



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في:

إقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك

شعبة: العلوم الاقتصادية



الإعداد:

الدكتور: قصري محمد عادل

أستاذ محاضر - أ -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة - الجزائر -

2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور – الجلفة –
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في:

إقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك

شعبة : العلوم الإقتصادية



الإعداد:

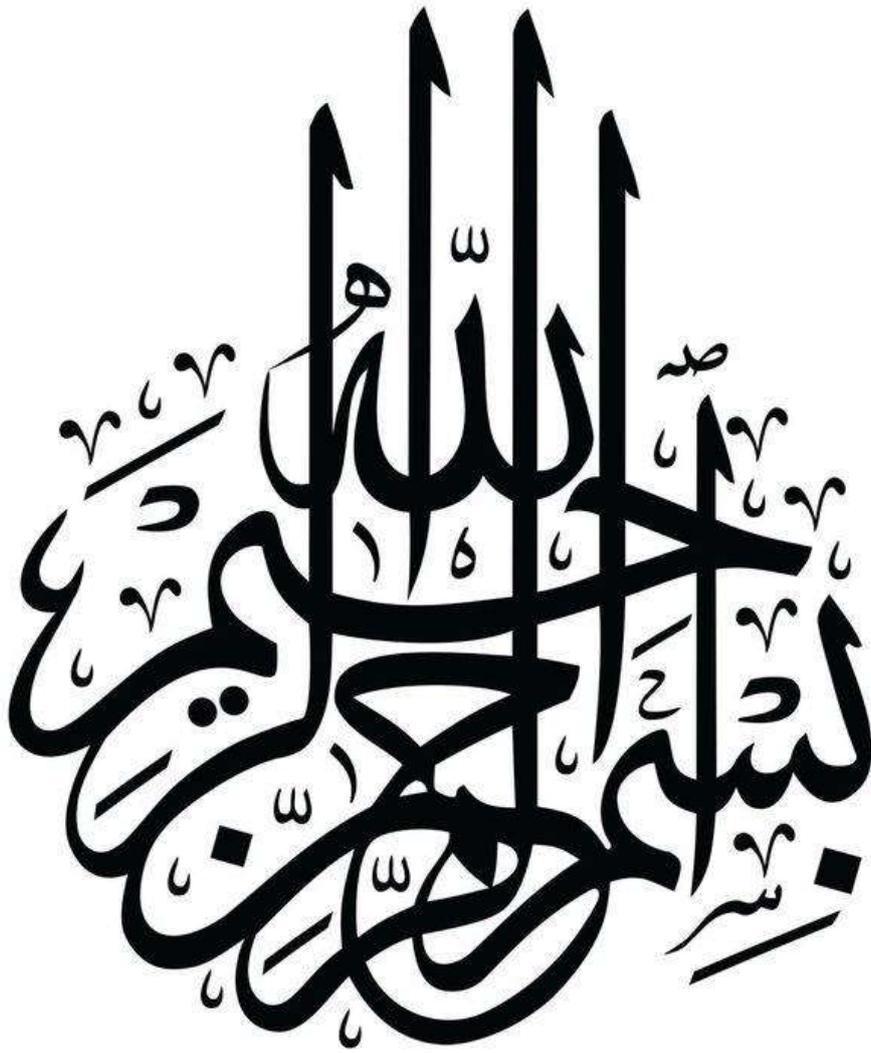
الدكتور: قصري محمد عادل

أستاذ محاضر – أ –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة – الجزائر-

2022/2021



قائمة المحتويات

Sommaire

| | |
|----|---|
| 1 | قائمة المحتويات |
| 6 | قائمة الأشكال |
| 9 | قائمة الجداول |
| 11 | تمهيد: |
| 12 | المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية. |
| 12 | أولاً: تعريف المؤسسة. |
| 14 | ثانياً: خصائص المؤسسة: |
| 15 | ثالثاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية: |
| 17 | رابعاً: تصنيف المؤسسات : |
| 22 | المحور الثاني: المؤسسة والمحيط. |
| 23 | المحور الثاني: المؤسسة والمحيط. |
| 23 | أولاً: تعريف المحيط. |
| 23 | ثانياً: أهمية دراسة محيط المؤسسة. |
| 24 | ثالثاً: خصائص المحيط. |
| 26 | رابعاً: عناصر محيط المؤسسة. |
| 30 | المحور الثالث: تنظيم المؤسسة. |
| 31 | المحور الثالث: تنظيم المؤسسة. |
| 31 | أولاً: تعريف التنظيم. |

- ثانيا: أهمية التنظيم. 32
- ثالثا: أنواع التنظيم. 33
- رابعا: فوائد التنظيم الغير رسمي. 37
- خامسا: خصائص التنظيم الغير الرسمي. 38
- سادسا: مكونات التنظيم الغير الرسمي. 39
- المحور الرابع: الهيكل التنظيمي. 40**
- المحور الرابع: الهيكل التنظيمي. 41**
- أولا: تعريف الهيكل التنظيمي: 41
- ثانيا: أشكال الهيكل التنظيمية : 43
- ثالثا: أهداف الهيكل التنظيمي. 48
- رابعا: إنشاء الهيكل التنظيمي. 50
- خامسا: مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي. 50
- سابعا: أسباب إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي. 50
- ثامنا: طرق رسم الهيكل التنظيمي. 51
- المحور الخامس: وظائف المؤسسة. 58**
- المحور الخامس: وظائف المؤسسة. 59
- أولا: وظيفة الموارد البشرية. 59
- ثانيا: وظيفة التسويق. 65

- 68..... ثالثاً: الوظيفة المالية.
- 70..... رابعاً: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات وأهميتها.
- 78 المحور السادس: التحليل الاقتصادي للمؤسسة.
- 79 المحور السادس: التحليل الاقتصادي للمؤسسة.
- 79..... أولاً: التحليل الاقتصادي للمؤسسة.
- 79..... ثانياً: أهداف التحليل الاقتصادي وفوائده.
- 80..... ثالثاً: أنواع التحليل الاقتصادي.
- 89..... رابعاً: أدوات التحليل الاقتصادي.
- 93 المحور السابع: دورة حياة المؤسسة.
- 94..... المحور السابع: دورة حياة المؤسسة.
- 94..... أولاً: دورة حياة المؤسسة.
- 97..... ثانياً: دورة حياة المؤسسة حسب نموذج Miller و Freisen.
- 99..... ثالثاً: تصنيف نماذج دورة حياة المؤسسة.
- 105..... المحور الثامن: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.
- 106 المحور الثامن: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.
- 106 أولاً: مفهوم المؤسسات الناشئة.
- 107 ثانياً: خصائص وأنواع المؤسسات الناشئة.
- 110 ثالثاً: أهداف تمويل المؤسسات الناشئة.
- 111 رابعاً: أهمية المؤسسات الناشئة.

- 111 خامسا: دورة حياة المؤسسات الناشئة.
- 114..... قائمة المصادر و المراجع
- 115..... قائمة المراجع:

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|---------------|--|--------------|
| 28 | المؤسسة والمحيط. | 01 |
| 34 | أنواع التنظيم الرسمي. | 02 |
| 43 | الهيكل التنظيمي الوظيفي. | 03 |
| 44 | الهيكل التنظيمي المصنوعي. | 04 |
| 46 | الهيكل الرأسي أو التنفيذي. | 05 |
| 47 | الهيكل الرأسي أو التنفيذي. | 06 |
| 51 | الطريقة الهرمية. | 07 |
| 52 | الطريقة الفرنسية. | 08 |
| 53 | الطريقة الدائرية. | 09 |
| 55 | الطريقة العمودية. | 10 |
| 56 | الطريقة العمودية. | 11 |
| 65 | تنظيم إدارة التسويق. | 12 |
| 72 | نظام الإنتاج وتحويل المدخلات إلى المخرجات. | 13 |
| 82 | مدخلات و مخرجات سلوك المستهلك كنظام. | 14 |
| 94 | دورة حياة المؤسسة. | 15 |

| | | |
|-----|--|----|
| 98 | دورة حياة المؤسسة حسب نموذج Freisen و Miller | 16 |
| 112 | منحنى دورة حياة المؤسسات الناشئة. | 17 |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|------------|---------------------------------|------------|
| 36 | مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي. | 01 |

تمهيد:

تعد المؤسسات ذات أهمية بالغة حيث تشكل النواة والمحرك الأساسي للاقتصاد في أي دولة، فهي تمثل الوحدة الأساسية في النشاط الاقتصادي وتؤثر في عدة جوانب من حياة المجتمع. ومع ذلك، تواجه المؤسسات ضغوطات كبيرة وتأثيرات من محيطها. لذا، يجب توفير الفرص لتطوير العلاقات بين المؤسسات والمجتمعات التي تخدمها، سواء داخليًا أو خارجيًا، للحفاظ على قوتها ومواجهة التحديات التنافسية. ذلك يتطلب تفعيل دور المؤسسات الاقتصادية وتعزيزه لضمان استمراريتها وتمييزها.

وتعود هذه المطبوعة في اقتصاد المؤسسة، التي تخص طلبة السنة الثانية جذع مشترك LMD جميع الشعب قسم العلوم الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة زيان عاشور بالجلفة، وقد قمت بتطويرها والإضافة إليها لتكون بالشكل الملائم وذلك بالاستعانة بالعديد من المراجع العلمية ذات العلاقة، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات التي تم اعتمادها على مستوى الوزارة. في الختام، سعيًا من خلال هذا الجهد المتواضع إلى تلبية جزء صغير من احتياجات الطلاب للمعلومات والمعرفة حول مقياس اقتصاد المؤسسة.

قصري محمد عادل/ أستاذ محاضر-أ- جامعة زيان عاشور- الجلفة -

المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

المؤسسة هي واقع معقد يثير وجهات نظر متنوعة في تفسيرها، فبعض الأشخاص ينظرون إليها بطريقة محدودة ومحلية، بينما يركز آخرون على الجانب القانوني، وهناك من يركز على الجانب المالي.

أولاً: تعريف المؤسسة.

تنوعت التعاريف وتباينت بين الفكر والآخر، والسبب الرئيسي لهذا التباين ليس فقط بسبب اختلاف المفاهيم، بل أيضاً بسبب تغير الأزمنة التي صاغت فيها هذه التعاريف، واختلاف النظام الاقتصادي المعتمد ورؤيته لدور المؤسسات فيه.

رغم أن المؤسسة اليوم قد تكون خدمية، أي تنتج الخدمات، وهذا المعنى لم يكن موجوداً في العصور السابقة، إلا أننا سنحاول استعراض أهم التعاريف للمؤسسة، وفي النهاية سنقدم تعريفاً عاماً.

1. تعريف كارل ماركس "KARL MARKX":

المؤسسة الرأس مالية تكون متمثلة في: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع .

2. تعريف " فراسوا بيرو" François PEROUX :

ويعرف المؤسسة بأنها: "منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات، من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته.¹ ويرى أيضاً بأن "المؤسسة تقوم بتركيب السلطات".

3. تعريفات أخرى للمؤسسة:

1.3. المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به، من تخزين وشراء وبيع، من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها.

2.3. وتعرف المؤسسة بأنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي .

3.3. تعريف المكتب الدولي للعمل "BIT": ويعرف المؤسسة بأنها هي كل مكان لمزاولة

نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

4.3. المؤسسة: "هي منظمة اقتصادية تعمل على توليد الثروة وتوزيع الدخل".

ويمكن أن نلخص من كل هذا إلى التعريف العام.²

المؤسسة هي كيان أو هيئة تنظيمية تعمل بطريقة منظمة لتحقيق أهداف معينة، سواء كانت تجارية أو غير ربحية أو حكومية. تتضمن وظائف المؤسسة إدارة الموارد وتطوير السياسات وتنفيذ الأنشطة المختلفة، وتتمثل أهمية المؤسسة في دعم النمو الاقتصادي وتحقيق الاستدامة وتلبية الاحتياجات الاجتماعية والبيئية في المجتمع.

ولأن المؤسسة تعتبر عنصرا هاما وأساسيا في الدورة الاقتصادية، فيمكن تحديدها وتعريفها حسب الأبعاد التالية :

1- المؤسسة كبعد اقتصادي:

ضمن هذا المظور، يمكننا تعريف المؤسسة كالتالي:

"تقوم المؤسسة بإدماج وتوليف مختلف عوامل الإنتاج، بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق".

ويمكن تعريف المؤسسة أنها "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منع إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها ، وتكاليف الإنتاج".

2- المؤسسة كبعد اجتماعي:

يرتكز هذا البعد في تعريف المؤسسة على أنها "مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية، هذه الأخيرة التي تدخل في إطار المؤسسة المهيكلية، والتي ترتبط بعضها البعض بشكل متكامل لإنتاج سلع وخدمات، ويتم فيها التركيز على تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية إيجاد القرار، وحركات الأفراد".

3- المؤسسة كنظام:

يعرف النظام في المؤسسة على أنه مجموعة من العناصر (رأس المال، العمل، المعلومات، التنظيم)، أو مجموعة من العمليات (تخطيط، تنظيم، لرقابو، تنبؤ)، أو مجموعة من الوظائف (التمويل، التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية) المتفاعلة فيما بينها والمرتبطة بطريقة تسمح بتحقيق هدف النظام ككل.³

ثانيا: خصائص المؤسسة:

يمكن تلخيص أهم خصائص المؤسسة فيما يلي:

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة، من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها، وهي ذات ذمة مالية مستقلة، ولها صفة اعتبارية، حيث تحمل اسما مستقلا وميزانية مستقلة، وحسابا مصرفيا؛

2- تعد المؤسسة نظاما اجتماعيا، لأنها خلية مكونة من أفراد واتجاهات وثقافة... الخ، في النسيج الصناعي، حيث تساهم بفاعلية في التنمية الاقتصادية، وترفع من القدرات والدخل القومي؛

3- تعد المؤسسة نظاما تقنيا، لأن مساهمتها للتطور التكنولوجي يعتبر أولوية من أولويات المؤسسة الاقتصادية، فهي مسألة حيوية لها، وبما أنها ليست معزولة عن محيطها، فإذا كانت ظروف البيئة

مواتية فإنها تستطيع القيام بمهامها في أحسن الظروف، أما إذا حدث عكس ذلك فإن عملياتها تتعطل وأهدافها تضمحل؛

4- المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة؛

5-التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل؛

6- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زاولها إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.⁴

ثالثاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة)، مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها، ويمكن أن نلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

1/ الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي :

1-1/ تحقيق الربح :

يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا ، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة وتجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون ، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة .

1-2/ تحقيق متطلبات المجتمع :

إن تحقيق المؤسسة للناتج المسطرة يمر حتما عبر بيع منتجاتها وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وذلك من خلال إنتاج سلع معتدلة الثمن و كذا تلبية حاجات المستهلكين بأثمان معقولة.

1-3/ عقلنة الإنتاج :

يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني والرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع ، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج ، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف.⁵

1-4/ الاستقلال الاقتصادي على المستوى الوطني:

وذلك بتقليل الواردات وزيادة الصادرات من الإنتاج المحلي ، وهو ما يحسن من رصيد الميزان التجاري وبالتالي ميزان مدفوعات الدولة ، وهو ما تضمن دخلا معتبرا من العملة الصعبة يدعم احتياطات صرف البلد.

2/ الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي :

- امتصاص البطالة بخلق مناصب شغل وضمن مستوى مقبول من الأجور .
- تحسين مستوى معيشة العمال، إذ أن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة وأذواقهم المتغيرة باستمرار .
- إقامة أنماط استهلاكية معينة، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواق المستهلك عن طريق الإشهار و الدعاية .
- تحسين متواصل لوضع العمال (الوضع المالي، ظروف وشروط العمل، المنح، المواصلات، الترقية، العطل، التكوين، الاستقرار...).
- توطيد العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين وتنمية روح المسؤولية والمبادرة في العمل.
- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل ، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم ...

3/ الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي ، ومن بينها : توفير وسائل ترفيهية وثقافية (المسرح ، المكتبات ، الرحلات) ، مع تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، وكذا تخصيص أوقات للرياضة مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، وهذه العناصر تعد جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز، مواكبة التطورات التقنية، وتحسين الكفاءة الإنتاجية.⁶

4/ الأهداف التكنولوجية: إن تطور المؤسسات أدى إلى الاهتمام بالبحث والتطوير من خلال توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية، وترصد لها مبالغ كبيرة اذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة لتحسين الإنتاجية ورفع المردودية.

رابعاً : تصنيف المؤسسات :

1- تصنيفات المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني :

1-1- المؤسسات الخاصة : تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالاً متعددة ،ويمكن ضمنها تحت نوعين :

1-1-1- المؤسسات الفردية :

هي المؤسسات التي يمتلكها شخصاً واحد أو عائلة يقوم لوحده بإمداد المؤسسة بعنصر رأس المال، مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو المسؤول عن كافة الديون ونتائج أعمال المؤسسة، وهذا يكون دافعا للعمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن ، وبالتالي صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل و إتخاذ القرار للضريبة على الأرباح فهي مطلوبة على المسؤول الأول (صاحب المؤسسة) من أهم مزايا هذه المؤسسة هي :

- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج وأعمال المؤسسة؛
- صاحب المؤسسة هو المسؤول عن إدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة.

ولها أيضا عدة عيوب نذكر منها :

- قلة رأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة لوحده يمدّها بعنصر رأس المال؛
- صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية؛
- قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد ،مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية؛
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسئول عن كافة ديون المؤسسة.⁷

1-1-2- المؤسسات الجماعية :

وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر ، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل واقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة.

1-2 المؤسسات العمومية :

ومن أجل ضمان التنمية المستمرة تنشئ وتشرف على سير المؤسسات العمومية ، باعتبارها الوسيلة المفضلة لإنتاج السلع والخدمات ذات الطابع العمومي ، وكذلك تساهم في تراكم رأس المال وتسري عليها القواعد والقانون العام ، وتعمل في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور المهام المنوطة بها.

يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات العمومية :

1-2-1- المؤسسات العمومية الاقتصادية:

هي عبارة عن شركات مساهمة أو شركات محدودة ، المسؤولية ، تمتلك / أو الجماعات المحلية فيها أغلبية رأس مالها الاجتماعي (جميع الأسهم أو الحصص) بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة وتتكفل بأداء نشاطات الخدمة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ، مثل سونلغاز أو فرع سوناطرك التي تشترك فيه بعض المؤسسات الأجنبية.

1-2-2-المؤسسات العمومية الإدارية:

هي عبارة عن هيئات عمومية ذات طابع إداري ويتم تعريفها وفق المعيار القانوني والمعياري الاقتصادي.

❖ **وفق المعيار الاقتصادي :** هي تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام ، تقوم بتقديم الخدمات العمومية للمواطنين مثل : الجامعات ومراكز التكوين وغيرها ، قصد تلبية احتياجاتهم المتنامية والمتنوعة والمتطورة .

❖ **وفق المعيار القانوني :** عرفها المشرع الجزائري في المادة 2 من الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كما يلي " يقصد بالمؤسسات العمومية والإدارات المركزية الإقليمية والمؤسسات ذات الطابع الإقليمي والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي الثقافي والمهني، المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي التكنولوجي ، كل مؤسسة عمومية يمكن أن تخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.⁸

2- حسب معيار الحجم معيار الحجم :

إن معيار حجم النشاط قد يتخذ أشكالا عديدة منها رقم الأعمال، عدد العمال (حجم العمالة)، أو حجم الإنتاج...إلخ، وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى مايلي :

أ- المؤسسات الحرفية:

وهي المؤسسات التي يقل عد عمالها عن عشر (10) عمال، حيث يتراوح هذا العدد غالبا بين أجبر وخمس (05) أجزاء.

ب-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME-PMI):

ينحصر عدد عمال هذه المؤسسات بين 10 و500 عامل، حيث تكون المساهمة في رأسمالها من طرف أعوان خارج صاحب المؤسسة لا تتجاوز 30% وتستعمل الهيئات الدولية الأخرى مقاييس نوعية وكمية للتعريف بهذا النوع من المؤسسات.

ج- المؤسسات الكبيرة:

وهي المؤسسات التي يشتغل بها أكثر من 500 عامل.⁹

3- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادية :**3-1- المؤسسات الصناعية :**

وهي ذات طابع إنتاجي ، حيث تختص في صناعة السلع المختلفة سواء تلك التي تدرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد أو في الصناعات الخفيفة كالغزل والنسيج.

3-2- المؤسسات الفلاحية :

هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقديم منتجات نباتية وحيوانية وسمكية.

3-3- المؤسسات التجارية :

هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحث ويتمثل نشاطها في نقل السلع وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.

كل مؤسسة تجارية لها عدة مهام منها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والعالمية التي تعني بتحقيق الأهداف العالمية و وظائف تلتزم بها للمؤسسات التجارية والمتطلبات الدولية أما المهام العالمية يقصد بها أن يوافق العمل التجاري مع الشروط والمواصفات التي طوّرحة عالمياً ولا يخالف أنظمة التجارة العالمية ووظائف تلتزم بها.

3-4- المؤسسات المالية :

ح- وهي المؤسسات التي تقدم خدمات مالية لباقي المؤسسات من حفظ الأموال إلى تقديم القروض ويقوم هذا النوع من المؤسسات بثلاث أنواع من الخدمات وهي : الخدمات الصغيرة ،الخاصة وخدمات التوزيع .

3-5- المؤسسات الخدمات :

هي مؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل والفندقية والبريد والمواصلات.¹⁰

المحور الثاني: المؤسسة والمحيط.

المحور الثاني: المؤسسة والمحيط.

المؤسسة والمحيط هما مفهومان أساسيان في علم الإدارة والاقتصاد، ويشيران إلى العلاقة المتبادلة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

أولاً: تعريف المحيط.

المحيط هو مجموعة العوامل المحتمل تأثيرها على المؤسسة. والذي يتضمن القوى الخارجية، العوامل والمؤسسات التي تكون خارج تحكم (سيطرة) المؤسسة والتي تؤثر على عملها. كما يمكن تعريف المحيط على أنه كل العوامل والمتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على عملها والكيفية التي تحقق بها أهدافها.¹¹

للتخلص من الموضوع، يتعين ذكر بعض التعاريف الأساسية ذات الصلة. حسب أمري وتريست هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحديد أهدافها.

ووفقاً لهذا التعريف فإن محيط المؤسسة ينطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في صيرورة منظمة الأعمال، وهي تحدد الملامح الأساسية و سلوكها الواجب إتباعها لضمان ديمومتها واستمرارها.¹²

ثانياً: أهمية دراسة محيط المؤسسة.

توجد علاقة تفاعلية وثيقة بين المؤسسة ومحيطها، هذه العلاقة التفاعلية تساعد في تفعيل أعمال المؤسسة واستخدام مواردها بفاعلية. إن محيط المؤسسة ذو طبيعة متعددة الأوجه، معقد وديناميكي ولديه تأثير بعيد المدى على بقاء ونمو المؤسسة، وفهم المحيط يساعد المؤسسة على مايلي :

1. تحديد الفرص والمخاطر:

إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تسمح بتحديد الفرص والمخاطر مما يساعدها على مواجهة التحديات بسهولة .

2. توجيه النمو :

إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تقود إلى فتح حدود النمو لأعمال المؤسسة، وتسمح بتحديد مجالات النمو و التوسع في أنشطتها.

