



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية LMD

شعبة: علوم مالية ومحاسبة

إعداد:

د. بن عزيزة صورية

السنة الجامعية 2023/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
ii	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
02	المحور الأول: مفهوم المؤسسة
02	أولاً: نشأة وتطور المؤسسة
04	ثانياً: تعريف المؤسسة
05	ثالثاً: أهداف المؤسسة
06	رابعاً: خصائص المؤسسة
07	خامساً: أنواع المؤسسات
15	المحور الثاني: المؤسسة والمحيط
15	أولاً: مفهوم محيط المؤسسة
18	ثانياً: تصنيف محيط المؤسسة
20	ثالثاً: تأثير المحيط في المؤسسة
21	رابعاً: تأثير المؤسسة في المحيط
24	خامساً: نماذج التحليل الاقتصادي للمحيط
29	المحور الثالث: تنظيم المؤسسة
29	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
32	ثانياً: المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الانسانية
36	ثالثاً: المدرسة الكمية
38	رابعاً: نظريات واتجاهات حديثة
40	المحور الرابع: وظائف المؤسسة
40	أولاً: وظيفة التموين(الشراء+ التخزين)
51	ثانياً: وظيفة الانتاج
59	ثالثاً: وظيفة التسويق
64	رابعاً: وظيفة الموارد البشرية
74	خامساً: وظيفة المحاسبة والمالية

78	المحور الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة
78	أولاً: تعريف التحليل الاقتصادي
78	ثانياً: الهدف من التحليل الاقتصادي
78	ثالثاً: أنواع التحليل الاقتصادي
79	رابعاً: منافع التحليل الاقتصادي
80	خامساً: القوانين الاقتصادية ومناهج البحث العلمية
81	سادساً: تقنيات التحليل الاقتصادي
84	سابعاً: معايير تقييم الأداء
85	المحور السادس: أنماط نمو المؤسسة
85	أولاً: دورة حياة المؤسسة
92	ثانياً: مفهوم نمو المؤسسة
93	ثالثاً: أنواع نمو المؤسسة
96	خاتمة
97	قائمة المراجع

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
11	الفرق بين أهم الأشكال القانونية للشركات في الجزائر	1-1
13	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2017	2-1
27	الاستراتيجيات المعتمدة وفق تحليل SWOT	1-2
55	الفرق بين الانتاج المستمر والانتاج المتقطع	1-4
60	مراحل تطور التسويق	2-4
62	وظائف التسويق	3-4
67	أهداف ادارة الموارد البشرية وأهم الانشطة	4-4
77	الفرق بين الوظيفتين المالية والمحاسبية	5-4
85	تصنيف نماذج دورة حياة المؤسسة حسب عدد المراحل	1-6
91	دورة حياة المؤسسة وانعكاساتها المالية	2-6

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
18	أسباب دراسة محيط المؤسسة	1-2
23	تأثير وتأثر المحيط بالمؤسسة	2-2
24	نموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة الخمسة في الصناعة	3-2
33	الفرق بين المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الانسانية	1-3
36	هرم تدرج الحاجات لابراهيم ماسلو	2-3
39	عرض لنظرية Z	3-3
43	تنظيم إدارة الشراء في مشروع صغير الحجم	1-4
47	المخزون كمنظم بين التموين والاستهلاك	2-4
60	خصائص عملية التسويق	3-4
63	أنواع التسويق	4.4
63	عناصر المزيج التسويقي	5-4
81	خطوات بناء واختبار النظرية الاقتصادية	1-5
83	مثال عن الأداة الهندسية	2-5
84	معايير تقييم الأداء	3-5
87	مراحل دورة حياة المؤسسة	1-6

يعتبر مقياس اقتصاد المؤسسة بوابة لتعرف الطالب عن مكامن ومكونات العناصر الفاعلة والوظائف الأساسية للمؤسسة، حيث يتعرف من خلاله على التدرج الزمني لظهور المؤسسات بشكلها الحالي، كما يعرفه على مختلف التصنيفات الموجودة في الاقتصاد الجزائري وخصوصية كل صنف عن سواه.

كما سيتعرف على محيط وبيئة المؤسسة سواء الداخلية والخارجية، فباعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بما حوله، وجب على الفاعلين فيها معرفة ودراسة المحيط حتى تتكيف مع متغيراته أو تكيفه لأجلها إن استطاعت، بما يضمن استمراريتها.

كما أن الدارس لهذا المقياس سيتعمق في وظائف المؤسسة ويتعرف على وظائف الاستغلال ووظائف الموارد والوظائف الادارية حتى يتمكن من تحصيل كنه الترابط الموجود بينها، كما يتعلم الطالب سبل الاقتصاد في التكاليف، وهو جوهر المقياس، وذلك بأن يعرف الطريقة المثلى لأداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة والتي يتحقق بما أقل التكاليف وأكبر العوائد.

كما يتعرف الطالب في المحورين الأخيرين من المقياس عن أدوات التحليل الاقتصادي والتي بتحصيلها يتمكن من معرفة طرق تحليل المعلومات والبيانات التي يتحصل عليها ومعرفة طرق الاستفادة منها وقراءتها بطريقة تفيده في التنبؤ بالمستقبل وتمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة، بالإضافة إلى معرفة أنماط نمو المؤسسة ودورة حياتها لمعرفة الاستراتيجية التي يجب أن تتبناها بناء على مخرجات تحليله الاقتصادي لها.

ولتحقيق كل ما سبق وتمكين الطالب منه فقد تم تقسيم هذه المطبوعة إلى محاور متتالية تراعي أهمية التدرج في تحصيل المعلومة مع ضرب بعض الأمثلة البسيطة أحيانا لزيادة الاستيعاب لدى الطالب.

المحور الأول: مفهوم المؤسسة

أسالت الكثير من الحبر الكتابات المتعلقة بالمؤسسة، وتباينت الأعمال العلمية التي تصفها وتصف اتجاهاتها ومختلف مجالاتها خاصة الاقتصادية منها، وكل حسب فلسفته راح يسرد كل ما يتعلق بتطورها عبر الزمن باعتبارها النواة الأولى في الاقتصاد وان صلحت صلح الاقتصاد، وازدهر وتطور، ولهذا كان واجبا التحري الدقيق عن مختلف المعارف المتعلقة بالمؤسسة.

أولا: نشأة وتطور المؤسسة:

مرت المؤسسات الاقتصادية بعدة مراحل هيئتها للظهور بأشكالها الحالية، حيث خضعت لتأثيرات التطورات المتواصلة التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية، ويمكن الإشارة إلى أهم المراحل التي عايشتها في النقاط التالية:¹

1. مراحل ما قبل الثورة الصناعية

- الإنتاج الأسري البسيط: اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي من أهم النشاطات التي تمكنه من تلبية حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والمشرب، وضمان استمرارية تواجده. وكانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة من أفراد المجتمعات، وعادة تتم المبادلة بالمقايضة.

- ظهور الوحدات الحرفية: شجعت الظروف المتمثلة في استقرار الأفراد في المناطق المناسبة (عادة ما يتم بجوار المصادر المائية) إلى تكوين تجمعات حضرية، وارتفاع الطلب على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة. الأمر الذي نتج عنه ظهور وحدات يتجمع فيها أصحاب

الحرف المتشابهة من أجل إنتاج منتجات محددة. وهكذا فقد وجدت عدة طوائف حرفية للنحاسين، الحدادين وغيرها.

- النظام المنزلي للحرف: أدى ظهور طبقة التجار و الرأسماليين إلى اللجوء لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف مرضية. ومن الطرق المستعملة، الاتصال بالأسر في منازلهم وتمويلهم بالمواد من

¹ مباني محمد، مطبوعة دروس في اقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر3، 2019، ص ص 2-3.

أجل إنتاجهم لسلعة معينة . وهكذا ظهرت فئة العمال الحرفيون الذين لا يملكون سوى عملهم، وممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس أموال.

2. مراحل ما بعد الثورة الصناعية

- **ظهور المانيفاكتورة:** ساهمت التطورات السريعة التي عرفتها طرق الإنتاج الحرفي من جهة، وارتفاع عدد السكان من جهة ثانية، وظهور اكتشافات جغرافية جديدة من جهة ثالثة إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين . حيث كانوا يلجؤون إلى إيجار أدوات الإنتاج اليدوية إلى الأسر من أجل إنتاج طلباتهم . واستطاع هؤلاء التجار في وقت لاحق أن يقوموا بتجميع الحرفيين في مكان واحد، حتى يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أحسن . وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول المانوفكتورة والتي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، تحت إشراف المالك.

- **المؤسسة الصناعية الآلية:** يرجع الاقتصاديون ظهور أول المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي بظهور الثورة الصناعية، والتي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال وكذا بروز تقسيم العمل ، وإدخال المكننة.

- **التكتلات والشركات متعددة الجنسيات:** دفع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي بالمؤسسات إلى إتباع استراتيجيات خاصة، تمكنها من الولوج إلى الأسواق العالمية والسيطرة عليها . فظهرت التكتلات والشركات متعددة الجنسيات كشكل من أشكال المؤسسة الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والاستفادة من مختلف القوانين الأجنبية للدول (الضرائب ، معايير التلوث، الضمان الاجتماعي، الحد الأدنى المضمون للأجور).

- **مرحلة المؤسسة الرقمية:** يعرف العصر الحاضر بعصر التكنولوجيا الرقمية، واستخدام وسائل الاتصال الحديثة، الأمر الذي يضع على عاتق المؤسسة الاقتصادية رهانات جديدة ويدفعها للتحويل إلى الرقمنة وإعادة هيكلة عملياتها وتشكيل بنيتها التحتية وكذا التحكم في أدوات ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى المنصات والمنظومات المحوسبة الرقمية والحوسبة والتخزين السحابي التي يمكن أن تساعد على التحويل الرقمي، وضمان استمرارية المؤسسة في بيئة يسودها التغير المستمر.

ثانيا: تعريف المؤسسة

تعددت المداخل والتوجهات التي عرفت على اساسها المؤسسة، بل ان تعريف المؤسسة يخضع للمنظور الذي نحن بصدد الحديث فيه والتي نجد من بينها التعاريف التالية:

تعرف المؤسسة من المنظور الاقتصادي بأنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في اطار قانوني، اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج، من أجل الانتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا(انتاج+ تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"²

وتعرف المؤسسة من منظور اجتماعي، أو كما يطلق عليها مصطلح المنظمة في جل الأبحاث المتعلقة بالجانب البشري، أو محيطها، والمنظمة هي: " كل مؤسسة تتكون في اللحظة التي يقبل فيها أفراد، أو يريدون المساهمة فيها، أو تقديم مساهمة فاعلة من أجل تحقيق أهدافها" ويقصد هنا بالمساهمين كلا من مالكي المؤسسة، الادارة والعاملين³

كما نجد بعض المصطلحات الرائجة في المراجع والتي تستخدم للتعبير عن المؤسسة ولكنها في حقيقة الأمر لا تمثل في معناها الحقيقي سوى جانب منها، فنجد مصطلح المنشأة والذي يستخدم عموماً عندما نكون بصدد الحديث عن المكان أو الحيز الذي تنشط فيه المؤسسة، كما نستخدم مصطلح الشركة عند الحديث عن الشق القانوني للمؤسسة، والشركة في القانون الجزائري هي: " عقد يلتزم بمقتضاه شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي تنجر عن ذلك"⁴

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص11.

³ المرجع السابق، ص13.

⁴ المادة 684 من القانون المدني، القانون رقم 88-14 المؤرخ في ماي 1988.

ثالثا: أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف انشأت من أجل السعي لتحقيقها، ووضع الأهداف هو السبيل لضمان استمراريتها وتطورها ونوجز أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة عموما والاقتصادية منها خصوصا لتحقيقها في ما يلي:⁵

1. الأهداف الاقتصادية : يمكن حصرها في مجموعة من الأهداف الأساسية وهي كما يلي:

- إنتاج و توزيع السلع و الخدمات للعملاء لتغطية الطلبات : و هذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة ، و يجب أن يحقق الإنتاج مستوى عالي من المرونة ، و أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير ، بالإضافة إلى تسليم السلعة و تقديم الخدمة في الوقت المحدد
- تحقيق الأرباح : فالأرباح تمثل ضمان استمرار المؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة ،يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها و بالتالي الصمود أمام منافسة
- عقلنة الإنتاج: أي استعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ لخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج
- ضمان بقاء و استمرار المؤسسة : و ذلك من خلال نموها و تأقلمها مع بيئتها خاصة البيئة الخارجية الخاصة و العامة

2. الأهداف الاجتماعية: من أهم الأهداف الاجتماعية للمؤسسة ما يلي :

- ضمان مستوى مقبول من الأجور : فالأفراد في المؤسسة هم المستفيدون الأوائل من نشاطها ، فهم يتقاضون أجور مقابل جهدهم و عملهم و هذه الاجور تختلف من مؤسسة الى اخرى بين انخفاض و ارتفاع حسب طبيعة و نشاط المؤسسة و طبيعة النظام الاقتصادي و مستوى المعيشة في المجتمع و حركة السوق و

⁵ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

غيرها من العوامل المعقدة و غالبا ما تتدخل الدولة لتحديد مستوى مقبول من الاجور يسمح للفرد من خلاله بتلبية رغباته

- تحسين مستوى المعيشة للأفراد : نظرا للتغيرات الكبيرة التي يشهدها عصرنا اليوم خاصة في المجال التكنولوجي ، الامر الذي أدى إلى زيادة رغبات الأفراد و الذي بدوره فرض على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات و تلبية رغبات الأفراد المتزايدة و تحسين مستوى معيشتهم

- توفير حاجات المستهلكين: يعتبر هذا الهدف من أهم أهداف المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بتقديم مختلف المنتجات التي يحتاجها المجتمع والأفراد.

- توفير تأمينات و مرافق لأفراد المؤسسة: حيث تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات لأفراد العاملين لديها مثل تأمين صحي و تأمين ضد حوادث العمل كما هناك العديد من المؤسسات تعمل على تأمين مختلف المرافق مثل المطاعم

3.الأهداف التكنولوجية: للمؤسسة دور هام في الميدان التكنولوجي، من خلال عمليات البحث و التطوير و مدى تأثيرها على الانتاج و رفع المردودية و الانتاجية فيها.

4. الأهداف الرياضية والثقافية: من خلال:

-توفير وسائل الترفيه و الثقافة كالمسرح و المكتبات و تنظيم رحلات و هذا ما يخلق الرضا و الولاء للمؤسسة

-تخصيص اوقات و طرق عمل تسمح للعمال من مزاوله الرياضة

رابعا: خصائص المؤسسة

تتمثل أهم خصائص المؤسسة في ما يلي:⁶

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛

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

⁶ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007، ص ص 25-26.

- القدرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل سواء كانت كمية أو نوعية؛
- لا بد أن تتفاعل المؤسسة مع البيئة التي وجدت فيها؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛
- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

خامسا: أنواع المؤسسات

تختلف تصنيفات المؤسسة حسب المعايير المعتمد في ذلك، اذ يمكن تصنيفها وفق الشكل القانوني، الطابع الاقتصادي، الحجم.

1.1. التصنيف حسب المعيار القانوني:⁷

تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار في القانون التجاري الجزائري، ويمكن ملاحظة تداخل هذا المعيار مع معيار الملكية، وتنقسم المؤسسة حسبها إلى:

1.1.1. المؤسسة الفردية

وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلة ويمكن لمالك الشركة أن يورثها أو يشتريها من الغير، ويقوم في نفس الوقت بتقديم رأس المال والعمل ومن جهة أخرى هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال الشركة، وتتميز بسهولة اتخاذ القرار فيها وتنظيمها، ولكن ما يعاب عليها هو قلة رأس مالها وصعوبة حصولها على التمويل الخارجي بسبب نقض أو انعدام الضمانات.

1.2.1. المؤسسات الجماعية (الشركات)

⁷ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 55-58.

تمتاز الشركات بالإدارة والتعاون بين شخصين أو أكثر، لها ملكية خاصة عن ملكية كل أعضاء الشركة والشركاء كما أن لها اسم وإقامة ويجب الإشارة إلى أن هذه الشركات لا يمكن قيامها إلا بتوفر بعض الشروط طبقاً للقانون التجاري مثل:

- توفر الرضا بين الشركاء والذي يشمل موضوع نشاط الشركة، وأن يكون خالياً من المغالطة والتدليس أو الإكراه؛

- تصريح ما يقدمه كل شريك كحصة في رأس المال؛

- يشترط وجود محل لنشاط الشركة؛

- أن يكون النشاط مشروعاً وغير مخالف للنظام أو الآداب العامة؛

- وجود السبب وهو رغبة الشركاء في تحقيق الأرباح من وراء إنشاء المؤسسة؛

- الأهلية اللازمة لإمكانية تصرف الشركاء والقيام بواجباتهم وتحمل ما يمكن أن ينشأ من ضرر.

ويمكن تقسيم هذه الشركات إلى قسمين وهما :

1.2.1. شركات الأشخاص:

يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر، وبالتالي احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي، وتنقسم بدورها إلى:

- **شركات التضامن** : وتعد هذه الأخيرة من أهم شركات الأشخاص، يقدم فيها الشركاء حصصاً قد تتساوى قيمتها أو تختلف من شريك إلى آخر في القيمة أو طبيعة الحصة، حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلاً نقدياً أو عينياً (مبنى، أو آلة، أو أصل حقيقي آخر) أو حصة عمل، في حين أن إلزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة و هذه أهم ميزة في هذه الشركة. كما أن إدارتها وتسييرها قد يقوم بها شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو أجنبي عنهم، بحيث تكون ممارسة التسيير باسم الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة أو قد يكون اسم أحد الشركاء مع الإشارة إلى وجود شركاء له (فلان وشركائه مثلاً)، أو قد يحمل اسماً

تجاريا معينا، و يمكن أن يكون نشاطها في القطاعات الاقتصادية المختلفة دون أن يكون مخالفا للقانون أو الآداب أو النظام العام و غالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة، و يتقاضى الشركاء أرباحهم بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم و بنفس النسب يتحملون الخسائر إن حدث.

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

- **شركات التوصية:** وهي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامين و هم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم وهناك في رأسمال، و شركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بمقدر حصصهم و هناك نوعان من شركة التوصية : الأولى هي شركة التوصية العادية، حيث الشركاء الموصين لا يمكن لهم تداول حصصهم، في حين أن الثانية هي شركة توصية بالأسهم تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الأسهم و هي قابلة للتداول. وفي هذه الشركة لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة، كما أنه لا يظهر اسمه في اسم الشركة، وبمقارنة الموصي مع المدين لهذه الشركة فهم يتشابهان، إلا أن الأول ليس له ضمان لما يقدمه في رأس المال لأنه يهدف إلى المشاركة، أي قسمة الأرباح و الخسائر في حالة حدوثها في حين يستطيع أن يتحصل الموصي على امتيازات عن الشركاء المتضامين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة و تقدمها المؤسسة حتى و أن لم يتحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

- **المؤسسات ذات مسؤولية المحدودة:** تعتبر هذه الشركة أقل قدما بالنسبة لأنواع الأخرى وقد تختلف في تحديد مكان هذا النوع من الشركات، فمنهم من يضعه ضمن الشركات الأشخاص و منها من يضعه ضمن شركات المساهمة أو الأموال نظرا للشبه الذي يوجد بينه وبين النوعين الآخرين.

وحسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، فهذه الشركة تتميز إذن بمحدودية مسؤولية الشريك بمقدار الحصص التي يقدمها و التي تكون متساوية و غير قابلة للتداول، كما أنها تتميز بأن رأسمالها محدود (لا يجب أن يكون أقل من مبلغ معين و ينقسم إلى حصص ذات قيمة متساوية، ومبلغها الأدنى محدد بالدينار الجزائري)، وعدد الشركاء فيها بالتالي محدود ولا تتم عملية الإكتتاب بشكلها العام، أما الإدارة فيها فتكون من طرف شريك أو أكثر أو من طرف شخص خارجي عنهم، إذن يقوم بأعمال الإدارة و يرأس جمعية الشركاء التي تتناقش حسابات وميزانية الشركة و تصادق عليها، و تتخذ القرارات التي تراها لازمة ويكون التصويت تبعا لعدد الحصص التي يشارك بها (عدد الحصص يقابل عدد الأصوات). نلاحظ أن أهمية هذه الشركة في تكمن في احتوائها على مزايا شركات الأشخاص من ناحية قلة عدد الشركاء، وعدم جواز تبادل الحصص بدون قيود، و على مزايا شركة المساهمة من ناحية تحديد المسؤولية على قيمة الحصص المكتتبه و كذلك عدم انحلالها وفقا للاعتبارات الشخصية، وهذا ما جعلها تنتشر بكثرة في الميدان الاقتصادي بالمقارنة مع الأنواع الأخرى غير أنها غالبا ما تتخذ حجما متوسطا نظرا لمحدودية الشركاء فيها، وبالتالي قد واجهت هذه الناحية بتحويلها إلى شركات مساهمة من أجل زيادة رأسمالها و نظرا لأن هذه العملية قد سمح بها القانون التجاري الجزائري.

1.2.2. شركة الأموال (المساهمة):

شركة الأموال أو شركة المساهمة هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية و قابلة للتداول و يشتريها المساهم عند قيمة الأسهم، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابلات أسهمهم على شكل أرباح موزعة (إن تحققت)، إذن فعائدات الأسهم تتغير حسب تغير نتائج هذه المؤسسة ولا أعباء ثابتة لها. وتداول الأسهم يتم في الأسواق المالية الثانوية في البورصات حيث تتغير أسعارها السوقية طبقا لتغيرات نشاط المؤسسة و نتائجها و بالتالي شهرتها، كما أن قيمة هذه الأسهم تتغير بارتفاع قيم أصول الشركة عند إعادة تقديرها، و تضمن هذه الأسهم للشريك المساهمة في إدارة المؤسسة و ذلك بحضور الجمعيات العامة للمساهمين و التصويت على القرارات، إلا أن المساهمين لكثرتهم فعادة ذوي الأسهم القليلة لا يحضرون الاجتماعات، وقد يحدد ضمن القانون التأسيسي للشركة عدد الأسهم الأدنى الذي يستطيع صاحبها

التصويت، و يقوم بإدارة المؤسسة مجلس الإدارة و الذي تختاره جمعية المساهمين ويكون على رأسهم المدير الذي يعين سواء من ضمن المساهمين أو خارجي عنهم. إن أهمية هذه الشركة تكمن في سهولة تكوين في سهولة تكوين رأسمالها و في إمكانية تجنيد رؤوس أموال معتبرة، بعد الاتفاق بين المؤسستين و الذين يوفون جزءا معينا من رأس المال ثم يطرح الباقي للاكتتاب العام، بحيث صغر قيمة الأسهم تجعل الموفرين الصغار بمختلف درجاتهم يشترون هذه الأسهم، كما أن هذه الشركات عند طرحها للسندات والتي تشكل قروضا لها فهي تعمل على تجميع الأموال و استعمالها خاصة و أن السندات تتميز بنسبة فائدة ثابتة بغض النظر عن نتيجة الشركة، و بهذه المميزات فقد شغلت هذه الشركات مجالا واسعا في النشاط الاقتصادي في الدول الرأسمالية خاصة، حيث تزيد نسبتها غالبا عن 70% من مجموع المؤسسات الصناعية أساسا و المؤسسات التجارية بالجملة بينما ينخفض عددها في القطاع الزراعي نظرا لطبيعته.

ومما سبق يمكننا تلخيص أهم الفروقات الموجودة بين أهم ثلاثة أشكال قانونية للشركات والموجودة في الجزائر كما يلي:

جدول(1-1) الفرق بين أهم الأشكال القانونية للشركات في الجزائر

وجه المقارنة	شركة التضامن	شركات المساهمة	شركات ذات مسؤولية محدودة
التصنيف	شركات أشخاص	شركات أموال	شركات أشخاص يمكن تحويلها لشركات أموال
مسؤولية الشريك	تضامنية مطلقة(تقوم على الاعتبار الشخصي)	محدودة برأس المال (تقوم على الاعتبار المالي)	محدودة برأس المال المقدم
صفة التاجر	يكتسبها	لا يكتسبها	لا يكتسبها
تداول الحصص	غير قابلة للتداول	قابلة للتداول	غير قابلة للتداول
عدد الشركاء وطبيعتهم	أكثر من شريكين من الأشخاص الطبيعيين	7شركاء على الأقل من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين	50شريك على الأكثر من الأشخاص الطبيعيين

الاسم	اسم جميع الشركاء أو فلان وشركاه	يمكن ادراج اسم الشركاء	الاسم التجاري للشركاء متبوعا ب ش ذ م م
رأس مال الشركة	غير محدد	الحد الأدنى 1 مليون د ج	غير محدد
نوع الحصص الواجب تقديمها	نقدية، عينية، عمل	نقدية فقط	نقدية، عينية، عمل
أسباب انقضاءها	وفاة أحد الشركاء أو افلاسه أو فقدانه أهليته	هلاك 3/4 من رأس مالها	إذا تجاوز عدد الشركاء 50
بالإضافة إلى الأسباب العامة للانقضاء			

المصدر: من اعداد الباحثة

2. تصنيف المؤسسة وفق معيار الحجم:

يقاس الحجم بمؤشرات عدة منها: رقم الأعمال، العمالة، كمية الانتاج، القيمة المضافة ورأس المال وباختلاف المعيار المستعمل يختلف التصنيف، كما يختلف باختلاف البلدان والبيئات الاقتصادية.

يتخلص تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي اعتمد في الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال، وتجدر الإشارة أن القانون التوجيهي لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تضمن تعديلا لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بمراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الميزانية السنوية، ويمكن تلخيص هذا التعريف في الجدول التالي:

الجدول (2.1): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب القانون التوجيهي

لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2017

الحصيلة السنوية	رقم الأعمال	عدد العمال	
أقل من 20 مليون دج	أقل من 40 مليون دج	من 1 إلى 9	مؤسسة مصغرة
أقل من 200 مليون دج	أقل من 400 مليون دج	من 10 إلى 49	مؤسسة صغيرة
ما بين 200 مليون دج إلى مليار دج	ما بين 400 دج إلى 4 مليار دج	من 50 إلى 250	مؤسسة متوسطة

المصدر: المواد 08، 09 و10 من القانون رقم 02-17، المؤرخ في 10/01/2017، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادر بتاريخ 11/01/2017، ص 05-06.

من خلال التعريفين السابقين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نلاحظ أن المشرع الجزائري غير في قيمة رقم الأعمال والحصيلة السنوية، إلا أن عدد العمال بقي ثابت ولم يتغير، وهذا راجع أن قيمة رقم الأعمال والحصيلة السنوية تتغير حسب الوضع الاقتصادي الذي تعيشه البلاد، حيث شهد انخفاض في قيمة العملة الأمر الذي أدى إلى الزيادة في قيمة رقم الأعمال والحصيلة السنوية بالإضافة إلى ارتفاع نسبة التضخم.

3. تصنيف المؤسسة وفق معيار الملكية: وينتج عن هذا التصنيف ما يلي:

- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسة التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة أفراد حيث يمتلك هؤلاء الأفراد سلطة اتخاذ القرار كما يتعرض هذا النوع من المؤسسات لخطر نسبي مرتبط بالاستقلال المادي للمؤسسة وغالبا ما يكون هدفها هو تحقيق أقصى ربح ممكن.

- **المؤسسات العمومية:** وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى القطاع الحكومي، إلا أننا نشير إلى أن هذا الصنف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر قليل جدا في جميع الدول خاصة المتطورة منها.

- **المؤسسات المختلطة:** هي المؤسسات التي تشترك فيها الدولة مع القطاع الخاص أو هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى الدولة والقطاع الخاص معا.

4. تصنيف المؤسسات معيار قطاع النشاط

وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

- **مؤسسات فلاحية:** تضم المؤسسات المتخصصة في الزراعة بمختلف فروعها ونشاطاتها مثل تربية المواشي والنشاطات المتعلقة بالأرض وبالموارد الطبيعية.
- **مؤسسات صناعية:** وهي المؤسسات ذات النشاط الصناعي، ومنها المؤسسات الصناعية الثقيلة (كالحديد والصلب)، والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها ومنها مؤسسات الصناعات التحويلية أي الخفيفة (كالمواد الغذائية).
- **مؤسسات خدمائية:** وتشمل مختلف الأنشطة التي توجد في النوعين السابقين، ومثال ذلك حاضنات الأعمال التي تقدم مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمؤسسات الصغيرة من أجل مساعدتها على النمو.
- **مؤسسات مالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين... إلخ.⁸

⁸ إسماعيل عراجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 13.

المحور الثاني: المؤسسة والمحيط

تنظر العديد من المؤسسات للمحيط على انه عنصر لا يمكن التحكم فيه والتي عليها أن تتأقلم وتتكيف معه، وهذا ما يسمى بالتكيف البيئي وهو القدرة على التوازن والانسجام بين المؤسسة والمحيط، ويقاس هذا الانسجام بمدى قدرة المؤسسة على توفير الاحتياجات المادية والبشرية لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة وتجنب التهديدات والأخطار التي تواجهها في التطوير والحصول على تأييد المجتمع.

