

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

<p>Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Université Tahri Mohamed Béchar Faculté des Sciences Economiques Sciences Commerciales et Sciences de Gestion Département des Sciences Economiques</p>		<p>وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جامعة طاهري محمد بشار كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية</p>
---	---	---

محاضرات في مقياس:

إقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية

من إعداد الأستاذ: براهيم حسين

السنة الجامعية: 2024-2025

للمؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة فهي تعتبر المؤسسة نواة و محرك الإقتصاد لأي بلد، فهي كعون اقتصادي يتعامل و يتبادل مختلف التدفقات الحقيقية والنقدية مع بقية الأعوان الآخرين، تشكل حلقة و عنصر مهم ضمن الدورة الاقتصادية الكلية، وعليه حاولنا من خلال هذه المطبوعة التطرق إلى مختلف العناصر و المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية.

وانطلاقا من هذه الأهمية تمثل هذه

المطبوعة مرجعا أساسيا لطالب السنة الأولى (جميع الشعب) كونها تجمع في محتواها مجموعة هامة من المعلومات المنتقاة وفق المقرر الوزاري حيث تشمل على ما يلي:

المحاضرة الأولى : ماهية المؤسسة الاقتصادية

المحاضرة الثانية: محيط المؤسسة الاقتصادية

المحاضرة الثالثة: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

المحاضرة الرابعة: التنظيم والهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

المحاضرة الخامسة: وظائف المؤسسة

المحاضرة السادسة: دورة حياة وأنماط مؤسسة

المحاضرة السابعة: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

المحاضرة الثامنة: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

المحاضرة التاسعة: إستراتيجية المؤسسة

المحاضرة الاولى : ماهية المؤسسة الإقتصادية

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تعرف المؤسسة على أنها : الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي؛

كما تعرف على أنها " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة موجهة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات"؛

- المؤسسة هي مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج و تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى؛

- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة ، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي تكاليف الإنتاج؛

- المؤسسة هي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي الصناعي والتجاري والخدمات.

2. التطور التاريخي للمؤسسة ونشأتها:

مرت المؤسسة إلى أن تكونت على الشكل الحالي بعدة مراحل قسمت إلى:

1- المرحلة الأولى (الإنتاج الأسري البسيط): فلقد كانت الحياة بسيطة واحتياجات الإنسان قليلة جدا لهذا فهو كان يصنع كل ما يحتاجه بنفسه ليستهلكه هو وأفراد عائلته . ثم يقسم العمل على زوجته وأبنائه وإخوانه بحيث يتخصص كل شخص في عملية أو مرحلة من مراحل العمل ومن هنا نشأت أولى صور المؤسسة ولقد ساد في ذلك الوقت نوع من الاقتصاد يسمى الاقتصاد المنزلي في وسط العائلة أو القبيلة يصنع المنتج تحت إشراف رئيس العائلة أو القبيلة الذي يوزع المهام ولا تستهلك القبيلة إلا ما تنتج وكان هناك تأقلم آليا بين الإنتاج والاستهلاك ، وبالتالي لا وجود لأزمة اقتصادية ولكن الإنتاج في ذلك الوقت كان قليلا.

2- المرحلة الثانية (العصر الإقطاعي): إنها العصور الوسطى التي سادت أوروبا والتي تميزت بالنظام الإقطاعي فقد كان الفلاحون يعملون في أراضي الملوك كعبيد ينتجون المحاصيل لرب العمل ويتقاضون في ذلك أجور زهيدة، أو يتقاضون نظير عملهم سوى إيوائهم وإطعامهم.

ولم تعد الملكية هي الملكية الجماعية للقبيلة إنه الحق الذي يعود أصله إلى من يملك السلطة فالأكثر قوة الذي يستحوذ على الأراضي وهو الذي يضع القانون ويصبح السيد، سلطته تمارس على الأشخاص الذين يعيشون على هذه الأرض والذين غالبا ما يؤدون الأعمال الشاقة، لقد ساد في تلك الفترة ما يعرف بالاقتصاد المغلق.

3- المرحلة الثالثة (الاقتصاد الحرفي): بعد ظهور المدن أصبحت المؤسسة الحرفية الوحدة الاقتصادية للإنتاج. استثمار صغير يستخدم أساليب تقنية وأيضا بدائية إنه عهد الحرف، أدوات بسيطة، رأسمال ضعيف عدد قليل من العمال المرافقين والمبتدئين الذين في الغالب يكونون الأهل والأصدقاء، وهذا ما شكل ما يعرف بالطوائف الحرفية كل طائفة تضم مجموعة من العمال الحرفيين المتخصصين في إنتاج سلعة معينة يرأسهم حرفي قديم متمرس يتحملون أعباء الإنتاج ومشاكله فقد تتجاوز تكاليف الإنتاج السعر المحدد للمنتج بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية؛

وهذا النظام استمر لفترة طويلة حتى ظهرت طائفة التجار أو الوسطاء والتي بدأت تتولى شراء المواد الخام وتعطيها للحرفيين ليقوموا بعملية الصنع ثم يقوموا بصرفها في السوق، وكان مهذا لنظام المصنع الذي بدأ يضم أعداد كبيرة من العاملين في مكان واحد وتقسم أعباء العمل عليهم حسب قدراتهم يخضعون للإشراف والرقابة.

4- المرحلة الرابعة (الرأسمالية الصناعية): القرن الثامن عشر هو العصر الذي شهد عدد من الأحداث الجديدة أنه عهد الثورة الصناعية الفترة التي ازدهرت فيها الصناعة حيث أصبحت صناعة الحديد والميكانيك والكيمياء قاعدة الاقتصاد أين ارتفع إنتاج إنجلترا وفرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية من أقل من مليون إلى 20 مليون طن خلال سنة واحدة الأرقام التقريبية نفسها بالنسبة للفولاذ، كل هذه الأحداث استدعت اختراع الآلة وبدأ الاعتماد عليها في العديد من وجود هذه الآلات غير من طرق تنفيذ الأعمال التي كانت يدوية وأصبحت آلية ولكنها لم تستطيع أن الصناعات غير أخذ مكان العامل.

5- المرحلة الخامسة (الثورة المعلوماتية إلى هذا اليوم): بعد الحرب العالمية الثانية شهد العالم ثورة

جديدة غيرت من روتين المجتمعات أعطت للمعلومات مكانة مرموقة حتى سمي هذا العصر بعصر المعلومات وثورة المعلومات ساهمت في التحول التدريجي من اقتصاد المعلومات الذي يعتمد على المعرفة والاتصال والتكنولوجيا التقنية وليس على الموارد الطبيعية والقوى العاملة. ونظرا للتشابك الذي حدث بين الأنشطة البشرية المتعددة فقد أصبحت هناك قيمة للمعلومات أو المعارف في أي من صورها المختلفة، كما أصبح هناك دور رئيسي للمعلومات في التنافس بين المؤسسات. ولقد أصبحت المعلوماتية من أكثر القطاعات ازدهارا على المستوى الوطني والدولي، فإن صناعة المعلومات ستكون هي المورد الأساسي للاقتصاد العالمي للسنوات القادمة، ولقد حتمت التطورات التقنية والعلمية والتقدم

التكنولوجي للمعلومات والاتصال إلى تطوير المؤسسات وهيكلها وتنظيمها لتصبح قادرة على التعامل

والتفاعل مع التطورات والاتجاهات المعاصرة.

المحاضرة الثانية: بيئة ومحيط المؤسسة الاقتصادية

1. مفهوم محيط المؤسسة:

يشير مفهوم المحيط أو البيئة بأنه " ذلك الجزء من المجال الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليد ومعتقدات أفراد المجتمع." وهناك تعاريف أخرى للمحيط نلخصها فيما يلي:

-تعريف Hawley: المحيط هو جميع الظواهر خارج المؤسسة لديها القدرة والإمكانات على التأثير في المؤسسة.

- يمكن تعريفه بكونه كيان يتألف من مجموعة من العوامل أو القوى أو المتغيرات أو الظروف أو القيود التي تحدد سلوك المنظمة أو طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها أو تحقيق أهدافها، ويتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل يلي :

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

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

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

4- **العدائية:** حضور المنافسين العدائيين (الهجوميين) يسمح بأن يكون محيط المؤسسة عدائي جدا.

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

2. مستويات محيط المؤسسة الاقتصادية:

1.2. المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية:

تمثل البيئة الداخلية مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارد البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

يمثل المحيط الداخلي للمؤسسة أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، وتلعب دورا أساسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمه، ومنه ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها وإمكانياتها الداخلية من أجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع المحيط الخارجية.

ويتكون المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية من:

- الهيكل التنظيمي:

نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة بحيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما انه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها فضلا عن تحديد المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

ويشير بعض المختصين إلى أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا الإطار الذي يرشدنا إلى الطرق التي يتم فيها توزيع الواجبات على الأفراد والطرق التي يتجمع فيها الأفراد معا في أقسام ووظائف المؤسسة والهيكل هو الذي يعكس خارطة المؤسسة كما انه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي.

- الثقافة التنظيمية:

إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤ يساعده في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة كما أن هذه الثقافة تؤثر ايجابيا في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدرة من التكاليف والمعوقات لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرارات، كما أنها دليل عمل، ومن هنا كان التحدي الرئيسي الذي تواجهه الإدارة الإستراتيجية في هذا الصدد هو الصياغة الدقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بثقافة المؤسسة.

-الموارد:

إن صياغة الإستراتيجية وتثبيت رسالتها وأهدافها ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المؤسسة على موارد وتشمل الموارد المالية والموارد الطبيعية والموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة وإمكانيات نجاحها واستمرار بقائها في السوق وانجاز أنشطتها المختلفة فهي روح المؤسسة وسر ديناميكيتها وحيويتها، إنها الغداء الفعال لاستمرارها. كما أنه توجد موارد تنظيمية وهي: العمليات على الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والمشتريات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات والتسويق لأنظمة الرقابة.

2.2. المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية:

هو نظام مفتوح فيه حدود بين محيط المؤسسة والعوامل المحيطة بها حيث يصعب حصرها، بعضها يؤثر والبعض لا يؤثر في المؤسسة.

-عرفه "روبنز" جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة.

كما عرفه الكاتبان "ورن وفوغ" تلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.

1.2.2. البيئة الخارجية العامة:

وهي متغيرات تؤثر في المؤسسة لكن المؤسسة لا تستطيع التأثير فيها، والواقع أن نجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة في خلق درجة من التوافق بين أنشطتها والمحيط التي تعمل معها.

يتكون المحيط العام للمؤسسات من عوامل بيئية عديدة تؤثر تأثيرا غير مباشر على كل أو أغلبية المؤسسات. ويأخذ هذا التأثير أشكالا مختلفة سواء في الكيفية التي تؤسس المؤسسة بنيانها التنظيمي، أو في الكيفية التي تتخذ فيها قراراتها، أو في الطريقة التي تتبعها، أو في التقنية التي تستخدمها في توزيع ومراجعة الحسابات. وتتكون هذه العوامل البيئية من:

-المتغيرات الاقتصادية: تشير إلى الخصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل به

المؤسسة مثل الدخل والطلب ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة والسياسات المالية والنقدية ووضع ميزان مدفوعات الدولة وطريقة توزيع الدخل على السكان ودورات الأعمال.

