

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة

د. لعروسي قرين زهرة

محاضرات موجهة لطلبة السنة أولى جدد مشترك

2025-2024

معلومات المقياس:

السداسي: الثاني

وحدة التعليم: الأساسية

المادة: اقتصاد المؤسسة

الرصيد: 04

المعامل: 02

نمط التعليم: حضوري

الحجم الساعي الاسبوعي للدروس: ساعة ونصف

الحجم الساعي الاسبوعي للأعمال الموجهة: ساعة ونصف

أهداف التعليم:

تمكين الطالب من استيعاب أهمية الإدارة الاقتصادية للمؤسسة بما يسمح لها بالبقاء والنمو، بالإضافة الى التحكم في المفاهيم الأساسية للمؤسسة، التعرف على التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة وكذا تطور المؤسسة في الجزائر

المعارف المسبقة المطلوبة:

يحتاج الطالب الى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذه المادة، بالإضافة الى مكتسبات من المواد التالية: مدخل للاقتصاد، مدخل لعلم اجتماع المنظمات.

مقدمة:

في إطار السعي نحو فهم أعمق لدور المؤسسات الاقتصادية في تنمية المجتمع وتحقيق الرفاهية، تأتي هذه المطبوعة كمحاولة لاستكشاف المفاهيم الأساسية لاقتصاد المؤسسة، والتي تُعدّ الوحدة الأساسية في النشاط الاقتصادي. تهدف هذه المحاضرات إلى تزويد طلبة السنة الأولى جذع مشترك بالأدوات النظرية والعملية لفهم طبيعة المؤسسة، نشأتها، أهدافها، وظائفها، ومحيطها الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى تصنيفاتها وهيكلها التنظيمية.

تتناول المطبوعة في محاورها المتعددة ماهية المؤسسة الاقتصادية، بدءًا من تعريفها كمُنظمة تجمع بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف إنتاجية أو خدمية، مرورًا بتحليل محيطها الداخلي والخارجي وأثره على أدائها، وصولًا إلى استعراض دورة حياتها وأنماط نموها. كما تُسلط الضوء على أهمية الثقافة المؤسسية وأخلاقيات العمل في تعزيز كفاءة المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

من خلال هذه المطبوعة، سيتمكن الطلاب من تكوين رؤية شاملة حول كيفية تفاعل المؤسسة مع بيئتها، وكيفية تطويع مواردها لتحقيق الاستدامة والنمو في ظل التحديات الاقتصادية المتغيرة. كما ستُقدم أمثلة عملية وتحليلات نظرية لتسهيل فهم المفاهيم المجردة وتطبيقاتها في الواقع الاقتصادي.

نأمل أن تكون هذه المطبوعة دليلًا مفيدًا للطلاب في رحلتهم الأكاديمية، وأن تساهم في تعزيز معرفتهم بمبادئ اقتصاد المؤسسة، مما يؤهلهم للمساهمة الفاعلة في سوق العمل المستقبلي بوعي وإدراك لمتطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة.

المحور الأول: ماهية المؤسسة

أولاً: مفهوم المؤسسة

التعريف الأول: المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

التعريف الثاني: المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.¹

التعريف الثالث: المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المؤسسة هي منظمة خدمية أو إنتاجية تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج (العمل، رأس المال، آلات، خبرات، مواد أولية....) بطريقة مثالية للبحث عن الفعالية في جميع الميادين من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

وللمؤسسة أنواع عدة، يتماشى كل منها مع طبيعة أهدافها، وفق إطار قانوني مرتبط بنشاطها، وللمؤسسة استقلالية مالية تؤهلها لممارسة نشاطها ضمن بيئة داخلية وأخرى خارجية وفي زمان محدد.

¹ عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص-ص 24-25.

*

ثانيا: نشأة المؤسسات

لم 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 القرن، الى غاية القرن الخامس (ق 9-15)، وسميت هذه الفترة بالعصور الوسطى، عرفت هذه المرحلة باسم التكوين الاجتماعي الاقتصادي، القائم على استغلال ملاك الاراضي للعمال في القطاع الاقتصادي الوحيد في تلك المجتمعات آنذاك وهو القطاع الزراعي.

كل هذا كان أرضا خصبة لظهور مذهب جديد يسمى بالرأسمالية التجارية أو مذهب التجار، ونلخص مراحل نشأة المؤسسات كما يلي:¹

1- تشكل المؤسسة (ق15- ق18)

في نهاية المرحلة الاقطاعية حيث عرفت تلك المجتمعات بعض الحرف التقليدية البسيطة والفردية في نفس الوقت، كصناعة أدوات الصيد، والملابس الجلدية وغيرها.

الا أن الانسان بطبيعته النابضة للتملك والعبودية، جعلت الطبقة العقيمة كما سماها رجال الدين بطبقة الاقطاعيين، ينتقلون من الريف الى المدينة، أين يجدون طلبا لسلعهم التقليدية الحرفية.

¹ فوزي محيرق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020، ص-ص 31-35.

*

ومن ثم تشكلت وحدات حرفية (بداية تشكل المؤسسة). كل هذا أدى الى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها اصحاب الحرف المتشابهة من أجل انتاج أشياء ومقتنيات معين، تحت اشراف كبيرهم او اقدمهم في الحرفة، ويتم الانتاج في شكل أسري يغيب عنه الاستغلال او القسوة، وهكذا فقد انشأت عدة ورشات حرفية للنجارين والحدادين والنساجين..... الخ.

أ- الوحدات المنزلية:

في أوج انتشار هذه الوحدات، أصبح هناك ملاكا كبارا لهم مكن الاموال ما يؤهلهم لشراء الوحدات بأكملها، وسمي هؤلاء، الملاك بالتجارين الرأسماليين، وشيئا فشيئا أصبح الحرفيون عبارة عن عمال وأجراء لا غير، وتبلور هذا النظام في اوروبا خلال القرن السابع عشر للميلاد(1600م) ورغبة من التجار الرأسماليين، في زيادة انتاجهم تماشيا مع زيادة الحاجيات وتنوع الرغبات، فكر هؤلاء في انشاء وحدات حرفية منزلية، فهم يتكفلون بتوفير النقد والمواد الاساسية، وتعطى لهذه العائلات آجال محددة للصناعة.

ب- الوحدات الحرفية ذات الآلات اليدوية:

ان اثره طبقة التجار الرأسماليين، مكنتهم من امتلاك الات يدوية، حيث اصبحت هذه الوحدات الحرفية ولأول مرة تستعمل الآلات المدارة يدويا. وكان هذا اول انطلاقة للصناعة المعتمدة على الآلات التي تسيير يدويا وحتى المصنع سمي تبعا للآلة اليدوية ب المصنع اليدوي.¹

¹ المرجع نفسه، ص-ص 31-35

*

2- تشكل المؤسسة منذ القرن الثامن عشر الى نهايته (1700- 1799م)

وفي هذه الحقبة، ومع التحكم الكلي لأرباب الأموال الرأسماليين، تأسست مدرسة تسمى مدرسة مذهب الاقتصاد الحر، أو الرأسماليون الطبيعيون (مدرسة الفيزيوقراطية بزعامة فرانسوكيناى)، وقد اعتمدت هذه المرحلة على فكرة الحرية الاقتصادية (دعه يمر، دعه يعمل) وسلمت هذه المدرسة بأن الزراعة أو المنتج الزراعي هو أساس الاقتصاد، وفي ذلك القرن اهتمت الوحدات الحرفية، وبقيت على حالها في أحسن الأحوال وقسمت هذه المدرسة الجمعية الى:

* مالك: وهو الطبقة الغنية والحاكمة من أصحاب الأراضي الزراعية.

* منتج: وهم من يعملون في القطاع الزراعي.

* عقيم: او الطبقة العقيمة التي تضم الحرفيين في القطاعات غير الزراعية.

3- تشكل المؤسسة من نهاية القرن الثامن عشر الى سنة 1945م:

وفي هذه المرحلة نشأت مدرسة تسمى بالمدرسة الكلاسيكية او الليبرالية الصناعية وكان رائدها الاقتصادي آدم سميث (1723- 1790)، وقد نادى هو الاخر بالحرية الاقتصادية، وشهدت هذه الحقبة تطور في التقنية العلمية، وظهر ذلك جليا من خلال حلول الآلة المتطورة محل أدوات الصناعة التقليدية والآلات اليدوية.

واخترت أول آلة نسيج في اوروبا سنة 1735م، واستخدم البخار والفحم كقوة للمحركات، لتكون

هذه الفترة نقطة انطلاق الثورة الصناعية في اوروبا.

*

وقد انعكس ذلك مباشرة على اداء المؤسسات الانتاجية، حيث عرفت المؤسسات تزييدا كبيرا من حيث عددها، وكذا زيادة الطاقة الانتاجية ونوعية السلع المصنعة.

وتماشى ذلك مع النمو الديموغرافي، وازدياد وتنوع حاجات الانسان. وخلال هذه الفترة هز الاقتصاد العالمي مشكلة اقتصادية كبيرة أدت الى توقيف الآلة الإنتاجية وكساد السلع، وافلاس المؤسسات، وهذا عقب الحرب العالمية الاولى، وسميت هذه الازمة بأزمة الكساد العالمي، واشتدت الازمة بين سنوات 1929 و1932م.

حينها طالب مينارد كينز (1883-1946م)، مؤسس علم الاقتصاد الحديث، وقد جدد النظرية الكلاسيكية حتى سمي رائد المدرسة الكلاسيكية الحديثة، بضرورة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية من خلال استعمال أدوات السياسة المالية.

ورفض كينز اعتبار الاقتصاد على انه يتشكل من وحدات ومؤسسات متناثرة، بل ربط كل المؤسسات بالاقتصاد الكلي للدولة، طالبا منها (اي الدولة) التدخل لإنشاء مؤسسات عمومية كبيرة.

4- المؤسسة في عصرنا الحالي:

بعد التقدم الكبير الذي تشهده كل القطاعات بما فيها الاقتصادية منها، أصبحت المؤسسة المرأة العاكسة لهذا التطور، استغلالا وتطويرا وانتاجا، حتى تتماشى وحاجات المجتمع. ولقد تعددت المؤسسات واختلفت حسب طبيعة نشاطها، وقانون انشائها.

وتعدى دور المؤسسة من لعب ادوار وطنية الى أخرى دولية، ومع عولمة الاقتصاد، ووجود تكتلات اقليمية، تكونت مؤسسات وشركات عملاقة تنتج وتستثمر وتحتكر، وتحقق أرباحا هائلة من خلال استغلال أسواق عالمية كبرى.

*

وعدت كفاءة المؤسسة الاقتصادية وخاصة الصناعية مؤشرا كافيا على تطور المجتمعات والدول.¹

ثالثا: خصائص المؤسسة

للمؤسسة مجموعة من الخصائص تتصف بها نذكر منها ما يلي:

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

2- القدرة على الانتاج او اداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

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

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

5- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات، واما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، او الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

6- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب هذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فاذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن ان تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

¹ المرجع نفسه، ص-ص 31-35.

*

7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة الى مساهمتها في الانتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الافراد.

8- يجب ان يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف وجودها أو تضاءلت كفاءتها.¹

رابعاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها، ورغم أنه يصعب حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساساً لتحقيق الأهداف الآتية:

1- أهداف اقتصادية: وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج؛

2- أهداف اجتماعية: تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال، إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة؛

3- أهداف ثقافية ورياضية: كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسكلة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة؛

4- أهداف تكنولوجية: كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية تجاه خمسة ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:

¹ عمر الصخري، مرجع سابق، ص-ص 25-26.

*

أ- **الملاك:** لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط وخدمة الصالح العام وتحسين الظروف المعيشية للعمال؛

ب- **الزبائن:** من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، والخدمات ما بعد البيع.

ج- **السلطات العمومية:** ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات، احترام حقوق العمال بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.

د- **العمال:** إن مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي اكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأس المال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة، ولا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه. وكل تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام آجال التسليم، وتحسين النوعية، وذلك بجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

هـ- **الموردون:** يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة، (سواء كانت موارد مادية، مالية، أو بشرية). (الموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فوراً).

*

بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة. أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها. وأما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقابلة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها وبالتالي من أرباحها.¹

خامسا: وظائف المؤسسة

من أجل مزاوله نشاطها، تقسم المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف التي تختلف حسب حجم وطبيعة النشاط، كما أنها من أجل نفس الغرض فإنها تحتاج إلى مصادر مالية تقوم من خلالها بتغطية مختلف احتياجاتها، ويمكننا إدراج فيما يلي وظائف المؤسسة

- 1- **الوظيفة الإنتاجية:** تعتبر أهم الوظائف، فالمؤسسة تتكون من الأقسام والورشات التي تتغير من حيث الكم والحجم حسب متطلبات الإنتاج الذي يحدد التوزيع والتبادل والاستهلاك. وهي تجمع بين مختلف عناصر الإنتاج لتصنيع المنتج حسب الخصائص المحددة من طرف قسم الدراسات، والمواد والإمكانات التي يتيحها قسم التموين. إذن تنصب هذه الوظيفة على حسن التدبير في استخدام الإمكانيات والقدرة المتاحة بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة؛
- 2- **الوظيفة الإدارية:** لكل مؤسسة إدارة تضم وظائف القرار والتنسيق والرقابة والتمثيل في الداخل والخارج. وتكون وظيفة الإدارة على مستوى المؤسسة أو الوحدة أو المصلحة أو المجموعة الجهوية أو الوطنية أو العالمية.

¹ رحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص-ص 12-13.

*

كما يزيد حجمها ونطاق صلاحيتها أو ينقص، على نطاق مركز التدبير يتحمل مسؤولية الإدارة

العليا للمؤسسة أناس عادة ما يرتقون من مراكز دنيا، بعدما اكتسبوا خبرة ومؤهلات لذلك؛

3- الوظيفة التسويقية: تشكل هذه الوظيفة وجه المؤسسة التي تظهر به في السوق، فهي تتكفل بعرض

المنتج على الزبون، وتشهره لتحويله إلى أرباح. وهي تشكل الرابط الأساسي بين إدارة المؤسسة ومختلف

الأقسام (بحوث، إنتاج، ...)، والزبون المستهدف؛

4- الوظيفة التمويلية: تعتبر الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف في نشاط الأعمال، فلا يمكن لأي

مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وغيرها من الوظائف، دون توفير الأموال اللازمة لتمويل

الإدارات التشغيلية، كما أنها تقرر مع هذه الإدارات حجم الأموال التي تستخدم والأغراض التي ستوجه

إليها، لذلك فإن الهدف الرئيسي للسياسة المالية هو الاستخدام الحكيم والعقلاني للأموال، وأن العملية

الأساسية التي تتطوي عليها هذه المقارنة الرشيدة بين مزايا الاستخدامات المحتملة وبين تكلفة المصادر

البديلة المحتملة، بحيث يمكن تحقيق الأهداف المالية الشاملة للمؤسسة. وهذا عن طريق مبدأ المردودية

المالية التي تمثل المعيار الفاصل في عملية اختيار وتنفيذ الاستثمارات، وهذا بغية رفع فترات الإنتاج

بانتهاج استثمارات ذات طابع مكثف ومتسع¹.

5- الوظيفة التجارية: وتتجلى هذه الوظيفة في معرفة السوق وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة

بالمستهلكين، الموزعين المنتجين وهذا الدور يتجلى في تحويل الزبائن المحتملين الى زبائن فعليين،

وتتضح هذه الوظيفة من خلال تبني المؤسسة استراتيجية تجارية يقوم من خلالها المسؤولون عن النسق

التجاري باتخاذ القرارات الاستراتيجية المحددة لاختيارات السوق ومنتجات المؤسسة.

¹ ايناس صبيوة، أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سوناطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص-ص 27-28.

*

وتعتبر السياسة التجارية للمؤسسة الاقتصادية أداة لتطبيق استراتيجيتها التجارية من خلال سياسات الانتاج، الاسعار، الاتصال والتوزيع. ويتمثل الدور التقليدي للوظيفة التجارية في:

- البحث عن الزبون.
- إدارة المبيعات.
- توزيع المنتجات.
- خدمات ما بعد البيع.
- دراسة السوق.
- وتجدر الاشارة الى ان الوظيفة التجارية هي وظيفة مرنة تتحدد في ضوء العديد من العوامل الداخلية والخارجية مثل: حجم المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة، محيط المؤسسة... وغيرها

6- وظيفة البحث والتطوير:

هي من ضروريات المنافسة الدولية، وتسعى من خلال هذه الوظيفة الى خلقة واكتساب المعرفة التكنولوجية، دراسة التطور العلمي، التنمية، الاختراع والابتكار وكذا نشر المنتج أو الخدمة المطورة من خلال الوظيفة التسويقية التي تسعى لاكتشاف حاجات المستهلكين بغية اشباعها.¹

¹حسيبة بلعيدان، البعد البيئي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012، صص 73-76.

أسئلة المحور الأول:

1- اختر الإجابة الصحيحة:

- أي من التعاريف التالية هو الوصف الأدق للمؤسسة؟
- أ) هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة فقط.
- ب) هي وحدة اقتصادية تجمع الموارد البشرية والمادية لإنتاج اقتصادي.
- ج) هي منظمة تهدف إلى تحقيق الربح فقط دون أي أهداف أخرى.
- د) هي كيان قانوني يمارس نشاطًا تجاريًا بشكل مؤقت.
- في أي حقبة تاريخية تبلور نظام "الوحدات المنزلية" الذي أصبح فيه الحرفيون بمثابة عمال وأجراء لدى التجار الرأسماليين؟
- أ) العصور الوسطى (ق 9 - ق 15)
- ب) القرن السابع عشر الميلادي.
- ج) فترة الثورة الصناعية (نهاية القرن الثامن عشر).
- د) العصر الحالي.
- من هو الاقتصادي الذي نادى بضرورة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية لمواجهة أزمة الكساد العالمي؟
- أ) آدم سميث.
- ب) فرانسوا كيناي.
- ج) جون مينارد كينز.
- د) كارل ماركس.
- أي من الأهداف التالية يندرج ضمن الأهداف "الاجتماعية" للمؤسسة؟
- أ) زيادة الأرباح السنوية.
- ب) الاستجابة لرغبات المستهلكين.
- ج) تحسين مستوى معيشة العمال وتوفير التأمينات.
- د) إنشاء هيئة للبحث والتطوير

*

2- اجب على ما يلي:

- عرّف المؤسسة بأسلوبك الخاص بناءً على ما درستّه، ثم اذكر ثلاثة عناصر أساسية لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بدونها؟

-تتبع مراحل نشأة وتطور المؤسسة عبر العصور التاريخية التي وردت في المحاضرات، بدءًا من العصور القديمة وصولًا إلى العصر الحالي، اشرح بإيجاز خصائص كل مرحلة والتحوّلات الرئيسية التي حدثت؟

-أهداف المؤسسة ليست اقتصادية بحتة. ناقش هذه العبارة موضّحًا الأبعاد المختلفة لأهداف المؤسسة (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية) وكيف يمكن أن تتفاعل هذه الأهداف مع بعضها البعض.

*

المحور الثاني: محيط المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مفهوم محيط المؤسسة الاقتصادية

محيط المؤسسة الاقتصادية يمثل مجموعة من العوامل والمتغيرات المؤثرة على نظام المؤسسة، فهذه لا تنشط في الفراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل من هذه العناصر وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملاً مساعداً، وقد يكون عائقاً امام المؤسسة.¹

ثانياً: أهمية دراسة محيط المؤسسة

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 ونمو المؤسسة، وفهم المحيط يساعد المؤسسة على ما يلي:

1. تحديد الفرص و المخاطر :

إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تسمح بتحديد الفرص والمخاطر بما يساعدها على مواجهة التحديات بسهولة.

2. توجيه النمو :

إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تقود إلى فتح حدود النمو لأعمال المؤسسة، وتسمح بتحديد مجالات النمو والتوسع في أنشطتها .

¹ بوقرة رابح، الهاشمي بن واضح، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الرابع، 2011، الجزائر، ص39.

3. 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.

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

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

-تحديد نقاط قوة/ضعف المؤسسة في ضوء التطورات التكنولوجية و العالمية¹.

ثالثا: خصائص محيط المؤسسة

1. الاستقرار:

يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة إلى أخرى بحيث قد يكون مستقرًا، كما قد يكون متحركًا، وتساهم بعض العوامل في جعل المحيط غير مستقرًا كالتغيرات الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة، وكذلك التغيير السريع في حجم المؤسسة نفسها.

2. التعقيد:

قد تكون البيئة الخارجية (المحيط) بسيطة وقد تكون مركبة ف"بالنسبة لمؤسسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة فإن بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة البترول التي تنتمي إلى مجال عملي متقدم ومتطور جدًا".

¹ حنان جودي، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص1

*

3. تنوع الأسواق:

تستطيع المؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة".

4. العدائية:

"حضور المنافسين العدائيين (الهجوميين) يسمح بأن يكون محيط المؤسسة عدائياً جداً".

5. الجودة:

محيط المؤسسة قد يكون غنياً ويستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (المواد الأولية، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا الضرورية)".

كما هناك بعض الخصائص يمكن تلخيصها كما يلي:

- التفرد أو التميز، فبيئة المؤسسات الاقتصادية تختلف في درجة التأثير من مؤسسة إلى أخرى".
- الطبيعة المتغيرة (الديناميكية) للبيئة أي عدم ثباتها
- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية خاصة البيئة الخارجية العامة وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات".
- "التأثير المتبادل والتداخل والترابط بين المتغيرات".¹

رابعاً: تحليل محيط المؤسسة

1. تحليل PESTEL : يتم تحليل المحيط في ثلاث مراحل:

¹ مليكة بغدالي، أهمية محيط المؤسسة في المنافسة -دراسة حالة الوكالة التجارية لشركة اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2019-2020، صص 30-32.

*

1.1 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، الدراسات

الميدانية، الاستبيانات، الملاحظة المباشرة، المقابلات، المصادر الرسمية، التقارير، المجلات،

الصحف...الخ.

2.1 مرحلة التصنيف : هناك ثلاث طرق لتصنيف المعلومات التي تم جمعها. الطريقة الأولى، ما

يعرف بنموذج PEST وتتمثل في تصنيف المعلومات التي تم جمعها حسب الجوانب الأربعة للمحيط

وهي: سياسية، اقتصادية، اجتماعية ثقافية وتكنولوجية، وسمي هذا النموذج اعتمادا على الحروف الأولى

للجوانب الأربعة للمحيط. أما الطريقة الثانية فتعرف بنموذج PESTE وجاءت إضافة الجانب الخامس

بعد أن فرضت نفسها الأطراف المدافعة عن البيئة. وجاءت الطريقة الثالثة بعد إدخال عنصر آخر وهو

الجانب القانوني فأصبح للنموذج ستة جوانب ليصبح نموذج PESTEL.

3.1 مرحلة التحليل : خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحليل ما جمعتة وصنفته من معلومات حول

محيطها الكلي، وهناك العديد من طرق التحليل المعروفة والتي يمكن أن تعتمد عليها من أجل حصر

الفرص بدقة ووضوح وحصر المخاطر و التهديدات بوضوح أيضا. غير أنه وفي بعض الحالات تحتاج

المؤسسة إلى أن تتعمق في تحليلها من أجل تحديد أدق لعنصر ما.

2. تحليل PORETR : إن العوامل الخمسة مجتمعة تحدد ربحية و حدة المنافسة في الصناعة، والقوة

أو القوى الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة يتم تحديدها في صياغة إستراتيجية المؤسسة، كما أن الخصائص

التقنية و الاقتصادية للصناعة تعتبر بالغة الأهمية لكل قوة تنافسية، ويمكن التطرق إلى هذه القوى

الخمسة كمايلي:

1.2 الداخلين الجدد :

يقدم الداخلون الجدد للصناعة قدرات جديدة، الرغبة في اكتساب حصة سوقية كما يقدمون موارد بديلة، وكنتيجة لهذا فالأسعار تنخفض والتكاليف تتضخم وتتنخفض الربحية. تقوم المؤسسات بالتنوع عن طريق عمليات الاستحواذ في الصناعة من أسواق أخرى وتستخدم مواردها لقلب الأوضاع لصالحها، هذا النوع من عمليات الاستحواذ في الصناعة بهدف بناء وضعية في السوق يعتبر كدخول للسوق حتى لو لم يكن مؤسسة جديدة داخلة للسوق. تهديدات الداخلين الجدد تعتمد على عوائق الدخول الموجودة مقترنة مع رد فعل المنافسين الحاليين المتوقعة من قبل الداخلين الجدد، فإذا كانت عوائق الدخول مرتفعة و/أو يمكن للداخلين الجدد توقع رد فعل عدائي من قبل المنافسين فإن تهديدات الدخول تكون منخفضة.

2.2 شدة المنافسة :

إن شدة المنافسة بين المنافسين تأخذ الشكل العادي وهو المناورة على الوضعية باستخدام تكتيكات مثل المنافسة على السعر، حرب الإعلانات، التحسينات على المنتج، زيادة خدمة الزبائن والضمانات... الخ. تظهر حدة المنافسة بسبب إدراك أحد المنافسين أو أكثر لوجود ضغوطات أو وجود فرصة لتحسين وضعيته. في معظم الصناعات، التحركات التنافسية لمؤسسة معينة تكون لها آثار واضحة على المنافسين وهذا ما يؤدي إلى ردود أفعال وجهود لمواجهة هذه التحركات، وهذا يعني أن المؤسسات مرتبطة مهنيا *mutually dependent* .

3.2 ضغط المنتجات البديلة :

كل المؤسسات في الصناعة تتنافس مع صناعات تنتج منتجات بديلة. تحد البدائل من العائدات المحتملة للصناعة من خلال وضع سقف لأسعار المؤسسات في الصناعة. إن تحديد المنتجات البديلة

*

هو البحث عن منتجات تقدم نفس وظائف منتج الصناعة، والوضعية اتجاه المنتجات البديلة هي اهتمام تصرفات جماعية في الصناعة. مثال: الإعلان من طرف مؤسسة واحدة لا يكون كافي لدعم وضعية الصناعة اتجاه المنتج البديل، ولكن إعلان مكثف ومستدام من طرف جميع أعضاء الصناعة يمكن أن تحسن من الوضعية الجماعية للصناعة، كذلك الأمر بالنسبة للاستجابة الجماعية في مجالات متعلقة بتحسين جودة المنتج، الحلول التسويقية... الخ .

4.2 القوة التفاوضية للزبائن :

يتنافس الزبائن داخل الصناعة عن طريق تخفيض الأسعار، التفاوض حول الجودة العالية أو خدمات أكثر والتصرف بتنافسية فيما بينهم، وكل ذلك على حساب ربحية الصناعة. إن قوة كل مجموعة مهمة من الزبائن في الصناعة تعتمد على عدة خصائص منها وضعية السوق والأهمية النسبية لمشترياتهم من الصناعة مقارنة بإجمالي أعمالهم. وتكون للزبائن قوة كبيرة إذا توفرت العناصر التالية:

- التركيز أو شراء كميات كبيرة مقارنة بالمبيعات.
- المنتجات المشتراة من قبل الصناعة تمثل جزءا مهما من تكاليف الزبائن أو مشترياتهم.
- المنتجات المشتراة من قبل الصناعة نمطية أو غير متميزة.
- مواجهة تكاليف التحويل و انخفاض الربحية .
- تشكل الزبائن تهديد حقيقي للتكامل الخلفي .
- امتلاك الزبائن لمعلومات كاملة حول الطلب، أسعار السوق الحالية وحتى أسعار الموردين.

5.2 القوة التفاوضية للموردين :

*

يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضية على أعضاء الصناعة من خلال التهديد برفع الأسعار وتخفيض جودة المنتجات المشتراة، كما يمكن للموردين المهمين الضغط على ربحية صناعة غير قادرة على تغطية التكاليف بأسعارها الخاصة. ويبحث الموردون على تركيز وتمييز منتجاتهم وبالتالي رفع تكاليف التحويل من مورد إلى آخر. ويمكن لمجموعة الموردين أن تكون لهم قوة مهمة إذا تم تطبيق مايلي:

- إذا كانت منتجات الموردين مدخلات أساسية في نشاط المؤسسة.

- إذا كانت الصناعة زبون غير مهم بالنسبة لمجموعة الموردين.

- ليس من الضروري التعامل مع منتجات بديلة للبيع للصناعة .

-منتجات مجموعات الموردين متميزة أكثر أو لديها تكاليف التحويل .

-تشكل مجموعات الموردين تهديد حقيقي للتكامل الأمامي.

واعتبر نموذج Porter كنموذج جد عام ويمثل الصناعة كمعطاة مفروضة على المؤسسة-ونعني بالصناعة أو المصطلح المستخدم عادة القطاع بمجموعة المؤسسات التي تنتج منتجات مشابهة للمنتجات البديلة،- لذلك تم تحديث النموذج، لأنه أثناء تحليل القوة التفاوضية للموردين من الضروري تحديد مختلف فئات الموردين: المواد الأولية و السلع، التكنولوجيا و الخدمات، كما أن محتوى العلاقة مثل تهديدات الاندماج تختلف من فئة لأخرى، كما تم إدخال المستهلك النهائي إلى النموذج لتمييز مختلف مسارات التوزيع، أيضا التهديدات القادمة من الداخلين الجدد والمنتجات البديلة كثيرا ما تكون مترامنة حيث أن المنتج البديل يأتي عادة مع داخل جديد أو بالتبادل.¹

¹ حنان جودي، مرجع سابق، ص-ص 8-9.

*

3 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 الإستراتيجية للمؤسسة 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 كمايلي:

1.3 المصفوفة الشاملة : تقسم هذه المصفوفة العناصر إلى ايجابية وسلبية في المحيط الداخلي و المحيط الخارجي. ويمكن تمثيل هذه المصفوفة في الشكل التالي:

*

الشكل رقم (1): المصفوفة الشاملة SWOT

	ايجابي	سلبي
داخل المؤسسة	نقاط القوة	نقاط الضعف
خارج المؤسسة	الفرص	التحديات

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

3 مصفوفة الفرص و التحديات : غير أن وضع هذه المصفوفة لا يكفي بل يحتاج إلى تحليل، لذلك قام

بعض الباحثين بوضع مصفوفات أخرى على أساس بعض المعايير كجاذبية الفرص واحتمال نجاح

المؤسسة في اغتنام هذه الفرص، واحتمال حدوث التحديات وقدرتها على التأثير في المؤسسة، وبهذا

يمكن إعداد مصفوفة للفرص وأخرى للتحديات كما هو موضح في الشكلين التاليين¹:

الشكل رقم (2): يبين مصفوفة الفرص

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

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

¹ عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 182.

*

الشكل رقم (3): يبين مصفوفة التهديدات

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

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

انطلاقاً من الشكلين السابقين فإن تقاطع العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية ينتج عنه أربع حالات

هامية بالنسبة للمؤسسة:

الحالة الأولى: يكون للمؤسسة نقاط قوة هامة ويقدم المحيط فرص هامة للمؤسسة، لذلك تسعى هذه

الأخيرة إلى استخدام نقاط القوة من أجل استغلال فرص المحيط.

الحالة الثانية: تملك المؤسسة نقاط قوة بينما توجد تهديدات في المحيط، لذلك بإمكان المؤسسة استخدام

ما تملكه من نقاط قوة لتفادي التهديدات، وإن كانت المؤسسة قوية جداً فإنه يمكنها تحويل التهديدات إلى

فرص .

