



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



محاضرات مقياس اقتصاد المؤسسة

السنة الأولى جذع مشترك

من إعداد الأستاذة: عمراوي سمية

السنة الجامعية 2023/2022

المحاضرة الأولى: ماهية المؤسسة الاقتصادية

أولا مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يصعب إعطاء تعريف محدد للمؤسسة، نظرا لأن كل باحث يعرفها من منطلق خلفياته ومجاله سواء كان اقتصادي، اجتماعي، سياسي...، كما ان حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف وحيد يكون صعبا للغاية، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات والاحتكارات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات، حيث أدى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين إلى إعطاء عدة تعريفات تختلف بينهما.

وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

يمكن النظر إلى المؤسسة بأنها:

المؤسسة عون اقتصادي:

من هذا المنظور يمكن تعريف المؤسسة بأنها:

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

المؤسسة تنظيم اجتماعي:

يركز هذا التعريف على مفهوم المجموعة الاجتماعية:

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

المؤسسة كنظام:

تعتبر المؤسسة مجموعة من الأنظمة الفرعية (تسويق - إنتاج - تمويل) هذه الأنظمة يقوم كل نظام

منها بمجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها جميعا تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام

كامل متكامل.

والمؤسسة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

بدلاً من التعامل مع كل جزء من أجزاء المؤسسة بشكل منفصل فإن مدخل النظم في الإدارة ينظر إلى المؤسسة كنظام واحد متكامل وهاذف ويتكون من مجموعة من الأجزاء (الأنظمة الفرعية) المتفاعلة والمتكاملة.

والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة. وقد فرقت نظرية النظم بين نوعين من الأنظمة هي:

1 النظام المغلق: يمثل النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة.

2 النظام المفتوح: فهو الذي يتفاعل ويؤثر ويتأثر بالبيئة.

وتمثل المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، فهي عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة، أي أنها تتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة، وتتأثر ببعضها البعض، كما أنها تؤثر في المؤسسة ككل.

وتتكون المؤسسة كنظام من العناصر التالية:

3 المدخلات Inputs: هي عبارة عن العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية،

وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات...

4 العمليات Process: يقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة

العناصر شكلاً ومضموناً، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل.

5 المخرجات Outputs: وهي النتائج المترتبة على العملية التحويلية، وعادة ما تأخذ في

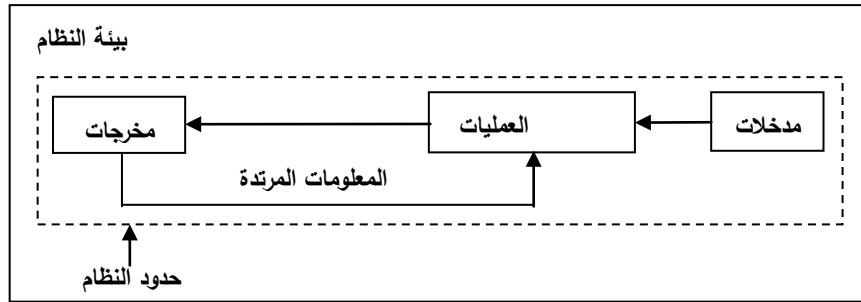
المؤسسات الإنتاجية شكل سلعة أو خدمة.

6 المعلومات المرتدة Feed back Information: وهي عبارة عن تدفق المعلومات

المرتدة بين المؤسسة والبيئة والعكس.

ويمكن توضيح العناصر الأساسية للنظام المذكورة في الشرح السابق من خلال الشكل التالي مع إمكانية التعديل بإضافة عناصر أخرى تبعا لنوعية النظام وأهدافه.

(: العناصر الأساسية للنظام [شكل 1])



المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار:

المؤسسة في قيامها بنشاطاتها المختلفة تقوم باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة، وفي مختلف مستوياتها وهناك العديد من القرارات التي تم التمييز بينها منها: حسب المدة الزمنية (طويلة، متوسطة، قصيرة)، أو حسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية)، أو حسب إمكانية برمجتها (مبرمجة، غير مبرمجة).

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

- ويمكننا القول أن المؤسسة تعتبر كيان اقتصادي قادر على التوفيق بين كل الأطراف أصحاب المصلحة الداخليين في المؤسسة (المساهمين، العمال...) وأصحاب المصالح الخارجيين (الزبائن، الموردين، الحكومة، البيئة) وتحقيق رضا كل منهم، وهي تتميز بـ:
- المؤسسة مستقلة ماليا.
 - تهدف إلى إنتاج وتبادل السلع والخدمات من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقا وذلك لضمان الاستمرار.
 - تحتاج المؤسسة إلى الموارد المالية والمادية والبشرية.
 - تعمل المؤسسة في بيئة تتميز بخاصية التغيير البسيط أحيانا والتغيير بشكل عنيف أحيانا أخرى، وبهذا لا بد من أخذها بعين الاعتبار لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات الموجودة بها.

ثانيا: أهداف وأدوار المؤسسة الاقتصادية

تتمثل أهداف وأدوار المؤسسة الاقتصادية في:

- 1 **الأهداف الاقتصادية:** يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:
 - **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى، في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي، خاصة إذا كانت في طور النمو، أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها.
 - **تحقيق متطلبات المجتمع:** تعمل المؤسسة على تلبية حاجات المجتمع، وبذلك فهي تحقق هدفين في نفس الوقت: تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح، وتختلف طبيعة هذه الأخيرة من المؤسسة العمومية إلى الخاصة، حيث يعتبر في الأولى وسيلة لاستمرار نشاطها وتوسيعه من أجل تلبية حاجات متجددة، وإضافية مع التطور الحضاري والثقافي للمجتمع، وهذا لا يتم إلا باحترام العقود المبرمة عادة بين المؤسسات والأشخاص، وفيما بين المؤسسات، واحترام البرامج الموضوعية في المؤسسات على أساس معطيات السوق في المؤسسات الخاصة والعمومية المستقلة، أو الخطط الحكومية في المؤسسات ذات التسيير الحكومي.

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

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

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها، وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

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

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

- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى

العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء. وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات، وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع.

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

3 +الأهداف الثقافية والرياضية : هي إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال بهذا الجانب التكويني

والترفيهي حيث تقوم بـ:

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

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى؛

- تخصيص أوقات الرياضة

4 +الأهداف التكنولوجية:

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

المحاضرة الثانية: تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

أولاً: المعيار القانوني: وفقا لهذا العيار يتم تصنيف المؤسسات تبعا للقانون الذي تخضع له إلى: مؤسسات خاصة (مؤسسات فردية ومؤسسات الشركات)؛ مؤسسات نصف عمومية (مختلطة)؛ ومؤسسات عمومية.

