



دائما في خدمة الطلبة

المحاضرة رقم:

مكتبة المنار

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

محاضرة  
رقم:

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

مقياس: اقتصاد المؤسسة

السنة: الأولى تسيير

الأستاذ: خليل محيسن

الموضوع: مدخل عام للمؤسسة

محاضرة

رقم :

01

الأستاذ: خليفي ميسى  
السنة: الأولى تسيير  
مقياس: اقتصاد المؤسسة

مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية

- 1 - مفاهيم عامة
- 1-1 - تعاريف المؤسسة
- 1 - 2 - المؤسسة عون اقتصادي
- 1 - 3 - المؤسسة تنظيم اجتماعي
- 1 - 4 - المؤسسة نظام

1- مفاهيم عامة

1-1 تعاريف المؤسسة :

**تعريف :** المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعيان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه ، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه .

1-2 المؤسسة عون اقتصادي :

من هذا المنظور يمكن تعريفها كما يلي :  
- المؤسسة هي التي تقوم بتوليفة عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق ، ولذلك فهي تلبي حاجات أي تلمي طلب .

يرتكز هذا المنظور على العناصر التالية :

- 1 - الحصول على إنتاج متمثل في السلع والخدمات
- 2 - وجود مركز قرار للمؤسسة يظهر في سلطة إدارة .

1-3 المؤسسة تنظيم اجتماعي :

ويرتكز هذا التعريف على مفهوم المجموعة الاجتماعية .  
- المؤسسة هي مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا وفق تنظيم ، مهيكل في إنتاج السلع .



- يركز هذا التعريف على العناصر التالية :

- 1 - تنظيم السلطة .
- 2 - توزيع المهام .
- 3 - كيفية اتخاذ القرار ( مركزي أو لا مركزي )
- 4 - حركات و تصرفات الأفراد .

#### 1-4 - المؤسسة نظام :

##### 1) تعريف النظام :

هو مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات على أن يبقى المجموع منتظما ومساندا بغية تحقيق هدف مشترك .  
المؤسسة نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ( الجزئية ) التي يعتمد كل جزء منها على الآخر ، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف .

##### 2) عناصر النظام :

- المدخلات INPUT - عملية التحويل ( الصندوق الأسود ) FEEDBAC  
- المخرجات OUTPUT

##### 1- المدخلات :

وتشمل ما يلي :

- أ) **مدخلات مادية** : المواد ، رؤوس الأموال ، الآلات والمعدات والتجهيزات..... الخ .
- ب) **مدخلات بشرية** : تشمل الأفراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات وعلاقات إنسانية .
- ج) **مدخلات معنوية** : تشمل الأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة .
- د) **مدخلات تكنولوجية** : أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة في التنظيم .

##### 2- عملية التحويل :

عمليات اتصال ، قيادة ، اتخاذ قرارات ، جمع معلومات ، تحفيز ، رقابة ، تطوير وبحث ، أنشطة تحويل المواد .

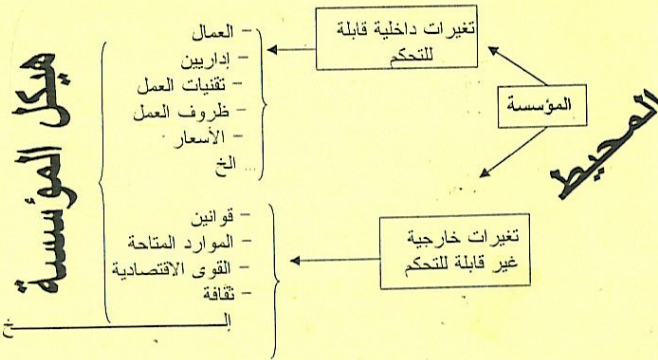
##### 3- المخرجات :

من إنتاج مادي أو معنوي .



العناصر المستخلصة من هذا التعريف :

- 1 - التدفقات الخارجة هي ناتجة عن تشغيل النظام فهي تعكس الغايات والأهداف والنهايات التي الذي حددها مركز القرار .
- 2 - يقود نظام القيادة المجموع ( الكل ) فيقدر التدفقات الداخلة ويضمن مدى مطابقتها للتدفقات الخارجة لما هو منتظر ومتوقع .
- 3 - التضبيب ضروري جدا للقيام بالتعديلات والتصحيحات الضرورية للتأقلم مع كل التغيرات الحادثة في محيط المؤسسة والتنبؤ بالانحرافات .



## أهداف و أدوار المؤسسة

- 1 - الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة
- 1-1 الأهداف الاقتصادية
- 2-1 الأهداف الاجتماعية
- 3-1 الأهداف التكنولوجية
- 2- أدوار المؤسسة
- 1-2 الدور الاقتصادي
- 2-2 الدور الاجتماعي

## أهداف وأدوار المؤسسة :

## 1- أهداف المؤسسة :

إن أي مؤسسة اقتصادية تسعى بالضرورة إلى تحقيق أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف طبيعة و ميدان نشاطها وكذلك أصحابها ولذا تتداخل هذه الأهداف فيما بينها .

## 1 - الأهداف الاقتصادية :

## 1-1 - تحقيق الربح :

يتطلب استمرار المؤسسة في السوق عن مستوى معين من الربح وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو لا يعبر بالضرورة في جودة تسيرها ، أي أنه في بعض الأحيان يكون ناتجا عن التسيير الجيد وفي أحيانا أخرى يأتي نتيجة لوضعية المؤسسة في السوق ، فإذا كانت في وضعية لاحتكار مثلا سوف تحقق ربح لكونها و حيدة في السوق دون منافس .  
ولذا لكي يكون الربح مقياس حقيقيا لتقييم نجاعة المؤسسة يجب أن يتم في ظل ظروف منافسة عادية ( مثال المؤسسة الجزائرية عانت من اختلال مالي في نهاية الثمانينات غير أن صناديق المساهمة غطت خسائرها و بدت رابحة ، هذه النظرة السلبية للربح ) .

## 1- 2 : تحقيق حاجات المجتمع :

عند قيام المؤسسة بعملية بيع منتوجاتها (سلع و خدمات ) المادية و المعنوية فهي بالضرورة تغطي حاجات المجتمع سواء المحلي أو الجهوي أو الوطني أو الدولي من السلع و الخدمات فهي حققت هدفين في نفس الوقت و هما تلبية حاجات أفراد المجتمع و كذلك تحقيق الأرباح .

## 1- 3 - عقلنة الإنتاج :

و لا يتم ذلك إلا بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ، و رفع إنتاجها بواسطة عملية تخطيط الإنتاج و التوزيع ، إضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط ، محاولة منها لعدم الوقوع في أي مشاكل اقتصادية أو مالية .

## 2 - الأهداف الاجتماعية :

## 1-2- ضمان مستوى مقبول من الأجور :

يتقاضى العمال أجورا نتيجة علمهم بالمؤسسة فيم بذلك المستفيدين الأوائل من نشاطها ، و يعتبر هذا الأجر حقا مضمونا قانونا و شرعا و عرفا .  
و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على اعتبار العمال عنصرا حيويا حيا في المؤسسة .

## 2-2- تحسين المستوى المعيشي للعمال :

تتزايد رغبات و حاجات العمال باستمرار نتيجة التطور التكنولوجي السريع في ظهور منتجات جديدة مما يؤدي الى تطورهم الحضاري و تغيير أذواقهم و تحسينها و بالتالي تحسن مستوى استهلاكهم مما يتطلب تنوع و تحسن المنتوجات وفق إمكانيات مادية و مالية كبيرة سواء للعمال أو المؤسسة .

## 2-3- إقامة أشكال استهلاكية معينة :

إن المؤسسات و هي تقوم بإنتاج منتجات جديدة ، تقوم بالضرورة بخلق أنماط استهلاكية لمختلف طبقات المجتمع و ذلك من خلال التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار و الترويج ، و هذا يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية صالحة أو غير صالحة في بعض الأحيان ، و التي ترفع من مبيعات المؤسسات .

## 1-4- توفير التأمينات و مرافق للعمال :

تسعى المؤسسات للمحافظة على عمالها من خلال توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي ، و التأمين ضد حوادث العمل ، بالإضافة إلى منح التقاعد و تخصيص مساكن لهم ووظيفية كانت أو عادية ، وغيرها من المرافق العامة الأخرى كالتعاونيات الاستهلاكية و المطاعم و ..... الخ  
وليس هذا فقط فالمؤسسة تعمل على توفير وسائل ترفيهية و ثقافية لعمالها إضافة إلى تخصيص أوقات للرياضة لهم .

ومن جهة أخرى فالمؤسسة تقوم بتدريب عمالها المبتدئين ورسكلة القدامى تماشيا مع التطورات الحديثة في المكتنة و التسيير

## 3- الأهداف التكنولوجية :

## 3-1- البحث والتطوير R.D :

مع تطور المؤسسات وظهور منافسة قوية في السوق لجأت المؤسسات إلى وضع قسم مختص في تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وتضع ميزانيات كبيرة لهذا القسم لما يكتسبه من أهمية كبرى في تحقيق مستويات عالمية من الأرباح .

ب - كما تساند المؤسسات السياسة الوطنية في مجال الاهتمام بالجانب البحث والتطوير التكنولوجي ، من خلال خطة الدولة طويلة أو متوسطة الأجل وذلك بدعم الأبحاث والدراسات الخاصة بهذا المجال انطلاقا من مؤسسات البحث العلمي كالجامعات مثلا .

## II- أدوار المؤسسة :

تشمل المؤسسة عادة عدة خصائص نذكر منها :

- 1 - أنها وحدة إنتاجية 2 - مركز قرار اقتصادي 3 - مسؤولة ماليا عن نشاطها
- 4 - تشغل في إطار السوق 5 - هدف نشاطها تحقيق الربح 6 - كوحدة إجتماعية

## 1- أدوار المؤسسة :

تلعب المؤسسة دورين أحدهما اقتصادي والآخر اجتماعي :

## 1-1 الدور الاقتصادي :

ويكون تجاه ملاكها ، عمالها ومستهلكيها

- بالنسبة لملاكها : يعتبر تحقق الربح من أهم الأدوار التي يجب أن تؤديها المؤسسة لأن هؤلاء الملاك قبلوا المخاطرة بأموالهم عندما قرروا إنشاء هذه المؤسسة
- أما تجاه عمالها : فيجب على المؤسسة أن توفر لهم الظروف الجيدة من الناحية المادية و النفسية و المالية لأن قوة العمل هي عنصر رئيسيا في عملية الإنتاج .
- أما مع المستهلكين : يتوجب على المؤسسة تلبية رغباتهم من حيث الكمية و الجودة و بأسعار مناسبة .

## 2-2- الدور الاجتماعي :

تقوم المؤسسة بعدة أدوار اجتماعية نذكر منها :

- أنها مصدر للإبداع التقني الذي يعتبر شرطا لتطوير الحضارة بحيث أنه على المؤسسة لا تتبع التقليد لأن ذلك يقلل من منافعتها إذ ليس أمامها إلا سبيل الإبداع من جديد لتحقيق ربح جديد .
- تلعب المؤسسة دور هاما في التربية عن طريق تكوين العمال مما يؤدي إلى تحسين و تجديد معلوماتهم و تنمية قدراتهم كما أنها مسؤولة نسبيا عن القيم الإنسانية لأغلبية أفراد المجتمع .

03

## معايير تصنيف المؤسسات

- 1- المعيار القانوني
- 2- المعيار الإقتصادي
- 3- المعيار التطبيقي (الحجم)

## معايير تصنيف المؤسسة:

إن تصنيف المؤسسة إلى معايير ترتبط بطبيعة المعايير التي تعتمد عليها في التصنيف حيث أن هذا الأخير يكون أكثر ملائمة عندما تكون المعايير أكثر دقة ، ويمكن تصنيف المؤسسات بناءا على المعايير الثلاثة الآتية :

## I- المعيار القانوني :

على هذا الأساس يتم تصنيف المؤسسات إلى عمومية وخاصة .

## أ - المؤسسات العمومية :

بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات يكون الرأسمال مملوكا لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة ، أو الجماعات المحلية ، كما أن سلطة القرار ترجع إليها .

كما أن الدولة أو الجماعات المحلية تستطيع أن تملك كل رأسمال ( 100% ) كما تستطيع أن تشترك مع مساهمين خواص في إطار الاقتصاد المختلط .

في الاقتصاد الجزائري يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المؤسسات العمومية وهي :

1- المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري : ( EPIC ) وهي تتمتع بالشخصية القانونية وتشغل في ميدان خاص لا تسود فيه المنافسة ( احتكار مطلق ) مع تميزها بوجود طاقة إنتاجية موحدة وواحدة مثل ( SONEGAS ) وتقدم هذه المؤسسات منتجا للسوق كما تؤدي خدمة عمومية ، وهي تحاول الآن تطبيق أسعار تتماشى مع تكاليفها ، مع استفادتها من مساعدات ( إعانات ) مالية من الدولة تساعد في تسييرها نظرا لدورها في تقديم خدمة عمومية

2 - المؤسسات العمومية الاقتصادية: (EPE) وهي مؤسسات يقارب عددها 400 تتمتع بالاستقلالية، تنظيها وتسييرها يكون بواسطة مجلس إدارة، وتتميز بالمنافسة فيما بينها، وكذلك بالحرية فيما يخص تسييرها أموالها.

مثال: المؤسسة الوطنية للصناعات الكيرومنزلية (ENIEM)

3 - المؤسسات العمومية المحلية: تمثل كل المؤسسات التي تنشط على مستوى محلي، ونجدها غالبا في قطاع الخدمات، أغلب هذه المؤسسات حل أو في طريق الحل

ب - المؤسسات الخاصة:

ينفرع هذا النوع إلى مؤسسات أفراد ومؤسسات جماعية

1 - المؤسسات الفردية: وهي ملك لشخص واحد يعتبر رب العمل وهو صاحب رأس المال وقد يكون مسير للمؤسسة، وهذه المؤسسة تتداخل فيها الشخصية القانونية وشخصية صاحب رأس المال، وتضم التجار الصغار وأصحاب المهن الحرة، وميدانها الفلاحة والحرف كما أن القطاعات الصناعية والتجارية معينة لهذا النوع.

2 - المؤسسات الجماعية: وتنفرع إلى شركات الأشخاص، وشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات الأموال

1) شركات الأشخاص: وهي شركات تضم عدد من المؤسسات الفردية بحيث يكون رأسمالها أكبر وتمثل مكانه في السوق أكبر.

2 - الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL):

وتتميز هذه الشركة بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر حصته والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، ورأس مالها محدود وشركائها محدودين.

3) شركات المساهمة (الأموال):

وتتكون من مجموعة مساهمين في رأسمالها عن طريق الأسهم التي تكون قيمتها متساوية وقابلة للتداول، يتحمل المساهم الخسارة إلا بقدر رأسماله (مسؤولية محدودة بمقدار السهم).

2- المعيار الاقتصادي:

هذا المعيار يصفن المؤسسات حسب طبيعة نشاطها، وعليه نجد القطاع الفرع والشعبة.

1) القطاع SECTEUR: يضم كل المؤسسات التي لها نفس النشاط الرئيسي مثل قطاع السيارات ينقسم إلى:

- قطاع أولي: الزراعة، الصيد البحري، استغلال الغابات.
- قطاع ثانوي: كل النشاطات التي تتطلب عملية تحويل أي صناعة.
- قطاع ثالث: ونعني به الخدمات مثل النقل، التجارة، التربية.

2) الفرع FILIERE: هو جزء من القطاع، ويمثل تجمع المؤسسات على أساس النشاط المتشابه ابتداء من المادة الأولية إلى المنتج المصنغ المنافس، حتى وضع المنتج النهائي

مكتبة المنار 8 1 تأكيد بأنك قد أحسنت الاختيار

في السوق، مؤسسات الفرع تنتج نفس المنتج (منتجات ذات طبيعة واحدة) وتستعمل نفس التكنولوجيا، وتعرض لنفس المشاكل في السوق

مثال: مؤسسات صناعة التبغ القطني في الجزائر.

القطاع يشمل كل المؤسسات، بينما الفرع يشمل أجزاء من هاته المؤسسات غير أن الفرع يعتبر إطار أكثر ملائمة للمقارنة بين أداء المؤسسات على الصعيد الإنتاجي الهيكلي.

3) الشعبة BRANCHE: هي سلسلة من النشاطات التقنية مرتبطة من الأعلى إلى الأسفل أي من المواد الأولية إلى المستهلك النهائي.

مثال: شعبة الحليب، الخشب... الخ

5- المعيار التنظيمي: (الحجم)

في هذا المعيار تأخذ بمقياس الحجم الذي يقيم على أساس عدة عناصر منها: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، حجم رأس المال، القدرة على التمويل الذاتي، ولا ينصح باستعمال هذه العناصر كل على حدة بل متكاملة ووفقا لهذا المعيار تصنف المؤسسات إلى ثلاث أنواع هي:

- 1) المؤسسات الحرفية: وهي التي عدد عمالها أقل من 10 أشخاص وغالبا ما تتراوح بين 1 إلى 5 أجراء.
- 2) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME: ينحصر عدد عمالها للغالبية العظمى من هاته المؤسسات بين 10 و500 عامل، ولا يوجد مقياس متفق عليه لتعريف هاته المؤسسات، وعليه فهذا الأمر يختلف من بلد لآخر.
- 3) المؤسسات الكبيرة: وهي التي تشغل أكثر من 500 عامل مثل شركة SONATRACH حيث يفوق عدد عمالها 35000 عامل وإطار، أو شركة SONALLGAZ والتي يبلغ عدد عمالها (1994) 22800 عامل ورأس مالها (17 مليار دج).

• Holding:

وهي تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات وفروع

مكتبة المنار 9 1 تأكيد بأنك قد أحسنت الاختيار

اقتصادية متشابهة أو مختلفة صناعية أو تجارية أو مالية لتصبح شبكة مؤسسات تحت

إستراتيجية وتوجيه الممثلين الماليين بواسطة المديرين أو أعضاء مجالس الإدارة فيها دون أن نفقد استقلالها القانوني .

- شركات متعددة الجنسيات : وهي مجموعة مؤسسات تكون من بينها شركة أم تراقب المؤسسات الأخرى إما مباشرة ( أي تراقب رأس مالها ) أو بطريقة غير مباشرة كأن تقدم المؤسسة ( 01 ) بمراقبة المؤسسة ( 02 ) .

محاضرة  
رقم: 04

## الموضوع : محيط المؤسسة

الأستاذ: خلفي عيسى

السنة الأولى تسيير مقياس إقتصاد المؤسسة

مكتبة المنار

دائما في خدمة الطلبة

تعتبر دراسة محيط المؤسسة أمرا هاما نظرا لان هذه الأخيرة تجد نفسها في علاقة مستمرة مع محيطها فهي تأتي بوسائل نشاط المادية البشرية والمالية والمعلوماتية... إلخ نوهذا من محيطها. كما نجد فيه منافذ ( الأسواق ) لمنتجاتها. كما إن طبيعة هذا المحيط لابد أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند تصميم إستراتيجية. فالمؤسسة جزء من المجتمع الذي توجد فيه، بالتالي تتأثر به وتؤثر فيه ، بمعنى أن المؤسسة تتأثر بالتغيرات الحادثة في محيطها ، وأيضا بإمكانها أن تؤثر فيه بنشاطها، بتغيير أحر المؤسسة ليست حرة، ولكن مقيدة بعوامل (عناصر) محيطها كمعدل الفائدة ومعدل التضخم اللذين تكون المؤسسة مقيدة بهما من حيث السياسة المالية، أما تأثير المؤسسة على محيطها فيظهر في قدرتها على تغيير مواقف المستهلكين. فإذا ما كان لهذه المؤسسة مثلا شهرة وطنية (وقد تكون دولية). فيكون الإقبال على سلعها وخدماتها كبيرا من طرف المستهلكين كما إنه في بعض الحالات المؤسسة هي التي تفرض منتجاتها على السوق إذا ما إنتهجت طرق الإبداع ( L'INNOVATION ) أي الإعتماد على الإكتشافات العلمية التي تتم داخل المؤسسة أو خارجها كوسيلة للهيمنة على السوق ومن ثم فإن عملية الإبداع هاته ارتكزت على الديناميكية الداخلية للمؤسسة، وليس على تأثيرات السوق. وعليه فإن تسيير المؤسسة بمفهوم النظام المفتوح يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها وتشخيصها، لتنبؤ بها، تحديد آثارها على أداؤها، وكذلك تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها. مما يفوق في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.

