

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - 1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

ملخص محاضرات مقياس:

اقتصاد المؤسسة

موجه لطلبة السنة الثانية جذع مشترك فرع العلوم التجارية

الأستاذ: شريط وليد

السنة الجامعية: 2020/2019

برنامج المحاضرات

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة

المحور الثاني: بيئة المؤسسة

المحور الثالث: تنظيم المؤسسة

المحور الرابع: وظائف المؤسسة

المحور الخامس: أنماط نمو المؤسسة

المحور الثالث: تنظيم المؤسسة

من المؤكد أن العالم الحديث لم يكن ليحقق نموه وتطوره في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والفنية وغيرها ما لم يكن يتبع طرق وأساليب إدارة وتنظيم معينة.

يرتبط مفهوم التنظيم بتناسق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف معينة، حيث يمثل الفضاء الذي يؤطر عمل الأجزاء المختلفة المكونة للنظام، مما يساهم في رفع مستوى أدائه وتحقيق أهدافه، ويعتبر التنظيم من المفاهيم الإدارية الشائعة الاستخدام، إذ عادة ما يستعمل هذا المصطلح مرادف للإدارة أو يتم اعتباره الجزء الأهم فيها، فالتنظيم وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الأفراد، وتنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة، وذلك عن طريق تحديد نوع الأنشطة اللازمة، تحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة، إضافة إلى تحديد العلاقات فيما بينهم.

من خلال هذا المحور سنحاول التطرق الى مفهوم التنظيم، أهمية التنظيم، مبادئ التنظيم، أهدافه وأنواعه، الهياكل التنظيمية وأنواعها.

أولاً: مفهوم التنظيم

للتنظيم مفهومان، يرتبط المفهوم الأول بكونه كيان يضم مجموعة من الأفراد تتسق أعمالهم على نحو معين سواء مثلت هذه المجموعة تجمعاً رسمياً أو غير رسمي بغية تحقيق هدف معين، فيما يمثل المفهوم الثاني الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة والتي تشمل مجموعة من المهام والأنشطة التي تحكمها قواعد وإجراءات محددة، تعمل على تحديد الواجبات والمسؤوليات ومسالك الاتصال والتدرج الوظيفي وهو المفهوم الذي سنركز عليه.

يعتبر التنظيم الوظيفة الأساسية الثانية للإدارة بعد التخطيط، وأن أي خطة جيدة وشاملة يستحيل تنفيذها في غياب التنظيم غير السليم، فهو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الخطة، والمحدد للأفراد المنفذين لها، والمنسق لجهودهم، والراسم لخطوط السلطة، وقنوات الاتصال.

ولهذا يمكن تعريف التنظيم بأنه الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المؤسسة (بشرية، معلوماتية، مادية، مالية،) اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهداف المؤسسة.

فالتنظيم كوظيفة أساسية في إدارة المؤسسات يعني أن يتم تحديد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ثم تقسيمها بين الإدارات والمصالح والجماعات والأفراد، ولضمان التعاون بين الأطراف المعنية المكلفة بإنجاز الأنشطة يستوجب إحداث التنسيق بينها.

كما يمكن سرد مجموعة من التعاريف المختلفة للتنظيم منها ما يلي:

- عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الهدف وذلك عن طريق توزيع المهام والسلطات والمسؤوليات.

- عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد السلطات والمسؤولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية.

- إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتستلزم الوظيفة من المدير إقامة علاقات بينه وبين الأفراد وبين الأفراد أنفسهم.

- هو توحيد الجهود وتجميعها في محصلة واحدة وانطلاقها نحو الهدف بتحديد المسؤوليات ومعرفتها وتقسيمها إلى أقسام وكذا تحديد العلاقات التنظيمية.

● مما تقدم يمكن القول إن التنظيم على مستوى المؤسسة يتضمن ما يلي:

- تحديد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

- تقسيم وتجميع الأنشطة والأعمال في شكل وحدات إدارية.

- تحديد سلطات ومسؤوليات الوحدات الإدارية.

- تحديد العلاقات بين الوحدات والمستويات الإدارية.

ثانياً: أهمية التنظيم

لوظيفة التنظيم أهمية كبيرة وبالغة بالنسبة للمؤسسات، ويمكن تحديد الفوائد التي تتيحها التنظيم للمؤسسات فيما يلي:

✓ يساعد على تقديم وتوفير الوسائل التي يتمكن الأفراد بواسلتها من العمل معاً.

✓ يحدد الدور المنتظر من كل فرد داخل المؤسسة، وجعله على علم بمجموعة المهام والنشاطات التي هو مكلف بها والمسؤوليات والسلطات التي يتمتع بها.

✓ يساهم في تحديد وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية من خلال العمل على تنسيق الجهود.

✓ يقلل من الصراعات التي قد تنشأ بين العاملين نتيجة لتداخل المهام والصلاحيات بينهم.

✓ يحدد منافذ وقنوات الاتصال الرسمية والتي تسهل من انسياب المعلومات بين الوظائف المختلفة في المؤسسة.

✓ يساعد التنظيم على تحقيق أفضل استخدام لمختلف موارد المؤسسة، وتوزيعها وتخصيصها وفق اسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها ومنح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها.

✓ توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الا أنه لا يمكن للمؤسسات من الاستفادة من مزايا وفوائد التنظيم الا من خلال الاعتماد على مجموعة من المبادئ تجعل من التنظيم أكثر فعالية وكفاءة.

ثالثا: مبادئ التنظيم

يمكن حصر أهم المبادئ التنظيم التي تمكن الإدارة من تجنب الأخطاء والاسترشاد بها أثناء بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله فيما يلي:

- **مبدأ تحديد الهدف:** وهذا يعني أن على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجموعها إلى الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

- **مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب ان يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية لتتمكن تلك الوحدات من تحقيق أهدافها بشكل متكامل ومتناسق

- **مبدأ الفاعلية:** وهذا يعني أن التنظيم يحقق أهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة

- **مبدأ الشرعية:** يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمد عليها التنظيم مشروعة ولا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم وألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.

- **مبدأ الوضوح:** يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة غير غامضة أو قابلة للتأويل كي توصل المؤسسة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب اللبس أو الغموض أو سوء التفسير.

- **مبدأ الالتزام:** يجب أن تلتزم الإدارة بدقة بالتنظيم.

- **مبدأ تقسيم العمل:** ان تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدي بلا شك إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة.

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

- **مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية:** ومعناه أن السلطة التي تعطى للموظف يجب أن تكون مساوية للمسؤولية التي تقع على عاتقه، وذلك حتى يتمكن من إنجاز عمله، لأن إعطائه سلطة أقل مما هو مطلوب منه سوف تعيقه عن العمل، كما أن إعطائه سلطة أكبر سوف تفسده.

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

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

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

رابعاً: أهداف التنظيم

يسعى التنظيم إلى تحقيق عدة أهداف منها:

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

خامساً: أنواع التنظيم

هناك نوعان من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، سنتطرق لهما فيما يلي:

✓ التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي أول دعائم نظرية التنظيم أو فلسفته والذي كان عاملاً من عوامل زيادة كفاية وإنتاجية الأعمال، وهو ذلك التنظيم المحدد رسمياً والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة، ويعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي.

والتنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المالك أو المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقعها في الخريطة التنظيمية في قمة الهيكل التنظيمي.

كما يعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لإنجاز أية مجموعة من الأهداف الجماعية لكونه سمة التصميم والتخطيط.

✓ التنظيم غير الرسمي:

رغم أهمية التنظيم الرسمي إلا أنه يصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وبهذا يعتبر التنظيم ناقصا إذا لم يستكمل بعلاقات تنظيمية أخرى غير رسمية ناتجة عن السلوك الإنساني للعاملين. ويمكن تعريف التنظيم الغير رسمي بأنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المؤسسة، أو أنه نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المؤسسة، كما يمكن تعريفه بأنه ذلك التصرف العفوي غير المتبنى من طرف هيكل المؤسسة.

كما يمكن القول بأن التنظيم الغير رسمي هو ذلك النمط من التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية غير مقصودة ضمن التنظيم الرسمي نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال في المؤسسة فتتشكل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة توجد بينهم مصالح اجتماعية مشتركة واتجاهات وميول متقاربة.

ويتحدد نوع التنظيم الغير رسمي وفقا لثلاث مصادر أساسية هي:

- **الصلة الشخصية:** فقد يرتبط الناس ببعضهم لأسباب شخصية متعلقة بأشخاصهم، فنجد أن المهنة، العقيدة الدينية، الرأي السياسي، المذهب الاجتماعي، الانتماء إلى بلدة واحدة، التخرج من نفس المعهد أو من نفس البلد وحتى عضوية النوادي والنقابات والانتماء إلى الجنس الواحد أو اللون المميز، عوامل تكون رباطا عاطفيا يؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي، وغالبا ما تتم الاتصالات بين اعضاء هذا النوع من التنظيم على قدم المساواة.
- **الصلة الوظيفية:** قد يرتبط الموظف في المؤسسة مع أشخاص، سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها بسبب علاقات العمل المباشرة.

- **مركز النفوذ:** في الكثير من الحالات نجد بعض الأشخاص ممن يتمتعون بنفوذ خاص، كأن يتمتعوا بعلم أو جاه أو مال أو ينتمون لأسرة عريقة أو كأن يكونوا محج رد أصدقاء لصاحب نفوذ رسمي، يجذبون الناس ويستقطبونهم مشكلين تنظيمات غير رسمية.

ويطلق على التنظيم غير الرسمي الناتج عن عوامل جذب شخصية جماعة الصداقة أما التنظيم الناتج عن الصلة الوظيفية ومركز النفوذ فيطلق عليه اسم جماعة المصلحة.

والجدول التالي يوضح اهم الفروقات بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي:

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير رسمي
- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.	- ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعضهم البعض.
- يهدف التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .	- يهدف التنظيم الغير الرسمي إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المؤسسة يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية.
- يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف.	- يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل.

-تمتد علاقات الفرد إلى العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية. -تتم الاتصالات من خلال التأثيرات والنفوذ الذي يقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية	-تتحصر علاقات الفرد في العلاقات الرسمية للوظيفة. -تتم الاتصالات وفقا للتسلسل الهرمي.
---	--

✓الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة وأداة هادفة تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة.

• مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية، كما يعرف على أنه نظام يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال بينها.

فهو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، ومن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، ويبين لنا الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة.

