



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



دروس بعنوان :

اقتصاد المؤسسة

موجه لطلبة السنة الثانية جذع مشترك علوم تجارية

المقدمة من طرف:

الدكتور: الجودي محمد علي

المحاضرة رقم 01 : ماهية المؤسسة

تمهيد:

يعتبر مقياس اقتصاد المؤسسة من القاييس الأساسية والضرورية لطلبة العلوم المالية والعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وغيرها، و ذلك لكونه يهتم بدراسة المؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة والمعقدة حيث تعتبر هذه الاخيرة النواة الأساسية والاداة الفعالة لاقتصاد أي دولة وسبب تطورها وتحقيق للنمو والتنمية الاقتصادية.

أولا - مفهوم المؤسسة:

تشغلُ المؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع، ونظراً للتطورات التي تشهدها المؤسسات في مختلف المجالات التعليمية والتأهيلية والاجتماعية وغيرها يتوجب علينا فهم طبيعة وآلية العمل في المؤسسات ومعرفة أجزائها والعلاقات الرابطة بين أركانها المختلفة، ونستطيع تحديد حياة المؤسسة بقدرتها على مواكبة تغيرات المجتمع والتأقلم مع الحالات الجديدة. وقد يصعب إعطاء تعريف محدد للمؤسسة، نظراً لأن كل باحث يعرفها من منطلق خلفياته وأيدلوجياته أو مجاله سواء كان اقتصادي، اجتماعي، سياسي... الخ، بالإضافة إلى التطور الذي شهدته المؤسسة في مختلف جوانبها: الشكلية، التنظيمية، القانونية وغيرها، وكذا تنوع واتساع نشاطها (المؤسسات الخدمية، الصناعية، الفلاحية... الخ) وقد نجد مختلف هذه الأنشطة في مؤسسة واحدة، وفي نفس الوقت والمكان.

وعليه رغم اختلاف تعريف المؤسسة الاقتصادية إلا أنه هناك تعريفات متعددة نذكر منها. المؤسسة هي: " عبارة عن فهوم وطبيعة جد معقدة ، حيث تعبر عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي". أو " المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بانتاج وتبادل سلع وخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الأخرين".

كما تعرف المؤسسة على انها " كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات" وهناك تعريف كلي

للمؤسسة على أنها: "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو/ وتبادل سلع أو/ وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه. وباختصار المؤسسة هي جميع اشكال المنظمات الاقتصادية المستقل ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات وتخصص في انتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح كما يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج.

ثانيا - خصائص المؤسسة :

من التعاريف السابقة الذكر يمكن عرض الخصائص التالية للمؤسسة:

- ✓ المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وواجبات؛
- تحتاج المؤسسة لاستمرارها ونموها ضمان توفير الموارد البشرية والمالية والمادية والمعموماتية؛
- ✓ للمؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها من خلال وضع استراتيجيات، سياسات إجراءات وبرامج لذلك؛
- ✓ المؤسسة نظام مفتوح عمى بيئتها الخارجية، تؤثر فيها وتتأثر بها، لذا ينبغي تشخيصها بشكل مستمر حتى تتكيف معها؛
- ✓ تحتل المؤسسات الاقتصادية مكانة متميزة في المجتمعات، فهي تساهم في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، كما أنها مصدر رزق لكثير من الأفراد؛
- ✓ المؤسسة عرضة لمزوال إذا لم تحصل عمى مدخلات المادية والمالية والبشرية والمعموماتية بشكل كاف ومستمر من البيئة الخارجية، أو إذا لم تستوعب أو تقبل هذه الأخيرة مخرجاتها (سمع وخدمات) سواء كان ذلك بسبب عوامل خارجية غير متحكم فيها (مثلا العوامل الاقتصادية،

السياسية، القانونية.. الخ) أو بسبب عوامل داخلية (مثلا ضعف الكفاءة)

- ✓ تحقيق الربح، أي تحقيق عائد مناسب عمى رأس المال المستثمر؛
- ✓ كسب رضا وولاء الزبون؛
- ✓ تحقيق الاستقلال الاقتصادي لمدولة، من خلال تزويد السوق الوطنية بما تحتاجو من سماع أو خدمات، وتصدير ما بو فائض؛
- ✓ المساهمة في تنويع صادرات البمد من السماع والخدمات؛
- ✓ إنتاج منتجات ذات أسعار تنافسية، ويكون ذلك من خلال الاستغلال
- ✓ العقلاني لموارد الإنتاج؛
- ✓ رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع؛
- ✓ تأمين فرص عمل جديدة، ومن تم المساهمة في امتصاص البطالة؛
- ✓ تحقيق التكامل الاقتصادي عمى المستوى الوطني.