**تعريف محيط المؤسسة:** يعطى القاموس الإقتصادي الأمريكي "WEBSTER" التعريف التالي:  
"المحيط: " هو مجموع الظروف والموثرات الخارجية التي تمس حياة، وتطور نظام المؤسسة " أي أن محيط المؤسسة يعتبر القوى، والعوامل التي تحيط بالمؤسسة ذات التأثير ليس الحالي فقط وإنما المحيط العام والمحيط الخاص.

1. أنواع المحيط: في العادة يصنف المحيط إلى المحيط العام والمحيط الخاص

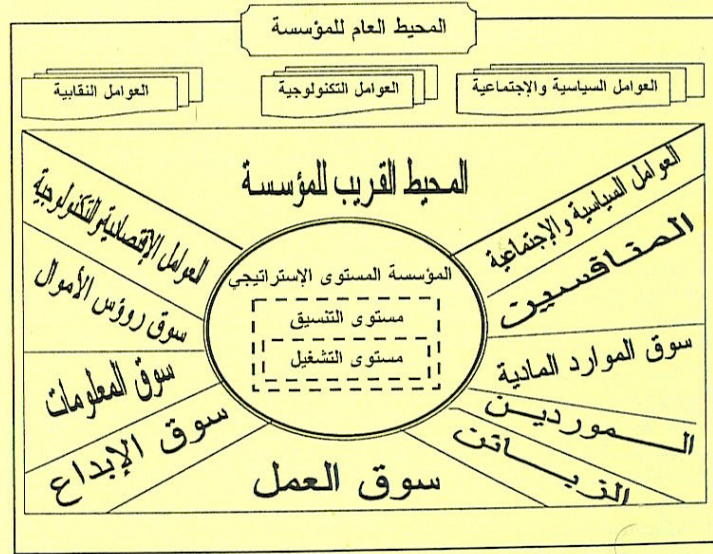
1.1: المحيط العام ( البعيد): L'environment general ويقصد به كل العوامل التي تمس تأثيرها كافة المؤسسات وتقع خارج حدود المؤسسة، وهي تتمثل في مجموع العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية، الديمغرافية، ويظهر تأثير هاته العوامل على المؤسسة في جوانب عدة أهمها .

\* تحديد فرص الإستمرار والنمو

\* درجة الإستقلالية التي تستطيع أن تمارسها الإدارة

## \*التنظيم الإداري وسياسته التطبيقية \*

2.1: المحيط الخاص ( القريب ) L'environnement special: ويتمثل في مجموع العوامل التي تقع حدود المؤسسة الأخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، وتدخل إلى حد كبير في نطاق مراقبة الإدارة. ويتضمن هذه المحيط العوامل التسويقية، التكنولوجية، الإنتاجية والسياسية المرتبطة بالمؤسسة والتي تمارس تأثيرا على نشاطها حاليا ومستقبلا (أي المحتملة) وهي تضم عدة فاعلين المستهلكون، الموردون، المنافسين ، العوامل التكنولوجية، المجموعات الضاغطة ككتابات، جمعيات المستهلكين واتجاهات الرأي العام ويمكن أن تمثل محيط المؤسسة على الشكل التالي :





**أهمية المحيط بالنسبة للمؤسسة:** تظهر هذه الأهمية في التأثير على سلوك المؤسسة وأدائها حيث أن المحيط يمثل المصدر الأساسي الذي يمدّها بالمواد، والإمكانات المختلفة، أيضا يعتبر مصدر القيم، الأهداف التي تسترشد بها. كما يتحكم المناخ المحيط بالمؤسسة في سلوكها وأدائها من خلال قدرته على قبول أو رفض ما تنتجه. باعتبار أن هذه المحيط يمثل المصدر الوحيد الذي يتلقى هذا الإنتاج ورفضه أي أن المناخ المحيط بالمؤسسة يحدد لها ما يلي:

- 1- أنواع ومستويات الأهداف التي يجب تحقيقها .
  - 2- أنواع وكميات المواد التي يمكنها الحصول عليها.
  - 3- القيود والإعبارات التي يجب الالتزام بها.
  - 4- القيم والمعايير التي يجب الإسترشاد بها في إختيار الأنشطة الأعمال التي تمارسها الإدارة.
- وعليه فإن المحيط قد يكون سببا من أسباب فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا توفر عامل أو أكثر من العوامل التالية:

- 1- عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح أو عدم واقعيتها.
- 2- ضالة المواد والإمكانات التي تنتجها المحيط بالمؤسسة (نقص العملة الصعبة لشراء المواد الأولية).
- 3- تزايد القيود المفروضة على المؤسسة مما يحدد من قدرة المؤسسة على إتخاذ القرارات المناسبة للمواقف الإدارية (توظيف عمال أكثر من اللازم).
- 4- تهاون الإدارة وإرتكازها على مستويات تنظيمية أعلى تستمد منها الإعانة والرأي فيما يجب ان تمارسه من الأنشطة وواجبات أيضا تتبع هاته الأهمية من كون أن المؤسسة لا توجد إلى داخل محيطها ( هذا المحيط هو لكل المؤسسة) مهما كان حجمها وتعقد مستمر ومتزايد أكثر فأكثر وعليه ينبغي على المؤسسة ولو كانت صغيرة الحجم أن تضع في الحسابات عناصر محيطها وعلى رأسها المنافسة مع بقية المؤسسات في القطاع وبالتالي لكي تستمر في العيش فإن مسيري وعمال هاته المؤسسة مضطرين للتحكم في إستغلال مواد جديدة ووسائل جديدة وتكنولوجيا جديدة، طبعا هذا لا يكفي لوحده بل يجب أن يكون مقرونا بالتأقلم (التكيف). مع التطور إحتياجات الزبائن. والتي هي بدورها تتأثر بمتغيرات مختلفة للمحيط. بتغير آخر يمكن القول أن نجاح المؤسسة لا يعتمد على فعالية أو كفاءة وفيها. وميزاته المهنية فقط بل يضاف إلى ذلك أيضا الإقتناع ضرورة بالعمل مع باقي المؤسسة وهي عديدة : نقابات، بنوك، موردين مختلفين، ضرائب، تأمين إجتماعي... الخ ، أيضا تتجلى أهمية أخذ المحيط بعين الإعتبار في القرارات التي تتخذها المؤسسات حيث تتفرع إلى قرارات نتائجه معروفة ونهائية وقرارات ذات نتائج إجتماعية وقرارات نتائجه غير مؤكدة، هذا يحتم على المؤسسة لضمان حياتها أن تبأشر علاقات متعددة ( تعاون، مساهمة، تبادل.....) للتأقلم مع التغيرات المستمرة في محيط يظهر أكثر تعقيدا يضاف على ذلك ان المحيط يفرض قيودا لا يكون أمام المؤسسات سوى الخضوع لها لعدم التمكن من التحكم فيها، حينئذ سيكون هدف المؤسسة تقليص عدم التأكد مما يعني ضرورة القيام بتحليل وفيه هذا المحيط بمعنى آخر على المؤسسة أن تقوم بتحليل الإتجاهات والفرص والقيود قبل القيام بإختيار المكان. المنتج، التمويل وغيرها من العمليات .

**ملاحظة:** هناك من يطلق على الدراسة الخاصة بعناصر المحيط مصطلح ( التحليل الإستراتيجي ) حيث أن دراسة هذه العناصر تعتبر عملية مستمرة لا تقتصر عند وضع إستراتيجية المؤسسة ولكنها تستمر أثناء تنفيذ، وعند المراجعة والتقييم .

**III التقييم والفرص : les contraintes et les opportunités :** يعتبر المحيط مصدر للفرص ، القيود والتحديات.

**1.3: القيود les contraintes :** القيد هو ( مجموعة من الظروف والموارد والإمكانات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها، أو التأثير فيها بشكل مباشر و سريع ) . إذا القيد هو عامل يثر في كفاءة وفعالية تسيير المؤسسة ولكن قد لا يدخل في مجال المراقبة للإدارة وعليه وتكون الإدارة مضطرة إلى:

- 1) تشخيص القيود بمختلف أشكالها التي يفرضها المحيط على المؤسسة، وتحديد آثارها المحتملة على أنشطتها.
- 2) إستنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها. دون أن يؤدي ذلك إلى الإخلال بالنتائج الأصلية المستخدمة .

**أمثلة على القيود (أو التهديدات):** إن التهديدات (الأخطار). قد تأتي من:

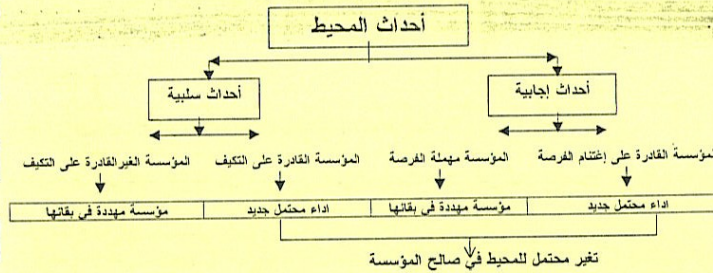
- 1- السوق : أي شدة المنافسة بين المؤسسة وباقي المؤسسات والتي من بينها.
    - أ) - المنافسة المباشرة: هي التي تكون بين المؤسسة والمؤسسة التي تنتج نفس المنتج لنفس الزبون.
    - ب) - المنافسة الغير المباشرة: وهي تخص المؤسسات التي تستطيع أن تنتج منتجات بديلة لمنتج المؤسسة، ورغم إختلاف هاته المنتجات فإنها تلبى الطلبيات المستهلك.
  - 2- الصناعة: من خلال عدة عوامل مثل التركيز قيد التكاليف.
  - 3- الإقتصاد في عمومه: بفعل التأثير الظروف القوانين المساعدات الحكومية.
- مثال القيود القانونية:** مثل شراء المواد الأولية . بمواصفات معينة أو جودة معينة أو بسعر معين.
- القيود الاقتصادية:** مثل التأميم في البلدان التي تعاني من عدم الاستقرار السياسي، التعريفه الجمركية التضخم، تغيير السياسة الضريبية.

**2.3: الفرص les opprttunities:** الفرصة هي (تجمع لعدد من الظروف المواتية لإحداث تحسين في الأحوال القائمة ) .

**2.4:** عناصر تحديد الفرصة: يمكن أن تحدد الفرصة بوجود ثلاثة عناصر رئيسية .

- 1- إدراك وجود حالة بديلة للوضع القائم.
- 2- هذه الحالة البديلة أكثر جاذبية من الوضع القائم.
- 3- المؤسسة قادرة على العمل بلإزم لإحداث هذه الحالة البديلة بالمقارنة بالوضع القائم.

مثل فرصة الإبداع؛ أي فرصة تقديم الشئ الجديد ويشمل ذلك تقديم سلع أو خدمات جديدة أو استخدام أساليب إنتاجية إذا المؤسسة قد تؤثر على المحيط، وبماكانها تحويل التهديدات إلى فرص ومن ثم فإنه يطلق على أثر النشاط المؤسسة على بالمصطلح التأثيرات الخارجية "Exterolites" وهي مخرجات لا تحسب في المؤسسة وليس لها سعر. البعض منها قد يكون إيجابيا (نافع)، محيط المؤسسة مثل تطوير الإقتصاد المحلي، عن طريق التدريب، التشغيل، والمنافسة، والبعض الآخر قد يكون سالباً (غير نافع) على المحيط مثل التلوث، حوادث العمل وتدور المناطق ( .وهي تسبب خسائر للمحيط. عدم التأكيد الذي يعتبر بالنسبة لها عنصر تعقد تأتي من عدم استقرار محيطها وكذا من تطوره الدائم ومن ثم فمن الضروري عليها الاستباق والأحباط والتكيف لكي تظل ناجحة في ادايتها " Performante " إذا المؤسسة ليست كما يعتقد البعض ( مركز مستقل لإتخاذ القرار). لأن قراراتها تتأثر بعوامل خارجية يمكن أن تكون إيجابية. عليها أو سلبية كما يبدو في الشكل التالي:



يحيى

III- **التجاهات العلاقة بين المؤسسة والمحيط:** ان دراسة محتوى وطبيعة المحيط تظهر لنا تعدد وتنوع أحداث محيط المؤسسة وإذا أردنا تصنيف هذه الأحداث من زاوية تأثيرها الخارجي على المؤسسة فإننا نخلص إلى مجموعتين من الحوادث هما الفرص والقيود.

1- بعض الأحداث يمكن أن تساعد المؤسسة على تحسين أداءها. ( من خلال المساعدات المالية. الأسواق الجديدة... ) وهي فرص.

2- والبعض الآخر على العكس لها تأثير سلبي ولها خاصية إلزامية مثل ( رفع الحد الأدنى من الأجور، تشريعات جديدة... ) وتؤثر عادة بالرفع من تكاليف المؤسسة .

\* **فمشكلة المؤسسة:** إذا هي : \* تأجيل القيود من أجل النظر فيها إذا كان بالإمكان مواجهتها .  
\* التحسيس للفرص مبكراً من أجل الاستفادة منها .

**بعض الأمثلة:** التي تحدد هذه العناصر :

\* **العوامل السياسية:** مجموعة القرارات تتخذ من طرف السلطة والحكومة ( التأميم، بتغيير النظام السياسي).

\* **العوامل الاقتصادية:** وهي قرارات سياسية إقتصادية ( السياسة المالية. السياسة النقدية والضريبية.)  
\* **العوامل القانونية:** يتعلق الأمر بالأطر القانوني والتشريعي الذي يحدد عمل المؤسسة ( تشريعات في مجال الإستثمارات... )  
\* **أكبر مؤسسات أخرى:** سواء كانت ( موردة للسلع، مواد أولية. الطاقة ) أو خدمات (بنوك، تأمين ) أو زبائن أو المنافسة ..  
\* **العوامل التكنولوجية:** التقدم التقني. الاختراع الذي يمكن أن يؤثر على أنماط الإنتاج ( تطورات تقنية يعني تراجع أخرى ) الألية " Robotisation " على المؤسسة ما تتبع إستغلال التطور التكنولوجي.  
\* **العوامل الإجتماعية:** التي تؤثر على عوامل النمو الإجتماعي للمؤسسة ( اضطرابات عمالية .. )  
\* **العوامل الثقافية:** تغير انماط وأذواق المستهلكين...  
\* **العوامل الدولية:** وتشمل العناصر السابقة في الإطار الدولي من مميزات هاته العوامل أن أهميتها متفاوتة بالنسبة للمؤسسة ولكن لها خصائص مشتركة .  
فيما بينها ① مستقلة عن المؤسسة ② تؤثر في حياة وتسيير المؤسسة ③ لا تستطيع المؤسسة بجلبها وإلا تعرض لمواقف وخيمة .

IV. **مختلف حالات المحيط وسلوك المؤسسات تجاهها:** تعتبر خاصية " التغيير البسيط أحيانا والتغيير بشكل عنيف في أحيان أخرى" من بين أهم خصائص المحيط الحالي للمؤسسات هاته التغييرات تؤدي إلى أحداث تحولات في المحيط بشكل عميق :

1.4 **حالات المحيط:** يمكن أن تميز بين أربعة حالات للمحيط بناء على معايير هما ؟

1- **أهمية التغيير في المحيط.**

2- **درجة التغيير في المحيط .**

هذه الحالات تلخصها في ما يلي :

1- **المحيط المستقر:** l'environnement stable يتميز هذا المحيط بدرجة تغير صعبة (نادرة) ونفس الشئ بالنسبة للأهمية فهذا التغيير مهمل مثل على ذلك مجال السكن.

2- **المحيط الانتقالي:** l'environnement transitoire: التغييرات في هذا المحيط نادرة ولكن إذا حدثت فإن بإمكانها أن تؤدي الى اندثار نشاط قطاعاتها مثل النسيج والصحافة. عندما تتكيف المؤسسة مع التغيير تجد نفسها في محيط مستقر.

3- **المحيط الغير مستقر:** l'environnement stable: تغييرات هذا المحيط تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر مثال على ذلك صناعة السيارات، أذواق المستهلكين، التكنولوجيا.....

4- **المحيط العاصف:** l'environnement turbulent أهمية ودرجة تغير في هذا المحيط تفرض على المؤسسة المعنى. ضرورة التطور الدائم عن طريق تفعيل دور الأبحاث، الإعلام الألي... في المحيط المؤسسة دوما محددة.

4-2 **سلوكات المؤسسة:** سلوك المؤسسة تجاه الأوضاع التي تواجهها يختلف باختلاف حالة الذي تمارس فيه النشاط، وعليه يمكن أن يكون للمؤسسة ثلاث مواقف مختلفة في هذا الصدد التجادل التكيف، وسبق التغيير .

4-2-1 تجاهل ignore المحيط : هذا السلوك يكون مقبولا على أقل تقدير في المحيط الإنتقالي غير المستقر لكنه قد يؤدي بالمؤسسة الى كارثة في حالات المحيط الإنتقالي غير المستقر أو العاصف فعلى سبيل المثال قد تواجه المؤسسة خطر فقدان أسواقها إذا لم تأخذ في الحسبان تغيير أذواق المستهلك كما أنها قد تضيق قدرتها على التنافس إذا لم تضع في حسابها التغيير التكنولوجي الجاري إذا تجاهل ما يجري في المحيط عن قصد هو الذي يفسر لنا إبتئار العديد من المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسط "PME".

4-2-2 التكيف Sydugation مع المحيط : لكي تستطيع المؤسسة التكيف مع ذلك عليها أن تكون متحسنة للتغيرات. تفعل وظيفة البحث عن المعلومات قصد التصرف. هذا السلوك يمكنها من أن تترك في الوقت المناسب الفرص المتاحة، ويمكنها أيضا من الأخذ في الحسبان القيود ( المعوقات ) الجديدة واتخاذ قرارات جديدة ( مثل التخلي عن بعض النشاطات، تعديل في قدراتها الإنتاجية، تغيير في عمليات التكنولوجية، إبتهاج سياسة تجارية جديدة ... ) . إن التصرف بالسرعة الممكنة هو الذي يضمن للمؤسسة عملية التكيف الجيد مما يتطلب منها توفير إمكانيات مالية، تكنولوجية وبشرية .

4-2-3 سبق التغيير anticiper le changement المحتمل في المحيط : من أجل أن يتجاوز خطر الخضوع فإن بعض المؤسسات و التي تملك قدرات إقتصادية كافية ( مثل المؤسسات الكبيرة ) والمؤسسات التي تتمتع بحالة الإحتكار شبه التام تستهدف من خلال بعض قراراتها تغيير المحيط لصالحها مثل مؤسسة " IBM " قائدة سوق الحاسوب التي تلعب على سرعة ظهور التطور التقني ، وكذا على إحتياج المستهلكين بغية تحقيق المذكور أعلاه . إذا و إنطلاقا مما سبق يجب على كل مؤسسة فيم المحيط الذي تتعامل معه ، بالرغم من أن ذلك يتطلب جهدا كبيرا و تفاعلا كليا مع المجتمع ، ومع العوامل المساعدة للمؤسسة على ذلك فهم هو الحصول على المعلومات الكلية عن المحيط وإن كان جميعا غير سهلا لأن هناك بعض المعلومات يكاد يكون من المستحيل التمكن منها بدقة مثل العادات و القيم في هذا الصدد توجد ثلاث أنواع من المعلومات ينبغي على المؤسسة جمعها وهي :

- المعلومات الضرورية : و تشمل كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة مثل من يؤازرها، التغيرات الحاصلة في التنظيمات و السياسة التي تؤثر فيها .
- المعلومات الدورية : وهي معلومات مؤقتة تجمع باستخدام أسلوب المسح الدوري ووسائل الاستطلاع .
- المعلومات الأخرى : تتصل بالمؤسسة ويتعامل معها المحيط الدولي (خارجي ) و وطني (الداخلي).