الحالة الثالثة: يتوفر محيط المؤسسة على فرص ولكن هذه الأخيرة تعاني من ضعف من الداخل، لذلك

تسعى المؤسسة إلى معالجة ضعفها حتى تطمح الاستعادة من الفرص. الحالة الرابعة: تقاطع تهديدات

*

المحيط مع ضعف المؤسسة، وهذا خطر كبير على المؤسسة يفرض عليها التحرك من أجل معالجة الضعف وتقادي التهديدات، لذلك فالقرار المناسب يكون بالبحث على إعادة التموقع.¹ ea'

خامسا: التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط

1- تأثير المحيط في المؤسسة

تتأثر المؤسسة بمحيطها بواسطة عوامل الإنتاج التي لا يمكن لها ان تتحصل عليها إلا من مجتمعها الذي تنتمي اليه، والذي يشمل أشخاصا سواء كانوا مسيرين أو مستهلكين، بحيث كل من هذه الموارد تلعب دورا بارزا في حياة المؤسسة.

- أثر تكوين الإنسان:

يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة وتتحدد نتائج هذا التصرف بكيفية انجازه، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوينه وثقافته، بحيث يمكن لأفراد المجتمع ان يؤثروا في المؤسسة بثلاث طرق:

• بواسطة العامل: الذي يرتبط بالمؤسسة عند تقديمه لها قوة عمله التي تظهر في المنتجات التي

يشارك في انتاجها، بحيث اذا كان الإنسان ذا كفاءة يساهم في رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة كما ونوعا.

¹ حنان جودي، مرجع سابق، ص -ص 10-11.

*

- بواسطة المستهلك: من بين أهداف المؤسسة في نشاطها هو طرح منتجاتها في السوق والمستهلك يتلقاها، بحيث إذا كان أفراد المجتمع يتمتعون بمستوى كاف من التكوين لا يجدون صعوبات في اقتناء حاجياتهم.
- بواسطة المسير: يعد المسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المؤسسة فإذا كان ذو كفاءة ونزاهة فإن المؤسسة ستكون نتائجها جيدة وذلك بتوفر العناصر الأساسية الأخرى، أما إذا نقص مستوى التكوين أو كفاءة المسير فإن النتائج تكون عكس ذلك.

- أثر المواد الأولية:

المواد الأولية من العناصر التي تقوم عليها نشاط المؤسسة كما ونوعا، فإذا توفرت بشكل كاف ومستمر تبتعد المؤسسة عن التعطل والتوقف عن الإنتاج، بحيث يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما وخاصة مع التطور التقني في عملية تسيير المخزونات ذات الأهمية إضافة الى ان نوعية وكمية هذه المواد ترتبط بكفاءة أفراد المجتمع والمؤسسات التي تحضرها.

- أثر التطور التكنولوجي:

المؤسسة وسائل تتمثل في الآلات والمعدات تستعمل في الإنتاج في المؤسسة المستعملة لهذه الوسائل بمستوى الإنتاج يتوقف على مستوى تطور هذه الأخيرة من جهة، ومدى جودة وملائمة التقنيات التي تحصل عليها العمال من جهة أخرى، وهنا يلعب العنصر البشري الدور الأساسي سواء في اختراع وإنتاج الآلات أو في طريقة استعمالها¹.

¹ مليكة بغدالي، مرجع سابق، ص 42.

*

2- تأثير المؤسسة في المحيط

إن العلاقة بين المحيط والمؤسسة متبادلة وفي تغير مستمر من حيث النتائج والتأثيرات، حيث انها تؤثر فيه وتتأثر به وهذا من خلال تصرفاتها التي قد تفرضها على المجتمع في حالة قوتها أو ضخامتها وقد فرقنا بين نوعين من الآثار والتي هي التالي¹:

- الآثار الاجتماعية:

يمكن حصر أهمها في نقاط مختلفة ايجابية وسلبية وتختلف درجة التأثير باختلاف نوع النظام الاقتصادي التي توجه به المؤسسة وكذلك باختلاف حجم ووزن المؤسسة الاقتصادي.

توفير الشغل:

إن انشاء المؤسسات يعمل على توفير مناصب شغل ويزيد عددها أو ينقصها تبعاً لحجمها، وهذا بدون شك يسمح بامتصاص البطالة، إلا أن التكنولوجيا المستعملة فيها تحدد نسبة العمالة، فهناك التكنولوجيا المستعملة لليد العاملة بكثرة وتكنولوجيا استعمال الآلات.

التأثير على الأجور:

للمؤسسات دور هام في تحديد الأجور فهي غالباً نتاج في جلب العمال من قطاعات أخرى طالما يسعون الى كسب عيشهم مما يتسبب هذا الأخير أحياناً في نزوح السكان.

تغير نمط معيشة السكان:

ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد يؤدي الى انفصال السكان عن نمط حياتهم السابقة، حيث تفرض عليهم المؤسسات الجديدة نظاماً معيناً والتغير في عاداتهم.

¹ المرجع نفسه، ص 43.

*

التأثير على الاستهلاك:

تتبع المؤسسة سياسات تؤثر على استهلاك المجتمع كما ونوعا، حيث ان زيادة المبيعات أداء، حيث ان زيادة وتنوعها يؤدي الى المنافسة، فالإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول النامية ابن تغزوها المنتوجات الجديدة والصناعية.

التأثير على البطالة:

الزيادة في المؤسسات تمتص البطالة والحالة العكسية تؤدي الى تسريح العمال مما يزيد عدد البطالين، وكذلك التطور التقني في اغلب الأحيان يؤدي الى تسريح العمال نظرا لأخذ الآلة مكان العامل.

- الآثار الاقتصادية العامة:

للمؤسسة دور مهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني، كونها تعبر عن جزء من أعوان هذا الاقتصاد ونجد من الآثار الاقتصادية للمؤسسة في المجتمع ما يلي:

دفع عجلة التعمير:

ظهور المؤسسات الاقتصادية في جهات ريفية أو بأماكن تتميز بتأخر التعمير وذلك بإنشاء المساكن واعدادها لعمالها المرافق العامة، والمرافق مما يؤدي الى إنشاء تجمعات سكنية أو مدن جديدة.

ظهور منشآت تجارية:

ما ينتج عنه هو ما زيادة عدد السكان في مدينة أو منطقة بحيث ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة يعمل من إنشاء منشآت ضرورية لتلبية حاجيات الحياة المختلفة المرافق التي تتمها الصالحيات.

التأثير على التكامل الاقتصادي:

الصناعة الثقيلة تحتاج الى عدة منتجات الى وسط ومكملة لبعضها البعض وغالبا ما تتم صناعة هذه

المنتجات في مؤسسات مختلفة، فأهمية المؤسسات المتكاملة تزداد حسب حجم ونوع المنتج النهائي سواء تر تداد داخلية أو خارجية من مؤسسة أخرى.

التأثير على الأسعار:

تقوم المؤسسات بالتأثير على أسعار المنتجات بنفس الطريقة التي تؤثر بها على الأجر وعلى بها تؤثر التي الأثر وهذا يظهر خاصة في المنتجات المتكاملة.

3- العلاقة التكاملية بين المؤسسة والمحيط

- المؤسسة والمحيط في حالة تفاعل مستمر، حيث يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به.
- قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها تحدد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.
- المحيط يوفر الفرص ويطرح التحديات، بينما تساهم المؤسسة في تشكيل وتطوير هذا المحيط.

سادسا: متطلبات البقاء والاستمرار في ظل تحولات المحيط

لكي تتمكن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من مواجهة تطورات المحيط الذي تنشط فيه، وبالتالي المحافظة على بقائها واستمرارها، لا بد من توفير الشروط اللازمة لذلك، والتي تمكنها من التأقلم مع محيطها، وكذا القضاء على مختلف العوائق التي تحول دون تحقيق أهدافها وذلك من خلال مايلي:¹

- انتهاج وتطبيق قواعد اقتصاد السوق.

¹ بوقرة رابح، الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص 51.

*

- لابد من مواجهة المنافسة الأجنبية والمحلية، وذلك من خلال تخفيض تكاليف انتاجها وتحسين نوعية المنتج.
- يجب اعتماد المؤسسة الجزائرية على اليات السوق في تحديد أسعار منتجاتها.
- الاستغلال العقلاني للموارد المالية المتاحة امام المؤسسة سواء كانت داخلية او خارجية بحيث يساعدها ذلك في التطور والتوسع.
- اعتماد سياسة فعالة في ترويج المبيعات لاحتلال نصيب من السوق وزيادة مبيعاتها لاحتلال نصيب من السوق وزيادة مبيعاتها.
- التقليل من التموين بالمواد الأولية من الخارج حتى تتخلص المؤسسة الجزائرية من الاختناقات الدورية.
- محاولة تحسين علاقة المؤسسة بالموردين لضمان تمويل مستمر ودائم.
- مواكبة التطور التكنولوجي في جميع المجالات.
- الاهتمام بتكوين وتدريب العمال وتحفيزهم من أجل رفع إنتاجية العامل وتحسين جودة المنتج، وبالتالي تخفيض تكلفة انتاج الوحدة الواحدة، والاستعانة بالجامعات والمراكز المتخصصة.
- تحفيز وتشجيع احداث مراكز استشارية اقتصادية متخصصة، وكذا مراكز توفير المعلومات، بحيث يساعد كلاهما على تطوير نشاط المؤسسة وتزويدها بمعلومات تساعدها في اتخاذ قراراتها.¹

¹ المرجع نفسه، ص 52.

أسئلة المحور الثاني:

1- اربط بين أداة التحليل في العمود (أ) وما يناسبها من وصف أو هدف في العمود (ب):

العمود (أ) - أداة التحليل

العمود (ب) - الوصف/الهدف

1. تحليل PESTEL

أ) يحلل البيئة التنافسية المباشرة للصناعة.

2. نموذج القوى الخمس لبورتر

ب) يربط بين العوامل الداخلية (قوة وضعف) والخارجية (فرص وتهديدات).

3. تحليل SWOT

ج) يحلل البيئة الكلية أو الماكرو-اقتصادية.

4. المصفوفة الشاملة لـ SWOT

د) أداة لتقييم مدى جاذبية الفرص واحتمال نجاح المؤسسة في استغلالها.

5. مصفوفة الفرص والتهديدات

هـ) تصنف العوامل إلى إيجابية وسلبية، وداخلية وخارجية.

2- العلاقة بين المؤسسة ومحيطها هي علاقة تأثير متبادل ناقش هذه العبارة، وقدم أمثلة توضح كيف

يؤثر المحيط (مثل التطور التكنولوجي) على المؤسسة، وكيف تؤثر المؤسسة على محيطها.

4- اشرح بأي أسلوبك الخاص أهمية دراسة وتحليل محيط المؤسسة. اذكر ثلاث فوائد رئيسية تعود

على المؤسسة من فهمها لبيئتها الخارجية.

المحور الثالث: المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

مفهوم المحيط الداخلي:

المحيط الداخلي للمؤسسة هو الإطار الداخلي الذي يشمل الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، ونظم العمل، وهو المسؤول عن تسيير النشاطات المختلفة للمؤسسة، حيث يُشكّل القاعدة التي تُبنى عليها القرارات ويُعتمد عليها في تحقيق الكفاءة، والفعالية، والتنافسية المستدامة.

ويتمثل المحيط الداخلي في كافة المتغيرات والعناصر التي تحدث داخل المؤسسة والتي يمكنها السيطرة عليها، ومن أهمها العلاقات بين الافراد في المؤسسة وعلاقة المؤسسة بهم.¹

ثانيا: خصائص المحيط الداخلي

يتميّز المحيط الداخلي بعدد من السمات الفريدة التي تميّزه عن باقي البيئات المحيطة بالمؤسسة:

1. المرونة

يمكن إعادة هيكلة عناصره أو تعديلها بناءً على احتياجات المؤسسة، مما يمنحه قدرة على التكيف.

2. الترابط العضوي

كل عنصر داخلي يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى؛ أي خلل في نظام واحد يمكن أن يؤدي إلى

اضطراب في المؤسسة ككل.

3. القابلية للقياس والتحليل

¹ يوسف مسعداوي، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيبي، البلدة، الجزائر، 2022-2023، ص 7.

*

عناصر المحيط الداخلي (مثل الإنتاجية، رضا الموظفين، التكاليف...) يمكن قياسها وتحليلها بوسائل كمية ونوعية.

4. الاستمرارية

المحيط الداخلي ليس مؤقتاً أو مرحلياً، بل هو دائم ومتجدد، يخضع باستمرار لعمليات التطوير والتحسين.

5. المصدر الأساسي للنجاح أو الفشل

حتى في بيئة خارجية مواتية، لا تستطيع المؤسسة النجاح إن كان محيطها الداخلي مفككاً أو ضعيفاً.

6. الارتباط الوثيق بالقيادة

تلعب الإدارة دوراً مركزياً في توجيه البيئة الداخلية، مما يجعل فعالية القيادة عاملاً حاسماً في كفاءة هذا المحيط.

ثالثاً: أهمية المحيط الداخلي

يُعد المحيط الداخلي حجر الأساس الذي يُبنى عليه نجاح المؤسسة واستدامتها. وتظهر أهميته من خلال عدة أبعاد:

1. التحكم المباشر والإدارة الفعالة

تتميز عناصر المحيط الداخلي بأنها تحت السيطرة المباشرة للإدارة، ما يسمح بإجراء التعديلات الضرورية بسرعة وفعالية.

2. تحقيق الاتساق بين الاستراتيجية والتنفيذ

*

يساعد المحيط الداخلي على ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى واقع عملي، عبر أنظمة وإجراءات وأفراد يعملون بتناغم لتحقيق الأهداف المحددة.

3. مصدر التميز التنظيمي

مؤسسة تملك بيئة داخلية قوية تعني بنية مرنة، ثقافة تنظيمية مشجعة، موارد بشرية مبدعة، وأنظمة فعالة، وكلها تمثل أساساً للتميز المؤسسي.

4. تحقيق الاستقرار وتقليل المخاطر

البيئة الداخلية المنظمة تقلل من احتمالية وقوع أخطاء كارثية أو اختلالات، وتزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتقلبات.

5. دعم الاستدامة

من خلال التطوير المستمر للعمليات والبنية الداخلية، تضمن المؤسسة استمراريتها على المدى البعيد في ظل التحديات المتغيرة.

رابعا: أهداف المحيط الداخلي للمؤسسة

يهدف المحيط الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تضمن استقرار المؤسسة ونموها. ويمكن تفصيل هذه الأهداف كما يلي:

1. تحقيق التوازن التنظيمي

يسعى المحيط الداخلي إلى إيجاد توازن بين الأدوار المختلفة، وتوزيع المهام بشكل عادل بين الإدارات والأفراد، بما يمنع التداخل أو الازدواجية في العمل ويحقق الانسيابية في الأداء.

*

2. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد

من خلال تنظيم العمليات الداخلية وتحديد الأولويات، يمكن استغلال الموارد البشرية والمادية والمالية بأعلى قدر من الكفاءة دون هدر.

3. تحفيز العاملين ورفع مستويات الأداء

البيئة الداخلية الجيدة تهدف إلى تعزيز رضا الموظفين من خلال نظم التحفيز، التدريب، التقدير والتطوير المهني، مما يرفع الإنتاجية والالتزام.

4. تعزيز القدرة على التكيف مع التغيير

عندما يكون المحيط الداخلي مرناً ومهيكلًا بشكل جيد، يمكن للمؤسسة التفاعل بفعالية مع التغيرات الخارجية مثل التقلبات السوقية أو التكنولوجية.

5. تحقيق الجودة والتميز المؤسسي

يساعد التنظيم الداخلي الجيد في ضبط جودة العمليات والخدمات، ما يعزز صورة المؤسسة في السوق ويرفع من قدرتها التنافسية.

خامسا: مكونات المحيط الداخلي

تمثل البيئة الداخلية مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارد البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية. يمثل المحيط الداخلي للمؤسسة أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، وتلعب دورا أساسيا في إمكانية استغلال

*

الفرص من عدمه، ومنه ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها وإمكانياتها الداخلية من أجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع المحيط الخارجية. ويتكون المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية من¹:

- الهيكل التنظيمي:

نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما انه يعكس نوعية وطبيعة العالقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصالحيات لكل منها فضلا عن تحديد المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. ويشير بعض المختصين إلى أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا الإطار الذي يرشدنا إلى الطرق التي يتم فيها توزيع الواجبات على الأفراد والطرق التي يتجمع فيها الافراد معا في أقسام ووظائف المؤسسة، والهيكل هو الذي يعكس خارطة المؤسسة كما انه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي.

- الثقافة التنظيمية:

إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤ يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة كما أن هذه الثقافة تؤثر ايجابيا في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدرة من التكاليف والمعوقات لان الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرارات، كما أنها دليل عمل، ومن هنا كان

¹ طالبة صبرينة، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2022-2023، ص-ص 24-25.

*

التحدي الرئيسي الذي تواجهه الإدارة الإستراتيجية في هذا الصدد هو الصياغة الدقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بثقافة المؤسسة .

-الموارد:

إن صياغة الإستراتيجية وثبيت رسالتها وأهدافها ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المؤسسة على موارد وتشمل الموارد المالية والموارد الطبيعية والموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة وإمكانيات نجاحها واستمرار بقائها في السوق وانجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المؤسسة وسر ديناميكيتها وحيويتها، إنها الغذاء الفعال لاستمرارها . كما أنه توجد موارد تنظيمية وهي: العمليات على الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والمشتريات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات والتسويق لأنظمة الرقابة.

سادسا: عوامل المحيط الداخلي

يمكن تقسيم عوامل المحيط الداخلي إلى ¹ :

أولاً: العوامل غير التسويقية

- الإمكانيات البشرية: يعتبر هذا المتغير من العوامل الرئيسية التي تؤثر في القرارات التسويقية، فالنستطيع على سبيل المثال أن نقرر التعامل مع قطاع من المستهلكين إذا لم تتوفر لدينا العمالة التي يمكنها تقديم المنتج أو الخدمة التي تتناسب مع رغبات هذا القطاع (تدريب وتأهيل رجال البيع) .

¹ مدوري نور الدين، بن حمو عبد الله، اثر عوامل المحيط الداخلي على انتقال المؤسسات الجزائرية الى الأسواق الدولية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2018، ص-ص 101-102.

*

-الإمكانيات التكنولوجية : تؤثر الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لدى المنظمة على إستراتيجيتها

التسويقية لأن المنظمة التي ال تتوفر لديها إمكانيات تكنولوجية متقدمة ال يكون لديها مرونة كبيرة في اختيار قطاعات المستهلكين خاصة تلك التي تطلب منتجات متقدمة أو لها مواصفات خاصة، كما تؤثر الإمكانيات التكنولوجية في تحديد مواصفات المنتج ونوعيته مما ينعكس أثره على بقية متغيرات المزيج التسويقي لهذا يجب على إدارة التسويق أن تكون على تنسيق دائم مع إدارة البحث والتطوير .

- مركز المنظمة في المجتمع : لا يكفي أن تتوفر لدى المنظمة الإمكانيات المالية والبشرية والفنية بل البد أن تكون المنظمة مقبولة في المجتمع الذي توجد فيه سواء من العمال الذين يعملون فيها، أو العملاء وبقية عناصر النظام التسويقي من موردين ووسطاء وغيرها بالإضافة إلى مؤسسات النشر والإعلان وكذا الحكومة والمؤسسات الأخرى في المجتمع .

ثانيا: العوامل التسويقية: وتتمثل في المزيج التسويقي الذي يعرف على أنه مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف وهي المنتج، السعر، الاتصال، التوزيع، والتي تعتبر متغيرات يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المنظمة لإنجاز وتحقيق أهدافها الخاصة.¹

-المنتج:

يتضمن جميع الخطط التي تعدها المنظمة تجاه المنتج الذي تتعامل به، والتطورات التي يمكن إجراؤها عليه لغرض أن يأخذ موقعه التنافسي المناسب في السوق أي أن المنظمة لا تكتفي بطرح المنتج في السوق فقط بل تعمل على إدخال منتجات جديدة وإجراء تطويرات ملائمة حسب ما يتطلبه السوق.

¹ المرجع نفسه، ص101

*

- السعر:

وضع السياسة السعرية المناسبة وبما يتوافق مع ظروف السوق والقوة الشرائية للمستهلك، آخذين بعين الاعتبار الخصومات والمساحات التي يمكن تقديمها للوسطاء الآخرين ضمن المنافذ التوزيعية .

- الاتصال:

هي تلك الوسائل الرئيسية المستخدمة في الاتصال والإخبار عن المنتجات التي تتعامل بها المنظمة سواء كان عن طريق الإعلان، البيع الشخصي، العالقات العامة، ترويج المبيعات...الخ.

- التوزيع:

يتمثل في النشاط المتعلق باختيار المنفذ التوزيعي المناسب لإيصال السلع والخدمات لجمهور المستهلكين والمستعملين وبما يحقق لها السيطرة الكافية على حركة انسيابية للسلع، وهنا البد من القول بأن المنظمة لا تعتمد على منفذ واحد للتوزيع، بل يمكن أن يتم التوزيع عبر أكثر من منفذ وبوقت واحد وعبر أكثر من منفذ وبوقت واحد عبر سيطرتها المباشرة على تلك المنافذ أو دون ذلك وهذا يتحدد حسب المنتج والبيئة التي تتعامل معها المنظمة

- تشخيص التصدير:

الهدف من تشخيص التصدير هو التقييم الاستراتيجي المحتمل للمؤسسة وذلك من خلال تحديد قدرات المؤسسة على التصدير ومواجهتها لأخطاره. ويرتكز التقييم أساسا على موارد وكفاءات المؤسسة لتحديد فرص نجاحها في السوق الدولية. وتشخيص التصدير يجب أن يشمل معطيات كمية قابلة للقياس كالاتي :

*

ثالثا: تحليل قوى وطاقات المؤسسة

في البداية يتم تشخيص طاقات المؤسسة عن طريق تقييم الوظائف الرئيسية بالمؤسسة والتي لها علاقة مباشرة بتداول المؤسسة و ذلك من أجل قياس ما مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع الأسواق المحلية.

-الطاقة الإنتاجية :

- إنتاج كمية كافية ولمدة طويلة، التصدير الزائد ال يمكن أن يكون سياسة تتبعها المؤسسة .من أجل بلوغ هذا المستوى من الإنتاج البد على المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أن تقوم بعملية استثمار خاصة إذا كان السوق المستهدف في نمو متواصل.

- إنتاج منتج يتلاءم و متطلبات السوق المستهدف، بما في ذلك المتطلبات التجارية الأمر الذي مرونة في الآلة الإنتاجية مما يترتب عن ذلك تكاليف زائدة.

إنتاج في ظروف توزيع تتلاءم و متطلبات السوق، حيث إمكانية التخزين وتمويل التخزين عنصرين مهمين البد على المؤسسة أن تأخذهما بعين الاعتبار .

- الجودة:

بالإضافة إلى ما سبق فالدخول إلى الأسواق الدولية يحتاج إلى تمويل قد يكون لشراء وسائل إنتاج

جديدة أو لتغطية مصاريف دورة الاستغلال باعتبار أن ما يتم إنتاجه لن يتم تصديره مباشرة بل يتطلب وقتا وهذا ما يؤدي إلى الحاجة لرأس المال العامل.

رابعا: تشخيص الموارد البشرية:

*

خلال عملية التشخيص يتم التأكد من أن الموارد البشرية الحالية بإمكانها تنفيذ المهام المطلوبة وكذلك التأكد من أن الهيكل التنظيمي لمصلحة التصدير قادر على ذلك أو يجب تعديله بما يتطلبه تنفيذ المهام.

- كفاءات التسويق واللوجستيك :

-وضعية المؤسسة في سوقها المحلي، و تجاه السوق الخارجي.

- وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين.

- الإستراتيجيات التجارية المعتمدة .

- صورة المؤسسة.

- خصائص نظام المعلومات التسويقي .

-الميزانيات المخصصة لعمليات التغليف، التخزين، النقل...الخ

سابعاً: دور المحيط الداخلي للمؤسسة

يلعب المحيط الداخلي دورًا حاسمًا في تحديد أداء المؤسسة ونجاحها، حيث يؤثر في كافة الجوانب

الإدارية والتشغيلية. ويمكن تلخيص أدواره الأساسية فيما يلي:

1. تهيئة بيئة العمل

يوفر المحيط الداخلي الإطار الذي تُمارس فيه الأنشطة اليومية للمؤسسة، من خلال تنظيم العلاقات بين

الأفراد، توزيع المهام، وتوفير الموارد اللازمة، مما يضمن سير العمل بشكل منتظم وفعال.

2. دعم اتخاذ القرار

*

من خلال توفر معلومات دقيقة، وبنية تنظيمية واضحة، يساهم المحيط الداخلي في تزويد الإدارة بالمعطيات الضرورية لاتخاذ قرارات مدروسة تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية.

3. تحفيز وتطوير الموارد البشرية

يُساهم في توفير نظم تحفيز، تدريب، وتقييم أداء فعّالة، تساعد على رفع كفاءة العاملين، وتعزيز روح الانتماء والولاء للمؤسسة.

4. ضمان الاستقرار التنظيمي

يساعد على تحقيق التوازن بين مختلف الإدارات والأنشطة، ويقلل من الصراعات الداخلية والارتباك الوظيفي، ما ينعكس إيجاباً على الاستقرار المؤسسي.

5. تعزيز القدرة التنافسية

عندما تكون عناصر المحيط الداخلي قوية (مثل التكنولوجيا المتطورة، هيكل مرن، ثقافة تنظيمية محفزة)، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التميز في السوق ومواجهة المنافسة.

6. تسهيل التكيف مع المتغيرات

محيط داخلي منظم ومرن يسمح للمؤسسة بالتفاعل مع التحولات في البيئة الخارجية بسرعة وفعالية، مما يرفع من قدرتها على الاستجابة والتجديد.

7. تحقيق التكامل بين الموارد

من خلال التنسيق الجيد بين الإدارات والوظائف المختلفة، يعمل المحيط الداخلي على دمج الموارد البشرية والمادية والتقنية لتحقيق أهداف موحدة بكفاءة عالية.

أسئلة المحور الثالث:

اجب بـ صح او خطأ مع تصحيح الخطأ:

- يتكون المحيط الداخلي للمؤسسة من عوامل خارجة عن سيطرتها المباشرة، مثل المنافسين والتشريعات الحكومية.
- كل قسم في المؤسسة يعمل بشكل مستقل تماماً عن الأقسام الأخرى.
- يمكن لإدارة المؤسسة تعديل وإعادة هيكلة عناصر المحيط الداخلي، مثل الهيكل التنظيمي، استجابة للتغيرات الخارجية.
- الثقافة التنظيمية هي عنصر غير ملموس في المحيط الداخلي وتشمل القيم والمعتقدات التي يشاركها الموظفون.
- الموارد البشرية (الموظفون) هي جزء من المحيط الخارجي للمؤسسة لأنهم يأتون من المجتمع.
- يعد المحيط الداخلي هو المصدر الأساسي لنقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses) في تحليل SWOT
- الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لدى المنظمة، مثل الآلات والبرمجيات، هي جزء أساسي من محيطها الداخلي.
- الهدف من دراسة المحيط الداخلي هو فهم الفرص والتهديدات المتاحة للمؤسسة في السوق.

*

المحور الرابع: المحيط الخارجي للمؤسسة

أولاً: مفهوم المحيط الخارجي

المحيط الخارجي للمؤسسة هو البيئة المحيطة بها من سوق، عملاء، منافسين، تشريعات، تكنولوجيا، اقتصاد، وثقافة مجتمعية، والتي تفرض على المؤسسة التكيف باستمرار للحفاظ على استقرارها وتطورها.

ويتمثل المحيط الخارجي في المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي الى تغير حتمي في مسارها، ولكن المؤسسة لا تستطيع التحكم فيها، حيث ان نجاح المؤسسة او فشلها يعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في خلق درجة عالية من التكيف بين أنشطتها والمحيط الذي تعمل فيه.¹

ثانياً: خصائص المحيط الخارجي

يتميز المحيط الخارجي بعدة خصائص أساسية، وهي:

1. عدم اليقين

يتميز بالتغير السريع والمفاجئ، مما يفرض على المؤسسة أن تكون يقظة ومتحفزة.

2. خارج عن السيطرة

المؤسسة لا تستطيع التحكم فيه بل يمكن فقط أن تتفاعل معه وتتكيف.

3. التعقيد

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 7.

*

كل مكوّن من مكوناته يتضمن شبكة من التفاعلات (مثل الاقتصاد العالمي، التشريعات الدولية...).

4. التغير المستمر

يتميز بالديناميكية والتجدد (تغير تكنولوجيا، سلوك المستهلكين، تشريعات جديدة...).

5. الاختلاف بين الصناعات والمناطق

قد يختلف تأثيره بحسب القطاع أو الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ثالثاً: أهمية المحيط الخارجي

يمثل المحيط الخارجي عنصراً حيوياً في بقاء المؤسسة وتطورها، وتكمن أهميته في:

1. تحديد طبيعة النشاط

طبيعة البيئة الخارجية (اقتصادية، قانونية، ثقافية) تحدد ما إذا كان النشاط المؤسسي سينجح أو لا.

2. فرض التحديات والفرص

سواء من خلال التغير في تفضيلات العملاء، أو السياسات الحكومية، أو التكنولوجيا الحديثة.

3. تأثيره المباشر في القرارات الإستراتيجية

لا يمكن للمؤسسة أن تخطط أو تتوسع دون تحليل دقيق للمحيط الخارجي الذي قد يدعم أو يعيق تنفيذ

خطتها.

4. حتمية التكيف

*

تُجبر المؤسسة على التغيير المستمر لتبقى قادرة على المنافسة ومواكبة التغيرات.

رابعاً: أهداف المحيط الخارجي

رغم أن المحيط الخارجي لا يُدار من قبل المؤسسة مباشرة، إلا أن فهمه والتفاعل معه يهدف إلى:

1. تحقيق التكيف الاستراتيجي

يمكن المؤسسة من تعديل خططها وسياساتها بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة.

2. استكشاف الفرص الاستثمارية

يساعد على اكتشاف مجالات النمو والتوسع، سواء في الأسواق الجديدة أو من خلال التكنولوجيا.

3. رصد التهديدات والمخاطر

يمكن الإدارة من تتبع المؤثرات السلبية المحتملة (مثل الأزمات الاقتصادية أو القوانين الجديدة) ووضع خطط وقائية.

4. تحقيق ميزة تنافسية

من خلال التفاعل المستمر مع السوق وفهم سلوك المستهلكين والمنافسين.

5. بناء صورة وسمعة مؤسسية

عبر الاستجابة الفعالة للمتطلبات المجتمعية والبيئية والقانونية.

*

خامسا: مكونات المحيط الخارجي

ينقسم المحيط الخارجي إلى مستويين رئيسيين:

1. المحيط الخارجي العام:

يؤثر على كل المؤسسات في الدولة أو الإقليم، ويتضمن:

- العوامل الاقتصادية: مثل التضخم، البطالة، سعر الصرف، النمو الاقتصادي.
- العوامل الاجتماعية والثقافية: القيم، العادات، التركيبة السكانية.
- العوامل التكنولوجية: سرعة الابتكار، تطور وسائل الاتصال والإنتاج.
- العوامل القانونية والتشريعية: قوانين العمل، الضرائب، حماية المستهلك، البيئة.
- العوامل السياسية: الاستقرار السياسي، السياسات الحكومية، العلاقات الدولية.
- العوامل البيئية والطبيعية: المناخ، الموارد الطبيعية، الكوارث الطبيعية.

2. المحيط الخارجي الخاص أو المباشر¹:

-المنافسون :

جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد، وتشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك والموارد التمويلية والموارد الطبيعية والموارد البشرية .

-الموردون :

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2013، ص 42.

