

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université de Boumerdès

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة . بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان

محاضرات في اقتصاد المؤسسة

شعبة: العلوم الاقتصادية

قسم: العلوم الاقتصادية

موجهة لطلبة: السنة الثانية

إعداد: الدكتور ديش أحمد

فهرس المحتويات

مقدمة

- المحور الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.....2
- أولاً: التدرج الزمني لظهور وتطور المؤسسة الاقتصادية.....2
- 1- مرحلة الانتاج الأسري البسيط.....2
- 2- مرحلة الوحدات الحرفية.....2
- 3- مرحلة المانيفاكتورة.....3
- 4- مرحلة المؤسسة الانتاجية الآلية.....3
- 5- مرحلة المؤسسة الانتاجية المعاصرة.....4
- ثانياً: تعريف المؤسسة الاقتصادية.....4
- 1- المؤسسة الاقتصادية وحدة للإنتاج.....5
- 2- المؤسسة الاقتصادية وحدة للتوزيع.....7
- 3- المؤسسة الاقتصادية مركز لاتخاذ القرارات.....8
- 4- المؤسسة الاقتصادية خلية اجتماعية.....9
- ثالثاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية.....10
- 1- الأهداف النهائية للمؤسسة الاقتصادية.....10
- 1-1- هدف تحقيق الربح.....10
- 1-2- هدف الاستمرارية.....11
- 1-3- هدف النمو.....12
- 2- الأهداف الوسيطة للمؤسسة الاقتصادية.....13
- 1-2- تحسين مستوى أداء العاملين.....13
- 2-2- تدنية تكاليف الانتاج والتحكم فيها.....13

- 2-3- خدمة السوق والاستجابة لاحتياجات المستهلكين.....13
- المحور الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية.....15
- أولاً: تصنيف المؤسسة الاقتصادية بحسب المعيار القانوني.....15
- 1- المؤسسات الاقتصادية الخاصة.....16
- 1-1- المؤسسات الفردية.....16
- 1-2-1- مؤسسات الشركات.....16
- 1-2-1-1- شركات الأشخاص.....16
- 1-2-1-1-1- شركات التضامن.....16
- 1-2-1-2-1- شركات التوصية.....17
- 1-2-1-3-1- شركات المحاصة.....17
- 1-2-2-1- شركات المساهمة.....17
- 1-2-3-1- الشركات ذات المسؤولية المحدودة.....17
- 2- المؤسسات الاقتصادية العمومية.....18
- 1-2-1- المؤسسات العمومية التابعة للوزارات (المؤسسات الوطنية).....18
- 2-2-1- المؤسسات العمومية التابعة للجماعات المحلية.....18
- 2-3-1- المؤسسات النصف عمومية (المؤسسات المختلطة).....18
- ثانياً: تصنيف المؤسسة الاقتصادية بحسب معيار الحجم.....19
- 1- المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة.....20
- 2- المؤسسات الاقتصادية الكبيرة.....21
- ثالثاً: تصنيف المؤسسة الاقتصادية بحسب معيار النشاط الاقتصادي.....22
- 1- المؤسسات الاقتصادية الفلاحية (مؤسسات القطاع الأول).....22
- 2- المؤسسات الاقتصادية الصناعية (مؤسسات القطاع الثاني).....22

22.....	3- المؤسسات الاقتصادية الخدمية (مؤسسات القطاع الثالث)
23.....	المحور الثالث: المؤسسة الاقتصادية من منظور نظريات التنظيم
23.....	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
23.....	1- نظرية الإدارة العلمية
27.....	2- نظرية البيروقراطية
29.....	ثانياً: المدرسة السلوكية (البيكوسوسيولوجيك)
29.....	1- حركة العلاقات الانسانية
31.....	2- النظرية X والنظرية Y
32.....	3- نظرية الحاجات
35.....	ثالثاً: بعض مدارس التنظيم الحديثة
35.....	1- مدرسة النظم
36.....	2- المدرسة الظرفية
36.....	3- المدرسة الرياضية
36.....	4- الإدارة بالأهداف
37.....	5- المدرسة اليابانية (النظرية Z)
39.....	المحور الرابع: بيئة المؤسسة الاقتصادية
39.....	أولاً: تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية
39.....	ثانياً: تصنيفات بيئة المؤسسة الاقتصادية
41.....	ثالثاً: عناصر ومكونات بيئة المؤسسة الاقتصادية
41.....	1- عناصر ومكونات البيئة الجزئية لمؤسسة
41.....	1-1- المؤسسة ذاتها
41.....	1-2- الموردون والممولون

41-3-1	الزبائن.....
41-4-1	المنافسون.....
42-2	عناصر ومكونات البيئة الكلية للمؤسسة.....
42-1-2	المتغيرات الاقتصادية.....
42-2-2	المتغيرات الديمغرافية.....
43-2-3	المتغيرات الاجتماعية والثقافية.....
44-2-4	المتغيرات السياسية والقانونية.....
45	المحور الخامس: تنظيم المؤسسة الاقتصادية.....
45	أولاً: ماهية التنظيم.....
45-1	تعريف التنظيم.....
46-2	أهمية التنظيم.....
46-3	مبادئ التنظيم.....
48-4	أنواع التنظيم.....
48-1-4	التنظيم الرسمي.....
48-2-4	التنظيم غير الرسمي.....
49	ثانياً: الهيكل التنظيمي.....
49-1	تعريف الهيكل التنظيمي.....
50-2	أنواع الهياكل التنظيمية.....
51-1-2	الهيكل التنظيمي الوظيفي.....
51-2-2	الهيكل التنظيمي الجغرافي.....
52-2-3	الهيكل التنظيمي على أساس السلعة.....
52-2-4	الهيكل التنظيمي بحسب العملاء.....

53.....	2-5- الهيكل التنظيمي على أساس العمليات
54.....	2-6- الهيكل التنظيمي على أساس الوقت
55.....	المحور السادس: وظائف المؤسسة الاقتصادية
56.....	أولاً: وظيفة التموين
56.....	1- وظيفة الشراء (الوظيفة الفرعية الأولى)
56.....	1-1- أهداف ومهام وظيفة الشراء
57.....	1-2- تخطيط المشتريات
58.....	1-3- تنظيم وظيفة الشراء
58.....	1-4- سياسات الشراء
59.....	1-5- خطوات الشراء
60.....	1-6- الرقابة على فعاليات الشراء
60.....	2- وظيفة التخزين (الوظيفة الفرعية الثانية)
61.....	2-1- أهداف ومهام وظيفة التخزين
61.....	2-2- تخطيط المخزونات
62.....	2-3- تنظيم وظيفة التخزين
63.....	2-4- خطوات التخزين
64.....	2-5- الرقابة على فعاليات التخزين
65.....	ثانياً: وظيفة الإنتاج
65.....	1- تعريف وظيفة الإنتاج
65.....	2- أهداف ومهام وظيفة الإنتاج
66.....	3- تخطيط العملية الإنتاجية
66.....	4- تنظيم وظيفة الإنتاج

5-	أنماط الإنتاج.....	67
6-	الرقابة على فعاليات الإنتاج.....	68
	ثالثا: وظيفة التسويق.....	70
1-	تعريف التسويق.....	70
2-	تطور مفهوم التسويق.....	71
3-	تعريف وظيفة التسويق.....	72
4-	أهداف ومهام وظيفة التسويق.....	73
5-	المزيج التسويقي.....	74
	رابعا: وظيفة إدارة الموارد البشرية.....	80
1-	تعريف وظيفة إدارة الموارد البشرية.....	80
2-	أهداف إدارة الموارد البشرية وأسباب زيادة الاهتمام بها.....	81
3-	مهام إدارة الموارد البشرية.....	82
4-	تنظيم ورقابة إدارة وظيفة الموارد البشرية.....	84
	خامسا: الوظيفة المالية.....	86
1-	تعريف الوظيفة المالية.....	86
2-	أهمية وأهداف الوظيفة المالية.....	86
3-	مهام الإدارة المالية.....	87
	سادسا: وظيفة العلاقات العامة.....	92
1-	تعريف وظيفة العلاقات العامة.....	92
2-	أهمية وأهداف وظيفة العلاقات العامة.....	93
3-	المهام الرئيسية لإدارة العلاقات العامة.....	94

المحور السابع: نمو المؤسسة الاقتصادية.....	96
أولاً: مفهوم نمو المؤسسة الاقتصادية.....	96
ثانياً: دوافع ومحددات نمو المؤسسة الاقتصادية.....	97
1- التكاليف.....	97
2- الإيرادات.....	98
3- الأرباح.....	98
4- الاستمرارية والبقاء.....	99
ثالثاً: اتجاهات نمو المؤسسة الاقتصادية.....	99
1- التغلغل السوقي.....	99
2- التطوير السوقي.....	100
3- التطوير السلعي.....	100
4- التنويع.....	100
الخاتمة.....	102
قائمة المراجع.....	103

تمثل المؤسسة الاقتصادية، الإطار التنظيمي المهيكل المحوّل باستغلال الموارد الاقتصادية للمجتمع. فرغم أنه بإمكان كل واحد من أفراد المجتمع ممارسة هذا الاستغلال بشكل منفرد ومستقل، غير أن نتائج ذلك لا يمكن أن تبلغ مستوى الاستغلال الأمثل، الذي يضمن تحقيق مستويات الاشباع المرغوبة. وهذا راجع إلى تفاوت كفاءات ومؤهلات الأفراد، ومن ثم قدراتهم على ضمان الاستغلال الأمثل للمتاح من موارد.

هذا الوضع ولّد الحاجة إلى أن تُستغل موارد المجتمع الاقتصادية في إطار تنظيمي مُهيكل، وأن توكل مهمة ذلك لعون اقتصادي، هو المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها الأكفأ والأقدر بحكم تخصصها. فهي ما وُجدت باعتبارها تنظيماً مؤلّداً للقيم، إلا لهذا الغرض. أي لغرض توليد القيم الاقتصادية واستحداث الاستخدامات الجديدة وتحقيق المنافع.

ومن ذلك فالمؤسسة الاقتصادية تحظى بأهمية بالغة، وباهتمام متزايد من قبل المسيرين الحكوميين والممارسين المختصين والباحثين والأكاديميين على مستوى مراكز الدراسات والبحث وعلى مستوى المعاهد والجامعات وغيرها. وفي هذا الإطار ذاته يأتي دافع إعداد هذه المطبوعة، الموجهة لطلبة اليسانس ل.م.د علوم اقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية. تمكينا لهم من مادة علمية ميسرة، تساعد على الإحاطة ببعض المفاهيم الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية، وتمكنهم من بناء صورة واضحة عن هذا التنظيم الذي تتزايد أهميته في الحياة الاقتصادية للأفراد والدول يوما بعد يوم.

لقد جاءت هذه المطبوعة التي حرصنا على أن تكون متماشية مع البرنامج الرسمي المعتمد لمقياس اقتصاد المؤسسة، في سبعة محاور، تناولت ما يلي:

- المحور الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
- المحور الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية
- المحور الثالث: المؤسسة الاقتصادية من منظور نظريات التنظيم
- المحور الرابع: بيئة المؤسسة الاقتصادية
- المحور الخامس: تنظيم المؤسسة الاقتصادية
- المحور السادس: وظائف المؤسسة الاقتصادية
- المحور السابع: نمو المؤسسة الاقتصادية

المحور الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

أولاً: التدرُّج الزمني لظهور المؤسسة الاقتصادية

لم تظهر المؤسسة الاقتصادية بوصفها إطاراً تنظيمياً مهيكلاً للإنتاج، في شكلها الذي هي عليه اليوم، وإنما مرت وصولاً إلى ذلك على مراحل تطورية عدة، نوجزها فيما يلي:

1- مرحلة الإنتاج الأسري البسيط: يعتبر أول أشكال التنظيم الإنتاجي وأبسطه، تزامن ظهوره مع ظهور التخصص والتقسيم الاجتماعي للعمل. تميّز النشاط الإنتاجي خلال هذه الحقبة بالبساطة، حيث كان منحصراً في الزراعة وتربية المواشي فقط، كما كانت أدوات ووسائل الإنتاج بسيطة أيضاً.

إلاّ أنّه ورغم ذلك، فقد كان له أثراً إيجابياً بالغاً في تحسين وتطوير نمط الحياة وأساليب الإنتاج السائدة. حيث نتج عنه الفائض الاقتصادي، ومنه المبادلة في صورتها الأولى العينية، التي ساعدت على تركُّز الناس، ومهدت لظهور التجمعات السكانية والقرى، وتدرّجياً مع الزمن، المدن.

هذه التطورات، سمحت لأولئك ممن تجمّعت لديهم بعض وسائل الإنتاج (بداية ظهور الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج) من التسرّب من النشاط الزراعي والرعوي والاستقرار بالمدن متخصصين في إنتاج وسائل وأدوات الإنتاج أو العمل كحرفيين، أي ظهور نشاط إنتاجي جديد هو الإنتاج الحرفي، الذي تطور أكثر بظهور الحداثة والنجارة والغزل.

2- مرحلة الوحدات الحرفية: يرجع ظهور الوحدات الحرفية إلى زيادة الاهتمام بالمنتوج الحرفي، من أدوات منزلية وأدوات عمل وغيرها، واتساع مجال استخدامه وانتشار رقعة تداوله، خاصة مع ظهور المبادلة النقدية واتساع المبادلة التجارية بين الأقاليم والدول. وهي عوامل ساعدت على تطور النشاط الحرفي أكثر، بأن سنّت قوانين صارت تنظم وتضبط شروط ممارسة الحرفة، التي صار يشترط على الراغب في ممارستها الالتزام بالتدرج في ذلك، بأن يبدأ مبتدئاً على مستوى إحدى الورشات أولاً، ليصبح عاملاً لاحقاً، ثم محترفاً، ليصبح في الأخير مُعلِّماً يحق له فتح ورشة خاصّة.

ومن أهم ما ميّز العملية الإنتاجية الحرفية، هو التنظيم المحكم وعدم تبنيها لمبدأ تقسيم العمل، فالعامل الواحد يُكلّف بمختلف مراحل الإنتاج، أي أنه يشرف على المنتج من صورته الأولية حتى خروجه في صورته النهائية، ليباع للمستهلك أو المستعمل مباشرة دون وسيط. وهو ما يمكن إرجاعه من جهة إلى طبيعة علاقات العمل التي كانت سائدة آنذاك، حيث كان صاحب الورشة والمالك لوسائل الإنتاج، يشرف مباشرة على العملية الإنتاجية ويشارك فيها شأنه شأن باقي العمال. ومن جهة أخرى إلى تدخل الكنيسة آنذاك في تحديد الأسعار والأجور والفائدة.

كما ظهر في فترة تلت ونتيجة لاتساع الأسواق وظهور رأس المال التجاري أو ما يعرف بالتجار الرأسماليين، طبقة العمال من الحرفيين نتيجة تركز ملكية الورشات في أيدي القليل من التجار الذين أمتد استثمارهم للأسر، التي صاروا يمدونها ببعض وسائل الانتاج ويطالبونها بإنتاج سلع معينة بمواصفات وكميات تسلم في آجال محددة، ما زاد من تركز رؤوس الأموال التجارية بشكل أكبر في يد فئة قليلة من التجار، مكّنتهم من السيطرة على معظم أوجه النشاط الإنتاجي آنذاك.

3- مرحلة المانيفاكتورية: المانيفاكتورية هي ورشات صناعية تعتمد على العمل اليدوي، أي تستخدم آلات إنتاج يدوية، وهي الصورة الأولى للمصانع أو المؤسسات الإنتاجية المعاصرة.

يرجع ظهورها أساسا إلى تنامي وتركز رؤوس الأموال التجارية في يد فئة قليلة من التجار، إذ خلافا للتنظيم الذي كان سائدا من قبل، ورغبة منهم في ممارسة رقابة أكبر على العملية الإنتاجية بدافع زيادة الانتاجية وتعظيم المردود أو العائد، عمدوا إلى تجميع عدد كبير من العمال الحرفيين في ورشات إنتاج كبيرة يشرفون عليها بأنفسهم. وقد مثل هذا الشكل الجديد من التنظيم الإنتاجي الذي صاحبه ظهور ما يعرف اليوم بالنقابات العمالية، منعرجا كبيرا في تطور النظام الرأسمالي والمؤسسة الإنتاجية، على اعتبار أنه الشكل الذي تولدت عنه المؤسسة الرأسمالية أو المؤسسة الاقتصادية فيما بعد، التي ساهم أو سرّع في تطورها ظهور الآلة (1735) على يد جون وايت في ميدان النسيج، والتي اعتبرت إعلانا عن ظهور الثورة الصناعية.

4- مرحلة المؤسسة الإنتاجية الآلية: شهد النصف الثاني من القرن الثامن عشر تطورات بارزة ومفصلية في المجال الاقتصادي، كان أبرزها ارتسام أركان النظرية الاقتصادية، بعد صدور كتاب آدم سميث "بحث في طبيعة وأسباب

ثروة الأمم" سنة 1776، وما تبع ذلك من تطور في طرق وأساليب الإنتاج، ومن اتساع في النسيج الانتاجي ونمو في المبادلات التجارية بين الدول، كل ذلك ركز اهتمام الرأسماليين الأوائل على الإنتاج الصناعي الذي ساعد على تطوره الاكتشافات العلمية والتقنية والاختراعات الصناعية، التي أوجدت نمطا إنتاجيا جديدا، قوامه الآلة المشتغلة بطاقة مستقلة، غير طاقة الانسان. أي أن ما ميز هذه المرحلة هو استخدام قوة خارجية محركة للآلات بدلا عن قوة الانسان، تمثلت في قوة البخار والرياح والماء. وطبعا اعتبر هذا تحولا كبيرا في نمط الإنتاج الذي كان سائدا آنذاك، كما أعطى دفعا قويا لأسلوب الإنتاج الرأسمالي، وللمؤسسة الإنتاجية التي مثلت نموذجا مكتمل الخصائص للمؤسسة الإنتاجية المعاصرة في صورتها الأولى.

5- مرحلة المؤسسة الإنتاجية المعاصرة: تمثل أو تعتبر المؤسسة الانتاجية المعاصرة تطورا خطيا للمؤسسة الإنتاجية الآلية، إذ رغم التطور التكنولوجي الذي شهده العالم بداية من منتصف القرن العشرين، ورغم التحسن الكبير الذي صاحبه في أنماط وأساليب الإنتاج، إلا أن المؤسسة الإنتاجية ظلت تعمل بنفس مبدأ عمل المؤسسة الانتاجية الآلية، لكن بآلية أكثر تطورا، آلية تجاوزت مجرد قوة التحريك المستقلة أو الاشتغال الذاتي، بأن أصبحت الآلة قابلة للبرمجة وفق برامج معلوماتية، تنظم عمل الآلة وتتيح إمكانية التحكم فيها وإدارتها عن بعد.

ثانيا: تعريف المؤسسة الاقتصادية

أعطيت للمؤسسة الاقتصادية تعاريف عدة، وذلك أن المؤسسة الاقتصادية؛ تنظيمها، أهدافها... الخ، إنما تتحدد نسبة إلى البيئة التي توجد بها، ما يبرر اختلاف التعاريف التي أعطيت لها باختلاف الزمان والمكان، وباختلاف طبيعة النظم الاقتصادية القائمة أو المعتمدة. ومنه يمكن حصر أسباب تعدد واختلاف تعريف المؤسسة الاقتصادية في:

- التطورات الكبيرة التي عرفتتها المؤسسة بداية من المراحل الأولى لظهورها، من جانب كل من التنظيم الأهداف والأشكال... الخ.

- اختلاف طبيعة النظم الاقتصادية التي وجدت بها المؤسسة. نظم اقتصادية تدخلية، ونظم اقتصادية لا تدخلية.

- اختلاف مستويات ومراحل البناء الاقتصادي. اقتصاديات في مراحل البناء الأولى واقتصاديات متطورة.

وعلى سبيل الذكر لا الحصر يمكن ذكر التعاريف التالية:

- "المؤسسة الاقتصادية، هي الإطار التنظيمي المهيكل، القائم على استغلال موارد المجتمع توفيراً لما يلي احتياجات أفرادها، المادية وغير المادية".

- "المؤسسة الاقتصادية، تنظيم اقتصادي يستخدم إمكانيات بشرية، مادية ومالية، لإنتاج سلع وخدمات بغرض التسويق".¹

- "المؤسسة الاقتصادية، كيان اقتصادي واجتماعي يجمع وسائل الإنتاج البشرية والمادية وغير المادية والمالية، ويدمجها بشكل منظم لإنتاج سلع وخدمات للسوق، في بيئة تنافسية أو احتكارية بهدف الربحية".²

- "المؤسسة الاقتصادية، تنظيم اقتصادي يستخدم عناصر الإنتاج المناسبة لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، بغرض إنتاج قيم اقتصادية بهدف الربحية.

- "المؤسسة الاقتصادية، هي كل تنظيم اقتصادي ينتج قيمة اقتصادية مضافة".

وتعرف المؤسسة الاقتصادية في بعدها الوظيفي والتنظيمي على أنها:

1- المؤسسة الاقتصادية وحدة للإنتاج: الوظيفة الأساسية للمؤسسة الاقتصادية ومبرر وجودها هو إنتاج ما يلزم لإشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات.

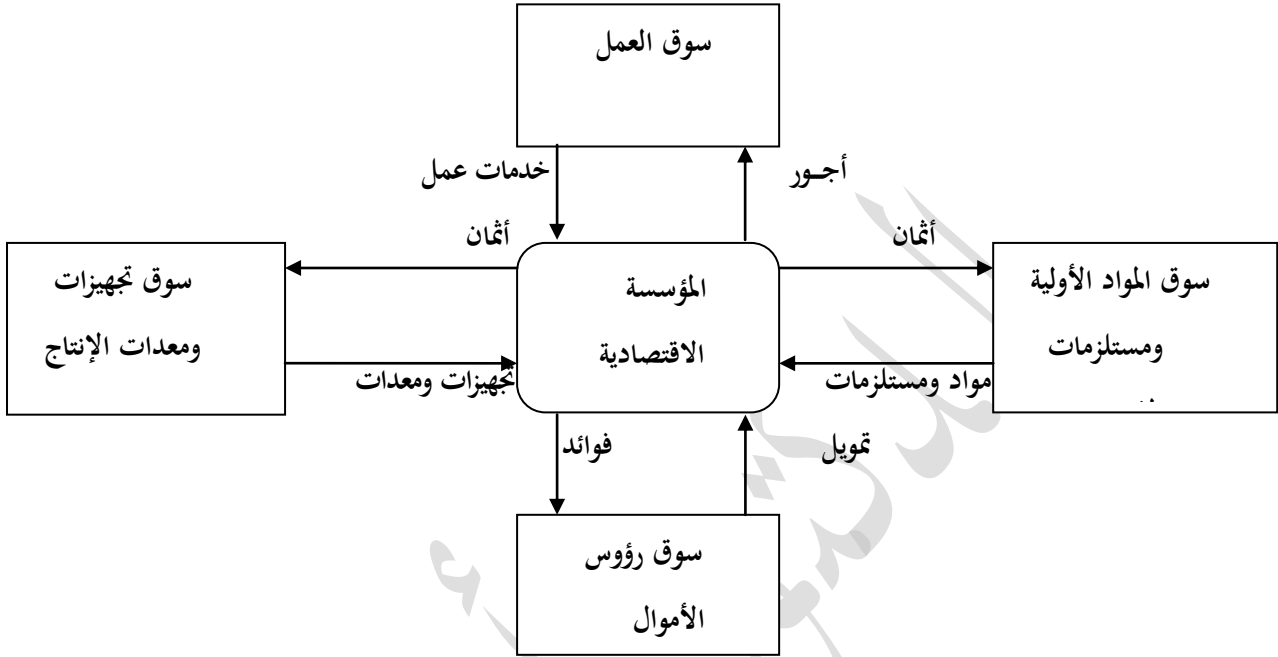
إلا أن ما يميز المؤسسة الاقتصادية كوحدة إنتاجية عن غيرها من المؤسسات الإنتاجية الأخرى هو أنها تنتج بغرض التسويق، في حين تكفي المؤسسات الإنتاجية غير الاقتصادية بالإنتاج دون التسويق.

أي أن استفادة الأفراد من منتجات المؤسسة الاقتصادية في إشباع حاجاتهم يكون بمقابل (ثمن) تحدده قوى السوق. مقابل إمكانية استفادتهم من منتجات المؤسسة الإنتاجية غير الاقتصادية كالإدارات وبعض المؤسسات التعليمية والاستشفائية، مجاناً، أو بمقابل تقل قيمته عن قيمة أذاه الإشباع المستخدمة، أو مقدار النفع المحقق.

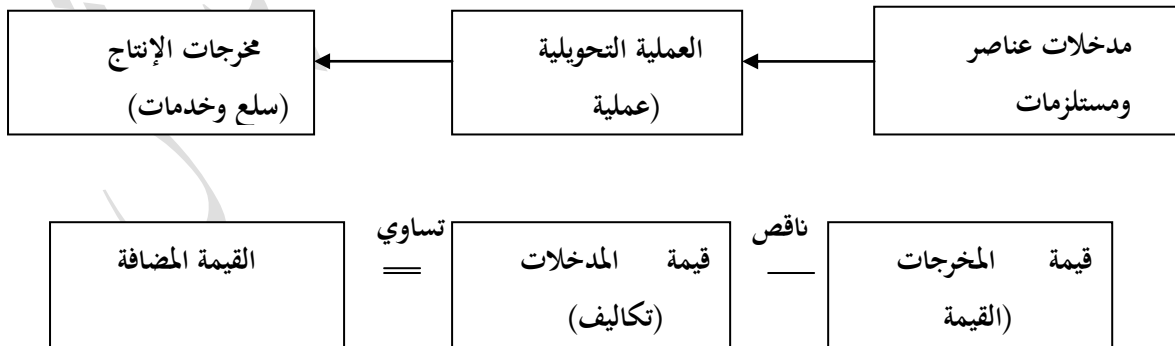
¹ - LAZARY/économie de l'entreprise/les manuels de l'étudiant/imprimerie ESSALEM- CHERAGA/2006/P7

² - l'entreprise une idée neuve a réinventer/http://www.broccoli.com

المؤسسة الاقتصادية ولكي تنتج، فإنها تحتاج إلى عوامل إنتاج ومستلزمات، من عمل ورؤوس أموال، وتجهيزات ومواد أولية، وغيرها، تحصل عليها من أسواقها المختلفة مقابل تكاليف تدفعها لقاء ذلك.



هذه المدخلات تمزجها المؤسسة وتفاعلها بعضها ببعض بكيفية فنية وتقنية دقيقة ومضبوطة من خلال عملية تحويلية (عملية الإنتاج)، فتحصل على مخرجات في شكل سلع وخدمات، بقيمة نفعية أكبر من القيم النفعية التي كانت متضمنة في المدخلات. القيم النفعية المضافة من خلال العملية الإنتاجية أو التحويلية، تعرف بالقيمة المضافة. هذه الأخيرة تحسب بطرح القيمة السوقية للمدخلات من القيمة السوقية للمخرجات.



وعليه يظهر أن جوهر العملية الإنتاجية هو إنتاج القيم المضافة التي تعبر عن استخدامات إضافية أو نفع إضافي تم توليدها خلال العملية التحويلية أو الإنتاجية. هذه القيم بتراكمها مع الزمن تكون ثروة المجتمع.

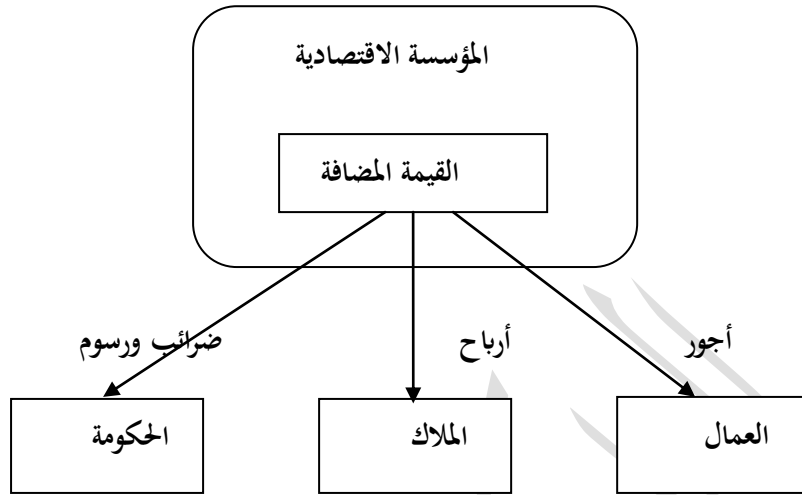
ما يعني بمنطق اقتصادي صرف، أن المؤسسة الإنتاجية لا تكون اقتصادية، إلا من خلال ما تضيفه من استخدامات جديدة لمجموع موارد المجتمع، ومن خلال ما تولده فيها بموجب عملياتها التحويلية من منافع جديدة.

أي أن الكيان المادي للمؤسسة المنتجة أو مجرد تواجدها، لا يعطيها صفة الاقتصادية، وذلك أن هذه الصفة مرتبطة بشكل كلي وكامل بالنهايات العظمى لنشاط المؤسسة وبمبررات وجودها. هذه الأخيرة المتمثلة في توليد المنافع وتعظيمها من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المجتمع، ومنه ضمان تمكين الأفراد من وسائل الإشباع اللازمة لسد حاجاتهم.

2- المؤسسة الاقتصادية وحدة للتوزيع: التوزيع المقصود كمدخل لتعريف المؤسسة الاقتصادية، هو توزيع القيم المضافة المولدة، وليس توزيع ما تم إنتاجه من السلع والخدمات.

فالمؤسسة الاقتصادية ومن خلال عملياتها التحويلية التي تجريها على مدخلات عناصر الإنتاج، تنتج قيمة مضافة تعبر عن الفرق بين قيمة مخرجات العملية التحويلية أو الإنتاجية وقيمة مدخلاتها. هذه القيمة توزع على ثلاثة أطراف هم العمال والملاك والدولة. العمال والملاك بوصفهما يمثلان عاملا الإنتاج الرئيسيين - العمل ورأس المال، اللذان ساهما في إنتاجها أي القيمة المضافة. والدولة بوصفها مالكا للمورد الاقتصادي موضوع النشاط الإنتاجي للمؤسسة، أو ممثلا لملاكه أفراد المجتمع.

فأصحاب المؤسسة يحصلون على جزء من القيمة المضافة في شكل أرباح (عائد رأس المال)، باعتبارهم ملاكا لوسائل الإنتاج. ويحصل العمال على جزء أيضا في شكل أجور (عائد العمل) باعتبارهم ملاكا لقوة العمل. وتحصل الحكومة على جزء آخر يكون في شكل ضرائب ورسوم باعتبارها مالكا للمورد الاقتصادي موضوع النشاط الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية.



3- المؤسسة الاقتصادية مركز لاتخاذ القرارات: ترتبط قوة المؤسسة الاقتصادية بالسوق واستمرارها في النشاط، ارتباطا كليا بطبيعة ودقة ما تتخذه من قرارات. فهي أثناء ممارستها لأنشطتها المختلفة تتخذ بشكل مستمر ودائم الكثير من القرارات ذات الطبيعة المختلفة والأهمية المتفاوتة، تخص الإنتاج، التوزيع، التمويل، التنظيم، التسير، التوظيف، التسويق... الخ. قرارات مرتبطة كلها ببحث السياسات والأساليب والأدوات واجبة الاعتماد قصد تحقيق الأهداف المسطرة بأكبر فاعلية ممكنة.

وتصنف القرارات غالبا بحسب بعدها الزمني (قصيرة متوسطة وطويلة الأجل)، بحسب درجة عدم يقينيتها (مؤكددة النتائج، غير مؤكدة أو عشوائية)، وبحسب مجال تطبيقها (تخص وظيفة، أو مصلحة، أو المؤسسة عامة). هذا التصنيف يسمح بالتمييز بين ثلاثة أنواع من القرارات:¹

- قرارات استراتيجية، تخص مستقبل المؤسسة، وترتبط بأهداف سياستها العامة فيما يتعلق بكل من الأنشطة والعمليات، والأسواق... الخ.

- قرارات إدارية، تخص كل ما يتعلق بالتنظيم، التوجيه، الاقتناءات وتطوير وتنمية موارد المؤسسة.

¹ - le processus de prise de décision en entreprise/ www.managerfactory.net/file/107466/

- قرارات عملية، تخص التجسيد العملي للتصورات الاستراتيجية والتنظيمية للمؤسسة. أي كل ما يتعلق بتحديد خطط ومستويات الإنتاج والتسعير والتسويق...الخ.

