



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- الشهيد طالب عبد الرحمان -



محاضرات مقياس اقتصاد المؤسسة

السداسي الثاني

المجموعة الخامسة

من إعداد الأستاذة: سهام عبد الكريم

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: ماهية المؤسسة.

أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

يمكن النظر إلى المؤسسة بأنها:

المؤسسة عون اقتصادي:

من هذا المنظور يمكن تعريف المؤسسة بأنها:

المؤسسة هي التي تقوم بتوليفة عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق.

المؤسسة تنظيم اجتماعي:

يركز هذا التعريف على مفهوم المجموعة الاجتماعية:

المؤسسة هي مجموعة أفراد تتشارك وتساهم جماعيا وفق تنظيم مهيكّل في إنتاج السلع.

المؤسسة كنظام:

تعتبر المؤسسة مجموعة من الأنظمة الفرعية (تسويق - إنتاج - تمويل) هذه الأنظمة يقوم كل نظام منها بمجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها جميعا تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام كامل متكامل. والمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

وتتكون المؤسسة كنظام من العناصر التالية:

1. **المدخلات :** هي عبارة عن العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات...
2. **العمليات :** يقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر شكلا ومضمونا، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل.
3. **المخرجات :** وهي النتائج المترتبة على العملية التحويلية، وعادة ما تأخذ في المؤسسات الإنتاجية شكل سلعة أو خدمة.
4. **المعلومات المرتدة :** وهي عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المؤسسة والبيئة والعكس.

وقد فرقت نظرية النظم بين نوعين من الأنظمة هي:

- أ. **النظام المغلق:** يمثل النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة.
- ب. **النظام المفتوح:** فهو الذي يتفاعل ويؤثر ويتأثر بالبيئة.

المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار:

المؤسسة في قيامها بنشاطاتها المختلفة تقوم باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة، وفي مختلف مستوياتها وهناك العديد من القرارات التي تم التمييز بينها منها: حسب المدة الزمنية (طويلة،

متوسطة، قصيرة)، أو حسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية)، أو حسب إمكانية برمجتها (مبرمجة، غير مبرمجة)، وتترتب على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة مسؤوليات من عدة جوانب وأطراف إذ أن استقلالية المؤسسة تعني استقلالية القرار والمسؤولية عليه، إلا أن هذه الاستقلالية تعتبر نسبية لأنها مرتبطة بما يفرضه المحيط عليها، وكذا لما يجب عليها أن تحترم من التزامات تجاه هذا المحيط، سواء في مجال تقاليد وثقافة المجتمع أو النظام الاقتصادي الذي يسود فيه وإلى التنظيمات المختلفة للمجتمع.

تعريف شامل: يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة بأنها: "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج وتبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه."

ثانياً: أهداف وأدوار المؤسسة الاقتصادية.

1- **الأهداف الاقتصادية:** يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

- **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى، في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، خاصة إذا كانت في طور النمو، أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها.

- **تحقيق متطلبات المجتمع:** تعمل المؤسسة على تلبية حاجات المجتمع، وبذلك فهي تحقق هدفين في نفس الوقت: تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح، وتختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة، حيث يعتبر في الأولى وسيلة لاستمرار نشاطها وتوسيعه من أجل تلبية حاجات متجددة، وإضافة مع التطور الحضاري والثقافي للمجتمع، وهذا لا يتم إلا باحترام العقود المبرمة عادة بين المؤسسات والأشخاص، وفيما بين المؤسسات، واحترام البرامج الموضوعية في المؤسسات على أساس معطيات السوق في المؤسسات الخاصة والعمومية المستقلة، أو الخطط الحكومية في المؤسسات ذات التسيير الحكومي.

- **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها، بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج، وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تلافى الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى.

2- **الأهداف الاجتماعية:** من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجوراً مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقاً مضموناً قانوناً وشرعاً وعرفاً، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين

الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها، وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

- **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتوجات جديدة، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها، وهذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك، الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى.

- **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتأثير في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتوجات جديدة، أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحه أحيانا، إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات.

- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء. وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات، وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع.

- **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها، أو المحتاجين منهم.

3- **الأهداف الثقافية والرياضية:** هي إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال بهذا الجانب التكويني والترفيهي حيث تقوم بـ:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية للعمال ولأولادهم، من مسرح ومكتبات ورحلات...

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى؛

- تخصيص أوقات الرياضة

4- **الأهداف التكنولوجية:**

- **البحث والتطوير:** إن التطور الحاصل جعل المؤسسات توفر إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية. (وترصد لهته العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح)، ويمثل هذا النوع من البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة وخاصة في السنوات الأخيرة.

المحور الثاني: نشأة و تطور المؤسسة الاقتصادية.

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة ، بل كان ذلك لعدة تغيرات وتطورات متواصلة و متوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية، و تتمثل أهم مراحل ظهور و تطور المؤسسة الاقتصادية في ما يلي:

أولاً: الإنتاج الأسري البسيط.

لقد اعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي من أهم النشاطات وأهم موارد حياته وذلك لتلبية حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل و الملبس و المشرب مستعملا بعض الأدوات البسيطة ، كما أن التجارة لم تعرف آنذاك ، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات و احتياجات معينة من أفرد المجتمعات و عادة تتم المبادلة بالمقايضة.

ثانياً: ظهور الوحدات الحرفية.

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية و ارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية من ملابس و أدوات إنتاج و لوازم مختلفة، و ما ترتب عنه من تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت اشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة ، و ذلك على شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة و هكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية مختلفة للنجارين، النحاسين، الحدادين ...إلخ.

ثالثاً: النظام المنزلي للحرف.

أدى ظهور طبقة التجار و الراسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات و بيعها ، و من الطرق المستعملة الاتصال بالأسر في منازلهم و تموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة ، و هكذا أصبح هناك و لأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم و ممولون من طرف تجار من أصحاب رؤوس الأموال ، حيث أن كل منهم مرتبط بالآخر ارتباطا نوعيا.

رابعاً: ظهور المانيفاكتورة.

إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى و كذلك ظهور الاكتشافات الجغرافية أدت إلى اثناء طبقة التجار الراسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية فعملوا على إيجارها إلى أشخاص وأسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم ، التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقات و بمواصفات مناسبة ، و في وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول والتي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم ، وأصبح صاحب المحل والأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها.

خامساً: ظهور المؤسسة الصناعية الآلية.

مع تطور الاكتشافات العلمية و التكنولوجيا و اتساع السوق أكثر فأكثر، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية، ويرجع الاقتصاديون ظهور أولى المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي مع ظهور الثورة الصناعية، و التي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال وكذا بروز تقسيم العمل.

سادسا: التكتلات والشركات متعددة الجنسيات.

مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي كان على المؤسسات اتباع عدة استراتيجيات لتتكتل فيما بينها ، الدخول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط، بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي هي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات.

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي.

أولاً: تعريف المحيط الداخلي.

هو مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليه، ومن أمثلها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

كما يعرف المحيط الداخلي بالبيئة الداخلية وهي التي توجد داخل المؤسسة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل بموارد المؤسسة وإمكاناتها.

ثانياً: أهمية تحليل المحيط الداخلي.

إن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في إختيار الإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة، وذلك لما يلي:

- إظهار موقف المؤسسة بين مثيلاتها في الصناعة.
- معرفة و تحديد نقاط القوة وتعزيزها للإستفادة منها و تدعيمها مستقبلاً، وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو إغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
- تحديد نقاط الضعف للتغلب عليها ومعالجتها أو تقاديتها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.
- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.

ثالثاً: مكونات المحيط الداخلي.

تتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

1. الهيكل التنظيمي:

هو مخطط يوضح كيفية تقسيم الوظائف والاقسام والمصالح داخل المؤسسة، وهو يوضح مستويات الادارة الدنيا والوسطى والسفلى.

2. الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة تنتقل من جيل إلى آخر من العاملين.

وتؤدي هذه الثقافة إلى معايير قواعد للسلوك) تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا حتى الفرد العامل.

و محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من ثلاثة مصادر:

• تأثير بيئة الأعمال على المؤسسة بصورة عامة و بالأخص على قطاع الصناعة فمثلاً الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع كصناعة الكمبيوتر أو الإلكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي.

• تأثير القادة الإداريين والإستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطاً معيناً من الإقتراضات على يرتبطون بالمنظمة.

• هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم. هذه المصادر الثلاثة تشير الي أن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة .

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف الهامة وهي:

- منح العاملين في المؤسسة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة.
- إضافة عناصر تساعد المؤسسة علي تعميق الإستقرار فيها.
- المساعدة علي تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة.
- تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة التي يعودون إليها عندما يواجهون حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزاها.

3. الموارد المتاحة:

من أهم عوامل نجاح التخطيط والإدارة الإستراتيجية هو توفير مزيج من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية، وتنقسم الموارد إلى:

- تسويقية.
- مالية.
- البحث والتطوير.
- بشرية.
- نظم المعلومات الإدارية.

المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي.

أولاً: تعريف المحيط الخارجي.