*

تعتمد المؤسسة في الحصول على مدخلاتها على عدد كبير من الموردين، لذلك فهي تهتم بالتأكد من مدى توافر المدخلات ودرجة جودتها ودرجة استمرار في توافرها .

-المستهلكون (الفئات المستهدفة) :

قلب المفهوم التسويقي الحديث هو العمل على إشباع احتياجات المستهلك، لذلك فمن المهم للمؤسسة أن تقوم بتحديد من هم المستهلكون المحتملون لها وما هي احتياجاتهم .

- الوكالات الحكومية :

بالإضافة إلى كونها من المستهلكين فهي مصدر للتشريعات والقوانين التي تحكم أداء المؤسسة في دنيا الأعمال وكذلك فهي قد تعمل على تقديم الدعم للمؤسسات أو قد تعمل كمنافس لبعض المؤسسات.

- النقابات المهنية والعمالية :

من أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الشأن مدى توافر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعمالين والدور الذي تلعبه النقابات العمالية وما شابه.

سادسا: دور المحيط الخارجي في المؤسسة

رغم أن المحيط الخارجي لا يخضع لسيطرة المؤسسة، إلا أن دوره كبير في تشكيل توجهاتها، ويتمثل فيما يلي:

1. توجيه السياسات والخطط

المؤسسة تبني خططها الاستراتيجية بناءً على ما تسمح به البيئة الخارجية وما تفرضه من قيود.

2. تحفيز الابتكار والتطوير

الضغوط الخارجية تحفز المؤسسة على تحسين عملياتها، وتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة.

3. تحقيق الاستدامة

*

من خلال التفاعل الإيجابي مع المتغيرات القانونية، البيئية، والاجتماعية، تستطيع المؤسسة أن تحافظ على شرعيتها واستمراريتها.

4. تحديد عوامل النجاح أو الفشل

بيئة خارجية مواتية (استقرار سياسي، نمو اقتصادي) تساهم في نجاح المؤسسة، بينما بيئة مضطربة قد تؤدي إلى صعوبات أو حتى انهيار.

7. تشجيع التوسع أو الانسحاب

قد يدفع المحيط الخارجي المؤسسة إلى فتح أسواق جديدة أو التخلي عن أسواق غير مجدية.

سابعاً: العلاقة بين المحيط الداخلي والخارجي

رغم الاختلاف بين المحيطين، فإن العلاقة بينهما علاقة تكامل وتأثير متبادل، ويمكن تلخيصها في

النقاط التالية:

1. التفاعل المستمر

- يتأثر المحيط الداخلي بالتغيرات في المحيط الخارجي (مثل تعديل الهيكل التنظيمي استجابة لقانون جديد).
- في المقابل، مدى كفاءة المحيط الداخلي يحدد قدرة المؤسسة على التفاعل مع محيطها الخارجي بفعالية.

2. التكيف والمرونة

- المحيط الداخلي بحاجة إلى قدر كبير من المرونة كي يتمكن من التكيف مع التغيرات المفروضة من الخارج، مثل التكنولوجيا أو سلوك السوق.

*

3. القدرة التنافسية

- يتم بناء الميزة التنافسية داخل المؤسسة (من خلال التنظيم الجيد، الموارد، الثقافة...)، لكنها تُختبر وتُثبت في البيئة الخارجية من خلال الأسواق والعملاء والمنافسين.

4. التحليل الإستراتيجي

- يُستخدم التحليل البيئي مثل تحليل SWOT لربط المحيط الداخلي (نقاط القوة والضعف) بالخارج (الفرص والتحديات)، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية متكاملة.

5. التناغم بين الداخل والخارج

- كلما كان هناك انسجام بين إمكانيات المؤسسة الداخلية ومتطلبات بيئتها الخارجية، زادت فرص النجاح وتحقيق الأهداف.

الجدول رقم (1) يبين الفرق بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي

العنصر	المحيط الداخلي	المحيط الخارجي
التعريف	هو البيئة التنظيمية داخل المؤسسة، وتشمل الموارد والعلاقات الداخلية.	هو البيئة المحيطة بالمؤسسة خارجياً، وتضم عوامل لا تتحكم بها المؤسسة مباشرة.
السيطرة	تحت السيطرة المباشرة للإدارة	خارج عن سيطرة المؤسسة المباشرة
المكونات	الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة، الأنظمة، التكنولوجيا الداخلية	البيئة الاقتصادية، السياسية، القانونية، الاجتماعية، التكنولوجية، العملاء، الموردون، المنافسون

*

ديناميكي، غير مستقر، ويصعب التنبؤ به	أكثر استقراراً وقابلية للقياس والتعديل	الطبيعة
يستخدم لتحليل الفرص والتهديدات في التخطيط الإستراتيجي	يستخدم لتحديد الإمكانيات الداخلية والتنظيم الإداري	الدور في التخطيط
يتطلب مراقبة مستمرة واستجابة سريعة	يمكن تطويره على المدى القصير والمتوسط	الزمن والتفاعل
التشريعات الجديدة، تغير سلوك المستهلك، التضخم، دخول منافسين جدد	نظام المكافآت، فريق العمل، الأجهزة الداخلية	مثال

المصدر: من اعداد الباحثة

أسئلة المحور الرابع:

1- اختر الإجابة الصحيحة:

- المنافسون والعملاء والموردون يعتبرون جزءاً من:

أ) المحيط الداخلي للمؤسسة.

ب) المحيط الخارجي العام.

ج) المحيط الخارجي الخاص (المباشر).

د) العوامل السياسية والقانونية.

- تأثير التضخم وأسعار الفائدة على قرارات المؤسسة يندرج ضمن العوامل:

أ) الاجتماعية.

ب) التكنولوجية.

ج) الاقتصادية.

د) القانونية.

- أي من التالي لا يعتبر من مكونات المحيط الخارجي العام؟

أ) العوامل السياسية.

ب) الوسطاء (الموزعون والتجار).

ج) العوامل التكنولوجية.

د) العوامل البيئية والطبيعية.

- الجماعات الضاغطة" مثل النقابات ومنظمات حماية البيئة هي جزء من:

أ) المحيط الخارجي الخاص.

ب) المحيط الداخلي للمؤسسة.

ج) العوامل الاقتصادية فقط.

د) الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2- قارن بين المحيط الخارجي العام والمحيط الخارجي الخاص من حيث التعريف، المكونات، ومستوى

التأثير على المؤسسة.

المحور الخامس: تصنيفات المؤسسات

يمكننا أن نصنف أو نقسم المؤسسات إلى عدة أنواع ونراعي في ذلك بعض الجوانب التي من الممكن أن تتميز بها مؤسسة عن أخرى فقد تختلف المؤسسات من حيث طبيعة نشاطها أو من حيث حجمها أو وضعها القانوني أو حسب طبيعة الملكية نلخصها فيما يلي:¹

أولاً: التصنيف حسب الطبيعة القانونية: تعتبر المؤسسة كل وحدة قانونية تعمل على استقلالية القرار لإنتاج المواد والخدمات للبيع. إذ أنها تنشأ بنص قانوني يحدد طبيعتها وأهدافها ونشاطاتها، فالنصوص القانونية هي أشياء نظرية عندما تطبق يتم تحديد وظائف المؤسسة، هيكلها التنظيمي، المصالح المختلفة ونشاطات المؤسسة.

كما تسمح هذه القوانين بتنظيم وتسيير العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد المسؤوليات القانونية خاصة فيما يتعلق بإبرام عقود العمل وبعض العمليات المالية والمحاسبية التي يجب أن تكون خاضعة إلى نصوص قانونية تضمن حقوق المؤسسة وموظفيها ويمكننا أن نقسمها على أساس القانون الذي يحكمها إلى:

1- المؤسسات الخاصة: وهي "كل المؤسسات التابعة للأفراد التي بها نمط قانوني خاص، يحدد طرق وقواعد تسييرها ومن الأمثلة على هذا النوع من المؤسسات، الشركات ذات المسؤولية المحددة، شركات الأشخاص، شركات التضامن.. الخ" إلى جانب الوظائف والمهن الحرة أين الممارسة فيها تخضع إلى

¹ عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية في اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص37-

*

قواعد تنظمها والتي هي عادة يميل إلى أخذ شكل مجموعة متخصصين (العيادة الطبية، مكاتب المحامين).

ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة الى:

أ- المؤسسات الفردية:

تتشأ هذه المؤسسات عن شخص يعتبر رب العمل، او صاحب رأس المال وعوامل الانتاج الأخرى، يقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة بإضافة إلى عمل الادارة او التنظيم أحيانا حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه ويأخذ هذا النوع من المؤسسات تتباين، ويتوجب على صاحب هذه المؤسسة أن يكون مسؤولاً عن نتائجها ويتحملها في المستقبل.¹

ب- مؤسسات الشركات:

يعرف المشرع الجزائري الشركة على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك. وتنقسم الشركات الى ثلاث أقسام رئيسية هي:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 139.

*

• **شركات الأشخاص:** وتعتبر امتداد للمؤسسات الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو

أكثر على ألا يتجاوز عدد الشركاء 20 شخصا ويتم اقتسام الربح والخسارة. وتتقسم بدورها

شركات الأشخاص إلى ثلاث أقسام:

✓ شركات التضامن:

تعد هذه الشركات من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو

تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة من شريك إلى آخر في حين التزام المؤسسة بواجباتها نحو

المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وتعتبر

هذه أهم ميزة في هذه الشركة. ويكون نشاطها في قطاعات اقتصادية مختلفة وغالبا ما تكون ذات أحجام

صغيرة أو متوسطة، ويتقاسم فيها الشركاء الأرباح بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم.

✓ شركة التوصية البسيطة:

وتكون ملكية الشركة لفئتين فئة الشركاء المتضامنين وهم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية

شخصية بنسبة ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال. وفئة ثانية هم شركاء موصين

يساهمون بقسط من رأس مال الشركة وتنحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأسمال

الشركة، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة.¹

✓ شركة المحاصة:

هي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تقتقد إلى وجود الشخصية المعنوية حيث

تتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيائها منحصر بين المتعاقدين، وبأنها غير معدة للاطلاع

¹ عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص- ص 37-38

*

عليها، فشركة المحاصة لا وجود لها إلا فيما بين الشركاء وتقتصر العلاقة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسائر.

• شركات الأموال:

وهي التي تعتمد في تكوينها أساسا على الاعتبار المالي، أي على المبلغ الذي يساهم به كل شريك وليس على صفة الشريك، فهي مجموعة من الأموال لا اعتبار فيها لشخصية الشريك، ويترتب على ذلك أنه لا أثر لأي تغيير في شخصية أحد الشركاء أو أهليته أو ملاءته على استمرار الشركة وبقائها.

ويشمل هذا النوع من الشركات ما يلي¹:

✓ شركات المساهمة:

هي تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأس مال الشركة، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، وصاحب الأسهم لا يتحمل الخسارة إن وقعت إلا بقدر الأسهم التي يشارك بها، كذلك يتقاضى عائدات على أسهمه على شكل أرباح موزعة.

ان مسؤولية الشركاء في شركات المساهمة محدودة بحدود الحصة التي يمتلكونها من أسهم الشركة وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء يجب ألا يقل على 07 شركاء رأس مال

¹ حجيبة بن وارث، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019-2020، ص-ص 9-10.

*

شركات المساهمة بأن لا يقل عن 05 ملايين دج في حالة لجوء الشركة إلى الاكتتاب العام للأسهم، وألا يقل عن 01 مليون دج إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق. (حجيلة، 2019-2020، الصفحات 8-

(9)

✓ شركات التوصية بالأسهم:

تعتبر كشركة التوصية البسيطة من حيث ضمها فئتين من الشركاء متضامين وموصين، غير أن الشركاء الموصين يمتلكون أسهما بقيمة مساهمتهم في رأسمال الشركة ولهم التصرف فيها بالبيع أو التنازل، دون الرجوع إلى الشركاء المتضامين على عكس شركة التوصية البسيطة.

• الشركات المختلطة:

هي الشركات التي تجمع بين خصائص شركات الأشخاص وشركات الأموال، وتشمل نوعين من الشركات:

✓ شركة ذات المسؤولية المحدودة:

هي شركة تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر الا في حدود ما قدموا من حصص. وقد حدد المشرع الجزائري رأسمال الشركة بأن لا يقل عن 100000 دج وينقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية تقدر 1000 دج على الأقل كما لا يجب أن يتجاوز عدد الشركاء عشرين شريكا.

*

✓ المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL:

وهي نوع من الشركات ذات المسؤولية المحدودة، تتكون من شريك واحد، وهي تنتج إما عن تكوين هذه المؤسسة من طرف شخص واحد مباشرة أو عن اجتماع كل حصص شركة عادية في يد شريك واحد.

2- المؤسسة العامة: هي عبارة عن مرافق حدد اختصاصها على أساس موضوعي أو إقليمي وتدار

عن طريق منظمة عامة وتتمتع بالشخصية المعنوية وتلعب هذه المؤسسات دور لا يستهان به في

مساعدة الدولة للقيام بوظائفها المتعددة وتنقسم هذه المؤسسات إلى وطنية والأخرى محلية وقد تكون

المؤسسة العامة مؤسسة إدارية وقد تكون مؤسسة عامة ذات طبيعة اقتصادية تنشأ لإدارة بعض

المشروعات العامة ذات الصبغة التجارية أو الصناعية.

ونميز بين نوعين من هذه المؤسسات:

أ- مؤسسات تابعة للوزارات:

تدعى بالمؤسسات الوطنية وتأخذ أحجاماً معتبرة، وهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات

وهي صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها.

ب- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:

وتتكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية أو تجمع بين البلديات أو بين الولايات، وتكون عادة ذات

أحجام متوسطة أو صغيرة، ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها.

- اختلافات المؤسسة العامة عن الخاصة:

المؤسسة العامة تختلف عن المؤسسة الخاصة من حيث:

*

✓ الملكية: فالمؤسسة العامة تكون ملك للدولة بشكل كامل أو جزئي الجزء الأكبر وفي هذه الحالة تمنح قسطا من الاستقلالية في إدارة شؤونها بمنحها شخصية معنوية مستقلة عن شخصية الدولة، أما المؤسسة الخاصة فهي ملك لشخص أو مجموعة أفراد.

✓ الموارد المالية: فالمؤسسة العامة تتحصل على أغلب مواردها المالية من طرف الدولة في حين أموال المؤسسات الخاصة هي المقدمة من طرف أصحاب المؤسسة الملاك أو المساهمين ... وعلى أساس التقسيم القانوني

3- المؤسسة المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام والخاص، أي مؤسسات عمومية تشترك مع مساهمين خواص، في إطار الاقتصاد المختلط، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع لضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة¹.

ثانيا: التصنيف على أساس النشاط

يمكننا أن نعتمد على طبيعة نشاط المؤسسة لنميزها عن بعضها البعض فتكون إما مؤسسات

اقتصادية أو مؤسسات تقديم الخدمات

أ- المؤسسات الاقتصادية:

هي مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسيير وتنظم بهدف إنتاج سلع

أو خدمات موجهة للبيع ونذكر منها:

¹ بوشريية محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2019-2020، ص 10.

*

✓ **مؤسسات الإنتاج:** يتمثل نشاط هذا النوع من المؤسسات في معالجة المواد أو الأشياء فتأخذ

المواد الخام وتجري عليها مجموعة من العمليات للوصول بها إلى درجة الاستعمال المطلوبة

من أجل تسويقها ولقد قسم والكر المؤسسات على أساس الإجراءات التقنية للمعالجة إلى:

✓ **مؤسسات التحليل:** عن طريق التجزئة أو التنقية (مثل تصفية البترول)

✓ **مؤسسات التركيب:** من خلال تركيب أو جمع العناصر (مثلا الصناعة الميكانيكية،

الإلكترونية)

✓ **مؤسسات التحويل:** من خلال تعديل شكل أو خصائص الأساسية (مثل الصناعة الكيماوية)

ب- المؤسسات التجارية:

تقوم هذه المؤسسات بدور أساسي في الحياة الاقتصادية، مهامها متجهة أساسا نحو الاتجار أي

تقديم المنتجات إلى المستهلك وهي نوعان :

✓ **شركات أشخاص:** وهي التي تتكون من عدد صغير من الشركات تربط بينهم روابط وثيقة،

ويكون لشخصية الشريك الاعتبار الأول. ويكون الشريك فيها مسؤولا مسؤولية شخصية في ذمته

وأمواله الخاصة وتضامنية مع بقية الشركاء وتتخذ شركات الأشخاص الأشكال التالية: شركة

التضامن، شركة التوصية، شركة المحاصة

✓ **شركات الأموال:** و تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي وليس على الاعتبار الشخصي

حيث تتكون من رأس مال ضخم يقسم إلى أسهم متساوية، قابلة للتداول ولا يكون لشخصية

المساهم اعتبارا بقدر ما يكون لمقدرة الشركة من تجميع رؤوس أموال ضخمة التي تستطيع بها

القيام بالمشروعات الكبيرة ومن أهم الشركات الأموال شركة المساهمة تؤسس من أجلها شركات

الأموال يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة ويكون لكل شريك عدد من الأسهم ويتفاوت

*

الشركاء تفاوتوا كبيرا في عدد الأسهم التي يملكونها ولا يكون كل شريك مسئولا إلا في حدود الأسهم التي يملكها وهناك نوع آخر يجمع بين هذين النوعين يسمى الشركات المختلطة.

ج - مؤسسات تقديم الخدمات (الخدمائية):

لا يعتمد هذا النوع من المؤسسات على مادة أولية معينة وإنما يعتمد على تقديم مساعدة

أو بعض الخدمات المطلوبة أو مرغوبة من طرف المجتمع ونذكر منها

- **المؤسسات الإدارية:** هي المؤسسات التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة وتتخذها

الدولة كوسيلة لإدارة المرافق الإدارية العامة أي نشاطاتها العامة التي تتولاها لتقديم خدمات

أساسية للمجتمع

- **المؤسسات المهنية:** عبارة عن مجموعة من الأشخاص لهم مصلحة مشتركة وعادة ما تكون

هذه المصلحة مهنية مثل النفائات الخاصة بمختلف الأسلاك المهنية ولإشارة فإنه يعتمد على

معياريين للتمييز بين المؤسسة الإدارية والاقتصادية وهما:

- **طبيعة المنتج:** الكل يعرف أن المؤسسة الاقتصادية توجه منتوجها إلى السوق أي أنها تبحث عن

العملاء، أما الإدارية فلا تفعل ذلك .

- **كيفية تغطية التكاليف:** المؤسسة الاقتصادية تغطي تكاليفها بمداخيلها وإيراداتها، أما المؤسسة الإدارية

فلا توجد لها إيرادات حقيقية لذلك فهي تمول عن طريق الميزانية التي تمنح لها سنويا من خزينة الدولة.

وقد يسدد العميل السعر الحقيقي عندما يشتري منتج أو خدمة المؤسسة الاقتصادية أما خدمات المؤسسة

الإدارية فهي مجانية أو رمزية في بعض الأحيان.

*

ثالثا: التصنيف على أساس الحجم

يتخذ معيار الحجم أشكالا عديدة كرقم الأعمال وحجم العمالة وحجم الإنتاج ورأس المال الشركة والمساحة التي تستغلها المؤسسة وهذا على النحو التالي:

✓ حجم وسائل الإنتاج ويتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال المبلغ المستثمر

✓ حجم النشاط: وحسب هذا المعيار يمكن استعمال الإنتاج، رقم الأعمال.

✓ حجم الإيرادات: تستعمل الأرباح والقيمة المضافة

وقد تبين من دراسة قامت بها منظمة العمل الدولية في 25 دولة مختلفة انه يوجد 25 تعريفا مختلفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فما يمكن أن يكون صحيحا في بلدا ما قد لا يكون صحيحا في بلد آخر ويميل الكثير من الباحثين وكثير من الدول إلى اعتماد عدد العمال أساسا لتصنيف المؤسسات إلى صغرى، صغيرة ومتوسطة. وقد تم اعتماد هذا المعيار أيضا في المشروع العربي لدعم القدرات في إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أ- **المؤسسات المصغرة:** هي مؤسسات يتراوح عدد عمالها بين 1 و9 وتعود ملكيتها في أغلب

الحالات إلى شخص واحد أو لعائلته، وصاحب المؤسسة في هذه الحالة هو المسؤول الأول

والأخير عن نتائجها وأدائها، وينشط عادة هذا النوع من المؤسسات في مجال الزراعة

والنشاط الحرفي.¹

ب- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** هي كل مؤسسة إنتاج سلع و/ أو خدمات مهما

كانت طبيعتها القانونية. تشغل من 01 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي

¹ طلبه صبرين، مرجع سابق، ص 13.

*

02 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار كما تستوفي

معايير الاستقلالية.

كما تعرف المؤسسة المتوسطة على أنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا ويكون رقم

أعمالها ما بين 200 مليون وملياري دينار ويكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة 100 وخمس

مائة 500 مليون دينار، أما المؤسسة الصغيرة فهي مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا ولا يتجاوز

رقم أعمالها السنوي مائتي 200 مليون دينار أولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة 100 مائة دينار.

في حين تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل 01 إلى 09 عمال وتحقق رقم أعمال

أقل من عشرين من 20 مليون دينار ويتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار

ج- المؤسسات الكبيرة: توظف المؤسسات الكبيرة حسب البنك الدولي 250 عاملا و، أكثر توجد عدة

أشكال نذكر منها:

✓ **المجمع:** يمثل عادة المجمع عادة مجموعة شركات تربطها علاقات مالية واقتصادية تمارس

إحداها الشركة الأم (الشركة القابضة) رقابة على باقي الشركات الأخرى، فالمجمع إذا مجموعة

من المؤسسات تربطها علاقات مالية واقتصادية وتشرف على أعمالها المؤسسة الأم

✓ **الشركات متعددة الجنسيات:** هي شركات تنتشر عملياتها في أكثر من دولة في آن واحد ولكنها

تخطط لها وتديرها إستراتيجيا ومركزيا من المركز الرئيسي في الدولة الأم ومن منظور مركزي

وقد أسهمت هذه الشركات بشكل جوهري ومنذ الستينات من القرن العشرين في النمو السريع

للتجارة العالمية.

*

✓ الشركات العابرة: في هذه الشركات تدير الشركة عملياتها في أكثر من دولة بنفس الوقت وتضع قراراتها بما يتناسب وطبيعة السوق المحلي الذي تدير عملياتها به فتحدد إستراتيجيات منفصلة أو خاصة بكل فرع سواء في تصميم المنتج أو التسويق بما يتوافق والثقافة الخاصة لكل مجتمع في الدولة أو المنطقة أو السوق المستهدفة ويشكل كل فرع مركز مستقلا للتكلفة والربحية.¹

¹ عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص38.

أسئلة المحور الخامس:

1- اربط بين نوع المؤسسة وما يناسبه من خاصية أساسية:

نوع المؤسسة -	الخاصية الأساسية -
1. شركة التضامن	أ) مسؤولية الشركاء محدودة بمقدار حصصهم في رأس المال.
2. المؤسسة الفردية	ب) مؤسسة تملكها الدولة وتهدف عادة لتقديم خدمة عامة.
3. شركة ذات مسؤولية محدودة	ج) لا وجود لها إلا بين الشركاء وهي كيان مستتر وغير ظاهر للعلن.
4. المؤسسة العمومية	د) يملكها شخص واحد ومسؤوليته عن ديونها غير محدودة.
5. شركة المحاصة	هـ) الشركاء مسؤولون مسؤولية تضامنية وغير محدودة عن ديون الشركة.

2- التصنيف على أساس النشاط يقسم المؤسسات إلى إنتاجية، تجارية، وخدمانية. اشرح بإيجاز الفرق

بين هذه الأنواع الثلاثة، مع تقديم مثال واقعي لكل نوع من السوق الجزائري.

3- قارن بالتفصيل بين "شركات الأشخاص" و"شركات الأموال" من حيث: أساس التكوين، مسؤولية

الشركاء، وحجم رأس المال عادة.

المحور السادس: التنظيم والهيكل التنظيمي

أولاً: التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الادارية والتي يعتمد عليها في الجمع وتوحيد اعمال المرؤوسين كي يتمكن من تحقيق الاهداف.

1- مفهوم التنظيم:

هو وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الافراد والجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الاهداف باقل ما يمكن من التنافر او التضارب وبأقصى اشباع ممكن.

وهو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الاجزاء المترابطة لتكون حلا موحدًا يمكن معه مزاوله السلطة ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة والاشراف لتحقيق هدف معين.

نلاحظ من خلال التنظيم انه هو الإطار العام الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الافراد وتنسيقها في سبيل تحقيق اهداف محددة، اذا التنظيم ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة.¹

2- اهمية التنظيم:

- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين اعضائه.
- يوضح الاجراءات التي يجب اتباعها داخل كل قسم مما يؤدي الى سهولة وانسياب العمل.

¹ مجدي عبد الله شرارة، مبادئ الإدارة والتنظيم، دون ذكر دار النشر، دون ذكر المدينة، 2018، ص 66.

*

- يهيئ الكيفية التي يتم بها ارسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة من خلال ايصاله القرارات الى كافة المستويات الادارية.
- مد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء العمل.
- يكفل تهيئة سبل الاتصالات الرسمية والغير رسمية بين مختلف اجزاء المستويات الادارية.
- يهيئ الجو الملائم لتدريب اعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه.¹

3- خصائص التنظيم

- التنظيم نشاط ديناميكي يتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة تأثير وتأثر.
- التنظيم نشاط انساني يتكون من مجموعة من الافراد المختلفين في مؤهلاتهم وقدراتهم ودوافعهم ويشتركون في تحقيق هدف واحد من خلال تخصصاتهم المتنوعة.
- التنظيم نشاط هادف يعنى بتقديم السلع والخدمات بالطريقة التي تجعلها تتلاءم مع احتياجات الافراد.
- التنظيم نشاط فني يتكون من مجموعة من الادوار المتداخلة لتحقيق هدف معين.²

4- مبادئ التنظيم:

- 1- **مبدأ وحدة الهدف:** اي ان كل جزء من مكونات النظام يسعى الى تحقيق الهدف الرئيسي للخطة.

¹ المرجع نفسه، ص-ص 66-67.

² محمد الصيرفي، العملية الإدارية، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 163.

*

2- مبدأ تدرج السلطة: بمعنى ان تتجمع السلطة في النهاية في يد شخص واحد ثم تتساقط بعد ذلك الى جميع اجزاء المنظمة.

3- مبدأ نطاق الاشراف: اي تحديد عدد الاشخاص الذين يمكن ان يشرف عليهم شخص واحد بما يمكن من تحقيق الخطة بأعلى كفاءة وعادة ما يتراوح نطاق الاشراف ما بين 3 الى 7 اشخاص.

4- مبدأ التفويض: وهنا يتم تحديد مقدار السلطة التي يمكن التنازل عنها الى المستويات الادارية الادنى بما يساهم في انجاز العمل بسهولة ويسر.

5- مبدأ وحدة الامر: اي ان المرؤوس يجب ان يتلقى التعليمات من رئيس واحد فقط.

6- مبدأ المسؤولية: اي ان يكون الفرد مسؤولاً مسؤولية كاملة عن تنفيذ ما يوكل اليه من اعمال وذلك في حدود السلطات المخولة اليه.¹

5- انواع التنظيم

1- التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الاعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المؤسسة بموجبها.

ونتيجة لذلك فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الادارة وتعبير عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الافراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة.

¹ المرجع نفسه، ص-ص 164-165.

*

والتنظيم الرسمي ثلاث انماط هي:¹

أ- **التنظيم الراسي**: هو أقدم اساليب التنظيم إذا استخدم في التنظيم العسكري، والبعض يسميه التنظيم المباشر او التنظيم التنفيذي.

والسلطة في التنظيم تتحرك من اعلاه الى اسفله بشكل مباشر ومتصل، اذ لا يسال الفرد الا عن عمله وعمل مرؤوسيه، ومن مزايا هذا النوع:

- البساطة والوضوح في العلاقات الادارية

- ووحدة القيادة في اتخاذ القرارات، وهو ما يناسب المنظمات الصغيرة

ويؤخذ على هذا النموذج اغفاله تقسيم العمل على اساس التخصص.

ب- **التنظيم الوظيفي**: يتميز بالتركيز على التخصص في النشاط او الوظائف داخل المؤسسة، وتختص

كل وحدة ادارية فيه بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى ولو كان ضمن مجال العمل وحدات اخرى،

ومن اهم مزايا هذا النوع:

- اتاحة الاستفادة من الخبراء والمختصين.

- الحصول على المعلومات من مصادرها المختصة.

- المساعدة على تنمية روح التعاون بين العاملين في المؤسسة.

¹ <https://www.annajah.net/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D9%87-%D9%88%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9%D9%87-%D9%88%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6%D9%87-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85-%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87-art. consulté le 28/ 10 /2021.>

*

ويؤخذ على هذا النوع من التنظيم عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق الإشراف الفنيين والتنفيذيين.

ج- التنظيم الراسي الوظيفي: ويسميه البعض بالتنظيم الراسي الاستشاري، وهو تنظيم يجمع بين التنظيمين الراسي والوظيفي محققا مزاياهما معا متفاديا عيوبهما.

ويجمع هذا التنظيم بين السلطة الرسمية التي تدير العمل وتبت في الامور، والسلطة الاستشارية التي تقدم الراي بغير إلزام لأصحاب السلطة الرسمية.

2- التنظيم غير الرسمي:

يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء، وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائيا بناء على الارتباطات الشخصية بين اعضاء التنظيم.

لقد بدأت المنظمات بالاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من اهمية وتأثير في اداء العاملين داخل المنظمة، ومن ثم في اداء المنظمة نفسها.

وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع اعضاء مهنة واحدة او راى واحد او عقيدة واحدة، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم غير الرسمي، وقد يكون بسبب نفوذ أحد اعضاء الجماعة. ويقدم التنظيم غير الرسمي خدمات للأعضاء، ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويحاول الحفاظ على استمراريتها، كما يسهل تداول الاشاعات وانتشارها مما يشكل خطرا على التنظيم الرسمي، لذا يجب على القائمين على ادارة المنظمات التعرف على التنظيم غير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل.

ان التنظيم غير الرسمي يحقق فوائد عديدة للمنظمة منها:

*

✓ يساعد على اشباع الحاجات النفسية للأفراد في المنظمة من خلال لقاء الاعضاء مع بعضهم بعضا وتبادل الزيارات فيما بينهم.

✓ يقوي التنظيم غير الرسمي روابط الاتصال بين العاملين داخل المنظمة، اذ ان قنوات الاتصال غير الرسمية أكثر فاعلية من القنوات الرسمية.

كما يساعد على القضاء على نقاط الضعف الموجود في التنظيم الرسمي ويعمل على خلق التماسك بين اجزاء هذا التنظيم.¹

6- خطوات التنظيم:

➤ اعادة رصد الانشطة الضرورية الواردة في الخطة او التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف او الاهداف.

➤ وضع الانشطة المتماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة وضمن وظائف ذات اهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للمنظمة وتصنف هذه الوظائف وفق طبيعة انشطتها.

➤ توزيع المكانات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الاهداف.

¹. <https://www.annajah.net/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D9%87-%D9%88%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9%D9%87-%D9%88%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6%D9%87-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85-%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87-art. consulté le 28/ 10 /2021.>

*

➤ تفويض الصلاحيات الى هذه الوحدات المستقلة اي اعطاؤها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.

