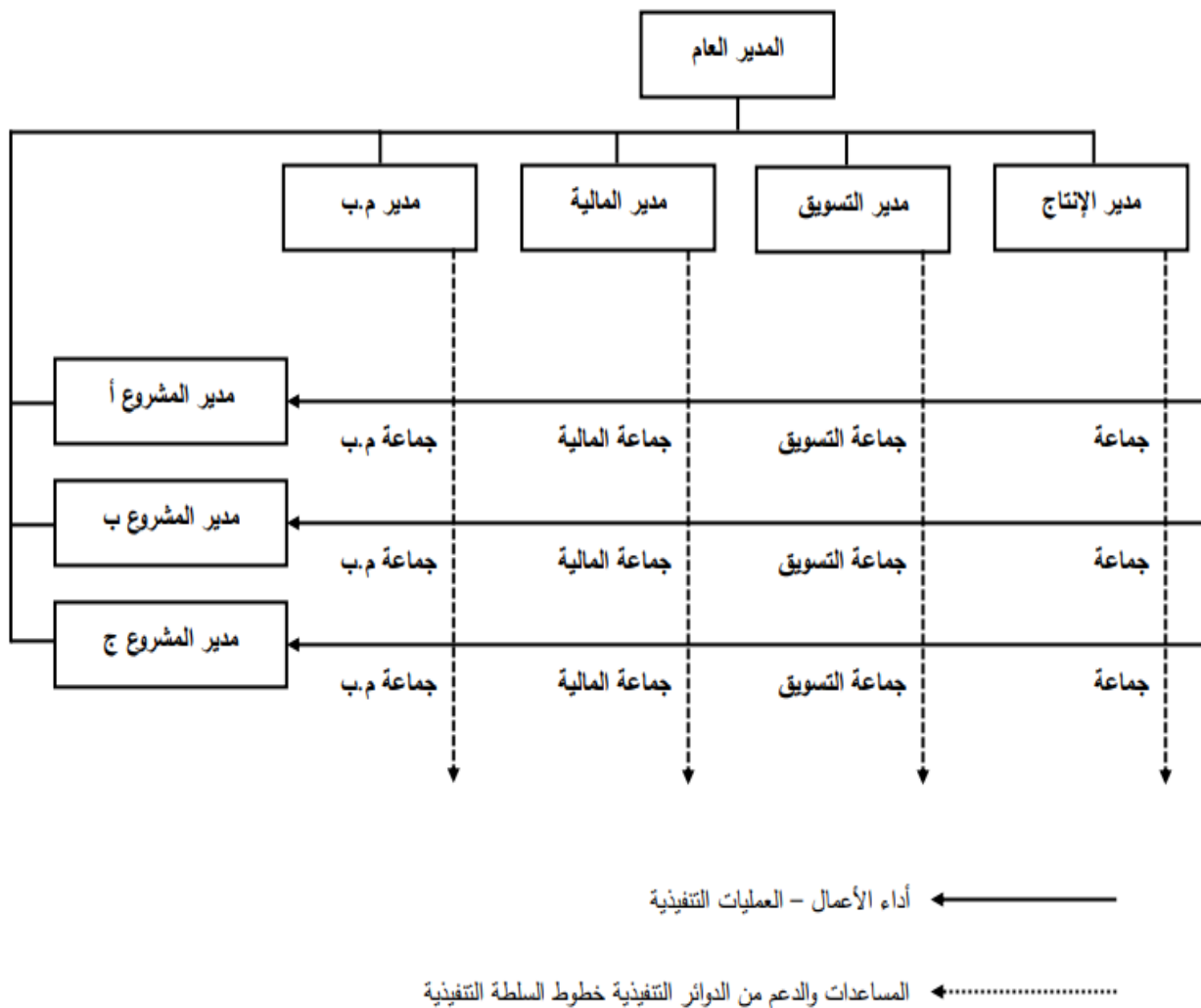
← خطوط السلطة التنفيذية

←..... خط السلطة الاستشارية

02-03-02- الهيكل التنظيمي العضوي – المصفوفة (Matrix Structure):

يسمى أيضا المصفوفة التنظيمية، حيث تقسم المؤسسة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المؤسسة المعنية، ويكون كل عضو في هذا الفريق خاضعا لأمر رئيس الوحدة الإدارية وإلى مدير المشروع في آن واحد.

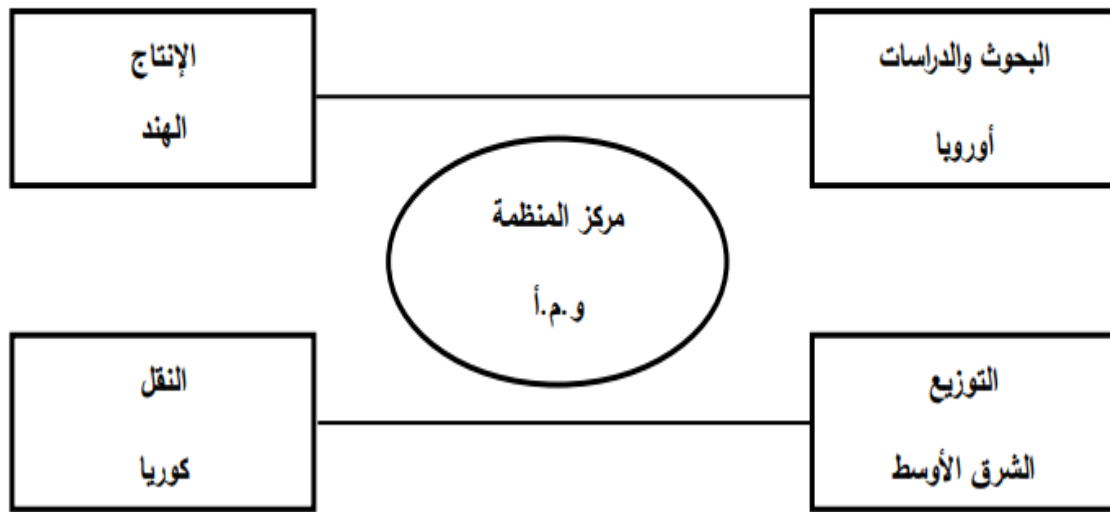
الشكل رقم (04) يوضح المصفوفة التنظيمية



03-03-02- الهيكل التنظيمي الشبكي (Network):

ويطلق عليه أيضا الإدارة من الخارج، بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على مؤسسات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتسويق على أساس التعاقد، ويفيد التنظيم الشبكي في مواجهة المنافسة الدولية.

الشكل رقم (05) يوضح الهيكل التنظيمي الشبكي



04-03-02- هيكل الفريق التنظيمي (Team Structure):

يستند هذا الهيكل على فكرة المشاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد، حيث يشير شكل الدائرة التنظيمية إلى تساوى السلطة الموزعة بين الأفراد، والتوزيع المتساوي للسلطة يعتمد على عدة عوامل ولكن المعنى الجوهرى لإدارة الفريق هو المشاركة في اتخاذ القرار، والمشاركة في السلطة والمسئولية بين القائد الإداري والأفراد التابعين له بهدف رفع الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد، ويأخذ هذا الهيكل عدة أشكال فقد يكون الفريق التنظيمي لأداء واجب معين أو يكون الفريق لإنجاز مشروع يتكون من أفراد يعملون معا من اجل انجازه أو قد يأخذ شكلا وظيفيا بمعنى انه يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين في إدارات أو أقسام وظيفية مختلفة يشكلون مع بعضهم فريقا واحدا لحل مشكلة معينة أو لتطوير منتج أو لتنفيذ سياسة تتطلب اختصاصات وجهود متنوعة.

05-03-02- التنظيمات الافتراضية (Virtual Organizations):

أصبحت المؤسسات المعاصرة تعتمد على ترتيبات مرنة لتشغيل العاملين تشغيلاً مؤقتاً، في كثير من الاختصاصات الفنية والإدارية التي تحتاجها، كما بات شائعاً قيام بعض الاختصاصيين بتقديم خدماتهم إلى المنظمات المختلفة وهم جالسون في بيوتهم، دون أن ينتموا لأية مؤسسة، ويقدر عدد العاملين الذين يعملون على هذا الأساس في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً بنحو أربعين مليون فرد عام 2000، وبخاصة في مجال الشبكات المعلوماتية كالحواسيب والاتصالات المتقدمة.

المحور السابع:

وظائف وموارد المؤسسة الاقتصادية

المحور السابع: وظائف وموارد المؤسسة الاقتصادية

Module 07: Functions and Resources of The Economic Institution

تتعدد وظائف المؤسسة الاقتصادية عموماً وتختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها (إنتاجية، مؤسسة تجارية، خدمية، إلخ)، وعموماً يمكن إجمال أهم الوظائف فيما يلي الوظيفة الإنتاجية، الوظيفة المالية، وظيفة إدارة الموارد البشرية، ووظيفة البحث والتطوير، وتُمثل المؤسسة مجموعة متنوعة من الوظائف وقسم فاقول المؤسسة الى مجموعة من الوظائف والأنشطة متمثلة في الوظيفة الفنية (التقنية)، المالية، التجارية، الأمنية، المحاسبية، الإدارية؛ في حين قدم بورتر نموذجاً قسم فيه المؤسسة الى مجموعتين من الأنشطة وهي الأنشطة الرئيسية ومجموعة الأنشطة المساعدة.

01- الوظيفة الإنتاجية (Productive Function):

يعتبر الإنتاج أساس النشاط الاقتصادي واستمرارية ونمو المؤسسة الاقتصادية ولقد تطور مفهومه من إيجاد مادة الى إيجاد وتوفير منفعة، وبالتالي فالإنتاج هو عملية تحويل المدخلات الى مخرجات. 01-01- النشاط الإنتاجي: هو النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان، وبهذا التعريف للنشاط الإنتاجي يحمل مفاهيم مختلفة وهي مفاهيم اقتصادية واجتماعية وتشغيلية.

01-02- تعريف الوظيفة الإنتاجية: هي عبارة عن عملية تقنية تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات، وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمراريتها كرأس المال والمواد الأولية والعمل، هذه العوامل التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة الاقتصادية وعلى شكل التبادلات على مستوى النشاطات الاقتصادية.

01-03- دورة الاستغلال: تعرف من الناحية الاقتصادية بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق هدفها المتمثل في إنتاج السلع والخدمات بغرض تبادلها، وتتكون دورة الاستغلال من ثلاث مراحل أساسية هي:

- الحصول على السلع والخدمات التي تدخل في عملية الإنتاج (التمون)؛
- تحويل السلع والخدمات (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (مرحلة الإنتاج)؛
- بيع المنتجات (التسويق).

04-01- إدارة الإنتاج: هي الهيئة التي تتولى إدارة الإنتاج والقيام بأوجه تخطيط النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الاقتصادية وتوجيهه وإدارته، وذلك عن طريق الاستغلال الاقتصادي الأمثل للعناصر المادية المتاحة ورفع مستوى كفاءة الاستغلال بهدف تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة والجودة المطلوبة.

05-01-وظائف الإنتاج:

في إدارة النظام الإنتاجي يفترض أن يولي المدير مدير الإنتاج اهتماما خاصا بأربعة وظائف أساسية:

-**التصميم:** يتطلب تصميم عملية التحويل صنع قرارات عديدة متعلقة بتصميم المنتج، واختيار الموقع وتصميم المبنى وتخطيطه ومكانه، واختيار التجهيزات، بالإضافة الى تصميم العمل ومعايير الأداء؛
- **الجدولة:** بعد التصميم يجب جدولة هذه العمليات بما يريئ تقديم المنتج المرغوب فيه في الوقت المناسب؛

- **التشغيل:** يتضمن عملية التحويل وهو التنفيذ الفعلي لإجراءات الإنتاج والعمليات؛
- **الرقابة:** وهي متابعة مستمرة للمتغيرات البيئية وجعل النظام ديناميكيا ومتفاعل بشكل إيجابي مع هذه التغيرات.

06-01-أساليب الإنتاج:

يوجد نوعين من أساليب الإنتاج هما:

-**الإنتاج المستمر:** هو إنتاج نمطي في مدخلاته وقد يكون نمطي في مخرجاته، ومعنى نمطي أن له نفس الأبعاد والخصائص خلال الفترة الإنتاجية (آلات متخصصة، خطوط إنتاج)، وتوقف مرحلة من مراحل الإنتاج يؤدي إلى توقف العملية الإنتاجية؛
-**الإنتاج المتقطع:** هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه الا بعد تحديد مواصفات من الطرف العميل، وقد يكون نمطيا في مدخلاته.

02-الوظيفة المالية -التمويل- (Productive function):

هي مجموعة مهام تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها، كما تتخذ عدة جوانب إدارية، وترتبط بمختلف الوظائف الأخرى.

01-02- تعريف الوظيفة المالية:

هي مجموعة مهام وعمليات تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، وفي إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية، وعند تحديد الحاجات ودراسة

الإمكانات للحصول على الأموال، تأتي المرحلة الثالثة وهي القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها، والوصول إلى أهدافها.

