

المحاضرة الاولى : المؤسسة واقتصاد المؤسسة

1. اقتصاد المؤسسة ومستويات التحليل الاقتصادي:

المعروف أن علم الاقتصاد يقوم أساسا على مستويين للتحليل / نظريتين أساسيتين وهما:

➤ التحليل الاقتصادي الكلي:

"يتعامل مع المتغيرات والنشاطات الاقتصادية الكلية بشكل عام، مثل ما يتعلق بالأسر والتجارة والحكومة، وهو يتناول مستوى الأسعار والنتائج الكلي والعمالة والدخل الوطني والإنفاق الحكومي الكلي، وكذلك التصدير والاستيراد الكلي، ويهدف الى شرح أسباب البطالة، التضخم والعجز في الميزان التجاري."

➤ التحليل الاقتصادي الوجودي/ الجزئي:

يدرس الاقتصاد الجزئي السلوك الاقتصادي لمجموع المستهلكين والمؤسسات، يعالج كيفية انفاق المستهلك لدخله لتحقيق الكفاءة، وكيفية دمج المؤسسة الاقتصادية لمواردها من أجل الحصول على أعلى معدل أرباح. وعليه فالاقتصاد المؤسسة هو جزء أساسي من النظرية الاقتصادية الوجودية تحديد في دراستها لنظرية المنتج/ المؤسسة.

يعنى ذلك قطعا ان اقتصاد المؤسسة يهتم بدراسة المؤسسة الاقتصادية الناشطة في الاقتصاد الوطني أو الدولي، في جميع جوانبها المتعددة والمختلفة، باعتبار المؤسسة نواة أساسية فيه. كذلك يدرس اقتصاد المؤسسة أصناف المؤسسات وهيكل أسواقها وعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية، وكذا موارد المؤسسة المالية، التكنولوجية، الطبيعية والبشرية، بما يحقق نموها واستقرارها في السوق.

2: التطور التاريخي للمؤسسة ونشأتها

مرت المؤسسة إلى أن تكونت على الشكل الحالي بعدة مراحل قسمت إلى:

1.1. المرحلة الأولى (الإنتاج الأسري البسيط): فلقد كانت الحياة بسيطة واحتياجات الإنسان قليلة جدا لهذا فهو كان يصنع كل ما يحتاجه بنفسه ليستهلكه هو وأفراد عائلته. ثم يقسم العمل على زوجته وأبنائه وإخوانه بحيث يتخصص كل شخص في عملية أو مرحلة من مراحل العمل ومن هنا نشأت أولى صور المؤسسة ولقد ساد في ذلك الوقت نوع من الاقتصاد يسمى الاقتصاد المنزلي في وسط العائلة أو القبيلة يصنع المنتج تحت إشراف رئيس العائلة أو القبيلة الذي يوزع المهام، ولا تستهلك القبيلة إلا ما تنتج وكان هناك تأقلم أليا بين الإنتاج والاستهلاك ، وبالتالي لا وجود لأزمة اقتصادية ولكن الإنتاج في ذلك الوقت كان قليلا.

2.1. المرحلة الثانية (العصر الاقطاعي): إنها العصور الوسطى التي سادت أوروبا والتي تميزت بالنظام الإقطاعي فقد كان الفلاحون يعملون في أراضي الملوكة كعبيد ينتجون المحاصيل لرب العمل ويتقاضون في ذلك أجور زهيدة، أو يتقاضون نظير عملهم سوى إيوائهم وإطعامهم.

ولم تعد الملكية هي الملكية الجماعية للقبيلة إنه الحق الذي يعود أصله إلى من يملك السلطة

فالأكثر قوة الذي يستحوذ على الأراضي وهو الذي يضع القانون ويصبح السيد، سلطته تمارس على الأشخاص الذين يعيشون على هذه الأرض والذين غالبا ما يؤدون الأعمال الشاقة، لقد ساد في تلك الفترة ما يعرف بالاقتصاد المغلق.

3.1. المرحلة الثالثة (الاقتصاد الحرفي): بعد ظهور المدن أصبحت المؤسسة الحرفية الوحدة الاقتصادية للإنتاج. استثمار صغير يستخدم أساليب تقنية وأيضا بدائية إنه عهد الحرف، أدوات بسيطة، رأسمال ضعيف، عدد قليل من العمال المرافقين والمبتدئين الذين في الغالب يكونون الأهل والأصدقاء، وهذا ما شكل ما يعرف بالطوائف الحرفية كل طائفة تضم مجموعة من العمال الحرفيين المتخصصين في إنتاج سلعة معينة، يرأسهم حرفي قديم متمرس يتحملون أعباء الإنتاج ومشاكله) فقد تتجاوز تكاليف الإنتاج السعر المحدد للمنتج بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية . (وهذا النظام استمر لفترة طويلة حتى ظهرت طائفة التجار أو الوسطاء والتي بدأت تتولى شراء المواد الخام وتعطيها للحرفيين ليقوموا بعملية الصنع ثم يقوموا بصرفها في السوق، وكان مهذا لنظام المصنع الذي بدأ يضم أعداد كبيرة من العاملين في مكان واحد وتقسم أعباء العمل عليهم حسب قدراتهم يخضعون للإشراف والرقابة.

4.1. المرحلة الرابعة (الرأسمالية الصناعية): القرن الثامن عشر هو العصر الذي شهد عدد من الأحداث الجديدة أنه عهد الثورة الصناعية الفترة التي ازدهرت فيها الصناعة. أصبحت صناعة الحديد والميكانيك والكيمياء قاعدة الاقتصاد. ولقد ارتفع إنتاج إنجلترا وفرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية من أقل من مليون إلى 20 مليون طن خلال سنة واحدة الأرقام التقريبية نفسها بالنسبة للفلوآذ، أنه عصر التركيز الصناعي وخاصة في صناعة الفحم والفلوآذ والنسيج. كل هذه الأحداث استدعت اختراع الآلة وبدأ الاعتماد عليها في العديد من الصناعات غير أن وجود هذه الآلات غير من طرق تنفيذ الأعمال التي كانت يدوية وأصبحت آلية ولكنها لم تستطع أخذ مكان العامل.

5.1. المرحلة الخامسة (الثورة المعلوماتية إلى هذا اليوم): بعد الحرب العالمية الثانية شهد العالم ثورة جديدة غيرت من روتين المجتمعات أعطت للمعلومات مكانة مرموقة حتى سعي هذا العصر بعصر المعلومات وثورة المعلومات ساهمت في التحول التدريجي من اقتصاد المعلومات الذي يعتمد على المعرفة والاتصال والتكنولوجيا التقنية وليس على الموارد الطبيعية والقوى العاملة. ونظرا للتشابك الذي حدث بين الأنشطة البشرية المتعددة فقد أصبحت هناك قيمة للمعلومات أو المعارف في أي من صورها المختلفة، كما أصبح هناك دور رئيسي للمعلومات في التنافس بين المؤسسات. ولقد أصبحت المعلوماتية من أكثر القطاعات ازدهارا على المستوى الوطني والدولي، فإن صناعة المعلومات ستكون هي المورد الأساسي للاقتصاد العالمي للسنوات القادمة، ولقد حتمت التطورات التقنية والعلمية والتقدم

التكنولوجي للمعلومات والاتصال إلى تطوير المؤسسات وهيكلها وتنظيمها لتصبح قادرة على التعامل والتفاعل مع التطورات والاتجاهات المعاصرة.

المحاضرة 2: المعاني العامة والخاصة للمؤسسة

1. المعاني العامة للمؤسسة

"يمكن تعريف المؤسسة على أنها كل وحدة قانونية سواء كانت شخص طبيعي أو شخص معنوي والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار وتنتج سلع وخدمات"

ويمكن ان نعتمد التعريف التالي للمؤسسة " هي كل تنظيم مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج أو/و تبادل سلع أو/ وخدمات مع أعوان آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصاديه تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه" يتضح من ذلك ان ملامح المؤسسة هي كالآتي:

- مجموعه موارد مالية، مادية، معلوماتية وبشرية؛
- ✓ اطار يعمل في ظلّه مجموعة من الأفراد وفرق العمل؛ حيث لا يقل عددهم عن شخصين في العادة، كما ننوه لوجود المؤسسات الفردية؛
- تمتلك المؤسسة أهداف محددة ومهام ذات علاقة؛
- الطابع البنائي للمؤسسة: حيث تنظم نشاطات الأداء التي ستحقق أهداف الجماعات في المؤسسة في وحدات متدرجة، تكون مستويات تنظيميه تظهر جميع وظائف المؤسسة، كما أن هذا البناء يتصف بالضيق في القمه والتوسع في القاعدة"

وفيما يلي جدول مبسط يوضح عددا من الأمثلة عن المؤسسات ومخرجاتها أو نواتج عملها (Output):

مخرجاتها	نوع المؤسسة
منتجات استهلاكية وصناعية	* المصانع
خدمات تعليمية	* الجامعات والمدارس
خدمات صحية	* المستشفيات
خدمات الضيافة	* الفنادق
خدمات اجتماعية	* الأجهزة الحكومية
خدمات ثقافية	* المكتبات

"العناصر أعلاه هي العناصر الأساسية لما يشكل "مؤسسة"، فأى كيان تتوفر فيه الشروط أعلاه نعتبره "مؤسسة"، أي أن كلمة "مؤسسة" هي مصطلح علمي يستخدم للإشارة إلى كافة الجماعات التالية: شركة، دائرة، جامعة، دولة... الخ؛ كل هؤلاء هم "مؤسسة"، لأنهم يتمتعون جميعاً بالشروط الأربعة أعلاه."

ومن خلال استعراض التعريف السابق يمكن القول بأن محور عمل المؤسسات ينحصر في الآتي :

- إشباع الحاجات؛
 - إنتاج السلع، الخدمات والأفكار.... الخ .
- ويلاحظ أن الحاجات السابق ذكرها، يتم إشباعها من خلال المؤسسات المختلفة داخل المجتمع. فالحاجات الاقتصادية عادة ما تقوم منظمات الأعمال بإنتاج وتوزيع السلع والخدمات لإشباعها، بينما تقوم المنظمات السياسية والمنظمات العامة بإشباع الحاجات السياسية، وتقوم الأندية والتنظيمات النقابية بإشباع الحاجات

الاجتماعية، والمستشفيات ودور العلاج بإشباع الحاجات الصحية، والمساجد والكنائس ودور العبادة بشكل عام بإشباع الحاجات الروحية، وأخيرا فإن المتاحف والعديد من المنظمات تقوم بإشباع الحاجات الجمالية .