➤ ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض افقيا وعموديا من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدا تسلسل السلطة والمسؤولية.¹

ثانيا: الهياكل التنظيمية

1-تعريف الهياكل التنظيمية

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وتركز أهم التعريفات على انه "إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الادارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تتناسب من خلاله الاوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الاعلى أو الادن ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.²

2-خصائص الهياكل التنظيمية

من أهم الخصائص الواجب توفرها في الهيكل التنظيمي الجيد :

1-الاستفادة من التخصص : وذلك ان يقوم كل عامل بأعباء وظيفة واحدة او قسم لكل عمل حتى يتحقق سرعة الانجاز والانتقان وخفض التكلفة.

2- التنسيق بين أعمال المؤسسة : بحيث يتم القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، 2005، صص 102-103.

² مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 124.

*

التكامل بين اعمال المنظمة

3- الاهتمام بالانشطات المهمة للمؤسسة والتميز بين المهم والاقبل أهمية : الهيكل التنظيمي الجيد

يعطي الاولوية والاهتمام للأنشطة الرئيسية ويضعها في مستوى اداري مناسب.

4- فعالية الرقابة : ان الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل الرقابة ولا تكون الوظيفة

التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها.

5- مراعاة الظروف البيئية : فلا بد من الاهتمام والنظر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتأثيرها

عليها بحيث يكون من المرونة للاستجابة لأية تغيرات او طوارئ.

6- عدم الإسراف: يعتبر الهيكل التنظيمي جيدا إذا راعى التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من

تخصص ووحدات بحيث يتم تقرير التقسيمات التي من المتوقع أن تكون فوائدها طويلة الاجل.

3-أنواع الهياكل التنظيمية

في الكثير من منظمات الاعمال يوجد عدة تقسيمات لأنواع الهياكل التنظيمية وهي:¹

1- هياكل تنظيمية رسمية وغير رسمية

أ- الهياكل التنظيمية الرسمية:

وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي للمنظمة والتي تحدد فيه الاعمال والانشطة

وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

ب- الهياكل التنظيمية غير الرسمية :

هي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد

¹ صارة بوعرعار، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2013-2014، ص92.

*

العاملين بالمنظمة حيث اثبت " ألتون مايو " في دراسته أن الافراد ينفقون جزءا من وقتهم في أداء أنشطة اجتماعية ليس لها علاقة بالعمل الرسمي

2- هياكل تنظيمية عضوية وآلية:

1- الهياكل التنظيمية العضوية (الحيوية):

هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة واللامركزية ولكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة. هذا النوع يفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة، وكذلك في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة. يتسم هذا الهيكل باللامركزية واللامرسمية وقصر الهرم الوظيفي.

ب- الهيكل الميكانيكي (الالي):

هو هيكل قليل المرونة ولكن الرقابة فيه أكثر. هذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية وفي الاعمال التي تكرر بدون تغيير. يتسم الهيكل الميكانيكي بالمرسمية واللامركزية وطول الهرم الوظيفي.

أسئلة المحور السادس:

اجب بصح او خطأ مع تصحيح الخطأ ان وجد:

- يعتبر التنظيم هدفاً بحد ذاته وليس وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- مبدأ "وحدة الأمر" يعني أنه من الأفضل أن يتلقى الموظف التعليمات من أكثر من مدير لتسريع العمل.
- التنظيم غير الرسمي هو الشبكة الرسمية للعلاقات التي تخططها وتفرضها الإدارة العليا في المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي الرسمي يظهر بوضوح في الخريطة التنظيمية للمؤسسة.
- يقوم التنظيم الوظيفي على تجميع الأنشطة حسب التخصص الوظيفي، مثل قسم للتسويق وقسم للمالية.
- نطاق الإشراف "الضيق" يعني أن المدير يشرف على عدد كبير جداً من المرؤوسين.
- التنظيم غير الرسمي يمكن أن يساهم في تسهيل الاتصال وسرعة إنجاز العمل، مما يدعم التنظيم الرسمي أحياناً.
- الهيكل التنظيمي العضوي (الحيوي) يتسم بالمرونة واللامركزية ويفضل استخدامه في البيئات المتغيرة والديناميكية.
- الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يوضح كيفية تقسيم المهام وتوزيع السلطة وتنسيق الأنشطة داخل المؤسسة.

المحور السابع: أدوات التحليل الاقتصادي

أولاً: مفهوم التحليل الاقتصادي

التحليل الاقتصادي منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، من خلاله يمكن تفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية، ويمدنا بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، فإن كانت النظرية تمثل الخالصة فإن التحليل يمثل منهاج البحث.¹

ثانياً: فوائد التحليل الاقتصادي

من بين فوائد التحليل الاقتصادي نذكر :

- يقدم التحليل الاقتصادي دليلاً للسلوك المنطقي فيما يخص المنشآت الصناعية والتجارية والمستهلك والعامل والموظف والمسؤولين عن السياسة الحكومية ... الخ، لذا فإنه يحتل أهمية كبيرة في بيان تعاقب التصرفات البديلة المختلفة ومن ثم يعطينا أساساً جيداً للاختيار من بين التصرفات الممكنة.
- يعطي التحليل الاقتصادي الأساس للتنبؤ عن الحوادث المستقبلية، فعند استخدام المبادئ الاقتصادية بدقة، في سياق الظروف القائمة، يمكن الحصول على تقدير جيد للمستقبل، فالمنشأة تهتم بالاتجاهات المقبلة في تكاليف المواد التي تشتريها وفي أسعار المنتجات التي تبيعها.²

¹ صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص 60.

² نبيل إبراهيم محمود الطائي، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 21.

ثالثاً: أنواع التحليل الاقتصادي

1- تقسيم التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم

- التحليل الوجودي أو الجزئي:

هو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي. مثال ذلك دراسة طلب المستهلك أو دراسة الإنتاج بالنسبة للمؤسسة أو دراسة حالات التوازن بالنسبة للمؤسسة؛

- التحليل التجميعي أو الكلي: هو التحليل القائم على أساس دراسة الاقتصاد القومي في مجموعة. وفي هذه الحالة نقوم بدراسة الدخل القومي أو الإنتاج القومي للمجتمع ودراسة العناصر المكونة لهذا الدخل. ومن أمثلة الدراسات التجميعية دراسة مشكلة البطالة في المجتمعات وكيف يمكن أن يتحقق التوظيف الكامل، كذلك دراسة الاستهلاك أو الاستثمار والادخار على صعيد المجتمع ككل.¹

2- تقسيم التحليل الاقتصادي حسب درجة الشمول:

- التحليل الجزئي: يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه، ومن أمثلة تلك الدراسة أثر تغير مواصفات السلع على الكميات المطلوبة منها، ففي هذه الحالة فإننا نفترض بقاء العوامل الأخرى التي تؤثر على الطلب ثابتة كالدخل وأسعار السلع الأخرى وميول المستهلكين؛

¹ حربي محمد موسى عريقات، مبادئ الاقتصاد: التحليل الكلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 30.

*

- التحليل الشامل:

هو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ففي المثال السابق إذا رغبتنا في دراسة التغير في الطلب فيجب أن ندرس العوامل التي تؤثر على الطلب والتي تتغير في وقت واحد، فيراعى في الدراسة أثر تغير الدخل وأسعار السلع الأخرى وميول المستهلكين¹.

3- تقسيم التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن:

- التحليل الساكن:

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

- التحليل الساكن المقارن:

هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال؛

- التحليل الحركي أو الديناميكي:

هو التحليل الذي يأخذ في اعتباره عامل الزمن. فعند دراسة الاستهلاك في الشهر الحالي. نعطي لعامل الوقت اهتماما واضحا عند دراسة العلاقات الاقتصادية، ففي المثال السابق الخاص بدراسة الطلب فإننا نأخذ في الاعتبار الأسعار في المستقبل وأثرها على الكمية حاليا.

¹ حربي محمد عريقات، مبادئ الاقتصاد الكلي، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 37.

*

4- تقسيم التحليل الاقتصادي حسب الغرض المقصود من التحليل:

- التحليل القائم على أساس النظرية الوضعية:

هذا النوع من التحليل ينظر إلى الظواهر الاقتصادية كما هي في الواقع. وهذا النوع من

التحليل يعبر عما يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على أساس المبادئ والقواعد والأصول

الاقتصادية وذلك بغض النظر عما إذا كانت الأهداف مقبولة اجتماعيا أو غير مقبولة؛

- التحليل القائم على أساس معيار يهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته

بمعايير معينة:

ويتصل بهذا الموضوع الجدل القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات

الاقتصادية. فهناك وجهة نظر تقول ان اقتراح السياسة يخرج عن مجال الاقتصاد كدراسة علمية،

فاقتراح السياسات ال يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لان مثل هذه الاقتراحات البد

وأن تكون قائمة على أساس الحكم القيمي، أما وجهة النظر الأخرى فتري أن الاقتصاديين لهم رأيان

في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب الاقتراح السياسات، ومن الناحية العملية فقلما

نجد اقتصاديا يمتنع عن تقديم المقترحات التي يراها مناسبة لمواجهة مشكلة اقتصادية معينة¹.

رابعا: أدوات التحليل الاقتصادي

إن للتحليل الاقتصادي نوعين أساسيين تناولتها مختلف المراجع الاقتصادية هما التحليل الاقتصادي

الجزئي والتحليل الاقتصادي الكلي، وتوليها عناية كاملة من حيث العناصر والمحتوى والأدوات، وعليه

تتمثل الأدوات الرئيسية في التحليل الاقتصادي في:

¹ حربي محمد موسى عريقات، مبادئ الاقتصاد: التحليل الكلي، مرجع سابق، ص-ص 31-32.

*

1- نظرية الطلب:

يعبر الطلب عن الكميات التي يكون فيها المستهلك راغب أو قادر على شراء سلعة معينة، وتمثل دالة الطلب هي عبارة عن علاقة رياضية تربط الكمية المطلوبة من السلع بثمنها وقانون الطلب يتمثل في: "عندما ترتفع سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها تنخفض وعندما ينخفض سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها ترتفع."

2- نظرية العرض:

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

3- المرونة :

- أ. مرونة الطلب: وهي تعبر عن التغير في الطلب على سلعة ما الناتج عن التغير في سعرها.
- ب. مرونة التقاطع: وتسمى كذلك بمرونة التبادل، حيث يمكن استخدام مرونة التقاطع للتمييز بين السلع والبضائع البديلة والسلع والبضائع المكملة، وبين تلك السلع والبضائع المستقلة عن بعضها البعض.
- ج. مرونة الدخل: وهي تقيس أثر تغير الدخل المتاح على الكمية المطلوبة من السلعة محل الدراسة.
- د. نظرية المنفعة: تعرف المنفعة على أساس أنها مقياس للفائدة التي يجنيها الفرد نتيجة استهلاكه للسلع المختلفة، حيث أن المستهلك ال يقدم على شراء سلعة ما، إلا إذا اقتنع أن هذه السلعة أنها ستفيده وتنفعه، ويقصد بهذه المنفعة هي قدرة هذه السلعة المشتراة على إشباع رغبة المستهلك، ويمكن التفريق في هذا الصدد بين المنفعة الكلية والمنفعة الحدية.

*

هـ. منحنيات السواء: إن منحنيات السواء هي صورة بيانية توضح تفضيلات المستهلك والتوليفات

المختلفة والمتاحة من السلع والتي تحقق له نفس المستوى من الإشباع مادام على نفس المنحنى

و. دوال التكاليف والإيرادات: حيث تعتبر التكاليف والإيرادات ذات أهمية بالغة في التحليل الاقتصادي،

حيث أن التكلفة الكلية هي عبارة عن التكلفة الكلية المتغيرة + التكلفة الكلية الثابتة، أما الإيرادات فهي

مجموع ما يقبضه المنتج نتيجة قيامه ببيع منتجاته في السوق¹.

خامسا: أساليب التحليل الاقتصادي

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

أ. التاريخ الاقتصادي:

لا أمل فرد يفهم الظواهر الاقتصادية في أي عهد بما ذلك وقتنا الحاضر ما لم تكن له سيطرة كافية على

الوقائع التاريخية أو ما يمكن وصفه بالخبرة التاريخية حيث يمثل التاريخ الطريقة الفضلى لفهم كيفية

ارتباط الوقائع الاقتصادية وغير الاقتصادية بعضها ببعض وكيف أن العلوم الاجتماعية المختلفة يجب أن

تكون مرتبطة بعضها ببعض.

ب. الإحصاء:

إن الإلمام بطرق الإحصاء يمثل شرطا ضروريا (وغير كاف) لجعل الاقتصادي الحديث يعزف عن تقديم

أعمال تافهة، فالطرق الإحصائية تشكل جزءا من أدوات التحليل الاقتصادي حتى حينما لا يجري

تصميمها خصيصا لتلبية حاجاته الخاصة.

¹ تفرقت زليخة، زرع فطيمة، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018-2019، صص 57-58.

*

ج. النظرية:

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

د. السوسيولوجيا الاقتصادية:

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

هـ. الاقتصاد السياسي:

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

و. الحقول التطبيقية:

*

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

كل هذه المجموعات والحقول التطبيقية تشكل قسم أساسي من التحليل الاقتصادي.¹

¹ المرجع نفسه ، ص-ص 54-55.

أسئلة المحور السابع:

- قارن بالتفصيل بين التحليل الاقتصادي الجزئي والتحليل الاقتصادي الكلي، من حيث (موضوع الدراسة، الأهداف، وأمثلة على القضايا التي يتناولها كل منهما).
- للتحليل الاقتصادي فوائد متعددة. اشرح ثلاث فوائد رئيسية للتحليل الاقتصادي وكيف تساهم في مساعدة متخذي القرار سواء في المؤسسة أو على مستوى الدولة.
- نظرية العرض والطلب هي حجر الزاوية في التحليل الاقتصادي. وضح بإيجاز "قانون الطلب" و"قانون العرض"، ثم اشرح كيف يتحدد سعر التوازن في السوق.

المحور الثامن: دورة حياة وانماط نمو المؤسسة

أولاً: مفهوم نمو المؤسسة

نمو المؤسسة يدل على نشاط التوسع وما يتبعه من انعكاسات، فهو يعني الارتفاع في العوامل الكمية للمؤسسة (مثل: الإنتاج، رقم الاعمال، اليد العاملة، المنشآت والمعدات ... الخ) مرفوقة بتغييرات داخلية في خصائص المؤسسة (مثل: هيكل المؤسسة، النظام التسييري، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة ... الخ)، وهو عملية تطويرية تقوم وتؤسس على نمو تراكمي للمعارف والخبرات الجماعية.¹

ثانياً: أنماط النمو في المؤسسة

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

الداخلي النمو: (la croissance interne)

النمو الداخلي كما يتضح من تسميته فهو داخلي المنشأ ينتج عن موارد المؤسسة الخاصة، حيث يعرف بالارتفاع في الحجم وتغييرات في خصائص المؤسسة المحصل عليه بضم وإلحاق وسائل إنتاج إضافية منشأة من طرف المؤسسة ذاتها أو مشترة من الخارج في إطار الصفقات التجارية.

النمو الخارجي (la croissance externe):

تعريف Paturel بعد الدراسة النقدية للعديد من التعاريف التي تناولت النمو الخارجي أعطى معتمداً للنمو الخارجي حيث عرف "بأنه عمليات الحياة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة عن (طريق الابتلاع)

¹ تي أحمد، بوشول السعيد، اقتصاد المؤسسة، كتاب موجه لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع المسارات، سامي للطباعة والنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2020، ص 147.

*

مثلا أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاكها لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج و/أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية " المالية والتقنية" ومنه فالخاصية الرئيسية للنمو الخارجي يتمثل في حيازة عوامل الإنتاج وهي في حالة الارتباط مع العوامل الأخرى.

النمو التعااقدي (la croissance contractuelle) :

يقوم النمو التعااقدي على إقامة علاقات مع مؤسسة أخرى تحت عدة أشكال، بهدف إقامة أنشطة مشتركة وتبادل الخبرات والمعارف بين الطرفين، ويعتبر (1989) B. De Montmorillon أن المؤسسة تكون في حالة نمو تعااقدي كلما أوكلت للغير انجاز جزء من النشاط الضروري للإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة الى السوق.

- اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها كافية لذلك يعتبر نموا خارجيا لأن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها¹.

ثالثا: أهداف نمو المؤسسة

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات للنمو والتوسع، أملا منها في تحقيق الكثير

من المزايا:

¹ سهام بلكل، دراسة العوامل المؤثرة في النمو الداخلي في المؤسسات البترولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2019-2020.

*

1-زيادة حجم المؤسسة وتحسين كفاءة الإنتاج من خلال:

➤ **اقتصاديات الحجم:** يتم توزيع التكاليف الثابتة على إنتاج أكبر، مما يخفض من التكلفة الوحديّة،

وبالتالي تصبح المؤسسة قادرة على المنافسة.

➤ **أثر التآزر:** يسمح بتجميع الوحدات الإنتاجية لترشيد إمكانيات الإنتاج، الأمر الذي يؤدي الى

خفض في التكاليف

رابعا: فرص نمو المؤسسة

هناك مجموعة من الفرص التي يتيحها المحيط، فيتم التطرق على بعضها كما يلي:

1- منتجات جديدة:

إن نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في مدى قدرتها على طرح منتجات جديدة والتي تعزز مكانتها السوقية والتنافسية وتكسبها 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، بالتالي وعند هذا الوضع يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة لتصميم وطرح منتجات جديدة؛

2- 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 الوسيطة، هذا النمو الاقتصادي المحقق بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى

الاستهلاك الكلي الذي يقود إلى زيادة الطلب العام والذي يكون فرصةً سامحةً للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النمو؛

3- تغيير أذواق المستهلكين:

بفعل الأعمال الترويجية والحملات الإشهارية للمنتجات والخدمات يؤدي هذا إلى التغيير الكبير والسريع لأذواق المستهلكين ويمكن اعتبار هذا فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها إلا أن هذا يتوقف بالضرورة على قدراتها في الإبداع والابتكار ودراساتها لسلوك المستهلكين، كما يجب عليها توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في أذواق المستهلكين ودوافع الشراء لديهم وتطور احتياجاتهم ورغباتهم، وعلى إثر هذا يمكن للمؤسسة أن تقدم سلع وخدمات تتوافق مع طلب وأذواق المستهلكين مما سيؤدي إلى تعاظم رقم أعمالها ونموها.¹

خامسا: دورة حياة المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية مثل أي كائن حي لها دورة حياة، تنمو وتتوقف عند حد معين، تموت أو تعيش، تهرم أو تمرض، تمر المؤسسة الاقتصادية بمراحل مختلفة خلال حياتها، أطلقت على هذه المراحل: دورة حياة المؤسسة وهذه المراحل هي:

أ- مرحلة النشأة (الولادة):

هي بداية انشاء المؤسسة وصدور القرارات الخاصة بإعلان ظهورها في السوق، والاشهار عن مباشرتها عملياتها التي تحقق أهدافها وغاياتها. وتتمثل هذه المرحلة في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة.

¹تفرقنيت زليخة، زرع فطيمة، مرجع سابق، ص 60-61.

*

ب- مرحلة النمو:

هذه المرحلة تتبلور رسالة المؤسسة في اذهان أعضائها، والبدء في وضع أهداف طويلة الاجل، مع اكتمال الملامح الأساسية المميزة للهيكل التنظيمي، خلال هذه المرحلة تشهد المؤسسة نمو متسارع في حجم الإنتاج والمبيعات.

ج- مرحلة النضج:

تكون المؤسسة في هذه المرحلة كبيرة، ونظامها يميل الى التركيبية الميكانيكية، ويعمل في بيئة مستقرة، وقادرة على استقراء منافسيها، يتزايد حجم المؤسسة، واتساع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، وتدعيم مركزها التنافسي في الصناعة.

د- مرحلة التدهور والتراجع:

تعتبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاط المؤسسة، تشكل بداية النهاية، واطر حلقة في حياة المؤسسة ونشاطها الحالي، ويتضح ذلك من خلال الانخفاض الكبير في رقم الاعمال والفقدان التدريجي للحصص السوقية، مما يدفع المسؤولين الى التفكير في تصميم جديد للمنتج، حيث تنتهي هذه المرحلة بعمليات التنازل عن الاستثمارات وتسريح جزء من العمال.

سادسا: خصائص مراحل دورة حياة المؤسسة

ان دورة حياة المؤسسة هي مراحل متعاقبة للنمو الطبيعي للمؤسسة وتقدم حياتها، كل مرحلة تميزها خصائص ومشاكل قد تواجهها المؤسسة خلالها:

أ- مرحلة النشأة:

غالبا ما تتصف المؤسسات خلال هذه الفترة بصغر حجمها والتركيز على انتاج عدد قليل من المنتجات، او عدد محدود من الخدمات.

قد يباشر المؤسسون غالبية أنشطة المؤسسة، ويندفع الجميع لترسيخ وجود المؤسسة في السوق. استخدام أساليب رقابة تعتمد على أسس شخصية (الرقابة المباشرة) كما لا توجد إجراءات رسمية للرقابة.

ب- مرحلة النمو:

تعتبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، تتميز بوجود علامة تجارية، زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، القدرة على التحكم في التكاليف، العمل من اجل الحصول على مصادر تمويل قصيرة الاجل.

في هذه المرحلة تتبلور اقسام المؤسسة وتخصصاتها، ويزداد عدد العاملين فيها، وفي ضوء هذا التوسع الحاصل تميل الإدارة العليا الى اللامركزية، وتعمل على تخويل الصلاحيات المناسبة لإدارة النشاط. ويميل الهيكل فيها الى العلاقات غير الرسمية، وتقدم نظم الرقابة والحوافز فيها، ويتمثل هدف المؤسسة في هذه المرحلة في تحقيق مزيد من النمو.

ج - مرحلة النضج:

تتميز هذه المرحلة عن باقي المراحل بقدرة المؤسسة على المنافسة والتحكم في الأسعار.

*

المحور التاسع: ثقافة المؤسسة

أولاً: مفهوم ثقافة المؤسسة

تعرف ثقافة المؤسسة على انها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.¹

ثانياً: خصائص ثقافة المؤسسة

تتميز ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي يمكن أن نلخصها فيما يلي²:

1- الثقافة كل مركب:

إنّ ثقافة المؤسسة تتكون من مجموعة من العناصر الفرعية التي هي في تفاعل دائم ومستمر مع بعضها البعض، وفي هذا السياق يرى Eduard TAYLOR بأنّ " الثقافة أو الحضارة بالمعنى اللاتوغرافي الواسع تتمثل في ذلك الكل المعقد أو المركب الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع.

فالثقافة وبالضبط ثقافة المؤسسة هي نظام مركب مكون من ثلاثة أبعاد هي: البعد المعنوي ويشمل النسق المتكامل للقيم، الأخلاق، الأفكار، المعتقدات، البعد السلوكي ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، القوانين والتنظيمات التي تحكمه، الفنون والآداب والممارسات المختلفة، أمّا الجانب المادي فيتمثل في

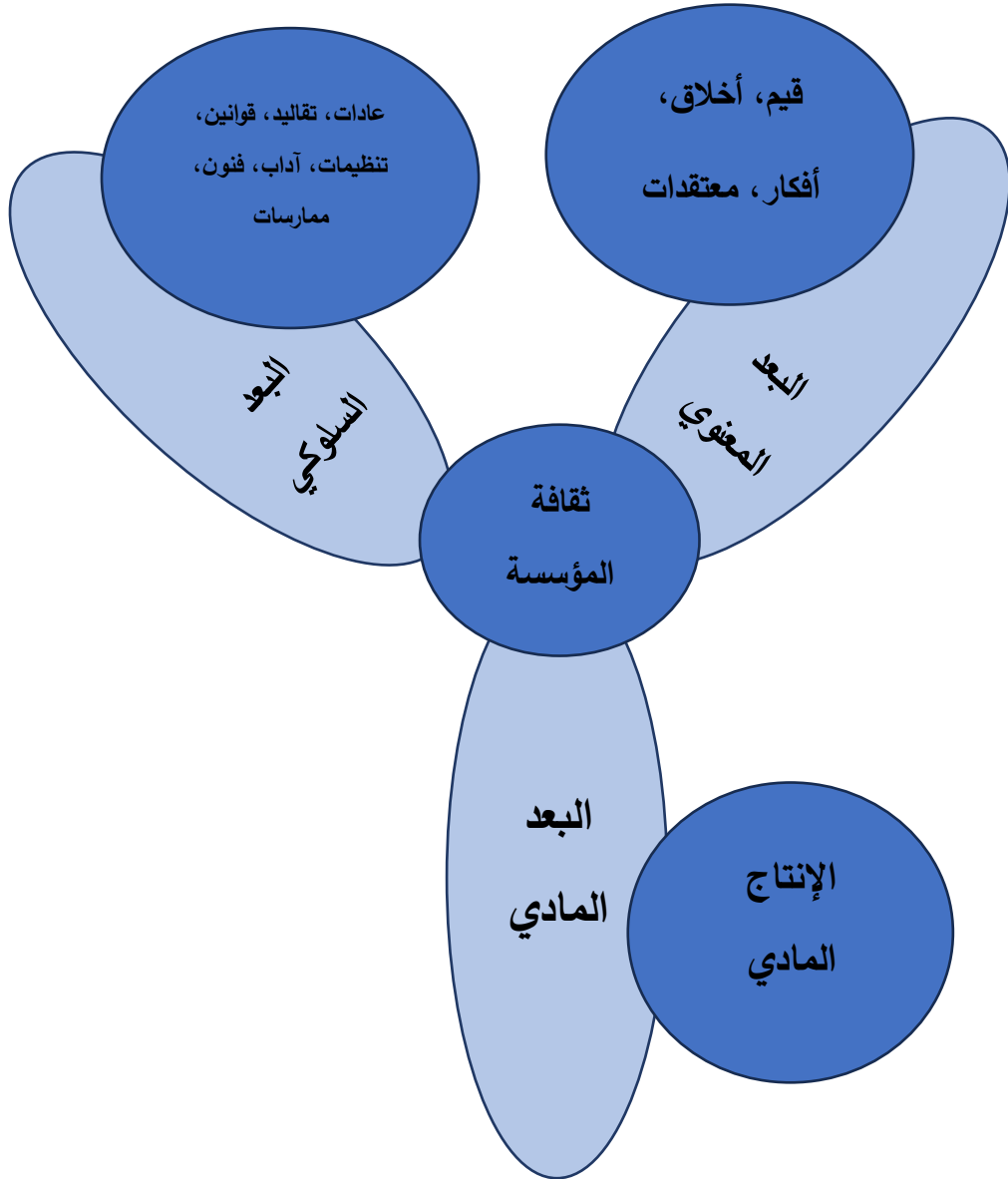
¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص 258.

*

المنتوج المادي للمؤسسة كالأدوات، المباني، التكنولوجيا، نمط الغذاء، إلخ. إنَّ هذه المكونات المختلفة

لثقافة المؤسسة يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل: رقم (4): يبين ثقافة المؤسسة كنظام مركب ذو ثلاثة ابعاد



المصدر: زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، قيم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص76.

*

2- الثقافة نظام منسجم ومتكامل:

إنّ هذا الكل المركب المتمثل في ثقافة المؤسسة هو في واقع الأمر نظام متماسك ومتكامل، بحيث أنّ أيّ تغيير في أحد أبعاد ومكونات ثقافة المؤسسة سوف يحدث أثرا على باقي مكونات النظام الثقافي.

3- الثقافة نظام متوارث، تراكمي ومتصل:

إنّ ثقافة المؤسسة تنتقل بين الأجيال المتعاقبة على المؤسسة بصفة متّصلة، فتتوارث جيل عن جيل عن طريق التعلم التنظيمي وتترسخ في الذاكرة الجماعية، وتتمو ثقافة المؤسسة وتتطور بحسب ما يضيفه كل جيل لصرحها.

4- الثقافة نظام مكتسب، قابل للتغير والتطور:

إنّ مضمون ثقافة المؤسسة يتم اكتسابه من طرف كل أعضائها، كما أنّ هذه الثقافة تضاف إليها بعض الملامح الجديدة ويمكن أن تفقد بالتالي بعضا من ملامحها القديمة، وبهذا تتغير ثقافة المؤسسة بصفة نسبية وتدرجية وليست جوهرية وهيكلية، ويجدر التوضيح أنّ هذا التغير يمكن اعتباره كذلك تطورا.

5- الثقافة نظام متكيف: تتميز ثقافة المؤسسة بنوع من المرونة والتكيف لبعض من المؤثرات الخارجية

كتطور ثقافة المجتمع والبيئة المحيطة بها، تغير التركيبة البشرية للمؤسسة، وبصفة عامة تتكيف ثقافة المؤسسة ومن خلالها المؤسسة لكل تغير يحدث حولها أو ينبع من داخلها.

6- الثقافة تعدّ كعامل للتماسك والتميز: إنّ ثقافة المؤسسة تعدّ كالحمة التي تربط بين أفرادها وتعدّ

السمة التي تفرقها عن باقي المؤسسات الأخرى¹.

¹ زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، قيم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص-ص 76-77.

*

ثالثا: أهمية الثقافة المؤسسة

تمثل الثقافة المؤسسية دور كبير في تعزيز نجاح المؤسسة وخلق بيئة عمل إيجابية، وذلك من خلال:

- **تقليل معدل الدوران:**

تساعد الثقافة المؤسسية على خلق بيئة عمل جذابة وداعمة، وتعزيز الشعور بالاحترام والانتماء والتقدير، وبالتالي تقليل رغبة الموظفين في ترك العمل.

- **جذب المواهب والكفاءات:**

الثقافة المؤسسية القوية تجذب المواهب إليها، وتساعد على الاحتفاظ بها، لأن الخبراء يفضلون العمل مع شركات تمتلك ثقافة مؤسسية تتناسب مع قيمهم.

- **توجيه سلوك الموظفين:**

الثقافة المؤسسية لها تأثير كبير على تصرف الموظفين وكيفية اتخاذهم للقرارات، حيث انها تحفزهم على التفاعل فيما بينهم والمشاركة في أداء الواجبات، وبالتالي يزيد معدل الرضا الوظيفي، مما ينعكس على زيادة إنتاجية الشركة.

- **سهولة الانسجام والاندماج بين الموظفين:**

الثقافة المؤسسة على إعادة تشكيل الموظفين بها على حسب رؤية العمل، وهذا الموظفين منسجمين ومتفاهمين، وبالتالي سهولة الاندماج مع الموظفين الجدد.

*

• تقوية العلامة التجارية:

فوائد الثقافة المؤسسية أنها تؤثر على توقعات وافتراضات العملاء، بالإضافة الى أنها تحول

الموظفين إلى داعمين للعلامة تجارية من خلال تعزيز شعورهم بالتقدير والانتماء¹.

رابعاً: أهداف ثقافة المؤسسة

تسعى ثقافة المؤسسة في كل بيئة عمل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

الوحدة: هي اهتمام ثقافة المؤسسة في توحيد الموظفين معاً؛ عن طريق تقدير الاختلافات بينهم سواء في

الثقافة الخاصة أو التقاليد المتنوعة، لذلك يعدّ بناء ثقافة مؤسسية مشتركة في بيئة العمل من أهمّ الوسائل

التي تمنح شعوراً في الوحدة والنفاهم بين الموظفين، وأيضاً تساعد على تعزيز التواصل وتقليل حدوث

النزاعات.

الإخلاص: هو اهتمام ثقافة المؤسسة في جعل الموظفين يحافظون على وفائهم للمؤسسة؛ إذ عندما يرى

الموظفون بأنهم جزء من ثقافة مؤسستهم، عندها سوف يحرصون على المساهمة بشكل فعال في نجاحها.

الاتجاه: هو مساهمة الثقافة التنظيمية في توجيه الموظفين؛ من أجل تنفيذ مهامهم، ممّا يساهم في أن

يفهم كلّ موظف مسؤولياته وأدواره في العمل².