• أهمية الهيكل التنظيمي:

رغم بعض الاختلاف بين الكتاب والمفكرين حول مفهوم الهيكل التنظيمي إلا أنهم يجمعون على أهميته بالنسبة للمؤسسة، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- وسيلة وأداة هادفة يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.
- يساعد في تنفيذ الخطة بنجاح من خلال تحديد الأنشطة الواجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة.
- يساعد على تقليص الخلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة، وذلك بضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المؤسسة.
- يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يتم اتخاذ القرارات.
- يحدد أدوار الأفراد في المؤسسة، وما يتوقع من كل فرد عمله لتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتفاذي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال.
- يحدد قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.
- يوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية.
- يمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على التكيف معها ويمتص ردادات الفعل. لذا فهو يعكس أسلوب الإدارة ونمط ثقافة المؤسسة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها.

• أبعاد الهيكل التنظيمي:

تتمثل أبعاد الهيكل التنظيمي في الأسباب التي تجعل الهيكل التنظيمي يأخذ الشكل الذي هو عليه من تقسيم للمهام واتصال بين الوحدات التنظيمية وفي مختلف المستويات وطريقة التفاعل بين مكوناته، ويمكن تحديد ثلاث أبعاد أساسية تعد جوهر الهيكل التنظيمي وتحظى بقبول معظم الباحثين كأبعاد أساسية يعتمد عليها في اعداد الهيكل التنظيمي والمتمثلة في: التعقيد، المركزية والرسمية.

1- التعقيد:

يشير التعقيد الى كمية الاختلافات أو درجة تباين الأنشطة والنظم الفرعية التي يتضمنها التنظيم، وفق هذا البعد يكون الهيكل بسيطاً أو معقداً، حيث يكون بسيطاً إذا ما كان عدد الوحدات الإدارية والتنظيمية قليلاً والعلاقات فيما بينها محدودة، بينما يكون الهيكل معقداً كلما زاد عدد الوحدات الإدارية وتعددت العلاقات والتفاعلات فيما بينها.

ويمكن ان نميز بين ثلاث أنواع أساسية من درجة الاختلاف والتمايز في المؤسسة وهي:

-**التمايز أو الاختلاف الأفقي:** ويشير الى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة بالاعتماد على اتجاهات الأعضاء وطبيعة الأعمال المطلوبة ومستويات التكوين والمعارف التي يحتاجها الفرد لكي يلتحق بهذا القسم أو ذاك، ويقاس هذا التمايز بعدد الأقسام والوحدات التنظيمية الموجودة في كل مستوى تنظيمي وعدد التخصصات المطلوبة ودرجة الاستقلالية والحرية المعطاة لكل وحدة، حيث كلما ازدادت الوظائف إلى التخصص والمهارة كلما كانت المؤسسة أكثر تعقيداً بسبب التباين الموجود في تطلعات الأفراد، والذي يؤدي الى خلق صعوبات في التواصل والتفاهم والتنسيق.

- **التمايز أو الاختلاف العمودي:** يشير التمايز العمودي أو الرأسي إلى عمق الهيكل التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات التنظيمية بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وما يعكسه كل مستوى تنظيمي من اختلاف في التمتع ليم والتدريب والخبرة والأقدمية. وكلما زاد عدد المستويات التنظيمية، وكانت هناك مواصفات مختلفة لشغل المناصب في هذه المستويات كلما أشار هذا إلى وجود تمايز تنظيمي، والذي قد يكون له تأثير سلبي على دقة المعلومات التي تنتقل عبر مختلف الاتجاهات وتساييرها صعوبة في مجال التنسيق ومتابعة الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي.

- **التمايز الجغرافي:** يعتبر التشتت الجغرافي إحدى العناصر الأساسية في تحديد مستوى تعقيد المؤسسة، ويقصد به مدى انتشار المكاتب ووحدات وفروع المؤسسة على رقعة جغرافية واسعة.

2- الرسمية:

تشير الرسمية الى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل، أو هي مدى اتصاف العمل بقواعد وإجراءات

وسلوكيات محددة لا يمكن الخروج عنها لتوحيد أساليب العمل وتوحيد المخرجات، الأمر الذي قد يؤثر سلبا على مرونة الفرد في العمل، ويمكن أن تكون الرسمية عبارة عن إجراءات مكتوبة وموثقة أو مجموعة من الممارسات المتأصلة في المؤسسة، ويكون التنظيم شديد الرسمية كلما انخفضت مرونة الفرد في اختيار طريقة العمل، والعكس صحيح.

وتتفاوت درجة الرسمية من مؤسسة إلى أخرى باختلاف العوامل الآتية:

- **حجم المؤسسة:** الذي يرتبط بعلاقة إيجابية قوية مع الرسمية.

- **تنوع الأنشطة والتنبؤ بها:** فكلما كانت الأعمال روتينية ونمطية ويمكن التنبؤ بها زادت درجة الرسمية.

- **البيئة:** فكلما كانت بيئة المؤسسة أكثر استقرارا كانت الرسمية عالية والعكس صحيح.

- **نوع الأعمال:** فكلما زادت الحرفية أو المهنية في عمل معين قلت الرسمية.

- **المستوى الإداري:** فالإدارة العليا التي تتطلب الانشغال بأنشطة إبداعية غير روتينية ويملك القائم عليها حرية التصرف أقل قابلية للرسمية من المستويات الإدارية الدنيا التي تضطلع بأعمال أكثر روتينية.

3- المركزية:

وهي تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، بحيث لا تستطيع الإدارات الدنيا اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المراكز الأعلى، ونظرا لكون مفهوم المركزية المطلقة واللامركزية مطلقة غير موجودة في الواقع، فإنه عادة ما يتراوح الأمر بين الاعتماد بشكل كبير على المركزية وفقا للظروف ووفقا لطبيعة المؤسسة ونشاطها.

• أنواع الهياكل التنظيمية:

قبل التطرق إلى أنواع الهياكل التنظيمية يجب الإشارة إلى أن تصميم الهياكل التنظيمية وتجميع الأنشطة والأعمال في وحدات تنظيمية يكون وفق عدة أسس وذلك بسبب الاختلاف بين المشاريع الاقتصادية المختلفة، ومن أهم الأسس المعتمدة في التقسيم نجد:

- **التجميع على أساس الوظائف:** تعتمد هذه الطريقة على تجميع الأنشطة والمهام تبعا للوظائف التي تؤديها الوحدات الإدارية (قسم، مصلحة، مديرية...)، بحيث تختص كل وحدة في أداء وظيفة معينة للمؤسسة ككل مثل ما تقوم به إدارة الإنتاج التي تتولى كل ما يتعلق بهذه الوظيفة وتشرف على كل من يقوم بهذه الوظيفة، وهكذا بالنسبة للوظائف الأساسية بالمؤسسة

- **التجميع على أساس المنتج:** تعتمد هذه الطريقة على تجميع كل الأنشطة والمهام التي تتصل اتصالا مباشرا بإنتاج سلعة معينة في وحدة إدارية واحدة يشرف عليها مسؤول واحد وتحت إمرته كل من يتولى أنشطة مرتبطة

بالمنتج المعين، وغالبا ما تعتمد هذه الطريقة من قبل المؤسسات الكبيرة التي تنتج عدة منتجات أو تقدم عدة خدمات.

- **التجميع على أساس جغرافي:** تعتمد هذه الطريقة من طرف المؤسسات التي تباع منتجاتها في مناطق جغرافية متعددة، حيث يتم تجميع الأنشطة والأعمال الخاصة بكل منطقة جغرافية في وحدة تنظيمية واحدة وتُسند إدارتها إلى مسؤول واحد.

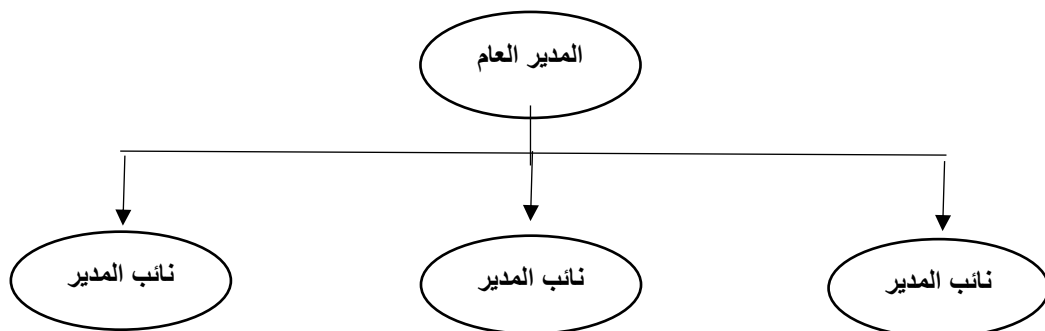
- **التجميع على أساس العملاء:** تعتمد هذه الطريقة من طرف المؤسسات التي ترغب في تمييز منتجاتها وخدماتها حسب المنتفعين منها وسعيا منها لتلبية حاجياتهم ورغباتهم بشكل أفضل، بما يؤدي إلى تصنيف هؤلاء المنتفعين على أساس الجنس أو الدخل ... بحيث يتم تجميع مختلف الأنشطة والأعمال والقوى العاملة التي تُوجه لخدمة فئة استهلاكية معينة أو سوق معينة في وحدة إدارية أو تنظيمية واحدة.

- **التجميع على أساس مراحل العملية:** تعتمد هذه الطريقة غالبا في المؤسسات الصناعية أكثر من المؤسسات الخدمية، وهي تقوم على أساس تجميع الأعمال التي تتصل بعملية واحدة أو مرحلة محددة، وفي العادة يتم تجميع الأعمال حسب تسلسل مراحل عملية الإنتاج.

✓ أما بالنسبة لأنواع الهياكل التنظيمية تطبق على مستوى المؤسسات المختلفة العديد من الهياكل التنظيمية، ولكل منها مزايا وعيوب.

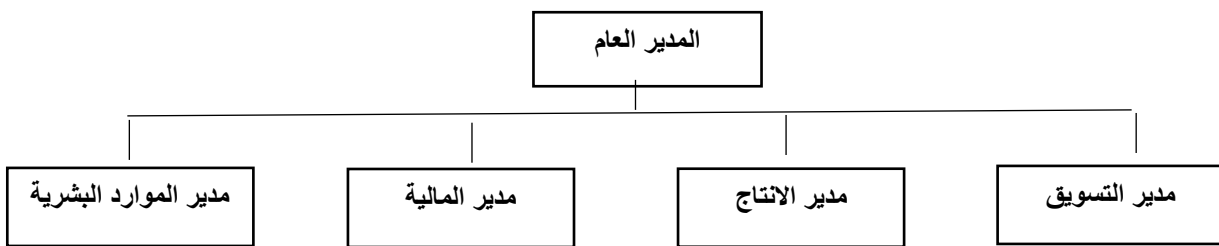
حيث تجدر الإشارة إلى أن الهياكل التنظيمية لم تتوقف على التغير والتطور، وأن تغييرها هذا يرجع إلى تغير محيطها الخارجي ومحيطها الداخلي في نفس الوقت، وعليه يمكن القول إن تبني المؤسسة لهيكل معين لا يكون إلا لفترة معينة ومؤقتة وتكون خاضعة للتغير والتطور ومتماشية مع خصوصياتها وملاتمة لفترة من فترات حياتها ونموها، ولا ننسى أن الكثير من المؤسسات تقوم بنفس الوظائف تقريبا غير أن هياكلها التنظيمية مختلفة. ونتناول فيما يلي أهم الهياكل التنظيمية التي يمكن للمؤسسة المفاضلة فيما بينها واختيارها بما يتناسب وأهدافها، إمكانياتها وطبيعة نشاطها:

• **الهيكل البسيط:** هو أقدم الهياكل تطبيقا ويبني على مبدأ وحدة الأمر ويصلح أكثر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في بيئات مستقرة، والشكل الموالي يوضح الهيكل البسيط.