هو مجموعة الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياة المؤسسة وتطورها، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أن مخرجاتها تصدر إلي هذه البيئة. وتتوقف قدرة المنظمة على الاستمرار على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها.

كما يمكن تعريف البيئة الخارجية بأنها العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، و التي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة و في مجالات العمل خاصة. وتنقسم إلى:

البيئة الخارجية العامة: هي العناصر و المتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، و التي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع.
البيئة الخارجية الخاصة: هي العناصر و المتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، و التي تشترك فيها المنظمات المشتركة في نفس مجال العمل.

ثانياً: أهمية دراسة وتقييم المحيط الخارجي.

تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية:
الأهداف التي يجب تحقيقها.

بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.

تحديد نقاط السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.

بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة.

تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة.

تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات .

ثالثاً: مكونات المحيط الخارجي.

تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات البيئية هما البيئة الخارجية العامة و البيئة الخارجية الخاصة، والواقع أن ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون الأولى ذات تأثير مباشر على إستراتيجيات المنظمة بينما الثانية فتؤثر تأثيراً مباشراً على العمليات التشغيلية للمنظمة.
حيث تشمل البيئة العامة للمنظمة متغيرات البيئة الاجتماعية و الفنية والسياسية والقانونية والاقتصادية والطبيعية والدولية ، أما البيئة الخاصة بالمنظمة فهي تشمل المتغيرات الخاصة بالمنافسين و المستهلكين و المنظمات الحكومية و الموردين و النقابات المهنية و العمالية.

1. البيئة الكلية العامة:

هي جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة، أو المناخ السياسي، أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية والدولية... الخ.

- البيئة الاقتصادية:

يتوقف بناء بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية؛ إذا فهذه العوامل هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي، ومن هذه العوامل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، نسبة البطالة، المؤسسات المالية.

- البيئة السياسية:

النظام السياسي هو مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد، لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل. تعتبر من العناصر الهامة في البيئة الكلية، وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية. كما أن العوامل السياسية التالية تمثل إما فرصة، أو تهديدا للمؤسسات، ومنها: الضرائب والرسوم، درجة الاستقرار السياسي.

- البيئة الاجتماعية:

تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات، خاصة وأن أثرها يكون على جانب الطلب على المنتجات، وكذلك على القيم والعادات والممارسات للعاملين داخل المؤسسة.

- البيئة التكنولوجية:

هو ذلك المحيط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج...، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي والروبوتيك وغير ذلك. إن التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تبقى المؤسسة في المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة، المستخدمة في السلع والخدمات للمحافظة على تدعيم مركزها التنافسي. وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتؤثر التكنولوجيا على المؤسسات من حيث الطلب، ومن حيث العمليات الإنتاجية، وقد يترتب على ذلك ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام مثل هذه التكنولوجيا الحديثة.

- المحيط القانوني والتشريعي:

يعتبر المحيط القانوني من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها، بالإضافة إلى التشريعات الخاصة بحماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الإستيراد والتصدير، وغيرها... والكثير من المؤسسات الجزائرية تعاني من مشاكل وعراقيل قانونية تؤثر سلبيا على نشاطها وسيورتها،

بسبب عدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها بمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها. فالمحيط القانوني قد يشكل تهديدا كبيرا أمام هذه المؤسسات.

- المحيط الدولي:

إن التصرفات التي تقوم بها الدولة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية، وضع الاستثمار الأجنبي، أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعات لرفع قدرتها على التنافس مع الصناعات الأجنبية وإمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية.

2. البيئة الخارجية الخاصة:

البيئة الخارجية الخاصة أكثر تأثيرا على المنظمات من البيئة الخارجية العامة و بطريقة مباشرة، و هي تتكون من عدة متغيرات هي:

- المنافسون:

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

الموردون:

تعتمد المنظمة في الحصول على مدخلاتها على عدد كبير من الموردين ، لذلك فهي تهتم بالتحقق من مدى توافر المدخلات و درجة جودتها و درجة الاستمرار في توافرها.

- المستهلكون:

ان اساس المفهوم التسويقي الحديث هو العمل على إشباع احتياجات المستهلك، لذلك فمن المهم للمنظمة أن تقوم بتحديد من هم المستهلكون المحتملون لها و ما هي احتياجاتهم.

- الوكالات الحكومية:

بالإضافة إلى كونها من المستهلكين فهي مصدر للتشريعات و القوانين التي تحكم أداء المنظمة في دنيا الأعمال و كذلك فهي قد تعمل على تقديم الدعم للمنظمات أو قد تعمل كمنافس لبعض المنظمات.

- النقابات المهنية و العمالية:

من أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الشأن مدى توافر العمالة المطلوبة و القضايا الخاصة بالعمالين و الدور الذي تلعبه النقابات العمالية و ما شابه.

المحور الخامس: تصنيفات المؤسسة.

أولا- تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني:

طبقا لهذا المعيار فإنه يمكن تقسيم المؤسسات إلى ، مؤسسات عامة (عمومية) أي تابعة للقطاع العام، ومؤسسات خاصة.

1- المؤسسات الخاصة:

تتخذ بدورها أشكال متعددة يمكن ضمها تحت صنفين أساسيين مؤسسات فردية وشركات:

أ- المؤسسات الفردية:

هي المؤسسة التي يمتلكها شخص واحد وذلك لممارسة نشاط اقتصادي ، تجاري ، مهني ، صناعي ، زراعي ، وترتبط الذمة المالية للمؤسسة بصاحبها حيث انه يتحمل كافة الالتزامات المالية المترتبة على المؤسسة.

ب- الشركات:

وهي مؤسسات يتوزع فيها التنظيم أو التسيير ورأس المال على أكثر من شخص ولقيام هذه المؤسسات يجب توفر بعض الشروط مثل: الرضا بين الشركاء وحصص كل شريك في رأس المال، كما يشترط وجود محل أو موضوع لنشاط الشركة، وتنقسم إلى ثلاث أقسام:

* شركات الأشخاص:

ويمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية حيث تسمح بتجميع رؤوس الأموال وبالتالي إحتلال أكبر مجال للنشاط الإقتصادي، وتتكون شركات الأشخاص حسب القانون التجاري الجزائري من شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة والشركات المحاصة.

تتميز شركات الأشخاص بالمزايا التالية:

- سهولة التكوين فهي تحتاج إلى عقد بين الشركاء فقط.
- سهولة التسيير حيث يختص كل شريك بمهمة معينة.
- المسؤولية التضامنية بين الشركاء وبالتالي التفاني في العمل وتحقيق الربح.
- زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء.

ولا تخلو مؤسسات الأشخاص من نقائص وسلبيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- حياة المؤسسة معرضة للخطر نتيجة إنسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
- المسؤولية غير محدودة للشركاء.
- تعدد الشركاء يتسبب في إثارة الخلافات والنزاعات وسوء التفاهم داخل المؤسسة.
- صعوبة بيع أي حصة أو التنازل عنها في حالة حدوث منازعة.

* شركات ذات المسؤولية المحدودة:

وهذه المؤسسات تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصة التي يقدمها والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، كما أنها تتميز بأن رأسمالها محدود، وينقسم إلى حصص ذات قيمة متساوية، كما تكون إدارة المؤسسة من طرف شريك أو أكثر أو من طرف شخص خارجي عنها.

وتكمن أهمية الشركات ذات المسؤولية المحدودة في إحتوائها على مزايا شركات الأشخاص من ناحية كقلة عدد الشركاء، وعدم جواز تبادل الحصص بدون قيود وعلى مزايا شركات المساهمة من ناحية أخرى كتحديد المسؤولية على قيمة الحصص المكتسبة.

* شركات الأموال:

وهي شركات تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصاً في رأسمالها على شكل أسهم وتكون هذه الأخيرة متساوية وقابلة للتداول يشترطها المساهمون عند التأسيس أو عن طريق الإكتتاب العام، والمساهم أو الشريك لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة الأسهم التي يشارك بها.

إن أهمية هذا النوع من الشركات تكمن في سهولة تكوين رأسمالها وإمكانية تجميد رؤوس الأموال معتبرة بعد الإتفاق بين المؤسسين وتوفير جزءاً من رأس المال ثم يتم طرح الباقي للإكتتاب العام، ومن خصائص شركات الأموال أنه لا أثر للإعتبار الشخصي فيها كما أن رأسمالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول، وتتصف هذه المؤسسات بجملة من المزايا أهمها:

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.
 - إمكانية الحصول على قروض بشكل أسهل وأسرع.
 - حياة المؤسسة أكثر إستقراراً.
 - إمكانية إستخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية.
- أما مساوئ هذا النوع من المؤسسات فيمكن حصرها في النقاط التالية:
- المشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين.
 - الخضوع إلى رقابة حكومية شديدة.
 - غياب حافز الملكية ينتج عنه عدم الإهتمام بشؤون الشركة.

2- المؤسسات العمومية:

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، وهي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وليس هناك أهمية كبرى للربح.

تتقسم المؤسسات العمومية إلى نوعين، مؤسسات ملك للدولة أي رأس مالها تابع للقطاع العام، ومؤسسات نصف عمومية أي مختلطة.