ولهذا فإن دراسة محيط المؤسسة تفيد المؤسسة في وضع الاستراتيجيات الفعالة من خلال تحليل عوامل القوة والضعف ومعرفة الفرص والتهديدات والعوامل التي يمكن التحكم بها والعوامل التي لا يمكن التحكم بها، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على قدرتها على التكيف والانسجام مع عوامل البيئة. والاشكال الذي يمكن طرحه هنا: ما المقصود بمحيط المؤسسة؟ وماهي أسباب دراسة محيط المؤسسة؟ وما تصنيفات محيط المؤسسة؟ وما العلاقة بين المحيط والمؤسسة؟ وماهي نماذج تحليل محيط المؤسسة؟

أولاً: ماهية محيط المؤسسة

إن المؤسسة ككائن يعيش في بيئة تمتاز في الواقع الحالي بالتعقيد وسرعة التطور تحتاج الى معرفة كبيرة باتجاهات هذه البيئة بغرض التكيف معها واتخاذ القرارات الصائبة التي تضمن البقاء والتطور.

1. مفهوم محيط المؤسسة

لقد قدمت عدة تعاريف لمحيط المؤسسة منها:

هو محيط العمل الخاص بالمؤسسة، وهو ذلك الجزء من المحيط الاداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هم: الزبائن، الموردين، العاملين والمؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحاد العمال... الخ.⁹

ويعرف أيضا بأنه الحيز الذي يعبر عن الظروف المعنوية والواقع المادي والطبيعة القانونية المحيطة بالمؤسسة، والمحيط يشكل المناخ الاستثماري الذي تنشط فيه المؤسسة، وكلما نجحت هذه الأخيرة في تفادي ضغوط المحيط في استمرارها بالتأقلم معها وتحقيق توازنها فيه نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها.¹⁰

⁹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 76

¹⁰ فوزي محيريق، محاضرات في مادة اقتصاد مؤسسة، مطبوعة منشورة، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التنسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2015، ص 79

إذن المحيط بشكل عام هو كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها، وهذه المتغيرات منها ما تخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال وتشغيل عناصر الانتاج، ومنها مالا يخضع لسيطرة الادارة مثل: القرارات السياسية، العادات والتقاليد... الخ. فالقوى الداخلية تكشف على نقاط القوى وضعف في المؤسسة، بينما القوى الخارجية تكشف عن الفرص و التحديات التي تواجهها.

2. خصائص محيط المؤسسة

يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

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

تنوع الاسواق: تستطيع المؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة.

العدائية: تمثل خاصية العداء خاصية استراتيجية فعلية بالنسبة لمحيط المؤسسة فانطلاقا من كون هذا المحيط مثبتا أو ذا تأثير مضاد لأهداف المؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى تبني الحذر والحيطه في بناء أهدافها وخططها الاستراتيجية، يتسم المحيط بالعداء لأنه يجمع فاعلين متعددين يدافعون عن مصالحهم التي ليست بالضرورة متفقة مع مصلحة المؤسسة، و بالتالي فإن القرار الاستراتيجي مطالب بالبحث عن صيغة اتفاق بين مصالح الطرفين: المؤسسة من جهة والفاعلين في محيطها من جهة اخرى.¹¹

الديناميكية: يشدد اورتيجا وزملاؤه على كون محيط المؤسسة يتشكل من فاعلين، أي قوى لها تأثير واضح على المؤسسة، ومن هنا فإنه محيط ديناميكي فعال يتجسد بالتأكيد كسلطة مضادة لسلطة المؤسسة بحيث يؤثر في

¹¹ نور الدين هميسي، المؤسسة والمحيط، مطبوعة الدعم البيداغوجي، منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد المين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2016-2017، ص-ص 13-14

قراراتها الاستراتيجية مثلما يتأثر بها. وهذه الخاصية توضح لماذا اتجهت الادارة الاستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصوراتها لكيفية ادارة المؤسسة في ظل فقدانها لسلطتها التي كانت سلطة مطلقة فيما مضى .

تأخذ ديناميكية المحيط أشكالا عديدة مثل: الطلب المرتفع في السوق التشريعي الايجابي أو السلبي، وفرة أو ندرة المواد الاولية... الخ.¹²

إذن فالمحيط يعرض حالات متعددة أمام المؤسسة ويدعوها إلى التكيف باستمرار مع ذلك حتى تضمن استمرارها.

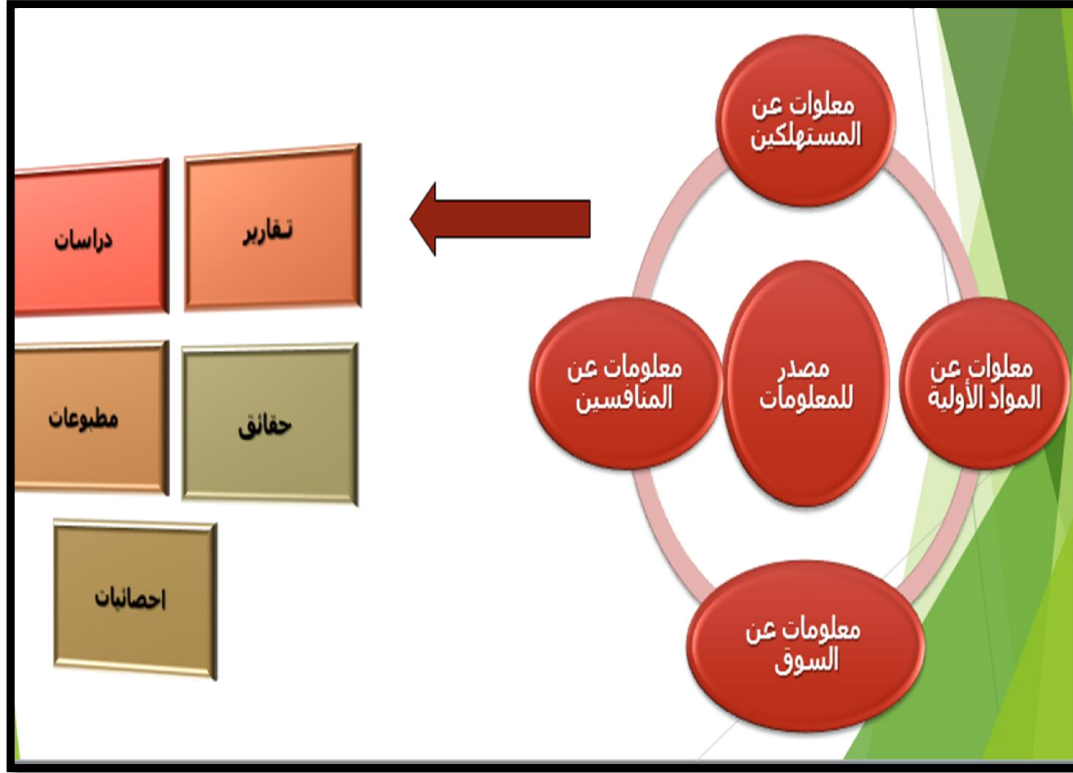
3. أسباب دراسة محيط المؤسسة:

- من الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار يمكن ذكر ما يلي:¹³
- المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بشبكات من المتعاملين، الأسواق، الهيئات والأفراد، وعليها التأقلم في عماية التعامل معها؛
 - تقوم المؤسسة باستخدام موارد المحيط كمدخلات(مواد أولية، معلومات...) وتقدم إليها مخرجاتها (سلع، خدمات) مما يفرض عليها المتابعة المستمرة لمختلف تطورات العرض والطلب؛
 - ضرورة مسايرة التطورات التكنولوجية والمعرفية لإحداث التغييرات اللازمة لإيجاد الميزة التنافسية؛
 - يحمل المحيط العديد من التهديدات والفرص للمؤسسة وعليه يجب دراستها من أجل تحديد السلوك المناسب والاشراتيجية اللازمة للتكيف معها.
 - زيادة عدد المؤسسات وازدياد حدة المنافسة على جميع المستويات؛
 - تساعد دراسة المحيط في معرفة موقع منتجات المؤسسة في السوق مقابل المنافس(الحصة السوقية)، وكذا موقع المنتجات في دورة الحياة من أجل إحداث التغييرات اللازمة لإبقاء المنتج في السوق أو تعديله أو البحث عن أسواق جديدة.
- وعموما يمكن تلخيص أسباب دراسة المحيط بالنسبة للمؤسسة في الشكل التالي:

¹² صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن حي جيجل، الجزائر، 2017-2018، ص15

¹³ ناصر دادي عدوان، مرجع سبق ذكره، ص- ص 78- 79

الشكل (1-2) : أسباب دراسة المحيط بالنسبة للمؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة

ثانيا: تصنيف محيط المؤسسة

هناك عدة تصنيفات لبيئة المؤسسة فمثلا هناك تصنيف يقسم عناصر البيئة حسب درجة السيطرة عليها أو حسب درجة التأثير أو حسب الانتماء أي داخلية وخارجية والتصنيف الأكثر استخداما هو الذي يقسم البيئة حسب نوع التأثير مباشر أو غير مباشر والذي ينتج عنه بيئة داخلية والأخرى خارجية وهذا ما سيتم توضيحه كما يلي:

1. المحيط الخارجي

ويسمى أيضا بالمحيط غير المباشر هو جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية اتخاذ القرار، وينقسم هذا الأخير إلى قسمين محيط خارجي عام ومحيط خارجي خاص.

1.1. محيط خارجي عام:

وهو مجموع العوامل التي تؤثر على جميع المؤسسات التي تنشط في اقتصاد ما على حد سواء ويضم :
متغيرات اقتصادية: وتتمثل في القوى الاقتصادية التي تؤثر في البيئة الكلية للمؤسسات في قيمة العملات الأجنبية ومعدل التضخم والسياسات الاقتصادية والضرائب والرسوم وميزان المدفوعات ...، ومن أمثلة تأثير

بعض هذه العوامل الاقتصادية على المؤسسات نجد مثلا في ظل الركود الاقتصادي ينخفض شراء العديد من المنتجات المعمرة الى أدنى حد ممكن، مما يترتب عليه انخفاض أرباح المؤسسات وانخفاض قدرتها على تشغيل الأفراد ، أما في مرحلة الراج الاقتصادي فان المؤسسات الصناعية والتجارية توسع من برامجها الانتاجية والتسويقية ومحاولة فتح اسواق جديدة.

متغيرات طبيعية: يساعد تحليل البيئة الطبيعية على معرفة المتغيرات الخاصة بالأحوال الجوية وطبوغرافية الأرض، حيث هناك بعض المدخلات ونواتج العملية الإنتاجية التي تتأثر بدرجات الحرارة ونسب الرطوبة، كما أن طبوغرافية الأرض تؤثر على اختيار المؤسسات فمثلا لا يمكن تسويق الملابس الصوفية في المناطق الصحراوية كما لا يمكن تسويق السيارات بدون مكيف في المناطق عالية الرطوبة وغيرها.

متغيرات السياسة والقانونية: تعتبر القوى السياسية هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السيادية والسياسات الجمركية مثل المنح المعونات لصناعة ما، إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديدا للمؤسسات الأجنبية التي تعمل في الصناعة وفي نفس الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية كما تعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث إحدى التهديدات للمؤسسات الصناعية التي عليها أن تراعي ذلك.

متغيرات اجتماعية ثقافية: تتعلق بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، فالأفراد ينشطون في مجتمع صعب والذي يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمهم الأساسية.

متغيرات تكنولوجية: بفضل تطورات التكنولوجيا تم تقديم العديد من المنتجات للمستهلكين من أجل اشباع حاجاتهم ورغبتهم فاعلمت المؤسسات تنظر نظرة إيجابية الى التكنولوجيا المتعلقة بخطط عملها وترى بان ذلك يؤدي إلى تطوير منتجاتها رغم أن التغيرات التكنولوجية بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات الى مخرجات بالإضافة الى التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون والمؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا، والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والاستثمارات مطلوبة للحصول على التكنولوجيا وغيرها وهي كلها عوامل وقوى تؤثر سلبا او إيجابا في البيئة التكنولوجية كما تؤثر في صناعة الفرص والتهديدات.

2.1. المحيط الخارجي الخاص: ويقصد بها العناصر والجهات ذات التأثير المباشر والقريب على المنظمة وبمعنى اخر فالبيئة الخاصة هي البيئة العملية للمنظمة المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المنظمة وأدائها وتتمثل في:

العملاء: هم الأفراد والمؤسسات التي تحصل على مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات.

الموردين: هم المتعاملون (الأفراد والمؤسسات) الذين يوفرون للمؤسسة مواد ذات نوعية وجودة معينة وبكمية محددة، أو المعلومات وغيرها، تعتمد عليهم المؤسسة في تحصيل جزء من مدخلاتها.

المنافسين: هم المؤسسات التي تعمل في نفس قطاع نشاط المؤسسة والتي تقدم سلع وخدمات مشابهة لما تقدمه المؤسسة، بالتالي تتنافس معها من أجل الحصول على الموارد اللازمة لها، وعلى اكتساب وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

الجماعات والأجهزة النازمة: هي الجهات ذات العلاقة المباشرة بعمل المؤسسة مثل الاجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل، نقابات العمال... الخ

2. المحيط الداخلي:

ويسمى أيضا بالمحيط الخاص المباشر وهو يتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة ويشمل ثلاث أجزاء أساسية:

البناء التنظيمي: ويقصد به الهيكل التنظيمي الذي يبين توزيع المهام والأفراد والمسؤوليات والسلطات، ويحدد طبيعة العلاقات في المؤسسة، ويجب أن يقوم الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أسس منطقية وواضحة بالإضافة إلى توفره على خصائص مثل: المرونة.... الخ.

الثقافة التنظيمية: تتمثل في القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة من قيم وعادات ومبادئ وأمر خاصة بتنظيم المؤسسة دون آخر، تشكل هذه الثقافة الهوية الخاصة بالعاملين وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات مما يساعد على توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الموارد المتاحة للتنظيم: وتشمل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة أي كل الامكانيات المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ذات الصلة بالبحث والتطوير.

ثالثا: تأثير المحيط في المؤسسة:

لتأثير المحيط في المؤسسة العديد من الأوجه نذكر منها:¹⁴

1. أثر تكوين الانسان: يمكن أن يؤثر المحيط في الانسان العامل برفع مستواه التكويني مما يؤدي زيادة انتاجيته، كما يمكن أن يؤثر المسير كذلك برفع مستواه التكويني مما يؤدي إلى زيادة كفاءته وتحقيقه أفضل

¹ نفس المرجع، ص 22

النتائج للمؤسسة كما يمكن أن يؤثر في المستهلك كذلك برفع مستواه الثقافي ووعيه لأهمية منتجات المؤسسة من خلال فهمه لإشهارها وإعلاناتها.

2. تأثير السوق المادية: يظهر تأثير هذه السوق من جانبي العرض والطلب، فالمؤسسة كمستهلكة تتأثر بمدى جودة السلع والخدمات التي تحصل عليها وبأسعارها، وكل ما يؤثر على هذه السلع والخدمات التي تحصل عليها وبأسعارها، وكل ما يؤثر على هذه السلع والخدمات سواء كانت هذه الأخيرة مواد أولية أو مصادر طاقة أو سلع استثمارية، كما تتأثر المؤسسة باعتبارها عارضة لسلعها وخدمتها.

3. أثر التطور التكنولوجي: لقد أصبحت التكنولوجيا عنصرا من عناصر الانتاج وازدادت أهميتها في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن تسارع التطور التكنولوجي يؤثر على مستوى تطور الآلات والمعدات التي تملكها هذه الأخيرة وكفاءة استعمالها وكذا مستوى انتاجها.

4. أثر السلطة العمومية: تمثل الدولة الضابط لمختلف التعاملات الاقتصادية من خلال القوانين والتشريعات كتشجيع الاستثمار " تقديم إعانات، تسهيلات للمؤسسة وإعفاءات من الضرائب " أو تلك الموجهة للحد من مجال نشاط المؤسسة " فرض ضرائب بنسب عالية أو إلزامها بشروط قاسية " كما يمكن أن تتمثل تأثيرات الدولة في أدوار أخرى كالمورد، الزبون، المنافس... الخ.

5. أثر النقابات والجمعيات: مثل جمعية حماية البيئة، حقوق الانسان، نقابات العمال... الخ، تشكل هذه الهيئات ضاغطا أساسيا على المؤسسة " تؤثر على العمال ومجلس الإدارة " والدولة فقد استطاعت العديد منها الحصول على مطالبها المتعلقة بالجانب الاجتماعي: كتحسين ظروف العمل، رفع الاجور، التأثير على الدولة للتأثير على المؤسسات لحماية المستهلكين والبيئة.

رابعاً: تأثير المؤسسة في المحيط:

تزداد درجة تأثير المؤسسة في المحيط كلما كانت ذات حجم ووزن أكبر في محيطها، من بين هذه الآثار نذكر:¹⁵

1. الآثار الاجتماعية: يمكن حصر الآثار الاجتماعية للمؤسسة والتي تمس المحيط في نقاط مختلفة أساسية ومنها الايجابي والسلبي وتتمثل في:

¹⁵ سماح صوخ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-

2015، ص-ص 16-17.

- التأثير على مستوى التشغيل أو البطالة: إن زيادة عدد المؤسسات غالباً ما يؤدي إلى زيادة التشغيل و تخفيض البطالة خاصة إذا كانت هذه المؤسسات تعتمد على كثافة الرأسمال البشري، إلا أن الاعتماد على التكنولوجيا وتعويضها لليد العاملة أو إفلاس المؤسسة وتصفيتها أو عجزها جزئياً أو كلياً يؤدي إلى زيادة البطالة وكذلك عند قيام بعض المؤسسات بتسريح العمال أو إغلاق ابوابها لأي سبب من الأسباب .

- التأثير على الاجور: ان مختلف الاليات التي تحكم سوق العمل وبالخصوص الاجور تؤثر على المؤسسة وأدائها إلا أن هذا لا ينفي أثر المؤسسة على الاجور، لأن المؤسسات الهامة (ذات الوزن الثقيل) تؤثر على الاجور بالزيادة أو النقصان بمحاولة جذب اليد العاملة لقطاع معين أو لمنطقة معينة مثل: المؤسسات العاملة في مجال المحروقات.

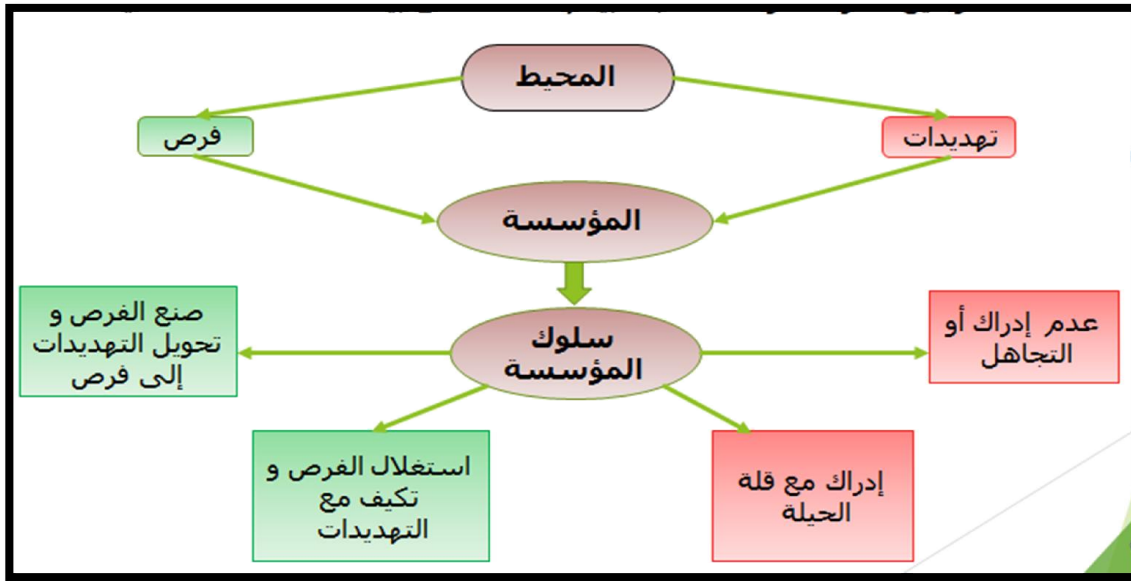
- التأثير على الاستهلاك ونمط المعيشة: يظهر من خلال تأثير المؤسسة على مستوى التشغيل وعلى الاجور لأنه من المعلوم ان الاستهلاك والاجور في علاقة طردية، وأما عن التأثير على نمط المعيشة فيظهر هذا من خلال عدة جوانب: كتحويل نمط المعيشة في العديد من المجتمعات بانتقال مؤسساتها من النظام الزراعي إلى النظام الصناعي مما يؤدي إلى تغير ترتيب الحياة اليومية (ساعات العمل، توزيع الاجور "يومي، اسبوعي....") كما يظهر اثر المؤسسة من خلال التأثير على الانماط الاستهلاكية فقد تطور وتغير من استهلاك المواد الغذائية الطبيعية إلى المواد المصنعة والوجبات السريعة التأثير على الانماط الاستهلاكية كذلك من مختلف وسائل الترويج.

2. الاثار الاقتصادية: للمؤسسة دور مهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني، لأنها تعتبر جزء من اعوان هذا الاقتصاد ومن الاثار الاقتصادية للمؤسسة نجد:

- التأثير على الاعمار والتنمية: ان وجود مؤسسة في مكان وزمان معينين قد يؤدي الى اعمار تجمعات سكانية وما تحتاجه من مختلف المرافق (منشآت تجارية، مدارس، مستشفيات....) مما يساعد في تنمية المكان، وهذا ما يحدث ويحدث بالفعل في الجزائر مثلاً: في كل من منطقة الحجار بعنابة، ومنطقة ارزو بالغرب، وحاسي الرمل وحاسي مسعود بالجنوب. حيث انشئت هناك مدناً بعد ان تكونت فيها مركبات صناعية ضخمة. وهذا يدخل عادة ضمن سياسات التنمية والتطوير المتبعة من طرف الانظمة الاقتصادية في البلد المعني.

- التأثير على تكامل الاقتصادي: ان اي مؤسسة مهما كان شكلها و نوعها ترتبط مع شبكة كاملة من المؤسسات الاخرى واي خلل فيها او تقصير منها يؤدي الى تعزيز التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات الاقتصادية (موردين ، زبائن، مصانع... الخ)
 - التأثير على الاسعار: بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الاجور فإنها تقوم بالتأثير على اسعار منتجاتها، و يظهر هذا الاثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية
 - التأثير على التكوين والتكنولوجيا: من المفترض ان تكون انماط التكوين في الجامعات معدة اساسا لتلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المتخصصة، كما ان المؤسسات في حد ذاتها تلعب دورا هاما في تكوين عمالها ويكون نشاطها اساسا هو التكوين، اما التكنولوجيا فان العديد من الاحصائيات تبرز ان الابتكارات والاختراعات الحديثة هي من انتاج مخابر البحث والتطوير في مؤسسات معينة.
- ولتوضيح سلوك المؤسسة اتجاه محيطها نقدم الشكل الموالي:

الشكل (2-2): تأثير وتأثر المحيط بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثة

المؤسسة قد لا تنتبه للفرص والتهديدات التي تطرحها بيئتها أو لا تعرف كيفية التصرف حيالها أو أنها تنتبه لها فتقوم باستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، كما يمكنها أن تدرك التغيرات في بيئتها وتحويلها لصالحها.

وهنا تبرز قدرة المؤسسة في أن تكون إما مؤسسة فعالة أو متفاعلة، فمثلا ظهور منافسين جدد في السوق قد يكون ذو تأثير ايجابي على المؤسسة إذا حاولت رفع جودة منتجاتها لمواجهة المنافسة وزيادة أو

المحافظة على حصتها السوقية، ونفس الشيء إذا ظهرت تكنولوجيا جديدة في السوق تساعد على تطوير منتجاتها....

وملخص القول أن المؤسسة المتفاعلة تكيف نفسها مع مختلف المؤثرات البيئية الداخلية منها والخارجية حتى تستمر في نشاطها، بينما المؤسسة المتفاعلة تؤثر وتكيف وتغير من المحيط لصالحها حتى تستمر في نشاطها وهذه الأخيرة غالبا ما تكون ذات قوة اقتصادية كبيرة مثل الشركات متعددة الجنسيات.

خامسا: نماذج التحليل الاقتصادي للمحيط:

1. نموذج M.PORTER لتحليل القوى الخمس للمنافسة في الصناعة¹⁶

يعتبر نموذج M.PORTER الأكثر عمليا لتحليل البيئة الصناعية حيث استخدم بشكل واسع في الصناعة اولا ثم في الخدمات لاحقا، وأكد بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المؤسسات التي تنتج مجموعة السلع والخدمات المتشابهة والمترابطة مع بعضها، وقد جسد القوى الخمس بخمسة قوى اساسية كما يعرضه الشكل الموالي:

الشكل رقم(2-3): نموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة الخمسة في الصناعة



Source :C.Bussenault, M.Pretet, Economie et Gestion de L'Entreprise, 4ème édition, Vuibert, Paris, 2006,P 189.

¹⁶ خديجة بوخریصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغاثم-، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران02، الجزائر، 2014-2015، ص-ص 13-14

- **المنافسون في الصناعة** : تتخذ المنافسة بين المؤسسات القائمة الشكل المألوف للتزاحم على الموقع باستخدام أساليب مثل: المنافسة على الأسعار وعن طريق الاعلانات ،إدخال منتجات جديدة، زيادة خدمة الزبائن .. وتعود شدة المنافسة في حالة شعور عدد من المتنافسين بالضغط أو يجدوا فرصة لتحسين موقعهم في حين يرون إمكانية ذلك، وفي معظم الصناعات يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للمواجهة أو الرد عليها.

- **تهديدات الداخلين الجدد**: يتوجب على المؤسسات القائمة توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد والمحتملين، حيث أن المنافسون الداخلون الجدد يمتلكون قدرات جديدة وموارد جوهرية ولديهم الرغبة في إثبات وجودهم في السوق، وبهذا يشكلون تهديدا على مردودية المؤسسات. وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط. وعليه نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول: اقتصاديات الحجم ، تمييز المنتج، الاحتياج الى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية.

- **تهديدات المنتجات البديلة**: تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة لكنها تشبع نفس الحاجات، ويتمثل تهديد هذه المنتجات او الخدمات البديلة بانخفاض اسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، وبالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تميز واضح لمنتجاتها اذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض اسعارها لغرض الاحتفاظ بالزبائن الاصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة.

- **قوة تفاوض المشترين**: الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنها كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها. ويمكن للمشتريين أن يمارسوا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات لتأمين اسعار اقل وجودة افضل وهذا عندما يكون المشترون جيدوا الاطلاع وأكثر تركيزا من المؤسسات الموردة للمنتج وأقوياء كذلك من أجل الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة.

- **قوة تفاوض الموردين**: تزداد قوة مساومة الموردين اذا استطاعوا استخدام قوتهم في التهديد برفع الاسعار وتخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها. ويتمتع الموردين بقوة المساومة في عدة مواقع: عندما تكون سيطرة المؤسسة على المورد محدودة، عندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاما كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري.

وفي الاخير يمكن القول ان تأثير هذه القوى الخمس يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع لأخر، والتعرف على هيكل الصناعة للقوى الخمس هو وسيلة تمكن من وضع الاستراتيجية التنافسية المناسبة للسيطرة على تهديدات هذه القوى وتأثيراتها.

2. نموذج أوستن للعوامل المؤثرة في الصناعة:¹⁷

ان النموذج الذي قدمه بورتر للقوى الخمس للمنافسة يصلح اساسا للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة حيث الاقتصاد الحر والتي يكون فيها التدخل الحكومي محدودا، وانطلاقا من هذا الفهم فقد أضيفت تعديلات للنموذج من طرف الباحث Austin ليكون النموذج أكثر انطباقا لواقع بيئة الاعمال في الدول النامية، وكان التعديل الاول اضافة عنصر اخر يتمثل في تصرفات الحكومة حيث يرى أن السياسات الحكومية هي إحدى القوى الفاعلة في هيكل الصناعة، و تعتبر المحرك الاساسي للمنافسة والاقتصاد في الدول النامية، أما التعديل الثاني فهو اضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعات وديناميكيات المنافسة فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية والديمغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها : شدة المزاومة، القوة التفاوضية للمشتري والمورد، تهديد الدخول الى السوق وتهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة.

3. التحليل الرباعي (SWOT):¹⁸

لربط بين التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة سنتطرق لنموذج التحليل الرباعي ويسمى بالإنجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية وهي: نقاط القوة STRENGTHS، نقاط الضعف weaknesses، الفرص OPPOTRUNITIE والتهديدات threats، ويستخدم هذا النموذج لبيان العلاقة بين الأربع متغيرات الرئيسية كما يلي:

الفرص والتهديدات: تعد الفرص ظروف ملائمة موجودة في بيئة المؤسسة يجب اغتنامها، بحيث تتيح الفرص للمؤسسة اختيار استراتيجية جديدة وتنفيذها يمكن من تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية. أما التهديدات هي ظروف غير ملائمة أو تحديات ومخاطر تواجه المؤسسة، وقدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحملة او التقليل منها تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية وتحمي نشاطها.

نقاط القوة والضعف: تتمثل نقاط القوة في موجودات وخصائص وموارد متوفرة داخل المؤسسة والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية وتعزز اداءها التنافسي، والتي تستقى من العناصر التالية: المهارات والخبرات، الموارد المادية والبشرية، الكفاءات والموجودات التنظيمية، أما نقاط الضعف تتمثل في محدودية المؤسسة في الموارد

¹⁷ نفس المرجع، ص. 15-16

¹⁸ نفس المرجع، ص ص 24-25

المادية والبشرية أو المهارات والتي تعيق الأداء الفعال للمؤسسة، وهي كل ما يمنح المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

تستخدم المؤسسات هذا التحليل لأنه يوفر اطارا ديناميكيا مفيدا للقيام بالتحليل الاستراتيجي، من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية، وتحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.