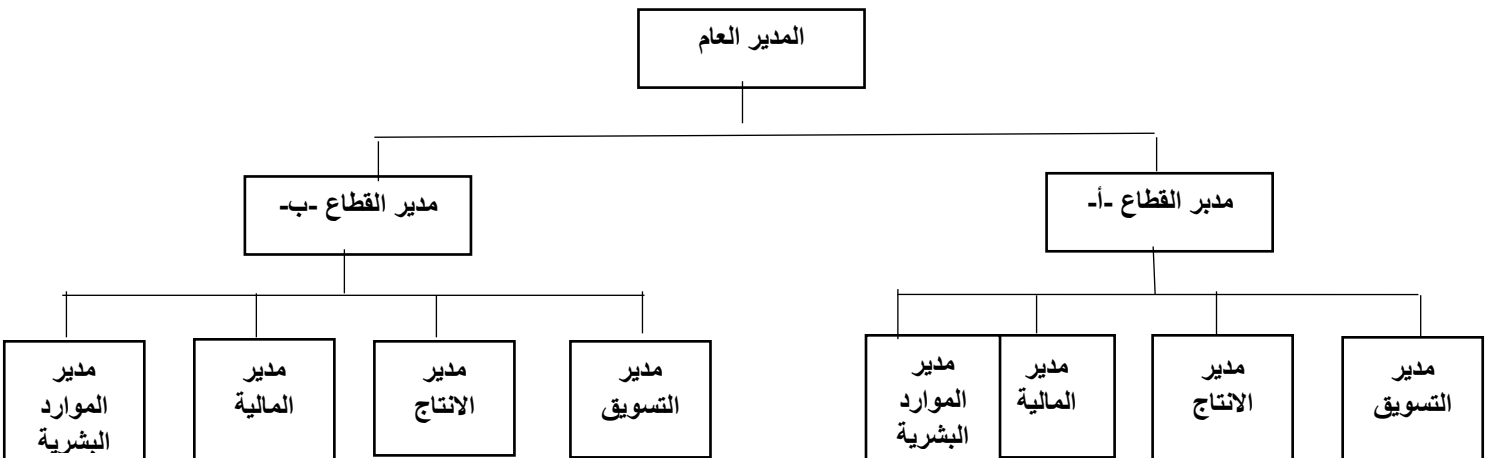


ويتميز الهيكل البسيط بالبساطة والوضوح، المسؤولية المحددة وسرعة اتخاذ القرار، بالإضافة الى وحدة العمل والتوجيه، ومن عيوبه المركزية في اتخاذ القرار وغياب التخصص الوظيفي.

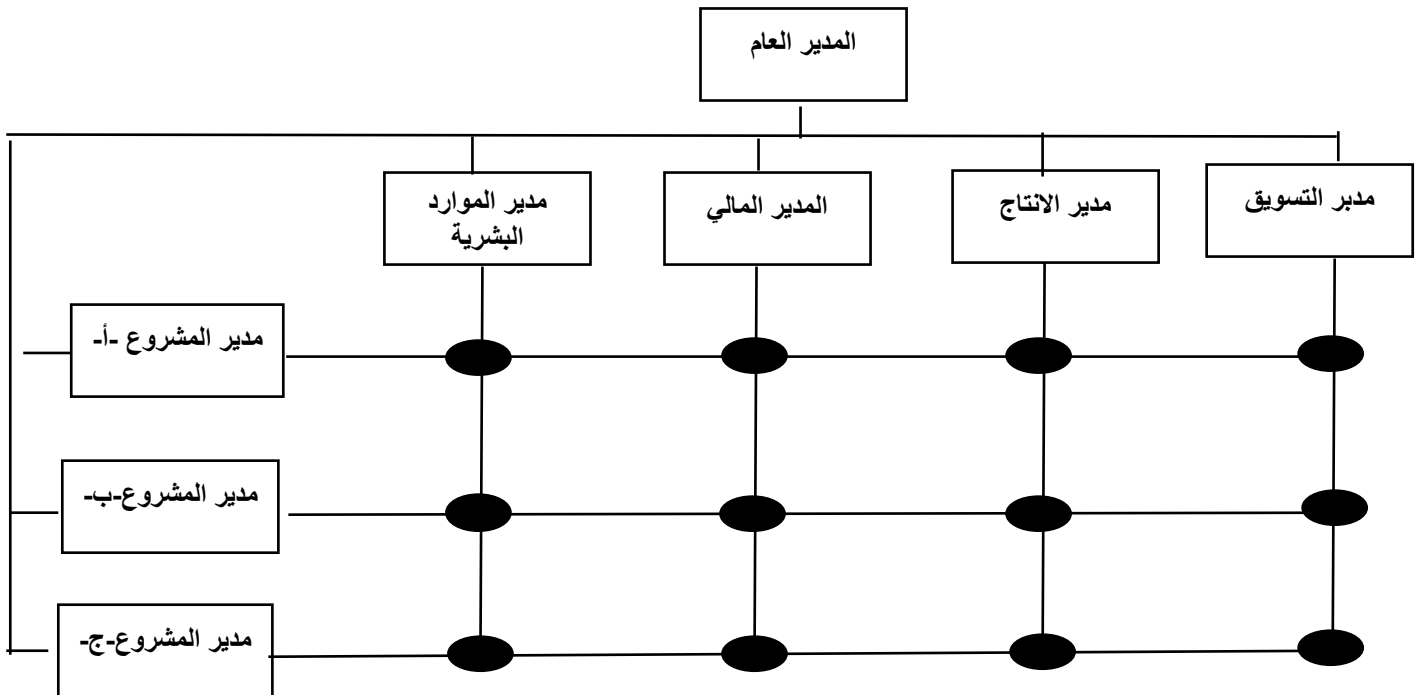
- **الهيكل الوظيفي:** وقد جاء به "تaylor" حينما وضع أسس الإدارة العلمية، وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم، ويلاحظ أن هذا التنظيم يختلف عن الأول لأن الأفراد فيه يتخصصون في مجالات معينة، أي يقوم هذا الهيكل على تعدد الأوامر، وفي اطاره تقسم المؤسسة الى وحدات بناءا على وظائفها الأساسية يرأسها مسؤول متخصص، وهو تنظيم يصلح أكثر للمؤسسات المتوسطة التي يسمح حجمها بتوزيع الأنشطة الى وظائف والتي تنتج سلعة واحدة أو تشكيلة منتجات متجانسة، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي.



- **الهيكل القطاعي (الفرعي):** يعتبر هذا النوع من أكثر الأنواع مناسبة للمؤسسات الكبرى، والتي تتميز بتنوع منتجاتها وخدماتها، أو باختلاف المواقع الجغرافية لأقسامها، ويمكن أن يأخذ شكل التقسيم حسب المهنة أو السلعة أو الخدمة، بحيث يسهل إمكانية تفويض سلطات واسعة لرئيس قسم منتج أو سلعة ما، ويكون لكل منتج أو خدمة وظائفه الخاصة به، ويلتزم هذا النوع من الهياكل المؤسسات التي تنتهج استراتيجية التنوع أو تلك التي تتكون من مجموعة شركات تعمل مع بعضها البعض، حيث يمثل الهيكل التنظيمي لقطاع ما وحدة شبه مستقلة لها مواردها الخاصة ووظائفها، ويمنح هذا النوع المرونة اللازمة للمؤسسة حيث يمكنها إضافة قطاع سواء كان منتج أو منطقة أو غيرها، أو حتى حذف أحد القطاعات دون أن يكون لها أثر كبير على باقي القطاعات، إلا أن هذا النوع ونظرا لكبر حجمه يصعب تسيره بكفاءة وفعالية كبيرة الأمر الذي يتطلب موارد أكثر ومهارة أكبر، والشكل الموالي يوضح الهيكل القطاعي



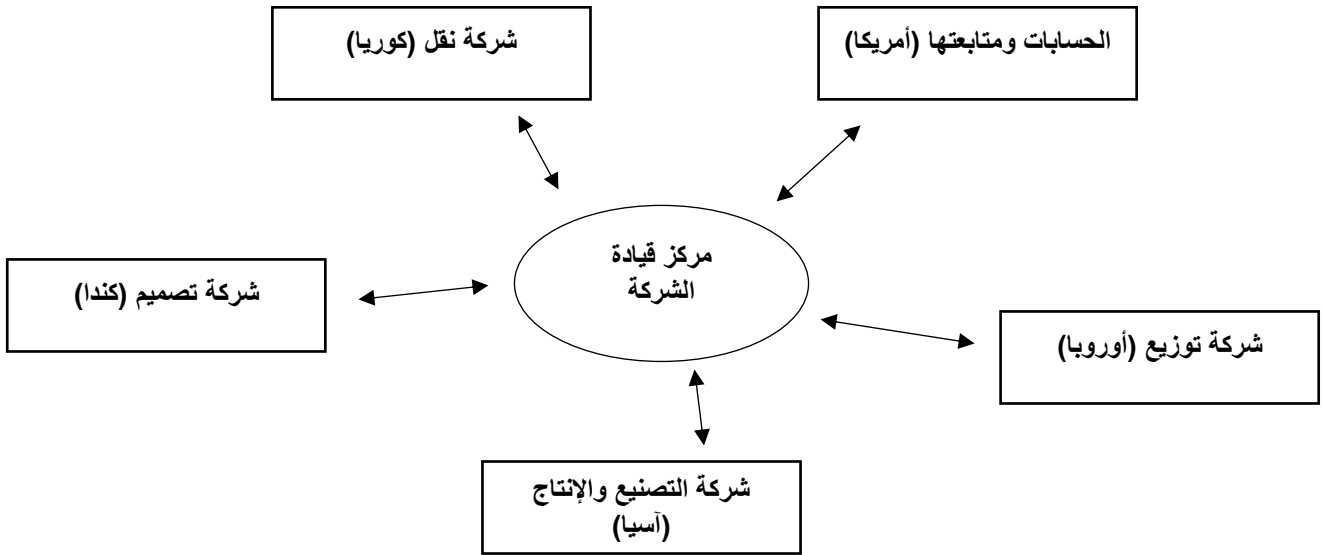
• **الهيكل المصفوفي:** حيث تقسم المؤسسة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المؤسسة المعنية، ويكون كل عضو في هذا الفريق خاضعا لأمر رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها أصلا وكذلك إلى مدير المشروع في آن واحد، يلائم هذا الهيكل المؤسسات الكبيرة التي لها عدة منتجات مترابطة فيما بينها، أو إلى المؤسسات متعددة الجنسيات والتي تنشط ضمن بيئة معقدة وغير مستقرة، و يتطلب هذا الهيكل طرق تنسيق واتصال عالية الكفاءة بحيث تسمح بضبط الأمور داخل المؤسسة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، مما يتطلب أيضا تفويض السلطة، أي اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرار بطريقة تسمح بمعالجة المشاكل الحادثة في كل منطقة من مناطق الهيكل دون الرجوع إلى الإدارة العليا إلا في الحالات الصعبة، والشكل الموالي يوضح الهيكل المصفوفي.