3. التعليم المستمر :

إن تحليل المحيط يسهل على المسير مهامه في التعامل مع تحديات الأعمال. فالمسير محفز للتحسين المستمر لمعارفه ولفهم مهارته لمواجهة التغييرات المتوقعة في مجال الأعمال.

4. بناء العلامة :

إن فهم المحيط يساعد المؤسسة في تحسين علامتها بإظهار قابلية تأثيرها في المحيط الذي تعمل به .

5. مواجهة المنافسة :

يسمح تحليل المحيط للمؤسسة بتحليل منافسيها واستراتيجياتهم وبناء عليه يتم صياغة استراتيجيات المؤسسة.

- تحديد نقاط قوة/ضعف المؤسسة في ضوء التطورات التكنولوجية والعالمية.¹³

ثالثا: خصائص المحيط.**1.3. الاستقرار**

يتراوح محيط المؤسسة بين الثبات والتغيير، حيث تتعامل بعض المؤسسات في بيئة ثابتة بينما تواجه أخرى بيئة ديناميكية ومتقلبة. يمكن أن تتجم عدم استقرار المؤسسات عن عوامل متعددة، مثل الظروف الاقتصادية، والأوضاع السياسية، وتغير تفضيلات العملاء وتوقعاتهم، والأحوال الصحية، وغيرها. هذه العوامل تجعل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة غير مستقرة، مما يلزمها بضرورة التكيف والتكيف مع التغييرات لضمان استمراريتها.

2.3. درجة التعقيد

تستمد بيئة المؤسسة بدرجة معينة من التعقيد أو البساطة، ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الممارس، حيث أن بيئة الحرفي الذي ينتج منتجات بسيطة أكثر بساطة من بيئة المؤسسة التي تنتج طائرات.

3.3. تنوع الأسواق

تستطيع المؤسسة الولوج إلى أسواق متنوعة ومتكاملة أين تستطيع تصريف منتجاتها، وتوسيع حقيبة زبائنها.

في هذا الصدد، تلتزم المؤسسة بتصميم نظام يقظة فعال ونشط، قادر على تجميع المعلومات المناسبة التي تمكنها من اقتناص الفرص المتوفرة أو تجنب تهديد محتمل.

4.3. العدائية

يضم محيط المؤسسة أصنافا عديدة من المنافسين الحاليين أو المحتملين، الأمر الذي يكسب السوق صفة العدائية مع تواجد منافسين قادرين على تطبيق الاستراتيجيات الهجومية.

5.3. الوفرة

تحتاج المؤسسة إلى مدخلات لعملية الإنتاج، قد تكون متوفرة في بيئتها أو نادرة خضعة لظروف ما. أسباب ودوافع دراسة بيئة المؤسسة، ترجع أسباب ضرورة دراسة البيئة إلى مايلي :

- ✓ تنشط المؤسسة في بيئة تضم مجموعة من القيود (الاقتصادية، الاجتماعية، التشريعية، الصحية، السياسية) ؛
- ✓ تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة؛
- ✓ إن تصميم الاستراتيجيات وضع السياسات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار جميع القيود والعوامل المؤثرة؛
- ✓ تتأثر المؤسسات بمختلف المتغيرات الخارجية؛

✓ تستلزم اليقظة الإستراتيجية رصد جميع المعطيات المتعلقة بالبيئة الخارجية قصد تحديد الفرص والتحديات؛

✓ إن التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتبقة داخل البيئة.

رابعاً: عناصر محيط المؤسسة.

يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر تتمثل في ما يلي :

1.3. المحيط الخاص:

يطلق عليه أيضا المحيط المباشر ، ويضم تلك العوامل ذات التأثير المباشر على أداء المؤسسة، مثل الموردون والعملاء والموزعون والمنافسون الذين تتفاعل معهم المؤسسة.¹⁴

2.3. المحيط العام:

يطلق عليه أيضا غير المباشر وهو الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المؤسسات بما فيها المؤسسة المعنية، والذي يضم

أ. البيئة الاقتصادية:

تتأثر المؤسسات بالعديد من القوى الاقتصادية التي تحدد البيئة العامة لها، مثل معدل التضخم والسياسات الاقتصادية والضرائب والرسوم. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي الركود الاقتصادي إلى انخفاض الطلب على بعض المنتجات، مما ينتج عنه تراجع في الإنتاج وتقلص في أرباح المؤسسة، مما يؤثر سلباً على قدرتها على توظيف المزيد من العمال.¹⁵

ب. البيئة التكنولوجية:

بسبب التطورات التكنولوجية السريعة والمتتالية، أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات مراقبة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية، خاصة تلك التي تتعلق بأعمالها. هذه التغيرات تشمل تطورات تقنيات جديدة وتغيرات في رغبات المستهلكين وتساعد المنافسة. وبسبب هذه العوامل،

فإن الإدارة العليا مطالبة بتقديم منتجات جديدة تستخدم التقنيات الحديثة، حيث أن عدم القيام بذلك قد يعرض المنظمة لمخاطرة بفقدان قدرتها على المنافسة في السوق، وربما يؤدي ذلك إلى فشلها وخروجها من السوق.¹⁶

ت. البيئة الطبيعية:

تتألف البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية والتي يهتم خبراء التسويق بتحليلها، والموارد الطبيعية بدورها معرضة أيضا للتأثير من الجانب العمل التسويقي. يجب معرفة أربعة اتجاهات أساسية في تغيير البيئة الطبيعية وهي العجز في المواد الخام، زيادة أسعار الطاقة، تلوث البيئة، التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية.¹⁷

ويتعلق بتأثيراته التي قد تكون ايجابية أو سلبية ويتعلق بالفرص التي قد يتيحها ، أو بالمخاطر والتهديدات التي قد يفرزها ونجد ضمنه التصنيف:

◀ المحيط الموالي.

قد يفرز المحيط بعض الفرص أمام المؤسسة في مجالات مختلفة، ويكون المحيط مواليا للمؤسسة عندما يتميز بإتاحته فرص كثيرة تكون أكبر من المخاطر والتهديدات الناجمة عن تغيراته، وهي ترتبط بإمكانات المؤسسة ومهاراتها في سرعة اكتشافها واغتنامها مقارنة بالمنافسين كتشجيع الدولة لقطاع نشاط معين ، تحفيزات وإعفاءات لقطاع نشاطات معينة (السياحة الصحراوية) - انخفاض أسعار الموارد الأولية - ولا يجب أن نفهم من ان المحيط الموالي هو عبارة عن فرص خالصة يتيحها للمؤسسة، لأن هذه الفرص في الحقيقة ما هي إلا تقليل من حدة اثاره ومخاطره وتهديداته المحتملة، وبذلك يبقى دوما المحيط مستمر التقلب والتغير، ويستوجب دوما من المسيرين اليقظة لاغتنام فرص أكثر وتجنب مخاطر أخرى .

◀ المحيط المعادي.

يكون ذلك عندما تكون المخاطر أكبر من الفرص التي قد يتيحها ، ويتمثل في تأثيراته القوية والضغط على المؤسسة وعلى أدائها .

وهنا تأثير هذه التغيرات يتعلق بمدى قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لاغتنام ما قد يتيح المحيط من فرص، وفي المقابل تجنب ما قد يهددها من مخاطر ، كما يجب إيضاح أن هذه الفرص ليست كلها واضحة وبينه وجلية، فقد تكون فرص متباينة حسب الظروف والمجالات ونشاط الأسواق.

ولا يتوقف معرفتها واستغلالها أو تفاديها إلا على كفاءة المسيرين ومهارتهم التنظيمية.

◀ حسب موقع التأثير.

نجد أن تأثيراته المباشرة وغير المباشرة ترتبط بالمحيط الخارجي والداخلي .¹⁸

ث. البيئة الاجتماعية والثقافية

تتعلق بالقيم والعادات و التقاليد والخصائص الحضرية التي تميز المنطقة عن غيرها من الأقاليم. فالأفراد ينشطون في بيئة لها معتقداتها ومبادئها والتي يفترض على المؤسسة معرفتها من أجل طرح المنتج أو الخدمة الملائمة.

ج. البيئة السياسية والقانونية

تعتبر البيئة السياسية والقانونية عن مجمل القوى التي تحركها القرارات السيادية والسياسات الحكومية، مثل تفضيل الدولة لقطاع معين عن طريق منحه امتيازات لتشجيعه وجعله قطاعا محركا لباقي القطاعات الأخرى.¹⁹

يتمثل سياسيا في:

✓ سياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدول؛

✓ تحديد الاستثمارات الأجنبية؛

✓ الحواجز غير الجمركية التي تؤثر سلبا على التجارة الدولية؛

✓ الوقائع السياسية الكبرى.

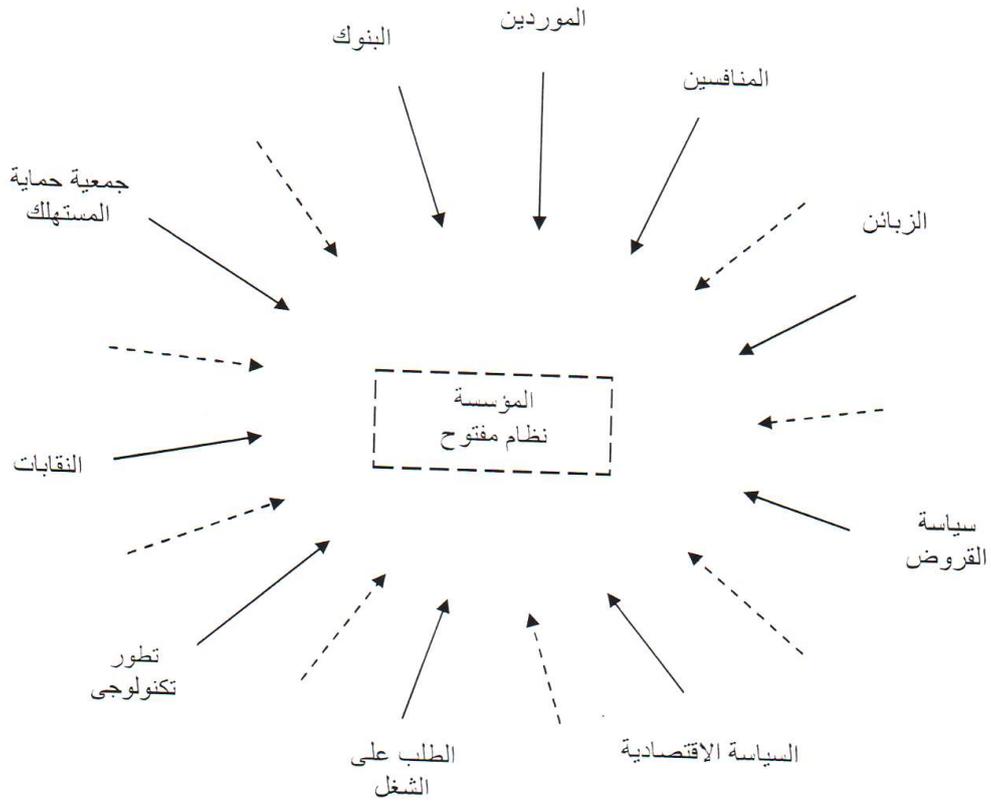
قانونيا تتمثل في:

✓ قانون المالية؛

✓ قانون المحافظة على البيئة؛

✓ قانون حول الدخل الأدنى.²⁰

الشكل رقم 01: المؤسسة والمحيط.



المصدر: صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015،

ص 18.

المحور الثالث: تنظيم المؤسسة.

المحور الثالث: تنظيم المؤسسة.

تنظيم المؤسسة هو عملية أساسية وهامة في أي عمل أو مؤسسة، حيث يهدف إلى توزيع المهام والمسؤوليات بشكل فعال وترتيب العلاقات بين الأفراد والعناصر المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة بشكل سلس وكفاءة.

أولاً: تعريف التنظيم.

التنظيم هو عملية ترتيب وهيكل الموارد والأنشطة داخل المؤسسة بشكل منظم ومنسق لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يشمل التنظيم تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوزيع السلطات وتحديد سلاسل القيادة، وتصميم الهياكل التنظيمية المناسبة. يُعتبر التنظيم جزءاً أساسياً من عملية الإدارة، حيث يساعد في تنظيم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة. تتأثر فعالية التنظيم بعوامل متعددة، مثل الثقافة التنظيمية ونوعية القيادة وجودة التواصل الداخلي في المؤسسة.

يعرف كونتز و اودونال التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط، وبالتالي فان التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها أفقياً ورأسياً داخل هيكل المنظمة

ويعرفه ألفن براون يحدد التنظيم الجزء الذي يتوقع من كل عضو في المنظمة أدائه، والعلاقات بين هؤلاء الأعضاء، بغرض أن يكون أدائهم أكثر ما يكون فاعلية لتحقيق هدف المنظمة.²¹

ويقول سكوت بأنه كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة.²²

أما فيليب سيلزنيك أن التنظيم ليس فقط بناءات اقتصادية بل يعد نسقا اقتصاديا تعاونيا.

قام تعريف فيليب سيلزنيك كنسق اقتصادي- تعاوني على العناصر التالية:

1- اتصاف التنظيم بالشكل الهرمي المتدرج للسلطة و الوظائف التي تربط بينها، الاتصالات

الرسمية بغية انجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة؛

2- محاولة إبقاء النسق على استمراريته وتحقيق التكاملية بين مكوناته؛

3- ضرورة التنسيق بين الواجبات التنظيمية وتوفير التعليمات الرسمية المنظمة لها من خلال عملية صنع القرار ومتابعة تنفيذه على مختلف مستويات التسلسل الهرمي المتدرج الذي يصف بنية التنظيم؛

4- الاهتمام بدور الفرد ومدى إلمامه باللوائح والتعليمات الرسمية التي تنظم عملية الضبط. واختيار أدواته الملائمة داخل التنظيم للتغلب على المشكلات التي تواجه إدارة التنظيم.²³

ويعرفه تومبسون على انه كيان رشيد لتحقيق أهداف محددة، من خلال قيامه بمجموعة من الأنشطة المنظمة والمتناسقة، وذلك في ضوء قيام أجزائه بمتطلبات الوظيفة كالتالي:

- | | | |
|---------------------------|---|------------------------------------|
| 1- الجزء الإنتاجي | ← | إنتاج السلع والخدمات. |
| 2- الجزء التسويقي | ← | شراء وبيع الموارد والمنتجات. |
| 3- الجزء المتعلق بالصيانة | ← | اختيار وتعيين الأفراد. |
| 4- الجزء المتعلق | ← | بالبحوث بحوث، دراسات. |
| 5- الجزء الإداري | ← | توجيه، رقابة، تخطيط. ²⁴ |

أن التنظيم بصفة عامة، عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات ويبدأ التنظيم عادة بتحديد أهداف المؤسسة، والسياسات المختلفة لها لتحقيق هذه الأهداف.²⁵

ثانياً: أهمية التنظيم.

وترجع أهمية القيام بوظيفة التنظيم إلى أنها الأداء الأساسية لتحقيق الأهداف حيث أن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق التام بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة حتى لا يحدث أي تضارب أو ازدواج يعوق إعداد الأداء. بالإضافة إلى ذلك فالتنظيم الجيد فهو الذي يعمل على إعداد

وتهيئة المناخ والبيئة والظروف الملائمة للعمل، وهذا يؤدي حتماً إلى زيادة إنتاجية العاملين ويرفع روحهم المعنوية ويحافظ على كفاءتهم وحيويتهم.

وتزداد أهمية التنظيم في الوقت الحاضر حيث المنظمات كبيرة الحجم ومتعددة المصانع والأنشطة وكثيرة الانتشار ومعقدة التركيب والإلية، وهذا سوف لا يكون فعالاً إلا من خلال تنظيم قوي. ولذلك يعتبر كمجال بحث ودراسة مازال يعتبر خصباً ويحتاج لمزيد من الدراسات والأبحاث العلمية والعملية المستفيضة.²⁶

ثالثاً: أنواع التنظيم.

التنظيم هو عملية هيكلية وترتيب الموارد والأنشطة داخل المؤسسة بطريقة منظمة ومنسقة، بهدف تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. يُعتبر التنظيم جزءاً أساسياً من عملية الإدارة، حيث يهدف إلى تنظيم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال. وهناك نوعين أساسيين للتنظيم هما:

1- التنظيم الرسمي:

هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المؤسسة بوجوده ويستمد وجوده من الهيكل الرسمي ويتم عن وعي وإدراك لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.²⁷ ويقصد به ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالجوانب الشكلية، ويستند إلى منظومة القواعد القانونية واللوائح التنظيمية في تقسيم العمل، وتوزيع الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات والسلطات، ثم تحديد صور العلاقة الرسمية بين مختلف الأفراد والمستويات التنظيمية، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة وإنجاز الأهداف المحددة. ويتخذ هذا التنظيم عدة أشكال استناداً إلى مبدأ تمرکز السلطة أهمها: التنظيم العمودي أو الراسي فيه جميع السلطات في يد المدير، والتنظيم الراسي الاستشاري الذي يسمح بهامش من الاستشارة والمشاركة في إبداء الرأي، والتنظيم الشبكي الذي يعتمد مبدأ اللامركزية في تسيير الشبكات المنتشرة.²⁸ وهناك عدة أنماط من التنظيم الرسمي وتتمثل كالآتي:

❖ **التنظيم الرأسي:**

❖ ويتم في هذا التنظيم تحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل.

❖ **التنظيم الوظيفي:**

يعتمد هذا التخصص الوظيفي داخل المنظمة بحيث يتخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة.

❖ **التنظيم الراسي الوظيفي:**

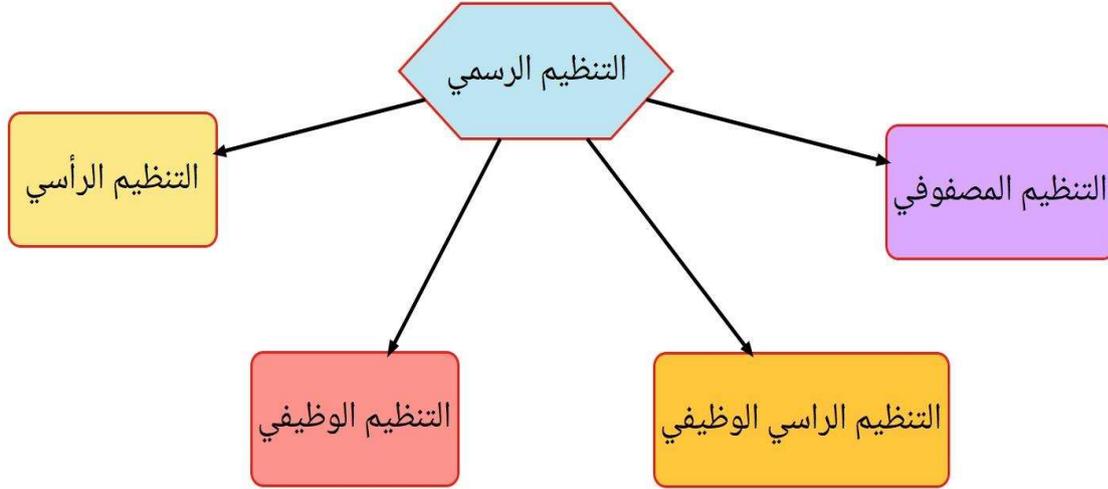
توجد سلطتين أحدهما رسمية والأخرى استشارية حيث تستعين السلطة الرسمية بأراء واقتراحات المستشارين، أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية.

❖ **التنظيم المصفوفي:**

سمي بهذا الاسم لأنه يأخذ شكل المصفوفة أو الشبكة حيث يعتمد على الجمع بين كل من السلعي والوظيفي.²⁹

التنظيم المصفوفي يتيح للمنظمات الاستفادة من خبرات ومهارات موظفيها بشكل أكثر فعالية، حيث يمكن للفرق العمل معاً بغض النظر عن الهيكل الوظيفي التقليدي، مما يسهل التعاون ويسرع من عملية اتخاذ القرار. ومع ذلك، يأتي هذا النوع من التنظيم مع تحدياته، مثل الحاجة إلى إدارة فعالة للصراعات.

الشكل رقم 02: أنواع التنظيم الرسمي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع سابقة.

2- **التنظيم الغير رسمي:** يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد النابعة من احتياجاتهم، والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمي.

وعرف هومانس التنظيم غير الرسمي بأنه مجموعة النشاطات والتفاعلات والعواطف، بحيث لا يكون بين العالمين أي رابطة في البداية، سرعان ما تتألف جراء التفاعل بين أنشطتهم، مشكلة بذلك جماعات متجانسة تتوحد فكريا وعاطفيا فيما بعد.³⁰

كما عرفه علي محمد منصور على انه عبارة عن تنظيمات تنشأ وتتمو داخل التنظيم الرسمي نظرا لكبير حجم التنظيم وهذه التنظيمات تنشأ بشكل غير مقصود أو تكون عفوية.

كما يعرف التنظيم الغير الرسمي على أنه نسق العلاقات الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي.³¹

ويعرفه احمد ماهر وزملائه التنظيم غير الرسمي هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد.³²

ويتحلى التنظيم غير الرسمي من خلال عدة مظاهر أهمها:

✓ وجود قيادة غير رسمية؛

✓ وجود قيم ومعايير مشتركة؛

✓ الاتصالات غير الرسمية؛

✓ تقييد مستوى الإنتاج.³³

يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً بناء على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم، ولقد بدأت المنظمات الاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهمية وتأثير على أداء العالمين داخل المنظمة ومن ثم أداء المنظمة ككل، وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم غير الرسمي وقد يكون بسبب نفوذ احد أعضاء الجماعة.³⁴ ولوجود التنظيم غير رسمي جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي عدة مزايا، كما أن له في المقابل عيوب. أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم 01: مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي.

| المزايا | العيوب |
|---|---|
| <p>✓ إشباع الحاجات لدى العاملين، فهو بمثابة المتنفس لهم.</p> <p>✓ المرونة في انجاز الأعمال.</p> <p>✓ دعم وسائل الاتصال وسرعتها.</p> | <p>✓ القرارات المتخذة ضمنه تأخذ من وقت العمل، مما يمدد وقت إنهاء الأعمال.</p> <p>✓ قد يؤدي إلى مجابهة الأهداف، الإضراب إحباط، بث السلبية.</p> |

المصدر: بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص74.

رابعاً: فوائد التنظيم الغير رسمي.

بالرغم من أن التنظيمات غير الرسمية تنشأ بشكل عفوي دون قوانين أو إجراءات رسمية، وتقع خارج إطار هيكل المنظمة الرسمية التي تحدد السلطات والمسؤوليات، إلا أنها تؤثر على أداء الأفراد وواجباتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

1. بإمكان التنظيم الغير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في النواحي متعددة كالسرعة في الاتصال وتحسين نوعيته، إمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل إذا قد تتولد أفكار ابتكاريه لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلاً، وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد، أيضاً خلق روح الفريق بين العاملين، وتسهيل عملية تكليفهم في المؤسسة، وكذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيه؛

2. فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل، وإذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم غير الرسمي ولم تحسن توجيهه فان بإمكانه عرقلة مساعيها ومهامها، وذلك عن طريق وسائل عدة مثل، بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها؛

3. إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تتسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه، إذ قد تجد أفراد من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسسة هم أعضاء في هذا التنظيم؛

4. يمكن الاستفادة من التنظيم الغير الرسمي كإحدى قنوات الاتصال للعاملين، ويعتمد إدارة المنظمة أحيانا على هذه الطريقة غير رسمية لنقل أنواع معينة من المعلومات.³⁵

خامسا: خصائص التنظيم الغير الرسمي.