2 المعاني الخاصة للمؤسسة

بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن أن ينحصر مفهوم المؤسسة بناء على طابعها أو النشاط الذي تقوم به، أو الوظيفة التي تزاولها، وتبعاً للتطور في نظريات الإدارة والتسيير للمؤسسة نجد التعاريف التالية:

❖ المؤسسة كمجتمع انساني:

تعرف المؤسسة بكونها "كيان اجتماعي تعاوني هادف، ويأخذ التعاون طابع النظام". وذلك وفق دور كل فرد في التجمع وحسب المهام المناطة بهم، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

"وتعرف على أنها تركيبة أو مجموعة من الأفراد يعملون معا وبتقسيم معين للعمل، بغرض تحقيق هدف مشترك، ويقصد بكلمة عمل (Work) أنه نشاط ما يحقق قيمة أو منفعة لأفراد آخرين"

تقوم المؤسسة بتشغيل العمال؛ إذن هي تقوم بوظيفة اجتماعية تتمثل في تلبية أو اشباع مجموعة من حاجات المستأجرين؛ كالأستقرار في المنصب، مستوى الأجر، التكوين.. الخ، وتمثل المؤسسة مجموعته اجتماعية مكونة من أشخاص يختلفون من حيث الكفاءة والثقافة، ويساهم كل عضو منهم في تحقيق اهدافها.

❖ المؤسسة وحده للإنتاج والتوزيع:

"لكل فرد من أفراد المؤسسة وظيفه يقوم بها ويستحق عليها عائداً أو دخلا سواء كانت هذه الوظيفة متمثلة في عمل يبذله في الإنتاج، وما يتضمن هذا العمل من جهد ومشقه يتحملها العامل ويستحق عليها أجرا، أو كانت هذه الوظيفة متمثلة في رأس مال يمتلكه ويتنازل عن حق استخدامه للغير أو يجمده في شكل معدات انتاجية، وما يتضمن هذا العمل من تضحية بما لديه من نقود سائلة كان من الممكن أن تكون تحت طلبه وتصرفه إذا أرادها، وبالتالي فهو يستحق فائدة مقابل تنازله عن حق استخدامه لرأس ماله، وحبسه لفترة من الزمن، أو كانت هذه الوظيفة متمثلة في عمل يقوم به دون غيره متحملا ما قد ينطوي عليه هذا العمل من مخاطر، وبالتالي يستحق ربحا مقابل تحمله للمخاطرة، أو كانت هذه الوظيفة متمثلة في امتلاكه أرضا أو موردا طبيعيا يشارك به في العملية الانتاجية، وبالتالي يستحق ربعا مقابل ندرة هذا المورد."

❖ المؤسسة كمركز للإدارة واتخاذ القرارات

تمثل المؤسسة مركزا للقرارات الاقتصادية، وذلك فيما يخص نوع وكمية المنتجات وأسعارها والاتصال والتوزيع، وهذه القرارات تمثل خيارات اقتصادية، أي أنها تتعلق بكيفية استعمال الموارد المالية والمادية المحدودة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية قصوى، كما أن قوة القرارات تكون مبنية على استقلاليتها.

❖ المؤسسة كنظام:

تعرف المؤسسة على أنها نظام مفتوح تعمل لتحقيق أهدافها الموضوعية، ويتكون هذا النظام من مجموعة من المدخلات والمخرجات والعمليات التحويلية، "يتأثر هذا النظام بالبيئة الخارجية والداخلية التي تعمل في ظلها، حيث تأخذ المؤسسة مدخلاتها المادية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية من البيئة الخارجية من جهة، وتتأثر بمجموعه

العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التشريعية والثقافية من جهة أخرى، كما أن المؤسسة تؤثر في البيئة الخارجية من خلال خططها ومخرجاتها التي تطرحها على شكل سلع او خدمات"

"نقصد بمصطلح نظام هو الكل المكون من أجزاء وعناصر أو مكونات مترابطة متكاملة، تعمل ضمن تنسيق، بهدف تحقيق غايات وأهداف جوهرية ومشتركة"

تمثل نظرية النظم أحدث وسيلة لتعريف المؤسسة، ويعرف النظام بأنه يتكون من أجزاء متداخلة في بعضها البعض بطريقة تكون كلا متكاملًا، يزيد عن مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء.

ومن الممكن تبسيط فكرة النظام بالقول بأن السيارة تعتبر نظامًا أو نسقًا متكاملًا يتكون من عدد كبير من الاجزاء يؤدي كل منها وظيفة متميزة تخدم جميع الاجزاء المكونة للسيارة.

"إن كل جزء من المؤسسة يمثل نظامًا فرعيًا مساعدًا؛ فالمدیر العام للمؤسسة هو جزء من النظام الكلي للمؤسسة، ومع ذلك فإنه تربطه علاقات بنظام خارجي وهو الحكومة مثلاً، كما أن مدير الأفراد تربطه علاقات بنظام ثالث وهو النقابة العامة للعمال وهكذا. وفي نفس الوقت فإن المؤسسة ذاتها تعتبر نظامًا فرعيًا تابعًا لنظام المؤسسات الخاص بالمجتمع الذي توجد فيه. وكما أن للأجزاء المكونة للمؤسسة أهدافها الخاصة بها، فإن للمؤسسة ككل أهدافها أيضًا، ونفس الشيء يقال عن المجتمع الذي توجد فيه

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 وأخر 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 المؤسسات 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 الاجتماعية والبيئية، التنمية المستدامة، ومنظمات حماية المستهلك)، أدى ذلك إلى احداث تغيير على مستوى ادراك الزبائن والمنظومات، حتى أصبح تفكير المنظمات بالمسؤولية الاخلاقية والاجتماعية يشكل تحديا جوهريا تواجهه ادارتها باستمرار.

2.1. 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 ثقافات العاملين وقيمهم؛
- تحدي المرونة التنظيمية، حيث أصبحت مطلوبة بالحاج بسبب سرعه التغييرات الداخلية والخارجية، بمعنى آخر حاجة المؤسسات لعقل اداري منفتح وواعي، قادر على استيعاب تلك التغييرات.

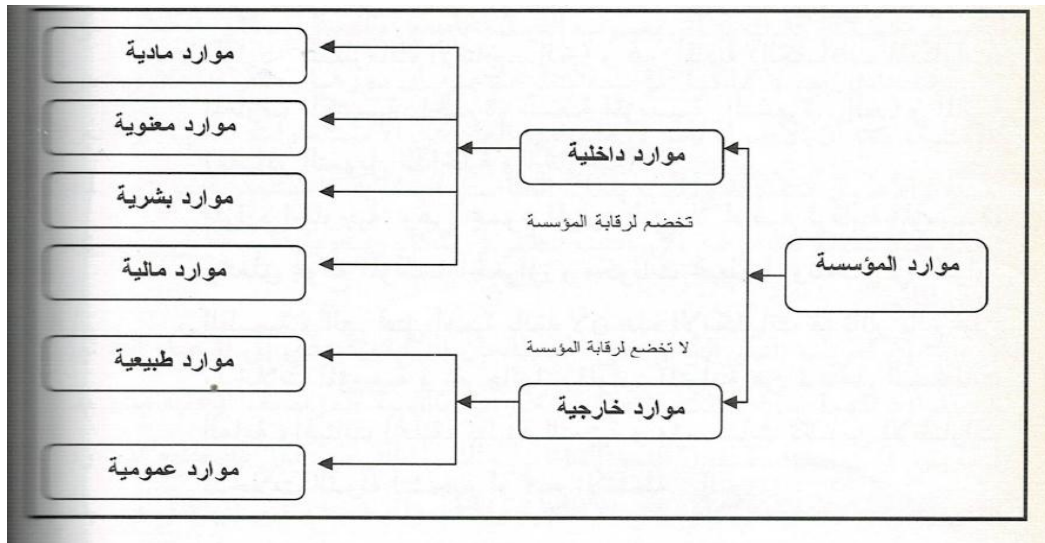
2. موارد المؤسسة

قسمت N.Gasmi 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 موردا 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

سنحدث 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 الأول 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 مرة واحدة في الإنتاج، 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.

❖ الموارد المالية(رأس المال النقدي)

"رأس المال نقدي هو الذي يتخذ شكل النقود والأسهم والسندات التي تصدرها الشركات للاكتتاب إضافة 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 ممارسة الالعاب الرياضية.

"يتقرر حجم القوه العاملة بحجم السكان وبالعوامل المؤثرة في حجم السكان؛ مثل نسبة الولادات والوفيات وفترة الحياة المتوقعة والهجرة وغيرها من العوامل الأخرى، 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"

❖ الموارد المعلوماتية والمعرفية (الكفاءات والبرامج)

يهتم علماء الإدارة بالموارد المعلوماتية والمعرفية knowledge & information resources المتوفرة باعتبارها موردا مهما؛ "و حاليا 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 كانت 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 يمثل التفسير الفعال والواضح على ضعف الشركة التي تستند بشكل كبير الى السمعة المرسمة"

❖ التنظيم:

"لا يمكن لعوامل الانتاج السابق ذكرها ان تجتمع من تلقاء نفسها لإنتاج سلعة معينة، لذلك لا بد من وجود شخص أو مجموعه أشخاص تتولى مهمه الجمع بين عوامل الانتاج وبمقادير معينة 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 سلعة 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 الكمية أو النوعية، وتجميع رأس المال ومزج عوامل الإنتاج المختلفة بنسب معينة، وأخيرا تحمل نتيجة هذا العمل سواء بالربح أو الخسارة.

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.

المحاضرة 4: وظائف المؤسسة

أولا: الوظائف القاعدية للمؤسسة: التموين، الانتاج، التسويق

1. وظيفة التموين

تعتبر وظيفة التموين من الوظائف المهمة في أغلب الشركات، والتي تساهم في تحديد الحاجات الأساسية التي يجب استيرادها، وتوفيرها دائماً، مثل: المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءاً من العمل الرئيسي لبعض الشركات.

من التعريفات الأخرى لوظيفة التموين أنها الوظيفة الإدارية التي تحرص على تطبيق الاستراتيجيات التي تساهم في تجنب حدوث أي نقص بالمتطلبات الأساسية التي يجب توفيرها في قطاع من قطاعات العمل، مثل: قطاع صناعة الطعام، أو إنتاج الدواء، أو غيرها من القطاعات الأخرى التي تحتاج إلى توفير مواد تموينية تساعد في دعم إنتاجها.