ثانياً- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي تصنف على أساسها المؤسسات الإقتصادية، ويقاس حجم المؤسسة بعدة مؤشرات مثل حجم رأس المال ورقم الأعمال وعدد العمال.

ثالثاً- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الإقتصادي:

توزع المؤسسات الإقتصادية استناداً لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية: قطاع الفلاحة - قطاع الصناعة - قطاع الخدمات. ويضم كل قطاع ما يلي:

1- مؤسسات قطاع الفلاحة :

وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها و منتجاتها، و تربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، و غيره من النشاطات مرتبطة بالأرض و الموارد. الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك.

2- مؤسسات الصناعة :

وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات، و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة. وكذلك صناعات تحويل و تكرير للمواد الطبيعية من معادن و طاقة وغيرها، وهي ما تسمى بالصناعات الإستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام، ومؤسسات صناعة التجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة، و نلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين هما الصناعات الخفيفة والصناعات الثقيلة أو المصنعة.

3- مؤسسات قطاع الخدمات :

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين و هي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها.

المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة.

أولاً: التنظيم كعملية أو كهيكل:

1. التنظيم كعملية:

يمثل أوجه النشاط التي تستهدف وضع نظام للعلاقات بين الأشخاص والتنسيق بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، وينقسم التنظيم إلى قسمين هما: **التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي** إذ نجد أن في أي تنظيم رسمي يظهر تنظيم آخر يمكن أن نعتبره موازيا له، ذلك هو التنظيم غير الرسمي، وبصفة عامة فإن **التنظيم الرسمي هو ما تريده المؤسسة، والتنظيم غير الرسمي هو ما يريده الأفراد**، ذلك أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة تتأثر بعوامل أخرى غير التي يقررها المديرون في التنظيم الرسمي، ونتيجة للعلاقات والعواطف والتفاعلات التي تتم بين أفراد التنظيم الرسمي تنشأ علاقات أخرى تشكل الأساس في نشوء التنظيمات غير الرسمية.

2. التنظيم كهيكل:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة.

وبهذا يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات.

ثانياً: مبادئ التنظيم. وهي:

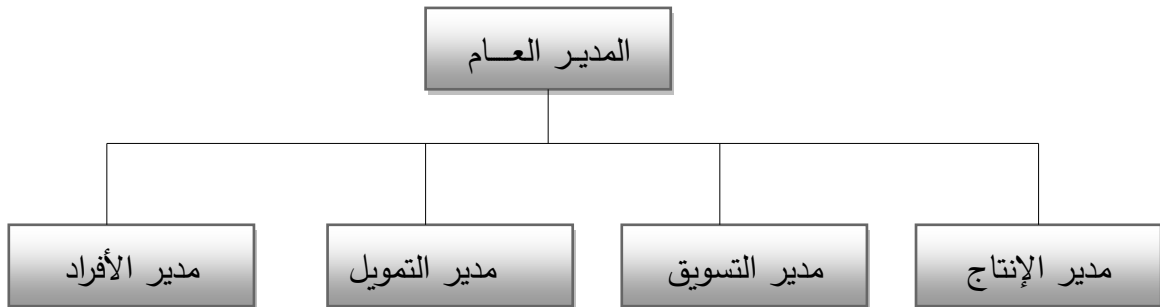
- 1- مبدأ وحدة الأهداف.
 - 2- مبدأ الوظيفة.
 - 3- مبدأ التفويض.
 - 4- مبدأ وحدة الأمر.
 - 5- مبدأ نطاق الإشراف.
 - 6- مبدأ تدرج السلطة.
 - 7- مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية.
 - 8- مبدأ حركية التنظيم.
 - 9- مبدأ التحديد.
 - 10- مبدأ المستويات التنظيمية.
 - 11- مبدأ الكفاءة.
 - 12- مبدأ التوازن الوظيفي.
 - 13- مبدأ الاستثناء.
 - 14- مبدأ الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية.
 - 15- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - 16- مبدأ الاتصالات الأفقية.
 - 17- مبدأ المسؤولية النهائية.
- ثالثاً: أنواع الهياكل التنظيمية.**

يمكن تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية إلى مجموعتين هما:

1. الهياكل التنظيمية التقليدية وتتضمن مايلي:

أ- **التقسيم على الأساس الوظيفي:** وفقاً لهذا التنظيم يتم تجميع كل مجموعة من الأنشطة الوظيفية المتخصصة في وحدة إدارية، فمثلاً يمكن في إحدى المؤسسات تجميع الأنشطة الخاصة بالإنتاج في قسم واحد، كما تجمع الأنشطة المالية في قسم ثان وهكذا، ويوضح الشكل التالي هذا التقسيم:

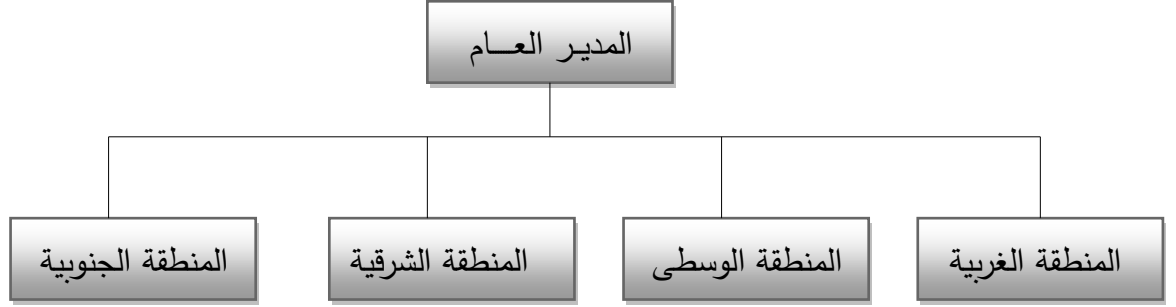
الشكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة"



ب- التقسيم على الأساس الجغرافي:

وفقا لهذا التقسيم يتم تجميع الأنشطة المتعلقة بمنطقة جغرافية في وحدة إدارية خاصة بها، فعندما يكبر حجم المؤسسة ويتسع نشاطها يصبح من الضروري مراعاة اتساع الرقعة الجغرافية التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها، وتعتبر الشركات متعددة الجنسيات أوضح مثال لهذا النوع من الهياكل التنظيمية. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية:

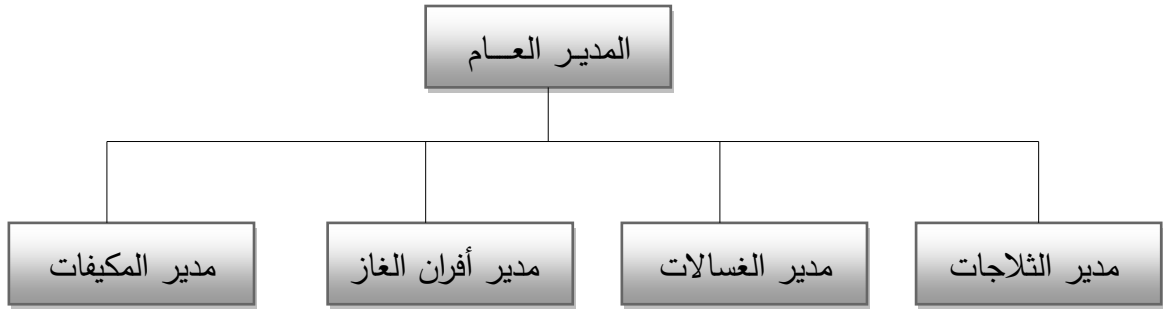
الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



ت- التقسيم على الأساس السلعي:

يستند هذا النوع من التنظيم على المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، فتنشئ وحدة إدارية خاصة لكل سلعة أو خدمة تهتم بكل أمورها، والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل:

الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي على الأساس السلعي



ث- التقسيم على أساس العملاء:

يعتمد هذا التقسيم على وجود مجموعة مختلفة من العملاء، فقد تقسم الدوائر البيعية إلى رجال ونساء وأطفال، كما يجري في بعض المؤسسات تقسيم العملاء إلى كبار وصغار، والشكل يوضح ذلك.