• **الهيكل الشبكي:** يعتمد هذا الهيكل من طرف المؤسسة التي تقوم بإسناد وظائف رئيسية أو فرعية إلى مؤسسات مستقلة عن طريق التعاقد، إذ يمكن تصور سلعة تصمم في الولايات الأمريكية المتحدة وتنتج في الصين وتوزع في أوروبا..

يقوم هذا التنظيم على فكرة الإسناد إلى الغير لبعض أو لكل الوظائف والعمليات إلى متعاملون (موردون، منتجون، موزعون...) الذين ينجزونها بأقل التكاليف، وتبقي المؤسسة على مهنتها الرئيسية.

وقد لعبت تكنولوجيا الاعلام والاتصال دورا كبيرا في تطور هذا التنظيم، حيث تبدو المؤسسة في المركز وتحيط بها شبكة من المتعاملين المتخصصين التي عادة ما ترتبط الكترونيا فيما بينها، والشكل الموالي يوضح التنظيم الهيكلي.



• الهيكل التنظيمي وفق منتزرج:

يعتبر هنري منتزرج من الباحثين الذين حاولوا الإجابة عن سبب اختلاف الهياكل التنظيمية بين المؤسسات، حيث أراد من خلال بحوثه ودراساته توضيح مدى أهمية عامل القوة والسيطرة في تحديد وتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، واعتبر أن المؤسسات مكونة من خمسة عناصر أساسية (خمس مجموعات من الأفراد) تحاول بسط سيطرتها وخلق قوة ضغط على العناصر الأخرى انطلاقاً من الظروف التي تساعد على ذلك من خلال تحديد نوع الهيكل التنظيمي الذي يناسب تلك الظروف، وتتمثل هذه العناصر الأساسية فيما يلي:

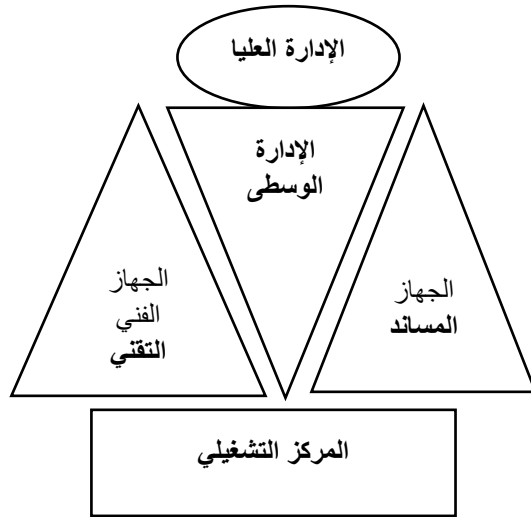
- **المركز التشغيلي (العمالة الأساسية):** ويقصد بها العمالة التي تؤدي الأعمال الأساسية المرتبطة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، ومن أمثلة أفرادها المدرسون والطباخون.
- **القمة الاستراتيجية:** يقصد بها رجال الإدارة العليا المسؤولين عن توجيه المؤسسة وتحديد رسالتها ورؤيتها.

• **الخط الوسط (مديرو الإدارات الوسطى):** ترتبط الإدارة العليا بمركز التشغيل عن طريق مدراء الخط الوسط الذين يتمتعون بسلطة رسمية، مما يعمل على نقل المعلومات من وإلى الإدارة العليا.

• **الجهاز الفني التقني (مجموعة الأخصائيين):** وهم مجموعة من المتخصصين والمحليين المسؤولين عن تنميط خصائص المؤسسة، وكذا تقديم المقترحات والآراء حول ما يجب القيام به مثل المحاسبون والمدققون.

• **الجهاز المساند (الموظفون المساعدون):** هم مجموعة من الموظفين يمثلون وحدات تقدم الدعم للمؤسسة عن طريق خدمات غير مباشرة للمساهمة في تخفيض حالات عدم التأكد ودعم القرارات، مثل المحامون والمستشارون.

والشكل الموالي يوضح الشكل العام للهيكل التنظيمي لمنتزرج



وحسب منتزيج فإن هذه العناصر تختلف من منظمة لأخرى من حيث بعض الخصائص والتي ستؤثر على نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المحور الرابع: وظائف المؤسسة

لكل مؤسسة أهداف تسطرها لنفسها وتسعى لتحقيقها، وفي سبيل ذلك تضطر للقيام بالعديد من الوظائف التي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوع النشاط أو الحجم أو مستوى تطورها، وسنحاول من خلال هذا المحور التركيز على أربع وظائف رئيسة لا يمكن أن تستغني عنها تقريبا جميع المؤسسات والمتمثلة في: الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الموارد البشرية والوظيفة التسويقية.

ويتحدد مفهوم الوظيفة عند تجميع عدد من المهام والمناصب والأعمال في مجموعة متجانسة ومتكاملة، تؤدي دور معين ومنفصلا إلى حد ما عن باقي الأدوار في المؤسسة، أو مجموعة عمليات ومهام تؤثر تلك الأنشطة المرحلية وتساهم في توجيهها نحو تحقيق أهدافها بعد تحديدها.

أولا: الوظيفة المالية

تعتبر الموارد المالية من أهم الموارد الاقتصادية في المؤسسة، لذا فإن إدارتها تمثل إحدى الوظائف الأساسية والهامة في المؤسسة، وتقع هذه الأهمية على عاتق المدير المالي لما له من دور في البحث عن مصادر التمويل واستثمار هذه الأموال داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وتعرف الموارد المالية بأنها الأموال اللازمة لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج ودفع المرتبات والأجور، والانفاق على الأنشطة والأعمال، ومقابلة السيولة المطلوبة. فهي مجموع الموارد التي توجد في صورة نقدية لسد الاحتياجات اللازمة للعمليات الإنتاجية من أجور ومواد أولية وغيرها.

وتعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف المؤسسة فهي عبارة عن مجموعة من المهام أو العمليات التي تسعى إلى البحث عن الأموال اللازمة لتمويل احتياجات المؤسسة.

حيث أن أول ما تقوم به المؤسسة هو تحديد احتياجاتها من الأموال، وذلك من خلال خططها الاستثمارية، ثم تقوم بدراسة إمكانية الحصول على الأموال وفي الأخير تختار أحسن إمكانية تمويل والتي تناسب خططها وبها تحقق أهدافها.

الوظيفة المالية في معناها العام هي عملية اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد المالية، ثم تحديد مصادر الحصول على هذه الأموال واستخدامها بأفضل كفاية ممكنة.

وقد تغير مفهوم الإدارة المالية من وظيفة تهتم بتوفير الأموال اللازمة للمؤسسة إلى وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية، بمعنى أن الإدارة المالية لم تعد تقتصر على البحث على مصادر التمويل المناسبة فقط، بل يتعداها إلى البحث عن أفضل استخدام لهذه الموارد التي تعتبر نادرة ومكلفة، وهذا من خلال حسن إدارتها وترشيد استعمالاتها.

وإجمالاً يمكن القول بأن الإدارة المالية تهتم بكل ما يتعلق بالأموال في المؤسسة من التخطيط لها والحصول عليها مروراً بالحرص على ترشيد استخدامها ووصولاً إلى الرقابة والتدقيق في استعمالاتها، لذلك أصبحت الإدارة المالية تضم اختصاصيين في التخطيط المالي والتحليل المالي والرقابة المالية والمحاسبة والضرائب ... كما أصبحت الإدارة المالية اليوم وخاصة في المؤسسات الكبيرة تضم عدداً من الأقسام والمصالح التي تهتم بالتمويل والتحليل المالي ومراقبة التسيير والمحاسبة بكافة أنواعها والتدقيق وتسيير الخزينة ... وتعمل كلها تحت إشراف المدير المالي.

✓ وظائف الإدارة المالية

من أجل التعرف على دور الإدارة المالية ومساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، لا بد من لقاء الضوء على الوظائف والمهم التي تؤديها هذه الوظيفة والتي يمكن تناولها فيما يلي:

• **التنبؤ والتخطيط المالي:** أي تقدير الاحتياجات المالية المطلوبة للقيام بأنشطتها المستقبلية، وينقسم هذا التخطيط بصفة عامة إلى تخطيط مالي طويل الأجل، وتخطيط مالي قصير الأجل، ويعرف التخطيط المالي على أنه تخطيط الأنشطة المالية للمؤسسة من خلال:

- تقدير المتطلبات أو الاحتياجات المالية بما يتناسب مع الحاجات المستقبلية.
- تحديد المصادر التي يمكن استخدامها لتوفير الأموال المطلوبة.
- العمل على توفير الأموال المطلوبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.
- وضع الخطط، الأهداف، السياسات، الإجراءات والموازنات موضع التنفيذ بالشكل الذي يؤدي إلى إدارة الخطط المالية.

• **قرارات الاستثمار والتمويل الرئيسية:** وهذا من خلال المساعدة في نوع الأصول التي يتم الاستثمار فيها والطريقة الأمثل لتمويل هذه الاستثمارات، وتحديد كيفية الحصول على الأموال من أجل تغطية الاحتياجات المالية، وهذا يتطلب تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير هذه الأموال، حيث هناك مصدرين عامين: إما أن يكون المصدر داخلي أي التمويل الداخلي وهنا الأموال تكون في شكل ملكية رأس المال، أو أن يكون المصدر خارجي أي التمويل الخارجي والذي ينقسم بدوره إلى تمويل قصير الأجل وتمويل طويل الأجل.

• **الاستخدام السليم للأموال التي تحصل عليها المؤسسة لكي تؤدي دورها على الوجه الصحيح بما يكفل للمؤسسة تحقيق أكبر إنتاج وتسويقه وبالتالي تحقيق أكبر أرباح ممكنة نتيجة لذلك**

• **التنسيق والرقابة:** أي التحقق من سلامة الأداء في جميع المراحل الثلاثة السابقة الإشارة إليها، حتى تطمئن المؤسسة إلى أن ما يتم تنفيذه يتمشى مع ما كان مقدر له، كما يتم معالجة الانحرافات في حالة حدوثها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى التنسيق مع مختلف مصالح المؤسسة كون أن جميع القرارات في المؤسسة الاقتصادية لها أبعاد وانعكاسات مالية.

