



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في إقتصاد المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة جدع مشترك علوم إقتصادية

إعداد الدكتور: ميسون بلخير

السنة الجامعية 2026/2025

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الفهرس
أ	مقدمة
	الفصل الأول: مفهوم المؤسسة
07	1-تعريف المؤسسة الإقتصادية
11	2-المصطلحات ذات العلاقة بالمؤسسة
12	3-خصائص المؤسسة الإقتصادية
13	4-أهداف المؤسسة في الاقتصاد والمجتمع
15	5-المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
16	6-أنواع المؤسسات
	الفصل الثاني: المؤسسة والمحيط
26	1-تعريف محيط المؤسسة وأهميته
28	2-مكونات محيط المؤسسة
31	3-أبعاد محيط المؤسسة
32	4-علاقة المؤسسة بالمحيط
34	5-المؤسسة والسوق
	الفصل الثالث: تنظيم المؤسسة
40	1-تعريف التنظيم
40	2-مجال التنظيم
41	3-مبادئ التنظيم
45	4-أبعاد التنظيم
50	5-أنواع التنظيم
54	6-الهياكل التنظيمية
55	7-هيكلية التنظيم بالمؤسسة

الفصل الرابع: وظيفة المالية	
60	1-تعريف وظيفة المالية
60	2-أهمية وظيفة المالية
61	3-مهام وظيفة المالية
61	4-مفهوم التمويل
62	5-مصادر التمويل
الفصل الخامس: وظيفة إدارة الموارد البشرية	
74	1-تعريف إدارة الموارد البشرية
74	2-أهمية إدارة الموارد البشرية
75	3-وظائف إدارة الموارد البشرية
الفصل السادس: وظيفة الإنتاج	
77	1-تعريف وظيفة الإنتاج
77	2-أنواع العمليات الإنتاجية
77	3-أهداف وظيفة الإنتاج
78	4-أنماط الإنتاج
78	5-الرقابة على الإنتاج
الفصل السابع: وظيفة التسويق	
81	1-تعريف التسويق
81	2-تطور مفهوم التسويق
82	3-عناصر المزيج التسويقي
الفصل الثامن: وظيفة التموين	
87	1-تعريف وظيفة التموين
87	2-عملية الشراء
91	3-عملية التخزين
الفصل التاسع: وظيفة البحث والتطوير	
95	1-تعريف وظيفة البحث والتطوير
95	2-أهمية وأهداف وظيفة البحث والتطوير

97	3-أنواع أنشطة البحث والتطوير
99	4-طرق إكتساب التكنولوجيا في المؤسسة
الفصل العاشر: موارد المؤسسة	
102	2-مفهوم موارد المؤسسة
102	3-خصائص الموارد
103	4-أنواع الموارد
الفصل الحادي عشر: نمو المؤسسة	
107	1-تعريف نمو المؤسسة
108	2-طبيعة النمو في المؤسسة
109	3-مؤشرات النمو في المؤسسة
109	4-أهداف النمو في المؤسسة
110	5-إيجابيات النمو في المؤسسة
110	6-مقومات النمو في المؤسسة
111	7-فرص النمو المؤسسة

مقدمة:

نهدف من خلال هذه المطبوعة إلى تعريف الطلبة بأهم المفاهيم الحديثة والتطبيقية المتعلقة بمقياس إقتصاد المؤسسة، وذلك لتمكينهم من إكتساب المعرفة بوظائف المؤسسة والتي تعتبر النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

تم تصميم هذه المطبوعة وفق المقرر الوزاري بمنهجية سهلة وبسيطة وبعيدة عن كل تعقيد وعن التعمق، مما يساعد طلبة السنة أولى جدع مشترك وهم الطلبة المعنيون بالمطبوعة من فهم كل المحاور مع إرفاق نهاية كل محور بأسئلة لزيادة الفهم وتثبيت المعلومات، تتألف المطبوعة من عشر فصول تشمل أهم محاور المقياس ومنها:

-تعريف المؤسسة وأنواعها

-محيط المؤسسة

- وظائف المؤسسة

-موارد المؤسسة

-نمو المؤسسة

كما أرفقنا المطبوعة بقائمة للمراجع التي إعتمدنا عليها في إعداد المطبوعة وهي مراجع أغلبها موجود في المكتبة الجامعية الجزائرية، وذلك لتمكين الطالب من التعمق في المحاور إذا رغب في ذلك أو من أجل الإعتماد عليها في إنجاز البحوث.

الفصل الأول مفهوم المؤسسة

-تعريف المؤسسة الاقتصادية

-المصطلحات ذات العلاقة بالمؤسسة

-خصائص المؤسسة الاقتصادية

-أهداف المؤسسة الاقتصادية

-أنواع المؤسسات

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد عرف مفهوم المؤسسة العديد من التعاريف بسبب اختلاف المقاربات الفكرية والزوايا التي ينظر من خلالها إلى المؤسسة، وسنحاول تقديم عدة تعاريف لأنه من الصعب الاعتماد على تعريف واحد يشمل جميع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها وذلك يعود إلى الأسباب التالية:⁽¹⁾

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية منذ ظهورها في مختلف الأزمنة.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، وقد ظهرت مؤسسات في أماكن مختلفة مثل الشركات متعددة الجنسيات والاحتكارات.
- اختلاف الأطر الإيديولوجية والاتجاهات الفكرية والحقب الزمنية.

من خلال ما سبق يمكن تقديم بعض التعاريف المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية، وبغية تبسيط مفهوم المؤسسة سوف نعتمد على المقاربات التالية:

1. المقاربة التقنية والاقتصادية للمؤسسة:

حسب هذه المقاربة يعرف مكتب العمل الدولي المؤسسة بأنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي، ولهذا المكان سجلات مستقلة.

كما عرفت المؤسسة بأنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.⁽²⁾

كما عرفها M. Truchy بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.⁽³⁾

وهذا يعني أن المؤسسة عبارة عن عون اقتصادي وخلية إنتاج لمختلف السلع والخدمات باستخدام مختلف عوامل الإنتاج وهي: العمل، رأس المال، الأرض، التنظيم.

2. المقاربة الاجتماعية للمؤسسة:

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 1998، ص: 09.

(2) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص: 24.

(3) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 09.

حسب هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة حسب ما عرفها Robbins بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل معتمد عن وعي وإدراك وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة. (4)

وعليه فالمؤسسة لم يعد ينظر إليها كونها فقط مصدر إنتاج بل خلية اجتماعية تتشكل من مجموعة من الأفراد تربطها علاقات تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة، فالفرد في العمل ليس الكائن العقلاني المحفز عن طريق الجانب المادي فقط، بل له جوانب اجتماعية وعاطفية نفسية تؤثر على المردودية الجماعية للمجموعة والمؤسسة ككل، فالمؤسسة مهما توفرت من موارد يبقى العنصر البشري أهمها.

3. المقاربة النظامية للمؤسسة:

كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسة لم تعد مجرد وحدة إنتاجية مستقلة، بل أصبحت جزءا من نظام بيئي رقمي متكامل يتفاعل فيه مختلف الفاعلين الإقتصاديين، وهو ما يعزز من أهمية النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح (5).

وتسمح هذه المقاربة بإثراء الفهم الحقيقي لمفهوم المؤسسة حيث يركز مفهوم النظام على تواجد عناصر مترابطة فيما بينها ومتفاعلة تفاعل ديناميكي من أجل تحقيق هدف، (6) وعليه يمكن النظر لأي مؤسسة على أنها عبارة على نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الهدف الذي يسعى هذا النظام لتحقيقه. (7)

(4) عيد عريفج، كاسر منصور، حنا نصر الله، إدارة المنظمات الخاصة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 20.

(5) Fernández-Portillo, A., et al. How the digital business ecosystem affects stakeholder satisfaction and performance. Review of Managerial Science. (2024).

(6) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص: 04.

(7) عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، 1985، ص: 11.

كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن المؤسسة تمثل نظاما متكاملًا تقوم على تفاعل مجموعة من العناصر والعلاقات الديناميكية، حيث يعتمد نجاحها على درجة التنسيق بين هذه المكونات، وهو ما يعرف بالمنطق النظامي للمؤسسة⁽⁸⁾.

من هذا المنطلق يمكن النظر لأي مؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من أجزاء مترابطة تعتمد على بعضها البعض لتحقيق التكامل بحيث تشكل كلا واحداً، هذا النظام الكلي من خصائصه الأساسية أنه مفتوح على محيط بالغ التعقيد والموضوع والاضطراب، فالمؤسسة مرتبطة بمحيطها بعلاقات مستمرة.

والشكل الموالي يوضح صورة للمؤسسة وفقاً للمفهوم النظامي:

الشكل رقم (1): المقاربة النظامية للمؤسسة



يتضح من الشكل أن النظام لا يستطيع الانعزال عن بيئته الخارجية، حيث يتوجب الحصول على احتياجاته منها، ويتفاعل مع متغيراتها ويسوق مخرجاته إليها.

انطلاقاً من الشكل يمكن القول أن كل المؤسسات مهما كانت تتكون من العناصر التالية:

أ. المدخلات:

تتمثل في مختلف التدفقات الواردة إلى النظام من المحيط، كإلـد العاملة، المعلومات، الأموال، التجهيزات والمعدات، المواد الأولية، رؤوس الأموال ... إلخ، حيث تزود هذه المدخلات النظام بالطاقة حتى يتمكن من تحقيق الاستمرارية والبقاء.

⁸⁾(Fehrer, J. A., & Wieland, H. A systemic logic for circular business models. Journal of Business Research. (2020).

ب. العملية التحويلية:

هي كل ما يجري على المدخلات بالاعتماد على وظائف المؤسسة (إنتاج، تموين، إدارة موارد بشرية، مالية ومحاسبة، تسويق، بحث وتطوير) ووظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وتحويلها في صور سلع أو خدمات يستقبلها المحيط.

ج. المخرجات:

هي نتاج عملية تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات أو معلومات، تتجه من النظام نحو المحيط.

د. التغذية العكسية (المعلومات المرتدة):

تعني التغذية العكسية أو الراجعة ردود الفعل الإيجابية أو السلبية التي تعود للنظام، بمعنى هي نوع من المعلومات التي ترتد من المحيط نحو النظام تشير إلى مدى تقبل المحيط للمخرجات، وهي ما يدفع المؤسسة لاتخاذ القرارات اللازمة التي من شأنها إعادة التوازن للنظام.

كما تشير التغذية العكسية أيضا أن المعلومات المرتدة لا ترد فقط من المحيط الخارجي كما يعتقد البعض، بل أيضا من المحيط الداخلي إذ تعبر عن ردود الأفعال الداخلية حول أنشطة وسلوك النظام، حيث تشكل الدوافع والاتجاهات والخصائص النفسية والاجتماعية مصدرا مهما للمعلومات المرتدة.⁽⁹⁾

هـ. العلاقات:

يصبح النظام شيئا كليا عندما تتكامل وحداته وتترابط، وتعتبر العلاقات بين أجزائه أساس تكامله، والتكامل يعني تجميع نتائج ونشاطات الأنظمة الفرعية، فالتجميع أكبر من الجمع لأن الكل لا يعبر عن مجموع الأجزاء وأن القيمة الإجمالية للنظام أكبر من مجرد جمع قيم أجزائه، والقيمة هنا تكمن في تفاعل تلك العلاقات المتبادلة والمتداخلة فيما بينها، وهذا ما يعبر عنه بأفضلية الزيادة أو أفضلية التجميع والتي تسمى Synergie.

(9) عابدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص: 13-14.

تصنف النظم عادة إلى نظم مغلقة Closed systems ونظم مفتوحة Open systems كالتالي:

4. النظام المغلق:

استمدت فكرة النظام المغلق من العلوم الفيزيائية، حيث يعتبر النظام كليا مغلقا على نفسه ومكتف على نفسه ذاتيا، بمعنى أنه لا يستخدم أي طاقة في بيئته الخارجية، كما لا يصدر أي نوع من هذه الطاقة إلى البيئة، فهو يعتمد على احتياطاته من الطاقة إلى الحد الذي يصل فيه إلى الزوال، وعليه فإن فشل النظام في القيام بعمليات الاستيراد والتصدير للطاقة يجعله نظاما مغلقا مهدد بالزوال والفناء.

5. النظام المفتوح:

عرف Rosnay النظام بأنه مجموعة من عناصر في تفاعل ديناميكي من أجل تحقيق هدف، ويمثل النظام المفتوح ذلك التفاعل الديناميكي بين النظام وبيئته الخارجية، مما يسمح للنظام بتفعيل حركية المدخلات والمخرجات من أجل تحقيق توازنه حتى يضمن للمؤسسة البقاء.

وعليه يمكن النظر لأي مؤسسة مهما كانت على أنها عبارة على نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الهدف الذي يسعى هذا النظام لتحقيقه.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، هذه المؤسسة على علاقة بمحيطها الخارجي بحيث تؤثر وتتأثر به.

ثانيا: المصطلحات ذات العلاقة بالمؤسسة

يرتبط مصطلح المؤسسة بالعديد من المصطلحات المتداخلة والمتراصة، حيث يعتقد أنها مترادفة ويتم استخدامها لنفس المعنى، في حين أن لكل منها مدلولاته واستخداماته، وفيما يلي بعض التوضيحات لهذه المصطلحات كما يلي:

1. المنشأة:

عرفها M.L Boudin على أنها مجموعة من الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم، وعليه فالمؤسسة يمكن أن تتكون من عدة منشآت أو من منشأة واحدة، فإذا كانت تتكون من منشأة واحدة أصبح للمصطلحين نفس المعنى، أما إذا كانت المؤسسة تتكون من عدة منشآت ففي هذه الحالة لا يمكن أن يطلق على المنشأة مصطلح المؤسسة، لأنها لا تتمتع بالشخصية القانونية (إلا إذا تمت شهرتها) لأنها خاضعة لمراقبة المؤسسة الأم.

كما أن المنشأة لا تحدد نتائجها المحاسبية بل تحدد هذه الأخيرة على مستوى المؤسسة الأم بواسطة حسابات خاصة (حسابات الربط)، وذلك لعدم استقلالية المنشأة ماليا وقانونيا، عكس المؤسسة التي تتمتع بالاستقلالية في جميع الجوانب وتجمع أحيانا عدة منشآت.

كما أن مصطلح المنشأة يطلق على المؤسسات أو المنظمات الاقتصادية المسيرة مركزيا أي التي تكون تحت وصاية هيئة عمومية، فهي في هذه الحالة غير مستقلة فالمنشأة تطلق إذا على المؤسسات العمومية كونها خاضعة لهيئات عمومية ولا تتمتع بالاستقلالية، على غرار الجمعيات الخيرية التي تعد منشآت لأنها تتميز بعدم الاستقلالية في مواردها وتكون واقعة تحت قيود الهيئة المراقبة والموجهة.

(10)

2. الشركة:

تعرف الشركة في القانون المدني الجزائري على أنها عقد يلتزم بمقتضاه شخصان (طبيعيان أو اعتباريان) أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من مال أو عمل بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق الاقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة، كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك، ويتميز عقد الشركة عن غيره من العقود بأنه ينتج عنه كائن قانوني جديد له ذمة مالية مستقلة، ويعرف هذا الكائن القانوني بالشخصية المعنوية. (11)

3. المنظمة:

يرى P.De Bruyne أنه يمكن اعتبار المؤسسة الاقتصادية منظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لها، بحيث تتكون المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة

(10) ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص: 11-12.

(11) المادة 416 من القانون المدني الجزائري، القانون رقم 88-14 المؤرخ في ماي 1988.

فاعلة قصد تحقيق أهدافها والمساهمون حسب هذا المعنى هم المشاركون في وجود واستمرار المنظمة.
(12)

ثالثاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

بناء على ما سبق يمكن تقديم الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

1. تتمتع المؤسسة بشخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
2. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
3. إمكانية تحقيق البقاء وضمان الاستقرار المالي وتحقيق ظروف سياسية مواتية وعمالة كافية قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
4. التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافاً معيناً تسعى إلى تحقيقها.
5. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها إما عن طريق الاعتماد أو عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
6. لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها والاستجابة لها حتى تتمكن من أداء مهامها في أحسن الظروف وإلا فإنها تعرقل عملياتها المرجوة وتحول دون تحقيق أهدافها.

رابعاً: أهداف المؤسسة في الاقتصاد والمجتمع

تسعى مختلف المؤسسات إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتعدد باختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة ميدان نشاطها ويمكن تقديم أهم هذه الأهداف كالتالي:

1. الأهداف الاقتصادية: أهمها:

أ- تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت تحقيق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها للصمود أمام المؤسسات الأخرى.

(12) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 13.

ب- تحقيق متطلبات المجتمع: إن قيام المؤسسة بعملية البيع فهذا يعني تغطيتها لطلبات المجتمع الموجودة به سواء على المستوى المحلي الجهوي أو الدولي.

ج- عقلنة الإنتاج (الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج): يتم ذلك بالاستخدام الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجية المؤسسة من خلال التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط والبرامج حتى تتمكن من تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى.

2. الأهداف الاجتماعية:

في إطار تعزيز المسؤولية الاجتماعية تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسة لم تعد تقيم فقط على أساس آدائها المالي، بل أيضا بناء على التزاماتها بالإستدامة والشفافية في التقارير البيئية والاجتماعية فوفقا لChristesen et al أصبح إعداد تقارير الإستدامة أداة أساسية للمؤسسات لتعزيز مصداقيتها وتحقيق الشفافية مع الأطراف المعنية، حيث تساهم هذه التقارير في تحسين سمعة المؤسسة وتقليل المخاطر القانونية⁽¹³⁾.

كما توجد العديد من الأهداف الاجتماعية من أهمها:

أ- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا حيث تتراوح هذه الأجور بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة وحركة العمل وغيرها.

ب- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي يشهده المحيط الحالي في الجانب التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة لتلبية رغبات وحاجات تتزايد باستمرار نتيجة ظهور منتجات جديدة وكذا التطور الحضاري وتغير الأذواق وهذا ما يدعو إلى تنويع وتحسين الإنتاج وتوفير الإمكانيات المادية والمالية للعامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

⁽¹³⁾Christensen, H. B., et al. CSR and sustainability reporting. Review of Accounting Studies(2021). (2021).

ج- إقامة أنماط استهلاكية معينة: وذلك بتقديم منتجات جديدة أو التأثير في أذواق المستهلك عن طريق الترويج، وهذا ما يجعل المنتج يكتسب عادات استهلاكية قد لا تكون في صالحه أحيانا، إلا أنه في الغالب ما تكون في صالح المؤسسات.

د- تحقيق تماسك وتجانس العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين العاملين الذين قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم، إلا أن تحقيق التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

هـ- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث، التقاعد، السكنات الوظيفية بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم ... وغيرها.

3. الأهداف الثقافية والرياضية: نذكر منها:

أ- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات على توفير وسائل الترفيه والثقافة لعمالها وحتى عائلاتهم، ممثلة في المسرح والمكتبات وكذا الرحلات، نظرا لما لذلك من تأثير على المستوى الفكري للعامل وروحه المعنوية قصد تحسين أدائه داخل المؤسسة.

ب- تدريب العمال: لقد فرض التطور السريع والتغيير المستمر الذي تعرفه المؤسسة تدريب عمالها بما يتماشى والتطورات الحاصلة خاصة في الوسائل والآلات الجديدة للإنتاج، وهو ما يدعو إلى إعادة تدريب العاملين على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع، بما يضمن استعمال الكفاءات استعمالا جيدا يؤثر على أداء المؤسسة ومردودها.

ج- تخصيص أوقات الرياضة: تعمل المؤسسة خاصة الحديثة على السماح للعامل بمزاولة نشاط رياضي بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل.

4. الأهداف التكنولوجية:

مع تطور المؤسسات وظهور المنافسة القوية بينها، تلجأ المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بمجال البحث والتطوير، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير في الإنتاج وتحقيق مستويات عالية من الأرباح.⁽¹⁴⁾

5. أهداف المسؤولية الاجتماعية: نذكر منها:

أ- المسؤولية الأخلاقية: عندما تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في قراراتها وتعاملاتها فإنها تعمل على تحقيق العدالة وتجنب الأضرار بالفئات المختلفة.

ب- المسؤولية الخيرية: تعمل المؤسسة على الحفاظ على علاقات عامة جيدة مع المجتمع ووقاية صحة الإنسان والبيئة من التأثيرات الكامنة في أنشطتها أو سلعها أو خدماتها والمساعدة في تحسين جودة البيئة، كما تعمل على تقليل الفاقد والحد من التلوث البيئي وتوفير الموارد المختلفة (مياه، كهرباء، طاقة ...) ورفع الكفاءة.⁽¹⁵⁾

ج- المسؤولية الاقتصادية: إثر النجاح الذي حققته منظمة المواصفات الدولية Iso في مجال نظام إدارة الجودة (Iso900) إضافة إلى تصاعد الدعوات الموجهة للمنظمة لإصدار مواصفات متخصصة لإدارة البيئة، ثم وضع Iso1400 كمدخل عام لإدارة البيئة مماثل لمواصفة (Iso900)، الذي يعزز قدرة المؤسسة على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي، وكذا تسهيل التجارة الدولية عن طريق تخفيض وإزالة الحواجز التجارية، كما يهدف إلى تحسين الأداء البيئي والاقتصادي والعقلانية في استخدام الموارد الطبيعية مع ما يناسب أهداف المؤسسة المطبقة.⁽¹⁶⁾

وعليه تهدف المسؤولية الاقتصادية، إلى التحسين والتطوير المستمر لنظام أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة للمحافظة على البيئة، إذا تملك المؤسسة التي تطبق نظام الإدارة البيئية إطاراً لتوازن وتكامل الاهتمامات الاقتصادية والبيئية وتحقيق ميزة تنافسية وكسب مزايا اقتصادية وبيئية.

(14) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص: 17-21.

(15) خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 284.

(16) نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات Iso1400، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 124-125.

د- المسؤولية القانونية: تتجلى في الالتزام بالتشريعات البيئية والامتثال للقوانين التي تمثل قواعد العمل الأساسية، من خلال التركيز أكثر على تحقيق الالتزام باللوائح البيئية بطرق مبتكرة لتنشيط جهود الالتزام البيئي وتفاذي إحداث أضرار بيئية (17)، كما أن التطابق مع القوانين والتشريعات والتنظيمات المختلفة يحمي المؤسسة من كثير من المخالفات القانونية وتحقيق سمعة عالمية ومظهر حضاري بين المؤسسات المنافسة.

