



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيلى على - البللدة 02 -
كلية العلوم الاقصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- الشهيد طالب عبد الرحمان -



قسم علوم علوم التسيير

ملخص محاضرات مقياس إقتصاد مؤسسة

من إعداد الدكتورة سلاوتي حنان

السنة الجامعية 2022/ 2023

أولاً : مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

1/ مفهوم المؤسسة الاقتصادية : " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"¹.

"المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"². يعرف M.Truchy المؤسسة الاقتصادية على أنها وحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر المادية والبشرية للنشاط الاقتصادي³

كما تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية ، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة يتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية والمادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الاقتصادية .

2/ خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية: 5

¹ - ناصر دادي عدون ، "اقتصاد مؤسسية" ، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص10.

² - محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص14.

³ حسين حريم _____ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2003، ص 8

⁴ حسين إبراهيم بلوط ، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات" ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، 2005، ص8

⁵ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 ص26، 25

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية ، و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات ، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف ، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر و جودها أو تضاءلت كفاءتها....

3/ تصنيفات المؤسسات :يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة و نظراً للاميازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها:

• حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات:

- الملكية الخاصة: وهي مؤسسات إقتصادية تعود ملكيتها لفرد واحد أو مجموعة من الأفراد ولكن بصفة خاصة .

- الملكية العامة (العمومية)1: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.

- الملكية المشتركة : وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين قطاعين العام و الخاص

• حسب الحجم:يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد ، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها . فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف . وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها وهناك أيضا من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة.ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (01) :تصنيف المؤسسات حسب الحجم .

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. -سهل الاستعمال.	- يستند إلى الكم و لا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال. - شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.

¹ عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ص18

<p>ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). -لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.</p>	<p>- دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني (إلا في حالة التضخم) . -مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.</p>	<p>حسب رقم الأعمال</p>
<p>-يختلف حسب درجة التكامل. -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. -يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير.</p>	<p>- يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. -يسمح بقياس الإنتاجية. -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي.</p>	<p>حسب القيمة المضافة</p>
<p>- مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.</p>	<p>-المساحة المالية للمؤسسة. -إمكانية الدخول للأسواق المالية. -مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.</p>	<p>حسب مبلغ الأموال الخاصة</p>

Source: J. M. AURIAC et les autres , **Economie d'entreprise** , Costeilla , Paris , 1995 , P :49.

وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين ويمكن تعريفها كما يلي :

*تعريف فرنسا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهي المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل وتضم المؤسسات الصغيرة جدا حيث توظف أقل من 10 عمال والمؤسسات الصغيرة توظف من 10 إلى 49 عامل والمؤسسات المتوسطة توظف من 50 إلى 1499¹

¹ Gilles Bressy ,Christian Konkuyt , **Economie d'entreprise** ,Campus Dalloz,7eme édition , 2004, France, p23

***تعريف بريطانيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** تعرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام مجموعة من المعايير أهمها:¹

1. لايزيد حجم الأموال المستثمرة والتي ترد في المركز المالي لها عن 7مليون
2. لايزيد حجم المبيعات السنوية للمشروع عن 1.4 جنيه أسترليني
3. لا يقل عدد العاملون فيها عن 50 عاملا أسبوعيا
4. أن يكون نصيب المشروع في السوق محدود
5. استقلالية المشروع عن أية تكتلات اقتصادية
6. أن تتم إدارة المشروع من قبل أصحاب المشروع

***التعريف المعتمد في الجزائر :** لقد تم الإعتماد في تعريف هذا النوع من المؤسسات في الجزائر على التعريف الوارد في القانون 18/01 المؤرخ في 12 / 12 / 2001 وهو القانون المتضمن لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يعتمد التشريع الجزائري على معيارين الجانب المالي وعدد العمال ، ولقد أشار القانون إلى مايلي:²

المادة 4 : تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها

مؤسسة إنتاج سلع و أو خدمات

➤ تشغل من 1 إلى 250 شخص؛

➤ لايتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2)دينار أو لايتجاوز مجموع حصيلتها

السنوية خمسمئة (500) مليون دينار؛

➤ تستوفي معايير الاستقلالية

¹ توفيق عبد الرحيم يوسف ، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2009 ، عمان ، ص18-19

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 77 بتاريخ السبت 30 رمضان عام 1422 هـ الموافق 15 ديسمبر 2001م.

المادة 5: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص ، ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار .

المادة 6: تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص ، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار .

المادة 7: تعرف المؤسسة المصغرة بانها مؤسسة تشغل من عامل (1) إلى (9) عمال وتحقق رقم أعمال أقل من (20) مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار وعليه فإن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يكون كالتالي:

الجدول رقم (2): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون التوجيهي في

الجزائر المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2001

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
مصغرة	من 1 إلى 9 عمال	أقل من 20 مليون دينار	10 ملايين دينار جزائري
صغيرة	من 10 إلى 49 عامل	أقل من 200 مليون دينار	100 مليون دينار جزائري
المتوسطة	من 50 إلى 250 عامل	ما بين 200 مليون و 2 مليار دينار دج	ما بين 100 مليون و 500 مليون دج

المصدر : من إعداد الباحثة إستنادا إلى القانون السابق

وفي هذا المجال يمكن إضافة مجموعة من التعاريف الخاصة :

"المشروع الصغير هو ذلك المشروع الذي يستخدم عددا قليلا من العاملين وبيدار من طرف المالكين "

"المشروع الذي يخلق عملا بدرجة مخاطرة عالية أو عدم التأكد عالي لغرض تحقيق الربحية والنمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء مشروع¹"

"المشروع الذي يمتلكه ويديره صاحبه بمفرده لكن حجم المبيعات محدود داخل الصناعة التي يعمل²"

➤ مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : يمكن تعريف هذا النوع من المشروعات على المشروع الذي يتضمن مايلي:

1. الموارد المالية : ويتمثل بالآلات والمعدات والمواد الخام إلخ؛
 2. الموارد البشرية: وتتمثل بالمهارات الشخصية في العمل؛
 3. موارد الربح: حيث يعتبر الهدف الأساسي من فتح أي مشروع تجاري ويتحقق عندما تتجاوز الأموال الواردة إلى مشروع الأموال الصادرة عنه³.
- تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي : من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية: 4

➤ القطاع الأولي: ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

➤ القطاع الثانوي: ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.

¹ ماجدة عطية ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار المسيرة ، عمان الأردن ، الطبعة الثالثة ، 2009 ، ص 15
² عبد الحميد مصطفى أبو الناعم ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار لفجر ، القاهرة ، 2002 ، ص 17
³ جهاد عبد الله غفانة ، قاسم موسى أبو عيد ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار اليازوري ، الأردن الطبعة 2004 ص 18

⁴ - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص : 25

➤ القطاع الثالث: ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات

مثل لنقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

• تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني: تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى

صنفتين أساسيين هما: 1

➤ المؤسسات الخاصة: و بدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

➤ المؤسسات الفردية: وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد و يؤسسها برأسمال شخصي، و

تشمل عادة؛ الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...الخ.

➤ مؤسسات الشركات: وهي مؤسسات يمتلكها أثر من شخص و تخضع لشروط قانونية خاصة

كتوفر الرضا بين الشركاء، و مساهمة آل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني

أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات

المساهمة...الخ.

- المؤسسات العمومية: هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل

مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها

القطاع العام والقطاع الخاص.

4/ الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية: تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق

عدة أهداف تختلف باختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة² نشاطها، ويمكن أن نجمل أهم

الأهداف فيما يلي:

• **الأهداف الاقتصادية: من أهمها:**

¹ - ناصر دادبي عدون، نفس المرجع، ص: 26

² صولح سماح، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014-

2015، ص ص5-6

- تحقيق الربح: يعد تحقيق الربح من أولويات أهداف أي مؤسسة، لأن استمرارية ربحها لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها البقاء، النمو، إمكانية رفع رأسمالها، تسديد الديون، تكوين المؤونات لتغطية الخسائر أو الأعباء الغير متوقعة، توزيع الأرباح على الشركاء، شراء آلات أو تغييرها حسب التطور التكنولوجي،... إلخ.

- تحقيق متطلبات المجتمع: إن قيام المؤسسة بنشاطها تغطية لمتطلبات المجتمع (سلع وخدمات) وبالتالي تحقيق هدفين: تحقيق الربح للمؤسسة وتحقيق متطلبات أفراد المجتمع.

- الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج: ويشمل التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط والبرامج من أجل تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحاب المؤسسة من جهة وللمجتمع من جهة أخرى.

• الأهداف الإجتماعية: من أهمها نذكر:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إلا أن مستويات الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة سوق العمل، (الدولة تحدد الأجر الأدنى المضمون).

- تحسين مستوى المعيشة: إن التطورات المتسارعة للتكنولوجيا تجعل العمال وأفراد المجتمع بحاجة إلى تلبية رغبات وحاجات متزايدة نتيجة ظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري وتغير الأذواق.

- إقامة أنماط استهلاكية معينة: يتأثر المؤسسات الاقتصادية في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات جديدة والتأثير في أذواقهم عن طريق

مختلف وسائل الترويج، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد لا تكون في صالحه أحيانا، إلا أنها في صالح المؤسسة.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوافر داخل المؤسسة علاقة مهنية واجتماعية بين العمال باختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وتمثل دعوتهم إلى التماسك والتفاهم الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة متخصصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات الغير الرسمية بين هؤلاء، بهدف خلق وتطوير علاقات معينة وقيم التماسك والتعاون بين أف ا رد المؤسسة.

- توفير تأمينات وم ا رفق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، مساكن وظيفية، م ا رفق عامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم...إلخ.

● الأهداف الثقافية والرياضية:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات على توفير وسائل الترفيه والثقافة للعمال خصوصا وعائلاتهم عموما من مسرح، مكتبات، أنترنات، سفر..إلخ، بهدف التأثير على المستوى الفكري للعامل والروح المعنوية له من أجل تحسين أدائه وتحقيق مردودية أكثر للمؤسسة.

