

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة طاهري محمد بشار
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مطبوع أكاديمي

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية

إقتصاد المؤسسة

- من إعداد:

د. حمول طارق

أستاذ محاضر، أ. جامعة طاهري محمد - بشار - الجزائر -



السنة الجامعية 2021-2022

فهرس المحتويات

| الصفحة | محتوى المطبوعة |
|--------|---|
| 03 | المقدمة |
| 06 | الفصل الأول: مفاهيم أساسية للمؤسسة الإقتصادية |
| 06 | 1. المؤسسة كعون إقتصادي والدورة الاقتصادية |
| 08 | 2. المؤسسة الاقتصادية وأهدافها |
| 11 | 3. المؤسسة الاقتصادية كنظام |
| 16 | 4. تاريخ وتطور المؤسسة الاقتصادية |
| 24 | 5. دورة حياة المؤسسة |
| 28 | 6. تصنيف المؤسسات الإقتصادية |
| 25 | 7. وظائف المؤسسة |
| 32 | 8. إستراتيجية المؤسسة |
| 36 | الفصل الثاني: المؤسسة والمحيط |
| 36 | 1. ماهية محيط المؤسسة |
| 38 | 2. أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط |
| 39 | 3- تأثير المؤسسة في المحيط |
| 43 | الفصل الثالث: وظائف المؤسسة الإقتصادية |
| 43 | 1. وظيفة إدارة الموارد البشرية |
| 44 | 2. الوظيفة المالية للمؤسسة الإقتصادية |
| 45 | 3. وظيفة التمويل |

| | |
|---------|--|
| 46 | 4. وظيفة الإنتاج |
| 48 | 5. وظيفة التسويق |
| 51 | 6. وظيفة البحث والتطوير |
| 63 | 7. التنظيم الهيكلي |
| 87 | 8. أنماط نمو المؤسسة |
| 105-88 | 9. المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مراحل تطور و إصلاح) |
| 106 | - ملخص لمحاضرات المقياس |
| 123-122 | قائمة المصادر والمراجع |

- تقديم:

فقد شغلت المؤسسة ولا تزال حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي.

و نظرا للتحويلات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية حاليا فإن المؤسسة الآن لم تعد هي ذاتها في الوقت الماضي فبالإضافة الى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا و أصبح الامر بالتالي يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة و التخلي عن المنهج التقليدي التحليلي الذي يعالج النظام ككل بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها و بين محيط النظام.

- الدورة الاقتصادية: هناك نوعين أساسيين من الدورات الاقتصادية وهما:

- الدورة الاقتصادية البسيطة (élémentaire)

- الدورة الاقتصادية الكاملة (complet)

1.1 - الدورة الاقتصادية البسيطة: تتمثل في ظهور حاجيات لدى الأفراد تتجلى من خلال

الرغبات (حاجة للأكل، حاجة للنزهة، حاجة للتنقل،...)، وبالتالي فإن هذه الحاجيات

لا بد أن تلبى بطريقة أو بأخرى، ومنه فلا بد من استهلاك سلع وخدمات لإشباع هذه

الرغبات، ولكن بما أن السلع والخدمات لا توجد في حالتها الطبيعية بل لابد من

إنتاجها. نستنتج بأن الاستهلاك والإنتاج عمليتين أساسيتين في كل نشاط

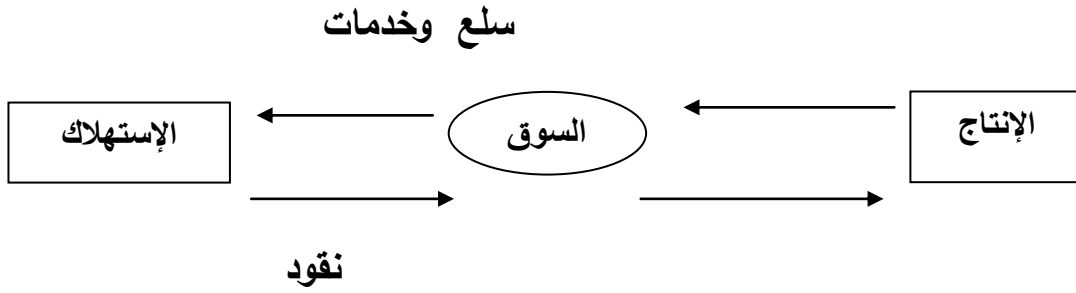
اقتصادي، وهو ما يقود إلى بروز دورة بسيطة حيث الأعوان الاقتصاديين (منتجين)

يحولون الموارد إلى منتجات موجهة إلى أعوان اقتصادية أخرى (مستهلكين)، وعامة

نجد أن هذه السلع تتبادل في الأسواق مقابل النقود أو القروض، والشكل رقم (1) يبين

لنا ذلك بوضوح.

الشكل رقم (1): الدورة الاقتصادية البسيطة



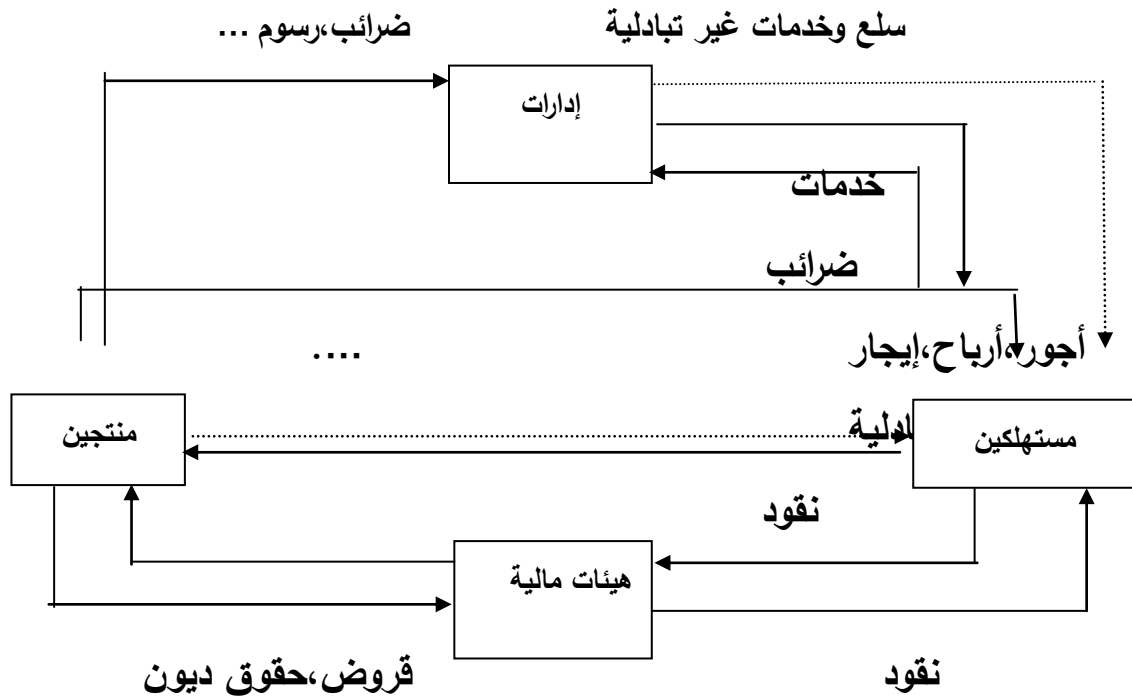
SOURCE: Pascal Laurent – Francois Bouard, OPCIT, P 14

2.1- الدورة الاقتصادية الكاملة: تظهر هذه الدورة ثلاثة مستويات للنشاطات:

- أ. **العمليات على السلع والخدمات** : تتمثل في إنتاج السلع والخدمات الموجهة للمستهلكين.
 - ب. **التوزيع (La répartition)**: تتمثل في توزيع المداخيل المحصلة من قبل المنتجين (الأجور، الأرباح، الإيجار...)، وقد توزع على شكل خدمات لأسباب اقتصادية واجتماعية.
 - ت. **تمويل الاقتصاد**: قد لا تصرف كل المداخيل وبالتالي من الضروري تحصيل الادخار من أجل الاستفادة منه في تمويل الاقتصاد (وضعه من طرف المستهلكين في مختلف البنوك ليستفيد منه المنتجين على شكل قروض من أجل القيام بمختلف النشاطات التي تتطلبها العملية الإنتاجية والبيعية).
- نستنتج بأن الدورة الاقتصادية تضم أربعة أنواع من الأعوان الاقتصادية وهم:**
- **المنتجين**: ينتجون سلع وخدمات موجهة إلى المستهلكين، ويوزعون المبالغ التي يقبضونها من مبيعاتهم على الأجور، الإيجار، الأرباح أو يحتفظون بجزء منها لحاجيات المؤسسة المستقبلية.
 - **المستهلكين**: يستهلكون السلع والخدمات التي يشترونها بفضل دخولهم الأولية المحصل عليها من خلال نشاطهم اليومي (الأجور).

- الإدارات (Les administrations): تقوم باقتطاع من المداخيل الأولية للأفراد والمؤسسات (الضرائب والرسوم...) والتي تعيد توزيعها على شكل خدمات متنوعة أو خدمات مجانية (نشاطات الدولة، الضمان الاجتماعي، ...).
- الهيئات المالية: تقوم بجمع الادخار الذي يحوزه الأعوان ذوي القدرة التمويلية العالية من أجل إقراضه إلى المحتاجين إلى التمويل (المؤسسات الإنتاجية، الخدمية)، وتتمثل في البنوك، صناديق التوفير. والشكل رقم (2) يبين لنا الدورة الاقتصادية الكاملة.

الشكل رقم (2) : الدورة الاقتصادية الكاملة



Source: Pascal Laurent Et Autres ,Opcit,P15

- 2- تعريف المؤسسة الاقتصادية: هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية وذلك عبر مختلف الأزمنة، وعليه سنحاول تقديم بعض التعاريف، لأنه من الصعب الاعتماد على تعريف واحد يشمل مفهوم المؤسسة وذلك للأسباب التالية:

-تحديد المصطلحات:

يجد القارئ باللغة العربية عدة مصطلحات تعبر كلها عن المؤسسة الاقتصادية، ومن بينها نذكر: المنظمة، الشركة، المقولة، التنظيم، المشروع، المنشأة.

ويهدف رفع الالتباس وتدقيق العبارات نسجل النقاط التالية:

أ- إن تعدد العبارات موجود أيضا في اللغات الأجنبية مثل الإنجليزية والفرنسية غير أن الاستعمال فيهما أدق بكثير.

-المنظمة L'organisation: عبارة تطلق على كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة، اجتماعية كنت أم اقتصادية أو أساسية أو ثقافية، أو غير ذلك.

الشركة Firm أو Société: فتعني وتهتم خاصة بالهيكل الاقتصادي مهما كان حجمه أو طبيعته الاقتصادية والقانونية.

المقولة : Entreprise وهي مشتقة من كلمة Entrepreneur أي المقاول فنشير خاصة إلى الخطر والمغامرة التي تميز توظيف الأموال في النشاط الاقتصادي أما المؤسسة فهي تطلق على أي تجمع اقتصادي أو اجتماعي مؤسس بصفة رسمية، حيث أن هناك عدة مؤسسات منها سياسية، اجتماعية، تربية وأخرى اقتصادية .

وتوجد عدة مفاهيم للمؤسسة استطعنا الإلمام بمجموعة مهمة منها :

التعريف 1: هي عبارة عن متعامل اقتصادي له مكانة متميزة وهي العمود الفقري للاقتصاد الوطني.

التعريف 2: هي مجموعة من عناصر الإنتاجية البشرية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة.

التعريف 3: يعرف فرانسوا بيريرو المؤسسة على أنها هي المكان الذي تتم فيه عملية الدمج بين العناصر المختلفة للإنتاج من أجل الحصول على منتج يتم بيعه في السوق .

التعريف 4: تعتبر المؤسسة مجموعة منسقة من الأعضاء تم تنظيمها حسب أهداف معينة

لأداء بعض الوظائف وذلك من خلال تنفيذ عمليات مختلفة تؤول الي بيع السلع والخدمات في السوق وتتميز بما يلي:

- أ- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة كشخص معنوي له حقوق وعليه واجبات .
- ب- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها.
- ت- القدرة على البقاء.
- ث- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل.
- ج- يجب أن تكون مواتية للبيئة التي توجد فيها لتضمن أداء مهمتها في أحسن الظروف .
- ح- تعتبر وحدة اقتصادية لها أهمية كبيرة باعتبارها مصدر رزق العديد من فئات المجتمع .
- خ- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل ولكل مؤسسة أهداف تسمى إلى تحقيقها.

ويمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية بأنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسيير وتتظم بهدف إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية وجداول المؤشرات

Tableaux de Bord.

- وتعرف المؤسسة كذلك كمنظمة اقتصادية مستقلة تستعمل الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج السلع أو الخدمات مخصصة للسوق أو للبيع.
- التطور المستمر الذي نشهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في القرن 20.
 - تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، وقد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات.
 - اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجيات (اشتراكية-ليبيرالية).
 - فيمكن تعريف المؤسسة كما يلي:

أ. المؤسسة وحدة اقتصادية للإنتاج: تكمن الوظيفة الأساسية للمؤسسة في إنتاج السلع والخدمات التجارية بهدف تبادلها في السوق، فالمؤسسة تحتاج إلى عوامل إنتاج لتحقيق قيم مضافة في السوق. هذه الخصوصية تسمح بالتفريق بين المؤسسة والوحدات الأخرى (الجمعيات، التعاونيات، الجماعات المحلية).

ب. المؤسسة وحدة اقتصادية للإنتاج:

تكمن الوظيفة الأساسية للمؤسسة في إنتاج السلع والخدمات التجارية بهدف تبادلها في السوق، فالمؤسسة تحتاج إلى عوامل إنتاج لتحقيق " قيم مضافة " في السوق. هذه الخصوصية تسمح بالتفريق بين المؤسسة والوحدات الأخرى (الجمعيات، التعاونيات، الجماعات المحلية).

فنجد في كل بلد عدد كبير من المؤسسات التي تختلف من حيث الشكل القانوني، الحجم أو طبيعة النشاط، وللمؤسسة دورا هاما في اقتصاد السوق إذ أنها تقوم بإنتاج سلع أو خدمات، وبتوزيع إيرادات وكذلك بتوفير مناصب الشغل وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بنشاطها الإنتاجي تستخدم عوامل إنتاج مختلفة وهي :العمل والموارد الأولية، منتجات نصف مصنعة، طاقة، تجهيزات إنتاج، وتحول هذه العوامل إلى منتجات أو خدمات تقدمها إلى السوق.

والمؤسسة في حاجة أيضا إلى معلومات وموارد مالية. وتتحصل المؤسسة على كل هذه العناصر من الأسواق المختلفة لعوامل الإنتاج وعندما تباع المؤسسة إنتاجها فتحقق القيمة المضافة التي ظهرت خلال عملية الإنتاج والتي تساوي قيمة إنتاج منقوصا منها الاستهلاكات الوسيطة والجزء الكبير من هذه القيمة المصادفة تقوم المؤسسة بتوزيعه على بعض المتعاملين الاقتصاديين والذي يمثل بالنسبة لهم دخل أو إيرادات والتي تصنف كما يلي:

-الضرائب التي تسدد للدولة والجماعات المحلية.

- الاشتراكات التي تدفع إلى الضمان الاجتماعي وإلى صندوق التقاعد.

- أجور العمال.

- الفوائد التي تسدد إلى المقرضين، ومنهم البنوك.

- الأرباح التي توزع على أصحاب المؤسسة.

وفي النهاية لا يبقى للمؤسسة من القيمة المضافة إلا:

الاهتلاكات المخصصات: التي تمثل انخفاض قيمة التجهيزات الإنتاجية والأصول الأخرى

وتكمن من تجديد تجهيزات المؤسسة التي أصبح استعمالها غير ممكن.

جزء من الأرباح: الذي لم يوزع على أصحاب المؤسسة ويوضع ضمن الاحتياطات،

الإيرادات التي توزعها المؤسسة تمثل بالنسبة للمستفيدين إيرادات أولية لأنها تتخفف في

مرحلة ثانية عند تسديد الضرائب والمصاريف المستحقة الأخرى، وتزداد في بعض الأحيان

مع الحصول على الإيرادات الاجتماعية مثل المنح والتعويضات الاجتماعية.

ج. المؤسسة وحدة اقتصادية لتوزيع المداخل:

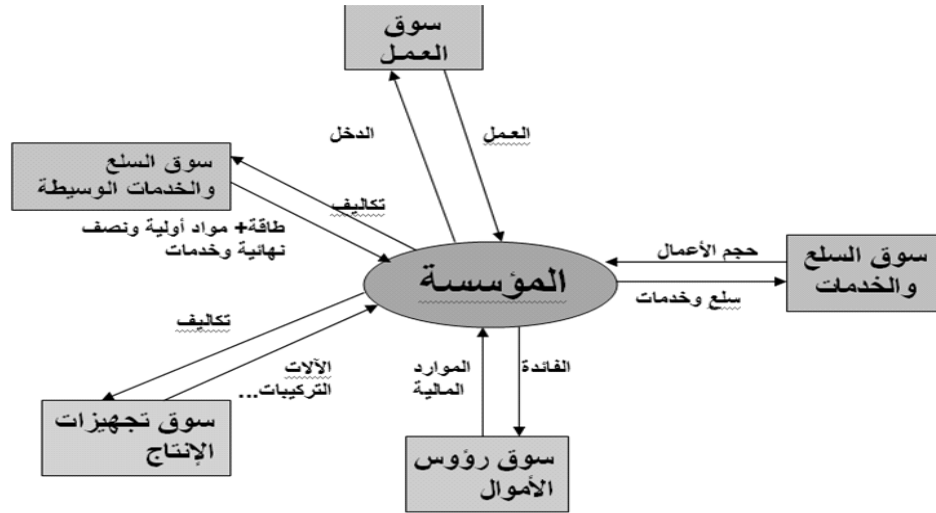
يتم توزيع جزء كبير من القيمة المضافة لمختلف الأعوان الاقتصاديين وتشكل لهم

مداخل، بما فيهم: أجور العمال، تسديد الفوائد للدائنين، توزيع الأرباح على

المساهمين، تسديد الضرائب للدولة، تسديد أقساط التأمينات واشتراكات الضمان الاجتماعي.

وما يتبقى من قيمة مضافة للمؤسسة يخصص لـ: تغطية النقص في المعدات (الاهتلاك)،

جزء من الربح يشكل احتياطات للتمويل الذاتي.



الشكل رقم 02 : أسواق المؤسسة وكيفية ارتباطها بعملية الإنتاج والتوزيع

د. المؤسسة مركز لاتخاذ القرارات الاقتصادية

تتمثل قرارات المؤسسة في اختياراتها الاقتصادية التي تخص استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف. لهذا ففوة القرار مبنية على استقلاليته (استقلال أصحاب الأموال لأخذ وتطبيق القرارات)، تخص مجموعة القرارات كل ما يتعلق ب: السلع، أنواعها، كميتها، أسعارها أو علاقات الاتصال و البيع والتوزيع وغيرها. فالمؤسسة تلعب دورا هاما في اقتصاد السوق بحيث أنها تعتبر مركز اتخاذ القرار الاقتصادي فيما يتعلق بطبيعة وكمية المنتجات وأسعارها، وبكمية ونوعية المواد الأولية المستعملة في عملية إنتاج . وهذه القرارات تكتل اختيارات اقتصادية، أي اختيارات تتعلق بكيفية استعمال الموارد المالية والمادية والمحددة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية قصوى.

وتدعم القرارات المتخذة من طرف المؤسسة بالحساب الاقتصادي الذي يتمثل في المقارنة بين التكاليف والعوائد الناتجة عن قرار معين، والذي يستلزم جمع المعلومات واستعمالها كتقنيات مختلفة تساهم في اتخاذ القرار . وتتوقف سلطة القرار في المؤسسة على الاستقلالية التي تتمتع بها وتكتسبها المؤسسة نتيجة حرية استعمال ممتلكاتها، أي تتوقف هذه السلطة على حق الملكية لأصحاب المؤسسة.

هـ. المؤسسة خلية اجتماعية

باعتبار أن المؤسسة تقوم بتشغيل عدد معين من العمال فهي تقوم بوظيفة اجتماعية، تكمن في سد بعض الحاجات التي تخص العمال مثل: استقرار العمل، مستوى الأجور، الترقية، التكوين. وفي كثير من الأحيان نلاحظ أن أهداف المؤسسة لا تتماشى مع أهداف مجموعة من الأعضاء وهذا قد يؤدي إلى نزاعات داخلية، تكون على إثرها ممثلين يدافعون على مصالحهم. كل هذا يندرج ضمن ما يسمى "تسيير الموارد البشرية".

فبما أن المؤسسة توفر مناصب شغل لمجموعة من الأشخاص فإنها تقوم بوظيفة اجتماعية، تتمثل هذه الأخيرة في تلبية أو إشباع مجموعة من حاجات المستأجرين نذكر منها: الاستقرار في المنصب، مستوى الأجر، الترقية والتكوين... وتتعدد الحاجات التي ينتظر العمال تلبيةها من طرف المؤسسة.

وتمثل المؤسسة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق أو جماعات أو أشخاص يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف، ويساهم كل عضو في المؤسسة في تحقيق الأهداف المشتركة المحددة من طرف مديرية المؤسسة.

و. المؤسسة نموذج أعمال

يلزم على المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها التكيف مع مختلف المعوقات الخارجية باستعمال مواردها الداخلية. يتحقق هذا التكيف بتنفيذ نموذج أعمال أو مخطط اقتصادي، والذي يسمح بخلق القيمة المضافة للمؤسسة. يتحقق تنفيذ هذا المخطط عند إنشاء المؤسسة وخلال سنوات حياتها الأولى، فهو يصف طريقة كسب المال من المشروع المراد تجسيده وبالتالي يقدم صورة واضحة عن إستراتيجية المؤسسة.

تؤدي جهود وضع وتطوير نموذج أعمال بشكل مستمر إلى تحسين تنافسية المؤسسة ومردوديتها على المدى القصير، والوصول إلى هدف الاستدامة على المدى الطويل.

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة. فهناك تعريفات متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

بصفة عامة يمكن اعتبار كل الأعوان الاقتصاديين المساهمين في النشاط الاقتصادي، ما عدى المستهلكين، مؤسسات (البنوك، شركات التأمين، صناع السيارات، الموزعين ...)، كما أنها عبارة عن تجمع لأشخاص مهيكليين ومنظمين ولديهم غايات اقتصادية ويسعون إلى تحقيق أهداف معينة (الربح، النمو، تنمية سمعة المؤسسة...).

3- خصائص المؤسسة الاقتصادية: تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من

الخصائص من بينها:

1.3- المؤسسة مركز للتحويل (Centre de transformtion): إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد، والشكل رقم (3) يبين لنا المؤسسة كمركز للتحويل.

الشكل رقم (3): المؤسسة مركز للتحويل



SOURCE: Pascal Laurent – Francois Bouard, OPCIT, P 15

2.3- المؤسسة مركز للتوزيع (Centre de repartition): تعتبر المؤسسة المكان

الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، مثل:

- الأجور التي توزع على العمال الأجراء.

- الأرباح ومداخل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.

- مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.
- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة.
- دفع مستحقات الموردين.
- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

3.3. المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية (Centre de vie sociale): تعتبر

المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا (رجال ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث (1/3) أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، رضا... وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وإيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية.

4.3. المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية (Centre de decisions): تلعب المؤسسة

دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال...، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية).

إن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لابد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة)، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح، وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والأجراء.

5.3. المؤسسة شبكة للمعلومات (Réseau d'informtions) : إن اتخاذ القرارات

الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل إنجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

6.3. المؤسسة مركز للمخاطرة: إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن

تخسر جزء أو كل _تسبقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

3. مفهوم المؤسسة كنظام:

إن الجديد لدى نظرية الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، وبشكل أكثر عقلانية و تقنية، وأعطت لها تعريفات وأشكالاً أكثر مرونة وتكيفها مع الحالات المتنوعة والمختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج واستعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة.

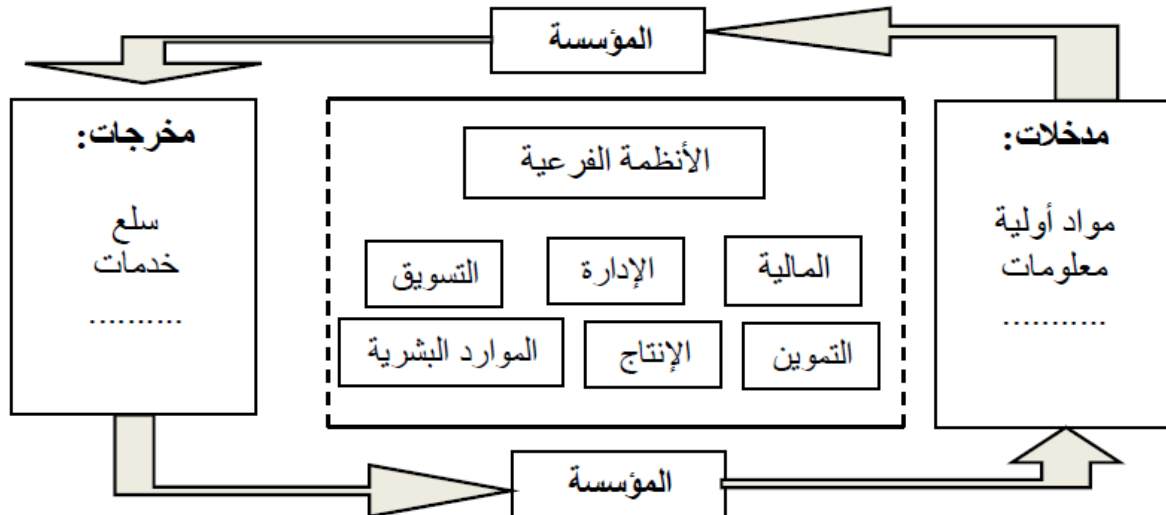
وقد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة والتنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من ط رف المدرسة الكلاسيكية والكمية فنجد تايلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت ولا يتغير ولا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعلان بشكل متبادل وبحركة مستمرة وتغييرات متواصلة، وتحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا **L. Von BERTALANFFY** حسب اتجاه واقعي وكمعامل اقتصادي، وتتمتع بخصائص تنظيمية، ويمكن وصفها كنظام مفتوح وهذا معناه أن المؤسسة نظام :

- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها .
- لأنها تملك حدودًا تمكنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي .

-وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها ويمكن تمثيل المؤسسة كنظام مفتوح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): المؤسسة كنظام مفتوح



4. تاريخ وتطور المؤسسة الاقتصادية:

إن المؤسسة الاقتصادية التي نراها اليوم ، لم تظهر بشكلها الحالي بل ظهرت نتيجة لعدة عوامل وتغيرات وتطورات متواصلة التي شهدتها نظم اقتصادية واجتماعية. فقد كان الإنسان يبذل جهد جسمي وفكري من أجل الحصول على ما يحتاجه فالمؤسسة هي وحدة إنتاجية وهي أساس أو نواة النشاط الاقتصادي للمجتمع وقد مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة تطورات وهي في المجمل عبارة عن مراحل متتابعة تكونت المؤسسة الاقتصادية فقد بدأ بالإنتاج المنزلي أو أسري بسيط وحرفي ثم إلى الماتيقا كتورة إلخ

أ- إنتاج أسري بسيط : منذ الحياة البدائية للإنسان حتى قد 18 والإنسان يبذل جهد في إشباع رغباته اعتماد على الفلاحة، أي زراعة الأرض وتربية المواشي فقد كانت من أهم نشاطاته حيث كان محصورة داخل الأسر فالتجارة لم تعرف في ذلك الوقت بل بعملية المقايضة أي تبادل سلع بسلع أخرى مثلا تبادل أو تفاوض كمية من المنتجات الزراعية مقابل أدوات مستعملة في زراعة الأرض أو الألبسة . وهناك من يرجع ظهور هذا النوع من الإنتاج لأول مرة 1000 سنة قبل الميلاد في الشرق الأوسط، في إطار تقسيم أولي للعمل بين الحرفين والفلاحين، أي نتيجة ظهور المدن حيث سادت الحياة البسيطة منذ وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والإكتفاء بالفلاحة، حيث إعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي، من أهم النشاطات لأنها كانت موردا لحياته، ولقد إستعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة، التي كانت تنتجها كبار الأسر،الذين أهلتهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة . وعادة ما تتم مبادلة هذه المتوجات بالمقايضة، لأنه لم تكن تعرف التجارة بعد آنذاك، حيث كانت المتوجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة. ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الإقطاعية، وإستغلالها للأسر في الفلاحة، حيث كان كبير لأسرة هو صاحب السلطة، ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة نجد: النجارة، الحدادة والدباغة ... الخ. ومع ازدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية . والتي كان لها إنعكاسات في تحرير العمال من الحقول، وإستقلالهم في ممارسة بعض الحرف . وبالتطور الدائم في تنويع السلع

بذل الإنسان جهدا كبيرا في توسع نشاطاته المنزلية فقد كانت الحرف اليدوية أهم نشاطه له من زراعة، نجارة، حدادة والدباغة منتجات جلدية وغيرها من المنتجات.

فبهذا التطور نمت المجتمعات وتقدمت نحو الأفضل وذلك بالتححرر في العمل والاستقلالية في ممارسة بعض الحرف مما جعل إمكانية تجمعهم في أماكن أو محلات لتكوين وحدات حرفية .

ب- ظهور الوحدات الحرفية: بعد ان تهيأت الظروف الممتثلة في تكوين تجمعات حضرية وارتفاع الطلب نوعا ما ملا على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة ولقد كان هناك أشخاص ذو حرف مختلفة لكن دون عمل.

وهذا أدى على تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرف، على شكل أسري يغيب فيه الاستقلال أو القسوة وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية: للتجارين، الحدادين ... فكون أصحاب هذه الحرف طوائف هذفا الأول هو المحافظة علي المساواة بين معلمي الحرفة، كما أنها كانت تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة، رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، وذلك من أجل حماية المستهلك، إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشي مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية والصناعية، مما أدى إلي ظهور إتجاه عام نحو التطور الدنيوي، ساعد علي إضعاف نظام الوحدات الحرفية، إلا أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد الثورة الصناعية ومن أسباب تدهور هذا النظام نجد:

- وجود حرفين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية.

- خروج الصناع من الإنصباط الجماعي للمعلمين.

ومع إتساع الأسواق وارتفاع الطلب، تحولت بعض التجمعات الحرفية إلي تجمعات تجارية، مما أدى الي ظهور طبقة غنية من التجار، جاءت ممهدة للنظام الرأس مالي.

ج- النظام المنزلي للحرف:

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف حسنة، بالإضافة إلى التعامل مع الحرفيين تم الاتصال بالأسر في المنازل وتمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة وغالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية تمثل جزءا من العملية الإجمالية .

وقد وجد التجار سوق للعمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد أو الزيادة دخلها بواسطة إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة يمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور الريف وتغير ظروف الحياة ، فبالإضافة إلى استقلال الحرفي في المنزل فهو مدير نفسه يعمل بالسرعة والطاقة التي يراها مناسبة له على الأقل في بداية ظهور هذا النوع من النشاط المنزلي . الذي كان في القرن 13 في صناعة الصوف في بريطانيا وتطور عبر القرون ومع مرور الوقت أصبح التاجر ذو نفوذ على الحرفيين في المنزل إذ نجد ان لأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم وممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس أموال.

- مرحلة ظهور المانيفاكتورة (manufacture)

يعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة، أي الإنتاج الحرفي المنزلي، وكذلك الآثار التي كانت للتجارة، وارتفاع الطلب من جهة وتطور المستوي الحضاري وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية، مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين إمتلكوا أدوات الإنتاج، وقاموا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد، حتي يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الإستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، وهكذا ظرت المصانع في شكلها الأولي أي "المانيفاكتورة"، وتتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع. وكان للمانيفاكتورة شكلان:

الشكل الأول: يضم عددا من العمال لهم نفس الحرفة، يقومون بتنظيم مرحلة معينة من

مراحل الإنتاج.

الشكل الثاني: يجمع بين عمال لهم حرف مختلفة، مكملة لبعضها البعض، بحيث يشارك جميعهم في تنفيذ مراحل الإنتاج كل عامل في تخصصه.

ومن بعض الأمثلة عن المانيماكتورة في أوروبا نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي، التي أسسها ملك فرنسا " هنري الرابع " HENRI VI مع بداية القرن 17، ومانيفاكتورة " ميسون " Meissen لصناعة السراميك بألمانيا، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع الرأس مالي، وتاريخ المؤسسة الاقتصادية.

ولكن تفاقم الوضع داخل المانيفاكتورة، مع نهاية القرن 17، لعدم إنضباط العمال بسبب الإستغلال الكبير لهم، وارتفاع الطلب علي المنتجات، بالإضافة إلي الإستكشافات العلمية التي أدت إلي إدخال وسائل إنتاج أكثر تطورا مما أدت إلي زوال المانيفاكتورة، وظهور مؤسسات صناعية آلية.

- مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية (الحديثة):

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلي : ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها إستكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج، وإتساع الأسواق، بالإضافة إلي الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الإقتصادي .

وظهرت أول هذه المؤسسات علي شكل ورشات و مطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا علي يد " ريشارد أركرايغ " Arkwright Richard في مجال صناعة النسيج. و إمتاز هذا النوع من المؤسسات بإعتماده علي وسائل عمل آلية ميكانيكية، بدلا من وسائل العمل اليدوية التي إعتمدت عليها المانيفاكتورة. ويرجع الإقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات إلي : إرتفاع مردوديتها وإنخفاض التكاليف، وبالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية. ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأس مالي وإنفصال الكنيسة عن الحياة الإقتصادية، بالإضافة إلي عدة عوامل أخرى وهي:

- ظهور الشركات التجارية الملاحية إبتداء من القرن 16 ، مثل الشركة الإنجليزية للهند الشرقية والشركة الفرنسية " سان قوبان " Saint-Gobain لصناعة الزجاج .
- نشوء المؤسسات المالية الحديثة، مثل بنك أمستردام سنة 1608 ، وبنك إنجلترا سنة 1694، حيث لعبا دورا هاما في تنظيم الحياة الإقتصادية.
- الثورة الفكرية، وإنفصال الكنيسة عن الحياة الإجتماعية والإقتصادية.
- ظهور الإختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن 19 وإستعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الإقتصادي .
- النمو الديمغرافي الذي شهدته أوروبا مع بداية القرن 18 .
- وكانت للحربين العالميتين الأولى والثانية، دورا هاما فيما يتعلق بتطور الصناعات الحربية، وتنظيم المؤسسات الإقتصادية، خاصة بعد الأزمة الإقتصادية لسنة 1929.
- **التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات :**

مع التطور المعتبر الذي شهده الإقتصاد الرأس مالي، ظهرت التكتلات الإقتصادية مع نهاية القرن 19، وبداية القرن 20، كحل إستراتيجي إنتهجه بعض المؤسسات الإقتصادية بهدف التحكم في الأسواق، وبالتالي القدرة علي مواجهة المنافسة، ومن هذه التكتلات نجد مايلي:

الكارتل :هو عبارة عن تجمع لعدد من المؤسسات في نفس القطاع، بهدف التقليل أو حذف المنافسة وتحديد كميات الإنتاج في السوق وذلك، عن طريق التحكم في وسائل الإنتاج والتوزيع، وهذه الطريقة تسمح بإقتسام الربح الزائد، حيث أن الكارتل يفرض أسعار مرتفعة مقارنة مع أسعار الأسواق التنافسية .

وتحتفظ المؤسسات في الكرتل، بإستقلالية مالية وقانونية، وظهر الكارتل لأول مرة بألمانيا وذلك منذ سنة 1870، في مجال الصناعات الثقيلة حيث نجد كارتل الحديد والصلب، نقابة الفحم و شركات البترول الأمريكية ومع بداية القرن 20 وإندلاع الحرب العالمية الثانية شجعت الحكومة الألمانية تكوين كارتلات التي كانت تسهل التحكم في الصناعة الحربية .

- التروست: هو عبارة عن تكتل يجمع بين عدة مؤسسات، بحيث تفقد كل واحدة منها علي أثر ذلك إستقلاليتها المالية و شخصيتها القانونية، وقد ينشأ التروست نتيجة إندماج بين مؤسستين، أو شراء مؤسسة لأخري، والتروست عبارة عن إتفاق قانوني تجمع فيه الأسهم، مع حق المؤسسات في الإلتخاب داخل مجلس الإدارة وظهر لأول مرة في الولايات المتحدة مع نهاية القرن 19، وانتشر بها وذلك من أجل الزيادة في قوة الشركات والسيطرة علي مختلف الصناعات، بغرض تخفيض التكاليف و رفع حجم المبيعات. ومن أهم التروستات نجد :

شركة " أفانتيس " Aventis الفرانكوا ألمانية لصناعة الأدوية، التي نشأت بإندماج ما بين شركة " رون بولانك " Rhône-Poulenc الفرنسية، وشركة " هوشوست " Hoechst الألمانية.

ولكن الإستعمال الواسع لهذا النوع من المؤسسات في هذه الفترة أدي في نهاية الأمر إلي ظهور مجموعة من القوانين مضادة للتروستات، والتي مازالت سائدة إلي حد الآن .

- الهولدينغ (الإمتلاك): مع توسع الأسواق المالية، وظهر ميكانزمات معقدة للمعاملات ما بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء البنوك لأسهم المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث تصبح أصولها متكونة من رؤوس أموال شركات أخري، فتكوّن شبكة تحت إستراتيجية وتوجيه الممتلكين الماليين، دون أن تفقد إستقلالها القانوني، وكثيرا ما يطلق مصطلح الشركة الأم علي المسيرين بينما يطلق إسم الفروع علي الشركات المسيرة، ومن أمثلة الهولدينغ نجد:

بنك " باريبا " Paribas الذي نشأ عن طريق إمتلاك بنك باريس لجزء من رأس مال بنك هولندا.

ونفرق بين الهولدينغ المالي والهولدينغ الصناعي حسب إمكانية التقرير والتي تنطبق علي التسيير المالي في عدة مجالات مثل الإشهار و التمويل.

-الشركات المتعددة الجنسيات :هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات إنتماءات قومية مختلفة، و لكنها موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة، وهناك من يعتبر مؤسسة متعددة الجنسيات، عندما يصبح % 20 من رأس مالها موظفا في منشآت خارجية، أو مشاركتها في رأس مال شركات أجنبية بنفس النسبة أو أكثر، وذلك في 6 دول علي الأقل وبالتالي دخولها مجالس الإدارة لتلك الشركات وإمتلاكها حق التصويت .

ومن أكبر هذه الشركات نجد: شركة " جنرال موتورس General Motors " الأمريكية وشركة " فولسفاكن Volkswagen الألمانية.

أسباب نشوءها : لقد قامت العديد من النظريات فيما يتعلق بنشوء الشركات المتعددة الجنسيات حيث نجد:

نظرية المراحل، حيث تختصر عملية تطور المؤسسات إلي 3 مراحل:

المرحلة الأولى : وهي مرحلة إنطلاق و تأسيس المؤسسة .

المرحلة الثانية : إتساع المؤسسة و زيادة الإنتاج .

وعند وصولها إلي مستوي التوسع تجد المؤسسة نفسها مضطرة لتحويل نشاطها نحو الخارج، بالإضافة للأسباب التي تدفع بالمؤسسات بالتحول إلي شركات متعددة الجنسيات نجد :

-ضمان التمويل الدائم من المواد الأولية .

-نقص تكاليف الإنتاج في بعض الدول، لرخص اليد العاملة فيها وإنخفاض الضرائب .
والشركات المتعددة الجنسيات ليست ظاهرة جديدة، لأن العديد منها ظهرت مع بداية القرن 20، وللبعض منها جذور جد قديمة:

مثل شركة الهند الشرقية، التي مهدت لإنطلاق عالمية المؤسسات، وبنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة و الإحتكارات، إتجهت العديد منها إلي التوسع خارج بلدانها الأصلية، و إنتشرت عبر العالم . و حسب الأمم المتحدة هناك 40.000 شركة تخضع لشروط تعدد

الجنسيات والتي تجمع شبكة 300.000 فرع و 45% من هذه الشركات ذات جنسية أمريكية، 16% يابانية، 10% فرنسية.

– الترتيب إسم الشركة البلد الأصلي التخصص رقم الأعمال:

1. جنرال موتورس الولايات المتحدة صناعة السيارات 180 861.

2. فورد موتورس الولايات المتحدة صناعة السيارات 835 751.

3. ميتسوبيشي اليابان صناعة السيارات 441 716.

4. شال هولندا إستخراج البترول 892 655.

5. إقسون الولايات المتحدة إستخراج البترول 886 610.

يمكن القول أن ظهور وتطور المؤسسات الإقتصادية، جاء نتيجة لما عرفت البشرية من تطورات وإنعكاساتها علي الإقتصاد، حيث أنه مع تزايد الوعي وحاجات الإنسان، قام هذا الأخير بإنتاج هذه الحاجات، فظهرت أولا المؤسسات الحرفية الصغيرة لتلبيتها، ومع إزدياد الطلب والمبادلات التجارية ظهرت طبقة رأس مالية ممهدة لظهور الثورة الصناعية، ومحددة للتطور نحو منهج إقتصادي موجه عن طريق التبادل الحر.

وأدي التطور العلمي والتكنولوجي الذي صاحبها إلي تغير جذري في كيفية الإنتاج والتوزيع فنشأت أولا المؤسسات الحديثة علي شكل مؤسسات آلية، لتصبح علي الشكل الذي نراها فيه اليوم.

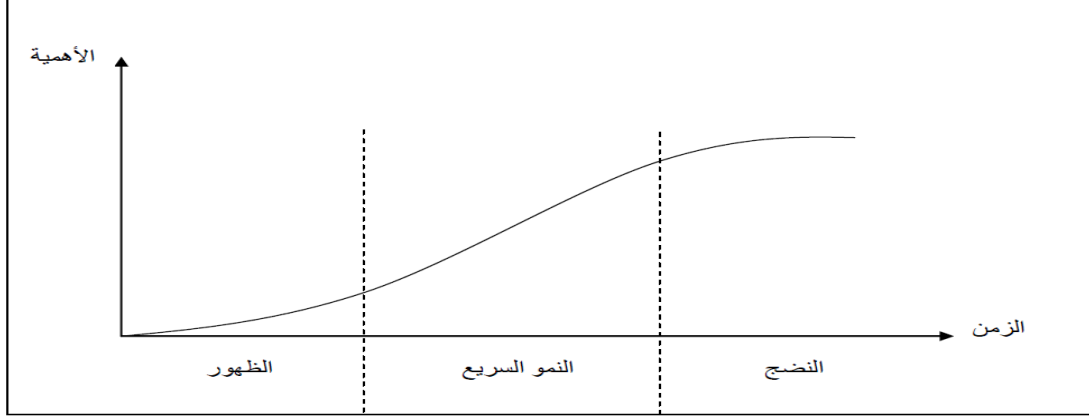
5. دورة حياة المؤسسة

مثل أي كائن حي تنشأ المؤسسة وتنمو وتتطور وقد تزول بعد وقت معين، وهو ما يطلق عليه دورة حياة المؤسسة والتي تتميز بعدة مراحل مختلفة، تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالاً واتجاهات مختلفة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة ووضعيتها في السوق لا تتميز بنفس المستوى من القوة. يمكن أن

نمثل ببيانها دورة حياة المؤسسة في ثلاث مراحل متتالية وهي:

1. مرحلة الظهور،
2. مرحلة النمو السريع،
3. مرحلة النضج، (انظر الشكل الموالي).

الشكل رقم (02) دورة حياة المؤسسة.



أهم التقسيمات التي تتناول دورة حياة المؤسسة:

نظرا لاهتمام الكثير من الباحثين في الفكر المالي بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة، فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة أهمها ما يلي :

1-1- تقسيم MILLER & KIMBERLY :

قسم كل من الباحثين المراحل التي تمر بها حياة المؤسسة إلى ثلاث مراحل هي:

- **مرحلة النشأة:** تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.

- **مرحلة التحول:** عد هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة ، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

- **مرحلة التدهور:** تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا كفشلها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

1-2- (تقسيم FULD & HOUSE 1995)

قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل هي:

- **مرحلة النشأة:** تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تسطير إستراتيجية رتيبيتها 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 والفناء:** تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع و النمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء.

1-3-1 تقسيم GUP):

- إلى تقسم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل وهي (GUP) : يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعا، حيث عمد
- **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 و البحث العلمي.
- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.
- القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.
- **مرحلة النمو والتوسع:** تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:
- وجود علامات تجارية.

- الدعاية، الإعلان، والترويج.
- 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 والاستقرار:** ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:
 - 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 الانحسارات، والتراجع إن وجد.
 - ولاء العملاء للعلامة التجارية.
- مرحلة التدهور والتراجع:** تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقار نشاطها وتتميز بما يلي:
 - البحث عن تخفيض عن 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.

5. تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية

يوجد تنوع كبير في أنواع المؤسسات، ولكن عموما يتم تصنيفها حسب أربعة معايير، وهي:
حسب طبيعة النشاط، والأهمية والشكل القانوني، ومصدر الأموال.

- حسب طبيعة النشاط:

-تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة ، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي وأخيرا قطاع الخدمات، وهذه القطاعات ،يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات، والأغراض من ذلك، وتقسم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتجات - السلع والخدمات- المعدة من طرف المؤسسة.

-المحاسبة الوطنية الجزائرية تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساتية، وتنظمها حسب نشاطها إلى ثلاثة حالات:

-في شكل قطاعات : وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.

-في شكل فروع :تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج.

- في شكل شعب :تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى - المواد الأولية - إلى الأسفل - التسويق - والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض المنتجات.

2.1.2 حسب الأهمية

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في رقم العمال، والقيمة المضافة.

- **عدد العمال** : يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة والتي توظف ما بين 10-500 عامل، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من 500 عامل.

- **رقم الأعمال** : يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة او المجموعة مع زبائنها.

- **القيمة المضافة** : تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.

- **نتيجة الاستغلال**:

الجدول رقم (I-1) المعايير الكمية لتعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

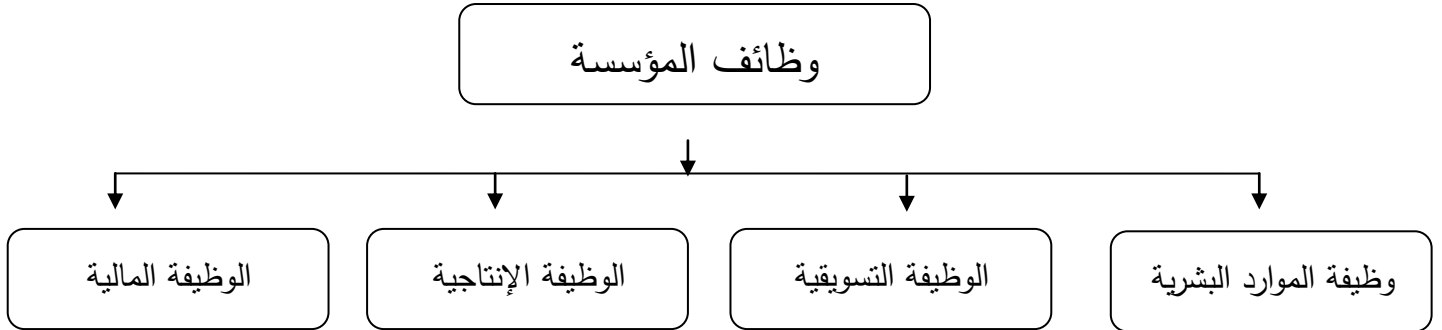
| المعيار | | عدد العمال | | رقم الأعمال | | مجموع الحصيلة السنوية | |
|--------------|-----------|------------|--------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------|
| نوع المؤسسة | حدود دنيا | حدود قصوى | حدود دنيا | حدود دنيا | حدود قصوى | حدود دنيا | حدود قصوى |
| مؤسسة مصغرة | 01 | 09 | 01 مليون دج | 20 مليون دج | 01 مليون دج | 10 مليون دج | 10 مليون دج |
| مؤسسة صغيرة | 10 | 49 | 20 مليون دج | 200 مليون دج | 10 مليون دج | 100 مليون دج | 100 مليون دج |
| مؤسسة متوسطة | 50 | 250 | 200 مليون دج | 02 مليار دج | 01 مليون دج | 500 مليون دج | 500 مليون دج |

: الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 77، الصادر بتاريخ 15-12-2001، ص 5-6. المصدر.

6. وظائف المؤسسة:

تتنوع وظائف المؤسسات الاقتصادية ويختلف عددها وطبيعتها باختلاف المؤسسات نفسها، ومع ذلك فقد اتفق معظم الباحثين والمهتمين بإدارة الأعمال على أن هناك العديد من

الوظائف والتي قد يكون جزءا منها مهما بالنسبة لإدارة أي مؤسسة، كالوظيفة الإنتاجية، الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق.



1. وظيفة الموارد البشرية:

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تهتم بها المؤسسات الاقتصادية وذلك على اعتبار أن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، وهو العنصر المحرك لمختلف عملياتها على مختلف مستوياتها الإدارية.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها، أي أنها متميزة، و هناك عديد من الأنشطة التي

تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات و المزايا، وبرامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات و خدمات الأفراد، و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية ، الدافعية و برامج التنمية والتدريب، والتخطيط المهني و تقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة ، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي 2 :

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.

2. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.

