

جامعة الجيلاي بونعامة بجميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مادة إقتصاد المؤسسة

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية

شعبة علوم إقتصادية

د/ قاسم شاوش سعيدة

السنة الجامعية 2019/2018

الفهرس العام

- 2.....الفهرس العام.
- 1.....المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.
- 1-1.....مدخل إلى اقتصاد المؤسسة.
- 1-1-1.....علم الاقتصاد.
- 1-2-1.....اقتصاد المؤسسة.
- 1-3-1.....المؤسسة.
- 2-2.....تعريف وأهمية المؤسسة الاقتصادية.
- 3-3.....خصائص المؤسسة الاقتصادية.
- 4-4.....أهداف المؤسسة الاقتصادية.
- 4-1-4.....الأهداف الاقتصادية.
- 4-2-4.....الأهداف الاجتماعية.
- 4-2-4.....الأهداف التكنولوجية.
- 4-4-4.....الأهداف الثقافية.
- 5-5.....تطور المؤسسة في الفكر الاقتصادي.
- 5-1-5.....بداية تداول "المقاول" كمصطلح في الاقتصاد.
- 5-2-5.....المؤسسة والمقاول من منظور المدرسة الفيزيوقراطية.
- 5-3-5.....المؤسسة والمقاول من منظور المدرسة الكلاسيكية.
- 5-4-5.....المؤسسة والمقاول من منظور المدرسة الحديثة (الحديثة).
- 5-5-5.....المؤسسة والمقاول من منظور المدرسة النيوكلاسيكية.
- 6-6.....المؤسسة كنظام مفتوح.
- 7-7.....كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية.
- 13.....المحور الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية.
- 1-1-1.....تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني.
- 1-1-1.....المؤسسات الخاصة.
- 1-1-1-1.....المؤسسات الفردية.
- 1-2-1-1.....مؤسسات الشركات.
- 1-2-1-1-1.....شركة الأشخاص.
- 1-2-1-1-1-1.....الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

- 16.....1-1-2-3-شركة الأموال(المساهمة).....
- 17.....2-1-المؤسسات العمومية.....
- 17.....1-2-1-المؤسسات العامة.....
- 17.....2-2-1-المؤسسات المختلطة.....
- 17.....2-تصنيف المؤسسات حسب المعيار التنظيمي.....
- 17.....2-1-حجم المحل.....
- 18.....2-2-مؤشر رأس المال.....
- 18.....2-3-عدد العمال.....
- 19.....3-تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي.....
- 19.....3-1-شرح بعض المفاهيم الأساسية.....
- 20.....3-2-أنواع المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي.....
- 20.....3-2-1-المؤسسات الفلاحية.....
- 20.....3-2-2-المؤسسات الصناعية.....
- 20.....3-2-3-المؤسسات الخدمائية.....
- 21.....المحور الثالث: المؤسسة الاقتصادية والمحيط.....
- 21.....1-تعريف وأهمية محيط المؤسسة.....
- 22.....2-أنواع المحيط.....
- 22.....2-1-المحيط العام.....
- 23.....2-2-المحيط الخاص.....
- 26.....3-نتائج دراسة محيط المؤسسة الاقتصادية.....
- 27.....3-1-القيود.....
- 27.....3-2-الفرص.....
- 28.....4-حالات المحيط وسلوك المؤسسات اتجاهها.....
- 28.....4-1-حالات المحيط.....
- 28.....4-2-سلوك المؤسسات.....
- 29.....5-المحيط مكان للنشاط المهني.....
- 29.....5-1-الموردون.....
- 29.....5-2-الزبائن.....
- 31.....6-التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط.....

31	1-6- تأثير المحيط في المؤسسة.....
32	2-6- تأثير المؤسسة في المحيط.....
34	المحور الرابع: موارد المؤسسة.....
34	1- رأس المال.....
34	1-1- تقسيمات رأس المال.....
35	1-2- استثمارات رأس المال.....
36	2- العمل.....
37	1-2- المظهر النوعي للعمل.....
38	2-2- المظهر الكمي للعمل.....
39	2-3- خصائص العمل البشري.....
39	2-4- أنظمة العمل في المؤسسة.....
40	2-5- الصلاحيات بالمؤسسة الاقتصادية.....
40	3- التكنولوجيا.....
40	3-1- مكوناتها.....
41	3-2- أهمية التكنولوجيا في المؤسسة.....
42	4- التنظيم.....
42	4-1- دور المنظم في العملية الإدارية.....
43	4-2- نماذج هيكلية المؤسسات الاقتصادية.....
47	المحور الخامس: وظائف المؤسسة.....
47	1- وظيفة التمويل.....
47	1-1- وظيفة الشراء.....
47	1-1-1- مهام وظيفة الشراء.....
48	1-1-2- أنواع الشراء.....
48	1-1-3- سياسات الشراء.....
48	1-2- وظيفة التخزين.....
48	1-2-1- مهام وظيفة التخزين.....
49	1-2-2- سياسات التخزين.....
50	1-2-3- الرقابة على المخزون.....
53	2- وظيفة الإنتاج والعمليات.....

53.....	1-2- تخطيط الطاقة الإنتاجية.
53.....	2-2- اختيار الموقع.
53.....	3-2- تخطيط العملية الإنتاجية.
54.....	4-2- الترتيب.
54.....	5-2- الجدولة.
54.....	6-2- الرقابة.
55.....	3- وظيفة التسويق.
55.....	1-3- دراسة السوق.
56.....	2-3- المزيج التسويقي.
57.....	4- وظيفة الموارد البشرية.
57.....	1-4- تخطيط الموارد البشرية.
58.....	2-4- التوظيف.
58.....	3-4- التدريب والتطوير وتقييم الأداء.
59.....	4-4- تخطيط المسار الوظيفي.
60.....	5- الوظيفة المالية.
60.....	1-5- التخطيط واتخاذ القرار المالي.
60.....	2-5- التنظيم المالي.
61.....	3-5- الرقابة المالية.
61.....	4-5- التحليل المالي.
61.....	5-5- التوازنات المالية بالمؤسسة.
63.....	المحور السادس: سياسات تمويل المؤسسة.
63.....	1- مفهوم التمويل.
63.....	1-1- تعريف التمويل.
64.....	1-2- أهمية التمويل.
64.....	1-3- العوامل المؤثرة في اختيار طرق التمويل.
65.....	2- التمويل الذاتي الداخلي.
65.....	1-2- الاهتلاكات.
66.....	2-2- الأرباح المحتجزة.
67.....	2-3- المؤونات ذات الطابع الاحتياطي.

69.....	2-4- مميزات وعيوب التمويل الداخلي
69.....	3- التمويل الخارجي
71.....	3-1- التمويل طويل ومتوسط الأجل
73.....	3-2- التمويل قصير الأجل
75.....	المحور السابع: المقابلة من الباطن
75.....	1- مفهوم المقابلة من الباطن
77.....	2- أنواع المقابلة من الباطن
78.....	3- إيجابيات المقابلة من الباطن
78.....	3-1- المزايا بالنسبة للآمرين بالعمل
79.....	3-2- المزايا بالنسبة للمنفذين للعمل
80.....	4- مخاطر المقابلة من الباطن
82.....	5- العلاقات الناشئة في حالة التعاقد من الباطن
82.....	5-1- العلاقة بين المتعاقد الأصلي (رب العمل) والمتعاقد المشترك
83.....	5-2- العلاقة بين المتعاقد المشترك والمتعاقد من الباطن
83.....	5-3- العلاقة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن
83.....	6- البنود الرئيسية لعقد المقابلة من الباطن
83.....	6-1- بنود المدة
84.....	6-2- بنود السعر
85.....	6-3- الجودة
85.....	6-4- التعاون اللوجستي بين المزودين بالخدمة والآمرين بالعمل
86.....	6-5- بنود قياس الأداء
86.....	6-6- بنود تسوية المنازعات
86.....	6-7- بنود الخروج من التعاقد
86.....	7- الإجراءات اللازمة لنجاح قرار المقابلة من الباطن
88.....	المحور الثامن: أشكال نمو المؤسسات
88.....	1- مفهوم نمو المؤسسات
88.....	1-1- طبيعة نمو المؤسسات
88.....	1-2- فرص نمو المؤسسات
89.....	1-3- حالات النمو بين المؤسسات

91.....	2-النمو الداخلي
91.....	2-1- مفهوم النمو الداخلي
91.....	2-2- إيجابيات النمو الداخلي
92.....	2-3- حدود وسلبيات النمو الداخلي
92.....	2-4- القرارات الاستثمارية للنمو الداخلي
92.....	2-4-1- النمو الداخلي والبدائل الاستثمارية
94.....	2-4-2- آليات اتخاذ قرار الاستثمار
95.....	3-النمو الخارجي
95.....	3-1- مفهوم النمو الخارجي
95.....	3-2- أشكال النمو الخارجي
96.....	3-3- إيجابيات النمو الخارجي
96.....	3-4- سلبيات النمو الخارجي
96.....	3-5- أشكال الحياة في النمو الخارجي
97.....	3-5-1- الحياة الكلية
98.....	3-5-2- الحياة الجزئية
101.....	قائمة المراجع

أقدم هذه المطبوعة لطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية ، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تتضمن ثمانية محاور في مقياس اقتصاد المؤسسة. يتناول **المحور الأول** التعريف بماهية المؤسسة الاقتصادية، خصائصها وأهدافها، تطور المؤسسة في الفكر الاقتصادي من خلال التعريف بالمساهمات المبكرة والحديثة لمفهوم المؤسسة في الفكر الاقتصادي. حيث تم تناول المدارس الاقتصادية الرئيسية وتفرعاتها (المدرسة الفيزيوقراطية، المدرسة الكلاسيكية، المدرسة الحديثة والمدرسة النيوكلاسيكية) ، كما تم توضيح فكرة المؤسسة كنظام مفتوح وكفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية. أما **المحور الثاني**: تصنيف المؤسسات الاقتصادية فمن خلاله تم تصنيف المؤسسات إلى عدة أنواع بناء على ثلاثة معايير: المعيار القانوني على أساسه يتم تصنيف المؤسسات إلى عمومية وخاصة، المعيار الاقتصادي يصنف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها وعليه نجد المؤسسات الفلاحية، المؤسسات الصناعية، والمؤسسات الخدمائية، المعيار التنظيمي في هذا المعيار يأخذ بمقياس الحجم هذا الحجم يقيم على أساس عدة عناصر منها رأس المال، رقم الأعمال وعدد العمال ووفقا لهذا المقياس تصنف المؤسسات إلى مصغرة، صغيرة ومتوسطة، وكبيرة. وتحديد مفهوم المحيط الخاص بالمؤسسة الاقتصادية من أهم المسائل التي يتعرض لها علم اقتصاد المؤسسة فهو لا يقتصر على المؤسسة في حد ذاتها بل يتعدى ليشمل العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والمحيط، ليؤكد بذلك تعريف المؤسسة كنظام مفتوح في إطار نظرية الأنظمة. وهذا ما يتم تناوله في **المحور الثالث**: المؤسسة الاقتصادية والمحيط. أما **المحور الرابع**: موارد المؤسسة فسنناول من خلاله العناصر الأساسية التي تسمح للمؤسسة بالقيام بوظائفها والمتمثلة في رأس المال، العمل، التنظيم، والتكنولوجيا. ويتناول **المحور الخامس** التعريف وبإيجاز بأهم وظائف المؤسسة المتخصصة التي تقوم بها مختلف المؤسسات وهي: وظيفة التموين، ووظيفة الإنتاج والعمليات، ووظيفة التسويق، ووظيفة الموارد البشرية، والوظيفة المالية.

وتتعدد طرق التمويل المتاحة أمام المؤسسة من تمويل ذاتي داخلي يضم الإهلاكات، المؤونات، والأرباح المحتجزة وتمويل خارجي يضم التمويل بالمدىونية، التمويل بالمشاركة في رأس المال، والتمويل بالتأجير بالإضافة للتمويل التفاوضي وهذا ما تضمنه **المحور السادس**: سياسات تمويل المؤسسة. ويتناول **المحور السابع** أسلوب المقابلة من الباطن كوظيفة من وظائف الدعم اللوجيستية الذي يعتقد أن التعرف عليه يعتبر من ضروريات الإلمام باقتصاد المؤسسة. حيث تم تحديد مفهوم المقابلة من الباطن، أنواعها، الإيجابيات والمخاطر، البنود الرئيسية لعقد المقابلة من الباطن، العلاقات الناشئة من هذا العقد، والإجراءات اللازمة لاتخاذ قرار المقابلة من الباطن. وتتميز المؤسسة بأنها ديناميكية وليست ساكنة، بمعنى أنها تنتهج طريق النمو عندما تتوفر الأسباب الدافعة إلى ذلك، وهو نوعان : النمو الداخلي والنمو الخارجي بمختلف أشكاله وهذا ما تم تناوله في **المحور الثامن**: أشكال نمو المؤسسات.

المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن بمثابة الخلية الأساسية في اقتصاد أي دولة، فتطور المؤسسات وتقدم أساليب عملها يتوقف عليه إلى حد كبير تطور وتقدم المجتمعات والأمم. ويلاحظ أن هذه المؤسسات توجد في قطاعات مختلفة وتغطي احتياجات عديدة متنوعة ومتغيرة باستمرار لكافة فئات وشرائح المجتمع، ولهذا تعددت الدراسات التي تهتم بالمؤسسة ومن بينها اقتصاد المؤسسة. وستناول في هذا المحور مدخل إلى اقتصاد المؤسسة، تحديد لماهية المؤسسة الاقتصادية وأهدافها، خصائصها، تطور مفهوم المؤسسة الاقتصادية في الفكر الاقتصادي، وتوضيح فكرة المؤسسة كنظام مفتوح ومفهوم الكفاءة والفعالية.

1-مدخل إلى اقتصاد المؤسسة

بداية نتقدم بتعريف علم الاقتصاد، المؤسسة الاقتصادية ثم اقتصاد المؤسسة.

1-1- علم الاقتصاد

لقد اختلف الاقتصاديون في وضع تعريف لعلم الاقتصاد لقد عرفه "آدم سميث" بأنه العلم الذي يدرس الكيفية التي تمكن الأمة من أن تعتني، أما "ألفراد مارشال" فقد لخص ذلك بقوله أنه العلم الذي يدرس بني الإنسان في أعمالهم وحياتهم العادية فهو يبحث في كيفية الحصول على دخله وكيفية استعمال هذا الدخل، أما "بيجو" فقد يرى أن الاقتصاد هو الدراسة التي تعني زيادة الثروة.

وبصفة عامة يمكن تعريف علم الاقتصاد بأنه ذلك العلم الذي يهتم بتفسير ووضع معايير للسلوك الإنساني عند إقدامه على استخدام الموارد المتاحة والمحدودة لإشباع احتياجاته اللائحة وغير المحدودة بحيث توضع تلك الموارد في أفضل استخداماتها الممكنة ليتم الإنتاج طبقاً لسلم التفضيل الجماعي، مع العمل المستمر على زيادة هذه الموارد كما وتحسينها نوعاً حتى يمكن تحقيق معدلات نمو مرتفعة للاقتصاد القومي لضمان ارتفاعات حقيقية في مستويات المعيشة. (1)

1-2- اقتصاد المؤسسة

يمكن تعريف اقتصاد المؤسسة بأنه دراسة المؤسسة أي كل مؤسسة مكلفة بإنتاج السلع أو الخدمات وذلك بالنظر إلى أهداف هذه المؤسسة المكلفة بإنتاج السلع والخدمات وبين الوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الأهداف.

مثال: نأخذ مثلاً مؤسسة صغيرة تشغل 50 عاملاً لصناعة الأثاث هذه المؤسسة لا بد لها من تنظيم، لا بد أن تتوفر

(1) نعمة الله نجيب ابراهيم، أسس علم الاقتصاد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص38.

على ورشات، مكاتب، مخازن.... إلخ. كل مبنى يختص لوظيفة معينة الإنتاج، الإدارة، التموين، التسويق. غرض المؤسسة هو إنتاج المنتوجات (الأثاث) من أجل ذلك لا بد لها من موارد مادية (مواد أولية، آلات، موارد بشرية، الموارد المالية، رأس مال المشاركين، أموال مقررة من البنوك، المعلومات. هذه الموارد تسمح للمؤسسة بتحقيق غايتها وأهدافها، رفع المبيعات (رقم الأعمال) الحصول على أرباح (إيرادات خلال السنة - التكاليف).

1-3- المؤسسة

في الماضي كانت المؤسسة تتميز بعملية السوق إذ عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز: صغر حجمها، القدرة التكنولوجية ضعيفة وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال، وبعلاقة ضعيفة بين الدخل والمساهمات الشخصية، تطور هذا الوضع حسب "كوتا" إلى مجموع الاتجاهات: (1)

- اتساع الحجم (ظهرت العلاقات الدولية).
- كثرة المنازعات.
- تعقد أنماط التسيير.

2- تعريف وأهمية المؤسسة الاقتصادية

تتعدد التعاريف لتحديد ماهية المؤسسة، ولغرض التبسيط والتوضيح يعتمد ويتبنى عدد كبير من الكتاب ثلاثة محاور للمقاربة عند تعريفهم للمؤسسة، وهي المؤسسة "كعون اقتصادي"، المؤسسة "كتنظيم اجتماعي"، والمؤسسة "كنظام". (2)

- المؤسسة عون اقتصادي: من هذه المقاربة يمكن تعريفها كما يلي: " المؤسسة هي التي تقوم بتوليف عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق، لذلك فهي تلبي حاجات أي تلمي طلبا".

- المؤسسة تنظيم اجتماعي: تركز هذه المقاربة على مفهوم المجموعة الاجتماعية، وعليه يمكن تعريف المؤسسة على أنها: "مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع وخدمات".

إذ نستشف من ذلك أن هذا التعريف ينطلق من تعبير "تنظيم مهيكّل"، وبذلك لا تظهر المؤسسة من زاوية ميكانيكية فقط، بل أيضا كتنظيم اجتماعي، ومن ثم يتم تحليلها اعتمادا على العناصر الآتية:

تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية اتخاذ القرار (مركزي أو لا مركزي)، سلوكيات وتصرفات الأفراد.

- المؤسسة نظام: يرتكز هذا المنظور على مفهوم النظام، الذي يعود استعماله الأول إلى عالم البيولوجيا "L. von bertalanffy" في سنة 1937.

ويعرف النظام على أنه " مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات على أن يبقى المجموع منتظما ومتساندا بغية تحقيق هدف مشترك".

(1) غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص7.

(2) الداوي الشيخ، دروس في تسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص1

بعد هذا يمكن أن نعرف المؤسسة وهو التعريف الحديث كالتالي:

وتعرف المؤسسة كنظام على أنها " عبارة عن نظام يتكون من الأنظمة الفرعية أو الجزئية والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".

وللمؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة إذ تعتبر ظاهرة معقدة ومركبة كما تمثل في الوقت نفسه الأداة الرئيسية لإحداث التنمية والنمو في أي اقتصاد كان، فهي قبل كل شيء تعد خلية إنتاج يتم فيها تجميع، وتوليف بعض العناصر الاقتصادية، لهذا نالت اهتماما متزايدا بمرور الزمن، وكانت محور دراسات العديد من المفكرين، نظرا لأنها على الأقل تقوم بوظيفتين أساسيتين، أولها على مستوى الأفراد، حيث تتولى مهمة إنتاج الخيرات والخدمات لإشباع الحاجات، وثانيهما على مستوى المجتمع، وتتمثل في خلق الثروة، فبواسطة كفاءتها وفعاليتها يتم توليد "قيمة مضافة" يعاد ضخ جزء منها في الدوائر الاقتصادية، الأمر الذي يساهم في تحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع، زيادة عن ذلك تساهم بصورة خاصة في خلق وظائف جديدة.

إلا أن هذا الدور التقليدي للمؤسسة (كمحرك للنمو، ومنع للقيمة المضافة) تم تجاوزه من طرف العديد من الكتاب والمفكرين لتظهر المؤسسة الآن وكأنها تنظيم معقد لم يعد فيه البعد الاقتصادي (أي تحقيق فوائض) كافيا رغم أنه شرط ضروري وظهر تصور جديد يتمثل في البعد الاجتماعي الذي لا بد أن تتلاءم فيه الرشادة الاقتصادية مع تلبية حاجات عمال المؤسسة.

3- خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسة عادة بعدة خصائص منها:

- أنها وحدة إنتاجية.
- مركز قرار اقتصادي.
- مسئولة ماليا عن نشاطها.
- تنشط في إطار السوق.
- وحدة اجتماعية.
- هدف نشاطها تحقيق الربح.

إضافة إلى هذه الخصائص ظهرت في ظل العولمة خصائص جديدة نذكرها فيما يلي:

-أنها مؤسسات موجهة بالمعلومات حيث تعتبر المعلومة موردا حيويا يواجهه يتم تسيير وتوجيه كل الأنشطة والعمليات في المؤسسة.

-أنها مؤسسات عضوية من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية وبين العالم الخارجي (المحيط الخارجي)، وكذلك من خلال رصد المتغيرات البيئية وتحليل أثارها ثم الاستجابة لها بتبني سياسات وهيكل تتلاءم مع هذه المتغيرات.

- المؤسسة الرشيقة التي من المتوقع تحل محل المؤسسات البدنية وذلك بالاعتماد على عتاد أقل من العاملين (المؤسسات الصغيرة) ولكن أكثرها مهارة من خلال الاعتماد على العمل المتعاقد وهو يحمل في طياته مزايا تخفيض التكلفة والمرونة (مؤسسة تتعامل معها بكل سهولة ولكن تفرض مزيد من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي).

- التحول من الهياكل الرأسمالية التقليدية القائمة على تعدد مستويات السلطة إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال التي تتسم بقدر كبير من الاستقلالية وحرية التصرف والتعاون بدل من النموذج الكلاسيكي للأمر والرقابة وبالتالي أصبحت السلطة الرسمية أقل أهمية وزادت أهمية الخبرة والقيادة والمعرفة.

- المؤسسة تسعى إلى التعلم المستمر وذلك بالاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية والتكيف مع المتغيرات المتسارعة وبهذا تزداد أهمية رأس المال الفكري الذي يعي المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة.

- الميل إلى التحالفات والاندماجات والاستحواذ وهذه الممارسات الإستراتيجية فرضتها العولمة والأسواق والمتوجحات المنافسة.

4- أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية خلال قيامها بنشاطها إلى تحقيق عدة أهداف، يمكننا تصنيفها إلى أربعة أصناف وهي:

4-1- الأهداف الاقتصادية

وتتكون من عدة محاور أهمها:

- **تحقيق الربح:** إن استمرارية المؤسسة في مزاوله نشاطها ومنه الحفاظ على مكانتها في السوق يتوجب عليها تحقيق مستوى معين من الربح يضمن لها رفع رأس مالها، وبالتالي تحقيق التطور والنمو. ويجب الإشارة إلى أن الهدف الرئيسي من بين أهداف المؤسسة هو "البقاء في السوق" وليس "تعظيم الربح"، لأن هذا الأخير لا يأخذ الزمن بعين الاعتبار، إذ يتعين استبدال هدف تحقيق الربح بهدف ضمان بقاء المؤسسة في السوق، ففي بعض الحالات تتخلى المؤسسة عن عدة جوانب منها تعظيم الربح من أجل الاستمرار في نشاطها، وهنا ينبغي الإشارة إلى أنه لا بد من توفر عنصرين لضمان البقاء في السوق هما: الربح والنمو.

أ- **الربح:** يتمثل في الفائض بين الإيرادات والنفقات، وهو نتيجة وضعية خاصة بالمؤسسة، ويمكن أن ننظر إليه نظرة سلبية، لأنه ليس نتيجة التسيير وإنما حالة خاصة استثنائية مثلا حالة (الاحتكار، الإعانة من الدولة) ويمكن أن ننظر إل الربح نظرة إيجابية عندما نعبر عن نوعية تسيير المؤسسة، حيث المؤسسة حققت وكونت قيمة مضافة، واستعملت الموارد (المالية) المتاحة بطريقة عقلانية ورشيدة.

ب- **النمو:** يتمثل النمو في ارتفاع رقم الأعمال والقيمة المضافة وعدد العمال ومستوى الأجور، ومن خلال توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات، وذلك بواسطة التنويع الداخلي أو عن طريق الاندماج وتوحيد النشاط مع مؤسسات

أخرى. أي يوجد شكلين للنمو داخلي وخارجي.

- **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدئنة التكاليف. وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

- **تغطية الطلبات التي يحتاجها المجتمع:** وذلك من خلال بيع أو تقديم خدمات لتلبية رغبات الأفراد المتنوعة والمتجددة، ومحاولة إشباعها من أجل كسب ثقة المجتمع (الزبائن) وإرضائه.

- **تحقيق التنمية والتطور المستمر:** نمو المؤسسة يعني تطور رقم أعمالها، وهذا يعني تنمية الإنتاج. وبالتالي زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج بالاعتماد على العقلانية والرشاد الاقتصادي.

- **تفضيل هدف السيولة:** إن السعي نحو تحقيق أقصى ربح يتطلب استثمار جميع الأموال المتاحة في نشاط المؤسسة، وهذا قد يؤدي إلى انخفاض السيولة النقدية مما يؤدي إلى انعدام ثقة البنوك والمقرضين، فضلا عن المشاكل الأخرى التي قد تؤدي إلى توقف النشاط، ولغرض تفادي هذا الوضع تلجأ المؤسسة إلى :

• البعد عن مخاطر الريح في سبيل الاحتفاظ بسيولة نقدية.

• تفضيل بدائل ذات ربحية أقل بسيولة أكبر.

4-2- الأهداف الاجتماعية

من بين الأهداف الاجتماعية نذكر:

- **رفع مستوى الأجور:** حيث يعتبر الأجر حقا مضمونا للعمال مقابل أعمالهم وبما أن العنصر البشري هو مورد هام للمؤسسة فلا بد عليها أن تضمن للعمال مستوى مقبول من الأجر يسمح لهم بتلبية حاجاتهم الاجتماعية من جهة وإخلاصهم وإتقانهم للعمل من جهة أخرى.

- **تحسين الوضع الاجتماعي للعامل:** مما يجعله أكثر راحة في مواجهة التطورات الحضارية مثلا: السكن، النقل..

- **توجيه السلوك الاستهلاكي لأفراد المجتمع:** وذلك من خلال استعمال وسائل مثل: الإشهار والتي غالبا ما تعود بالفائدة على المؤسسة وترفع من رقم أعمالها.

- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** المؤسسة كمجتمع مصغر بتنوع الأشخاص العاملين فيها واختلافهم من حيث مستواهم العلمي وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية تربطهم علاقة مهنية. لكن التفاهم والتماسك الذي يبني بينهم هو الوسيلة الأمثل لضمان إستمرارية المؤسسة، فخلق هذه العلاقات وتطورها يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة باعتبار العمال جزء لا يتجزأ منها.

- **توفير نظام للتأمينات والمرافق للعمال:** على المؤسسة توفير نظام للتأمينات (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم..

4-3- الأهداف التكنولوجية

من بين الأهداف التكنولوجية نذكر:

- **البحث والتنمية:** مع التطور الذي تشهده المؤسسات أصبح من الضروري أن تنشأ هذه الأخيرة مصالح للبحث والتطوير حيث تعمل على تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية مما يؤدي إلى رفع الإنتاج وتحسين النوعية، وهو ما يضمن قوة تنافسية كبيرة للمؤسسات.

- **مشاركتها في الخطة التنموية العامة للدولة:** يكون ذلك من خلال التنسيق مع جميع الأطراف الأخرى من مراكز للبحث العلمي، الجامعات والمعاهد المتخصصة، الإحصائيين الاقتصاديين وهيئات أخرى تعمل جميعها من أجل تحقيق تطور وتنمية متوازنة.

4-4- الأهداف الثقافية

هذه الأهداف تتعلق خصوصا بالعمال من خلال:

- **رفع كفاءات العمال:** من خلال التكوين المتواصل لهم على استعمال التقنيات الحديثة، مما يسمح بتجديد أفكارهم وهذا ما يؤثر إيجابا على مردود المؤسسة.

- **تحسين مستوياتهم الذهنية والفكرية:** ويكون ذلك من خلال تخصيص أوقات للرياضة والترفيه تسمح للعمال بالحفاظ على صحتهم وتحصلهم من الملل، مما يجدد لهم طاقاتهم وبالتالي استمرارهم في أداء عملهم على أكمل وجه وبأقصى طاقة.

5- تطور المؤسسة في الفكر الاقتصادي

تعتبر المؤسسة كظاهرة وحقيقة قديمة جدا، إلا أن تسميتها بهذه الصفة الحديثة هو حديث نسبيا في الأدب الاقتصادي، وتصب مجمل اعترافات وشهادات المفكرين على أن فرنسا هو البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة "ENTREPRISE" وكذا المصطلح الموافق له المقاول "ENTREPRENEURE" في القرن 15م، وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح المؤسسة اشتق من كلمة "ENTREPRENDRE" والتي تعني التعهد والالتزام بفعل عمل يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، ومن ثم فإن هذا العمل يتضمن بعض المخاطر.

وبالتالي نستنتج بأن مصطلح المؤسسة ارتبط ويرتبط بفكرة المخاطرة (LE RISQUE)

مثال: يتعهد المقاول بإنجاز مشاريع كبرى (كبناء المساكن، تهيئة الطرقات، أشغال الري...)، وهو ما عرف في مؤسسات الأشغال العمومية، ويمكن توضيح عنصر المخاطرة في هذا التعهد في كون أن الشخص الملتزم يملك نظرة سطحية وتقريبية عن التكاليف الحقيقية وبالتالي فهو لا يعرف مسبقا هل يحقق ربح أو خسارة.

5-1- بداية تداول "المقاول" كمصطلح في الاقتصاد

تجدر الإشارة إلى أنه كان يجب انتظار حلول الثلث الأول من القرن 18، يبدأ المقاول كمصطلح متداول في الاقتصاد لأول مرة ويرجع الفضل في ذلك إلى المفكر "رشارد كونتلو- RICHARD CONTILLON" ففي

سنة 1730 م ألف كتابا تحت عنوان "الاقتصاد السياسي" أخرج من خلاله مفهومي "المقاول" و"المؤسسة"، حيث أخرج هذين المفهومين من مدلولهما الضيق المتمثل في الأشغال العمومية وأعطاهما حيزا أكثر اتساعا وشمولية. ويتمثل الإسهام الحقيقي لهذا المفكر في إيجاد العلاقة بين المقاول والمخاطرة، وهذه الفكرة أساسية لأية نظرة اقتصادية للمقاول، فقد أصبح مفهوم المقاول يجعل في طياته معنى أوسع ومنظور جديد، لكنه مرتبط بتعهد المالك الأرض بدفع مبلغ معين متفق عليه في العقد مقابل استغلال الأرض، وهذا يمثل مخاطرة بأمواله لأنه لا يعلم مسبقا وبالضبط ما الذي سيحدثه من استغلال هذه الأرض ونفس الشيء ينطبق على التاجر والصناعي لأن الدخل (الإيراد) من العمليات التي يباشرها المقاول تتوقف على الكمية المباعة وسعر البيع، إذن يمكن القول أن هذا المعنى للمقاول والذي جاء به هذا المفكر مرتبط بالمعنى الأول لكنه يعاكسه في النظرة. أي أن هناك نظرتين:

- النظرة الأولى: المقاول متأكد مما سيحصل عليه من المشروع (الإيرادات معلومة) وغير متأكد من التكاليف (التكاليف مجهولة).

- النظرة الثانية: المقاول متأكد مما يجب دفعه من تكاليف وغير متأكد مما سيحدثه من عمله (التكاليف معلومة والإيرادات مجهولة).

5-2- المؤسسة والمقاول من منظور المدرسة الفيزيوقراطية

يمكننا أن نتناول دراسة مفهومي المؤسسة والمقاول عند الفيزيوقراط من خلال تحليل أفكار روادها وعلى رأسهم "F. Quesny" (1694-1774) الذي كان ينظر إلى المؤسسة كأهم مزرعة رأسمالية كبيرة، أساس هذه النظرة هو اعتباره للأرض والزراعة كمصدر وحيد لخلق الثروة لأنها وحدها فقط تعطي إنتاجا صافيا، وماعدا ذلك فهي أنشطة عقيمة يقول "F. Quesny" المؤسسة المزدهرة والنشيطة، أي المثالية هي المؤسسة الزراعية الكبيرة وأشار إلى مصطلح اقتصاديات الحجم.

أما بالنسبة للمفكر "Turgot" (1727-1789) فإنه وسع التحليل إلى مجال الصناعة حيث تناول في كتابه أفكار حول تكوين وتوزيع الثروة سنة 1759 مقالوا الصناعة والرأسماليين الزراعيين، وبين دورهم بأنه يكمن في تجميع رأس المال الخاص وتنميته عن طريق أرباح مؤسساتهم، ويعرف المؤسسة "Turgot" بأنها: المكان الذي يتراكم فيه رأس المال، ويرى بأن نمو المؤسسة يعود إلى زيادة رأس مالها، وهذا الأخير يتم بالاستثمار وهو الشيء الذي لم يتطرق إليه أحد من قبله، ويشير بذلك إلى معدل الفائدة الذي يلعب دورا رئيسيا في توجيه استثمار رؤوس الأموال، وفي هذا الصدد ميز "Turgot" بين الرأسمالي والمقاول فالأول يكافأ بالفائدة والثاني يكافئ بالأجر.

5-3- المؤسسة والمقاول من منظور المدرسة الكلاسيكية

هناك نظرتين غير متطابقتين اتجه مفهومي المؤسسة والمقاول فهناك النظرة الإنجليزية والنظرة الفرنسية، فالفرق الأول يكمن في اللغة حيث أنه خلال القرنين 16 و17 استعمل الإنجليز بين مصطلح (under taker) ومعناه مقالوا الأشغال العمومية وأثناء القرن 18م هذه التسمية أصبحت تعني الرأسمالي إلى غاية نهاية القرن 19، حيث ترك المكان للمصطلح الفرنسي وهو المقاول (l'entrepreneure) حيث أنه عندما نستعرض دراسات الإنجليز

ابتداء من (Malus.D.Ricardo. A.Smith) نجد هناك غياب تام لمصطلح ومفهوم المؤسسة وهذا راجع إلى أن هناك مفكرين كانوا يهتمون فقط بالجانب المالي وتوزيع الثروة في المجتمع، وبالتالي كانت المؤسسة عبارة عن وسيلة وسيطة للتنمية أما النظرة الفرنسية فنجد أن هناك اقتصاديون بلوروا مفهوم المؤسسة في الشخص الذي يسيرها حيث أن "Baptist Jean" (1832-1767) يعبر عن المؤسسة بالمقاول أما "Simon" (1835-1760) يعبر عن المؤسسة بالصناعي.

5-4- المؤسسة والمقاول من منظور المدرسة الحديثة (الحديثة)

5-4-1- المؤسسة كتجمع للوظائف المجردة: (تركز على رأس المال والعمل)، حيث يرى "L.Walras" أن المقاول لا يتميز عن باقي الأعوان الاقتصاديين، فهو يقوم بتوظيف (الجمع) عناصر الإنتاج (الأرض، رأس المال، والعمل) سواء كان ذلك في الصناعة، التجارة، الزراعة وفقا للأسعار النسبية، وأطلق "L.Walras" تسمية الخدمات المنتجة على عناصر الإنتاج وفي هذا الإطار فرق بين سوق الخدمات وسوق السلع ففي السوق الأول عارض الخدمة هو صاحبها وطالبها هو المقاول، وينتج عن تفعيل هذا التبادل سعر لهذه الخدمة، أما في سوق السلع فنجد العكس تماما حيث البائعون (العارضون) هم المقاولون والمشترون (الطالبون هم أصحاب الخدمات) ومن هذا التبادل يتكون أيضا سعر جاري للسلع، إذا هاذين السوقين مرتبطين ببعضهما البعض بواسطة المقاول، وقد انتقد "L.Walras" النظرة الإنجليزية لعدم تمييزها بين الرأسمالي والمقاول، غير أن ما يؤخذ عليه هو نظرتة للمؤسسة على أنها عبارة عن تجمع لوظائف مجردة، عند ذلك يكون قد أهمل العوامل النفسية، والبيئة الاجتماعية للعلاقات الاقتصادية ومن ثم فقد جاء بنموذج مجرد نفس النظرة نجدها عند "Pareter" حيث أكد أنه من الضروري التفريق بين وظيفة الرأسمالي ووظيفة المقاول فما نتحصل عليه من خلال امتلاكها لرأس المال يختلف تماما عما نقبضه كون أننا قمنا بتحويل خدمات رأس المال إلى منتوجات أو إلى رأس مال آخر.

5-4-2- المؤسسة كمنظمة: صاحب هذه النظرة هو "A.Marshall" حيث اعتبر المؤسسة كمنظمة وأكد على أنها عامل أساسي في الإنتاج إضافة إلى بقية العوامل الأخرى، ولقد فسر المؤسسة (المنظمة) تفسيراً بيولوجياً حيث شبهها بالكائن الحي ومن خلاله يرى بأن المؤسسة تتكون من أقسام والتي تمثل في الكائن الحي الرأس والدماغ وشبهها كذلك بالشجرة التي خلال مدة حياتها الطبيعية تصل إلى ارتفاع معين وهذا لارتباطها بالظروف الطبيعية وقد تتلاشى هذه الشجرة لظروف غير ملائمة.

5-5- المؤسسة والمقاول من منظور المدرسة النيوكلاسيكية

نتعرض في هذا الجانب إلى إسهامات الاقتصادي الكبير "J.shumpeter" الذي يعتبر المقاول كمبدع والمؤسسة كوحدة للإبداع، ومساهمة بعض مفكري التسيير في العودة المتجددة لمفهوم المقاول في الاقتصاد.

أ- المؤسسة كوحدة إبداع والمقاول كمبدع عند "J.shumpeter": يرى "J.shumpeter" أن المؤسسة هي وحدة للإبداع والإنتاج ويعتبر من تكلم عن الإبداع حيث يؤكد بدون التطور نتيجة الإبداع لا يحصل ربح وبدون

يرجى لا يحصل تطور، وهذا يعني أنه هناك نوع من الروتين في سلوك المقاول وفي دور المؤسسة وهذه الدورة التي يتكلم عنها هذا المفكر ما هي إلا انطلاقة أما الطريقة التي نتصور بها الحقيقة، حقيقة المقاول والمؤسسة في القرن 20 فهي مختلفة تماما عن ذلك لأن المقاول الحقيقي في تصور هذا المفكر، هو الذي يقوم بالإبداعات التقنية المستمرة والتي يجمعه بها 5 أصناف: (1)

-إسهام طرق جديدة في الإنتاج غير التي كانت معروفة في السابق.

-إنتاج سلع جديدة.

-إيجاد أسواق جديدة.

-اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.

-خلق (إنشاء) تنظيم جديد.

ب-مساهمة بعض مفكري التسيير في العودة المتجددة لمفهوم المقاول في الاقتصاد: لقد أشاد اقتصاديان أمريكيان، معروفان في مجال التسيير في بداية الثمانينات بالمقاول، ولكن وفق تصور مختلف لكل منهما، وهما على التوالي " G.GILDER " و " P.DRUCKER " .

-مساهمة " G.GILDER ": يشير هذا الكاتب إلى أن المقاول يعرف "القوانين الخفية" للسوق، وهو يمارس الصراع العادل ضد الفقر بخلق مناصب عمل، ويربط " G.GILDER " بين المقاول والمؤسسة الصغيرة ، ويقول أن المقاول هو في نفس الوقت ملك رأس المال، مسير، منظم، وفي بعض الأحيان مهندس، يظهر وكأنه وسيط بين العامل والعالم، ولكن هذا الربط بين المقاول وظاهرة المؤسسات الصغيرة يقود إلى طرح سؤال هام، ومحاولة إيجاد إجابة له، وهو: هل هذه الظاهرة هي ناجمة عن عودة "روح المبادرة بتأسيس مؤسسات" بدافع الاستقلالية، وهو دافع مرتبط بتطور الذهنيات والقيم الاجتماعية؟ أم - وهو الغالب - تم ذلك تحت تأثير الحاجة إلى منصب عمل (عند فقدان البحث عنه) ؟ بمعنى آخر هل بدافع حب المخاطرة - الناجمة عن المغامرة بإنشاء مؤسسة - ؟ أم بدافع مواجهة الحاجة يتم إنشاء مؤسسة ؟

بعض المفكرين ومن بينهم G.GILDER أشارو إلى أنه في الوقت الحالي يوجد العديد من حاملي الشهادات الجامعية الجدد يعتزمون إنشاء مؤسسة، ويفضلون ذلك على تولي منصب إطار في مؤسسة كبرى، وبالمقابل أيضا فإن وجود بعض القوانين الملائمة حول المؤسسة الفردية في بعض الدول يثير اهتمام الأفراد الذين تم رفضهم لمرات عدة من قبل مسؤولي بعض المؤسسات الأخرى.