يمتاز التنظيم الرسمي بعدة خصائص نذكر منها:

1. حجم جماعات التنظيم غير الرسمي صغيرة بالنسبة لتشكيلات التنظيم الرسمي الضخمة؛
2. يستند وجوده أصلا إلى العلاقات الشخصية الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وليس إلى سلطة أو قرارات رسمية؛
3. السلطة تكتسب وتمنح من أعضاء الجماعة فهي أساسا غير مرفوضة لا تتبع التسلسل القيادي الرسمي.³⁶

سادسا: مكونات التنظيم الغير الرسمي.

يتكون التنظيم الغير الرسمي من خمس مستويات:

المستوى الأول:

ويتمثل في التنظيم الكلي غير الرسمي للمصنع باعتباره نظام من الجماعات المتشابكة من جميع الأنماط.³⁷

المستوى الثاني:

يتمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم عادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية.

المستوى الثالث:

تتمثل في الزمرة وهي جماعة أولية تتكون على أساس عمل مشترك في نفس الجزء من المصنع، وتكون العلاقات بين الأعضاء وثيقة، بدرجات متباينة أيضا.

المستوى الرابع:

فيتمثل في جماعة من صديقين أو أكثر بينهم صلة حميمية خاصة، وقد يكونو أعضاء في زمرات اكبر.

المستوى الخامس:

يتمثل في مجموعة من الأفراد منعزلين نادرا ما يسهمون في أوجه النشاط الاجتماعي.

المحور الرابع: الهيكل التنظيمي.

المحور الرابع: الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي هو إطار عمل يُحدد العلاقات الرسمية بين مختلف الأجزاء و الوظائف في المؤسسة، ويُبين طريقة توزيع المسؤوليات و السلطة بين الأفراد و الفرق داخل المؤسسة. يُعد الهيكل التنظيمي مهماً لضمان كفاءة العمل و الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة.

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي:

هو الهيكل الذي يحدد مواقع وتنفيذ القرارات الإدارية فيها، حيث هناك علاقة قوية بين حجم ونوعية وطبيعة القرارات التي يتخذها المدبرون وبين الهيكل التنظيمي.

ويتحد داخل الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية والمراكز الإدارية فنقول أن الإدارة العليا تكون على قمة الهيكل التنظيمي للمنظمة والإدارة الوسطى تتوسط الهيكل التنظيمي أما الإدارة التنفيذية فتكون أسفل الهيكل التنظيمي.

وبمجرد النظر إلى الهيكل التنظيمي يمكن معرفة السلطات لكل مستوى ولكل وظيفة، ومن خلال تحديد العلاقات التنظيمية والاتصالات وقنوات الاتصال ومواقع اتخاذ القرارات، ولأهمية هذه فإن الإدارة العليا هي التي تصممه وتحدده.

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً حيوياً في المنظمات الخدمية ويتعاضد هذا الدور بشكل سريع بفضل التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات وإيجاد الإستراتيجيات والهيكل التنظيمية المرنة القادرة على الاستجابة للمنافسة سواء من المنظمات المحلية أم المنظمات الأجنبية ويطرح عدد من الباحثين والكتاب مفاهيم عديدة للهيكل التنظيمي ومن هذه المفاهيم ما يأتي :

يعرفه GEORGE & JONES:

نظام رسمي من المهام والعلاقات المكتوبة من خلالها يتم مراقبة وتنسيق وتحفيز الأفراد العاملين التي تجعلهم يعملون سوية بروح من التعاون لتحقيق أهداف المنظمة .

ويعرف أيضا بأنه عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات الرائدة في المنظمة ، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق الأهداف ، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة.³⁸

ويعرفه HELLEREIGEL ET AL :

عملية اختيار وتعيين الهيكل التنظيمي والنظام الرسمي للاتصال ، وأقسام العمل والتنسيق ، والسلطة والمسؤولية والإشراف لتحقيق أهداف المنظمة.³⁹

ويعرفه HENRY MINTZBERG :

مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات. ويعرفه علماء الإدارة بأنه الإطار العام الذي يحدد السلطة والمسؤولية في التنظيم ، وهو يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال ، واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي المراكز. بشكل عام هناك تأكيد واضح واتفاق شبه تام على أن الهيكل التنظيمي يعكس صورة للمنظمة في توزيع مهماتها وتخصيصها بين الأفراد مقرونة بالتنسيق وأساليب الرقابة المطلوبة من أجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها .

كما أن الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة ، فمن خلال الهيكل التنظيمي تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي للوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا لتحقيق أهداف المنظمة.⁴⁰

والجدير بالذكر انه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل صالح للتطبيق في جميع المجالات، أو حتى الحالات المتشابهة، ذلك لان أي اختلاف، حتى ولو كان بسيطا في الهدف أو في النشاط الذي تزاوله المنظمة أو في الظروف التي تحكم العمل فانه سوف يؤدي في الأخير إلى الاختلاف في الهيكل التنظيمي

وسعياً وراء الأهداف المنشودة، تعمل المنظمات إلى لخلق مناخ تنظيمي يتماشى وتطلعات المنظمة والعمال على حد سواء من خلال مبادئ تحكم الهيكل التنظيمي القائم في المنظمة حيث أن هناك اتفاق شبه تام حول هذه المبادئ المتمثلة⁴¹

✓ التوازن؛

✓ المرونة؛

✓ الاستمرارية

ثانياً: أشكال الهيكل التنظيمية :

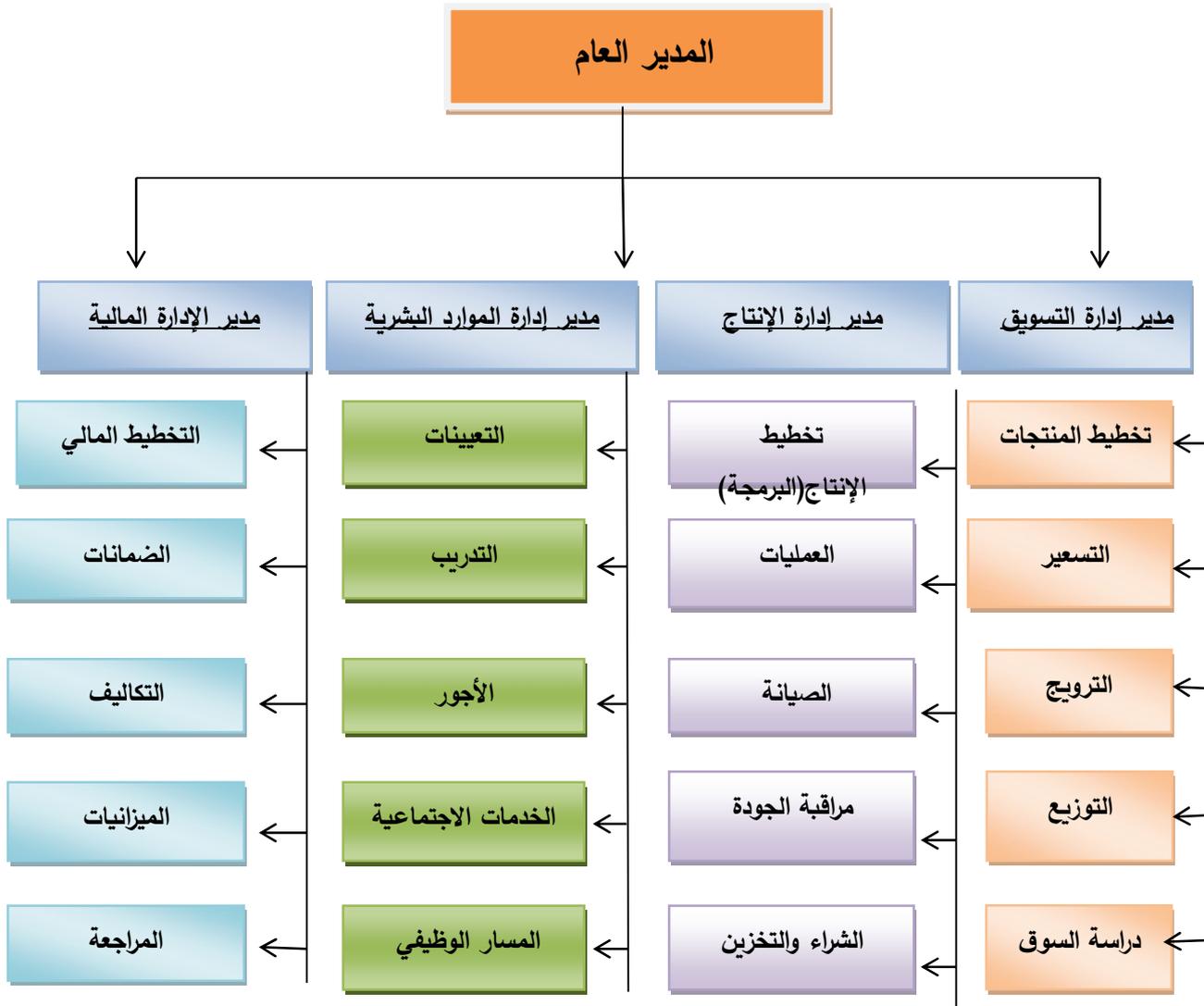
عد الهياكل التنظيمية جوهرية لنجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث تحدد كيفية تنظيم الموارد وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة. وتشير أشكال الهيكل التنظيمي إلى كيفية ترتيب السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة.

تختلف أشكال الهيكل التنظيمي بين المؤسسات والشركات، وتعتمد على عوامل عديدة، مثل حجم المؤسسة، ونوع الصناعة، وثقافة المؤسسة، وإستراتيجيتها، وتطلعاتها المستقبلية.

1- الهيكل التنظيمي الوظيفي :

بمقتضى هذا الشكل تقسم الأنشطة وتتجمع على أساس وظائف المؤسسة، والتي تتمثل في غالب الأحيان فيما يلي : التسويق، الإنتاج والعمليات، المالية، الموارد البشرية، التموين... في هذا النوع من التنظيم يتم تخصيص إدارة لكل وظيفة من الوظائف السالفة الذكر، فالمؤسسة بذلك تملك إدارة الإنتاج والعمليات، الإدارة المالية...، وعلى رأس كل إدارة من هذه الإدارات مسؤولاً يسماً رئيساً أو مديراً أو...، طبعاً مع تحديد الوحدات التنظيمية التابعة لكل إدارة، مثلاً إدارة التسويق من بين وحداتها التنظيمية تخطيط المنتجات، التسعير، الترويج، التوزيع، دراسة السوق، والشكل رقم (03) يبين لنا بوضوح الهيكل التنظيمي الوظيفي.⁴²

الشكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي الوظيفي.

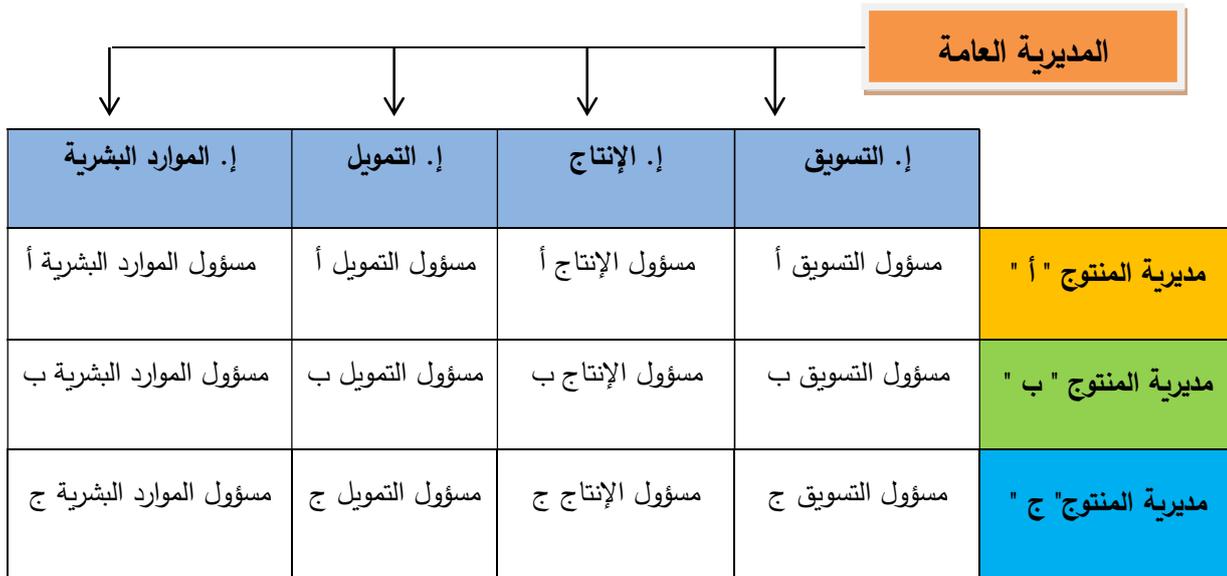


المصدر: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

2- الهيكل التنظيمي المصفوفي :

يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بعدم الاكتفاء بالتنظيم على أسس واحد، بل يعتمد على أساسين (الأسواق والوظائف أو المنتجات والوظائف)، وهو ما يعني وجود ازدواجية في السلطة، وهو انتهاك لأحد المبادئ الأساسية في التنظيم والخاص بوحدة الأمر، أيضا وجود مصدرين للمكافأة والعقاب، وقنوات التقارير المزدوجة،... كل هذا يتطلب المزيد من الاهتمام والتركيز للمشاركة في التخطيط والتدريب والفهم المشترك والواضح للأدوار والمسؤوليات لأفراد التنظيم وأخيرا نظام جيد للاتصالات وكذلك الثقة المتبادلة بين الأفراد وهو ما يوضحه الشكل رقم (04).⁴³

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي المصفوفي.



غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص70.

3-التنظيم الرأسي أو التنفيذي.

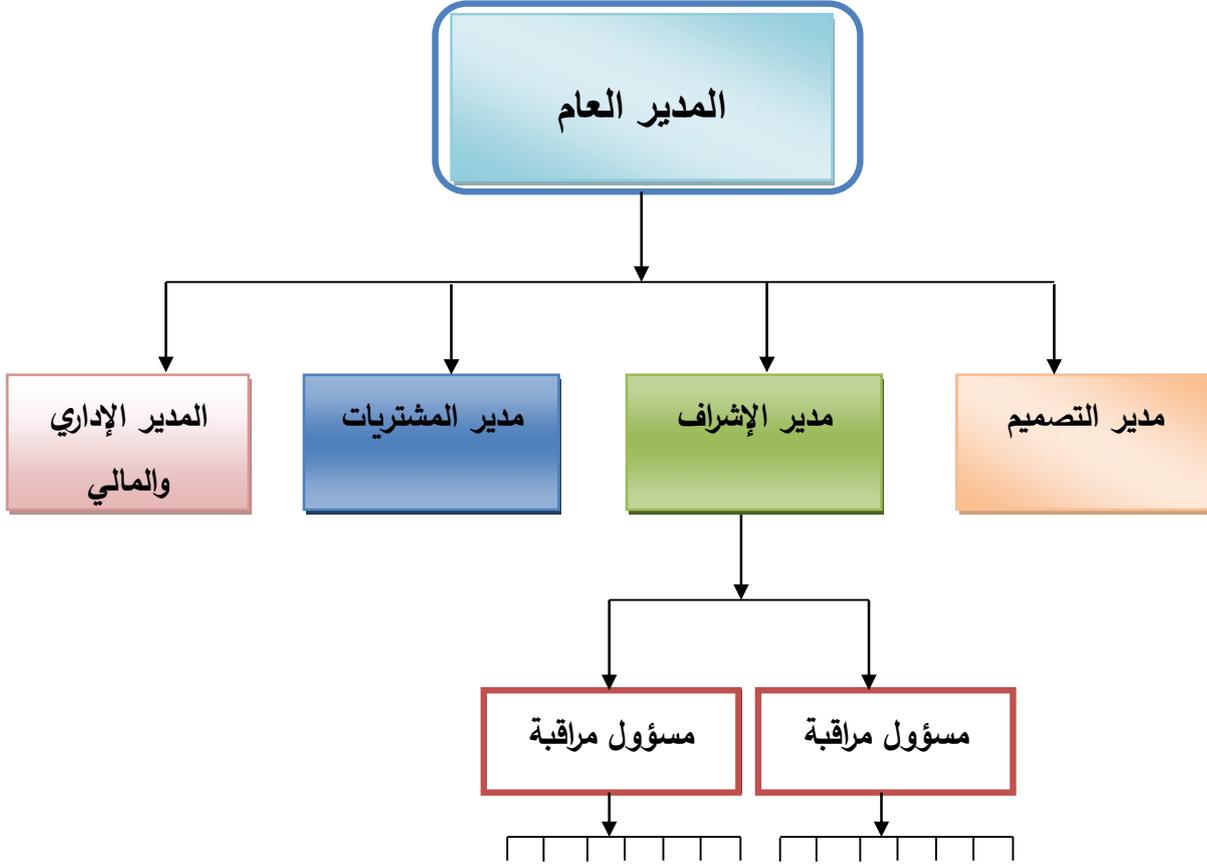
يعتبر الهيكل التنظيمي الرأسي من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية، وهو من أكثر أشكال التنظيم انتشاراً وشيوعاً، وقد تم استخدامه في المنظمات ذات الحجم الصغير وكذلك في المنظمات العسكرية بشكل خاص، ويعد هذا التنظيم من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، حيث تمارس الصلاحيات الإدارية

من أعلى السلم الإداري نزولاً إلى المستويات الدنيا، ويتحمل المدير في هذه المنظمة مسؤولية القيام بجميع الوظائف الإدارية ؛ وهو لذلك يجب أن يتسم بدراية تامة عن مجمل الفعاليات والنشاطات المتعلقة بالتقسيمات الإدارية التي يرأسها في المنظمة.

ويتميز هذا النمط من الهياكل التنظيمية بالبساطة، وسرعة تنفيذ الأوامر والتعليمات بشكل أكثر كفاءة ودقة. كما يساعد على ممارسة الرقابة الدقيقة لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولكن بالرغم من المزايا التي يتمتع بها هذا النوع فإنه تؤخذ عليه مجموعة من المآخذ التي تؤثر على الكفاءة وبالتالي تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة. ومن بين هذه المآخذ على هذا الهيكل التنظيمي: إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص، وكذلك تحمل المدير مسؤوليات كبيرة قد تفوق قدراته وخاصة إذا لم يفوض بعض الصلاحيات، كما أن سبل الاتصال في هذا النوع من التنظيم الهيكلي هي ذات مسلك واحد بين القمة والقاعدة مما يؤدي غالباً إلى بعض المشاكل المتعلقة بإنجاز الأعمال.⁴⁴

شكل رقم (05) يوضح هذا النوع من الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (05): الهيكل الرأسي أو التنفيذي.



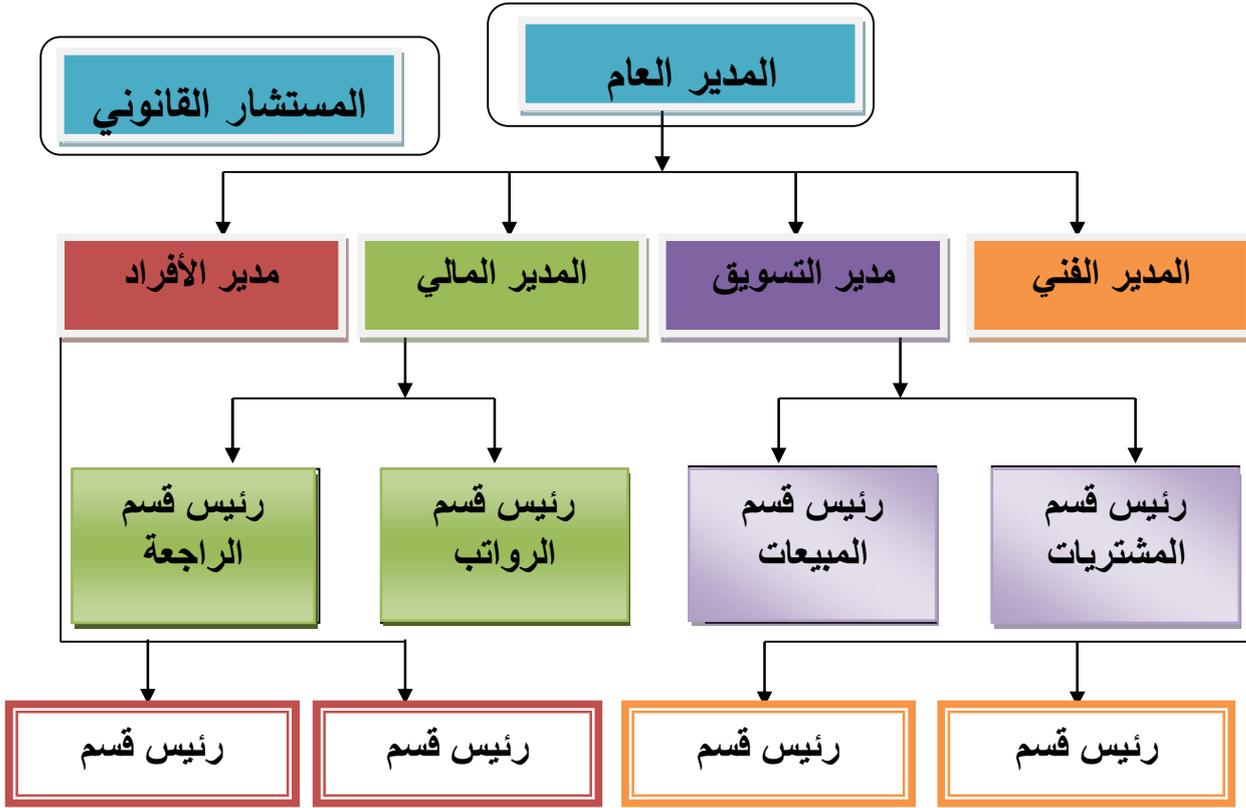
المصدر: هنري أنطوان سميث، المرجع السابق، ص 97.

4-الهيكل التنفيذي الاستشاري.

يمثل هذا الهيكل التنظيمي جمعاً متداخلاً بين كل من الفرعين السابقين حيث الاستفادة من مزايا كل منهما، ويتم تقادي العيوب التي يمكن أن يحملها كل منهما. ويعتمد هذا النظام على الاستعادة بالاستشاريين والمتخصصين الذين يقدمون النصح والإرشاد إلى المدراء التنفيذيين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي قد تتجم عن أداء العاملين، ويتميز هذا النظام بتحديد المسؤوليات والصلاحيات، كما يتم توفير كافة المعلومات اللازمة لمراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة مما يساعد على اتخاذ القرارات بشكل أفضل. ومن عيوب هذا النظام صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق

بين المدراء التنفيذيين والاستشاريين. كما أنه قد يؤدي إلى حدوث صراع بين الاستشاريين والمدراء التنفيذيين قد يبررون فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم من الاستشاريين والمتخصصين.⁴⁵

الشكل رقم (06): الهيكل الرأسي أو التنفيذي.



المصدر: هنري أنطوان سميث، المرجع السابق، ص 98.

ثالثا: أهداف الهيكل التنظيمي.