- تدريب العمال: يفرض التطور التكنولوجي المتسارع على المؤسسة إعادة تدريب عمالها على الطرق الحديثة في الإنتاج وغيرها؛ حيث تعمل المؤسسة على تدريب العمال المبتدئين على الآلات والوسائل بالإضافة إلى تدريب (رسكلة) القدامى على الآلات الجديدة.

- تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بم ا زولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل (في اليابان بعد الغداء)، إدراج قاعات للرياضة ضمن المؤسسة أو إحداث نوادي رياضية،

كذلك إقامة مهرجانات رياضية للحفاظ على لياقة العامل ورفع الروح المعنوية وتحسين أدائه.

• **الأهداف التكنولوجية:** مع تطور المؤسسات عملت العديد منها على توفير إدارة خاصة بالبحث والتطوير من أجل تطوير ال وسائل، الطرق الإنتاجية والتكنولوجيا ..إلخ، وتخصص لهذه العملية مبالغ تمثل نسبة عالية من الأرباح، كما قد تكون هذه الإدارة خارج المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بالمساهمة في مشاريع بحث أو بتمويل (مكاتب د ا رسات، م ا ركز بحث،...إلخ).

• **أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** في إطار نشاطها يجب أن تسع المؤسسة إلى تحمل

- المسؤولية الاجتماعية والتي تتضمن العديد من الأمور من بينها: ضمان حد أدنى من الأرباح للمساهمين،

- الحفاظ على العاملين وتطويرهم (الأجر، الأمن، التدريب...إلخ)، الحفاظ على البيئة من خلال توجيه جزء من أرباحها إلى معالجة النفايات وتمويل جمعيات ومؤسسات حماية البيئة بالإضافة إلى الاستهلاك

• الرشيد للموارد الطبيعية للحفاظ على التوازن البيئي.

5/ نمو المؤسسة الاقتصادية :

كان المفكر الاقتصادي *A. Marshall* من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يُشابه في تطوره الكائن الحي، فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أن نمو المؤسسة يُماثل نمو الشجرة التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة و ظروف المكان و الزمان، حيث تُمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها. من هذا المنطلق جاءت نظرية دورة الحياة لتتجاوز التحليل الساكن الذي ميز النظرية الاقتصادية التقليدية، و ذلك من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدئه على نظرية الأنظمة لـ

(1973) Bertalanffy التي تُحاكي المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته، حيث انطلق من فكرة مفادها أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يُمارس كل منهما الفعل و رد الفعل تجاه الآخر.

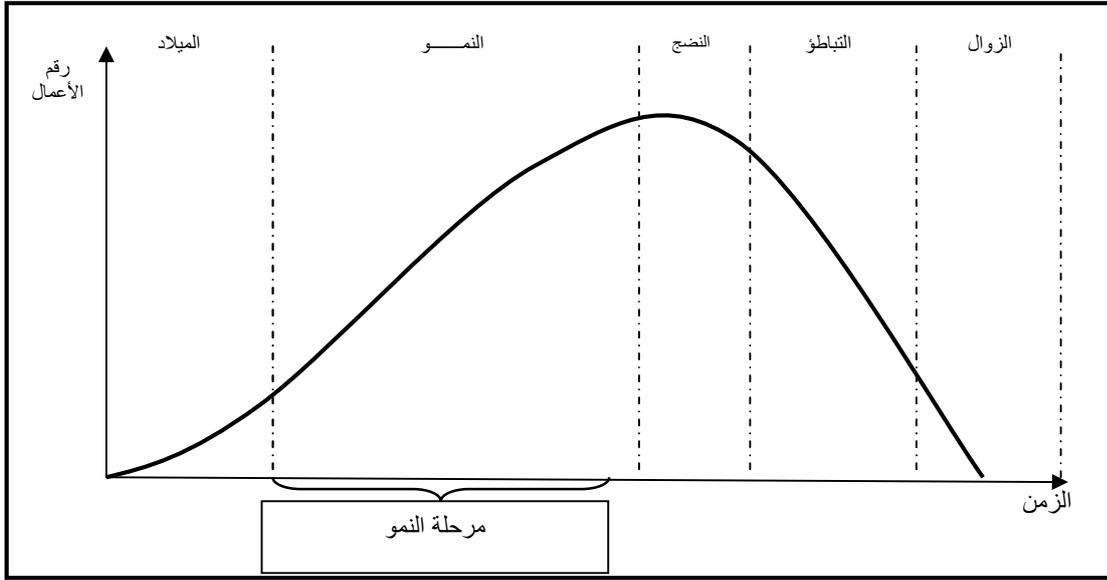
و من هنا انبثقت نظرية دورة الحياة و لعبت دوراً هاماً في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة و ظهر ذلك من خلال أعمال كل من Bazire(1976) ، Greiner (1977) ، Churchill (1983)، Adizes (1991) و الذين اعتبروا في أعمالهم أن تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل:¹

- الميلاد، و تُمثّل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية؛
- النمو، و هو تلك المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل مُنظّم و مُهيكل؛
- النضج، يُمثّل غالباً المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها؛
- التباطؤ، و هي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال؛
- الزوال، تُجسّد موت المؤسسة و اختفائها.

حسب هذا التحليل فالنمو مجرد مرحلة من مراحل تطور المؤسسة و المُتمثّل في الجزء المتنامي من منحنى دورة حياتها و الذي يبدأ من نهاية مرحلة الانطلاق و حتى بداية مرحلة النضج، كما يبيّنه الشكل التالي:

¹ إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية، مخبر أداء المؤسسات والإقتصاديات في ضل العولمة ، جامعة

الشكل رقم (1): موضع النمو من دورة حياة المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي ، مرجع سبق ذكر

- نموذج مراحل النمو لـ *Churchill et Lewis*¹:

اعتبر *Churchill et Lewis (1983)* نمو المؤسسة ظاهرة مستمرة يمكن تجزئتها إلى مراحل متلاحقة تبدأ كل منها بنهاية الأخرى، و ينطبق ذلك على كافة المؤسسات الاقتصادية باختلاف طبيعتها و بيئتها محاكياً في تفسيره لهذه الظاهرة دورة حياة المؤسسة في مراحلها - عدا مرحلة الزوال- مع تركيزه على مرحلة النمو؛

حيث يمرُّ النمو بخمس مراحل تبدأ بمرحلة التصميم و الإنشاء و تنتهي عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج، و ذلك اعتماداً على محور أفقي يُمثل عُمر المؤسسة و محور عمودي يُمثل كل من الحجم و التنويع و درجة التعقيد:

- **مرحلة التصميم و الإنشاء:** المؤسسة في هذه المرحلة مجرد فكرة تتبلور تدريجياً في شكل مشروع يُحدّد طبيعة المؤسسة و نوعية نشاطها و مصادر تمويلها و شكلها القانوني و استثماراتها الأولية بعدها يقوم المؤسس بوضع مخطط للتجسيد الميداني و

¹ إلياس بن ساسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 6

القيام بالإجراءات القانونية و العملية للإنشاء و الانطلاق في النشاط مع التركيز في البداية على توجيه المنتج إلى عملاء ميسورين لتوفير السيولة النقدية؛

- **مرحلة البقاء:** سُميت بهذا الاسم لأنها مرحلة مصيرية يتوقف نجاح المؤسسة على تجاوزها و تتمثل في مرحلة بداية الأنشطة الاقتصادية و الظهور الأول في السوق، أما الهدف الأساسي للمؤسس هو الوصول إلى عتبة المردودية أي اقتصار الهدف العام على تغطية التكاليف الإجمالية و مراقبة مستوى الخزينة، و يتوقف ذلك على قدرات المؤسس على تسيير هذه المرحلة الحرجة؛

- **مرحلة "المردودية- الاستقرارية":** بعد النجاح في تجاوز تحدي البقاء أثناء مرحلة الانطلاق تصل المؤسسة إلى مرحلة تحقيق الأرباح و تجاوز عتبة المردودية بفضل الارتفاع التدريجي لرقم الأعمال و بهدف التحكم الجيد في الحجم الجديد يقوم المؤسس بتوظيف إطارات مسيرة تُوكّل لهم مهمة تسيير الأنشطة العملية بينما يكتفي هو بمهام القيادة الإستراتيجية و التي تعمل على المحافظة على هذا الوضع حتى تتوفر الظروف المناسبة لتحقيق النمو؛

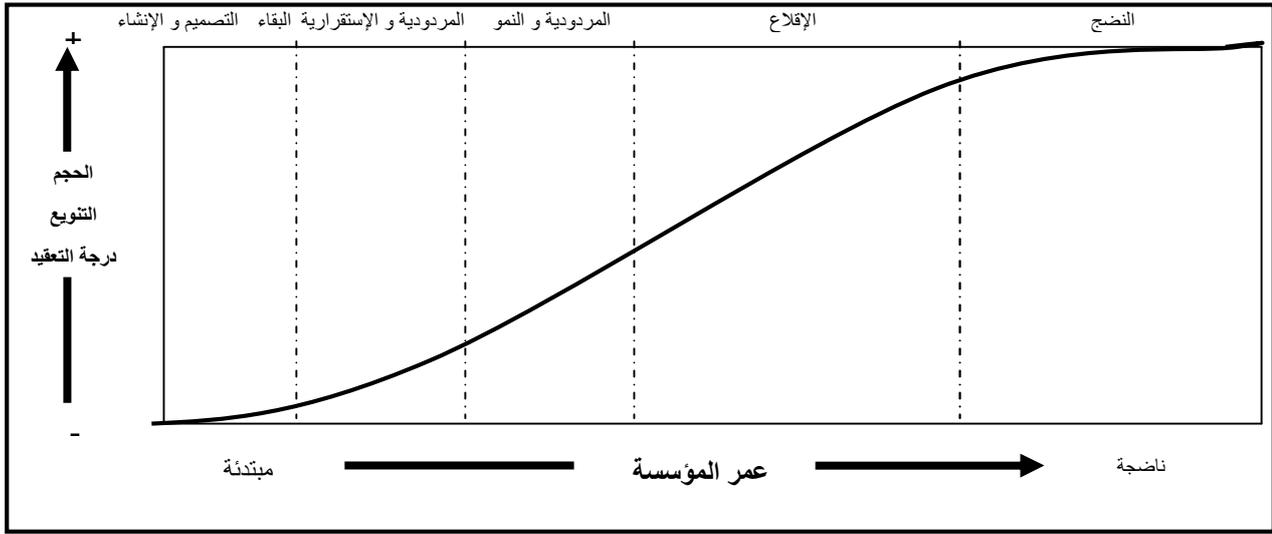
- **مرحلة "المردودية- النمو":** مع بداية النمو يبدأ التحدي الحقيقي لنظام التسيير في إدارة التطورات الكمية و النوعية للمؤسسة و ذلك بتفعيل أنظمة التخطيط و المراقبة و التي تتولّى إيجاد الحلول لأهم مشكل في هذه المرحلة و المتمثل في تمويل النمو بواسطة المفاضلة بين التمويل الذاتي و اللجوء للاستدانة و الذي يتوقف على مدى تعلق الإطارات المسيرة بالاستقلالية المالية، أما أغلب الاستثمارات الجديدة فتتمركز في السوق المحلي نظراً لقدرة المؤسسة على التحكم فيه؛