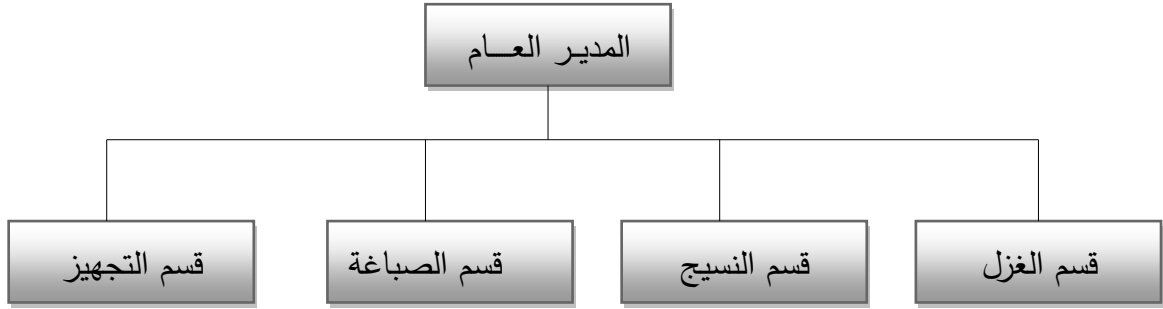
شكل رقم (04): يوضح هيكل تنظيمي على أساس العملاء



ج- التقسيم على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية:

يعتمد هذا التقسيم على وجود مراحل أو عمليات خاصة في تنظيم النشاط الفني والإنتاجي كصناعات البترول والغزل والنسيج والكيماويات والمشروعات العقارية وغيرها، ويوضح الشكل التالي التقسيم على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية:

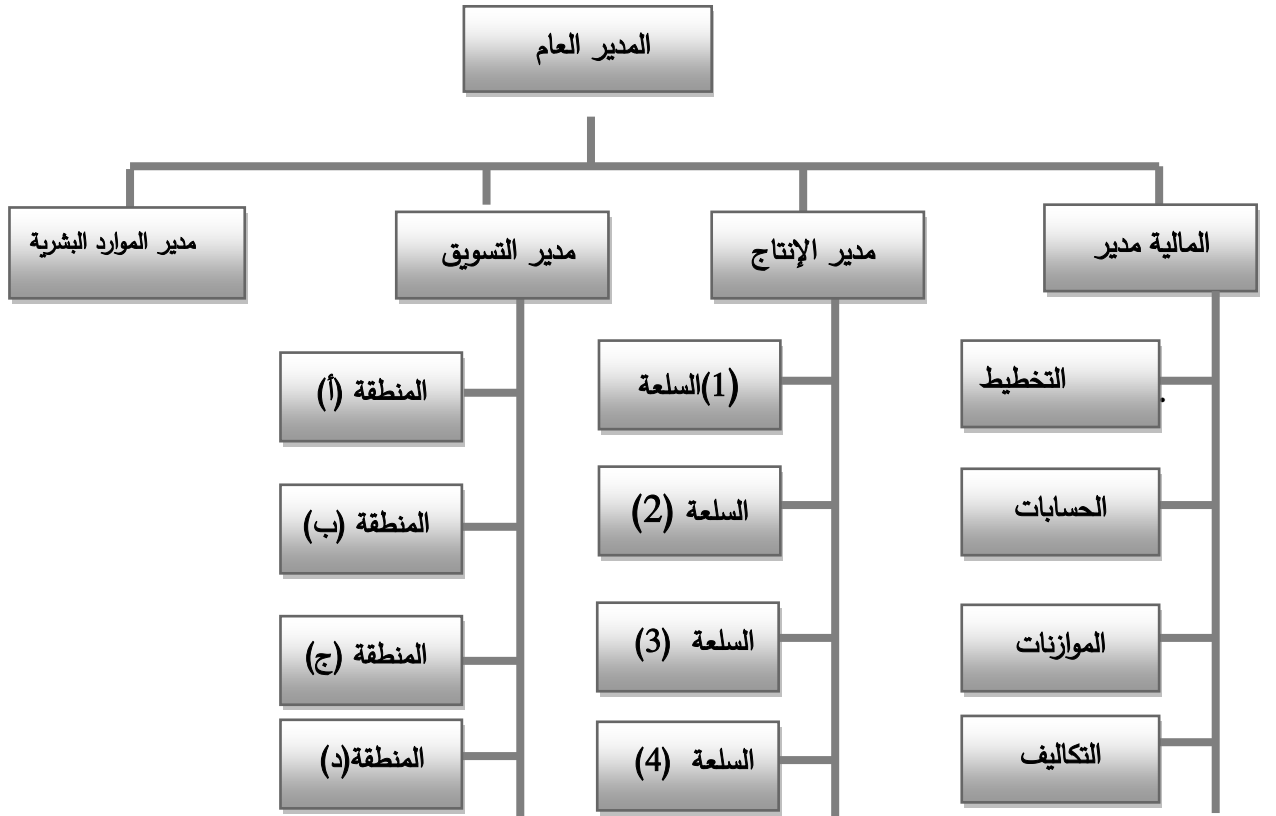
شكل رقم (05): "يوضح الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية"



ح- التقسيم على أساس التجميع المركب:

من خلال ما سبق يتضح أنه من النادر استخدام أساس واحد لتجميع الأنشطة المختلفة في أي تنظيم، ولكننا نجد في معظم الأحوال أن عملية التجميع تتم اعتماداً على أساسين أو أكثر من الأسس السابقة وذلك بغية الوصول إلى التجميع المناسب الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

الشكل رقم (06): "يوضح الهيكل التنظيمي المركب"



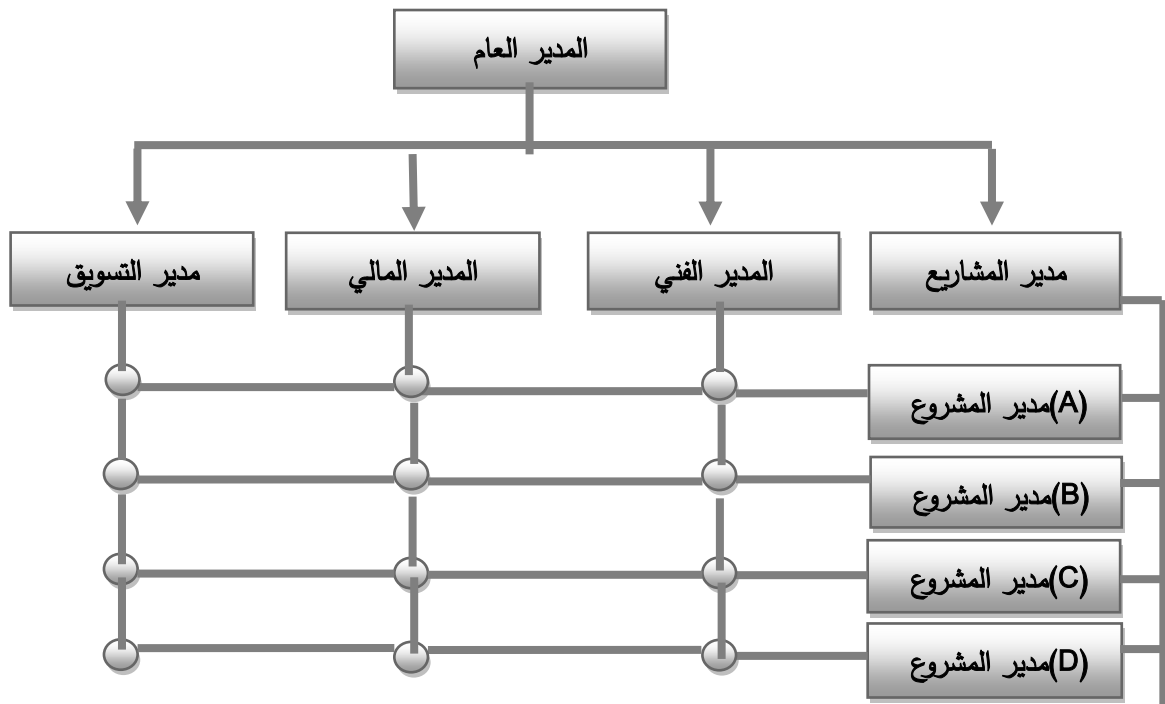
وعلى الرغم من الاختلاف بين ظروف المؤسسات التي قد تؤثر في اختيار أساس دون آخر، إلا أننا يمكن أن نورد بعض الاعتبارات التي لابد من مراعاتها عند تجميع الأنشطة المختلفة، وإن الأهمية النسبية لهذه الاعتبارات قد تختلف من ظرف لآخر، ومن مؤسسة لأخرى ومن هذه الاعتبارات مايلي:

- الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.
- تسهيل عمليات الرقابة.
- المساعدة في عمليات التنسيق.
- ضمان الاهتمام الملائم لبعض الأنشطة المهمة في التنظيم.
- الاقتصاد وتوفير النفقات.

خ- التقسيم على أساس المشروعات (المصفوفي):

أحد المداخل التي تم تقديمها خلال الستينات، لمواجهة الصعوبات والعقبات المتعلقة بالتنظيم الوظيفي بمفرده أو التنظيم السلعي بمفرده، ومن أجل ذلك بذلت الجهود للوصول إلى تنظيم يجمع مزايا التقسيمين السابقين ويحاول تجنب عيوبها، ويناسب المنشآت الكبيرة التي تقوم بإنجاز مشروعات محددة، وتجمع المنشآت التي تطبق التنظيم بين الأساسين السلعي والوظيفي.

شكل رقم (07): «هيكل المصفوفة»



يتضح من الشكل السابق أن كل فرد في الهيكل يتبع مديرين: مدير الدائرة الوظيفية Functional manager حسب تخصصه ومكان عمله الأصلي، ومدير دائرة المشاريع Project manager المسؤول عن المشروع نفسه. المصفوفة الموضحة في الشكل السابق هي عبارة عن شبكة تتكون من علاقات عمودية وعلاقات أفقية.

وبناءً عليه فالخطوط العمودية تمثل تجميع الأنشطة حسب الوظيفة، أي مثلاً موظف دائرة التسويق للمشروع A، وموظف دائرة التسويق للمشروع B، وموظف دائرة التسويق للمشروع C، أما الخطوط الأفقية فتمثل تجميع الأنشطة حسب المشروع نفسه، أي موظف التسويق في المشروع A، وموظف الدائرة المالية في المشروع A.

