

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف 1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات اقتصاد المؤسسة

لطلبة ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

2018/2017

إعداد: د. برباش توفيق

المحتويات

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامة

1	الفصل الأول: تعاريف ومفاهيم المؤسسة
1	أولاً: تعاريف المؤسسة
3	ثانياً: مفاهيم المؤسسة
3	1- المفهوم المادي للمؤسسة
6	2- المفهوم الانساني للمؤسسة
6	3- المفهوم النظامي للمؤسسة
	الفصل الثاني: معايير تصنيف المؤسسات
11	أولاً: تصنيف المؤسسات وفق المعيار القانوني
12	1- المؤسسة الفردية
13	2- الشركات
19	ثانياً: تصنيف المؤسسات حسب معيار النشاط
20	ثالثاً: تصنيف المؤسسات وفق معيار الحجم
	الفصل الثالث: أهداف المؤسسة
25	أولاً: ماهية وخصائص أهداف المؤسسة
26	1- ماهية أهداف المؤسسة
27	2- خصائص الأهداف
28	ثانياً: الآراء بخصوص أهداف المؤسسة

28	1- الرأي القائل بوجود هدف وحيد
30	2- الرأي القائل بتعدد أهداف المؤسسة
	الفصل الرابع: المؤسسة والتنظيم
35	أولاً: مدارس التنظيم
35	1- المدرسة الكلاسيكية
39	2- مدرسة العلاقات الإنسانية
40	3- المدارس الحديثة
42	ثانياً: مفهوم ومبادئ التنظيم
43	1- مفهوم وأهمية لتنظيم
45	2- مبادئ التنظيم
48	ثالثاً: هياكل التنظيم
49	1- أسس تجميع الأنشطة وتشكيل الوحدات التنظيمية
50	2- أبعاد ومحددات الهياكل التنظيمية
52	3- أنواع الهياكل التنظيمية
	الفصل الخامس: محيط المؤسسة
59	أولاً: تعريف وخصائص البيئة الخارجية
59	1- تعريف البيئة الخارجية
61	2- خصائص البيئة الخارجية
65	ثانياً: متغيرات البيئة الخارجية
65	1- البيئة الخارجية العامة
72	2- البيئة الخارجية الخاصة
75	ثالثاً: مراقبة البيئة واليقظة الاستراتيجية

75	1- حاجة المؤسسات إلى مراقبة البيئة
77	2- أنواع وأهداف اليقظة الاستراتيجية
	الفصل السادس: دور ومكانة المؤسسة
81	أولاً: مكانة المؤسسة في الدورة الاقتصادية
81	1-الأعوان الاقتصاديون والدورة الاقتصادية
82	2-علاقة المؤسسة بالأعوان الاقتصاديين
85	ثانياً: دور المؤسسة في الاقتصاد الوطني والمجتمع
85	1- الأدوار الاقتصادية
88	2- أدوار أخرى
	الفصل السابع: المؤسسة والسوق
91	أولاً: الأسواق الخلفية والأمامية للمؤسسة
92	1-الأسواق الخلفية
93	2-الأسواق الأمامية
94	ثانياً: هياكل السوق
96	1- المنافسة الكاملة
97	2- الاحتكار
99	3- منافسة القلة
100	4- المنافسة الاحتكارية
	الفصل الثامن: وظائف المؤسسة
104	أولاً: وظيفة الإنتاج
104	1- مفهوم وظيفة الإنتاج
106	2- أنظمة الإنتاج

108	3- تخطيط ورقابة الإنتاج
110	ثانيا: وظيف التسويق
110	1- تطور مفهوم التسويق
111	2- تعريف التسويق
112	3- الاستراتيجية التسويقية
114	ثالثا: الوظيفة المالية
114	1- تعريف وأهداف الوظيفة المالية
116	2- وظائف الإدارة المالية
117	3- التحليل المالي
120	رابعا: وظيفة المواد البشرية
120	1- تعريف وأهداف إدارة الموارد البشرية
121	2- مهام إدارة الموارد البشرية

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	تصوير عملية الإنتاج	01
05	توزيع المؤسسة للقيمة المضافة	02
08	فعالية المؤسسة كنظام مغلق	03
09	فعالية المؤسسة كنظام مفتوح	04
40	المؤسسة كنظام مفتوح	05
53	الهيكل التنظيمي البسيط	06

53	الهيكل التنظيمي الوظيفي	07
54	الهيكل التنظيمي القطاعي	08
55	الهيكل التنظيمي المصنوعي	09
56	الهيكل التنظيمي الشبكي	10
65	مكونات الاضطراب البيئي	11
83	حالة افتراضية للدورة الاقتصادية	12
84	حقيقة الدورة الاقتصادية	13
95	تحديد هيكل السوق	14

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	عدد العمال المعتمد في تحديد احجام المؤسسات	01
21	المعايير المعتمدة في تحديد حجم (م.ص.م.) في الجزائر	02
22	عدد (م.ص.م.) في الجزائر نهاية السداسي الأول من العام 2017	03
53	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي البسيط	04
54	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي	05
55	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي القطاعي	06
57	مزايا وعيوب الهيكل المصنوعي	07
57	مزايا وعيوب الهيكل الشبكي	08
82	الأعوان الاقتصاديون ونشاطاتهم الرئيسية	09

مقدمة عامة

تعتبر المؤسسات الاقتصادية اللبنة الأولى لكل اقتصاد، حيث أن الحياة المعاصرة تتشكل أساسا من مختلف المنظمات والمؤسسات التي يحتاج إليها أفراد المجتمع لإشباع مختلف حاجاتهم.

وقد حظيت المؤسسة باهتمام كل أطراف المجتمع مسؤولا كان أم مرؤوسا، حاكما أو محكوما، وكانت ومازالت موضوع بحث ودراسة من طرف العديد من العلوم، نظرا لأهمية القسوى التي تحتلها في حياة كل الأفراد والمجتمعات، وارتباط درجة تقدمهم وارتفاع مستوى معيشتهم بمستوى تطور المؤسسات.

تمثل المطبوعة الحالية ثمرة جهود العديد من السنوات في تدريس مادة اقتصاد المؤسسة والبحث في موضوعاته، وهي موجهة أساسا إلى الطلبة الجامعيين المسجلين بالسنة الثانية ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لتمدهم بمعلومات تساعد على اختيار التخصص الذي يناسبهم في السنة الثالثة، وتبين لهم وهُم إطارات المستقبل حقيقة هذا الكيان المسمى بالمؤسسة وتعرفهم بمختلف مفاهيمها وخصائصها والآليات التي تمكنهم من حسن ادارتها بعد تخرجهم.

وقد صممت هذه المحاضرات بناء على المقرر الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومراعاة لما درسه الطالب خلال السداسيات الثلاثة الأولى من تكوين الليسانس، وبالتحديد مقاييس مدخل الى الاقتصاد ومدخل إدارة الأعمال وتسيير المؤسسة.

ويمكن أن يستفيد من هذا المحتوى العلمي العديد من طلبة كليات العلوم والتكنولوجيا لما يتضمنه من معلومات ومعارف تساعد في المساهمة في إدارة المؤسسات والمنظمات التي يمكن أن توليهم مسؤوليات ووظائف ادارية.

ارجو أن يساهم محتوى هذه المطبوعة في إثراء معارف الطلبة ويساعدهم على النجاح في مسارهم التكويني ومستقبلهم المهني.

وقد قسم هذا المحتوى إلى أربعة محاور أساسية هي:

- **المحور الأول** تناول ماهية المؤسسة من خلال التعريف بها وتحديد مختلف مفاهيمها والمعايير المعتمدة في تصنيفها بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛
- **المحور الثاني** تناول تنظيم المؤسسة من خلال عرض موجز لأهم مدارس ونظريات الإدارة والتنظيم، والمبادئ التي يقوم عليها التنظيم السليم، بالإضافة إلى الأنواع المختلفة لهياكل التنظيم التي بإمكان المؤسسة اعتمادها؛
- **المحور الثالث** تناول محيط المؤسسة من خلال التعريف بالبيئة الخارجية ومكوناتها وكيفية تعامل المؤسسة معها، ثم عرض دور ومكانة المؤسسة في النشاط الاقتصادية والمجتمع ككل، وأخيرا عرض مختلف هياكل السوق وبيان كيفية تعامل المؤسسة معها؛
- **المحور الرابع** تناول أهم وظائف المؤسسة من خلال عرض موجز لمهام ومسؤوليات كل من وظائف الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية.

الفصل الأول: تعريف ومفاهيم المؤسسة

مقدمة:

يوصف عصرنا بعصر المنظمات *ère des organisations* في إشارة إلى أن كل حياتنا مرتبطة بوجودها، فالفرد قبل أن يولد تتولى متابعة تكوينه منظمة (المركز الصحي) والذي يرى النور فيه فيما بعد، ثم يسجل في الروضة وما بعد التحضيري، ثم المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية والجامعة وهي كلها منظمات، هذه الأخيرة التي سيلجأ إليها لطلب منصب عمل وتوفر له دخلا سينفقه في تلبية واشباع مختلف حاجياته من سلع وخدمات التي توفرها له أيضا مؤسسات إنتاجية وخدمية، والتي يظل يعمل بها إلى غاية إحالته على التقاعد، بعدها تتولى منظمة أخرى (هي مؤسسة الضمان الإجتماعي) التي توفر له المعاش إلى حين وفاته ليجد نفسه أخيرا امام منظمة أخرى هي البلدية التي تمنح له رخصة الدفن في المقبرة... إنها اشكال مختلفة من المنظمات التي تحيط بنا وحياتنا.

أولاً: تعريف المؤسسة

أصبحت حياتنا المعاصرة اليوم مرتبطة أكثر بمؤسسات مختلفة صناعية وتجارية ومالية، صغيرة ومتوسطة وكبيرة... وكل منها يساهم في اشباع جزء من حاجاتنا ورغباتنا المتعددة والمختلفة أيضا، ما جعل المؤسسة تلعب دورا كبيرا ومتزايدا في مختلف المجتمعات، وجعلها محل اهتمام الخاص والعام ومحل دراسة وبحث من طرف الكثير من المختصين في العلوم الاقتصادية والإدارية والعلوم الإجتماعية والقانونية...

ونتيجة لتعدد أنواع المنظمات والمؤسسات وتعدد العلوم المهمة بها، فإن مسألة تعريف المؤسسة تعد مسألة معقدة، إذ أن هناك تعريفات متعددة ومختلفة، وكل علم يقترح تعريفا يعكس العلاقة بين المؤسسة كهيئة وبين اختصاص مقدم التعريف، كما أصبح ينظر للمؤسسة من عدة أوجه أو زوايا اقتصادية واجتماعية وقانونية. وبسبب هذا التنوع والإختلاف سنقدم فيما يلي مجموعة تعريف:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به (من شراء وتخزين وبيع وحساب التكاليف...) من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت لأجلها.
 - المؤسسة هي منظمة اجتماعية مستقلة تهدف إلى ضمان حياتها ونموها بإنتاج منتج أو تقديم خدمة.
 - المؤسسة هي وحدة إنتاجية مستقلة قانونيا، ومنظمة بشكل يُمكنها من انتاج سلع أو خدمات توجهها نحو السوق.
 - المؤسسة بالنسبة لـ *P. Drucker* هي هيئة اجتماعية *institution sociale* بما يحتم عليها بالضرورة حل جميع المشاكل الإنسانية وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية.
 - المؤسسة تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المرتبطة به (تسويق، تخزين، بيع، ...)
 - المؤسسة هي بمثابة نظام يقوم من خلال موارده (المادية والمالية والبشرية ...) بعملية الإنتاج بغرض البيع.
 - المؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح، هادف، منظم، (معدل) ومكون من مجموعة من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها.
- ويتضمن هذا التعريف الشامل المعلومات التالية:

- المؤسسة نظام: فهي بمثابة وحدة أو كيان مكون من أجزاء، أو نظم فرعية *sous-systèmes* مادية (مقرات) وغير مادية (محل تجاري) وبشرية، وشبكة من التدفقات المادية والمالية والمعلوماتية مرتبطة فيما بينها وتساهم في وحدة النظام (المؤسسة)؛
- المؤسسة نظام مفتوح *systeme ouvert*: فهي في علاقة مستمرة مع محيطها الإقتصادي والإجتماعي والثقافي ...؛
- المؤسسة نظام هادف *systeme finalisé*: لديها أهداف محددة إقتصادية وغير إقتصادية ...
- المؤسسة نظام ساعي للتكيف *systeme regulé* فهي تسعى لمجاراة تغيرات المحيط لتتمكن من تحقيق اهدافها.

ثانيا: مفاهيم المؤسسة

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن يتكون لدينا عدة تصورات أو تفسيرات أو مفاهيم عن المؤسسة والتي يمكن إجمالها في ثلاثة أساسية:

- المفهوم المادي؛
- المفهوم الإنساني؛
- المفهوم النظامي.

1- المفهوم المادي للمؤسسة

المفهوم المادي *conception matérialiste* يتبناه أكثر علماء الإقتصاد الذين يركزون على الجانب التقني للمؤسسة، فيرون فيها مركزا للإنتاج ومركزا لتوزيع الدخل ومركزا لإتخاذ القرارات، وهو ما سنتناوله فيما يلي:

أ- المؤسسة مركز للإنتاج

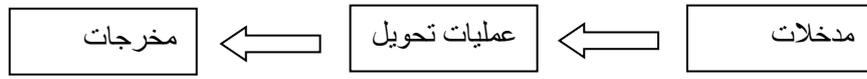
المؤسسة مركز للإنتاج *Centre de production* لأنها تعتبر وحدة لإنتاج السلع (*biens*) أو تقديم الخدمات (*services*) حيث تحصل على مختلف عناصر الإنتاج

(مواد أولية، يد عاملة، آلات ...) والتي تسمى بالمدخلات *inputs* وتقوم بمزجها وتحويلها لتحصل على مخرجات (*outputs*) أي على إنتاج سواء كان ماديا (سلع ومنتجات) أو غير مادي (خدمات).

ويقال عن المؤسسات الصناعية بأنها تخلق المنفعة الشكلية، بينما تساهم المؤسسات الخدمية في خلق كل من المنافع المكانية والزمانية والحيازية (التبادلية).

ويمكن توضيح عملية الإنتاج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1) يصور عملية الإنتاج



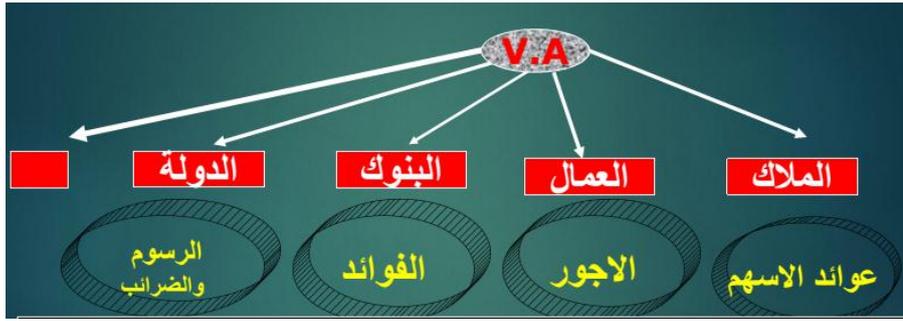
إن عملية الإنتاج بنوعيه المادي أو غير المادي هي مهمة وضرورية لكل مؤسسة مهما كانت طبيعة ملكيتها، لأنه بممارسة عملية الإنتاج يمكنها خلق القيمة المضافة *valeur ajoutée* والتي تشكل القيمة الزائدة والثروة التي تحققها من خلال عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.

وفق هذه النظرة نلاحظ مستويين: أحدهما يمثل أداة الإنتاج والثاني إدارة هذه الأداة، فحتى تضمن المؤسسة حياتها ونموها (كمركز للإنتاج) يتعين عليها أن تكون دوما في مستوى حاجات ورغبات المستهلكين ومتطلبات السوق والمنافسة، وهذا من ناحية نوعية الأداة المستعملة أو جودة المنتجات، وهذا يعني أن المؤسسة مطالبة بتحسين الإنتاجية التي تعبر عن الإستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية، وهذا شيء ضروري لضمان استمرار ونمو المؤسسة والإقتصاد الوطني ككل، حتى وإن كانت المؤسسة عمومية فإن الدولة تنتظر إليها على أنها نشاط اقتصادي يولد استثمارات ويوفر مناصب شغل ...

ب- المؤسسة مركز لتوزيع الدخل

المؤسسة مركز لتوزيع الدخل *Centre de répartition des revenus* بإعتبارها منشئة للقيمة المضافة من خلال ممارسة عملية الانتاج، حيث ستقوم بتوزيع هذه القيمة على كل من شارك بصفة مباشرة او غير مباشرة في العملية الإنتاجية من عمال وملاك ودائنين وادارات عمومية ... ويستفيد المتعاملون الاقتصاديون من القيمة المضافة بأشكال مختلفة، حيث يأخذ العمال الأجور والبنوك فوائد القروض وأصحاب المؤسسة الأرباح والدولة الضرائب والرسوم....، ويمكن توضيح هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (2) توزيع المؤسسة للقيمة المضافة



ج- المؤسسة مركز لاتخاذ القرارات

النظر للمؤسسة كمركز لاتخاذ القرارات *Centre de prise de décision* يعني أنها تتخذ قرارات شتى في عدة مستويات إدارية، فمن جهة حتى تقوم المؤسسة بنشاطاتها المختلفة فإنها دوما تقوم بإتخاذ قرارات في مجالات شتى مثل الانتاج (ماذا وكم ننتج، بأي مواصفات، ...) الشراء (كم نشترى، أي مورد نختار، هل نشترى دفعة واحدة أو على دفعات، ...) التسويق (بكم نبيع، في أي سوق، بالإستعانة بالوسطاء أم لا ...) وهكذا بالنسبة لكل وظائف ونشاطات المؤسسة. ومن جهة أخرى، وبإعتبار إتخاذ القرار من المهام الإدارية الأساسية، فإن هذه العملية تتم في عدة مستويات وفي كل إدارات وأقسام ومصالح المؤسسة، حيث كل

منها يتخذ القرار في مجال تخصصه وفي حدود السلطة التي تمنح للمسؤولين فيها.

2- المفهوم الانساني للمؤسسة

من التعريف المقدم للمؤسسة وباعتبارها في الوقت الحالي هيئة أو منظمة إجتماعية، كونها تَجْمَع بشري قد يبلغ آلاف العمال، فهذا يحتم عليها إدارة وحل المشاكل الانسانية التي قد تقع بداخلها نتيجة التفاعل الذي يحدث بين أفرادها. وهذا التجمع البشري أفرادا وجماعات له مصالح وأهداف قد تكون مشتركة ومتجانسة (استمرار المؤسسة ونموها...) أو لا تكون (توزيع الأرباح بالنسبة للعمال والمساهمين، وإعادة توزيعها بالنسبة للمدراء).

وفي إطار المفهوم الإنساني *conception humaniste* فإن المؤسسة هي كيان يسوده تنظيم خاص يوجه التفاعل الذي يحدث بين اعضاءه، حيث يحدد هذا التنظيم السلطات والمسؤوليات والأدوار لكل منهم، ومن خلال هذا التنظيم الفعال تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف المسطرة، وتزيد فرص تحقيق كامل الأهداف كلما كانت مشتركة وتصب في مصلحة جميع مكونات التجمع البشري.

ووفق هذا المنظور يرى علماء النفس وعلماء الاجتماع بأن المؤسسة هي في نفس الوقت شكل للنشاط الاقتصادي وشكل اجتماعي للعمل، وأنها المكان الذي تحدث فيه علاقات بين الافراد والجماعات، وأنه كلما كان التفاعل ايجابيا وساد تماسك وتعاون بين أفراد التجمع كلما زادت فعالية المؤسسة.

3- المفهوم النظامي للمؤسسة

يستمد المفهوم النظامي *conception systémique* معناه من مصطلح النظام ضمن ما جاء به عالم الاحياء *Bertalanfy* في إطار ما يسمى بالنظرية العامة للأنظمة،

والتي تم استخدامها بعد ذلك في مجالات عديدة مثل الفيزياء والطب والعلوم الإجتماعية ... وخالصة هذه النظرية عند تطبيقها على المؤسسة هي ضرورة أن تُدرسَ ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة والتفاعلات التي تحدث من جهة بين مختلف مكوناتها (نظمها الفرعية) من جهة وعلاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية التي تعمل في إطارها من جهة ثانية.

يعرف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء مرتبة بصفة منتظمة ومهيكلية وتهدف إلى تحقيق نتيجة محددة، أو هو مجموعة من الأجزاء أو المكونات أو العناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر على بعضها البعض وتعمل مع بعضها ككيان واحد لتحقيق هدف محدد.

مما تقدم عن تعريف النظام يمكن تحديد خصائص النظام فيما يلي:

- النظام مكون من اجزاء تسمى بالنظم الفرعية *sous-systèmes*؛

- وجود تفاعل *interaction* بين هذه النظم الفرعية؛

- أن النظام ككل يهدف إلى تحقيق هدف محدد.

إن المؤسسة وفق المفهوم النظامي وهو المفهوم الحديث للمؤسسة يعني أنها مكونة من عدة أجهزة أو أقسام أو إدارات ووظائف تعمل مع بعضها البعض وتتكامل فيما بينها لتساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

وقد كان يُنظر للمؤسسة في إطار الإتجاه التقليدي الذي ساد إلى غاية العشرينيات من القرن الماضي (نظريات الإدارة العلمية والبيروقراطية والعلاقات الإنسانية) بأنها نظام مغلق وكأنها تعمل بمعزل عن البيئة الخارجية، وأن ظروف المحيط الخارجي كانت تؤخذ كمعطيات لا يمكن التحكم فيها أو تجنبها أو تعديلها وأنها تتميز بالبساطة والإستقرار، لذلك لم يكن يعترف بتأثيرها، ووفق هذا الفهم كان يعتقد اصحاب هذا الإتجاه التقليدي بأن فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف تتأتى من الداخل

فقط، وتعتمد على ترشيد استعمال مختلف موارد المؤسسة وتبني تنظيم داخلي جيد ...
وأن الإهتمام كان منصبا أساسا على ايجاد حلول للمشاكل الداخلية فقط.
ويمكن تلخيص هذا المنطق في الشكل التالي:

شكل رقم (3) فعالية المؤسسة كنظام المغلق

النظام المغلق ← التحكم في التسيير الداخلي ← تحقيق الهدف

أما في إطار مدخل النظم فإن المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا على بيئتها الخارجية التي تعتبر نظاما أكبر منها، وهي في علاقة مستمرة معها تتأثر بمتغيراتها وتؤثر في ظروفها، وأن فاعلية المؤسسة وفق هذا المفهوم لا تتوقف على التحكم في البيئة الداخلية فقط، بل تتوقف أكثر على قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي أي قدرتها على مواكبة ومجاراة تغيراته المستمرة.

وتبنى فكرة النظام المفتوح أساسا على عمليات التبادل التي تحدث بين المؤسسة ومحيطها الخارجي الذي يمثل مصدرا مختلف مدخلاتها (أسواق المواد والعمل والمال) ومنفذا لكل مخرجاتها (سوق بيع السلع والخدمات)، لذلك فإن استمرار المؤسسة ونموها يتوقف ويعتمد أكثر على التكيف مع التغيرات التي تصيب مختلف متغيرات المحيط.

وتستعين المؤسسة وفق هذا المفهوم بكل من المرونة والتغذية العكسية لتحقيق التكيف مع متطلبات المحيط، حيث تسعى إلى تسطير أهداف قابلة للتعديل عند الحاجة وتبني تنظيم لامركزي من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد التغذية العكسية التي

هي في الأساس معلومات تُبين مدى استجابة المحيط لمخرجات المؤسسة ومدى رضا السوق والمستهلكين عنها، وهي تستعمل لتعديل نشاط المؤسسة وتصحيح مسارها، والشكل التالي يَصور المؤسسة كنظام مفتوح.

شكل رقم (4) فعالية المؤسسة كنظام مفتوح

النظام المفتوح ← التكيف مع متغيرات المحيط ← تحقيق الهدف

مراجع الفصل الأول

- ناصر دادى عدون (1998) *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية، الجزائر.
- صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي (2008)، *الإدارة والأعمال*، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الرزاق بن حبيب (2000) *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- سعاد نائف، (2001) *الأعمال*، دار وائل للنشر، عمان.
- نهال فريد مصطفى (2008) *أساسيات الأعمال*، مكتبة الإشعاع للطباعة، مصر.
- محمد الحناوي وآخرون (1999) *مقدمة في الأعمال والمال*، الدار الجامعية، مصر.
- صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي (2008) *الإدارة والأعمال*، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- Bressy G., Konkuyt C. (2004) *Economie d'entreprise*, DALLOZ-SIREY, France.
- Leroux F. (1992) *Introduction à l'économie de l'entreprise*, 3^e édition Gaëtan Morin Éditeur, Canada.
- Koudri A. (1999) *Economie d'entreprise*, Enag Alger.
- Boyer L., Equilbey N. (2003) *Organisation : théories et applications*, Editions d'Organisation.

الفصل الثاني: معايير تصنيف المؤسسات

مقدمة

تتخذ المؤسسات الاقتصادية العديد من الأنواع، ولتحديد هذه الأخيرة يتم اللجوء إلى ما يسمى بمعايير تصنيف المؤسسات *classification des entreprises* عديدة وكل منها يمدنا بمعلومات تفيدنا في فهم أكثر لعالم المؤسسة والذي لا يتيح الاعتماد على معيار واحد.

وبالإضافة إلى تميز معايير تصنيف المؤسسات بالتعدد مثل المعيار القانوني والملكية والنشاط والحجم...، فهي تتصف كذلك بالتداخل، حيث قد نجد نفس خصائص نوع معين من المؤسسات عند اعتماد أكثر من معيار.

ويعتمدُ على تصنيف دون آخر بالنظر إلى الهدف من استخدامه، فقد تلجأ الدولة مثلا إلى تقسيم مؤسسات اقتصادها الوطني على أساس الحجم أو طبيعة النشاط لمعرفة أي منها يساهم أكثر في التوظيف أو الناتج المحلي الخام أو التصدير... ومعايير تصنيف المؤسسات الأكثر استعمالا هي تلك التي تعتمد الأساس القانوني ونوع النشاط والحجم، وهو ما سنتناوله فيما يلي:

أولا: تصنيف المؤسسات وفق المعيار القانوني

وفق هذا المعيار يتم التمييز بين المؤسسات على أساس الشكل القانوني الذي تتخذه المؤسسة، والذي تحدده مجموعة من الأسئلة منها:

- من يملك رأسمال المؤسسة؟
- من يملك السلطة؟
- من يسير؟
- ما هي المسؤوليات تجاه الغير؟

ويتداخل المعيار القانوني مع معيار الملكية، حيث أتاحت القوانين التجارية لمعظم الدول في العالم امكانية الإختيار بين العديد من الأشكال القانونية لمن يرغب في إنشاء مشروع أو مؤسسة، وذلك بالاختيار بين المؤسسات الفردية أو المؤسسات الجماعية أو الشركات، هذه الأخيرة التي تأخذ عدة أشكال وهو ما نبينه فيما يلي:

1- المؤسسة الفردية

المؤسسة الفردية *entreprise individuelle* هي من أقدم الأشكال التي عرفها المجتمع الإنساني، حيث تمول وتسير في الغالب من طرف شخص واحد هو المالك، وهي الأكثر استعمالاً من قبل الحرفيين والتجار والمستثمرين الصغار، وفي معظم المجالات التي تبقى فيها عملية المزج بين العمل ورأس المال ممكنة للغاية. وتتمتع المؤسسة الفردية بجملة من المزايا وتكتنفها بعض العيوب.

- مزايا المؤسسة الفردية:

- سهولة الإنشاء والتأسيس وعدم الحاجة إلى القيام بإجراءات قانونية طويلة أو معقدة؛
- لا تتطلب أموالاً كبيرة؛
- أن المالك أو عائلته هو المسؤول عن تسيير وإدارة المؤسسة، فهو يتمتع بكامل الاستقلالية في التسيير بما يجنب إمكانية النزاع مع الغير، كما أنه يظفر بكامل الأرباح لوحده.