• **إدارة المخاطر:** ان الإدارة المالية هي المسؤولة عن برنامج إدارة المخاطر الكلية في المؤسسة وهذا من خلال تحديد المخاطر الواجب تغطيتها وطريقة تغطيتها.

✓ أهداف الوظيفة المالية

إن الهدف الأساسي للوظيفة المالية هو توفير الأموال اللازمة في الوقت المناسب وبالطرق الاقتصادية الممكنة، لتمكين المؤسسة من التجهيز والسير العادي لمختلف نشاطاتها، في إطار الحفاظ على استقلاليتها.

إن الوظيفة المالية وإن كان لها العديد من الأهداف الفرعية التي تسعى لتحقيقها ومن بينها تحقيق الأرباح ورفع القيمة السوقية للسهم والحفاظ على السيولة والبحث عن مصادر التمويل والمفاضلة بينها ... غير أنه إجمالاً يمكن حصر هذه الأهداف في نقطتين اثنتين يمكن اعتبارهما بمثابة قيود تعمل في إطارهما الإدارة المالية، وهما:

- **المردودية:** ان كل عملية تمويل تتضمن تكلفة تتمثل في مكافأة أصحاب رأس المال (ملاك، مقترضين ...) لذلك ينبغي استغلال وتوظيف هذه الأموال المكلفة في مجالات مربحة، أي تلك القادرة على توليد المردودية اللازمة لتمكين المؤسسة من تسديد ما عليها وتحقيق أرباح من ذلك.

- **القدرة على التسديد:** تعني قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها عند حلول آجالها، والقدرة على التسديد تتحقق عند التوازن الذي يسهر عليه المدير المالي بين التدفقات الناتجة عن المصاريف والإيرادات.

ويتحقق التوازن المالي في الوقت الذي تكون فيه خزانة المؤسسة موجبة بعد تسديد ما عليها من التزامات (ديون مصرفية، أو تجارية...)، ويمكن التحكم في هذا التوازن من خلال دراسة رأس المال العامل والنسب المالية.

وفي إطار الحفاظ على القدرة على التسديد يتعين على المدير المالي كذلك الحفاظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة وما يتبعها من استقلالية قرارات المؤسسة حتى مع حتمية المؤسسة اللجوء إلى الاستدانة.

ثانياً: وظيفة الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المؤسسة، وتشكل الوظيفة المركزية في المؤسسة، خاصة الإنتاجية منها، لأنها تعنى مباشرة بتحقيق أهداف المؤسسة، كون انتاج السلع والخدمات هو مبرر انشاء أي مؤسسة/مشروع.

ويمكن تعريف وظيفة الإنتاج بأنها: النشاط الذي يتعلق بتحويل عناصر الانتاج (أي المدخلات من مواد خام وعمالة وأفكار ومعدات وأموال وغيرها) من خلال العمليات الانتاجية الي مخرجات على شكل سلع ملموسة (أجهزة، آلات، أحذية، ملابس، كتب....) أو خدمات.

فتتولى إدارة الإنتاج تخطيط النشاط الإنتاجي بالمؤسسة وتوجيهه وإدارته وذلك عن طريق الاستغلال الاقتصادي الأمثل للعناصر المادية المتاحة ورفع مستوى كفاءة الاستغلال بتقليل الوقت الضائع والتالف والفاقد بما يحقق أهداف المنشأة بأحسن وسيلة وأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات المتاحة بهدف تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة مع الأخذ في الحسبان مستوى الجودة المطلوب.

ولقد توسع مفهوم الانتاج ليشمل انتاج السلع أو الخدمات، وأصبح يطلق على الإدارة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات إدارة الانتاج والعمليات، وامتد هذا التوسع ليشمل إدارة جميع العمليات والنشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات وأفكار جاهزة للاستخدام السلعي والانتاج الخدمي، ومن هنا أصبحت تسمية "إدارة العمليات" أكثر شيوعاً من إدارة الانتاج وايضا يختلف المسمى الوظيفي لمدير الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى ومن التسميات الشائعة مدير العمليات، مدير العمليات والإنتاج.

✓ النشاطات الرئيسية لإدارة الإنتاج والعمليات

يمكن تحديد أهم النشاطات الرئيسية لوظيفة الإنتاج فيما يلي:

- **تصميم المنتج:** عملية يتم من خلالها تكوين مواصفات المنتج بما يتلاءم مع رغبات العملاء، وهذا من خلال مشاركة العملاء في عملية التصميم منذ البداية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التصنيع.
- **تخطيط وجدولة ورقابة الإنتاج:** يتم اعداد ما يسمى بجدول الإنتاج الأساسي والذي يحدد حجم المنتجات النهائية المطلوب إنتاجها، وتوقيت إنتاجها والأنشطة المرافقة مثل شراء المواد الأولية والتجميع ويتم استخدام نظام رقابة على نطاق واسع.
- **تخطيط وإدارة المواد:** وهي عملية شراء وإدارة المواد الأولية الداخلة في الإنتاج وهذا النشاط مرافق للنشاط السابق (تخطيط وجدولة الإنتاج) حيث أنه في مرحلة من مراحل التخطيط يجب تحديد كمية ونوع المواد الأولية ووضع ذلك في جدول الإنتاج الأساسي.
- **الرقابة على المخزون**
- **التخطيط الداخلي لمواقع العمل:** الاستفادة من المساحات التي تمتلكها المنظمة بهدف الوصول إلى الكفاءة المطلوبة في الإنتاج، وتحديد أفضل الأماكن لوضع آلات ومعدات الإنتاج ودراسة العدد المناسب من العمال داخل منظومة الإنتاج.
- **الرقابة على الجودة:** تهدف الرقابة على الجودة إلى التحقق من مطابقة المنتجات النهائية للمواصفات والمقاييس المطلوبة.

✓ أساليب الإنتاج

تنقسم أنظمة وأساليب الإنتاج إلى الأنواع الرئيسية التالية:

● نظام الإنتاج المستمر (المتواصل)

وهو انتاج نمطي له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص.

ومن أهم خصائص نظام الإنتاج المستمر ما يلي:

- المنتجات نمطية المواصفات.
- ضخامة حجم الإنتاج من كل نوع واستمرارية إنتاجها.
- استخدام آلات متخصصة وارتفاع الآلية.
- قلة تنوع المنتجات.
- استخدام كميات كبيرة من المواد النمطية.
- الآلات يتم تنظيمها في خطوط إنتاج.
- تتميز القوى العاملة بدرجة عالية من التخصص المهني والوظيفي.
- يحقق بعض المنافع والوفورات الاقتصادية نظراً لضخامة الإنتاج وانخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة.

• نظام الإنتاج المتقطع

بمعنى آخر عندما تكون المواصفات والخصائص المميزة للإنتاج تتحدد وفقاً لرغبات وميول المستهلكين والمستخدمين، فإن الإنتاج يكون عادة بكميات وأحجام محدودة ومتباينة وبصورة متقطعة وعلى مراحل شبه مستقلة ومن الأمثلة البارزة على استخدام هذا النوع من النظم الإنتاجية:

- صناعة الأجهزة والمعدات الالكترونية.
- صناعة الأثاث المكتبي والمنزلي.
- صناعة مواد ومستحضرات التجميل.
- ويكون الإنتاج المتقطع على عدة أشكال منها:
- الإنتاج على أساس المشروع: مثل صناعة السفن والطائرات.
- الإنتاج على أساس الورش مثل النجارة والحدادة.
- الإنتاج على أساس الدفعة: دفعات صغيرة على أساس طلبات الزبائن مثل الأدوات التعليمية.

من أهم خصائص هذا النظام في الإنتاج:

- المنتجات التي يتم انتاجها خلال خط الإنتاج منتجات خاصة وغير نمطية المواصفات يتولى العميل تحديد مواصفاتها وأحجامها وأشكالها والكميات المطلوب انتاجها ومواعيد الإنتاج، لهذا فنوع المنتجات يتغير من فترة لأخرى.

- الإنتاج يتم بالطلبية حيث ينتظر الإنتاج تلقي طلبات العملاء مقدما.
- يتذبذب الإنتاج من وقت لآخر لأن الأمر يتوقف على العملاء ومواعيد تقديمهم للطلبات والكميات المطلوبة في كل طلبية.

- تختلف مواصفات المنتج من طلبية لأخرى، وSالتالي تختلف العمليات الصناعية اللازمة للإنتاج.

ثالثا: وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر وظائف المؤسسة امتداد وتأثيرا على الوظائف الأخرى بالمؤسسة، فالعنصر البشري هو وسيلة وأسلوب تفعيل عناصر الإنتاج الأخرى بالإضافة إلى كونه عنصر الإنتاج الأكثر أهمية، وتعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات الاقتصادية وهذا الدور الذي تلعبه في تحقيق أهدافها، ولقد تنامي هذا الدور تدريجيا مع تنامي وتطور أنشطة المؤسسات وكبر حجمها، ولقد صاحب هذا التطور في أهمية وظيفة الموارد البشرية تغير تسمياتها حيث حملت عدة تسميات كإدارة الأفراد وإدارة شؤون العاملين وغيرها من التسميات.

وإدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع هي تولى شؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات داخل المؤسسة وذلك سعيا لتحقيق أهدافها، وتهتم وظيفة إدارة الموارد البشرية بكل الوظائف التي يقوم بها الأفراد في مستوى الإدارة التشغيلية، ومستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة العليا.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يمكن تعريفها بأنها العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أية مؤسسة، ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، ومرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامه بالأمر الخاصة باقتراح ترقيتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم والتحاور مع مسؤولي إدارة شؤون الموارد البشرية، فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصيحة والمشورة بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها.

✓ أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

- تنمية وتطوير القوى العاملة وتحسين كفاءتها الإنتاجية.

- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية، الأجور، التدريب والتطوير.

- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تقليل التعارض بين الإدارة والعمال وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.
- مساعدة المديرين على فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون الوقوع في الأخطاء.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آراءهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزويد من انتاجيتهم ومكاسبهم المادية

✓ مهام إدارة الموارد البشرية

- لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف تتمثل فيما يلي:
- تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وفق التخصصات والمواصفات المحددة في توصيف الوظائف.
- جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المؤسسة وقد يكون من خارجها، وذلك بعدة وسائل كالصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات ووكالات العمل أو الاتصال بالمعاهد والجامعات.
- اختيار الأفراد للعمل في المؤسسة وتوزيعهم على الأعمال وفق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تدريب وتطوير وتأهيل العاملين في مختلف مجالات عمل المؤسسة.
- تصميم هيكل الأجور وأنظمة الحوافز، وإدارة عمليات الترقية والاستقالة والتقاعد.....
- الإشراف على عمليات تقييم وتقويم أداء العاملين وتنظيمها وتطبيق مستلزماتها وإجراءاتها.