2. الهياكل التنظيمية المعاصرة:

ازدادت الحاجة إلى إيجاد هياكل تنظيمية أكثر تطوراً من الهياكل التنظيمية التقليدية، وخاصة في ظل التطورات الحاصلة في استخدام التكنولوجيا ونظور وسائل الاتصالات والانترنت وغيرها، ومن أهم الهياكل التنظيمية المعاصرة:

أ- هيكل الفريق:

تسير التوجهات الحديثة في طريقة العمل وخاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة نحو فرق العمل، والتي هي عبارة عن مجموعات من الأفراد يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محددة ومشاركة. وهناك الكثير من المؤسسات تعتمد بشكل أساسي في أداء أعمالها على فرق العمل. هذه الفرق قد يتم تشكيل بعضها بصفة دائمة والبعض الآخر بصفة مؤقتة حيث تنتهي ويتم حلها بانتهاء الغرض الذي أوجدت من أجله.

ب- الهيكل الشبكي:

يعتمد الهيكل الشبكي على تكنولوجيا المعلومات للربط الشبكي بين أطراف المؤسسة المعنية، قد تتفق مؤسسة معينة مركزها أوروبا مع مؤسسة في كندا لإجراء تصاميم المنتج، ومع مؤسسة ثانية في الهند لشراء المواد الخام، ومع مؤسسة ثالثة في الصين لإنتاج المنتج، ومع مؤسسة رابعة في الفلبين لنقل المنتجات كاملة الصنع، ومع مؤسسة خامسة في الولايات المتحدة للتسويق. فالهيكل الشبكي يعتمد على إنجاز الأعمال من خلال التسويق عبر الشبكات.

بالإضافة إلى ذلك فإن البعض لا يثق بهذا النوع من التعاقدات والعلاقات، ويعتبر العمليات التي تتم من خلال إنجاز عمل المؤسسة من خلال مؤسسات أخرى يمكن أن تكون لها خطورتها وخاصة في الأمور المالية، وإدارة الموارد البشرية.

ت- الهيكل غير المحدود:

يتكون الهيكل غير المحدود من أفراد يتم ربطهم مع بعض، من خلال الانترنت والفاكس وعقد المؤتمرات، من خلال الفيديو وذلك لأغراض إنجاز أعمال محددة. هؤلاء الأفراد كل واحد منهم يقدم خدماته ويستخدم مهاراته تنفيذاً لعقود موقعة بينه وبين المؤسسة. يمكن النظر إلى الهيكل غير المحدود على أنه مزج بين هيكل الفريق والهيكل الشبكي، مع التأكيد على أن العلاقات الرسمية بين الأفراد المعنيين في الهيكل غير المحدود تنتهي بانتهاء الاتفاقات المعقودة بينهم.

ث- التنظيم الافتراضي:

إن الحاجة الملحة لسرعة تلبية حاجات ورغبات العملاء أدت إلى قيام بعض المؤسسات إلى أن تصبح أكثر تخصصاً، وتركيزاً في أنشطتهم، كما أن النمو المتزايد لتكنولوجيا المعلومات خلال السنوات الأخيرة ساعد على دفع وتمكين المؤسسات من التحرك ناحية التنظيمات الافتراضية أو التخيلية، ويسعى هذا التصميم إلى تنسيق وربط الأفراد في مواقع مختلفة معاً، وتحقيق الاتصال بينهم لتمكينهم من اتخاذ القرارات في نفس الوقت، ونجد في هذا النوع من المؤسسات أن الأفراد أصحاب أجهزة الكمبيوتر الشخصية المعقدة يستطيعون بسرعة أن يدخلوا إلى بنك المعلومات الخاص بالمؤسسة والعمل معاً وكأنهم يتواجدون في مكان واحد وهذا يمثل تنظيمًا من شكل جديد تخيلي أو وهمي للعلاقات بين الأفراد والوحدات.

المحور السابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية ومواردها.

يعتبر هنري فايول من أبرز المفكرين الذين قاموا بتحديد وتصنيف وظائف المؤسسة، وفقاً لمجموعة من الأنشطة المتجانسة المتمثلة في الأنشطة التمويلية، الأنشطة الإنتاجية، الأنشطة التجارية، الأنشطة المحاسبية، الأنشطة الإدارية.

الفرع الأول: وظائف المؤسسة.

تعرف الوظيفة بأنها تجميع لعدد من المهام والمناصب والأعمال، ضمن هيكل إداري موحد ومنسجم ومتكامل ومتجانس، من أجل أداء وتنفيذ جملة من الأدوار، وتحقيق مجموعة محددة من الأهداف المتعلقة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن. وفيما يلي عرض لأهم الوظائف.

أولاً- الوظيفة الإدارية:

1. مفهوم الوظيفة الإدارية:

يقصد بالوظيفة الإدارية هيكل المؤسسة، وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

2. وظائف الإدارة:

يمكننا حصر وظائف الإدارة فيما يلي:

أ- **التخطيط:** يقصد به عملية استشراف المستقبل، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل.

ب- **التنظيم:** يعني تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين، وتصميم الهيكل التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ج- **التوجيه:** هو تقديم التوجيهات والنصائح والإرشادات والأوامر التي تحسن من أداء العمل.

د - **الرقابة:** هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعية والعمل على تقييمها.

ثانياً: الوظيفة المالية والمحاسبية.

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وتمويل... دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق.

1 - تعريف الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية هي مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها. فهي المحرك الحيوي للمؤسسة وهي المحدد لما يلزم من أموال؟ ولماذا؟ ومتى؟ ولأي أجل لتمويل مختلف الأنشطة وكيف يمكن تمويل ذلك لضمان نجاح المؤسسة؟

2 - مهام الوظيفة المالية: تشمل مهام عديدة منها :

- التخطيط المالي للمؤسسة، خلال تخطيط الاحتياجات المالية، وتحديد مصادر توفيرها وأساليب استثمارها واستخدامها.
- متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية.
- تخطيط وتنظيم إدارة النشاطات المالية المختلفة في المؤسسة من إيرادات ونفقات وسجلات ودفاتر...
- القيام بعمليات التحليل المالي بشكل مستمر، وتحديد مستوى قوة وضعف الموقف المالي للمؤسسة.

3 - أهداف الوظيفة المالية.

تعمل هذه الوظيفة على:

- تحديد الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط والوقت المناسب للحصول عليها.
- تحديد الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة.
- اختيار أحسن طرق التمويل والتي تحقق أحسن مردودية مالية.
- الحصول على الأموال اللازمة وتوفيرها لإدارة المؤسسة وتنفيذ مهماتها ومشاريعها.
- كل هذا من أجل الحصول على الأموال بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة، وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.

ثالثا: وظيفة الموارد البشرية.

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

1 - تعريف وظيفة الموارد البشرية:

تختص وظيفة الموارد البشرية بشئون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمؤسسة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها. فهي تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والمحافظة عليها، وتنمية قدراتها ورغباتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.

2- مهام وظيفة الموارد البشرية: يمكن حصرها فيما يلي:

- تحليل العمل.
- تخطيط القوى العاملة.

- الاختيار والتعيين.
- تصميم هيكل الأجور وأنظمة الحوافز.
- تقييم الأداء.
- التدريب والتكوين.
- أمن وسلامة العاملين.

3 - أهداف وظيفة الموارد البشرية:

- يمكن الهدف الأساسي لهذه الوظيفة في تطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم ويسد احتياجات المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:
- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة.
 - الاستفادة القصوى من الجهود البشرية.
 - العمل على زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك.
 - انتهاز سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.
 - العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من دخلهم.
 - مساعدة الأفراد في أن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية.

رابعاً: وظيفة التموين.

يعني التموين توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساساً بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة، وهي تنقسم إلى وظيفتين فرعيتين هما:

1. وظيفة الشراء:

هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت المناسب ومن المصدر الملائم. وفيما يلي أهم المراحل التي تتبعها إدارة الشراء لتحقيق أهدافها:

- تحديد الحاجة.
- اختيار مصادر الشراء.
- إصدار أمر الشراء.
- متابعة أمر الشراء.
- الاستلام والفحص والتفتيش.

2. وظيفة التخزين:

يعني التخزين الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة وتحت التصنيع لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها وقت الحاجة إليها. ومن أهم مهام وظيفة لتخزين ما يلي:

- استلام المواد المشتراة.
- تمييز الموجودات وترميزها لتسهيل التعرف عليها.
- تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة.
- حفظ فائض الإنتاج بطريقة مناسبة لحين التصرف فيه.
- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلاف أو استهلاك غير عادي وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.
- المساعدة في التحقق من أرصدة المخزون، بحيث تحصل على المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ قرار الشراء

خامسا: وظيفة الإنتاج.

هي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات يرغبها و يطلبها المستهلكون على شكل سلع وخدمات. حيث نميز بين العديد من النظم الإنتاجية المتاحة في تنفيذ العمليات الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة وهي: الإنتاج بالطلبات - الإنتاج المستمر - الإنتاج المتقطع.