- حدود المؤسسة الفردية:

- إمكانية التوسع محدودة لقلّة رأس المال وصعوبة الحصول على القروض لقلّة عنصر الثقة؛
- أن مسؤولية المالك الوحيد هي مسؤولية كاملة وغير محدودة *responsabilité illimitée* عن خسائر المؤسسة، ففي حالة الإفلاس يمكن

أن تمتد الآثار إلى الأموال الشخصية للمالك، حيث لا تميز أو انفصال بين ثروته الشخصية والعائلية وثروة المؤسسة؛

- ضعف التحكم في التسيير لعدم مشاركة أطراف خارجية متخصصة في الإدارة والتنظيم، أو عدم القدرة على توظيف المدراء المهنيين.

وعلاجا لأهم عيب يكتنف المؤسسة الفردية في نظر الكثير من المستثمرين ورواد الأعمال والمتمثل في المسؤولية غير المحدودة، فقد تضمنت العديد من القوانين التجارية ومنها القانون التجاري الجزائري صيغة حديثة للمؤسسة الفردية تتفصل في إطارها ثروة المالك عن ثروة المؤسسة، حيث لا يمكن التعدي إلى الثروة الشخصية في حالة الخسارة أو الإفلاس، وهو ما يسمى بمؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة، ويرمز لها ب (م ش.و.ذ.م.م.) *Entreprise Unipersonnelle à EURL Responsabilité Limitée.*

2-الشركات

مع نهاية القرن التاسع عشر تقلص نسبيا دور المؤسسات الفردية لفائدة الشركات أو المؤسسات المشتركة، والتي تُؤسس بين شخصين أو أكثر يتفقون على تجميع أموالهم ومعارفهم مقابل المشاركة في الإدارة والنتائج المحققة.

وتقسم الشركات إلى نوعين رئيسيين هما شركات الأشخاص *sociétés de personnes* وشركات الأموال *sociétés de capitaux*.

أ-شركات الأشخاص

هي الشركات التي تُؤسس بين شخصين أو أكثر قد يشتركون في الأموال أو العمل أو المعارف، وهي تقوم على الإعتبار الشخصي مثل الثقة والقرابة والمعرفة. وتوجد عدة أنواع من شركات الأشخاص منها شركات التضامن والتوصية والمحاصة، غير أن النوع الأول هو الأكثر انتشارا.

- شركة التضامن

شركات التضامن هي شركة تؤسس بعقد بين شخصين أو أكثر (لكن بعدد محدود حفاظا على الطابع الشخصي) يكونون مسئولين بالتضامن في كل أموالهم عن التزامات الشركة، بمعنى أن مسؤولياتهم تمتد إلى أموالهم وممتلكاتهم الشخصية، حيث لا تتحدد مسؤولية كل شريك متضامن بمقدار حصة ومساهمته فقط، بل تتعدى ذلك وتشمل ذمته المالية بأكملها.

وبالنتيجة فإن إفلاس الشركة يؤدي إلى إفلاس جميع الشركاء، كما أن إفلاس أحدهم يؤدي كذلك إلى إفلاس الشركة بحكم المسؤولية التضامنية. وتتمتع شركة التضامن بجملة من المزايا وتكتنفها بعض العيوب.

- مزايا شركة التضامن:

- اجراءات تأسيس غير طويلة وغير مكلفة؛
- التمتع بقدر أكبر في تجميع الأموال مقارنة بالمؤسسة الفردية؛
- امكانية أن تُسير بطريقة أفضل من المؤسسة الفردية بفعل تقاسم المسؤوليات الإدارية بين الشركاء؛
- المسؤولية التضامنية للشركاء تجاه التزامات الشركة؛

- حدود شركة التضامن:

- المسؤولية غير المحدودة للشركاء، بما قد يؤدي إلى المخاطرة بالأموال الشخصية؛
 - امكانية حدوث مشاكل بين الشركاء عند اختلاف الرؤى أو في التسيير، بما يجعل حياة الشركة معرضة لخطر الحل في كل وقت.
- وتوجد أنواع أخرى من شركات الأشخاص تنص عليها أغلب القوانين التجارية، غير أنها أقل وجودا مقارنة من شركات التضامن، ومن هذه الأنواع:

- شركة التوصية البسيطة

تضم شركة التوصية البسيطة نوعين من الشركاء: شركاء متضامنون يُسألون عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة، وشركاء موصون لا يُسألون إلا في حدود حصصهم.

ويكون الشريك المتضامن مسؤولاً مسؤولية شخصية عن ديون الشركة حتى في أمواله الخاصة وبالتضامن مع الشركاء، وتكون شخصيته محل اعتبار في تكوين الشركة وبقائها، ويكتسب صفة التاجر، أما الشريك الموصي فلا يُسأل عن ديون الشركة إلا في حدود المساهمة العينية أو النقدية التي قدمها للشركة، وبذلك تكون مسؤوليته مسؤولية محدودة.

- شركة المحاصة

هي شركة لا تتمتع بالشخصية المعنوية، وقد يتولى إدارتها أحد الشركاء فيتعامل ويتعاقد مع الغير باسمه ويتعامل مع الغير بصفته الشخصية، ويكون وحده المسؤول. كما قد يتولى الشركاء بداراة الشركة بشكل جماعي فيما بينهم، فتبرم العقود بأسماء كل الشركاء، ويلتزمون جميعاً أمام الغير ويُسألون على وجه التضامن، كما قد يتفقون على أن يتولى شخص من غير الشركاء إدارة أعمال الشركة (مدير المحاصة)، فيقوم بهذه الأعمال فلا تنشأ أي علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين الغير وباقي الشركاء لأنه لم يتعاقد معه.

ب- شركات الأموال

شركات الأموال هي تلك التي تقوم على الإعتبار المالي، أي المساهمة المالية التي يقدمها الشخص المساهم، وقد ظهرت هذه الشركات بعدما أصبحت شركات

الأشخاص لا تقي بمتطلبات الإقتصاد المتطور، وهي من الأشكال التي ساهمت في التوسع الرأسمالي في بداية القرن العشرين.

والشكل الغالب لشركات الأموال هو ما يعرف بشركات المساهمة *société par actions* التي يقسم في إطارها رأسمال الشركة إلى أسهم، والتي هي عبارة عن حصص متساوية القيمة قابلة للتداول في السوق المالية عبر عمليتي البيع والشراء من طرف اشخاص طبيعيين واعتباريين والذين لا يتحملون خسائر الشركة إلا في حدود مقدار مساهماتهم.

وتكاد تكون معظم المؤسسات الكبرى شركات مساهمة، وهي تمثل معظم المجمعات المتطورة وأكثر المؤسسات أهمية من حيث القوة الإنتاجية والإستثمارية والإقتصادية والقدرة على تحقيق الأرباح.

وفي هذا النوع من الشركات عادة ما يكون عدد المساهمين كبيرا، ولا يستطيع معظمهم ضمان إدارة الشركة، فهم يوكلون إدارتها إلى مدراء متخصصين من خلال انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والذين بدورهم يقومون باختيار أعضاء الإدارة بمن فيهم الرئيس، والذين يضمنون عمليات تخطيط ورسم الاستراتيجيات والسياسات واتخاذ القرارات المسيرة للمؤسسة.

ويجتمع حملة الأسهم *actionnaires* مرة على الأقل في كل سنة في إطار ما يسمى بالجمعية العمومية للمساهمين بهدف انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومحافظ الحسابات والمصادقة على الحسابات الختامية للمؤسسة.

وعلى الرغم من التغير المستمر للملاك عبر حرية شراء وبيع الأسهم، فإن شركات المساهمة تتمتع بالاستقرار الكبير والإستمرارية الطويلة مقارنة بشركات الأشخاص وهذا بسبب انفصال الملكية عن الإدارة.

ومن اهم مزايا شركات المساهمة ما يلي:

- إمكانية توفير اموال كثيرة بسبب صغر قيمة السهم مما يجعلها في متناول حتى أصحاب الدخل المتوسطة، بالإضافة إلى سهولة الحصول على القروض من البنوك واستقطاب المهارات القادية العالية؛

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة مساهماتهم في رأسمال؛

- التمتع بالإستقرار والإستمرارية نظرا لعدم ارتباط حياة الشركة بحياة المساهمين.

ومن عيوب هذا النوع من الشركات ما يلي:

-الإجراءات القانونية الطويلة والمعقدة عند تأسيسها والتي قد تأخذ عدة أشهر وتتطلب عدة مراحل (ولادة فكرة المشروع، القيام بالدراسات الفنية والإقتصادية ...، اعداد النظام الداخلي، طلب التأسيس، الإعلان عن الشركة، إصدار الأسهم وطرحها للاكتتاب، عقد الجمعية التأسيسية)

-الخضوع للرقابة من جهات عديدة مثل المساهمين حفاظا على أموالهم، والدولة حماية لحقوق المساهمين والجمهور الذي قد يقوم بشراء الأسهم، ... فقد تقوم الإدارة بغش حملة الأسهم أو المستثمرين، لذلك فالدولة تفرض تعيين مدقق قانوني ومحافظ حسابات معتمد للمصادقة على البيانات التي يصدرها الإداريون الذين قد لا يكونون من الملاك؛

-الإلتزام بنشر بيانات عن وضعها المالي وخططها ومستويات أدائها.

- الشركات ذات المسؤولية المحدودة

تختلف الدول في إطار قوانينها التجارية في تصنيف الشركات ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م.) فبعضها يصنفها ضمن شركات الأشخاص والبعض الآخر في شركات الأموال، وهذا لأنها تجمع بين كلا النوعين، غير أن أغلب القوانين التجارية تحدد عددا أقصى من الشركاء لا يتجاوز 50، وحدا أدنى من رأس المال.

تعرف الشركة ذات المسؤولية المحدودة في القانون التجاري الجزائري على أنها الشركة التي تؤسس بين عدد محدود من الأشخاص (2-50) لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، وإذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد تسمى بالمؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL.

وقد لعبت (ش.ذ.م.م.) دورا كبيرا في حماية المؤسسات العائلية، لأنه عند وفاة المالك المؤسس يمكن لورثته متابعة أعمال مورثهم عن طريق تغيير الشكل القانوني من مؤسسة عائلية إلى (ش.ذ.م.م.) كل بمقدار حصته من الإرث، ويوكلون إدارتها إلى مدير متخصص، لكن قد يتولى إدارتها أحد الشركاء أو بعضهم. وتشبه (ش.ذ.م.م.) شركات الأشخاص من حيث:

- العدد المحدود من الشركاء الذين يتعارفون فيما بينهم، وتسود بينهم الثقة المتبادلة؛

-الحصص أو الأسهم غير قابلة للتداول بالطرق التجارية، وهذا للحفاظ على الطابع الشخصي، ولو كان ذلك لما كان لشخص الشريك اية اهمية، غير أن هناك استثناءات لذلك احيانا.

وتشبه شركات الأموال من حيث:

-المسؤولية المحدودة للمساهم بقدر حصته في الشركة؛
-وفاة أحد الشركاء لا تؤدي آليا إلى حل الشركة، بل تنقل ملكيته إلى ورثته؛
-أن رأسمال الشركة لا ينبغي أن يقل عن حد أدنى ويكون مقسما إلى أسهم متساوية القيمة.

ثانياً: تصنيف المؤسسات حسب معيار النشاط

يعتبر *Colin Clark* من الأوائل الذين جمعوا الأنشطة الاقتصادية إلى ثلاثة

قطاعات أساسية وهي كالتالي:

- **القطاع الأولي** *secteur primaire* الذي يعرفه بأن القطاع الذي يهتم بالتموين

بالمنتجات الزراعية ومنتجات الصيد، وكل ما له علاقة بالموارد الطبيعية؛

- **القطاع الثانوي** *secteur secondaire* وهو الذي يهتم بتحويل الموارد الطبيعية

الخام إلى منتجات تامة الصنع، وهو القطاع الذي يسمى أيضاً بالقطاع الصناعي

الذي عرف تطوراً كبيراً منذ الثورة الصناعية؛

- **القطاع الخدمي** *secteur tertiaire* أو القطاع الثالث وهو الذي يهتم بنشاط

الخدمات مثل نشاط مؤسسات التجارة والنقل التأمين والبنوك والسياحة ...

وقد لعبت القطاعات الثلاثة أدواراً متباينة عبر التاريخ، حيث كان القطاع الأولي في

بداية الأمر هو المسيطر على الحياة الاقتصادية، ثم ظهر القطاع الصناعي من

خلال الثورة الصناعية والذي لعب دوراً كبيراً في التطور الاقتصادي المجتمع، وفي

عهد ما بعد التصنيع أصبح لقطاع الخدمات دور وأهمية أكبر في المجتمعات الحديثة.

وفي العقود الأخيرة أضاف بعض الاقتصاديين قطاعاً رابعاً *secteur quaternaire*

يضم كل المؤسسات التي تنشط في مجال الإعلام والاتصال والتكنولوجيا ...

كما يقترح البعض تصنيفاً آخر يتم التمييز فيه بين:

- المؤسسات الفلاحية وهي التي تهتم بتربية المواشي والصيد ...

- المؤسسات الصناعية وهي التي تضم المؤسسات التي تهتم بالأنشطة

الإستخراجية مثل المناجم والفحم والبترو، المؤسسات التحويلية التي تهتم بتحويل

المواد الخام إلى سلع ومنتجات وسيطة أو تامو الصنع.

- المؤسسات الخدمية وهي التي تنشط في القطاع الثالث والتي تحقق ما يسمى بالإنتاج المادي مثل البنوك والتأمين والنقل ...
- مؤسسات التوزيع وهي التي تقوم بأنشطة شحن ونقل وتوزيع مختلف السلع والمنتجات.
- ونتيجة لتعدد وكثرة المؤسسات أصبح في الآونة الأخيرة يُعتمد على تصنيفات أكثر دقة تشمل الفروع والشعب والشعب الفرعية ...
- الفرع *Branche* وهو المستوى الذي يضم المؤسسات التي لها نفس المنتج مثل فرع الميكانيك أو الصناعات الغذائية؛
- الشعبة *filière* وهي التي تضم مجموعة المؤسسات التي تقوم بنشاطات مكاملة لبعضها البعض وتساهم في تحقيق المنتج النهائي مثل شعبة الحليب التي تنتمي فرع الصناعات الغذائية.

ثالثاً: تصنيف المؤسسات وفق معيار الحجم

يعتبر معيار الحجم من بين المعايير الشائعة وكثيرة الاستعمال، والذي في إطاره تستعمل عدم مؤشرات للتمييز بين الأحجام المختلفة للمؤسسات مثل عدد العمال ورقم الأعمال ورأس المال المستثمر والقيمة السوقية للمؤسسة ... غير أن المؤشر الأكثر استعمالاً هو عدد العاملين *effectifs* ومن بيم ما يُقترح ما يلي:

الجدول رقم (1) بين عدد العمال المعتمد في تحديد احجام المؤسسات

عدد العمال	المؤسسة
من 1 9	المصغرة
من 10 49	الصغيرة
من 50 499	المتوسطة
أكثر من 500	الكبيرة

وفي الآونة الأخيرة أصبح يُعتمدُ أكثر على التمييز بين فئتين من المؤسسات هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة *PME* من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة ثانية، غير أن العدد الفاصل بين أحجام المؤسسات يختلف فيما بين الدول (أقل من 100 في بعض الدول، 250 في الكثير من الدول ومن بينها الجزائر، 300 و 500 في دول أخرى).

ورغم الإستعمال الكبير لعدد العمال في تصنيف أحجام المؤسسات، فإنه قد لا يعبر عن الحجم الحقيقي للمؤسسة، فهو يتأثر من جهة بنوع النشاط (صناعي، خدمي ...). فقد تصنف مؤسسة تصنيع السيارات مثلا صغيرة إذا كان عدد عمالها 500، كما قد تصنف مؤسسة خدمية بأنها كبيرة الحجم وهي توظف 100 عامل، ضف إلى ذلك تأثير استعمال التكنولوجيا في عملية الإنتاج مما قلل الحاجة إلى اليد العاملة.

وعلاجا لهذه العيوب التي تكتنف مؤشر عدد العمال، لجأت العديد من الدول إلى اعتماد أكثر من مؤشر لتحديد أحجام المؤسسات مثل رقم الأعمال ورأس المال ... في الجزائر يتم تحديد الأحجام المصغرة والصغيرة والمتوسطة اعتمادا على المؤشرات التالية:

جدول رقم (2) يبين المعايير المعتمدة في تحديد حجم (م.ص.م.) في الجزائر

المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (م.دج)	الحصيلة السنوية (م.دج)	الإستقلالية (%) (25)
مصغرة	9-1	40-1 مليون	20-1 مليون	ألا يكون رأسمال
صغيرة	49--10	400-40 مليون	200-20 مليون	المؤسسة مملوكة بأكثر
متوسطة	250-50	4000-400 مليون	1000-200 مليون	من 25% من الغير

وتجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري قد أخذ بنفس ما أخذ به الاتحاد الأوروبي في تحديده للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع اختلاف في قيم رقم الأعمال والحصيلة السنوية *Total du bilan*.

وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل الدول اغلبية المؤسسات حيث تتجاوز نسبتها إلى مجموع المؤسسات 95%.

جدول رقم (3) عدد (م.ص.م.) في الجزائر في نهاية السداسي الأول من العام 2017

النسبة المئوية	م.ص.م الخاصة	نوع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
56.94%	595810	اشخاص اعتبارية
43.78%	464215	اشخاص طبيعية
	1 060 025	مجموع م.ص.م. الخاصة
0.02%	264	م.ص.م العامة
100%	1 060 289	المجموع الكلي م. ص م.

ويبقى عدد (م.ص.م.) في الجزائر قليلا مقارنة بحاجة الإقتصاد الوطني إلى هذا النوع من المؤسسات ومقارنة بالعديد من الدول مثل المغرب سنة 2010 (1.2 مليون) فرنسا 2015 (3.4 مليون) الولايات الأمريكية المتحدة 2011 (28 مليون) ... وتساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الدول بنسبة كبيرة في توفير مناصب الشغل وبالتالي تلعب دورا كبيرا في الحد من ظاهرة البطالة، كما أنها تساهم في الدول المتقدمة بشكل كبير في الناتج الوطني وفي التصدير. وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من نقاط القوة ونقاط الضعف يمكن إيجاز بعضها فيما يلي

- نقاط قوة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- المساهمة والاندماج في التنمية المحلية
- مرونة التنظيم والإنتاج
- سرعة رد الفعل والإستجابة للمحيط
- تعدد اعمال الأفراد
- اهمية العمل من جانب الأفراد.

- نقاط ضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- التأثر بالتقلبات الإقتصادية
- المركزية حول المسير وقلة التفويض
- صعوبة الحصول على المعلومات
- مشاكل الخزينة
- صعوبة التمويل

مراجع الفصل الثاني

- ناصر دادي عدون (1998) *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية، الجزائر.
- عبد الرزاق بن حبيب (2000) *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- نهال فريد مصطفى (2008) *أساسيات الأعمال*، مكتبة الإشعاع للطباعة، مصر.
- *Bressy G. Konkuyt C. (2004) Economie d'entreprise, Dalloz-Sirey, France.*
- *Leroux F. (1992) Introduction à l'économie de l'entreprise, 3^{eme} édition, Gaëtan Morin Éditeur, Canada.*
- *Koudri A. (1999) Economie d'entreprise, Enag Alger.*

الفصل الثالث: أهداف المؤسسة

مقدمة

قد يبدو أن موضوع أهداف المؤسسة *les objectifs de l'entreprise* لم يكن محل دراسة ونقاش وبحث من قبل المفكرين الاقتصاديين للاعتقاد بأن المؤسسة ما هي إلا منظمة أو مشروع اقتصادي يسعى إلى تحقيق الأرباح العظمى، وأن كفاءتها لا تقاس إلا بمعيار الربح

إن الواقع عكس هذه الفكرة الشائعة، بمعنى أن الربح كهدف وحيد للمؤسسة كان محل نقاش كبير، ومن بين مبررات ذلك ما يلي:

- دراسات عديدة بينت أن للمؤسسات عدة أهداف، وأن العديد من المسيرين لم يجعل تعظيم الربح على رأس قائمة الأهداف التي يسعى الي تحقيقها،
- أن بعض المفكرين استبدلوا الربح كهدف بمفاهيم اخرى مثل المسؤوليات والالتزامات تجاه المساهمين، ضمان حياة المؤسسة، تعظيم المبيعات، ...
- أصبح يُنظر للمؤسسة في الوقت الحالي كمنظمة اجتماعية وأن عليها مسؤوليات اجتماعية داخلية (تجاه العمال والمساهمين) وخارجية تجاه المجتمع ككل (المستهلكين، الموردين ...)
- زيادة تعقد وغموض مسألة الأهداف نتيجة للتغيرات الحاصلة في بنية وهيكل المؤسسة، التي لم تعد في حالات كثيرة ملكية فردية يتولى المالك إدارتها، بل أن هناك مسيرين ومدراء هم من يتولى ذلك وأن لهم صلاحيات واسعة في إدارة المؤسسة بما في ذلك تحديد الأهداف، وقد يحدث أن يكون هناك عدم تجانس أو نزاع بين أهداف ومصالح هؤلاء المدراء وأهداف المساهمين والعمال.

نتيجة لهذه الاعتبارات فليس من الضروري أن يكون للمؤسسة هدف واحد بل يمكن أن يكون لديها أهداف متعددة، وفي حالة تعددها قد يحدث تعارض فيما بينها، لذلك يقول البعض بأنه لا يمكن للمؤسسة أن تصل بكل هدف إلى حدوده القصوى بل إنها تحاول أن تصل إلى المستوى الذي لا يقل فيه كل هدف عند حد أدنى معين.

أولاً: ماهية وخصائص أهداف المؤسسة

إن الهدف هو أساس وجود كل مؤسسة، حيث لا يمكن تصورها من دون وجود هدف أو غاية تسعى إلى تحقيقها، فهي كما سبق ذكره تنظيم هادف ينشأ ويتحدد سلوكه من واقع الأهداف المراد تحقيقها، غير أنه ينبغي أن تتوفر في الأهداف مجموعة خصائص حتى تكون فعالة.

1- ماهية أهداف المؤسسة

إن الأهداف هي تصوير للنتائج المستهدفة وتعبير عما يجب عمله، وهي تمثل صورة للمستقبل المرغوب الذي تطمح المؤسسة بلوغه. وقد يكون للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة عدة تفسيرات تعكس غرضاً معيناً، ومن هذه التفسيرات ما يلي:

- قد يستخدم مصطلح الأهداف للتعبير عن الدور أو الغرض الذي تريد أن تلعبه

المؤسسة ويعبر عنها بـ *Mission* وهي الغاية من وجود المؤسسة؛

- قد يستخدم مصطلح الأهداف للتعبير عن قيود تلتزم المؤسسة بتحقيقها في

المستقبل، ويعبر عنها بـ *But* كأن يكون مستوى معين من الإنجاز أو زيادة

المبيعات مثلاً؛

- قد يستخدم مصطلح الأهداف *Objectif* للتعبير عن نتيجة محددة كميًا ونوعيًا في زمن معين، كأن يكون زيادة الحصة السوقية لمنتوج ما بنسبة 5% مقارنة بالسنة الماضية.

2- خصائص الأهداف

يذكر الكتاب جملة من الخصائص أو الشروط التي ينبغي أن تتوفر في الأهداف، حتى يمكن أن تلعب أدوارها بالشكل المطلوب، ومن أهم هذه الخصائص أن تكون الأهداف:

- واضحة ومحددة كميًا وزمانيًا؛
- واقعية قابلة للتحقيق حتى لا تحبط من عزيمة الأفراد أو تشعرهم بعدم قدرتهم على بلوغها؛
- مرنة وقابلة للتعديل حسب الظروف المستجدة؛
- مكتوبة ومرنة حتى تصبح مرجعًا يحتكم إليه؛
- أن تكون محفزة ومحركة لدوافع الأفراد من خلال إتاحة فرص المشاركة في صياغتها وتنفيذها؛
- غير متعارضة حتى لا تحدث النزاعات بين الأفراد والإدارات.

- ثانيا: الآراء بخصوص أهداف المؤسسة

كثير من الباحثين ورؤساء المؤسسات يرون في الربح أو بالأحرى تعظيم الربح بمثابة الهدف الوحيد لكل مؤسسة إقتصادية، في حين يرى آخرون أن هذه الأخيرة يمكن أن يكون لها أهداف متعددة ومتنوعة، وهو ما سنبيّنه فيما يلي:

1- الرأي القائل بوجود هدف وحيد

تعتقد النظرية الكلاسيكية وليدة الفكر الاقتصادي الرأسمالي الليبرالي أن الهدف الرئيسي والوحيد لأي صاحب مشروع هو تعظيم الربح، أي أن المؤسسة تقوم بنشاطها الإقتصادي من خلال تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات بدافع تحقيق الربح والوصول به إلى حدوده القصوى.

وفق هذا المنظور فإن المؤسسة تقوم باختيار من بين البدائل المتاحة ذلك البديل الذي يحقق أقصى ربح ممكن بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والإجتماعية سواء بداخلها أو على مستوى المجتمع الذي تنشط فيه، وأنها تسعى لتعظيم أرباحها في المدى القصير من دون الإهتمام كثيرا بالمدى البعيد. وتقوم هذه النظرية على جملة من الفرضيات من أهمها:

- الحرية الاقتصادية وعدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وتسهيل عمل الأسواق لتعمل بشكل حر وتنافسي؛
- توفر الرشد الإقتصادي لدى المسيرين بما يمكنهم من تحديد البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البديل المحقق للأرباح العظمى؛
- أن جميع الأطراف والشركاء في المؤسسة من ملاك ومدراء وعمال ... يهدفون إلى تعظيم الربح، أي انعدام أهداف اخرة غير تعظيم الربح.

إذا كانت هذه النظرية تبدو واقعية نسبيًا عندما يتعلق الأمر بالمشروع والمؤسسة الصغيرة التي يُجمعُ فيها بين الإدارة والملكية في شخص واحد، فإن ملاحظة الواقع والممارسات العملية تُظهر بعض جوانب القصور في الافتراضات التي اعتمدها أنصار هذا الرأي، والتي من أهمها ما يلي:

- أن ما يميز الحياة الاقتصادية اليوم ليس هو الحرية المطلقة والمنافسة الكاملة، حيث يلاحظ تزايد القوانين والتشريعات الحكومية التي تمثل قيودًا لحرية المؤسسة بالإضافة إلى شيوع ظاهرة تكثُل واندماج المؤسسات؛

- تعدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات، واختلاف أهميتها النسبية من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، ومن وقت لآخر بالنسبة لنفس المؤسسة، حيث قد تفرض بعض الظروف على المؤسسة عدم الاهتمام بتحقيق الربح ناهيك عن السعي لتعظيمه، إذا ما كانت حياة المؤسسة في خطر، وبالتالي يصبح هدف البقاء هو الأهم؛

- أن ضخامة المؤسسات في الوقت الحالي وكثرة المساهمين، أظهرت أن للمدراء أهداف أخرى غير تعظيم الربح الذي يمثل الهدف الأساسي للملاك. أمام هذه الإنتقادات وأمام تزايد حدة المنافسة بكثرة المؤسسات والتكتلات وحدة القيود التي تعمل في إطارها المؤسسة وتفرضها بيئتها المحيطة من قوانين مقيدة وضرورة الإلتزام بتحقيق مصالح جميع الأطراف المكونة للمؤسسة (ملاك، عمال، مسيرين...) وحقوق المستهلكين والإلتزامات تجاه كل أطراف المجتمع، يرى بعض المفكرين ورجال الأعمال أن على المؤسسة أن تكتفي في المدى القصير بالربح العادي أو المرضي أو الضروري الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية.

وفق هذا الإتجاه يصبح من الضروري كما يقول *I. Ansoff* إعداد أهداف طويلة المدى تسعى للحفاظ على نمو المؤسسة وزيادة أرباحها في مدى يتجاوز المدى القصير، وهذا مثل:

- الإستمرار في رفع حجم المبيعات بدرجة تسمح للمؤسسة بالمحافظة على مكانتها في السوق؛

- الإستمرار في رفع نتائجها الصافية (الأرباح/المبيعات) للحصول على الأموال اللازمة للإستثمار والتوسع؛

- الإستمرار في توسيع قائمة منتجات وخدمات المؤسسة من خلال اعتماد استراتيجية التنويع؛

- البحث المستمر عن زبائن جدد.

