

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية – قسنطينة

كلية الشريعة والاقتصاد

قسم الاقتصاد والإدارة

محاضرات في مادة:

اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية كل الفروع

(علوم اقتصادية + علوم التسيير + علوم مالية)

الأستاذ/ ياسين بوضاموز

الأستاذ/ عبد الناصر براني

26/03/2020

اقتصاد المؤسسة

المحاضرة 1	مفهوم المؤسسة الاقتصادية	الفصل الأول
المحاضرة 2		
المحاضرة 3	المؤسسة والمحيط	الفصل الثاني
المحاضرة 4		
المحاضرة 5	تنظيم المؤسسة	الفصل الثالث
المحاضرة 6		
المحاضرة 7	وظائف المؤسسة	الفصل الرابع
المحاضرة 8		
المحاضرة 9	أدوات التحليل الاقتصادي	الفصل الخامس
المحاضرة 10		
المحاضرة 11	أنماط نمو المؤسسة	الفصل السادس
المحاضرة 12		

قائمة
المحاضرات

26/03/2020

محتويات الفصل:

1. مدخل
2. تعريف المؤسسة
3. نشأة وتطور المؤسسة
4. خصائص المؤسسة
5. المؤسسة وحدة إنتاجية
6. المؤسسة خلية إجتماعية
7. أبعاد المؤسسة
8. أنواع المؤسسات
9. أهداف المؤسسة

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

المحاضرة

1

اقتصاد المؤسسة هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة المؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة والمتعددة والمعقدة، والتي تعتبر النواة الاساسية في اقتصاد اي دولة، كما انها تعبر عن علاقات اجتماعية انسانية تنشأ بين مختلف الفئات الاجتماعية التي تعمل فيها.

2- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

1-2 **تعدد المصطلحات:** في اللغة العربية تواجهنا عدت مصطلحات تعبر كلها على عن المؤسسة الاقتصادية منها: المنظمة، الشركة، المقاوله، التنظيم، المشروع، المنشأة.

هذا التعدد في المصطلحات موجود ايضا في اللغات الاخرى مثل الانجليزية والفرنسية. ويمكن ان نميز ما يلي:

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

المحاضرة

1

- **المنظمة: Organisation. Organization** عبارة تطلق على كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة سواءا كانت اجتماعية، اقتصادية، سياسية او ثقافية او غير ذلك.
- **الشركة: firm او Société. Society** وهي تطلق على اي هيكل اقتصادي مهما كان حجمه أو طبيعته القانونية.
- **مقاولة entreprise. enterprise** : وهي مشتقة من كلمة entrepreneur اي المقاول او المنظم او رائد الاعمال والتي تشير الى الخطر والمغامرة الذي يميز توظيف الاموال في النشاط الاقتصادي.

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

أما عبارة **المؤسسة** فهي تطلق على اي تجمع اقتصادي أو اجتماعي مؤسس بصفة رسمية، حيث ان هناك مؤسسات سياسية واخرى تربوية واخرى اقتصادية... الخ.

المحاضرة

1

الفصل الاول:

مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المحاضرة

1

2-2 التمييز بين المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة الادارية:

يمكن استعمال معيارين هما: طبيعة المنتج وكيفية تغطية التكاليف.

حسب طبيعة المنتج: يمكن طرح السؤال التالي: هل يوجه المنتج الى السوق او لا؟ . فالمؤسسة الاقتصادية هي التي توجه منتجاتها الى السوق اما الادارية فلا تفعل ذلك.

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

المحاضرة

1

حسب كيفية تغطية التكاليف: المؤسسة الاقتصادية تغطي تكاليفها عن طريق مداخيلها او ايراداتها، اما المؤسسة الادارية فلا توجد لها ايرادات حقيقية لذلك فهي تمول عن طريق الميزانية التي تمنح لها سنويا من خزينة الدولة.

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

المحاضرة

1

3-3 تعريف المؤسسة: قدمت للمؤسسة عدت تعاريف في مختلف الاوقات وحسب الاتجاهات والمداخل المختلفة. إن حصر كل المؤسسات بفروعها واحجامها ونشاطاتها المختلفة في تعريف وحيد يكون صعب للغاية وهذا للأسباب التالية:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها واحجامها واشكالها القانونية منذ ظهورها.
- تشعب واتساع نشاطات المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية أو الانتاجية.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية أو الايديولوجيات، حيث أدى اختلاف نظرة الاقتصاديين-رأسماليين او اشتراكيين-للمؤسسة الى اعطاء تعريفات مختلفة.

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

المحاضرة

1

سنتطرق فيما يلي الى مجموعة من التعاريف التي تناولت المؤسسة الاقتصادية:

1- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

2- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي (السعر X الكمية المباعة) وتكاليف الإنتاج.

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

3- المؤسسة هي الوحدة الإقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من شراء وتخزين وتحويل وبيع، وهذا سعيا منها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.

4- المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة وتستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما تباع في السوق بسعر أعلى مما كلفته.

المحاضرة

1

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

المحاضرة

1

5- المؤسسة هي كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين، وظيفته دمج عوامل الإنتاج الأربعة (الأرض- العمل- رأسمال- التنظيم) من أجل الإنتاج أو/ و تبادل سلع أو/ و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم و نوع نشاطه .

3. المؤسسة وحدة انتاجية -اقتصادية-:

للمؤسسة الاقتصادية دور هام في اقتصاد السوق اذ انها تقوم بإنتاج سلع او خدمات وبتوزيع إيرادات وكذلك بتوفير مناصب عمل.

المؤسسة الاقتصادية هنا تتعامل مع أسواقها الخلفية و الامامية.

كما هو موضح في الشكل:

الفصل الاول:

مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المحاضرة

2



الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

وعليه حتى تتمكن المؤسسة من القيام بنشاطها الانتاجي تستخدم عوامل إنتاج مختلفة وهي: عمل، مواد اولية، منتجات نصف مصنعة، طاقة، تجهيزات انتاجية، وتحول المؤسسة هذه العوامل الى منتجات أو خدمات تقدمها الى السوق.

كما أن المؤسسة في حاجة أيضاً الى معلومات وموارد مالية.

كل ما سبق تحصل عليه المؤسسة من الاسواق المختلفة لعوامل الانتاج وهي الاسواق التي يطلق عليها اصطلاحاً الاسواق الخلفية للمؤسسة.

المحاضرة

2

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

في المقابل المؤسسة الاقتصادية تقوم ببيع منتجاتها في أسواق السلع والخدمات وهي ما يمكن ان نطلق عليه اصطلاحا الاسواق الأمامية للمؤسسة.

عندما تباع المؤسسة منتجاتها تحقق القيمة المضافة التي ظهرت خلال عملية الانتاج، والقيمة المضافة للمؤسسة تساوي قيمة الانتاج منقوصا منها الاستهلاكات الوسيطة.

رقم الأعمال

استهلاكات وسيطة

القيمة المضافة

المحاضرة

2

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

المحاضرة

2

ان الجزء الكبير من القيمة المضافة يوزع من طرف المؤسسة على بعض المتعاملين الاقتصاديين ويمثل بالنسبة لهم دخل او ايرادات والتي تصنف كما يلي:

□ الضرائب التي تسدد للدولة وللجماعات المحلية.

□ الاشتراكات التي تدفع للضمان الاجتماعي والى صندوق التقاعد.

□ أجور العمال.

□ الفوائد التي تسدد الى المقرضين ومنهم البنوك.

□ الارباح التي توزع على أصحاب المؤسسة. وهو ما يعرف بمقسوم الارباح الموزع على المساهمين.

الفصل الاول:

مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المحاضرة

2

في النهاية لا يبقى للمؤسسة من القيمة المضافة التي حققتها إلا:

□ الإهلاكات والمخصصات: التي تمثل انخفاض قيمة التجهيزات الانتاجية والاصول الاخرى، وتمكن الإهلاكات من تجديد تجهيزات المؤسسة التي أصبح استعمالها غير ممكن.

□ الارباح غير الموزعة: اي الجزء من الارباح الذي لم يوزع على أصحاب المؤسسة ويوضع ضمن الاحتياطا.

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

الايادات التي توزعها المؤسسة تمثل بالنسبة للمستفيدين ايرادات أولية لأنها تنخفض في مرحلة ثانية عند تسديد الضرائب والمصاريف المستحقة الأخرى، وتزداد في بعض الاحيان مع الحصول على الايرادات الاجتماعية مثل المنح والتعويضات الاجتماعية.

من خلال هذه العلاقات المتداخلة نقول ان المؤسسة الاقتصادية تعمل على التوزيع الاولي للدخل من خلال توزيعا للقيمة المضافة.

المحاضرة

2

4- المؤسسة كنظام:

يرتكز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات) مع بقاء الكل منظم و متساند بغية تحقيق هدف موحد، و عليه فان المؤسسة ما هي الا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسوق،، نظام المعلومات)، فضلا عن ضرورة الالمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة و هو البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام، ووفق نظرية الأنظمة فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع بيئته الخارجية من مدخلات ومخرجات.

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

المحاضرة

2

والنظام بشكل عام يتكون من ثلاثة أجزاء: مدخلات، عملية التحويل ثم المخرجات.

أ- المدخلات: تتمثل في

□ مدخلات مادية: المواد رؤوس الأموال، الآلات و المعدات، ... الخ

□ مدخلات بشرية: تشمل الأفراد و ما يرتبط بهم من قيم و رغبات و علاقات إنسانية

□ مدخلات معنوية: تشمل الأهداف و السياسات و المعلومات عن المجتمع و تكوينه و الفرص المتاحة و القيود المفروضة.

□ مدخلات تكنولوجية: أساليب الإنتاج و المعرفة الفنية المتاحة في التنظيم

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

المحاضرة

2

ب- عملية التحويل: تتمثل في مجموعة من العناصر على سبيل المثال و

هي: عمليات الاتصال، القيادة، اتخاذ القرار، جمع المعلومات، تحفيز،

رقابة، تطوير و بحث، أنشطة تحويل المواد.

ج- المخرجات: مختلف المنتجات المادية و المعنوية.

كما هو موضح في الشكل:

الفصل الاول:

مفهوم المؤسسة الاقتصادية



التغذية العكسية: ومعناها ووجود معلومات مرتدة تمكن المؤسسة من معرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات، وعليه ادخال بعض التعديلات والتصحيحات على المدخلات أو عمليات التحويل بغية الوصول الى الأهداف المسطرة.

المحاضرة

2

الفصل الاول:

مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المحاضرة

2

5- المؤسسة كمركز لاتخاذ القرارات:

فالمؤسسة خلال قيامها بنشاطها تقوم باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة، وفي مختلف مستوياتها، وهناك العديد من القرارات: حسب المدة (قصيرة، متوسطة، طويلة)، او حسب درجة أهميتها (عملية، تكتيكية، استراتيجية)، أو حسب إمكانية برمجتها (مبرمجة، غير مبرمجة) وهذا كله بهدف تناول موضوع القرارات بشكل اكثر دقة وجودة، حيث تعبر قرارات المؤسسة عن اتجاهاتها وطبيعة نشاطها وهي في الأخير مسؤولة عن هذه القرارات امام الجهات المعنية والتي لها علاقة بالمؤسسة (افراد المؤسسة، الدولة، أصحاب المصالح الخاصة، مجموعة الضغط، ...).

الفصل الاول:

مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المحاضرة

2

6- نشأة و تطور المؤسسة:

1- مرحلة الإنتاج الأسري البسيط

2- مرحلة الوحدات الحرفية

3- مرحل النظام المنزلي للحرف

4- مرحلة المانيفكتورات

5- مرحلة الصناعة الآلية

6- مرحلة التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات

7- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

- 1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة لها تتمتع به من حقوق وصلاحيات ولها عليها من واجبات ومسؤوليات.
- 2- للمؤسسة القدرة على الإنتاج وهي الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- 3- المؤسسة قادرة على البقاء إذا توفرت لها الإمكانيات التمويلية المناسبة والظروف السياسية المواتية والطاقة البشرية الكافية، فهي لها القدرة على التكيف باستمرار مع تغيرات محيطها.

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

المحاضرة

2

4- للمؤسسة أهداف واضحة و سياسات مرسومة و برامج مسطرة و أساليب عمل منفذة .

5- تضمن المؤسسة الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، وتتحصل عليها من إيراداتها الكلية أو من عملية الاقتراض أو الاعتمادات أو جميعها.

6- المؤسسة مواتية لبيئتها مستجيبة لها، وهي تتأثر بها وتؤثر فيها في ذات الوقت.

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

- 7- المؤسسة وحدة إقتصادية أساسية في المجتمع الإقتصادي ، فهي تساهم في الإنتاج و زيادة الدخل الوطني و ضمان دفع أجور العمال .
- 8- إذا فشلت المؤسسة في تحقيق أهدافها لفتترات متتالية و لم تنفع برامج إصلاحها أو تقويمها فلا بد من حلها لكي لا تهدر الموارد الاقتصادية سدا.

المحاضرة

2

8- أنواع المؤسسات:

8-1- من حيث الشكل القانوني:

أ- مؤسسات فردية

ب- شركات (شركات أشخاص - شركات أموال)

الفصل الاول:

مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المحاضرة

2

8-2- من حيث طبيعة الملكية:

أ- مؤسسات خاصة

ب- مؤسسات عمومية

ج- مؤسسات مختلطة

الفصل الاول:

مفهوم المؤسسة

الاقتصادية

المحاضرة

2

8-3- من حيث النشاط الإقتصادي :

أ- مؤسسة صناعية

ب- مؤسسة فلاحية

ج- مؤسسة تجارية

د- مؤسسة مالية

هـ- مؤسسة خدمية

الفصل الاول:

مفهوم المؤسسة

الاقتصادية

المحاضرة

2

8-4- من حيث الحجم :

أ- مؤسسة مصغرة

ب- مؤسسة صغيرة

ج- مؤسسة متوسطة

د- مؤسسة كبيرة

الفصل الاول:

مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المحاضرة

2

8-5- من حيث الجنسية :

أ- مؤسسة وطنية

ب- مؤسسة أجنبية

ج- مؤسسة مختلطة

د- مؤسسة متعددة الجنسيات

الفصل الاول:

مفهوم

المؤسسة

الاقتصادية

8-6- من حيث التمركز الجغرافي:

أ- مؤسسة محلية

ب- مؤسسة خارجية

المحاضرة

2

9- أهداف المؤسسة:

9-1- الأهداف الاقتصادية :

أ- تحقيق الربح

ب- تحقيق متطلبات المجتمع

ج- عقلنة الإنتاج

9-2- الأهداف الإجتماعية :

أ- ضمان مستوى مقبول من الأجور

ب- تحسين مستوى معيشة العمال

ج- تنظيم و تماسك العمال

د- توفير تأمينات و مرافق للعمال

9-3- الأهداف التكنولوجية :

أ- البحث و التنمية

ب- مساندة سياسة البحث والتطوير للدولة



الفصل الثاني:

المؤسسة والمحيط

المحاضرة

3

عناصر المحاضرة:

1- تعريف محيط المؤسسة الاقتصادية

2- أهمية محيط المؤسسة

3- مكونات (عناصر) محيط المؤسسة

3-1 المحيط غير المباشر (الكلي)

3-2 المحيط المباشر (الجزئي)

1- تعريف محيط المؤسسة:

يمكن تعريف المحيط (البيئة) على أنها: "كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير-لسيطرة الإدارة- مثل مستوى أداء العاملين، وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليد ومعتقدات أفراد المجتمع".

الفصل الثاني:

المؤسسة والمحيط

المحاضرة

3

هناك تعاريف أخرى لمحيط المؤسسة منها:

تعريف روبنز robbins: " المحيط هو جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة".

-تعريف هاولي hawley: المحيط هو جميع الظواهر خارج المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانيات التأثير على المؤسسة".

عرف (Daloz) محيط المؤسسة على أنه " مجموعة العوامل السوسيو-اقتصادية، والتي تؤثر على المؤسسة، كالدولة، التشريع الاجتماعي، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات المستهلك، وغير ذلك، كذلك هناك محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني وغير ذلك.

الفصل الثاني:

المؤسسة

والمحيط

المحاضرة

3

ووفقا لـ (P.FILHO) هناك ثلاث مجموعات تعمل ضمن محيط المؤسسة

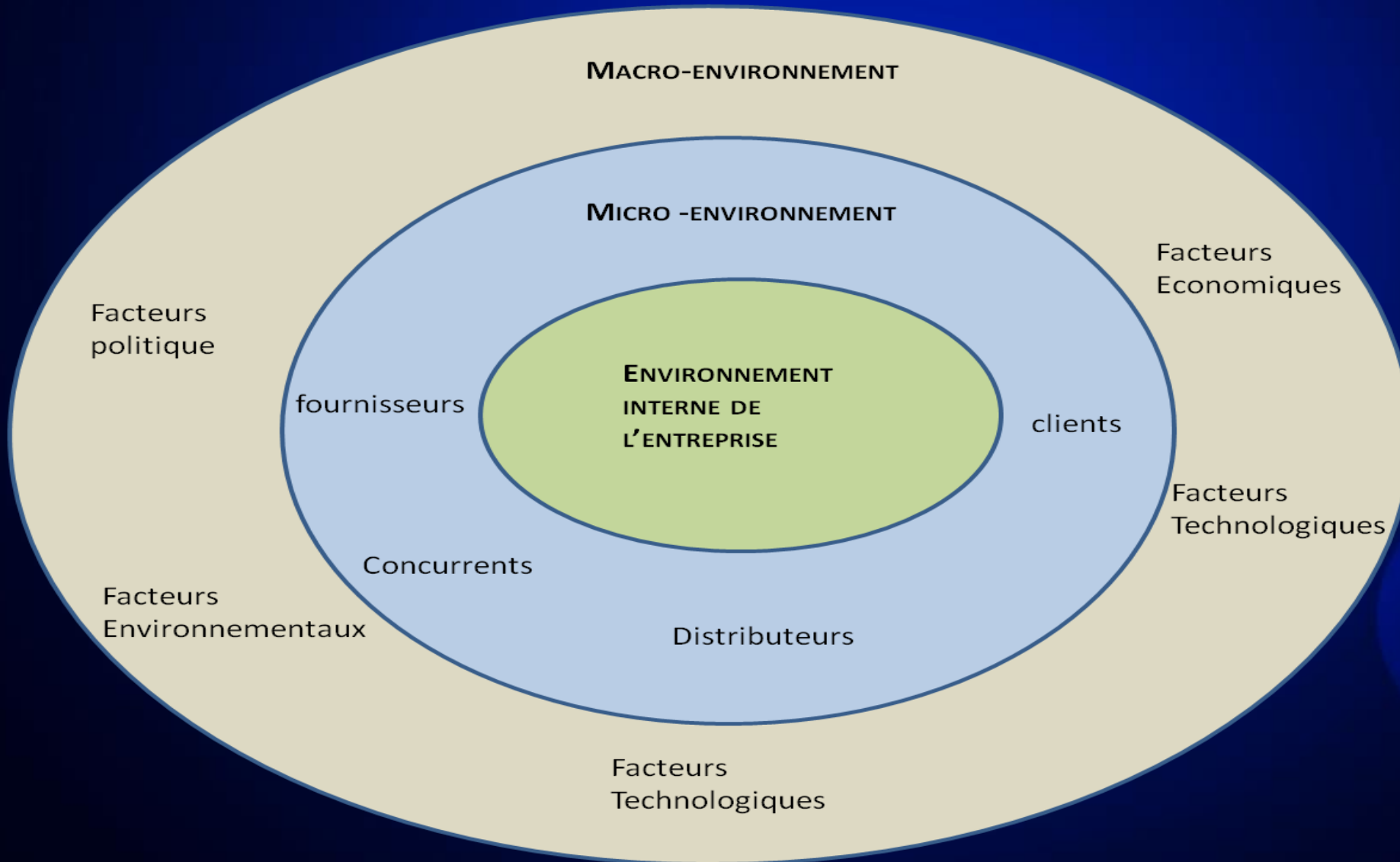
وهي :

أ- مجموعة المتغيرات التي تحدث على المستوى الوطني (اقتصادية، اجتماعية، سياسية).

ب- مجموعة المتغيرات التشغيلية الخاصة بكل مؤسسة (الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع).

ج- مجموعة المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي (عمال، مديرين، مساهمين).

L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE



الفصل الثاني:

المؤسسة
والمحيط

المحاضرة

3

2- أهمية محيط المؤسسة:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية والداخلية من الموضوعات الهامة بالنسبة للمؤسسة، حيث تتوقف قرارات المؤسسة على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، إذ تكمن أهمية تقييم البيئة الخارجية والداخلية في النقاط التالية:

الفصل الثاني:

المؤسسة والمحيط

المحاضرة

3

■ أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها وكل ما فيه من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها ويتأثرون بها، فالمؤسسة مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها

■ يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة...الخ.

الفصل الثاني:

المؤسسة والمحيط

المحاضرة

3

■ إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تأقلمها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص، وقدرتها على مقاومة التهديدات، وهذا يتطلب معرفة ما يجري في البيئة من متغيرات إيجابية وسلبية.

■ تسعى الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها الخارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه تطور ونمو الاقتصاد الوطني.