أما بخصوص عملية اتخاذ القرار، فيتم ذلك عبر أربعة خطوات هي:

- تحديد المشكلة وتحليلها

- حصر مجموع بدائل الحلول الممكنة

- اختيار الحل الأنسب

- تنفيذ الحل المختار

4- المؤسسة الاقتصادية خلية اجتماعية: اعتبارا من أن النشاط الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية ومبرر وجودها هو إنتاج السلع والخدمات للسوق تمكينا لأفراد المجتمع من إشباع حاجاتهم، فقد نتج عن ذلك أن طغى البعد الاقتصادي التقني في تحديد ماهية المؤسسة الاقتصادية وهويتها، وهذا شيء طبيعي.

إلا أنه واعتبارا أيضا من أن المؤسسة الاقتصادية هي التجسيد المادي أو العملي لتصور شخص أو مجموعة أشخاص عن آلية خلق المنفعة أو تعظيمها، واعتبارا كذلك من أن هذه المنافع هي نتاج مجهودات فكرية وعضلية بذلت من طرف أشخاص (العاملون بالمؤسسة) في إطار ما أوكل إليهم من مهام موزعة توزيعا هرميا من القمة إلى القاعدة، يتضح أن المؤسسة الاقتصادية ما هي في الواقع إلا مجموعة أشخاص (صاحب أو أصحاب رأس المال والمسيريون والعمال) اجتمعوا لتحقيق هدف محدد يتمثل في إنتاج قيم اقتصادية مضافة، بهدف الربحية، بما يمكن كل واحد من أفراد المجموعة من تحقيق أهدافه الخاصة (العائد أو الأجر، الاستقرار في العمل، الترقية...الخ).

النظر إلى المؤسسة من حيث مكوناتها البشري، يعطيها بعدا اجتماعيا يضاف إلى بعدها الاقتصادي سالف الذكر، إذ رغم اختلاف المكون البشري للمؤسسة (العاملون بها) من حيث ثقافتهم، معتقداتهم، مستوياتهم ومؤهلاتهم الفكرية والتعليمية، إلا أنهم يمارسون كفاعل واحد تتمثل ثقافته، ومعتقداته، في كل ما من شأنه تحقيق الهدف المسطر أو نتيجة الأداء الملائمة (شروط ومقومات الأداء الجيد)، بحيث تظهر المؤسسة وكأنها خلية اجتماعية واحدة.

ثالثا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق جملة من الأهداف تصنف إلى: أهداف نهائية وأهداف وسيطة، مع التنبيه إلى أن الهدف هو كل مقصد نهائي يُبذل لأجله جهدا ووقت ومال.

1- الأهداف النهائية: يمكن حصر هذه الأهداف في ثلاثة رئيسية هي: تحقيق الربح، الاستمرارية والنمو.

1-1- هدف تحقيق الربح: يتمثل الهدف الرئيسي لأي مؤسسة اقتصادية أو تنظيم اقتصادي في تحقيق الربح. وذلك أنه أي الربح، يعتبر المؤشر الدال على ايجابية نشاطها الإنتاجي، والمبرر الرئيسي لتواجدها المادي.

فالمؤسسة الاقتصادية كتنظيم إنتاجي اقتصادي، تجد مبرر تواجدها في توليد المنافع وتعظيمها، وذلك باستحداث استخدامات جديدة للموارد الاقتصادية المتاحة، تعبر عنها القيم الاقتصادية المضافة المحققة في نهاية دورة الإنتاج. بحيث إذا لم تتمكن المؤسسة من توليد أو خلق هذه القيم، سقطت عنها صفة الاقتصادية، وعن عملياتها صفة الإنتاجية.

فعجز المؤسسة عن توليد القيم المضافة معناه أن حاصل نشاطها الإنتاجي إما أنه مساو في قيمته لقيمة مدخلات الإنتاج، وإما أنه أقل منها قيمة. وكلتا النتيجتين تعتبر خسارة. خسارة في الحالة الأولى للمؤسسة، إذ رغم تساوى قيمة مخرجات العملية الإنتاجية مع قيمة مدخلاتها (قيمة المبيعات = تكاليف الإنتاج)، أي عدم وجود خسارة مادية أو نقدية، إلا أن هذه النتيجة تعتبر خسارة من حيث البعد الزمني للنشاط الإنتاجي للمؤسسة. أي أن المؤسسة بهذه النتيجة قد حققت خسارة بمقدار الزمن الذي استغرقت عملياتها الإنتاجية تلك. وخسارة في الحالة الثانية للمؤسسة وللمجتمع في نفس الوقت، وذلك أن كل نتيجة تكون فيها قيمة المخرجات أقل من قيمة المدخلات، تعتبر إهدارا لموارد غير قابلة للاسترداد، وتضييعا لمنافع كان بالإمكان تحقيقها مستقبلا.

كما تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الربح، باعتباره مقابلا ماديا يحصل عليه المنظم أو المنظمون لقاء ما بذلوه من جهود فكرية تمخضت عن استخدامات جديدة، ومنافع إضافية تحققت لأفراد المجتمع. فالأشخاص لا يجتهدون للشيء، وإنما لما يقدر أن يحصلوا عليه من عوائد، تجزيهم ماديا ومعنويا عن جهودهم تلك.

إضافة إلى ما سبق، تهدف المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق قدر معين من الأرباح ولو في حدها الأدنى، وذلك أن الأرباح المحققة تعتبر أحد أهم العوامل المحددة لإمكانات استمرار المؤسسة الاقتصادية في النشاط، وقدراتها على توسيع أنشطتها الإنتاجية والاستثمارية.

فمثلا يمثل تراكم القيم المضافة المولدة أحد أهم مكونات ثروة المجتمع ومن ثم قوته الاقتصادية، يمثل تراكم الأرباح بالنسبة للمؤسسة، أحد أهم مكونات رأس مالها ومن ثم إمكاناتها الاستثمارية وقوتها الاقتصادية.

1-2- هدف الاستمرارية: تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى ضمان استمرارها في النشاط وبقيائها بالسوق كأحد أهم أهدافها وذلك أن استمرارها في النشاط يعني استمرارها في تحقيق الأرباح.

فاستمرار المؤسسة في النشاط يعني قبولها من طرف المجتمع كمنتج لما يلزمه من سلع وخدمات لإشباع حاجاته المختلفة. وذلك وفقا لتعريف M.lebrition الذي يأخذ المؤسسة على أنها "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق".¹

فالمؤسسة تبدأ نشاطها كتنظيم اقتصادي جديد، باقتراح نفسها لخدمة السوق، فإذا قبلت خدماتها دل ذلك على أنها استجابت لاحتياجات السوق، وأنها تمكنت من توليد منافع جديدة تعطيها حق الاستمرار في النشاط، وتكسبها متى استمرت على ذلك رضا السوق وولائه.

ولا تتمكن المؤسسة من ذلك إلا إذا تمتعت بقدرة كبيرة على تحديد الحاجات وتشخيصها، تفوق أحيانا قدرة الأشخاص أصحاب الحاجة أنفسهم. ثم أن تكون لها القدرة على تنظيم عملياتها الإنتاجية وفقا لما يستجيب لمطالبات توليد المنافع واستحداث الاستخدامات اللازمة لإشباع تلك الحاجات أو التقليل من حدتها.

فنجاح المؤسسة في الاستجابة لاحتياجات السوق، يتوقف على قدرتها على تحديد ما يحتاجه الأشخاص من السلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين، وبالخصائص والمواصفات المطلوبة وبالسعر المقبول. وهي الأمور التي متى نجحت المؤسسة في ضبطها والتحكم فيها، حصلت على إجازة السوق بالاستمرار في النشاط، وضمنت بذلك استمرارها في تحقيق الأرباح.

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة - الطبعة الثانية، دار الحمديّة العامة، الجزائر، ص: 10

1-3- هدف النمو: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق قدر مجز من الأرباح وبشكل مستمر (كلى الهدفين أعلاه)، إلا أنه وبحكم الطبيعة الديناميكية لمحيطها أو بيئة أعمالها، فإنها مطالبة بزيادة حصتها السوقية لأن السوق في نمو مستمر، أو على الأقل الحفاظ على نفس حجم النشاط الإنتاجي في بعده النسبي وليس المطلق، لأن المنافسة غالبا ما تتزايد وتشتد موازاة مع تطور السوق، سواء من حيث السعة أو من حيث العمق أو من حيث الاثنين معا.

فعدم إدراك المؤسسة الاقتصادية لهذا الهدف، يعني بالضرورة التراجع التدريجي في مركزها التنافسي وبالنتيجة ومع الزمن الخروج الحتمي من السوق.

فالمؤسسة الاقتصادية تستهدف النمو، باعتباره مدخلا رئيسيا لتحقيق أهداف أخرى مرتبطة أساسا بتدنية تكاليف الانتاج، والإيرادات والأرباح. وذلك لأن التكاليف ترتبط بعلاقة طردية مع حجم المؤسسة. فالإنتاج الواسع أو الكبير يولد آثارا موجبة تظهر في خفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتجات. كما أن الإيرادات ترتبط بشكل كامل بحجم المؤسسة وبكمية وقيمة مخرجاتها من السلع والخدمات، ومن ذلك فالمؤسسة تستهدف النمو باعتباره مدخلا لزيادة وتعظيم الإيرادات. والأمر سيان بالنسبة للأرباح كذلك. فيما أنها أي الأرباح ترتبط بشكل كامل بتكاليف الانتاج والإيرادات، التي تتأثر ايجابا بحجم المؤسسة، أي بنموها، فمعنى ذلك أن المؤسسة تستهدف هذا الأخير من أجل تعظيم ارباحها.

إضافة إلى أن المؤسسة الاقتصادية ولكي تضمن بقائها بالسوق فهي مطالبة بأن تنمو بشكل دائم ومستمر، بغض النظر عما إذا كان ذلك النمو داخليا أو خارجيا أو كان داخليا وخارجيا في الوقت ذاته وهو الأفضل طبعاً.

تجدر الإشارة إلى أن النمو الداخلي للمؤسسة الاقتصادية يتحقق بزيادة طاقاتها وقدراتها الإنتاجية من خلال إما استحداث أساليب أو أنماط إنتاجية جديدة وإما من خلال حيازتها لوسائل إنتاج جديدة.

أما النمو الخارجي، فيتحقق من خلال حيازة المؤسسة لأصول مؤسسات أخرى أو حصص في رأسمالها أو التوسع من خلال الاندماج أو البلعمة.

2- الأهداف الوسيطة: توجد أهداف كثيرة، تندرج ضمن ما يعرف بالأهداف الوسيطة، التي تُعبّر عن تلك التي تستهدفها المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها النهائية. أي أنها أهدافا يعتبر تحقيقها شرطا من شروط تحقق الأهداف النهائية، والتي من بينها على سبيل الذكر لا الحصر: هدف تحسين مستوى أداء العاملين، هدف تقليل تكاليف الإنتاج والتحكم فيها، هدف خدمة السوق والاستجابة لاحتياجات المستهلكين، وغيرها.

2-1- تحسين مستوى أداء العاملين: يتوقف نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها، بشكل مباشر على مدى قدرة العاملين على أداء مهامهم وتنفيذ ما طُلب إليهم على درجة عالية من الكفاءة والفعالية. ولما كان هذا متوقفا على مؤهلاتهم وخبراتهم وعلى مستوى تكوينهم، فإن المؤسسة تضع ضمن أولويات أهدافها، ضمان إحاطة عمالها رؤساء ومرؤوسين، بمختلف التطورات الحاصلة في بيئتها، خاصة ما تعلق بتكنولوجيات وتقنيات الإنتاج وأساليب الإدارة والتنظيم المستحدثة، وجعلهم متمكنين منها متحكمين فيها، من أجل الحفاظ على نفس مستوى الأداء الجيد ولما لا تحسّنه ما أمكن، وذلك من خلال التكوين الدوري والمستمر.

2-2- تدنية تكاليف الإنتاج والتحكم فيها: يعد هدف تقليل تكاليف الإنتاج، من الأهداف المحورية التي تعمل المؤسسة الإنتاجية على تحقيقها، لأن ذلك يعد واحدا من مداخل تعزيز تنافسية منتجات المؤسسة من مدخل الميزة السعرية. فتحقيق المؤسسة لعوائد مجزية أو لمستوى مقبول من الأرباح، يستوجب إمّا زيادة في حجم المبيعات عند نفس مستوى التكلفة أو تدنية التكاليف عند نفس مستوى المبيعات. ولما كان زيادة حجم المبيعات يتطلب استثمارات إضافية تمكن من زيادة حجم الإنتاج أولا، يصبح الخيار الأمثل للمؤسسة لتحقيق الأهداف الأساسية (الربح، الاستمرارية والنمو) عند نفس مستوى إمكاناتها أو طاقاتها الانتاجية، هو تدنية تكاليف الإنتاج.

2-3- خدمة السوق أو الاستجابة لاحتياجات المستهلكين: تستهدف المؤسسة الإنتاجية خدمة السوق أو الاستجابة لاحتياجات المستهلكين، لأن ذلك يعد من جهة، أبرز ميزة تتميز بها المؤسسات الإنتاجية المعاصرة. ومن جهة ثانية لأن العملية الإنتاجية في الوقت الحالي أو في ظل الأسواق الحالية التي تعتبر التنافسية العالية أبرز سماتها، تبدأ من السوق وتنتهي إليه، ولا تبدأ من المصنع وتنتهي فيه.

بمعنى أن محور النشاط الإنتاجي للمؤسسة هو السوق. فهي تنطلق من السوق للوقوف على طبيعة ونوع الاحتياجات والرغبات واجبة الاشباع، وتنتهي إلى السوق للوقوف على مدى نجاح المؤسسة في الاستجابة

للاحتياجات الحقيقية للسوق. وطبعا درجة الاستجابة هذه هي التي ستحدد حجم مبيعات المؤسسة أو حجم الطلب الذي ستلقاه منتجاتها، ومنه مقدار ما ستحققه من أرباح.

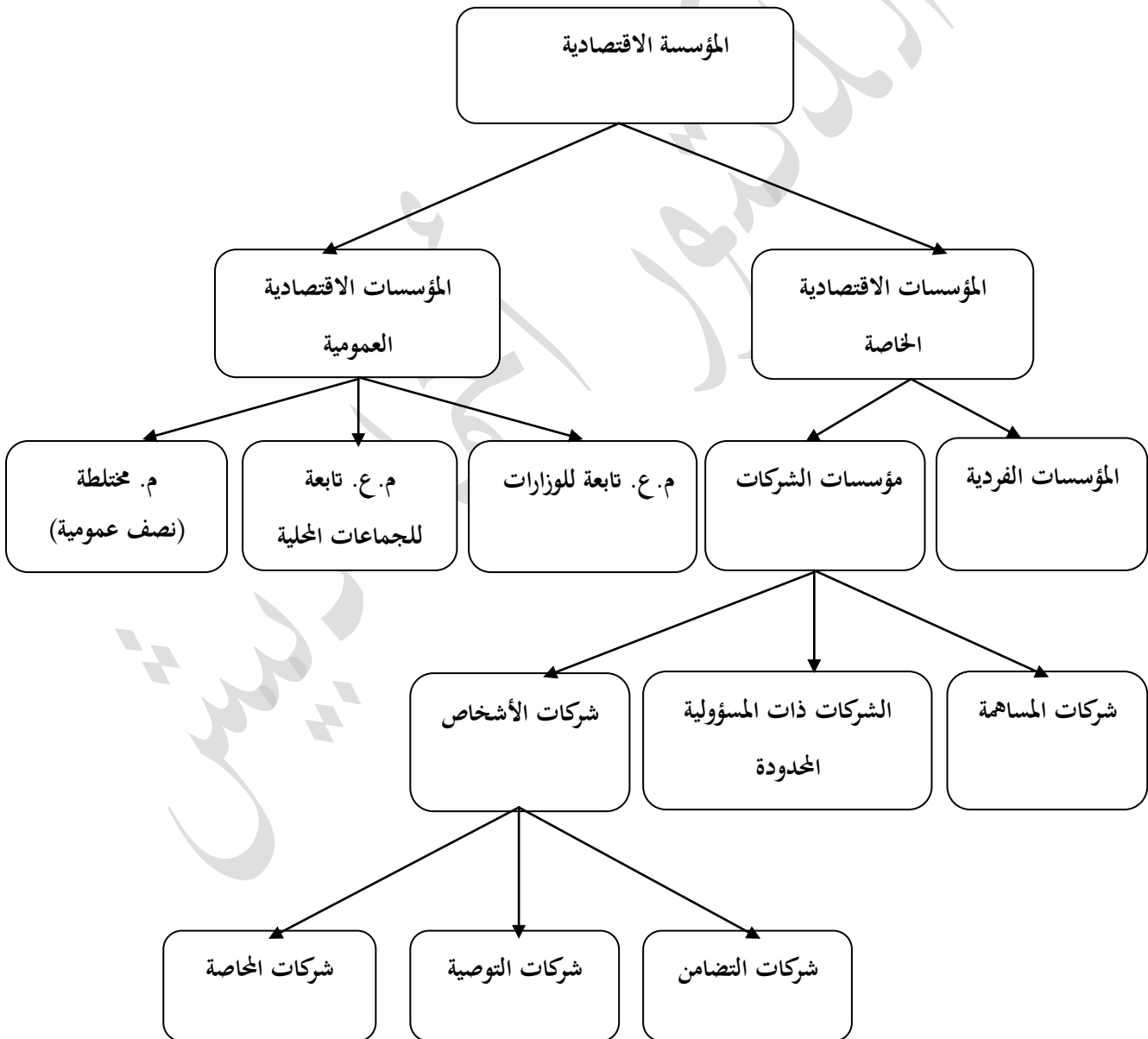
فمقدار الأرباح التي تحققها المؤسسة الانتاجية، متوقفة بشكل مباشر أو متناسب طردا مع حجم مبيعاتها، المتوقفة على حجم الطلب الذي لقيته من السوق، وهذا الأخير متوقف بدوره على مدى استجابة منتجات المؤسسة في خصائصها ومواصفاتها للاحتياجات الحقيقية للمستهلكين. أي على مدى قدرة المؤسسة على خدمة السوق. ومن ذلك يعرف التسويق على أنه "مجملة الأنشطة الرامية إلى ضمان الاستجابة المثلى للاحتياجات ورغبات المستهلكين".

المحور الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

تُصنّف المؤسسة الاقتصادية غالبا وفقاً لثلاثة معايير أساسية هي: المعيار القانوني، معيار الحجم ومعيار النشاط الاقتصادي.

أولاً: تصنيف المؤسسة الاقتصادية بحسب المعيار القانوني (وفقاً للتشريع الجزائري)

تُصنّف المؤسسة الاقتصادية وفقاً لهذا المعيار، إلى عدة أنواع، مثلما هو موضح في الشكل التالي:



1- المؤسسات الاقتصادية الخاصة: هي مؤسسات تعود ملكيتها (ملكية رأس مالها) للخواص، وتظهر في شكلين: المؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات.

1-1- المؤسسات الفردية: تقوم فكرتها على السماح لشخص واحد بأن يكون شركة بمفرده عن طريق اقتطاع قيمة مالية معينة من ذمته المالية، وتخصيصها لاستثمار مشروع معين في شكل شركة تكتسب الشخصية المعنوية. وتسمى هذه المؤسسة "مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة".

ويتم إنشاء المؤسسة ذات الشخص الوحيد، إما بطريقة مباشرة، بقيام شخص بإرادته المنفردة في التأسيس المباشر للشركة منشأً بمفرده شخصاً معنوياً منفصلاً عن شخصه. وإما بطريقة غير مباشرة كنتيجة لاجتماع حصص الشركة ذات المسؤولية المحدودة في يد شخص واحد لسبب من الأسباب.

1-2- مؤسسات الشركات: هي مؤسساً تنشأ بين شخصين أو أكثر، يلتزم فيها كل شخص بتقديم حصة متفق عليها لتكوين رأس مالها، بموجب عقدن يشترط لصحته توفره على ثلاثة أنواع من الأركان، هي: الأركان الموضوعية العامة (الرضا، الأهلية، المحل والسبب)، الأركان الموضوعية الخاصة (تعدد الشركاء، نية المشاركة واقتسام الأرباح والخسائر) والأركان الشكلية (الكتابة والشهر).

وتصنف مؤسسات الشركات إلى: شركات الأشخاص، شركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة.¹

1-2-1- شركات الأشخاص: تصنف إلى: شركات التضامن، شركات التوصية وشركات المحاصة.

- شركات التضامن: تعتبر أهم شركات الأشخاص وأقدمها ظهوراً. تعود تسميتها لـ "jaque savary"، في كتابه "التاجر الكامل" الذي نشره عام 1675. حيث عبّر عنها بأنها الشركة التي يُباشر الشركاء فيها التجارة باسمهم جميعاً. وهي شركة تصلح للمشروعات صغيرة الحجم فقط، والتي تقوم بين أفراد تربطهم علاقات شخصية كأفراد الأسرة الواحدة. يُقدم الشركاء فيها حصصاً متساوية أو غير متساوية القيمة، قد تكون في شكل نقدي أو عيني أو في شكل عمل، وهي حصص غير قابلة للتداول إلاّ برضى جميع الشركاء. كما أن مسؤولية الشريك

¹ - أنظر المواد من 551 إلى 799 مكرر 4 من القانون التجاري الجزائري ص 138 - 236

عن ديون الشركة لا تتوقف عند قيمة حصته المقدّمة، وإنما قد تتعداها إلى ممتلكاته الخاصّة، أي تشمل كامل ذمته المالية.

- شركات التوصية: لا تختلف عن شركة التضامن إلّا في كونها تضم نوعين من الشركاء، شركاء متضامنون يُسألون عن ديون الشركة في أموالهم الخاصّة، وشركاء موصون لا يُسألون إلّا في حدود حصصهم. ويخضع تأسيس شركة التوصية البسيطة إلى نفس القواعد العامة التي تسري على الشركات من حيث تعدد الشركاء ونية المشاركة وتقديم الحصة، غير أن حصة الشريك الموصى لا يمكن أن تكون في شكل عمل. وتُصنّف هذه الشركة إلى نوعين؛ شركة التوصية البسيطة، وهي التي يكون التنازل عن حصة رأس مالها أو تداولها مشروطاً بموافقة جميع الشركاء، وشركة التوصية بالأسهم، وهي التي تكون حصص الشركاء فيها في شكل أسهم قابلة للتداول.

- شركات المحاصة: هي شركات مستترة تقوم بين شخص يتعامل باسمه مع الغير وشخص آخر أو أكثر، يقدم كل منهم حصة من مال أو عمل للقيام بعمل واحد أو عدة أعمال قصد اقتسام الأرباح والخسائر بين الشركاء، وهي شركة لا تتمتع بالشخصية المعنوية كما أنّها لا تخضع للإشهار.¹

1-2-2- شركات المساهمة: تتكون من مجموعة أشخاص، لا يجب أن يقل عددهم عن سبعة (07) يُكونون رأس مالها، بتقديم حصص متساوية قابلة للتداول، إما عند التأسيس وإما عن طريق الاكتتاب. على أن لا تقل قيمة رأس المال عن خمسة ملايين (05) دينار جزائري إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام في التأسيس، وعن مليون (01) دينار جزائري إذا لجأت للتأسيس المغلق. كما لا يتحمل فيها الشركاء (المساهمون) الخسارة إلّا بقدر حصصهم. أما حصة الشريك من الأرباح، فتتحدد بالنظر إلى قيمة الأرباح المحققة من قبل الشركة، وبالنظر إلى القيمة الموزعة منها. مع وجوب أن تحمل شركة المساهمة اسماً يكون مستمداً من موضوعها، تدرج معه كلمة "شركة مساهمة، ومبلغ رأس مال الشركة".²

1-2-3- الشركات ذات المسؤولية المحدودة: تؤسس من قبل شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتجاوز عددهم الخمسين شريكاً (50) كحد أقصى. لا يتحملون الخسائر إلّا في حدود ما قدموا من حصص. برأسمال

¹ - أنظر المادة 795 مكرر 1- 795 مكرر 5 من القانون التجاري الجزائري.

² - أنظر المواد 592- 715 مكرر 132 من القانون التجاري الجزائري.

يحدد بحرية من طرف الشركاء، يقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية، يمكن أن تكون في شكل نقدي أو عيني أو في شكل عمل.¹

2- المؤسسات الاقتصادية العمومية: هي مؤسسات تعود ملكيتها، أي ملكية رأس مالها إما بالكامل وإما في الجزء الأكبر منه للدولة. وتظهر في ثلاثة أشكال هي: المؤسسات العمومية التابعة للوزارات (الوطنية)، المؤسسات العمومية التابعة للجماعات المحلية والمؤسسات النصف عمومية أو المختلطة.

2-1- المؤسسات العمومية التابعة للوزارات: هي مؤسسات تُعرف بالمؤسسات الوطنية، تكون تابعة مباشرة للوزارة المشرفة على القطاع موضوع نشاط المؤسسة. أي أن ملكية رأس مالها تعود للوزارة المنشئة. وهي مؤسسات غالبا ما تكون كبيرة الحجم، تسند مهام تسييرها لأطراف أو أشخاص يعينون لغرض ذلك من طرف الوزارة المنشئة، يلتزمون بتقديم كل الوثائق التي تمكن الوزارة الوصية من إجراء رقابتها المستمرة، والتأكد من سلامة وفعالية التسيير.

2-2- المؤسسات العمومية التابعة للجماعات المحلية: هي مؤسسات تنشأ من قبل الولايات أو البلديات أو بالشراكة بينها. غالبا ما تكون متوسطة أو صغيرة الحجم، موضوعها النقل والأشغال العمومية في الغالب. تسند مهام تسييرها لأطراف أو أشخاص يعينون لغرض ذلك، يلتزمون بتقديم كل الوثائق التي تمكن الجهة المنشئة من إجراء رقابتها المستمرة، والتأكد من سلامة وفعالية التسيير.

2-3- المؤسسات النصف عمومية (المختلطة): هي مؤسسات تعود ملكيتها أو ملكية رأس مالها للدولة والخواص في نفس الوقت (المشاركة). أي أنها تنشأ بتعاون الطرفين. ويتم ذلك إما بالإنشاء من العدم، وإما عن طريق التأميم.

- الإنشاء من العدم: يتم ذلك باتفاق الطرفين "الدولة ممثلة في القطاع العمومي من جهة، والقطاع الخاص، وطني أو أجنبي من جهة ثانية"، على إنشاء مؤسسة مشتركة، تكون نسبة مساهمة القطاع العام في رأس مالها غالبا

¹ - أنظر المواد 2، 3، 4 من القانون رقم 15-20 مؤرخ في 30 ديسمبر 2015، يعدل ويتمم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 ديسمبر 1975 والمتضمن القانون التجاري.

أكبر من مساهمة القطاع الخاص. ويتم اللجوء إلى هذا المبدأ ضمانا لحق الأغلبية عند التصويت، وذلك رعاية للصالح العام الذي قد يتضرر في حال ما إذا رُبِّحت سلطة اتخاذ القرار للشريك الخاص.

تجدر الإشارة إلى أن الدولة بإمكانها حفظ الصالح الاقتصادي العام في إطار هذا النوع من الشركات، دون الإطّار إلى اعتماد مبدأ الحصة الأكبر في رأس المال، إلا أن هذا الأخير (مبدأ الحصة الأكبر) يبقى الأكثر عملية والأيسر في التطبيق.

- **الإنشاء عن طريق التأميم:** تظهر المؤسسة المختلطة في هذه الحالة، كنتيجة لقيام الدولة بتأميم حصة من رأسمال مؤسسة قائمة تابعة للقطاع الخاص. حيث غالبا ما تكون النسبة المحازة من رأس المال أكبر من 50 % من قيمة رأس مال المؤسسة، وذلك لنفس الأسباب سالفه الذكر في حالة الإنشاء من العدم.

ثانيا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية بحسب معيار الحجم

رغم أنه قد يعتمد في تصنيف المؤسسة بحسب حجمها على كل من مساحة الحيز الذي تشغله أو على قيمة رأس مالها، أو على رقم أعمالها، أو على القيمة المضافة التي تُولدها، إلا أن المعيار الأكثر استخداما في التصنيف الحجمي هو "عدد العاملين"، وذلك لدلالته ولاستقراره النسبي مقارنة بالمعايير الأخرى، ما يجعله عمليا أكثر، حيث يسهل على متخذي القرار الحصول على البيانات ومعالجتها والخروج بالنتائج اللازمة. مع الإشارة إلى أن تصنيف المؤسسات وفقا لعدد العاملين قد يختلف من بلد إلى آخر، لعوامل عدة، أهمها حجم اقتصاد البلد وما إذا كان الاقتصاد ناميا أو متطورا. وعموما تُصنّف المؤسسة الاقتصادية وفقا لهذا المعيار إلى:

- المؤسسات الصغيرة جدا (TPE)، تشغل من 01 إلى 09 أشخاص

- المؤسسات الصغيرة (PE)، تشغل من 10 إلى 49 شخص

- المؤسسات المتوسطة (ME)، تشغل من 50 إلى 249 شخص

- المؤسسات الكبيرة (GE)، تشغل من 249 إلى 999 شخص

- المؤسسات الكبيرة جدا (TGE)، تشغل أكثر من 1000 شخص

كما تصنف المؤسسة الاقتصادية بحسب حجمها، مثلما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى:

- المؤسسات الصغيرة، وهي التي تشغل من 01 إلى 249 شخص
- المؤسسات المتوسطة، وهي التي تشغل من 250 إلى 500 شخص
- المؤسسات الكبيرة، وهي التي تشغل أكثر من 500 شخص

1- المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة

يمثل هذا النوع من المؤسسات، النسبة الأكبر من مجموع المؤسسات الاقتصادية القائمة أو العاملة بمختلف الاقتصاديات، وبالأخص الصناعية المتطورة منها. ففي اليابان تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 99.5 % من مجموع المؤسسات الاقتصادية القائمة، وتشغل 73.8 % من مجموع اليد العاملة. وتمثل في ألمانيا 99.7 % من مجموع المؤسسات الاقتصادية القائمة، وتشغل 65.7 % من مجموع اليد العاملة. وفي الولايات المتحدة الأمريكية تمثل 99.7 % من مجموع المؤسسات الاقتصادية، وتشغل 53.7 % من مجموع اليد العاملة. وفي بريطانيا تمثل 99.9 % من مجموع المؤسسات الاقتصادية، وتشغل 67.2 % من اليد العاملة. وفي فرنسا تمثل 99.8 % من مجموع المؤسسات الاقتصادية، وتشغل 72.3 % من اليد العاملة. أما في الجزائر فتتمثل 54.2 % من مجموع المؤسسات الاقتصادية وتشغل 23.88 % من مجموع اليد العاملة.

وتُعرّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنظر إلى عدد العاملين، وإن كانت من الهيئات والدول، التي تأخذ، بقيمة رأس المال المستثمر، ومنها التي تأخذ بالاثنتين معاً، أي بعدد العاملين وبقيمة رأس المال المستثمر.

ففي دول الاتحاد الأوروبي مثلاً، تُعرّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على أنها المؤسسات التي تُشغل من شخص واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون أورو، وحصيلتها السنوية لا تتجاوز 43 مليون أورو. مصنّفة كما يلي:

- المؤسسات الصغيرة جداً؛ تشغل أقل من 10 أشخاص، ولا يتجاوز رقم أعمالها وحصيلتها السنوية 2 مليون أورو.

- المؤسسات الصغيرة؛ تشغل أقل من 50 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها وحصيلتها السنوية 10 مليون أورو.

- المؤسسات المتوسطة؛ تشغل أقل من 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون أورو، وحصيلتها السنوية لا تتجاوز 43 مليون أورو.

ويُعرّف البنك العالمي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها، تلك التي تُشغل أقل من 100 عامل. مُصنفا إياها إلى مؤسسات متناهية الصغر، وهي التي تشغل أقل من 10 أشخاص، ومؤسسات صغيرة، وهي التي تشغل ما بين 10 و50 شخص، ومؤسسات متوسطة، وهي التي تشغل ما بين 50 و100 شخص.