-المتغيرات الاجتماعية: تتكون من التغي ارت السكانية ومستوي التعليم والدور الحديث للم أرة في

المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات علي القوي البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من المجتمع كما تؤثر أيضا علي المقدرة التسويقية لها وعلي الوظائف التي تؤديها المؤسسة المجتمع.

-**المتغيرات الثقافية:** تتكون من العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات علي قدرة المؤسسة علي التفاعل مع المجتمع.

-**المتغيرات الدولية:** أي تلك التصرفات التي تقوم بها الدولة أو مجموعة من الدول معا، وبصفة عامة العوامل الدولية تشمل علي كل من التجمعات الاقتصادية والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة واختلاف طبيعة حضارات الدول.

2.2.2. البيئة الخارجية الخاصة:

وتشير إلى العناصر والمتغيرات البيئية خارج المؤسسة ذات العلاقة أو التأثير علي المؤسسة، والتي تشترك فيها المؤسسات المشتركة في نفس مجال العمل.

-الفرص:

أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة في ظلها ميزة نسبية عن منافسيها، أو هي التغيرات المحتمل حدوثها في المحيط الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي قد تساعد علي العمل أو التوسع ومقابلة احتياجات المجتمع المستهدف وأعضائه.

-التحديات:

مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة، قد تنشأ عن التغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي علي المؤسسة التعامل معها أو تقاديتها، أو هي التغيرات المحتمل حدوثها في المحيط الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي قد تهدد قدرتها علي العمل أو التوسع ومقابلة المجتمع المستهدف وأعضائه.

- **المنافسون:** جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها للحصول علي الموارد، وتشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك والموارد التمويلية والموارد الطبيعية والموارد البشرية.

- **الموردون:** تعتمد المؤسسة في الحصول علي مدخلاتها على عدد كبير من الموردين، لذلك فهي تهتم بالتأكد من مدى توافر المدخلات ودرجة جودتها ودرجة استمرار في توافرها.

- **المستهلكون:** قلب المفهوم التسويقي الحديث هو العمل علي إشباع احتياجات المستهلك، لذلك فمن

المهم للمؤسسة أن تقوم بتحديد من هم المستهلكون المحتملون وما هي احتياجاتهم.
-الوكالات الحكومية: بالإضافة إلى كونها من المستهلكين فهي مصدر للتشريعات والقوانين التي تحكم أداء المؤسسة في دنيا الأعمال وكذلك فهي قد تعمل علي تقديم الدعم للمؤسسات أو قد تعمل كمنافس لبعض المؤسسات.

-النقابات المهنية والعمالية: من أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الشأن مدى توافر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعمالين والدور الذي تلعبه النقابات العمالية وما شابه.

3. علاقة المؤسسة الاقتصادية بمحيطها:

من خلال علاقاتها مع مختلف الفاعلين تنشأ بين المؤسسة الاقتصادية وبيئتها مجموعة من

العلاقات تأخذ وجهين مختلفين تنافسية وتكاملية :

1- العلاقات التنافسية: تظهر هذه العلاقات في إطار تنافس وله شكلان:

1-1- التنافس المباشر: تظهره هذه المنافسة عندما تكون السلع متشابهة أو عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي (سوق المواد الاستهلاكية العامة).

1-2- التنافس غير المباشر: تكمن هذه المنافسة في بيع سلع متميزة أو إستبدالية والتي تلبي نفس الحاجيات عند المستهلك.

1-3- التنافس في الأسواق الأخرى: تتكون هذه المنافسة في أسواق أعلى أي في:

- سوق اليد العاملة: في إطار التنافس على توظيف العمال وإطارات كفاءة.

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

1-4- سوق المواد الوسيطة: وهذا للحصول على أحسن نسبة (جودة / الأسعار.

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

والخدمات فيما بين المؤسسات ويمكن تكون اندماجية أي اندماج مؤسسات مع مؤسسات أخرى في

إطار اندماج عمودي أو اندماج أفقي في إطار التآزر ما بين المؤسسات كإجراء إعفاءات داخلية

فيما بينها أو تجمع لأغراض اقتصادية أو تجمع الأعراض إستراتيجية.

المحاضرة الثالثة: تصنيفات المؤسسة الإقتصادية

1. أصناف المؤسسات حسب متغير الشكل القانوني:

طبيعة الشكل القانوني إلى المؤسسات الفردية، شركات الأشخاص وشركات الأموال.

1.1. المؤسسات الفردية:

"هي تلك المؤسسة التي تمتلك وتمول وتسير من قبل شخص واحد، فهو المسؤول الوحيد عن نتائج نشاطها ربحا وخسارة، وينتشر هذا النوع من المؤسسات في معظم الاقتصاديات ، ومن الأمثلة على المشروعات الفردية ما نشاهده اليوم من محلات البقالة، الحلاقة، محلات بيع الملابس، المطاعم ومقاهي الانترنت.. الخ.

1.2. شركات الأشخاص:

هي عبارة عن شراكة بين شخصين أو أكثر، يقومون باقتسام ما ينشأ من ربح أو خسارة، ولا تنحصر مسؤولية كل شريك عند رأسماله لسداد التزامات الشركة وإنما تتعدى ذلك إلى أمواله الخاصة، ومن أنواعها شركات التضامن وشركات الأموال، ومن خصائص هذه الشركات إجراءات تأسيس في الغالب بسيطة فلا وجود لإجراءات معقدة.

تكون في العادة شركات الأشخاص عبارة عن مؤسسات عائلية والأعمال العائلية هي أعمال صغيرة مملوكة ومدارة من قبل أفراد العائلة وهي منتشرة في مختلف القطاعات مثل الصيدليات، وتأخذ شركات الأشخاص الاشكال القانونية التالية:

1.2.1. شركات التضامن:

"تمثل شركة التضامن شراكة طوعيه بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائدا ماليا، وهؤلاء الأشخاص مسؤولون مسؤولية شخصية كاملة غير محدودة اتجاه مسؤوليات الشركة والتزاماتها، ويجب أن يعمل الشركاء على التوصل الى اتفاق قانوني يوضح مسبقا مقدار حصة كل منهم من رأس المال، وكيفية صنع القرارات واقتسام الارباح"

2.2.1. شركات الأموال:

هي شركات لا تقوم على الاعترافات الشخصية بين الشركاء، ولكنها على أساس تكوين رؤوس الأموال الضخمة من أعداد كبيرة من الأفراد، كما أن غياب العنصر الشخصي في تكوين الشركة يحقق وفرة في رأس المال، وتتميز شركات الأموال بتوزيع المخاطر على عدد من المساهمين تقتصر مسؤولية كل مساهم بالنسبة للالتزامات الشركة لدى الغير على قدر مساهمته في رأس المال، وتأخذ شركات الاموال شكل شركات مساهمة أو شركات التوصية بالاسهم، أو شركات ذات المسؤولية المحدودة.

2. أصناف المؤسسات حسب طبيعة النشاط:

يمكن تصنيف المؤسسات وفقا لنوعية النشاط الذي تقوم به إلى:

- المؤسسات الإنتاجية؛

- المؤسسات التجارية؛

- المؤسسات الخدمية.

3. أصناف المؤسسات حسب الحجم:

تختلف المؤسسات حسب طبيعة الحجم الى مؤسسات مصغرة صغيرة ومتوسطة كبيرة وكبيرة جدا، سنتطرق بالتفصيل الى كل منهم.

1.3. المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة:

من أهم المعايير المستخدمة في قياس حجم المؤسسة في معظم كتابات الاقتصاد والمال والأعمال ما يلي:

➤ عدد العاملين؛

➤ رأس المال المستثمر :

وباتباع معيار عدد العاملين في اليمن؛ فإن المشروع يعد صغيرا عندما يضم أقل من 4 عمال، ويعد متوسطا عندما يبلغ عدد العاملين فيه 10 عمال، أما في الأردن يعد المشروع صغيرا عندما يتراوح عدد

العاملين فيه من 2 إلى 10 عمال، ويعد متوسطا عندما يتراوح عدد العاملين فيه بين 10 إلى 25 عاملا". وفي المملكة العربية السعودية ومصر فالمؤسسات التي يعمل فيها 50 عاملا فأقل هي مشروعات صغيرة.

2.3. المؤسسات الكبيرة والكبيرة جدا

المؤسسات الكبيرة والعلاقة . هي الأخرى ليس لها تعريف موحد، فما يعتبر مشروعا كبيرا في دولة تونس من ناحية حجم العمال، يعتبر متوسطا أو صغيرا في جمهورية مصر العربية، إلا أن الدواعي المنطقية تنص على أن انتهاء حدود تعريف المؤسسات المتوسطة في دولة ما هي بداية لحدود المؤسسات الكبيرة في ذات الدولة، فمثلا في الجزائر تبدأ حدود المؤسسات الكبيرة من 251 عامل وأكثر ومن 2 مليار دينار جزائري كرقم أعمال.

هناك عدة مظاهر للمؤسسات الكبيرة والكبيرة جدا يتمثل أهمها في شركات المساهمة الكبرى، الشركات القابضة، والشركات المتعددة الجنسية.

4. أصناف المؤسسات حسب طبيعة الملكية:

تنقسم المؤسسات حسب متغيرات طبيعة الملكية الى عمومية خاضعة جلها أو معظمها للدولة، وأخرى خاصة خاضعة جلها أو معظمها لملكية الخواص.

1.4. المؤسسات العامة الحكومية:

" وهي المؤسسات التي تدار بواسطة وحدات حكومية ويتم تمويلها من خلال الضرائب ورسوم الخدمات التي تطلب من المستفيدين بالخدمة لأدائها" .

المؤسسة العامة منها ما هو ذو طابع اقتصادي كالجزائرية للمياه تقيمها الدولة لتمارس نشاطا اقتصادي، فتبيع سلعة أو خدمة معينة، ومنها ما هو ذو طابع سيادي اجتماعي كالمحاكم والمدارس.

2.4. المؤسسات الخاصة والمختلطة:

هي مؤسسة ممولة عن طريق الخواص، معظمها يهدف لتحقيق الربح قد تمارس نشاطا اقتصاديا وقد لا تكون، ولها الخصائص الأساسية التالية:

يقيمها ويملكها أشخاص وليس حكومات يمكن أن يكون الأشخاص أفرادا وشخصيات أهلية أو منظمات أخرى، أي شخصيات معنوية أو اعتبارية؛ كما يمكن أن تملك الحكومة اسهما فيها، إلا أن حصة الأخيرة هي أقل من 50%؛ لها وجود قانوني، فهي مرخصة قانونا للعمل.

5. أصناف المؤسسات حسب طبيعة توجهها:

في هذا الصدد نشير أن المؤسسات على اختلاف أنواعها لا يمكن وضعها كلها في نفس الخانة من حيث طبيعة التوجه؛ فمنها ما ريادي له افاق نمو واسعة، ومنها ما هو تقليدي محدود الأفق.

