

جامعة البليدة 2 - لونيبي علي -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

دروس في مقياس: إقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية، المجموعة الثانية، فرع علوم مالية ومحاسبة
(السداسي الرابع)

من إعداد فريق المقياس:		
الأستاذة: سلاوتي حنان	الأستاذة: دراج عفيفة	الأستاذ: فقاير فيصل
الأستاذة: روشو نادية	الأستاذة: بوسنة كريمة	الأستاذ: مزيان عبد الغفور

المحور الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها

تمهيد

كانت المؤسسة ولا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال والنشيط فيها، لما تقوم من عمليات وما تحتله من مكانة مميزة داخل المجتمع الاقتصادي، فالمؤسسة الاقتصادية تمثل الأداة في أحداث أي تنمية وتقدم أي اقتصاد كان، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية (موارد بشرية/الات/ راس مال/ مباني... الخ)، بالإضافة الى ذلك تعتبر موجود وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية والتصورية والإبداعية في ميدان انتاج السلع وتقديم الخدمات.

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

- لقد قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الأوقات والمداخل، الا ان حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد صعب للغاية وهذا يعود الى:
- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية وفي طرق تنظيمها وفي اشكالها القانونية.
 - تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية (خدمية، إنتاجية، تجارية او مختلطة)، بالإضافة الى إمكانية تموقع عدة فروع لمؤسسة ما في عدة مناطق الجغرافية.
 - اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والأيدولوجيات.

1. التعريف التقليدي للمؤسسة

يعرف هذا المدخل المؤسسة على أنها وحدة اقتصادية وقانونية تنتج السلع والخدمات لبيعها في السوق بغرض تحقيق ربح (خلق قيمة)، ويدخل ضمن هذا المفهوم المفاهيم الجزئية التالية:

أ. **المؤسسة كوحدة اقتصادية:** وفق هذا المفهوم تعتبر المؤسسة وحدة لإنتاج السلع والخدمات من خلال مزج عوامل الإنتاج المختلفة (العمل، العوامل المادية والتكنولوجية، العوامل الطبيعية والعوامل الفنية والمعرفية). فمن خلال تحملها لتكلفة هذه العوامل تحصل على عائدات انتاج لهذه السلع والخدمات والتي يجب بالضرورة ان تتجاوز تكاليفها، ومن هنا فإن انتاج السلع والخدمات لا تعتبر قيمة في حد ذاته الا إذا كانت القيمة السوقية للمنتج تتيح لها تغطية تكاليفها وتحقيق الربح.

ب. **المؤسسة كوحدة للتوزيع:** يعتبر المقابل المالي لمنتجات المؤسسة عوائد وايرادات لمعاملاتها في السوق، والتي لا تحتفظ بها في السوق وإنما يتم توزيعها على مختلف الاعوان الاقتصاديين المساهمين في العملية الإنتاجية على حسب مساهمة كل طرف، فمثلا **حصّة العمال:** ترتبط هذه الحصّة بنسبة مساهمة كل عامل في خلق القيمة (كمية/نوعية)، **حصّة الدولة:** وهي ذات طابع إلزامي

تنظمه اللوائح والقوانين، وعادة ما تتكون من الضرائب والرسوم والمساهمات الاجتماعية للمؤسسة،

حصة المساهمين: متمثلة في الأرباح... الخ

ت. **المؤسسة كوحدة اجتماعية:** حسب هذا المفهوم تعتبر المؤسسة "كتجمع بشري مكون من مجموعات فرعية تتدفق فيما بينها المعلومات وتنشأ بينها علاقات رسمية وغير رسمية"، وقد اغفل هذا المفهوم من قبل الباحثين الأوائل على غرار **فريدريك تايلور** (مدرسة الإدارة العلمية) وكان نتيجة هذا الاغفال اثار سلبية على سير ونشاط المؤسسة مما أدى الى تدارك هذا القصور، ولهذا يمكن القول انه في حين تتوجه الوظيفة الاقتصادية نحو البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال تلبية احتياجات العملاء من المنتجات والخدمات، تركز الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة على البيئة الداخلية من خلال العمل على تلبية احتياجات الموظفين والعمال من خلال تدريبهم وتحفيزهم وانشاء لهم بيئة خالية من شتى أنواع المخاطر.

ث. **المؤسسة كمركز للقرار:** ينظر هذا المفهوم الى المؤسسة باعتبارها مركزا مستقلا لاتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الأنشطة والوظائف المحددة لأدائها الحالي والمستقبلي، وتختلف عملية صنع القرار واتخاذها حسب حجم وطبيعة نشاطها، حيث نجد في المؤسسات الصغيرة ان القرارات تتركز بشكل رئيسي في يد صاحب المؤسسة الامر الذي ييسر من هذه العملية، اما في المؤسسات الكبيرة قد نجد عدد كبير من مراكز القرار كنتيجة لتعدد المستويات الهرمية وكذا عدم قدرة شخص واحد على اتخاذ جميع القرارات في المؤسسة بسبب ضيق لوقت او بسبب نقص المهارة مما يجبره على تفويض جزء من سلطته في اتخاذ القرار الى مرؤوسيه، ولهذا يمكن القول وحسب هذا التوجه ان المؤسسة عبارة عن بناء وتراكم لتفويض السلطة ذات التسلسل الهرمي بتنسيق من مركز قرار أعلى ممثلة في الإدارة العليا. ومن أجل ان تكون القرارات المتخذة في المؤسسة فعالة يستوجب ان تتوفر نظام معلومات فعال وكذا نظام للقرارات يسمح بتدخل جميع الأجهزة المكونة للمؤسسة في تشكيل القرار الصائب.

ج. **المؤسسة كمركز للمخاطرة:** إن التغيرات الدائمة والمعقدة التي تميز بيئة المؤسسة وما توفره من فرص تستوجب الاستغلال ومن تهديد تستوجب تجنبها، جعل أنشطة المؤسسة غير مضمونة النتائج وتحقيق أهدافها غير مؤكد مما سوف يؤثر في قدرتها على الاستمرارية في سوق المنافسة كنتيجة لما يمكن ان تحققه من خسائر في مختلف مواردها، وتواجه المؤسسة مخاطر عديدة منها المالية، التشغيلية والاستراتيجية وتختلف حدة تأثير هذه المخاطر على حسب مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

2. التعريف الحديث للمؤسسة (المؤسسة كنظام)

مع التطورات والتغيرات التي عرفتها بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، بدأ الباحثون بالاهتمام بهذه التغيرات وكذا كيفية تأثيرها على المؤسسة، حيث بدأ مفهوم تفاعل المؤسسة مع بيئتها يأخذ حيزاً ضمن تفكير الباحثين وعليه تبلورت المقاربة النظامية للمؤسسة باعتبارها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة فيما بينها بشكل دائم ومستمر متأثرة بالتغيرات الحادثة على مستوى بيئتها. فالمؤسسة وفق هذا المدخل تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية متمثلة في عناصر ملموسة (الإدارة، العمال، وظائف المؤسسة المختلفة)، وعناصر غير ملموسة (كالعلاقات الاجتماعية، براءات الاختراع...)