1 -المؤسسات الخاصة: تكون على شكل: مؤسسات فردية، ومؤسسات الشركات.

أ -المؤسسات الفردية: تنشأ هذه المؤسسات من طرف شخص واحد يعتبر المسؤول عن العمل وصاحب رأس المال، ويقوم أحيانا بالتنظيم والإدارة وهو المسؤول عن اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالنشاط، ومن أمثلة ذلك: المعامل الحرفية، ورشات الصيانة،.... من سلبياتها: عدم تمكن الفرد الإلمام بجميع النواحي الفنية والإنتاجية والتسييرية، وفرص الترقية داخل المؤسسة تكون محدودة.

ب -مؤسسات الشركات: الشركة هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل، على أن يقتسموا ما قد ينتج هن المشروع من ربح أو خسارة، وقد وضع المشرع شروط موضوعية عامة وهي: الرضا، الأهلية، المحل والسبب، أما الشروط الموضوعية الخاصة فتتمثل في: تعدد الشركاء، تقسيم الحصص والنية في المشاركة.

ويمكن تقسيم مؤسسات الشركات إلى:

- شركات الأشخاص (التضامن، شركات التوصية البسيطة، المحاصة)؛
- شركات الأموال (المساهمة).
- شركات المسؤولية المحدودة.

أ. شركات الأشخاص: سمي هذا النوع بشركات الأشخاص نظرا لأنها تقوم على الاعتبار الشخصي

للشركاء نظرا للتعارف القائم بينهم والثقة المتبادلة بينهم بشكل شخصي، وتنقسم إلى: شركة

التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.

a. شركة التضامن: تعتبر من أبرز نماذج شركات الأشخاص حيث تعتبر أحكامها القانونية

بمثابة القاعدة العامة للشركات مما يعطيها أهمية كبيرة، وهي من الشركات الأكثر انتشارا،

وقد عرفت باسم الشركة العائلية لأنها تنشأ بين الأبناء والإخوة نظراً للثقة المتبادلة بينهم، فيما بعد تطورت التسمية إلى شركة الأصدقاء التي تؤسس بين أشخاص أجنبى تجمعهم الثقة والصدقة.

b. شركة التوصية البسيطة : تعد شركة التوصية البسيطة من شركات الأشخاص، وبالتالي فهي تقوم على الاعتبار الشخصي مثل شركة التضامن إلا أنها تختلف عنها في بعض الأحكام العامة بسبب وجود شركاء متضامنين وشركاء موصين وقد جاء ذكرها في القانون التجاري الجزائري. وتعرف بأنها "الشركة التي تعقد بين شريك واحد أو أكثر مسؤولين ومتضامنين وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال فيها وخارجين عن الإدارة ويسمون الموصون."

c. شركة المحاصة:

يمكن تعريف شركة المحاصة حسب المادة 795 مكرر 1 و 2 من القانون التجاري والمادة 416 من القانون المدني أنها: عقد يبرم بين شخصين أو أكثر بهدف استثمار مشروع معين ويلزم فيه كل شريك بتقديم حصة من المال أو العمل لإنجاز هذا المشروع واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة دون أن تشكل هذه الحصص رأس مال الشركة لأنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية وهي لا تخضع لقواعد النشر والكتابة والقيود المفروضة على الشركات التجارية الأخرى.

ب. شركات الأموال:

وهي الشركات التي تقوم في تكوينها على الاعتبار المالي بمعنى ان الشركة تتمثل في تقديم الحصص المكونة لرأس المال بصرف النظر عن شخصية أو شخص الشركاء، وانه لا أثر لوفاء أحد الشركاء أو افلاسه على استمرار الشركة ونشاطها وينطبق ذلك على شركة المساهمة. عرفها ق ت ج في المادة 592 انها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى حصص وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، ولا يقل عدد الشركاء عن سبعة. يجب الإشارة هنا إلى **شركة التوصية بالأسهم** وهي تشبه شركة التوصية البسيطة من حيث أنها تضم فريقين من الشركاء في مركزهما القانوني: **شركاء متضامنين**: يتوافر بالنسبة لهم الاعتبار الشخصي، ومن ثم تكون حصصهم غير قابلة للتداول ويسألون مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة ويتولون وحدهم إدارة الشركة ويكتسبون صفة التاجر ولو لم تكن لهم هذه الصفة عند دخولهم في الشركة.

وشركاء موصين: تتحدد مسؤوليتهم عن ديون الشركة بمقدار حصصهم في رأس المال ولا يكتسبون صفة التاجر بسبب انضمامهم للشركة ولا يجوز لهم التدخل في الإدارة.

ج. شركات ذات المسؤولية المحدودة:

وتسمى الشركات ذات المسؤولية المحدودة بالشركات المختلطة فهي خليط بين شركات

الأموال وشركات الأشخاص بحيث تأخذ من الأولى بعض الخصائص ومن الثانية بعض الخصائص. وبالتالي تعرف ش م م من خلال خصائصها في المادة 564 من ق ت ج " تأسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص وحيد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص "

2 -المؤسسات نصف العمومية (المختلطة): تتكون هذه المؤسسة من طرفين وهما: الدولة (متمثلة في

الوزارة أو مؤسسة عمومية) والطرف الثاني: يتمثل في القطاع الخاص، حيث تنشأ مثل هذه المؤسسات بالاتفاق بين الطرفين السابقين للقيام بمشروع اقتصادي معين تم تحديد أهدافه، حجمه، شروطه، مدة حياته... وتكون المساهمة في رأس المال من الطرفين وغالبا لا نقل مساهمة الطرف العمومي عن 51% من رأس المال، لكي تبقى المؤسسة المختلطة تسيير وفقا للأهداف العامة والصالح العام لأن القرارات تؤخذ على أساس الأغلبية في عدد الأصوات.

3 -المؤسسات العمومية: هي تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام بحيث يكون رأس مالها تابعا للقطاع

العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة... ويمكن تصنيفها إلى نموذجين:

- مؤسسات تابعة للوزارات؛

- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية (البلدية، أو الولاية، أو منهما معا)

ثانيا: حسب معيار الحجم

تقسم المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم الى:

- مؤسسات مصغرة

- مؤسسات صغيرة ومتوسطة

- مؤسسات كبيرة او مؤسسات ضخمة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ص و م).

تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

سنكتفي بعرض تعريف القانون الجزائري لهذه المؤسسات، فطبقا للقانون رقم 18-01 والصادر في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات ص و م تم تعريف هذا النوع من المؤسسات في مادته الرابعة كمايلي: "تعرف المؤسسات ص و م مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج سلع وخدمات تشغل من 1 - 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دينار أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، كما تستوفي معايير الاستقلالية" (الاستقلالية تعني أنه لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مؤسسات لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات ص و م). وتعرض القانون إلى تصنيف هذه المؤسسات حسب الجدول التالي:

الصف	عدد العمال	رقم الاعمال	مجموع الميزانية
مؤسسات مصغرة	1-9	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
مؤسسات صغيرة	10-49	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
مؤسسات متوسطة	50-250	من 200 مليون الى 2 مليار دج	من 100 مليون دج الى 500 م دج

المؤسسات الكبيرة أو الضخمة: فالمؤسسات الكبيرة هي التي يزيد عدد عمالها عن 250 عامل، وهناك من يصنف المؤسسات الضخمة بأنها تلك المؤسسات التي يزيد عدد عمالها عن 1000 عامل. هذا بالإضافة الى الشركات المتعددة الجنسيات العابرة للقارات التي تعرف على انها " شركات ذات رؤوس أموال ضخمة تتركز من خلال المركز الأم في إحدى الدول وتنتقل نشاطها إلى الدول الأخرى من خلال فروع."

ثالثا: تصنيف المؤسسات حسب نوع النشاط

تصنف المؤسسات حسب هذا التصنيف الى:

مؤسسات القطاع الأول : وهي التي تظم كل المؤسسات التي يتركز نشاطها حول الموارد الطبيعية مثل الصيد البحري والزراعة والمناجم.

مؤسسات القطاع الثاني : وهي المؤسسات التي يتركز نشاطها على عمليات التحويل والتصنيع سواء كانت صناعات خفيفة أو ثقيلة.

مؤسسات القطاع الثالث : وهي تشمل كل المؤسسات المتبقية وتضم أساسا المؤسسات الخدمية مثل النقل والاتصالات، والبنوك والمؤسسات المالية

المحاضرة الثالثة: محيط أو بيئة المؤسسة

لا يمكن فهم علاقة المؤسسة بالمحيط إلا من خلال المفهوم النظمي للمؤسسة، وذلك أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق الهدف العام للمؤسسة. ومن خصائص هذا المنظور هو التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية.

1. تعريف المحيط:

إن تعريف محيط أو بيئة المؤسسة يختلف باختلاف منظور الباحث ومجال تخصصه، وهذا كباقي المصطلحات الأخرى في إدارة الأعمال، ولهذا نقوم في الجدول التالي بجمع أبرز التعاريف لمحيط المؤسسة.

(: بعض التعاريف لمحيط المؤسسة الاقتصادية I الجدول رقم)

مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي لا يتم التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة.	Kotler
مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على المؤسسة.	Skoot
إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردين، العاملين، المؤسسات المنافسة، بالإضافة الى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها.	W.Dill

المحيط هو جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة.	Robbins
المحيط هو جميع الظواهر خارج المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانية التأثير على المؤسسة.	Hawley
يتمثل المحيط في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.	Wren et Voich

ونستطيع أن نقدم تعريفا شاملا للمحيط فيما يلي:

عندما يتم ذكر المحيط فإن الفرد يتبادر إليه أن المقصود هو المحيط الخارجي لكن محيط المؤسسة الاقتصادية يشمل كل المتغيرات الداخلية التي لا بد للمؤسسة الناجحة التحكم فيها، كما يشتمل المتغيرات الخارجية التي تحاول المؤسسة التحكم فيها أو التأثير عليها، أو على الأقل التكيف معها. وبالتالي فإن المحيط يمثل كل العناصر التي تؤثر على أعمال المؤسسة وتحدد طريقة عملها من أجل ضمان الاستمرار فضلا عن النمو والريادة فالمؤسسة الناجحة هي التي تنصت الى محيطها وتحاول توظيف عناصر قوتها الداخلية من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات الموجودة فيه.

هناك من يصنف المحيط إلى:

- **المحيط الداخلي**: يتمثل في مختلف المتغيرات الداخلية المؤثرة على المؤسسة سلبا أو إيجابا، وهذه المتغيرات تخضع إلى حد ما لتحكم سير المؤسسة ويمكن التخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية، كما قد تشكل هذه المتغيرات جوانب قوة ومزايا تنافسية تستطيع من خلالها المؤسسة بناء استراتيجيتها، فإنها قد تشكل أيضا جوانب ضعف فيها والتي قد تحد من قدرتها على البقاء، وتتمثل هذه الجوانب في: المجالات الوظيفية (كالتموين، الإنتاج، التسويق...) والبشرية (كالمهارات، التحفيز...) والمجالات التقنية (تكنولوجيا الاعلام والاتصال، تكنولوجيا المعلومات...).

- **المحيط الخارجي**: يشمل كل العوامل والمتغيرات الخارجية: اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، طبيعية... المؤثرة على المؤسسة والمتأثرة بها، فهي تمثل قيودا بمنأى عن رقابة المسير، إما أن تشكل هذه المتغيرات فرص تتماشى معها استراتيجية المؤسسة أو تبني عليها فهي إذن في صالحها، أو أنها تشكل خطرا يهددها ويحد من قدرتها على البقاء.

وهناك من يصنفه إلى:

- **المحيط العام (البعيد)** : يقصد به كل العوامل التي يمس تأثيرها كافة المؤسسات وتقع خارج حدود المؤسسة، وهي تتمثل في مجموع العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية، الديمغرافية...

ويعرف كذلك بأنه: مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية السياسية والثقافية التي تعمل المؤسسة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشرة.

- **المحيط الخاص (القريب)** : يدخل إلى حد كبير في نطاق حدود الإدارة ويشمل: الموردين، المنافسين، الزبائن، سوق العمل، سوق الابداع...

وهناك من يرى بأنه يسمى المحيط الصناعي وهو يحتوي على مجموعة المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر فيه وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة ومن الأمثلة على ذلك نجد : البنوك، المنافسين الموردين الزبائن الحكومة والمجتمع المحلي .