3- مكونات (عناصر) محيط المؤسسة:

يمكن تصنيف عناصر بيئة المؤسسة حسب التعريف السابق الى ثلاث عناصر هي: **البيئة الداخلية، البيئة الجزئية، والبيئة الكلية.**

سنتطرق في محاضرتنا الى عنصرين فقط هما:

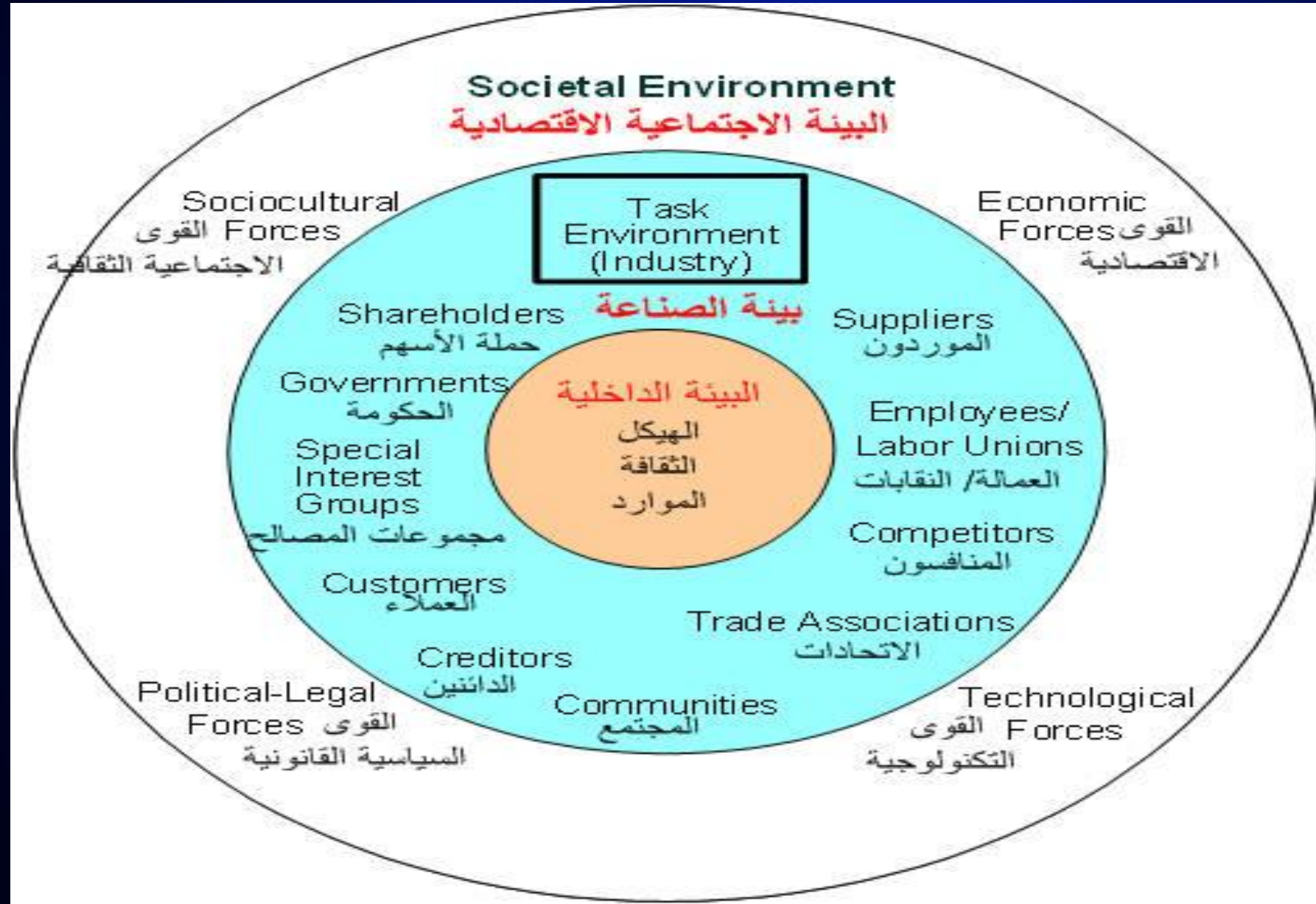
- **البيئة الجزئية** وتعرف أيضا بالمحيط المباشر للمؤسسة والبيئة الوسيطة او الصناعية او الخاصة؛
- **البيئة الكلية** وتعرف أيضا بالمحيط الغير مباشر للمؤسسة والبيئة العامة.

الفصل الثاني:

المؤسسة والمحيط

المحاضرة

3



3-1 المحيط غير المباشر (البيئة الكلية):

هي جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة، أو المناخ السياسي، أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية والدولية... الخ.

الفصل الثاني:

المؤسسة

والمحيط

المحاضرة

3

أ/ **البيئة الاقتصادية:** تتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسات المستويين المحلي والعالمي، ومن بين أهم هذه المؤشرات:

- معدل الفائدة.
- الميل للإنفاق.
- الميل للادخار.
- معدل التضخم.
- إمكانية الاقتراض.
- الضرائب والرسوم.
- متوسط الدخل الفردي.
- ميزان المدفوعات.
- السياسات الاقتصادية والمالية.
- قيمة العملات الأجنبية.

إن المؤسسة من الواجب عليها تقييم هذه العناصر وغيرها من أجل أخذ فكرة عن الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في السوق أو في البلد التي ترغب العمل فيه.

الفصل الثاني:

المؤسسة

والمحيط

المحاضرة

3

ب/ البيئة الاجتماعية والثقافية: تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والتطورات الثقافية، والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في المجتمع أو الدولة التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيه، والتي قد تخلق فرص أمام المؤسسة أو تضع أمامها تهديدات لا بد من تفاديها بذكاء وإلا فمصير المؤسسة هو الانسحاب من السوق، ومن أهم العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية ما يلي:

الفصل الثاني:

المؤسسة

والمحيط

- عدد المواليد. - مستوى الثقافة والتعليم. - الولاء للوطن. - أهمية الصحة والنظافة. - طرق قضاء وقت الفراغ. - عدد المنتمين إلى الديانات المختلفة. - عدد النساء العاملات. - الجماعات المؤثرة اجتماعيا - القيم الدينية السائدة. - عادات الشراء والتسوق. - هيكل السكان (السن /الجنس) ...الخ.

المحاضرة

3

ج / البيئة السياسية والقانونية: تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدولة إضافة إلى الفلسفة السائدة والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم، والتي قد تكون مصدرا للفرص أو مصدرا للتهديدات بالنسبة للمؤسسات، ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة السياسية والقانونية، ما يلي:

الفصل الثاني:

المؤسسة

والمحيط

- الضرائب والرسوم. –الاستقرار السياسي. – العلاقات الدولية. القرارات السياسية.
- السياسية. –الاستقرار السياسي. التحالفات الاقتصادية والعسكرية. –
- تحديد الأسعار. – قوانين حماية البيئة. – قوانين حماية المستهلك. –
- المواصفات القياسية للجودة. – قوانين العملة المحلية والأجنبية...الخ.

المحاضرة

3

د / البيئة التكنولوجية: هو ذلك المحيط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج...، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق، ذلك أن التغير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تبقى المؤسسة في المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة، المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات للمحافظة على تدعيم مركزها التنافسي. تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتؤثر التكنولوجيا على المؤسسات من حيث الطلب، ومن حيث العمليات الإنتاجية، وقد يترتب على ذلك ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام مثل هذه التكنولوجيا الحديثة. ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة التكنولوجية، ما يلي:

الفصل الثاني:

المؤسسة

والمحيط

المحاضرة

3

- التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسون.
- التكنولوجيا الحديثة في التدريب.
- طرق الحصول على التكنولوجيا.
- التكنولوجيا الحديثة في التخزين.
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.
- التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.

2-3 المحيط المباشر (المحيط الخاص):

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسات نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات (العملاء، الموردین، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين...الخ)، والتأثير هنا متبادل بين المؤسسة وتلك العوامل.

الفصل الثاني:

المؤسسة

والمحيط

المحاضرة

3

١ / **المنافسون:** هم المؤسسات التي تعرض أو تباع نفس المنتجات ولنفس الزبائن، 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، وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وتساوت القوة النسبية بينهم.

الفصل الثاني:

المؤسسة

والمحيط

المحاضرة

3

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

ج / الموردین: إن المردون باعتبارهم مصدر لجلب المواد الأولية ولوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، بفعل الفرص الكثيرة التي قد يقدمونها للمؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم، إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها وتنويع الموردین من أجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع ...)، يجب على المؤسسة معرفة كل الموردین المحتملين ثم اختيار أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها المؤسسة، وعدم الاعتماد على مورد واحد.

الفصل الثاني:

المؤسسة

والمحيط

المحاضرة

3

د / القوى العاملة: يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (البيئة الخاصة)، والتي ينبغي تقييمها دوريا من أجل التعرف على ما تخلفه من تهديدات وفرص للمؤسسة، حيث أن غياب العمالة المدربة في السوق يمكن اعتباره تهديدا للمؤسسات المتنافسة عالميا، كذلك بالنسبة لمعدل دوران العمالة المرتفع، بينما زيادة العرض في اليد العاملة قد يعطي فرصة للمؤسسات للحصول على يد عاملة رخيصة وبأقل تكلفة.

هـ/السلع البديلة: تتمثل في تلك السلع التي يمكن أن يلجأ إليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، فهي السلع والخدمات البديلة للسلع التي تقدمها مؤسسة ما، علماً أن وجود سلع بديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفاً من تحول الزبائن إلى اقتناء السلع البديلة، وهو ما يمثل تهديداً للمؤسسة، ويفرض عليها تخفيض الأسعار ورفع الجودة...، بينما في حالة غياب السلع البديلة فإنه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها.

الفصل الثاني:

المؤسسة والمحيط

المحاضرة

3

تتابع الفصل الثاني:

عناصر المحاضرة:

4- علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى

5- تصنيفات محيط المؤسسة

6- تقييم محيط المؤسسة

7- سلوك المؤسسة اتجاه أوضاع محيطها

4- علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى:

يمكن حصرها في نوعين من العلاقات: تنافسية أو تكاملية.

4-1- العلاقات التنافسية: يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع: مباشرة، غير مباشرة، المنافسة في الأسواق الأخرى.

أ/ المنافسة المباشرة: تكون بين المؤسسات التي تنتج نفس المنتج وتوجهه الى نفس السوق، حيث الثنائية (منتج/سوق).

مثل المنافسة بين SAMSUNG و APPLE في سوق الهواتف الذكية.

الفصل الثاني:

المؤسسة

والمحيط

المحاضرة

4

ب / المنافسة غير المباشرة: تكون بين المؤسسات التي تنتج منتجات بديلة، والمنتجات البديلة يمكن أن تختلف في نوعيتها أو في طبيعتها لكنها تلبى نفس الحاجة. الشاي بدل القهوة، الجرائد الورقية مع الالكترونية، ... الخ.

ج / المنافسة في الأسواق الأخرى: تكون بين المؤسسات التي تتواجد في

بيئة واحدة لكنها تنتمي الى أسواق مختلفة، نذكر منها:

▪ سوق العمالة: من خلال التنافس على استقطاب العمال ذوي الكفاءة والمهارة العالية.

▪ سوق الأموال: الحصول على القروض بشروط ملائمة.

▪ سوق المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة: الحصول على هذه المواد بالكميات المطلوبة وبالنوعية والاسعار المناسبة.

▪ المنافسة على مستوى الابداع والابتكار: من خلال طرح أفكار وطرق عمل ومبتكرات جديدة وتقليص الوقت بين ظهور الاختراع كفكرة وخروجه الى الواقع.

4-2 العلاقات التكاملية:

وهي العلاقات الناشئة في العادة بين المؤسسات التي تنشط في نفس السلسلة الإنتاجية، أي جميع المؤسسات التي تساهم في انتاج منتج معين في مرحلة معينة من المراحل الإنتاجية، انطلاقاً من المادة الأولية وصولاً الى طرح المنتج في الأسواق.

تعرف في العادة هذه السلسلة بسلسلة القيمة **Value Chain**.
ومثال ذلك العلاقة بين شركة صناعة إطارات السيارات والشركات المصنعة للسيارات. أو الشركات المصنعة للمعالج المركزي مع الشركات المصنعة لأجهزة الكمبيوتر...

كما تعتبر العلاقة بين البائع والمشتري علاقة تكاملية وهذا بسبب وحدة المنفعة والاهتمام بين هذين المتعاملين ، حيث ان المؤسسة العميلة (المشترية) هنا تستفيد من تحسن وتطور أداء المؤسسة الموردة (البائعة).

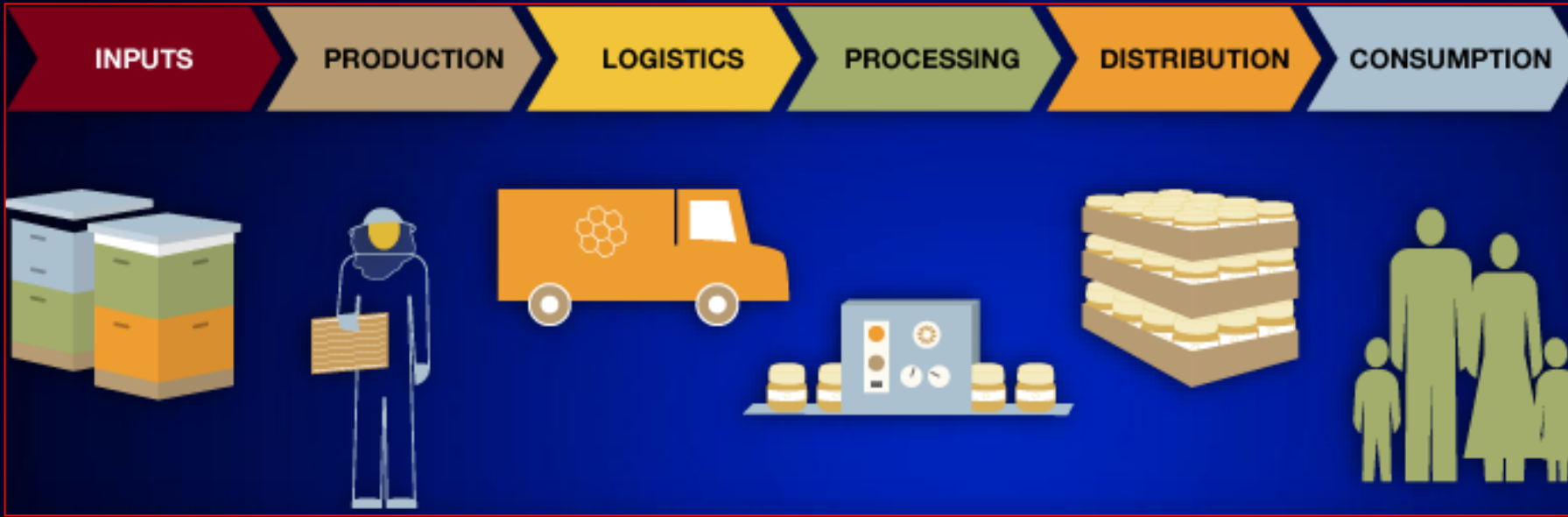
الفصل الثاني:

المؤسسة

والمحيط

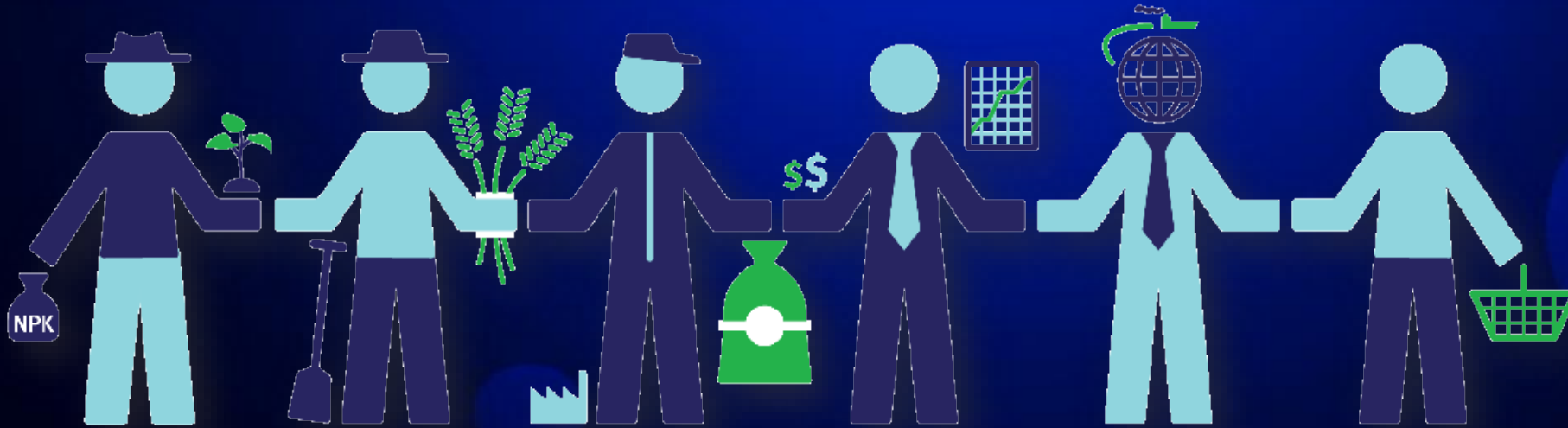
المحاضرة

4



الفصل الثاني:

المؤسسة والمحيط



المحاضرة

4

5- تصنيفات محيط المؤسسة

1-5 تصنيفات المحيط حسب درجتي التعقد واللاتبات:

إن وجود المؤسسة في بيئة معينة، يجعلها تتفاعل معها حيث تؤثر وتتأثر بها. وعليه فهي في مواجهة مستمرة مع التغيرات التي تطرأ على بيئتها، هذه التغيرات التي تمس كل المتغيرات المتعلقة بالمحيط المباشر وغير المباشر يجمع أغلبية الباحثين أنها تقاس بمقياسين هما:

- درجة التعقد
- درجة اللاتبات (الاستقرار)

الفصل الثاني:

المؤسسة

والمحيط

المحاضرة

4

تشير **درجة التعقد** الى مدى تعدد العناصر والمكونات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة ومدى تجانسها.
أما **درجة الالاثبات** فتشير الى مدى عدم الاستقرار والتغير في المكونات والعناصر البيئية.

يمكن التمييز بين أربع درجات مختلفة من التأكد البيئي اعتمادا على **بعدي التعقد وعدم الاستقرار**، كما تبينه المصفوفة التالية:

التأثيرات البيئية

الفصل الثاني:

المؤسسة والمحيط

المحاضرة

4

درجة اللابثبات

قوية	بيئة بسيطة وأقل توقعا <ul style="list-style-type: none">- عوامل بيئية قليلة- العناصر البيئية نوعا ما متشابهة- العوامل البيئية تتغير باستمرار صناعة الملابس، لعب الاطفال	بيئة مضطربة <ul style="list-style-type: none">- عدد كبير من العناصر البيئية- العناصر البيئية غير متماثلة- العناصر البيئية تتغير باستمرار الصناعات الالكترونية، شركات الطيران
	ضعيفة	بيئة بسيطة ومتوقعة <ul style="list-style-type: none">- عدد قليل من العناصر البيئية- العناصر البيئية متماثلة- العناصر البيئية تبقى ثابتة البقالة، محطات البنزين
	ضعيفة	قوية

درجة التعقيد

نستنتج من خلال المصفوفة بأن هناك أربعة حالات لعدم التأكد قد تواجهها المؤسسة وهي:

1- البيئة البسيطة-الثابتة (متوقعة): تتصف بعدم تأكد منخفض بفعل وجود عناصر بيئية قليلة ومتشابهة في نفس الوقت، فضلا على ان هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة (البقالة، محطة البنزين).

2- البيئة المعقدة - الثابتة (متوقعة): تتميز بأنها ذات درجة متوسطة من عدم التأكد (عدم تأكد منخفض باعتدال) وذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المتشابهة، وإن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي ومتوقع (الجامعات، المعاهد، شركات التأمين).

3- البيئة البسيطة - المتغيرة (أقل توقعًا): وهي ذات درجة عدم تأكد عالية نسبيًا، ويرجع ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة وهي نوعًا ما متشابهة، وتتغير باستمرار، ولا يمكن التنبؤ بها (صناعة الملابس، لعب الأطفال).

4- البيئة المعقدة-المتغيرة (مضطربة): تتميز بأعلى درجة من عدم التأكد لأنها تشتمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وتتغير بشكل سريع وغير متوقع.

2-5 تصنيفات المحيط حسب درجة الاستقرار:

1- المحيط المستقر: يتميز بدرجة تغير ضعيفة (تغير نادر) حيث تكون القوى الاقتصادية أو قوى السوق (العرض والطلب) والقوانين، التكنولوجيا، والثقافة والعادات والتقاليد مستقرة عاما بعد الآخر.

2- المحيط غير المستقر: تغيرات المحيط تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر مثال: أذواق الناس و التكنولوجيا.

3- المحيط العاصف: درجة و أهمية التغيير تفرض على المؤسسة المعينة ضرورة التطور الدائم لأن المؤسسة هنا مهددة و من ثم ينبغي تفعيل وظيفة البحث و التطوير .

4- المحيط الانتقالي: تغييرات نادرة و لكن إن حدثت تكون مفاجئة و بإمكانها أن تؤدي إلى اندثار نشاط قطاعات معينة مثل النسيج.

6- تقييم محيط المؤسسة:

1-6 المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات):

- **الفرص:** هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابيا عليها، والفرص تأخذ أشكالا مختلفة كأن يخرج منافس قوي من السوق، أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة... الخ

- **التهديدات:** هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبا، مثل ظهور منافس قوي، صدور تشريع أو صدور قرار سياسي معاكس.

2-6 المحيط الداخلي (نقاط القوة والضعف):

- **نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المتنافسون.

- **نقاط الضعف:** هي مجالات القصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات مسيرتها، تؤثر سلباً على أدائها وعلى اقتناص الفرص ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل أثارها السلبية.

7- سلوك المؤسسة تجاه أوضاع محيطها:

يمكن حصرها في ثلاث مواقف: التجاهل، التكيف، وسبق التغيير.

7-1 تجاهل المحيط:

هذا السلوك قد يؤدي بالمؤسسة الى كارثة خاصة في حالات المحيط الانتقالي غير المستقر أو العاصف. فعلى سبيل المثال قد تواجه المؤسسة خطر فقدان أسواقها إذا لم تأخذ في حساباتها تغير أذواق المستهلكين، كما انها قد تضيع قدرتها على التنافس اذا لم تراعي التغيرات التكنولوجية الجارية في مجال نشاطها. ان التجاهل المقصود لمحيط المؤسسة عادة ما يؤدي الى زوال الكثير من المؤسسات.