يتحدد نجاح وظيفة الانتاج بقوة أو ضعف العناصر المكونة لها، والتي نذكر أهمها:

- وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة.
- القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل.
- القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم منتج منخفض السعر.
- القدرة على تخفيض وزيادة حجم الإنتاج.
- الاعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسبة.
- القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير.
- وجود آلات وتجهيزات يمكن استخدامها لإنتاج أكثر من منتج (نظام الصنع المرن).

سادسا: وظيفة التسويق (الوظيفة التجارية).

هي مجموعة المهام والأنشطة التي تهتم بدراسة السوق والمؤسسة والمستهلك، وبصيغة أخرى هي الوظيفة المسؤولة عن العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة لمعرفة متطلبات السوق وما يمكن تقديمه من منتجات وخدمات وأفكار (مواصفات، تشكيلات، تقنيات)، بأسعار تنافسية وبطرق توزيعية مناسبة وتقنيات ترويجية ملائمة.

1 - المزيج التسويقي:

يعني خلط مجموعة من الأجزاء أو العناصر مع بعضها البعض بغية الحصول على مزيج يكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تبتغيها المؤسسة. وتتمثل عناصره في المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع.

2- عوامل نجاح وظيفة التسويق:

- عادة ما يتم الحكم على نجاح أو فشل الوظيفة التسويقية بمدى قوة أو ضعف النقاط التالية:
- القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.
- القدرة على التنبؤ.
- وجود ميزانية كافية للإعلانات والجهود البيعية.
- إقناع الزبائن بأسعار المؤسسة.
- القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والزبائن والاستفادة منها.
- وجود منافذ توزيع تحتل مواقع ممتازة.
- وجود رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة.
- ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
- مرونة الأسعار بحيث يمكن تخفيضها إذا تغيرت ظروف السعر.
- وجود خدمات ما بعد البيع.

سابعاً: وظيفة البحث والتطوير.

وتتمثل في جملة من النشاطات التي تهدف الى الوصول لمنتجات أو خدمات أو أساليب وطرق إنتاجية أو إدارية جديدة. أي ابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبية رغبة المستهلك، فالإنتاج الجديد يعتبر هدفاً رئيسياً لعمليات البحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية. وتتضمن وظيفة البحث والتطوير تحقيق ما يلي:

- تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير المنتجات ووسائل الإنتاج.
- توفير قاعدة عملية لتطوير الإنتاج و أساليبه المستقبلية.
- مواكبة وقيادة حركة التطوير العلمي و التكنولوجي و الأدائي في المؤسسة.
- تطوير أساليب وأنماط الإدارة في المؤسسة بما يرفع من كفاءتها و فعاليتها.
- تطوير وظائف وأنشطة المؤسسة بما يحقق أهدافها بشكل مستمر.
- دراسة السوق والمستهلكين بما ينعكس على عمليات المؤسسة من ناحية الإنتاج والأداء.
- دراسة الأوضاع التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة ومدى تأثيرها على المؤسسة.

الفرع الثاني: موارد المؤسسة.

الموارد هي مجموعة المدخلات المستعملة في العملية الإنتاجية وتتمثل فيما يلي:

أولاً: الموارد المادية.

وتشمل كل ما هو مادي كالأراضي والمباني والأدوات والمعدات والتجهيزات ومختلف وسائل النقل والمخزونات.

ثانياً: الموارد المالية.

وتتمثل في رؤوس الأموال في صورتها النقدية أو الحسابات في البنوك والمؤسسات المالية.

وتتنوع مصادر التمويل إلى قسمين هما:

مصادر التمويل الذاتي: كالأرباح غير الموزعة مثلاً.

مصادر التمويل الخارجي: كالأسهم والسندات والقروض التجارية بين المؤسسات والقروض البنكية، أو قروض من جهات أخرى كالتسبيقات من الزبائن وخصم الأوراق التجارية.

ثالثاً: الموارد البشرية.

وهم مجموع الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة ويتميزون بالقدرة والرغبة في أداء العمل.

ويعتبر المورد البشري من أهم موارد المؤسسة كونه يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

رابعاً: الموارد التكنولوجية.

وتتمثل في البرمجيات والتطبيقات ومختلف التقنيات والمعارف التي يمكن استخدامها في إنتاج سلع وخدمات جديدة.

المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.

أولاً: مفهوم التحليل الاقتصادي.

يعرف التحليل الاقتصادي بأنه أحد فروع علم الاقتصاد، وهو المنهج العلمي الذي نستطيع من خلاله تفسير العوامل التي تؤثر على سلوك الظواهر الاقتصادية، والاستفادة من الأدوات المنطقية، لاستخدامها في استنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، ويمكن ذلك من خلال إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى العناصر البسيطة، ثم صياغة الفرضية التفسيرية على أساس العلاقة التابعة أو السببية، ويعتمد المنهج الاقتصادي على الاستنتاجات المنطقية، والاستنتاجات التطبيقية.

ثانياً: أهداف التحليل الاقتصادي.

تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي في:

- توضيح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن اشباع حاجات الأفراد.

- تقييم الكفاءة التي تعمل بها المؤسسات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التنوع وذلك بغرض اشباع رغبات المستهلكين. حيث ان الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق افراد المجتمع لأكبر اشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد احسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.

- المساعدة في رسم السياسة العامة، حيث ان التحليل الاقتصادي لا يقتصر على ايضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

ثالثاً: أساليب التحليل الاقتصادي. وتتمثل أهمها فيما يلي:

1. التاريخ الاقتصادي.

2. الاحصاء.

3. الأسلوب الرياضي.

4. النظرية الاقتصادية.

5. السوسولوجيا الاقتصادية.

6. الأسلوب الهندسي.

7. الاقتصاد السياسي.

8. الحقول التطبيقية.

9. الأسلوب اللفظي.

رابعاً: مستويات التحليل الاقتصادي.

ينقسم التحليل الاقتصادي إلى:

1. التحليل الاقتصادي الكلي: أي تحليل المجاميع الاقتصادية والمتغيرات الكلية.

2. التحليل الاقتصاد الجزئي: أي تحليل سلوك الوحدات الاقتصادية منفردة.

3. التحليل الاقتصادي القطاعي: أي تحليل أوضاع القطاعات والمجموعات الصناعية الرئيسية.

4. التحليل الاقتصادي العالمي: أي تحليل الاقتصادات الوطنية على أنها أجزاء متكاملة فيما بينها لتشكيل

اقتصاد عالمي واحد.

خامساً: أدوات التحليل الاقتصادي.

يعتمد التحليل الاقتصادي على مجموعة من الأدوات لفهم طبيعة العلاقات الاقتصادية المعقدة، وتتمثل فيما يلي:

1. الأداة الوصفية اللفظية: التي تعتمد على المنطق اللفظي في توضيح العلاقات والمتغيرات والظواهر الاقتصادية.

2. الأداة الرقمية: التي تعمل على توضيح علاقات الاقتصاد ومتغيراته وظواهره من خلال الاعتماد على التحليل الإحصائي.

3. الأداة الهندسية البيانية: التي تعتمد على الأشكال والرسوم البيانية؛ بغرض التعبير عن العلاقات والظواهر الاقتصادية.

4. الأداة الرياضية القياسية: التي تعتمد على استعمال المنطق الرياضي في بيان العلاقات والمتغيرات الاقتصادية.

وفي هذا السياق يتم الاعتماد على نظرية الطلب، نظرية العرض، المرونة، نظرية المنفعة، منحنيات السواء ودوال التكاليف والإيرادات.

المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة.

أولاً: دورة حياة المؤسسة.

كان المفكر الاقتصادي مارشال من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يشبه في تطوره الكائن الحي، حيث تعتبر المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع محيطها، فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أن نمو المؤسسة يماثل نمو الشجرة التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة وظروف المكان والزمان، حيث تمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها . ومن هذا المنطلق جاءت نظرية دورة حياة المؤسسة التي تحاكي المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته، حيث ان تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل:

1. الميلاد: ويمثل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية، حيث تكون الأوضاع غير مستقرة وتتطلب المرحلة الكثير من الإبداع والعمل، حيث يصعب في هذه المرحلة تحديد أهداف المنظمة بدقة. وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

وجود رأس مال كثيف.

وجود سيولة كافية.

ارتفاع في التكاليف.

المرونة في تغيير المنتجات والخدمات.

2. النمو: وهو تلك المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل منظم ومهيكل، وتعتبر عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، وتتميز بما يلي:

وجود علامات تجارية.

الدعاية والاعلان والترويج.

زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

ارتفاع المبيعات ورقم الاعمال.

القدرة على التحكم في التكاليف.

3. النضج: ويمثل غالبا المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها، وتتميز بما يلي:

القدرة على المنافسة والتحكم بالاسعار.

البحث عن اسواق جديدة.

السمعة الجيدة للمؤسسة.

العلاقة الجيدة مع الزبائن.

القدرة على علاج الانحرافات ان وجدت.

4. التباطؤ: وهي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال، وتعتبر عن الفشل الذي اصبح يهدد استقرار نشاط المؤسسة وتتميز بما يلي:

البحث عن تخفيض التكاليف.

التخلص من بعض الانشطة المكلفة.