من خلال ما سبق يمكننا القول أن محيط المؤسسة ينقسم إلى:

- **المحيط الداخلي.**

- **المحيط الخارجي** والذي بدوره ينقسم إلى:

✓ **المحيط العام (البعيد)**

✓ **المحيط الخاص (القريب)**

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

المحيط الداخلي	المحيط الخارجي
المحيط البعيد (المحيط العام أو غير المباشر)	المحيط القريب (المحيط الخاص أو المباشر)
يتضمن:	يتضمن:
-الوظيفة المالية	-الموردين
-وظيفة الموارد البشرية	-المنافسين
-وظيفة التمويل	-الزبائن
-وظيفة الانتاج	-الموزعين
-وظيفة التسويق	-.....
-وظيفة البحث والتطوير	-.....
-.....	-.....

	-
--	--	--------

3 مختلف حالات المحيط وسلوك المؤسسة تجاهها:

1 حالات المحيط: يمكن أن نميز بين أربعة حالات للمحيط بناء على معيارين هما:

- أهمية التغيير في المحيط؛

- درجة التغيير في المحيط.

وهاته الحالات نلخصها فيما يلي:

- المحيط المستقر: يتميز هذا المحيط بدرجة تغيير صعبة (نادرة)، ونفس الشيء بالنسبة للأهمية فهذا التغيير مهمل.

- المحيط الانتقالي: التغييرات في هذا المحيط نادرة، ولكن إذا حدثت فإن بإمكانها أن تؤدي إلى اندثار النشاط، وعندما تتكيف المؤسسة مع التغيير تجد نفسها في محيط مستقر.

- المحيط غير المستقر: تغييرات هذا المحيط تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر؛

- المحيط العاصف: أهمية ودرجة تغيير هذا المحيط تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم عن طريق تفعيل دور الأبحاث، الإعلام الآلي....

2 سلوكيات المؤسسة: سلوك المؤسسة تجاه الأوضاع التي تواجهها يختلف باختلاف المحيط الذي

تمارس فيه النشاط، وعليه يمكن أن يكون للمؤسسة ثلاث مواقف مختلفة وهي:

أ. تجاهل المحيط: هذا السلوك قد يكون مقبولاً في المحيط المستقر لكنه قد يؤدي بالمؤسسة إلى

كارثة في حالات المحيط الانتقالي وغير المستقر.

ب. التكيف مع المحيط: لكي تستطيع المؤسسة التكيف مع المحيط عليها أن تكون متحسنة للتغيرات

وتفعيل وظيفة البحث عن المعلومات قصد التصرف، هذا السلوك يمكنها من أن تدرك في الوقت

المناسب الفرص المتاحة والقيود (المعوقات) الجديدة واتخاذ القرارات المناسبة.

ت. سبق التغيير المحتمل في المحيط: من أجل تجاوز خطر الخضوع فإن بعض المؤسسات والتي

تملك قدرات اقتصادية كافية (مثل المؤسسات الكبيرة) والمؤسسات التي تتمتع بحالة احتكار شبه

تام تستهدف من خلال بعض قراراتها تغيير المحيط لصالحها.

انطلاقا مما سبق يجب على كل مؤسسة فهم المحيط الذي تتعامل معه، بالرغم من أن ذلك يتطلب جهدا كبيرا وتفاعلا كليا مع المجتمع.

وبالتالي فلهيئة تحليل أو تقييم المحيط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- معرفة المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافيسها في نفس الصناعة.
- الوقوف على امكانات المؤسسة المادية والبشرية.
- معرفة نقاط القوة والحفاظ عليها.
- معرفة نقاط الضعف وتفاديها أو القضاء عليها.
- مواجهة تحديات العولمة.
- يكشف فرص نجاح المؤسسة.
- يكشف مواطن التغيير اللازمة والضرورية في المؤسسة.
- يساعد على تكييف الخطة الاستراتيجية.
- معرفة الاتجاهات الاستراتيجية المثلى للمؤسسة.
- يكشف القوى المحركة للمؤسسة.
- تساعد على تسطير الأهداف أو تعديلها.
- الكشف عن خصائص المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة.

المحاضرة الرابعة : هياكل وتنظيم المؤسسة.

اولاً: التنظيم كعملية أو كهيكل:

1. التنظيم كعملية:

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

2. التنظيم كهيكل:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة." وبهذا يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات.

ثانياً: مبادئ التنظيم. وهي:

- 1- مبدأ وحدة الأهداف.
- 2- مبدأ الوظيفة.
- 3- مبدأ التفويض.
- 4- مبدأ وحدة الأمر.
- 5- مبدأ نطاق الإشراف.
- 6- مبدأ تدرج السلطة.
- 7- مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية.
- 8- مبدأ حركية التنظيم.
- 9- مبدأ التحديد.
- 10- مبدأ المستويات التنظيمية.
- 11- مبدأ الكفاءة.
- 12- مبدأ التوازن الوظيفي.
- 13- مبدأ الاستثناء.

14- مبدأ الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية.

15- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

16- مبدأ الاتصالات الأفقية.

17- مبدأ المسؤولية النهائية.

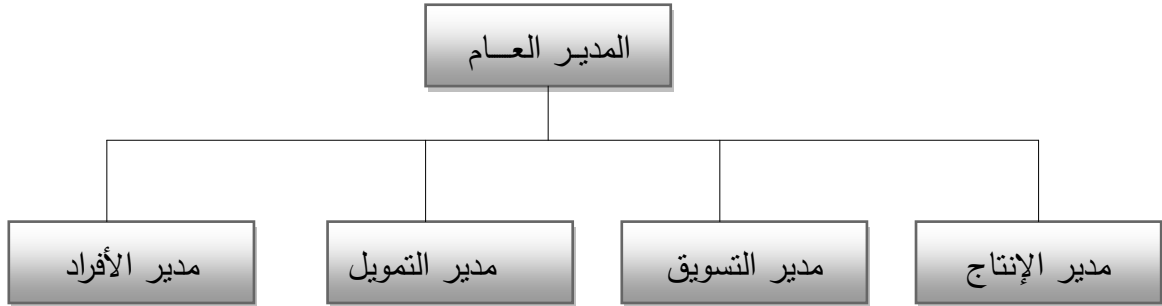
ثالثا: أنواع الهياكل التنظيمية.