7-2 التكيف مع المحيط:

لكي تستطيع المؤسسة التكيف يجب عليها ان تكون متحسسة للتغيرات في محيطها. هذا السلوك يمكنها من أن تدرك في الوقت المناسب الفرص المتاحة ويمكنها أيضا من الاخذ في الحسبان القيود والمعوقات الجديدة يسمح لها باتخاذ قرارات جديدة (مثل التخلي عن بعض النشاطات، تعديل في قدرتها الإنتاجية، تغيير في عمليات التكنولوجيا، انتهاج سياسيات تكنولوجية جديدة...).

ان التصرف بالسرعة الممكنة هو الذي يضمن للمؤسسة عملية التكيف الجيد.

3-7 سبق التغيير المحتمل في المحيط:

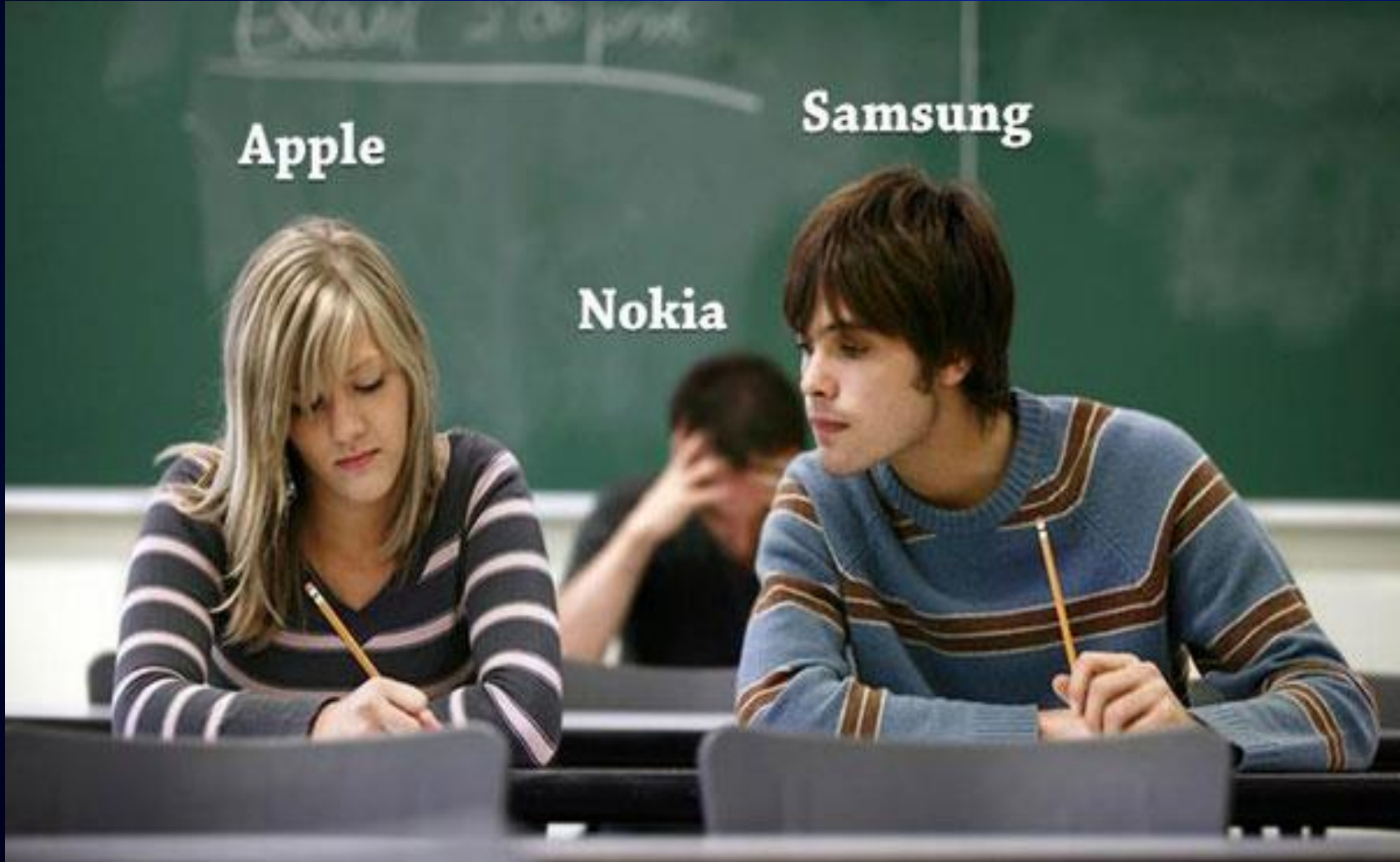
حتى تتجاوز بعض المؤسسات خطر الخضوع، خاصة تلك التي تملك قدرات اقتصادية كافية وأيضا التي تتمتع بحالة من الاحتكار شبه التام. فهي تستهدف من خلال بعض قراراتها تغيير المحيط لصالحها. مثل شركة Apple من خلال قيادتها لأسواق الهواتف الذكية في العالم.

الفصل الثاني:

المؤسسة
والمحيط

المحاضرة

4



عناصر المحاضرة الأولى:

- 1- مفهوم التنظيم
- 2- أنواع التنظيم
- 3- الهيكل التنظيمي
- 4- أبعاد الهيكل التنظيمي

الفصل الثالث:

تنظيم المؤسسة

المحاضرة

5



يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال - المؤسسات الاقتصادية - بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت صناعية أو زراعية أو خدمية فهو العمود الفقري للمؤسسة وهو الذي يستطيع أن يوصلها الى تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية العناصر الإدارية الأخرى.



1- مفهوم التنظيم:

للتنظيم عدة مفاهيم منها:

التنظيم هو " الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك".

أو نقول ان التنظيم يُعنى "بتوزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة".



بصفة عامة يمكن القول ان التنظيم هو عبارة عن تحديد وتوزيع
المسؤولية على الافراد العاملين بالمؤسسة، سواء كانوا منفذين أو
مشرفين، ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الافراد بناء على هذه
المسؤوليات.



ويتميز التنظيم بـ:

- كيان اجتماعي؛
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء التنظيم؛
- وجود رابط الاستمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم؛
- وجود اهداف يسعى التنظيم لتحقيقها.



ملاحظة: ان مصطلح التنظيم يحمل معنيين فرعيين؛ إذ يشير

المعنى الأول الى التنظيم باعتباره عملية أو وظيفة من وظائف

الإدارة، أما المعنى الثاني فيشير الى التنظيم كهيكل للعلاقة

القائمة أو المترتبة على هذه الوظيفة.



2- أنواع التنظيم:

للتنظيم نوعان أحدهما **رسمي** والآخر **غير رسمي**.

1-2 التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي تحدده إدارة المؤسسة بما تضعه من قواعد ولوائح وأوامر تحدد الصلات الرسمية بين كل فرد والأفراد الآخرين، فتحدد سلطات الفرد ومسؤولياته وواجباته تجاه الآخرين وذلك بهدف تنفيذ السياسة العامة للمنظمة ويقوم الفرد بتحمل واجب القيام بمجموعة من الأعمال المحددة بما يتناسب مع سلطاته وبشكل يحقق التعاون والانسجام مع أعمال الآخرين في سبيل تحقيق الهدف المشترك.



2-2 التنظيم غير الرسمي: ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة، ويشمل مجموعة من العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة أثناء العمل وهو مجموعة من الأحاسيس والمشاعر التي تنشأ بين جماعة العاملين داخل المؤسسة وهذا ما يسمى بـسيكولوجية التنظيم حيث يعمل التنظيم غير الرسمي على مساعد التنظيم الرسمي.



3- الهيكل التنظيمي L`organigramme:

يشكل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يوضح التسلسل الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

حيث يستطيع الى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والاقسام داخل المؤسسة والسلطات والمسؤوليات فيها.

تُهيكل المؤسسة حسب محورين: الأول **أفقي** ويتعلق **بتوزيع العمل**، والثاني **عمودي** ويهتم **بتنسيق العمل**.



التحليل الأفقي: ويعني بتخصيص وتقسيم العمل، يمكن اختيار معيارين لتخصيص أو تقسيم العمل هما **التجانس** و**تعقد النشاطات**. فإذا كانت المنتجات المباعة وأسواقها متشابهة نسبياً يقسم نشاط المؤسسة تبعاً للوظائف، وداخل كل وظيفة يمكن تقسيم العمل حسب **المنتجات** و**أسواقها** أو حسب **التنائي**: **منتوج/سوق**. أما إذا كانت المنتجات المباعة وأسواقها غير متجانسة يقسم نشاط المؤسسة حسب كل منتوج أو حسب كل **تنائي**: **منتوج/سوق**، و**داخل كل فرع** من هذه الفروع يتم **التقسيم حسب الوظائف**.



التحليل العمودي: يمثل الهيكل العمودي للمؤسسة هيكل القيادة، ويعتمد على تنسيق الأعمال وتدرج الافراد، ويتم هذا التحليل تبعاً لنوع القرارات التي يمكن اتخاذها في المستويات المختلفة للهيكل العمودي، ويمكن التمييز بين ثلاثة أو أربعة مستويات حسب أهمية القرار وهي: المستوى الاستراتيجي، المستوى الذي توضع فيه الخطة، مستوى تنظيم العمل والمستوى التنفيذي.



المستويات الادارية

الفصل الثالث:

تنظيم
المؤسسة



المحاضرة

5



تنظيم المؤسسة

المحاضرة

5

الإدارة العليا

- [تخطيط طويل الأجل]
- رسم السياسات والأهداف العامة
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها

الإدارة المتوسطة

- [تخطيط متوسط الأجل]
- المستويات الوسطى
- ترجمة الأهداف إلى برامج عمل
- تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف

الإدارة التشغيلية

- [تخطيط قصير الأجل]
- المستويات الإشرافية
- تحويل الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية



4- أبعاد الهيكل التنظيمي:

يحدد الهيكل التنظيمي كيف يجب تقسيم المهام ومن الذي يكون مسؤولاً أمام المدير وكذلك يحدد لنا آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية، إن العناصر التي نعتمدها في إعداد هيكل المنظمة هي (التعقيد، الرسمية، المركزية):



تنظيم المؤسسة

المحاضرة

5

1-4 التعقيد:

نعني بها درجة الاختلاف الموجودة في المؤسسة حيث يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساساً مهماً في عملية التنظيم، يتم تقسيم التنظيم إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عمودياً بحيث يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، وينتج التعقيد بسبب كثرة وتنوع الوحدات التنظيمية **أفقياً** (على أساس طبيعة المهام) و**عمودياً** (على أساس عدد المستويات الإدارية في المؤسسة) و**جغرافياً** (مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة).



2-4 الرسمية:

هي الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها وكلما زادت رسمية العمل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة كما تقل مرونته في تحديد متى وكيف ينجز العمل.



3-4 المركزية:

تعني ان السلطة مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة بمعنى ان القرارات دائما تحتاج إلى مدير ذا مستوى رفيع لاعتمادها، غير أن المركزية تجعل القرارات بطيئة.



بالإضافة الى ما سبق هناك أبعاد أخرى أيضاً تساهم في رسم المعالم الأساسية للهيكل:

❖ المكون الإداري: هم المشرفين والمديرين والعمال .

❖ تخويل الصلاحية: نسبة عدد القرارات التي يقوم المدير بتحويلها للمستويات الإدارية الأدنى .

❖ التمايز: عدد الوظائف الاختصاصية في المنظمة .

❖ التكامل: التعاون القائم بين الوحدات التنظيمية .



- ❖ الاحتراف: الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي .
- ❖ نطاق الإشراف: عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير .
- ❖ التخصص: الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية .
- ❖ المعيارية: هي مدى إنجاز المهام والأنشطة بطريقة موحدة .



عناصر المحاضرة الثانية:

- 5- محددات الهيكل التنظيمي
- 6- مراحل بناء الهياكل التنظيمية
- 7- أنواع الهياكل التنظيمية
- 8- الهيكل التنظيمي لهينري منتزيج

الفصل الثالث:

تنظيم المؤسسة

المحاضرة

6



5- محددات الهيكل التنظيمي:

تتمثل في خمسة عناصر أساسية هي: الاستراتيجية المتبعة، حجم المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة، بيئة المؤسسة والقوة والسيطرة.

1-5 الاستراتيجية:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لابد وأن ينطلق من أهداف واستراتيجية المنظمة، الأهداف طويلة المدى. فالتغير في استراتيجية المنظمة يلازمها تغير في هيكلها التنظيمي.



2-5 حجم المؤسسة:

لدى العلماء اختلاف بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي، إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية.

3-5 التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر بشكل مباشر ومستمر في علاقات الافراد بالمنظمة وأيضا تؤثر بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها.



4-5 بيئة المؤسسة:

لابد ان تتفاعل المؤسسة مع بيئتها وتتكيف معها ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على السواء لضمان استقرارها وتطورها.

الفصل الثالث:

تنظيم المؤسسة

المحاضرة

6



5-5 القوة والسيطرة:

قد يكون تشكّل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أحياناً، نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم. وعليه فاتجاه وسياسات الإدارة العليا الذين يملكون السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفصل الثالث:

تنظيم
المؤسسة

المحاضرة

6



6- مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

يمكن حصرها فيما يلي:

□ تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة؛

□ تحديد النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف؛

□ تقسيم أوجه النشاطات إلى رئيسية وفرعية وتجميعها في وحدات تنظيمية؛

□ تحديد واجبات واختصاص كل وحدة تنظيمية وتحديد الشروط اللازمة توفرها في الأفراد؛



- تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف الوحدات من سلطة ومسؤولية ونطاق الإشراف؛
- إسناد المهام إلى الأفراد المناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات؛
- إعداد الخريطة التنظيمية للمؤسسة.



ملاحظة: يجب علينا أولاً أن نعرف الفرق بين الهيكل التنظيمي وبين

الخريطة التنظيمية؛ فالخريطة ما هي إلا رسم بياني يوضح ويعكس

الهيكل التنظيمي حيث أنها الشكل الذي يوضح ويوصف مجموعة المراكز

والخطوط التي تربط بين أقسام المؤسسة المختلفة.



7- أنواع الهياكل التنظيمية:

يمكن تحديد ثلاث أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية هي : الهيكل الوظيفي، الهيكل التقسيمي، والهيكل المصفوفي.



7-1 الهيكل الوظيفي:

La structure fonctionnelle / Functional Structure

يتم توزيع العمل في هذا الهيكل تبعا **للوظائف** الأساسية التي تمارسها المؤسسة أي الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية... وهذا حسب آلية الإشراف المباشر، وحسب الإجراءات التي تتسم بالطابع الشكلي.

يستعمل هذا الهيكل في المؤسسات التي تتميز بتكرار العمل أو بصنع منتج واحد، أو صنع منتجات متجانسة.

الفصل الثالث:

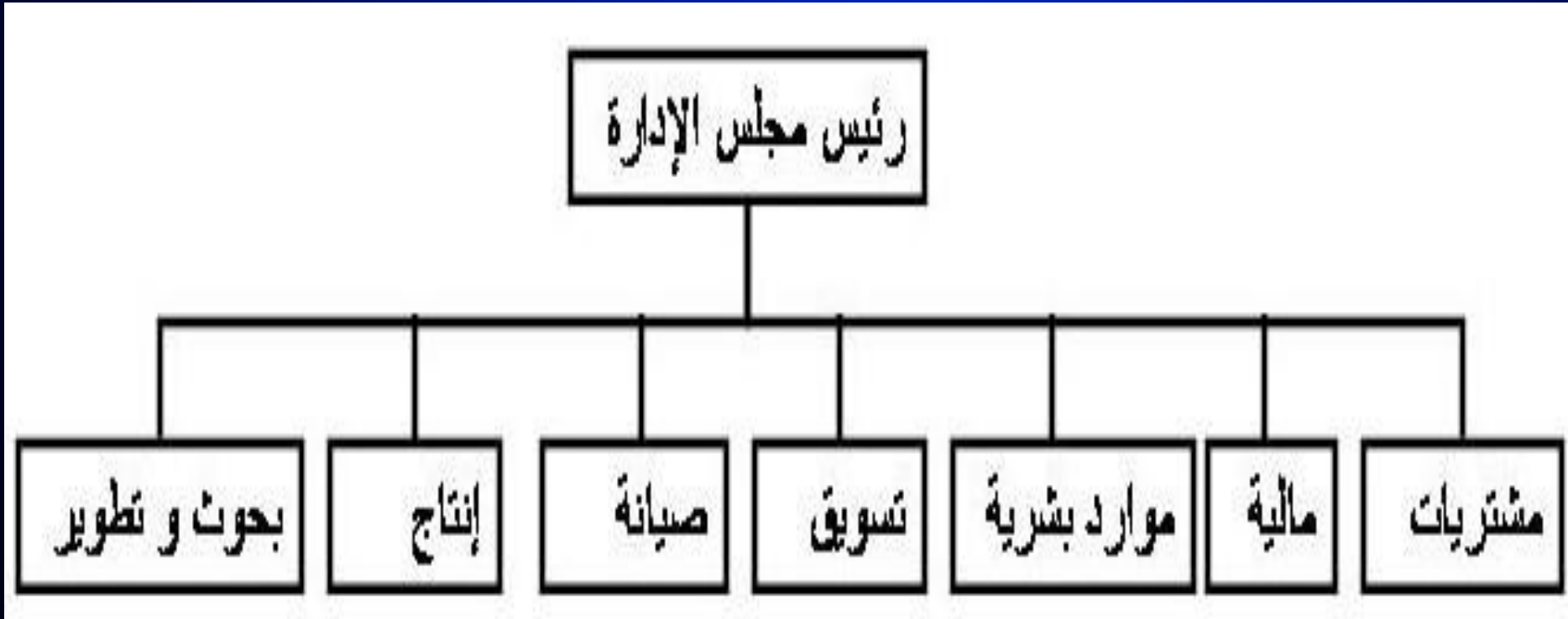
تنظيم
المؤسسة

المحاضرة

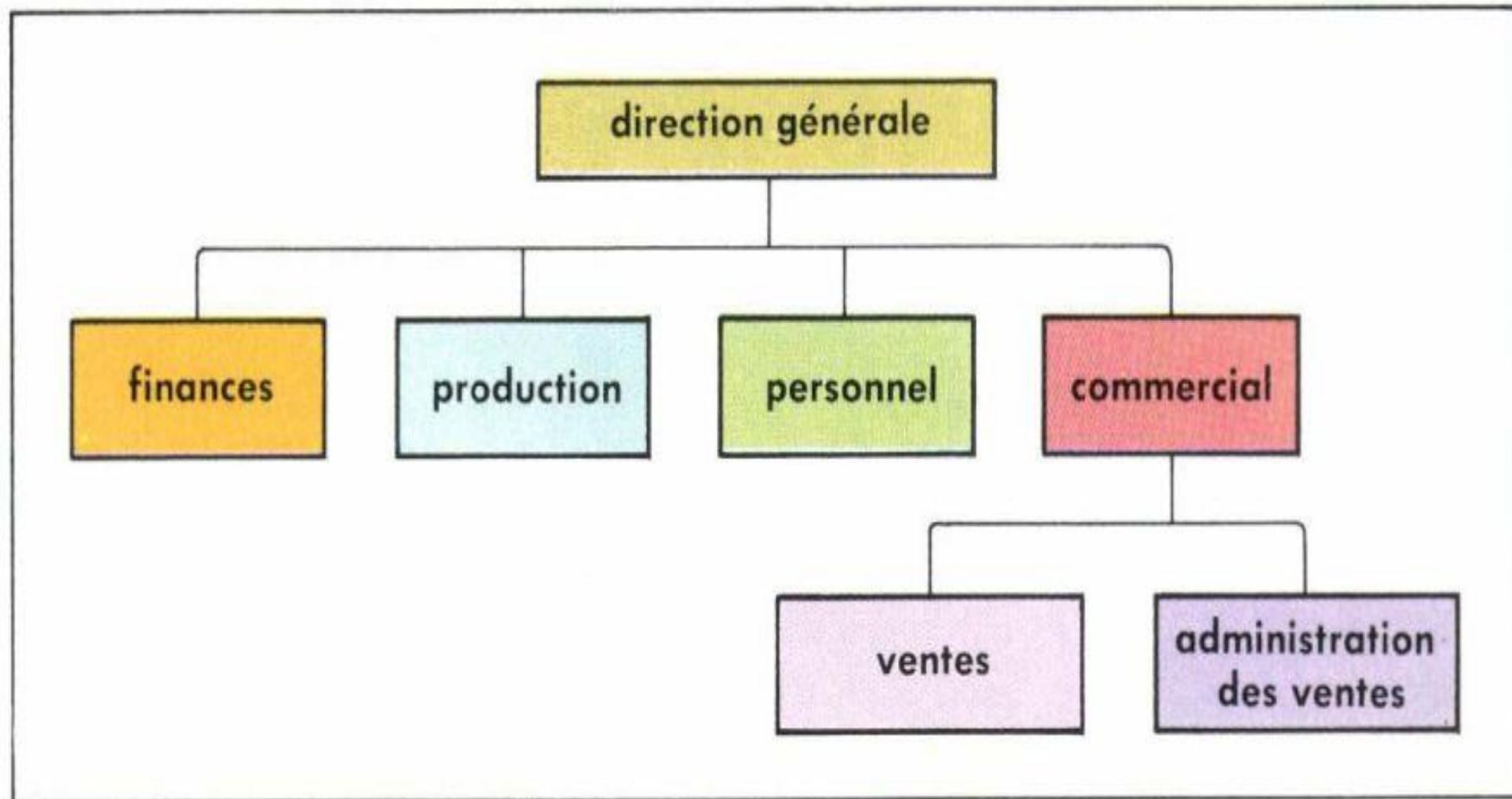
6



مزايا هذا الهيكل تكمن في ملائمته للبيئة الثابتة وفي استعماله لموارد المؤسسة وتحقيق اقتصاد السلم، أما **سلبياته** فتكمن في مركزيته وضعف قدرته على التأقلم مع التغيرات الاستراتيجية. تظهر هذه البنية مبسطة على الشكل التالي:



Structure classique fonctionnelle.