التنازل عن بعض الاصول غير الضرورية لتوفير السيولة.
تراجع المبيعات ومطالبة الدائنين بمستحققاتهم.

5. الزوال: وهي المرحلة التي تجسد موت المؤسسة واختنائها، وهي نتيجة حتمية للمرحلة السابقة.

ثانياً: أنماط النمو في المؤسسة.

يعبر نمو المؤسسة عن تطورها وتوسع نشاطها وزيادة حجم مبيعاتها، وهو الزيادة في حجم الانتاج بطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد. كما انه يعبر عن الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن. وهناك ثلاثة طرق تستطيع المؤسسة اتباعها لتحقيق اختيارها الاستراتيجي للنمو وهي النمو الداخلي، النمو ا لخارجي والنمو التعاقدى.

1- النمو الداخلي:

ينتج عن استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة، حيث يعرف بالارتفاع في الحجم وتغييرات في خصائص المؤسسة المحصل عليه بضم وإلحاق وسائل إنتاج إضافية منشأة من طرف المؤسسة ذاتها أو مشترة من الخارج في إطار الصفقات التجارية. أي انه النمو الناتج عن الارتفاع في القدرة الانتاجية للمؤسسة عن طريق انشاء او حيازة وسائل انتاج جديدة ويرافق ذلك الارتفاع في الانتاج كما وجودة وتنوعا.

2-النمو الخارجي:

هو نمو المؤسسة من خلال الاستحواذ او الاندماج، وهو عملية خارجية من اجل زيادة حجم المؤسسة عن طريق التجميع مع مؤسسات اخرى او الاستيلاء عليها.

وله شكلان هما:

- أ. الاستحواذ: وهو تجمع عدة مؤسسات ثم تختفي كل المؤسسات وتبقى واحدة فقط.
- ب. الاندماج: وهو تجمع لعدة مؤسسات ينتج عنه تشكل مؤسسة جديدة واحدة.

3. النمو التعاقدى:

هو عقد بين مؤسستين أو أكثر يهدف لدمج مواردها لممارسة أنشطة إنتاجية، تجارية و خدمة مشتركة.

المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.

الفرع الأول: ثقافة المؤسسة.

تعتبر الثقافة مكون أساسي من مكونات المؤسسة نظرا لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية فيها، لذا فإن ثقافة المؤسسة تؤدي دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد وذلك من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة.

أولاً: مفهوم ثقافة المؤسسة.

هي مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد داخل المؤسسة ويؤمنون بها ثم يدافعون عنها فيما بعد وتصبح جزءا من مكوناتهم الفكرية التي تحركهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل.

وتتبعكس ثقافة المؤسسة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات وطريقة معالجة الأفراد للمشاكل القائمة واتخاذ القرارات، لذا فإن الإدارة العليا في المؤسسة هي المسؤولة عن وضع وتحديد وتشكيل الثقافة الخاصة بالمؤسسة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.

تلعب ثقافة المؤسسة دوراً هاماً في:

- ترسيم الحدود بين التنظيم وسواه.
- توحيد هوية الأعضاء في المؤسسة.
- تسهيل الانتماء والولاء للتنظيم.
- تعزيز الثبات والتماسك التنظيمي.
- أداة رقابة وتوجيه للمواقف والسلوك.

كما تكمن أهميتها في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العمال وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العمال ويستطيعون تعلمها كما يمكن أن تورث لهم.

ثالثاً: مكونات ثقافة المؤسسة.

تتكون ثقافة المؤسسة من عناصر مختلفة أهمها ما يلي:

1. القيم التنظيمية: وهي التي تعكس وتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
2. المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية إنجاز المهام في المؤسسة.
3. الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العمال في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.
4. التوقعات التنظيمية: وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف كما تشمل توقعات المرؤوسين والزملاء من الآخرين.
5. الرموز: تستخدم الرموز دلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لإيصال ثقافة المؤسسة.

الفرع الثاني: أخلاقيات المؤسسة.

أولاً: مفهوم أخلاقيات العمل في المؤسسة.

يركز مصطلح أخلاقيات العمل في المؤسسة على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العمال، وهي تنبثق من الاخلاق العامة التي تعلمها الفرد، كما انها تعبر عن مبادئ وقواعد سلوك توضح ما هو

التصرف الصحيح وما هو التصرف الخاطئ، فسلوك الموظف يرتبط إيجاباً أو سلباً بالمبادئ والقواعد التي يتم وضعها في المؤسسة.

ثانياً: أسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل في المؤسسة.

- التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف المؤسسات.
- تعقد وتداخل المصالح في المؤسسات الحديثة.
- إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة).

ثالثاً: حوكمة المؤسسات.

1. تعريف الحوكمة:

ظهر مصطلح الحوكمة بصورة واسعة بعد حدوث العديد من الانهيارات والأزمات الاقتصادية لكثير من المؤسسات العملاقة، إضافة إلى انتشار ظاهرة الفساد الإداري في المؤسسة. وتعتبر الحوكمة عن العمل بمبادئ الشفافية والمراقبة والمساءلة (المحاسبة) المالية والإدارية داخل المؤسسة بما يحميها من الانهيار.

كما تعبر عن تحقيق مصالح المساهمين والمدراء والعمال والأطراف الأخرى (كالموردين والموردين) من خلال إجراءات إدارية لضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية وتعظيم فائدة المساهمين مع مراعاة مصالح الأطراف الأخرى.

وتكتسي الحوكمة أهمية تظهر من خلال:

- هي أداة لتحسين أداء المؤسسة
- أداة لمحاربة الفساد الإداري والمالي
- توضيح حقوق وواجبات كل طرف من أطراف المؤسسة
- تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين لان تلك القواعد تضمن لهم حماية حقوقهم
- تضمن للمساهمين كافة حقوقهم كالتصويت في مجلس الإدارة أو المشاركة في القرارات الإستراتيجية
- تمكن من الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة ووضعيتها المالية مما يوضح للمساهمين والمستثمرين كافة الفرص والمخاطر في تلك المؤسسة.

2- محددات الحوكمة:

أ- محددات داخلية: وتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى توازن مصالح هؤلاء الأطراف.

ب- محددات خارجية: وتتمثل في العناصر التنظيمية والتي تتضمن مناخ الاستثمار في الدولة، الأنظمة والتشريعات والأجهزة الرقابية ومعايير المحاسبة والمراجعة والمؤسسات المالية والأسواق...

3- مبادئ الحوكمة:

العدالة: في الحقوق والواجبات والصلاحيات والمسؤوليات.

المسؤولية: فكل شخص له مسؤوليات معينة يتحملها.

المساءلة (المحاسبة): كل شخص يحاسب امام شخص اخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

الشفافية: أي الصراحة والوضوح.

المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.

الفرع الأول: إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.

تشمل إدارة المعرفة تعريف وتحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الأصول، والتخطيط اللاحق والتحكم بالأعمال لتطوير كل من الأصول والعمليات، بما يحقق أهداف المنظمة. فإدارة المعرفة لا تتعلق بإدارة الأصول المعرفية فقط، بل تتعدى ذلك إلى أن تدير العمليات التي تجري على الأصول. وهذه العمليات تتضمن: تطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدام المعرفة، والمشاركة في المعرفة. وتتضمن الأصول المعرفية المعرفة التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتكنولوجيا والمنظمات التي تمتلكها أو التي تحتاج إلى امتلاكها بحيث تؤدي إلى تطور في أعمال المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وخلق قيمة مضافة.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.

- تسعى المنظمات من خلال تطبيق مدخل إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها مايلي:
- تحسين الأداء عن طريق تطوير أهلية ومعارف العمال.
 - رفع المردودية نظرا لتوافق الخدمات أو المنتجات مع متطلبات الزبائن.
 - استقرار وبقاء المنظمة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة نظرا لقدراتها على التعامل مع المتغيرات التنافسية المحيطة بها والاستعداد للتكيف معها سواء باستثمار التحولات الإيجابية والاستفادة منها أو تفادي التحولات السلبية وتجنب مخاطرها.
 - رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق دمج الطاقات الفكرية والقدرات الفنية لأفراد المنظمة في المساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول عن طريق توفير المناخ المحفز لذلك.
 - تشجيع المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة.
 - التجديد الفكري في المنظمة من خلال التخلي عن أساليب الإدارة القديمة والانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها في الوصول إلى أحسن تنمية اقتصادية.
 - تقليص المستويات الإدارية من خلال السماح للأفراد ذوي الخبرات والمعارف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحفزهم على الابتكار والتجديد.
 - رفع الإنتاجية واقتسام وتبادل الدروس والخبرات وتحقيق أكبر قيمة مضافة عن طريق تشجيع العمل الجماعي.

- السماح للأفراد بالتسريح عن معارفهم الضمنية وتميئتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم.
- سرعة استعادة التوازن في حين تعرض المنظمة لأزمات أو مشاكل من خلال الاستفادة من معارف أفرادها أو من خبرات مؤسسات سابقة.
- تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة نظرا للتقسيم الكفاء للمناصب تبعا للكفاءات المتوفرة.
- الصياغة والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات والتشغيل المبدع للأنظمة والوظائف عن طريق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعارف ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات.