فالمؤسسة وفق هذا المدخل تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **ترابط الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة:** الأمر الذي يتطلب خلق توليفة وتنسيق مناسبين لتحقيق أداء مناسب.
- **التعقيد:** ان التعقيد المتزايد للظواهر الاقتصادية وتأثيراتها على المؤسسة يستوجب من المسير اكتشاف الحلول للمشاكل التي قد تواجهه.
- **الانفتاح:** لا يمكن ان تعيش المؤسسة بمعزل عن بيئتها الأمر الذي يتطلب من المسير ان يكون على اطلاع دائم بكل ما يحدث في محيط مؤسسته وان تكون لديه القدرة للتكيف معها.
- **الاعتمادية التبادلية:** كون المؤسسة تتكون من عدة أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها، فإنها بدورها تمثل نظام فرعياً من منظومة أكبر ضمن بيئتها.

ثانياً: التمييز بين مفهوم المؤسسة والمفاهيم المشابهة لها

تقرب المؤسسة في مفهومها من مجموعة من المصطلحات الأخرى، والتي سيتم توضيحها في: **المنظمة**

organisation: مجموعة من الأفراد لهم هدف معين يستخدمون طريقاً أو أكثر للوصول إليه مثلاً

منظمات إنسانية، فكل مؤسسة هي منظمة، وليست كل منظمة مؤسسة.

1. **الشركة: société** هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع

يستهدف الربح بتقديم مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ من ربح أو خسارة. وغالباً ما تكون المؤسسة هي نفسها الشركة في القانون التجاري.

2. **المنشأة: institution** مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان ويتبعون لنفس

المنظم، فالمنشأة لا تملك شخصية قانونية مستقلة وإنما تابعة للمؤسسة الأم، في حين المؤسسة تتميز باستقلالها المالي والقانوني، مثل المؤسسات العمومية تعد منشآت لأنها تابعة لهيئات معينة.

3. **المشروع: projet** تنظيم يعمل على الإنتاج والمبادلة أو يهدف إلى تداول الأموال والخدمات

بهدف الحصول على ربح، وبالتالي فإن المؤسسة تملك وتنفذ مجموعة من المشاريع، ويصبح المشروع هو نفسه المؤسسة في حالة واحدة هي إنشاء المؤسسة لإنجاز مشروع معين، تنتهي بانتهائه.

ورغم تعدد هاته التعاريف، إلا أننا ارتأينا الاحتفاظ بتعريف شامل: المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/وتبادل سلع أو/وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الموجودة فيه وكذا لحجم ونوع نشاطها.

ثالثا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات الاقتصادية الى تحقيق عدة اهداف تختلف وتعدد حسب اختلاف رؤية أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها ويمكن تلخيص هاته الأهداف الى:

1. الأهداف الاقتصادية

- تحقيق الربح للمؤسسة والاشباع الاطراف ذات المصالح.
- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال تلبية حاجاتهم (السعر/الجودة...الخ)
- عقلنة الإنتاج باستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج (ندرة الموارد) وذلك بالتخطيط الجيد.

2. الأهداف الاجتماعية

- ضمان مستوى مقبول من الأجور، باعتبار هذا الاجر حقا مضمونا شرعا وعرفا ويتحدد من خلال قوانين من طرف الدولة الذي ترى من خلاله ان هذا الاجر يسمح بتلبية حاجاته الضرورية والحفاظ على بقائه (الاجر الأدنى المضمون).
- تحسين مستوى معيشة العمال
- إقامة أنماط استهلاكية معينة، حيث تقوم المؤسسات عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع بتقديم منتجات جديدة او بواسطة التأثير في اذواقهم بمنتجات قديمة او جديدة (ظاهرة الاكل السريع).
- الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال، باعتبارها خلية اجتماعية تجمع العديد من العمال تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم، لذلك تعمل المؤسسة بخلق فضاءات تدعو الى تماسك وتفاهم العمال (مجلس العمال، مقهى...الخ)
- توفير تأمينات ومرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمال، مساكن وظيفية، مرافق عامة: مطاعم/ملاعب...الخ).

3. الأهداف الثقافية والرياضية

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية كالمسرح والرحلات من أجل زيادة ولائهم مما ينعكس على زيادة أدائهم.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى بما يتماشى مع تطور الآلات والاساليب الحديثة

- تخصيص أوقات للرياضة بالمشاركة في الورشات الرياضية مما يجعل العامل يحتفظ بالصحة الجيدة ويتخلص من الملل ويزيد من الروابط بين العمال.

4. الأهداف التكنولوجية

- البحث والتنمية من خلال تخصيص مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية برصد لها مبالغ كبيرة للوصول الى أرباح أكبر نتيجة تنافس المؤسسات للوصول الى أحسن طريقة إنتاجية
- المساندة: حيث تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي لما تمثله من وزن في ذلك المجال.

رابعا: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية: تختلف أنواع المؤسسة الاقتصادية حسب نوع المعيار المختار في عملية التصنيف، فكلما اتخذ معيار محدد للتقسيم، كلما تعددت التصنيفات التي تنتمي إليها المؤسسة، ووفقا لأهم المعايير التي تم وضعها، فإن المؤسسة الاقتصادية يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

1. حسب الشكل القانوني : تنقسم المؤسسة الاقتصادية حسب الشكل القانوني إلى:

1.1. المؤسسات الفردية : فهي شكل من أشكال المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، وعادة هو الذي يمارس مسؤوليات إدارة العمل يوميا، علاوة على امتلاكه كافة موجودات العمل، وإليه تؤول الأرباح المتولدة من عمل المؤسسة، في الوقت نفسه فإن مالك المؤسسة يتحمل المسؤولية الكاملة غير المحدودة الناجمة عن أي التزامات أو ديون ترتبت على العمل.

1.2. مؤسسات الأشخاص : هي ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء في هذا النوع عشرين (20) شخصا للقيام بأي عمل بالاشتراك، وذلك قصد اقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة، وتضم:

1.2.1 مؤسسات التضامن: هي شراكة طوعية بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائدا ماليا عليهم ويحقق ربحا لهم، ولا يفرق بين شخصية العمل وشخصية المالكين، ما يعني أنهم مسؤولون مسؤولية شخصية كاملة غير محدودة اتجاه مسؤوليات المؤسسة والتزاماتها. ويجب أن يعمل الشركاء على التوصل إلى اتفاق قانوني يوضح مسبقا مقدار حصة كل منهم من رأس المال، واقتسام الأرباح، وحل الخلافات وغيرها.

2.2.1 مؤسسات التوصية البسيطة: تقوم هذه المؤسسات على وجود فريقين من الشركاء أحدهما مسؤول بالتضامن عن كل تعهدات المؤسسة وهو فريق الشركاء المتضامين، والآخر مسؤول بقدر حصته فقط وهو فريق الشركاء الموصين. وكل من النوعين يعتبر منظما على السواء، ولكن أحدهما، وهم الشركاء الموصون، فلا يشتركون في تأدية وظيفة المؤسسة الفنية بل يترك ذلك إلى الشركاء المتضامين.