2. ادارة الانتاج

-الإنتاج: الإنتاج هو عملية إيجاد المنافع باستخدام المواد والأفراد والمعدات اللازمة لذلك. وهو الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات (مواد أولية موارد بشرية و طاقة وغيرها) إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات مفيدة

-إدارة الإنتاج: أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال إن الهدف الرئيس من عمليات التحويل هو خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه. وهناك ثلاثة أبعاد أساسية تعكس وظائف إدارة الإنتاج والعمليات.

3. التسويق :

❖ تعريف التسويق

رغم اختلاف التعاريف المعطاة للتسويق إلا أنها متقاربة من حيث الهدف المتمثل في كيفية توجيه الأنشطة من أجل إيصال السلع من المنتج إلى المستهلك بالشكل الذي يرغب فيه المستهلك النهائي أو المستعمل النهائي لهذه السلعة، يمكن إعطاء تعريف شامل وحديث لوظيفة التسويق كما يلي:
هي نشاط إنساني ومهني يمارس من قبل إدارة متخصصة لتحقيق هدف التلاقي المتواصل بين إرادة وأهداف المؤسسة والمستهلك ، وخلق عمليات التبادل التي تحقق هذه الأهداف من خلال تعريف وإقناع المستهلكين بالسلع والخدمات المنتجة .

ثانياً: الوظائف الداعمة للمؤسسة: ادارة الموارد البشرية، البحث والتطوير

1. وظيفة ادارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالة المؤسسة والعاملين بها. كما أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء. بحيث يجب انجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات البيئية "

2. وظيفة البحث والتطوير

البحث هو " وسيلة نظامية لدراسة العلاقات الموجودة في الظواهر المدروسة ، وذلك عن طريق الاختبار العلمي للوصول إلى تفسير المتغيرات و التنبؤ بها ، و بمعنى اشمل ؛ هو وضع صورة مستقبلية من خلال اكتشاف العلاقات الجديدة بين المتغيرات ، والتحقق من صحة الحقائق للوصول إلى حل للمشكلات ، اما عن طبيعة التطوير فلا بد من تحويل نتائج البحوث الأساسية و التطبيقية إلى الواقع العملي.

1. أصناف المؤسسات حسب متغير الشكل القانوني

طبيعة الشكل القانوني إلى المؤسسات الفردية، شركات الأشخاص وشركات الأموال.

1.1. المؤسسات الفردية

"هي تلك المؤسسة التي تمتلك وتمول وتسير من قبل شخص واحد، فهو المسؤول الوحيد عن نتائج نشاطها ربحا وخسارة، وينتشر هذا النوع من المؤسسات في معظم الاقتصاديات"، ومن الأمثلة على المشروعات الفردية ما نشاهده اليوم من محلات: البقالة، الحلّاقة، محلات بيع الملابس، المطاعم ومقاهي الانترنت..الخ.

1.1.2 شركات الأشخاص

"هي عبارة عن شراكة بين شخصين أو أكثر، يقومون باقتسام ما ينشأ من ربح أو خسارة، ولا تنحصر مسؤولية كل شريك عند رأسماله لسداد التزامات الشركة، وإنما تتعدى ذلك إلى أمواله الخاصة، ومن أنواعها شركات التضامن وشركات الأموال، ومن خصائص هذه الشركات: إجراءات تأسيس في الغالب بسيطة فلا وجود لإجراءات معقدة. تكون في العادة شركات الأشخاص عبارة عن مؤسسات عائلية، والأعمال العائلية هي أعمال صغيرة مملوكة ومدارة من قبل أفراد العائلة، وهي منتشرة في مختلف القطاعات مثل الصيدليات، وتأخذ شركات الأشخاص الأشكال القانونية التالية:

1.2.1 شركات التضامن

"تمثل شركة التضامن شراكة طوعيه بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائدا ماليا، وهؤلاء الأشخاص مسؤولون مسؤولية شخصية كاملة غير محدودة اتجاه مسؤوليات الشركة والتزاماتها، ويجب أن يعمل الشركاء على التوصل الى اتفاق قانوني يوضح مسبقا مقدار حصه كل منهم من رأس المال، وكيفية صنع القرارات واقتسام الأرباح"

2.2.1 شركات الأموال

هي شركات لا تقوم على الاعتبارات الشخصية بين الشركاء، ولكنها على أساس تكوين رؤوس الأموال الضخمة من أعداد كبيرة من الأفراد، كما أن غياب العنصر الشخصي في تكوين الشركة يحقق وفرة في رأس المال، وتتميز شركات الأموال بتوزيع المخاطر على عدد من المساهمين، تقتصر مسؤولية كل مساهم بالنسبة لالتزامات الشركة لدى الغير على قدر مساهمته في رأس المال، وتأخذ شركات الأموال شكل شركات مساهمة، أو شركات التوصية بالاسهم، أو شركات ذات المسؤولية المحدودة.

2. أصناف المؤسسات حسب متغير طبيعة النشاط

يمكن تصنيف المؤسسات وفقا لنوعية النشاط الذي تقوم به إلى:

- المؤسسات الإنتاجية؛
- المؤسسات التجارية؛
- المؤسسات الخدمية.

3. أصناف المؤسسات حسب متغير الحجم

تختلف المؤسسات حسب طبيعة الحجم الى مؤسسات مصغرة، صغيرة ومتوسطة، كبيرة وكبيرة جدا، سنتطرق بالتفصيل الى كل منهم.

1.3.1 المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة

من أهم المعايير المستخدمة في قياس حجم المؤسسة في معظم كتابات الاقتصاد والمال والأعمال ما يلي:

✓ عدد العاملين؛

✓ رأس المال المستثمر؛

"وباتباع معيار عدد العاملين في اليمن؛ فإن المشروع يعد صغيرا عندما يضم أقل من 4 عمال، ويعد متوسطا عندما يبلغ عدد العاملين فيه 10 عمال، أما في الأردن يعد المشروع صغيرا عندما يتراوح عدد العاملين فيه من 2 إلى 10 عمال، ويعد متوسطا عندما يتراوح عدد العاملين فيه بين 10 إلى 25 عاملا". وفي المملكة العربية السعودية ومصر فالمؤسسات التي يعمل فيها 50 عاملا فأقل هي مشروعات صغيرة.

2.3.2 المؤسسات الكبيرة والكبيرة جدا

المؤسسات الكبيرة والعملاقة هي الأخرى ليس لها تعريف موحد، فما يعتبر مشروعا كبيرا في دولة تونس من ناحية حجم العمال، يعتبر متوسطا أو صغيرا في جمهورية مصر العربية، إلا أن الدواعي المنطقية تنص على أن انتهاء حدود تعريف المؤسسات المتوسطة في دولة ما هي بداية لحدود المؤسسات الكبيرة في ذات الدولة، فمثلا في الجزائر تبدأ حدود المؤسسات الكبيرة من 251 عامل وأكثر ومن 2 مليار دينار جزائري كرقم أعمال.

هناك عدة مظاهر للمؤسسات الكبيرة والكبيرة جدا؛ يتمثل أهمها في شركات المساهمة الكبرى، الشركات القابضة، والشركات المتعددة الجنسية.

4. أصناف المؤسسات حسب متغير طبيعة الملكية

تنقسم المؤسسات حسب متغيرات طبيعة الملكية الى عمومية خاضعة لجلها أو معظمها للدولة، وأخرى خاصة خاضعة لجلها أو معظمها ملكية الخواص.

1.4.1 المؤسسات العامة الحكومية

"وهي المؤسسات التي تدار بواسطة وحدات حكومية ويتم تمويلها من خلال الضرائب ورسوم الخدمات التي تطلب من المستفيدين بالخدمة لأدائها".

المؤسسة العامة منها ما هو ذو طابع اقتصادي كالجزائرية للمياه تقيمها الدولة لتمارس نشاطا اقتصادي، فتبيع سلعة أو خدمة معينة، ومنها ما هو ذو طابع سيادي اجتماعي كالمحاكم والمدارس.

2.4. المؤسسات الخاصة والمختلطة

هي مؤسسة مموله عن طريق الخواص، معظمها يهدف لتحقيق الربح، قد تمارس نشاطا اقتصاديا وقد لا تكون، ولها الخصائص الأساسية التالية:

✓ يقيمها ويملكها أشخاص وليس حكومات؛ يمكن أن يكون الأشخاص أفرادا وشخصيات أهلية أو منظمات أخرى، أي شخصيات معنوية أو اعتبارية؛ كما يمكن أن تملك الحكومة اسهما فيها، إلا أن حصة الأخيرة هي أقل من 50%؛

✓ لها وجود قانوني، فهي مرخصة قانونا للعمل.

5. أصناف المؤسسات حسب طبيعة توجهها

في هذا الصدد نشير أن المؤسسات على اختلاف أنواعها لا يمكن وضعها كلها في نفس الخانة من حيث طبيعة التوجه؛ فمنها ما ريادي له افاق نمو واسعة، ومنها ما هو تقليدي محدود الأفق.

1.5. مؤسسات تقليدية محدودة الافق

"يرى (راتشمان واخرون، 2001) أن المؤسسات محدودة الأفق مثل المقاهي، خدمات الصيانة وإصلاح السيارات، أعمال الحلاقة وكي الملابس، صناعة الخبز ومحلات البيتزا، تشكل 80 إلى 90% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتصف هذه الأعمال بأنها تعمل من أجل توفير الاحتياجات الحالية والشخصية للفرد والعائلة، وهي ليست مصممة لتنمو وتأخذ شكل المؤسسات الكبيرة".

25.. مؤسسات ناشئة ريادية

تعتبر اليوم مؤسسة شركة مايكروسفت العملاقة نموذجا للرياديين لأنه أسس شركة صغيرة للمباشرة بنشاط تصميم أنظمة للحواسيب الشخصية، والذي كان عملا جديدا نتائجه غير معروفة. أيضا مشروع ماكدونالز صار على ما هو عليه لتطبيق عامل المبادرة في خلق قيمة للمنتج بالنسبة للزبون، "ومن بين المنظمين الآخرين هناك "سيرز" الذي كان يبيع الساعات بواسطة البريد خلال أوقات فراغه، وهو يعمل وكيل محطة في بلدة صغيرة و إلى آخر هذه القائمة من هؤلاء الأشخاص."

" وفي اليابان مثلا تعزى نسبة 52% من الابتكارات إلى أصحاب المشاريع الريادية""، "ويقال أن أكثر من ربع براءات

الاختراع التي سجلت في الدول المتقدمة قد سجلت من قبل مشروعات صغيرة

6. أصناف المؤسسات حسب مجالها الجغرافي

تنقسم المؤسسات حسب الحيز الجغرافي الذي تنشط فيه الى مؤسسات محلية صاحبة الأعمال المحلية، تكون عملياتها داخل حدود الدولة الوطنية، وأخرى دولية تنشط في دولتين فما أكثر.