ثالثا - أقسام المؤسسة:

إنّ نظام العمل في المؤسسة يعتمد على وجود عناصر تتفاعل مع بعضها، وتقسم إلى الاتي

1 - العناصر الأساسية:

هي كافة المكونات التي تعتبر نظاما كاملا من الممكن تقسيمها إلى أقسام ابتدائية، وتعتمد على طبيعة الأعمال الخاصة في كل جزء منها.

2 - العناصر الفرعية:

هي المكوّنات الناتجة عن العناصر الأساسية، يتم في إنشاء مجموعة من العلاقات المربطة للوصول إلى أهداف معينة، ويتم تحديدها بناء على الضرورة والحاجة لها، وتقسم هذه الأهداف إلى نوعين هما :

✓ الأهداف الأفقية: تلخص بكافة الأهداف الململة ترتبة على تحقيق عمليات البيع،

✓ الأهداف العمودية: ترتبة في تطبيق البرامج الخاصة في توزيع العناصر الفرعية.

رابعاً - أنواع المؤسسات :

وهناك تصنيفات للمؤسسات الاقتصادية نوجزها فيما المعايير التالية:

✓ المعيار القانوني؛

✓ المعيار (الطابع) الاقتصادي؛

✓ طبيعة الملكية؛

✓ معيار الحجم.

وهذه المعايير التي يمكن أن تتداخل بينها لتشكيل مؤسسة ما.

1 - أنواع المؤسسات تبعا للمعيار القانوني:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا للأعداد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها أو حسب الخطر الذي يتعرضون إليه بسبب هذا التوظيف وقد يكون هذا الخطر محدود أو غير محدود وعادة تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار مؤسسات أشخاص ومؤسسات أموال كما يلي:

أ. - **شركات الأشخاص:** وهي المؤسسات التي تكون فيها الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدود ويقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي للشركات و المتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة وثقة متبادلة ويضم:

- **المؤسسات الفردية:** وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلته،

ب. **شركة الأموال:** تقوم شركة الأموال أساسا على الاعتبار المالي، فهي تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأس مالها على شكل أسهم متساوية القيمة و قابلة للتداول و تهدف إلى جمع أكبر قدر ممكن من الأموال و تتضمن : الشركة ذات المسؤولية المحدودة، شركة الأسهم ،شركة التوصية بالأسهم.

2 - أنواع المؤسسات تبعا لمعيار وطبيعة الملكية :

تصنف المؤسسات تبعا لهذا المعيار إلى:

أ) **المؤسسات الخاصة:** و هي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو لمجموعة من الأفراد.

ب) **المؤسسات المختلطة:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاعين العام و

الخاص معا.

3- أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

وهنا تصنف المؤسسات إلى :

(أ) **المؤسسات الصناعية:** ونجد في هذا النوع مختلف أو جميع المؤسسات التي عملها الأساسي تحويل المواد الموجودة في الطبيعة إلى منتجات نهائية قابلة للاستعمال و هذه المؤسسات عموما تتمثل في مؤسسات الصناعة الثقيلة و مؤسسات الصناعة الخفيفة- التحويلية.

(ب) **المؤسسات الفلاحية:** و تجمع بين المؤسسات التي تختص في كل من الزراعة و تربية المواشي إضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

(ج) **المؤسسات التجارية:** يعمل هذا النوع من المؤسسات في النشاط التجاري، أي يقوم بعمل توزيع الخبثات المادية والخدمات الأخرى مثل نقل البضائع للأسواق.