خامساً: وظائف ثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة كغيرها من العناصر التنظيمية تلعب دوراً هاماً في المؤسسة، وذلك من خلال

الوظائف التي تقدمها، والتي تتمثل في:

¹ <https://qsalary.com/ar/blog/building-a-strong-corporate-culture/>, consulté le 28 10 2024.

² نجاة ساسي هادف، أثر ثقافة المؤسسة في تشكيل سلوك العاملين في ظل العولمة، مجلة افاق العلوم، العدد الخامس، 2016، ص339

*

تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية:

إن مشاركة أعضاء التنظيم نفس المعايير والقيم والطقوس يمنحهم الشعور بالانتماء، مما يساهم في تطوير الإحساس بهدف مشترك .

تسهل الالتزام التنظيمي:

الشعور بالهدف المشترك يشجع التزام القوي من طرف من يقبلون هذه الثقافة.

• تعزز استقرار النظام :

تشجع الثقافة على التعاون والانسجام الدائمين بين أعضاء التنظيم من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .

تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:

ثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأمور على نحو معين.

وعليه يمكن القول أن الوظائف التي تقوم بها ثقافة المؤسسة تساعد على انسجام العاملين داخلها

باعتبارها قوة تربط العاملين فيما بينهم من خلال تشارك القيم والمعايير سواء الاجتماعية أو التنظيمية،

وهو ما يعزز لديهم روح الانتماء إلى المؤسسة، بمعنى توافق سلوك الأفراد مع توقعات المؤسسة للسلوك

المطلوب الذي ينعكس بدرجة أولى على أداء العمال وإنتاجية المؤسسة.¹

¹ المرجع نفسه، ص330.

سادسا: محددات ثقافة المؤسسة

تشير النتائج التي تناولت تحليل وتشخيص ثقافة المؤسسة إلى وجود ست محددات لها وهي

كالآتي:

- **التاريخ والملكية** : يعكس التاريخ تطور المؤسسة و نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما أن الموروث الثقافي للمؤسسة يشكل مرجعاً لجملة السلوكيات داخل المؤسسة، كما يعكس نوعية الملكية و هل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المؤسسة.
- **الحجم**: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم .
- **التكنولوجيا**: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافة مؤسستها، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- **الغايات والأهداف**: تتأثر الثقافة السائدة في المؤسسة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال: المؤسسات التي تسعى لتحقيق الزيادة في جودة خدمة العملاء ستركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافة المؤسسة .
- **البيئة**: الطريقة التي تختارها المؤسسة في العامل مع عناصر بيئتها الخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ... الخ، تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل ثقافتها.

*

- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين
لأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة،
فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة ال يؤمن بها العاملين والعكس صحيح.¹

¹ جمال الدين محمد مرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 29.

أسئلة المحور التاسع:

اجب ب صح او خطأ وضح الخطأ ان وجد:

- ثقافة المؤسسة هي مجموعة من السلوكيات الفردية التي لا ترتبط ببعضها البعض داخل بيئة العمل.
- تُعتبر ثقافة المؤسسة نظاماً مركباً يتكون من أبعاد معنوية وسلوكية ومادية.
- الثقافة نظام فطري يولد به الموظفون، وليست نظاماً مكتسباً يتعلمونه داخل المؤسسة.
- من خصائص ثقافة المؤسسة أنها نظام متكامل، بحيث أن أي تغيير في أحد مكوناتها (مثل التكنولوجيا) يؤثر على بقية المكونات (مثل القيم).
- تساعد الثقافة المؤسسية القوية على زيادة معدل دوران الموظفين.
- يلعب مؤسسو المؤسسة وقيادتها العليا دوراً هامشياً في تشكيل ثقافة المؤسسة.
- من وظائف ثقافة المؤسسة أنها تمنح الموظفين هوية تنظيمية وتعزز لديهم الشعور بالانتماء.
- حجم المؤسسة ونوع التكنولوجيا المستخدمة لا يؤثران على نوع الثقافة السائدة فيها.

*

المحور العاشر: اخلاقيات المؤسسة

أولاً: مفهوم اخلاقيات العمل

أخلاقيات العمل هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات، وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخالق العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات، نمط سلوكي إداري يكون أخلاقياً¹.

ثانياً: أهمية اخلاقيات المؤسسة

- تعزيز السمعة والعلامة التجارية

تمثل الأخلاقيات المؤسسية عامل جذب رئيسي للعملاء الذين يفضلون التعامل مع شركات ذات سمعة نظيفة. تساهم الممارسات الأخلاقية في تمييز المؤسسة عن منافسيها وبناء ولاء طويل الأمد لدى العملاء. كما أن السمعة الجيدة تسهل عملية التوسع واختراق أسواق جديدة.

زيادة ولاء الموظفين

يشعر الموظفون بالفخر والانتماء عندما يعملون في مؤسسات تحترم القيم الأخلاقية في تعاملاتها. تؤدي بيئة العمل الأخلاقية إلى ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات دوران العمالة. كما أنها تجذب الكفاءات العالية التي تبحث عن بيئات عمل محفزة وأخلاقية.

تقليل المخاطر القانونية

تساعد السياسات الأخلاقية الواضحة في تجنب المخالفات القانونية الباهظة التكلفة. تحمي المؤسسة

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 15.

*

نفسها من الدعاوى القضائية التي قد تؤثر على سمعتها ووضعها المالي. كما أن الالتزام الأخلاقي يقلل من فرص تعرض المؤسسة للتحقيقات الرقابية أو العقوبات.

ثالثاً: أهداف أخلاقيات المؤسسة

خلق بيئة عمل إيجابية

تعزز الأخلاقيات المؤسسية الثقة المتبادلة بين الإدارات والموظفين على جميع المستويات. تشجع على التعاون البناء وتبادل الأفكار في جو من الاحترام المتبادل. كما تساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدعم الإبداع والإنتاجية.

ضمان رضا العملاء

تلتزم المؤسسات الأخلاقية بتقديم منتجات وخدمات تلبى أعلى معايير الجودة والنزاهة. تعامل العملاء بصدق وشفافية في جميع مراحل التعامل بيني علاقات طويلة الأمد. كما أن الاستجابة الفعالة للشكاوى تعزز ثقة العملاء وتضمن استمرارية العلاقة التجارية.

تحقيق الاستدامة المالية

تجذب الممارسات الأخلاقية المستثمرين والممولين الذين يفضلون الشركات ذات الحوكمة الرشيدة. تقلل من التكاليف غير المتوقعة الناتجة عن المخالفات أو الأزمات القانونية. كما تضمن نمواً مستداماً وربحية طويلة الأجل من خلال كسب ثقة السوق.

رابعاً: أساسيات أخلاقيات المؤسسة

الالتزام بالقوانين واللوائح

تعتبر متابعة التحديثات التشريعية أولوية قصوى للمؤسسات الأخلاقية، حيث يجب أن تكون جميع

*

العمليات والأنشطة متوافقة تماماً مع الأنظمة المحلية والدولية. يضمن هذا الالتزام حماية المؤسسة من المخاطر القانونية والمحافظة على سمعتها في السوق. كما أن وضع أنظمة داخلية للرقابة والامتثال يساهم في تفادي أي تجاوزات غير مقصودة.

الشفافية والنزاهة

تتطلب الشفافية المؤسسية إتاحة المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح ودوري لجميع أصحاب المصلحة. تعتبر النزاهة في التعاملات التجارية والعلاقات الوظيفية حجر الزاوية في بناء الثقة مع العملاء والموظفين. كما أن وجود سياسات واضحة لتجنب تضارب المصالح يحفظ حقوق جميع الأطراف المعنية.

العدالة والمساواة

تسعى المؤسسات الأخلاقية إلى تطبيق معايير عادلة في التعيينات والترقيات والمكافآت دون أي تمييز. يجب أن تعكس بيئة العمل احتراماً حقيقياً للتنوع الثقافي والديني والاجتماعي بين الموظفين. كما أن وجود قنوات شكوى واضحة وفعالة يضمن معالجة أي مظاهر للتمييز أو عدم المساواة.

خامساً: أنواع الأخلاقيات

يمكن تصنيف الأخلاقيات ضمن مجموعتين كمايلي:

أخلاقيات المبدأ:

تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساهمة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب والخطأ أو بين صواب أفضل من صواب أو بين خطأ أهون من خطأ، وهذا النوع من الأخلاقيات ينشد الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم، فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات أم على حساب الشركة أو المجتمع؛

*

أخلاقيات الواجب:

تقوم على القيم النسبية فالوسيلة والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة، فهي مفهوم تنظيمي قانوني بالنسبة للعاملين، ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة الشركة من واجبات، وهي ترتبط بالموازنة ما بين الواجبات والمسؤولية، ومبادلة التكلفة والعائد على مستوى الفرد مقابل الشركة أو الشركة مقابل الشركات الأخرى أو المجتمع، والواقع أن أخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الأعمال وشركاته¹.

¹ المرجع نفسه، ص-ص 16-17.

المحور الحادي عشر: وظيفة الإنتاج

أولاً: مفهوم الإنتاج

يعرف الإنتاج بأنه صناعة شيء من شيء آخر، ويعتمد على استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل والآلات من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي منه.

ويُعرفُ الإنتاجُ أيضاً بأنه الخطوة المهمة في سلسلة تحتوي على مجموعة من العمليات التي تُساهم في الحصول على سلعة أو خدمة معينة يتم تقديمها إلى الجمهور المُستفيد.¹

ثانياً: أهمية الإنتاج

يتميزُ الإنتاجُ بأهمية كبيرة سواءً على مستوى الأفراد في المجتمع أو الشركات التي تعتمد على المنتجات والخدمات، وتتمثلُ هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- تطوير العديد من المجالات الحياتية العامة؛ مما يؤدي إلى زيادة معدلات الرفاهية عند الأفراد عن طريق إنتاج العديد من المنتجات والخدمات التي تُساعدُ على توفير مجموعة من الأشياء المفيدة، مثل أجهزة الحاسوب، والهواتف المحمولة.

- المساهمة في ظهور التطور الصناعي العالمي الذي أدى إلى نمو العديد من أنواع الصناعات، وخصوصاً المُستحدثة منها.

- توفير الدعم المناسب للتنمية الاقتصادية عن طريق تزويد الناتج المحلي الإجمالي بمجموعة من الموارد التي تُساعدُ على تنميته.

¹ <https://mawdoo3.com/> consulter le 31-10-2025. تعريف الإنتاج

- المساعدة في دعم العديد من القطاعات المهنية والزراعية التي كانت تعتمد في السابق على مهارات الأيدي العاملة فقط، والتي أصبحت مع مرور الوقت تستخدم الأجهزة والآلات في تعزيز سير العمل الخاص بها.

العمل على تطوير التجارة والتي كانت في الماضي تعتمد على وسائل تقليدية، وساعد الإنتاج في جعلها أكثر نمواً من خلال الاستعانة بوسائل النقل البحرية والجوية التجارية¹.

ثالثاً: مفهوم وظيفة الإنتاج

هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة أنشطة متعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها والحصول على مخرجات متمثلة في السلع والخدمات التي تشبع حاجيات المجتمع، فوظيفة الإنتاج هي وظيفة اقتصادية واجتماعية تعمل على خلق سلع مادية وتقديم خدمات بهدف تحقيق المنافع وإشباع حاجات ورغبات الفرد والمجتمع وانتقال بعضهما إلى درجات أعلى من التطور والرفاهية². (رشيدة،

2020-2021، صفحة 42)

رابعاً: مميزات وظيفة الإنتاج

تتميز وظيفة الإنتاج من كونها:

- وظيفة إدارية تقوم على مبادئ وأسس العمل الإداري من تخطيط وتنظيم ورقابة للنظام الإنتاجي وكافة العمليات الإنتاجية المراقبة به؛

¹ <https://mawdoo3.com/> consulter le 31-10-2025.

² رشيدة مسعودي، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2020-2021، ص 42.

*

- وظيفة اقتصادية تتم في إطار القوانين الاقتصادية تقوم على توظيف عناصر الإنتاج واستغلالها من أجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع؛ وظيفة الانتاج تقوم على العمل الجماعي في إطار مؤسساتي؛
- وظيفة محورية رئيسية تشتق من المهمة الرئيسية للمؤسسة حسب نشاطها، حيث أن باقي الوظائف تشتق منها وتعمل على إكمال دورة الإنتاج¹.

خامسا: مهام إدارة الإنتاج

تختص إدارة الانتاج بالمهام الآتية :

- تصميم السلعة أو الخدمة أو الفكرة وتحديد المواصفات والشروط الفنية للمنتج والمعدات والمواد الخام.
- تأمين معدات وآلات وأجهزة ومواد الانتاج المناسبة لإنجاح العملية الإنتاجية.
- توفير جميع احتياجات عملية الانتاج بالكميات والنوعية والسرعة المناسبة.
- تهيئة مكان العمل وتجهيزه بما يلزم من معدات واجهزة وأدوات .
- تخطيط وتنظيم العمليات الإنتاجية ووضع جداول تفصيلية بما سيتم إنتاجه والفترات المحددة للإنتاج .
- الرقابة على العمليات الإنتاجية والمواد الخام والمنتج النهائي بما يضمن جودة المنتج.
- تحديد وسائل وأساليب مناولة المواد الخام والمخرجات من وإلى المخازن .
- العمل على توفير ظروف وشروط الأمان والسلامة المهنية داخل المصنع.²

¹ المرجع نفسه، ص 43.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة -لنظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2010، ص 341.

*

سادسا: مسؤوليات واختصاصات وظيفة الإنتاج

- تصميم السلعة او الخدمة او الفكرة وتحديد المواصفات والشروط الفنية للمنتج والمعدات والمواد الخام وغيرها مما يدخل في عمليات التحويل.
- تأمين معدات وآلات وأجهزة ومواد الإنتاج بالكميات والنوعية والسرعة المناسبة.
- تهيئة مكان العمل وتجهيزه بما يلزم من معدات وأجهزة وأدوات.
- تخطيط وتنظيم العمليات الإنتاجية ووضع جداول تفصيلية بما سيتم انتاجه والفترات المحددة للإنتاج.
- الرقابة على العمليات الصناعية والمواد الخام والمنتج النهائي بما يضمن الجودة العالية للمنتج.
- تحديد وسائل وأساليب مناولة المواد الخام والمخرجات من وإلى المخازن.
- العمل على توفير ظروف وشروط الأمان والسلامة المهنية داخل المصنع.
- تخطيط وتنظيم وجدولة اعمال صيانة الآلات والأجهزة المستخدمة في عمليات الإنتاج.
- الاهتمام بالبحث والتطوير لتحسين المنتج باستمرار او تطوير المنتج.
- الاهتمام بالقوى العاملة وتوفير الحوافز والظروف الملائمة وترشيد استخدامها.¹

¹ المرجع نفسه، ص 342.

أسئلة المحور الحادي عشر:

اختر الإجابة الصحيحة:

- تُعرّف "وظيفة الإنتاج" بشكل دقيق على أنها:

- أ) عملية بيع السلع والخدمات في السوق.
- ب) وظيفة فنية وإدارية متخصصة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).
- ج) عملية توفير الموارد المالية اللازمة لشراء الآلات.
- د) عملية توظيف العمال وتدريبهم.

- أي من المهام التالية لا تندرج ضمن المسؤوليات المباشرة لإدارة الإنتاج؟

- أ) تصميم السلعة وتحديد مواصفاتها الفنية.
- ب) وضع استراتيجيات التسعير والحملات الإعلانية.
- ج) تخطيط وتنظيم العمليات الإنتاجية ووضع جداول زمنية.
- د) الرقابة على جودة المواد الخام والمنتج النهائي.

- تحديد وسائل وأساليب مناولة المواد الخام والمخرجات من وإلى المخازن " هي مهمة تهدف إلى:

- أ) زيادة أسعار المنتجات.
- ب) تحسين كفاءة وسلاسة العملية الإنتاجية.
- ج) تقليل عدد الموظفين.
- د) زيادة المبيعات بشكل مباشر.

- الهدف من "تخطيط وتنظيم وجدولة أعمال صيانة الآلات" هو:

- أ) بيع الآلات القديمة.
- ب) ضمان استمرارية العمليات الإنتاجية وتجنب التوقف المفاجئ.
- ج) تدريب العمال على استخدام الآلات.
- د) تخفيض تكاليف المواد الخام.

المحور الثاني عشر: الوظيفة المالية

أولاً: مفهوم الوظيفة المالية

يمكن تعريفها بأنها: "الوظيفة الإدارية الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة إلى أقصى حد ممكن وذلك من أجل إنشاء القيمة الاقتصادية والثروة.¹

كما تم تعريفها بأنها: هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل² كما تختص بالتخطيط املالي والرقابة المالية.²

ثانياً: خصائص الوظيفة المالية:

تتميز الوظيفة المالية عن غيرها من الوظائف بأنها تتصف بما يلي³:

1- تتعامل الوظيفة المالية مع شبكة معقدة في جو يغلب عليه عدم التأكد :

يعمل المدير المالي في شبكة مالية معقدة لان وظائف الادخار والاستثمار تتم في عصرنا الحالي في وحدات اقتصادية مختلفة وقادة إلى قيام طيف عريض متنوع من المؤسسات والأسواق والأدوات المالية فمن المؤسسات ظهرت البنوك التجارية وشركات الوساطة المالية ومن الأسواق المالية ظهرت أسواق أولية تباع فيها الاصدارات لأول مرة، والاسواق الثانوية يتداول المستثمرون فيها الأوراق المالية بعد إصدارها وأسواق يتم التداول فيها حالاً.

¹ أمال يوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 2019، ص 109.

² عديلة العلواني، أساسيات المؤسسة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص94.

³ زياد رمضان، اساسيات في الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 1996، ص-ص 11-12.

*

2- هدف الوظيفة هو نفسو هدف المشروع:

يتطابق هدف الإدارة المالية مع هدف المشروع فالحديث عن هدف الإدارة المالية هو الحديث عن هدف المشروع أو المؤسسة، فهدف المشروع الاقتصادي الخاص هو زيادة القيمة السوقية لثروة مالكيه وهدف المشروع الاقتصادي العام قد يكون تقديم سمعة لجمهور أو تشغيل أيادي عاملة والربح ليس الهدف الرئيسي لمثل هذه المشاريع.

وهدف المشروع الاجتماعي خدمة المنتفعين بخدماته، والإدارة المالية في كل منها تتبنى أهداف الجهة التي تعمل معها .

3- صعوبة تحديد مجال الوظيفة المالية:

إن عمليات الاستثمار في الأصول الثابتة أو تطوير الإنتاج من اختصاص الوظيفة المالية والإنتاجية معا، ولاتخاذ القرارات المالية الخاصة بهذه الأحداث وأمثالها لا بد من إشراك المعنيين من الوظائف الأخرى في اتخاذ القرار، ومن هنا ينظر إلى الوظيفة المالية بأنها متداخلة مع الإدارات الأخرى كذلك الحال بالنسبة للسياسات المهمة للمشروع المرتبطة بأنشطة الوظائف الأخرى حيث تلعب الاعتبارات المالية الدور الأساسي في وضعها ومن هذه السياسات سياسة الشراء، الائتمان، ويكون للمسؤول المالي الدور الحيوي في صياغتها وتطبيقها.

ومن هذا يتبين أنه إذا كان من السهولة تحديد بداية مسؤولية الوظيفة المالية فإنه من الصعب تحديد نهايتها.

4- استجابة الوظيفة المالية لمظروف الضاغطة:

إن من طبيعة الوظيفة المالية الاستجابة إلى المشاكل اليومية الضاغطة ومن هذا نجد أن اهتماماتها ونطاقها يتشكل حسب حاجات الأطراف المعنية للمشروع، وحسب العوامل الاقتصادية المهنية.

5- مركزية الوظيفة المالية:

ليست الوظيفة المالية كغيرها من الوظائف الأخرى في المشروع فالأمور المالية تتخذ درجة عالية من المركزية لعوامل كثيرة ومختلفة منها :

- أن القرارات المالية حاسمة في بقاء المشروع ونموه، لهذا عادة ما يحتفظ بها مجلس الإدارة لنفسه.
- تؤثر القرارات المالية على سيولة المشروع وأي قرار خاطئ يعرضه إلى مشكلة مالية، لهذا تحبذ الإدارة العليا الاحتفاظ بها لنفسيا.

- مركزية القرارات المالية تعود على المشروع بالوفاء الاقتصادي عند الاقتراض وكذلك عند شراء الأصول.¹

ثالثا: أهداف الوظيفة المالية

تتمثل في الأهداف التالية² :

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة؛
- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة (المقارنة بين مختلف البدائل واقتراح أحسنها مردودية وأقل تكلفة)؛

¹ المرجع نفسه، ص 12.

² غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص-ص 129-130.

*

- تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية، أي الاحتفاظ بالقدر الكافي من السيولة بما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة (حسن تسيير المدخلات والمخرجات المالية أي حركة الأموال)؛

- مراقبة الأموال في الاستعمال التي تمر بكل من قسم المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية تسجيل العمليات ومتابعة التكاليف)؛

- تعظيم الربح من خلال حسن تخصيص واستثمار الموارد المالية على الأصول والأنشطة المختلفة، ومرونة تحويلها من أصل أو من نشاط لآخر.

رابعاً: مسؤوليات ومهام الإدارة المالية

من أجل تحقيق الأهداف المالية، تضطلع الإدارة المالية بالمسؤوليات والمهام التالية:¹

- وضع الخطط الاستثمارية بشأن تحديد أفضل المشاريع الاستثمارية التي تحقق أعلى معدل من العائدات الاستثمارية للمنظمة لزيادة الطاقة الإنتاجية، استبدال وسائل الإنتاج، مشروع جديد.....).

- تقدير احتياجات المنظمة من الأموال في ضوء الخطط المستقبلية الاستثمارية وخطط النشاطات الأخرى من إنتاج وتسويق وموارد بشرية ومواد وغيرها.

- وضع الموازنات المختلفة مثل الموازنات التقديرية، والتدفقات النقدية والميزانية العمومية،

- تحديد مصادر الأموال، سواء مصادر داخلية (زيادة رأس المال) أو مصادر خارجية (إصدار السندات والقروض)، على المدى القصير والبعيد، وتحديد قرار نوع التمويل الملائم، ووفق أفضل الشروط بما يناسب إمكانيات المنظمة وظروفها.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 349-350

*

- القيام بمختلف أنواع التحليل المالي للتعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء المالي للمنظمة، والوقوف على مركزها المالي ومدى سلامة أوضاعها المالية،
- التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة واقتراح الحلول المناسبة لها.
- وضع نظام مالي ومحاسبي للمنظمة تلتزم به جميع الوحدات التنظيمية فيها اثناء قيامها بنشاطاتها المختلفة، والتأكد من الالتزام بتطبيق هذا النظام.
- وضع نظام رقابة مالية فعال يتضمن مراجعة السياسات والقرارات والعمليات المالية، والمصروفات والايرادات، قبل واثاء التنفيذ وبعده، وبصورة دائمة، ودورية وعرضية حسبما تتطلبه ضرورات وظروف العمل.
- تأمين قدرة المنظمة على تأمين السيولة الكافية واللازمة لتمكينها من ممارسة نشاطاتها.
- مراجعة التكاليف وتقديم التوصيات لتخفيضها والسيطرة عليها.
- تشارك مع إدارة التسويق وغيرها في تسعير المنتجات/ الخدمات.
- التنبؤ بمستويات الأرباح المتوقعة في ظل المتغيرات المختلفة.
- إدارة أصول المنظمة، أي مواردها التي تمكنها من مزاوله نشاطاتها.
- إدارة الأموال، أي الأصول النقدية بما يضمن توفير الأموال الكافية لتشغيل المنظمة من ناحية ودفع التزاماتها للغير من الناحية الأخرى.¹

¹ المرجع نفسه، ص 350.

*

أسئلة المحور الثاني عشر:

اجب على الأسئلة التالية:

- للوظيفة المالية مجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي وظائف المؤسسة. اشرح ثلاثاً من هذه

الخصائص، موضحاً كيف تؤثر كل خاصية على طبيعة القرارات المتخذة في هذا المجال؟

- السيولة و"الربحية" هما هدفان أساسيان تسعى الإدارة المالية لتحقيقهما، ولكنهما قد يتعارضان أحياناً.

ناقش هذه العبارة، موضحاً ماذا يعني كل هدف، وكيف يمكن أن ينشأ تعارض بينهما، وكيف تسعى

الإدارة المالية للموازنة بينهما؟

- تخيل أنك المدير المالي لشركة تريد التوسع وبناء مصنع جديد. بناءً على مسؤوليات ومهام الإدارة

المالية، ما هي الخطوات الرئيسية التي ستقوم بها لتنفيذ هذا المشروع من الناحية المالية؟

المحور الثالث عشر: وظيفة التسويق

أولاً: مفهوم التسويق

يعرف التسويق بأنه النشاطات الإنسانية التي تساهم في سهولة التبادل التجاري، حيث لا يقتصر على تبادل السلع فقط، بل يشمل العديد من الخدمات، كما يعتمد على فتح قنوات الاتصال بين المشتري والبائع من خلال زيارة المشتري للسوق بهدف شراء المنتجات، ووجود البائع في السوق للبحث عن المشتري وبيع المنتجات لهم.

وهو مجموعة العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات التي تشبع رغباتهم وتحقق للمؤسسة الأرباح خلال فترة مناسبة.¹

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي

يعرف التسويق بأنه عملية تخطيط وتنفيذ التصور والتسعير، والترويج، والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لإتمام عملية التبادل التي تحقق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات، وهذه الأخيرة تعتمد على عدة متغيرات، يمكن أن توصلها إلى تحقيق الأهداف المسطرة ومن بين هذه المتغيرات، متغيرات المزيج التسويقي، التي يجب التنسيق فيما بينها لتطوير المنتجات، وتتمثل هذه المتغيرات في المنتج، السعر، التوزيع، الترويج. ونعرفها كالاتي²:

¹ محمد زاهد خليل المشهداني، أسس التسويق الحديث وإدارة الشركات، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2021، ص-ص 13-14.
² صادق زهران، مطبوعة بيداغوجية في مقياس الوظيفة التسويقية، قسم علوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2019-2020، ص8.

*

1- المنتج:

المنتج هو أي شيء ملموس أو غير ملموس يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل (قابل للتداول) ويتضمن منافع وظيفية، اجتماعية ونفسية. وهو كل ما يمكن أن يعرض في السوق لغرض إشباع حاجة.

ويعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي، وإذا فشل هذا المنتج الذي تقدمه المؤسسة للسوق في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، فإن المؤسسة ستفشل حتما، إلى حين قيامها بتعديل هذا المنتج بما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين. إن تطوير منتجات ناجحة يتطلب معرفة جيدة بأساسيات التسويق وبالمفاهيم المرتبطة بالمنتج.

2- السعر:

السعر هو القيمة التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة والتي يتم التعبير عنها في صورة نقدية. أو هو مبلغ من المال يدفع لقاء الحصول على سلعة أو خدمة، كما أنه مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون للحصول على فوائد استخدام السلع والخدمات.

ويعتبر السعر أحد عناصر المزيج التسويقي، والنجاح في وضع السعر المناسب يؤدي حتما إلى نجاح المؤسسة ككل. فالسعر أهمية كبيرة، فهو أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة حيث يمكن للمؤسسة تعديل أسعارها أكثر من قدرتها على تغيير المنتجات أو حملات الترويج أو إعادة تصميم نظام التوزيع، وهو العنصر الوحيد الذي يؤدي إلى توليد الإيرادات ويؤثر على ربحية المؤسسة ونموها على المدى الطويل، كما أن للسعر تأثير نفسي على المستهلك، فعن طريق تحديد سعر مرتفع تؤكد جودة منتجاتها، وهو أيضا أسلوب من أساليب المنافسة.

3- التوزيع:

التوزيع هو مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسمح بوضع المنتج بعد إنتاجه في متناول المستهلك أو المستعمل. ويعد التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق، ويرى بعض المتخصصين أن التوزيع يمثل نصف التسويق، ولقرارات التوزيع تأثير قوي على بقية المزيج التسويقي والذي يتضمن: التسعير، المنتج، الترويج وتعتبر تكاليف التوزيع من أكبر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي.

4- الترويج:

الترويج هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة.

يعد الترويج سلاح الاتصال الخاص بالمزيج التسويقي والدور الأساسي للنشاط الترويجي هو القيام بإخبار، وإقناع، وتذكير المستهلكين حتى يقوموا بالاستجابة للمنتجات (سلع وخدمات)، التي تقدمها المؤسسة لهم والاستجابة المطلوبة من قبل المستهلكين يمكن أن تأخذ عدة أشكال أو صور، ابتداء من معرفة المنتجات وانتهاء بعملية شرائها. ويعد النشاط الترويجي أكثر أنشطة التسويق رؤية من قبل الافراد، وبدون الترويج لا يمكن للمستهلك معرفة وجود المنتج و لا يعرف عنه شيئاً.¹

¹ المرجع نفسه، ص9.

*

ثالثا: مفهوم وظيفة التسويق

التعريف الأول: هي الوظيفة التي تعني بكافة الأنشطة التي تتضمن تحليل، تخطيط، تنفيذ، ا ولرقابة على المنتج، التسعير، التوزيع ا ولترويج لخلق وبناء وتحقيق مبادلات مربحة مع المشتريين المستهدفين لتحقيق أهداف الشركة.

التعريف الثاني: هي تلك الجهة المسؤولة عن تحقيق الانسجام ا ولتفاعل بين مجموع العمليات الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وعمليات تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك وذلك من خلال اتخاذ القرارات التسويقية التي تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وتتضمن هذه الإدارة توحيد كل أنشطة المؤسسة (بما فيها الإنتاج ا ولتمويل ا ولبيع) في نظام عمل موحد.

رابعا: أهمية وظيفة التسويق

تقود وظيفة التسويق نجاح الشركات من خلال إيجاد أفضل الطرق للوصول إلى العملاء وزيادة المبيعات؛ وتحتاج الشركات إلى استراتيجيات تسويقية قوية لتظل قادرة على المنافسة داخل السوق، والعثور على عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين. ومع تطور استراتيجيتك التسويقية، يمكنك تحليل تفاعلات العملاء وأنماط الشراء لمعرفة المزيد عن عميلك المثالي وكيفية إثارة اهتمامهم بمنتجاتك أو خدماتك.

وظيفة التسويق تساعد في الحفاظ على سمعة الشركة، حيث يتم التعرف على الشركة الجيدة من خلال سمعتها في السوق؛ فإذا تم بناء سمعة طيبة، فسيكون ذلك مفيداً للشركة في نموها والترويج لها، حيث تحصل الشركات ذات السمعة الطيبة على المزيد من الفرص للنمو¹. (كتاب، 2025)

¹ <https://www.business4lions.com/وظيفة-التسويق/> ، consulter le 10/09/2025 .

خامسا: أهداف وظيفة التسويق

تختلف أهداف وظيفة التسويق من مؤسسة لأخرى، إلا أن هناك أهدافا عامة تسعى لتحقيقها أي

مؤسسة، ومن هذه الأهداف :

- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمؤسسة أو من مبيعات الصناعة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة .

- تحقيق أرباح محددة من عمليات البيع .

- تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين.

- المحافظة على مركز المؤسسة ضمن منافسيها وتعزيزه .

- التنبؤ بحاجات ورغبات الأفراد والقيام بالنشاطات اللازمة لإشباع هذه الحاجات والرغبات سواء كانت

سلعية أو خدمية¹.

سادسا: مهام وظيفة التسويق

- تحديد السياسات والبرامج التسويقية لمختلف الوحدات التنظيمية.

- تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام ضمن إدارة التسويق.

- تصميم وتنفيذ جميع المسوحات والدراسات المتعلقة بالمستهلكين او المنافسين او ظروف الصناعة التي

تعمل فيها المنظمة.

- تجميع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة مشاكل تسويقية.

¹ شريف بوقصبة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر،

2022-2023، ص 10.

*

- اجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة.
- تصميم وتنفيذ مختلف التجارب الميدانية، إضافة الى ملاحظة وتحليل أنماط السلوكية لعينات المستفيدين في الأسواق المستهدفة.
- تعديل السلع الحالية وإلغاء السلع التي أصبحت غير أساسية او غير مقبولة لدى المستهلك.
- وضع جميع السياسات المرتبطة بتحديد اسم الماركة وجميع الضمانات والخدمات الواجب تقديمها مع السلعة/ الخدمة.
- تحليل أسعار المنافسين، وتطوير السياسات المناسبة للتسعير.
- تحليل مختلف أنواع منافذ التوزيع واختيار الأنسب.
- تطوير وتنفيذ أفضل الإجراءات لمناولة ونقل وتخزين السلع التي يتم صنعها والرقابة عليها.
- تحديد أهداف الترويج وادواته الممكن استخدامها وقياس مدى فاعليتها.
- البحث عن رجال البيع المؤهلين واختيارهم واستمرار تطويرهم وتحفيزهم.
- تحديد أنواع ومحتوى مختلف وسائل تنشيط المبيعات.¹ (حريم، 2010، صفحة 347)

سابعاً: الأدوار الرئيسية لوظيفة التسويق

من المفاهيم الخاطئة الشائعة لدى غير المتخصصين في مجال التسويق أو لدى المبتدئين في ممارسة نشاط التسويق أن دور التسويق ينحصر في جذب العملاء وتنشيط الطلب على منتجات الشركة وزيادة المبيعات ومن ثم الإيرادات. ويعد هذا تصوراً تقليدياً ضيقاً لدور وظيفة التسويق، حيث يتسع دوره ليشتمل

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 347.

*

على مجالات وأهداف أكثر من ذلك، وهذا طبقا لحالة وخصائص السوق بمكوناته المختلفة، وعلى العموم فإن للتسويق أدوارا تشمل ما يلي:¹

- تحريك الطلب الساكن أو الكامن لدى فئة من العملاء المحتملين : من خلال التعرف على احتياجات هذه الفئة وقياس اتجاهاتهم، والعمل على تطوير منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة لإشباع تلك الحاجات، وذلك بافتراض أن هذه الحاجات لا تشبعها المنتجات القائمة بوضعها الحالي.
- تحقيق الاستقرار في الطلب المتذبذب (غير المستقر، غير المنتظم) : و الذي عادة ما يسبب حرجا وارتباكا للعمليات الإنتاجية والمركز المالي وموقف السيولة للمنظمات التي تواجه فجوة بين حجم ووقت الطلب وحجم ووقت الإنتاج أو توفير المنتج، ومن ثم يمثل ضغطا على خطط وبرامج الإنتاج في استغلال الطاقة الإنتاجية. ويمكن للتسويق أن يقوم بدور هام في مثل هذه الحالات من خلال استخدام أدوات الترويج وتنشيط المبيعات ومرونة التسعير ومنح تسهيلات ومزايا وخدمات مكملة لتحريك الطلب في أوقات معينة مثل الطلب على السياحة.
- تشجيع العملاء وتحفيزهم لبدء استخدام سلع معينة أو الاستفادة من خدمات معينة : لم يسبق حصولهم عليها ذلك لأسباب عديدة منها : عدم المعرفة بها، عدم الاهتمام باستخدامها، عدم وضوح منافعها ومزاياها، الاعتقاد بعدم ملازمتها، إدراك أنها تخرج عن إمكانياتهم. وعليه يكون جوهر وظيفة التسويق في مثل هذه الحالات هو تأكيد حاجة العميل للمنتج وإظهار المنافع والمكاسب التي سيحققها بعد إشباعه لرغباته وحاجاته، ومن أمثلة ذلك إدراك المزارع لأهمية الأساليب الحديثة في الزراعة وضرورة استخدامها من خلال التأجير أو الامتلاك .

¹ محمد وزاني، مطبوعة دروس في مقياس وظيفة التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2020-2021، ص-ص25-27.

*

-تنشيط الطلب واعادته إلى مستواه الطبيعي في حالة انخفاضه أو تدهوره: خاصة عندما تواجه المنظمة تراجعاً في إقبال العملاء على منتجاتها بسبب ظهور منافسين جدد ومنتجات بديلة أو بسبب تقادم منتجاتها، مما يتطلب دراسة وتحليل أسباب هذا التراجع والانخفاض في الطلب، ومن ثم تحديد السبل لجذب العملاء مرة أخرى أو البحث عن فئات جديدة منهم أو فتح أسواق جديدة. وقد يتطلب ذلك إدخال تعديلات جديدة في منتجات المنظمة وتطويرها أو تقديم تسهيلات ومزايا جديدة، وخير مثال على هذا انخفاض الطلب على التلفزيون العادي الغير الملون وإخفاض الطلب على وسائل التهوئة التقليدية .

-حماية الطلب الحالي الذي ترضى عنه المنظمة ومواجهة أي تغيرات يمكن أن تؤثر عليه سلباً : من خلال المتابعة المستمرة لرغبات العملاء وتفضيلاتهم، وتحديد مؤشرات واحتمالات التغير فيها واتخاذ إجراءات الاستجابة السريعة لها للاحتفاظ بعملاء المنظمة.

وعليه يظهر الدور الهام والفعال للتسويق حتى في حالة رضا المنظمة عن حجم الطلب ورغم اطمئنانها على رضا العملاء عن منتجاتها وخدماتها، حيث من الخطورة البالغة أن يضعف أو يتقلص دور التسويق في مثل هذه الحالات ثم تتفاجأ المنظمة بتحول عملائها إلى منتجات منافسة .

-ترشيد وتقييم سلوك العملاء : من خلال ما لديه من مفاهيم و تصورات بغرض إقناع الأفراد للإقلاع عن سلوكيات ضارة أو غير مفيدة، باستعمال أساليب و أدوات ترويجية تركز على بواعث الخوف من المخاطر والحذر من المجهول، ومن أمثلة ذلك سلوك المدخنين والمدمنين سلوك تضييع واهدار الموارد والإمكانيات .

- توجيه سلوك الأفراد لخلق طلب إيجابي جديد بدال لطلب سلبي قائم ومسيطر على سلوك الأفراد : بغرض معالجة إحجام الأفراد عن سلوك مطلوب له منافع ومكاسب مؤكدة إما لعدم معرفتهم بذلك أو لوجود بعض المفاهيم والتصورات الخاطئة لديهم تمثل عائقاً لتحولهم من حالة الطلب السلبي إلى حالة

*

الطلب الإيجابي، ومن أمثلة تغيير اتجاهات الطلب، تحويل الطلب على المنتج الأجنبي إلى الطلب على المنتج المحلي الوطني.

- **ضبط وكبح جماح الطلب الزائد غير المبرر** : الذي يصعب على المنظمة تلبيةه أو يؤدي إلى تحميلها أعباء إضافية غير مبررة اقتصاديا. ومن أمثلة ذلك: التزايد غير المنطقي للساعات الموجهة من طرف الشباب في التعامل مع شبكات الإنترنت والفضائيات على حساب الاطلاع على الكتب والتفكير الإبداعي الابتكاري.

من خلال ما سبق ذكره، فإن جميع المنظمات ووفقا للأهداف العامة والواسعة التي تسعى لتحقيقها، سواء تلك المنظمات التي تسعى لتحقيق قدر معين من الأرباح، والمنظمات التي لا تسعى للربح هدفها العام خدمة أكبر عدد من المستهلكين الحاليين والمحتملين.¹

مثال توضيحي حول طريقة التسويق: إطلاق منتج جديد لشركة "Jus Délice"

الشركة "Jus Délice": هي شركة جزائرية متخصصة في إنتاج المشروبات والعصائر. قررت الشركة إطلاق خط إنتاج جديد من العصائر الطبيعية 100% تحت اسم "Nectar Bio"، وهي عصائر بدون سكر مضاف، موجهة للمستهلكين المهتمين بالصحة.

هنا، سنرى كيف تطبق "Jus Délice" وظيفة التسويق ومزيجها التسويقي لإنجاح هذا المنتج.

1- تطبيق مفهوم التسويق (الفلسفة)

قبل كل شيء، لم تقرر الشركة إنتاج "Nectar Bio" بشكل عشوائي. بل انطلقت من فهم السوق (مفهوم التسويق):

¹ المرجع نفسه، ص 27.

*

- دراسة السوق: أجرت أبحاثاً ووجدت أن هناك شريحة متزايدة من المستهلكين الجزائريين (خاصة الشباب والعائلات) يبحثون عن خيارات صحية، ويقرأون مكونات المنتجات، ويرغبون في تجنب السكر والمواد الحافظة.
- تحديد الحاجة: الحاجة ليست مجرد "العطش"، بل هي "الحاجة إلى مشروب صحي، طبيعي، وموثوق."
- الهدف: إشباع هذه الحاجة من خلال منتج يلبي توقعاتهم تماماً، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة (الربح، السمعة الطيبة، والنمو).

2- تطبيق عناصر المزيج التسويقي (The 4Ps)

بناءً على فهمها للسوق، قامت إدارة التسويق في "Jus Délice" بوضع استراتيجية متكاملة تعتمد على العناصر الأربعة التالية:

- المنتج: (Product)

المنتج ليس فقط العصير نفسه، بل التجربة الكاملة:

- الجودة: عصير طبيعي 100% من فواكه محلية مختارة بعناية.
- التعبئة والتغليف: استخدام عبوات زجاجية قابلة لإعادة التدوير بدلاً من البلاستيك، مما يعطي انطباعاً بالجودة العالية والاهتمام بالبيئة.
- التصميم: ملصق (Étiquette) بتصميم بسيط وأنيق، يبرز عبارة "بدون سكر مضاف" وصور الفواكه الطازجة.

*

- العلامة التجارية: اسم "Nectar Bio" يوحي مباشرة بالطبيعة والجودة.

– السعر: (Price)

السعر يجب أن يتناسب مع جودة المنتج وصورته الذهنية:

- استراتيجية التسعير: تم تحديد سعر "Nectar Bio" ليكون أعلى بنسبة 15% من أسعار

العصائر الصناعية المنافسة. هذا السعر المرتفع نسبياً يعزز الصورة الذهنية للمنتج كخيار

"ممتاز (Premium) ويغطي تكاليف الإنتاج الأعلى.

- المرونة: عند الإطلاق، تم تقديم "عروض تعريفية" (تخفيض مؤقت) لتشجيع المستهلكين على

تجربته لأول مرة.

– التوزيع أو المكان: (Place)

أين سيجد المستهلك منتج "Nectar Bio"؟ يجب أن يكون مكان البيع متوافقاً مع صورة المنتج:

- قنوات التوزيع:

○ المتاجر الكبرى: (Supermarchés) في الأقسام المخصصة للمنتجات الصحية

والعضوية.

○ المتاجر الصغيرة المتخصصة: محلات بيع الأغذية الطبيعية.

○ الفنادق والمقاهي الراقية: لتقديمه كخيار صحي لزيائهم.

○ البيع عبر الإنترنت: من خلال شراكة مع تطبيقات توصيل البقالة.

- اللوجستيات: ضمان نقل وتخزين العصير في شاحنات مبردة للحفاظ على جودته وطعمه.

*

- الترويج: (Promotion)

كيف سنُعلم "Jus Délice" المستهلكين بوجود "Nectar Bio" ونقنعهم بشرائه؟

• الإعلان:

○ حملة إعلانية على شبكات التواصل الاجتماعي (فيسبوك وإنستغرام) تستهدف المهتمين

بالصحة، الرياضة، والتغذية.

○ إعلانات في المجالات الصحية ومواقع الإنترنت المتخصصة.

• العلاقات العامة:

○ إرسال عينات مجانية لـ "مؤثرين (influenceurs)" في مجال الصحة والتغذية لمراجعة

المنتج.

○ رعاية حدث رياضي محلي (مثل ماراثون) وتوزيع العصير على المشاركين.

• تنشيط المبيعات:

○ تنظيم نقاط تذوق داخل المتاجر الكبرى للسماح للزبائن بتجربة المنتج قبل الشراء.

○ تقديم قسائم تخفيض (coupons) مع أول عملية شراء.

خلاصة المثال التوضيحي

هذا المثال يوضح أن وظيفة التسويق ليست مجرد نشاط واحد (مثل الإعلان)، بل هي نظام متكامل .

نجاح منتج "Nectar Bio" لا يعتمد على جودته فقط، بل على التناغم والتكامل بين جميع عناصر

المزيج التسويقي:

*

• منتج ممتاز (جودة وتغليف) + سعر مناسب لصورته + توزيع في الأماكن الصحيحة + ترويج

فعال يصل للجمهور المستهدف = استراتيجية تسويقية ناجحة.

• أي خلل في أحد هذه العناصر كان سيؤدي إلى فشل المنتج. فمثلاً، لو كان المنتج ممتازاً ولكن

تم توزيعه في أماكن غير مناسبة، أو كان سعره منخفضاً جداً مما يثير الشك في جودته، لما

نجح في تحقيق أهدافه

*

أسئلة المحور الثالث عشر:

اجب عن الأسئلة التالية:

- يتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية متكاملة. اشرح بإيجاز كل عنصر من هذه العناصر (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، موضحاً لماذا يجب على المؤسسة أن تحقق التكامل والتناسق بينها.
- التسويق ليس مجرد قسم في المؤسسة، بل هو فلسفة عمل توجه كل قراراتها". ناقش هذه العبارة، مبيناً أهمية وظيفة التسويق في نجاح المؤسسة الحديثة وقدرتها على المنافسة في السوق.
- تخيل أنك مدير تسويق في شركة جديدة تنتج "قهوة سريعة التحضير" عالية الجودة. كيف ستستخدم عناصر المزيج التسويقي الأربعة لوضع استراتيجية تسويقية ناجحة لإطلاق هذا المنتج في السوق الجزائري؟
- أهداف وظيفة التسويق تتجاوز مجرد تحقيق الأرباح. اذكر ثلاثة أهداف رئيسية أخرى لوظيفة التسويق (مثل: الوصول لحصة سوقية، تحقيق رضا المستهلكين)، وشرح كيف يمكن تحقيقها.

المحور الرابع عشر: وظيفة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

الوظيفة الرئيسية للموارد البشرية داخل المنظمة هو إدارة القوى العاملة بشكل استراتيجي لتنماشى مع الأهداف والغايات الأوسع للشركة. تعمل الموارد البشرية كحلقة وصل محورية بين الإدارة والموظفين، حيث تتولى مسؤوليات مثل اكتساب المواهب، وضمان الامتثال القانوني، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين. من خلال توظيف الأفراد المهرة والمتحمسين والاحتفاظ بهم، تساهم الموارد البشرية في نجاح المنظمة من خلال خلق بيئة عمل منتجة ومتماسكة. بالإضافة إلى ذلك، تشرف الموارد البشرية على تطوير الموظفين وإدارة الأداء واستراتيجيات التعويضات، وكلها تهدف إلى تعزيز المساهمات الفردية والجماعية في مهمة الشركة.

يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية على أنها: استقطاب واختيار وإدارة الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، حيث تنطلق هذه العملية من تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات)، إلى تقييم الأداء مروراً بالاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير مع مراعاة القيود القانونية والنقابات أو الاتحادات العمالية¹.

ثانياً: أهمية وظيفة الموارد البشرية

تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في اعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:

¹ غول فرحات، مرجع سابق، ص 146.

*

-توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية .

-التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة (النشاطات) الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات .

-المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.

- تساعد على (كشف) تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل بالأفراد العاملين.

- مساعدة المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين¹. (يحياوي، 2023، صفحة 4)

ثالثا: أهداف وظيفة الموارد البشرية

يعتبر الهدف الأساسي في عملية التسيير تلبية رغبات وحاجيات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات واحتياجات الأفراد العاملين وذلك من خلال تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة ومتطورة ويمكنها استنتاج عدة أهداف وهي:

- الأهداف الإنسانية :

¹ يحياوي نعيمة، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2023، ص 4.

*

تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية، إذ أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعاً وإنتاجية، ويتم ذلك عن طريق:

- معاملتهم معاملة حسنة دون تمييز.

- عدم اللجوء إلى الرشوة واستعمال الليونة معهم.

- الاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية. وكل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين

وبالتالي مضاعفة مجهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة .

- الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقدراتهم

بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه، وتراعي إدارة الموارد

البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

- الأهداف التنظيمية:

تبرز الأهداف التنظيمية في إدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة

الإنتاجية، وليست على حساب العمال وذلك بإيجاد إستراتيجية إنتاجية إنسانية تسمح باستغلال العنصر

البشري أحسن استغلال.

- الأهداف الوظيفية:

*

تتحقق هذه الأهداف من خلال إدارة الأفراد بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتها¹.

رابعاً: مهام وظيفة تسيير الموارد البشرية:

1- تخطيط الموارد البشرية:

يقصد بتخطيط الموارد البشرية ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة، وذلك بالتنوع المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين للقيام بالأعمال المطلوب أدائها في الحاضر والمستقبل.

كما عرفت عملية التخطيط بأنها: " وضع استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في المنظمة وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين، وذلك بغية مساعدة المنظمة على البقاء والتطور وتحقيق أهدافها.

وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل تخطيط الاحتياجات من الموارد

البشرية في فترة مستقبلية بالعدد والتنوع المناسبين، سواء بسبب عمليات التوسع والنمو المخططة أو

لمواجهة عملية الإحلال للوظائف الشاغرة، إلى جانب تخطيط المسار التي تكفل تحقيق التوازن بين

جانبي الطلب على العمالة وعرضها.²

2- الاستقطاب والاختيار:

الاستقطاب: وتهدف هذه المرحلة إلى محاولة خلق أكبر تجمع من العاملين الذين تتوفر لديهم القدرة

¹ المرجع نفسه، ص 5.

² محمد مباني، مطبوعة دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018-2019، ص-ص 55-57.

*

والرغبة للعمل بالمنظمة، وذلك بالنسبة لكل مجموعة من مجموعات الوظائف الرئيسية، ويتم ذلك بوضع خطة لتنمية المصادر التي يحتمل أن تتوفر فيها نوعيات العاملين المطلوبين للعمل بالمنظمة حالا أو مستقبلا، سواء كانت مصادر داخلية من العاملين بها (عن طريق الترقية أو التحويل أو تشغيل المتقاعدين...) أو خارجية عن طريق توظيف عمال جدد.

الاختيار: وهو اتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدد من بين المتقدمين أو المتاحين لشغل الوظائف الشاغرة، وتتم هذه العملية بناءا على مجموعة من المعايير والأساليب أهمها:

- **طلب التوظيف :** و هو أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عن الفرد المتقدم لشغل الوظيفة.
- **اختيار التوظيف :** و هو إجراء منظم يهدف إلى معاينة السلوك أو الاتجاهات أو الأداء الخاص لشخص معين، أو المقارنة بين سلوكيات واتجاهات شخصين أو أكثر.
- **المقابلات الشخصية:** وتعد من أكثر الأساليب شيوعا بين المنظمات، وتهدف هذه الطريقة إلى تقييم مدى ملاءمة الشخص المتقدم لشغل الوظيفة عن طريق الأسئلة المطروحة عليه، كما تهدف إلى تزويده بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة وطبيعة العمل والامتيازات وغيرها.
- **التحري و التوصية :** و يعتمد هذا الأسلوب على البحث عن تقييم أداء و سلوك طالب الشغل في الوظائف التي شغلها سابقا.
- **مراكز التقييم :** حيث يقوم مجموعة من المقيمين بملاحظة سلوك مجموعة من المترشحين و وضعهم تحت الاختبار لمدة معينة وبشكل مستمر .
- **الفحص الطبي :** و هذا تبعا لمتطلبات المنصب الم ا رد شغله ، و يستخدم هذا الأسلوب للتأكد من

*

سلامة المترشح الجسمانية والنفسية، وكذلك لتحديد حالته الصحية وقت شغله الوظيفة تجنباً لأي مطالبة بتعويضات عن أضرار معينة مستقبلاً.

3- التدريب:

حيث يعتبر التدريب نشاطاً مخططاً واستثماراً مهماً يسعى إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين، وهذا لتنفيذ خطط العمل الحالية والمستقبلية، وهو العملية التي تسعى إلى إكساب الفرد مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له، وهذا ما ينطبق على الأفراد العاملين المعينين حديثاً، أو القدامى عندما يكون هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة أو أساليب إنتاج غير معروفة بالنسبة للعاملين في المنظمة، كما يسعى التدريب إلى زيادة وتعميق معرفة ومهارة أفراد لديهم معرفة ومهارة سابقة، أو خلق معرفة ومهارة جديدة بالنسبة لهم.

4- تقييم الأداء:

ويقصد به: " تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم، وكذا تحديد كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم هذه الأنماط والمستويات.

وبالرغم من صعوبة اعتماد مؤشرات ومعايير أداء كمية لأداء العاملين، خاصة بما تعلق من أعمال إدارية وإشرافية وغيرها، إلا أن عملية تقييم الأداء عادة ما تتم من خلال وضع مجموعة من المعايير والأسس النظرية التي تعتبر مرجعاً للمقارنة، ليتم بعدها قياس الأداء الفعلي للعاملين ومقارنته بالأداء المرجعي مع تحديد مختلف الانحرافات الممكنة، ومن ثم استعمال هذه النتائج والمعلومات للوفاء بمختلف أهداف عملية تقييم الأداء¹.

¹ المرجع نفسه، ص 56 .

*

وبغض النظر عن الهدف العام لتقييم الأداء الذي قد يكون إداريا أو تنمويا أو الإثنتين معا، فإنه يمكن

تلخيص أهداف تقييم الأداء فيما يلي:

- تقديم المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة من طرف إدارة الأفراد و بشكل موضوعي ، كقرارات

الترقية ومنح العلاوات وغيرها.

- تقديم المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي و دقيق.

- تقديم المعلومات المساعدة في عملية تخطيط القوى العاملة.

- تقديم المعلومات اللازمة لإثبات صحة أساليب الاختيار و التعيين المتبعة في المنظمة.

- قد تكشف عملية تقييم الأداء عن بعض المشكلات الإدارية التي تتطلب تدخل مستويات أعلى لحلها

ومنع حدوثها مستقبلا.

- توفير معلومات التغذية المرتدة للعاملين على مستوى أدائهم لنهاتهم و كشف نقاط قوتهم و هو ما

يحفزهم وكذلك نقاط ضعفهم وهو ما يدفعهم لتدارك نقائصهم.¹

مثال تطبيقي: وظيفة الموارد البشرية في شركة "Tech Innovate"

الشركة "Tech Innovate": هي شركة برمجيات متوسطة الحجم تضم 100 موظف، وتمر بمرحلة نمو

سريع.

- بسبب حصولها على مشروع كبير جديد، تحتاج الشركة إلى توظيف 10 مطوري برمجيات

(Software Developers) جدد خلال الشهرين القادمين.

¹ المرجع نفسه ، ص 57.

*

هنا سنرى كيف تتدخل إدارة الموارد البشرية في كل خطوة لتحقيق هذا الهدف ودعم استراتيجية الشركة.

1- تخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning)

- التحليل: يجتمع مدير الموارد البشرية مع المدير التقني لفهم المتطلبات الدقيقة للمشروع الجديد. لا يكتفون بتحديد العدد (10 مطورين)، بل يحددون المهارات المطلوبة (مثل خبرة في لغة البرمجة Python، معرفة بالحوسبة السحابية).
- توصيف الوظيفة: يقوم قسم الموارد البشرية بإعداد وصف وظيفي مفصل لكل شاغر، يوضح المهام، المسؤوليات، والمؤهلات المطلوبة.

2- التوظيف والاستقطاب (Recruitment & Selection)

- الإعلان عن الوظائف: يقوم فريق الموارد البشرية بنشر إعلانات الوظائف على منصات متعددة مثل LinkedIn، ومواقع التوظيف المحلية، وصفحة الوظائف على موقع الشركة.
- فرز السير الذاتية: يستقبلون مئات السير الذاتية، ويقومون بفرزها لاختيار المرشحين الأكثر تطابقًا مع الوصف الوظيفي.
- إجراء المقابلات:
 - المقابلة الأولية: يتصل أخصائي الموارد البشرية بالمرشحين المختارين لإجراء مقابلة أولية لتقييم مهارات التواصل، ومعرفة توقعاتهم للراتب، والتأكد من توافق شخصيتهم مع ثقافة الشركة.
 - المقابلة الفنية: ينسق قسم الموارد البشرية مع القسم التقني لتحديد مواعيد للمقابلات الفنية، حيث يتم اختبار المهارات البرمجية للمرشح.

- الاختيار وتقديم العرض: بعد انتهاء المقابلات، يناقش قسم الموارد البشرية مع المدير التقني أفضل المرشحين، ثم يقوم بإعداد "عرض عمل رسمي يتضمن الراتب، المزايا، وتاريخ البدء، ويتم إرساله للمرشح المختار.

3- إدارة الأداء والتطوير (Performance & Development)

- الدمج والتوجيه: (Onboarding) في اليوم الأول للموظفين الجدد، ينظم قسم الموارد البشرية برنامجًا ترحيبيًا لتعريفهم بالشركة، سياساتها، زملائهم، وتزويدهم بالأدوات اللازمة (حاسوب، حسابات بريد إلكتروني).
- التدريب: بعد ثلاثة أشهر، يلاحظ المدير التقني أن بعض المطورين الجدد يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم في "الأمن السيبراني". يقوم بإبلاغ قسم الموارد البشرية، الذي يبحث بدوره عن دورة تدريبية متخصصة وينظمها للفريق.
- تقييم الأداء: في نهاية كل عام، يقوم قسم الموارد البشرية بإطلاق عملية "تقييم الأداء السنوي". يوزعون نماذج التقييم على المديرين، ويساعدونهم على عقد جلسات تقييم بناءة مع الموظفين لمناقشة نقاط القوة ومجالات التحسين.

4- إدارة الرواتب والمزايا (Compensation & Benefits)

- الرواتب: يتأكد قسم الموارد البشرية من دفع الرواتب في وقتها كل شهر، مع احتساب أي إضافات (مثل ساعات العمل الإضافية) أو خصومات.
- المزايا: يقوم بإدارة كافة المزايا المقدمة للموظفين، مثل التأمين الصحي، قسائم الطعام، والإجازات السنوية، ويتأكد من تسجيل الموظفين الجدد في هذه البرامج.

5- ثقافة الشركة والعلاقات الداخلية (Culture & Employee Relations)

*

- حل النزاعات :حدث خلاف بين موظفين في نفس الفريق. يتدخل أخصائي الموارد البشرية كوسيط محايد للاستماع لكلا الطرفين والمساعدة في إيجاد حل يضمن بيئة عمل صحية.
- الفعاليات :لرفع الروح المعنوية، ينظم قسم الموارد البشرية فعاليات اجتماعية مثل حفل عشاء سنوي للشركة أو رحلة ترفيهية.

6- إنهاء الخدمة (Offboarding)

- الاستقالة :أحد المطورين الذين تم توظيفهم قبل عامين قرر مغادرة الشركة. يقوم قسم الموارد البشرية بإجراء مقابلة مغادرة لفهم أسباب رحيله والحصول على ملاحظات يمكن أن تساعد الشركة على تحسين بيئة العمل.
- الإجراءات :يتأكد القسم من أن الموظف المغادر قد سلم جميع ممتلكات الشركة (مثل الحاسوب المحمول)، ويقوم بحساب وتسوية مستحقاته النهائية (مثل رصيد الإجازات المتبقي).

خلاصة المثال:

هذا المثال يوضح أن وظيفة إدارة الموارد البشرية فهي ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي شريك استراتيجي يساهم بشكل مباشر في نجاح الشركة من خلال:

- جلب المواهب المناسبة.
- تطويرها والاحتفاظ بها.
- ضمان بيئة عمل قانونية ومنتجة.
- دعم نمو الشركة وتحقيق أهدافها.

*

أسئلة حول المحور الرابع عشر:

اختر الإجابة الصحيحة:

- ما هو الهدف الأساسي لوظيفة الموارد البشرية؟
- (أ) تخفيض تكاليف الإنتاج بأي وسيلة.
- (ب) إدارة القوى العاملة بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- (ج) تسويق منتجات الشركة للعملاء.
- (د) إدارة الشؤون المالية والقروض.
- تحديد العدد والنوعية المطلوبة من الموظفين للمستقبل بناءً على أهداف المؤسسة" هو تعريف لـ:
- (أ) تقييم الأداء.
- (ب) تخطيط الموارد البشرية.
- (ج) التدريب والتطوير.
- (د) إدارة الرواتب والمزايا.
- أي من الأهداف التالية يُصنف كـ "هدف إنساني" لوظيفة الموارد البشرية؟
- (أ) تحقيق أهداف المجتمع ككل.
- (ب) زيادة كفاءة الإنتاج.
- (ج) تحقيق السعادة والرضا الوظيفي للعاملين ومعاملتهم بإنسانية.
- (د) الامتثال للقوانين والتشريعات.
- 6- العملية المخططة التي تهدف إلى إكساب الموظفين مهارات ومعارف جديدة لتحسين أدائهم تسمى:
- (أ) الاستقطاب.
- (ب) تقييم الأداء.
- (ج) التدريب.
- (د) تخطيط المسار الوظيفي.

المحور الخامس عشر: وظيفة التمويل

أولاً: مفهوم وظيفة التمويل

يقصد بالتمويل كل العمليات التي تضع تحت تصرف كل وحدات المؤسسة المواد والخدمات الضرورية، وذلك بالبحث عن الموردين الذين يقدمون للمؤسسة أحسن العروض فيما يخص الأمن و التكلفة والتنوعية.¹

ثانياً: أهمية وظيفة التمويل

- ضمان استمرارية العمليات التشغيلية

بدون إدارة تمويل فعالة، قد تواجه المؤسسة نقصاً في المواد الخام، مما يعطل الإنتاج ويؤثر على الالتزام بتسليم المنتجات.

- خفض التكاليف وزيادة الكفاءة

من خلال المفاضلة بين الموردين والتفاوض على الأسعار، يمكن تخفيض نفقات الشراء وزيادة هوامش الربح.

- تحسين جودة المدخلات

اختيار موردين معتمدين يضمن توريد مواد ذات جودة عالية، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتج النهائي.

¹ محمد بوشريبة، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2019-2020، ص 51.

*

- منع الهدر وتحسين إدارة المخزون

تساعد أنظمة التموين الفعالة في تجنب التكدس غير الضروري أو النقص في المخزون، مما يقلل الفاقد والهدر.

- دعم الكفاءة التشغيلية

توفير المواد في الوقت المناسب يقلل من فترات التوقف عن العمل، مما يحسن إنتاجية العمال والآلات.

- تعزيز الميزة التنافسية

تساهم سرعة تلبية الطلبات وتقليل التأخير في رضا العملاء وتميز المؤسسة عن منافسيها.

ثالثاً: أهداف إدارة التموين

وظيفة التموين كأى وظيفة أخرى في المؤسسة لديها أهداف تعمل من أجل تحقيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- ضمان إمداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف المدخلات بالكمية المطلوبة والجودة والسعر المناسبين ومن مصدر التموين الملائم وهذا بأقل تكلفة؛

- البحث عن الأنواع والبدايل الجديدة من المواد وغيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة؛

- محاولة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون وبأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان والاعتبارات الاقتصادية الأخرى؛

¹ نهي بوريش، تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال التحكم في وظيفة التموين، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، 2022، ص 109.