يصمم الهيكل التنظيمي بالطريقة التي تجعل في الإمكان التوصل عن طريقه للإهداف التي يسعى إليها نشاط المؤسسة، والتي من الممكن تقسيمها إلى مايلي :

1- الأهداف الرسمية :

هي عبارة عن السياسات العامة أو المهمة الشاملة للمنظمة، والتي تظهر في الوثائق الرسمية للتنظيم كالتقارير السنوية، فمثلا أنشئت الجامعة لنشر المعرفة وصمم المستشفى لتحسين صحة المرضى .

2- الأهداف العملية :

هي عبارة عن المقاصد الفعلية للمنظمات وما تسعى فعلا لتحقيقه، فقد تكون الأهداف الرسمية لشركة الهاتف مثلا خدمة الجمهور في حي ما، فيما يعني ترجمة هذا الهدف عملياً عن طريق الاستجابة بلطف لكل طلبات الاستعلام وإرضاء ما يعادل نسبة 96 بالمئة، وتوصيل الخدمة خلال أسبوع من تاريخ الاستلام ...

فالأهداف العملية للمنظمة تحدد النتائج المنشودة وتمثل معايير تتخذ على أساس القرارات التنظيمية.

3- الأهداف التشغيلية :

هي تلك المعايير المتفق عليها لتقويم مستويات إنجاز الأهداف، حيث يصبح الهدف العملي تشغيلي حينما تستطيع الإدارة أن تحدد بدقة كيف ومتى يقاس الهدف، فيمكن التعبير عن الهدف التشغيلي كما يلي زيادة العائد من الاستثمار بنسبة 14 بالمئة في الشهر القادم ببيع مائة ألف وحدة إضافية ...، فالسمة الرئيسية للأهداف التشغيلية إذن هي التركيز على الدقة وتحديد الكمية والوقت، وعموما نجد أن الأهداف الرسمية (العامة) والعملية من اهتمامات الإدارة العليا، فيما تهتم المستويات الإدارية الأدنى بالأهداف التشغيلية.⁴⁶

رابعاً: إنشاء الهيكل التنظيمي.

إذا أردت إنشاء هيكل تنظيمي خاص بمؤسستك فعليك في البداية:

- ✓ تحديد أهداف المؤسسة؛
- ✓ تحديد الأدوار الضرورية؛
- ✓ تعيين المسؤوليات؛
- ✓ توافق نظام الهيكل مع أهداف المؤسسة؛
- ✓ المرونة الكافية ليتناسب الهيكل مع التغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل.

ويجب أن يتم عمل دراسة شاملة قبل عملية إنشاء التخطيط الشامل ليكون الهيكل متوصلاً وملائم مع هدف المؤسسة ورؤيتها.

خامساً: مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي.

إذا أردت تصميم هيكل تنظيمي فعال فيجب عليك الالتزام ببعض المبادئ الأساسية، وتشمل تحديد أهداف المؤسسة بوضوح، وجعل الهيكل التنظيمي المختار ملائماً مع أهداف المؤسسة الموضوعية، مع بعض المرونة ومنح القدرة على التكيف مع أي تغيرات محتملة في سوق العمل، كما يجب الاهتمام بالبساطة وتجنب تعقيد النظام، وأن يكون الهيكل مصمم بشفافية ووضوح وقابلاً للتطور ليسهل فهمه من قبل جميع الموظفين والتعامل وفقه بدون أن يختلط عليهم الأمر.⁴⁷

سابعاً: أسباب إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي.

من المعروف أن تصميم الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل رئيسي على حجم العمل، وطبيعة النشاطات المطلوبة، ومدى توافر الكوادر الإدارية والفنية وطبيعة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. إن أي تغير في أهداف المؤسسة وفي هذه العوامل يستدعي إعادة بناء الهيكل التنظيمي لها؛ ولهذا فإن إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة يعتبر عملية مستمرة، ومن بين أسباب إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي الآتي:

✓ تغيير في أهداف المنظمة؛

✓ تغيير حجم أعمال المنظمة؛

✓ وجود مكان شاغر في وظائف الإدارة العليا؛

✓ مواجهة التغيرات البيئية؛

✓ الابتكار والتجديد؛

✓ تطوير النظام الإداري.⁴⁸

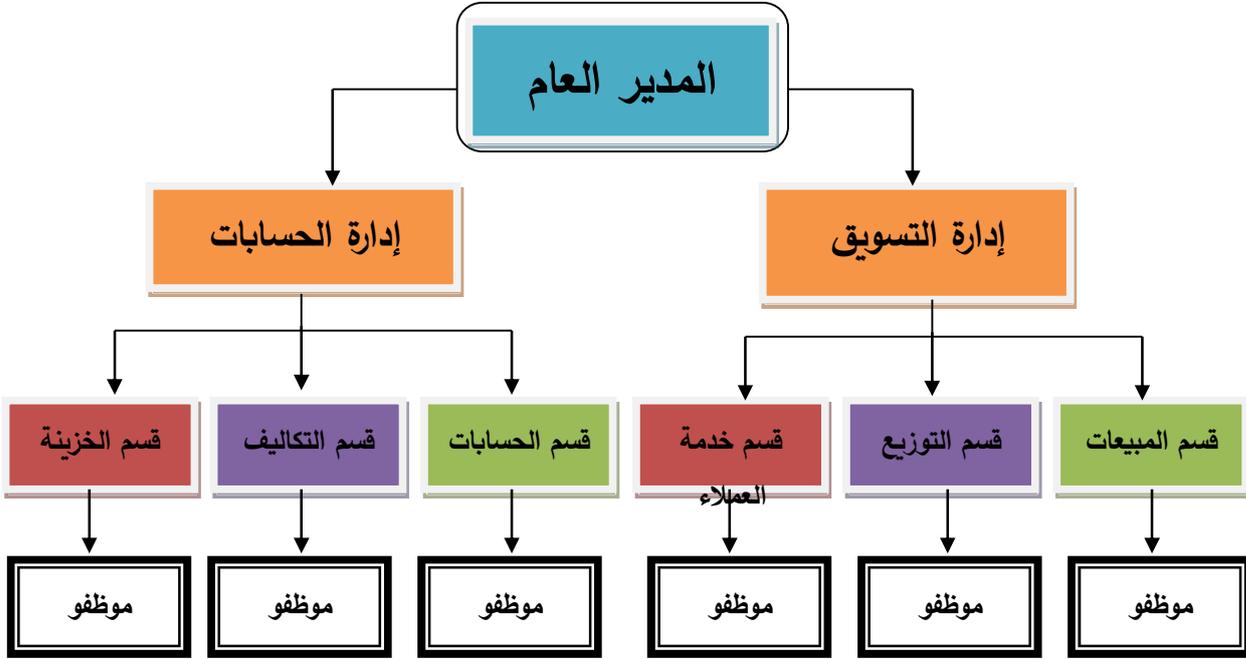
ثامنا: طرق رسم الهيكل التنظيمي.

هناك عدة طرق لرسم الهيكل التنظيمي، ويمكنك اختيار الطريقة التي تناسب احتياجاتك ومستوى الدقة الذي ترغب في تحقيقه. إليك بعض الطرق الشائعة لرسم الهيكل التنظيمي:

1. الطريقة الهرمية:

الهيكل التنظيمي الهرمي يعتبر واحد من أقدم وأكثر الأنواع شيوعاً لتنظيم الشركات. يتميز الهيكل الهرمي بتقسيم السلطة والسيطرة بشكل تدريجي من الأعلى إلى الأسفل، حيث يكون هناك ترتيب واضح للسلطات والمسؤوليات.⁴⁹ شكل رقم (07) يوضح هذا النوع.

الشكل رقم (07): الطريقة الهرمية.



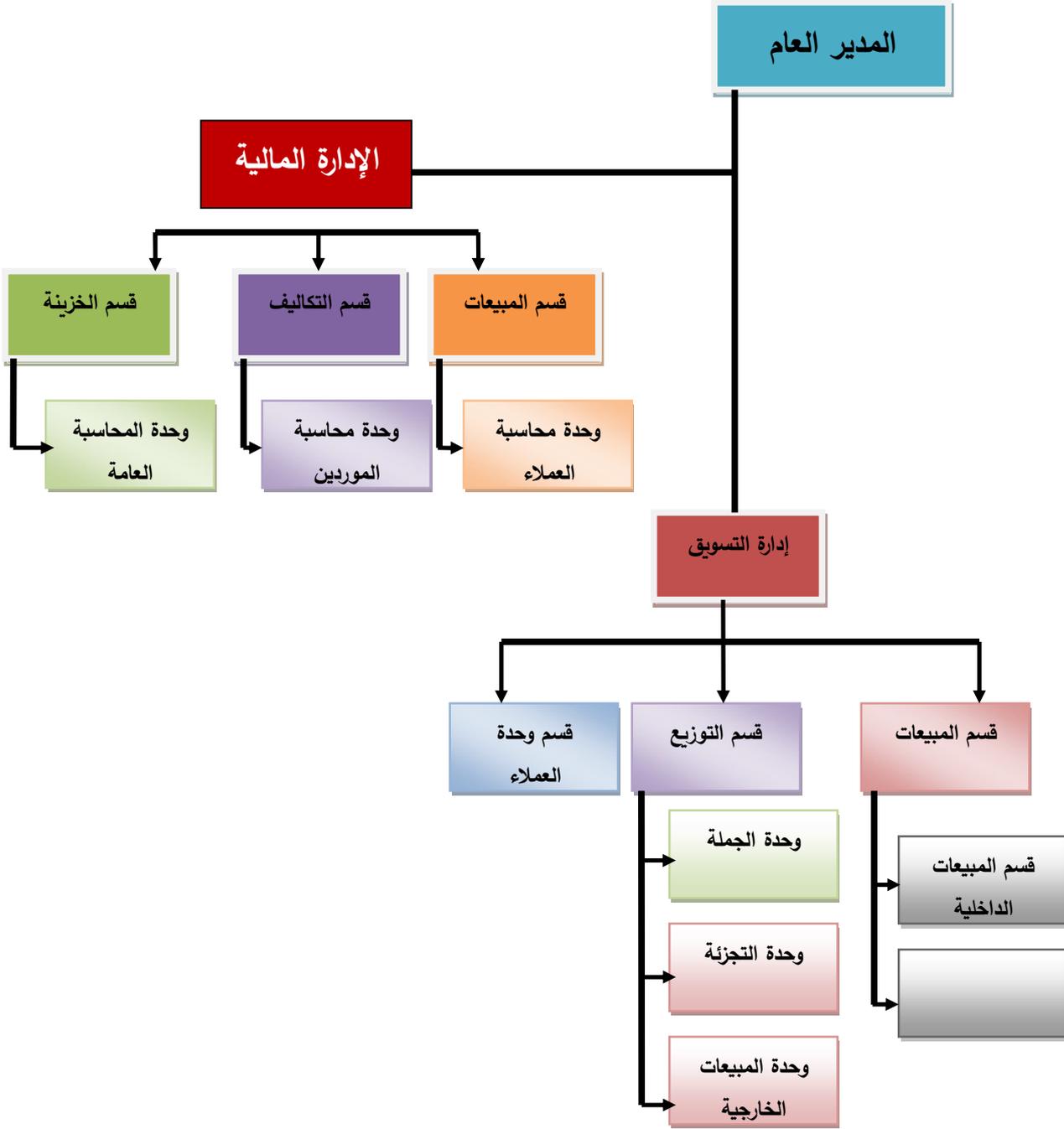
المصدر: احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 234.

2. الطريقة الفرنسية:

في الخمسينات من القرن العشرين، قامت الجمعية الفرنسية للمعايير بوضع قواعد لرسم الهياكل التنظيمية في الطريقة الفرنسية. هذه الطريقة تعتمد على التدرج من أعلى إلى أسفل ومن اليمين إلى اليسار. في هذه الطريقة، تأخذ المستطيلات التي تمثل المستويات التنظيمية المختلفة في أغلب الأحيان شكلاً رأسياً. هذا النهج يؤكد على التسلسل الهرمي والتدرج الوظيفي الذي يميز الهياكل التنظيمية في النموذج الفرنسي.

بشكل عام، قواعد الجمعية الفرنسية للمعايير ساعدت على تبني وتطبيق الخصائص الرئيسية للهياكل التنظيمية في الطريقة الفرنسية، والتي تشمل المركزية، التخصص الوظيفي، الرسمية والتدرج الوظيفي. شكل رقم (08) يوضح هذا النوع.

الشكل رقم(08): الطريقة الفرنسية.



المصدر: احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 235.

3. الطريقة الدائرية:

أو ما يسمى بالهيكل الدائري، هي طريقة بديلة لتمثيل الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي. بدلاً من هرم السلطة، يصور الهيكل الدائري المنظمة كسلسلة من الدوائر متحدة المركز، حيث يمثل المركز القيادة أو الإدارة العليا. شكل رقم (09) يوضح هذا النوع.

الشكل رقم(09): الطريقة الدائرية.



المصدر: احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 236.

خصائص الطريقة الدائرية:

❖ قلة التراتبية:

يتم تقليل عدد المستويات الإدارية، مما يُسهم في تحسين التواصل والتعاون.

❖ التواصل المفتوح:

يُشجع التواصل المفتوح والشفاف بين جميع أفراد الفريق، بغض النظر عن مستواهم الوظيفي.

❖ التكيف مع التغيرات:

تُتيح هذه الطريقة لجميع التكيف مع التغيرات والتحديات بشكل سريع ومرن.

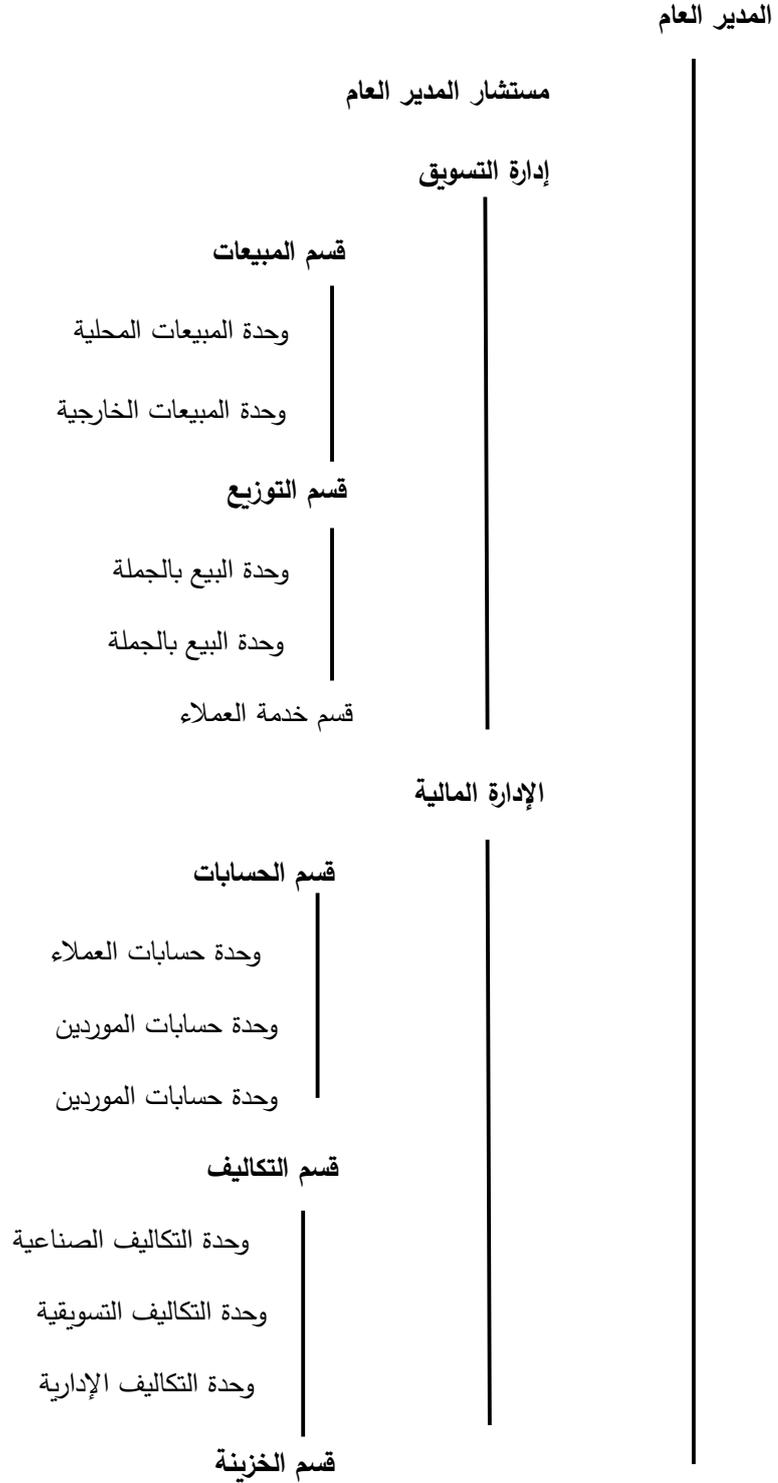
❖ التركيز على الأهداف:

تُركز هذه الطريقة على تحقيق الأهداف المشتركة للفريق، بدلاً من التركيز على الواجبات الفردية.

4. الطريقة العمودية: 1

لطريقة العمودية للهيكل التنظيمي هي طريقة تنظيمية تعتمد على فرعية السلطة والمسؤوليات بين الأفراد والمجموعات المسؤولة عن القرارات والأعمال في المنظمة. تتكون الهيكل التنظيمي العمودي من عدة مستويات أو عمود تتمثل فيها القرارات والأعمال المختلفة التي تتم على مستويات معينة وتتم تنظيمها وإدارتها بواسطة فرق أو مسؤولين على كل مستوى. شكل رقم (10) يوضح هذا النوع.

الشكل رقم (10): الطريقة العمودية.



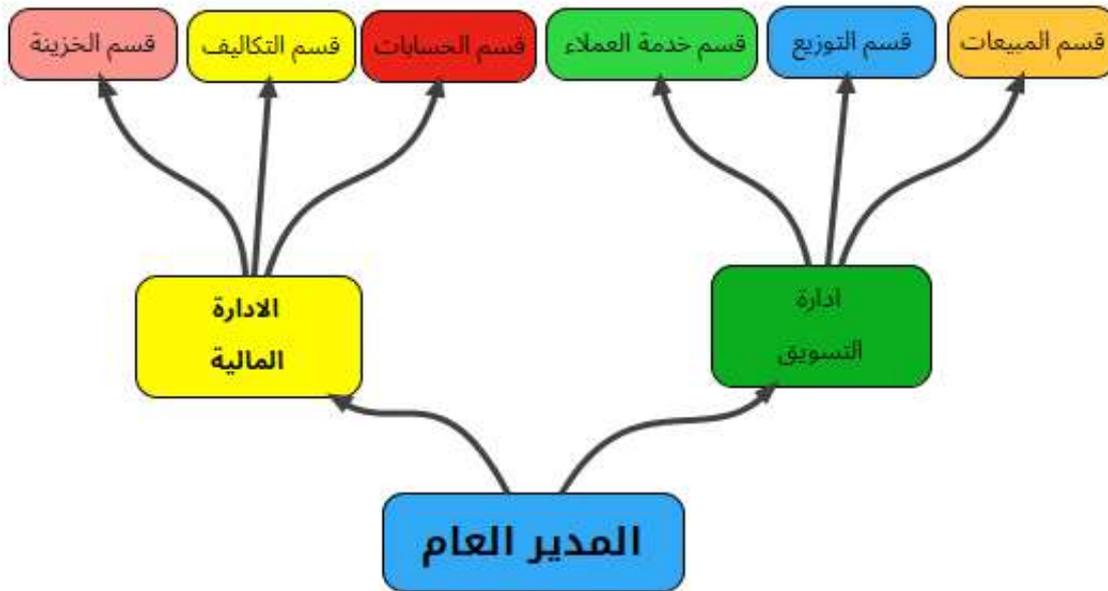
المصدر: احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 237.

5. طريقة الشجرة:

طريقة الشجرة للهيكل التنظيمي هي واحدة من الطرق الشائعة لتنظيم الهيكل الإداري في المؤسسات والشركات. يتمثل هذا الهيكل في تمثيل العلاقات بين الوحدات المختلفة في المؤسسة بشكل شجري، حيث تكون كل وحدة مرتبطة بوحدة أعلى منها، مما يشكل تسلسلاً هرمياً واضحاً. شكل رقم (11) يوضح هذا النوع.

الشكل رقم (11): الطريقة العمودية.

*وحدة المبيعات المحلية *وحدة التجزئة *وحدة حسابات العملاء *وحدة تكاليف صناعية
 *وحدة المبيعات الخارجية *وحدة الجملة *وحدة حسابات الموردين *وحدة تكاليف تسويقية
 *وحدة حسابات العملاء *وحدة تكاليف إدارية



المصدر: احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 238.

المحور الخامس: وظائف المؤسسة.

المحور الخامس: وظائف المؤسسة.

أولاً: وظيفة الموارد البشرية.

لم تعد وظيفة الموارد البشرية حكراً على الروتين وتسيير المعاملات الإدارية، بل أصبحت ركيزة أساسية تُعنى بإدارة أهم مورد تمتلكه المؤسسات، ألا وهو الإنسان. فمن استقطاب الكفاءات وتنميتها، إلى تحفيزها وتوفير بيئة عمل إيجابية، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في نجاح المؤسسات وتميزها.

1- مفهوم وظيفية الموارد البشرية :

يُشكل العنصر البشري حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة، بغض النظر عن طبيعتها أو مجال عملها. فالإنسان هو محور النشاط، وأداة الإدارة، والمسؤول عن أداء الوظائف وتحقيق الأهداف. ولذلك، تُعد إدارة الموارد البشرية (والتي عُرفت سابقاً بإدارة الأفراد أو المستخدمين) ركيزة أساسية، فهي تُعنى بتنظيم وتوجيه طاقات الأفراد بكفاءة وفعالية، بما يضمن وصول المؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية والتميز.

2- أنشطة وظيفة الموارد البشرية:

يشتمل نشاط وظيفة إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأنشطة الفرعية أهمها تخطيط القوى العاملة بما لكلمة تخطيط من تفرعات، تصميم وتحليل الوظائف أي تقسيم العمل الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية للأفراد، ويمكن حصرها جميعاً في أربعة نشاطات واسعة ؛ هي: تهيئة القوى العاملة، تطوير القوى العاملة، مكافئة القوى العاملة وصيانة القوى العاملة.⁵⁰

وفيما يلي تفصيل لأهم النشاطات الفرعية لهذه الوظيفة وفقاً لترتيب حدوثها :

أ- التخطيط:

يتم التخطيط ابتداء من التنبؤ باحتياجات المؤسسة، مع مراعاة البيئة المحيطة الداخلية منها والخارجية، بالإعتماد على المستجدات كالتوسع في النشاط، تقاعد بعض العاملين، اقتناء معدات حديثة... إلخ، ثم إجراء تقديرات للعروض المقدمة من العمالة كعدد خريجي المعاهد والجامعات، معدلات الهجرة، معدلات الغياب على سبيل المثال، ويتم ذلك باستخدام بنك معلومات خاص بمخزون المهارات inventory Skills ، وصولاً إلى التخطيط لتأمين هذه الاحتياجات قصد سد الفجوة.

ب- تصميم وتحليل الوظائف :

ويكون ذلك بطرح عدة أسئلة نحو :

- ✓ ماهي الظروف التي تؤدي في ظلها الوظيفة ؟
- ✓ ماهي المهام الفعلية التي تتضمنها الوظيفة؟
- ✓ ماهي المعدات والأدوات التي يتضمنها أداء الوظيفة؟
- ✓ ماهي مستويات الإشراف؟

ثم القيام بإعداد قائمتين تخص الأولى الوظائف بينما تحتوي الثانية على شاغلي تلك الوظائف.