IIV: هوية المحيط يمكن أن تحدد هوية المحيط المؤسسة من منظور ثلاث زوايا وهي: المحيط لمكان للنشاط المهني، المحيط كإطار خارجي للنشاط والم المحيط كسياق "comtescte" النشاط المهني نحن سنقتصر هنا على زاوية الأولى فقط .

1.5: المحيط مكان للنشاط المهني: توجد كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها (تجارة ..صناعة ..منتجة للسلع والخدمات) في علاقة مستمرة مع الموردين و زبائنهم.

## 1.1.5: الموردون les fournisseurs : نجد المؤسسة عندهم :

- الخبرات الضرورية لانتاجها : مواد أولية منتجات وسيطة، خبرات للإستهلاك، طاقة، مواد مختلفة.
- خدمات : وهي متعددة الأشكال منها الخدمات البنكية، الإستشارة، المورد الإعلام والإتصال إن إستهلاك الخدمات هو الأكثر تطورا . إن جودة تسيير وإنتاج ما مرتبط بنوعية مورديها المتعددين والعكس صحيح أيضا ومثلا : تفضيلا مسبقا مؤسسات كبرى كالموردين يمكن أن يكون له تأثيرا على المؤسسات الصغيرة ذات المنتج الكفاء كما أن الزبون يطلب جودة ونجاعة يمكن أن يساهم في تطوير المؤسسة المورد فعليه وميما كانت الظروف على المؤسسة توجد في الوسط تجد نفسها مضطرة للتضامن مع المؤسسات الموردة .

2.1.5: الزبائن les clients: في حالات عديدة زبائن المؤسسة ليس هم المقصودون في المعنى الشائع للمصطلح إن الأفراد يشترون سلع وخدمات للإستهلاكهم الشخصي. بالتحال إن طرح منتج ما للمستهلك يمثل نهاية عملية طويلة تجسد المؤسسة مراحلها و عليه فإن الزبائن لمؤسسة معهم في غالب الأحيان مؤسسات أخرى و المحيط . الزبائن الشكل المناظر للمحيط . المورد بالنسبة لنقطة هي المؤسسة . إن الزبائن ضرورة حيوية للمؤسسة لأنها من خلالها تسوق ناتج نشاطها يمكن أن يكون سلعة ولكن في أغلب الأحيان خدمة وهذا لا يعود إلى ارتفاع نسبة الخدمات في النشاط الاقتصادي بقدر ما يعود إلى كون ان عملية بيع السلعة تحتوي قاسما متزايدا من الخدمات. وأن المؤسسة تتبع بصورة متزايدة الخدمات التي تقدمها السلعة المنتجة وعليه فإن منفعة السلعة هي المباعية أولا / و بناءا على ما سبق فإنه من الضروري للمؤسسة أن تستمع لزبائنها للتمكن من تحديد احتياجاتهم على أن يتبع بتجديد طاقتها للبحث و الإبداع للتمكن من منتج يسمح بإشباع أمثل لهذه الحاجات . وعليه فإن علاقات التبادل المتعددة والمتبادلة هي التي تدفع المؤسسات إلى علاقات تعاون و شراكة "partenariat" و يدور الحديث إليهم على التحالف "alliance" بين المؤسسات .

## الموضوع : التنظيم

## محاضرة

رقم :

05

الأستاذ: خليفي عيسى  
السنة: الأولى تسيير  
مقياس: إقتصاد المؤسسة

01- مفهوم التنظيم	09- تقسيم العمل والتنسيق
02- تعاريف أخرى للتنظيم	10 - نطاق الإدارة والإشراف
03- أهمية التنظيم	11 - نطاق الإدارة ومستويات التنظيم
04- التنظيم كعملية أو كهيكل	12- العوامل المؤثرة في تحديد نطاق التنظيم
05- عملية التنظيم	13- نطاق الإدارة عند جريكوناس
06- التنظيم كهيكل	14- تسلسل العلاقات (تدرج)
07- أنواع التنظيم	
08- تقسيم العمل	

## 1- مفهوم التنظيم:

يعرف التنظيم بأنه عملية إنشاء استعمالات منظمة لجميع المواد داخل نظام التسيير، تركز هذه الاستعمالات على تحقيق أهداف نظام التسيير، وتساعد المسيرين ليس فقط على جعل هذه الأهداف واضحة وإنما تساعد هم في توضيح أي الموارد سوف يمكن استعمالها لتحقيق هذه الأهداف .

## 2- تعاريف أخرى للتنظيم

- \* يعرف RICHARD HODJETS التنظيم بأنه توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة .
- \* يعرف NEWMAN عملية التنظيم بأنها تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف .

**3- أهمية التنظيم:**

إن وظيفة التنظيم مهمة جدا للمؤسسة نظرا لأنها:

- 1- تعتبر الآلية الرئيسية التي بواسطتها يعد المديرون خططهم .
- 2- تخلق وتحافظ على العلاقات بين جميع الموارد التنظيمية بتحديددها، أي الموارد الواجب استخدامها في نشاطات متخصصة ومتى، وأين، وكيف يجب استخدامها .
- 3- الجهد التنظيمي الكامل يساعد المديرين في تقليل نواحي الضعف المكلفة في المؤسسة وذلك من خلال ازدواجية الجهد والموارد التنظيمية الخاملة (غير المستعملة) وبالتالي يؤيد الباحثون في مجال التسيير خلق إدارة لتنظيم داخل المؤسسة مهمتها تطوير :
  - أ- خطط إعادة التنظيم لجعل المنظمة أكثر فعالية وكفاية.
  - ب- خطط تحسين المهارات التسييرية لتلائم حاجات المؤسسة الحالية.
  - ج- مناخ تنظيمي مساعد ومفيد في المؤسسة .

**4- التنظيم كعملية أو كهيكل:**

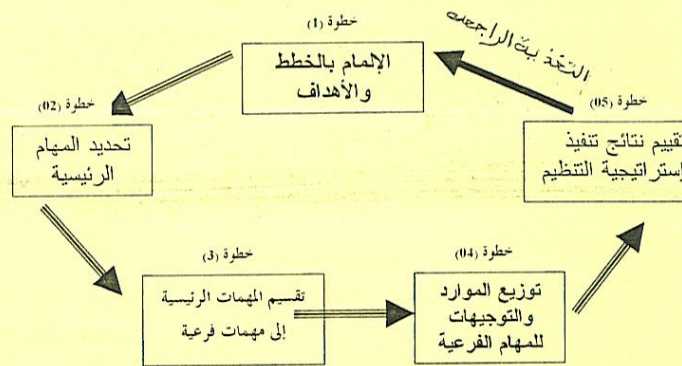
من التعريفات السابقة نلاحظ أن مصطلح التنظيم يمكن أن يشير الى معنيين مختلفين، إذ يشير المعنى الأول إلى التنظيم باعتباره عملية أو وظيفة من وظائف الإدارة. أما المعنى الثاني فيشير إلى التنظيم كهيكل للعلاقات القائمة أو المترتبة على هذه الوظيفة .

**5- عملية التنظيم:**

هناك خمس خطوات رئيسية في عملية التنظيم وهي :

- 1- الإلمام بالخطط والأهداف .
- 2- تحديد المهام الرئيسية.
- 3- تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية.

- 4- توزيع الموارد والتوجيهات للمهام الفرعية.
- 5- تقييم نتائج تنفيذ إستراتيجية التنظيم.

**6- التنظيم كهيكل:**

في أي جهد تنظيمي، يجب أن يختار المديرون هيكل تنظيمي ملائما. يشير الهيكل إلى علاقات محددة بين موارد المؤسسة. إن هدف الهيكل هو تسييل استعمال كل مورد بشكل فردي أو جماعي في محاولة من المؤسسة لتحقيق أهدافها.

يتم التعبير عن الهيكل التنظيمي بوسيلة بيانية توضيحية (خريطة تنظيمية). كانت الخريطة تقليديا يتم رسمها على شكل هرم، والأفراد الذين يتجهون نحو قمة الهرم كانت لهم سلطات ومسؤوليات أكبر من الأفراد الذين يتجهون نحو القاعدة، إن وضع الأفراد داخل مستطيلات أو مربعات متقاربة، على الخريطة يشير إلى وجود علاقات عمل واسعة بينهم كما تشير الخطوط بين هذه المربعات أو المستطيلات إلى خطوط اتصال رسمية بين هؤلاء الأفراد .

ملاحظة: عند النظر الى التنظيم كعملية يمكن الأخذ بعين الاعتبار كثير من الأساسيات نذكر منها:

- 1 - الهيكل التنظيمي يجب أن يعكس أهدافا وخططا لأن النشاطات تشتق منها .
- 2 - الهيكل يجب ان يعكس السلطة المتاحة للإدارة المؤسسة، والسلطة في المؤسسة ما هي إلا الحق الإجتماعي المقرر لممارسة التوجيه كما أنها خاضعة للتغيير .
- 3 - الهيكل التنظيمي يجب أن يعكس بيئته، حيث أن إفتراضات الخطة يمكن أن تكون إقتصادية أو إجتماعية، تكنولوجية، أخلاقية وهكذا يمكن أن تكون إفتراضات الهيكل .
- 4 - تعيين الأفراد في التنظيم بحيث أن نوع الأفراد الذين سيتم تعيينهم يعتبر عاملا مهما عند تصميم الهيكل التنظيمي .

## 7- أنواع التنظيم

### 1- التنظيم الرسمي:

وهو العلاقات بين الموارد التنظيمية كما خطط لها من قبل الإدارة، والذي يعبر عنه أولا بواسطة الخريطة التنظيمية للمؤسسة .

هناك ثلاث أسس للتنظيمات الرسمية هي :

- أ - وجود مجموعة أفراد تستطيع الاتصال ببعضها.
  - ب - وجود الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو إكراه.
  - ج - أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل من أجل تحقيق هدف مشترك.
- وينجم عن التنظيم الرسمي عملية تقسيم الأعمال داخل المؤسسة إلى أجزاء، فيوضح المستويات التنظيمية المتعددة وتدرجها على شكل هرمي مبتدئا بمستوى الإدارة ثم القسم فالوحدة فالشعبة فالوظيفة.

ويساهم التنظيم الرسمي القائم على أساس التدرج الهرمي في تحقيق ما يلي:

- 1- وصف قنوات الاتصال التي تربط بين المستويات التنظيمية من القمة إلى القاعدة .
- 2- تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص .
- 3- ربط أو جمع هذه النشاطات (أجزاء العمل) مع بعضها عن طريق التنسيق من خلال شبكة من العلاقات الرأسية والأفقية بين هذه الإدارات .

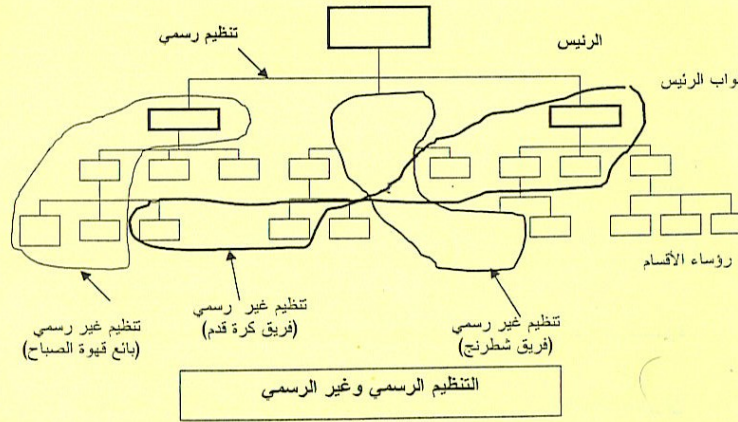
4- تحديد العلاقات داخل المنظمة (السلطة والمسؤولية) بحيث تبني (رئيس والمرؤوس) .

### 2- التنظيم غير الرسمي:

وهو نماذج من العلاقات تظهر بسبب النشاطات غير الرسمية لأعضاء التنظيم، ينشأ هذا النوع من التنظيم ويتطور بشكل عفوي ويتأثر في تشكيله بقواعد سلوك الأفراد المنضمين إليه وقيمهم وعلاقاتهم الإجتماعية، وهو تنظيم لا يظهر على الخريطة التنظيمية.

كما يمكن تعريفه بأنه ( شبكة من العلاقات الشخصية والإجتماعية التي لم تنشأ أو تطلب من قبل التنظيم الرسمي لكنها تظهر عفويا كلما صادق الناس الواحد للآخر ) .

يجب على المديرين أن يكونوا على علم ووعي بالتنظيم غير الرسمي وأن يتجنبوا مقاومته ومعاداته، سوف يجدونه مفيدا ومساعدة في أداء كثير من أعمال المؤسسة . وإذا استطاعوا التعايش معه فيمكنهم إدارته كما يديرون مرؤوسيهيم.



**8-تقسيم العمل :**

وهو تخصيص أجزاء مختلفة من عمل معين بين عدد من أعضاء التنظيم فبدل من أداء شخص واحد لكل العمل، فإن عدد من الأفراد ينجزون أجزاء مختلفة منه.

**1- مزايا تقسيم العمل :**

- 1-زيادة مهارة العاملين في إنجاز العمل بسبب تخصصهم في عمل محدد.
- 2-المحافظة على وقت العاملين من الضياع بسبب انتقالهم من عمل لآخر.
- 3-إنجاز وظيفة واحدة تجعل الوظيفة أسهل وأكثر كفاءة.
- 4-ينجز العاملون الجزء من العمل الخاص بهم بدلا من معرفة عملية العمل الكلي.

**2- عيوب تقسيم العمل:**

- 1- يؤدي إلى الملل والروتين والضجر وهذا يؤدي إلى انخفاض معدل الإنتاج.
- 2- يقضي على روح الابتكار والمبادرة لدى العاملين، ويخفض روحهم المعنوية.
- 3-صعوبة اكتشاف الأفراد ذوي الكفاءات العالية الذين يصلحون لوظائف قيادية.
- 4-زيادة عدد الأخطاء الناشئة عن النظرة المحدودة التي ينظر بها العامل للعمل.

**9-تقسيم العمل والتنسيق :**

يعرف التنسيق بأنه الترتيب المنظم لجهد جماعة من أجل تقديم عمل موحد لمتابعة غرض عام، وبالتالي فالتنسيق يصبح ضروريا في حالة تقسيم العمل بين أفراد مختلفين يؤدي كل منهم جزءا منه.

لقد زودت ماري باركر فوليت Mary Parker Follett المديرين بتوجيهات عن كيفية إقامة التنسيق والمحافظة عليه داخل المؤسسة من أهمها :

- 1- بينت أنه يمكن تحقيق التنسيق بأقل صعوبة ممكنة من خلال العلاقات الأفقية المباشرة والاتصالات الشخصية.
- 2- اقترحت أن يكون التنسيق موضوع بحث ونقاش من خلال عملية التخطيط. أي أن المديرين يجب أن يخططوا للتنسيق.

3- الإبقاء على التنسيق عملية مستمرة ويجب أن تعامل هكذا.

4- الأخذ بعين الاعتبار أهمية العنصر الإنساني و عملية الاتصال في أي محاولة لتشجيع التنسيق.

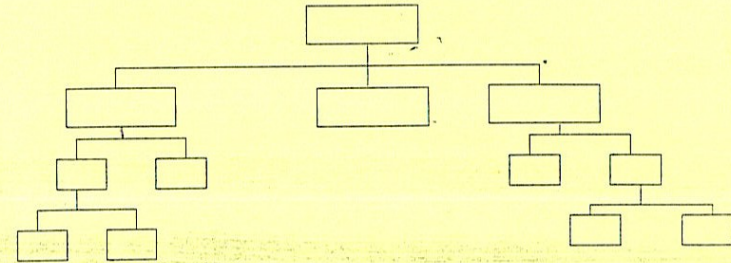
**10- نطاق الإدارة (الإشراف) :**

أي عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير، كلما كان عدد أكثر كلما كان نطاق الإدارة أوسع، ويطلق على نطاق الإدارة أيضا نطاق الإشراف، نطاق المراقبة، نطاق السلطة، نطاق المسؤولية.

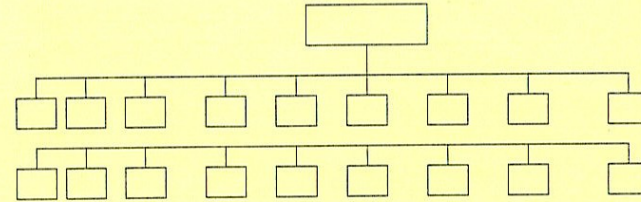
لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو كم عدد الأفراد الذين يمكن أن يشرف عليهم المدير ؟ ليس هناك اتفاق بين رواد الفكر التسيري في هذا الشأن، فرواد الكلاسيك يرون أن العدد المثالي يتراوح بين ثلاثة وستة أفراد، ويرى البعض الآخر أنه يتراوح بين (14) إلى (18) في المستويات العليا من التنظيم، في حين يتراوح بين (8) و(15) أو أكثر في المستويات الدنيا بينما يرى آخرون أن المدير قادر على الإشراف على عدد من المرؤوسين يتراوح بين عشرين وثلاثين .

**11- نطاق الإدارة ومستويات التنظيم:**

إن سبب القيام بالتنظيم هو لجعل التعاون الإنساني في المنظمة فعالا، في حين نجد أن السبب لوضع مستويات التنظيم هو من أجل تنفيذ نطاق الإدارة، بمعنى أنه توجد مستويات التنظيم لأن هناك حد لعدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم المدير بفاعلية، مع أن هذا الحد يختلف اعتمادا على المواقف والظروف .



هيكل تنظيمي بنطاق ادارة ضيق



هيكل تنظيمي بنطاق إداري أوسع ( واسع )

**1- مزايا الهيكل التنظيمي الطويل (نطاق الإدارة الضيق).**

\* يحقق إشراف مباشر .

\* يحقق رقابة مباشرة.

\* يحقق اتصالا مباشرا بين المدير ومرؤوسيه

**2- عيوب الهيكل التنظيمي الطويل :**

- يخلق ميلا لدى المديرين للتدخل بأعمال مرؤوسيه.

- يخلق عدد من مستويات الإدارة.

- يؤدي إلى تكاليف عالية نتيجة كثرة مستويات الإدارة .

- يؤدي إلى بعد المسافة بين أدنى مستوى إداري وأعلى مستوى.

**3- مزايا الهيكل التنظيمي المنبسط ( نطاق الإدارة الواسع ).**

- يجبر المديرين على تفويض السلطة وبالتالي الاستفادة من مزاياها.

- يؤدي إلى ضرورة وضع سياسات عمل واضحة.

- يؤدي إلى إختيار المرؤوسين بعناية وحرص.

**4- عيوب الهيكل المنبسط:**

- يحمل المديرين أعباء كثيرة بحيث يصبحون عقبة في إتخاذ القرارات لكثرة الأعمال .

- الخوف من أن يفقد المديرين رقابتهم مع المرؤوسين.

- يتطلب توفر نوعية متميزة من المديرين من حيث كفاءتهم وقدرتهم.