*

- توفير الاحتياجات المختلفة بأقل التكاليف.

رابعاً: مكونات وظيفة التمويين

تتكون وظيفة التمويين من عنصرين مهمين هما كالتالي:

أ- وظيفة الشراء

لقد قام العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بتناول موضوع وظيفة الشراء، من خلال محاولة تحديد مفاهيم وتعريف لها، وإبراز أهدافها وأهمتها، وكيفية إدارتها، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى.

ب- مفهوم وظيفة الشراء

إن وظيفة الشراء هي الوظيفة المسؤولة عن توفير أو تدبير احتياجات المشروع من المواد، والإمدادات والأجزاء والتجهيزات المختلفة التي يكون المشروع في حاجة إليها وفق سياسات محددة وواضحة بما يخدم النشاطات الأخرى في المشروع للوصول إلى الأهداف المرسومة له.¹

ج- أهمية وظيفة الشراء:

تعد وظيفة الشراء إحدى الوظائف الأساسية لمنشآت الأعمال فعن طريقها يتم توفير المواد والسلع والمكائن والأجهزة والمعدات كافة مما تحتاجه المنشأة، وبدونها ستكون عاجزة عن الاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وقد تصل احتياجات المنشأة إلى مئات الآلاف من أصناف السلع والمواد كما قد تشكل قيمتها نسبة كبيرة من مجمل التكاليف، وعندما تحاول إدارة المنشأة تخفيض تكاليفها

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 213.

*

فيجب أن تنظر بعين الاهتمام إلى تكاليف الشراء، والتقصير في وظيفة الشراء أو الإخلال بأحد أهدافها سيكون له تأثير واضح ومباشر على كفاءة أداء الوظائف الأخرى في المنشأة وبالتالي على أهدافها.

فمثلا إذا لم تشتتر المواد والسلع اللازمة للعمليات الإنتاجية والتسويقية حسب النوعيات والكميات

المناسبة وبشكل تتوافر فيه الكفاية. فان المنشأة ربما تعجز عن منافسة غيرها من المنشآت التي تتوافر بكفاية في عملياتها الشرائية، كما قد يؤدي ذلك إلى مشاكل عديدة منها تضخم المواد والسلع المخزونة بما يزيد من رأس المال المستثمر في المخازن ومن فرص التقادم والتلف وعد انتظام العمليات الإنتاجية أو توقفها وعدم إجابة احتياجات الزبائن بما قد يجعلهم يتحولون إلى التعامل مع منشآت أخرى.

د- مهام وظيفة الشراء :

- تخطيط وتنظيم وتنفيذ عمليات شراء التجهيزات والمتطلبات والأدوات والمواد الأولية المختلفة للمؤسسة.
- تحديد مصادر الشراء وكميات ومواصفات المواد المطلوبة وذلك حسب احتياجات المؤسسة.
- متابعة عمليات التجهيز والاستلام وفحص المواد والتأكد من سلامتها ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

- توفير المواد المطلوبة بالنوعية والجودة المناسبين.

- الحصول على مستلزمات الإنتاج بأقل الأسعار وهو ما يمكن المؤسسة من خفض تكاليف الإنتاج

وبالتالي أسعار منتجاتها.

*

- تنفيذ عمليات الشراء بالكميات المحددة وبالأسعار المناسبة وفي الوقت المطلوب¹.

هـ - التخطيط في وظيفة الشراء :

تقوم وظيفة الشراء بتبني عملية التخطيط بغية تحقيق الهدف الرئيسي الذي تسعى هذه الوظيفة في تحقيقه والمتمثل في توفير المواد والمستلزمات الصحيحة بالكمية والنوعية والوقت والمكان والتكلفة ومصدر التوريد المناسب.

فوظيفة الشراء تقوم من خلال عملية التخطيط بالتنبؤ وبتقدير مختلف المواد والمستلزمات التي تحتاجها المؤسسة وأقسامها وإداراتها ووظائفها المختلفة مستقبلاً، وذلك بناء على رؤية وإستراتيجية المؤسسة المتبناة خلال فترة زمنية معينة، حيث ترتبط عملية التخطيط في هذه الوظيفة بعدة جوانب يمكن حصرها في:²

- التخطيط بهدف الشراء بالجودة المناسبة

حيث يقصد بالتكلفة المناسبة مدى ملائمة الصنف أو المادة للقيام بالوظيفة التي اشترت من أجلها.

وبذلك فإن أهم بعدين في موضوع الجودة هما:

-الملاءمة أي قدرة السلعة على تحقيق الإشباع.

-التكلفة أي توازن مقدرة السلعة على الإشباع مع قدرة المستهلك على الدفع بالسعر المناسب.

¹ محمد مباني، مرجع سابق، ص-ص 39-40.

² محمد زبير، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2021-2022، ص-ص 81-84.

*

كما أن سلطة تحديد الجودة مشتركة، حيث تشترك الإدارات المسؤولة عن الإنتاج والبحوث والمشتريات والمبيعات والأعمال الهندسية كل بقدر ما هو منوط إليه من أعمال.

- التخطيط بهدف الحصول على الكمية الاقتصادية للشراء:

يقصد بالكمية الاقتصادية هنا تلك الكمية التي يكون إجمالي تكاليف الشراء مضافا إليها تكاليف

التخزين عند حدها الأدنى.

- التخطيط بهدف الحصول على السعر المناسب:

يقصد بالسعر المناسب ذلك السعر الذي تستطيع المنشأة المشتريه دفعه بحيث تكون المنفعة

المرجوة منه أفضل وأكثر من التكلفة.

إن السياسة السعرية السليمة تقوم على دعامين هما:

- أن السعر يعتبر عاملا مهما في تنفيذ عملية الشراء المناسبة.

- أن السعر بحد ذاته يعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في الوصول إلى القرار النهائي للشراء.

- التخطيط بهدف الشراء في الوقت المناسب:

الوقت المناسب هو الوقت الذي لا يكون قبل أو بعد اللحظة المثالية. أي الوقت الذي تفرضه ظروف

الأسواق، بحيث يتأثر هذا الوقت المناسب بالعوامل التالية:

-الإمكانيات المالية للمنظمة.

-الإمكانيات التخزينية.

*

-الإمكانيات الائتمانية.

-إمكانيات النقل لدى المنظمة.

-احتياجات المنظمة من السلعة حتى لا تتوقف العملية الإنتاجية.

- التخطيط بهدف اختيار مصدر التوريد المناسب:

يقصد بالمصدر المناسب للتوريد بأنه مجموعة الكيانات الطبيعية أو المعنوية المحتملة والراغبة في

إقامة علاقات تجارية مستمرة أو مؤقتة تحقق نفعاً مشتركاً وتتمتع بالإمكانيات المناسبة والسمعة التجارية

الطيبة.

2- وظيفة التخزين:

أ- مفهوم وظيفة التخزين

هو مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها

بحالتها أو إحداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. ومن هذا

التعريف يتضح لنا:

- إن التخزين يعني الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية معينة أي أن عملية التخزين ترتبط بعنصر الزمن.

- أن المحافظة على المواد بحالتها الراهنة يستوجب توفير ظروف معينة بحيث تحفظ هذه المواد من

الفساد والتلف.

- أن التخزين قد يكون بغرض إحداث تغيير في شكل المواد المخزونة أو مكوناتها.

*

- أن التخزين قد يتعلق بتوفير المواد وقت الحاجة لها ضمانا لتدفق المواد بحيث لا يحدث توقف في العملية الإنتاجية¹.

ب- أهمية وظيفة التخزين

- تعد المواد المخزنة أساس استمرارية عملية الإنتاج؛
- المواد المخزنة تُترجم إلى مبالغ يمكن استثمارها؛
- المخزون الجيد والكافي لطمأنه الإدارة لاتخاذ قرارات سليمة في التعاقدات؛
- تحقيق مكاسب مالية من تخزين بعض المواد التي يُتوقع ارتفاع أسعارها.

ج- مهام وظيفة التخزين

- تأمين التدفق المنتظم لمستلزمات الإنتاج؛
- الوقاية من حالات نفاذ المخزون بالجرد الدقيق والدوري للمواد المخزنة؛
- متابعة سجلات الإيداع والسحب ليتم تعزيز المواد التي ستنفذ قريباً؛
- توفير المكان المناسب للمواد المخزنة لتفادي التلف أو تغير مواصفاتها؛
- إتباع إجراءات السلامة من قبل فريق المخزن (تهوية، إضاءة، تكييف، إنارة، أدوات الوقاية ضد الحرائق)².

¹ محمد زبير، مرجع سابق، ص 89.

² محمد بوشريية، مرجع سابق، ص 56-57.

*

د- مقومات نجاح وظيفة التخزين

لكي تتمكن وظيفة التخزين من القيام بالمهام التي تتعلق بضمان تزويد الجهات الطالبة لاحتياجاتها بالكميات المطلوبة في الأوقات المحددة يستدعي توافر بعض المقومات الآتية:

- اختيار المواقع المناسبة للمخازن؛
- توفير الموارد البشرية المؤهلة علميا وعمليا للعمل بالمخازن؛
- تطبيق نظام متكامل لأمن وسلامة العاملين والآلات والمعدات ومباني المخازن؛
- توفير نظام معلومات متكامل يُمكن من اتخاذ قرارات رشيدة في مجال المخزون؛
- الاهتمام بالترتيب الداخلي للمخازن¹.

مثال تطبيقي:

وظيفة التمويل في شركة جزائرية متخصصة في تجميع وتصنيع الألواح الشمسية عالية الكفاءة. السند: فازت الشركة بعقد كبير لتزويد مشروع مزرعة طاقة شمسية جديدة في جنوب البلاد. هذا العقد يتطلب زيادة الإنتاج بنسبة 50% خلال الأشهر الستة القادمة. هنا يبرز الدور الحيوي والاستراتيجي لوظيفة التمويل.

1- تطبيق مفهوم وظيفة التمويل (التعريف الشامل)

وظيفة التمويل في الشركة ليست مجرد "شراء"، بل هي عملية متكاملة تهدف إلى توفير كل ما تحتاجه وحدات المؤسسة لمواصلة العمل بكفاءة. في هذا السيناريو، تشمل احتياجاتها:

¹ المرجع نفسه، ص 61.

*

- المواد الخام والمكونات: خلايا السيليكون، إطارات الألومنيوم، ألواح زجاجية مقواة، محولات إلكترونية (inverters) ، وكابلات توصيل.
- المعدات: قد تحتاج إلى شراء آلة تجميع آلية جديدة لمواكبة الزيادة في الإنتاج.
- الخدمات: التعاقد مع شركة لوجستية متخصصة لنقل الألواح الزجاجية الهشة بأمان.
- المستلزمات غير المباشرة: مواد التغليف، معدات السلامة للعمال، وحتى اللوازم المكتبية لقسم التخطيط.

2- تحقيق أهداف إدارة التمويل من خلال هذا المشروع

ستعمل إدارة التمويل على تحقيق أهدافها الرئيسية كما يلي:

- **تخفيض التكاليف الإجمالية:**
 - بسبب الكمية الكبيرة المطلوبة للمشروع، سيتفاوض فريق التمويل مع موردي خلايا السيليكون للحصول على خصم كبير على الكمية، مما يقلل من تكلفة كل لوح شمسي.
- **تحسين خدمة العملاء:**
 - الهدف هو تسليم المشروع في الوقت المحدد. وظيفة التمويل تضمن وصول جميع المكونات في الوقت المناسب، مما يمنع أي تأخير في جدول الإنتاج ويضمن رضا العميل النهائي.
- **ضمان جودة المنتجات:**

*

- لن تختار الشركة أرخص مورد للألواح الزجاجية، بل ستختار المورد الذي يقدم أفضل جودة ومعايير متانة، لأن جودة المدخلات تحدد جودة المنتج النهائي.

• إدارة المخاطر بفعالية:

- مورد المحولات الإلكترونية الرئيسي يقع في منطقة تعاني من اضطرابات في الشحن. ستقوم إدارة التموين بتحديد مورد بديل في بلد آخر وتجهيزه كخطة احتياطية لضمان عدم توقف الإنتاج في حالة حدوث أي مشكلة.

3- تطبيق مكونات وظيفة التموين

(أ) وظيفة الشراء في العمل:

- تحديد الحاجة: يرسل قسم الإنتاج طلباً رسمياً إلى قسم المشتريات: "مطلوب 50,000 خلية سيليكون من النوع X و 5,000 إطار ألومنيوم بالمواصفات.Y"
- اختيار الموردين: يقوم قسم المشتريات بتقييم ثلاثة موردين محتملين لخلايا السيليكون، مقارنةً بينهم من حيث السعر، شهادات الجودة، سرعة التسليم، والسمعة في السوق.
- التفاوض وإصدار أمر الشراء: بعد اختيار المورد الأفضل، يتفاوض الفريق على السعر النهائي وشروط الدفع، ثم يصدر "أمر شراء" رسمي يوثق كل التفاصيل.
- المتابعة: يتواصل الفريق بشكل مستمر مع المورد لمتابعة حالة الشحنة والتأكد من أنها ستصل في الموعد المتفق عليه.

(ب) وظيفة التخزين في العمل:

*

1. الاستلام والفحص: عند وصول شحنة إطارات الألومنيوم، يقوم فريق المخزن باستلامها وفحص عينة منها للتأكد من مطابقتها للمواصفات وعدم وجود أي تلف أثناء النقل.
2. التخزين السليم: يتم تخزين الإطارات في منطقة جافة ومنظمة لمنع الصدأ أو الخدوش. أما الألواح الزجاجية، فتُخزن في رفوف خاصة ومصممة لحمايتها من الكسر.
3. إدارة المخزون: يستخدم المخزن نظاماً إلكترونياً لتسجيل كل المواد الداخلة والخارجة. عندما يطلب خط الإنتاج 100 إطار، يتم تسجيل خروجها من النظام فوراً. وعندما يصل مستوى المخزون من مادة معينة إلى "نقطة إعادة الطلب"، يرسل النظام تنبيهاً تلقائياً إلى قسم المشتريات لطلب كمية جديدة.
4. الصرف والأمان: لا يتم صرف أي مواد إلا بناءً على طلب رسمي من قسم الإنتاج. كما أن المخزن مؤمن بكاميرات وأنظمة تحكم في الدخول لمنع السرقة أو الهدر.

خلاصة المثال:

في شركة "، لا يمكن فصل وظيفة التمويل عن نجاح المشروع. فهي ليست مجرد عملية إدارية، بل هي وظيفة استراتيجية تضمن تدفق المواد والخدمات بالجودة المناسبة، في الوقت المناسب، وبأفضل تكلفة ممكنة، مما يمكن الشركة من الوفاء بالتزاماتها وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

*

أسئلة المحور الخامس عشر:

- اجب على الأسئلة التالية:

- وظيفة التمويل هي حلقة وصل استراتيجية بين المؤسسة ومورديها من جهة، وبين إدارتها المختلفة من جهة أخرى". ناقش هذه العبارة، موضحاً كيف تلعب وظيفة التمويل هذا الدور المزدوج.
- تتكون وظيفة التمويل من مكونين أساسيين هما الشراء والتخزين. قارن بين هاتين الوظيفتين من حيث الهدف الرئيسي والأنشطة الأساسية لكل منهما.
- اذكر أربعة أهداف رئيسية لإدارة التمويل، وشرح كيف يساهم تحقيق هذه الأهداف في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- تخيل أنك مدير تمويل في مصنع للأدوية، وهو قطاع يتطلب معايير صارمة للجودة والأمان. ما هي التحديات الرئيسية التي ستواجهها في وظيفتي الشراء والتخزين، وما هي الإجراءات التي ستتخذها للتغلب على هذه التحديات؟

*

المحور السادس عشر: وظيفة البحث والتطوير

أولاً: أهمية وظيفة البحث والتطوير للمؤسسة

أصبحت وظيفة البحث والتطوير تحظى باهتمام كبير من المؤسسات المتطورة لما تحققه من أثر

في تحقيق أهدافها، حيث نوجز أهمية هذه الوظيفة في المؤسسة كما يلي :

- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف؛
- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية؛
- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية؛
- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة؛
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية؛
- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح؛
- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار؛
- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج، وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية؛
- تنوع مخرجات الإنتاج والتوصل إليها بصورة أدق، أكفأ وأرخص .

*

ثانيا: أهداف وظيفة البحث والتطوير

إن أهدافها تتدرج ضمن الأهداف العليا للمؤسسة وأهمها:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار ولمفاهيم الجديدة.
- تطوير إبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق.
- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج أو البيع.
- المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق.
- التنوع في المنتجات من أجل تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من المستهلكين.
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين، وتحقيق الميزة التنافسية¹.

ثالثا: تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

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

-**التنظيم الوظيفي** : يتم تقسيم كل مشروع بحث أو تطوير إلى أجزاء، يسند كل جزء إلى وحدة تنفيذ

خاصة تتحمل مسؤولية العمليات من اختصاصها ويشرف عليها مسؤول ويتم التنسيق بين الأجزاء والعمليات المنفذة عبر علاقات مباشرة بين مسؤولي الوحدات التنفيذية.

¹ بوعلام بوحركات، مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2023-2024، ص69.

*

-التنفيذ وفق المشاريع : يقوم على أساس تكوين فرق عمل يضم مختلف المهندسين أو التقنيين
الضروريين لإنجاز مشروع البحث والتطوير كما يخت مشروع الإمكانيات البشرية والمادية المحددة
له ويتم تجزئة البحث والتطوير على أساس المشاريع وتنفيذها في المؤسسة ويكلف رئيس كل مشروع
لإنجازه تبعاً للتكلفة محددة سابقاً.

- التنظيم الشكلي أو المصفوفي : يتم الجمع بين النوعين السابقين بحيث يتم جمع مختلف أعمال
البحث والتطوير وتجزئتها على أساس تخصص المسؤوليات الوظيفية ويتم تكليف رئيس لكل مشروع
بحث تطبيقي ومن إيجابيات هذا التنظيم هي الاستفادة من كلا التنظيمين السابقين والاستفادة من
الخبرات المعرفية والقدرات المتاحة¹.

رابعاً: خطوات تفعيل وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة:

تشكل الخطوات التالية مدخلاً ملائماً لتنمية وتفعيل وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة:

- الاهتمام بالتوعية في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي واعتمادها كاستراتيجية منافسة ملائمة
للمؤسسة.

-خلق مناخ يساعد على تطوير الإبداع في المؤسسة ودعم المبادرات والمشاريع الابتكارية والبحوث
التطبيقية التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة .

-التوسع في عمليات ربط الجامعات ومراكز البحث بالمؤسسة والتواصل الدائم معها، والاستفادة منها .

¹ رشيدة مسعودي، مرجع سابق، ص 63.

*

- البدء بتكوين وحدات البحث والتطوير ودعمها ماليا وإداريا بالمختصين، وإتاحة المجال لها للاطلاع على ما يجري من بحوث تطوير في المؤسسات الرائدة، وتحفيز ما يسمى بالتنبؤ التكنولوجي .

-استخدام تجارب رائدة في نقل وتوطين التكنولوجيا في مؤسسات رائدة كنموذج لمحاكاتها من طرف المؤسسة .

-الاستفادة القصوى من التراكم المعرفي والتطوير العلمي المتاح.¹

مثال تطبيقي: وظيفة البحث والتطوير في شركة "PharmAlgeria"

السند: الشركة "PharmAlgeria": هي شركة أدوية جزائرية رائدة، تسعى للمنافسة في السوق المحلي والدولي، وتواجه الشركة تحدياً كبيراً: براءة اختراع أحد أكثر أدويتها مبيعاً (دواء لعلاج ارتفاع ضغط الدم) ستنتهي خلال ثلاث سنوات، مما يعني أن شركات أخرى ستتمكن من إنتاج نسخ جنيسة (générique) بسعر أقل، وهو ما سيؤدي إلى انخفاض حاد في إيراداتها.

هنا، تصبح وظيفة البحث والتطوير ليست مجرد خيار، بل هي ضرورة استراتيجية لبقاء الشركة ونموها.

1-تطبيق مفهوم وأهمية البحث والتطوير

• الأهمية بالنسبة لـ PharmAlgeria

○ البقاء والاستمرارية: بدون تطوير أدوية جديدة ومبتكرة، ستفقد الشركة ميزتها التنافسية وتراجع أرباحها بشكل كبير. البحث والتطوير هو محرك الابتكار الذي يضمن مستقبل الشركة.

¹ شريف بوقصبة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر ، الوادي، 2022-2023، ص17.

*

- حل المشاكل :لاحظ الأطباء أن الدواء الحالي لضغط الدم يسبب آثاراً جانبية لدى بعض المرضى. قسم البحث والتطوير يعمل على تحسين الصيغة لتقليل هذه الآثار، مما يعتبر حلاً لمشكلة قائمة ويزيد من ولاء العملاء.
- الميزة التنافسية :إذا نجحت "PharmAlgeria" في تطوير دواء جديد وفعال لعلاج السكري (وهو مرض منتشر)، فإنها ستحصل على براءة اختراع جديدة تحميها من المنافسة لسنوات طويلة، وتجعلها رائدة في هذا المجال.

2- تحقيق أهداف وظيفة البحث والتطوير

لتحقيق هذه الأهداف، يقوم قسم البحث والتطوير في "PharmAlgeria" بالمهام التالية:

- اكتشاف المعرفة وتوليد أفكار جديدة:
 - يعمل فريق من العلماء (كيميائيون وبيولوجيون) في مختبرات الشركة على دراسة المركبات الكيميائية الجديدة التي قد تكون فعالة في علاج أمراض معينة. هذا هو "البحث الأساسي".
 - تطوير منتجات جديدة (الدواء الجديد للسكري):
 - بعد اكتشاف مركب واعد، يبدأ الفريق في "التطوير". هذه المرحلة تشمل:
 - تحويل المركب إلى صيغة دوائية (أقراص، كبسولات).
 - إجراء التجارب ما قبل السريرية (على الخلايا والحيوانات).
 - إجراء التجارب السريرية (على البشر) على عدة مراحل لضمان فعالية وأمان الدواء.

*

- تحسين عمليات الإنتاج:

- يعمل فريق البحث والتطوير مع قسم الإنتاج لإيجاد طريقة جديدة لتصنيع المادة الفعالة للدواء بتكلفة أقل بنسبة 20%، مما يزيد من هامش الربح.

- التنوع في المنتجات:

- بدلاً من التركيز على الأدوية فقط، يبدأ قسم البحث والتطوير في استكشاف مجال المكملات الغذائية المبتكرة، مما يفتح سوقاً جديداً للشركة.

3- تنظيم وظيفة البحث والتطوير (التنظيم المصفوفي)

لتنفيذ مشروع تطوير دواء السكري الجديد، لا تعتمد "PharmAlgeria" على قسم واحد، بل

تستخدم التنظيم المصفوفي: (Matrix Organization)

- مدير المشروع: يتم تعيين مدير مسؤول حصرياً عن "مشروع دواء السكري الجديد".
- فريق المشروع: يتكون هذا الفريق من خبراء يتم استعارتهم من أقسامهم الوظيفية المختلفة:
 - عالم كيمياء من قسم الكيمياء الحيوية.
 - طبيب صيدلاني من قسم علم الأدوية.
 - خبير في الشؤون التنظيمية من قسم التسجيل والاعتماد (للتواصل مع وزارة الصحة للحصول على التراخيص).
 - أخصائي إحصاء حيوي لتحليل نتائج التجارب السريرية.

*

هؤلاء الخبراء يتبعون مدير قسمهم وظيفياً، لكنهم يتبعون مدير المشروع فيما يخص مهامهم اليومية المتعلقة بالمشروع. هذا التنظيم يضمن تضافر كل الخبرات اللازمة لإنجاح المشروع المعقد.

4- خطوات تفعيل وظيفة البحث والتطوير

لضمان أن تكون وظيفة البحث والتطوير فعالة ومبتكرة، تقوم "PharmAlgeria" بالآتي:

- خلق مناخ داعم للإبداع: تخصص الشركة ميزانية سنوية ثابتة للبحث والتطوير، وتشجع علمائها على نشر أبحاثهم في المجالات العلمية وحضور المؤتمرات الدولية.
- ربط الجامعات ومراكز البحث: تتعاون "PharmAlgeria" مع كلية الصيدلة في الجامعة لإجراء الأبحاث الأولية، وتستقطب أفضل الخريجين للعمل في مختبراتها.
- التنبؤ التكنولوجي: يتابع فريق متخصص آخر التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا الحيوية والذكاء الاصطناعي، ويقدم تقارير للإدارة العليا حول التقنيات التي قد تغير مستقبل صناعة الأدوية.

خلاصة المثال:

في شركة "PharmAlgeria"، وظيفة البحث والتطوير ليست مجرد قسم معزول، بل هي وظيفة استراتيجية متكاملة تتفاعل مع كل أقسام الشركة (الإنتاج، التسويق، المالية)، وتعتمد على تنظيم فعال وخبرات متعددة. إنها استثمار طويل الأمد يضمن بقاء الشركة، نموها، وقدرتها على المنافسة وتحقيق الريادة في سوق شديد التغير.

*

أسئلة المحور السادس عشر:

اجب على الأسئلة التالية:

- وظيفة البحث والتطوير هي استثمار استراتيجي طويل الأمد وليست مجرد تكلفة تشغيلية. ناقش هذه العبارة، موضحاً الفرق بين النظرتين، ومبيناً أهمية البحث والتطوير في ضمان بقاء ونمو المؤسسة على المدى البعيد.

- اشرح الفرق بين "البحث" و"التطوير" كجزأين متكاملين للوظيفة.

- هناك أشكال تنظيمية مختلفة لوظيفة البحث والتطوير (مثل التنظيم الوظيفي، والتنظيم المصفوفي).

قارن بين هذين الشكلين من حيث المزايا والعيوب، ومتى يكون من الأفضل استخدام كل منهما.

- تخيل أنك مدير في شركة لتصنيع الهواتف الذكية. ما هي الخطوات العملية التي ستقترحها لتفعيل

وتقوية وظيفة البحث والتطوير في شركتك لضمان قدرتها على المنافسة مع الشركات العالمية الكبرى؟

*

المحور السابع عشر: التوجهات الحديثة في المؤسسات الاقتصادية

أولاً: المسؤولية الاجتماعية

1- تعريف المسؤولية الاجتماعية :

هناك عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية أهمها:

تعرف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD المسؤولية الاجتماعية بأنها معالجة الشواغل وقيم المجتمع والبيئة في استراتيجية المؤسسة وعدم الاكتفاء فقط بتوفير الأرباح للمساهمين، أجور العمال والمنتجات والخدمات للمستهلكين، بل لا بد من لعب دور أكبر للمساهمة في التنمية المستدامة.¹

2- فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

من أهم الفوائد المترتبة عنها ما يلي:

- يساهم التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها؛
- يساهم التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية في توطيد علاقاتها مع حكوماتها، الأمر الذي يساعد على حل النزاعات القانونية أو المشكلات التي قد تتعرض لها هذه المؤسسات أثناء ممارستها لنشاطها؛
- أكدت البحوث والدراسات أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والمالي للمؤسسة، حيث أن تحسن الأداء الاجتماعي يؤدي إلى تحسن الأداء البيئي والأداء المالي لهذه المؤسسة؛

¹ حسين شنيني، عبد الرزاق مولاي لخضر، اثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة، 2011، ص211.

*

- طبقا لما أشارت إليه بعض الدراسات فإن التزام المؤسسات بثقافة المسؤولية الاجتماعية يساعد في جذب العاملين الذين يحملون بداخلهم قيما اتجاه هذا العمل ويساعد على استمرارهم في العمل.

3- عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

تتمثل هذه العناصر في الآتي:¹

أ- الاهتمام: يقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد صغيرة أم كبيرة، وذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغ أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.

ب- الفهم: ينقسم إلى شقين، الأول فهم الفرد للجماعة أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية وفهم لمؤسساتها وعاداتها وقيمتها ووضعها الثقافي وتاريخها. أما الشق الثاني المتمثل في فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله فهو أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي فهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

ج- المشاركة: يقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في اشباع حاجاتها، وحل مشكلتها، الوصول إلى أهدافها وتحقيق رفاهيتها والمحافظة على استمرارها.

¹ ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية وعلم النفس، غزة، فلسطين، 2009، ص114.

4- معايير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية

الاجتماعية:

- أ- **معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي، والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.
- ب- **معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وتشمل تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية، المزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.
- ج- **معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع:** يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، بالإضافة إلى ذلك التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.
- د- **معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع، وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

*

5- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

اختلف الباحثون حول تسمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية ولكن لم يختلفوا في مضمونها وجوهرها، حيث

أشار البعض إلى الأبعاد التالية:¹

أ المسؤولية الاقتصادية: يتمثل في سعي المؤسسة لجعل أعمالها مجدية اقتصاديا ونافعة، وتزيد من قيمتها ماديا ومعنويا.

ب المسؤولية الأخلاقية: أي أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة وتمتنع عن إيذاء الآخرين.

ج المسؤولية الإنسانية: أي أن تكون المؤسسة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة.

د المسؤولية القانونية: أي التزام المؤسسة بإطاعة القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

¹ عبد السلام مخلوفي، سفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، ص7.

*

ثانيا: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

عندما يبدأ الحديث عن المزايا التنافسية وأهميتها في حياة منظمات الاعمال، فان ذلك لا يقتصر على قطاع صناعي او قطاع خدمي معين، بل ان اهمية هذا الموضوع تصيب جميع المنظمات في مختلف قطاعات الاعمال.

ان الدور الحساس الذي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المنظمات يوصي بأهمية التعرف على ماهية تلك المزايا وماهي المصادر التي تتولد عنها المزايا التنافسية، وكيفية تقسيم المزايا التنافسية داخل منظمات الاعمال.

1- مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الادارة واقتصاديات الاعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، ومن اهم المفاهيم التي عرفت الميزة التنافسية مايلي:

التعريف الاول: يشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط¹.

التعريف الثاني: الميزة التنافسية هي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن باقي المنافسين².

¹ مصطفى محمود ابو بكر، ادارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 13.

² نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 227.

*

التعريف الثالث: الميزة التنافسية هي مجمل الخصائص والصفات التي يحوزها المنتج أو العلامة التي تعطي للمؤسسة بعض الأفضلية عن المنافسين المباشرين¹.

التعريف الرابع: تتمثل الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على مواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق وبالنسبة لنفس أنواع السلع والخدمات، والقدرة على المتابعة المستمرة، وتحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين ومصادرها الأساسية التكاليف والجودة والإنتاجية والإبداع وسرعة التفاعل ورد الفعل².

ويجدر بنا القول بأن مفهوم الميزة التنافسية قد أعطي له عدة تعاريف فاكتفينا بذكر أهمها والتي تؤكد على أن الميزة التنافسية هي تقديم المؤسسة لمنتجاتها ذات التميز العالي إلى السوق، بأقل سعر وبأفضلية عن المنافسين الحاليين والمحتملين، وذلك لضمان ديمومتها.

2- أنواع الميزة التنافسية

يرى مايكل بورتر ان الميزة التنافسية تنقسم الى نوعين:

-**التميز في التكلفة:** تتميز بعض الشركات بقدرتها على انتاج او بيع نفس المنتجات بسعر اقل من

المنافسين، وتتشا هذه الميزة من قدرة الشركة على تقليل التكلفة³.

-**التميز عن طريق الاختلاف (التميز):** معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة

من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر

¹ Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, Science édition, 2^{ème} édition, Paris, 1993, p p 209-210.