"إن المقصود بمصطلح الأعمال الدولية أي نشاط تجاري يتعدى مدها وانتشاره الحدود الجغرافية لصانع أو تاجر الخدمة أو السلعة "

المحاضرة السادسة: البيئة الداخلية للمؤسسة: ثقافتها، اخلاقياتها، وهياكلها التنظيمية

قبل التعرض لمكونات البيئة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية، وجب أولاً تعريف بيئة المؤسسة بشكل عام، وذكر أهم مسببات الاهتمام بها، ثم الحديث عن مكونات البيئة الداخلية التي لها تأثير مباشر على أداء المؤسسة وتوجهها.

1- مفهوم بيئة المؤسسة ودواعي الاهتمام بها

تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات و العوامل والقيود و الظروف التي تواجه المؤسسة، وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية. بيئة المؤسسة مكون أساسي ينبغي فهمه والتعامل معه بطرق سليمة للارتقاء بعلاقات ايجابية مع متغيرات هذا المكون لنجاح المؤسسة وضمان استمرارية تطورها؛

بعضهم يعرف البيئة بأنها مجموعه القوى التي تحيط بالمؤسسة والتي تمتلك تأثيراً محتملاً على أسلوب اداره عملياتها، وطريقه وصولها الى الموارد النادرة، وهكذا نستنتج ان بيئة المؤسسة ما هي إلا:

- ✓ مجموعات كبيره من المكونات كقوى أو عناصر مختلفة؛
 - ✓ هذه المكونات يمكن النظر لها ودراستها وفق أساليب وطرق متعددة للتصنيف؛
 - ✓ المكونات تشكل قوى متنوعة التأثير في عمليات المؤسسة؛
 - ✓ ليس لإدارة المؤسسة السيطرة الكاملة على العديد من هذه المكونات.
- ونعتقد أن هناك جملة مبررات للاهتمام بدراسة بيئة المؤسسة، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تشكل بيئة المؤسسة نافذة الحصول على الموارد اللازمة كمدخلات لعملياتها الانتاجية؛
- إن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها واستمراريتها، إنما يعتمد على قوة وإيجابية العلاقة مع مكونات بيئتها؛
- إن سمعة وشهرة المؤسسة ما هي إلا نتيجة أحكام تصدرها أطراف عديدة موجودة في البيئة
- 2. مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة ودواعي دراستها

تتعلق البيئة الداخلية بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية، وتشتمل على الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة ومواردها الطبيعية والمالية والبشرية والمعلوماتية، وثقافتها وفي العادة تخضع عوامل البيئة الداخلية للسيطرة من طرف الإدارة.

يظهر جلياً أهمية دراسة وتقييم بيئة المؤسسة الداخلية في النقاط التالية:
-يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج؛

- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي، بشكل يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص، "اذ أن نجاح المؤسسة في إدارتها الاستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على قدرتها على تعظيم نقاط القوة و تقليل نقاط الضعف في بنائها التنظيمي وثقافتها التنظيمية السائدة."

- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها ؛

3. مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة

3.1. الهيكل التنظيمي

سنحدث هاهنا عن مفهوم الهيكل التنظيمي وعناصر تكوينه، إضافة إلى أنواع الهياكل التنظيمية التقليدية منها والحديثة.

3.1.1. مفهومه وعناصر تكوينه

وفقا للقواعد الأساسية لعملية التنظيم تقوم الإدارة بوضع هيكل تنظيمي للمؤسسة متضمنا الإدارات الرئيسية والفرعية والعلاقة بينهما. فالهيكل إذن هو ترجمة لهذا الترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها، وهو الإطار الذي يحدد علاقات السلطة بين المراكز الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة ، "تأخذ السلطات (وبالتالي المسؤوليات) بعدا رأسيا في شكل مستويات إدارية، وبعدا أفقيا في شكل إدارات وأقسام؛

فيوضح البعد الرأسي العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة، وفي الحياة العملية يتراوح عدد المستويات الإدارية من ثلاث مستويات في المنظمات الصغيرة إلى عدد قد يصل إلى العشرين في المنظمات الكبيرة. ولكن في المتوسط يتراوح عددها بين ثمان واثني عشر مستوى. ويحدد البعد الأفقي العلاقة بين الإدارات والأقسام التي تقع في المستوى الإداري الواحد.

أما عن العناصر الرئيسية المكونة للهيكل التنظيمي فهي كالتالي:

- تقسيم العمل: إن كل مربع داخل الهيكل يعبر عن فرد (هيكل وظيفي) أو وحدة (هيكل تنظيمي) مسؤولة عن عمل معين؛
 - الرؤساء والمرؤوسين: إن الخطوط المستقيمة في الهرم تحدد من يملك سلطة إصدار الأوامر، وكذلك من يتلقى هذه الأوامر ويقوم تنفيذها؛
 - نوع العمل: داخل كل مربع يتم توضيح نوع العمل الذي يقوم به الفرد أو الإدارة أو القسم المسؤول؛
 - أساس تجميع الأعمال: أي كيفية تجميع الأعمال داخل المربعات. وهذا الأساس قد يكون بناءا على المنتج أو الوظيفة أو المنطقة الجغرافية أو العميل؛
 - مستويات الإدارة: يوضح الهيكل المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية.
- ويمكن أن يأخذ الهيكل التنظيمي أشكالا عديدة (على أساس جغرافي، على أساس المنتج، على أساس الوظيفة، ولكن أحد الأشكال الشائع استخدامها هو الشكل الهرمي.

3.1.2. أنواع الهياكل التنظيمية

تنقسم بدورها الى تنظيمات تقليدية وأخرى حديثة:

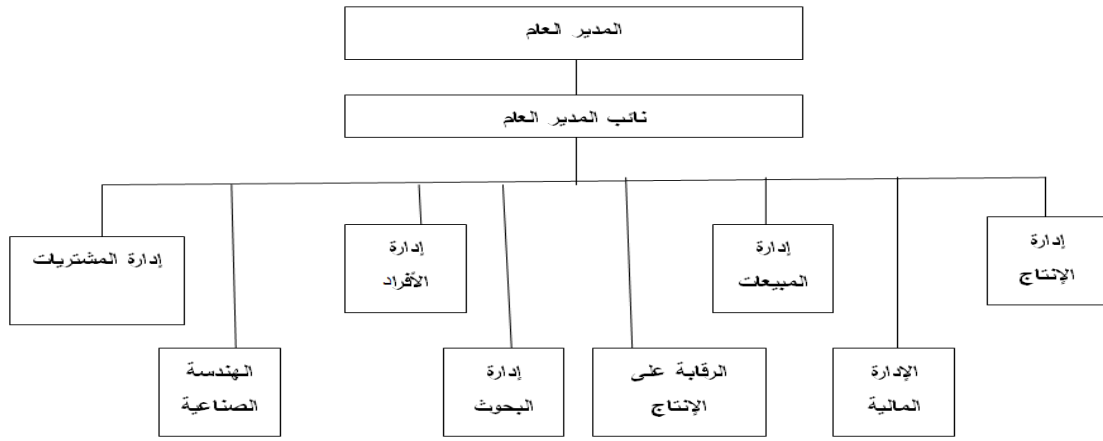
➤ التنظيمات التقليدية

هناك أربع أنواع أولية يمكن تجميع الأنشطة على أساسها. فقد يتم التجميع على أساس وظيفي، أو جغرافي (المكان)، أو سلمي (المنتج)، كما قد يتم على أساس نوع العملاء.

▪ هيكل تنظيمي على أساس وظيفي

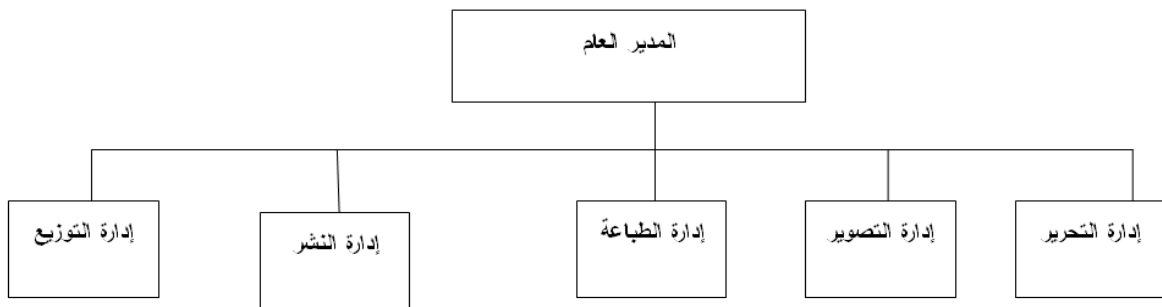
بما أن أي منظمة تمارس وظائف إدارية عديدة، لذلك قد يكون من الأفضل تجميع الأنشطة فيها على أساس وظيفي. ففي منظمة صناعية مثلا: يمكن تجميع الأنشطة على أساس وظيفة الإنتاج ووظيفة المبيعات والوظيفة المالية، ولكن كلما نمت المنظمة كلما ظهرت الحاجة إلى وظائف أخرى جديدة، كما يتضح بالشكل رقم (3-4)، حيث اتسع البعد الأفقي لهذه المنظمة، فأصبح يتكون من ثمان إدارات.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي الوظيفي



كما يمكن تجميع الأنشطة على أساس نوع العملية، ففي منظمة صحفية كبيرة، يمكن تجميع الأنشطة في إدارة التحرير، وإدارة الطباعة، وإدارة التصوير، وإدارة النشر، كما يتضح من الخريطة بالشكل رقم (3-3).

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي الوظيفي في منظمة صحفية



ولهذا النوع من التجميع مزايا عديدة أهمها أنه يساعد على تحقيق الإشراف الكامل على جميع الأنشطة الوظيفية

بالمنظمة. ويؤدي إلى الاستفادة من مبدأ التخصص الوظيفي. "وتوفير إمكانية الاهتمام الكافي بالمهمة أو النشاط" ولكن استخدام هذا النوع قد يؤدي إلى عدد من العيوب، منها أنه لا يعتبر كافياً، إذا كانت المنظمة تمارس نشاطها في رقعة جغرافية كبيرة.

■ هيكل تنظيمي على أساس جغرافي:

كلما كبرت المنظمة كلما اتسعت الرقعة الجغرافية التي تمارس فيها نشاطها. فقد يمتد نشاطها الإنتاجي والتسويقي إلى أقاليم عديدة في المستوى الأهلي National، أو إلى دول عديدة في المستوى الدولي International، وحتى يمكن رفع كفاءتها التنظيمية، فقد يكون من الأفضل تجميع الأنشطة فيها على أساس جغرافي.