لقد أدرك قطاع الأعمال في السنوات الأخيرة أن أنماط الإنتاج والاستهلاك الراهنة ليست مستدامة، وأن على المؤسسة إذا ما أرادت البقاء والاستمرار في السوق أن تقوم بسن التشريعات البيئية، إذ أن نشر الوعي البيئي يساهم في الحد من التدهور البيئي ومعالجة التلوث، وعليه يجب على المؤسسة أن تدرج الاعتبارات البيئية في استراتيجياتها ومخططاتها البيئية لتحسين أدائها البيئي (18).

خامسا: أنواع المؤسسات

إن التطور السريع الذي شهدته الحياة الاقتصادية أدى إلى التنوع في أنواع المؤسسات، التي يصعب دراستها بصفة إجمالية، خاصة عند محاولة المقارنة بين مؤسسة وأخرى ومعرفة مدى مساهمتها في الإنتاج الوطني ومحاولة إحصاء عدد العمال في قطاع معين... وغيرها، وهذا ما دفعه بالمفكرين إلى تصنيف تلك المؤسسات وضم كل مجموعة ضمن صنف معين يتميز بمواصفات متشابهة ومجالات نشاط متقاربة، وبالتالي تم تصنيف المؤسسات تبعا لـ:

- المعيار القانوني (طبيعة ملكية رأس المال)

- معيار الحجم

- المعيار الاقتصادي (طبيعة النشاط)

1. أنواع المؤسسات حسب المعيار القانوني:

يرتكز هذا التصنيف بصفة عامة على طبيعة ملكية رأس المال، وبناء على ذلك يتم تصنيف المؤسسات إلى: المؤسسات الخاصة، المؤسسات العمومية والمؤسسات المختلطة كالاتي:

(17) زكريا طاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، جمعية المكنب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة، مصر، 2005، ص: 292.

(18) زكريا طاحون، مرجع سابق، ص: 290.

أ- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي يعود ملكية رأسمالها إلى أفراد، والتي تضم مؤسسات فردية ومؤسسات الشركات.

- المؤسسات الفردية: تعتبر الشكل النموذجي لمؤسسة القرن التاسع عشر، حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال، إذ يعد رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم أحيانا (19).

- مؤسسات الشركات: يتفرع في هذا النوع من المؤسسات التسيير ورأس المال على أكثر من شخص، إذ لا يمكن قيامها إلا بتوفر بعض الشروط وطبقا للقانون التجاري تنقسم الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: شركات الأشخاص، شركات الأموال والشركات المختلطة.

▪ شركات الأشخاص: تقوم هذه الشركات على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، حيث تلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة في حالة الوفاة أو اهتزاز الثقة بين شركائها أو الإفلاس. وتكون شركات الأشخاص عادة شركات صغيرة تتألف من أفراد يعرف بعضهم بعضا، ويثق كل منهم بالآخر وتجمعهم في الغالب صلة القرابة أو الصداقة، تشمل شركات الأشخاص كل من: شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.

▪ الشركة ذات المسؤولية المحدودة: حسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، إذ تتميز هذه الشركة بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، كما تتميز بأن رأسمالها محدود وعدد الشركاء فيها بالتالي محدود أيضا، ولا تتم عملية الاكتتاب بشكلها العام، أما الإدارة فتكون من طرف شريك أو أكثر أو من شخص خارجي، تكمن أهمية هذه الشركة في ضمها لمزايا شركات الأشخاص من حيث قلة عدد الشركاء وعدم جواز تبادل الحصص بدون قيود، وعلى مزايا شركة المساهمة من ناحية تحديد المسؤولية وعدم انحلالها وفقا للاعتبارات الشخصية.

▪ شركات الأموال (المساهمة): هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إذ أن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي

(19) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 54.

قدمها في رأس المال، ونظرا لحجمها الضخم لم تقتصر على حدود الدولة الواحدة بل تعدت ذلك لتشمل فروعها عدة دول ممثلة في الشركات المتعددة الجنسيات. (20)

▪ **الشركات المختلطة:** هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، حيث تجمع بين خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال إذ تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص. (21)

ب- **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية. ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى (22):

- **مؤسسات عمومية تابعة للوزارات:** وتسمى أيضا بالمؤسسات الوطنية حيث تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.
- **مؤسسات عمومية تابعة للجماعات المحلية:** تتمثل هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا. وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.
- **مؤسسات نصف عمومية (مختلطة):** تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول وهو الدولة والمتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية والثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث يتفق الطرفان على القيام بمشروع اقتصادي يتم تحديد أهدافه وحجمه ومدته... وغيرها، على ألا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51%.

2. أنواع المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

(20) نادية فوضيل، شركات الأموال في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص ص: 141-142.

(21) عمر صخري، مرجع سابق، ص: 28.

(22) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص: 59-60.

يوجد ثلاث قطاعات رئيسية بناء على هذا المعيار وهي: الفلاحة، الصناعة، الخدمات، ويطلق عليها على أساس هذا الترتيب القطاع الأول والثاني والثالث، وإذا وزعت المؤسسات على أساس هذا المقياس يمكن أن نحصل على ما يلي:

أ- المؤسسات الفلاحية (مؤسسات القطاع الأول):

وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وترتبط بثلاثة أنواع من الإنتاج: الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي، وغيره من النشاطات المرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك.

ب- المؤسسات الصناعية (مؤسسات القطاع الثاني):

تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات مختلفة، وكذلك صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها.

ويمكن أن تجمع توزيع هذه المؤسسات في فرعين رئيسيين:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات ... وغيرها.
- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج ومؤسسات الجلود... وغيرها.

ج- المؤسسات الخدمية (مؤسسات القطاع الثالث):

تشمل هذه المؤسسات مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين، وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقاً من المؤسسات التجارية، المالية، الحرفية، مؤسسات النقل، المؤسسات الجامعية البنوك، مؤسسات التأمين، التجارة، الصحة... وغيرها.

3. أنواع المؤسسات حسب معيار الحجم:

يقيم الحجم حسب هذا المعيار بعدة عناصر أهمها:

- معيار رأس المال المستثمر وقيمة الأصول الثابتة.

• معيار نوع التكنولوجيا المستخدمة.

• معيار عدد العمال.

• معيار رقم الأعمال.

ويعتبر الاعتماد على معيار عدد العمال هو الأكثر شيوعاً وذلك لأنه يسمح بالمقارنة بين المشاريع في مختلف البلدان وفي كل النشاطات، ومن مزايا الاعتماد على معيار عدد العمال ما يلي:

• البساطة في التطبيق.

• السهولة في المقارنة.

• الثبات النسبي.

• توافر البيانات أفضل من رقم الأعمال وغيره.

وبناء عليه تصنف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة (P.M.E) إذ لا يوجد هناك تعريف شامل وموحد يعتمد عليه لإعطاء مفهوم هذه المؤسسات الذي يختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع لآخر داخل البلد الواحد، وبالتالي هناك صعوبات في وضع تعريف واضح يحظى بإجماع مختلف الأطراف، غير أن التعريف الشائع في معظم الحالات يرتبط بالعدد الصغير من العمال في المؤسسة الواحدة.

يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو ما يطلق عليها بالمشروع الصغير بأنه ذلك المشروع الذي يستخدم عدداً قليلاً من العاملين ويدار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية⁽²³⁾.

وتعرف المؤسسات الصغيرة بأنها مجموعة من المشروعات التي تقوم بالإنتاج على نطاق صغير وتستخدم رؤوس أموال صغيرة وتوظف عدد محدود من الأيدي العاملة⁽²⁴⁾.

كما تعرف منظمة العمل الدولية (I.L.O) International Labor Organisation المؤسسات الصغيرة بأنها تضم وحدات صغيرة الحجم تنتج وتوزع سلعا وخدمات وتتألف غالباً من منتجين

(23) ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص: 15.

(24) محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1992، ص: 211.

مستقلين، بعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة، والبعض الآخر قد يستأجر عمال وحرفيين إذ يعمل معظمها برأس مال ثابت وصغير (25).

أما في الجزائر فقد عرف القانون الجزائري التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 والذي أصبح المرجع القانوني في الجزائر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، كما تستوفي معيار الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر (26)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): معايير تصنيف حجم المؤسسات في الجزائر

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المؤسسات المصغرة Micro entreprise	9-1	20> مليون دج	10=> مليون دج
المؤسسات الصغيرة Petite entreprise	-10 49	200> مليون دج	100=> مليون دج

(25) عبد الرحمان يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 24-

26.

(26) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 66.

المؤسسات المتوسطة Moyenne entreprise	-50 250	200 مليون- 2 مليار دج	-100 500 مليون دج
---	------------	-----------------------------------	----------------------------

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001، ص: 8-9.

أما المؤسسات الكبيرة فهي التي توظف أكثر من 500 عامل، وقد تكون بذلك وطنية أو متعددة الجنسيات.

وبالرغم من اختلاف الآراء في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن ثمة اتفاق على أهميتها في اقتصاديات الدول لما تتميز به من خصائص والتي نذكر منها:

- المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية ومواجهة التغيرات في الظروف الاقتصادية بسبب صغر حجمها وقلة تخصصها.
- نمط التقدم التقني المستخدم أكثر ملائمة لظروف البلدان النامية، فالتقنيات المستخدمة بسيطة بالمقارنة مع التقنيات التي تحتاجها المؤسسات الكبيرة.
- بساطة نظام المعلومات داخليا وخارجيا لقرب المؤسسة من السوق.
- العمل في قطاعات اقتصادية ذات تكنولوجيا متوسطة (27).
- تكون في شكل مؤسسات عائلية، بسيطة الهيكل التنظيمي مما يساعد على سرعة اتخاذ القرار.
- تستعمل طرق تسيير غير معقدة، وتنشط الكثير منها في مجال المقاولات من الباطن -Sous-traitance.

(27) عبد الرحمن يسري أحمد، مرجع سابق، ص: 24-26.

- إمكانية استمرارها وتطورها وعدم تعرضها للأخطار بنفس الحجم الذي تتعرض له المؤسسات الكبيرة لأنها تضمن تصريف المنتجات في حالة التعاقد مع المؤسسات الكبيرة.
- لا تحتاج إلى أموال كثيرة مما يسهل عملية تمويلها والتي غالبا ما تعتمد على التمويل الذاتي.
- تمثل المجال الذي يسمح بتفجير الطاقات والقدرات الشخصية للأفراد.
- الانتشار الجغرافي لها محدود فأغلبها إما محلية أو جهوية.
- تستخدم تقنية أقل تعقيد مما يجعل التدريب على استخدامها أكثر يسرا وكذا يد عاملة لا تستلزم اختصاصات كبيرة.
- سهوله التأسيس من أجل تنمية المبادرات الفردية وتشجيع الإبداع.
- مؤسسات كثيفة العمالة وبالتالي لها القدرة على امتصاص البطالة (28).

(28) ماجدة العطية، مرجع سابق، ص: 17.

الفصل الثاني: المؤسسة والمحيط

- محيط المؤسسة وأهمية دراسته

- مكونات محيط المؤسسة

- أبعاد محيط المؤسسة

- علاقة المؤسسة بالمحيط

- المؤسسة والسوق

تمهيد:

لقد عرفت المؤسسة تطورات ومحطات عديدة شكلت منعرجات هامة في سياقها التاريخي، وباعتبارها نظام مفتوح فهذا يعني أنها لم تظهر بشكل عشوائي وإنما في محيط عرف الكثير من التغيرات في مختلف جوانبه وحالاته والذي أوجد لنا في النهاية هذه المؤسسة في شكلها الذي نعرفه حاليا، والتي ساهمت دون شك في التنمية الاقتصادية وتحقيق الازدهار والتقدم.

وبناء على ذلك تقوم المؤسسة بنشاطها وسط محيط تختلف ميزاته من مجتمع لآخر ومن زمن إلى آخر، محيط حيث حدوده من الممكن أن تكون واسعة، يبدأ بحدود المؤسسة ويمتد إلى أبعد من ذلك، فالمحيط يؤثر في المؤسسة بمختلف أنواعه حيث يساهم في توجيه استراتيجياتها، وبالمقابل فإن المؤسسة أيضا بإمكانها أن تؤثر على هذا المحيط مهما تكن وضعيتها الجغرافية في العالم، وعلى هذا الأساس يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات على مدى دراستها وتحليلها لعوامل المحيط المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حتى تتمكن من تحقيق التطور والنمو.

أولاً: محيط المؤسسة وأهمية دراسته

في ظل التحولات الاقتصادية الحديثة لم يعد محيط المؤسسة يقتصر على العوامل التقليدية، بل أصبح يشمل ما يعرف بالنظام البيئي للأعمال الذي يضم مختلف الفاعلين المتعاملين مع المؤسسة بشكل ديناميكي، مما يؤثر على قدرتها التنافسية واستمراريتها⁽²⁹⁾.

1. تعريف محيط المؤسسة:

عرف مصطلح المحيط العديد من التعاريف أهمها:

يمكن تعريف المحيط بمعناه الواسع أو العام بأنه كافة العوامل والمتغيرات خارج حدود المؤسسة، كما يعرف محيط المؤسسة بأنه كافة العوامل والمتغيرات التي تتم خارج حدود المؤسسة ويؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على المؤسسة ككل أو على جزء منها⁽³⁰⁾.

من الملاحظ من هذين التعريفين أن محيط المؤسسة ينحصر فقط على ما يجري خارج أسوارها، لكن لا يمكن أن نستثني المحيط الداخلي للمؤسسة، لما له من أهمية وأثر بالغ على المؤسسة وقدرتها على تحقيق الاستمرار والبقاء.

وعليه فقد عرف P. FILHO أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات، المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم⁽³¹⁾.

يجمع هذا التعريف عدد أكبر من الأطراف والمتغيرات في محيط المؤسسة إضافة إلى التطرق إلى محيط المؤسسة الداخلي.

⁽²⁹⁾ de Meyer, A., & Williamson, P. Ecosystem Edge: Sustaining Competitiveness. Stanford University Press. . (2020).

⁽³⁰⁾ عيد عريفج، كاسر منصور، حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 65.

⁽³¹⁾ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 77.

إن المحيط هو عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة غير متحكم فيها من قبل المؤسسة والتي تؤثر عليها إما إيجابيا (فرص) أو سلبيا (تهديدات)، ومن هنا فإن محيط المؤسسة يصنف إلى قسمين (32):

- الماكروبيئة Macro Environnement بمعنى الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع.

- الميكروبيئة micro-environnement أي الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن محيط المؤسسة هو إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة من الداخل والخارج ذات التأثير الحالي والمرتبب عليها.

2. أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة:

من الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار ما يلي (33):

- ترتبط المؤسسة أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين والأسواق والهيئات والأفراد وعليها التأقلم في عملية التعامل معهم.
- يؤثر مختلف الأفراد والهيئات على المؤسسة وفي بعضهم البعض أيضا وهو ما يفرض على المؤسسة قيودا وحدودا على الصعيد الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والبيئي ... وغيرها.
- تتكون المؤسسة من شبكة من الأفراد والجماعات كل منها له أهدافه واتجاهاته، هم أطراف في محيطها وكل ما فيه من عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية تؤثر فيهم ويؤثرون فيها.
- تقوم المؤسسة باستعمال موارد المحيط المختلفة وتقدم إليه مخرجاتها فيهمها ترقب مدخلاتها وضبط مخرجاتها بما يكفل منافسة المؤسسات الأخرى في السوق.
- قد تقبل المؤسسة على اختيارات أو قرارات ذات وزن مؤثر على المؤسسة في المستقبل القريب والبعيد أيضا.

(32) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص: 34.

(33) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 78.

- تشهد السوق تطوراً كبيراً في مختلف العناصر المحددة للطلب والعرض والتي تتغير باستمرار من وقت لآخر، حيث أصبحت عملية البحث والتطوير تلعب دوراً محدداً ليس فقط لتوجيه الطلب والاستهلاك، بل أيضاً لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة والمتأثرة فيما بينها.

ولمختلف هذه الأسباب ولأسباب أخرى، تسعى المؤسسة إلى أن تكون في تواصل مستمر مع مختلف متغيرات المحيط حتى تتمكن من مواكبة التغيرات المحيطة بها وتلبي بالتالي احتياجات المجتمع المتزايدة من جهة، وتضمن لنفسها مكانة في السوق في ظل المنافسة الشديدة المحلية منها والأجنبية من جهة أخرى.

ثانياً: مكونات محيط المؤسسة

إن المؤسسة كوحدة اقتصادية ليست معزولة عن الواقع، فمثل ما هي تؤثر في المحيط فهي تتأثر بعدة عوامل جغرافية سياسية وقانونية من هذا المحيط وسنتعرف لهذه العوامل فيما يلي:

1. المحيط المباشر:

يشمل المحيط المباشر الأطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة، والذي يشمل ما يلي⁽³⁴⁾:

أ- سوق السلع والخدمات: وهي نقطة التقاء بين المؤسسات المنتجة والمستهلكين والأطراف المختلفة في النظام الاقتصادي، وهو المكان الذي تتم فيه المعاملات بين الطرفين الذي يعرف والطرف الذي يطلب.

ب- سوق التمويل: وهو نقطة التقاء المؤسسة ومورديها، وهو أيضاً نظام فرعي من النظام الاقتصادي ككل.

ج- سوق العمل: يمثل نقطة التقاء بين المؤسسة كطالب للعمل والأفراد المؤهلين على العمل، وهو نظام جزئي مشترك من النظام الديمغرافي الاقتصادي والاجتماعي.

(34) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص: 80-81.

د- سوق المال: ونقطة التقاء بين المستثمرين وبين عارضين الأموال والمدخرين، وهو من الأنظمة الفرعية للنظام الاقتصادي.

هـ- نظام التربية والتكوين خارج المؤسسة: وهو نظام فرعي من النظام العلمي التقني ونظام القيم في المجتمع، حيث يتكفل بنقل المعارف والأفكار الاقتصادية السياسية والفلسفية لأفراد المجتمع.

و- نظام العلاقات مع الإدارة: وهو نظام فرعي سياسي قانوني يعمل على تحديد علاقة المؤسسة بالإدارة الوطنية وما يفرضه وجودها من حقوق تجاهها.

إن مختلف هذه الأطراف والأنظمة لها علاقة مباشرة مع المؤسسة تسهل تحديد العلاقة فيما بينها، وتتميز بالوضوح عادة وذات تفاعلات مباشرة مع المؤسسة، وبشكل عام فإن متابعة المتغيرات خاصة تلك المتعلقة بالمحيط المباشر للمؤسسة تتحدد على أساسها أهداف المؤسسة واستراتيجياتها ومختلف السياسات التي تتبع هذه الاستراتيجيات، كما أن المحيط المباشر لا ينفصل على المحيط العام أو غير المباشر.

2. المحيط غير المباشر:

المحيط العام أو غير المباشر يضم مختلف الأنظمة المتفاعلة التي تضم ما يلي:

أ- النظام السياسي والقانوني:

يلعب المحيط السياسي دورا هاما في توجيه المؤسسة، فالمؤسسة في أي نظام توجد فيه تتأثر بقوانين ذلك النظام، إذ يؤثر الجانب القانوني على المؤسسة من خلال قوانين تشريع العمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة تأسيس المؤسسات (35).

ب- النظام الاقتصادي:

إن التغيير السياسي والقانون للمحيط يرتبط بصفة قوية بالتغيير الاقتصادي الذي بدوره يشمل الكثير من العناصر ومنها ارتفاع الأسعار ونسبة التضخم، نسبة البطالة والاستثمارات العامة والخاصة، وعدد المنافسين في الأسواق الداخلية والمنافسين الأجانب في الأسواق الخارجية، بالإضافة

(35) إسماعيل عراجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار موفم للنشر، الجزائر، 2013، ص ص: 64-65.

إلى قوة وضعف المنافسين والمعطيات الخاصة بالدخل الفردي والسياسات النقدية والضريبة، كما أن درجة نمو الاقتصاد الوطني ومستوى الأجور والقدرة الشرائية للمستهلكين وكذا آفاق الاقتصاد الوطني تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة.

ج- النظام الاجتماعي والثقافي:

وهو النظام الذي يحدد عدد أفراد المجتمع وقيمه وثقافته وتقاليده، فمعرفة اللغة، العادات والتظاهرات وأنماط حياة كل مجموعة تكتسي أهمية كبرى عند المؤسسة، إضافة إلى السلوكيات والعادات وسلم القيم والفلسفة والدين ... وغيرها، كما يساعد النظام الاجتماعي والثقافي المؤسسة بتجزئة السوق الكلي إلى أسواق متجانسة، وعليه فمن الأهمية بمكان أن تتعرف المؤسسة على المعطيات الديموغرافية (السن، الجنس وغيرها) وكذا المستوى الدراسي، فئة الأعمار، معدل الولادات والوفيات، التقاليد والقيم، النماذج الاستهلاكية، وكذا التغيرات في الاتجاهات الاجتماعية التي تؤثر بصفة فعالة على المؤسسة مثل الهجرة تعقد النقل نتيجة توسيع المدن، متطلبات المستهلكين وغيرها.

د- النظام التكنولوجي:

يعتبر هذا النظام عنصرا فعالا ومؤثرا بصفه مباشرة على عمليات المؤسسة ونشاطها الذي يتأثر بالتطور التكنولوجي، وهذا ما يتطلب على المؤسسة تعزيز البحوث لتحسين تقنيات المراقبة والحصول على النتيجة المرغوبة ومتابعة التطورات التكنولوجية الحاصلة، وعليه يجب على المؤسسة أن تكون على علم بكل الاكتشافات التكنولوجية (الفيزيائية والتنظيمية) حتى تتمكن من تحقيق مكانة تنافسية أمام منافسيها، لأن التطور التكنولوجي يفرض على المؤسسة أن تبتدع حتى تتمكن من تحقيق البقاء والاستمرار.

هـ - النظام الأيكولوجي:

في ظل تزايد الاهتمام العالمي بقضايا البيئة أصبحت المؤسسة مطالبة بمراعاة مبادئ الإستدامة في مختلف أنشطتها خاصة فيما يتعلق بالإستهلاك المسؤول والحفاظ على الموارد الطبيعية، وهو ما يعكس أهمية البعد البيئي في محيط المؤسسة⁽³⁶⁾.

تعنى الأيكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية والمحيط، لأن الموارد الطبيعية أصبحت معرضة للاختلال ومن ثم للخطر، فالضجيج الذي تسببه المؤسسات يخلق التوتر العصبي، كما أن التلوث الصناعي يضر بالإنسان والحيوان والنبات، كل هذه التأثيرات على المحيط تتطلب رد فعل منظم لتفادي وتقليل هذه السلبيات، مما خلق الوعي لدى العديد من المؤسسات في الاهتمام بالاعتبارات البيئية حتى تتمكن من الحد من التلوث الصناعي الضار بالبيئة⁽³⁷⁾.