إن مثل هذه الأهداف تمثل بالنسبة لـ *Ansoff* مؤشرات جزئية لتوقع الربح في المدى الطويل، وفي نفس الإتجاه يرى *P. Drucker* أنه بدلا من التفكير في تعظيم الربح، ينبغي التفكير والعمل على تعظيم الفرص *Maximisation des opportunités* بزيادة فرص النجاح إلى الحد الأقصى.

وبالتالي يمكن القول بأن للمؤسسات أهداف متعددة غير تعظيم الربح، والسؤال الذي يطرح نفسه هو هل أن هذه الأهداف الأخرى هي منفصلة عن هدف الربح، أم أنها وسائل مباشرة أو غير مباشرة لتعظيم الأرباح سواء في المدى القصير أو البعيد.

2- الرأي القائل بتعدد أهداف المؤسسة

بعد الانتقادات التي وجهت للنظرية التقليدية، وبعد كبر حجم المؤسسات وانفصال فئة المالكين عن فئة المدراء والمسيرين المهنيين الذين يتمتعون باستقلالية

كبيرة في اتخاذ القرارات بما فيها ما يتعلق بتحديد الأهداف، يرى العديد من المفكرين ورجال الأعمال أن الحياة الواقعية تشير إلى وجود أهداف عديدة يمكن أن تسعى المؤسسات المختلفة إلى تحقيقها، والتي منها ما يلي:

- **هدف الربح:** ما يبرر هذا الهدف أنه يمثل شرطا أساسيا لبقاء المؤسسة ويدعم قدرتها على التمويل الذاتي وتحقيق الإستثمارات اللازمة، وأن عدم تحقيق الأرباح لفترة طويلة لا يمكن تفسيره إلا بعدم الفعالية؛

- **هدف تعظيم المبيعات:** ما يبرر هذا الهدف أن انخفاض مبيعات المؤسسة أو ثباتها في ظل طلب متزايد يؤثر سلبا على حصتها السوقية وسمعتها وعلاقاتها بالعملاء والمستهلكين والبنوك...، وقد يفضل بعض المدراء تعظيم المبيعات على تعظيم الأرباح (بشرط ألا يقل عن حد أدنى) ربما لأن مكافأتهم وسمعتهم في سوق المدراء ومركزهم يرتبط بحجم المبيعات أكثر وليس بالأرباح، وكذلك لأن المساهمين يحكمون على كفاءة المدراء بمدى قدرتهم على زيادة المبيعات طالما أنهم يحصلون على أرباح مرضية.

وقد يحدث أن يتعارض هدف تعظيم المبيعات مع تعظيم الأرباح، لأن زيادة المبيعات قد تتطلب تخفيضا في أسعار البيع لزيادة الحصة السوقية والمحافظة على جمهور المستهلكين؛

- **هدف النمو Croissance** ويعني تعظيم معدل نمو المبيعات (كمية وقيمة) أو أصولها الرأسمالية في المدى الطويل من أجل زيادة حجم المؤسسة، بما يساعدها على المحافظة على حصتها السوقية أو رفعها في حالة زيادة حجم طلب السوق، كما يساعدها على زيادة أرباحها في المدى الطويل بزيادة قدرتها الاحتكارية وبالتالي رفع الأسعار ... وفي هذا الإطار يقول Galbraith بأن هدف المؤسسة يتمثل في تحقيق النمو على أساس أنها تعمل في إطار محيط متنافس ومتغير،

وأن لها من الإمكانيات ما يمكنها من تحفيز مختلف أطرافها على تبني هذا الهدف 'زيادة الربح بالنسبة للمساهمين، تحسين الأجور بالنسبة للعمال، سلطة وسمعة ومسؤوليات اكبر بالنسبة للمدراء...).

-**الأهداف الشخصية للمدراء:** مثل الطموح والنفوذ ... حيث دلت العديد من الدراسات على أن المدراء في بعض المؤسسات الكبيرة لا يفضلون احياناً المغامرة في مجالات يظهر أنها أكثر ربحية لأنها في نفس الوقت تنطوي على قدر كبير من المخاطر واحتمالات الفشل، ويتبنون مواقف وأهداف مؤكدة النتائج... كما قد يهدف المدراء إلى ضمان مناصب عملهم وتوسيع نطاق سلطتهم ونفوذهم وزيادة الامتيازات الشخصية ... أكثر مما يهدفون إلى تعظيم الربح.

-**أهداف اجتماعية:** وذلك لإعطاء المؤسسة صورة حسنة وسمعة طيبة من خلال خدمة عمالها، والمساهمة في الأنشطة الخيرية والرياضية والمحافظة على البيئة، وتندرج مثل هذه الأهداف فيما يسمى بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات *Responsabilité sociétale des entreprises* والتنمية المستدامة *développement durable* التي تعني عدم الاكتفاء بالأرباح وضرورة تحمل المسؤوليات والالتزامات تجاه كل الأطراف ذات المصلحة والحفاظ على البيئة.

مراجع الفصل الثالث

- ناصر دادي عدون، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية الجزائرية للطباعة الأولى، 1998.
- منير إبراهيم هندي (2014) *الإدارة المالية*: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، القاهرة.
- صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، *الإدارة والأعمال*، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
- عبد الرزاق بن حبيب، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2000.
- سعاد نائف (2001) *الأعمال*، دار وائل، عمان.
- نهال فريد مصطفى (2008) *أساسيات الأعمال*، مكتبة الإشعاع للطباعة، مصر.
- محمد الحناوي وآخرون (1999) *مقدمة في الأعمال والمال*، الدار الجامعية، مصر.
- Bressy G. Konkuyt C. (2004) *Economie d'entreprise*, Dalloz-Sirey, France.
- Leroux F. (1992) *Introduction à l'économie de l'entreprise*, 3^e édition, Gaëtan Morin Éditeur, Canada.
- Koudri A. (1999) *Economie d'entreprise*, Enag, Alger.
- Ansoff I. (1968) *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, Paris.

الفصل الرابع: تنظيم المؤسسة

مقدمة

من المؤكد أن العالم الحديث لم يكن ليحقق نموه وتطوره في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والفنية وغيرها ما لم يكن يتبع طرق وأساليب إدارة وتنظيم معينة.

إن الإدارة أو التنظيم الإداري هو نوع متميز من النشاط الإنساني يوجد في جميع أوجه حياة البشر، سواء كان ذلك على مستوى المجتمع أو الحكومة أو المدرسة أو المؤسسة ...

والإدارة كممارسة وكعملية وكفن قديمة قدم المجتمع الإنسان، أما من حيث كونها علماً، فهي وليدة القرن العشرين، إذ بقراءة تاريخ الحضارات الإنسانية القديمة كالإغريقية والفرعونية (100 ألف عامل ساهموا في بناء الأهرامات خلال 25 سنة، وضعوا عشرات الآلاف من الأحجار مختلفة الأحجام) والرومانية والإسلامية ... التي استطاعت أن تنظم أنشطتها وتحقق أهدافها في مجالات شتى كالقضاء والحكم والجيش ... نجد أن هذه الأمم لم تكن لتبني إمبراطوريات وحضارات وتحكم أمم ما لم تكن تمارس وتتحكم في نشاطات إدارية وتنظيمية معينة، عبر عنها فيما بعد رواد الإدارة والتنظيم في بداية القرن العشرين.

وفي مجال الإنتاج كانت أوروبا تستخدم نفس طرق وأساليب تنظيم الإنتاج التي كانت سائدة لقرون عديدة، إلى أن حدثت الثورة الصناعية التي غيرت من أوجه النشاط الصناعي من خلال إقامة المصانع الكبيرة واستعمال القوى المحركة والتوزيع على نطاق واسع لمنتجاتها ... وفي مثل هذه الظروف الجديدة أصبحت الإدارة أو النشاط التنظيمي البسيط لعملية الإنتاج غير فعالة، مما حفز العديد من المهتمين للبحث عن أفضل الطرق للتسيير.

وقد ساعدت البحوث والدراسات التي بدأت في الظهور مع أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في ظهور نماذج في الفكر الإداري مما أدى إلى ولادة مدارس مختلفة في الإدارة والتنظيم.

أولاً: مدارس التنظيم

ساهم في ظهور الفكر الإداري والتنظيمي أو ما يسمى بمدارس ونظريات الإدارة العديد من العلماء والباحثين، والذين يمكن تقسيم إسهاماتهم إلى ثلاث مدارس رئيسية هي المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة الكلاسيكية الحديثة، والمدارس الحديثة، وهو ما سنعرضه بشكل مختصر فيما يلي:

1- المدرسة الكلاسيكية

ساهم في بناء هذه المدرسة العديد من الباحثين خلال أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين من أمثال *BABBAGE*، *TAYLOR*، *GILBRETH*، *GANT*، *FAYOL*، *WEBER* وغيرهم.

وسنقوم بعرض إسهامات هذه المدرسة من خلال اتجاهين، الأول يسمى بالإدارة العلمية، والثاني يسمى بالتنظيم الإداري والوظائف.

أ- اتجاه الإدارة العلمية

اغلب من ساهم في هذا الاتجاه هم من المهندسين الذين اهتموا بتحليل الأعمال اليدوية في المجالات الصناعية بحثاً عن طرق لزيادة الإنتاجية من خلال إضفاء الطابع العلمي لتنظيم العمل الإنتاجي، وأبرز من يمثل هذا الاتجاه:

- **تايلر: TAYLOR** مهندس أمريكي يعتبر منشئ الإدارة العلمية، على درجة أن اسمه اقترن بما يسمى بالتايلورية *TAYLORISME* التي تعني التنظيم العلمي للعمل، حيث كان اهتمامه مركزاً على طرق وأساليب الرفع من أداء العاملين التنفيذيين والمديرين الفنيين.

ومن أبرز ما كتبه تايلر كتاب "مبادئ الإدارة العلمية"، والتي رأى فيه ضرورة التزام إدارة المؤسسة بها بغرض زيادة فعالية العملية الإنتاجية، وهذه المبادئ هي:

- إحلال الطريقة العلمية محل أسلوب المحاولة والخطأ، في تحديد العمل وأدواته، أي التحديد الدقيق لكيفية أداء العمل خاصة من خلال دراسات الحركة والزمن؛

- تدريب العمال على الطريقة العلمية والوسيلة التي يؤدي بها العمل؛

- الإختيار العلمي للعمال بدراسة قدراتهم قبل توظيفهم؛

- فصل عملية التخطيط والتنظيم عن عملية التنفيذ، حيث تكلف الإدارة

والمهندسون بالعملية الأولى، فيما يكلف العمال بالتنفيذ فقط.

• **غانت: H. GANT** مهندس أمريكي أهتم أساسا بكيفية زيادة إنتاج المؤسسة ورفع

كفاءة العامل، وهذا من خلال أسلوبين:

• **جدولة الإنتاج والمعروفة بإسم "خرائط غانت"**، التي توضح نوع العمل المطلوب

تنفيذه، والمسؤول عنه والفترة الزمنية لذلك ومدى التقدم في التنفيذ ... وقد ساعدت هذه

الخرائط فيما بعد في ظهور طرق أكثر تطورا مثل طريقة *PERT* التي تستعمل في

تخطيط ومراقبة برامج الإنتاج.

- منح الأفراد المتميزين حوافز إضافية خلافا للأجر.

• **جيلبراث: FRANK GILBRETH** أهتم مع زوجته ليليان *LILLIAN* بدراسة الحركة

لمحاولة إيجاد الطريقة الأوحده والأفضل *THE ONE BEST WAY* لأداء الأعمال، حيث لاحظ

جيلبراث بأن هناك علاقة وطيدة بين نوعية الحركات التي يؤديها العمال والتعب الذي

يصيبهم ويؤثر على إنتاجيتهم، كما لاحظ أن طريقة أداء نفس العمل تختلف من عامل

لآخر وحتى من وقت لآخر من طرف نفس العامل، فقام بتحليل حركات العمال

باستعمال الملاحظة والتصوير بقصد توحيد الحركات الضرورية لأداء عمل ما واستبعاد

الحركات غير الضرورية، وعند الوصول إلى الطريقة الأفضل يقوم بتدريب العمال عليها

والزامهم بالتقيد بها.

ب- اتجاه التنظيم الإداري والوظائف

ممن يمثل هذا الاتجاه العديد من الباحثين لكن أبرزهم فايول الفرنسي وفيدر الألماني

• هنري فايول: *H. FAYOL* في الوقت الذي كان تايلر ينادي بالإدارة العلمية في الولايات الأمريكية المتحدة، كان فايول (الذي يلقب بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة) ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا التي نشرها في كتاب له العام 1916 بعنوان "الإدارة العامة والصناعية"، الذي لخص فيه خبرته الطويلة التي قضاها في إدارة المؤسسات. وينظر فايول للإدارة على أنها مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي توجد في كل مؤسسة وهذه الأنشطة هي:

- الأنشطة الفنية: الإنتاج والتحويل والتصنيع؛
 - الأنشطة التجارية: الشراء والبيع والتبادل؛
 - الأنشطة المالية: البحث عن الأموال وإدارتها؛
 - الأنشطة الأمنية: الحفاظ على الأشخاص والممتلكات؛
 - الأنشطة المحاسبية: الجرد وإعداد الميزانيات وحساب التكاليف؛
 - الأنشطة الإدارية: التنبؤ والتنظيم واتخاذ القرار والتنسيق والرقابة.
- وهذه الوظائف الأساسية تتواجد في كل المؤسسات سواء كانت صغيرة أو كبيرة، صناعية أو تجارية أو غيرها.

كما كان من إسهامات فايول تحديده 14 من مبادئ التنظيم السليم للمؤسسة هي:

1. تقسيم العمل؛
2. تساوي السلطة والمسؤولية؛
3. الانضباط (من خلال القانون الداخلي والاتفاقيات)؛
4. وحدة الأمر (خضوع المرؤوس لرئيس واحد)؛
5. وحدة التوجيه (إتباع نفس الخطة والهدف)؛

6. إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة (الأولية للمصلحة العامة)؛
7. مكافأة العمال (تعويضاً عادلاً ارتباطاً بالمجهود)؛
8. المركزية في اتخاذ القرارات؛
9. التسلسل الإداري (خضوع المستوى الأدنى لمستوى أعلى منه)؛
10. النظام (تطبيق القواعد)؛
11. العدالة والمساواة (المعاملة العادلة لكل العاملين في كافة المجالات)؛
12. استقرار العمالة (التقليل من معدل دوران العمل لمصلحة المؤسسة)؛
13. المبادرة (تشجيع الرؤساء للعمال على المبادرة والابتكار)؛
14. وحدة العمال.

• ماكس فيبر: ساهم *WEBER* في بناء نظرية البيروقراطية التي اعتبرها النموذج المثالي في التنظيم والذي يكفل أداء الأعمال حسب الخطة المطلوبة، وقد وضع مبادئ لهذا التنظيم من أهمها:

- تقسيم العمل على أساس وظيفي مع مراعاة مبدأ التخصص؛
- التدرج الهرمي للسلطة من خلال تقسيم التنظيم البيروقراطي إلى مستويات تأخذ شكل الهرم بحيث تخضع كل مستوى إداري أدنى إلى سلطة أعلى منه؛
- تحديد مجموعة قواعد وتعليمات إدارية تنظم العمل والتي ينبغي أن يلتزم بها الموظفون في كل الحالات؛
- تدريب الموظفين على إجراءات العمل بما يضمن استمرار العمل الإداري بغض النظر عن أي تغيير في الأشخاص؛
- قيام العلاقات بين العمال وبينهم وبين الجمهور على أساس رسمي وموضوعي وعدم السماح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم؛

- توظيف وتعيين الموظفين بناءً على مؤهلاتهم الفنية وشهاداتهم التي تتطابق مع المناصب التي يشغلونها، وضمان ترقيةهم على أساس اقدميتهم وكفاءاتهم.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوك

يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت رد فعل لأفكار الإدارة العلمية التي كانت تنتظر للإنسان ككائن حي لا يندفع للعمل إلا بدوافع اقتصادية ومادية أساساً، وتشبيهاً له بالآلة يمكن إخضاعه لنمط معياري عند أداء العمل من خلال دراسات الحركة والزمن.

ويعتبر التون مايو *Mayo* من الرواد الأوائل لهذه الحركة التي تعتقد بالتأثير الكبير للفرد على الإنتاج وفعالية المؤسسة.

أساس هذه المدرسة هو تجارب هاوثورن *Hawthorne* التي قام بها مايو وزملاؤه خلال الفترة من 1927 إلى غاية 1932 والتي تبين من خلالها دور العنصر البشري في تحديد إنتاجية وكفاءة المؤسسة، وأن هناك عوامل أو عناصر أخرى غير مادية تؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد العامل ومن ثمة على إنتاجيته.

من أهم إسهامات هذه الحركة ما يلي:

- كشفها لتأثير نمط الإشراف والقيادة التي يمارسها الرئيس والإدارة على إنتاجية العمال، ودور الجانب الإنساني في المعاملة، بما يؤكد وجود حوافز غير مادية تمارس تأثيراً على سلوك العاملين مثل الشعور بالأهمية والتقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات ... وكل ما من شأنه جعل العامل راضياً وسعيداً، وتأثير مثل هذا الشعور على الروح المعنوية ومن ثمة على الحافز على العمل أكثر.

- كشفها لدور وتأثير جماعة العمل على أعضائها من خلال قواعد السلوك التي تفرضها الجماعة على كل من ينتسب إليها.

وتعتبر المدرسة السلوكية وعلى رأسها إسهامات نظرية الحاجات ابراهام ماسلو A. Maslow ونظرية x و y لماجريجور Mc Gregor ونظرية ذات العاملين لصاحبها فريديريك هارزبرغ F. Herzberg ... امتدادا لحركة العلاقات الإنسانية، وقد وَّجَّهت المدرسة السلوكية اهتمامها إلى دراسة سلوك العامل باعتباره أهم عناصر الإنتاج، وترى ضرورة تعرف المؤسسة على طبيعة سلوك عمالها وأهدافهم وحوافزهم وكل ما من شأنه إشباع حاجاتهم عند تصميمها لنظام الحوافز.

3- المدارس الحديثة

هي مجموعة من المداخل أو المقاربات APPROCHES التي ظهرت إلى الوجود مع بداية منتصف القرن العشرين، ومن أهمها ما يلي:

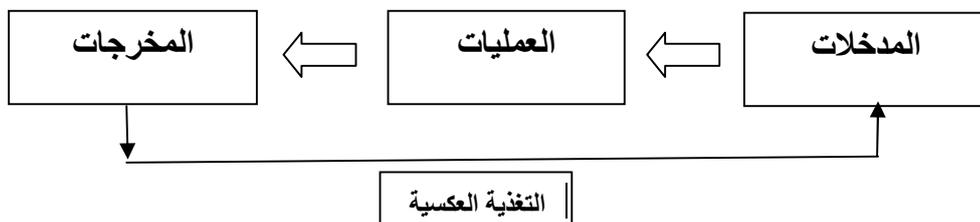
أ. نظرية النظم

تنظر مدرسة النظم *Ecole des systèmes* للمؤسسة على أنها نظام، والنظام هو ذلك الكل المنظم الذي يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تسمى بالنظم الفرعية والتي تشكل في مجموعها كل متكامل يسعى لتحقيق أهداف معينة، ويرأي بيرتلانفي BERTALANFFY صاحب النظرية العامة للنظم يوجد نوعين من النظم: مغلقة لا تتفاعل مع المحيط الخارجي، ومفتوحة تتفاعل وتتأثر وتتأثر في المحيط الخارجي.

وتعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتأثر بالمحيط الخارجي الذي تعمل في إطاره وهي تتكون من نظم فرعية وتعمل في إطار منظم لتحقيق أهداف المؤسسة، ووفق هذا التصور يمكن النظر للمؤسسة كمدخلات (الموارد البشرية والمالية والمادية ...) وعمليات (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ومخرجات (النواتج كالسلع والخدمات).

الشكل التالي يصور المؤسسة كنظام مفتوح

الشكل رقم (5) المؤسسة كنظام مفتوح



والتغذية العكسية باعتبارها معلومات تَرُدُّ من المحيط الخارجي وتعكس مدى رضاه على مخرجات المؤسسة، فإنها تُستعمل للتأكد من درجة تطابق مخرجات مع تغيرات المحيط، لذلك تستعين بها الإدارة للقيام بالتصحیحات اللازمة لتعديل ما يجب تعديله. ويمكن تلخيص أهم إسهامات نظرية النظم فيما يلي:

- القول بالاعتماد والتأثير المتبادل بين النظم الفرعية، بما يفرض على كل مدير أن يعلم أن لقراراته تأثير على باقي إدارات المؤسسة؛
- القول بتفاعل المؤسسة كنظام مفتوح مع المحيط الخارجي تتأثر بما يحدث فيه من تغيرات وتطورات، بما يفرض على المدراء العلم بالتغيير الحاصل والعمل على التكيف معه لضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

ب . النظرية الموقفية

يعتقد أنصار النظرية الموقفية *Théorie de la contingence* بأن مبادئ ونظريات الإدارة تتحدد صلاحياتها عند الأخذ بعين الاعتبار للظروف التي تطبق فيها، بما يعني عدم وجود طريقة واحدة سليمة لكل الظروف والمواقف، إنما الطريقة الصحيحة في الإدارة والتنظيم هي تلك التي تعتمد على الموقف نفسه.

- ويمكن تلخيص أهم إسهامات النظرية فيما يلي:
- ليس هناك ما يعرف بالمبادئ العامة للإدارة كما يدعي ذلك أنصار النظريات الكلاسيكية؛
- أن النمط الإداري الفعال يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة به وبالتالي ليس بالضرورة أن يصلح أسلوب أو طريقة نجحت في مواقف أخرى؛
- أن المدير الفعال هو الذي يجب أن يعمل على التكيف مع الموقف الذي يتعرض له.

ج. النظرية العلمية (الرياضية)

يرى أصحاب هذه النظرية بأنه من الممكن تحسين فعالية المؤسسة وتطويرها من خلال استخدام الأساليب الرياضية في حل المشكلات التشغيلية التي تعاني منها المؤسسة وفي اتخاذ القرارات، وأنه بالإمكان النظر للإدارة واتخاذ القرارات على أنها عملية منطقية يمكن التعبير عنها برموز وعلاقات رياضية خاصة بالنسبة للأمور القابلة للقياس.

وقد اهتمت هذه النظرية أساساً بعملية اتخاذ القرارات من خلال إدخال طرق وأساليب كمية لحل مشكلة جدولة الإنتاج وتخطيط الإنتاج والرقابة على المخزون ... وهذا مثل بحوث العمليات والبرمجة الخطية ونظرية الاحتمالات ... ففي الوقت الحالي لم تعد القرارات الإدارية المتخذة ضرباً من ضروب الحدس والتخمين أو أسلوباً من أساليب التجربة والخطأ وإنما أصبحت تستند إلى الأسلوب العلمي الهادف إلى دقة في اتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشاكل الإدارية بالاعتماد على التحليل الكمي للمعلومات وتحديد البدائل الممكنة والمساعدة على اتخاذ أحسنها.

ثانياً: مفهوم ومبادئ التنظيم

التنظيم هو نوع متميز من النشاط يتواجد في جميع أوجه النشاط الإنساني على مستوى المؤسسة أو المستشفى أو الجامعة أو الحكومة ... كما أسلفنا تمكنت مجتمعات عديدة عبر التاريخ من إقامة حضارات وإمبراطوريات عبر العصور، وأبانت معرفة وتحكما في الأنشطة الإدارية والتنظيمية التي عبر عنها لاحقاً علماء الإدارة والتنظيم في الكثير من النظريات.

1- مفهوم وأهمية لتنظيم

أ- مفهوم التنظيم

إن التنظيم كوظيفة أساسية في إدارة المؤسسات يعني أن يتم تحديد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ثم تقسيمها بين الإدارات والمصالح والجماعات والأفراد، وهذا يعني الإجابة على السؤال الرئيسي التالي من يقوم بماذا *Qui fait quoi*؟ ولضمان التعاون بين الأطراف المعنية المكلفة بإنجاز الأنشطة يستوجب إحداث التنسيق بينها، ومنه يمكن التعبير عن التنظيم بالطريقة التالية:

التنظيم = تقسيم العمل + التنسيق

يمكن تقديم بعض تعاريف التنظيم الذي يتم على مستوى المؤسسة:

- هو الشكل الذي تبدو فيه الجماعة الإنسانية بغرض تحقيق هدف مشترك.
- هو توحيد الجهود وتجميعها في محصلة واحدة وانطلاقها نحو الهدف بتحديد المسؤوليات ومعرفتها وتقسيمها إلى أقسام وكذا تحديد العلاقات التنظيمية.
- هو الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني لأجل تحقيق هدف مشترك.
- هو توزيع الواجبات بين كافة العاملين بشكل يضمن أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.

مما تقدم يمكن القول إن التنظيم على مستوى المؤسسة يتضمن ما يلي:

- تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة؛
 - تقسيم وتجميع الأنشطة والأعمال في شكل وحدات إدارية؛
 - تحديد سلطات ومسؤوليات الوحدات الإدارية؛
 - تحديد العلاقات بين الوحدات والمستويات الإدارية.
- ولتحقيق هذه الأنشطة يستوجب تبني تنظيم داخلي تتحدد من خلاله الوظائف التي يتعين على المؤسسة القيام بها وتصميم الهيكل التنظيمي الذي يبين الوحدات الإدارية التي تشكل المؤسسة وكيفيات التنسيق بينها.

من هذا المفهوم للتنظيم، فإنه يتيح تحديد كل من المسؤوليات والسلطات وطبيعة العلاقات بين الأفراد والوحدات التنظيمية التي تشكل الهيكل التنظيمي.

ب- أهمية التنظيم:

مما تقدم بخصوص مفهوم التنظيم يمكن تحديد بعض الفوائد التي يتيحها التنظيم داخل المؤسسة، وهذا فيما يلي:

- التنظيم يحدد الدور المنتظر من كل فرد داخل المؤسسة، وجعله على علم بمجموعة المهام والنشاطات التي هو مكلف بها والمسؤوليات والسلطات التي يتمتع بها؛
- يساعد التنظيم على تحديد علاقات العمل بالمؤسسة، فكل فرد يعرف بدقة مركزه في الهيكل التنظيمي وعلاقته برؤسائه الذين يشرفون عليه ومرؤوسيه الذين يشرف عليهم؛
- يساعد التنظيم على تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية والمادية والمالية، من خلال توحيد الجهود والاستعمالات وما يتيح من سهولة التنسيق بين مختلف الأنشطة؛
- يساعد التنظيم على تدفق العمليات وتسلسلها، وتطبيق الرقابة (بحكم المسؤولية المحددة) وتحديد قنوات الإتصال التي تنتقل عبرها القرارات والتعليمات من القمة نحو القاعدة والعكس؛
- يساعد التنظيم على تجنب العديد من المشكلات مثل تداخل الاختصاصات والسلطات والازدواجية في العمل والتهرب من المسؤوليات ... وعلى العموم فهو يجنبنا الفوضى بكل ما تحمله الكلمة من معنى.

رغم الفوائد الكبيرة التي يتيحها التنظيم الداخلي، فإن المؤسسة لا يمكنها تحقيق هذه المزايا إلا من خلال اعتمادها على مجموعة مبادئ تجعل من التنظيم أداة فعالة لتحقيق مختلف أهدافها، وهو ما سنتناوله فيما يلي.

2- مبادئ التنظيم

المبدأ عبارة عن تعبير عام أو حقيقة جوهرية تقدم كمرشد للفكر أو السلوك (أي كدليل لكيفية التفكير أو التصرف)، ومبادئ التنظيم هي حقائق جوهرية تشرح الظواهر والعمليات الإدارية المختلفة والعلاقة بينها، والنتائج المتوقعة حدوثها، كأن نقول بأن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، أو عدم وضوح الهدف والدور يؤدي إلى تشتت الجهود.