يمكن تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية إلى مجموعتين هما:

1. الهياكل التنظيمية التقليدية وتتضمن مايلي:

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

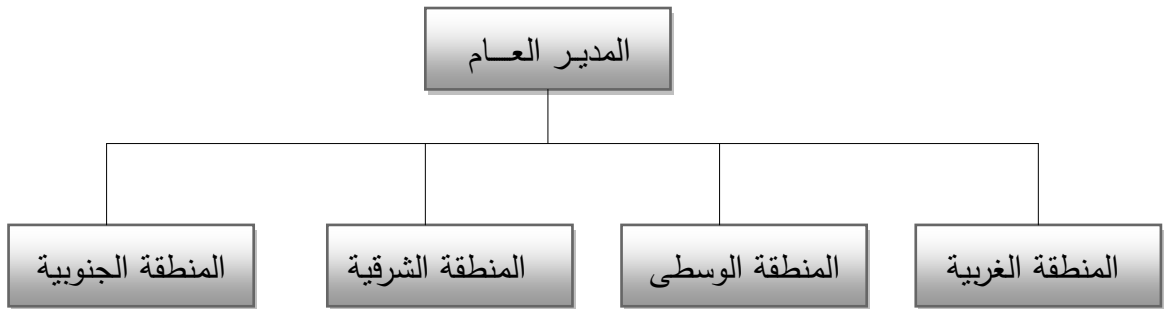
الشكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة"



ب - **التقسيم على الأساس الجغرافي:**

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

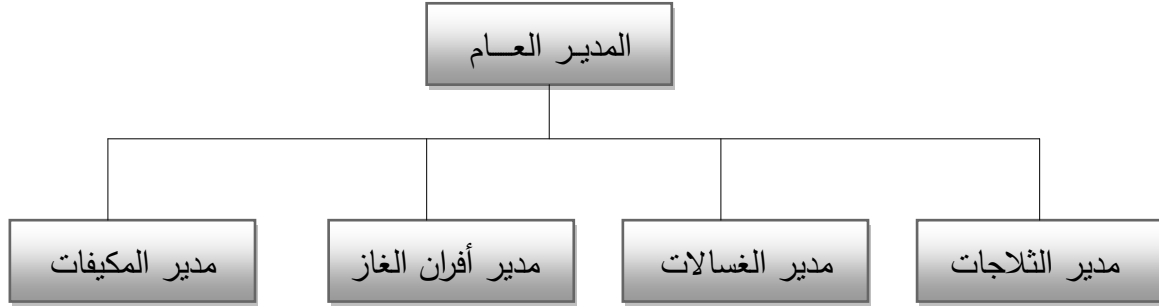
الشكل رقم (02): "الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية"



ت - **التقسيم على الأساس السلعي:**

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

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



ث - التقسيم على أساس العملاء:

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

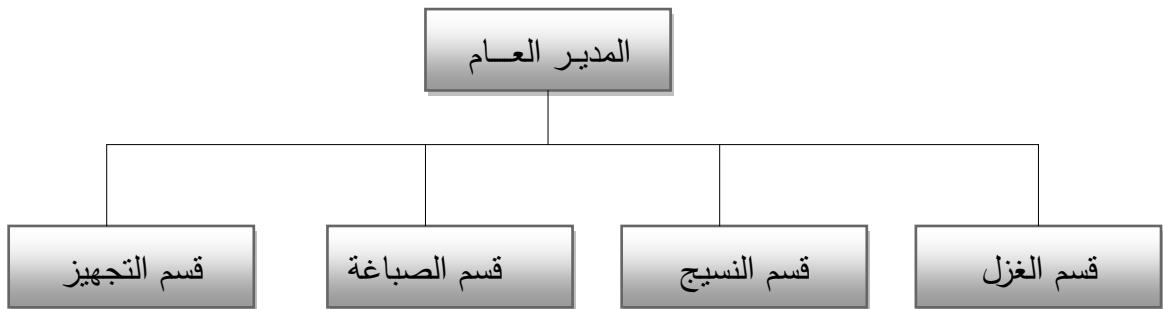
شكل رقم (04): يوضح هيكل تنظيمي على أساس العملاء



ج - التقسيم على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية:

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

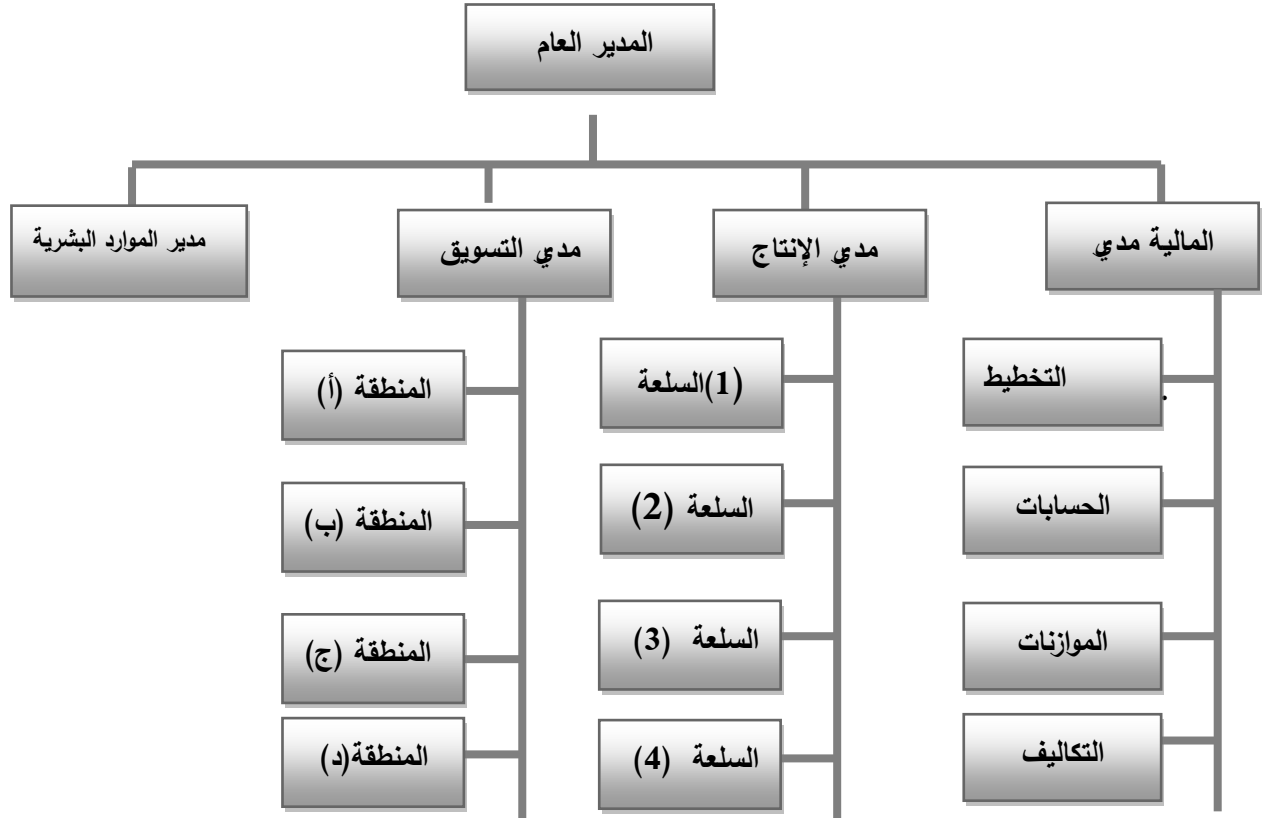
شكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية



ح - التقسيم على أساس التجميع المركب:

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

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

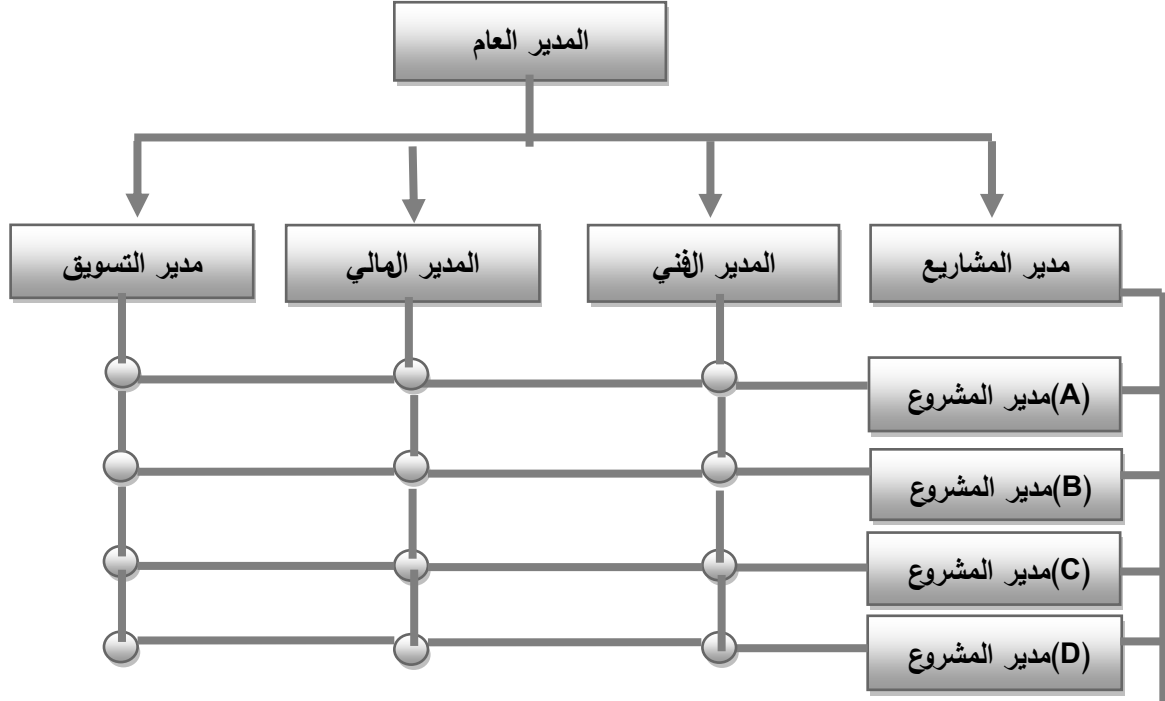


وعلى الرغم من الاختلاف بين ظروف المؤسسات التي قد تؤثر في اختيار أساس دون آخر، إلا أننا يمكن أن نورد بعض الاعتبارات التي لا بد من مراعاتها عند تجميع الأنشطة المختلفة، وإن الأهمية النسبية لهذه الاعتبارات قد تختلف من ظرف لآخر، ومن مؤسسة لأخرى ومن هذه الاعتبارات مايلي:

- الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.
- تسهيل عمليات الرقابة.
- المساعدة في عمليات التنسيق.
- ضمان الاهتمام الملائم لبعض الأنشطة المهمة في التنظيم.
- الاقتصاد وتوفير النفقات.
- خ - التقسيم على أساس المشروعات (المصفوفي):

أحد المداخل التي تم تقديمها خلال الستينات، لمواجهة الصعوبات والعقبات المتعلقة بالتنظيم الوظيفي بمفرده أو التنظيم السلعي بمفرده، ومن أجل ذلك بذلت الجهود للوصول إلى تنظيم يجمع مزايا التقسيمين

السابقين ويحاول تجنب عيوبها، ويناسب المنشآت الكبيرة التي تقوم بإنجاز مشروعات محددة، وتجمع المنشآت التي تطبق التنظيم بين الأساسين السلعي والوظيفي.
شكل رقم (07): «هيكل المصفوفة»



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

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

2. الهياكل التنظيمية المعاصرة:

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

أ - هيكل الفريق:

تسير التوجهات الحديثة في طريقة العمل وخاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة نحو فرق العمل، والتي هي عبارة عن مجموعات من الأفراد يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محددة ومشتركة.

وهناك الكثير من المؤسسات تعتمد بشكل أساسي في أداء أعمالها على فرق العمل. هذه الفرق قد يتم تشكيل بعضها بصفة دائمة والبعض الآخر بصفة مؤقتة حيث تنتهي ويتم حلها بانتهاء الغرض الذي أوجدت من أجله.

ب - الهيكل الشبكي:

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

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

ت - الهيكل غير المحدود:

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

ث - التنظيم الافتراضي:

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

المحاضرة الخامسة : وظائف المؤسسة الاقتصادية ومواردها.

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

الفرع الأول: وظائف المؤسسة.

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

أولاً- الوظيفة الإدارية:

1. مفهوم الوظيفة الإدارية:

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

2. وظائف الإدارة:

يمكننا حصر وظائف الإدارة فيما يلي:

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

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

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

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

ثانيا: الوظيفة المالية والمحاسبية.

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

1 - تعريف الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية هي مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها.

فهي المحرك الحيوي للمؤسسة وهي المحدد لما يلزم من أموال؟ ولماذا؟ ومتى؟ ولأي أجل لتمويل

مختلف الأنشطة وكيف يمكن تمويل ذلك لضمان نجاح المؤسسة؟

2 - مهام الوظيفة المالية: تشمل مهام عديدة منها :

- التخطيط المالي للمؤسسة، خلال تخطيط الاحتياجات المالية، وتحديد مصادر توفيرها وأساليب

استثمارها واستخدامها.

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

3 - أهداف الوظيفة المالية.