-مساهمة " P.DRUCKER ": بالنسبة له المقاول لا يوجد إلا في المؤسسة الصغيرة، بل إنه في كل مكان، في المؤسسة الصغرى والكبيرة وفي الإدارة المقاول بالنسبة له يظهر في السلوك، ويجعل من التغيير شعاره من هذا المنطق

(1) Scheid J.C., "Les grandes auteurs en organisation ", Dunod, 2^{ème} édition, , Paris, 2008, P 11.

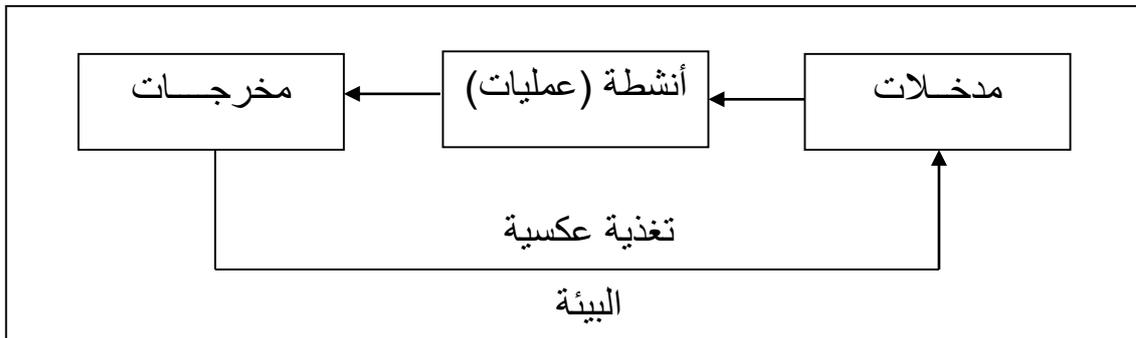
يعطي " P.DRUCKER " ملامح المقاول، والتي يشوبها عدم التدقيق، فهو ليس بالمضارب، ولا الرأسمالي ولا المستثمر ولا الأجير... إلخ، انطلاقاً من هذه الصورة أليس من الممكن القول أن المقاول هو نوع من "العون الاقتصادي غير المعرف"؟

بالرغم من عدم الدقة هذه، فإن تصور " P.DRUCKER " يقترب من مثيله لـ " J.shumpete "، لأنه يؤكد على دور المقاول كـ "ثوري اقتصادي" الذي يجعل من التغيير معياراً عادياً لسلوكه، وعليه فالمقاول والإبداع لا يفتقران، هذا الإبداع يتمثل في خلق فرص جديدة لإعادة تشكيل السوق، وبهذا الشكل فإن مقاول " G.GILDER " و " P.DRUCKER " لا يتوفر إلا على نقاط مشتركة قليلة مع التصور الحدي، مثل التأكيد على أن المقاول لا يتحمل ضغط قوى السوق بالرغم من وجوده في محيط تنافسي. أيضاً أشار " P.DRUCKER " إلى أنه يمكن أن نجد مقاولين في مؤسسات عمومية، بمعنى أن ضمان الوظيفة لا يعتبر معياراً ذا أهمية في تحديد هوية المقاول.

6- المؤسسة كنظام مفتوح

أهملت معظم الطرق الكلاسيكية بصفة عامة العلاقة بين المؤسسة و البيئة الخارجية، و على ذلك طرأ تحول جذري في الفكر التسييري عندما تبنى " مانيز " فكرة النظم، و بموجب هذه الفكرة فإن المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معيّنة،⁽¹⁾ ويوضح الشكل رقم (1) الإطار العام لمفهوم نظام المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة المحيطة، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة.

الشكل رقم (1): نموذج الأنظمة



المصدر: علي شريف، مرجع سابق، ص24.

(1) علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص24.

و كما يتضح من الشكل رقم (1)، فإنّ النظام يتكون من أربعة أجزاء رئيسية هي:

– المدخلات: حيث يحصل النظام (المؤسسة) على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية (الموارد البشرية، المالية، المادية و المعلوماتية).

– عمليات التحويل: حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية و التكنولوجية التي يملكها بتحويل الموارد المتحصل عليها إلى سلع أو خدمات.

– المخرجات: تتضمن السلع و الخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة، كما تتضمن أيضا النماذج السلوكية للنظام و الأرباح التي يحققها أو الخسائر التي يتحملها.

– المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي ترد من البيئة إلى النظام (المؤسسة)، والتي توضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع المقدمة والخدمات و سائر تصرفات النظام، و التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على قدرة النظام في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة يبدأ بها دورة أخرى و هكذا.

وتمارس الوظيفة الرقابية للجهاز مستخدمة المعلومات المرتدة في النقاط التالية:

● فحص المدخلات، فحص العمليات، فحص المخرجات.

● الرقابة من خارج النظام تأتي من البيئة المحيطة مثل شكاوي المستهلكين.

● تقارير الجهات ذات العلاقة سواء جهات حكومية أو استثمارية.

– البيئة: و هي مجموعة الأنظمة الخارجية مثل الأنظمة السياسية والقانونية والفنية والاقتصادية وهي تؤثر على شكل وطبيعة المدخلات والعمليات والمخرجات.

ومن المزايا الممكن تحقيقها من النظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا ما يلي:

– التفاعل مع البيئة: إنّ التفاعل مع البيئة يمثل أهم إسهامات نظرية الأنظمة في المجال الإداري، و يأتي هذا التفاعل نتيجة للنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا، و النظام المفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية بصورة مستمرة حيث يؤثر فيها و يتأثر بها، و تمثل جميع مؤسسات الأعمال نظاما مفتوحا هذه الحقيقة تجعل المديرين في حالة دائمة إلى متابعة الظروف البيئية و ما يتجسد فيها من تغيرات، و نسيان هذه الحقيقة معناه التخلف عن المنافسة.

– الاعتمادية المتبادلة للنظم الفرعية: تمثل هذه الميزة الإسهام الثاني لنظرية الأنظمة، والنظام الفرعي هو نظام يعمل داخل النظام الكلي، فإدارة التسويق و إدارة الإنتاج وإدارة الأفراد والإدارة المالية يمثل كلّ منها نظاما فرعيا داخل النظام الكلي و هو المؤسسة، هذه الأنظمة الفرعية يؤثر كلّ منها في الأنظمة الأخرى، معنى ذلك أنّ الاعتمادية المتبادلة للنظم الفرعية تتطلب أن يعرف كلّ مدير تأثير تصرفاته و قراراته على النظم أو الأجزاء الأخرى ومن ثمّ تأثيرها على المؤسسة ككل.

– الإتحاد، اليقظة و تساوي النهايات: بالإضافة إلى الميزتين السابقتين، هناك ثلاثة مفاهيم هامة تقوم عليها

نظرية الأنظمة، أولها هو الإتحاد أو الفاعلية ويعني أنّ الفردين أو وحدتين تنظيميتين عندما يعملان معا، فإنّ ناتج العمل يكون أفضل ممّا لو عمل كلّ منهما منفردا، ثانيها هو اليقظة و يقصد به التكيف مع البيئة فالنتائج التي تترتب على الانعزال عن البيئة الخارجية والأخذ بمنظور النظام المغلق هي ببساطة الخروج من دائرة الأعمال، أمّا ثالث المفاهيم فهو تساوي النهايات ويعني إمكانية الوصول إلى الهدف بأكثر من طريقة واحدة.

7- كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية

تعرف الفعالية بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإذا حققت أهدافها توصف بأنها مؤسسة فعالة، أمّا الكفاءة فتعني استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنّ الفعالية تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة تركز على الوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أي أنّ الكفاءة تعني تحقيق الأهداف بأقل التكاليف حيث أنه مهما كانت الموارد كبيرة فإنّ المؤسسة تحرص على استغلالها والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف (1).

وهكذا نرى أنّ الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد أما الفعالية فإنها ترتبط بمستوى ودرجة النتائج المترتبة على استخدام الموارد، وبالتالي فإنّ الكفاءة شرط للفعالية ومن ثمّ لن يكون الأداء فعالا حتى يكون كفئا.

ومن خلال مفهوم الكفاءة والفعالية يمكن التمييز بين أربعة حالات للمؤسسة الاقتصادية وهي:

- **المؤسسة الفعالة والكفّاءة:** وهي المؤسسة التي تحقق أهدافها بالاستخدام الأمثل لمواردها، أي أن المؤسسة وصلت إلى تحقيق النتائج المراد تحقيقها بأقل تكلفة ممكنة.

- **المؤسسة الفعالة وغير الكفّاءة:** وهي المؤسسة التي تحقق أهدافها ولكن لا تستخدم مواردها أحسن استغلال، أي أن المؤسسة وصلت إلى تحقيق النتائج المراد تحقيقها بتكلفة مرتفعة.

- **المؤسسة الكفّاءة وغير فعالة:** وهي المؤسسة التي تحسن استخدام مواردها ولكنها لا تحقق أهدافها، أي أن المؤسسة تحقق الاقتصاد في التكاليف ولكن لم تصل إلى تحقيق النتائج المراد تحقيقها.

- **المؤسسة غير فعالة وغير كفّاءة:** وهي المؤسسة التي لا تحقق أهدافها ولا تحسن استغلال مواردها أحسن استغلال، أي أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق النتائج المراد تحقيقها ولا تحقق الاقتصاد في التكاليف.

(1) Scheid J.C., "Les grandes auteurs en organisation ", Dunod, 2^{ème} édition, , Paris, 2008, P 11.

المحور الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

تأخذ المؤسسة أشكالاً مختلفة ومتعددة فقد تأخذ شكل ورشة حرفية تقليدية أو متجر خاص أو شركة إنتاجية متوسطة أو مزرعة أو مصرف أو شركة متعددة الجنسيات وهذه الأشكال يصعب دراستها بصفة إجمالية وخاصة عند محاولة المقارنة بين مؤسسة وأخرى من ناحية الإنتاج أو مردود النشاط .

والصنيف يسهل عملية دراسة المؤسسات على المستوى الوطني مثل عملية حساب الإنتاج الوطني الإجمالي " PNB " أو محاولة حساب عدد العمال الذين يشغلون في أنواع معينة من المؤسسات أو تحديد ماتساهم به مجموعة معينة من المؤسسات من الدخل الوطني "حسب قطاع معين مثلا " إضافة إلى تسهيل العمليات والإجراءات المحاسبية في الشركات.

وتتخذ عملية التصنيف عددا من المعايير من أهمها: المعيار القانوني، المعيار التنظيمي والمعيار الاقتصادي.

1- تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني

طبقا لهذا المعيار فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين مؤسسات خاصة أي تخضع للقانون الخاص ومؤسسات عامة "عمومية" أي تابعة للدولة وتخضع للتشريعات الخاصة بها، وحاليا تخضع لخليط من القانون العام والخاص مثل القانون التجاري سواء بالجزائر أو بدول أخرى.

1-1- المؤسسات الخاصة

تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالاً متعددة، ويمكن وضعها تحت نوعين أساسيين: مؤسسات فردية وشركات.

1-1-1- المؤسسات الفردية: تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل، أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى، ويقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة، بالإضافة إلى عمل الإدارة أو التنظيم أحيانا، وقد يقدم أيضا جزءا من عمل المؤسسة، وهذه المؤسسة التي تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال ويعتبر هذا الشكل النموذجي لمؤسسة القرن 19، إذ اقتبست نظرية الفائدة والربح التي أعدت من طرف الاقتصاديين الكلاسيك، حيث يحصل فيها رب العمل على كل من الفائدة والربح في نفس الوقت، إلا أن التطورات التي تشهدها هذه المؤسسة واتساع نشاطها، قد شهد الفصل بين كل من الفائدة والربح نظرا لأن رب العمل أصبح يجلب الأموال من الغير أو البنوك وبالتالي تحصل هذه الأخيرة على الفائدة وهي عائد رأس المال، أما الربح فيحصل عليه رب العمل وهو مقابل عملية جمع عوامل الإنتاج ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالاً تتباين من مؤسسات إنتاجية أو وحدات حرفية، تجارية، أو فنادق وغالبا لا يكون عدد العاملين فيها مرتفعا.

-المزايا:

- السهولة في التنظيم والإنشاء.
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وقد يكون دافعا له للعمل بكفاءة ونشاط لتحقيق أهداف المؤسسة.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.

-العيوب:

- من عيوب ومساوي هذه المؤسسة قلة رأس المال (لأن صاحب المؤسسة يقوم لوحده بإمداد المؤسسة برأس المال).
- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.
- قصر وجهة النظر (المعلومات أو محدودية التفكير وتقنيات التسيير).
- ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة حيث يكون مسؤول على كل ديون مؤسسته.

1-1-2-مؤسسات الشركات: في هذا النوع من المؤسسات التي تتفرع إلى عدة أقسام يتوزع فيها التنظيم أو التسيير على أكثر من شخص، وقد ظهرت بذور بعضها منذ عهد البابليين (قانون حمورابي)، ولدى العرب أيضا (شركة الأشخاص) مروراً باليونان والرومان ومع تطور النشاط الاقتصادي الرأسمالي واتساع الاكتشافات الجغرافية بعد القرن 15م، اكتمل ظهور البعض الآخر منها، ويمكن تقسيم هذه الشركات إلى ثلاثة أقسام:

1-1-2-1-1-شركة الأشخاص: من أنواع شركات الأشخاص ما يلي: (1)

أ-شركة التضامن: تعد شركة التضامن من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تتساوى قيمها أو تختلف من شريك لآخر، في القيمة وفي طبيعة الحصة، حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلا نقديا أو عينيا (مبنى، آلة، أصل حقيقي أو حصة عمل) في حين أن التزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين فيها تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة في هذه الشركة.

كما أن إدارتها وتسييرها قد يقوم به شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو أجنبي بحيث تكون ممارسة التسيير باسم الشركة التي تتمتع بشخصية قانونية مستقلة أو باسم قد يكون اسم أحد الشركاء مع الإشارة إلى وجود شركاء له، أو قد يحمل اسما تجاريا معيناً، وغالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة ويتقاضى الشركاء أرباحا بنسبة ما قدموه من حصص في رأس مالها وبنفس النسب يتحملون الخسائر إن وجدت.

-المزايا:

(1) القانون التجاري، الشركات التجارية، المادة 4 المعدلة والمتمة لأحكام الفقرة 02 من المادة 544 من الأمر رقم 59-75 المؤرخ 26/09/1975.

- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عقد شركائها.
- نظرا لوجود عدة شركاء، يمكن أن يختص كل واحد منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.
- من خصائص المسؤولية التضامنية تجعل الشركاء يخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة.
- زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء مما يسهل أكثر إمكانية الحصول على القروض.

-العيوب:

- حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
 - مسؤولية غير محدودة للشركاء.
 - وجود عدة شركاء قد يثير عدة منازعات وسوء تفاهم وتناقض، مما يعود على المؤسسة سلبا.
 - في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة في بيع حصة أي منهم كما تنشأ صعوبة التنازل.
- إن شركات التضامن تضم نوع واحد من الشركاء وهم الشركاء الضامنون حيث يكون هؤلاء الأعضاء مسؤولون عن كامل الالتزامات التي على الشركة رجوعا إلى ثروتهم الشخصية.

ب-شركة التوصية البسيطة: وهذه مثل شركة التضامن مع وجود نوعين من الشركاء المالكين. النوع الأول أعضاء بمسؤوليات كاملة غير محدودة وهم الشركاء أو الشريك الضامن، والنوع الثاني هم الشركاء الموصون وهؤلاء تحدد مسؤولياتهم بقدر مساهمتهم المالية فقط.

إن الأعضاء الضامنين هم من يدير أعمال الشركة ويتحمل المسؤولية كاملة، بينما الشركاء الموصون يوظفون أو يستثمرون أموالا في الشركة وتكون مسؤولياتهم محدودة. ورغم أن القوانين لا تحدد عدد الشركاء في مثل هذا النوع من الملكية، إلا أنه يشترط لوجود هذا الشكل القانوني وجود شريك ضامن واحد على الأقل مع شريك موصي واحد على الأقل، وهذا النوع من الشركات يعالج بعض إشكالات التضامن ويتيح إمكانية الاستفادة من مزاياها. قد تحمل شركة التوصية البسيطة اسم أو أسماء بعض الشركاء الضامنون مقرونة بكلمة وشركائه، ولكون هذه الشركة شركة أشخاص فإن انسحاب أي من الشركاء الموصوف أو بيع حصته لآخرين يخضع لموافقة الشركاء المتضامنون.

ج-شركة التوصية بالأسهم: إن هذا النوع من الشركات يشبه شركات التوصية البسيطة في أغلب القضايا عدا كون حصص الشركاء مقسمة إلى أسهم وليس مبالغ مقطوعة. إن هذه الأسهم قد تكون صغيرة القيمة، وهكذا يستطيع الشركاء الموصون أن يساهموا بعدد من الأسهم ويمكنهم تداولها أو التنازل عنها دون الحاجة إلى أخذ الموافقات من باقي الشركاء.

د-شركة المحاصة: شركة أفراد مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من أجله وقد تطول هذه الفترة أو تقصر. وهذا النوع من الشركات قد ينشأ في بعض الحالات باتفاق شفوي بين الشركاء أو بعقد مكتوب يحدد واجبات والتزامات ومسؤوليات المالكين للمؤسسة.

1-1-2-2-1-2- الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL: ظهر هذا النوع من الشركات بألمانيا "القانون التجاري سنة 1892" وفي "فرنسا سنة 1925" وهناك إختلاف في تصنيف هذا النوع من الشركات فمنهم من يصنفها ضمن شركات الأشخاص ومنهم من يصنفها ضمن شركات الأموال.

وحسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود مساهماتهم وتقسم رأس مال هذه الشركة إلى حصص متساوية وغير قابلة للتداول "البيع" وأما الإدارة فيها فتكون من طرف شريك أو أكثر أو غيره، إذ يقوم بأعمال الإدارة ويرأس جمعية الشركاء التي تناقش حسابات وميزانية المؤسسة وتصادق عليها وتتخذ القرارات اللازمة لذلك، ويكون التصويت تبعا لعدد الحصص. (1)

نلاحظ أن أهمية هذه الشركة تكمن في احتوائها على مزايا شركة الأشخاص من ناحية قلة عدد الشركاء وعدم جواز تبادل الحصص بدون قيود وعلى مزايا شركة الأموال (شركة المساهمة) من ناحية تحديد المسؤولية على قيمة الحصص المكتسبة.

1-1-2-3-1-1- شركة الأموال (المساهمة) SPA: تتكون من مجموعة من الأشخاص يقدمون حصص في رأسمالها على شكل أسهم وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية وقابلة للتداول ويشتريها المساهم أو الشريك لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة السهم، في حين أن الشركاء يتفاضون مقابل أسهمهم أرباحا إذا تحققت، إذن فعائدات الأسهم تتغير حسب تغير نتائج هذه المؤسسة.

-المزايا:

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.
- القدرة على الحصول على الأموال نظرا لإمكانها إصدار الأسهم وبيعها في نطاق واسع كما أن القانون يعطيها الحق في الحصول على قروض طويلة الأجل على شكل سندات يحق لصاحبها الحصول على سعر فائدة محددة دون أن يشترك في إدارة المؤسسة.
- تتمتع الشركة بدرجة كبيرة من الاستقرار نظرا لأن لها شخصية معنوية مستقلة، لذلك فإن حياتها تمتد إلى ما بعد حياة مؤسسها وهي باقية طالما أن تكوينها الاقتصادي سليم.
- تتمتع بدرجة كبيرة في استخدام المتخصصين في النواحي الفنية والإدارية.

-العيوب:

- يتطلب إنشاء الشركة إجراءات قانونية معقدة ومكلفة.
- إن انفصال الإدارة عن الملكية يقلل من الحافز الشخصي المباشر لذلك عادة يوجه هذا النقد فقد الملكية الغائبة.
- رغم أنه من الناحية النظرية تخضع إدارة الشركة لرقابة المساهمين إلا أنه من الناحية العملية تكون الشركة تحت

(1) لطوف عبد الوهاب، دراسة مقارنة بين الشركات التجارية، مؤثق وهران تماشيا مع سياسة الانفتاح اتخذ المشرع الجزائري موقفا إيجابيا عن طريق سن نصوص تشريعية جديدة وتعديل نصوصا موجودة أو إلغاء البعض الآخر بغية الدخول في اقتصاد السوق. ص 14.

إدارة أجيرو. إذ غالبا ما تقوم هذه الإدارات بالعمل على تحقيق مصالحها الذاتية التي قد تتعارض مع مصلحة المؤسسة، وأحيانا يقوم المدراء بتقديم بعض المزايا لكبار المساهمين حتى يضمنوا إعادة انتخابهم وذلك على حساب بقية المساهمين.

- تخضع لرقابة حكومية شديدة، كما تدفع أعلى معدلات الضرائب.

1-2-المؤسسات العمومية

هي مؤسسة رأس مالها تابع للدولة ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوطنية، ويجب التمييز بين نوعين المؤسسات العامة والمؤسسات المختلطة.

1-2-1-المؤسسات العامة: تنقسم إلى قسمين:

-مؤسسات تابعة للوزارات: حيث تأخذ أحجام معتبرة وتخضع مباشرة للوزارة الوطنية صاحبة إنشائها (SNVI) والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة أشخاص تعينهم من خلال تقارير دورية.

-مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:وتكون في حدود البلدية أو حدود الولاية وتكون ذات أحجام صغيرة وتنشط في النقل، البناء والخدمات الصحية.

1-2-2-المؤسسات المختلطة: حيث يتكون رأس مالها من رأس مال عام (الوزارة أو مؤسسة عمومية أو رأس مال خاص (محلي أو أجنبي) والهدف منها جلب رؤوس الأموال الأجنبية (عملة صعبة)،اكتساب التكنولوجيا، المتقدمة في شكل آلات أو طرق إنتاج أو خبرة اليد العاملة، وأيضا من أجل المساهمة في التطوير والنهوض بالاقتصاد الوطني من خلال دخول الأسواق العالمية بالاستعانة بالطرف الأجنبي.

2-تصنيف المؤسسات حسب المعيار التنظيمي

ويأخذ هذا المعيار مقياس الحجم والذي يأخذ بعدة عناصر أهمها:حجم المحل، رأس المال وعدد العمال. هذا الأخير يعتبر العنصر الأكثر أهمية في توضيح الكفاءة والفعالية للمؤسسة مقارنة بباقي العناصر، غير أنه تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الأحيان لا تكفي هذه العناصر لتحديد حجم المؤسسة إذا ما استعملت كل على حدة، لذا ينصح باستعمالها متكاملة.

2-1-حجم المحل

هناك ارتباط بين حجم المحل وحجم النشاط مثلا المؤسسة الزراعية التي تملك 10هكتارات من الأراضي هي أقل حجم من تلك التي تملك 20 هكتار من الأراضي الفلاحية، والمؤسسة الصناعية التي لها 20 ورشة تكون أكبر من المؤسسة التي لها ورشتين فقط وهكذا.

ولكن عيب هذا المعيار أنه يربط المساهمة بطريقة الإنتاج وتطور الوسائل المستعملة وبالتالي فهو لا يصلح إلا في حالة المؤسسات من نفس القطاع ومن نفس درجة التطور التقني.

2-2-مؤشر رأس المال

- وهو بدوره ينقسم إلى ثلاثة أقسام: رأس المال الدائم، رأس المال التقني، رقم الأعمال والقيمة المضافة.
- رأس المال الدائم: وهو يتكون من جميع رؤوس الأموال التي تأسست بها المؤسسة إضافة إلى الديون قصيرة وطويلة الأجل(أموال خاصة للمؤسسة + ديون).
- رأس المال التقني (التكنولوجيا): هو رأس المال الثابت وهو أحسن مقياس لحجم المؤسسة الاقتصادية ولكن يشترط تطبيقه على مؤسستين من نفس القطاع حيث لا يمكن مقارنة مؤسسة صناعية مع مؤسسة تجارية.
- رقم الأعمال والقيمة المضافة: المقارنة باستعمال رأس المال يبقى محدود لأنه يشمل على الأرباح والتكاليف ويتجاهل المخزونات الإضافية للمؤسسة فمثلا: قد يتساوى رقمي أعمال لمؤسستين رغم أنها تختلفان في حجم المحلات وعدد العمال ووسائل الإنتاج الأخرى وبالتالي نستعمل القيمة المضافة(الأرباح/ للمقارنة بين مؤسستين ولكن من نفس القطاع.

$$VA= CA - CT \quad / \quad CA= Q \times P$$

2-3-عدد العمال

يمكن تصنيف هذا المؤشر إلى أربعة أنواع:

- المؤسسات المصغرة: والتي يكون فيها عدد العمال من (1-9) وهي تنشط في مجالات مختلفة وخاصة الخدمات، كما تحظى حاليا من مساعدات ودعم الدولة لها في إطار تشغيل الشباب.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حيث نجد أن المؤسسة الصغيرة تتشكل من عدد عمال يتراوح بين (10-199) والمؤسسات المتوسطة تتكون من عدد عمال يتراوح بين (200-499) عامل وهذا النوع من المؤسسات يوجد في مختلف الفروع والتخصصات الاقتصادية (زراعية، صناعية، خدماتية) وخصائصها:
- هيكلها التنظيمي بسيط، تستعمل طرق تسيير غير معقدة، تعمل على توفير شبكة من التدخلات مع المؤسسات العمومية عن طريق المقاوله من الباطن (عندما تقوم مؤسسة خارجية بالتكفل بالمشروع والمؤسسات الصغيرة الجزائرية تختص واحدة بالصباغة وواح
دة بالكهرباء....).
- مؤسسات كبيرة:هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل وهي ذات دور معتبر في الاقتصاد الوطني وعادة ما تكون مشكلة من عدة فروع تكون تابعة للمؤسسة الأم والهدف من إنشاء فروع لهذه المؤسسات هي:
- الحصول على موارد التمويل جديدة تساهم في رفع رأس مالها.
- نقل التكنولوجيا.
- امتصاص البطالة.
- إعادة التوازن إلى التجارة الخارجية.

وتشير الدراسات إلى أن النوع الأول يفوق 99% من مجموع المؤسسات في الدول المتقدمة وذلك حسب ما

يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (1): توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%)

عدد العمال المجموعات	9-1	499-10	500≤
الولايات المتحدة الأمريكية	74.6	25.0	0.4
اليابان	71.3	28.0	0.7
التجمع الأوروبي	81.8	17.95	0.2

المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص72.

رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً يقارب 50% من مجموع اليد العاملة الإجمالية مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

3- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي

يتم شرح بعض المفاهيم الأساسية ثم نذكر الأنواع المختلفة حسب المعيار الاقتصادي.

3-1- شرح بعض المفاهيم الأساسية

أ- القطاع: حسب "كولين كلارك" هناك ثلاثة أنواع من القطاعات:

- القطاع الأول: يتمثل في القطاع الفلاحي في النشاطات الزراعية واستغلال الغابات والصيد، أي كل النشاطات التي لها علاقة بالطبيعة.

- القطاع الثانوي: يشمل كل القطاعات التحويلية.

- القطاع الثالثي: يجمع كل النشاطات المرتبطة بالخدمات (النقل، المواصلات، التجارة، الصحة....).

ومن هنا فإن القطاع يجمع بين كل المؤسسات التي لها نفس النشاط الرئيسي ولها نفس النمط الاقتصادي، وهذا يعني أنها تستعمل نفس الأسلوب في استغلال مواردها (قطاع المحروقات، قطاع الصحة، قطاع النسيج).

ب- الفرع: داخل كل قطاع نجد عدة فروع والفرع يجمع كل المؤسسات التي تنتج نفس المنتج وتستخدم نفس التكنولوجيا، كما أن المؤسسات الموجودة في نفس الفرع تتعرض لنفس المشاكل السوقية مثلاً: في قطاع المنتجات التحويلية يوجد أربع فروع وهي: فرع منسوجات، فرع الجلود، فرع الخشب، فرع الأوراق والتغليف.

ج- الشعبة: إن مفهوم الشعبة يحاول أن يعوض مفهوم القطاع والفرع حيث أن الشعبة عبارة عن سلسلة من النشاطات التقنية والتسويقية المرتبطة فيما بينها من الأعلى إلى الأسفل من استهلاك المواد الأولية إلى غاية مستوى المستهلك النهائي، مثلاً: شعبة صناعة السيارات: فهي تحتاج إلى قطع الغيار، بلاستيك، زجاج، هيكل معدني... إلخ وهي مجموعة من النشاطات تقوم بتوفيرها عدة فروع أو عدة قطاعات.

3-2-أنواع المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي

يرتكز هذا التصنيف على أساس نوع العمل أو النشاط التي تقوم به المؤسسات والواقع هناك ثلاثة أنشطة رئيسية: الفلاحة، الصناعة والخدمات.

3-2-1-المؤسسات الفلاحية: وتشمل المؤسسات المختصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها وبمختلف منتجاتها، وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري واستغلال الغابات وعادة ماتضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول، كما أن نشاطات المؤسسات الفلاحية مرتبطة بخاطرات مناخية رغم التطور التكنولوجي.

3-2-2-المؤسسات الصناعية: وهي تشمل المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتوجات نهائية أي قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي وتصنف هذه المؤسسات الصناعية وفقا لطبيعة النشاط التي تعمل فيه إلى : مؤسسات تعمل في مجال النشاط الإخراجي وأخرى تعمل في مجال النشاط التحويلي وثالثة تعمل في مجال النشاط التجميعي، ويمكن إيجاد تقسيم آخر حسب الصناعات: الصناعة الخفيفة والصناعة الثقيلة. ومن بين خصائص هذه المؤسسات:

-تشغيل يد عاملة بدرجة كبيرة.

-تعتمد على استعمال تكنولوجيا متطورة.

-دورة الإنتاج تكون طويلة، مدة حياة المؤسسة تكون على الأقل 5 سنوات.

3-2-3-المؤسسات الخدمائية: هذه المؤسسات لا تقوم بإنتاج السلع ولكنها تقدم نظير الحصول على مقابل لها، ويمكننا التمييز بين نوعين من النشاطات المقدمة من طرف المؤسسات الخدمائية:

-**خدمات سوقية:** حيث نجد أن المؤسسات تعرض خدماتها في السوق والسعر يتحدد حسب العرض والطلب مثلا: النقل، البريد، المقاهي، السينما، المسرح.....إلخ.

-**خدمات غير سوقية:** هذا النوع من الخدمات يعرض من طرف المؤسسات الإدارية لأن السعر منعدم أو رمزي مثلا: التعليم، الصحة، النظافة العمومية.....إلخ .

المحور الثالث: المؤسسة الاقتصادية والمحيط

تمهيد

تعتبر دراسة محيط المؤسسة أمرا مهما نظرا لأن هذه الأخيرة تجد نفسها دائما في علاقة مستمرة مع محيطها، فهي تأتي بوسائل نشاطها (الموارد المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية...) من محيطها، كما تجد فيه منافذ (أسواق) لمنتجاتها، كما أن طبيعة هذا المحيط لا بد أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند تصميم إستراتيجياتها، فالمؤسسة جزء من المجتمع الذي توجد فيه، وبالتالي تتأثر به، وتؤثر فيه، بمعنى أن المؤسسة تتأثر بالتغيرات الحادثة في محيطها، وأيضا بإمكانها أن تؤثر فيه بنشاطها، بتعبير آخر، المؤسسة ليست حرة، ولكن مقيدة بعوامل (عناصر) محيطها كمعدل الفائدة، معدل 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 أيضا دولية) فيكون الإقبال على سلعتها، وخدماتها كبيرا من طرف المستهلكين.

وعليه فإن تسيير المؤسسة بمفهوم النظام المفتوح يفرض عليها كشف، ومعرفة عناصر محيطها، تشخيصها، التنبؤ بها، تحديد آثارها على أدائها، وكذا تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها مما يقود في النهاية إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.

1-تعريف وأهمية محيط المؤسسة

يعطي القاموس الاقتصادي " WEBSTER " التعريف الآتي للمحيط " هو مجموع الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة ".⁽¹⁾ أي أن محيط المؤسسة يعبر عن إجمالي القوى، والعوامل التي تحيط بالمؤسسة ذات التأثير ليس الحالي فقط، وإنما أيضا المحتمل.

وتظهر هذه الأهمية في كون أن محيط المؤسسة يحدد لها مايلي:

- أنواع ومستويات الأهداف التي يجب تحقيقها.
 - أنواع وكميات المواد التي يمكنها الحصول عليها.
 - القيم والمعايير التي يجب الاسترشاد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها الإدارة.
- وعليه فإن المحيط قد يكون سببا من أسباب فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا توفر عامل أو أكثر من العوامل الآتية:

- عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح أو عدم واقعيتها.
- قلة الموارد والإمكانات التي تتيحها المحيط للمؤسسة (نقص العملة الصعبة لشراء المواد الأولية...).

(1) HENRI MAHA, Dictionnaire de Gestion, (vocabulaire, concepts et outils), economica, Paris, 1998, p416.

-تزايد القيود المفروضة على المؤسسة، مما يحد من قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف الإدارية (توظيف عمال أكثر من اللازم).

-تعاون الإدارة وارتكازها على مستويات تنظيمية أعلى تستمد منها الإعانة والرأي فيما يجب أن تمارسه من أنشطة وواجبات.

أيضا تنبع هذه الأهمية من كون أن المؤسسات لا توجد إلا داخل محيطها، هذا المحيط هو لكل مؤسسة مهما كان حجمها في تعقد مستمر ومتزايد أكثر فأكثر، وعليه ينبغي على المؤسسة ولو كانت صغيرة الحجم، أن تضع في الحسبان عناصر محيطها وعلى رأسها المنافسة مع بقية المؤسسات في القطاع، وبالتالي لكي تستمر المؤسسة فإن مسيري وعمال هذه المؤسسة مضطرين للتحكم في استغلال مواد جديدة، ووسائل جديدة، وتكنولوجيا جديدة، كما يجب التكيف مع تطور احتياجات الزبائن والتي بدورها تتأثر بمتغيرات مختلفة للمحيط.

بتعبير آخر يمكن القول أن نجاح المؤسسة لا يعتمد على فعالية وكفاءة رئيسها ومميزاته المهنية فقط، بل يضاف إلى ذلك أيضا الاقتناع ضرورة بالعمل مع باقي المؤسسات، وهي عديدة: نقابات، بنوك، موردين مختلفين، ضرائب، تأمين اجتماعي... إلخ

يضاف إلى ذلك أن المحيط يفرض قيودا لا يكون أمام المؤسسة سوى الخضوع لها لعدم التمكن من التحكم فيها، حيثئذ سيكون هدف المؤسسة تقليص عدم التأكد، مما يعني ضرورة القيام بتحليل وفهم هذا المحيط، بمعنى آخر على المؤسسة أن تقوم بتحليل الاتجاهات والفرص والقيود قبل القيام باختيار المكان، المنتج، التمويل وغيرها من العمليات.

2-أنواع المحيط

يصنف المحيط إلى عام وخاص

2-1-المحيط العام

ويقصد به كل العوامل التي يمس تأثيرها كافة المؤسسات، وتقع خارج حدود المؤسسة ولا تخضع لمراقبة الإدارة، ويتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية للمؤسسة، وهي تتمثل في مجموع العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والتكنولوجية.

-العوامل الاقتصادية: وهي مجموع العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسات ومنها حالة النمو الاقتصادي أو حالة الركود، حالة التضخم وما يتبعه من مؤثرات اقتصادية أخرى وبطبيعة الحال فإن هذه الأوضاع تؤثر على عمل المؤسسة بطرق مختلفة فمتطلبات العمل في ظل الركود النقدي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل النمو.

-العوامل السياسية: يقصد بالعوامل السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام (الاستقرار السياسي، علاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى والتي تشكل سوقا حاليا أو مستقبليا لمنتجاتها أو مصدرا لتوريد المواد الأولية)، التحالفات الاقتصادية والعسكرية.

-العوامل القانونية: يتعلق الأمر بالإطار القانوني والتشريعي الذي يحدد عمل المؤسسة (تشريعات في مجال الاستثمار، القوانين الضريبية....)

-العوامل الاجتماعية والديمغرافية: وهي مجموع العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يمثلون مستهلكي منتوجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، العادات والتقاليد، هجرة السكان، السلوك العام الاستهلاكي، سوق اليد العاملة. فكل هذه العوامل تؤثر على إنتاجية الأفراد. مثلاً: تمثل الزيادة السكانية فرصة لبعض المؤسسات التي يكون الطلب على منتوجاتها في زيادة مستمرة، خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة دخل الأسرة مما يزيد من الطلب على المنتجات لمشاركتها في القرارات الإنتاجية، زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة.

-العوامل التكنولوجية: إن التغيير والتطوير في إجمالي التكنولوجيا يدفع بالمؤسسة على العمل أن تبقى في المستوى، فالتقدم التقني، الاختراع الذي يمكن أن يؤثر على أنماط الإنتاج (تطور تقنية يعني تراجع أخرى)، الآلية، على المؤسسة هنا أن تتبع وتستغل التطور التكنولوجي، كما أن فرصة المؤسسة في الإبداع والحصول على تقنيات جديدة يمكنها من دعم قدراتها التنافسية.

-العوامل الايكولوجية: يهتم علم الايكولوجيا بالعلاقات القائمة بين الكائنات الحية والمحيط، حيث أصبح التوازن الحاصل بين مكونات المحيط المختلفة معرضاً للخطر، مثلاً: العيش في مناطق الضجيج يخلق توتراً عصبياً، بناء المطارات والطرق السريعة لها تأثير سلبي على الإنسان والحيوان والنبات، التلوث الصناعي والذري في الوديان والأراضي الفلاحية يؤثر على المعيشة ككل. وتتطلب التأثيرات السابقة على المحيط رد فعل منظم للتفادي أو التقليل من هذه السلبيات، مثلاً: توسيع استعمال البنزين دون رصاص، استعمال التعبئة غير المضرة بالمحيط، الرقابة على المدخات بشتى أنواعها والنفايات.

-المؤسسات الأخرى: سواء كانت موردة للسلع (سوق المواد الأولية وهذا للحصول على أحسن نسبة جودة / الأسعار)، المؤسسات المالية (سوق رأس المال بسبب البحث عن جلب أحسن القروض التي تتوفر فيها شروط مناسبة)، سوق اليد العاملة في إطار التنافس على توظيف العمال والإطارات الكفأة.

-العوامل الدولية: وتشمل كل العوامل السابقة في الإطار الدولي.