02-02-الأهداف الأساسية للوظيفة المالية في المؤسسة:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخططها الاستراتيجية والعملية (التخطيط المالي)؛
- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة (دراسة مصادر الأموال)؛
- اتخاذ القرار باختيار أحسن طرق التمويل، وتكون عادة مزيج بين مختلف المصادر وتحقق أحسن مردودية مالية؛

- دراسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الإنتاج الضرورية، عادة ما يتم اقتراح عدة مشاريع وتتم المفاضلة بينها واختيار أحسنها وفقا لعدة معايير مالية؛
- حسن استخدام وإدارة وتنظيم هذه الأموال من خلال كفاءة الاستخدام والاستثمار الجيد لها، والرقابة على حركتها وتداولها.

02-03- التخطيط المالي بالمؤسسة: تقوم المؤسسة بإعداد خطط لنشاطها، وتنقسم هذه الخطط إلى خطط طويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة، ومخطط نشاطات المؤسسة يشمل مختلف الأوجه وعوامل الإنتاج من مواد وتجهيزات ويد عاملة..، بينما لهذه العوامل الوجه المالي الذي يعنى بتوفير الأموال المناسبة لتنفيذ الخطط والموازنات، وبالتنسيق مع الوظائف الأخرى.

02-04-تنفيذ الخطط والموازنات المالية بالمؤسسة: بعد التخطيط وتحديد مصادر الأموال، وكيفية إنفاقها حسب الزمن، وفق الموازنات الفصلية، وحتى تتم متابعتها اليومية تكون موزعة إلى مصاريف وإيرادات يومية، وعماية التنفيذ والمتابعة تتم باستعمال أكثر من أداة، وعلى رأسها ما يتعلق بأعمال الخزينة ورصد التدفقات بواسطة المحاسبة العامة التي تقدم الأرقام المرتبطة بتنفيذ الموازنات والمحاسبة التحليلية التي تقدم الأسعار والكميات والتكاليف المختلفة لعوامل الإنتاج.

02-05-التحليل المالي بالمؤسسة: هو من الأدوات التقنية التي تستعمل في تحليل المعطيات المالية الخاصة باستغلال المؤسسة، وبهيكلها المالي الذي يتضمن مصادر الأموال واستعمالاتها، ويعرف التحليل المالي بأنه عملية دراسة معطيات المحاسبة العامة بعد مراجعتها واخضاعها للقواعد المالية، والدراسة تكون بعدة طرق ووسائل، ولكل من هذه الطرق والأدوات معنى محدد وهدف مرغوب فيه، فنتائج التفسيرات تعد كقاعدة لاتخاذ القرارات من طرف المسؤولين المعنيين (جدول حسابات النتائج، أثر الرافعة المالية، التوازنات المالية).

03-وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة (Human Resources Management Function in the Institution):

ترتبط وظيفة إدارة الموارد البشرية بعملية توفير قوى العاملة وتأهيلها وتطويرها وتحفيزها لأداء المهمات المطلوبة منها في المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي تحتل هذه الوظيفة مكانة هامة في المؤسسة.

03-01- تعريف إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تقوم بتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمادها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

03-02- الهدف من وظيفة إدارة الموارد البشرية: تهدف هذه الوظيفة عموماً إلى تحقيق التشغيل الكفاء للعنصر البشري في المؤسسة والوصول إلى قواعد الاستخدام الأمثل للأفراد في المؤسسة، وتحقيق رضا العاملين عن العمل، وبذلك فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تسعى إلى خلق التوازن بين القدرة على العمل والرغبة فيه، وذلك من خلال احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتطويرهم وتجهيزهم للعمل وتوظيفهم في المكان المناسب وتحفيزهم وتقويم عملهم من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلالهم.

03-03-وظائف إدارة الموارد البشرية: تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى قسمين:

أولاً-الوظائف الفنية:

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها وتطويرها وحمايتها...الخ، وتشمل هذه الوظائف على:

-تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية بكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها؛

-الاستقطاب والاختيار والتعيين: اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة؛

-تكوين وتطوير العاملين: الاهتمام بتدريب وتنمية مهاراتهم؛

-توجيه وتحفيز العاملين: المكافئة على الأداء ومعرفة الاختلافات بين العاملين في المؤسسة؛

-تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم؛

-تقييم أداء العاملين: مقارنة المستوى المطلوب بمستوى أداء العاملين.

-نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

ثانيا- الوظائف الإدارية: وتتمثل في الوظائف التي تتعلق بتنفيذ الوظائف الفنية وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة والمسؤوليات الاستراتيجية (الخطط الاستراتيجية).

04-وظيفة التسويق (Marketing Function):

تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف الحديثة وكان يطلق عليها مصطلح الوظيفة التجارية، والتي كانت سببا أساسيا في توسع العديد من المؤسسات الاقتصادية.

01-04-تعريف التسويق: حسب كوتلر هو عمليات تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة البرامج التي تصمم لتحقيق التبادل المرغوب فيه مع العملاء(الزبائن)، وبغرض تحقيق مكاسب فردية أو مشتركة وتعتمد هذه العمليات أساسا على تهيئة السلعة والسعر والترويج والمكان، والتنسيق بينهما لتحقيق الاستجابة المرغوب فيها، وبالتالي التسويق الحديث يركز على المستهلك باعتباره الهدف الذي تركز عليه الأنشطة التسويقية.

02-04-المزيج التسويقي: يقصد بالمزيج التسويقي مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق الربح للمؤسسة، وأن هذا المزيج التسويقي يتكون من أربعة عناصر والتي تتمثل في المنتج والسعر والتوزيع والترويج (LE 4P).

03-04-نظام المعلومات التسويقية: حسب كوتلر هو شبكة أو مجموعة معقدة من العلاقات المنظمة والمصممة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات من أجل خلق تدفقات المعلومات الدقيقة من مصادر داخلية أو خارجية عن المؤسسة من أجل استعمالها من طرف متخذي القرار التسويقية لتحسين وتخطيط ومراقبة النشاط التسويقي.

04-04-نظام بحوث التسويق: هو جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل انسياب السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين، والهدف من هذا النظام هو توفير البيانات للإدارة بشكل يمكنها من اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمشاكل التسويقية سواء كان ذلك قبل أو أثناء أو بعد عملية الإنتاج.

05-وظيفة البحث والتطوير (Research and Development Function):

تعتمد عليها العديد من المؤسسات اليوم، إلا أنه يلاحظ وضعها في شكل إدارة مستقلة بحد ذاتها ضمن المؤسسات في القطاع الالكتروني والتكنولوجي، في حين تدرج مع وظيفة الإنتاج أو التسويق في مؤسسات أخرى، وتفضل مؤسسات أخرى التوجه نحو مكاتب الاستشارات ومراكز البحث...دون تحمل تكلفتها كإدارة.

01-05-تعريف وظيفة البحث والتطوير: تعرف أنها عملية البحث في المعارف العلمية المختلفة والعمل على تطوير نتائج البحث لاستخدامها في توليد منتجات جديدة أو تطبيق أساليب إنتاجية جديدة بما

يخدم الأهداف التجارية المختلفة، وترتبط هذه الوظيفة بالاختراع والابتكار الذي سيطبق في الأنشطة الاقتصادية.

02-05-أهمية وظيفة البحث والتطوير:

-إن الهدف الأساسي لوظيفة البحث والتطوير في المؤسسة يتمثل أساسا في تفاعل المؤسسة مع محيطها مما يضمن لها تحقيق الاستمرارية على المدى البعيد في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية؛

- هي مصدر كل ابداع تكنولوجي وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛

- تتحمل هذه الوظيفة المشاكل الخاصة بنقل التكنولوجيا؛

- تساهم في تحسين الإنتاجية بالعمل على تحسين وسائل وطرق الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات وكذا التحسينات التي تطرأ على كفاءة اليد العاملة...الخ.

03-05- طرق اكتساب التكنولوجيا في المؤسسة الاقتصادية: هناك عدة طرق لاكتساب التكنولوجيا في المؤسسة للمحافظة على بقائها والتكيف مع محيطها:

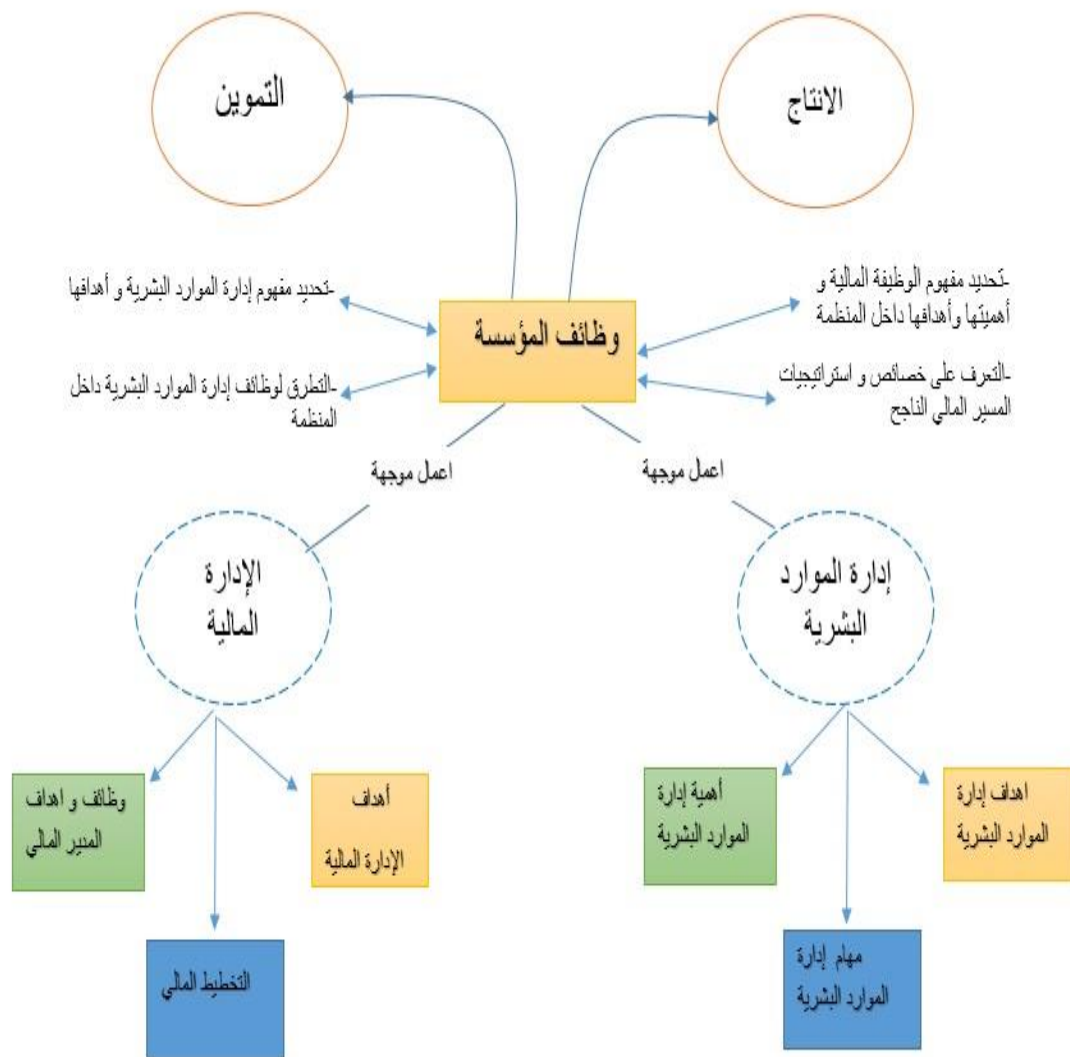
-الادماج الداخلي لوظيفة البحث والتطوير في المؤسسة: بأن تقوم المؤسسة بإنتاج التكنولوجيا؛

- عقود التعاون: بالعمل على البحث المشترك لتطوير التكنولوجيا واقتسام التكاليف؛

- شراء التراخيص: وهي الطريق الأسرع والأقل تكلفة للحصول على التكنولوجيا واقتحام الأسواق؛

-شراء مؤسسات أخرى: لكسب الوقت والتكنولوجيا معا؛

-اعتماد البحث والتطوير الخارجي: وذلك بتكليف مؤسسات خاصة أو عامة للبحث والتطوير، أو مكاتب الاستشارات والجامعات لتبني مشاريع بحث تكنولوجي تخص المؤسسة.