1.5. مؤسسات تقليدية محدودة الأفق:

يرى أن المؤسسات محدودة الأفق مثل المقاهي خدمات الصيانة وإصلاح السيارات، أعمال الحلاقة وكي الملابس، صناعة الخبز ومحلات البيتزا تشكل 80 إلى 90% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتصف هذه الأعمال بأنها تعمل من أجل توفير الاحتياجات الحالية والشخصية للفرد والعائلة، وهي ليست مصممة لتنمو وتأخذ شكل المؤسسات الكبيرة".

2.5. مؤسسات ناشئة ريادية تصميم:

تعتبر اليوم مؤسسة شركة مايكروسفت العملاقة نموذجا للرياديين لأنه أسس شركة صغيرة للمباشرة بنشاط أنظمة للحواسيب الشخصية، والذي كان عملا جديدا نتائجه غير معروفة أيضا مشروع ماك دونالدز صار على هو عليه لتطبيق عامل المبادرة في خلق قيمة للمنتج بالنسبة للزبون، ومن بين المنظمين الآخرين هناك "سيرز" الذي كان يبيع الساعات بواسطة البريد خلال أوقات فراغه، وهو يعمل وكيل محطة في بلدة صغيرة و إلى آخر هذه القائمة من هؤلاء الأشخاص.

" وفي اليابان مثلا تعزى نسبة 52% من الابتكارات إلى أصحاب المشاريع الريادية، ويقال أن أكثر من ربع براءات الاختراع التي سجلت في الدول المتقدمة قد سجلت من قبل مشروعات صغيرة.

6. أصناف المؤسسات حسب مجالها الجغرافي:

تتقسم المؤسسات حسب الحيز الجغرافي الذي تنشط فيه الى:

- **مؤسسات محلية:** المؤسسات محلية هي تلك صاحبة الأعمال المحلية، تكون عملياتها داخل حدود الدولة الوطنية،

- **مؤسسات دولية:** وهي التي تنشط في دولتين فما أكثر، فالمؤسسات الدولية هي التي تقوم بأي نشاط تجاري يتعدى مداه وانتشاره الحدود الجغرافية لصانع أو تاجر الخدمة أو السلعة "

المحاضرة الرابعة: التنظيم والهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

1. التنظيم في المؤسسة الاقتصادية

1.1. تعريف التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه : توزيع الواجبات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة.

كما يعرف على أنه : " هو الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية التي يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم و ترتب جهود جماعة من الأفراد ، و تنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة، و هذا ما يستدعي تحديد عدد و نوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ، ثم تحديد الأفراد المكلفين و المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة و تحديد العلاقات بينهم من حيث المهام و المسؤوليات و الصلاحيات ."

كما يعرف أيضا على أنه : " تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف."

2.1. مبادئ التنظيم:

و تتمثل في الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي و تفعيله وتتمثل في ما يلي:

- مبدأ تحديد الهدف: حيث ينبغي على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى تحقيق الهدف العام الذي وضعه التخطيط.
- مبدأ شمولية التنظيم و تكامله: حيث يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها بشكل كامل و متناسق.
- مبدأ الفاعلية: وهو ما يعني تحقيق التنظيم لأهدافه بأقل جهد و زمن و تكلفة.
- مبدأ الشرعية: حيث يجب أن تكون الأهداف و الأساليب و الوسائل التي يعتمدها التنظيم شرعية، أي لا تتعارض مع القوانين و الأنظمة و التعليمات و القيم و العادات و الأعراف و التقاليد المعترف بها و المطبقة في مجال نشاط التنظيم ، كما لا يجب أن تتعارض مع أخلاقيات المهنة و المجتمع.
- مبدأ الوضوح: حيث يجب أن تكون الأهداف و مفردات التنظيم محددة بدقة ، أي غير غامضة و غير قابلة للتأويل ، و هذا حتى توصل المؤسسة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات

بسبب أي لبس أو سوء تفسير ممكن.

-مبدأ الالتزام: حيث يجب أن تلتزم الإدارة بمختلف فروعها و أقسامها بدقة بالتنظيم.

-مبدأ تقسيم العمل: حيث أن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته و عناصره الرئيسية و الفرعية و العلاقات

بينها يؤدي إلى الاستفادة من مبدأ التخصص و التكامل بين النشاطات المختلفة.

-مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص: حيث أن إحدى صفات المؤسسة الناجحة هو التركيز على

الوظيفة لا الموظف ، لأن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها وشروط توليها ، كما أنهم يغادرونها مع مرور الوقت ، و لهذا يجب أن يبني الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية و أنشطتها لا حول الأفراد و علاقاتهم.

-مبدأ تحديد المسؤولية: حيث رغم تفويض السلطة إلا أن المسؤولية لا تقوض ، أي أن الرؤساء

يبقون مسؤولين عن السلطات التي فوضوها لمؤسسيهم.

-مبدأ الموازنة بين الصلاحيات و المسؤولية: حيث أن السلطة التي تعطى للموظف يجب أن تكون

مساوية وموازنة للمسؤولية التي تقع على عاتقه ، و هذا حتى يتمكن من إنجاز عمله على أكمل وجه ، فمنحه سلطة و صلاحيات أقل من المطلوب سوف يعيقه عن العمل ، كما أن منحه سلطة زائدة قد يجعله يتعسف في استعمالها.

-مبدأ وحدة الإشراف: حيث يجب تحديد المرجع الوحيد في تلقي الأوامر ، و هذا حتى لا يقع تضارب و

تناقض في التعليمات و التوجيهات.

-مبدأ نطاق الإشراف الإداري: ويعني ذلك تحديد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد ، و

ذلك من أجل تحقيق وظيفة الرقابة و التوجيه بشكل رسمي و واضح.

-مبدأ ديناميكية التنظيم: حيث يجب أن يكون التنظيم مرنا و شفاف كي يتمكن من التفاعل مع

متغيرات البيئة و متطلباتها مع الاستمرار في تحقيق الأهداف ، حيث أن حركية التنظيم عنصر

هام لنجاحه و استمراره.

3.1. أنواع التنظيم:

1.3.1. التنظيم الرسمي:

و هو التنظيم القائم على القوانين و القرارات و اللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين داخل المنظمة ، و ذلك وفقا لتدرج السلطة و تحديد المسؤوليات ، حيث لكل فرد اختصاص و دور معين يقوم به، كما يكون كل فرد على علم بحقوقه و واجباته و بحدود علاقاته مع رؤسائه و مرؤوسيه و بكيفية الاتصال بهم.

كما يعرف بأنه ذلك النوع من التنظيم الذي يعتمد على الهيكل التنظيمي و يقوم بتحديد العلاقات و المستويات الإدارية و تقسيم الأعمال و توزيع الاختصاصات و تحديد المسؤوليات و السلطات، كما يشمل أيضا اللوائح و القواعد و الترتيبات التي تطبقها إدارة المنظمة.

2.3.1. التنظيم غير الرسمي:

و هو شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة ، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل التنظيم أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بالعمل داخل التنظيم، مجموعات تضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين يشتركون و يتفقون ضمنا في أهدافهم و رغباتهم و ميولاتهم و تطلعاتهم.

و عموما ينشأ التنظيم غير الرسمي بصورة عفوية نتيجة التقاء الأفراد في مكان معين من التنظيم ، و هو ما يؤدي إلى تبادل الأحاديث و الأفكار و الآراء مما يؤدي إلى استقرار العلاقة حتى خارج التنظيم ، فالعلاقات الشخصية هي الأساس في هذا النوع من التنظيم عكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة ، كما أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث تتم على أساس

التجمع الاختياري و الطوعي لأعضاء تجمعهم مصلحة مشتركة و اتجاهات و ميول متقاربة.

2. الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية:

1.2. تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه : " التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ، الذي يوضح العلاقة بين التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم و مكوناته من التقسيمات الأدنى و سلطة ومسؤولية كل تقسيم"

2.2. خطوات و مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

مراحل بناء الهيكل التنظيمي هي خطوات و عمليات متتالية و متناسقة و متتالية تتمثل في الآتي:

- تحديد أهداف المؤسسة و عدد الوظائف اللازمة لتحقيقها.
- إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الأهداف المحددة سلفاً.
- تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها البعض و وضعها في وحدة إدارية واحدة ، و يكون ذلك حسب الوظائف أو المنتج أو العملاء أو المناطق الجغرافية و غيرها من الأسس التي تتم على أساسها عملية التقسيم و التجميع للأنشطة.
- تحديد العلاقات التنظيمية حيث يجب تحديد العلاقات التي تجمع مختلف العاملين في الوحدات الإدارية المشكلة في المرحلة السابقة ، و تكون العلاقات بين العاملين إما رأسياً أو أفقياً.
- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية من خلال إيجاد شبكة و نظام اتصال و تنسيق بين مختلف الإدارات (إدارة التسويق ، إدارة الإنتاج ، الإدارة المالية ...) ، و هذا ما يضمن انسيابية في تبادل المعلومات و البيانات المختلفة في ما بينها.
- اختيار و تنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية من خلال اختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي ، ويتم ذلك من خلال توفر شاغليها على الشروط و المتطلبات اللازمة مع تنمية قدراتهم و تطويرها دورياً.
- رسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة تنظيمية.
- إعداد الدليل التنظيمي الذي يمثل ملخصاً في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة و عنوانها و أهدافها وسياساتها و هيكلها التنظيمي بفروعه و أقسامه و غيرها من العناصر الأخرى.
- مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم و مستمر مع إدخال التعديلات و التغييرات اللازمة حتى يتكيف مع المتغيرات و المتطلبات الجديدة.

3.2. نماذج الهياكل التنظيمية الرسمية:

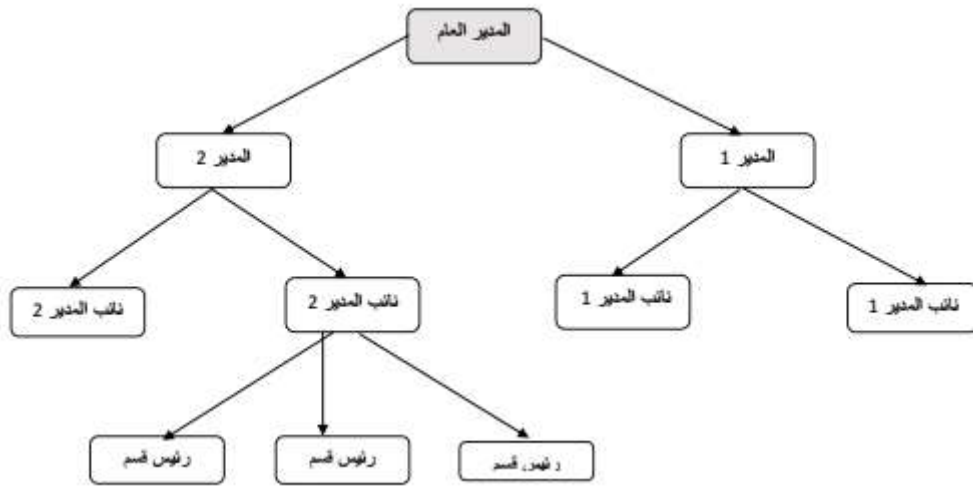
- 1.3.2. الهيكل التنظيمي التنفيذي : و يسمى أيضاً الهيكل الخطي أو العسكري الإداري حيث تم استنباطه من إدارة الجيوش الحديثة ، فهو هيكل يبنى على أساس تنفيذ أوامر و قرارات السلطة العليا ، حيث تدرج السلطة و الأوامر من أعلى الهرم إلى أسفله بطريقة منظمة تبعا لمبدأ وحدة الأمر ، كما هو موضح في الشكل من المدير العام إلى المدير ثم إلى نواب المدير ثم إلى رؤساء الأقسام ثم إلى

المسؤولين أو العمال الأدنى و هكذا ، وهذا رغم اختلاف تسميات المناصب من منظمة أو مؤسسة لأخرى.