3.2.1 شركات المحاصة: تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محددة، لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب

اتفاقهم، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله تنتهي شركة المحاصة، ومن ميزاتهما أنه ليس لها رأس مال ولا أعوان ولا شخصية اعتبارية، فنشاطها يتم بصفة شخصية، وتهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية والموسمية مثل تسويق المحاصيل الزراعية... إلخ

3.1 مؤسسات الأموال: هي الشكل الأكثر تطوراً بين المؤسسات ذات الملكية الخاصة، تقوم على تجميع رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص وتوظيف الخبرات اللازمة دون تدخل وهيمنة شخصية من قبل المساهمين. وتضم:

1.3.1 المؤسسات المساهمة: هي المؤسسات الأكثر انتشاراً أو اسهاماً في النشاط الاقتصادي، وفيها يقسم رأس المال إلى عدد من الأسهم تعرض للبيع بسعر محدد للسهم الواحد على الجمهور ليشتري هذه الأسهم، مع تحديد الحد الأعلى لعدد الأسهم للشخص الواحد، لضمان عدم السيطرة أو الهيمنة فيما بعد على إدارة المؤسسة من قبل أحد المساهمين. كما تقتصر مسؤولية المستثمر بالنسبة للالتزامات المؤسسة على قدر مساهمته في رأس المال. وتمتاز هذه المؤسسات بانفصال الملكية عن الإدارة.

2.3.1 المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة: هي أحد أنواع الشركات المختلطة (مؤسسة اشخاص ومؤسسة أموال)، حيث تشبه مؤسسة الأشخاص في قلة عدد الشركاء وتشبه مؤسسة أموال من حيث تحديد مسؤولية كل شريك على ديون المؤسسة في حدود حصته.

2. حسب معيار الحجم: يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسات ومكائنها في الاقتصاد، وتصنف على حسب هذا المعيار في الجزائر إلى مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة ومؤسسات متوسطة وهذا كلع على أساس 3 مؤشرات (عدد العمال، الحصيلة السنوية ورقم أعمالها السنوي)، وحسب القانون 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 فإن هذا التصنيف يكون حسب هذا الجدول:

عدد العمال	رقم الاعمال السنوي	الحصيلة السنوية
1-9	اقل من 40 مليون دج	لا تتجاوز 20 مليون دج
10-49	اقل من 400 مليون دج	لا تتجاوز 200 مليون دج
50-250	من 400 الى 4 مليار دج	200 مليون دج - 1 مليار دج

3. على حسب معيار النشاط: تنقسم إلى 3 قطاعات:

- القطاع الأول: جميع المؤسسات التي تخصص في الأنشطة الزراعية وتربية المواشي والصيد البحري
- القطاع الثاني: جميع المؤسسات التي تنشط في الصناعة وتحويل المواد إلى منتجات نصف مصنعة او المصنعة
- القطاع الثالث: جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات (النقل، التأمين، السياحة...)

المحور الثاني: المؤسسة الاقتصادية والمحيط

تمهيد

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نظاما مفتوحا (تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها)، وتعتمد فاعلية المؤسسة الاقتصادية على مدى درجة التأثير والتأثير وبيئتها، ولهذا نطرح التساؤل التالي ماذا يقصد بالبيئة؟ - وما علاقتها بمصطلح المحيط؟ وما هي العلاقة بين المؤسسة والمحيط؟

أولا: مفهوم محيط المؤسسة

قبل التطرق الى مفهوم محيط المؤسسة، نعرف أولا البيئة بمفهومها العام، حيث يقصد بالبيئة كافة المتغيرات و العوامل التي يمكن ان تؤثر بأهداف المؤسسة و على مستوى كفاءتها و فعاليتها، و هذه المتغيرات يمكن تصنيفها الى عوامل داخلية (البيئة الداخلية) يمكن التحكم فيها و تخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة (كفاءة الافراد، عناصر الإنتاج، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نظام الحوافز، نمط القيادة... الخ)، و الى عوامل خارجية (البيئة الخارجية) و هو ما نسميه بمحيط المؤسسة لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، القوانين، الظروف الاقتصادية العامة... الخ.

ومن هنا، يمكن تعريف محيط المؤسسة بأنها تلك العوامل الخارجية المؤثرة على أهداف المؤسسة والتي من خلالها تظهر الفرص التي يمكن استغلالها عن طريق نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، والتهديد التي يمكن للمؤسسة ان تتجنبها، كما ان هاته المتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها (البيئة الخارجية العامة او المحيط العام) او يمكن التحكم فيها جزئيا (البيئة الخارجية الخاصة او المحيط الخاص او البيئة التنافسية).

ثانيا: خصائص محيط المؤسسة

يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص والتي يمكن تلخيصها في:

- **الاستقرار:** قد تكون البيئة مستقرة في حالة عدم أو قلة عدد المؤثرات وحدتها على المؤسسة، كما قد تكون غير مستقرة في حالة كثرة المؤثرات وحدتها: مثل عدم الاستقرار الحكومي، طلبات غير مرتقبة في طلبات الزبائن، التغيرات الاقتصادية... الخ.
- **التعقيد:** قد تكون البيئة التي تتعامل معها المؤسسة بسيطة وقد تكون معقدة، فالمؤسسة التي تعمل في القطاع الحربي تنتج منتوجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة نقول انها تعمل في بيئة بسيطة، أما مؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف جد متطورة لوضع منتجات معقدة أنها تعيش في بيئة معقدة.

- **عدم التأكد:** تعتبر هذه الخاصية حالة يصعب فيها اتخاذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث، وهذا لافتقاره للمعلومات الكافية عن المتغيرات البيئية المحتملة وقد يؤول الى ارتفاع درجة المخاطرة فيها.
- **حالة التجانس:** تشير الى التشابه والتماثل بين عناصر البيئة وأثرها على مختلف المؤسسات.

ثالثا: عناصر محيط المؤسسة

يتكون محيط المؤسسة من مجموعة العناصر تتمثل في:

- المحيط المباشر:** ويسمى بالمحيط الخاص أو البيئة الخارجية الخاصة أو البيئة التنافسية وهي أكثر تأثيرا على المؤسسات وبطريقة مباشرة ومتغيراتها تواجه المؤسسة بصورة دائمة، وقد قام مايكل بورتر (M. PORTER) بتحديد خمسة (05) عوامل في البيئة الخارجية الخاصة وهي:
 - **تهديد دخول منافس جديد:** حيث تلجأ المؤسسة في هاته الحالة الى ضرورة معرفتهم وانشاء الحواجز من أجل عرقلة دخولهم الى السوق بسهولة (تخفيض سعر البيع، تحسين الجودة...الخ).
 - **القوة التفاوضية للمورد:** حيث تأتي قوة مساومة مموني المؤسسة بالمواد الأولية من إمكانية رفع سعر منتجاتهم، خفض جودة أو الحد من الكمية المباعة للزبائن، وهذا دون خوف لان عدد الممونين قليل (ندرة المواد الأولية) والذي يعود بالسلب على المؤسسة والعكس صحيح.
 - **القوة التفاوضية للمشتري:** يكون للمشتريين قوة تفاوضية مع المؤسسة التس يتعاملون معها بسبب وجود بدائل عديدة (مؤسسات منافسة)، أو في بعض الحالات أن يكون المشتري ذو أهمية كبيرة بسبب شرائه كميات كبيرة وباستمرار وبذلك يكون موقفه التفاوضي مؤثرا.
 - **تهديد المنتجات البديلة:** كلما كانت هناك منتجات بديلة منافسة وبنوعية أفضل وبسعر أقل أثر سلبا على المؤسسة بإمكانية فقدان زبائن تتعامل معهم.
 - **شدة المنافسة الموجودة بين المنافسين:** المنافسون هم مجموعة من المؤسسات متقاربة الحجم والإمكانيات والتي تهدف الى العمل في نفس السوق التي تعمل فيه المؤسسة، كما تقدم نفس السلع وتخدم نفس القطاع من العملاء، وتتوقف ما تحصل عليه المؤسسة من حصة سوقية على قوتها النسبية مقارنة بالمنافسين حيث نقاط ضعف المنافس هي فرصة للمؤسسة قيد الدراسة والعكس صحيح.
- وقد أضاف فريمان قوة أخرى سادسة والتي تتمثل في أصحاب المصالح (حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين، الجمعيات البيئية...الخ) باعتبارها كقوة مؤثرة على المؤسسة.
- ب. المحيط غير المباشر:** وتسمى كذلك بالبيئة الخارجية غير المباشرة (البيئة الكلية) وهي مجموعة من العوامل المؤثرة بصورة غير مباشرة وفي المقابل لا تستطيع المؤسسة التأثير عليها، حتى وان كان هناك تأثير فهو طفيف يخص المؤسسات الكبرى، لذلك على المؤسسات ان تحتاط لمتغيرات هذه البيئة والتكيف معها، ومن أهم هاته العوامل:

- **القوى الاقتصادية:** التي تعتبر احدى العوامل أهمية والمؤثرة على المؤسسات والتي تتمثل في معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدل التضخم... الخ.
- **القوى الاجتماعية و الثقافية:** تضم مجموعة من المتغيرات ذات التأثير على استراتيجية المؤسسة لأنها تتحكم في اتجاهات الطلب و العرض على السلع و الخدمات كونها مصدر تشكل الازواق و العادات و الأنماط الاستهلاكية لدى المستهلك الذي يتأثر كثيرا بمثل هذه المتغيرات، فيعد مستوى التعليم و الوعي الثقافي و الاجتماعي، اتجاه المرأة نحو العمل، نوع الحاجات المطلوبة، مدى الالتزام بالقيم و الاخلاق و احترامها في المجتمع... الخ كلها عوامل يجب رصدها باستمرار و توقع ما يمكن ان يحدث من تغير باعتبارها عوامل تؤثر على اهداف المؤسسة.
- **القوى السياسية والقانونية:** والتي تتمثل في التشريعات المختلفة والوكالات الحكومية وجماعات الضغط التي يمكن ان تؤثر على تنظيم نشاطات الافراد والمؤسسات في المجتمع، وقد وضعت التشريعات والقوانين لعدة أسباب منها: حماية المؤسسات من بعضها البعض ومنع المنافسة غير الشريفة (التخفيضات، تسقيف الأسعار، الاشهار... الخ) وكذا حماية المستهلكين من ممارسات المؤسسة.
- **القوى الديمغرافية:** ان العنصر الأساسي الذي يشكل البيئة الخارجية للمؤسسة هم السكان حيث يعتبر حجم او التوزيع الجغرافي او الكثافة او التركيبة حسب العمر او الولادات او الزواج او الانتماءات الدينية كلها عوامل ديمغرافية تؤثر على استراتيجية المؤسسة.
- **القوى التكنولوجية:** تتعرض بعض المؤسسات لتهديد مباشر نتيجة لتقادم التكنولوجيا التي تستعملها مقارنة بما يستخدمه المنافسون، حيث قد ينعكس ذلك على جودة المنتجات او الخدمات التي تقدم للعملاء ومن ثمة على زيادة أرباحها مما قد يهددها على الخروج من سوق المنافسة.
- **القوى الدولية:**
 - **حرية التجارة:** ان تشجيع الدولة على حرية التجارة الدولية يمكن ان يروج للتجارة المحلية ويشجع المؤسسة للدخول الى أسواق عالمية.
 - **التحالفات الدولية:** ان قدرة المؤسسة على الاتفاق مع مؤسسات دولية يشجع على نمو الاعمال.

رابعاً: العلاقة بين المحيط والمؤسسة

العلاقة بين المحيط والمؤسسة هي علاقة تبادلية اعتمادية والتي يمكن اظهارها في:

- أ. **تأثير المحيط في المؤسسة:** ويظهر ذلك من خلال تأثير العوامل الخارجية المذكورة سابقا على المؤسسة ووضع حدودا وقيودا معينة لعملها، لذلك أصبحت المؤسسات اليوم مجبرة على امتلاك مديريين مؤهلين في مجال اتخاذ القرار او حسن التخطيط والتنبؤ والتي من خلالها تكون لهم القدرة على

التكيف او حتى السيطرة على هاته العوامل او احتوائها بالشكل تجنب التأثيرات السلبية عليها او تحويل تلك العوامل الى فرص يمكن استغلالها.

ب. **تأثير المؤسسة في المحيط:** ان وجود المؤسسة في محيط معين فإن كل السلع والخدمات والمخرجات الأخرى الصادرة عنها تؤثر في المحيط وتخلق حالات معينة من التوازن او عدم التوازن فيه.

المحور الثالث: تنظيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي

تمهيد:

تسعى المؤسسة الاقتصادية الى ضمان استمراريتها وبقائها في المحيط الذي تنشط فيه وفعاليتها، اذ لا يمكن ان تحقق ذلك الا اذا تحكمت في وظائفها وبالأخص التنظيم حيث أنه من أهم الوظائف الإدارية (الوظيفة الأساسية الثانية للإدارة بعد التخطيط) التي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

أولاً: مفهوم التنظيم:

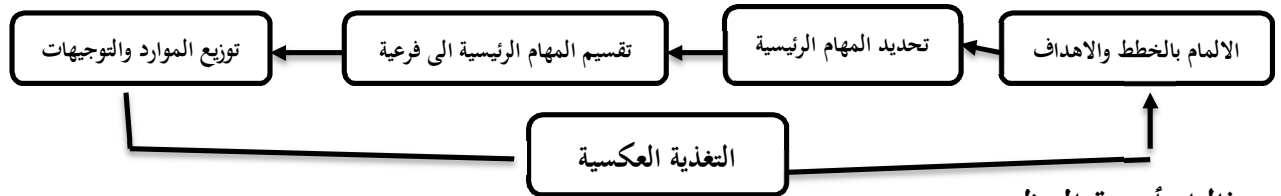
لمصطلح التنظيم دلالات مختلفة ومعاني متعددة تبعاً لما تناوله الباحثون لاسيما في أدبيات الإدارة بالنسبة لمواضيع تسيير المؤسسة، ويمكن ان نقتصر على اهم مفهومي للتنظيم، فالمفهوم الأول يرتبط بكونه كيان يضم مجموعة من الافراد تتناسق أعمالهم على نحو معين، سواءا مثلت هذه المجموعة تجمعا رسميا او غير رسمي بغية تحقيق هدف معين، أما المفهوم الثاني التي ترتبط بكونها وظيفة من وظائف الإدارة والتي تشمل مجموعة من المهام والأنشطة التي تحكمها قواعد وإجراءات محددة تعمل على تحديد الواجبات والمسؤوليات ومسالك الاتصال والتدرج الوظيفي وهو المفهوم الذي سيتم معالجته في هذا المحور.