ج- الاستقطاب :

ويقصد بالاستقطاب جذب أكبر عدد ممكن كما ونوعاً من العمالة، وترغيب الموظفين وطالبي العمل في المؤسسة، وقد يكون مصدره داخلياً كالترقية والنقل، أو خارجياً كالاستعانة بوكالات ومكاتب العمل، أو المؤسسات التعليمية والجامعات، أو بدراسة طلبات العمل .

د- الاختيار والتعيين :

بعد تقديم طلبات التوظيف لدى المؤسسة، تنتقل إدارة الموارد البشرية إلى الاختيار وذلك باعتماد أكثر من أسلوب أو اختيار ما يناسبها من أساليب الانتقاء كالمقابلة، الاختبارات الكتابية والشفوية، الفحوصات الطبية... إلخ، بما يتلائم وطبيعة الوظيفة وعدد من المتقدمين وظروف المؤسسة.

يلي ذلك عملية الإعداد والتهيئة، وإذا دعت الحاجة للجوء إلى تدريب تعريفي لفائدة الملتحقين الجدد .

هـ - التدريب والتنمية :

وذلك وفقا للقواعد التي تطرقنا إليها سابقا عند حديثنا عن التكوين، مع اختيار الأساليب الملائمة لطبيعة الحاجة وإمكانيات المؤسسة واستعدادات الأفراد، مع التركيز على مفهوم التنمية المستمرة والتكوين المتواصل .

و - تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء أحد أهم أساليب الرقابة، ولقياس الأداء يستخدم الموارد البشرية عدة معايير أهمها :

❖ **مدخل المقاربة:** الذي قد يتضمن أسلوب ترتيب العاملين تصاعديا كان أو تنازليا، أو

أسلوب المقارنة المزدوجة إذا تعلق الأمر بثنائيات، أو أسلوب التوزيع الطبيعي على افتراض أن الأفراد يتوزعون طبيعيا إلى جيد وسط ضعيف على شكل جرس وبالتالي يتم تحديد موقع كل فرد ضمن هذا الجرس .

❖ **مدخل المعايير المطلقة:** والذي يتضمن عدة أساليب أهمها أسلوب الأحداث الهامة، وأسلوب الاختيار الإجباري .

❖ **مدخل التكلفة /العائد :** وذلك بمقارنة ما تنفقه المؤسسة على فردين مثلا مقارنة بما تجنيه من عوائد عن طريقيهما .

ناهيك عن معايير أخرى لتقويم الأداء؛ تختلف باختلاف طبيعة العمل ونوعية تكوين الأفراد .

ز- التعويضات والمزايا، الصحة والسلامة المهنية :

تتكفل إدارة الموارد البشرية بدراسة كافة التعويضات المتعلقة بالأفراد واستحقاقاتهم منها؛ المباشرة منها غير المباشرة، سواء كانت مادية كالأجر والعلاوات أو عينية كالخدمات الاجتماعية، السكن، رحلات الاستجمام،... إلخ .

كما تعد ذات الإدارة مسؤولة عن الصحة والسلامة المهنية للعاملين، فهي مكلفة بحصر مصادر حوادث العمل الفيزيائية والظروف النفسية المؤثرة.⁵¹

3- إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة:

إذا كانت الوظائف الإدارية الرئيسية للمؤسسة تقع على خط السلطة، وتساهم في تحقيق الأهداف الأساسية لها مباشرة، فإن الوظائف الاستشارية، هي الوظائف التي لا تتدخل مباشرة في تحقيق الأهداف الأساسية، وإنما تقوم بذلك بشكل غير مباشر، بإعداد الوسائل التقنية والقيام بأعمال مساعدة لوظائف خط السلطة في ممارسة صلاحيتها، تحمل مسؤولياتها.

4- طبيعة إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط، وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دون تطبيق ذلك، بل عملية/التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة، على حسب مستوى القرار المناسب للمستوى الإداري الذي يتخذ فيه. إلا أن هذا لا يعني أن النظام المساند، وفي حالتنا إدارة الأفراد، ليس لها تأثير على الإدارة التنفيذية، بل يتزايد التأثير في القرارات بضيق هامش حرية الإدارة التنفيذية بنسب متفاوتة في مختلف المؤسسات، وباختلاف الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد. لأنه وفي كل الحالة، وخاصة في المؤسسات البيروقراطية، يكون هذا التأثير

معتبرا ليصل أحيانا إلى التوازي أو الخلط بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية، وهي اعلي مستويات التأثير بين الجانبين .

كما أن إدارة الأفراد باعتبارها إدارة مساعدة، ومتخصصة ومستقلة عن الإدارات الأخرى في المؤسسة، تقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج والخطط، التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها إدارة المؤسسة، وهذا في مجالات التكوين والتشغيل وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة.⁵²

5-مهام إدارة الموارد البشرية :

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة، ومن منطلق المؤشرات التالية: إدارة المؤسسة وأهدافها؛ البيئة والمجتمع؛ الوحدات والمجموعات التنظيمية للمؤسسة؛ العوامل المؤثرة على الفرد من حيث الدوافع والقيم والجهد.

وحسب هذه العناصر، التي تكون الإطار العام لنشاط إدارة الموارد البشرية، فعليها أن تراعى في نشاطها وأعمالها تلك العناصر، وتأخذ الفرد، أو مجموعات الأفراد في المؤسسة بصورته المعقدة من مختلف جوانبه ككائن حي، له أحاسيس، وسلوكيات وإدراك معين يأتي من خلال مجموعة القيم والثقافة الخاصة به، ومن طاقاته الفكرية والجسمية وكيفية تأثره ورد فعله تجاه المؤثرات، من حوافز مختلفة ومحيط، وتفاعلات داخل مجموعات لها أهداف كما هي أو لكل فرد فيها أهداف خاصة به.

كما أن ما يجب احترامه من جانب الأفراد وبيئتهم الاجتماعية لا يجب أن يتناقض مع أهداف المؤسسة، وسياستها العامة، التي تعتبر الخط العام الذي تسير عليه المؤسسة، رغم أن هذا يتعلق بالطريقة التي تستعملها إدارتها في تعاملها مع الأفراد، والمجموعات فيها كنظام تقني اجتماعي، كما سبق الإشارة إلى ذلك سابقا.

وحسب البعض فإن الوظائف، أو المهمات الإدارية (الوظيفة)، تجمع مختلف المهام العامة والمعروفة في الإدارة، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه و المراقبة. وهي وجه من هذه المهمات لهذه المصلحة، والوجه الآخر هو الوظائف أو المهمات التنفيذية، المتمثلة في تهيئة أفراد القوى العاملة، وتنمية مواهبهم

وقدراتهم وكفاءاتهم، ومكافأاتهم على جهودهم، وتحقيق التكامل في محيط عملهم وصيانتهم من أخطار، ومخاطر العمل، وأمراض وحوادث وغيرها.

وتتمحور اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، انطلاقاً من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة مع استمراره، والاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج، وتنمية الدخل على المستوى الوطني، وصيانة تلك الموارد والعمل على ضمان اطمئنانها الاجتماعي واستقرارها النفسي. وهذه الجهود يمكن حصرها في العناصر الأساسية التالية:

- ✓ العمل على اكتشاف، واجتذاب، القدرات والخبرات، بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية بإختيارهم، وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم؛
- ✓ توفير ظروف العمل الملائمة، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية؛
- ✓ توفير الرأية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة، بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية؛
- ✓ الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة، جاهزة وتحت الطلب؛
- ✓ القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال، للنهوض بهم فنيا ومعنوياً، مع فتح مجال الترقية أمامهم.⁵³

وتكتمل هذه الجهودات والأعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضة الجماعية، وتسيير الأجور، وكذا مجال الخدمات الاجتماعية، والاهتمام بالإتصال، وبتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة، ووسائل إتصال تمكن العمال من إيصال آرائهم وانشغالاتهم. وهي أعمال تتطلبها شروط عمل المؤسسات الكبرى الحديثة. وتعتبر هذه الأعمال في الواقع مساهمة في دعم الإدارة عامة في المؤسسة.

ثانيا: وظيفة التسويق.

وظيفة التسويق تُعدّ إحدى الوظائف الأساسية والحيوية في أي مؤسسة، حيث تتجاوز مفهوم الترويج والإعلان لتشمل دراسة السوق وفهم احتياجات العملاء وتطوير المنتجات والخدمات لتلبية هذه الاحتياجات بشكل أفضل من المنافسين. يعتمد التسويق على مزيج من الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى بناء علاقات قوية مع العملاء وتعزيز ولاءهم، وبالتالي زيادة المبيعات وتحقيق أهداف المؤسسة.

1. تعريف التسويق وهيكلته :

تختلف مفاهيم التسويق من مفكر لآخر، ومن وجهة نظر المختصين والعاميين، ولفترة طويلة من الزمن كان التسويق - وما زال للبعض - يعني البيع ومهاراته، وللبعض الآخر إتاحة وتوصيل المنتج في المكان والزمان الذي يرغبه المستهلك، والبعض الآخر ينظر إليه على أنه الإشهار عن منتجات المؤسسة... ورغم أن هذه العناصر تشكل حقيقة جوانب مهمة وأساسية في الفكر التسويقي، لكنها لا تعني التسويق ككل، لأن التسويق بالمفهوم الحديث أو سع من ذلك بكثير .

من هذا المنطلق يعرف التسويق على أنه : تحليل وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد المؤسسة وأوجه نشاطها المتعلقة بالمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي بهدف إرضاء احتياجات ورغبات ومطالب المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي كهدف أساسي للمؤسسة والذي عن طريقه تتحقق أرباحها .

نستنتج بأن التسويق يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والسوق أو المستهلك، وعليه يعتمد المفهوم التسويقي الحديث على ثلاثة أصناف رئيسية من النشاطات، وهي:

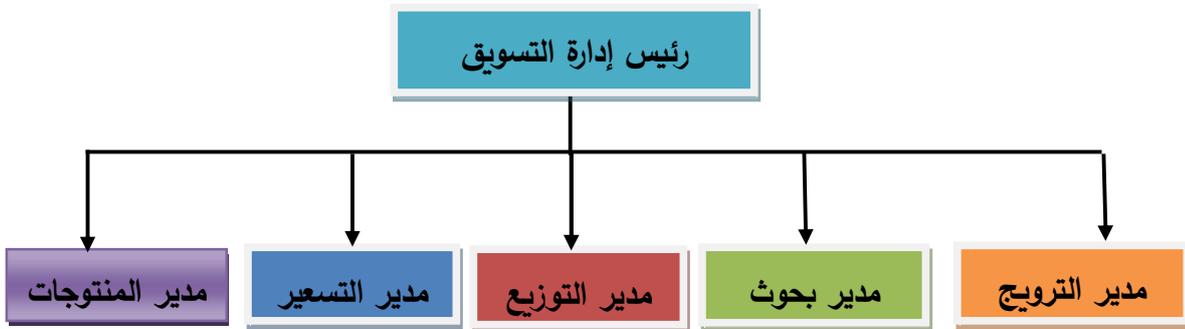
✓ دراسة البيئة المتكونة من السوق والمستهلكين، حيث يتعلق الأمر بتشريح جيد للفرص المتاحة للمؤسسة (مختلف المتدخلين في السوق، بما فيهم المستهلكين، المنافسين، الموردين، الموزعين،...).

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

✓ تنظيم النشاطات التسويقية، من حيث الهياكل، التخطيط، المراقبة.⁵⁴

تجدر الإشارة إلى أن للتسويق نشاطات كثيرة، وفي سبيل إنجازها قد تعتمد المؤسسة على الشكل التنظيمي الذي يناسبها، من بين الهياكل التنظيمية التي سبق التطرق إليها في الفصل الرابع، ومن أهم الوظائف الفرعية التي قد تتفرع عن وظيفة التسويق ما يوضحه الشكل رقم (12).

الشكل رقم (12): تنظيم إدارة التسويق.



المصدر: غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص92.

2. مراحل تطور التسويق :

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأية مؤسسة وعامل محدد لنجاحها، وهذا بالأخص في ظل تحول السوق من سوق بائعين إلى سوق مشتريين، حيث تزداد الكميات

المعروضة من المنتجات على الطلب عليها، فأصبح المستهلك في الوقت الراهن يسمى الملك، ويحظى باحترام واهتمام كل المؤسسات.

لقد عرف التسويق عدة مراحل لتطوره قبل الوصول إلى المفهوم الحالي، وهي:

◀ قبل 1929، التوجه الإنتاجي، وهو ما يعني أن المؤسسة تعطي الأسبقية للإهتمام

بتطوير القدرات الإنتاجية، من أجل رفع الكميات المنتجة لأن الطلب يفوق العرض.

◀ انطلاقاً من 1929، التوجه البيعي، وهو ما يعني أن المؤسسة تعطي الأسبقية

للبيع، فتعمل على تقوية التوزيع وتقنيات البيع...، بفعل صعوبات تصريف المنتجات التي أصبحت تعاني منها المؤسسات.

◀ انطلاقاً من الخمسينات، التوجه التسويقي، وهو ما يعني أن المؤسسة تعطي الأولوية

للمستهلك في تخطيط مختلف نشاطاتها، من خلال دراسة حاجياته ورغباته.

فضلاً عن ذلك فإن التسويق في الوقت الراهن، عرف قفزة جديدة ليصل إلى التسويق الاجتماعي، من

خلال إعطاء أكثر أهمية لحماية المستهلك والبيئة في تصميم الاستراتيجيات التسويقية، أو بعبارة أخرى الاهتمام أكثر بالإعتبارات الأخلاقية والاجتماعية .

3. أهداف وظيفة التسويق:

تتمثل الأهداف الرئيسية لوظيفة التسويق في العناصر التالية:

◀ تقديم منتج (سلعة، خدمة، فكرة) جيد ومناسب لحاجيات ورغبات وتوقعات الزبائن.

◀ الإسهام في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

◀ زيادة حجم وقيمة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة.

◀ تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور (زبائن حاليين ومرتبين، وسائل

الإعلام، البنوك، شركات التأمين...)⁵⁵.

ثالثاً: الوظيفة المالية.

تُعتبر الوظيفة المالية بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة، صغيرة كانت أم كبيرة، ربحية أم غير ربحية. فهي تتخطى مجرد إدارة الأموال، لتشمل مجموعة واسعة من الأنشطة والمسؤوليات التي تُسهم في تحقيق الاستقرار والنمو على المدى الطويل.

1 - تعريف الوظيفة المالية :

هي إحدى وظائف المنظمات على اختلاف أنواعها، وبموجبها يمكن تحديد احتياجات المنظمة من الأموال، والسعي إلى توفيرها في الوقت المطلوب والمحدد، مراعية في ذلك أفضل مصادر التمويل المالي التي من خلالها ستحصل على هذه الاحتياجات، وتوفيرها في الوقت المناسب.

ولا يقتصر نشاط الوظيفة المالية على ذلك فحسب، بل يشمل القيام بإدارة أموال المنظمة، والسهر على حسن استثمارها واستخدامها بشكل مضبوط وجيد، وبالتالي فنشاط الوظيفة المالية تبدأ منذ ساعة التفكير بالمنظمة وحتى انتهاء عمرها الإنتاجي السلعي الخدمي.

ويمكن تعريف الوظيفة المالية بأنها : " مجموعة من المهام التي تنصب في توفير الموارد المالية وتسييرها بعد تحديد الحاجات التي تريدها المؤسسة من الأموال خلال الخطط والبرامج، إذن فالحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة، هو باختصار محتوى الوظيفة المالية.

وقد عرفها آخرون بأنها : " الوظيفة التي تتعلق بكافة التصرفات الخاصة بالحصول على الأموال وحسن استخدامها في المؤسسة أي إدارة الأموال.

ونستطيع القول أن الوظيفة المالية عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد، الرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها.

2- أهمية الوظيفة المالية:

يمكن تشبيه دور و تأثير الوظيفة المالية في المنظمة بدور الغذاء والدم لجسم الإنسان الذي يتغلغل في كافة أنحاء ويمده بالطاقة والحركة والحيوية، فبدون المال لا يمكن لأي منظمة أن تتحرك وأن تعمل، لأنه يمدها بالحركة والنشاط، فهو شريانها الرئيسي، فكل شيء فيها يحتاج إلى المال بقدر معين وفي زمن محدد، وهذا هو الدور الذي تقوم به الوظيفة المالية، ولا يقتصر دورها على ذلك فحسب، بل يشمل تنظيم ورقابة عملية استخدام الأموال في المنظمة، والسهر على عدم التلاعب بها، والعمل على حسن استثمارها، وسداد الالتزامات المالية المترتبة على المنظمة في مواعيدها المحددة عن طريق توفير السيولة المناسبة لذلك، فعدم سداد هذه الالتزامات يعرض المنظمة إلى مشاكل قد يؤدي الأمر بها إلى إشهار إفلاسها في بعض الأحيان.⁵⁶

3- أهداف الوظيفة المالية:

إن الوظيفة المالية في المنظمات تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، وتشمل:

➤ إدارة الأموال والسيولة:

ضمان توفر السيولة الكافية للوفاء بالالتزامات المالية في الوقت المناسب.

إدارة النقد والاستثمارات بطريقة فعالة لتعظيم العوائد.

➤ تمويل العمليات والاستثمارات:

تحديد الاحتياجات التمويلية للعمليات الجارية والمشاريع الاستثمارية.

الحصول على التمويل اللازم بأقل تكلفة ممكنة.

➤ إدارة المخاطر المالية:

تحديد وقياس المخاطر المالية المختلفة التي تواجه المنظمة.

وضع استراتيجيات وآليات للتحوط والتخفيف من هذه المخاطر.

➤ إعداد التقارير المالية:

إعداد القوائم المالية والتقارير الدورية بما يتوافق مع المعايير المحاسبية.

تحليل البيانات المالية وتقديم المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات.

➤ دعم اتخاذ القرارات الإدارية:

توفير المعلومات المالية اللازمة لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات.

المساهمة في تخطيط الأعمال وتقييم الأداء المالي للمنظمة.

➤ الامتثال والرقابة المالية:

ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المالية والضريبية المعمول بها.

تطبيق نظم الرقابة والضبط الداخلي على العمليات المالية.

هذه الأهداف الرئيسية للوظيفة المالية تساعد المنظمة على إدارة مواردها المالية بشكل فعال وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

رابعاً: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات وأهميتها.

لقد شهد مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات تكوراً كبيراً خلال العقود الماضية وبرز كحقل معرفي في إدارة الأعمال بشكل واضح وأصبح فيه الكثير من التخصصات الفرعية . تأسست ضمن هذا المجال الكثير من الجمعيات العلمية وافتتحت الكثير من الأقسام العلمية في الجامعات وأصدرت عشرات الدوريات الخاصة به. في هذه الفقرة سنتطرق إلى مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات وأهميتها ثم التطور التاريخي لها ونناقش إنتاج السلع والخدمات و أهداف إدارة الإنتاج والعمليات .

1- 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، والعمليّة 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 مكونان رئيسيان هما المكون الإداري والمكون الفني.⁵⁷

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 عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال. إن الهدف الرئيسي من عمليات التحويل هو خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه. ولكي تتم عملية الإنتاج بشكل سليم وتتفسي في المنظمات الحديثة يفترض أن تكون هذه مدارة بشكل جيد وأن تتصف بالكفاءة والجودة العالية والإنتاجية المرتفعة.

➤ الإنتاج:

عملية خلق السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات .

➤ العمليات:

مزيج الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

➤ إدارة الإنتاج والعمليات :

أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.

2- عمليات التحويل:

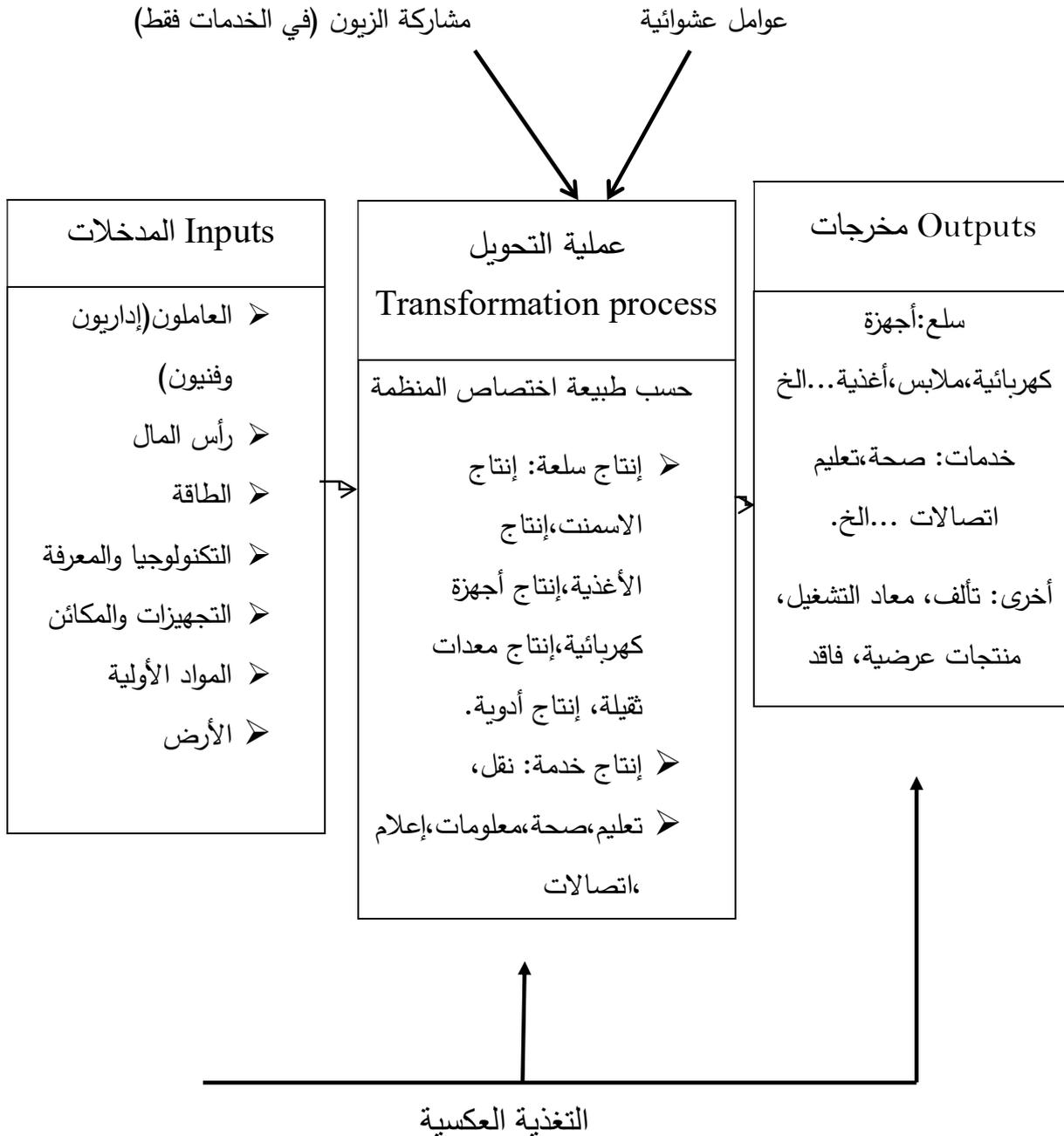
تأخذ منظمات الأعمال احتياجاتها من المواد الأولية والموارد البشرية والطاقة والأراضي ورأس المال والتجهيزات الأخرى من البيئة الخارجية ثم تجري عليها عمليات تحويل مختلفة لتغيير هيئتها وتحويلها إلى سلع أو خدمات تكون ذات فائدة وقيمة ومنفعة للمستهلك، وتحقق المنظمة جراء هذا أرباح وعوائد تتناسب وعملية التحويل هذه.