من مميزات هذه العوامل أن أهميتها متفاوتة بالنسبة للمؤسسة، ولكن لها خصائص مشتركة فيما بينها:

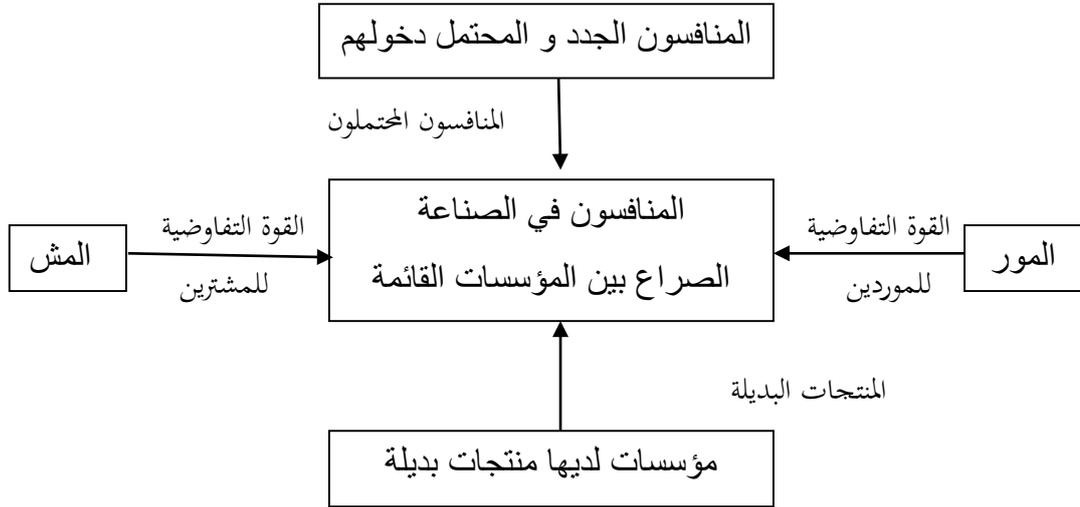
- مستقلة عن المؤسسة.
- تؤثر في حياة وتسيير المؤسسة.
- لا تستطيع المؤسسة تجاهلها وإلا تعرضت لعواقب وخيمة.

2-2-المحيط الخاص

ويتمثل في مجموع العوامل التي تقع على حدود المؤسسة، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات وتدخل إلى حد كبير في نطاق مراقبة الإدارة، ويتضمن هذا المحيط الزبائن، الموردين، المنافسين، المنافسين

المحتملين، المنتجات البديلة والمجموعات الضاغطة مثل النقابات جمعيات المستهلكين واتجاهات الرأي العام. ولتفسير هذا سنعرض المحيط الخاص حسب "porter" كما في الشكل رقم (2)

شكل رقم(2): المحيط الخاص



SOURCE : Michael Porter, l'Avantage concurrentiel, traduit de l'ameri ecomi par philippe Deleverger,DUNOD,Paris,1997,P51.

ويشير "porter" إلى المحيط الخاص للمؤسسة والذي يتضمن خمسة قوى للتنافس تتطلب متابعة مستمرة لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، الزبائن من حيث تركزهم وقدرتهم على تطوير المنافسة والموردين ومدى احتكارهم أسواق المواد الأولية وتحكمهم في أسعارها، كما هي موضحة في الشكل أعلاه.

إن هذه القوى الخمسة تؤثر على بيئة الصناعة وبذلك فإن مضمون هذا التأثير يتجسد لاحقا بفرص وتهديدات مختلفة تحاول المؤسسة الاستفادة منها أو تجنبها. وبذلك فإن جاذبية الصناعة أو عدمها ترتبط بالسلوكيات المختلفة لهذه القوى الخمسة فالصناعة قد تكون غير جذابة عندما تكون المنافسة فيها شديدة وعكس هذا الأمر يعني صناعة جذابة.

-**احتمال دخول منافسون جدد:** إن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا للشركات القائمة حاليا، حيث لا يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وانخفاض الحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، وحدد "porter" ست عوائق رئيسية للدخول في الصناعة وهي:

- اقتصاديات الحجم.
- تمييز المنتج.
- الاحتياجات الرأس مالية.
- تكلفة التبديل العالية.
- صعوبة الوصول إلى منافذ التوزيع.
- سياسة الحكومة.

-الموردون: إن الموردون باعتبارهم مصدر لجلب المواد الأولية ولوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، بفعل الفرص الكثيرة التي قد يتيحونها للمؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم. وتعتمد قوة تفاوض الموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة، وبذلك فإن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للموردين، ويستطيع الموردون أن يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات التالية:

- قلة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال التوريد مع توافر قدر كبير من المؤسسات المنتجة.
- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها الموردون.
- عدم تمتع الصناعة بمجازية تكفل دخول موردين جدد.
- تتحمل المؤسسات نفقات عالية في حالة تفكيكها إلى اللجوء لمصادر بديلة.
- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة.
- عند الوثوق بأن الموردون يشكلون تهديداً لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.

-الزبائن: إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لابد من معرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها (الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة..)، لأن الزبائن يشكلون مصدراً للفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة ومصدراً للتهديد التي يمكن أن تعيق المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها.

وتعتبر القوة التفاوضية للزبائن عاملاً هاماً في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق وذلك من حيث تمركزهم وقدرتهم على تطوير المنافسة، ويعتبر المشتري في موقف قوي في الحالات الآتية:

- عندما يكون الشراء بكمية كبيرة جداً حيث أن الشراء بكميات كبيرة لها قوة رئيسية في السوق.
- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التمييز.
- في حالة كون المنتجات الصناعية لا تحمي أموال المشتريين (سريعة التلف).

● عندما تعتبر المنتجات المشتراة مكونا رئيسيا من المنتج.

● عندما تعتبر منتجات المؤسسة غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج أو الخدمة.

-**المنافسون أو الحالة التنافسية القائمة:** تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تباع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات مؤسستنا للزبائن أنفسهم، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، بينما ضعف المنافسين يسمح بظهور فرص أمام المؤسسة يمكن أن تقتنصها في حالة معرفة استغلالها.

وتمثل محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، حيث تنشأ من خلال رغبة كل متنافسي القطاع في تحسين مواقعهم في السوق، وإيجاد مواقع جديدة، إما عن طريق إدخال منتجات جديدة أو تحسين الخدمات إلى الزبائن. ويرى "porter" أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها ما يلي:

- عدد المنافسين: كلما زاد عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم.
- معدل نمو الصناعة: إذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.
- التمييز للمنتجات أو الخدمات: فالمؤسسات التي منتجاتها تتسم بالتمييز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبشكل أفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها.
- الطاقة: تفضل كثير من المؤسسات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.
- عوائق الخروج تكون عالية.

-**المنتجات البديلة** وهي جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة وتتوقف قوة تأثير الضغوط التنافسية الناجمة عن المنتجات البديلة على ثلاث عوامل أساسية وهي:

- توافر بدائل ذات أسعار جيدة.
- رضا الزبائن عن البدائل فيما يتعلق بالجودة والأداء وغيرها من الخصائص.
- سهولة وصول المستهلك إلى البدائل الجديدة.

3- نتائج دراسة محيط المؤسسة الاقتصادية

إن دراسة محتوى وطبيعة المحيط يوضح لنا تعدد وتنوع أحداث محيط المؤسسة. فإذا أردنا تصنيف هذه الأحداث من زاوية تأثيرها الخارجي على المؤسسة، فإننا نخلص إلى مجموعتين من الحوادث هما، الفرص والتهديدات.

- بعض الأحداث يمكن أن تساعد المؤسسة على تحسين أدائها (من خلال المساعدات المالية، أسواق جديدة ..)، وهي الفرص.

- والبعض الآخر على العكس لها تأثير سلبي، ولها خاصية إلزامية مثل (رفع الحد الأدنى من الأجور، تشريعات جديدة...).

فمشكلة المؤسسة إذا هي:

- تحليل القيود من أجل النظر فيما إذا كان بالإمكان مواجهتها؛
- التحسس للفرص مبكرا من أجل الاستفادة منها.

3-1- القيود

القيود هو مجموعة من الظروف، والموارد والإمكانات التي تحتاجها الإدارة، أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها، أو التأثير فيها بشكل مباشر وسريع. إذا القيود هو عامل يؤثر في كفاءة وفعالية تسيير المؤسسة، ولكن قد لا يدخل في مجال مراقبة الإدارة، وعليه تكون الإدارة مضطرة إلى:

- تشخيص القيود بمختلف أشكالها التي يفرضها المحيط على المؤسسة، وتحديد آثارها المحتملة على أنشطتها.
- استنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها دون أن يؤدي ذلك إلى الاختلال بالنتائج الأصلية المستهدفة.

أمثلة على القيود أو التهديدات: إن التهديدات أو الأخطار قد تأتي من:

- أ- السوق: أي شدة المنافسة بين المؤسسة وباقي المؤسسات والتي من بينها:
 - المنافسة المباشرة: وهي تكون بين المؤسسة والمؤسسات التي تنتج نفس المنتج لنفس الزبون.
 - المنافسة غير المباشرة: وهي تخص المؤسسات التي تستطيع أن تنتج منتجات بديلة لمنتج المؤسسة، ورغم اختلاف هذه المنتجات فإنها تلبي متطلبات المستهلك.
 - المنافسة على أسواق أخرى: المنافسة بين المؤسسة وباقي المؤسسات لا تكون فقط على سوق المنتجات (السلع)، بل أيضا على كل الأسواق ونقصد سوقي العمل ورأس المال.
- ب- الصناعة: من خلال عدة عوامل مثل التركيز، قيد التكاليف.
- ج- الاقتصاد في عمومه: بفعل تأثير 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، التعريفية الجمركية، التضخم، تغيير السياسة الضريبية...

3-2- الفرص

الفرصة هي تجمع لعدد من الظروف المواتية لإحداث تحسن في الأحوال القائمة. ويمكن أن تحدد الفرصة بوجود ثلاثة عناصر:

- إدراك وجود حالة بديلة للوضع القائم؛
- هذه الحالة البديلة أكثر جاذبية من الوضع القائم؛
- المؤسسة قادرة على العمل اللازم لإحداث هذه الحالة البديلة بالمقارنة بالوضع القائم.

مثال:

-فرصة الإبداع: أي فرصة تقديم شيء جديد، ويشمل ذلك تقديم سلع أو خدمات جديدة، أو استخدام أساليب إنتاجية جديدة.

-فرصة إيجاد أسواق جديدة لطرح منتجاتها.

4-حالات المحيط وسلوك المؤسسات اتجاهها

تعتبر خاصية "التغير ببطء أحيانا، والتغير بشكل عنيف في أحيان أخرى" من أهم خصائص المحيط الحالي للمؤسسات، هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تحولات في المحيط بشكل عميق.

4-1-حالات المحيط

يمكن أن نميز بين أربعة حالات للمحيط بناء على معيارين، هما: أهمية التغير في المحيط و درجة التغير في المحيط. هذه الحالات نلخصها فيما يلي:

-**المحيط المستقر:** يتميز هذا المحيط بدرجة تغير ضعيفة (تغير نادر)، ونفس الشيء بالنسبة للأهمية، فهذا التغير مهمل، مثال على ذلك مجال السكن.

-**المحيط الانتقالي:** التغيرات في هذا المحيط نادرة، ولكن إذا حدثت فإن بإمكانها أن تؤدي إلى زوال نشاط قطاعات مثل النسيج، والصحافة، عندما تكيف المؤسسة مع التغير تجد نفسها في محيط مستقر.

-**المحيط غير المستقر:** تغيرات هذا المحيط تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر، مثال على ذلك صناعة السيارات، أذواق المستهلك، التكنولوجيا...

-**المحيط العاصف:** أهمية ودرجة التغير في هذا المحيط تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم، عن طريق تفعيل دور الأبحاث، الإعلام الآلي....، في هذا المحيط دوما مهددة.

4-2-سلوك المؤسسات

سلوك المؤسسة اتجاه الأوضاع التي تواجهها يختلف باختلاف حالة المحيط الذي تمارس فيه نشاطها، وعليه يمكن أن يكون للمؤسسة ثلاثة مواقف مختلفة في هذا الصدد: التجاهل، التكيف، سبق التغيير المحتمل في المحيط.

-**تجاهل المحيط:** هذا السلوك يكون مقبولا على أقل تقدير في المحيط المستقر، لكنه قد يؤدي بالمؤسسة إلى الكارثة في حالات المحيط الانتقالي، غير المستقر، أو العاصف، فعلى سبيل المثال قد تواجه المؤسسة خطر فقدان أسواقها إذا لم تأخذ في الحسبان تغير أذواق المستهلك، كما أنها قد تضيع قدرتها على التنافس إذا لم تضع في حسابها التغير التكنولوجي الحاصل، إذا تجاهل ما يجري في المحيط عن قصد، أو غير قصد هو الذي يفسر لنا زوال الكثير من المؤسسات.

-**التكيف مع المحيط:** لكي تستطيع المؤسسة التمكّن من ذلك عليها أن تكون متحسسة للتغيرات، وتفعّل وظيفة البحث عن المعلومات قصد التصرف.

هذا السلوك يمكنها من أن تدرك 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 التكنولوجيا، انتهاج سلسلة تجارية جديدة...).

إن التصرف بالسرعة الممكنة هو الذي يضمن للمؤسسة عملية التكيف الجيد، مما يتطلب منها توفير إمكانيات مالية، تكنولوجية، وبشرية.

-سبق التغيير المحتمل في المحيط: من أجل أن تتجاوز خطر الخضوع، فإن بعض المؤسسات التي تمتلك قدرات اقتصادية كافية (مثل المؤسسات الكبيرة)، والمؤسسات التي تتمتع بحالة الاحتكار 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 احتياج المستهلكين بغية تحقيق الهدف المذكور أعلاه.

من كل ماسبق يجب على كل مؤسسة فهم المحيط الذي نتعامل معه، بالرغم من أن ذلك يتطلب جهدا كبيرا وتفاعلا كليا مع المجتمع، ومن العوامل المساعدة للمؤسسة على ذلك الفهم هو الحصول على المعلومات الكلية عن المحيط، وإن كان جمعها ليس سهلا، لأن هناك بعض المعلومات يكاد يكون من المستحيل التمكن منها بدقة مثل: العادات والقيم.

في هذا الصدد توجد ثلاثة أنواع من المعلومات ينبغي على المؤسسة جمعها، وهي:

-المعلومات الضرورية: وتشمل كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة مثل: التغيرات الحاصلة في التنظيمات، والسياسات التي تؤثر فيها..

-المعلومات الدورية: وهي معلومات مؤقتة تجمع باستخدام أسلوب المسح الدوري ووسائل الاستطلاع.

-معلومات أخرى: تتصل بالمؤسسة، ويتعامل معها المحيط الدولي (الخارجي)، والوطني (الداخلي).

وكيف يتم تحديد المعلومات المطلوبة ؟

-المناقشة بين المدراء من خلال الاجتماعات الرسمية.

-طريقة DELPHI استقصاء آراء الخبراء عن بعد.

-التقارير التي يعدها ويقدمها رؤساء الأقسام والمدراء داخل المؤسسة.

ماهي طريقة الحصول عن المعلومات ؟

-الوزارات والهيئات الحكومية.

-التقارير والمنشورات التي تصدرها الهيئات المختلفة سواء محلية أو دولية.

-مكاتب الاستشارات الإدارية.

-الغرف التجارية والصناعية.

-المجلات التجارية والصناعية.

-النشرات عبر شبكة الأنترنت.

من المسؤولين عن جمع المعلومات ؟

يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل سهل فهمه وتحليله وتخزينه وتشغيله حيث أن البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية ويجب ملاحظة ودراسة الأهمية النسبية للمعلومات وتوطيد جمعها.

5-المحيط مكان للنشاط المهني

توجد كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها (تجارية أو صناعية، منتجة للسلع أو الخدمات) في علاقة مستمرة مع مورديها وزبائنها.

5-1-الموردون

تجد المؤسسة عندهم:

-الخيرات الضرورية لإنتاجها: مواد أولية، منتجات وسيطية، خيرات للاستهلاك، طاقة، مواد مختلفة.

-خدمات: وهي متعددة الأشكال، منها الخدمات البنكية، الاستشارة، موردو الإعلام والاتصال، إن استهلاك الخدمات هو الأكثر تطورا.

إن جودة تسيير وإنتاج مؤسسة ما مرتبط بنوعية مورديها المتعددين، والعكس صحيح أيضا، فمثلا تفضيل مؤسسات كبرى كموردين يمكن أن يكون له تأثير على مؤسسات صغيرة ذات المنتج الكفأ، كما أن زبون يطلب جودة ونجاعة يمكن أن يساهم في تطوير المؤسسة الموردة. وعليه ومهما كانت الظروف فإن المؤسسة توجد في وسط تجد نفسها مضطرة للتضامن مع المؤسسات الموردة.

5-2-الزبائن

في حالات عديدة فإن زبائن المؤسسة ليس هم المقصودون في المعنى الشائع للمصطلح، أي أفراد يشترون سلع وخدمات لاستهلاكهم الشخصي بالفعل، إن طرح منتج ما للمستهلك يمثل نهاية عملية طويلة تجسد المؤسسة مراحلها، وعليه فإن زبائن المؤسسة هم في غالب الأحيان مؤسسات أخرى، والمحيط- الزبائن هو الشكل المناظر للمحيط- المورد بالنسبة لنقطة هي المؤسسة.

إن الزبائن ضرورة حيوية للمؤسسة، لأنها من خلالها تسوق ناتج نشاطها الذي يمكن أن يكون سلعة، ولكن في أغلب الأحيان خدمة، وهذا لا يعود إلى ارتفاع نسبة الخدمات في النشاط الاقتصادي بقدر ما يعود إلى كون أن كل عملية بيع لسلعة تحوي قسما متزايدا من الخدمات، أو أن المؤسسة تباع بصورة متزايدة الخدمة التي تقدمها السلعة المنتجة، وعليه فإن منفعة السلعة هي المباعرة أولا.

وعليه فمن الضروري للمؤسسة أن تستمع لزبائنها للتمكن من تحديد احتياجاتهم، على أن يتبع ذلك بتجنيد طاقتها للبحث والإبداع للتمكن من منح منتج يسمح بإشباع أمثل لهذه الحاجيات. ولهذا فإن علاقات التبادل

المتعددة والمتبادلة هي التي تدفع المؤسسات إلى علاقات تعاون، شراكة. وتحالف بين المؤسسات.

6- التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط

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

6-1- تأثير المحيط في المؤسسة

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلكها المؤسسة لتقدم مخرجاتها، فهذه البيئة هي التي تشمل على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي في صورة عمل أو جهدهم الفكري من أجل تسيير هذه المؤسسة، بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين. كما يشكل المحيط مصدرا للمواد الأولية وأيضا تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة.

-أثر تكوين الإنسان: يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة، وتتحدد نتائج هذا التصرف بكيفية إنجاز المهام المنوطة به، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن والمستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية. ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المؤسسة بثلاثة طرق:

أ- بواسطة العامل: يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباطا وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها، وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة والتي تتشكل من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية، وهذه الأخيرة تعد رصيذا مخزنا مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم وتكوين محتواها ذو تحصيل جيد وكفأ يساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة.

ب- بواسطة المسير: يعد المسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المؤسسة، ففي حالة ما إذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة، إضافة إلى توفر روح المبادرة فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا ما توفرت لها العناصر الأساسية، وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءته ستؤدي إلى نتائج سلبية أو عدم استمرارها طويلا.

ج- بواسطة المستهلك: يتلقى المستهلك منتجات المؤسسة في الأسواق التي تطرحها فيها، فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين والتعليم فإنه لا يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات وفهم طرق استعمالها وإدراك الدعاية والإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها، وهذا هو الأثر الإيجابي الذي يقدمه المستهلك على منتجاتها، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام أو انخفاض مستوى التعليم في المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعاتها ورقم أعمالها.

-أثر المواد الأولية: وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة، فتوفرها بشكل كافي ومستمر وبنوعية مقبولة يبعد المؤسسة على التوقف في الإنتاج، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما فنوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع والمؤسسات التي توفرها وبمدى التطور التكنولوجي.

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

6-2- تأثير المؤسسة في المحيط

يمكن حصر أثر المؤسسة الاقتصادية على المحيط في آثار اجتماعية وأخرى اقتصادية كالآتي:

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

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

ب- التأثير على الأجور: للمؤسسات الهامة دور أساسي في تحديد الأجور، خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه، فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح أغلب هذه المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواه المعيشي.

ج- تغير نمط معيشة السكان: يساهم ظهور المؤسسات في جهات معينة بتغيير نمط الحياة السابق للسكان فقد تفرض عليهم هذه المؤسسات نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة والتغير في العادات اليومية.

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

هـ- التأثير على البطالة: هذه الحالة تكون عند تصفية المؤسسة التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال، مما يزيد في نسبة البطالة، كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي في غالب الأحيان إلى تسريحهم نظرا لأخذ الآلة المتطورة مكان عدد منهم، وتظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض العمال بالمؤسسات في حالات الكساد.

-الآثار الاقتصادية: تساهم المؤسسة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي لكون تغيير جزءا من أعوانه، ومن بين الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع:

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

ب- ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة ينتج عنه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة، يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الاقتصادية.

ج- التأثير على التكامل الاقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة، خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة، أو نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض لهذا غالبا ما يتم تصنيع هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة وكلها يخدم المؤسسة التي تقوم باستعمال هذه المواد في إنتاج منتجات تنتقل بتسويقها فيما بعد.

د- التأثير على الأسعار: بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة.

المحور الرابع: موارد المؤسسة

تمهيد

لكي يتم الوصول إلى عملية الإنتاج لابد من توفير المقومات الأساسية للقيام بهذه العملية، فقد أطلق عليها اسم عناصر الإنتاج (موارد المؤسسة). ويقصد بعناصر الإنتاج بأنها العوامل التي تستعمل وتشارك في إنتاج السلع والخدمات. ويمكن تقسيم عناصر الإنتاج إلى أربعة أقسام رئيسية هي كالتالي: الأرض، العمل، رأس المال، التنظيم. إلا أن التقسيم الأولي اعتبر غير كاف نظرا لتطور الأدوات المستعملة في الإنتاج وتوسع نشاط المؤسسة مما أدى إدماج عامل آخر يقل أهمية عن العوامل الأخرى وهو التكنولوجيا. وسنتطرق إلى هذه العوامل من خلال النقاط الآتية: رأس المال، العمل، التنظيم والتكنولوجيا.

1- رأس المال

يعرف رأس المال من الناحية الاقتصادية بأنه " جميع العناصر التي يتم إنتاجها بواسطة الإنسان من أجل استعمالها في عمليات إنتاجية لاحقة " (1). ويتضح من التعريف أنه يوجد نوعين من المنتجات هما :

- **السلع الاستهلاكية:** هي تلك السلع التي يتم إنتاجها لأغراض الاستهلاك فقط، وهي لا تمثل عناصر إنتاج لأنها لا تساهم في إنتاج سلع وخدمات جديدة. ومثال ذلك الأحذية والملابس .

- **السلع الرأسمالية "الاستثمارية":** هي تلك السلع والخدمات التي يتم إنتاجها في سبيل استخدامها في إنتاج سلع وخدمات جديدة وتعتبر من عناصر الإنتاج، مثل الآلات والمعدات واستخدامها في العملية الإنتاجية مقابل تقديم من يقوم باستخدامها في العملية الإنتاجية عائد يسمى الفائدة. وبناء عليه، يمكن أن نصنف رأس المال إلى رأس مال ثابت، وهي عناصر الإنتاج التي تستخدم لمرات عديدة حتى تستهلك مثل المعدات والآلات، ورأس المال العامل وهو سلع ذات الاستخدام الواحد مثل المواد الخام والوقود فهي تستنفذ مباشرة بعد أول عملية استخدام والمبالغ المتفقة عليها تسترد عندما تباع السلع المصنوعة في السوق.

ما يميز رأس المال تعرضه للزيادة والنقصان: والنقصان هنا يعني تعرض رأس المال للإهلاك مما يعني النقص في قيمة رأس المال المستخدم بسبب استخدامه في العملية الإنتاجية أو التطور التكنولوجي الذي يلغي أحيانا كثيرة عمل الكثير من المعدات القديمة. وإما الزيادة في رأس المال فيطلق عليها اسم التكوين الرأسمالي. وللتوصل إلى الزيادة الصافية في رأس المال فإنه لابد من طرح قيمة الإهلاك من الزيادة الإجمالية لرأس المال .

1-1- تقسيمات رأس المال

ويتم ذكرها فيما يلي:

(1): أحمد السيد محمد، مبادئ الاقتصاد الجزئي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص258.

-رأس المال النقدي ورأس المال العيني: يشمل رأس المال العيني الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، وبسبب حاجة المؤسسات إلى تقييم رأس المال بصورة نقدية فقد نشأ رأس المال النقدي الذي يمثل النقود السائلة كالأسهم والسندات.

-رأس المال المنتج ورأس المال الايرادي: رأس المال المنتج يستخدم في العملية الإنتاجية ويساهم في صنع السلع المختلفة، أما رأس المال الايرادي فهو الذي يعطي دخلا دون أن يستخدم في العملية الإنتاجية كالأسهم والسندات.

-رأس المال الثابت ورأس المال المتغير: رأس المال الثابت هو الذي لا تنتهي منفعته من مجرد استخدامه مرة واحدة، ويمكن استخدامه حتى يصل إلى مرحلة الامتلاك (المباني، الآلات)، أما رأس المال المتغير فهو الذي يستخدم مرة واحدة فقط في العملية الإنتاجية مثل المواد الخام والوقود .

-رأس المال المادي ورأس المال غير المادي: رأس المال المادي هو الذي يمكن استخدامه في العملية الإنتاجية لإنتاج السلع والخدمات، مثل الآلات والمواد الخام، أما رأس المال غير المادي فهو مساهمة الأفراد من ابتكارات وإبداعات في مجال البحث العلمي .

1-2- استعمالات رأس المال

تقوم المؤسسة الاقتصادية في بداية نشاطها بجلب وحيازة مختلف الأصول التي تسمح لها بمباشرة، وهذه الأصول قد تكون من تقديم صاحب المؤسسة أو من الشركاء أو يتم شراؤها مباشرة من السوق باستعمال الأموال المقدمة في صورتها النقدية. وتنقسم الأصول إلى:

-الأصول المعنوية: وهي أصول تزداد أهميتها باستمرار ومنها ما يرتبط بجانب المعلومات أو بجانب التكنولوجيا وتكون في صورة براءات الاختراع أنتجتها المؤسسة أو اشتترتها أو عناصر متعلقة بالمحل التجاري أو الاسم التجاري وهي تتكون وتتأثر بالعديد من العوامل كنشاط المؤسسة أو حجمها أو موقعها أو حصتها السوقية.

-الأصول المادية: ويشمل كل شيء مادي يستعمل في المؤسسة كوسائل الإنتاج مثل الأراضي والمباني والتجهيزات والمواد الأولية والقطع الصناعية وملحقاتها ولها صفة الملكية التامة للمؤسسة.

أ-الأراضي: وهي شكل من أشكال الوسائل المادية المستعملة في النشاط الاقتصادية بالمؤسسة وتختلف قيمتها وطبيعتها من مؤسسة إلى أخرى، وقد تكون العنصر الأساسي في وجود وحركة المؤسسة سواء الزراعية أو الصناعية.

ب-المباني والمحلات: وتتنوع إلى عدة أنواع منها ما يستعمل كورشات أو مصانع للإنتاج أو كمخازن للمواد والمنتجات، وهي بذلك إضافة إلى الأراضي تحتل أهمية بالغة في المؤسسة لكونها تتأثر بها إلى حد بعيد فموقعها وطريقة بناءها وأشكالها تؤثر على الصورة المرسومة لدى المتعاملين.

ج-الآلات والأدوات: تقتني المؤسسة عدد من الآلات والتجهيزات التي تستعمل في العملية التحويلية للمواد الأولية أو في عملية التهيئة والتغليب أو من أجل توفير الظروف العامة للنشاط مثل أجهزة التهوية والتبريد وتختلف قيمتها وطبيعتها ودرجة تطورها من مؤسسة إلى أخرى حسب فرع وطبيعة النشاط وحسب التكنولوجيا المستعملة فيه وطرق

الإنتاج.

د- وسائل النقل: وتستعمل في النقل الداخلي للمواد والأشخاص أو النقل الخارجي من وإلى المؤسسة وتزداد أهميتها حسب درجة الحاجة إليها.

-المخزونات: وتشمل :

أ-البضاعة: وهي عناصر مادية يتم الحصول عليها من عملية الشراء.

ب- مواد ولوازم: ويتم حيازتها لغرض تحويلها واستعمالها في ميدان إنتاجي.

ج-منتجات قيد التنفيذ ونصف مصنعة: وهي منتجات تحت الانجاز تتحصل عليها المؤسسة عند توقف العملية الانتاجية.

د-منتجات تامة: وهي منتجات جاهزة للبيع.

هـ-فضلات ومهملات: وهي ما ينتج عن العملية الإنتاجية من بقايا المواد الأولية أو هي منتجات تحتوي عيوباً أو أضرار.

-أصول مادية أخرى: وهي كل القيم أو المبالغ تستعمل لإنتاج قيم أو ثروة جديدة ويزيد عدد دورات استعماله عن السنة أو دورة واحدة.

-الأصول النقدية: تقوم المؤسسة في إطار نشاطها العادي بتوفير مبالغ في صورتها النقدية أو في صورة مبالغ في حساباتها بالبنوك ومختلف المؤسسات المالية وتكون تحت تصرفها أو في صورة قيم تنتظر التحصيل في المستقبل.

2-العمل

يقصد بالعمل بأنه "المجهود الإنساني الذي يبذله الإنسان سواء كان فكرياً أو جسدياً ويؤدي إلى خلق المنفعة أو زيادتها لإشباع حاجاته المختلفة"⁽¹⁾. وعنصر العمل يعتبر من العوامل الرئيسية والمؤثرة في عناصر الإنتاج الأخرى كالأرض ورأس المال، فبدون توفر العمل والأيدي العاملة فإنه من الصعب جداً الحصول على خيرات الطبيعة واستغلال رأس المال. بالإضافة أنه لا بد من ذكر أن كل ما يحصل عليه الفرد مقابل القيام بعمل محدد يعتبر عائداً لهذا العنصر، وهو الأجر الذي يعتبر حاصل نشاط الفرد الذهني أو الجسدي في العملية الإنتاجية .

لذلك نستطيع القول، أن العمل نشاط يبذله الإنسان بإرادته يتمكن من خلاله الحصول على مكافأة تعتبر حافزاً محمداً له للقيام بمهام أخرى تمكنه من الحصول على إشباع لرغباته وحاجاته المختلفة. وبالتالي فإن، عنصر العمل يهدف إلى تحقيق منفعة اقتصادية متمثلة بإنتاج سلعة أو خدمة معينة. واختلف الاقتصاديون وحسب الفترات الزمنية في نظرهم إلى كون العمل منتج أو غير منتج. حيث أن مفكري المدرسة الفيزيوقراطية اعتبروا أن العمل الزراعي هو العمل المنتج الوحيد .

لكي يصبح ما ذكر أكثر وضوحاً لا بد من الحديث عن قوة العمل في المجتمعات الاقتصادية والتي تعتمد على

(1): محمود الوادي وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري، عمان، 2007، ص39.

مظهرين أساسيين هما:

أولاً: المظهر النوعي ويعني كفاءة العمل.

ثانياً: المظهر الكمي ويعني عدد العمال.

2-1- المظهر النوعي للعمل

يتمثل هذا المظهر بكفاءة أداء العمل والتي تعني الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج وتقديم أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في كفاءة العمل يمكن ذكر أهمها على النحو الآتي:

-**العوامل الطبيعية والمناخية:** المناخ المعتدل يساعد الأفراد على رفع مستوى إنتاجهم والعمل بطريقة أفضل وتحمل مشاق العملية الإنتاجية بينما قسوة الظروف المناخية سواء البرد القارص أو الحرارة المرتفعة يؤدي إلى تقاعص الإنسان عن أداء واجباته بالشكل الصحيح .

-**المستوى العام للتعليم:** إن إتباع الأساليب العلمية الحديثة في إيصال المعلومات إلى الطلبة من المقومات الرئيسية التي تبني شخصية الأفراد للمهن المستقبلية، فقدرتهم غالباً على تحمل صعاب الأعمال تكون نتاج ما تلقوه من دروس في كيفية مواجهة تلك الصعاب أثناء تواجدهم على مقاعد الدراسة.

-**الصفات الشخصية للعامل:** إذا توفرت الخصال البدنية المناسبة كالطول والوزن والحالة الصحية السليمة للفرد فإن ذلك يساعد في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى توفر سمات الشخصية المناسبة القادرة على تحمل مشاق الأعمال والقدرات العقلية والإبداعية تجعل من العامل فعلاً منتجاً.

-**ظروف العمل:** وتشمل كافة الأمور والعوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات، مثل الإضاءة والتهوية وتصميم المكان ومساحات العمل وطبيعة تأثيرها على العامل ومن ثم على عمليات الإنتاج.

-**توجيه العمال:** وتشمل هذه العملية آلية توجيه الفرد إلى العمل والذي يتناسب وقدراته من خلال الخيارات المتوفرة للعمل وذلك في سبيل زيادة كفاءة العمل والعمال وعدم هدر الوقت والمال.

-**التدريب:** يعتبر التدريب هاما جدا لمختلف العمال وفي كافة المراحل، فيمكن أن يتم قبل البدء فعلياً بالعمل أو حتى للعمال القدامى ويساعد ذلك في فهم العمال لأنواع وسائل الإنتاج المستخدمة و إلمامهم بالتطورات المختلفة التي حدثت على هذه العملية.

-**نوعية الآلات المستخدمة:** فالمعدات الحديثة المتطورة تعمل دائماً على زيادة إنتاج العمال وارتفاع مستوى أدائهم وتزايد الرضا عما قاموا بتقديمه.

-**مستوى المعيشة:** كلما كان مستوى المعيشة مرتفعاً وتوفرت في المؤسسة الضمانات المختلفة المتمثلة بإمكانية العامل الحفاظ على عمله والحصول على حقوقه، كلما ارتفعت مستوى الإنتاجية لدى العمال.

-**تقسيم العمل:** إن التطور التقني الذي حدث في السنوات الأخيرة كان له الأثر الكبير إلى ظهور الحاجة إلى تقسيم

العمل، حيث أنه يلاحظ أن إنتاج أي سلعة يتم تقسيم مراحلها إلى عدد من العمليات وكل مجموعة من هذه العمليات توكل إلى عدد من العمال. فالعمل بهذا المفهوم عبارة عن مجموعة من الوظائف المتماثلة من حيث مهامها الرئيسية وقد يكون هناك شخص واحد وأشخاص متعددون يؤدون نفس العمل. لهذا بدت الحاجة ضرورية إلى ظهور ما يسمى بالتخصص في إنتاج السلع والخدمات، حيث يعمل الفرد بادئ الأمر على الاكتفاء الذاتي من تلك السلع، ومن ثم يعرض ما تبقى للبيع في سبيل حصوله على مقابل مادي.

2-2- المظهر الكمي للعمل

المقصود بالمظهر الكمي للعمل هو عدد العمال القادرين على العمل وخاصة أننا إذا استثنينا الشيوخ والأطفال، نجد أنه تتوفر فقط نسبة محددة من الأيدي العاملة ويتراوح أعمار الفئة العاملة في أي مجتمع ما بين 18-65 سنة، وهي الفئة القادرة على إعالة نفسها وإعالة الآخرين في نفس المجتمع. وهكذا ظهرت العلاقة ما بين عدد العمال وعدد السكان وتأثيرها على الإنتاج، مما يمهّد الطريق للحديث عن النظريات السكانية التي نوقشت من علماء الاقتصاد ومن أهمها النظرية السكانية (نظرية مالثوس) ونظرية الحجم الأمثل للسكان.

- النظرية السكانية "النظرية المالثوسية": تربط هذه النظرية بين العدد الكلي للسكان وبين عدد الأفراد القادرين على العمل وتأثيرها على الإنتاج. ويشير صاحب هذه النظرية "مالثوس" بأن عدد السكان يزداد بنسبة متوالية هندسية، أي (1، 2، 4، 8، 16، 32) بينما الإنتاج يزداد بنسبة متوالية عددية أي بنسبة (1، 2، 3، 4، 5) مما قد يؤدي إلى ازدياد الفجوة بين عدد السكان والإنتاجية واتساعها مع مرور الزمن، مما يؤدي إلى حدوث مشاكل اقتصادية تهدد البشرية بالفقر والجوع. وللتخلص من المشاكل الاقتصادية التي تواجه البشرية اقترح "مالثوس" إتباع إحدى الطرق الآتية:

أ- الموانع الإيجابية: هي الموانع التي تؤدي إلى التوازن التلقائي بين عدد السكان والإنتاج وتؤثر على النمو السكاني عن طريق ارتفاع معدل الوفيات بسبب الكوارث والحروب والعمل الشاق... الخ.

ب- الموانع الوقائية (السلبية): وهي الموانع التي تؤثر على نمو السكان وازدياد معدل الولادات ويتم ذلك بأسلوبين:

- وسائل غير مناسبة: وتتمثل بتحديد النسل والإجهاض .
- وسائل مناسبة: وتتمثل في تأخير سن الزواج.

وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية حتى أثبتت فشلها وانحيارها نهائياً وخاصة أن العناية الصحية كانت ذات أثر بالغ في تخفيض عدد الوفيات. بالإضافة إلى، انخفاض نسبة المواليد وبالذات في أوروبا بسبب مشاركة المرأة في الحياة الإنتاجية واضطرار الأسرة إلى إجراءات تحديد النسل، وأما كمية الإنتاج فقد ازدادت وتحسنت نوعية الإنتاج من خلال إتباع الوسائل التكنولوجية الحديثة، فازداد الإنتاج الزراعي والصناعي وفاقت زيادته الزيادة في عدد السكان وارتفع مستوى معيشة الطبقة العاملة في العديد من دول العالم.

- نظرية الحجم الأمثل للسكان: لقد تم رفض النظرية المالثوسية من الاقتصاديون الحديثون وبدلاً منها أقروا فكرة

الحجم الأمثل للسكان، وهو حجم يرى الاقتصاديين أن على كل دولة محاولة الحفاظ عليه آخذين بالاعتبار حجم الموارد المتوفرة في تلك البلد. حيث سيكون نصيب الفرد من الدخل الحقيقي للسلع والخدمات أعلى ما يمكن من خلال استغلاله لكافة مصادر الإنتاج المتوفرة، بحيث لو زاد عدد السكان عن الحجم الأمثل لأدى الى انخفاض الناتج المتوسط، وبالتالي انخفاض الدخل بينما إذا قل عدد السكان عن الحجم الأمثل، فإن هذا العدد سيكون غير كاف للحصول على أكبر فائدة ممكنة من الموارد الطبيعية المتوفرة، ويبقى العديد من الموارد غير مستغلة ولا تتوفر لدى أفراد ذلك المجتمع للعمل على استغلالها .

لا بد من الإشارة إلى أن الحجم الأمثل للسكان ليس عددا ثابتا وهو قابل للتغير في حال تغير الظروف الاقتصادية السائدة والتي بطبيعتها دائمة التحرك. فاعتماد الدولة على التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج وزيادة رأس المال وتطور التبادل التجاري الدولي من العوامل المهمة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج دون أن تؤثر على نصيب الفرد من الدخل.

2-3- خصائص العمل البشري

- يمتاز العمل البشري بمجموعة من الخصائص ناتجة عن علاقة الإنسان بالمحيط يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:
- يعبر العمل عن بذل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق هدف أو التحصل على مقابل.
- ينتج عن العمل تقديم منتجات ذات قيمة تختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة فيه.
- يخضع العمل إلى إحصاء وقياس وهي عنصر ملازم له.
- للعمل ميزة أخلاقية ويرتبط بالجانب الثقافي للمجتمعات.
- يتميز كل من العمل والعامل بالتعقيد باعتباره تجميع لعدد من الجوانب (نفسية، اجتماعية، اقتصادية).
- تتغير درجة ارتباط الإنسان ككائن حي بالآلة لارتباطها بالتطور التكنولوجي وأساليب تنظيم المؤسسات والتطور الحضاري للإنسان.
- ينتج عن تدخل القوانين والتنظيمات المفروضة من طرف الأنظمة زيادة تعقيد وتشابك موضوع العمل بالإضافة إلى الدور المتزايد للنقابات.

2-4- أنظمة العمل في المؤسسة

- ويقصد بها مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتشمل أنظمة العمل من المكونات الآتية:
- السياسات: وهي المقررات والأحكام الشاملة التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة.
- القواعد والأساليب: هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنبتق من السياسات وتنطبق على الإجراءات.
- الإجراءات: هي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها والتقييد بها كلها نشأت الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة.
- الخطوات: هي عمل (مهمة) في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء.