الجدول رقم(2-1): الاستراتيجية المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
استراتيجية التدوير(علاجية)	استراتيجية هجومية	الفرص البيئية المتاحة
استراتيجيات انسحابه	استراتيجية التنويع(دفاعية)	التهديدات البيئية الخارجية

Source: <https://www.business4lions.com/>، تاريخ الاطلاع 2022/8/8

من خلال الجدول نستخلص أن الهدف من تحليل SWOT هو على المؤسسة تشخيص أحد الانماط الاستراتيجية الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية:¹⁹

استراتيجية هجومية: وتعني استخدام نقاط القوة الداخلية للمؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة كمن خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.

استراتيجية التدوير: تعني محاولة المؤسسة التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.

استراتيجية التنويع: في هذه الحالة تسعى المؤسسة الى التنويع من خلال استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها.

استراتيجية انسحابه: تعني تقليل مواطن الضعف الداخلية للمؤسسة لتحاشي المخاطر الخارجية.

مما سبق يتضح لنا حجم التداخل بين المؤسسة والمحيط من خلال الآثار المتبادلة بينهما وسعي المؤسسة لان تكون في تواصل دائم ومستمر مع المحيط والمتغيرات التي تحدث فيه حتى تواكبها وتلبي حاجيات المجتمع المتزايدة وتبقي لنفسها مكانة مرموقة في السوق.

¹⁹ نفس المرجع، ص26

لذلك يجب على المؤسسات تهيئة محيطها لإعطاء دفعة جديدة وتحرير القدرات الابداعية المتاحة والمتوفرة، فأصحاب القرار لهم السلطة الكافية من أجل أخذ التدابير اللازمة من أجل تهيئة محيط المؤسسة وبالتالي فان التسيير الاستراتيجي يستدعي تحليل مكونات المحيط ومعرفة الفرص والتهديدات الموجودة بهذا الاخير من اجل اعطاء إنتاج وفاعلية أكثر.

المحور الثالث: تنظيم المؤسسة

أفرزت الثورة الصناعية في القرن 19 عن بروز شكل جديد من العمل وهو العمل في المصانع. حيث جلب القطاع الصناعي يد عاملة زراعية غير متكيفة مع العمل الإنتاجي، مع ضرورة إدماجها في العمل. ما دعا لإيجاد السبل الكفيلة بإدماجها والاستفادة منها، ومن هنا أصبح هنالك اهتمام كبير بالتنظيم في البحوث والدراسات لدى الدول الصناعية خاصة، وبدأ ظهور المدارس التي أنتجت طرق تسيير مختلفة، حاول روادها فهم سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون بها حتى يتم الارتقاء بالممارسات الادارية وتحقيق نتائج أفضل.

إن من أسباب تعدد المدارس والمداخل وتنوعها ترتبط بالاتجاهات المختلفة في دراسة الظواهر الادارية، ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر، وقد اتفق معظم رجال الإدارة على وجود أربعة مراحل لتطور الفكر التنظيمي المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة الرياضية، مدرسة الأنظمة والمدرسة الموقفية. وفيما يلي استعراض لأهم ما جاءت به هذه المدارس والتي ساهمت في انارة الفكر التنظيمي كل حسب حقبة الزمنية التي عايشها والظروف الاقتصادية التي واكبت ذلك.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (1900-1930)

لقد اتسمت نظريات هذه نظريات هذه المدرسة بمنطقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية، أو الرشد في التعامل من الانسان في اطار العمليات الانتاجية، والأولوية السائدة آنذاك، ومنطلقاتها النظرية ولدت في بيئة الرأسمالية حيث أكدت على جوانب المادية في التعامل مع الانسان، وبرزت النظريات التي تعبر عن تلك الحقبة ما يلي:

1. التنظيم العلمي للعمل²⁰: (F.W.Taylor (1856-1915)

يعتبر فريدريك ونسلو تايلور أحد أعمدة التسيير، وهو مهندس ومؤسس التسيير العلمي للعمل، حيث ولد في مارس عام 1856 بولاية فيلادلفيا بأمريكا وعمل في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات التحق بعدها بشركة مدفال لصناعة الصلب، وخلال ثمان سنوات تدرج (تايلور) في تلك الشركة من عامل بسيط إلى ميكانيكي (فني) إلى مهندس الشركة. وأتاح له تدرجه في جميع الوظائف فرصة فهم شؤون الإنتاج ونفسية العمال وسبب تدمرهم وانخفاض كفاءتهم الإنتاجية. وحين جاءته الفرصة وعين كبيراً لمهندسي الشركة بدأ بدراساته وتجاربه ونادى بأهمية مبادئه ودافع عنها وعن أهمية تطبيقها في الحياة العملية.

²⁰ خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص45.

يرى أنه بالإمكان رفع إنتاجية العامل بدون زيادة تبعه مع حصولهم على أجور أحسن، ويكون ذلك من خلال قيام الإدارة باكتشاف الطُّرق وتوفير الإمكانيات الملائمة من أجل تحقيق النجاعة ومكافحة التبذير، وجاءت هذه النتيجة بعد جملة من التجارب التي قام بها من بينها تجربة الحركة والوقت، حيث استخدم في بداية اكتشافه ساعة توقيت وشريط تسجيل، واستطاع أن يقيس الوقت والحركة اللازمين لإتمام الأعمال المختلفة داخل الورش الصناعية، وبهذا تمكن من حساب الوقت والحركة الضائعين، وساعدته هذه النتائج للاهتمام إلى وسائل خفضت الوقت الضائع إلى % 60 بدلا من % 80. وكان هدف تايلور من هذه الدراسات هو الوقوف على أفضل الأساليب لإنجاز الأعمال المتعددة للوظائف المختلفة في المؤسسات الصناعية، وفي عام 1895 تقدم فردريك تايلور بأولى نتائج دراساته إلى الجمعية الأمريكية للمهندسين، وكانت عن نظام الدفع بالقطعة، وفي هذه الدراسة ذكر تايلور انه لو أمكننا تحديد الإنتاج المعقول ليوم عمل فإننا بالتالي نصل إلى تحديد متوسط العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الوحدة الزمنية، فإذا حددنا الأجر علي هذا الأساس، نكون قد حققنا علاقة عادلة بين الأجر والنتاج، وخلقنا حافزا هاما لدي العاملين لزيادة إنتاجهم، وأثارت هذه النظرية الكثير من الفضول في دوائر المؤسسات، ولكن نقابات العمال لم تمنح تايلور ثقته واعتقدت أن نظريته وسيلة أخرى تلجأ إليها الإدارة الرأسمالية لامتنصاص حيويتهم في سبيل تضخيم أرباحها.

ومن خلال تلك التجارب دعا لضرورة تطبيق المنهجية العلمية في العمل وهي تحديد الهدف، جمع المعلومات عن طريق استعمال الملاحظة، وضع الفرضيات الممكنة (تحسين الإنتاج والإنتاجية)، القيام بالدراسة الميدانية (التجربة)، جمع وتقديم المعطيات المحصل عليها، التوصل إلى النتائج (وضع مبادئ التسيير العلمي). لكن تم توجيه عدة انتقادات لهذه الطريقة من أهمها:

- وتيرة العمل المفروضة على العامل عن طريق الآلة أو حساب الوقت؛

- تماثل (رتابة) العمل بشكل ممل؛

- إلغاء المبادرات الفردية.

لكن بالرغم من الانتقادات التي قدمت للإدارة العلمية، إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري والممارسة الصناعية، ومن محاسنها أنها لم تتحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل.

2. التنظيم الإداري للعمل²¹: H.Fayol (1841-1925)

²¹ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، ط4، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2008، ص63.

جاء فايول وهو مهندس مناجم فرنسي، متمما لدور تايلور، حيث ركز كلاهما على الكفاية الإنتاجية، فبينما اهتم تايلور بتسيير العمليات الصناعية على مستوى القاعدة، أولى فايول عنايته بتسيير المدراء وعملية التسيير ذاتها على مستوى القمة. ويُعتبر أول من عرف " التسيير " وقال بأن الإدارة هي في نفس الوقت: التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. قام فايول بتصنيف أهم الوظائف في المؤسسة ضمن ستة أصناف: الوظيفة التقنية للإنتاج والتحويل، الوظيفة التجارية التي تتضمن الشراء، البيع والتبادل، الوظيفة المالية: وتتضمن البحث على رؤوس الأموال وتسييرها، وظيفة الأمن: تُطبق على السلع والأشخاص (لحماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة.)، الوظيفة المحاسبية، الوظيفة الإدارية التي تُعطي المهام الإدارية، وهذه الأخيرة هي التي كانت محور أبحاثه. حيث يرى بأن المدراء في السابق كانوا يقومون فقط بإصدار الأوامر والرقابة على تنفيذها، لكن فايول أضاف ثلاثة مهام أخرى مهمة لعمل المدير، هي: التنبؤ، التنظيم والتنسيق.

مبادئ التنظيم الإداري للعمل ل فايول: وقد وضع 14 مبدأ

تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة الإدارة (التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، أجر العامل المرضي، اللامركزية أو تفويض السلطة، التدرج الرتبوي للسلطة، النظام، العدل والمساواة، استقرار العمالة، المبادرة، روح الجماعة.

3. البيروقراطية²²: Max weber (1864-1920)

يُعتبر الألماني ويبر من أبرز مؤسسي هذا الاتجاه، وهو عالم اجتماع، لكنه لم يكن ممارسا بالمقارنة مع تايلور وفايول. في عهد ويبر، كانت المؤسسات (حكومية أو خاصة) تستخدم مئات الموظفين، وكثيرا ما كان عدد كبير من أفراد العائلة الواحدة يشتغل في المؤسسة نفسها (تزامن ذلك مع ظاهرة نزوح السكان من الأرياف إلى المدن). وكانت أوامر القرى والصدقة والدين البروتستاني تلعب في تلك الحقبة أهمية بالغة في صياغة العلاقات الاجتماعية وقد لاحظ أخطار ذلك على التنظيمات، حيث كانت ظواهر المحاباة والتميز والتحيز تتغلب على الموضوعية والعقلانية، مضعفة بذلك من فعاليتها. ولحاولة حل المشكلة قدم ويبر نموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية نظرا لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاية على الاعتبارات الشخصية. ويعتمد في نموده هذا على تصنيف المنظمات على أساس السلطة التي يعرفها بأنها استعداد الشخص (صاحب السلطة) على جعل الآخرين ينفذون أوامره تلقائيا، ويفرق السلطة عن النفوذ (القوة) والتي عرفها بأنها استعداد الشخص وقدرته على إجبار الآخرين للانصياع لأوامره. ويضيف بأن النفوذ يمتلكه أصحاب المؤسسة أما السلطة فهي المسير، ويفرق ويبر بين ثلاثة أشكال من السلطة:

²² كامل محمد المغربي، الإدارة، ط1، دار الفكر، عمان، 2007، ص ص 101-102.

- السلطة الكارزمية: ويستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها وتجعله بذلك يسيطر على الآخرين .

- السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد والديساتير، مثل سلطة الملك، وحالة المؤسسات لدينا المؤسسات العائلية حيث تتناقل السلطة عبر الأجيال.

- السلطة البيروقراطية: وهي سلطة عقلانية وشرعية، تستند على الحماية القانونية، وبالنسبة ل weber فالبيروقراطية هي الشكل الأكثر فاعلية للمنظمات. وأهم الافتراضات التي تستند عليها البيروقراطية هي:

تحديد دقيق للأهداف والمهام ومسؤولية كل فرد؛

بنية تنظيمية هرمية تراقب كل شيء، بالإضافة لوضع نظام قواعد وإجراءات متناسق؛

تعتمد عملية توظيف العمال على المؤهلات المكتسبة.

يُعتبر هذا النموذج عقلاني وآمن يسمح بحماية حقوق العمال، لكن في نفس الوقت ونظرا لتمسكه الكبير بالشكليات أصبح مصدرا لسوء التشغيل، مثال ذلك عدم رضا العمال؛ إبعاد التجديد والإبداع؛ مقاومة كبيرة للتغيير وعدم مرونة المؤسسة مع متطلبات المحيط. وكمثال عن المنظمات البيروقراطية في الوقت الحالي هو المؤسسات العمومية.

بالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لرواد الكلاسيكية إلا أنها كانت مناسبة جدا لتلك الحقبة من الزمن، ولحد الآن هناك بعض المنظمات تعتمد الطريقة التaylorية، ولا يزال أيضا تيار فايول إطار مرجعي في التسيير تستند عليه العديد من المدارس الحديثة.

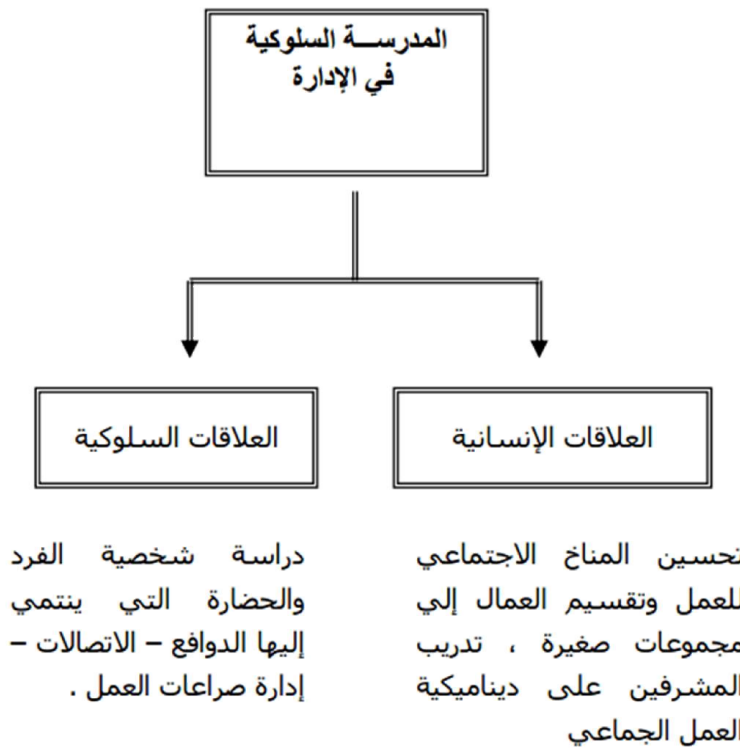
ثانيا: مدرسة السلوكية (1930-1949)

يقول عالم النفس الأميركي جون واطسون "أعطني إثني عشر طفلا أصحاء وسليمي التكوين، فسأختار أحدهم عشوائيا ثم أدربه فأصنع منه ما أريد، طبيبا، فنانا، عالما، لصا أو متسولا وذلك بغض النظر عن ميوله مواهبه وسلاله أسلافه"، الدراسات الإنسانية والسلوكية في الإدارة قد بدأت بشكل جدي مركز بعد أن أدى تطبيق مبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى مشكلات إدارية أدت إلى عدم تحقيق الكفاية الكلية في العمل، وأن توقعات أصحاب الفكر الكلاسيكي فيما يتعلق بالإنتاجية وسلوك وتصرفات العمال لم تتحقق ولم تتطابق مع ما تقوله النظرية الكلاسيكية .

ومن هنا بدأت مجموعة من المفكرين في الإدارة في البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة، أي أن التفكير الأولي لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وإنما كان البحث يدور حول البحث عما يخفف أو يربط من آثار تطبيق هذه المبادئ.

وهناك دراسات دجت بين المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، ومن خلال الاطلاع على كثير من الدراسات تبين لنا أن المدرستين متداخلتين في الحقبة الزمنية لكن كل مدرسة ركزت بحوثها باتجاه معين كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 3-1: الفرق بين المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الانسانية



Source : <https://www.business4lions.com> تاريخ الاطلاع 2023/02/02

فقد اعتمدت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك، وتوضيحه وذلك دون الحاجة إلى التفكير في الحالات النفسية والذهنية، ومن خلال ذلك يمكن تشكيل استجابات الأفراد المختلفة نحو البيئة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتعتمد على التعاون والتنسيق بين الأفراد، وذلك للمحاولة في إيجاد جو من العمل يحفز الأفراد على الوصول لأفضل النتائج، كما تدعو إلى التعامل مع العامل بأنه إنسان له أهمية كبيرة جداً، وشخصية مستقلة تميزه عن غيره من الكائنات الحية الأخرى، وأنه ليس مجرد أداة من أدوات العمل وظهرت

العلاقات الإنسانية مع زيادة تكلفة العمل، وكذلك زيادة الإنتاج مما أدى بشكل واضح إلى زيادة وكبر حجم المنظمات المختلفة حيث زيادة ونمو ثقافة العامل²³، وفيما يلي أهم نظريات المدرستين:

1. تجارب الهاوثورن لإلتون مايو (1880-1949)²⁴

تعتبر محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إيكتريك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين، وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وتمثلت في معرفة:

الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل، ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل، الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية، الحافز المادي وأثره على الإنتاجية، مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين، فكانت نتائج التجارب مايلي:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم؛
- تأثير تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة؛
- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل؛
- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من ناحية شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى؛
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

2. دراسة سلوك الفرد لدوجلاس ماكريجور (نظرية X و Y):

"ماكريجور" من علماء النفس الاجتماعي، أجرى العديد من البحوث حول الدافعية وسلوك الأفراد داخل المؤسسة. وقد فُرق بين نظريتين أساسيتين للسلوك الإنساني في العمل هما نظرية X ونظرية Y.

²³ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط9، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص60. (بتصرف).

²⁴ منصور فهمي، الانسان والإدارة، مطبوعات جامعة القاهرة، مصر، 1988، ص33.

تقوم النظريتين على تحليل الطبيعة الانسانية للفرد العامل حيث تقوم نظرية X حول افتراض أن الفرد العامل يكره العمل وكسول ويحتاج إلى من يضبطه ويراقبه ويوجهه، أما Y فتقوم على عكس افتراضات النظرية الأولى فالإنسان بنظرها يحب للعمل مخلص فيه لا يحتاج إلى الرقابة والتهديد، كما أنه ملتزم بتحقيق أهداف المنظمة.

لقد حاول ماكريغور برهنة أن افراضات المدير عن الطبيعة الانسانية والسلوك الانساني تعتبر من الأمور في تحديد أسلوب عمله، وكان يؤمن بأن المفهوم السائد للإدارة كان مبنيًا على الكنيسة والنظام العسكري، وتم هجره في البيئة الادارية العصرية مفترضا تأثير العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية المعاصرة²⁵.

كما يؤكد ماكريغور أن السلوك الانساني في المنظمات لا يكون مقيدا بالطبيعة البشرية، بل بالافتقار للإبداع الاداري وفهم المورد البشري.

3. نظرية تدرج الحاجات لابراهيم ماسلو (1970-1908)

انطلق ابراهيم ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجاً هرمية هذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم، ويقوم الإنسان وفق آلية الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة و ضرورتها في ما قبل الإشباع، فإشباع هذه الحاجات عملية مستمرة استمرار حياة الإنسان وتتم بالتناوب وفق الضرورة، فإشباع حاجة لا يعنى زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها ابراهيم ماسلو بل إفساح المجال الى حاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم الأولويات للإشباع وهكذا . وفيما يلي موجز لأهم الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية :

- حاجات بيولوجية: الطعام والشراب.....

- حاجات الأمن الجسمي والمهني ؛

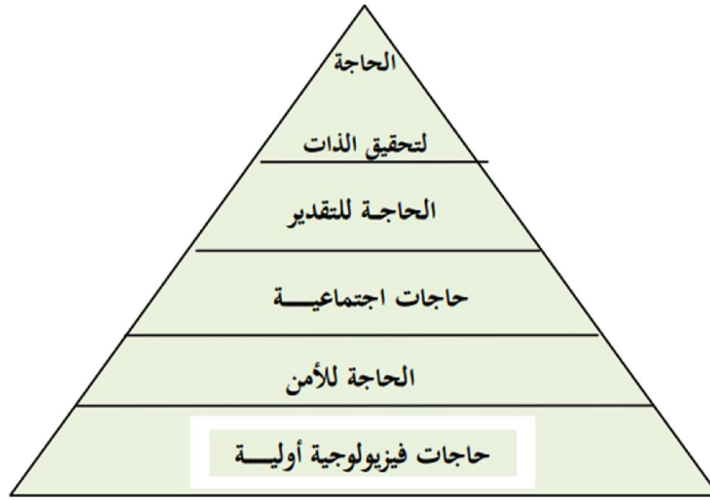
- حاجات الانتماء للجماعة والحب؛

- حاجات تقدير الذات؛

- الحاجة للنمو وتطور

²⁵دناقة أحمد، محاضرات في نظريات التنظيم، منشورات مخبر البحث والدراسات في قضايا الانسان والمجتمع، المركز الجامعي الأغواط، 2022، ص66.

الشكل 3-2: هرم تدرج الحاجات لأبراهام لماسلو



المصدر: من اعداد الباحثة

4. النظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ

تقوم هذه النظرية على أن دوافع العمل تتمثل في دوافع أساسية (دافعة) مثل تحقيق الذات والحاجة للإنجاز وهي عوامل ذاتية مرتبطة بالفرد، وعوامل ثانوية (وقائية)، مثل سياسة المنظمة والاجور وظروف العمل..... الخ

في حالة وجود العوامل الدافعة فالفرد يكون في حالة مستمرة من التحفز للعمل، وفي حالة غيابها فإن ذلك لا يقلل من دافعية الأفراد.

وعلى هذا الأساس يرى هيرزبرغ أن الرضا واللارضا يؤثران بطرق مستقلة في السلوك وهذا لأن عكس الرضا ليس عدم الرضا وإنما غياب الرضا. ومنه فانه يمكن خلق دوافع العمل انطلاقا من التمييز بين عوامل وجودها وعدم وجودها كالاتي:

-العوامل الوقائية: وجودها يزيد من دافعية الأفراد لكن غيابها لا يؤثر ما دام هناك دوافع أساسية ولكن غيابها قد يؤدي إلى الشعور بالاغتراب، وتتمثل في الاشراف والاجور وظروف العمل.

كما نجد الكثير من النظريات السلوكية التي اعتنت بدراسة التنظيم، كمنظيرة العدالة واتخاذ القرارات، ودينامكية الجماعات..... الخ، إلا أنها تصب في فكرة جوهرية واحدة وهي الكشف عن طرق الحفز المعنوي في العمل على غرار النظريات التي ذكرناها في هذا الاتجاه.

ثالثا: المدرسة الكمية (1945)

هي المدرسة التي تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي. ومن أهم اتجاهاتها:

- علم الإدارة: والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات، كما يعرفنا بهذا العلم من حيث الطبيعة والهدف، والنظريات الحديثة في علم الإدارة، وعناصر العملية الإدارية (التخطيط - التنظيم - القيادة - صناعة القرار - إدارة الخدمة المدنية - الموازنة العامة - الرقابة - التنسيق - الاتصالات الإدارية). كما توفر لنا الدراسة للمادة التعرف إلى منظمات الإدارة (المصالح - المؤسسات العامة - المنظمات المحلية) وأهدافها والعمليات الأساسية المميزة لها.

- بحوث العمليات: وتهتم أساسًا بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.

- نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

إن الكفاءة والفاعلية مطلبان رئيسان في الإدارة.

أكد أنصار هذه النظرية على كفاءة الإدارة لا تعتمد فقط على نمط التنظيم و مدى الالتزام بالمبادئ الإدارية المختلفة المتعلقة بالتسلسل الرئاسي و تقسيم العمل و التخصص و نطاق الإشراف.... الخ على أهمية ذلك بل أكدت على أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات الذي يجب أن تستند إلى معلومات تجعل مهمة المدير كمن يحل مشكلة رياضية، و لا تعتمد على التخمين و المحاولة الخطأ من هنا يسجل لأنصار هذه المدرسة السبق في تأكيد أهمية بناء نظم المعلومات لتكون تحت تصرف متخذ القرار الذي يفاضل بين البدائل المتاحة له بطريقة علمية.

و قد أكد أنصار هذه النظرية على عنصر مهم في اتخاذ القرار الإداري و هو عنصر المخاطرة الذي لا بدّ منه و يعود ذلك إلى ما أكدوا عليه من أنه لا يمكن أن يتسنى لمتخذ القرار لا الوقت الكافي و لا المال الكافي لينتظر جمع معلومات شاملة لأن ذلك يعني تفويت فرص كثيرة و لذلك سمي متخذ القرار بأنه لا يملك إلا عقلانية محدودة.

ويبقى من المهم القول بأن أنصار هذه النظرية كانوا أصحاب رؤية ترى أهمية المعلومات ومركزيتها في الإدارة منذ زمن طويل. إذ لم يعد هناك مدير لا يفهم لغة الحاسوب و لا يلم بالإمكانيات الكبيرة يمكن أن يقدمها للعاملين في الحقل.

تعتبر النظرية الكمية في المجال الإداري إحدى أهم النظريات التي أكدت على أهمية التركيز على الجانب المعلوماتي كأساس لاتخاذ القرارات ومن أهم جوانبها

- استخدام النماذج الرياضية في حل مشكلات الصناعة التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية،
- اهتمت المدرسة بالاستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في حل المشكلات الإدارية،
- ساعد تطور أجهزة الحاسب الآلي على ظهور مدرسة علوم الإدارة،
- تستخدم النماذج الإدارية في التخطيط والرقابة وصياغة استراتيجية الإنتاج.

رابعاً: نظريات واتجاهات حديثة

1. نظرية الإدارة بالأهداف:

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي. ويرى الباحثون أن لهذا الأسلوب دور كبير في نجاح جهود التطوير التنظيمي²⁶.

2. نظرية Z الإدارة اليابانية:

رائد هذه النظرية هو (وليام أوجي) الأستاذ في جامعة كاليفورنيا ياباني الأصل، استفاد من اتجاهات المدرسة الانسانية، ومن التجربة اليابانية التي تعطي أفضل صورة للعلاقة الانسانية بين الإدارة والعاملين، من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة كون التوظيف يستمر طوال الحياة، وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة. ان الاخذ بمفهوم الإدارة اليابانية من شأنه ان يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الادارية.

وتحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية وتتمثل هذه العناصر وفقاً لهذه النظرية في :

- التشغيل طول الحياة.

- المرونة في العمل.

- نظام الابد الروحي.

- المسؤولية المتجهة للأعلى.

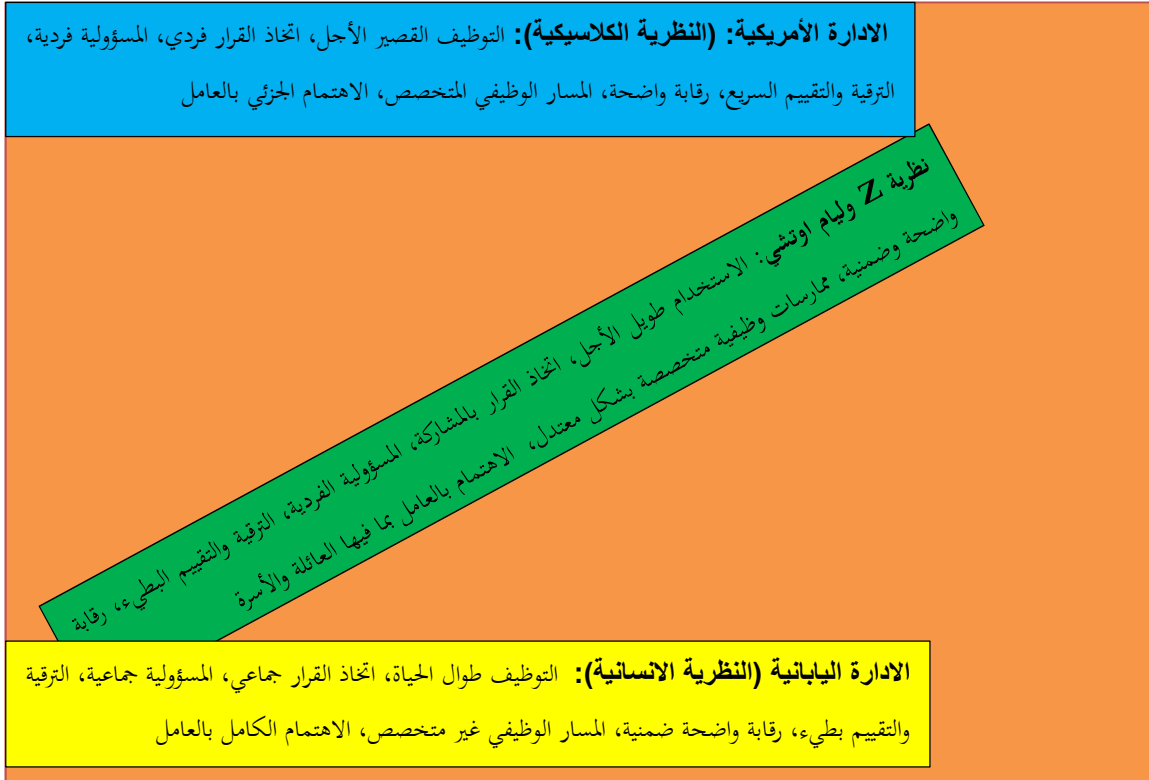
²⁶اسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ص239.

- تحمل المسؤولية للأفراد العاملين.

- ربط التقييم والترقية.