أما المشرّع الجزائري فيُعرّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، على أنها "مؤسسات إنتاج السلع و/أو الخدمات، التي تشغل من واحد 01 إلى مائتين وخمسين 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة 04 ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار 01 دينار جزائري".¹

2- المؤسسات الاقتصادية الكبيرة: تُعرّف في معظم الاقتصاديات، على أنها المؤسسات الاقتصادية التي تشغل أكثر من 250 شخص، وتصنّف إلى نوعين: المؤسسات الكبيرة، وهي التي تشغل ما بين 250 و999 شخص، والمؤسسات الكبيرة جدا، وهي التي تشغل أكثر من 1000 شخص.

تجدر الإشارة إلى أن هذه المؤسسات، ورغم نسبة تواجدها البسيطة مقارنة إلى مجموع المؤسسات الاقتصادية العاملة أو الموجودة بمختلف الاقتصاديات، أي مقارنة بنسبة تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثلما تمت الإشارة أعلاه، إلا أنها تبقى الأهم، نظرا لدورها الاستراتيجي في تحديد قوة اقتصاديات الدول.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورغم تواجدها القياسي بمعظم دول العالم، والذي يتجاوز بالاقتصاديات الرأسمالية الكبرى مثلما تمت الإشارة أعلاه، نسبة 99.9 % إلا أنّ وزنها الاقتصادي يبقى بسيطا إن لم نقل بسيطا جدا، وهذا بالنظر إلى نسبة مساهمتها في إجمالي النواتج الوطنية لاقتصاديات الدول المختلفة، أو بالنظر إلى حصتها في ذلك، على عكس المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، التي رغم تواجدها النسبي البسيط جدا، والذي لا يتجاوز واحد بالمائة 01 % من مجموع المؤسسات الاقتصادية القائمة بكبرى الدول الرأسمالية، إلا أنّ حصتها من إجمالي النواتج الوطنية لاقتصاديات هذه الدول، تعتبر قياسية.

¹ - المادة 5 من القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 يناير سنة 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتصنّف المؤسسات الاقتصادية الكبيرة عموما إلى نوعين:

- المؤسسات الكبيرة محلية النشاط، وهي التي يتركز نشاطها الإنتاجي داخل الحدود الجغرافية لدولة الإقامة، وتمارس من موقعها الجغرافي ذلك أنشطة التصدير والاستيراد، متى أمكنها ذلك.

- المؤسسات الكبيرة عالمية النشاط، أو المتعددة الجنسيات؛ وهي مؤسسات كبيرة جدا، لها فروع إنتاجية بالعديد من دول العالم، كما قد تكون لها استراتيجيات إنتاج دولية أيضا. أي أن استراتيجيتها الإنتاجية لا تكون مرتبطة باستراتيجية المؤسسة الأم بالدولة الأم.

وتحتل هذه المؤسسات، أي الشركات متعددة الجنسيات، وزنا كبيرا واستراتيجيا في الاقتصاد العالمي. وذلك من خلال عددها الذي يتجاوز الثمانون ألف 80000 شركة، وبما يزيد عن ثمان مائة ألف 800000 وحدة أو فرع (filiales) منتشرة عبر مختلف دول العالم، وتوظف ما يزيد عن 75 مليون شخص عبر العالم. كما أنها تسيطر على ثلثي 3/2 التجارة العالمية، إضافة إلى أنها مالكة لمختلف الاستثمارات الأجنبية المباشرة عبر العالم، التي تجاوزت قيمتها (قيمة رؤوس الأموال المتدفقة عالميا في شكل استثمارات أجنبية مباشرة) خلال السنوات الأخيرة حدود الألفي 2000 مليار دولار أمريكي.

ثالثا: تصنيف المؤسسة الاقتصادية بحسب معيار النشاط الاقتصادي

تُصنّف المؤسسة الاقتصادية بحسب هذا المعيار إلى:

1- مؤسسات القطاع الأول أو المؤسسات الفلاحية؛ وهي التي يرتبط نشاطها أو الإنتاج فيها ارتباطا مباشرا بالأرض، كالزراعة، تربية المواشي والصيد البحري، وهناك من يضيف الأنشطة الاستخراجية أو المنجمية.

2- مؤسسات القطاع الثاني أو المؤسسات الصناعية؛ وهي التي يرتبط نشاطها الإنتاجي أو يقوم على العمليات التحويلية، سواء تعلق ذلك بتحويل المنتجات الفلاحية، أو بتحويل المواد المستخرجة "المواد الأولية والمعادن والطاقة"، ومؤسسات صناعة التجهيزات الإنتاجية.

3- مؤسسات القطاع الثالث؛ وتتمثل في المؤسسات التي لا يشتمل عليها التصنيفين الأول والثاني. أي أنها تتمثل في كل المؤسسات التجارية والخدمية، من بنوك ومؤسسات نقل ومؤسسات اتصال وغيرها.

المحور الثالث: المؤسسة الاقتصادية من منظور نظريات التنظيم

تعود البدايات الأولى لظهور نظرية التنظيم إلى أواخر القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين، حيث أنجزت عدة أعمال في مجال التنظيم والإدارة، أبرزها أعمال "فردريك تايلور" Taylor 1915-1856 "Frederick" بالولايات المتحدة الأمريكية، حول تنظيم العمل وتقسيمه، و"هنري فايول" 1925-1841 "Henri Fayol" بفرنسا، حول تنظيم المسؤوليات، و"ماكس ويبر" 1920-1864 "Max Weber" بألمانيا، حول إدارة المرافق الحكومية. هذه الأعمال التي مثّلت نواة فرع خاص من العلوم ذو طابع اقتصادي، اجتماعي وتقني، شكّلت مع ما تلاها من أبحاث ودراسات، مدارس فكرية في الإدارة والتنظيم، تُصنّف إلى:

- المدرسة الكلاسيكية

- المدرسة السلوكية (البيكوسوسيولوجيك)

- المدارس الحديثة

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

تشمل المدرسة الكلاسيكية، الاتجاهين الفكريين التاليين:

- الإدارة العلمية

- البيروقراطية

1- نظرية الإدارة العلمية:¹ أهم روادها، فردريك تايلور Frederick Taylor، وهنري فايول Henri Fayol، وهنري غانت Henri Gantt. حيث انصب اهتمامهم على دراسة الأسس الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية، وطرق معالجة مشكلاتها. وذلك أن التطور الكبير الذي شهدته الولايات المتحدة الأمريكية مطلع القرن العشرين، خاصة في القطاع الصناعي كنتيجة لاستغلال نتائج البحوث العلمية والاختراعات الحديثة، أفرز متغيرات اجتماعية جديدة، كزيادة تركيز السكان في المدن الصناعية، وزيادة عدد المهاجرين للاستفادة من فرص التطور الصناعي، وتحول العديد من العاملين في مجال الإدارة إلى البحث في سبل تطوير الإنتاج والإنتاجية.

¹ - خليل مجّد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الرّدن، الطبعة الخامسة 2014، ص54

وبعد الإنتاج الكبير، أهم الظواهر الصناعية التي دفعت بالعديد من الباحثين إلى بحث كيفية معالجة مشكلات الإنتاجية والعلاقات الصناعية السائدة آنذاك. وفي ضوء تلك التطورات، تبلورت حركة الإدارة العلمية كانعكاس طبيعي لواقع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي سادت البيئة الأمريكية آنذاك.

وقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، تُوظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل، والحد قدر الإمكان من المشكلات التي تؤدي إلى خفض إنتاجية العمل الصناعي عموماً، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي.

وتتمثل مرتكزات الإدارة العلمية، في:

- استخدام الأسس العلمية في الإدارة، لزيادة الإنتاجية واعتماد الصيغ الإدارية السليمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشكلات التطور الصناعي؛
- اعتماد تقسيم العمل أو التخصص، لرفع مستوى الأداء الإنتاجي، وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في مجال اختصاصهم وفق الأسس العلمية في الإدارة التي أُريدَ الاعتماد عليها لتحقيق الإنتاجية؛
- وضع الأسس العلمية اللازمة لتقييم الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة، وقياس الحركات البدنية غير الضرورية في أداء العمل، واستبعادها من سلسلة العمليات الإنتاجية؛
- خلق أجواء التفاعل والتعاون بين الإدارة والأفراد العاملين من خلال استخدام الأسس العلمية في الإدارة، في إطار الأداء المطلوب إنجازه من قبل كل من الأفراد العاملين في الخطوط التنفيذية والإدارية معاً، وتأطير وظائف المدير في مجموعة شملت التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

1-1- فردريك تايلور 1856-1915: يعتبر المهندس الأمريكي فردريك تايلور أول من وضع الأسس الأولية لنظرية المنظمة، كما يعتبر مؤسس مدرسة الإدارة العلمية. من أهم أفكاره، لا سيما في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي أصدره سنة 1909، أن "إدارة المنظمة يجب أن تؤخذ كعلم وليس كموهبة قد تؤتى لشخص ما"¹.

¹ - إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار آفاق الابداع العالمية، ص 136

وقد بنا **تاييلر** إطاراً فلسفياً جديداً في التنظيم والرقابة، انطلاقاً من خبرته كمهندس، ومن ملاحظاته لمراحل وخطوات العمل، وللضائع من الوقت ومن المواد الأولية أثناء ذلك.

وتقوم افتراضات **تاييلر** على ضرورة اعتماد الأسس العلمية في دراسة الوقت والحركة، وتهيئة الظروف المادية والتنظيمية اللازمة لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة أو بأقل تكلفة مادية ممكنة.¹ كما حدد مبادئ الإدارة العلمية في أربعة مبادئ، هي:²

- **تجزئة المهام:** يرى **تاييلر** أن الحركات يجب أن تكون مبسطة قدر الإمكان. إذ بقدر ما كانت المهام مجزئة وسريعة التنفيذ، بقدر ما كانت المؤسسة أكثر إنتاجية؛

- **التخصص:** يرى **تاييلر** أنه على العامل أن يؤدي نفس المهام دائماً. وذلك أن التكرار المستمر لنفس الأنشطة والعمليات، يزيد من خبرة العامل وكفاءته؛

- **تحديد المهام** بشكل دقيق وواضح، بحيث يتمكن العامل، منفرداً، من أداء مهامه بكفاءة وفعالية، دون حاجة لطلب المساعدة أو الرجوع لأي كان؛

- **تقسيم العمل:** حيث يرى **تاييلر** ضرورة التفرقة والتمييز بين مهام المراقبة ومهام التنفيذ، مع ضرورة أن تؤدي هذه المهام من طرف أشخاص مختلفين، وهذا بغرض تحديد المسؤوليات، إذ من الصعب أن يراقب العامل نفسه.

1-2- هنري فايول 1841-1925: قام المهندس الفرنسي **فايول**، الذي كان مديراً لإحدى شركات الحديد والصلب الفرنسية، بتطوير الإدارة العلمية للمؤسسة، بأن شرح في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة"، الذي نشره سنة 1916، أساسيات القيادة، المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

كما حدد **فايول** أربعة عشر مبدأ للإدارة، مؤكداً على أنها غير ثابتة، وعلى أهمية تطورها وفقاً للمتطلبات الفنية والإدارية. هذه المبادئ هي:³

- **التخصص في العمل:** بحيث يستوجب أن يتكفل العنصر الواحد في التنظيم بمهمة واحدة فقط؛

¹ - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص58

² - LAZARY, l'économie de l'entreprise, les manuels de l'étudiant, imprimerie ESSALEM.CHERAGA/2006/p21

³ - LAZARY, l'économie de l'entreprise, op.cite.p25

- السلطة والمسؤولية: أي تحويل المسؤول بالقيادة والتحكم؛
- المبادرة: إتاحة الفرصة للمسؤولين الثانويين، للمبادرة بتحديد الأهداف؛
- وحدة إصدار الأوامر: وجوب أن يكون مصدر القرارات أو الأوامر، ومسار تدرجها واضحا جدا؛
- وحدة توجيه: وجوب أن تكون الأهداف النهائية لكل الأنشطة والمهام مشتركة أو واحدة؛
- التدرج الهرمي للسلطة: أي وجوب أن تكون السلطة مفوضة من الأعلى إلى الأسفل. بمعنى وجوب الالتزام بالتدرج الإداري للسلطة؛
- الانضباط: أي وجوب الالتزام بالضوابط التنظيمية للمؤسسة؛
- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية: أي ضرورة أن يسبق هدف المؤسسة هدف الشخص أو العامل؛
- التعويض أو الأجر: وجوب أن تتحدد أجور العمال والمقابلات التي يحصلون عليها، بالنظر إلى ما يقدمونه من خدمات أو مردود؛
- المركزية: من أجل ضمان التوازن بين مختلف الوظائف؛
- النظام والانضباط: أي وجوب أن يكون كل شيء منظما، مضبوطا ومنسق، سواء تعلق الأمر بالوسائل والأشياء أو بالأشخاص؛
- العدالة والمساواة: وجوب أن يضمن التنظيم القائم، شعور الجميع بأنهم مُنصَفون؛
- استقرار العاملين: أي وجوب أن يشعر العمال بالاستقرار في وسطهم المهني ويطمئنون لذلك؛
- روح الجماعة: أي وجوب أن تسود روح التعاون بين الجميع داخل المؤسسة، ما دامت غايتهم واحدة.

1-3- هنري غانت 1861-1919: هو مهندس أمريكي وزميل لتايلر، تابع جهوده (جهود تايلر) في الإدارة العلمية مركزا على الناحية الاجتماعية لتنظيم العمل في المؤسسة، كما شدد على الرقابة في الإنتاج.¹ حيث وضع خرائط استخدمها كوسائل في التخطيط والرقابة، كانت تتضمن ما ينبغي إنجازه وما تم إنجازه فعلا. مثل خريطة الترتيب وخريطة سجل الآلة وخريطة سجل العامل. وكانت أهم خرائطه، تلك التي اقترنت باسمه "خريطة غانت"، التي استخدمها لتحديد العلاقة بين مراحل الإنجاز والزمن. والتي كانت تشتمل على محورين، المحور الأفقي يحدد الزمن (الأسابيع، الأيام...)، والمحور العمودي يحدد مراحل الإنجاز (المرحلة الأولى، المرحلة الثانية...). حيث كانت تمثل جدولة زمنية لكل الفعاليات حسب المراحل والخطوات المقررة لها، مع تحديد المدة الزمنية اللازمة لكل مرحلة.

كما اهتم غانت بربط الأجر بالعمل في إطار فلسفة الحوافز، حيث حدد "المهمة" و"العلاوة"، واقترح بموجب ذلك تقديم مكافآت للعمال المنتجين أكثر من المعدل المقرر، في حين يستمر الأجر العادي للآخرين حتى في حالات هبوط الإنتاج. كما كان مهتما بالجانب الإنساني للعمل، تحديدا عندما حمل الإدارة مسؤولية تراجع الإنتاجية.²

2- نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر 1864-1924): ماكس فيبر، هو أكاديمي وباحث اجتماع ألماني، عايش رواد نظرية الإدارة العلمية، تيلر وفايول وغيرهما، وأول من استخدم مصطلح البيروقراطية، الذي يمثل إحدى الظواهر التنظيمية التي شهدتها المجتمعات الصناعية أواخر القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين.³ حيث شهدت تلك الفترة تغيرا كبيرا في أنماط ونظم الإنتاج، وذلك باستغلال اختراعات الثورة الصناعية، التي أفرزت مؤسسات الإنتاج الصناعي كبيرة الحجم، التي تستخدم أعداد كبيرة من العمال. كما تم الاعتراف لأول مرة بنظام الأجور.⁴

¹ - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، الطبعة الأولى 2005، ص 29

² - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 61

³ - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 43

⁴ - ابراهيم عبد الله المنيف، مرجع سبق ذكره، ص 103

وقد استخدم فيبر مصطلح "البيروقراطية" ليصف شكلاً عقلانياً من التنظيم، أو نموذجاً للتنظيم، مازال العمل به قائماً إلى يومنا، وإن كان في غير صورته النموذجية التي قدم عليها حينها.¹ حدد من خلاله مواصفات المؤسسة المثالية، التي أطلق عليها اسم "البيروقراطيات".²

وتتمثل خصائص المنظمة البيروقراطية التي حددها ماكس فيبر في نموذجها، فيما يلي:³

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بشكل رسمي، واعتماد الصيغ القانونية فيما يتعلق بتقسيم العمل والتخصص؛
- توزيع المهام والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة، بصفة رسمية، وبشكل مستقر أو ثابت نسبياً؛
- تخويل السلطات وفق قواعد واضحة، يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري؛
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به، التي يقوم بها في إطار علاقاته غير الرسمية، والحد من أثر العلاقات غير الشخصية بين أعضاء المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية وإعطائها الدور الأساسي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية؛
- اعتماد معيار المقدرة والكفاءة والخبرة في التعيين (تعيين العاملين)؛
- اعتماد نموذج هرمية التنظيم، واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة وبشكل دقيق، بحيث تشرف المستويات الإدارية العليا على المستويات الإدارية الأدنى بشكل متدرج؛
- تطبيق الأسلوب الرسمي في التعامل، بالاعتماد على الوثائق والسجلات، التي يتم حفظها، لتسهيل إمكانية الرجوع والاطلاع على مسار أداء المنظمة؛
- شمولية القواعد والتعليمات المعتمدة في المنظمة مع وجوب اتصافها بالثبات النسبي، حتى يتمكن العاملون من فهمها واستيعابها بسهولة وبشكل صحيح؛

¹ - ج. أ. كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، ترجمة حسام الدين خضور، دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع، سورية. دمشق، الطبعة الأولى 2014، ص 54

² - إبراهيم عبد الله المنيف، نفس المرجع أعلاه، ص 103

³ - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 44

- توفير الأمن الوظيفي للعاملين، بإرساء نظام للأجور والتقاعد، ووضع إجراءات للترقية والتقدم أو التدرج المهني.

ثانيا: المدرسة السلوكية (البيكوسوسيولوجيك)

في وقت ركزت النظريات الكلاسيكية على آليات المؤسسة وبنيتها، ركزت نظريات العلاقات الانسانية والاجتماعية النفسية على العامل الإنساني في العمل. حيث كان روادها من الأكاديميين_ باحثون اجتماعيون، اهتموا بسلوك الأفراد في مكان العمل، مهتمين لاسيما بالدافع الانساني وعلاقات المجموعة والقيادة.¹

ومن أبرز رواد المدرسة السلوكية؛ "إلتون مايو 1888-1949 Elton Mayo"، "دوغلاس مكريكور 1906-1964 Douglas McGregor" و"أبراهام ماسلو 1908-1970 Abraham Maslow"، وغيرهم.

1- حركة العلاقات الانسانية: يعتبر "إلتون مايو 1888-1949" أهم رواد هذه الحركة، لاسيما بعد تجربته في مصنع لشركة "وسترن إلكترونيك" بمدينة "هوتون" بشيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية، خلال الفترة 1927-1932، بمساعدة زملاء له بكلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بجامعة هارفارد.

وتعد تجارب إلتون مايو، نقطة الانطلاق أو البداية لكل الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية من خلال اعتماد الحقل التجريبي في التعامل مع المتغيرات المادية للعمل واثرها في إنتاجية العمل.

وتتمثل دراسة مايو في إخضاع ستة فتيات يعملن في تركيب اجهزة الهاتف إلى الملاحظة التجريبية أثناء العمل. حيث قام وزملاءه بإجراء تغييرات في ظروف عمل الفتيات، مست الإضاءة والتهوية ومدة الاستراحة وخفض ساعات العمل من 48 ساعة إلى 40 ساعة في الأسبوع، خفض عدد أيام العمل من ستة أيام إلى خمسة أيام، وغيرها. فكانت النتيجة أن زادت إنتاجية الفتيات بشكل ملفت، حيث ارتفع إنتاجهن من 2400 هاتف إلى 3000 هاتف في الأسبوع.²

¹ - ج. أ. كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 60

² - إبراهيم عبد الله المنيف، مرجع سبق ذكره، ص 202

ومن ذلك اتضح للباحثين أن ثمة عوامل تُخصّص الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال، تفوق في تأثيرها الإيجابي، ذلك الذي تُحدثه الظروف المادية للعمل. وذلك أن المصنع (المؤسسة)، يشكل نظاما اجتماعيا، تظهر من خلاله علاقات جديدة يُنشئها الأفراد أنفسهم (علاقات غير رسمية)، تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في إطار العملية الإنتاجية. ومن ذلك وجب النظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجات ورغبات ومشاعر وميولات، لها تأثيرها البالغ في أدائه الإنتاجي.¹

ومن مجموع تجاربه، خلص مايو إلى جملة من النتائج أبرزها ما يلي:²

— أن تحفيز العامل لا يقتصر على الجوانب المادية، بل يتعداها إلى الجوانب المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة ومن قبل العاملين معه.

— أن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي، إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء.

— أن بيئة العمل ليست بيئة إنتاج فحسب، وإنما هي بيئة يعيش فيها العامل ويبنى فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة.

— أن إشعار العامل والمجموعة التي ينتمي إليها بالدور الإيجابي الذي يؤديه، أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين إنتاجيتهم.

— أن ردود فعل العاملين تجاه الإدارة العليا، وتجاه ما يصادفهم من مشاكل عمل، لا تكون بشكل فردي وإنما من خلال المجموعة التي ينتمون إليها. ومن ذلك برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في سلوك العاملين، ودور القيادة في التحكم في ذلك السلوك، حيث اعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي للعمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وعلى تفاعلهم مع الإدارة العليا.

¹ - خليل محمد حسن الشمع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 74

² - صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 37

2- النظرية x والنظرية y (دوغلاس مكريكور 1906-1964): قدّم مكريكور في كتابه "الجانب الإنساني للمنظمة"، الذي صدر سنة 1946، مجموعتين من الفرضيات حول نظرة المدراء لسلوك العاملين. تعتبر المجموعة الأولى أنّ العُمال كسالى بطبيعتهم ولا يحبون العمل وأنهم لا تدفعهم إليه إلاّ الحاجة الاقتصادية، وأنهم يتجنبون المسؤولية، ولا يسعون إلا لتأمين معيشتهم واستقرار وضعهم المادي، ما يستوجب ممارسة الإكراه عليهم ومراقبتهم. وتعتبر المجموعة الثانية من تلك الفرضيات، أنّ العُمال يحبون العمل ويعتبرونه أمراً طبيعياً، وأنه لا حاجة لمراقبتهم أو ممارسة الإكراه عليهم، وأنهم يتقبلون المسؤولية، بل ويسعون إليها.¹

ويمكن إيجاز جوهر النظريتين، فيما يلي:²

2-1- النظرية x: تستند النظرية x على عدد من الافتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنساني، من أهمها:

- أنّ العاملين يكرهون العمل عموماً، وذلك بصورة متأصلة في تكوينهم السلوكي ويحاولون تجنبه قدر الإمكان.
 - نظراً لكرهية العاملين للعمل، فإنّه من الضروري إجبارهم على أدائه. كما ينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه، بل والتهديد المستمر بالعقاب، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
 - يحاول عموم العاملين، تجنب المسؤولية، مفضلين أن يتم توجيههم من قبل أشخاص آخرين. كما أنهم يميلون ما أمكن إلى الرتبة. لذلك وجب وجود إدارة قوية توجه نشاطهم لرفع إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- وتستند هذه الافتراضات التي أوردها مكريكور لنظرية x، أبعادها الفكرية من نظرة الإدارة العلمية التي ركزت على الرقابة والمكافئة المادية، واعتمدت على نظرية الرجل الاقتصادي التي نادى بها ستوارت مل في القرن الثامن عشر.

2-2- النظرية y: تستند النظرية y على عدد من الافتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنساني، من أهمها:

¹ - ج. أ. كول، مرجع سبق ذكره، ص72

² - خليل محمد حسن الشّمع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص78

- أن عموم العاملين لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه ويعتبرون الجهد المبذول فيه بمثابة اللهو واللعب. أما كراهية العمل فتتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل في المنظمة وظروف خارجية أخرى. لذلك فإن لأسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين دورا أساسيا في خلق الأجواء المحفزة على العمل والمشجعة على بذل جهد أكبر.

- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، حيث تُعدُّ الرقابة الذاتية الأكثر تأثير في هذا المجال. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بالعائد الذي سيحققه العامل من الإنجاز الأفضل.

- أن عموم العاملين لا يتهربون من المسؤولية، بل يبحثون عنها باستمرار، متى ساعدت في تحقيق طموحاتهم واشباع حاجاتهم. وأهم يتجنبونها فقط فيما يرون أنها لا تُساعد في تحقيق طموحاتهم.

- أن عموم العاملين يتمتعون بقدرة عالية على استخدام إمكاناتهم الفكرية، ويحاولون جاهدين الإبداع في حل مشكلات المنظمة أو المشكلات التي تواجههم أثناء العمل. ومن ذلك الفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة، لا يعني قصورا في قدرات العاملين، وإنما يعود إلى متطلبات استغلال طاقات العاملين وتوظيفها توظيفا أمثلا.

وبهذا يتضح أن **مكريكور** يؤكد على الجوانب المتعلقة بالمشاركة الفعالة للأفراد، وعلى أهمية دور الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في آن واحد.

3- نظرية الحاجات لـ "أبراهام ماسلو 1908-1970 Abraham Maslow"

يتمثل جوهر نظرية ماسلو، في أن للعامل ولعمامة الناس حاجات متدرجة في أهميتها وفي أولوية إشباعها. وقد عرض نظريته هذه بدءاً بمقال نشره سنة 1943 بعنوان "مقدمة لنظرية التحفيز"، يشير فيه إلى محورية العنصر البشري في العملية الإنتاجية. حيث يضرب مثالا بالمصانع أيام عطلة الأسبوع كيف أنها تكون هامة بآلاتها ومعداتنا وكأنها ميتة، ثم كيف أنها تصبح تُعج بالحركة خلال أيام العمل، تُخلق قيماً وتُولد منافع، مؤكداً على أن الثروة الحقيقية هي ثروة العمل، ثروة العنصر البشري. ليتوج مقالاته ومختلف أعماله بكتاب نشره سنة 1970، بعنوان "الحوافز والشخصية".¹

¹ - إبراهيم عبد الله المنيف، مرجع سبق ذكره، ص282

ويُصنّف ماسلو حاجات العامل (الحاجات الانسانية) إلى خمسة أنواع يرتبها ترتيباً هرمياً من القاعدة إلى القمة، بحسب أهميتها وأولويتها في الإشباع. مؤكداً على أن العامل لا ينتقل ولا يسعى لإشباع حاجة ما إلاّ إذا كانت التي قبلها قد أشبعت. موضحاً ذلك في شكل قدمه عُرف باسم "هرم ماسلو للحاجات"، هو كالتالي:



- **الحاجات الفسيولوجية:** تتمثل في حاجة الإنسان إلى المأكل والملبس والمأوى. أي حاجته إلى ما يقيه على قيد الحياة. وتعتبر هذه الحاجات قاعدية، بحيث لا يمكن تجاوزها لإشباع حاجات أخرى إلاّ بعد إشباعها. وذلك لأن عملية الإشباع هي التي تخلق الحاجة المولية، وأن الحاجات لا تتولد في الوقت ذاته، بمعنى أنها لا تكون موجودة في نفس الوقت وعلى الفرد أن يختار أيها يُشبع. فالفرد لا يمكن أن يفكر في تقدير الناس له وهو يعاني الجوع أو البرد أو التشرّد، أو الكل معاً. ومن ذلك فالعامل لا يمكن أن يسعى أو يحرص على الأداء الحسن إلاّ إذا أطمئن إلى العائد المقبول الذي سيُشبع حاجاته القاعدية.

- **الحاجة إلى الأمن:** تُعبّر عن حاجة الإنسان إلى أن يشعر بالأمان من كل ما قد يتهدّده من ضرر مادي أو معنوي في حاضره وفي مستقبله. فأن يشعر العامل بالاستقرار في عمله ويطمئن لذلك، يُعدّ خط الفصل بين انشغاله وتركيزه على إشباع حاجاته القاعدية أو المباشرة، وتحوله للاشتغال بإشباع حاجات أخرى أكثر تجريداً

أو أقل مادية، تتحقق حصرا من مُدخل الأداء. أي يتحول للاهتمام بتحسين مستوى أدائه سعيا وبشكل متدرج إلى إشباع حاجات أخرى يرتبط مستوى إشباعها ارتباطا مباشرا بمستوى الأداء المحقق.

- الحاجة إلى الانتماء: الإنسان اجتماعي بطبعه، إذ لا يمكن أن يستشعر حقيقة الإشباع ولا أن يحقق مقاصده (مقاصد الإشباع)، إلاّ من خلال محيطه المباشر الذي ينتمي إليه. فالعامل لا يكتمل كيانه إلا في جماعته أو في انتمائه، مثله في ذلك الخلية، فهي وإن كانت جزءاً حياً، إلاّ أنّها لا تمثل كيانا إلاّ من خلال الكل الذي تنتمي إليه، أي إلاّ في الجسم الذي تشكل جزءاً منه.

كما تتولد حاجة العامل للانتماء، من كون درجات الرضا ومستويات الإشباع، تعتبر أمورا معنوية مجردة ونسبية، ومن ثم فلا يمكن تحديد ما يمكن اعتباره دون المستوى أو حسنا أو جيدا، إلاّ من خلال الآخرين. فما قد يعتبره الفرد حسنا، قد يكون في نظر المجموعة دون المستوى، كما أنّ ما قد يعتبره هو دون المستوى قد يكون في نظر المجموعة حسنا وحتى جيدا. فمعايير الأداء ومقاييسه، تكتسي طابع الإجماع، أي تحددها الجماعة وليس الفرد، وليس هذا من باب تجنب الذاتية، وإنما من باب الحاجة الأكيدة والفطرية للانتماء.

- الحاجة إلى التقدير: تُعبّر عن حاجة الفرد لإقرار الآخرين أو المحيطين به أو من يرى أنه واحدا منهم، بإيجابيته. أي حاجته إلى أن يكون فاعلا في جماعته أولا، ثم ومن ذلك حاجته إلى أن يعترف له الآخرون بذلك. فإقرار الآخرين يجعل العامل مُدرّكا لإمكاناته وقدراته، فيكسبه ذلك ثقة بنفسه، ويؤلّد لديه دافعية وإقبالا على الإنجاز بلا محفزات خارجية وبلا مقابلات، مادية أو مهنية.

فأن يُوقن العامل أنه سيحظى بتقدير مسؤوليه، فذلك يجعله أكثر مثابرة وأكثر حرصا على تحسين مستوى أدائه. فحاجة العامل للتقدير، تنبع من حاجته إلى معرفة ما إذا كان نافعا أو فعّالا في جماعته أم لا.

- الحاجة إلى إثبات الذات: تمثل قمة ما قد يسعى الإنسان لإشباعه من حاجات. فالفرد أو العامل، وبعدما يشعر مُيقنًا أن حاجاته الفسيولوجية مشبعة وأنّه مُؤمّنًا في ذلك، مُستقرا في عمله، فاعلا في جماعته، مُقدّرًا من مسؤوليه، تتولد لديه حاجة أعلى، يستقل إشباعها عنه هو، ويستقل بتحقيقها عن الآخرين. وذلك أنّ الحاجة إلى إثبات الذات تعني الحاجة إلى الاستقلالية في الفعل والإنجاز.

فحاجة الفرد أو العامل لإثبات الذات، وإن كانت حاجة شخصية تتولد في وجدانه، بشعوره هو بنقص ما يُحسُّه أو يَستشعرُه، إلّا أنّ إشباعها يرتبط بوجود الآخرين وبأحاسيسهم ومشاعرهم هم. فالحاجة إلى إثبات الذات، تُشَبِّعُ عندما يشعر العامل أو الفرد، بإيجابية أحاسيس ومشاعر الآخرين تجاه ما يقدمه أو ما ينجزه.

أي أنّ الحاجة إلى إثبات الذات، وإن كانت تُشَبِّعُ بشعور الفرد بإيجابيته تجاه الآخرين وبثُدرته على الإنجاز والنفع، إلّا أنّها تتولد من حاجته إلى المبادرة وإلى الاستقلالية في اتخاذ القرار. وهذا ما يمثل خط الفصل بين الحاجة إلى إثبات الذات والحاجة إلى التقدير. فرغم أن كلى الحاجتين تُشبعان بقدرة الفرد على الإنجاز والتّفع، أي من شعوره بإيجابيته وإقرار الآخرين له بذلك، إلّا أن الحاجة إلى إثبات الذات تختلف عن سابقتها في كونها تتولد من حاجة الفرد أو العامل إلى أن يكون موجبا نافعا منجزا، بإرادته المستقلة وليس تحت إرادة الآخرين.