3. تنمية و تنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم و تتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
5. اختيار و تعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
6. تقديم الفرد للعمل و تدريبه.
7. تصميم و تنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير التنظيمي.
8. تصميم أنظمة تقييم الأداء.
9. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
10. تصميم و تطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
11. تصميم أنظمة الرقابة و الانضباط و التظلمات.
12. تصميم و تطبيق البرامج لضمان صحة و أمن الأفراد و تقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية و التي تؤثر على أدائهم في العمل.
13. تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

و يظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من المجهودات لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية:

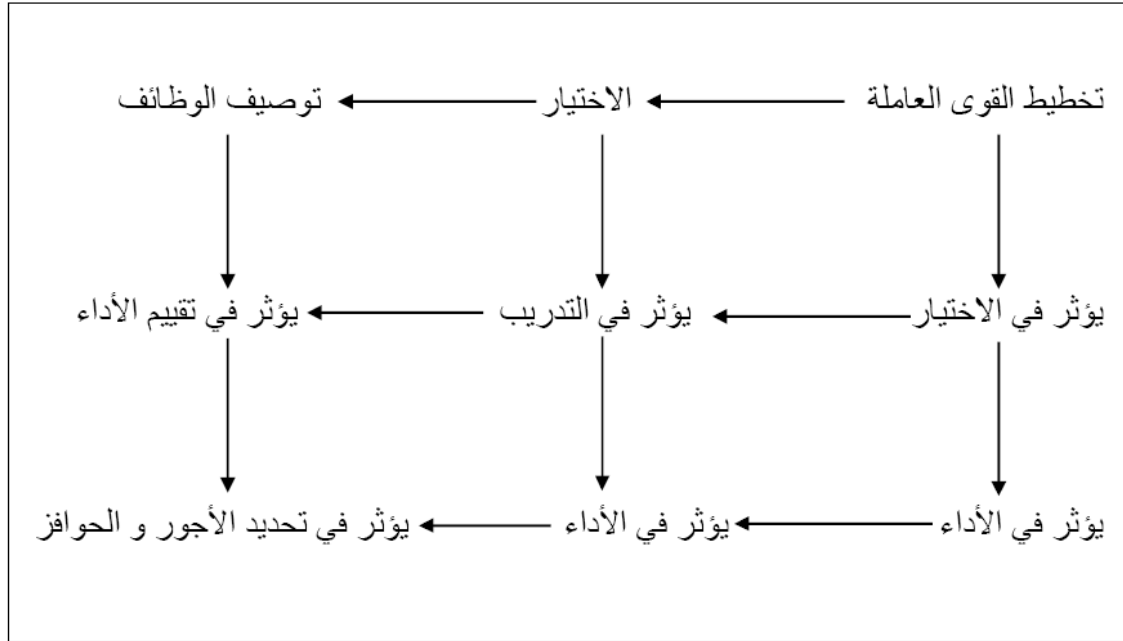


المصدر : راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ،

1998/1999 ، ص : 02

وتهتم وظيفة الموارد البشرية بكل الأفراد العاملين في المؤسسة من أعلى المستويات الهرمية إلى أدناها دون تمييز، وذلك من حيث تقسيم الأدوار ومسؤوليات العمل من أجل التنسيق و تكامل الانشطة بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذا تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف العامة

شكل 05 يوضح تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر : كامل بربر : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات

1997، و النشر والتوزيع، بيروت، ط:01 ص:46.

- النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية :

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث :

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات و الابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

- أن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

3. أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده و تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

4. أن الإنسان يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية ، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

| <u>إدارة الموارد البشرية التقليدية</u> | <u>إدارة الموارد البشرية الحديثة</u> |
|--|--|
| * اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية وقدراته الجسدية ، و من ثمة ركزت عل الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات. | * تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات . |
| * ركزت على الجوانب المادية في العمل ، واهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المادية ، وتحسين البيئة المادية للعمل . | * تهتم بمحتوى العمل ، و البحث عما يشدذ القدرات الذهنية للفرد ، و لذا تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات . |
| * اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية ، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها . | * التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان ، وتنمية العمل الجماعي و شدذ روح الفريق . |

2. الوظيفة المالية:

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

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

- أهمية الوظيفة المالية داخل المؤسسة:

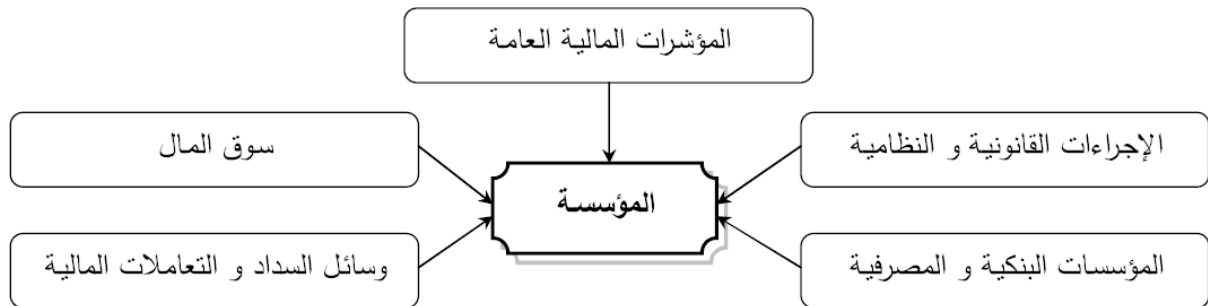
يتميز القرار الإداري مهما كان شكله و أيا كان متخذه بأن له تأثيرات مالية، وعليه فإن أي قرار يتخذ داخل المؤسسة لابد من إجراء دراسة مالية سابقة لعملية اتخاذ القرار، و ذلك من أجل الإحاطة بكل الظروف والنتائج المحتمل وقوعها بعد تنفيذ هذا القرار. وتتضمن الوظيفة

- المالية مجموعة من الوظائف المرتبطة بكل من التمويل وتابعة المحاسبة بأنواعها العامة والتحليلية، قرارات الاستثمار، الإحصاءات والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية وتسيير السيولة وتسيير المخاطر المالية الخارجية والداخلية.
- وتتجلى أهمية الوظيفة المالية داخل المؤسسة من خلال:
- ضمان التمويل لمختلف نشاطات المؤسسة خاصة بالقروض.
 - وضع أسس التخطيط المالي والموازنات التقديرية .
 - مراقبة التدفقات النقدية و تسييرها بما يتوافق مع قواعد التوازن المالي .
 - مساعدة المديرين في الإدارة العليا على وضع الخطط طويلة الأجل وبناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط و وضع سياسة توزيع الأرباح و السياسة المالية.
- البيئة المالية للمؤسسة:**

تحيط بالمؤسسة العديد من العناصر و المؤثرات المالية، حيث تلعب هذه العناصر أدوار هامة في حياة المؤسسة، فقد تكون السبب في نموها و ازدهارها كما قد تكون السبب في تدهورها و اندثارها.

تعرف هذه العناصر و المؤثرات بعناصر البيئة المالية للمؤسسة، و التي يمكننا توضيح أهمها في الشكل التالي:

الشكل رقم : (02) عناصر البيئة المالية للمؤسسة



- الأهداف الأساسية للوظيفة المالية في المؤسسة:

تهدف الوظيفة المالية في المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكننا ذكر أهمها فيما يلي:

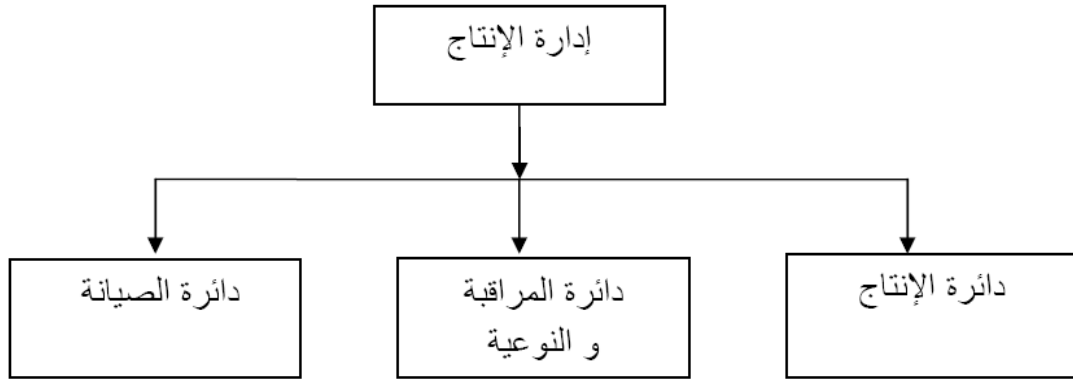
- تعظيم ربحية المؤسسة .
- المحافظة على مستوى الأداء المالي .
- التحكم في المخاطر المالية و محاولة التنبؤ بها .
- المحافظة على مستوى اليسر المالي.

الفرق بين المالية العامة و مالية المؤسسة:

الفرق بين المالية العامة ومالية المؤسسة هو أن الأولى تهتم بمصادر تمويل الدولة و كذا استخدامات الأموال و نقول عن طرفي ميزانية الدولة إى إيرادات/نفقات، بينما تهتم مالية المؤسسة بمصادر تمويل المؤسسة وطرق استثمار الأموال و نقول عن طرفي ميزانية المؤسسة أصول/خصوم.

3. الوظيفة الإنتاجية:

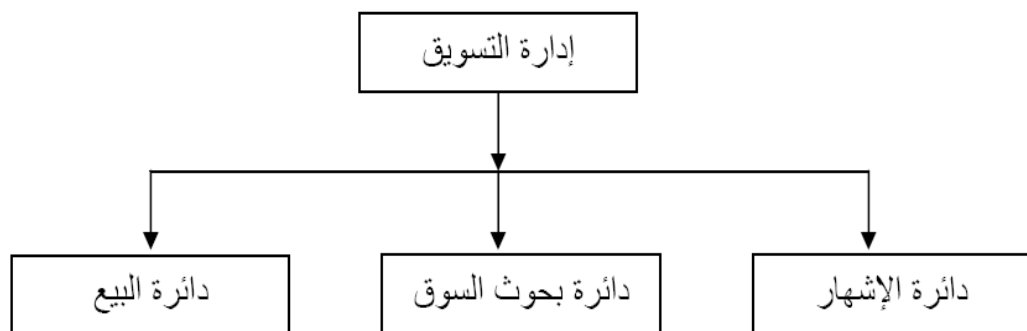
تعتبر الوظيفة الإنتاجية عموما عن نشاط المؤسسة الذي تزاوله في أسواقها من خلال إنتاج السلع والخدمات وتوجيهها إلى المستهلكين، وتتم هذه الوظيفة بالاستعانة بمختلف المدخلات من مواد أولية رأسمال، عمل وغيرها، وتحويلها إلى سلع وخدمات من خلال عدة عمليات تحويلية كالتصنيع ، الورشات،



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص، 119.

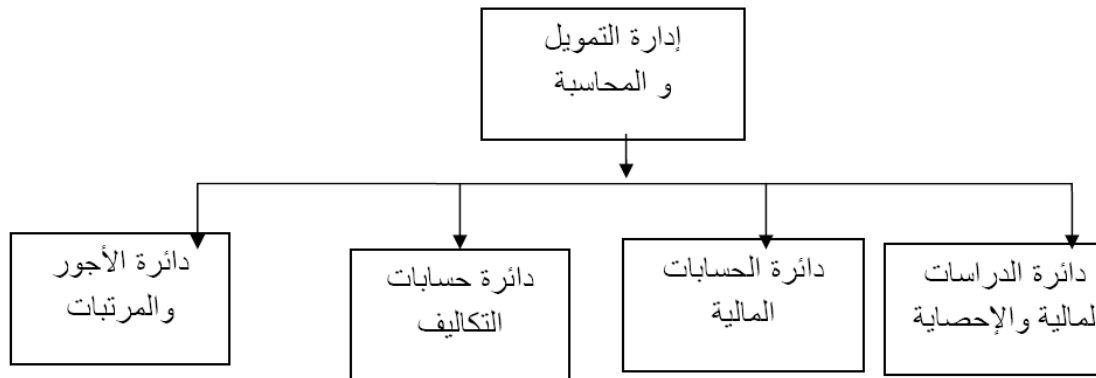
4. الوظيفة التسويقية:

تتمثل وظيفة التسويق في المؤسسة في الحثيات التي تهتم بها المؤسسة من خلال استراتيجياتها التي تعتمد في إيصال مختلف السلع والخدمات التي تنتجها إلى مختلف زبائنهم بهدف إشباع حاجياتهم ورغباتهم. حيث نشير إلى أن التسويق هو ذلك النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خلال عمليات التبادل (تعريف كوتلر) KOTLER ، حيث ينطوي هذا التعريف الأساسي للتسويق في طياته على انسيابية سلع وخدمات المؤسسات من خلال ما يسمى بالمزيج التسويقي.



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص، 120.

- **الإشهار:** يقصد به تعريف السوق بمنتجات المنشأة.
- **بحوث السوق:** تستهدف البحث عن فرص التسويق، دراسة حاجات و رغبات المستهلك إتجاه الطلب طبيعة التقلبات الموسمية في حال وجودها و يتم الحصول عليها من خلال بيانات و إحصائيات رسمية.
- **البيع:** هو هدف العملية الإنتاجية و وسيلة تحقيق الربح أو الفائض.تختلف قنوات البيع المستعملة وهيكله وسياساته تبعا لنوعية السلعة و ظروف المنشأة.



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص، 123.

7. إستراتيجية المؤسسة

1.7. مفهوم إستراتيجية المؤسسة

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية، نظرا لتعدد تصورات واتجاهات المنشغلين والمهتمين بهذا الموضوع وذلك لشموليته، بحيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه، لذا فإنه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية. وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف تحدد أصل كلمة إستراتيجية وتبرز التنوع والاختلاف حول مفهومها.

- أصل كلمة إستراتيجية

استعملت كلمة إستراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب، بتحديد خطة لتحركات الجيش بشكل عام، لتحقيق هدف معين. وأصل الكلمة يوناني (Strategos) وهو جمع لـ (Strategoy) وهي تعني علم الجنرال أو فن الجنرال ومن « هذا المنطلق عرف *Sun Zi* "الإستراتيجية بأنها " فن الحرب " 1 (« L'art de la guerre » حيث شبه البيئة التنافسية للمؤسسة بأرض المعركة والمنافسين بالأعداء.

وقد تم التمييز بين الإستراتيجية والتكتيك، فالإستراتيجية مسؤولة عن الحرب ككل غير قابلة للتقسيم، هدفها النصر، في حين نجد أن التكتيك يعنى بحركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة، في عملية أو اشتباك معين. والمعارك لا ترتبط بالجيش فقط بل بعدة عوامل أخرى مثل خطوط الإمداد والتموين، خطوط الاتصال والمعلومات، والج وانب المعنوية التي لها دور كبير في تحقيق النصر) 2 (، كل هذه النقاط يمكن إسقاطها على مفهوم الإستراتيجية في المؤسسة.

- الإستراتيجية عبارة عن تخطيط: كما ارتبط مفهوم الإستراتيجية بالتخطيط، لتوضيح ذلك سنعرض التعريفين التاليين:

التعريف الأول: حسب Pearce « و » Robinson الإستراتيجية عبارة عن " خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة، تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف".

التعريف الثاني:

الإستراتيجية هي " :أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع.

إعتبر التعريف الأول الإستراتيجية بأنها تخطيط طويل المدى وربط نجاحها بإمكانية مواجهة المنافسين وتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، إلا أنه لم يبين ما الذي يقصده بالبيئة ؟ هل يقصد بها البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تتكون من البيئة الكلية والبيئة التنافسية الخاصة ؟ أم يقصد بها البيئة التنافسية الخاصة فقط ؟ بالإضافة إلى أنه أوكل مهمة تحقيق الأهداف إلى الإدارة العليا.

أما التعريف الثاني فيتفق مع الأول في كون الإستراتيجية عبارة عن تخطيط، حيث وصفها بأنها أسلوب للتحرك، وأشار لمجموعة من العناصر ترتبط بمفهوم الإستراتيجية ويجب أخذها في الحسبان:

1-الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في بيئتها؛

2-نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تشكو منها؛

3-ميز بين رسالة المؤسسة وأهدافها.

ومما سبق، يمكن استخلاص التعريف التالي للإستراتيجية :

"الإستراتيجية هي مجموع القرارات طويلة المدى التي تحدد المؤسسة من خلالها مهمتها وكذا نطاق الأزواج (منتجات / أسواق) التي تتعامل فيها واستخدامات الموارد المتاحة لها والميزات التنافسية التي تتمتع بها وأثر التعاضد بين مختلف وظائفها وأنشطتها بما يحقق وحدة المؤسسة الداخلية ويمكنها من تحقيق استجابة قصور لبيئتها الخارجية والوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل متوازن".

- تطور مفهوم الإستراتيجية:

- المفهوم التقليدي :

إن كلمة الاستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية، ونعني في هذا الإطار تكوين التشكيل وتوزيع المواد الحربية معينة، وتحريك الوحدات العسكرية وذلك بمواجهة العدو، فهي بذلك مشتقة من اللفظ الإغريقي "سرانوس أقوس" بمعنى أقود الجيش، وتطور مفهومها ليستعمل في المجالات الأخرى على رأسها "علوم الاقتصاد والتسيير". وقد مرّ تطورها بثلاث مراحل :

- **مرحلة التخطيط طويل المدى : 1955 - 1965** : اشتهرت بمدرسة هارفارد الأمريكية التي قدمت تعريفاً إدارياً للاستراتيجية وعلى سبيل المثال، تعريف "ألفريد تشاندل" الذي عرفها على أنها : تحديد الأهداف والأغراض طويلة الأجل للشركة وإعداد عدد من بدائل الصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف⁽¹⁾.

- **مرحلة التخطيط بالمصفوفات : 1965 - 1980** : La planification par matrice

- **من 1984 إلى يومنا هذا** : وهي المرحلة التي قدم بها المفهوم الحديث للاستراتيجية والذي يؤكد على اقتران الاستراتيجية، بالإضافة إلى التخطيط بالتنظيم في المؤسسات، وأن الاستراتيجيات الناجحة هي التي تبرز من عمق النظام، ففي الممارسات العلمية، الاستراتيجية هي مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والغير مقصودة.

ومن خلال ما ذكر نستخلص أن الاستراتيجية هي أسلوب تحرك مرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة، مع أخذ في الحسبان نقاط قوة وضعف التنظيم، قصد تحقيق أهداف وغايات المؤسسة المسطرة مسبقاً.

- مبادئ الإستراتيجية

1 - مبدأ القوة :

على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الإستراتيجية المناسبة (الهجوم - الدفاع)، ولا شك أن هذين الإستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها : (التخصص - الشراكة - التفاهم)

2 - مبدأ التركيز :

من المستحيل أن تكون المؤسسة دائماً في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه بميزات تنافسية أكبر من منافسيها. إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.

3 - مبدأ اقتصاد القوى :

أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.

4 - مبدأ التنسيق :

إن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

5 - مبدأ الأمان :

إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكاناتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.

6 - مبدأ الفرص :

يفهم من ذلك، على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة، أي نحسن المراهنة على الحصان المريح وذلك يبينها الاستراتيجيات التسويقية الملائمة.
← استراتيجية التغلغل في الأسواق الحالية : تتوسع المؤسسة بالمنتجات الحالية في نفس القطاعات التي توجد فيها.

← استراتيجية التوسع السوقي : أن تتوسع المؤسسة في أسواق جديدة بالمنتجات الحالية أو بمنتجات جديدة.

← استراتيجية تطوير السلعة : تتوسع المؤسسة بالتركيز على تطوير منتجاتها.

← استراتيجية التنوع : اقتناص فرص تجارية لا تمد بأي صلة لنشاطها

- مكونات الاستراتيجية التسويقية :

← استراتيجية المنتج : هي القلب النابض للاستراتيجية المنتوجية (إشباع حاجات

المستهلكين

← الاستراتيجية التسعيرية : لها تأثير بالغ على المنافسة وتغيرات السوق، وسلاح فعال

عن تحقيق الأرباح (السعر أحد المكونات الرئيسية للمزيج التسويقي)

← الاستراتيجية التوزيعية

← الاستراتيجية الترويجية

- خصائص الاستراتيجية

إن الاستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاقتصادية تحمل جملة من الخصائص والتي

تتجلى فيما يلي :

1 - الاستراتيجية هي تحرك مرحلي، ويعني هذا أنه على حسب الظروف والمرحلة التي يمر

بها المشروع، يتحدد أسلوب التحرك والعمل. كما نقصد بهذا المرونة في العمل (La

flexibilité dans le travail) أي على المؤسسة أن تكون استراتيجيتها تتميز بالمرونة

حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي توجد فيه.

2 - الاستراتيجية هي استغلال الفرص وتجنب المخاطر باستعمال نقاط القوة والحد من نقاط

الضعف في المؤسسة، ولا بدّ لها من أن تأخذ بعين الاعتبار، القيود الاجتماعية والقانونية.

3 - تركز الاستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع (كلها أو جزء منها) وذلك لأن

إبقاء الموارد على حالها يمكنه فقط من بقاء الشيء على ما هو عليه، ومواجهة التغيرات

البيئية، يتطلب التغيير في هيكل الموارد الحالية وطريقة توزيعها على الاستخدامات.

4 - أن التحركات الاستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الزمن الطويل وقد تتكرر أو لا

تتكرر وذلك استناداً إلى طبيعة الظروف البيئية.

5 - تستغل الاستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهة التهديدات أو المشاكل أو في اقتناص الفرصة المتاحة وقد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد.

- مستويات الاستراتيجية

لقد فرق مؤلفو الإدارة الاستراتيجية بين ثلاث مستويات للاستراتيجية وهي :

1 - استراتيجية المؤسسة : تتفرد الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالإجابة عن السؤال الخاص بتحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمي إليها المؤسسة. (أي : استراتيجية المؤسسة، تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة أنشطة الأعمال التي تنتمي إليها).

2 - استراتيجية وحدات الأعمال : حيث تركز على كيفية المنافسة على صناعة معينة، أو قطاع منتج أو سوق معين.

3 - استراتيجية الوظائف : حيث تركز على تنظيم إنتاجية الموارد المتاحة.

وبالرغم من اختلاف هذه الأنواع من الاستراتيجيات تبعاً لمستويات التنظيم المعدة لها، فيجب أن تتسجم مع بعضها بطريقة متماسكة ومتلائمة لتحقيق نجاح المؤسسة.

- صياغة الاستراتيجية :

ونعني بعملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة أو المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، ووضوح وتحديد رسالة المؤسسة وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر. كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

1 - تحديد رسالة المؤسسة

2 - تحديد الغايات والأهداف طويل الأجل

3 - دراسة البيئة الخارجية تحديد الفرص والمخاطر

4 - دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف

5 - تحديد البدائل الاستراتيجية

6 - اختيار الاستراتيجية المناسبة

- أسس التسيير الاستراتيجي:

لا يمكن أن يعتبر التسيير الاستراتيجي عملية تقنية فقط لكي لا يفصل عن المؤسسة أو دمجها مع كل أبعادها وهذا شيء صعب لأننا نرى في معظم المؤسسات أنه:

أولاً : الباحثون في التنظيم وإشكاله فيعتبرون أن المؤسسة منظمة اجتماعية.

ثانياً : الاقتصاديون والتقنيون يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج.

ثالثاً : أما الاجتماعيون والسياسيون فإنهم يرون أن المؤسسة لنظام سياسي، فهنا نرى أن كل باحث يعرف المؤسسة من وجهة نظره. ومنه تصبح مهمة المسير معقدة إذ ينبغي عليه أن يقوم بتنسية كل هذه الاتجاهات التي تظهر متغايرة في بعض الأحيان. وبعبارة أخرى ينبغي عليه أن يسير المؤسسات وذلك بجمع المبادئ الرئيسية والقواعد الكبرى والمعايير التي توجه العمل باستمرار وتحديد الأهداف المقصودة ومراعاة القيود وقواعد السلوك والإدارة. . . الخ.

- أنواع وبدائل الإستراتيجية

- أنواع الإستراتيجية

1- الإستراتيجية الهجومية

يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بظروف البيئة التسويقية، أو البيئة التنافسية للمؤسسة وتهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق والتي نأخذ أشكال متعددة، منها : التوسع، التنويع، الابتكار، التجديد، غزو السوق الجديدة، تقديم السلع أو خدمة جديدة.

3- الإستراتيجية الدفاعية

يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بالظروف الداخلية للمنظمة، والتي تهدف إلى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تحقيق عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو التدريب وتنمية القوى العاملة.

كما تستخدم هذه الإستراتيجية لمواجهة تهديدات السوق والبيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة، التنافسية، مثال ذلك: مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة.

3- إستراتيجية الاستقرار

وتعني هذه الإستراتيجية، قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت، أي نحفظ بوضعها الحالي مع القيام بتغيرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق.

كما يهدف هذا النوع من الإستراتيجية توفير الموارد في اتجاه معين.

إلا أنه يمكن أن تكون هناك إستراتيجية مختلطة، أي تجمع بين الاستراتيجيات السالفة الذكر والتي تهدف إلى التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة واكتشاف مستهلكين جدد وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

- البدائل (الاختيارات) الإستراتيجية

يتمثل الاختيار الاستراتيجي في اختيار الاستراتيجية المنافسة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة للوصول إلى الغايات التي ترمي إليها المؤسسة.

وتتحدد البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاختيار فيما بينها على مستوى المؤسسة، في أربع استراتيجيات نوعية رئيسية هي:

- إستراتيجية النمو المستقر

- إستراتيجية النمو السريع

- إستراتيجية الانكماش

- إستراتيجية التشكيلية.

- إستراتيجية النمو المستقر: تعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة

ولكنها رئيسية في نفس الوقت أي تحتفظ بوضعها الحالي مع قيامها بتغيرات طفيفة

كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق.

إلا أنه يمكن أن تكون إستراتيجية مختلطة والتي تكون ثنائية أو ثلاثية التوجه أي

تجمع بين استراتيجيات (هجوم، دفاع...)

ويهدف من هذا الاتجاه التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة

واكتشاف مستهلكين جدد وإلغاء آخرين مع تحسين الكفاءة الإنتاجية

وعادة ما تتبع المؤسسات استراتيجيات النمو المستقر عندما :

- تواصل تحقيق الأهداف السابقة نفسها أو مثلتها بزيادة مستوى الأداء بنفس النسبة المئوية

في كل سنة عما تحقق في السنة الماضية.

- تواصل خدمة عملاءها في القطاعات (منتج / سوق) المحددة نفسها في تعريفها لقطاع

نشاطات الأعمال.

ومن بدائل هذه الإستراتيجية: إستراتيجية النمو التدريجي، إستراتيجية الربح أو الحصاد، إستراتيجية النمو الممكن المحافظة عليه، بالإضافة إلى إستراتيجية عدم التغير وإستراتيجية الحركة مع الحذر.