2-5- الصلاحيات بالمؤسسة الاقتصادية

تمثل الصلاحية بشكل عام السلطة الممنوحة للمسؤولين عن المؤسسة للقيام بعمل ما أو اتخاذ قرار أو إلزام المؤسسة اتجاه الغير.

من خلال هذا المفهوم فإن لائحة الصلاحيات متعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر بلائحة كاملة من المسؤوليات وحدودها، إلا أنه ولتفادي تضارب الصلاحيات يجب احترام مجموعة من القواعد الرئيسية عند ممارستها يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ترتبط الصلاحية بشكل مطلق ومباشر بالوظائف ويجب أن لا تتجاوز ممارستها إلا من طرف الأشخاص المعنيين رسمياً بهذه الوظائف.

- لا يحق للمخول بالصلاحية أن يستعملها لإنجاز أعمال أو تنفيذ قرارات تتعلق به شخصياً.

- يتم إثبات ممارسة الصلاحية بالتوقيع الكامل وليس بالتأثير، فضلاً عن وجوب اقتزان التوقيع بالاسم الكامل لصاحبه ووظيفته.

- في حالة غياب المسؤول المخول بالصلاحية تعود مباشرة إلى المسؤول الأعلى إلا أنه يجوز لتفادي تراكم العمل وضغطه أن يتم تفويض صلاحيات المسؤول الغائب إلى أحد مساعديه.

3- التكنولوجيا

لقد قدمت لها عدة تعاريف بطرق مختلفة منها ما يرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة ومنها ما يرتبط بالطرق المستعملة في العمليات الاقتصادية، ويمكن تعريفها بأنها " علم تطبيق واستخدام علوم الطبيعة وتحصيل المعرفة بكيفية الاستفادة من المواد الخام ومتابعة تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة. كما أنها " مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج منتج معين وفي إنشاء سلع جديدة. ويقصد بها أيضاً: " الطريقة الخاصة المتبعة في إنتاج منتج معين انطلاقاً من استخدام مادة عمل معينة أي أنها نتيجة النشاط الواعي للناس وتعبير عن خبرتهم المتضافرة وعن كفاءتهم وما تنطوي عليه من إمكانيات بغية تطبيق هذه الخبرة والكفاءة بشكل مبدع".⁽¹⁾

أي أن استخدام التكنولوجيا المعاصرة في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة بطريقة عقلانية يؤدي إلى نتائج إيجابية تعكس آثارها على كل نواحي العملية الإنتاجية

3-1- مكوناتها

لقد صنفها " Jean Perim " إلى قسمين:

- ما يمكن أن يحتويه المصنع والآلات والتي يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة.

- المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين وتقنيين وعمال.

من خلال هذا التقسيم يمكن القول أنها ليست فقط مجسدة في الآلات وطرق استعمالها في الإنتاج وما تقدمه

(1): ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 39.

في السلع وما تقدمه في السلع، يل أيضا هي التي يتحصل عليها الأشخاص والأفراد في المؤسسة من أجل استعمال الآلات والتجهيزات.

وهذا التصنيف هو التعريف الحالي للتكنولوجيا الذي يشمل على:

- طرق وأساليب: ويقصد بها الجوانب المتعلقة بتوجيه الإنتاج والنشاط الاقتصادي ككل في المؤسسة الاقتصادية، وهي مرتبطة بشكل كبير بطرق التسيير وجوانب التنظيم وتقسيم العمل وتدخل فيه عدة عوامل اجتماعية ونفسية وثقافية.

- معرفة العمل: وهو ما يجتمع لدى الأفراد من إمكانيات وطاقت ومعارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج وتخضع هذه الأخيرة إلى الجانب الفني الذي يظهر قدرات الشخص المسؤول الناتج عن التعليم والتكوين والتدريب في المؤسسة أو في معاهد متخصصة أو حتى بطرق ذاتية مما يرفع قدراته وطاقاته لإعطاء نتائج جد متميزة تساهم في خلق فروقات هامة تكتسبها المجتمعات المتطورة والمؤسسات التي تستعمل أكثر هذه العناصر.

- احتواء التكنولوجيا على جوانب اجتماعية نفسية وثقافية مما يجعل منها أداة حمل قيم وثقافة المجتمع الذي يساهم في إنجازها وتكوينها، الأمر الذي أوجد الحاجة إلى إنجاز دراسات تحليل المشاكل الثقافية لإسترداد التكنولوجيا.

3-2- أهمية التكنولوجيا في المؤسسة

تزداد أهمية التكنولوجيا باستمرار نظرا لكون كل من المنتج والآلة والعامل هي العوامل المتحركة في المؤسسة، بالإضافة إلى الطرق المعتمدة التي تساهم في تحقيق المنتج بأشكال وكميات معينة تكون مطلوبة من قبل المستهلك وكل هذا مرتبط بنوعية التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها كل من الإنتاجية والنوعية اللذان سيحددان أرباح ومردودية المؤسسة ودرجة نجاحها في أداء دورها واستمرارها أو بالعكس الاختفاء والانسحاب.

والمؤسسات الآن تنافس فيما بينها على الجودة والسعر معا، وهما عنصران يعكسان مستوى التحكم في التكنولوجيا بمختلف أشكالها ليس فقط باستغلال آلات حديثة وإنما تتعدى ذلك لتمد إلى عملية الاختيار للمناسب منها عن طريق المقاييس المالية وإهمال الجوانب الاجتماعية.

والمدير اليوم مطالب بمعرفة مدى كفاية الأساليب التقنية المستخدمة وهو ما يتطلب أن يكون ذا تكوين مزدوج ومتخصص في التسيير لكون عملية اختيار التكنولوجيا أو تغييرها تمتاز بأهمية كبرى نظرا لظروف السوق الحالية التي بات فيها مجال تأثر وتأثير المؤسسة فيه أوسع مدى وازدياد نسبة الأخطار التي تنتج عن التنافس في حالة ما تم اختيار التكنولوجيا في الوقت والسوق غير المناسبة، حيث يمكن للمؤسسة تغيير منتجاتها أو التخلي عنها بعد إدخال طرق وآلات جديدة بحثا عن التحسين المستمر وتفاديا لأخطار المنافسة.

كما يساهم الاطلاع الدائم على مختلف التكنولوجيات التي يملكها المنافسون في تساوي الفرص ولا يجب الاكتفاء بهذا القدر بل العمل دوما على البحث عن مصادر التكنولوجيا الحديثة ومحاولة مسايرتها لخلق فرص جديدة تمنح المؤسسة امتيازات سوقية لم تكن تملكها من قبل.

4-التنظيم

تهدف عملية التنظيم إلى المزج بين عناصر الإنتاج الثلاثة " الأرض والأيدي العاملة و رأس المال " لإنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها الأفراد في المجتمعات الاقتصادية، ويعتبر عنصر التنظيم من العناصر البارزة في عملية الإنتاج وخاصة بعد تشعب العملية الإنتاجية وتطورها، وظهور الحاجة الملحة للشخص الذي يملك القدرات الكافية على إدارة تلك الموارد في سبيل تحقيق الفوائد ودفع عجلة الإنتاج إلى الأمام. والمنظم هو عادة من يتحمل مخاطر الفشل أو مكافأة النجاح ولضمان مشاركته في العملية الإنتاجية فإنه يحصل على حد معين من العائد والذي عادة يطلق عليه اسم الربح .

للمنظم عدد من الوظائف الهامة يمكن إبرازها على النحو الآتي :⁽¹⁾

- تنسيق وتنظيم عناصر الإنتاج الأخرى من خلال تحديد موقع وشكل وحجم المشروع.
- رسم السياسات الاقتصادية للمشروع المقدره على اتخاذ القرارات اللازمة لذلك.
- تحديد كمية ونوعية الإنتاج.
- التجديد والابتكار في العملية الإنتاجية من خلال:

- ✓ إسهام طرق جديدة في الإنتاج غير التي كانت معروفة في السابق.
- ✓ إنتاج سلع جديدة.
- ✓ إيجاد أسواق جديدة.
- ✓ اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.
- ✓ خلق (إنشاء) تنظيم جديد.

4-1-دور المنظم في العملية الإدارية

يعمل المنظم على التوفيق بين العوامل الإنتاجية مستخدماً المعلومات الفنية والتكنولوجية الملائمة لإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة محددة، ولا تقتصر مهمته على هذا فحسب بل ينبغي أيضاً أن يتنبأ بالعوامل التي تتحكم في دالة الطلب على المنتج الذي ينتجه لكون العملية الإنتاجية تستغرق وقتاً قد يطول أحياناً فتوقعاته ومتابعته للسوق تجنب من الوقوع في الخسائر.

ويسعى المنظم من خلال اختياره لتوليفة عناصر الإنتاج إلى أن تكون تكاليفها في كل مستوى من مستويات العملية الإنتاجية أقل ما يمكن لتحقيق الربح المطلوب الذي يتحدد من خلال الفرق بين الإيرادات والتكاليف، وميزة هذه الأخيرة أنها تختلف باختلاف الفترة الزمنية، وعليه إذا أن يسعى إلى تحقيق تباين بين الربح المحقق في كل فترة أو على الأقل تحقيق أقصى ربح ممكن.

ومن الأفضل التمييز بين عملية الإدارة وعملية تحمل المخاطرة الاقتصادية للمشروع خاصة مع كبر حجم

(1) FRANÇOIS BLONDEL, *Gestion de la production*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2001,45 .

المنشأة الاقتصادية وتنوع نشاطها وتعدد وظائفها، فتحديد مهمة المنظم بعملية تحمل مخاطر المشروع التي تقتصر على المخاطر الناجمة عن الطبيعة الحركية للاقتصاد تضيء على التكاليف والإيرادات المستقبلية للمشروع صفة عدم التأكد، وتشمل هذه العوامل الحركية أموراً عدة كتغير أذواق المستهلكين والتطورات التكنولوجية.

أما الإدارة فتتخذ على عاتقها مهمة تقدير التكاليف والإيرادات وحجم الطلب المتوقع وتعمل على تجميع وتنسيق عوامل الإنتاج وإعداده للعمل. وبعبارة أخرى على الإدارة أن تتكفل بالتنظيم الداخلي والخارجي للمؤسسة. ومن هنا يمكن اعتبار الإدارة عاملاً مهماً للعمل الذي يستوجب مهارة من نوع خاص يمكن تأجيرها من السوق.

4-2- نماذج هيكلية المؤسسات الاقتصادية

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لابد من إسناد المسؤوليات للعاملين فيها، توضيح العلاقات بين مختلف وحدات عناصر هذه المؤسسة، وتجميع الموارد وتوزيع المهام، كما يجب إنشاء تكامل بين مختلف وحدات التنظيم والتوفيق بينها وتنسيق كل النشاطات.

إن تقسيم المسؤوليات والذي نعني به في نفس الوقت تجميع المهام يتم احتراماً للمؤهلات الخاصة التي تتطلبها عملية التحكم في هذا التدفق الداخلي، هذا النوع من الهيكلية يصطلح عليه بالهيكلية الأفقية (الوظيفية).

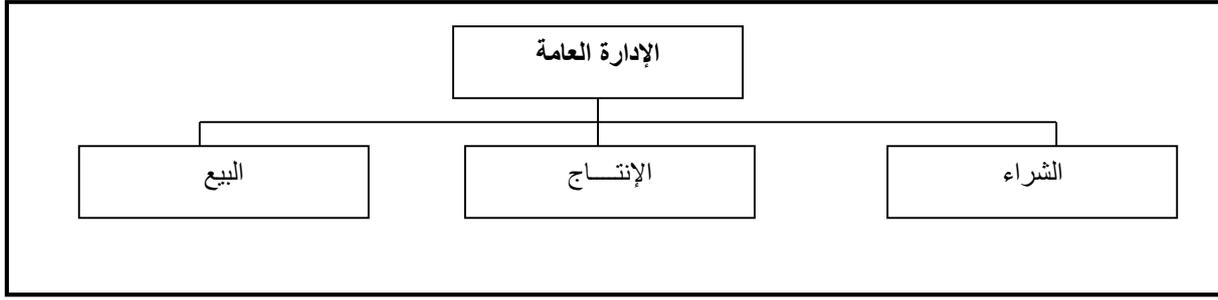
وبمجرد أن تبدأ المؤسسة باستعمال العديد من التكنولوجيات لمواجهة نفس الاحتياج، أو مواجهة احتياجات مختلفة بنفس المنتجات المتأتية من نفس التكنولوجيات تكون قد دخلت في عملية تنوع، ينتج عنها تولد العديد من الفروع الإستراتيجية المختلفة، والتي تعوض النشاط الوحيد الابتدائي في هذه الحالة يتوجب عليها تبني هيكلية مختلفة تماماً عن تلك الوظيفية وهي ما يصطلح عليها بالهيكلية العمودية (الأقسامية)، تقسيم المسؤوليات في هذه الحالة يعتمد على مختلف الفروع الإستراتيجية، والتي تعتبر أقساماً، كل قسم يولد تدفقاً متكاملًا من العمليات، وعليه ينبغي تنظيمه وفق تخصص وظيفي.

أيضاً يمكن أن تعتمد المؤسسة التنوع في أنشطة تتطلب معرفة مشتركة، هنا يصبح التنظيم وفق أقسام مستقلة مكلفاً، لأنه يحرم المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات السلم، بسبب عدم التمكن من الوصول إلى الاقتصاد في التكاليف، الناتج بدوره عن عدم تركيز الوسائل على مستوى المؤسسة، في هذه الحالة يتوجب عليها تبني الهيكلية المصفوفية، التي يمكن اعتبارها مزجاً للهيكلتين السابقتين (الأفقية والعمودية).

وفي هذا الصدد يمكن تصور كل أنواع الهياكل التنظيمية من وجهة نظر أفقية أو عمودية.

- الهيكل التنظيمي الأفقي: يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس (مسؤول) ومرؤوسيه، أي العلاقات بين الوحدات الإدارية على جميع المستويات، يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الحديثة حيث لا يتلقى الموظف التعليمات إلا من طرف مسؤول واحد ووحدة الموظف وتعدد السلطة أفقياً أي من المديرية إلى وحدات عملية مختصة ومتجانسة وفق المعرفة المستخدمة في المؤسسة.

شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي الأفقي

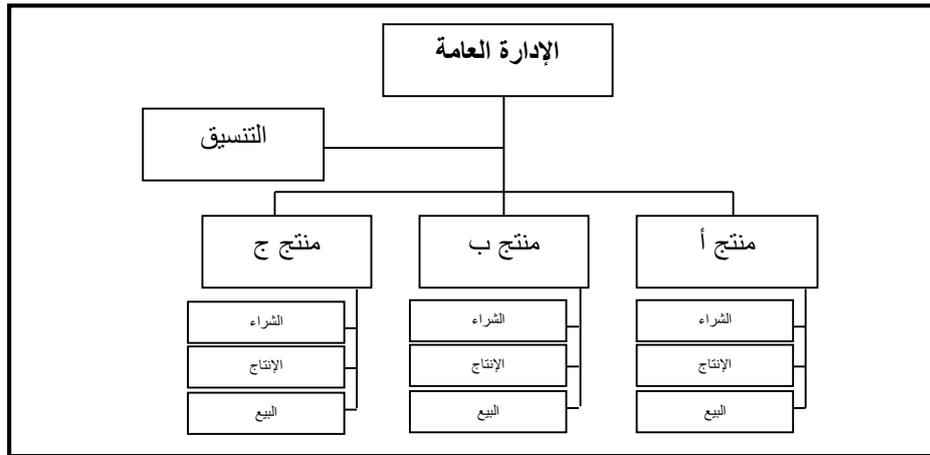


مزايا وعيوب الهيكل الأفقي: ويمكن حصرها فيما يلي:

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - يحشد كفاءة وموارد المنظمة لانجاز أهداف وظيفة محددة . - يعمق المهارات الوظيفية للعاملين . - يناسب المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم. - يناسب المنظمات التي تنتج سلعة أو سلعتين أو سلع متشابهة 	<ul style="list-style-type: none"> - لا يتكيف بسرعة مع التغييرات في ظروف المنظمة . - يؤدي إلى التسميط الذي يهدد الابتكار . - يؤدي إلى المركزية والسيطرة على القرارات في الإدارة العليا .

-الهيكل التنظيمي العمودي: عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم، وبالتالي يكونون بحاجة إلى مساعدي المديرية، وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية العمودية بإنشاء مكاتب الدراسات، مصالح معينة..

شكل رقم (4): الهيكل التنظيمي العمودي



مزاياء وعبوب الهيكل العمودي: ويمكن حصرها فيما يلي :

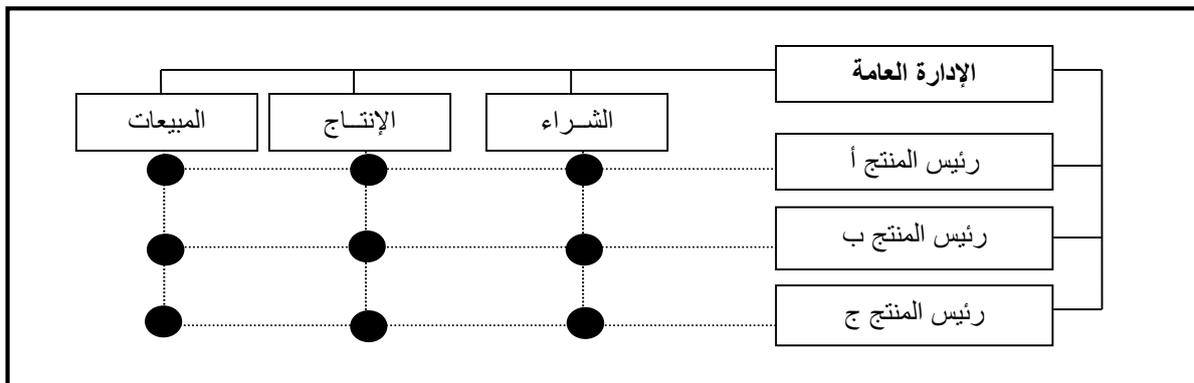
المزاياء	العبوب
<ul style="list-style-type: none"> - المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل كل قسم في المنظمة . - السرعة في اتخاذ القرارات لكل قسم من الأقسام . - سهولة المتابعة و المراقبة لأداء كل قسم. - إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام جديدة. - اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن. - تطوير المهارات الإدارية للمديرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - ازدواج في أداء الوظائف من فرع لآخر . - مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة. - صعوبة التنسيق بين الأقسام. - الصراع بين مديري الأقسام على موارد وإمكانات المنظمة .

- الهيكل المصفوفي: من بين الهياكل التي ظهرت مؤخرًا تلك التي تعتمد على تخصيص نفس الوسائل لتحقيق

مهام مختلفة يمكن ترتيبها هرميًا، حيث أن هذه الهيكلية تتميز بتنظيم فعال للتنسيق يأخذ شكلين:

- التنسيق العمودي: وهو يستهدف استعمال الوسائل الموجهة لكل وظيفة (استهداف الكفاءة) عن طريق تخصيص الجيد لهذه الوسائل بين مختلف المنتجات، كما أن هذا التنسيق يحاول احترام مبدأ الأولوية .
- بينما يستهدف هذا الشكل ضمان السير الحسن لمختلف الوظائف، والتي تأتي داخل نفس التدفق من العمليات (استهداف الفعالية). وبالتالي تقسيم المسؤوليات وفق هذه الهيكلية هو حاصل تقاطع كل مهمة مع مجموع الوسائل المشتركة التي تلجأ إليها، ففي هذا النوع كل وظيفة تهيكّل حسب الطريقة الأكثر كفاءة بالنسبة لها.

شكل رقم (5): الهيكل التنظيمي المصفوفي



مزاياء وعيوب الهيكل المصفوفي: ويمكن حصرها فيما يلي:

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - مرونة وتكيف للبيئة المتغيرة. - كفاءة أكبر في استخدام الموارد. - مشاركة من الإدارات المختلفة بشكل مرن في السلع أو المشروعات المستقلة. - تزويد السلع والمشروعات بكافة التخصصات المطلوبة من الإدارات المختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> - ازدواج في أداء الإدارات بزيادة عدد السلع أو المشروعات. - يحتاج إلى مرونة عالية من الموارد البشرية للعمل في سلع و مشروعات مختلفة. - تختلط السلطة التنفيذية بالسلطة الوظيفية، واحتمال النزاع كبير. - يحتاج إلى وقت طويل في الاجتماعات الخاصة بالتنسيق بين الخبرات الوظيفية وبين السلع والمشروعات.

المحور الخامس: وظائف المؤسسة

تمهيد

لكي تحقق المؤسسة أهدافها وأهداف مالكيها فإنّ عليها أن تقوم بإنتاج سلع وخدمات، ثمّ تسويقها، ولا يتم ذلك إلاّ باستخدام مواردها البشرية، وعلى هذا يمكن تلخيص وظائف المؤسسة في الإنتاج، التموين، التسويق، الموارد البشرية والتمويل.

ورغم أنّ هذه الوظائف محددة وموضوعة منفردة عن بعضها إلاّ أنه يجب اعتبارها أنشطة غير مستقلة، كما أنه لا يعني وضعها بالترتيب السابق أي تتابع زمني معيّن، وكلّ ما نعنيه هو أنّ العمل الفني يحدثه تداخل وتفاعل هذه الوظائف مجتمعة، الأمر الذي يؤكد أهمية التنسيق بينها.

1-وظيفة التموين

هي عملية إمداد المؤسسة بالمواد الأولية والمواد القابلة للاستهلاك من المنتجات المصنعة والنصف مصنعة، والحفاظ عليها من التلف والفساد إلى حين الحاجة إليها.

1-1-وظيفة الشراء

هي أحد المهام الأساسية لوظيفة التموين وهي المسؤولة عن التخطيط للحصول على المواد الخام التي تحتاجها المؤسسة وتحديد كمياتها، مواصفاتها واختيار مصادر الشراء.

1-1-1-مهام وظيفة الشراء: تقوم وظيفة الشراء من أجل توفير مستلزمات المؤسسة من أي صنف بالمهام الآتية:
أ-الإدراك والتحقق من الحاجة: حتى تتم عملية الشراء يجب أن تكون هناك حاجة للشراء والتي تعرف من قبل شخص مسؤول في الإدارة أو قسم يستخدم هذه المادة.
ب-توصيف الحاجة: أي وضع صفات مستوى الجودة، الشروط المطلوبة للصنف الذي يطلب شراؤه، ويجب أن يكون هذا التوصيف بدقة حتى لا يكلف المؤسسة كثيراً.

ج-تحديد كمية الشراء من الصنف المطلوب: إن عملية تحديد كمية الشراء تكون من جهة صاحبة الحاجة. ويجب على هذه الجهة أن تحدد حاجتها قبل مدة كافية من موعد الاستعمال حتى تتم عملية الشراء بالمستوى المطلوب.

د-اختيار المورد: يتم توفير مستلزمات المؤسسات بالمواصفات المطلوبة التي تتواجد بحالتين: أولها الحاجة تم شراؤها من قبل: وفي هذه الحالة تسهل عملية توفير المواد من الموردين الذين سبق التعامل معهم. الحالة الثانية: الحاجة المطلوبة جديدة: يجب على المؤسسة أن تجمع معلومات كاملة عن الموردين الذين لديهم هذه الأصناف وذلك يكون إما بطلب الوثائق المبينة للمواصفات، طرق التسليم، حضور معارضهم في حالة تنظيمها إلخ...

هـ-إصدار أمر التوريد: بعد اختيار المؤسسة للمورد المناسب تقوم بإصدار أمر التوريد الذي يكون عن طريق الهاتف

أو الجلوس إلى الطاولة... إلخ. ويكون مثبت بوثيقة إدارية تحتوي على مواصفات الصنف وكل ما يتعلق به. و- متابعة أمر التوريد: تقوم المؤسسة من خلال وظيفة الشراء بالاتصال المستمر بالمورد من أجل تذكيره بموعد التسليم، أو أي تعديل يطرأ عليه بمدة كافية.

ز- الاستلام والفحص: تقوم المؤسسة باستلام طلبية من طرف الناقل حيث تقوم بالفحص الدقيق للتأكد من سلامتها ومدى مطابقتها للمواصفات المتفق عليها مع المورد.

ش- الاحتفاظ بالسجلات والملفات الضرورية: بعدما قامت المؤسسة بتسجيل كل ما يتعلق بعملية شراء الطلبية في سجلات خاصة تقوم بالاحتفاظ بها داخل المؤسسة حتى تتمكن من الرجوع إليها وقت الحاجة.

1-1-2--أنواع الشراء: نذكرها فيما يلي:

أ- الشراء التجاري لغرض البيع: وهنا تقوم المؤسسة بعملية شراء البضائع والسلع لغرض إعادة بيعها دون إحداث أي تغيير عليها.

ب- الشراء الصناعي أو الشراء لغرض التحويل: أي تحويل المشتريات من المواد الأولية والقطع الجاهزة الصنع إلى سلع صفتها تختلف عن صفات هذه المواد والقطع وذلك بعد إجراء عمليات صناعية عليها.

ج- الشراء الخدماتي: وهو الشراء من أجل تأدية خدمة للغير كالجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر والعائلات بالسلع والبضائع المشتراة.

1-1-3-سياسات الشراء: هناك سياستين رئيسيتين في عمليات الشراء:

أ-مركزية الشراء: ويقصد بها تنفيذ جميع عمليات الشراء في وحدة إدارية واحدة. وهي التي تقوم بتوفير جميع مستلزمات فروع الإنتاج داخل المؤسسة. ومن المزايا:

- التقليل من تكاليف الشراء: النقل، الاستلام، والفحص إلى حدها الأدنى.
- إمكانية الحصول على خصم الكمية.
- تسهيل الرقابة على أعمال الشراء.

ب-اللامركزية في الشراء:ويقصد بها تخصيص وحدات إدارية متعددة للشراء، حيث تكون لكل وحدة إنتاجية وحدة إدارية للشراء خاصة بها. ومن المزايا:

- السرعة في إنجاز عمليات الشراء لتوفير الاحتياجات المطلوبة في التوقيت المناسب.
- المرونة في تنفيذ عمليات الشراء.

يصعب على المؤسسة الاقتصادية أن تتخذ المركزية المطلقة أو اللامركزية المطلقة. بسبب تعدد حاجاتها وفروعها لهذا يجب أن تأخذ مزيج من هذين السياستين مع احتمال تفاوت نسب كل منهما.

1-2-وظيفة التخزين

هي عملية الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة لمدة زمنية وتوفيرها حسب الحاجة إليها مع أقل تكلفة ممكنة.

1-2-1- مهام وظيفة التخزين: تقوم وظيفة التخزين بالمهام الآتية:

أ- الاستلام: هو قبول الاحتياجات المشتراة للمؤسسة من مواد بعد فحصها للتأكد من مواصفاتها وإدخالها إلى المخازن.

ب- التمييز: تستخدم هذه المهمة من أجل إعطاء رموز معينة وتحديد مواصفات خاصة بها للمواد.

ج- صرف المخزون: تتعلق وظيفة التخزين من أقسام الإنتاج طالبات صرف المخزون بحيث يقوم مسؤول المخزن بتجهيزها ثم إرسالها للجهات الطالبة.

د- التنبيه على نقص في المخزون: يجب على مسؤول وظيفة التخزين إعلام مسؤول وظيفة الشراء بقرب نقص محتويات المخزون عن حده الأدنى.

هـ- حماية المخزون: ويقصد بها تهيئة الظروف المناسبة للتخزين كالتهووية الجيدة للحفاظ على المواد على حالتها لحين طلبها.

و- المحاسبة المخزنية: وهنا يتم مسك السجلات المحاسبية التي يسجل ويثبت فيها حركة المخزون.

ز- الرقابة على المخزون: وتشمل هذه المسؤولية حفظ جميع المستندات والملفات المتعلقة بها، كما تشمل على عملية جرد المخزون.

1-2-2- سياسات التخزين: يوجد سياستين رئيسيتين في عملية التخزين وهما : المركزية واللامركزية في التخزين.

أ- مركزية التخزين: ويقصد بها تجميع كل المخزون في مخزن واحد، ولهذا السياسة مزايا وعيوب نذكرها كما يلي:
المنزبا:

- سهولة ودقة الرقابة والإشراف على العمل المخزني.
- سهولة عمليات وإجراءات صرف المخزون على الإدارات المستخدمة.
- زيادة كفاءة عمليات حماية المخزون.
- سهولة الحصول على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالمخزون.
- توفير في التكاليف (تكاليف الأرض والمباني، التكاليف الإدارية وحماية المخزون).

العيوب

- بطء عمليات الصرف خاصة بالنسبة للفروع البعيدة جغرافيا.
 - زيادة احتمال حدوث الحوادث مما يترتب عليه توقف العمل الإنتاجي.
 - ارتفاع رقم الخسارة عند الحوادث المفاجأة.
- ب- اللامركزية في التخزين: ويقصد بها تخصيص كل مخزن بوحدة إنتاجية واحدة حيث يكون لها الاستقلالية الكاملة، ولهذا السياسة مزايا وعيوب نذكرها كما يلي:

المزايا:

- انخفاض تكلفة الحوادث عند حدوثها.
- تحقيق السرعة في إمداد الجهات المختلفة بالمخزون.
- التمكن من إنجاز الأعمال المخزنية بدقة.
- قلة احتمال خطر توقف العمل بسبب قلة الحوادث.

العيوب:

- تتطلب حجما كبيرا من الأموال المستثمرة في المخزون.
- صعوبة الإشراف والرقابة على المخزون.
- ارتفاع المبالغ المستثمرة في المباني المخزنية والتكاليف الإدارية.

بعد تعرضنا إلى مزايا وعيوب السياستين فمن الصعب أن تعتمد المؤسسة على المركزية المطلقة واللامركزية المطلقة في التخزين لهذا على المؤسسة أن تتخذ مزيج منهما مع تفاوت نسب كل منهما كسياسة لها.

1-2-3- الرقابة على المخزون: يشكل المخزون رأس مال مجمد وقد تصل تكاليفه إلى نسب عالية قد تبلغ 30% من سعر بيع الوحدة الواحدة ولكن المخزون ضروري لجميع المؤسسات ولا يمكن الاستغناء عنه، وهناك هدف مشترك لكل المؤسسات هو تخفيض تكاليف المخزون إلى أدنى حد ممكن ويوجد نوعين من التكاليف: تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتتضمن تكلفة إدارة المخزون والتأمين عليه وتوفير جو ملائم للمخزون مع مصاريف العاملين في هذه المخازن. والتكلفة الثابتة هي تكلفة إصدار أوامر شراء المخزون وما يتعلق بها من إجراءات إدارية وورقية واتصالات ومتابعة وغير ذلك.

وتستخدم في الرقابة على المخزون نقطة إعادة الطلب وحجم الوجبة الاقتصادية، ويقصد بنقطة إعادة الطلب النقطة المثلى أو مستوى حجم المخزون الذي يفترض أن يعاد الطلب عنده إما حجم الوجبة الاقتصادية فهو أسلوب لحساب كمية الطلب المثلى من أحد القطع أو المواد بحيث تكون التكلفة الكلية خلال الفترة أدنى ما يمكن.

ويمكن حساب هذه الكمية من خلال المعادلة الآتية:

$$EOG = \sqrt{\frac{2 OD}{H}}$$

حيث أن:

O : تكلفة إصدار أمر الشراء.

D : كمية الطلب السنوية.

H : تكلفة الاحتفاظ بالمخزون سنويا (قد تكون مبلغا محددًا أو نسبة مئوية من تكلفة الوحدة الواحدة).

مثال: نفترض أن إحدى الورش يحتاج إلى قطعة غيار معينة، فإذا كانت تكلفة إصدار أمر الشراء 15 وحدة نقدية وتكلفة الاحتفاظ بالوحدة الواحدة 6 وحدات نقدية كما أن الطلب السنوي يصل إلى 605 وحدات، فإن الكمية الاقتصادية التي يجب شراؤها ستكون:

$$EOG = \sqrt{\frac{2(605)(15)}{6}} = 55 \text{ وحدة}$$

أي أن الوجبة التي تجعل من التكلفة للمخزون أدنى ما يمكن هي 55 وحدة يتم شراؤها في الأمر الواحد. أما عدد مرات شراء هذه الكمية فسيكون:

$$N = \frac{605}{55} = 11 \text{ مرة}$$

ونقطة إعادة الطلب يمكن حسابها كالآتي:

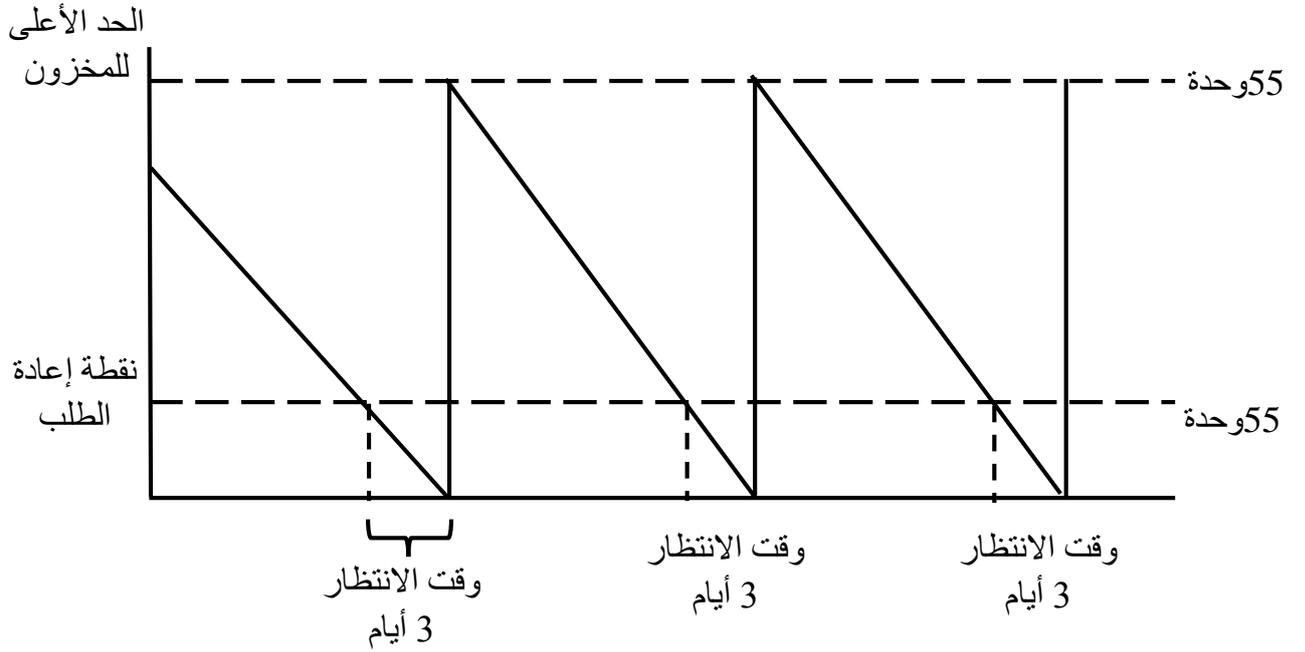
$$ROP = \frac{\text{الطلب السنوي}}{\text{عدد أيام السنة}} \times \text{الوقت الانتظار} = \frac{D}{365} LT$$

و LT التي تمثل وقت الانتظار هي عبارة عن الزمن المنصرم بين لحظة إصدار أمر الشراء وتاريخ استلام الكمية المشتراة ونفترض هنا أن وقت الانتظار لهذه القطعة هو 3 أيام وبهذا فإن نقطة إعادة الطلب ستكون:

$$ROP = \frac{605}{365} \times 3 = 4.97 = 5 \text{ وحدات}$$

أي أن المخزون عندما يبقى منه في المخزن 5 وحدات فإنه يجب أن تصدر أمر طلب جديد ويمكن تمثيل هذا في الشكل الآتي:

شكل رقم (6) : الرقابة على المخزون



أما التكلفة الكلية للمخزون فتحسب عن طريق الآتي:

تكلفة المخزون = تكلفة الاحتفاظ + تكلفة إصدار أوامر الشراء

= (متوسط المخزون × تكلفة الاحتفاظ بالمخزون) + (عدد الأوامر × تكلفة إصدار الأمر)

$$TC = \left(\frac{55}{2} \times 6\right) + (11 \times 15) = 165 + 165 = 330 \text{ نقدية وحدة}$$

2-وظيفة الإنتاج والعمليات

هي الوظيفة التي تركز على الأنشطة الفنية التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات، ونستطيع أن نعرفها بشكل أكثر دقة على أنها أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات (من الموارد المتنوعة) إلى مخرجات (من سلع وخدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات، ومن بين أهم التخصصات الفرعية داخل هذه الوظيفة تخطيط الطاقة الإنتاجية، واختيار الموقع، وتخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، والترتيب، والجدولة والرقابة على النوعية (الجودة) والإنتاجية.

2-1-تخطيط الطاقة الإنتاجية: تتكون الوظيفة الفرعية الأولى لوظيفة الإنتاج من تخطيط الطاقة الإنتاجية اللازمة للوفاء بمتطلبات المبيعات، ولغرض تحديد الطاقة المطلوبة، فإن على مدير العمليات أن يحول المبيعات المتوقعة إلى وحدات مادية من المنتجات، ثم تقارن الطاقة الإنتاجية المطلوبة مع الطاقة الإنتاجية القائمة حالياً لتحديد طبيعة التغيير في الطاقة (الإبقاء عليها، زيادتها، تخفيضها).

وفي إطار التخطيط طويل الأجل، لا بد أن يتضح ما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى توسيع التسهيلات الإنتاجية، أو بيع جزء من معداتها التي تفيض عن حاجتها، أما في الأجل القصير. فيمكن زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال تشغيلها لعدد من وجبات العمل، واستخدام الأفراد لساعات إضافية واستئجار المكائن والمعدات والمباني من الغير، وبالمقابل يمكن تخفيض الطاقة الإنتاجية القصيرة بالاستغناء عن عدد من الأفراد وإيجار فائض الطاقة للغير وتقليل أيام العمل في الأسبوع.

2-2-اختيار الموقع: تحتاج المنظمات الجديدة والقائمة على حد سواء إلى اتخاذ القرارات بشأن الموقع الجغرافي المناسب لتسهيلات الإنتاجية، وتعتبر هذه من القرارات المعقدة بسبب العوامل الكثيرة والتي يمكن حصرها في مجموعتين، وتشمل المجموعة الأولى البيئة المحلية واستعداداتها لإيواء المنظمة أو توسعاتها، وطبيعة المجتمع المحلي في المنظمة، ونوعية الحياة فيها، وتوافر الخدمات الاجتماعية العامة، والإعفاءات والقيود الحكومية الخاصة بتوزيع مواقع المنشآت. أما المجموعة الثانية فتشمل القرب من مصادر المواد الأولية ذات العلاقة والقرب من أسواق العمل، وطبيعة المهارات المتاحة، والقرب من أسواق المنتجات وتوافر المنافع العامة (الماء، الكهرباء، الهاتف). وشبكة النقل والمواصلات، وتوافر الأرض الصالحة للبناء وتكلفة البناء.

2-3-تخطيط العملية الإنتاجية: بعد تخطيط الطاقة واختيار الموقع، تتوجه الإدارة لتحديد العملية الإنتاجية، أي كيفية تحويل المدخلات إلى المخرجات بتكنولوجيا معينة، وهناك ثلاث مجموعات من القرارات بهذا الخصوص هي:

(1)

- تحديد المهمات وتعاقبها، أي تحديد طبيعة كل عملية فرعية وترابطها التكنولوجي مع ما يسبقها أو يأتي بعدها.
- تحديد نوع العملية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، ونميز الأنواع الآتية:

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2011، ص592.

أولاً: الإنتاج المستمر الذي يتميز بالتحويل المستمر للمدخلات إلى مخرجات مثل تصفية النفط.
ثانياً: الإنتاج الواسع أو الكبير، ويتصف بالإنتاج بأحجام كبيرة لمنتجات نمطية تتطلب معدات متخصصة وأفراد من ذوي مؤهلات متنوعة وعالية المستوى، مثل صناعة السيارات.