ومن مزايا هذا النوع بساطته و وضوحه، و هو ما يجعل السلطات و الصلاحيات و بالتالي المسؤوليات محددة بدقة، كما يعتمد النظام على مبدأ تنفيذ التعليمات و طاعة الأوامر الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

و من أكثر ما يعاب على هذا النوع من الهياكل التنظيمية إهماله لمبدأ التخصص و عدم الفصل بين مختلف المهام و الأنشطة الإدارية و الفنية، مع صعوبة التنسيق و التعاون بين الإدارات المختلفة ، كما أنه يتضمن مبالغة كبيرة في تقدير الرؤساء الإداريين و تحميلهم مسؤوليات قد تفوق طاقتهم.

الشكل رقم (01): هيكل تنظيمي تنفيذي

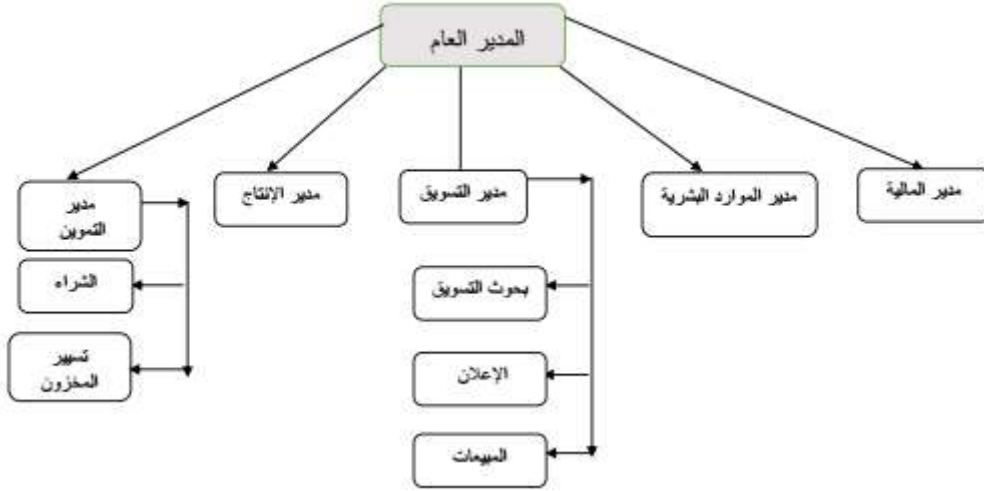


2.3.2. الهيكل التنظيمي الوظيفي: يعتمد هذا النوع من الهياكل التنظيمية على أسس و مبادئ الإدارة العلمية التي جاء بها "تaylor" ، والتي تقوم أساسا على التخصص و تقسيم العمل ، حيث يتم تجميع الأنشطة و العمليات المتشابهة في شكل وظائف مختلفة ، فيمكن تصنيفها إلى أعمال يدوية و ذهنية و فنية و استشارية وغيرها.

و من مزايا هذا الهيكل أنه يمكن من تجميع الأنشطة المتشابهة ، كما يضمن تخصص العامل في وظيفة معينة تفرغه و اهتمامه الكافي بها، و من ثم تنمية مهاراته و زيادة إنتاجيته ، هذا بالإضافة إلى تسهيل عملية الرقابة و الإشراف على الأعمال.

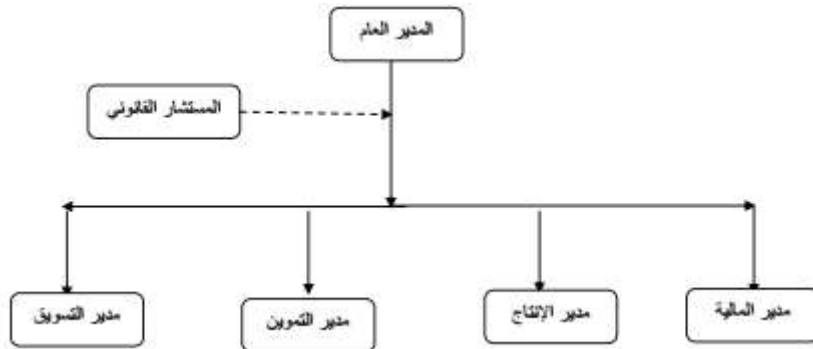
كما قد يعاب على هذا النوع من الهياكل ميل العمال إلى التهرب من المسؤولية ، بالإضافة إلى صعوبة فرضه في المستويات الدنيا من التنظيم.

الشكل رقم (02): هيكل تنظيمي وظيفي



3.3.2. الهيكل التنفيذي الاستشاري: ويتضمن هذا النوع من الهياكل الجمع بين الهيكلين السابقين، فهو يجمع مزايا الهيكل التنظيمي التنفيذي من حيث وحدة السلطة و المسؤولية ، و كذا مزايا الهيكل الوظيفي من حيث التخصص و تقسيم العمل ، مع اعتماده على الاستفادة من خبرة و استشارة الخبراء المتخصصين في مختلف المجالات.

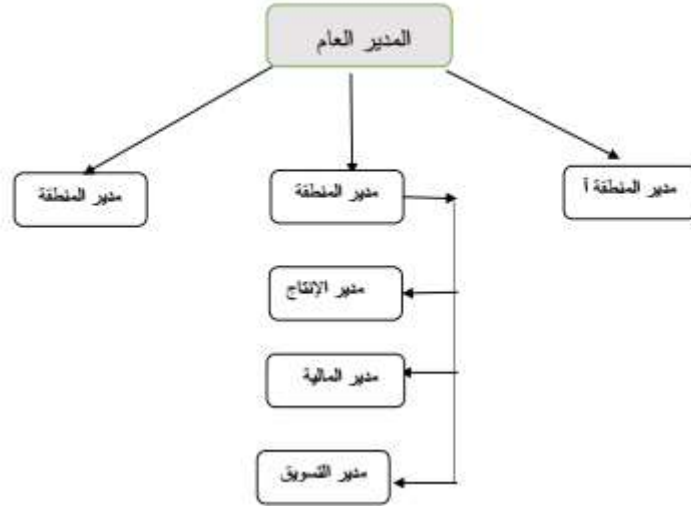
الشكل رقم (03): هيكل تنظيمي إستشاري



4.3.2. الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية: هو هيكل تنظيمي يعتمد على المعيار الجغرافي في تقسيم المهام ، حيث توكل إدارة كل منطقة جغرافية محددة لمدير خاص بها. و هو تنظيم يتميز بالسرعة و المرونة في اتخاذ القرارات دون الرجوع في كل مرة إلى السلطة العليا ، كما

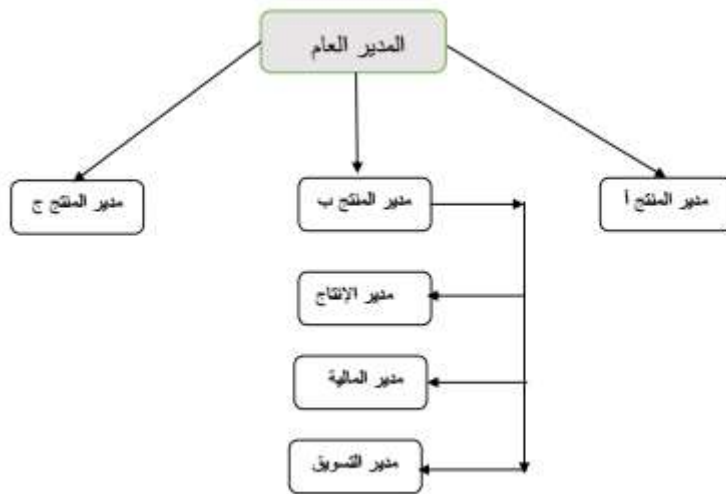
يمكن من الاستفادة من توفير اليد العاملة و المواد و هو ما من شأنه تخفيض التكاليف ، كما يعاب عليه صعوبة التنسيق بين مختلف المناطق الجغرافية ، مع إمكانية تعسف المسؤولين الجهويين.

الشكل رقم (04): هيكل تنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية:



5.3.2. الهيكل التنظيمي على أساس المنتج: هو هيكل تنظيمي يتم بناؤه على أساس طبيعة المنتج أي السلعة أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، وهو ما يضمن الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل ، كما يعاب عليه صعوبة التنسيق بين مختلف الأقسام ، و كذا صعوبة إيجاد الكفاءات والإطارات اللازمة لمختلف الوظائف.

الشكل رقم (05): هيكل تنظيمي على أساس المنتج:

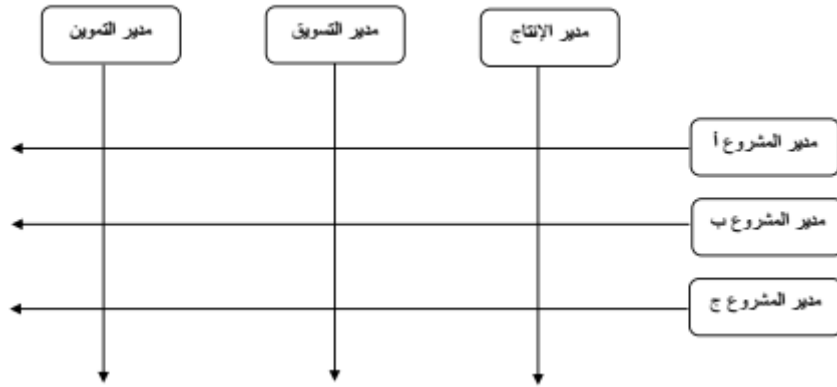


6.3.2. الهيكل التنظيمي المصفوفي : يسمى هذا النوع من التنظيم أحيانا بالهيكل التنظيمي العضوي ، حيث يعتمد على ما يسمى المصفوفة التنظيمية ، ويتم تقسيم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الأساسية للمنظمة ، كما تقوم الإدارة العليا بالموازاة بإنشاء إدارات أخرى حسب المشاريع التي تقوم بتنفيذها.

ومن مزايا هذا النوع من الهياكل أنه يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية مع توفير الوقت، مع تميزه بالاستجابة المرنة لمتطلبات و متغيرات البيئة ، مع فعاليته الكبيرة خاصة في المشاريع المعقدة ، كما يسهل عملية الرقابة على الأداء و النتائج المحققة.

وما يعاب على هذا النظام هو إمكانية تعارض و تناقض الأوامر التي يتلقاها العامل، حيث يعتمد هذا الهيكل ازدواجية في السلطة ، فيخضع لرئيسين كما هو موضح في الشكل ، فمثلا نقطة التقاطع بين العمود والصف الأولين تعني أن العامل يخضع من حيث المساعدة والدعم لمدير الإنتاج من حيث الوظيفة.