- **مرحلة الإقلاع:** إنّ نجاح المؤسسة في تسيير النمو في بدايته يؤدي إلى تراكم النتائج الإيجابية و التي تُوظف بدورها في تحقيق أهداف النمو و هو ما يُعرف بمرحلة الإقلاع و التي تتّصف بتسارع في وتيرة النمو تزداد معها القيود المفروضة على المؤسسة ، يُضاف إلى ذلك ارتفاع المخاطر المالية بسبب اللجوء المستمر للاستدانة، كما تواجه

المؤسسة في هذه المرحلة مخاطر خارجية ناتجة عن تدويل النشاط و الاستثمار في مناطق مختلفة و لمسايرة الأوضاع الجديدة يُجري المسيرين تغييرات هيكلية أهمها التحول نحو اللامركزية في التنظيم و تطبيق أنظمة التخطيط و المراقبة على كافة الأقسام ضماناً لاستقلاليتها في تحقيق الأهداف الفرعية و تجدر الإشارة إلى أن فشل المسيرين في إدارة هذه المرحلة من شأنه أن يؤدي إلى نتائج كارثية تصل حد الإفلاس في بعض الحالات؛

- **مرحلة النضج:** تعتبر مرحلة بداية نهاية النمو حيث يتجه معدل النمو نحو الاستقرار مع الاستمرار في تحصيل النتائج الإيجابية للمرحلة السابقة و تظهر خلالها إشكالية تسيير الفوائض المالية و تصل المؤسسة إلى أقصى درجات التعقيد في التنسيق بين الأنشطة كما يصل حجمها إلى مستوى غير مسبوق، إثر ذلك تتوجه نحو تنويع الأنشطة و الاستثمار في تقنيات المراقبة و التسيير و استخدام أكثر الهياكل التنظيمية لامركزية، أما المخاطر المتعلقة بارتفاع الحجم فتكمن خصوصاً في الجمود و اللامرونة و التي وصفهما *Churchill et Lewis* بمخطر تحجر المؤسسة (*Risque de fossilisation*)، و الذي يؤدي حسبهما إلى قلة الإبداع بسبب تعدد الأنشطة، الأمر الذي يستدعي إعادة غرس روح المقابلة من جديد في أعضاء التنظيم لضمان الاستمرارية.

الشكل رقم (2): مراحل نمو المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 7

إن نمو المؤسسة الاقتصادية مرتبط بنمو الإقتصاد ككل وهذا طبيعي وقد ارتبط نمو الشركة مع نمو الإقتصاد وهذا شيء طبيعي وبالتالي ظهور مجتمعات كبرى من المؤسسات مكنها من تحقيق المنافسة مع المؤسسات الأجنبية في دول الأخرى لذا فإن نمو المؤسسة مرتبط بالدولة أكثر من إرتباطه برؤساء المؤسسات وهذا لأن نمو المؤسسة يساهم في الإزدهار والنمو الإقتصادي كما أن حجم المؤسسة قد يكون من المؤشرات الدالة على نموها من مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة متوسطة وكبيرة غير أنها ليست المؤشر الوحيد الذي يقيس النمو بل هناك مؤشرات أخرى كالإنتاج ورقم الأعمال¹

¹ Diemer Arnaud , **Economie d'entreprise "definition et analyses des entreprises"** , IUFM d'auvergne ,P 14

ثانيا : وظائف المؤسسة الاقتصادية

1/ التموين

يعتبر التموين من الوظائف الرئيسية في المؤسسة حيث بواسطتها تتطلق مختلف العمليات والأنشطة وتستخدم وظيفة التموين بشكل أساسي في دورة إستغلال المؤسسة فهي مرحلى تسبق مرحلة الإنتاج والمتاجرة وذلك بتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة من مواد آلات ، مواد أولية ، مركبات ومختلف لوازم العمل كما تعمل على توفير المناخ المناسب للمخزونات المؤسسة من مواد أولية ومنتجات تامة الصنع

• **تعريف وظيفة إدارة التموين :** هي مجموعة من المهام والعمليات تعمل على توفير عناصر المخزون المحصل عليا خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة .

• **عناصر وظيفة التموين :** تتوقف فعالية وظيفة التموين على العناصر التالية :

- تدنية تكاليف الموين (الشراء والتخزين)
- إختيار الجودة المناسبة للمواد الداخلة إلى المخازن
- ضمان إيصال المواد الداخلة إلى المخازن
- ضمان إيصال المواد التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب
- توفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المواد والمنتجات في المخازن إلى حين استعمالها أو بيعها .¹

• **أقسام وظيفة التموين :** تنقسم وظيفة التموين إلى قسمين أسسيين هما :

- **وظيفة المشتريات :** تقوم هذه بما يسمى وظيفة تسويق المشتريات ، معالجة طلبيات الشراء ومتابعة هذه الطلبيات إلى حين دخولها المخزن .

¹ غول فرحات ، الوجيز في إقتصاد المؤسسة ، الطبعة الأولى ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2008 ، ص 139

- تسويق المشتريات : تكون وظيفة في استماع واتصال ومعرفة دائمة بالسوق القبلي بالإعتماد على ما يسمى بمزيج المشتريات (كسياسة المنتج ، سياسة المصدر ، سياسة السعر ... إلخ)
- معالجة طلبيات الشراء : بعد وصول المخزون إلى مستوى معين تتحصل وظيفة الشراء على إشعار بضرورة تحضير طلبية جديدة لشراء مادة معينة وتتضمن طبعا النوعية ، الكمية ، الآجال ، مكان التسليم .
- متابعة الطلبيات : تتمثل متابعة الطلبيات في متابعة آجال متابعة تنفيذ الطلبية من إرسالها للمورد إلى غاية الفاتورة ، المراقبة الكمية والنوعية للبضاعة تسوية مستحقات المورد
- **وظيفة التخزين** : تبدأ مهام وظيفة التخزين ، بعد إستلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها إلى المخازن وهي عادة مجمعة من المهام تبدأ من المراقبة عند دخول المواد إلى المخزن للتأكد من موافقة ما دخل ماديا مع ما هو مسجل في الفواتير ثم تحفظ المخزونات وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء والإنتاج والتسويق ويمكن تلخيص مجمل المهام فيما يلي :¹
- إدخال المواد والسلع إلى المخازن : عندما ترد المواد إلى المخازن (مواد أولية مشتتة أو سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة تم إنتاجها داخل المؤسسة) تصدر إدارة المخازن وثيقة تسمى " وصل إستلام « **Bon d'entrée** » وذلك في عدة نسخ منها ما يبقى في المخزن ومنها ما يوجه إلى قسم المحاسبة
- ترتيب المواد المختلفة وتحليلها : بعد إدخال المواد والسلع تبدأ عملية ترتيبها (حسب المكان الموضع ، "ريقة الترتيب المناسبة.....") وذلك حسب خصائص السلع والمواد (سريعة الكسر ، التضرر بالحرارة ، التضرر بالرطوبة ، ، الأمطار ، وجود تهوية ...) أو وضعها في المكان المناسب لا بهدف الحفاظ عليها إلى حين استعمالها مع الإشارة

¹ غول فرحات، مرجع سبق ذكره ، ص ص 142-143

إلى ضرورة الأخذ بعين الإعتبار عند الترتيب ، القرب إلى مكان طلبها في المؤسسة حركتها عند الدخول والخروج وإمكانية تعطيل حركة العمل إلخ كما يفضل ترتيبها على النحو التالي (مواد خام ، مواد نصف مصنعة ، مواد تامة الصنع" الموجهة للبيع "

- وضع الرموز «Des codes»: يتم إعطاء رمز لكل مادة موجودة في المخزن ومنه وجود قائمة لمختلف المخزونات الموجودة في كل مبنى أو قسم من المخزن حتى يتم التعرف بسهولة وسرعة على محتويات كل مخزن وأماكن تواجد كل مادة وعليه يتم تفادي طول مدة البحث عن المواد في المخازن والوقوع في الخطأ والخلط بين المواد وتزداد الحاجة إلى وضع الرموز خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتوع فيها المخزونات وتتشابه بشكل كبير .

- متابعة حركة المخزونات : تتم عملية متابعة حركة دخول وخروج مختلف أنواع المخزونات من خلال مذكرات الدخول والخروج للمواد وتشمل عملية المتابعة من خلال تخصيص بطاقة منفصلة لكل نو من المخزونات على حدة تحمل المعلومات التالية " إسم المادة ورمزها ، كمية الطلبية ، إسم المورد ، سعر الوحدة ومكان وجود المادة في المخزن ، تسجيل كل حركة دخول وخروج وما تبقى بعد كل عملية "

- تقديم إشعار إلى قسم الشراء لإنطلاق عملية الشراء : بفعل متابعة المستمرة للمخزونات يقوم مسؤول قسم التخزين بإرسال إشعارات إلى قسم الشراء من أجل تقديم طلب شراء جديد وذلك عندما يصل مستوى المخزون إلى كمية المخزون الأدنى (مخزون الإنذار والذي يتمثل في كمية المخزون التي تضمن استمرارية نشاط المؤسسة ما بين فترة إصدار وإرسال الطلبية إلى المورد وتاريخ تسليمها من هذا الأخير إلى المؤسسة حيث هذا يتطلب على المؤسسة معرفة متوسط الإستهلاك اليومي ومتوسط الفترة التي تستغرقها الطلبية (

أما مخزون الضمان فقد تحدث مشاكل وقيود كزيادة معدل الإستهلاك اليومي أو زيادة فترة الإنتظار حيث تعرقل وصول المواد في الوقت المحدد أو إرتفاع الإستهلاك فوق المتوقع من أجل تفادي ذلك لابد على المؤسسة تحديد ما يسمى مخزون الضمان أو الأمان حتى يتم تغطية النقص المحتمل في تلك الفترة

- القيام بعملية الجرد الحقيقي : بالإضافة إلى الجرد السنوي الذي تقوم به المؤسسة في نهاية السنة هناك عمليات جرد قد تكون فصلية أو شهرية للتأكد من الموجودات مقارنة ما يسجل في البطاقات المذكورة سابقا للجرد المحاسبي .