- الاعتدال في التخصص. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (3-3) عرض لنظرية z



المصدر: من اعداد الباحثة

التنظيم له أهمية كبيرة في تحقيق الكفاءة والفعالية، وتوجيه جهود الأفراد وتسهيل التعاون والتنسيق وتسهيل التكيف والمرونة وتحسين سير العمل والجودة، من خلال إدارة التنظيم بشكل فعال، يمكن للمنظمات تحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة العمل المتغيرة.

المحور الرابع: وظائف المؤسسة

تتعدد وظائف المؤسسة وتترابط كنسيج يحاط منه خلق منفعة عموماً، ويكون هذا النسيج أمثلاً كلما حقق الأهداف الموضوعية له بكفاءة وفعالية، وهذا لا يتحقق إلا إذا زادت عملية التنسيق المتقن بين هذه الوظائف والتي سنتعرف عليها فيما يلي:

أولاً: وظيفة التمويل

تعتبر وظيفة التمويل من بين الوظائف الأساسية التي لها علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية، نظراً لما تقوم به من التنفيذ اللازم للبرنامج الإنتاجي، هذا ما يجعلها تمثل مكانة بارزة وهامة بالنسبة لنشاط المؤسسة عموماً، وإدارة الإنتاج والتسويق خصوصاً.

إذن فهي تمثل عصب الحياة الاقتصادية التي تعتمد على مجموعة من الإجراءات والتقنيات والأساليب المتطورة والتخطيط المحكم، ووضع السياسات العلمية للبرامج اللازمة لتنفيذ وتنظيم ثم متابعة ومراقبة هذه الوظيفة ضماناً لاستمرارية تدفق الموارد والسلع الواردة للمنشأة أي تأمين وتدير احتياجات ومستلزمات الإنتاج وذلك بغرض تحقيق الهدف النهائي للمشروع الإنتاجي، فإن جميع الباحثين الاقتصاديين اتفقوا على أن التمويل لم يحض بمفهوم واحد بل حضى بعدة مفاهيم.

1. تعريف التمويل: للتمويل عدة تعاريف فقد عرفه P. COLONERI التمويل على أنه: "ضمان إمداد المؤسسة بمادة مؤهلة لتأدية أية خدمة وذلك بالتنوع المطلوبة وفي الوقت المحدد، وبأدنى تكلفة ممكنة".

أما ROTARO فقد عرف التمويل بأنه: "كل عملية يكون هدفها الحصول على منتوجات وخدمات ضرورية لسير عادي لعملية الإنتاج العادية".

كما عرف على أنه الوظيفة التي تسير تدفقات مجموعة اللوازم الضرورية (منتوج، وسائل الإنتاج)، إلى جانب التدفقات اللامادية (إعلام) أو المالية.

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول بأن التمويل هو مجموعة الإجراءات التي تسمح بوضع تحت تصرف المؤسسة في الوقت المناسب، والكمية المناسبة والجودة المناسبة، لكل المواد اللازمة لاستمرار عملياتها الإنتاجية وذلك بأقل تكلفة ممكنة.

2. أنواع التمويل: يصنف التمويل حسب طبيعة ونشاط المؤسسة إلى نوعين:

التمويل الصناعي: وهو إمداد المؤسسة بالمواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية الإنتاجية وضمان السير العادي لها وينقسم إلى نوعين خارجي وتسعى المؤسسة من خلاله الحصول على المواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية

الإنتاجية، وداخلي يهتم بتصنيع أو إنتاج مواد نصف مصنعة بالنسبة للمنتج الرئيسي أو كمادة أولية بالنسبة للمنتج النهائي أي أنه تموين ذاتي، أين نجد يتركز على المعايير المحددة والمواصفات لما لها من أهمية بالغة في مزاوله هذا النشاط.²⁷

التموين التجاري: وهو الحصول على منتوجات معينة قصد إعادة بيعها ويعتبر تموينا خارجيا وعلى المؤسسة أن تجد الموردين (المموين) والمقارنة بين أسعارهم وشروطهم مع مراعاة الكمية المخزنة التي تظهر خلال الجرد في بطاقة المخزون.

3. أهمية التموين: في المؤسسة الصناعية تتمثل أهمية نشاط التموين في:

- استمرارية عملية الإنتاج بحيث تزيد المواد الممونة في نجاح العملية الإنتاجية خاصة في المشروعات التي تتطلب مواد مرتفعة القيمة؛

- إدخال التقدم التقني في المؤسسة؛

- رفع إنتاجية العمل وتخفيض تكاليف الإنتاج؛

- تحسين الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة.

أما في المؤسسة التجارية تتمثل أهمية التموين فيما يلي:

- ضمان استمرار نشاطك التسويقي في الوحدة التجارية والمساهمة في رفع إنتاجية العمل؛

- المساهمة في تحسين نوعية الخدمات والوضعية المالية والاقتصادية وكذا تخفيض تكاليف التسويق.

4. مكانة التموين:²⁸ لا يقوم أي نشاط اقتصادي في المؤسسة دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة لمختلف المواد ومستلزمات الإنتاج الضرورية، برنامجه وإتمامه بالشكل السليم وكل ذلك يستلزم وضع سياسة تموينية محكمة، من أجل ضمان تموين الوحدات الإنتاجية بشكل منتظم ومستمر، فإن أي انقطاع أو تأخر في التموين يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية وبالتالي على حالة المالية المؤسسة، فكلما كانت أغلب مصادر التموين خارجة تتطلب سيولة مالية كبيرة كلما ازدادت مكانة التموين.

وهذا ما تعاني منه المؤسسة لهذا يجب وضع خطة استراتيجية قصيرة أو متوسطة المدى، في كفاءات تموينها، علما أن حصة المشتريات تمثل نسبة كبيرة ومهمة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

²⁷ - مصطفى زهير، "إدارة المشتريات والمخازن"، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 76

²⁸ - مهمللي الوزناحي، "التموين وأثره على الحالة المالية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، الجزائر، سنة 1996-1997، ص 10.

ويعتمد ذلك ليؤثر على الاقتصاد الوطني، لذا فعلى المؤسسة أن تسير عمليات تمويلها بأسلوب عقلائي وعلمي.

5. أهداف التمويل: إن الهدف الرئيسي لإدارة التمويل هو توفير الاستمرارية لعمليات التمويل، ويتحقق ذلك من خلال شراء المواد والمستلزمات عندما يحتاج إليها المشروع بأسلوب اقتصادي وهذا يتطلب تعامل وتكامل جميع أنشطة التمويل (النقل، التخزين، الاستلام، الاتصال بالموردين...)، وبالتالي فإن إدارة التمويل ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:²⁹

- ضمان لمداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف المدخلات وذلك بالكمية المطلوبة والجودة والسعر المناسبين، ومن مصدر التمويل الملائم وهذا بأقل تكلفة ممكنة؛
- البحث عن الأنواع والبدايل الجديدة من مواد وغيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة؛
- محاولة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون وبأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان والاعتبارات الاقتصادية الأخرى.

6. وظائف التمويل: من الضروري الاهتمام بهذه الوظيفة، لما لها من أهمية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتأثير البالغ في إدارة بقية الوظائف التي يحتاج إليها المشروع من أجل تحقيق أهداف المسطرة، وتتفرع وظيفة التمويل إلى فرعين هما:

1.6. وظيفة الشراء

1.1.6 تعريف الشراء: في الماضي كان ينظر إلى وظيفة الشراء على أنها إدارة خدمات وهذا صحيح إلى حد ما، لأن الشراء ليس هدفا في حد ذاته فالمواد تشتري لمواجهة احتياجات المؤسسة، ولكن مع تطور الفكر الإنساني والاقتصاد العالمي وظهور شركات ضخمة تغير هذا المفهوم حيث أصبحت مرتبطة مع باقي الإدارات وذلك لكي يحقق الأهداف المسطرة، وعليه اتخذت وظيفة الشراء عدة تعاريف:

- هي عملية القيام بالتدفقات المستمرة والفعالة للمواد الضرورية واللازمة حسب الحالة والمرحلة المطلوبة، وقد يكون الشراء بقصد الاستهلاك الشخصي أو بقصد البيع أو توفير المستلزمات الصناعية.
- هي الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله.

²⁹ - عبد النافع جوان، إدارة مشتريات، بغداد، مؤسسة دار الكتاب للطباعة والنشر، سنة، 1981، ص 5.

- ويميز COLTON بين اصطلاحين الشراء والتوريد: "فيقول بأن الشراء هو الحصول على السلع والخدمات ودفع الائتمان المتفق عليها، ولذلك يتضمن الشراء إعادة المواصفات واختيار الموردين وإجراء المفاوضات وإبرام العقود وضمانات التسليم". أما فالتوريد فيتضمن الشراء وما يتصل به من وظائف الاستلام، والفحص والرقابة على المخزون السلعي، والتخزين والتخلص من الفائض.

- أما HODGE فيميز بين ثلاثة أنواع (اصطلاحات) وهي: البيع، الشراء، والتوريد فيرى أن اصطلاح البيع يشير إلى التبادل البسيط لسلعة أو شيء مقابل سعر متفق عليه سواء أكان هذا السعر معبر عنه بنقود أو أي سلعة أخرى.

أما اصطلاح الشراء فيشير إلى التفاوض والشراء والدفع في حين اصطلاح التوريد فهو حديث وله مفهوم أشمل، إذ كان نتيجة لتطور علم الإدارة حيث أضيفت خطوات هامة للشراء قبل وبعد إصدار الطلبية إلى المورد.

تعريف وظيفة الشراء على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن توفير وتديير احتياجات المشروع من المواد والتجهيزات المختلفة وفق سياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المشروع المختلفة للوصول إلى الأهداف المرسومة"³⁰.

ما تتضمنه وظيفة الشراء وهو إدارة الشراء بأسلوب منظم ومحكم فهي الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة الأعمال والمهام والأنشطة التي تهدف إلى تحقيق التدفق المستثمر للمواد والسلع بالكميات والنوعيات والأسعار والأوقات المناسبة، لإشباع حاجات الإدارات المختلفة في المشروع من مصادر الشراء الملائمة"³¹.

2.1.6. أهمية الشراء: يتوقف نجاح المؤسسة بدرجة كبيرة على قدرتها في توفير ما تحتاج إليه من مواد أولية وتجهيزات بالكمية والجودة والأسعار المناسبة والوقت المناسب، وتتجلى أهمية وظيفة الشراء في:

- زيادة المنافسة بين المشروعات الصناعية لتقليل نفقات الإنتاج والاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة؛
- الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها، الأمر الذي أدى إلى زيادة اهتمام إدارة الإنتاج بضرورة توفير هذه المواد لضمان عدم توقعها؛
- إنفاق نسبة كبيرة من إيرادات المشروع وعلى المواد الداخلة في العمليات الصناعية؛
- التوزيع السليم للاستثمار وعدم تحميله في المخزون؛

³⁰ - هشام الزغبى، محمد العدوان، علي المشاقبة، إدارة المواد، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص 21.

³¹ - نفس مرجع سابق، ص 21.

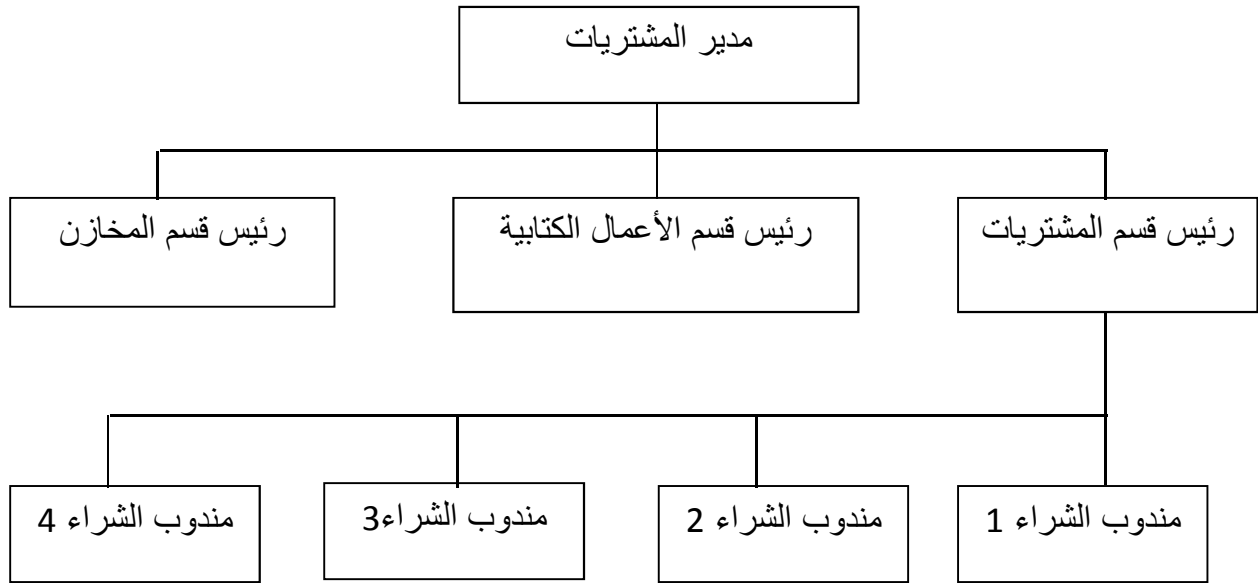
- تنمية إدارة الشراء وترقيتها بنفس المستوى الذي تعمل به الإدارات المختلفة (المبيعات، الإنتاج)؛
- التقدم في أساليب البيع والإعلام وإدارة المشتريات والتناسق بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات والإدارة الهندسية تحدد فرص النجاح.
- 3.1.6. أهداف الشراء:³² يهتم قسم الشراء بتحقيق الكفاية وضمان استمرارية ونجاح المشروع، وبما أن مسؤوليته تتمثل في الحصول على المواد والسلع بالجودة والكمية والسعر والزمن المناسب والمصدر المناسب، واستلامها في المكان المناسب فاستقلالية إدارة المشتريات تكون ذات:
- تحقيق التدفق المستثمر للمشتريات أمر ضروري لاستمرارية العملية الإنتاجية بالمؤسسة، أما في حالة العجز بالوفاء بالاحتياجات نتيجة نفاذ المواد أو التأخير، يؤدي ذلك إلى توقف العمليات الإنتاجية؛
- تحديد مستوى العناصر المشتراة وتتم بضمان جودة المواد التي تتناسب مع جودة المنتج النهائي وتفادي حالة التلف والكساد؛
- تخفيض المبالغ المستثمرة في المخزون إلى أقل ما يمكن، فالاحتفاظ بكميات كبيرة في المخزون من المواد يسفر عنه تجميد جزء كبير من رأس المال ويخلق منه مشاكل خاصة بالسيولة النقدية، علاوة على ما يتطلبه المخزون من نفقات الاحتفاظ به وما يتعرض له من مخاطر التقادم والاحتفاظ في القيمة، فلا يكفي الشراء فقط لاستمرار العمليات، بل يجب أن يكون بأقل استثمار ممكن في المخزون؛
- الوصول إلى أنسب مصادر التوريد واستخدام عنصر المنافسة، لاختيار مصدر التوريد المناسب وإبرام العقود والاتفاقيات مع الموردين وتنمية العلاقات مع مصادر التوريد؛
- تحقيق الشراء الاقتصادي بمراعاة قوى عرض وطلب المنظمة من أجل تحقيق أفضل اعتبارات السعر والجودة؛
- توفير التكامل بين إدارة الشراء وغيرها من الإدارات في المشروع؛
- دعم النشاط المشروع بنفقات مستثمرة من المواد والخدمات؛
- إجراء الدراسات والأبحاث التي من شأنها رفع مستوى أداء وظيفة الشراء؛
- دعم المركز التنافسي للمشروع وقدراته على تحقيق الأرباح، وذلك تأسيساً على تكلفة المشتريات التي تعتبر مؤشراً رئيسياً في نتائج الأعمال؛
- تتبع عملية تسليم البضاعة في المواعيد المقررة بالأصناف والكميات المحددة.

³² - نفس مرجع سابق، ص 22-23.

4.1.6. العوامل المؤثرة في عملية الشراء:

- طبيعة الأسواق المنافسة: تحتاج المؤسسة إلى تنظيم الشراء بطريقة توفر الصلاحيات اللازمة في أسواق ترتفع بها المنافسة؛
- طبيعة المواد: تتميز بعض السلع بالموصفات الفنية المتميزة التي تجعل وظيفة الشراء باختيار أفضل المواد؛
- تكلفة الشراء: ارتفاع تكلفة الشراء المواد مقارنة بالمؤسسات الأخرى، يدفع بالمؤسسة إلى وضع إدارة الشراء بمستوى إداري وتنظيمي يتناسب مع أهميتها والدور الذي تضطلع إليه؛
- حجم نشاط الشراء: يمثل عاملا أساسيا ومهما في وضع التنظيم المناسب لإدارة الشراء؛
- القدرة المالية للمنشأة: استقلالية وظيفة الشراء تجعلها دوما بحاجة إلى قدرات مالية تكفي لممارسة هذا النشاط بمعدل عن باقي الأنشطة فنقص المخصصات المالية يؤدي إلى جمع أكثر من نشاط أو وظيفة.

شكل رقم(4-1): تنظيم إدارة الشراء في مشروع صغير الحجم



المصدر: هيثم الزغيبي وآخرون، إدارة المواد، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص 29.

2.6. وظيفة التخزين

1.2.6. تعريف التخزين: التخزين والاحتفاظ بالواد لحين الحاجة إليها، وعلى المؤسسة تخصيص إطاراات التسيير المخزونات بهدف إيجاد مستوى أمثل من المخزون، بحيث يكون تكاليف في حدها الأدنى، وعليه فالمخزون عدة تعاريف:

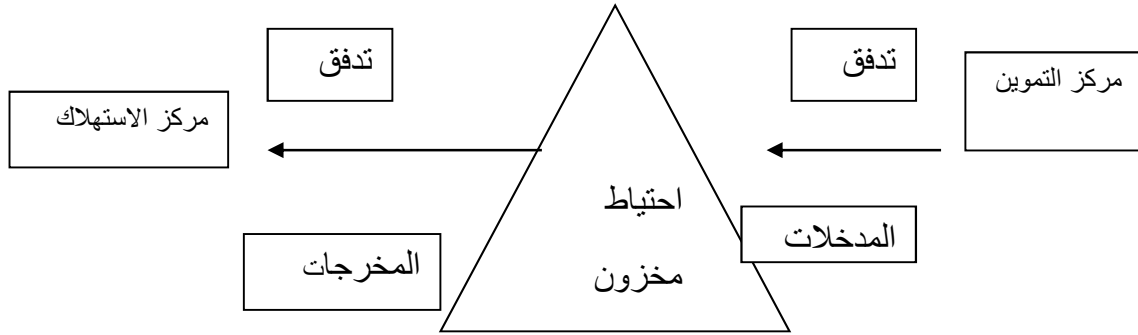
هناك عدة تعاريف أعطيت من طريف متخصصين في هذا المجال منها:

- المخزونات هي "أصول مكونة من سلع خاصة بالمؤسسة وهي مخصصة إما للبيع مستقبلا أو من أجل استعمالها في الإنتاج الموجه للبيع".
- المخزونات هي مؤونة منتجات في انتظار الاستهلاك لما يشمله من بضائع ومواد ولوازم، منتجات نصف مصنعة، أو أشغال قيد التنفيذ، منتجات تامة الصنع، أو فضلات ومهملات.
- ويعرف المخزون على أنه: "خزين السلع والمواد والأصول المختلفة الذي يجري إدامة خدمته لأغراض الشركة المختلفة كإعادة البيع والاستخدام في العمليات الإنتاجية المختلفة أو قطع غيار ومواد احتياطية، لأعمال الصيانة أو مواد وأصول لإدامة العمليات التشغيلية"³³.
- كما يعرفه pierre zermati أنه: "عبارة عن كمية متغيرة من المنتجات التي تزداد عن طريق المدخلات وتتناقص عن طريق المخرجات، حيث أن المدخلات هي كل المشتريات والمنتجات المصنعة، أما المخرجات فتشمل البيع أو التسليم".
- ويعرفه أيضا: "يشمل جميع العناصر التي تحصلت عليها المؤسسة وأنتجتها والتي توجه للبيع أو الاستهلاك لغرض إشباع التصنيع والاستغلال"³⁴.
- وله تعريف آخر: "يتمثل في مجموع الكميات المحتفظ بها من المواد الأولية والمواد الوسيطة، والأجزاء والأدوات الاحتياطية وكذلك الأجزاء نصف المصنعة والسلع النهائية (تامة الصنع) التي قامت المؤسسة بإنتاجها أو شرائها".
- كما يمكن أن نعرف المخزون: "يمثل احتياطي موجه لضمان وظيفة تقابل فيما بين التدفقات".
- ونستطيع أن نوضح هذا من خلال الشكل الآتي يبين فيه دور المخزون المنظم بين التموين والاستهلاك.

³³ - عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 360.

³⁴ - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 76.

الشكل رقم (4-2): المخزون كمنظم بين التموين والاستهلاك



المصدر: مهملي الوزناجي، التموين وأثره على الحالة المالية للمؤسسة، رسالة ماجستير، الجزائر، 1996، ص 26.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف المخزون بصورة مختصرة وشاملة بأنه: "مجموعة من المواد والسلع في انتظار الاستهلاك أو البيع.

2.2.6. أهمية المخزون: تؤدي المخزونات دورا هاما وأساسيا في المؤسسة سواء أكانت صناعية أو تجارية لذا فإن التخزين يتم بكفاءة عالية، وبكيفية تؤثر على ربحية المشروع، ومنه نجد أن أهمية التخزين تكمن في:

- ضمان استمرار عجلة الإنتاج بتوفير السلع والاحتياج منها؛
 - المساعدة على إتباع أسلوب الإنتاج الكبيرة من خلال العمل على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة وذلك بالتوفير للمواد وحفظ منتجات تامة الصنع؛
 - يضمن للصناعات المستمرة الحصول على احتياجاتها بشكل مستمر طيلة العام عن طريق التخزين؛
 - تحقيق وفورات لا يستهان بها، مثل خصم الكمية والمناولة العلمية وتخفيض رأس المال المكد في المخزون؛ والحد من الخسائر الناجمة عن التلف والضياع والسرقة... الخ؛
 - رفع مستوى جودة السلع؛
 - يقوم باستلام وتخزين النفايات وغيرها من الفضلات، كلما كان ذلك ضروريا؛
 - يضمن للصناعات الموسمية الحصول على احتياجاتها وتخزينها إلى حين دخول الموسم؛
- 3.2.6. أنواع المخزونات:**³⁵ تصنف المخزونات إلى ما تحتويه من مواد إلى:

³⁵ - هيثم الزغيبي/ محمد العدوان/ علي المشاقبة، مرجع سابق، ص 178-179. بتصرف.

- مخزونات مواد أولية: وتتمثل في المواد الأولية بشكل أساسي والتي تدخل في العملية الإنتاجية، وهذا من أجل جعل الإنتاج يسير دون توقف، إذن يجب تخزين الكميات اللازمة من المواد الأولية لتحويلها إلى سلع جاهزة، شريطة ألا يزيد هذه الكميات عن حاجة الإنتاج، وكل زيادة تعني تجميد قيم دون مبرر، إذ يمكن توظيفها في استثمارات أخرى مما يعود على المؤسسة بفوائد إضافية.

- مخزونات نصف مصنعة: تتمثل في المواد التي لا زالت تتطلب مزيد من العمل، وإنفاق المصاريف حتى تصبح سلعا جاهزة.

- مخزونات المواد التامة الصنع: تنتظر البيع أو إعادة التوزيع وهذا النوع من المخزونات يرتبط مباشرة بظروف التسويق، حيث أن وجود منافسين كبار يلزم المؤسسة إلى التخفيض من أسعار البيع بهدف تسويق منتجاتها، أو اللجوء إلى التخزين الذي تنجر عنه الزيادة في أعباء وتكاليف التخزين، كما أن التنبؤ بارتفاع الأسعار مستقبلا يدفع بالمؤسسة إلى انتهاج هذه السياسة حتى تعمل على تحقيق رقم أعمال أمثل.

- مخزونات تحت التشغيل: في هذه الحالة تكون المفردات غير جاهزة وبجاجة إلى استكمال العمليات الصناعية عليها، قيم الاحتفاظ بها حتى تجهيزها.

- المخلفات والفضلات: وهي المواد المتبقية بعد القيام بالعملية الإنتاجية مثل زوائد الجلد، والحديد، أو السلع المعطوبة والآلات المتقادمة.

- مواد التغليف: وتشمل جميع المواد التي تستخدم في تغليف وحزم السلع سواء أكانت خشبية أو حديدية، أو زجاجية، كالأقفاس والبراميل والصناديق، ومن مواد التغليف المواد العازلة كالشمع والبلاستيك والبولسترين.

- العدد وقطع الغيار: وتتضمن اليدوية كالمطارق والكهربائية، وقطع غيار اللازمة لماكينات، ويبرز هذا النوع بشكل خاص في الصناعات التحويلية والزراعية.

- ودائع العملاء: وهي تلك السلع التي تحتاج لعمليات صناعية عليها مثل تركيب إضافات جديدة، أو وفقا لنظام الكفالة.

- مواد متنوعة أخرى: وتشمل الكثير من المفردات لم يتم ذكرها مثل: الملابس، أدوات السلامة وأدوات التنظيف وغيرها.

4.2.6. تنظيم عمليات التخزين: المخازن هي الأماكن الموضوعة التي توضع فيها المواد المشتراة (مواد أولية)، أو المنتجات تامة الصنع، أو نصف مصنعة، والموجهة للعملية الإنتاجية، أو لإعادة بيعها أو لاستهلاك مباشر، حيث يتطلب تنظيمها اتخاذ التدابير اللازمة لتحديد مكان كل صنف بالمخزن، والوصول إليه بسهولة، في أقل

وقت ممكن ذلك يساعد على استلام وترتيب وتخزين ومناولة وصرف الأصناف بأقل تكلفة ممكنة، وأيضاً يسهل عمليات الجرد الفعلي وضبط عهدة المخازن.

ولعل أهم عمل يدخل في نظام تنظيم عمليات المخزن هو دقة اختيار موقعه وذلك بهدف حماية المخزن من المخاطر المختلفة كالتلف والفساد... الخ.

وكذلك سهولة عملية النقل التي تتم داخل المستودع من استخدام الناقلات الكهربائية والرافعات المتحركة، وعلب ورفوف المخزن والمصاغة الفردية والجماعية ومصاعد نقل المواد ويهتم تنظيم عمليات الخزن بإيجاد أفضل أسلوب تأمين احتياجات الإنتاج عند الطلب دون ضياع الوقت، وأن اتساع المخزن وعدد طوابقه وإمكانيات دخول وسائل النقل الكبيرة والصغيرة إليه، وطرق رفع الرفوف وإيجاد باب الدخول والخروج وشروط الخزن الداخلية بغية توفير درجات الحرارة الملائمة لنوعية السلع، ينبغي أن تضمن حفظ المخزونات وسرعة إدخالها وإخراجها من المخزن.

7. تقويم اداء وظيفتي الشراء و التخزين:³⁶ يشير مفهوم تقويم اداء ادارة المشتريات و التخزين الى قياس النتائج المتحققة من الاعمال المختلفة المناطة بإدارة المشتريات او المخازن، ومقارنتها بالأهداف المحددة لها، باستخدام معايير ومعدلات ونماذج معينة، ويهدف تقويم الأداء إلى:

- تساعد في التأكد من مدى كفاءة سياسات الاختبار المتبعة من قبل المنشأة في انتقاء الافراد للعمل في ادارة المشتريات و المخازن؛

- تساهم برامج تقويم الاداء في تقدير الاحتياجات التدريبية؛

- تدفع العاملين للالتزام بتعليمات و قواعد و سياسات و اجراءات العمل في ادارة المشتريات و المخازن؛

- تكشف عن مدى كفاءة الادارة في توظيف القدرات و المهارات و الكفاءة المتاحة لها؛

- تساهم في تخفيض معدل دوران العمل في ادارة المشتريات و المخازن؛

- يعتبر تقويم الاداء احد الاساليب العلمية التي يمكن ان تستخدم في تنمية شعور الافراد العاملين في الادارة بالانتماء للمنشأة؛

- يساعد في تطوير عمليات التخطيط و التنفيذ و الرقابة في الادارة؛

³⁶ رواء سهيل محمد علي، محاضرات مقياس ادارة الموارد، لطلبة الصف الأول في قسم تقنيات إدارة المواد، جامعة الموصل، جمهورية العراق، 2018/2019،

- يعتبر تطوير الأداء احد الاهداف التي تسعى اليها جميع منشأة الاعمال من خلال تقويم اداء الادارة؛
 - يساهم في الكشف عن مدى ضرورة اعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنشأة ، او في هيكل الصلاحيات و المسؤوليات بين الادارات المختلفة؛
 - يساعد في زيادة درجات التكامل و التنسيق بين الادارات في المنشأة الكبيرة؛
 - تساعد الادارة العليا في التعرف على المشكلات و المعوقات التي تواجه المشتريات في تخفيف الاهداف التي تسعى لها؛
 - يوفر معلومات و بيانات مهمة للقيادات الادارية في المنشأة للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات التي تتناول جميع الانشطة.
- وتمر عمليات تقويم اداء المشتريات والمخازن بمراحل نذكرها فيما يلي:
- تحديد الاهداف التي تسعى الادارة لتحقيقها من خلال تقويم اداء ادارة المشتريات و المخازن؛
 - تحديد نطاق و مدى عملية تقويم الاداء في ادارة المشتريات و المخازن في ضوء المحددات و ظروف العمل ويعتمد نطاق عمليات تقويم الاداء على عاملين هما الوقت المحدد لإنجاز عملية تقويم الاداء والامكانات المالية المحددة لإنجاز عملية تقويم الاداء؛
 - تحديد الاشخاص الذين تناط بهم مسؤولية القيام بعملية تقويم الاداء؛
 - تحديد الجهات التي ترفع لها التقارير التي تبين الاستنتاجات و التوصيات التي يتوصل اليها القائمون بعملية تقويم الاداء؛
 - وضع تعليمات واضحة في حالة تكليف افراد من خارج المنشأة تتناول الاجراءات الواجب اتباعها للقيام بالعمل المكلفين به؛
 - تحديد العناصر التي تؤخذ بنظر الاعتبار في عملية تقويم الاداء؛
 - تحديد الطريقة التي تتبع في تقسيم عناصر التقويم التي تؤخذ بنظر الاعتبار في عملية تقويم الاداء؛
 - تحديد اهمية كل عنصر من العناصر المستخدمة في تقويم الاداء؛
 - دراسة النتائج و التوصيات التي يتم التوصل اليها بعد انجاز عملية تقويم الاداء؛

- اتخاذ الاجراءات الضرورية في ضوء الاستنتاجات و التوصيات و متابعة النتائج التي تتحقق بعد اتخاذ تلك الاجراءات .