المحور الثامن:

أدوات التحليل الاقتصادي

المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي

تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية

Module 08: Analysis of the External Environment of the Economic Institution

01- حالات المحيط وسلوك المؤسسة الاقتصادية:

باعتبار المؤسسات عموما، والمؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص نظاما مفتوحا، فلا بد من ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية لتعديل سلوكها والسعي نحو النمو والبقاء، لذا اهتمت المؤسسات أكثر بمدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات في المحيط الخارجي بالنسبة لمختلف جوانبه (الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، القانونية والتشريعية، والجوانب التكنولوجية)، ولم تعد تكتف بالتأقلم أو التكيف مع هذه التغيرات وإنما أصبحت تبحث في كيفية سبق المحيط **Anticipation** والتوقع لهذه التحولات قبل حدوثها وهذا لزيادة مرونة المؤسسات، وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للتحولات البيئية، والتي تمس مختلف مستويات المؤسسة ووظائفها. فأصبحنا اليوم نتكلم عن مرونة الموارد البشرية، المرونة الإنتاجية، التسويقية، المرونة التموينية، والمرونة التكنولوجية والتي تناسبها.

ويمكن التمييز بين أربع حالات بناء على معيار أهمية التغير واتجاه التغير في المحيط:

-المحيط المستقر (**Stable Environment**): يتميز بدرجة تغير ضعيفة إذا لم نقل نادرة وان وجدت فليس لها أهمية؛

- المحيط الانتقالي (**Transitional Environment**): التغيرات في هذا المحيط ولكن ان وجدت فإنها تكون بالغة الأهمية، وعندما تتكيف المؤسسة مع التغيرات تجد نفسها في محيط مستقر؛

-المحيط غير المستقر (**Unstable Environment**): تغيرات هذا المحيط كثيرة ومتعددة تفرض على المؤسسة التكيف المستمر؛

- المحيط العاصف (**Stormy Environment**): درجة التغير في هذا المحيط كبيرة تفرض على المؤسسة ضرورة التطور الدائم والمستمر.

وسلوك المؤسسة اتجاه الظروف التي تواجهها تختلف باختلاف حالات المحيط الذي تملرس فيه نشاطها، لذلك تتخذ ثلاث مواقف:

-تجاهل المحيط (Ignore the Environment): يكون هذا السلوك مقبولا على أقل تقدير في المحيط المستقر، لكنه قد يؤدي بالمؤسسة للكلثة في حالات المحيط الانتقالي وغير المستقر والعاصف؛

- التكيف مع المحيط (Adaptation to the Environment): لكي تستطيع المؤسسة التكيف مع المحيط لا بد من اليقظة إلى التغيرات وإدراكها للفرص المتاحة في الوقت المناسب والتفطن للمخاطر ومحاولة تجنبها أو تقليصها؛

- سبق التغيير (Change Preceded): من أجل تجاوز خطر الخضوع فإن بعض المؤسسات تمتلك قدرات كبيرة وقوية من خلال بعض قراراتها لتغيير المحيط لصالحها مثل شركة IBM في السبق لتلبية احتياجات العملاء.

02-تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية:

إن دراسة وتحليل مكونات المحيط الخارجي يعد أمراً ضروريا عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان الأساس في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية وهما:

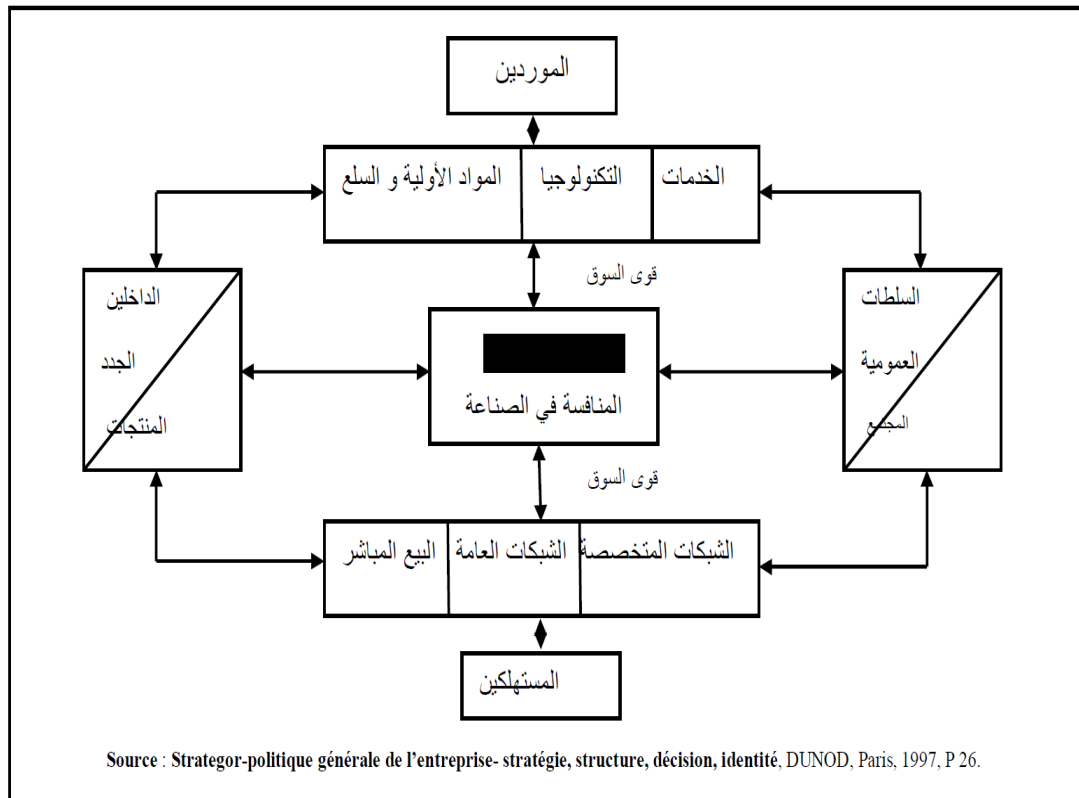
-الفرص التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية استغلالها؛

- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من أثرها.

01-02 تحليل بورتر PORTER-تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة- (Analysis of competitive forces in the industry environment)

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية، ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها، ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة، حيث اقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس، أو ما يسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة.

- يؤكد بورتر على أنه يجب على المؤسسات أن تركز اهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المؤسسة، وهذه القوى هي:
- شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة؛ من خلال استخدام تكتيكات مثل المنافسة على السعر، حري الإعلانات، التحسينات على المنتج، زيادة خدمة الزبائن...؛
 - التهديد بدخول منافسين جدد: يقدم الداخلون الجدد قدرات جديدة، الرغبة في اكتساب حصة سوقية، التنوع، الاستحواذ...؛
 - التهديد بالمنتجات البديلة: من خلال وضع سقف لأسعار المؤسسات في الصناعة، وتحديد المنتجات البديلة، والاعلان والجودة...؛
 - قوة التفاوض عند المشتريين- الزبائن:- يتنافس الزبائن داخل الصناعة عن طريق تخفيض الأسعار، الجودة...؛
 - قوة التفاوض عند الموردين: يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضية على أعضاء الصناعة من خلال التهديد برفع الأسعار وتخفيض جودة المنتجات المشتراة....
- واعتبر نموذج Porter كنموذج جد عام ويمثل الصناعة كمصطلح مفروض على المؤسسة، ونعني بالصناعة القطاع المتكون من مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة للمنتجات البديلة.



02-02- تحليل PESTEL لمحيط المؤسسة: يتم تحليل المحيط في ثلاث مراحل:

أولاً- مرحلة جمع المعلومات: خلال هذه المرحلة تحرص المؤسسة على جمع المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب المحيط، وكلما تمت عملية جمع المعلومات بطريقة منهجية وعلمية كلما كانت المعلومات أكثر فائدة، ولا شك أن طرق جمع المعلومات متعددة ومصادرها متنوعة فمنها التحري، الدراسة الميدانية الاستبيانات الملاحظات المباشرة، المقابلات، المصادر الرسمية، التقارير، المجلات والصحف...الخ؛

ثانيا- مرحلة التصنيف: هناك ثلاث طرق لتصنيف المعلومات التي جمعها، الطريقة الأولى ما يعرف بنموذج PEST وتتمثل في تصنيف المعلومات التي جمعها حسب الجوانب الأربعة للمحيط وهي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وسمي هذا النموذج اعتمادا على الحروف الأولى للمتغيرات الأربعة، أما الطريقة الثانية فتعرف بPESTE وجاءت إضافة الجانب الخامس بعد ما فرضت نفسها الأطراف المدافعة عن البيئة، وجاءت الطريقة الثالثة بعد إدخال عنصر آخر وهو الجانب القانوني فأصبح للنموذج ستة جوانب وأطلق عليه نموذج PESTEL.

ثالثا- مرحلة التحليل: خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة الاقتصادية بتحليل ما جمعتة وصنفتة من معلومات حول المحيط الخارجي الكلي، وهناك العديد من طرق التحليل المعروفة والتي يمكن أن تعتمد حلما من أجل حصر الفرص بدقة ووضوح، وحصر المخاطر والتهديدات بوضوح أيضا.

العوامل السياسية	• معدلات الضرائب، الرسوم الجمركية، الاتفاقيات التجارية، قوانين العمل، التشريعات البيئية
العوامل الاقتصادية	• معدلات التوظيف، أسعار الفائدة، أسعار صرف العملات
العوامل الاجتماعية الثقافية	• الخصائص الديموغرافية، تفضيلات المستهلكين، وجود أسواق متنوعة
العوامل التكنولوجية	• الإنترنت، الهواتف الذكية، الاتصالات، الأتمتة
العوامل البيئية	• ندرة الموارد، إعادة التدوير، مصادر الطاقة البديلة
العوامل القانونية	• العقود، القوانين والتشريعات، حقوق الملكية الفكرية

03-02- تحليل SWOT:

يلخص تحليل SWOT النتائج الأساسية لتحليل المحيط (التحليل الخارجي) وتحليل القدرات الإستراتيجية (التحليل الداخلي)، وتعتبر كلمة SWOT عن بداية المصطلحات Strengths نقاط القوة، Weaknesses نقاط الضعف، Opportunities الفرص، Threats التهديدات.

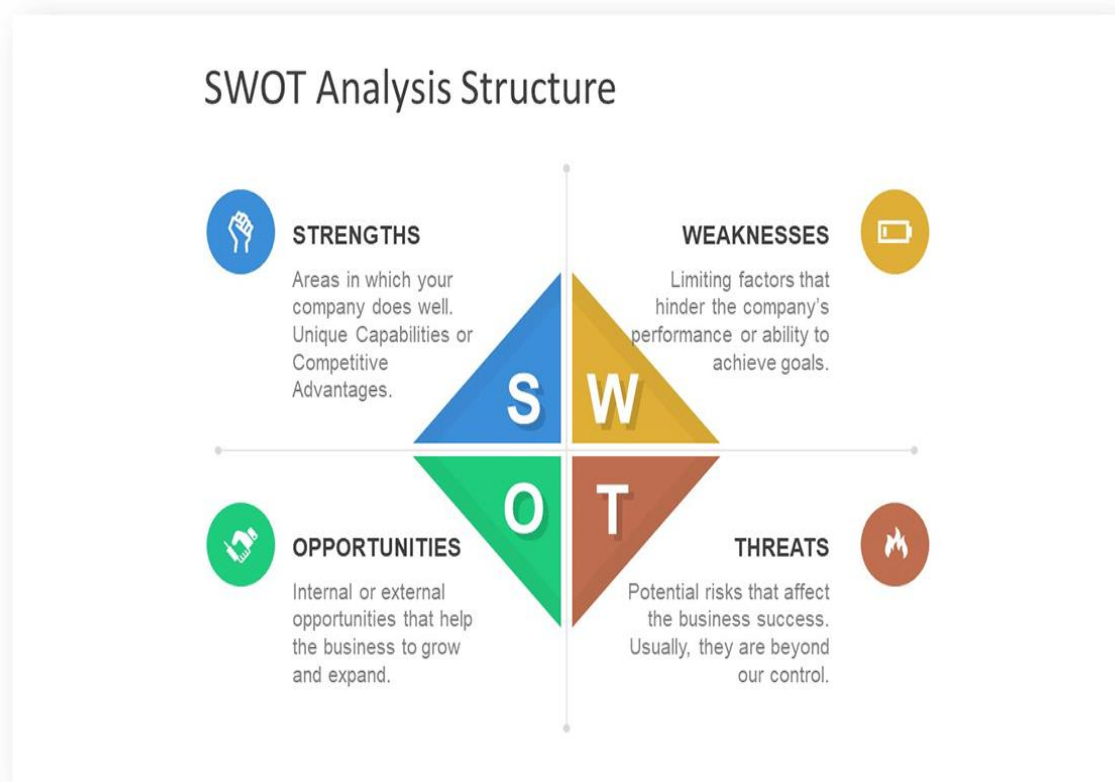
ويقوم تحليل SWOT على تحديد الثنائيات (نقاط القوة/نقاط الضعف) للمؤسسة والتي تواجه بها تغيرات المحيط أو إمكانية تحديد أو إنشاء فرص محتملة والتي تسمح بالاستفادة من موارد ومهارات المؤسسة، وذلك بالملاءمة بين القدرات الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية وعوامل النجاح الرئيسية، وتعتبر الفرص عن كل ما هو موالى للمؤسسة في محيطها، بينما التهديدات تعبر عن كل ما هو غير موالى للمؤسسة في محيطها، وتعتبر نقاط القوة عن كل ما تحسنه المؤسسة، بينما نقاط الضعف عن كل ما لا تحسنه المؤسسة. ينتج عن نموذج SWOT وضع بعض المصفوفات والتي تسمى مصفوفات SWOT. والتي يمكن تمثيلها كما يلي:

المصفوفة الشاملة SWOT

سلبي	إيجابي	
نقاط الضعف	نقاط القوة	داخل المؤسسة
التهديدات	الفرص	خارج المؤسسة

انطلاقاً من الشكل أعلاه فإن تقاطع العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية ينتج عنه أربع حالات هامة بالنسبة للمؤسسة:

- الحالة الأولى: يكون للمؤسسة نقاط قوة ويقدم المحيط الخارجي فرص، لذلك تسعى المؤسسة لاستخدام نقاط القوة من أجل استغلال فرص المحيط؛
- الحالة الثانية: تملك المؤسسة نقاط قوة بينما توجد تهديدات في المحيط، لذلك بإمكان المؤسسة ما تملكه من نقاط قوة لتفادي التهديدات، وإذا كانت المؤسسة قوية يمكنها تحويل التهديدات إلى فرص؛
- الحالة الثالثة : يتوفر محيط المؤسسة على فرص ولكنها تعاني من ضعف في الداخل، لذلك تسعى المؤسسة لمعالجة ضعفها حتى تطمح للاستفادة من الفرص؛
- الحالة الرابعة: تقاطع تهديدات المحيط مع ضعف المؤسسة، وهذا خطر كبير على المؤسسة ويفرض عليها التحرك من أجل معالجة الضعف وتفادي التهديدات، لذلك فالقرار المناسب هو البحث على إعادة التموقع.



SLIDEMODEL.COM

04-02- المداخل الاستراتيجية لتطوير المنتجات مصفوفة (Ansoff):

تركز مدرسة التخطيط على تحليل بيئة الأعمال السائدة وتركز بدرجة أكبر على تنفيذ الاستراتيجيات على وجه التحديد، تدعي هذه المدرسة الفكرية بأنه ينبغي للمؤسسة أن تدرس بدقة محيط الأعمال الحالية، التي تشمل العوامل الخارجية ووضع المؤسسة، ثم صياغة إستراتيجية قائمة على التنفيذ.

وترتبط إدارة المنتجات بشكل مباشر بقضية النمو في المؤسسات الاقتصادية، فعندما تركز المؤسسة على النمو الذي يعتمد بطبيعة الحال على الزيادة في الربحية للمؤسسة الاقتصادية، فتتوجه المؤسسة إلى تكييف العلاقة بين تطوير المؤسسات ونوعية الأسواق. وتفرض هذه العلاقة أن النمو له أربعة أشكال:

أولاً- اختراق السوق (Market Penetration): تتوجه المؤسسة إلى دعم السوق الحالية وزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في السوق الحالية، من خلال إعادة توزيع للمناطق البيعية والإنفاق على جهود الترويج، والعمل على تسهيل عملية شراء لدى المستهلك؛

ثانياً- تنمية السوق (Market Development): وتعني استمرار المؤسسة في بيع منتجاتها الحالية، ولكن في أسواق جديدة؛

ثالثاً- تطوير المنتجات (Product Development): وتعني هذه الاستراتيجية بقيام المؤسسة بتقديم منتجات جديدة في أسواقها الحالية، حتى تحافظ المؤسسة على وضعها التنافسي في السوق؛

رابعاً- التنوع (Diversification): ويعني قيام المؤسسة بتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة، وهو استراتيجية صعبة ولكنها تعتمد على مدى تفوق تلك المنتجات ووجود فرصة تسويقية في السوق الجديدة، ويصلح ذلك بشكل كبير في سوق التصدير.

لا تقدم مصفوفة Ansoff قراراً نهائياً في ما يخص قرار تطوير منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، ولكنها توفر للمؤسسة الاقتصادية مخططاً تفصيلياً للطرق البديلة التي يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة الخاصة بها.

منتجات جديدة	منتجات حالية
<u>تطوير المنتجات</u> ✓ تطوير منتجات؟ ✓ منتجات جديدة لنفس السوق.	<u>اختراق السوق</u> ✓ زيادة استخدامات المنتجات؟ ✓ زيادة معدل الاستخدام؟ ✓ زيادة الكمية المستخدمة؟ ✓ استخدامات جديدة للمنتجات.
<u>التنوع</u> ✓ الاندماج في مؤسسات إنتاج وتوزيع؟ ✓ العمل خارج نوع النشاط.	<u>تنمية السوق</u> ✓ توسيع جغرافي؟ ✓ أقسام جديدة من السوق.

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21، ص 315

أهم 10 أدوات إستراتيجية للمدير المالي

تحليل السووت SWOT Analysis

تحليل SWOT : هي كلمة مشتقة من الحروف الأولى للكلمات التالية :
(Strength - القوة) (Weakness - الضعف) (Opportunities - الفرص) (Threats - التهديدات) . وهي أداة تخطيط إستراتيجي تستخدم لتقييم الأعمال أو المشاريع من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية، ويساعد هذا التحليل في صياغة الإستراتيجيات من خلال الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والاستفادة من الفرص وتخفيف التهديدات.



تحليل بيستل PESTEL Analysis

تحليل PESTEL : هي كلمة مشتقة من الحروف الأولى للكلمات التالية :
(Political - سياسية) (Economic - إقتصادية) (Social - إجتماعية) (Technological - تكنولوجية) (Environmental - بيئية) (Legal - قانونية) . هذه الأداة تساعد على تحديد الفرص والتهديدات التي تؤثر على الأعمال التجارية من خلال فحص عوامل مثل السياسات الحكومية، والظروف الاقتصادية، والاتجاهات المجتمعية، والتقدم التكنولوجي، والعوامل البيئية، واللوائح القانونية.



القوى التنافسية لبورتر Porter's Five Forces

تحليل القوى التنافسية الخمسة لبورتر هو أداة إستراتيجية تساعد الشركات في تحليل البيئة التنافسية للصناعة، ويتناول خمس قوى رئيسية: التنافس بين المنافسين الحاليين، والفرصة التفاوضية للموردين والمشتريين، والتهديد بالوافدين الجدد، والتهديد بالمنتجات أو الخدمات البديلة. ومن خلال تقييم هذه القوى، يمكن للشركات فهم مدى جاذبية الصناعة وربحيتها واتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة. هذا التحليل يساعد على تحديد المزايا التنافسية والمخاطر المحتملة وفرص النمو داخل سوق معينة.



تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

يعد تحليل سلسلة القيمة أداة إستراتيجية ممتازة حيث أنها تساعد الشركات على فهم وتحسين أنشطتها الداخلية المتعلقة بتقديم منتج أو خدمة. فهذا التحليل يقسم العملية برمتها إلى أنشطة أصغر، مثل الشراء والإنتاج والتسويق والتوزيع. ومن خلال تحليل كل نشاط، يمكن للشركات تحديد المجالات التي يمكنها إضافة قيمة إليها، أو تقليل تكاليفها، أو تمييزها عن السوق. هذا التحليل يمكن المؤسسات من تحسين عملياتها وتعزيز رضا العملاء واكتساب ميزة تنافسية في السوق.



بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إستراتيجية تساعد المؤسسات على قياس أدائها من وجهات نظر متعددة، وتتضمن أربعة مجالات رئيسية: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. تشجع بطاقة الأداء المتوازن على اتباع نهج متوازن لقياس الأداء، مما يضمن أخذ النتائج المالية في الاعتبار جنباً إلى جنب مع رضا العملاء وكفاءة العمليات الداخلية وتطوير الموظفين.



مصفوفة بوسطن الإستشارية BCG Matrix

تعتبر مصفوفة بوسطن أداة إستراتيجية ممتازة لتحليل منتجات الشركة وتحديد أفضلها. تقوم الأداة بتصنيف المنتجات إلى أربعة تصنيفات بناءً على معدل نمو السوق وحجمها النسبي في السوق. التصنيفات هي: النجوم (نمو مرتفع، حصة سوقية عالية)، الإبقار (نمو منخفض، حصة سوقية عالية)، علامات الإستفهام (نمو مرتفع، حصة سوقية منخفضة)، والكلاب (نمو منخفض، حصة سوقية منخفضة). تساعد المصفوفة الشركات على تخصيص الموارد واتخاذ القرارات الإستراتيجية لكل فئة من فئات المنتجات.



مصفوفة أنسوف Ansoff Matrix

تساعد مصفوفة أنسوف الشركات على تحديد إستراتيجيات النمو لمنتجاتها وأسواقها. وتتكون من أربع إستراتيجيات رئيسية: اختراق السوق، وتطوير المنتجات الحالية، بينما يستكشف تطوير السوق دخول أسواق جديدة. يتضمن تطوير المنتجات إنشاء منتجات جديدة للأسواق الحالية، ويستلزم التنويع دخول أسواق جديدة بمنتجات جديدة. تساعد المصفوفة الشركات على تقييم واختيار إستراتيجية النمو الأكثر ملاءمة بناءً على أهدافها وظروف السوق.



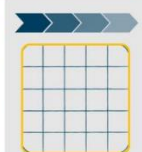
نموذج مكينزي McKinsey 7S Framework

نموذج مكينزي هو أداة إستراتيجية يستخدم لتحليل الجوانب المختلفة للمؤسسة. ويتكون من سبعة عناصر وهي : الإستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والمهارات، والموظفين، والأسلوب، والقيم المشتركة. ومن خلال تقييم كل عنصر والتأكد من تعزيز بعضها البعض، يمكن للمؤسسات تحقيق أداء أفضل. ويؤكد الإطار على أهمية النظر في العناصر الناعمة والجامدة للمنظمة لدفع النجاح وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.



تحليل الفجوة GAP Analysis

يعد تحليل الفجوة أداة إستراتيجية ممتازة حيث تساعد المؤسسات على تحديد الفجوات ما بين حالتها الحالية والحالة المستقبلية المرغوبة. هذا التحليل ينطوي على مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة مقابل أهدافها أو معاييرها المرجوة. ومن خلال فحص الفجوات، يمكن للشركات تحديد مجالات التحسين، وتحديد الأهداف، ووضع خطط عمل لسد هذه الفجوات. يوفر تحليل GAP نظرة جيدة لاتخاذ القرار ويساعد المؤسسات على تخصيص الموارد بشكل فعال لسد الفجوات المحددة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.



تحليل فريو VRIO Analysis

تحليل فريو هو أداة يستخدم لتقييم الميزة التنافسية لموارد الشركة وقدراتها. يقوم بتقييم الموارد بناءً على قيمتها وندرتها و تميزها وتنظيمها. إذا امتلك المورد هذه الخصائص، فإنه يمكن أن يوفر ميزة تنافسية مستدامة. من خلال إجراء تحليل VRIO، يمكن للمؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف لديها، وتحديد أولويات تخصيص الموارد، ووضع إستراتيجيات للاستفادة من مزاياها التنافسية في السوق.



إطار إدارة المخاطر Risk Management Framework

إطار إدارة المخاطر هو نهج منظم يساعد المؤسسات على تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيف من حدتها. وهو يتضمن عمليات وإجراءات لتحديد المخاطر المحتملة، وتحليل تأثيرها واحتمالاتها، وتنفيذ إستراتيجيات لإدارتها أو تقليلها. ويتضمن الإطار أيضاً مراقبة ومراجعة مستمرة لضمان معالجة المخاطر بشكل فعال. من خلال تنفيذ إطار إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات تحديد التهديدات المحتملة ومعالجتها بشكل مسبق، وحماية أصولها، واتخاذ قرارات مستنيرة لتحقيق أهدافها مع تقليل التعرض للمخاطر.



إستراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy

إستراتيجية المحيط الأزرق هي أداة تركز على خلق أسواق جديدة وجعل المنافسة غير ذات صلة. الأداة تطوي على تحديد فرص جديدة في السوق حيث يكون الطلب غير مستغل فيها، وتكون المنافسة في حدها الأدنى. ومن خلال تقديم عروض قيمة فريدة ومنتجات أو خدمات مبتكرة، يمكن للمؤسسات إنشاء "محيطها الأزرق" الخاص بها، مما يسمح بمزيد من النمو والربحية. تشجع هذه الإستراتيجية الشركات على التفكير خارج الصندوق وتمييز نفسها عن المنافسة من خلال تقديم شيء فريد وقيم حقاً لعملاء.