ثالثاً: الإنتاج على أساس الطلبية، أي إنتاج طلبية الزبون لوحدها في كل مرة بحسب المواصفات.
 - تحديد طبيعة المكائن والمعدات اللازمة للإنتاج، سواء منها ما هو للاستعمال العمومي أو المتخصص وعددها وأدوات المناولة والعدد.

2-4- الترتيب: ويقصد به تحديد شكل توزيع المكائن والمعدات على المساحات في التقسيمات الإنتاجية في المنظمة، بحيث أن مجموعها يؤلف عملية التحويل، ويتضمن الترتيب كذلك تحديد مواقع التخزين، وغرف العدد وخدمات الأفراد العاملين والزبائن، ويمكن التمييز بين طرق الترتيب الآتية:

- **الترتيب على أساس المنتج:** يقوم على أساس تنظيم مراكز للعمل لغرض تجميع منتج أو تقديم خدمة للزبون من خلال فعاليات نمطية متعاقبة، بحيث يمكن إنتاج حجم كبير من منتج معين (صناعة السيارات).

- **الترتيب على أساس العملية:** يتم ترتيب مراكز العمل على أساس تشابه الفعاليات، حيث يتم نقل المنتج من مراكز إلى أخرى بحسب العمليات الإنتاجية المتعاقبة.

- **الترتيب على أساس الوضع الثابت:** ويستخدم عندما تحول مراكز العمل إلى إنتاج المنتج أو الزبون المطلوب خدمته.

2-5- الجدولة: على أساس الخطة الكلية، يحدد الجدول الشامل الذي يبين المنتوجات المطلوب إنتاجها، وكمياتها وتواريخها. ويعتبر هذا الجدول: (1)

- قاعدة لتقدير عبء العمل لمراكز العمل المختلفة.

- معياراً لقياس الأداء.

- قاعدة لصياغة الجداول المفصلة: ويتضمن كل جدول مفصل: توزيع الوظائف على مراكز العمل، تعاقب العمليات، تواريخ بدء كل وظيفة في كل مركز عمل وآلة، تحديد الحاجة للمكائن والمعدات والعدد، التنبؤ بالمخزون، التوازن بين المكائن، ومراكز العمل، والقوة العاملة.

2-6- الرقابة: عملية الرقابة تتطلب وضع المعايير التي يقارن بها الأداء الفعلي. وعليه، فإن العمليات الإنتاجية تقاس من خلال استعمال الجدول الشامل، والجداول المفصلة التي تتضمن معايير كمية وزمنية، وبالإضافة لذلك تضع الإدارة مجموعات أخرى من المعايير في مجال نوعية المدخلات والمخرجات، وتكلفة مختلف جوانب العمليات (تكلفة المواد والعمل المباشر، والتكلفة الصناعية غير المباشرة، ومعايير المخزون والصيانة).

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 593.

2-7- الأسبقيات التنافسية

هي أبعاد تشغيلية مهمة يجب أن تمتلكها عملية معينة، وسلسلة القيمة التي تخلقها تلك العملية، وهناك خمس أسبقيات تنافسية رئيسية.

الأسبقيات التنافسية الرئيسية	الأبعاد التنافسية للأسبقيات
التكلفة المنخفضة	- تخفيض النفقات وإزالة مصادر الهدر والضياع.
الجودة	- الجودة الأعلى: جودة التصميم امتلاك قدرات عالية الأداء في السلعة أو الخدمة تتضمن خصائص عالية في الأداء متانة أكبر، السلامة والأمان في الاستخدام، اقتصادية الاستعمال، سهولة الحصول على المنتج، سهولة الدخول إلى مواقع الخدمة.
	الجودة المتناسقة: جودة التنفيذ مدى مطابقة المنتج لخصائص ومواصفات التصميم المعتمدة من قبل العمليات والتي وضعت ضمن توقعات الزبائن عن تلك المنتجات.
الوقت / التسليم	- التسليم السريع: والذي يقاس بمقدار الوقت بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تليته. (فترة الانتظار)
	- التسليم في الوقت المحدد المتفق عليه: ويقاس من خلال التكرار الذي تتم فيه مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبرا عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالآوقات المحددة (في المنظمات الصناعية)، ويقاس بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون للحصول على الخدمة لمدة أقل من خمس دقائق (المنظمات الخدمية).
	- سرعة التطوير: ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وانتاجه.
المرونة	- الإيحاء أو الزبونية: إذ يتم التركيز على تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات الزبون تبعا للتغير في طلبات السوق وذلك لغرض امتلاك القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج / الخدمة حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات الزبون.
	- مرونة التنوع: وتعني قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات لتلبية الخيارات المختلفة للزبون.

<p>- مرونة الحجم: وتعني قدرة المنظمة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على أن تبقى المنظمة تعمل بشكل اقتصادي مريح خاصة عند إبطاء / تخفيض معدل الانتاج بمستوى كبير.</p>	
<p>- قدرات البحث والتصميم والتطوير: لكي تتمكن المنظمة من تقديم منتجات جديدة عالية الجودة بشكل مستمر.</p>	<p>الإبداع</p>
<p>- قدرات تطوير معدات العمليات: وذلك لتمكين المنظمة من القيام بتحويل معدات الانتاج الحالية أو تطوير معدات جديدة.</p>	

3- وظيفة التسويق

وهي الوظيفة التي تركز على الأنشطة الفنية لبيع منتوجات المؤسسة من السلع والخدمات إلى الزبائن (من مستهلكين ومؤسسات وسيطة)، وذلك بعد التعرف أصلا إلى رغباتهم واحتياجاتهم، والعمل على إشباعها بالكم والنوع وفي الزمان والمكان المناسبين، ونستطيع أن نعرفها بشكل أكثر دقة على أنها أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس على عمليات النشاط التسويقي والذي يشمل المزيج التسويقي بما فيه من مزيج المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع و بحوث التسويق.

فالتسويق يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والسوق أو المستهلك، وعليه يعتمد المفهوم التسويقي على الأنشطة الآتية:

- دراسة البيئة من السوق والمستهلكين.
- تحضير ووضع قيد التنفيذ الوسائل اللازمة لتلبية الحاجيات الشخصية (مزيج تسويقي مناسب).
- تنظيم النشاطات التسويقية من حيث الهياكل، التخطيط، المراقبة.

3-1- دراسة السوق

إن وصول المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة واتخاذ القرارات السليمة، مرتبط بالتعرف على الأسواق التي تنشط فيها أو تريد العمل فيها، وذلك من خلال جمع المعلومات عن هذه الأسواق وتحليلها. وتتطلب دراسة السوق تواجد العناصر الآتية:

- نظام معلومات للتسويق الذي يتشكل من مجموعة الوسائل (أفراد، آلات، إجراءات) التي تسمح بتوفير معلومات مناسبة وضرورية للنشاطات التسويقية، ويجب أن يكون قادرا على تسيير المعلومات، من حيث جمعها، تخزينها، معالجتها وتسليمها لمتخذي القرار.

- مجموعة من النماذج والأدوات الرياضية والإحصائية القادرة على تحليل واستغلال المعلومات (حساب المتوسطات، الانحرافات النمطية، التنبؤ بالمبيعات، الانحدار).

- 3-1-1-1-مصادر المعلومات:** تتعد المصادر التي يمكن أن يلجأ إليها القائم بالدراسة السوقية نذكرها كما يلي:
- المصادر الداخلية: تتمثل في تلك المصادر الموجودة داخل المؤسسة ومن أهمها: إحصائيات المبيعات، ملفات الزبائن، تقارير البائعين، الشكاوي، الميزانية، إدارة الموارد البشرية، المالية.
 - المصادر الخارجية أو الأولية: تتمثل في تلك الدراسات المنجزة مباشرة من طرف أو للمؤسسة على شكل صبر الآراء، العينات الدائمة أو التحقيقات.
 - المصادر الوثائقية أو الثانوية: تتمثل في توفير المعلومات التي تم جمعها أو طلبها من طرف هيئات أخرى خارج المؤسسة (منظمات مهنية، صحافة متخصصة، بنوك، مكاتب دراسات، جامعات، وزارات...).

3-2-2-الدراسات الكمية والدراسات الكيفية (النوعية):

- الدراسات الكمية: هي تلك الدراسات الوصفية التي تقدم الإجابة عن الأسئلة من النمط: من؟ ، ماذا؟ ، أين؟ ، متى؟ وبالأخص كم؟ ، وعادة ما تتم عن طريق صبر الآراء، والعينات الدائمة.
- الدراسات الكيفية: تتمثل في تلك الدراسات ذات الطبيعة التفسيرية، التي تكمل الدراسات الكمية، وتقدم الإجابة عن الأسئلة لماذا؟ ، وتهدف التعرف عن دوافع الشراء، ومن التقنيات المعروفة في دراسة السوق ما يلي:
 - حوارات حرة أو نصف حرة، أي ترك المجال للأفراد يتحدثون بحرية من خلال سؤال مفتوح.
 - اجتماعات للنقاش.
 - متابعة سلوك الأفراد في المحلات (الملاحظة)، سواء بالعين المجردة أو بالكميرات.

3-2-المزيج التسويقي

- إن المؤسسة بعد التعرف على الأوضاع السائدة في السوق (البيئة)، يتحتم عليها اختيار المزيج التسويقي المناسب لتلبية حاجات ورغبات الزبائن مع تحقيق الأرباح. والتي تتمثل في المنتج، السعر، التوزيع و الترويج.
- المنتج:** وتشمل على مجموعة من السياسات أهمها تلك المتعلقة ب: (أولا) تحديد أنواع المنتوجات وهل يتم إنتاج منتج واحد أو مجموعة من المنتوجات المتكاملة. (ثانيا) تشكيلة المنتوجات المتكاملة، أي تقرير الأشكال والأحجام والتصاميم المختلفة للمنتوج الواحد مع الأخذ بنظر الاعتبار اتجاهات التنمية في المجتمع وحاجة السوق إلى هذه التشكيلة. (ثالثا) التعبئة والتغليف بهدف زيادة الطلب وتوسيع رقعة السوق. (رابعا) تمييز المنتوجات بهدف خلق طلب خاص على المنتوجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها. (خامسا) تطوير المنتج بهدف إرضاء المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، ومسايرة التطورات التكنولوجية، واستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.
 - التسعير:** تعتبر استراتيجيات التسعير واحدة من أهم الاستراتيجيات التسويقية وأكثرها تأثيرا في تحقيق الخطة التسويقية، ولا بد للإدارة من وضع السياسات واتخاذ القرارات السعرية التي تنسجم مع التغيرات البيئية، وبوجه خاص طبيعة الأسواق التي تتعامل معها، ومستويات الدخل، ودرجة مرونة الطلب، والأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعكسها خطة التنمية القومية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة، وتشمل استراتيجيات

التسعير عددا من القرارات والسياسات أهمها: قرارات تحديد سعر المنتج، وتسعير تشكيلة المنتجات، وسياسة الخصم، وسياسة الائتمان (البيع بالأجل).

-الترويج: يمثل هذا النوع من الاستراتيجيات الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف إحداث تأثير معين في سلوك المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي ينسجم مع الأهداف التسويقية للمنظمة سواء من حيث المبيعات عن طريق جذب مستهلكين أو مشتريين جدد، أو من حيث تقليل الطلب بالنسبة لمنتج معين وتحويله إلى منتج آخر. وتشمل سياسات الترويج على مجموعة من المكونات يمكن ان يطلق عليها (المزيج الترويجي) نذكرها فيما يلي:

-الإعلان: هو احد الأشكال الرئيسية لترويج المبيعات، وهو يستخدم لتحقيق غرضين رئيسين هما: تعريف المستهلك الأخير أو المؤسسة الإنتاجية المشتري بالسلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، وما تتمتع به من خصائص ومميزات وتميئة المستهلك الأخير أو المؤسسة الإنتاجية المشتري لاتخاذ خطوات شراء معينة تنسجم والأهداف التسويقية الموضوعية. أما أهم الوسائل الإعلانية فهي: الصحف والمجلات، الملصقات الجدارية واللافتات، والراديو، والتلفزيون والسينما.

-البيع الشخصي: هو احد أشكال عملية الترويج التي يستخدم فيها العنصر البشري للشرح والتوضيح والرد على الاستفسارات التي يطرحها المستهلك أو المشتري الصناعي، وذلك بقصد التأثير عليه وإقناعه لاقتناء أو شراء المنتج، وغالبا ما تستند الجهود الشخصية التي يبذلها رجال البيع إلى الجهود الإعلانية التي تسبقها. حيث تصبح الجهود الشخصية استكمالا للعملية البيعية التي بدأها الإعلان بإقناع المستهلكين بأهمية المنتج وضرورة الشراء.

-الدعاية: مجموعة الأخبار والمواد الإعلامية التي تنشر أو تعرض أو تداع في صورة إعلامية ذات خصائص غير تجارية. فهي تخلق لدى المستهلكين انطباعات ايجابية نحو المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، مثال ذلك مقابلة تلفزيونية أو حديث إذاعي مع أحد المسؤولين في المؤسسة ويطرح فيه أغراض المؤسسة وما تقدمه من منتجات أو إسهامات في عملية التنمية .

-تنشيط المبيعات: هي مجموعة الوسائل التي تستخدم لغرض الترويج ولا تدخل ضمن الوسائل الإعلانية الرئيسية المذكورة، وأهمها: الهدايا الترويجية والتذكارية، العينات، نوافذ العرض الخارجية، الترتيب الداخلي للمتجر، المعارض الخاصة والمحلية والدولية، والتنزيلات .

-التوزيع: وهي مجموعة السياسات والقرارات التي ترتبط أساسا باختيار منافذ التوزيع التي يمكن من خلالها تصريف منتجات المؤسسة بنجاح، فالمؤسسة يمكنها أن تختار منفذا أو أكثر من المنافذ الآتية لتوزيع منتجاتها: الاتصال المباشر بالمستهلك، استخدام وسيط واحد، استخدام وسيطين، استخدام أكثر من وسيطين.

ولكل منفذ من كل هذه المنافذ مزاياه وعيوبه. وبالتالي فان المؤسسة عند اختيارها لأحد هذه المنافذ ينبغي أن تأخذ في الاعتبار أموراً عدة منها: درجة توافق منفذ التوزيع مع طبيعة المنتجات التي تنتجها، معدل التغطية أي عدد المستهلكين الذين يتمكن المنفذ من الوصول إليهم، والكلفة والعائد لكل منفذ.

4- وظيفة الموارد البشرية

تختص بالعنصر البشري في المؤسسة حيث تتولى المهام التالية: تحليل و وصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية واختيارها وتدريبها، وتنميتها ومكافئتها، وتقييم أدائها، و نظم حفزها، وسلامتها المهنية، والخدمات المقدمة لها وعلاقات العمل الجماعية.

4-1- تخطيط الموارد البشرية: يقصد بتخطيط الموارد البشرية تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال السنة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توفرها فيهم لإشغالها، وتؤخذ بعين الاعتبار في عملية التقدير هذه مجموعة من العوامل المهمة منها توسعات المؤسسة، والتنقلات الداخلية، وفقدان عدد من الأفراد بسبب التقاعد والمرض والترك. وتستلزم هذه العوامل القيام بالتنبؤ بالاتجاهات العامة والخاصة بالمؤسسة، وقد تزايدت أهمية وصعوبة تخطيط الموارد البشرية في بسبب التغيير التكنولوجي وحالة اللاتأكد الناشئة عن التقلبات الاقتصادية الكبيرة .

ويتطلب تخطيط الموارد البشرية معلومات مفصلة عن الوظائف في المؤسسة حالياً ومستقبلياً وتسمى عملية جمع ودراسة هذه المعلومات بتحليل ووصف الوظائف. فتحليل الوظيفة يحدد حقيقة الوظيفة ومحتواها وماذا يعمل في إطارها ومتى وكيف ولماذا أو بواسطة من؟ ويمثل هذا التحليل مدخلاً مفيداً لإيجاد معلومات تساعد في كتابة وصف الوظيفة. ووصف الوظيفة عبارة عن عبارات مكتوبة تتعلق بمتطلبات ومسؤوليات الوظيفة وهذه المعلومات تساعد بدورها في تحديد ما يمكن أن نسميه مواصفات شاغل الوظيفة الذي هو قائمة بالمواصفات المطلوب توفرها بشاغل هذه الوظيفة .

4-2- التوظيف: يعتبر الاستقطاب أول نشاط من أنشطة التوظيف في المنظمات، لذلك يجب أن تعبر إدارة الموارد البشرية لهذا النشاط أهمية كبيرة لان الخطأ فيه سينعكس على الأنشطة الأخرى المكملة للتوظيف. ويقصد بالاستقطاب سلسلة الأنشطة المصممة لجذب إعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة أما الاختيار تحديد المؤهلين المتمتعين بالخبرات والمهارات والمعارف المطلوبة لوظيفة معينة من بين مجموع المستقبليين لشغل الوظيفة .

4-2-1- الاستقطاب: تستطيع المنظمات من خلال هذا النشاط أن تجعل وعاء الاستقطاب للمؤهلين كبيراً وكافياً لغرض تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية. وتمثل عملية الاستقطاب بثلاثة مراحل وهي:

-الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية .

-الاتصال الأولي بالمرشحين .

-الغربة الأولى لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين .

4-2-2- الاختيار: تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب في إطار التوظيف وهذه العملية تشتمل على تحديد الأشخاص الملائمين للتعاقد معهم ويمكن أن نجمل خطوات الاختيار بالتالي :

-التأكد من تطابق الشروط المطلوبة وإملاء الاستمارات الرسمية الخاصة بالتوظيف: إن الاستمارات هذه إعلان

عن أن الترشيح الرسمي قد تحقق لهذا المرشح وتحتوي هذه الاستمارات على التاريخ الشخصي والمؤهلات المعززة بالوثائق والمستندات الرسمية والسيرة الذاتية .

-المقابلات والاختبارات: من خلال المقابلات يتعرف الطرفان المنظمة والمرشحون على بعضهما حيث تتاح معلومات أكثر لكليهما من خلال التركيز على الخصائص المظهرية والسلوكية للمرشحين .

-القرار النهائي بالقبول أو الرفض: أي التعاقد مع المرشح أو الاستغناء عن قبوله. ويتخذ هذا القرار بناء على التقييم السابق بكافة مراحلها وإسناد الوظيفة لمن يجمع أعلى عدد من النقاط .

-التعيينين: حيث يتم إصدار أمر رسمي يضم المرشح إلى عمال المنظمة واعتباره عضوا فيها يتمتع بامتيازات الوظيفة ويتحمل مسؤولية أداء مهامها والواجبات الواردة في وصفها .

4-3-التدريب والتطوير وتقييم الأداء:

تمثل عمليات التدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد احتياجات الأفراد التدريبية وفق طريقة علمية منهجية مدروسة.

4-3-1-التدريب:

يعني التدريب استخدام الخبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين. ويعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين: توجهات العاملين والتي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها. والركيزة الثانية هي التطبع الاجتماعي والتي تمثل عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم كجهود منهجية منظمة لتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين. ويمثل التدريب ظاهرة طبيعية بحكم التطور والتغير الحاصل في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

وبشكل عام فان المنظمات تهدف من خلال أنشطة وبرامج التدريب إلى تحقيق نتائج ايجابية على المستوى الفردي للعاملين سواء بتطوير معارفهم أو تحسين سلوكياتهم أو زيادة ولائهم ، كما يستخدم التدريب كأسلوب لمعالجة ضعف الأداء في الجوانب المختلفة في المنظمة ولغرض نجاح البرامج التدريبية بشكل عام يتطلب الأمر ربط هذه البرامج بتحليل ووصف الوظائف واختيار البرامج التدريبية بعناية. ويمكن للمنظمات أن تعتمد الأسلوبين التاليين في التدريب .

-**التدريب في مكان العمل:** يقدم هذا النمط من التدريب للعاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ويمكن أن يكون التدوير بالوظائف مدخلا مناسباً لهذا النوع من التدريب وزيادة القابليات والمهارات. كذلك يتم التدريب من خلال خبراء ومتخصصين يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي للعاملين في مكان العمل .

-**التدريب خارج مكان العمل:** يتم هذا النمط من التدريب خارج مكان العمل ويكون في شكل دورات تدريبية للعاملين في مراكز متخصصة بالتدريب وأكثر أتماطه شيوعاً هو تطوير الإدارة والإداريين وتنمية معارفهم ومهاراتهم في كل جوانب العملية الإدارية.

4-3-2-تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يعني العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل.

فالتقييم يقيس فاعلية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية، وهو بهذا الخصوص يعتبر نوع من الرقابة لأنه يقارن بين الأداء الفعلي وبين المعايير ومن أهم ما يستهدفه ما يلي:

- التغذية العكسية لكل فرد في المنظمة بشأن أدائه، إذ أن كل فرد يرغب في معرفة أدائه الحالي ورضا رئيسه عنه .
 - ربط الحوافز المتنوعة ومن بينها الترقية والمكافآت المادية بالأداء الفعلي أي أن التقييم يخدم غرضاً تحفيزياً .
 - يوضح للفرد كيفية تحسين أدائه، وينعكس ذلك في مجالات التدريب وتنمية الموارد البشرية .
 - الوفاء بالشروط والمتطلبات التي تحددها تشريعات النظم الخدمة والعمل بشأن العلاقة بين المنظمة والفرد.
- وفي معظم المنظمات يتولى الرئيس المباشر تقييم أداء المرؤوس وقد تتجه بعض المؤسسات إلى تعزيز ذلك بتقييم المدراء الآخرين من ذوي العلاقة بأداء المرؤوس وغالباً ما يتم التقييم سنوياً .

4-4-تخطيط المسار الوظيفي: يمثل المسار الوظيفي تسلسل وتتابع الوظائف ومجالات العمل التي تشكل ما يعمله الفرد خلال حياته الوظيفية. وعادة ما يتنبأ الفرد بخط مساره الوظيفي من خلال أسلوب تعليمه وتدريبه وتحاول المنظمات جاهدة أن تؤشر هذا المسار والفرص الواقعة عليه للمدى البعيد لذلك يتم تخطيط المسار الوظيفي ويتم من خلال هذا التخطيط موائمة أهداف المسار الوظيفي والقدرات الفردية مع الفرص المتاحة للاستفادة منها. وفي بعض الأحوال يصل العاملون إلى ما يمكن أن يسمى بالاستقرار في المسار الوظيفي نتيجة تخصصهم في مجال معين وعملهم في الوظيفة المرتبطة بهذا التخصص لفترة طويلة جداً بحيث يصبحون غير مستعدين للانتقال والعمل حتى ولو بوظائف أعلى لكن لا تستند إلى هذه القاعدة الواسعة في السار الوظيفي.

5- الوظيفة المالية

تحتاج كل مؤسسة إلى أموال لتوفير الموارد التي تحتاج إليها في التشغيل، كما تتطلب هذه الأموال التخصيص والإنفاق بحكمة على الوحدات المختلفة للمؤسسة وهو ما تضطلع به الوظيفة المالية، والتي هي بهذا المفهوم عبارة عن مجموعة من المهام تصب في البحث عن الأموال بالكمية المناسبة، و بالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة. واتجه المتخصصون نحو تفصيل مصطلح الإدارة المالية باعتباره يؤكد على التخطيط ورقابة الأموال، وإدارة مصادر واستخدامات الأموال معاً.

5-1-التخطيط واتخاذ القرار المالي

هدف المدير المالي هو السعي نحو تحقيق أحسن توزيع ممكن للموارد المالية المستثمرة في موجودات المؤسسة، لان الخطأ في اتخاذ القرارات المالية غالباً ما له نتائج السلبية، فالمدير الذي يريد أن يستغل كل دينار أحسن استغلال ممكن قد يتعد عن هدف السيولة. وبالتالي يعرض المنظمة لآزمات مالية، كما أن المدير الذي يحاول الاحتفاظ بأكثر ما يمكن من المبالغ النقدية السائلة وشبه السائلة، وبشكل يفوق الالتزامات الفعلية للمنظمة إنما قد ابتعد عن تحقيق هدف الربحية، وواضح أن كلا الأسلوبين يقودان إلى الفشل في تحقيق أعلى مردود لقيمة المنظمة. وعليه فلا بد أن يجري التخطيط المالي وفق مراحل متعاقبة كما يلي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- جمع البيانات المالية اللازمة والتي تعتبر الأساس في عملية التخطيط المالي.
- وضع الموازنة، أي تحويل الأهداف إلى واقع كمي في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة.
- وضع السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الخطة.

5-2-التنظيم المالي

التنظيم المالي هو تحديد للفعاليات المالية التي تقوم بها المنظمة لغرض بلوغ أهدافها بكفاءة، ثم تقسيمها وتجميعها على أسس معينة وتنظيم الأفراد العاملين فيها وتحويلهم الصلاحيات اللازمة مقابل مسؤولياتهم عن أداء الواجبات المناطة بهم.

وبغض النظر عن الاختلافات المحتملة في هيكل الوظيفة المالية فيما بين المنظمات المختلفة، إلا أنه يغلب على تنظيمها أساس التجميع الوظيفي، حيث تأخذ شكل وظيفة متخصصة نوعية في المستوى الإداري الذي يلي المدير العام للمنظمة، كما يغلب عليها طابع المركزية في التنظيم في معظم المنظمات، ويرجع ذلك إلى أن القرارات المالية في أية منشأة تعتبر من اعقد القرارات لما لها من تأثير مباشر على المنظمة، الأمر الذي يتطلب حصر الصلاحيات المالية الأساسية في الإدارة العليا لهيكل الوظيفة المالية، وتأتي أهمية المركزية المالية من خلال ما تحققه من تجنب أو تقليل الاندفاعات غير المدروسة للمدراء بشأن بعض التصرفات المالية، فالمركزية في الوظيفة المالية تساعد على تنسيق الاحتياجات المالية للمنظمة ككل وفي تحقيق أهداف الإدارة المالية.

5-3-الرقابة المالية

تهدف الرقابة المالية إلى التأكد من أن ما تم وما يتوقع إنجازه مطابق للخطة المالية الموضوعة، أي أنها تسعى إلى بيان الانحرافات بين المخطط الفعلي وأسبابها يقصد معالجتها في الوقت المناسب. وعلى ذلك فقد يكون الانحراف عن الخطة بسبب قصور معين في الخطة الموضوعة، أو قد يكون انحرافا تنفيذيا لوجود عجز في الوسائل والأفراد العاملين في تنفيذ الخطة، كما قد يكون انحرافا تخطيطيا وتنفيذيا في وقت واحد، ويعتبر ذلك من أخطر الانحرافات التي تواجه إدارة المنظمة.

5-4-التحليل المالي

إن الكشوفات المالية تحتوي على كم كبير من المعلومات، ولمعرفة معنى الأرقام الواردة فيها لابد من إجراء ما نسميه التحليل المالي الذي سيجيب على سؤالين مهمين هما: كم حققت المنظمة من أرباح أو خسائر؟ وكم هي قيمة المنظمة حاليا بناء على المعلومات الواردة في الميزانية العمومية؟. والتحليل المالي هو تحليل للنسب والذي هو عبارة عن مقاييس لصحة المنظمة من الناحية المالية. والتحليل يخدم المدير من ناحية سحب المعلومات الكثيرة والمعقدة في كشف الدخل والميزانية العمومية إلى مؤشرات مركزة ومختصرة وواضحة التفسير تساعد في اتخاذ القرارات.

5-5- التوازنات المالية بالمؤسسة

من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الوظيفة المالية التوازن المالي لهيكل المؤسسة، والذي ينطلق من القاعدة العامة المتمثلة في ضرورة تقابل قيمة مصادر التمويل ومدة وجودها بالمؤسسة مع قيمة الاستعمالات ومدة استعمالها فيها.

5-5-1- دورات عمليات المؤسسة والحاجات التمويلية: تنشأ الحاجة إلى التمويل لدى المؤسسة بفعل قيامها بالاستثمارات في بداية النشاط أو أثناء انطلاق النشاطات الأخرى من جهة، ومن جهة أخرى هناك نفقات دورية مرتبطة بالاستغلال العادي لنشاطات المؤسسة، ومنه فإن المؤسسة عن طريق وظيفتها المالية عند دراستها لدورة الاستغلال ودورة الاستثمار، تتعرف على قيمة التمويل التي تحتاجه وطرق تحصيله، حيث لكل دورة احتياجات مالية ومصادر معينة لتمويلها.

- دورة الاستغلال: تتمثل دورة الاستغلال في مجموع العمليات انطلاقاً من شراء المواد الأولية أو البضائع إلى بيع السلع أو الخدمات مصحوبة بتحصيل مستحقات البيع، أي وفقاً للدورة الآتية، تموين، إنتاج، متاجرة، التحصيل. فالمؤسسة من خلال نشاطها الاستغلالي تحتاج إلى تمويل هذه العمليات من خلال شراء المواد الأولية والاحتفاظ بمستوى معين من المخزونات (مواد أولية، تامة الصنع)، فضلاً عن مصاريف البيع وغيرها من المصاريف اليومية لدورة الاستغلال والتي تكون عادة على المدى القصير.

- دورة الاستثمار: يعبر الاستثمار عن حيازة وسائل (تجهيزات) دائمة للإنتاج (استثمارات)، تسمى أصول دائمة ويدخل في إطار الاستثمارات، الاستثمارات الجديدة تماماً أو صيانة التجهيزات المتوفرة لدى المؤسسة ومختلف الاستثمارات المعنية، وطبعاً هدف المؤسسة من وراء ذلك هو تحقيق التدفقات النقدية في الفترات اللاحقة.

إن الحصول على الاستثمارات الجديدة أو صيانتها يجعل المؤسسة في حاجة إلى التمويل، أي أن الاستعمالات الطويلة الأجل والتي تفوق الستة (الأصول الدائمة) (الاستثمارات)، يجب أن تغطي بالموارد الطويلة الأجل (الخصوم الدائمة: الأموال الدائمة) بنفس فترة الأصول، والمتمثلة أساساً في الأموال الخاصة والديون طويلة ومتوسطة الأجل.

5-5-2- التوازن المالي: يتم تحليل التوازن المالي عبر ثلاثة مراحل، من خلال الاعتماد على ثلاثة مفاهيم أساسية، وهي: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة.

- رأس المال العامل: يقارن بين رؤوس الأموال الدائمة والقيم الثابتة الصافية (الأصول الثابتة الصافية)، أي (القيم الثابتة - الاهتلاكات)، يتم من خلاله التأكد من أن مراكز الأصول الثابتة الطويلة التي سيولتها ضعيفة هي ممولة بمراكز الخصوم طويلة الأجل (موارد طويلة الأجل)، على الأقل أطول من تلك الموجودة في الأصول، وعليه فإن:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{القيم الثابتة الصافية}$$

- احتياجات رأس المال العامل: يعتمد على المقارنة بين العناصر المتداولة في الميزانية (جانب الخصوم وجانب الأصول)، حيث يسمح بإظهار النقص أو الفائض الموجود في موارد الاستغلال لتمويل أصول الاستغلال، مثل ديون

الموردين غير كافية لمواجهة حقوق الزبائن.

احتياجات رأس المال العامل: الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

-الخزينة: تقارن الخزينة بين أصولها وخصومها، وبما أن مجاميع الميزانية متساوية فلدينا بالضرورة العلاقة الآتية لحساب

الخزينة: $\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل}$

هناك ثلاثة حالات يمكن أن توجد عليها الخزينة وهي:

الحالة الأولى: الخزينة = صفر يعني: احتياجات رأس المال العامل ممولة بالضبط برأس المال العامل.

الحالة الثانية: الخزينة موجبة يعني: رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل.

الحالة الثالثة: الخزينة سالبة يعني: رأس المال العامل غير كاف لتمويل احتياجات رأس المال العامل

المحور السادس: سياسات تمويل المؤسسة

تمهيد

التمويل هو العملية التي يتم بموجبها توفير رؤوس الأموال اللازمة والضرورية لإنجاز مختلف المشاريع التنموية على أرض الواقع، وهي بذلك تعطي الحيوية اللازمة لتحقيق وتيرة نمو اقتصادي مقبول وتنمية شاملة، ومن ثم تحقيق الرفاه الاقتصادي.

وينطوي قرار المؤسسة بزيادة حجم الأصول على قرار ضمني بزيادة رأس المال، وتنعكس القرارات الاستثمارية للمؤسسة في الجانب الأيمن من الميزانية العمومية، وهو ما يعرف بهيكل الأصول، في حين تظهر قرارات التمويل في الجانب الأيسر من الميزانية العمومية، وهو ما يعرف بالهيكل المالي الذي يشمل على هيكل رأس المال ممثلاً في التمويل الدائم، مضاف إليه الالتزامات قصيرة الأجل، ويقصد بذلك أنه يحتوي على كل أنواع وأشكال التمويل من أموال الملكية، أو أموال الاقتراض ومن مصادر طويلة أو قصيرة الأجل.

1- مفهوم التمويل

إنّ المؤسسة تعمل على خلق قيم اقتصادية على شكل سلع وخدمات نهائية أو وسيطة، ولا يمكن بلوغ هذا الهدف دون توفير الموارد المالية، فالتمويل بهذا المفهوم ذو أهمية كبيرة سواء لوجود أو استمرارية المؤسسة.

1-1- تعريف التمويل

الوظيفة المالية في تعريفها البسيط، هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالكمية المناسبة، وبالتكلفة الملائمة، وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن، لتحقيق أغراض المؤسسة. (1)

والوظيفة المالية كانت دائماً موجودة في المؤسسة، حتى قبل وجود المدير المالي، وكانت مهام هذه الوظيفة تسند إلى المدير العام للمؤسسة أو المحاسب.

إنّ الاستقلالية، المردودية والنمو يكونون ثلاث متغيرات للسياسة التمويلية، التي تعرف بترتيب الأولويات بين الثلاث أهداف السالفة الذكر، وما يمثل عائق للسياسة المالية، هو ضرورة الإلمام بكل مشاكل التمويل النهائي، بل هو فقط سياسة عرفت ورتبت الأهداف المسطرة، في ظل تعقد الاختيارات والقرارات الممكن اتخاذها للوصول إلى أحسن تركيبة، بالأخذ بعين الاعتبار الأهداف المسطرة، وفي حقيقة الأمر لا يوجد حل، والوظيفة المالية تجمع عدداً من الفروع المتعلقة بكل من المحاسبة بأنواعها العامة والتحليلية، الإحصاءات والمؤشرات المالية، والمراقبة الداخلية، تسيير الخزينة و التمويل ومتابعته، ويعرف هذا الأخير على أنه: (1)

" الإمداد بالأموال اللازمة للمؤسسة في أوقات الحاجة إليها، وهو من أعقد المشكلات التي تواجهها

(1) ناصر دادي عدوني، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص285.

(2) ماضي محمد توفيق، تمويل المشروعات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص4-5.

التنمية الصناعية في كل البلاد، إذ لا قيام لأي عمل يعتمد بالربح أو استثمار يغلب بفائدة بغير وجود رأس المال، ويقدر حجم التمويل وتسيير مصادره وحسن استثماره يكون العائد أو الربح الذي هو هدف كل نشاط اقتصادي".

1-2- أهمية التمويل

يعتبر التمويل من أهم الوسائل اللازمة لتوفير السيولة لدفع عجلة التنمية نحو الأمام، وتحقيق التطور الاقتصادي و الرفاهية الاجتماعية، إذ بواسطته يتم انتقال الفوائض من الوحدات الاقتصادية ذات الفائض، إلى تلك الوحدات التي لها عجز مالي، فيعمل إذا على تعبئة مدخرات الأفراد، وتخصيص المالية القابلة للاستثمار، وبالتالي تحقيق زيادة في أدوات الدفع التي تعتبر ضرورة اقتصادية، ولعل أبرز العناصر الدالة على أهمية التمويل ما يلي: (1)

- العمل على الحصول واكتساب الأموال اللازمة.
- استثمار هذه الأموال في أصول أو موجودات منتجة اقتصاديا.
- إدارة هذه الأموال والموجودات التي نحصل عليها.
- إعادة تحويل بعض أو كل هذه الأصول والموجودات المنتجة، وتحويلها مرة أخرى إلى أموال تعود بالمرء والمردود والفائدة على المستثمرين أو الدائنين.
- توفير المبالغ النقدية اللازمة للوحدات الاقتصادية ذات عجز في أوقات حاجتها لذلك.
- تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، بما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة.

1-3- العوامل المؤثرة في اختيار طرق التمويل

الملاحظ أنه مهما اختلفت طرق وإمكانيات التمويل، فإن القرار أو الاختيار الذي تتخذه المؤسسة في ذلك يتأثر بعدة عوامل منها على الخصوص: (2)

- ملاءمة المصدر مع حاجة التمويل: باعتبار أن الأموال المحصلة سوف نستعمل في أحد الأصول، وهذه الأخيرة تتميز باختلاف مدة استعمالها، ولهذا فبالضرورة يجب أن يتقابل المصدر التمويلي في القيمة وفي مدة الاستعمال، فمدة استحقاقه لا يجب أن تكون أقل من مدة استعمال الأصل، بطريقة تسمح بتسديد القرض بعد تحصيل الأصل في صورة نقدية عن طريق الاهتلاك أو الإنتاج ثم البيع مثلا في حالة المنتج.
- الهدف من التمويل وعلاقته بالتحكم في توجيه قرارات المؤسسة: فهناك فرق بين رفع رأس المال بتمويل ذات، أو بزيادة أسهم من أطراف خارجية، أو اقتراض من بنك، أو بواسطة سندات، وإذا كانت طريقة السندات لا تمثل تدخلا في الإدارة فان هذا التدخل يظهر أكثر في الأسهم مثلا.
- مستوى مردودية المؤسسة داخليا: إذا كانت نسبة مردودية المؤسسة الداخلية تزيد عن مستوى معدلات

(1) سبابو كهينة، ترايبط الأسواق المالية وإنعكاساتها على بلدان العالم الثالث، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 4-5.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 285.

الفائدة المطبقة في السوق المالية، أو المصرفية، فإنها سوف تستفيد من الاقتراض وتحقق أرباحا باستعمال أموال خارجية بعد تسديدها مع فوائدها.

- وكذلك الدخل المقدم للسندات أو الأسهم: خاصة في حالة تحسن وضعية المؤسسة من العوامل التي تجعل إصدار الأسهم أو السندات بشكل سهل ويحقق الهدف.
- وهناك أيضا عامل مهم و هو الخطر الذي يمثله إصدار سندات أو أسهم ممتازة مثلا، بحيث يكون لأصحابها الأولوية في الحصول على أموالهم وفوائدها في حالة التصفية أو انتهاء المؤسسة.
- بالإضافة إلى الملائمة في التوقيت، الذي يعد من القيود التي تعمل فيها المؤسسة، إذ اقتراض قيمة أو مبلغ كبير في وقت لا نحتاجه فيه يكلف المؤسسة أعباء مالية، وأيضا في حالة القيام بإجراءات للحصول على أموال بطريقة لا تمكننا من تحصيلها إلا بعد فوات وقت الحاجة إليها.

2- التمويل الذاتي الداخلي

النتيجة المالية الصافية هي نتاج طرح الإلتزامات إتجاه الضرائب والممولين من النتيجة السنوية الإجمالية، وما تبقى منها - في ظل السياسات التوزيعية المنتهجة من طرف المؤسسة - تضم إلى الإهتلاكات والمؤونات غير المحققة بعد تصفيتها، مكونة بذلك ما يسمى بقدرة التمويل الذاتي للمؤسسة.

2-1- الإهتلاكات

لقد قدمت للإهتلاكات عدة تعاريف، اختلفت باختلاف وجهات نظر المختصين: (1)

أ- التعريف القانوني والمحاسبي

الإهتلاك هو عملية محاسبية لتصحيح تقدير الأصول وهو بذلك الملاحظة المحاسبية لخسارة قيمة الأصل نتيجة إستعماله أو حيازته ونميز بين شكلين : إهتلاك مادي وإهتلاك تطوري (معنوي).

ب- التعريف الاقتصادي

الإهتلاك هو عملية توزيع تكلفة الإستثمار على مدة إستعماله.