2-7 الهيكل التقسيمي (الفرعي):

La structure divisionnelle / Divisional Structure

يتم توزيع العمل حسب هذا الهيكل تبعا لكل ثنائي **منتوج / سوق** (المنطقة الجغرافية) أو لكل مجموعة من **المنتجات المتشابهة**، ويكون كل فرع من هذه الفروع **مستقل** نسبيا وينظم في بعض الأحيان حسب هيكل خاص يختلف عن هيكل الفروع الأخرى.

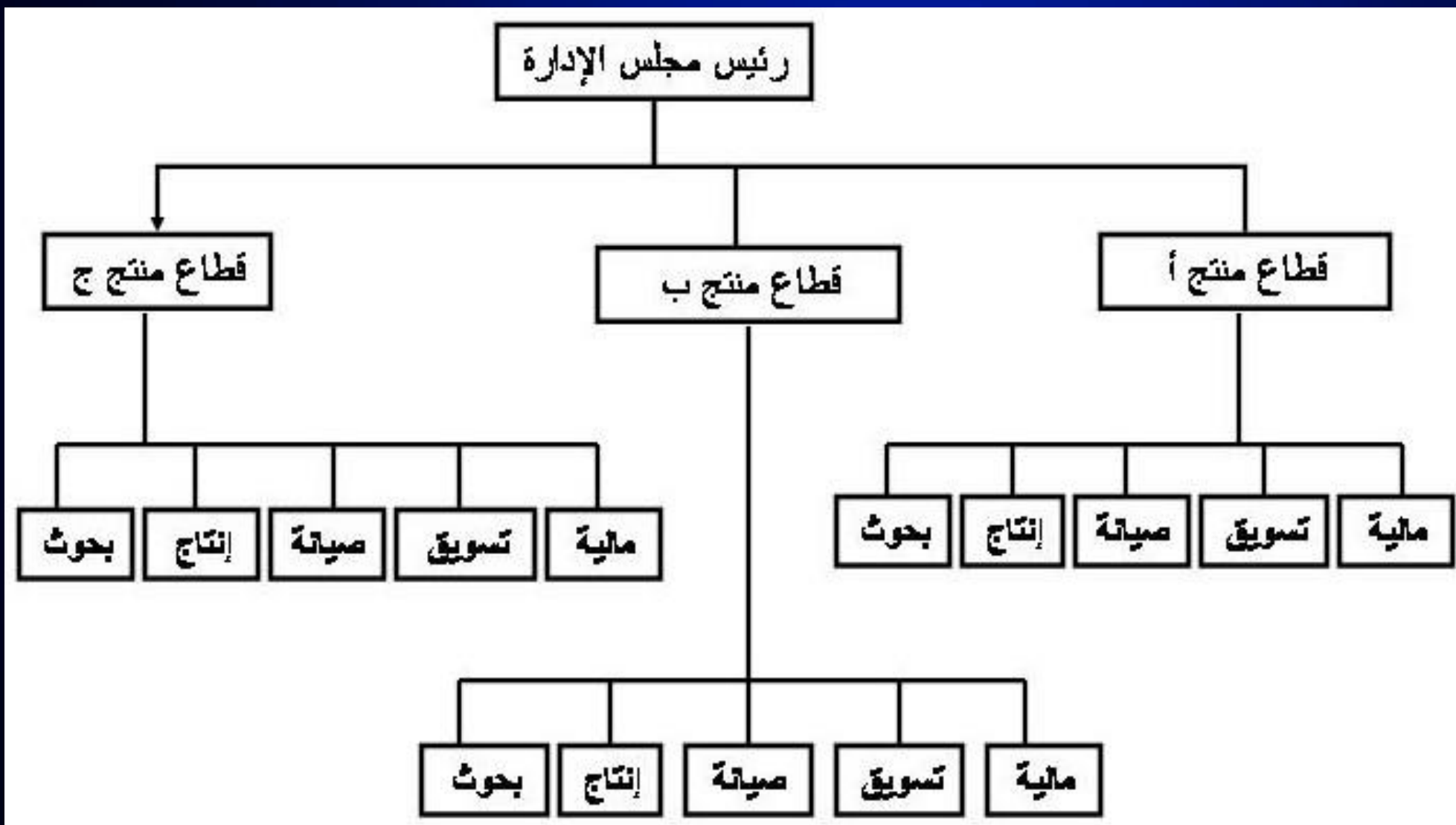
يستعمل الهيكل الفرعي في المؤسسات الكبيرة الحجم لأنه يتميز بالمرونة حيث يمكن إضافة أو حذف فرع من الفروع بدون تأثير على النظام العام للمؤسسة.



تنظيم المؤسسة

المحاضرة

6



كذلك يمكن ان يكون الهيكل القطاعي مقسما بناء على المناطق الجغرافية.

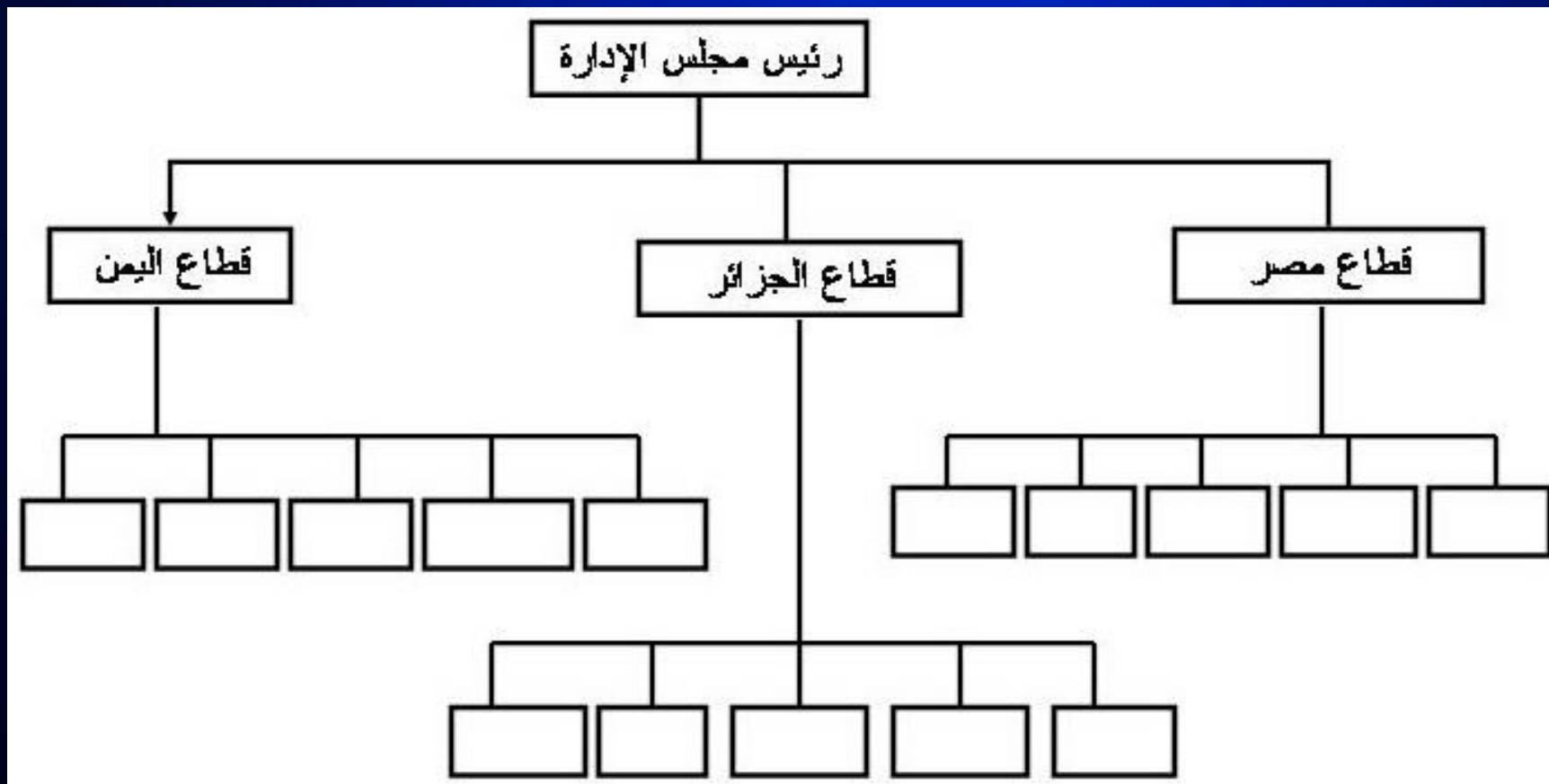
الفصل الثالث:

تنظيم

المؤسسة

المحاضرة

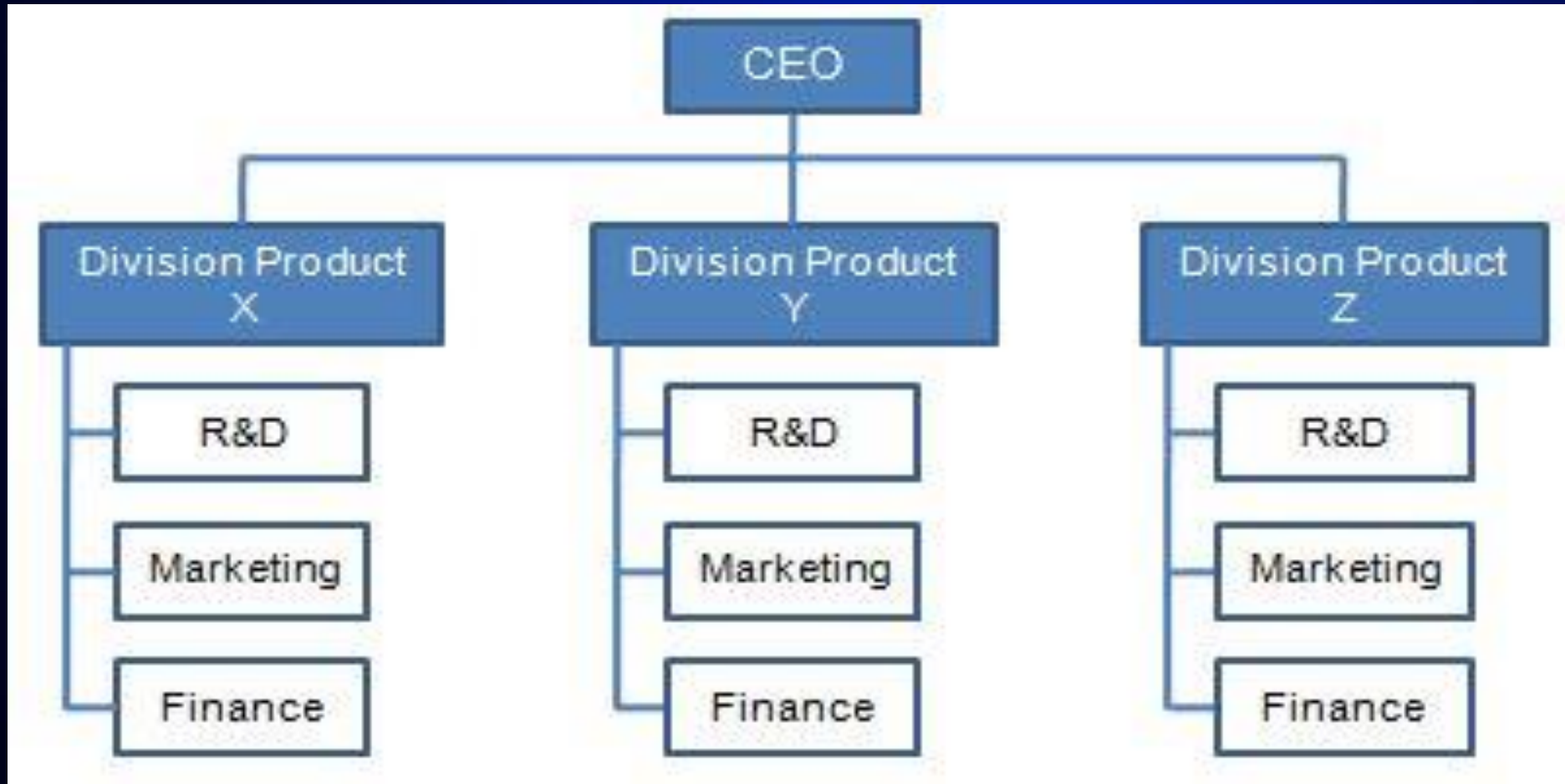
6



تنظيم المؤسسة

المحاضرة

6



لهذه البنية مزايا و سلبيات:

أ- المزايا:

- قدرة استجابة مرتفعة.
- تحدد هذه البنية أكبر نقاط للمسؤولية قصد الوصول إلى أحسن مراقبة للأداء.
- تسمح ببروز إطارات ذات كفاءة عالية في مجال التخطيط الإستراتيجي.

ب- سلبياتها:

- تؤدي إلى التخلي عن اقتصاد السلم نتيجة لتطبيق لا مركزية الأقسام.
- تصعب التسيير بعد تعزيز الارتباطات المتبادلة بين الأقسام أو المناطق.



3-7 الهيكل المصفوفي :

la structure matricielle /Matrix Structure

يوزع العمل حسب هذا الهيكل تبعاً للمعيارين الوظيفي (الموارد) والتقسيمي (العمليات) معاً، حيث يضع هذا الهيكل المسؤول (س) مثلاً تحت قيادة عدة مسؤولين، كما يظهر في الشكل الموالي:

الفصل الثالث:

تنظيم
المؤسسة

المحاضرة

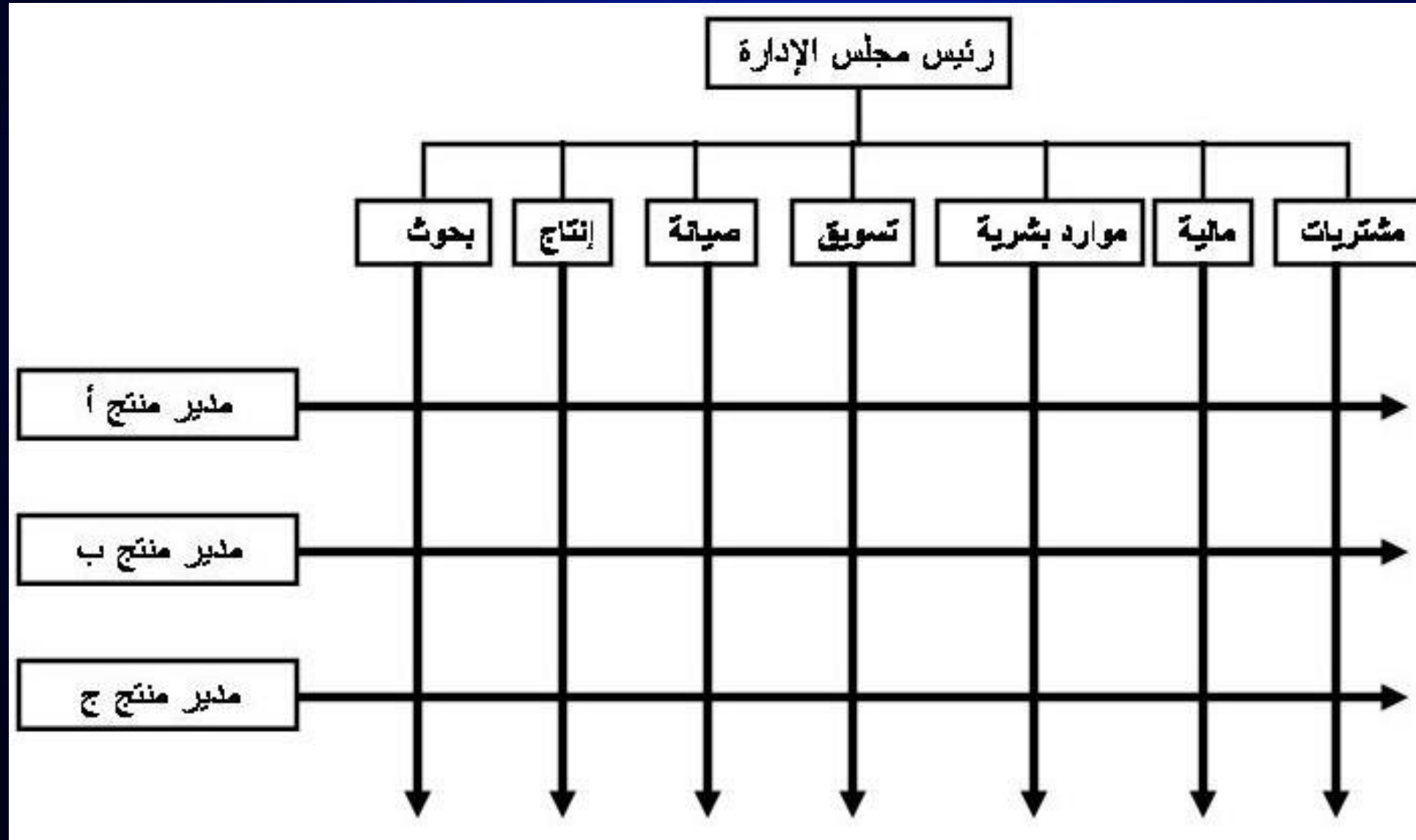
6



تنظيم المؤسسة

المحاضرة

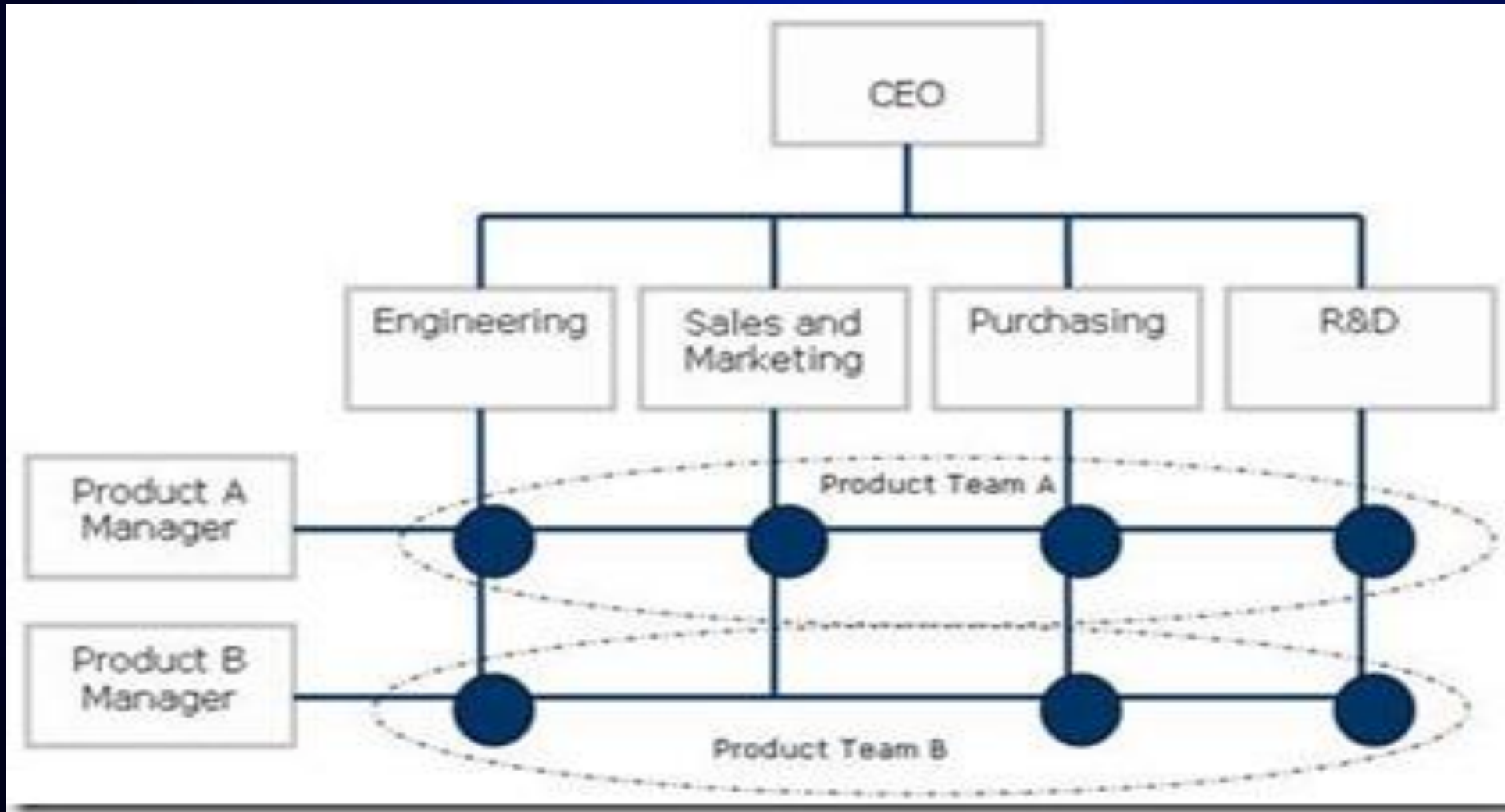
6



تنظيم المؤسسة

المحاضرة

6



عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون
رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي
والتقسيمي.

الفصل الثالث:

تنظيم المؤسسة

المحاضرة

6



لكل نظام مما سبق نقاط قوة ونقاط ضعف، **فكيف** يتم اختيار النظام **المناسب**؟ هذا يتوقف على أربعة عناصر أساسية هي:

طبيعة المتغيرات المؤثرة على المنظمة؛

الاستراتيجية؛

حجم المؤسسة؛

طبيعة العمل (التكنولوجيا المستعملة).



8- الهيكل التنظيمي لهنري منتزبرج Henry Mintzberg:

يمكن تصميم مكونات الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق عديدة، مما يجعل لكل منظمة هيكلها التنظيمي المميز عن غيره، وقد حاول الباحثون والكتاب تصنيف الهياكل التنظيمية التي تعددت أشكالها ومن بين هذه التقسيمات الأكثر قبولا وشيوعا التصنيف الذي اقترحه مينتزبرغ.