المحور التاسع:

دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

الاقتصادية

المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة الاقتصادية

Module 09: The life cycle and growth patterns of an economic institution

01- مفهوم نمو المؤسسة:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بنمو المؤسسة، وذلك بسبب اختلاف زمن هذه التعريفات وكذلك بسبب التوسعات الكبيرة والمتعاقبة التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية ومن بين التعاريف نجد:

- الزيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فان النمو هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا وإنما ناتج عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفورات الحجم؛
- وعرف أيضا على أنه ليس بظاهرة عفوية وإنما راجع الى قرارات في التسيير، فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الإنتاج داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي الى زيادة الأرباح مما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من اجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد.

02- أنواع نمو المؤسسة: هناك عدة تصنيفات لنمو المؤسسات نذكر منها:

-النمو الداخلي (Internal Growth):

يعرف على أنه على أنه استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو باللجوء إلى الوسطاء الماليين، كما عرف على أنه نمو المؤسسة المنجز بواسطة اللجوء إلى سوق المال أو باستخدام الاحتياجات المتراكمة منذ الدورات السابقة، وهي تلك الحالة من التوسع في المبيعات ورقم الأعمال والاختصاصات والفروع التي تحدث جراء استغلال المؤسسة لأصولها ورأسمالها الخاص ونظرا لتحقيق خدمتها أو منتجها لرواج يغطي التكاليف ويحقق فوائد.

-النمو الخارجي (External Growth):

يعرف النمو الخارجي على أنه الارتفاع في استثمارات المؤسسة الناتج عن حيازة الاستثمارات المنجزة، في حين ذهب Weber إلى اعتبار النمو الخارجي العملية التي بموجبها تنمو المؤسسة بالحيازة الكلية لمؤسسة أو مؤسسات موجودة مسبقا على التكيف مع متغيرات المحيط، والقدرة على مواصلة الأداء في إطار البيئة المتغيرة.

02-فرص نمو المؤسسة: هناك مجموعة من الفرص التي يتيحها المحيط يمكن التطرق على بعضها كما يلي: -منتجات جديدة: إن نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في مدا قدرتها على طرح منتجات جديدة والتي تعزز مكانتها السوقية والتنافسية، وكسبها فرصا لتحقيق النمو،

فلو تكلمنا على دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات عند بلوغها مرحلة النضج وبالتالي عند هذا الوضع يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة لتصميم وطرح منتجات جيدة؛

-النمو الاقتصادي: إن نمو المؤسسات يرتبط ارتباطا وثيقا ومتبادلا بالنمو الاقتصادي، فارتفاع الناتج المحلي الخام يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، والتي تأتي أصلا من ارتفاع رقم الأعمال وتحكم المؤسسة في استهلاكاتها الوسطية، هذا النمو الاقتصادي المحقق بدوره يؤدي الى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يقود الى زيادة الطلب العام والذي يكون فرصة سامحة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النمو؛

-تغير أذواق المستهلكين: بفعل الأعمال الترويجية والحملات الإشهارية للمنتجات والخدمات يؤدي هذا الى التغير الكبير والسريع لأذواق المستهلكين ويمكن اعتبارا هذا فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها إلا أن هذا يتوقف بالضرورة على قدرتها في الإبداع والابتكار ودراسها لسلوك المستهلكين، كما يجب عليها التغيرات التي يمكن أن تحدث في أذواق المستهلكين ودوافع الشراء لديهم وتطور احتياجاتهم ورغباتهم، وعلى اثر هذا يمكن للمؤسسة أن تقدم سلع وخدمات تتوافق مع طلب وأذواق المستهلكين مما سيؤدي الى تعاظم رقم أعمالها ونموها.

03- مراحل دورة الحياة المؤسسة:

حظي مفهوم دورة الحياة باهتمام كبير من قبل المهتمين بقضايا التسويق أولا. حيث أستخدم هذا المفهوم ليوضح كيف تتحرك السلع عبر أربع مراحل هي: الولادة أو مرحلة التكوين، والنمو، والنضج، والتدهور أو الاضمحلال؛ وإنه إذا ما أرادت المؤسسة أن تبقى فعالة ولمدة طويلة من الزمن لابد من تقديم منتجات جديدة وهذا ما يشير إليه مفهوم دورة حياة السلعة وإنه بالإمكان استخدام هذه المراحل الأربعة في وصف حركة المؤسسات، وهناك خمسة مراحل لهذه الدورة هي:

- مرحلة التأسيس والانبثاق: تكون المنظمة في دور الطفولة ولكنه تمتلك أهداف طموحة وإبداعاتها متعددة. إن التقدم للمرحلة الثانية يتطلب ضمان استمرارية حصول المؤسسة على مواردها الأساسية.
- مرحلة التجميع: وهي امتداد للمرحلة السابقة، إلا أن المنظمة هنا تمتلك رسالة واضحة. أما الاتصالات الإدارية والهيكل التنظيمي فلا يزالان غير رسميان ومما يلاحظ على الأفراد العاملين في هذه المرحلة أنهم يعملون ساعات طويلة دافعهم في ذلك الالتزام والإخلاص العاليين للمؤسسة.
- مرحلة الترسيم والسيطرة: فالهيكل التنظيمي هنا أكثر ثباتا وتكون الإبداعات إلى أن تكون قليلة في الوقت الذي يجرى فيه التأكيد على الفاعلية والكفاءة، ويوجد تحفظ في القرارات ومركزيتها فضلا عن

إحكام السيطرة على المؤسسة، وفي هذه المرحلة يكون وجود المؤسسة أهم من وجود الشخص، فالأدوار تم تحديدها إلى درجة لم يعد يسبب رحيل أحد الأعضاء تهديدا مباشرا لوجود المؤسسة.

- مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي: تنوع المؤسسة في هذه المرحلة السلع والخدمات التي تقدمها. وتكون الإدارة مهتمة باستمرار في البحث عن السلع الجديدة وفرص النمو في المحيط الخارجي، كما يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا واتساعا، الأمر الذي يتطلب انتشار ممارسة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

- مرحلة التدهور: نتيجة للمنافسة الحادة وتقلص الأسواق تجد المؤسسة نفسها تبذل قصارى جهدها في البحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وتبحث في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة، ويلاحظ ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين وتزايد حدة مستويات الصراع بين العاملين، كما وتظهر احتمالات ظهور قيادات جديدة تنقذ المؤسسة من تدهورها المتسارع، وكذلك تركز القيادات على مركزية القرارات.

04-أنماط نمو المؤسسة:

يعد النمو من أهم الأهداف التي تهتم لها مختلف المؤسسات وينقسم الى أنماط وأشكال مختلفة:

04-01-النمو المتوازن: هو الحالة المثلى للنمو حيث تكون الميزانية في حالة توازن تتوافر فيها سيولة نقدية تكفي بتغطية الإنفاق المتزايد للمؤسسة كما يتناسب حجم الديون مع قيود الهيكل المالي ومستوى الربحية وحجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية نمو النشاط؛

04-02-النمو المتسارع: ويعود ذلك التسارع إلى الطلب الكبير والمتزايد على منتجات المؤسسة وهذا ما يعكسه الارتفاع السريع لرقم أعمالها مما يضع المؤسسة في تحدي لمجراة التسارع في نموها وذلك استجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال بسرعة؛

04-03-النمو المتناوب: هو أحد المظاهر لبعض الأنشطة وهذا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى.

وإذا كانت أنماط النمو السابقة الذكر مقبولة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، إلا أن هناك أنماط أخرى لنمو المؤسسات قد تكون غير مرغوب فيها، نذكر منها على سبيل المثال النمو المتباطئ الذي له مظاهر سلبية بالنسبة للمؤسسة لكونه يعني القضاء على إيراداتها المستقبلية.

05- طبيعة النمو في المؤسسة:

يمكن أن يظهر النمو في المؤسسة من خلال عدة جوانب:

- النمو التجاري: يؤدي الاهتمام بالوظيفة التجارية في المؤسسة إلى توسيع شبكة التوزيع وتنويع عملائها وزيادة في حجمهم، مما يؤدي بالتأثير المباشر على قدراتها الإنتاجية والاستثمارية؛
- النمو الصناعي: يهتم بتطور حجم الإنتاج من الناحية الكمية، وجودته من الناحية النوعية، بالشكل الذي يرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة؛
- النمو التكنولوجي: يزداد الاهتمام بالتقنيات المستخدمة في الإنتاج والتنظيم في المؤسسة بشكل متزايد، لما لذلك من آثار في تحسن في الأداء وارتفاع في الإنتاج، وعادة ما يتم تقييم التكنولوجيا إلى ثلاثة مستويات: الإنتاج حسب الطلب، الإنتاج الكبير، الإنتاج المستمر؛
- النمو الإداري: يهتم هذا النمو بتوسيع الهياكل التنظيمية استجابة إلى الزيادة في عدد العمال، وضرورة إعادة توسيع الهياكل التنظيمية بما يستجيب وتخصصات، والمسؤوليات الجديدة التي تظهر.

06-نظريات ونماذج نمو المؤسسة:

ظهرت عدة نماذج ونظريات حول نمو المؤسسة الاقتصادية حسب تطورها التاريخي كما يلي:

06-01-النظرية التقليدية: عرفت Edith. Penrose نمو المؤسسة في كتابها: The theory of the growth of the firm على أنه سلوك التعاضم و ما يخلفه من انعكاسات فسلوك التعاضم هو الارتفاع في العوامل الكمية (الارتفاع في: حجم الإنتاج، اليد العاملة الحصة السوقية القيمة المضافة، رقم الأعمال، الصادرات...إلخ)، أما الانعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية (التغير في الهيكل، طبيعة النشاط، نمط التسيير...إلخ).

واستندت هذه النظرية في تعريفها للنمو على فكرة الحجم، حيث تنص على وجود حجم أمثل

بدلالة عوامل الإنتاج يتحقق تحت تأثير كل من:

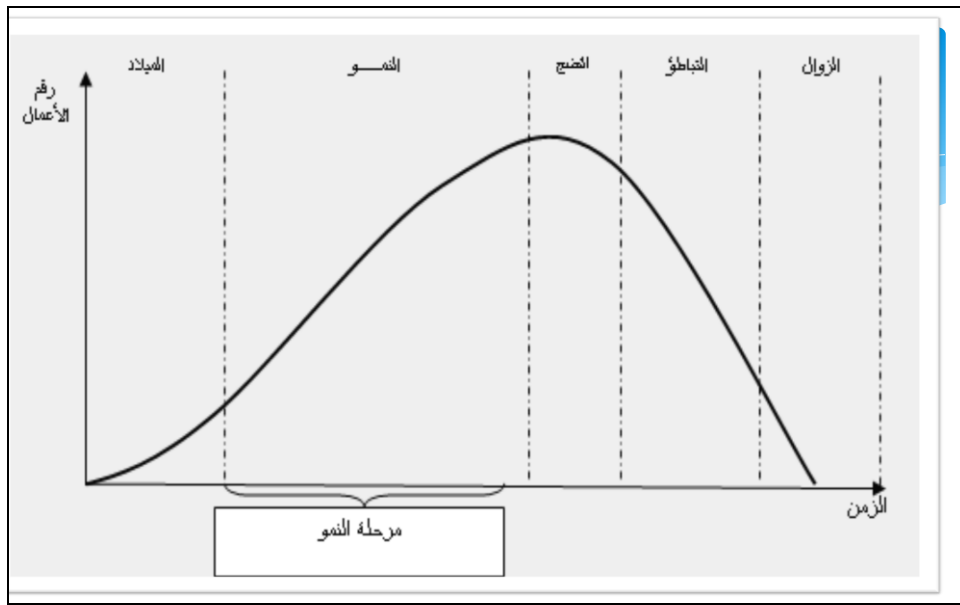
-مردودية العوامل: هو العلاقة التي تربط الارتفاع في حجم الإنتاج بارتفاع أحد عوامل الإنتاج و ثبات العوامل الأخرى؛

-وفورات الحجم: على المؤسسة أن تستغل مرحلة المردودية المتزايدة لعوامل الإنتاج لتحقيق وفورات في التكلفة نتيجة للارتفاع في الحجم.

06-02-نظرية دورة الحياة: جاءت نظرية دورة الحياة لـ Marshall لتتجاوز التحليل الساكن الذي ميز النظرية الاقتصادية التقليدية، و ذلك من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدئه على نظرية الأنظمة التي تحاكي المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته، حيث انطلق من فكرة مفادها أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يُمارس كل منهما الفعل و رد الفعل تجاه الآخر.