**12-العوامل المؤثرة في تحديد نطاق الإدارة :**

هناك عدة عوامل لها تأثير على مدى ملائمة نطاق الإدارة :

1-تشابه الوظائف: وتتعلق بدرجة تشابه أو عدم تشابه النشاطات التي يقوم بإنجازها الأفراد

الذين يتم الإشراف عليهم . (زيادة تشابه نشاطات المرؤوسين يؤدي إلى اتساع نطاق الإدارة ) .

2-القرب الجغرافي: أي مقدار تقارب أو تباعد المرؤوسين من بعضهم ( قرب المرؤوسين في

مواقعهم لبعضهم يؤدي إلى الإشراف على عدد كبير منهم ) .



- 3-تعقيد الوظائف: إي درجة صعوبة نشاطات العاملين المشمولين بالأشراف (صعوبة النشاطات المشمولة تؤدي إلى صعوبة الإشراف على عدد كبير منهم).
- 4-التنسيق : أي الوقت الذي يصرفه المدرسون على التنسيق (حكما كان كبير كلما كان نطاق الإدارة الضيق).
- 5-التخطيط: أي الوقت المصروف من طرف المديرين في تطوير أهداف وخطط المؤسسة و القيام بتكاملها مع نشاط مرؤوسيهم (فكلما كان الوقت كبيرا كلما كان نطاق الإدارة أضيقت).
- 6- تدريب المرؤوسين: كلما كان المرؤوسون على درجة جيدة من التدريب كلما كان نطاق الإدارة أوسع (لأن المرؤوسين ذوي التدريب الجيد يتطلبون وقتا قليلا للإشراف عليهم).
- 7-وضوح تفويض السلطة: كلما قام المدير بتفويض السلطة بوضوح إلى مرؤوسيه ليقوموا بعمل محدد بشكل جيد كلما كان نطاق الإدارة أوسع (خاصة المرؤوسين المدربين).
- 8-أساليب الاتصال: إن استخدام المدير لأساليب اتصال مثل تكليف أشخاص للاتصال بالمرؤوسين، أو استخدام التوصيات المكتوبة من قبل المرؤوسين يجعل نطاق الإدارة واسعا.

### 13- نطاق الإدارة عند جويكوناس Graicunas

كان إسيامه بأن وضع معادلة يتم بموجبها تحديد عدد العلاقات الممكنة بين المدير ومرؤوسيه عندما يكون عدد المرؤوسين معروفا .

$$1 + \frac{2}{2} + \frac{2}{2} = 3$$

عدد العلاقات  
بين المدير ومرؤوسيه

س: إجمالي العلاقات الممكنة بين المدير ومرؤوسيه.  
ن: عدد المرؤوسين الذي يكون معروفا.

**ملاحظة :** عدد المرؤوسين يزيد وفق متتالية حسابية وعدد العلاقات يزيد وفق متتالية هندسية مثال: إذا كان هناك مدير وثلاثة مرؤوسين، فما هو عدد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بينهم؟

$$18 = \left( 1 - 3 + \frac{3 \cdot 2}{2} \right) 3 = \text{س}$$

عدد المرؤوسين	عدد العلاقات
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222

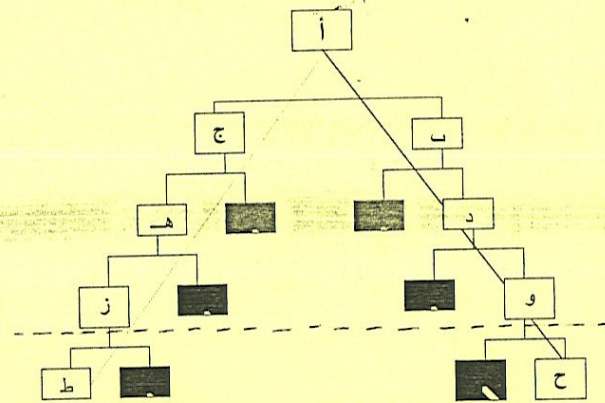
### 14- تسلسل العلاقات (تدرج):

أي تسلسل إصدار الأمر، يقوم التنظيم على الافتراض بأن الشخص الذي في القمة يمتلك معظم السلطة، وأن سلطة الأفراد الآخرين تتدرج إلى أسفل (أي نقل) طبقا لمراكزهم النسبية على الخريطة التنظيمية، بحيث أن الفرد ذو المركز الأدنى يمتلك أقل السلطات .

لا يجب أن يقوم عدة رؤساء بأعطاء الأوامر لشخص واحد وإلا كانت النتيجة الإرباك و التناقض والإحباط أو الفشل (عدم فعالية أو عدم كفاية).

أشار هنري فايول الى عدم الإلتزام دائما بتسلسل إصدار الأمر، حيث أن هذه العملية الطويلة في نقل وإيصال المعلومات يمكن أن تكون مكلفة جدا للمؤسسة من حيث الوقت الذي يصرف للحصول على المعلومات .

ولقد أوصى فايول لتقليل الإسراراف في الوقت والجهد، إستخدام جسرا أو معبرا يسمح للفرد (و) بالرجوع مباشرة للفرد (ز) من أجل الحصول على المعلومات كما هو مبين في الشكل .:



عينة من خريطة تنظيمية تظهر أنه لاينصح دائما باللجوء إلى استخدام تسلسل الأمر

إن الجسر الذي نصح به فايول يمكن أن يكون أكثر كلفة في المدى الطويل، إذا لم يتم المديرين بإعلام جميع الأفراد الآخرين من ذوي العلاقة داخل المؤسسة بالمعلومات التي حصلوا عليها .

## الموضوع : الهيكل التنظيمي

محاضرة

رقم :

06

الأستاذ: خليتي عيسى  
السنة: الأولى تسيير  
مقياس: إقتصاد المؤسسة

- 01- مفهوم الهيكل التنظيمي
- 02- أهمية الهيكل التنظيمي
- 03- سلبيات تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم
- 04- أنواع الميائل التنظيمية:
  - 1-4- هيكل تنظيمي وظيفي
  - 2-4- هيكل تنظيمي على أساس السلع المنتجة
  - 3-4- هيكل تنظيمي جغرافي
  - 4-4- هيكل تنظيمي على أساس العملاء
  - 5-4- هيكل تنظيمي مركب
  - 6-4- هيكل تنظيمي مصفوفي

### 1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يشير stoner et freeman أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها .

\* Robbins يرى أن للهيكل التنظيمي معنى محدد لكنه معقد، فيقول :

أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد : كيفية توزيع المهام والواجبات ، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية ، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها .

ويضيف أن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي :

1- التعقيد

2- الرسمية

3- المركزية

- \* أما Johnchilb فيرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية :
1. توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد
  2. تحديد العلاقات، ونطاق الأشراف (عدد المستويات التنظيم)
  3. تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر، والدوائر في وحدات أكبر وهكذا .
  4. تفويض السلطات، وتصميم الإجراءات لمراقبة التنفيذ بذلك .
  5. تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ، ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات
  6. توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

## 2-أهمية الهيكل التنظيمي :

- \* يرى HALL أن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية هي :
1. تحقيق مخرجات ( منتجات) المؤسسة وأهدافها .
  2. تقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة ،فهي تضمن التزام الأفراد بمتطلبات المؤسسة .
  3. تمثل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة .
- \* أما Peter drucker فيعتقد أن أهمية الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلي :
1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
  2. تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة .
  3. المساعدة في اتخاذ القرار.

## 3 - سابعيات تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم:

1. تدنى معنويات وحافزية العاملين وذلك بسبب:
  - أ. التناقض في القرارات وعدم الموضوعية لعدم وجود قواعد ومعايير محددة.
  - ب. يرى الأفراد أن مسؤولياتهم محدودة .
  - ج.عدم وضوح دور كل فرد في المنظمة وما هو متوقع منه .
  - د.تعرض الأفراد لضغوط ومتطلبات متضاربة من أجزاء وحدات المؤسسة .
  - هـ. يكون بعض الأفراد مثقلين بالأعباء والمسؤوليات .
2. بطئ القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة بسبب :
  - أ.عدم توصيل المعلومات المطلوبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب.
  - ب.عدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة.
  - ج.عدم توافر اجراءات مناسبة لتقييم القرارات .
3. حدوث الإحتكاك والنزاع والافتقار للتنسيق بسبب:
  - أ.وجود أهداف متضاربة .
  - ب.يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم دون وجود تنسيق.
  - ج.الفصل بين التخطيط والتنفيذ.
- 4.عدم استجابة المؤسسة على نحو ايداعي للمستجدات بسبب:
  - أ. عدم تضمن الهيكل التنظيمي على وظائف تهتم بالتنبؤ والرصد ومراقبة الظروف المحيطة .
  - ب. عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية نشاط الابتكار ، وعدم دعمه.
  - ج.عدم وجود تنسيق بين قسم الإنتاج وقسم البحث والتطوير .
- 5.تزايد النفقات وخاصة الادارية بسبب:
  - أ.طول السلم الهرمي.
  - ب. المبالغة في الإجراءات والعمل الكتابي.

## 4 - أنواع الهياكل التنظيمية :

## 1. الهيكل التنظيمي الوظيفي :

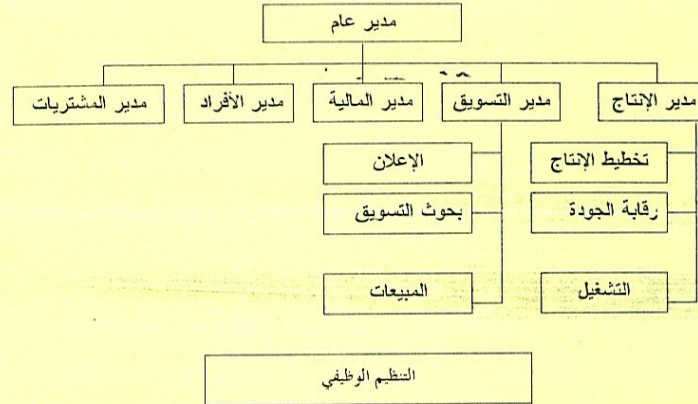
وهو النوع من الهياكل الأكثر شيوعا، يركز على أساس تجميع الأعمال والأنشطة تبعا للوظائف والأغراض التي تؤديها ، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمؤسسة كليا .

## أ.مزايا التنظيم الوظيفي:

1. تحقيق كفاءة الأداء ، من خلال التخصص.
- 2- يعكس الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لإنجاز العمل .
- 3- تسهيل عملية تدريب الأفراد.
- 4- يساعد مستويات الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال .
- 5- يساعد المشرف في عملية الإشراف وإنجاز العمل .
- 6- بسيط وسهل ، وتم اختباره خلال عقود طويلة .

## ب- سلبيات هذا التنظيم:

- 1- التركيز على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المؤسسة .
2. المسؤولية عن الأداء العام للمؤسسة تقع على عاتق الرئيس وهو شخص واحد.
3. زيادة أعباء رئيس المؤسسة.
4. صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة .
5. تقلل من الاهتمام الواجب إعطاؤه للمنتجات/العملاء/الأسواق/مناطق محددة.
6. لا يوفر أساسا جيدا لتدريب وتطوير مديريين مرشحين للوظائف الإدارية والإشرافية.



## 2- الهيكل التنظيمي على أساس السلعة المنتجة:

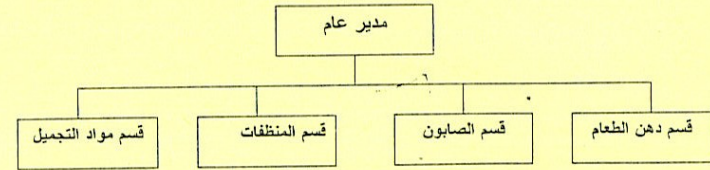
أي تجميع النشاطات على أساس السلعة المنتجة أو الخدمة أو على أساس خطوط الإنتاج ، وتكتسب هذه الطريقة أهمية متزايدة لدى المؤسسات الكبرى ذات المنتجات المتعددة.

## أ- مزايا هذا التنظيم :

- 1- تركيز الإهتمام والجهد على سلعة أو على خط انتاجي معين .
- 2- يسهل استعمال رأس المال ، تسهيلات ، مهارات ، وخبرة متخصصة.
- 3- يسمح بنمو وتنوع المنتجات والخدمات .
- 4- يحدد مسؤولية تحقيق الربح على مستوى القسم.
- 5- يحسن التنسيق بين النشاطات التسويقية.

## ب- عيوبه:

- 1- يتطلب أشخاصا كثيرين من ذوي القدرات العالية عند تنفيذه.
- 2- صعوبة التنسيق بين المسؤولين الكثيرين الذين يشرفون على وحدات مختلفة تختص بنفس السلعة في حالات كثيرة أو بسلع مختلفة ضمن خط انتاجي معين.



هيكل تنظيمي على أساس السلعة المنتجة

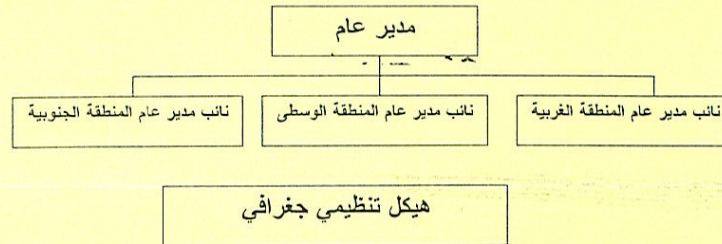
3- الهيكل التنظيمي الجغرافي :

وهو تنظيم على أساس الموقع الجغرافي ، أي طبقا للمكان الذي يتم العمل فيه أو على أساس منطقة السوق الجغرافي الذي يتم التركيز عليه من طرف المؤسسة .  
أ- مزايا هذا التنظيم :

- 1- تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المؤسسة
- 2- إعطاء إهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية
- 3- المساعدة على إتخاذ القرارات
- 4- التفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة وتلبية احتياجاته.
- 5- يوفر أساس جيد للتدريب وتطوير المدربين .
- 6- الإستفادة من الأمكانات والمواد والتسهيلات المتاحة في المنطقة الجغرافية مما يساعد على خفض النفقات.

ب- سلبيات هذا التنظيم

- 1- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية
- 2- يزيد من احتمالات قيام بعض المناطق المختلفة بإتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمؤسسة
- 3- يزيد من صعوبة ممارسة رقابة محكمة من قبل الإدارة العليا
- 4- قد يسيء مديرو المناطق إستخدام سلطاتهم بما يضر بمصلحة المؤسسة



هيكل تنظيمي جغرافي

بهيكل تنظيمي على أساس الزبائن ( العملاء):

وهو تجميع الأنشطة على أساس خدمة جمهور العملاء أو المنتفعين من سلعها وخدماتها. فالقاعدة هنا هو الزبون أو السوق.

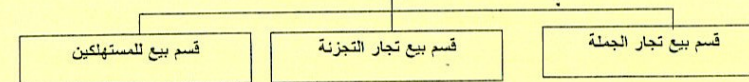
أ- مزايا هذا التنظيم :

- 1- تقديم خدمة متخصصة لكل نوع من أنواع العملاء مما يؤدي إلى تحسين مبيعات المؤسسة .
- 2- إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من العملاء ، وكذلك دعم الخدمات المقدمة لهم.

ب- عيوبه:

- 1- صعوبة التنسيق بين الوحدات التنظيمية القائمة على أساس نوع العملاء ، وبين الوحدات التنظيمية القائمة على أسس مختلفة.
- 2- إحتمال ظهور طاقة إنتاجية عاطلة سواء من حيث التسييلات أو من حيث القوى العاملة المختصة حسب أنواع ومجموعات العملاء مما يؤدي إلى زيادة تكاليف تقديم الخدمات للعملاء.

## مدير المبيعات

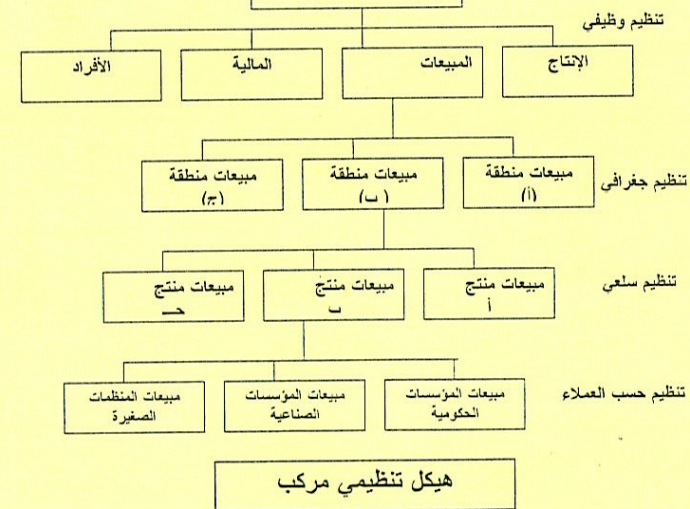


## هيكل تنظيمي على أساس العملاء

## هيكل تنظيم مركب :

نظرا لصعوبة اختيار هيكل تنظيمي دون غيره، تلجأ المؤسسات إلى استخدام تنظيم مركب، يشمل أكثر من أساس من الأسس.

## المدير



## هيكل تنظيمي مركب

## 6- هيكل تنظيمي مصفوفي :

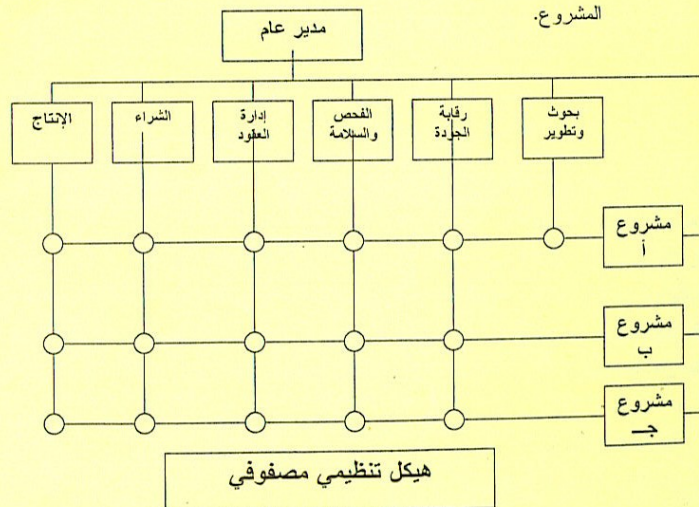
وهو هيكل تنظيمي حديث ومتطور، يستعمل هذا التنظيم من طرف المؤسسات التي تقوم بمشروعات معقدة، يعمل هذا التنظيم على تكامل العلاقات الرأسية والأفقية في وحدة جديدة مؤقتة تسمى المشروع، كما أنه تنظيم مزيج بين تنظيم المشروع وتنظيم الوظيفي.

## أ- مزايا التنظيم:

- 1- مرونة الاستفادة من الطاقات البشرية الموجودة في التنظيمات الوظيفية.
- 2- تحقيق التوازن الأفضل بين الوقت والتكاليف.
- 3- وسيلة فعالة في إنجاز المشاريع المعقدة.
- 4- يوجد لأفراد المشروع قسم وظيفي يعودون إليه عندما لا تكن هناك حاجة إليهم.

## ب- العيوب:

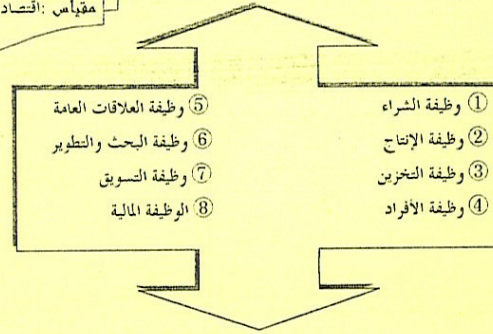
- 1- خضوع الفرد لرئيسين هما مدير الإدارة الوظيفية ومدير المشروع.
- 2- يخلق ضغطا على العاملين يتعلق بالوظيفة من حيث محدودية وقصر الوقت.
- 3- صعوبة تنسيق النشاطات الخاصة بالمؤوسين بسبب تعيينهم المؤقت للعمل في المشروع.