2/ التمويل :تعتبر وظيفة التمويل من أهم وظائف الموجودة داخل المؤسسة_ كما يعتر القرار التمويلي من أهم القرارات التي تهم المؤسسة فالتمويل يعتبر من أهم العناصر المهمة لمتخذي القرارات المالية من خلال البحث عن مصادر التمويل اللازمة والملائمة لطبيعة المشروع الاستثماري من خلال تحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة ممكنة كما البحث عن المصادر التمويلية المناسبة تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه مسيري المؤسسات في ظل البدائل المتاحة

- **مفهوم التمويل** : للتمويل تعريف متعددة نذكر منها:

يعرف التمويل على أنه توفير المبلغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام أي أن اعتبار التمويل على أنه حصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المشروع يمثل نظرة تقليدية أما النظرة الحديثة له تركز على تحديد أفضل مركز للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد¹.

يعبر التمويل عن كافة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد والمشروعات للحصول على الأموال اللازمة برأس مال أو بالإقتراض واستثمارا تساعد على تعظيم القيمة النقدية المتوقع

¹ أحمد بوراس ، تمويل المنشآت الاقتصادية ، دار العلوم ، الجزائر ، 2008 ، ص24

الحصول عليها مستقبلا في ضوء القيمة المتاحة حاليا للإستثمار والعائد المتوقع الحصول منه والمخاطر المحيطة به¹

- يعرف التمويل على أنه الغطية المالية الكاملة للمشروع سواء من الداخل أو من الخارج فهو عملية تزويد المؤسسة برؤوس الأموال التي هي بحاجة إليها لتغطية مصاريف دورتها الإستغلالية والإستثمارية ويتكون من مجموعة الأسس العملية التي تتعلق بحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وحسن استخدامها من الأفراد والمنشآت² من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن القول على أن التمويل هو عبارة عن تدبير موارد نقدية للمشروع في الوقت الذي نكون بحاجة إليه وتوفير رؤوس أموال جديدة ويكون التمويل عن طريق تحديد أفضل مصدر للأموال

• **أهمية التمويل:** تتمثل أهمية التمويل فيما يلي:³

- يساعد على إنجاز المشاريع المعطلة والجديدة كما يساهم في الدخل الوطني .
- تحرير الأموال والموارد المالية المجمد سواء داخل المؤسسة أو خارجها
- يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل اقتناء واستبدال المعدات
- يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي
- المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية .

• **أنواع التمويلات :** يمكن النظر إلى أنواع التمويلات من عدة جوانب كما يلي:⁴

- **التمويل من حيث المدة:** بموجب هذا المعيار تنقسم إلى :

¹ الحجازي عبيد علي أحمد ، مصادر التمويل ، دار النهضة ، لبنان ، 2001، ص 11

² فورد ستون بوجين ، التمويل الإداري ، دار المريخ ، السعودية ، 1993 ، ص 20

³ رايح خوني ، رقية حساني ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الطبعة الأولى ، إيتراك والتوزيع للنشر ، مصر ، 2008، ص 96

⁴ منير إبراهيم الهندي ، الفكر الحديث في مجال مصادر الأموال ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1998، ص 5-6

- تمويل قصير الأجل : يقصد به تلك الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة واحدة كالمبالغ النقدية التي تخصص لدفع أجور العمال وشراء مدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها من إيرادات نفس الدورة الإنتاجية
- تمويل متوسط الأجل : يستخدم التمويل متوسط الأجل لتمويل حاجة دائمة للمشروع كتغطية تمويل الأصول الثابتة أو لتمويل تحت التنفيذ والتي تستغرق عددا من السنين وتكون مدت ما بين سنة و 5 سنوات
- تمويل طويل الأجل : و ينشأ هذا الطلب على الأموال اللازمة لحيازة التجهيزات الإنتاجية ذات مردودية على المدى الطويل وتوجه أيضا إلى مشاريع إنتاجية تفوق مدتها 5 سنوات

- التمويل من حيث المصدر : ويشمل :

- التمويل الذاتي : ويقصد به مجموعة من الوسائل التمويلية التي أنشأتها المؤسسة بفعل نشاطها العادي أو الإستغلالي والتي تبقى تحت تصرفها بصورة دائمة أو لمدة طويلة وعليه فالتمويل الذاتي هو نمط من التمويل يستخدم تراكم المدخرات المتأتية من الأرباح التي حققها المشروع للوفاء بالتزاماته المالية
- التمويل الخارجي : ويتمثل في لجوء المشروع إلى مدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة إلتزامات مالية (قروض ، سندات ، أسهم) لمواجهة احتياجات التمويل وذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتي المتوفرة لدى المؤسسة

• التمويل حسب الغرض الذي يستخدم لأجله : وينقسم إلى :¹

¹ وهيبة الزحيلي ، المعاملات المالية المعاصرة ، دار الفكر المعاصر ، بيروت ، 2002 ، ص 362

- التمويل الإستغلالي :ويتمثل في ذلك القدر من الموارد المالية الذي يتم التضحية به في فترة معينة من أجل الحصول على ائد في نفس فترة الإستغلال وبهذا المعنى يعتبر التمويل الإستغلالي تلك الأموال التي ترصد لمواجهة النفقات التي تتعلق أساسا بتشغيل الطاقة الإنتاجية للمشروع قصد الإستفادة منها كنفقات شراء مواد الخام ودفع أجور العمال وما إلى ذلك من مخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي تشمل أوجه اللإنفاق الجاري
- التمويل الإستثماري : يتمثل في الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة أو توسيع الطاقة الحالية للمشروع كإقتناء الآلات والتجهيزات وما إلى ذلك من العمليات التي يترتب عليها الزيادة في تكوين رأس المال للمشروع
- **خطوات التمويل** : إن تنفيذ وظيفة التمويل يختلف من مؤسسة لأخرى لإعتبارات كثيرة منها الحجم وطبيعة النشاط والبيئة وغيرها فمن الصعب وضع خطوات موحدة ونموذجية لكل المؤسسات لكن على الرغم من هاته الصعوبات سنتعرض لأهم الخطوات الأساسية التي يمكن أن تضعها مختلف المؤسسات لتنفيذها :¹
- التعرف على الإحتياجات المالية للمؤسسة : يجب على المؤسسة أن تكون على دراية باحتياجاتها المالية في الفترة الحالية والمستقبلية بعد ذلك يجب ترتيب هذ الإحتياجات وفق أولويتها وأهميتها لكي يتم النظر فيما هو متوفر لديها كما يتطلب من المخطط المالي أن يضع خطة مالية تتسم بالمرونة بالإضافة إلى تحديد ما يتطلبه المشروع خصوصا عند بداية تأسيسه من أصول ثابتة كالأراضي والمباني .
- تحديد حجم الأموال المطلوبة : يجب أن يتم التعرف على الإحتياجات المالية حيث تبدأ عملية تحديد الأموال المطلوبة لتغطية هذه الإحتياجات وهذه الخطوة ليست سهلة لأنه من الصعب تقدير كمية الأموال بشكل دقيق ولذ يجب تحديد حدين لتمويل أي صفقة حد أعلى وحد أدنى ومحالة الإلتزام بهما بالإضافة إلى حساب تكلفة الأصول والنفقات الأخرى

¹ زياد سليم رمضان ، أساسيات في الإدارة المالية ، الطبعة الرابعة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 ، ص20

- تحديد شكل التمويل المرغوب : قد تلجأ المؤسسة إلى الإعتماد على القروض إلى إصدار بعض الأسهم والسندات وعادة ما يتم تحويل الأنشطة الموسمية بقروض موسمية ذات دفعات موسمية وتدر هنا الإشارة إلى ضرورة عدم الإسراف في إصدار هذ الأسهم والسندات لأن ذلك يترتب إلتزامات على المؤسسة .

- وضع برنامج زمني للإحتياجات المالية : بعد أن ييم تحديد الإحتياجات ومقدارها وشكل التمويل فإنه من الأفضل أن يتم وضع خطة أو جدول زمني كما لا بد من الأخذ بعين الإعتبار المدة التي يحتاجها الممول لكي يلبي طلبات التمويل المقدمة من طرف المؤسسة

- وضع وتطوير الخطة التمويلية : تتضمن الخطة التمويلية النشاطات التي تستحق بها الأموال والعائدات المتوقعة منها بالإضافة إلى الضمانات التي تساعد في الحصول على الأموال اللازمة وتجنب المشاكل المتعلقة بالسداد كما تبين هذ الخطة مقدار التدفقات الداخلية والخارجية .

- تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها وتقييمها : إن تنفيذ الخطة يتطلب أن تكون موضوعة بشكل جيد قابل للتطبيق كما يتطلب المتابعة المستمرة وتصحيح الإنحرافات الناجمة عن تنفيذ الخاطيء أو أسباب أخرى ولا شك أن الخطة التمويلية يمكن أن تتقادم لذا يجب العمل على تحديثها وتعديلها وفق المتطلبات الحديثة .

3/الإنتاج :تساهم وظيفة الإنتاج في المؤسسة الإقتصادية بشكل كبير في التمية الإقتصادية والإجتماعية كما يعتبر من المؤشرات التي تستخدم في قياس تقدم المجتمع لبلد ما كما بالإضافة عمل وحدات إنتاجية مختلفة من أجل إشباع الحاجات المتنامية للأفراد والمجتمعات والحصول على إنتاج بكفاية إقتصادية عالية .