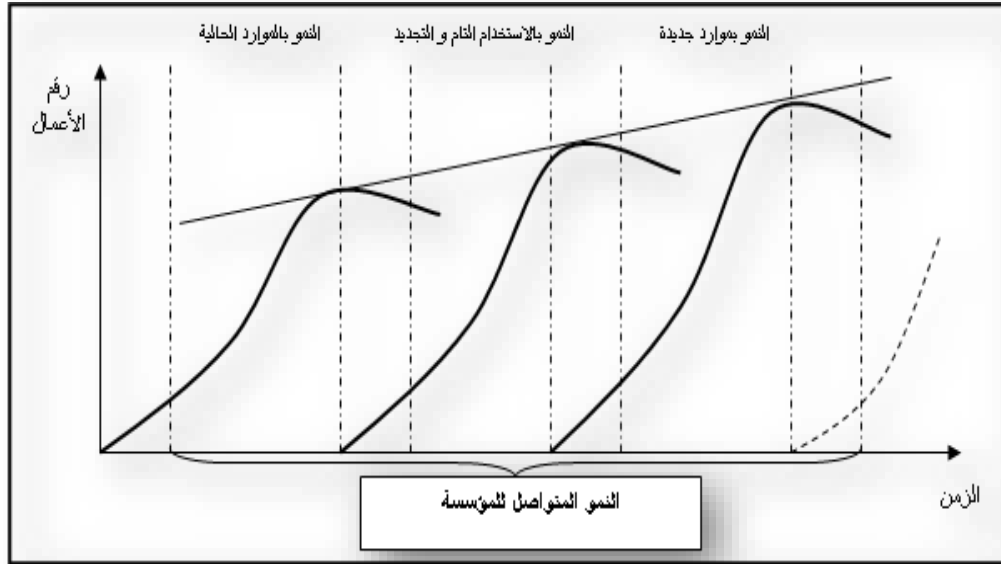
و بين مارشال حياة المؤسسة وفقا لما يلي:

- الميلاد، و تتمثل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية؛
- النمو، و هو تلك المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل منظم و مهيكّل؛
- النضج، يُمثل غالبا المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها؛
- التباطؤ: و هي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال؛
- الزوال: تجسد موت المؤسسة و اختفائها.



و يعرف مارشال نمو المؤسسة على أنه التطور المستمر في قدرات المؤسسة بشكل يمكنها من الاستجابة و التأقلم مع سلوك مكونات بيئتها الخارجية لتحقيق هدفها العام.

03-06-نظرية التطور الداخلي: رفض E.T. Penrose القول بأن دورة حياة المؤسسة تشبه دورة حياة الكائن الحي إذ يرى أن المؤسسة لديها القدرة على التطوير المستمر من أجل تفادي أي مرحلة ركود أو ضعف وهي ما يسمى بنظرية التطور المستمر.



07- أهداف النمو: تنبع أهمية النمو من الأهداف التالية:

- النمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة فقد أثبتت الدراسات أنه كلما زاد حجم المؤسسة زادت صلاحيتها ضد التأثيرات التنافسية؛
- النمو هو وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة، ومنها الغايات الشخصية للمدراء، وغايات عامة تخص كل المؤسسة كتحسين الربحية وزيادة المردودية؛
- البحث عن تحسين الفعالية: وتعرف الفعالية في مفهومها البسيط بأنها قدرة النتائج على تحقيق الأهداف، وتسعى المؤسسات إلى النمو، للعلاقة المباشرة بين الحجم والقدرة على تحقيق الأهداف؛
- البحث عن مزيد من السلطة: الحجم الكبير يوفر للمؤسسة إيجاد أسهل الطرق لتمويل استثماراتها، بالإضافة إلى الهيمنة على مورديها بفضل حجم المشتريات مما يوفر لها أسعار أقل وظروف أحسن.

08-مقومات نمو المؤسسة:

يوجد العديد من العوامل التي تساعد المؤسسة على النمو، ويمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

أولاً-العوامل الداخلية: وهي عوامل تقع داخل المؤسسة من بينها:

-الفريق الإداري: فخبرة أفراد الفريق الإداري، ومعرفتهم بمهنة المؤسسة له الأثر الكبير في نمو المؤسسة، واختيار الشكل الملائم؛

-الأموال: فتوفر الموارد المالية، سواء على شكل سيولة أو علاقات جيدة مع المؤسسات المالية، من شأنه أن يدعم النمو في المؤسسة؛

-الكفاءة التنظيمية: وتتمثل في اختيار النموذج الاقتصادي الملائم: الإستراتيجية والهياكل، نموذج الإدارة، الإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي وغيرها من الممارسات الإدارية تعتبر عوامل مباشرة للنمو؛

-التخطيط والمرونة: حيث يشكل التخطيط والمرونة خصائص المؤسسات المالية؛

-كفاءة الموارد البشرية: فنقص الكفاءات البشرية غالباً ما يكون أحد العوائق الأساسية للنمو السريع، وذلك لما يمثل العنصر البشري من أهمية داخل المؤسسة، وبالتالي فتوظيف كفاءات فردية محددة من شأنه أن يساعد على نمو المؤسسة.

ثانياً-العوامل الخارجية: وهي عوامل تقع خارج المؤسسة، من بينها:

-البيئة العامة: فظهور فرص في البيئة العامة للمؤسسة كإطلاق الحكومة لبرنامج تدعيمية لفائدة المؤسسات الوطنية، واتفاقات دولية لتسهيل الإستثمار في الخارج وغيرها تعتبر من المحفزات الخارجية لنمو المؤسسة؛

-السوق: وهو يمثل البيئة الخاصة للمؤسسة فعلى سبيل المثال لا الحصر ظهور شرائح سوقية غير مشبعة من السوق قد يكون حافز لنمو المؤسسة من أجل تلبية رغباتهم، كما أن ضعف مورد قد يكون حافز للسيطرة على سوقه.

نماذج امتحانات سابقة

مع الإجابة النموذجية

السؤال الثاني (04 ن): تشكل المؤسسة كيان مستقل ويمكن تصنيفها حسب عدة معايير؛ على ضوء ذلك حدد الفروق الجوهرية بين شركة التضامن وشركة المساهمة من خلال العناصر التالية:

.....

.....

.....

.....

[illegible]

.....

.....

.....

.....

[illegible][illegible]

.....

.....

.....

.....

[illegible]

د/ فليشوش حمزة... محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة....2024-2025.... جامعة محمد بوضياف المسيلة- الجزائر

1000

A series of horizontal dotted lines for writing.

هیکلا تنظیمی خاصا، بین تصمیم هیکلا تنظیمی معین مع ابراز ایجابیاته و سلبیاته؟

[illegible]

أستاذ المقياس: د. حمزة فيشوش

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
السنة الأولى جذع مشترك

السؤال الأول (04ن) : اختر الإجابة الصحيحة:

1. يعتبر من المحيط العام العناصر التالية:

☐ الموردون ☐ مستوى التعلم لدى السكان ☐ قوانين انشاء المؤسسات ☐ طبيعة وكمية الموارد الطبيعية ☐ العملاء ☐ الدستور ☐ المنافسون

2. أي الوظائف التالية لا يدخل ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية:

☐ تسير المعطيات التقنية ☐ تصميم وتحليل الوظائف ☐ دراسة السوق ☐ الاستقطاب ☐ التخطيط

3. من خصائص المحيط:

☐ الاستقرار ☐ الحركية ☐ تعدد المتغيرات ☐ التعقيد

السؤال الثاني(06 ن): عرف بيئة (محيط) المؤسسة، وما الفرق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية؟

[illegible]

[illegible][illegible]

بالتوفيق للجميع

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الأولى جذع مشترك

الإجابة النموذجية لمقياس: اقتصاد المؤسسة

الإجابة الأولى: اختر الإجابة أو الإجابات الصحيحة 04 نقاط

-يعتبر من المحيط العام العناصر التالية:

الموردون ☐ مستوى التعلم لدى السكان 0.5ن. ☐ قوانين انشاء المؤسسات 0.5ن. ☒ طبيعة وكمية

الموارد الطبيعية ☐ العملاء ☐ الدستور 0.5ن ☒ المنافسون ☐

-أي الوظائف التالية لا يدخل ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية:

تسيير المعطيات التقنية 0.5ن. ☒ تصميم وتحليل الوظائف ☐ دراسة السوق 0.5ن. ☒ الاستقطاب ☐

التخطيط ☐

-من خصائص المحيط:

الاستقرار ☐ الحركة 0.5ن. ☒ تعدد المتغيرات 0.5ن. ☒ التعقيد 0.5ن. ☒

الإجابة الثانية: 06 نقاط

التعريف 02ن: - محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية

وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ويتكون هذا من 5 مجموعات من المتعاملين: الزبائن، الموردين،

المؤسسات، المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط كالحكومات واتحادات العمال وغيرها.

- أو فقد عرف على أنه: "مجموعة المؤثرات والظروف الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة".

الفرق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية 04ن

نقاط التشابه: 01ن

إن أهمية دراسة بيئة المؤسسة عموما من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والتعامل مع التغيرات السريعة، ومواجهة

المنافسة، والمساعدة في التخطيط وصياغة السياسات، وبناء الصورة لتحسين سمعة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

نقاط الاختلاف: 03ن (يتم احتساب 03 عناصر صحيحة)

- المحيط الداخلي فهو مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المؤسسة، أما المحيط الخارجي يعني كل ما هو

موجود خارج حدود المؤسسة؛ 01ن

- من حيث التأثير المحيط الداخلي له تأثير **مباشر** على المؤسسة الاقتصادية، في حين متغيرات المحيط الخارجي يمكن أن تؤثر بشكل **مباشر أو غير مباشر** في عمل ومسار المؤسسة الاقتصادية: 01ن
- التركيز في **الماضي** على المشاكل الداخلية للمؤسسة كالعالة، وظروف العمل، واتضح بعد ذلك أن الظروف الداخلية هي على صلة وثيقة بظروف المحيط الخارجي وهي المدخل **الحديث**: 01ن
- المحيط الداخلي يتم فيه تحديد **نقاط القوة ونقاط الضعف** لدى المؤسسة وسبيل توظيفها في تطور المؤسسة؛ في حين المحيط الخارجي يتم تحديد **الفرص والتعرف على المخاطر**: 01ن
- الاختلاف في **طرق تحليل** البيئة الداخلية (أسلوب المراجعة الإدارية- أسلوب سلسلة القيمة) وتحليل البيئة الخارجية (تحليل PORTER- تحليل PESTEL- تحليل SWOT). 01ن

الإجابة الثالثة 05 نقاط: المقارنة بين شركات الأشخاص وشركات الأموال

- شركات الأشخاص: 1ن** تعتبر إعادة دمج لعدد معين من المؤسسات الفردية، حيث تصبح رؤوس الأموال المجمعة كبيرة مما يسمح لها باحتلال مجال للنشاط الاقتصادي وتنقسم الشركات حسب القانون التجاري الجزائري: أولا- شركة التضامن
- ثانيا- شركة التوصية
- ثالثا- شركة المحاصة
- شركات الأموال 1ن** وهي الشركات التي تقوم أساسا على الاعتبار المالي ولا يكون لشخصية الشريك أثر- فيها، فالعبرة في هذه الشركات بما يقدمه كل شريك من مال، ولهذا فإن هذه الشركات لا تتأثر بما قد يطرأ على شخص الشريك كوفاته أو إفلاسه أو الحجر عليه.

نقاط التشابه: 01.5ن

- سهولة التكوين لرأس مال الشركة؛
- زيادة القدرة المالية للمؤسسة
- إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل وأسرع.
- نقاط الاختلاف: 01.5ن**
- شركة الأشخاص حياة المؤسسة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء عكس شركة الأموال حياة المؤسسة أكثر استقرارا؛

- شركة الأشخاص المسؤولية غير محدودة للشركاء، في حين شركة الأموال مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم؛
- من خصائص شركة الأشخاص أن المسؤولية التضامنية تجعل الشركاء يتفانون في أعمالهم أكثر لتحقيق الربح، عكس شركة الأموال فتعدد المشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين.

المسيلة في: 2024/05/ 22

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الاسم واللقب:
الفوج:

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
السنة الأولى جذع مشترك

الامتحان التعويضي لمقياس: اقتصاد المؤسسة

السؤال الأول(06ن): اشرح عوامل الإنتاج

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثاني(04 ن): أجب بصحيح أو خطأ مع تصحيح الإجابة الخاطئة إن وجدت

1. تعبر المؤسسة عن كل نظام مترابط له استقلال تام عن البيئة الخارجية .

.....

.....

2. من وظائف إدارة الموارد البشرية التخطيط لتحديد الاحتياجات من الأموال اللازمة

.....

.....

3. المنتجات التامة الصنع من بين مخرجات المؤسسة فقط

.....

.....

4. يندرج اقتصاد المؤسسة ضمن مستوى الاقتصاد الكلي.

5. تتكون المؤسسة من مجموعة موارد مالية ومعلوماتية وبشرية.