ج- التعريف المالي

الإهتلاك يوجد بهدف إيجاد الموارد المالية الضرورية لتحديد الأصول الثابتة. (2)

ومهما كان نظام الإهتلاك المتبع، يفترض أن للأصل مدة حياة أعظمية تتمثل في الحد الذي عنده قيمتها الإستغلالية تساوي الصفر، ويتعين على كل مؤسسة أن تملك أصولها بمبلغ سنوي كاف يضمن تغطية نقص قيمتهم الإقتصادية، ونميز في هذا المقام بين أربعة أنظمة قابلة للإستعمال: الإهتلاك الخطي، المتناقص والمتغير. وقد أثير جدل حول مخصص الإهلاك كمصدر للنقدية للشركة حيث يرى البعض أن الإهلاك يعتبر مصدرا

(1) G.DEPALLENS et J -P .JOBARD, Gestion financière de l'entreprise, Dalloz, Paris ,2^{ème} édition, 2003, P189.

(2) P.VERNIMMEN, Finance d'entreprise, Dalloz, Paris, 4^{ème} édition, 2005, PP103-104.

للتقديدية، بينما يرى الآخرون أن المبيعات هي المصدر الوحيد للتقديدية، و يمثل الإهلاك تدفقا ماليا لتخفيض الربح وزيادة الفائض المحتجز، وفي الشركات الفرنسية جرى العرف على التمييز بين إجمالي وصافي الفائض التقدي حيث يطلق لفظ الفائض التقدي الإجمالي على ربح العمليات قبل الإهلاك، أما الفائض التقدي الصافي فهو عبارة عن الفائض الإجمالي مطروحا منه الضريبة على أرباح الشركات، ويدل ما سبق على أنّ الإهلاك له تأثير على العناصر التي يتكون منها إجمالي الفائض التقدي وبصفة خاصة الضريبة على الأرباح.

ويستدل مما سبق، أن المبيعات هي المصدر الأساسي للتقديدية بالشركة، ولا يعتبر الإهلاك مصدرا للتقديدية إلا إذا كانت الشركة رابحة، وفي هذه الحالة فإنه يحقق وفرا ضريبيا للشركة وحجز من الفائض لتدعيم التمويل الداخلي، لذا فعالبا ما تتدخل مصلحة الضرائب لتحديد نسب معينة للاحتلاك تفاديا لمبالغة المؤسسات في تقدير احتلاكات رأسمالها الثابت.

و وفقا لرأي " CAPIEZ " تخصص قيمة الإهلاكات من الناحية النظرية للتكوين التدريجي للأصول والمحافظة على القوة الإيرادية للشركة، ومن الناحية العملية تستخدم هذه الأموال بصفة خاصة في الشركات النامية لتمويل الإستثمارات التوسعية، بجانب الإستثمارات الإحلالية، ويعرف ذلك بالأثر التراكمي للإهلاك.

2-2- الأرباح المحتجزة

الأرباح المحجوزة عبارة عن جزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته الشركة من ممارسة نشاطها في السنة الجارية و/أو السنوات السابقة، و لم يدفع في شكل توزيعات، و تعتبر هذه الأرباح أحد مصادر الأموال من التكوين الذاتي للشركة، فبدلا من توزيع كل الفائض المتحقق على المساهمين قد تقوم الشركة بتجنيد جزء من ذلك الفائض في عدة حسابات مستقلة، يطلق عليها إسم الإحتياطات و هي أنواع: (1)

أ- الإحتياط القانوني

و يمثل الحد الأدنى من الإحتياطي الذي لابد للشركة من تكوينه، وقد حددت النسبة قانونيا بـ 5% من صافي أرباح العام و يجوز للشركة التوقف عن التجنيد متى بلغ رصيد ذلك الإحتياطي نصف رأس المال المدفوع، و إذا قل عن ذلك فيجب أن تبدأ الشركة في عملية التجنيد من جديد، ويستخدم ذلك الإحتياطي في تغطية خسائر الشركة وفي زيادة رأس المال، ويجوز للجمعية العمومية أن تقرر توزيع الزيادة في رصيد هذا الحساب كأرباح على المساهمين، و يعتبر ذلك الإحتياطي في حكم رأس المال من حيث كونه ضمانا لدائني الشركة ومن ثم فإنه لا يجوز للشركة التصرف فيه أو توزيعه على المساهمين إلا طبقا لما ورد في هذا القانون.

ب- الإحتياطي النظامي والإحتياطات الأخرى

و يتم إنشاء هذا الإحتياطي طبقا للنظام الأساسي للشركة إذا اشترط تجنيد نسبة معينة من الأرباح السنوية لأغراض معينة ينص عليها هذا النظام، ولا تستطيع الشركة العدول عن تكوين هذا الإحتياطي ما لم يعدل نظام

(1) عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007، ص370.

الشركة، كذلك لا يجوز استخدام هذا الاحتياطي في غير الأغراض المخصص لها إلا بقرار من الجمعية العمومية للشركة، هذا و ينص القانون على أنه يجوز للجمعية العامة، عند تحديد نصيب الأسهم في الأرباح الصافية ، أن تقرر تكوين إحتياطيات أخرى و ذلك بالقدر الذي يحقق دوام ازدهار الشركة أو يكفل توزيع أرباح ثابتة بقدر الإمكان على المساهمين.

ج- الأرباح المرحلة أو المستبقاة

إذا تبقى مبلغ بعد عمل توزيعات الأرباح السنوية _ طبقا لكل من قانون الشركات والنظام الأساسي للشركة وقرارات الجمعية العمومية _ قد يقترح مجلس الإدارة ترحيله إلى سنة تالية، ويستخدم ذلك الفائض كاحتياطي لمواجهة أي انخفاضات في الأرباح المحققة في السنوات المقبلة التي قد تؤدي إلى عدم قدرة الشركة على إجراء توزيعات نقدية مناسبة على حملة الأسهم، ويلزم الحصول على موافقة الجمعية العمومية العادية للشركة على قرار استبقاء أي أرباح ضمن موافقتها على مشروع توزيع الأرباح السنوية الذي يقترحه مجلس إدارة الشركة.

2-3- المؤونات ذات الطابع الاحتياطي

مبدأ الحيطة والحذر يقود في أغلب الأحيان مديري المؤسسات للأخذ بعين الإعتبار عدد من التكاليف التي تعد متوقعة، والمؤونة من هذا المنطلق هي الملاحظة المحاسبية لتدئنة قيمة عنصر الأصول (مؤونة نقص قيمة الأصول) ، أو لزيادة الخصوم المطلوبة على أبعد تقدير في المدى الطويل (مؤونة الخسائر والتكاليف)، تعين من حيث طبيعتها ولكن غير مؤكدة من حيث تحقيقها، إذ يمكن أن تختفي بمجرد أن تصبح الظروف أكثر ملائمة، ولكي تخصم المؤونة لابد من شروط: (1)

- أن الأحداث الجارية تجعل الخسارة أو التكلفة محتملة.
- أن الخسارة أو التكلفة التي وضعت لمواجهةها المؤونة تكون هي ذاتها قابلة للخصم.
- أن تكون مثبتة بوثائق محاسبية.

و نميز في هذا المقام بين ثلاث أنواع من المؤونات: (2)

أ- مؤونة نقص قيمة الأصول

يقصد بها الملاحظة المحاسبية لتناقص القيمة لعنصر من العناصر الرئيسية للأصول القابلة لتكون موضوعا لهذا النوع من المؤونة والمتمثلة أساسا في الأصول الثابتة خاصة الأصول الثابتة غير القابلة للإهلاك كالمخزونات والحقوق خاصة حسابات العملاء منه .

و نشير أن لهذه المؤونات صفة الاحتياط، هذا هو المبدأ ومن الضروري أن نعود إلى التفكير الذي على أساسه تبرر أولا تبرر المؤونة، إذ لا يوجد أي تفكير مطلق والتأكيد على نوع من المؤونات هو مسألة حدث ليس إلا .

(1) G.DEPALLENS et J -P .JOBARD,Op-cit, 2003, P192.

(2)PATRICE VIZZAVONA, Gétion financière, Atool, Paris, 9^{ème} édition, 2004, P70.

ب- مؤونة الأخطار والتكاليف

تعرف كمؤونات مقدرة عند توقف الحسابات المخصصة لتغطية الأخطار و التكاليف المفاجئة والتي تكون محتملة محددة من حيث الهدف لكن تحقيقها غير مؤكد، و تشمل على:

- مؤونة التكاليف المقسمة على عدة أنشطة : تكون عن طريق دفعات سنوية مخصصة لتغطية التكاليف المهمة كتكاليف الترميمات الكبيرة، أو التوقف الدوري لصيانة ومراجعة التجهيزات الصناعية الثقيلة، وهذه التكاليف ليس لها صفة السنوية .
- مؤونة خسارة الصرف : تكون لمواجهة خسائر كامنة ناجمة عن الديون أو الحقوق بالعملة الأجنبية. وليس لهذه المؤونة صفة الاحتياط لأن تكوينها يكون خلال إقامة الميزانية الختامية، وتوكل لمصلحة المحاسبة مهمة تقييم خسارة الصرف وربطها بالنشاط المغلق.

ج- المؤونات المنظمة

تمثل نوع من المؤونات مختلفة عن السابقتين ، فلا توجد للأهداف الكلاسيكية للمؤونات، تعد إختيارية وتكوينها في أغلب الأحيان يكون لأغراض جبائية، ولهذا النوع من المؤونات صفة الإحتياط وتشمل على:

- مؤونة مخصصة للاستثمار: يمثل جزء منها مشاركة العمال في عمليات التوسع وتحسب كما يلي:

$$\frac{1}{2} (أ - 100/5 ب) \times ج/ق م$$

أ : النتيجة المحاسبية الصافية.

ق م : القيمة المضافة.

ب : رأس المال الخاص.

ج : الأجرور.

تخصم هذه المؤونة ضريبيا بشرط أن تكون قد إستعملت في 12 شهر من تاريخ تكوينها، والإستثمارات المنجزة من طرف المؤسسة في السنة الجارية يجب أن تكون أكبر من قيمة هذه المؤونة مما يعني أن لها صفة الإحتياط.

- مؤونة ارتفاع الأسعار: تكون هذه المؤونة بغية تغطية المخاطر الناجمة عن تغير أسعار بعض المواد، و تخصم ضريبيا في حدود الربح المحاسبي للنشاط (إذا كان المخصص أكبر من الربح المحاسبي الصافي)، و لهذه المؤونة صفة الإحتياط وتهدف إلى تسهيل تمويل دورة الإستغلال.

أخيرا نقول أن المؤونة مهما كان نوعها إذا كانت مبررة تعد تكلفة تخصم من الربح الخاضع للضريبة وإذا لم تبرر تكتسي صفة الإحتياط بعد إخضاعها للضريبة.

2-4- مميزات وعيوب التمويل الداخلي

مميزاته: ويمكن حصرها فيمايلي:

- الوسيلة الأكثر توافرا أمام الإدارة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي يصعب عليها الحصول على أموال خارجية.

- تمويل الإستثمارات من الأرباح المحققة يعطي للإدارة نوع من الحرية، حيث يجنبها تحمل أعباء تعاقدية كالفوائد وأقساط الديون.

- تمثل أموال الإهلاك جانب كبير من التمويل الداخلي وهي أموال معفية من الضرائب، وتعتبر بذلك لها ميزة خاصة في تخفيض الوعاء الضريبي.

- تدعيم الربح المحتجز والقدرة الإقتراضية للمؤسسة عن طريق زيادة حق الملكية.

عيوبه: ويمكن حصرها فيما يلي:

- قد يؤدي الإعتماد على هذا المصدر الى التوسع البطيئ للمؤسسة مما يؤدي الى عدم إستفادتها من الفرص الإستثمارية المتاحة.

- قد لاهتم الإدارة بدراسة مجالات إستخدام الأموال المدخرة بواسطة المؤسسة ، مما يؤدي إلى إضعاف العائد.

3- التمويل الخارجي

بالرغم مما يوفره التمويل الذاتي من إستقلالية مالية للمؤسسة إلا أنه لا يكفي لتغطية المتطلبات المالية للشركة، مما يجدها باللجوء إلى مصادر خارجية ، هذه الأخيرة التي تتضمن كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية و ذلك بزيادة رأس مال الأسهم ، أو الإقتراض، أو هما معا، وإدراج هذا المصدر التمويلي في إطار الزمن يقتضي من تقسيمه إلى نوعين : تمويل طويل ومتوسط الأجل و تمويل قصير الأجل.

3-1- التمويل طويل ومتوسط الأجل

يمكن حصر المصادر الخارجية طويلة ومتوسطة الأجل على الأموال لتمويل الإستثمارات الرأسمالية فيما يلي:

3-1-1- التمويل بالمديونية طويلة الأجل

تعدد أشكال الحصول على الأموال من هذا المصدر فقد يتم الحصول على الأموال مقابل سندات عادية حيث يحدد في الصك أوالسند تاريخ الإستحقاق، معدل الفائدة السنوي أو سندات قابلة للتحويل إلى أسهم تصدرها الشركة حيث يتولى بنك أو أكثر تغطية الإكتتاب بالكامل وعلى أن تتولى الإشراف على تداولها بسوق المال. وللسندات مجموعة من الخصائص تميز السند عن غيره من الأوراق المالية، وتميز السند عن غيره من السندات و تشتمل على:

الكوبون

هو عبارة عن الدخل الذي يحصل عليه حامل السند خلال حياة السند، و يتحدد معدل الكوبون للسند اعتمادا على أسعار الفائدة السائدة في السوق للسندات التي لها نفس درجة المخاطرة.

تاريخ الاستحقاق

تشير فترة الإستحقاق إلى عدد السنوات التي بعدها يحصل حامل السند على القيمة الإسمية للسند، والجدير بالذكر أن فترة الإستحقاق تحدد عدة مرات حصول المستثمر على الفوائد ، إلا أنه يجب الإنتباه إلى أن الشركات في حالة إصدارها لسندات قابلة للإستدعاء، فإن تاريخ الإستحقاق يصبح غير ذي أهمية، و نشير أنه يجب التمييز بين تاريخ الإستحقاق الفعلي وتاريخ الإستحقاق الأصلي.

القيمة الإسمية

وهي القيمة المدونة على السند والتي يتعهد مصدر السند بردها إلى حامل السند في تاريخ الإستحقاق، ولكن نادرا ما يباع السند بقيمته الإسمية حيث أن للسند قيمة سوقية تتوقف على معدل الكوبون مقارنة بأسعار الفائدة السائدة في السوق لسندات مماثلة تضمن نفس مقدار المخاطر.

شروط نقل الملكية

قد يصدر السند لحامله إذ يمكن نقل الملكية عن طريق البيع أو التنازل (قابل للتداول)، أما السند الاسمي حيث يتم تسجيل السند في سجلات الشركة باسم مالك السند، فلا يتم نقل الملكية إلا من خلال إجراءات معينة لنقل القيد في سجلات الشركة.

إنّ معدل الكوبون لكلا النوعين فتحده المنشأة على ضوء عدد من المتغيرات:

مخاطر عدم الوفاء بالالتزامات في تواريخ الاستحقاق، والمركز الائتماني للمنشأة، وما إذا كان السند قابلا للتحويل إلى سهم عادي، ومستقبل الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة، و رهونات المتاحة لخدمة الإصدار، وأسعار الفائدة السائدة في السوق، وحجم المنشأة وغيرها.

إنّ وجود شرط الاستدعاء يؤثر على فترة حياة السند ، والإستدعاء نوعان : إستدعاء مفتوح وإستدعاء مؤجل.

وينتشر في أوروبا نوع من الصكوك (السندات) تصدرها الشركات العامة والخاصة يكتب فيها المستثمرون بالدول الأخرى كوسيلة للحصول على العملات الأجنبية اللازمة لتمويل الاستثمارات، والسندات بهذا الوصف عبارة عن صك قابل للتداول ببورصة الأوراق المالية يمكن لحاملها أو المالك تصفيتها في أي وقت قبل تاريخ الإستحقاق.

يستنتج مما سبق أهمية هذا المصدر في الحصول على الأموال _ خاصة أن العلاقة منعقدة بين الشركة المصدرة وحاملي هذه الصكوك، و تتوقف تكلفة الأموال الخاصة بهذا المصدر على عدة إعتبارات ك شروط الإصدار والسداد، فقد تصدر السندات بقيمة أقل من قيمتها الإسمية أو قد يتم أدائها في تاريخ الإستحقاق بقيمة أعلى من السعر الإسمي أي بعلاوة سداد _ وكذلك معدل الفائدة الإسمي والذي يشكل أحد العناصر الأساسية المؤثرة في التكلفة.

و رجوعاً إلى القوانين الضريبية تعتبر الفائدة على القروض من الأعباء الواجبة الخصم من الوعاء الضريبي.

3-1-2- التمويل بالمشاركة في رأس المال

تعتمد شركات المساهمة في عملياتها التمويلية على زيادة رأس مالها عن طريق إصدار السهم بسعر أعلى من القيمة الاسمية وأقل من القيمة السوقية ويسمى بسعر الإصدار والفرق بين سعر الإصدار والسعر الاسمي للسهم يسمى بعلاوة الإصدار، وهي تدفع مباشرة إلى الشركة.

ويتم إعطاء حق الاكتتاب في الأسهم المصدرة لقدامى المساهمين وذلك حماية لحقوقهم حيث يكتب المساهم في عدد من الأسهم بنسبة ما يمتلكه من أسهم أو يبيع هذا الحق للغير أي أن هذا الحق قابل للتداول ببورصة الأوراق المالية ولذلك يسمى بحق الاكتتاب حيث يعوض هذا الحق المساهم من أي انخفاض في ثروته بسبب اختلاف سعر الإصدار عن سعر السوق للسهم.

و يستخلص مما سبق ما يلي:

- وجود علاقة بين عدد الأسهم المصدرة وسعر الإصدار، فكلما زاد سعر الإصدار قلت الأسهم المصدرة للحصول على المبالغ المطلوبة لتنفيذ البرنامج الاستثماري.

- تتوقف قيمة حق الاكتتاب على الفرق بين سعر السوق للسهم قبل الإصدار وسعر الإصدار للسهم الجديد.

- ترحل علاوة الإصدار إلى الإحتياطي القانوني - و من الناحية المالية - فهي تمثل تمويل خارجي تميزا له عن الإحتياطي القانوني المحتجز نتيجة توزيع الأرباح حيث يمثل الأخير جزء من التمويل الداخلي، و يمكن القول بصفة عامة أن قيمة السهم تتوقف على الأرباح المستقبلية و مدى نموها والتوزيعات.

- تمثل تكلفة حق الملكية - الحد الأدنى من العائد كشرط للحفاظ على صافي الثروة دون تغيير - فهي تمثل العائد المستهدف على الأموال الإضافية المقدمة للشركة من هذا المصدر، تناظر معدل أو عائد الفرصة البديلة.

و يمكن تقسيم أنواع أسهم رأس المال إلى نوعين هما أسهم عادية وأسهم ممتازة.

فالسهم العادي عبارة عن صك ملكية في رأس مال شركة مساهمة، ويتمتع صاحبه بمجموعة من الحقوق كفلها القانون لحمايته نذكر أهمها فيما يلي:

- إمكانية نقل الملكية إلى شخص آخر، إذ لا يحق للمساهم مطالبة الشركة بإعادة قيمة الأسهم، بل يلجأ لبيعها في أسواق المال.

- الحصول على الأرباح التي تقرر الشركة توزيعها في نهاية السنة المالية، ولا يحق للمساهم الحصول على الأرباح إلا عند تحقيقها واتخاذ القرار بتوزيعها، وبعد استيفاء أصحاب الحقوق الأخرى نصيبهم .

- الإطلاع على دفاتر و سجلات الشركة.

- الحق في حضور وبالتالي التصويت في الجمعية العمومية بنسبة الأسهم التي يمتلكها.

- الحق في الاشتراك في أصول الشركة عند بيعها بمناسبة تصفيتها، وبعد إستفاء كافة الحقوق الأخرى.

- الأولوية في الإكتتاب بالأسهم الجديدة التي تقرر الشركة إصدارها ولهذا الحق مزايا عديدة أهمها:
 - المحافظة على الأهمية النسبية في التصويت لفئات المكتتبين.
 - المحافظة على حصص المساهمين القدامى في الأرباح غير الموزعة، وأيضا الاحتياطات في حالة بيع الأسهم الجديدة بقيمة تقل عن القيمة الجارية.
- 7-** حق الترشح لمجلس الإدارة وفقا للنظام الأساسي للشركة.
إلى جانب الأسهم العادية التقليدية ظهرت مؤخرا أنواعا جديدة في مقدمتها:
ويمثل السهم الممتاز مستند ملكية وله قيمة إسمية، قيمة سوقية وقيمة دفترية، وبالرغم أنه ليس للسهم تاريخ استحقاق إلا أنه قد ينص على استدعائه في توقيت لاحق، لسداد قيمته بأحد الطرق:
 - قيام الشركة بشراء الأسهم الممتازة من أسواق، فإلغائها.
 - إستدعاء الأسهم الممتازة، أوجزء منها وتسديد قيمتها لأصحابها على أن يوجد نص في نظام إصدار هذه الأسهم يخول للشركة فعل ذلك، وتمتع الأسهم الممتازة بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي:
 - تحوّل لحاملها الأولوية على حملة الأسهم العادية في أموال التصفية.
 - الشركة ليست ملزمة قانونا بإجراء توزيعات في كل سنة تتحقق فيها أرباح.
 - لا يمنح لحاملها الحق في التصويت إلا في حالة مواجهة مشكلات عويصة.
 - تحوّل الحق لأصحابها في الحصول على توزيعات سنوية تتحدد بنسبة مئوية ثابتة من القيمة الإسمية للسهم.
 - تعطي لحاملها الأولوية على حملة الأسهم العادية في الحصول على التوزيعات المستحقة لهم عن سنوات سابقة.
 - إصدار الأسهم الممتازة يساهم في تخفيض نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المملوكة، و هو أمر يترتب عليه زيادة الطاقة الإقتراضية المستقبلية للمنشأة.
 - ويعاب على التمويل بالأسهم الممتازة إرتفاع تكلفتها لأن توزيعات الأسهم الممتازة لا تخصم من وعاء الضريبة، وبالتالي لا يتحقق عنها وفر ضريبي وحاملها يتعرضون لمخاطر أكبر من التي يتعرض لها المقرضين فيطلبون بذلك عائدا أعلى.
- إلى جانب الأسهم الممتازة التقليدية هناك أنواع أخرى نذكر منها:

3-1-3- التمويل بالتأجير

- يدعى بالتأجير التمويلي بإنفاق بين مؤجر (مؤسسة معينة أو بنك مثلا) ومستأجر لأصول رأسمالية إنتاجية يملكها المؤجر، وتبقى كذلك طيلة مدة الإيجار ويستفيد منها المستأجر بانتفاع كامل مقابل تقديم أقساط إيجار سنوي طويل مدة حياة العقد، وقد ينتهي عقد التأجير بإحدى الحالات: (1)
- بعد الانتفاع الكلي بالأصل المؤجر حتى نهاية مدة العقد، يعود إلى المؤجر بيعه أو يؤجره مرة أخرى للغير،

(1) عبد العزيز سمير محمد، التأجير التمويلي ومداخله المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2007، ص126.

وهذا عقد تأجير لفترة واحدة.

- في نهاية مدة الإيجار يتم شراء الأصول بقيمتها، وهو ما يسمى بعقد الاعتماد بالتأجير والشراء.
 - تجديد عقد الإيجار لمدة أخرى، وبقيمة تأجير أقل، وهذا ما يسمى بعقد التأجير لأكثر من فترة.
- هذا ونشير أن إختيار الأصول محل التأجير، تكون من قبل المقاول الذي يتوجه فيما بعد لمؤسسة التمويل بالتأجير، التي تتكفل بشراء الأصل وتأجيره له، والتأجير نوعان: الإستئجار التشغيلي (استئجار خدمات) والإستئجار المالي.

3-2- التمويل قصير الأجل

القروض قصيرة الأجل هي تلك القروض التي تقل مدتها عن سنة واحدة وتشمل تلك القروض التي تمنح لتمويل رأس المال العامل عادة، من خلال تمويل شراء الخامات أو تمويل فترة التخزين أو تمويل فترة البيع الآجل.⁽¹⁾

ما سبق ذكره يؤكد حقيقة مفادها أن : القروض قصيرة الأجل تستخدم لتمويل الاحتياجات المالية المؤقتة لتمويل الاستثمارات في الأصول المتداولة، ويصنف التمويل قصير الأجل إلى مجموعتين: (2)

التمويل قصير الأجل التلقائي ويتولد تلقائيا خلال دورة التشغيل للشركة ولا يحمل عادة معدل فائدة أسمى، فمثلا أوراق الدفع تنشأ تلقائيا طالما أن الشركة تشتري الخامات والمواد الأولية بالأجل.

التمويل قصير الأجل الإتفاقي (المصرفي) فلا يتم تلقائيا وإنما بناء على إنفاق ومفاوضات شخصية وعادة يكون محدودا في حجمه، ويحمل معدل فائدة أسمى.

3-2-1- التمويل التلقائي: ويشتمل أساسا على: (3)

1- الائتمان التجاري وهو مصدر تمويل تلقائي أو طبيعي بمعنى أنه ينتج من العمليات التجارية العادية للشركة ويعرف بأنه الائتمان قصير الأجل الذي يمنحه المورد إلى المشتري عندما يقوم هذا الأخير بشراء البضائع لغرض إعادة بيعها ويحتاج المشتري إلى الائتمان التجاري في حالة عدم كفاية رأسمال العامل لمقابلة الحاجات الجارية وعدم مقدرته على الحصول على القروض المصرفية وغيرها من القروض القصيرة ذات التكلفة المنخفضة، ومن ناحية أخرى فإن رغبة الدائنين التجاريين في منح هذا النوع من الائتمان تتوقف على مجموعتين من العوامل، الأولى العوامل الشخصية مثل مركز البائع المالي ومدى رغبته في التخلص من مخزونه السلعي وتقدير البائع لأخطار الائتمان، والمجموعة الثانية من العوامل هي تلك الناشئة عن حالة التجارة والمنافسة مثل الفترة الزمنية التي يحتاجها المشتري لتسويق السلعة و طبيعة السلع المباعة وحالة المنافسة وموقع العملاء والحالة التجارية.

(1): JEAN MICHEL, *Finance d'entreprise et finance de marché*, Hermas publication ,Paris,2007,p73.

(2): DELAHAYE FLORENCE, *Finance d'entreprise* , Dunod ,Paris,2007,P12.

(3): عدنان نايف النعيمي، الإدارة المالية، دار المسيرة، ص31.

وتتمثل تكلفة الائتمان التجاري بعدم الاستفادة من الخصم النقدي في حالة عدم الدفع في فترة التمتع بالخصم.

2- إضافة إلى ما سبق فقد تحصل الشركات على تمويل تلقائي ذات دلالة من بند المستحقات الأخرى حيث يظهر هذا البند بجانب الخصوم المتداولة ولا يحمل أي معدل فائدة صريح أو اسمي ومن أمثلة هذه المستحقات الأجور المستحقة والضرائب المستحقة.

3-2-2- التمويل التفاوضي أو المصرفي

تقدمها البنوك التجارية للمؤسسات مقابل فائدة بمعدلات متفق عليها، ويتم تسديدها خلال فترات لا تزيد عن السنة، وهناك نوعين من هذه القروض مضمونة وغير مضمونة، والقروض غير المضمونة يشترط عادة في تسديدها أن لا تزيد عن السنة، وهي في الحالات العامة تكون على شكل خطوط قرض، أي حصول المؤسسة باستمرار على مبلغ من الأموال متفق عليه مادامت تسدد ما سبق افتراضه في الوقت المناسب و المتفق عليه باستمرار، ولتفادي إعادة المفاوضات والعقود المنفردة وفيه بعض الشروط مثل إبقاء نسبة معينة من القرض في حساب المؤسسة بالبنك.

أما القروض المضمونة ففيها يعمل البنك على طلب ضمانات نتيجة لعدد من العوامل مثل الحاجة إلى الأموال باستمرار من طرف المؤسسة، وخاصة في مواسم معينة، أو تكون المؤسسة معرضة لنسبة من الخطورة أكبر من العادية أو حالة ضعف وضعيتها المالية، والضمان عادة يكون بأحد عناصر الأصول كرهن، وفي حالة توقف المؤسسة عن الدفع يباع الأصل ويغطي به البنك قرضه، والباقي يعود إلى المؤسسة، والضمان قد يعطي فرصة أحيانا للمؤسسة للحصول على أكبر قدر ممكن من القرض، وفي نفس الوقت يمثل مصدر اطمئنان للبنك. والقاعدة هنا أنّ البنوك لا تمنح عملائها القروض المطلوبة بالقيمة الكاملة للضمان المقدم بل تحتفظ بنسبة من قيمة الضمان لتغطية أخطار انخفاض قيمته وقت الرجوع إليه لاستخلاص الدين وهناك أسباب عديدة لاستخدام الائتمان المصرفي، فالقروض المصرفية غالبا ما تكون متوفرة بسهولة وبأقل تكلفة من الائتمان التجاري.⁽¹⁾

(1) إبراهيم سلطان، محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2000، ص293.

المحور السابع: المقابلة من الباطن

تمهيد

لقد أصبح نشاط المناولة موضوع الساعة في الكثير من المؤسسات لأنه لم يعد يتوقف عند النشاطات الجانبية التقليدية كالصيانة والحراسة(الأمن) والإطعام، أو بعض الوظائف الداعمة كالمحاسبة ودفع الأجور ومعالجة البيانات(الإعلام الآلي)، بل امتد ليشمل أيضا كل العمليات والنشاطات الإستراتيجية التي لا تتمتع فيها الشركة بميزة تنافسية.

وخيار المناولة أو التفاوض الباطني يرضي جميع المؤسسات بنوعها الكبيرة من جهة والمتوسطة والصغيرة من جهة أخرى، فالمؤسسات الصغيرة تحتاج إلى من يكملها أو يدعمها خاصة في ظل تسارع وتيرة وحدة المنافسة وتعدد أشكال الضغط المحيطي، لتتجاوز عوائق محدودية مواردها، صغر حصتها السوقية، عجزها عن الحملات التسويقية المكلفة أو مشاريع البحث والتنمية وغيرها، بالإضافة إلى المزايا المقترنة بالمؤسسات الكبيرة كالاقتصاد في التكاليف، قوة التفاوض، القدرات المالية وغيرها.

1- مفهوم المقابلة من الباطن

تعرف المقابلة من الباطن على أنها: "عملية تتم حسب اتفاق بين مؤسسة رئيسية تسمى "الأمرة" أو "مصدرة الأوامر"، ومؤسسة ثانوية تسمى "المنفذة" ينص على أن المؤسسة الثانوية مطالبة بتنفيذ ما يطلب منها صنعه لحساب المؤسسة الرئيسية وحسب أوامرها".⁽¹⁾

ما يلاحظ من هذا التعريف أن المقابلة من الباطن تنص على ضرورة وجود:

- أساس علاقتي وقانوني ممثل في عقد يربط مؤسستين إحداهما أمرة بالأعمال والأخرى منفذة.
- خصائص تقنية وفنية في التنفيذ يحددها دفتر الشروط المعد مسبقا من طرف المؤسسة الأمرة والذي يحملها المسؤولية النهائية.

- موضوع التعاقد صناعة منتج وسيط، تكملة مرحلة إنتاج، تنفيذ، تصميم أو تقديم خدمة.
هذا المنتج يسلم في مرحلة وسيطة ويدمج فيما بعد داخل مجموع إنجاز من قبل المؤسسة الأمرة، وعليه فإن المقابلة من الباطن يقدم معارفه ك "منجز" لا ك "مبدع".

ويتميز عقد المقابلة بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها حسب ما ورد في القانون الفرنسي كونه السباق في هذا المجال وكون أهم جوانب القانون الجزائري مرتبطة بالقانون الفرنسي بشكل كبير فيما يلي:
- **عقد المقابلة هو عقد رضائي:** فهو ينعقد بمجرد تراضي طرفيه على محل المقابلة، فيجوز إبرامه بالكتابة أو شفويا، وهو ما نصت عليه المادة 561 من القانون المدني الجزائري.

(1) ALAIN C.MARTINET, AHMED SILEM, Lexique de Gestion, 5ème édition, DALLOZ, Paris, 2000, 52 .

-**عقد من عقود المعاوضات:** حيث أن كلا طرفي عقد المقابلة يأخذ مقابلا لما يعطي، فالمقابل يقوم بالعمل المتفق عليه مقابل الأجر الذي يحصل عليه رب العمل، ولا يشترط أن يكون المقابل معيناً عند إبرام عقد المقابلة، إذ يكفي أن يكون قابلاً للتقدير وفقاً للقواعد المهنية السارية والأصل أنه متى كان المتعاقد مهنياً أدرك أن ما يقوم به ليس تبرعاً بل له مقابل وهذا ما يتفق مع الواقع والسير العادي للأمر.

-**عقد المقابلة ملزم للطرفين:** حيث يترتب عن عقد المقابلة التزامات على عاتق الطرفين المتعاقدين، أهمها إنجاز العمل المطلوب بالنسبة للمقابل، وبالنسبة للآمر بالعمل أو رب العمل يلتزم بدفع الأجر المستحق عن هذا العمل، ويترتب عن هذه الصفة التبادلية نتائج هامة فيما يتعلق بالفسخ والدفع بعدم التنفيذ وغيرها.

-**عقد وارد على العمل ودون تبعية المقاول للآمر بالعمل:** فالمقابل إذ يقوم بالعمل المكلف به فإنه يقوم بذلك باسمه الخاص مستقلاً عن أي إرادة أو إشراف من جانب الأمر بالعمل، فالعقد يحدد العمل أو النتيجة المراد تحقيقها، والمقابل يختار الوسائل والأدوات التي يراها مؤدية إلى إنجاز هذا العمل أو تحقيق هذه النتيجة دون أن يكون للآمر أن يتدخل لتوجيه هذا الاختيار أو رقابته على التنفيذ.

ومن الأسباب التي تجعل انتشار المقابلة من الباطن ضرورة حتمية في قطاع الأعمال على المستوى المحلي أو الدولي خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الباحثة عن التنافس في الأسواق الدولية ما يلي:

-**العولمة:** تتطلب المنافسة في السوق العالمي شركات كبيرة الحجم متعددة المجالات، بالإضافة إلى وجود العديد من الشركات التي تتمتع بهيكل تكاليف مختلف وبعملاء ذوي تفضيلات مختلفة، وقيود شديدة على المنافسة ما جعل من الصعب على الشركات الأجنبية تحقيق النجاح في الأسواق الدولية دون شريك وطني في كل سوق.

-**زيادة تمتع الشركة باقتصاديات الحجم الكبير:** حيث أن التطور التكنولوجي يزيد الحجم الأمثل للشركات زيادة كبيرة وهو ما يمكن الوصول إليه من خلال انتهاز أساليب المناولة.

-**التخصص:** حيث أن هناك تناقص لعدد المؤسسات التي ترغب في أداء كل شيء بنفسها لذلك وجب عليها أن تحصل على احتياجاتها غير الأساسية من الشركات الأخرى وقد يتم ذلك عن طريق عقود المناولة.

-**التعقد التقني:** ويعني ذلك أن هناك عدداً محدوداً من الشركات يستطيع إنتاج الآلات المعقدة الحديثة خاصة وأن معدل المخاطرة في أسواق هذه الصناعات مرتفع، ويدفع هذا الشركات على البحث عن شريك يزودها باحتياجاتها ويشاركها في تحمل جزء من المخاطر.

-**سرعة التطور والتقدم التقني:** التعاون في مجالات البحوث والتطوير عادة ما يكون استجابة للرغبة في التحرك السريع لدخول أحد الأسواق ما يؤثر إيجاباً على تطور السوق نظراً لانخفاض تكلفة الدخول والخروج النسبية عند تغير التقنية من خلال هذه العقود.

-**هيكل سوق العمل:** وذلك بتفضيل الشركات الكبرى للعمالة الرخيصة المتواجدة في المؤسسات الصغرى والتي يمكن الحصول عليها عن طريق التعاقد من الباطن.

2-أنواع المقابلة من الباطن

إن المهام التي تكون موضوع المقابلة من الباطن تختلف باختلاف طبيعتها وأهداف الأطراف وقدرتهم، وغيرها من العناصر التي تلعب دورا مهما في تقسيم إستراتيجياتها إلى عدة أنواع نذكرها كما يلي:

2-1-أنواع المقابلة من الباطن حسب طبيعتها: يأخذ هذا التصنيف معيارين: القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة.

-المقابلة من الباطن على أساس القدرة الإنتاجية (أو طاقة الإنتاج): يستعمل هذا النوع كثيرا:

• لمواجهة الحاجات الفائضة عن القدرات الداخلية.

• للتمكن من قبول طلبيات متقاربة زمنيا وتغلب قدرات المؤسسة.

-المقابلة من الباطن لأجل الاختصاص: بحكم غياب الاختصاص لدى المؤسسة الأمرة تلجأ إلى المؤسسة المنفذة التي تتوفر على معدات وتجهيزات وآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعلاقة التي تربط المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة، لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبات، لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظرا لتخصص المؤسسة المنفذة فإنه عادة ما تكون في مركز قوة، وللإشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية.

2-2-أنواع المقابلة من الباطن حسب المدة: وتنقسم إلى:

-مقابلة من الباطن ظرفية (سببية): المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المقابلة من الباطن في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

-مقابلة من الباطن دائمة: هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة طويلة المدى وأحيانا دائمة.

2-3-أنواع المقابلة من الباطن حسب تفويض العمل: إن تفويض عمل أو مهمة المقابلة من الباطن يمكن أن

يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة الأمرة لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة الأمرة تقدم المادة الأولية وكذلك المعدات للمؤسسة المنفذة، كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتج معقد.

2-4-أنواع المقابلة من الباطن حسب محل التطبيق: وتنقسم إلى:

-المقابلة من الباطن الجهوية: المؤسسة الأمرة والمؤسسة المنفذة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلا: المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.

-المقابلة من الباطن الوطنية: وتكون فيه المؤسساتان تنتميان إلى دولة واحدة.

-المقابلة من الباطن الدولية: المؤسساتان تنتميان إلى دولتين مختلفتين، والمقاول عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة

الأم، وهي التي تعطي له الأوامر.

2-5- أنواع المقاوله من الباطن حسب درجة تعقد العلاقات: وتنقسم إلى:

- المقاوله من الباطن البسيطة: هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المنفذة.

- المقاوله من الباطن المتدرجة: في هذه الحالة يوجد تدرج في المقاولين من الباطن، ويكون ذلك حسب أهميتهم، مثلا في اليابان المقاوله من الباطن تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات الآمرة. وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المقاوله ذات المستوى الأول، وتكون عادة مؤسسات متوسطة بدورها تتبعها مؤسسات مقاوله بمستويات أقل.

2-6- المقاوله من الباطن حسب الموضوع: وتنقسم إلى:

- المقاوله من الباطن الصناعية: تتعلق المقاوله من الباطن بسلع مادية، مثلا مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.

- المقاوله من الباطن الخدمائية: تتعلق المقاوله من الباطن بأشياء غير مادية، مثلا الصيانة.

3- إيجابيات المقاوله من الباطن

للمقاوله من الباطن عديد من المزايا بالنسبة للآمرين بالعمل أو المنفذين يتم ذكرها كما يلي:

3-1- المزايا بالنسبة للآمرين بالعمل

- خفض التكاليف: هناك دواعي عديدة للشركات للدخول في المناولة حيث تستعين بمصادر خارجية للاستفادة من الفوارق الوطنية أو الإقليمية أو الدولية في تكاليف الإنتاج بما في ذلك انخفاض الأجور أو المواد الخام. كما أن هناك أسباب تدفع إلى عقد شركات تعاقدية من الباطن لأجل خفض تكاليف الإنتاج منها:

• المقاولين من الباطن يكونون على درجة عالية من المرونة، حيث بإمكانهم اتخاذ القرارات بشكل أسرع، كما يمكنهم تغيير الجداول الزمنية للإنتاج أو تعديلها بسهولة أكبر.

• المقاولين من الباطن يكونون على درجة عالية من التخصص وأكثر كفاءة في العمليات الإنتاجية بالإضافة إلى الأداء بسعر أقل مقارنة بالمقاولين الرئيسيين.

• من خلال الاعتماد على المقاوله من الباطن فإن المصاريف العامة وتكاليف الإدارة تكون أقل.