ويمكن للإدارة من خلال مبادئ التنظيم أن تتجنب الكثير من الأخطاء وأن تتنبأ بنتائج الكثير من قراراتها، وهي تفيدنا كثيرا عند القيام بعملية تنظيم المؤسسة أو المصالح والإدارات... وفي تصميم الهيكل التنظيمي.

يعتبر Fayol أول من عبر عن هذه المبادئ التي أسماها بمبادئ الإدارة وضمها في 14 مبدأ سبق وأن ذكرناها في إطار مدارس التنظيم، وتبع Fayol العديد من الباحثين من أمثال ليندال ايرويك L. Urwick ، بيتر دريكر P. Druker ، كونتز وزميله أودونيل O'Donnell & Koontz ... وقد اختلف هؤلاء في تحديد عدد هذه المبادئ. وسنحاول فيما يلي عرض أهم المبادئ التي تقول بها الكتابات المتخصصة:

- مبدأ تحديد الهدف ووضوحه ووحدته

إن تحديد الهدف ضرورة حتمية لتحديد نشاطات ومهام كل فرد أو كل مستوى في المؤسسة (أي ما يجب أن يقوم به كل فرد وكل قسم أو مصلحة أو جماعة عمل)، كما أن وضوح الهدف يساعد على تحديد الصلاحيات بدقة ولا يسمح بالتهرب من المسؤولية، وأن وحد الهدف تساهم في توحيد كافة الجهود والموارد نحو بلوغ الأهداف المشتركة.

- مبدأ تقسيم العمل والتخصص

يعتبر من أهم مبادئ التنظيم التي ركز عليها علماء الإدارة، ويعني تجزئ العمل إلى عدة أجزاء وتخصص كل فرد في جزئية منه، حيث كلما زادت درجة تقسيم العمل والتخصص كلما ساعد ذلك على زيادة خبرة الفرد وارتفاع درجة الدقة في العمل والسرعة في انجازه ... بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية.

إن المؤسسة يمكن أن تحتوي ضمن هيكلها التنظيمي على إدارات أو مصالح كالتموين والإنتاج والبيع ... وتكون مهام ونشاطات كل وحدة إدارية محددة بدقة، ويتولى إدارتها والإشراف عليها أفراد متخصصون.

- مبدأ التنسيق

يعني ضرورة إيجاد الترابط والتكامل والتعاون بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها، حيث عادة ما تتم في المؤسسة العديد من الأنشطة والمهام المختلفة ويكون هناك العديد من الأفراد والجماعات والأقسام التي تقوم بهذه الأعمال، فلا بد من إيجاد آلية للربط بين كل هؤلاء، وهي التنسيق، لضمان تكامل كافة أنشطتهم وجعلها تساهم في تحقيق الهدف المشترك للمؤسسة.

- مبدأ السلطة

تعني السلطة الحق في التصرف، وأمر المرؤوسين وتوجيه سلوكهم وإدارة الموارد التي وضعت تحت التصرف، وهي بمثابة الأداة الأساسية في يد الرئيس لإنجاز الأعمال التي يكلف بها مرؤوسيه.

ومادام أن المدير المسؤول عن وظيفة بالمؤسسة لا يمكنه أن يقوم بإنجاز كامل العمل بمفرده، فإنه سيقوم بعملية تفويض السلطة، بمعنى التنازل عن بعض صلاحياته في ممارسة السلطة لبعض مرؤوسيه ليقوموا بالعمل بدلا عنه، بما يؤدي إلى تفرغه للمهام الأكثر أهمية، ويساعدهم على التعلم والتدريب على المسؤولية.

- مبدأ المسؤولية

المسؤولية هي التزام وواجب الفرد للقيام بالمهام التي هو مكلف بها، كما تعني التزام الفرد بقبول القيام بما يوكل إليه من واجبات وأنشطة محددة ودقيقة، ويكون مسؤولاً عنها أمام رئيسه.

إن تفويض السلطة يقضي بأن الفرد المفوض له ينبغي أن يكون مسؤولاً عن المهام والأدوار التي كُلف بها والموارد التي وُضعت تحت تصرفه، بمعنى حق المسؤول مساءلة مرؤوسيه في حدود ما كُلفوا به، حيث أن السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض.

- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية

يعني هذا المبدأ ضرورة توازن وتكافؤ وتساوي سلطة الرئيس مع مسؤوليته، بحيث لا ينبغي أن تكون المسؤولية أكبر من السلطة بما يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة، ولا ينبغي أن تكون السلطة أكبر من المسؤولية فيشير ذلك إلى هدر وتبديد الموارد وسوء استغلالها.

- مبدأ وحدة الأمر

يعني أن يتلقى المرؤوس القرارات والتعليمات من رئيس واحد، وأن يكون الفرد مرؤوساً لرئيس واحد تفادياً لازدواجية مصدر السلطة وإمكانية تضارب القرارات. ويعتبر فايول المناصر الكبير لمبدأ وحدة الأمر، وقد خالف في ذلك تايلر الذي لا يرى مانعاً من أن يتلقى المرؤوسون القرارات من طرف عدة رؤساء شريطة أن تكون هذه القرارات في مجال تخصصهم.

- مبدأ نطاق الإشراف

يعني نطاق الإشراف عدد الأفراد المرؤوسين الذين بإمكان الرئيس الواحد الإشراف عليهم وعلى أعمالهم بفعالية، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذا العدد، فمنهم من يحدده بين 3 و 4 ومنهم من يحدده بين 5 و 6 وآخرون بين 8 و 12

مرؤوس، لكن البحوث الحديثة بينت أن نطاق الإشراف لا يعتبر ثابتا في كل الحالات والمواقف والمستويات الإدارية، بل قد يكون نطاقا واسعا (عدد أكبر) أو ضيقا (عدد أقل) ارتباطا ببعض المتغيرات الموقفية مثل طبيعة العمل (بسيطا ومكررا أو العكس) والمستوى التنظيمي، وخبرة وكفاءة كل من الرئيس والمرؤوسين ...

- مبدأ مرونة التنظيم

يعني هذا المبدأ مراعاة عنصر المرونة في تصميم تنظيم المؤسسة بما في ذلك تقسيم المهام والأنشطة بين العمال والمصالح الإدارية، وبناء الهيكل التنظيمي، وآليات التنسيق ... حتى تكون عملية التنظيم متكيفة ومواكبة للمتغيرات المستجدة، كتغير البيئة الخارجية وتغير أولويات واستراتيجيات أهداف المؤسسة.

ومن هذا المبدأ استحدث ما يسمى بالتطوير التنظيمي الذي يعنى ضرورة اعتماد المؤسسة لمشاريع تغيير وتطوير استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ثالثا هياكل التنظيم

يتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسة بالإضافة إلى تحديد الوظائف، تصميم الهيكل التنظيمي *configuration organisationnelle* الذي يعتبر أداة هامة لتحقيق الأهداف. الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تتحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات التنظيمية وروابط الإتصالات بين أجزائه، وعند تصميم الهيكل التنظيمي يتم تقسيم العمل إلى مهام رئيسية وأخرى فرعية توزع بين مختلف المجموعات ثم تحدد صيغ التنسيق بينها.

قدمت بشأن الهيكل التنظيمي *structure organisationnelle* عدة تعاريف من بينها:

- أنه الطريقة التي يتم بموجبها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها.
- هو مجموع الوظائف والعلاقات التي تحدد رسميا مهام كل وحدة داخل المؤسسة، وطرق التعاون بين الوحدات ويعطي لكل منها سلطة القيام بمهامها.

وهناك عدة تعاريف للهيكلة تركز على طرق تقسيم أنشطة المؤسسة وتجميعها في وحدات إدارية وهو ما يُعرف بتقسيم المؤسسة إلى مصالح أو إدارات .Départementalisation.

1- أسس تجميع الأنشطة وتشكيل الوحدات الإدارية

يمكن أن تتم عملية تجميع الأنشطة وبالنتيجة تشكيل الوحدات الإدارية وفقا لعدة أسس لكل منها مزايا وعيوب، يمكن لكل مؤسسة أن تختار من بينها حسب ظروفها وخصوصيات أهدافها واستراتيجياتها، وهو ما سنبينه فيما يلي.

أ. التجميع على أساس الوظائف

تعتمد هذه الطريقة على تجميع الأنشطة والمهام تبعا للوظائف التي تؤديها الوحدات الإدارية (قسم، مصلحة، مديرية...) بحيث تختص كل وحدة في أداء وظيفة معينة للمؤسسة ككل مثل ما تقوم به إدارة الإنتاج التي تتولى كل ما يتعلق بهذه الوظيفة وتشرف على كل من يقوم بهذه الوظيفة، وهكذا بالنسبة للوظائف الأساسية بالمؤسسة ...

ب. التجميع على أساس المنتج

تعتمد هذه الطريقة على تجميع كل الأنشطة والمهام التي تتصل اتصالا مباشرا بإنتاج سلعة معينة في وحدة إدارية واحدة يشرف عليها مسؤول واحد وتحت إمرته كل من يتولى أنشطة مرتبطة بالمنتج المعين، وغالبا ما تعتمد هذه الطريقة من قبل المؤسسات الكبيرة التي تنتج عدة منتجات أو تقدم عدة خدمات.

ج. التجميع على أساس جغرافي

تُعتمدُ هذه الطريقة من طرف المؤسسات التي تباع منتجاتها في مناطق جغرافية متعددة، حيث يتم تجميع الأنشطة والأعمال الخاصة بكل منطقة جغرافية في وحدة تنظيمية واحدة وتسند إدارتها إلى مسؤول واحد.

د. التجميع على أساس العملاء

تُعتمد هذه الطريقة من طرف المؤسسات التي ترغب في تمييز منتجاتها وخدماتها حسب المنتفعين منها وسعيها منها لتلبية حاجياتهم ورغباتهم بشكل أفضل، بما يؤدي إلى تصنيف هؤلاء المنتفعين على أساس الجنس أو الدخل ... بحيث يتم تجميع مختلف الأنشطة والأعمال والقوى العاملة التي تُوجه لخدمة فئة استهلاكية معينة أو سوق معينة في وحدة إدارية أو تنظيمية واحدة.

هـ. التجميع على أساس مراحل العملية

تُعتمد هذه الطريقة غالبا في المؤسسات الصناعية أكثر من المؤسسات الخدمية، وهي تقوم على أساس تجميع الأعمال التي تتصل بعملية واحدة أو مرحلة محددة، وفي العادة يتم تجميع الأعمال حسب تسلسل مراحل عملية الإنتاج.

2- أبعاد ومحددات الهيكل التنظيمي

يتم بناء وتصميم الهيكل التنظيمي على مجموعة من الأبعاد والتي تسمى أحيانا بخصائص الهيكل، وهي ثلاثة التعقيد والمركزية والرسمية، كما توجد مجموعة عوامل تؤثر في اختيار الهيكل.

أ- أبعاد الهيكل التنظيمي

• **التعقيد *complexité***: وفق هذا البعد يكون الهيكل بسيطا أو معقدا، حيث يكون بسيطا إذا ما كان عدد الوحدات الإدارية والتنظيمية قليلا والعلاقات فيما بينها محدودة، بينما يكون الهيكل معقدا كلما زاد عدد الوحدات الإدارية وتعددت العلاقات والتفاعلات فيما بينها.

• **المركزية *centralisation*** وفق هذا البعد يكون الهيكل مركزيا أو لامركزيا، حيث يكون مركزيا كلما كانت سلطة اتخاذ القرارات في يد المستويات العليا وانعدمت

هذه الصلاحية في المستويات الإدارية الدنيا، ويكون لامركزيا كلما اتسعت درجة تفويض السلطة.

• الرسمية *formalisation* وفق هذا البعد يكون الهيكل عالي الرسمية أو قليل الرسمية، حيث تشير درجة الرسمية إلى مدى وجود تحديد مسبق لقواعد وإجراءات العمل، ويكون التنظيم شديد الرسمية كلما انخفضت مرونة الفرد في اختيار طريقة العمل، والعكس صحيح.

ب- محددات الهيكل التنظيمي

توجد العديد من العوامل التي بالإمكان أن تؤثر في تطور الهيكل التنظيمي والتي تدفع بالمنظمات إلى اختيار واحدا من الهياكل التي تناسب خصائصها وظروفها، ومن هذه العوامل:

- **الحجم:** كلما كبر حجم المؤسسة اتجهت إلى مزيد من الرسمية والابتعاد عن العلاقات الشخصية؛

• النظام التقني أو التكنولوجي: بينت الدراسات التي قام بها واحدة من مؤسسي النظرية الموقفية (وود وارد *J. Woodward*) ان هناك علاقة قوية بين الهيكل التنظيم ونظام الإنتاج او التكنولوجي المعتمدة (الإنتاج المستمر، المنقطع، بالوحدة)؛

- **البيئة الخارجية:** حسب ما جاء في دراسة (بارنز وستالكر) فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتأثر بطبيعة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها، فإذا ما كانت هذه الأخيرة تتميز بالثبات والاستقرار اتجهت إلى اعتماد هيكل مركزي (الهيكل الآلي أو الميكانيكي) واتجهت إلى الهيكل العضوي المتميز بالمرونة واللامركزية كلما كانت بيئتها لاجرية متغيرة ومضطربة.

- الإستراتيجية: يتأثر التنظيم بالإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، فإذا ما اعتمدت التخصص مالت إلى تبني الهيكل الوظيفي، وإلى الهيكل القطاعي إذا ما كان للمؤسسة إستراتيجية التنوع ...

3-أنواع الهياكل التنظيمية

تطبق على مستوى المؤسسات المختلفة العديد من الهياكل التنظيمية، ولكل منها مزايا وعيوب.

وتجدر الإشارة إلى أن الهياكل التنظيمية لم تتوقف على التغير والتطور، وأن تغيرها هذا يرجع إلى تغير محيطها الخارجي ومحيطها الداخلي في نفس الوقت، وعليه يمكن القول إن تبني المؤسسة لهيكله معينة لا يكون إلا لفترة معينة ومؤقتة وتكون خاضعة للتغير والتطور ومتماشية مع خصوصياتها وملائمة لفترة من فترات حياتها ونموها، ولا ننسى أن الكثير من المؤسسات تقوم بنفس الوظائف تقريبا غير أن هياكلها التنظيمية لا تكون متشابهة كلية.

ومن بين هياكل التنظيم التي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها ما يلي:

أ. الهيكل البسيط structure simple

هو أقدم الهياكل تطبيقا ويبنى على مبدأ وحدة الأمر ويصلح أكثر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في بيئات مستقرة، ويمكن تصويره في الشكل التالي.

الشكل رقم (6) يصور الهيكل التنظيمي البسيط



ويمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب الهيكل البسيطة فيما يلي:

الجدول رقم (4) يبين مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي البسيط

مزاياه	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> • البساطة والوضوح • المسؤولية المحددة وسرعة القرار • وحدة العمل والتوجيه 	<ul style="list-style-type: none"> • غياب التخصص الوظيفي • المركزية • قد يكون بيروقراطياً...

ب. الهيكل الوظيفي Structure fonctionnelle

في إطاره تقسم المؤسسة إلى وحدات بناءً على الوظائف الأساسية بها، والتي يرأسها مسؤول متخصص، وهو تنظيم يصلح أكثر للمؤسسات المتوسطة التي يسمح حجمها بتوزيع الأنشطة إلى وظائف، والتي تنتج سلعة واحدة أو تشكيلة منتجات متجانسة، وهو ما يبينه الشكل التالي.

الشكل رقم (7) يصور الهيكل التنظيمي الوظيفي



ويمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب الهيكل الوظيفية فيما يلي:

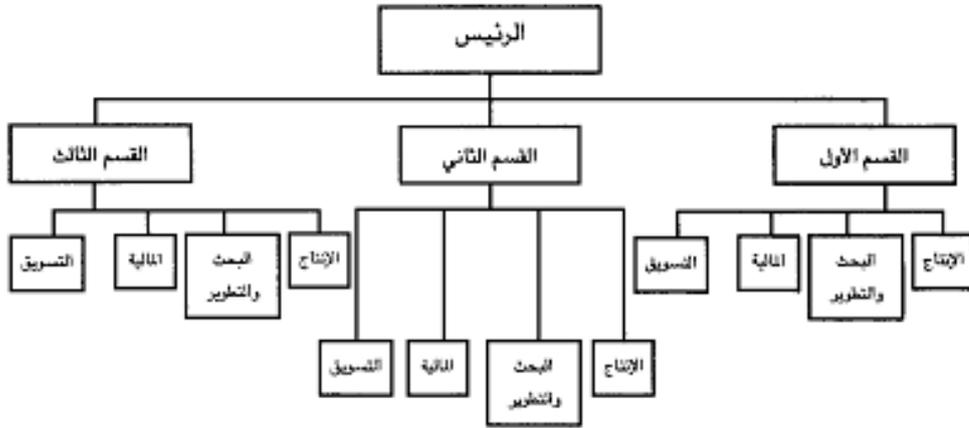
الجدول رقم (5) يبين مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي

مزاياه	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> • المسؤولية الواضحة والسلطة المحددة • الاستفادة من التخصص الوظيفي وتمميته. • سرعة إعداد الإطارات المتخصصة. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم اكتساب معارف خارج التخصص • صعوبة التنسيق • غياب الرؤية الشاملة للمتخصصين • وإمكانية تفضيل أهداف وحداتهم.

ج. الهيكل القطاعي أو متعدد الأقسام Structure divisionnaire

هو الهيكل الذي تطبقه المؤسسات الكبيرة المنتجة لعدة منتجات متنوعة (هيكل سلعي) أو لديها وحدات في عدة مناطق (هيكل جغرافي) بحيث تصبح المؤسسة مكونة من عدة أقسام شبه مستقلة تطبق في الغالب تنظيما وظيفيا وتقيم كمراكز ربحية، وهو ما يبينه الشكل التالي.

الشكل رقم (8) يصور الهيكل القطاعية



ويمكن تلخيص اهم مزايا وعيوب الهيكل القطاعي في الجدول التالي

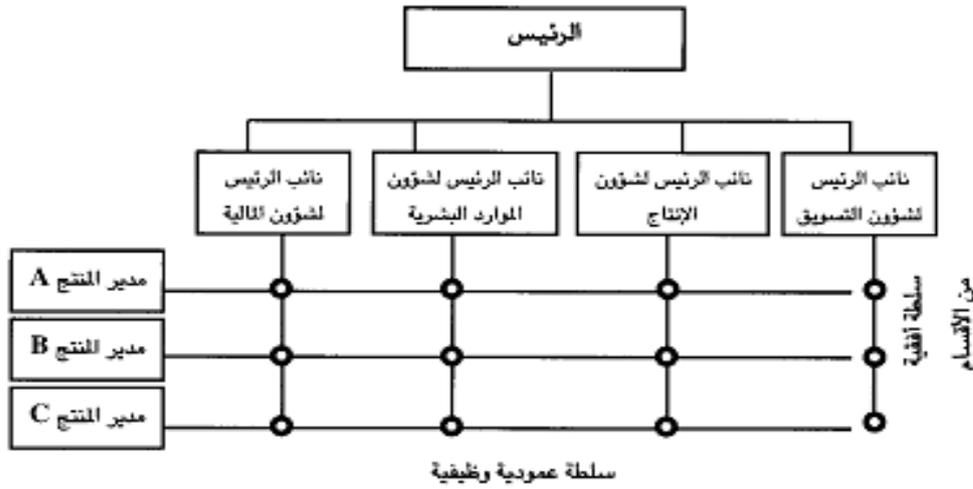
الجدول رقم (6) يبين مزايا وعيوب الهيكل القطاعية

مزاياه	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> • اكتساب معارف متخصصة • اللامركزية وتخفيف العبء على الإدارة العليا • المرونة من خلال عدم تأثير الجزء على الكل 	<ul style="list-style-type: none"> • ارتفاع التكاليف • صعوبة الرقابة والتحكم

د. الهيكل المصفوفي Structure matricielle

هو مزيج من الهيكل الوظيفي والهيكل متعدد الأقسام تطبقه المؤسسات التي تنتج عددا محدودا من السلع تشترك في استعمالات معينة (بما يفرض إعطاء سلطة إدارة الموارد لمدراء وظيفيين) وتلك التي تعمل في إطار بيئة غير مستقرة (بما يفرض منح سلطة إدارة المنتجات لمدراء سلعيين)، وهو ما يبينه الشكل التالي.

الشكل رقم (9) يصور الهيكل المصفوفية



ويمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب الهيكل المصفوفي في الجدول التالي

الجدول رقم (7) يبين مزايا وعيوب الهيكل المصفوفية

مزاياه	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة من التخصصات الوظيفية والسلعية • تنمية مهارات وخبرات المديرين • القدرة على مواجهة تغيرات البيئة (الإبداع) 	<ul style="list-style-type: none"> • ازدواجية سلطة اتخاذ القرارات • إمكانية حدوث الصراعات

هـ. التنظيم الشبكي *Structure en réseau*

يُعتمد هذا الهيكل من طرف المؤسسة التي تقوم بإسناد وظائف رئيسية أو فرعية إلى مؤسسات مستقلة عن طريق التعاقد، إذ يمكن تصور سلعة تصمم في الولايات الأمريكية المتحدة وتنتج في الصين وتوزع في أوروبا...

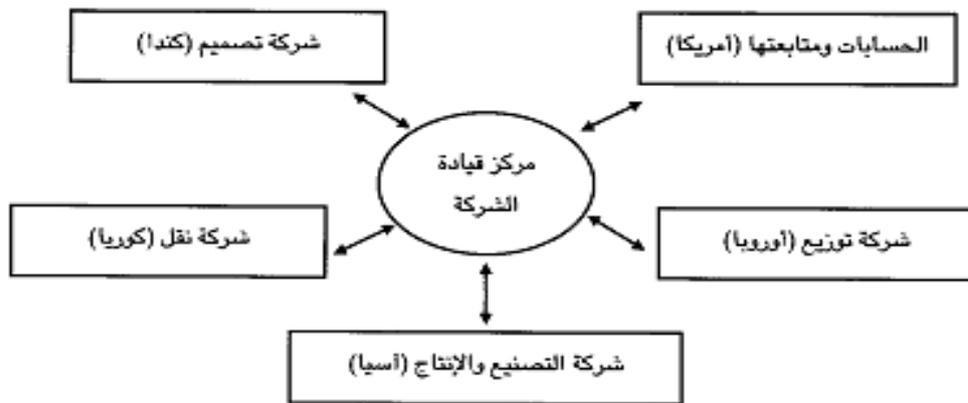
يقوم هذا التنظيم على فكرة الإسناد إلى الغير externalisation لبعض أو لكل الوظائف والعمليات إلى متعاملين (موردون، منتجون، موزعون...) الذين إنجازونها بأقل التكاليف، وتُتبقى المؤسسة على مهنتها الرئيسية.

وعندما تسند كل العمليات إلى الجهات الخارجية نكون أمام المؤسسة الافتراضية *Entreprise virtuelle*.

وقد لعبت تكنولوجيات الاعلام والاتصال TIC دورا كبيرا في تطور هذا التنظيم، حيث تبدو المؤسسة في المركز وتحيط بها شبكة من المتعاملين المتخصصن التي عادة ما ترتبط الكترونيا فيما بينها.

ويمكن تصوير الهيكل الشبكي بالشكل التالي.

الشكل رقم (10) يصور الهيكل الشبكية



ويمكن تلخيص اهم مزايا وعيوب الهيكل الشبكي في الجدول التالي

الجدول رقم (8) يبين مزايا وعيوب الهيكل الشبكية

مزاياه	عيوبه
<ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة من تخصص المتعاقدين • القدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية • المرونة من حيث القدرة على استئجار أية خدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> • صعوبة الرقابة والتحكم مع كبر الشبكة • مخاطر ونتائج فشل احد المتعاقدين يؤثر على الكل

ومن تقسيمات الهياكل التنظيمية الأخرى ما قدّمه بارنز وزميله ستالكر *Burns & Stalker* الذين ميزوا بين الهياكل الآلية (الملائمة أكثر للبيئة المستقرة) والهياكل العضوية (الملائمة أكثر للبيئة المتغيرة) وكذلك التصنيف الذي قدمه هنري مينتزبرج *Mintzberg* والذي حددها في خمسة أنواع وهي الهيكل الإداري، والبيروقراطية الآلية والبيروقراطية المهنية والهيكل القطاعي والهيكل المؤقت.

والصنيف الذي قدمه *Mintzberg* يعتبر من بين أحدث وأهم التصنيفات، حيث حدّد كذلك المكونات الرئيسية التي تشكل المنظمة بالإضافة إلى تحديده إلى الآليات المعتمدة في ضمان عملية التنسيق.

مراجع الفصل الرابع

- حسن علي مشرقي (1997) *نظرية القرارات الإدارية* (مدخل كمي في الإدارة) دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي (2001) *السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،* الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- اجلال عبد المنعم حافظ وآخرون (2004) *أساسيات إدارة الأعمال،* مطابع الدار الهندسية، دار الحريري للطباعة، القاهرة.
- خليل محمد حسن الشماع (2005) *نظرية المنظمة،* الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان.
- محسن العامري، منصور الغالبي (2008) *الإدارة والأعمال،* الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- Jean-Michel Plane (2003) *Management des organisations : théories, concepts et cas,* Dunod, Paris.
- Jean-Michel Plane (2012) *Théorie et management des organisations,* 3e édition, Dunod, Paris.
- Charron J., Sépari S. (1998) *Organisation et gestion de l'entreprise,* manuel et applications, Dunod, Paris.
- Darbelet M., Izard L., Scaramizza M (2007) *P'essentiel sur le management,* 5ème édition, Berti Editions, Alger,

الفصل الخامس: محيط المؤسسة

مقدمة

يوجد ترابط كبير بين المؤسسة والمحيط الخارجي الذي تعمل في إطاره، فهو يشكل مصدر مدخلاتها (المواد الأولية والقوى العاملة والأموال ...) ومنفذ مخرجاتها (السلع والمدخلات) وينتج عن هذا الترابط نشوء علاقة تأثير وتأثر بين المؤسسة وبيئتها. وعلى الرغم من أهمية هذه العلاقة خاصة بالنسبة للمؤسسة، فإن إخضاع هذه العلاقة للدراسة تعتبر حديثة نسبياً، حيث لم تهتم مدارس الفكر الإداري بدراسة البيئة الخارجية، كما أن ملاك ومدراء المؤسسات لم يكونوا يهتمون بها كذلك، وسبب هذا الاتجاه هو الاعتقاد الذي كان سائداً بأن المؤسسة بمثابة نظام مغلق وكأنها في معزل عن المحيط الخارجي لذلك كان جل الاهتمام منصبا على البيئة الداخلية من جانب حسن التسيير والتنظيم وحل مشاكل العمال والآلات ...

أولاً: تعريف وخصائص البيئة الخارجية

سنتناول فيما يلي بعض التعاريف التي قُدمت للبيئة الخارجية بالإضافة إلى عرض أهم الخصائص التي تميزها في الوقت الحالي.

1- تعريف البيئة الخارجية

المفهوم العام للبيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة يتضمن كل ما يقع داخل وخارج حدود المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر بدرجة أو بأخرى، وبصفة مباشرة أو غير

مباشرة في فعاليتها، غير أن كتابات كثيرة تشير إلى أن المقصود بالبيئة هو البيئة الخارجية أي كل ما يقع خارج حدود المؤسسة ويؤثر فيها، وجل من يستعمل مصطلح البيئة في مجال المال والأعمال يكاد يقصد به أساسا البيئة الخارجية، وهو المفهوم الذي نتبناه في هذا البحث.

إن البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة كانت من بين المواضيع الأكثر دراسة في مجال الإدارة الإستراتيجية، وبالأخص منذ ظهور نظرية النظم، وقد قدمت بشأنها الكثير من التعاريف التي اختلفت في وصفها وتحديد طبيعتها ومكوناتها. من بين التعاريف العامة التي قدمت للبيئة الخارجية هي أنها كل العالم الذي يحيط بها مطروحا منه المؤسسة، أو أنها كل ما يمكن أن يؤثر فيها. ويعرفها البعض بأنها العوامل المادية والاجتماعية التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذها للقرارات.