نآ مفهوم الإنتاج: الإنتاج هو العملية التي يتم بمقتضاها إيجاد سلع وخدمات¹ ، كما تساهم العملية الإنتاجية في إنتاج سلع وخدمات التي تحدها المؤسسة وتضعها في السوق وذلك

¹ محمد صالح الحناوي ، محمد فريد ، مقدمة في إدارة الأعمال والمال ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999،ص183

من خلال المراحل التالية : تحليل و تسيير المنتج ثم مراقبة جودة المنتج .¹

Ã أهداف وظيفة الإنتاج :

تتمثلُ الأهداف الرئيسية لوظيفة الإنتاج ما يلي :²

- الإسهام في خلق وتعزيز القدرة التنافسية من خلال السعي وراء تحقيق الجودة والتميز
- الكفاءة في إستخدام الأصول لأطول فترة ممكنة ومحاولة تخفيض المنتجات المعيبة وعبء إعادة ضبطها
- تحقيق مرونة في العمليات من خلال التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال " الجدولة المنضبطة ، الأداء الجيد "
- التنوع يجب أن تكون وظيفة الإنتاج قادرة على توفير منتجات متنوعة من الناحية التقنية والاقتصادية

Ã **النشاط الإنتاجي:** يعد النشاط الإنتاجي النشاط الأساسي في المنظمات الاقتصادية بشكل عام وفي المنظمات الصناعية بشكل خاص وهو من أهم الموضوعات التي تتناولها الإدارة اليوم بالإضافة إلى نشاط التسويق. ويعرف النشاط الإنتاجي بأنه "النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان الاقتصادية واجتماعية وتشغيلية:

-المفهوم الاقتصادي :يقوم بتوظيف عناصر الإنتاج في مكان وزمان ما بهدف الحصول على الإنتاج.

-المفهوم الاجتماعي :أساس من أسس التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

-المفهوم التشغيلي :أساس عملية فنية يهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات من

خلال إخضاعها لعمليات مختلفة وأساليب عملية

¹ Janine Meyer , Economie d'entreprise , Dunod ,Paris ,1985,P57

² غول فرحات ، مرجع سبق ذكره ، ص 124

• **مفهوم إدارة الإنتاج:** تتولى إدارة الإنتاج القيام بأوجه تخطيط النشاط الإنتاجي بالمؤسسة وتوجيهه وإدارته وذلك عن طريق الاستغلال الاقتصادي الأمثل للعناصر المادية المتاحة ورفع مستوى كفاءة الاستغلال بتقليل الوقت الضائع والتالف والفاقد بما يحقق أهداف المنشأة بأحسن وسيلة وأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات المتاحة بهدف تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة مع الأخذ في الحسبان مستوى الجودة المطلوب¹.

- **مسؤوليات إدارة الإنتاج:** من أهم مهام إدارة مصلحة الإنتاج ما يلي :

- تصميم المنتج : هو أهم عنصر تتعلق به قرارات إدارة الإنتاج، أي تهيئة جميع الأمور المؤدية إلى تصنيع منتج بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.
 - تخطيط الطاقة وتصميم العمل : أي الإهتمام بالطريقة التي سيتم بموجبها تصنيع المنتج ومقدار الطاقة اللازمة لذلك.
 - اختيار مواقع وترتيب الطاقات والتسهيلات : أي اختيار موقع المشروع وتخطيط مواقع الطاقات (المعدات، المكائن، مواقع العمل، ...) داخل الورشات.
- جودة المنتج : وتتأثر بتصميم المنتج وأنواع المعدات والطرق المستمدة في الإنتاج .

- **أنشطة إدارة الإنتاج:** تتمثل مختلف أنشطة إدارة الإنتاج كما يلي :

- تخطيط الإنتاج : يعرف على أنه " تحديد الأهداف الجزئية والنهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ثم تحديد الإمكانيات والموارد والعمل اللازم والفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الأعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة.
- تنظيم الإنتاج : يعني تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف عملية التخطيط وبالتالي تجزئة وتوصيف وتحليل المهام المختلفة ثم إعادة تجميعها في مجموعات متكاملة.

¹ صولح سماح ، محاضرات إقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد خيضر بسكر ، 2014، 2015،

- الرقابة على الإنتاج :هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تنسيق أداء الموارد الإنتاجية المتاحة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية¹

4/ التسويق :تتمثل وظيفة التسويق في تحليل وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد المؤسسة وأوجه نشاطها المتعلقة بالمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي بهدف إرضاء احتياجات ورغبات ومطالب المستهلك الأخير أو المشتري كهدف أساسي للمؤسسة والذي عن طريقه تتحقق أرباحها ، حيث يعتمد في مفهومه على ثلاثة أصناف كما يلي :²

➤ دراسة البيئة المتكونة من السوق والمستهلكين حيث يتعلق الأمر بتشريح جيد للفرص المتاحة للمؤسسة (مختلف المتدخلين في السوق بما فيهم المستهلكين ، المنافسين الموردين ، الموزعين إلخ)

➤ تحضير ووضع قيد التنفيذ الوسائل اللازمة لتلبية الحاجيات المشخصة (مزيج تسويقي مناسب)

- تنظيم النشاطات التسويقية من حيث الهياكل التخطيط ، المراقبة

➤ **أهداف وظيفة التسويق** :تتمثل الأهداف الرئيسية لوظيفة التسويق في العناصر التالي:

- تقديم منتج " سلعة ، خدمة ، فكرة " جيدة ومناسبة لحاجيات ورغبات الأفراد
- الإسهام في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة
- زيادة حجم وقيمة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة

¹ صولح سماح ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

² غول فرحات ، مرجع سبق ذكره ، ص 91

- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور (زبائن حاليين ومرتبين ، وسائل الإعلام ، البنوك ، شركات تأمينإلخ)¹

• **مفهوم المزيج التسويقي** : هو عبارة عن مجموعة من الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية هدف إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق الربح العادل للمؤسسة وأن هذا المزيج يتضمن أربعة مجموعات من السياسات الرئيسية للمشروع والتي تتمثل في السلعة والسعر وطريقة التوزيع والترويج كما أن أي مجموعة من هذه المجموعات الأربعة تؤثر وتتأثر الواحدة بالأخرى بحيث أي تعديل في أي منها يؤثر على مجموع السياسات الأخرى في المزيج.²

- الخطوات المتبعة لتكوين الإطار العام للمزيج التسويقي في المؤسسة: تكون الخطوات المتبعة من طرف المؤسسة على النحو التالي:³

➤ تحديد العناصر أو المكونات الفرعية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع، ترويج) حتى يمكن تحديد إطار الجهود التسويقية المطلوبة وتصنيفها

➤ تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر ولكل مكون من عناصر ومكونات المزيج التسويقي، وذلك في ضوء الإستراتيجية والأهداف والفرص التسويقية، حتى يمكن معرفة مدى وحجم وطبيعة الجهد الذي يؤديه كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ومكونات ، ومن ثم تصميمه وتخطيطه في هذا الإطار .

➤ تحديد وتكوين السياسات التسويقية في ضوء ما تقدم .

➤ الربط والتنسيق بين عناصر المزيج التسويقي الأربعة، ومن ثم تكوين المزيج المطلوب أو المستهدف

¹ نفس المرجع السابق ، ص 93

² محمد الصيرفي، "إدارة التسويق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، طبعة الثانية ، 2009، ص58

³ محمد الصيرفي، "التسويق الإستراتيجي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص227

➤ التطبيق ومتابعة التطبيق واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وتوفير إجراءات وإمكانات نجاح هذا المزيج.

5/إدارة الموارد البشرية : إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي¹. كما يجب على المؤسسة الإقتصادية عند قيامها بوظيفة إدارة الموارد البشرية أن تأخذ بعين الإعتبار كفاءة الموظفين ، التكوين ، التحفيز، الجانب الثقافي²

• **تعريف إدارة الموارد البشرية :** هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تطوير القوى العاملة داخل المؤسسة كما تساهم إدارة الموارد البشرية بإدارة القوى العاملة والحصول على الأفراد وتنميتهم وتأهيلهم بما يحقق أهداف المؤسسة كما تعبر عن الإستراتيجية المطبقة في تسيير ه الموارد البشرية من أجل تطوير الكفاءات الضرورية وتحقيق الأهداف المرجوة³

1

• **تخطيط الموارد البشرية :** إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على أربعة خطوات أساسية:⁴

➤ تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية: إن الأهداف التنظيمية تتأثر بالعديد من العوامل التاريخية التي حدثت في الماضي وأيضا العوامل البيئية، أي بمجرد تحديد

¹ - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص 33 .

² Noura Beauchamp,kheira Rahmani,Jean Louis Celle , **Economie d'Entreprise** , cour1 , Centre français d'exploitation du droit, Paris ,2004,P26

³ Maxime Moreno, **Cours Gestion des ressources Humaines** ,IAE,2008,p5

⁴ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 133

المنظمة أهدافها يقوم مديري الإدارات والأقسام بتحديد الموارد البشرية كما ونوعا لتحقيق هذه الأهداف.