تعمل هذه الوظيفة على:

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

ثالثاً: وظيفة الموارد البشرية.

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

1 - تعريف وظيفة الموارد البشرية:

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

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

- تحليل العمل.
- تخطيط القوى العاملة.
- الاختيار والتعيين.
- تصميم هيكل الأجور وأنظمة الحوافز.
- تقييم الأداء.
- التدريب والتكوين.
- أمن وسلامة العاملين.

3 - أهداف وظيفة الموارد البشرية:

يكن الهدف الأساسي لهذه الوظيفة في تطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم ويسد احتياجات المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية.
- العمل على زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك.

- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

- العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من دخلهم.

- مساعدة الأفراد في أن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية.

رابعاً: وظيفة التموين.

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

1. وظيفة الشراء:

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

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

2. وظيفة التخزين:

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

- استلام المواد المشتراة.
- تمييز الموجودات وترميزها لتسهيل التعرف عليها.
- تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة.

- حفظ فائض الإنتاج بطريقة مناسبة لحين التصرف فيه.
- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلاف أو استهلاك غير عادي وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.
- المساعدة في التحقق من أرصدة المخزون، بحيث تحصل على المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ قرار الشراء

خامسا: وظيفة الإنتاج.

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

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

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

سادسا: وظيفة التسويق (الوظيفة التجارية).

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

1 - المزيج التسويقي:

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

2- عوامل نجاح وظيفة التسويق:

- عادة ما يتم الحكم على نجاح أو فشل الوظيفة التسويقية بمدى قوة أو ضعف النقاط التالية:
- القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.
- القدرة على التنبؤ.
- وجود ميزانية كافية للإعلانات والجهود البيعية.

- إقناع الزبائن بأسعار المؤسسة.
- القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والزبائن والاستفادة منها.
- وجود منافذ توزيع تحتل مواقع ممتازة.
- وجود رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة.
- ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
- مرونة الأسعار بحيث يمكن تخفيضها إذا تغيرت ظروف السعر.
- وجود خدمات ما بعد البيع.

سابعا: وظيفة البحث والتطوير.

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

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

الفرع الثاني: موارد المؤسسة.

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

أولاً: الموارد المادية.

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

ثانياً: الموارد المالية.

وتتمثل في رؤوس الأموال في صورتها النقدية أو الحسابات في البنوك والمؤسسات المالية. وتتنوع مصادر التمويل إلى قسمين هما:

مصادر التمويل الذاتي: كالأرباح غير الموزعة مثلاً.

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

ثالثا: الموارد البشرية.

وهم مجموع الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة ويتميزون بالقدرة والرغبة في أداء العمل. ويعتبر المورد البشري من أهم موارد المؤسسة كونه يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

رابعا: الموارد التكنولوجية.

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

المحاضرة السادسة : أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.

أولاً: مفهوم التحليل الاقتصادي.

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

ثانياً: أهداف التحليل الاقتصادي.

تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي في:

- توضيح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد.
- تقييم الكفاءة التي تعمل بها المؤسسات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التنوع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين. حيث أن الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر إشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.
- المساعدة في رسم السياسة العامة، حيث أن التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

ثالثاً: أساليب التحليل الاقتصادي. وتتمثل أهمها فيما يلي:

1. التاريخ الاقتصادي.
2. الإحصاء.
3. الأسلوب الرياضي.
4. النظرية الاقتصادية.
5. السوسيولوجي الاقتصادية.
6. الأسلوب الهندسي.
7. الاقتصاد السياسي.

8. الحقول التطبيقية.

9. الأسلوب اللفظي.

رابعاً: مستويات التحليل الاقتصادي.

ينقسم التحليل الاقتصادي إلى:

1. التحليل الاقتصادي الكلي: أي تحليل المجاميع الاقتصادية والمتغيرات الكلية.
2. التحليل الاقتصادي الجزئي: أي تحليل سلوك الوحدات الاقتصادية منفردة.
3. التحليل الاقتصادي القطاعي: أي تحليل أوضاع القطاعات والمجموعات الصناعية الرئيسية.
4. التحليل الاقتصادي العالمي: أي تحليل الاقتصاديات الوطنية على أنها أجزاء متكاملة فيما بينها لتشكيل اقتصاد عالمي واحد.

خامساً: أدوات التحليل الاقتصادي.

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

1. الأداة الوصفية اللفظية: التي تعتمد على المنطق اللفظي في توضيح العلاقات والمتغيرات والظواهر الاقتصادية.
2. الأداة الرقمية: التي تعمل على توضيح علاقات الاقتصاد ومتغيراته وظواهره من خلال الاعتماد على التحليل الإحصائي.
3. الأداة الهندسية البيانية: التي تعتمد على الأشكال والرسوم البيانية؛ بغرض التعبير عن العلاقات والظواهر الاقتصادية.
4. الأداة الرياضية القياسية: التي تعتمد على استعمال المنطق الرياضي في بيان العلاقات والمتغيرات الاقتصادية.

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

المحاضرة السابعة : دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة.

أولاً: دورة حياة المؤسسة.

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

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

وجود رأس مال كثيف.

وجود سيولة كافية.

ارتفاع في التكاليف.

المرونة في تغيير المنتجات والخدمات.

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

وجود علامات تجارية.

الدعاية والإعلان والترويج.

زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

ارتفاع المبيعات ورقم الأعمال.

القدرة على التحكم في التكاليف.

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

القدرة على المنافسة والتحكم بالأسعار.

البحث عن أسواق جديدة.

السمعة الجيدة للمؤسسة.

العلاقة الجيدة مع الزبائن.

القدرة على علاج الانحرافات ان وجدت.

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

البحث عن تخفيض التكاليف.

التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.

التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية لتوفير السيولة.

تراجع المبيعات ومطالبة الدائنين بمستحققاتهم.

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

ثانياً: أنماط النمو في المؤسسة.

يعبر نمو المؤسسة عن تطورها وتوسع نشاطها وزيادة حجم مبيعاتها، وهو الزيادة في حجم الانتاج بطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد. كما انه يعبر عن الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن.

وهناك ثلاثة طرق تستطيع المؤسسة إتباعها لتحقيق اختيارها الاستراتيجي للنمو وهي النمو الداخلي، النمو ا لخارجي والنمو التعاقدى.

1- النمو الداخلي:

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

2-النمو الخارجى:

هو نمو المؤسسة من خلال الاستحواذ أو الاندماج، وهو عملية خارجية من اجل زيادة حجم المؤسسة عن طريق التجميع مع مؤسسات أخرى أو الاستيلاء عليها. وله شكلان هما:

أ. الاستحواذ: وهو تجمع عدة مؤسسات ثم تختفي كل المؤسسات وتبقى واحدة فقط.