ثالثا: بعض مدارس التنظيم الحديثة

ضافة إلى النظريات سابقة الذكر، التي تعد كلاسيكية في مجملها، وإن كان العمل بمبادئ وأطروحات بعضها مازال مستمرا وفعّالا إلى يومنا، ظهرت عدة نظريات، شكّلت مدارس للتنظيم، تُعرف بالحديثة، كمدرسة النظم والمدرسة الظرفية (الموقفية) والمدرسة الرياضية ونظرية الإدارة بالأهداف ونظرية الإدارة اليابانية وغيرها.

1- مدرسة النُظُم: تقوم هذه النظرية على فكرة أنّ المؤسسة كيانا مُنظما هادفاً، يتشكل من عدة كيانات فرعية أو جزئية متداخلة فيما بينها تداخلا وظيفياً دقيقاً ومحكما يستجيب لشروط تحقق أهداف تواجده، مُشكّلتا كيانا كلياً أكبر يعرف بالنظام. فالنظام يمثل تركيباً وظيفياً مُنظماً يضيفي صفة الآلية في تحقيق أهدافاً محددة بشكل مستمر ومتكرر باستخدام أدوات معينة.

ومن ذلك، فالمدخل النُظمي، ينظر إلى المؤسسة على أنّها نظاماً كلياً، يتشكل من عدة أنظمة فرعية، لكل منها أهدافاً محددة، بتحقّقها تتحقق أهداف النظام الكلي، أي أهداف المؤسسة. ومثال ذلك جسم الإنسان، الذي يتشكل من عدة أنظمة جزئية، كالنظام العصبي والنظام الهضمي والنظام الحركي والنظام البصري وغيرها من الأنظمة الأخرى، مشكلة في مجملها نظاماً كلياً آلي الأداء. بحيث أن كل نظام فرعي يتشكل في حد ذاته من نظم فرعية أصغر وهكذا، وصولاً إلى أبسط جزئيات التنظيم وإلى أدق مُكوّناته.

2- المدرسة الظرفية (الموقفية): تقوم هذه النظرية على فكرة أن المؤسسة يجب أن تُدار وفقًا للظرف الحقيقي والواقعي القائم في بيئتها العامة، فكل تنظيم يجب أن يكون موقفيًا. أي أن السياسات الواجب اتباعها والتدابير والقرارات الواجب اتخاذها، إنما يجب أن تكون كاستجابة وكردود أفعال، لما هو قائم فعلا، وليس كتقديرات وترتيبات لما يجب أن يكون.

هذه النظرة المنطلقة من حقيقة الطبيعة الديناميكية لبيئة المؤسسة، تظفي واقعية أكبر على سياسات المؤسسة وعلى تعاملاتها مع التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية.

لقد أكدت مختلف الاتجاهات الفكرية ضمن المدخل الظرفي، على أهمية دراسة الظرف القائم بداته، بدلا من التنظيم الشامل الثابت، اعتبارا من أن حالة الاستقرار أو الثبات، لا تتوافق لا مع حقيقة الفرد ولا مع حقيقة المؤسسة بصفة عامة. فالإطار العام الذي يعتمد المدخل الظرفي، هو العلاقة القائمة بين المؤسسة والبيئة. ولذلك فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، مرتبط بمدى قدرتها على التكيف هيكليا ووظيفيا مع المتغيرات أو المؤثرات البيئية.¹

3- المدرسة الرياضية: تقوم هذه المدرسة على فكرة اعتماد الصيغ والعلاقات الرياضية لمعالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة، مستخدمة في ذلك بحوث العمليات، نظريات القرار، الرياضيات المالية، تقنيات المحاسبة وغيرها من الأدوات الأخرى التي أصبحت تعرف باسم "التقنيات الكمية للتسيير".²

هذه المدرسة، وإن كانت حديثة النشأة نسبيا، حيث ظهرت إبان الحرب العالمية الثانية، إلا أنها أثبتت فاعلية كبيرة في مجال الإدارة. وذلك أن استخدام أدواتها يستوجب التحديد الدقيق للأهداف وللمشاكل القائمة، قبل الشروع في التنفيذ أو في المعالجة، ما يجعلها أداة جد فعالة في حل المشاكل المعقدة، وهو ما يزيد من إمكانية تحسين مستويات الأداء وتحقيق نتائج مرضية.

4- الإدارة بالأهداف: تعود فكرة الإدارة بالأهداف لعالم الإدارة بيتر دراكر Peter Drucker في كتابه "الأداء الإداري" الذي نشره سنة 1954، الذي صاغ فيه مصطلح الإدارة بالأهداف، الذي شاع تداوله لاحقا.¹

¹ - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص103

² - LAZARY, l'économie de l'entreprise, op.cit.p29

ويقصد بالإدارة بالأهداف، الأسلوب الإداري الذي يقوم على فكرة إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، والتي يجب أن تكون دقيقة وواضحة وقابلة للتحقيق، والتي تمثل في مجملها محصلة لأهداف مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في المؤسسة، من منطلق أن أهداف المؤسسة هي أهداف تشاركية، يشترك ويتعاون في تحقيقها الجميع.

ويتمثل جوهر أهمية الإدارة بالأهداف، في كونها تمكن من خلق روح الفريق، وتمكن من الموازنة بين الأهداف الشخصية للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة. وتتمثل خصائص الإدارة بالأهداف في:²

تقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف؛

- تقوم على أساس التعاون والاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخطط اللازمة بلوغ الأهداف المسطرة؛

- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الأداء؛

- التزام الرؤساء بتوفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة لقيام المرؤوسين بأداء مهامهم؛

- القدرة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها؛

- الاتصال المستمر والتواصل الدائم بين الرؤساء والمرؤوسين لخلق روح الفريق؛

- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين؛

- تسهيل تنفيذ العملية الإدارية بعناصرها المختلفة وتقييم نتيجة اتباع هذا الأسلوب في الإدارة؛

- يمكن التفاعل المشترك والمستمر بين الرؤساء والمرؤوسين، المؤسسة من مواجهة التحديات المستقبلية.

5- المدرسة اليابانية (نظرية Z): اكتسبت الإدارة اليابانية شهرة كبيرة، اعتباراً من مستوى الأداء الجيد للعامل

الياباني مقارنة بمستوى أداء العاملين في الدول الأخرى، وبالولايات المتحدة الأمريكية تحديداً.

¹ - محفوظ جودة وحسن الزغبى وياسر المنصور، منظمات الأعمال. المفاهيم والوظائف، الطبعة الثالثة 2012، دار وائل للنشر، عمان. الأردن، ص 49

² - محفوظ جودة وحسن الزغبى وياسر المنصور، منظمات الأعمال. المفاهيم والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 51

وأهم ما يميز الإدارة اليابانية، أنها تخلق من المؤسسة نموذجاً حياً للمجتمع الياباني الذي تسوده تقاليد وعادات وقيم عريقة، أساسها التعاون والتكافل والجد والمثابرة. ما يجعل العامل يشعر بحالة من الاستقرار والطمأنينة والأمن، كونه لا يجد فروقات أو تناقضات بين وسطه الاجتماعي الذي يعيش فيه سواءً الأسرة أو المجتمع بصفة عامة، وبين وسطه المهني أو الوظيفي. وذلك ما انعكس بشكل جد إيجابي على مستوى أدائه.

ومن أهم خصائص الإدارة اليابانية، ما يلي:¹

- التوظيف مدى الحياة؛

- بطء التقييم والترقية؛

- المسؤولية الجماعية؛

- الرقابة الذاتية؛

- العدالة والمساواة؛

- المسار الوظيفي غير المتخصص؛

- التقاعد المبكر (55 سنة).

تجدر الإشارة إلى أنه يُشار إلى الإدارة اليابانية عموماً من خلال "نظرية Z" لعالم الإدارة الياباني "وليام أوتشي William Ouchi"، الذي سعى إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم قدر الإمكان أسلوب الإدارة الياباني، لكن تطبق خارج اليابان، أسماها "نظرية Z".

وتعود تسميتها بهذا الاسم، "نظرية Z"، رغبة في خلق نوع من التتابع في الرموز مع نظرتي دوغلاس مكريكور، النظرة "X" التي اعتبرت العامل كسولاً لا يحب العمل ويتهرب منه. و"النظرية Y" التي اعتبرت العامل محباً للعمل كحبه للترفيه، وأنه لا يتهرب منه بل يسعى إليه. حيث أوجد أوتشي "نظرية Z"، التي ركزت على العنصر البشري كأساس لزيادة الإنتاجية وفقاً لما يتناسب مع البيئة غير اليابانية.

¹ - محفوظ جودة وحسن الزغبي وباسر المنصور، منظمات الأعمال. المفاهيم والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 43

المحور الرابع: بيئة المؤسسة الاقتصادية

أولاً: تعريف بيئة المؤسسة

تُعرَّف بيئة المؤسسة، على أنها الوسط الذي تمارس فيه المؤسسة الاقتصادية نشاطها الإنتاجي ومختلف الأنشطة الأخرى المرتبطة به، والمتكون من جملة من العوامل والمتغيرات المادية وغير المادية، التي تتفاعل معها المؤسسة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر وتتأثر بها، كالسوق والقوانين الاقتصادية والمستوى التعليمي للأفراد وعادات وتقاليد المجتمع وغيرها.

كما تُعرَّف أيضاً من مدخل تأثيرها في نشاط المؤسسة، على أنها مجموع القوى والمتغيرات والعوامل والظروف التي تُحد من قدرة المؤسسة ومن حريتها في التصرف باتجاه تحقيق أهدافها، سواء بتأثيرها في قدرتها على الحصول على ما تحتاجه من مدخلات إنتاج، أو بتأثيرها في قدرتها على تحويل المدخلات إلى مخرجات، أو في قدرتها على تصريف منتجاتها من السلع والخدمات.

وتتأثر المؤسسة الاقتصادية بالوسط الذي تمارس فيه، كونها نظاماً مفتوحاً على محيطها، تتعاطى معه بشكل دائم ومستمر، تحصل منه على احتياجاتها من مدخلات الإنتاج، وتُصَرَّف إليه مخرجاتها من السلع والخدمات، ولكونها تعمل في ظل متغيرات بيئية غير مُستقرة، متغيرة باستمرار، تُتيح فرصاً جديدة أحياناً، وتخلق تهديدات وتحديات أحياناً أخرى. ما يجعل المؤسسة الاقتصادية، تعمل دائماً لا على التَّحكم في متغيرات بيئتها أو السيطرة عليها، وإنما على التَّأقلم معها. تسعى إلى تعظيم الاستفادة حين يتعلَّق الأمر بالفرص، وإلى تجنُّب أو تدنية التأثيرات السلبية حين يتعلَّق الأمر بالتهديدات.

ولذلك فالمؤسسات الأكثر مَوْفُوعاً في السوق، هي المؤسسات الأكثر قدرة على التَّأقلم والتَّكيف في بيئتها، وذات المرونة العالية في مسيرتها للتغيرات والتطورات الحاصلة، التي تُعد أبرز سمات بيئة الأعمال المعاصرة.

ثانياً: تصنيفات بيئة المؤسسة

لا يوجد تصنيفاً واحداً مُتفق عليه لبيئة المؤسسة. فهناك من يُصنِّفها إلى بيئة مباشرة وبيئة غير مباشرة، وهناك من يصنِّفها إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية، وهناك من يُصنِّفها إلى بيئة جزئية وبيئة كلية، وكل هذه

التصنيفات تنطلق من عوامل ومتغيرات البيئة في علاقتها مع المؤسسة، من حيث القرب، أو من حيث درجة التأثير، أو من حيث القدرة على السيطرة والتحكم.

فُتصِّفَ البيئة، بالنظر إلى مدى قرب متغيراتها من المؤسسة، إلى بيئة مباشرة وبيئة غير مباشرة. حيث تشير البيئة المباشرة إلى مجموع العوامل والمتغيرات التي تتعامل معها المؤسسة بشكل مباشر، من موردين وممولين ومستهلكين ومنافسين وغيرهم. وتشير البيئة غير المباشرة إلى مجموع العوامل والمتغيرات التي تتعامل معها المؤسسة بشكل غير مباشر، من عوامل اقتصادية وعوامل قانونية، وعوامل ثقافية واجتماعية وغيرها.

وُتصِّفَ بالنظر إلى درجة تأثيرها، إلى بيئة جزئية وبيئة كلية. حيث تُشير البيئة الجزئية إلى مجموع العوامل والمتغيرات الخاصة بالمؤسسة ذاتها، أو ما يُعرف ببيئتها الداخلية، ممثلة في هياكلها التنظيمية، استراتيجياتها وسياساتها المعتمدة، كفاءات ومؤهلات أفرادها رؤساء ومرووسين، قدراتها التمويلية وإمكاناتها التكنولوجية ومزيجها التسويقي، وغيرها. ومجموع عناصر البيئة المباشرة، المتمثلة في الممولين والموردين والمستهلكين والمنافسين وغيرهم، ممن تتعامل معهم المؤسسة بشكل مباشر. وتُشير البيئة الكلية إلى مجموع العوامل والمتغيرات التي تتعامل معها المؤسسة وتتأثر بها بطريقة غير مباشرة، من عوامل اقتصادية وقانونية واجتماعية وثقافية وبيئية وغيرها.

وُتصِّفَ من حيث القدرة على السيطرة والتحكم، إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية. حيث تشير البيئة الداخلية، إلى مجموع العوامل والمتغيرات أو العناصر الواقعة تحت سيطرة المؤسسة، والتي بإمكانها التحكم فيها وإدارتها وفقا لما يستجيب لشروط تحقق أهدافها المسطرة، ممثلة مثلما سبقت الإشارة، في هياكلها التنظيمية، استراتيجياتها وسياساتها المعتمدة، كفاءات ومؤهلات أفرادها رؤساء ومرووسين، قدراتها التمويلية وإمكاناتها التكنولوجية ومزيجها التسويقي، وغيرها. وتشير البيئة الخارجية، إلى العوامل والمتغيرات الخارجة عن سيطرة المؤسسة، والتي تتأثر بها سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، دون أن تكون لها القدرة على التحكم فيها. ممثلة في عناصر البيئة المباشرة، من موردين وممولين ومستهلكين ومنافسين وغيرهم. وعناصر البيئة غير المباشرة، من عوامل اقتصادية وقانونية واجتماعية وثقافية وغيرها.

ثالثاً: عناصر ومكونات بيئة المؤسسة الاقتصادية

تتمثل أهم عناصر ومكونات بيئة المؤسسة الاقتصادية، في مجموع عناصر بيئتها الجزئية والكلية. إذ رغم تعدد تصنيفات البيئة مثلما سبقت الإشارة، إلا أن التصنيف الأكثر استخداماً هو الذي يصنّفها إلى بيئة جزئية وبيئة كلية. ومن ذلك فإن الكلام عن عناصر ومكونات بيئة المؤسسة، يكون بتناول عناصر ومكونات بيئتها الجزئية وعناصر ومكونات بيئتها الكلية.

1- عناصر ومكونات البيئة الجزئية للمؤسسة: تتمثل أهم العناصر المكونة للبيئة الجزئية للمؤسسة، فيما يلي:

1-1 المؤسسة ذاتها: يتوقف نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها، على مدى دقة ووضوح أهدافها المسطرة ومدى موضوعية تلك الأهداف من حيث قابليتها للتحقيق. وعلى مدى فاعلية الاستراتيجيات والسياسات والخطط المسطرة. وعلى مدى توفرها على الإمكانيات المالية والتكنولوجية اللازمة أو الكافية، ومدى كفاءة وأهلية عنصرها البشري لضمان الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة. وعلى مدى فاعلية المزيج التسويقي المحقق من حيث درجة استجابته للاحتياجات الحقيقية للسوق.

1-2 الموردون والممولون: يمثلون مصادر حصول المؤسسة على مختلف احتياجاتها المالية والمادية، من قروض ومواد أولية ومستلزمات إنتاج وغيرها، اللازمة لإنتاج ما تنتجه المؤسسة من سلع وخدمات. ويُعتبر الموردون والممولون من عناصر البيئة الجد فاعلة في تحديد وضعية المؤسسة. ذلك أن توفر التمويل الكافي والمستلزمات المطلوبة، بالتنوع وبالتكلفة المناسبة، ليس كحالة العكس من حيث أثر ذلك على نتيجة نشاط المؤسسة.

1-3 الزبائن: يمثلون سوق المؤسسة ووجهة ما تنتجه من سلع وخدمات، ومصدر ما تستهدفه من عوائد وأرباح. بحيث كلما كانت هذه السوق مستقرة وواسعة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة، والعكس صحيح. ولهذا تحرص المؤسسة على التواصل مع سوقها بشكل دائم ومستمر، قصد التعرف عليها بشكل دقيق، من حيث بنيتها، بين سوق مستهلكين نهائيين أو سوق مستعملين صناعيين. ومن حيث طبيعة احتياجاتها ورغباتها، التي ستعمل المؤسسة على الاستجابة لها من خلال ما ستنتجه من سلع وخدمات.

1-4 المنافسون: يمثلون مصدر تهديد مباشر ودائم للمؤسسة؛ كونهم يُنتجون نفس ما تنتجه وما تقدّمه من سلع وخدمات للسوق، أو أنهم يُنتجون منتجات يمكن أن تكون بديلاً لمنتجاتها.

لذلك وجب على المؤسسة العمل على مستويين اثنين: المستوى الأول، يحرص الحرس على ضمان الاستجابة المثلى لاحتياجات ورغبات السوق، بتقديم منتجات ذات قيم نفعية كبيرة وقدرة عالية على الإشباع. ويتمثل المستوى الثاني في ضرورة متابعتها لسياسات منافسيها، والعمل باستراتيجية المبادرة والاستباق، لمنع المنافسين من التوسع أكثر في السوق على حساب حصتها، أي بالاعتطاع من حصتها السوقية. أو باستباقهم إلى حيازة أكبر حصة في أي سوق جديدة قد تظهر.

2- عناصر ومكونات البيئة الكلية للمؤسسة: تتمثل أهم العناصر المكونة للبيئة الكلية للمؤسسة، فيما يلي:

2-1 المتغيرات الاقتصادية: تُعد أكثر عناصر أو مكونات البيئة تأثيراً في نشاط المؤسسة. والمتمثلة أساساً في طبيعة السوق ومستوى المنافسة ومستوى النشاط الاقتصادي العام وحركة العرض والطلب والمستوى العام للأسعار ومعدلات الفائدة ومعدلات التضخم ومستويات الدخل والانفاق والإذخار، وغيرها من العوامل المؤثرة في القدرة الشرائية للمواطنين وفي أنماطهم الاستهلاكية. واعتباراً من الأهمية القصوى لهذه المتغيرات، لما قد تتضمنه أو تحمله من تهديدات وفرص، تحرص المؤسسة الاقتصادية وبشكل مستمر ودائم على المتابعة الدقيقة لحركة هذه المتغيرات محاولة التنبؤ باتجاهات ومستويات تطورها، ومحاولة تقدير انعكاسات ذلك على نشاطها في اتجاهيها الإيجابي والسلبي، ومنها إعداد الخطط وتحضير الإجراءات الواجب اتخاذها، لضمان الاستغلال الأمثل للفرص وتعظيم المنافع، حين يتعلق الأمر بتطورات أو تغيرات تكون في صالحها. ولتجنب الانعكاسات السلبية أو على الأقل تدنية تأثيراتها السلبية، حين يكون اتجاه تلك التطورات والتغيرات في غير صالحها.

2-2 المتغيرات الديمغرافية: تتمثل المتغيرات الديمغرافية في الخصائص الكمية والنوعية للسكان؛ كالعدد والجنس والعمر ومعدل النمو والتوزيع الجغرافي والكثافة السكانية ومستوى التعليم والتغذية والدخل وغيرها. وتعتبر هذه المتغيرات ذات تأثير كبير على المؤسسة، باعتبارها الموجه الأساسي لأنشطتها الإنتاجية والتسويقية، وباعتبارها المحدد الحقيقي لخططها وسياساتها واستراتيجياتها المختلفة.

فكل ما تنتجه المؤسسة من سلع أو خدمات، وكل ما يميز تلك المنتجات من حيث، النوع، الخصائص، الشكل الحجم، الأسعار وغيرها، تتحدد وبشكل مباشر كاستجابة للخصائص الديمغرافية لبيئتها. فيغلب إنتاج

المنتجات الشبابية مثلاً، حين تكون نسبة الشباب هي الأكبر من مجموع السكان، وينمو نشاطها ويتراجع متأثراً بنمو وبتراجع احتياجات هذه الفئة، وبكل التغيرات التي قد تطرأ على ذلك. كما قد تكون أنشطة إنتاج المنتجات الموجهة لكبار السن، الأكثر رواجاً، حين تكون نسبة هذه الفئة هي الأكبر، مثلما هو الحال في معظم الدول الأوروبية.

كما تتركز الأنشطة الإنتاجية، وتتوسع حيث الكثافة السكانية المرتفعة، وكلما كانت مستويات الدخل أحسن وأعلى، والعكس حيث تقل الكثافة السكانية وحين وحيث يكون الدخل محدوداً والقدرة الشرائية ضعيفة. وتتأرجح بين انتعاش وركود متأثرة سلباً أو إيجاباً بحسب اتجاه ومستوى التغيرات التي قد تعرفها بيئة المؤسسة في هذا الجانب.

والأمر نفسه بالنسبة لباقي المتغيرات الديموغرافية الأخرى، التي تحرص المؤسسة بشكل مستمر ودائم على متابعة تطوراتها، حتى تتمكن من مسايرة احتياجات السكان والتجاوب معهم إيجابياً بتقديم المنتجات التي تلقى قبولهم، باعتبار أن هذه المتغيرات، تمثل الجزء الأكبر من سوق بعض المؤسسات، وكل السوق بالنسبة لمؤسسات أخرى.

2-3- المتغيرات الاجتماعية والثقافية: تتمثل المتغيرات الثقافية والاجتماعية، في قيم المجتمع وعاداته وتقاليده وأعرافه السائدة، وطبيعة العلاقات والروابط الاجتماعية القائمة بين أفرادها. وتبرز الأهمية القصوى لهذه المتغيرات من كونها هي المسؤولة عن تكوين القناعات والميول والسلوكيات وغيرها. ما يجعلها تؤثر في نشاط المؤسسة تأثيراً قليباً. بمعنى أن المؤسسة تضبط أنشطتها من حيث ماذا وكيف ستنتج وكيف ستتواصل مع المستهلكين وغير ذلك، اعتباراً من هذه المتغيرات، ووفقاً لما يتوافق معها أو يُعتبر مقبولاً بموجبها. لذلك فالمؤسسة لا قدرة لها على التأثير في هذه المتغيرات الممتدة في العمق، المتصفة بالاستقرار النسبي وبعدم المرونة في التغير على المديين القصير والمتوسط، ما يجعلها تستهدف من خلال سياساتها واستراتيجياتها المختلفة، ليس التأثير فيها أو محاولة تحريكها باتجاه ما يخدم مصالحها، وإنما تستهدف التأقلم معها ومسايرتها ما أمكن ذلك. ولهذا فالمؤسسة ذات الحصة السوقية الأكبر، والأكثر تركيزاً في السوق، هي تلك الأقدر على مقارنة المتغيرات الاجتماعية والثقافية للمجتمع مقارنة بغيرها من المؤسسات الأخرى.

فهذه المتغيرات تؤثر في نشاط المؤسسة تأثيراً متميزاً وخصوصاً، يختلف عن تأثيرات باقي المتغيرات الأخرى، وذلك أنها تؤثر تأثيراً قليلاً، بمعنى أن طبيعة ونوع النشاط الذي ستمارسه المؤسسة، يتحدد بالنظر إلى هذه المتغيرات، التي تحرص المؤسسة ايما حرص على فهمها وإدراك واستيعاب مضامينها وأبعادها، حتى تتمكن من ضمان قبول ما ستقدمه من منتجات سلعاً كانت أو خدمات.

2-4- المتغيرات السياسية والقانونية: تتمثل هذه المتغيرات في مختلف الهيئات والتنظيمات والأجهزة الحكومية، ومختلف القوانين والتشريعات التي تُكوّن الإطار التنظيمي العام، والموجه للممارسات والأنشطة الاقتصادية وغير الاقتصادية ذات الصلة. كقانون الاستثمار، والقانون التجاري، وقانون الضرائب، وقانون العمل والتقاعد، وقانون الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية وغيرها.

كما تُعتبر هذه المتغيرات، من قوانين وتشريعات وغيرها، ضابطاً ومحددًا للعلاقة القائمة بين المؤسسة والمستهلكين خاصة وكافة أفراد المجتمع بشكل عام. وبينها وبين الدولة كأجهزة مُنظمة وراعية لهذه العلاقة، من جهة. وكمحدد لمسؤوليات والتزامات المؤسسة تجاه الدولة وتجاه أفراد المجتمع، وحقوقهم عليها من جهة ثانية.

هذه القوانين والتشريعات، وإن كانت تستهدف رعاية وحفظ الصالح العام، وتوجيه الفعل الاقتصادي وفقاً لما يستجيب لشروط تحقق التنمية الشاملة في أبعادها المختلفة، وتحديد الاقتصاديات منها والاجتماعية، إلا أنها تعتبر من وجهة نظر المؤسسة، عوائق وقيود تحد من قدرتها وحريتها في التصرف، ومن سرعتها في بلوغ أهدافها المُستَـطَـرة.

المحور الخامس: تنظيم المؤسسة الاقتصادية

يمثل التّنظيم واحدا من أهم الأنشطة التي تؤديها إدارة المؤسسة الاقتصادية، قصد تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها وقدراتها وطاقاتها الانتاجية، ومن ثم تحقيق أحسن مستويات الأداء، من خلال تنسيق وتكامل الأنشطة، قصد توحيد الجهود باتجاه هدف مشترك.

أولاً: ماهية التنظيم

لا تتحقق الأهداف المسطرة، إلا من خلال الأداء الجيد والفعال لمختلف الأنشطة والفعاليات، ولا يتحقق ذلك إلا في ظل تنظيم دقيق ومحكم.

1- تعريف التنظيم: يُعرّف التّنظيم على أنه "العملية التي يتم بموجبها تحديد الأنشطة والفعاليات، وضبط خطط ومسارات التّنفيد، وتحديد وإسناد الأدوار والمسؤوليات، وتفويض السّلطات والصلاحيات".

كما يُعرّف أيضا على أنه "عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف، وذلك عن طريق توزيع السّلطات والمهام والمسؤوليات"¹.

كما يُعرّف أيضا على أنه "عملية تحديد وتنسيق الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة، وتعيين المسؤولين والمشرفين وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لضمان توجيه الأفراد والأعمال بشكل فعال".

وعموما، يمكن القول أن التنظيم يخص أو يتعلق بما يلي:

- تحديد الأعمال والأنشطة والفعاليات التي سيتم إنجازها أو القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- تعيين الأشخاص الذين ستوكل لهم مهمة القيام بتلك المهام، وتحديد المستويات الإدارية أو التنظيمية التي ستقوم على ذلك؛
- تحديد الأدوار والمسؤوليات وتفويض السلطات والصلاحيات، وضبط العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية تماشيا والسلطات والصلاحيات المخولة أو المفوضة؛

¹ - هاني عرب، أساسيات الإدارة الحديثة، ص22، ملتقى البحث العلمي، www.RSCRS.COM، تاريخ الاطلاع: 05-05-2018

2- أهمية التنظيم: إشارة منه إلى الأهمية الكبر للتّظيم، يقول "دليل كارنجي 1888-1955" مدير معهد كارنجي للعلاقات الإنسانية، "خذ منا كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا، واترك لنا التّظيم، فسنكون قادرين خلال أربعة سنوات على استعادتها جميعاً".¹

ورغم الإجماع على أنّ أهمية التّظيم صارت مسلمة لا تُناقش، لتؤكد أن ما يحقق الإنجازات والتّقدم والتميز، ليس الموارد والإمكانات، وإنما التّظيم، الذي من تمكّن منه تمكّن من كل شيء وإن لم يؤته، ومن لم يتمكّن منه لم يتمكّن من أي شيء وإن أُوتى كل شيء. إلّا أننا سنحاول إبراز بعض جوانب هذه الأهمية في النقاط التالية:

- مكن التّظيم من تحديد وترسيخ أهداف المؤسسة، ويوضّح مسارات ومتطلبات بلوغها؛
- يمكن من تحديد وتوزيع الأدوار وضبط العلاقات بين كافة أفراد التّظيم وبين مختلف مستوياته الإدارية والتّظيمية، كما يحدد الصلاحيات، السّلطات والمسؤوليات؛
- يُمكن من تنفيذ خطط المؤسسة بكفاءة وبفعالية كبيرتين؛
- يُمكن من الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة، لما يحققه من تنسيق وتكامل بين جهود مختلف الأطراف والفاعلين والوحدات والأقسام والمستويات داخل المؤسسة، ومن ثم بلوغ الأهداف المسطرة بسلاسة وبفعالية؛
- يُسهّل عملية اتّخاذ القرار، بسبب وضوح الأهداف والأدوار؛
- يساعد على التّمكن، وعلى اكتساب الخبرة المتخصصة، ويمهد الطريق للإبداع والابتكار؛
- يساعد على بناء هيكل تنظيمي للمؤسسة يسهل عليها التعامل والتجاوب مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية؛
- يساعد على كشف الانحرافات أثناء التنفيذ، ويُسهّل كشف أسبابها؛

3- مبادئ التّظيم: تتمثل أهم مبادئ التّظيم فيما يلي:²

¹ - كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبع الأولى 1996، بيروت لبنان، ص84

² - أنظر: ضرار العتيبي و نضال الحواري و ابراهيم خريس، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، الطبعة العربية 2007، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 119

- **مبدأ وحدة الهدف:** أي ضرورة أن يُحدد التنظيم هدفاً دقيقاً وواضحاً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. كما عليه أيضاً أن يُحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية الفرعية، والتي تصب كلها في مصب الهدف العام أو الواحد للمؤسسة؛

- **مبدأ شمولية التنظيم:** أي وجوب أن يشمل التنظيم أنشطة كل الوحدات التنظيمية للمؤسسة، حتى تتمكن جميعها من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق، ومنه تحقيق الهدف العام المشترك أو الهدف الواحد للمؤسسة؛

- **مبدأ الفاعلية:** أي وجوب أن يُحقق التنظيم أهدافه بأقل جهد ووقت وبأقل تكلفة؛

- **مبدأ الشرعية:** أي وجوب أن تكون الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، أهدافاً مشروعة لا تتعارض مع القوانين والتشريعات ولا مع القيم الاجتماعية والحضارية للمجتمع ولا مع معتقداته وقيمه الدينية؛

- **مبدأ الوضوح:** أي وجوب أن تكون أهداف التنظيم وخطته دقيقة وواضحة لا تقبل التأويل، وهذا لتحقيق هدف القراءة الواحدة، وبالتالي تسريع وتسهيل إدراك الهدف المسطر؛

- **مبدأ الالتزام:** أي وجوب أن تلتزم إدارة المؤسسة التزاماً كاملاً ودقيقاً بالتنظيم المعتمد؛

- **مبدأ تقسيم العمل:** وهذا قصد الاستفادة من مزايا التخصص في العمل، وقصد التحديد الدقيق للأنشطة، بهدف تبسيط التنفيذ والرقابة، ومنه زيادة الفعالية التنظيمية وفعالية الأداء؛

- **مبدأ الوظيفة:** بمعنى وجوب بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد. إذ من الضروري بناء تنظيم مستمر ومستقر، بغض النظر عن بقاء أو ذهاب أو تغير الأفراد؛

- **مبدأ تحديد المسؤولية:** أي وجوب تحديد مسؤوليات الرؤوسين تجاه رؤسائهم في إطار السلطة الممنوحة أو المخولة لهم؛

- **مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية:** بمعنى وجوب تساوي السلطة كحق مع المسؤولية كواجب، لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية؛

- **مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر:** بمعنى وجوب أن يتلقى الفرد التعليمات والأوامر من رئيس إداري واحد، وإليه فقط يرفع تقاريره أيضاً، وهذا لتجنب التداخل والتضارب، ولتفادي زيادة درجة الشعور بالمسؤولية؛

- **مبدأ نطاق الإشراف:** أي وجوب تحديد عدد الأفراد الخاضعين لإشراف رئيس إداري واحد، وهذا من أجل ضمان فاعلية أكبر في التوجيه والرقابة؛

- **مبدأ المرونة التنظيمية:** بمعنى وجوب أن يتمتع التنظيم المعتمد أو القائم، على قدرة كبيرة في التأقلم مع التغيرات التي قد تعرفها بيئة المؤسسة، بما يضمن الاستقرار والاستمرارية.