• المقاولين من الباطن عموما يستعملون معدات وآلات أقل فضلا عن ورش عمل أبسط من الشركات الكبيرة.

- الجودة: إن عملية الاعتماد على مؤسسات متخصصة وذات كفاءة في إنتاج عمل معين يزيد في جودة المنتج النهائي ويجعله أكثر قدرة على تلبية حاجيات العميل.

- مرونة النفقات: بدلا من استغلال الأشخاص والمعدات التي تعد تكاليف ثابتة في العملية الاستثمارية، يمكن للشركة الراغبة في العمل أن تدفع لمزودها رسوم الخدمات - التي تعد تكاليف متغيرة - وبالتالي سيحجبها ذلك ربط مواردها المالية بمجموعتين كبيرتين من المخاطر الاستثمارية وتحويلها للمنفذ وهي مخاطر تكاليف الإفراط في الاستثمار

ومخاطر الإنتاج تحت الطاقة المرتبطة بالنقص في الاستثمار، كما أن تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة ينطوي عليه تحقيق وفورات ضريبية كبيرة.

-المناولة آلية فعالة لمسايرة تقلبات السوق: بالإضافة إلى ماسبق فإن هناك سبب آخر يجعل الشركات تستعين بالخارج وهو توافر المنتجات أو المواد الخام لتلبية الطلب على المنتجات. وبعبارة أخرى فإن استخدام المقاولين من الباطن الخارجيين هو بمثابة وسيلة للتحوط ضد تقلبات الطلب في السوق.

فعندما يواجه المقاولين الرئيسيين زيادة مؤقتة في الطلب في السوق أو وجود موسمية فإنهم يواجهون ذلك إما من خلال زيادة الاستثمارات المالية في المعدات والآلات والمصانع أو يلجؤون إلى التعاقد من الباطن في الأنشطة المعنية، فالخيار الأول ينطوي على خطر الاستخدام غير الكامل لهذا الاستثمار في المستقبل. وفي كثير من الأحيان تلجأ الشركات الكبيرة إلى استخدام ورشاتها ومعداتها إلى ما هو أبعد من مستوى طاقتها، لتجنب العيوب الناجمة عن ثقل تكاليف إعادة الاستثمار، ومع ذلك يكون اللجوء إلى المقاولين من الباطن لتوفير الأجزاء والمكونات هو الأكثر كفاءة من وجهة نظر مالية من أجل مواجهة التقلبات في السوق وتجنب الفائض في الطاقة كذلك.

-المقاولون تعد وسيلة للوصول إلى المناطق ذات فرص النمو المحتملة: تتيح المقاولون كذلك لرجال الأعمال فرصاً للدخول إلى الأسواق التي ترتفع فيها القدرة الشرائية مع زيادة فرص النمو بها، كما هو الشأن بالنسبة للسيارات والالكترونيات في الهند والصين، وعلاوة على ذلك يمكن أن تكون المقاولون وسيلة لخفض الحواجز الجمركية على المنتجات الخاصة بالشركات خاصة في البلدان ذات الحواجز التجارية المرتفعة مما يقلل بالتالي من التكلفة ورفع الأرباح وبالتالي تخفيض سعر بيع هذه المنتجات في السوق الجديدة.

3-2-المزايا بالنسبة للمقاولين المنفذين للعمل

فوائد المقاولون من الباطن عديدة بالنسبة للمقاولين لاسيما في البلدان النامية فهي تؤدي إلى التخصص في أداء بعض الأنشطة أو صنع بعض المكونات، وهذا النوع من التخصص يسمح للمقاول تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة ومستويات أعلى من الإنتاجية وكذا تحقيق رأس مال أعلى ويد عاملة مؤهلة.

-تحقيق الكفاءة والإنتاجية العاليتين: بالإضافة إلى ماسبق فإن اتفاقات التعاقد من الباطن تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاقدة من الباطن الحد من تكاليف النقل والإمداد من خلال إبرام صفقات غير مكلفة وكذا الحصول على جديد التكنولوجيا وتصميم المنتجات، إجراءات التصنيع وأساليب الإدارة والتسويق والمواد من المؤسسات العملاقة، وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة القدرة على البحث والتطوير والنمو والابتكار في التكنولوجيا أو العمليات الإنتاجية مما يؤدي إلى تحقيق معدلات أعلى من الكفاءة ومستويات أعلى من الإنتاجية.

-الاستخدام الأمثل للقدرة المتاحة: تمكن المقاولون المؤسسات من زيادة معدل الاستفادة من القدرات المتوفرة وتحسين إنتاجية رأس المال والعمل، حيث أن استغلال هذه القدرات يساعد على زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الكفاءة والدخل مما يؤدي إلى خلق فرص عمل.

-تحقيق وفرات الحجم: فمن خلال التركيز على نشاط واحد أو التخصص يمكن لعارضي الخدمات التعهد بتقديم وفرات الحجم مع زيادة مزايا التكلفة التي تقدمها هذه المؤسسات التي تقوم بتوفير المعدات الأصلية، هذه الوفرات تكون ناتجة من وجود مرافق وشبكات أكبر حجماً وأكثر كفاءة.

-نقل التكنولوجيا: اتفاقيات التعاقد من الباطن والمقاوله تكون بمثابة آلية وأداة قوية لرفع المستوى التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة العاملة في مجال المقاوله، فمن خلال الانخراط في اتفاقيات التعاون النشط مع شركات كبيرة وأرباب أعمال، موردين، ومقاولين آخرين يتم الاستفادة من التكنولوجيا المنقولة. والتكنولوجيا هنا تشير إلى جميع أشكال الأصول المادية والمعارف والمهارات والقدرات البشرية التي تمكن من التنظيم الفعال للسلع والخدمات.

-التقليل من المخاطر: اللجوء إلى المقاوله قد يكون وسيلة للحد من المخاطر التجارية (مثل تقادم المخزون) وعدم التأكد وتعرض أسهم الشركة للتقلبات، مما يؤدي إلى زيادة معدل الربح بناء على طلبات خاصة وتحسين شروط الدفع.

-الدعم المالي: حيث أن المقاولين الرئيسيين يقدمون لمقاوليهم من الباطن مساعدات مالية كما يستفيد هؤلاء المقاولين من فرص الحصول على الائتمان من الجهات المانحة لهذا الأخير، والذي قد يكون على شكل ضمانات للقروض من طرف الأمر بالعمل، وهذه المساعدات المالية يمكن أن تتخذ شكل مبالغ مدفوعة مسبقاً، أو مبالغ مدفوعة ومنخفضة التكلفة أو استئجار مصانع، أو حتى في شكل مشاركات مالية في رأس مال هؤلاء المقاولين من الباطن، ما يعني أن المناولة تعمل على تحسين الجدارة الائتمانية من خلال استخدام ضمانات الديون التي تقدمها الشركات الأمرة بالعمل.

4-مخاطر المقاوله من الباطن

رغم المزايا العديدة التي توفرها المقاوله من الباطن فإن هناك العديد من المخاطر التي ينطوي اعتماد المؤسسة عليها. فبالنسبة للمؤسسة المنفذة تكمن صعوبة هذا الأسلوب في كون أن المؤسسة المنفذة تجد نفسها في ارتباط كامل بمؤسسة أمرة وحيدة. أما بالنسبة للمؤسسة الأمرة فقد تؤدي المؤسسة المنفذة إلى كشف أسرار المؤسسة الرئيسية (سياساتها وإستراتيجيتها) وغيرها من المخاطر نذكرها فيما يلي:

-خطر السوق (قلة المزودين بالخدمة): العديد من المؤسسات تعلن إرادتها في إبرام عقود مقاوله مع متعاملين ذوي سمعة أو نشاط على المستوى العالمي، وهذا ما يؤدي إلى تمركز الأنشطة في يد عدد قليل من المتعاملين الخارجيين، وكلما كان عدد المناولين قليل كلما كانت المؤسسات التي تلجأ إلى تخريج بعض أنشطتها في وضعية صعبة، حيث تكون في وضعية المجبر على التعامل مع المتعامل الذي يعرض الخدمة، وإن كان غير كفاً، مما قد ينجم عنه تلقي المؤسسة لخدمات لا تحقق المستوى المرغوب للجودة، كما أن فشل هذا المتعامل خطر يهدد المؤسسة الأمرة ومصالحها لاسيما التكنولوجيا المقدمة من طرفها.

-خطر علاقة التبعية في اتجاه واحد: فبخلاف بعض المفاهيم الأخرى التي يترتب عن توقعها الاستقلالية في أداء

المؤسسة الأصلية لنشاطها عن مؤسسات أخرى كانت على علاقة معها، كمفهوم تقليص الحجم، فإن مفهوم المناولة يختلف تماما عن مفهوم "تقليص الحجم"، حيث أن هذا الأخير يتمثل في التنازل فقط عن نشاط المؤسسة أخرى والعلاقة مع المشتري تنتهي بإبرام عقد البيع، بينما عندما تعتمد المؤسسة على الاستعانة بالمصادر الخارجية فإن حاجتها إلى النشاط أو الأنشطة المخرجة لا تنتهي وتكون تابعة إلى المتعامل الخارجي فيما يتعلق بالخدمة أو المنتج التي اختارت التوقف عن توفيره داخليا.

- فقدان السيطرة (الرقابة) والتحكم في النشاط: فمن خلال إسناد إدارة بعض الأنشطة لمقاولين خارجيين فإن المؤسسة الأمرة تكون معرضة لخطر فقدان الرقابة على النشاط خاصة فيما يتعلق بمتابعة أداء الخدمة ونوعيتها وسعرها. لذلك فالمؤسسة الزبونة للتقليل من مخاطر الإدارة الخارجية مطالبة بتطوير كفاءات خاصة للتحكم في الرقابة على الوظائف التي تسير خارجيا، وهذا يفترض الإطلاع على المعارف في مجال النشاط الذي يدار خارجيا واستخدام أدوات التسيير الملائمة (تحديد الأدوار، تقييم الخدمة المقدمة، نظام العقوبات، لوحات القيادة، والرقابة وتدقيق الوظيفة).

- خطر انخفاض الأداء أو عدم الأداء: يتطابق هذا الأمر مع الحالة التي يتولى فيها المناول تقديم خدمة لا تتلاءم مع الخصائص المحددة في العقد، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة الأمرة تتحمل الخسارة المترتبة عن التقليل من هذا الخطر، الذي قد يعرضها لفقدان الامتياز التنافسي خاصة إذا كان يقوم على معارف فنية عملية أو على تنظيم محدد، فرقم أعمالها يكون معرض للخطر، لذلك فإن عليها في مرحلة اختيار المتعامل، اعتماد معايير التجربة السابقة والسمعة التي يتميز بها المناول، وبعدها يجب اعتماد أنظمة المتابعة وأدوات الرقابة لاكتشاف الانحرافات أو التحفيز لتحسين الأداء أو فرض عقوبات على عدم الأداء.

- المخاطر المتعلقة بالتحكم في الربحية: فعلى الرغم من أن المناولة تولد انخفاضاً كبيراً في التكاليف، فإنها قد تتسبب أيضاً في زيادة بعض "التكاليف الخفية" التي يتم التقليل من شأنها في كثير من الأحيان من قبل الشركات، والتي يتعين على المؤسسة التخفيف منها والقيام برصد ومراقبة جميع الأنشطة التي يتم مناوالتها من خلال القيام بالتنسيق بين الفرق والتحديث الدوري للعقود وتحديد المواصفات من خلال دفتر الشروط ومتابعة الأنشطة المناولة، كما أنه ليس من السهل دائما بالنسبة للأمر بالعمل التحكم في عناصر المشروع مما يؤدي إلى الحد من المكاسب المتوقعة.

- خطر عجز المناول (الجهة المنفذة للعمل): ويتضمن هذا النوع ثلاثة أنواع من الخطر وهي:

الخطر الفني ويرتبط بالمشاكل الفنية والاختلافات التي يمكن أن تحدث والتي ينتج عنها عدم ضمان استمرارية تقديم الخدمة وهو خطر قابل للتوقع ويسير في العقد.

أما الخطر الاقتصادي والمالي فيتعلقان بمسألة الاستمرارية للمتعامل، حيث أن دخول بعض المتعاملين إلى السوق لتقديم الخدمة يكون تحت تأثير الإجراءات التي تتضمنها السوق دون امتلاكهم للتراكم المعرفي الناتج عن الخبرة

والأقدمية، وهذا ما يتطلب إعداد دراسة معمقة للقدرة المالية للمتعاقل ومدى اتصاف تجهيزاته بالاستقرار والمناخ الاجتماعي السائد لديه.

ويرتبط الخطر التكنولوجي بعدم التأكد فيما يتعلق بقدرة المتعاقل على القيام بالاختيارات الملائمة للتكنولوجيا لتقديم الخدمة الملائمة بالتكلفة المناسبة ويكون هذا الخطر أشد تأثيراً في بيئة الأعمال ذات الاعتماد الكبير على التكنولوجيا مثل الإعلام الآلي والاتصالات وخدمات الإمداد.

5- العلاقات الناشئة في حالة التعاقد من الباطن

أشرنا فيما سبق إلى أن عقد المناولة بين مختلف المؤسسات الطالبة للعمل والمؤسسات المنفذة، قد يتفرع عنه عقود أخرى من الباطن تنشأ عن طريق إنابة مؤسسات أخرى لإنجاز جزء من المهام الموكلة لهذه المؤسسات المناولة وبذلك يتضمن عقد المناولة وجود ثلاثة أطراف وهي المتعاقد الأصلي (المؤسسة طالبة العمل)، المتعاقد المشترك (المؤسسة المزودة للمؤسسة الأمرة)، المتعاقد من الباطن (المؤسسة المزودة من الباطن للمؤسسة المشتركة).

ويتمخض عن هذا التعاقد من الباطن علاقات قانونية متشعبة ومتشابكة، فثمة علاقة بين المتعاقد الأصلي (رب العمل) والمتعاقد المشترك (المزود الأول)، وعلاقة أخرى بين طرفي العقد من الباطن، أي المتعاقد المشترك والمتعاقد من الباطن، وأخيراً علاقة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن.

5-1- العلاقة بين المتعاقد الأصلي (رب العمل) والمتعاقد المشترك: يحدد الاتفاق المبرم بين العقد الأصلي أسس العلاقة بينهما، إذ يحدد هذا الاتفاق حقوق والتزامات المتعاقد الأصلي والمتعاقد المشترك ويحكم هذه العلاقة بين الطرفين، مبدآن وذلك على النحو الآتي:

- لا يجوز إعفاء المؤسسة المنفذة المشتركة من التزاماتها اتجاه المؤسسة الأمرة (المتعاقد الأصلي)، إذا لجأت المؤسسة المشتركة إلى التعاقد من الباطن لتنفيذ الالتزامات الملقاة على عاتقها اتجاه المؤسسة الأصلية.

- عدم جواز تعديل أو تغيير التزامات المتعاقد الأصلي اتجاه المتعاقد المشترك: فلا تتنازل مؤسسة مقدمة للعمل في إطار عقد أصلي بلجوئها للتعاقد من الباطن عن مركزها التعاقدية، ولا عن الحقوق التي تنشأ لها بمقتضى العقد الأصلي ومن ثم فلها أن تلجأ إلى المؤسسة الأمرة (المتعاقد الأصلي) طالبة منها تنفيذ الالتزامات الملقاة على عاتقها بمقتضى العقد المبرم بينهما.

5-2- العلاقة بين المتعاقد المشترك والمتعاقد من الباطن: يتمتع عقد المقابلة من الباطن باستقلال ذاتي عن عقد المقابلة الأصلي، هذا الاستقلال يجعله جديراً بأن يحكم العلاقة بين طرفيه المقاول المشترك والمقاول من الباطن، ولا شأن للمتعاقد الأصلي (رب العمل) بهذه العلاقة فهو يعد أجنبي عنها، لذلك فإن علاقة المتعاقد المشترك بالتعاقد من الباطن هي علاقة بالمتعاقد المشترك، ويترتب عن ذلك أن المتعاقد المشترك يلتزم بكل ما يلتزم به رب العمل في المقابلة الأصلية، وفي المقابل يلتزم المقاول من الباطن بكل ما يلتزم به المقاول المشترك في عقد المقابلة الأصلية.

وقد تختلف أحكام عقد المقابلة من الباطن عن أحكام عقد المقابلة الأصلي كون استقلالية عقد الباطن تجعله

متميزا من حيث المقابل أو بعض شروط العقد بخلاف ما هو منصوص عليه في العقد الأصلي، ومع ذلك فإن أحكام عقد الباطن هي التي تسري لا أحكام عقد المقابلة الأصلي، كما أنه لا غرابة أن يستمد عقد الباطن أحكامه من العقد الأصلي ويظهر ذلك جليا من خلال الالتزامات التي تقع على عاتق المفاوض من الباطن فهو يلتزم اتجاه المتعاقد المشترك وفق ما يلتزم به الأخير اتجاه رب العمل في عقد المقابلة الأصلي.

وإذا كان هناك تشابه بين عقد المقابلة الأصلي وعقد الباطن فإن هذا التشابه لا يصل إلى حد التشابه التام على الأقل لسببين: الأول كون رب العمل الحقيقي هو المتلقي النهائي وليس المفاوض المشترك، أما السبب الثاني فيتمثل في كون ضمان الشيء المنجز بعد تسليمه للمفاوض المشترك من قبل المتعاقد من الباطن يخضع لأحكام القواعد العامة لعقد المقابلة، أي لضمان العيوب الخفية وليس للضمان العشري الذي يخضع له المتعاقد المشترك في علاقة مع رب العمل.

ويقع على عاتق المفاوض من الباطن عدد من الالتزامات اتجاه المفاوض المشترك أهمها:

- الالتزام بإنجاز العمل المتفق عليه.
- الالتزام بتسليم العمل.
- الالتزام بضمان سلامة العمل.
- الالتزام بالنصح، الإرشاد والتعاون.

5-3- العلاقة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن: الأصل أنه لا توجد علاقة مباشرة بين المتعاقد الأصلي والمتعاقد من الباطن، إذ لا يربطهما أي عقد وبالتالي يعتبر كلا منهما غير ملزما لمواجهة الآخر، فالقاعدة تقتضي بأن أثر التصرف القانوني لا تنصرف إلا إلى المتعاقدين، هذه هي القاعدة في تحديد آثار العقد.

6- البنود الرئيسية لعقد المقابلة من الباطن: يتضمن عقد المناولة العديد من البنود أهمها ما يلي: (1)

6-1- بنود المدة (الأجال): تعتبر المدة بندا أساسيا في عقود المناولة، فكما تؤكد عليه الكثير من الأدبيات القانونية بالنسبة للعميل الذي يقرر انتهاج خيار المناولة أو المقابلة من الباطن يعد الأجل خيارا استراتيجيا للغاية بل قد يكون العنصر المفتاح لنجاح عملية المناولة.

وعموما فإن الشركات المناولة (الأمرة)، تبدي أفضلية الحصول على عقود قصيرة الأجل، مثل هذه العقود تنخفض فيها نسبة المخاطرة مقارنة مع العقود الطويلة، في حين يفضل مقدمي الخدمات العقود الطويلة الأجل لأنها تسمح لهم باسترداد استثماراتهم المبدئية، هذه الاستثمارات تتمثل على حد سواء في استثمارات فنية ممثلة في نفقات استغلال الأفراد والمعدات، واستثمارات تجارية ممثلة في النفقات المرتبطة بالحصول على العقد.

وتجدر الإشارة إلى أنه رغم انخفاض درجة المخاطرة في العقود قصيرة الأجل فإن هذه الأخيرة تنطوي أيضا على بعض السلبيات بالنسبة للمؤسسات الأمرة، فتغيير المزود يولد تكاليف كبيرة ممثلة في تكاليف البحث على مزود

(1) بن الدين احمد، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2013، ص44.

آخر جديد، وكذا تكاليف إعادة التفاوض بشأن العقود، من ناحية أخرى، يكون من الضروري على المؤسسات الأمرة محاسبة تكلفة استعادة الأفراد والمعدات إلى المؤسسة ولذلك فهي لا تستفيد بالضرورة من هذه التكاليف خلال الأجل القصير.

6-2- بنود السعر: تعد بنود الأسعار المركز في عقود المناولة، ولقد عارض الأدب القانوني المقاربة القائمة على "المبالغ الإجمالية الجزافية" وركز على تلك القائمة على "وحدات العمل" حيث أن الصعوبة في توقع كل الأحداث التي يمكن أن تواجه تحقيق الخدمات المطلوبة، شجع على استخدام التقييم القائم على وحدة العمل. ومن أساليب تحديد السعر ما يلي:

- أسلوب سعر السوق: يعطي أسلوب سعر السوق ميزة البساطة فمن خلاله يرجع تحديد سعر المنتج أو الخدمة مباشرة إلى السوق، ويعد هذا الأسلوب حلا أمثلا، فهو يتيح للشركة الأمرة بالعمل الاستفادة من الأسعار الدنيا، ومع ذلك فهو يواجه على الأقل اثنين من القيود وهي أنه:

● لا يكون من السهل دائما تحديد سعر السوق، فعلى سبيل المثال في عمليات المناولة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات فمن الصعب مقارنة شركة بأخرى .

● الرجوع إلى سعر السوق لا يأخذ في الاعتبار الاستثمارات الخاصة التي قدمها المزود، فهو يحق له أن يتوقع سعرا أعلى من سعر السوق عندما يعمل جاهدا على الوفاء بمتطلبات العميل والتكيف مع طريقته.

- أسلوب السعر الثابت: هذا الأسلوب يقتضي تثبيت سعر الخدمة المقدمة في وقت توقيع العقد، ولقد طبق هذا الأسلوب منذ فترة طويلة في عقود المناولة، حيث يعد أنسبا لتفادي النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المؤسسة الأمرة ومزودها، ومع ذلك فغنى هذا الأسلوب له حدود يتمثل أهمها في كون أن الفجوة بين السعر المحدد تعاقديا وسعر السوق يمكن أن تتسع بشكل أسرع وكبير مما يجعل الأسعار المحددة في البداية غير منطقية كونها لا تتلاءم مع الأسعار الجارية، وبالتالي فإن هذا الأسلوب يتلاءم مع حالات التعاقد قصيرة الأجل.

- أسلوب التكلفة الزائدة: وهو موجه إلى العمليات التي يمكن من خلالها إضافة هامش إلى التكلفة، حيث تسمح بالأخذ بعين الاعتبار تكاليف التكنولوجيا المتغيرة والتي غالبا ما تكون صعبة التوقع في البداية والمشكل الكبير الذي يواجهه هذا الأسلوب هو أنه لا يعد محفزا للمزود، فهو عندما يقوم بإعادة فوتره هذه التكاليف، قد لا يجد أن من مصلحة زيادة الإنتاجية وفي الحقيقة فإن الاعتماد على أسلوب التكلفة الإضافية يعد أمرا نادرا الحدوث.

- أسلوب السعر المتصاعد: يعد هذا النوع الأكثر تقدما، والمبدأ الذي يحكم هذا النوع من الأحكام يكون على النحو التالي:

يتم تثبيت سعر قاعدي لحظة إمضاء العقد، ثم يتزايد السعر وفقا لمجموعة تكاليف الإنتاج التي يستعملها المزود وكذا تزايد تكاليف التكنولوجيا، هذا النوع من الأساليب يجعل من الممكن حل المشاكل التي يواجهها أسلوب التكلفة الزائدة لأن التكاليف يتم تحميلها مباشرة إلى العملاء.

-أسلوب تقسيم جملة التكاليف والفوائد: هذا النوع ينص على تحمل التكاليف والاستفادة من الفوائد من قبل الشركة المقدمة للعمل والمنفذة له معا، وفي هذا الإطار فقد قامت شركة نوكيا في أواخر عام 2001، بتوقيع عقد لمدة ثلاث سنوات مع شركة هيوليت باكارد، تلتزم من خلاله هذه الأخيرة بخفض فاتورة نوكيا بنسبة 25 %، وإظهار الشفافية الكاملة في التكاليف، في إطار ما يسمى بسياسة "الكتاب المفتوح"، ومن خلال ذلك فإن أي تخفيض في التكاليف لأكثر من 25 %، سيؤدي إلى تقاسم المنافع بين الشركتين.

6-3- الجودة: ينبغي على الأمرين بالعمل ومزودهم بالخدمة اعتماد نهج مشترك للجودة ضمن إطار محدد ومشارك، كما ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار، الالتزام المشترك باستهداف الجودة الشاملة على جميع المستويات. ولضمان الجودة بين الأمرين بالعمل والمناولين بطريقة عادلة يجب أن يتضمن الاتفاق ما يلي:

-مراعاة مواصفات المنتج أو الخدمة الواجب تقديمها والأساليب المستخدمة لضمان الجودة.
-ينبغي أن تكون المواصفات واضحة ومحددة المعالم ومعدة بالاتفاق المشترك بين الأطراف المتعاقدة كما ينبغي للأطراف الاعتماد على المعايير الدولية للتقييم لتحديد مواصفات الجودة المطلوبة.
-من الضروري تحديد طرق ووسائل واضحة ومتفق عليها بالتشارك من أجل السيطرة والمراقبة على مخرجات العمليات المنجزة.

-يمكن للطرفان وضع اتفاق لحماية السرية إذا كانت هناك حاجة لمثل هذا الاتفاق.

6-4- التعاون اللوجستيكي بين المزودين بالخدمة والأمرين بالعمل: الهدف من الخدمات اللوجيستكية هو تحسين تدفق المواد بين الموردين والمجمعين في جميع المراحل وعلى امتداد سلسلة القيمة داخل الشركة، حيث أن لها دورا كبيرا في التحكم في التكلفة وآجال التسليم من أجل تلبية حاجات المنتجين، وبشكل عام فإن جهود التحسين هذه تتركز على مايلي:

-سرعة تدفق المواد وتقصير وقت التخزين مع تجديد المخزونات بأقل التكاليف الممكنة.
-إعطاء أكبر قدر من المرونة لمسايرة حاجات المنتجين (المجمعين).
-يجب أن تتضمن العقود المبرمة تحديد واضح ومقبول من الطرفين حول السلع والخدمات المقدمة وتاريخ ومكان التسليم بالإضافة إلى الأخطار المحتملة.

-التقليل من المخاطر والتكاليف في مجال الخدمات اللوجيستكية يعتمد على :

- الكميات الدنيا والقصوى لكل تسليم والأجال المرتبطة به وفترات الإخطار من الموردين وتواتر التسليمات..
- شروط التسليم مثل موعد التسليم، مكانه، النقل ومخاطره والجهة التي تتحملها، إضافة إلى المشاكل المتعلقة بالتعبئة والتخزين وموضوع الرقابة وغيرها.
- الاتفاق بشأن الحدود الدنيا والقصوى للمخزون على امتداد سلسلة التوريد.
- الاحتياجات المحددة من الجودة على المواد ومدى تطبيق نظم تبادل البيانات المرتبطة بالخدمات اللوجيستية.

6-5- بنود قياس الأداء: يجب أن يشمل العقد بوضوح مستوى الأداء المطلوب، كما يجب أن تكون الاحتياجات اللازمة للتنفيذ واضحة، بالشكل الذي من خلاله يكون من السهل تحديد ما إذا كان المزود قد أوفى بالمطلوب منه من عدمه، كما يسمح هذا ب:

-تحديد العقوبات المالية التي تفرض عندما لا يتم تحقيق الأهداف.

-الحوافز المالية التي تدفع عند تحقيق الأهداف أو تجاوزها.

لذلك ينبغي أن تكون الحوافز المقدمة متناسبة مع الأهداف المحققة من عملية المناولة، كما أنه إذا كانت الخدمة المطلوبة من المزودين قد تم إنجازها من قبل داخل المؤسسة، فقياس مستوى أداء المزودين يستند إلى مؤشر قاعدي يوضع وفقا للإنجاز المحقق داخليا وبذلك يتم قياس التغير (الإيجابي أو السلبي) انطلاقا من الوضع القاعدي، غير أنه يجب أن يكون التقييم موضوعيا قدر الإمكان ومن الأحسن أن لا يتم من قبل الموظفين الداخليين في المؤسسة.

6-6- بنود تسوية المنازعات: من أجل حل النزاعات المحتملة يجب أن ينص العقد في البداية على إجراءات حل النزاعات المحتملة وعند ورود أي نزاع فيجب أن يدار في بداية الأمر على مستوى خلية القيادة، فإذا لم يتم التوصل إلى حل فمن المستحسن إشراك طرف ثالث ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات: الوساطة، التحكيم، التقاضي.

الهدف من الوساطة والتحكيم هو تسوية الخلافات بين الشركة الأمرة ومزودها قبل تفاقم الوضع وتأزم العلاقة، وفي كلا الأسلوبين يتم تعيين خبير استشاري من قبل الطرفين يكون مسؤولا عن تقديم التوصيات التي لا يكون لها أثرا على كليهما، وفي كثير من الأحيان يؤدي كلا الأسلوبين إلى إيجاد حل وسط، غير أن ما يميز التحكيم عن الوساطة هو كون الأول طابع رسمي أكثر من عملية الوساطة.

6-7- بنود الخروج من التعاقد: من أجل تفادي الخروج غير المبرر من التعاقد في مجال المناولة، فمن الضروري أن ينص العقد على بنود التراجع عن إكمال العقد من كلا الشريكين، هذه البنود عادة ما تكون لها ثلاث خصائص:

-تغطي هذه البنود الموظفين وكذا المعدات على حد سواء.

-تطبق أيضا حتى نهاية العقد في حالة الإنهاء المبكر.

-تنص على إمكانية إدخال مزود آخر من قبل الشركة المقدمة للعمل.

7- الإجراءات اللازمة لنجاح قرار المقابلة من الباطن: قبل بدء إجراءات التعاقد فإن هناك قضايا مهمة ينبغي أخذها بعين الاعتبار وهي:

-اختيار الشريك (المزود) بعناية: وتعتبر قضية مهمة بالنسبة لأي تعاقد خاصة إذا كانت هناك رغبة في تعميق هذا التحالف واستمراره. ويمكن استخدام معايير موضوعية لاختيار المزود يتم ذكرها فيما يلي:

● القدرة المالية على توريد الخدمة، المنتج المطلوب مع احترام الآجال المحددة.

● الخبرة في مجال المناولة والسمعة الحسنة.

● مستوى الأداء العالي.

- رضا العملاء الحاليين.
 - قوة المركز المالي.
 - الكفاءة الجيدة في الإدارة.
 - مدى الاقتراب من حل المشاكل التي تفرق العميل.
 - الجاهزية العالية للأفراد والمعدات.
 - مدى الالتزام في الاستثمار في الموارد المحددة من قبل العميل.
- أما المعايير الذاتية فهي تركز أساسا على التوافق بين الشركة المناولة ومزوديهما، وغالبا ما تكون هذه المعايير التي يتم التقليل من شأنها أحيانا حاسمة لنجاح عملية المناولة من بينها:
- جدارة المزود بالثقة واحترامه لشروط السرية.
 - التوافق بين العميل والمزود لاسيما من حيث ثقافة الشركة.
 - المرونة والقدرة على التطور.
 - الرؤية الواضحة للسوق.
- توضيح الأهداف:** فعلى الشركة الآمرة وكذا المنفذة توضيح أهداف وأساليب قياس الأداء التي سيتم الاعتماد عليها للتعرف على مدى نجاح التعاقد.
- حرية الابتكار:** ورغم أن إجراءات التعاقد وكيفية تنفيذ العقد تكون محددة من طرف الشركة الآمرة إلا أنه غالبا ما تكون المشاركة في التفكير الابتكاري جزءا من حوافز التعاقد، ولذلك فإن خلق التوازن بين ضوابط علاقات التعاقد والرقابة عليها وبين إتاحة الفرصة للتفكير الابتكاري من أسس نجاح التعاقد.
- معرفة إجراءات العمل لدى كل شريك:** فغالبا ما يتطلب الحصول على مزايا التعاقد دمج إجراءات العمل حتى يتم التخلص من الازدواج وتحسين النتائج من الأداء.
- الحصول على رأي الخبراء:** فهناك العديد من المنظمات والهيئات التي يمكنها إبداء النصح والإرشادات، وهنا لا بد أن يأخذ التفكير المتأني الوقت والجهد اللازمين حتى ينجح التعاقد.
- تقسيم مزايا التعاقد:** وذلك وفقا للتوقعات التي تم الاتفاق عليها بين المتعاقدين.
- وضع إستراتيجية للخروج من التعاقد:** فكلما تم وضع إستراتيجية للدخول في شراكة وإبرام تعاقد وإدارة هذا التعاقد فلا بد أن توضع إستراتيجية للخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، وتكسب تلك الإستراتيجية أهميتها من أن التعاقد عبارة عن علاقة عميقة تؤثر كثيرا على الشركاء ولذلك فإن التحلل منها يكون عملية معقدة مكلفة وجب التفكير فيها من البداية.

المحور الثامن: أشكال نمو المؤسسات

تمهيد

تتميز المؤسسة بأنها ديناميكية وليست ساكنة، بمعنى أنها تنتهج طريق النمو عندما تتوفر الأسباب الدافعة إلى ذلك، وهي نوعان : النمو الداخلي والنمو الخارجي. النمو الداخلي عبارة عن توسع مستقل للمؤسسة، ونعني به أن المؤسسة تمول وتحقق متطلبات نموها بنفسها عن طريق خلق قدرات إنتاجية جديدة، هذا النوع من النمو يسمح للمؤسسة بالتحكم دوماً في مؤسستهم. النمو الخارجي هو توسيع قدرات إنتاج المؤسسة لشراء (جزء أو كل) رأس المال، ويتم بمشاركة عدة مؤسسات ويؤدي إلى تحويل الأصول من مؤسسة إلى أخرى، وقد يأخذ شكل اندماج مجموعة من المؤسسات لتكوين مؤسسة واحدة كبيرة الحجم.

1- مفهوم نمو المؤسسات

يتمثل النمو في ارتفاع رقم الأعمال والقيمة المضافة وعدد العمال ومستوى الأجور، ومن خلال توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات، وذلك بواسطة التنويع الداخلي أو عن طريق الاندماج وتوحيد النشاط مع مؤسسات أخرى.

1-1- طبيعة نمو المؤسسات

تسعى المؤسسة لاتخاذ مواقع هامة في السوق وتحسين وضعيتها التنافسية من خلال إتباع سياسة نمو حذرة، تحافظ وتنمي بها الإمكانيات المالية للمؤسسة، ويظهر النمو في عدة أشكال: (1)
-زيادة حجم المؤسسة، أي زيادة مستوى النشاط وتوسيع دورة الاستغلال والهيكل المالية والإنتاجية والتسويقية.
-تغيير وتحديد الخصائص الهيكلية للمؤسسة من النواحي التكنولوجية والتمويلية والموارد البشرية والهيكل التنظيمي.

1-2- فرص نمو المؤسسات

تتميز المؤسسة الاقتصادية بكونها نظاماً مفتوحاً، يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، المتكون من عناصر لا تخضع لسيطرة ورقابة المؤسسة نحو تفادي التهديدات واقتناء الفرص، وأهم الفرص التي بواسطتها يتم تحقيق معدلات مرتفعة في النمو هي: (23)

-إنتاج منتجات جديدة: بسبب تشبع السوق بالمنتوج الحالي للمؤسسة.
-اختراق أسواق جديدة: من أجل الاستمرار في معدلات نمو مرتفعة، تلجأ المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة.
-توسيع النشاط: إذا كانت توقعات النمو غير أكيدة في السوق الحالي، تلجأ المؤسسة إلى توسيع نشاطها.

-تطور وتنوع أذواق المستهلكين: بفعل تنامي حدة الجهود التسويقية وتأثر المستهلكين بالأعمال الترويجية

(1) B.MONTMORILLON, Croissance de l'entreprise, economica, 2^{ème} édition, paris, 2005, P8.

(2) IBID, P11 .

والإشهار.

-النمو الاقتصادي: يؤدي إلى تنشيط الطلب، وتنامي الاحتياجات وهذا يكون فرصة مناسبة للنمو.

1-3- حالات النمو بين المؤسسات

تعد المقاربة المالية أكثر المقاربات استخداما في تحليل ظاهرة النمو، ويعود ذلك لأهمية الوظيفة المالية في تحقيق نمو المؤسسة من جهة وحساسية هذه الوظيفة للتأثيرات السلبية للنمو إن حدثت كالعجز في الخزينة ومخاطر الإفلاس من جهة أخرى، وتفاديا لذلك وحصرها على تحقيق النمو الطبيعي يقوم المحلل المالي بتشخيص الوضع المالي باستخدام مجموعة من المؤشرات يتعرف من خلالها المحلل على الحالات الممكنة للنمو والتي نقسمها فيما يلي إلى حالات طبيعية وأخرى مرضية.

1-3-1- حالات النمو الطبيعية: هي تلك الحالات التي يؤدي فيها النمو إلى انعكاسات سلبية على مستوى المجمعات المالية، حيث يرافق النمو حالة من التوازن المالي على مستوى الخزينة والمردودية وحجم الاستدانة. وأهمها النمو المتوازن، النمو المتسارع المتحكم فيه والنمو المتناوب.

-**النمو المتوازن:** وهو الحالة المثلى للنمو، تعرف فيها الوضعية المالية توازنا تاما حيث يتوافق نمو رقم الأعمال مع مستوى الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال من جهة، والقيود المالية التي تفرضها البيئة المالية من جهة أخرى، كما تكون الخزينة في حالة توازن تتوفر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الإنفاق المتزايد في هذه الحالة، ويتحقق ذلك بتغطية الفائض الإجمالي للاستغلال للاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال، كما يكون حجم الاستدانة في مستوى يتناسب مع قيود الهيكل المالي ومستوى الربحية وحجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية النمو في النشاط.

-**النمو المتسارع المتحكم فيه:** إن المؤسسات الكبيرة التي تنشط في سوق واعدة أكثر قدرة من غيرها على التحكم في النمو المتسارع ويعود ذلك إلى الطلب الكبير والمتزايد على منتجاتها وهو ما يعكسه الارتفاع السريع في رقم الأعمال، وهذا ما يضع المؤسسة أمام تحدي مواكبة التسارع في النمو وذلك بالاستجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال على مستوى الوضعية المالية.

-**النمو المتناوب:** هو إحدى مظاهر النمو في بعض الأنشطة التي تتميز منتجاتها بفصلية الاستهلاك وذلك إما بسبب طبيعتها ومواعيد إنتاجها وتسويقها، وهنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى، وعلى هذا الأساس يأخذ رقم الأعمال مستوى تناوبيا خلال الدورة فيكون مرتفعا أو متوسطا في بعض الفترات ومنخفضا أو منعدما في فترات أخرى.

يفرض هذا النوع من النمو على المؤسسة تحديا صعبا يتمثل في إيجاد أسلوب فعال لمراقبة التغيرات في مستوى النشاط حتى لا تؤثر الخاصية التناوبية على أهداف التوازن المالي والمردودية وكذا البحث عن النمط التنظيمي والتسييري الذي يتميز بالمرونة الكافية للتغلب على مختلف الصعوبات.

1-3-2- حالات النمو المرضية: يوجد حالتين من حالات النمو غير المرغوب فيها، الحالة الأولى تعرف بالنمو

السريع غير المتحكم فيه أو ما يصطلح عليها بحالة الهروب نحو الأمام، لأن له مظهرًا إيجابيًا في حين أن نتائجه عكسية على الوضعية المالية، أما الحالة الثانية والمتمثلة في النمو المتباطئ فلها مظهر سلبي ونتائجها كذلك.

-النمو المتسارع غير المتحكم فيه: تصنف هذه الحالة ضمن الأخطاء الإستراتيجية التي عادة ما تقع فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لقلة خبرتها من جهة، والرغبة الشديدة في تحقيق النمو والرفع من مستوى حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من جهة أخرى، تحدث هذه الحالة عندما تدخل المؤسسة في عمليات واسعة للرفع من مستوى نشاطها فيرتفع رقم أعمالها بمستوى يفوق إمكاناتها المالية الحالية. هذا الارتفاع الشديد في رقم الأعمال يؤدي إلى تنامي الاحتياجات المالي المتعلقة بدورة الاستغلال (ارتفاع حقوق العملاء، وبطء دوران المخزونات) في وقت تستهلك فيه المؤسسة إجمالي سيولتها النقدية ونتيجة لذلك تقع في حالة عجز في الخزينة يؤدي بها في بعض الحالات إلى التوقف عن الدفع وما قد ينتج عنه من احتمالات إفلاس المؤسسة.