مما سبق ذكره خلصنا إلى أن التمويل هو مجموعة الإجراءات التي تسمح بوضع تحت تصرف المؤسسة كل المواد اللازمة لاستمرار عملياتها الإنتاجية وذلك في الوقت المناسب والكمية المناسبة وبأقل تكلفة ممكنة ويصنف التمويل حسب طبيعة ونشاط المؤسسة إلى نوعين (تمويل صناعي، تمويل تجاري)، وتكمن أهميته في كونه يحسن الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة ويرفع من إنتاجية العمل... الخ.

كما يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كالبحث عن الأنواع والبدائل الجديدة من المراد وغيرها، ومحاولة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون... الخ.

يعتبر الشراء والتخزين وظيفتان أساسيتان لوظيفة التمويل لما لها من أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتأثير البالغ في إدارة بقية الوظائف.

وظيفة التمويل لا تستطيع أن تتحقق بمعزل عن باقي النشاطات الأخرى، فهي وظيفة مكتملة لها وذلك لدورها الفعال في توفير مستلزمات هذه النشاطات من مواد أولية قطع غيار، تجهيزات...

ثانيا: وظيفة الانتاج

يعتبر الإنتاج من أهم وظائف المؤسسة، وهو الوظيفة المنتجة للقيمة المضافة، لذلك يجب تسييره بفعالية من أجل توفيره بالكميات المطلوبة والجودة العالية وبأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب

1. تعريف وظيفة الانتاج: للإنتاج ثلاث مفاهيم رئيسية وهي:

الانتاج: هو نتاج العناصر او القوى التي تستخدم (المدخلات) في عملية التشغيل، والتي تتمثل في كل من الموارد البشرية والمادية في فترة زمنية معينة، وهو أيضا عملية تحويل المواد الخام الى منتجات نهائية³⁷، "الإنتاج هو مجموعة الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالعملية التكنولوجية التي تؤدي إلى تغيير أو تحويل شكل المادة إلى شكل آخر مقصود - سلعة- وفق المواصفات المحددة بواسطة عمليات معينة تسمى أنظمة العمليات"³⁸، الإنتاج أيضا هو النشاط الذي يستهدف خلق المنافع الشكلية، الزمنية، المكانية والحيازية، حيث يتم خلق المنافع الشكلية من خلال التغيير في أشكال المواد والخامات لتصبح منتجات أخرى، ويتم خلق المنافع الزمنية بإضافة قيمة اقتصادية للمنتجات مع مرور الزمن وذلك من خلال الاحتفاظ بها حتى تظهر الحاجة إليها، كما

³⁷ Yves Rossier, système de gestion industrielle, Presses polytechniques et universitaires romande 1 ère édition 1991, P 5.

³⁸ عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص ص 25-26

يتم خلق المنافع المكانية بإضافة قيمة اقتصادية لها من خلال نقل المنتجات من مكان إلى مكان آخر، بينما يتم خلق المنافع الحيازية من خلال تحويل ملكية أشياء من طرف إلى آخر".³⁹

المنتج: وهو الناتج النهائي لعملية التشغيل (قد يكون سلعة أو خدمة)

عمليات الإنتاج: وهي سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المادة أو المواد بغرض تحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة.

ونستنبط من ما سبق المفهوم الشامل لوظيفة الإنتاج:

هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع و / أو الخدمات بدءاً من تجميع و تهيئة المدخلات اللازمة، ثم إجراء عمليات التحويل و التجميع عليها و الحصول على المخرجات ممثلة بالسلع و الخدمات التي تشبع حاجات المجتمع.

كانت وظيفة الإنتاج تقتصر على تلك المنظمات التي تقدم السلع كمخرج لعملياتها الإنتاجية. ومع بداية عقد الخمسينات طبقت مبادئ وقواعد إدارة نظام الإنتاج المادي على إدارة نظام الإنتاج الخدمي وأصبح هذا المصطلح يشمل (الإنتاج المادي والإنتاج الخدمي).

2. خصائص وظيفة الانتاج

من أهم خصائص الانتاج ما يلي:

- وظيفة اجتماعية تقوم على العمل الجماعي في إطار مؤسسي؛
- وظيفة اقتصادية تقوم على توظيف العناصر الإنتاج و استغلالها من أجل الارتقاء بالاقتصاد؛
- وظيفة إدارية تقوم على مبادئ وأسس العمل الإداري؛
- وظيفة رئيسية من وظائف المنظمة صناعية كانت أو خدمية؛
- وظيفة محورية في المنظمة؛
- وظيفة فنية تقوم على مبدأ تقسيم العمل و تحقيق التخصص في النظام الإنتاجي على قاعدة تكنولوجية علمية.

³⁹علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص273.

3. أهداف وظيفة الإنتاج: إن إنتاج السلع والخدمات التي تكون في مستوى الإجابة على احتياجات الزبائن هي وظيفة المؤسسة الأساسية و يتطلب ذلك تحديد أهداف نظام الإنتاج في المؤسسة وبعد ذلك اختيار المؤسسة لإحدى طرق الإنتاج والذي يتعلق به تنظيم المصالح و الأقسام التي تؤمن تسيير و مراقبة الإنتاج وهذه المهمة تقوم بها المؤسسة عبر تامين خمسة أهداف هي حجم الإنتاج، أجال الإنتاج، الجودة او النوعية، التكلفة والمرونة

- **حجم الإنتاج:** حجم الإنتاج يجب إن يستجيب إلى الأهداف التجارية للمؤسسة بتلبية الطلب من الزبائن.

- **أجل الانتاج :** هو الزمن اللازم للإنتاج او هو الزمن اللازم لتنفيذ طلبية ما و دور وظيفة الانتاج فيما يخص اجل الانتاج هو تقديم اجال محددة لوظيفة التوزيع والتي يمكن ان تلتزم بها مع الزبون دون تأجيل ولا تقديم للأجل بشكل غير ضروري والعمل بكل قوة على تنفيذ الطلبيات لتي تتلقاها المؤسسة المثلة في وظيفة التوزيع من الزبائن في الآجال المتفق عليها والقبول في حالة ضرورة تنفيذ الطلبيات ذات الاولوية وادراجها ضمن تنفيذ الطلبيات ذات الاولوية وادراجها ضمن برنامج الانتاج التقريري.

- **الجودة او النوعية :** ويقصد بها قدرة و كفاءة الوظيفة الانتاجية على ارضاء والاستجابة لما ينتظره الزبون وكل عجز في جانب الجودة او النوعية يؤدي الى فقد المؤسسة لاحد الزبائن، وعلية فان وظيفة الانتاج يجب ان تقدم لمصالح واقسام الانتاج المختلفة والمعلومات الضرورية اللازمة لإرضاء الزبون دون حذف او زيادة , فتقديم المعلومات الضرورية عملية اساسية و ضرورية لتحقيق الجودة و النوعية في الانتاج.

- **تكلفة الانتاج:** على وظيفة الانتاج ضمان ادنى تكلفة ممكنة واستقرار هذه التكاليف ويمكنها ان تقوم بذلك عن طريق السعي بكل قوة للاستعمال الافضل لتجهيزات الانتاج و اليد العاملة والتخفيض الى ادنى ما يمكن للساعات الاضافية و التعطيلات في تجهيزات الانتاج وتحديد تسلسل وترابط مختلف عمليات الانتاج من اجل تخفيض الانتاج الجاري في نهاية الفترة لأقل حد ممكن واحترام الآجال المتفق عليها مع الزبائن.

- **المرونة في الانتاج:** هي القدرة على تأقلم وظيفة الانتاج مع التغيرات الكمية و النوعية للطلب اي للمحيط الاقتصادي وتعتبر المرونة اساسية لبقاء المؤسسة وحياتها فعلى وظيفة الانتاج التأقلم بسرعة مع المتغيرات في النشاط الامر الذي يتطلب افرادا وتجهيزات متنوعة مما سبق يتضح ان وظيفة الانتاج لها أهمية كبيرة وتقبله في المؤسسة حيث تقوم بتنفيذ رغبات وظيفة التوزيع في الواقع تستعمل بطريقة مثلى اغلب الاستثمارات, المخزونات , الطاقة واليد العاملة التي تتوفر عليها المؤسسة ويمكن تلخيص الاهداف التي ذكرناها سابقا في الجدول التالي في الحالتين - الحالة الساكنة , و الحالة المتحركة وذلك اذا اخدنا بعين الاعتبار عامل الزمن.

4. أهمية وظيفة الإنتاج: إن وظيفة الإنتاج هي الوظيفة الرئيسية المساهمة في تحقيق إنتاجية المنظمة عن طريق خفض التكاليف المباشرة للإنتاج (السلعة ، الخدمة) والإنتاجية هي المؤثر (المقياس) الرئيس الذي يقيس مدى نجاح أو فشل وظيفة الإنتاج وبالتالي النظام الإنتاجي والمنظمة ككل

إن زيادة الإنتاجية هدف رئيسي تسعى إليه المنظمة ككل وكل وحدة وظيفية فيها وزيادة الإنتاجية يعني بالضرورة تحسين استثمار عناصر الإنتاج في المنظمة على أسس اقتصادية وفنية وإدارية وهذا الاستثمار تضمنه وظيفة الإنتاج من خلال التركيز على عوامل زيادة الإنتاجية في النظام الإنتاجي فالإنتاجية مقياس اقتصادي تحدد العلاقة بين مخرجات ومدخلات النظام الإنتاجي كنسبة مئوية.

5. أساليب الإنتاج: يوجد نوعان من أساليب الإنتاج

1.5. الإنتاج المستمر: هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج، ونقصد بالإنتاج النمطي أنّ له نفس الأبعاد و الخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، و نفس الشكل و كذا نفس الاختصاص. وقد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية؛ كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية. وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين إنتاج مستمر وظيفي وهو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع و المصب. والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة، إنتاج غير وظيفي ومستمر هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة و يخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم، ... مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

2.5. الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، و لا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر؛ وقد يكون نمطياً في مدخلاته. والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أنّ مخرجاته تختلف من حيث الشكل و النوع و التخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين و حسب طلبهم. و يتقسم بدوره إلى قسمين إنتاج دفعات متكررة للطلب وهو إنتاج متقطع، نمطياً في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنّها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل. والشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر وهو شرط موضوعي وضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة، و السبب في التغيير لا يكمن في المواصفات و إنما عدد الآلات. والحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات و يمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها و محدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج، و السبب الموضوعي

الوحيد هو تغيير المواصفات و الحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين. إنتاج دفعات متكررة للتخزين فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين. وعليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول)، فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل والإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتفادي مشاكل التخزين وضع الوقت. وعليه يمكن توضيح الفرق بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع في الجدول التالي:

الجدول (4-1): الفرق بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع

الإنتاج المستمر	الإنتاج المتقطع
متخصص الآلات	غير متخصص الآلات
نمطي المخرجات	غير نمطي المخرجات
لا يخضع لمواصفات العميل	يخضع لمواصفات العميل.

المصدر: جامع الكتب الإسلامية، تاريخ الاطلاع 2022/02/01،

<https://ketabonline.com/ar/books/98340/read?page=9&part=1#p-98340-9-4>

6. النظام الإنتاجي والقرارات إنتاجية

1.6. النظام الإنتاجي: يعرف النظام الإنتاجي على أنه "مجموعة من الأجزاء والأنشطة المتداخلة التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينها، وأيضاً في مهامها الأساسية المتمثلة في تحويل المدخلات (المواد الأولية، الطاقة، العمالة، رأس المال، البيانات والمعلومات) إلى مجموعة المخرجات من خلال عملية التحويل الإنتاجي، كما يستخدم جانب البيانات والمعلومات كعنصر من عناصر المدخلات والمخرجات للتأكد من أن الفعالية تتم بالمستوى المطلوب.

يهدف نظام الإنتاج بصفة عامة إلى إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وذلك بالسعر والكمية المناسبين وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة مع تحقيق أكبر عائد ممكن وهو يتكون من ثلاثة أنظمة فرعية:

- **النظام الفرعي المادي:** المتمثل في المدخلات والمخرجات المادية لنظام الإنتاج من: مواد أولية، منتجات نصف مصنعة، معدات... وأيضاً الأساليب الإنتاجية المتبعة والأفراد.

- النظام الفرعي للمعلومات: يتضمن قاعدة البيانات والمعلومات التي تتدفق بين أجزاء المؤسسة وأيضاً من خارجها عن طريق نظام اتصال هدفه تحقيق التفاعل والتكامل بين أجزاء نظام الإنتاج والأنظمة الفرعية للمؤسسة ومحيطها.

- النظام الفرعي للقرارات أو نظام تسيير الإنتاج: مهمة هذا النظام معالجة البيانات والتأثير على النظام المادي لضمان الانتظام الجيد لتدفقات المنتجات داخل المؤسسة وتفاذي الانقطاعات، لأن هذه الأخيرة تؤدي إلى انخفاض فعالية المؤسسة وأدائها.

بالتركيز على نظام الإنتاج المادي نجد أنه يتكون من مجموعة من العناصر هي:

- المدخلات: تتمثل في مجموع الموارد المادية وغير المادية الموجودة في المؤسسة؛

- العمليات التحويلية: تشير إلى مجموع العمليات اللازمة لتحويل المدخلات في النظام الإنتاجي إلى مخرجات من سلع وخدمات، حيث يتم من خلالها إضافة قيمة أو تحقيق منفعة، وتتمثل هذه العمليات في: التحويل، النقل، التخزين...

- المخرجات: تتمثل في السلع والخدمات وأيضاً المعلومات والفضلات.

- نظام الرقابة: نظام فرعي من النظام الإنتاجي يساعد في تحقيق التكامل ما بين المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات من أجل الرقابة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتتم عملية الرقابة على كميات الإنتاج وجودة المنتج وتكاليف الإنتاج.

- التغذية العكسية: تظهر على صيغة معلومات مرتدة عن عناصر النظام (المدخلات - العمليات التحويلية-المخرجات- نظام الرقابة) وتكون إما شفوية أو مكتوبة أو الكترونية، والعنصر الأساس في التغذية العكسية هو الاتصالات التي تربط بين عناصر النظام، وهدفها الرقابة وتحسين الأداء⁴⁰.

2.6. القرارات الإنتاجية: إن عملية اتخاذ القرارات هي العملية التي من خلالها يتم اختيار بديل من بين البدائل المتاحة، وتنبع أهميتها من كونها تشمل كل مجالات الحياة، وإن قدرة المؤسسة على الاستمرار ونجاحها سواء كانت مؤسسة عامة أو خاصة، هدفها تجاري أو اجتماعي، فإن ذلك يتوقف على قدرتها على اتخاذ

⁴⁰ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي ألبياي، إدارة الإنتاج والعمليات - مرتكزات معرفية وكمية -، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،

القرارات الجيدة والتنفيذ الجيد لهذه القرارات. ولاختيار التحليل المناسب هناك مجموعة من العوامل يتم أخذها بعين الاعتبار منها:

- **أهمية القرار:** إن القرار المتعلق بالأمر الأساسية والهامة ويمتد تأثيره لفترات طويلة يحتاج إلى تحليل معقد واهتمام أكثر، كالقرار الخاص بفتح فرع جديد في منطقة جديدة أو إضافة منتج جديد للمنتجات الحالية، حيث له تأثير أكثر على المؤسسة عكس القرارات الروتينية التي تعتمد على الحكم البسيط ونذكر منها على سبيل المثال: قرار تخزين وحدات معينة لمواجهة زيادة الطلب في فترات معينة أو زيادة الكمية المنتجة من منتج متداول.

- **القيود على الوقت والتكلفة:** إن وجود تاريخ محدد لاتخاذ القرار والعمل ضمن موازنة معينة يمثلان قيوداً على متخذ القرار، فمتخذ القرار لا يمكنه الاستمرار في جمع المعلومات والتحليل لأكثر من الوقت المحدد ولا يمكنه تخطي عتبة موازنة تكاليف التحليل، لذلك في هذه الحالة يعتمد على المعلومات المتوفرة فقط.

- **درجة التعقيد في القرار نفسه:** يتم اختيار التحليل المناسب على حسب درجة التعقيد في القرار، التي تتعلق بحجم المتغيرات، والمعلومات المتعلقة بالموضوع غير كافية أي غير متأكد منها.

على العموم، فإن متخذي القرار في المؤسسات يتعاملون مع معلومات غير كاملة وغير مؤكدة حيث يعمل متخذ القرار على أساس معلومات كاملة نسبياً في بعض الظروف وفي ظل عدم وجود معلومات في ظروف أخرى⁴¹

ولاتخاذ القرارات الإنتاجية هناك طريقتان أساسيتان:⁴²

- **طريقة التجربة والخطأ:** وفقاً لهذه الطريقة، يتم اتخاذ القرار عن طريق التجربة الشخصية لصانع القرار أو مشاهدته لقرارات تم اتخاذها في مثل هذه المواقف أو في ظروف متشابهة، من هنا فإن نجاح أو فشل هذه الطريقة يعتمد على قدرات الفرد نفسه في تحليله للمواقف، لكن القرارات المتخذة بهذه الطريقة قد تكون ناجحة وفعالة في ظروف معينة وقد تكون غير ناجحة في ظروف أخرى خصوصاً مع اختلاف حدود المشكلة.

⁴¹ سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة-عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2008 ، صص 375-377.

⁴² عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الإنتاج-رؤية جديدة، بدون دار النشر ، 2001 ، صص 149-150

- الطريقة العلمية أو العقلانية: تبعا لهذه الطريقة يتم استخدام العقل في صناعة القرار أي الابتعاد عن أسلوب التعرض للتجربة والخطأ وأيضا أسلوب التقليد، وأيضا تبعا لهذه الطريقة يتم إتباع خطوات اتخاذ القرار المتمثلة في تحديد المشكلة، تشخيص الحالة، جمع وتحليل المعلومات حول المشكلة، التحقق من البدائل المطروحة للحل، تحليل كل بديل على حدى، اختيار أنسب البدائل، اتخاذ القرار وتنفيذه.

أما عن أنواع القرارات الإنتاجية، نجد أن هناك ثلاثة أنواع حسب المستويات الإدارية:

القرارات الاستراتيجية: هي القرارات المرتبطة بإعداد السياسات الإنتاجية والاستثمارات في رؤوس الأموال ووسائل الإنتاج، وتتم على مستوى الإدارة العليا.

القرارات التكتيكية: مهمتها الأساسية تسيير أنظمة الإنتاج كتخطيط الطاقة والتفاوض مع الزبائن فيما يتعلق بأجال التسديد، وتتم على مستوى الإدارة الوسطى.

القرارات التشغيلية: تختص بالتسيير اليومي لأنظمة الإنتاج، ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة الدنيا.

7. تخطيط الإنتاج والرقابة عليه

من بين وظائف تخطيط الإنتاج نذكر:

- تصميم السلعة المنتجة وتحديد مستويات الجودة المطلوبة؛
- تحديد تكاليف الإنتاج المقدرة والخاصة بكل طلبية؛
- تحديد الاحتياجات من وسائل الإنتاج من حيث الكمية والتنوعية، واللازمة لعملية الإنتاج؛
- التخطيط الزمني للإنتاج أو جدولته؛
- إعداد جداول التحميل الخاصة بالآلات وبأوامر الإنتاج؛
- تقدير كمية المخزون من المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة وتامة الصنع.

تنقسم مراقبة الإنتاج - حسب العنصر المراد مراقبته - إلى ⁴³:

- الرقابة على حجم الإنتاج؛

⁴³ أحمد عرفة، سمية شلبي، إدارة العمليات والإنتاج - بين أنظمة الجذب الحديثة في عصر العولمة -، مكتبة النهضة المصرية للتوزيع، 2005، ص 364-365.

- الرقابة على الجودة؛

- الرقابة على تكاليف الإنتاج؛

- مراقبة الوقت؛

- رقابة صيانة الآلات؛

تستخدم المؤسسة عدة أدوات لمراقبة الإنتاج، كالتقارير التي تضم معلومات دقيقة حول الأداء الفعلي والأداء المخطط، الميزانيات التقديرية وتستخدم نقطة التعامل أيضا كأداة للرقابة، وتتطلب الرقابة الفعالة على الإنتاج المعلومات حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وتجنب المشاكل في الخطط بالمستقبل.

ثالثا: وظيفة التسويق

1. مفهوم التسويق

تعريف جمعية التسويق الأمريكية 1985:

العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات.

تعريف kotler:

هو كافة الأنشطة التي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وذلك من خلال تسهيل عملية التبادل.

تعريف Holloway & Hancock أوجه الأنشطة الضرورية أو العرضية اللازمة لتحقيق علاقات تبادلية.

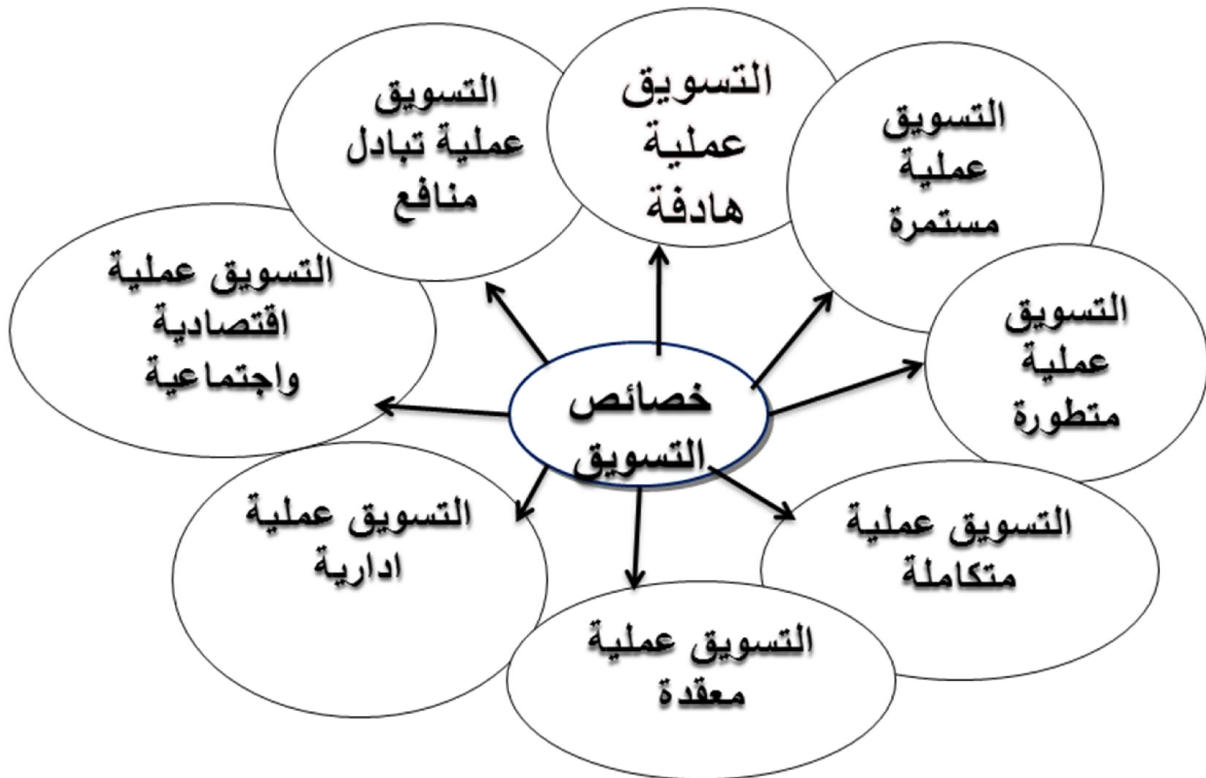
تعريف Stanton: نظام متفاعل ومتداخل من الأنشطة المختلفة المخططة والمعدة لغرض تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للزبائن الحاليين والمرتبين.

تعريف Howard: يتضمن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وتفهمها على ضوء طاقات المنظمة ثم تعريف المختصين بها لكي يشكلوا أو ينتجوا المنتجات وفقا للحاجات التي تم التعرف عليها ثم إيصالها إلى المستهلك.

تعريف Lendrevie Jacque: فلسفة ومنهجية ومجموعة التقنيات التي يؤخذ بها لتحقيق غاية ما.

2. خصائص التسويق: ونلخصها في الشكل الموالي

الشكل 4-3 خصائص عملية التسويق



المصدر: من اعداد الباحثة.

3.مراحل تطور التسويق مرت وظيفة التسويق منذ نشأتها بعدة مراحل نلخصها في الجزل الموالي:

الجدول (4-2): مراحل عملية التسويق

المرحلة	المرحلة الزمنية	الموقف المميز للمرحلة
التوجه الإنتاجي	قبل عام 1920	المنتج الجيد يبيع نفسه (التركيز على الاشباع الكمي وأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك)
التوجه البيعي	قبل عام 1950	الإعلان الجيد و المبدع و البيع الشخصي سوف يتغلب على مقاومة و إقناع الزبائن بالشراء.(التركيز على بيع كل ما ينتج لأن الاسواق أصبح تعج بالسلع والخدمات)
التوجه التسويقي	النصف الثاني من القرن 20	" المستهلك هو الملك " اكتشف حاجته ثم قم بملئها (التركيز على دراسة الحاجات والرغبات واستحداث إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي تهتم بالمنتج والتسعير والترويج والتوزيع
التوجه الاجتماعي	بداية القرن 21	إبراز المسؤولية الاجتماعية للتسويق. مثل العبارات التي تكتب في علب السجائر، وعلامات التدوير....

المصدر: من اعداد الباحثة

4. أهداف التسويق: يتفق الباحثون والممارسون على وجود أهداف يسعى التسويق بصفة عامة إلى تحقيقها وتتمثل في:

- تعظيم حصة المنظمة في السوق.
- تحقيق رقم معين من الأرباح.
- التنبؤ بحاجات ورغبات المجتمع ومحاوله إشباعها بسلع وخدمات معينة.
- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة.
- تحقيق مستوى عال من رضا العملاء.

5. أهمية التسويق: تنبع أهمية التسويق في انه يساهم في الآتي:

- يعمل على إيجاد مجموعة من المنافع تتمثل في المنفعة المكانية والحيازية والزمنية والرمزية كما تساهم بالعمل على إيجاد المنفعة الشكلية وذلك عن طريق تزويد إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم فيما يتعلق بالسلع والخدمات سواء من حيث الجودة أو الاستخدامات أو التغليف أو اللون...الخ.
- يمثل التسويق جزءا حيويا من الاقتصاد الوطني حيث يعمل على إيجاد الكثير من فرص التوظيف أمام أفراد المجتمع كوظائف مندوبي البيع ومن العاملين في مجال الإعلان...الخ.
- تحديد حجم الإنتاج كما ونوعا بما يتناسب واحتياجات السوق المستهدفة.
- القدرة على مواجهة المنافسة وخاصة من قبل الشركات التي تغزو الأسواق الوطنية.
- إيجاد الفرص التسويقية الداخلية والخارجية.
- يساعد التسويق المنظمات على تحقيق أهدافها من خلال محاولتها إشباع حاجات ورغبات العملاء في الأسواق المستهدفة.
- يساعد الأفراد على أن يصبحوا مستهلكين رشيدين وفي معرفة كيفية إشباع حاجاتهم وفي رفع مستوى معيشتهم.
- إن كلفة التسويق تشكل أكثر من 50 بالمائة من قيمة السلع والخدمات التي يتحملها المستهلك.