والبيئة برأي البعض الآخر هي مجموعة القيود التي تحدد سلوك المنظمة، وتحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها، ومن هذه القيود المتغيرات القانونية التي تلتزم المنظمات بتطبيقها، وشروط المنافسة (أسعار، جودة السلع والخدمات) التي يفرضها المنافسون...والخصائص الاجتماعية والثقافية التي تميز المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

ولا ينبغي أن نفهم من التعاريف المذكورة أعلاه بأن ما يشكل البيئة هو ما يؤثر عليها سلبا من ضغوط وتهديدات ومخاطر، بل إن الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة توفر كذلك فرص النمو التي ينبغي اكتشافها واستغلالها.

2- خصائص البيئة الخارجية

بحكم اعتبارها نظاما مفتوحا، فإن المؤسسة هي في تفاعل دائم مع ما يحيط بها من متغيرات وظروف مختلفة تشكل بيئتها الخارجية، ومن الطبيعي أن تتأثر المؤسسة بفعل هذا التفاعل.

ولإبراز كيفية تأثير البيئة على المؤسسة يجدر بنا أن نتناول أهم الأبعاد التي تشير إليها الكتابات المتخصصة عند دراسة تفاعل المؤسسة بالبيئة الخارجية وهذه الأبعاد هي الديناميكية والتعقيد واللاتأكد والاضطراب.

أ- خاصية الحركية

تشير خاصية حركية أو ديناميكية البيئة *dynamisme* التي تعمل في إطارها المؤسسة إلى درجة التغير والتبدل والتحول التي تمس متغيراتها الخاصة أو العامة أو كليهما، فكلما كانت درجة التغير بطيئة كانت البيئة مستقرة، وكلما زادت درجة التغير كانت البيئة ديناميكية ومتغيرة.

ويستعمل البعض مصطلح التغير للإشارة إلى هذه الخاصية البيئية، وهي قريبة من معنى الحركة التي تعني نقيض السكون، ويقصد بها التغير الدائم والمستمر في البيئة الخارجية.

ويشير آخرون إلى أن هذه الخاصية يمكن أن تختلف بين مستويات السكون والحركية (التغير) فعندما يتميز محيط المؤسسة بالتغير التكنولوجي الكبير والتغير الدائم في أذواق المستهلكين، وكثرة دخول وخروج المنافسين... يكون المحيط ديناميكيا، والعكس إذا ما لم يشهد مثل هذه التغيرات.

وقد عبر العديد من الباحثين على ما يميز خاصية الحركية بأكثر من مصطلح مثل عدم الاستقرار، شدة التفاعل بين المؤسسات، التغيير السريع والمتقطع، الإبداع، الاستعمال المكثف للتكنولوجيا والانترنت ...

ب-خاصية التعقيد

يشير التعقيد *complexité* البيئي إلى عدد وكثافة المتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة والتي تؤثر عليها، إذ أن البيئة البسيطة تتكون من عوامل أو عناصر قليلة العدد، خلافا للبيئة المعقدة التي تتكون من عدد كبير من المتغيرات. وبالإضافة إلى عدد من تتعامل معهم المؤسسة، يشير البعض إلى تعدد وكثافة العلاقات والتبادلات التي تتم بين هؤلاء المتعاملين، وبينهم وبين المؤسسة، حيث كلما زاد العدد وزادت معه التفاعلات البيئية، كانت بيئة المؤسسة معقدة. وأخذا بعين الاعتبار لخاصية التعقيد، يمكن أن تكون بيئة المؤسسة بسيطة أو معقدة أو بين هذين الحدين، حيث كلما كانت الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كثيرة وكانت حاجاتها ومتطلباتها متباينة، كلما كانت بيئتها معقدة، والعكس صحيح.

وفي هذا الإطار يمكن اعتبار صناعة الحليب ومشتقاته من أمثلة الصناعات التي تعمل في بيئة بسيطة نسبيا كون أن عمليات تصنيع الحليب واستعمالاته ومستعمليه لم تتغير كثيرا منذ عدة عقود، ونفس القول يمكن أن ينطبق على العديد من البيئات التي تعمل فيها وحدات الصناعات التقليدية، وشركات توزيع البنزين ... بينما البيئة الخارجية للعديد من المؤسسات أصبحت كثيرة التعقيد لكثرة التغيرات التي حدثت بها من جهة وكثافة المكونات المرتبطة بها من جهة ثانية، وهذا مثل الصناعات الالكترونية ومراكز البحث والجامعات، ومؤسسات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ...

ج-خاصية عدم التأكد

يشير عدم التأكد أو عدم اليقين *incertitude* إلى فقدان المدراء للمعلومات الكافية عن العوامل البيئية التي تحيط بهم، بما لا يمكنهم من التنبؤ بتغيراتها ومتطلباتها المحتملة، ويرجع عدم التأكد البيئي إلى ثلاثة عناصر أساسية:

- غياب المعلومات بخصوص العوامل البيئية المرتبطة مباشرة باتخاذ القرار؛
- الجهل أو عدم العلم بنتائج قرار ما من حيث أهمية (كم) الخسارة التي تتحملها المنظمة إذا ما تبين أن القرار المتخذ كان خاطئاً؛
- عدم القدرة على تقدير-بنسب ثقة معينة-احتمالات آثار العوامل البيئية المهمة على فشل أو نجاح صاحب القرار في تحقيق أهدافه.

إن سيادة ظروف عدم التأكد بما يعني غياب أو قلة المعلومات يجعل المدراء يتخذون قراراتهم وهم غير متأكدين من سلامة نتائجها، كما أن صعوبة التنبؤ بالتغير الذي يمكن أن يحدث في مختلف المتغيرات البيئية، يجعل المدراء غير قادرين كذلك على التنبؤ بنوع وحجم التأثير الذي سيمارس على مؤسساتهم.

وقد تكون المؤسسات الرائدة والمبدعة هي المتسبب في خلق حالة عدم التأكد من خلال عدم توقع منافسيها بما ستطرحه من جديد أو مُحسن من سلع وخدمات وطرق تنظيم وتوزيع، حيث تلجأ المؤسسات الساعية لتحقيق ميزة تنافسية إلى تحقيق ابتكارات وإبداعات في المجالات التي تمثل نقاط قوتها، وتمكنها من تحقيق سبق عن غيرها من المنافسين.

د-خاصية الاضطراب

يُقصد بخاصية الاضطراب *turbulence* البيئي في مجال الإدارة الإستراتيجية ظاهرة التغيرات والتطورات وأحياناً التحولات الكبرى التي أصبحت تميز المحيط الذي

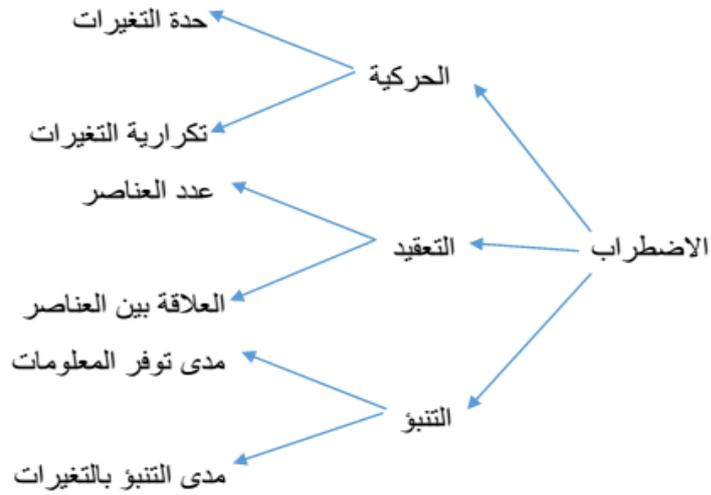
تعمل في اطاره اليوم العديد من المؤسسات، وهي تغيرات تحدث باستمرار وأحيانا بشكل قوي بما يفرض عليها اكتساب القدرة على إحداث التغيير بشكل مستمر لتتمكن من تحقيق بقائها.

وما يجعل البيئة الخارجية تتميز بالاضطراب ما يلي:

- أهمية التغيير، حيث ينتج عن الاضطراب حدوث تغيرات كثيرة في بيئة المؤسسة بما يشعرها بالخطر، وقد يختلف المدراء في ادراكهم لأهمية وخطورة التغيير؛
- سرعة التغيير، وتشير إلى ريثم ودرجة التغيير وتتابع فترات حدوثه، بما يهدد توازن المؤسسة التي قد تضطر إلى إحداث عدة مشاريع تغيير في نفس الوقت؛
- عدم إمكانية التنبؤ بحدوث التغيير الذي يكون أحيانا متقطعا، بما يهدد حياة المؤسسات الباحثة عن التوازن؛
- التجديد ويعني أن التغيير الذي يحدث على مستوى البيئة الخارجية يفرض على المؤسسات إحداث التغيير ويدفعها إلى تبني وتطبيق طرق جديدة في الإدارة والتنظيم والإنتاج ...

إن ما يلاحظ مما ذكر أعلاه هو تداخل خاصية الاضطراب مع باقي الخصائص الأخرى التي تميز البيئة الخارجية، وقد أشار إلى هذا التداخل والغموض في مفهوم الاضطراب العديد من الباحثين وصوروه من خلال ثلاثة خصائص هي الحركية والتعقيد وإمكانية التنبؤ بتغيرات المستقبل، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (11) يوضح مكونات الاضطراب البيئي



Source: Volberda H. W., & Van Bruggen G.H. (1997) Environmental turbulence: a look into its dimensionality, NOBO, Netherlands, p.138.

ثانيا: متغيرات البيئة الخارجية

إن تعدد التعاريف المقدمة للبيئة التي تحيط بالمؤسسة قد جعل تحديد مكوناتها أمرا صعبا بسبب احتوائها على عدد كبير من العناصر، إذ الغاية من التعرف على البيئة هو معرفة متغيراتها ومكوناتها بقصد دراسة كيفية التأثير والبحث في كيفية التذليل من هذا للتأثير.

وبغية بلوغ هذا الهدف يتم اللجوء إلى تقسيم البيئة إلى مكوناتها، ومن التقسيمات المعتمدة هو التمييز بين البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة.

1- البيئة الخارجية العامة

من بين المحاولات لتحديد مكونات البيئة الخارجية ما يسمى بنموذج *PESTEL* والذي في إطاره تقسم المتغيرات البيئية إلى ستة مجموعات رئيسية هي: المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية:

- التأثيرات السياسية التي تشير إلى السلطات العمومية؛

- التأثيرات الاقتصادية التي تشير إلى عوامل كلية مثل سعر الصرف، معدل النمو...؛
 - التأثيرات الاجتماعية التي تشير إلى التطورات الثقافية والديموغرافية مثل شيخوخة المجتمع في الكثير من الدول الغربية؛
 - التأثيرات التكنولوجية التي تشير إلى تأثير الابتكارات، والانترنت، وتكنولوجيا النانو...؛
 - التأثيرات البيئية التي تشير إلى الانشغالات المرتبطة بالتلوث والطاقة، والاحتباس الحراري...؛
 - التأثيرات القانونية التي تشير إلى القيود القانونية والتطورات التشريعية، معايير الأمن والسلامة...؛
- ومعلوم أن تحليل هذه المتغيرات البيئية يساعد المؤسسة على تحديد أهدافها وبناء وصياغة إستراتيجيتها.
- سنحاول فيما يلي شرح هذه المتغيرات البيئية ونبين كيف يمكن أن تمارس تأثيرها على المؤسسات التي تعمل في إطارها.

• البيئة الاقتصادية

تعتبر البيئة الاقتصادية من أكبر اهتمامات المؤسسات والمنظمات لما لها من تأثير كبير ومباشر على حياتها ونموها، وهي تشير إلى مجموعة القوى التي تشكل الوضع الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة والتغيرات التي تحدث فيه مثل التضخم والبطالة والسياسة النقدية والمالية ... وغيرها.

ويحدد كل من شالز و جارديث *Charles* و *Gareth* أربعة عوامل رئيسة تُكون البيئة الاقتصادية هي معدل النمو الاقتصادي، معدل الفائدة، معدلات سعر الصرف، معدلات التضخم (أو الانكماش).

-النمو الاقتصادي

يؤدي النمو الاقتصادي إلى مزيد من الإنفاق من قبل المستهلكين، لذلك فهو يخفف من الضغوط التنافسية ويخلق فرصا كثيرة للمؤسسات للتوسع في عملياتها وزيادة أرباحها، وهذا خلافا إذا ما كان الوضع الذي تعمل في إطاره المؤسسة يتسم بالكساد، الذي يتجسد في انخفاض الطلب من جانب المستهلكين بما يؤدي إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات وخروج بعضها من السوق.

-سعر الفائدة

يعتبر سعر الفائدة عنصرا مهما في قرارات كل من الصناعيين والمستهلكين على حد سواء، إذ أن انخفاض المعدل يدفع بالمستهلكين الذين اعتادوا على الاقتراض لتمويل مشترياتهم إلى زيادة طلبهم ومشترياتهم خاصة في بعض المنتجات مثل السكن والسيارات والأجهزة الكهرومنزلية ...، وهو ما يمثل فرص نمو للمؤسسات العاملة في هذه المجالات.

أما ارتفاع أسعار الفائدة فهو يشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسات المنتجة، كونها تساهم في زيادة الأعباء التمويلية، وكذلك على الأفراد من خلال ارتفاع تكاليف الحصول والاستفادة من القروض الاستهلاكية.

- أسعار الصرف

تحدد أسعار الصرف قيمة العملة الوطنية بالنسبة لباقي العملات، كما تؤثر حركة معدلات أسعار الصرف تأثيراً مباشراً على القدرة التنافسية لمنتجات وخدمات المؤسسة في السوق الخارجية، إذ عندما تنخفض قيمة العملة الوطنية أمام العملات الأجنبية تنخفض معها أيضاً أسعار المنتجات المصنعة في البلد المعني، في مقابل ارتفاع نسبي في أسعار المنتجات المصنعة في الخارج، وبالتالي فإن انخفاض سعر العملة الوطنية يقلص من تهديد المنافسين الأجانب ويهيئ فرصة زيادة المبيعات.

- معدل التضخم

يؤدي التضخم إلى زعزعة الاقتصاد وبطء النمو الاقتصادي، حيث أن ارتفاع معدله يعرض مشاريع الاستثمار القائمة للخطر، ولا يشجع المؤسسات على مزيد من الاستثمار لعدم إمكانية التنبؤ بالمستقبل.

كما يقترن التضخم كذلك بارتفاع الأسعار وانخفاض القدرة الشرائية للمستهلكين بما يقلل من مشترياتهم، وبالتالي لا يخلق الرغبة لدى المؤسسات لمزيد من الاستثمارات.

• البيئة التكنولوجية

تمثل البيئة التكنولوجية أو التقنية أكبر التحديات التي تواجه العديد من المؤسسات، لما تتيحه من إمكانية ظهور منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة ...

ويعتبر جوزيف شامبيتر *J. Schumpeter* من الأوائل الذين أشاروا إلى أن الإبداع على مستوى المنظمات لا يقتصر فقط على الإبداع التكنولوجي، إي الإبداع في آلات الإنتاج، بل بإمكانه أن يغطي أيضاً كل من:

- منتجات جديدة؛
- أساليب جديدة في مزج عناصر الإنتاج وطرق أخرى في تنظيم الإنتاج؛
- اكتشاف منافذ توزيع جديدة؛

- مواد أولية جديدة.

إن التطورات التكنولوجية بإمكانها أن تتسبب في اختفاء منتجات قائمة أو في تخفيض الطلب عليها بشكل محسوس بما يؤدي إلى إزالة وإبعاد مؤسسات قائمة وظهور أخرى جديدة، ومنه تظهر العلاقة الوطيدة بين البيئة التكنولوجية ودرجة الإبداع والابتكار، حيث يتميز عالم الأعمال اليوم بكثرة الإبداعات وسرعة ظهورها وتطبيقها، وأن المؤسسات التي لا تضمن التكيف مع التغيرات التكنولوجية بالدرجة المطلوبة وبشكل مستمر سوف يصعب عليها مسايرة إيقاع المنافسة وقد تعرض وجودها لخطر الزوال.

إن التغيير التكنولوجي يمكن أن يكون مبدعا ومدمرا معا، فقد يكون فرصة وتهديدا للمؤسسة، من خلال مساهمته الكبيرة في جعل دورة حياة المنتجات قصيرة وسريعة التقادم، كما أن للتطورات التقنية المتسارعة تأثير واضح في السوق من خلال ظهور صناعات جديدة وتغير أو استبعاد صناعات قائمة.

البيئة القانونية والسياسية

عادة ما توصف البيئة القانونية بالقيود التي تعمل في إطارها المؤسسات، إذ تتشكل من مجموع القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة وتلزم كل المتعاملين بمراعاتها وعدم تجاوزها، وهو ما يقيد من حرية المدراء عند اتخاذ القرارات، ومن المؤكد أن تأثير هذه المتغيرات البيئية يزداد كلما زاد عدد القوانين والتشريعات التي يجب على المؤسسات الالتزام بها.

ويمكن للقرارات التي تتخذها السلطة في أي بلد أن تؤثر على المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات البيئية، سواء بطريقة

مباشرة أو غير مباشرة، إذ يمكن للبيئة التكنولوجية مثلا أن تتأثر بما توفره وتتيحه الدولة من أموال وإمكانيات مادية ترفع من مستوى التعليم وتشجع على البحث والتطوير، كما يمكن لقرارات سياسية معينة أن تجعل قطاعات إنتاجية أو خدمية معينة أقل أو أكثر جاذبية.

وكباقي المتغيرات البيئية الأخرى، قد تشكل البيئة القانونية فرصة (وتقليص حالات الاحتكار) أو تهديدا (المزيد من التشريعات واللوائح البيروقراطية). وتؤثر السياسات الحكومية تأثيرا مباشرا على مدى جاذبية أو عدم جاذبية قطاعات إنتاجية أو خدمية معينة وهذا بما توفره من قرارات وإجراءات، كأن يتم منع أو توقيف مؤقت لاستيراد سلع أو منتجات معينة من الخارج.

إن القرارات التي اتخذتها الحكومة الفرنسية خلال سنة 2001 القاضية بمنع استيراد اللحوم الحمراء بسبب مرض جنون البقر، أثر بشكل سلبي على المربين البريطانيين، ونفس الأثر كان لقرار منع تصدير الخضر والفواكه الأوروبية نحو الأسواق الروسية بسبب المقاطعة الاقتصادية والتجارية خلال منتصف العام 2015، حيث أثر الإجراء على الكثير من المزارعين الفرنسيين، الذين حاولوا استبدال الأسواق الروسية بأخرى مغربية ولكن بمزايا سعرية أقل.

• البيئة الاجتماعية والثقافية

تشير البيئة الاجتماعية والثقافية إلى كل ما يرتبط بالسكان أو أفراد المجتمع من حيث عددهم وكثافتهم وتوزيعهم واتجاهاتهم وتقاليدهم ... وكل ما يمكن أن يشكل نمط حياتهم ومعيشتهم.

كما تشير البيئة الاجتماعية إلى الطريقة التي تتغير بها الأخلاق والقيم الاجتماعية، وتؤثر بها في الصناعة والتي ينتج عنها فرص وتهديدات، وهذا مثل تغير سلوك

المستهلكين في الآونة الأخيرة بعد زيادة وعيهم الصحي وكيف تمكنت بعض المؤسسات من اكتساب حصص سوقية معتبرة بعد تركيزها على منتجات صحية وأكثر قربا من الطبيعة.

وإن من أهم العوامل المكونة للبيئة الاجتماعية ما يلي:

- التوزيع العمري لأفراد المجتمع

لكل فئة عمرية طلباتها ورغباتها الخاصة التي تختلف عما تطلبه فئات عمرية أخرى، فمثلا ما تشهده الكثير من دول القارة الأوروبية منذ العديد من السنوات من زيادة نسبة كبار السن والمحالين على التقاعد إلى مجموع السكان، أثر بشكل محسوس على المؤسسات من حيث كمية ونوعية اليد العاملة التي يعرضها سوق العمل من جهة، وأثر على خصائص الطلب على السلع والخدمات التي تطلبها هذه الفئة العمرية التي زادت حاجاتها إلى الكثير من الخدمات خاصة الصحية منها.

- مستوى تعليم وتكوين أفراد المجتمع

إن ارتفاع مستوى التكوين والتدريب لدى القوى العاملة يفرض على المؤسسات من جهة توفير السلع والخدمات التي تستجيب لمستوياتها المعيشية، ومن جهة ثانية توفير مناصب العمل التي يقبل بها هؤلاء والتي توفر لهم الظروف المناسبة لاستخدام كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل، كما فرضت فئات الشباب (الرقمية) المتميزة بارتفاع المستوى التعليمي سلع وخدمات معينة وظروف عمل خاصة وطرق تعامل مميزة داخل وخارج مكان العمل تختلف عما سبقها من أجيال.

- تركيبة الأسرة

إن تركيبة الأسرة وصغر حجمها بالإضافة إلى خروج المرأة إلى عالم الشغل قد أدى إلى ظهور حاجات وطلبات جديدة مثل السكنات الصغيرة، روضات الأطفال، منتجات كهرومنزلية مختلفة، ساعات عمل مرنة ...

• المحيط الدولي

يتمثل المحيط الدولي في مجموع القوى التي تؤثر في المؤسسة والمتأثرة من خارج البلد الذي تتواجد فيها وحتى الأمة التي تنتمي إليها، كونها عالمية النطاق وهذا مثل ظاهرة الاحتباس الحراري أو التطرف الديني ... أو الانكماش الذي يصيب الاقتصاد الياباني وتمتد تبعاته إلى دول آسيا وأوروبا.

يمكن للمحيط الدولي أن يؤثر مباشرة على الكثير من المؤسسات، وقد أصبح يكتسي أهمية كبرى في العقود الأخيرة نتيجة للاقتصاد المتعولم، إذ بات تأثيره على المؤسسات والصناعات في عقر دارها حتى وإن لم تكن ترتبط مباشرة بالأسواق الخارجية، فقد يتأثر الطلب على اللحوم البيضاء التي تستعمل الكثير من الأسمدة والأعلاف الخاصة، إذا ما تأثر إنتاج اللحوم الحمراء نتيجة وباء أصابها ...

إن تأثر الاقتصاديات الوطنية ومعها مؤسساتها الخاصة والعامة يحدث نتيجة للترابط الذي أصبح يميز اقتصاد الدول بعضها ببعض من جهة، ومن جهة أخرى إلى ترابط مختلف المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ... وما يحدث فيها من تغير وطنيا ودوليا، وأن أي تغير في أحدها سيؤثر في بعض أو كل المتغيرات الأخرى.

ونتيجة لترابط المؤسسات فيما بينها عالميا لم يعد صحيح القول بوجود مؤسسات ألمانية أو أمريكية، بل هناك فقط مؤسسات ناجحة وأخرى غير ناجحة.

2- البيئة الخارجية الخاصة

بغية القيام بتحليل أكبر وأعمق، لجأت الدراسات والأبحاث الحديثة إلى تقسيم البيئة الخارجية إلى جزئين رئيسيين، بيئة عامة وأخرى خاصة، أو إلى بيئة بعيدة وأخرى قريبة اعتمادا على درجة القرب والتأثير المباشر.

وإذا كان المحيط البعيد مكوناً أساساً من الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة ويحيط بها، فإن تأثيره عليها لا يكون دوماً مباشراً، عكس المحيط الخاص أو القريب أو التنافسي الذي يتكون من الزبائن والموردين المنافسين ... وكل من تتعامل معهم المؤسسة بشكل مباشر.

وتختلف البيئة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب القطاع الاقتصادي وتتباين درجة تأثيرها، فهي البيئة التي تتضمن مختلف الأعوان الاقتصاديين والقطاعات التي تتعامل معها المؤسسة مباشرة، والتي يكون تأثيرها بشكل مباشر، حيث تمارس عليها ضغوطات بما يؤثر في قدرتها في تحقيق أهدافها، وهي تتضمن المنافسون والموردون والزبائن ... وكل من له علاقة مباشرة بالمؤسسة.

وإذا كان تأثير البيئة العامة يكاد يكون مماثلاً لكل المؤسسات، فإن تأثير البيئة الخاصة قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى ارتباطاً بقدرتها التنافسية، على اعتبار أن لكل مؤسسة بيئتها الخاصة، فللبنوك التجارية أعوان اقتصاديون تتعامل معهم وتؤثر فيهم وتتأثر بهم، وهم ليسوا المتعاملين الذين تتعامل معهم مؤسسات الصناعات التقليدية مثلاً ...

وعادة ما يُستعمل نموذج *Porter* في تحليل شدة المنافسة التي تسود محيط ما (صناعة أو سوق ...) في إشارة إلى المحيط القريب والخاص، حيث حصرها في خمس قوى، والتي بإمكانها أن تشكل تهديداً للمؤسسة في حالة زيادة قوتها ونفوذها الاقتصادي، بما يؤدي إلى تقليص قدرتها على التحكم في الكثير من قراراتها خاصة تلك المرتبطة بتحديد الأسعار.

والقوى التي حددها *Porter* هي المنافسون الحاليون والمحتملون، والسلع البديلة والقوة التفاوضية لكل من الموردين والزبائن.

وفيما يلي عرض موجز لهذه القوى المحددة لشدة المنافسة:

أ- المؤسسات المنافسة الحالية

يشير هذا العنصر إلى المنافسة كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة التي بإمكانها استخدام واحدة أو أكثر من الآليات التي تمكنها من الحصول على نصيب من الحصة السوقية مثل السعر أو تصميم المنتج، أو الإعلان أو خدمات ما بعد البيع ... ويمكن اعتبار هذه المنافسة دالة لثلاثة عوامل أساسية هي:

- الهيكل التنافسي للصناعة والذي يمكن أن يكون في شكل منافسة تامة أو منافسة قلة أو احتكار أو منافسة احتكارية، حيث تزداد شدة المنافسة أو تقل.
- طلب السلع الذي يؤدي نموه إلى تقليص شدة المنافسة وانخفاضه إلى زيادتها.
- عوائق الخروج مثل ارتفاع التكاليف الثابتة وارتفاع تكاليف تغيير النشاط.

ب- المؤسسات المنافسة المحتملة

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، ويرتبط خطر دخول هؤلاء بمدى كثافة عوائق الدخول وهي العوائق التي تجعل المؤسسات الجديدة تتحمل تكاليف كبيرة، وهذا مثل اقتصاديات الحجم، مزايا التكلفة المطلقة، الولاء للماركة، تكاليف تحول المستهلكين...

ت- قوة المساومة لدى المشتريين

المشترون أو الزبائن قد يكونون من الأفراد أو من المؤسسات، حيث يمكن أن يكون هؤلاء في وضعية تمكنهم من فرض أسعار الشراء أو على الأقل القدرة على تخفيض الأسعار المقترحة من قبل المنتجين، وهذا عندما تكون كمية الشراء كبيرة وعدد الزبائن قليل، أو عندما يكون بمقدور المشتريين التهديد بدخول الصناعة والإنتاج بأنفسهم مثل ما يقوم به منتجو السيارات تجاه الموردين الكثيرين.

ث - قوة المساومة لدى الموردين

تشير قوة المساومة هذه إلى مدى قدرة الموردين على رفع أسعار المدخلات ورفع تكاليف الصناعة كأن يكون عددهم قليل أو حجمهم كبير وليس للمنتجين بدائل كثيرة أمامهم.

ج- المنتجات البديلة

تشير هذه القوة إلى منتجات صناعات أخرى والتي يمكنها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك (صناعة القهوة والشاي مثلا) حيث أن وجود بدائل جيدة وقوية يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وبالتالي زيادة حدة المنافسة وانخفاض الأرباح.

ثالثا-مراقبة البيئة واليقظة الاستراتيجية

إن البيئة التي تعمل في إطارها المؤسسة تتضمن فرصا ومخاطر، فهي مرتبطة بها من حيث كل المدخلات التي تحتاج إليها خاصة الموارد النادرة أو ذات القيمة العالية والتي تكون في حاجة ماسة لها، كما أنها تابعة لها أيضا عند طرح سلعتها وخدماتها.

ويزداد تأثير البيئة على المؤسسة كذلك من خلال التغير والتعقيد وحتى الاضطراب الذي بات يميز الظروف التي تحيط بها، ويتجسد هذا التأثير من خلال القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة خاصة ما يرتبط بالأهداف التي تسطرها والعمليات التي تقوم بها والهيكل التنظيمي الذي تتبناه ...