ثانياً: تعريف وظيفة التنظيم:

يعرف التنظيم كوظيفة علي أنه: "عملية ترتيب وتنسيق موارد المؤسسة ((المادية والبشرية والمالية) اللازمة لإنجاح مهام تحقيق أهداف المؤسسة كما عرف بأنه: "العملية التي تتم بموجبها تحديد أداء الاعمال وتقسيمها وتوضيح تفويض السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين العاملين لتمكينهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لإنجاز الأهداف المسطرة.

وبالتالي يظهر أن عملية التنظيم تشمل مايلي حسب هذا الشكل:

الشكل: مخطط عملية التنظيم في المؤسسة



ثالثاً: أهمية التنظيم

- تقسيم العمل والتخصص.
- تحديد أدوار العاملين (مهام كل مصلحة وكل فرد).
- يساعد على تقديم وتوفير الوسائل والامكانيات التي يتمكن الافراد بواسطتها في تنفيذ مهامهم.

- يقلل من الصراعات التي قد تنشأ بين العاملين كنتيجة لتداخل المهام والصلاحيات بينهم.
- وضع أسس نمطية تسيير وتقيس أداء العمل من خلال أساليب ومعايير واضحة.
- يهيئ ويوضح الأسلوب الذي يضبط العلاقة بين قمة التنظيم وقاعدته.
- يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المؤسسة.

رابعاً: مبادئ التنظيم

رغم اختلاف العلماء والباحثين حول مبادئ التنظيم وكيفية تحديدها، وهذا راجع إلى اختلاف أفكار ومدارس هؤلاء الباحثين، إلا أنهم يتفقون في المبادئ التالية:

- **مبدأ تحديد الهدف** وهذا يعني أنّ على التنظيم أن يحدّد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجمّلها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.
- **مبدأ وحدة الأمر**: معنى هذا المبدأ أن أي فرد في التنظيم يجب أن يتلقّى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط ويكون العامل مسؤول عن عمله أمام مسؤول واحد فقط وعدم الإمتثال لهذا المبدأ يؤدي إلى الخلل بالنظام.
- **مبدأ تدرج العلاقات**: بمعنى أن السلطة تتدرج من مستوى إلى آخر، طبقاً إلى الخريطة التنظيمية، فتبدأ من الأعلى إلى السفلى بالتدرج.
- **مبدأ تقسيم العمل**: أي كل مجموعة من العمال يتخصصون في أداء عمل معين بحيث تقسم الأعمال وتصنف حسب الكفاءة والأسلوب الملائم لتحقيق الأهداف.
- **التماثل الوظيفي**: هو امتداد لمبدأ تقسيم العمل، وهو يدعو إلى تجميع الوظائف المتشابهة بطريقة تسهل التخصص، فكلما كانت الوظائف مجمعة ومتماثلة كلما كانت فاعلية المنظمة أكبر في تحقيق الأهداف.
- **نطاق الإشراف**: ويقصد به عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مدير واحد، وهذا النطاق يتراوح بين 3-7 أفراد، فيجب أن يكون هذا النطاق منطقياً لا يتعدى حدود المعقول.
- **شبكة الاتصالات**: يجب أن يتضمن التنظيم المثالي شبكة اتصالات واضحة تمكن من وصول المعلومات في كل المستويات.
- **المركزية واللامركزية**: تعني المركزية تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا، أما اللامركزية فتعني توزيع السلطة وإعطاء حرية اتخاذ القرارات، حيث أن الملائمة أو الموازنة بينهما هو التي تؤدي إلى السير الصحيح للعمل.
- **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية**: وهو يعني أن تكون هناك موازنة بين السلطة والمسؤولية، فلا يمكن أن يحاسب موظف عن نتائج عمل ما، ما لم يكن له السلطة الكافية في هذا العمل.

- مبدأ الوظيفة: وهذا المبدأ يعني أن يبني التنظيم حول الوظائف والأنشطة المطلوبة وليس على الأشخاص، لأن الوظيفة هي التي يتكون منها التنظيم والوحدة الأساسية فيه.
- مبدأ الحاجة إلى المنصب: حيث يكون إحداث منصب في المنظمة أمراً تقررته متطلبات العمل وضرورته.

- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم مرناً وشفافاً كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يجب على متطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه، لأنَّ حركة التنظيم عنصر مهم لنجاحه

خامساً: الهيكل التنظيمي كآلية من آليات التنظيم في المؤسسة

أ. تعريف الهيكل التنظيمي: عرف الهيكل التنظيمي العديد من التعريفات تصب كلها في التعريف التالي: "هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى الأدنى والعكس، ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية."

ب. خصائص الهيكل التنظيمي: يتعدد التنظيم كلما زاد حجمه، بالتالي يجب ان يتناسب الهياكل التنظيمية مع حجم المنظمة وظروفها، ولتحقيق ذلك لابد التركيز على مجموعة من الخصائص في تصميم الهياكل التنظيمية وأهمها هي:

- درجة الرسمية: تعني مدى الاعتماد على التوثيق والتسجيل الرسمي بكل ما يتعلق بعمل المنظمة وأنشطتها ونوعية العلاقات بين مختلف الافراد في مختلف المستويات الإدارية.
- درجة التخصص: تعني وجوب تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة من الوظائف الرئيسية والظاهرة في الهيكل التنظيمي والتي تختلف كل منها على الأخرى.
- درجة المركزية: تشير الى مدى تركز مواقع اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى من الهيكل التنظيمي او العكس، ومعرفة ذلك يكون من خلال تحليل الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي.
- درجة التعقيد: تشير الى درجة نمو المنظمات وتوسعها من خلال زيادة عدد الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية والتي تؤدي بدورها الى زيادة حجم الهيكل التنظيمي وبالتالي صعوبة التنسيق بين أجزاء التنظيم.

ت. مراحل تصميم الهيكل التنظيمي: يمر إعداد الهيكل لتنظيمي بمجموعة من المراحل وهي:

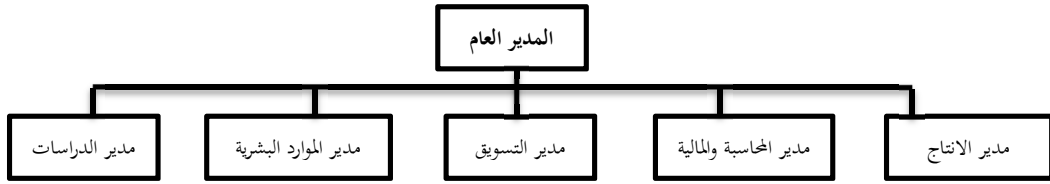
- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة، لان تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي بدورها تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي.

- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية والثانوية.
 - تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.
 - تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية واجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين فيها الواجبات والسلطات والمسؤوليات.
 - تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.
 - إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.
- ث. أنواع الهياكل بالنسبة للتنظيم الأفقي: هناك العديد من الهياكل التنظيمية التي تقوم أساسا على تقسيم العمل وأكثرها شيوعا تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي الوظيفي la structure fonctionnelle

مما يوضحه العنوان، يتم تقسيم العمل في المؤسسة على أساس وظائفها الأساسية، مثل: الوظيفة المالية، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، ووظيفة الإنتاج..، كما يمكن تجزئة كل وظيفة من الوظائف الرئيسية إلى وظائف فرعية، بحيث يكون على رأس كل وظيفة مدير وظيفي، كما يمثله الشكل التالي:

الشكل: الهيكل الوظيفي



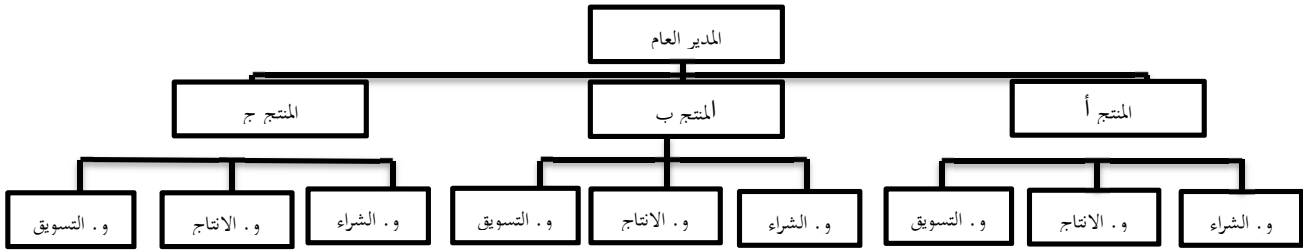
من مزايا هذا النوع: يعكس الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، كفاءة الأداء من خلال التخصص وتقليل ازدواجية العمل والجهود، وتخفيض التكاليف، تسهيل عملية تدريب الأفراد، كما يساعد مستويات الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال أما من محدودية هذه الهيكلة أنها في الحقيقة لا تناسب إلا المؤسسات أحادية المنتج- التي تنتج منتوجا واحدا - وذلك لان كثرة المنتجات قد تؤدي في حالة الاحتفاظ بها إلى تداخل كبير بين المهام والعلاقات بين المصالح، وهذا ما يزيد من أعباء المؤسسة ومن صعوبة عملية التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة، وكذا تركيز مديري الوظائف على أهدافهم الفرعية وإغفال أهداف المؤسسة.

- الهيكل التنظيمي على أساس المنتج

تتميز هذا النوع من الهياكل بتخصيص هيكلية مستقلة لكل منتج، وبالتالي يلائم هذا النوع من الهياكل المؤسسات التي تنتهج استراتيجية التنوع أو تلك التي تتكون من مجموعة شركات، تعمل مع بعضها البعض، حيث يمثل الهيكل التنظيمي لمنتج ما، وحدة شبه مستقلة لها مواردها الخاصة ووظائفها، حيث تتمتع بالاستقلالية على المستوى التسويقي وعلى مستوى المورد البشري... الخ

يمنح هذا النوع المرونة اللازمة للمؤسسة، حيث يمكنها إضافة منتج ما، أو حتى حذف أحد المنتجات دون أن يكون لها أثر كبير على باقي المنتجات، كما يسمح بتحديد مسؤولية تحقيق الربح أو الخسارة على مستوى أي وحدة، ويسهل استعمال رأس المال، إلا أن له بعض العيوب، حيث نجد أن هذا النوع ونظرا لكبر حجمه، يصعب تسييره بكفاءة وفعالية كبيرة، الأمر الذي يتطلب موارد أكثر ومهارة أكبر لصعوبة التنسيق بين المسؤولين الكثيرين الذين يشرفون على الوحدات المختلفة للمنتجات المختلفة.

الشكل: الهيكل التنظيمي على أساس المنتج

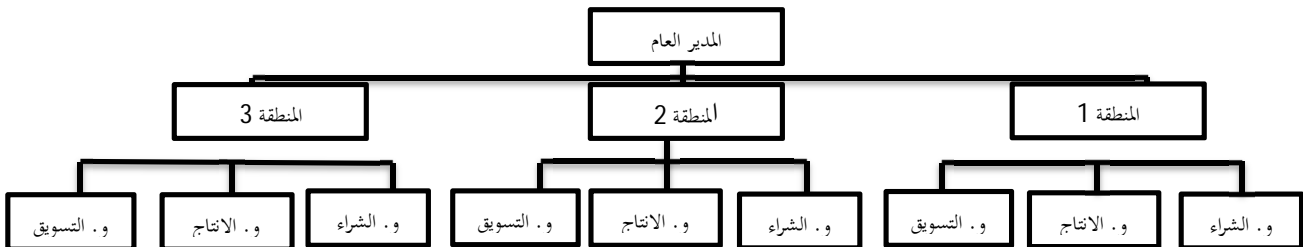


- الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية

وهو تنظيم على أساس الموقع الجغرافي، أي طبقا للمكان الذي يتم العمل فيه او على أساس منطقة السوق الجغرافي الذي يتم التركيز عليه من طرف المؤسسة، قد يكون لنفس المنتج (بنفس الخصائص او بخصائص مختلفة) وقد يكون لمنتجات مختلفة.

من مزايا هذا النوع انه يتيح الاستقلالية في اتخاذ القرارات، يسمح بالتفاعل مع الزبائن لكل منطقة لتلبية احتياجاتهم الخاصة بهم، كما يسمح بالاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة في كل منطقة جغرافية مما يساعد على خفض التكاليف. ومن عيوبه صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية، يزيد من صعوبة ممارسة رقابة محكمة من قبل الإدارة العليا.

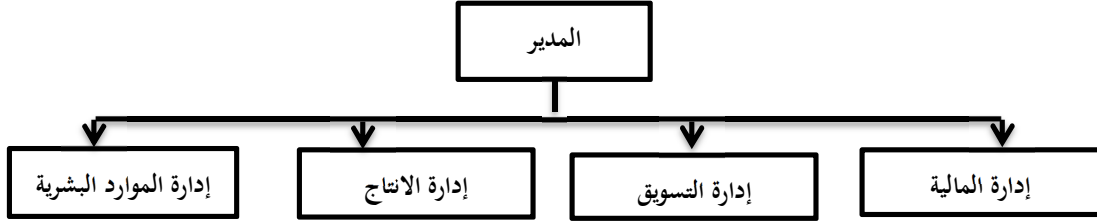
الشكل: الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



المحور الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تتنوع وتختلف وظائف المؤسسة من مؤسسة لأخرى، وهذا نتيجة تباين حجم المؤسسات وتباين مستوى تطورها، لكن سنحاول التركيز في هذا المحور على أربعة وظائف رئيسية لا يمكن أن تستغني عنها تقريبا جميع المؤسسات، ممثلة في وظيفة الإنتاج، ووظيفة المحاسبة والمالية، ووظيفة الموارد البشرية، والوظيفة التجارية والتي أصبح يطلق عليها الوظائف الفعلية أو الوظائف الكبرى للمؤسسة، وهي موضحة في الشكل التالي:



أولاً: وظيفة (إدارة) الموارد البشرية: في ظل تطور اهتمام بالأفراد عبر الزمن ومكانتهم في المؤسسة وانتقالهم من مجرد تكلفة إضافية للمؤسسة الى مورد هام لنجاحها وتميزها، تم وضع وظيفة خاصة تهتم بالحصول على الافراد المناسبين ومتابعتهم من اجل تطويرهم والاستفادة منهم مع الحفاظ عليهم مستقبلا وهو ما أطلق عليه وظيفة (إدارة) الموارد البشرية

1. تعريف إدارة الموارد البشرية: تعرف بأنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

2. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية: إن الوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة لأخرى، ويعود ذلك لأسباب عديدة من بينها: حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر القيم السائد لدى المؤسسة والإدارة العليا وغيرها، الا انها عموما لا تخرج عن الوظائف التالية:

أ. تحليل العمل وتوصيف الوظائف: ويقصد بذلك تحليل وتوصيف الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق من يشغلها، وتصميم الوظيفة بالشكل المناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

ب. تخطيط الموارد البشرية: هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل **بالعدد والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسب**، فهو عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المؤسسة إلى حاجات كمية ونوعية من العنصر البشري، مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.

ت. الاستقطاب والاختيار والتعيين: يقصد بالاستقطاب والتعيين، مجموعة الإجراءات التي تتخذ للحصول على أكفأ الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، وتعيينهم في الوظائف المناسبة.

ث. إدارة وتقييم الأداء: هي تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين، من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى

ج. التدريب والتطوير وتنمية المسار الوظيفي: يقصد بعمليات التدريب والتنمية الإدارية مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة.

ح. إدارة الرواتب والأجور: تشكل الرواتب مصدرا هاما للتكاليف بالنسبة للمؤسسة، وفي الوقت ذاته العائد بالنسبة للعاملين، لذلك تعد عملية تحديد الرواتب مؤثرة بشكل كبير في التوازن المالي والاجتماعي للمؤسسة، فتعكس الأجور ما يستحقه العامل لدى المؤسسة في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما في إطار ما تفرضه تشريعات المؤسسة.

خ. تخطيط المسار الوظيفي: تتمثل هذه المهمة في التخطيط لتحركات الموظفين المختلفة للعاملين في المؤسسة، خصوصا فيما يتعلق بالنقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا الأمر إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

د. وظائف مساعدة أخرى: هي جملة من المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لكن قد تدمج في المهام السابقة، منها:

- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع المنظمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية والفصل من الخدمة.
- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل

ثانيا: وظيفة الإنتاج والعمليات

ترتبط وظيفة الإنتاج والعمليات بصفة كبيرة بالمؤسسات التي تقوم بعمليات التحويل على المواد الأولية للوصول إلى تقديم سلع تامة أو نصف تامة موجهة للسوق، وقد لا تظهر هذه الوظيفة بهذه الصورة الواضحة في مؤسسات أخرى، منها المؤسسات الخدمية والتجارية، والتي يظهر فيها الإنتاج بصورة عمليات متتالية للحصول على سلعة غي ملموسة تشكل ما يعرف بالخدمات.

1. تعريف وظيفة الإنتاج: يعرف الإنتاج بأنه " مجموع العمليات الهادفة التي تعمل على تحويل المواد الأولية والمواد المساعدة باستعمال مدخلات أخرى (اليد العاملة، عمل الآلات، الطاقة... الخ) ، إلى منتجات نهائية من سلع وخدمات تكون مطلوبة من طرف زبائن المؤسسة وقادرة على تلبية رغباتهم." في حين أن وظيفة الإنتاج هي " الوظيفة التي تسمح بتنفيذ عمليات الإنتاج باحترام شروط الكمية، الجودة والآجال والتكاليف التي تحقق أهداف المؤسسة."

2. أهداف وظيفة الإنتاج: من بين مجمل الأهداف التي تسعى وظيفة الإنتاج لتحقيقها نذكر:

- **أهداف الكمية:** لقد تطور مفهوم الكمية المناسبة في المؤسسة، حيث كان سابقا يعتمد على الإنتاج بكميات كبيرة لأن كل ما ينتج يباع، لأن الطلب كان أكثر من العرض، لكن مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال أصبح العرض أكبر من الطلب، فأصبحت المؤسسة تنتج فقط ما يتوقع بيعه وتتفادى المخزون الزائد لتخفيض التكاليف.

- **أهداف التكلفة:** ففي ظل المنافسة واقتصاد السوق، أصبحت الأسعار تحدد بتفاعل قوى العرض والطلب وليس من قبل المؤسسة (مثل حالات الاحتكار) ، وبالتالي أصبحت المؤسسة ملزمة بتخفيض تكاليفها إلى مستوى معين يسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة، وبالتالي تساعد وظيفة الإنتاج على تخفيض هذه التكاليف إما من خلال زيادة الكمية المنتجة لتوزيع التكاليف على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة، أو من خلال الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج من خلال تعظيم المخرجات.

- **هدف الجودة:** حيث أصبحت المؤسسات تركز على تلبية رغبات الزبائن للحصول على رضاهم (غير السعر) ، من خلال تقديم منتجات أو خدمات بالجودة المطلوبة

- **هدف الآجال (الوقت):** يعد أجل التسليم في الوقت المحدد من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة الإنتاج والعمليات لتحقيقها، حيث أصبح للآجال دور كبير في كسب الزبائن والمحافظة على وفائهم لمنتجات المؤسسة، وبالتالي لا بد من تقديم المنتجات في الوقت المناسب حتى لا تتحمل المؤسسة تكاليف التخزين في حالة الإنتاج قبل الآجال، ولا تكاليف التعويض في حالة التأخر عن الآجال.

ثالثا: وظيفة إدارة المالية

1. تعريف إدارة المالية: الوظيفة المالية هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي لتمويل أصولها وحسن استخدامها، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال ومن خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية.

2. أهداف الوظيفة المالية: تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيق أهداف متعددة نابعة من الأهداف

الاستراتيجية للإدارة العليا للمؤسسة، ويمكن إبراز هذه الأهداف فيما يلي:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطتها الاستراتيجية وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط والوقت المناسب للحصول عليها.
- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة بالمقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة، واقتراح أحسنها مردودية.
- اختيار أحسن طرق التمويل، حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر وتحقيق أحسن مردودية مالية في إطار دراسة الوسائل اللازمة لتنفيذ البرامج وخطط المؤسسة في مجال الإنتاج والتوزيع أو في البحث وتطوير تقنياتها الصناعية.
- هدف تعظيم الربح.
- هدف تعظيم الثروة: ويقصد به تحقيق أكبر عائد من الاستثمارات، حيث يحصل المساهم على عائد شكل أرباح موزعة أو زيادة في سعر السهم في السوق.

رابعاً: وظيفة التسويق

1. تعريف إدارة التسويق: مجموعة الخدمات والأساليب اللازمة لتجميع السلع والخدمات من أماكن إنتاجها وإدخال عليها كافة التعديلات والتغيرات الملائمة والمناسبة في الوقت، والشكل، والمكان، والسعر الذي يرغبه المستهلك النهائي لتلك السلعة أو الخدمة.