4- أنواع التنظيم: يُمكن التمييز بين نوعين من التنظيم على مستوى المؤسسات الاقتصادية. التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

4-1- التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي تقره قرارات المؤسسة وتعليماتها ووظائفها. وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد المستويات الإدارية وبتقسيم العمل وتوزيع المهام وتحديد العلاقات والصلاحيات والسلطات والمسؤوليات. ويعمل التنظيم الرسمي على تحقيق المبادئ الأساسية للمؤسسة وأهدافها. تجدر الإشارة إلى أن التنظيم الرسمي هو التنظيم الذي نحن بصدد الكلام عنه، والذي يتجسد في صورة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4-2- التنظيم غير الرسمي: إذا كان التنظيم الرسمي هو ما تريده المؤسسة، فالتنظيم غير الرسمي هو ما يريده الأفراد أو العاملون، وهو تنظيم ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة، بحيث يكون للعلاقات الشخصية الأثر الكبير في ذلك، ويعتبر تنظيمًا غير مُهدّد للتنظيم الرسمي، وذلك اعتباراً مما يلي:

- أنه بما يُتيح من تواصل اجتماعي وتقارب عاطفي ووجداني بين العاملين، يجعلهم يتجاوزون ويتخلصون من الضغوطات التي قد يُولّدها التنظيم الرسمي؛

- يتيح التنظيم غير الرسمي لأعضائه مجالا أو وسطا مواتيا لإشباع حاجاتهم الاجتماعية؛

- يزيد التنظيم غير الرسمي من فعالية الإدارة، وذلك أنّ أداء الأعمال بصورة غير رسمية أي بصورة ودية، قد يزيد من فهم الإدارة للأفراد ويُعمّق لديها المسؤولية في معالجة مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم؛
- يخدم التنظيم غير الرسمي التنظيم الرسمي أو الإدارة، بتزويدها ببعض المعلومات حول ما يتبادل بين العاملون من أفكار ومواقف وآراء، ومنه العمل على استباق الأحداث وتصحيح الرؤى والأفكار الخاطئة والمبادرة بما يجب في سبيل ذلك، أي في سبيل ترسيخ النظرة والقراءة الموجبة لأهداف التنظيم الرسمي القائم؛
- يترتب عن التقارب والتفاعل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، زيادة قاعدة الاشراف، أي تخفيض الوقت المخصص من قبل المدير أو المسؤول المباشر للتنسيق والمتابعة؛
- أنّه كلما كان هناك انسجاما بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، كلما ساعد ذلك أكثر وسهّل وسرّع في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي

يُمثّل الهيكل التنظيمي أداة جد هامة لضمان تناسق وتكامل الجهود والأدوار داخل المؤسسة، إذ من غير الممكن سير الأعمال وإتمام المهام وبلوغ الأهداف، دون أن يكون هناك مسارا واضح المعالم تتحدّد على مستواه الأدوار والعلاقات والسلطات والمسؤوليات، بشكل يجعل لكل فرد في المؤسسة صورة دقيقة عن موقعه ودوره ضمن التنظيم العام للمؤسسة، وعن محل ما يؤديه من مهام من مجموع النشاط العام للمؤسسة.

1- تعريف الهيكل التنظيمي: يُعرّف الهيكل التنظيمي على أنّه "بناءً تنظيميا للتسلسل الإداري للمؤسسة، يُحدّد مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية ويضبط العلاقات والسلطات والمسؤوليات بين مختلف الأفراد والمستويات الإدارية."

كما يُعرّف أيضا على أنّه "إطارا تنظيميا يوضّح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة، مرتبة في مستويات متدرجة، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، تتضح من خلاله مصادر القرار ومراكز السلطة والمسؤولية"

كما يُعرّف أيضا على أنّه "البناء الذي يُحدّد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة. حيث يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلّبها تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة لبيان قنوات وطبيعة ونوع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة".¹

تجدر الإشارة إلى أنّه لا يوجد هيكلًا تنظيميًا واحدًا قابلاً للاستنساخ، يصلح لكل المؤسسات، وإنّما هياكل تنظيمية متعددة ومختلفة، تختلف من مؤسسة إلى أخرى اعتباراً من جملة من العوامل، كحجم المؤسسة، وطبيعة ومجال نشاطها، وأهدافها، ومدى تطور وسائل الإنتاج المستخدمة، أي ما إذا كانت المؤسسة تستخدم تكنولوجيا إنتاجية حديثة أم تستخدم وسائل إنتاج تقليدية أو بسيطة، وغيرها.

حيث أشار "بيتر دروكر **Peter Drucker**" إلى أنّ هناك ثلاثة طرق يتحدّد من خلالها شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هي:²

- **طريقة تحليل الأنشطة:** تشير إلى أنّه من خلال دراسة وتحليل ما يجب أن تقوم به المؤسسة من نشاطات ضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة، تتحدّد المهام وتُحدّد السلطات والمسؤوليات والعلاقات، ويتحدّد اعتباراً من ذلك شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- **طريقة تحليل القرارات:** إذ من خلال نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن تُتخذ فيه وطريقة المشاركة في القرار ونوع المهام والأنشطة اللازمة لتنفيذ تلك القرارات، يتحدد شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

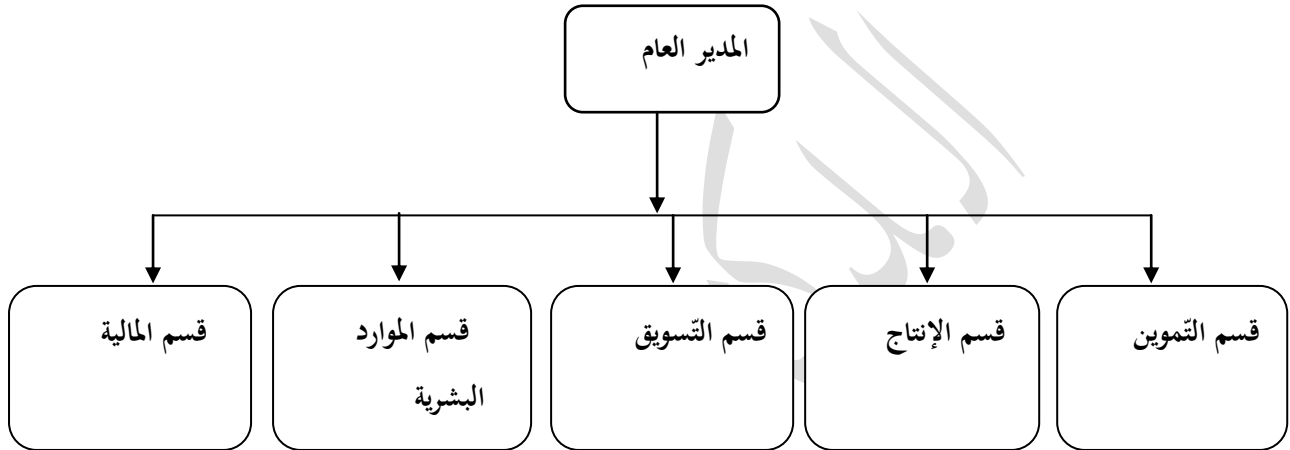
- **طريقة تحليل العلاقات:** تُركّز هذه الطريقة على علاقات المسؤولين بالمؤسسة بمجموع الأفراد والعاملين في مختلف المستويات التنظيمية والتنفيذية.

2- أنواع الهياكل التنظيمية: مثلما سبقت الإشارة فإنّه لا يوجد هيكلًا تنظيميًا واحدًا قابلاً للاستنساخ، يصلح لكل المؤسسات، وإنّما هياكل تنظيمية عديدة ومختلفة، تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لكل منها مزاياه ونقائصه. وتتمثل أهم الهياكل التنظيمية أو أكثرها اعتماداً من طرف المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:

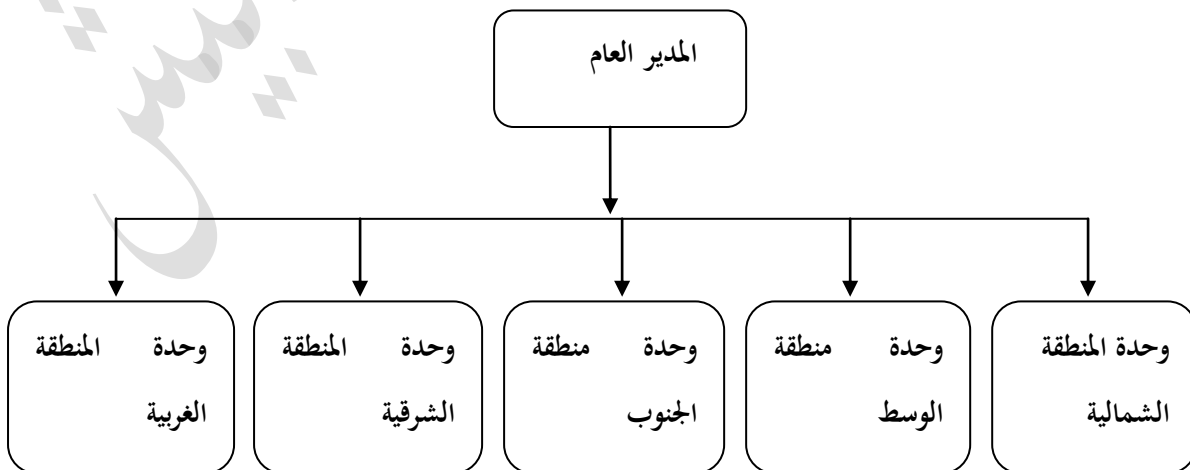
¹ - أنظر: خليل مجّد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص161

² - صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص158

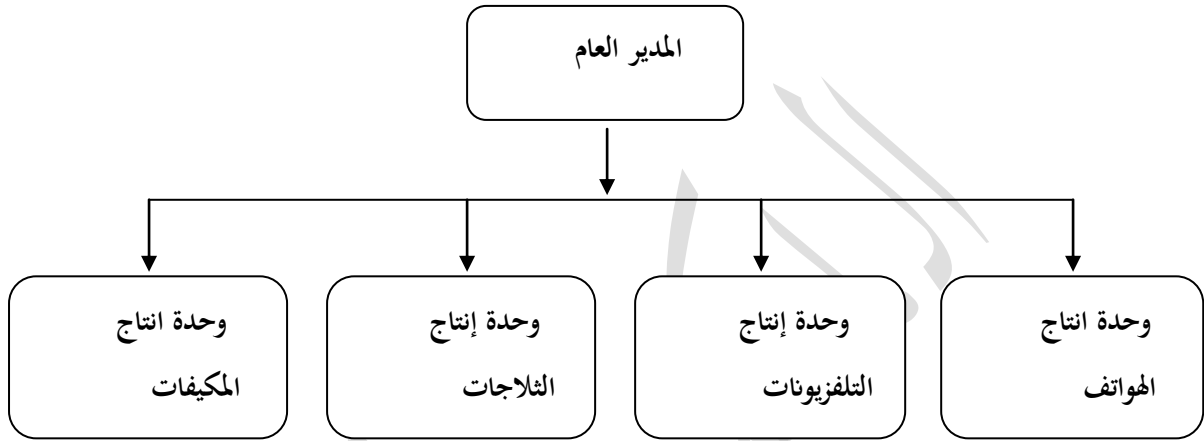
2-1- الهيكل التنظيمي الوظيفي: يُعتبر من أكثر الهياكل التنظيمية اعتماداً من طرف المؤسسات الاقتصادية. يتم بموجبه تنظيم المؤسسة في شكل وحدات أو أقسام أو دوائر، تختص كل منها بالإشراف على وظيفة من الوظائف الرئيسية للمؤسسة. أي أن يجعل لكل وظيفة وحدة أو قسم أو دائرة، يُعيّن على كل واحدة منها مديراً يتولى مهام تنظيمها وإدارتها. ويظهر هذا الهيكل التنظيمي على الشكل التالي:



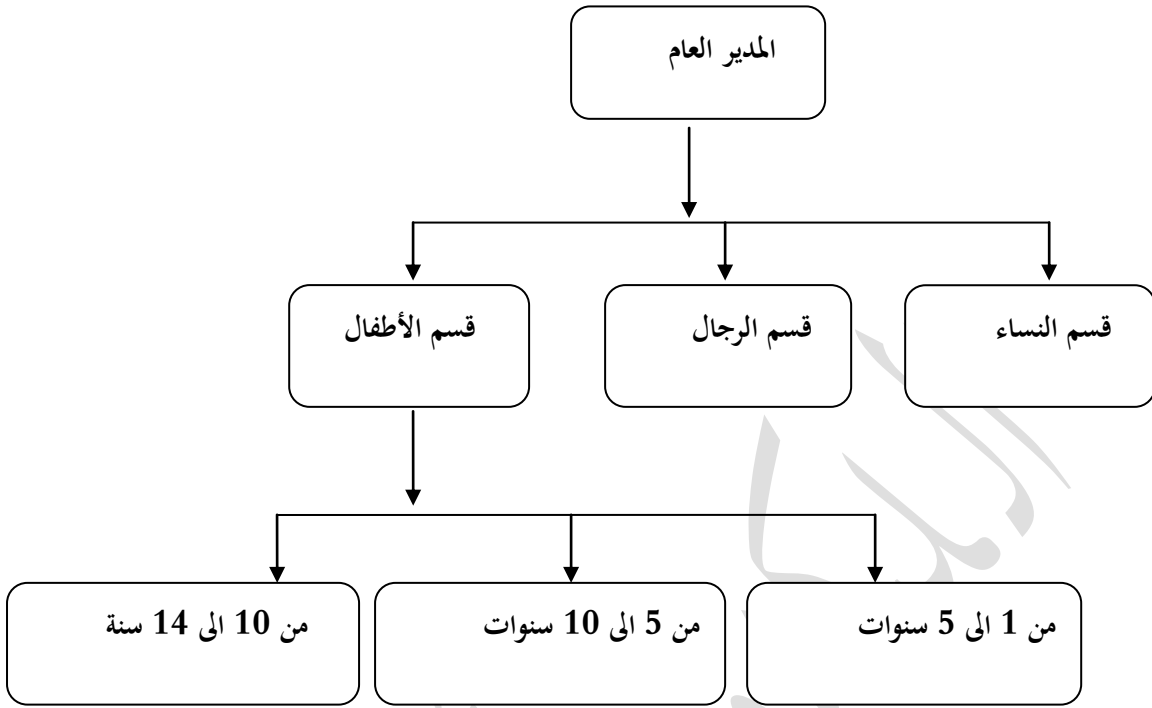
2-2- الهيكل التنظيمي الجغرافي: يعتمد هذا الهيكل التنظيمي من طرف المؤسسات التي تنتشر أنشطتها عبر مناطق جغرافية متعددة، أو التي لها فروعاً في عدة أماكن، كالبنوك مثلاً. حيث يُخصّص لكل جهة أو منطقة جغرافية فرع أو وحدة أو دائرة، تتولى مهمة الإشراف على إدارة وتنظيم العمليات في المنطقة الجغرافية المعنية. ويظهر هذا الهيكل التنظيمي على الشكل التالي:



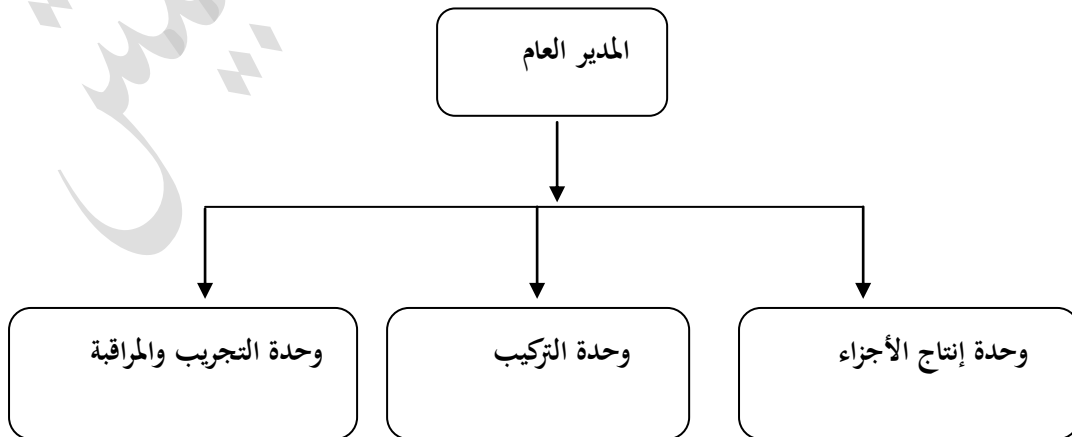
2-3- الهيكل التنظيمي على أساس السلعة: يعتمد هذا التنظيم أو الهيكل من طرف المؤسسات كبيرة الحجم والتي تنتج منتجات متنوعة أو متعددة. كحال المؤسسة التي تنتج مثلاً الهواتف النقالة، والتلفزيونات، والثلاجات والمكيفات الهوائية وغيرها. بحيث يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة في هذه الحالة على الشكل التالي:



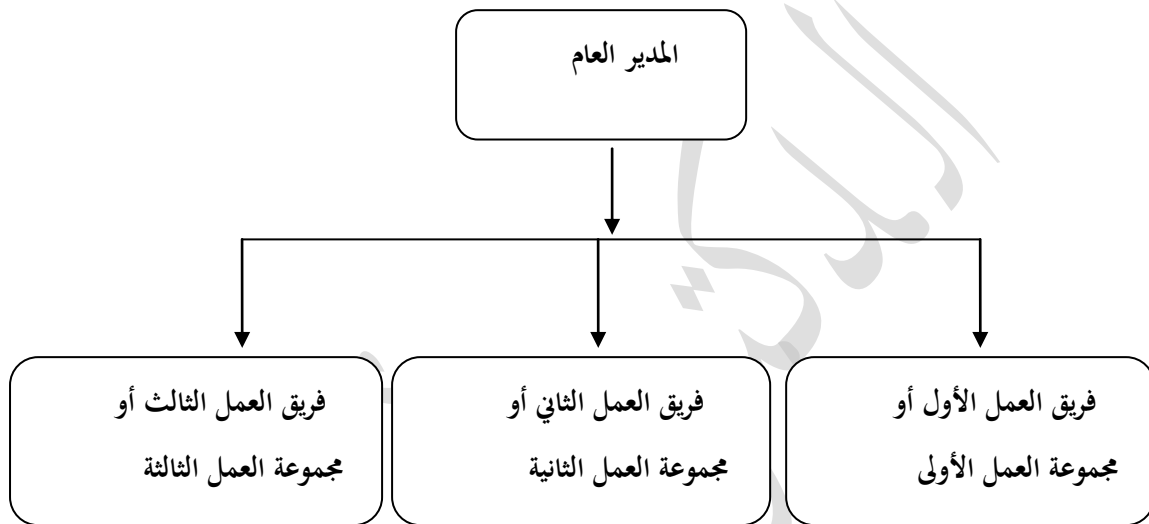
2-4- الهيكل التنظيمي حسب العملاء: يتم وفقاً لهذا التنظيم تجميع الأنشطة في وحدات تبعا لنوع العميل أو المستهلك الذي تتعامل معه المؤسسة. وغالبا ما تظهر الحاجة إلى اتباع هذه الطريقة عند وجود أنواع من العملاء، مختلفين من حيث رغباتهم وطبيعتهم واحتياجاتهم. بحيث قد تعتمد المؤسسة على تنظيم تعاملها معهم بتصنيفهم بحسب الجنس أو بحسب السن مثلاً. بحيث يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة في هذه الحالة على الشكل التالي:



2-5- الهيكل التنظيمي على أساس العمليات: يعتمد هذا التنظيم غالبا في المؤسسات الصناعية، حيث يتم بمقتضاه تجميع الأنشطة الرئيسية على أساس مراحل تنفيذ العملية الإنتاجية. حيث يتم بموجب ذلك تخصيص قسم أو دائرة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج. كما هو الحال مثلا في مصانع إنتاج السيارات، حيث نجد وحدة لإنتاج الأجزاء ووحدة للتركيب ووحدة للتجريب والمراقبة وغيرها. حيث يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة في مثل هذه الحالة على الشكل التالي:



2-6- الهيكل التنظيمي على أساس الوقت: يمثل هذا التنظيم أقدم أنواع التقسيمات الإدارية المعروفة اليوم. ويستخدم عموماً من قبل المؤسسات التي تلقى منتجاتها طلباً كبيراً، فتضطر كي تتمكن من الاستجابة للطلب الكبير إلى العمل بنظام الفرق أو الأفواج، كأن تعمل مثلاً بثلاثة فرق على مدار الأربعة والعشرون ساعة، كل فريق أو مجموعة تعمل ثمانية ساعات في اليوم. وفي هذه الحالة، يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة على الشكل التالي:



المحور السادس: وظائف المؤسسة الاقتصادية

قد يبدو من النظرة السطحية المباشرة أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي وظيفة واحدة فقط، هي وظيفة الإنتاج، وهذا ما يتطابق بشكل تام مع أهم تعاريفها بأنها وحدة للإنتاج، ومع أهم مبررات وجودها، المتمثلة في استحداث الاستخدامات الجديدة وتوليد المنافع الإضافية. غير أن هذه النظرة وإن كانت صحيحة إلا أنها غير كاملة، وذلك أن هدف الإنتاج و/أو هدف استحداث الاستخدامات وتوليد المنافع، لا يمكن أن يتحقق إلا بتحقيق أهداف أخرى تمثل جوهر أنشطة لا تقل أهمية عن النشاط الرئيسي للمؤسسة، أي عن نشاط الإنتاج. وذلك أن وظيفة الإنتاج، وإن بدت أنها محصورة عمليا وزمنيا بتحويل المدخلات إلى مخرجات، أي أنها تبدأ ببدء عملية تحويل المدخلات من مواد أولية ومستلزمات إنتاج، وتنتهي بالحصول على المخرجات في شكل منتجات نهائية، إلا أنها تمتد في الواقع إلى ما قبل بدء عملية التحويل بكثير، كما تمتد أيضا إلى ما بعد الحصول على المنتج النهائي. وذلك أن المفهوم الحديث للإنتاج لم يعد مقتصرًا أو محصورًا في توفير ما يستخدم في تحقيق المنافع، وإنما صار يمتد إلى التحقيق الفعلي لها. بمعنى أن قدرة المؤسسة على الإنتاج متوقفة على مدى قدرتها على تحقيق المنافع وليس على مدى قدرتها على توفير ما قد يُمكن أو يساعد على ذلك فقط.

هذه النظرة الحديثة، اعطت مفهوما جديدا للإنتاج، يتطلب تحقق أهدافه النهائية، أداء المؤسسة لمهام وأنشطة كثيرة ومتنوعة، تأخذ في أبعادها الجوهرية مفهوم الوظيفة؛ تصنّف إلى: أنشطة ومهام التموين، أنشطة ومهام الإنتاج، أنشطة ومهام التسويق، أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية، أنشطة ومهام التمويل وأنشطة ومهام العلاقات العامة. هذه الأنشطة والمهام، تعرف من منظور الفاعلية، أي في ظل شروط ومتطلبات تحقق أهدافها النهائية، بالوظائف، المتمثلة في: وظيفة التموين، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة إدارة الموارد البشرية، وظيفة التمويل ووظيفة العلاقات العامة. كما يمكن ترتيبها أيضا على النحو التالي: وظيفة التسويق، وظيفة إدارة الموارد البشرية، وظيفة التمويل، وظيفة التموين ووظيفة الإنتاج.

أولاً: وظيفة التموين

تُعرف أيضاً بوظيفة إدارة المواد، وتشمل كل من أنشطة ومهام الشراء وأنشطة ومهام التخزين. ويقصد بها مجموع الأنشطة والمهام الهادفة إلى توفير مستلزمات الإنتاج أو عناصر المخزون اللازمة لمباشرة العملية الإنتاجية واستمرارها، بالكميات والنوعية اللازمة وبالتكاليف المناسبة وفي الآجال المحددة، والاحتفاظ بها وترتيبها وتنظيمها بالكيفية التي تسهل الوصول إليها ومعرفتها ومن ثم مناوالتها باتجاه الاستخدام.

وعليه، فإنه يمكن تحديد أهم خطوات هذه الوظيفة في: مراقبة المخزون، التنبؤ بالطلب، تقدير الاحتياجات، تحديد مصادر التوريد المناسبة واختيار أنسبها ونقل المواد والاحتفاظ بها على مستوى قسم التخزين إلى حين طلبها من طرف قسم الإنتاج.

من خلال هذا التعريف يظهر أن وظيفة التموين تشمل نوعين من الأنشطة والمهام. أنشطة ومهام مرتبطة بالحصول على المواد، أي بتوفيرها، تُعرف في بعدها الجوهري بوظيفة الشراء، وهي تمثل الوظيفة الفرعية الأولى لوظيفة التموين. وأنشطة ومهام مرتبطة بحفظ المواد وتنظيمها وترتيبها في مخازن المؤسسة، تُعرف في بعدها الجوهري بوظيفة التخزين، وهي تمثل الوظيفة الفرعية الثانية لوظيفة التموين.

1- وظيفة الشراء: تُشير إلى مجموع الأنشطة والمهام الهادفة إلى ضمان حُسن تدفق المواد ومختلف مستلزمات الإنتاج إلى المؤسسة. ما يعني أن الهدف الرئيسي لهذه الوظيفة هو تأمين استمرارية العمليات الإنتاجية واستمرار نشاط كافة الوحدات التنظيمية الأخرى المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة.

1-1- أهداف ومهام وظيفة الشراء: تتمثل أهم أهداف ومهام هذه الوظيفة فيما يلي:¹

- تأمين شراء حاجات المؤسسة باستثناء العنصر البشري، وذلك من حيث:

* الكمية المطلوبة؛

* النوعية المطلوبة؛

* الوقت المناسب؛

¹ - صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 276

* السعر المناسب.

- اختيار مصادر الشراء أو التوريد المناسبة؛

- تنمية ودعم العلاقات الخارجية مع الموردين؛

- إدارة القوى البشرية التابعة لإدارة الشراء؛

- التنسيق مع إدارة المخازن؛

- تزويد الإدارة العليا للمؤسسة بكافة المعلومات المتعلقة بعملية الشراء القائمة والمستقبلية.

1-2-2- تخطيط المشتريات: يقصد بتخطيط المشتريات، وضع خطة عملية، مرنة، قابلة للتطبيق، تستطيع المؤسسة

من خلالها الحصول على مختلف احتياجاتها من المواد و/أو مستلزمات الإنتاج، وفقا لما يضمن تحقق أهداف الشراء، ومن خلالها المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة. أي أن تخطيط الشراء، يستهدف تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والخطوات الخاصة بتلبية احتياجات المؤسسة من مختلف المواد ومستلزمات الإنتاج، وفقا لما يستجيب لشروط ومتطلبات تحقق الأهداف المسطرة، سواء على المستوى الجزئي، أي على مستوى وظيفة الشراء، أو على المستوى الكلي، أي على مستوى المؤسسة ككل، من خلال تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف فروع المؤسسة و/أو بين وظائفها. ويتم تخطيط المشتريات على مستويين رئيسيين:

1-2-1- على مستوى الإدارة العليا: حيث تضع الإدارة العليا الخطوط العريضة لسياسة الشراء، والتي تكون

مرتبطة أو مستمدة من سياستي التمويل والإنتاج المعتمدتين من طرف المؤسسة. مع الإشارة إلى أن التخطيط المقصود عند الكلام عن تخطيط المشتريات، هو التخطيط على هذا المستوى. بمعنى تحديد أهداف الشراء واختيار سياسات التوريد التي ستعتمد وتحديد الإجراءات والخطوات الواجد اتباعها عند التنفيذ.

1-2-2- على مستوى قسم أو إدارة الشراء: يتم على هذا المستوى وضع الخطط التنفيذية، أي تحديد

الإجراءات التنفيذية التي سيتم من خلالها تطبيق أو تجسيد سياسة المؤسسة فيما يخص الحصول على مختلف المواد ومستلزمات الإنتاج. حيث يتم الاعتماد في ذلك بشكل أساسي على تجارب الشراء السابقة، أي على خطط الشراء التي تم اعتمادها سابقا، مع إجراء التعديلات اللازمة متى تطلب الأمر ذلك.

ويتم على هذا المستوى من التخطيط، تحديد إجراءات وشروط ومعايير اختيار مصادر التوريد المناسبة، وكذا ضوابط وخطوات إعداد الطلبية وتقديمها ومتابعتها، وشروط وإجراءات نقل واستلام المشتريات.

1-3- تنظيم وظيفة الشراء: تتم عملية تنظيم وظيفة الشراء، مروراً بمجموعة من المراحل المتمثلة في:

1-3-1 تحديد الهدف: يُعتبر تحديد الهدف الخطوة الأولى التي يبدأ بها تنظيم وظيفة الشراء. ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الوظيفة في كل مؤسسة اقتصادية، في إمداد المؤسسة بمختلف المواد وبمختلف مستلزمات الإنتاج، بالكمية والنوعية المطلوبة وبالتكلفة المناسبة وفي الآجال المحددة

1-3-2 تحديد الأنشطة: هي الخطوة التنظيمية الثانية، إذ في ضوء الهدف المسطر، يتم تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يتطلبها تحقيق الهدف. مع الإشارة إلى أن هذه الأنشطة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، بحسب طبيعة وكمية ونوع المواد والمستلزمات المراد الحصول عليها. ومن أبرز هذه الأنشطة، نشاط تخطيط المشتريات ونشاط الرقابة على الشراء.

1-3-3 تحديد الوحدات الإدارية: يتم على مستوى هذه الخطوة التنظيمية، تحديد الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تشرف على تنفيذ الأنشطة والمهام الرئيسية والفرعية التي تم تحديدها، مع تحديد سلطات ومسؤوليات كل وحدة أو قسم.

1-3-4 تعيين العنصر البشري: يتم خلال هذه الخطوة تعيين أو تحديد العنصر أو الطاقم البشري الذي ستسند إليه مهام إدارة الأقسام أو الوحدات الإدارية التي تم إنشائها وتنفيذ الخطط أو السياسات المعتمدة تحقيقاً للأهداف المسطرة.

1-4- سياسات الشراء: تؤدي إدارة الشراء المهام المسندة إليها، بكيفيات مختلفة، تتحدد وفقاً لسياسة التموين ووفقاً للسياسة الإنتاجية المعتمدتين من طرف المؤسسة. تسمى هذه الكيفيات أو الطرق المعتمدة في الشراء، بسياسات الشراء، المتمثلة أساساً في:

1-4-1 سياسة الشراء عند الحاجة: يتم وفقاً لهذه السياسة شراء الحد الأدنى فقط من الاحتياجات الإنتاجية للمؤسسة. وتعتمد هذه السياسة عموماً تجنباً لارتفاع تكاليف العملية الإنتاجية بسبب تكاليف التخزين، والتي من

شأنها التأثير على سعر المنتج النهائي باتجاه الارتفاع. وعليه فإن هذه السياسة قد تمكن المؤسسة ولو نسبيا من طرح منتج بأسعار تنافسية. كما تُعتمد هذه السياسة في حالة التنبؤ باتجاه أسعار المستلزمات إلى الانخفاض، أو كنتيجة للتنبؤ باتجاه الطلب على منتجات المؤسسة إلى الانخفاض.

غير أن ما يعاب على هذه السياسة، هو تفويت فرصة أو إمكانية الحصول على خصومات في حالة الشراء بكميات كبيرة، إضافة إلى إمكانية تحمل خسارة في حالة خطأ تنبؤات المؤسسة بخصوص اتجاهات تطور أو حركة السوق والأسعار.

1-4-2- سياسة الشراء بغرض المضاربة: يتم بموجب هذه السياسة شراء كميات من المواد والمستلزمات، تزيد عن الحاجة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك بغرض إعادة بيعها أو الإبحار فيها عند ارتفاع أسعارها. أي أن هذه السياسة تهدف إلى زيادة مداخيل المؤسسة من مصادر غير الإنتاج، وهذا ما يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على التنبؤ باتجاه حركة الأسعار و/أو تطور السوق. غير أن ما يعاب على هذه السياسة، هو تجميد الأموال في شكل مخزون من جهة، وخروج وظيفة الشراء عن مهامها الحقيقية من جهة ثانية، إضافة إلى إمكانية تحمل خسارة في حلة خطأ تنبؤات المؤسسة بخصوص اتجاهات تطور أو حركة السوق والأسعار.