1- حاجة المؤسسات إلى مراقبة البيئة

يشير العديد من الباحثين إلى أن مراقبة ومتابعة البيئة ليست بالعملية السهلة للكثير من المؤسسات كون أن البيئة في العصر الحالي أصبحت أكثر تغيرا وتعقيدا وانتقلت من الحيز المحلي والوطني إلى الحيز العالمي، حيث أن التوسع في الأنشطة

والتبادلات الاقتصادية والثقافية ... بين مختلف دول العالم أدى إلى أن تكون للقرارات والتصرفات والأحداث التي تحدث في منطقة معينة من العالم تأثيرات حقيقية وبنسب مختلفة على الأفراد والمجتمعات في مناطق ودول أخرى، ما جعل الكم المعلوماتي المتاح كثير جدا وأصبح معه التمييز بين ما هو أساسي وما هو ثانوي صعبا جدا.

وفي ظل هذه الظروف فإن حاجة المؤسسة إلى المعلومات عن هذه البيئة الخارجية المتغيرة أصبحت ضرورية حتى يتمكن المدراء من اتخاذ القرارات الملائمة التي تواجه بها القيود والمخاطر والتهديدات وكذلك الفرص التي يمكن استغلالها، وقد يصبح الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب أو حيازة معلومات أكبر من الغير ميزة تنافسية تتيح للمؤسسة تحقيق رد الفعل أو السبق قبل منافسيها المباشرين، وما يمكن من الحصول على هذه المعلومات هو ما يسمى بنظام معلومات، الذي هو عبارة عن مجموعة وسائل مادية وبشرية وتنظيمية والذي تنحصر وظيفته الأساسية في تمكين الرؤساء من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

يمكن أن تنحصر وظيفة نظام المعلومات على الداخل فقط، فيهتم بتوفير المعلومات التي تساعد بصفة عامة على إدارة المؤسسة وضمان التنسيق بين مختلف مصالحها، كما يمكن أن يتم توجيه نظام المعلومات على التعامل مع المحيط الخارجي للمؤسسة فقط، فيهتم بالمعلومات والعلاقات التي تربطها بالموردين والزبائن ومختلف المتعاملين الاقتصاديين الذين تتعامل معهم، ويهتم بمتابعة ومراقبة البيئة، وهو ما يسمى بالمسح البيئي أو نظام اليقظة أو الرصد، أو اليقظة الإستراتيجية.

إن نظام اليقظة في أبسط معانيه هو نظام معلومات يساعد التعرف على المعلومات ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمؤسسة والتطورات التي تحدث بها، لأجل اكتشاف فرص الأعمال وتقليص المخاطر وحالات اللاتأكد بغرض اخذ القرارات المناسبة، وعليه فإن اليقظة هي ذلك الجزء من نظام المعلومات الذي "يتخصص" في

متابعة البيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة ليملدها بالمعلومات بخصوص التغيرات والتطورات التي تحدث على مستواها.

إن تمتع المؤسسة باليقظة أو أن تمارس هذه اليقظة لا يعني أنها تكتفي فقط بمراقبة البيئة ومعرفة ما يحدث بها، كما أنها لا تعني انتظار حدوث التغير الفعلي، بل بالإضافة إلى ذلك فهي تعني السعي للعلم بشكل مسبق بما يمكن أن يحدث، إما بناء على توقع أو على إثر المؤشرات المنذرة بحدوث التغيرات أو التطورات، لذلك فهي بمثابة عمل استباقي، تستعس به المؤسسة لإتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات.

وقد أدركت العديد من المؤسسات بأن حيازة معلومات دقيقة يمكن أن يكسبها ميزة تنافسية كما يقول بذلك *Porter*.

2- أنواع وأهداف اليقظة الاستراتيجية

وبرأي معظم الباحثين المتخصصين، فإن نظام اليقظة الاستراتيجية يضم العديد من أنواع اليقظة هي:

- اليقظة التكنولوجية وتهتم بمتابعة التطورات الحاصلة في مجال المعارف والابتكارات في مختلف المجالات العلمية، والتركيز على كل جديد في السلع والخدمات وطرق الإنتاج ... في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- اليقظة التجارية وتهتم بالأسواق الخلفية والامامية للمؤسسة كالاتعلام عن مدى رضا الزبائن ومدى تغير حاجاتهم ورغباتهم ... وكذلك الحال بالنسبة للموردين والموزعين ...؛
- اليقظة التنافسية وتهتم بكل ما يخص المنافسين الحاليين أو المحتملين وما يمكن أن يقوموا به، وكل ما يؤثر على شدة المنافسة، وقد زاد الاهتمام بهذا النوع من اليقظة بظهور نموذج *Porter*¹ عن الميزة التنافسية.

• اليقظة القانونية وتهتم بكل ما يتعلق بالتغير الحاصل في القوانين المنظمة للحياة الاقتصادية والتجارية وكل ما يتعلق بالنشاط الإنتاجي للمؤسسة من إجراءات خاصة ومعايير ... والتي ينبغي العلم بها ودراسة تأثيرها على واقع ومستقبل المؤسسة.

• اليقظة المجتمعية وتهتم بكل ما يمكن أن يحدث داخل المجتمع برمته من تغيرات وتطورات في اتجاهاته وقيمه ... تؤثر في سلوكه وأذواقه ونمط معيشته وحياته.

أما عن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات من خلال نظام اليقظة الاستراتيجية فيمكن تلخيصها فيما يلي:

• التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها؛
• تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجياتها، وترفع من تنافسيتها؛

• تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري؛

• تحليل البيئة العملية والتقنية والتكنولوجية للمؤسسة؛
• التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي تجاه المنافسين؛
• تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم؛

• اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
• تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات وتحليلها وتنظيمها في إطار يوضع تحت تصرف متخذي القرارات.

يتضح مما سبق أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام اليقظة لا تنحصر فقط في اكتشاف الفرص التي تتيحها الظروف الآنية، بل وكذلك ما يمكن أن توفره الظروف المستقبلية، كما أن الغاية لا تتوقف فقط في تحديد وتقييم حجم الأخطار والتهديدات الحالية، بل وتلك المحتملة في المستقبل أيضا.

مراجع الفصل الخامس

- شالز هل، جارديث جونز، (2008) الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، تعريب محمد سيد احمد عبد العالي وإسماعيل علي بسيوني.
- بلال خلف السكارنة (2010) التخطيط الاستراتيجي، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- بوخمخ عبد الفتاح، مصباح عائشة (2010) دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بوعلي الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر.
- Daft R. L. (2010) **Management**, 9th edition, South-Western Cengage Learning, USA.
- Richet X. & Guerraoui D. (2005) *Intelligence économique et veille stratégique : défis et stratégie pour les économies émergentes*, édition l'Harmattan, France
- Johnson G. et al. (2008) **Stratégique**, 8eme édition, Pearson Education.
- Lesca H., Caron-Fason M. I. (1995) veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, *Revue française de gestion*, No. 105.
- Fleisher C. & Bensoussan B. (2015) **Business and competitive analysis**: effective application of new and classic methods, 2nd edition, Pearson Education Inc, USA.
- Janissek-Muniz R., Freitas H., Lesca H., (2006) Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC) . Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol.2, No. 218.

الفصل السادس: مكانة ودور المؤسسة

مقدمة

يتناول هذا المحور المكانة التي تحتلها المؤسسة الاقتصادية ضمن الدورة الاقتصادية من خلال مختلف العلاقات والتبادلات التي تتم مع الاعوان الاقتصاديين، بالإضافة إلى عرض بعض الأدوار التي تقوم بها المؤسسة مع التركيز على الدور الاقتصادي.

أولاً: مكانة المؤسسة في الدورة الاقتصادية

1- الأعوان الاقتصاديون والدورة الاقتصادية

النشاط الاقتصادي هو مجموعة عمليات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستثمار وغيرها من الأنشطة التي يقوم بها من يسمى بالأعوان الاقتصاديين *agents économiques* الذين يشكلون مراكز قرار الأنشطة الاقتصادية، وهؤلاء يدخلون في علاقات مستمرة من خلال عمليات التبادل فيما بينهم، فمثلاً يقوم رب أسرة استلم أجره بشراء ما يحتاج إليه من سلع وخدمات من مؤسسات متخصصة، ويدفع اشتراكات التأمين والضرائب وقد يودع مدخراته في البنك ... وكذلك الحال بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية التي تشتري المواد الأولية من الموردين وتدفع الضرائب وتقترض من البنك وتصدر وتستورد ...

إذن النشاط الاقتصادي يتم بين أعوان اقتصاديين عديدين يمكن تصنيفهم على أساس النشاط الرئيسي لهم وهذا كما يلي:

الجدول رقم (9) يبين الأعوان الاقتصاديين ونشاطاتهم الرئيسية

النشاط الرئيسي	العون الاقتصادي
الاستهلاك	الأسر
الإنتاج والخدمات	المؤسسات
تقديم الخدمات	الدولة
التصدير والاستيراد	بقية دول العالم

إن علاقات التبادل التي تتم بين الأعوان أو المتعاملين الاقتصاديين يتولد عنها ما يسمى بالتدفقات التي هي على نوعين:

• **تدفقات حقيقية *flus réels*** هي التي تعكس انتقال السلع والخدمات من متعامل اقتصادي إلى متعامل اقتصادي آخر، كأن تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها وسلعها إلى العائلات، فنقول إن هناك تدفق حقيقي من المؤسسة نحو العائلات، أو أن تقوم العائلات ببيع قوة عملها إلى المؤسسات، فنقول إن هناك تدفق حقيقي من العائلات نحو المؤسسات.

• **تدفقات نقدية *flus monétaires*** هي التي تعكس انتقال الأموال من متعامل اقتصادي إلى متعامل اقتصادي آخر كأن تقوم المؤسسة بدفع الأجور إلى العمال، فنقول إن هناك تدفق نقدي أو مالي من المؤسسة نحو العائلات، أو أن تقوم المؤسسة بدفع الرسوم والضرائب إلى الدولة، فنقول إن هناك تدفق نقدي من المؤسسات نحو الإدارة (الدولة).

يقصد بالدورة الاقتصادية *cycle économique* تصوير مختلف عمليات التبادل التي تتم بين الأعوان الاقتصاديين ومختلف التدفقات الحقيقية والنقدية التي تنشأ جراء ذلك.

وبمشاركة المؤسسة في النشاط الاقتصادي، فإنها بذلك تدخل في علاقات مع باقي المتعاملين الاقتصاديين بسبب عمليات التبادل التي تتم بينهم والتي تحدث أو تنتج تدفقات.

2- علاقة المؤسسة بالأعوان الاقتصاديين

وبافتراض أن النشاط الاقتصادي لا يتشكل إلا من عمليتي الإنتاج والاستهلاك ويتم بين متعاملين اثنين فقط هما المؤسسات المنتجة والعائلات المستهلكة، فإن هذه الحالة الافتراضية لا تخلو من العديد من عمليات التبادل التي تنشأ بين هذين المتعاملين والتي تتولد عنها العديد من التدفقات الحقيقية والنقدية، ويمكن شرح هذه الحالة الافتراضية فيما يلي:

ففي بداية الأمر تقوم العائلات بتوفير قوة العمل للمؤسسات لتمكينها من القيام بعمليات الإنتاج مما يؤدي إلى نشوء تدفق حقيقي من العائلات نحو المؤسسات، وهذه الأخيرة تقوم بمكافأة العمال على جهودهم في شكل أجور فيتولد عن ذلك تدفق نقدي من المؤسسات نحو العائلات، وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (12) يصور الحالة الافتراضية للدورة الاقتصادية

دورة اقتصادية من متعاملين (حالة افتراضية)



تدفقات نقدية _____

تدفقات حقيقية _____

ثانيا: دور المؤسسة في الاقتصاد الوطني والمجتمع

إذا كان للمؤسسة مكانة مهمة في الدورة الاقتصادية، فإن دورها لا يقل أهمية وذلك من خلال الوظائف العديدة التي تقوم بها خدمة للاقتصاد الوطني والمجتمع بصفة عامة. ويمكن التمييز بين الأدوار الاقتصادية والأدوار غير الاقتصادية.

1- الأدوار الاقتصادية

أ- المؤسسة منسئة للقيمة المضافة

حتى تضمن نشاطها، فإن المؤسسات لا تكتفي بعلاقتها مع العائلات التي تشتري منها قوة عملها وتبيع لها سلعها ومنتجاتها، بل إنها تتعامل أيضا مع غيرها من المتعاملين الاقتصاديين وبالخصوص المؤسسات التي تحتاج إليها في توفير الخدمات، فمثلا المؤسسة الصناعية تحتاج إلى سلع المؤسسات الزراعية والصناعية الأخرى لتمكن من إنتاج منتجاتها، وهذه المؤسسة بدورها تكون منتجاتها بمثابة خدمات إنتاجية (مواد أولية، منتجات نصف مصنعة ...) بالنسبة لمؤسسات صناعية وخدمية وزراعية أخرى ... وهكذا.

إن مؤسسة تصنيع السيارات التي تستعمل الفولاذ في عملياتها الإنتاجية لا تقوم بإنتاج هذه المادة بل تقوم بشرائها من مؤسسات الحديد والصلب المتخصصة، والتي بدورها تستعمل منتجات وخدمات مؤسسات أخرى لتقوم بنشاطها الإنتاجي ... وهذه أمثلة تبيّن الترابط بين مختلف المؤسسات العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية. إن المؤسسة التي تحتاج لمدخلات تحصل عليها من مؤسسات أخرى ستقوم بإخضاعها لعملية تحويل، والتي من خلالها تحقق قيمة زائدة هي بمثابة ثروة تسمى بالقيمة المضافة.

إن القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة تقاس بالفرق بين قيمة السلع والخدمات التي أنتجتها وقيمة السلع التي استهلكتها (الإنتاج الإجمالي - الاستهلاك الوسيط) وهي بذلك قياس للإنتاج الصافي بمعنى حجم المنافع التي أنتجتها المؤسسة خلال عملية الإنتاج باستثناء السلع والخدمات التي حصلت عليها المؤسسة من الخارج (المشتريات من الخارج).

القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة = قيمة المخرجات - الاستهلاك الوسيط

ولتوضيح كيفية نشأة القيمة المضافة نفترض بأن لدينا ثلاثة مؤسسات هي م1، م2، م3

- م1 هي مؤسسة فلاحية تقوم بتربية المواشي التي كلفتها 60 ألف وحدة نقدية، وتبيع ما قيمته 100 ألف وحدة نقدية صوف لمؤسسة نسيجية هي م2.
- م2 تقوم بتحويل الصوف إلى نسيج وتبيعه بقيمة 130 ألف وحدة نقدية لمؤسسة تصنيع الملابس هي م3.
- م3 تقوم بصناعة ملابس مختلفة وتبيعه للعائلات بقيمة 180 ألف وحدة نقدية.

كل هذه المؤسسات ساهمت في خلق ثروة وطنية وهي القيمة المضافة وهي تساوي في مثالنا كما يلي:

- م1 حققت قيمة مضافة تساوي 100 ألف - 60 ألف = 40 ألف.
- م2 حققت قيمة مضافة تساوي 130 ألف - 100 ألف = 30 ألف.
- م3 حققت قيمة مضافة تساوي 180 ألف - 130 ألف = 50 ألف.

إن القيمة المضافة التي ستوزع لاحقاً بين العديد من الأعوان الاقتصاديين وفي أشكال مختلفة، لا تأخذ بعين الاعتبار عند حسابها إلا الفائض المتحصل عليه في

مرحلة من مراحل الإنتاج، وفي مثالنا أعلاه فإن القيمة المضافة لمجموع المؤسسات الثلاثة هي 60 ألف + 30 ألف + 50 ألف وتسوي 110 آلاف وحدة نقدية، ومجموع القيم المضافة المحققة من طرف كل مؤسسات اقتصاد وطني ما هي التي تشكل الناتج المحلي الخام *PIB*.

مجموع القيم المضافة = الناتج المحلي الخام

ب- المؤسسة موزعة للمداخل

إن القيمة المضافة المحققة من قبل مؤسسة ما تمثل مجموع المكافآت على الخدمات المقدمة للمؤسسة لضمان عملية الإنتاج والمساهمة في تسيير الإدارات، وفي مثالنا السابق ستستعمل القيمة المضافة في مكافأة الأعوان الاقتصاديين الذين ساهموا في تحقيقها وهذا وفق التالي:

- مكافأة الخدمات التي قدمتها العائلات للمؤسسة وبالأساس قوة العمل

وهذا في شكل أجور وتعويضات...ح

- مكافأة الخدمات التي قدمتها الهيئات المالية كالقروض وهذا في شكل

فوائد على القروض؛

- مكافأة الخدمات التي قدمتها الهيئات والإدارات الحكومية وهذا في شكل

الرسوم والضرائب.

إن المؤسسة التي تحقق القيم المضافة وتوزعها على مختلف المتعاملين

الاقتصاديين في شكل مكافآت مختلفة، فإنها بذلك تقوم بوظيفة أساسية في نشاط

اقتصاد أي بلد، فمن خلال الدخول تضمن استمرار الحياة الاقتصادية، حيث نجد أن

العائلات التي تحصل على الأجور ستقوم بإنفاقها للحصول على السلع والخدمات التي

تحتاج إليها، وهي بذلك توفّر دخولا لمتعاملين آخرين، كما أن البنوك بتجميعها للفوائد ستوفر الأموال اللازمة للمستثمرين الذين سينتجون ويحققون قيم مضافة أخرى، كما تقوم الدولة بتوزيع دخول على فئات معينة من المجتمع جراء الضرائب المجمعة وهكذا ...

2- أدوار أخرى للمؤسسة الاقتصادية

بالإضافة إلى الأدوار الاقتصادية التي تسهر عليها كل المؤسسات والمتمثلة أساسا في تحقيق الثروة وتوفير المداخل للعديد من الأعوان الاقتصاديين، فإن هناك أدوار أخرى اجتماعية وثقافية وبيئية وإنسانية ... أصبحت أيضا من انشغالات العديد من مدراء ومسؤولي المؤسسات، والتي تمثل في نفس الوقت التزامات ومسؤوليات تجاه مكونات المجتمع الذي تعمل في إطاره.

وعندما تقوم المؤسسة بهذه الأدوار توصف بأنها مؤسسة مواطنة *entreprise citoyenne* ومسؤولة اجتماعيا *socialment responsable*، أين يكون عنصر الأخلاق *éthique* من الانشغالات الأساسية للإدارة والمسؤولين.

ويمكن حصر بعض هذه الأدوار والمسؤوليات فيما يلي:

- تجاه العمال: تسهيل اندماجهم وتوفير ظروف عمل مقبولة تحافظ على أمنهم وسلامتهم المهنية ومراعاة المعاملة العادلة وتوفير فرص التعلم والنمو والترقية...؛
- تجاه الزبائن: توفير سلع وخدمات غير مضرّة بالصحة ومراعاة الأخلاق في التعامل معهم (عدم استعمال الإعلان الكاذب، عدم المبالغة في رفع الأسعار...)
- تجاه المساهمين: العمل على مراعاة مصالح المالكين وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجيات ورسم الأهداف من طرف المدراء الأجراء، وتحقيق عوائد أسهم مقبولة...؛

- تجاه البيئة: العمل على المساهمة في الحفاظ على البيئة ومحاربة مصادر التلوث البيئي، والاستثمار في الطاقات الجديدة ...؛
 - تجاه المجتمع: المساهمة في تحقيق التنمية المحلية، وتحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع الذي تعمل في إطاره ...
- لقد أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تتبنى مفهوم المسؤولية المجتمعية *responsabilité sociétale* عندما أخذت بعين الاعتبار وبصفة إرادية الاهتمامات الاجتماعية والبيئية لكل الأطراف ذات المصلحة *parties prenantes*، ولم تركز فقط في أعمالها وسلوكياتها على مصالحها الاقتصادية.

مراجع الفصل السادس

- Bressy G., Konkuyt C. (2004) *Economie d'entreprise*, DALLOZ-SIREY, France.
- Leroux F. (1992) *Introduction à l'économie de l'entreprise*, 3^e édition Gaëtan Morin Éditeur, Canada.
- Koudri A. (1999) *Economie d'entreprise*, Enag Alger.
- Carroll A., Buchholtz A. (2008) *Business & society: ethics and stakeholder management*, Seventh edition, South-Western Cengage Learning, USA.

الفصل السابع: المؤسسة والسوق

مقدمة

المؤسسة في أبسط معانيها هي المكان الذي يتم فيه مزج مختلف عناصر الإنتاج في شكل مدخلات بغية الحصول على سلع وخدمات في شكل مخرجات، وكل عمليات التبادل من شراء للمدخلات وبيع للمخرجات بين المؤسسة ومختلف الأعوان الاقتصاديين تتم على مستوى أسواق تسودها درجات مختلفة من المنافسة التي تتأثر بها المؤسسة.

ويعرف السوق بأنه ذلك المكان الذي يلتقي فيه الأعوان الاقتصاديون للحصول على ما يحتاجونه من مختلف عناصر الإنتاج ولتصريف مخرجاتهم من سلع وخدمات.

وفي السابق كان السوق يتشكل من ذلك الحيز المكاني الذي يلتقي فيه كل من المنتجين (العارضين) والمشتريين (الطالبين) للسلع والخدمات، والذي في إطاره كانت تتم عمليات التبادل من شراء وبيع، أما في الوقت الحالي ومع تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال وظهور التجارة الالكترونية فلم يُعد يشترط في السوق أن يكون محصورا في حيز مكاني، بل أصبح بالإمكان عقد الصفقات ودفع المستحقات من دون الالتقاء المادي بين أطراف عمليات المبادلة.

أولا- الأسواق الخلفية والأمامية للمؤسسة

قد تكون المؤسسة في وضعية طالب فترتبط بأسواق خلفية (أسواق عناصر الإنتاج) والتي يمكن أن تفرض عليها قيودا وضغوطات (مثل القوة التفاوضية للموردين حسب Porter)، كما يمكنها أن تؤثر في هذه الأسواق بحسب قوتها الاقتصادية.

1- الأسواق الخلفية

تتشكل الأسواق الخلفية من مجموعة الأسواق التي تحتاج إليها المؤسسة للحصول على مختلف مستلزمات الإنتاج وهي بالأساس تتمثل في سوق المواد وسوق العمل وسوق الأموال، وتؤثر هذه الأسواق على نشاط وربحية المؤسسة ارتباطاً بمدى وجود مستلزمات الإنتاج وبالأسعار التي تسودها، وفيما يلي عرض موجز لهذه الأسواق:

أ- سوق المواد

يقصد بالمواد في هذا السياق المواد الولية الخام أو نصف المصنعة أو تامة الصنع في شكل أجزاء قابلة للتركيب مباشرة، ويظهر تأثير هذه الأسواق بمدى وفرة المواد وجودتها وأسعارها وبحجم المؤسسات الموردة وقوتها الاقتصادية.

ب- سوق العمل

يمثل سوق العمل عدد ونوعية الموارد البشرية التي تغطي احتياجات مختلف المؤسسات المتواجدة في نطاق جغرافي معين، والتي تحتاج إلى أيدي عاملة بالعدد المطلوب وبالمهارات والكفاءات اللازمة، لذلك يمكن أن تتأثر المؤسسة بمدى توفر العمالة من حيث العدد والنوعية، بالإضافة إلى مدى قدرتها على منح الأجور المرتفعة القادرة على استقطاب أفضل المهارات والاحتفاظ بها. وتولي مختلف المؤسسات أهمية متميزة لسوق العمل نظراً لتأثير نوعية الموارد البشرية على أداء وربحية المؤسسة من جهة، ولتأثير كتلة الأجور على هيكل تكاليف الإنتاج من جهة ثانية.

ج- سوق الأموال

الكثير من المؤسسات لا تتوفر على الأموال اللازمة لتغطية مختلف نفقاتها واستثماراتها، لذلك فهي دوماً بحاجة إلى سوق الأموال الذي تشكله البنوك والسوق

المالية، والتي قد تمثل عائقا كبيرا في طريق حياتها ونموها، حيث تمثل مسألة التمويل من أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسات خاصة منها صغيرة ومتوسطة الحجم. وإذا كان للأسواق الخلفية تأثير على المؤسسة من حيث ارتفاع الأسعار أو مدى توفر المواد والاموال، فإنه يمكن للمؤسسة كذلك أن تمارس تأثيرات وضغوطات على هذه الأسواق وهذا ارتباطا بقوتها الاقتصادية، حيث كلما كانت المؤسسة كبيرة الحجم زادت مشترياتها ويمكنها طلب تخفيضات أو التحكم في أسعار الشراء.

2- الأسواق الامامية

في مقابل الأسواق الخلفية تقوم المؤسسة بتزويد الوسط الذي تتشط فيه بمختلف السلع والخدمات التي تنتجها، فتدخل بذلك في علاقات امامية مع أسواق تمثل منفذا لمخرجاتها، وتكون في هذه الحالة في وضعية عارض.

تولي المؤسسات التي تعمل في الاقتصاديات الحديثة خاصة تلك التي تعرف أسواقها وفرة في العرض، أهمية كبرى للمستهلكين وتجعل من حاجاتهم ورغباتهم من أوليات تفكيرها ومحور سلوكاتها، وهذا خلافا للمؤسسات العاملة في ظل اقتصاديات الإنتاج التي تتميز بالندرة وكثرة الطلب على العرض وعدم الاكتراث بالتسويق.

ويمكن أن تحلل الأسواق الامامية تبعا لعدة معايير من بينها:

- طبيعة السلعة: مؤسسة تصنيع السيارات قد تقسم أسواقها إلى سوق السيارات النفعية والسيارات السياحية، أو سوق ملابس الأطفال وسوق الملابس الرجالية بالنسبة لمؤسسة نسيجية.
- المنطقة الجغرافية: السوق المحلية والسوق الوطنية والسوق الدولية

- طبيعة الزبون: سوق الاستهلاك النهائي (الأسر) السوق الصناعي (المؤسسات الصناعية) سوق التوزيع (منشآت بيع الجملة ونصف الجملة (...).

ان نجاح المؤسسة في عمليات البيع والاستحواذ على مزيد من الحصص السوقية يتوقف على العديد من العوامل من أهمها:

- معرفة المستهلك، من حيث حاجاته ورغباته وكميات طلباته وقدراته الشرائية ...، ويكون ذلك أساسا من خلال دراسة المستهلك؛
- معرفة السوق التي تتبع فيه والآليات التي تحكمه وهو ما يعرف بهياكل السوق، حيث أن لكل هيكل شروط قيامه وآليات عمله، يتعين على المؤسسة العلم بها.

ثانيا: هياكل السوق

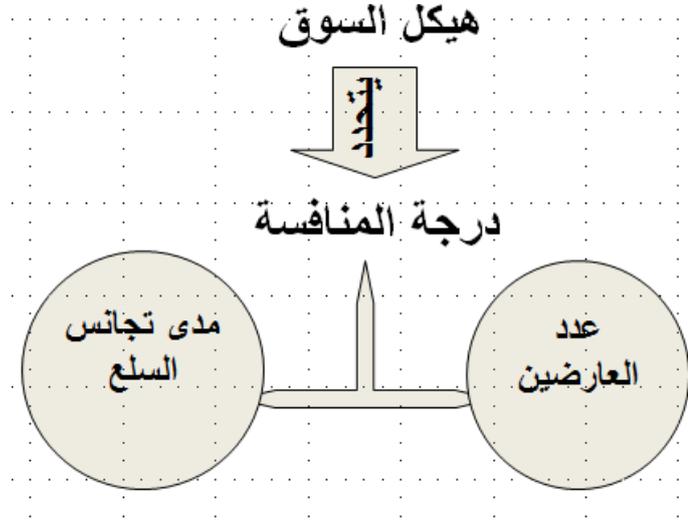
إن الأسواق التي يمكن أن تعمل فيها المؤسسة متعددة الهياكل أو الأشكال، ولكل منها خصائص متميزة، وتحتم على المؤسسة تبني سلوكيات معينة عند العمل في إطارها خاصة ما يتعلق بكميات الإنتاج التي تعرضها والأسعار التي تتبع بها، وهذا حتى تضمن نجاحها واستمرارها في السوق.