6. وظائف التسويق

تتلخص وظائف التسويق في ما يلي:

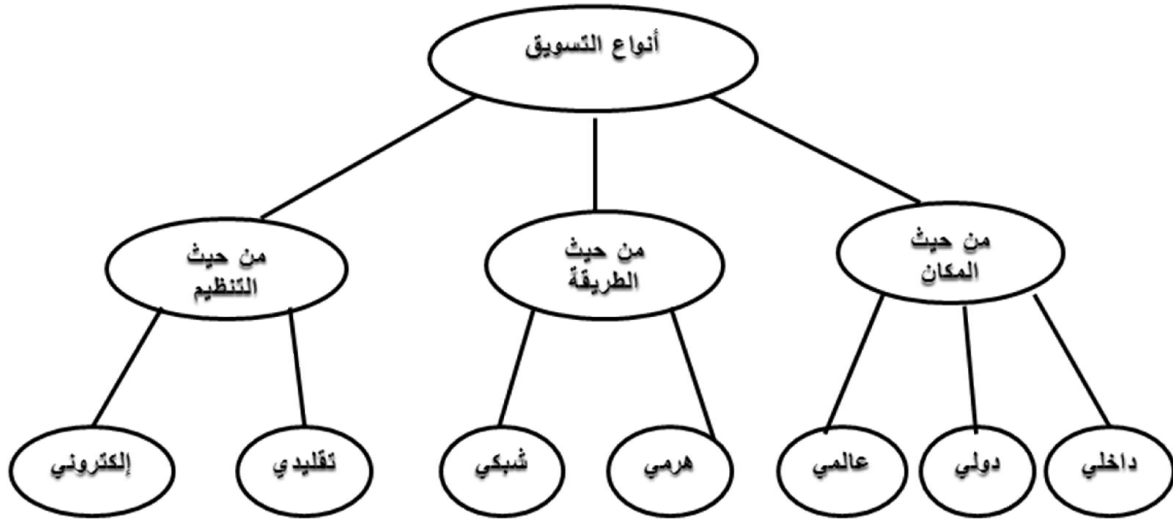
الجدول 4-3 وظائف التسويق

الوظيفة التسويقية	وصفها
وظائف تبادلية	
- الشراء	التأكد من أن المنتجات متوفرة لكميات مناسبة لإشباع حاجات الزبائن
- البيع	استخدام الترويج لتوافق المنتجات احتياجات الزبائن
وظائف التوزيع المادي	
- النقل	نقل المنتجات من نقطة انتاجها إلى موقع مناسب ميسر للمشتري
- التخزين	خزن المنتجات حين الحاجة اليها لبيعها
الوظائف التفصيلية	
- الترميم و التدريج	التأكد من أن المنتج سوف يحافظ على مستوى من النوعية، وكذا الرقابة على مستويات الكمية: من حيث الوزن، وبعض متغيرات المنتج الأخرى.
- التمويل	تسهيلات البيع لأجل الوكلاء أو المستهلكين.
- تحمل المخاطر	تحمل المخاطر من درجة عدم التأكد المصاحبة لشراء المستهلك والناجحة عن أحداث و تسويق المنتجات والتي يمكن شراؤها في المستقبل.
- معلومات التسويق	جمع المعلومات عن المستهلكين والمنافسين وقنوات التوزيع لاستخدامها في صناعة القرار التسويقي.

Source: Stanton William J. "Fundamentals of Marketing" 5th Ed. McGraw Hill Int'l Book Co 1981, p381.

7. أنواع التسويق: ونلخصها في الشكل الموالي

الشكل (4-4): أنواع التسويق



المصدر: من اعداد الباحثة

8. المزيج التسويقي: ونلخص عناصر المزيج التسويقي في الشكل الموالي:

الشكل (4-5): عناصر المزيج التسويقي

تعرف السلعة بأنها مزيج من الصفات الملموسة وغير الملموسة والذي يتم تصميمه لإشباع حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة. ويتضمن هذا العنصر مجموعة من القرارات المتعلقة بتحديد تشكيلة السلع أو الخدمات المقدمة، تصميم الغلاف، وضع علامة مميزة، الخدمات المرافقة... الخ.

السلعة

يقصد بالسعر كمية النقود اللازمة لمبادلتها مع مزيج من صفات السلعة المادية والنفسية والخدمات المرتبطة بها، ويتضمن هذا العنصر مجموعة من القرارات المتعلقة بتحديد طريقة التسعير واختيار سياسات التسعير على ضوء الأهداف المتوخى تحقيقها، أنواع الخصوصيات، منح الائتمان أو عدمه...

السعر

إن محاولة توفير السلع والخدمات بحيث تصبح متاحة للاستهلاك يتطلب توافر قدرات توزيع تتمتع بكفاية عالية. ويتضمن هذا العنصر قرارات تتعلق بتحديد نوعية وعدد قنوات التوزيع (الوسطاء) التي يمكن الاعتماد عليها.

التوزيع

يعرف الترويج بأنه عملية اتصال بين البائع والمشتري والهادفة إلى تغيير أو تعديل اتجاهات وسلوك المشتري. والترويج يهدف عادة إلى الإعلام أو الإقناع أو التذكير، يتضمن هذا العنصر قرارات تتعلق باختيار عنصر أو أكثر من عناصر المزيج الترويجي لتحقيق الأهداف المتوخاة منه.

الترويج

المصدر: من اعداد الباحثة

رابعاً: وظيفة الموارد البشرية:

تحتل الموارد البشرية باهتمام كبير لدى الإدارات والمنظمات والشركات الحكومية والأهلية في الوقت الحاضر نظراً لما تحمله من تأثير على نجاح تلك الجهات في مختلف الأصعدة وعلى رأسها إنتاجيتها ومستقبلها واستقرارها وديمومة حياة القوى العاملة فيها، وستعرف في ما يلي على مختلف جوانب هذا الوظيفة بدءاً بتبلور أهميتها وتطورها عبر الزمن.

1. نشأة وتطور وظيفة الموارد البشرية: تشهد أثار وكتابة الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات، كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حالياً.⁴⁴

ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية ومازالت أدوار عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجة التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجياً لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة وفي مقدمتها العلوم الإدارية، وبالرغم من أن زمان ومكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلى أنه مع بداية العام 1800 م أو ما قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة والتطبيق في كل من إنجلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول، فالصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم، إنما هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية والثقافية والإدارية، فهي ليست وليدة الساعة إنما مرت بعدة مراحل تاريخية، نقدمها موجزة فيما يلي:

- المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية تميزت هذه الفترة ما قبل القرن 19 بالإننتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمل والعمال بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته.

- المرحلة الثانية: خلال الثورة الصناعية ظهرت حوالي منتصف القرن 19، حيث غلبت العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات ودوافع العمال، حيث أوجد العمال نقابات تدافع على حقوقهم حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة في مقدمتها الإضراب، مما أجبر أرباب العمل على المفاوضة معها، ونتجت عن هذه المفاوضات تحقيق بعض المطالب للعمال.

- المرحلة الثالثة: القرن العشرين شهدت مرحلة القرن العشرين تغيرات وتطورات ضخمة، من بينها ظهور بعض المدارس التي كانت لها إسهامات كبيرة.

⁴⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 35.

- المرحلة الرابعة: نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين شهدت هذه المرحلة خاصة في السبعينيات والثمانينيات إلى يومنا هذا تطورات واضحة وهامة في إدارة الموارد البشرية، تمثلت في شدة المنافسة؛ ظهور العولمة؛ الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء؛ تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة؛ ديناميكية البيئة الاقتصادية، ثقافية وغيرها؛ زيادة الاهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.... الخ

2. العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية: هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعمال، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم؛

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين؛

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين؛

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

3. ماهية إدارة الموارد البشرية

1.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه، ولا شك أن محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة.

عرف معهد إدارة الأفراد Institute of Personnel Management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها: ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبملاقاتهم داخل المنظمة.

أو يقصد بإدارة الموارد البشرية (HRM) هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع.

أو هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة عمليات اختيار وتعيين، وتنمية، ومكافأة، وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

أو هي الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين وتمييزهم، وإعداد كادر الأجور وتوفير الطمأنينة لهم، وتوفير أماكن العمل المناسبة وإعداد سجلات كاملة لجميع العاملين، بالإضافة إلى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين.

ومن خلال التعريفات السابقة التي سبق استعراضها فإنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي: وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال.

2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية: تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة، ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل، يأتي في مقدمتها:

- علاقتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية؛
- التوسع الكبير في حجم المنشآت، الذي ترتب عليه زيادة حجم العمالة فيها، وهذا أدى إلى زيادة مشاكل القوى العاملة، مما ترتب عليه ضرورة وجود وحدة إدارية متخصصة تهتم بمعالجة مشاكل العمال وترعى شؤونهم؛
- زيادة وعي وثقافة العاملين، والذي ترتب عليه زيادة رغبة وطموح العاملين في تحسين أوضاعهم وظروفهم، وجعل من الأهمية بمكان إيجاد إدارة متخصصة تضم مجموعة من الخبراء والمتخصصين، تقوم بدراسة سلوك الأفراد، ورسم السياسات التي تتعامل مع قضايا وشؤون العاملين؛
- ظهور النقابات العمالية كجهة تتبنى المطالب بتحسين ظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية أعطى إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة، باعتبارها الجهة التي تمثل المنظمة في الحوار والتفاوض مع النقابات وخلق جو تعاوني وفعال معها؛
- تتبنى المنظمة ومن خلال إدارة الموارد البشرية تنفيذ برامج عدة، كالرعاية الصحية، والتقاعد، وتقديم العديد من المزايا النقدية والعينية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيز العاملين ودفعهم إلى المزيد من العطاء والإنتاج؛

- تتأثر المنظمات وبشكل واسع وكبير بالقوانين التي تصدرها الدولة والتي تنظم علاقة المنظمات بالعاملين، وهذا بدوره يتطلب استيعابا وفهما كاملا لهذه القوانين و اللوائح وكيفية تطبيقها، والجهة المؤهلة للقيام بهذا الدور نيابة عن المنظمة هي إدارة الموارد البشرية.

3.3 أهداف إدارة الموارد البشرية: تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛
- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري عن طريق التدريب وتوفير مناخ عمل مناسب؛
- زيادة درجة الرضا والولاء والانتاج من خلال وضع هيكل عادل للأجور، وسياسة واضحة للترقي، ووضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين.

وهناك من يرى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ضمان توافر المورد البشري الفعال اللازم لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة، وعلى ضوء ذلك يمكن القول أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في : أهداف مجتمعية ، وأهداف تنظيمية، وأهداف وظيفية، وأهداف شخصية أو فردية.

ويوضح الجدول التالي أمثلة على أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تندرج تحت كل هذه الأهداف.

الجدول (4-4): أهداف إدارة الموارد البشرية وأهم الأنشطة

أهداف إدارة الموارد البشرية	أمثلة على أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تندرج تحت الهدف
أهداف مجتمعية	- توفير الأمان والسلام والصحة للعاملين؛ - الاستجابة والخضوع للقوانين؛ - الاحتفاظ بعلاقات جيدة بين الإدارة والنقابة.
أهداف تنظيمية	- تخطيط الموارد البشرية؛ - الاختيار؛ - التعيين-التدريب؛ -توفير الأمان والصحة والسلامة للعاملين.
أهداف وظيفية	- التعيين؛ - تقييم الأداء؛ - التدريب

أهداف شخصية أو فردية	- توفير الأمان و السلامة والصحة المهنية.
	- الترقية؛
	- تقييم نظم التعويضات والمزايا؛
	- التعيين؛
	- التدريب؛

المصدر: مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار ابلد للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 08.

4.3 وظائف إدارة الموارد البشرية:⁴⁵ لقد أدت حداثة هذا الفرع في المؤسسة إلى عدم رعايته الرعاية الكافية، حيث أثبت بعض المؤلفين واجبات إدارة الموارد البشرية باختبار الأفراد العاملين وإعدادهم وتنظيم ساعات عملهم، وتحديد أجورهم وتوفير أمكنة للعمل وتزويدهم بالمعلومات وتأمين مستقبلهم ومستقبل أسرهم، وإعداد السجلات والبيانات عنهم، والعمل على تحقيق روح التعاون بينهم، فضلا عن تفهم الروح المعنوية لهم باتجاه استثمارها وضمان انسجامها وتعاونها مع الإدارة تعاوناً مثمراً يكفل تحقيق الكفاية الإنتاجية القصوى. ومن خلال النظر إلى أهداف إدارة الموارد البشرية التي تختلف من مؤسسة لأخرى ومن مجتمع إلى آخر بالإضافة إلى الاختلاف في التطورات الاجتماعية والسياسية التي تسود البيئة التي تعيش بها المؤسسات التي تفرض أساليب معينة لتنظيم علاقة الإدارة بالعاملين وفي ظل هذه الاعتبارات كان من الممكن تحديد بعضاً من أهم واجبات ووظائف إدارة الأفراد وعلى النحو الآتي:

-تهيئة القوى العاملة: ونقصد بذلك توفير القوى العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والأقسام العاملة. أو تهيئة القوى العاملة يعني استحضارها بالتنوع والكمية المطلوبة و المقرر أنها سوف تنجز أعمال المؤسسة ويتم ذلك بالتعرف على توصيف الأعمال والتعرف على أعداد العاملين، حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو إعداد أو إيجاد الأفراد الملائمين لأعمال المؤسسة. ويعد تحليل وتوصيف الأعمال القاعدة التي يركز عليها كل برنامج إدارة المواد البشرية، فهو الأساس للنظام السليم الذي يتم بموجبه الاختيار والتعيين ولوضع معدلات عادلة للأجور وبرمجة التدريب وتحديد الحاجات التدريبية.

-تطوير القوى العاملة: وهي الوظيفة الثانية لإدارة الموارد البشرية من أجل رفع كفاءة العاملين عن طرق التدريب والتوجيه بناء على أسس عملية، محققة الكفاءة الإدارية بأقل وقت وتكلفة ويتم تطوير العاملين من أجل أن يكونوا مؤهلين لأشغال ووظائف أخرى أكثر تعقيداً، ويشمل تنفيذ هذه الوظيفة التخطيط المهني، إعداد وإدارة برامج لتطوير العاملين والتخطيط لنشاط التدريب وتنفيذه.

⁴⁵ يوسف حجيّم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015،

- مكافآت القوى العاملة: إن القاعدة الأساسية في مكافآت القوى العاملة هو تقويم الأعمال ثم تقويم منجزات العاملين ويتم ذلك بمعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل ويتم بناء على ذلك تحديد الأجور والمكافآت، وتعويضهم ومكافأة العاملين عن الجهود التي يقدمونها إلى المنظمة، ويشمل ذلك تحفيز العاملين لتقدم أداء يزيد عن الأداء الاعتيادي، أي تحديد قيمة كل وظيفة لتحديد الأجر المناسب لها.

- الحفاظ على القوى العاملة: يقصد بالحفاظ على هذه القوى هو إدامة وصيانة الأفراد العاملين في المنظمة وتوفير بيئة آمنة لهم تشمل المحافظة على العاملين المتفوقين والتأكد من سلامتهم وعدم تعرضهم للمخاطر وهذا يتطلب التأكد من خلو بيئة العمل من مخاطر المرض أو الحادثة، وأيضا الحفاظ على قوى العاملين من الشيخوخة لتجنبها العوز والحاجة بعد أن أدت رسالتها في الإنتاج في سبيل خدمة المجتمع والمصلحة العامة والخاصة على السواء. ويضاف إلى ذلك توفر مناخ تنظيمي يسوده درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين بحيث يبقون في المنظمة أي أن العملية تتمثل على الأقل على وضع وتنفيذ نظاما للسلامة المهنية، متابعة قوانين العمل ومتطلباتها، التأكد من امتلاك المنظمة لثقافة ومناخ يضمن السلامة والفرد.

- وظائف أخرى: نستطيع أن نقول بأن هناك وظائف أخرى بالإضافة إلى ما جاء أعلاه فقد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام بمجموعة قضايا أخرى تتعلق بمتابعة حالة العاملين وترقيتهم ومنحهم الإجازات وغيرها مثل معاقبتهم إذا قصروا... أو غير ذلك، كما قد تحتاج أيضا إلى الاحتفاظ بمعلومات عنهم أو إجراء البحث والمتابعة وخبز البيانات والمعلومات المتعلقة بهم في نظام معلومات الموارد البشرية.

كما تتمثل الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في: وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومواكبة مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة ومتناسقة مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية و التي تشمل على القيام بالوظائف والمهام التالية:

- التحليل الوظيفي، الوصف الوظيفي ، نظام الاختيار والتعيين، نظام تقييم الأداء، نظام التعويض والمكافأة، تطوير الموارد البشرية، نظام تحفيز الموظفين، تخطيط الموارد البشرية، وضع الصلاحيات والمسؤوليات، وضع وتحديث الهياكل التنظيمية، وضع أنظمة السلامة إضافة إلى دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها.

4. إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

1.4. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة: إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث تبين جميع النشاطات العملية والتنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة ، ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهياكل وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم

لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية منها وظيفية إدارة الأفراد ومن هنا بدأ التفكير جدياً في تحدي خلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، ومن ثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطوراً في صلاحيتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق أهدافها المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد اللامركزية له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية. من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة بحيث أن على كل قسم وحده وظيفياً القيام بالنشاطات المستندة إليه. ومن خلال ماتقدم تبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تطلع بوظائف ومهام وتعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

2.4. المسؤول عن إدارة الموارد البشرية: تمثل سياسة الموارد البشرية في المنظمة توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت تحدد هذه السياسات ما هو مقبول أو مرفوض من السلوكيات، يتولى إعداد هذه السياسات المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتكون السياسات على شكل عبارات عامة ويفضل أن تكون مكتوبة لكي يتمكن متخذ القرار من الرجوع إليها عند الحاجة، حيث أن إدارة الموارد البشرية تملك كل تلك الأهمية والمميزات مع ذلك يجب وضع مدير مناسب لهذه الإدارة يحتوي على مجموعة من الصفات والمميزات التي تؤهله ليكون مسؤول عن الإدارة التي تعد من أهم الإدارات في المنظمة.

أهم ما يجب أن يتميز به القائد أو مدير الموارد البشرية:

- القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية خاصة أن هذه الإدارة تتعامل مع البشر (تفاعلات، مشاكل...)
- فلا بد أن يتخذ قرار حاسم في لحظتها وأن يكون أهلاً له ويتحمل عواقبه؛
- القدرة على إيجاد الثقة بينه وبين موظفيه حيث أن خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يشعرون بالارتياح والأمن الوظيفي وبالتالي رفع الإنتاج وسرعة التنفيذ؛

- العمل ضمن فريق، فيكون قائده وموجهه والالتزام بقرار الفريق؛
- اعتماد أسلوب المشاركة والأخلاق العالية؛
- سعة الاطلاع والرؤية حيث الثقافة العالية تثري المعرفة وتزيد الخبرة؛
- القدرة على الاتصال والتواصل مع الموظفين؛
- القدرة على التخطيط ورسم السياسات و الخطط الصحيحة وفق معايير صحيحة؛
- معرفة نظام الحوافز والمكافآت دون أي إنقاص أو أضرار بأي بند أو قسم من أقسام الإدارات الأخرى سواء في جانب التعيين أو التوظيف؛
- أن يكون القائد إنسان يضع نفسه بين موظفيه يحس آلامهم وفرحهم ويكون القدوة الأولى لهم فيكون الأب الموجه والقائد المعلم.

3.4. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة تتميز أساسا بكونها علاقة استشارية بدأت ترقى مؤخرا في بعض المنظمات المتطورة إلى مرتبة العلاقة الوظيفية فإن هناك نقطتين تميز العلاقة بين هذه الإدارة وبقية الإدارات الأخرى:

-المركزية واللامركزية في تنظيم العلاقة: عند إتباع أسلوب المركزية يتم إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع إدارات أو فروع المنظمة، أما في حالة إتباع أسلوب اللامركزية فتقوم الإدارة العليا في المنظمة بإنشاء أكثر من وحدة للأفراد لخدمة الفروع وهناك عدة عوامل تحدد أسلوب اللامركزية أو المركزية وهي كالتالي:

- حجم المنظمة: فالمنظمات الصغيرة تأخذ أسلوب المركزية أما الكبيرة والعملاقة فتأخذ أسلوب اللامركزية؛
- فلسفة الإدارة العليا اتجاه الموارد البشرية: فعندما تركز الإدارة العليا على هدف توحيد السياسة وتنسيقها على مستوى المنظمة ككل أو اتخاذ قرارات الأفراد بنفسها وتحت إشرافها تتجه إلى أسلوب التنظيم المركزي.
- الحاجة إلى التخصص: عند درجة عالية من التخصص يفضل اتخاذ الأسلوب المركزي.
- الظروف البيئية: كلما اتسمت بالتعقيد والتغير تتخذ المنظمة الأسلوب اللامركزي والعكس صحيح.

-التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية: أن المسؤوليات التي تطلع بها هذه الإدارة كبيرة ومتنوعة وعليه يمكن القول إن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي لشركة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الإنتاج والتسويق والمالية ويرأس مدير إدارة الموارد البشرية عدة أقسام أو وحدات إضافية، حيث تتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد على أن يقوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في المنظمة مع تقديم النصح والاستشارات إليهم عند الحاجة، في حالة فروع خارجية للمنظمة فمدراءها ملزمين بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية من توظيف وتطوير.

5.4 الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: رصدت Alaina Conrad الكاتبة المتخصصة في حلول الموارد البشرية ودكاء الأعمال السبع مؤشرات التالية:

- الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: ستترك هذه التقنيات الحديثة أثراً هائلاً في إدارة الموارد البشرية بالشركات والمؤسسات المختلفة؛ إذ تسهل على الخبراء تعيين الموظفين الأكثر كفاءة، كما أنها ستعمل على ادخار الوقت والجهد لأولئك المرشحين لهذه الوظيفة أو تلك.

- الروبوتات وبرامج الدردشة الآلية: ستتولى هذه الروبوتات وبرامج الدردشة الآلية الإجابة عن كل الأسئلة المتكررة للموظفين بخصوص الحضور والانصراف ومواقع بيانات الموظفين إلى غير ذلك، وهو الأمر الذي سيعمل على توفير الكثير من الوقت والجهد للمدراء والمختصين بهذا الأمر، بل توجيه جهودهم إلى المجالات الأكثر أهمية وحدوى.

- الواقع الافتراضي والمعزز: يمكن لإدارة الموارد البشرية، كما تشير Alaina Conrad ؛ أن تستخدم تقنية الواقع الافتراضي في إعداد بيئات عمل افتراضية لتدريب الموظفين قبل التطبيق الفعلي والواقعي.

-إدارة الأداء والتغذية المرتدة: يمكن أن يتولى المدراء، عبر منصة إدارة الموارد البشرية الرقمية، إدارة أداء موظفيهم وتوجيههم، وتقديم التغذية المرتدة عن عمل هؤلاء الموظفين وتقييمهم بحيادية وبشكل آلي إن لزم الأمر.

- أنظمة تتبع الوقت: تتيح أنظمة تتبع الوقت البيومترية Biometric time-tracking لمديري الموارد البشرية تتبع الموظفين وأوقات بصماتهم، وتقنيات تتبع الوقت، وهو الأمر الذي سيعمل على جعل بيئة العمل أكثر دقة، ناهيك عن أنها كونها ستسهل تتبع الموظفين الذين يعملون من خارج الشركة.

- البرامج الوسيطة:

ستتمكن هذه البرامج الوسيطة Middleware من حل مشكلة عويصة، وهي تلك المشكلة المتعلقة بالتواصل بين الموظفين أنفسهم أو بين الأقسام المختلفة في الشركة الواحدة، ما يساعد في انسيابية تدفق المعلومات، وتعزيز الشفافية، وسهولة إنجاز المعلومات.

-التكنولوجيا وصحة الموظفين: يمكن للتقنيات الحديثة أن تعمل على حماية الموظفين وضمان سلامتهم، وذلك من خلال نمط معين من التقنية يسمى Wearable tech ، ما يساعد في الحفاظ على الموظفين، وضمان بقائهم في صحة أفضل طوال الوقت، وهو الأمر الذي سينعكس على معدلات إنتاجهم وجودة أدائهم وظائفهم.

5. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: إن الشركات التي تضع خطة استراتيجية مستقبلية لضمان مسار ربحي تلتزم به الإدارة أمام المساهمين يتفرع منها عدة استراتيجيات مالية، تسويقية، موارد بشرية.... وهذه الأخيرة تظهر علاقة بين الإدارة و الخطة الاستراتيجية الموضوعة للموارد البشرية وهي تحقيق وتنفيذ أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق التناسق بين الفروع الأخرى إذ أن الموارد البشرية دائرة خدمية تخدم باقي الدوائر وتمدها بالكفاءات البشرية المؤهلة للخدماتية ومنه ضرورة التخطيط بين هذه الدوائر وكذا تحقيق التناغم والتناسق بين هذه الدوائر وفق ما يتماشى مع السياسة العامة للإدارة العليا وتوفير مستلزماتها من موارد بشرية ولكي يتحقق هذا يجب توفر مجموعة من العوامل :

- تحويل أهداف العمال إلى أهداف الموارد البشرية (بناء خطة إستراتيجية للموارد البشرية)؛
- التعريف بقضايا الموارد البشرية ذات التأثير على أهداف الأعمال وتحديد وظائف المديرين والتوافق مع الأعمال الخاصة للمؤسسة؛
- التأكد من مطابقة كل برامج الموارد البشرية مع حاجيات وأهداف المنظمة؛
- تحديد التداخل بين الموارد البشرية وإستراتيجية أعمال المنظمة؛
- مراجعة عمليات التخطيط الاستراتيجي.

ومنه نستنج العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين بتنفيذ إستراتيجية المنظمة حيث يقوم مديرو الإدارة العليا ومديرو الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي لها وذلك بتجميع المعلومات الكافية من كافة الأقسام والفروع بالمنظمة ويرتبط ويشارك جميع مديري الأقسام في عملية تخطيط الموارد البشرية"

من خلال ما تقدم تبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح.

خامسا: وظيفة المالية والمحاسبة

إن الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء في طريق الريح والنمو، ولتحسيد ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وكذا يجب تبني نمط تسيير استراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة وفي هذا المجال يأتي دور الوظيفة المالية و المحاسبة داخل المؤسسة الاقتصادية وهي وظيفة غاية في الأهمية والحساسية كونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة حيث يعود إليها الدور الأساسي في مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي .

وهذا من خلال عملياتها الأساسية التي تتركز على البحث في الاحتياجات المالية اليومية للمؤسسة والبحث في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن وكذا مشاركة الإدارة العليا في قراراتها الخاصة منها قرارات اختيار الاستثمارات وتمويلها وفيما يخص لجوئها على القروض وذلك باستخدام جل الطرق والأدوات المتاحة لها من التحليل، والتنبؤات والتخطيط... الخ

أولا الوظيفة المالية

1. تعريف الوظيفة المالية: الوظيفة المالية هي تلك الوظيفة التي تهتم بالنقدية والحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال. واتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية.

وحتى يتم أداء الوظيفة المالية يجب على القائمين عليها الأخذ بعين الاعتبار أن أي قرار أو إجراء مالي يجب أن يساهم في تحقيق الهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

2. هيكل الوظيفة المالية: إن المهام الخاصة بالوظيفة المالية كان في السابق يقوم بها المنظم صاحب المؤسسة والذي يمثل المدير في نفس الوقت، وهو اليوم في المؤسسات الفردية الصغيرة أو الحرفية أيضا، حيث يستعين في ذلك بمقارنات تقنية ضمن المحيط المالي الذي ينشط فيه، إلا أن هذه المهام بعد أن كانت بسيطة في المعاملات مع البنوك الأولى في القرن السابع والثامن عشر زادت اليوم تعقيدا واتساعا بتعقيد واتساع الأنشطة وإمكانات المؤسسة والتكنولوجيات، اتساع السوق، تطور التقنيات المستعملة في الإدارة المالية، وهو ما جعل هذه المهام

توزع على عدد من المختصين داخل المؤسسة في إطار هيكل الوظيفة المالية، حيث الوظيفة المالية تجمع عددا من الفروع المتعلقة بكل من التمويل ومتابعته، المحاسبة وأنواعها، الإحصائيات والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية وقسم تسيير الخزينة، وتقع هذه الفروع عادة ضمن شبكة من المصالح التابعة لمدير المؤسسة نفسه حسب حجم ودرجة تفرع هيكل المؤسسة وعلى رأس كل مصلحة مسئول فرعي ويظهر الشكل الموالي موقع الوظيفة والإدارة المالية في المؤسسة وفي هذا الإطار يقوم كل من المراقب المالي وأمين الخزانة برفع التقارير إلى نائب الرئيس للتمويل ويقع على عاتق أمين الخزانة مسؤولية إدارة النفقات النقدية واتخاذ قرارات الإنفاق الاستثماري ووضع الخطط المالية، ويتولى المراقب المالي مسؤولية الوظيفة.

3. الخصائص المميزة للوظيفة المالية: تتميز الوظيفة المالية بما يلي:

- التغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة حيث يصعب تصور المنظمة بأداء مهامها أو تحقيق أهدافها بمعزل عن الاحتياجات المالية؛
- القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في غالبية الأحوال؛
- بعض القرارات المالية مثل قرارات الاندماج أو شراء المؤسسات الأخرى أو الاقتراض أو الاستثمار تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة أو قدرتها على الاستثمار في السوق؛
- تستغرق نتائج القرارات المالية زمنا طويلا نسبيا حتى يمكن معرفتها، مما قد يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه، وهو ما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات تحليلية مرتفعة لاتخاذ هذه النوعية من القرارات.

ثانيا الوظيفة المحاسبية

1. تعريف الوظيفة المحاسبية: أن تعريف المحاسبة ينطلق من تحديد نطاق عمل المحاسبة وطبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها . وحيث تتوفر للمحاسبة مفاهيم متعددة . ، إلا أنه يمكن إيجاز ثلاث مفاهيم أساسية للمحاسبة يشمل الأول على أنها وظيفة من وظائف المشروع في الهيكل الإداري ويشمل الثاني إنها نظام من الأنظمة الفاعلة في المشروع ويشمل الثالث أنها علم من علوم المعرفة .