2. أهمية وظيفة التسويق: تتجلى أهمية وظيفة التسويق في النقاط التالية:

- المساهمة في إشباع الحاجات الإنسانية، ويرتبط التسويق بالهدف النهائي للإنتاج.
- ارتباط الإنتاج في المؤسسة بالسوق، بما يشمل من دراسات نوعية وكمية تساعد على تحقيق الكفاية الإنتاجية.
- نشاط أي مؤسسة سنطلق من تحديد الحاجات الاستهلاكية وتوجيه الموارد المتاحة لتلبيتها، ولا يتم ذلك إلا من خلال دراسة الأسواق والتعرف على العوامل المؤثرة بها.
- ارتباط التسويق بوظيفة الإنتاج بصفة كبيرة، حيث يعد نقطة البداية بالنسبة له، وفي نفس الوقت نقطة النهاية في الحكم عليه.
- وظيفة التسويق وظيفة مستمرة حيث أنها مرتبطة بالرغبات الإنسانية التي تكون متطورة ومتجددة، مما يستلزم دراسة مستمرة للسوق والمستهلك للتكيف مع أي رغبات أو متطلبات جديدة.
- يمكن استخدام وظيفة التسويق لخلق أنماط جديدة لدى المستهلكين مما يؤدي إلى ظهور فرص جديدة للمؤسسة.

المحور الخامس: أنماط نمو المؤسسة

تمهيد

إن عملية تأسيس أي مشروع أو مؤسسة يكون الهدف الأساسي منها هو توقعها في سوق المنافسة والاستمرارية وهذا لا يكون الا عن طريق توسيع أعمالها وتحقيق المزيد من الأرباح، في المديين المتوسط والبعيد، أي بصفة عامة تحقيق نمو المؤسسة، فالمؤسسات والتي يمكن أن يظهر في عدة صور وأشكال.

أولاً: تعريف نمو المؤسسة: يمكن تعريف نمو المؤسسة بأنه "الزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح، ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد."

ثانياً: أشكال نمو المؤسسة: يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلال الاعتماد على العديد من الموارد والأساليب والتي على أساسها يمكن تصنيف أنواع نمو المؤسسة إلى ما يلي:

1- النمو الداخلي: وهو استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة من أجل تنفيذ سياستها الاستثمارية والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو الأموال الأخرى الخاصة بالمؤسسة، كما أنه النمو الناتج عن تلك الزيادة في قدرات الإنتاج من خلال إنشاء أو امتلاك وسائل إنتاج جديدة، وينتج عنها ارتفاع في الإنتاج كما ونوعاً.

2- النمو الخارجي: هو عملية شراء الأصول الصناعية وكذا التجارية والتي تسمح للمؤسسة بالتوسع في أنشطتها وأعمالها، عن طريق عمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة أو مؤسسات أخرى موجودة، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسات أخرى بامتلاكها لحصة كبيرة من رأس مالها تكفي للسيطرة عليها وإدارتها.

3- النمو التعاقدى: يقوم هذا النمو على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة إنتاجية تجارية أو خدماتية، حيث أن المؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدى كلما طلبت من الغير القيام بجزء من النشاط الضروري المتمثل في الإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة إلى السوق.

ثالثاً: إيجابيات نمو المؤسسة: من أهم الإيجابيات التي تمنح للمؤسسة من خلالها تحقيقها للنمو نجد:

- يسمح للمؤسسة بالاستفادة من أثر الخبرة وذلك انطلاقاً من تحقق عامل اقتصاديات السلم، التي تساهم في امتصاص التكاليف الثابتة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على المناورة في الأسعار، كوسيلة لاتخاذ وضعيات قوية في السوق.

- تراكم الخبرة يعطي للمؤسسة قدرة فعالة على التفاوض والمناورة مع مختلف المتعاملين، والشركاء الصناعيين والتجارين، وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السلطات العامة.
 - يسمح للمؤسسة بضمان تطور نشاطها، وذلك بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمها حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول،...
 - يساهم النمو في تخفيف ضغط القوى التنافسية على المؤسسة، وذلك بالحصول على الامتيازات التنافسية.
 - التقليل والتحكم في المخاطر، وذلك من خلال اتباع استراتيجية التنوع، وبالتالي توزيع المخاطر على تشكيلة من النشاطات والمنتجات في قطاعات مختلفة.
- رابعاً: فرص النمو للمؤسسة:** تعرف فرص النمو على أنها " مجموعة من الأحداث أو الوضعيات المؤقتة والتي لا يمكن أن تتكرر بنفس الشكل، كما أنها تعتبر أحداثاً جذابة للمؤسسة وللمؤسسات المنافسة. ومن أهم الفرص التي بواسطتها يتم تحقيق معدلات مرتفعة في النمو هي نذكر:
- **منتجات جديدة:** إن مبيعات أي منتج تتجه في النهاية نحو الاستقرار، وهنا تظهر صعوبات في الحفاظ على معدلات النمو بسبب تشبع السوق بالمنتج الحالي، ومن أجل الاستمرار في مجازة نمو السوق، تركز جهودات المؤسسة على تصميم منتج جديد، يتم عرضه في بداية انخفاض معدلات النمو للمنتج الحالي.
 - **تطور وتنوع أذواق المستهلكين:** بفعل تنامي الجهود التسويقية، وتأثر المستهلكين بالترويج والإشهار، أصبح بإمكان المؤسسة توجيه أذواق المستهلك، وهذا يؤدي إلى خلق الطلب، وبالتالي نمو رقم الأعمال.
 - **اختراق أسواق جديدة:** من أجل الاستمرار في معدلات نمو مرتفعة، تلجأ المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة، وذلك إما بسبب ركود السوق الحالية أو استحالة طرح منتجات جديدة بها.
 - **توسيع النشاط:** إذا كانت توقعات النمو غير أكيدة في السوق الحالي، تلجأ المؤسسة إلى توسيع نشاطها، لتشمل التكامل نحو قطاعات أخرى.
- خامساً: مؤشرات نمو المؤسسة:** يمكن الحكم على مدى نمو المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات، نذكر منها:
- زيادة عدد العمال، ويعتبر مؤشر هام لنمو المؤسسة، لكنه لا يعبر بصورة واضحة عن نمو حقيقي في المؤسسة.
 - زيادة حجم الإنتاج أي زيادة مخرجات المؤسسة.

- الربح، ومع أنه لا يعد مؤشرا دالا على النجاح في المؤسسة ولكن المؤشر الأحسن هو القدرة على التمويل الذاتي لأنه يبين مدى تطور المؤسسة في المستقبل.
- رقم الأعمال، هو المؤشر الأكثر تداولاً لسيولة حسابه فهو يعبر عن تطور حجم مبيعات المؤسسة.
- تعدد فروع المؤسسة وخطوط الإنتاج، حيث أن تطور حجم الإنتاج للمؤسسة يلزمها بزيادة حجم خطوط الإنتاج وبالتالي فرصة أكبر للتوسع، كما أن هذا التوسع قد يسمح لها بتنويع نشاطها من حيث المنتجات المقدمة، أو الأسواق المستهدفة وغيرها، مما يؤدي إلى تعدد فروع المؤسسة.