ثالثاً: أبعاد محيط المؤسسة

اهتم العديد من المفكرين بتحليل أبعاد وخصائص المحيط وآثاره على المؤسسة، وذلك من حيث عدم تأكد وتعدد المحيط ومدى استقراره، وبعد روبرت دونكان Robert Dunkan من أوائل الكتاب الذين درسوا أبعاد عدم التأكد في المحيط والتي يرى أنه من الممكن الإحاطة بها من خلال:

- بعد البساطة، التعقيد.

- بعد الاستقرار، الديناميكية.

ويتصل البعد الأول (البساطة - التعقيد) بتعدد عناصر ومكونات المحيط التي تتعامل معها المؤسسة ومدى تجانسها، فالمؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من عناصر المحيط غير المتجانسة في خصائصها فهي تعمل في محيط بسيط المتغيرات.

⁽³⁶⁾(Falke, A., et al. Sustainable consumption and business environment. Journal of Business Economics. (2022).

⁽³⁷⁾ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص ص: 36-39.

أما البعد الثاني (الاستقرار - الديناميكية) فيتصل بدرجة الاستقرار والتغير في المكونات وعناصر المحيط.

وفي هذا الإطار يميز دونكان بين الأنواع التالية من المحيط⁽³⁸⁾:

1. المحيط البسيط المستقر:

هو المحيط الذي يكون فيه عدد المتغيرات قليل وتكون سرعة التغير في هذه المتغيرات بطيئة، وعليه تكون درجة عدم التأكد متدنية، بمعنى إمكانية توفر المعلومات حول عوامل ومتغيرات المحيط وإمكانية التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي للمؤسسة.

2. المحيط المعقد المستقر:

عدد المتغيرات في هذا المحيط تكون كثيرة ولكنها تتغير ببطء، ومن الأمثلة على ذلك محيط المؤسسة التعليمية كالمعاهد والجامعات.

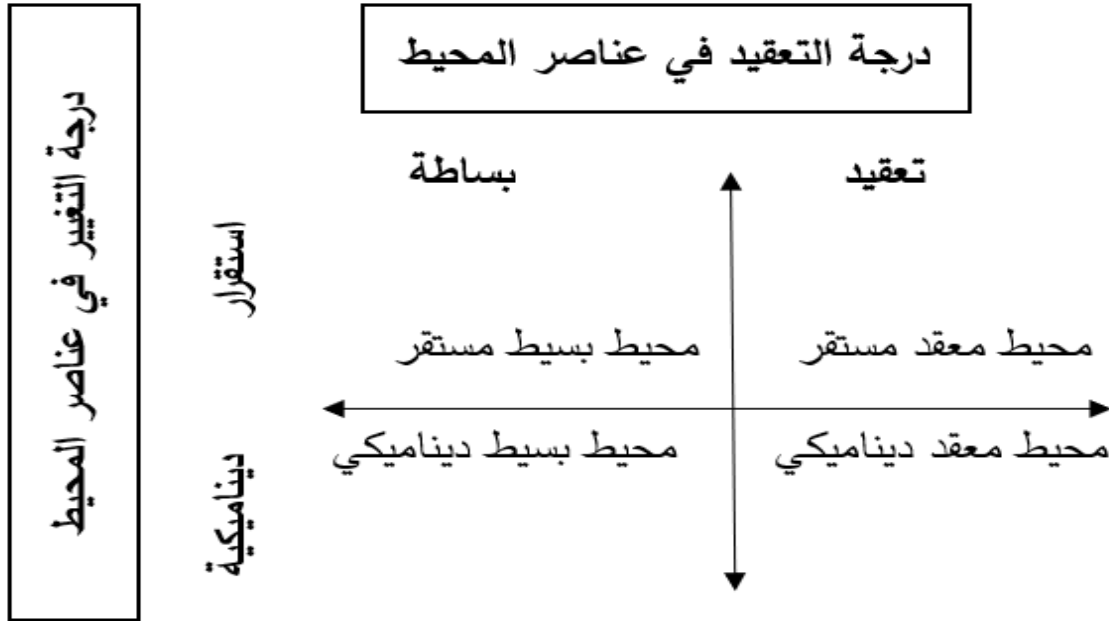
3. المحيط البسيط الديناميكي:

يتميز هذا النوع من المحيط بالمتغيرات البيئية وسرعة التغير فيها، ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع محيط المؤسسات العاملة في صناعة الإلكترونيات.

ويوضح الشكل الموالي أنواع المحيط باستخدام البعدين السابقين درجة التعقيد وسرعة التغير كالتالي:

الشكل رقم (02): أبعاد المحيط ومتغيراته

(38) عيد عريفج، كاسر منصور، حنا نصر الله، مرجع سابق، ص ص: 73-75.



إن دراسة هذين البعدين (درجة التعقيد ودرجة التغير) يعد إلزاماً لأي مؤسسة ترغب في تحقيق أهدافها وتحقيق بقائها في السوق التنافسي وبما أن المحيط يتميز بتقلبات فمن الضروري على المؤسسة توقع تطور هذا المحيط والاستجابة لتغييراته، وتجدر الإشارة أن هناك عدة تصنيفات أخرى لأبعاد المحيط طورها العديد من الكتاب مثل بيرن وستولكر Burn & Stalker، أمري وترست Emry & Trist ولورنس ولورش Lawrance & Lorch.

رابعاً: علاقة المؤسسة بالمحيط

يؤثر المحيط على مختلف أنواعه في المؤسسة حيث يساهم في توجيه استراتيجياتها، وبالمقابل فإن المؤسسة بإمكانها أن تؤثر على هذا المحيط مهما تكن وضعيتها الجغرافية في العالم. إن كثافة وعلاقة المؤسسة مع محيطها يكون تابع لحجمها وكذا بالنسبة لقدرتها الإنتاجية، وبشكل عام فالمؤسسة لن تكتفي فقط بالبحث عن كفاءات التكيف مع المحيط بل عليها اقتحامه وإثبات وجودها بالنسبة لجميع مجالاتها لغرض البقاء في السوق. فعلاقة المؤسسة بالمحيط هي علاقة تأثير وتأثر تتجلى كالآتي⁽³⁹⁾:

(39) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص: 83-89.

1. تأثير المحيط على المؤسسة:

تتأثر المؤسسة بمحيطها بواسطة عوامل الإنتاج التي تتحصل عليها من محيطها والتي تساعد على استمرار نشاطها، كما تلعب دورا حاسما في حياة المؤسسة من خلال:

- تأثير الإنسان في المؤسسة من خلال كفاءته التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة كما ونوعا، من خلال أيضا المستهلك الذي يتلقى منتجات المؤسسة فيكون تصرفه إيجابي أو سلبي تجاهها فهو الذي يوفر التغذية العكسية للمؤسسة، كما يعتبر المسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاطات المؤسسة من خلال الاستعمال الجيد لعوامل الإنتاج.
- تعد المواد الأولية من العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة كما ونوعا، وتحول دون تعطل المؤسسة في الإنتاج.
- يؤثر التطور التكنولوجي على جودة منتجات المؤسسة ومن ثم تحقيق الريادة والبقاء، إذ يتوقف مستوى الإنتاج في المؤسسة المستعملة للآلات والمعدات المختلفة بمستوى تطور هذه الأخيرة من جهة وبمدى كفاءة استعمالها وجودتها من جهة ثانية.

2. تأثير المؤسسة على المحيط:

إن وجود المؤسسة داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه، كما تتأثر به وذلك من خلال مخرجاتها وتصرفاتها، ويتجلى ذلك في:

- دفع عجلة التعمير، من خلال ظهور المؤسسات في مناطق ريفية أو مناطق تتميز بالتأخر العمراني من خلال إنشاء المساكن لعمالها وإعداد الطرق والمرافق، مما يؤدي إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة.
- إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يسمح بامتصاص البطالة ومن ثم توفير مناصب شغل، كما يمكن أن يكون للمؤسسة أثر سلبي من خلال تسريح العمال نتيجة إفلاسها الذي يزيد من حجم البطالة.
- تلعب المؤسسة دورا هاما في تحديد الأجور، مما يسمح لها باستقطاب الكفاءات من قطاعات أخرى.

- إن زيادة مبيعات المؤسسة وتنوعها يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار وتنوع المنتجات وهو ما يخدم الطبقة الضعيفة من المجتمع ويزيد من رفاهيتها.
- إن ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد أو في بلدان معينة يؤدي إلى تغير نمط معيشة السكان، حيث تفرض عليهم المؤسسة الجديدة نظم معينة وعادات وطرق عيش وتغيير في العادات.
- التأثير على التكامل الاقتصادي، من خلال المنتجات الوسيطة أو النصف مصنعة التي تحتاجها الصناعات الثقيلة خاصة الميكانيكية منها.
- التأثير على أسعار المنتجات خاصة المتكاملة وينتج عن هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

خامسا: المؤسسة والسوق

في ظل العولمة وتحرير الأسواق أصبح التوسع الدولي هدفا إستراتيجيا للعديد من المؤسسات، وتشير الأبحاث في مجال الأعمال الدولية والتسويق الى كيفية تكيف المؤسسة مع الأسواق الخارجية، وأهمية فهم الاختلافات الثقافية والقانونية والإقتصادية بين الأسواق لضمان نجاح إستراتيجيات التصدير والإستثمار الأجنبي⁽⁴⁰⁾.

للمؤسسة علاقة مباشرة بالسوق سواء كمصدر لمدخلاتها أو كمنفذ لمخرجاتها، وهناك العديد من العوامل المتداخلة في السوق في علاقات معقدة بالمؤسسة، ويعرف السوق بأنه مكان يلتقي فيه عارضوا عوامل الإنتاج المختلفة والمنتجون من جهة، مع طالبي مختلف العوامل والمنتجات من جهة أخرى فالعارضون قد يكونون مؤسسات أو أفراد، أما الطالبون فينقسمون إلى عدد من الجهات، فبالإضافة إلى المؤسسات والأفراد في صورة أسر هناك الإدارة العامة التي تمثل مختلف الهيئات الحكومية وما يلحق بها، وهي عادة تعتبر كمستهلك مع استثناءات قيامها بالإنتاج في إنشاء

⁽⁴⁰⁾(Florido-Benítez, L., & Aldeanueva-Fernández, I. International business and marketing: A bibliometric study. Administrative Sciences. . (2022)

مؤسسات اقتصادية لتصبح بدورها في صورة منتج لسلع وخدمات وبالتالي عارضة لجزء منها وطالبة لعدد منها أيضا⁽⁴¹⁾.

ويعرف السوق على أنه نقطة التقاء بين العرض والطلب، كما أنه مجموع المعاملات المترابطة مع الإنتاج أو في البلد⁽⁴²⁾.

1. وظائف السوق:

تقوم الأسواق بأربعة وظائف وهي:

- ضمان الاتصال بين البائعين والمشتريين حيث يمكن السوق كلا من المشتريين والبائعين من التعرف على رغبات وأهداف بعضهم البعض.
- إتمام عملية التبادل، فمن خلال الاتصال بين البائع والمشتري يمكن للبائع أن يحدد رغبات المشتري، كما بإمكان المشتري التعرف عن المتاح من السلع والخدمات والتعرف على شروط البيع التي يقدمها البائع ومن ثم تتم عملية التبادل.
- تلبية احتياجات المجتمع وتوزيع واستخدام موارده بما ينفع هذه الاحتياجات.
- التقييم النقدي للسلع والخدمات حيث أن التفاعل بين العرض والطلب يؤدي إلى تقييم نقدي للسلع والخدمات محل التبادل⁽⁴³⁾.

2. تصنيف السوق:

يمكن تصنيف الأسواق إلى عدة أنواع حسب المعايير التالية:

أ- حسب الموقع الجغرافي:

- سوق محلي
- سوق وطني
- سوق إقليمي
- سوق دولي

(41) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 89.

(42) إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص: 69.

(43) محمد الصيرفي، مبادئ التسويق: دراسة نظرية وتطبيقية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص:

ب- حسب التركيب الاقتصادي:

• **سوق المنافسة التامة:** حتى نسمي سوق منافسة تامة هناك العديد من الشروط الواجب توافرها وهي:

- وجود عارضين وطالبيين للسلعة بأعداد كبيرة في السوق لتصبح كمية العرض أو الطلب لكل منتج أو مستهلك لا تمثل إلا نسب بسيطة في المجموع، ومنه لا يستطيع أي منهم أن يؤثر في العرض أو الطلب بمفرده.
- تشابه أو تجانس السلع، أي أن كل المؤسسات في السوق تعرض السلعة نفسها وبنفس المواصفات حتى تغيب إمكانية تأثير أحدها في السعر أو الطلب.
- شفافية السوق، أي أن المتعاملين فيها يستطيعون التعرف على السلع المعروضة سواء كعارضين أو كمستهلكين إذ تكون قرارات المتعاملين مبنية على علم كامل بمعطيات السوق.
- حرية الحركة داخل السوق، أي إمكانية حركة العارض والطالب بين أطراف السوق دون وجود حواجز أو عوائق.
- حرية الدخول إلى السوق، أي إمكانية دخول سوق معينة للعارض أو الطالب دون قيود أو حواجز كالنصوص أو القوانين التي تحدد شروطا معينة لانتقال عوامل الإنتاج أو انتقال مؤسسة من فرع اقتصادي إلى آخر أو من منطقة إلى أخرى.

تجعل مجموع هذه العناصر الحرية التامة للمتعاملين الاقتصاديين في النشاط وحرية انتقال عوامل الإنتاج بين الفروع والقطاعات.

- **سوق الاحتكار الكامل:** أي وجود منتج وحيد يعرض سلعة معينة مقابل عدد كبير من المستهلكين، وقد تتحقق هذه الوضعية بعده طرق باحتواء كل القطاع الذي ينتج سلعة محددة ليس لها بديل في السوق، أو نتيجة لإنجاز منتج في صورة تكنولوجيا حديثه ليس لها مثيل من قبل، غير أن هذه الوضعية قد تكون عادة وقتية تزول عند استعمال المنافسين لنفس التكنولوجيا، وفي الاحتكار قد يفرض المحتكر السعر الذي يرغب فيه، إلا أن المستهلك أحيانا يؤثر على السعر بالامتناع عن الطلب أو بطلب كميات أقل من الشيء المعروض.
- **سوق الاحتكار العددي أو احتكار القلة:** يتميز بوجود عدد قليل من العارضين حيث يسعى كل محتكر إلى رفع السعر الذي يحقق له أرباحا في حالة زيادة الطلب، أما في حالة العكس

فإن المنافسة سوف تستمر بين المنافسين المحتكرين إذ يسعى كل منهم إلى تخفيض السعر لجلب المستهلك، وبذلك سوف يتضرر الأضعف منهم، وعادة يلجأ مثل هؤلاء المحتكرين إلى تكوين تجمعات في صور كارتلات حتى لا ينافس أحدهم الآخر لتفادي الأضرار.

- **سوق الاحتكار المزدوج:** يلتقي من خلاله في السوق محتكر واحد لمنتج ما أمام مشتري واحد، حيث يتم تأثير كل واحد منهما في الآخر من أجل تحديد السعر الذي يناسبه، حيث توجد عدة عوامل يمكن أن تؤثر في تحديد السعر مثل درجة مرونة العرض والطلب، القوة الاقتصادية التي يتمتع بها كل منهما، التوقعات الخاصة بإمكانية دخول عارض أو طالب جديد... وغيرها (44).

- **سوق المنافسة الاحتكارية:** تتميز بوجود عدد كبير من العارضين الذين يبيعون منتجات تكاد تتشابه أو منتجات بديلة، والتنافس هنا يكون في الأسعار والخدمات ما بعد البيع، وفي هذا النوع من المنافسة يبرز دور رجل التسويق في إعداد السياسات التسويقية والترويجية باستعمال مختلف الوسائل مثل الإشهار وتمييز السلعة عن السلع المنافسة.... وغيرها (45).

(44) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 95.

(45) محمد الصيرفي، مبادئ التسويق: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص: 68.

الفصل الثالث: تنظيم المؤسسة

- تعريف التنظيم
- مجال التنظيم
- مبادئ التنظيم
- أبعاد التنظيم
- أنواع التنظيم
- الهياكل التنظيمية
- هيكلية التنظيم بالمؤسسة

تمهيد:

تعتبر عملية التنظيم عن جزء من الأعمال الإدارية التي ترتبط بعدة جوانب في إدارة المؤسسة، فكما يرتبط التنظيم في المؤسسة بالسلطة والقيادة وتقسيم المسؤوليات، فإن هناك ارتباط بين التنظيم والاتصال وحركة المعلومات فيها، وهو ما يجعل التنظيم في المؤسسة والهيكل التنظيمي بها على درجة بالغة من الأهمية، وعليه يعد التنظيم من العناصر المحددة للمؤسسة ونشاطها والتسيير فيها وسر نجاح المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها فالتنظيم يشكل العمود الفقري للمؤسسة وهو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الأخرى.

وبما أنه لكل تنظيم رسمي تنظيم آخر غير رسمي، نستنتج أن سلوك الفرد يتأثر بتأثر كبير بسلوك التنظيم غير الرسمي الذي انضم إليه وبالقيم السائدة في ذلك التنظيم، فهو يؤثر عليه وعلى سلوكه حيث يعمل على تعديل السلوك المنحرف أو تغيير السلوك غير المرغوب به، إذا توفر شرط واحد هو استعداد الفرد لهذا التغيير.

إن التنظيم ما هو في الحقيقة إلا تنسيق للجهود البشرية، وتحديد وتوزيع للمسؤوليات التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمؤسسة، وهكذا فالتنظيم ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: تعريف التنظيم

عرف التنظيم بأنه توزيع الوظائف إلى هيئات وجمع هذه الهيئات فيما بينها، ويعرف Boward التنظيم بأنه مجموعة من النشاطات أو القوى الشخصية المنسقة بوعي⁽⁴⁶⁾.

إن كلمة التنظيم تعني تحديد وتوزيع المسؤوليات وتحديد العلاقات بين أعضاء المؤسسة بناء على هذه المسؤوليات، إذ يهدف التنظيم إلى توزيع المسؤوليات والمهام بين الإطارات والعمال، وعليه فإن عملية التنظيم تبدأ عادة بتحديد أهداف المؤسسة والوسائل والسياسات المختلفة المطبقة لتحقيق هذه الأهداف ليتم بعدها تحديد الوظائف الرئيسية حسب طبيعة نشاط المؤسسة⁽⁴⁷⁾، وعليه يمكن القول أن التنظيم يشكل الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه.

ثانياً: مجال التنظيم

تعني كلمة تنظيم organisation شيئين: وظيفة وشكلا، فالأولى عبارة عن عملية جمع الأفراد في مؤسسة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع، أما الشكل أو هيكل التنظيم (structure) فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.

ويمكن أن تطلق كلمة تنظيم على الجهود التي تبذل بقصد:

- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ثم تقسيمها إلى مجموعات يمكن أن يتولى كل منها شخص واحد.
- توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج وقيام أكثر من شخص بنفس العمل.
- توجيه كافة الجهود نحو أهداف محددة مسبقاً.

(46) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 209.

(47) إسماعيل عراجي، مرجع سابق، ص: 54-55.

وبناء عليه يجب أن تتحصل المؤسسة على احتياجاتها الضرورية من المواد والآلات والأموال والعاملين لتحقيق الأهداف، وتكون المهمة التنظيمية للمديرين هي التنسيق بين هذه العناصر بما يتفق وأهداف المؤسسة وإمكانياتها المتاحة وكذا العناية بدقة اختيار العاملين وتدريبهم.

ثالثا: مبادئ التنظيم

تعد مبادئ التنظيم معايير للتنظيم السليم، ومن أهم مبادئ التنظيم ما يلي (48):

1. مبدأ ضرورة التنظيم:

عندما يزيد عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد ينبغي تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسؤولا عن عمله وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بذلك.

2. مبدأ وحدة الهدف:

تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل، بمعنى أن هناك أهداف جزئية متكاملة تنفيذا يؤدي إلى تنفيذ الهدف الشامل للمؤسسة.

3. مبدأ الكفاءة:

يعتبر التنظيم كفئا إذا كان يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية من خلال توجيه الأعمال وتركيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هذا الهدف بأقل تكلفة ممكنة.

4. مبدأ تقسيم العمل:

بمعنى تقسيم أنشطة مؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعه تنفيذه وتحسين جودته.

(48) أحمد منصور، مبادئ الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص ص: 63-64.

5. مبدأ التخصص:

يجب على كل وحدة تنظيمية أن تتخصص قدر الإمكان في مجال معين فالتخصص أمر مهم وضروري يسمح بإنجاز العمل من قبل أفراد يمتلكون قدرات واستعدادات كبيرة.

6. مبدأ التحديد الوظيفي:

كلما زاد تحديد الوضع للنتائج المتوقعة والأنشطة المطلوب القيام بها والسلطة التنظيمية المفوضة وعلاقات السلطة مع المراكز الأخرى، كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المؤسسة.

7. مبدأ نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري عدد محدود من الأفراد الذين يمكن الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية، ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة.

8. مبدأ تدرج السلطة:

كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المؤسسة إلى مركز كل مرؤوس، كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

9. مبدأ التفويض:

إن صعوبة اتخاذ جميع القرارات من قبل الإطارات العليا يجعلهم يلجؤون إلى تفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات، من خلال إسناد مهام معينة للأتباع لتحقيق نتائج ما، على أن تكون السلطة المفوضة لكل إداري كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

10. مبدأ المسؤولية:

يعني هذا المبدأ إلزام الفرد بأداء المهام الموكلة إليه فضلاً عن محاسبته في حالة أدائها بشكل غير مرضي، مع العلم بأن السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض.

11. مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

لغرض تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة يجب أن تكون سلطة الرئيس متناسبة مع مسؤوليته كما يجب أن تكون مسؤوليته متناسبة مع سلطته.

12. مبدأ وحدة الرئاسة:

يعني هذا المبدأ أن يكون كل عضو في المؤسسة خاضعا لمسؤول واحد والذي يتبع بدوره مسؤول واحد وهكذا، وبهذه الكيفية يتم ربط جميع الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض، إذ يؤكد هذا المبدأ على ضرورة تواجد ما يسمى بخط السلطة المباشر في المؤسسة.

13. مبدأ المرونة:

يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا (حركيا) يسمح بمقابلة التغيرات في المؤسسة.

14. اللامركزية:

تعني اللامركزية عدم تركيز السلطة في يد هيئة واحدة، بل تفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف، بمعنى لا يتم اتخاذ القرارات بصفة فردية إلا بعد دراستها مع الجماعة، كما تعبر عن عدد الوحدات التي تعمل بعيدا عن المركز الرئيسي للمؤسسة.