(د) **المؤسسات المالية:** وهي التي تهتم بالنشاط المالي كمؤسسات التأمين والبنوك التجارية والمركزية... الخ.

(هـ) **مؤسسات الخدمات:** وهي التي تقوم بتقديم خدمات مختلفة مثل النقل، المستشفيات، العيادات الخاصة و مكاتب المحاسبة المعتمدة... الخ.

4 - أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم :

تستعمل عدة معايير لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، وقد يختلف التصنيف حسب حجمها تبعا لأحد المعايير التالية:

- **تبعا لحجم وسائل الإنتاج:** ويتم التصنيف في هذه الحالة على أساس عدد العمال أو القيمة رأس المال أي قيمة المبلغ المستثمر.

- **تبعا لحجم النشاط:** حسب هذا المعيار يكمن استعمال الإنتاج رقم الأعمال و المشتريات على سبيل المثال.

- **تبعا لحجم الإيرادات:** في هذا المعيار نستعمل الأرباح و القيمة المضافة مثلا.

عموماً يمكن القول أن المعيار المستعمل عادة لتصنيف المؤسسات حسب الحجم فهو العدد العمال، فتصنيف المؤسسات إلى مؤسسات مصغرة ، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة، مؤسسات كبيرة.

المحاضرة رقم 02 : وظائف المؤسسة

للمؤسسة الاقتصادية وظائف عديدة ومتنوعة والتشخيص الداخلي لهذه الوظائف يسمح لنا بمعرفة نقاط قوة و ضعف المؤسسة و بالتالي فانه لدراسة وظائف المؤسسة أهمية كبرى في تحديد استراتيجياتها ويعتمد العمل المؤسساتي على وجود العديد من المنظمات التي تعمل في القطاعات الحياتية المختلفة، والتي تتمثل في كل من القطاع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي والعسكري وغيرها، وتوجد هذه المؤسسات في الدول المتقدمة، والنامية، أو في دول العالم الثالث، وتختلف الأولى عن الأخيرة بشكل تام، من حيث طبيعة العمل والأداء، وطريقة التخطيط، وحجم المرافق والمباني، وعدد العمال، ورأس المال التأسيسي، وتنقسم المؤسسات من حيث الحجم إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي مؤسسات كبيرة، ومتوسطة، وصغيرة، وتقوم بوظائف تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة عمل المؤسسة، وفيما يأتي سنذكر أبرز الوظائف التي تقوم بها جميع المؤسسات كأسس رئيسية للعمل، بغض النظر عن طبيعته ونوعه.

1- وظيفة الموارد البشرية:

يشير مفهوم الموارد البشرية (Human Resources) إلى أفراد الكادر الإداري الذين يعملون في منظمة، أو شركة، أو مؤسسة، حيث يقومون بإدارة، وتوجيه العاملين في المنظمة، أو المؤسسة استناداً إلى أسس، واستراتيجيات معينة تعمل على رفع كفاءة، وقدرة، وأداء، ومهارات العاملين فيها، وتحفيزهم بشكل مستمر على العمل للوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية، ومن جهة أخرى يقوم موظفو الموارد البشرية بحل المشكلات التي تواجه المنظمة، أو المؤسسة، والعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية للجهة التي يعملون معها، وفي قاموس الأعمال يشير مفهوم الموارد البشرية، أو الإنسانية إلى قسم معين في مؤسسة يتولى مسؤولية إدارة الموظفين من جهة، ومن جهة أخرى هو قسم مسؤول عن نشاطات الدعاية، والإعلان، وإجراء المقابلات، والتوظيف والتدريب المهني، وغيرها من الأمور.

يمكن تلخيص بعض وظائف الموارد البشرية، والمهام التي يقوم بها موظف الموارد البشرية بما يلي:

1. تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجور: وذلك من خلال معرفة، ووصف حالة

العمالة الموجودة في المنظمة من جهة، ومن أخرى تحديد أهمية كل وظيفة على حدة، وبالتالي

تحديد الأجر المناسب لهذه الوظيفة.