الشكل رقم (05): هيكل تنظيمي على المصفوفي:



المحاضرة الخامسة: وظائف المؤسسة

أولاً: الوظائف القاعدية للمؤسسة التموين، الانتاج، التسويق:

1. وظيفة التموين:

1.1 مفهوم وظيفة التموين:

تعتبر وظيفة التموين من الوظائف المهمة في أغلب الشركات والتي تساهم في تحديد الحاجات الأساسية التي يجب استيرادها، وتوفيرها دائماً مثل: المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءاً من العمل الرئيسي لبعض الشركات.

من التعريفات الأخرى لوظيفة التموين أنها الوظيفة الإدارية التي تحرص على تطبيق الاستراتيجيات التي تُساهم في تجنب حدوث أي نقص بالمتطلبات الأساسية التي يجب توفيرها في قطاع من قطاعات العمل، مثل: قطاع صناعة الطعام، أو إنتاج الدواء، أو غيرها من القطاعات الأخرى التي تحتاج إلى توفير مواد تموينية تساعد في دعم إنتاجها.

تنقسم وظيفة التموين إلى وظيفتين فرعيتين هما:

1-وظيفة الشراء: تعتبر وظيفة الشراء وظيفة فرعية لوظيفة التمويل وتعرف على انها: الوظيفة المسؤولة عن الحصول على كل الموارد والمستلزمات الضرورية لنشاط المؤسسة مع التقيد بالجودة والكمية المطلوبتين في الأجل المرغوبة وبأفضل شروط.

2-وظيفة التخزين: مع استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء تبدأ مهارة وظيفته التخزين المتمثلة في مراقبة المواد الداخلة إلى المخزن للتأكد من توافقها مع ما هو مسجل في الفواتير ثم تحفظ المخزونات وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من أقسام الشراء والانتاج والمبيعات حيث يتم:

-ترتيب وحفظ المواد والسلع.

-وضع رموز.

-متابعة حركة المخزونات

-تقديم اشعار إلى قسم الشراء لانطلاق عملية الشراء.

-القيام بعملية الجرد الحقيقي.

من الأسباب التي تجعل التخزين ضرورياً ما يلي:

- وقوع اضطرابات وتذبذبات في سوق المواد والسلع التي تستعملها المؤسسة التي لا تتناسب فيها كمايلي.

- عدم تناسب وتيرة الانتاج و تيره الشراء أو البيع، فهي تعبد إلى توفير مخزون من المنتج يغطي الطلب للبيع في الفترة الانتاج مع الطلب الكبير.

- انتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة وبأسعار ملائمة لكسر المنافسين في السوق أو التأثير على قدراتهم.

2. أهداف وظيفة التموين:

- العمل على ضمان امداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف التموينات المطلوبة وفق الكمية والجودة والسعر المناسبين، ومن المصادر الملائمة مع تحقيق مبدأ التكلفة الاقل.

- البحث عن الأنواع والبدايل الجديدة من الموارد وغيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة.

- العمل على تخفيض رأس المال المستثمر على المخزون وبأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان والاعتبارات الاقتصادية الأخرى.

كما تعمل هذه الوظيفة على الإدارة الجيدة لعملية الشراء والتي تنعكس ايجابياً على كفاءة النشاط والانتاج

2. وظيفة الإنتاج:

1.2 مفهوم وظيفة الإنتاج:

الإنتاج هو عملية إيجاد المنافع باستخدام المواد والأفراد والمعدات اللازمة لذلك. تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات مواد أولية موارد بشرية وطاقة وغيرها إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات مفيدة.

- إدارة الإنتاج : أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال إن الهدف الرئيس من عمليات التحويل هو خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه. وهناك ثلاثة أبعاد أساسية تعكس وظائف إدارة الإنتاج والعمليات.

2.2. مهام وظيفة الإنتاج:

يمكن اجمال أهم مهام ومسؤوليات وظيفة الإنتاج والعمليات في المؤسسة في الدراهم:

- * **تصميم المنتج:** هو أهم عنصر تتعلق به قرارات إدارة الإنتاج، أي تهيئه جميع الأمور المؤدية إلى تصنيع منتج بجودة عالية وباقل تكلفه ممكنة.
- * **تخطيط الطاقة وتصميم العمل:** أي الاهتمام بالطريقة التي سيتم بموجبها تصنيع المنتج ومقدار الطاقة اللازمة لذلك.

* **اختيار مواقع وترتيب الطاقات والتسهيلات:** اي اختيار موقع المشروع وتخطيط مواقع الطاقات (المعدات مواقع العمل...إلخ) داخل الورشات.

* **جودة المنتج:** وتتأثر بتصميم المنتج وأنواع المعدات والطرق المستخدمة في الإنتاج.

- * **تخطيط الإنتاج:** اي تحديد الاهداف الجزئية والنهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ثم تحديد الإمكانيات والموارد والعمل اللازم والفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الاعمال، وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة.

* **تنظيم الإنتاج:** يعني تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف عملية التخطيط وبالتالي تجزئة وتوظيف وتحليل المهام المختلفة ثم اعاده تجميعها في مجموعات متكاملة.

- * **الرقابة على الإنتاج:** هي مجموعة القواعد والاجراءات التي تهدف إلى تنسيق أداء الموارد الإنتاجية المتاحة وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية.

2.3 أهداف وظيفة الإنتاج:

من بين مجمل الأهداف التي تسعه وظيفة الإنتاج في المؤسسة لتحقيقها نذكر:

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

- * **هدف التكلفة:** وفي ظل المنافسة واقتصاد السوق، أصبحت الأسعار تحدد بتفاعل قوى العرض والطلب وليس من قبل المؤسسة (مثل حالات الاحتكار). وبالتالي أصبحت المؤسسة ملزمة بتخفيض تكاليفها إلى مستوى معين يسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة.

وبالتالي تساعد وظيفة الانتاج على تخفيض هذه التكاليف إما من خلال زياده الكمية المنتجة لتوزيع التكاليف على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة، أو من خلال الاستخدام الامثل لعوامل الانتاج من خلال تعظيم المخرجات من خلال استخدام نفس كمية المدخلات، او تدنية المدخلات للحصول على نفس الكمية من المخرجات.

* **هدف الجودة:** حيث أصبحت المؤسسات تركز على تلبية رغبات الزبائن للحصول على رضاهم، حيث أصبح المنتج أداة لإرضاء الزبون (غير السعر) من خلال تقييم منتجات أو خدمات بالجودة المطلوبة.

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

3. وظيفة التسويق :

1.3 مفهوم وظيفة التسويق: رغم اختلاف التعاريف المعطاة للتسويق إلا أنها متقاربة من حيث الهدف المتمثل في كيفية توجيه الأنشطة من أجل إيصال السلع من المنتج إلى المستهلك بالشكل الذي يرغب فيه المستهلك النهائي أو المستعمل النهائي لهذه السلعة، يمكن إعطاء تعريف شامل وحديث لوظيفة التسويق كما يلي:

هي نشاط إنساني ومهني يمارس من قبل إدارة متخصصة لتحقيق هدف التلاقي المتواصل بين إرادة وأهداف المؤسسة والمستهلك ، وخلق عمليات التبادل التي تحقق هذه الأهداف من خلال تعريف وإقناع المستهلكين بالسلع والخدمات المنتجة .

ثانيا: الوظائف الداعمة للمؤسسة: ادارة الموارد البشرية البحث والتطوير

1. وظيفة ادارة الموارد البشرية

1.1 مفهوم ادارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالة المؤسسة والعاملين بها. كما أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء بحيث يجب انجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات البيئية "

2.1 أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:
- تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد.

1.3 مهام ادارة الموارد البشرية

- 1- **التخطيط:** تتمثل في تحديد الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة والعمل على استقطاب القوى العاملة، واجراء اختيارات القبول والتعيين، بالإضافة إلى مهمة تدريب وتأهيل الطاقات البشرية في المؤسسة.
- 2- **تصميم وتعيين محددات الوظيفة:** اي وضع مخطط تفصيلي يوضح كافة الأنشطة وكذا الأهداف منها وتصنيفها إلى أعمال فرديه او جماعيه حسب الحاجة، اضافه الى تحديد الشروط المؤهلة للالتحاق بالوظيفة.

- 3- **تحديد سياسة الرواتب والأجور والمكافآت:** يتم فيها اتخاذ الاجراءات اللازمة لحساب الأجور والمرتبات وفقاً لمعطيات المؤسسة، فيمكن لها حساب الأجر على اساس الساعة أو الشهر أو اليوم أو بمعيار اخر غير المعيار الزمني، هذا الى جانب تحديد الدرجات والرتب التي تبرز الفوارق في التعويض بين العمال.

4- التقييم والمراقبة في مجال الموارد البشرية: تهدف من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجة من الانضباط والاحترام بين العاملين، وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة من خلال فرض مجموعه من القواعد الأساسية يلزم كل عامل باحترامها، وتلجأ أغلب المؤسسات إلى وضع لائحة من العقوبات المترتبة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن حالة لأخرى. والتي تتراوح بين التنبيه والانداز الشفوي لتصل إلى حد الطرد من المؤسسة نهائياً.

5-التدريب: تمارس المؤسسة انشطه التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيههم نحو انشطه معينه، حيث على المؤسسة ان تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الاساليب والطرق المناسبة، وان تقيم فعالية هذا التدريب.

6-تخطيط المسار الوظيفي: تتمثل هذه المهمة في التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة، خصوصاً فيما يتعلق بالنقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا الأمر إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

7-وظائف مساعدة اخرى: هي جملة من المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لكن قد تدمج في المهام السابقة منها.

-الشكاوي والنزاعات والفصل من الخدمة.

-أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

-ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة, بتحديد ساعات العمل والراحة والانجازات وفقاً لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل.

2. وظيفة البحث والتطوير

1.2 مفهوم وظيفة البحث والتطوير

البحث هو " وسيلة نظامية لدراسة العلاقات الموجودة في الظواهر المدروسة، وذلك عن طريق الاختبار العلمي للوصول إلى تفسير المتغيرات و التنبؤ بها ، وبمعنى أشمل : هو وضع صورة مستقبلية من خلال اكتشاف العلاقات الجديدة بين المتغيرات، والتحقق من صحة الحقائق للوصول إلى حل للمشكلات . اما عن طبيعة التطوير فلا بد من تحويل نتائج البحوث الأساسية و التطبيقية إلى الواقع العملي.

2.2. مهام وظيفة البحث والتطوير.

تتمثل المهمة الأساسية لهذه الوظيفة، في شقي البحث والتطوير، والتي توضح كما يلي:

***البحث:** يمكن تقسيم عملية البحث إلى العناصر التالية:

-**البحث الأساسي:** يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساساً إلى الحياة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث ثم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمال خاص.

-**البحث التطبيقي:** يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أي من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفاً، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

التطوير: يتعلق بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة في طرق الانتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال التالية:

-التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.

-فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.

-السيخ مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات الهياكل وطرق التصنيع.

هـ - طرق اكتساب التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسة.