رابعاً: أبعاد التنظيم

تصف أبعاد التنظيم السمات التنظيمية التي تميز المؤسسات، ويمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى مجموعتين رئيسيتين وهما: الأبعاد الهيكلية والأبعاد الكلية وكلا هذين البعدين مهم لفهم وتقسيم المؤسسات.

1. الأبعاد الهيكلية:

تعبر الأبعاد الهيكلية عن السمات الداخلية للمؤسسة، وقد حددها ستيفين روبنز Stephen Robbins بثلاثة هي: الرسمية، التعقيد، المركزية، كالتالي (49):

(49) عيد عريفج، كاسر منصور، حنا نصر الله، مرجع سابق، ص ص: 44-50.

أ- الرسمية:

تتصل الرسمية بكمية الوثائق المكتوبة في المؤسسة والتي ترتبط بكيفية أداء المؤسسة لنشاطها ومحددات ممارسة هذه النشاطات، كالإجراءات، التعليمات، الخرائط التنظيمية، كما أن عدد القواعد والتعليمات التي تتصف بها المؤسسة تحدد درجة رسميتها.

كما يعرف البعض الآخر الرسمية بدرجة نمطية الوظائف في المؤسسة وطبقاً لهذا التعريف تصبح الرسمية مقياساً للنمطية في أداء الوظائف المختلفة في المؤسسة، فكلما كانت المهارة المطلوبة لأداء الوظيفة متدنية كلما كانت إمكانية تنميطها أعلى، وبالتالي تزداد درجة الرسمية والقواعد المكتوبة وتنميط الأداء والعكس صحيح، فتتميط الوظائف يسهل عملية التنسيق والاستفادة من اقتصاديات التتميط سواء من ناحية اقتصاديات الحجم الكبير أو من ناحية تدني أجور العمال غير المهرة.

فالرسمية تعني مدى ارتباط سلوك الفرد باللوائح والضوابط، فنقول أن المؤسسة لها رسمية إذا كان لها قوانين دقيقة وبالتالي درجة رسمية عالية، كما أن درجة الرسمية لا ترتبط فقط بالعمل بل ترتبط أيضاً بالعلاقات بين الأفراد واللوائح التي توجه الفرد وسلوكه وعلاقاته.

ب- التعقيد:

تتعلق درجة التعقيد بعدد النشاطات التي تمارسها المؤسسة، أي عدد النظم الفرعية التي تتكون منها هذه المؤسسة، ويمكن قياس درجة التعقيد بالمقاييس الثلاثة التالية:

- **التعقيد الأفقي:** يتصل بعدد الوحدات الأفقية في المؤسسة وفي كافة مستوياتها، وهو بهذا المعنى نتاج التخصص وتقسيم العمل من ناحية والتنظيم على أساس الإدارات والأقسام من ناحية أخرى.
- **التعقيد العمودي:** يتصل بعدد المستويات الإدارية للمؤسسة وأشكال المؤسسات (الطويلة والقصيرة).
- **التعقيد الجغرافي:** يتصل بالانتشار الجغرافي، فينشأ عن تعدد فروع المؤسسة وانتشارها في مناطق جغرافية متعددة.

ج- المركزية واللامركزية:

تمثل المركزية درجة تركز القرارات على مستوى قمة الهرم التنظيمي وتكون أساسا في المؤسسات ذات الحجم الصغير، وعليه يمكن القول أن المركزية هي تركيز السلطة الرسمية لاتخاذ القرارات في يد فرد أو وحدة إدارية أو مستوى إداري (عادة الإدارة العليا) وإعطاء العاملين في المستويات الدنيا للمؤسسة مستوى صلاحيات بسيطة في أدائهم لأعمالهم.

أما اللامركزية فهي أن المدير العام لا يتخذ القرارات العامة بصفه فردية إلا بعد دراستها مع أعضاء مجلس الإدارة العامة، هذه الكيفية تساعد كثيرا المؤسسات الكبيرة حيث يتم اتخاذ القرارات على مستوى مختلف الدرجات حسب أهمية المشاكل المطروحة.

وتجدر الإشارة هنا أن المركزية واللامركزية هما وجهان لعملة واحدة ففي الحياة العملية أو الواقعية للمؤسسات ليس هناك مركزية مطلقة أو لامركزية تامة، وإلا لما كان هناك حاجة لوجود المديرين أو الرؤوسين، فالمدير لا يستطيع القيام بكافة النشاطات وعليه بتفويض السلطة للرؤوسين وكذلك الأمر للعاملين في المستويات الدنيا، فهم لا يستطيعون ممارسة كافة الصلاحيات خاصة فيما يتعلق برسم الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة.

2. الأبعاد الكلية (الأبعاد المتصلة بالمؤسسة):

هناك العديد من العوامل التي لها علاقة بتصميم واختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة أهمها: الحجم الاستراتيجية، المحيط، التكنولوجيا، وتتفاعل مع بعضها البعض.

أ- حجم المؤسسة:

يتفق أغلب الباحثين رغم تعدد آرائهم على وجود علاقة بين حجم المؤسسة والهيكل التنظيمي، حيث أن حجم المؤسسة يستلزم هيكل تنظيمي معين، فكلما كان حجم المؤسسة كبيرا كلما كان هيكلها متطورا حيث تكون العمليات متخصصة والوحدات مميزة، وكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما كان سلوكها منظما بصفة شكلية.

ب- استراتيجية المؤسسة:

الإستراتيجية هي عملية وضع الأهداف طويلة الأجل والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها بتحديد الموارد والوسائل والبرامج والإجراءات اللازمة لذلك.

وتخضع مختلف أنواع التنظيمات سواء الكلاسيكية أو البيروقراطية أو الحديثة عمليا الاستراتيجية والأهداف في المؤسسة إذ يكون الهيكل التنظيمي منطقيا تابعا للاستراتيجية العامة للمؤسسة وهي التي تحدده، بمعنى هناك علاقة خطية بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي حيث أن تغيير الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير الهيكل التنظيمي، فالهيكل التنظيمي وسيلة لتنفيذ الاستراتيجية.

غير أن هناك اتجاه آخر معاكس الذي يرى أن الاستراتيجية تابعة للهيكل التنظيمي، نظرا لما لهذا الأخير من تأثير وتحكم في حركة وتخطيط المؤسسة انطلاقا من التأثير عليها من المحيط المتغير.

ونتيجة لذلك فإن هناك ارتباطا وثيقا بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي حسب العلاقتين (50):

تغيير الاستراتيجية ← تغيير الهيكل التنظيم أو تغيير الهيكل التنظيم ← تغيير الاستراتيجية

يرى الاتجاه الأول بأن الاستراتيجية توضع مسبقا وكان المحيط مستقر، لكن المحيط لن يبقى مستقر إنما على المؤسسة أن تتفاعل وتتطور انطلاقا من محيطها.

ينطلق الاتجاه الثاني من كون المؤسسة لا يمكنها أن تبدع في كل المجالات لذا يجب أن تخلف لنفسها ميزة تنافسية وتتبع بذلك الاستراتيجية التي تساعد في تحقيق ذلك، فالنشاط الصناعي الذي تقوم به المؤسسات له تأثير على هيكلها التنظيمي.

ومن الجدير بالذكر أن هناك مستويات للاستراتيجية تتمثل في:

- الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل: ويحدد هذا النوع من الاستراتيجيات نوع النشاط الذي تتبناه المؤسسة ودور كل وحدة تنظيمية في تنفيذه.
- الاستراتيجية على مستوى النشاط: من خلال تحديد سبل تنافسية المؤسسة في النشاط، كما أن هناك مستويات للأهداف تتمثل في الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والأهداف التنفيذية.

هذا ويميز الباحثون بين الأبعاد الأربع الرئيسية للاستراتيجيات وهي:

(50) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 213-214.

- استراتيجية التنوع في السوق: تعتمد على خلق ولاء للمستهلك من خلال إشباع حاجاته أو خلق صورة محبة لمنتجات المؤسسة لديه من خلال مختلف وسائل الترويج.
- استراتيجية الانتشار: وتعني تحديد حجم السوق الذي تسعى المؤسسة لتغطيته أو الوصول إليه.
- استراتيجية السيطرة بالتكاليف: تتجلى بالقدرة على تخفيض التكاليف وما لذلك من أثر على كل من الربحية وتسعير المنتجات بأسعار منافسة. (51)
- استراتيجية الإبداع: يمثل الإبداع والتصور شيء ما جديد يكون له قيمة وفي السياق التنظيمي يرتبط بإنتاج أفكار وحلول جديدة ومفيدة لأداء المؤسسة، إذ تقوم معظم المؤسسات باتباع الأسلوب الإبداعي في وضع وتطوير استراتيجية العمل، حتى يمكن وضع المؤسسة في مكان مناسب ومختلف عن باقي المؤسسات المنافسة لها، وتمكينها من تسويق منتجات مميزة غير قابلة للمنافسة وعرضها على الزبائن بأسلوب أكثر جاذبية، لتحقيق النجاح وسط بيئة أهم ما يميزها هو التنافس الشديد.

وبناء عليه تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها المطبقة، استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها، فعلى مستوى المؤسسة فقد تتحول من استراتيجية النمو إلى استراتيجية التراجع، أما على مستوى النشاط فيمكن للمؤسسة استحداث أنشطة جديدة، أو ترك أنشطة قائمة أو تحسين أسلوب أداء العمل والأنشطة الحالية، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة.

ج- محيط المؤسسة:

يعتبر عامل المحيط من العوامل الهامة التي تؤثر في اختيار وتحديد الهيكل التنظيمي، حيث يلعب المحيط دورا مهما في تحديد نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا يتكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة تتفاعل مع البيئة المحيطة فتؤثر فيها وتتأثر بها، وعلى المؤسسة أن تتكيف مع محيطها حفاظا على نموها وإنتاجها.

(51) عيد عريفج، كاسر منصور، حنا نصر الله، مرجع سابق، ص ص: 56-57.

فالمحيط هو إجمالي القوى والكيانات التي تحيط بالمؤسسة ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها، فلما يكون محيط المؤسسة معقد تطبق المؤسسة بنية لا مركزية، كما يمكن أن تكون بنية المؤسسة مركزية عندما تواجه تهديدات كثيرة أو تحديات خارجية. (52)

فالهياكل التنظيمية التي تتناسب مع المحيط الديناميكي الذي يشهد تغيرات كثيرة تختلف عن تلك الهياكل التي تناسب المحيط المستقر، فالهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع المحيط المستقر هو الهيكل التنظيمي الآلي والهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع المحيط غير المستقر هو التنظيم العضوي.

- **التنظيم الآلي (الميكانيكي):** يتميز بالتعقيد والرسمية والمركزية وهو يتناسب مع الوظائف ذات الطبيعة الروتينية، حيث يتم تقنين السلوك والإجراءات والاعتماد على الروتين في العمل.
 - **التنظيم العضوي:** هو الذي يستطيع التفاعل مع الظروف والمتغيرات البيئية، يتميز بالمرونة ونمط اتصالات أفقية ويكون فيه تأثير الخبرة والمعرفة أكثر أهمية من المركز الوظيفي.
- وعليه يمكن القول أن المؤسسة لها علاقة مباشرة بمحيطها الذي يؤثر على الهيكل التنظيمي، فالهياكل التنظيمية المرنة تتناسب مع المحيط الأكثر تعقيدا.

د- التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا عن المعلومات والمعدات والتقنيات والعمليات التي يتطلبها تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويعرفها روبنز Robbins بالعمليات والطرق التي تحول المدخلات إلى مخرجات. (53)

وتعمل التكنولوجيا على التركيز على تطوير وتحسين العمليات والإجراءات، مثل تصميم العمل وتبسيط الإجراءات، تقسيم العمل والتخصص، تدفق الأعمال والبيانات للإدارة، ولقد عرفت التكنولوجيا اليوم تغييرات هائلة ولعل الأوتوماتيكية أحد الأشكال الهامة للتغيير التكنولوجي حيث أن أي تأخر في مواكبتها سوف يقضي على المؤسسة بالزوال، وعليه أصبح التغيير التكنولوجي ضرورة لا بد منها لتحقيق الريادة والبقاء، والذي لم يعد مقتصرًا على نشاط الإنتاج فقط بل شمل النشاط الإداري أيضا.

والجدول الموالي يوضح أنواع التكنولوجيا وأصحاب هذه التقسيمات كالتالي:

(52) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص: 88.

(53) عيد عريفج، كاسر منصور، حنا نصر الله، مرجع سابق، ص: 54.

جدول رقم (02): أنواع التكنولوجيا

المؤلفين	تكنولوجيا روتينية	تكنولوجيا غير روتينية
Wood Ward	- تكنولوجيا الإنتاج الكبير - تكنولوجيا العمليات	- تكنولوجيا الوحدة الواحدة
Charles Perrow	- تكنولوجيا الأعمال الروتينية - التكنولوجيا الهندسية	- التكنولوجيا المهنية - التكنولوجيا غير الروتينية
James Thompson	- تكنولوجيا المراحل المتتابعة - تكنولوجيا التوسط بين المتعاملين في المنظمة	- التكنولوجيا المكثفة

المصدر: عيد عريفج، كاسر منصور، حنا نصر الله، إدارة المنظمات الخاصة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، ص: 54.

يتضح من الجدول أن التكنولوجيا تنقسم إلى تكنولوجيا تتصل بالأعمال الروتينية وأخرى تتصل بالأعمال غير الروتينية، ويرى أن لكل هذه الأنواع من التكنولوجيا آثارها المختلفة على مكونات الهيكل الرئيسية (التعقيد، الرسمية، المركزية).

هـ- ثقافة المؤسسة:

تعني الثقافة التنظيمية مجموع القيم والسلوكيات والعادات القائمة المتعلقة بكيفية تنظيم العمل، ممارسة السلطة، مكافأة ورقابة العاملين، درجة الرسمية المعتمدة، فالثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسين وزملائهم والمتعاملون معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المؤسسة كأنها نظام رقابة داخلي يذق الأجراس عندما يخرج السلوك من الحدود التي رسمت له، فقد تتعارض الثقافة التنظيمية مع أهداف التغيير التنظيمي خاصة في حالات اندماج المؤسسات، ومن هنا يتضح دور المؤسسة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المؤسسة. فتغيير الثقافة أو إحداث تعديل فيها هو الفكرة الرئيسة في

التغيير الناجح، وعملية تغيير الثقافة عملية صعبة ومعقدة وتتطلب وقتا وجهدا كبيرين من قبل المديرين .

خامسا: أنواع التنظيم

في مدخل الحديث عن التنظيمات الاجتماعية لابد أن نلاحظ أن تصرفات الأفراد لا يمكن ضبطها أو وضع مقاييس محددة لها، فمثلا تحاول المؤسسات إخضاع الأفراد لخدمة أغراضها، يسعى الأفراد من جهتهم لاستغلال نفوذ مؤسساتهم وتحويلها إلى أجهزة متخصصة في خدمة الأفكار والمبادئ التي يؤمنون بها.

وبصفة عامة، فإن العلاقات الاجتماعية التي يترتب عليها تحديد نوعية الاتصالات وتقوية الروابط التي تتحول إلى قوة اجتماعية متماسكة تتجسد في تنظيمات تأخذ إحدى الأشكال التالية:

1. التنظيم الرسمي:

يطلق في العادة على هذا النوع من التنظيم بالتنظيم الرسمي، وذلك لما يتميز به من الاستمرارية ووجود هياكل إدارية وقع تصميمها وفقا لنوعية النشاط الذي تمارسه المؤسسة والذي يتفق الأفراد على تأسيسها حيث تبرز معالم السلم التصاعدي للسلطة وتتضح المسؤوليات وتوزع الوظائف على المشاركين في التسيير ولعل الفائدة الكبيرة التي يجنيها الأفراد من التنظيم الرسمي تكمن في إسناد الأدوار إلى الشخصيات المقتدرة وفقا لاختصاصاتها ومؤهلاتها بحيث تكون نوعية العمل مطابقة لنوعية الخدمات التي يقدمها كل فرد.

وتعتمد عملية التنظيم أساسا على المنطق السليم والتفكير الراجح ولكل مؤسسة ظروفها الخاصة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وفي ضوء هذه الظروف والمبادئ العامة للتنظيم الإداري يقوم المنظم بوضع الخطة التنظيمية التي تناسب المؤسسة.

ويتضح لنا مما سبق أن التنظيم ما هو في الحقيقة إلا تنسيق الجهود البشرية في أي مؤسسة لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمؤسسة، وهكذا فالتنظيم ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل الإدارية وتعقدها وكذلك بكون حجم المؤسسة ونوع النشاط الذي تزاوله.

2. التنظيم غير الرسمي:

التنظيم غير الرسمي هو الجماعات التي تتكون تلقائيا في بيئة العمل استجابة لحاجة أعضائها إلى التفاعل الاجتماعي، وتكون السلطة التي يتمتع بها القائد غير الرسمي نابعة من قبول الأشخاص الذين تمارس عليهم هذه السلطة. لذا تعتبر هذه السلطة امتيازاً أكثر منها حقاً⁽⁵⁴⁾ لأنها معطاة عن رضا وليس مفوضة قانوناً، وهي سلطة غير مستقرة لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها، خلافاً على سلطة القائد الرسمي.

ويتمثل التنظيم غير الرسمي أيضاً في قيم وشعور الأفراد وتصرفاتهم وهي أشياء لا تتحكم فيها قوانين رسمية مكتوبة، وإنما تنبع من ضمائر الأشخاص وتستمد من أخلاقهم ومن البيئة والأحداث التي يتفاعلون معها وتستمد هذه الجماعات قوتها من القيم والمعتقدات الراسخة التي تدفع بالأفراد إلى التعاون فيما بينهم لتقوية أواصر العلاقات التي تربط بينهم دينية، ثقافية، سياسية، اجتماعية وعقائدية. وإذا كان التنظيم الرسمي هو الذي يحظى على الدوام بالأهمية البالغة فهذا شيء طبيعي لأن التنظيم بدون قوانين وقواعد للعمل وأهداف محددة لا فائدة تجدى منها، ولكن الحقيقة البديهية التي يعرفها كل شخص له يد في أي تنظيم هي أن التنظيم غير الرسمي يعتبر جزءاً مكملاً للتنظيم الرسمي.

يتميز التنظيم غير الرسمي بالخصائص التالية⁽⁵⁵⁾:

أ- التماسك:

ويقصد به درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الجماعة نفسها، والجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها والزامهم بما تفرض من قيود، ومن العوامل التي تؤثر في درجة تماسك الجماعة: صغر حجم الجماعة يؤثر إيجابياً على تماسكها وكبرها قد يحول دون ذلك، الشعور بأهمية الأهداف التي تتبناها الجماعة،

(54) نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 279.

(55) شهاب محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم: دراسات في الفكر الإداري الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1990، ص: 182-189.

الاتصال الدائم يزيد من نسبة التفاعل، بعض العوامل البيئية كالضوضاء وتباعد مكان عمل الأعضاء يؤدي إلى ضعف تماسك الجماعة وأحياناً إلى تفككها.

ب- المعايير:

المعيار هو السلوك المتوقع من أعضاء الجماعة وتضم المعايير مجموعة القواعد والأفكار الموجودة في أذهان الأعضاء، وهي قواعد القرار التي تبين ماذا يجب أن يفعله الأعضاء تحت ظروف معينة، ومعايير الجماعة هي قواعد غير مكتوبة يتعلمها الأعضاء الجدد بالتدريج.

ج- القيادة:

يساهم القائد غير الرسمي في الحفاظ على وحدة الجماعة وتجانسها والحصول على إجماعها والمحافظة على بقائها، مثل مساعدة الأعضاء وتقليل التوتر مع الجماعات الأخرى.

د- الحجم:

نظراً لأن تبادل العلاقات الشخصية بين الأعضاء في الجماعة هو أساس التنظيم غير الرسمي، فإن الجماعة تبدأ عادة بعدد قليل من الأعضاء حتى يستطيعوا أن يتفاعلوا ويندمجوا في الجماعة بصورة أكبر.

توجد العديد من العوامل التي تعمل بشكل أو بآخر إلى تشكيل التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة من بين هذه العوامل نذكر (56):

- القرب المكاني الذي يساعد العمال على الالتقاء في مكان واحد، وهذا ما يؤدي إلى نشوء العلاقات بينهم نتيجة التفاعل المستمر الذي يكون بينهم داخل بيئة العمل.
- تشابه الوظيفة لأن الأشخاص الذين يشتركون في الأعمال المتشابهة يميلون إلى الاشتراك في التنظيمات غير الرسمية، لأن كل فئة تحاول أن تنضم إلى الجماعات التي تتفق معها في العمل الذي تؤديه.
- السن والأقدمية في العمل، لأنه عادة ما يفضل كبار السن والذين لديهم أقدمية في العمل إلى تكوين تنظيمات غير رسمية خاصة بهم ونفس الشيء بالنسبة إلى الشباب.

(56) خليل محمد حسن الشماخ، خطير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 1999، ص: 370.

- تساعد المكانة الاجتماعية على تكوين تنظيمات غير رسمية داخل المؤسسة حسب المكانة الاجتماعية التي يحتلها.

- إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى من بينها ذكر الجنس، الجنسية، العرق...الخ.

3. أوجه الاختلاف بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية:

توجد مجموعة من الخصائص للتنظيمات غير الرسمية تميزها عن التنظيمات الرسمية، وهي (57):

- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المؤسسة، أما التنظيم الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدرسة مسبقاً.

- تعتبر العلاقات الشخصية أساس التنظيم غير الرسمي بعكس التنظيم الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.

- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المؤسسة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها التنظيم الرسمي.

- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المؤسسة للانضمام في التنظيم غير الرسمي هو إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في التنظيم الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

وبناء عليه لابد من دراسة التنظيمات غير الرسمية لغاية توجيه الأفراد نحو إنجاز أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وأن من الخطأ اعتبار كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي مدخلين منفصلين داخل المؤسسة فكلاهما مترابطان وكل تنظيم رسمي له تنظيمات غير رسمية، على اعتبار أن التنظيمات غير الرسمية هي مجموعة العلاقات والنماذج التي تنشأ بين الأفراد بطريقة غير رسمية داخل المؤسسة.

سادساً: الهياكل التنظيمية

(57) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 312.

إن اجتماع فردين أو أكثر مع بعض في شكل فريق من أجل تحقيق أهداف مشتركة يعني لزوماً تشكيل بنية تنظيمية، تحدد بوضوح دور ومهام كل عضو في الفريق ومكانته في المؤسسة والعلاقات التي يجب أن تسود بين أعضاء المؤسسة وكذا مسؤولية كل عضو وحدود وسلطته.