2. **تخطيط القوى العاملة:** وذلك من خلال تحديد الكَم والنوع من العمالة المطلوب توافرها في

المنظمة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

3. **الاختيار والتعيين:** وذلك من خلال إيجاد، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين: وذلك من أجل قياس مدى تطور، أو تراجع أداء الموظفين،

ومعرفة أسباب الخلل، ومعالجتها، والعمل على تحفيز الموظفين من خلال تقديم المزايا لهم.

4. **صرف الرواتب:** وذلك من خلال إعداد الكشوفات التي تبين استحقاقات الموظفين. أمور

أخرى: إعطاء الإجازات للموظفين، ودراسة شكاوى العاملين في المنظمة، وإعداد التقارير

الخاصة التي يُمنح بموجبها الموظف علاوة ما، أو منحة، أو ترقية، أو غيرها من الأمور.

2 - أهمية الموارد البشرية : يمكن تلخيص أهمية الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- إدارة الموظفين، وحل المشاكل التي تنشأ بينهم.
- تدريب الموظفين، ودعمهم معنويًا، وذلك من أجل زيادة إنتاجية الموظفين. توفير البيئة المناسبة للعمل.

3 - مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات:

لمعرفة مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات لابد أولاً من معرفة معنى مصطلحي إنتاج وعمليات فالإنتاج عبارة عن خلق سلع أو خدمات باستخدام عوامل الإنتاج المعروفة وهي الأرض والعمل ورأس المال والريادة والمعلومات، والعملية الإنتاجية هي مزيج من الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات (مواد أولية موارد بشرية وطاقة وغيرها) إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع . إن جوهر وظيفة الإنتاج والعمليات هو الجانب الفني التكنولوجي في منظمات الأعمال وقد سبقت الإشارة إلى أن هذه المنظمات لها مكونات رئيسيان هما المكون الإداري والمكون الفني. أما إدارة الإنتاج والعمليات فهي الإدارة التي تركز على الأنشطة الفنية التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات، ونستطيع أن نعرفها بشكل أكثر دقة على أنها أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال. إن الهدف الرئيس من عمليات التحويل هو خلق قيمة

مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه. ولكي تتم عملية الإنتاج بشكل سليم وتنافسي في المنظمات الحديثة يفترض أن تكون هذه مدارة بشكل جيد وأن تتصف بالكفاءة والجودة العالية والإنتاجية المرتفعة .

4 - الوظيفة المالية :

هي عبارة عن جملة العمليات المرتبطة بتلبية الحاجات الضرورية للمؤسسة من خلال البحث عن مختلف الموارد المالية للمؤسسة , وذلك في إطار تحديد المصادر المالية المتاحة لهذه المؤسسة , ويكون ذلك أساسا من خلال إعداد البرامج والخطط الاستثمارية المتعلقة بالتمويل لضمان استمرار نشاط المؤسسة في السوق وتحقيق مجمل أهدافها.

وتجدر الإشارة الى أن فعالية هذه الوظيفة مرتبطة ارتباطا وثيقا بفعالية التحكم في الأدوات المحاسبية المختلفة كالميزانية , جدول حسابات النتائج الملحقه الأخرى.

5 - الوظيفة التسويقية

تمثل وظيفة التسويق في المؤسسة في الحثيات التي تهتم بها المؤسسة من خلال استراتيجياتها التي تعتمد عليها في إيصال مختلف السلع والخدمات التي تنتجها الى مختلف زبائنها بهدف إشباع حاجياتهم ورغباتهم. حيث نشير الى أن التسويق هو ذلك النشاط الإنساني الذي يهدف الى إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خلال عمليات التبادل - تعريف كوتلر kotler- , حيث ينطوي هذا التعريف الأساسي للتسويق في طياته على إنسانية سلع وخدمات المؤسسات من خلال ما يسمى بالمزيج التسويقي.

المحاضرة رقم 03 : محيط المؤسسة

قبل التطوُّر إلى محيط المؤسسة نعرّف أولاً البيئة بمفهومها العام، حيث يقصد بالبيئة بأنها كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات تخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال وتشغيل عناصر الإنتاج، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد... إلخ. ومن هنا يلاحظ أنّ البيئة تقسم إلى بيئة داخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي والموارد المادية والبشرية والثقافة التنظيمية، وبيئة خارجية (محيط المؤسسة) تتمثل في جميع العوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها.