فتتجمع الأنشطة البيعية مثلاً على أساس جغرافي لتحقيق خدمات أفضل للعملاء ولتخفيض تكاليف التوزيع، وقد تترك الإدارة المالية كما هي باعتبارها إدارة مركزية، كما يتضح من الخريطة بالشكل رقم (3-6).

الشكل رقم (3-4): هيكل تنظيمي على أساس جغرافي



ولهذا النوع من التجميع مزايا عديدة؛ أهمها أنه يعتبر أسلوباً جيداً للتغلب على انخفاض مقدرة المدير في معالجة المشاكل الإدارية بالمنظمات التي يمتد نشاطها إلى أماكن جغرافية عديدة. ذلك أنه لا يستطيع أن يأخذ القرار الإداري الرشيد بالنسبة للمشاكل الإدارية في كل منطقة منها، لقلة معلوماته عن الظروف المحلية والبيئية هناك. كما يتميز بالتوفير في تكاليف النقل والإنتاج.

ويعتبر أسلوباً جيداً لتدريب واعداد المديرين لمراكز أكبر. فممارسة مدير الوحدة بالمنطقة الجغرافية المعينة لجميع الوظائف الإدارية فيها، يعتبر أسلوباً جيداً لتنمية مهارته الإدارية، ولكن استخدام هذا النوع قد يؤدي أيضاً إلى عدد من العيوب؛ منها أنه قد يسيء مديرو الوحدات بالمناطق الجغرافية المختلفة استخدام سلطاتهم، مما يكون له أسوأ الأثر على مركز المنطقة ككل. بالإضافة إلى صعوبة التنسيق بين أنشطة الوحدات بالمناطق الجغرافية المختلفة إذ ارتفع عددها بشكل كبير.

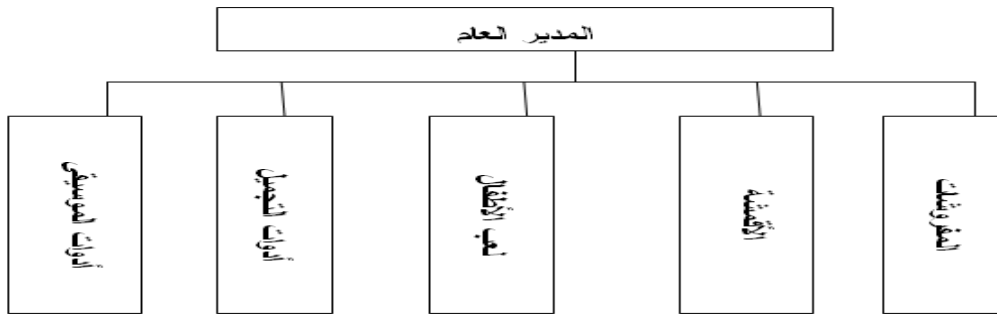
■ هيكل تنظيمي على أساس المنتج (سلعة/خدمة)

" يمكن تجميع الأنشطة على أساس نوع المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة. وبذلك تختص كل إدارة بجميع العمليات الإنتاجية والتسويقية الخاصة بالمنتج أو الخدمة المعينة. ففي شركات إنتاج الراديو يتم تجميع الأنشطة بحيث تخصص إدارة معينة لإنتاج وتسويق نوع معين من إنتاجها مثل الراديو العادي، راديو ترانزيستور، راديو

كاسيت، راديو سيارات" "ويمكن أن تتصور وجود شركة واحدة للمنسوجات مكونة من ثلاث مصانع الأول للمنسوجات القطنية والثاني للمنسوجات الصوفية والثالث للمنسوجات الحريرية".

وفي بعض الشركات الكبيرة لتجارة التجزئة يقسم النشاط فيها على أساس سلمي، فتكون هناك ادارة المفروشات، وأخرى لأدوات التجميل، وثالثة للأقمشة، ورابعة للعب الأطفال وهكذا، وعلى مدير كل إدارة منها أن يشرف على جميع العمليات المتعلقة بسياسات الشراء والتسعير والبيع. كما يبين بالشكل التالي.

الشكل رقم (5-3) هيكل تنظيمي على أساس المنتج في إحدى شركات تجارة التجزئة

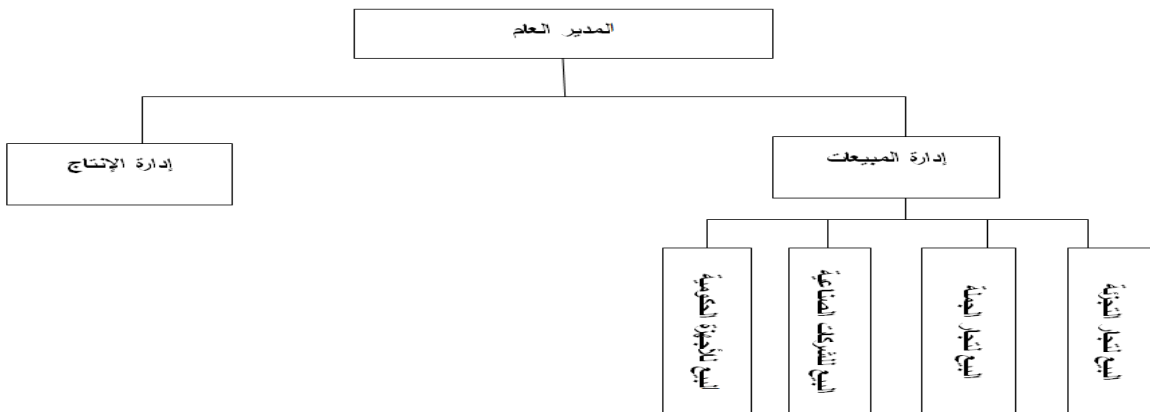


ولهذا النوع من التجميع مزايا عديدة أهمها أنه يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة إلى أقصى حد. ويسهل معرفة تكليف ومقدار الأرباح الخاصة بكل منتج منها. ولكنه في المقابل يؤدي إلى ازدواج العمل، فهناك قسم للمشتريات وآخر للإنتاج. إلخ بالنسبة لكل منتج، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

■ هيكل تنظيمي على أساس العملاء

" يمكن تجميع الأنشطة على أساس نوع العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة، ويمكن تقسيم العملاء على أساس السن أو الجنس أو المهنة. فإذا تعاملت إحدى الشركات مع نوعيات مختلفة من العملاء، فقد يكون من الفضل أن يخصص قسم المبيعات بالنسبة لكل نوع منها"، على أن يرأس هذه الأقسام جميعها مدير إدارة المبيعات، كما يتضح من الخريطة بالشكل رقم (6-3).

الشكل رقم (6-3) هيكل تنظيمي على أساس العملاء



ولهذا النوع من التجميع مزايا عديدة أهمها أنه يؤدي إلى إتقان وسرعة خدمة العملاء. ولكن استخدام هذا النوع قد يؤدي إلى صعوبة التنسيق بين أنشطة الإدارات المتخصصة حسب نوع العملاء. وتعطل القوة العاملة في مواسم معينة، إذا كان إقبال العملاء على المنتجات موسمي.

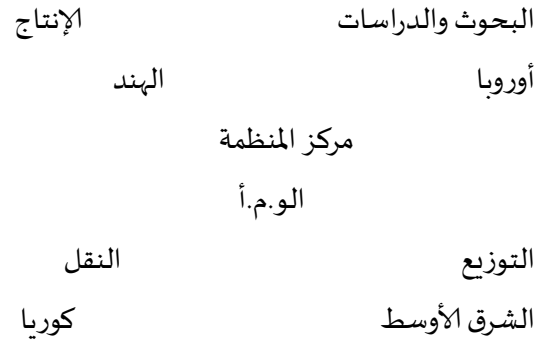
➤ التنظيمات الحديثة

يمكن حصر التنظيمات الحديثة في الهيكل التنظيمي الشبكي وتنظيم الشركات متعددة الجنسيات

■ الهيكل التنظيمي الشبكي

"الهيكل الشبكي ما هو إلا شبكة متعددة الخلايا، كل منها عبارة عن شريك ينجز وظائف نوعية، ويتعاقدون باطنيا على العمليات حيث يمكن لكل مؤسسة شريكة التركيز حول نشاط معين من سلسلة القيمة من وظائف المؤسسة

الشكل رقم (3-7): الهيكل التنظيم الشبكي



حسب هذا الشكل؛ المؤسسة الشبكية تتعلق بمجموعة من المؤسسات تشكل مشروعا مشتركا، أي يتمركز في أماكن مختلفة، كل مؤسسة تمثل وظيفة من وظائف المنظمة من انتاج تسويق انتاج الخ . "ومن الأمثلة الواضحة على ذلك؛ إحدى الشركات الأمريكية المتخصصة في لعب الأطفال، وتتعامل في حوالي 58 مليون دولار. وكل ما تفعله هذه الشركة هو الاستعانة بشركات متخصصة لابتكار المنتجات، ثم تقوم بعد ذلك بإجراء تعاقدات مع شركات في هونج كونج لتصنيع وتغليف منتجاتها، وعندما تصل لعب الأطفال إلى أمريكا، يتم توزيعها من خلال ممثلين أو مندوبين

■ تنظيم الشركات متعددة الجنسيات

فرضت عملية الانتقال إلى الإطار العالمي على الشركات تكوينات تنظيمية ملائمة لتسهيل هذا الانتقال، حيث أن معظم الشركات التي بدأت عملياتها الدولية، كانت كبيرة الحجم وتم تنظيمها على أساس قطاعات المنتجات. فعلى سبيل المثال، كان لدى شركة مثل بروكتور أندجامبل procter and gamble العديد من القطاعات لمنتجات مثل المنظفات، معجون الأسنان، منتجات الأطفال وغيرها، حيث يعمل كل منها بشكل مستقل عن الآخر. إذن بمجرد الدخول الشركة في العمليات الدولية، يحدث التغيير الأول في الهيكل التنظيمي من خلال إنشاء قطاع دولي.

المشكلة الأساسية لهذا الهيكل تكمن في عدم حصول هذا القطاع الدولي على نصيب كبير من اهتمام الإدارة العليا للشركة، كما أن كل قطاع مجبر على تنمية وتطوير فريق الإدارة الخاص به داخل كل دولة.

2.3. ثقافة واخلاقيات المؤسسة

تعد الثقافة التنظيمية بمثابة بصمة خاصة تنفرد بها كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى، فهي تعكس ما يحدث في مكان العمل، وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الافراد والجماعات في المؤسسة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الافراد ذوي المصلحة".