تعد التكنولوجيا والمعرفة من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة على الاستمرار والتفوق في السوق في ظل المنافسة، وبالتالي يجب أن تتخذ سياسة واضحة لاكتساب التكنولوجيا وهناك عدة طرق من أجل اكتساب التكنولوجيا في المؤسسة أهمها:

***الادماج الداخلي لوظيفة البحث والتطوير:** أي أن المؤسسة هي التي تقوم بإنتاج التكنولوجيا وذلك من خلال وظيفة البحث والتطوير الموجودة في المؤسسة.

*** عقود التعاون:** عندما تكون تكلفة انتاج التكنولوجيا بنفسها باهظة أو تكون المؤسسة متعددة

التكنولوجيات فهذا يدفع المؤسسات للتعاون فيما بينها لإيجاد أشكال جديدة للتكنولوجيات ويتم ذلك باتفاق تعاون بغرض اقتسام التكاليف والأخطار والعمل على البحث المشترك لتطوير التكنولوجيات.

*** شراء التراخيص:** يعتبر شراء التراخيص أو استعمال التراخيص، الطريق المباشر والأسرع للحصول على التكنولوجيا لاقتحام اسواق جديدة وتوسيع قائمة المنتجات، وهذه الطريقة أقل خطورة وأقل تكلفه، وتكون مفضلة لدى المؤسسات التي لا تتوفر على موارد مالية أو مواردها المالية غير كافية لإدماج

وظيفة البحث والتطوير داخلياً.

*شراء مؤسسات أخرى: تلجأ المؤسسات أيضاً من أجل الحصول على التكنولوجيا إلى شراء مؤسسات أخرى وتعتبر هذه الطريقة أيضاً سريعة لكسب الوقت والاكتساب التكنولوجي.

*اعتماد البحث والتطوير الخارجي: قد تفضل المؤسسة الحصول على التكنولوجيا بتكليف مؤسسات خاصة أو عامة للبحث والتطوير، كما كاتب الاستشارات والجامعات، لتبني مشاريع بحث تكنولوجي تخص المؤسسة.

المحاضرة السادسة: دورة حياة وأنماط مؤسسة

أولاً: نمو المؤسسة:

1. مفهوم نمو المؤسسة:

هو ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة أو هو زيادة حجم المؤسسة خلال زمن ناتجة عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة ويتحقق من خلال تأثير مردودية العوامل ووفرات الحجم وهو أيضا تطور المؤسسة باتجاه زيادة حجم نشاطها وفعاليتها ورفع قيمة أعمالها.

2. خصائص نمو المؤسسة:

- النمو يرتبط بالزيادة الكلية الحاصلة في المؤسسة؛
- يؤدي النمو إلى زيادة كفاءة والفعالية للمؤسسة في استخدام واستثمار الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- لا يرتبط النمو بالبعد الزمني معين ومحدد؛
- يعتبر أحد مقاييس الكفاءة وفعالية المؤسسة.

3. مؤشرات النمو المؤسسة:

- زيادة عدد العمال؛
- زيادة حجم الإنتاج (زيادة مخرجات المؤسسة)؛
- زيادة الأرباح؛
- زيادة رقم الأعمال.

ثانياً: أنواع النمو والأسباب الدافعة له:

1. أنواع النمو:

- النمو الداخلي: يحدث داخل المؤسسة وينتج من خلال مواردها الخاصة من أجل تنفيذ سياستها الاستثمارية؛
- النمو الخارجي: هو عملية شراء أصول صناعية أو تجارية تسمح للمؤسسة بالتوسع في أنشطتها وأعمالها؛
- النمو التعاقدية: تقوم على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة

إنتاجية، تجارية خدماتية.

2. الأسباب الدافعة للنمو:

—أسباب خارجية:

—ارتفاع الطلب، تنوع أذواق المستهلكين؛

—ضغوط المنافسين ما يستلزم تخصي التكاليف، رفع الطاقة إنتاجية؛

—تطور الفن الإنتاجي، النمو الاقتصادي للدولة.

—الأسباب الداخلية:

—أهداف المسيرين أو الملاك؛

—ضغوط العمال.

ثالثا: دورة حياة المؤسسة:

1. مفهوم دورة حياة المؤسسة:

يشير مفهوم دورة حياة المؤسسة إلى أن للمؤسسة نمط من أنماط التغيير الذي يمكن التنبؤ به وأن لها دورة حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء نموها وأن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها وهذه المراحل مرتبة بشكل منطقي وأن الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى ليس أم ار عشوائيا وبالتالي يمكن التنبؤ به.

2. التغيرات الهيكلية في مراحل النمو المؤسسة:

—مرحلة الولادة: يتصف الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة بأنه بسيط ومركب فمصدر القوة ممرکز

في ايدي المالك (مدير) الذي لا يفوض إلا قليلا من السلطة ولا يستخدم إلا القليل من الاستشاريين

والتقنيين وتكون المؤسسة في هذه المرحلة جريئة ومبدعة تبحث عن أسواق جديدة وم ازيا تنافسية؛

—مرحلة النمو: يصبح الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا وأقل

مركزية نظرا لتزايد الاعمال الإدارية وازدياد حجمها وتنوع أسواق ومنتجاتها وتبني المؤسسة في هذه

المرحلة هيكل مقسما إلى دوائر ووحدات على أساس وظيفي ويتقل دور.

3. أهم تقسيمات التي تناولت دورة حياة المؤسسة:

—تقسم GAP يعتبر أكثر شيوعا:

—مرحلة النشأة والانطلاق؛

—مرحلة النمو والتوسع؛

-مرحلة النضج والاستقرار؛

-مرحلة التدهور والتراجع؛

تقسيم ميلر 1989 MILLER ET KIMBERLY:

-مرحلة النشأة: تعتبر أول المراحل التي تمر بها المؤسسة تنشأ مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي؛

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

-مرحلة التدهور: تعتبر هذه المرحلة عن الركود أو الفشل الذي قد يصيب المؤسسة ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا لفشلها دائما فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

تقسيم 1995 HOUSE ET FULD:

-مرحلة النشأة: بداية المؤسسة تقوم فيها بتطوير استراتيجيتها 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: تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع والنمو وتحقيق الاستقرار بما يعني التوجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء.

-نموذج لاري جريمير Larry Greimer :

-مرحلة الابداع والأزمة القيادية: تظهر عندما لا يرغب المؤسس (المبدع) في إشغال نفسه بهذه القضايا ونتيجة للحاجة الماسة إلى مهارات إدارية فتلجأ المؤسسة إلى التحرك والتحول نحو النمو

الذي يتصف بالتوجه الجديد؛

-التوجيه وأزمة استقلالية: يتحول التوجيه من قبل الإدارة العليا إلى الهيكل التنظيمي الرسمي مليء

بالقواعد والمعايير والتخص وتنشأ الأزمة عندما يجد الأشخاص أن الهيكل التنظيمي (الرسمي)

يعيق الابداع ويقيد سلطتهم في اتخاذ القرار؛

-التفويض وأزمة الرقابة: في سبيل حل أزمة الاستقلالية تلجأ الإدارة إلى تفويض بعض سلطاتها

ومسؤولياتها للمستويات الدنيا وتسمح لها بالمزيد من حرية التصرف وفي هذه المرحلة يستمر النمو

ولكن من خلال اللامركزية؛

-التنسيق وأزمة الروتين: حتى تتمكن الإدارة من السيطرة والرقابة على مجريات الأمور تلجأ إلى

تطبيق آليات ووسائل تنسيق متنوعة وعديدة من خلال شبكة تنسيق تفصيلية وإذا ما أتم النمو بهذه

الصورة فسيؤدي في نهاية إلى أزمة روتين (بيروقراطية) وعدم قبول مديري القاعات الرقابة

التي تمارسها الإدارة العليا؛

-التأزر فأزمة الاشباع النفسي: يعاني الأفراد في هذه المرحلة من التوتر نتيجة الروتين المتزايد في

مثل هذا التنوع من التنظيم ويمكن معالجة الوضع جزئياً بإعطاء الاهتمام أكبر لصحة وسلامة

العاملين بهدف تخلي التوتر والضغط المتواجد في مرحلة التأزر.

-تقسم أحمد يوسف دودين:

-مرحلة التأسيس والانبثاق؛

-مرحلة التجميع؛

-مرحلة الترسيم والسيطرة؛

-مرحلة توسع الهيكل التنظيمي والنمو؛

-مرحلة التدهور والاضمحلال.

المحاضرة السابعة: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

قبل التطرق إلى تعريف للمسؤولية الاجتماعية لابد أن نتعرف على نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، وذلك كالآتي:

1.1 نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

في بدايات القرن العشرين ظهر الكثير من الجدل بشأن العلاقة بين منظمات الأعمال والمجتمع، وهذا مآدى إلى بوارد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وفيما يلي أهم مراحل نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛

مع بداية الأربعينيات من القرن الماضي بدأ ظهور الخطاب الاقتصادي القانوني جول مشروعية وضرة العمل الخيري لمنظمات الأعمال حيث كان القانون قبل ذلك يلزم المدراء والمسؤولين على تحقيق المصالح الشخصية لمنظمات الأعمال وتعظيم الفوائد للمساهمين والمالكين فقط.

أما في الخمسينيات قام أحد علماء الاقتصاد الأمريكيين وهو ميلتون فريدمان بتعريف العلاقة بين منظمات الأعمال والمجتمع حين قال: "إن المسؤولية الأساسية لمنظمات الأعمال في النظام الاقتصادي الحر تتلخص في تحقيق الأرباح بشرط ألا يتعارض ذلك مع القاعدة الأساسية للمجتمع، سواء ما هو موجود منها في القوانين أو في الأعراف والقيم الاجتماعية".

2.1 مراحل تطور اهتمام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية:

تطور اهتمام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية من خلال المراحل الثلاثة التالية:

• أولاً مرحلة إدارة تعظيم الأرباح خلال الفترة الممتدة بين نهاية القرن التاسع عشر والى غاية بداية العشرينيات من القرن العشرين أي 1880-1920: في هذه المرحلة كان الهدف الأساسي والمسؤولية الرئيسية لمنظمات الأعمال هي تعظيم الأرباح وتحقيق المصالح الشخصية، وهنا اعتمدت منظمات الأعمال مقولة: "أن النقد والثروة هي الأكثر أهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال وأن ما هو جيد لي جيد للبلد".

• ثانياً: مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينيات حتى بداية الستينيات: وهنا كان الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال هو تحقيق وتعظيم الأرباح ولكن مع مراعات مصالح بعض الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، وفي هذه المرحلة تبنت منظمات الأعمال مقولة أن النقود مهمة ولكن الأفراد

مهمون أيضا، وأن ما هو جيد للمؤسسات جيد للبلد.

• مرحلة إدارة نوعية الحياة لفترة الممتدة بين أواخر الستينات إلى غاية وقتنا الحاضر، وتمتاز هذه المرحلة بأن المسؤولية الأساسية لمنظمات لأعمال تقوم على مبدأ أن الربح مهم جدا، لكن الأفراد أهم من النقود، أي أن المنظمات تعمل على تحقيق المصلحة الذاتية بمرعاة مصالح باقي الأطراف مثل: المساهمين والعمال والزبائن والمنافسين والبيئة والمجتمع ككل.