²Thierry Bertrand et autres, organisation et gestion de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1998, p 360.

³ محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار اسامة للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2008، ص 82.

*

المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التمييز¹.

وتحقق المؤسسة النوع الاول من الميزة التنافسية من خلال تملك التكنولوجيا الفضلى من مصادر أرخص للمواد الاولية الاستغلال الافضل للطاقات الانتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الانتاج ونظم الصيانة، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظم الانتاج ونظم الصيانة، كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين.

اما النوع الثاني من الميزة التنافسية فتحققها المؤسسة من خلال: التميز في نوعية وجودة المواد الاولية، والتميز في اساليب البيع وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت بمعنى خدمة 24/24 ساعة والتميز في طريقة صنع السلعة².

3- محددات الميزة التنافسية³

لقد وضع بورتر مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، التي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية، ويمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، 1998، ص 85.

² هند مهداوي، رقيقة صباغ، دور راس المال الفكري في الابداع وتحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الاعمال، ملتقى دولي بعنوان: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، المركز الجامعي لولاية عين تموشنت، عين تموشنت، 13-14/12/2011، ص 9.

³ نصيرة بن عبد الرحمن، البات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005-2006، ص- ص 54-55.

*

-عوامل الانتاج:

مما لا شك فيه ان عوامل الانتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة حيث تأخذ هذه العوامل شكلين اساسيين، يتمثل الاول في العوامل الاساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، ورأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، اما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي الاكثر اهمية لأنه يصعب الحصول عليها او تقليدها، مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.

ونظرا لان الميزة التنافسية تخلق ولا تورث، فان النجاح في تحقيقها لا يعتمد على المنح والهبات الطبيعية، ولكن على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة لان الدولة التي لا يتوافر فيها عنصر العمل الماهر تستطيع تحويل الموارد الطبيعية الى ميزة تنافسية، ولكن على النقيض من ذلك نجد ان الدول التي تتوفر على الموارد الطبيعية لكي تصبح ذات ميزة تنافسية.

-اوضاع الطلب المحلي:

حيث يشير هذا المحدد الى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الاهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فان ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، لهذا نجد ان الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي الى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على اجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الامر الذي يؤدي في النهاية الى تقوية وتعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الاخرين.

-الصناعات المغذية والمكملة:

*

ان الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء الامر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

-استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:

تعتبر استراتيجية المؤسسة عنصرا مهما في خلق بيئة محلية ملائمة ومشجعة على المنافسة، لهذا نجد ان التنافس بين المؤسسات المحلية يؤدي الى اجراء المزيد من التحسينات والتطوير للمنتجات القائمة بهدف تخفيض تكاليف انتاجها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في الاسواق الدولية.

5- دور الحكومة: تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الامر الذي يدعم الاداء التنافسي للمؤسسات، عن طريق وضع السياسات التي تشجع على المنافسة ودعم عمليات الابتكار والتطوير وتنمية عوامل الانتاج¹.

- دور الصدفة: تلعب العوامل غير المتوقعة او التي تحدث بمحض الصدفة، دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات، ولعل اهم هذه العوامل تكمن في:²

-الاختراعات الجديدة.

-التغيرات المفاجأة في اسعار المدخلات.

¹ نصيرة بن عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 56.

² محمد حسن حسين تتيبة، وسائل خلق القدرة التنافسية لصادرات الصناعة التحويلية في الدول العربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة اسيوط، مصر، 2004، ص 32.

*

-التغيرات في اسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

-الكوارث الطبيعية.

حيث يترتب على هذه التغيرات الغاء ميزات موجودة لتحل محلها ميزات اخرى أكثر استجابة للظروف الجديدة التي قد تؤدي الى تغيير في المحددات السابقة للميزة التنافسية.

ومن خلال المحددات السابقة نجد ان المحددات الاربعة الاولى تعتبر محدثات رئيسية وهي تشكل كما أطلق عليها بورتر قطعة ماس من حيث التداخل والتشابك فيما بينها، اما المحددين الاخرين هما محدثان مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية، نظرا لان الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة ومن ثم فهي عوامل غير متوقعة تستطيع ان تؤثر على جميع المحددات الرئيسية، ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير ايضا على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المؤسسة.

4- مصادر الميزة التنافسية

وهي كما يلي:¹

- **الابتكار**: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة. وأصبحت هذه القدرة الابتكارية مصدرا متجددا للتنافسية.

¹ رتيبة نحاسية، أهمية البيضة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003، ص ص 57-60.

*

-الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية، مما كان عليه في السابق الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين، يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزة التنافسية التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي: تخفيض زمن الدورة للزبون وتخفيض زمن تقديم الخدمات الجديدة ويتحقق ذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

- المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

و في ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فالمؤسسات الناجحة هي التي تتشأ بشكل متكامل المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

5- اسس بناء الميزة التنافسية

العوامل التي تدخل في بناء المزايا التنافسية هي: الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات العميل، ويمكن لأي مؤسسة أن تتبنى هذه العوامل أو إحداها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو منتجاتها التي تنتجها، سنقوم بشرحها كالتالي:¹

أ- الكفاءة: تقوم الشركة بتحويل المدخلات مثل: (العمالة، الأرض، رأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية) إلى مخرجات (سلع وخدمات) وقياس الكفاءة هو عبارة عن مقدار المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة بمعنى:

¹ شارلز جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، الجزء الأول ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد عبد العتال الغلي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 200 .

*

الكفاءة = المخرجات / المدخلات

فكلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة، كلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة بمعنى

آخر تنخفض تكلفة الهيكل الإنتاجي للمؤسسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة وتعتبر

إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة فعند تحقيق مستوى عالي من إنتاجية الموظف في مجال صناعي

معين فستؤول تكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوى لها.

ب- **الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز

الوظائف المصممة لأدائها وتؤثر الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية بدرجة كبيرة من خلال:

-زيادة قيمة المنتجات في نظر المستهلكين الأمر الذي يسمح للمؤسسة بفرض سعر عال لمنتجاتها.

-خفض تكاليف الوحدة.

واليوم لم تعد الجودة مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية بل أصبحت وفي الكثير من المجالات

الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

ج- **التجديد:** المقصود بالتجديد هو أي شيء جديد يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج وتضم

الإدارة والهيكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها الشركة، والتجديد من الأسس المهمة لبناء المزايا

التنافسية، فهو يمنح للمؤسسة شيء تنفرد به عن باقي منافسيها ويسمح لها بـ:

-تمييز نفسها.

-فرض أسعار عالية لمنتجاتها.

-خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

*

د- الاستجابة لحاجات العميل: لتحقيق الاستجابة لحاجات العميل على المؤسسة إعطاء العملاء ما يريدونه وقت ما يريدون طالما أن ذلك ليس على حساب ربحية المؤسسة في الأجل الطويل، فكلما كان مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات عملائها مرتفعاً ارتفع مستوى الولاء للماركة التي تطرحها المؤسسة وبذلك سيكون بإمكانها فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو تباع مزيداً من السلع والخدمات للعملاء فمن مصادر الاستجابة للعميل ما يلي:

- تحسين جودة المنتج بتطوير منتجات جديدة بسمات تفتقر إليها المنتجات الموجودة.
- وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق لتسليم السلعة أو أداء الخدمة، الذي يجب تخفيضه.
- التصميم المتفوق.
- خدمات ما بعد البيع المتفوقة وغيرها.

ولذلك فالمؤسسة التي تستجيب لاحتياجات عملائها بشكل إيجابي سوف تستحوذ على مزايا تنافسية

ثالثا: المؤسسات الناشئة

1- مفهوم المؤسسات الناشئة:

المؤسسات الناشئة هي تلك المؤسسات التي كانت فكرة إبداعية ومبتكرة تم تجسيدها على أرض الواقع وتصميمها لتحل مشكلة معينة، حيث تملك هذه المؤسسات خاصية النمو السريع والمستمر¹.

خصائص المؤسسات الناشئة:

تتميز المؤسسات الناشئة أنها تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة واتباع حاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية ومن أهم خصائصها، سنذكر مايلي :

حديثه العهد والتكوين:

معظم المؤسسات الناشئة نجدها في السوق التجريبية بحيث من المعروف أن تبدأ بأفكار مفترضة من صاحب المشروع، وتتميز المؤسسات الناشئة بكونها مؤسسات شابة وياقة وأمامها خياران إما التطور والتحول إلى مؤسسة ناجحة أو إغلاق أبوابها والخسارة .

شركات أمامها فرصة للنمو التدريجي والامتزاد:

من إحدى السمات التي تحدد معنى الشركة الناشئة هي إمكانية نموها السريع وتوليد إيرادات أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبه للعمل، بمعنى آخر إن الشركة الناشئة هي الشركة التي تتمتع بإمكانية الارتقاء بعملها التجاري بسرعة أي زيادة الإنتاج والمبيعات منه دون زيادة التكاليف .كنتيجة على ذلك

¹ خداج ربيع، شوقي قبطان، واقع المؤسسات الناشئة،: عرض تجارب دولية وعربية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد6، العدد2، 2023، ص17.

*

ينمو هامش الأرباح لديها بشكل كبير، وهذا يعني أن الشركات الناشئة لا تقتصر بالضرورة على أرباح أقل لأنها صغيرة بل العكس هي شركات قادرة على توليد أرباح كبيرة جدا.

شركات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها:

تتميز هذه الشركات بأنها تقوم بأعمالها التجارية على أفكار رائدة وإشباع لحاجيات السوق بطريقة ذكية وعصرية. حيث يعتمد بحثها على التكنولوجيا لغرض النمو والتقدم، والعثور على التمويل من خلال المنصات على الأنترنت، ودعم حاضنات الأعمال

شركات تتطلب تكاليف منخفضة:

يشمل معنى الشركة الناشئة على أنها تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع ومفاجئ بعض الشيء.¹

أهمية المؤسسات الناشئة:

للمؤسسات الناشئة دور مهم في مواجهة التحديات والنهوض باقتصاديات الدول كونها تساهم في الناتج المحلي الإجمالي وتعجل بنموها، ويمكن تلخيص أهمية ودور المؤسسات الناشئة فيما يلي:

توفير فرص العمل الحقيقية المنتجة ومكافحة مشكلة البطالة:

حيث تتميز بالقدرة العالية على توفير فرص العمل، إضافة إلى قدرة استيعاب وتوظيف عمالة بخبرة قليلة أو حتى بدون خبرة وهو ما يمتص طالبي العمل، خاصة ذوي الشهادات، أصحاب الأفكار

¹زايدي عبد الكريم، زيوش أسامة، المؤسسات الناشئة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد البشير الابراهيم، برج بوعريبيج، الجزائر، 2023، ص 9.

*

وخريجي الجامعة، وبالتالي الرد المباشر على مشكلة البطالة حيث تكافح الدول نفسها لخلق ظروف عمل على الرغم من سيرها في طريق النمو.

الابتكار في البحث والتطوير:

من خصائص المؤسسات الناشئة للابتكار لاسيما في مجال التكنولوجيا وهو أداة ضرورية أكثر من اي وقت مضى لتنمية اي بلد في العالم والقدرة على ابتكار وتطوير منتجات بتكلفة أقل مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

زيادة الإنتاجية والحفاظ على التنافسية:

حيث لعبت دورا محوريا في العشرينيات والسنوات الماضية وذلك باستخدامها أدوات ووسائل وكذا تقنيات إنتاجية حديثة قلت من التكاليف، ورفعت من مستوى جودة المنتوجات.

نشر القيم الإيجابية في المجتمع:

تعالج العديد من أهم المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال الأبحاث التي تقوم بها المؤسسات الناشئة، لتطوير وكذا إدخال قيم جديدة للمجتمع والمساهمة في تطوير ثقافة المستهلك وتشجيعه على تقبل التغيير.

استثمار المدخرات وتعزيز وجذب المستثمرين ورأس المال الأجنبي:

*

القدرة على توظيف مدخرات صاحب أو أصحاب مشروع بديل من بقائها مكتتزة أو موظفة في مجالات التخلق قيمة مضافة، مما يسمح بإحداث تراكم رأسمالي وكذا نقل شريحة أفراد من دخل أقل إلى دخل أعلى وجذب المستثمرين المحليين والأجانب.¹

أهداف المؤسسات الناشئة:

تسعى المؤسسات الناشئة كغيرها من المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، فالنظريات الاقتصادية وعلى غرار بعض المدارس في فترة التسعينات والتي كانت ترى أن الأسبقية يجب إعطائها للصناعات الثقيلة إلا أن بعد هذه الفترة برزت اتجاهات أخرى ترى أن المؤسسة المصغرة وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المنافسة العامة داخل السوق بالإضافة إلى خلق مناصب شغل دائمة، حيث يعتبر هذا الهدف جوهريا من جراء خلق هذا النوع من المؤسسات أن تكون أكثر فعالية في البلدان التي هي في طريق النمو، باعتبار أن هذه المؤسسات لا يتطلب إنشاؤها إمكانيات مالية أو مادية كبيرة فيرمي إنشائها إلى :

خلق الثروة:

إن المؤسسة الناشئة في الجزائر قادرة على خلق الثروة على غرار ما وصلت إليه اليوم العديد من بلدان العالم، إذ تمكنت من توفير عائدات كبيرة.

اذ تساعد المؤسسات الناشئة على زيادة الدخل الوطني خلال مدة قصيرة نسبيا نظرا لسهولة إنشائها، ففترة الإنشاء قصيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة وبذلك يكون دخولها بشكل أسرع في الدورة الإنتاجية خلق

مواطن شغل جديدة:

¹ المرجع نفسه، ص10.

*

إن المؤسسة الناشئة تساهم في تطوير التشغيل الذاتي وتشجيع الاستثمار وهذا بسبب اعتمادها على رأس مال محدود لبداية النشاط إذ بإمكانها خلق مواطن شغل في القضاء على نظرية التواكل وتدفع نحو خلق ثقافة مبادرة فهي تساعد على خلق وتنمية روح المبادرة والإبداعية لدى الشباب .

فالمؤسسة الناشئة تعمل على تنمية المبدعين والرياديين، فقد لوحظ أنه من خلال هذه المشاريع قد ظهرت العديد من الاختراعات وذلك لوجود بيئة تساعد في ذلك وهو الأمر الذي يفتقد في المشاريع الكبيرة. لذلك تعد المؤسسة الناشئة استراتيجية للبناء والمحافظة على الرأسمال الفكري والحد قدر الامكان من هجرته من جهة، وحل الكثير من المشاكل التي يعاني منها الشباب من جهة أخرى، ويظهر ذلك على المستويات التالية:

- القضاء على الفقر .

-توفير الفرص والمكافآت العادلة .

-إنشاء وظائف .

-توفير الفرص للموظفين المباشرين وأولئك الذين في سلسلة التوريد.

تحقيق التنمية المستدامة:

إن مفهوم التنمية المستدامة شائع الاستعمال في أوساط التنمية الاقتصادية على أساس أنه لا يمكن تجاوز الفقر والتخلف دون اعتبار تصور جديد للنمو، كما يجب الإبقاء على التوازن بين النمو الاقتصادي والنظام البيئي الذي يسمح للموارد الطبيعية بتدعيم النمو على المدى الطويل وهو الوعي الذي تبلور وانتشر بسرعة في العالم.¹

¹ الاخضري عبد القادر، مرجع سابق، ص-ص 14-16.

معوقات نجاح المؤسسات الناشئة:

قد تفشل المؤسسة الناشئة بسبب عدة عقبات تحول بينها وبين النجاح والتي من بينها ما يلي:

المعوقات التنظيمية:

يرتبط هذا النوع من المعوقات بالشرائع، القوانين واللوائح التي تؤثر على تكلفة بيئة الأعمال، وتتمثل

هذه المعوقات في التعقيد في إجراءات إنشاء المؤسسات الناشئة وتعذر الحصول على التراخيص؛

انعدام الخبرة لدى أصحاب المؤسسات الناشئة:

المؤسسات الناشئة تستلزم خبرات متنوعة ومستوى علمي وتقني كبير يتوجب توفره لدى صاحب المؤسسة

إلى جانب أساسيات في التسويق والإدارة، فعدم توفر مثل هذه المتطلبات تعد بمثابة معوقات تتسبب في

فشل وزوال المؤسسة؛

مشكلة التمويل:

أكانت هذه المؤسسات في السيولة المالية عنصر مهم ألي مؤسسة ناشئة، سواء بدايتها أو في توسعها

والأمر يرجع لعدة أسباب منها انعدام الخبرة لدى أصحاب المؤسسات يصعب الحصول في البحث على

التمويل، خوف المستثمرين من دعم مثل هذه الشركات وانعدام توفر الضمانات الكافية لهذه المؤسسات

للحصول على القروض؛

صعوبات التسويق: انخفاض الإمكانيات المادية والمالية وأحيانا انعدام الخبرة البشرية يؤدي إلى ضعف

كفاءة المؤسسة التسويقية¹. (قبطان، 2023، صفحة 121)

¹ خداج ربيع، شوقي قبطان، مرجع سابق، ص 121.

أسئلة المحور السابع عشر:

اجب بـ صح او خطأ مع تصحيح الخطأ ان وجد:

- تقتصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تقديم التبرعات والأعمال الخيرية فقط.
- يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية هي أمر موروث ولا يمكن للمؤسسة أن تبذل جهداً لخلقها.
- تتميز المؤسسات الناشئة (Startups) بنموها البطيء والمستقر، مثلها مثل المؤسسات الصغيرة التقليدية.
- استراتيجية "قيادة التكلفة" تعني أن المؤسسة تركز على تقديم منتج فريد ومتميز بغض النظر عن سعره.
- تعتبر المسؤولية الاقتصادية (تحقيق الربح) والمسؤولية القانونية (الالتزام بالقانون) من الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- عادة ما تجد المؤسسات الناشئة سهولة كبيرة في الحصول على التمويل في مراحلها الأولى بسبب أفكارها المبتكرة.
- الهدف من استراتيجية "التمييز" هو أن تكون المؤسسة المنتج الأقل سعراً في السوق.
- يساهم التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في تحسين سمعتها وعلامتها التجارية لدى العملاء والمجتمع.
- تهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق أقصى نمو اقتصادي حالي حتى لو كان ذلك على حساب الموارد البيئية المستقبلية.
- يمكن للمؤسسة بناء ميزة تنافسية من خلال تحقيق كفاءة أعلى في عملياتها الإنتاجية.

الخاتمة:

في ختام رحلتنا عبر عالم اقتصاد المؤسسة، نكون قد انتقلنا من فهم ماهيتها الأساسية كخلفية محورية في النسيج الاقتصادي، إلى تحليل بيئتها المعقدة والمتشابكة، الداخلية منها والخارجية. استعرضنا معًا التصنيفات المختلفة للمؤسسات، وتعمقنا في الوظائف الحيوية التي تشكل شريان حياتها؛ من الإنتاج والتمويل، إلى التسويق وإدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى العقل المبتكر المتمثل في البحث والتطوير. لقد اتضح جلياً أن المؤسسة ليست مجرد مجموعة من الأقسام المنعزلة، بل هي كيان متكامل ونظام حيوي، يعتمد نجاحه على مدى التناغم بين وظائفه الداخلية وقدرته على التكيف والاستجابة لمتغيرات محيطه الخارجي. إن الأدوات التحليلية والنماذج التي تم تقديمها، من تحليل SWOT إلى استراتيجيات بورتر التنافسية، لم تكن غاية في حد ذاتها، بل هي بوصلة تُرشد متخذ القرار في بيئة تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر.

ومع وصولنا إلى التوجهات الحديثة، ندرك أن المؤسسة المعاصرة لم تعد تُقاس ببرحيتها فقط، بل أصبحت مطالبة بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتبني مسؤوليتها الاجتماعية، والمساهمة الفعالة في التنمية.

نأمل أن تكون هذه المطبوعة قد أرسدت لديكم، كطلبة في السنة الأولى، أساساً متيناً وفهماً عميقاً لكيفية عمل المؤسسات. إن المعارف المقدمة هنا ليست سوى نقطة انطلاق نحو تخصصات أكثر دقة، ونافذة تطلون منها على عالم الأعمال الحقيقي الذي ستكونون قادته وصناع قراره في المستقبل.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- أمال يوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 2019.
- جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
- زياد رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 1996.
- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة -لنظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2010.
- حربي محمد موسى عريقات، مبادئ الاقتصاد: التحليل الكلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- حربي محمد عريقات، مبادئ الاقتصاد الكلي، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2014.
- ظاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009
- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 124.
- محمد الصيرفي، العملية الإدارية، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- محمد زاهد خليل المشهداني، أسس التسويق الحديث وإدارة الشركات، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2021.
- محمد عبد الوهاب العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- مجدي عبد الله شرارة، مبادئ الإدارة والتنظيم، دون ذكر دار النشر، دون ذكر المدينة، 2018
- محمد عبد العتال الغلي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار اسامة للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2008.
- مصطفى محمود ابو بكر، ادارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
- نبيل ابراهيم محمود الطائي، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.

*

- نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 1995.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، 1998.
- نهي بوريش، تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال التحكم في وظيفة التمويل، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، 2022.
- عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.
- عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2013.
- عديلة العلواني، أساسيات المؤسسة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019.
- فوزي محيرق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020.
- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، 2005، ص-ص 102-103.
- شارلز جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، الجزء الأول ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد عبد العتال الغلي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- تي أحمد، بوشول السعيد، اقتصاد المؤسسة، كتاب موجه لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع المسارات، سامي للطباعة والنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2020.
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008.

2- الاطروحات:

- ايناس صيودة، أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سوناطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008-2009.
- زايدى عبد الكريم، زيوش أسامة، المؤسسات الناشئة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد البشير الابراهيم، برج بوعريريج، الجزائر، 2023.
- حسبية بلعيدان، البعد البيئي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011-2012.
- محمد حسن حسين تنيرة، وسائل خلق القدرة التنافسية لصادرات الصناعة التحويلية في الدول العربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة اسويط، مصر، 2004.

*

- ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغييرات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية التربية وعلم النفس، غزة، فلسطين، 2009.
- مليكة بغدالي، أهمية محيط المؤسسة في المنافسة -دراسة حالة الوكالة التجارية لشركة اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2019-2020
- نصيرة ين عبد الرحمن، اليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005-2006،
- سهام بلكلح، دراسة العوامل المؤثرة في النمو الداخلي في المؤسسات البترولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2019-2020.
- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في ادارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية في اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009
- صارة بوعرارة، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2013-2014
- رحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005.
- رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003 .

3- المجالات والدوريات:

- بوقرة رابع، الهاشمي بن واضح، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الرابع، 2011، الجزائر، ص39.
- مدوري نور الدين، بن حمو عبد الله، اثر عوامل المحيط الداخلي على انتقال المؤسسات الجزائرية الى الأسواق الدولية - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2018
- نجاة ساسي هادف، أثر ثقافة المؤسسة في تشكيل سلوك العاملين في ظل العولمة، مجلة افاق العلوم، العدد الخامس، 2016

*

4- الملتقيات:

- هند مهداوي، رفيقة صباغ، دور راس المال الفكري في الابداع وتحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الاعمال، ملتقى دولي بعنوان: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، المركز الجامعي لولاية عين تموشنت، عين تموشنت، 13-14/12/2011.
- حسين شنيني، عبد الرزاق مولاي لخضر، اثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة، 2011.
- عبد السلام مخلوفي، سفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر.
- خادوج ربيح، شوقي قبطان، واقع المؤسسات الناشئة: عرض تجارب دولية وعربية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد6، العدد2، 2023.

5- محاضرات:

- بوعلام بوحركات، مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2023-2024.
- بوشريية محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2019-2020.
- زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، قيم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019.
- حجيبة بن وارث، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019-2020.
- حنان جودي، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013
- طالبة صبرينة، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2022-2023.
- يوسف مسعداوي، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيبي، البليدة، الجزائر، 2022-2023،
- يحيوي نعيمة، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2023.

*

- محمد بوشريبة، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2019-2020.
- محمد وزاني، مطبوعة دروس في مقياس وظيفة التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2020-2021.
- محمد زبير، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2021-2022.
- محمد مباني، مطبوعة دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018-2019.
- صادق زهراء، مطبوعة بيداغوجية في مقياس الوظيفة التسويقية، قسم علوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2019-2020.
- صالح حميمدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017-2018.
- رشيدة مسعودي، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2020-2021.
- شريف بوقصبه، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2022-2023.
- تفرقنيت زليخة، زرع فطيمة، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018-2019.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

- Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, Science édition, 2^{ème} édition, Paris, 1993, p p 209-210.
- Thierry Bertrand et autres, organisation et gestion de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1998, p 360.

مواقع الانترنت:

-<https://www.annajah.net/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D9%87-%D9%88%D8%A3%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9%D9%87-%D9%88%D9%85%D8%A8%D8%A7%D8%AF%D8%A6%D9%87-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85-%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87-art>. consulté le 28/ 10 /2021.

*

- <https://qsalary.com/ar/blog/building-a-strong-corporate-culture/>, consulté le 28 10 2024.

- <https://mawdoo3.com/> تعريف_الإنتاج consulter le 31-10-2025

- <https://www.business4lions.com/> ، وظيفة-التسويق/ ، consulter le 10/09/2025 .

*

فهرس المحتويات:

	مقدمة
المحور الأول: ماهية المؤسسة	
01	أولاً: مفهوم المؤسسة
02	ثانياً: نشأة المؤسسات
06	ثالثاً: خصائص المؤسسة
07	رابعاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية
09	خامساً: وظائف المؤسسة
المحور الثاني: محيط المؤسسة الاقتصادية	
14	أولاً: مفهوم محيط المؤسسة الاقتصادية
14	ثانياً: أهمية دراسة محيط المؤسسة
15	ثالثاً: خصائص محيط المؤسسة
16	رابعاً: تحليل محيط المؤسسة
24	خامساً: التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط
28	سادساً: متطلبات البقاء والاستمرار في ظل تحولات المحيط

*

المحور الثالث: المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية	
31	أولاً: مفهوم المحيط الداخلي
31	ثانياً: خصائص المحيط الداخلي
32	ثالثاً: أهمية المحيط الداخلي
33	رابعاً: أهداف المحيط الداخلي للمؤسسة
34	خامساً: مكونات المحيط الداخلي
36	سادساً: عوامل المحيط الداخلي
39	سابعاً: دور المحيط الداخلي للمؤسسة
المحور الرابع: المحيط الخارجي للمؤسسة	
42	أولاً: مفهوم المحيط الخارجي
42	ثانياً: خصائص المحيط الخارجي
43	ثالثاً: أهمية المحيط الخارجي
45	رابعاً: أهداف المحيط الخارجي
46	خامساً: مكونات المحيط الخارجي
47	سادساً: دور المحيط الخارجي في المؤسسة

*

48	سابعاً: العلاقة بين المحيط الداخلي والخارجي
المحور الخامس: تصنيفات المؤسسات	
52	أولاً: التصنيف حسب الطبيعة القانونية:
58	ثانياً: التصنيف على أساس النشاط
61	ثالثاً: التصنيف على أساس الحجم
المحور السادس: التنظيم والهيكل التنظيمي	
65	1- مفهوم التنظيم:
65	2- أهمية التنظيم:
66	3- خصائص التنظيم
66	4- مبادئ التنظيم
67	5- أنواع التنظيم
70	6- خطوات التنظيم
71	1- تعريف الهياكل التنظيمية
71	2- خصائص الهياكل التنظيمية
72	3- أنواع الهياكل التنظيمية

*

المحور السابع: أدوات التحليل الاقتصادي	
75	أولاً: مفهوم التحليل الاقتصادي
75	ثانياً: فوائد التحليل الاقتصادي
76	ثالثاً: أنواع التحليل الاقتصادي
78	رابعاً: أدوات التحليل الاقتصادي
80	خامساً: أساليب التحليل الاقتصادي
المحور الثامن: دورة حياة وانماط نمو المؤسسة	
84	أولاً: مفهوم نمو المؤسسة
84	ثانياً: أنماط النمو في المؤسسة
85	ثالثاً: أهداف نمو المؤسسة
86	رابعاً: فرص نمو المؤسسة
87	خامساً: دورة حياة المؤسسة الاقتصادية
88	سادساً: خصائص مراحل دورة حياة المؤسسة
المحور التاسع: ثقافة المؤسسة	
90	أولاً: مفهوم ثقافة المؤسسة

*

90	ثانيا: خصائص ثقافة المؤسسة
93	ثالثا: أهمية الثقافة المؤسسة
94	رابعا: أهداف ثقافة المؤسسة
94	خامسا: وظائف ثقافة المؤسسة
96	سادسا: محددات ثقافة المؤسسة
المحور العاشر: اخلاقيات المؤسسة	
99	أولا: مفهوم اخلاقيات العمل
99	ثانيا: أهمية اخلاقيات المؤسسة
100	ثالثا: أهداف اخلاقيات المؤسسة
100	رابعا: اساسيات اخلاقيات المؤسسة
101	خامسا: أنواع الأخلاقيات
المحور الحادي عشر: وظيفة الإنتاج	
103	أولا: مفهوم الإنتاج
103	ثانيا: أهمية الإنتاج
104	ثالثا: مفهوم وظيفة الانتاج

*

104	رابعاً: مميزات وظيفة الإنتاج
105	خامساً: مهام إدارة الإنتاج
106	سادساً: مسؤوليات واختصاصات وظيفة الإنتاج
	المحور الثاني عشر: الوظيفة المالية
108	أولاً: مفهوم الوظيفة المالية
108	ثانياً: خصائص الوظيفة المالية
110	ثالثاً: أهداف الوظيفة المالية
111	رابعاً: مسؤوليات ومهام الإدارة المالية
	المحور الثالث عشر: وظيفة التسويق
114	أولاً: مفهوم التسويق
114	ثانياً: عناصر المزيج التسويقي
117	ثالثاً: مفهوم وظيفة التسويق
117	رابعاً: أهمية وظيفة التسويق
118	خامساً: أهداف وظيفة التسويق
118	سادساً: مهام وظيفة التسويق

*

119	سابعا: الأدوار الرئيسية لوظيفة التسويق
	المحور الرابع عشر: وظيفة الموارد البشرية
128	أولاً: مفهوم وظيفة الموارد البشرية
128	ثانياً: أهمية وظيفة الموارد البشرية
129	ثالثاً: أهداف وظيفة الموارد البشرية
131	رابعاً: مهام وظيفة تسيير الموارد البشرية
	المحور الخامس عشر: وظيفة التموين
139	أولاً: مفهوم وظيفة التموين
139	ثانياً: أهمية وظيفة التموين
140	ثالثاً: أهداف إدارة التموين
141	رابعاً: مكونات وظيفة التموين
141	1- وظيفة الشراء
141	مفهوم وظيفة الشراء
141	أهمية وظيفة الشراء
142	مهام وظيفة الشراء:

*

143	التخطيط في وظيفة الشراء
145	2 - وظيفة التخزين:
145	مفهوم وظيفة التخزين
146	أهمية وظيفة التخزين
146	مهام وظيفة التخزين
147	مقومات نجاح وظيفة التخزين
المحور السادس عشر: وظيفة البحث والتطوير	
151	أولاً: أهمية وظيفة البحث والتطوير للمؤسسة
152	ثانياً: أهداف وظيفة البحث والتطوير
152	ثالثاً: تنظيم وظيفة البحث والتطوير
154	رابعاً: خطوات تفعيل وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة
المحور السابع عشر: التوجهات الحديثة في المؤسسات الاقتصادية	
160	أولاً: المسؤولية الاجتماعية
164	ثانياً: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
172	ثالثاً: المؤسسات الناشئة

*

180	الخاتمة
181	قائمة المراجع