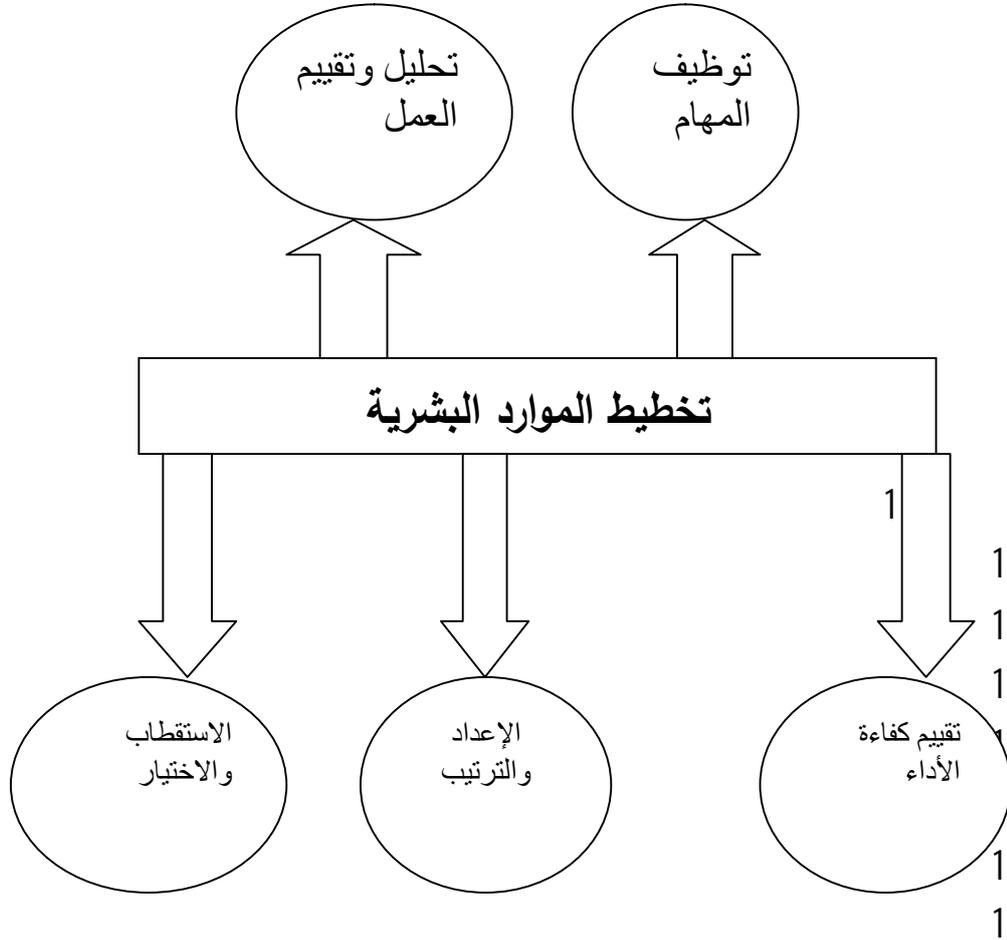
➤ تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الموارد البشرية المطلوبة: أي الطلب على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو الغدارات أو الوحدات المختلفة.

➤ تحديد صافي متطلبات الموارد البشرية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة: ويتم ذلك وفقا للمعلومات الواردة من الوحدات التنظيمية المختلفة وفي ضوء الموارد المتاحة والتغيرات المتوقعة للموارد البشرية كبلوغ سن المعاش .، الترقية، النقل، الاستقالة.

➤ تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية: فإذا كان صافي المتطلبات موجبا، أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد فإن المنظمة تقوم باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتنمية الأفراد الجدد الذي تم تعيينهم أما إذا كان صافي المتطلبات من الموارد البشرية سالبا فإنه يجب على المنظمة القيام باتخاذ التعديلات عن بعض العمالة أو إنهاء العمل بصفة نهائية أو حالة بعض الأفراد إلى المعاش المبكر.¹

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، 2002، ص 121.

الشكل رقم(D): الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة

الجديدة للنشر، د ط، 2002، ص 121

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية يومية تكون بشكل مستمر كما أن مدير الموارد البشرية يجب أن يتكفل بالمهام التالية إختيار الموارد البشرية الكفءى وتوظيفها ،تسيير العمل والوقت ومراقبة تطور العملي للمؤسسة مع مراعات المرونة والوقت ، تكوين توجيه ، التحكم ومراقبة هاته الموارد البشرية¹

¹ Jean Marie Perreti , Gestion des ressources humaines ,19 eme edition , Vuibert, France , P10

G/ **البحث والتطوير**: هو النشاط الذي يهدف إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال الإنتاج ومختلف العمليات الخاصة بالمؤسسة كما يمكن تعريفها بأنها نشاط علمي تكنولوجي يقوم على مبدأ توجيه مخطط للإنفاق الاستثماري وفق معايير الجدوى الاقتصادية بهدف تعزيز المعرفة العلمية بمختلف اختصاصاتها وربطها بوسائل الإختبار والتطبيق والإنتاج مما يساهم في إبداع وإبتكار الأفكار الأخرى الموجة لتوليد أساليب إنتاج جديدة من أجل الرفع من الكفاءة الإنتاجية.¹

• **المراحل الأساسية لعملية البحث والتطوير**: تمر عملية البحث والتطوير للمشاريع بعد مراحل كما يلي:²

- **مرحلة التفكير والتبرير**: وتتمثل في اعتبار الدوافع التي يمكن أن تبرر القيام بمشروع كأن يكون ناك إرتفاع في تكاليف الإنتاج ، انخفاض في رقم الأعمال أو ضرورة الرفع من مستوى جودة السلع أو المنتجات التي تصنعها المؤسسة
- **مرحلة تحديد المشروع**: ويتم فيها تحديد الدف المطلوب ويجب أن يكون ذلك واضحا ودقيقا بقدر الإمكان وأيضا متلائما مع طبيعة نشاط المؤسسة
- **مرحلة التحليل**: هي تلك المرحلة التي تنطوي على تجزئة المشروع إلى مخطط تفصيلي حتى يتم تحليل المتطلبات بعمق وتبسيط العمليات .
- **مرحلة إعداد النموذج**: وتتمثل بالقيام بالأعمال الفعلية أي عملية التصور ثم البحث والتطوير

- **مرحلة التجارب والتعديلات**: أي إعداد هذا النموذج كما تم تصوره من طرف مستخدمى عملية البحث والتطوير وتطبيقه فإذا كان المشروع ينطوي على منتج جديد تماما أو تم

¹ قويدري محمد ، مداخلة بعنوان **دوافع وأنشطة البحث والتطوير في البلدان المغاربية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في

الإقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، ورقة ، 2004

² محمد سعيد أوكيل ، **تسيير الإبداع التكنولوجي** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994 ، ص 76

تعديله في هذه المرحلة تتم صناعته وتركيبه ليأخذ شكله المادي لأول مرة وإذا كان موضوع المشروع طريقة فنية فيتم وضعه حسب التسلسل أو التركيبية النظرية المحددة

- مرحلة الإنتاج الصناعي: بعد كل مراحل البحث والتطوير ، الصور ، وضع النموذج ، إجراء مختلف التجارب وإجراء التعديلات المناسبة تأتي المرحلة الأخيرة وفي هذه المرحلة يبدأ تنفيذ عملية الإنتاج المضبوطة ويخرج المنتج في صورته الجاهزة لينتقل بعد ذلك إلى أماكن التخزين ومن هناك إلى الأسواق .

ثالثا: التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والمحيط

1/ مفهوم محيط المؤسسة الاقتصادية :

لقد أصبح محيط المؤسسة يكتسي أهمية كبيرة باعتبار أن المؤسسة تهتم به وتراقبه باستمرار كيف لا فهي تؤثر وتتأثر به باستمرار لذا يجب معرفة المقصود منه وأهميته لدى المؤسسة الاقتصادية

- تعرف البيئة بأنها " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردين و العاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها "1.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن المحيط المؤسسة يشمل المتعاملين الأساسيين من جهات وأشخاص دون أن يشمل كل المتعاملين مثل أسواق المالية و النقدية عامة ، البنوك ، المؤسسات غير المنافسة أو المورددة لعوامل الإنتاج و على رأسها مؤسسات التكوين و البحث إلا انه لم يشر إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكوناته البيئية الخاصة للمؤسسات .

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPU ، الطبعة الثالثة ، 2006 ، الجزائر ، ص : 15

أما P.Filho فقد عرفها بـ : " المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة هي :

- المجموعة الأولى : تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية.
 - المجموعة الثانية : و هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات و تنظيمات حكومية و إدارية مؤسسات التوزيع .
 - المجموعة الثالثة : و تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين وغيرهم
- 1".

رغم أن هذا التعريف شمل عدد أكبر من الأطراف و متغيرات المؤسسة ، إلا أنه جمع بين عوامل وهيئات أشخاص ودمج للمحيط الداخلي لها في نفس العناصر .

كما أنها " مجموعة عناصر مؤثرة وغير متحركة فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما ايجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر " 2.

وفق هذا التعريف يظهر انه يمكن تقسيم البيئة إلى صنفين هما :

- الماكروبيئة Macro-Enivement: ويقصد بها الإطار الكلي الذي يجمع اتجاهات الكبرى لتطور مجتمع معين .

- الميكروبيئة Micro-enivement : الإطار الجزئي الذي ينطوي على عناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.
- 2/أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط :

تتجسد أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط من خلال النقاط التالية : 3

¹ عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993، ص ص : 19 - 20

² عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص : 17

³ ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، الطبعة الاولى ، 1998، ص ص : 78-79 .

• المؤسسة غير معزولة : أي أنها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق و

هيئات وأفراد مما يحتم عليها مسايرة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها .

Ñ أثر الأفراد و الهيئات عليها : تفرض الأفراد و الهيئات و المؤسسات الأخرى قيودا وترسم للمؤسسة حدودا لها طبائع مختلفة (ثقافية ، اجتماعية ، اقتصادية ، بيئية) .

Ñ المؤسسة مكونة من شبكة : وتشمل الأفراد و الجماعات لكل منها أهدافها واتجاهاتها ، قد تختلف أو تلتقي نسبيا وهؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه ، بكل ما يحوي من عوامل اقتصادية و سياسية و اجتماعية ... إلخ .

Ñ استعمال المؤسسة لموارد المحيط : تستخدم المؤسسة موارد المحيط وتقدم له مخرجات فهي إذن تهتم بمكان وجودها وأسعارها ونوعيتها وتهتم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة ونوعية مرغوبة .

Ñ مدى قراراتها : تتخذ المؤسسة اختيارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققها بل على وجودها الكلي ودورة حياتها ، فمثلا إذا كانت تقلبات الأسعار (أسعار الموارد أو أسعار منتجات منافسها) تهتمها في تحقيق نتائجها في دورة معينة ، فهي أيضا لها أثر على حياتها في المستقبل فنتيجة اليوم تؤثر على تطورات المؤسسة في المستقبل القريب و البعيد . كما يزداد تأثيرها على عناصر المرتبطة باستغلال طويل الأجل مثل القيام بانجاز فرع جيد أو توسيع فيها أو تغيير التكنولوجيا أو حتى استبدال المنتج ، فليس من أسهل تغطية أعباء مصنع جديد لم ينجح في الإنتاج نظر لظروف السوق أو نظر للاختيار الخاطئ لمقره الاجتماعي أو بظهور منافس جديد أكتسح السوق الذي تراهن المؤسسة عليه ، تزداد درجة خطورة هذا إذا كان المورد المستعملة فيه ذات مصدر خارجي أو من متعاملين لهم حق استرداد أموالهم .