- إستراتيجية النمو السريع: تقوم المؤسسة بإتباع هذا النوع من الإستراتيجية، بإتباع هذا النوع من الإستراتيجية في الحالات التالية :

- إذا رفعت في مستوى الأهداف المحققة عن مجرد كونها امتداد نط أدائها الماضي في المستقبل عن طريق زيادة حصتها السوقية بنسبة عالية مثلاً.
- إذا استمرت في خدمة قطاع الأعمال نفسه أو طورته.

ومن بدائل هذه الإستراتيجية :

1 - إستراتيجية التكامل الرأسي : يعني تعزيز نشاط المؤسسة في نفس فرعها وذلك إما خلفياً أو أسامياً.

- **خلفياً** : تعمل المؤسسة على الإنتاج باستثمارات في مجال المادة الأولية التي تستعملها في نشاطها الأول حيث تسمح هذه العملية بضمان مدخولاتها

- التشخيص والرقابة الإستراتيجية

- التشخيص الاستراتيجي

يتكون التشخيص الاستراتيجي من بعدين وهما : التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي وهما بعدين مترابطان ومتكاملان.

- التشخيص الخارجي

- يكون التشخيص الخارجي على مستوى محيط المؤسسة بكامل أبعاده بهدف الكشف عن فرص النمو والتطور التي يمكن اغتنامها على التهديدات الواجب تجنبها ويشمل على :
- 1 - **تشخيص الطلب** : يكون بوضع قائمة لبعض الأسئلة التي تخص مظهر وتطور الطلب مثل : ما هي الكمية المباعة؟ من يشتريها؟ متى نشتريها؟ لأي حاجة؟. . . الخ.
 - 2 - **تشخيص العرض** : في هذا النوع تطرح أسئلة عن مقدرة القطاع في تلبية حاجيات الزبائن وعن التكاليف والأعباء، ومن هذه الأسئلة : ما هي تكاليف المواد؟ اليد العاملة؟ وجود اقتصاديات السلم أو انعدامها؟ احتياجات التمويل؟. . . الخ.
 - 3 - **تشخيص المنافسة** : تقوم المؤسسات بتشخيص المنافسة بهدف التعرف على أهداف واستراتيجيات منافسيها وعادة ما تكون الأسئلة في هذا النوع مثل : ما هي أهداف المنافس؟ ما هي محفظة أعماله؟ ما هي قدراته على المنافسة؟
 - 4 - **تشخيص حدة المنافسة** : تقوم المؤسسات بتشخيص هذه المنافسة لتحديد التكتيكات المختلفة الممكن استخدامها من طرف المنافسين، مثل المنافسة البعدية، الإعلان الهجومي.

- التشخيص الداخلي

يرتكز التشخيص الداخلي في المؤسسة على البحث عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وذلك باعتماد عدة أنواع من طرف التشخيص الداخلي، مثل : التشخيص الوظيفي، التشخيص حسب عوامل النجاح الأساسية FCS والتشخيص حسب القدرات والمعارف المكتسبة.

1 - التشخيص الوظيفي : يقوم هذا النوع من التشخيص على تشخيص الوظائف الرئيسية للمؤسسة مثل : الوظيفة الإنتاجية والوظيفة التسويقية. . . الخ.

2 - التشخيص حسب عوامل النجاح الأساسية : تشير هذه الطريقة إلى أن نجاح المؤسسة يعتمد على وضع تركيبة إستراتيجية تحتوي عوامل النجاح في قطاع معين، وتختلف هذه العوامل حسب قطاع النشاط، فقد تكون حسب المردودية أو حسب حصة السوق.

3 - التشخيص حسب المعارف والقدرات المكتسبة : حسب هذا النوع من التشخيص، فإن المؤسسة تمثل شجرة، حيث أن الأوراق والثمار تمثل المنتجات المباعة، والأغصان الفرعية تمثل الأنشطة، والجذع يمثل المهن، أما الجذور فإنها تتمثل في المعارف والقدرات الأساسية للمؤسسة.

وبعد القيام بالتشخيص الخارجي والداخلي، يتم جمع المعلومات المتحصل عليها لوضع حوصلة نم النتائج التي ستمثل أساساً، التوجيهات الأساسية للمؤسسة.

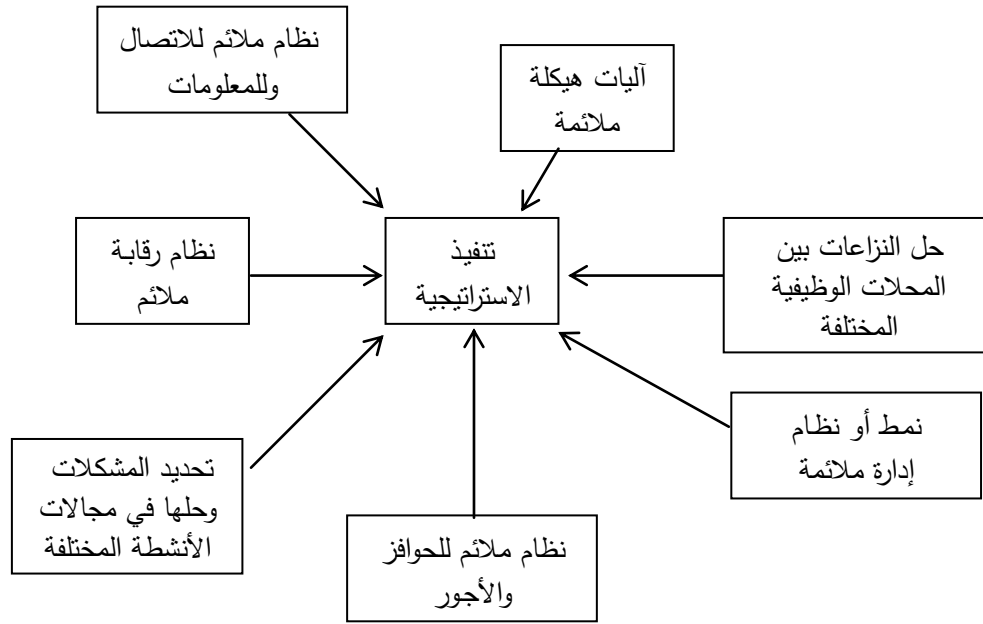
- الرقابة الإستراتيجية.

- تنفيذ الإستراتيجية.

إن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب ترجمة الخطة الإستراتيجية، بحيث تحدد مسؤولية تنفيذ كل جزء منها.

فالتنفيذ الاستراتيجية هو جعل الخطة الإستراتيجية واقع ملموس أي تحويل الخطط الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية.

إلا أنه من مقومات التنفيذ الفعال للاستراتيجية ما يلي : أن يوافق الاستراتيجية المختارة هيكله مناسبة، وقد أثبتت عدة دراسات أن نجاح الخطة الاستراتيجية مرتبط بتكيف الهيكله مع الاستراتيجية، أن كثيراً من المشكلات التسييرية تنتج عن عدم القدرة على تحقيق ذلك التكيف.



2- حدود الإستراتيجية

إن الاستراتيجية تصادف بعض المشاكل، لذا هناك حدود نذكر منها :

- التعقيد والصعوبة في الإعداد : إن الاستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة وبالخطط ومنهجية التسيير وهذا يجعل منها عملية صعبة ومعقدة. وكذلك لارتباط كل من الأهداف والتخطيط والاستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو داخل المؤسسة وهذه المعلومات مرتبطة بالعامل الرئيسي وهو العامل المتحرك والمتميز بالغموض والمفاجئة وتحاول المؤسسة التخلص من هذا الحد بتطوير نظام المعلومات ونظام إعداد أهداف وتخطيط متكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجة من فعالية الاستراتيجية.
- إمكانية نقص مرونتها : كثير ما تواجه الانتقادات الاستراتيجية على أنها صلبة غير مرنة وبذلك قد تؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها

وهي لا تأخذ بعين الاعتبار في عملية الإعداد، مما يؤدي إلى تغيير نتائج الاستراتيجية في الاتجاه السلبي رغم جودتها عند الإعداد.

- إمكانية المعارضة عند التنفيذ : من أهم العوائق التي يصادفها المسكرون في تطبيق الاستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها مختلف مستويات التنفيذ وهذه المعارضة قد تكون جزئية أو جذرية بواسطة رفضها من بعض الأفراد بالمؤسسة.

ولذلك، فإن هناك صعوبة في الإعداد وبالتالي صعوبة في التنفيذ، إلا أن هذه الصعوبة ليس من الممكن القضاء عليها تمامًا، فإن على المؤسسة أن تسعى إلى التخفيف منها أو تأخذها بعين الاعتبار في مختلف المراحل الاستراتيجية.

3- أهداف الإستراتيجية

إن أي مسعى استراتيجي يربط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر الإستراتيجية والهدف أيضاً يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي.

إنتاج الثروة وتوزيعها وتخصيصها، كما أن الأهداف لا تتعلق بنتائج المؤسسة في المجتمع، بل درجة واتجاه نحو هذا الأخير ولا يمكن أن تكون الأهداف بعيدة عن اختيار مستويات من المردودية والكفاءة، ولقد أكدت بعض التجارب أن الربط بين الأهداف وإعداد الخطة الأساسية يقدم سهولة وسلامة.

وباعتبار القومية الاقتصادية نظام ذي أهداف وغايات، فهي تبحث عن تحقيق حالة محببة ولكن تتوقف حالة المؤسسة بعاملين، الأول عملها والثاني حالة تخطيطها.

- يلاحظ أن الإستراتيجية توفر مزايا للمشروع القائم بها، فهي تمكنه من التغلب على التهديدات الموجودة في بيئة المشروع وفي انتهاز أي فرصة قد تسمح له من مواجهة المشاكل الداخلية بالأداء، ومن استغلال ما يتمتع به من عناصر قوة، كما تساعد

الإستراتيجية على تحقيق مرونة وعدم تحجره وزيادة قدرته على البقاء والنمو في البيئة التي يعمل فيها، خاصة لو كانت تتغير باستمرار.

1. ماهية محيط المؤسسة:

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

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

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

1. المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.
 2. المجموعة الثانية: هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات وتنظيمات حكومية وإدارية مؤسسات التوزيع.
 3. المجموعة الثالثة : تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال ومديرين وغيرهم. رغم أن هذا التعريف شمل عدد أكبر من الأطراف و متغيرات المؤسسة، إلا أنه جمع بين عوامل وهيئات أشخاص ودمج للمحيط الداخلي لها في نفس العناصر.
- كما أنها " مجموعة عناصر مؤثرة وغير متحركة فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما ايجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر".
- وفق هذا التعريف يظهر انه يمكن تقسيم البيئة إلى صنفين هما:

1. الماكروبيئة Macro-Enivement : يقصد بها الإطار الكلي الذي يجمع اتجاهات الكبرى لتطور مجتمع معين.
2. الميكروبيئة Micro-enivement : الإطار الجزئي الذي ينطوي على عناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.
 2. أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط:
تتجسد أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط من خلال النقاط التالية :
 1. المؤسسة غير معزولة : أي أنها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق وهيئات وأفراد مما يحتم عليها مساهمة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها.
 2. أثر الأفراد والهيئات عليها : تفرض الأفراد والهيئات والمؤسسات الأخرى قيودا وترسم للمؤسسة حدودا لها طبائع مختلفة (ثقافية، اجتماعية ، اقتصادية ، بيئية).
 3. المؤسسة مكونة من شبكة: وتشمل الأفراد والجماعات لكل منها أهدافها واتجاهاتها، قد تختلف أو تلتقي نسبيا وهؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه، بكل ما يحوي من عوامل اقتصادية و سياسية و اجتماعية ... إلخ .
 4. استعمال المؤسسة لموارد المحيط: تستخدم المؤسسة موارد المحيط وتقدم له مخرجات فهي إذن تهتم بمكان وجودها وأسعارها ونوعيتها وتهتم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة ونوعية مرغوبة.
 5. مدى قراراتها: تتخذ المؤسسة اختيارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققها بل على وجودها الكلي ودورة حياتها، فمثلا إذا كانت تقلبات الأسعار (أسعار الموارد أو أسعار منتجات منافسها) تهمها في تحقيق نتائجها في دورة معينة، فهي أيضا لها أثر على حياتها في المستقبل فنتيجة اليوم تؤثر على تطورات المؤسسة في المستقبل القريب و البعيد .كما يزداد تأثيرها على عناصر المرتبطة باستغلال طويل الأجل مثل القيام بانجاز فرع جيد أو توسيع فيها أو تغيير التكنولوجيا أو حتى استبدال المنتج ، فليس من أسهل تغطية أعباء مصنع جديد لم ينجح في الإنتاج نظر لظروف السوق أو نظر للاختيار الخاطئ لمقره الاجتماعي أو بظهور منافس جديد أكتسح السوق

الذي تراهن المؤسسة عليه ، تزداد درجة خطورة هذا إذا كان الموارد المستعملة فيه ذات مصدر خارجي أو من متعاملين لهم حق استرداد أموالهم.

6. تطورات السوق العنيفة: يستشهد السوق تطور عنيف في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب كتغير الأذواق الناتجة عن تحسن الثقافي والحضاري للأفراد للتفاعل والاحتكاك بمجتمعات وثقافات أخرى أو التغير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات وحاجات الأفراد في المجتمع التي تتأثر بشكل سريع من وقت إلى آخر، كما أن عملية البحث والتطوير تلعب اليوم دورا هاما في المؤسسات ليس فقط من خلال توجيه الطلب والاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة والمتأثرة فيما بينها.
7. عامل الوقت : أصبح الوقت عاملا مهم في الإدارة و الإنتاج فإذا فاتتها الفرصة اليوم فلا يمكنها أن تنتظر فرصة مقبلة في نفس السنة أو في سنوات مقبلة بل عليها اغتنامها أو العمل على خلق فرص جديدة، خاصة تلك التي تمتاز منتجاتها بالتغيير المستمر في مواصفاتها كالخاضعة لتكنولوجيا تطور بسرعة كالمنتجات الالكترونية كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلف أو الاستهلاك المستمر تتطلب متابعة مستمرة وسباق مع الزمن.

ثالثا : مكونات المحيط :يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر يمكن تقسمها:

- 1.عناصر جزئية : وتشمل الأطراف و المتغيرات التي لها علاقة مباشرة مع المؤسسة.
- 2.عناصر كلية: وهي الوسط العام الذي يكون نظام أشمل يحتوي على العناصر الجزئية

يتبع عدة

مقاييس في تحديد عناصره.

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

* الشكل القريب : المقصور به المؤثرات القريبة من المؤسسة مثل:

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

- (2) نقاط الجذب للتطور الاقتصادي : تفضل المؤسسات التركز في أماكن الكثافة السكانية والمؤسسات المالية والممولين والقريبة من الطرق والمواني ومراكز البحث وهذه العوامل تساهم في خلق تفاعلات متبادلة سريعة ومربحة.
- (3) موقف الجماعات المحلية : للجماعات المحلية دورا كبيرا في قيود وأهداف المؤسسات ومنها:
- (4) في الصناعات التلوثية تعمل هذه الجماعات على الحد منها لإضرارها بالمواطن و المحيط الطبيعي .
- (5) أما الإجراءات الايجابية التي تساهم في دعم وجلب الصناعات من خلال المساعدات المالية كالتسهيلات الافتراض أو منح تخفيضات وتخفيضات وإعفاءات ضريبية أو إعداد بنية تحتية لقطاع الصناعة .
- * الشكل القائم : وهو المتعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة و التي تخص الوظائف الكبرى التالية:
- (1) القيود المتعلقة بالإنتاج : يفرض أن الطاقة الإنتاجية بمستوى معين ولنرمز له بالرمز (أ) فعند تحديد طاقة البيع بالمستوى (V) حيث $V > A$ ، فهنا يتم اعتماد المقاولين التحتيين أو فرق عمل حسب الدورات (2×8 ، 3×8) أو استعمال ساعات إضافية ولكن لهذا تأثير مباشر على اليد العاملة ، كما ان هناك عدة قيود أخرى قد تحد من الأنظمة التحتية التي يمكن أن تكون :
- قدم الآلات يؤدي إلى تخفيض متتالي : للكميات و بالتالي الكيفية مما يؤدي إلى انخفاض في رقم المبيعات فأرباح .
 - تعطيل استلام المواد الأولية أو الوسيطة ، وما يؤثر على رزنامة الإنتاج .
 - انعدام الصيانة.
 - انعدم مراقبة النوعية مما يؤدي إلى خسارة الزبائن .
 - مستوى الجودة يؤدي إلى نزاعات بين الإنتاج و التسويق ، ويتطلب دراسات ابتكارية وتحسينات تطويرية.

(2) القيود المالية : تتفاوض مصلحة المالية مع المصالح الأخرى فيما يخص ميزانية المنظمة ، فتتدخل في سعر البيع ، القروض إلى الزبائن ، قرار الشراء وإيجار الأجهزة مما يؤدي إلى نزاع مع مصلحة التسويق و هذا ما لا يخدم مصلحة المؤسسة .

(3) قيود تسيير الموارد البشرية : والتي تخص بصفة عامة :

- شروط التوظيف العمال المتخصصين ، البائعين
- شروط العمل
- المناخ الاجتماعي مخاطر الإضراب وكل هته يشكل العناصر المؤثرة على التشغيل الأمثل
- للمصالح الأخرى .

(2) القيود التسويقية وتأثيرها على مصالح أخرى :

التسويق وظيفة إستراتيجية تؤثر على كل الوظائف من خلال :

- تحديد الجودة ، الأزياء ، الكميات ، الأسعار ..
- تحديد تاريخ تسليم للزبائن.
- تحديد درجة أداء عمل البائعين .
- فدرجة فعالية التسويق تؤثر على مرد ودية المؤسسة وعلى سياسة الأجور وتسيير الموارد البشرية .
- العناصر الكلية:

- تتكون من مايلي:

1. البيئة الاقتصادية: يتوقف بناء الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية إذن فهي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته ومن بين هذه العوامل : الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة.

2. البيئة السياسية: يشكل النظام السياسي مجموعة من الهيئات والأنظمة والأفراد الذين لهم هدف رئيسي يتمثل في إدارة وتسيير المجتمع ككل، وتعد العوامل السياسية من العناصر الهامة في البيئة الكلية وكما تعتبر قوى تحركها قرارات سياسية التي هي في الحقيقة انعكاس

لمصلحة اقتصادية كان تعنى بحماية البيئة من التلوث فتمثل بذلك تهديدا للمؤسسات الصناعية أو فرصة جيدة للمؤسسات التي تنتج الفيلتر .

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

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

- خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة دخل الأسرة مما يزيد من الطلب على المنتجات لمشاركتها في القرارات الإنتاجية .

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

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

5. البيئة الايكولوجية: يهتم علم الايكولوجيا بالعلاقات القائمة بين الكائنات الحية والمحيط حيث بات التوازن الحاصل بين مكونات المحيط المختلفة معرضا للخطر فعلى سبيل المثال - العيش في المناطق الضجيج يخلق توترا عصبيا دائما.

- بناء المطارات والطرق السريعة لها تأثير سلبي على الإنسان والحيوان والنبات .

- التلوث الصناعي والذري في الوديان والأراضي الفلاحية ويؤثر سلبا على المعيشة ككل.

تتطلب التأثيرات السابقة على المحيط رد فعل منظم لتفادي أو التقليل من هذه السلبيات من خلال ما يلي:

- توسيع استعمال البنزين دون رصاص .

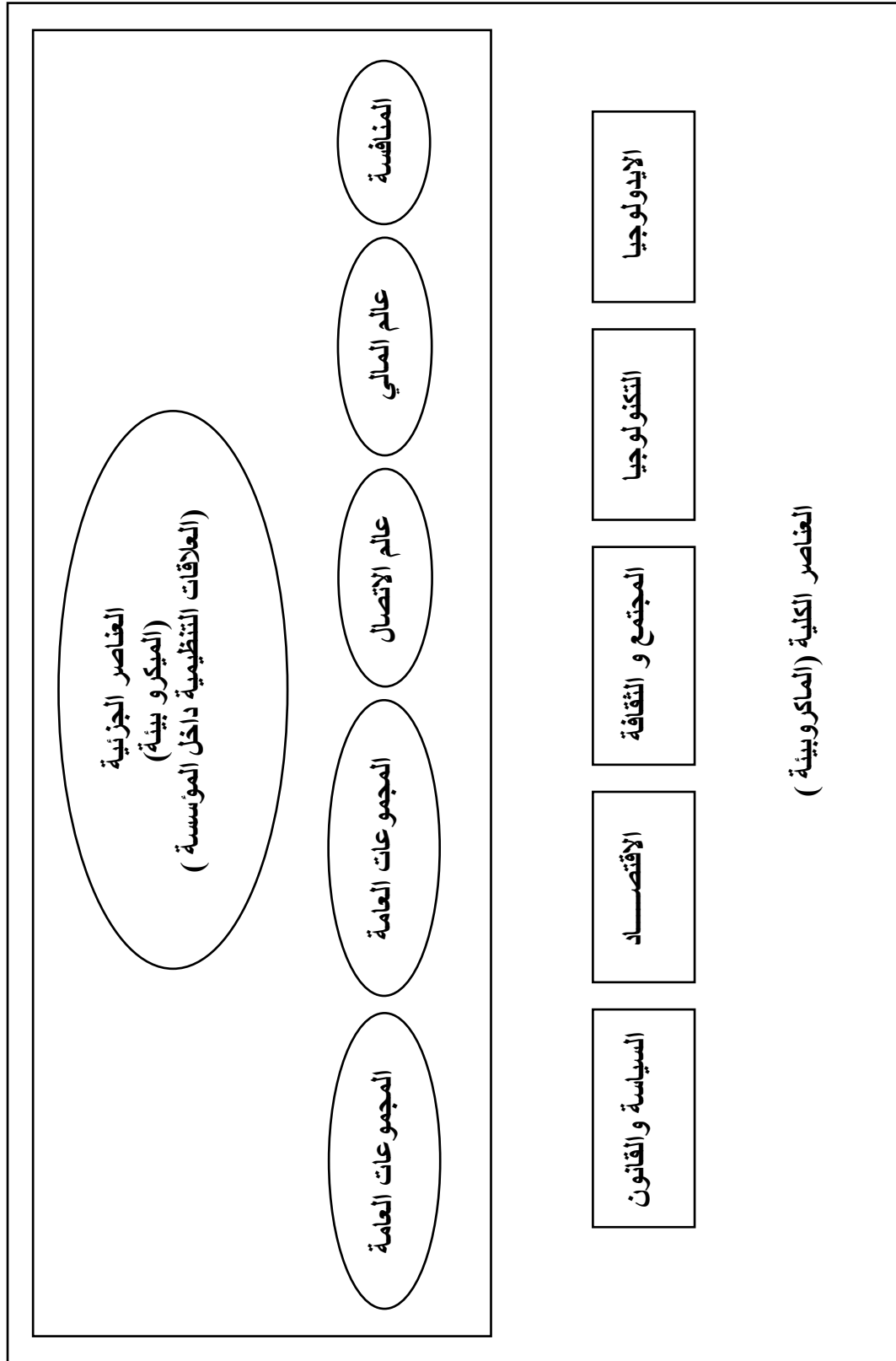
- استعمال التعبئة غير المضرة بالمحيط .

- الرقابة على مدخنات بشتى أنواعها و النفایات.

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

7. المحيط الدولي: ويقصد به التصرفات التي تقوم بها الدولة والذي يؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على أداء المؤسسات، فقد تتجه الدولة إلى حمايته الصناعات المحلية وتشجيع الاستثمار الأجنبي أو قد تعتمد إلى تمويل بعض الصناعات تشجيعا لها ولرفع قدرتها التنافسية مع الصناعات الأجنبية وزيادة إمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية ، فالتجمعات الاقتصادية مثلا يمكن لها أن تخلف فرصا سوقية عديدة توسع من أسواقها فهي بذلك تشكل تشجيعا لها وقد تعد تهديدا لبعض المؤسسات كالضرائب الجمركية المرتفعة المطلوبة لدخول أسواق تلك التكتلات. وعموما يوجد أربع حالات للمحيط :

- محيط مستقر: ويتميز بدرجة تغيير نادرة وغالبا ما تكون مهمة.
- محيط انتقالي : وتغييراته أيضا نادرة ولكن إذا ما حدثت فإنها قد تؤدي إلى انتشار النشاط ، وعندما تتكيف المؤسسة فيه تجد نفسها في محيط مستقر .
- المحيط غير المستقر: وتغييرات هذا المحيط تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر. المحيط العاصف: وأهمية ودرجة التغيير فيه تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم عن طريق تفعيل دور الأبحاث العلمية و الإعلام الآلي بصفة مستمرة به.



المصدر : عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPUC ،
الطبعة الثالثة 2006 ، الجزائر ، ص : 38.

رابعا :تأثير المحيط في المؤسسة وتأثير المؤسسة بالمحيط

1- طبيعة علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى: لكون المؤسسة تحصل على مدخلاتها من الأسواق وفيها تفرغ مخرجاتها فطبيعة علاقاتها مع المؤسسات الأخرى أما أن تكون تنافسية أو تكاملية.

1. العلاقات التنافسية :تظهر هذه العلاقات في إطار تنافس وله شكلان ألا وهما:

أ- التنافس المباشر: تظهره هذه المنافسة عندما تكون السلع متشابهة أو عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي (سوق المواد الاستهلاكية العامة).

ب- المنافسة غير المباشرة : تكمن هذه المنافسة في بيع سلع متميزة أو استبدال والتي تلبي نفس الحاجيات عند المستهلك.