اعتمد منتزبرغ في دراسته للمنظمات على هيكل مكون من **خمسة عناصر رئيسة** تمثل في:



1- **الإدارة العليا:** وتشغل قمة المنظمة؛ حيث تشمل مجموعة المديرين الموجودين على قمة الهرم التنظيمي " رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، وما يليهم من وكلاء الإدارة العليا.

2- **الإدارة الوسطى:** وتضم مجموعة المديرين والرؤساء الذين يربطون بين القمة والقوة التشغيلية؛ أي هي الإدارة المسؤولة عن العمل الإداري كما أنها حلقة الوصل بين الإدارتين العليا والتشغيلية.



3- **القوة التشغيلية:** وتشمل قاعدة المنظمة وتضم المنفذين الذين ينجزون الأعمال لإنتاج السلع والخدمات. أي هي الإدارة المسؤولة عن ممارسة النشاط الرئيسي الذي أنشأت من أجله المنظمة كالأطباء في المستشفيات.

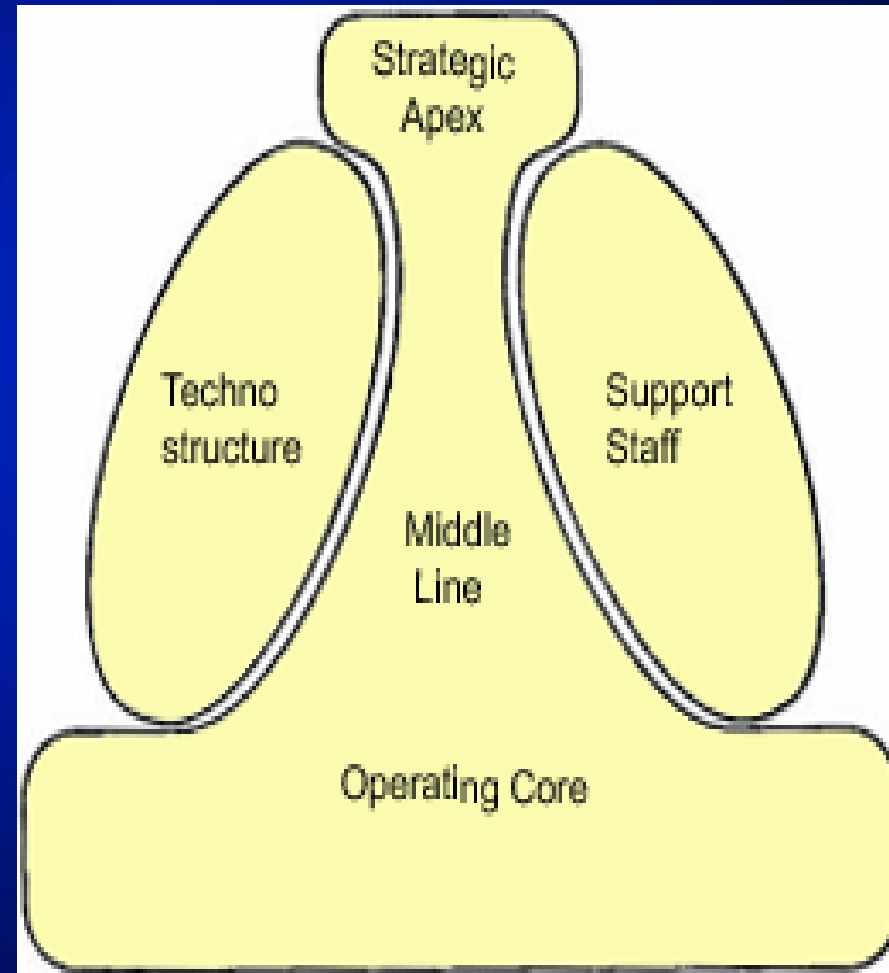
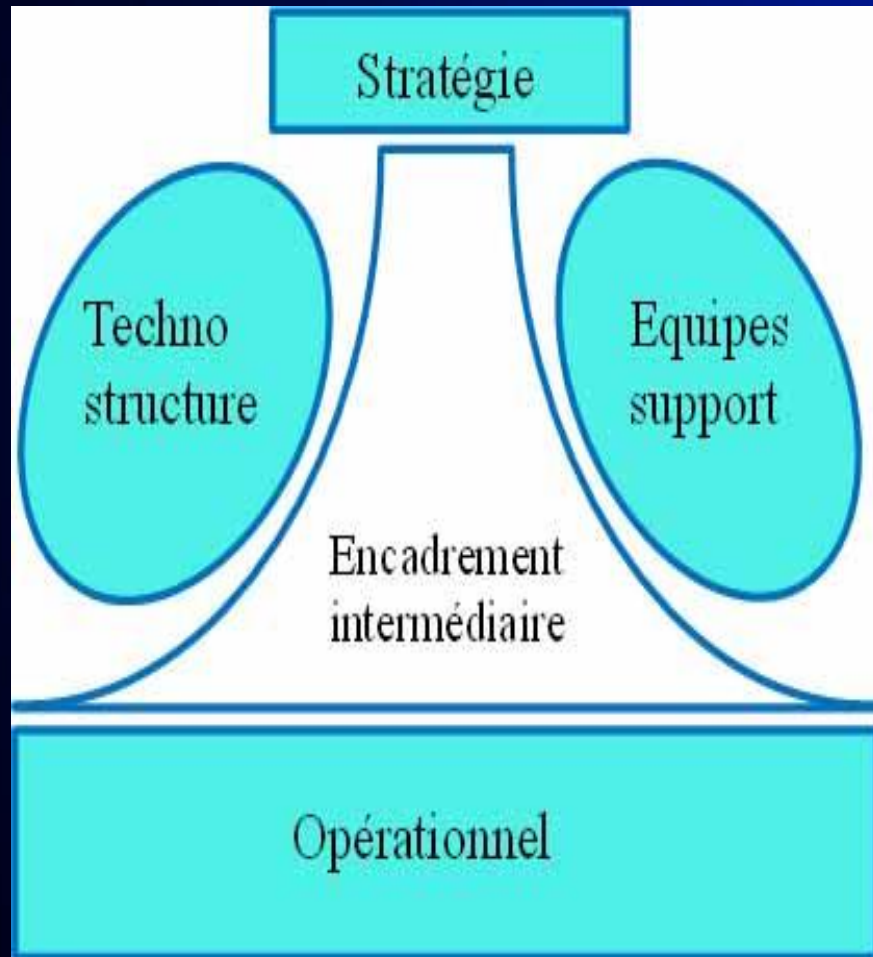
4- **الجانب التقني "المهني":** ويضم الاختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق أعمال المنظمة مثل اختصاصيي التخطيط والرقابة والمعلومات والتحليل.

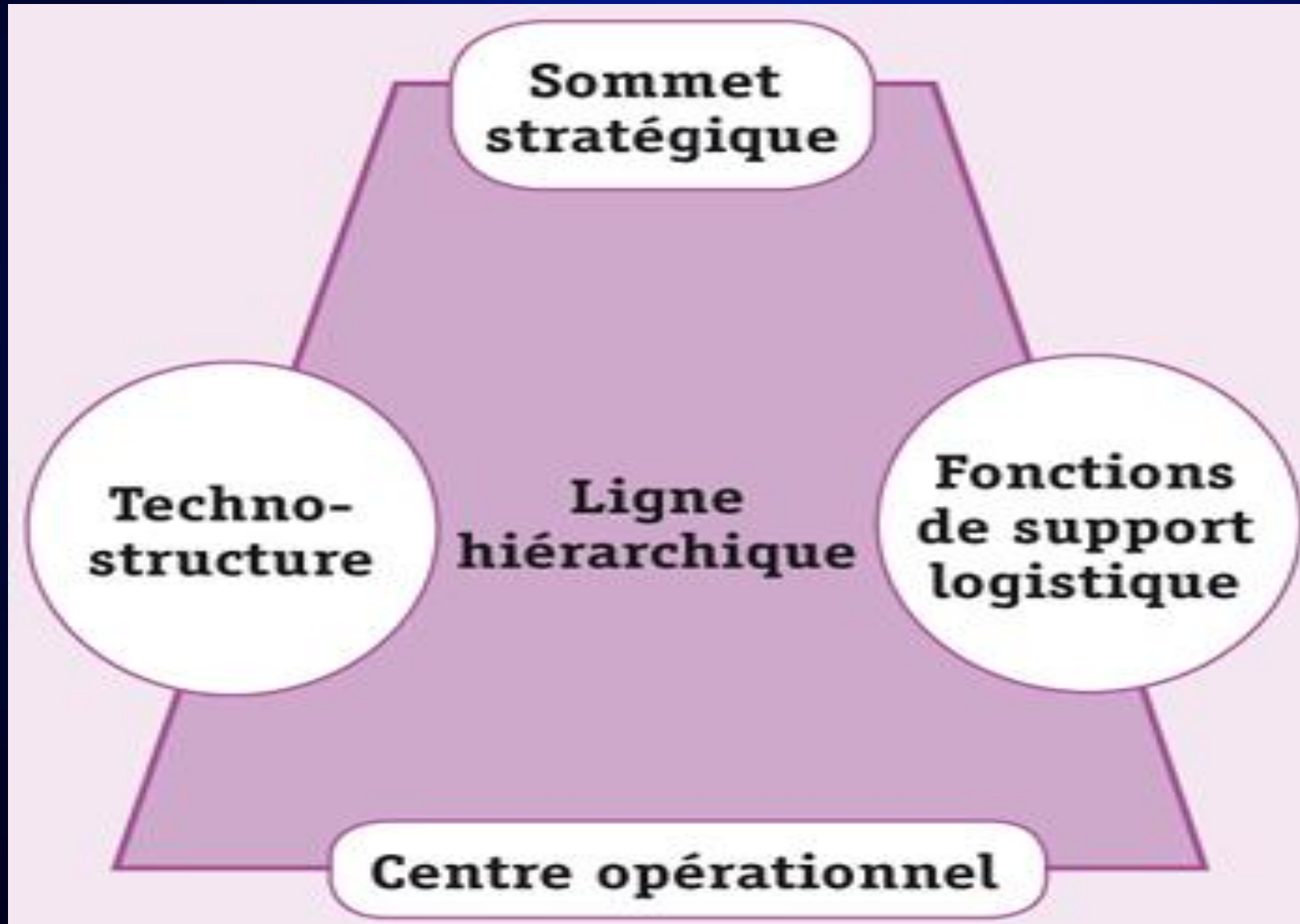
5- **الجهاز المساند:** ويقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى، مثل العلاقات العامة والخدمات القانونية والسكرتارية...



تنظيم المؤسسة

المحاضرة





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

انتهى



وظائف المؤسسة الاقتصادية

عناصر المحاضرة الأولى:

1- وظيفة التمويل

2- وظيفة الإنتاج

3- وظيفة التسويق

4- وظيفة الموارد البشرية – الافراد-

الفصل الرابع:

وظائف المؤسسة

المحاضرة

7

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

7

للمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف تندرج في إطار تحليل النشاط الكلي للمؤسسة وتقسيمه على أنشطة جزئية كل حسب دورها، حيث يسمح هذا التحليل بتوجيه كل من الموارد البشرية والمالية والمادية في سياق الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها .

فمفهوم الوظيفة يتحدد عند تجميع عدد من المهام والمناصب والأعمال في مجموعة متجانسة ومتكاملة، تؤدي دوراً معيناً ومنفصلاً إلى حد ما عن باقي الأدوار في المؤسسة. أو مجموعة عمليات ومهام تؤطر تلك الأنشطة المرحلية وتساهم في توجيهها نحو تحقيق أهدافها بعد تحديدها.

1- وظيفة التمويل:

تحتاج أية مؤسسة، صناعية كانت أو خدمية للمواد المختلفة (مواد خام. مواد نصف مصنعة أو نهائية الصنع، آلات ومعدات... الخ) لتشغيل العمليات الانتاجية والنشاطات المختلفة في المؤسسة، ولا بد من شراء هذه المواد وتخزينها والمحافظة عليها وضمان حسن استخدامها... الخ.

وتتضمن وظيفة التمويل الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة. فضلاً عن تخزين المواد تامة الصنع الى حين بيعها.

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

نظرا لارتباط عمليتي **الشراء والتخزين** ببعضهما البعض ارتباطا عضويا ومباشرا فهما يمثلان معا ما يعرف بـ **وظيفة التمويين** والتي تعتبر العملية الأساسية لسير عملية الإنتاج.

يمكن أن نجد وظيفتي الشراء والتخزين مستقلتين عن بعضهما البعض وهذا يتوقف على عدة اعتبارات أهمها طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها.

المحاضرة

5

1-1 وظيفة الشراء: وهي الوظيفة التي يتم من خلالها تجهيز المؤسسة

بمستلزمات الإنتاج والأداء وتوفيرها.

وتتعلق وظيفة الشراء بعدة نشاطات منها:

- تخطيط وتنفيذ عمليات شراء التجهيزات والأدوات والمواد الأولية المختلفة للمؤسسة.
- تحديد مصادر الشراء (الموردون) وتحديد الكميات والموصفات والمواد المطلوبة.
- تنفيذ عمليات الشراء بالكميات المطلوبة وبالأسعار والنوعية المناسبة وفي الأوقات المحددة.



الفصل الرابع:

وظائف
المؤسسة

المحاضرة

5

1-2 وظيفة التخزين: يعني التخزين الاحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها عند الحاجة. وتشمل وظيفة التخزين في المؤسسة تخزين مستلزمات ومتطلبات الإنتاج والمواد الأولية وكذا المنتج النهائي للمؤسسة.

ومن بين مهام وظيفة التخزين ما يلي:

- ترتيب وحفظ المواد والسلع؛
- وضع الرموز على المواد والسلع والقيام بعمليات الجرد؛
- متابعة حركة المخزونات؛
- تقديم اشعار الى قسم الشراء للقيام بعملية الشراء.

2- وظيفة الإنتاج:

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



الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

5

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

5

ويمكن تعريف وظيفة الانتاج بأنها:

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

ولقد توسع مفهوم الانتاج ليشمل انتاج السلع أو الخدمات. وأصبح يطلق على الإدارة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات **إدارة الانتاج والعمليات**.

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

5

توسع مفهوم ادارة العمليات ليشمل إدارة جميع العمليات والنشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات وأفكار جاهزة للاستخدام السلعي والانتاج الخدمي، ومن هنا أصبحت تسمية "ادارة العمليات" أكثر شيوعا من ادارة الانتاج وايضا يختلف المسمى الوظيفي لمدير الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى ومن التسميات الشائعة **مدير العمليات، مدير العمليات والإنتاج.**

1-2 النشاطات الرئيسية لوظيفة الإنتاج:

أ/ تصميم المنتج

ب / تخطيط وجدولة ورقابة الإنتاج

ج / تخطيط وإدارة المواد

د / الرقابة على المخزون

هـ / التخطيط الداخلي لمواقع العمل

و / الرقابة على الجودة

أ/ **تصميم المنتج:** عملية يتم من خلالها تكوين مواصفات المنتج بما يتلاءم مع رغبات العملاء

- مشاركة العملاء في عملية التصميم منذ البداية؛
- استخدام أنظمة الحاسب الآلي الحديثة في عملية التصنيع.

ب / **تخطيط وجدولة ورقابة الإنتاج:** يتم اعداد ما يسمى بجدول الإنتاج الأساسي والذي يحدد حجم المنتجات النهائية المطلوب إنتاجها، وتوقيت إنتاجها والأنشطة المرافقة مثل شراء المواد الأولية والتجميع ويتم استخدام نظام رقابة على نطاق واسع.

ج / **تخطيط وإدارة المواد:** وهي عملية شراء وإدارة المواد الأولية الداخلة في الإنتاج وهذا النشاط مرافق للنشاط السابق (تخطيط وجدولة الإنتاج) حيث أنه في مرحلة من مراحل التخطيط يجب تحديد كمية ونوع المواد الأولية ووضع ذلك في جدول الإنتاج الأساسي.

د / **الرقابة على المخزون:**

هـ/ التخطيط الداخلي لمواقع العمل: الاستفادة من المساحات التي تمتلكها المنظمة بهدف الوصول إلى الكفاءة المطلوبة في الإنتاج.

تحديد أفضل الأماكن لوضع آلات ومعدات الإنتاج ودراسة العدد المناسب من العمال داخل منظومة الإنتاج.

و/ الرقابة على الجودة: تهدف الرقابة على الجودة إلى التحقق من مطابقة المنتجات النهائية للمواصفات والمقاييس المطلوبة.

2-2 أساليب الإنتاج:

يمكن تقسمها الى نوعين: انتاج مستمر وإنتاج متقطع.

أ/ نظام الإنتاج المستمر:

- صناعة تكرير النفط.
- صناعة الأسمنت ومواد البناء.
- صناعة المنتجات الخشبية.
- خطوط التجميع في مصانع السيارات.

يمكن ان ندرج تحت هذا النظام

- عمليات الإنتاج الواسع المتمثلة في خطوط التجميع مثل صناعة السيارات.

- عمليات الإنتاج المستمر مثل معالجة المياه واستخراج النفط.

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

5

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



الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

5



الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

5

ب / نظام الإنتاج المتقطع:

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

صناعة الأجهزة والمعدات الالكترونية.

صناعة الأثاث المكتبي والمنزلي.

صناعة مواد ومستحضرات التجميل.

ويكون الإنتاج المتقطع على عدة اشكال منها:

- الإنتاج على أساس المشروع: مثل صناعة السفن والطائرات.
- الإنتاج على أساس الورش مثل النجارة والحدادة.
- الإنتاج على أساس الدفعة. دفعات صغيرة على أساس طلبات الزبائن مثل الأدوات التعليمية.

- من أهم خصائص هذا النظام في الإنتاج:
- المنتجات التي يتم إنتاجها خلال خط الإنتاج منتجات خاصة وغير نمطية
- المواصفات يتولى العميل تحديد مواصفاتها وأحجامها وأشكالها والكميات المطلوب إنتاجها ومواعيد الإنتاج، لهذا فإن نوع المنتجات يتغير من فترة لأخرى.
- الإنتاج يتم بالطلبية، حيث ينتظر الإنتاج تلقي طلبات العملاء مقدمًا.
- يتذبذب الإنتاج من وقت لآخر لأن الأمر يتوقف على العملاء ومواعيد تقديمهم للطلبات والكميات المطلوبة في كل طلبية.
- تختلف مواصفات المنتج من طلبية لأخرى، وبالتالي تختلف العمليات الصناعية اللازمة للإنتاج.

معلومة: الفرق بين الإنتاج والإنتاجية:

الإنتاج هو عملية تحويل المدخلات الى مخرجات، أما الإنتاجية فهي مقياس لكفاءة استخدام العوامل الإنتاجية في فترة زمنية معينة، والمقياس الأكثر شيوعًا للإنتاجية في المواقع الصناعية هو الحجم الحقيقي من المخرجات التي يتم إنتاجها في ساعة عمل واحدة.

3- وظيفة التسويق:

تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف التنفيذية الرئيسة التي تسهم مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

يعرف التسويق على أنه جميع الأنشطة المتعلقة بانسياب السلع والخدمات من مراكز الإنتاج الأولية حتى تصل إلى أيدي المستهلكين النهائيين.

هو عملية تخطيط وتنفيذ مفهوم الأفكار والسلع والخدمات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها لإيجاد عمليات تبادل ترضي أهداف المستهلك والمؤسسة. (حسب الجمعية الأمريكية للتسويق)

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

5

ومن أنشطة الوظيفة التسويقية في المؤسسة ما يلي:

□ تحديد احتياجات وقياس حاجات الزبائن لمنتج / خدمة ما؛

□ ترجمة هذه الاحتياجات إلى منتج / خدمة مطورة؛

□ وضع خطة من شأنها أن تجعل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ممكناً؛

□ إطلاع زبائن المستقبل على وجود المنتج / الخدمة؛

□ الترويج المستمر وتشجيع الطلب على المنتج / الخدمة من خلال

العروض والحملات الدعائية.

4- وظيفة الموارد البشرية: (وظيفة الافراد)

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع هي تولي شؤون الإستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات داخل المؤسسة و ذلك سعيا لتحقيق أهدافها، وتهتم وظيفة إدارة الموارد البشرية بكل الوظائف التي يقوم بها الأفراد في مستوى الإدارة التشغيلية، ومستوى الإدارة الوسطى و مستوى الإدارة العليا.

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

5



Human Resources



ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- اختيار وتعيين العاملين الملائمين للوظائف ووضع سياسات النقل والترقية والاستغناء عن الخدمة والفصل؛
- رسم سياسات المراتبات والأجور بما يضمن قبولها من جانب العاملين استقرار العمل في المؤسسة؛
- مراعات العمل الإنساني في المؤسسة وإيجاد سبل الاستقرار والتعاون خاصة بين الرؤساء والمرؤوسين.

تابع للفصل الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية

عناصر المحاضرة

5- الوظيفة الإدارية

6- الوظيفة المالية

7- وظيفة البحث والتطوير

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

6

5- الوظيفة الإدارية:

تشمل الوظيفة الإدارة داخل المؤسسة مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود، حيث تتمثل هذه المهام في **التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة واتخاذ القرار...**، وتهتم المؤسسة بعملية الإدارة وذلك من أجل إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخلها ومن ثم السهر على ضمان السير الحسن لها.

وتتمثل الوظائف الفرعية لوظيفة الإدارة في:

- **التخطيط:** التخطيط هو التقرير المسبق لما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟ وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول اليه.

- **اتخاذ القرار:** القرار هو اختيار بديل من بين بديلين أو مجموعة بدائل متاحة وفق معايير محددة استجابة لموقف معين.

وتمر عملية صنع القرار بالمراحل التالية:

تحليل وتشخيص الموقف، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، التنفيذ، تقييم النتائج.

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

6

- **التنظيم:** وهو ترجمة للتخطيط أو الخطة من السكون الى الحركة، حركة الأفراد والجماعات والأقسام والإدارات، وذلك بتجزئة العمل الذي سيؤدي الى بلوغ الأهداف إلى أنشطة فرعية ويعهد بأداء كل نشاط أو مجموعة متجانسة من الأنشطة الى وحدة تنظيمية (إدارة أو قسم)، مع تحديد الوظائف التي ستمارس داخل كل وحدة، حيث يفوض جزء من السلطة الى رئيس كل وحدة بما يتناسب مع حجم مسؤولياته.