السؤال الثالث (04 ن): تتعدد عناصر وظيفة الموارد البشرية التي تهتم بكل من العاملين في المستويات للمؤسسة اشرح ذلك

السؤال الرابع (06 ن): اشرح كيف يؤثر المحيط (البيئة) في المؤسسة وكيف تؤثر المؤسسة في المحيط

.....نماذج امتحانات سابقة مع الإجابة النموذجية

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

أساتذة المقياس: أ. غانم ، أ. أبراج، أ. عطالله، أ. فيشوش

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الأولى جذع مشترك

الإجابة النموذجية لمقياس: اقتصاد المؤسسة

الجواب الأول.....06ن : شرح عوامل الإنتاج

— الأرض: وتتضمن كافة الموارد الطبيعية التي وهبها الله سبحانه وتعالى للإنسان، والتي لا يمكن للإنسان أن يقوم بخلقها ولكنه يستطيع أن يطورها لتساعده في الإنتاج، وتتمثل في التربة، المياه والبحار، ومصادر الطاقة كالبتروول والفحم والمعادن...إلخ، وتلعب الموارد الطبيعية دورا أساسيا في العملية الإنتاجية.....1.5ن

— العمل: ويتمثل في المجهود الجسدي و/أو الذهني الذي يقوم به الفرد في سبيل إنتاج سلع وخدمات نهائية، والمصدر الطبيعي لعنصر العمل هو السكان، فكلما زاد حجم السكان ومعدل نموه كلما زاد حجم القوة العاملة في المجتمع، ويتحدد عرض عنصر العمل داخل أي مجتمع بعدد من العوامل أهمها حجم السكان، ومعدل نموه، والتركيب العمري للسكان، والرغبة في العمل، ومعدلات الأجور في سوق العمل، وبعض العوامل الاقتصادية والاجتماعية.....1.5ن

— رأس المال: يتمثل في العنصر الذي يستخدمه الفرد ليساعده في إنتاج السلع والخدمات النهائية، وينقسم رأس المال إلى قسمين رئيسيين هما: رأس المال المادي ورأس المال البشري، فالأول يتكون من رأس المال الإنتاجي ورأس المال الاجتماعي، ويعرف رأس المال الإنتاجي بأنه عبارة عن المعدات والآلات والمواد الخام التي تدخل في عملية إنتاج السلع والخدمات، أما رأس المال الاجتماعي فهو عبارة عن التجهيزات الجماعية المتوفرة للاقتصاد القومي من طرق، وسكك حديدية، ومطارات، ومستشفيات، ومدارس...إلخ، والثاني(رأس المال البشري) فيقصد به المخزون المتاح لبلد ما من كفاءات تنظيمية، وثقافية، وطاقة بحث علمي بقدرات عقلية كبيرة.....1.5ن

— التنظيم: هو نوع خاص من النشاط الإنساني والذي يندرج أحيانا تحت عنوان العمل ولكن بمميزات خاصة كونه يلعب دورا خاصا في النظام الاقتصادي، وهو يشير إلى مهمة تجميع عناصر الإنتاج الأخرى وهي العمل، والأرض، ورأس المال واستخدامها في العملية الإنتاجية واتخاذ قرار القيام بها وتحمل مخاطر تنفيذها.....1.5ن

الجواب الثاني:....04ن

1. تعبر المؤسسة عن كل نظام مترابط له استقلال تام عن البيئة الخارجية . خطأ.....0.5

- ← تعتبر المؤسسة عن كل نظام مترابط له ارتباط تام عن البيئة الخارجية....0.5
2. من وظائف إدارة الموارد البشرية التخطيط لتحديد الاحتياجات من الأموال اللازمة
- صح....0.5
3. المنتجات التامة الصنع من بين مخرجات المؤسسة فقط خطأ....0.5
- ← المنتجات التامة الصنع ونصف مصنعة والخدمات من مخرجات المؤسسة....0.5
4. يندرج اقتصاد المؤسسة ضمن مستوى الاقتصاد الكلي. خطأ....0.5
- ← يندرج اقتصاد المؤسسة ضمن مستوى الاقتصاد الجزئي....0.5
5. تتكون المؤسسة من مجموعة موارد مالية ومعلوماتية وبشرية. صح....0.5
- الجواب الثالث: 04 تتعدد عناصر وظيفة الموارد البشرية التي تهتم بكل من العاملين في المستويات للمؤسسة إشرح ذلك

- 1- تخطيط القوى العاملة: يتم التخطيط ابتداء من التنبؤ باحتياجات المؤسسة مع مراعاة البيئة المحيطة الداخلية والخارجية (التوسع في النشاط تقاعد بعض العمال، اقتناء آلات ومعدات جديدة).....0.5ن
- 2- تصميم وتحليل الوظائف: ويكون ذلك بطرح عدة أسئلة أهمها: ما هي الظروف التي تؤدي في ظلها الوظيفة؟ ما هي المهام الفعلية التي تتضمنها الوظيفة؟ ما هي المعدات والأدوات التي يتطلبها أداء الوظيفة؟0.5ن
- 3- الاستقطاب: ويقصد به جذب أكبر عدد ممكن كما ونوعا من العمالة، ويكون مصدره داخليا كالترقية والنقل، أو خارجيا كالاستعانة بوكالات ومكاتب العمل، أو الجامعات، أو بدراسة طلبات العمل.0.5ن
- 4- الاختيار والتعيين: وذلك باعتماد على أساليب المقابلة أو الاختبارات الكتابية والشفوية، الفحوصات الطبية 0.5ن
- 5- التدريب والتنمية: ويجب الأساليب الملائمة لطبيعة الحاجة، وإمكانيات المؤسسة واستعدادات الأفراد.0.5ن
- 6- تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء أحد أهم أساليب الرقابة، ولقياس الأداء يستخدم مديرو الموارد البشرية عدة معايير أهمها: مدخل المقارنة بين العمال، مدخل التكلفة والعائد لكل عامل، أسلوب الاختيار الإجباري... 0.5ن
- 7- التعويضات والمزايا: تتكفل إدارة الموارد البشرية بدراسة كافة التعويضات المتعلقة بالأفراد واستحقاقاتهم منها المباشرة وغير المباشرة سواء كانت مادية كالأجر والعلاوات، أو عينية كالخدمات الاجتماعية، والسكن، ورحلات الاستجمام.0.5ن

8- الصحة والسلامة المهنية: تعد إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن الصحة والسلامة المهنية للعاملين، فهي مكلفة بحصر مصادر حوادث العمل الفيزيائية، والظروف النفسية المؤثرة. 0.5ن

الجواب الرابع 06نقاط : إشرح كيف يؤثر المحيط (البيئة) في المؤسسة وكيف تؤثر المؤسسة في المحيط

تأثير المحيط في المؤسسة: 03.....ن تؤثر عوامل المحيط في المؤسسة بأسلوبين : أولاً :إنها تفرض أو تضع حدوداً معينة لعمل المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية. ولتحقيق ذلك لا بد من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل باستمرار على استمرار الابتكارات والإبداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة ووضعها في موقف أحسن.

ثانياً:إنها تقدم للمؤسسة فرصاً ومجالات مختلفة للتحدّي، فالمحيط قد يحدّد سلوكيات المؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتحلّى بالمرونة والتكيف وغير ذلك من الأشياء أو المتطلبات التي تضمن للمؤسسة البقاء في بيئة معينة . كما يؤثر المحيط والعوامل الخارجية غير المؤكدة في المؤسسة وفي إستراتيجيتها ونوع هيكلها التنظيمي .

ب تأثير المؤسسة في المحيط: - 03....ن: إن التأثيرات بين المؤسسة والمحيط متبادلة وفي تغيّر مستمر من حيث النوع والدرجة، فحينما توجد المؤسسة في محيط معيّن فإنّ كل السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الأخرى المناسبة عبر مخرجاتها تؤثر في المحيط وتخلق حالات معيّنة من التوازن أو عدم التوازن فيه.

المسيلة في: 2024/05/30

الاسم واللقب:

الفوج:

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الأولى جذع مشترك

الامتحان الاستدراكي في مقياس: اقتصاد المؤسسة

السؤال الأول(09 ن): ما هي المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية في تطورها التاريخي؟
بالشرح المختصر .

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

السؤال الثاني(05ن): أذكر أهمية دراسة محيط المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث(06ن): أكمل الجدول التالي

1- البيئة الخارجية

الفرص	-
	-
	-
التحديات	-
	-
	-

2-البيئة الداخلية

	نقاط القوة - - -
	نقاط الضعف - - -

أساتذة المقياس: أ.غانم ، أ.برابح، أ. عطالله، أ. فيشوش

الإجابة النموذجية لمقياس اقتصاد المؤسسة

الجواب الأول (09 ن): ما هي المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية في تطورها التاريخي؟ بالشرح المختصر 1.5 ن لكل مرحلة

1. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط: لقد سادت الحياة البسيطة المجتمعات البدائية فسادها الركود والاكتفاء بالفلاحة، واستعمل فيها الإنسان أدوات بسيطة لتلبية حاجيات الأسرة، ولم تعرف هذه التجمعات التجارة إلا من أجل تلبية طلبات معينة محدودة وغير مستمرة، وغلبت فيها المقايضة في تبادل الأدوات البسيطة والمنتجات الزراعية، ومن مميزات هذه المجتمعات البدائية التقليدية السيطرة الإقطاعية في الريف، واستغلال الأسر كاملة في الفلاحة ومن أهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة آنذاك التجارة، الحدادة، الدباغة، صناعة الجلود والنسيج

2. ظهور الوحدات الحرفية: بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات بشرية حضرية، وارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية من الملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة بالإضافة إلى ظهور ولأول مرة عمال بدون عمل، أو بأعمال مستقلة في منازلهم أو في أماكن خاصة، أدى إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة فامتازت هذه الورشات بالتنظيم الدقيق في عدد الصناع المعلمين والمتعلمين، ومدة الاستخدام وطرق الإنتاج ووسائل مراقبته بالإشراف على عملية الحصول على المواد الخام لتجنب احتكارها، وما زاد هذا النظام إحكاما هو العلاقات الخاصة في العمل التي زادت نوعا من الثقة والاحترام بين كل من الصناع والمعلمين والمتعلمين عملت على خلق جو من الاستقرار في الجماعة، ووجود ونوع من الانضباط والنظام داخل العمل.

3. النظام المنزلي للحرف: لقد عملت طبقة التجار الحرفيين على مضاعفة وتطوير المنتجات وبيعها في ظروف مرضية، فلجأت إلى التعامل مع المجموعات الحرفية والاتصال بالأسر في المنازل وتموينهم بالمواد الإنتاج سلع معينة

4. ظهور المانيفتكتورة: أدت التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي المنزلي، وارتفاع الطلب في التجمع الأوروبي بارتفاع عدد سكانه، وظهور الاكتشافات الجغرافية التي كان لها أثر في تراكم الثروة، وكل ذلك أدى إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين، فعملوا في وقت لاحق على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد قصد استغلال المواد والوسائل والعمال أحسن استغلال، فظهرت بذلك المصانع في شكلها الأولى تتكون من أدوات بدائية يدوية، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح فيها صاحب

المحل والأدوات أي التاجر هو الذي يشرف على العملية الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها يقتصر دور العامل في تنفيذ برنامجه فقط .

5. المؤسسة الصناعية الآلية: بعد أن توفرت الأسباب من اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي، واتساع السوق أكثر فأكثر ولعب الجهاز المصرفي دورا في التطور الاقتصادي ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية بعد أن كانت في المانيوفكتورة يدوية

وقد جاء أول اختراع في ميدان النسيج، وهو آلة غزل على جون وات سنة 1735م ليعلن عن الثورة الصناعية للقرن الثامن عشر .

6. التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات: إن التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي بسبب توفر ظروف زيادة الإنتاج الصناعي والزراعي الكبير ومؤسسات البلدان العربية، اذ عملت هذه المؤسسات في بداية الأمر على إتباع عدة استراتيجيات تكتل فيما بينها للتغلب على المنافسة ثم الدخول في الأسواق الخارجية ليس فقط كموزع للسلع فقط والخدمات، وإنما كمنتج في أكثر من بلد، وهو ما يدعى بالشركات متعددة الجنسيات التي يتم تكوينها من طريق أسلوبين وهما الضم والابتلاع أو الاندماج والمزج.

الجواب الثاني 05ن : أهمية دراسة محيط المؤسسة – 1ن لكل عنصر

توجد علاقة تفاعلية وثيقة بين المؤسسة ومحيطها، هذه العلاقة التفاعلية تساعد في تفعيل أعمال المؤسسة واستخدام مواردها بفعالية . إن محيط المؤسسة ذو طبيعة متعددة الأوجه، معقد وديناميكي ولديه تأثير بعيد المدى على بقاء و نمو المؤسسة، و فهم المحيط يساعد المؤسسة على ما يلي:

➤ **تحديد الفرص والمخاطر**: إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تسمح بتحديد الفرص و المخاطر بما يساعدها على مواجهة التحديات بسهولة.

➤ **النمو**: إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تقود إلى فتح حدود النمو لأعمال المؤسسة، وتسمح بتحديد مجالات النمو و التوسع في أنشطتها.