ج- المنافسة في الأسواق الأخرى : تتكون هذه المنافسة في أسواق أعلى أي في:

- سوق اليد العاملة في إطار التنافس على توظيف العمال وإطارات كفوة

- سوق رأس المال : يتكون بسبب البحث عن جلب أحسن القروض التي تتوافر فيها شروط مناسبة.

- سوق المواد الوسيطة : وهذا للحصول على أحسن نسبة (جودة / الأسعار).

2. العلاقات التكاملية :وهي علاقات متعددة الأشكال يمكن أن تكون تبادلية أي تبادل

السلع و الخدمات فيما بين المؤسسات ويمكن تكون اندماجية كالتي تمت بالمؤسسات

العمومية الجزائرية في إطار تكوين هولنديين أو ما يسمى بالشركات القابضة مع

مؤسسات أخرى في إطار اندماج عمومي الشعبة أو اندماج أفقي في إطار التآزر ما

بين المؤسسات (كإجراء إعفاءات داخلية فيما بينها) أو تجمع لأغراض اقتصادية أو

نجمع الأعراض إستراتيجية .

2- تأثير المحيط في المؤسسة :

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلك المؤسسة لتقديم مخرجاتها، فهذه

البيئة هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي في صورة عما أو

جهدهم الفكري من أجل تسيير هذه المؤسسة بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة

مستهلكين .

كما يشكل المحيط الجغرافي مصدرا لمواردها الأولية وهي أيضا في تكوين وسائل

الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة.

أ- أثر تكوين الإنسان : يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق

وحكمة وتتحدد نتائج هذه التصرف بكيفية انجازه للمهام المنوطة به، وهذه الكيفية ترتبط

بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن والمستمر لتوفير حياة تمتاز

بالرفاهية .

ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المجتمع بثلاثة طرق:

1. بواسطة العامل : يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباط وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج

منتجاتها وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة والتي تتشكل

من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية وهذه الأخيرة تعد رصيذا مخزنا مما يتلقاه

الفرد من تربية وتعليم والتكوين ومحتواها ذات مستوى جيد كان المتحصل ذا كفاءة

تساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

2. بواسطة المسير: يعد مسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المؤسسة، ففي

حالة ما إذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كفاية بالإضافة إلى توفر روح

المبادرة فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا ما توفرت

لها العناصر الأساسية الأخرى وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءتها

ستؤدي إلى نتائج سيئة أو عدم استمرارها طويلا.

3. بواسطة المستهلك: يتلقى المستهلك منتجات المؤسسة في الأسواق التي تطرحها

فيها فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين والتعليم فإنه لا يجد

صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات وفهم طرق استعمالها وإدراك الدعاية

والإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها، وهذا هو الأثر الإيجابي الذي يقدمه المستهلك

على منتجاتها، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام وانخفاض مستوى التعليم في

المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعاتها ورقم أعمالها.

ب- أثر المواد الأولية: وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة فتوفرها

بشكل كافي ومستمر وبنوعية مقبولة يبعد المؤسسة على التوقف في الإنتاج، إلا أن المواد

الأولية يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما فنوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع و المؤسسات التي تحضرها وبمدى تطورها التكنولوجي.

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

3- تأثير المؤسسة في المحيط

أن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به، ذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها عليه في حالة قوتها وضخامتها.

ويمكن أن نفرق نوعين من آثار المؤسسة على المجتمع :

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

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

2. التأثير على الأجور : للمؤسسات الهامة دور اساسي في تحديد الأجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط

الاقتصادي، كما تتجح أغلب هذه المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواه المعيشي.

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

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

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

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

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

3. التأثير على التكامل الاقتصادي : تحتاج الصناعة الثقيلة، خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة، أو نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض لهذا فإنه غالبا ما يتم

تصنيع هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة وكلها يخدم المؤسسة التي تقوم باستعمال هذا القواد في إنتاج منتجات تنتقل بتسويقها فيما بعد.

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

الفصل الثالث: التنظيم الهيكلي

قبل التطرق للتنظيم الهيكلي لبلد من التعرض لمفهوم عملية التنظيم، الحاجة إليه، أهدافه وأنواعه ثم البيئة التنظيمية بأبعادها الأفقية والعمودية مع استعراض نماذج مختلفة للتنظيم.

مفهوم عملية التنظيم:

إن السلوك التنظيمي هو محل اهتمام مستمر من طرف الباحثين والمدراء وحتى من مختلف العاملين في المؤسسة، وذلك لأنه على الإدارة تحقيق أهدافها المرجوة منها بكفاءة وفعالية من خلال الفهم الجيد للسلوك الوظيفي للفرد، وعليه فإن هناك العديد من التعاريف للتنظيم منها:

- هو الطريقة التي بموجبها يتم التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك؛
- هو الشكل الذي تفرق فيه جهود الأفراد لتحقيق غرض مرسوم؛
- هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين في شكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.
- هو تجميع الوظائف والمسؤوليات على العاملين حسب التخصص والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف محدودة.

- إن تنظيم مؤسسة يعني توزيع العمل وتنسيق الأنشطة فمن الناحية الساكنة، فإن التنظيم يعني وجود سلم إداري لمختلف الأفراد المكونة للمؤسسة وضرورة تنسيق أعمالهم، أما من الناحية الديناميكية، فإن التنظيم يعني دراسة تشغيل المؤسسة وتحليل كيفية توظيف الوسائل

التي تملكها لبلوغ الأهداف المحددة، لهذا فإن عملية التنظيم تستهدف تحديد البنية الهيكلية والمهام المطلوب تأديتها والمواصفات المرتبطة بها.

- وكذا الوسائل والعلاقات اللازمة لتأمين التنسيق فيما بين المهام والأشخاص وبذلك فهي تغطي اعتبارات تصميم الهيكل التي تشمل تحديد الأنشطة والوظائف، التقسيمات الإدارية، نطاق الإشراف، وتوصيف الأعمال والمهام، ومن ثم توفير القوى البشرية اللازمة لأداء الأعمال وشغل المناصب، وتغطي اعتبارات التنسيق التي يتعين تأمينها من خلال استعمال السلطة وتفويضها ومن خلال استخدام اللجان وتصميم العمل.

الحاجة إلى التنظيم:

إن الحاجة إلى التنظيم تستند على الحقائق التالية:

أولاً: يترتب على عدم وجود تنظيم إداري لأية منشأة، الفوضى في طريقة العمل وتحديد أهميته وفي توزيعه بين الأفراد العاملين مما يؤدي إلى إعطاء أهمية نسبية أكبر لبعض النشاطات على حساب نشاطات أخرى قد تكون لها أهمية لتحقيق أهداف المنشأة.

ثانياً: يؤدي عدم وجود تنظيم إداري إلى أن تبالغ كل وحدة إدارية في المنشأة الدور الذي تلعبه ونتيجة لذلك تبالغ في تقدير احتياجاتها عن باقي الوحدات الإدارية الأخرى.

ثالثاً: يؤدي عدم وجود تنظيم إداري إلى سوء توزيع القوى العاملة المؤهلة حيث توضع الكفاءات العليا في أعمال أقل مما تتطلبه هذه الأعمال من كفاءة.

أهداف التنظيم:

إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنشأة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة هذا ويمكن تحديد أهم الأهداف الأخرى:

أ. إن تنظيم التخصص يهدف إلى الاستفادة منه قصد تحقيق السرعة في الانجاز والالتقان في العمل والخفض في التكاليف.

- ب. إن التنظيم يهدف إلى التنسيق بين أعمال المنشأة، وهو من الأمور الضرورية للقضاء على التكرار أو الازدواجية، فلا يمكن مثلاً لقسم المبيعات أن يلبي طلبات مستهلكيه إذا لم يقدم قسم الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالمواصفات المحددة.
- ت. إن التنظيم يهدف إلى ترتيب الأنشطة وفقاً لأهميتها باتجاه تحقيق أهداف المنشآت وذلك بالتمييز ما بين الأنشطة الأساسية والثانوية.
- ث. إن التنظيم يهدف إلى تحقيق الرقابة التلقائية التي تحد من طرق التلاعب أو إساءة استعمال السلطة. فمثلاً لا يجوز أن يكون المسؤول عن العمل في المنشأة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها لمستودعات المنشأة كما لا يمكن أن يعمل المحاسب أميناً للصندوق أو أميناً للمستودع في نفس الوقت.
- ج. يهدف التنظيم إلى عدم الإسراف وذلك بتمكين تقدير التكاليف والإيرادات لإنشاء الوحدات وإقرار التقسيمات التي يتوقع أن تكون فوائدها المادية طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من نفقات وجهود.
- ح. يهدف التنظيم كذلك إلى توفير المناخ الذي يشجع على التعاون وتركيز الجهود من أجل تحقيق أهداف المنشأة.
- خ. إن التنظيم يهدف إلى تحقيق المرونة للمنشأة لكي تستجيب مع محيطها الخارجي.
- كما للتنظيم الجيد خصائص تتلخص فيمايلي:
 - وحدة الهدف؛
 - نطاق الإشراف؛
 - تفويض السلطة؛
 - وحدة الأمر؛
 - التدرج الهرمي؛
 - توازن السلطة والمسؤولية؛
 - ديناميكية التنظيم.

أنواع التنظيم:

يوجد في كل منشأة نوعان من التنظيم هما:

- **التنظيم الرسمي:** وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المنشأة بموجبها، وبالتالي فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعتبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة. كما يمكن تعريفه على أنه التنظيم الذي تحدده إدارة المؤسسة بما تضعه من قواعد ولوائح وأوامر تحدد الصلات الرسمية بين كل فرد وأفراد آخرين فتتحدد بذلك سلطات الفرد ومسؤولياته، وواجباته اتجاه الآخرين.

- **التنظيم غير الرسمي:** فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل. كما يمكن تعريفه على أنه التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد ويشمل مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من العاملين في المؤسسة.

- البنية التنظيمية (أو الهيكل التنظيمي):

فهو البناء أو الإطار التنظيمي الذي يبين الكيفية التي تكون ضمنها موزعة الأنشطة والمسؤوليات كما يحدد الإدارات والأجزاء المكونة لها والتقسيمات التنظيمية والوحدات. كما يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه ذلك الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة، فهو التصميم الرئيسي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات الإدارية.

إن البنية التنظيمية تقوم حول اثنين من المحاور:

• التنظيم الأفقي:

هو التنظيم الذي يتوافق مع تقسيم العمل وتنظيم الأعمال حيث يمكن استعراض اثنين من معايير التخصص التي تساعد على التنظيم بالنسبة للتجانس وتعدد الأعمال التي سوف تجري:

. الحالة التي يوجد فيها تجانس نسبي للمنتجات المبيعة والأسواق فإنه يمكن تقسيم العمل بالنسبة للوظائف الأساسية للمنشأة وفيما بعد يمكن إجراء تقسيم داخل هذه الوظائف إلى منتجات وأسواق.

. الحالة التي يوجد فيها عدم تجانس المنتجات أو الأسواق فإنه يمكن أن تقوم فيها أولاً بتقسيم حسب المنتجات أو الأسواق ثم داخل هذه التقسيمات نقوم بتقسيم حسب الوظائف.

ومن الوظائف الرئيسية للمنشأة يوجد مايلي:

الوظيفة التقنية وهي مكلفة بإنتاج السلع والخدمات ويتمثل دورها في:

. تحضير العمل التحويلي للمواد (دراسات، تعليمات التنفيذ، وضع التجهيزات).

. الإنجاز.

. المراقبة.

الوظيفة التجارية تتمثل في مظهرين:

وظيفة التموين وتهدف إلى:

. البحث عن موردين.

. إعداد الطلبات.

. تسيير المخزون.

ووظيفة التوزيع التي تقوم:

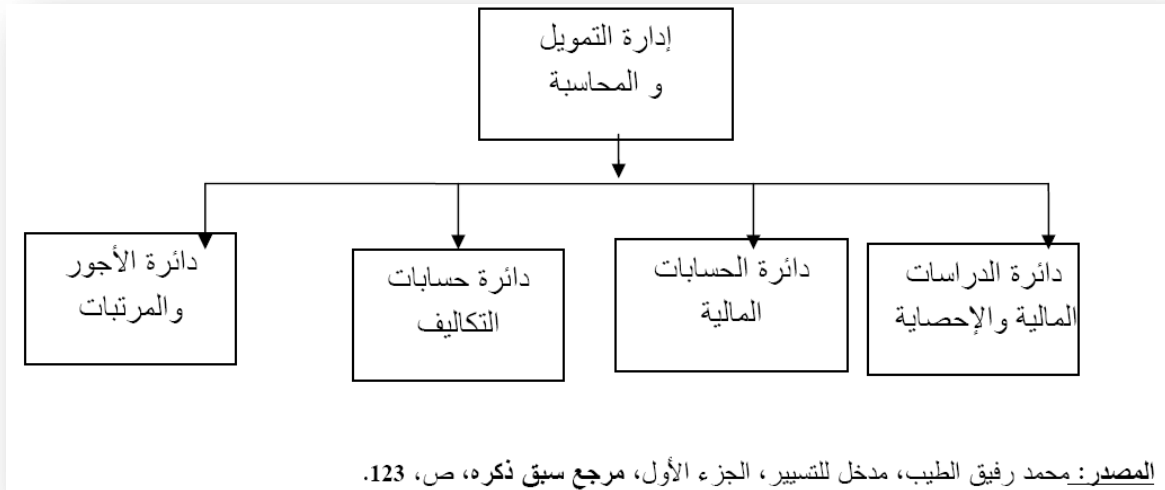
. بتقدير المبيعات (دراسة المنتج، دراسة السوق) لتوجيه المشتريات أو الإنتاج.

. إنجازها (من طرف مصلح البيع).

. متابعتها (من طرف مصالح البيع).

الوظيفة المالية:

يتمثل دورها في التوفير للمؤسسة رؤوس الأموال التي تحتاجها بأقل تكلفة وبضمانات أكثر.



الوظيفة الاجتماعية:

يتمثل دورها في زيادة الالتزامات القانونية (الضمان الاجتماعي، لجان المؤسسة....) ويتغير الموقف باتجاه مشاركة اليد العاملة عن طريق زيادة المصالح الاجتماعية.

الوظيفة الإدارية:

تتمثل في التثبيت الصحيح والتنسيق الحسن لكل الجهود ويتم ذلك بما يلي:

التخطيط:

هو التقدير الذي يحتوي في آن واحد على:
تحديد الأهداف في كل المجالات التي لها تأثير على مردودية الأعمال.
. على المدى القصير: خطط البيع، خطط الإنتاج... إلخ

. على المدى الطويل: خطط الاستثمار، تطور الهياكل، السياسة الاجتماعية مع الأخذ في الاعتبار تطور الاستهلاك، التقنيات... إلخ
الحصول على وسائل مناسبة:

إن الموازنة تساعد على ضمان تنسيق مختلف الخطط عن طريق المالية.
تلتزم الأخذ بعين الاعتبار كل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف أي تقدير كل التفاصيل التقنية لا يقل أهمية عن التقدير المالي.
التنظيم: يعني وضع الهياكل والوسائل الأكثر تلاؤماً للمنشأة لتحقيق أهدافها.
القيادة: تعني أن إصدار الأوامر الضرورية لتنفيذ الأنشطة وكذلك الطريقة التي توجه بها يجب أن تكون مقبولة، إن أسلوب التأديب الضروري يجب أن يسلط بدون أن يجعل الفعالية الحالية والمستقبلية للمؤسسة في خطر.
التنسيق: إن التنسيق يتم في مرحلة تقدير الأهداف والوسائل لكل مصلحة حيث يجب أن تكون تقديرات كل نشاط متوازنة ودقيقة.
الرقابة: إن الرقابة ضرورية ضمن كل مظاهر النشاط للمؤسسة ويجب التأكد من التنسيق الحقيقي للأهداف حيث لا يجب أن تكون الرقابة مشددة أو معرقة لكي لا تقضي على المبادرة الضرورية لرؤساء المصالح.

• **التنظيم العمودي:**

وهو التنظيم الذي يتوافق مع تنسيق الأنشطة وتسلسل السلم لمختلف الأشخاص وهو يمثل نظام التحكم في التنظيم.

هذا التنظيم العمودي يتحقق من خلال المستويات المختلفة لهرم السلم الإداري حيث يمكن التمييز ما بين أربع مستويات حسب الأهمية:

1. المستوى الاستراتيجي: وهو المستوى الذي يتم فيه اختيار الإستراتيجية ورسم السياسة

العامة للمؤسسة أي القرارات التي تلزم المؤسسة على المدى الطويل.

مفهوم الإستراتيجية: هي خطة عمل شاملة لبلوغ هدف استراتيجي ويرتبط مفهومها بوجود منافس أو خصم أو بشكل عام طرف آخر يرد التأثير عليه كالزبون والمستورد والمستخدم وغيره سواء كان من داخل المنشأة أو من خارجها. من هنا فإنه لا بد من أن تؤخذ ردود فعل المنافس أو الطرف المقابل في الحسبان عند وضع الإستراتيجية.

مقارنة المطلوب بالفعلي الثغرة — (الانحراف) تحليل التنظيم والبيئة
إستراتيجية.

السياسة: هي وسيلة لضبط الفكر والعمل التنظيميين وتوجيههما.

هي تخفف عن المدراء عناء التدخل المستمر لتوجيه تصرفات المرؤوسين. لا بد للسياسة أن تكون واضحة ومرنة ولا يجوز أن تحدد بطريقة تفصيلية حتى لا تتقلب إلى تعليمات كسياسات الشراء، الإنتاج، التسعير وسياسات البيع... وغيرها.

2. المستوى التكتيكي: وفيه يتم إعداد البرامج أي قرارات الأمثلة التي تحدد الطرق التي تتبع لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا وذلك على المدى المتوسط الأجل.

مفهوم البرنامج: وهو مجموعة الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد التي تستهدف تعبئة الطاقات والموارد لتنفيذ خطة عمل معينة وفقا لجدول زمني محدد يتطلب تنفيذ برنامج مخصصات مالية استثمارية وأخرى تشغيلية وتشتق من البرنامج الأساسي، برامج فرعية لا بد من تنفيذها بعناية ضمن المواقيت المناسبة وإلا يتعطل البرنامج الأساسي نفسه مثل برنامج الإنتاج، برامج تجديد آلات مصنع (برامجه الفرعية هي برامج الصيانة - برامج التدريب - برامج التمويل - برامج المراقبة النوعية).

3. المستوى العملي: هو المستوى الذي يتم فيه القيام بتعديلات لتجنب الانحراف عن

الطريق الذي حدد في المستوى العلوي.

4. المستوى التنفيذي: هو المستوى الذي يتم فيه إنجاز العمليات المرتبطة بالطريق المحدد.
- وتتمثل أهم المستويات الإدارية لذلك فيما يلي:



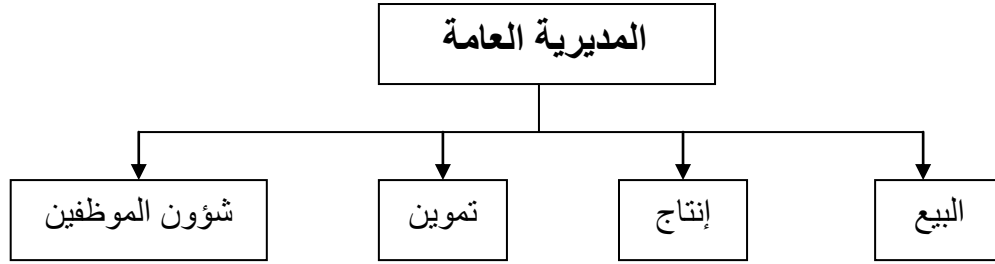
نماذج مختلفة للتنظيم:

نستعرض بعض النماذج المختلفة سواء من حيث توزيع الأنشطة أو من حيث ممارسة السلطة.

من حيث توزيع الأنشطة (أي التنظيم الأفقي) يوجد ما يلي:

التنظيم الوظيفي:

يقوم هذا من التنظيم على أساس تجمع أنشطة المنشأة حول الوظائف التي تقوم بها، وهي تصنف بشكل عام ضمن مجموعات رئيسية وهي الإنتاج، التموين، التسويق وشؤون الموظفين. ويمكن أن يختلف مضمون الوظائف السابقة وتفصيلاتها اختلافا كبيرا من منشأة لأخرى تبعا لنشاطها. وهذا النوع ينطبق على الخصوص على حالة المؤسسات أحادية الإنتاج بالنسبة للنشاط العادي.



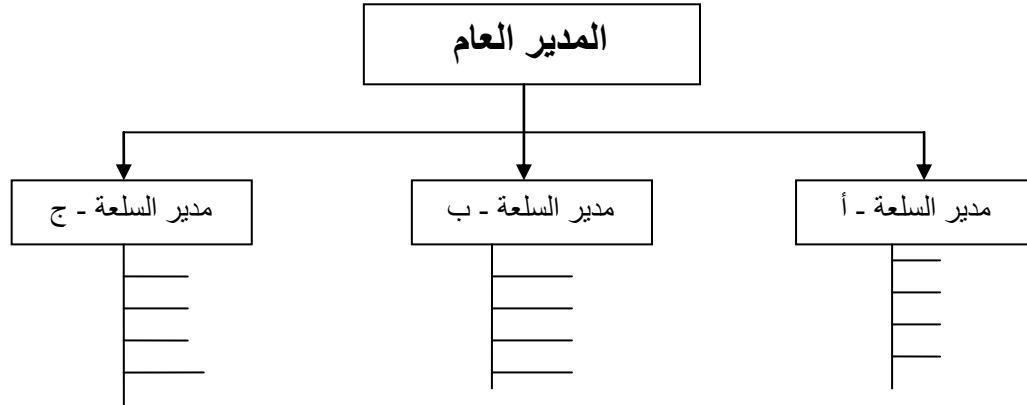
يرتكز على أساس تجميع الأعمال والأنشطة تبعاً للوظائف والآثار التي تؤديها المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداة وظيفية معينة للمؤسسة ككل

التنظيم التقسيمي (أو البنية التقسيمية):

التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة:

يتم بموجب تقسيم نشاطات المؤسسة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها وهذه الطريقة في التقسيم شائعة في المنشآت الصناعية ومنشآت الخدمات وكذلك في المنشآت التي نظمت على أساس وظيفي ثم رافقت نمو هذه المنشآت تعدد أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها مما زاد في أهمية تكامل العمليات أو الأنشطة الفرعية المتعلقة بكل سلعة أو خدمة، ومن أهم مزايا هذا التقسيم الاستفادة من تقسيم العمل وتخصص الأداء، التنسيق بين العمليات الإنتاجية ويساعد على أكبر مرونة حيث يمكن أن نظيف أو نحذف قسم بدون إحداث خلل في مجموع التنظيم.

إلا أن أهم ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة ولا سيما في الأعمال المتشابهة وكذلك صعوبة إيجاد الكفاءات الإدارية والوظائف المختلفة. والشكل التالي يوضح هذا النوع من التقسيم:



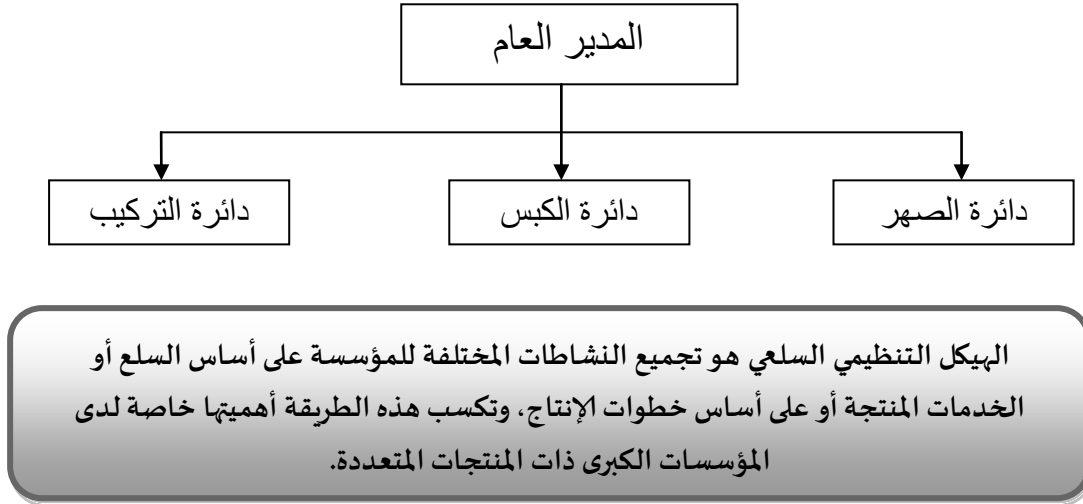
التقسيم حسب مراحل العمل: ويتم بموجب تقسيم نشاطات المنشأة حسب تسلسل مراحل

العمل كتنظيم عملية الإنتاج إلى:

- دائرة الصهر (أو التدوير).
- دائرة الكبس (أو الضغط).
- دائرة التركيب.