تشكل الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل اربع عوامل هي:

- السمات الخاصة لشخصيات العاملين؛ فعندما ننظر للثقافات المنظمية، يلاحظ اختلافها من مؤسسة إلى اخرى، وسبب ذلك هو وجود العاملين والثقافات المختلفة التي قامت المؤسسة بعملية جذبهم واختيارهم والاحتفاظ بهم؛
- اخلاقيات المؤسسة وتشمل القيم المعنوية، المعتقدات والأدوار التي تم وضعها بطريقه ملائمة لأصحاب المصالح وللمؤسسة بهدف التعامل مع بعضهم البعض ومع بيتها؛
- حقوق الملكية وهي الحقوق التي تعطىها أي مؤسسة لأعضائها للحصول على حق استخدام مواردها؛ مثال ذلك توزيع الأرباح والعوائد على موظفي المؤسسة؛
- الهيكل التنظيمي: وهو نظام رسمي للمهام والعلاقات التي تضعها أي مؤسسة للسيطرة والرقابة على أنشطتها وهو الذي يحدد طبيعة العمل في المؤسسة.

أما عن انواع الثقافة التنظيمية فحسب ما أشار اليه الباحثون ، يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية الى عدة انواع ، إلا ان هناك اتفاق على وجود نوعين اساسيين للثقافة التنظيمية وفقاً الى مكوناتها ونتائجها وهي كما يأتي:

الثقافة القوية:

هي مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي يشترك فيها كافة أعضاء المؤسسة، وتحظى بثقتهم وقبولهم ، فضلاً عن أن هؤلاء الأفراد يدركون وبدرجة كبيرة مدى أهمية هذه القيم لفهم المؤسسة وتحقيق غاياتها؛ وتساهم هذه الثقافة في تماسك المؤسسة وترابط عناصرها بصورة جيدة نتيجة للإدارة الفاعلة والتعامل مع حالة الغموض وعدم التأكد في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة، الأمر الذي يمكنها من توجيه واستثمار مواردها وامكانياتها التنافسية في الانتاج، لتحقيق الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والايفاء بالتزاماتها اتجاه الاطراف ذوي المصالح .

الثقافة الضعيفة :

وهي الثقافة التي تكون غير مدركة وغير معتنقة بقوة من قبل العاملين في المؤسسة، فضلاً عن انها لا تحظى بالثقة والقبول وبصورة واسعة من أغلب هؤلاء الأفراد، ونتيجة لذلك فإنهم غير متمسكين وبصورة مشتركة بالقيم والمعتقدات في تعاملهم مع بعضهم البعض من جهة، ومع المؤسسة من جهة اخرى، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة في التوافق بين المؤسسة وأعضائها وعدم فهم أهدافها وقيمها ، وفي هذه الحالة من الثقافة نجد أنه يتحتم على المؤسسة اصدار التوجيهات للعاملين فيها، فضلاً عن الحاجة إلى القوانين واللوائح والتعليمات المكتوبة بشكل رسمي في تعامل المؤسسة مع اعضائها ، وبسبب هذا النمط من التعامل يكون هناك انخفاض في انتاجية العاملين والرضا الوظيفي .

3.3. موارد المؤسسة ووظائفها

تعرضنا في الفصل الأول الى موارد المؤسسة ووظائفها؛ وهي عوامل رئيسية من عوامل البيئة الداخلية، وللتذكير فقط نقول انه:

تنقسم موارد المؤسسة الاقتصادية الى موارد داخلية ملموسة وغير ملموسة؛ تخضع لسيطرة ادارة المؤسسة، والتي تتكون من الإمكانيات المادية (تجهيزات، مباني، منقولات وموارد ومستلزمات الانتاج)، وغير المادية (الكفاءات، الخبرة، شهرة المؤسسة، البرامج والتنظيم) ، اضافة الى الموارد المالية، وموارد خارجية متمثلة أساسا في الطبيعة والموارد العمومية بالإضافة الى الموارد المتولدة عن تدخل السلطات العامة والهيئات المحلية في تشجيع الأنشطة كالتراخيص وزيادة فعالية عناصر البنى التحتية؛

تنقسم وظائف المؤسسة إلى وظائف أولية أساسية وأخرى داعمة، الأولى تضمن تقديم المنتج (سلعة-خدمة)، وتدخل بشكل مباشر في خلق قيمة تقدم للمستهلك، أما الثانية فتضيف فعالية للوظائف الأولية، لا تنشئ القيمة وإنما تساعد الأنشطة القاعدية؛

المحاضرة السابعة: المتغيرات البيئية الخارجية العامة

تجدر الإشارة الى ان البيئة الخارجية تنقسم الى بيئة خارجية عامة واخرى خاصة

2- مكونات البيئة الخارجية العامة

تضم البيئة الخارجية العامة العديد من القوى والمتغيرات التي تتبادل التأثير والعلاقات مع المؤسسة كما تجدر الإشارة الى أن هذه المتغيرات ذات سمة ترابطية، بمعنى أن حصول تغييرات في البعد الاقتصادي يقود الى احداث تغييرات في الأبعاد السياسية أو غيرها. "كما هو الحال بالنسبة لتأثيرات الخصوبة بالنسبة لشركات الطيران والمدارس والجامعات التي ينتج عنها عمليات نقل السلطة من القادة السياسيين إلى قادة الأعمال"

تصنف هذه البيئة العامة الى مجموعة من العوامل المؤثرة في المؤسسة الاقتصادية نختصرها في مصطلح:

PESTEL

1.2 القوى والمتغيرات القانونية والسياسية

المتغيرات القانونية تشمل قوى التشريع، إصدار قوانين لترخيص إقامة الأعمال وتمويلها من طرف البنوك، اجراءات المراقبة والعقاب، فهي تشمل تحديد نوعية ومواصفات المنتج، شروط استخدام العاملين، تنظيم الأمور المالية والمحاسبية، طريقة استخدام الموارد الطبيعية. الخ وتتمثل هيئات القوى القانونية في المؤسسات الحكومية ومنظومات القضاء.

عن البيئة السياسية فهي تشمل جميع التغيرات التي تحدث على الصعيد السياسي في الدولة أو الدول التي تكون المؤسسة الاقتصادية على ارتباط معها، ويضم هذا البعد طبيعة النظام السياسي الحاكم، درجة الاستقرار السياسي، القرارات السياسية. الخ؛

تجدر الإشارة أن المتغيرات البيئية متداخلة فيما بينها، فما هو سياسي يظهر جليا أنه اقتصادي، فمثلا الضريبة ارتفاعها أو انخفاضها يؤدي الى التأثير في السيولة وفي الاقتصاد الوطني، لكن في حقيقة الأمر أن باطنها هو قرار سياسي بالدرجة الأولى، كذلك فتفعيل الاستثمار الاجنبي في الجزائر ظاهره اقتصادي وباطنه قانوني عن طريق تغيير قاعدة الاستثمار 49/51 .

2.2. القوى والمتغيرات الاقتصادية

وهي تشمل مجموعة المتغيرات الراهنة أو المتوقع حدوثها سواء على مستوى الدولة أو الدول التي ترتبط بها المؤسسة الاقتصادية، أو على المستوى العالمي إذا كانت هذه المؤسسة ذات نشاط دولي، تتجلى العوامل الاقتصادية في الأسواق بمختلف أنواعها: أسواق العمل، الأسواق النقدية، الأسواق المالية، أسواق السلع والخدمات، بالإضافة إلى أنماط الاستهلاك والادخار والاستثمار، يتناول البعد الاقتصادي قضايا الكساد والتضخم، ميزان المدفوعات سعر الصرف، التحالفات، أسعار الفائدة والبطالة، وإخيرا وليس آخرا علاقة الحكومة بالمؤسسات الاقتصادية، حيث تقوم الدولة بتنظيم الاقتصاد والتأثير فيه من خلال أدوار رئيسية هي:

❖ وضع السياسات التي توجه عمل المؤسسات الاقتصادية

قد يكون أحد القطاعات الاقتصادية في فترة ما ضعيفا، أو قد يمر الاقتصاد بمرحلة ركود، فتسعى الدولة لتنشيطه من خلال سياسة تبقى نافذة لغاية ما يحصل التغيير المطلوب. والسياسات هي قواعد تعتمد عليها الدولة للتأثير في الاقتصاد بشكل غير مباشر؛ والسياسات الشائعة هي:

➤ السياسات النقدية

هي سياسات للتحكم بحجم النقد المتوفر في السوق: فالدولة قد تسعى لزيادة كمية النقد، مما يؤدي إلى زيادة الطلب وتنشيطه، أو قد تعمل على تقليل كمية وامتصاص النقد المتداول لتقليل الطلب وتقليل التضخم. ويشكل تغيير سعر الفائدة التي تمنحها البنوك المركزية للمقترضين واحدة من السياسات النقدية الشائعة الاستخدام؛

➤ السياسات المالية

السياسة المالية هي سياسة للتحكم بالممارسات المالية للأعمال، وتشمل في جوهرها تغيير الضرائب والإعفاءات الضريبية. فمثلا، إذا أرادت الدولة تشجيع الاستثمار في قطاع اقتصادي معين، فهي تحقق ذلك من خلال منح إعفاءات ضريبية لمن يقيمون مشاريع في هذا القطاع.

➤ السياسات التجارية:

" وهذه الأخيرة تتعدد وسائلها من بينها: الرسوم الجمركية، إعانات التصدير، الإغراق، تخفيض سعر الصرف، نظام الحصص، التراخيص، الاستيراد والاتفاقات التجارية، التكتلات الاقتصادية. الخ."

3.2. القوى والمتغيرات الثقافية والاجتماعية، الايكولوجية والتكنولوجية

تتحدد القوى الثقافية من خلال مجموعة من العناصر أهمها: الدين، اللغة، العادات والتقاليد، المعتقدات والقيم، الإعلام، " إذ تؤثر الصناعة الإعلامية مباشرة على خصائص الأفراد كالقيم والأفكار، وكذلك العادات والتقاليد."

القوى الاجتماعية هي عبارة عن التغيرات التي تمس المجتمع، ولها انعكاسات على المؤسسة الاقتصادية، ومن أهمها التغيرات الديمغرافية، نظم التعليم والتغيرات المعيشية للأفراد. أما التغيرات الإيكولوجية فتشمل جميع التغيرات على المستوى الإيكولوجي والتي من أهم أسبابها التلوث واستنزاف الموارد.