رابعاً: وظيفة التسويق

يعد موضوع التسويق من المواضيع والحقول الهامة في إدارة الأعمال التي أفرزتها تغيرات حياة البشرية نتيجة الحركية الكبيرة والتغيرات الكثيرة في جميع الميادين الثقافية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، ويعتبر المجال الحيوي المثير والمتصل بالواقع والحياة اليومية، فيمثل أحد أهم التحديات المعاصرة للأعمال والأنشطة الحكومية، ولم يعد يقتصر على البيع والدعاية فقط بل أصبح منظومة تضم كافة الأنشطة والجهود المنظمة والمنسقة والمدروسة بعناية فائقة لإدارة الطلب في كافة أشكاله التي تشهد تغيرات وتطورات متلاحقة ومتسارعة، ووضحت الأنشطة التسويقية من أهم الأنشطة التي تمارسها المنظمات الربحية وغير الربحية على حد سواء.

✓ ماهية التسويق

يعتبر التسويق من الأنشطة الأساسية التي تتفاعل مع التغيرات التي تمر بها المجتمعات لتلبية حاجات الأفراد التي تتعاضد وتتعدد مع مرور الزمن، والتي ولى لها الاهتمام البالغ خاصة من طرف المؤسسات بعدما أدركت هذه الأخيرة أهمية وحيوية الدور الذي يلعبه التسويق في تحقيق أهدافها وفي نجاحها ونموها واستمرارها.

يعرف التسويق بأنه جمع أوجه النشاط التي تؤدي حتى يتم انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل، كما يعرف بأنه عملية التخطيط، والتنفيذ، والتسعير، والترويج والتوزيع للأفكار والمنتجات والخدمات لإتمام عمليات التبادل التي تشعب أهداف الأفراد وكذلك المنظمات.

أما التسويق كما يراه فيليب كوتلر رائد المدرسة الحديثة للتسويق في أنه النشاط الإنساني الموجه لإشباع الحاجات والرغبات وهذا من خلال خلق وتسهيل عملية تبادل المنتجات والخدمات.

من خلال ما تقدم من التعاريف نجد أن كل تعريف اهتم بإبراز جانب أو ناحية معينة من النشاط التسويقي تعبر عن رأي صاحبه حول هذا المفهوم، إلا أنها تتكامل مع بعضها البعض، بحيث يؤدي هذا التعدد والتنوع في الإطار المفاهيمي للتسويقي لإبراز الجوانب الإنسانية لهذا المفهوم، ومحاولة منا لإعطاء تعريف متكامل حول التسويق على أنه مجموعة الأنشطة والجهود المتكاملة التي تؤدي إلى تدفق وانسياب وتوجيه السلع والخدمات والأفكار التي تشعب حاجات ورغبات الأفراد والجماعات والمنشآت من خلال عملية التبادل التي تحقق أهداف جميع الأطراف في إطار إداري واجتماعي، وفي ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة.

بعد التطرق إلى مفهوم التسويق، سوف نتعرض لمراحل تطور الفكر التسويقي

✓مراحل تطور الفكر التسويقي

على الرغم من وجود النشاط التسويقي منذ القدم، إلا أن هذا النشاط تغير بشكل كبير عبر الزمن، فمر الفكر التسويقي بمجموعة من المراحل كانت لها تأثير على تكوين الأنشطة التي تقوم بها المنظمات، ويمكن أن نميز بين أربعة مراحل هامة في تطور فلسفة التسويق كالتالي:

● مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي

لقد وصف أحد الاقتصاديين الفرنسيين التوجه الاقتصادي لهذه الفترة التي تميزت بندرة المنتجات وقلة تنوعها ما بين عام 1869 – 1920 بأن الإنتاج يمكنه خلق الطلب، وأن المستهلكون على استعداد لقبول كافة المنتجات واعتبارها أفضل ما يمكن إنتاجه، فالفلسفة الفكرية التي كانت سائدة تقوم على فكرة أن المنتج أو المنتجات يمكنها أن تباع نفسها لوحدها، وعلى أساس العرض يخلق الطلب الخاص به، فكان الهدف في تلك الفترة للأنشطة هو زيادة الإنتاج بأقصى قدر ممكن لتلبية الطلب، وكانت المنشآت تسعى إلى تحسين كفاءة الإنتاج وتخفيض التكاليف والتركيز على المنتجات، ولهذا لا نجد أي اهتمام بالأنشطة التسويقية التي كان لها دور ثانوي، فكان ينظر إلى التسويق على أنه وظيفة مكملة لوظيفة الإنتاج.

• مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي

لقد ساد هذا المفهوم ما قبل عام 1945، ويعتمد على مبدأ بيع كل ما ينتجه المشروع، فكانت المبيعات في تلك الفترة جوهر وأساس أعمال المشاريع، وجميع الأنشطة تنجز من أجل دعم المبيعات، وأصبح الهدف الرئيسي للمنشآت توفير احتياجات الزبائن للزيادة الواسعة في الإنتاج، حيث أصبح المعروض السلعي أكثر من الطلب عليه، وكذا لاشتداد حدة المنافسة وللتسابق من أجل زيادة الحصة السوقية، وبهذا بدأ الاهتمام بالمستهلكين لأول مرة، وظهرت الحاجة الى وظائف تسويقية أخرى مثل الإعلان والتوزيع.

فالافتراض الأساسي لهذا التوجه يقوم على أن المنتجات الجديدة يمكن بيعها إذا توفرت الجهود الكافية لذلك، ومن ثم فوظيفة التسويق تتلخص في بيع ما تقرر إنتاجه، وأخذت الوظيفة البيعية أهمية مقارنة بالوظائف الأخرى، كما أخذت أنشطة البيع أولوية على باقي وظائف المنظمة.

• مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي

ويقوم هذا المفهوم على أن عملية تحقيق الأهداف لا تتم إلا من خلال جهد تسويقي متكامل تتحدد فيه جهود تخطيط المنتجات مع التسعير والترويج والتوزيع، وبدأ هذا المفهوم في الظهور مع بداية الخمسينات، وبدأت المؤسسات تنظر لأداء هذه الوظائف من وجهة نظر المستهلك باعتباره نقطة البداية، واعتبار الإنتاج وسيلة لإشباع رغباته وليس غاية، وساعد على انتشار هذا المفهوم ما أسفر عنه من نتائج مشجعة ظهرت في زيادة أرباح المنشآت وانخفاض حالات الفشل جراء تطبيقه، وبهذا فقد احتل المستهلك في هذه المرحلة نقطة الارتكاز في النشاط التسويقي، وأصبح التركيز منصبا على البحث عن حاجات ورغبات المستهلك والعمل على إشباعها وتلبيتها، والسعي إلى احداث التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المستهلك.

فتغيرت الفلسفة الفكرية التي كانت قائمة على أساس بيع ما يمكن إنتاجه إلى مفهوم إنتاج ما يمكن بيعه وتسويقه من أفكار وسلع أو خدمات، وأصبح المستهلك هو الأساس في توجيه كافة الجهود التسويقية.

مع بداية السبعينات وخلال فترة الثمانينات والتسعينات لم يعد مفهوم التسويق مقتصرًا على المنظمات التي تهدف إلى تحقيق الربح من وراء القيام بنشاطها بل امتد أيضا إلى تلك المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، واتسع المفهوم التسويقي ليشمل ميادين مختلفة.

• مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي

ظهر هذا المفهوم في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، ويرى أصحاب هذا المفهوم الحديث والمتنامي أن التسويق كنشاط تجاري فاعل ومؤثر ينبغي أن يؤدي دورا في رفع مستوى معيشة الأفراد في المجتمع.

فالمفهوم الاجتماعي للتسويق هو مدخل لاتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تكامل كل أنشطة المنظمة لإشباع حاجات المجتمع ككل، بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمات في الأجل الطويل وليس في الأجل القصير عن طريق خلق التوازن بين حاجات المستهلك وحاجات المجتمع ككل.

لقد تم التركيز في هذه المرحلة على أهمية خلق نوع من التوازن ما بين مصلحة المجتمع ككل والمستهلكين والمؤسسة، ويقوم هذا التوجه الحديث نسبيا على ثلاثة ركائز أساسية وهي:

- احترام البيئة باعتبارها مصدر العطاء.
- احترام المجتمع باعتباره أساس البقاء.
- احترام الفرد باعتباره مصدر رفاهية الأعمال.

٧ المزيج التسويقي

يكتسي المزيج التسويقي أهمية بالغة في مجال التسويق بحيث يؤثر مباشرة على نجاح أو فشل الأهداف التسويقية، وبالتالي على الأهداف الكلية للمؤسسة التي تسعى إليها.

يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة الأدوات التسويقية المستخدمة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدفة، كما يعرف على أنه مجموعة من المتغيرات التي يتم التحكم فيها من قبل المؤسسة وهذا للتأثير في السلوك المستقبلي للمشتريين.

بشكل عام يتضمن المزيج التسويقي عددا من العناصر نوجزها على الشكل التالي:

• المنتج

يمثل المنتج أحد أهم مكونات المزيج التسويقي ومجال التعامل الأساسي للمنظمات التي تسعى إلى التخطيط له لبناء إستراتيجية مناسبة تمكنها من إشباع حاجات ورغبات المستهلك.

فيعرف على أنه أي شيء أو مجموعة من الأشياء المادية أو غير المادية والتي تطرح في الأسواق، ولها من الخصائص ما يشبع حاجة من الحاجات الغير مشبعة لفرد أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون سلعة أو فكرة أو خدمة أو حتى تنظيم.

كما يمكن تعريف المنتج على أنه خليط من الخصائص المادية والغير مادية، المتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره، والتي بموجبها يخلق الإشباع والرضا لدى المستهلك، وقد يأخذ المنتج شكل سلعة أو فكرة أو خدمة أو أشخاص أو أماكن.

• السعر

يعتبر عنصر السعر من أكثر مكونات المزيج التسويقي مرونة وأكثرها تعقيدا، وأحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على نجاح المشاريع لما له من تأثير على ربحيتها من جهة، وفي كسب مستهلكين جدد والمحافظة على المستهلكين الحاليين من جهة أخرى.

فيعرف على أنه كمية النقود اللازمة للحصول على كمية محددة من السلع والخدمات، كما يعرف بأنه القيمة التي يدفعها شخص ما مقابل الاستفادة من المزايا والفوائد التي تمثلها السلعة أو الخدمة موضوع اهتمامه.

مما تقدم فالسعر هو القيمة التي يدفعها الفرد مقابل المنفعة التي يحصل عليها من استخدام السلع أو الخدمات، والتي تجعله قادرا على إشباع حاجاته ورغباته.