1. تعريف محيط المؤسسة : قصد بمحيط المؤسسة أنه العوامل المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة عليها وعلى الإدارة، حيث تعبّر إلى حدّ ما عن مجموعة من القيود التي تتحكم جزئياً في توجيه المؤسسة، وهذه الأخيرة تأخذ متغيرات وتأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة مثل التخطيط والاستراتيجية وغيرها من أدوات التسيير والإدارة، وكلما نجحت في تفادي ضغوط المحيط في استمرار عملها بالتأقلم معها وتحقيق توازنها فيه، نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها.

كما أن هناك من يرى أن محيط المؤسسة هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمؤسسة، حيث يركز هذا المفهوم على إبراز دور البيئة في رسم استراتيجية المؤسسة.

2. خصائص محيط المؤسسة :

يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل يلي:

1. الاستقرار : يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة لأخرى حيث قد يكون مستقراً، كما قد يكون متحركاً، وتساهم بعض العوامل في جعل المحيط غير مستقراً، كالمتغيرات الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة، وكذلك التغيير السريع في حجم المؤسسة نفسها.

2. **التعقيد**: قد تكون البيئة الخارجية للمؤسسة (المحيط) بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة للمؤسسة حرفية التي تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيعتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم ومتطور جدا لوضع منتجات معقدة جدا، ويمكن القول أنها تمتاز بالتعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها.

3. **نوع الأسواق**: تستطيع المؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة.

4. **العدائية**: حضور المنافسين العدائين (المهجمين) يسمح بأن يكون محيط المؤسسة عدائي جدا.

5. **الجودة**: محيط المؤسسة قد يكون غني ويستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا)

3 - أسباب دراسة البيئة: تشترك المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها في العديد من الجوانب والعوامل، وهذه الجوانب والعوامل هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- إن جميع المؤسسات العامة والخاصة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية)
- إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.
- إن بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات)، بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.
- بغض النظر عن اختلاف المؤسسات فيما يختص بنوعية وأهداف أطراف التعامل فإن كل مؤسسة هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف في طبيعتها وتعارض كثيرا في طرق تحقيقها، فأهداف المستهلكين ليست نفسها أهداف الموردين وكذلك أهداف الحكومة والعمال، وفي هذا الشأن يمكن القول أن بقاء المؤسسة ونجاحها

توقف إلى حد كبير على مدى قدرتها من أجل تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف، رغم تعدد أهدافها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

- إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.
- إن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، وعلى المستوى الدولي، كما هو على المستوى الوطني.
- إن درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلاً قد يؤثر - مع بقاء عوامل أخرى ثابتة - على الطلب على سلعة ما أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.
- إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة، وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جداً تحقيق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.
- إن التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة داخل البيئة.

4 - عناصر محيط المؤسسة

يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر تتمثل في:

- **المحيط المباشر :** ويسمى أيضا بالمحيط الخاص (البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة أو البيئة التنافسية) وهو يتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة، مثل الموردون والعملاء والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة، والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المؤسسة.

وبشكل عام يقصد بالبيئة الخاصة أو بيئة التنافس (المحيط المباشر) بأنها مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما.

- **المحيط غير المباشر :** ويسمى أيضا بالمحيط العام (البيئة الخارجية العامة أو غير المباشرة) وهو الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المؤسسات بما فيها المؤسسة المعنية، وبالتالي فإن تأثير هذا المحيط ينسحب على جميع هذه المؤسسات، ومن بين عناصر هذا المحيط نجد ما يلي:

أ- البيئة الاقتصادية : وتتمثل القوى الاقتصادية التي تؤثر في البيئة الكلية للمؤسسات في قيمة العملات الأجنبية ومعادل التضخم والسياسات الاقتصادية والضرائب والرسوم وميزان المدفوعات وغيرها، ومن أمثلة تأثير بعض هذه العوامل الاقتصادية على المؤسسات نجد مثلاً في ظل الركود الاقتصادي ينخفض شراء العديد من المنتجات المعمرة إلى أدنى حد ممكن، مما يترتب عليه انخفاض أرباح المؤسسات وانخفاض قدرتها على تشغيل الأفراد، أما في مرحلة الراج الاقتصادي فإن المؤسسات الصناعية والتجارية توسع من برامجها الإنتاجية والتسويقية محاولة فتح أسواق جديدة.