عن القوى التكنولوجية فهي تشمل جميع المتغيرات في المجال التكنولوجي المؤثرة على المؤسسات وأنشطتها. كأساليب الانتاج وتكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية.

3.4. القوى والمتغيرات الدولية

لا تقتصر بيئة الاعمال التي تؤثر على المؤسسة على ما هو محلي فقط، بل تمتد الى كل التغيرات الدولية، خاصة ما اذا كانت المؤسسة محل الدراسة ذات نشاط دولي.

"إن نجاح المؤسسات الاقتصادية في بيئة الاعمال المعاصرة يتطلب من ادارتها التفكير مليا بالمؤثرات العالمية والدولية، ومعرفة انعكاساتها على البيئة العامة والخاصة للمؤسسة، ونجد اليوم أن المؤسسات المتميزة وحتى المتوسطة والصغيرة ينبغي أن يفكر مديروها عالميا، ويعملون ويتصرفون محليا، بمعنى أهميه الاستفادة من ميزات الابتكارات الدولية في سعي استثمارها محليا"

المحاضرة الثامنة: البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة وتفاعل المؤسسة مع بيئتها

1. مفهوم البيئة الخاصة للمؤسسة وسماتها

تحمل هاته البيئة في طبيعتها مجموعة من العوامل المؤثرة في المؤسسة الاقتصادية، وفي قطاعها حصرا دون القطاعات الاخرى (قطاع المركبات، القطاع الصحي، قطاع التعليم العالي .. الخ)، فلكل مؤسسة ومجموع المؤسسات الاخرى في قطاعها والتي تنتج منتجات شبيهة وبديلة لبعضها البعض لها مجموعة من الاطراف المتعامل معها هي: بيئة النشاط والتي تضم (المولين، تكنولوجيا النشاط، الوسطاء، مجموعات الضغط)، بالإضافة الى القوى الخمس التنافسية المعروفة لبورتر.

تشتق هذه القوى من المكونات الرئيسية للبيئة العامة للمؤسسة، فهي تحمل مجموعة سمات أبرزها :

- أنها عناصر خارجيه ذات ارتباط مباشر بعمليات المؤسسة وأنشطتها؛
- تشترك تلك العناصر بتفاعلاتها وتأثيراتها؛ ما يطلق عليه المجال الحيوي الذي تعمل في اطاره المؤسسة؛
- 2- مكونات البيئة الخارجية الخاصة

تصنف هذه البيئة الى مجموعة من العوامل المؤثرة مباشرة في نشاط المؤسسة الاقتصادية هي:

2.1. قوى ومتغيرات بيئة النشاط

- الممولون:

بالإضافة إلى قدرات المؤسسة الاقتصادية التمويلية الذاتية، تلجأ إلى مصادر تمويلية خارجية (سوق الأسهم والمصارف والمستثمرين الخواص)، ويتوقف التمويل الخارجي على عنصرين مهمين هما: آجال التمويل المتاحة، ومعدل الفائدة.

- تكنولوجيا النشاط:

ويقصد بها التكنولوجيات المرتبطة مباشرة بالمؤسسة الاقتصادية وعملياتها (كالآلات والمعدات وإدارة العمليات)، وتؤثر التغيرات الحاصلة في هذه التكنولوجيات على المؤسسة الاقتصادية من خلال تأثيرها على الطلب وعلى العمليات الإنتاجية. وتجدر الإشارة أن هناك فرقا واضحا بين البيئة التكنولوجية الخاصة بالمحيط الخارجي العام البعيد، والبيئة التكنولوجية الخاصة بالمحيط الخارجي الخاص القريب، فالأولى لا تعني قطاعا بعينه دون آخر؛ كالثورة الصناعية التي بموجبها ادخلت الآلة على جميع القطاعات، أما الثانية فتعني تكنولوجيا تمس قطاعا بعينه كتكنولوجيا الجيل الثالث والرابع الخاصة بقطاع الاتصالات الخلية.

- الوسطاء:

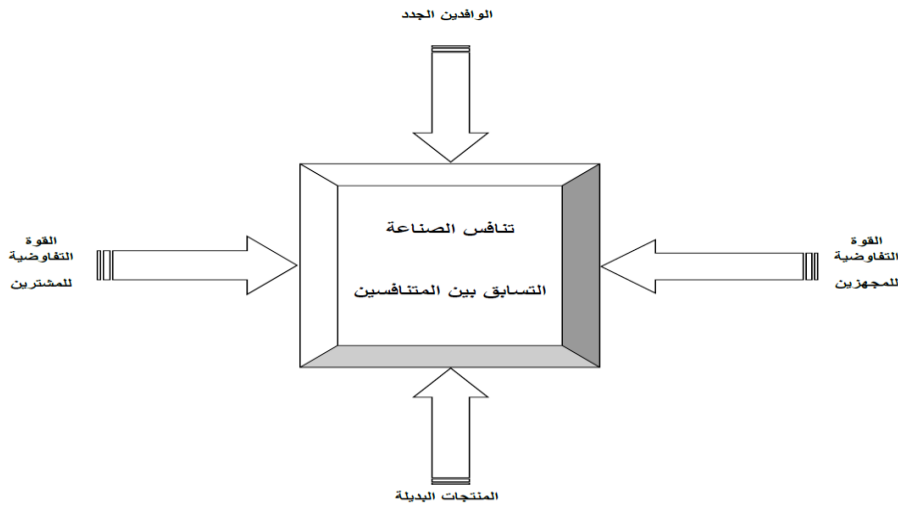
الوساطة بصفة عامة هي عمل يتضمن التقريب بين طرفين من أجل تحقيق عائد، يمكن تصنيف هؤلاء الوسطاء إلى: وسطاء سوق التمويل، وسطاء سوق العمل، ووسطاء سوق السلع والخدمات.
- مجموعات الضغط:

في ظل وضع عالمي تنامت أدوار منظمات تجسد ضغوطات هائلة على المؤسسات الاقتصادية، إما بصفة مباشرة، أو غير مباشرة بالضغط على الحكومات، ومن أهم هذه المنظمات النقابات العمالية، منظمات حماية المستهلك، منظمات الجودة والمواصفات، الهيئات والوزارات الوصية.

2.2. قوى ومتغيرات البيئة التنافسية: نموذج القوى الخمس لجاذبية القطاع

هذا النموذج الذي تبناه بورتر، الذي يرى فيه أن القوى الخمس التنافسية من منافسين حاليين، الوافدين الجدد، القوة التفاوضية لكل من المشترين و المجهزين، تهديد حالات الإحلال؛ تحدد هيكل الصناعة، والعلاقات المتفاعلة فيما بين القوى السابقة تحدد السلوك التنافسي للمؤسسات، بالتالي مدى الجاذبية.

الشكل رقم (9.3): نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة.



2.2.1. تهديد الوافدين الجدد إلى القطاع

إن المنافسين المحتملين الممكن دخولهم إلى سوق ما يشكلون تهديدا، يجب على المؤسسة محاصرته وأن تحمي نفسها، وذلك بإنشاء حواجز ضد دخول كل وافد جديد، وسوف تتجه ربحية المؤسسة إلى أن تكون أعلى عندما تكون هناك عقبات أمام مؤسسات أخرى تمنعها من الدخول للصناعة، أو ما يسمى بعوائق الدخول. والتي نذكر منها متطلبات رأس المال، ولاء العملاء للمؤسسات القائمة

2.2.2. القوة التفاوضية للموردين

موردوا المؤسسة الاقتصادية هم كل الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين الذين يزودونها بالموارد المادية، سواء كانت استثمارية كالمعدات والأدوات، أو كانت مخزونات كالمواد الأولية والبضائع. وبالتالي فإن هذه المؤسسة تسعى إلى اختيار الموردين الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها وفقا لمعايير الجودة والسعر ووقت التسليم، "وبطبيعة الحال تؤثر هذه الأطراف على منظمات الأعمال من خلال الكميات التي تقوم بتوريدها ونوعياتها وأسعار ومواعيد التسليم ومدى قوتها مما يؤثر في النهاية على المركز التنافسي التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه .

3.2.2. القوة التفاوضية للمشتريين

يقوم العملاء بشراء منتجات المؤسسة سواء كان ذلك لاستهلاكها بصفة شخصية، ويطلق على هذه الفئة المستهلكين النهائيين، أو يتم شراء المنتجات بواسطة مؤسسات أخرى لاستخدامها في عملياتها المختلفة مثل الإنتاج؛ كالمواد الأولية والنصف مصنعة والأجزاء، أو للاستخدام في النواحي الإدارية مثل ماكينات الطباعة والتصوير، وفي هذه الحالة يطلق عليهم لفظ "المشتري الصناعي".

5.2.2. طبيعة المنافسة في الصناعة

تتمثل طبيعة المنافسة في الصناعة في المنافسين الحاليين، "وهم يتمثلون في جميع المؤسسات العاملة في قطاع ما، والتي تكون في العادة متقاربة من حيث الحجم والامكانيات".

تأتي شدة المواجهة بين متنافسي الصناعة في مركز القوى المحددة لجاذبيتها، وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، فتأخذ تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية كتخفيضات سعرية، إشهار، وخدمات ما بعد البيع.

المبحث الرابع: التحليل الاستراتيجي لتفاعل المؤسسة الاقتصادية وبيئتها

سنتعرض هاهنا الى مفهوم عدم الأكادة البيئية الخارجية، وكيفية مواكبة المؤسسة الاقتصادية لها، وكذلك مخرجات تحليل بيئي المؤسسة بنوعها الداخلية والخارجية.

1. ضرورة تأقلم المؤسسة في ظل اللاأكادة البيئية

بما أن المؤسسة الاقتصادية كائن حي ونظام مفتوح مرتبط ببيئته الخارجية، فمن الضروري أن تتسم بخاصية التأقلم ومسايرة التغييرات التي تطرأ في البيئة الخارجية، لتمتكن من تحقيق أهدافها في ظل هذه البيئة غير الأكيدة. "عدم التأكد البيئي نقصد به النقص في البيانات والمعلومات التي ينبغي أن تمتلكها إدارة المؤسسة عن مكونات البيئة العامة وعناصر البيئة الخاصة والبيئة الدولية، مما يسبب صعوبة التنبؤ بالتغيرات المتوقعة في تلك المكونات والعناصر وتقدير اتجاهاتها المستقبلية المحتملة".

أما مصادر عدم التأكد البيئي فيمكن تحديدها بثلاث ت مصادر وهي: التعقيد البيئي، الحركية البيئية، الغنى البيئي:

❖ التعقيد البيئي: ويقصد به مدى تداخل وتفاعل مكونات هذه البيئة، والتي تتحدد من خلال:

-عدد وطبيعة المتغيرات الخارجية للمؤسسة الاقتصادية؛

-مدى ارتباط المتغيرات الخارجية وتداخلها ودرجة تفاعلها.