يجب أن تكون لكل مرحلة من مراحل الإنتاج الأساسية وحدة خاصة بها ومن مزايا هذه الطريقة في التقسيم الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عمليات معينة، كما أنه يسهل عملية الإشراف عليها غير أنه ما يؤخذ عليها هو صعوبة التنسيق ما بين المراحل أو العمليات المختلفة والشكل التالي يوضح هذه الطريقة في التقسيم:

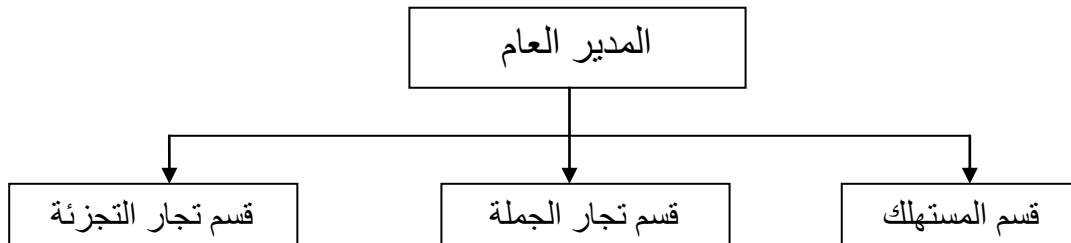
التقسيم حسب مراحل العمل



التقسيم حسب الزبائن:

يتم بموجب تقسيم نشاطات المنشأة حسب الزبائن الذين تتعامل معهم. فإن المنشآت التجارية أو الخدمية تقوم ببيع سلعها أو خدماتها إلى فئتين أو أكثر من الزبائن المختلفين من حيث طلباتهم كالمنشأة التي تتعامل مع تجارة الجملة ومع تجارة التجزئة والمستهلكين العاديين، أو المنشأة التي تبيع ملابس نسائية ورجالية وملابس الأطفال... إلخ من المنشآت المتماثلة التي يمكن تقسيمها وإحداث وحدات تنظيمية فيها يتخصص كل منها بأمور فئة واحدة من الزبائن، ومن مزايا هذه الطريقة في التقسيم هي إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من الزبائن وعدم التوازن في الجهود الإنتاجية للوحدات المتعاملة مع المجموعات المختلفة للزبائن، والشكل التالي يوضح هذه الطريقة في التقسيم:

التقسيم حسب نوع الزبائن



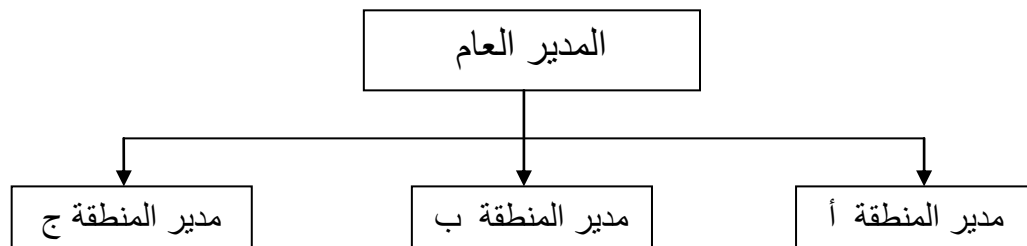
هو تجميع الأنشطة حسب خدمات العملاء أو المنتجين من سلع أو خدمات المؤسسة، فالقاعدة هنا هو الزبون أو السوق

التقسيم حسب المناطق الجغرافية:

يتم بموجب تقسيم المنشأة حسب المناطق الجغرافية التي تعمل بها بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منشأة وتسلم مهمة الإشراف عليها إلى مدير خاص يديرها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها وفي ضوء أهداف المنشأة وسياساتها العامة.

من أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم هي السرعة في اتخاذ القرار وسهولة التنسيق بين جميع العمليات في المنطقة الواحدة وكذلك تمكن هذه الطريقة في التقسيم في تنمية قدرات المديرين وتوفير للمناطق قرارات إدارية أفضل في ضوء الظروف الخاصة لهذه المناطق. إضافة إلى التحكم أكثر في التكاليف، غير أنه يؤخذ على هذه الطريقة في التقسيم صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة واحتمال إتياع سياسات تخالف السياسات العامة للمنشأة خاصة إساءة مديرو المناطق استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم، والشكل التالي يوضح هذا النوع من التقسيم:

التقسيم الجغرافي

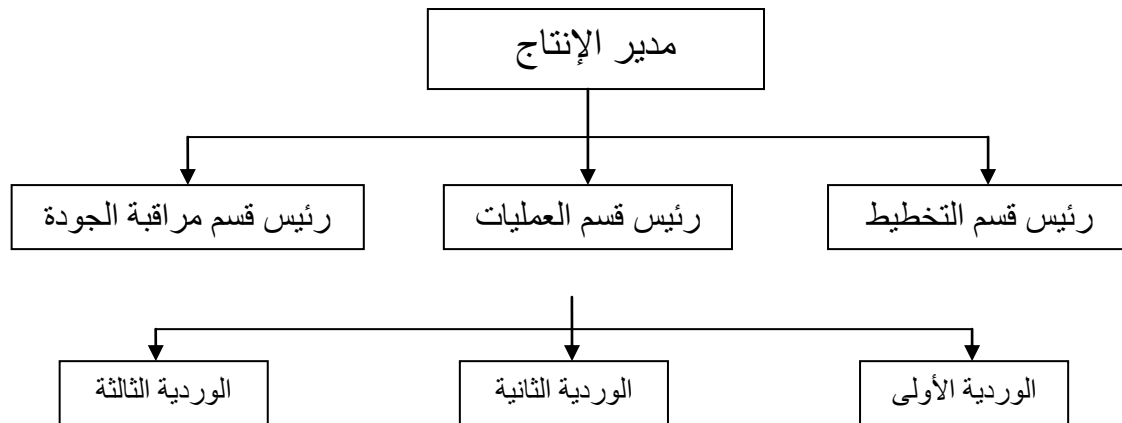


هو التنظيم على أساس الموقع الجغرافي أي طبقا للعمل أو المكان الذي يتم فيه العمل أو على أساس منطقة السوق الجغرافية الذي يتم التركيز عليه من طرف المؤسسة

التقسيم الزمني أو على أساس وقت العمل:

يتم بموجب تقسيم نشاطات المنشأة على أساس وقت العمل إلى ورديات وتقوم كل وردية بممارسة الإنتاج أو تقديم الخدمة في فترة زمنية معينة وتلجأ المنشآت إلى هذه الطريقة في التقسيم كي تتمكن من الوفاء بتعهداتها بتسليم المنتجات أو الخدمات في وقت محدد وكذلك كي تتمكن من أن تستثمر إمكانياتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات العمل بشكل يحقق أهدافها ولا يمنع تقسيم نشاطات المنشأة وظائفها أو حسب مراحل العمل ثم يتم تقسيم هذه الوحدات على أساس الورديات بحيث تقوم كل وردية بإنتاج الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد، ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم هو استغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة وخاصة للمعدات والأجهزة وكذلك القدرة على التكيف ومقابلة التغير في الطلب على السلع والخدمات والقدرة على قياس نتائج كل وردية ومراقبتها، يضاف إلى هذا إنجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد وأهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتتابعة وازدياد تكلفة العمل نتيجة التغير في الآلات والورديات المتتابعة (وازداد تكلفة العمل نتيجة التغير في الآلات والورديات) وتجهيز الطلبات المختلفة واحتمال تعقد عمليات الإشراف الإداري. والشكل التالي يوضح هذه الطريقة في التقسيم:

التقسيم حسب وقت العمل



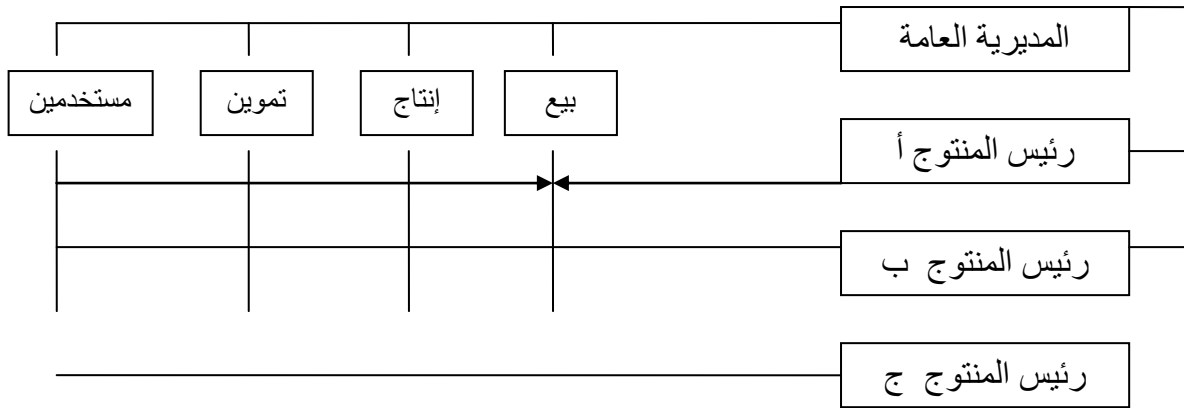
التقسيم المركب: هو التنظيم الذي يجمع أكثر من طريقة.

التنظيم المصفوفي:

إن هذا التنظيم يتم فيه توزيع الأنشطة حسب اثنين من المعايير المختلفة المعيار الوظيفي والمعيار التقسيمي، أي يربط ما بين اثنين من الكفاءات تلك الخاصة برئيس المشروع أو الإنتاج (المعيار التقسيمي) وتلك الخاصة بالوظائف (المعيار الوظيفي). هذه البنية مرنة لأنه يمكن بسهولة زيادة أو حذف منتج أو مشروع رغم أهمية هذا النوع من التنظيم، إلا أنه يستعمل بحذر وقد يقتصر استعماله على أساس مؤقت فقط لأنه يمكن أن يكون معقدا وأن يثير بعض المشاكل ويطبق هذا النوع من التنظيم في مؤسسات الأعمال الكبرى ومؤسسات الإشهار... إلخ

والشكل التالي يوضح هذه الطريقة في التقسيم:

التنظيم المصفوفي



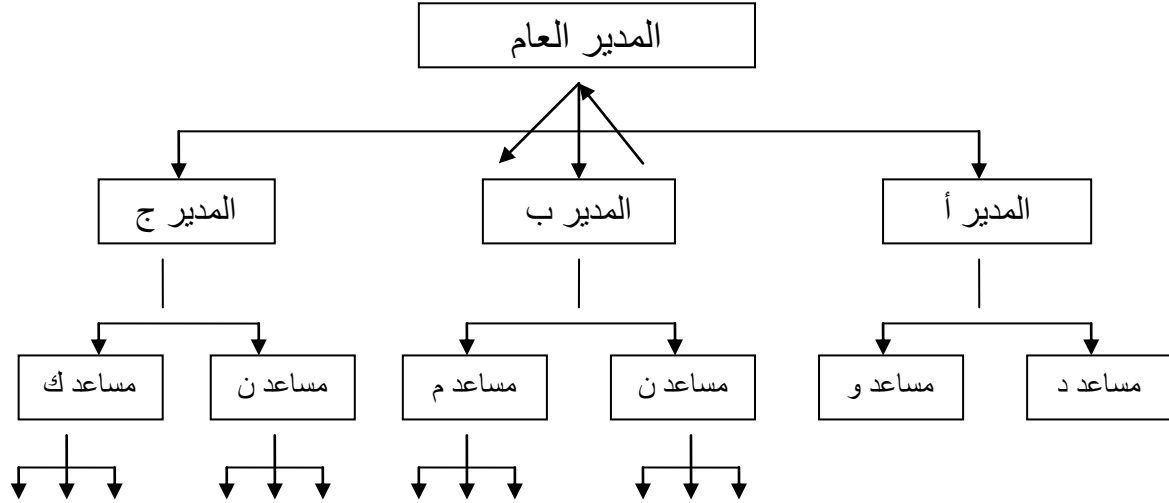
هو هيكل تنظيمي حديث ومتطور استعمل من طرف المؤسسات التي تقوم بمشروعات معقدة، يعمل هذا التنظيم على أساس تكاليف العلاقات الرئيسية العمودية والأفقية لمختلف المشاريع.

تنظيم من حيث ممارسة السلطة (أو التنظيم العمودي):

نموذج التسلسل الخطي (أو التنظيم التنفيذي):

يتكون هذا النوع من التنظيم من علاقات رأسمالية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل عن طريق السلم الإداري وإن مجال السلطة يكون شامل ضمن كل قطاع من القطاعات المكونة للمنشأة، وقد تم استخدام هذا النوع من التنظيم في المنشآت العسكرية. من أهم مزايا هذا التنظيم البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية كما له فائدة بالنسبة للتحديد الكامل للمهام والمسؤوليات ويمكن من الانضباط، الرقابة واحترام الوحدة القيادية. وهو يناسب المنشآت الصغيرة التي لا تحتاج طبيعة العمل وحجمه فيها إلى إدارات وظيفية تخصصية ويتحمل المدير في هذه المنشأة مسؤولية القيام بجميع الوظائف الإدارية. ويؤخذ على هذا النوع من التنظيم إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص وسوء تدفق المعلومات وتحميل المدير واجبات ومسؤوليات قد تفوق قدراته ولا سيما في الأحوال التي لا يفوز فيها صلاحياته للآخرين. ويوضح الشكل التالي هذا النوع من التنظيم:

التسلسل الخطي



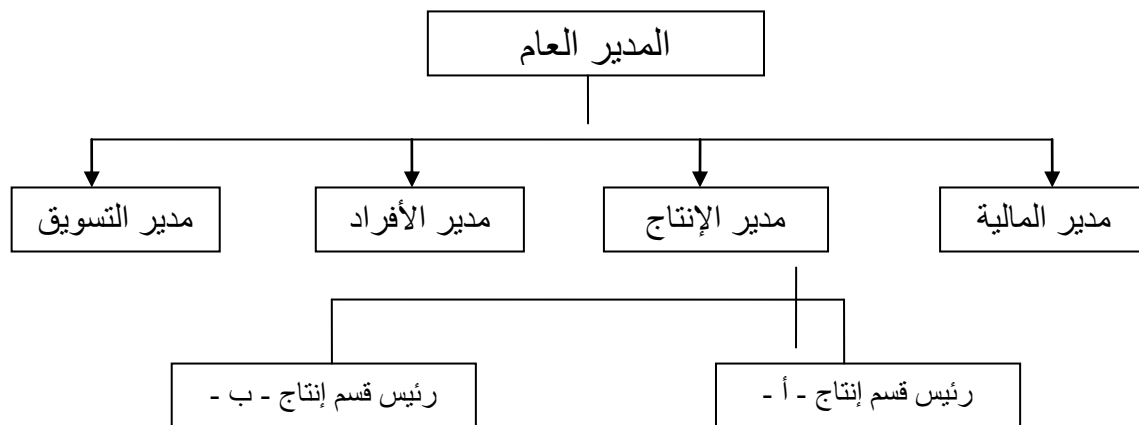
الاتصال ما بين (د) و (ك) ←

مجال الصلاحيات (مجال السلطة)

نموذج التسلسل الوظيفي:

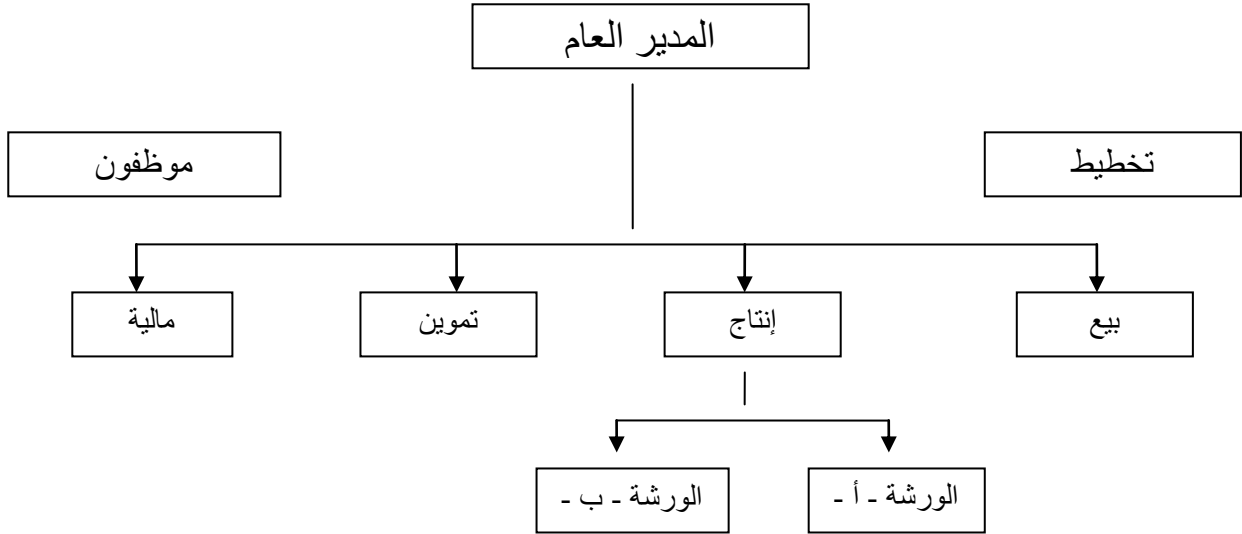
يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس ممارسة السلطة من خلال التخصص في تقسيم العمل وذلك عن طريق المديرين الفنيين الذي يخصص كل منهم في عمل فني متميز ومن أهم مزايا هذا النوع من التنظيم هو وجود كفاءة متزايدة للمستويات الدنيا من السلم الوظيفي وهذا يساعد على إتقان العمل والحصول المعلومات من مصادرها المتخصصة وعلى تنمية روح التعاون بين العاملين في المنشأة بالإضافة إلى تمكين المدير العام من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة القضايا الإدارية والفنية وأهم ما يؤخذ على هذا النوع من التنظيم هو احتمال عدم احترام مبدأ الوحدة القيادية لأن النائب له عدة رؤساء وهذا نتيجة تداخل نطاق الإشراف الفني والتنفيذي. والشكل التالي يوضح هذا النوع من التنظيم:

التسلسل الوظيفي



نموذج التسلسل الخطي الاستشاري:

هذا النوع من التنظيم يجمع بين النوعين الخطي والوظائفي أي التوفيق بين الوحدة القيادية والتخصص، ويقوم على أساس الاستعانة بالمستشارين الفنيين من المختصين الذين تنحصر مهمتهم في تقديم النصح والإرشاد إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة العامة وترجع لهم عملية اتخاذ القرار. ويوضح الشكل التالي هذا النوع من التنظيم:



– المبادئ العامة للتنظيم:

توزيع المسؤوليات:

بعد حجم معين فإن رئيس المؤسسة لا يستطيع التسيير شخصيا كل المكلفين بالتنفيذ حتى ولو عن طريق الوساطة السلمية إن كانت تقتصر فقط على النقل والرقابة دون المبادرة الشخصية. إن المسؤول يجب عليه أن يحتفظ بوقته وطاقته للأنشطة التي لا يستطيع أن ينوب عنه فيها أحد ولهذا يجب عليه تفويض جزء من سلطته لمعاونه وهي ضرورة على كل المستويات السلمية ضمن المجالات التي قد يحدث فيها بطئا في التنفيذ أو انحرافا للرئيس عن دوره الأساسي في التنسيق.

الوحدة القيادية:

أي أن العامل لا يتلقى الأوامر إلا من عند رئيس واحد لأن تبادل القيادة يلغى في آن واحد: معنى الانضباط لدى المكلفين بالتنفيذ.

. ومعنى المسؤولية لدى الإطارات.

. ووحدة الإدارة.

استمرارية القيادة:

إن غياب الرئيس لا يعطل نشاط المؤسسة أو المصلحة حيث يجب دائما المداومة عن طريق تحديد من ينوب عنه طيلة غيابه.

التحديد من عدد النواب الملحقين لنفس الرئيس:

عن هذا العدد يمكن أن يتغير ما بين 4 إلى 20 نائب. إذا كان المقصود من وضع النواب الاقتصار على تنفيذ الأنشطة الروتينية والمنظمة بشكل محدد، فإن النواب نادرا ما تكون لهم الفرصة لمراجعة رئيسهم الذي يمكن أن يراقبهم أكثر أما في الحالة المعاكسة فإن المقابلات الضرورية تستحوذ على وقت الرئيس لا يمكن أن يكرس إلا الأنشطة الأخرى وإن القرارات المستعجلة يمكن أن تتعطل في اتخاذها.

التحديد الدقيق للصلاحيات والمهام:

يجب تحديد المسؤوليات والمهام بشكل واضح حتى لا تتداخل المسؤوليات فيه كما يجب على كل عضو في المؤسسة أن يكون على علم بالعمل المفوض له وبالتالي تحديد مسؤوليته وتحمل نتائجها.

مبدأ الاستمرارية والمرونة أي الاستقرار:

لكي يتحقق الاستقرار الإداري يجب أن يكون التنظيم قابلا للتكيف بكل سهولة مع تطور المؤسسة.

التحضير للمستقبل:

إن البنية التنظيمية الحاضرة يجب أن تمكن من بلوغ الأهداف على المدى الطويل في المؤسسة ضمن كل المجالات كما يجب أن تضمن تعاقب المسيرين ويجب أن تحضر الإطارات من خلال وظيفتهم للمسؤوليات العليا.

- السلطة الإدارية:

مفهوم السلطة الإدارية: هي عبارة عن حق التحكم، اتخاذ القرارات والإخضاع.

أنواع السلطة الإدارية: يمكن تمييز أربعة أنواع للسلطة الإدارية.

أولا: السلطة التنفيذية: فهي السلطة الآمرة أي التي لها حق إصدار الأوامر.

. **ثانيا:** السلطة الاستشارية: وهي سلطة مساعدة في المنشأة وتمثل سلطة تقديم المشورة والنصح للسلطة التنفيذية دون حق إصدار الأمر والرقابة.

. **ثالثا:** السلطة الوظيفية: وهي سلطة وضع أو تحديد كفاءة السياسات أو البرامج أو العمليات في مجال الإشراف على وظيفة من وظائف المنشأة مثل سلطة مدير المالية أو مدير الموظفين...إلخ

. **رابعا:** سلطة اللجان: تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد التي تشكل بهدف جمع المعلومات أو اتخاذ قرار أو معالجة مشكلة محددة أو مناقشة موضوع أو موضوعات معينة، ويتم الاجتماع وفقا لخطة موضوعية وقد تكون اللجنة رسمية أو غير رسمية، تنفيذية أو استشارية، مؤقتة أو دائمة.

مركزية السلطة ولا مركزيتها:

وتعني المركزية مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنشأة ويطبق مبدأ المركزية في المنشآت الصغيرة حيث أن حجمها يتيح الفرصة لمن تركزت في يده إدراك أوجه النشاط كافة والإحاطة بمختلف العمليات، إن المركزية الإدارية توجد أيضا في المنشآت الكبيرة وذلك حين تتركز السلطة في مستويات الإدارة العلوية أما اللامركزية فهي تعني درجة توزيع أو انتشار السلطة في المستويات الإدارية الدنيا.

8. أنماط نمو المؤسسة

أولا: مفاهيم حول نمو المؤسسة:

1. مفهوم نمو المؤسسة:

إن مفهوم " نمو المؤسسة " هو مفهوم شديد الاستخدام في حياة جل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها، ويمكن التمييز بين عدة معاني لهذا المصطلح هي:

– المفهوم الأول :حجم المؤسسة؛

– المفهوم الثاني: دورة حياة المؤسسة؛

- المفهوم الثالث :التطور الداخلي.

2. أسباب نمو المؤسسة الاقتصادية: من بين أهم أسباب سعي المؤسسات الاقتصادية إلى

النمو المستمر نذكر مايلي:

- تحقيق أهداف المؤسسة؛

- النمو هو عبارة عن قوة للمؤسسة؛

- النمو مرادف للكفاءة والفعالية؛

- النمو هو معيار للأفضلية؛

- تحقيق وفورات الحجم.

3. مؤشرات نمو المؤسسة: إن الباحثين الاقتصاديين في هذا المجال اقترحوا العديد من

المؤشرات لقياس حجم المؤسسة ونموها، نذكر من أهمها ما يلي:

- تعدد فروع المؤسسة؛

- تعدد خطوط الإنتاج؛

- حجم الموجودات؛

- عدد العمال.

4. فرص نمو المؤسسة: إن محيط المؤسسة بما يتضمنه من متغيرات داخلية وخارجية،

يوفر ويتيح للمؤسسة فرصا للنمو وذلك من خلال ما يلي:

- المنتجات الجديدة؛

- إرتفاع الطلب؛

- النمو الاقتصادي للدولة؛

- تغيير أذواق المستهلكين؛

- التطور التكنولوجي.

ثانيا :أنماط نمو المؤسسة:

يعد النمو من أهم الأهداف التي تهتم بها مختلف المؤسسات وينقسم إلى أنماط وأشكال مختلفة هي:

1. النمو المتوازن:

هو الحالة المثلى للنمو حيث تكون الميزانية في حالة توازن تتوافر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الإنفاق المتزايد للمؤسسة كما يتناسب حجم الديون مع قيود الهيكل المالي ومستوى الربحية وحجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية نمو النشاط.

2. النمو المتسارع:

ويعود ذلك التسارع إلى الطلب الكبير والمتزايد على منتجات المؤسسة وهذا ما يعكسه الارتفاع السريع لرقم أعمالها مما يضع المؤسسة في تحدي لمجاراة التسارع في نموها وذلك استجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال بسرعة.

3. النمو المتناوب:

هو أحد المظاهر لبعض الأنشطة وهنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى.

4. أنماط أخرى للنمو:

إذا كانت أنماط النمو السابقة الذكر مقبولة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، إلا أن هناك أنماط أخرى لنمو المؤسسات قد تكون غير مرغوب فيها، نذكر منها على سبيل المثال: النمو المتباطئ الذي له مظاهر سلبية بالنسبة للمؤسسة لكونه يعني القضاء على إيراداتها المستقبلية.

9. المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مراحل تطور و إصلاح)

لقد أثبتت التجربة أن الطريق نحو التنمية الاقتصادية يمر حتما عبر المؤسسة الاقتصادية ويرتكز على التحكم في كفاءتها الإنتاجية، لذلك وجب على إدارتها أن تبحث في العمق عن طريق أساليب حديثة في تسيير وظائفها لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية، وإقامة علاقات جيدة بينها وبين العمل وإشراكهم في الرقابة. وأخذا بهذا الرأي في كل ما من شأنه دفع وتطوير المؤسسة الاقتصادية... وما إصلاح الهياكل الذي دخل حيز التنفيذ مع بداية الثمانينات والتحولت المستمرة التي عرفت الجزائر في تسيير الاقتصاد والقضاء على مختلف الاختلالات، الا ضرورة أملت المشاكل والمعوقات التي لازمت النشاط الاقتصادي على امتداد ما يقارب ثلث قرن من الزمان، والتي واكبت مسيرة البناء الاقتصادي الوطني. انطلاقا من هذه المكانة تعتبر المؤسسة الوطنية العمود الفقري والركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية "وقد فرضت نفسها كمرجع مهم لتحليل تجارب القطاعات الاقتصادية في بلدان العالم الثالث"، لذلك يمكن أن نلتمس دور المؤسسة الاقتصادية باعتبارها واجهة من واجهات النشاط الاقتصادي الوطني، والتي مرت بمرحلتين أساسيتين محددين زمانيا كما يلي:

1 - مرحلة ما قبل 1980 وقوامها 18 سنة

2 - مرحلة ما بعد 1980 إلى الآن.

- المؤسسات العمومية الاقتصادية:

تعددت تعاريف المؤسسات العمومية بتعدد وأنواع ذاتها، فمنها المؤسسات العامة الإدارية (A P E) والمؤسسات المهنية (P P E) والمؤسسات العامة الاقتصادية E P (E) ، والمؤسسات العامة الاقتصادية ذات الأسهم (A P S) ، (E P E) ، كما تختلف تسميات هذه المؤسسات حسب تواجدها بين دول رأسمالية متقدمة، أو دول نامية، أو دول اشتراكية.

1. المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية :

لقد شهدت المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال العديد من التطورات عبر مختلف المراحل، فهذه المؤسسة كانت خلال كل سنوات العمل التنموي بالبلاد الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة من أجل تحقيق المشاريع المختلفة الاقتصادية والاجتماعية وحل المشاكل القائمة وبعث عملية التنمية الشاملة. انطلاقا من هذه المكانة تعتبر المؤسسة العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد تلخصت المراحل التي مرت بها في:

المرحلة الأولى (ما قبل 1980) :

اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية،ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين، والتي ما زالت أثارهما ومعالمهما قائمة حتى الآن".

. الفترة الأولى (1962 - 1970) ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين:

- 1 مرحلة التسيير الذاتي : التي أعقبت الاستقلال مبشرة وامتدت إلى حوالى 1965 "المؤسسة المسيرة ذاتيا" (Enterprise autogérée) وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهك سياسية معينة، ذلك أن الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سدت وطغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية.
- 2 - مرحلة لتسيير "ليبروقراطي": والتي امتدت حتى سنة 1970 حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري. كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التحارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية ، بحيث بادرت السلطة السداسية آنذاك إلى ذلك الارتباط بالفرنك الفرنسي. قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج، وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي، ". تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك، والتي كانت فرنسية في معظمها . وباعتبار أن سنة 1965 نقطة الانطلاق والأساس، حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن إستراتيجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى :

- العمل على إستغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.
- قطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناع يقوي يأخذ على كاهله إنتاج الصناعات المختلفة.
- بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للإقتصاد الوطني، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي و الزراعي

❖ نتائج الفترة الأولى (1962 — 1970):

- وما يمكن استنتاجه في هذه الفترة الأولى هو صياغة الأهداف العامة لاستراتيجية التنمية الوطنية، وتوفير الأرضية الصلبة لقيامها في الواقع وذلك من خلال ما يلي:
- التوسع في عمليات التأمين للاحتكارات الأجنبية وخاصة في المجال الصناعي باعتباره "المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة آنذاك "
 - بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات، تضطلع بعمليات البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية عن كثب.
 - اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرض نفسها، لاسيما تبنيها نموذج منفرد للتنمية المستقلة .
 - "التركيز على ظهار المؤسسة الوطنية العمومية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته "
 - الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك لاعتبارات قلة الإطارات الكفوة والمؤهلة، الوضعية السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك
- الفترة الثانية (1971 - 1980): وهي فترة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة و المشروع العام، إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعنا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك، إضافة

الى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال المجلس المنتخب الذي "يسهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الإنتاج وعلى التحسين المستمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط"

إن المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفيتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العاملين والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة، والرقابة على سير المؤسسة من جهة اخرى. ولقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين :

1 - على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة

2 - على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

أولاً المحيط الداخلي للمؤسسة: التناقضات التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية في النقاط التالية:

1 تعدد مراكز اتخاذ القرار: إن الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير و تعددية مراكز القرار والقيادة (الشيء الذي أدى إلى ظهور توترات خرى بحسب سير المؤسسات) ترجع أساسا إلى ما يلي:

- جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته و نقص تكوينه التقني والسياسي.

- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين و ممثلي العمال.

- تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة، وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق و خصوصيات الإقتصاد الوطني و طبيعة المحنط السائد

الذي "ولد نوعا من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية،
وتسييرها"

2 تعدد المهام و الوظائف: إن تعدد المهام الثانوية و تبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي. إذ حظيت مشاكل الصحة و السكن والنقل و الرياضة والترفيه، ودور أطفال العاملين باهتمامات و انشغالات بالغة ثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة و مواردها المالية، و انعكست آثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة و فعاليتها"

3 ضخامة حجم المؤسسة: إن اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية و التقليدية من تمويل وتوزيع وانتاج، افرز تضخما في جهازها الإداري وفي هياكلها ووسائلها، مما سبب تبذيرا في الجهود، وتكرارا في العمل، وتشابك المسؤوليات، وتشعبا مفرطا لوحدها ووظائفها وأدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها، وعدم القدرة على ضبط تكاليفها، واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها ومركزية القرار. الشيء الذي أدى الى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات.

4 نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات: نقص التأطير وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، والمساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية مما حال دون الاندماج الفعلي للإطارات لا سيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من يراز قدراتهم و الذهنية والمعرفية.

5 - التضخم المفرط للعمالة (بطالة غير مرئية): إن تكدس العمالة و عدم احترام حجمها من طرف مؤسسة انتاجية ولا سيما منها الصناعية، حيث "وصلت

كثير من 30% من الحجم الكلي للعمالة في بعض الحالات راجع إلى إنعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية وجهل المسؤولين لأدوات التسيير وسوء تخطيط الاحتياجات الدورية وتوظيف مناصب العمل بحيث ظلت المؤسسة الوطنية العمومية موقفا خصباً لاستقطاب الأيدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيير من طرف بعض المديرين.

ثانياً المحيط الخارجي للمؤسسة: تتمثل نقائص المؤسسة الوطنية العمومية خلال هذه الفترة في مجموعة من الإجراءات والقوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة وجهات متعددة أسندت إليها مهام الوصاية والإشراف و الرقابة و الوساطة في بعض الأمور، كما عرفت هذه الفترة بالمركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة العمومية وأعاققتها عن أية مبادرة للنهوض بهذا النشاط وتطويره ومن بين هذه الإجراءات ما يلي :

1 - تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى اعتماد سياسة المراوغة و إخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها. كما أن الإطارات البشرية الموكل إليها مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية ليسوا في أغلب الأحيان من ذوي الاختصاص التقني أو الاقتصادي الذي يؤهلهم للإلمام بمحتويات تلك التقارير و مواكبة المشاكل المستجدة على مستوى مواقع التنفيذ.

2 - عادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه ما يلي:

- التكاليف الحقيقي بالاحتياجات الاجتماعية، قصد تدارك النقص المسجل فيها وتحسين ظروف المعيشة في ظل التحديات القائمة .

- الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للاستفادة من الطاقات المتاحة.
- توجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الاستخدام الأمثل والأفضل عبر تحسين ظروف الأداء والتكفل بضمان الانسجام و التكامل والتأمين لقنوات هذا النظام.

- اعتماد إطار تنظيمي يرمى بالدرجة الأولى إلى رفع القيود واكتساح العوارض والمعوقات من خلال انهاء الوصاية البيروقراطية ذات المشارب المتعددة والسعي لتوفير المحيط المناسب والكفيل بتجسيد الغايات السابقة الذكر، أخذ في الحسبان وقع التجربة المتحققة .

المرحلة الثانية : استقلالية المؤسسات (ما بعد سنة 1980)

- كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة المتحققة مستهدفة آنذاك لعملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية و الكفاءة، أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وتحفيزها علي النشاط الموكل اليها إلي مستوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، وهذا ما أكدته الميثاق الوطني لسنة 1986 على صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص وعلى مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والشاملة "خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وعن طريق تحكم افضل في قواعد التسيير ومما تجدر الإشارة اليه أنه سبق عملية " استقلالية المؤسسات " إجراءان في عام 1980 تمثلا فيما يلي:

- 1 - إعادة الهيكلة العضوية: وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام الى مؤسسات صغيرة لحجم و أكثر تخصصا وكفاءة." ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية و المحلية 526

مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة و الثانية الي 120 مؤسسة وقد اسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني الذي يبينه في الجدول التالي:

جدول معدل زيادة الناتج الوطني:

| السنوات | 1981 | 1982 | 1983 |
|---------------|------|------|------|
| مقدار الزيادة | %2.4 | %4.3 | %7.3 |

ويتوقع ان ترتفع زيادة انتاجية القطاع العام ارتفاعا ملحوظا بعد التطبيق الكامل لاستقلالية المؤسسات و تزداد بذلك الطاقة الإنتاجية للمؤسسات العامة بنسب كبيرة .

1 احادة الهيكله الماليه: وتعتبر بمثابة اعاده توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار و تتويج لإعاده الهيكله العضويه وكان الغرض منها اعاده هيكله ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة و رأس المال و تصفيه الذمم بين المؤسسات. كما يهدف هذا الإصلاح (استقلالية المؤسسات) الى مايلي:

- إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية و تجنبها التشوهات و النقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة .
- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في اطار هذا التوجه الجديد الذي يستمد أبعاده من شعار: (من أجل حياة أفضل). كما يركز هذا الإصلاح على مبادئ نوجزها فيمايلي :

- استغلال الطاقات البشرية

- كفاءة التسيير

- اللامركزية في التصرف

- تفادي سلبيات المرحلة السابقة

المرحلة الثالثة: الخصخصة (الآفاق المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية)!

أصبح موضوع التحول الى اقتصاد السوق من الأهمية بمكان في السنوات القليلة الماضية، حيث برزت ظاهرة التحول هذه والتي أطلق عليها وصف "الخصخصة" وبشكل ملموس بعد انهيار الإتحاد السوفياتي .

تزايد الاهتمام بالخصخصة في السنوات الأخيرة، وذلك بفعل الضغوطات التي يمارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية المدينة، أكثر من ذلك أصبحت فكرة الخصخصة مقبولا حتى في الدول التي كانت تعارضها خاصة بعد انهيار الاقتصاديات المركزية في دول "الكتلة الشرقية" حيث ترافق الانهيار الاقتصادي فيها مع الانهيار السياسي، لذا أصبح التفكير في البدائل أمرا منطقيا مطلبا ملحا، وأولى هذه البدائل هو "التخلي عن الملكية العامة لأدوات الإنتاج، وبالتالي المشاريع الإنتاجية لصالح ما يعرف بالملكية الخاصة أي التحول نحو اقتصاد السوق

II. الإصلاحات المالية والمصرفية قبل سنة 1990م:

بدأت مسيرة الإصلاحات المالية والمصرفية في الجزائر سنة 1962م لكن يمكن التسليم بأن الخطوة الفعلية في ذلك كانت إصلاحات عام 1971م المالية التي حملت رؤية جديدة لعلاقات التمويل وتحديد طرق تمويل الاستثمارات العمومية المخططة، وفي عام 1978م تم التراجع عن مبادئ إصلاحات 1971م حيث: تم إلغاء تمويل المؤسسات بواسطة القروض البنكية المتوسطة الأجل وحلت الخزينة محل البنوك في تمويل الاستثمارات العمومية المخططة بواسطة قروض طويلة الأجل.

ونتيجة للهزة المزدوجة للاقتصاد الجزائري - سقوط أسعار البترول وانهيار سعر صرف الدولار - ظهرت إصلاحات سنة 1986م وذلك بموجب القانون رقم 86-12 الصادر

في 19 أوت 1986م المتعلق بالنظام البنوك القرض حيث: تم إدخال إصلاح جذري على الوظيفة البنكية من أجل إرساء المبادئ العامة والقواعد الكلاسيكية للنظام البنكي وتوحيد الإطار القانوني الذي يسير النشاط الخاص لكل المؤسسات المالية، وتم اعتماد ذلك: بإدخال مقاييس الربحية والمردودية والأمان في تسيير البنوك التجارية خاصة في مجال منح القروض بكل أنواعها ومن هنا ظهر ما يسمى بالخطر البنكي كمفهوم جديد دخل عالم تسيير البنوك التجارية الجزائرية.

إن الإصلاحات البنكية لسنة 1986م من جهة والهزة المذكورة من جهة أخرى دفعت بالسلطات الجزائرية إلى: تطبيق برنامج إصلاحي واسع مس مجموع القطاعات الاقتصادية. بما فيها البنوك التجارية وهذا منذ سنة 1988م فموجب القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988م والمتضمن توجيه المؤسسات العمومية: أدخلت مفاهيم جديدة مثل الاستقلالية والربحية والمردودية ومبدأ المتاجرة على أنماط تسييري المؤسسات العمومية.

وبما أن البنوك هي مؤسسات مالية عمومية استفادت من هذا القانون وتفاعلت مع هذه الإجراءات وطبقت هذه المفاهيم لذلك: تشكل المصادقة على القانونين 88-01 و 88-04 بالنسبة للبنوك الجزائرية مرحلة أساسية... وانتقالها إلى الاستقلالية يمنحها بالفعل القدرة وحتى الالتزام بالتدخل في السوق حسب قواعد المتاجرة. وعليه أصبحت البنوك تتمتع بكامل استقلاليته - نظريا على الأقل - فيما يخص منحها للقروض ودراستها للمشاريع ومتابعتها لديونها وتسييرها لشؤونها الداخلية وكل ذلك بالطبع له أثره المباشر وغير المباشر الإيجابي منه والسلبي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل تلك الظروف قبل إصلاحات سنة 1990م.

لكن يمكن إجمال القول أن المنظومة المصرفية والمالية قبل إصلاحات سنة 1990م لن تكن بالشأن المهم حيث كانت مهمة البنوك التجارية إدارية بحتة حيث تجسد دورها في

كونها: مجرد بيوت العبور والمحاسبة لتدفقات النقدية من الخزينة إلى المؤسسات العمومية ومن المؤسسات العمومية إلى الخزينة. والرسم البياني الثاني يبين أثر ذلك على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فيما يخص وظيفة التمويل الاستغلالي والاستثماري:

III. الإصلاحات المالية والمصرفية بعد سنة 1990م:

إن الرغبة في تفادي سلبيات المرحلة السابقة تجاوز قصور الإصلاحات السالفة وتماشيا مع سياسة الانفتاح على اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي: جاء القانون المتعلق بالنقد والقرض والذي أعاد التعريف كلية لهيكل النظام المصرفي الجزائري وجعل القانون المصرفي الجزائري في سياق التشريع المصرفي الساري المفعول في البلدان الأخرى، لاسيما البلدان المتطورة، حيث ظهرت المفاصلة جلية مع المرحلة السابقة إن على مستوى القواعد والنظريات أو على مستوى التعامل والميكانيزمات فضلا عن تغيير المفاهيم وتجديد الصلاحيات المخولة للمؤسسات المالية والمصرفية للقيام بدورها ومزاولة نشاطها في إطار الاقتصاد الحر وما يترتب عن ذلك من تداعيات على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ذلك يمكن تلخيص أهم ما جاءت به الإصلاحات المالية المصرفية لسنة 1990م فيما يهم المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، فيما يلي:

- 1- تحوير أو تعديل مهام البنوك.
- 2- إنشاء هياكل جديدة للمراقبة البنكية.
- 3- عدم التخصص البنكي.
- 4- إنشاء السوق النقدي.
- 5- استقلالية البنك المركزي.
- 6- دخول البنوك الأجنبية وظهور البنوك الخاصة.
- 7- إنشاء السوق المالي " بورصة الجزائر ".

8- ترشيد العلاقة بنك مركزي " خزينة عمومية".

9- تفعيل العلاقة بنوك تجارية "مؤسسات اقتصادية".

ومن خلال كل ما تقدم يمكن إجراء دراسة تحليلية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات المالية والمصرفية بعد 1990م وذلك بالخوض في آثارها وتجليات السليم منها من السقيم من خلال تحليل علاقة السبب نتيجة، وترابط العامل الأثر، بكل مكوناته المالية، الإنتاجية، التسويقية، الجبائية والتأهيلية.

IV. آثار الإصلاحات على المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تجسيد ذلك من خلال التطرق إلى أنواع الآثار التالية:

1- الأثر التمويلي:

لا يمكن الاستغناء عن التمويل المصرفي للمؤسسة الاقتصادية فهي التي تعتمد عليه في عملية الإنشاء وكذا في عملية التوسيع أو في مرحلة العسرة، لذلك فإن إصلاح المؤسسة المالية والمصرفية له أثره الجلية ماليا على المؤسسة الاقتصادية وهذا من سنة 1990م وهذا من خلال:

1-1 التطهير المالي : استفادت المؤسسة الاقتصادية في ظل إصلاح المنظومة المالية

المصرفية بامتياز التطهير المالي وذلك وفقا للإجراءات والمعايير المحددة في القانونين رقم 27 المؤرخ في 16 مارس 1991م والقانون رقم 91-02 المؤرخ في 28 أوت 1991م المحدد لمعايير التطهير المالي للمؤسسة الاقتصادية حيث جندت البنوك مبلغ 6340 م.د.ج ل 20 مؤسسة تابعة لصندوق المساهمة، فضلا عن 696.5 م.د.ج لصالح الحسابات الجارية المشتركة المتأتية من مساهمات الدولة في إطار الانتقال إلى الاستقلالية أي بمجموع 7036.5 م.د.ج والمقابل استفادت المؤسسات من تحويل الديون إلى سندات الخزينة بقيمة 2816 م.د.ج.

1-2 التطهير المحاسبي: إذ يفرض على المؤسسة أن تكون حساباتها مصادق عليها من طرف محافظ الحسابات لكي تستفيد من معاملات وتسهيلات البنوك والمؤسسات المالية الأخرى في عملية التمويل.

1-3 مخطط التقويم: وذلك من أجل إعادة تقييم استثماراتها وأصولها في إطار عملية إعادة رأسملة موجوداتها RECAPITALISATION وكذا عملية REDEPLOIEMENT ويشترط في ذلك مصادقة مجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية العمومية.

2- الأثر الانتاجي:

أن سعي المؤسسة الدؤوب من أجل تحسين الإنتاج ورفع الإنتاجية وتقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة يجعل من البنوك في ظل الإصلاحات الأخيرة فرص متاحة في يد المؤسسة حيث أن عملية تمويل المسار الإنتاجي من مرحلة التمويل إلى مرحلة البيع مروراً بالمراحل المختلفة يجعل من الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أكثر تطوراً وعصرية في ظل المنافسة الشرسة للمنتجات الأجنبية، ذلك أن إصلاح البنوك وإدخال قواعد الأورتودوكسية البنكية وتطبيق مفهوم خطر البنكي والاعتماد على الفعالية الإنتاجية والبحث عن الجدوى الاقتصادية كل ذلك وإن ظهر كشروط قاسية إلا أنه يمثل عوامل تحفيز وعناصر تشجيع للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لكن تحسن من إنتاجها و تجود من إنتاجيتها وترتفع بمنتجاتها إلى مستوى المعايير الدولية لكي تتنافس مثيلاتها الأجنبية في الداخل وتزاحم منافسيها في الخارج، ولن يكون لها ذلك إلا بعصرنة الجهاز الإنتاجي و تأهيل الطاقم البشري وتأمين المورد المالي، لذلك فإن الإصلاحات المالية المصرفية قد كانت محفزة للمؤسسة الاقتصادية في الجزائرية ولا أدل على ذلك أن استفادت مؤسسات كثيرة جزائرية من شهادة المطابقة الدولية إيزو.

3- الأثر التسويقي:

إن عملية الانفتاح على الاقتصاد العالمي والدخول في نظام اقتصاد السوق فرض على المؤسسة المالية والمصرفية العصرية والتجديد من خلال عملية التوسيع وتطبيق إستراتيجية كسر التقليد حيث أصبحت لديها تقنيات تمويل مرحلة ما بعد الإنتاج وهو ما تم فعلا من خلال الاهتمام بالمفهوم التسويقي للمنتوج وعدم الاحتباس في مفهوم البيعي حيث مولت البنوك الحملات الإشهارية وكذا المعارض وتقنيات ترقية المنتوج إشهاريا وإعلانيا وهذا في الداخل والخارج، ولقد استفادت المؤسسات الاقتصادية من ذلك أيما استفادت من خلال إمكانية توفر الفرص لتسويق منتوجاتها محليا ودوليا مما أهلها لتكوين رقم أعمال معتبر وتحقيق مستوى أرباح مرتفع ساعدها على نموها التطور وتوسيع رقعة نشاطها، ومن أمثلة التقنيات البنكية في هذا الصدد القرض المستندي والقروض التصديرية وقروض الإسناد والتي يرتفع حجمها من سنة إلى أخرى ليصل في سنة 2001م إلى 34% من مجمل القروض البنكية الموجهة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

4- الأثر الجبائي:

إن جباية المؤسسة الاقتصادية تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للسياسة المالية للدولة واعتمادا على فإن الإصلاحات المتعلقة بها قد أثرت على الجبائي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

استخدام فائض الميزانية لتخفيض حجم القوة الشرائية لمكافحة التضخم ويقتضي رفع معدلات الضرائب الشيء الذي يقلل من الدافعية نحو زيادة الإنتاج لدى المؤسسات الاقتصادية مما يحد من نشاطها ويقلل من إستثماراتها ويضيق من طاقاتها البشرية وبالعكس تلجأ الدولة إلى التمويل بالعجز في حالة الكساد.

رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تطبيقا لبرنامج واستراتيجية النمو عن طريق الرفع من الحواجز الجمركية المفروضة على منتوجات المؤسسات الأجنبية المنافسة وتخفيض حواجز عملية التصدير.

التنوع في الضرائب المباشرة وخاصة الضرائب على المشتريات سواء أكان للحد من الطلب (زيادة هذه الضرائب) أو لزيادة الطلب لإيجاد الحافز على النهوض في حالة الكساد (عن طريق تخفيض الضرائب) حيث لا يخفى في هذه الحالة الأثر السلبي والآخر الإيجابي على برنامج نمو وتطوير وتوسيع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

5- الأثر التأهيلي:

أثرت الإصلاحات المالية والمصرفية على برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر قصد تحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي حيث يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي لكن لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تبني المؤسسة في حد ذاتها لإجراءات وإصلاحات داخلية على جميع المستويات وتبعا لهذا: فإن هدف برنامج تأهيل المؤسسة لا يتعلق فقط بجانب الإدارة أو التسيير للمواد، الأسواق، المالية والتشغيل وإنما يخص أيضا مجموعة الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة.

لذلك فإن برنامج التأهيل هو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحت على تحسين تنافسية المؤسسة، أي أن هذا البرنامج منفصل عن سياسة ترقية الاستثمارات وحماية المؤسسة التي لها صعوبات.

وعموما فمن وجهة نظر المؤسسات يعتبر برنامج التأهيل مسار تحسين دائم أو إجراء تطوير يسمح بالتنبأ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسة وبهذا لا يعتبر هذا البرنامج بمثابة إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات الاقتصادية، بل على هذه الأخيرة المبادرة بالإنخراط في هذا البرنامج أو على الأقل المبادرة بإجراء

تشخيص إستراتيجي عام، وبعدها يكون على دولة مساعدة هذه المؤسسة بطريقة غير مباشرة عن طريق الإصلاحات المالية والمصرفية المشجعة والمناسبة.

ف في ظل التحولات الاقتصادية التي تعيشها الجزائر على غرار باقي دول العالم وما أفرزته من أشكال وصيغ وأساليب في تنظيم المجتمع للتكفل بانشغالاته ، وعلى ضوء المصادقة على اتفاقية التعاون مع الإتحاد الأوروبي، فإن المؤسسة الاقتصادية مدعوة لتلعب الدور المحرك في وتيرة التنمية الاقتصادية ، وذلك من خلال دعم برامج تأهيلها لتطوير تنافسياتها وترقية المنتج الوطني إلى مستوى المواصفات التقنية العالمية.

إن المكانة الإقتصادية لأي دولة، تتعز مجموع مؤسساتها داخل الإقتصاد الوطني ومرهونة بمدى كفاءتها ومساهمتها في التنمية الإقتصادية وفي خلق قيمة مضافة على الصعيد الإقتصادي وكذا بمدى قدرتها على المنافسة وفرض وجودها في محيط يتسم بعدم الإستقرار والتغير المستمر، وبالأخص في عصرنا الحالي الذي يشهد أوضاعا عالمية جديدة فرضتها القوى المهيمنة على الإقتصاد العالمي من خلال " إقتصاد العولمة"، هذه الظاهرة التي باتت أمرا حتميا لا مفر منه خاصة على الدول النامية. كل هذه المستجدات، تفرض عليها القيام بإصلاحات جديدة على مستوى نشاطها الإقتصادي، وتبني أساليباً على المستوى الدولي في ظل إقتصاد السوق. هذه الإصلاحات متطورة وحديثة تتماشى مع المقاييس المعمول يجب أن تطبق بالدرجة الأولى على المؤسسة، باعتبارها عصب النشاط الإقتصادي من جهة وطرفا فعالا في العملية الإنتاجية وتحقيق المردودية من جهة ثانية، هذه المردودية لن تتحقق إلا إذا إعتمدت المؤسسة الإقتصادية.