ب- البيئة التكنولوجية : بفضل التطورات التكنولوجية تم تقديم العديد من المنتجات للمستهلكين من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم. فأغلب المؤسسات تنظر نظرة إيجابية إلى التكنولوجيات الملمعة لملقة بخط عملها وترى بأن ذلك يؤدي إلى تطوير منتجاتها، رغم أن التغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل المؤسسات بطريقة متساوية، حيث هناك بعض المؤسسات تتأثر بقوة كالمؤسسات التي تنشط في مجال الأسلحة

والإلكترونيات، في حين نجد بعض المؤسسات أقل تأثراً كالتى تنشط في مجال الصناعات الغذائية والملابس وغيرها.

وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، بالإضافة إلى التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون، والمؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا، والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، والاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا وغيرها وهي كلها عوامل وقوى تؤثر سلباً أو إيجاباً في البيئة التكنولوجية كما تؤثر في صنع الفرص والتحديات.

ج- البيئة الطبيعية: يساعد تحليل البيئة الطبيعية على معرفة المتغيرات الخاصة بالأحوال الجوية وطبوغرافية الأرض، حيث هناك بعض المدخلات ونواتج العملية الإنتاجية التي تتأثر بدرجات الحرارة ونسب الرطوبة، كما أن طبوغرافية الأرض تؤثر على اختيار مواقع المؤسسات. فمثلاً لا يمكن تسويق الملابس الصوفية في المناطق الصحراوية، كما لا يمكن تسويق السيارات بدون مكيف في المناطق العالية الرطوبة وغيرها.

د- البيئة السياسية والقانونية: تعتبر القوى السياسية هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السيادية والسياسات الحكومية، مثل منح الحكومة معونات لصناعة ما، أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تحديداً للمؤسسات الأجنبية التي تعمل في الصناعة وفي نفس الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية. كما تعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث إحدى التحديات للمؤسسات الصناعية التي عليها أن تراعي ذلك، حيث تعتبر القوانين والقواعد التي تضعها الحكومات المختلفة مصدراً رئيسياً للفرص والتحديات لجميع المؤسسات.

هـ- البيئة الاجتماعية والثقافية: تلعب القوى الاجتماعية والثقافية بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، فالأفراد ينشطون في مجتمع صعب، والذي يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمتهم الأساسية، وتنصب دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية على الناس أنفسهم: من هم؟ أين يتواجدون؟ كيف يمارسون حياتهم؟ وما هي عاداتهم وتقاليدهم وقيمتهم التي تؤثر على أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم نحو الآخرين؟

5 - العلاقة بين المحيط والمؤسسة:

العلاقة بين المحيط والمؤسسة علاقة تبادلية اعتمادية تتمثل بأساليب العرض والطلب، الفرص أو التهديدات، وكلما استطاعت المؤسسة أن تتكيف مع البيئة أو تعمل على تغيير بعض مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو ومن ثم الازدهار في تلك البيئة، وتتمثل في:

• تأثير المحيط في المؤسسة: تؤثر عوامل المحيط في المؤسسة بأسلوبين:

الأول: أن هذه العوامل تفرض أو تضع حدودا معينة لعمل المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية. ولتحقيق ذلك لا بد من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل باستمرار على استمرار الابتكارات والإبداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة ووضعها في موقف أحسن.

أما الثاني: فإن عوامل المحيط تقدم للمؤسسة فرصا ومجالات مختلفة للتّحدي، فالمحيط قد يحدّد سلوكيات المؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتّحلى بالمرونة والتّكيف وغير ذلك من الأشياء أو المتطلبات التي تضمن للمؤسسة البقاء في بيئة معينة.