إذن فالنمو غير المتحكم فيه يؤدي إلى نتائج معاكسة تماماً للأهداف النظرية للنمو، ومن ثم يتوجب على متخذ القرار الاستراتيجي دراسة إمكانيات المؤسسة الحالية قبل التفكير في اتخاذ أي قرار يتعلق بالرفع في مستوى رقم الأعمال.

-النمو المتباطئ: يشكل تباطؤ النمو الهاجس الأكبر لكل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها لأنه يمثل بداية نهاية تواجد أنشطتها الحالية في السوق، وزاد من حدة ذلك الظروف الاقتصادية العامة ومنها تدويل المنافسة، تباطؤ النمو الاقتصادي العالمي، ارتفاع وتيرة التطور التقني، حيث أحدثت هذه الظروف تأثيرات سلبية على مدة حياة المنتجات وجعلها تختفي من الأسواق بشكل أسرع مما كان عليه الأمر في سنوات الاقلاع الاقتصادي العالمي بعد الحرب العالمية الثانية، كما يعود ذلك إلى عوامل خاصة بالمؤسسة منها:

- تشبع السوق بالمنتج الحالي يؤدي إلى استقرار الطلب عليه.
- ضعف الأداء التنافسي مقارنة بالمنافسين يؤدي بالمستهلك إلى التخلي عن وفائه لمنتج المؤسسة.
- ظهور تقنية جديدة من شأنه أن يوقف تزايد الطلب على المنتجات التقليدية.
- ضعف الأداء التسويقي قد يؤدي إلى إهمال المنتج من طرف المستهلك حتى ولو كان يعظم من منفعة مقارنة بالمنتجات الأخرى.

تلجأ معظم المؤسسات اليوم إلى اعتماد إستراتيجية محفظة النشاطات كأسلوب لإنعاش النمو بإطلاق منتج جديد كلما اتجه الطلب على المنتج الحالي نحو التباطؤ، كما تلعب الأنشطة الاقتصادية دوراً كبيراً في إطالة فترة نمو الطلب والتمهيد لإطلاق المنتجات الجديدة عند تباطؤ المبيعات.

1-4-إيجابيات نمو المؤسسات

وأهم الإيجابيات التي تمنح للمؤسسة نتيجة لتحقيق إستراتيجية النمو هي:

- يسمح للمؤسسة بالاستفادة من أثر الخبرة، وذلك انطلاقاً من تحقق عامل اقتصاديات الحجم، وأثر التمرن وكلها

عوامل تساهم في امتصاص التكاليف الثابتة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على المناورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات قوية في السوق.

-تراكم الخبرة يعطي للمؤسسة قدرة فعالة على التفاوض والمناورة مع مختلف المتعاملين، والشركاء الصناعيين والتجارين، وكذا الوسطاء الماليين وحتى السلطات العامة.

-يسمح للمؤسسة بضمن تطور نشاطها، ومسايرة تطور نشاط القطاع، وذلك بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمها حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول.

-يساهم النمو في تخفيف ضغط القوى التنافسية على المؤسسة، وذلك بالحصول على الامتيازات التنافسية.

-التقليل والتحكم في المخاطر، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية التنوع، وبالتالي توزيع المخاطر على تشكيلة من النشاطات والمنتجات في قطاعات مختلفة.

2-النمو الداخلي

2-1- مفهوم النمو الداخلي

النمو الداخلي هو توسع ذاتي داخل المؤسسة، يتم بواسطة الاستثمارات الإنتاجية والتجارية، حيث يتميز بعمليات واسعة لشراء تجهيزات جديدة للإنتاج أو الاستغلال. ونتيجة لذلك تنمو الأصول الثابتة والمعنوية للمؤسسة. ويؤدي النمو الداخلي إلى النمو التلقائي لحجم المؤسسة، يظهر ذلك من خلال ارتفاع رقم الأعمال عن طريق اختراق الأسواق وتنوع تشكيلة المنتجات، بطرح منتجات جديدة.

يتميز النمو الداخلي بالخصائص الآتية: (1)

-حيازة كبيرة لوسائل الإنتاج.

-الإنتاج الذاتي للاستثمارات وخاصة الوسائل التقنية.

-التنمية الذاتية للموارد البشرية والمالية والتقنية.

2-2- إيجابيات النمو الداخلي

إن إتباع إستراتيجية النمو الداخلي يوفر للمؤسسة عدة إيجابيات وامتيازات نذكر أهمها:

-معدل النمو الداخلي يتميز بالتنظيم والفعالية وسهولة التحكم فيه من طرف المؤسسة.

-تتكيف المؤسسة مع هياكل تنظيمية جديدة، تتميز بالبساطة وأقل خطورة، بسبب غياب عناصر خارجية مدمجة داخل التنظيم.

-يحافظ على الاستقلالية المالية، والاستقلالية في التسيير للمديرين.

-يجنب المؤسسة إعادة الهيكلة والتنظيم، والمحاكاة الخارجية الناتجة عن إتباع سياسة النمو الخارجي (الاندماج، الاستحواذ، التحالف).

(1) G.Bressy et C.Konuyt, *Economie d'entreprise*, 2^{ème} édition, sirey édition, paris, 2000, P66.

- يؤدي إلى تحسين الجو الاجتماعي للعاملين داخل التنظيم.

- يتميز بمراحل متتابعة ومستمرة، بخلاف الإجراءات المتقطعة والمنفصلة في النمو الخارجي.

2-3- حدود وسلبات النمو الداخلي

هناك بعض الجوانب السلبية تحد من تبني خيار النمو الداخلي، وأهم السلبات الأساسية للنمو الداخلي:

- يفرض على المؤسسة تكاليف مرتفعة لها تأثير مباشر على هوامش الربحية.

- يتميز النمو الداخلي بالبطء والتمهل، وهذا يؤثر على مسايرة الوتيرة السريعة لنمو السوق.

- محدودية الموارد المالية الضرورية لحيازة الاستثمارات.

- محدودية اللجوء إلى الاستدانة بسبب أثر الاستدانة على المردودية المالية.

- الإستراتيجية المتبعة حسب هذا النمط من النمو، يجلب للمؤسسة عدة صعوبات مرتبطة بتدني النتائج خاصة في

مرحلة الانطلاق وحالة طرح منتجات جديدة.

2-4- القرارات الاستثمارية للنمو الداخلي

يعتبر النمو الداخلي بمثابة النمو الطبيعي للمؤسسة الاقتصادية والذي يمثل أحد أهدافها الأساسية بعد كل

من الربح والبقاء، فالمؤسسة تثبت وجودها في السوق من خلال قدرتها على إعادة ما تحققه من فوائض مالية في

توسيع استثمارها استجابة للنمو والطلب في السوق.

ولتحقيق ذلك تعمل المؤسسة على حيازة مختلف الاستثمارات الضرورية لتوسيع النشاط بشكل منفصل، بعد

المفاضلة بين عدة بدائل متاحة أمامها، وعليه فالنمو الداخلي يتحقق نتيجة للمزج بين الموارد الداخلية المتعددة

والذي ينتج عنه حجم معين من الإنتاج يستجيب كما ونوعا للطلب في السوق، فالمؤسسة تقوم أولاً بدراسة للسوق

المستهدفة بغرض توصيف احتياجات السوق، ومن ثم تقوم بتوظيف مواردها المالية في حيازة مختلف الاستثمارات

والعوامل الضرورية للعملية الإنتاجية.

2-4-1- النمو الداخلي والبدايل الاستثمارية: تقبل المؤسسة في حالة النمو الداخلي على عمليات واسعة

لحيازة مختلف الاستثمارات الضرورية والتي يمكن أن نعبر عنها ببساطة بكل المدخلات الضرورية لعمليات الاستغلال،

والتي يتم إنشاؤها أو حيازتها بشكل منفصل عن بعضها البعض، حيث تقوم المؤسسة في حالة ارتفاع الطلب على

منتجاتها بتقدير المدخلات الضرورية للإنتاج وعلى إثر ذلك تقوم بتوفير مستلزمات العملية الإنتاجية.

يجب أن تتم عملية الحيازة في النمو الداخلي في إطار عمليات تجارية بين المؤسسة ومورد مستقل قانونياً

واقتماداً عليها، وأن يتم ذلك بسعر حيازة يتفق عليه بعد مفاوضات تجارية تخضع للإيجاب والقبول بين الطرفين

وهنا يجب أن نميز بين الحالات التي لا تدخل في إطار النمو الداخلي:

- حصول المؤسسة على استثمارات من فروع لها هو مجرد نقل للموارد من وحدة لأخرى.

- الحيازة في شكل مساهمة عينية من طرف مؤسسة أخرى والتي تمكن المؤسسة من امتلاك حصة من رأس مالها.

أ- **الاستثمارات المادية:** تتمثل في العناصر ذات الطبيعة الملموسة كالأراضي، المباني، المنقولات، التجهيزات التقنية والتجارية... إلخ، والتي تقوم المؤسسة بإنشائها أو حيازتها لتندمجها مع باقي عوامل الإنتاج التي تملكها والتي توجه لعدة استخدامات على النحو الآتي:

- **استثمارات الاستبدال:** تقوم المؤسسة بتوظيف مخصصات الاهتلاك التي اقتطعت من الإيرادات لتمويل عمليات تجديد وتعويض الاستثمارات المهتلكة كلياً أو المتضررة جراء عمليات الاستغلال وذلك لضمان استمرارية النشاط في مستواه الحالي.

- **استثمارات التوسع:** تهدف إلى زيادة طاقة الإنتاج الحالية للمؤسسة وتطويرها لتنسجم مع متطلبات الإستراتيجية المعتمدة، كإنشاء وحدات إنتاجية مستقلة أو حيازتها بشكل جاهز مع إدماجها مع الوسائل التي بحوزتها وذلك باللجوء إلى التمويل الذاتي أو مصادر التمويل الخارجية.

استثمارات التحديث: تهدف كذلك إلى استبدال الاستثمارات ذات التقنية المتجاوزة (الاهتلاك التقني) لتحسين القدرة الإنتاجية وبلوغ مستويات مرتفعة من الإنتاجية.

- **استثمارات الإبداع:** تترجم في قدرة المؤسسة على إنشاء أو حيازة استثمارات ذات تقنيات جديدة ومتطورة تمكنها من تجاوز النقائص في الأنشطة الحالية والدخول في أنشطة جديدة.

ب- **الاستثمارات غير المادية:** إلى جانب الاستثمارات المادية تقوم المؤسسة بتخصيص جزء هام من موازنتها للاستثمارات غير المادية والمتمثلة في مجموع النفقات التي تتحملها المؤسسة لتوفير وتحسين عوامل الإنتاج الأخرى والتي أخذت ترتفع شيئاً فشيئاً إلى أن بلغت مستويات تفوق ما تنفقه المؤسسة على الاستثمارات المادية والمتمثلة في:

- **نفقات البحث والتطوير (استثمارات الإبداع):** وهو ما تنفقه المؤسسة لإنجاز الأبحاث والاختبارات العلمية ذات الاستخدامات الاقتصادية والموجهة نحو تحسين منتجاتها والاستجابة لمتطلبات السوق والتغلب على القيود الاقتصادية المختلفة، والتي تعتبر أحد أهم عوامل الميزة التنافسية فالتطور التقني السريع جعل المؤسسات الرائدة تتسابق للحصول على آخر الإبداعات في مجال نشاطها.

- **حيازات براءات الاختراع والبرامج (استثمارات معنوية):** تأخذ شكل حيازة الاستثمار المادي إلا أن محل الحيازة هنا يكون ذو طبيعة معنوية كحقوق الملكية الصناعية أو الفكرية من المالك لاستغلالها في العملية الإنتاجية.

- **نفقات تكوين المستخدمين (الاستثمار البشري):** تعد كذلك من أهم مظاهر تطور المؤسسة وعوامل نجاحها فتنمية الموارد البشرية عن طريق أنشطة التدريب والتكوين وتحسين المستوى والمهارات داخل المؤسسة أو خارجها يؤدي إلى تحسين الأداء وارتفاع الإنتاجية في جميع المستويات الإدارية والتنفيذية والتقنية... إلخ. ويسهم بشكل فاعل في نمو النشاط.

- **النفقات التسويقية:** تشكل هي كذلك نسبة مرتفعة من إجمالي النفقات، والمتمثلة في أنشطة الترويج والإشهار

وحملات العلاقات العامة والدراسات التسويقية، فنمو المؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على أدائها التسويقي وقدرتها على المحافظة على علاقات دائمة مع عملائها.

2-4-2-آليات اتخاذ قرار الاستثمار: يتوقف نجاح عمليات النمو الداخلي على حيازة أو إنشاء استثمارات ذات مردودية يتم اختيارها من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام المؤسسة، ولتحقيق ذلك يتوجب على متخذ القرار أن يخضع البدائل الاستثمارية لمعايير اختيار الاستثمار، والتي تستخدم في الوصول إلى الحل الاستثماري الأمثل الذي من شأنه أن يحقق العائد المطلوب.

أ-شروط اختيار الاستثمار: الاستثمار هو استخدام رأس المال في تمويل نشاط معين قصد تحقيق ربح مستقبلي، بحيث يكون البديل الاستثماري مقبولا إذا تطابق مع المعايير المعمول بها أو حقق الأرباح المنتظرة، وعليه فأساس تقييم واختيار الاستثمار يرتكز على مقارنة العوائد المنتظرة من الاستثمار بتكلفة الأموال المستثمرة فيه وعليه وطبقا لمعايير الجدوى الاقتصادية فإن الاستثمار يكون مقبولا إذا كان مجموع الأرباح المنتظرة منه يغطي الأموال المستثمرة فيه لفترة زمنية تقدر بمدة حياته.

ولدراسة الخيارات الاستثمارية يكون لزاما على متخذ القرار أن يجري دراسة لخصائص كل بديل تهدف إلى تحليل مكوناته والمتمثلة أساسا في:

-تكلفة الاستثمار: هو رأس المال الموظف في إنجاز المشروع الاستثماري، ويتضمن: سعر الحيازة أو تكلفة الصنع والمصاريف الملحقمة بهما، الارتفاع في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFRex الناتج عنه لأن أي استثمار جديد يؤدي إلى ارتفاع في حقوق الاستغلال يفوق الارتفاع في ديون الاستغلال.

-عمر الاستثمار: ويتمثل في الزمن الافتراضي لحياة الاستثمار والذي يقدر عادة بمدة إهلاكه المحاسبي والتي تعتبر الإطار الزمني لتقييم البدائل الاستثمارية.

-تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستثمار: وتعرف بالتدفق النقدي والممثل في الرصيد النقدي الناتج عن استغلال الاستثمار والممثل في الفرق بين التحصيلات المسلمة والنفقات المسددة.

استنادا إلى ما سبق فإن الاستثمار يكون ذو جدوى اقتصادية إذا كان مجموع التدفقات النقدية المحققة خلال عمره الافتراضي تغطي تكاليف إنجازه، ويمكن التعبير عن ذلك عن طريق العلاقة الآتية:

$$n > \sum C_i$$

حيث: I :تكلفة الاستثمار.

C_i : التدفق النقدي السنوي $i:1, 2, 3, 4, \dots, n$

n :عمر الاستثمار.

ب-معايير اختيار الاستثمار: هناك العديد من المعايير التي تستخدم كأدوات للمفاضلة بين البدائل الاستثمارية، والتي تحسب بناء مكونات المشاريع الاستثمارية المتاحة، بحيث يمكن لمتخذ القرار أن يحتكم إلى معيار واحد أو مجموعة من المعايير حسب طبيعة الاستثمارات ونتائج التحكيم، ويتوقف قرار قبول الاستثمار أو رفضه بناء على قيمة المؤشر المستخدم وأهمها:

-القيمة الحالية الصافية: هي الفرق بين القيمة الحالية وتكلفة الاستثمار أي الفرق بين مجموع التدفقات النقدية المتولدة عن الاستثمار والمحينة إلى زمن بداية النشاط مع رأس المال المستثمر، بحيث يكون الاستثمار مقبول من منظور الجدوى الاقتصادية إذا كانت قيمة هذا المعيار أكبر تماما من الصفر أي أن المؤسسة ستلقى عوائد مستقبلية من استغلالها للاستثمار تفوق ما أنفقته لإنجاز وتشغيله.

-مدة الاسترجاع: يتمثل في أجل استرجاع تكلفة الاستثمار وهو المدة الزمنية الضرورية لتغطية تكلفة الاستثمار بمجموع التدفقات النقدية السنوية المحينة والمتراكمة، والبديل الاستثماري الأمثل تبعا لهذا المعيار هو الذي يكون أجل استرجاعه الأقصر من بين البدائل المتاحة.

-معدل المردودية الداخلي: ويتمثل في معدل التحسين الذي يحقق التعادل بين تكلفة الاستثمار ومجموع التدفقات السنوية المحينة، أي عند المستوى الذي تكون فيه القيمة الحالية الصافية معدومة، ويكون الاستثمار مقبولا عند أقل مستوى للمعدل، ويعني ذلك أن عوائد الاستثمار ستغطي تكاليفه عند أقل مستوى منتظر للمردودية مما يعني أن العوائد المتبقية تمثل فوائض مالية وعادة ما يستخدم كمعيار فاصل عندما تعطي القيمة الحالية الصافية نفس القيم الأكثر من بديل.

3-النمو الخارجي

3-1- مفهوم النمو الخارجي

يتحقق النمو الخارجي بواسطة التجمع الجزئي أو الكلي للمؤسسة مع مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات ويعرف النمو الخارجي بأنه ذلك التغيير في خصائص ومميزات المؤسسة الناتج عن الاندماج أو المشاركة في مؤسسات أخرى.

3-2- أشكال النمو الخارجي

الخاصية الأساسية التي تميز النمو الخارجي عن غيره، كونه متعدد الصور، ويتخذ طابعا قانونيا إلى درجة أنها سميت بالأشكال القانونية للنمو الخارجي، والأشكال الأساسية للنمو الخارجية هي: (1)
-تحويل الأصول: توجد عدة أسباب قانونية لتحقيق النمو بواسطة ضم أصول المؤسسة:

(1) G.Bressy et C.Konuyt ,Op-cit,p55 .

- أ- الاندماج: هو تلك العملية التي بواسطتها تدمج أصول مؤسستين أو أكثر، لينتج عنها مؤسسة جديدة، إذ تختفي المؤسسة وتظهر مؤسسة أخرى لها خصائص هيكلية جديدة.
- ب- الانفصال (التصفية): هي عملية عكسية للاندماج المتساوي، حيث ينتج عنه زوال مؤسسة، إثر تقسيم أصولها على مجموعة مؤسسات قائمة، عن طريق ما يسمى بالاندماج بواسطة الانفصال.
- ج- المساهمة الجزئية في الأصول: هي العملية التي تندمج فيها أصول مؤسستين أو أكثر، بواسطة مساهمة أصول مؤسسة أخرى بحيث تحافظ المؤسسة المساهمة على شخصيتها المعنوية.
- المساهمة: هي طريقة لزيادة حجم أصول المؤسسة، بجزء من مؤسسة أخرى، وهذه الوسيلة تضمن للمؤسسة مراقبة فعالة ومطلقة، بتكوين فرع مشترك بين المؤسستين.

3-3- إيجابيات النمو الخارجي

- خيار النمو الخارجي يمنح للمؤسسة عدة إيجابيات، لا تتحقق بإتباع سياسة النمو الداخلي:
- تكلفة النمو الخارجي أقل خاصة عند ارتفاع معدلات الفائدة وتدني مستوى المردودية.
 - النمو الخارجي هو الأكثر انتشارا حديثا، وذلك لأفضلية السرعة في التوسع.
 - يعتبر وسيلة فعالة وسريعة للاستحواذ واختراق الأسواق وتنويع النشاط.
 - يؤدي إلى تخفيف عبء المنافسة بفعل ارتفاع المردودية الناتج عن تجميع الوحدات التقنية.
 - تتمكن المؤسسة من اقتناء فرص شراء المؤسسات بالشروط التي تتلاءم مع الإستراتيجية المتبعة.

3-4- سلبيات النمو الخارجي

- يعرض إتباع إستراتيجية النمو الخارجي المؤسسة إلى بعض المخاطر والعراقيل التي قد تحد من اللجوء إلى هذا الخيار، وأهم هذه السلبيات ما يلي:
- يفرض النمو الخارجي على المؤسسة إعادة الهيكلة وتنظيما جديدا، وتقنيات عمل جديدة، وهذا يؤثر على فعالية التسيير والتركيبية التنظيمية للمؤسسة.
 - النمو الخارجي له آثار سلبية على الأفراد داخل التنظيم، إذ يؤدي في أغلب الأحوال إلى التقليل من عدد العمال مما يعني فتح صراعات ومنازعات ضد المؤسسة.
 - الانتقال السريع من مؤسسة مستقلة إلى مجموعة ينتج عدة مشاكل وصعوبات في التنسيق ناجمة عن إدارة مجموعة من المؤسسات غير المتجانسة.

3-5- أشكال الحيابة في النمو الخارجي

- تضمنت التعاريف المعتمدة السبل التي يتحقق بها النمو الخارجي والمتمثلة في تقنيات الحيابة بشقيها الجزئي والكلبي لموارد المؤسسات الأخرى، وذلك على أساس أن مصطلح الموارد أكثر تعبيرا عن واقع النمو من مصطلحي الأصول وعوامل الإنتاج وبهدف التبسيط سنستخدم فيما يلي مصطلح الموارد للتعبير عن الموارد الداخلية للمؤسسة

ذات الطبيعة الإنتاجية المادية وغير المادية المباشرة وغير المباشرة.

3-5-1- الحيابة الكلية: تكمن الحيابة الكلية في تحويل ملكية إجمالي الموارد (مؤسسة) أو مجموعة فرعية من

الموارد (فرع) بشكل كلي إلى مؤسسة أخرى بحيث يمكن اعتبارها نموًا خارجيًا إذا تحققت الشروط الآتية:

- أن ترتبط فيما بينها بعلاقات تنظيمية: أي أن تكون مندمجة مع عوامل الإنتاج المكمل لها أي لها القدرة على ممارسة أنشطة إنتاجية داخل وحدة اقتصادية موجودة مسبقًا.

- أن لا تنتمي إلى الموارد الداخلية للمؤسسة: لأن حيابة موارد تابعة للمؤسسة أصلاً هو مجرد إعادة هيكلة داخلية لمواردها، وعلى هذا الأساس فالاندماج مع فرع تابع للمؤسسة الأم لا يعتبر نموًا خارجيًا.

- أن تترافق عملية تحويل الموارد مع تولي السيطرة عليها، أي أن يرافق ذلك تحول في ملكية هذه الموارد، وعليه تستثنى عمليات الشراكة والتحالف التي تبقى على الملكية الأصلية للموارد المشتركة.

هناك العديد من الأشكال المختلفة للحيابة الكلية كالاندماج عن طريق الابتلاع، أو المتعادل أو عن طريق الإسهام الجزئي في الموارد، أو عن طريق التجزئة. والتي تتم بين مؤسستين أو أكثر تدعى إحداها المؤسسة الحائزة والأخرى المؤسسة المستهدفة، بحيث يمكن الجمع بين موارد لعدة مؤسسات تحت شخصية معنوية واحدة.

إن الحيابة الكلية في عمليات النمو الخارجي تعني الاندماج بين الموارد بهدف تعظيم الحجم والاستفادة من إيجابياته دون الحاجة إلى فترة زمنية طويلة لتحقيق ذلك، ودون تحمل تكاليف مرتفعة فيما لو اعتمدت على النمو الداخلي، وعلى هذا الأساس لجأت الكثير من المؤسسات إلى اعتماد هذه الإستراتيجية لتحقيق أهدافها. ويتخذ الاندماج عدة أشكال نبين أكثرها انتشاراً على النحو الآتي:

- **الاندماج عن طريق الابتلاع:** يتم النمو الخارجي في هذه الحالة بين مؤسستين مختلفتين في الحجم وذلك بالاستحواذ الكلي على المؤسسة المستهدفة "أ" من طرف المؤسسة المبتلعة "ب" مع احتفاظ الأخيرة بشخصيتها المعنوية واختفاء المؤسسة المبتلعة.

- **الاندماج المتعادل:** يتحقق النمو الخارجي في هذه الحالة عن طريق التكتل الكلي لمؤسستين "أ" و "ب" من نفس الحجم تقريباً، وينتج عن ذلك اختفاء للمؤسستين المندجتين وظهور مؤسسة "ج" أكبر حجماً وذات شخصية معنوية مختلفة.

- **الاندماج عن طريق الإسهام الجزئي في الموارد:** تقوم المؤسسة الحائزة "أ" إما بامتلاك موارد فرعية "ب 1" للمؤسسة المستهدفة "ب" والتي تتنازل فيها هذه الحالة عن جزء من مواردها المرتبطة فيما بينها (الفرع "ب 1") أو أن تقوم مؤسستين "أ" و "ب" بتقديم جزء من مواردها "أ 1" و "ب 1" لإنشاء مؤسسة جديدة بحيث تعود إدارتها والسيطرة عليها للمؤسسة "أ" ذات المساهمة الأكبر وعندها تحتفظ المؤسسة الجديدة بالشخصية المعنوية للمؤسسة "أ" أو يتفق الطرفان على منحها شخصية معنوية جديدة "ج" مع المراقبة المشتركة لها.

- **الاندماج عن طريق التجزئة:** تجزئة المؤسسة في هذه الحالة يهدف إلى إدماج جزئي أو كلي للموارد الفرعية المرتبطة

فيما بينها مع موارد مؤسستين فأكثر موجودتين مسبقا أو على مجموعة مؤسسات أنشئت بهذه المناسبة، وبالتالي تتفكك المؤسسة إلى مجموعة من المؤسسات (على شكل موارد فرعية متجانسة ومرتبطة فيما بينها) ذات شخصية معنوية مستقلة.

3-5-2- الحيازة الجزئية: يمكن تحقيق النمو الخارجي بأساليب قانونية تثبت فعاليتها على أرض الواقع وذلك في إطار شركة المساهمة، ففي ظل هذا الشكل القانوني يمكن للمؤسسة أن تملك جزء من رأس مال مؤسسة أخرى وهو ما نصطلح عليه بالحيازة الجزئية للموارد.

وتستطيع المؤسسة تحقيق النمو الخارجي إذا استطاعت حيازة حجم كافي من موارد مؤسسة أخرى يؤهلها إلى تولي السيطرة عليها، أي امتلاك الحق في اتخاذ القرارات المهمة وتولي موقع مراقبة السير العام للمؤسسة المستهدفة على إثر ذلك تتشكل علاقة تبعية بين المؤسسة المالكة (المؤسسة الأم) والمؤسسة المستهدفة (فرع للمؤسسة الأم)، والتي تتغير تبعا لارتفاع أو انخفاض حصص المساهمة بينهما، والتي قد نصل إلى حد المساهمة الكلية في رأس المال وحينها تكون المؤسسة الأم قد أتمت الحيازة الكلية للمؤسسة المستهدفة.

تتسم الحيازة الجزئية في كونها عملية غير مرئية لأنها لا تحدث تأثيرات مباشرة على صورة المؤسسة المستهدفة والتي تضل محتفظة بشخصيتها القانونية رغم التغير المتواصل في عدد وطبيعة المساهمين، لذلك فلا بد من وضع الضوابط التي من خلالها يمكن للباحث إدراجها ضمن عمليات النمو الخارجي والتي نلخصها فيما يلي:

- إن تولي المساهمة الناتج عن حيازة المؤسسة لجزء من موارد المؤسسة المستهدفة يجب أن يترافق مع تولي المؤسسة الحائزة للهيمنة على إدارتها ورقابتها، وبالتالي يجب استثناء كل أشكال المساهمة التي لا تحدث هذا التأثير ومنها الحيازة الجزئية قصيرة الأجل.

- يجب أن تكون الموارد التي حازتها المؤسسة متميزة بقابلية الإنتاج الآتي، أي أن تكون مرتبطة مسبقا مع مختلف عوامل الإنتاج، وبالتالي تستثني الحيازة الجزئية للموارد غير المرتبطة من عمليات النمو الخارجي كالمساهمة جزئيا بهدف إنشاء مؤسسة جديدة كليا.

- يجب ألا تتعلق المساهمة بمؤسسة مهيمن عليها من طرف المؤسسة الحائزة، لأن ارتفاع حجم المساهمة في هذه الحالة لا يحدث تأثيرا على موقع السيطرة بقدر ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أرباح الأسهم في حالة تحقيق نتائج إيجابية.

- إن عمليات النمو الخارجي المرتكزة على الحيازة الجزئية تتعلق أساسا بموقع الرقابة والهيمنة الذي تتخذه المؤسسة الحائزة نتيجة لمساهمتها في المؤسسة المستهدفة، ومنه فإن مفهوم الرقابة يمثل الأساس الذي من خلاله يمكن تصنيف إن كانت عملية نمو داخلي أو خارجي، وبالتالي كان لزاما تحديد مختلف أشكال الرقابة وتولي المساهمة التي تؤدي إلى اتخاذ موقع الهيمنة على المؤسسات المستهدفة:

أ- أشكال الرقابة على المؤسسة المستهدفة: إن امتلاك حصة من رأس مال المؤسسة لا يعدو مجرد وسيلة لتحقيق الأرباح جراء الاستثمار المالي، بل يمتد لاتخاذ المساهم مواقع سلطوية ورقابية تمكنه من المشاركة في اتخاذ القرار ومراقبة أداء المؤسسة ويتوقف ذلك على حجم وطبيعة مساهمته مقارنة بحصص باقي المساهمين.

وعلى هذا الأساس اعتبر " J.Pilverdier " أن هناك ثلاث أشكال أساسية للرقابة داخل شركة المساهمة تمكن المساهمين من امتلاك أدوات رقابية وذلك في إطار هيئات ينظمها الشكل القانوني للمؤسسة، وهي: (1)

-الرقابة القانونية: تنص القوانين التجارية على كفاءات وإجراءات ممارسة السلطة داخل شركات المساهمة، فالجمعية العامة للمساهمين تتولى اتخاذ كافة القرارات الهامة داخل المؤسسة سواء كانت ذات طبيعة إستراتيجية أو تنفيذية، والتي تنعقد بشكل عادي تحت إطار الجمعية العامة العادية وتتخذ فيها القرارات عن طريق التصويت بالأغلبية البسيطة وبشكل استثنائي في إطار الجمعية العامة الاستثنائية ويتم التصويت فيها بأغلبية الثلثين وبمنطق الرقابة القانونية تتم الرقابة في الحالات العادية بالحصول على أصوات أغلبية الأعضاء، كما يمكن اتخاذ موقع للرقابة المطلقة إذا امتلكت المؤسسة الحائزة ما يفوق ثلثي رأس المال (على اعتبار أن الثلث الباقي لا يمثل سوى الأقلية المعطلة).

-الرقابة الجماعية: تتضمن مفهوم أوسع من الرقابة القانونية التي تتحدد بناء على حصة رأس المال أو عدد الأصوات، فالرقابة الجماعية تعتمد على كمية الأسهم (خصوصاً الأسهم التي تتضمن حق التصويت) المملوكة مقارنة بباقي المساهمين، ويعود ذلك إلى أنه كلما تشتت رأس المال على مجموعة كبيرة من المساهمة كلما انخفض فرصة امتلاك حصة تمكن من تولي السيطرة على المؤسسة المستهدفة ومنه فإن نسبة الأسهم التي تمكن المؤسسة الحائزة من تولي السيطرة تتعلق بارتفاع أو انخفاض توزيع الحصص على المساهمين أو بإمكانية تكوين مجموعات مصالح داخل الجمعية العامة للمساهمين، وعليه يمكن للمؤسسة امتلاك حصة الأقلية (أقل من النصف) مع القدرة على تولي السيطرة على إدارة المؤسسة وراقبتها وذلك إذا كانت هذه الحصة أكبر من حصص البقية المشتة.

-الرقابة التقنوقراطية: يؤدي تشتت أسهم المؤسسة بين عدد كبير من المساهمين (جمهور المستثمرين) إلى انحلال العلاقة بين الرقابة والمالكين، فغياب مساهمين يملكون حصص هامة من رأس المال أو اقتصار المساهمين الكبار على مؤسسات لا يسمح إطارها القانوني بالتدخل المباشر في التسيير العلمي والاستراتيجي لشركة المساهمة (مؤسسات التأمين، صناديق التقاعد، والضمان الاجتماعي...) يضع مسري الشركة (التقنوقراطية) في موقع أكثر استقلالية عن المساهمين لتولي مهام الرقابة والتحكم في اتخاذ القرارات.

ب-تولي السيطرة على المؤسسة المستهدفة: عرف " B. Demontnorillon " تولي السيطرة على أنه خضوع شركة مستقلة قانونياً إلى سلطة خارجية، فهي شكل من أشكال الحياة الجزئية للموارد يتم عن طريقها المساهمة في رأس مال المؤسسة المستهدفة بشكل يمكن المؤسسة الحائزة من تولي مهام الرقابة والإدارة عليها ، أما " B.Hussion " فقد عرفها على أنها امتلاك المؤسسة الحائزة لعدد من حقوق التصويت التي تمكنها من تعيين مسيري المؤسسة. وبالتالي رسم الإطار العام لسياسات واستراتيجيات المؤسسة المستهدفة.

على غرار الأشكال الأخرى للحيازة تتخذ المساهمة مع السيطرة على المؤسسات المستهدفة عدة أشكال بشكل يعكس الإقبال الكبير على هذا النوع من النمو الخارجي من طرف المؤسسات وروج الاستثمار المالي في الأسواق

(1) إلباس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، 2008، ص41.

المالية والذي أتاح للمساهمين والمؤسسة على حد سواء من اتخاذ مواقع للسيطرة والرقابة على عدة مؤسسات في آن واحد حيث تظهر الحالات الميدانية العديد من أشكال الحيابة الجزئية والتي تحدد درجة التداخل في موارد المؤسسات والتي نختصرها على النحو الآتي:

-**الحيابة الجزئية البسيطة أو المتعددة:** وهي الحالة التي تقوم فيها المؤسسة بحيابة موارد مؤسسة أو أكثر دون أن تكون لهذه المؤسسات حيازة متبادلة معها، أي علاقة في اتجاه واحد بين المؤسسة الحائزة والمؤسسة المستهدفة.

-**الحيابة الجزئية المتقاطعة:** هناك حيازة متبادلة بين مؤسستين أو أكثر، حيث تملك كل منها حصة من موارد المؤسسة المقابلة.

-**الحيابة الجزئية المتسلسلة:** تتمثل في حيازة مؤسسة لجزء من موارد مؤسسة أخرى والتي بدورها تمتلك جزءا من موارد مؤسسة أخرى، بحيث تتجه الحيازة في اتجاه واحد على غرار الحيازة الجزئية البسيطة.

-**الحيابة الجزئية الحلقية:** تتخذ الحيازة شكل حلقي إذا تمت بين عدة مؤسسات بشكل متتالي ومغلق، بشرط أن تكون هناك مؤسسة على الأقل تساهم في أخرى دون أن تسيطر عليها أي أن تمتلك فيها حصة الأقلية فقط.

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية

- إبراهيم سلطان، محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
- أحمد السيد محمد، مبادئ الاقتصاد الجزئي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، العدد 06، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2008.
- بن الدين احمد، المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية-دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2013 .
- جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- سبابو كهينة، ترابط الأسواق المالية وإنعكاساتها على بلدان العالم الثالث، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
- سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي-دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة الجزائرية، جامعة ورقلة، 2012.
- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
- صالح مهدي محسن الغامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2011.
- لطوف عبد الوهاب، دراسة مقارنة بين الشركات التجارية، موثق وهران تماشيا مع سياسة الانفتاح اتخذ المشرع الجزائري موقفا إيجابيا عن طريق سن نصوص تشريعية جديدة وتعديل نصوصا موجودة أو إلغاء البعض الآخر بغية بغية الدخول في اقتصاد السوق.
- عبد العزيز سمير محمد، التأجير التمويلي ومداخله المالية، الدار الجامعية، 2000.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2007.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط: الأسس النظرية والآثار العملية، العدد 16، ديسمبر، مجلة العلوم التجارية، المركز الجامعي محمد بوضياف، الجزائر، 2001.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 1993.
- عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
- علي شريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- عدنان نايف النعيمي، الإدارة المالية، دار المسيرة، عمان، 2007 .
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- ماضي محمد توفيق، تمويل المشروعات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972.
- محمود الوادي وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري، عمان، 2007.

- ناصر دادى عدونى، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.
- نعمة الله نجيب إبراهيم، أسس علم الاقتصاد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- الداوى الشيخ، دروس فى تسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- القانون التجارى، الشركات التجارية، المادة 4 المعدلة والمتممة لأحكام الفقرة 02 من المادة 544 من الأمر رقم 59-75 المؤرخ 26 / 09 / 1975.

2-المراجع باللغة الأجنبية

- AFFILE B,GENTIL C. les grands questions de l'économie contemporaine, édition l'étudiant, Paris,2007.
- ALAIN C.MARTINET, AHMED SILEM, lexique de gestion, , 5^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000.
- B.MONTMORILLON, croissance de l'entreprise, , 2^{ème} édition, Economica, paris,2007.
- BRENNEMANN RUDOLFE, economie d'entreprise, Dunod, paris,2001.
- CHANTAL BUSSENAULT, MARTINE PRETET, économie et gestion de l'entreprise, 3^{ème} édition, libraire Vuibert, paris,2002.
- DELAHAYE FLORENCE , finance d'entreprise, Dunod, paris,2007.
- E.T.PENROSE,facteurs,conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, edition hommes et technique, paris, 2^{ème} édition, 1998 .
- FRANCOIS BLONDEL, gestion de la production, 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2001.
- G.BRESSY ET C. KONUYT, économie d'entreprise, sirey édition, paris, 2000 .
- HENRI MAHA, dictionnaire de gestion(vocabulaire, concepts et outils), economica, paris,1998.
- JEAN MICHEL, finance d'entreprise et finance de marché, hemas publication, paris, 2007 .
- JEAN LONGATTE, JACQUES MULLER, , économie d'entreprise, 2^{ème} édition,Dunod, paris,2007.
- MICHAEL PORTER, l'avantage concurrentiel, traduit de l'ameri ecomi par philippe deleverger, Dunod, paris, 1997.
- PASCAL LAURENT, FRANÇOIS BOUARD, économie d'entreprise, édition d'organisation, 1997.
- PATRICE VIZZAVONA, gestion financière, Atool, paris, 2^{ème} édition, 2004 .
- P.V ERNIMMEN, finance d'entreprise, Dalloz, paris, 2004.
- P.CONSO, la gestion financière de l'entreprise,Dunod, paris, 2008 .
- SCHEID J.C, les grandes auteurs en organisation, Dunod, 2^{ème} édition, paris, 2008.

-
- S.P.MOUNGOU, la croissance de l'entreprise-le cas de l'industrie agroali mentaire de l'economie camerounaise, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de nante, 2005.
- TORRES BLAY OLIVIER, économie d'entreprise, Economica, paris, 2000 .

3-المواقع الإلكترونية

- [www.abahe.co.uk /diction ary-humain-resources-management.html](http://www.abahe.co.uk/diction_ary-humain-resources-management.html).consulté le 02/05/2018.
- <http://medias.dunod.com/document/9782100578252/Feuilletage.Introduction: en economie d'entreprise>. Consulté le 02/05/2018.
- [http://www.saylor.org/site/textbooks/Principles Management.pdf](http://www.saylor.org/site/textbooks/Principles_Management.pdf).consulté le 02/05/2018.
- [http://www.webpeda.ac-montpellier.fr/economie-gestion/IMG/pdf.les grands principes du management.pierre vinard](http://www.webpeda.ac-montpellier.fr/economie-gestion/IMG/pdf.les_grands_principes_du_management.pierre_vinard). Consulté le 02/05/2018.
- [http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/M01-6pdf.management strategique,said yami](http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/M01-6pdf.management_strategique,said_yami) .consulté le 02/05/2018.
- <http://www.nptel.ac.in/courses/12210631/slides/1-1s.pdf>. management concepts and fundamentals Mthenmozhi. Consulté le 02/05/2018.