وعليه فإن التنظيم يسمح من جهة بتقسيم العمل ومن جهة أخرى تنسيق المهام بين كافة العاملين بشكل يضمن أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة، بمعنى إيضاح الكيفية التي يتم من خلالها تعبئة مختلف موارد المؤسسة بغرض تحديد الأهداف، كما يسمح التنظيم بمعرفة الأسس التي يتم على أساسها وضع الأفراد في مستويات تنظيمية معينة موضحة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ويعبر الهيكل التنظيمي عن المخطط الذي يوضح مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح، إذ يبين حالة كل عامل في المؤسسة مقارنة بزملائه، وكذا المهام المؤداة من طرف مختلف المصالح والأفراد وكيفية ممارسة السلطة⁽⁵⁸⁾، وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في تنفيذ الخطط بنجاح وتسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة والمساعدة على اتخاذ القرارات، ويوجد في الواقع أكثر من شكل من الهياكل التنظيمية وكل منها يعرف بمميزاته، ومن أشكال الهياكل التنظيمية نذكر:

- الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن.
- الهيكل التنظيمي على أساس مراحل الإنتاج.
- الهيكل التنظيمي على أساس المنتج.
- الهيكل التنظيمي الجغرافي.
- الهيكل التنظيمي المصفوفي.
- الهيكل التنظيمي الشبكي.

ولإعداد الهياكل التنظيمية هناك بعض الخطوات التي يجب اتباعها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتمثل في:

1. بيان أهداف المؤسسة.
2. تحديد الأعمال والواجبات وتصنيف الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في مجموعات متناسقة.

(58) إسماعيل عراجي، مرجع سابق، ص: 58.

3. تحديد الإدارات والأقسام التي تكون هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة واللائمة لتحقيق أهدافها وتوضيح ذلك على خريطة تنظيمية.
4. تحديد اختصاصات هذه الإدارات والأقسام وتحديد حدود سلطاتها ومسؤولياتها والعلاقات فيما بينها.
5. تحديد الوظائف والعاملين اللزمين لحاجة العمل بالمؤسسة والمؤهلات والشروط الواجب توفرها فيهم.
6. تحديد اختصاصات وسلطات ومسؤوليات هؤلاء العاملين وتوضيح العلاقة فيما بينهم.
7. وضع النظم التي تحدد طرق وإجراءات العمل في الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة.
8. الدراسة المستمرة وتتبع تنظيم المؤسسة وتعديل هذا التنظيم بما يكفل التقدم السليم.

سابعاً: هيكلية التنظيم بالمؤسسة

إن نمو المؤسسة وتطورها يجعل من الصعب على مدير المؤسسة الاضطلاع بكل المهام والاتصال بكل المهام والاتصال بكل المستويات التنظيمية بالمؤسسة، مما يتطلب عليه تعيين مديرين مساعدين يتولى كل منهم مهمة متخصصة، وفيما يلي نورد اختصاصات الأقسام أو المصالح الإدارية التي تتكون منها المؤسسات الاقتصادية كما يلي⁽⁵⁹⁾:

1. اختصاص قسم الموارد البشرية:

- وضع مقاييس تعيين العاملين واختيارهم.
- تنفيذ القرارات والتعليمات والتأكد من مطابقتها مع الشروط المحددة.
- وضع مقاييس الترقية وقياس الكفاءة.
- دراسة المشاكل الخاصة بالعمال.
- الإشراف على تحديد وتنفيذ المكافآت والعقوبات لمن يرتكب مخالفات أثناء العمل.
- متابعة عملية الحضور والغياب ودراسة تطوره وأسبابه.
- إعداد الإجازات بمختلف أنواعها.

(59) عمر صخري، مرجع سابق، ص ص: 40-42.

- تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة وخارجها.
- إجراء البحوث المتعلقة بتطوير القوة العاملة وكفاءتها.
- مهام أخرى.

2. اختصاص قسم المالية:

- إعداد الحسابات وأجور العمال ومتابعة ما يترتب عليها من تعديلات.
- خصم الضرائب المختلفة على الدخل الشخصية الإجمالية للعاملين في المؤسسة.
- إعداد جميع الاستثمارات والكشوفات التي تطلبها مؤسسة الضمان الاجتماعي (التأمين).
- إعداد الكشوف الخاصة بالأقساط والاستحقاقات لمؤسسة الضمان الاجتماعي وتسديدها طبقاً للتعليمات المحددة.
- تقدير الميزانيات ومراجعة الحسابات والتكاليف.
- مهام أخرى.

3. اختصاص قسم الإنتاج:

- القيام بالأبحاث والتصاميم والمواصفات على المنتجات.
- تخطيط الإنتاج.
- إجراء البحوث المتعلقة بتطوير الإنتاج والإنتاجية وبمدى استخدام الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- مراقبة جودة الإنتاج.
- متابعة برامج العمل.
- القيام بأعمال الصيانة.
- مهام أخرى.

4. اختصاص قسم التسويق:

- دراسة وتقدير المبيعات من خلال دراسة الأسواق وتقدير الطلب على المنتجات واتجاه تطوره مستقبلا.
- دراسة وتحليل المركز التنافسي للمؤسسة من أجل تحديد هدف إنتاجي لها.
- القيام بالبحوث وإعطاء الاقتراحات التي من شأنها زيادة مبيعات المؤسسة.
- مهام أخرى.

5. اختصاص قسم التموين:

- دراسة وتقدير المشتريات من المواد الأولية والمنتجات الجاهزة.
- دراسة وتقدير المخزون من المواد الأولية وغيرها.
- القيام بالبحوث المتعلقة بتحسين ظروف العمل داخل المخازن وتحقيق الفعالية والمرونة القصوى للمناولة داخل المخازن...الخ.
- القيام بعملية الجرد وفحص المواد المشتراة للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة.
- مهام أخرى.

6. اختصاص قسم الخدمات الاجتماعية:

- الإشراف على المنشآت الاجتماعية الثقافية الصحية والرياضية في المؤسسة.
- تنظيم القيام برحلات للعاملين وذوهم والنشاطات الترفيهية الأخرى.
- مهام أخرى.

7. اختصاص الأمن الصناعي:

- دراسة واقع الأمن الصناعي في المؤسسة.

- دراسة كيفية تحسين ظروف العمل.

- توعية العمال بطرق الوقاية.

- مهام أخرى.

غير أنه في الواقع العملي يمكن أن تكون بعض هذه الأقسام مندمجة مع أقسام أخرى وتشكل بذلك قسما واحدا، كما لا يمنع أن تكون بعض اختصاصات القسم الواحد في مؤسسة ما يقوم بها قسم آخر، وبطبيعة الحال يمكن لمؤسسة ما أن تحتوي على مستويات إدارية أخرى تكون لها اختصاصاتها الخاصة بها.

الفصل الرابع وظيفة المالية

تعريف الوظيفة المالية

أهمية الوظيفة المالية

مهام الوظيفة المالية

مفهوم التمويل

مصادر التمويل

1-تعريف الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، وفي إطار محيطها المالي بعد تحديد الحاجات التي نريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الإستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية وهذا بإختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق نشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع.

وتقوم الوظيفة المالية بالسهر على إختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة أو تمويل ذاتي أو ديون بمختلف إستحقاقاتها والذي يحقق لها أحسن مردود وبأقل تكاليف ممكنة.

إذن الوظيفة المالية هي البحث عن الأموال بكمية مناسبة وبتكاليف ملائمة وفي وقت مناسب والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة، وينحصر دور هذه الوظيفة في عدة دوائر أساسية وهي:

-دائرة الدراسات المالية والإقتصادية.

-دائرة الحسابات المالية.

-دائرة حسابات التكاليف.

-دائرة المرتبات.

كما تعرف الوظيفة المالية بأنها تلك الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال وحسن إستغلالها في المشروعات الإستثمارية.

أو هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي بعد تحديد إحتياجها.

2-أهمية الوظيفة المالية في المؤسسة:

-البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي أو هذا بعد تحديد الحاجات التي نريدها من خلال برامجها وخططها الإستثمارية.

-لها القرار في إختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها.

-السهر على إختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة أوتمويل ذاتي وديون مختلف إستحقاقها والذي يحقق لها أحسن مردودبتكاليف أقل ما يمكن.

-متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الاحسن للمسؤوليات والمتابعة يعني الرقابة والتوجيه الاحسن والحرص على أنتتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها مسبقا في الخطة المالية.

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

3- مهام الوظيفة المالية:

-التخطيط المالي.

-التنظيم المالي.

-الرقابة المالية.

-التحفيز المالي.

4- مفهوم التمويل:

إن المقصود بالتمويل هوتوفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات الإستثمارية أو تكوين رؤوس أموال جديدة وإستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنتاج السلع والخدمات، أوهوعبارةعن البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال وإختيار وتقييم تلك الطرق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية إحتياجات والتزامات المؤسسة المالية.

ويعرف التمويل على أنه توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أوتطوير مشروع خاص أوعام، غير أن إعتبار التمويل على أنه الحصول على الأموال بغرض إستخدامها لتشغيل وتطوير المشروع يعتبر نظرة تقليدية بينما النظرة الحديثة تركزعلى تحديد أفضل مصدرللأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة تكلفة العائد.

5- مصادر التمويل: يمكن تعريف التمويل بأنه البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال، واختيار وتقييم تلك الطرق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يناسب نوعية وكمية إحتياجات المؤسسة.

كما يعرف بأنه عملية تتعلق بالحصول على الأموال من مصادر مختلفة وحسن إستخدامها.

ويقصد بمصادر التمويل تشكيلة المصادر التي حصلت منها المؤسسة على أموال بهدف تمويل إستثماراتها، ومنثم فإنها تتضمن كافة العناصر التي يتكون منها جانب الخصوم وهو ما يطلق عليه الهيكل المالي الذي يعبر عن مجموعة من القنوات التمويلية في شكل أموال قادمة للمؤسسة من المصادر المختلفة سواء من المالكين أو غيرهم في شكل قروض، وقد تعتمد المؤسسة على مصادر التمويل الداخلية أو الخارجية، أو المزج بينهما للحصول على الهيكل المالي الملائم سواء من حيث التكلفة أو من حيث المدة.

وعليه يمكن القول بأن التمويل هو عملية البحث عن الموارد المالية للمؤسسة وتوفيرها بأقل تكلفة ممكنة، وإستخدام تلك الأموال بالشكل الذي يعظم ربحية المؤسسة، وعليه يمكن أن تحصل المؤسسة على مواردها المالية من مصدرين: المصادر الداخلية والخارجية.

4-1 مصادر التمويل الداخلي (التمويل الذاتي):

يقصد به مجموعة الموارد المالية التي يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة بصفة مستقلة والتي تأتي من التمويل الذاتي الذي يتشكل من أقساط الإهلاك للسنة الجارية والمؤونات إضافة إلى الأرباح المحتجزة، كما يعتبر رأس المال من الموارد الداخلية للمؤسسة، فالتمويل الذاتي هو إمكانية المؤسسة تمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطها، ويمكن تقسيم مصادر التمويل الذاتي كالآتي:

أ- رأس المال: هو قيمة ما يدفعه أصحاب المؤسسة في بداية تكوينها، وهو المصدر الرئيسي للأموال المستثمرة في المؤسسة، ويعتبر رأس المال العنصر المهم والحساس في عناصر الإنتاج ويعتمد شكل رأس المال على شكل المؤسسة القانوني، ففي المؤسسات العادية وشركات الأشخاص (غير المساهمة) يكون رأس المال على شكل نقد وأصول ثابتة يقدمها أصحاب المؤسسة كبداية لأعمال المؤسسة، أما

في شركات الأموال (المساهمة) يكون رأس المال على شكل أسهم يشتريها المستثمرون ويكون ثمن هذه الأسهم هو النقد الذي تبدأ به المؤسسة أعمالها.

يتكون رأس المال من:

- **رأس المال الثابت:** يمثل كل الأموال التي يؤدي إستعمالها في عمليات الإنتاج إلى تغير بسيط فيها، بحيث لا يمنع من إعادة إستخدامها من جديد لنفس الغرض، وهكذا يشمل تقدير رأس المال الثابت في المؤسسة جميع الأصول الملموسة وبعض الأصول غير الملموسة المتصلة بها، مثال ذلك الأراضي، المباني، الآلات، حقوق الإختراع، تكاليف إنشاء المؤسسة.

- **رأس المال المتداول:** ليس كاف بطبيعة الحال أن تمتلك المؤسسة رأس المال الثابت لكي تباشر الإنتاج، بل لابد أيضا من توفير رأسمالها المتداول الذي يشتمل على الأموال التي تم إستخدامها في عمليات الإنتاج إلى تغير كبير في مادتها بحيث تدخل في تكوين السلعة، ومثال ذلك المواد الأولية، السلع نصف المصنعة، المخزون من السلع التامة.

ب- **الأرباح المحتجزة:** وهي التي لم تقم المؤسسة بتوزيعها على المساهمين أو الشركاء، وذلك لتقوية مركزها المالي ومساعدتها على النمو والتطور، كماتعتبر الأرباح المحتجزة صمام أمان بالنسبة للمؤسسة تستطيع الرجوع إليه في حالة تعرضها لأي طارئ، فالأرباح المحتجزة أرباح تحققت فعلا ولكن المؤسسة قررت إحتجازها، وذلك للحصول على مصدر تمويلي لتوفير السيولة اللازمة للوفاء بالالتزامات أو تمويل عمليات المؤسسة أو التوسع في الإنتاج.

ومن مبررات حجز الأرباح مايلي:

- أسباب قانونية حيث ينص القانون على وجوب حجز الأرباح بما لا يقل عن 10 بالمائة من صافي الربح قبل الضريبة لتكوين الاحتياطي.

- زياد رأس المال العامل لزيادة قيمة المؤسسة السوقية.

- تمويل عمليات التوسع والنمو ومنه تقوية المركز الإئتماني للمؤسسة.

- إستخدام الأرباح المحتجزة كوقاء مالي يمتص صدمات التعسر والخسارة المالية.

-تخفيض تكلفة الاقتراض لتوفير دفع الفوائد المترتبة عليه.

-تخفيض العبء الضريبي، إذ يفضل الملاك حجز الأرباح وإستثمارها مما يؤدي إلى زيادة قيمة المؤسسة وبالتالي زيادة قيمة أسهمهم.

-تدوير بعض الأرباح إلى سنوات قادمة تكون فيها الأرباح قليلة لتحقيق الإنتظام في نسبة الأرباح الموزعة.

-يوفر للمؤسسة سيولة سريعة بسهولة وبدون مشقة كبيرة كما في القروض، من حيث الإجراءات والضمانات وتأخر الموافقة والمفاوضات والعقود والشروط وغير ذلك.

-تعد مصادر تمويل مستقلة إذ لا يترتب عليها ضغوط أو سيطرة من الجهة المانحة كما في القروض والسندات، ولا تؤدي إلى زيادة عدد الأسهم أو الأصوات التي قد تؤثر على القرارات.

ج-أقساط الإهلاك: تعبر أقساط الإهلاك عن توزيع ثمن شراء أصل طويل الاجل على عمره الإنتاجي المتوقع، أي أن المؤسسة تقوم بشراء آلات ومعدات لاتستهلك في الحال بل خلال فترة زمنية معينة، لذلك فإن ثمن هذه المعدات والآلات توزع على عدد من السنوات المقدرة لحياتها الإنتاجية.

فالإهلاك عبارة عن طريقة تهدف إلى توزيع تكلفة الأصول الثابتة على الحياة الإنتاجية أو على أساس الطاقة الإنتاجية، وتخصيص الإهلاك يسمح بإعادة تمويل إستثمارات المؤسسات لأنه يعتبر مورداً مالياً.

د-المؤونات: يتم تكوين المؤونات من أجل معرفة تدني الأصول غير الإهتلاكية، وتسمح بالتسجيل للمصاريف ذات الطابع غير التأكدي التي يجب معرفة قيمتها وتستغل كذلك كإحتياجات لمواجهة الصعوبات المالية التي تتعرض لها المؤسسة وتخصيص المؤونات يساهم في تكوين أموال من أجل تغطية التكاليف.

4-2 مصادر التمويل الخارجي:

عند إختيار مصادر التمويل لا يمكن للمؤسسة تجاهل تأثير السياسات الضريبية على تكلفة التمويل وقراراتها الاستثمارية فوفقا لـ Hanlon et Heitzman فإن التفاعل بين التمويل المؤسسي والضرائب يلعب دورا حاسما في تحديد الهيكل المالي الأمثل للمؤسسة، بين التمويل بالديون والذي تخصم فوائده من الوعاء الضريبي، والتمويل بالأسهم والذي تخضع أرباحه للضريبة، مما يجعل التخطيط الضريبي جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية التمويل الشاملة⁽⁶⁰⁾.

إن إعتداد المؤسسة على التمويل الذاتي يعطي لها كامل الحرية في إختيار نوع الأنشطة التي ترغب في تمويلها ولا يحملها أي تكلفة، ويؤدي هذا النوع من التمويل إلى الإستفادة من التخفيض الضريبي بسبب إعادة إستثمار الأموال، ولكن مع ذلك يعتبر هذا المصدر غير كاف لذا تلجأ المؤسسات إلى التمويل الخارجي، وتتمثل مصادر التمويل الخارجي في:

أ- التمويل عن طريق الأسهم العادية:

يتكون رأس مال الشركة المساهمة من عدد كبير من الحصص تسمى كل حصة سهما، وتنقسم الأسهم إلى قسمين: أسهم عادية وأسهم ممتازة.

فالسهم بشكل عام هو عبارة عن ورقة مالية تثبت إمتلاك حائزها لجزء من رأس مال المؤسسة الذي أصدرته، مع الإستفادة من كل الحقوق وتحمل كل الأعباء التي تنتج من إمتلاك هذه الورقة، وعلى هذا الأساس فحامل السهم هو شريك في المؤسسة، إذ يسمح السهم بالإستفادة من عائد هو ربح السهم ويتحمل جزء من الخسارة في حالة تحقيق المؤسسة لخسائر، كما أن الدخل الذي يدره السهم هو دخل متغير فهو مرتبط بالنتائج التي تحققها المؤسسة وبالأفق الاقتصادي لهذه المؤسسة، ولصاحب السهم الحق في المشاركة في تسيير المؤسسة، وذلك عن طريق المشاركة في عمليات التصويت على القرارات المتخذة.

⁽⁶⁰⁾ Hanlon, M., & Heitzman, S. Corporate finance and taxation. Annual Review of Financial Economics. (2022).

وتعتبر الأسهم العادية أحد أنواع الأسهم ومصدرا من مصادر التمويل طويل الأجل تحمل قيمة إسمية ولا تلتزم بتوزيع أرباح ثابتة، تصدرها المؤسسة لتحصل من خلالها على أموال ملكية. من خصائص الأسهم العادية مايلي:

- ليس لها تكاليف ثابتة وفي حالة عدم تحقيق أرباح فليس لحاملي أسهمها الحق بمطالبتها.

- ليس لها تاريخ إستحقاق.

- زيادة الأسهم العادية يزيد من الثقة الإئتمانية بالمؤسسة وزيادة قدرتها على الإقتراض.

- سهولة تسويق الأسهم العادية.

- زيادة عدد المالكين وبالتالي التأثير على سلطة بعض المالكين كبار المساهمين.

- انخفاض العائد على السهم مع زيادة عدد الأسهم.

- ارتفاع تكلفة الإصدار.

- تخضع أرباحها الموزعة للضريبة.

ب- التمويل عن طريق الأسهم الممتازة:

تعرف الأسهم الممتازة على أنها حصة في رأس مال الشركة لها نسبة أرباح ثابتة ، إلا أن المؤسسة غير ملزمة بدفع قيمة الربح في حالة تحقيق خسائر.

وعليه فإن الأسهم الممتازة من أموال الملكية إلا أنها تستحق نسبة ثابتة من الأرباح، وسميت بالأسهم الممتازة لأن لهذه الأسهم إمتياز أولوية في الحصول على قيمتها في حالة التصفية قبل الأسهم العادية، كما لها إمتياز في الحصول على أرباحها قبلها أيضا.

وتعود أسباب إصدار الأسهم الممتازة إلى زيادة موارد الشركة المالية من خلال ملائمة هذا النوع من الإستثمار مع المستثمرين الذين لا يرغبون في تحمل المخاطر، إضافة إلى إستعمال أموال الآخرين بتكاليف ثابتة دون إشراكهم في الإدارة، ومن خصائص الأسهم الممتازة مايلي:

- عدم دفع عوائد الأسهم الممتازة لا يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

- عوائد الأسهم الممتازة محددة بنسبة معينة من قيمتها الإسمية فهي لا تشارك في الأرباح المتنامية.
- إن إصدار الأسهم الممتازة لا يضاعف المركز التنافسي لحملة الأسهم العادية كبار المساهمين، لأنه ليس لحملة الأسهم الممتازة الحق في التصويت.
- تحسين الصورة الائتمانية للمؤسسة المصدرة في حالة رغبتها في الحصول على القروض.
- تقلل من احتمالات تأثر المؤسسة المصدرة بالأوضاع الاقتصادية، ففي أوضاع الكساد لا يترتب على الأسهم الممتازة إلتزامات ثابتة على المؤسسة كما في حالة السندات، كما أن المؤسسة غير ملزمة بتوزيع عوائد في حالة تحقيق خسائر.
- ارتفاع تكلفتها مقارنة مع السندات نظرا لعدم تمتع أرباحها الموزعة بالميزة الضريبية.
- إذا نص عقد المؤسسة على أرباح متراكمة لها يؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة هذا النوع من التمويل.

الجدول رقم: مقارنة بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة

الأسهم الممتازة	الأسهم العادية
لأصحابها الأولوية بعد إتخاذ القرار	ليس لهم الحق في الحصول على الأرباح إلا عند وجودها وإتخاذ قرار توزيعها
لا يتمتع أصحابها بالتصويت بشكل دائم	المشاركة في إتخاذ القرارات والتصويت في مجلس الإدارة
	الأولوية في الإكتتاب بالأسهم الجديدة

ج-التمويل عن طريق السندات:

تمثل السندات الأموال المقترضة من الجمهور التي تستخدم في التمويل طويل الأجل، لأنها في واقع الأمر عبارة عن قروض طويلة الأجل، وهذا القرض يقسم إلى أجزاء أوحصص صغيرة متساوية في القيمة يطلق على كل حصة اسم سند.