بعد التعرف على نشأة ومراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية سوف نتناول أهم التعاريف للمسؤولية الاجتماعية وذلك من وجهات نظر مختلفة، بالإضافة إلى أهميتها.

3.1. تعريف المسؤولية الاجتماعية:

لم يتفق العلماء والمنظرين على تعريف واحد للمسؤولية الاجتماعية حيث نلاحظ أن هناك اختلاف وتباين في تعريفها وذلك كل من وجهة نظره، وفيما يلي أهم التعريفات للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال، -يعرف Drucker المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه" أي أنه حدد ما على المؤسسة القيام به من أجل حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية.

-تعريف **Caroll** فإن "المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات.

من خلال التعاريف السابقة للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات تتلخص في النقاط التالية:

- إلزامية أو تطوعية
 - أداة القطاع الخاص للمساهمة في التنمية المستدامة.
 - هي مسؤولية المؤسسة تجاه أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.
 - نشاطات المسؤولية الاجتماعية تشمل الإنسان والبيئة.
 - لها العديد من الأبعاد: أخلاقية، اجتماعية، اقتصادية.
- هذا بالإضافة لما جاء به ملتون فريدمان من تعريف ضيق للمسؤولية الاجتماعية مثل:
- احترام قواعد اللعبة الاقتصادية (المنافسة الشريفة).
 - احترام القوانين والتشريعات.
 - الالتزام بالقيم والأخلاقيات.

وفي الأخير يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك بمراعات تطلعات المجتمع الذي تعمل فيه واحترام عاداته وتقاليده وأعرافه، وكذا تحقيق مصالح جميع الأطراف ذور المصلحة من المؤسسة.

4.1. أهمية المسؤولية الاجتماعية:

يمكن إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال في ثلاثة أوجه، أولاً بالنسبة للمؤسسة، ثم بالنسبة للمجتمع، وأخيراً بالنسبة للدولة، وذلك في النقاط التالية:

- بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة؛
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛ كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

- بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد خصوصاً ذوي الاحتياجات الخاصة، والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم.
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر نوع من أنواع العدالة الاجتماعية، وسيادة مبدأ التكافؤ في الفرص.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع، سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية.
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات وبين مختلف الفئات ذات المصلحة.
- زيادة الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمؤسسات يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة.
- زيادة الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع نتيجة ارتباط المسؤولية بالعديد من المفاهيم مثل الشفافية والصدق.

- بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية

والاجتماعية الأخرى.

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

المحاضرة الثامنة: أدوات التحليل الإقتصادي للمؤسسة

1. مفهوم التحليل الاقتصادي:

التحليل الاقتصادي منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، من خلاله يمكن تفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية، ويمدنا بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، فإن كانت النظرية تمثل الخلاصة فإن التحليل يمثل منهاج البحث .

2. أهداف التحليل الاقتصادي:

يتركز التحليل الاقتصادي حول مشكلة عامة هي كيف يتم توزيع الموارد المالية والبشرية وكيف يتم تحقيق التناسق بين الخطوات اللازمة لهذا التوزيع وذلك بغرض إشباع حاجات الأفراد، ويهدف التحليل الاقتصادي إلى تحقيق مايلي:

- إيضاح كيف تتم التنظيمات وكيف تعمل المنظمات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع،

وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد؛

- تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية الموجودة في توزيع لموارد وتنسيق هذا

التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين؛

- المساعدة في رسم السياسة العامة، فالتحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل

النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

3. فوائد التحليل الاقتصادي:

من بين فوائد التحليل الاقتصادي مايلي:

- يقدم التحليل الاقتصادي دليلا لسلوك المنطقي فيما يخص المنشآت الصناعية والتجارية

والمستهلك والعامل والموظف والمسؤولين عن السياسة الحكومية ... الخ، لذا فإنه يحتل أهمية

كبيرة في بيان تعاقب التصرفات البديلة المختلفة ومن ثم يعطينا أساسا جيدا للاختيار من بين

التصرفات الممكنة؛

- يعطي التحليل الاقتصادي الأساس للتنبؤ عن الحوادث المستقبلية، فعند استخدام المبادئ

الاقتصادية بدقة، في سياق الظروف القائمة، يمكن الحصول على تقدير جيد للمستقبل،

فالمنشأة تهتم بالاتجاهات المقبلة في تكاليف المواد التي تشتريها وفي أسعار المنتجات التي تبيعها.

4. أنواع التحليل الاقتصادي:

1.4. تقسيم التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم:

➤ **التحليل الوجودي أو الجزئي:** هو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي. مثال ذلك دراسة طلب المستهلك أو دراسة الإنتاج بالنسبة للمؤسسة أو دراسة حالات التوازن بالنسبة للمؤسسة؛

➤ **التحليل التجميعي أو الكلي:** هو التحليل القائم على أساس دراسة الاقتصاد القومي في مجموعة. وفي هذه الحالة نقوم بدراسة الدخل القومي أو الإنتاج القومي للمجتمع ودراسة العناصر المكونة لهذا الدخل. ومن أمثلة الدراسات التجميعية دراسة مشكلة البطالة في المجتمعات وكيف يمكن أن يتحقق التوظيف الكامل، كذلك دراسة الاستهلاك أو الاستثمار والادخار على صعيد المجتمع ككل.

2.4. تقسيم التحليل الاقتصادي حسب درجة الشمول:

➤ **التحليل الجزئي:** يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه، ومن أمثلة تلك الدراسة أثر تغير مواصفات السلع على الكميات المطلوبة منها، ففي هذه الحالة فإننا نفترض بقاء العوامل الأخرى التي تؤثر على الطلب ثابتة كالدخل وأسعار السلع الأخرى وميول المستهلكين؛

➤ **التحليل الشامل:** هو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ففي المثال السابق إذا رغبتنا في دراسة التغير في الطلب فيجب أن ندرس العوامل التي تؤثر على الطلب والتي تتغير في وقت واحد، فيراعى في الدراسة أثر تغير الدخل وأسعار الأخرى وميول المستهلكين.

3.4. تقسيم التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن:

➤ **التحليل الساكن:** هو التحليل الذي لا يكون لعامل الوقت أي أثر في الدراسة. فهو التحليل القائم على أساس الدراسة في لحظة معينة، فعند دراسة أثر السعر على الكمية المطلوبة لا نأخذ في اعتبارنا سوى أثر السعر في لحظة معينة ولا نهتم بالسعر في الماضي أو السعر في المستقبل؛

➤ **التحليل الساكن المقارن:** هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال؛

➤ **التحليل الحركي أو الديناميكي:** هو التحليل الذي يأخذ في اعتباره عامل الزمن، فعند دراسة الاستهلاك

في الشهر الحالي. نعطي لعامل الوقت اهتماما واضحا عند دراسة العلاقات الاقتصادية، ففي المثال السابق الخاص بدراسة الطلب فإننا نأخذ في الاعتبار الأسعار المستقبل واثرها على الكمية حاليا.

4.4. تقسيم التحليل الاقتصادي حسب الغرض المقصود من التحليل:

➤ **التحليل القائم على أساس النظرية الوضعية:** هذا النوع من التحليل ينظر إلى الظواهر الاقتصادية كما هي في الواقع. وهذا النوع من التحليل يعبر عما يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على أساس المبادئ والقواعد والأصول الاقتصادية وذلك بغض النظر عما إذا كانت الأهداف مقبولة اجتماعيا أو غير مقبولة؛

➤ **التحليل القائم على أساس معيار يهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة:** ويتصل بهذا الموضوع الجدل القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية. فهناك وجهة نظر تقول ان اقتراح السياسة يخرج عن مجال الاقتصاد كدراسة علمية، فاقترح السياسات لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لأن مثل هذه الاقتراحات لا بد وأن تكون قائمة على أساس الحكم القيمي، أما وجهة النظر الأخرى فتري أن الاقتصاديين لهم رأيان في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسات، ومن الناحية العملية فقلما نجد اقتصاديا يمتنع عن تقديم المقترحات التي يراها مناسبة لمواجهة مشكلة اقتصادية معينة.

5. طرق التحليل الاقتصادي:

من أهم الطرق المستخدمة في التحليل الاقتصادي:

- ❖ **الطريقة الاستنباطية أو الافتراضية أو الاستنتاجية:** هي طريقة الوصول إلى المجهول بواسطة المعلوم وتبدأ بافتراض صحة بعض المبادئ العامة لاستنتاج بعض المبادئ الخاصة، أي التحليل من العام إلى الخاص؛
- ❖ **الطريقة الاستقرائية أو الواقعية أو الاختيارية:** وتبدأ هذه الطريقة بالغرض الخاص للوصول إلى الغرض العام؛
- ❖ **الطريقة التاريخية والطريقة الإحصائية:** يعتمد التحليل الاقتصادي أيضا على الطريقة التاريخية الإحصائية، وتعتمد كلا هاتين الطريقتين على تجميع وتحليل البيانات المتصلة بالظواهر الاقتصادية واتجاهاتها، فالدراسات التاريخية والإحصائية تمدنا بوصف تحلي للماضي وبدروس يستفاد منها في المستقبل، وهذه الطريقة أصلا طريقة استقرائية لأن جزءا من التقييم والتفسير في الاقتصاد التطبيقي يعتمد على الدراسات التاريخية والإحصائية.

6. أدوات التحليل الاقتصادي:

يعتمد التحليل الاقتصادي عموماً على أربع أدوات رئيسية يمكن اختصارها كمايلي:

❖ **الأداة الوصفية اللفظية:** تعتمد هذه الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على

المنطق اللفظي، وقد شاع استخدام أدوات التحليل الوصفية أو اللفظية في النظرية الاقتصادية عندما كانت العلاقات الاقتصادية بسيطة غير معقدة، وفي نفس الوقت أخذ على هذه الأدوات أنها غير دقيقة بالقدر الكافي للتعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تنطوي عليها النظرية الاقتصادية؛

❖ **الأداة الرقمية:** وتعتمد هذه الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على التحليل

الإحصائي باستخدام الأرقام ودلالاتها، فعلى سبيل المثال يمكن التعبير عن قانون الطلب أي العلاقة بين السعر والكمية المطلوبة مع ثبات العوامل الأخرى من خلال جدول الطلب، وهو جدول يعبر بالأرقام عن وجود علاقة عكسية بين السعر والكمية المطلوبة؛

❖ **أداة الهندسة البيانية:** وتستخدم للتعبير بالرسومات البيانية عن العلاقات والظواهر والمتغيرات

الاقتصادية، كما يعبر عن قانون الطلب المشار إليه سابقاً باستخدام ما يسمى بمنحنى الطلب حيث يتم تصوير جدول الطلب في شكل بياني لإيضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية المطلوبة؛

❖ **الأداة الرياضية القياسية:** وهنا يستخدم المنطق الرياضي في إيضاح العلاقات والظواهر

والمتغيرات الاقتصادية، وقد شاع استخدام هذه الأداة في التحليلات الاقتصادية الحديثة وأصبحت تمثل فرعين من فروع علم الاقتصاد هما الاقتصاد الرياضي والاقتصاد القياسي.