٣٤ تطورات السوق العنيفة : يستشهد السوق تطور عنيف في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب كتغير الأذواق الناتجة عن تحسن الثقافي و الحضاري للأفراد للتفاعل و الاحتكاك بمجتمعات وثقافات أخرى أو التغير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات وحاجات الأفراد في المجتمع التي تتأثر بشكل سريع من وقت إلى آخر ، كما أن عملية البحث و التطوير تلعب اليوم دورا هاما في المؤسسات ليس فقط من خلال توجيه الطلب و الاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة و المتأثرة فيما بينها .

٣٥ عامل الوقت : أصبح الوقت عاملا مهم في الإدارة و الإنتاج فإذا فاتتها الفرصة اليوم فلا يمكنها أن تنتظر فرصة مقبلة في نفس السنة أو في سنوات مقبلة بل عليها اغتنامها أو العمل على خلق فرص جديدة، خاصة تلك التي تمتاز منتجاتها بالتغيير المستمر في مواصفاتها كالخاضعة لتكنولوجيا تطور بسرعة كالمنتجات الالكترونية كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلف أو الاستهلاك المستمر تتطلب متابعة مستمرة وسباق مع الزمن.

3/مكونات المحيط :يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر يمكن تقسمها : 1

- عناصر جزئية : وتشمل الأطراف و المتغيرات التي لها علاقة مباشرة مع المؤسسة .
- عناصر كلية : وهي الوسط العام الذي يكون نظام أشمل يحتوي على العناصر الجزئية يتبع عدة مقاييس في تحديد عناصره.

٣٦ العناصر الجزئية : تعمل المؤسسة على اختيار المكان المناسب الذي ستستخدمه مقرا لها اعتماد على مزاياه ودراسة القيود التي سوف تواجهه وتتخذ هذه العناصر شكلا قريبا وآخر قائم . 2

- الشكل القريب :و المقصور به المؤثرات القريبة من المؤسسة مثل:

- قرب الأسواق : في معظم الأحيان تتخذ المؤسسة مقرا لها قريب من المواد الأولية إذا كانت إنتاجية وقريب من الزبائن إذا كانت خدمية .

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص : 80-81 .

² عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص : 42.

- نقاط الجذب للتطور الاقتصادي : تفضل المؤسسات التمركز في أماكن الكثافة السكانية و المؤسسات المالية و الممولين والقريبة من الطرق و الموانئ ومراكز البحث وهذه العوامل تساهم في خلق تفاعلات متبادلة سريعة ومربحة.
- موقف الجماعات المحلية : وللجماعات المحلية دورا كبيرا في قيود وأهداف المؤسسات ومنها:
- في الصناعات التلوثية تعمل هذه الجماعات على الحد منها لإضرارها بالمواطن و المحيط الطبيعي .
- أما الإجراءات الايجابية التي تساهم في دعم وجلب الصناعات من خلال المساعدات المالية كالتسهيلات الافتراض أو منح تخفيضات وتخفيضات وإعفاءات ضريبية أو إعداد بنية تحتية لقطاع الصناعة .
- لشكل القائم : وهو المتعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة و التي تخص الوظائف الكبرى التالية:
- القيود المتعلقة بالإنتاج : يفرض أن الطاقة الإنتاجية بمستوى معين ولنرمز له بالرمز كما ان هناك عدة قيود أخرى قد تحد من الأنظمة التحتية التي يمكن أن تكون :
- ❖ قدم الآلات يؤدي إلى تخفيض متتالي : للكميات و بالتالي الكيفية مما يؤدي إلى انخفاض في رقم المبيعات فأرباح .
- ❖ تعطيل استلام المواد الأولية أو الوسيطة ، وما يؤثر على رزنامة الإنتاج .
- ❖ انعدام الصيانة.
- ❖ انعدم مراقبة النوعية مما يؤدي إلى خسارة الزبائن .
- ❖ مستوى الجودة يؤدي إلى نزاعات بين الإنتاج و التسويق ، ويتطلب دراسات ابتكارية وتحسينات تطويرية.
- القيود المالية : تتفاوض مصلحة المالية مع المصالح الأخرى فيما يخص ميزانية المنظمة ، فتتدخل في سعر البيع ، القروض إلى الزبائن ، قرار الشراء وإيجار

الأجهزة مما يؤدي إلى نزاع مع مصلحة التسويق و هذا ما لا يخدم مصلحة المؤسسة .

➤ قيود تسيير الموارد البشرية : والتي تخص بصفة عامة :

❖ شروط التوظيف العمال المتخصصين ، البائعين

❖ شروط العمل

❖ المناخ الاجتماعي مخاطر الإضراب وكل هته يشكل العناصر المؤثرة على

التشغيل الأمثل للمصالح الأخرى .

❖ القيود التسويقية وتأثيرها على مصالح أخرى

❖ التسويق وظيفة إستراتيجية تؤثر على كل الوظائف من خلال :

❖ تحديد الجودة ، الأزياء ، الكميات ، الأسعار ..

❖ تحديد تاريخ تسليم للزبائن.

❖ تحديد درجة أداء عمل البائعين .

فدرجة فعالية التسويق تؤثر على مرد ودية المؤسسة وعلى سياسة الأجور وتسيير الموارد البشرية .

• العناصر الكلية : وتتكون من : 1

- البيئة الاقتصادية : يتوقف بناء الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية

إذن فهي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته ومن بين

هذه العوامل : الدخل ، الطلب ، مدى توافر عوامل الإنتاج ، التضخم ، السياسات النقدية

و المالية للدولة .

- البيئة السياسية : يشكل النظام السياسي مجموعة من الهيئات و الأنظمة و الأفراد الذين

لهم هدف رئيسي يتمثل في إدارة وتسيير المجتمع ككل ، وتعد العوامل السياسية من

¹ بن واضح الهاشمي ، عماري عمار ، تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية ، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة 3-4 ماي 2005 .

العناصر الهامة في البيئة الكلية وكما تعتبر قوى تحركها قرارات سياسية التي هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية كان تعنى بحماية البيئة من التلوث فتمثل بذلك تهديدا للمؤسسات الصناعية أو فرصة جيدة للمؤسسات التي تنتج الفيلتر.

- البيئة الاجتماعية : تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات خاصة أن تأثيرها يكون على طلب المنتجات وعلى قيم وعادات وممارسات للعاملين داخل المؤسسة ويلاحظ عند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية ما يلي :

➤ تمثل الزيادة السكانية فرصة لبعض المؤسسات التي يكون الطلب على منتجاتها في زيادة مستمرة

➤ زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة .

- البيئة التكنولوجية : ويمثل المحيط الذي يتعلق بأدوات استخدام الإنتاج كالاختراعات و الابتكارات التي أصبحت سلاحا للتحكم في الإنتاج و الأسواق كاعتماد الإعلام الآلي و الروبوتيك، ويتطلب التغيير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تعمل المؤسسات جاهدة للحصول على التكنولوجيا الجديدة لدعم مركزها التنافس لكونها تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وللتكنولوجيا تأثير على مؤسسات من حيث الطلب ومن حيث العمليات الإنتاجية وهذا الأخير يتطلب ضرورة التدريب الدائم للعمال لتأهيلهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

- البيئة الايكولوجية : يهتم علم الايكولوجيا بالعلاقات القائمة بين الكائنات الحية و المحيط حيث بات التوازن الحاصل بين مكونات المحيط المختلفة معرضا للخطر فعلى سبيل المثال

1

➤ العيش في المناطق الضحيج يخلق توترا عصيبا دائما .

➤ بناء المطارات و الطرق السريعة لها تأثير سلبي على الإنسان و الحيوان و النبات .

¹ عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص:42

➤ التلوث الصناعي و الذري في الوديان و الأراضي الفلاحية و يؤثر سلبا على المعيشة
ككل تتطلب التأثيرات السابقة على المحيط رد فعل منظم لتفادي أو التقليل من هذه
السلبيات من خلال ما يلي :

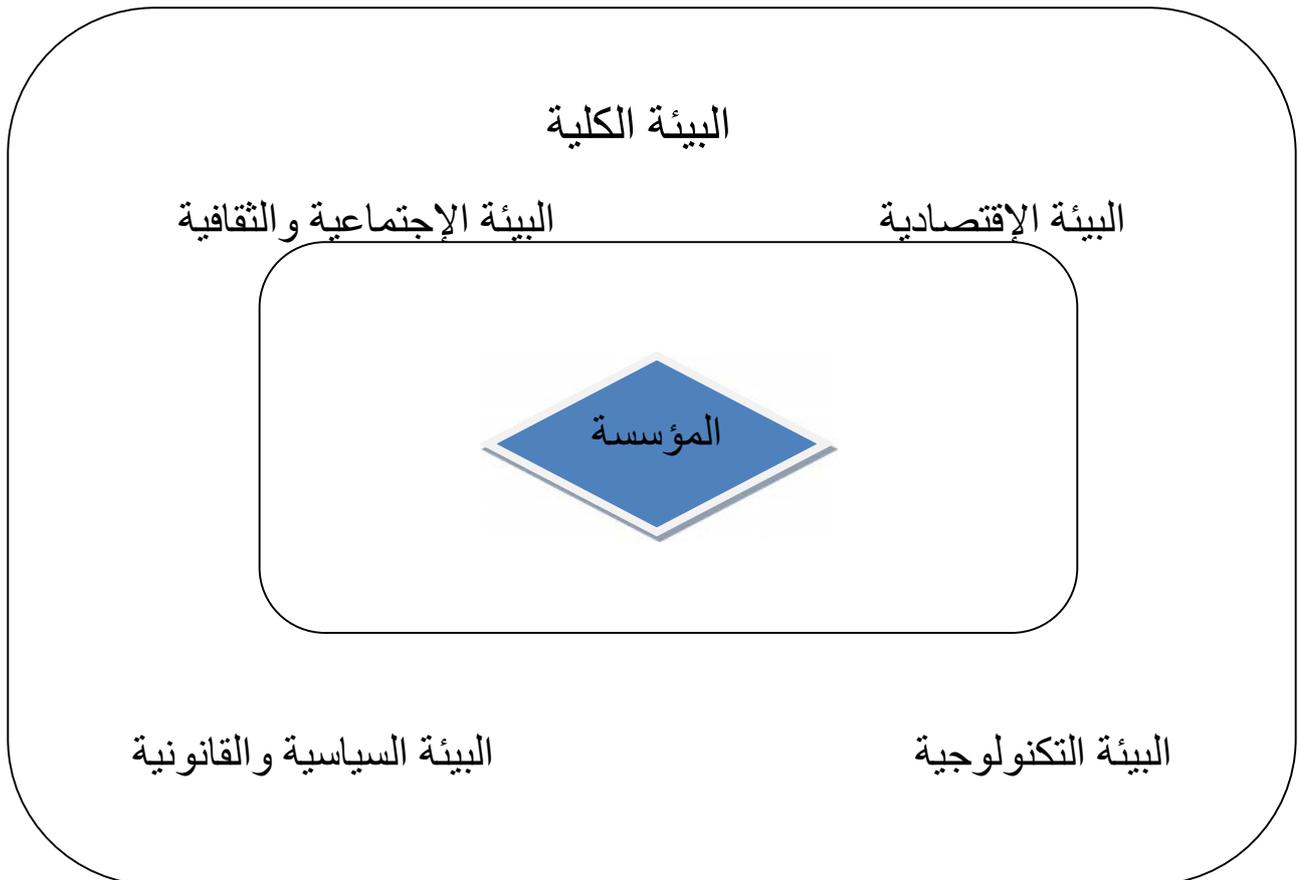
N توسيع استعمال البنزين دون رصاص .