فاعتبار ان المحاسبة وظيفة من وظائف المشروع لإنجاز نشاطه فإنها تعرف بأنها " مهمة قيد الأصول التي بحوزة المشروع والفعاليات المالية التي يمارسها خلال الفترة المالية ، والتقارير عنها إلى أصحاب المشروع لبيان نتائج الأعمال المتحققة والمسببات عن تلك النتائج " وإذا نظرنا إلى المحاسبة باعتبارها نظام من الأنظمة فإنها

تعرف " ذلك النظام الذي يقوم بتجميع البيانات المالية وإجراء عمليات التشغيل عليها من قياس وتسجيل وتحليل وتلخيص وتقرير لغرض تقديم المعلومات إلى الجهات المستخدمة في داخل المشروع وخارجه " .

2. الفروض المحاسبية: من أهم فروض المحاسبة ما يلي:

- الوحدة المحاسبية: المؤسسة بعد اكتسابها الصفة القانونية تصبح شخصية معنوية مستقلة عن شخصية المالك أو الملاك وعن بقية المؤسسات في مسك السجلات المحاسبية ومن ثم إعداد القوائم والتقارير المالية بها.

- الاستمرارية: يرتبط هذا الفرض بفرض وجود شخصية معنوية مستقلة للمؤسسة عن الحياة الطبيعية لمالكها وينص هذا الفرض أن المؤسسة مستمرة في مزاولة نشاطها من أجل تحقيق خططها وبناء على ذلك يتم إعداد قوائم مالية في نهاية كل فترة مالية لتقديم صورة عن وضع المؤسسة المالي ونتائج أعمالها.

- ثبات قيمة وحدة النقد: يجب اعتماد وحدة قياس مناسبة لإثبات العمليات والأحداث المالية في السجلات المحاسبية للمؤسسة وهي النقد، ويفترض أن تكون قيمة هذا النقد ثابتة دون تغيير.

3. أنواع المحاسبة: ظهرت عدة فروع للمحاسبة تماشى مع التطور الاقتصادي والاجتماعي العالمي أهمها: محاسبة مالية، محاسبة التكاليف، محاسبة ادارية، محاسبة ضريبية، محاسبة خاصة، محاسبة وطنية، محاسبة الشركات، تدفق الحسابات، محاسبة اجتماعية.

4. مبادئ المحاسبة: هناك ثمانية مبادئ مهمة جدا في المحاسبة يجب الالتزام بها، وهي: مبدأ القيد المزدوج، مبدأ ثبات الطرق المحاسبية، مبدأ التكلفة التاريخية، مبدأ الاعتراف بالإيراد، مبدأ الحيطة والحذر، مبدأ عدم المساس بالميزانية الافتتاحية، مبدأ الموضوعية، مبدأ الافصاح.

ثالثا علاقة الوظيفة المالية بالوظيفة المحاسبية:

ترتبط الوظيفة المالية بالمحاسبة ارتباطا وثيقا حيث أنها كانت جزءا من هذا الحقل ثم انفصلت بعد ذلك لتكون وظيفة مستقلة بحد ذاتها فالوظيفة المالية مكملة للمهام التي تقوم بها المحاسبة وليست بدلا عنها. والمحاسبة تعني إعداد الكشوفات المالية الميزانية العامة وكشف الدخل وتعتمد الوظيفة المالية هذه الكشوفات لاستخدامها كمؤشرات الأداء وكذلك كأدوات رئيسية للرقابة المالية، ونتيجة لأهمية المفاهيم والمقاييس المحاسبية للمحلل أو للمدير المالي، فمن الضروري أن يكون على معرفة بهذه المفاهيم والمقاييس المحاسبية حتى يتمكن من اتخاذ قرارات سليمة. وفيما يلي نوضح أهم الفروقات الجوهرية بين الوظيفتين:

الجدول (4-5): الفرق بين الوظيفتين المالية والمحاسبية

وجه المقارنة	الوظيفة المالية	الوظيفة المحاسبية
التعريف	هي الوظيفة التي تعنى بالعمليات ذات الطابع المالي، كما تؤدي دورا في التخطيط المالي، ادارة الموجودات ومواجهة المشاكل الاستثنائية.	هي تقنية جمع بيانات النشاط الذي تمارسه المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وتصنيفها وعرضها.
الأهمية والأهداف	<ul style="list-style-type: none"> - تغطية الاحتياجات المالية للمؤسسة؛ - اختيار الميزج التمويلي بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة من كل مصدر تمويلي وفي الوقت المناسب؛ - متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية المسطرة بالطريقة المثلى والتي تسمح بتحقيق اهداف المؤسسة. - تعظيم الربح وهو الهدف التقليدي للإدارة المالية في المؤسسات الاقتصادية لكونه يمثل المبرر الاقتصادي لاستمراريتها؛ - تعظيم الثروة وهو الهدف الاستراتيجي للمؤسسة؛ - مراقبة مختلف وظائف المؤسسة لتحقيق المردودية المالية، والتحكم في الجانب المالي بالتنسيق مع هذه الوظائف. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المركز المالي للمؤسسة حتى يتمكن أصحاب الملكية من معرفة فاعلية استخدام الموارد؛ كما يتمكن المقرضون وحملة السندات من معرفة قدرة المؤسسة على السداد؛ - معرفة اتجاهات الأرباح بدقة حتى تتمكن مصلحة الضرائب من تحديد الضرائب المستحقة؛ - مصدر للمعلومات والتقارير التي تمكن الادارة من تسيير عمليات المؤسسة المختلفة بصورة سليمة - الحفاظ على ممتلكات المؤسسة فاحاسبة من أدوات الرقابة.
المهام	<p>التحليل المالي: تحلل الكشوفات المالية بهدف اتخاذ القرارات والتي يتطلب تنفيذها ومقارنة نتائجها مع ما هو مخطط أدوات لقياس الأداء ويعتبر التحليل المالي أفضل أداة للكشف عن أداء المؤسسة.</p> <p>التمويل: حيث تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية لتمويل احتياجاتها تدعم بها أموالها الخاصة للحصول على خليط من هذه الأنواع يتناسب أكثر من غيره مع الاحتياجات المتوقعة للمؤسسة (الهيكال المالي الأمثل)</p> <p>التخطيط المالي: وهو تحديد المتطلبات المالية للاستثمارات، النمو، الأداء خلال مدة من الزمن، حيث تحدد طريقة الحصول على الأموال وكيفية استخدامها بتنسيق النشاطات المالية، وهو جزء لا يتجزأ من التخطيط الاجمالي للمؤسسة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تسجيل واثبات العمليات المالية حسب تسلسلها التاريخي يدويا أو باستخدام الحاسوب؛ - تويب وتصنيف العمليات المالية التي تم تسجيلها؛ - الكشف بقدر الامكان عن المعلومات المتعلقة ببند القوائم المالية لأصحاب المصالح مع المؤسسة؛ - حصر امكانيات المؤسسة ومعرفة مدى كفايتها

المصدر: من اعداد الباحثة

مما سبق نستنتج أن الوظيفة المالية والمحاسبية تحتلان دور هام في ديمومة حياة المؤسسة.

المحور الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي

يعتبر التحليل الاقتصادي جزءاً لا يتجزأ من علم الاقتصاد، يختص بدراسة العلاقات بين الظواهر الاقتصادية، وفي هذا المحور سنتعرف على أهم أدوات التحليل الاقتصادي.

أولاً: تعريف التحليل الاقتصادي

التحليل الاقتصادي *analyse économique* جزء من علم الاقتصاد أو الاقتصاد السياسي، يتناول دراسة العلاقات التابعة بين الظواهر، أي العلاقات السببية بين الظواهر الاقتصادية يقوم منهج التحليل الاقتصادي على أساس إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها البسيطة التي يمكن فهمها بيسر أكثر من فهم الظاهرة بأكملها، ومن ثم صياغة الفرضية التفسيرية لهذه الظاهرة على أساس العلاقة التابعة أو السببية.

ويعتمد التحليل الاقتصادي على نوعين من المبادئ المنهجية :



ثانياً: الهدف من التحليل الاقتصادي

الهدف من التحليل الاقتصادي هو دراسة الارتباط بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة، وبمعنى آخر دراسة التغيرات المحتملة في كل ظاهرة اقتصادية نتيجة تغير الظواهر الاقتصادية الأخرى المرتبطة بها والمتفاعلة معها.

ثالثاً: أنواع التحليل الاقتصادي

1. من حيث الزمن: ويصنف إلى ثلاث أصناف

- التحليل السكوني: هذا النوع من التحليل عادة ما يكون في الفترة القصيرة وهو لا يأخذ بعين الاعتبار تأثير عنصر الزمن في الظاهرة الاقتصادية محل الدراسة ويركز على التحليل اللحظي المؤقت.

- **التحليل الحركي:** يرتكز هذا النوع من التحليل بصفة خاصة على عنصر الزمن وذلك عند دراسة الظواهر الاقتصادية، بمعنى أنه يدرس هذه الظواهر أو تلك وفقا لتغيراتها عبر الزمن.

- **التحليل الساكن المقارن:** يختص هذا الشكل من التحليل بدراسة الظواهر الاقتصادية وعلاقتها مع بعضها البعض في حالة تحقيق أوضاع التوازن دون الاهتمام بالكيفية التي يتم بها الانتقال من نقطة توازن إلى أخرى بين الظواهر ويعتبر الاقتصادي كينز أبرز من اعتمد على هذا النوع من التحليل في كتابه المعروف النظرية العامة في التشغيل والفائدة والنقود.

2. من حيث الصياغة: وينقسم إلى أربعة أصناف

- **التحليل الوصفي النظري:** يستخدم هذا النوع من التحليل عند دراسة الظواهر الاقتصادية التي لا يمكن التعبير عنها أو ترجمتها إلى أرقام.

- **التحليل الرياضي:** هذا النوع يقوم بترجمة الظواهر الاقتصادية في شكل روابط رياضية.

- **التحليل القياسي:** يجمع بين التحليل الإحصائي والرياضي حيث يتم وصف الظاهرة بالاستعانة بعلوم الإحصاء والاحتمالات في التحليل ومن ثم تطبيقها في شكل علاقات رياضية.

- **التحليل البياني:** ويعتمد على التمثيل البياني للعلاقات بين المتغيرات والعلاقة المتبادلة بينهما فهو يوضح طبيعة وشكل هذه العلاقة غير أن هذا التحليل يبقى عاجزا في تمثيل العلاقة بين عدد كبير من المتغيرات.

3. من حيث حجم الوحدة الاقتصادية: ينقسم إلى صنفين

- **التحليل الجزئي:** يهتم بدراسة سلوك الوحدات الاقتصادية، كما يدرس علاقتها في الأسواق المختلفة التي يتم فيها تبادل السلع والخدمات.

- **التحليل الكلي:** هو ذلك النوع من التحليل الذي يهتم بدراسة المتغيرات الاقتصادية على المستوى التجميعي أو مستوى المجتمع ككل (الوطني، الاقليمي، الدولي) فهو يقوم بدراسة عمل الوحدات الاقتصادية كوحدة واحدة.

رابعا: منافع التحليل الاقتصادي

التحليل الاقتصادي بمختلف مستوياته وأساليبه وطرائقه، إضافة إلى ما يقدمه من تفسيرات لما يحدث في العالم الاقتصادي، فإنه يوفر الفوائد الآتية لكل من متخذي القرارات، أصحاب الفعاليات الاقتصادية والمستهلكين:

- يوضح نتائج البدائل المختلفة للقرارات، ويوفر أساساً واعياً للاختيار بين البدائل؛
- يضع بيد متخذي القرارات الاقتصادية على مختلف مستوياتهم أساساً للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في اتجاه تطور التكاليف والأسعار الخ؛
- يوفر التحليل الاقتصادي بالاعتماد على المبادئ التحليلية العلمية أداة سليمة لرسم السياسات الاقتصادية لزيادة النجاعة الاقتصادية على مستوى المشروع، القطاع، الاقتصاد القومي وحتى على مستوى الاقتصاد العالمي؛
- التحليل الاقتصادي يمدنا بالأساس العلمي للحكم على كفاءة النظام الاقتصادي، وكذلك على الأداء الاقتصادي في كل المستويات.

خامساً: القوانين الاقتصادية ومناهج البحث العلمية

تهدف القوانين الاقتصادية إلى تصنيف وتنظيم الوقائع الاقتصادية وتفسير أسبابها والقدرة على التنبؤ بها وبالرغم من وجود العديد من القوانين الاقتصادية العامة والراسخة والمؤكد صحتها، غير أن هذا لا يعني بالضرورة أن نقول أن علم الاقتصاد هو كباقي العلوم الطبيعية والفيزيائية من حيث دقة القوانين وقدرتها على تفسير الظواهر فليس كل القوانين الاقتصادية تتصف بالعمومية والصحة المطلقة، ومن السمات الرئيسية للقوانين الاقتصادية نسبية التطبيق وعدم حتمية التطبيق كما تتميز القوانين بعدم دقتها الحسابية، ومن أهم مناهج البحث نجد المنهج العلمي «هو الطريقة التي يسلكها العقل في دراسة موضوع علم ما للوصول إلى قضاياها الكلية، أي إلى اكتشاف القوانين التي تحكمه، و على ذلك فغاية البحث العلمي تتمثل في الوصول إلى حقيقة الشيء موضوع البحث»، ولكل علم طرق بحث تتفق مع طبيعة موضوعه منها :

- **المنهج الاستنباطي** : يعتبر هذا المنهج من أقدم مناهج البحث العلمي، إذ يعود تاريخه إلى عهد أرسطو، ويتمثل الاستنباط في عملية عقلية نخلص بها من مسألة مأخوذة كمقدمة مسلم بصحتها، إلى مسألة تعتبر ملازمة لها، وذلك من خلال قواعد ذهنية بحتة تدور كلها في العقل بعيداً عن الواقع، وهذا يعني وحسب هذا المنهج، إن الاقتصادي يبدأ بوضع عدد من المقدمات التي يفترض أنها صحيحة ثم يستخلص منها كافة التعميمات التي تؤدي إليها وهي ما يشكل النظرية الاقتصادية

- **المنهج الاستقرائي** : يقصد بالاستقراء العملية المنطقية التي نخلص بواسطتها من الوقائع الفعلية إلى القوانين التي تحكم الظاهرة قيد الدراسة، وهنا يقوم الاقتصادي بالتوصل إلى النظريات الاقتصادية عن طريق التنظيم الواعي للوقائع المشاهدة في الحياة العملية، أي أن الاستقراء يسير في اتجاه معاكس للاستنباط تماماً، لذا يوصف الاستقراء "بالاستدلال الصاعد" بينما يوصف الاستنباط "بالاستدلال النازل"

سادسا: تقنيات التحليل الاقتصادي:

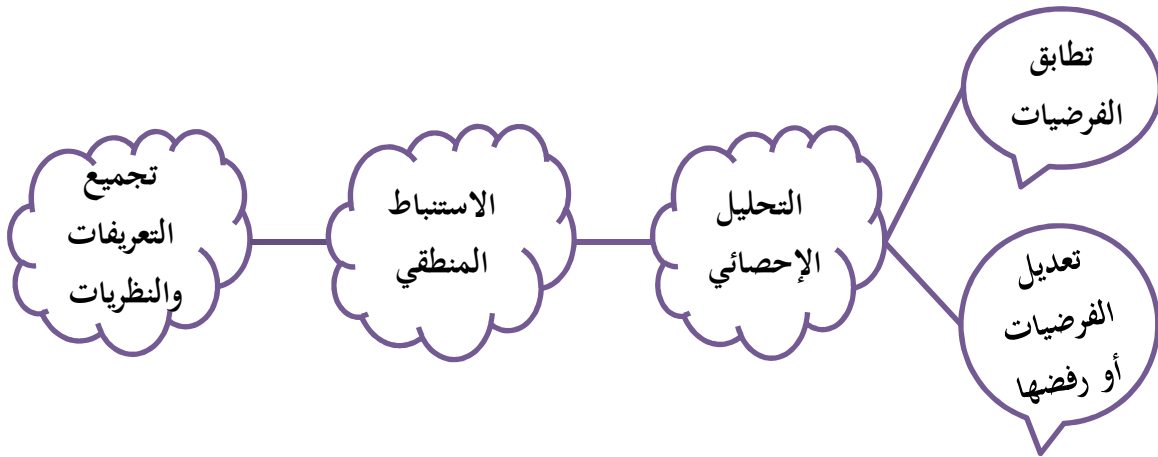
لكل علم أدواته الخاصة فهي لغة التعبير عن اتجاهات الظواهر التي تدخل ضمن نطاق بحث هذا. العلم وهي في نفس الوقت لغة التفاهم بين المشتغلين به وإدراك هذه الأدوات وفهم دلالتها يعتبر حجر الأساس في فهم القضايا المختلفة الذي يشملها البحث في هذا العالم والتحليل الاقتصادي كأى علم آخر له أدواته الخاصة به وهي تشمل:

1. النظرية الاقتصادية: عرف الاقتصادي بيرو النظرية الاقتصادية "بأنها اكتشاف القوانين التي تسير آلية الفعالية الاقتصادية وشرح الدوافع التي تسيطر عليها والعقبات التي تقف في وجه نموها وتطورها أو الحوافز التي تسير بها نحو الازدهار"

ويعرف الاقتصادي Lipey النظرية الاقتصادية : " بأنها مجموعة الافتراضات التي تقوم عليها دراسة المشكلة الاقتصادية والتي يتبعها القيام بعملية استنباط منطقي لاكتشاف ما تتضمنه هذه الافتراضات من نتائج عامة"

ويرى Lipsey أن بناء النظرية الاقتصادية واختبارها يمر بخطوات على النحو التالي :

الشكل (5-1): خطوات بناء واختبار النظرية الاقتصادية



المصدر: من اعداد الباحثة

وعليه نستخلص أن النظريات الاقتصادية قابلة للتعديل والتغيير وغير دائمة وخاضعة لاجتهادات الاقتصاديين.

2. المنهج الرياضي: تعد الرياضيات علما تجريديا عاما يهتم بدراسة العلاقة بين الكميات المتغيرة ويستخدم لفض دالة لتعبير عن هذه العلاقات بين مختلف المتغيرات ، وإذا بحثنا في العلاقات الاقتصادية وجدنا أنها تقبل

التعبير عنها في شكل ” دالة ” تعبر عن العلاقات التبادلية بين المتغيرات ويتصف الأسلوب الرياضي برأي "جيثان بيرو" بثلاث صفات هي : استخلاص أوسع النتائج من المقدمات، السرعة لأن الرياضيات تسمح بالتعبير برموز بسيطة عكس اللغة العادية إلا بجمل طويلة، الدقة في التعبير وتجنب التشويش.

نظراً لأهمية التحليل الرياضي في الدراسات الاقتصادية، ظهر تخصص فرعي ضمن علم الاقتصاد ليعبر عن هذا الارتباط الوثيق بين الرياضيات والاقتصاد، وهو الاقتصاد الرياضي هو أسلوب و منهج في صياغة التحليل الاقتصادي يستخدم بعض جوانب النظرية الرياضية كأداة في تحليل بعض القضايا الاقتصادية وخاصة القابلة للقياس الكمي والمقارنة عبر العلاقات الرياضية. ويشكل الاقتصاد الرياضي التمازج والتقاطع بين علم الرياضيات وعلم الاقتصاد. ومن أنواع النماذج الاقتصادية الرياضية :

- النماذج النظرية التحليلية والنماذج التطبيقية؛
- النماذج الحتمية (اليقينية) والنماذج الاحتمالية؛
- النماذج التوازني والنماذج المثلية؛
- النماذج الجزئية والنماذج الكلية؛
- النماذج البسيطة والنماذج المركبة (المعقدة)؛
- النماذج الخطية والنماذج الغير الخطية؛
- النماذج السكونية والنماذج الديناميكية؛

لكن بالرغم من الدقة التي يحددها التحليل الرياضي في الدراسات الاقتصادية إلا أنه يسقط عنصر الزمن وعلاقات السببية رغم ما لها من أهمية في الحياة الاقتصادية.

3. المنهج التاريخي: يقتضي استخدام الأسلوب التاريخي لجميع و استقرار الحوادث والوقائع الاقتصادية التي حدثت في الماضي، وذلك من الكتب والوثائق التاريخية المتوفرة، بعد التحقق من صحتها، لضمان صحة النتائج التي يتم التوصل إليها. ثم تأتي مرحلة وصف الوقائع وتفسيرها، أي معرفة ما كان منها سبباً وما كان نتيجة له، ومعرفة العناصر المتكررة وغير المتكررة ودرجة انتظام تكرارها، وأخيراً يقوم المؤرخ بالكشف عن القوانين الثابتة و المتكررة التي كانت تحكم العلاقات بين مختلف الظواهر الاقتصادية.

فالتاريخ بهذا أصبح أداة للتحليل تفيد في معرفة ما كان، وفي تفسير ما هو كائن، وفي توقع ما سيكون في المستقبل، أي تحديد القوانين التي تحكم تطور الشعوب و الظواهر الاقتصادية

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة أخذ التاريخ بمعنى واسع والتفريق بين تاريخ النظريات الاقتصادية تاريخ علم الاقتصاد، وتاريخ الوقائع و الفعاليات الاقتصادية.

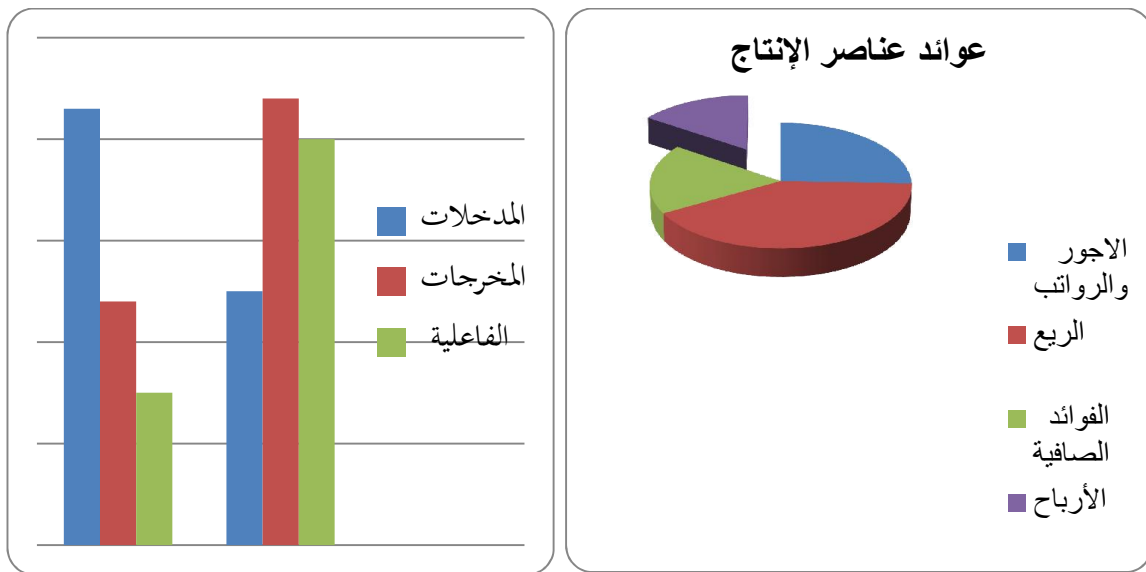
4. المنهج الإحصائي: الإحصاء هو العلم الذي يهتم بدراسة العددية للوقائع القابلة للتعداد والحصر ويهدف كل علم إلى بناء قوانين، أي علاقات جبرية بين أحجام قابلة للقياس، وأولى مراحل العلم إذا هي معرفة هذه الأحجام (الكميات)، والإحصاء هو الذي يقوم بقياس هذه الأحجام. إذ أنه يتمثل في ملاحظة وقائع تتخذ شكل الكميات القابلة للتعبير عنها بالأرقام.

ويوصف الإحصاء بأنه أسلوب استقرائي يتسم بالواقعية اللازمة لكل نظرية حتى لا تبعد عن الواقع. ولكن يؤخذ عليه أنه أسلوب لا يترجم الحقيقة كلها لكونه يتناول الظواهر التي يتم التعبير عنها بلغة الأرقام (المتغيرات الكمية)، ولا يهتم بالظواهر غير القابلة للقياس الكمي (المتغيرات النوعية)، فالرفاهية الاجتماعية، مثلاً، لا تتوقف على مستوى ما ينتجه المجتمع من سلع وخدمات مادية فقط، بل تتوقف على طريقة توزيعها بين جميع أفراد المجتمع أيضاً.

فالإحصاء أسلوباً لا غنى عنه في الدراسات الاقتصادية، وقد تطور حتى بات يؤلف، مع الرياضيات والتحليل الاقتصادي، فرعاً مستقلاً من فروع علم الاقتصاد وهو الاقتصاد القياسي

5. الأداة الهندسية البيانية: تستخدم للتعبير بالرسومات البيانية عن العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية مثل:

الشكل (5-2): مثال عن الأداة الهندسية



المصدر: من اعداد الباحثة

سابعاً: معايير تقييم أداء المؤسسة

ونلخصها في الشكل الموالي:

الشكل (5-3): معايير تقييم الأداء



المصدر: من اعداد الباحثة

مما سبق فإن أدوات التحليل الاقتصادي تمكن المؤسسة من بيان نتائج مختلف بدائل القرارات، بالإضافة إلى ذلك توفير أفضل الطرق لاختيار البدائل والتنبؤ بمختلف التغيرات المستقبلية.

حيث توفر أدوات سليمة في تحديد السياسات الاقتصادية بالاعتماد على مبادئ التحليل العلمي؛ بغرض زيادة فرص النجاح الاقتصادي على مستوى المشروع والاقتصاد الوطني علاوة على ذلك الاقتصاد العالمي، تقييم مدى كفاءة مشاريع الاقتصاد؛ بغرض توزيع الموارد و بالتالي إشباع رغبات المستهلك .

كما تبين طريقة عمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع الموارد المجتمعية ورسم السياسات العامة.

المحور السادس: أنماط نمو المؤسسة

حتى تستمر المؤسسة في نشاطها في بيئة متغيرة باستمرار وحب عليها تبني استراتيجيات للنمو تتماشى و طبيعة عملها حتى تتأقلم مع محيطها أو تكيفه لأجلها.

أولاً: دورة حياة المؤسسة

حسب (Ang 1991) قبل أن تصبح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كبيرة، لابد من مرورها على عدة مستويات تطور، لذلك لا يمكن إيجاد نظرية واحدة لتفسير الهياكل المالية للمؤسسات، وعليه من المعقول جدا الافتراض بأنه توجد نظريات بالقدر الذي توجد به مستويات التطور، ويعود مصدر هذه المقاربة في فهم السلوك التمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نماذج مستويات التطور، حيث تشير هذه النماذج إلى أن المؤسسة تعبر مختلف المستويات في تطورها، وأن أية مرحلة تتضمن عوامل خاصة بها، وبذلك يؤدي الانتقال من مستوى إلى آخر إلى إحداث تغيير على مستوى هيكل تمويل المؤسسة وذلك حسب متطلبات كل مرحلة.

1. تصنيف نماذج دورة حياة المؤسسة: اقترح الباحثون نماذج مختلفة لشرح دورة حياة المؤسسة في مختلف المجالات والتي تميزت من خلال حقيقة مفادها أن التحديات والفرص المتاحة للمؤسسة في مختلف المجالات تختلف حسب مراحل حياتها، وأغلبية الكتابات التي تقسم مراحل حياة المؤسسة ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6-1): تصنيف نماذج دورة حياة المؤسسة حسب عدد المراحل

عدد المراحل	صاحب النموذج
03	Lippitt & Schmidt (1967) MILLER & KIMBERLY (1980) Smith, Mitchell & Summer (1985)
04	Lyden (1975) Kimberly (1979) Kazanjan & Drazin (1989)
05	FULD & Penrose (1952) Miller & Greiner (1972) friesen (1984) Scott & Bruce (1987) Hanks & al. (1993) HOUSE (1995).
06	Churchill and Lewis (1983)
10	Adizes (1979)

Source: Aron PERENYI & al, Investigating the Firm Life -Cycle Theory on Australian Smes in the Ict Sector, Journal of Asia entrepreneurship and sustainability, 2011-12-

01, Vol.7 (2), p.115 Swinburne University of Technology, Hawthorn, Victoria, Australia, Consulté le: 02/02/2014, Disponible sur: www.swinburne.edu.au/lib/ir/.../000091.pdf.

نظرا لاهتمام الكثير من الباحثين في الفكر المالي بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة، فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة كما يوضح الجدول السابق، فحسب Miller & Kimberly تمر حياة المؤسسة ب 3 مراحل وهي :

- **مرحلة النشأة:** وهي أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة، وتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.
- **مرحلة التحول:** مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.
- **مرحلة التدهور:** تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا كفشلها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

بينما قسم Fuld & House مراحل حياة المؤسسة الى خمسة مراحل وهي :

- **مرحلة النشأة:** تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تسطير استراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.
- **مرحلة الشباب:** تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.
- **مرحلة منتصف العمر:** تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتفويض السلطة.
- **مرحلة النضج:** يتم العمل فيها على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.
- **مرحلة التدهور والفناء:** تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع النمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء.