- **التوجيه:** هو عملية يتم من خلالها ابلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في انجاز العمل المناط به، ويتطلب التوجيه توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، اصدار الأوامر، التحفيز وتفويض السلطة.

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

6

- **الرقابة:** هي ذلك النشاط الذي تمارسه الإدارة في المؤسسة للتأكد من أن العمل فيها يسير وفقا للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة مع كشف الأخطاء والانحرافات والعمل على إصلاحها.

وتستهدف الرقابة – بشكل عام-التأكد من كصحة ودقة اتجاه المرؤوسين في أدائهم لوظائفهم، بالإضافة الى أهداف أخرى.

كما أن الرقابة على الأداء أو ما يسمى بمراقبة التسيير، هو عبارة عن نظام متكامل من الإجراءات والأدوات الإدارية التي تهدف إلى إيجاد التناسق والتناسب بين مجموع الأهداف المسطرة والمنجزات المحققة.



الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة



المحاضرة

6

6- الوظيفة المالية: (وظيفة التمويل)

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

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

- أهداف الوظيفة المالية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسير خزينة المؤسسة (الإيرادات والمدفوعات) وإدارة سيولتها المالية.
- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة والوقت المناسب لذلك.
- اختيار أحسن طرق التمويل.
- الاهتمام بتفاصيل تمويل الوظائف الأخرى للمؤسسة حتى تتمكن من تأدية مهامها .
- مسك الدفاتر وأعداد التقارير المالية .
- إيجاد سياسة مالية تضمن السير الحسن للمؤسسة.

- التخطيط المالي: يعتبر التخطيط للأنشطة المالية في المؤسسة من أهم الموضوعات التي تؤثر على جوانبها المالية، وهذا من ناحيتين: الأولى: تؤثر هذه الخطط على الإيرادات والمدفوعات النقدية المتوقعة للمؤسسة ومن خلالها يتخذ قرار بتدبير الأموال التي تحتاجها المؤسسة أو التخطيط لاستثمار الفائض منها.

الثانية: تؤثر الخطط على ربحية العمليات المختلفة للمؤسسة، فالتخطيط المالي يتضمن التخطيط لاستغلال الأموال المتاحة من داخل المؤسسة وخارجها في استثمارات ومشروعات تدر عائدا عليها.

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

6

وبالتالي فالتخطيط المالي السليم يتضمن عددا من الأنشطة منها:

- تحديد حجم الأموال التي سوف تحتاج إليها المؤسسة وبرامجها المختلفة.
- تحديد حجم الأموال الممكن توفيرها من داخل المؤسسة وتلك التي يمكن الحصول عليها من خارجها.
- تحديد أفضل مصادر الأموال التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة.
- تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتاحة (داخلية، خارجية) في عمليات المشروع.

وعليه فالتخطيط المالي يتضمن نوعين من الأنشطة، يتعلق الأول
بكيفية الحصول على الأموال وإدارتها، بينما الثاني يتعلق بإعداد
الموازنات التخطيطية التي تعتبر كأدوات تستخدم في التخطيط
المالي.

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

المحاضرة

6



Research & Development

الفصل الرابع:

وظائف
المؤسسة

المحاضرة

6

7- وظيفة البحث والتطوير:

كلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير.

ويقصد بها كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية.

وتحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواءا كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج و كذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة.

الفصل الرابع:

وظائف

المؤسسة

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواءا كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة.

تهتم هذه الوظيفة بتطوير المنتجات تماشيا مع تطور ذوق وتجدد رغبة المستهلك، كما تقوم أيضا بابتكار أفكار خلاقية ومنتجات جديدة وخدمات مبدعة ذات قدرة تنافسية عالية لم يسبقها إليها غيرها، بجودة عالية وبتكاليف منخفضة .

المحاضرة

6

ملاحظة: وختاما لفصل وظائف المؤسسة، تجدر بنا
الإشارة الى أن جميع هذه الوظائف هامة للمؤسسة.



عناصر المحاضرة الاولى:

1- مدخل

2- التحليل المالي

3- مؤشرات أداء المؤسسة

الفصل الخامس:

أدوات التحليل

الاقتصادي في المؤسسة

المحاضرة

9



1- مدخل:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية مشروعا معرضا لأخطار متعددة الاشكال عبر الزمن، هذا المشروع يستلزم استخدام موارد تمثل في مجموعها الرأس المال الاقتصادي لها.

والمهمة الاقتصادية للمؤسسة تتمثل في تجميع هذه الوسائل المختلفة واستغلالها بغرض الحصول على قيمة مضافة، تعتبر مصدر النمو والمداخيل.



ومن أجل أن تتمكن المؤسسة من القيام بهذه المهمة، من الضروري أن تحترم القيدتين الأساسيتين التاليتين:

□ أن يكون أداءها جيد عند القيام بوظائفها الأساسية والمتمثلة في وظائف الإنتاج، الاستهلاك والتوزيع...، فهي ملزمة بتحقيق المردودية.

□ أن تحافظ على توازناتها المالية الأساسية، والتي بدونها قد تتعرض لخطر الزوال في أقرب الآجال.



2- التحليل المالي:

يعرف التحليل المالي: بأنه عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات وكذلك في تشخيص أية مشكلة مالية موجودة وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل.

الفصل الخامس:

أدوات التحليل
الاقتصادي في
المؤسسة

المحاضرة

9



وتتحقق غاية التحليل المالي من خلال تقييم الأمور التالية:

- التركيب المالي للمؤسسة المتمثل في أصول المؤسسة والمصادر التي حصلت منها على الأموال اللازمة لحيازة هذه الأصول.
- الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة على مدى عدة سنوات.
- المرونة التي تتمتع بها المؤسسة بها للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، كالانحراف في المبيعات والانحراف في التدفقات النقدية بسبب ظروف خاصة أو عامة.



1-1 الجهات المهتمة بالتحليل المالي:

الاستعمالات الواسعة للتحليل المالي جعلت منه مجال اهتمام الكثيرين رغم اختلاف الأهداف التي يتطلعون إليها من تطبيقه ومن الجهات التي تستعمل التحليل المالي استعمالاً واسعاً:

الفصل الخامس:

أدوات التحليل
الاقتصادي في
المؤسسة

المحاضرة

9



أ- **المستثمرون:** يهتم المستثمرون في الدرجة الأولى بسلامة استثماراتهم ومدى مناسبة عوائدها الحالية والمستقبلية للمخاطر التي قد تتعرض لها، لذلك يقومون بعملية التحليل قبل اتخاذ قراراتهم الاستثمارية للتوصل لمعلومات حول مايلي:

□ أداء المؤسسة على المدى القصير والطويل وقدرتها على الاستمرار في تحقيق العوائد المناسبة على الاستثمارات.



□ الاتجاه الذي اتخذته ربحية المؤسسة على مدى فترة معقولة من الزمن.

□ سياسة توزيع الأرباح المتبعة ومدى ثباتها.

□ الهيكل المالي للمؤسسة ونقاط الضعف فيه.

□ نتيجة مقارنة أداء المؤسسة بالمؤسسات الأخرى المشابهة بالنشاط وكذلك أداء الصناعة التي تنتمي لها.



ب- إدارة المؤسسة: يستعمل التحليل المالي من قبل المستويات

الإدارية المختلفة في المؤسسة لتحقيق الغايات التالية:

□ تقييم ربحية المؤسسة والعوائد المحققة على الاستثمار.

□ تعرف الاتجاهات التي يتخذها أداء الشركة.

□ مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات المشابهة (بالحجم والنشاط)

وأيضاً المقارنة مع أداء الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.

□ تقييم كفاءة إدارة الموجودات.

□ تشخيص المشكلات الحالية.

□ التخطيط للمستقبل.



ج- الدائنون: يقومون بالتحليل لأجل تقييم المخاطر المتوقعة أن

تؤثر في قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها عندما تستحق هذه الالتزامات،

ويتم ذلك من خلال تركيز التحليل المالي على العناصر التالية:

- السيولة في المؤسسة.
- هيكل المؤسسة المالي والمصادر الرئيسية للأموال واستخداماتها.
- تعرف قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح باعتبارها أحد الموارد للوفاء بالديون.
- السياسات التي اتبعتها المؤسسة في الماضي لمواجهة الاحتياجات المالية.



د- المصالح الحكومية: يعود اهتمام الجهات الحكومية بتحليل أداء المؤسسات لأسباب رقابية بالدرجة الأولى ولأسباب ضريبية بالدرجة الثانية وغايات إحصائية.

هـ- المؤسسات المختصة بالتحليل: تقوم هذه المؤسسات بالتحليل المالي إما بمبادرة منها أو بناءً على تكليف من إحدى المؤسسات المهمة بأمر المؤسسة، وتقدم خدماتها في مثل هذه الحالات مقابل أجر معين.
هذا بالإضافة الى سمسرة الأوراق المالية.



2-2 أهداف التحليل المالي:

يمكن القول بأن التحليل المالي هو عملية تحويل البيانات المالية الواردة في القوائم المالية إلى معلومات تستعمل كأساس لاتخاذ قرارات مستنيرة لأجل تعزيز الاتجاهات الايجابية في المؤسسة ولمعالجة بعض الممارسات الخاطئة أو معالجة نقص متوقع في السيولة و بشكل عام يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية:

الفصل الخامس:

أدوات التحليل
الاقتصادي في
المؤسسة

المحاضرة

9



- معرفة حقيقة الوضع المالي للمؤسسة
- تحديد قدرة المؤسسة على خدمة دينها وقدرتها على الاقتراض
- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة
- الحكم على مدى كفاءة الإدارة
- معرفة الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة
- تقييم جدوى الاستثمارات في المؤسسة
- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.



2-3 بيانات التحليل المالي:

أ- الميزانية: تأخذ شكل جدول ينقسم الى جانبين: جانب الموجودات أو الاستخدامات ويعرف بالأصول، وجانب الموارد ويعرف بالخصوم. والميزانية المحاسبية هي عبارة عن جرد تقوم به المؤسسة في وقت معين لمجموع ما تملكه من موجودات ولكل ما عليها من ديون، وهذا لتحديد ذمتها وحالتها الصافية.

الفصل الخامس:

أدوات التحليل
الاقتصادي في
المؤسسة

المحاضرة

10



شكل مختصر للميزانية المحاسبية

حسابات الأصول	حسابات الخصوم
الأصول الثابتة الأصول المتداولة	الأموال الدائمة
	ديون قصيرة الاجل
مجموع الاصول	مجموع الخصوم

الفصل الخامس:

أدوات التحليل
الاقتصادي في
المؤسسة

المحاضرة

10



ب- جدول حسابات النتائج: هو بيان ملخص للأعباء والنواتج المحققة من طرف المؤسسة خلال السنة المالية، حيث لا يأخذ بالحسبان تاريخ تحصيل الناتج أو العائد وتاريخ سحب المصروف أو العبء، ويبرز بطريقة مميزة النتيجة الصافية للسنة المالية أي الربح أو الخسارة .

هذا الجدول مهم جدا لدراسة تطور أصناف الحسابات الأساسية مثل رقم الاعمال والممتلكات ومصاريف المستخدمين.

ونجد في حساب النتائج المعلومات التالية:



- تحليل الأعباء حسب طبيعتها الذي يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية أي الهام الإجمالي و القيمة المضافة و الفائض الإجمالي للاستغلال ؛
- نواتج الأنشطة العادية ؛
- النواتج المالية و الأعباء المالية ؛
- أعباء المستخدمين ؛
- الضرائب و الرسوم و التسديدات المماثلة ؛
- المخصصات للإهلاكات و لخسائر القيمة التي تخص التثبيتات العينية و المعنوية ؛
- نتيجة الأنشطة العادية ؛
- النتيجة الصافية للفترة قبل التوزيع ؛
- النتيجة الصافية لكل سهم من الأسهم بالنسبة لشركات المساهمة .

الفصل الخامس:

أدوات التحليل

الاقتصادي في

المؤسسة

المحاضرة

10



2-4 أدوات التحليل المالي:

أ- التحليل بواسطة التوازنات المالية:

أي أن المؤسسة تحاول تمويل استثماراتها ودورة استغلالها وكذا مواجهة التزاماتها دون حدوث اختلال أو اضطراب، وهذا بمقابلة استحقاقية الخصوم لسيولة الأصول بغية الوصول الى التوازن المالي.

فالأموال الدائمة تستخدم في تمويل الأصول الثابتة أما الأصول المتداولة فيتم تمويلها عن طريق الأموال المتداولة وهو الشيء الذي يصعب تحقيقه نسبيا نظرا للتغيرات التي تعرفها دورة الاستغلال، لهذا يخصص جزء من الأموال الدائمة لتغطية تمويل الأصول المتداولة. هذا الجزء الفائض من الأموال الدائمة الذي يمول الأصول الثابتة يدعى راس المال العامل (رم ع).



➤ **راس المال العامل:** وهو ذلك الجزء من الأموال الدائمة غير المستعمل في تمويل الأصول الثابتة والمخصص لتمويل جزء من الأصول المتداولة.

وعليه: **راس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة**

➤ **راس المال العامل الخاصة:** وهو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل المتداولة.

ر م ع الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة



➤ **راس المال العامل الأجنبي:** وهو مجموع الأموال الأجنبية التي تمول المتداولة.

ر م ع الأجنبي = ديون طويلة ومتوسطة الاجل + ديون قصيرة الاجل

➤ **احتياجات راس المال العامل:** احتياجات راس المال العامل لأجل معين هي ر م ع الذي يلزم المؤسسة لمقابلة الديون قصيرة الاجل المستحقة لنفس المدة. أو هي عبارة عن الاحتياجات الصافية لدورة الاستغلال.

➤ **الخزينة:** وهي مجموع الأموال السائلة التي بحوزة المؤسسة خلال دورة الاستغلال.



ب- التحليل بواسطة النسب المالية:

وهي علاقة تربط قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي والاستغلالي وهذه النسب تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المالية المتخذة من طرف المؤسسة، منها:

➤ نسب التوازن الهيكلي = راس المال العامل الصافي / الأصول المتداولة

➤ نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

➤ نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون



نسب السيولة:

- نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مجموع الأصول
- نسبة السيولة العامة = مج الأصول المتداولة / ديون ق الاجل

نسب المردودية:

- المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مج الأصول
- المردودية المالية = النتيجة الصافية / مج الأموال الخاصة



3- مؤشرات أداء المؤسسة:

1-3 مؤشرات الإنتاجية:

وهي من أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء أو فعالية المؤسسة الإنتاجية، ويجب التمييز بين الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية



أ- الإنتاجية الكلية: وتمثل العلاقة ما بين الإنتاج الكلي وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية للحصول على هذا الإنتاج.

الإنتاجية الكلية = الإنتاج الكلي / عناصر الإنتاج المستخدمة

وبما أن العملية الإنتاجية الواحدة تتطلب عدة عوامل انتاج، توجد بعض الصعوبات في قياس الإنتاجية الكلية التي تقلل الى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات الاقتصادية، الشيء الذي يفرض على الباحثين اللجوء أو الاهتمام بالإنتاجيات الجزئية قصد معرفة فعالية المؤسسة.



ب- الإنتاجية الجزئية: وهي تعبر عن العلاقة الكمية ما بين الإنتاج الكلي وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ويمكن قياس الإنتاجية الجزئية للعمل، لراس المال أو لأي عنصر آخر من عناصر الإنتاج.

$$\text{الإنتاجية الجزئية للعنصر الإنتاجي (x) = الإنتاج الكلي / الكمية المستخدمة من (x)}$$

ويهتم معظم الباحثون بقياس الإنتاجية الجزئية للعمل التي تمثل العلاقة بين الإنتاج والعمل ولذلك يمكن استعمال عدة مؤشرات تعبر كلها عن إنتاجية العمل، ومن بينها المؤشرات التالية:



• إنتاجية العامل = الإنتاج الكلي / عدد العمال.

• إنتاجية ساعة العمل الواحدة = الإنتاج الكلي / عدد ساعات العمل.

• القيمة المضافة للعامل = القيمة المضافة الاجمالية / عدد العمال.

ومن الأسباب التي تدفع الباحثين بالاهتمام بعنصر العمل ، سهولة قياس إنتاجية العمل بالمقارنة مع إنتاجية عناصر الإنتاج الأخرى ، وذلك لتوفر الإحصاءات الخاصة بالعمل وبالأجور وبعدد ساعات العمل. كما انه يمكن زيادة إنتاجية العمل حتى يمكن تحسين أداء المؤسسة.



3-2 الربح: كمقياس للكفاءة الإنتاجية:

إن العديد من المؤسسات تعتمد على ما تحققه من أرباح لقياس كفاءتها الإنتاجية ولكن لا بد من القول انه في كثير من الحالات يؤدي الاعتماد على معدل الربح في قياس الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الى نتائج مضللة، لأنه لم نجد دائما ارتباط حتمي بين معدل الربح الذي تحققه المؤسسة وكفاءتها الإنتاجية، لأنه يسهل على المؤسسة تحقيق أرباح مرتفعة في ظروف غير عادية كالحالات الاحتكارية.

الربح = الإيراد الكلي - التكاليف الكلية

معدل الربح = الربح / التكاليف



3-3 مؤشرات الفعالية العامة للمؤسسة:

ويمكن ان نذكر المؤشرات التالية:

□ **عائد الاستثمار:** ويمكن التعبير عليه بمردودية الأموال المستثمرة وهي:

مردودية الأموال المستثمرة = (صافي الربح / اجمالي الأموال المستثمرة)

وتقارن نسبة المردودية بنسبة الفوائد التي تسدد على القروض طويلة المدى مثلا.

□ **مؤشر عائد الاستثمار الثابت = صافي الأرباح / قيمة الأصول الثابتة.**



مؤشرات أخرى تستعمل لدراسة أداء المؤسسة:

معدل توقف الآلات = عدد ساعات التوقف / العدد الإجمالي لساعات العمل.

ويؤثر هذا المعدل على حجم الإنتاج والإنتاجية وعلى أداء المؤسسة بشك عام.

نسبة الفاقد من الوقت الإنتاجي = (الوقت المخطط - الوقت الفعلي) /
الوقت المخطط * 100



مشكلة التضخم الإداري المتزايد:

نسبة الإداريين = عدد العمال الإداريين / عدد العمال الإجمالي

معدل استخدام الطاقة الإنتاجية:

معدل استخدام الطاقة الإنتاجية = (الإنتاج الفعلي / الطاقة الإنتاجية المتوفرة)



عناصر المحاضرة

- 1- مفهوم نمو المؤسسة
- 2- مؤشرات نمو المؤسسة
- 3- أهداف نمو المؤسسة
- 4- استراتيجية نمو المؤسسة
- 5- دورة حياة المؤسسة

الفصل السادس:

أنماط نمو المؤسسة

المحاضرة

11



الفصل السادس:

أنماط نمو المؤسسة

المحاضرة

11



من الطبيعي أن تسعى أي مؤسسة لتحقيق للنمو المستمر والمتزايد بما أن هناك منافسين لها، فالنمو يعتبر مسألة جوهرية بالنسبة للمؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أو حجمها. ولولا النمو لما بقيت المؤسسة على قيد الحياة. وعليه فهي تبحث وتوسع لتوفير الشروط المطلوبة لتحقيق هذا النمو.

فما هو تعريف نمو المؤسسة؟



1- مفهوم نمو المؤسسة:

النمو يعنى الزيادة، ووفقا لذلك فإن نمو المؤسسة يعنى تطور المؤسسة اتجاه زيادة حجم نشاطها وفعاليتها، وبالتالي فإن نمو المؤسسة يمكن أن يأخذ أشكالا متنوعة كارتفاع: المبيعات، الحصة السوقية، عدد العمال، المردودية، ...



أو يمكن تعريف نمو المؤسسة أيضا على انه زيادة حجم المؤسسة وتغير في خصائصها: (منتجات، أسواق، تكنولوجيا، تمويل، موارد بشرية وهيكل تنظيمي)؛

وبالتالي هي عملية مضاعفة لها بعدين : **بعد كمي** من خلال **زيادة الحجم** (المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، ...) و**بعد كمي** من خلال **تغير في هيكلها وانشطتها**.



وبالتالي فإن عملية النمو في اطارها الشامل تعني تطور المؤسسة عبر الزمن حجماً وأداءً. ويتم قياسه بأخذ المعايير التالية :

➤ **عوامل الإنتاج:** زيادة في استعمال المواد الأولية، زيادة في عدد العمال، الزيادة في عدد الآلات والمعدات أو استعمال تكنولوجيا جديدة ...

➤ **النتائج:** الزيادة في الأرباح ، الزيادة في رقم الأعمال ...

➤ **النشاط:** زيادة في عدد السلع أو الخدمات المنتجة، توسيع

الشبكة التجارية إحداث تشكيلة جديدة من المنتجات ...



الفصل السادس:

أنماط نمو المؤسسة

المحاضرة

11



2- مؤشرات نمو المؤسسة:

يمكن التفريق بين مؤشرات مرتبطة بمخرجات المؤسسة وأخرى مرتبطة بمدخلاتها.

1-2 مؤشر المخرجات: يتمثل في رقم الاعمال، الإنتاج والقيمة المضافة. غير أن مؤشر رقم الاعمال يعتبر الأكثر استعمالاً والأكثر مصداقية مقارنة بالمؤشرين الآخرين.



1-2 مؤشر المخرجات: تتمثل في رقم الاعمال، الإنتاج والقيمة المضافة.

1- رقم الاعمال: تتعدد استخدامات رقم الأعمال كمؤشر للقياس إضافة إلى اعتماده كمعيار لقياس أداء المؤسسة في الجوانب التجارية والمالية فهو المؤشر الأكثر استخداما في قياس نموها الاجمالي.

وهو يعبر عن حجم تطور مبيعات المؤسسة. ويقاس النمو في هذه الحالة بحساب الارتفاع في رقم الأعمال خلال فترة زمنية معينة.