1-4-3- سياسة الشراء المقدم: تأتي هذه السياسة في الوسط بين سياسة الشراء عند الحاجة وسياسة الشراء بغرض المضاربة، وتقوم على فكرة الشراء بغرض التخزين. وتعتبر سياسة الشراء هذه من أكثر سياسات الشراء اعتمادا من طرف المؤسسات الاقتصادية.

1-5-5- خطوات الشراء: تتم عملية الشراء من خلال عدة خطوات، تتمثل فيما يلي:

1-5-1- تقدير وتحديد الحاجة: أي تحديد كمية ونوع ومواصفات المواد والمستلزمات الإنتاجية التي تكون المؤسسة في حاجة إليها. وقد يتم هذا التقدير من طرف قسم أو إدارة المخازن، إذا ما تعلق الأمر بمستلزمات سبق وأن استخدمت، أو من طرف قسم أو إدارة الإنتاج إذا كانت هذه المواد تطلب لأول مرة.

ففي الحالة الأولى تقوم إدارة المخازن بتوجيه أمر الشراء لإدارة الشراء التي تتولى القيام بالخطوات التي نحن بصدد تعدادها. أما في الحالة الثانية فتقوم الجهة صاحبة الحاجة أو قسم الإنتاج عموما بترجمة احتياجاته كتابيا

في شكل نموذجي مطبوع يتضمن معلومات مفصلة عن هذه الاحتياجات (المواصفات، الكمية، الغرض..). وذلك من طرف المسؤول عن الإدارة ورئيس القسم صاحب الحاجة، ليُرفع هذا الطلب لإدارة الشراء.

1-5-2- اختيار المورد المناسب: تعمل إدارة الشراء على حصر أكبر عدد ممكن من الموردين المحتملين، كما تجمع مختلف العروض المقدمة من طرفهم فيما يخص السعار، النوعية، أجال وشروط التسليم وغيرها، ويتم بعد ذلك، أي بعد دراسة العروض المقدمة، اختيار المورد الأنسب. وبعد ذلك يتم إبرام اتفاق الشراء بين مسؤول الشراء والمسؤول التجاري بالمؤسسة الموردة.

1-5-3- تقديم الطلبية ومتابعتها: يتم تقديم الطلبية في شكل نموذج مطبوع، يضم كل المواصفات والمعلومات الدقيقة عن المستلزمات المطلوبة، كالعلامة التجارية والكمية وشروط الشحن ومواعيد التسليم وغيرها.

وتحظى هذه الخطوة بمتابعة مستمرة من طرف إدارة الشراء، تفاديا لوقوع أي خطأ قد ينجم عن سوء فهم المورد لمضمون الطلبية، على أن يتم إشعار الجهة المعنية في حال وقوع ذلك لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

1-5-4- مراقبة المواد الواردة: تتم مراقبة المواد للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المقدمة في الطلبية، على أن يتم إشعار الجهة المعنية في حالة ظهور خلل، وإلا فيتم تحويل المواد والمستلزمات الواردة لقسم التخزين.

1-6- الرقابة على فعاليات الشراء: يقصد بالرقابة هنا، الحرص على الالتزام بمضامين الخطط والسياسات المعتمدة، وذلك من خلال المتابعة الدقيقة والمستمرة لمختلف خطوات وإجراءات الشراء.

حيث تقوم إدارة الشراء بمراقبة عمليات الشراء وفق السياسات والإجراءات المعتمدة في نظام الشراء والتأكد من أنها تمت حسب ما ورد في الخطة المعدة لغرض ذلك. كما تتم الرقابة من خلال التأكد عند استلام الطلبية من أن المواد الواردة مطابقة تماما لما هو متضمن في الطلبية، من حيث الكمية والنوع والمواصفات وغيرها. كما تشمل الرقابة على وظيفة الشراء مراقبة أداء القائمين عليها من حيث مدى التزامهم بالتوجيهات والتعليمات التي تحكم وتضبط أعمالهم.

2- وظيفة التخزين: تُشير إلى مجموع الأنشطة والمهام الهادفة إلى ضمان حُسن حفظ المواد، بتوفير الأماكن والشروط المناسبة لإبقائها على درجة عالية من الصلاحية، واحتفاظها بنفس خصائصها ومواصفاتها الأصلية إلى

حين طلبها من طرف الجهة صاحبة الحاجة، أو من طرف قسم الإنتاج في الغالب، وترتيبها وتنظيمها بالكيفية التي تُسهل الوصول إليها والتعرف عليها ومناولتها باتجاه الاستخدام.

فالتخزين يعني الاحتفاظ بالمواد التي لا تستخدم مباشرة في عمليات الإنتاج، وأن استخدامها يتم وفق برنامج زمني معين، ما يستوجب الانتظار فترة زمنية معينة، إلى حين بلوغ آجال الاستخدام المحددة. وهذا بدوره يستوجب وضع سياسة دقيقة وفعالة لحفظ هذه المواد، تستجيب لشروط إبقائها على نفس درجة صلاحيتها من جهة، وتستجيب من جهة ثانية لشروط عقلنة تكاليف التخزين، والتحكم فيها بفعالية، بحيث لا يترتب عنها أي تأثيرات غير مدروسة على تكلفة العملية الإنتاجية.

2-1- أهداف ومهام وظيفة التخزين: تتمثل أهم أهداف ومهام هذه الوظيفة فيما يلي:¹

- ضمان كفاية المواد ومختلف مستلزمات الإنتاج، بما يضمن استمرار العملية الإنتاجية حتى نهايتها؛
- جعل المخزونات (قيمها المالية) استثمارات حقيقية، لها عوائدها المجزية على المؤسسة؛
- التحكم في تكاليف التخزين وتفادي الوقوع في خطأ تجميد رأس المال في شكل مخزونات بدون فائدة، أو بدون جدوة اقتصادية مدروسة؛
- توفير الأماكن والشروط أو الظروف المثلى للتخزين؛
- توفير العنصر البشري القادر على أداء مهام التخزين بكفاءة وفعالية، تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة؛

2-2- تخطيط المخزونات: يقصد بتخطيط المخزونات، وضع خطة عملية ومرنة، تضمن الإمداد المستمر لقسم

الانتاج بمختلف المواد، بالكميات والنوع وبالمواصفات المطلوبة وفي الآجال المحددة، دون أي تأثير سلبي على العملية الإنتاجية، قد يحدث بسبب تذبذب أو عدم انتظام الإمداد.

أي أن تخطيط التخزين، يستهدف تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والخطوات الخاصة بتلبية احتياجات قسم الإنتاج من مختلف المواد ومستلزمات الإنتاج، وفقاً لما يستجيب لشروط ومتطلبات تحقق

¹ - صبحي جبر العتبي، مرجع سبق ذكره، ص 276

الأهداف المسطرة، سواء على المستوى الجزئي، أي على مستوى وظيفة التخزين، أو على المستوى الكلي، أي على مستوى المؤسسة ككل. ويتم تخطيط المخزونات على مستويين رئيسيين:

2-2-1- على مستوى الإدارة العليا: حيث تضع الإدارة العليا الخطوط العريضة لسياسة التخزين، والتي تكون مرتبطة أو مستمدة من سياسي التموين والإنتاج المعتمدتين من طرف المؤسسة. حيث يتم بشكل أساسي تحديد:

- مستوى الحد الأعلى للمخزونات، ويمثل الحد الأقصى المسموح به كمخزون؛

- مستوى الحد الأدنى للمخزونات، ويسمى مخزون الأمان، الذي يمثل الحد الأدنى الذي لا يجب أن تقل عنه كمية المخزونات؛

- مستوى إعادة الطلب، أي مستوى كمية المخزون الذي يجب أن تتوجه عنده إدارة المخازن لإدارة الشراء بطلب شراء كميات أخرى أو إضافية.

2-2-2- على مستوى قسم أو إدارة التخزين: يتم على هذا المستوى وضع الخطط التنفيذية، أي تحديد الإجراءات التنفيذية التي سيتم من خلالها تطبيق أو تجسيد سياسة المؤسسة فيما يخص حفظ مختلف المواد ومستلزمات أو المخزونات. حيث يتم الاعتماد في ذلك بشكل أساسي على تجارب التخزين السابقة، أي على خطط التخزين التي تم اعتمادها سابقا، مع إجراء التعديلات اللازمة متى تطلب الأمر ذلك.

ويتم على هذا المستوى من التخطيط، تحديد إجراءات وشروط ومعايير حفظ المواد، وكذا خطوات وإجراءات تلبية طلب قسم الانتاج.

2-3- تنظيم وظيفة التخزين: تتم عملية تنظيم وظيفة التخزين، مروراً بمجموعة من الخطوات المتمثلة في:

2-3-1- تحديد الهدف: يُعتبر تحديد الهدف الخطوة الأولى التي يبدأ بها تنظيم وظيفة التخزين. ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الوظيفة في كل مؤسسة اقتصادية، في ضمان حفظ المواد ومختلف المخزونات بكيفية تضمن بقائها على نفس درجة صلاحيتها إلى حين طلبها من طرف الجهة صاحبة الحاجة، أو من طرف قسم الإنتاج في الغالب. مع الحرص على أن يتم كل ذلك بأقل تكلفة ممكنة.

2-3-2- تحديد الأنشطة: هي الخطوة التنظيمية الثانية، إذ في ضوء الهدف المسطر المشار إليه أعلاه، يتم تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يتطلبها تحقيق الهدف. مع الإشارة إلى أن هذه الأنشطة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، بحسب طبيعة وكمية ونوع المواد والمستلزمات المخزنة أو المراد تخزينها.

2-3-3- تعيين العنصر البشري: يتم خلال هذه الخطوة تعيين أو تحديد العنصر أو الطاقم البشري الذي ستُسند إليه مهام إدارة قسم التخزين، أو الإشراف على عمليات التخزين.

2-4- خطوات التخزين: تتم عملية التخزين من خلال عدة خطوات، يمكن حصرها فيما يلي:¹

2-4-1- ترتيب وحفظ المواد الواردة: بعد وصول المواد ومستلزمات الإنتاج المشتريات إلى قسم التخزين، وبعد التأكد من مطابقتها للمواصفات الموجودة فوق الفواتير، يُصدر قسم التخزين وصل الاستلام الذي تحتفظ بنسخة منه، وترسل نسخة للمؤسسة الموردة ونسخة ثالثة تُرسلها لقسم المحاسبة بالمؤسسة. ليتم بعد ذلك تحويل المستلزمات إلى المخازن، وترتيبها حسب الوضع والمكان الملائم وفي الشروط التي تناسب طبيعتها والكفيلة بإبقائها على حالتها من الصلاحية إلى حين بلوغ أجل استخدامها.

2-4-2- ترميز وترقيم المواد ووضع قائمة لمختلف المخزونات: يتم هذا من أجل تسهيل الوصول إلى المخزونات والتعرف عليها وتلبية طلبية قسم الإنتاج بسرعة. وتزداد أهمية الترميز والترقيم بالمؤسسات التي تتنوع بها المواد المخزنة كالمؤسسات الصناعية والكيميائية. ويُعتمد الترميز والترقيم على مستوى المخازن، لتفادي الأخطاء التي قد تنجم عن الخلط بين المواد، ولتسهيل المراقبة والجرد، لتسهيل تقدير احتياجات المؤسسة من المواد ومن مستلزمات الإنتاج بدقة.

2-4-3- متابعة حركة المخزون: يشرف قسم التخزين على متابعة دخول وخروج المواد من وإلى المخازن، وهذا بتخصيص بطاقات لكل مادة ولكل صنف من المخزونات، تحمل معلومات مفصلة، كالاسم والرمز والكمية المتبقية والكمية التي يتوجب عندها إعادة الشراء، بالإضافة إلى سعر الوحدة ومصدر التوريد أو الشراء. وتُمكن عملية المتابعة بهذه الطريقة من تحديد احتياجات المؤسسة بدقة، وتلبيتها في الآجال المناسبة.

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة. الجزائر، ص 298

2-4-4- إجراء عمليات الجرد الحقيقي: إضافة إلى عمليات تنظيم المخزون ومتابعته المشار إليها أعلاه، يقوم قسم التخزين بإجراء الجرد المادي للمخزونات (ليس حسابيا فقط) في نهاية كل دورة استغلال، وهذا بالإضافة إلى عمليات الجرد الأخرى التي يمكن أن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية غالبا، وهذا للتعرف أكر على حجم المخزونات وكميتها وحالتها.

2-5- الرقابة على فعاليات التخزين: يقصد بالرقابة هنا، الحرص على الالتزام بمضامين الخطط والسياسات المعتمدة، وذلك من خلال المتابعة الدقيقة والمستمرة لمختلف خطوات وإجراءات التخزين.

كما تتم الرقابة من خلال الاطلاع على حالة المخزونات ووضعيته وشروط وظروف حفظها، للتأكد من فاعلية الأداء بهذا الخصوص. كما تشمل الرقابة على وظيفة التخزين مراقبة أداء القائمين عليها من حيث مدى التزامهم بالتوجيهات والتعليمات التي تحكم وتضبط أعمالهم.

ثانيا: وظيفة الإنتاج

1- تعريف وظيفة الإنتاج

تُعرف وظيفة الإنتاج على أنها مختلف الأنشطة والمهام المتعلقة بتحديد وتحويل أنواع معينة من المدخلات أو عناصر المخزون بهدف إنتاج سلع وخدمات تكون قادرة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين والعملاء من جهة، وقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية. وتقوم بهذه الوظيفة أو تشرف على هذه المهام، وحدة متخصصة بالمؤسسة تسمى "إدارة الإنتاج" أو "قسم الإنتاج".

وتعتبر وظيفة الإنتاج أهم وظائف المؤسسة، وذلك بالنظر إلى مبررات وجودها، المتمثلة في استحداث الاستخدامات الجديدة وتوليد المنافع الإضافية من جهة. وبالنظر من جهة ثانية إلى تعريفها، بأنها وحدة للإنتاج.

وحتى تأخذ وظيفة الإنتاج مفهومها الصحيح، فإنه يستوجب أن تتضمن مخرجاتها (المنتجات) جملة من القيم المتمثلة في:

- القيمة الشكلية، وذلك بتوفير المنتج بالمواصفات المطلوبة؛

- القيمة الزمانية، وذلك بتوفير المنتج في الزمان المناسب؛

- القيمة المكانية، وذلك بتوفير المنتج في المكان المناسب.

2- أهداف ومهام وظيفة الإنتاج: تتمثل أهم أهداف ومهام هذه الوظيفة فيما يلي:¹

- توفير المنتج في الوقت المحدد، وذلك من خلال التخطيط الجيد للإنتاج ومن خلال البرمجة أو الجدولة المناسبة؛

- الإنتاج بالكمية المطلوبة، ضمن معطيات الطاقة الإنتاجية المتاحة؛

- الإنتاج بالمواصفات المحددة، وحسب مستوى الجودة المطلوب؛

- الإنتاج باقل تكلفة ممكنة، ضمن الامكانيات المادية المتوفرة؛

- تحديد حجم الإنتاج اللازم وتوفير المواد ومستلزمات الإنتاج اللازمة لانطلاق العملية الإنتاجية واستمرارها؛

¹ - محفوظ جودة و حسن الزعي و ياسر المنصور، مرجع سبق ذكره، بإضافة، ص 64

- إعداد جداول التشغيل الكفيلة بإجراء عملية التحول بالشكل الذي يسمح بالحصول على مخرجات بالمواصفات المطلوبة في الآجال المحددة وبأقل تكلفة ممكنة.

3- تخطيط العملية الإنتاجية: تعتبر هذه العملية غاية في الأهمية، لأن تحقق النتائج المرجوة من نشاط المؤسسة ومنه أهدافها، متوقف على مدى دقة تخطيط العملية الإنتاجية، الذي يتم على مستويين.

حيث يخص المستوى الأول، تخطيط المستلزمات المادية للعملية الإنتاجية. أي تحديد وتوفير مستلزمات انطلاق العملية الانتاجية واستمرارها حتى نهايتها، من مواد اولية ومنتجات نصف مصنعة تدخل في تكوين المنتج النهائي المراد إنتاجه. حيث يتم من خلال هذه العملية، أي تخطيط المستلزمات، توفير هذه الأخيرة بالكميات والمواصفات المطلوبة وبالتكلفة المناسبة وفي الآجال المحددة.

ويخص المستوى الثاني، تخطيط الطاقة الإنتاجية. أي تقدير الإمكانيات الإنتاجية للمؤسسة، من خلال الموازنة بين إجمالي الموارد التقنية والفنية تحديدا، المتاحة للمؤسسة، وبين العبء الناشئ أو المتولد عن إجمالي الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة. ويتم ذلك بغرض التعرف على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الانتاجية تجاه السوق. وبشكل أدق من أجل تحديد الإمكانيات الواجب تسخيرها وكيفيات توظيفها أو استغلالها بغرض ضمان القدرة على إنتاج ما تمت جدولته بالكمية والمواصفات المطلوبة وفي الآجال المحددة.

ويمكن تحديد الأهداف الرئيسية لتخطيط الطاقة الإنتاجية فيما يلي:

- توفير المنتج في الآجال المحددة؛

- توفير المنتج بالمواصفات المطلوبة؛

- تدنية تكاليف الانتاج إلى ادنى مستوى ممكن؛

- توفير المنتج بسعر تنافسي؛

4- تنظيم وظيفة الإنتاج: يمر تنظيم وظيفة الإنتاج بمجموعة من المراحل المتمثلة في:

4-1- تحديد الهدف: يُعتبر تحديد الهدف الخطوة الأولى التي يبدأ بها تنظيم وظيفة الإنتاج. ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الوظيفة في كل مؤسسة اقتصادية، في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالمواصفات المحددة التي ترضي المستهلك أو المستعمل.

4-2- تحديد الأنشطة: هي الخطوة التنظيمية الثانية، إذ في ضوء الهدف المسطر، يتم تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية التي يتطلبها تحقيق الهدف. مع الإشارة إلى أن هذه الأنشطة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، بحسب نوع السلعة المراد إنتاجها. ومن أبرز هذه الأنشطة، نشاط تخطيط الإنتاج ونشاط الرقابة على الإنتاج.

4-3- تحديد الوحدات الإدارية: يتم على مستوى هذه الخطوة التنظيمية، تحديد الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تشرف على تنفيذ الأنشطة والمهام الرئيسية والفرعية التي تم تحديدها، مع تحديد سلطات ومسؤوليات كل وحدة أو قسم.

4-4- تعيين العنصر البشري: يتم خلال هذه الخطوة تعيين أو تحديد العنصر أو الطاقم البشري الذي ستسند إليه مهام إدارة الأقسام أو الوحدات الإدارية التي تم إنشائها، وتنفيذ الخطط أو السياسات المعتمدة تحقيقاً للأهداف المسطرة.

5- أنماط الإنتاج: تتم العملية الانتاجية على مستوى المؤسسة، بكيفيات مختلفة، تعرف بأنماط الإنتاج، التي تصنّف عموماً إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

5-1- نمط الإنتاج المستمر: تختص المؤسسة وفقاً لهذا النمط، بإنتاج اصناف متماثلة بكميات كبيرة، تلبية للطلب الكبير على تلك المنتجات التي تتميز مواصفاتها وطرق إنتاجها بالثبات النسبي لفترة تكون طويلة في الغالب. ومن أبرز خصائص هذا النمط الإنتاجي، نجد:

- إنتاج سلعة نمطية، وبطرق تشغيل نمطية أيضاً؛

- مرور جميع الوحدات المنتجة على نفس العمليات والمراحل الإنتاجية؛

- سهولة المراقبة بسبب استقرار عمليات التشغيل والإنتاج؛

- سهولة تحديد الاحتياجات الإنتاجية وبدقة عالية بسبب النمطية و/أو التكرار؛

- انخفاض تكلفة انتاج الوحدة الواحدة، ومنه تكلفة العملية الإنتاجية ككل.

5-2- نمط الإنتاج المتغير: يُنتج مجموعة من الأصناف المتماثلة، تلبية لطلبات خاصة أو لطلب مستمر،

كصناعة القمشة مثلاً. ومن أبرز خصائص هذا النمط الإنتاجي، نجد:

- تعقد الرقابة على الإنتاج بسبب عدم استقرار بنية وطبيعة الطلب؛

- التغير المستمر في تصاميم المنتجات؛

- إمكانية إنتاج المنتج لمرة واحدة مع إمكانية تكرار إنتاجه لفترات غير منتظمة؛

- يتكون الطلب الإجمالي على منتجات هذه الصناعات، من طلبيات متنوعة بمواصفات مختلفة.

5-3- نمط الإنتاج المتقطع: يتم بموجب هذا النمط، إنتاج منتجات بمواصفات معينة تحددها جهات طالبة

معينة، وفقاً لطلبات خاصة، كإنتاج الطائرات والسفن مثلاً. ومن أبرز مميزات هذا النمط الإنتاجي، نجد:

- إنتاج عدد قليل من الوحدات دفعة واحدة؛

- إنتاج عدد قليل من الوحدات على دفعات، كلما تطلب الأمر ذلك؛

- المستوى العالي لمهارة وكفاءة العاملين، للإيفاء بالاحتياجات ذات الطبيعة المختلفة.

5-4- نمط الإنتاج على أساس الموقع الثابت: يتطلب الإنتاج وفق هذا النمط الإنتاجي، انتقال الآلات

والمعدات والأفراد إلى موقع إنتاج أو تصنيع الأجزاء الرئيسية للمنتج. ومن أبرز الأمثلة على ذلك، صناعة السفن،

وصناعة السدود والجسور.

6- الرقابة على فعاليات الإنتاج: تحظى هذه العملية بأهمية كبيرة في كل المؤسسات الإنتاجية، حيث يتم مراقبة

العمل تحت التشغيل بهدف زيادة فعالية عمليات الإنتاج، وذلك من خلال التحكم في أوجه النشاط المختلفة

داخل مراكز الإنتاج.

وهو ما يتم عبر ثلاثة خطوات أساسية هي:

- ضبط خطة وإجراءات الرقابة؛

- قياس مستوى الأداء؛ وذلك بتسجيل مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالقيم أو بالمستويات المرحلية المتضمنة في الخطة؛

- تحديد الانحرافات إن وجدت واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

وتهدف الرقابة على فعاليات الإنتاج عموماً إلى:

- معرفة مستويات سير العملية الإنتاجية، ومنه معرفة مدى إمكانية الوفاء بالالتزامات في الآجال المحددة؛

- التأكد من كفاية المواد ومستلزمات الإنتاج والطاقة الإنتاجية؛

- ضمان الاستغلال الأمثل لطاقات وإمكانات وموارد المؤسسة؛

- التحكم أحسن في إدارة وتوجيه العمليات الإنتاجية المستقبلية أو اللاحقة، من خلال التعلم من التجربة والخطأ.

مع الإشارة إلى أنه وحتى يكون نظام الرقابة على فعاليات الإنتاج فعالاً، فإنه يشترط أن يتصف بالخصائص التالية:¹

- البساطة: إذ كلما كان النظام بسيطاً كلما كان تطبيقه أسهل، وبالتالي كانت نتائجه أحسن؛

- قلة التكلفة: مراعاة أن تكون العوائد المحققة من عمليات الرقابة أكبر من التكاليف المترتبة عنها، أي أن تكون عمليات الرقابة مجزية للمؤسسة؛

- الثبات النسبي: أي ضرورة أن تتميز الإجراءات الرقابية بالثبات النسبي، حتى تزيد مستويات التحكم والتحكم أكثر مع الوقت. أي ضرورة أن لا يتم تغيير أو تعديل الإجراءات الرقابية بشكل مستمر وبشكل كلي أو جزئي؛

- القدرة على اكتشاف الانحرافات: أي وجوب أن يتمتع نظام الرقابة المعتمد بالقدرة العالية على اكتشاف وتحديد الانحرافات وفي الوقت المناسب، وإلا قلت فعاليته.

¹ - محفوظ جودة و حسن الزعي و ياسر المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الثالثة 2012، دار وائل للنشر، الأردن، ص88

ثالثاً: وظيفة التسويق

تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية لكل مؤسسة اقتصادية، وحتى لغير الاقتصادية، بل وأكثر من ذلك، إذ ومع اشتداد تنافسية الأسواق وانفتاحها شبه الكلي عالمياً، زاد الاهتمام بأنشطة التسويق واتسع مجالها، بأن أصبحت وظيفة التسويق تحتوى كل باقي وظائف المؤسسة الأخرى. فلا وظيفة التموين ولا وظيفة الإنتاج ولا وظيفة إدارة الموارد البشرية ولا الوظيفة المالية، يمكن أن تؤدي بفعالية وتُحقق أهدافها، إلا إذا التزمت بالسياق العام الذي رسمته إدارة التسويق بناء على ما خلصت إليه من دراستها للسوق.

فمهام التسويق لم تعد مقتصرة فقط على تلك الخاصة بضمان حسن تدفق أو تصريف ما تم إنتاجه إلى المستهلك النهائي أو إلى المستعمل الصناعي، وإنما صادت تبدأ قبل ذلك بكثير وتمتد إلى ما بعد الاستهلاك أو الاستعمال، فصارت وظيفة التسويق من هذا المنظور، أشمل وظائف المؤسسة وأكثرها أهمية.

1- تعريف التسويق: أعطيت للتسويق تعاريف عدة، أجمعت كلها على أنه نشاطاً محورياً شاملاً، من دونه لا يمكن لأي مؤسسة تنشط في بيئة تنافسية أن تنجح في كسب ولاء السوق ولا في ضمان الاستمرارية والبقاء. ومن بين أهم هذه التعاريف، على سبيل الذكر لا الحصر، نذكر ما يلي:¹

1-1- تعريف فليب كوتلر (Philip Kotler): عرّف فليب كوتلر التسويق على أنه "نشاطاً إنسانياً موجهاً لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل".

1-2- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: أعطت هذه الجمعية ثلاثة تعاريف للتسويق، نوردتها حسب ترتيبها الزمني:

- تعريف 1960: التسويق هو "جميع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المستعمل الصناعي".

- زكريا أحمد عزام و عبد الباسط حسونة و مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية 2009، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص

- **تعريف 1985:** التسويق هو "تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات تبادل تحقق أهداف الأفراد والمؤسسات".

- **تعريف 2003:** التسويق هو "عملية تنظيمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة الأنشطة المتعلقة بتشكيل وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات، وفقا لما يستجيب لشروط تحقق الإشباعات المرغوبة من طرف السوق من جهة، ولشروط تحقق اهداف المؤسسة من جهة ثانية".

1-3- تعريف ستانتون و فيرل (Stanton et Ferrell): عرفا التسويق على أنه "نظام كلي لأنشطة منظمات الأعمال، يصمم بغرض تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات تشبع حاجت ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين".

2- تطور مفهوم التسويق: أخذ مفهوم التسويق من بدايات ظهوره الأولى إلى يومنا، عدة مفاهيم، نوجزها وفقا لتسلسلها الزمني، فيما يلي:

2-1- المفهوم الإنتاجي: ساد خلال فترة امتدت حتى ثلاثينيات القرن العشرين، حيث كانت جهود المؤسسات الانتاجية موجهة لإنتاج ما أمكنها إنتاجه، لأن كل ما كان ينتج كان يباع، بسبب أن حجم الطلب الكلي خلال تلك الفترة كان يفوق حجم العرض الكلي بكثير. ما جعل المؤسسات الإنتاجية لا تهتم كلية باحتياجات المستهلكين، ولا بجودة ما تقدمه من منتجات. ما جعل سوق تلك الفترة تعرف باسم سوق البائعين، كونهم كانوا يتحكمون في السوق تحكما كبيرا.

2-2- المفهوم البيعي: انصبت جهود المؤسسات الإنتاجية في ظل هذا المفهوم على تكثيف جهودها البيعية لبيع ما يمكن بيعه. وذلك بسبب التراجع المستمر في قدرة المؤسسات المنتجة على التحكم في الأسواق، وبداية ظهور ما صار يعرف لاحقا بسوق المشترين. ما جعل المؤسسات الإنتاجية تكثف من جهودها البيعية قصد التأثير على القرارات الشرائية للمشتريين ودفعهم لطلب منتجاتها، دون اهتمامها باحتياجاتهم الحقيقية، أو بجودة ما تقدمه من منتجات. فالمؤسسات خلال هذه الفترة التي اعقبت الحرب العالمية الثانية، كانت تستهدف بيع أكبر ما يمكن بيعه لا من خلال التركيز على إنتاج منتج يستجيب لاحتياجات السوق، وإنما من خلال الحملات الدعائية المكثفة فقط.

2-3- المفهوم التسويقي: وفقا لهذا المفهوم، أصبحت المؤسسات المنتجة تستهدف زيادة مبيعاتها، لا بتكثيف جهودها البيعية والتأثير على القرارات الشرائية للمستهلكين، وإنما من خلال العمل على تقديم منتجات تستجيب لاحتياجاتهم الحقيقية. هذا المفهوم الجديد للتسويق أحدث تحولا كبيرا في أداء المؤسسات الاقتصادية وفي فلسفاتها الانتاجية. إذ لم تعد عملياتها تنطلق من داخل المؤسسة، وإنما صار منطلقها السوق. تنطلق من السوق لتنتهي إليه، عكس ما كان عليه الأمر في ظل المفاهيم السابقة، حيث كانت العمليات تبدأ من المؤسسة وتنتهي إليها. أي أن فلسفة المؤسسة في الانتاج أصبحت تقوم على فكرة إنتاج ما تحتاجه السوق وليس على ما تستطيع المؤسسة أو ترغب في إنتاجه. كما صارت مداخل المؤسسة أو عوائدها، تتحدد نسبة إلى مدى رضى السوق عن ما تقدمه المؤسسة، وإلى مدى قدرتها على خدمة السوق والتجاوب معها، وليس نسبة إلى القدرات الإنتاجية للمؤسسة أو لإمكاناتها ومهاراتها الدعائية.

2-4- المفهوم الاجتماعي: يُشير هذا المفهوم بحسب فليب كوتلر إلى التوجه الإداري الذي يصبح جوهر عمل المؤسسة بموجبه، هو تحديد احتياجات ورغبات السواق المستهدفة والعمل على تحقيق الإشباعات المرغوبة بكفاءة وفعالية تفوق ما يقدمه المنافسون، وبطريقة تحفظ وتدعم التكامل بين المستهلك والمجتمع.¹

بمعنى أن هذا المفهوم يقوم على فكرة عمل المؤسسة الإنتاجية على التوفيق بين احتياجات المستهلكين قصيرة الأجل وبين مصالحهم ومصالح المجتمع طويلة الأجل.

2-5- المفهوم الأخلاقي: يركز هذا المفهوم على الجوانب المختلفة للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق ك ممارسة. هذا المفهوم الذي يعتبر امتدادا لمفهوم الاجتماعي، ظهر بظهور جماعات الضغط، ما استوجب وضع قوانين وتشريعات تضبط ممارسات الأعمال وتلزم المؤسسات الانتاجية بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية في ما تمارسه من أعمال.

3- تعريف وظيفة التسويق: تُشير وظيفة التسويق إلى مجموع الأنشطة والمهام الرامية إلى ضمان الوقوف بشكل دقيق على احتياجات السوق الحالية والمستقبلية، وحصرها كميًا ونوعيًا، والعمل على ترجمتها إلى خصائص ومواصفات، تقدم في شكل منتج يستجيب لشروط تحقيق الإشباعات المرغوبة في أبعادها السعرية، الشكلية،

¹ - زكريا أحمد عزام و عبد الباسط حسونة و مصطفى سعيد الشيخ، نفس المرجع السابق، ص 42

المكانية والزمانية، ثم قراءة وقياس مستويات رضى السوق، ومدى قدرة المنتج المقدم على تحقيق ما كان منتظرا من إشباع، وحصر نقائصه ونقاط ضعفه لتشكيل ما يعرف بمدخلات عمليات التغذية العكسية.

هذا التعريف، يعكس جوهر مفهوم التسويق الذي لم يعد محصورا مثلما سبقت الإشارة في "أنشطة ومهام الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي" وإنما صار أكثر دقة وأكثر اتساعاً، بأن أصبح يؤخذ على أنه "عملية نظامية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة الأنشطة المتعلقة بتشكيل وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات، وفقا لما يستجيب لشروط تحقق الإشباع المرغوبة من طرف السوق من جهة، ولتحقق أهداف المؤسسة من جهة ثانية".