ويقصد بالتمويل عن طريق السندات لجوء المؤسسة إلى طرح سندات مباشرة للجمهور، ويعتبر ذلك إقتراض لأن حامل السندات ليس مساهم في رأس المال وإنما يعتبر مقرضاً، لأن المؤسسة تتعهد برد قيمة السند -القيمة الاسمية- مضافاً إليها فائدة ثابتة عند تاريخ الإستحقاق، فالسند يمثل مستند مديونية طويل الأجل تصدره المؤسسة له قيمة سوقية قد تزداد أو تقل، وهذا يعني أن هناك فرصة لحامله في تحقيق أرباح عن طريق زيادة قيمته الاسمية في السوق، وتلجأ المؤسسة إلى طرح السندات عندما تعاني من عجز مالي ولا ترغب في زيادة عدد المساهمين، وتمثل فوائد السندات تكاليف ثابتة على المؤسسة يجب دفعها سواء حققت أرباح كبيرة أو قليلة أو حققت خسائر.

من مبررات التمويل بالسندات الاستفادة من مزايا الرفع المالي ومحدودية التكلفة، إضافة إلى استعمال أموال الآخرين دون إشراكهم في الإدارة، فهي تناسب المستثمرين الذين يرغبون بعائد ثابت ولا يريدون الدخول في مخاطر كما أن استدعاء السندات قبل تاريخ إستحقاقها يؤدي إلى تحقيق مرونة للمؤسسة بتعديل هيكلها المالي، ومن أشكال السندات مايلي:

-**سندات مضمونة برهن أصول معينة:** وهي أن تقدم المؤسسة بعض أصولها لضمان حقوق حملة السندات إذا عجزت عن دفع فوائدها أو قيمتها الاسمية وقت إستحقاقها.

-**سندات غير مضمونة بأصول معينة:** وتسمى السندات البسيطة لأنها غير مضمونة بأصل، بإستثناء ضمان المركز المالي والإئتماني والقوة الإيرادية للمؤسسة المصدرة للسندات.

-**سندات ذات سعر فائدة ثابت:** وهي السندات التي يحدد لها سعر فائدة معروف ويبقى ثابت حتى موعد إستحقاقه، بغض النظر عن حركات أسعار الفائدة في السوق.

-**سندات ذات سعر فائدة معوم:** وهي السندات التي لها سعر فائدة متغير فقد يرتفع وينخفض تبعاً لحركات أسعار الفائدة في السوق.

-**السندات الصفرية:** وهي السندات التي يكون فيها سعر الفائدة صفراً، ولكن تباع بأقل من قيمتها وعند إستحقاقها يأخذ صاحبها قيمتها كاملة، ويكون الفرق بين مادفعه وما قبضه هو ربحه من السند.

-**السندات القابلة للإستدعاء:** وهي السندات التي يمكن للمؤسسة إستدعائها وطلبها وسداد قيمتها قبل إستحقاقها مقابل دفع تعويض لحامل السند يسمى علاوة الإستدعاء.

-السندات غير قابلة للإستدعاء: حيث لا يجوز إستدعاء السندات وسداد قيمتها قبل تاريخ إستحقاقها.

-السندات القابلة للتحويل: وهي التي ينص العقد فيها إلى تحويلها إلى أسهم عادية بعد مرور فترة زمنية محددة، ويحدد أيضا سعر التحويل أو معدل التحويل.

-السندات غير قابلة للتحويل: لايجوز فيها تحويل السندات إلى أسهم.

-سند لحامله: إذ تدفع فائدة السند وقيمه عند إستحقاقها لحامل السند.

-السند الإسمي: إذ تدفع فائدة السند وقيمه عند إستحقاقه للشخص المسجل إسمه في السند.

الجدول رقم: مقارنة بين الأسهم والسندات

السندات	الأسهم
تعتبر فوائد السندات من النفقات أي لا تخضع للضريبة	عوائد الأسهم من الأرباح أي تخضع للضريبة
يتحصل أصحابها على فوائد	يتحصل حملتها على جزء من الأرباح حسب عدد الأسهم
ليس لهم الحق في إدارة الشركة	تتصب حقوقهم على كامل أصول الشركة
تتصب حقوقهم في جزء من أصل الشركة	تتصب حقوقهم على كامل أصول الشركة
يستوفي أصحابها على حقوقهم قبل حملة الأسهم عند تصفية الشركة	يستوفون حقوقهم بعد حاملي السندات
دين على الشركة	جزء من رأس المال(أصحاب الشركة)
لها أجل محدد	ليس لها أجل محدد

د- الإئتمان التجاري: هو عبارة على التمويل الذي تقدمه المؤسسات التجارية أو الموردون على شكل بضاعة أو تمويل شراء بضاعة بقصد بيعها ويتم تسديد ثمنها خلال سنة، وعليه فهو نوع من الإقتراض قصير الأجل يتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها المؤسسة أو تستخدمها في العملية الصناعية بمعنى أن المؤسسة تتحصل على البضاعة دون الحاجة إلى دفع قيمتها نقداً ومن أشكال الإئتمان التجاري مايلي:

-حساب جاري: حيث يقوم المورد أوالتاجر بفتح حساب جاري يقوم فيه بتمويل المشتري ببضاعة، إذ يقوم المشتري بالسداد على فترات حتى إنهاء ثمن البضاعة.

-عن طريق الكمبيالات: وهنا يقدم البائع البضاعة للمشتري مقابل توقيع كمبيالات سداد ثمن البضاعة على دفعات محددة وواضحة.

-الإئتمان المصرفي(الإقتراض من المؤسسات المصرفية): يقصد به القروض التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك وهي أنواع: قروض قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل، إذ تلجأ عادة المؤسسات التي تقوم بإستثمارات طويلة إلى البنوك لتمويل هذه العمليات نظرا للمبالغ الكبيرة التي لا يمكن أن توفرها لوحدها، وكذلك نظرا لمدة الإستثمارات وفترات الإنتظار الطويلة قبل البدء في الحصول على عوائد.

والقروض طويلة الأجل، موجهة لهذا النوع منالإستثمارات الخاصة بالحصول على عقارات بمختلف إستعمالاتها المهنية، ونظرا لطبيعة هذه القروض تجعلها تنطوي على مخاطر عالية الشئ الذي يدفع المؤسسات المتخصصة في مثل هذا النوع منالتمويل إلى البحث عن الوسائل الكفيلة بتخفيف درجة هذه المخاطر⁶¹.

ورغم كل هذه المصاعب تبقى هذه الصيغ من بين الطرق المستعملة بشكل واسع في تمويل الإستثمارات،ولكن ذلك لم يمنع النظام البنكي من تطوير وسائل التمويل بشكل يسمح له بتجاوزعوائق

⁶¹ الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص.73.

ومصاعب هذه الأنواع من القروض، وتدخل طرق الائتمان الإيجاري في هذا التطور العام لفكرة التمويل.

و- الائتمان الإيجاري:

هو عبارة عن عملية يقوم بها بنك أو مؤسسة تأجير مؤهلة قانوناً لذلك بوضع آلات أو معدات أو أية أصول مادية أخرى بحوزة المؤسسة المستعملة على سبيل الإيجار، مع إمكانية التنازل عنها في نهاية الفترة المتعاقد عليها ويتم التسديد على أقساط يتفق بشأنها تسمى ثمن الإيجار⁶².

يتخذ التمويل بالإستئجار أشكالاً عديدة من أهمها: البيع ثم الإستئجار، الإستئجار التشغيلي، الإستئجار التمويلي.

- البيع ثم الإستئجار:

في حالة البيع ثم الإستئجار تقوم الشركة التي تملك أرضاً أو مباني أو معدات ببيع إحدى هذه الأصول إلى مؤسسة مالية، وفي الوقت نفسه توقع إتفاقية مع هذه المؤسسة لإستئجار هذا الأصل وإبقائه عند الشركة لفترة معينة من الزمن وتحت شروط معينة، ويلاحظ أن الشركة البائعة المستأجرة تستلم قيمة البيع أي تحصل على التمويل من المؤسسة المشترية المؤجرة فوراً وفي نفس الوقت ستبقى الأصل المباع عندها لإستخدامه.

- الإستئجار التشغيلي:

يتضمن إستئجار الخدمة أو التشغيل بشكل عام المعدات وخدمات صيانتها، ومن أهم هذه المعدات الكمبيوتر، آلات النسخ، السيارات، الشاحنات وغيرها، ويتصف هذا النوع من الإستئجار بقيام الشركة المؤجرة بصيانة وخدمة المعدات المستأجرة وتضم تكاليف هذه الصيانة إلى أقساط الإيجار وتحصيلها من الشركة المستأجرة باتفاق متصل عن عقد الإيجار، فإذا كان ماستدفعه الشركة المستأجرة من أقساط الإيجار لا يكفي لتغطية مجمل تكاليف الأصل لأن فترة الإستئجار قد تكون أقل بكثير من العنصر الاقتصادي المتوقع للأصل، فالمتوقع من المؤجر أن يسترد مجمل الأصل إما عن طريق إعادة تأجيره وإما عن طريق بيعه.

⁶² سمير محمد عبد العزيز، التأجير التمويلي، مكتبة ومطبعة الشعاع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 74.

وقد تعطى عقود إستئجار الخدمة عادة للشركة المستأجرة الحق في إلغاء العقد وإرجاع الأصل إلى المؤجر قبل نهاية مدة العقد الأساسية، علما بأن هذه الميزة مهمة جدا للشركة المستأجرة لأنها تستطيع إعادة الأصل للمؤجر في حالة ظهور أصل آخر له ميزة تكنولوجية أكثر تقدما، أو عندما لم تعد بحاجة للأصل.

- الإستئجار التمويلي:

إن الإستئجار التمويلي هو الذي لا يضمن خدمات الصيانة ولا يمكن إلغاؤه من قبل المستاجر، والذي يستهلك قيمة المعدات المستأجرة بكاملها، أي أن الأقساط التي يدفعها المستاجر تساوي مجمل قيمة المعدات المستأجرة.

وتتضمن عملية الإستئجار التمويلي الخطوات التالية:

-تختار الشركة الأصل الذي هي بحاجة إلى إستخدامه، وتتفاوض مع صانع أومورد هذا الأصل على قيمة الشراء وشروط تسليمه.

-تتصل هذه الشركة بالبنك أو الشركة المؤجرة وتتفق معه بعقد، على أن يشتري البنك هذا الأصل من المورد ثم يؤجره للشركة مباشرة، وبهذا الشكل تحصل الشركة على الأصل وتقوم بدفع الإيجار إلى البنك على دفعات متساوية في فترات متتالية تساوي في مجموعها قيمة شراء الأصل بكامله بالإضافة إلى عقد معين من الإستثمار للبنك كمؤجر، كما أن للشركة المستأجرة حق الخيار في تجديد عقد إستئجار الأصل ثانية بعد إنتهاء مدة الإستئجار بإيجار مخفض ولكن لا يحق للشركة إلغاء العقد الأساسي قبل دفع مجمل إلزامها، أي مجمل قيمة شراء الأصل بالإضافة إلى عائد البنك

الفصل الخامس وظيفة إدارة الموارد البشرية

- مفهوم إدارة الموارد البشرية

- أهمية إدارة الموارد البشرية

- وظائف إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: تعرف من المنظور التنظيمي على أنها إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد، وموارد أخرى وأيضاً هي إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمس وهي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

وكمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- البحث عن الرجل أو الشخص المناسب.

- يجب أن تكون عملية التوظيف تبعا للإحتياجات.

- يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب.

- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، حيث يساعدهم ذلك في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد.

- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء، ومعدل الغيابات.

- تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.

- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد لضمان الإنتاجية الأفضل والنداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والمرتبات.

-ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

3-وظائف إدارة الموارد البشرية:

غالبا ماتقوم إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية:

-**التخطيط:** غالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى حيث يعتبر القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ما ذا يجب أننفعل ومن يقوم به ومتى وكيف.

-**التنظيم:** يبين التنظيم العلاقات بين الأنشطة والسلطات حيث يساعد على تحديد أنشطة العمل، تصنيف أنواع العمل، تفويض العمل إلى أشخاص آخرين، وتصميم مستويات إتخاذ القرار.

-**التوظيف:** التوظيف هو عملية تزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين للمناصب.

-**التوجيه:** بمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة الموالية هي توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية.

-**الرقابة:** هي إنشاء معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الموظفين في طريقهم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها، وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط، حيث الغرض من الرقابة هو تحديد مدى نجاح ما هو مخطط له وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

الفصل السادس وظيفة الإنتاج

-تعريف وظيفة الإنتاج

-أنواع العمليات الإنتاجية

-أهداف وظيفة الإنتاج

-أنماط الإنتاج

-الرقابة على الإنتاج

1-تعريف وظيفة الإنتاج:

تعرف وظيفة الإنتاج بكونها النشاط المتعلق بتحويل المدخلات كالمواد الخام والعمالة والمعدات والأموال إلى مخرجات كالسلع والخدمات وذلك حسب مواصفات محددة كون العملية الإنتاجية تعني تحويل مادة أو منفعة من شكل معين إلى شكل آخر، حيث ينقسم النظام الإنتاجي إلى ثلاث عناصر أو أجزاء منفصلة هي: المدخلات، المخرجات والعملية الإنتاجية.

2-أنواع العمليات الإنتاجية:

تصنف العمليات الإنتاجية إلى:

-عمليات إستخراجية: وهي كل الأنشطة المرتبطة بإستخدام الموارد من الطبيعة، مثل المناجم وآبار التنقيب عن البترول.

-عملية تحليلية: وتختص بتجزئة مادة معينة إلى مواد أخرى ومن أمثلتها: عملية تكرير البترول.

-عملية تحويلية: وهي التي يتم من خلالها تغيير مادة من شكل أولي إلى شكل آخر، بالمعالجة الآلية ومن أمثلتها صناعة الأحذية والملابس.

-عمليات تركيبية: يتم من خلالها ضم الموارد المختلفة مع بعضها البعض لتشكيل سلعة واحدة، ونجد هذا النوع في: صناعة السيارات، والصناعة الكهرومنزلية.

3-أهداف وظيفة الإنتاج:

للعلمية الإنتاجية أهداف وأركان عديدة يمكن جمعها في:

-الإنتاج في الوقت المحدد وذلك من خلال التخطيط والجدولة المناسبة.

-الإنتاج بالكميات والمواصفات المحددة ضمن الطاقة الإنتاجية المتاحة وحسب مستوى الجودة المطلوب.

-الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وضمن الإمكانيات المالية المتوفرة.

4-أنماط الإنتاج:

تشير أنماط الإنتاج إلى طريقة معاملة المواد الأولية أو عمليات التجميع والتصنيع التي يتم من خلالها إنتاج المنتج، حيث يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع:

-نظام الإنتاج المستمر أو الضخم.

-نظام الإنتاج المتقطع أو الإنتاج بالدفعات.

-نظام الإنتاج حسب الطلبات.

5-الرقابة على الإنتاج:

تمثل الرقابة على الإنتاج المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية المتعلقة بوظيفة الإنتاج فالرقابة الجديدة في هذا المجال تعتبر من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة صناعية أو تجارية أو زراعية أو خدمية.

وتهدف وظيفة الرقابة على الإنتاج إلى التأكد من حسن سير العملية الإنتاجية ومن أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة بدون أي إنحرافات، وبالتالي فهي تعمل على المراقبة المستمرة للعمليات الإنتاجية، وتقسم الرقابة على الإنتاج إلى المراحل التالية:

-**وضع الخطة:** لا يمكن البدء بإجراءات الرقابة إلا إذا كانت هناك موضوعة سلفا ومعايير محددة سلفا للمقارنة معها، ويجب الاهتمام بالخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل في الإنتاج والتأكد من أن الخطط قصيرة الأجل منسجمة ولا تتعارض مع الخطط طويلة الأجل.

-**قياس الأداء:** ينبغي على الإدارة قياس مدى تنفيذ الخطط من خلال تسجيل مستويات الأداء الفعلي والإحتفاظ بسجلات توضح مدى التقدم الذي حصل في الأداء.

-**مقارنة الأداء الفعلي بالخطة:** المرحلة الثالثة من مراحل الرقابة على الإنتاج والتي تتعلق بإجراء مقارنات بين مستويات الأداء الفعلي وبين الأرقام الموضوعة في الخطة الموافق عليها.

-**تحديد الإنحرافات:** بعد مقارنة الأداء الفعلي بالخطة الموضوعة يتم تحديد الإنحرافات عن الخطة، والتي قد تكون إنحرافات إيجابية أو إنحرافات سلبية.

-إتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية فيحالة 5 وجود إنحرافات سلبية وذلك بعد تحري أسباب هذه الإنحرافات، وتعتبر عملية إتخاذ الإجراءات التصحيحية من الخطوات الهامة في أي نظام رقابي.

الفصل السابع وظيفة التسويق

-تعريف التسويق

-تطور مفهوم التسويق

-عناصر المزيج التسويقي

1-تعريف التسويق:

تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه "مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى إنسياب السلع والخدمات والأفكار من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي".

كما عرفته حديثاً على أنه "نشاط مجموعة من المؤسسات والعمليات التي تتم من أجل خلق وتواصل وتقديم وتبادل العروض التي تحقق قيمة للعملاء والزبائن والشركاء والمجتمع على نطاق واسع"⁶³.

كما عرفه كوتلر على أنه "علم وفن إستكشاف وخلق وتقديم قيمة لإشباع إحتياجات السوق المستهدفة بشكل مربح".

2-تطور مفهوم التسويق:

شهد مفهوم التسويق في العقد الأخير تحولا جذريا بفعل التطورات التكنولوجية، حيث لم يعد التسويق يقتصر على المزيج التقليدي بل توسع ليشمل أدوات تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، حيث أصبحت تستخدم على نطاق واسع في تحليل سلوك العملاء وتقسيم الأسواق والتنبؤ بالطلب وتخصيص العروض التسويقية للعميل، مما يعزز فعالية الأنشطة التسويقية ويحسن العائد على الإستثمار التسويقي⁶⁴.

يمكن إختصار مراحل تطور المفهوم التسويقي في مايلي:

أ-المفهوم الإنتاجي: حيث ساد هذا المفهوم مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث تتمثل فلسفة هذا المفهوم في تركيز المستهلك على توفير المنتجات وبأسعار منخفضة، وعليه إنصب الإهتمام في هذه المرحلة على توفير المنتجات بكميات كبيرة دون مراعاة الجودة ، وبمجرد توافر المنتجات بالكميات المطلوبة توجه إهتمام المستهلك نحو ضرورة توافر المنتجات على عنصر الجودة.

⁶³هالة محمد لبيب، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017، ص29.

⁶⁴ Ngai, E. W. T., & Wu, Y. Machine learning in marketing: A review. Journal of Business Research. (2022).

ب-المفهوم السلعي: ساد هذا المفهوم من خلال فترة ما قبل الحرب العالمية الأولى، وهي فترة زمنية تميزت بتوفر المنتجات من الناحية الكمية مع البحث عن توفيرها من الناحية الكيفية، حيث تميزت بتركيز المستهلك على عامل الجودة في اختياره للمنتجات أكثر من إعماده على عامل السعر، وبالتالي أصبح للمنتج ذو الجودة الأعلى فرصة لتصريفه دون الحاجة إلى القيام بعملية الترويج، وهوما دفع المنتجين للإهتمام بضرورة تحسين جودة منتجاتهم.

ت-المفهوم البيعي: وهو مفهوم ساد بين الحربين العالميتين، حيث إعتمد بيع المنتج خلال هذه المرحلة على جذب إنتباه الزبون وإثارته ومحاولة إقناعه بشراء المنتج، وعليه لايمكن صرف المنتجات إلا من خلال القيام بعملية بيعية وترويجية منظمة، حيث أصبح البيع في هذه المرحلة هدفا في حد ذاته وليس وسيلة، وهوما قد يحقق هدف المؤسسة بزيادة مبيعاتها على حساب إرضاء الزبون.

ج-المفهوم التسويقي: وهو مفهوم ساد بعد الحرب العالمية، وهويقوم على أن المستهلك يتجه دائما نحوإستهلاك المنتجات التي تشبع حاجاته ورغباته، وعليه فعلى المؤسسة إكتشاف حاجات ورغبات المستهلكين، مع توجيه أنشطة المؤسسة نحو إشباعها بكفاءة أعلى من المنافسين.

وعليه إختلف مفهوم التسويق عن البيع بإعتباره نشاطا يأتي قبل عملية الإنتاج وبعدها، حيث تتم عملية الإنتاج وفق رغبات ومتطلبات المستهلك سواء المصرح بها وحتى الكامنةفي بعض الأحيان، بل أكثرمن ذلك قد يتم إنتاج السلع وفق الحاجات والرغبات الممكنة مستقبلا، كما يتم العمل على تحسين أداء هذه الوظيفة بما يخدم المؤسسة والمستهلك وهو ما يعبر عنه بالتسويق الإبتكاري.

د-المفهوم الاجتماعي للتسويق: وهو مفهوم حيث ساد منذ منتصف السبعينات، حيث يركز على ضرورة مراعاة المؤسسة لمصلحة المجتمع، حيث يتماشى مع ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وكذا مع مفهوم التنمية المستدامة، حيث أضيف للمفهوم السابق البعد البيئي والإجتماعي، حيث تلتزم المؤسسة بتحقيق إشباع المستهلكين ولكن ليس على حساب المصلحة العامة للمجتمع، حيث من المحتمل تعرض مصلحة المستهلكين مع إهتمامات ومصالح المجتمع في الأجل الطويل.

3-عناصر المزيج التسويقي:

أ-المنتج: هو أي شيء يقدم للسوق لجذب إنتباه العميل ويدفعه للحصول عليه وإستهلاكه من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة، وقد يكون المنتج شيئاً مادياً ملموساً "سعة" أو غير مادي "خدمة".

يمكن تحديد خصائص المنتج فيما يلي:

-الجودة: حيث يجب التركيز على توفير المواصفات والخصائص المختلفة للمنتج وفقاً لدراسة السوق ولما يطلبه ويرغب فيه العميل، وتشمل هذه الخصائص جودة المنتج التي يجب أن ينظر إليها المستهلك لا من جانب المؤسسة وبالتالي عليها أن تحقق رضاه.

-مميزات المنتج: حيث يجب أن يتوفر المنتج على مميزات معينة تميزه عن منتجات المنافسين، تكسبه ميزة تنافسية.

-شكل وتصميم المنتج: المظهر الخارجي واللون لهما دور مهم في إضافة قيمة للمنتج، فالتصميم هو أبعد من المظهر الخارجي فهو يحدد الخصائص التقنية للمنتج والتي تعمل على الرفع من شأنه وفقاً لما يطلبه العميل من خلال البحوث التسويقية.

-علامة المنتج: تتمثل في الاسم أو اللوغو أو العلامة التي تميز المنتج، وعليه فالعلامة التي هي ملكية حصريّة لصاحبه تخول له إستغلالها وتحقيق مزايا تنافسية في السوق، كما أنها من وجهة نظر المستهلك غالباً تعبر عن ثقته في جودة المنتج وفي قدرته على تلبية حاجاته، ولذلك على المنظمة العمل على إستغلالها أحسن إستغلال من خلال إدارتها بصورة جيدة.