وبذلك تبرز أهمية السعر إذ يعتبر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، فبالنسبة للشركات يعد عامل مهم في تغطية التكاليف المترتبة على قيامها بالأنشطة المختلفة سواء ما تعلق بالأنشطة غير التسويقية (عمل، إدارة، بحث وتطوير، مواد أولية)، أو أنشطة تسويقية (ترويج، بيع، توزيع) لتحقيق إجمالي العائد وبالتالي احتساب الأرباح المتحققة.

• المكان (التوزيع)

المكان في المزيج التسويقي لا يقتصر على الأسواق فقط، وإنما يشمل أيضا عملية إيصال السلع والخدمات إلى أماكن الاستفادة منها، أي استهلاكها أو الانتفاع منها، والمنفعة المكانية لا تتحقق إلا من خلال سياسة التوزيع، حيث يمثل التوزيع حلقة الوصل بين المؤسسة وعملائها وأحد أهم عناصر المزيج التسويقي، فالنجاح في إيصال المنتجات ينعكس إيجابا على تحقيق المؤسسة لأهدافها واستمرارها.

إن أي سلعة متميزة ومبتكرة وتباع بسعر مناسب لا تعني شيء للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له في المكان والوقت المناسبين، ولهذا يمكن القول إن التوزيع يقوم بتحقيق كل من المنفعة المكانية والزمانية للسلعة.

ويمكن القول إن التوزيع نشاط ديناميكي من النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بانتقال ملكية السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك أو المنتفع

كما تؤكد أدبيات أخرى على أن التوزيع عبارة عن وظيفة مهمة من وظائف التسويق وجزء حيوي من المزيج التسويقي، يهتم بضمان توريد احتياجات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات، من أماكن وجودها في المصنع أو متاجر الجملة أو المخازن، أي تحقيق المنافع المكانية والزمنية والحيازة، وأنه بدون سياسة توزيعية فاعلة، لا تتحقق الكفاءة التسويقية.

• الترويج

يمكن لأي منظمة أن تنتج منتجات أو خدمات عالية الجودة ولكنها قد تفشل في تحقيق قدر عال من المبيعات إذا لم يعرف المستهلك عن وجود مثل هذا المنتج أو الخدمة، فالمنتج لا يبيع نفسه حتى ولو اتسم بأنه من أفضل المنتجات في العالم، والوظيفة الأساسية لنشاط الترويج هو تعريف المستهلك المحتمل بالمنتج من حيث خصائصه، ووظائفه ومكان ودرجة توافره بالأسواق والسعر الذي يباع به.. إلخ، ولا يقف نشاط الترويج عند حد التعريف بالمنتج ولكنه يمتد إلى محاولة إقناع المستهلك بشراء أو انتقاء المنتج.

فيمثل الترويج ذلك الجزء من الاتصال بين المؤسسة والزيون فهو يهدف إلى إخبار وإعلام ثم محاولة إقناع الزبائن بما تقدمه المؤسسة من منتجاتهم وجعلهم يقبلون على شرائها، وبالتالي فيعد هذا العنصر من بين الوسائل الاتصالية في مجال التسويق.

فالترويج هو الاتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات التي بحوزة البائع، ويعرف على أنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات، وفي تسهيل بيع السلع أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة، بحيث لا يمكن الاستغناء عن النشاط الترويجي لتحقيق أهداف المشروع التسويقية.

المحور الخامس: أنماط نمو المؤسسة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الخلية الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني، وبالتالي فتطور هذا الأخير مرتبط بالفعالية الاقتصادية للمؤسسة ومدى قدرتها على خلق القيمة والنمو، وتحقيق الميزة التنافسية. إن المؤسسة كنظام مفتوح تتفاعل وتتأثر بمختلف العوامل والظواهر الاقتصادية المحيطة بها هذه البيئة التي تتواجد بها المؤسسة تنسم باللا تأكد، فمن جهة تتيح لها فرصاً للنمو وتحسين وضعيتها، ومن جهة أخرى يضعها أمام مجموعة من التهديدات التي من الممكن أن تؤدي إلى إفلاسها وزوالها من السوق. ولهذا تقوم المؤسسة بالتخطيط واختيار الإستراتيجيات الأمثل وهذا لمواجهة التغيرات التي تحدث في محيطها.

✓ مفهوم نمو المؤسسة

النمو يعني الزيادة ووفقا لذلك فنمو المؤسسة يعني تطور المؤسسة اتجاه زيادة حجم نشاطها وفعاليتها، وبالتالي فان نمو المؤسسة يتضمن رفع رقم أعمالها، عدد عمالها، عدد منشآتها وعدد منتجاتها.

ويعرف نمو المؤسسة أيضا بأنه زيادة حجم المؤسسة وتغير في خصائصها (منتجات، أسواق، تكنولوجيا، تمويل، موارد بشرية وهيكل تنظيمي)، وبالتالي هي عملية مضاعفة لها بعدين: بعد كمي (ارتفاع الحجم)، وبعد كيفي (تغير الهيكل).

وللنمو الكمي ثلاثة معالم حيث:

- ترتفع حجم عوامل الإنتاج المستخدمة (اليد العاملة، الاستهلاكات الوسيطة...)
- يزداد حجم المنتجات (المبيعات، الحصة السوقية...)
- تتحسن النتائج المحققة (الأرباح، قدرة التمويل الذاتي...)

أما التطور النوعي فانه يشير إلى التغيرات الهامة في خصائص المؤسسة خلال مراحل نموها والتي يصعب محاولة إدراكها، ولا يمكن للمؤسسة أن تنمو دون إحداث تغييرات مهمة في هيكلها وفي أنشطتها وتنظيمها الداخلي وكذا التكنولوجيا المستخدمة وضرورة إدماج الإبداع والابتكار في ثقافتها.

كما يدل نمو المؤسسة على نشاط التوسع وما يتبعه من انعكاسات، فيعني الارتفاع في العوامل الكمية للمؤسسة (الإنتاج، رقم الأعمال، اليد العاملة، المنشآت والمعدات...) مرفوقة بتغييرات داخلية في خصائص المؤسسة (هيكل المؤسسة، النظام التسييري، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة...)، فهو عملية تطويرية تقوم وتؤسس على نمو تراكمي للمعارف والخبرات الجماعية.

فالنمو ليس بظاهرة عفوية وإنما راجع إلى قرارات تسييرية، ويرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد.

وبالتالي فإن النمو في إطاره الشامل يعني تطور المؤسسة عبر الزمن حجما وأداءا.

✓ أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو

تتعدد الأسباب التي تؤدي بالمؤسسات بالحرص على نموها ومن أهمها ما يلي:

- النمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة فقد أثبتت الدراسات، أنه كلما زاد حجم المؤسسة زادت صلابتها ضد التأثيرات التنافسية.
- البحث عن تحسين الفعالية: وتعرف الفعالية في مفهومها البسيط بأنها قدرة النتائج على تحقيق الأهداف، وتسعى المؤسسات إلى النمو، للعلاقة المباشرة بين الحجم والقدرة على تحقيق الأهداف.
- المزايا الاقتصادية المرتبطة بالحجم الكبير، حيث نجد الإنتاج الكبير يصاحبه تخفيض في التكاليف وكفاءة أكبر، ولهذا فالمؤسسات الأكبر هي الأفضل.
- النمو وزيادة الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المؤسسات، وذلك كون المؤسسات الكبيرة تلقى الدعم دائما من الحكومات، وكذلك يسهل لها الاحتفاظ بموارد أكثر تقيها مخاطر عدم التأكد.
- الحجم الكبير للمؤسسة والنمو يمنحان لها مزيد من القوة أمام المؤسسات والجهات الأخرى في بيئة المؤسسة كالموردين، والنقابات، والحكومة، وغيرها.
- نمو المؤسسة وتزايد حجمها يزيد من شهرة وقوة الإدارة العليا، ويزيد في حصولهم على رواتب ومزايا أفضل.

✓ مقومات نمو المؤسسة

تتعدد العوامل والمقومات التي تساعد المؤسسة على النمو، منها عوامل داخلية وأخرى خارجية

• العوامل الداخلية

وهي العوامل التي تأتي من داخل المؤسسة والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- الفريق الإداري: فخبرة أفراد الفريق الإداري، ومعرفتهم بمهنة المؤسسة له الأثر الكبير في نمو المؤسسة، واختيار الشكل الملائم.
- الأموال: فتوفر الموارد المالية سواء على شكل سيولة أو علاقات جيدة مع المؤسسات المالية من شأنه أن يدعم النمو في المؤسسة.
- الكفاءة التنظيمية: وتتمثل في اختيار النموذج الاقتصادي الملائم (الإستراتيجية والهياكل، نموذج الإدارة،

الإجراءات التنظيمية بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي وغيرها من الممارسات الإدارية تعتبر عوامل مباشرة للنمو).

- التخطيط والمرونة: حيث يشكل التخطيط والمرونة خصائص المؤسسات النامية.
- كفاءة الموارد البشرية: فنقص الكفاءات البشرية غالباً ما يكون أحد العوائق الأساسية للنمو.

• العوامل الخارجية

وهي العوامل التي تقع خارج المؤسسة والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- البيئة العامة: والمتمثلة في الفرص التي تظهر في البيئة العامة للمؤسسة كإطلاق الحكومة لبرنامج تدميمي لفائدة المؤسسات الوطنية، واتفاقيات دولية لتسهيل الاستثمار في الخارج وغيرها تعتبر محفزات خارجية لنمو المؤسسة.

- السوق: والمتمثلة في الفرص السوقية التي تساعد على نمو المؤسسات كظهور شرائح سوقية غير مشبعة من السوق، أو ضعف المنافسة التي تساعد المؤسسة على زيادة حصتها السوقية.

✓ أنواع النمو في المؤسسة

تتعدد الطرق أمام المؤسسات لتحقيق النمو، إلا أنه يمكن تحديدها وحصرها في النمو الداخلي، النمو الخارجي، والنمو التعاقدية.

• النمو الداخلي:

إن النمو الداخلي يحدث داخل المؤسسة وينتج من خلال مواردها الخاصة، وتختلف تعريف النمو الداخلي باختلاف الباحثين فهناك من ربط النمو الداخلي بطريقة تمويله، وهناك من ربطه بأسلوب حياة القدرات الإنتاجية.

فالفئة التي تربط النمو الداخلي بطريقة التمويل يرون أن النمو الداخلي هو استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو بالجوء إلى الوسطاء الماليين، أو أنه نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس أموال نقدية دون التوحد مع مؤسسات أخرى.

في حين الفئة التي ربطت النمو الداخلي بالقدرات الإنتاجية ترى أن النمو الداخلي هو ذلك النمط من النمو الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاج عن طريق إنشاء أو حياة وسائل إنتاج جديدة، ويرافق ذلك ارتفاع في الإنتاج كما وجودة وتنوعاً.