## هيكل تنظيمي مصفوفي

محاضرة  
رقم :07  
08

الموضوع : وظائف المؤسسة

الأستاذ: خليفي محيسى  
السنة: الأولى تسيير  
مقياس: اقتصاد المؤسسة

تعتمد وظائف المؤسسة على الأداء لفعاليات الأساسية المطلوبة من المؤسسة، فكل مؤسسة لابد أن تشتري وتنتج وتسوق وتدير عملياتها المالية والعاملين فيها، وتجري البحوث والتطوير على أداؤها وبرامجها وتسعى لتطوير علاقتها مع الأطراف والجماعات التي تعمل معها المؤسسة. لقد إتفق الباحثون والكتاب على أن هناك وظائف أساسية للمؤسسة تختلف تماما عن وظائف المدراء، فوظائف المؤسسة هي :

- 1- الشراء -2- الإنتاج -3- التخزين -4- التسويق -5- المالية -6- الأفراد -7- العلاقات العامة -8- البحث والتطوير والمعلومات

## 1- وظيفة الشراء :

كل المؤسسات مستهلكة ومنتجة في آن واحد، فهي مستهلكة كونها تتطلب مدخلات لإدارة عملية الإنتاج، والمدخلات تتمثل بالاحتياجات المختلفة من المواد والألات والمعلومات والمعرفة والعلوم والأفراد والأموال... الخ. ولتوفير هذه العناصر فإن المؤسسة تشتريها من المؤسسات أو الأطراف الأخرى وعملية الشراء هذه تعبر عن وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة، ذلك لأن وظيفة الشراء هي الوظيفة التي يتم من خلالها تمييز المؤسسة بمستلزمات الإنتاج والأداء وتوفيرها .

وتتعلق وظيفة الشراء بما يأتي :

- 1- تخطيط وتنظيم تنفيذ عمليات شراء التجهيزات والمتطلبات والأدوات والمواد الأولية المختلفة للمؤسسة.
- 2- تحديد مصادر الشراء وكميات ومواصفات المواد المطلوبة وبحسب احتياجات المؤسسة .
- 3- متابعة عمليات التجهيز والاستلام وفحص المواد والتأكد من سلامتها ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة .
- 4- توفير المواد بالتنوع والجودة.
- 5- الحصول على المستلزمات الإنتاجية بأقل الأسعار وبأحسن النوعيات بأغراض خفض التكلفة الإنتاجية.
- 6- تنفيذ عمليات الشراء بالكميات المحددة وبالأسعار المناسبة وبالأوقات المطلوبة.

## 2- وظيفة الإنتاج :

توجد أساسا للإنجاز مهمة، وهذه المهمة هي الإنتاج أي إنتاج السلع والخدمات لإشباع الحاجات وضمن هذا الإطار لا بد أن يكون هناك إنتاج لكل مؤسسة، ولذلك فلا مبرر لوجود المؤسسة إذا لم تكن تنتج.

ويعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية لأي مؤسسة فهو المبرر لوجودها وهو الحافز على استمرارها ويقانها كون الإنتاج يرتبط بشكل أساسي بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإن الإنتاج يستمر مادامت الحاجة الإنسانية قائمة .

ويعرف الإنتاج بأنه: (( عملية تحويل المدخلات من المواد الأولية والمادية إلى مخرجات يرغبها ويطلبها المستهلكون على شكل سلع وخدمات )) وعليه فإن الإنتاج هو العملية التي من خلالها يتم خلق المنفعة، أي سلع وخدمات تلبي الاحتياجات الفردية والمجتمعية .

ويشمل نطاق وظيفة الإنتاج عمليات التخطيط الإنتاجي (اختيار موقع المصنع، تحديد وضع النظام الإنتاجي، تخطيط العملية الإنتاجية ) .

تنظيم وظيفة الإنتاج في المؤسسة، الرقابة على الإنتاج، وفي سبيل ذلك فإن المؤسسة تتولى:

- 1- تحديد الكميات اللازم إنتاجها خلال فترة زمنية معينة
- 2- تحديد ووضع المواصفات التفصيلية للإنتاج
- 3- تحديد العمليات الخاصة بإنتاج السلعة والخدمة
- 4 - ترتيب العمليات الصناعية.

وكل ذلك لغرض تحقيق :

- الإنتاج وفقا للمواصفات المطلوبة أو المستهدفة.
  - الإنتاج وفقا للكميات المطلوبة أو المستهدفة.
  - الإنتاج ضمن التوقيتات والفرات الزمنية المحددة.
  - الإنتاج بأقل ما يمكن من التكلفة وبأعلى ما يمكن من الجودة والتنوع.
- وعلى هذا فإن الإنتاج هو الوظيفة الأساسية للمؤسسة والتي تسعى من خلالها لتوفير السلع والخدمات بكفاءة وفاعلية لإشباع الحاجات الإنسانية.



## 3- وظيفة التخزين :

التخزين يعني الاحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها في وقت الحاجة إليها. فوظيفة التخزين في المؤسسة تشمل خزن مستلزمات ومتطلبات الإنتاج والمواد الأولية و المنتج النهائي للمنظمة، وعمليات التخزين في المؤسسة متنوعة ومختلفة بحسب نوع المادة المخزنة وحجمها وشكلها، و عملية التخزين عملية تمارسها جميع المؤسسات ولذلك فإنها تعتبر واحدة من وظائف المؤسسة.

وظيفة التخزين تتعلق بالجوانب الآتية:

- 1- توفير وتنظيم وتأمين المخازن وتثبيتها وتوفير مستلزماتها ومتطلباتها حسب نوع المواد المطلوب تخزينها .
  - 2- توفير مستلزمات الإنتاج في المواعيد والأوقات المحددة لها في المؤسسة مما يوفر الوقت والجهد.
  - 3- تسعير في خدمة النشاط التسويقي من خلال المحافظة على المنتج لحين تسليمه إلى المجهزين أو بيعه مباشرة .
  - 4- خزن السلع والمواد من خلال شرائها في أوقات توفرها أو أوقات انخفاض أسعارها ، واستخدامها في أوقات الحاجة لها.
  - 5- الخزن يخدم العملية الإنتاجية والصناعية من خلال توفير المواد خلال فترات الانتظار الإنتاجي والصناعي .
  - 6- الخزن يؤمن استمرارية المؤسسة بعملها بشكل مستمر ودون انقطاع، من خلال تأمين مستلزمات الإنتاج بشكل مستمر وبحسب أوقات الحاجة إليها في المؤسسة.
  - 7- تنظيم عمليات الخزن والإدخال والإخراج المخزني ورقابة حركة المواد وإجراءاتها وعملياتها في المؤسسة.
- والتخزين كوظيفة للمؤسسة يتعلق بتأمين إحتياجات المؤسسة من السلع والخدمات داخل المؤسسة نفسها من خلال خزنها في وقت الحاجة إليها في المراحل المختلفة من العملية الإنتاجية ، وكذلك فيما يخص المنتج النهائي وخزنها بعد إنتاجه وتسويقه عند الحاجة وحسب المتطلبات الاستهلاكية للسوق.

## 4- وظيفة الأفراد :

ترتبط وظيفة المؤسسة في مجال إدارة الأفراد بعمليات توفير القوى العاملة وتأهيلها وتطويرها و تحفيزها لأداء المهام المطلوبة في المؤسسة، إضافة إلى تأمين حقوق العاملين وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم من خلال بناء وتحديد الوظائف المطلوبة في المؤسسة، فسي بالضرورة تشير إلى الأفراد في المؤسسة الذين يؤدون إسهاما قيمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتتعلق الموارد البشرية بعدة عناصر منها العمر الخبرة العملية ذات العلاقة بوظائفهم، مستوى التعليم الرسمي الذي حصلوا عليه .

وتهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق التشغيل الكفء للعنصر البشري في المؤسسة والوصول إلى قواعد الاستخدام الأمثل لهم، وتحقيق رضا العاملين عن العمل وبذلك فإن وظيفة الأفراد في المؤسسة تسعى إلى خلق التوازن بين القدرة على العمل والرغبة فيه وذلك من خلال تحديد إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتطويرهم وتثبيتهم للعمل وتوظيفهم وتشغيلهم في المكان المناسب وتحفيزهم وتقويم أدائهم من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلالهم .

ان الفعاليات الأساسية لوظيفة الإدارة الأفراد المؤسسة تتمثل بما يلي :

- 1-تقدير إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة وفق التخصصات و المواصفات المحددة في أوصاف الوظائف .
- 2-تحديد مصادر الاستخدام للقوى العاملة بما يتلاءم مع إحتياجات المؤسسة .
- 3-إختيار الأفراد للعمل في المؤسسة وتوزيعهم على الأعمال وفق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب .
- 4-تدريب وتطوير وتأهيل العاملين في مختلف مجالات عمل المؤسسة .
- 5-إدارة نظام الخدمة وتطبيقاته في المؤسسة وذلك من خلال تنفيذ عمليات الترقية والترقية والنقل والإجازات والحوافز و الاستقالة والتقاعد... الخ
- 6-ضبط وإدارة المعلومات المتعلقة بالعاملين وملفاتهم ومسك سجلاتهم وحفظ مراسلاتهم.
- 7-الإشراف على عمليات تقويم أداء العاملين وتنظيمها وتطبيق مستلزماتها وإجراءاتها.

## 5- وظيفة العلاقات العامة:

تعرف العلاقات العامة بأنها فن وعلم يبحث في إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية والأفراد والجمهور من ناحية أخرى .  
وعليه فإن وظيفة المؤسسة ضمن إطار العلاقات العامة تبرز من خلال تنظيم علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من خدماتها ومع العاملين فيها لغرض بناء سمعة المؤسسة وتأمين وتأكيد موقعها في المجتمع .  
وتتضمن وظيفة العلاقات العامة تحقيق ما يلي :

- 1- تهيئة الرأي العام لقبول المؤسسة من خلال كسب ثقته بالمؤسسة وبعملياتها ومنتجاتها وسلوكياتها وأدائها .
- 2- تحقيق السمعة الطيبة الجيدة للمؤسسة .
- 3- معرفة الاتجاهات الحقيقية للجمهور وتحديد السبل والوسائل العملية للتعامل معها .
- 4- تحقيق التكيف الإنساني بين المؤسسة والجمهور والمجتمع وبما يؤمن مسيرة المؤسسة واستمراريتها .
- 5- بناء علاقات وروابط بين المؤسسة والجمهور والمجتمع ، بما يدعم حالة التكامل والتناسق في أداء المؤسسات .
- 6- دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع وتأمين مستلزمات دعم المؤسسة للمجتمع والمجتمع للمؤسسة .
- 7- دعم صلة المؤسسة بالعاملين فيها من خلال التوجه الإنساني وزيادة درجة ولائهم للمؤسسة .
- 8- توفير قواعد لتحديد مسارات المؤسسة في علاقاتها مع المجتمع والمؤسسات الأخرى والجمهور والأفراد .

## 6- وظيفة البحث والتطوير :

البحث والتطوير يمثل أحد النشاطات الرئيسية للمؤسسة حيث يهتم بعملية التطوير والنمو للمؤسسة من خلال اعتماد الوسائل والأساليب العلمية لتطوير المؤسسة .  
وظيفة البحث والتطوير في المنظمة تهتم باكتشاف منتج جديد أو تطوير المنتجات القائمة وكذلك تطوير وإيجاد وسائل وأساليب جديدة إضافة إلى تطوير نظم وقواعد وأساليب عمل المؤسسة مما يرفع من كفاءتها وفعاليتها الأدائية .  
وتتضمن وظيفة البحث والتطوير تحقيق مايلي :

- 1- تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير المنتج ووسائل الإنتاج .
- 2- توفير قاعدة عملية لتطوير الإنتاج وأساليبه المستقبلية .
- 3- مواكبة وقيادة حركة التطوير العلمي والتكنولوجي والأدائي في المؤسسة .
- 4- تطوير أساليب وانماط الإدارة في المؤسسة بما يرفع من كفاءتها وفعاليتها .
- 5- تطوير وظائف ونشاطات المؤسسة بما يحقق أهدافها بشكل مستمر .
- 6- دراسة السوق وأمور وقضايا المستهلكين بما ينعكس على عمليات المؤسسة الإنتاجية والأدائية .
- 7- دراسة الأوضاع البيئية المحيطة بالمؤسسة ومدى تأثيرها على المؤسسة من خلال تحديد اتجاهات الاستفادة منها واتجاهات العرقلة للمؤسسة .
- 8- توفير مستلزمات البحث والتطوير في المؤسسة من معلومات ومستلزمات تقنية وآلية وبما يسهل إجراء البحوث والتطوير في المؤسسة .

## 7- وظيفة التسويق :

يعرف التسويق بأنه النشاط الذي يضمن انسياب السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى موقع الاستهلاك .

\* يعرف كوتلر (kotler) التسويق بأنه: عمليات تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة البرامج التي تصمم لتحقيق التبادل المرغوب فيه مع العملاء ، وبغرض تحقيق مكاسب فردية أو مشتركة ، وتعتمد هذه العمليات أساسا على تهيئة السلعة والسعر والترويج والمكان ، والتنسيق بينهما لتحقيق الاستجابة المرغوب فيها .

وعليه فان التسويق يغطي مجمل فعاليات تحديد الأسواق ، البيع ، والإعلان ، والترويج والتوزيع .

وتتكون وظيفة التسويق في المؤسسة من جملة من العناصر يطلق عليها اسم المزيج التسويقي الذي يعبر عن الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تأمين السلع والخدمات للمستهلك النهائي بهدف إشباع حاجاته ورغباته .

\* أنواع التسويق:

أ- التسويق الاختباري ( التجريبي ) : وهو دراسة أثر خطة التسويق لكل سلعة جديدة لم يسبق تسويقها ، ومن ثم تقييم آثار هذه الخطة على أساس نسبة ما تحققه من رقم المبيعات الذي يوضع كهدف .

ب- التسويق الإنتاجي ( الصناعي ) : وهو ذلك النشاط الرامي إلى تسويق السلع الإنتاجية وإصال هذه السلع والخدمات من منتجها الأصليين إلى أولئك الذين يستخدمونها في إنتاج سلع أخرى أو في نشاطات الأعمال لديهم .

ج- التسويق الاستهلاكي : وهو النشاط الرامي إلى تسويق سلع الاستخدامات الفردية أو الاستعمالات الأسرية ، أو اللازمة لإشباع الحاجات الشخصية .

إن وظيفة التسويق في المؤسسة تغطي الآتي:

- 1- دراسة وتحديد السوق: وتتولى المؤسسة توفير المعلومات عن الأسواق والأدواق
- 2- ودرجة المنافسة، وحجم المبيعات المتوقع، وكذلك دراسات السوق وتحديد أنواعه وأسلوب تجزئته، ومتطلباته في ضوء ذلك.

\* مثال عن دراسة السوق:

- عدد المشتريين المحتملين في كل منطقة .
- عدد المشتريين الفعليين في كل منطقة.
- خصائص المشتريين في كل منطقة (السن، الدخل، التعليم، الوظيفة، الجنس، حجم العائلة).
- دوافع الشراء .
- محددات قرار الشراء .
- عدد العلامات التجارية.
- سياسات المنافسين.

3- المزيج السلعي: تحديد المزيج السلعي الذي يمثل فعاليات التسويق في المؤسسة والتي تشمل العمليات التخطيطية للسلعة وتحديد قواعد تمييز المنتج عن المنتجات الأخرى من حيث المحتوى /الشكل/الحجم/ التعبئة .. الخ وكذلك عمليات تطوير المنتج.

\* تمييز السلع:

أ- العلامة التجارية: وهي كل رمز يتخذ شعارا مميزا لمنتجات مشروع صناعي أو زراعي أو تجاري .  
مثل : الإمضاءات ، الكلمات ، الحروف ، الأرقام والرسوم ، الرموز ، عناوين المحلات ، الصور ... الخ.

ومن شروط وضع العلامة التجارية :

- أن تكون جميلة في شكلها وجذابة في هيئتها
  - أن تكون معبرة عن معنى معين يرتبط بنشاط صاحبها.
  - أن تكون متميزة عن غيرها من العلامات بشكل واضح.
  - أن تكون بسيطة في تصميمها .
  - أن تظهر على عبوة السلعة أو على السلعة ذاتها.
- ب- الاسم التجاري : وهو لفظ يطلق على السلعة أو المؤسسة لتمييزها ، وهو بذلك من حيث الفوائد مماثل تماما للعلامة التجارية . ومن الشروط التي يجب توفرها في

7- الاسم التجاري مايلي:

- أن يصاغ بشكل يسمح بامتلاك المقدره على التعلق بالذاكرة لأطول مدة ممكنة .
  - أن يصاغ بشكل غير قابل للالتباس.
  - أن يكون على علاقة بالسلعة ، ويرتبط بنوعها أو صنفها .
  - أن يكون سهل النطق وله وقع موسيقي في الأذن.
  - أن يكون مشروعاً قانونياً لا يختلط بأسماء تجارية أخرى .
- ث- العبوات : وتعني الوعاء أو العبوة التي يوضع بها المنتج . ومن خصائص وصفات العبوات مايلي:

- أن تكون العبوة سهلة الفتح وسهلة الإغلاق .
  - أن تكون مفيدة للمستهلك في استخدامات أخرى.
  - أن يراعى في تصميمها الشكل الخارجي الجميل والجذاب
- مثال:

- الجودة ( الخدمات ، التصميم ، طرق الصنع).
- النماذج والأحجام .
- ضرورية أو كمالية ، ميسرة أو تسويقية.
- التغليف.
- العلامة التجارية (المساعدة في التفكير ، الحماية القانونية، الشهرة).
- الخدمة ، النوع ، الجودة، الكمية .
- التركيبات.

4- التسعير: ويمثل الفعاليات المرتبطة بتخطيط الأسعار ، أي تحديد الأسعار ، تشكيلة المنتج وأسس الخصم والائتمان لتحقيق المنافسة السعرية في السوق وضمان وصول المنتج إلى المستهلك بأقل تكلفة ممكنة ، وبالتالي بأقل سعر ممكن .

\* أهداف وضع السعر :

1. تحقيق معدل عائد معين على الاستثمار.
2. الحصول أو احتلال نصيب معين من السوق.

3. مواجهة المنافسة .

4. المساهمة في تحديد كمية الإنتاج ، أو تخطيط الطاقة الإنتاجية.

\*محددات السعر:

1. أهداف المؤسسة
2. دورة حياة المنتج وخصائصه المتميزة .
3. التكاليف بأنواعها المختلفة ، و سلوكها في الأجلين الطويل والقصير .
4. حجم الطلب على المنتج أو السلعة .
5. دور الدولة وتدخلها في السوق .
6. مستوى أو درجة المنافسة .
7. الفترة الزمنية ودرجة تغير أو حركة عرض السلعة .

مثال:

- السعر في المصنع .
- لتجار الجملة .
- لتجار التجزئة .
- الخصم ( خصم نقدي، خصم الكمية، والخصم التجاري).
- أسعار الخدمة.

5- الترويج : ويمثل الفعاليات التي تبذلها المؤسسة بهدف أحداث تأثير معين ومقصود في سلوك المستهلك بما يتطابق وأهداف المؤسسة ويرتبط الترويج بعمليات خلق الطلب على السلعة أو الخدمة لدى المستهلكين وللترويج مكونات متعددة يطلق

عليها اسم (المزيج الترويجي ) وهي الإعلان والإعلام والدعاية والبيع المباشر ووسائل تنشيط المبيعات (توزيع العينات .المنادج . الهدايا ، والتزييلات ..... الخ ) .