ب. الاندماج: وهو تجمع لعدة مؤسسات ينتج عنه تشكل مؤسسة جديدة واحدة.

3. النمو التعاقدى:

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

المحاضرة الثامنة : ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.

الفرع الأول: ثقافة المؤسسة.

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

أولاً: مفهوم ثقافة المؤسسة.

هي مجموعة السلوكيات والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد داخل المؤسسة ويؤمنون بها ثم يدافعون عنها فيما بعد وتصبح جزءا من مكوناتهم الفكرية التي تحركهم في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ككل. وتتعكس ثقافة المؤسسة على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات وطريقة معالجة الأفراد للمشاكل القائمة واتخاذ القرارات، لذا فإن الإدارة العليا في المؤسسة هي المسؤولة عن وضع وتحديد وتشكيل الثقافة الخاصة بالمؤسسة.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.

تلعب ثقافة المؤسسة دورا هاما في:

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

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

ثالثاً: مكونات ثقافة المؤسسة.

تتكون ثقافة المؤسسة من عناصر مختلفة أهمها ما يلي:

1. القيم التنظيمية: وهي التي تعكس وتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العمال ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
2. المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية انجاز المهام في المؤسسة.
3. الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العمال في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.

4. التوقعات التنظيمية: وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف كما تشمل توقعات المرؤوسين والزملاء من الآخرين.

5. الرموز: تستخدم الرموز دلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لإيصال ثقافة المؤسسة.

الفرع الثاني: أخلاقيات المؤسسة.

أولاً: مفهوم أخلاقيات العمل في المؤسسة.

يركز مصطلح أخلاقيات العمل في المؤسسة على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العمال، وهي تتبثق من الأخلاق العامة التي تعلمها الفرد، كما أنها تعبر عن مبادئ وقواعد سلوك توضح ما هو التصرف الصحيح وما هو التصرف الخاطيء، فسلوك الموظف يرتبط إيجاباً أو سلباً بالمبادئ والقواعد التي يتم وضعها في المؤسسة.

ثانياً: أسباب الاهتمام بأخلاقيات العمل في المؤسسة.

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

ثالثاً: حوكمة المؤسسات.

1. تعريف الحوكمة:

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

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

وتكتسي الحوكمة أهمية تظهر من خلال:

- هي أداة لتحسين أداء المؤسسة
- أداة لمحاربة الفساد الإداري والمالي
- توضح حقوق وواجبات كل طرف من أطراف المؤسسة
- تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين لان تلك القواعد تضمن لهم حماية حقوقهم
- تضمن للمساهمين كافة حقوقهم كالتصويت في مجلس الإدارة أو المشاركة في القرارات الإستراتيجية

- تمكن من الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة ووضعيتها المالية مما يوضح للمساهمين والمستثمرين كافة الفرص والمخاطر في تلك المؤسسة.

2- محددات الحوكمة:

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

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

3- مبادئ الحوكمة:

العدالة: في الحقوق والواجبات والصلاحيات والمسؤوليات.

المسؤولية: فكل شخص له مسؤوليات معينة يتحملها.

المساءلة (المحاسبة): كل شخص يحاسب أمام شخص آخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

الشفافية: أي الصراحة والوضوح.

المحاضرة التاسعة: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.

الفرع الأول: إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.

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

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.

تسعى المنظمات من خلال تطبيق مدخل إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها مايلي:

- تحسين الأداء عن طريق تطوير أهلية ومعارف العمال.
- رفع المردودية نظراً لتوافق الخدمات أو المنتجات مع متطلبات الزبائن.
- استقرار وبقاء المنظمة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة نظراً لقدراتها على التعامل مع المتغيرات التنافسية المحيطة بها والاستعداد للتكيف معها سواء باستثمار التحولات الإيجابية والاستفادة منها أو تفادي التحولات السلبية وتجنب مخاطرها.

- رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق دمج الطاقات الفكرية والقدرات الفنية لأفراد المنظمة في المساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول عن طريق توفير المناخ المحفز لذلك.
 - تشجيع المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة.
 - التجديد الفكري في المنظمة من خلال التخلي عن أساليب الإدارة القديمة والانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها في الوصول إلى أحسن تنمية اقتصادية.
 - تقليص المستويات الإدارية من خلال السماح للأفراد ذوي الخبرات والمعارف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحفزهم على الابتكار والتجديد.
 - رفع الإنتاجية واقتسام وتبادل الدروس والخبرات وتحقيق أكبر قيمة مضافة عن طريق تشجيع العمل الجماعي.
 - السماح للأفراد بالتسريح عن معارفهم الضمنية وتميئتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم.
 - سرعة استعادة التوازن في حين تعرض المنظمة لأزمات أو مشاكل من خلال الاستفادة من معارف أفرادها أو من خبرات مؤسسات سابقة.
 - تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة نظرا للتقسيم الكفاء للمناصب تبعا للكفاءات المتوفرة.
 - الصياغة والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات والتشغيل المبدع للأنظمة والوظائف عن طريق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعارف ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات.
- ثالثا: عمليات إدارة المعرفة.**

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

- اكتشاف وبناء المعرفة.
- المحافظة على المعرفة.
- المشاركة في المعرفة وتقاسمها.
- تطبيق المعرفة.

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

الفرع الثاني: الإدارة الالكترونية.

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

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية.

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

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

ثانياً: أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

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

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

ثالثاً: أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية.

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

- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية، ومن ثم تقليص معوقات اتخاذ القرار بتوفير المعلومات؛

- تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات؛
- استيعاب عدد أكبر من الزبائن في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى إتمام معاملات الزبائن تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد الزبائن؛

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشيف الكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان؛

- القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛

- إلغاء عاملي المكان والزمان من خلال الشبكات الالكترونية؛

- تحقيق الجودة الشاملة بمفهومها الحديث الذي يعني إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة، ومن هنا تأتي الإدارة الالكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه الزبون محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.

رابعا: معوقات الإدارة الالكترونية.

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

1- معوقات إدارية: وتتمثل فيما يلي:

أ- غموض المفهوم:

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

ب- مقاومة التغيير:

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

2- معوقات مادية:

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

3- معوقات أمنية:

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

الفرع الثالث: إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

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

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

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

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

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

ثالثاً: معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

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

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

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