-التعبئة والتغليف: بعدما كان دور التعبئة يقتصر على حماية المنتج وإختيار أدوات التغليف ذات الخصائص التقنية القادرة على حفظه لأطول فترة ممكنة، أصبح التغليف في عصرنا الحديث جزءاً هاماً لتسويق صورة جيدة عن علامة المنتج وجذب العملاء بداية من شكله ولونه، وصولاً إلى المعلومات التي يتم إدراجها أو إلصاقها على الغلاف الخارجي من مكونات ومكان الصنع وتاريخ الإنتاج ونهاية الصلاحية وطريقة الإستخدام والحفظ وغيرها.

ب-التسعير: يعرف التسعير بأنه "القيمة النقدية التي يستبدلها المستهلك مقابل حصوله على منافع من خلال إمتلاكه سلعة أو خدمة"

يتأثر التسعير بمجموعة من العوامل منها داخلية ومنها الخارجية، فالداخلية تتمثل في التكاليف حيث يجب أن يكون السعر أعلى من التكلفة الكلية للمنتج من أجل تحقيق الربح، كذلك يرتبط بعناصر المزيج التسويقي أي يكون متناسق مع الترويج والتوزيع حيث يختلف السعر الذي يباع لتاجر الجملة عن السعر الذي يباع لتاجر التجزئة.

أما العوامل الخارجية فتتمثل في حجم الطلب، المنافسة، الظروف الاقتصادية فمثلا في حالة إنتعاش السوق يكون السعر مرتفعا أما في حالة الكساد فينخفض السعر، تأثير العوامل القانونية والأخلاقية حيث تتدخل الدولة في الكثير من الأحيان.

ج-الترويج:

تتطور وسائل الترويج بشكل متسارع مع ظهور تقنيات الواقع المعزز، والذكاء الاصطناعي التوليدي ومنصات التواصل الاجتماعي الجديدة، ومنه فإن مستقبل التقنيات الرقمية في التسويق سيكون محوره الرئيسي هو التخصيص الفائق حيث ستمكن المؤسسات من تقديم رسائل ترويجية مخصصة لكل مستهلك بناء على سلوكه السابق وتفضيلاته اللحظية، مما يزيد من فعالية الإعلان ويعزز ولاء العملاء⁶⁵.

ويعرف الترويج بأنه عملية تعريف المستهلكين بالمنتج وخصائصه ووظائفه ومزاياه وكيفية استخدامه وأماكن وجوده بالسوق وأسعاره، بالإضافة لمحاولة التأثير على المستهلك وإقناعه بشرائه.

كما يعرف على أنه جميع أوجه النشاط التي تبذلها المنظمة للوصول والتأثير على السوق المستهدف. وعليه يهدف الترويج إلى توصيل كافة المعلومات والبيانات على ما تقوم به المنظمة لإشباع حاجات ورغبات العملاء، ومن ثم التأثير على سلوكهم واختياراتهم في السوق.

وعموما يهدف الترويج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في التعريف بالمنتج وخصائصه وما يمكن أن يقدمه من قيمة للعملاء خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة غير المعروفة مسبقا والتي تم

⁶⁵ Plangger, K., et al. Future of digital technologies in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. (2022).

تعديلها أو إجراء إضافات عليها، إقناع العملاء بما يمكن أن يقدمه المنتج من تلبية لحاجاتهم مقارنة بمنتجات المنافسين، تذكير المستهلكين بالمنتج ومواصفاته بالنسبة للمنتجات التي تتعرض لإنخفاض في مبيعاتها بحكم مرورها بمرحلة الانحدار في دورة حياتها، تعزيز قرار العميل بإختياره المنتج بجعله يشعر بالرضا والسعادة وبالتالي مواصلته لإقتناء نفس المنتج مع مساهمته في الترويج له أمام المقربين منه.

ويتكون المزيج الترويجي من الإعلان والبيع الشخصي والنشر والعلاقات العامة وتنشيط المبيعات.

د-التوزيع:

يعرف التوزيع بإعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان إستهلاكها أو إستعمالها.

وتعرف قناة التوزيع على أنها الطريق الذي تسلكه منتجات المؤسسة في حركتها من مراكز الإنتاج إلى مراكز الإستهلاك من خلال مجموعة من المنشآت التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية، ويتحقق عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الحياة ويطلق عليهم وسطاء التوزيع.

حيث تتمثل أهمية قنوات التوزيع في قيام الوسطاء بمجموعة من المهام التي تساعد على توصيل السلع والخدمات إلى المستهلكين وبذلك تحقيق العديد من المزايا لجميع الأطراف: خلق المنفعة للمستهلك، تقليص حجم المعاملات وعمليات الإتصال وتسهيل الوصول إلى المستهلك، سهولة حصول المنتج على المعلومات حول رغبات وحاجات المستهلكين، التوزيع المادي للمنتجات من خلال النقل والتخزين، رفع المخاطر المالية والإئتمانية عن المنتجين ونقلها إلى الوسطاء.

الفصل الثامن وظيفة التمويل في المؤسسة

-تعريف وظيفة التمويل

- عملية الشراء

-عملية التخزين

1-تعريف وظيفة التموين:

تعرف وظيفة التموين على أنها" الوظيفة التي تعمل على توفير ماتحتاجه المؤسسة من مواد أولية وآلات ومركبات و طاقة ومختلف لوازم العمل، كما تعمل على تخزين هذه المواد في أحسن الظروف من أجل إستخدامها في أحسن صورة لها".

وتعرف على أنها "جميع الأنشطة الضرورية لتوفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة بالإضافة إلى تخزين المواد التامة الصنع إلى غاية بيعها".

كما تعرف على أنها" مجموعة العمليات والمهام والعمليات التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون، بكميات ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط الإنتاج، وتشمل هذه الوظيفة وظيفتين فرعيتين هما الشراء والتخزين".

2- عملية الشراء:

-**تعريف عملية الشراء:** تعرف على أنها الوظيفة التي يتم من خلالها تجهيز المؤسسة بمستلزمات الإنتاج والآداء وتوفيرها وذلك بإعتبار المؤسسة منتجة ومستهلكة في نفس الوقت، فهي تحتاج إلى مدخلات لعمليات الإنتاج.

كما تعرف على أنها" الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله".

كما تعرف على أنها" الوظيفة التي تقوم بمعالجة طلبيات الشراء ومتابعتها إلى غاية دخول السلع إلى المخزن".

-أهمية عملية الشراء:

تبرز أهمية الشراء من خلال ماييلي⁶⁶:

⁶⁶مهدي حسن زويلف، علي سليم العلانة، إدارة الشراء والتخزين، دارالفكر، الطبعة الأولى، 1998، ص13.

- تتميز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها وذلك لإستمرار عملية الإنتاج، ولذا أصبح الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج وما ينجر عنه من خسائر للمؤسسة.

- تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد، حيث أن عملية الشراء من مهامها تخفيض النفقات، وهذا حتى تستطيع المؤسسة إكتساب ميزة تنافسية على أساس السعر، وبالتالي ضمان المحافظة على حصتها السوقية والمحاولة لزيادتها إن أمكن، ويمكن أن يظهر تأثير تكاليف المواد التي تم شراؤها على المنافسة في الشركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز 50 بالمائة من إجمالي النفقات الكلية، وهذا بالإضافة إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الإستفادة من خصم الكمية، وعليه فالمؤسسة قد تحسن وضعها التنافسي في السوق من خلال تخفيض أسعار المواد الأولية.

- بما أن المؤسسة نظام مفتوح، فقدرة وظيفة الشراء في إدارة أعمالها وكفاءة آدائها يزيد من أداء وظيفة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية والوقت المناسبين، وكذا بالمواصفات المطلوبة بعيدا عن أي عيوب ممكنة، لذلك فإن التحسين في أداء وظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.

- تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث المواصفات، وهو ما يمكن أن يزيد من نفقات المؤسسة، ولذلك فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة وإقتراح المواصفات المناسبة والأقل تكلفة، وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي تحددها الإدارات المستخدمة للمواد، والتي قد يتم تقديرها بحيلة وحذر كبيرين لما يمكن أن يستجد من ظروف، وهو ما يحمل في كثير من الأحيان الكثير من المغالاة والتبذير.

- مهام عملية الشراء:

- تخطيط وتنظيم وتنفيذ عمليات شراء التجهيزات والمتطلبات والأدوات والمواد الأولية المختلفة للمؤسسة.

- تحديد مصادر الشراء وكميات ومواصفات المواد المطلوبة وذلك حسب إحتياجات المؤسسة.

-متابعة عمليات التجهيز والإستلام 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 المطلوب.

-مراحل عملية الشراء:

تتم عملية الشراء وفق إجراءات ومراحل مختلفة تتمثل عادة في مايلي:

أ-تحديد الإحتياجات: إن جميع معلومات الشراء تبدأ بالإعتراف بالحاجة أي يجب توصيفها بدقة لكي تتعرف جميع الجهات على الأصناف المراد شراؤها، وهذا يستدعي مراقبة ومتابعة المخزونات بطريقة دائمة للتأكد من عدم وجود الأصناف المطلوبة في المخازن لتفادي التكرار في الشراء، كما يجب معرفة الطاقة المتاحة للتخزين مسبقا لمعرفة الكمية التي يمكن إستيعابها ومعرفة آجال التسليم وشروطه.

وفي بعض الأحيان تكون هناك حالة طلب مستعجلة وهذا راجع لنفاذ المخزونات لسوء تحديد مستوى مخزون الأمان أو خطأ في تقدير الإحتياجات.

ب-إختيار مصادر الشراء: بعد الإنتهاء من دراسة طلبات الشراء وتحديد الإحتياجات بالمواصفات المطلوبة تأتي مسؤولية إختيار مصدر الشراء المناسب الذي يمكن الحصول منه على الأصناف المرغوب فيها وهذا يتطلب بحث واسعا عن الموردين المحتمل التعامل معهم، وكذا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بهم، تمهيدا لإختيار أفضلهم بعد القيام بتقسيمهم، فيقوم الشراء بإعداد قائمة للموردين المحتملين الذين يتوافر لديهم العنصر المطلوب شراؤه، إلى جنب بعض العناصر التي تهم المورد المختار مثل: المرونة اتجاه طلبات الزبائن، علاقاته التجارية، قوة المالية، وإستقراره وإحترامه المطلق للعقود التجارية وشروط الدفع.

وعموما فإن أفضل مورد بالنسبة للمؤسسة هو الذي يوفر المادة المطلوبة بالنوعية المحددة وفي الوقت المناسب وبسعر معقول ومقبول ويضع كل قدرته في البحث والتطوير لصالح المؤسسة، كما يؤخذ بعين الاعتبار الخدمات الملحقة بالمادة المشتراة التي قد يوفرها المورد.

ج-إصدار أمر الشراء: بعد القيام بإختيار أفضل مصدر للشراء تأتي الخطة المالية وهي إصدار أمر الشراء الذي يعتبر أداة قانونية لها قيمتها لأنها عقد يربط المؤسسة بالمورد، ويتضمن أمر الشراء المعلومات التالية:

-إسم وعنوان المؤسسة.

-رقم الطلبية.

-إسم وعنوان المورد.

-وصف كمي للاصناف والمواد المطلوبة.

-تاريخ الإستلام وشروط الدفع.

كل هذه المعلومات تعتبر مهمة لأنها تحدد الشروط العامة للشراء، ويجب المحافظة عليها لكونها تمثل مصدرا للمعلومات الداخلية يمكن الرجوع إليها مستقبلا ووثيقة إثبات يمكن إستعمالها في حالة وجود خلاف أو نزاع بين الطرفين.

و-متابعة أمر الشراء:

لا تنتهي مهمة الشراء بإصدار أمر الشراء إلى المورد بل تمتد المسؤولية إلى متابعة طلبات الشراء التي سبق إرسالها، لأن الهدف هو تسليم الطلبية في الوقت والمكان المناسبين، ولكي يتحقق ذلك فمن الضروري وضع إجراءات لمتابعة جميع طلبات الشراء المرسلة إلى الموردين.

إن عملية المتابعة تتكون أساسا من التأكد من تنفيذ المورد لتعهداته بالتسليم في الوقت المناسب والمكان المناسبين، وبالتالي فهي تتضمن الإتصال المستمر والمنظم من اللحظة التي يتم فيها تنفيذ طلبات الشراء، وتظهر أهمية المتابعة في حالة حدوث بعض الظروف الطارئة التي تستدعي تنفيذ الطلبية، أي الحصول مبكرا وبسرعة على تسليم المواد.

ن-الإستلام والفحص: على المورد أن يقوم بتسليم الأصناف المتفق عليها في أمرال شراء وفقاً للشروط المتفق عليها، مع مراعاة المواصفات والآجال المحددة، حيث تقوم وظيفة الشراء بالإشراف على إستلام الأصناف وإيداعها في مخازن المؤسسة، كما يعتبر نشاط الإستلام عمل كتابي بطبيعته ويتمثل في إعداد تقرير يصف أنواع وكميات المواد التي تتضمنها الشحنة المستلمة وبعدها تجري عمليتين ضروريتين.

ي-مراجعة الفواتير والإحتفاظ بالسجلات:

تتولى وظيفة الشراء عملية مراجعة الفواتير، على أساس أن إستلام الفواتير هو الدليل على أن المورد قد قام فعلاً بشحن المواد المتفق عليها، وهذه الخطوة تعتبر ضرورية لعملية المتابعة ولكون الإستلام ومراجعة الفواتير يمثل جزءاً من مسؤولية من قام بالشراء.

وفي حالة وقوع أخطاء فإنه من واجب المشتري الإتصال بالمورد لغرض تصحيح الخطأ وإجراء التعديلات اللازمة، وهذا من أجل القيام بتسجيل كل العمليات اللازمة ومراقبة الإجراءات الداخلية بالمؤسسة، وفي الأخير يتم الإحتفاظ بالسجلات لجميع إجراءات الشراء والسبب في ذلك أن الجزء الأكبر من صفقات الشراء في المؤسسة الإنتاجية يمثل طلبات متكررة، ومن ثم تقوية ملف الموردين في عمليات شراء جديدة، ومن ناحية أخرى فإن طلبات الشراء هي في الواقع مستندات ووثائق ومن ثم ينبغي الإحتفاظ بها إلى أن تنتهي الآثار القانونية المترتبة عنها.

3-عملية التخزين:

-تعريف التخزين: يعرف التخزين على أنه " حفظ المواد لفترة زمنية محددة من تاريخ تخزينها إلى حين إستعمالها مع مراعاة مدة حياتها، وتحفظ ضمن شروط السلامة، وهو معدل للتدفق المادي "

كما يعرف على أنه "الغحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها وقت الحاجة إليها، فوظيفة التخزين تشمل خزن مستلزمات ومتطلبات الإنتاج والمواد الأولية والمنتج النهائي للمؤسسة"، ويعرف على أنه " عملية يتم بموجبها الإحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة إليها، مع أقل إستثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة".

-مهام وظيفة التخزين: نستطيع أن نعرف وظيفة التخزين بأنها الوظيفة التي توكل إليها المهام التالية:

-إستقبال المواد الخام والأجزاء والقطع والأدوات والأجهزة والأصناف الأخرى وإضافتها إلى عهدة المخازن.

-حفظ وتخزين الأصناف المختلفة والمحافظة عليها.

-تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة، حيث أن التخزين يوفر المواد اللازمة خلال فترات الإنتظار الإنتاجي والصناعي.

-تدنية التقادم الفني للأصناف وحفظ فائض الإنتاج بطريقة مناسبة لحين التصرف فيها.

-الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي إختلاف أو إستهلاك غير عادي وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.

-ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عمليات المناولة وصرف وإستقبال المخزون بطريقة مناسبة.

-المساعدة في التحقق من أرصدة المخزون بالحصول على المعلومات التي تدعم عملية إتخاذ قرار الشراء في الوقت المناسب.

-تكاليف تسيير المخزون: إن دور المخزون هو توفير المواد التي تحتاجها المؤسسة بالكمية المطلوبة في ظل الشروط الاقتصادية، حيث أن التكاليف الناتجة عن عملية التموين لا تقتصر فقط على تكلفة شراء المواد والبضائع، بل تشمل أيضا تكلفة الإحتفاظ بالمخزونات وتكلفة النفاذ، ومن أجل الوصول إلى تسيير عقلاني للمخزونات يجب تدنئة وتخفيض هذه التكاليف.

وهنا يبرز دور إستعمال بعض النماذج والطرق لتخفيض وتدنية التكلفة الإجمالية لتسيير المخزون، ومن بينها على سبيل المثال نموذج ويلسون وهو نموذج مبني على التحكم في مستوى الطلبية الأمثل أو ما يعرف بالكمية الاقتصادية، حيث أن التكلفة الإجمالية لتسيير المخزون ماهي إلا مجموع تكلفة إصدار الطلبيات وتكلفة الخزن، وهما تكلفتان تتغيران في إتجاهين متعاكسين فكلما زاد عدد

الطلبات إنخفضت الكمية المطلوبة وبالتالي تنخفض تكلفة التخزين العكس صحيح، وللوصول إلى هذا الهدف، يكفي القيام بحساب الكمية الاقتصادية المطلوبة والوقت الضروري لإعادة التموين من قبل المؤسسة التي تنخفض من المجموع الكلي لتكاليف تحضير الطلبات وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

الفصل التاسع وظيفة البحث والتطوير

- مفهوم البحث والتطوير

- أهداف أهمية وظيفة البحث والتطوير

- أنواع أنشطة البحث والتطوير

- طرق إكتساب التكنولوجيا في المؤسسة

1- مفهوم وظيفة البحث والتطوير:

إن عصر العولمة يتميز بسرعة المعلوماتية وقوة الدول والمؤسسات وتطورها ونجاحها يقاس في عصرنا الحاضر بمدى التقدم و التطور الذي تحرز في مجالات إستعمال برامج العلوم والتكنولوجيا والبحث والتطوير بهدف تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة المخرجات، فوظيفة البحث والتطوير هي كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف إلى حلول ضمنية في صورة أساليب أو طرق إنتاج أو منتجات مادية إستهلاكية أو إستثمارية وهي تهتم بنشاطات تطوير المدخلات أو عمليات أو مخرجات المؤسسة والتي تؤدي إلى تطوير منتجاتها من السلع والخدمات وهو يمثل أيضا مجهودات المؤسسة لتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول تقنية في صور أساليب أو طرق إنتاج.

خصائص أنشطة البحث والتطوير:

- التراكمية: فما تقوم به المؤسسة مستقبلا مرتبط بالمعارف الحالية.
- التخصص: نظرا للطبيعة التراكمية للبحث وتكلفته العالية، فإن المؤسسة تلجأ للتخصص من أجل تخفيض تكلفة هذه الأنشطة.
- التوزيع الجغرافي للعمل التكنولوجي.
- عدم اليقين
- التكامل التكنولوجي.

2- أهداف وأهمية وظيفة البحث والتطوير:

- الأهداف:

- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج.
- إكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
- تطوير وإبداع منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية.

-تقديم خدمات فنية للأقسام الوظيفية في المؤسسة.

-زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة (منتجات جديدة)

-تقليل تكاليف الصنع وتحسين خدمات المستهلك.

-الأهمية:

-إبتكار وتطوير تكنولوجيا تساهم في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، دون الحاجة المستمرة للإستعانة بجهات خارجية وكذلك التقليل من الإعتماد على التكنولوجيا المستوردة.

-السعي إلى زيادة الإنتاجية حيث هناك علاقة طردية وقوية بين قدرة المؤسسة على البحث والتطوير وإهتماماته وتوفير الموارد من جهة وبين قدرتها على تحسين الإنتاجية من جهة أخرى.

-التحسين المستمر لجودة المنتجات لتحقيق رضا العملاء ورضا المساهمين والعاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

تتركز مجالات البحث والتطوير (R&D) في المؤسسة على الإبتكار، تحسين المنتجات والخدمات، وتطوير العمليات الإنتاجية لتحقيق ميزة تنافسية وزيادة الربحية، تشمل الأنشطة الرئيسية البحث التطبيقي، التطوير التجريبي، تبني تكنولوجيات جديدة، والبحث في الذكاء الاصطناعي، بهدف تقليل التكاليف، تحسين الجودة، وضمان إستدامة المؤسسة .

أبرز مجالات البحث والتطوير داخل المؤسسة:

- تطوير وتحسين المنتجات/الخدمات :إبتكار منتجات جديدة أو تحديث الحالية لتلبية إحتياجات السوق.
- تطوير العمليات والإنتاج :البحث عن طرق أسرع، أرخص، وأكثر كفاءة في التصنيع والتشغيل.
- التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي :تبني تقنيات رقمية حديثة، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات.
- البحوث التطبيقية : تحويل المعرفة النظرية إلى تطبيقات عملية ومواد جديدة تخدم أغراضا تجارية.

- البحث والتطوير الخارجي التعاقدى: الاستعانة بباحثين مستقلين أو مراكز بحثية لتخفيف التكاليف وتبادل الخبرات.
- حماية الملكية الفكرية: توفير الحماية القانونية للاختراعات من خلال براءات الاختراع والعلامات التجارية.

3-أنواع أنشطة البحث والتطوير:

1-البحوث الأساسية:إكتساب معرفة علمية جديدة دون تركيز فوري على التطبيق التجاري.

أهم جوانب البحوث الأساسية في المؤسسات:

- الأهداف: تهدف إلى فهم "كيف" و"لماذا" تحدث الظواهر، وتطوير أساليب مبتكرة تدعم الابتكار بعيد المدى، وتعزيز التنافسية.
- أمثلة واقعية:دراسة إستراتيجيات التسعير، تحليل أنماط القيادة، دراسة تأثير الإجهاد على إنتاجية الموظفين، وإكتشاف مواد جديدة، أو فهم سلوك المستهلك العميق.
- التمويل والإدارة: تخصص الشركات الكبيرة ميزانيات ضخمة للبحث والتطوير (R&D) لتمويل هذه الأبحاث، وقد يتم ذلك داخلياً أو عبر تعاقدات خارجية (شراكات) مع جامعات ومراكز بحثية لتقليل المخاطر.
- الفرق عن البحث التطبيقي:البحوث الأساسية تكتشف العلاقات والأسباب (مثل فهم آلية مرض)، بينما التطبيقية توظفها لحل مشكلة واقعية (مثل تطوير دواء للمرض).

تعد هذه البحوث محركاً رئيسياً للابتكارات الرائدة (**Radical Innovation**) التي تعيد تشكيل الأسواق على المدى الطويل .