➤ **التعليم المستمر**: إن تحليل المحيط يسهل على المسير مهامه في التعامل مع تحديات الأعمال . فالمسير محفز للتحسين المستمر لمعارفه ولفهم مهاراته لمواجهة التغييرات المتوقعة في مجال الأعمال.

➤ **بناء العلامة**: إن فهم المحيط يساعد المؤسسة في تحسين علامتها بإظهار قابلية تأثيرها في المحيط الذي تعمل به.

➤ **مواجهة المنافسة**: يسمح تحليل المحيط للمؤسسة بتحليل منافسيها واستراتيجياتهم وبناء عليه يتم صياغة استراتيجيات المؤسسة.

الجواب الثالث (06 ن): أكمل الجدول التالي 0.5 لكل عنصر

2- البيئة الخارجية

الفرص	• خروج منافسين من السوق • صدور قوانين تحفز المؤسسات التي تنشط في مجال المناولة والذي يصب في صالح مؤسستنا • وجود احتياجات غير ملبات والمؤسسة لها القدرة على تغطية ذلك
التحديات	• دخول منتجات بديلة بجودة عالية • تطور تكنولوجيا لا تستطيع المؤسسة مسايرته • ارتفاع في أسعار المواد الأولية المستوردة

2- البيئة الداخلية

نقاط القوة	• وجود طاقات ذات كفاءة عالية في وظيفة الموارد البشرية • ثقافة تنظيمية يساندها ويتبناها كل موظفي المؤسسة • وجود وفرة مالية تغطي كل التزامات المؤسسة • نتائج إيجابية لوظيفة البحث والتطوير بالمؤسسة
نقاط الضعف	• نقص في اليد العاملة المؤهلة في وظيفة الإنتاج • الاعتماد على الات وأدوات إنتاجية أقل تطورا من المؤسسات المنافسة • وجود تنظيمات غير رسمية معرقلة لأنشطة المؤسسة

دليل المادة التعليمية Syllabus			
اسم المادة: اقتصاد المؤسسة			
الميدان	العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية	الفرع	جذع مشترك
التخصص	////////////////////////////////////	المستوى	أولى ليسانس
السداسي	الثاني	السنة الجامعية	
التعرف على المادة التعليمية			
اسم المادة	اقتصاد المؤسسة	وحدة التعليم	الأساسية
عدد الأرصدة	04	المعامل	02
الحجم الساعي الأسبوعي	03 سا	المحاضرة (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30
أعمال م/تط (عدد الساعات في الأسبوع)	////////////////////////////////////	أعمال م/ت (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30
مسؤول المادة التعليمية			
الاسم، اللقب		الرتبة	
تحديد موقع المكتب		البريد الالكتروني	
رقم الهاتف		توقيت الدرس ومكانه	
وصف المادة التعليمية			
المكتسبات	يحتاج الطالب إلى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذه المادة، بالإضافة إلى مكتسبات من المواد التالية: مدخل للاقتصاد، مدخل لعلم اجتماع المنظمات.		

الهدف العام للمادة التعليمية	تمكين الطالب من استيعاب أهمية الإدارة الاقتصادية للمؤسسة بما يسمح لها بالبقاء و النمو.
أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)	- التعرف على ماهية المؤسسة، الخصائص، الأدوار والأهداف. - التعرف على محيط المؤسسة. - التحكم في مفهوم المؤسسة كعون اقتصادي، والتعرف على نشأتها وتطورها، التعرف على مختلف أنواعها - تمكين الطالب من معرفة أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.. - تمكين الطالب من التعرف على العوامل المساعدة في نمو المؤسسة. - تمكين الطالب للتعرف على ثقافة وأخلاقيات المؤسسة، - التعرف على التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة وكذا تطور المؤسسة في الجزائر.
محتوى المادة التعليمية	
المحور الأول	مفهوم المؤسسة
المحور الثاني	نشأة وتطور المؤسسة
المحور الثالث	المؤسسة والمحيط الداخلي
المحور الرابع	المؤسسة والمحيط الخارجي
المحور الخامس	تصنيفات المؤسسة
المحور السادس	هياكل وتنظيم المؤسسة
المحور السابع	وظائف المؤسسة ومواردها
المحور الثامن	أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.

المحور التاسع					دورة حياة و أنماط نمو المؤسسة		
المحور العاشر					ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.		
المحور الحادي عشر					التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.		
طريقة التقييم							
التقييم بالنسبة المئوية			العلامة		الوزن النسبي للتقييم		
امتحان		20/20		وزن المحاضرة	% 60	% 60	
امتحان جزئي		5		وزن الأعمال الموجهة والتطبيقية	% 40	% 10	
أعمال موجهة (البحث : إعداد/إلقاء)		10				% 20	
أعمال تطبيقية		-				-	
المشروع الفردي		-				-	
الأعمال الجماعية (ضمن فريق)		-				-	
خرجات ميدانية		-				-	
المواظبة (الحضور / الغياب)		3				% 06	
عناصر أخرى (المشاركة)		2				04%	
بالنسبة للمواد التي تدرس في شكل محاضرات وأعمال موجهة/تطبيقية أو طبيعة تقييمها امتحان و مراقبة مستمرة يقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للمحاضرة والأعمال الموجهة :							
نقطة المحاضرة * 0.6 + نقطة الأعمال الموجهة/التطبيقية * 0.4 =			معدل المادة				
= (Note Ex * 0.6) + (Note Td * 0.4)			Moy.M				

المصادر والمراجع		
المرجع الأساسي الموصى به :		
عنوان المرجع	المؤلف	دار النشر والسنة
اقتصاد وتسيير المؤسسة	عبد الرزاق بن حبيب	ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
مراجع الدعم الإضافية (إن وجدت):		
1. ناصردادي عدون (1998)، اقتصاد المؤسسة، طبعة 2، دارالمحمدية العامة، الجزائر. 2. غول فرحات (2011)، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دارالخلدونية، الجزائر. 3. صمويل عبود (1994)، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية. 4. خليفي عيسى (2004)، اقتصاد المؤسسة، دارالمودة للنشر والتوزيع. 5. صالح حميمدات (2018)، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر. 6. <i>M Darbelet (1996) : Économie d'Entreprise : BTS, enseignement supérieur, Editions Foucher . Paris.</i> 7. <i>Rudolf Brennemann et Sabine Sépari (2001), Economie d'Entreprise, Editions Dunod, Paris.</i> 8. <i>N. Mankiw, Mark Taylor and Andrew Ashwin (2019), Business Economics, 3rd Edition, Cengage Learning EMEA Publisher.</i>		
التوزيع الزمني المرتقب لبرنامج المادة		
الأسبوع	محتوى المحاضرة	التاريخ
الأسبوع الأول	مفهوم المؤسسة: لمحة تاريخية عن تطور الفكر المؤسسي، ماهية المؤسسة، الخصائص، الأدوار والأهداف. العلاقة بالاقتصاد ، العلاقة ببقية	

	الأعوان الاقتصادية، خصائص المؤسسات المعاصرة	
الأسبوع الثاني	نشأة وتطور المؤسسة: من أفكار شومبيتر إلى المؤسسة الحالية	
الأسبوع الثالث	المؤسسة والمحيط الداخلي: العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط، تعريف محيط المؤسسة، تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة.	
الأسبوع الرابع	المؤسسة والمحيط الخارجي: عناصر المحيط الخارجي، تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة.	
الأسبوع الخامس	تصنيف المؤسسة وأنواعها: تصنيف المؤسسة (حسب المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي، المعيار التنظيمي، المعيار الجغرافي: محلية، دولية، متعددة الجنسيات)، أنواع المؤسسات (الناشئة، المصغرة، الصغيرة والمتوسطة، الكبيرة).	
الأسبوع السادس	هياكل وتنظيم المؤسسة: ماهية التنظيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، تصنيفات الهياكل التنظيمية.	
الأسبوع السابع	وظائف المؤسسة ومواردها: التعرف على مختلف	
الأسبوع الثامن	وظائف المؤسسة باختصار ومختلف مواردها	
الأسبوع التاسع	أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.	
الأسبوع العاشر	دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة: التطرق لدورة حياة المؤسسة، مفهوم نمو المؤسسة وأهميته، العوامل المساعدة في نمو المؤسسة، أنواع النمو في المؤسسة (داخلي، خارجي، النمو التعاقيدي)، دور عقد المقاول من الباطن (المناولة) في نشاط المؤسسة.	
الأسبوع الحادي عشر	ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.	

	التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.	الأسبوع الثاني عشر
		الأسبوع الثالث عشر
	مراجعة عامة	الأسبوع الرابع عشر
		الأسبوع الخامس عشر
تحده الإدارة	امتحان نهاية السداسي	
تحده الإدارة	الامتحان الاستدراكي للمادة	
الأعمال الشخصية المقررة للمادة		
1. أعمال وواجبات مكتبية وإعداد أبحاث حول ظاهرة اقتصادية.		
2. تكليف الطالب بإعداد بطاقات قراءة لمقالات علمية أو كتاب أو فصل منه ضمن محاورالمادة بشكل دوري.		
3. ترجمات مصطلحات المادة؛		
4. تحليل حالات عملية حول المؤسسات الاقتصادية.		
5. تقييم الأسئلة التفاعلية للطلبة عبر منصة Moodle.		
6. الحضور والتفاعل في منصة Moodle.		
7. إنشاء دردشة ومنتدى في منصة Moodle للتعليم الالكتروني.		
مصادقات الهيئات الإدارية والبيداغوجية		
رئيس القسم	مسؤول الميدان	الأستاذ مسؤول المادة
		نائب العميد الملّكف بالبيداغوجيا أو مدير الدراسات

ملاحظة هامة: بعد المصادقة على دليل المادة في بداية كل سداسي يتم نشره على الموقع الرسمي للمؤسسة
الجامعية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

-أولا الكتب باللغة العربية:

- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، السعودية، 2009.
- أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2016.
- إسماعيل محمود علي الشرقاوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2016.
- حامد سوادي عطية: العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1999.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- زيد منير عبوي: إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سعاد هاشم قصيبات: الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، منشورات جامعة 7 أكتوبر، مصراته، ليبيا، 2010.
- شوقي ناجي جواد: الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2000.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، بدون سنة نشر.
- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013.

- عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات المال والأعمال والاستثمار، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، مصر، 1982.
- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- مجدي عبد الله شرارة: مبادئ الإدارة والتنظيم، مكتبة الكامل، القاهرة، مصر، 1999.
- محمد الصيرفي: العملية الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- محمد الصيرفي: صمم هيكلك التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.
- أحمد القطامين: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2008.
- فوزي الهاشمي محيريق: مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020.
- محمد الصيرفي: أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- مصطفى مصطفى كامل، وآخرون: إدارة الموارد البشرية، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.
- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- وفاء محمد عبد الدايم: مقدمة في الأعمال، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.

ثانيا- المطبوعات البيداغوجية:

- أحمد خليلي: مطبوعة مقياس اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018.
- الأمين لكحل: : محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة. مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس تخصص علوم تسيير ومالية ومحاسبة. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون – تيارت-، الجزائر، 2022.
- بوقلقول الهادي: محاضرات في مادة مدخل الى إدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى قاعدة التعليم المشترك لميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2015.
- رشيدة مسعودي: اقتصاد المؤسسة. مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر: جامعة الجزائر3، 2021.
- زكية مقري: محاضرات في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، بدون سنة نشر.
- سامي هباش: دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة. مطبوعة لطلبة العلوم الاقتصادية وعلوم المالية والمحاسبة وعلوم التجارية وعلوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، لجزائر، 2018.
- عبد المالك هبال: مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك ميدان علوم اقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018.
- فوزي محيريق: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2015.
- كنزة سكر: مطبوعة محاضرات لمقياس اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2020.

- ياسين بوعبدلي: اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2023.
- خالد عيجولي: مطبوعة محاضرات جامعية في مقياس اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة مرحلة ليسانس جميع فروع ميدان علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2019.
- سماح صوالح: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة دروس لطلبة قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

ثالثا- المذكرات والأطروحات:

- طمين السعيد: دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي – دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة-، مذكرة ماستر إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.
- لبنى الكنز: دور المؤسسة الاقتصادية في تنمية المجتمع المحلي – دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بسكيكدة، مذكرة ماجستير علم الاجتماع، شعبة تنمية العلاقات العامة للمؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009.

رابعاً- المراجع باللغة الأجنبية:

- Fericelli, J., & Jessua, C: L'entreprise dans l'évolution de la pensée, économique *Connaissance politique*, France, 1983.
- Longatte, J., & Muller, J: *économie d'entreprise*, Dunod. , Paris, France, 2004.
- Ricketts, M: *The Economics of Business Enterprise*, Edward Elgar, Northampton, England, 2002.
- Ute , N: *Initiation à l'économie et à la gestion d'entreprise*, Walter de Gruyter, Germany, 2016.