ويتحدد هيكل السوق *structure du marché* بقياس درجة المنافسة التي تسود سوق سلع أو خدمات معينة، والتي يُحددها عنصران أساسيان هما:

- عدد البائعين: أي عدد المؤسسات المنتجة؛
- درجة تميز المنتجات أو الخدمات: أي درجة تشابهها أو اعتبارها مكملة أو بديلة.

وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (14) تحديد هيكل السوق



وبناءً على هذه المعطيات يميز الاقتصاديون بين أربعة هياكل أساسية للأسواق

التي يمكن أن تعمل في إطارها المؤسسة، وهي:

- المنافسة الكاملة؛

- الاحتكار؛

- منافسة القلة؛

- المنافسة الاحتكارية.

وقد كان الاقتصاديون التقليديون يميزون بين نوعين أساسيين من الأسواق الأول

هو سوق المنافسة التامة أو الكاملة الذي يتميز بالمنافسة المطلقة، وسوق الاحتكار

الذي تتعدم فيه المنافسة، لكن الاقتصاديون المعاصرون أضافوا هيكليين آخرين هما

منافسة القلة والمنافسة الاحتكارية، ويقولون بأن الاحتكارات الحقيقية هي تلك التي

تكون دوماً مفروضة بفعل القانون، أو مراقبة من طرف الدولة، كما أن سوق المنافسة

التامة تكاد تتعدم، وفي مقابل ذلك تكاد تعمل أغلب المؤسسات في الوقت الحالي في

ظل المنافسة الاحتكارية أو منافسة القلة.

وسنبين فيما يلي شروط قيام كل هيكل سوقي وآليات عمله وكيفية تعامل

المؤسسة معه.

1-المنافسة الكاملة

يتم الحديث عن سوق المنافسة التامة concurrence pure et parfaite عند توفر مجموعة شروط نلخصها فيما يلي:

-وجود عدد كبير من الباعة والمشتريين: يشير هذا العامل إلى وجود عدد كبير جدا من العارضين ذوي الأحجام الصغيرة الذين يبيعون نفس السلع لعدد كبير جدا من المشتريين، بما يؤدي إلى عدم قدرة أي من البائعين على التأثير على حالة السوق سواء من حيث العرض أو السعر، كما يُنظر إلى المشتريين كأفراد يقومون بشراء كميات قليلة من السلع بحث لا يمكن لأي منهم التأثير على السعر السائد في السوق، وهو السعر الذي يتحدد بفعل قوى العرض والطلب.

-تجانس السلع: يقصد به التشابه من حيث المواصفات والخصائص لما يعرضه مجموع المنتجين على مستوى السوق التي يبيعون فيها، وهي السلع التي تحقق نفس الإشباع للمستهلك، بما يؤدي إلى عدم قدرة أي بائع تغيير السعر سواء بالرفع أو التخفيض لأن ذلك لن يكون في مصلحته.

-شفافية السوق: ويقصد بها العلم الكامل بمعطيات السوق من جانب كل من البائعين والمشتريين بخصوص أسعار السلع ومواصفاتها، بما لا يتيح امكانية تغيير السعر لأن المشتريين على علم بظروف السوق.

- حرية الدخول والخروج من السوق: وتعني انعدام القيود المفروضة على دخول بائعين جدد إلى سوق السلعة، سواء كانت هذه القيود ذات طابع قانوني أو مالي أو إداري أو غيرها.

نظرا لان قدرة المؤسسة العاملة في سوق المنافسة التامة محدودة جدا إن لم تكن منعومة، فإنها تكون مضطرة للأخذ بالسعر الذي تحدّد سلفا على مستوى الصناعة، ويقال عن المؤسسة في هذه الحالة بأنها آخذة للسعر price taker وليست مُحددة له.

2- الاحتكار

يمثل سوق الاحتكار *monopole* الحالة المعاكسة لسوق المنافسة الكاملة حيث يتميز بوجود منتج واحد يعرض سلعته لعدد كبير من المشترين والمستهلكين، ويتحقق الاحتكار بتوفر الشروط التالية:

-وجود منتج واحد: أو عارض واحد للسلعة أو الخدمة، ويسمى بالمحتكر الذي يبيعها إلى عدد كبير جدا من المشترين.

-عدم وجود سلع بديلة جيدة: أي عدم وجود سلع مشابهة تماما لسلعة أو خدمة المحتكر، غير أن هذا لا يمنع من وجود سلع بديلة ولكنها ليست شبيهة أو متجانسة مع سلعة المحتكر، فهي سلع يمكن أن تتنافسها من بعيد مثل البترول والغاز والفحم... التي تتمثل جميعها مصادر للطاقة، ولكن لكل منها أسعار ومزايا خاصة، فهي بذلك بدائل بعيدة.

-صعوبة الدخول إلى السوق: أي وجود عوائق معينة تمنع دخول عارضين جدد في السوق بسبب عامل أو أكثر مثل العوائق القانونية (براءات الاختراع والامتياز)، أو العوائق الحكومية (منع القطاع الخاص من الاستثمار في قطاعات معينة)، أو عوائق إنتاجية (احتكار ملكية عناصر الإنتاج)، أو عوائق تقنية (التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج)، أو عوائق طبيعية، أو ضخامة رأس المال الثابت المطلوب للدخول إلى الصناعة.

-عدم العلم التام بمعطيات السوق: العلم بظروف إنتاج السلعة وتكاليف إنتاجها وكمية الطلب المقدرة لا تكون معلومة إلا من قبل المحتكر... الأمر الذي يجعله الوحيد القادر على التأثير في ظروف السوق من حيث كمية العرض أو سعر البيع.

لهذه الأسباب يُقال عن المؤسسة العاملة في سوق الاحتكار بأنها محددة للسعر

price maker لا متلقية له، وهذا يعني قدرتها على التحكم في السعر.

مما تقدم وعلى الرغم من وجود المحتكر بمفرده داخل الصناعة وقيامه بإنتاج سلعة ليس لها بديل جيد أو قريب، فهذا يتيح له التحكم في سعر البيع أو كمية العرض، إلا أنّ عليه العلم بأن لكل سلعة أو خدمة بدائل حتى وإن لم تكن قريبة وجيدة، لذلك يتطلب من المحتكر عدم المبالغة في رفع السعر طمعا في تعظيم أرباحه، تفاديا لدفع بعض المستهلكين للتحويل نحو استهلاك السلع البديلة حتى وإن لم تحقق لهم نفس درجة إشباع سلعة المحتكر.

وينصح الاقتصاديون المحتكر بالاهتمام أكثر بمرونة الطلب، والتمييز سعري أكثر من التركيز على رفع السعر أو تقليص العرض.

وتتضمن سياسية مرونة الطلب دراسة تغيرات الطلب على السلعة عند مستويات مختلفة من الأسعار، أي دراسة درجة استجابة الكمية المطلوبة من سلعة ما للتغير الحاصل في سعرها، وتختار المؤسسة السعر الذي يحقق لها أكبر الأرباح ببيع الكمية المطلوبة من السلعة.

أما سياسة التمييز سعري فتقضي بأن تبيع المؤسسة نفس السلعة أو الخدمة لزيائن مختلفين بأسعار مختلفة، بدل بيعها لكل الزبائن بنفس السعر، وهذا يعني فرض السعر الذي يمكن أن يدفعه المستهلك أو فئة استهلاكية معينة، بما يتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر عند التمييز بين الأسواق التي تبيع فيها، وكمثال عن هذه السياسة ما تقوم به شركات الكهرباء والغاز بتطبيق أسعار مختلفة بين المستهلكين الأفراد والمؤسسات الاقتصادية.

وتلجأ بعض المؤسسات المحتكرة لهذه السياسية، لأن فئة المستهلكين لا تنتشابه كلية من حيث المستويات المعيشية والدخول وكذلك تباين تكاليف النقل وبعد المسافات

...

خلافًا للنموذجين السابقين من الأسواق، فإن المؤسسة لا تبقى من دون حركة ومكتوفة اليد passive وتنتظر أن يأتيها الطلب على منتجاتها (المنافسة التامة)، كما أنها ليست الوحيدة في السوق (الاحتكار) إلا في حالات استثنائية جدا، فإن الواقع يقول بأن المؤسسة تعمل مع مؤسسات أخرى منافسة لها، ولهذه الأسباب وللحفاظ على حصتها السوقية وضمان بقائها وزيادة أرباحها، فإنه ينبغي على المؤسسة أن تكون فاعلة active ومُبادرة في سوق يتميز عادة بالتغير والمنافسة، وفي هذا السياق القريب من الواقع العملي أكثر من كل من سوق المنافسة التامة والاحتكار، فإن هناك نوعين من هياكل السوق هما الأكثر تواجدا وواقعية، ويتعلق الأمر بكل من سوق منافسة القلة والمنافسة الاحتكارية.

3- منافسة القلة

يقصد بمنافسة القلة oligopole وجود عدد محدود من المؤسسات كبيرة الحجم داخل الصناعة أو الخدمة المعنية، والذين يعرضون سلعا وخدمات متشابهة ولكنها ليست متجانسة كليةً مثل صناعات البترول والحديد والطائرات ...، وعليه تكون أهم شروط قيام هذا الهيكل السوقي هي:

- وجود عدد محدود من المنتجين الكبار، لكل منهم حصة معتبرة من السوق وبالتالي بإمكانهم التأثير في حجم المعروض من السلع والخدمات؛
- وجود تشابه في السلع في الكثير من الخصائص والمواصفات؛
- صعوبة دخول منتجين جدد عادة لاعتبارات مالية وتكنولوجية.

إن استراتيجيات المؤسسات المتنافسة في هذا النوع من الأسواق ليست استراتيجيات مستقلة عن بعضها، لأن سلوكيات كل منها لا ترتبط بقراراتها الخاصة بها لوحدها فقط، ولكن بردود الفعل المحتملة للمؤسسات المنافسة لها، وهذا خلافا للمحتكر الذي يبدو أنه يتمتع بالحرية الكاملة في تحديد سياسته الإنتاجية (كم ينتج) أو السعرية

(بكم يبيع)، أو للمؤسسة التي تعمل في سوق المنافسة الكاملة، التي تجد نفسها مضطرة للبيع بالسعر السائد، ولا تهتم بسياسة المنتجين الآخرين. معنى هذا أنه يتعين على المؤسسة العاملة في سوق منافسة القلة دراسة ردود الفعل المحتملة للمنتجين الآخرين في حالة رغبتها تغيير السعر أو كمية المعروض (بالزيادة أو النقصان) بقصد التأثير في ظروف السوق وزيادة الأرباح ... ففي حالة التفكير في رفع سعر البيع لزيادة الأرباح، ما هو المتوقع من منافسي المؤسسة من منافسها، القيام بنفس الإجراء أم الإبقاء على الأسعار دون تغيير وبالتالي الاستحواذ على المستهلكين الذي انصرفوا عن المؤسسة صاحبة قرار رفع السعر.

أما في حالة التفكير في تخفيض السعر من جانب مؤسسة ما فهل أن باقي المنتجين سيلجؤون إلى التخفيض أم لا؟ وكذلك الحال بالنسبة لقرار خفض أو زيادة الكمية المعروضة في السوق ... وبالتالي فإن هناك جملة من الأفعال تقابلها جملة من ردود الأفعال المحتملة من طرف المؤسسات المنافسة أو البعض منها على الأقل.

تقول الدراسات أن المنتجين قليلي العدد في ظل هذا السوق، وتناديا للتنافس الكبير بينهم عادة ما "يتفقون شفهيًا" على السياسة التي سوف يتبعونها عمليا في مجالي الانتاج والأسعار، وبهذا "التواطؤ" يمكن لكل مؤسسة تحقيق الأرباح دون الإضرار بعضهم بعضا، وهذه الظاهرة تمثل أكبر عيوب هذا النوع من الأسواق.

3-4. المنافسة الاحتكارية

المنافسة الاحتكارية concurrence monopolistique هي هيكل سوق يقع وسط المنافسة الكاملة والاحتكار، حيث يأخذ من المنافسة الكاملة كثرة المنتجين ووجود أنواع من السلع تعتبر بدائل قريبة، وتأخذ من الاحتكار قدرة كل منتج على خلق سوق مستقلة له من خلال تمييز منتجاته وسلعه عن باقي المنافسين الكثر.

أهم شروط قيام هذا الهيكل السوقي هي:

- عدد كبير نسبيا من المؤسسات الانتاجية؛

- تشابه السلع المنتجة رغم وجود اختلاف نسبي في هذه السلع؛

- سهولة نسبية للدخول إلى سوق الإنتاج والبيع.

وتسود هذه السوق الكثير من صناعات السلع الاستهلاكية والمنتجات الغذائية والصناعات الكهرومنزلية ...، حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى الخروج من مجال نمطية السلع (مثل ما هو سائد في سوق الاحتكار) إلى مجال الخاصية، أين تحاول المؤسسة السيطرة على جزء من السوق.

وقد أُدخل هذا النوع من الأسواق في التحليل الاقتصادي العام 1933 على كل من يد شامبرلن E. chamberlin وروبينسون J. Robinson والذين رفضا أن تبقى المؤسسة تابعة للسوق وتكتفي بالضغط على تكاليف انتاجها فقط، بل أن بإمكانها تبني سياسية تجارية معينة للرفع من حجم مبيعاتها من خلال الإعلان والدعاية لمنتجاتها، بمعنى ادخال متغيرات أخرى غير السعر عند تحليل نشاط المؤسسة، وبالخصوص متغيري التمييز différenciation والإعلان publicité.

في ظل المنافسة الاحتكارية التي تعتبر شكلا غالبا للأسواق في الحياة العملية، تحاول كل مؤسسة تمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها العديدين من نفس حجمها، وذلك باستخدام الماركات والأسماء التجارية والتغليفات الجذابة والأشكال المتنوعة وخدمات ما بعد البيع ... واستعمال الإعلان لإظهار مزايا منتجاتها وخدماتها ونقائص مثيلاتها مما يقدمه المنافسون.

إن النوعية في ظل المنافسة الاحتكارية تصبح قادرة على منح المؤسسة مركزا احتكاريا عندما تتبع منتجاتها إلى مستهلكين لا يقبلون إلا بها، ويعتبر الإعلان دعامة أساسية للمؤسسة التي تعمل في هذا السوق، حيث من خلاله أمكن خلق بدائل كثيرة متقاربة من حيث الاستعمال وغير متجانسة ولكنها لا تختلف كثيرا عن بعضها.

إذا ما اعتمدت المؤسسة العاملة في سوق المنافسة الاحتكارية على تمييز منتجاتها واعتماد الإعلان لإبراز خصوصياتها، فإنه من غير الضروري التقييد بأسعار المنافسين لتحقيق أرباح إضافية.

مراجع الفصل السابع

- سعاد نائف، (2001) *الأعمال*، دار وائل للنشر، عمان.
- محمد أحمد السريتي، علي عبد الوهاب نجا (2008) *مبادئ الاقتصاد الجزئي*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- مدحت القريشي (2005) *الاقتصاد الصناعي*، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- نهال فريد مصطفى (2008) *أساسيات الأعمال*، مكتبة الإشعاع للطباعة، مصر

- *Leroux F. (1992) Introduction à l'économie de l'entreprise, 3^e édition, Gaëtan Morin Éditeur, Canada.*
- *Koudri A. (1999) Economie d'entreprise, Enag Alger.*
- *Daniel Soulié D. (1992) analyse économique et stratégie d'entreprise, EDICEF, Paris.*

الفصل الثامن: وظائف المؤسسة

مقدمة

لكل مؤسسة أهداف تسطرها لنفسها وتسعى لتحقيقها، وفي سبيل ذلك تضطر للقيام بالعديد من الوظائف التي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوع النشاط أو الحجم ...

وعلى الرغم من تعدد هذه الوظائف، فإنه بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية والصناعية بشكل خاص يمكن حصر هذه الوظائف في أربعة أساسية هي الإنتاج والمالية والتسويق والأفراد، وهو ما سنعرضه بشكل مختصر فيما يلي:

أولاً: وظيفة الإنتاج

يعتبر الإنتاج ظاهرة قديمة قدم الإنسان، حيث عمد هذا الأخير إلى استعمال طرق وأدوات شتى للتأثير على الطبيعة التي تحيط به، وقد تطور الإنسان ببطء إلى أن وصل إلى صناعة المعدات والآلات البسيطة التي ميزت النشاط الإنتاجي في العصور الوسطى، واستمر الحال على تلك الوتيرة إلى غاية ظهور الثورة الصناعية التي غيرت مجرى الحياة الإنسانية وتغير معها النشاط الإنتاجي بشكل جذري.

لقد أدت الثورة الصناعية مع مرور الوقت إلى تطور النشاط الصناعي وازدياد أحجام المؤسسات وتعدّد تنظيم عملية الإنتاج مما استدعى الاهتمام أكثر بهذه العملية.

1- مفهوم وظيفة الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج Production من بين أقدم وأهم الوظائف التي تقوم بها مختلف المؤسسات الاقتصادية سواء كانت صناعية أو خدمية، وتعني عملية الإنتاج في مفهومها العام تحويل المدخلات إلى مخرجات، أي الحصول على مختلف عوامل

ومستلزمات الإنتاج من مواد أولية وآلات وتجهيزات وخدمات وأيدي عاملة ...
وتحويلها إلى سلع وخدمات بغرض بيعها في السوق.

ينظر رجال الأعمال إلى نشاط الإنتاج على أنه النشاط الذي يقتصر على خلق المنافع الشكلية فقط، وهو كل نشاط يهدف إلى تغيير شكل المواد الأولية بواسطة العمليات التحويلية والصناعية وإعطائها شكلا جديدا يحقق إشباعا وبالتالي يضيف إلى قيمته وتؤدي إلى خلق قيمة مضافة لها (فمثلا الحديد في شكله الأولي الخام لا منفعة له، ولا يشبع حاجة إنسانية إلا بعد تحويله وتصنيعه وجعله في شكل صفائح وقضبان تستعمل لأغراض عديدة).

بينما ينظر الاقتصاديون إلى الإنتاج على أنه كل نشاط يحقق منفعة ويساهم في إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة، وبذلك ينصرف مفهوم الإنتاج إلى العمليات الخاصة بخلق كل من المنفعة الشكلية والمنفعة المكانية (نقل السلع من مكان إنتاجها إلى مكان بيعها في السوق) والمنفعة الزمانية (حفظ وتخزين السلع إلى وقت الحاجة إليها) والمنفعة التبادلية (شرا وبيع وتبادل السلع).

إن وظيفة الإنتاج وممارسة النشاط الإنتاجي هي سمة كل مؤسسة اقتصادية إنتاجية كانت أو خدمية، لذلك فإننا نجد اختلافا من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى في تسمية الإدارة التي تتولى وظيفة الإنتاج وهذا بالنظر إلى طبيعة نشاطها، فتسمى إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية، وإدارة العمليات في المؤسسات الخدمية.

وقد أصبحت الإدارة المكلفة بوظيفة الإنتاج تسمى في الوقت الحالي بإدارة الإنتاج والعمليات، حيث تختص إدارة الإنتاج بعمليات التحويل والتصنيع التي تؤدي إلى خلق منافع شكلية تأخذ شكل السلع والمنتجات التي يكون لها كيان مادي، في حين تهتم إدارة العمليات بخلق الإنتاج غير المادي في شكل منافع مكانية وزمانية وتبادلية مثل نشاطات النقل والتوزيع والصيرفة والتأمينات والسياحة ...

إدارة الإنتاج هي مجموعة النظم والقواعد والقوانين والسياسات والاستراتيجيات التي تؤدي إلى استخدام إمكانيات المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بأكثر فعالية. وتختص إدارة الإنتاج والعمليات باتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على مختلف عناصر الإنتاج وتحويلها إلى سلع وخدمات جديدة في ظل مجموعة من القيود والتي هي بمثابة أهداف تسطرها ومن بينها:

. التكلفة حيث لا ينبغي تبني طرق الإنتاج وتنظيمه التي تكلف المؤسسة تكاليف أكبر بما يقلل من هامش ربحها ويعرضها للخطر؛
 . الجودة وتعني تقديم السلع والخدمات التي تستجيب لحاجات ورغبات المستهلكين؛

. وقت التسليم، ويعني ضرورة التزام المؤسسة بتسليم السلع في الأوقات المتفق عليها حفاظاً على مصداقيتها وتحقيقاً لمصلحة زبائنها.
 إجمالاً يمكن القول بأن وظيفة الإنتاج هي الوظيفة التي تهتم بالكثير من العمليات أو الوظائف الفرعية المرتبطة بالإنتاج مثل اختيار موقع المشروع أو المصنع، والتخطيط الداخلي للمصنع أو اختيار نظام الإنتاج، وتخطيط الطاقة الإنتاجية، وتصميم المنتج وتخطيط الإنتاج والرقابة على جودته، وسنتناول فيما يلي بعض أهم هذه الوظائف.

2- أنظمة الإنتاج

عندما يتبين من الدراسة التسويقية أنه بإمكان المؤسسة إنتاج سلعة جديدة أو تطوير سلعة قائمة، وأن هناك آفاق تسويقية لها، تقوم الإدارة بتحديد طريقة الإنتاج أو ما يُعرف بنظام الإنتاج أو الترتيب الداخلي للآلات وأماكن العمل والخدمة داخل المؤسسة، بما يحقق الفعالية المطلوبة، وتنقسم هذه الأنظمة إلى الأنواع الرئيسية التالية:

أ -نظام الإنتاج المتواصل production continue أو التنظيم حسب المنتج، الذي في إطاره توضع الآلات وفقا لترتيب استخدامها في إنتاج معين، فإذا كان تصنيع منتج ما يستلزم مروره على خمسة آلات على التوالي، فإن هذه الآلات ينبغي أن يتم ترتيبها حسب مرحلة تدخلها، ويعبر عن هذه الطريقة بالحزام الناقل أو البساط المتحرك أو سلسلة التجميع، حيث تمر المادة من مرحلة إلى أخرى إلى أن تصبح منتجا نهائيا في آخر السلسلة أو الخط الإنتاجي.

ويشترط لاستخدام هذا النظام الإنتاجي أن تكون الكميات كبيرة ونمطية بمعنى متجانسة ومتشابهة من حيث المواصفات، وغالبا ما يكون هذا أكثر في الصناعات الالكترونية والكيميائية والتغذية والمشروبات ...

ويتميز هذا النظام باستعمال العمالة شبه المتخصصة والاستخدام المستمر للآلات وسهولة الرقابة وارتفاع الإنتاجية لتكرار نفس العمليات.

ب-نظام الإنتاج المتقطع production discontinue أو التصميم الداخلي حسب العملية، وهو نظام للإنتاج بمراحل متتالية ولكن بصفة منقطعة، حيث يتم في إطاره تجميع الآلات والمعدات المتشابهة التي تؤدي أعمالا متجانسة في ورشة عمل ويكون العمال بها متخصصون، وهذا مثل ورشة القطع وورشة التلحيم وورشة التركيب والطلاء ...

تستعمل طريقة التنظيم هذه في حالة الإنتاج المتغير الذي يكون بكميات قليلة نسبيا وعلى فترات غير منتظمة مع اختلاف تتابع العمليات من منتج إلى منتج آخر. يتميز هذا النظام الإنتاجي بالمرونة وتخصص العمالة وعدم تأثر عملية الإنتاج بأحد مراحلها.

ج-نظام الإنتاج الهجين وهو نظام مزيج من النظامين السابقين بغية الاستفادة من مزايا النموذجين وتجنب نقائصهما.

د-نظام الإنتاج بالوحدة production à l'unité أو الإنتاج بالمفرد أو بالطلبية أو التصميم الداخلي حسب الوضع الثابت، وهو إنتاج حسب مواصفات الزبون وعادة ما يكون بكميات قليلة ولكن بأنواع ومواصفات مختلفة.

وخلافا للتصميم السابق أين يتم تحريك المنتج، فإنه في ظل هذا النظام الإنتاجي يبقى المنتج في مكانه وتُحرك الآلات والمعدات وفرق العمل نحوه، حيث يسمى في بعض الحالات بنموذج الإنتاج بالمشروع، وهذا مثل الأبراج والجسور والسفن السياحية وبعض الأعمال الفنية ...

ويتميز هذا النظام باستعمال العمال المتخصصين والمهرة بما يؤدي إلى ارتفاع تكاليفه.

3- تخطيط ورقابة الإنتاج

يقصد بتخطيط الإنتاج أو إعداد برنامج الإنتاج الجدول الذي يتم إعداده من قبل إدارة الإنتاج والذي يتضمن أصناف وكميات الإنتاج المراد إنجازها والمواصفات المطلوبة ومواعيد البدء والانتهاج من كل صنف، وهذا خلال مدة زمنية مستقبلية. يتم إعداد البرنامج أو ما يسمى بالجدولة مقدما حتى يتم تبليغه إلى جميع الانقسام والإدارات المعنية التي تشارك بصفة مباشرة أو غير مباشرة في توفير التسهيلات اللازمة لتنفيذ البرنامج وانتظامه، وهناك مراحل يجب إتباعها عند إعداد برنامج الإنتاج وأهمها:

. تحديد المدة التي سيغطيها برنامج الإنتاج، والتي ينبغي تقسيمها إلى فترات أقصر، وهذا ارتباطا بظروف الطلب أو عدم التأكد من توفر مستلزمات الإنتاج؛
. تحديد أصناف أو أنواع المنتجات التي سيتم إنتاجها خلال المدة المحددة،
مثلا ملابس أطفال، ملابس نساء ...؛

. تحديد الكميات الواجب إنتاجها خلال مدة التخطيط من كل صنف، وهو ما يؤدي إلى تحديد المعدلات الإنتاجية لكل فترة؛

. تحديد المواصفات الواجب الالتزام بها في المنتج النهائي وفي كل مرحلة من مراحل التشغيل ومنها ما يتعلق بالشكل والتركيب الداخلي وغيرها، مثل ما تقوم به مؤسسة BCR عند إنتاج براغي أو صنابير بنوعيات مختلفة متوسطة، عالية ...

. تحديد مواعيد البدء والانتهاج من كل صنف (مادام أن برنامج الإنتاج يتضمن عدة منتجات) وهو ما يعرف بالجدولة *planning* التي تتضمن بُعد الزمن لكل عملية تشغيل، بحيث يكون زمن البدء والانتهاج منها محددًا ومعروفًا، وتستخدم في مجال الجدولة عدة أساليب مثل خرائط غانت وطريقة PERT وغيرها.

وبعد إتمام هذه المراحل، تأتي مرحلة إصدار الأوامر *ordonnancement* وإرسالها وتوزيعها على مشرفي الأقسام الإنتاجية المختلفة، وتتضمن هذه الأوامر نوعية العمل المطلوب إنجازه والفترة المحددة له.

وعند بدء تنفيذ برنامج الإنتاج يتطلب الأمر إجراء نوعين من الرقابة والإشراف على التنفيذ، الأول يتعلق بالرقابة على حجم وكمية الإنتاج الفعلي، والثاني يرتبط بالرقابة على جودة المنتجات ومواصفاتها.

. الرقابة الزمنية: هي رقابة على الكمية المنتجة وفي إطارها نميز بين نوعين من النظم الرقابية، رقابة على التدفق التي تُعتمدُ في نظام الإنتاج المستمر، من خلال مقارنة المعدلات الفعلية للإنتاج والمعدلات المحددة مسبقًا، ورقابة على الطلبات التي تُعتمدُ في نظام الإنتاج المتقطع حيث تتم الرقابة على كل طلبية على حدى والتي تختلف في الكمية والأصناف والمواصفات، وهي رقابة أصعب من الأولى.

. الرقابة على الجودة: ويقصد بها الرقابة على مجموعة العمليات الخاصة بفحص الإنتاج في جميع مراحلها، وتسجيل بيانات عنه ثم تحليلها بقصد تحديد

الاختلاف عن المواصفات المحددة سلفاً، واستبعاد الوحدات المعيبة والبحث في أسبابها لوضع برنامج لمعالجتها وتقاديتها مستقبلاً.
وينبغي أن تتم الرقابة على كل المصادر التي يمكن أن تتحكم في جودة المنتجات النهائية مثل دقة التصميم، المواد الأولية المستعملة، الآلات والمعدات ومختلف الخدمات الإنتاجية.