4- أهداف ومهام وظيفة التسويق: تتمثل أهم أهداف ومهام هذه الوظيفة فيما يلي:

- التعرف على احتياجات السوق وحصرها وتحديدتها بشكل دقيق كما ونوعا؛
- تقديم منتج يستجيب بشكل أمثل لاحتياجات السوق، أو لما يرغبه المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي؛
- تنشيط الطلب وإعادته إلى مستواه الطبيعي، أي تحقيق استقرار الطلب. وذلك إما من خلال إدخال تحسينات على المنتج الحالي وتقديم تسهيلات ومزايا إضافية، أو من خلال فتح أسواق جديدة؛
- خلق أذواق استهلاكية جديدة، وتحريك الطلب الساكن، بإقناع الأفراد ودفعهم إلى طلب واستخدام منتجات لم يسبق لهم أن استخدموها؛
- تخطيط الأنشطة التسويقية؛ وذلك بتحديد كيفية ووسائل بلوغ الأهداف المسطرة. وهو ما يتم إما باستغلال فرصا تجارية جديدة بالتغلغل أكثر في السوق. وإما بالتوسع في السوق واكتساب أسواق جديدة في الداخل أو في الخارج. وإما بإدخال تحسينات على المنتج وتطويره لزيادة المبيعات والأرباح. وإما بالتنسيق أكثر بين مختلف فروع الإدارة التسويقية أو بين مختلف الأنشطة التسويقية من أجل تفعيل الأداء أكثر؛
- تنظيم الفعاليات التسويقية؛ وذلك بترتيب الأنشطة وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات، وفقا لما يستجيب لشروط تحقق الأهداف المسطرة، على درجة عالية من الكفاءة والفعالية؛
- تعزيز تنافسية منتج المؤسسة وكسب ولاء السوق؛

- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛

- تنمية مداخل المؤسسة.

5- المزيج التسويقي: يمثل المزيج التسويقي بعناصره الأربعة، المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع، مصب التخطيط التسويقي. فكل ما يخص الأهداف والوسائل أو الكيفيات التي تم تخطيطها لأجل بلوغ أهداف المؤسسة، تأخذ صورتها التنفيذية أو التطبيقية في شكل ما يعرف بعناصر المزيج التسويقي.

فتخطيط التسويق الرامي في جوهره إلى تعزيز تنافسية منتج المؤسسة، وتنمية المبيعات والعوائد أو الأرباح، يبدأ بتشكيل المنتج الذي يستجيب لاحتياجات السوق المستهدفة، ثم تحديد السعر المعقول الذي يناسب القدرة الشرائية للفئة المستهدفة من المستهلكين النهائيين أو المستعملين الصناعيين، ثم الترويج للمنتج قصد التعريف بمزاياه وخصائصه وقدرته على الإشباع، بما يسمح بارتسام صورة ذهنية حسنة عنه على مستوى السوق المستهدفة، ثم توزيعه على نطاق واسع، قصد جعله في متناول أكبر عدد ممكن من المستهلكين أو من المستعملين المحتملين، أي جعله في متناول كل مستهلك أو مستعمل محتمل.

5-1- المنتج: يعتبر المنتج أهم عناصر المزيج التسويقي، والمحور الذي تدور حوله العملية الإنتاجية وكل أنشطة المؤسسة في أبعادها المختلفة. وذلك أن تشكيله بما يتضمنه من خصائص ومواصفات، يمثل أحد طرفي عملية التسويق، ومفتاح عملية الإشباع التي تمثل طرف العملية الثاني.

ومن ذلك، فسياسة المنتج أو تخطيط المنتج وتحديد خصائصه ومواصفاته والخدمات المرافقة له وخدمات ما بعد البيع والضمان وغيرها، تعتبر جوهر عملية التسويق. فقد تنجح المؤسسة في تحديد احتياجات السوق تحديدا دقيقا، كما ونوعا، غير أن ذلك لن يكون كافيا، إلا إذا تمكنت من ترجمة تلك الاحتياجات في شكل خصائص ومواصفات تمثل جوهر ما تنتجه وما ستقدمه للسوق.

ومن ذلك فالمنتج يعرف على أنه جملة من الصفات والخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشمل الشكل والحجم واللون والسعر وخدمات ما بعد البيع والضمان وغيرها. ما يعني أنه حتى الحاجات المادية لم يعد إشباعها متوقفا فقط على الجوانب المادية في المنتج، وإنما تطور واتسع ليشمل الكثير من مداخل الإشباع

غير المادية وغير الملموسة الخاصة بالمنتج المادي، كشروط وظروف العرض والتقديم وخدمات ما بعد البيع والضمان وغيرها.

كما يُعرّف المنتج عموماً على أنه، كل حاصل عملية إنتاجية صالحاً للاستخدام في إشباع حاجة ما، أو قادر على تحقيق إشباعات مرغوبة معينة. مع امكانية أن يكون في شكل سلعة، أي يكون ذو طبيعة مادية، أي ملموساً، كالملابس والمواد الغذائية والأجهزة الكهرومنزلية وغيرها. أو يكون في شكل خدمة، أي غير ملموس، كخدمات النقل والسياحة والعلاج وغيرها. وتصنّف المنتجات عموماً إلى:

- **السلع الاستهلاكية:** وهي التي تُطلب بغرض الاستهلاك النهائي. وتصنّف إلى: السلع الميسّرة، كالجرائد والمواد الغذائية والورود وغيرها. سلع التسوق، كالملابس والأجهزة الكهرومنزلية والأثاث. والسلع الخاصة، كبعض أنواع العطور والملابس الفاخرة، وبعض أنواع المجوهرات والسيارات باهظة الثمن.

- **السلع الصناعية:** هي سلع تطلب بغرض استخدامها في إنتاج سلعة أخرى. وتصنّف إلى: المواد الخام والمواد نصف المصنّعة والأجزاء تامة الصنع والآلات ومعدات الإنتاج وغيرها.

- **الخدمات:** هي منتجات غير مادية وغير ملموسة، أي ذات طبيعة معنوية، تستخدم في إشباع حاجات معنوية، كخدمات السياحة والنقل، وخدمات العلاج والتعليم، وخدمات الترفيه وغيرها.

5-2- التسعير: قد تتمكن المؤسسة من تشكيل وتقديم مُنتجاً يستجيب من حيث خصائصه ومواصفاته بشكل كبير لاحتياجات السوق، غير أنه قد لا يلقي التجاوب الكافي، بسبب أن سعره أو تكلفته الحصول عليه و/أو استخدامه تتجاوز حدود القدرة الشرائية للسوق المستهدفة، وهذا ما يجعل المؤسسات الإنتاجية تركز اهتمامها وبشكل كبير على التسعير، حتى يكون من جهة معبراً وبشكل دقيق عن قيمة المنتج أو عن مقدار النفع المفترض تحقّقه من استهلاك أو استخدامه. ومن جهة ثانية حتى يكون مناسباً للإمكانات المادية للمستهلكين أو المستعملين المحتملين. أي أن يكون في حدود قدراتهم الشرائية.

فالمؤسسة المنتجة، تحرص دائماً على إظهار القيمة الحقيقية لما تقدمه من منتجات، أي أن تُثمن ولا تبخس منتجاتها، فعدم إظهار القيمة الحقيقية للمنتج المقدم أو لمدى قدرته على الإشباع، يعتبر تفويتاً لفرص تسويقية ومنها ربحية على المؤسسة. وفي الوقت ذاته تراعي في تشكيلها لما ستنتجه، القدرة الشرائية للسوق المستهدفة.

فتقديم منتجات ذات قيمة كبيرة جدا في سوق قدرتها الشرائية محدودة، يعتبر قرارا غير صائب، وخسارة ضمنية ستكبدها المؤسسة، كونها لن تتمكن من تصريف ما انتجته رغم جودته العالية.

ويُعرّف السعر على أنه التعبير السوقي أو النقدي عن القيمة النفعية المفترضة للمنتج. كما يُعرّف أيضا على أنه تعبيرا نقديا عن مقدار النفع المقدّر تحقيقه من طرف مستخدم أو مستهلك المنتج.

مع الإشارة إلى مصطلح آخر يتداخل مفهومه كثيرا مع مفهوم السعر، هو الثمن، الذي يعبر عن التكلفة الحقيقية لاستخدام أو استهلاك المنتج. أي القيمة الحقيقية لما دفعه المشتري مستعملا كان أو مستهلكا نهائيا، مقابل حصوله على ذلك المنتج. هذه القيمة التي قد تكون أقل من قيمة السعر المعلن من طرف المؤسسة المنتجة أو من طرف البائع، كما قد تكون مساوية له، كما قد تكون أكبر إذا ما احتسبت التكاليف المرافقة، كتكاليف النقل تحديدا.

وتستهدف المؤسسة المنتجة عموما من وراء سياستها السعرية، واحدا أو أكثر من الأهداف التالية.

- تعزيز المركز التنافسي وضمان البقاء في السوق؛

- تحقيق العائد المجزي وتعظيم الأرباح؛

- زيادة الحصة السوقية؛

- قيادة الجودة؛ وهذا بالنسبة لبعض المؤسسات التي تتوجه لإنتاج بعض المنتجات عالية الجودة، والموجهة لفئة محدودة من المستهلكين. كإنتاج بعض أنواع السيارات الفارهة، وبعض أنواع العطور والمجوهرات الثمينة وغيرها

- المحافظة على الوضع القائم؛ وهذا عندما تكون المؤسسة راضية عن حالها. أي راضية بحصتها السوقية وبمستوى ما تحققه من أرباح وبسمعتها في السوق وغيرها. فلا تستهدف من خلال سياستها في التسعير إلا حفظ ذلك.

ويتم التسعير غالبا وفقا لثلاثة سياسات هي:

- التسعير على أساس التكلفة؛ حيث يكون سعر المنتج النهائي في هذه الحالة مُكوّنًا من تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة مضافا إليه هامش ربح تحدده أو تقدره المؤسسة المنتجة؛

- التسعير على أساس متوسط أسعار السوق، أو على أساس أسعار المنافسين؛ حيث تستهدف المؤسسة في هذه الحالة أن يكون سعر مُنتجها لا هو الأقل في السوق ولا هو الأعلى، وإنما يكون في المتوسط.

- التسعير على أساس الطلب؛ قد تُسعر المؤسسة المنتجة في هذه الحالة على أساس التكلفة أو على أساس متوسط أسعار السوق، ثم تُغير أو تُعدل أسعارها وفقا لاتجاه تغير الطلب، ارتفاعاً أو انخفاضاً. تزيد السعر بزيادة الطلب وتخفض السعر بتراجع الطلب.

5-3- الترويج: قد تتمكن المؤسسة من تشكيل وتقديم مُنتج يستجيب من حيث خصائصه ومواصفاته بشكل كبير لاحتياجات السوق. كما أن سعره أو تكلفة الحصول عليه و/أو استخدامه قد تكون مناسبة جداً للقدرة الشرائية للسوق المستهدفة، غير أن ذلك قد لا يكون كافياً لتحقيق مستوى الاستجابة المرغوبة من طرف المؤسسة، وذلك لأن هذه الأخير متوقعة زيادة على عاملي الجودة والسعر، على عامل غاية في الأهمية، هو مدى معرفة السوق أو المستهلكين والمستهملين المحتملين بالمنتج المعروض وبخصائصه ومواصفاته وبمدى قدرته على الإشباع.

ولذلك تُركز المؤسسات المنتجة ضمن سياساتها التسويقية على هدف الاتصال والتواصل مع المستهلكين أو المستعملين المحتملين، لأجل لفت الانتباه وإثارة الاهتمام وتحريك السلوك الشرائي. وذلك من خلال الترويج الذي يمثل واحداً من أهم عناصر المزيج التسويقي، وسياسة محورية من سياسات التسويق.

ويُعرف الترويج على أنه مزيجاً من الأنشطة تقوم بها المؤسسة المنتجة بغرض تعريف المستهلكين والمستهملين المحتملين بمنتجاتها وبخصائصه ومواصفاته وبمدى قدرته على الإشباع، قصد التأثير على قراراتهم الشرائية وإقناعهم بجدوى توجيه أو تحويل طلبهم إليه، أي إلى مُنتجها.

وإذ يظهر من التعريف أن هدف الترويج هو الإقناع بالشراء من خلال الاعلام والتعريف وإبراز مزايا المنتج التي قد لا تكون معروفة لدى المستهلك أو المستعمل المحتمل، وهذا جيداً ولازم، إلا أنه ليس كل الغرض، كما أنه ليس ذلك في كل الحالات، ولا ما تستهدفه كل المؤسسات. فبعض المؤسسات المنتجة تستهدف من خلال أنشطتها الترويجية، التأثير على القرارات الشرائية للمستهلكين أو المستعملين المحتملين، وجعلهم يتحولون لطلب مُنتجها، دون أن يتضمن ذلك المنتج حقيقة المزايا التي تم الترويج لها، مثل ما هو الحال في بعض المنتجات،

كالسجائر والمشروبات الكحولية وغيرها، وهذا ما انتج ظهور ما صار يعرف بجمعيات حقوق المستهلكين، التي صارت تمثل قوى ضغط حقيقية خاصة بالدول المتقدمة.

ويُعتمد في النشاط الترويجي على مجموعة من الوسائل والأدوات، تعرف بعناصر المزيج الترويجي، المتمثلة فيما يلي:

- **الإعلان:** يُعبّر عن استخدام وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار والترويج للسلع والخدمات من خلال جهة متخصصة ومعروفة مقابل أجر.

- **البيع الشخصي:** يعبر عن الاتصال الشخصي بين البائع والمستهلك أو المستعمل المحتمل بهدف أقناعه بشراء السلعة أو الخدمة. وقد يكون هذا الاتصال مباشراً، أي وجهاً لوجه، كما قد يكون من خلال أداة من أدوات الاتصال، كالهاتف أو البريد الإلكتروني أو غيرها.

- **تنشيط المبيعات:** يُعبّر عن الأنشطة الخاصة بإدارة مراكز أو قاعات العرض والتظاهرات التجارية وتقديم الهدايا الشخصية والعينات المجانية والحوافز السعريّة وغيرها، بغرض زيادة المبيعات.

- **العلاقات العامة:** تُعبّر عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لأجل خلق صورة ذهنية جيدة عنها وعن مُنتجها لدى المستهلك. أو تلك الهادفة إلى خلق علاقات خاصة مباشرة مع المستهلكين والعملاء وتعزيز ولائهم بها وبمنتجاتها.

5-4- التوزيع: قد تتمكن المؤسسة من تشكيل وتقديم مُنتج يستجيب من حيث خصائصه ومواصفاته بشكل كبير لاحتياجات السوق. كما أن سعره أو تكلفة الحصول عليه و/أو استخدامه قد تكون مناسبة جداً للقدرة الشرائية للسوق المستهدفة، وأنه معروفاً جداً على مستوى السوق وأن لدى المستهلكين أو المستعملين رغبة في الحصول عليه، إلا أن كل ذلك قد لا يكون كافياً إذا لم يرافق الأنشطة سالفة الذكر، التشكيل والسعر المناسب والترويج، توزيعاً مُحكماً يتيح المنتج لأكبر شريحة من المستهلكين أو المستعملين المحتملين، حيث ما كانوا ووقت ما يُقدّر أن تتولد لديهم حاجة إليه.

ولذلك تُركز المؤسسات المنتجة ضمن سياساتها التسويقية على عنصر التوزيع، لأجل جعل المنتج في متناول المستهلك أو المستعمل المحتمل وقت ما تولدت لديه الرغبة الاقتناء، حيث ما كان أو وجد. ويُعد التوزيع غاية في الأهمية، كونه الأداة التي يمكن من خلالها استغلال أكبر قدر ممكن من الفرص التسويقية والربحية. فقد يرغب المشتري في اقتناء مُنتج المؤسسة، غير أنه قد يضطر لطلب مُنتج آخر بسبب أن المنتج الذي أراده غير متوفر أو غير متاح، وفي ذلك طبعاً تفويتاً لفرص تسويقية وربحية قد تكون مهمة، خاصة إذا ما حدث ذلك على نطاق واسع من السوق.

وعموماً يعرف التوزيع على أنه مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والرامية إلى إتاحة منتجاتها على نطاق واسع من السوق، وجعلها في متناول كل مستهلك أو مستعمل ممكن. وتتم عملية التوزيع عبر قنوات متنوعة، تُعرف بمنافذ التوزيع المتمثلة فيما يلي:

- المنتج..... المستهلك أو المستعمل؛
- المنتج..... تاجر التجزئة..... المستهلك أو المستعمل؛
- المنتج..... تاجر الجملة..... تاجر التجزئة..... المستهلك أو المستعمل؛
- المنتج..... وسيط..... المستهلك أو المستعمل.

رابعاً: وظيفة إدارة الموارد البشرية

1- تعريف وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية، أكثر وظائف المؤسسة تعقيداً على الإطلاق، وذلك لأن الأمر يتعلق بالتعامل مع قوى حية غير متجانسة تشكل فسيفاء حقيقية في عدم تجانسها وفي تنوع واختلاف طباعها وثقافتها وميولاتها وقناعاتها ومعتقداته ومؤهلاتها ودوافعها ومستوياتها الاجتماعية وغيرها.

وممكن التعقيد هو أن المؤسسة من خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية، تسعى إلى نمذجة الأفراد العاملين بوصفهم طاقات وقدرات ومؤهلات وكفاءات، بأن تجعل أدائهم نمطياً، يمارسون أو يُنظر إليهم ليس كأفراد لكل ما يميزه عن الآخر، وإنما ككتلة واحدة وكقوة إنتاج متجانسة متميزة الأداء، ممكن أدائها المتميز في تنوع مكوناتها.

بمعنى أن هدف المؤسسة من خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية، هو أن تجعل العاملين بها على اختلاف ثقافتهم، معتقداتهم، مستوياتهم ومؤهلاتهم الفكرية والتعليمية، وغيرها، يمارسون كفاعل واحد، ثقافته ومعتقداته، هو تحقيق الهدف المسطر أو نتيجة الأداء الملائمة، فيظهرون كقوة إنتاج واحدة وليس كقوى متعددة.

وتُعرف وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها الأنشطة والمهام الإدارية المتعلقة بتلبية احتياجات المؤسسة من المورد البشري، وتنظيم وتدريب وتحفيز العاملين وتأهيلهم وتطوير قدراتهم، بالكيفية التي تمكن من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة عند أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

كما تعرف على أنها نظاماً محكماً ومتكاملاً، تحدد في إطاره طرق وأساليب معاملة الأفراد والتعامل معهم وتنظيمهم وتوجيههم، بما يمكن من تحقيق ذاتهم من جهة، ويسمح من جهة ثانية بالاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

وتُعرف أيضاً على أنها نظاماً محكماً لتدبير احتياجات المؤسسة من القوة العاملة، تخطيطاً واستقداماً وتكويناً وتأهيلاً وتحفيزاً، واستيعاباً بتعزيز الولاء من خلال التسيير الجيد للعلاقات الانسانية وبعث وترسيخ روح الانتماء.

2- أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية وأسباب زيادة الاهتمام بها

تتمثل بعض الأهداف الرئيسية لهذه الوظيفة، فيما يلي:¹

- تلبية احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المؤهلة؛
- رفع مستوى الكفاءة الانتاجية للعاملين؛
- تدنية تكلفة العملية الانتاجية، من مدخل معادلة تكلفة انتاجية العاملين؛
- ترسيخ ثقافة الجماعة لدى العاملين، وتنمية ولائهم للمؤسسة وتعزيز التزامهم بأهدافها؛
- تحقيق وتجسيد التكامل بين الأهداف التنظيمية للمؤسسة وأهداف العاملين. وهذا هو جوهر وظيفة إدارة الموارد البشرية.

أما أسباب زيادة الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، فيمكن أيجاز بعضها فيما يلي:

- **تعقد المهام الادارية:** حيث اتسمت هذه الأخيرة بداية من ثمانينيات القرن العشرين بالتعقيد، وذلك لعدة أسباب أبرزها؛ التطور التكنولوجي الكبير، تنامي أنشطة البحث والتطوير، انفتاح الأسواق، اشتداد المنافسة وغيرها، كل هذا استوجب زيادة الاهتمام بالموارد البشري والمراعاة عليه كمدخل لتنمية تنافسية المؤسسة، من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها؛
- **اشتداد المنافسة:** حيث ساهم الاتجاه المتزايد نحو تحرير التجارة وترسيخ مبدأ التخصص، في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف والتطوير المستمر لأنظمة العمل، وذلك من خلال تحسين نوعية المورد البشري وتطوير مستوى أداء العاملين، وهذا كله يدخل في صميم مهام إدارة الموارد البشرية؛
- **الارتفاع المستمر لتكلفة استخدام العنصر البشري:** إذ من الأسباب الرئيسية لتزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، ارتفاع قيم الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري والتكاليف المصاحبة للتغلب على المشاكل المتعلقة به. ويعني ذلك أنّ ترشيد تكلفة استخدام العنصر البشري وزيادة فعالية أدائه، يستلزم مهارة ومعرفة متخصصة لإدارة الموارد البشرية؛

¹ - أنظر: صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص 255

- **محورية العنصر البشري في تعزيز التنافسية:** وهذا من باب أن العنصر البشري أصبح هو المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها. فتحقيق التميز في المؤسسات المعاصرة لا يتوقف على ما تمتلكه من الموارد المالية والتقنية فحسب، وإنما يتوقف أساساً على نوعية المورد البشري الذي يمتلك القدرة على تحقيق الاستغلال الأمثل لتلك الموارد وتعظيم الاستفادة منها. وطبعاً نوعية المورد البشري وكفاءة العاملين واهليتهم لتحقيق التميز، تمثل جوهر مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية.

3- مهام إدارة الموارد البشرية

تتمثل المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

3-1- توصيف الوظائف: يتضمن هذا النشاط تحليل كل ما تتضمنه الوظيفة الموجودة أو المراد استحداثها مستقبلاً، من واجبات، مسؤوليات، سلطات، أساليب عمل ومعدلات أداء.

ويعتبر توصيف الوظائف أو تحليل العمل مثلما يسمى أيضاً، أسلوباً علمياً يستخدم في تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بكل وظيفة. إذ يتم بموجبه تحديد الأنشطة والمهارات التي تتكون منها الوظيفة، والمواصفات المطلوب توفرها في المرشح لشغلها.

3-2- تخطيط القوى العاملة: يُعبّر تخطيط القوى العاملة عن الأنشطة الهادفة إلى تحديد احتياجات المؤسسة من العنصر البشري خلال فترة زمنية معينة كمّاً ونوعاً، والعمل على توفيره في الوقت المناسب. ويتم ذلك بدراسة وتحليل حجم العمل الحالي والمتوقع خلال الفترة القادمة، ومقارنته بإمكانات القوى العاملة الحالية، وقدراتها على التنفيذ. إذ في حالة تبين أن هذه القدرة ضعيفة أستوجب الأمر استقطاب قوة عمل جديدة.

3-3- تخطيط عملية الاستقطاب: يُقصد بالتخطيط هنا، وضع السياسة الكفيلة بجذب وترغيب القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة. ويُعرّف الاستقطاب على أنه "عملية البحث عن، والحصول على مرشحين محتملين لشغل الوظائف المعنية، بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب".²

¹ - أنظر: وظائف المنظمة المعاصرة، رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص352

² - صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص261

ويتم استقطاب الأفراد إما من داخل المؤسسة، عن طريق الترقية لمنصب أعلى أو عن طريق النقل الوظيفي بين منتسبي الإدارات والأقسام، حيث يتم الاعلان عن ذلك داخليا. كما يمكن أن يتم من خارج المؤسسة، أي استقطاب أفراد جدد على المؤسسة، وذلك بالإعلان عن ذلك في الجرائد أو في الموقع الالكتروني للمؤسسة أو في الإذاعة أو التلفزة.

3-4- تخطيط عملية الاختيار والتعيين: يتم بموجب هذه العملية انتقاء أنسب المتقدمين أو المترشحين لشغل الوظيفة المعلن عنها، من خلال دراسة مدى التوافق الموجود بين مواصفات المنصب أو الوظيفة الشاغرة ومواصفات أو مؤهلات المترشح لشغلها. وهو ما يتم مرورا بعدة الخطوات، أهمها:

- استقبال طالبي العمل؛

- اجراء مقابلة الاختيار؛

- الاختيار؛

- التعيين تحت الاختبار؛

- التثبيت في المنصب.

3-5- تخطيط التدريب: يهدف التدريب إلى تحقيق هدفين أساسيين: يتمثل الأول في تعريف العاملين الجدد ميدانيا على الأعمال والمهام التي ستوكل إليهم، وتأهيلهم لأدائها على احسن وجه، أي بكفاءة وفعالية.

ويتمثل الهدف الثاني، وهو متعلق بالعاملين القدامى بالمؤسسة، في تحيين مهاراتهم والرفع من قدراتهم، وجعلها مسايرة للتطورات الحاصلة. وذلك من خلال دورات تكوينية أو تدريبية، تجرى إما على مستوى المؤسسة، أو تجرى خارجها. ويتم ذلك إما انطلاقا من تحديد نقاط الضعف لدى العاملين، ثم بحث ووضع البرامج اللازمة لتغطية ذلك الضعف وتحسين مستويات الأداء. وإما انطلاقا من تحديد التحديات القائمة، ثم بحث الخطط والسياسات اللازمة لتطوير مستويات الأداء.

3-6- سياسة الرواتب والأجور: يقصد بالراتب أو الأجر، المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل مقابل ما يبذله من جهد لفائدة المؤسسة. حيث يتم وضع سياسة الرواتب والأجور اعتبارا من عاملين اثنين هما:

- الزمن: حيث يدفع الأجر في هذه الحالة على أساس الزمن الذي يمضيه أو يستغرقه العامل في عمله، كاعتماد الساعة أو اليوم أو الشهر، وهذا الأخير هو الغالب استعماله.

- الإنتاج: يُدفع الجر هنا على أساس الكمية المنتجة، ويعتبر هذا المعيار الأكثر تشجيعاً وتحفيزاً لزيادة الإنتاج.

كما قد يعتمد المعيار الأول، أي معيار الزمن، كمعيار قاعدي، ومعيار الإنتاج كمعيار تحفيزي في نفس الوقت. أي اعتماد الاثنين معاً.

3-7- سياسة الحوافز: تُعرّف الحوافز على أنها فرص أو وسائل توفرها المؤسسة للعاملين لإثارة رغبتهم ودفعهم لبذل جهد أكبر في العمل، سعياً منهم للحصول على أداة التحفيز أو لبلوغها. ومنه حصول المؤسسة على هدفها المتمثل في رفع مستوى إقدام العاملين، ومنه إنتاجيتهم وفاعلية أدائهم. وعموماً تقسم الحوافز إلى نوعين:

- **الحوافز المادية:** وتتمثل في عوائد مالية يحصل عليها العامل مقابل الجهد الإضافي الذي بدله، أو مقابل ما ساهم به في زيادة نتيجة نشاط المؤسسة؛

- **الحوافز المعنوية:** لا تكون في شكل مادي، وإنما في شكل معنوي لها اثر في قيمة ومكانة العامل داخل المؤسسة. وتتمثل أهم هذه الحوافز في: الترقية، منح شهادات تقديرية، الإشراك في الإدارة أو في اتخاذ القرار وغيرها.

4- تنظيم ورقابة وظيفة إدارة الموارد البشرية

تتم عمليتي تنظيم ورقابة فعاليات إدارة الموارد البشرية، مروراً بجملة من الخطوات أبرزها ما يلي:

4-1- إجراءات وخطوات تنظيم فعاليات الوظيفة: تتمثل أهم هذه الخطوات والإجراءات فيما يلي:

- تحديد الأهداف؛

- تحديد الأنشطة الرئيسية والأنشطة الفرعية؛

- تحديد التقسيمات الإدارية التي ستوكل لها مهمة أداء الأنشطة أعلاه؛

- تعيين الأفراد الذين ستوكل لهم مهام الأقسام الإدارية، وتحديد واجبات ومسؤوليات وسلطات كلا منهم.

4-2- إجراءات وخطوات رقابة فعاليات الوظيفة: تتمثل أهم هذه الخطوات والإجراءات فيما يلي:¹

- تحديد معايير قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين؛
- اختيار المقيّم الذي غالبا ما يكون الرئيس أو المسؤول المباشر، لعلاقته اليومية أو المستمرة بالعامل؛
- تأهيل المقيّم لإجراء عملية التقييم بكل موضوعية؛
- تحديد طرق الطعن في نتائج التقييم، وتحديد طرق التسوية.

¹ - أنظر: خليل محمد حسن الشنّع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، الأردن 2007، ص 392

خامسا: الوظيفة المالية

1- تعريف الوظيفة المالية

تُعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك باعتبارها المسؤولة عن تلبية وسد الاحتياجات المالية والتمويلية للمؤسسة. حيث تهتم بالجوانب المالية للمؤسسة ولأنشطتها، كما تكتسي أهميتها من محورية هذه الجوانب والاعتبارات المالية، التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة. إذ من الصعب جدا، كما قد يكون من غير الممكن كلية أن تؤدي أيا من وظائف المؤسسة بفعالية دون توفر الموارد المالية اللازمة لذلك، ودون الاستغلال أو التوظيف الأمثل لهذه الموارد، سواء كان ذلك على المدى القصير، المتوسط أو على المدى البعيد. ومن ذلك فالوظيفة المالية تمثل الوقود المحرك للمؤسسة، أو قل هي المحرك كله.

ويمكن تعريف الوظيفة المالية على أنها مجمل المهام والأنشطة الرامية إلى ضمان تلبية الاحتياجات المالية والتمويلية للمؤسسة، وخطيط وتدير الاستخدامات المثلى لهذه الموارد، بما يستجيب لشروط تحقق الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة عند أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها مجمل الأنشطة والمهام الخاصة أو المتعلقة بالتخطيط المالي وبحث واتخاذ قرارات التمويل والاستثمار ووضع معايير وضوابط وإجراءات الرقابة المالية في المؤسسة.

2- أهمية وأهداف الوظيفة المالية

تكتسي الوظيفة المالية أهمية بالغة، وذلك بالنظر إلى ما قد يترتب عن القرارات المالية من انعكاسات وتأثيرات قد تكون في صالح المؤسسة، أي تكون لها انعكاسات ايجابية على أداء المؤسسة وعلى نتيجة انشطتها. كما قد تكون في غير صالحها بأن يترتب عنها انعكاسات سلبية قد تظهر في شكل خسائر تتحملها المؤسسة، أو في شكل عوائد دون ما كان منتظرا، وهو ما يعتبر سوء تقدير وتوظيف لموارد مالية كان بالإمكان لأن تُحقق عوائد أكبر.

وترتبط أهمية الوظيفة المالية بجانبين:

- **الجانب الأول**، يخص أو يرتبط بالأهداف العملية للمؤسسة، أي من جانب دورها في تدير الأموال اللازمة لانطلاق واستمرار العمليات لإنتاج وباقي الفعاليات الأخرى المرتبطة بها، وبالتالي توفير المنتجات المطلوبة في الآجال المحددة، وبالكميات والمواصفات اللازمة أو المطلوبة.

- **ويتعلق الجانب الثاني** من جوانب أهمية هذه الوظيفة، بالأفراد، طبيعيين ومعنويين، من ملاك وحملة أسهم وسندات. وذلك باعتبارهم مستثمرين وموظفين، دافعهم إلى ذلك هو تحقيق نتائج موجبة أو عوائد مجزية، وهو ما يتوقف بشكل كلي ومباشر على مدى فاعلية ما يؤدي من مهام وأنشطة في ظل هذه الوظيفة.

أما أهداف هذه الوظيفة، فتتركز في هدفين رئيسيين، ترتبط بهما باقي الأهداف الأخرى، اللذان تحرص المؤسسة من خلال وظيفتها هذه على تحقيق الموازنة بينهما بشكل مستمر. هذين الهدفين هما؛ هدف الربحية وهدف السيولة:

- **هدف الربحية**: وذلك أن الهدف الأعظم الذي تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيقه، هو تعظيم عوائد استثماراتها وتوظيفاتها المالية، وتحقيق أقصى الأرباح الممكنة؛

- **هدف السيولة**: بمعنى ضمان توفير أو تحقيق مستويات الاستثمار والتوظيف القصوى أو المثلى، في ظل الاحتفاظ بالسيولة اللازمة والكافية لوفاء المؤسسة بكامل التزاماتها المالية تجاه الغير.