كما يؤثر المحيط والعوامل الخارجية غير المؤكدة في المؤسسة وفي استراتيجيتها ونوع هيكلها التنظيمي.

• تأثير المؤسسة في المحيط: إن التأثيرات بين المؤسسة والمحيط متبادلة وفي تغيير مستمر من حيث

النوع والدرجة، فحينما توجد المؤسسة في محيط معين فإن كل السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الأخرى المناسبة عبر مخرجاتها تؤثر في المحيط وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيه.

المحاضرة رقم 04 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

أولا - تعريف الهيكل التنظيمي:

وهو عبارة عن إطار يحدّ الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة ، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدّد خطوط السلطة و انسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة أي أنّ الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية و هي :

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية و وحدات مختلفة .
- التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة .
- نطاق الإشراف و خطوط السلطة والمسؤولية .
- مواقع إتخاذ القرار من حيث المركزية و اللامركزية.

ثانيا - : مراحل تصميم الهيكل التنظيمي

يتم إعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل :

- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة بشكل واضح لأنّ الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي بدورها تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي.
- تحديد النشاطات المختلفة التي بدورها تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي.
- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية و الثانوية .
- تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية و أخرى فرعية .
- تحديد إحتصاص كل وحدة تنظيمية و إجراء 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.

ثالثا - أنواع الهيكل التنظيمي : وقبل التطرق إلى أنواع الهياكل التنظيمية يجب الإشارة إلى أنّ تصميم الهياكل التنظيمية وتجميع الأنشطة والأعمال في وحدات تنظيمية يكون وفق عدة أسس وذلك بسبب الاختلاف بين المشاريع الإقتصادية المختلفة، ومن أهم الأسس المعتمدة في التقسيم نجد :

- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف .
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس السلع أو الخدمات.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس نوع العملاء.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس وقت العمل.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المركب.

أما فيما يخص أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية فتوجد ثلاثة أنواع وهي:

1-الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: و يتألف من ثلاثة أنواع رئيسية و هي :

1-1-التنظيم التنفيذي(الهيكل الخطي أو العسكري الإداري): جاء به هنري فايول

وسمي بالعسكري الإداري لأنّه مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة ، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة ، أي يوجد رئيس أعلى واحد يتولى إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لآخر ، أي يقوم على مبدأ وحدة الأوامر.

1-2-التنظيم الوظيفي: جاء به تايلور حينما وضع أسس الإدارة العلمية ، وبين أنّ الأعمال

يجب أن تخضع إلى التخصص والتقسيم ، و يلاحظ أنّ هذا التنظيم يختلف عن الأول لأنّ الأفراد فيه يتخصصون في مجالات معينة، أي يقوم هذا الهيكل على تعدد الأوامر.

1-3-التنظيم التنفيذي الاستشاري (الهيكل المشترك): وجاء هذا الهيكل للجمع بين الهيكلين السابقين، أي للمحافظة على مبدأ وحدة الأوامر و تخصص المهام من خلال استخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

2- الهيكل التنظيمي العضوي : ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى المصفوفة التنظيمية ، حيث تقسم المؤسسة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية ، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المؤسسة المعنية، ويكون كل عضو في هذا الفريق خاضعا لأمر رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها أصلا و كذلك إلى مدير المشروع في آن واحد.

3 - الهيكل التنظيمي الشبكي : يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على مؤسسات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث و الإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى رئيسية و ذلك على أساس التعاقد ، و جوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدى داخل المؤسسة ، و تنسيق العلاقات مع المؤسسات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية .

المحاضرة رقم 05 : التنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية

أولاً - مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الأساسية الثانية للإدارة بعد التخطيط ، وأن أي خطة جيدة و شاملة يستحيل تنفيذها في غياب التنظيم غير السليم ، فهو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الخطة ، والمحدد للأفراد المنفذين لها ، والمنسق لجهودهم ، والراسم لخطوط السلطة ، وقنوات الاتصال. ولهذا يمكن تعريف التنظيم بأنه " الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المؤسسة (بشرية ، معلوماتية ، مادية ، مالية) اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافه".