المحاضرة التاسعة: إستراتيجية المؤسسة

1. مفهوم استراتيجية المؤسسة:

ترجع جذور الكلمة إلى startegos باليونانية والتي تعني كيفية قيادة الجنرال للحرب وتعكس استراتيجية الخطط المحددة مسبقا لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها، وهي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد تأخذ في الحسبان كافة العوامل والمؤثرات والمتغيرات البيئية المؤثرة على المؤسسة وتهتم لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات القائمة والمتوقعة مستقبلا، كذلك تشمل مجموعة الوسائل والأساليب التي تختارها الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة على كفاءة وثقة كاملة في النجاح على المدى الطويل .

تعرف أيضا بأنها خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المؤسسة وأهدافها وهي نمط القرارات في المؤسسة الذي يقرر ويعكس أهدافها وأغراضها ويتمخض عنه السياسات والخطط الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف ويحدد نطاق الأعمال التي تتناولها المؤسسة .

الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة وتبني طريقة العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذها، هي الوسيلة المستخدمة لتحقيق الغايات والأهداف وليس عبر خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معا وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المؤسسة بطريقة متكاملة ومتجانسة وصولا لتحقيق أهدافها.

2. الأهداف الاستراتيجية المؤسسة :

-تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة الاتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبيا؛

-تعطي الخطة الاستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل؛

-التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المؤسسة كإدخال

منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة؛

3. أبعاد الاستراتيجية:

-المجال: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا واختيار السوق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة؛

-العمليات تحدد درجة المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل إجراءات ديناميكية العمل؛

-الطرق والأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي واستقرائي؛

- الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية؛
- المدى الزمني للاستراتيجية؛
- الفلسفة الفكرية بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المدير أم في ضوء نموذج واحد؛
- المحتوى من حيث الأهداف والاستراتيجيات؛
- التنفيذ الاستراتيجي.

4. معايير اختيار الاستراتيجية:

- الوضوح: من حيث صياغتها وقابلية التطبيق العملي؛
- أن تتضمن مزايا تنافسية إيجابية؛
- متناسقة مع باقي الاستراتيجيات؛
- أن تتضمن درجة كافية من المرونة؛
- تتفق مع رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الطويلة المدى؛
- تعكس العوامل البيئية والقدرات الذاتية الخاصة للمؤسسة؛
- تجمع بين الكفاءة والفعالية.

5. أنواع استراتيجية المؤسسة

اختلف علماء الإدارة في وضع تصنيف موحد للاستراتيجية منها من رتبها حسب الإدارة بالأهداف أو حسب المنتج أو البيئة وحسب دورة حياة المؤسسة، هناك ثلاثة أنواع من المعايير والتصنيف الأساسي الذي يمكن أن تندمج تحته أهم الأنواع:

-استراتيجية النمو:

هي الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى توسيع مكانتها في السوق وبالتالي زيادة أرباحها وضمان بقائها لأكثر فترة ممكنة وتندرج تحتها الاستراتيجيات التالية:

- النمو المتمركز: نقصد به التركيز على منتج وحيد مريح باعتباره دعامة أساسية للنمو.
- تنمية السوق: نعني بها إضافة أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي أو من خلال عمليات الفروع.

-الابتكار: نعني به تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقدمة.

-**التكامل الأفقي:** اتجاه المؤسسة لزيادة طاقتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل المؤسسة أو الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسة مماثلة بغرض الحد من ظروف المنافسة.

-**التكامل الرأسي:** يتم هذا التكامل إما بإنشاء وحدة داخلية لتزويد المؤسسة بمدخلاتها ويسمى هذا التكامل الرأسي الخلفي أو إنشاء نظام توزيع داخلي لتقريب المؤسسة من المستهلكين النهائيين.

-**التوزيع المترابط:** نعني به دخول المؤسسة في أنشطة جديدة تكون مترابطة ومتوافقة مع نشاطها الرئيسي لها من حيث التكنولوجيا، الأسواق، المنتجات.

- **التنوع غير المترابط:** يقصد به الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى مختلفة تماما من حيث نوعية النشاط.

- **استراتيجية الاستقرار:** عندما لا تتمكن المؤسسة من النمو بينما تستطيع الاستمرار في تقديم نفس المنتجات لنفس الأسواق فإنها تحتاج إلى استراتيجية استقرار للحفاظ على وضعها السوقي وتمثل استراتيجيات الاستقرار في:

-**التنوع:** بهدف تقليل آثار انخفاض الطلب على المنتج الحالي أو أكثر وذلك بإضافة أنشطة ومنتجات يعوض عائدها انخفاض العائد أو العوائد منتجات التي انخفض الطلب عليها؛

-**التقاط الأنفاس:** بعد النمو السريع قد تحتاج المؤسسة الى فترة راحة تستوعب ما حققته وتعيد تنظيم مواردها لرحلة جديدة؛

-**استراتيجيات الثبات:** عدم اتخاذ قرار جديد واختيار الاستمرار في العمليات والسياسات الحالية في الأجل القصير، وتعتمد في هذه الاستراتيجية على عدم وجود تغير في موقف المؤسسة والثبات النسبي الذي يحدثه المركز التنافسي المستقر للنمو في صناعة لا تشهد نموا ملحوظا يشجعها على الاستمرار في مسارها الحالي؛

-**الربح المصطنع:** هنا لن تتخذ الإدارة العليا للمؤسسة قرارا جديدا بل تحاول تقديم دعم اصطناعي للربح عندما تمر بفترة من تناق المبيعات والايادات والأرباح وذلك بخفض كل من الاستثمارات وبعض المصروفات في الأجل القصير.

-**استراتيجية الزوال (الانكماش):** تستعمل لمواجهة أزمة طارئة ومحاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في السوق لمدة أطول ويندرج تحت لوائها كل من الأنواع التالية:

-**استراتيجية الخلع:** تحذف المؤسسة أحد أنشطتها نهائيا وبالتالي تتخل من أصوله وموارد غير اقتصادية أو غير منتجة وقد تعيد استثمار هذه الأصول أو الموارد في نشاط آخر أكثر فاعلية.

-**البيع الجزئي أو كلي:** يقصد بها إغلاق بعض وحدات النشاط داخل المؤسسة.

-**التصفية:** تصفية الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها للحصول على أكبر عائد صافي منها على مدى فترة التصفية.

6. العوامل المؤثرة على صياغة الاستراتيجية:

-**الأفق الزمني للاستراتيجية:** حيث يلعب الزمن عامل مهم في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الاستراتيجية وهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالتشغيل ذي مدى قصير وهناك قرارات متوسطة المدى كخطط القوى العاملة والتوزيع وتحديد مستوى الطلب وأخيرا القرارات طويلة المدى كإنشاء وتغيير خطوط الإنتاج ونمط المنتج وغيرها.

-**التركيز في الإنتاج:** يقصد بالتركيز عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة فكلما قل هذا العدد استطاعت أن تبسط سيطرتها وتحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها فلهذا على المؤسسة ذات التركيز العالي التي تنتج خدمات محددة صياغة وتنفيذ خططها الاستراتيجية.

-**التناسق في السياسات:** تعتمد المؤسسة مجموعة من السياسات كل ما فيها يتعلق بهدف من أهدافها ولكي تؤدي هذه السياسات دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل يتعين على المخطط الاستراتيجي العمل على تنسيق هذه السياسات.

-**نوع وتكلفة الخدمات:** طالما تؤكد الاستراتيجية على نوع الخدمات المقدمة والتكاليف المبذولة في إنتاجها وإجراء المزيد من الدراسات والتحليلات في هذا الموضوع للوصول إلى نتائج حاسمة بشأن اختيار الخدمة الأفضل والتكاليف الأقل.

-**المرحلة التي تمر بها المؤسسة:** تمر المؤسسة بمراحل عدة وكل مرحلة تتطلب استيعاب خصائصها وأهدافها والسياسات الواجب اتخاذها بشكل كامل؛

-**إيمان الإدارة العليا وحماسها:** فكلما ازداد إدراك الإدارة العليا وحماسها للتخطيط الاستراتيجي كلما كانت احتمالات نجاحه عالية والعكس.

المحاضرة العاشرة:

الخاتمة :

من خلال ما تطرقنا إليها يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي عصب الحياة الاقتصادية لأي دولة، فأهميتها الاقتصادية والاجتماعية يجعلان منها عونا اقتصاديا محوريا في علاقته مع مختلف الاعوان الاقتصاديين الآخرين من عائلات و مؤسسات مالية و دولة و كذا مع العالم الخارجي ، كما أنها في تفاعل مستمر مع بيئتها الخارجية التي تعمل على دراستها و تحليلها للاستفادة من الفرص و تجنب التهديدات التي تتضمنها هذه البيئة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التحكم و التسيير الفعال لمختلف مكونات بيئتها الداخلية مع تامين نقاط القوة و العمل على التقليل و تقوية جوانب الضعف فيها، وهي بيئة تتكون أساسا من خلال مجموعة من الوظائف المختلفة التي تعمل بشكل متكامل و متناسق ، بداية من وظائف الاستغلال كوظيفة التسويق والتمويل والإنتاج، وكذا وظائف الاستغلال كالوظيفة المالية و وظيفة تسيير الموارد البشرية.

كما أن المؤسسة و بغرض تحقيق أهدافها في تحقيق الربح و البقاء و النمو ، عليها القيام بتقييم أداء مختلف الوظائف والعناصر المكونة لها لاكتشاف مواطن الخلل و تصحيحها في الوقت المناسب، مع ضرورة اختيار الشكل الأنسب لنموها و تطورها ضمن دورة حياتها ، و ذلك حسب طبيعتها و بيئتها وأهدافها.

المصادر والمراجع:

- مسعودي رشيدة، مطبوعة بيداغوجية في مادة إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 - الجزائر، السنة الجامعية 2020-2021.
- زيشي نوال، مطبوعة بيداغوجية في مادة إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، السنة الجامعية 2023-2024.
- عبدالله مرزق، دبون عبد القادر، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السادس.
- مباني محمد، مطبوعة دروس في مقياس إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 - الجزائر، السنة الجامعية 2018-2019.
- طلبة صبرينة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 02، السنة الجامعية 2022-2023.

قائمة المحتويات:

1.....	المقدمة.
2.....	المحاضرة الاولى : ماهية المؤسسة الإقتصادية.
5.....	المحاضرة الثانية: محيط المؤسسة الإقتصادية.
10.....	المحاضرة الثالثة: تصنيفات المؤسسة الإقتصادية.
15.....	المحاضرة الرابعة: التنظيم والهيكل في المؤسسة الإقتصادية.
23.....	المحاضرة الخامسة: وظائف المؤسسة.
25.....	المحاضرة السادسة: دورة حياة وأنماط مؤسسة.
29.....	المحاضرة السابعة: المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الإقتصادية.
33.....	المحاضرة الثامنة: أدوات التحليل الإقتصادي للمؤسسة.
37.....	المحاضرة التاسعة: إستراتيجية المؤسسة.
41.....	الخاتمة.
42.....	المصادر والمراجع.
43.....	قائمة المحتويات.