ثانياً: وظيفة التسويق

من تعاريف المؤسسة أنها الوحدة الإنتاجية التي تقوم بعملية الإنتاج بغرض البيع، وهذا يعني أن المؤسسة تنتج سلعاً أو خدمات بقصد توجيهها نحو المستهلكين في مختلف الأسواق، ومن يقوم بهذه العملية هي إدارة التسويق.
تعد وظيفة التسويق Marketing من الوظائف الرئيسية في كل مؤسسة وتلعب دوراً حاسماً في استمرارها ونموها، فلا يكفي إنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية ما لم تكن المؤسسة قادرة على توزيعها بفعالية واعتماد طرق التسعير والإعلان والترويج الملائمة، وهو ما ينبغي أن تقوم به إدارة التسويق.

1- تطور مفهوم التسويق

لقد ترسخ المفهوم الحديث للتسويق عقب تطور تاريخي لمفاهيم تقليدية سادت لفترة ومنية طويلة، وهذه المفاهيم هي:
- المفهوم الإنتاجي: الذي يعني التركيز أكثر على الإنتاج، وفي إطاره تركز المؤسسة اهتمامها على الإنتاج ليأتي بعدها التفكير في البيع، وكان شائعاً بأن السلعة الجيدة أو ذات السعر المنخفض ستبيع نفسها بنفسها، وقد ساد هذا المفهوم عندما كان المعروض من السلع أقل بكثير من الطلب عليها.

- المفهوم البيعي: وفيه يتم التركيز إلى جانب الإنتاج على الإعلان والبيع الشخصي والترويج، وقد ساد هذا المفهوم فترة ما بين الحربين العالميتين، والتي سُميت بعصر المبيعات؛
- المفهوم التسويقي: وفيه يعتبر التسويق مجموعة من الأنشطة (وليس الإعلان والبيع الشخصي فقط) والعناصر والوظائف الرئيسية والمنتكاملة والتي تسمى بالمزيج التسويقي (السلعة والسعر والتوزيع والترويج)؛
- المفهوم الحديث للتسويق: في إطار هذا المفهوم يعتبر المستهلك نقطة بداية ونهاية النشاط التسويقي من خلال البحث عن حاجاته والعمل على إشباعها واعتماد الإدارة العلمية في البحوث.
- مما تقدم يلاحظ أن المؤسسات قد تحولت من مرحلة حث ودفع المستهلكين نحو شراء ما تقوم بإنتاجه إلى مرحلة البحث لمعرفة رغباتهم وحاجاتهم والسعي لإشباعها.

2- تعريف التسويق

- أعطيت للتسويق العديد من التعاريف، أقدمها تحصره في عملية البيع وحدثها تجعله أهم أنشطة المؤسسة، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:
- هو مجموعة الأنشطة الرامية إلى تسهيل عملية المبادلة؛
- حسب كوتلر Kotler هو النشاط الإنساني الهادف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل.
- حسب الجمعية الأميركية للتسويق هو العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل المؤدية إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة.
- يلاحظ أن التعريف الأخير يعكس المفهوم الحديث الذي يركز على أنشطة التسويق وأن المستهلك وحاجاته تمثل مركز هذا النشاط.

3- الإستراتيجية التسويقية

تعتبر الإستراتيجية التسويقية أو ما يعرف بالمزيج التسويقي قلب خطة التسويق التي تعبر عن الوظائف الرئيسية للنشاط التسويقي، وحتى إن كانت هذه الوظائف كثيرة، فقد تمّ اختصارها في أربعة وظائف رئيسية تبدأ كلها بالحرف P وهي كل ما يتعلق بالسلعة والسعر والسوق والترويج، وفيما يلي شرح مختصر لهذه العاصر.

1-السلعة

من أهم مسؤوليات إدارة التسويق هو إعداد إستراتيجية خاصة بالسلعة Product تكون قابلة للتطبيق لما لها من آثار على أرباح المؤسسة، ويكون الاهتمام بالسلع القائمة بغية تحسينها وتطويرها أو بالسلع الجديدة، حيث اتضح أن استمرار نمو المؤسسة يتوقف على مدى نجاحها في تقديم سلع جديدة وإضافتها إلى قائمة سلعها. وقد لوحظ أن أغلب السلع تمر بأربعة مراحل وهو ما يسمى بدورة حياة السلعة، وهي مرحلة التقديم أو الانطلاق، حيث تكون السلعة في بدايتها مما يتطلب الاهتمام أكثر بالإعلان، ثم مرحلة النمو التي تتميز بتزايد المبيعات، ثم مرحلة النضج أو الإشباع حيث يتوقف نمو الطلب على السلعة، وأخيرا مرحلة التراجع والتدهور وفيها تنخفض المبيعات والأرباح ويبدأ بعض المنافسين في طرح سلع جديدة. ويتعين على إدارة التسويق في إطار إستراتيجية السلعة إجراء دراسات جدية بغية تقليص المرحلة الأولى وتمديد أطول ما يمكن مرحلة النمو.

كما تهتم إدارة التسويق ضمن هذه الإستراتيجية بمسائل التعبئة والتغليف وبالعلامة التجارية التي تعتبر عنصرا من عناصر السلعة.

ب-التوزيع

تتمثل سياسة التوزيع التي تشير إلى السوق Place في مجموعة القرارات التي ترمي إلى شحن ونقل السلعة واختيار الوسطاء والموزعين ... وهي مجموعة القرارات التي تهدف إلى وصول السلعة إلى المستهلك في المكان والوقت والسعر المناسب. ويمكن لإدارة التسويق أن تختار بين عدة طرق لتوزيع السلع في المناطق المختلفة، سواء باعتماد مختلف الوسطاء (تجار الجملة ونصف الجملة والمفرد والوكلاء ...) أو الاعتماد على التوزيع المباشر، أخذا بعين الاعتبار لإمكانات المؤسسة وتأثير القرار على أسعار البيع التي تعرض للمستهلكين.

ج. السعر

يعتبر إعداد السياسة السعرية Pricing عملية هامة لمدير التسويق، لأنها ببساطة تحدد حجم المبيعات والأرباح ... والسؤال الذي ينبغي طرحه هو ما هو السعر الذي يحقق الأرباح للمؤسسة ويشجع المستهلكين على الشراء، لذلك فهو يأخذ بعين الاعتبار شبكة التوزيع وتكاليف الترويج بالإضافة إلى دورة حياة المنتج.

د. الترويج

تهدف إستراتيجية الترويج Promotion إلى التعريف بالسلعة لدى المستهلكين من خلال إعلامهم بخصائصها وما يميزها عما يقدمه المنافسون للمؤسسة، بالإضافة إلى خلق رغبة الشراء لديهم.

وتستعمل إدارة التسويق العديد من الطرق للترويج لمنتجات المؤسسة مثل الإعلان والبيع الشخصي والمشاركة في المعرض، والتسويق الإلكتروني ...

ثالثا: الوظيفة المالية

تحتل الوظيفة المالية Finance مكانة متميزة في كل مؤسسة، على أساس أنها تهتم بالسياسة العامة لها وتشارك في إعدادها بدرجة كبيرة، وهذا منذ نشأة المؤسسة مروراً بحياتها وتوسعها ونموها إلى حين تصفيتها في حالة إفلاسها.

وما يزيد من أهمية هذه الوظيفة هو أن كل الخيارات الاقتصادية التي تتبناها المؤسسة تُبنى على أساس المعايير المالية المتوقعة، ولأنه كذلك لا يمكن أن تتم عمليات الشراء والإنتاج والبيع وغيرها إلا بتوفر الموارد المالية اللازمة التي تعمل الإدارة المالية في المؤسسة على توفيرها وحسن إدارتها.

1- تعريف وأهداف الوظيفة المالية

أ- تعريف الوظيفة المالية

الوظيفة المالية في معناها العام هي عملية اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد المالية، ثم تحديد مصادر الحصول على هذه الأموال واستخدامها بأفضل كفاية ممكنة.

لقد كان المدير المالي المسؤول عن الوظيفة المالية يهتم في السابق فقط بالحصول على الأموال اللازمة لضمان وظائف المؤسسة وتمويل أنشطتها الاستثمارية، أما الآن فإن اهتمامه أصبح منصبا أكثر على كيفية استعمال الموارد المالية بشكل يسمح للمؤسسة من تحقيق المردودية الكافية ويحافظ على هيكل مالي لضمان الاستقلالية والاستمرار.

بمعنى أن الإدارة المالية لم تعد تقتصر على البحث على مصادر التمويل المناسبة فقط، بل يتعداها إلى البحث عن أفضل استخدام لهذه الموارد التي تعتبر نادرة ومكلفة، وهذا من خلال حسن إدارتها وترشيد استعمالاتها.

وإجمالا يمكن القول بأن الإدارة المالية تهتم بكل ما يتعلق بالأموال في المؤسسة من التخطيط لها والحصول عليها مروراً بالحرص على ترشيد استخدامها ووصولاً إلى

الرقابة والتدقيق في استعمالاتها، لذلك أصبحت الإدارة المالية تضم اختصاصيين في التخطيط المالي والتحليل المالي والرقابة المالية والمحاسبة والضرائب ... كما أصبحت الإدارة المالية اليوم وخاصة في المؤسسات الكبيرة تضم عددا من الأقسام والمصالح التي تهتم بالتمويل والتحليل المالي ومراقبة التسيير والمحاسبة بكافة أنواعها والتدقيق وتسيير الخزينة ... وتعمل كلها تحت إشراف المدير المالي.

ب- أهداف الوظيفة المالية

إن الهدف الأساسي للوظيفة المالية هو توفير الأموال اللازمة في الوقت المناسب وبالطرق الاقتصادية الممكنة، لتمكين المؤسسة من التجهيز والسير العادي لمختلف نشاطاتها، في إطار الحفاظ على استقلاليتها.

إن الوظيفة المالية وإن كان لها العديد من الأهداف الفرعية التي تسعى لتحقيقها ومن بينها تحقيق الأرباح ورفع القيمة السوقية للسهم والحفاظ على السيولة والبحث عن مصادر التمويل والمفاضلة بينها ... غير أنه إجمالاً يمكن حصر هذه الأهداف في نقطتين اثنتين يمكن اعتبارهما بمثابة قيود تعمل في إطارهما الإدارة المالية، وهما:

- **المردودية:** إن كل عملية تمويل *Financement* تتضمن تكلفة تتمثل في مكافأة أصحاب رأس المال (ملاك، مقترضين ...) لذلك ينبغي استغلال وتوظيف هذه الأموال المكلفة في مجالات مربحة، أي تلك القادرة على توليد المردودية *Rentabilité* اللازمة لتمكين المؤسسة من تسديد ما عليها وتحقيق أرباح من ذلك.

- **القدرة على التسديد:** تعني قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها عند حلول آجالها، والقدرة على التسديد *solvabilité* تتحقق عند التوازن الذي يسهر عليه المدير المالي بين التدفقات الناتجة عن المصاريف والإيرادات.

ويتحقق التوازن المالي في الوقت الذي تكون فيه خزينة المؤسسة موجبة بعد تسديد ما عليها من التزامات (ديون مصرفية، أو تجارية...)، ويمكن التحكم في هذا التوازن من خلال دراسة رأس المال العامل والنسب المالية.

وفي إطار الحفاظ على القدرة على التسديد يتعين على المدير المالي كذلك الحفاظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة وما يتبعها من استقلالية قرارات المؤسسة حتى مع حتمية المؤسسة اللجوء إلى الاستدانة.

2- وظائف الإدارة المالية

هناك من يعرف الوظيفة المالية على أنها تلك التي تهتم بتحضير القرارات المالية وتنفيذها، ويمكن أن نميز بين نوعين أساسيين من القرارات:

أ- اتخاذ القرارات المالية طويلة الأجل

يتمثل هذا النوع من القرارات أساساً في قرارات الاستثمار التي تتضمن تحمل المؤسسة مصاريف أنية كبيرة لأجل الحصول على عوائد خلال فترات متتالية، وكمثال على ذلك شراء رأسمال إنتاجي يتيح استعماله الحصول على تدفقات نقدية عبر عدة فترات لدورة الاستغلال.

ونتيجة لضخامة حجم الأموال اللازمة لتمويل الاستثمارات وأمام عدم كفاية السيولة المتاحة للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة عادة ما تلجأ إلى مصادر أخرى كرفع مساهمات الشركاء أو اللجوء إلى القروض البنكية، لذلك يتعين على المدير المالي أن يعمل على:

- إعداد الدراسات الدقيقة للاختيار بين المشاريع الاستثمارية المتاحة؛
- توفير الأموال اللازمة من مصادر التمويل الملائمة والأقل كلفة، وفي الأوقات المناسبة وبالمقدار اللازم، أي عند الحاجة إليها وليس قبل ذلك حتى لا تبقى معطلة من دون استخدام.

مما تقدم يلاحظ ارتباط قرار الاستثمار بقرار التمويل، الذين يرتبطان كذلك بقرار تخصيص النتائج المتحصل عليها (توزيع كل الأرباح أو جزء منها من عدمه) ومجموع هذه القرارات هي التي تحدد ما يسمى بالسياسة المالية للمؤسسة.

ب- اتخاذ القرارات المالية قصيرة الأجل

إذا كانت القرارات المالية طويلة الأجل ظرفية ومستقلة، فإن القرارات المالية قصيرة المدى متكررة وغير مستقلة لأنها ببساطة تتعلق بدورة الإستغلال التي يحددها حجم النشاطات، ويبقى هدف هذه القرارات هو البحث عن التوازن بين الموارد والاستعمالات في إطار محدد، وهدفها كذلك تحقيق التوازن بأقل تكلفة ممكنة من خلال عمليات ترتبط بالنقدية والقروض قصيرة الأجل (الائتمان التجاري أو قروض الموردين) والاعتمادات (عمليات البيع لأجل).

تجدر الإشارة إلى أنه من الضروري أن تكون مصادر التمويل المختارة ملائمة لطبيعة الأصول المراد تمويلها، إذ لا يمكن تصور تمويل للأصول الثابتة والدائمة بمصادر تمويل قصيرة الأجل (بما يُنتج عجز عن التسديد) أو تمويل دورة الإستغلال بمصادر تمويل طويلة الأجل (بما يؤدي إلى تعطيل لأموال مكلفة).

3- التحليل المالي

من الأدوات المستعملة في تحليل المعطيات المالية للمؤسسة الخاصة باستغلال المؤسسة وهيكلها المالي (مصادر واستعمالات الأموال) ما يسمى بالتحليل المالي *Analyse financière*، وهو بمثابة نشاط رقابي ضمن العملية الإدارية على مستوى الإدارة المالية.

التحليل المالي هو دراسة تفصيلية للبيانات المالية وإثارة التساؤلات حول مدلولها مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في السياسات المالية والإنتاجية والتسويقية... المعتمدة من قبل المؤسسة.

والبيانات المالية التي يتم الاعتماد عليها في التحليل المالي هي الميزانية (المالية) وجدول حسابات النتائج، حيث تعبر الميزانية Bilan عن صورة المؤسسة في تاريخ محدد والتي تأخذ في الاعتبار جميع العناصر منذ نشأتها، فهي تقيس وتقيم ثروة المؤسسة مُعبّرا عنها في جانب الأصول (استخدامات الموارد) وفي جانب الخصوم (مصدر أو أصل الموارد).

أما جدول حسابات النتائج Compte de résultats فهو يصور ويعكس مختلف النشاطات خلال سنة ماضية، ويُبين من جهة إيرادات المؤسسة مثل قيمة المنتجات المباعة والمخزنة والنواتج المالية ومداخيل الاستثمارات ... ومن جهة أخرى يُبين المصروفات مثل قيمة المشتريات والأجور والاهتلاكات والفوائد المالية والرسوم ...، ويتم الحصول على النتائج بحساب الفرق بين الإيرادات أو النواتج والمصروفات أو الأعباء.

وتكمن أهمية التحليل المالي أساسا في ترجمة الأرقام وإعطائها مدلولاً، وتوضيح جوانب القوة والضعف في إدارة المؤسسة وبيان مدى سلامة مركزها المالي، لذلك يهتم بالتحليل المالي العديد من الأطراف مثل الإدارة وأصحاب رأس المال والدائنون ...

ومن التساؤلات التي يطرحها التحليل المالي:

. هل أن المركز المالي للمؤسسة يتيح لها الوفاء بالتزاماتها؟

. ما مقدار مصادر التمويل الخارجية وما نسبتها إلى مجموع رأس مال

المؤسسة، وما تأثير ذلك؟

. ماهي كفاءة المؤسسة في إدارة واستخدام مجموع أصولها؟

. ما هي وضعية المؤسسة بالنسبة للقطاع الذي تنشط فيه مقارنة بمنافسيها؟

ومن أهم أدوات التحليل المالي رأس المال العامل والنسب المالية.

يشير رأس المال العامل (الصافي) Fond de roulement net إلى الفرق بين الأصول المتداولة والقروض قصيرة الأجل، أو فائض الأصول الدائمة (الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل) عن الأصول الثابتة الصافية، وهو يمثل مقياساً أساسياً للحكم على مدى توازن المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الجارية تجاه الغير لذلك ينبغي أن يكون موجبا وكافيا لتغطية جميع مصروفات المؤسسة بدءاً من فترة الشراء إلى غاية تصريف المنتجات.

كما تعد النسب المالية Ratios financiers من أدوات التحليل المالي لتشخيص الحالة المالية للمؤسسة انطلاقاً من الميزانية وحسابات النتائج، وذلك من خلال إجراء المقارنة الداخلية (الديناميكية) أي تطور النسب خلال عدة سنوات، أو مقارنة خارجية بالنسب النموذجية أو المعروف بأنها مقبولة بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع. والنسب المالية ما هي إلا علاقة بين قيمتين ذات معنى، يمكن أن يتم التعبير عنها في شكل مؤي أو عدد مرات (دوران المخزون) أو عدد أيام (تحصيل الذمم) ... وهناك العديد من النسب المالية يمكن حصر بعضها في مجموعات ومنها:

- نسب السيولة التي تعكس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل ومن هذه النسب، نسبة التداول التي تساوي الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة

- نسب التوازن التي تستعمل لقياس مدى مساهمة كل من الملاك والمقرضين في تمويل المؤسسة، ومن هذه النسب ما يُعرف بنسبة الاستقلالية المالية التي تساوي الأموال الخاصة إلى مجموع الخصوم.

- نسب النشاط التي تقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة والمتداولة، وهي كثيرة ومنها معدل دوران المخزون الذي يبين عدد المرات التي يتحول فيها المخزون إلى مبيعات.

. نسب الربحية التي تعكس مدى كفاءة المؤسسة ككل وتعبر عن نتائج سياساتها وقراراتها وتقيس بالخصوص نسب الربحية إلى المبيعات والاستثمارات ...

رابعاً: وظيفة المواد البشرية

من العلوم أن موارد المؤسسة المالية والمادية لا فائدة فيها ولا منها ما لم تكن هناك موارد بشرية مؤهلة تحسن استغلالها وتوظيفها، ولم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي أهم موارد المؤسسة وإحدى مقوماتها الأساسية للنجاح. ووظيفة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تهتم بإدارة العاملين أو القوى العاملة بالمؤسسة بدءاً بتوظيفهم ومروراً بتحفيظهم وتمييزهم ووصولاً إلى متابعة إحالتهم على التقاعد. وقد عرفت هذه الإدارة تطوراً في وظائفها ومسئولياتها وحتى في تسميتها، حيث انتقلت من إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية تزامناً مع تغير النظرة للعنصر البشري من تابع للآلة إلى اعتباره أهم عناصر الإنتاج وأهم موارد المؤسسة.

1. تعريف وأهداف إدارة الموارد البشرية

أ- تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية *Gestion des ressources humaines* بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما تعرف بأنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالموارد البشرية (RH) وعلاقتهم بالمؤسسة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءتهم وتحقيق العدالة فيما بينهم.

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية

ويكمن تحديد بعض أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق أهداف المؤسسة: وهو هدف يتعلق بالحصول على الموارد البشرية الكفأة عن طريق تحديد مؤهلاتهم ومواصفات أعمالهم والبحث عن مصادر التوظيف واستقطاب واختيار أفضلهم، ثم السهر على تدريبهم وتنمية معارفهم وتحفيزهم بغرض رفع مستوى أدائهم، والقيام بتقييمهم تقييما موضوعيا... وغيرها من المهام المساعدة على الاحتفاظ بأفضل الكفاءات البشرية، والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية والاستقرار والنمو للمؤسسة.

- تحقيق أهداف العاملين: وهو هدف يرتبط بإتاحة فرص النمو والترقية، وتوفير ظروف العمل المادية والاجتماعية الملائمة التي تمكنهم من التفاعل الإيجابي وإشباع مختلف حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

وهناك من يُفصّل أكثر في الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها

فيما يلي:

- شرح سياسات إدارة الموارد البشرية لجميع العاملين في المؤسسة؛

- توفير بيئة عمل ملائمة؛

- إمداد المؤسسة بالقوى العاملة المدربة والمحفزة؛

- مساعدة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها؛

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛

- استخدام قدرات العاملين ومهاراتهم بكفاءة؛

- إدارة التغيير بفعالية لتحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسة.

2. مهام إدارة الموارد البشرية

على الرغم من تعدد مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية، فإنه يمكن اجمالها

في ثلاثة مجموعات رئيسية هي توفير وصيانة وتنمية الموارد البشرية.

أ- الحصول على الموارد البشرية

يعتبر توفير الموارد البشرية acquisition des RH بمثابة الوظيفة الأولى، والتي تتمثل في إمداد المؤسسة بالأفراد اللازمين كما نوعا وهي تتضمن وظائف فرعية هي:

- تخطيط الموارد البشرية وهي العملية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها "أو سيكون لديها" العدد اللازم والنوع المناسب من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب، وهذه العملية تخص كل من المؤسسة التي تنوي التوسع (زيادة عدد ونوع العمالة) أو تلك التي لا ترغب في ذلك (ترك الخدمة، الاستقالة...).

وتهدف هذه العملية إلى التحكم في الفارق الذي يمكن أن يظهر في فترة زمنية معينة بين الطلب الداخلي والعرض الداخلي للعمل، وهو ما يوفر للمؤسسة معلومات عن برنامج التوظيف والتدريب والترقية والنقل ...

يرتبط تخطيط العمالة بعمليتين أساسيتين هما تحليل أو وصف العمل الذي يعني نوعية الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها (عن كل وظائف المؤسسة) وتوصيف العمل الذي يعني تحديد متطلبات شاغل الوظيفة من قدرات ومهارات وخبرات...

- التوظيف: بعد تحديد الاحتياجات من الأفراد تأتي مرحلة تدبير هذه الاحتياجات عن طريق البحث عن الأعداد والنوعيات اللازمة وهو ما يسمى بالاستقطاب الذي يعني اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة، والتي يمكن شغلها سواء بالاعتماد على المصادر الداخلية (في شكل ترقية أو نقل ...) أو من خارج المؤسسة (سوق العمل).

ويلي الاستقطاب عملية الاختيار التي تتمثل في انتقاء ممن تقدم لشغل الوظائف الشاغرة من تتوفر فيهم أكثر متطلبات الوظيفة، وتعتمد الإدارة عدة خطوات قبل عملية تعيين الموظف الجديد من بينها دراسة السيرة الذاتية والمقابلة والاختبارات على إختلاف أنواعها ...

ب- المحافظة على الموارد البشرية

يقصد بالمحافظة على الموارد البشرية Conservation des R.H ضرورة الحفاظ عليها في حالة تسمح لها بالبقاء المستمر في المؤسسة وضمان ولائها، وهذا بتوفير جملة من المتطلبات من بينها:

- دفع الأجور والمكافآت: تمثل الأجور أهم الحوافز بالنسبة لعدد كبير من العمال، والتي قد تمنح على أساس الزمن (ساعات أو أيام) أو الأداء المنجز. وإلى جانب الأجور هناك مكافآت أو منح مالية تمنح للعمال المجدين تحفيزاً لهم والتي قد تمنح فردياً أو جماعياً.

- الرعاية الصحية والأمن الصناعي: من خلال توفير ظروف عمل مادية ملائمة، وهي ضرورية لأنها تستهدف سلامة وأمن العنصر البشري، ولأنها كذلك تُجنب الإدارة الكثير من التكاليف.

- الخدمات والمزايا الأخرى: وهي جميع أنواع الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي ... وكافة المحاولات التي تهدف إلى زيادة قدرة العمال على العمل والتكيف معه وتحسين ظروفهم الاجتماعية، وهذا مثل الخدمات الصحية والنقل والسكن... وهي بمثابة أدوات تحفيزية وقد تكون مادية أو معنوية.

- الترقية والنقل والتنزيل وانتهاء العمل: هي مجموعة عمليات يمكن أن تخص بعض الأفراد في المؤسسة.

الترقية التي ينبغي أن تُبنى على أسس ومعايير عادلة وموضوعية وواضحة، هي شغل الفرد المُرَقَى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في المسؤولية والسلطة والأجر.

التنزيل هو عكس الترقية حيث يتم تعيين الفرد في منصب يكون أقل مسؤولية وأقل أجراً، وغالبا ما يحدث التنزيل لعدم الكفاءة أو نتيجة لعقوبة.

انتهاء الخدمة وهذا بسبب بلوغ الفرد سن التقاعد أو العزل أو الاستقالة ...

ت - تنمية الموارد البشرية وتقييم الأداء

يقصد بتنمية الموارد البشرية *développement des RH* مجموع البرامج التي تضعها المؤسسة بغية إكساب أفرادها مهارات خاصة في مجال معين وزيادة كفاءتهم ورفع مستواهم الوظيفي وتأهيلهم إلى مستويات أعلى.

وقد ازدادت تنمية العاملين أهمية مع زيادة تعقد الوظائف وسرعة تغيرها وتطورها، وعادة ما يتم تخصيص برامج التدريب للعمال في المستويات التنظيمية الدنيا سواء لحديثي التوظيف أو للعمال القدامى للرفع من مهاراتهم، بينما تُخصص برامج تنمية إدارية للمستويات الإدارية بغرض تطوير القدرات الإدارية للإداريين الحاليين أو لتهيئة مديري المستقبل وتحضيرهم للمناصب القيادية.

وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على بعض المؤشرات كنقص الكفاءة أو زيادة التالف أو نقص الجودة ... وتعتمد الإدارة عدة طرق للتدريب والتنمية، منها ما هو فردي (التدريب أثناء العمل بإشراف الرئيس، التكليف بمهمة...) ومنها ما يتم على مستوى جماعي (المحاضرات، الندوات...).

وتقييم الأداء هو تحليل وتقدير أداء الأفراد لعملهم وسلوكهم وقياس مدى صلاحياتهم للقيام بأعباء ومتطلبات وظائفهم الحالية (تقييم الأداء الحالي)، وامكانيات تقلدهم لمناصب ذات مستويات أعلى (تقييم القدرات المتاحة).

وتختلف عناصر التقييم باختلاف الأفراد المراد تقييمهم (مهرة نصف مهرة، إداريين) وعادة ما يتم تقييم عناصر مرتبطة بالعمل (كمية الإنتاج وجودته، دقة الأداء...) وعناصر متصلة بسلوك الفرد وخصائصه (المواظبة والمبادرة والتعاون...).

وتعتبر عملية التقييم من أهم الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الأجر والمكافآت وإجراء الترقيات وتحديد احتياجات التدريب ...

مراجع الفصل الثامن

- كامل محمد المغربي (2015) *الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21*، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان.
- احمد إبراهيم عبد الهادي (دون تاريخ) *إدارة الموارد البشرية*، دار النهضة العربية، القاهرة.
- منير إبراهيم هندي (2014) *الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر*، المكتب العربي الحديث، القاهرة.
- Boukhezar (1984) *la gestion financière adaptée au contexte algérien*, OPU, Alger.
- Kotler P. (2002) *Marketing Management*, Pearson Custom Publishing, USA.
- Javel G. (2010) *Organisation et gestion de la production : Cours, exercices et études de cas*, 4^e édition, Dunod, Paris.