ثالثا: عمليات إدارة المعرفة.

- تعتبر إدارة المعرفة حقل معرفي يعامل رأسمال الفكري على انه أصول أو موجودات يمكن إدارتها كما أنها مجموعة من العمليات لضبط وتنظيم بناء واستيعاب المعرفة ونشرها واستغلالها للوصول إلى أهداف المنظمة وتعتمد إدارة المعرفة على أربع عمليات هي كما يلي:
- اكتشاف وبناء المعرفة.
 - المحافظة على المعرفة.
 - المشاركة في المعرفة وتقاسمها.
 - تطبيق المعرفة.

إن بناء المعرفة يعتبر الخطوة الأولى والاهم في إدارة المعرفة كما يعتبر بناء المعرفة التنظيمية عملية اجتماعية متأصلة في التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة وتتمثل الموارد المتبادلة بين الجماعات والأفراد في المعلومات، الأفكار، الموارد البشرية، المنتجات والخدمات وتقديم المساعدة.

الفرع الثاني: الإدارة الالكترونية.

يعتبر موضوع الإدارة الالكترونية من المواضيع الحديثة المطروحة على الساحة الإقليمية والدولية، حيث تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة نظرا للثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم.

أولا: مفهوم الإدارة الالكترونية.

تعتبر الإدارة الالكترونية بمثابة المدرسة الأحدث في الإدارة كونها تقوم على استخدام الانترنت وشبكات المعلومات في انجاز الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) بطريقة الكترونية ووظائف المؤسسة من إنتاج، تسويق، موارد بشرية، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الالكتروني.

وعليه فإن الإدارة الالكترونية هي تلك الإدارة القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف مراحل العملية الإدارية وفي مختلف مستوياتها الإشرافية والتنفيذية، ومن خلال توظيفها لمكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبرمجيات التطبيق القائمة على الذكاء الاصطناعي فإنها أكثر تمثيلا للمعرفة الصريحة وابتعادا عن المعرفة الضمنية كما يؤدي ذلك إلى جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة وسرعة فائقة.

ثانياً: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية هو ضرورة حتمية تفرضها التغيرات العالمية، وخاصة التطورات التكنولوجية والعلمية، حيث أصبح امتلاك المعلومات وتوظيفها في مختلف نشاطات المؤسسة بمثابة محدد أساسي لنجاحها واستمراريتها، وعليه يمكننا تلخيص أهم أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- التطور السريع في أساليب وتقنيات الأعمال؛
- توظيف واستخدام التطور التكنولوجي وضرورة الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

ثالثاً: أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية.

تتمثل أهم أهداف الإدارة الإلكترونية والمكاسب التي تنجر عن تطبيقها فيما يلي:

- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية، ومن ثم تقليص معوقات اتخاذ القرار بتوفر المعلومات؛

- تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
- استيعاب عدد أكبر من الزبائن في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى إتمام معاملات الزبائن تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد الزبائن؛
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشيف إلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان؛

- القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
- إلغاء عاملي المكان والزمان من خلال الشبكات الإلكترونية؛
- تحقيق الجودة الشاملة بمفهومها الحديث الذي يعني إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة، ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه الزبون محتاجاً إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

رابعاً: معوقات الإدارة الإلكترونية.

هناك مجموعة من العناصر التي تحول دون التطبيق الناجح لنمط الإدارة الإلكترونية ومنها ما يلي:

1- معوقات إدارية: وتتمثل فيما يلي:

أ- غموض المفهوم:

حيث مازال الكثير من المسيرين والإداريين يجهلون خفايا هذا المصطلح مما يحتاج إلى توضيحه وتوفير الأرضية الفكرية له في المؤسسات؛

ب- مقاومة التغيير:

حيث أن إقامة مثل هذه المشروع يحمل في طياته الكثير من التغييرات على صعيد المؤسسات وأقسامها ومصالحها وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القادة الإداريين والمراكز الوظيفية مما يولد إمكانية حدوث مقاومة للتغيير.

2- معوقات مادية:

وتتمثل في الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير مستلزمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال إضافة إلى أن هذه التكنولوجيا هي في تطور مستمر ومتسارع، الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات ومواكبتها أمرا يتميز بالصعوبة نوعا ما وخاصة في الدول النامية، كما أن هذه التكنولوجيا هي متشابكة ومتكاملة مما يجعل استحالة التدرج في توفيرها.

3- معوقات أمنية:

حيث ولدت ثورة المعلومات أنماطا جديدة من التحديات والجرائم الالكترونية والتي تمثل تهديدا لسلامة المعلومات وأمنها، وعليه يعتبر الأمن المعلوماتي من أهم العوائق التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية.

الفرع الثالث: إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة هي نظام إداري متكامل داخل المؤسسة أو المنظمة يتعاون من خلاله المديرين والموظفين. حيث يتم تطبيق استراتيجية واضحة تركز على نشر ثقافة الجودة داخل أفراد المؤسسة، من خلال الدقة في ممارسة الأعمال والتخطيط المسبق لتجنب الوقوع في المشكلات، وهو ما يقود المؤسسة نحو الريادة.

وأشارت منظمة الجودة البريطانية إلى أن تعريف الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تساعد في تحقيق كل احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة تطبيق إداري جديد في العالم الصناعي والتجاري، بل وشملت إدارة الجودة الشاملة العديد من القطاعات والأنشطة في الدول المتقدمة، وذلك لأنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- ضبط مستوى جودة الخدمات والسلع المقدمة، وهذا الهدف يتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسات والشركات في المحافظة عليها.

- 2- تطوير المنتجات والسلع وفقاً لرغبات العملاء، والحد من الأخطاء، أي توفير منتجات وخدمات خالية من العيوب لكسب ثقة جميع العملاء.
 - 3- رفع الروح المعنوية لجميع العاملين وتحفيزهم على تطوير أدائهم وزيادة الإنتاج، بجانب تأكيد قدرة المؤسسة على توجيه وتجهيز وتطوير جميع العاملين بها.
 - 4- خلق بيئة عمل تشجع على التعلم والتطوير وإشراك جميع العاملين في هذه العملية.
 - 5- الرقابة الجيدة على عمليات الإنتاج، وتطوير أدوات قياس العمليات.
 - 6- نشر ثقافة المرونة والتكيف مع ظروف السوق المالي والتجاري، وتغير أذواق ورغبات العملاء، وهو يتعلق بقدرة المؤسسة وفعاليتها، بجانب مدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
 - 7- خفض التكاليف والمصروفات، وذلك من خلال معرفة أذواق العملاء بدقة وتطبيقها بطريقة صحيحة من أول مرة، توفيراً لنفقات إعادة الإنتاج ودفع التعويضات.
 - 8- إدارة الوقت بطريقة صحيحة وتقليل الوقت اللازم لممارسة الأعمال، وهو ما يعد توفيراً للنفقات أيضاً.
 - 9- تحسين الربحية والإنتاجية.
 - 10- زيادة القدرة على جذب العملاء، والتركيز على أساليب التسويق الفعالة.
 - 11- تقليل نسبة شكاوي العملاء، وهو ما يتحقق برفع قيمة المنتجات والخدمات المقدمة.
 - 12- نشر ثقافة العمل الجماعي بين جميع الإدارات، والقدرة على فهم المشكلات وحلها.
 - 13- التركيز على عناصر التنافسية، أي الرغبة في التطور وتوقع التغيير المستمر في رغبات العملاء.
- ثالثاً: معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.**

لا توجد مجموعة واحدة من المبادئ المقبولة لإدارة الجودة الشاملة، وبالمثل لا توجد إجراءات محددة لتنفيذ أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة. فللمؤسسات الحرية في استخدام المعايير التي تراها مناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، وفيما يلي نذكر منها:

- رضا العملاء.
- التزام الموظف ويتم من خلال آليات التدريب.
- اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق بحيث يقوم فريق العمل بجمع البيانات وإحصائيات العمل لضمان أن العمل يلبي المواصفات.
- الاتصالات الفعالة بحيث يجب أن يكون هناك حوار مفتوح في جميع أركان المنظمة.
- التفكير الاستراتيجي حيث أنه يجب أن تكون الجودة جزءاً من الرؤية الطويلة الأجل للمؤسسة.
- النظام المتكامل والذي يمثل رؤية مشتركة، بما في ذلك معرفة مبادئ الجودة والالتزام بها، التي تجعل كل فرد في الشركة على تواصل مع الآخرين، ومن المهم أيضاً فهم أنّ الموردين هم جزء مهم من هذه العملية التواصلية.
- التحسين المستمر حيث أنه يجب أن يفكر كل موظف دائماً في كيفية أداء وظيفته بشكل أفضل.

محاور المقياس	
المحور الأول	مفهوم المؤسسة
المحور الثاني	نشأة وتطور المؤسسة
المحور الثالث	المؤسسة والمحيط الداخلي
المحور الرابع	المؤسسة والمحيط الخارجي
المحور الخامس	تصنيفات المؤسسة
المحور السادس	هياكل وتنظيم المؤسسة
المحور السابع	وظائف المؤسسة ومواردها
المحور الثامن	أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.
المحور التاسع	دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة
المحور العاشر	ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.
المحور الحادي عشر	التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.