يمكن القول أن مكانة المؤسسة في السوق متعلق بمستوى رقم أعمالها، فهو يحدد طبيعة العلاقة التي تربطها بالعملاء حيث يعكس النمو قدرتها على التغلغل في السوق الأمامية.



ب- الانتاج: يعبر الإنتاج عن القدرة الإنتاجية للمؤسسة الصناعية والمتمثلة في الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن التعبير عنه أيضا بحجم مخرجات المؤسسة.



ج- القيمة المضافة: باستخدام القيمة المضافة نقيس النمو بناءً على الارتفاع في القيمة التي كونها النشاط، فهي تمثل الفارق بين المدخلات المالية المباشرة معبر عنها برقم الأعمال والإنتاج المخزن والمخرجات المالية لمباشرة معبر عنها بالاستهلاكات الوسيطة المباشرة .

ويقاس النمو عندئذ بحساب التغير في القيمة المضافة بين فترتين.



2-2 مؤشر المدخلات: تتمثل في عدد العمال، الاستثمار ورأس المال.

أ- عدد العمال: يمكن الحكم على مستوى النشاط بتحديد حجم العمالة المستخدمة، حيث عادة ما تبدأ المؤسسة نشاطها بعدد محدود من العمال ثم يتزايد تدريجيا كلما زاد حجمها.

غير أنه لا يمكن ربط زيادة الإنتاج دائما بزيادة حجم العمالة فيمكن أن يعود السبب لتحديث التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج.



ب- الاستثمار: يشكل الاستثمار بأنواعه أحد عوامل الإنتاج والركيزة المحورية لممارسة الأنشطة الاقتصادية، ويتوقف مستواه على حجم المؤسسة، فكلما اتسعت أنشطتها كلما زادت الحاجة إلى اقتناء أصول استثمارية جديدة لتجسيدها.

ويمكن حساب معدل نمو الاستثمارات اعتماداً على المعطيات التي توفرها الوثائق المحاسبية والمالية للمؤسسة.



ج- رأس المال: إن الارتفاع في حجم الأصول بسبب نمو النشاط لا يتحقق إلا بتحكم المؤسسة في مصادر تمويلها وعلى رأسها الأموال الجماعية التي تعبر عن القيمة المحاسبية للمؤسسة ، فمن منظور محاسبي تتعدد أشكال النمو في رأس المال ، داخليا بفضل التراكم في الأرباح والذي يحدث ارتفاعا تدريجيا في حجم المؤسسة وخارجيا بفتح رأس المال للمساهمة والذي يعتبر مصدرا هاما لتمويل الاحتياجات المتزايدة أثناء مرحلة النمو.



الفصل السادس:

أنماط نمو المؤسسة

المحاضرة

11



ويتوقف ذلك على مستوى **المردودية المالية** فكلما ارتفعت النتيجة **الصافية** كلما زاد ذلك من قدرة المؤسسة على **التمويل الذاتي** لاحتياجاتها، وهذا بدوره يدفع المستثمرين إلى الإقبال على المساهمة في رأس المال.

ولذلك يبرر استخدام رأس المال كمؤشر لقياس النمو نتيجة للعلاقة التي تربط النمو في النشاط بالنمو في الاحتياجات المالية، ومن ثم فإن الارتفاع في حجم رأس المال بأشكاله يعبر عن النمو في حجم المؤسسة.



3- أهداف نمو المؤسسة:

1- أهداف النمو على المستوى التسييري: يساهم النمو على هذا المستوى في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة المتمثلة في الربح والبقاء وضمان الاستمرارية، وذلك يمر بتجسيد الأهداف المسطرة وتحقيق نجاحات تتراكم عبر الزمن لتشكل ثقافة لتسيير المؤسسة يستند إليها متخذ القرار كمرجعية في إعداد المخططات وتسطير الأهداف .

يحدث التوافق بين المسيرين والمالكين (المساهمين) على سلوك نهج معين للنمو يحقق أهداف الطرفين (معدل مقبول من الربح وزيادة في معدل النمو).



ب- أهداف النمو على المستوى التنافسي: في سوق المنافسة يتحقق النمو بالاستحواذ على الحصة السوقية وذلك على حساب المنافسين. حيث تعمل المؤسسة على:

❖ التحكم في التكاليف وهذا يتيح لها القدرة على المناورة في الأسعار كوسيلة باتخاذ وضعيات تنافسية قوية تمكنها من تحقيق النمو في السوق.



❖ تراكم الخبرة والتي تكسب المؤسسة قوة تفاوضية مع مختلف المتعاملين والشركاء.

❖ المحافظة على المقومات الأساسية للبقاء أهمها حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول، التي تعتبر سدا منيعا تحتمي به المؤسسة من مخطر المنافسين المحتملين.



ج- أهداف النمو على المستوى المالي: الحجم الكبير يوفر للمؤسسة ايجاد اسهل الطرق لتمويل استثماراتها. بالإضافة الى الهيمنة على مورديها بفضل حجم المشتريات مما يوفر أسعار اقل وظروف احسن.



4- استراتيجيات نمو المؤسسة: ويمكن اختصارها فيما يلي:

❖ **التخصص:** يعتمد على تركيز المؤسسة لجهودها حول خدمة مهنة أو نشاط وحيد.

❖ **التنوع:** وهو على العكس من التخصص، حيث يعتمد على تنمية نشاطات جديدة.

❖ **التكامل العمودي:** يعتمد على ممارسة المؤسسة لنشاط يقع ضمن نظام القيمة الذي تنتمي اليه.



❖ **الإخراج:** ويعتمد على تفويض، لشريك خارجي، نشاط كانت تقوم به المؤسسة.

هذه الأشكال يمكن أن نظيف اليها:

❖ **التدويل:** وهو أشبه ما يكون بتنوع جغرافي لكن خارج الحدود الوطنية.



5- دورة حياة المؤسسة:

يشير هذا المفهوم إلى أن للمؤسسة نمط من أنماط التغيير الذي يمكن التنبؤ به ويفترض هذا النمط أن للمؤسسات دورات حياة تمر بها وهذه المراحل التي تمر بها مرتبة بشكل منطقي .

ومن الواضح ان شيوع فكرة دورة الحياة كان ولا يزال بمثابة تحذير للإدارة بضرورة مواصلة تقديم منتجات جديدة اذا ارادت ان تبقى المنظمة لمدة طويلة من الزمن. لقد اشارت البحوث المهمة بدورة حياة المنظمة إلى وجود خمسة مراحل اساسية لهذه الدورة هي:



1-5 مرحلة التأسيس والانبثاق:

تشبه هذه المرحلة مرحلة التكوين في دورة حياة السلعة حيث تكون المؤسسة الاقتصادية في هذه المرحلة في دور الطفولة و لكنها تمتلك اهداف طموحة و ابداعاتها متعددة ان التقدم للمرحلة الثانية يتطلب ضمان استمرارية حصول المؤسسة على مواردها الأساسية.

الفصل السادس:

أنماط نمو
المؤسسة

المحاضرة

11



2-5 مرحلة التجميع:

هذه المرحلة امتداد للمرحلة الابداعية السابقة الا ان المؤسسة هنا تمتلك رسالة واضحة اما الاتصالات الادارية والهيكل التنظيمي فلا يزالان غير رسميان ومما يلاحظ على الافراد العاملين في هذه المرحلة انهم يعملون ساعات طويلة دافعهم في ذلك الالتزام والاخلاص العاليين للمؤسسة.



3-5 مرحلة الترسيم و السيطرة:

يكون الهيكل التنظيمي اكثر ثباتا. حيث تضع المؤسسة القواعد والاجراءات الرسمية وتؤكد على ضرورة تنفيذها. كما تميل الابداعات إلى ان تكون قليلة في الوقت الذي يجري فيه التأكيد على الفعالية والكفاءة. الادارة العليا مركزية في اتخاذ القرارات فضلا عن احكام سيطرتها على المنظمة وفي هذه المرحلة يكون وجود المنظمة أهم من وجود الشخص فالأدوار تم تحديدها إلى درجة لم يعد يسبب رحيل أحد الاعضاء تهديدا مباشرا لوجود المؤسسة.



4-5 حلة توسيع الهيكل التنظيمي:

تنوع المؤسسة في هذه المرحلة السلع والخدمات التي تقدمها، تكون الإدارة مهتمة باستمرار في البحث عن السلع الجديدة و فرص النمو في البيئة الخارجية كما يصبح الهيكل التنظيمي اكثر تعقيدا واتساعا الامر الذي يتطلب انتشار اللامركزية في اتخاذ القرارات.



5-5 مرحلة التدهور :

أنماط نمو المؤسسة

نتيجة للمنافسة الحادة وتقلص الأسواق تجد المؤسسة نفسها وقد انفض الناس عن اقتناء سلعها لذلك تبذل الإدارة أقصى جهدها في البحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وقد تشهد هذه المرحلة ظهور قيادات جديدة تنقذ المؤسسة .

المحاضرة

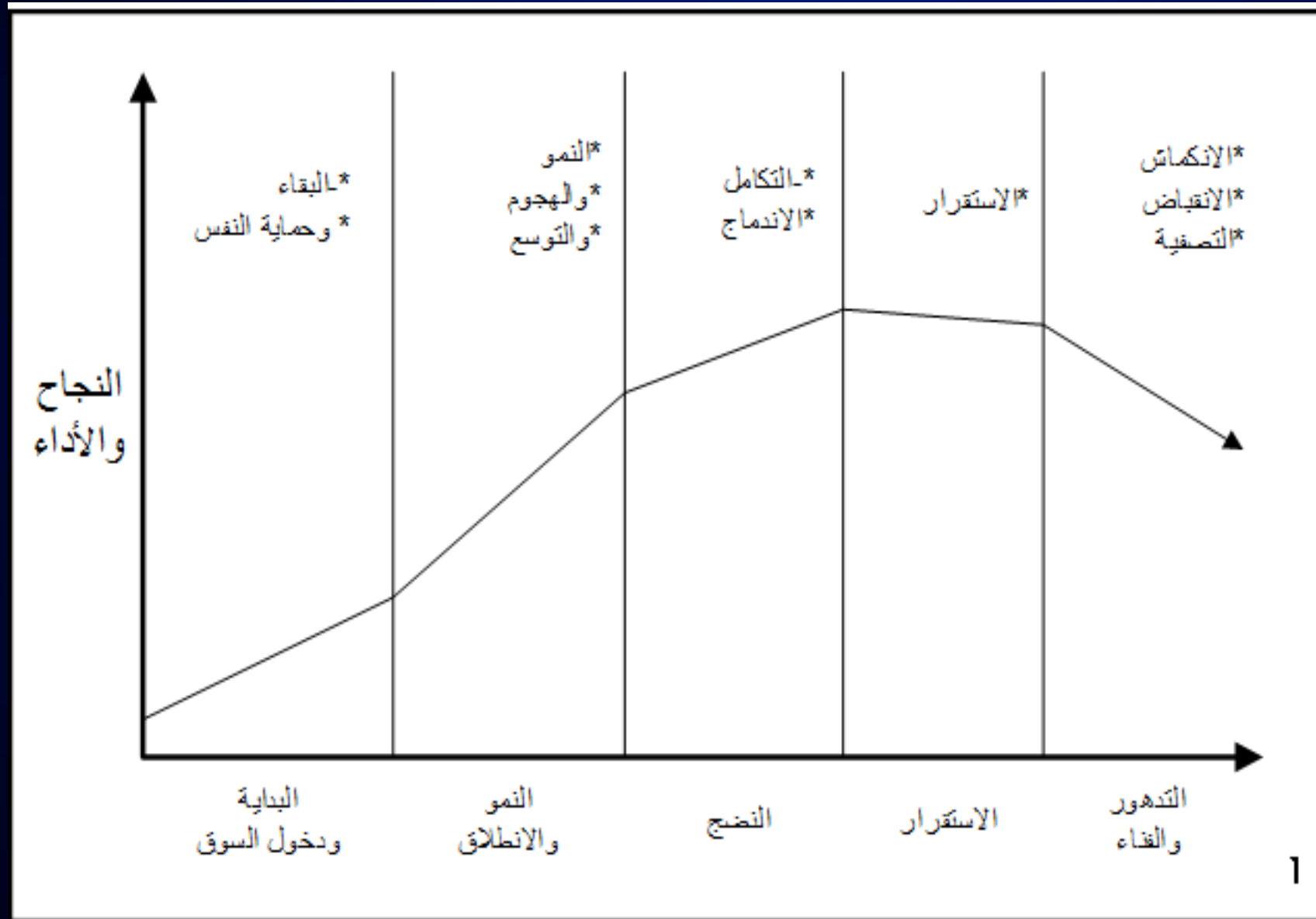


الفصل السادس:

أنماط نمو المؤسسة

المحاضرة

11

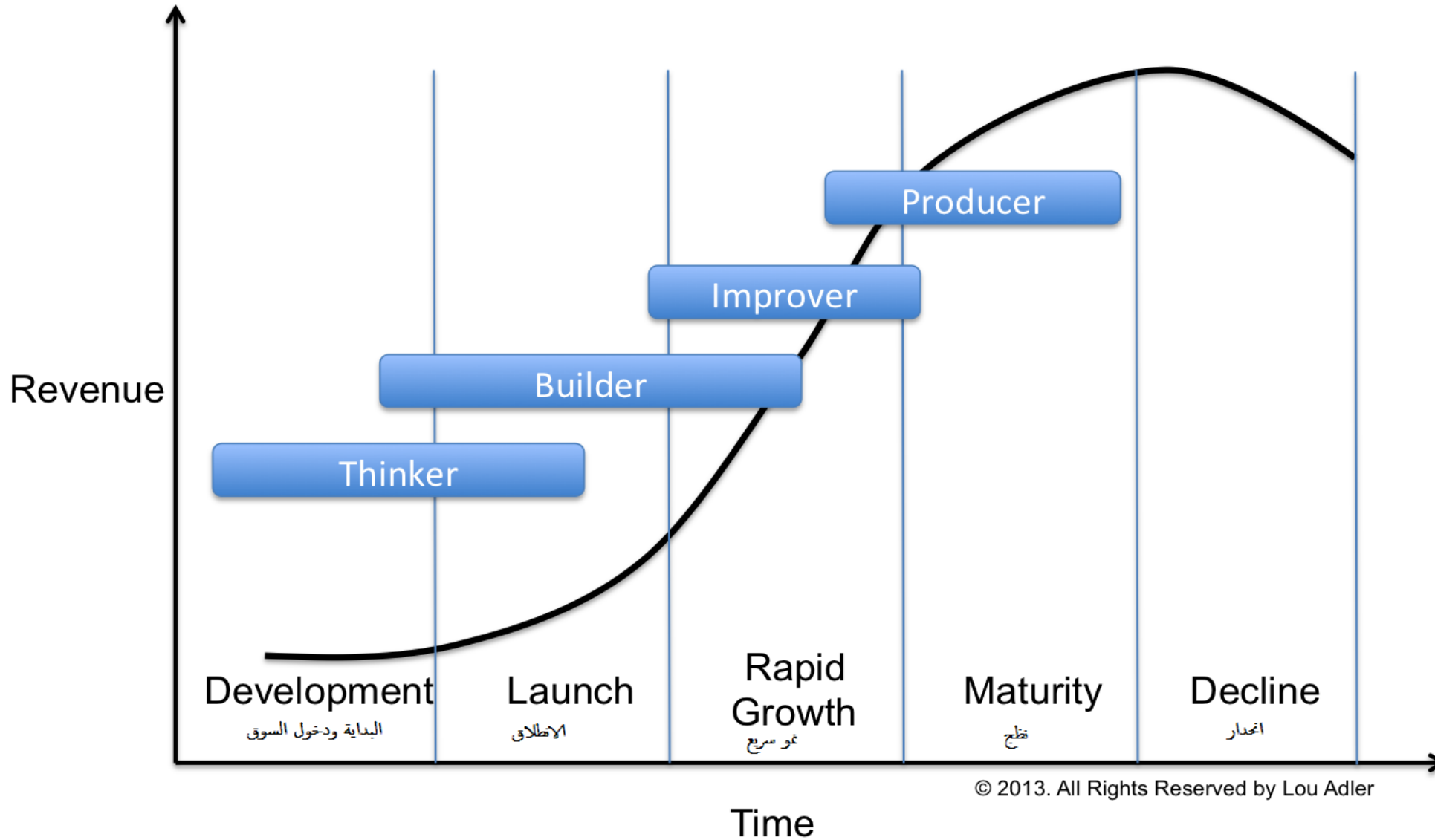


شكل (6-8) دورة حياة المنظمة والإستراتيجيات المرتبطة بها

www



The Corporate Lifecycle and The Four Work Types



الفصل السادس:

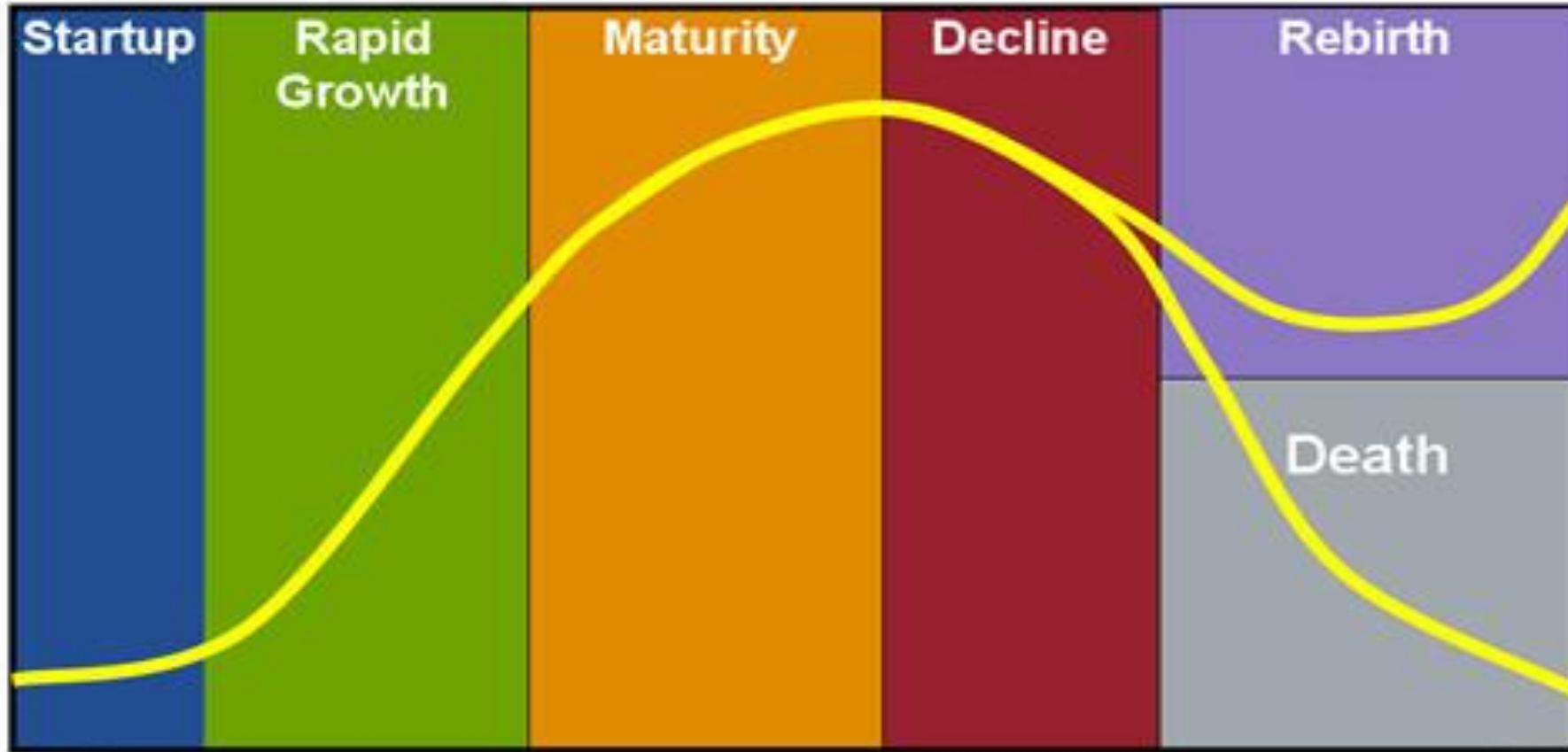
أنماط نمو
المؤسسة

المحاضرة

11



Lifecycle of a Business



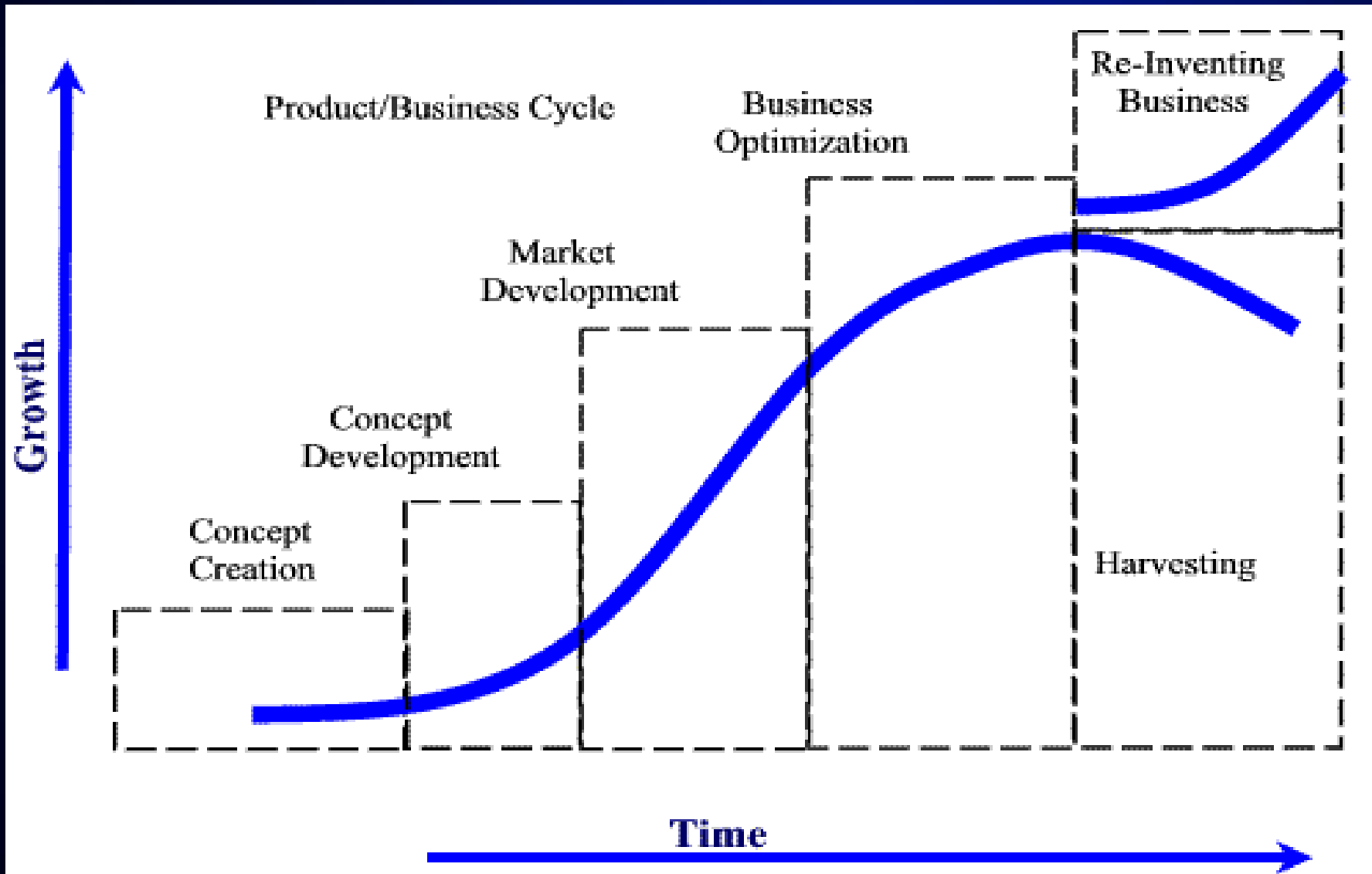
الفصل السادس:

أنماط نمو
المؤسسة

المحاضرة

11





أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية

عناصر المحاضرة الثانية

6- أنماط نمو المؤسسة

1-6 النمو الداخلي

2-6 النمو الخارجي

3-6 النمو عن طريق التحالف والشراكة

المحاضرة

12



الفصل السادس:

أنماط نمو
المؤسسة

المحاضرة

12



6- أنماط نمو المؤسسة:

توجد عدة طرق أمام المؤسسات لتنمية أعمالها، غير انه يمكن حصرها في النمو الداخلي، والنمو الخارجي، والنمو عن طريق التحالف والشراكة.