➤ المنفعة:

هي قابلية السلعة أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد.

ولمزيد من التوضيح يمكن أن نصور هذه العمليات بالشكل التالي :

الشكل رقم (13): نظام الإنتاج وتحويل المدخلات إلى المخرجات.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 587.

إن المخطط أعلاه يشير بوضوح إلى طبيعة عملية التحويل والتي يجب أن تدار بشكل فاعل وكفوء لإنتاج سلع وخدمات قادرة على المنافسة في السوق . ورغم أن هذه العملية تتأثر بالعديد من العوامل والمؤثرات إلا أنه سيتم التركيز على ثلاث قضايا أساسية تؤثر في طبيعة عملية التحويل وهي :

✓ التركيز: ويقصد به الموارد الرئيسية التي تعتمد كمداخلات لإنتاج السلعة أو الخدمة.

حيث إن هذه الموارد تختلف باختلاف طبيعة الإنتاج في كل منظمة من المنظمات، فقد تكون المواد الأولية هي الأساس في بعض الصناعات في حين يمكن أن تكون الموارد البشرية هي أساس المدخلات في منظمات الأعمال المتخصصة بالاستشارات الفنية.

✓ ضخامة عمليات التغيير الحاصلة أثناء عمليات التحويل.

وهي درجة أو مدى التغيير المادي الذي يحصل على الموارد أثناء عملية التحويل من صيغتها الأولية إلى شكلها كمنتج نهائي. فالصناعة مثلا تقوم بتغيير كبير وجذري في المواد الأولية لتحويلها إلى سلع، مثال على ذلك تحويل الخشب إلى أثاث وهو صيغة مختلفة تماما عن المادة الأولية في حين أن عملية نقل المسافرين من مدينة إلى مدينة هي مجرد لا تؤثر جسديا على المسافر. وبين هذين القطبين فإن عمليات التحويل تختلف في مداها وحسب طبيعة المنتج.

✓ عدد عمليات الإنتاج.

فهناك بعض الأعمال الصعبة التي لا تستخدم إلا عددا محددا من عمليات التحويل في حين أن المنظمات الكبيرة مثل شركات إنتاج السيارات فإن عملياتها تكون كثيرة إلى أن تنتهي بالمنتج النهائي الذي هو السيارة.

وإجمالاً فإنه يمكن تقسيم نظم الإنتاج المختلفة إلى أربعة أنواع رئيسية على وفق طبيعة عملية التحويل .

1. نظم تصنيعية

وهي نظم تقوم على أساس إجراء تغييرات فيزيائية أو كيميائية في المواد الأولية لتحويلها إلى منتجات أو مخرجات ذات فائدة أكبر، مثال ذلك تصنيع مادة الإسمنت حيث تجرى عمليات معالجة كيميائية وفيزيائية للوصول إلى هذا المنتج. وفي المنظمات الخدمية فإن أبسط صورة هو إعداد الإفطار في أحد المطاعم حيث يتم قلي أو سلق البيض وتقديمه للزبائن.

2. نظم تجميعية.

وهي نظم تقوم على أساس جمع أجزاء مخلفة مع بعضها للوصول إلى منتج تام مثال ذلك تجميع التلفزيون أو الثلاجة أو السيارة وغيرها ، ونركز هنا على عدم وجود تصنيع لأي جزء من الأجزاء بل عمليات تجميع فقط أما في ميدان الخدمات فإن الجمع بين مكونات وجبة الإفطار الصباحية في مائدة واحدة وتقديمها للزبون هو مثال على نظام التجميع في الخدمات.

3. نظم تداؤبية.

وهي نظم تجميع بين التصنيع والتجميع مع بعض، حيث يتم تصنيع بعض الأجزاء وجمعها مع أجزاء أخرى جاهزة للوصول إلى منتج نهائي . مثال ذلك الكثير من الشركات المتخصصة في إنتاج الأجهزة الكهربائية أو السيارات أو غيرها وكذلك في الخدمات سواء كانت خدمات فندقية أو مطاعم أو خدمات تعليمية أو صحية أو غيرها.

4. نظم تحليلية.

وهذه تقوم على أساس تفكيك أو تحليل مكونات المادة الأولية لاستخراج منتجات جديدة مثال ذلك صناعة نصفية النفط حيث يتم تحليل النفط الخام واستخراج مشتقات متعددة منه.

❖ أهداف إدارة الإنتاج والعمليات

تسعى إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وحجومها وملكيتهما إلى تحقيق أهداف عديدة تساهم في تحسين وضع المنظمة الكلي والمساهمة في زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تتباين من حيث ترتيب أولوياتها سواء على مستوى الشركات أو حتى على مستوى الدول وأهم هذه الأهداف:⁵⁸

1- التكلفة:

والمقصود بها الإنتاج بكلفة معقولة بحيث يستطيع الزبون أن يشتري المنتج بسهولة وكذلك تكون معقولة لمنظمة الأعمال بحيث تستطيع تحقيق هامش من الربح المعقول.

2- الإنتاجية:

وهي عبارة عن خارج قسم القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات وهي مؤشر مهم على قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بحيث تكون قيمة المخرجات أكبر من المدخلات.

3- الجودة:

وتعني تقديم منتجات ذات مواصفات راقية وتشبع حاجة الزبون أو تتطابق مع هذه الحاجة.

4- المرونة:

ويقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية.

5- التسليم السريع:

ومعنى هذا أن تقوم المنظمة بتسليم ما يطلب منها من منتجات بالسرعة الممكنة إلى الزبائن.

6- الكفاءة:

وهي حسن استغلال الموارد المختلفة من مواد وعمل وطاقة ورأس مال.

7- الإبداع التكنولوجي:

وهي القدرة على إدخال منتجات أو ابتكار عمليات جديدة أو تحسن ما موجود منهما.

المحور السادس: التحليل الاقتصادي للمؤسسة.

المحور السادس: التحليل الاقتصادي للمؤسسة.

أولاً: التحليل الاقتصادي للمؤسسة.

التحليل الاقتصادي منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، من خلاله يمكن تفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية، ويمدنا بالأدوات المنطقية المختلفة، التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة فان كانت النظرية تمثل الخلاصة، فان التحليل يمثل منهاج البحث. وثمة تصنيفات مختلفة لأنواع التحليل الاقتصادي، تعتمد على معايير مختلفة، تتعلق بحجم الوحدة الاقتصادية التي يتناولها التحليل، ودرجة الشمول التي يريدها القائم بالتحليل.⁵⁹

هو جزء من علم الاقتصاد، يتناول بالدراسة العلاقات السببية بين الظواهر الاقتصادية وتفسير العوامل المؤثرة في سلوكها.

يقوم منهج التحليل الاقتصادي بإعادة الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها البسيطة التي يمكن فهمها ببسر أكثر من فهم الظاهرة بكليتها، ومن ثم صياغة الفرضيات التفسيرية لهذه الظاهرة على أساس العلاقة السببية.

يعتمد التحليل الاقتصادي على نوعين من المبادئ المنهجية **الاستنتاجات المنطقية** وتسمى بالتعميمات أو المبادئ التحليلية، وهي تلك تناسب منطقياً من مجموعة من الافتراضات النظرية المترابطة فيما بينها، **والاستنتاجات التطبيقية** التي تقررها العلاقات القائمة بين المعطيات الملموسة.

ثانياً: أهداف التحليل الاقتصادي وفوائده.

يتركز التحليل الاقتصادي حول مشكلة عامة وهي كيف يتم توزيع الموارد النادرة نسبياً وكيف يتم تحقيق التناسق بين الخطوات اللازمة لهذا التوزيع الأفراد، تقييم الكفاءة التي تعمل بها مختلف المشروعات الاقتصادية والمساعدة على رسم السياسات العامة " السياسات المالية، النقدية، سياسة التجارة الخارجية، سياسة الدخول الأجور " وذلك بغرض إشباع حاجات الأفراد.⁶⁰

1. بيان نتائج مختلف بدائل القرارات، بالإضافة إلى ذلك توفير أفضل الطرق لاختيار البدائل؛

2. التنبؤ بمختلف التغيرات المستقبلية؛
3. توفير أدوات سليمة في تحديد السياسات الاقتصادية بالاعتماد على مبادئ التحليل العلمي؛
بغرض زيادة فرص النجاح الاقتصادي على مستوى المشروع والاقتصاد الوطني علاوة على ذلك الاقتصاد العالمي؛
4. الحكم على النظام والأداء الاقتصادي؛
5. تقييم مدى كفاءة مشاريع الاقتصاد؛ بغرض توزيع الموارد و بالتالي إشباع رغبات المستهلك .
6. رسم السياسات العامة؛
7. بيان طريقة عمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع الموارد المجتمعية؛⁶¹
8. يساعد التحليل الاقتصادي في الحكم على النظام والأداء الاقتصادي؛
9. يساهم في رسم وتوضيح السياسات الاقتصادية على كافة المستويات الاقتصادية؛
10. يساهم في التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية المحتملة.⁶²

ثالثا: أنواع التحليل الاقتصادي.

التحليل الاقتصادي يمكن تقسيمه إلى عدة أنواع، وكل نوع منه يهدف إلى دراسة جانب معين من النشاط الاقتصادي وتحليل العلاقات والنتائج المرتبطة به. فيما يلي أبرز أنواع التحليل الاقتصادي:

1. التحليل الاقتصادي الجزئي:

ويسمى أيضا بالتحليل الوحدوي، ويتعلق بنشاط الأفراد والمؤسسات، ويركز على كيفية تحديد الأسعار والكميات المطلوبة والمعروضة من السلع والخدمات وفق الأسعار المعلنة، أي ما الذي يدفع الفرد على شراء سلعة ما كونه مستهلكا أو ما الذي يدفعه لإنتاجها كونه منتجا.

ومن من أهم ما يميز التحليل الاقتصادي الجزئي أنه يصب اهتمامه بشكل كبير على ما يمكن للفرد أن يستخدمه من السلع البديلة في ظل محدودية الدخل وندرة الموارد وكثرة الاحتياجات الاقتصادية اليومية وتنوعها، كما يدرس القرارات الاقتصادية التي يتخذها الأفراد

بناء على مستوى الأسعار في الأسواق، كما يضع الإطار العام للسلوك الاستهلاكي للإفراد بناء على وجود البدائل المناسبة، وهذا يسهل فهم الاقتصاد على مستوى الكلي، لأنه يتناول الحثيات الاقتصادية على المستوى الجزئي بشكل تفصيلي وتحليلي ما يجعل المقاربة على المستوى الكلي واقعية.⁶³

العناصر التي يهتم بها التحليل الاقتصادي الجزئي:

- ✓ **العرض:** يعرف العرض من سلعة أو خدمة ما، بأنه الكميات التي يكون منتج أو بائع هذه السلعة أو الخدمة على استعداد لإنتاجها وبيعها عند مستويات مختلفة من الإثمان خلال فترة زمنية معينة. وليس من الضروري أن تتعادل الكميات المعروضة مع الكميات المنتجة من السلعة خلال نفس الفترة الزمنية وذلك بسبب: التخزين، العلاقات الاقتصادية الدولية والمتمثلة في الصادرات والواردات، تلف جزء من الإنتاج، الاستهلاك الذاتي للمنتجين لجزء من الإنتاج.⁶⁴
- ✓ **الطلب:** قياس رغبة الأفراد أو المؤسسات في الأموال المرغوب دفعها في مقابل الحصول على خدمات أو سلع خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ **المرونة:** أي الوسيلة التي تساعد على تحديد طبيعة التغيرات على الطلب الخاص بالسلع والخدمات بسبب التغير في أسعارها داخل السوق.
- ✓ **تكلفة الفرصة البديلة:** عند استبدال قرار بقرار بديل منافس له عند التخطيط للمستقبل يتم فقدان منافع القرار المضحي به نتيجة هذا القرار ومن ثم تخسر المنشأة الفرصة التي يحققها ذلك البديل فمثلا تعد تكاليف استخدام الأصول الثابتة تكاليف تاريخية ومن ثم فهي تكاليف غير مناسبة ولكن إذا أمكن تأجير هذه الآلات بدلا من استخدامها في تحقيق أهداف القرار محل الاعتبار فان قيمة إيجار الآلات تعد تكلفة فرصة بديلة لان المنشأة كان بإمكانها تأجيرها إلى الغير ولكنها فقدت هذه الفرصة بسبب استخدام تلك الآلات في تحقيق أهداف القرار المعني.

وتعرف الكلفة الفرصة البديلة: على أنها الربح الممكن التحقق المضحي بها مقابل التأكد من الربح المتحقق الذي تم اختياره كبديل عند اتخاذ القرارات.⁶⁵

✓ **سلوك المستهلك:** المستهلك هو الشخص الذي يشعر أو يتعرف على وجود حاجة غير مشبعة ويقوم بشراء المنتج ويتخلص منه بعد الاستهلاك وذلك خلال المراحل الثلاث المتعاقبة لعملية الاستهلاك " مرحلة ما قبل الشراء ومن ثم قرار الشراء ومرحلة ما بعد الشراء."

و هناك نوعين من المستهلكين:

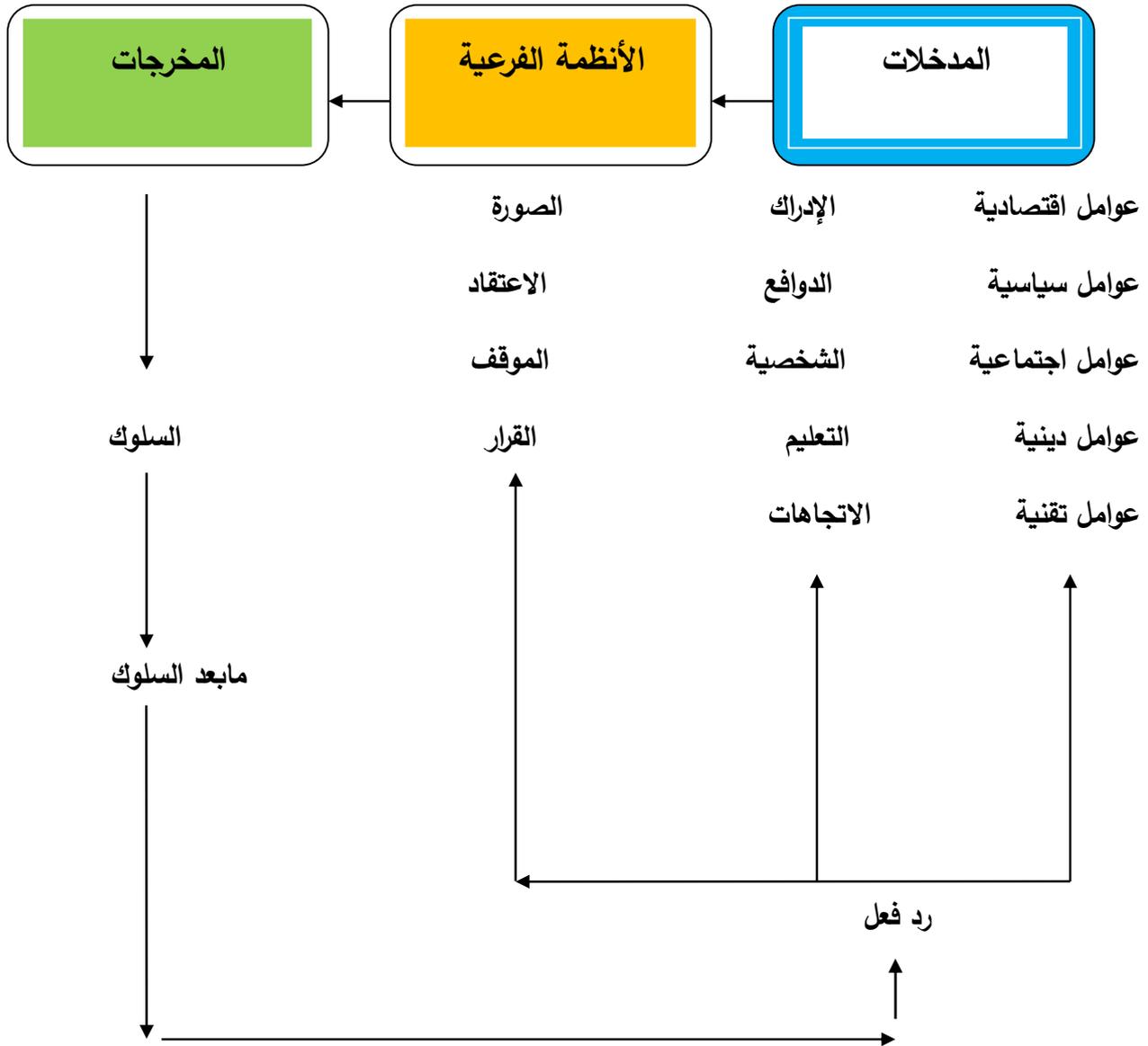
❖ **المستهلك النهائي:** ويدعى أيضا المستهلك الفرد وهو المستهلك الذي يقوم بشراء المنتج لاستخدامه الشخصي أو لاستخدام فرد آخر قد يكون احد أفراد الأسرة أو صديق والمهم أن يتم شراء المنتج للاستخدام النهائي بواسطة الأفراد.

❖ **المستهلك الصناعي:** أو المستهلك من شركات الأعمال وهو: فرد أو مجموعة من الأفراد التي تقوم بشراء منتجات تستخدم في احد ثلاث مجالات إما إعادة البيع أو لاستخدامها في تصنيع منتج أو تسهيل عملية الإنتاج وغالبا ما تكون كميات الشراء كبيرة و تمر بمراحل طويلة وقد يكون الشراء لصالح جهات حكومية أو منظمات تهدف للربح أو منظمات لا تهدف للربح أو مؤسسات دينية.⁶⁶

وهناك من الاقتصاديين من يدرج الموزع أو الوسيط أو التاجر كنوع مستقل من المستهلكين وقد يكون فردا أو منظمة، حيث يقوم هذا المستهلك بشراء سلع/ خدمات بغرض إعادة بيعها لتحقيق الأرباح.⁶⁷

ويلخص الشكل الموالي مدخلات ومخرجات سلوك المستهلك كنظام:

الشكل رقم (14): مدخلات و مخرجات سلوك المستهلك كنظام.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، يوسف عثمان ردينة، سلوك المستهلك، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص128.

✓ **نظرية المنفعة:** تعرف منفعة سلعة ما " أو خدمة " بأنها قدرة هذه السلعة على إشباع حاجة الفرد " المستهلك " خلال فترة زمنية معينة وظرف محدد، وهذه المنفعة ليست ملازمة للسلعة أو الخدمة بل أنها تأتي نتيجة العلاقة بين المستهلك والسلعة.

❖ **المنفعة الكلية:**

تعرف المنفعة الكلية لسلعة ما بأنها مجموع المنافع التي يحصل عليها مستهلك ما نتيجة استهلاكه لوحدات متتالية من هذه السلعة، وذلك خلال فترة زمنية معينة.

❖ **المنفعة الحدية:**

تعرف المنفعة الحدية بأنها التغير الحاصل في المنفعة الكلية نتيجة التغير في الكمية المستهلكة من السلعة بوحدة واحدة في فترة زمنية معينة.⁶⁸

2. التحليل الاقتصادي الكلي:

الذي يهتم بدراسة وتحليل سلوك المتغيرات الاقتصادية الكلية، التي تنعكس آثارها على جميع أفراد المجتمع، بمعنى آخر متغيرات الاقتصاد الوطني ككل مثل الدخل الوطني، الناتج الإجمالي، التشغيل والبطالة، الادخار والاستهلاك الكليين، الإنفاق الكلي، التضخم والمستوى العام للأسعار، الدورات الاقتصادية، السياسات الاقتصادية وغيرها.⁶⁹

العناصر التي يهتم بها التحليل الاقتصادي الكلي:

❖ تحقيق مستوى عالي من الإنتاج الحقيقي مع ضمان نمو سريع، يقاس إجمالي الإنتاج بالناتج المحلي الإجمالي الذي يعتبر الأداة الأكثر استخداما في قياس حجم اقتصاد ما. فكلما زاد معدل الناتج المحلي الإجمالي زاد حجم الاقتصاد الكلي وبالتالي يزيد الحجم الكلي للدخل الذي يقابله زيادة الدخل الذي يحصل عليه الإفراج.

- ❖ تحقيق معدل مرتفع من العمالة وتقليل البطالة الإجبارية إلى حد أدنى.
- ❖ تحقيق معدلات مستقرة للأسعار بعيدا عن أنواع التضخم المختلفة.
- ❖ الحد من مقدار العجز في ميزان المدفوعات.
- ❖ تخفيض حدة الفقر وحماية مستوى معيشة المواطنين.⁷⁰

يتبين لنا مما سبق أن علم الاقتصاد يتفرع إلى فرعين أساسيين من التحليل هما تحليل اقتصادي جزئي وتحليل اقتصادي كلي، يهتم التحليل الجزئي بدراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة أي الفردية أو الجزئية كدراسة المستهلك أو المنتج، أما التحليل الكلي فيهتم بدراسة الوحدات الاقتصادية الكبيرة أي الكلية كالدخل القومي، المستوى العام للأسعار، الادخار، البطالة، فإذا كان التحليل الاقتصادي الجزئي يهتم بمعالجة المشاكل التي تقع على مستوى الفرد مستهلك كان أو منتج، فإن الاقتصاد الكلي يهتم بالاقتصاد القومي ككل.⁷¹

تمثل النظرية الاقتصادية مجموعة نماذج يسعى كل منها إلى تقديم تفسير علمي لموضوع اقتصادي معين ومحاولة التنبؤ باحتمالات مساراته. ويمكن التمييز بين هذه النماذج استناداً إلى مؤشر الزمن ومستوى الإلمام بظروف البيئة أي مدى التأكد.

واستناداً إلى هذا المعيار ينشأ لدينا نمطين رئيسيين من التحليل الاقتصادي هما :

التحليل الساكن والتحليل المتحرك. فنحن نصف ثمة وضع اقتصادي بأنه في حالة سكون أو ركود، إذا كان يظل على حاله من نقطة زمنية إلى نقطة زمنية أخرى ، أي أن حالة السكون أو الركود تكرر نفسها عبر الزمن ... إلى أن يحصل إقلاق لها من الخارج . ففي النموذج الساكن أو (الاستاتيكي) تكون المتغيرات - بالتعريف- مستقلة عن عنصر الزمن. أي أن النموذج الساكن يبحث في تلك المجموعة من العلاقات بين العناصر المختلفة التي متى ما تحققت فإنها ستميل إلى الاستمرار ما دامت محددات الوضع ثابتة لا تتغير. والواقع أن التحليل الاقتصادي في مجال نظرية الأسعار، كان بصورة تقليدية، يميل بطبيعته إلى التحليل أو النموذج الساكن.

ومن المفيد الإشارة هنا إلى أن فكرة التوازن، قد لعبت - وما تزال - دوراً مهماً في النظرية الاقتصادية. وقد انتقد بعض الاقتصاديين فكرة التوازن باعتبارها تمثل فكرة سكون خالص لا تتصل بالعالم المتغير الذي نعيش فيه. ولكننا حين نمعن النظر، سنجد بأن فكرة التوازن تمثل أداة لا غنى عنها في النظرية الاقتصادية. فحتى عند تحليل أوضاع اللاتوازن نجد أننا غالباً ما نحتاج إلى فكرة التوازن كأساس مرجعي.