2-البحوث التطبيقية:الإستفادة من النتائج لتطوير منتج أو تحسين أسلوب إنتاج، وتهدف البحوث التطبيقية لمايلي:

- حل المشكلات العملية:معالجة التحديات المباشرة (مثل انخفاض الجودة، أو ضعف الكفاءة) عبر تشخيص الأسباب وتقديم حلول فعالة.
- تحسين العمليات والخدمات:دراسة نقاط الضعف في الأداء الحالي وتطويرها لتحقيق كفاءة أعلى.
- تطوير المنتجات والابتكار:فهم إحتياجات السوق وتفضيلات العملاء، مما يساعد في إبتكار منتجات جديدة أو تحسين الحالية.

- إتخاذ قرارات مستنيرة: توفير معلومات دقيقة وموثوقة لصناع القرار، مما يقلل من مخاطر القرارات الإدارية والاستثمارية.
- تطوير الموارد البشرية: تحديد فجوات المهارات في مكان العمل والعمل على سدها عبر التدريب والبحث.

خطوات إجراء البحث التطبيقي:

1. تحديد المشكلة بدقة: تشخيص الظاهرة المراد دراستها (مثل: لماذا انخفضت المبيعات)؟.
2. وضع الأهداف: تحديد أهداف واقعية وملموسة وقابلة للقياس.
3. منهجية البحث: جمع البيانات الواقعية (استبيانات، مقابلات، ملاحظة) وتحليلها.
4. الإستنتاجات والتوصيات: الوصول إلى نتائج موثوقة وتقديم مقترحات وتوصيات عملية وقابلة للتنفيذ، وليست نظرية فقط.

مميزات البحوث التطبيقية:

- تركز على التطبيق العملي للعلوم والمعارف.
 - تستخدم منهجيات تجريبية وواقعية.
 - تتسم بأنها محددة بجدول زمني وموارد معينة.
- باختصار، تعتبر البحوث التطبيقية أداة إستراتيجية للمؤسسات لتحويل التحديات إلى فرص للنمو والابتكار

3-التطوير التجريبي: استخدام المعرفة المكتسبة لإنتاج مواد أو أجهزة أو عمليات جديدة .

فيما يلي أبرز جوانب التطوير التجريبي في المؤسسة بناءً على النتائج:

- تحويل الأفكار: هو عملية منظمة تهدف لتحويل المبادرات والأفكار الإبداعية إلى مشاريع قابلة للتطبيق.
- رفع الكفاءة: يهدف إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات.
- الابتكار المستمر: يعد ركيزة أساسية لتحقيق الابتكار المستمر، والتعلم التنظيمي، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية .

- مجالات التطوير التجريبي في المؤسسة:

- تطوير المنتجات والخدمات: إدخال منتجات جديدة أو تحسين الحالية لتعزيز التنافسية.
- التطوير التنظيمي (OD): جهد مخطط يشمل المؤسسة بأكملها لتحسين صحتها التنظيمية وفعاليتها، وإدارتها من الأعلى إلى الأسفل.
- الابتكار التكنولوجي: استخدام تكنولوجيا المعلومات والحلول التقنية المبتكرة في العمليات .

-مراحل وآليات التنفيذ:

- التشخيص: تحديد الفجوات ونقاط الضعف والحاجة للتطوير.
- التخطيط: وضع استراتيجيات واضحة للتطوير.
- التطبيق والتجريب: اختبار الأفكار الجديدة في بيئة محاكاة أو محدودة قبل التعميم.
- التقييم: تقييم نتائج التطوير وضمان تحقيق أهدافه .

- محفزات ومعوقات التطوير:

- المحفزات: التمويل، التدريب، الاحتضان المبدعين، وتوفير بيئة تدعم الإبداع.
- المعوقات: مقاومة التغيير من العاملين، نقص الموارد، وضعف الإمكانيات التقنية .

- أهميته:

- يساهم في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.
- يساعد في التكيف مع متطلبات السوق والبيئة التنافسية.
- يعزز من قدرة المؤسسة على حل المشكلات وتجديد نفسها ذاتياً .

4- طرق إكتساب التكنولوجيا في المؤسسة:

تتعدد طرق اكتساب التكنولوجيا في المؤسسة، وتعتمد على استراتيجيتها، حجمها، وإمكانياتها المالية والتقنية، ويمكن تقسيمها بشكل أساسي إلى مصادر خارجية ومصادر داخلية.

أولاً: الطرق الخارجية لاكتساب التكنولوجيا:

تعتمد المؤسسة في هذه الحالة على جلب التكنولوجيا من أطراف أخرى، ومن أبرز هذه الطرق:

- شراء التكنولوجيا (الاستحواذ المباشر): الحصول على المعدات، الآلات، أو البرمجيات الجاهزة.

- **الترخيص (Licensing):** الحصول على حق إستخدام تكنولوجيا، براءات إختراع، أو علامات تجارية مملوكة لمؤسسات أخرى مقابل رسوم معينة.
- **المشاريع المشتركة (Joint Ventures):** التشارك مع مؤسسة أخرى لتطوير أو الحصول على تكنولوجيا، مما يتيح تقاسم التكاليف والمخاطر.
- **التحالفات الاستراتيجية:** اتفاقيات مع شركاء لتبادل المعرفة التكنولوجية.
- **الإستيراد:** جلب التكنولوجيا المتقدمة من الخارج .

ثانياً: الطرق الداخلية لاكتساب التكنولوجيا:

تعتمد المؤسسة على جهودها الذاتية لتوليد التكنولوجيا أو تطويرها، وتشمل:

- **البحث والتطوير (R&D):** استثمار المؤسسة في قسم خاص للبحوث لتطوير منتجات أو عمليات جديدة كلياً.
- **تطوير العمليات الحالية:** إجراء تعديلات وتحسينات على طرق العمل والأساليب الإنتاجية القائمة لرفع كفاءتها.
- **الهندسة العكسية:** تفكيك منتجات المنافسين لفهم كيفية عملها ثم تطويرها.
- **تدريب وتطوير رأس المال البشري:** رفع مهارات الموظفين لتمكينهم من إبتكار وإستخدام التكنولوجيا الحديثة .

أهمية اكتساب التكنولوجيا:

يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة المؤسسة على:

- تحسين الأداء المالي والعمليات الداخلية.
- تسريع إنجاز المهام وزيادة دقة الإنتاج.
- تسهيل اتخاذ القرارات بفضل نظام معلومات فعال.
- تعزيز الميزة التنافسية في السوق .

لنجاح عملية إكتساب التكنولوجيا، يجب أن تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتكون مدعومة ببيئة تنظيمية مستعدة للتغيير .

الفصل العاشر موارد المؤسسة

- مفهوم موارد المؤسسة

- خصائص الموارد

- أنواع الموارد

1- مفهوم موارد المؤسسة:

مهما كان نوع نشاط المؤسسة فإنها لا يمكن أن تستمر دون توفير عوامل الإنتاج أو موارد القيام بوظائفها المتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال والتنظيم هذه العوامل تشترك وتندمج فيما بينها لتنتج السلع والخدمات.

2- خصائص موارد المؤسسة:

- **الندرة (Scarcity):** الموارد محدودة مقارنة بحاجات المؤسسة المتزايدة، مما يستوجب حسن إدارتها واستغلالها.
- **القيمة النقدية (Monetary Value):** كل مورد له سعر أو تكلفة اقتناء واستخدام يجب دفعه.
- **قابلية التحويل (Transferability):** إمكانية نقل ملكية أو حيازة الموارد من طرف لآخر (مثل بيع الآلات أو توظيف العمال)
- **التكامل والشمولية (Integration):** تعمل الموارد بشكل مترابط ومتكامل لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا تعمل بشكل منعزل.
- **التنوع:** تشمل موارد بشرية (خبرات)، مادية (أراضي، مخزون)، مالية (سيولة)، تقنية، وتنظيمية (إدارة)
- **تأثيرها بالبيئة:** تتأثر الموارد الطبيعية والتقنية بعوامل الاستغلال والتقدم التكنولوجي.
- **القدرة على إحداث ميزة تنافسية:** الموارد الفريدة وغير القابلة للتقليد تمنح المؤسسة تفوقاً على منافسيها .

3- أنواع موارد المؤسسة:

3-1- رأس المال:

يعرف رأس المال بأنه "مجموعة الأدوات والآلات والمباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات".

ولا يمكن الحصول على هذه العناصر إلا بتوفر الأموال وعليه لإنشاء مؤسسة يجب تحويل رأس المال النقدي إلى رأس المال المادي.

-هو النقود أو غيرها من الممتلكات التي يملكها الأفراد أو المنشآت وتستخدم رأس المال بهدف تأسيس مؤسسة أو لإستثماره في مجالات متنوعة.

-أنواع رأس المال:

-رأس المال النقدي أو العيني: فالنقدي يكون في شكل نقود وأسهم وسندات، أما العيني فيتمثل في الآلات والمعدات.

-رأس المال العام والخاص: فالخاص الذي يمتلكه الأشخاص أما العام من ممتلكات الدولة.

-رأس المال المادي وغير المادي: فالمادي الذي يستخدم في العملية الإنتاجية كآلات المواد الأولية، وغير المادي كمساهمة الأفراد من إبتكارات وإبداعات في البحث العلمي.

-مصادر التمويل:

إن المؤسسة في تمويلها لأنشطتها تجد أمامها عدة إمكانيات لتغطية إحتياجاتها التمويلية:

3-1-مصادر التمويل حسب الملكية: حسب هذا التصنيف لدى المؤسسة إمكانيات تمويل ذاتية وأخرى خارجية.

3-2-مصادر التمويل حسب الزمن: هناك القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل.

4-إستعمالات رأس المال: يساهم رأس المال في تقديم العديد من الوظائف.

-الأصول المعنوية: قد تكون متعلقة بجانب المعلومات والتكنولوجيا وتكون في صورة براءات الإختراع التي تنتجها المؤسسة أو اشتريتها أو قد تكون متعلقة بالمحل التجاري أو الإسم التجاري.

-الأصول المادية: وهي كل شيء مادي أو وسائل الإنتاج كالأراضي والمباني، التجهيزات، المواد الأولية والتجهيزات.

3-2-العمل:

العمل هو مجموع الجهود البدنية والذهنية التي يبذلها الفرد داخل المؤسسة بهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات وتحقيق القيمة.

-تقسيمات العمل:

من حيث طبيعة الجهد: نجد العمل البدني يعتمد على القوة والعضلات مثل عمال البناء، عمال المصانع، الزراعة، والعمل الذهني الذي يعتمد على التفكير والتحليل والتخطيط مثل المحاسبة والمالية.

من حيث طبيعة النشاط: نجد العمل الإنتاجي والذي يساهم مباشرة في إنتاج السلع والخدمات والعمل الإداري الذي يساهم في تنظيم وإدارة العملية الإنتاجية.

3-3 الأرض:

من الناحية الاقتصادية تضم الأرض كافة الموارد الطبيعية غيرالبشرية التي تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إشبع الحاجات الإستهلاكية للإنسان وتشمل الأراضي الزراعية والأراضي المستخدمة للبناء والغابات والمناجم.

-خصائص الأرض:

-الأرض هبة إلهية لجميع البشر.

-الأرض دائمة ولاتنفذ عند إستخدامها للإنتاج تتجدد.

-الأرض غير متجانسة فكل قطعة منالأرض خصوبتها وتتضمن مجموعة من المعادن تختلف عن الأرض الأخرى.

-الأرض غير قابلة للنقل: من المستحيل القيام بنقل قطعة أرضية من مكان لآخر.

3-4 التنظيم:

لقد تم إضافة التنظيم كعامل من عوامل الإنتاج من طرف الباحثين في علم الاقتصاد، نظرا لكون الشخص المنظم هو الذي يتولى إدارة عوامل الإنتاج، ويقصد بالتنظيم العملية التي تتولى الجمع بين عناصر الإنتاج الثلاثة، الأرض، العمل، رأس المال بالنسب المطلوبة للحصول على إنتاج معين يهدف للحصول على أرباح.

الفصل الحادي عشر: نمو المؤسسة

-تعريف نمو المؤسسة

-طبيعة النمو في المؤسسة

-مؤشرات النمو في المؤسسة

-أهداف نمو المؤسسة

-إيجابيات نمو المؤسسة

-مقومات نمو المؤسسة

-فرص نمو المؤسسة

أولاً: تعريف نمو المؤسسة: لقد تعددت التعاريف الخاصة بنمو المؤسسة الاقتصادية لإختلاف زمن هذه التعريفات نذكر منها مايلي:

- هو الزيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في إمتلاك الموارد، وعليه النمو هو ظاهرة لا تتم بصفة أوتوماتيكية وإنما ناتجة عن تأثير حركات وتغييرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة.
- النمو ليس بظاهرة عفوية وإنما راجع إلى قرارات تسييرية، فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما تسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أن تتأقلم مع الطلب الجديد.
- الزيادة في حجم الإنتاج خلال الزمن.

وحسب النظريات الاقتصادية المفسرة لنمو المؤسسة:

- النظرية التطورية: قامت بتشبيه المؤسسة بالكائن الحي لأن المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع محيطها واستندت في تحليلها على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمؤسسة مع سلوك الكائنات الحية حيث تشبه المؤسسة بالشجرة مثلاً التي تنمو حتى تصل إلى حجمها الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة بها ثم تتلاشى نتيجة ظروف معينة تقع عليه أيضاً، ولكن هذا التشبيه لقي إعتراض العديد من الباحثين لأنه في رأيهم أن نمو الكائن الحي لا يكون إلا بقدر معين وفي وقت زمني معين عكس المؤسسة التي يمكنها تحقيق نمو مستمر مقيد بالزمن.

ولقد ساهمت نظرية دروة حياة المؤسسة في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة وحسب هذه النظرية فإن النمو ما هو إلا مرحلة من مراحل سيرورة تطور المؤسسة نتيجة تفاعلها مع محيطها، ويمثل المرحلة المتصاعدة في دورة حياة المؤسسة.

- نظرية السيرورة الداخلية للنمو: تستند هذه النظرية على فكرة مفادها أن موارد المؤسسة هي وحدها القادرة على إتاحة فرص النمو لها، وبها تتحدد درجة النمو التي تستطيع المؤسسة أن تصل إليه خلال فترة زمنية محددة.

وبإمكان المؤسسة تحقيق نمو مستمر من خلال التوسع في تعداد أنشطتها وتنوعها، ويتحقق هذا النمو المستمر نتيجة التجدد في الموارد.

ثانيا: طبيعة النمو في المؤسسة:

من وجهة نظر تحليلية يظهر النمو في المؤسسة من خلال عدة جوانب:

-النمو التجاري: من خلال توسيع شبكة التوزيع وتنويع عملائها وزيادة في حجمهم، مما يؤثر على قدراتها الإنتاجية والاستثمارية.

-النمو الصناعي: تطور الإنتاج كماونوعا في الإنتاج بشكل سريع في قدراتها التنافسية.

-النمو التكنولوجي: تطبيق التكنولوجيا في الإنتاج والتنظيم في المؤسسة بشكل متزايد مما يؤثر على ارتفاع حجم الإنتاج والتحسين في الأداء.

-النمو الإداري: هذا النمو يهتم بتوسيع الهياكل التنظيمية، إستجابة لزيادة عدد العمال وبالتالي إعادة توسيع الهياكل التنظيمية حسب التخصصات والمسؤوليات الجديدة التي تظهر.

ثالثا: مؤشرات النمو في المؤسسة:

إن نمو المؤسسة يرتبط بشكل أساسي بالحجم ولكن يمكن الحكم على مدى نموها من خلال مجموعة من المؤشرات.

- عدد الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك حسب توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي أي نوعية وإختصاص وكفاءة اليد العاملة والجانب الكمي لتحديد حجم نموكمية المدخلات والمخرجات، قياس مجموعة العناصر الداخلة في الإنتاج أي حجم موارد المؤسسة، وكذلك قياس مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات زيادة حجم الإنتاج.

-المؤشرات المالية: يتم قياس حجم نمو المؤسسة من خلال النسب المالية المتعلقة بالمبيعات، حقوق الملكية، أصول المؤسسة كمي.

-الهيكل التنظيمي: إن تعقد وتطور وتشابك العلاقات المكونة لهيكل تنظيم المؤسسة ونقصانها بالنقصانات الأفقية والعمودية، يعطي صورة لحجم نمو المؤسسة ويعتبر هذا المؤشر نوعي أي كيفي.

رابعا: أهداف نمو المؤسسة:

يمكن حصر أهداف نمو المؤسسة في مايلي:

-يعتبر النمو شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسة.

-النمو وسيلة لتحسين الربحية وزيادة المردودية والنسبة للمدراء تحقيق الشهرة والسمعة والمكانة الاجتماعية

-إيجاد أسهل الطرق لتمويل إستثماراتها، الهيمنة على مورديها بفضل حجم المشتريات.

خامساً: إيجابيات نمو المؤسسة: هناك جملة من الإيجابيات تحققها المؤسسة من خلال نموها:

-الإستفادة من الدعم الحكومي.

-القدرة على التفاوض مع الموردين والنقابات والوسطاء الماليين.

-ضمان تطور نشاط المؤسسة.

-تحقيق الضغط الناجم عن المنافسة.

-زيادة شهرة المؤسسة وقوة الإدارة العليا.

-التقليل والتحكم في المخاطر باتباع إستراتيجية التنويع.

سادساً: مقومات نمو المؤسسة:

-هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في نمو المؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

-**العوامل الداخلية:** وهي العوامل التي تتواجد داخل المؤسسة نذكر منها:

-الفريق الإداري مهاراتهم وخبراتهم.

-رأس المال يعمل على دعم نمو المؤسسة.

-الكفاءة التنظيمية.

-توفر فائض في الموارد.

-المحفزات النفسية، كـرغبة المدير في تحقيق التفوق والشهرة.

-العوامل الخارجية: وهي عوامل تتواجد خارج المؤسسة منها:

-البيئة العامة: كبرامج دعم المؤسسات الوطنية، إنتعاش إقتصادي.

-البيئة الخاصة: ظهور فئة غير مشبعة من السوق يكون حافظا لنمو المؤسسة.

سابعا:فرص نمو المؤسسة:

هي مجموعة من الأحداث التي لا يمكن أن تتكرر بنفس الشكل وهي جذابة للمؤسسة وللمنافسين ومن شأنها تحقيق معدلات نمو مرتفعة منها.

-منتجات جديدة: عند بداية إنخفاض معدلات النمو للمنتج الحالي عندما تركز المؤسسة مجهوداتها لتصميم منتج جديد.

-تطور وتنوع أذواق المستهلكين: أصبح بإمكان المؤسسة توجيه أذواق المستهلكين من خلال الترويج، وبالتالي خلق الطلب الذي يؤدي إلى نمورقم الأعمال.

-إختراق أسواق جديدة:البحث عن أسواق جديدة إما لركود السوق الحالي أو لصعوبة طرح منتجات جديدة.

-توسع النشاط: تقوم بتوسيع نشاطها إذا كانت توقعات النمو غير أكيدة في السوق الحالي.

المراجع:

- أبو فارة يوسف، التسويق الدولي، عمان، دار المسيرة(2022) . .
- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الحديثة، الإسكندرية، الدار الجامعية.(2021) .
- أحمد منصور، مبادئ الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.
- إسماعيل عرباجي، إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار موفم للنشر، الجزائر، 2013.
- بوشاشي هدى وآخرون.. تطبيقات الحكومة الإلكترونية وتقييمها في الدول العربية.(2024) .
- جندي أحمد مجدي، مبادئ إدارة الأعمال، القاهرة، دار التعليم الحديث(2024) .
- خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، الأردن، 1999.
- ذياب ربيع، أثر أنماط القيادة على مقاومة العاملين للقرار في المنظمات، المجلة العربية للإدارة.(2024) .
- زكرياء طاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة، مصر، 2005.
- السكرانة بلال خلف، السلوك التنظيمي، عمان، دار المسيرة(2022) .
- السلمي علي، إدارة الاستراتيجيات المعاصرة .القاهرة: دار غريب(2021) .
- سمير محمد عبد العزيز، التأجير التمويلي، مكتبة ومطبعة الشعاع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- شهيب محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم، دراسات في الفكر الإداري الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1990.
- الطائي يوسف حبيب، والعلاق، بشير، الإدارة الاستراتيجية :مدخل متكامل، عمان، دار اليازوري(2020) .
- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، بيروت لبنان، 1995.
- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية(2021) .
- عبد الرحمان يسري أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- العلاق بشير عباس، التسويق الحديث، مدخل استراتيجي، عمان، دار اليازوري(2021) .
- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003.

- قنديل أحمد، التسويق الرقمي وإدارة العلاقات مع العملاء، القاهرة، دار الفكر العربي(2023) .
- كاسر منصور، حنا نصر الله، إدارة المنظمات الخاصة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- الكردى جبريمي، استراتيجيات إدارة الأعمال، القاهرة، دار كلمات عربية.(2022) .
- ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
- محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، دراسة نظرية وتطبيقية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- محمود محروس إسماعيل، إقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1992.
- مهدي حسين زويلف، علي سلام العلونة، إدارة الشراء والتخزين، دار الفكر، الطبعة الأولى 1998.
- نادية فوضيل، شركات الأموال في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 1998.
- نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة وتطبيقات الإيزو 1400 دار الميسرة، عمان، الأردن.
- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- هالة محمد، التسويق المبادئ التطورات الحديثة، جامعة القاهرة، 20017.
- اليزيدي رزق الله، دور ريادة الأعمال في تعزيز التنمية الاقتصادية، المجلة العربية للإدارة(2024) .
- Aghaei, R., et al. Large language models in marketing management. . (2025)
- Christensen, H. B., et al. CSR and sustainability reporting. Review of Accounting Studies. (2021).
- de Meyer, A., & Williamson, P. Ecosystem Edge: Sustaining Competitiveness. Stanford University Press. . (2020)
- Falke, A., et al. Sustainable consumption and business environment. Journal of Business Economics. . (2022)
- Fehrer, J. A., & Wieland, H.. A systemic logic for circular business models. Journal of Business Research. (2020)
- Fernández-Portillo, A., et al. How the digital business ecosystem affects stakeholder satisfaction and performance. Review of Managerial Science. (2024).

Florido-Benítez, L., & Aldeanueva-Fernández, I. International business and marketing: A bibliometric study. Administrative Sciences. . (2022).

Hanlon, M., & Heitzman, S. Corporate finance and taxation. Annual Review of Financial Economics. (2022).

Malodia, S., et al. Field experiments in marketing research. European Journal of Marketing. (2023).

Ngai, E. W. T., & Wu, Y. Machine learning in marketing: A review. Journal of Business Research. (2022).

Plangger, K., et al. Future of digital technologies in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. (2022).

Trinh, V. Deep neural networks in business decision making. (2025).

-القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001
-المادة 416 القانون المدني الجزائري، القانون رقم 88-14 المؤرخ فيمارس 1988.

Bibliographie

غول فرحات. التسويق الدولي، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق الدولية. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008.