1-6 النمو الداخلي للمؤسسة:

ويعرف أيضا **بالنمو العضوي**. يمكن تعريفه على انه خيار استراتيجي لنمو المؤسسة بالاعتماد على **مواردها الذاتية** مثل ابتكار منتجات جديدة، وتوسيع موقع الإنتاج، فتح فرع جديد....

أيضا: النمو الداخلي هو **استخدام الوسائل الخاصة** للمؤسسة من اجل تطوير رقم اعمالها من خلال الدخول لأسواق جديدة و/او توسيع تشكيلة المنتجات لربائنها الحاليين.



أيضا: النمو الداخلي هو الزيادة في حجم المؤسسة مع تغير في خصائصها نتيجة ضمها لعوامل إنتاج إضافية، هذه العوامل اما ان تكون قد انشأتها بنفسها أو حصلت عليها بشرائها من خارج المؤسسة.

في الغالب يتم التفريق بين النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة من خلال مصادر تمويل عملية النمو. كما يمكن تمييز النمو الداخلي للمؤسسة من خلال عمليتي **التمويل والإنتاج** كما يلي:



من الناحية المالية: هو نمو المؤسسة عن طريق استخدامها لمواردها الذاتية لتنفيذ سياستها الاستثمارية والتي تُموَّل بالأرباح غير الموزعة أو باللجوء الى الوسطاء الماليين؛

من ناحية الإنتاج: هو ذلك النمو الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاجية عن طريق انشاء أو حيازة وسائل انتاج جديدة، ويرافق ذلك ارتفاع في الإنتاج كماً وجودةً وتنوعاً.



من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان نمو المؤسسة الداخلي يتم
بثلاث طرق:

الفصل السادس:

أنماط نمو
المؤسسة



المحاضرة

12



التنمية الذاتية للموارد: من خلال تكوين وتدريب عمال المؤسسة واعتمادها على التمويل الذاتي (أرباح محتجزة، احتياطات، مخصصات...) لتوسيعها وكذا التركيز على عمليات الابتكار والابداع داخل المؤسسة.

الإنتاج الذاتي: وهو اعتماد المؤسسة على امكانياتها الخاصة في خلق عوامل الإنتاج الضرورية لنشاطاتها.



شراء أو كراء من خارج المؤسسة: يمكن للمؤسسة شراء عوامل الإنتاج أو استأجراها من خارج المؤسسة من أجل استغلالها.

يمكن القول باختصار ان النمو الداخلي للمؤسسة هو النمو المنبثق من داخلها. من خلال استعماله لمواردها وكفاءاتها الذاتية لتحقيقه.



مزايا و عيوب النمو الداخلي:

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none">■ نمو تدريجي وبالتالي تحكم احسن■ زيادة الخبرة بسبب الخبرات المكتسبة والمتراكمة■ الحفاظ على الاستقلالية■ تقوية ثقافة المؤسسة	<ul style="list-style-type: none">■ بطء النمو■ صعوبة الحصول على التمويل■ طول فترة التعلم■ صعوبة الوصول الى الحجم الكبير



يعتبر النمو الداخلي هو النمو العادي في مسار المؤسسة، فالنمو

الداخلي يمثل الخيار الأول للمؤسسة. فان لم يستجب لتطلعاتها

انتقلت الى النمو الخارجي



2-6 النمو الخارجي للمؤسسة:

يعرف على انه نمو المؤسسة من خلال **الاستحواذ و الاندماج**
Mergers and Acquisitions أو ما يعرف اختصاراً بـ **(M&A)**

أو هو عملية خارجية هدفها زيادة حجم المؤسسة وتعديل في خصائصها عن طريق التجمع مع مؤسسات أخرى أو الاستيلاء عليها.
ويمكن القول ان النمو الخارجي للمؤسسة **بمفهومه الضيق** هو عبارة عن الارتفاع في استثمارات المؤسسة الناتج عن حياة الاستثمارات المنجزة في مؤسسة أخرى.



اما معناه الواسع فهو: عمليات الحيازة لإجمالي الأصول المادية المستعملة من طرف مؤسسة أخرى أو الحيازة شبه الكلية لرأس مال مؤسسة من طرف أخرى؛ ويرتبط النمو الخارجي بالعمليات التالية:

- انشاء مؤسسة جديدة بضم مؤسستين موجدتين على الأقل؛
- حيازة كلية لأصول مؤسسة أخرى مع الاحتفاظ بهوية المؤسسة الحائزة؛
- تولي السيطرة على رأس مال مؤسسة أخرى.



ويمكن ان يمتد النمو الخارجي الى ابعد من ذلك ليشمل كل اشكال الاتفاقات مع المؤسسات الأخرى مثل: عقود المناولة وعقود إيجار الأصول المادية المستعملة والتي تؤدي الى ارتفاع الطاقة الإنتاجية.

الفصل السادس:

أنماط نمو
المؤسسة

المحاضرة

12



الفصل
الخامس:
أنماط نمو
المؤسسة

المحاضرة

9



اشكال النموم الخارجي:

الفصل السادس:

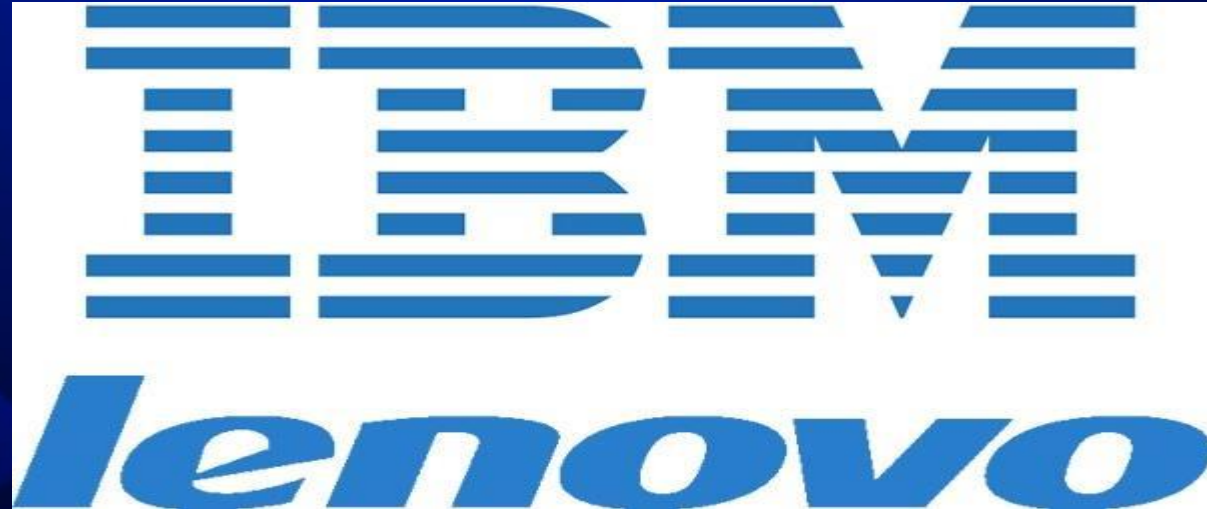
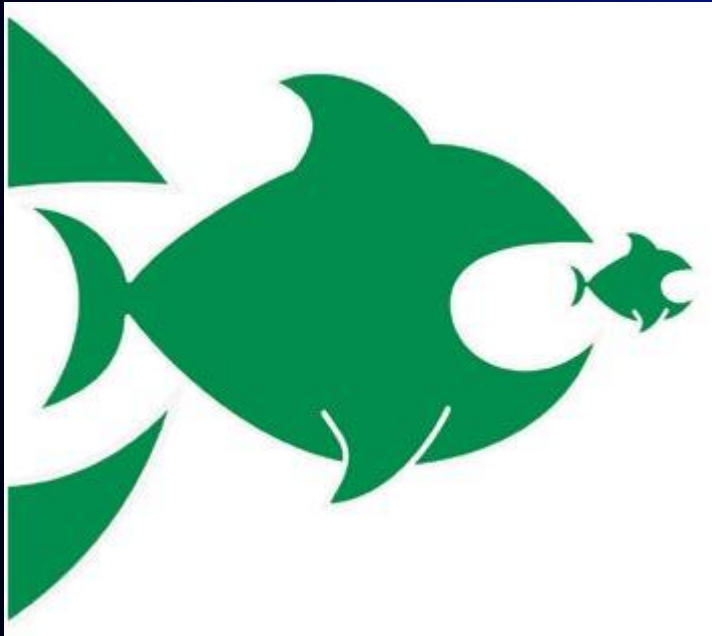
أنماط نمو
المؤسسة

الاستحواذ Mergers: هو عبارة عن تجمع للعديد من المؤسسات ينتج عنه اختفاء كل المؤسسات باستثناء واحدة هي المؤسسة المستحوذة، حيث ان هذه المؤسسة ستمتلك كل أصول تلك المؤسسات كما انها ستتحمل كل ما عليها من ديون وضرائب.

المحاضرة

12





ونتيجة هذه العملية هي إختفاء الشركة المبيعة، ونشاط أكبر
للشركة المستحوذة.

مثال من عالم السيارات:

شركة شيفروليه استحوذت على شركة دايو !!

مثال من عالم الموبايلات: شركة HTC استحوذت لى شركة

Dopod.

مثال من عالم الكومبيوتر والالكترونيات: شركة Lenovo

استحوذت على شركة IBM.



facebook®



WhatsApp

الفصل السادس:

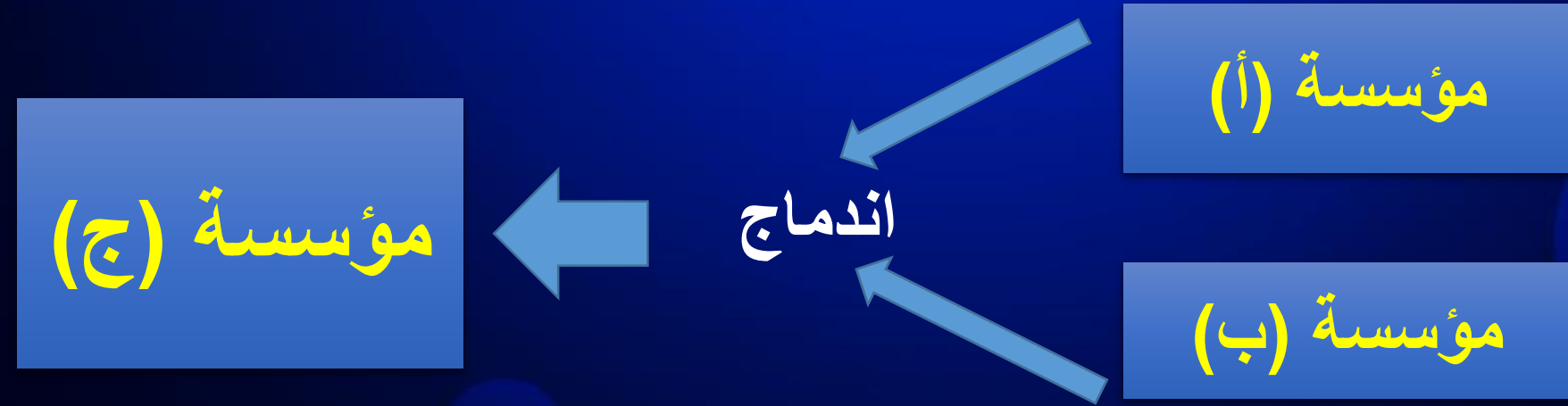
أنماط نمو
المؤسسة

المحاضرة

12



الاندماج: وهو تجمع لمؤسستين او عديد من المؤسسات ينتج عنه ظهور مؤسسة جديدة واحدة تجمع كل الأصول والديون، أي كل ما تملكه المؤسسات المجتمعة.



نتيجة الاندماج هو اختفاء الشركتين وظهور شركة ثالثة أقوى
منهما.

مثال من عالم السيارات: شركة بنز وشركة دايملر، اندمجتا في
شركة دايملر بينز.

مثال من عالم الموبايلات: شركة سوني مع شركة إيريكسون أو
شركة بينك مع شركة سيمنس.

مثال من عالم الكومبيوتر والالكترونيات: شركة HP مع شركة
Compaq.



Horizontal Merger

A horizontal merger involves two firms operating and competing in the same kind of business activity.

* Example = Merger of Exxon and Mobil.

EXXON
Mobil

الفصل السادس:

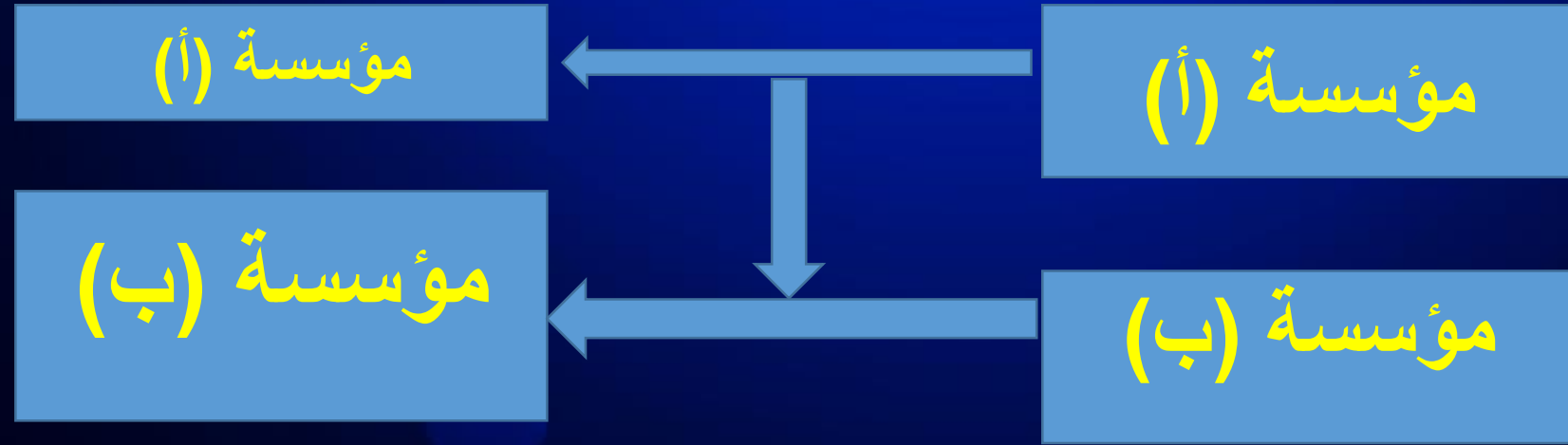
أنماط نمو
المؤسسة

المحاضرة

12



المساهمة الجزئية في الأصول: وهي عبارة عن قيام المؤسسة (أ) بالمساهمة في راس مال المؤسسة (ب) وذلك من خلال تحويل جزء من أصولها المتجانسة مع أصول المؤسسة (ب) الى أصول المؤسسة (ب)، مما يؤدي الى تغير المؤسسة (ب) وحتى في اسمها.



الآثار الثقافية لعمليات الاستحواذ والاندماج:

- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل مهم، مثل الأموال، لنجاح عملية الاستحواذ والاندماج.
- توضيح الفروق الثقافية يجب ان يكون خلال فترة التدقيق الأولى، وعليه يجب الإلغاء الكلي للعملية في حالة ما اذا كانت الثقافة أو القيادة بين المؤسستين غير متوافقتين.
- في الواقع لا يوجد اندماج عادل.



- المشاكل الشخصية للمدراء هي من الأسباب التي تؤدي الى الفشل في عمليات الاستحواذ والاندماج.
- التأكيد على أهمية التفاوض، الاستماع، التوافق والاقناع... لإتمام العملية
- ان الاختلاف في نمط القيادة، نظام الإدارة، عمليات اتخاذ القرار والاتصال تعتبر مشاكل صعبة الحل.



مزايا وعيوب النمو الخارجي:

الفصل السادس:

أنماط نمو
المؤسسة

المحاضرة

12

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none">■ ارتفاع تكاليف التحكم والمراقبة.■ صعوبة تقييم مشاكل التنفيذ.■ صعوبة دمج بعض الأنشطة.■ خطر تقادم الاختلالات.	<ul style="list-style-type: none">■ السرعة في النمو.■ التحسن الفوري للوضع التنافسية.■ إمكانية الدخول في ميادين جديدة وتخطي الحواجز.■ امتلاك كفاءات جديدة.



3-6 النمو من خلال التحالف والشراكة:

يعرف هذا النوع من النمو ايضاً بالنمو المتصل للمؤسسة. لأن المؤسسة تسعى للنمو عن طريق التعاون المتبادل مع المؤسسات الأخرى وليس بالاندماج معها أو الاستحواذ عليها. وهذه الطريقة من طرق النمو الخارجي أيضاً.



وعليه فالمؤسسة تستطيع النمو من خلال بناء علاقات
تعاون بين المؤسسات التي تنتمي الى نفس القطاع (تحالف)
أو تنتمي الى قطاعات تنافسية مختلفة (شراكة) من اجل
انجاز مشروع أو نشاط محدد بطريقة مشتركة؛ كما أن
انشطتهم خارج ذلك الاتفاق تبقى مستقلة.



ويمكن التفريق بين التحالف والشراكة كما يلي:

التحالف: هو عبارة عن تعاون بين مؤسستين متنافستين؛
مثل: اتفاق مؤسستين لإنتاج السيارات على التعاون لإنتاج
محرك مشترك.

الشراكة: تعاون بين مؤسستين غي متنافستين؛ مثل: اتفاق
بين فندق ومؤسسة لتوزيع البيتزا لزبائن الفندق.



أشكال الشراكة والتحالف:

تأخذ الشراكة عدة اشكال منها ما هو ذات طبيعة تعاقدية ومنها ما هو ذات طبيعة تعاونية.

اشكال التحالف والشراكة ذات الطبيعة التعاونية:

الاتحادات المالية:

الشبكات:

المؤسسة المشتركة:



اشكال التحالف والشراكة ذات الطبيعة التعاقدية:

الترخيص:

الامتياز:

المقاولة من الباطن:

الفصل السادس:

أنماط نمو
المؤسسة

المحاضرة

12



المزايا

- توزيع المخاطر بين الشركاء
- فتح منافذ سوقية جديدة
- تخطي حواجز الدخول
- الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم
- توفير الكفاءات المطلوبة والموارد المتاحة.

العيوب

- خطر الانتهازية من الشركاء
- الصراعات الخفية حول السلطة
- صعوبة تقسيم الأرباح
- ظهور شريك مسيطر
- عوائق الاختلافات الثقافية
- ضعف التوافق التنظيمي
- صعوبة الفصل بين حدود المؤسسة وحدود التحالف.

نماذج لأهم عمليات الاستحواذ والاندماج بين 2011 و2014

الفصل السادس:

Year	Purchaser	Purchased	Transaction value (in USD)
2011	Google	Motorola Mobility	9,800,000,000
2011	Microsoft Corporation	Skype	8,500,000,000
2011	Berkshire Hathaway	Lubrizol	9,220,000,000
2012	Deutsche Telekom	MetroPCS	29,000,000,000
2013	Softbank	Sprint Corporation	21,600,000,000
2013	Berkshire Hathaway	H. J. Heinz Company	28,000,000,000
2013	Microsoft Corporation	Nokia Handset & Services Business	7,200,000,000
2014	Facebook	WhatsApp	19,000,000,000
2014	SAP	Concur Technologies	8,300,000,000

أنماط نمو
المؤسسة

المحاضرة

12