3. التحليل الاقتصادي الساكن:

ويشير التحليل الساكن - بصورة غير مباشرة - إلى العملية التي يتحقق بها التوازن، كما يصف الاختلاف بين توازن وآخر، يتم الوصول إليه بعد حصول تغير معين في المحددات ويسمى هذا الأسلوب الأخير بـ «التحليل الساكن المقارن». لكن النموذج الساكن، في معظمه، يعالج أوضاع وشروط التوازن. وهذا يعني انه بالإمكان استعمال نموذج ساكن للحالتين التاليتين:

أ- وصف حالة سكونية.

ب- تحليل الفروقات بين حالات سكونية بديلة، وهذه الأخيرة تسمى بوضع السكون المقارن.

ومن أمثلة التحليل الساكن قولنا بأنه : إذا ارتفع سعر ثمة سلعة فان الكمية المطلوبة منها سوف تتخفض أو أننا نتوقع أن تتخفض.

4. التحليل الاقتصادي المتحرك:

أما النموذج المتحرك (أي الديناميكي)، فهو الذي يدخل فيه عنصر الزمن بشكل أساسي، بحيث أن المتغيرات تعتمد . بالفرضية . على الامتداد الزمني. أي أن - المتغيرات ، وكذا أقيامها التوازنية ، تعتبر ممكنة التحقيق فعلاً . وان أقيام المتغيرات في أية لحظة زمنية معينة ، يفترض أن تعتمد - جزئياً - على أقيامها في لحظات زمنية ماضية. وهكذا يصبح الزمن، عنصراً أساسياً في النظام مع التوكيد على سياقات التكيف أكثر من محددات التوازن .

ونلاحظ أن النموذج المتحرك يكون ضرورياً في بعض جوانب التحليل الاقتصادي ، وخاصة في دراسة مشاكل الدخل القومي والنمو الاقتصادي، وليس هناك ما يمنع أن نجد في نموذج متحرك ، أن بعض أو كافة المتغيرات ثابتة خلال الامتداد الزمني. والسبب هو أن النموذج المتحرك قد يكون له في النهاية - ما يسمى بالحل المستقر وهذا يعني أن ثمة مجموعة من الأعداد تكون ذات خاصية معينة، بحيث أنها إذا اتصلت بمتغيرات النموذج ، فإن هذا النموذج سوف يتكرر عبر الزمن بصورة غير محددة أي انه سوف يعبر عن حالة سكون . ويوصف النموذج المتحرك بأنه مستقر في حالتين هما:

أ- إذا كان ينطوي على حل سكوني.

ت- إذا كان سيصل في النهاية إلى الحل السكوني أو يقترب منه، بصرف النظر عن القيم المبدئية لمتغيرات النموذج .

ومن أمثلة التحليل المتحرك قولنا بأنه إذا ارتفع سعر سلعة معينة ، فإنه من المتوقع انخفاض الكمية المطلوبة بعد فترة زمنية معينة. حيث نلاحظ هنا عدم وجود تأكيد على أن ارتفاع سعر السلعة سيؤدي حتماً إلى انخفاض الكمية المطلوبة. فالتوقع هنا يعني أن ارتفاع سعر السلعة قد لا يؤدي حتماً إلى انخفاض الكميات المطلوبة. فقد يؤدي الارتفاع الكبير في الدخل إلى إزالة أثر ارتفاع الأسعار. إذ قد لا تتأثر الكميات المطلوبة إذا كان اثر ارتفاع الدخل مكافئاً لأثر ارتفاع سعر السلعة. بل أن الكميات المطلوبة قد تزداد إذا كان اثر ارتفاع دخول الأفراد اكبر من اثر ارتفاع سعر السلعة . وهذا يعني أن الامتداد الزمني يمكن أن يقلل من درجة اليقين أو التأكد.

ومن الممكن استعمال النموذج المتحرك لأغراض:

أ- وصف المسار الزمني للمتغيرات الاقتصادية .

ب- تحليل الفروقات بين مسارات زمنية بديلة، وهو ما يسمى بالتحليل الحركي المقارن.

ج - وصف الحل المستقر لنموذج متحرك .

د - تحليل الفروقات بين حالات استقرار بديلة . ويكون هذا ممكناً حين يتوفر للنموذج المتحرك ، حلاً مستقراً.

وبناءً على ذلك، فإن حالة استقرار معينة قد يمكن تشخيصها باستخدام نموذج ساكن ، أو باستخدام نموذج متحرك مواز يكون له حل مستقر.⁷²

5. حسب معيار الغرض المقصود من التحليل: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

❖ التحليل القائم على أساس النظرية الوضعية:

وهذا النوع من التحليل ينظر إلى الظواهر الاقتصادية كما هي في الواقع. وهذا النوع من التحليل يعبر عما يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على أساس المبادئ والقواعد والأصول الاقتصادية وذلك بغض النظر عما إذا كانت الأهداف مقبولة اجتماعياً أو غير مقبولة.

❖ التحليل القائم على أساس معيار يهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة:

وهنا يظهر الجدل القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية، فهناك وجهة نظر ترى أن اقتراح السياسة لا يعتبر جزءاً من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لأن مثل هذه الاقتراحات لا بد وان تكون قائمة على أساس الحكم القيمي، أما وجهة النظر الأخرى فتري أن الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسات، وهذا ما نجده في الواقع عموماً حيث نجد الاقتصاديين دائماً يقدمون مقترحات لمواجهة مشكلة اقتصادية معينة.⁷³

رابعاً: أدوات التحليل الاقتصادي.

أدوات التحليل الاقتصادي هي مجموعة من الأدوات والأساليب التي يستخدمها المحللون الاقتصاديون لفهم الاقتصاد وتحليل أدائه، وكذلك للتنبؤ بالتوجهات المستقبلية. ويعتمد التحليل الاقتصادي عموماً على أربع أدوات رئيسية يمكن اختصارها كما يلي:

1. الأداة الوصفية اللفظية:

تعتمد هذه الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على المنطق اللفظي من مزايا أسلوب التحليل اللفظي انه قد يؤدي نفس مهمة التحليل الرياضي وبنفس الكفاءة وهذا في حالة النماذج الأولية التي لا تحتوي على العديد من المتغيرات. ولكن استخدام هذا أسلوب يصبح أكثر صعوبة وتعقيداً عند محاولة تفسير النماذج التي تحتوي على عدد أكبر من المتغيرات. كما أن هذه أداة غير دقيقة بالقدر الكافي للتعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تنطوي عليها النظرية الاقتصادية.⁷⁴

خصائص الأداة الوصفية اللفظية:

- ✓ **التبسيط والفهم:** تسهّل هذه الأداة توصيل الأفكار الاقتصادية المعقدة بأسلوب بسيط يسهل فهمه لغير المختصين؛
- ✓ **التركيز على الجوانب النوعية:** تعتمد على تحليل العوامل التي قد يصعب قياسها بالأرقام، مثل تأثيرات القرارات السياسية أو ردود الأفعال المجتمعية؛
- ✓ **السياق الثقافي والاجتماعي:** تهتم بالعوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد أو السياسات الحكومية، وهو ما لا يمكن وصفه بسهولة بالأرقام؛
- ✓ **المرونة في التحليل:** تمنح المرونة للباحثين لشرح وتحليل الأحداث بناءً على رؤيتهم وتجاربهم، مما يسمح بتقديم رؤى إضافية أو تفسيرات جديدة.

2. الأداة الرياضية:

وهنا يستخدم المنطق الرياضي في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، وقد شاع استخدام هذه الأداة في التحليلات الاقتصادية الحديثة وأصبحت تمثل فرعين من فروع علم الاقتصاد هما الاقتصاد الرياضي والاقتصاد القياسي. وهكذا تتطور التعبيرات الرياضية والقياسية للنظرية الاقتصادية حتى نصل إلى تكوين النماذج الاقتصادية بكل أبعادها فيما يسمى بالاقتصاد القياسي.⁷⁵

خصائص الأداة القياسية الرياضية:

- ✓ **الدقة والتكميم:** تعتمد على الأرقام والمعادلات لتقديم نتائج دقيقة يمكن قياسها وتكرارها؛
- ✓ **التنبؤ والتوقع:** تساعد في بناء نماذج يمكن استخدامها للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في الاقتصاد؛
- ✓ **تحليل العلاقات الاقتصادية:** تمكن المحللين من فهم كيف يؤثر متغير اقتصادي على آخر، مثل تأثير سعر الفائدة على التضخم أو البطالة؛
- ✓ **القدرة على الاختبار:** يمكن اختبار الافتراضات الاقتصادية عبر النماذج الرياضية لمعرفة مدى صحتها وملاءمتها للواقع.

3. الأداة الرقمية:

تعتمد هذه الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على التحليل الإحصائي باستخدام الأرقام ودلالاتها، فعلى سبيل المثال يمكن التعبير عن قانون الطلب أي العلاقة بين سعر والكمية المطلوبة مع ثبات العوامل الأخرى من خلال جدول الطلب، وهو جدول يعبر بالأرقام عن وجود علاقة عكسية بين السعر والكمية المطلوبة.⁷⁶

تعتمد هذه الأداة على استخدام برامج ونظم متقدمة لجمع وتحليل البيانات، مما يتيح إمكانية تحليل كميات هائلة من المعلومات في وقت قصير وتقديم رؤى دقيقة وشاملة.

خصائص الأداة الرقمية:

- ✓ **تحليل البيانات الضخمة:** توفر القدرة على تحليل كميات ضخمة من البيانات المتنوعة، مثل البيانات المالية، بيانات الأسواق، بيانات المستهلكين، وغيرها من المصادر الرقمية؛
- ✓ **التوقعات باستخدام الذكاء الاصطناعي:** يمكن استخدامها في بناء نماذج تنبؤية تعتمد على الذكاء الاصطناعي، مثل تعلم الآلة، لاكتشاف الأنماط والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية؛
- ✓ **السرعة والكفاءة:** بفضل التطورات التقنية، تتيح الأداة الرقمية معالجة وتحليل البيانات بفعالية وسرعة كبيرة، مما يسمح للمحللين باتخاذ قرارات سريعة ومبنية على أسس علمية؛
- ✓ **التفاعل مع المعلومات المتغيرة:** تستطيع الأداة الرقمية التكيف مع البيانات المتغيرة وتحديث النتائج والتحليلات بناءً على أحدث المعلومات.

4. الأداة الهندسية البيانية:

وتعتمد هذه الأداة على الأشكال والرسومات البيانية للتعبير عن العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، كأن يعبر عن جدول الطلب باستخدام ما يسمى منحنى الطلب وذلك لإيضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية.⁷⁷

تساعد هذه الأداة في تمثيل المعلومات بطريقة مرئية تسهل استيعاب الأنماط والاتجاهات، مما يساعد المحللين وصناع القرار على رؤية الصورة الكلية دون الحاجة إلى الغوص في الأرقام المجردة.

خصائص الأداة الهندسية البيانية:

1. **تبسيط البيانات:** تمكّن من تبسيط البيانات المعقدة وتجعلها أسهل لفهم من خلال العرض المرئي؛

2. الكشف عن الأنماط: تسهّل على المحللين ملاحظة الأنماط والعلاقات بين المتغيرات الاقتصادية، مثل الاتجاهات في الأسعار أو العرض والطلب؛
3. المقارنة بسهولة: تتيح مقارنة البيانات عبر الزمن أو بين مختلف القطاعات أو البلدان؛
4. دقة التمثيل: توفر دقة في توصيل المعلومات من خلال تمثيلات بصرية تشرح العلاقات العددية والهندسية.

المحور السابع: دورة حياة المؤسسة.

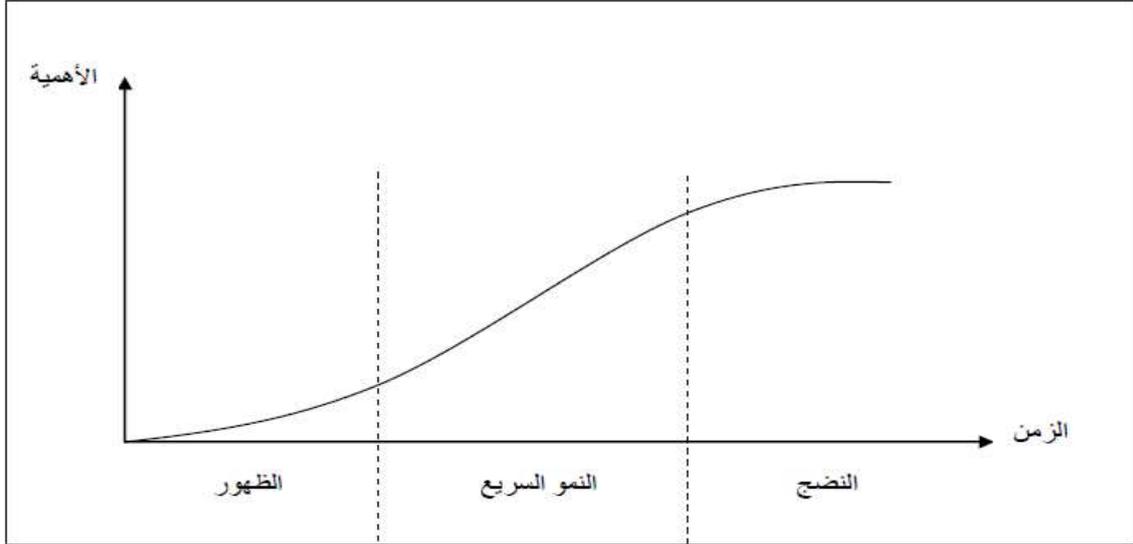
المحور السابع: دورة حياة المؤسسة.

أولاً: دورة حياة المؤسسة.

كان المفكر الاقتصادي الفريد مارشال **Alfred.Marshall** من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يشابه في تطوره الكائن الحي، 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.⁷⁸

حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي " الشجرة " الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة لها أيضاً، ويرجع الفضل في إرساء قواعد وأساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة إلى **Boulding** عن طريق تطبيق نظرية الأنظمة **Von Bertalanffy** على المؤسسات وطبيعتها التطورية، وقد أكد **Boulding** بأن استمرار المؤسسة في نشاطها هو أهم من تحقيق الأرباح، كما أن تركيبة هيكل رأس مال المؤسسة تختلف باختلاف احتياجاتها المالية، وهذه الاحتياجات مرتبطة بمرحلة التطور التي تمر بها خلال مراحل حياتها بدءاً من إنشائها فانطلاقها فنموها ثم نضجها.⁷⁹ ويمكن أن نمثل بيانياً دورة حياة المؤسسة في ثلاث مراحل متتالية وهي: مرحلة الظهور، مرحلة النمو السريع، مرحلة النضج.

الشكل رقم (15): دورة حياة المؤسسة.



المصدر: صوالح سماح، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

◀ مرحلة الظهور:

في سياق المؤسسات، مرحلة *الظهور* تشير إلى المرحلة الأولى من إنشاء المؤسسة أو العمل التجاري، حيث تبدأ الفكرة في التحول إلى واقع. وتعتبر هذه المرحلة حاسمة لنجاح المشروع. وهي مرحلة دخول السوق في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- ✓ عدد الأفراد فيها قليل كونها قيد التأسيس والتكوين؛
- ✓ الوظائف في المؤسسة أكثر شمولية وعمومية في محتواها وقليلة الاعتماد على التخصص بسبب تنوع وتشعب أعمال المؤسسة وقلة الأفراد العاملين بها؛
- ✓ مركزية عالية في اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المؤسسة؛

- ✓ الاتجاه الأساسي للمؤسسة هو اتجاه الزبائن وبيع المنتج؛
- ✓ تمر المؤسسة بمرحلة اكتشاف لبناء موقعها في السوق ومجالات عملها؛
- ✓ القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل؛
- ✓ المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.⁸⁰

← مرحلة النمو السريع:

مرحلة النمو السريع هي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة بالتوسع الكبير بعد النجاح الأولي، إذ يزيد فيها الطلب على المنتجات أو الخدمات وتكتسب الشركة المزيد من العملاء، مما يتطلب استراتيجيات وتطويرات تضمن استمرار النجاح. وتعتبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة تتمثل في ما يلي:

- ✓ درجة الابتكار والإبداع عالية فيها لمواجهة التغييرات المستمرة ومتطلبات حركة النمو؛
- ✓ التغييرات التي تواجهها المنظمة مستمر وسريعة؛
- ✓ مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المنظمة بسبب عدم الاعتماد الواسع على أساليب وضوابط وإجراءات عمل ثابتة؛
- ✓ درجة الثبات الداخلي للفعاليات والإجراءات والقواعد قليلة؛
- ✓ العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصيرة الأجل.⁸¹

← مرحلة النضج:

مرحلة النضج هي المرحلة التي تصل فيها المؤسسة إلى استقرار كبير بعد فترة من النمو السريع. تصبح المؤسسة في هذه المرحلة قادرة على تحقيق أرباح ثابتة وتحافظ على حصتها

في السوق. وتمثل المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها وأهم ما يميز هذه المرحلة عن سابقتها ما يلي:

- ✓ الاستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية والمالية، لغرض تأمين السرعة في حركة المنظمة لمواجهة ظروف المنافسة والظروف والمتغيرات البيئية؛
- ✓ الاستخدام العالي للتخصص في الوظائف والمهام، وذلك لغرض تنظيم الأداء في المنظمة؛
- ✓ العمل على تطوير الإنتاج؛
- ✓ زيادة معدلات النمو في المنظمة باتجاه تثبيت مواقعها التنافسية في السوق؛
- ✓ القدرة على معالجة الانحرافات إن وجدة؛
- ✓ وصول المنظمة إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى في استخدام كامل مواردها المتاحة.⁸²

ثانياً: دورة حياة المؤسسة حسب نموذج Miller و Freisen.

نموذج *Freisen* و *Miller* لدورة حياة المؤسسة يُقسم حياة المؤسسة إلى خمس مراحل، حيث يُركز على التغيرات في الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والمؤشرات الإدارية مع تطور المؤسسة. يشرح النموذج كيف أن كل مرحلة تأتي بتحديات وفرص مختلفة تتطلب استراتيجيات متخصصة. المراحل هي:

← الولادة:

في هذه المرحلة تسعى المنظمات الصغيرة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي.

◀ النمو أو التوسع:

هنا تبدأ المؤسسات بالنمو وتكبر بسرعة وتنقسم إلى وحدات أو دوائر، وتصبح هياكلها أكثر رسمية.

◀ النضج:

في هذه المرحلة تصبح المؤسسات كفؤة ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية، ولكنها أقل إبداعية.

◀ الانحدار أو التدهور:

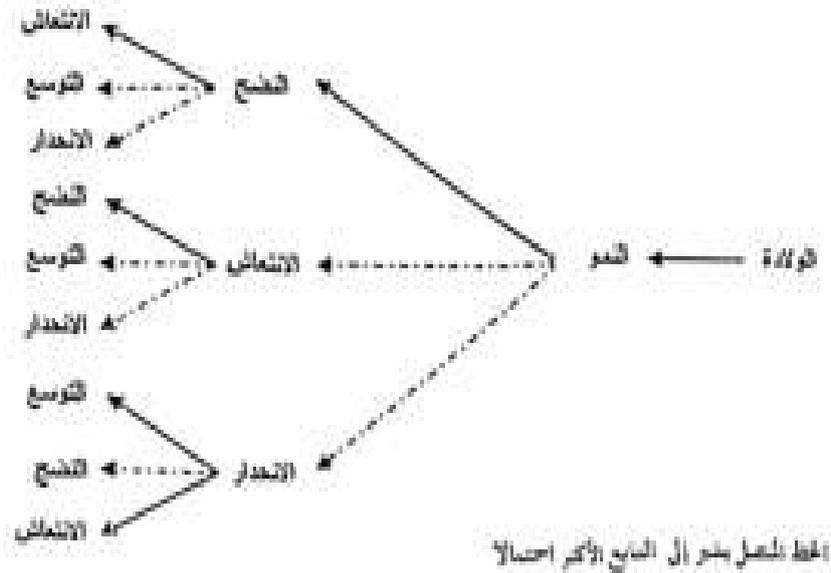
هنا تتأرجح المؤسسة ضمن أسواق منكمشة ومتقلصة لمنتجات متقادمة.

◀ إعادة الانتعاش:

في هذه المرحلة تشهد المؤسسة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على التقسيم على أسواق السوق.⁸³

هذه المراحل الخمس في نموذج *Freisen* و *Miller* تُظهر دورة حياة المؤسسة بشكل شامل، مع توضيح كيف تتغير الأولويات والاستراتيجيات على مدار حياتها.

الشكل رقم (16): دورة حياة المؤسسة حسب نموذج Freisen و Miller



المصدر: عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 182.

ثالثاً: تصنيف نماذج دورة حياة المؤسسة.

دورة حياة المؤسسة يمكن تقسيمها إلى عدة مراحل، وهي تعكس تطور المؤسسة منذ تأسيسها وحتى مرحلة التراجع أو التحديث. تختلف النماذج الخاصة بدورة حياة المؤسسات، ولكن غالباً ما تشمل المراحل التالية:

1. تقسيم Miller & Kimberly 1980:

تقسيم *Mille & Kimberly (1980)* لدورة حياة المؤسسة يعتمد على تحليل تطور المؤسسات عبر مراحل مختلفة تتناول التغيرات في الهيكل التنظيمي والأنشطة والاستراتيجيات مع مرور الزمن. يقترح هذا التقسيم أن المؤسسة تمر بثلاث مراحل رئيسية، وهي:

❖ مرحلة النشأة:

تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة، و تتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.

❖ مرحلة التحول:

تعد هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

❖ مرحلة التدهور:

تعتبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشر اكتشافها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.⁸⁴

2. تقسيم Fuld & House 1995:

تقسيم *Fuld & House (1995)* لدورة حياة المؤسسة يركز على مراحل تطور المؤسسات من حيث الديناميكيات التنافسية وتأثيرها على استراتيجيات الأعمال والتكيف مع السوق. يعرض هذا النموذج خمسة مراحل رئيسية تمر بها المؤسسات، وهي:

❖ مرحلة النشأة:

تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تخطيط استراتيجيات واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.

❖ **مرحلة الشباب:**

تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.

❖ **مرحلة منتصف العمر:**

تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتفويض السلطة.

❖ **مرحلة النضج:**

يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.

❖ **مرحلة الفناء والتدهور و الفناء:**

تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع والنمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجياً إلى التدهور والفناء.⁸⁵

3. تقسيم GUP:

تقسيم GUP في دورة حياة المؤسسة يشير غالباً إلى استخدام النموذج العام لدورة حياة المؤسسة لتحديد المراحل التي تمر بها المؤسسة من بداية تأسيسها إلى نضجها، وربما حتى انحدارها أو إعادة هيكلتها. هذا النموذج يساعد على فهم التحديات والفرص التي تواجه المؤسسة في كل مرحلة. يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعاً، حيث عمد النموذج إلى تقسيم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل.

❖ مرحلة النشأة والانطلاق:

وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- ✓ وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة؛
- ✓ وجود السيولة؛
- ✓ ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي؛
- ✓ القدرة على تحميل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية؛
- ✓ القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل؛
- ✓ المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.⁸⁶

❖ مرحلة النمو والتوسع:

تمثل مرحلة النمو والتوسع المرحلة الثانية في دورة حياة المؤسسة، حيث تبدأ بعد أن تتخطى المؤسسة مرحلة التأسيس وتثبت نفسها في السوق. في هذه المرحلة، يتم التركيز على زيادة الإيرادات، اكتساب العملاء، وتوسيع نطاق الأعمال.

- ✓ وجود علامات تجارية؛
- ✓ الدعاية، الإعلان، الترويج؛
- ✓ زيادة الطلب على منتجات المؤسسة؛
- ✓ ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية؛
- ✓ القدرة على التحكم في التكاليف؛
- ✓ البحث عن الكفاءة وجلبها؛
- ✓ العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الأجل.

❖ مرحلة النضج و الاستقرار:

تمثل مرحلة النضج والاستقرار المرحلة الثالثة في دورة حياة المؤسسة. هنا، تكون المؤسسة قد تجاوزت تحديات النمو والتوسع وأصبحت مستقرة في السوق، مع إيرادات وأرباح ثابتة وشريحة عملاء قوية.

- ✓ القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار؛
- ✓ البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها؛
- ✓ العمل على تطوير الإنتاج؛
- ✓ السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة؛
- ✓ حسن العلاقة مع العملاء؛
- ✓ القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد؛
- ✓ ولاء العملاء للعلامة التجارية.⁸⁷

❖ مرحلة التدهور والتراجع:

مرحلة التدهور والتراجع هي الأخيرة في دورة حياة المؤسسة، وتحدث عندما تواجه المؤسسة صعوبة في الحفاظ على أدائها ونشاطها بسبب التغيرات في السوق، انخفاض الطلب، أو التحديات الداخلية التي لم تُدار بشكل صحيح.

- ✓ البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف؛
- ✓ التخلص من بعض الأنشطة المكلفة؛
- ✓ التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة؛
- ✓ التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة؛
- ✓ مطالبة الدائنين بمستحققاتهم.⁸⁸

تمر أي مؤسسة اقتصادية بدورة حياة، تتلخص في مجملها في أربعة مراحل، وهي مرحلة
النشأة، مرحلة النمو، مرحلة النضج، ثم مرحلة التدهور والتراجع.

المحور الثامن: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

المحور الثامن: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.

أولاً: مفهوم المؤسسات الناشئة.

المؤسسات الناشئة تعد واحدة من المحركات الأساسية للاقتصاد الحديث، حيث تمثل ميداناً خصباً للابتكار والإبداع. في عالم يتسم بالتطور التكنولوجي السريع، برزت المؤسسات الناشئة كقوة دافعة تقدم حلولاً مبتكرة لتحديات حياتنا اليومية. هذه المؤسسات، التي غالباً ما تبدأ بفكرة جريئة أو رؤية طموحة، تسعى لتحقيق النمو السريع وتوسيع نطاق أعمالها، مما يجعلها محفوفة بالمخاطر ولكن مليئة بالفرص.

1. التعريف اللغوي للمؤسسات الناشئة Startup:

إن مصطلح المؤسسات الناشئة **Startup** مشتق من الفعل **to start up** واصله أمريكي. يحتوي على كلمتين اثنتين **start** وتعبر عن فكرة الانطلاق، و **up** تعبر عن فكرة النمو القوي، ووفقاً لما جاء في القاموس الإنجليزي **Cambridge**، فإنه عرف مصطلح المؤسسات الناشئة بمشروع صغير بدأ للتو **a small business that has just been started**، كما تدخل القاموس الفرنسي **Larousse** في تعريف المؤسسات الناشئة بأنها: المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيا الحديثة.

2. التعريف القانوني للمؤسسات الناشئة:

ساهم الباحثون بشكل واسع في بلورة مفهوم المؤسسات الناشئة، فهناك من يعرفها بأنها " كل مؤسسة شابة وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار والذي يحاول مؤسسوها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة من أجل إنشاء أسواق جديدة.⁸⁹ حيث عرفها المشرع في القانون التوجيهي رقم 15-21 المعدل والمتمم، المتضمن البحث العلمي والتطور التكنولوجي، في مادته السادسة " تعني المؤسسة التي تتكفل بتجسيد مشاريع البحث الأساسي أو التطبيقي أو تلك التي تقوم بأنشطة البحث والتطوير.

كما أشارت إحكام القانون 17-02 المتضمن تطوير المؤسسات الصغيرة، إلى المؤسسة الناشئة كقطاع لابد من ترقيته في إطار المشاريع المبتكرة، وذلك من خلال المادة 12 منه، إضافة إلى تلك تناولت المادة 21 من نفس القانون طرق واليات تمويل المؤسسات الواعدة.⁹⁰

المؤسسات الناشئة، أو ما يُعرف بـ **Startups**، هي شركات صغيرة أو مشروعات تجارية في مراحلها الأولى، تُركز بشكل أساسي على الابتكار وتطوير منتجات أو خدمات جديدة تقدم حلولاً مبتكرة لمشاكل معينة في السوق.

ثانياً: خصائص وأنواع المؤسسات الناشئة.

هي نوع من الشركات أو الكيانات الاقتصادية التي تتميز ببعض الخصائص والأنواع التي تجعلها فريدة في طريقة عملها وأهدافها. فيما يلي نوضح خصائص هذه المؤسسات وأنواعها.

1. خصائص المؤسسات الناشئة:

تتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها مختلفة عن الشركات التقليدية. وأغلبها مستمدة من تسميتها إليك أبرز هذه الخصائص:

أ. مؤسسات حديثة العهد:

يخطأ الكثير في تصنيف المؤسسات الصغيرة ويعتبرها على أنها مؤسسات ناشئة، لكن ليس عن هذا النوع نتحدث اليوم، فهي تتميز بكونها شركات شابة يافعة وأمامها خياران: أما التطور والتحول إلى شركات ناجحة، أو إغلاق أبوابها والخسارة.

ب. شركات أمامها فرصة للنمو التدريجي والمتزايد:

من إحدى السمات التي تحدد معنى المؤسسات الناشئة " Startup " هي إمكانية نموها السريع وتوليد إيراد أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل، معناه أن الشركة الناشئة هي الشركة التي تتمتع بإمكانية الارتقاء بعملها التجاري بسرعة أي زيادة الإنتاج والمبيعات من دون زيادة التكاليف. وهذا يعني أن الشركات الناشئة لا تقتصر بالضرورة على أرباح اقل لأنها صغيرة، بل على العكس، هي شركات قادرة على توليد أرباح كبيرة جدا.

ت. شركات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها.

تتميز المؤسسات الناشئة بأنها مؤسسة تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة **Innovative** وإشباع الحاجات السوق بطريقة ذكية، بحيث يعتمد مؤسسوها على التكنولوجيا للنمو والتقدم، والعثور على التمويل من خلال المنصات على الانترنت ومن خلال المرافقة والدعم من قبل حاضنات الأعمال.

ث. شركات تتطلب تكاليف منخفضة.

يشمل معنى المؤسسة الناشئة على أنها شركة تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي بعض الشيء.⁹¹

2. أنواع المؤسسات الناشئة:

تتنوع المؤسسات الناشئة حسب طبيعة أعمالها، أهدافها، والأسواق التي تستهدفها. يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع بناءً على تخصصاتها ونماذج عملها:

أ. شركات الأعمال الصغيرة:

يمثل أصحاب الحرف والمهين الحرة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي جانب من جوانب الحياة، فلا يسعون إلى تحقيق الربح الوفير بل إلى تحقيق دخل بسيط يمكنهم من عيش حياة كريمة.

ب. المؤسسات الناشئة المرتبطة بنمط الحياة:

وهي التي تقوم بربط شغف الأشخاص وحيهم لشيء معين بمصدر رزقهم، مثل قيام ادةً ما تكون هذه المؤسسات مبنية على شغف المؤسسين واهتماماتهم الشخصية، وتركز على تلبية احتياجات محددة في السوق.

ت. المؤسسات الناشئة القابلة للبيع:

نوع من الاستثمار في الأفكار، هدفه الحصول على أفضل العروض لبيع موقعه لاحقاً، لهذا يقوم العمل بجد على فكرته للفت أنظار المؤسسات الكبرى الناشط في هذا المجال.

ث. المؤسسات الناشئة بهدف مجتمعي:

يتميز هذا النوع من المؤسسات بأنه لا يسعى إلى تحقيق الربح في المقام الأول وإنما تسعى إلى جعل العالم يبدو بشكل أفضل من خلال ما تقدمه من خدمات اجتماعية مختلفة.

ج. المؤسسات الناشئة القابلة للتطوير:

يتميز أصحاب هذا النوع من المؤسسات بأنهم مقتنعون بأنهم أصحاب فكر معين وهدف ورسالة يجب توصيلها لكل العالم، وأنهم يساهمون بأعمالهم في جعل العالم أفضل للعيش.⁹²

ثالثا: أهداف تمويل المؤسسات الناشئة.

لتمويل المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الناشئة بصفة خاصة عدة أهداف، وتشمل مجموعة من الغايات التي تسعى لتحقيقها لدعم نموها وتطويرها. من أبرز هذه الأهداف:

- ✓ توفير السيولة الضرورية للمشروع الاستثماري بالإمداد بالتجهيزات اللازمة؛
- ✓ تسهيل مختلف التدفقات النقدية والمالية بين مختلف الأعوان الاقتصادية بضمان توظيف الموارد خاصة فيما بين الهيئات المالية والأعوان الاقتصادية الأخرى؛
- ✓ تغطية جزء من تكاليف المشروع الاستثماري؛
- ✓ تستلزم الصناعة للتمويل التجاري وجود أطراف تنظم المخاطر " البنوك " ويضبطها " وكلاء التامين ضد العجز عند السداد وضمان الحسابات؛
- ✓ يتعاون هؤلاء الأطراف مع القطاع المصرفي الجزائري التجاري والمؤسسات المالية الأخرى لتوفير منتجات التجارة الدولية؛
- ✓ تحريك عجلة الاقتصاد وتحسين الإنتاج و الرفع من الإنتاجية والارتقاء إلى مستوى العالمية؛
- ✓ التنوع في النشاطات المصرفية والاستجابة بصورة أفضل وأسرع لطلبات الزبائن؛
- ✓ رفع القدرات التصديرية للمؤسسات عن طريق دعم هذه المؤسسات وتمويلها.⁹³

رابعاً: أهمية المؤسسات الناشئة.

أكد الكثير من المهتمين بالشأن الاقتصادي الدور الذي تلعبه المؤسسات الناشئة في الاقتصاد العالمي وحتى المحلي سواء من جانب توفير مناصب عمل للشباب أو من جانب دعم المؤسسات الكبرى ويمكن إبرار أهمية المؤسسات الناشئة في النقاط التالية:

- ✓ توفير فرص عمل كبير للشباب خاصة في ظل انخفاض معدلات التوظيف؛
- ✓ تنمية وتطوير قدرات الأفراد من خاصة أنهم يتميزون بقدرات هائلة تمكنهم لعب ادوار مختلفة ومميزة داخل المؤسسة الناشئة؛
- ✓ المساهمة في تطوير الاقتصاد المحلي وتطويره والرفع من التنافسية؛
- ✓ مستقبل للمؤسسات الكبرى كون المؤسسات الناشئة تغذي النمو الاقتصادي، وتسمح الابتكار بالنمو، ومن الصعب تجاهل تأثير قوة الشركات الناشئة على الاقتصاد.⁹⁴

خامساً: دورة حياة المؤسسات الناشئة.

أصبحت المؤسسات الناشئة أداة فعالة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يجعلها محور اهتمام المستثمرين ورواد الأعمال على حد سواء. في هذا السياق، تمر المؤسسات الناشئة بعدة مراحل أساسية تبدأ من الفكرة وتصل إلى النضج أو التوسع. وفيما يلي شرح لكل مرحلة من هذه المراحل:

← المرحلة الأولى:

وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، وخلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيداً ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل. والبحث عن من يمولها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

← المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجه المقاول في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على ارض الواقع و يمولها ماديا، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما يعرف ب **Friends, Family, Fools, FFF**، فغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على تمويل، أو يمكن الحصول علة تمويل من قبل الحمقى وهم الأشخاص المستعدين للمغامرة بأموالهم إذا صح القول خاصة عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية. في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الإعلام بالدعاية للمنتج.⁹⁵

← المرحلة الثالثة:

الإقلاع والنمو المبكرة في هذه المرحلة يبلغ فيها المنتج درجة عالية من الحماس لينشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هذه المرحلة التي يمكن أن يتوسع فيها النشاط إلى خارج دائرته أي مبتكره الأولى. فهنا يبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد العارضين للمنتج ويبدأ الفشل أو ظهور عوائق قد تؤدي إلى التراجع.

← المرحلة الرابعة:

الانزلاق في الوادي وبالرغم من استمرار الممولين المغامرين بتمويل المشروع مع ذلك يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها بوادي الموت، وهو ما يؤدي إلى انسحاب المشروع من السوق في حالة عدم إيجاد الحلول خاصة في ظل انخفاض معدلات النمو.

← المرحلة الخامسة:

وتسمى تسلق المنحدر وفي هذه المرحلة يستمر رائد الأعمال بإدخال تعديلات على منتجة وإطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ المؤسسة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات

المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره وتسويقية.

← المرحلة السادسة:

مرحلة النمو المرتفع وفي هذه المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي أي ينتقل من مرحلة التجربة إلى مرحلة عرضه وطرحه في الأسواق لتبدأ المؤسسة الناشئة في التطور والنمو المستمر لتتجح المؤسسة في هذه المرحلة من الوصول إلى أكثر من 30% من الجمهور المستهدف، لتبدأ بذلك مرحلة جديدة لها علاقة بازدياد الحجم وتحقيق الأرباح.

من الواضح أن المؤسسات الناشئة تمر بهذه المراحل التي تعد حيوية وضرورية للوصول إلى النمو الذي يعني إخراج المنتج والتعريف به وتسويقه بنجاح وبالتالي فإن دورة حياة المؤسسات الناشئة يجب أن تحدد بشكل أو بآخر مسار تطورها ونموها وابتعادها عن المخاطر، فالمؤسسة الناشئة يجب أن تعمل على نجاح مشروعها والتواجد في السوق وإذا لم يتحقق لها ذلك ستغلق أبوابها وتثبت عدم كفاءتها التقنية التسويقية.⁹⁶

الشكل رقم (17): منحنى دورة حياة المؤسسات الناشئة.



المصدر: بوالشعوار شريفة، مرجع سبق ذكره، ص 421.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

- 1 فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020، ص 26.
- 2 المرجع السابق، ص 27.
- 3 عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، الجزء الأول، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص 16-17.
- 4 المرجع السابق، ص 18.
- 5 مباني محمد، مطبوعة اقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر 3، إبراهيم سلطان سيبوط، 2019، ص 03.
- 6 المرجع السابق، ص 04.
- 7 طويل آسيا، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحديات العولمة قطاع البتروكيماويات دراسة حالة المؤسسة سوناطراك أوبك، أطروحة دكتوراه، فرع التخطيط، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 09.
- 8 المرجع السابق، ص 15.
- 9 عزيزة بن سمينة، مرجع سبق ذكره، ص 24.
- 10 طويل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- 11 جودي حنان، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 17.
- 12 رابح بوقرة، واضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 04، الجزائر، 2011، ص 38.
- 13 جودي حنان، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- 14 بوطكوك نهى، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر، 2021، ص 62.

- 15 إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم حالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 128.
- 16 محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 105.
- 17 بن حمو عبدا لله، مكونات المحيط الخارجي وأثرها على دخول المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية- دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 05، العدد 09، 2018، ص 67.
- 18 عادل بوميجان، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 60.
- 19 بوطكوك نهى، مرجع سبق ذكره، ص 64.
- 20 بن حمو عبدا لله، مرجع سبق ذكره، ص 66.
- 21 سعاد حفاف، محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2019، ص 08.
- 22 علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 16.
- 23 اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الأولى، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1994، ص 35-36.
- 24 عزيزة بن سميحة، مرجع سبق ذكره، ص 60.
- 25 عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2003، ص 34.
- 26 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 88.

- ²⁷ سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكه، تعريف التنظيم الإداري وأهمية في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 05، العدد50، 2022، ص1472.
- ²⁸ ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016، ص24.
- ²⁹ سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكه، مرجع سبق ذكره، ص ص1473-1473.
- ³⁰ بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العلمية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017 ص 73.
- ³¹ بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، وهران، الجزائر، 2004، ص87.
- ³² ميلاد محمد علي الكوكاك، التنظيم الغير رسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، الجامعة الإسلامية مالانج، اندونيسيا، 2016، ص 53.
- ³³ زكاز علي، التنظيم غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد01، العدد 01، الجزائر، 2013، ص39 .
- ³⁴ سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكه، مرجع سبق ذكره، ص1474.
- ³⁵ ميلاد محمد علي الكوكاك، مرجع سبق ذكره، ص 54.
- ³⁶ سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكه، مرجع سبق ذكره، ص1474.
- ³⁷ حسان الجيلاني، نشأة وتكوين التنظيمات الغير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، بسكرة، الجزائر، 2003، ص78.

³⁸ Jennifer M. George, Gareth Jones (2012), **Understanding and managing organizational behavior**, N.J Pearson Prentice Hall, p25.

³⁹ Hellriegel, Slocum and Woodman. (2001). Organizational Behavior. (9th Edition). p 523.

- 40 أحمد دروم، محاضرات في هياكل وتنظيم المؤسسة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022، ص ص 72-73.
- 41 سيفي يوسف، مزيان محمد، مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين، العدد12، وهران، الجزائر، 2019، ص358.
- 42 غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسس، الطبعة الاولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 66.
- 43 غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص69.
- 44 هنري انطوان سميث، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 94.
- 45 هنري انطوان سميث، المرجع السابق، ص 96.
- 46 عزيزة بن سميثة، مرجع سبق ذكره، ص78.
- 47 <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D8%A7%D9%83%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9> التاريخ: 2024/05/17 على الساعة 11:50.
- 48 هنري انطوان سميث، المرجع السابق، ص99.
- 49 أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص234.
- 50 بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص 115.
- 51 بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-116.
- 52 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص274.

- ⁵³ المرجع السابق، ص ص 275-276.
- ⁵⁴ غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 91.
- ⁵⁵ المرجع السابق، ص ص 92-93.
- ⁵⁶ عزيزة بن سميحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143.
- ⁵⁷ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والإعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 586.
- ⁵⁸ المرجع السابق، ص ص 588-589.
- ⁵⁹ سارة نبيل، ماهو التحليل الاقتصادي، التاريخ: 2024/05/26 الساعة: 10.30
<https://hrdiscussion.com/hr106028.html>
- ⁶⁰ مرزوقي ياسر، محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس شعبتي العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، 2020، ص 86.
- ⁶¹ التحليل الاقتصادي، التاريخ: 2024/11/08 الساعة: 10.30
<https://www.injazatpapers.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8>
- ⁶² إحسان جواد كاظم، التحليل الاقتصادي طبيعته واساليبه وفوائده، التاريخ: 2024/11/08 الساعة: 11.51
<https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/81da3e12-39e8-49e3-a0a1-1>
- ⁶³ مرزوقي ياسر، محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 87.
- ⁶⁴ السيد محمد أحمد السريتي، تحليل اقتصادي جزئي، الفصل الدراسي الأول، 2018، ص 17.
- ⁶⁵ حنان عبد الله حسن العمار، دور تكلفة الفرصة البديلة في التنمية الاقتصادية، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد 11، العدد 34، 2016، ص 221.

- ⁶⁶ زياني نجية، محاضرات ودروس في مقياس سلوك المستهلك، مطبوعة موجهة لسنة الثالثة ليسانس تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2023، ص 05.
- ⁶⁷ أيمن علي عمر، قراءات في سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 13.
- ⁶⁸ عبلة لمسلف، محاضرات في الاقتصاد الجزئي 1، جامعة عبدالحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2020، ص 12.
- ⁶⁹ عمار عماري، الاقتصاد الجزئي: ملخص الدروس وتطبيقات محلولة، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 05.
- ⁷⁰ مرزوقي ياسر، محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 89.
- ⁷¹ بوطكوك نهى، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 04.
- ⁷² طارق العكلي، الاقتصاد الجزئي، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 2001، ص ص 10-12.
- ⁷³ مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة أولى ليسانس، جامعة الجزائر 3، 2021، ص 71.
- ⁷⁴ أمينة قهواجي، اقتصاد المؤسسة، ملخص دروس موجهة لطلبة السنة الثانية مالية ومحاسبة، جامعة بومرداس الجزائر، ص 23.
- ⁷⁵ مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 72.
- ⁷⁶ أمينة قهواجي، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 23.
- ⁷⁷ مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

⁷⁸ S- P Mougou, **La croissance de l'entreprise- le cas de l'industrie agroalimentaire de l'économie camerounaise**, these de doctorat en sciences de gestion, universite de nante, 2005, p 48

- ⁷⁹ بن عزيزة صورية، فعالية نظرية دورة الحياة في تفسير السلوك المالي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص 114.
- ⁸⁰ عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، الجزء الثاني، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 156.
- ⁸¹ عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 158.
- ⁸² عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 168.
- ⁸³ عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 181.
- ⁸⁴ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2013، ص 38.
- ⁸⁵ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 276.
- ⁸⁶ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 62.
- ⁸⁷ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص 40.
- ⁸⁸ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 63.
- ⁸⁹ دراني ليندة، استراتيجيات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر كرهان للحد من البطالة، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 08، العدد 02، المدية، الجزائر، 2022، ص 153.
- ⁹⁰ شابني سفيان، المؤسسات الناشئة كخيار استراتيجي لعصرنة الواقع الاقتصادي في الجزائر، مجلة البصائر للدراسات القانونية، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، 2023، ص 94.
- ⁹¹ مطهري كمال، المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة في الجزائر مفاتيح اقتصادية لتحقيق تنمية مستدامة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2023، ص 130.
- ⁹² مريم بوربيصة، المؤسسات الناشئة كدعامة أساسية لبناء وتطوير اقتصاد المعرفة في الجزائر، مجلة قضايا معرفية، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 81.

- ⁹³ مصطفى بورنان، علي صولي، الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 134.
- ⁹⁴ بسويح منى، ميموني ياسين، واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، مجلة حوليات، المجلد 07، العدد 03، بشار، الجزائر، 2020، ص 407.
- ⁹⁵ بالشعور شريفة، دور حاضرات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 421.
- ⁹⁶ سمهان بن لعلام، المؤسسات الناشئة في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الدراسات الإعلامية والاتصالات، المجلد 02، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 15.

الدكتور: قصري محمد عادل

من مواليد بلدية الجلفة (ولاية الجلفة)، في 20 سبتمبر 1981

دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: التحليل والاستشراف الاقتصادي.

أستاذ محاضر – أ – بجامعة الجلفة – الجزائر -

محتوى المطبوعة:

هذه المطبوعة هي مجموعة محاضرات خاصة بمقياس اقتصاد المؤسسة، وهي موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك علوم اقتصادية، شعبة العلوم الاقتصادية، وهذا من أجل معرفة وفهم لبعض العمليات التي تقوم بها المؤسسات واقتصاد المؤسسة هو مجال دراسي يُعنى بفهم كيفية عمل المؤسسات (الشركات، المنظمات غير الربحية، والهيئات الحكومية) من الناحية الاقتصادية، ويمثل هذا المقياس أهمية كبيرة لأنه يوفر معرفة نظرية وتطبيقية تساعد في فهم وإدارة العمليات الاقتصادية داخل المؤسسات.