N استعمال التعبئة غير المضرة بالمحيط .

N الرقابة على مدخنات بشتى أنواعها و النفايات.

- البيئة القانونية : تؤثر قوانين العمل ونقابات و القوانين الجبائية على سياسة المؤسسة
الاقتصادية ونشاطها بالإضافة إلى قوانين حماية البيئة ،قوانين المستهلك ، قوانين
الاستيراد و التصدير ، والمؤسسات الجزائرية تعاني من عدة مشاكل تؤثر سلبا على
نشاطها وصيرورتها لعدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها
لمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها فهذا المحيط قد يشكل تهديد حقيقا أمام
المؤسسات الوطنية.

الشكل رقم (4) : مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر : محمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001، ص96

تؤثر المؤسسة الإقتصادية وتتأثر بالبيئة الخارجية فمن خلال الشكل السابق نلاحظ أن البيئة الكلية التي تتمثل أساسا في البيئة الإقتصادية ، الإجتماعية ، والتكنولوجية والسياسية والقانونية تؤثر في سواء في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة الإقتصادية .

4/التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والمحيط

المؤسسة الإقتصادية تتأثر بمحيطها من خلال عدة عوامل تستمدتها من مجتمعها في تتأثر به وتثر فيه كما يلي :

• تأثير المحيط في المؤسسة :

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلك المؤسسة لتقديم مخرجاتها ، فهذه البيئة هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي في صورة عما أو جهدهم الفكري من أجل تسيير هذه المؤسسة بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين كما يشكل المحيط الجغرافي مصدرا لمواردها الأولية وهي أيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة.1

- أثر تكوين الإنسان : يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة وتتحدد نتائج هذه التصرف بكيفية انجازه للمهام المنوطة به ، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن و المستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثرها في المجتمع بثلاثة طرق :

- بواسطة العامل : يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباط وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة و التي تتشكل من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية وهذه الأخيرة تعد رصيذا مخزنا مما يتلقاه الفرد

¹ ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة مرجع سابق ، ص : 83-85

من تربية وتعليم والتكوين ومحتواها ذات مستوى جيد كان المتحصل ذا كفاءة تساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة .

- بواسطة المسير : يعد مسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المؤسسة ، ففي حالة ما إذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كفاية بالإضافة إلى توفر روح المبادرة فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا ما توفرت لها العناصر الأساسية الأخرى وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءتها ستؤدي إلى نتائج سيئة أو عدم استمرارها طويلا.

- بواسطة المستهلك : يتلقى المستهلك منتجات المؤسسة في الأسواق التي تطرحها فيها فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين و التعليم فإنه لا يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات وفهم طرق استعمالها وإدراك الدعاية و الإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها ، وهذا هو الأثر الإيجابي الذي يقدمه المستهلك على منتجاتها ، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام وانخفاض مستوى التعليم في المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعاتها ورقم أعمالها.

- أثر المواد الأولية : وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة فتوفرها بشكل كافي ومستمر وبنوعية مقبولة يبعد المؤسسة على التوقف في الإنتاج ، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما فنوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع و المؤسسات التي تحضرها وبمدى تطورها التكنولوجي.

- أثر التطور التكنولوجي : تستعمل المؤسسة ضمن عوامل الإنتاج آلات ومعدات مختلفة تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، ويتوقف مستوى إنتاج المؤسسة المستعملة لها بمستوى تطورها ومدى كفاءة استعمالها أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التكوينية التي تحصل عليها العمال وهنا أيضا يظهر الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاختراع و إنتاج الآلات .

ب - تأثير المؤسسة في المحيط :

أن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به ، ذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها عليه في حالة قوتها وضخامتها ويمكن أن نفرق نوعين من آثار المؤسسة على المجتمع : 1

-الآثار الاجتماعية : ويمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في آثار ايجابية وأخرى سلبية تختلف درجة تأثيرها طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تواجهه به المؤسسة وباختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي و المالي في المجتمع .ويمكن تلخيص آثار الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي :

- توفير العمل : إن إنشاء مؤسسات اقتصادية جيدة يسمح بتوفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعا لحجمها فهي تعمل على امتصاص البطالة من المجتمع إلا أن التكنولوجيا المستعملة في هذه المنشآت لها دور في تحديد العمالة ، فالتكنولوجيا المستعملة لليد العاملة تتبع في المجتمعات التي تتوفر على يد عاملة كثيرة مما يفيدها أيضا في انخفاض التكاليف فهي تستعمل في المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة أي في المجتمعات المتطورة صناعيا

- التأثير على الأجور : للمؤسسات الهامة دور اساسي في تحديد الأجور ، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي ، كما تتجح أغلب هذه المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواه المعيشي .

- تغير نمط معيشة السكان : يساهم ظهور المؤسسات في جهات معينة بتغيير نمط الحياة السابق للسكان فقد تفرض عليهم هذه المؤسسات نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة وكذلك تغيير في عادات اليومية .

¹ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة نفس المرجع 86-89 .

- التأثير على الاستهلاك : تؤثر سياسات البيع و الديون التي تتبعها المؤسسات على استهلاك المجتمع كما نوعا فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع رفايتها كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة ناتجة عن غزو منتجات جديدة وصناعية وتلعب وسائل الإعلام خصوصا التلفزيون دورا أساسيا في هذا الموضوع لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك.

- التأثير على البطالة : هذه الحالة تكون عند تصفية المؤسسة التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد في نسبة البطالة ، كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي في غالب الأحيان إلى تسريحهم نظرا لأخذ الآلة المتطورة مكان عدد منهم وتظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض العمال بالمؤسسات في حالات الكساد - الآثار الاقتصادية العامة : تساهم المؤسسة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي لكون تغيير جزءا من أعوانه ، ومن بين الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع :

- دفع عجلة التعمير : وينتج عن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو في أمكنة تتميز بتأخر العمران فيها حيث تقوم هذه المؤسسات بإنشاء سكنات لعمالها وإعدادها للطرق ومرافق العامة وبذلك يتم إنشاء المدارس و المستشفيات وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة وهي بذلك تساهم في سياسات التنمية و التطوير.

- ظهور منشآت تجارية : إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة وهو ما ينتجه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الاقتصادية .

- التأثير على التكامل الاقتصادي : تحتاج الصناعة الثقيلة ، خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة ، أو نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض لهذا فإنه غالبا ما يتم تصنيع هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة وكلها يخدم المؤسسة التي تقوم باستعمال هذا القواد في إنتاج منتجات تنتقل بتسويقها فيما بعد.

- التأثير على الأسعار : بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

5/ تقييم المحيط : تتوصل المؤسسة إلى عدة نتائج من خلال تعرفا للمحيط سواء كانت داخلية أو خارجية كما يلي:¹

N نتائج تقييم المحيط الداخلي : إن تعرف المؤسسة على البيئة الداخلية بهدف إلى استخلاص نقاط القوة ونقط الضعف التي تتميز بها المؤسسة

N مفهوم نقاط القوة : هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع المنافسون أو أنها عبارة عن موارد وقدرات تمثل مجالات التمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن المؤسسة أن تبني عليها فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والاستفادة منها بتوظيف هذه القوة .

N مفهوم نقاط الضعف : هي نقص في الموارد المؤسسة أوالمهارات الوارد البشرية والتي تؤثر سلبا على أدائها .

• **نتائج تقييم البيئة الخارجية :** من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من خلال تعرفها على مكونات البيئة الخارجية التي تتميز بدرجة مختلفة من التعقيد وتحديد من جهة التهديدات التي قد تواجه المؤسسة والعمل على تفاديها والتخلص منها بطريقة ذكية ومن جهة أخرى تحديد الفرص المتاحة في السوق والتي لا بد من التفكير العقلاني للمسيرين من أجل إستغلالها وهذا يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة

N الفرص : هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتي تؤثر إيجابيا على أي أن الفرصة السوقية هي المجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي عليها كما أن السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذب الزبائن وقدرتها على تقييم ما

¹ حسن حريم، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للإنتاج والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003، ص58

يحتاجونه من منتجات أو القدرة على كشف ما يفنقه الزبائن وتقديم منتج جديد يحتاجونه مع الإشارة إلي وتواجهه في السوق ولكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن .

١٤ **التهديدات :** هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبا أي هو متغير خارجي يميل لأنه طويل الأجل مثل ظهور منافس قوي ، صدور تشريع أو قرارات سياسية معاكسة مما يؤدي إلى تدني المركز السوقي للمؤسسة .