فالنمو الداخلي كما يتضح من تسميته فهو داخلي المنشأ ينتج عن موارد المؤسسة الخاصة، حيث يعرف بالارتفاع في الحجم وتغييرات في خصائص المؤسسة المحصل عليه بضم وإلحاق وسائل إنتاج إضافية منشأة من طرف المؤسسة ذاتها أو مشتراة من الخارج في إطار الصفقات التجارية، فيمكن للمؤسسة أن تتحصل على الوسائل من الخارج أو تصنعها بنفسها أو بتطويرها الذاتي للموارد البشرية المالية والتقنية.

وبهذا فالنمو الداخلي يتميز بالخصائص التالية:

- حيازة كبيرة لوسائل الإنتاج.
- الإنتاج الذاتي للاستثمارات وخاصة الوسائل التقنية.
- التنمية الذاتية للموارد البشرية والمالية والتقنية.

ويمكن توضيح إيجابيات وسلبيات النمو الداخلي في الجدول الموالي:

الإيجابيات	السلبيات
- معدل النمو الداخلي يتميز بالتنظيم والفعالية، وسهولة التحكم فيه من طرف المؤسسة. - تتكيف المؤسسة مع هياكل تنظيمية جديدة، تتميز بالبساطة وقل خطورة، بسبب غياب عناصر خارجية مدمجة داخل التنظيم. - يحافظ على الاستقلالية المالية، والاستقلالية في التسيير للمديرين والمديرين. - يجنب المؤسسة إعادة الهيكلة والتنظيم، والمحاكاة الخارجية، الناتجة عن إتباع سياسة النمو الخارجي (الاندماج، الاستحواذ، التحالف.....). - يؤدي إلى تحسين الجو الاجتماعي، للعاملين داخل التنظيم.	- يفرض على المؤسسة تكاليف مرتفعة، لها تأثير مباشر على هوامش الربحية. - يتميز النمو الداخلي بالبطء والتمهل، وهذا يؤثر على مسايرة الوتيرة السريعة لنمو السوق. - محدودية الموارد المالية الضرورية لحيازة الاستثمارات. - محدودية اللجوء إلى الاستدانة، بسبب أثر الاستدانة على المردودية المالية. - الإستراتيجية المتبعة حسب هذا النمط من النمو، يجلب للمؤسسة عدة صعوبات مرتبطة بتدني النتائج خاصة في مرحلة الانطلاق وحالة طرح منتجات جديدة.

• النمو الخارجي

يركز النمو الخارجي على العمليات التي تغير من وضعية الأصول المادية للمؤسسة كتغير المالك أو المستخدم، حيث يعرف النمو الخارجي على أنه الارتفاع في استثمارات المؤسسة الناتج عن حيازة الاستثمارات المنجزة في مؤسسة أخرى، كما يمكن اعتبار النمو الخارجي بأنه العملية التي بموجبها تنمو المؤسسة بالحيازة الكلية لمؤسسة أو مؤسسات موجودة مسبقا.

ويرتبط النمو الخارجي بمصطلح الحيازة، حيث عرف النمو الخارجي على أنه عمليات الحيازة لإجمالي الأصول المادية المستعملة التي سبق استخدامها من طرف مؤسسة أخرى أو الحيازة شبه الكلية لرأس مال مؤسسة من طرف أخرى، ويمكن ربط النمو الخارجي بالعمليات التالية:

- إنشاء مؤسسة جديدة بضم مؤسستين موجودتين على الأقل.

- حيازة كلية لأصول مؤسسة أخرى مع الاحتفاظ بهوية المؤسسة الحائزة.
- تولي السيطرة على رأس مال مؤسسة أخرى.

أشكال النمو الخارجي

الخاصية الأساسية التي تميز النمو الخارجي عن غيره، كونه متعدد الصور، ويتخذ طابعا قانونيا، ويمكن تحديد الأشكال الأساسية للنمو الخارجي فيما يلي:

أ - **تحويل الأصول:** توجد عدة أساليب قانونية، لتحقيق النمو بواسطة ضم أصول المؤسسة :

- **الاندماج:** هو تلك العملية التي بواسطتها، تدمج أصول مؤسستين أو أكثر، لينتج عنها مؤسسة جديدة، إذ تختفي المؤسستان وتظهر مؤسسة أخرى لها خصائص هيكلية جديدة
- **الاندماج عن طريق الابتلاع:** هو العملية التي تندمج فيها مؤسستان، حيث تختفي مؤسسة، وتظهر مؤسسة أخرى بشكلها السابق لكن بأصول متنامية.
- **الانفصال (التصفية):** هي عملية عكسية للاندماج المتساوي، حيث ينتج عنه زوال مؤسسة إثر تقسيم أصولها على مجموعة مؤسسات قائمة، عن طريق ما يسمى بالاندماج بواسطة الانفصال .
- **المساهمة الجزئية في الأصول:** هي العملية التي تندمج فيها أصول مؤسستين أو أكثر، بواسطة مساهمة أصول مؤسسة أخرى بحيث تحافظ المؤسسة المساهمة على شخصيتها المعنوية.

ب- **المساهمة:** المساهمة هي طريقة لزيادة حجم أصول المؤسسة بحيازة جزء من مؤسسة أخرى، وهذه الوسيلة تضمن للمؤسسة مراقبة فعالة ومطلقة، بتكوين فرع مشترك بين المؤسستين، وهذا شكل بسيط من أشكال التعاون.

ويمكن توضيح إيجابيات وسلبيات النمو الخارجي في الجدول الموالي:

الإيجابيات	السلبيات
- كلفة النمو الخارجي أقل خاصة عند ارتفاع معدلات الفائدة، وتدني مستوى المردودية. - النمو الخارجي هو الأكثر انتشارا حديثا، وذلك لأفضلية السرعة في التوسع. - يعتبر وسيلة فعالة وسريعة للاستحواذ، واختراق الأسواق وتنويع النشاط. - يؤدي إلى تخفيف عبء المنافسة، بفعل ارتفاع المردودية، الناتج عن تجميع الوحدات التقنية. - تتمكن المؤسسة من اقتناء فرص شراء المؤسسات، بالشروط التي تتلاءم مع الإستراتيجية المتبعة.	- يفرض النمو الخارجي على المؤسسة إعادة الهيكلة، وتنظيما جديدا، وتقنيات عمل جديدة، وهذا يؤثر على فعالية التسيير والتركيب التنظيمية للمؤسسة. - النمو الخارجي له آثار سلبية على الأفراد داخل التنظيم، إذ يؤدي في أغلب الأحوال إلى التقليل من عدد العمال، مما يعني فتح صراعات ومنازعات ضد المؤسسة. - الانتقال السريع من مؤسسة مستقلة إلى مجموعة، ينتج عدة مشاكل وصعوبات في التنسيق ناجمة عن إدارة مجموعة من المؤسسات غير المتجانسة.

• النمو التعاقدى

هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردها (هم) لممارسة أنشطة إنتاجية، و/ أو تجارية، و/ أو خدمية مشتركة.

إذا خضع النمو التعاقدى لمعيار التفرقة بين النمو الداخلى والنمو الخارجى فان هذا النمو قد يكون نمو داخليا وقد يكون نمو خارجيا وذلك على أساس أن كل أنماط النمو هي شكل من أشكال التعاقد بين المؤسسات وذلك كالتالى:

- إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) يتضمن إنشاء فرع مشترك بين المؤسسات لإنجاز مشروع أو لتدويل النشاط... الخ، يعتبر نمو داخليا لأن عملية الإنشاء هذه تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيما بينها بفعل العقد المبرم بين المؤسسات.
- اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها كافية لذلك يعتبر نمو خارجيا لأن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.

✓ دورة حياة المؤسسة

تعرف دورة الحياة بأنها سلسلة من التواجد الإنسانى تمر من مرحلة الميلاد مرورا بمرحلة الإنتاجية لتنتهي بالمرحلة الأخيرة و هي مرحلة الموت والزوال، كما تعرف بأنها مجموعة أو سلسلة من التطورات التي يمر بها الكائن الحي أيا كان، والتي تكون من مرحلة التكوين إلى غاية الوصول إلى مرحلة البلوغ، وينطبق هذا المفهوم على المؤسسة حيث تنشأ وتنمو وتتطور وقد تزول بعد وقت معين وهو ما يطلق عليه دورة حياة المؤسسة والتي تتميز بعدة مراحل مختلفة، تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالا واتجاهات مختلفة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة ووضعيته في السوق لا تتميز بنفس المستوى من القوة.

وتتفق العديد من الدراسات في تحديد دورة حياة المؤسسة ومراحل نموها، والتي يمكن حصرها في مرحلة الولادة، النضج، التدهور والتراجع، وعلى ذلك يمكن النظر إلى كل مرحلة من مراحل النمو على أنها مطلب ملح لوجود المراحل التالية بحيث لا بد أن تمر المؤسسة بمرحلة معينة قبل أن تنتقل إلى المرحلة التي تليه.

• مرحلة الولادة (النشأة والانطلاق)

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

- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.
- وجود السيولة.

-ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.

-القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.

-القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.

-المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات

• مرحلة النمو

أما فيما يخص المرحلة الثانية وهي النمو فإن المؤسسة وخلال هذه المرحلة تقوم بالعمل من أجل تطوير نشاطاتها، وهذا كي تستطيع الزيادة في خلق القيمة والمهارات والكفاءات التي تسمح باكتساب موارد إضافية، كما أن النمو يسمح بزيادة التخصص وتقسيم العمل ومن ثم الحصول على الميزة التنافسية.

وأهم ما يميز هذه المرحلة: - وجود علامات تجارية.

- الدعاية، الإعلان، والتر ويج.

- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

- ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.

- القدرة على التحكم في التكاليف.

- البحث عن الكفاءة، وجلبها.

- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الأجل.

• مرحلة النضج

يبدأ النمو في هذه المرحلة بالتباطؤ وتصبح المنتجات والخدمات والأسواق مشبعة، وتزداد حدة المنافسة، وتسري مظاهر البيروقراطية واختناق المؤسسة. إلا أنه في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد اكتسبت تقاليد وقيم ووسعت من ثقافتها ووضعت المعايير والقواعد الثابتة للسلوك وأهم ما يميز هذه المرحلة:

- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.

- البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها.

- العمل على تطوير الإنتاج.

- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.

- حسن العلاقة مع العملاء.

- القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.

- ولاء العملاء للعلامة التجارية.

• مرحلة التدهور والتراجع

تتمثل هذه المرحلة بمرور المؤسسة بظروف صعبة، كزيادة النقد الموجه للمنظمة أو زيادة عدد المنافسين، وتقلص الحصة السوقية، أو دمج أو إلغاء بعض المنظمات، هذه الظروف تنعكس سلباً على العاملين، وأهم ما يميز هذه المرحلة:

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