\*الوظائف الأساسية للإعلان :

1. حث المستهلكين المرتقبين وتشجيع الحاليين على اقتناء السلع والخدمات.
2. تهيئة المستهلكين نفسيا لتقبل تلك السلع والخدمات .
3. مساعدة المنتج والموزع في تصريف مائديه من سلع وخدمات .
4. المساعدة في تحقيق زيادة في الأرباح عن طريق الدور الفعال للإعلان.
5. المساعدة على تخليص المنتجات والسلع من التعرض للتلف والتقدم .

## • وسائل الترويج:

- ◀ الصحف و المجلات و الجرائد.
- ◀ لافتات الطرق .
- ◀ الملصقات واللوحات المنقوشة والأشكال الضوئية .
- ◀ وسائل نقل الركاب .
- ◀ دور السينما .
- ◀ الإذاعة والتلفزيون .
- ◀ البريد المباشر ، البريد الإلكتروني والإنترنت .
- مثال :
- البيع المباشر (التعيين ونظم الاختيار. إجراءات التدريب والإشراف أدوات التأثير .)
- الإعلان ( حجم الإعلان، الزمن الذي يستغرقه الإعلان . جاذبية الرسالة الإعلانية.)
- ترويج المبيعات .
- الدعاية.

\*التوزيع : ويمثل الفعاليات المتعلقة باختيار وتحديد منافذ أو قنوات إيصال السلعة الى المستهلكين أو منافذ تصريف منتجات المؤسسة بكفاءة وفاعلية ، وهناك منفذين أساسيين للتوزيع هما البيع المباشر ، والبيع عن طريق الوسطاء (وسيط أو أكثر ) وتحديد ذلك يتطلب تحديد ما يلي :

- ◻ درجة تلائم المنفذ التوزيع مع طبيعة المنتج .
  - ◻ ارتفاع معدل التغطية ( شمول عدد أكبر من المستهلكين).
  - ◻ أن تكون كلفة التوزيع أقل ما يمكن .
- مثال:

- ◻ عدد تجار الجملة ، أنواعهم ومناطقهم.
- ◻ عدد تجار التجزئة ، أنواعهم ومناطقهم.
- ◻ مؤشرات التحول في الأهمية النسبية للمنافذ المختلفة.

## 8- الوظيفة المالية :

## \* الوظيفة المالية \*

- لا بد لكل مؤسسة مهما كان شكلها وحجمها أن تمارس وظيفة التمويل وإدارة أموالها وموجدها بشكل جيد وكفء.
- وعليه فإن الوظيفة المالية للمؤسسة تهتم بإدارة مصادر الأموال في المؤسسة واستخداماتها فيها ، وعليه فإن الوظيفة المالية في المؤسسة تأخذ ثلاث أبعاد هي:
- ◻ الأول: تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال لأغراض تمويل فعاليتها وعملياتها وتأمين إستمراريتها في عمليات الإنتاج .
- ◻ الثاني: الحصول على الأموال اللازمة وتوفيرها بكفاءة لإدارة المؤسسة وتنفيذ مهماتها ومشاريعها من ومصادرها المختلفة .
- ◻ الثالث: حسن إستخدام وإدارة وتنظيم هذه الأموال من خلال كفاءة الاستخدام والاستثمار الجيد لأموال المؤسسة والرقابة على حركتها وتداولها .
- إن الوظيفة المالية للمؤسسة تشمل مهام عديدة منها:
- 1- التخطيط المالي للمؤسسة من خلال تخطيط الاحتياجات المالية وتحديد مصادر ومجالات توفيرها وأساليب استثمارها واستخدامها .
  - 2- تخطيط وتنظيم إدارة النشاطات المالية المختلفة للمؤسسة من إيرادات ونفقات وسجلات ودفاتر...إلخ.
  - 3- إدارة موجودات المؤسسة وتأمينها والمحافظة عليها وزيادتها.
  - 4- القيام بعمليات التحليل المالي بشكل مستمر وتحديد مستوى قوة وضعف الموقف المالي للمؤسسة.
  - 5- السعي لتحقيق الزيادة القصوى في صافي القيمة الحالية للمؤسسة وبالتالي تدعيم موقفها المالي في السوق.
  - 6- توزيع الموارد داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق أفضل الأرباح، أي تحقيق هدفها السيولة والربحية للمؤسسة .



## التحليل المالي واستعماله في المؤسسة

أ- تعريف التحليل المالي: هو عملية دراسة معطيات المحاسبة العامة بعد مراجعتها وإخضاعها للقواعد المالية، والتي تتمثل في الجداول النهائية والتركيبية ميزانية المؤسسة وجنود حسابات نتائجها وجنود الذمة المالية.

ب- نتائج التحليل المالي: ومن النتائج التي تتخذ على أساسها القرارات من مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة المعنية نجد:

- 1- تحديد نسبة الكفاءة استعمال المورد المالية بالمؤسسة. باستعمال مفهوم مردودية.
- 2- تعيين المركز المالي ودرجة استقلالية المؤسسة بالنسبة للغير الممولين.
- 3- تحديد مستوى المؤسسة مقارنة مع المؤسسات من نفس القطاع والحجم في الاقتصاد على مستوى الجهة والبلد.
- 4- تحديد تحقيق المؤسسة للتوازنات المالية المطلوبة.
- 5- تحديد المدى تطور أو تحسن الوضعية المالية للمؤسسة. وإمكانية تسديد ديونها.
- 6- إمكانية السماح لاقتراض مجدد أو انطلاقا من هامش الاقتراض المتوفر.
- 7- تقديم حكم على السياسات المالية ومدى تحقيقها وفعاليتها.
- 8- اتخاذ القرارات في المجال تخطيط الاستثمار نتيجة وجود إمكانية لذلك.
- 9- استعمال مختلف النتائج لدراسات مستقبلية.

\* طرق التحليل المالي:

1. التحليل عن طريق التوازن المالي:

إن أي مؤسسة تحاول تمويل استثماراتها ودورة استغلالها وكذا مواجهة التزاماتها دون

حدوث اختلال أو اضطراب، وهذا بمقابلة إستحقاقية الخصوم لسيولة الأصول بغية الوصول إلى التوازن المالي الدني، إنمآز الأصول الثابتة والتي تفوق مدة حياتها السنة، والمستخدمة طيلة هذه المدة لأجل خلق موارد تمول بأموال تستحق في مدة تفوق السنة أو تتناسب مدة حياة هذه الأصول، وليذا فإن الأموال الدائمة تستعمل في تمويل الأصول الثابتة.

أما الأصول المتداولة فيتم تمويلها عن طريق الأموال المتداولة وهو الشيء الذي يصعب تحقيقه نسبيا نظرا للتغيرات التي تعرفها دورة الاستغلال، ولهذا يخصص جزء من الأموال الدائمة لتغطية تمويل الأصول المتداولة، هذا الجزء من الفائض من الأموال الدائمة الذي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة يدعى رأس المال العامل.

رأس المال العامل: (ر.م.ع) (F.R) وهو ذلك الجزء من الموال الدائمة غير المستعمل في تمويل الأصول الثابتة والمخصص لتمويل جزء من الأصول المتداولة.

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

أصول ثابتة	أموال خاصة	الأصول	الخصوم
أصول متداولة	د.ط. الأجل	الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
	د.ق. الأجل	الأصول المتداولة	الديون قصيرة الأجل
		مج. الأصول	مج. الخصوم

رأس مال العامل الخاص: وهو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل المتداولة.

ر.م.ع. الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

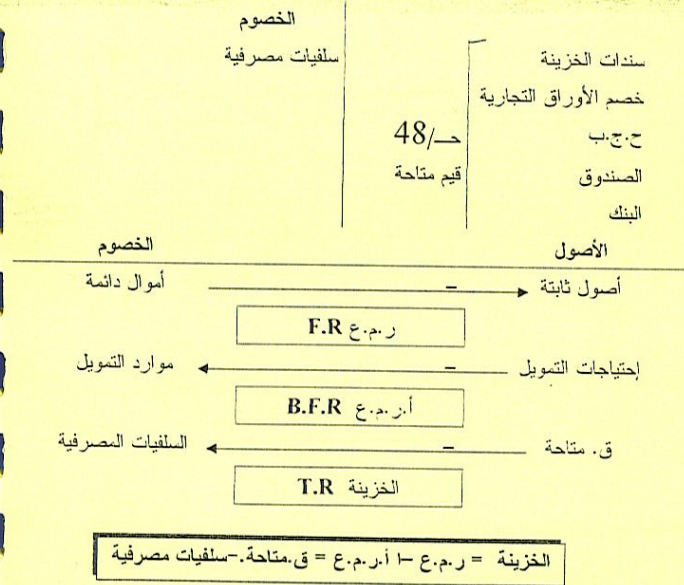
رأس المال العامل الأجنبي: هو مجموع الأموال الأجنبية التي تمول الأصول المتداولة.

ر.م.ع. الأجنبي = د.ط.م. الأجل + د.ق. الأجل

إحتياجات رأس المال العامل: (B.F.R) إحتياجات ر.م.ع لأجل معين هي ر.م.ع الذي يلزم المؤسسة لمقابلة د.ق.أ المستحقة لنفس المدة. أو هي عبارة عن الإحتياجات الصافية لدورة الاستغلال.

$$\text{أ.ر.م.ع.} = \text{الأصول المتداولة} - \text{ق. متاحة} - \text{د.ق.أ} + \text{سلفيات مصرفية}$$

الخزينة (TR): وهي مجموع الأموال السائلة التي بحوزة المؤسسة خلال دورة الاستغلال، وعناصر الخزينة ممثلة في مايلي:



2- التحليل عن طريق النسب المالية:

- نسب التوازن البيكلي = رأس المال العامل الصافي / الأصول المتداولة
- نسب التمويل الذاتي = أموال خاصة / الأصول الثابتة
- نسبة الإستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مج. الديون
- نسبة قابلية التسديد = مج. الديون / مج. الأصول
- نسب السيولة:
- نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مج. الأصول
- نسبة السيولة العامة = مج. الأصول المتداولة / د.ق.أ
- نسب المر دودية:
- المر دودية الإقتصادية = النتيجة الصافية / مج الأصول
- المر دودية المالية = النتيجة الصافية / مج الأموال الخاصة



الموضوع : تغيير وزخو المؤسسة

الأستاذ: خليفي محيى

السنة: الأولى تسيير

مقياس: اقتصاد المؤسسة

## II- نمو المؤسسة

- ① تعريف نمو المؤسسة
- ② مؤشرات النمو
- ③ خصائص النمو في المؤسسة
- ④ أهمية النمو في المؤسسة
- ⑤ الأسباب الدافعة للنمو
- ⑥ دوافع ومحددات النمو
- ⑦ أشكال النمو
- ⑧ مراحل نمو المؤسسة

## I- التغيير في المؤسسة

- ① تعريف التغيير
- ② خصائص التغيير في المؤسسة
- ③ العوامل المؤدية إلى تغييرات في المؤسسة
- ④ تناط التغيير
- ⑤ صعوبات التغيير

أولاً : التغيير في المؤسسة :

يعتبر التغيير سمة من سمات العصر وبالتالي يؤثر على المجتمعات والمؤسسات والمجموعات والأفراد .

والتغيير في هذا المفهوم يؤثر على المؤسسة كونها وحدة اجتماعية أساسية ولأن التغيير يعتبر عنصراً حيوياً من عناصر المؤسسة ،ويمكن ذلك في أن التغيير يضمن تحسين أداء المؤسسة ، ويضمن بقاءها مما يجعلها بشكل دائم متواكبة مع حركة المجتمع ومتطلباته.

والتغيير يؤثر على أداء المؤسسة عبر الزمن ، وهذا يدل على أن المؤسسة لا بد أن تتغير لتواكب التغيرات في القيم والمبادئ والاتجاهات والاحتياجات التي يفرضها المجتمع ، وكذلك لمواكب حركة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكي تكون

أكثر كفاءة وفاعلية في أدائها وتحقيق أهدافها .

والتغيير يؤثر على المؤسسة من خلال جملة حقائق هي:

1. أن بيئة المؤسسة (المحيط) مهما كانت فهي بيئة متغيرة وتتراوح درجة التغيير فيها بين حركة عالية ومستقرة نسبيا .
2. إن المؤسسات مع استمرار حركة العلم والتقدم أصبحت أقل استقلالا واستقرارا بسبب ارتباطها الوثيق ببيئتها ومحيطها .

3. إن تأثيرات المؤسسات الأخرى أصبحت تشكل جزءا هاما من بيئة المؤسسة وبالتالي فإن ما يؤثر عليها ينعكس بشكل آخر على المؤسسة .

4. إن ارتباط تكوين المؤسسة بالأفراد يؤكد حقيقة هامة هي أن المؤسسة وأدائها واستمرارها وبقائها يرتبط إلى درجة كبيرة بأداء أفرادها والمتغيرات الاجتماعية والبيئية التي تحكم سلوكهم الفردي والاجتماعي وبالتالي فإن أي تغيير يطرأ على الأفراد يؤثر على المؤسسة وبأشكال مختلفة .

إذن التغيير سمة ملازمة للمؤسسة، لا بد أن تتعايش معها، وتواجهها بشكل مستمر، فقد يشمل التغيير المؤسسة ككل أو جزء من أجزائها .

1- تعريف التغيير :

\* يعرف التغيير بشكل عام بأنه : أي تعديل مخطط أو غير مخطط في الحالة الراهنة (القائمة) للمؤسسة.

وعليه فإن التغيير إجمالا يعني تبديل المؤسسة ككل أو بعض أجزائها أو مكوناتها نتيجة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

\* كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه: أي تعديل مخطط أو غير مخطط في الحالة الراهنة للهيكل، التكنولوجيا، والأفراد في المؤسسة ككل .

2- خصائص التغيير في المؤسسة :

\* التغيير في المؤسسة يتصف بأنه :

1. التغيير قد يكون داخليا وقد يكون خارجيا .
2. التغيير قد يكون شاملا وقد يكون جزئيا .
3. التغيير قد يكون مخطط (مقصود) أو غير مخطط (غير مقصود).

4. التغيير مستمر إلا أنه يتفاوت في درجته وتكراره بحسب الظروف البيئية وقوة تأثيرها على المؤسسة .

5. التغيير في المؤسسة يأخذ أشكالا وأنماطا متعددة ومختلفة .

6. التغيير ناجم عن حركة المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها كونهانوع من النظام المفتوح.

7. لا بد من مواجهة التغيير والتعامل أو التأقلم معه لضمان استمرارية المؤسسة ولتحقيق الأمان والاستقرار لها.

3- العوامل المؤدية إلى تغيرات في المؤسسة :

1- التغيير في الأهداف : في حالة تغيير أهداف المؤسسة فإن جميع مكوناتها ومتطلباتها وإجراءاتها وأعمالها تتغير. ذلك لأن الأهداف هي قاعدة وأساس ودليل الأداء ونتاجه في المؤسسة .

2- وضع واستخدام أجهزة جديدة : وهذا يؤدي إلى تغيير في التكنولوجيا المستخدمة وكذلك تعبر عن تغيير في الوسائل والأساليب في المؤسسة .

3- ندرة قوة العمل : النقص في القوى العاملة والتغيير في أنماطها وأنواعها يؤدي إلى تغيير في حجم الأداء وسرعته ونمطه ونوعه .

4- تغيير نظام الاتصالات: تغيير نظام الاتصالات يغير قواعد السلطة والمسؤولية في المؤسسة، وبالتالي يفرض تغيرات في العمليات والعلاقات التبادلية والترابطية في المؤسسة .

5- الإجراءات الحكومية: التغيير في الإجراءات والتعليمات والنظم الحكومية قد يؤدي إلى استحداث أو إلغاء وحدات تنظيمية أو خلق روابط وقواعد جديدة أو إضافة إجراءات عملية إضافية مما يتطلب معه إجراء تغييرات في المؤسسة .

6- الاقتصاد: التغيرات الاقتصادية في مجال التضخم، ندرة الموارد، شدة المنافسة،

أمثلة على المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على حجم الأداء في المؤسسة وإنتاجها وعمليها .

7- النقابية: النقابات والبناء النقابي يؤثر على المؤسسات من خلال الدفاع عن حقوق العاملين وتوفير الشروط الملائمة للعمل، وبالتالي فإن التغييرات التي تتطلبها النقابات من ظروف وإجراءات و مسارات العمل ونظمه تؤثر على المؤسسة وعلاقتها الداخلية والخارجية.

8- ضغوط جماعات التأثير : جماعات الضغط تؤثر على المؤسسة وعلاقتها مع المجتمع او على المؤسسات داخليا من حيث متطلبات الأداء وإجراءاته وبالتالي تحدث فيها تغييرات تخطيطية وتنظيمية أو أداية ومن أمثلة جماعات الضغط: جمعيات حماية المستهلكين، جمعيات حماية البيئة، جمعيات حقوق الإنسان..... الخ.

9- الدمج : عمليات الدمج الكامل و الجزئي لمؤسسة في مؤسسة أخرى تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة واحتمالات إغائها كليا .

10- المنافسة : تؤثر المنافسة ودرجتها بشكل مباشر على المؤسسة من حيث التوسع او تقليص نشاطها أو إعادة تنظيمها على وفق متطلبات المنافسة التي تواجهها المؤسسة.

11- هبوط الأرباح : ويعكس ذلك اليبوط في نشاطات وفعاليات المؤسسة وربما في كفاءتها وبالتالي يؤدي الى تقليص نشاط المؤسسة وتغيير إجراءات وطبيعة عملها وهيكلها وفعاليتها .

4- أنماط التغيير :

1. تغيير عقائدي .2. تغيير قسري .3. تغيير تكنولوجي .4. تغيير متفاعل .5. تغيير اجتماعي .6. تغيير إقتدائي .7. التغيير الطبيعي .

5- صعوبات التغيير :

1. مشكلة الأنماط القيادية (الديكتاتورية) .2. مشكلة القوة والسلطة .3. مشكلة المركزية والبيروقراطية والطبقية الإدارية .4. مشكلة التعليم (الحفظ) .5. مشكلة المعلومات (النقص والدقة) .  
2. مشكلة الثواب والعقاب (غيابها وعدم تطبيقها) .  
3. مشكلة الابتكار وعدم الاهتمام وعدم توافر القرارات .

نعم ضلّ كلامها، أساسها العناصر للتغيب

1. مسلك حضارة المؤسسة : القيم القناعات المشتركة (المراحة والموضوعية والثقة المتبادلة):

1/1. إستدعاء القيم والقناعات المشتركة للسطح.

2-1. بلورة القيم والقناعات الجديدة.

3-1. تحديد فجوات القيم والقناعات بين الواقع والمرغوب.

4-1. سد فجوات التكيف.

## 2. مشكل المهارات الإدارية:

1-2. إثراء مهارات تشخيص المشكلات وصناعة القرارات.

2-2. إثراء أنماط التعامل مع الناس.

## 3. مسلك بناء روح الفريق الإدارية:

1-3. إدخال القناعات الجديدة على المستوى اليومي في كل المجموعات .

2-3. تشجيع القرارات الجماعية (التعاونية) عبر الإدارات.

3-3. التعرف على المعوقات التي كانت سائدة.

## 4. مسلك الهيكلية الإستراتيجية :

1-4. التنظيم الرسمي .

2-4. الرؤية الرسالة.

3-4. الأهداف.

4-4. الاختيارات الإستراتيجية.

## 5. مسلك الجزاء ( الجزاء المبني على الانجاز)

1-5. تحليل نظام الجزاء الحالي .

2-5.مراجعة نظم الجزاء المتاحة.

3-5. تصميم النظام المقترح.

4-5.تففيذ ومتابعة نظام الجزاء.

