## المحاضرة الثالثة: موارد المؤسسة، وتحدياتها

### 1. تحديات المؤسسة والمؤسسة الاقتصادية

#### 1. 1. التحديات الخارجية

يمكن ان نشير الى الأمثلة التالية من هذه التحديات:

- اتساع مساحه المنافسة؛ فلم تعد المنافسة قائمة على أسس تقليدية، بل أصبحت ذات مغزى استراتيجي وآخر ذات بعد تشاركي وتعاوني بين المنظمات المتنافسة؛
- دور الموارد غير الملموسة الذي أصبح مهما جدا؛ كالمعرفة بأنواعها، فهي مورد غير ملموس يمثل الحصول عليها تحديا كبيرا أمام المؤسســـــات الاقتصادية، لذلك ينبغي ان تستديم المؤسسة بعلاقاتها الجيدة مع حواضن انتاج وتوليد المعرفة لتحقيق نتائج مرغوبة مستهدفة؛
- اتساع مساحه الوعي الأخلاقي نتيجة ازدياد مساهمة منظمات المجتمع المدني الدولية، التي تتبنى برامج (**المسؤولية الاجتمـــاعية والبيئية، التنمية المستدامة، ومنظمات حماية المستهلك** )، أدى ذلك إلى احداث تغيير على مستوى ادراك الزبائن والمنظومات، حتى أصبح تفكير المنظمـــــات بالمسؤولية الاخلاقية والاجتماعية يشكل تحديا جوهريا تواجهه ادارتها باستمرار.

#### 1. 2. التحديات الداخلية:

يمكن ان نشير الى الأمثلة التالية من هذه التحديات:

- ازدياد دور المورد البشري والمورد التكنولوجي ؛
- تحدي اداره التنوع داخل المؤسسة، ويأتي التنوع من مصادر عديدة، لعل منها اختلاف فلسفة قيادة المؤسسة ومنظور العاملين وزيادة التخصصات والانتشار الجغرافي، وتنوع ثقـــافات العاملين وقيمهم؛
- تحدي المرونة التنظيمية، حيث أصبحت مطلوبة بإلحـــــاح بسبب سرعه التغييرات الداخلية والخـــــــــارجية، بمعنى آخر حاجة المؤسسات لعقل اداري منفتح وواعي، قادر على استيعاب تلك التغييرات.

### 2. موارد المؤسسة

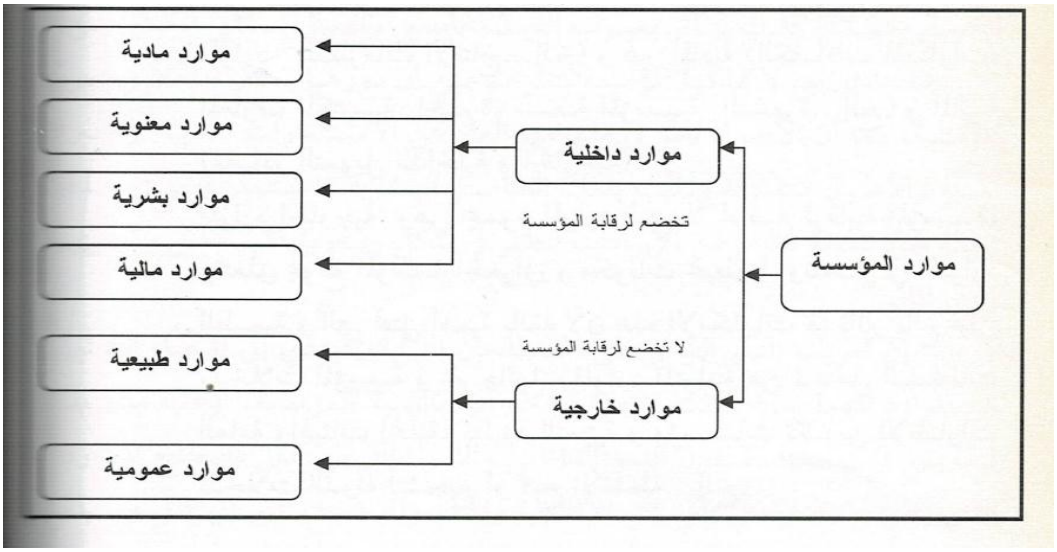
قسمتGasmi. N موارد المؤسسة الى موارد داخلية، وأخرى خارجيه تبعا لمصدرها ومدى خضوعها لرقابه المؤسسة على النحو التالي:

- الموارد الداخلية: تتمثل في مختلف الوسائل المادية وغير المادية، الملموسة وغير الملموسة التي تخضع لسيطرة واداره المؤسسة، والتي تتكون من الإمكانيات المادية (تجهيزات، مباني، منقولات موارد ومستلزمات الانتاج)،