ملخص

محاضرات مقياس اقتصاد مؤسسة

"ملخص المحاضرات"

محاور مقياس إقتصاد المؤسسة (حسب المقرر الوزاري)

المحور الأول: ماهية المؤسسة

المحور الثاني: المؤسسة والمحيط

المحور الثالث: تنظيم المؤسسة

المحور الرابع: وظائف المؤسسة

المحور الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي

المحور السادس: أنماط نمو المؤسسة

المحور الأول: ماهية المؤسسة

المحاضرة الأولى: ماهية المؤسسة

أولاً: مفهوم وخصائص المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الحديثة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لان العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة ومع العناصر المادية والمعنوية الأخرى من جهة ثانية كما يشمل تعاملها المحيط. وكنتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (الشركات المتعددة الجنسيات) ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية (مخابر البحث والتطوير) أيضا.

1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح:

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخل.

إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعبا للغاية وهذا يعود لعدة أسباب نذكر منها:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها بالإضافة إلى تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، دون أن ننسى الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات المتناقضة ويظهر ذلك جليا من خلال التعاريف التالية:

يعرفها تريوشي المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتتسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس راس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع - نلاحظ أن هذين التعريفين أن المؤسسة هي وحدة إنتاجية وهذا غير كامل لأن المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات وقد تتوزع هذه الأخيرة في أماكن مختلفة، كما نجد أيضاً في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عدداً كبيراً من العمال وكان المؤسسة لا يمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال.

كما أن التعريف الثاني يشير إلى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع في حين نجد أن المؤسسة قد تنتج أنواعاً مختلفة من السلع.

وعليه نستطيع القول أن هذين التعريفين لا يقدمان مفهوماً شاملاً للمؤسسة الاقتصادية، وهذا نظراً ربما للزمن الذي قدما فيه، بحيث نجد الذين جاءوا بعدهما يعطون تعريفات أكثر شمولاً. فنجد (françois peroux) يعرف المؤسسة على أنها شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقديّ ويقدم أيضاً المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها.

- نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما أكثر اتساعاً من سابقيهما ، حيث يحدد فيهما هدف المؤسسة من نشاطها .

إلا هذين التعريفين لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لصاحبه (m. lebreton) "كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق" إذن نلاحظ أن هذا التعريف يركز على استقلالية المؤسسة.

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)،

بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم و نوع نشاطه . (ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار

المحمدية العامة، 1998، ص 11)

* ومن خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا استنتاج التعريف التالي:
"المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل: إنتاج/تبادل السلع أو خدمات مع أعون اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".

2. خصائص المؤسسة كنظام مفتوح

يمكن تلخيص أهم المميزات فيما يلي:

1. مستوى الدراسة: مفهوم النظام المفتوح يمكن أن ينطبق على مجموعة صناعية أو على مؤسسة من هذه المجموعة، أو على ورشة أو منصب عمل.
2. حدود الأنظمة: قد تكون هذه الحدود مادية (جدران مؤسسة أو ورشة...الخ) أو زمنية عند انقطاع التيار الزمني (بين مجموعة تعمل صباحاً وأخرى تعمل مساءً) ويمكن أن توجد الحدود موضع وجود انقطاع اجتماعي، تقني مثل طبيعة التكنولوجيا المستعملة.

وعليه يمكن وصف المؤسسة كنظام مفتوح لان:

1. المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها.
2. لأنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي.
3. وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع متغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريتها بواسطة نشاطات أعضائها.

المحور الثاني: المؤسسة والمحيط

المحاضرة الثالثة: المحور الثالث/تنظيم المؤسسة

أولاً: أساسيات التنظيم:

1. مفهوم التنظيم:

أ. تعريف التنظيم:

إن السلوك التنظيمي هو محل اهتمام مستمر من طرف الباحثين والمدراء وحتى من مختلف العاملين في المؤسسة، وذلك لأنه على الإدارة تحقيق أهدافها المرجوة منها بكفاءة وفعالية من خلال الفهم الجيد للسلوك الوظيفي للفرد، وعليه فإن هناك العديد من التعاريف للتنظيم منها:

- هو الطريقة التي بموجبها يتم التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك؛
- هو الشكل الذي تفرق فيه جهود الأفراد لتحقيق غرض مرسوم؛
- هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين في شكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة.
- هو تجميع الوظائف والمسؤوليات على العاملين حسب التخصص والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف محدودة.

ب. خصائص التنظيم: للتنظيم الجيد خصائص تتمثل في:

- وحدة الهدف؛
- نطاق الإشراف؛
- تفويض السلطة؛
- وحدة الأمر؛
- التدرج الهرمي؛
- توازن السلطة والمسؤولية؛
- ديناميكية التنظيم.

2. أهمية التنظيم

تلقي دراسة التنظيم منذ أوائل هذا القرن اهتماما متزايدا من الدارسين والممارسين في ميادين عملية متعددة . وذلك لما للتنظيم من آثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر و طرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية وأصبح التنظيم موضع اهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال . ذلك التخصص الذي أصبح السمة المميزة للمنظمات المتراكبة والوسيلة التي يستطيعون بها تحقيق الاتصال بين الملاك ومنظمتهم، ذلك الاتصال ضروري للربط بين الملكية والإدارة والعملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المستخدمة تلك الجهود المتفاوتة المستوى ولمختلفة الدوافع والإطار الذي يستخدمونه لتحقيق تفاعل العلاقات، ذلك التفاعل ضروري لخلق وتنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة . وللتدليل على أهمية التنظيم يمكن ان نستعرض من بعض المقتطفات التاريخية لعدد من الكتاب في هذا الميدان :

فيقول ديمر: من بين مصادر تحقيق الوفورات الاقتصادية لا يوجد مصدر الوفورات أعظم من استخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية. أما فوليت فيقول: لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغير في التنظيم الداخلي على السياسات الإدارية للمنظمات.

ويقول بريسكو: ان أهم الدعائم التي تقوم عليها المنظمات الأعمال هي رأس المال والتنظيم ولكن التنظيم هو الدعامة الأعظم أهمية في كل الأحوال .

في الأخير يبرز كارينجي أهمية التنظيم فيقول : خذ من كل منشأتنا الصناعية وكل منشأتنا التجارية وكل طرق مواصلاتنا وكل أموالنا واترك لنا التنظيم وخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا.

- للتنظيم عدة مزايا وفوائد أهمها:
- تحديد أدوار العاملين؛
- توضيح العلاقات المختلفة في التنظيم وتقسيم العمل؛
- توفير فترات واضحة لتبادل المعلومات؛

- توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال.

3. مراحل عملية التنظيم: يمر التنظيم بعدة مراحل نلخصها فيما يلي:

- الإلمام بالخطط والأهداف؛

- تحديد المهام الرئيسية؛

- تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية؛

- توزيع الموارد والتوجيهات؛

- التغذية العكسية.

4. أنواع التنظيم: للتنظيم نوعان أحدهما رسمي وآخر غير رسمي:

أ. التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي تحدده إدارة المؤسسة بما تضعه من قواعد ولوائح وأوامر تحدد الصلات الرسمية بين كل فرد وأفراد آخرين فتتحدد بذلك سلطات الفرد ومسؤولياته، وواجباته اتجاه الآخرين.

ب. التنظيم غير رسمي:

ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد ويشمل مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من العاملين في المؤسسة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه ذلك الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة، فهو التصميم الرئيسي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات الإدارية. وتتمثل أهم المستويات الإدارية فيما يلي:

مستوى الإدارة العليا

مستوى الإدارة الوسطى

مستوى الإدارة الدنيا

2. أهمية الهيكل التنظيمي: للهيكل التنظيمي العديد من الفوائد والمزايا التي يحققها للمؤسسة نذكر منها:

- تسهيل وتحديد أدوار الأفراد في المؤسسة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات؛
- المساعدة في تنفيذ خطط المؤسسة بنجاح؛
- تطبيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

3. أنواع الهياكل التنظيمية: هناك العديد من الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الاقتصادية، حيث أن لكل منها إيجابيات وسلبيات، ومن أهم هذه الهياكل التنظيمية نذكر:

أ. الهيكل التنظيمي الوظيفي:

هو النوع الأكثر شيوعا لدى المؤسسات الاقتصادية، فهو يركز على أساس تجميع الأعمال والأنشطة تبعا للوظائف والآثار التي تؤديها المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمؤسسة ككل.

ب. الهيكل التنظيمي السلعي:

يقصد بهذا الهيكل التنظيمي تجميع النشاطات المختلفة للمؤسسة على أساس السلع أو الخدمات المنتجة أو على أساس خطوات الإنتاج، وتكسب هذه الطريقة أهميتها خاصة لدى المؤسسات الكبرى ذات المنتجات المتعددة.

ج. الهيكل التنظيمي الجغرافي:

وهو التنظيم على أساس الموقع الجغرافي أي طبقا للعمل أو المكان الذي يتم فيه العمل أو على أساس منطقة السوق الجغرافية الذي يتم التركيز عليه من طرف المؤسسة.

د. الهيكل التنظيمي حسب العملاء:

وهو تجميع الأنشطة حسب خدمات العملاء أو المنتجين من سلع أو خدمات المؤسسة، فالقاعدة هنا هو الزبون أو السوق.

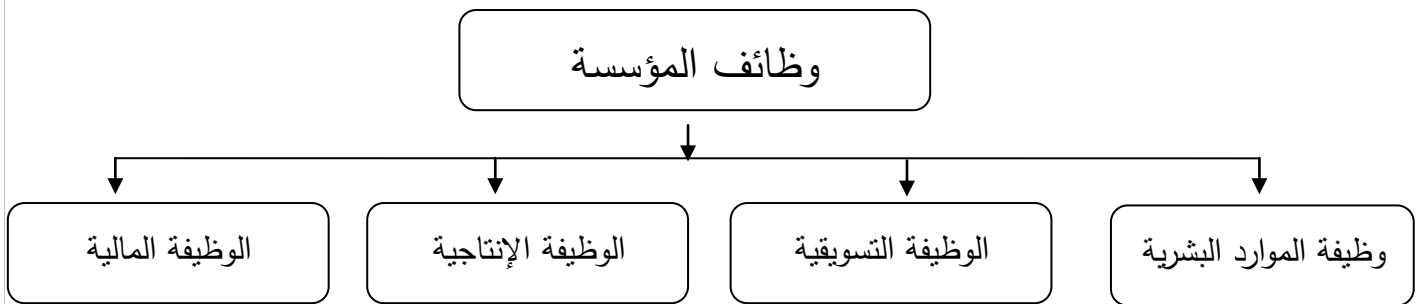
هـ. الهيكل التنظيمي المصفوفي:

هو هيكل تنظيمي حديث ومتطور استعمل من طرف المؤسسات التي تقوم بمشروعات معقدة، يعمل هذا التنظيم على أساس تكاليف العلاقات الرئيسية العمودية والأفقية لمختلف المشاريع.

المحور الرابع: وظائف المؤسسة

المحاضرة الرابعة: المحور الرابع/ وظائف المؤسسة

تتنوع وظائف المؤسسات الاقتصادية ويختلف عددها وطبيعتها باختلاف المؤسسات نفسها، ومع ذلك فقد اتفق معظم الباحثين والمهتمين بإدارة الأعمال على أن هناك العديد من الوظائف والتي قد يكون جزءا منها مهما بالنسبة لإدارة أي مؤسسة، كالوظيفة الإنتاجية، الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق.



1. الوظيفة المالية:

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

وتجدر الإشارة إلى أن فعالية هذه الوظيفة مرتبطة ارتباطا وثيقا بفعالية التحكم في الأدوات المحاسبية المختلفة كالميزانية، جدول حسابات النتائج، الجداول الملحق الأخرى.

2. الوظيفة الإنتاجية:

تعبر الوظيفة الإنتاجية عموما عن نشاط المؤسسة الذي تزاوله في أسواقها من خلال إنتاج السلع والخدمات وتوجيهها إلى المستهلكين، وتتم هذه الوظيفة بالاستعانة بمختلف المدخلات من مواد أولية رأسمال، عمل وغيرها، وتحويلها إلى سلع وخدمات من خلال عدة عمليات تحويلية كالتصنيع، الورشات،

3. الوظيفة التسويقية:

تتمثل وظيفة التسويق في المؤسسة في الحثيات التي تهتم بها المؤسسة من خلال استراتيجياتها التي تعتمد في إيصال مختلف السلع والخدمات التي تنتجها إلى مختلف زبائنهم بهدف إشباع حاجياتهم ورغباتهم. حيث نشير إلى أن التسويق هو ذلك النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خلال عمليات التبادل (تعريف كوتلر) KOTLER، حيث ينطوي هذا التعريف الأساسي للتسويق في طياته على انسيابية سلع وخدمات المؤسسات من خلال ما يسمى بالمزيج التسويقي.

4. وظيفة الموارد البشرية:

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تهتم بها المؤسسات الاقتصادية وذلك على اعتبار أن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، وهو العنصر المحرك لمختلف عملياتها على مختلف مستوياتها الإدارية. وتهتم وظيفة الموارد البشرية بكل الأفراد العاملين في المؤسسة من أعلى المستويات الهرمية إلى أدناها دون تمييز، وذلك من حيث تقسيم الأدوار ومسؤوليات العمل من أجل التنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذا تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف العامة

المحور الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي

المحاضرة الخامسة: المحور الخامس/ أدوات التحليل الاقتصادي

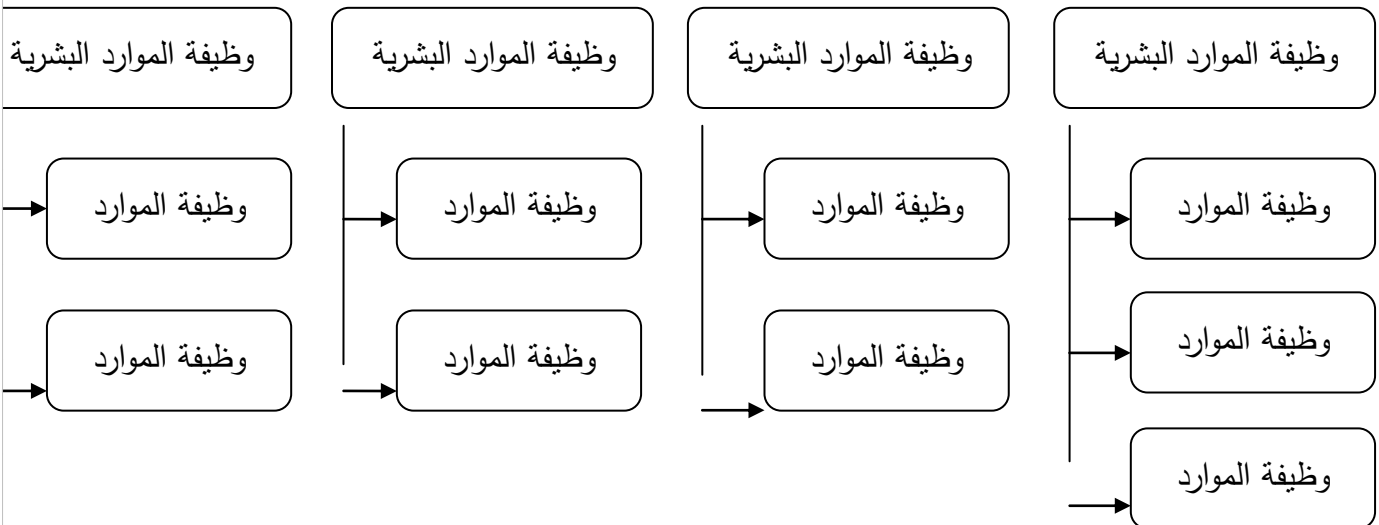
أولاً: مفاهيم في التحليل الاقتصادي:

1. مفهوم التحليل الاقتصادي:

إن التحليل الاقتصادي هو منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، وبمعنى بسيط فإن التحليل الاقتصادي هو محاولة تفسيرية للسلوك والظواهر الاقتصادية يمدنا بالأساس العلمي للحكم على كفاءة النظام الاقتصادي، وكذلك على الأداء الاقتصادي لكل المجالات.

2. أهمية التحليل الاقتصادي :ويمكننا القول أن التحليل الاقتصادي بمختلف أدواته و أساليبه يساعد على:

- تقديم تفسيرات لما يحدث في الاقتصاد؛
 - توضيح نتائج القرارات المختلفة؛
 - وضع أسس للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية؛
 - توفير أداة سليمة لرسم السياسات والاستراتيجيات ومختلف الأهداف.
3. أنماط التحليل الاقتصادي: هناك عدة أنماط يمكن على أساسها تحليل المتغيرات الاقتصادية، ومن أهمها:



4. أساليب التحليل الاقتصادية: تتعدد الأساليب الاقتصادية في التحليل ومن أهمها نذكر ما يلي:

- الأدوات المحاسبية؛
- الدوال الرياضية؛
- النماذج الاقتصادية؛
- التاريخ الإحصائي؛
- الأساليب الإحصائية؛
- النظريات الاقتصادية.

ثانيا :أدوات التحليل الاقتصادي:

من خلال ما سبق، فإن للتحليل الاقتصادي نوعين أساسيين تتناولهما مختلف المراجع الاقتصادية هما التحليل الاقتصادي الجزئي والتحليل الاقتصادي الكلي ، وتوليها عناية كاملة من حيث العناصر والمحتوى والأدوات، وعليه تتمثل الأدوات الرئيسية في التحليل الاقتصادي في:

1. نظرية الطلب:

يعبر الطلب عن الكميات التي يكون فيها المستهلك راغب أو قادر على شراء سلعة معينة، وتمثل دالة الطلب هي عبارة عن علاقة رياضية تربط الكمية المطلوبة من السلع بثمنها وقانون الطلب يتمثل في " :عندما ترتفع سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها تنخفض وعندما ينخفض سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها ترتفع"، أي وجود علاقة عكسية بين سعر السلعة والكمية المطلوبة منها.

2. نظرية العرض:

إن العرض يمثل الكميات التي يكون المنتجون مستعدين فعلا لبيعها في السوق من مختلف السلع والخدمات عند مختلف الأسعار، أما دالة العرض فهي العلاقة الرياضية بين الكمية المعروضة من السلع وسعرها.

3. المرونة:

أ. مرونة الطلب:

وهي تعبر عن التغير في الطلب على سلعة ما الناتج عن التغير في سعرها.

ب. مرونة التقاطع:

وتسمى كذلك بمرونة التبادل، حيث يمكن استخدام مرونة التقاطع للتمييز بين السلع والبضائع البديلة والسلع والبضائع المكملة، وبين تلك السلع والبضائع المستقلة عن بعضها البعض.

ج. مرونة الدخل:

وهي تقيس أثر تغير الدخل المتاح على الكمية المطلوبة من السلعة محل الدراسة.

4. نظرية المنفعة:

تعرف المنفعة على أساس أنها مقياس للفائدة التي يجنيها الفرد نتيجة استهلاكه للسلع المختلفة، حيث أن المستهلك لا يقدم على شراء سلعة ما، إلا إذا اقتنع أن هذه السلعة ستفيده وتتفعه، ويقصد بهذه المنفعة هي قدرة السلعة المشتراة على إشباع رغبة المستهلك، ويمكن التفرقة في هذا الصدد بين المنفعة الكلية والمنفعة الحدية.

5. منحنيات السواء:

إن منحنيات السواء هي صورة بيانية توضح تفضيلات المستهلك والتوليفات المختلفة والمتاحة من السلع والتي تحقق له نفس المستوى من الإشباع مادام على نفس منحنى السواء.

6. دوال التكاليف والإيرادات:

حيث تعتبر التكاليف والإيرادات ذات أهمية بالغة في التحليل الاقتصادي، إذ أن التكلفة الكلية هي عبارة عن التكلفة الكلية المتغيرة + التكلفة الكلية الثابتة، أما الإيرادات فهي مجموع ما يقبضه المنتج نتيجة قيامه ببيع منتجاته في السوق.

المحور السادس: أنماط نمو المؤسسة

المحاضرة السادسة: المحور السادس/ أنماط نمو المؤسسة

أولاً: مفاهيم حول نمو المؤسسة:

1. مفهوم نمو المؤسسة:

إن مفهوم " نمو المؤسسة " هو مفهوم شديد الاستخدام في حياة جل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها، ويمكن التمييز بين عدة معاني لهذا المصطلح هي:

– المفهوم الأول :حجم المؤسسة؛

– المفهوم الثاني: دورة حياة المؤسسة؛

– المفهوم الثالث :التطور الداخلي.

2. أسباب نمو المؤسسة الاقتصادية: من بين أهم أسباب سعي المؤسسات الاقتصادية إلى

النمو المستمر نذكر مايلي:

– تحقيق أهداف المؤسسة؛

– النمو هو عبارة عن قوة للمؤسسة؛

– النمو مرادف للكفاءة والفعالية؛

– النمو هو معيار للأفضلية؛

– تحقيق وفورات الحجم.

3. مؤشرات نمو المؤسسة: إن الباحثين الاقتصاديين في هذا المجال اقترحوا العديد من

المؤشرات لقياس حجم المؤسسة ونموها، نذكر من أهمها ما يلي:

– تعدد فروع المؤسسة؛

– تعدد خطوط الإنتاج؛

– حجم الموجودات؛

– عدد العمال.

4. فرص نمو المؤسسة: إن محيط المؤسسة بما يتضمنه من متغيرات داخلية وخارجية،

يوفر ويتيح للمؤسسة فرصا للنمو وذلك من خلال ما يلي:

– المنتجات الجديدة؛

- إرتفاع الطلب؛
- النمو الاقتصادي للدولة؛
- تغيير أذواق المستهلكين؛
- التطور التكنولوجي.

ثانيا :أنماط نمو المؤسسة:

يعد النمو من أهم الأهداف التي تهتم بها مختلف المؤسسات وينقسم إلى أنماط وأشكال مختلفة هي:

1. النمو المتوازن:

هو الحالة المثلى للنمو حيث تكون الميزانية في حالة توازن تتوافر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الإنفاق المتزايد للمؤسسة كما يتناسب حجم الديون مع قيود الهيكل المالي ومستوى الربحية وحجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية نمو النشاط.

2. النمو المتسارع:

ويعود ذلك التسارع إلى الطلب الكبير والمتزايد على منتجات المؤسسة وهذا ما يعكسه الارتفاع السريع لرقم أعمالها مما يضع المؤسسة في تحدي لمجابهة التسارع في نموها وذلك استجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال بسرعة.

3. النمو المتناوب:

هو أحد المظاهر لبعض الأنشطة وهنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى.

4. أنماط أخرى للنمو:

إذا كانت أنماط النمو السابقة الذكر مقبولة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، إلا أن هناك أنماط أخرى لنمو المؤسسات قد تكون غير مرغوب فيها، نذكر منها على سبيل المثال: النمو المتباطئ الذي له مظاهر سلبية بالنسبة للمؤسسة لكونه يعني القضاء على إيراداتها المستقبلية.

- قائمة المراجع:

الكتب :

باللغة العربية:

- 1- إبراهيم عبد الهادي الميليجي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2002.
 - 2- إسماعيل عبد الرحمان ، حربي عريقات ، مفاهيم ونظم اقتصادية ، داروائل ، عمان الأردن، 2004.
 - 3- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعية الحديث، الإسكندرية، 1999.
 - 4- حازم البيلاوي، دور الدولة في الاقتصاد، دار الشروق، الاردن، 1997، .
 - 5- صوميل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، OPU ، الجزائر ، 1982 .
 - 6- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPU ، الطبعة الثالثة ، 2006 ، الجزائر.
 - 7- عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993.
 - 8- عادل أحمد حشيش، سوزي عدلي ناشد، أساسيات علم الاقتصاد " مدخل لدراسة أصول الاقتصاد السياسي وفق لمبادئ السيادة لنظم الاقتصادية المقارنة "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001
 - 9- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993
 - 10- عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1986
 - 11- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، داروائل لنشر، عمان، طبعة الأولى، 2000
 - 12- متوكل بن عباس محمد مهلهل ، مبادئ الاقتصاد مدخل عام ، دار المريح ، السعودية ، ؟ .
 - 13- محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002
 - 14- محمد لطفي فرحات، ثورة المجتمع " مدخل إلى علم الاقتصاد "، دار الجماهيرية ليبيا، الطبعة الثانية، 2004،
 - 15- ناصر دادي عدون ، 'اقتصاد مؤسسة ، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 .
- باللغة الاجنبية:

C . BUSSENTAULT et M. PRETE , ECONOMIE et gestion de l'entreprise ,Vuibert , R.BRENNEMANN et S.SEPARI , Economie d'entreprise ;Edition Dinod,Paris ; 2001

J. M. AURIAC et les autres , Economie d'entreprise , Costeilla , Paris , 1995 .

LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 .

LASARY, Economie de l'entreprise,?, 2001

الرسائل والأطروحات:

1- دراوسي مسعود، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006.

2- درحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005.

المقالات:

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

المواقع الالكترونية:

<http://www.ahemar.org/debat/show.art.asp>:

<http://kassioun.org/index.php>

<http://seenjieem-maktoob.com/question>

<http://www.google.fr/search>