## ثانيا: نمو المؤسسة

1 - تعريف نمو المؤسسة: النمو يعني الزيادة ، ووفقا لذلك فإن نمو المؤسسة يعني تطور

المؤسسة اتجاه زيادة حجم نشاطها وفعاليتها، وبالتالي فإن نمو المؤسسة يتضمن رفع رقم

أعمالها وقيمتها المضافة وعدد عمالها ،عدد منشأتها ومنتجاتها ويمكن أن يتم وفق عمليات

داخلية في المؤسسة او عن طريق اندماج (إعادة تجميع) مع مؤسسات أخرى .

وبالتالي فإن عملية النمو في إطارها الشامل تعني تطور المؤسسة عبر الزمن حجما و أداء.

2-مؤشرات النمو: من خلال التعريف توجد عدة مؤشرات تعتبر كمقاييس للنمو :

أ-زيادة عدد العمال :يعتبر مؤشر هام ،لكنه لا يعبر بصورة واضحة عن النمو .

ب-زيادة حجم الإنتاج: أي زيادة مخرجات المؤسسة .

ج-الربح :ربح ليس دائما مؤشرا دالا على النجاح في المؤسسة ولكن المؤشر الأحسن - هو القدرة على التمويل الذاتي لأنه يبين مدى تطور المؤسسة في المستقبل .

د-رقم الأعمال :هو المؤشر الأكثر تداولا لسهولة حسابه فهو يعبر عن تطور حجم مبيعات المؤسسة .

د-خصائص النمو في المؤسسة:يمتاز النمو في المؤسسة بعدة خصائص وسمات نذكر منها:

1-النمو يرتبط بالزيادات الكمية الحاصلة في الأفراد، المدخلات، المخرجات، الهيكل التنظيمي، الإيرادات ، الأرباح ..... الخ.

2-يؤدي النمو الى زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة في استخدام و استثمار الموارد المتاحة للمؤسسة .

3-النمو لا يرتبط ببعده زمني معين ومحدد ، ولكنه عملية طويلة الأجل ومستمرة .

4-النمو يعتبر أحد مقاييس الكفاءة والفاعلية في المؤسسة.

4-أهمية النمو في المؤسسة : النمو في المؤسسة يقدم عدة مزايا منها :

1-يسمح بتحقيق أثر التجربة .

2-يزيد من سلطة التفاوض لدى المؤسسة مع أطرافها الأساسية (الشركاء الصناعيين والتجارين ، البنوك ، السلطات العمومية ) .

3-يسمح للمؤسسة بمتابعة تطور الحجم الأدنى الواجب بلوغه من أجل التموضع أو البقاء في القطاع (masse critique).

4-النمو يخفف أو يقلل ضغط المنافسة الذي تعاني منه المؤسسة ، عن طريق تقديم مزايا تنافسية ترضي الحاجة للأمن الموجودة داخل المنظمة .

5-الأسباب الدافعة للنمو :

أ- الأسباب الخارجية :

1-إرتفاع الطلب : الذي يعتبر حافزا لنمو المؤسسة ويفتح مجالاً لزيادة التوسع في الأسواق و تطوير الأرباح ويتحكم في إرتفاع الطلب عدة عوامل منها : النمو الديمغرافي، إرتفاع مستوى الدخل الحقيقي (إرتفاع القدرة الشرائية) .

2-مخغولاب المنافسة: تؤثر كثافة المنافسة على نمو المؤسسة كما يلي :

-تدفع المنافسة للنمو من حيث أنها تفرض على المؤسسة تخفيض تكاليفها الكلية

للوحدة الواحدة بما يقتضي رفع القدرات الإنتاجية وأخيرا وفرة الإنتاج .

-تفرض المنافسة على المؤسسة توسيع حصتها في السوق أي تدعيم وضعيتها اتجاه المنافسين.

د-تطور الفن الإنتاجي :أي إدخال تقنيات جديدة لتغيير تقنيات الإنتاج وهذا يؤدي

الى زيادة حجم المؤسسة ونموها .

ب-الأسباب الداخلية :

1-أصحابه المهيرون : يملك المهيرون أهداف خاصة بالإضافة إلى أهداف المؤسسة (أهداف الملاك). وهذا يتطلب نمو المؤسسة لكي تزيد مدا خيل المهيرون فالمؤسسات العملاقة تكون

متطورة نظرا لوجود مسيرين مأجورين ويختلف سلوك المؤسسات الصغيرة المسيرة من طرف ملاكها والذي يكون كما يلي :

-إختيار سياسة عدم النمو أي البقاء على الحجم الحالي حفاظا على أمن المؤسسة وحماية لها من الأخطار التي تهددها عندما تسعى للنمو .

-إتباع سياسة انقيادية للسوق ، أي أن المؤسسة لا تلجأ الى النمو إلى إذا دفعها السوق إليه .

2-مخغولاب العمال : أثناء العملية الإنتاجية غالبا ما ينشأ صراع بين العمال المأجورين

والإدارة ، مما تضطر المؤسسة لمحاولة وجود حلول ليذا الصراع ، ولا تجد أمامها غير

تعويض عنصر العمل بعنصر رأس المال الثابت ، وبالتالي دخول مرحلة نمو ، بالإضافة إلى ضغط العمال المأجورين عند مطالبتهم برفع أجورهم وقد لا تستطيع المؤسسة تلبية مطالبهم إلى

في حالة رفع الإنتاجية ما يؤدي بها إلى النمو .

دوافع ومحددات النمو:

أ-دوافع النمو:

-تحقيق الأمان للمؤسسة في حركتها ضمن المجتمع.

-تحقيق السمعة الجيدة للمؤسسة وبناء صورتها الإجتماعية.

-تحقيق القوة للمؤسسة في مواجهة قوى المجتمع وقوى الضغط.

-الحصول على حصة أكبر من السوق لتوسيع نشاطها وفعاليتها.

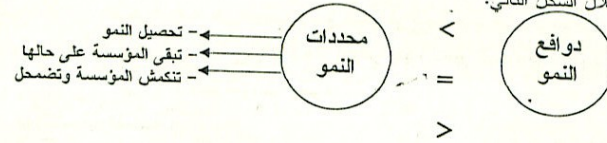
-زيادة أرباحها من خلال توسيع نشاطها وبرامجها .

-السيطرة السوقية لغرض توجيه السوق والتحكم فيه.

-مواجهة متطلبات التغيير التي تفرضها البيئة على المؤسسة.

ب محددات النمو: وهي عكس الدوافع بحيث تمثل قوة مضادة للدوافع ويمكن تحديد العلاقة

بينهما من خلال الشكل التالي:



من الشكل يظهر انه إذا كانت دوافع النمو أكبر من محددات النمو فإن المؤسسة تكبر وتتمو أما إذا تساوت الدوافع مع المحددات فإن المؤسسة تبقى على حالها، أما إذا كانت المحددات أكبر من الدوافع فإن المؤسسة تنتهي وتزول.

### • دوافع ونموات النمو

العوامل	المؤشرات	النوع	النتيجة
التكلفة	خفض التكلفة	دافع نمو	نمو
الإيرادات	الأيرادات الحدية > التكلفة الحدية < الأيرادات الحدية > التكلفة الحدية	دافع نمو	نمو
الربح	تحقيق الأرباح > تحقيق الخسارة	دافع نمو	نمو
الطلب	زيادة الطلب > تقليص الطلب	دافع نمو	نمو
الموارد البشرية والقوى العاملة	زيادة العاملين مع كفاءة في الإستخدام > زيادة العاملين مع بطالة مقنعة > زيادة العاملين بدون كفاءة	دافع نمو	نمو
الاستقرار	توازن فعال > توازن غير فعال > اختلال	دافع نمو	نمو
البقاء	الأستمرار > الثبات > التراجع	دافع نمو	نمو
الإستثمارات	تعظيم العوائد > تقليص العوائد	دافع نمو	نمو

### 07- أشكال النمو :

أ- **النمو الداخلي:** يتعلق النمو بالنمو عن طريق الإستثمارات الإنتاجية والتجارية التي تحققها المؤسسة، عن طريق التمويل الذاتي أو التمويل الخارجي.  
أي بمعنى أن المؤسسة تمول وتحقق متطلبات نموها بنفسها عن طريق مثلاً: خلق قدرات إنتاجية حديثة، وهذا النوع من النمو يسمح لأصحاب المؤسسة بالتحكم في مؤسستهم.  
ب- **النمو الخارجي:** يتم بمشاركة عدة مؤسسات، ويؤدي إلى تحويل الأصول من مؤسسة لأخرى، ويأخذ شكل اندماج جزئي أو كلي للمؤسسة مع مؤسسة أخرى لتكوين مؤسسة واحدة.  
«- مراحل نمو المؤسسة: تمر المؤسسة بعدة مراحل معينة في مسار نموها .  
وكل مرحلة لها مؤثراتها واتجاهاتها وتمر المؤسسة بخمس مراحل هي:  
1- **الإبداع:** وهي مرحلة نمو المؤسسة من خلال الخلق والإبتكار للمنتجات وإيجاد وتوسيع السوق .

2- **التوجيه:** وهي مرحلة نمو المؤسسة من خلال التوجيه والإرشاد القيادي للمسؤولين في المؤسسة وذلك بدعم وضعها السوقي وتحسين انتاجها .

3- **التحويل (التفويض):** وهي مرحلة نمو المؤسسة من خلال التحويل الواسع للصلاحيات للعاملين لبناء الولاء والاستقلال لديهم من خلال اعتماد النمو والإنتشار الجغرافي للمؤسسة.

4- **التنسيق:** وهي مرحلة نمو المؤسسة من خلال التنسيق العالي بين النشاطات المتوسعة والمتعددة والمختلفة للمؤسسة .

5- **التفاعل الذاتي:** وهي مرحلة النمو الذاتي للمؤسسة للمحافظة على قدراتها في مواجهة الأخطار التي تتعرض لها بسبب ضخامة حجم المؤسسة ، وذلك من خلال بناء العلاقات الجماعية والتفاعل الداخلي للأداء في المؤسسة .

## مدخل وأولى نمو المؤسسة

دورة الحياة	ولادة المؤسسة	استمرارية/ تلمين النمو	التوزيع الأفقي (الانتشار الجغرافي)	التوسع العمودي (توسيع النشاطات)	الحفاظ على المؤسسة (تأمين استمرارياتها)
كبير					التفاعل الذاتي
حجم المؤسسة			التحويل	التنسيق	
	الابداع	التوجيه			
صغير	(بالغة)				(بالغة)
	المرحلة (1) - ابتكار المنتج - إيجاد السوق	المرحلة (2) - تحسين الإنتاج وتطويره - تدعيم الوضع السوقي - زيادة الحصص السوقية	المرحلة (3) - التوسع والنمو - الانتشار الجغرافي	المرحلة (4) - التوسع في النشاطات - تنوع المنتج - مجالات التنسيق عالية	المرحلة (5) - النمو الذاتي - مواجهة الأخطار ذاتيا - ضخامة حجم المؤسسة

## الموضوع: دورة حياة المؤسسة

## محاضرة

رقم:

10

الأستاذ: خليفة محيبي

السنة: الأولى تسير

مقياس: اقتصاد المؤسسة

- تعريف دورة حياة المؤسسة.
- أهمية دورة حياة المؤسسة
- المراحل الأساسية لدورة حياة المؤسسة :
  - 1-3- المرحلة الأولى التكوين
  - 2-3- المرحلة الثانية النمو
  - 3-3- المرحلة الثالثة البلوغ
  - 4-3- المرحلة الرابعة التوسع
  - 5-3- المرحلة الخامسة الاستقرار
  - 6-3- المرحلة السادسة الهبوط أنماط التغيير
- سمات مكونات المؤسسة حسب مراحل دورة حياتها

## دورة حياة المؤسسة

كل المؤسسات تولد و تنمو وتكبر وتموت ،فهناك مؤسسات تولد يوميا ،ومؤسسات تنتهي بخلق أبوابها نهائيا ،والمؤسسة في حياتها تمر بمراحل أساسية تعرف بدورة حياة المؤسسة.

## 1- تعريف دورة حياة المؤسسة :

نمط من التغيير المتوقع في المؤسسة ، يفي تشير الى المسيرة الحياتية للمنظمة منذ بدئها وحتى نهايتها .

- وعلى هذا فان دورة حياة المؤسسة ليست ثابتة او اعتيادية ، كما أن مراحلها تأخذ شكلا تسلسليا وإطارا منتظما ، وكل مرحلة تكون محسوبة ومتوقعة .
- كما ان جميع المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها واتجاهاتها تمر بهذه المراحل ، وكل المؤسسات وقياداتها تعمل جاهدة على ان لاتصل الى المرحلة النهائية (البيوط) .
- وتشمل دورة حياة المؤسسة ست مراحل تمتد عبر فترة زمنية لا يمكن تحديدها بزمن معين ، كما ان الفترات الزمنية بين مرحلة و أخرى غير ثابتة فهي تختلف باختلاف المؤسسات واختلاف الظروف البيئية .
- ولكل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة سماتها المميزة .

## 2- أهمية دورة حياة المؤسسة:

تتعلق أهمية دورة حياة المؤسسة من أنها :

1. وسيلة ناعمة جدا للمدراء في مجال دراسة نمو المؤسسة وتحديد وسائله واتجاهاته وزيادة فاعلية المؤسسة ضمن كل مرحلة .
2. تحدد للقادة الإداريين الأسلوب الذي تدار من خلاله المؤسسة ، ذلك ان الأسلوب القيادي يجب ان يختلف من مرحلة لأخرى بسبب اختلاف ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية ، و اختلاف حجمها واستراتيجيتها .

## 3- المراحل الأساسية لدورة حياة المؤسسة :

تمر المؤسسة بستة مراحل أساسية في دورة حياتها هي :

## • 3-1- المرحلة الأولى : التكوين

في هذه المرحلة تكون المؤسسة في بدايتها ، أي في مرحلة الطفولة و تعاني من الغموض في اتجاهاتها المستقبلية و أداؤها الآتي ، و تتميز هذه المرحلة بالآتي :

- 1- عدد الأفراد فيها قليل كونها قيد التأسيس و التكوين .
- 2- الوظائف في المؤسسة أكثر شمولية و عمومية في محتواها و قليلة الاعتماد على التخصص بسبب تنوع و تشعب أعمال المؤسسة ، و قلة الأفراد العاملين فيها .
- 3- مركزية عالية في إتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المؤسسة .
- 4- الاتجاه الأساسي للمؤسسة هو إيجاد الزبائن و بيع المنتج .

مكتبة المنار 2 1 تأكد بأنك قد أحسنت الاختيار

5- تمر المؤسسة بمرحلة خوف و اكتشاف لبناء موقعها في السوق و لمجالات عملها و أداؤها .

## • 3-2- المرحلة الثانية : النمو

في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بالنمو التدريجي و الانتشار و التوسع الذاتي لضمان حصص سوق تؤهلها الى البقاء و الإستمرار ، و تتميز هذه المرحلة بالآتي :

- 1- درجة الابتكار و الإبداع عالية فيها ، لمواجهة التغيرات المستمرة و متطلبات النمو .
- 2- مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المؤسسة بسبب عدم الاعتماد الواسع على أساليب و ضوابط و إجراءات عمل ثابتة .
- 3- التغيرات التي تواجهها المؤسسة مستمرة و سريعة .
- 4- درجة الثبات الداخلي للفعاليات و الإجراءات و القواعد قليلة .
- 5- التوسع في المهام و الوظائف و إثرائها في المؤسسة لسد الحاجة الى الأعمال الجديدة التي تتطلبها أعمال النمو .
- 6- بناء إطار جيد وواسع من الانتماء العالي للمؤسسة من قبل العاملين لخلق الدافعية باتجاه زيادة معدلات النمو .

## • 3-3- المرحلة الثالثة : البلوغ

و هي مرحلة التكامل الذاتي التي تصل اليها المؤسسة في أداها ، حيث تكون قد وصلت الى مداها الكامل في الأداء و تعمل على تأكيد موقعها في السوق بين المؤسسات الأخرى ، و تتميز هذه المرحلة بالآتي :

- 1- الإستخدام الواسع لموارد المؤسسة البشرية و المالية لغرض تأمين السرعة في حركة المؤسسة لمواجهة ظروف المنافسة و الظروف و المتغيرات البيئية .
- 2- الإستخدام العالي للتخصص في الوظائف و المهام و ذلك لغرض تنظيم الأداء في المؤسسة .
- 3- تطوير مشاركة العاملين في نشاطات المؤسسة مع تفويض الصلاحيات للإدارات الوسطى و بالتالي نقل فيها درجة المركزية .
- 4- إستخدام الاتصالات غير الرسمية و بكل الإتجاهات لغرض تأمين السرعة في توسيع المؤسسة و تثبيتها سويا .
- 5- زيادة معدلات النمو في المؤسسة بإتجاه مواقعها التنافسية في السوق .
- 6- وصول المؤسسة الى طاقاتها الإنتاجية القصوى و استخدام كامل مواردها المتاحة .

مكتبة المنار 3 1 تأكد بأنك قد أحسنت الاختيار



## • 3-4- المرحلة الرابعة : التوسع

و هي مرحلة التوسع في نشاطات المؤسسة لضمان حصة سوقية أوسع و الاستفادة من اقتصاديات الحجم في المؤسسة ، و تتميز هذه المرحلة بالآتي :

- 1- تشجيع و توسيع عمليات الخلق و الإبداع و الابتكار لتثبيت و تطوير و توسيع نشاطات المؤسسة و توسيع حصتها في السوق .
- 2- الاتجاه نحو بناء ، ووضع الإستراتيجيات الشاملة و الطويلة الأجل للتوسع في أعمال المؤسسة .
- 3- اعتماد اللامركزية في إتخاذ القرارات بسبب توسع النشاطات و دخولها في مجالات فنية و تخصصية جديدة .
- 4- الإعتماد الكامل على تقسيم العمل و التخصص في الوظائف بسبب التوسع الكبير في نشاطات المؤسسة و زيادتها .
- 5- اتجاه المؤسسة نحو تنويع أسواقها و تعددها .
- 6- التركيز على تطوير منتجات جديدة .
- 7- البحث عن فرص نمو جديدة للمؤسسة .

## • 3-5- المرحلة الخامسة : الاستقرار

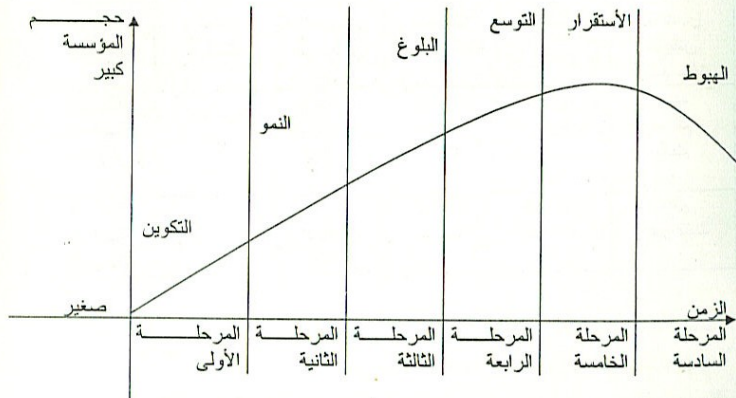
و هي مرحلة الاستقرار الكامل للمؤسسة و ثبات بنائها الرسمي ، و موقعها و حصتها في السوق و المعرفة الكاملة لحدودها و مجالات حركتها ، و تتميز بالآتي :

- 1- التركيز على الكفاءة و الفاعلية في المؤسسة من خلال زيادة عمليات التطوير الداخلي و الذاتي في المؤسسة .
- 2- يتحقق الثبات و الاستقرار في المؤسسة من خلال استقرار القيادات و ثبات الهيكل التنظيمي و ثبات الأداء في المؤسسة .
- 3- سيادة اللامركزية و المرونة في إتخاذ القرارات من خلال عمليات تفويض الصلاحيات .
- 4- زيادة قدرة المؤسسة بشكل كبير على التعامل مع المتغيرات البيئية نتيجة التعامل الطويل معها .
- 5- زيادة درجة التعقيد في المؤسسة بسبب زيادة حجمها و سيادة اللامركزية فيها .
- 6- توفر الخبرة و القدرة الواسعة للمؤسسة في التعامل مع المستجدات الجديدة و امتصاص تأثيرها بما يضمن استمرار و بقاء المؤسسة .