وغير المادية (الكفاءات، الخبرة، شهرة المؤسسة، البرامج والتنظيم،) والمالية (مصادر التمويل الداخلية والخارجية)؛

- الموارد الخارجية: وهي مجموع الموارد التي لا تخضع لرقابة المؤسسة، وتتعلق بموقع المؤسسة الجغرافي ومكونات محيطها: من بنية تحتية ومدى قربها منها، وتتمثل كذلك في الموارد الطبيعية( كالأراضي والغابات والمعادن والمياه )، لأن هذه الامكانيات لها تأثير بالغ على مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، بالإضافة الى الموارد المتولدة عن تدخل السلطات العامة والهيئات المحلية كتدخلات الدولة لتشجيع أو كبح الأنشطة.

**الشكل رقم (5.1): الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية**




"بالطبع تختلف توليفة هذه الموارد من مؤسسة لأخرى، حسب نوع النشاط الإنتاجي. فقد لا تمثل الآلات مواردا كبيرا في حالة الحديث عن مدرسة أو مستشفى، بينما يمثل الأفراد بما فيهم من مهارات مختلفة ( الأطباء بتخصصاتهم المختلفة، والممرضات والإداريين) حجر الزاوية في تقديم الخدمات الطبية

سنتحدث بشيء من التفصيل على جل موارد المؤسسة سابقة الذكر

- **الموارد المادية (رأس المال المادي)**

تشمل الموارد المادية الأجهزة والمعدات والمباني والمستلزمات وغيرها.

"يقسم رأس المال المادي إلى قسمين يعرف الاول برأس المال الثابت والثاني برأس المال المتغير؛ رأس المال الثابت هو المستخدم لمرات عديدة في الإنتاج دون أن يطرأ تحول على هيكله الفني، أما رأس المال المتغير فهو المستخدم لمرة واحده في الانتاج، ويدخل في تركيب السلعة أو الخدمة التي يتم انتاجها، ورأس المال الثابت يطلق عليه اسم الاصول الإنتاجية؛ مثل الآلات والمعدات والمباني المستخدمة، أما رأس المال المتغير فيشمل المواد الأولية والوسيطية والطاقة المحركة.

لذلك عند احتساب تكاليف الانتاج يحتسب رأس المال المتغير بالكامل، باعتباره يمثل من وجهة نظر المنتج تكاليف المتغيرة، والتي هي جزء من التكاليف الكلية، في حين تحتسب أجزاء من رأس المال الثابت المستخدم في العمليات

الانتاجية؛ كتكاليف ثابتة ضمن التكاليف الكلية للإنتاج، مقدرة على أساس الاهتلاك الذي يتعرض له رأس المال الثابت نتيجة لاستخدامه."

❖ **الموارد المالية(رأس المال النقدي)**

"رأس المال نقدي هو الذي يتخذ شكل النقود والأسهم والسندات التي تصدرها الشركات للاكتتابإضافة الى مصادر التمويل الداخلية التي قد تعتمد عليها المؤسسة كلية دون اللجوء للتمويل الخارجي.

❖ **الموارد الطبيعية:**

مثل الاراضي وما فوقها من ثروة نباتية وحيوانية، وما تحتها من معادن وثروات الطاقة.

❖ **الموارد البشرية( العمالة ):**

"يعد العمل من أهم العناصر في الانتاج، فهو يشمل بمعناه الاقتصادي كل مجهود اختياري ذهني أو جسماني يؤدي الى خلق المنفعة أو زيادتها، والعمل بوصفه عنصرا انتاجيا يشمل جميع الخدمات التي يقوم بها الانسان والتي تتظافر بهدف خلق منفعة للسلعة الاقتصادية، ويستوي في هذا خدمات الطبيب والمهندس والمعلم مع خدمات العامل والفلاح، ويستبعد كل جهد انساني غير اقتصادي غير موجه للإنتاج مثل ممارسه الالعاب الرياضية.

"يتقرر حجم القوه العاملة بحجم السكان وبالعوامل المؤثرة في حجم السكان؛ مثل نسبه الولادات والوفيات وفترة الحياة المتوقعة والهجرة وغيرها من العوامل الاخرى، وهذه العوامل تمثل العوامل المؤثرة على الامتداد الكمي لعرض العمل، وهناك امتداد آخر يعرف بالامتداد النوعي لعرض العمل، يتأثر أيضا بمجموعه معينه من العوامل في مقدمتها مستويات التعليم والمهارة والصحة"

وللعمل تقسيمات وأنواع هي:

- من حيث خطط الانتاج؛ ينقسم العمل الى عمل اداري؛ وهو الخاص بتنظيم الحركة داخل المؤسسة ووضع خطط الانتاج، وعمل تنفيذي وهو خاص بإجراء ما يلزم لتنفيذ خطه الانتاج الموضوع؛
- من حيث طبيعته؛ ينقسم العمل الى عمل فكري يتمثل في عمل الطبيب والمهندس والمعلم، وعمل عضلي كعمل الحداد والنجار، حيث يتسم النوع الأول بالمجهود العقلي، أما النوع الثاني فيختص بالمجهود الجسماني؛
- من حيث الإعداد؛ ينقسم إلى عمل فني وغير فني، فالأول يتطلب إعدادا وتدريبا كعمل الجراح والصيدلي والمهندس، أما الثاني فيكتفي بتدريب محدود مثل تعبيد الطرق.

❖ **الموارد المعلوماتية والمعرفية (الكفاءات والبرامج)**

يهتم علماء الإدارة بالموارد المعلوماتية والمعرفية knowledge &information resources المتوفرة باعتبارها موردا مهما؛ "وحاليا ينظر إلى أن العقول هي سر التفوق، وبالتالي فإن التفوق في المرحلة القادمة سيكون للدول التي تملك أعلى نسبة من العاملين الذين يملكون المعرفة".

❖ **شهرة المؤسسة وسمعتها:**

ان لشهرة المؤسسة عوائد يمكن رسلمتها وإعطاء قيمة محاسبية لها؛ "فمثلاً كـــانت القيمة السوقية لشركة Enron ما يقارب 74.2 مليار دولار، في حين كانت قيمتها الدفترية 11.4 مليار دولار، أي إن الفجوة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية بحدود 69 مليار دولار، وعند انهيار الشركة طرح تساؤل من قبل الكثيرين أين ذهبت هذه ال 69مليار دولار ؟ وأين هي الآن ؟

إن هذا الانهيار المتسارع لشركة Enron يمثّل التفسير الفعّال والواضح على ضعف الشركة التي تستند بشكلٍ كبير الى السمعة المرسملة"

❖ **التنظيم:**

"لا يمكن لعوامل الانتاج السابق ذكرها ان تجتمع من تلقاء نفسها لإنتاج سلعه معينة، لذلك لابد من وجود شخص أو مجموعه أشخاص تتولى مهمه الجمع بين عوامل الانتاج وبمقادير معينه لهدف الانتاج"

يرى بعض الاقتصاديين ان هناك عنصر انتاجيا هاما ظهرت أهميته في العصر الحديث، وهذا العنصر هو التنظيم، ففي الوقت الحاضر نجد أن انتاج أي سلعه من السلع، وأن القيام بأي نشاط انتاجي يتطلب ان يقوم فرد مجموعه من الأفراد (المنظم أو المنظمين ) بدراسة السوق الخاص بهذه السلعة ،وتحديد الأسلوب الذي يمارس به هذا النشاط للإنتاج، وتجميع العمل اللازم سواء من حيث الكميه أو النوعية، وتجميع رأس المال ومزج عوامل الإنتاج المختلفة بنسب معينه، وأخيرا تحمل نتيجة هذا العمل سواء بالربح أو الخسارة.

"ومن الجدير بالذكر أن اتخاذ المنظم لكل هذه القرارات، وقيامه بكل هذه الأعمال لا يعني أنه يقوم بها بمفرده، ولكنه عادة ما يستعين بذوي الخبرة من الفنيين والإداريين، الذين يقومون بالدراسة وابداء الرأي، لكنهم يتركون القرار النهائي للمنظم ليتخذه ويتحمل نتائجه وحده.

نقصد بالمنظم ذلك الشخص أو الأشخاص الذين تعود إليهم الأرباح في حالة نجاح المشروع أو الخسائر في حالة فشله"

ففي حالة شركات المساهمة مثلا نجد أن المنظم ليس هو مدير الشركة، بل هم الافراد المؤسسون أصحاب الفكرة الأولى، والمساهمين الأوائل في هذا المشروع، وكبار المساهمين، وأي قرار من جانب المدير او عضو مجلس الادارة إنما يتخذ بناء على تفويض من جمعيه المساهمين العامة.

❖ **الموارد العمومية( التراخيص، البنية التحتية وتشابك عناصرها)**

هناك مورد آخر غير منظور، وغير مدرج في غالبية المراجع؛ يتعلق بجانبين اثنين،؛ أولهما الموارد المتولدة عن تدخل السلطات العامة والهيئات المحلية؛ كتدخلات الدولة لتشجيع أو كبح الأنشطة كالتراخيص والسجلات التجارية وغيرها؛

أما الجانب الثاني فيتعلق بقرب المؤسسة من عناصر البنية التحتية، ومدى جودة هاته الأخيرة وتشابك عناصرها.