وعمد Gup الى تقسيم حياة المؤسسة الى أربعة مراحل، حيث يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعا:

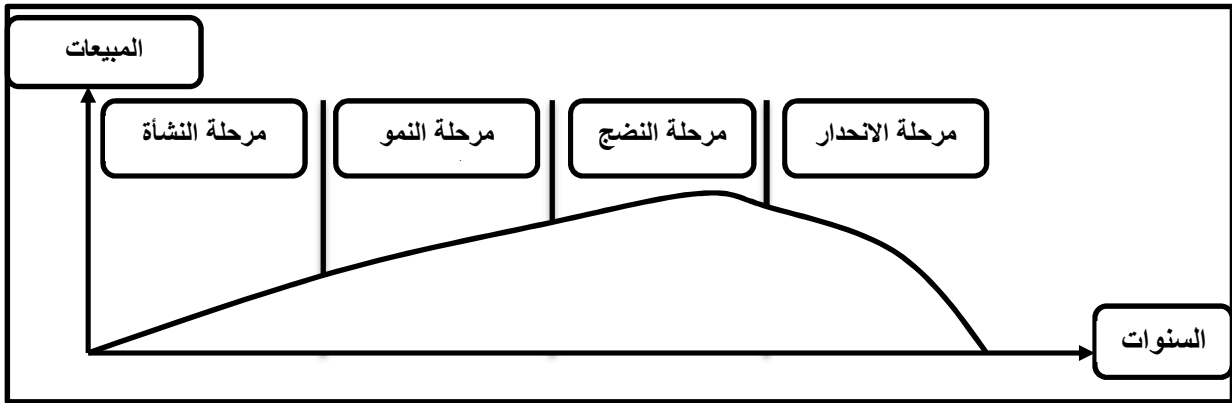
- **مرحلة النشأة أو الانطلاق:** وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة
- **مرحلة النمو والتوسع:** تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي حققته المؤسسة.
- **مرحلة النضج والاستقرار:** ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار والبحث عن أسواق جديدة، والعمل على تطوير الإنتاج، أيضا السمعة الجيدة.

- مرحلة التدهور والتراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها.⁴⁶

والتقسيم الأخير هو التقسيم الأقرب إلى الواقع وهو ما سنعتمده في تحديد الانعكاسات المالية لكل مرحلة على المؤسسة.

2. دورة حياة المؤسسة وانعكاساتها المالية: تمر المؤسسة بعدد من المراحل الأساسية، فكما أن البشر يولد، فينمو ويتطور ثم يزول، فكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسة، فحياتها عبارة عن مراحل للتطور تأخذ فيها وضعيات وحالات وتوجيهات مختلفة فتتميز المؤسسة في كل مرحلة من تلك المراحل بجملته من الأهداف المختلفة وبموقع معين في السوق معين،⁴⁷ ويمكن إبراز دورة حياة المؤسسة بالمنحنى الموالي مع تقسيم مراحل تطورها كما يلي :

شكل رقم(6-1): مراحل دورة حياة المؤسسة



المصدر: رايح خوي، رقية حساني، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واشكالية تمويلها"، الطبعة الأولى، إيترك للنشر والتوزيع مصر، القاهرة، 2008، ص 69 .

-انعكاسات مرحلة النشأة (الانطلاق)

تسبق في الحقيقة هذه المرحلة مرحلة التصور (الاعداد والتصميم) تتحمل فيها المؤسسة مصاريف كبيرة نتيجة للأبحاث والدراسات وهو ما يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة، وفي مرحلة البروز، تستمر عوامل مرحلة التصور في إفراز آثارها، إضافة إلى احتياجات في رأس المال العامل، فضلا كذلك عن بداية تحمل تكاليف أخرى (كالإشهار)، وهي عوامل عادة ما تنعكس على حالة الخزينة التي تكون سالبة، بحيث تكون في مستويات ضعيفة أمام عدم تلقي الإيرادات الكافية، أما التكلفة الوحودية فتكون عادة مرتفعة بسبب عدم بلوغ الطاقة القصوى للإنتاج.⁴⁸

⁴⁶ حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2000 ، ص 275 _ 276 .

⁴⁷ عبد الوهاب دادن، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 145.

⁴⁸ نفس المرجع السابق ، ص 146 .

وتحتاج المؤسسات في هذه المرحلة للتمويل طويل الأجل لبدء نشاطها وتثبيت وجودها في الأسواق بقوة وتستخدم الأموال في شراء الأصول الثابتة كالأراضي، المباني، والآلات وتظهر الحاجة إلى المصادر الداخلية والتي تعني في هذه المرحلة المدخرات الشخصية لصاحب المؤسسة ومدخرات بعض الأقارب والأصدقاء، لصعوبة الحصول على الأموال من المصادر الخارجية، فغالبا ما ترفض البنوك تمويل هذه المرحلة فالبنوك يمكنها الموافقة على منح القروض إذا وجدت ضمانات كافية تجعلها تتجنب مخاطر التمويل، إلا أن بعض أشكال الضمان غالبا ما تكون غير متوفرة لضمان القروض البنكية، إذ في العديد من الحالات يتم طلب ضمانات شخصية أو عينية كبيرة، وتقوم حكومات بعض الدول بضمان قروض المؤسسات الصغيرة في هذه المرحلة، وقد تتاح لهذه المؤسسات إمكانيات تمويلية أخرى، إذ يمكنها الحصول على الأصول الثابتة من الآلات والتجهيزات عن طريق التمويل بالإيجار أو الشراء بالتقسيط هذا ويمكن للمستثمر الصغير أن يحصل على رأس المال المطلوب من بعض مؤسسات التمويل الحكومية التي تنشئها الدول لمساعدة المؤسسات الصغيرة، وتحتاج الأخيرة للتعامل بالائتمان التجاري أيضا مع الموردين عند انطلاق النشاط والتزود بالمواد الأولية وينعكس أثر هذه المرحلة على التدفقات النقدية التي تظهر بصورة سالبة، وينبغي أن يعرف مديري تلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كيفية تحديد التدفقات النقدية الحقيقية لمشروعاتهم و متابعة موقف السيولة⁴⁹.

-انعكاسات مرحلة النمو السريع

تشهد المؤسسة نمو متسارع في حجم الانتاج والمبيعات وتحسن في النتائج والمردودية بسبب امتصاص التكاليف الثابتة الناتج عن وفورات الحجم ، كما تتزايد احتياجات تمويل الاستثمارات وتنامي قدرة المؤسسة على مواجهة هذه الاحتياجات بفعل القدرة المالية على التمويل الذاتي، و تبقى المؤسسة منشغلة بتحقيق التوازن المالي بالتسيير الفعال للاحتياج في رأس المال العامل و اللجوء الى الاستدانة يعد خيارا حتميا وأساسيا لمسايرة النمو ويرجع ذلك لوجود علاقة طردية بين نمو رقم الأعمال ونمو الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال⁵⁰.

وتبدأ مرحلة انطلاق المؤسسة وتحقيقها لمعدلات النمو المرغوبة إذ نجحت المؤسسة مبدئيا بعد تأسيسها فتبدأ في زيادة المبيعات وكذا الأرباح نظرا لقبول منتجاتها من قبل المستهلكين ومع زيادة المبيعات تزيد معها التدفقات النقدية الموجبة، وفي تلك المرحلة ينبغي مساعدة المؤسسة بالتمويل من المصادر الخارجية لتمويل النمو في المبيعات التي تمول دورة الاستغلال أي القروض القصيرة الأجل وكذا الاستعانة بالأرباح المحتجزة التي

⁴⁹ رابح حوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 69 _ 70.

⁵⁰ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الاردن، 2011، ص 54.

ستحقق في هذا الوقت هذا بالإضافة إلى ما تقدمه النظم الحكومية والمؤسسات المالية المهتمة بالمشروعات الصغيرة.

وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة الفردية التي يديرها صاحبها فمع ازدياد حجم أعمال المؤسسة في تلك المرحلة قد يشعر صاحبها - خطأ - باليسر المالي فيبدأ في الإنفاق من إيرادات المؤسسة على متطلباته الشخصية ومن أرباحه المحتجزة ومع اعتقاده أن الوضع يتحمل زيادة القروض لتمويل النمو تزداد أعباؤه الأمر الذي قد يؤدي إلى تدهور المؤسسة أثناء فترة ازدهارها على هذا يجب عدم الإفراط في الحصول على التمويل الخارجي، ولكن يجب عليها الاستعانة بأرباحها المحتجزة، إذ يجب أن تدرك أن النمو غير الطبيعي يستمر لفترة محدودة، ففي هذه المرحلة ينبغي الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة تسعى إلى إطالة هذه المرحلة بقدر الإمكان.

- انعكاسات مرحلة النضج

يتطلب من المؤسسات في فترة النضج الوصول إلى حالة الاستقرار، وزيادة المبيعات وتحقيق نسبة عالية من الأرباح وزيادة التدفقات النقدية، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات طرح منتجات جديدة تكون بديلة للمنتجات السابقة أو تطوير المنتجات الحالية لمجابهة منافسة المؤسسات الأخرى وهذا يترجم ماليا في زيادة الحاجة للتمويل من أجل اقتناء آلات ذات تكنولوجيا عالية، أو طرح منتجات جديدة يؤدي إلى زيادة المصاريف، أو التأهيل الإداري والعمالة وهذا لتفادي الدخول في مرحلة الانحدار وما يترتب عنها من مشاكل تؤثر على أداء المؤسسة وكيانها.⁵¹

ويتم تركيز أهداف المؤسسة نحو الحفاظ على الوضع القائم لأطول فترة ممكنة، وذلك بالحفاظ على معدل النمو الحالي، كما أن مستوى الإنتاج والمبيعات يساهم في تدنية التكاليف الثابتة وارتفاع مستوى التمويل الذاتي، وتوظيف السيولة المرتفعة في استثمارات إضافية والاستثمار غير المباشر في الأسواق المالية.⁵²

- انعكاسات مرحلة الانحدار (الزوال)

تعتبر هذه المرحلة آخر حلقة في حياة المؤسسة أو النشاط حيث يبدأ مستوى النشاط في الانخفاض وينعكس هذا على المردودية والنتائج بشكل يدفع المؤسسة إلى التنازل عن بعض الاستثمارات، وبداية التفكير

⁵¹ رابح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁵² إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

في تصور جديد للنشاط وتصفية النشاط الحالي،⁵³ فكما أشرنا في البداية إلى أن مرحلة البروز تسبقها مرحلة التصور، فإنه كذلك تأتي في الأخير مرحلة الزوال، والتي تتميز بعدة خصائص أهمها وصول المنتج إلى مرحلة الشيخوخة، وعادة ما تحاول المؤسسة تعويض ذلك بتطبيق أسعار جذابة تكون مبررة بفعل انخفاض التكاليف، وعادة ما تبقى المردودية موجبة في هذه المرحلة، أو على الأقل في المستوى الذي يضمن وجود طاقة للتمويل الذاتي، فتحاول المؤسسة في هذه المرحلة الاحتفاظ بالسوق حتى إذا كلفها ذلك خسائر، في انتظار وصول المنتج التعويضي.

نشير إلى أنه توجد مؤسسات بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة، تتميز بمردودية عالية تتزايد من سنة إلى أخرى، وذلك بالرغم من تكبدها لتكاليف باهظة بسبب الدعاية والإعلان، وكل السبب في ذلك أن تلك المؤسسات تسبق التغير في المحيط، وخاصة التكنولوجي، وتعمل على البحث والتطوير الدائم، فعند اطلاع الزبائن على منتجاتها تكون هي قد انتقلت إلى تكنولوجيا أعلى تجعل من تكلفة الإنتاج أقل ما يمكن، ومن سعر البيع أعلى ما يمكن، ولعل أهم مثال على ذلك مؤسسة "مايكروسوفت Microsoft" أو شركة "IBM" الأمريكية، ومثل تلك المؤسسات يمكنها رفع رقم أعمالها من الجانب الكمي من خلال رفع حجم المبيعات، أو الجانب النوعي من خلال دراسة إمكانية رفع الأسعار، واختيار القنوات الأكثر مردودية، فيتم رفع حجم المبيعات من خلال حملة تعبئة تجارية عامة يتم فيها استهداف ما يلي :

- إعادة إنعاش قوة البيع وجعلها أكثر فعالية؛
- رفع قدرات البيع دون رفع التكاليف؛
- تحفيز كل وظائف المؤسسة على المشاركة في جملة التعبئة التجارية؛
- البحث عن أسواق جديدة والتفكير في دفع منتجات جديدة في السوق؛
- إعادة هيكلة نظام البيع.

كما أن قرار رفع المؤسسة لأسعارها ليس بالأمر الهين، إذ يعتبر تواجهها في محيط يتوفر على قدر كبير من المنافسين قيد خارجي لا يمكن إقصاؤه من قبلها، لذلك فإن قرار رفع أسعار البيع قد يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان قدر كبير من الزبائن وبالتالي زوالها، بينما في حالة احتلالها لموقع تنافسي استراتيجي (زبائن أوفياء، منتج مميز وذو جودة عالية، تغطية احتياجات السوق) أو كونها في حالة احتكار تام يجعل من قرار رفع

⁵³ إيلياس بن ساسي، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة (حالة المؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR)، مذكرة مقدمة ماجستير

في العلوم الاقتصادية (فرع إدارة أعمال) جامعة ورقلة، 2003، ص 12.

الأسعار يسيرا، ويتطلب قرار رفع أو خفض أسعار البيع مسحا جيدا للسوق والعملاء، لذلك فإن تلك القرارات تخضع لجملة من العوامل نوجزها فيما يلي:

- عدم وجود مرونة أسعار عالية؛
- وضع المؤسسة جيد في السوق (احتكار أو شبه احتكار)؛
- وجود تقدم تكنولوجي مقارنة بالمنافسين؛
- ليس للعملاء بديل من ناحية الأمان، أي حالات وجود وفاء من قبل العملاء للعلامة التجارية؛
- العوامل المسيطرة على قرار الشراء غير السعر عديدة (نوعية، خدمات ما بعد البيع، آجال)؛
- سمعة العلامة التجارية مهيمنة؛
- سعر منتج المؤسسة لا يمثل إلا جزءا بسيطا من سعر تكلفة منتجات العميل.⁵⁴

وهكذا يتبين لنا مما سبق أن الاحتياجات التمويلية للمؤسسات متعددة ومختلفة تبعا لمراحل التطور التي تمر بها هذه المؤسسات خلال مراحل حياته، وتبعا لذلك كان لزاما أن تتغير تركيبة هيكل التمويل ومزيج الأمثل من مرحلة لأخرى. والجدول التالي يلخص الخصائص الأساسية للوضع المالية لكل مراحل حياة المؤسسة:

الجدول رقم (6-2): دورة حياة المؤسسة وانعكاساتها المالية

المؤشرات المالية	الانطلاق	النمو	النضج	الانحدار
النتائج الايادات	نمو معتدل و اضطراب في حجم المبيعات	نمو سريع للمبيعات	نمو متمهل للمبيعات	انخفاض في الحجم المبيعات
المصاريف	مصاريف ثابتة مرتفعة	امتصاص المصاريف الثابتة بزيادة حجم الانتاج	انخفاض كبير في المصاريف الثابتة	ارتفاع كبير في مصاريف التوظيف
النتائج التوازن المالي الموارد	خسارة مرتفعة	أرباح / خسائر	أرباح مرتفعة	معتدلة / خسائر
التمويل الذاتي التمويل الخارجي	منخفض جدا منخفض	مرتفع مرتفع	مرتفع جدا مرتفع جدا	معتدل معتدل
الاستخدامات الاستثمارات الاحتياج في رأس المال العامل	مرتفعة جدا مرتفع	مرتفعة جدا مرتفع جدا	متوسط متوسط	منخفضة سالبة

⁵⁴ عبد الوهاب دادن، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 148 .

معتدل	فائض	مرتفع	مرتفع جدا	ضغط الخزينة
التوجه نحو نشاطات جديدة	تسيير الفوائض توظيفات مالية استثمارات خارجية	البحث عن موارد تمويل النمو	البحث عن موارد مالية للخزينة	اتجاه الاهتمامات المالية

Source : Elie. COHEN, **Financière De L'entreprise Et Développement Financier**, Edicef, Paris1991, Page 64.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن القيود المالية المفروضة على المؤسسة وخاصة في مرحلة النمو توجه السلوك المالي لها نحو تدعيم وضعيتها المالية، وخاصة تلك المتعلقة بتمويل الاحتياجات المتنامية في هذه المرحلة ومنها تضخم الاحتياج في رأس المال العامل، والصعوبات المالية على مستوى الخزينة بسبب ارتفاع معدل استهلاك السيولة، وهذا يفرض على المسير المالي إيجاد المصادر التمويلية التي تغطي الاحتياجات وتؤمن في نفس الوقت نموا متوازنا.⁵⁵

وقد اعتمدت العديد من الدراسات على نظرية دورة حياة المؤسسة، وخلصت هذه الدراسات إلى اعتبار أن هذه النظرية هي الوحيدة التي بإمكانها تفسير هيكل رأس المال وهذا عن طريق مراحل التطور، لكن هناك دراسات تعيب هذه النظرية بأن المراحل غالبا ما تكون ذات طبيعة غير متتالية أي انفصال وعدم اتصال كما أن هناك بعض المؤسسات تكون في حالة نمو ثابت وهذا ما يخالف تعاقب المراحل في هذه النظرية.

ثانيا: مفهوم نمو المؤسسة:

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

عرّفه " بينروس سنة 1963 بأنه" ما هو إلاّ زيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فإنّ النمو هو ظاهرة لا تتمّ أوتوماتيكيا وأتّما ناتج عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة"، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفرات الحجم.

أما ستاريك فقد عرّفه سنة 1965 بأنه" :على أنّه ليس بظاهرة عفوية وأتّما راجع إلى قرارات تسييرية. فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، ممّا يعمل على زيادة المبيعات

⁵⁵ ألياس بن ساسي ، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 57 .

والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد".

أما قاسمي فقد عرفه سنة 1988 بأنه "الزيادة في حجم المؤسسة من خلال الزمن"

وعرفه سميث سنة 1996 أنه يتعلّق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المتعلقة بالتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية، والشخصية.

ومن التعاريف السابقة يبدو جلياً أنّ النمو والتطور يقاسان عن طريق اعتماد الزيادة في حجم المؤسسة، وأنّ قياس الحجم يعتمد في العديد من المؤسسات على مؤشرات متعدّدة عدد الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك على وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات وداخل الهيكل التنظيمي، كمية المدخلات والمخرجات، المؤشرات المالية كالموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك، والدخل الصافين، الهيكل التنظيمي وذلك من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، والاختصاصات المضافة والجديدة فيه.

ثالثاً: أنواع النمو في المؤسسة

1. النمو الداخلي: هو توسع ذاتي داخل المؤسسة يتم بواسطة الاستثمارات الإنتاجية و التجارية حيث يتميز بعمليات واسعة الشراء تجهيزات جديدة للإنتاج و نتيجة لذلك تنمو الأصول الثابتة المادية و المعنوية للمؤسسة و يؤدي إلى النمو التلقائي لحجم المؤسسة ظهر ذلك من خلال ارتفاع رقم الأعمال عن طريق احتراق الأسواق وتنوع تشكيلة المنتجات ويتميز بحيازة كبيرة لوسائل الإنتاج، والإنتاج الذاتي للاستثمارات وخاصة الوسائل التقنية، وأيضاً التنمية الذاتية للموارد البشرية والمالية والتقنية.

1.1. إيجابيات النمو الداخلي:

- معدل النمو الداخلي يتميز بالتنظيم والفعالية و سهولة التحكم فيه من طرف المؤسسة
- تكيف المؤسسة مع هياكل تنظيمية جديدة تتميز بالبساطة و أقل خطورة بسبب غياب عناصر خارجية مدججة داخل التنظيم
- يحافظ على الاستقلالية المالية و الاستقلالية في التسيير للمسيرين و المديرين
- يجنب المؤسسة إعادة الهيكلة و التنظيم و المحاكات الخارجية الناتجة عن إتباع سياسة النمو الخارجي
- يؤدي إلى تحسين الجو الاجتماعي للعاملين داخل التنظيم

2.1. حدود و سلبيات النمو الداخلي: هناك بعض الجوانب تحد من تبني خيار النمو الداخلي و أهم السلبيات:

- يفرض على المؤسسة تكاليف مرتفعة لها تأثير مباشر على هوامش الربح
- يتميز النمو الداخلي بالبطء و التمهل و هذا يؤثر على مسايرة الوتيرة السريعة لنمو السوق
- محدودية الموارد المالية الضرورية لحيازة الاستثمارات
- محدودية اللجوء إلى الاستدانة بسبب أثر الاستدانة على المردودية المالية
- الاستراتيجية المنتهجة حسب النمط من النمو يجلب للمؤسسة عدة صعوبات مرتبطة بتدني النتائج خاصة في مرحلة الانطلاق و حالة طرح منتجات جديدة

2. النمو الخارجي: يتحقق النمو الخارجي بواسطة التجمع الجزئي أو الكلي للمؤسسة مع مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات و يعرف النمو الخارجي بأنه ذلك التغير في خصائص و مميزات المؤسسات الناتج عن الاندماج أو المشاركة في مؤسسات اخرى.

1.2. أشكال النمو الخارجي : الخاصية الأساسية التي تميز النمو الخارجي كونه متعدد الصور و يتخذ طابعا قانونيا حتى سميت بالأشكال القانونية وهي:

- الاندماج : هو تلك العملية التي بواسطتها تدمج أصول مؤسستين أو أكثر لينتج عنها مؤسسة جديدة إذ تحتفي المؤسسات وتظهر مؤسسة أخرى لها خصائص هيكلية جديدة
- الاندماج عن طريق الابتلاع : هو العملية التي تندمج فيها مؤسستان حيث تحتفي مؤسسة و تظهر مؤسسة اخرى بشكاها السابق لكن بأصول متنامية؛
- الانفصال أو التصفية: هي عملية عكسية للاندماج المتساوي حيث ينتج عنه زوال مؤسسة إثر تقسيم أصولها على مجموعة مؤسسات قائمة عن طريق ما يسمى بالاندماج بواسطة الانفصال؛
- المساهمة الجزئية في الأصول : هي العملية التي تندمج فيها أصول مؤسستين أو أكثر بواسطة مساهمة أصول مؤسسة اخرى بحيث تحافظ المؤسسة المساهمة على شخصيتها المعنوية؛
- المساهمة : هي طريقة لزيادة حجم أصول المؤسسة بجيازة جزء من مؤسسة اخرى والتي تضمن للمؤسسة مراقبة فعالة و مطلقة بتكوين فرع مشترك بين المؤسستين.

2.2. إيجابيات النمو الخارجي:

- تكلفته منخفضة خاصة عند ارتفاع معدلات الفائدة و تدني مستوى المردودية؛
- النمو الخارجي هو الأكثر انتشارا حديثا وذلك لأفضلية السرعة في التوسع؛
- يعتبر وسيلة فعالة وسريعة للاستحواذ و اختراق الأسواق و تنويع النشاط؛
- يؤدي إلى تخفيف عبء المنافسة بفعل ارتفاع المردودية الناتج عن الوحدات التقنية؛
- تتمكن المؤسسة من اقتناء فرص شراء المؤسسات بالشروط التي تتلاءم مع الاستراتيجية المتبعة .

3.2. سلبيات النمو الخارجي :

- يفرض على المؤسسة إعادة الهيكلة من جديد و هذا يؤثر على فعالية التسيير و التركيبة التنظيمية للمؤسسة؛
- له اثار سلبية على الأفراد داخل التنظيم مما يعني صراعات و منازعات ضد المؤسسة؛
- الانتقال السريع من مؤسسة مستقلة الى مجموعة ينتج عدة مشاكل و صعوبات في التنسيق ناجمة عن ادارة مجموعة من المؤسسات غير المتجانسة.

3. النمو التعاقدى : هو عقد بين مؤسستين مستقلتين او أكثر بهدف دمج مواردها لممارسة أنشطة إنتاجية او تجارية او خدمية مشتركة اد أخضع النمو التعاقدى لمعيار التفرقة بين النمو الداخلي و الخارجي حيث قد يكون داخليا او خارجيا و ذلك على اساس ان كل انماط النمو هي شكل من اشكال التعاقد بين المؤسسات و ذلك كالتالي :

- ابرام المؤسسة لعقد شراكة مع مؤسسة اخرى او عدة مؤسسات يتضمن انشاء فرع مشترك بين المؤسستين لإنجاز مشروع يعتبر نموا داخليا لأن عملية الإنشاء تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيما بينها بفعل العقد المبرم بين المؤسستين؛

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

أيا كان شكل وطريقة النمو فإن المؤسسة تحاول من خلاله مواجهة المنافسة الشرسة والحفاظ وتوسيع حصتها السوقية والاستمرارية.

الخاتمة:

رأينا في ما سبق أن المؤسسة أصبحت نظاما مفتوحا فهي تؤثر وتتأثر بكل ما يجري في محيطها وتتعلق درجة التأثير والتأثر بمدى قدرتها على التكيف أو تكيف المحيط لأجلها.

كما أن وظائف المؤسسة عديدة ومتكاملة فلا يمكن أن تكتمل حلقة الانتاج دون تموين أو تسويق أو موارد بشرية، ويجب على المؤسسة مراعات خصوصية كل وظيفة واعطاءها أهميتها في المؤسسة من خطوط سلطة وموقع في الهيكل التنظيمي واهتمام بمكوناتها على أكمل وجه، وهذا لا يكون إلا بالتنظيم الفعال، والذي تعددت المدارس والمداخل والمقاربات النظرية التي تضبطه ليوائم سيرورة المؤسسة والمحيط كالمدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية.....

كما تبحث المؤسسة في سيرورتها عن أفضل الطرق وابتكار أحسن الاساليب لتحليل نتائجها، حتى تتمكن من بناء استراتيجية النمو المثلى في المستقبل من خلال أدوات التحليل الاقتصادي، التي تعطيها تشخيصا لوضعها يمكنها به من وضع تصور وتنبؤ بمستقبلها.

المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- عبد النافع جوان، إدارة مشتريات، بغداد، مؤسسة دار الكتاب للطباعة والنشر، سنة، 1981.
- هيثم الزغبى وآخرون، إدارة المواد، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2000.
- أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- أحمد عرفة، سمية شلبي، إدارة العمليات والإنتاج - بين أنظمة الجذب الحديثة في عصر العولمة -، مكتبة النهضة المصرية للتوزيع، 2005.
- إسماعيل محمود الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الاردن، 2011.
- أمال يوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، ط1، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2019.
- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- رابع خوي، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واشكالية تمويلها، الطبعة الأولى، إيترك للنشر والتوزيع مصر، القاهرة، 2008 .
- سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة-عمان-الأردن-، الطبعة الأولى 2008 ، ص ص 375-377.
- عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات-مدخل كمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الإنتاج-رؤية جديدة، بدون دار النشر، 2001.
- علاء السالمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- علي عباس، أساسيات علم الادارة، ط9، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، (بتصرف).
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007.
- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات - مرتكزات معرفية وكمية-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- كامل محمد المغربي، الادارة، ط1، دار الفكر، عمان، 2007.
- مصطفى زهير، إدارة المشتريات والمخازن، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار ابلد للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، ط4، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2008.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

2. المطبوعات الجامعية

- دناقة أحمد، محاضرات في نظريات التنظيم، منشورات مخبر البحث والدراسات في قضايا الانسان والمجتمع، المركز الجامعي الأغواط، 2022.
- رواء سهيل محمد علي، محاضرات مقياس ادارة الموارد، لطلبة الصف الأول في قسم تقنيات إدارة المواد، جامعة الموصل، جمهورية العراق، 2019.
- سماح صولح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن حي جيجل، الجزائر، 2017-2018.
- فوزي محيريق، محاضرات في مادة اقتصاد مؤسسة، مطبوعة منشورة، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2015.
- مباني محمد، مطبوعة دروس في اقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر3، 2019.
- منصور فهمي، الانسان والادارة، مطبوعات جامعة القاهرة، مصر، 1988.
- نور الدين هميسي، المؤسسة والمحيط، مطبوعة الدعم البيداغوجي، منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2016-2017.

3. الرسائل الجامعية

- خديجة بوخریصة، البقطة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، رسالة ماجستير، منشورة، الجزائر، 2015.
- مهملي الوزناحي، التموين وأثره على الحالة المالية للمؤسسة، رسالة ماجستير، الجزائر، 1996.

- عبد الوهاب دادن، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

- الياس بن ساسي، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة (حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR)، مذكرة مقدمة ماجستير في العلوم الاقتصادية (فرع ادارة أعمال) جامعة ورقلة، 2003.

4. النصوص القانونية

- المادة 684 من القانون المدني، القانون رقم 88-14 المؤرخ في ماي 1988.

- المواد 08، 09 و 10 من القانون رقم 17-02، المؤرخ في 10/01/2017، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادر بتاريخ 11/01/2017.

5. مواقع الأنترنت

- <https://www.business4lions.com/> تاريخ الاطلاع 2022/8/8.

- <https://www.business4lions.com> تاريخ الاطلاع 2023/02/02

- جامع الكتب الإسلامية، تاريخ الاطلاع 2022/02/01
<https://ketabonline.com/ar/books/98340/read?page=9&part=1#p-98340-9-4>

المراجع باللغة الأجنبية

- Yves Rossier, **systeme de gestion industrielle**, Presses polytechniques et universitaires romande 1 ère édition 1991.

-C.Bussenault, M.Pretet, **Economie et Gestion de L'Entreprise**, 4ème édition, Vuibert, Paris, 2006.

-Stanton William J. "**Fundamentals of Marketing**" 5th Ed. McGraw Hill Int'l Book Co, 1981.

-Aron PERENYI & al, **Investigating the Firm Life -Cycle Theory on Australian Smes in the Ict Sector**, Journal of Asia entrepreneurship and sustainability, 2011-12-01, Vol.7 (2), p.115 Swinburne University of Technology, Hawthorn, Victoria, Australia, Consulté le: 02/02/2014, Disponible sur: www.swinburne.edu.au/lib/ir/.../000091.pdf.

-Elie. COHEN, **Financière De L'entreprise Et Développement Financier**, Edicef, Paris 1991.