ويعني هذا الأمر أن كثره عدد ونوع هذه المكونات يقود الى تعقيد بيئي عالي، وبالتالي عدم تأكد عالي، وعلى عكس ذلك كلما كانت هذه المكونات والعناصر قليلة؛ فإنها تقود الى بساط بيئية ووضوح، وبالتالي عدم تأكد منخفض يسهل التعامل معه من قبل الإدارة.

❖ الحركية البيئية ومن أهم محدداتها:

-طبيعة النظام الاقتصادي السائد؛

-طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية.

إن حقيقة كون مكونات وعناصر البيئة تتغير بسرعه وباستمرار يجعل البيئة أكثر صعوبة في التعامل معها من قبل المؤسسة مقارنة مع بيئة تكون فيها هذه المكونات بطيئة الحركة ومحدودة التغيير.

من خلال المعيارين السابقين نتوصل إلى أن هناك أربع أنماط من بيئات المؤسسة تظهر كما في الشكل التالي:
 الشكل رقم (3-10): تصنيف البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية وفقا لمقياسي التعقيد البيئي والحركية
 البيئية
 التعقيد البيئي

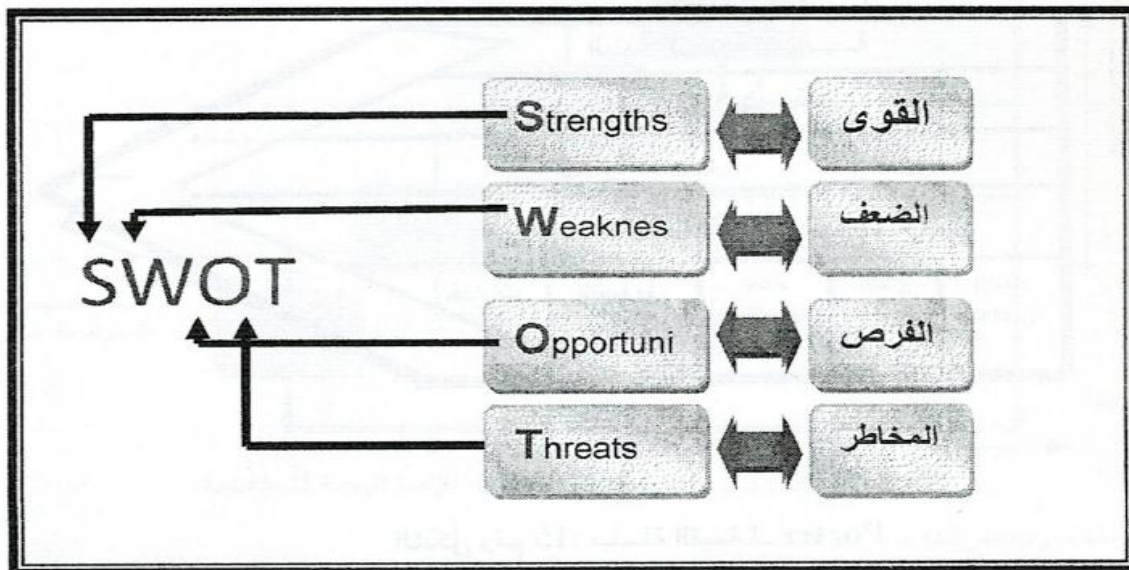
		ضعيفة	قوية
الحركية البيئية	ضعيفة	بيئة بسيطة ومتوقعة	بيئة معقدة ومتوقعة
	قوية	بيئة بسيطة وأقل توقعا	بيئة مضطربة

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنه يمكن تصنيف البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية إلى أربعة أصناف، وتمثل هذه الأصناف فيما يلي:

- بيئة بسيطة ومتوقعة: تحتوي على عناصر بيئية ضعيفة التعقيد، كما تتصف تلك العناصر بكونها ثابتة بصفة شبه مستمرة، أو أنها تتغير ببطء، ودرجة التأكد من سلوك تلك العناصر تكون عالية جدا؛
 - بيئة معقدة ومتوقعة: ذات عناصر كثيرة التعقيد، كما تتصف هذه العناصر بكونها ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير ببطء، ودرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها عالية جدا، إلا أن درجة تعقدها تصعب من فهم هذه المؤسسة لبيئتها؛
 - بيئة بسيطة وأقل توقعا: تحتوي على عناصر بيئية ضعيفة التعقيد، كما تتصف بكونها متغيرة باستمرار، ودرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة؛
 - بيئة مضطربة: ذات عناصر كثيرة التعقيد ومتغيرة باستمرار، كما أن درجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة جدا.
2. ادارة بيئة المؤسسة الاقتصادية ومخرجاتها
- ادارة بيئة المؤسسة كأي عملية ادارية تقوم على أربعة وظائف معروفة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، تتمخض عن هذه العمليات الأربعة ما يسمى بالتحليل الاستراتيجي للبيئة، هذا الأخير يمثل مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق معرفة التغيرات بهذه البيئة، "ودراسة طبيعة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المتغيرات، لتحديد في النهاية الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة بالبيئة الخارجية"، إضافة الى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الحالية للمؤسسة والمستقبلية الخاصة بالبيئة الداخلية.

هذه المتغيرات الأربعة يسفر عنه ما يسمى بنموذج SWOT

"تأتي كلمة swot من أول حرف لأربع كلمات انجليزيه كما يظهر في الشكل التالي، يستعمل هذا التحليل بالاعتماد على ما توصلت إليه المؤسسات من نتائج أثناء تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وكل من تشخيص القطاع



تعتبر جوانب القوى عن تلك المقدرات التي تمتلكها المؤسسة التي تكون قادرة على استخدامها لإنجاز أهدافها، تكون لها الأفضلية فيها مقارنة بمنافسيها، أما جوانب القصور أو الضعف فتعبر عما ينقص المؤسسة مقارنة بمنافسيها خاصة ما تعلق بالمقدرات الداخلية والتنظيمية والاستراتيجية. وقد تكون نقاط القوة متمثلة في سمعة المنظمة، قوة العلامة التجارية، أو السبق في تطوير المنتجات، أما نقاط الضعف فقد تكون نقصاً في عدد الإداريين أو الفنيين، صعوبة الحصول على الأموال، أو أن منتجاتها لا تجد قبولا عند بعض فئات المستهلكين.

من جانب آخر تعتبر الفرص أحداثاً خارجية تمثل جانبا قد يقود المؤسسة لتحقيق أرباح غير اعتيادية أو اكتساب حصص سوقية أو مواجهة منافسيها، خاصة إذا حظيت بوجود نقاط قوة تدعم استغلالها بشكل ايجابي، وفي الجهة الأخرى نجد ما يسمى بالتهديدات/ المخاطر الخارجية التي تتضمن جوانب الخطر التي تهدد موقع المؤسسة التنافسي، أو حصتها السوقية أو مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية.

المحاضرة العاشرة: المؤسسة بين خيارات النمو الداخلي والنمو الخارجي والتعاقد

سنحاول في هذا المبحث وضع معايير للترقية بين النمو الداخلي ونظيره الخارجي، والمرور على أهم العمليات الواردة فيهما، وفي النمو الواسطي التعاقد الواقع بين النموين الداخلي والخارجي

مفهوم النمو الداخلي وعملياته

والعلاقات العاملة كالإنتاجية؛ العملية مكملات عن المنفصلة الأصول بحيارة يتعلق الداخلي النمو المنفصلة. الانتاج وسائل تخص هنا الحيازة اذن المؤسسة، مستوى على الموجودة التنظيمية

أشكال ومظاهر النمو الداخلي

نستطيع اختصار مظاهر النمو الداخلي في التكامل الرأسي والامتياز التجاري.

1.1. التكامل الرأسي: ينقسم بدوره الى تكامل للخلف واخر للامام

التكامل للخلف يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية، تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي. مثال ذلك قيام مؤسسة نسيج بإقامة مزارع للقطن، أو إقامة مؤسسة تجميع السيارات بإقامة مصانع لزجاج السيارات.

أما التكامل للأمام فيقوم على تملك المؤسسة لقنوات التوزيع؛ سواء من خلال منافذ الجملة أو التجزئة، والتحكم فيها. ، بهدف تسويق منتجاتها الحالية، مثال ذلك قيام شركة صلب بإقامة مصانع للسنن، وقيام مؤسسة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة.

2.1. الامتياز التجاري (الفرانشيز)

الامتياز franchise هو منظمة أعمال اختارت أن تحصر عملها في توزيع سلعة أو خدمة معينة لمنتج محدد، ووفق شروط محددة، لأنها حصلت على امتياز وحق ذلك من شركة أخرى تحتكر هذا الحق. أي أنها تعمل كما لو كانت فرع لهذه الشركة الأم، على الرغم من كونها مسجلة لتكون منظمة مستقلة. تجدر الإشارة أن حيازة المؤسسة لعلامة تجاريه لمؤسسه أخرى تعتبر عملية نمو داخلية، ذلك لأنها تعتبر استثمارا معنويا منفصلا عن باقي الوظائف الأخرى الضرورية لإحداث الأثر التجاري للعلامة كعملية التصميم، الانتاج والتسويق. عوضا على أن تصدر الشركة كوكا كولا قناني المشروب، تمنح الامتياز لشركات محلية للخلط والتعبئة والبيع.

3. مفهوم النمو الخارجي وعملياته

تستهدف هذه العملية جمع موارد وأنشطه مؤسستين أو أكثر. يتم هذا الجمع من خلال حيازة ملكية

(اقتناء) قدرات انتاج موجودة أو اندماج، يقصد باقتناء المؤسسات شرائها، أما اندماج المؤسسات فيعني ضم مؤسستين أو أكثر إلى بعضهما واحلالها بمؤسسه واحدة"

النمو التعاقدى وعملياته

: يمكن أن يكون النمو في بعض أشكاله عن طريق التعاون أو الشراكة مع مؤسسات أخرى دون الحيازة. وهو ما يعرف بالنمو التعاقدى، وهو حاله وسطيه بين النمو الداخلي والخارجي.

يقوم النمو التعاقدى على إقامة علاقات مع مؤسسة أخرى تحت عدة أشكال بهدف إقامة

أنشطة مشتركة وتبادل الخبرات والمعارف بين الطرفين،

نستطيع اختصار مظاهر النمو التعاقدى في التحالفات الاستراتيجية، المناولة، المشروع المشترك والاتفاقيات بين

القطاعات