## • 3-6- المرحلة السادسة : الهبوط

و هي مرحلة فقدان المؤسسة لاستقرارها بسبب ضعفها و عدم قدرتها على الاستمرار و تتميز هذه المرحلة بالآتي :

1. بطء نمو المؤسسة و عدم قدرتها على الاستمرار لمواكبة المتغيرات و الظروف البيئية .
2. زيادة تأثير المنافسة على المؤسسة بشكل كبير مما يؤثر على حصتها السوقية .
3. تقلص حجم الطلب على إنتاج المؤسسة لأسباب مختلفة .
4. زيادة دوران حجم العمل بسبب ضعف أداء المؤسسة و تقلصه .
5. تزايد حدة الصراع في المؤسسة من خلال قيام النزاعات المختلفة الناجمة عن ترددي أوضاع المؤسسة .
6. التغيرات المستمرة في قيادات المؤسسة و التي تلجا إليها لمعالجة الحالة المتردية للمؤسسة .
7. العودة الى المركزية العالية في إتخاذ القرارات و مع ضخامة حجم المؤسسة فإن ذلك سيؤدي الى ثقل حركة المؤسسة و تدهور الأداء فيها بسبب ضعف الرقابة .
8. انخفاض واضح في كفاءة و فاعلية المؤسسة نتيجة ثقلها و تعرضها لمشاكل بسطة النمو و فقدان جزء من حصتها السوقية .



## 4- سمات مكونات المؤسسة حسب مراحل دورة حياتها

المرحلة	أهداف المؤسسة	الأفراد	الوظيفة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي
المرحلة الأولى (التكوين)	معتمد و ثابت	قليلون متخصصون	محددة متخصصة	كفاءة نسبية	متغير وغير مستقر
المرحلة الثانية (النمو)	معتمد و ثابت	يزدادون متخصصون	محددة متخصصة	كفاءة نسبية	يتوسع مستقر
المرحلة الثالثة (التوسع)	معتمد و ثابت	يزدادون متخصصون	تتوسع نشاطاتها	كفاءة تتوسع	أكثر تخصيصا
المرحلة الرابعة (البلوغ)	معتمد و ثابت	يزدادون متخصصون	واضحة نشاطاتها	كفاءة وثابتة	مستقر تخصص
المرحلة الخامسة (الاستقرار)	متغير و ثابت	يزدادون متخصصون	واضحة مستقرة	كفاءة	محدد منتظم
المرحلة السادسة (الهبوط)	متغير	دوران انخفاض الكفاءة	متشعبة متاخلة	غير كفاءة متقادمة	متغير وغير ثابت

## محاضرة رقم: 11

## الموضوع: استراتيجيات المؤسسة

الأستاذ: خليفي محيسى  
السنة: الأول تسيير  
مقياس: اقتصاد المؤسسة

- ① مفهوم التخطيط
- ② مفهوم التخطيط الإستراتيجي
- ③ التخطيط المرحلي
- ④ مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والمرحلي
- ⑤ تعريف الإستراتيجية
- ⑥ علاقة الإستراتيجية بالتخطيط الإستراتيجي
- ⑦ إستراتيجية المؤسسة
  - أ- إستراتيجية النمو
  - ب- إستراتيجية الاستقرار أو الثبات
  - ج- إستراتيجية الدفاع
  - د- التجريد أو التخلص من
  - هـ- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف
  - و- إستراتيجية التمايز
  - ي- إستراتيجية التركيز
  - س- إستراتيجية الانسحاب
  - ك- إستراتيجية التنوع

تعتبر الاستراتيجية كلمة يونانية مشتقة من كلمة "استراتيجوس" تعني فن القيادة (أي استخدام القائد (الجنرال) للقوى المحيطة لضمان النصر .  
وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الإستراتيجية لتشمل الجوانب الإقتصادية والسياسية إضافة الى العسكرية ، وقد أصبح يطلق على الإستراتيجية فن استخدام القوة للوصول الى أهداف السياسة .

وتختلف الإستراتيجية عن التكتيك وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة " تاسين " يقصد بها فن القيادة في ميدان المعركة و هو تخطيط يوضع لمعركة واحدة ، او هو مجموع الخطط المرحلة والبرامج الموضوعه لتنفيذ أهداف استراتيجية ، وبالتالي فالتكتيك هو جزء من الإستراتيجية ومن هنا فالاستراتيجية تهتم بالهدف العام وتحدده ، بينما تترك الاهتمام بالجزئيات للتكتيك الذي عليه ان يحقق انتصارات جزئية الى انتصار في الاستراتيجية .

ومنه يمكن القول بان الاستراتيجية العسكرية تعتبر علما او فنا موضوعه البحث عن الخطط العامة والوسائل التي ينبغي ان تستخدم لتغيير تلك الخطط المتبناة في مجال الصراع الذي أداته القوة العسكرية المباشرة وغير المباشرة من اجل تحقيق هدف ، او أهداف سياسية مسطرة . وقد انتقل مفهوم الاستراتيجية الى مجال الأعمال (affaires) في ميدان تسيير المؤسسة، وذلك بعد الحرب العالمية الثانية.

## 1 - مفهوم التخطيط :

التخطيط عبارة عن العملية التي تقرر المؤسسة بموجبها كيف يمكن لها الوصول الى ما تريد الذهاب إليه .

كما يعرف هنري فايول (H-FAYOL) التخطيط على انه في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

ويعرفه البعض الآخر بأنه التطوير المنظم لبرامج العمل بهدف الوصول الى أهداف الأعمال المتفق عليها بواسطة عملية التحليل ، التقييم ، والاختيار من بين الفرص المتوقعة .

و يمكن التفريق بين مفهوم التخطيط و الخطة ، فالتخطيط يعني المراحل الفكرية و الذهنية الخاصة بالنشاط ، تبدأ بالتفكير في الهدف و كيفية تحقيقه و الموازنة بين الظروف المستقبلية التي قد تساعد أو تعوق تحقيقه ، بينما الخطة هي تفصيل للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاصات و المهام و توقيت إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول الى الهدف المنشود . وبالتالي يمكن القول أن التخطيط عبارة عن عملية تقييم لجميع البيانات المناسبة و تقدير التطورات المحتملة مستقبليا ، أما الخطة فهي طريقة العمل الموصى بها للتعبير عن التخطيط .

## 1-1 البعد الزمني للتخطيط :

### أ- التخطيط طويل الأجل (الإستراتيجي) :

و الذي يغطي أكثر من خمس سنوات ، ويعرف أيضا بالتخطيط الإستراتيجي نظرا لارتباطه بالأهداف الرئيسية للمؤسسة والتي يتطلب الوصول اليها ظروف تنافسية .

### ب- التخطيط المتوسط الأجل ( التكتيكي ) :

الذي يغطي بين 1 - 5 سنوات و يسمى أيضا بالتخطيط التكتيكي ، على أساس ان التكتيك خطة فرعية مشتقة من الإستراتيجية .

### ج- التخطيط القصير الأجل ( التشغيلي ) :

يغطي فترة أقصر من سنة و يعرف بالتخطيط التشغيلي نظرا لارتباطه بالقاعدة . و يمكن الربط بين الأجل الثلاثة للتخطيط و مستويات التسيير بحيث يعتبر التخطيط الطويل المدى هو من اختصاص الإدارة العليا ، والمتوسط من اختصاص الإدارة الوسطى ، و القصير الأجل من اختصاص الإدارة القاعدية .

## 2- مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا و يركز على المؤسسة ككل .

يعرف ( ANTONY ) التخطيط الإستراتيجي على انه عملية إقرار أهداف المنظمة و التغيرات في هذه الأهداف ، و الموارد المستعملة ، و السياسات التي ستحدد كيفية تحصيل ، استعمال و التصرف بهذه الموارد .

## 3- التخطيط المرحلي :

هو تخطيط قصير الأجل يركز على العمليات الجارية في مختلف أجزاء المؤسسة ، كما يهتم بتفاصيل محددة و قصيرة الأجل ، يستعمل المديرون التخطيط المرحلي ليحددوا ماذا يجب ان تفعله الاجزاء المختلفة في المؤسسة لتحقيق النجاح في سنة أو أقل ، وهو يخص مجالات الإنتاج ، التسويق ، الأفراد ، التمويل ، وتسهيلات المصنع .

## 4- مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والمرحلي :

- يمكن إجمال الاختلافات الأساسية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المرحلي فيما يلي :
- 1- التخطيط الاستراتيجي يوضع من قبل الإدارة العليا، بينما التخطيط المرحلي من طرف الإدارة الدنيا.
  - 2- يعتبر تجميع الحقائق التي تعتمد عليها الخطط الاستراتيجية أكثر صعوبة من تجميع الحقائق التي تعتمد عليها الخطط المرحلية.
  - 3- تعتمد الخطط الاستراتيجية على التنبؤ للمستقبل، بينما الخطط المرحلية تعتمد على ظروف معروفة توجد داخل المؤسسة ، وبالتالي فالأولى تعتبر أقل تفصيلا من الثانية.
  - 4- التخطيط الاستراتيجي يركز على الأجل الطويل فهو يغطي فترة طويلة نسبيا، بينما التخطيط المرحلي فترة قصيرة نسبيا من الوقت.

## 5 - تعريف الاستراتيجية :

يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطة عامة عريضة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل . ويرى Ansoff ان الاستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية ، بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد فمن هنا يقع على عاتق الإدارة أعباء تحقيق تكيف المنظمة لهذه التغيرات البيئية. (تخصيص الموارد و الاستثمارات بين مختلف الأسواق والمنتجات بشكل يعظم العائد على رأس المال المستثمر).

\*ويرى شاندل chandler الاستراتيجية أنها تحديد الاهداف طويلة الأجل ، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف . ويرى ان القرارات الاستراتيجية هي تلك التي تختص بالقرارات التي تمس مستقبل المنظمة وفاعليتها في الأجل الطويل ، وذلك مثل القرارات الخاصة بالنمو والتوسع .

## 6- علاقة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي :

- \* هناك من يعتبر ان مفهوم الاستراتيجية مرادف لمفهوم التخطيط الاستراتيجي .
- \* وهناك من يرى انه من الناحية الواقعية تعتبر الاستراتيجية هي النتيجة النهائية للتخطيط الاستراتيجي .
- \* وهناك من يرى بضرورة التمييز بين ((لماذا؟ lequoi)) و ((كيف؟ le comment)) اي التفريق بين :ماذا تريد المؤسسة ان تصبح عليه؟ وكيف يجب ان تصل الى ما تريد ؟ أي ان مجال الاستراتيجية هو تحديد الصورة المستقبلية للمؤسسة ، أي ما يجب ان تكون عليه المؤسسة ، بين مجال التخطيط الاستراتيجي هو كيفية الوصول الى ذلك .

## 7- استراتيجيات المؤسسة :

## أ- استراتيجية النمو:

وهي عبارة عن استراتيجية يتم تبنيها من قبل المؤسسة لزيادة مقدار الأعمال التي تتم ممارستها في الوقت الحاضر ، من قبل الأقسام و الإدارات ذات العلاقة ، واستراتيجية النمو تعطي إجابات لأسئلة مثل كم هو مقدار النمو الذي يجب أن يحدث و بلأي سرعة ، وكيف يجب أن يحدث هذا النمو .

و تستخدم المؤسسة هذا النوع من الإستراتيجية عندما تريد أن تحقق مستوى من الأهداف يفوق ما تحقق في السنوات الماضية .

## ت- استراتيجية الاستقرار أو الثبات :

استراتيجية الاستقرار يتم تبنيها من قبل الإدارة للمحافظة على مقدار العمل في المؤسسة أو لتحسينه بشكل طفيف .فهي ترغب في تحقيق الاستقرار ، ويحدث ذلك عندما تكون المؤسسة راضية بوضعها الحالي و ترغب في المحافظة عليه .

إن إستراتيجية الثبات لا تعني منهج (( عمل لا شيء )) و إنما هي منهج (( عمل نفس الشيء )) .

في ظل إستراتيجية الاستقرار ، تعمل المؤسسة على تغييرات قليلة في منتجاتها و أسواقها ، وأساليب إنتاجها ، وقد يتم إختيار مثل هذه الإستراتيجية نتيجة إهمال أو عدم اهتمام ، أكثر من كونها قرار مقصود .

## ث- استراتيجية الدفاع :

و تسمى أحيانا إستراتيجية التخفيض يتم استعمالها عندما ترغب المؤسسة و تحتاج تخفيض عملياتها ، ويتم استعمال هذه الإستراتيجية غالبا لتغيير اتجاه سلبى ، أو للتغلب على أزمة او مشكلة .

يتم إختيار استراتيجية الدفاع كحل قصير الأمد او لأنه لا يوجد بديل أفضل أما الأسباب الداعية الى تبني مثل هذه الإستراتيجية فهي :

مكتبة المنار 6 تأكد بأنك قد أحسنت الإختيار

1- المشاكل المالية التي تعاني منها المؤسسة .

2- الأوقات الصعبة القادمة التي تتوقعها المؤسسة ( دخول منافسين جدد ،

ظهور سلع جديدة ، تغيرات في القوانين الحكومية ) .

3- تعب أصحاب العمل أو توفر فرصة أمامهم لتحقيق ربح كبير عن طريق

بيع المشروع .

## د- استراتيجية التجريد أو التخلص من :

و هي إستراتيجية يتم تبنيها عندما ترغب المؤسسة ببيع أو تجريد نفسها من مشروع أو جزء من مشروع لا يؤدي عملا مرضيا لا يوجد أمل فيه مستقبلا كأن تتخلص المؤسسة من وحدات فيها فشلت في زيادة حصة السوق ، ومع ذلك مازالت تتطلب ككل الوحدات مبالغ كبيرة ، و من أسباب تبني المؤسسة لهذه الإستراتيجية هي فشل سياسة تنويع المنتجات التي سبق إتباعها . كما أن هناك مؤسسات لا تستطيع المحافظة على مراكزها في السوق ، و تحقق أرباح ضعيفة ، كما أن احتمالات نموها ضعيفة . وبالتالي يصبح إتباع إستراتيجية التجريد أو التخلص من ضرورة من أجل البقاء .

## هـ- إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف :

تركز هذه الإستراتيجية على ضبط النفقات و تقليل التكلفة كأساس للحصول على أكبر حصة في السوق .و ذلك بالاهتمام بتقليل التكاليف الإنتاجية من خلال الحرص على ضبط النفقات الإدارية و النفقات غير المباشرة ، و نفقات التخزين ، وتحسين عمليات الإنتاج ، وتطبيق الوسائل التكنولوجية التي تساهم في خفض التكاليف . و لعل الشركات اليابانية لصناعة السيارات تطبق هذه الإستراتيجية ضد الشركات العالمية المنافسة لها .

## و- إستراتيجية التمايز :

إن إستراتيجية التمايز يمكن أن تعتمد على إجمالي الخصائص الملحقة بمنتج أو خدمة و التي يعتبرها المستهلك مختلفة من منافس لآخر . و للتمايز أشكال عديدة مثل : امتيازات تقنية ، كفاءة ، زينة ، تغليب ، شبكة توزيع ، أجال ، خدمات ما بعد البيع ... الخ.

مكتبة المنار 7 تأكد بأنك قد أحسنت الإختيار

و من خلال هذه الإستراتيجية تتبلور لدى المستهلك صورة خاصة للسلمة من خلال الإعلانات المتقنة .

و كمثال لشركات تركز على هذه الإستراتيجية سلمة مطاعم ماكدونالدز و شركة بيبسي كولا .

ي - إستراتيجية التركيز :

تركز المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية على قطاع معين من المستهلكين و تعمل على اجتذابهم للتعامل معها دون الآخرين .

و كثيرا ما تتخذ هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات الناشئة في نشاطاتها بحيث تتمكن من تركيز كل وسائلها و مواردها على نشاط معين للتحكم في رسم طريقها و ضمان بقائها .

و الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية هي أن التركيز على عدد معين من المشترين قد يمكن من الحصول على كفاءة أكبر و مردودية متزايدة .

كما يجب أن نشير الى أن هذه الإستراتيجية قد تركز على جماعة من المستهلكين أو حاجة معينة يتم إشباعها للمستهلك ، أو أجزاء معينة للجانب التكنولوجي .

س- إستراتيجية الانسحاب :

عندما تجد المؤسسة نفسها مضطرة للانسحاب من صناعة ما لاعتقادها أن إمكانات تطورها غير كافية ، وأن وضعيتها حينها ضعيفة .

و تتم هذه الإستراتيجية باتخاذ قرارات بسيطة تتمثل في بعض الإجراءات المؤقتة بهدف معالجة وضعية لا يمكن أن تدوم كثيرا كتخفيض التكاليف الثابتة .

و هناك قرارات أخرى كالتخلي عن وحدات عملية كاملة ، أو التخلي عن الاستثمار بصفة جزئية .

ك- إستراتيجية التنوع :

و تعني هذه الإستراتيجية اللجوء الى أنشطة جديدة توافق منتوجات جديدة ، وأسواق جديدة ، وتلجأ المؤسسات الى هذه الإستراتيجية من أجل تفادي الأخطار و معالجة المشاكل .

و عن طريق هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة تحقيق التوازن بين أرباح بعض الأنشطة و خسائر البعض الآخر .

• و هناك عدة أنواع للتنوع :

1- التنوع الداخلي : يمكن تقسيمه الى إستراتيجية التنوع المرتبط و التنوع غير المرتبط .

1-1 - التنوع الداخلي المرتبط : يشمل إضافة منتجات أو خدمات جديدة تخدم نفس المستهلك من نفس الأسواق ، أو تشترك مع المنتجات الحالية في استخدام الجانب التكنولوجي ، أو قنوات التوزيع ..... الخ .

1-2 - إستراتيجية التنوع الداخلي غير المرتبط : تشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة لا تشترك مع المنتج الحالي في الجانب التكنولوجي أو الإنتاجي أو التسويقي .

2- التنوع الخارجي : عن طريق الاندماج أو شراء المؤسسات أو مشاركة المخاطر و نفسها أيضا .

2-1 - تنوع خارجي مرتبط : أي اندماج و شراء شركات أو مشاركة المخاطر بشركات تباع سلعا أو خدمات لخدمة نفس المستهلك أو لنفس الأسواق أو تستخدم جانب تكنولوجي مشابه للمؤسسة .

2-2 - تنوع خارجي غير مرتبط : و تشمل شراء شركات تستخدم جانب تكنولوجي يختلف عن الجانب التكنولوجي الذي تستخدمه المؤسسة ، أو تنتج منتجات أو خدمات تخدم مستهلكين أو أسواق مختلفة .

• و من العوامل التي تؤدي الى إستخدام استراتيجية التنوع :

- خوف المؤسسة من أن خط المنتج الحالي قد اقترب من حالة التشبع او حالة التقادم .
- إذا كانت المنتجات الحالية تنتج نقدية كبيرة بحيث يكون إيجابيا إعادة استثمارها في منتجات تغطي عوائد إضافية .
- إضافة منتجات جديدة ، يعني انخفاض تكلفة الوحدة .
- إعادة الاستثمار في البحوث و التطوير ( R & D ) يؤدي الى ظهور منتجات جديدة .
- تلجأ المؤسسة الى التنوع عن طريق الاندماج للحصول على عدة مزايا كالتخفيضات في الضرائب ، سرعة الدخول الى الأسواق الدولية، تحقيق الكفاءة الإقتصادية .
- اجتذاب المديرين الأكفاء و المحافظة على ذوي الكفاءة المرتفعة .