ثانياً - أنواع التنظيم : يمكن تمييز بين نوعين من التنظيم والذي يعتبر كل منها على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح أو فشل المؤسسة ، وهما :

أ-التنظيم الرسمي : وهو التنظيم المعرف سابقا والمحدد من طرف إدارة المؤسسة في إطار رسمي ، وهو موضوع الدراسة .

ب- التنظيم غير الرسمي: وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين وبعضهم البعض في مجال العمل .

ثالثاً - مبادئ التنظيم :

وتتمثل في الإطار الفكري الذي يجب الإسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله وتمثل في :

1 -مبدأ تحديد الهدف: وهذا يعني أن على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات

التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط .

2- مبدأ شمولية التنظيم وتكامله : يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات

التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق .

3- مبدأ الفاعلية : وهذا يعني أن التنظيم يحقق أهدافه بأقل جهد و زمن و تكلفة.

4- مبدأ الشرعية : يجب أن تكون الأهداف و الوسائل والأساليب التي يعتمد عليها التنظيم

مشروعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف و التقاليد

المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة و المجتمع.

5 - مبدأ الوضوح : يجب أن تكون الأهداف و مفردات التنظيم محدّدة غير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المؤسسة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو إنحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو سوء التسيير.

6- مبدأ الإلتزام : يجب أن تلتزم الإدارة بدقة التنظيم .

7- مبدأ تقسيم العمل: إن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها تؤدي بلا شك إلى الإستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة.

8- مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص : إن إحدى صفات المؤسسات الناجحة هو التركيز على الوظيفة لا الموظف ، لأن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها كما أنّهم يغادرون مع مرور الوقت ، ولهذا يجب أن يبنى الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية و أنشطتها وليس حول الأفراد و علاقتهم.

9- مبدأ تحديد المسؤولية : رغم تفويض السلطة إلا أنّ المسؤولية لا تفوض ، أي أنّ الرؤساء يبقون مسؤولين عن السلطات التي فوضوها إلى المرؤوسين.

10- مبدأ الموازنة بين المسؤولية والصلاحيّة: ومعناه أنّ السلطة التي تعطى للموظف يجب أن تكون مساوية للمسؤولية التي تقع على عاتقه، وذلك حتى يتمكن من إنجاز عمله، لأنّ إعطائه سلطة أقلّ ممّا هو مطلوب منه سوف تعيقه عن العمل، كما أنّ إعطائه سلطة أكبر سوف تفسده.

11- مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر : يجب تحديد المرجع الأخير في تلقي الأوامر، وذلك حتى لا يكون هناك تضارب في التعليمات والتوجيهات .

12- مبدأ نطاق الإشراف الإداري : ويعني هذا تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد وذلك من أجل تحقيق وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه بشكل رسمي .

13- مبدأ ديناميكية التنظيم : ويجب أن يكون التنظيم مرنا وشفافا كي يتفاعل مع متغيرات البيئة وأن يجيب على متطلبات التغيير ويستمر في تحقيق أهدافه ، لأنّ حركية التنظيم عنصر مهم لنجاحه .

رابعا - أهداف التنظيم : يسعى التنظيم إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي قابل للتطبيق في ضوء الامكانيات المتاحة للمؤسسة.
- تكييف وضع المؤسسة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة و مستجداتها و ضرورات التغيير.
- تقسيم و تجزئة الهدف أو الأهداف التي تضعها المؤسسة إلى أهداف جزئية و تحديد تنفيذها من قبل الوحدات التنظيمية المتخصصة في المؤسسة بشكل متكامل لا يتعارض مع الخطة .
- تأمين سياق متكامل للتنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوحدات التنظيمية لتأمين حسن سيرها وبلوغ أهدافها دون إعاقة أو تضارب في الأولويات .
- مساعدة وظيفة الرقابة في المؤسسة بتزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل وأهداف تلك الخطط لتسهيل عملها .
- الإشراف على دقة وعدالة وفعالية توزيع إمكانيات العمل الواردة في الخطة على الوحدات التنظيمية في المؤسسة إطلاع الإدارة العليا على ذلك .