وتتمكن المؤسسة من خلال وظيفتها المالية من تحقيق هذين الهدفين، مروراً بمدى تحكمها في أنشطة أخرى، تمثل بدورها أهدافاً قاعدية، تتمثل في:

- تخطيط وتقدير الاحتياجات المالية والتمويلية للمؤسسة؛

- تدير الموارد المالية اللازمة والكافية لتنفيذ وتجسيد الخطط الانتاجية والمشاريع الاستثمارية للمؤسسة، داخلية المصدر كانت أو خارجية المصدر؛

- التوظيف الأمثل للموارد المالية المتاحة، سواء تعلّق الأمر بالأموال المقترضة أو بالأموال الذاتية؛

3- مهام الإدارة المالية

تتمثل المهام الرئيسية للإدارة المالية فيما يلي:

3-1- التخطيط المالي: يشير التخطيط المالي إلى مختلف الجهود المبذولة في سبيل الإعداد للمستقبل المالي للمؤسسة من خلال التنبؤ بالمتغيرات ذات الصلة، ثم الإعداد لمسايرتها أو التحكم فيها أو في بعضها. أي أنه التفكير المنصب على تقدير وتحليل وتدير الاحتياجات المالية للمؤسسة وفق أيسر الشروط الممكنة، وعلى بحث مجالات و طرق توظيف الموارد المالية المتاحة، وفقا لما يستجيب لشروط تحقق الأهداف المالية المشار إليها أعلاه، عند أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

وبهذا، فالتخطيط المالي يخصص، التحديد المسبق للأهداف المراد تحقيقها، وتقدير المتطلبات المالية اللازمة لذلك، وتدير وتحديد مصادرها، ووضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج، التي سيتم من خلالها بلوغ الأهداف المسطرة.

ومن ابرز إيجابيات التخطيط المالي أنه:¹

- يساعد و/أو يمكن من مواجهة حالات عدم التأكد والتغير. وذلك باعتباره تفكيراً مسبقاً لما يُقدر أن يكون أو ينطوي عليه المستقبل؛

- يُمكن من توجيه وتركيز الاهتمام نحو الأهداف المسطرة. وذلك لأن التخطيط موجه لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فكل الخطط تصاغ في إطار هذه الأهداف. ولذلك فالخطط التي تصاغ جيداً غالباً ما تحقق التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة للإدارة المالية، وحتى لكل المؤسسة.

- يُمكن من رفع مستويات الأداء، وذلك من مُدخل تدنية التكاليف، وذلك على اعتباراً أنه يقوم على التنسيق.

- يُمكن من تسهيل عملية الرقابة. وذلك أن مهام الرقابة لا يمكن أن تؤدي بفعالية دون وجود خطط مسبقة تُصاغ في ظلها المعايير اللازمة للعمل.

وتتمثل أهم خطوات أو مراحل التخطيط المالي فيما يلي:²

¹ - أنظر: خليل مجّد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة 2014، الأردن، ص356

² - رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص340

3-1-1- مرحلة تحديد الأهداف: تعتبر هذه الخطوة في غاية الأهمية، وذلك أن كل خطة دقيقة وفعالة لا يمكن أن تصاغ إلا حول هدف أو باتجاه هدف واضح ودقيق. أما عن الأهداف الثابتة لكل تخطيط مالي، في المشار إليها أعلاه والمتمثلة في:

التقدير الدقيق للاحتياجات المالية والتمويلية للمؤسسة؛

- تدبير الموارد المالية اللازمة والكافية لتنفيذ وتجسيد الخطط الانتاجية والمشاريع الاستثمارية للمؤسسة، داخلية المصدر كانت أو خارجية المصدر؛

- تحقيق التوظيف الأمثل للموارد المالية المتاحة، سواء تعلّق الأمر بالأموال المقترضة أو بالأموال الذاتية؛

3-1-2- مرحلة وضع السياسات المالية: تشير السياسة المالية إلى جملة من البيانات والمفاهيم والإجراءات يسترشد بها القائمون على الإدارة المالية في أداء مهامهم واتخاذ قراراتهم. ويتم في إطار السياسة المالية تفصيل الأهداف المسطرة وتصويرها في شكل إجراءات قابلة للتنفيذ، تُوزّع على المستويات الادارية المختلفة للمؤسسة كلا بحسب اختصاصاته.

3-1-3- مرحلة إعداد الموازنات التقديرية: حيث تتم خلال هذه المرحلة الترجمة المالية والكمية للأهداف المراد تحقيقها من طرف الإدارة المالية بشكل مباشر ومن طرف المؤسسة بصفة عامة.

3-1-4- مرحلة صياغة الإجراءات والقواعد: حيث يتم خلال هذه المرحلة صياغة الإجراءات والقواعد المالية التي يتم بموجبها تحويل السياسات والموازنات إلى تفاصيل دقيقة. ويعود السبب في صياغة وتحديد الإجراءات والقواعد إلى السعي إلى تحقيق أقصى درجة ممكنة من التنسيق في التنفيذ، وذلك لأنها تمثل دليل عمل يُقتاد به عند التنفيذ.

3-2- الرقابة المالية: لا تتحقق أهداف التخطيط المالي، إلا في ظل وجود رقابة مالية أو منظومة رقابية فعالة، تقوم على تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها كأساس للمقارنة، ما يعني أن الرقابة المالية جزء مكمل للتخطيط المالي، تستهدف التأكد من أن ما تم وما يتوقع إنجازه

مطابق للخطط المعتمدة. أي أنها تسعى إلى بيان الانحرافات إن وجدت وبحث أسبابها قصد إيجاد الحلول اللازمة ومعالجتها في الوقت المناسب.¹

بمعنى أن الرقابة المالية تمثل مجموع من الإجراءات الهادفة إلى متابعة الأنشطة المالية بهدف تحديد الانحرافات والكشف عن الأخطاء والعمل على تجنب حدوثها ومعالجتها قصد تحقيق أحسن كفاءة ممكنة في الأداء المالي الحالي والمستقبلي.²

وتتمثل أهم خطوات أو مراحل الرقابة المالية فيما يلي:³

3-2-1- تحديد المقاييس أو المعايير: تعد هذه الخطوة أهم خطوات الرقابة، وذلك لأن جميع الخطوات التي تليها ترتبط بها مباشرة، فإذا كانت المقاييس أو المعايير غير دقيقة كانت الانحرافات المكتشفة غير معبرة، وبالنتيجة تكون الحلول المقترحة غير سليمة. لذلك يستوجب أن تكون المعايير جد دقيقة وعملية وأن يتم تحديثها بشكل مستمر.

3-2-2- تقييم الأداء: يتم ذلك باستخدام المعايير والمقاييس المعتمدة، وفي الوقت المناسب، أي بعد التنفيذ مباشرة، لاكتشاف الانحرافات الموجودة، إن وُجدت، واتخاذ الإجراءات والتدابير التصحيحية اللازمة بسرعة وفي الوقت المناسب ومن دون تأخير.

3-2-3- تصحيح الانحرافات: في حال تبين من خلال المراقبة وجود انحرافات ما، فإنه يتم وبسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية وعدم التأخير في معالجتها، لأن ذلك أي التأخير، من شأنه أن يولد مشاكل وانحرافات أخرى. كما يجب أيضا اتخاذ الإجراءات التصحيحية الفعالة حتى يتم معالجة الخلل من أساسه.

3-2-4- متابعة فعالية الإجراءات التصحيحية المتخذة: يتم خلال هذه المرحلة التأكد من فعالية الحلول المقترحة. وحتى تكون الرقابة المالية فعالة، فإنه يُشترط أن تتصف إجراءاتها بجملة من المواصفات أو الشروط أهمها:

– أن تعكس بدقة طبيعة الفعاليات المطلوب رقابتها؛

¹ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 402

² - صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 277

³ - رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 343

- المساهمة في الحصول على المعلومات الكافية وبسرعة حول الانحراف؛
- أن تتصف بالمرونة، تسمح بالتعديل وفقاً لما يتمشى مع اختلافات الخطط وواقع الأداء؛
- يجب أن تكون اقتصادية وسهلة الفهم من طرف القائمون على الفعاليات، لتسهيل اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة وإيجاد الحلول المناسبة.

1- تعريف وظيفة العلاقات العامة

تُعتبر العلاقات العامة أنشطة إدارية قائمة على التخطيط والتنظيم والرقابة، وأنها ليست أنشطة عفوية قد تُنجز أو تحقق أهدافا من قبيل المصادفة. فهي نشاطا مُوجها يستهدف تحقيق تقاربا مُستمرّا وتوافقا دائما بين المؤسسة وكل من تتعامل معهم سواء في حدود محيطها الداخلي، أي مع مجموع افرادها، ملاكا، مساهمين وعمال. أو في حدود محيطها الخارجي، أي مع جمهورها العام.

بمعنى أنها نشاطا إداريا، مُصمّمًا للتأثير بشكل ايجابي على مواقف الآخرين واتجاهاتهم نحو المؤسسة ومنتجاتها وسياساتها، وتأمين الانسجام ومواجهة الاختلافات وتباين المواقف والآراء بينها وبين مختلف المتعاملين معها، المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، من أجل الإقناع وتأكيد القبول وإقامة علاقات مستمرة أساسها الثقة المتبادلة.

وتُعرّف أيضا على أنها مجموع الأنشطة الرامية إلى تحقيق التواصل والتفاهم المستمر والدائم مع مختلف الأطراف المتعامل معهم أو المحتمل التعامل معهم، مستهلكين، عملاء، موردون، هيئات حكومية، وغيرها، قصد ترسيخ صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة وإقامة علاقات تواصل مستمرة ودائمة.

وعرّفت جمعية العلاقات العامة الأمريكية، العلاقات العامة على أنها "النشاط الذي تقوم به أية صناعة أو اتحاد أو مهنة أو حكومة أو أية منظمة أخرى، لإقامة وتدعيم علاقات حسنة مع فئات خاصة من جماهير العملاء والمشتريين والجمهور العام، وذلك بغرض مسايرة الظروف المحيطة ولتعريف المجتمع بها".¹

أما معهد العلاقات العامة البريطاني، فعرّف العلاقات العامة على أنها "جهودا إدارية مخططة ومستمرة تهدف إلى تعزيز العلاقات بين المؤسسة وجمهورها".²

- زكريا أحمد عزام و عبد الباسط حسونة و مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية 2009، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،

¹ص410

²- محفوظ جودة و حسن الزعبي و ياسر المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الثالثة 2012، دار وائل للنشر، الأردن، ص213

2- أهمية وأهداف العلاقات العامة

من خلال التعاريف سالفة الذكر، يمكن إبراز أهمية وأهداف العلاقات العامة في النقاط التالية:

- التواصل المستمر والمتجدد مع مختلف الأطراف، المتعامل معهم أو المحتمل التعامل معهم، ملائمة، مساهمين، عمال، مستهلكين، عملاء، موردون، هيئات حكومية، وغيرهم؛
- استطلاع ميول وآراء مختلف الأطراف ممن تتعامل معهم المؤسسة، والعمل على توضيح الأفكار ومقاربتها وتحقيق التوافق والتفاهم، والعمل على خلق وترسيخ نوع من الثقة المتبادلة؛
- التأثير بشكل إيجابي على مواقف الآخرين، ومعالجة الاختلافات وتباين الرؤى وترسيخ صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة ومنتجاتها؛
- بناء علاقات قوية مع أجهزة ومؤسسات الإعلام والنشر والدعاية، لما لها من دور محوري في بناء وتشكيل القناعات والمواقف والرؤى؛
- خلق منبهات ومثيرات اهتمام فعالة ومحركة، تجعل الجمهور العام للمؤسسة، متابعا بشكل دائم ومستمر لفعاليات المؤسسة ومنتظرا متوقبا لجديدها؛
- الدفاع عن منتجات المؤسسة التي لم تلقى استحسان السوق، وتبرير نقائصها، عن طريق الاقتناع؛
- العمل على خلق ثقافات استهلاكية جديدة واستحداث منتجات تتماشى مع أهداف استراتيجية الاستباق التي قد تعتمد عليها المؤسسة؛
- تحسين علاقة الإدارة بالعاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة؛
- تدنية تكاليف الترويج؛
- تنمية مبيعات المؤسسة؛
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتعزيز تنافسية منتجاتها؛

- تنمية مداخل وأرباح المؤسسة.

3- المهام الرئيسية لإدارة العلاقات العامة

تتمثل المهام الرئيسية لإدارة العلاقات العامة في مجموع ما قد يتمخض عنه تخطيط الوظيفة، من تحديد للأهداف وضبط لطرق وكيفيات إدراكها، وتعيين للوسائل والأدوات التي سيتم الاعتماد عليها في ذلك. وتتمثل هذه المهام تحديدا فيما يلي:¹

3-1- تقييم الوضع القائم أو الحالي: وهذا من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن أجل استشراف أو التنبؤ بالفرص الممكنة والتهديدات المحتملة.

3-2- تحديد المشكلة: انطلاق من نتائج تقييم الوضع القائم يمكن تحديد المشكلة التي قد تكون، تراجع درجة ولاء السوق لمنتجات المؤسسة، أو دخول منتجات منافسة جديدة قد تشكل تحديدا للمؤسسة في حصتها السوقية أو غيرها؛

3-3- وضع أهداف الخطة: تتعلق الأهداف هنا غالبا إما بتقديم معلومات جديدة وبناء تصور جديد، أو بتصحيح معلومات، أو بتعديل نظرة أو تصور، وفي حالة وجود العديد من الأهداف، فيتم ترتيبها بحسب أولويتها ووفقا لأهميتها النسبية، مع مراعاة أن يكون الهدف واضحا ودقيق، قابلا للإدراك والقياس، وأن يكون محصورا في إطار زمني محدد؛

3-4- تحديد وتحليل الجمهور المستهدف: يُعتبر تحديد الجمهور المستهدف وتحليل صفاته الديمغرافية كالفئات العمرية ومستوى الدخل والمستوى التعليمي، خطوة في غاية الأهمية، لما لذلك من أثر موجب على تدنية التكاليف وزيادة فعالية التنفيذ؛

3-5- اختيار وسائل الاتصال المناسبة: يتم في هذه الخطوة اختيار وسائل الاتصال التي تضمن وصول الرسائل الاعلامية إلى أكبر عدد من الجمهور المستهدف مباشرة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. ويُراعى اختيار وسيلة الاتصال الأكثر جذبا لاهتمام الجمهور والتي تحظى بمتابعة أكبر شريحة من المجتمع؛

¹ - محفوظ جودة و حسن الزعبي و ياسر المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الثالثة 2012، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص226

3-6- وضع تفاصيل البرنامج: يتم خلال هذه الخطوة ضبط مضمون وشكل الرسالة المراد ايصالها ومدى تكرارها، بحيث تلفت نظر الجمهور المستهدف وتضمن استحسانه لمضمونها ولقروئيتها. كما تتضمن هذه الخطوة تحديد البرامج أو الأفلام أو الومضات التي يُخطط لبثها ووقت البث ومدته؛

3-7- إجراء الاختبار المسبق: حيث تُعرض الرسائل الاتصالية على عينة من الجمهور المستهدف لدراسة مدى قابليتها. وأخذ مقترحات وآراء العينة بعين الاعتبار و الأخذ بها في حال اقتنعت الإدارة بها، قبل البدا في المشروع؛

3-8- توزيع المهام والمسؤوليات: يتم خلال هذه الخطوة توزيع مهام العمل وتحديد المسؤوليات بخصوص تنفيذ البرنامج المسطر ضمن اطار زمني محدد؛

3-9- تحديد موازنة البرامج: أي تحديد قيمة الغلاف المالي اللازم لتغطية تنفيذ البرامج. ويتم ذلك وفق خمسة طرق هي:

- التحديد العشوائي؛
- قياسا بحجم الانفاق على برامج السنوات السابقة؛
- كنسبة مئوية من صافي الأرباح المتوقعة؛
- كنسبة مئوية من قيمة المبيعات المتوقعة؛
- وفقا للأساس الموضوعي؛ أي بالنظر إلى المتوقع من تحليل الوضع القائم؛
- متابعة وتقويم الخطة: يتم خلال هذه المرحلة وضع أسس المتابعة والتقويم بهدف التأكد من سلامة التنفيذ، وقصد تصحيح الانحرافات حال وقوعها.

المحور السابع: نمو المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مفهوم نمو المؤسسة الاقتصادية

يحتل نمو المؤسسة الاقتصادية مكانة متميزة في الدراسات الاقتصادية، لما له من أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ذاتها وبالنسبة للاقتصاد الوطني وللمجتمع بصفة عامة، هذا من جهة. ومن جهة ثانية، بسبب التطورات المتسارعة التي شهدتها وتشهدها المؤسسات المعاصرة، وبسبب التغيرات الكبيرة التي عرفتتها بيئة الأعمال والتحديات والمعوقات الكثيرة التي أفرزتها والتي صارت تحول دون بلوغ المؤسسة الاقتصادية لأهدافها.

ويعكس النمو إلى حد كبير مدى قدرة المؤسسة على التكيف في بيئتها، ومدى قدرتها على توفير متطلبات أو شروط حفظ التوازن والاستقرار، في بيئة أبرز سماتها عدم الاستقرار. لذلك يُعد النمو مؤشراً موجهاً دالاً على مدى فاعلية أداءات المؤسسة بصفة عامة.

وبمعنى النمو، زيادة الحجم بما يرافقه من تغيرات وتطورات أساسية. فنمو المؤسسة الاقتصادية يعني زيادة حجمها، سواء قيس ذلك بعدد العاملين، أي بحجم الاستخدام أو بقيمة رأس المال أو بالنظر إلى قيمة الناتج أو القيمة الاقتصادية المضافة. كما يمكن النظر لنمو المؤسسة من خلال تطور هيكلها التنظيمي، أي من خلال تقسيماتها المتنوعة، الناتجة عن توسعها العمودي والأفقي، وذلك لأن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة عدد التخصصات ومنه إلى زيادة عدد المستويات التنظيمية.

ويعتمد في قياس حجم المؤسسة غالباً بالنظر إلى عدد من المؤشرات، نوجزها فيما يلي:¹

1- عدد الأفراد العاملين: يعتبر تزايد عدد العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مؤشراً موجهاً، دالاً على نمو المؤسسة. وذلك اعتباراً من أن الحاجة إلى عدد أكبر من العاملين يعني الحاجة إلى قوة عمل أكبر، متولدة من الحاجة إلى زيادة عدد الوحدات المخرجة، أي كمية الانتاج، استجابة لطلب إضافي أو طلب زائد دائم ومستمر على منتجات المؤسسة.

¹ - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 320

2- كمية وقيمة المدخلات والمخرجات: تعتبر زيادة كمية وقيمة المدخلات الانتاجية للمؤسسة، أي مستلزمات ومتطلبات الانتاج، من مواد أولية وعمل ورأس مال وغيرها، من المؤشرات الدالة على نمو المؤسسة. وذلك أن زيادة كمية المدخلات لا تكون إلا كنتيجة لزيادة وكبر ونمو حجم النشاط الانتاجي للمؤسسة. وبالنتيجة زيادة كمية وقيمة مخرجات المؤسسة، أي كمية وقيمة ما تنتجه المؤسسة من السلع والخدمات، والتي تعتبر بدورها مؤشرا ذو دلالة كبيرة عن نمو المؤسسة.

3- المؤشرات المالية للمؤسسة: تتضمن هذه المؤشرات أو تتمثل أساسا في قيمة الموجودات، وقيمة رأس المال والدخل الصافي. وتعتبر زيادة قيم هذه العناصر مؤشرات ذات دلالة كبيرة على نمو المؤسسة.

4- الهيكل التنظيمي: يعتمد الهيكل التنظيمي أحيانا كمقياس أو مؤشر لنمو المؤسسة الاقتصادية، من خلال عدد تقسيمات الأفقية والعمودية، ومن خلال الامتدادات التنظيمية التي تمثل التخصصات الجديدة المضافة أو المستحدثة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فزيادة عدد التخصصات وتفرعها ومنه اتساع وانتشار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، غالبا ما يكون مؤشرا دالا عن زيادة نشاط المؤسسة ونموها.

ثانيا: دوافع ومحددات نمو المؤسسة الاقتصادية

لا يتحقق نمو المؤسسة تلقائيا، وإنما يتوقف ذلك وبشكل أساسي على القرارات الصائبة التي تتخذها، وعلى دقة وأهمية الأهداف التي تسطرها وعلى ما يرتبط بها من سياسات وإجراءات. كما يتوقف ذلك أيضا بالنظر إلى نوعين من المتغيرات، تتمثل في دوافع النمو ومحدداته، التي يسهم كلاهما في خلق أنماط سلوك معينة داخل المؤسسة. هذه العوامل تتداخل وترتبط بعضها ببعض، بحيث قد تكون الدوافع في ظل ظروف معينة محددا للنمو، كما قد تكون المحددات دافعا للنمو في ظل شروط وظروف أخرى.

ويمكن حصر أهم المتغيرات التي غالبا ما تمثل دوافع ومحددات نمو المؤسسة الاقتصادية، فيما يلي:¹

1- التكاليف: تعرّف التكلفة على أنها التضحيات الاقتصادية الاختيارية التي تتحملها المؤسسة نظير استخدام عوامل الإنتاج في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية. وهي بذلك تشكل الجانب المقابل للإيرادات في معادلة الربح. وتعمل المؤسسة على خفض التكاليف بهدف زيادة الربح.

¹ - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص322

وتظهر أهمية التكاليف كذلك في علاقتها بحجم المؤسسة، وذلك أن الانتاج الواسع أو الكبير من شأنه أن يؤدي على خفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتجات. وتعتبر هذه الحالة عن طبيعة النمو في حجم المخرجات، كما قد تعد مؤشرا من مؤشرات الحجم ومقاييسه.

وغالبا ما تكون التكلفة محددًا أو دافعا للنمو في الوقت ذاته. فهي دافع للنمو حين تعمل المؤسسة على زيادة الحجم بهدف تخفيض التكاليف، وهي محددًا للنمو حين يكون الحجم عائقا أمام تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة.

2- الإيرادات: تُعرّف الإيرادات على أنها قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات. أي لأنها الدخل الذي تحصل عليه المؤسسة لقاء نشاط أعمالها. وتكتسي الإيرادات أهمية بالغة بالنسبة لكل مؤسسة اقتصادية، كونها تمثل العنصر الأساسي في معادلة تحقيق الأرباح.

وترتبط الإيرادات بالنمو، لارتباطها بالتكاليف ولعلاقتها بالأرباح التي تمثل الفرق بين الإيرادات والتكاليف، ولارتباط الأرباح بحجم المؤسسة وبكمية وقيمة مخرجاتها من السلع والخدمات. وهذه مؤشرات دالة مثلما سبقت الإشارة على نمو المؤسسة. ومن ذلك فالمؤسسة الاقتصادية تستهدف زيادة وتنمية إيراداتها باعتبارها محددًا للنمو. كما تستهدف النمو بدافع زيادة الإيرادات.

3- الأرباح: يُعرّف الربح على أنه العائد النقدي أو المالي الذي تحققه المؤسسة خلال فترة زمنية معينة لقاء أنشطة الأعمال التي تقوم بها. ويمثل الفرق بين مجموع الإيرادات ومجموع النفقات أو التكاليف أو الأعباء. أي أنه يمثل قيمة المبيعات المتحققة من السلع والخدمات مطروحا منها التكاليف التي تحملتها المؤسسة في كل ذلك.

ويعتبر الربح دافعا قويا من دوافع النمو ومحددًا له أيضا، باعتبار أن قيمته تزيد بزيادة قيمة المبيعات أي بزيادة الإيرادات، وبانخفاض التكاليف. ما يجعل المؤسسة تستهدف بشكل أساسي توسيع أنشطتها الانتاجية وزيادة كمية وحجم ما تنتجه من السلع والخدمات، هذا من جهة. وتعمل من جهة ثانية، على خفض التكاليف من خلال استهداف حالة الانتاج الواسع أو الكبير، لأجل خفض تكلفة الوحدة الواحدة من المخرجات.

كما يعتبر الربح محددًا للنمو وشرطًا من شروط تحقيقه. وذلك لأن توسيع المؤسسة الاقتصادية لأنشطتها الانتاجية وزيادة استثماراتها، يتوقف بشكل أساسي على قدراتها التمويلية، التي تعتبر قيمة ما تحققه من أرباح أحد أهم محدداتها.

4- الاستمرارية والبقاء: يعتبر هدف الاستمرارية والبقاء، من أهم دوافع نمو المؤسسة الاقتصادية، التي قد تتساهل مع هدف تحقيق الربح (طبعًا من حيث قيمته وليس من حيث امكانية عدم تحقيقه)، كما قد تتساهل أيضًا فيما يخص هدف تدنية التكاليف، غير أنها لا يمكن أن تتساهل مع هدف الاستمرارية أو البقاء، وذلك لأن استمرار المؤسسة في النشاط وبقائها في السوق، معناه استمرار تحقق باقي الأهداف الأخرى وعلى رأسها هدف تحقيق الربح، ولو في مستويات ليست بالكبيرة جدًا، إذ يكفي أن نتيجة النشاط تعتبر مجزية.

من ذلك، فالمؤسسة الاقتصادية تستهدف الاستمرارية كمدخل رئيسي من مداخل النمو. وذلك أنه ما دامت المؤسسة مستمرة في النشاط، فذلك مهنًا أنها تحقق بشكل مستمر نتائج موجبة. أي تحقق أرباحًا بشكل مستمر، وتتجاوب بشكل موجب مع الطلب المتزايد للسوق، وتتحكم بشكل مستمر في تكاليف الانتاج وغيرها محددات الأداء الجيد الأخرى، وهذه كلها عوامل نتيجتها هي النمو، وإن استغرق ذلك وقتًا أطول. فطالما كانت الاستمرارية كان النمو، أي أن المؤسسة تنمو كلما زاد عمرها ومدة تواجدها.

ثالثًا: اتجاهات نمو المؤسسة الاقتصادية

يأخذ نمو المؤسسة الاقتصادية عمومًا، أحد الاتجاهات التالية:¹

1- التغلغل السوقي: تعني سياسة التغلغل السوقي، قيام المؤسسة بزيادة مبيعاتها من السلع والخدمات في السوق بدون التخلي عن المنتجات الحالية التي تقوم بإنتاجها أو تسويقها. فهي تدرك أن الحاجة الحالية للأسواق تتطلب زيادة مبيعاتها من السلع والخدمات، لذلك تقوم، بإجراء توسعات جديدة عن طريق إضافة خطوط إنتاجية أو إنشاء وحدات إنتاجية جديدة، أو تقوم بخلق منافذ تسويقية جديدة تمتد إلى العديد من الزبائن وفي مختلف المناطق التي تعمل بها، مع تخفيض مرحلي أو تدريجي للأسعار.

¹ - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 328

2- التطوير السوقي: يقوم النمو حسب هذا المفهوم على اساس القيام بتعديل مواصفات المنتجات، بشكل جزئي لتحقيق مستوى إشباع أفضل لحاجات السوق الجديدة. ويتم ذلك عن طريق تعديل المواصفات المتعلقة بالسلعة جزئيا لخدمة أغراض سوقية جديدة. فالمؤسسة التي تقوم بصناعة السيارات، تقوم بتعديل المواصفات الفنية لمنتجاتها، أي لتلك السيارات، لكي تنتج حافلات لنقل المسافرين وعربات لنقل البضائع والحمولات، وهكذا.

3- التطوير السلعي: تقوم المؤسسة بموجب هذا الأسلوب، بتعديل مواصفات منتجاتها من السلع وتطويرها بشكل يختلف عن المنتجات السابقة، ولكنه يخدم الغرض ويقدم الخدمات السوقية نفسها، مثل تعديل مواصفات المنسوجات لتلبية الأذواق الجديدة، أو لاستقطاب زبائن جدد، وهكذا. وقد تكون نماذج أو موديلات الملابس أو الأثاث أو السيارات إحدى جوانب التطوير السوقي للمنتجات المختلفة.

4- التنوع: يستند هذا الاتجاه في النمو إلى تخلي المؤسسة عن السياسات السلعية والسوقية التي تتبعها لكي تقوم بتطوير منتجات جديدة تتناسب مع حاجات السوق وحاجات ورغبات المشترين الحاليين والمرتقبين. ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوب الشكال التالية:

4-1- التنوع العمودي: يعني هذا ان تقوم المؤسسة بمراحل إنتاجية أو تسويقية لاحقة أو سابقة لعمالها الحالية. ويوجد صنفان من التنوع العمودي هما:

4-1-1- التنوع العمودي الأمامي: يتضمن هذا الصنف، قيام المؤسسة بمراحل إنتاجية تلي المراحل التي تجربها حاليا، كأن تقوم مؤسسة متخصص باستخراج النفط مثلا بتكراره أو تصفيته كذلك.

4-1-2- التنوع العمودي الخلفي: يعني قيام المؤسسة بالدخول في مجالات إنتاجية سابقة لعملياتها الحالية، كأن تقوم مؤسسة لإنتاج الملابس بإنتاج الأقمشة والغزل وهكذا.

4-2- التنوع الأفقي: يقصد به تقديم سلع أو خدمات جديدة لأغراض سوقية جديدة. إلا أن هذه السلع والخدمات تقع ضمن القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. فمثلا تقوم مؤسسة متخصصة في صناعة التلفزيونات، بالتوسع في مجال صناعة أجهزة الاستقبال وأجهزة الاعلام الألي والهواتف النقالة وغيرها. فالمؤسسة تبقى في نفس الحقل الانتاجي الذي تمارس فيه، وتخلق أنشطة تكاملية إضافية في نشاطها الإنتاجي.

4-3- التنوع الجانبي أو القطاعي: تقوم سياسة التنوع الجانبي أو القطاعي على أساس خروج المؤسسة من نطاق القطاع الذي تنتمي إليه، منفتحة على آفاق واسعة ومتشعبة، كأن تقوم مؤسسة متخصصة في إنتاج المعدات الكهربائية مثلاً، بدخول مجال إنتاج المعدات المكتبية والأدوات المدرسية وغيرها. وترتبط هذه الحالات بسبل التنوع الذي تدخله المؤسسات المختلفة خلال استهدافها تحقيق أنماط معينة من النمو.

الختام

تمثل هذه المطبوعة مرجعا مختصرا وميسرا، لأهم محاور مقرر اقتصاد المؤسسة، الموجه لطلبة العلوم الاقتصادية، مقدم بأسلوب بسيط لأجل تقريب الفكرة من الطالب، وبالتالي تسهيل الفهم.

بحيث يمكن للطلبة أن يستعينوا بهذه المطبوعة في ترسيخ وتعميق الفهم والمفاهيم التي يتلقونها في مدرجات المحاضرات وقاعات الدروس.

كما بإمكانهم الاستعانة بها في رسم هياكل بحوثهم العلمية وخططها، وذلك لمنهجيتها الأكاديمية الدقيقة المحكمة.

مع التنبيه إلى ضرورة عدم اقتصار الطالب عليها فقط كمرجع لمقياس اقتصاد المؤسسة، كونها مثلما سبقت الإشارة تمثل عرضا مختصرا فقط لماهية ومضامين وأسس وضوابط هذه الأخيرة. هذا من جهة، ومن جهة ثانية لأن مهمة الطالب الجامعي وواجبه بالدرجة الأولى هو البحث والتوسع في البحث قدر الإمكان. فلاكتفاء بالقدر القليل من المعرفة يعني القبول بالفهم القليل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار آفاق الابداع العالمية
- ج. أ. كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، ترجمة حسام الدين خضور، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سورية، الطبعة الأولى 2014
- خليل مُجّد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الخامسة 204
- رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2009
- زكريا أحمد عزام وعبد الباسط حسونة ومصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية 2009، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الغدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2005
- ضرار العتيبي ونضال الحواري و ابراهيم خريس، العملية الادارية مبادئ واصول وعلم وفن، الطبعة العربية 2007، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن
- كامل بربر، الادارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبع الأولى 1996، بيروت لبنان
- محفوظ جودة وحسن الزغبى وياسر منصور، منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، الطبعة الثالثة 2012، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر

ثانياً - المراجع باللغة الفرنسية

-LAZARY/économie de l'entreprise/les manuels de l'étudiant/imprimerie ESSALEM- CHERAGA/2006

ثالثاً - القوانين

- القانون التجاري الجزائري 2007

- القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 يناير سنة 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة