

جامعة المسييلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير

محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة

ملخصات

موجهة لطلبة السنة الثانية
علوم تسيير

إعداد:

براهيمي نادية، شنبلي صورية

معايير تصنيف المؤسسة الاقتصادية

أولاً: معيار طبيعة النشاط

1. **مؤسسات فلاحية:** تضم المؤسسات التي تنشط في الزراعة، تربية المواشي، الصيد البحري، المناجم.
2. **مؤسسات صناعية:** تضم المؤسسات التي تنشط في تحويل الموارد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل مؤسسات الصناعات التحويلية وفي أغلبها صناعات استهلاكية، ومؤسسات الصناعات الثقيلة.
3. **مؤسسات الخدمات:** تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين كالمؤسسات التجارية، المالية، النقل، الصحة...

ثانياً: معيار الحجم

يتم تصنيف المؤسسات حسي معيار الحجم بالاعتماد على مجموعة من المعايير الكمية (عدد العمال، رأس المال، حجم المبيعات، رقم الأعمال، الأرباح...) والمعايير النوعية (الاستقلالية، الحصة السوقية، طبيعة الصناعة...).

ويعتمد المشرع الجزائري في تصنيفه للمؤسسات حسب معيار الحجم التصنيف الآتي:

الجدول رقم (01): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري

نوع المؤسسة	عدد العمال (عامل)	رقم الأعمال السنوي (دج)	مجموع الحصيلة السنوية (دج)	الاستقلالية
مصغرة	من 01 إلى 09	اقل من 40 مليون	لا يتجاوز 20 مليون	ضرورة توفر معيار الاستقلالية في التسيير
صغيرة	من 10 إلى 49	اقل من 400 مليون	لا يتجاوز 200 مليون	
متوسطة	من 50 إلى 250	بين 400 مليون و 04 ملايين	بين 200 مليون و 01 مليار	

من الجدول أعلاه يتبين بأن المشرع الجزائري اعتمد على مجموعة من المعايير الكمية (عدد العمال، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية) والنوعية (الاستقلالية) في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسة المصغرة حسبها هي المؤسسة التي توظف ما بين عامل إلى تسع عمال ويكون رقم أعمالها أقل من 40 مليون د ج ولا تتجاوز حصيلتها السنوية 20 مليون د ج، في حين أن المؤسسة الصغيرة هي المؤسسة التي توظف ما بين 10 إلى 49 عاملاً ويقل رقم أعمالها السنوي عن 400 مليون د ج ولا تتجاوز حصيلتها السنوية 200 مليون د ج، أما المؤسسات المتوسطة فهي المؤسسات التي توظف ما بين 50 و 250 عاملاً ويتراوح رقم أعمالها السنوي ما بين 400 مليون و 4 ملايين د ج، وحصيلتها السنوية ما بين 200 مليون و مليار د ج. كما ينبغي أن تتوفر على مستوى معيار الاستقلالية أي أنها كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسات مجموعة

مؤسسات أخرى. أما المؤسسات الكبيرة فهي التي يفوق عدد عمالها 250 عاملاً ورقم أعمالها السنوي 4 مليار دج وحصيلتها السنوية تتجاوز مليار دج.

ثالثاً: طبيعة الملكية

1. **مؤسسات عمومية:** مؤسسات يعود رأسمالها للقطاع العام سواء من خلال الإنشاء أو التأميم، تتميز بالاستقلالية وتسير من طرف شخص أو مجموعة أشخاص يتم اختيارهم من قبل الجهة الوصية، وتشمل:

- مؤسسات تابعة للوزارة: تخضع لإحدى الوزارات فهي صاحبة إنشائها وهي التي تقوم بمراقبة تسييرها من خلال الأفراد الذين تعينهم.
 - مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: يتم إنشاؤها من طرف الولاية أو البلدية أو تجمع بينهما، وتكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها.
2. **مؤسسات خاصة:** مؤسسات تعود ملكيتها للخوادم سواء شخص واحد (مؤسسات فردية) أو عدة أشخاص (مؤسسات الشركات).
3. **مؤسسات مختلطة:** مؤسسات تابعة للقطاع العام والخاص معاً، تنشأ بالاتفاق بين طرفين أو أكثر للقيام بمشروع محدد الطبيعة والأهداف والمدة.

رابعاً: المعيار القانوني

1. **المؤسسات الفردية:** تعود ملكيتها إلى شخص واحد وهو صاحب رأس المال، تتداخل فيها الشخصية القانونية وشخصية صاحب رأس المال الذي قام بإنشائها، وتتميز ب:
- سهولة الإنشاء والتنظيم؛
 - استقلالية المسير؛
 - عدم إلزامية نشر أي معلومات.

من عيوبها:

- المسؤولية الكاملة وغير المحدودة للمالك؛
 - عدم القدرة على التوسع في نشاط المؤسسة إلا في حدود قدرات المالك؛
 - مشاكل فنية وإدارية لقصر وجهة نظر المالك؛
 - صعوبة الحصول على التمويل؛
 - عدم القدرة على المنافسة.
2. **المؤسسات الشركات:** تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من رأس المال أو العمل ويتحمل الشركاء الأرباح والخسائر. وتشمل شركات الأشخاص، شركات الأموال والشركات ذات الطبيعة المختلطة.

1.2. **شركات الأشخاص:** تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء (لا تتجاوز 20 شريك)، ولشخصية الشريك فيها دور رئيسي في قيامها واستمرارها وانقضائها. وتضم:

أ. **شركات التضامن:** شركة بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع معين، يقدم فيها الشركاء حصصاً قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو طبيعة الحصة، ويسأل كل شريك فيها مسؤولية غير محدودة

عن الديون، وتكون الثقة متبادلة بين الشركاء فكل تصرف يقوم به أحد الشركاء في مجال نشاط المؤسسة يعتبر ملزماً للباقيين، كما أن حصة كل شريك غير قابلة للتداول أو الانتقال إلى الغير. وتتميز بـ:

- سهولة الإنشاء؛
- اشتراك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات؛
- سهولة الحصول على القروض المصرفية وائتمان الموردين.

أما عيوبها فتتمثل في:

- اتساع نطاق المخاطرة المترتبة عن المسؤولية غير المحدودة لكل شريك؛
 - عد توفر المرونة الكافية التي تتميز بها المؤسسات الفردية؛
 - وفاة أحد الشركاء أو فقدانه للأهلية أو انسحابه يعرض المشروع للتوقف.
- ب. شركة التوصية البسيطة:** تعود ملكيتها إلى نوعين من الشركاء:
- الشركاء المتضامنون وهم مسؤولون مسؤولية شخصية غير محدودة عن ديون الشركة وتستند لهم إدارة الشركة؛
 - والشركاء الموصون وهم يساهمون بجزء في رأس مال المؤسسة وتنحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأسمال المؤسسة ولا يحق لهم إدارتها ولا يظهر اسمهم في اسم المؤسسة.

يمكن للشركاء الموصين التنازل عن حصصهم في الشركة، وفي حالة إفلاس أو وفاة أو فقدان أهلية أحدهم تستمر الشركة، وتحل في حالة الشريك المتضامن.

ت. شركة المحاصة: يوجد هذا النوع من الشركات بين المتعاقدين فقط، وتنشأ باتفاق كتابي أو شفوي بين شخصين أو أكثر بغرض القيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محددة لتحقيق ربح معين وتقاسمه بين الشركاء حسب اتفاقهم، وتحل بمجرد الانتهاء من النشاط الذي أنشأت من أجله.

2.2. شركات الأموال: تقوم على الاعتبار المالي، ويكون كل شريك فيها مسؤول عن نشاطها بقدر

مساهمة فيها، وتشمل:

أ. شركات المساهمة: تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون في رأسمال المؤسسة، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول وصاحب الأسهم لا يتحمل الخسارة إن وقعت إلا بقدر قيمة الأسهم التي يشارك بها، ويتقاضى عائدات على أسهمه في شكل أرباح موزعة، وتكون مسؤولية كل شريك فيها مساهمة محدودة بحدود الحصة التي يمتلك من أسهم الشركة.

تتميز بـ:

- يجب أن لا يقل عدد الشركاء عن 7 شركاء؛
- يجب أن لا يقل رأس مال الشركة عن 5 ملايين دج في حالة لجوء المؤسسة إلى الاكتتاب العام للأسهم، وأن لا يقل عن 1 مليون دج إذا لجأت إلى التأسيس المغلق؛
- مسؤولية كل شريك محدودة (بقدر حصته فقط)؛
- يطلق على شركة المساهمة اسم معين تحت عنوان الشركة، ويجب أن يكون مسبقاً أو متبوعاً بذكر شكل الشركة، مبلغ رأسمالها، ويمكن إدراج اسم شريك واحد أو أكثر في تسمية الشركة؛
- تتميز بوجود عدة هيئات للإدارة والإشراف؛
- عدم اكتساب المساهم فيها صفة التاجر.

ب. شركات التوصية بالأسهم: يقسم رأس مال الشركة إلى أسهم متساوية القيمة، وتضم فئتين من الشركاء:

- شركاء متضامنون (على الأقل شريك واحد) يخضعون لقانون شركات التضامن ومسؤوليتهم غير محدودة على ديون المؤسسة.
- شركاء مساهمون (لا يقل عددهم عن أربعة) مسؤوليتهم عن ديون المؤسسة بقدر حصصهم فيها، ويمكن تداول حصصهم.

3.2. شركات ذات طبيعة مختلطة: تشمل:

- أ. شركات ذات مسؤولية محدودة: تتكون من شخص واحد أو عدة أشخاص، ولا يتحمل فيها الشركاء الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، وتتميز بـ:
- تعتبر في مركز وسط بين شركات الأشخاص وشركات الأموال؛
 - غالبا ما تتكون بين أشخاص تربطهم قرابة قوية أو صداقة؛
 - لا يزيد عدد الشركاء عن 20 شخصا، وكل شريك مسؤول بقدر حصته في رأس مال الشركة ولا يكتسب صفة التاجر؛
 - يجب أن لا يقل رأسمالها عن 100000 دج.

ب. شركات ذات مسؤولية محدودة وذات شخص وحيد: شركة الشخص الواحد محدودة المسؤولية يملكها شخص طبيعي أو معنوي واحد، وهي تمثل استثناء على الأصل الذي يتوجب وجود طرفين (عقد بين طرفين أو أكثر). تشبه المؤسسات الفردية من حيث ملكية رأسمالها تعود لفرد واحد وتختلف عنها في أن مسؤولية هذه الشركة محدودة بمقدار حصة الشريك الوحيد أما في المؤسسة الفردية فمسؤولية المالك غير محدودة.

المؤسسة والمحيط

أولاً: تعريف المحيط

يقصد بمحيط المؤسسة مجموع العوامل والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة عليها وعلى إدارتها، فمحيط المؤسسة يشمل كل المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على فعاليتها وكفاءتها، ومن هذه المتغيرات ما يخضع لسيطرة المؤسسة (أداء العاملين...)، ومنها ما لا يخضع لها (القرارات السياسية، العادات والتقاليد...).

تختلف قدرات المؤسسة في كيفية التفاعل مع المحيط، حيث نجد:

- **المؤسسات المتفاعلة:** وهي المؤسسات التي تتفاعل مع المحيط والتي تغير من قراراتها واستراتيجياتها وفقا لتغيرات المحيط.
- **المؤسسات الفاعلة:** وهي المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها.

ثانياً: خصائص المحيط

يتميز محيط المؤسسة بـ:

- التغير (الديناميكية، عدم الاستقرار): اختلاف في الدرجة وفي الأهمية النسبية.

- التعقيد بحكم تعدد وتنوع المتغيرات مع تداخلها وترابطها، فالمتغيرات البيئية متعددة (اقتصادية، اجتماعية...) و مترابطة فيما بينها بحيث أن أي تغير في أحدها يكون له تأثير على باقي المتغيرات.
- صعوبة التحكم في كل عناصرها ومتغيراتها، فبعض متغيرات المحيط القريب أو الخاص قابلة للتحكم نسبياً، وبعضها الآخر بعيد أو عام ويكون خارج السيطرة.
- بعض المتغيرات ذات تأثير سلبي أو غير مناسب للمؤسسة (قيود أو تهديدات)، وبعضها الآخر ذات تأثير إيجابي ومناسب للمؤسسة (فرص).

ثالثاً: عناصر المحيط

1. المحيط الخارجي: يشمل كل العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة، وتنقسم إلى المحيط الكلي والمحيط الجزئي.

1.1. المحيط الكلي: يشمل المكونات الآتية:

أ. المحيط السياسي والقانوني: يتمثل في القوانين والتشريعات التي تحدد علاقات المؤسسة بالدولة، بالإضافة إلى الفلسفة السائدة والأهداف التي تؤمن بها القوى السياسية المشاركة في الحكم، فالاستقرار السياسي وطبيعة النظام السياسي والقوانين التشريعية كلها قيود تبني المؤسسة على أساسها استراتيجيتها وسياساتها. وتشمل: الضرائب والرسوم، الإعفاءات الجمركية، العلاقات الدولية، قوانين حماية المستهلك...

ب. المحيط الاقتصادي: يتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسة على المستويين المحلي والدولي، مثل الإطار العام للاقتصاد، السياسات المالية والنقدية، المنافسة، الإنفاق الحكومي...

ت. المحيط الاجتماعي والثقافي: يتفاعل سلوك وثقافة الإنسان مع المؤسسة وما تقدمه من منتجات، فالذوق الراقي يتطلب إشباع رغبات من نوع خاص وبذلك فهو يدفع بالمؤسسة إلى تلبية تلك الرغبات. وتشمل: العادات والتقاليد السائدة، المعتقدات الدينية، هيكل السكان، المستوى التعليمي..

ث. المحيط التكنولوجي: يتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها، إضافة إلى تطور مجالات المعرفة والعلم وقدرة كل منها على اكتشاف مختلف أنواع التكنولوجيا التي تستفيد منها المؤسسة في نشاطها. وتعتبر التكنولوجيا مصدر فرص وتهديدات في آن واحد للمؤسسة، وتشمل: التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين وطرق الحصول عليها، المؤسسات التكنولوجية الحديثة في الإنتاج، التوزيع...

ج. المحيط الإيكولوجي: ازداد الاهتمام به مع ظهور التنمية المستدامة، وأصبح قيد حقيقي يهدد وجود المؤسسات حيث أن حجم التلوث الصناعي والنفايات المنتجة والصعوبة التي تجدها المؤسسات في تصريفها أصبحت تشكل تهديداً للمؤسسة خصوصاً مع السياسات المحلية والدولية الهادفة إلى حماية البيئة من التلوث.

2.1. المحيط الجزئي: يشمل المكونات الآتية:

أ. المنافسون: تتمثل في المؤسسات التي توفر نفس المنتجات ولنفس الزبائن، وتشكل المنافسة تهديداً كبيراً في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، بينما ضعف المنافسين يسمح بظهور فرص أمام المؤسسة يمكن أن تستغلها (كل ما كانت للمؤسسة نقاط قوة فإنها تشكل تهديداً للمؤسسة)

ب. الزبائن: يشكل الزبائن مصدراً هاماً للفرص التي يمكن للمؤسسة أن تستغلها ولذلك ينبغي على المؤسسة معرفة توجهات الزبائن وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها، كما يمكن أن تكون مصدراً للتهديدات يمكن أن تعيق المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ت. الموردون: يعتبر المورد مصدر مهم لجلب المواد الألية ولوازم العمل، وبذلك فهو يعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسة بفعل الفرص التي قد يتيحها للمؤسسة أو التهديدات التي قد يشكلها نتيجة سوء التعامل أو سوء الاختيار. ويفضل أن تنوع المؤسسة الموردين من أجل الحصول على مزايا أكثر (السعر، الجودة، المواعيد التسليم...)

ث. الداخلون الجدد (المحتملون): تشمل كل منافس يحتمل دخوله مجال نشاط المؤسسة، والداخلون الجدد ومن أجل تحقيق النجاح في دخول السوق فإنهم يعتمدون خطط وسياسات غير متوقعة وهو ما من شأنه أن يشكل تهديدا حقيقيا على المؤسسة.

ج. السلع البديلة: تتمثل في السلع التي يمكن أن يلجأ إليها الزبون في حالة وجود عيوب أو نقائص في منتجات المؤسسة، ويحد وجود سلع بديلة من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن إلى اقتناء السلع البديلة وبذلك فهي تشكل تهديدا لها.

2. المحيط الداخلي: يقصد بالمحيط الداخلي جميع العوامل والقوى التي تقع داخل حدود المؤسسة والتي يكون لها تأثير مباشر على أدائها وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها (المكونات التنظيمية، المكونات التسويقية، المكونات الإنتاجية والمكونات الشخصية)، وبذلك فالمحيط الداخلي للمؤسسة يتمثل في مجموعة العوامل والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية.

إن اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسة يتجسد في اختلاف قدراتها ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددات أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في المحيط الخارجي.

يمثل تحليل البيئة الداخلية خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة للأسباب الآتية:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- تحديد وضعية المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات المنافسة في نفس المجال.
- تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن آليات تدعيمها مستقبلا.
- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- ضرورة الربط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات).

رابعاً: نتائج تقييم المحيط

1. نتائج تقييم المحيط الخارجي: يسمح تقييم المحيط الخارجي للمؤسسة بالتعرف على التهديدات التي تواجه المؤسسة والعمل على تفاديها والتخلص منها بطرق ذكية، واكتشاف الفرص المتاحة في المحيط والتي لا بد من تفكير عقلائي لاستغلالها.

أ. الفرص: هي التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة والتي تؤثر إيجاباً عليها، فالفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق، وتزيد من قوة جذبها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات.

ب. التهديدات: هي التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي والتي تكون في غير صالح المؤسسة وتؤثر سلباً عليها، أي أنها عبارة عن متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات المؤسسة للتعامل معه مما يؤدي إلى تضائل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة.

2. **نتائج تقييم المحيط الداخلي:** عند تقييم المحيط الداخلي للمؤسسة ينبغي دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمؤسسة سواء القدرات المادية، البشرية، الإدارية التنظيمية والجوانب المعنوية، بالإضافة إلى سمعة المؤسسة وعلامتها وصورتها الذهنية لدى الجمهور.
- أ. **نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة مقارنة بما يتمتع به المنافسون، فهي تمثل موارد وقدرات محورية وسمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها للبحث عن الفرص والاستفادة منها.
- ب. **نقاط الضعف:** هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات المسيرين فيها مما يؤثر سلباً على أدائها ونفوت عليها اقتناص الفرص، ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل أثارها السلبية.

موارد المؤسسة الاقتصادية

أولاً: عوامل الإنتاج بالمؤسسة

4. **رأس المال:** يتمثل في مجموعة الأدوات والآلات والمباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات. ويتكون من:
- أ. **الأصول المادية:** تشمل كل شيء مادي يستعمل في المؤسسة كوسائل الإنتاج، المباني، المواد الأولية.. ولها صفة الملكية التامة للمؤسسة.
- ب. **الأصول النقدية:** المبالغ المالية سواء في صورتها النقدية أو في حسابات المؤسسة بالبنوك والمؤسسات المالية، وتكون تحت تصرف المؤسسة أو في صورة قيم تنتظر التحصيل في المستقبل. توجد أمام المؤسسة عدة خيارات لتغطية احتياجاتها المالية:
- مصادر التمويل الذاتية: وهي المصادر التي توفرها المؤسسة بنفسها والمتمثلة في الأرباح غير الموزعة، حصص المشتركين (شركة الأشخاص، شركات الأسهم) ويعتبر هذا النوع من التمويل غير مكلف للمؤسسة.
- مصادر التمويل الخارجية: ويشمل نوعين؛ الأول وهو التمويل طويل ومتوسط الأجل والذي يتمثل في القروض متوسطة الأجل التي تسدد في مدة سنتين إلى خمس سنوات، وقروض طويلة الأجل والتي تسدد في مدة خمس سنوات فما فوق. أما الثاني فهو التمويل قصير الأجل ويتمثل في القروض التجارية بين المؤسسات، القروض المصرفية أو قروض من جهات أخرى.
- ت. **الأصول المعنوية:** ترتبط بجانب المعلومات والتكنولوجيا كبراءات الاختراع التي أنتجتها المؤسسة أو اشترتها، الاسم التجاري..
5. **العمل:** وهو كل مجهود ذهني أو بدني أو كلاهما يبذل في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر، ويميز بـ:

- يعبر العمل عن بذل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق هدف أو الحصول على مقابل
- ينتج عن العمل تقديم منتجات ذات قيمة تختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة فيه
- يتميز كل من العمل والعامل بالتعقيد باعتباره تجميع لعدد من الجوانب النفسية، الاجتماعية، الاقتصادية.
- ينتج عن تدخل القوانين والأنظمة زيادة تعقيد وتشابك موضوع العمل بالإضافة إلى الدور المتزايد للنقابات.
6. **التكنولوجيا:** تتمثل في مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج معين وفي إنشاء سلع جديدة.

7. أنظمة العمل في المؤسسة (الإدارة): تتمثل في مجموعة السياسات والقواعد والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

ثانياً: موارد المؤسسة

تتمثل الموارد في مجموع الأصول المادية وغير المادية والقدرات التي تمتلكها المؤسسة وتسيطر عليها، وتكمن أهمية الموارد في:

- تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
- تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة استغلالاً جيداً.
- التحديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المؤسسة على معرفة واطلاع تام بنقاط القوة والضعف وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة.
- تساهم الموارد باعتبارها موجودات تمتلكها المؤسسة وتعتمد عليها في تصميم استراتيجيتها وفي عملياتها الإنتاجية في تحقيق الميزة التنافسية إذا ما تم استخدامها بطريقة فعالة.

تعتبر الموارد مصدر للميزة التنافسية إذا توفرت فيه الخصائص الآتية:

- القيمة: يجب أن يساهم المورد في تحقيق قيمة للمؤسسة، بمعنى قدرته على استغلال الفرص وتجنب التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.
- الندرة: أي أن الموارد ليست متوفرة لدى عدد كبير من المنافسين.
- غير قابلة للتقليد: يجب أن تكون الموارد غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، فالموارد التي تحقق ميزة تنافسية لا يمكن تحديدها أو تقليدها.
- غير قابلة للإحلال: أي أن الموارد ليس لها ما يعادلها في السوق.

تمثل الموارد العوامل التي إذا ما أحسنت المؤسسة استغلالها بشكل كفؤ تحقق لها ميزات تمكنها من التفوق على باقي المنافسين، وتشمل:

- الموارد البشرية: تمثل جميع العاملين في مختلف مستوياتهم التنظيمية.
- الموارد المادية: تتمثل في عمليات الإنتاج، التسويق، الشراء والتخزين، المالية والمحاسبة وجميع الأصول الملموسة بالمؤسسة.
- الموارد المعنوية: تتمثل في تكنولوجيا الإنتاج، نظم المعلومات، حقوق الملكية الفكرية، العلامة التجارية..

أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مفهوم نمو المؤسسة

يتمثل نمو المؤسسة في ارتفاع رقم أعمالها، القيمة المضافة وعدد العمل...، ويعرف على أنه ليس ظاهرة عفوية وإنما راجع إلى قرارات تسييرية، فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد.

ثانياً: دورة حياة المؤسسة

تتميز دورة حياة المؤسسة بعدة مراحل مختلفة تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالاً واتجاهات متعددة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف، وتتمثل مراحل دورة حياة المؤسسة في:

1. مرحلة النشأة والانطلاق: هي مرحلة دخول السوق وتتمثل في السنوات الأولى لتأسيس المؤسسة وتتميز بـ:

- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.
- وجود سيولة.
- ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.
- القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

2. مرحلة النمو والتوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى انتعاش المؤسسة والتوسع الذي حققته، وتتميز بـ:

- وجود علامات تجارية.
- الدعاية والإعلان والترويج للمؤسسة.
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
- القدرة على التحكم في التكاليف.
- البحث عن الكفاءة وجلبها.
- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الأجل.

3. مرحلة النضج والاستقرار: تتميز هذه المرحلة بـ:

- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
- البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها.
- العمل على تطوير الإنتاج.
- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
- حسن العلاقة مع العملاء.
- القدرة على معالجة الانحرافات والتراجع.
- ولاء العملاء للعلامة التجارية.

4. مرحلة التدهور والتراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاط المؤسسة وتتميز بـ:

- البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف.
- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية لتوفير السيولة.
- التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمرحلة السابقة.
- مطالبة الدائنين بمستحققاتهم.

ثالثاً: حالات النمو في المؤسسة

تعد المقاربة المالية أكثر المقاربات استخداماً في تحليل ظاهرة النمو ويعود ذلك لأهمية الوظيفة المالية في تحقيق نمو المؤسسة من جهة وحساسية هذه الوظيفة للتأثيرات السلبية إن حدثت، ولتحقيق النمو الطبيعي يقوم المحلل المالي بتشخيص الوضع المالي باستخدام مجموعة من المؤشرات يتعرف من خلالها المحلل على الحالات الممكنة للنمو، هذه الحالات هي:

1. حالات النمو الطبيعية: تتمثل في الحالات التي لا يؤدي فيها النمو إلى انعكاسات سلبية، حيث يرافق هذا النمو حالة من التوازن المالي على مستوى الخزينة والمردودية وحجم الاستدانة، وتشمل:

- **النمو المتوازن:** وهو الحالة المثلى للنمو وتعرف فيها الوضعية المالية للمؤسسة توازنا تاما، حيث يتوافق نمو رقم الأعمال مع مستوى الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال من جهة والقيود التي تفرضها البيئة المالية من جهة أخرى، كما تكون الخزينة في حالة توازن تتوفر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الإنفاق المتزايد، ويكون حجم الاستدانة في مستوى يتناسب مع قيود الهيكل المالي ومستوى الربحية وحجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية النمو في النشاط.
- **النمو المتسارع المتحكم فيه:** تعرف المؤسسة في هذه المرحلة تزايد كبير في الطلب على منتجاتها وهو ما يعكسه الارتفاع السريع في رقم أعمالها، وهذا ما يضع المؤسسة أمام تحدي مجاراة التسارع في النمو وذلك بالاستجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال على مستوى الوضعية المالية.
- **النمو المتناوب:** وهو أحد مظاهر النمو في بعض الأنشطة التي تتميز منتجاتها بفصلية الاستهلاك، ويتأثر هنا نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى، وعلى هذا الأساس يأخذ رقم الأعمال مستوى تناوبيا خلال الدورة فيكون مرتفعا أو متوسطا في بعض الفترات ومنخفضا أو منعزما في فترات أخرى.

2. حالات النمو المرضية: وهي حالات نمو غير مرغوب فيها تشكل فخا للمسير يجب تفاديه أو التخفيف من انعكاساته، وتشمل:

- **النمو المتسارع غير المتحكم فيه:** عادة ما تقع فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة قلة خبرتها والرغبة الشديدة في تحقيق النمر والرفع من حصتها السوقية، وتحدث عندما تدخل المؤسسة في عمليات واسعة للرفع من مستوى نشاطها فيرتفع رقم أعمالها بمستوى يفوق إمكاناتها المالية الحالية، هذا الارتفاع الشديد في رقم أعمالها يؤدي إلى تنامي الاحتياجات المالية المتعلقة بدورة الاستغلال في وقت تستهلك فيه المؤسسة إجمالي سيولتها النقدية ونتيجة لذلك تقع في حالة عجز في الخزينة يؤدي بها في بعض الحالات إلى التوقف عن الدفع وما قد ينتج عنه من احتمالات إفلاس المؤسسة.
- **النمو المتباطئ:** يمثل تباطؤ النمو بداية نهاية تواجد الأنشطة الحالية للمؤسسة في السوق، ويمكن للظروف الاقتصادية العامة أن تزيد من حدة ذلك، حيث تحدث هذه الظروف تأثيرات سلبية على مدة حياة المنتجات وجعلها تختفي بشكل أسرع من الأسواق.

رابعاً: استراتيجيات النمو

تتبع المؤسسات هذه الاستراتيجيات عندما تسعى إلى تحقيق زيادة ملحوظة في مستوى أدائها وتحقيق أهدافها وأنشطتها الحالية بصورة أفضل وذلك عن طريق النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية ومن خلال تقديم الخدمة نفسها أو المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة أو أسواق جديدة أو تقديم منتجات وخدمات جديدة لنفس زبائنهم الأصليين وأسواقها الحالية.

تأخذ استراتيجيات النمو عدة أشكال أهمها:

1. استراتيجية التكامل العمودي: تهدف إلى تحقيق النمو عن طريق التكامل في قناة التوزيع وذلك بهدف الحصول على رقابة أكثر في قطاع معين، وكذلك لزيادة الأرباح من خلال كفاءة أكبر وتشمل:

- **التكامل الخلفي:** يكون في حالة شراء المؤسسة لمؤسسات موردة للموارد والمنتجات التي تتعامل معها.
- **التكامل الأمامي:** يتم في حالة شراء المؤسسة لمؤسسات أخرى أقرب إلى المستهلكين أو المستخدمين للمنتجات التي تتعامل معها.

2. **استراتيجية التكامل الأفقي:** يقصد بها قيام المؤسسة بتملك أو شراء مؤسسات منافسة أو زيادة السيطرة عليها ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية في أحد الحالتين:
- إذا أرادت المؤسسة صغيرة الحجم وتعمل في قطاع تهيمن عليه المؤسسة أو بضائع مؤسسات منافسة كبيرة الحجم.
 - إذا أرادت المؤسسة زيادة حجمها ومبيعاتها وأرباحها وحصتها من السوق.
3. **استراتيجية التنوع المترابط:** تتمثل في أن تقوم المؤسسة بممارسة أعمال جديدة تضاف إلى مجال عملها الحالي بشرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطا استراتيجيا في المجال الحالي الذي تعمل فيه.
4. **استراتيجية التنوع غير المترابط:** تحدث عندما تدخل المؤسسة مجالات عديدة لا ترتبط بمجال عملها الحالي فهي تتجه نحو قطاعات الأعمال مختلفة تماما عن عملها الحالي، وفي هذه الحالة تهتم الإدارة العليا بالعائد على الاستثمار عوض وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة.

وظائف المؤسسة الاقتصادية

أولا: وظيفة الموارد البشرية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميته وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. وتكمن أهمية هذه الوظيفة في:

- تهتم بأهم مورد في المؤسسة وهو المورد البشري فلا يمكن لأي مؤسسة أن تسير إلا به.
- تحرص على تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- تسهر على دراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف:

- تحليل العمل من خلال توصيف كل وظيفة مسؤولياتها وواجباتها والشروط الواجب توفرها في شاغلها.
- تخطيط القوى العاملة من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين.
- الاستقطاب وذلك بجذب طالبي العمل الذي تتوفر فيهم شروط الوظيفة الشاغرة.
- الاختيار والتعيين من خلال الاختبارات والمقابلات الشخصية لضمان اختيار الشخص المناسب.
- تصميم هيكل الأجور بناء على تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، بالإضافة إلى تصميم أنظمة الحوافز.
- تدريب العاملين إضافة إلى تصميم أنظمة ومزايا وخدمات للعاملين.

ثانيا: وظيفة الإنتاج

تعرف وظيفة الإنتاج بأنها مزج عوامل الإنتاج المختلفة من أجل تحقيق ثروة للمجتمع، وتمكن أهداف هذه الوظيفة في:

- تحقيق أعلى ناتج ممكن من السلع والخدمات باستخدام الكميات المناسبة من عناصر الإنتاج المتاحة.
 - إيصال المنتجات المطلوبة للعملاء (الإنتاج بكميات تتناسب مع الطلب المتوقع وتقديم المنتجات في الوقت المناسب).
 - إنتاج المنتجات بمستوى جودة مرغوب به من قبل العملاء.
 - تحقيق الأهداف السابقة بكفاءة من خلال علاقات عمالية فاعلة والسيطرة على كلفة العمل والمواد.
- وتتمثل أساليب الإنتاج في:

- **الإنتاج المستمر:** وهو إنتاج نمطي (له نفس الأبعاد والخواص ونفس النوعية ونفس الشكل والخصائص) في مخرجاته، وقد يكون نمطياً في مدخلاته يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج.
- **الإنتاج المتقطع أو حسب الطلب:** وهو إنتاج غير نمطي لا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، ويكون الإنتاج حسب أذواق المستهلكين وطلباتهم والكميات التي يرغبون في الحصول عليها.
- **الإنتاج على دفعات:** يتم عن طريق إنتاج كميات كبيرة أو متوسطة من نفس السلعة لتلبية الطلبات أو لتجديد المخزون.

ثالثاً: وظيفة التمويل

الوظيفة المالية تشمل جميع النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير القوائم المالية، الموازنات التقديرية والاندماج وإعادة التنظيم والتوجيه والرقابة ولكن بصيغة مالية وبإنجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

يتحدد نجاح وظيفة التمويل بتوفر النقاط الآتية:

- القدرة على الحصول على قروض طويلة وقصيرة الأجل.
- وجود علاقات متينة مع المقرضين.
- تحقيق معدل ربح معتبر مع المحافظة على القدر المناسب من السيولة.
- وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة.
- وجود هيكل تمويل مرن.

رابعاً: وظيفة التمويين

تتمثل وظيفة التمويين في النشاط المتعلق بالحصول على الموارد الأولية اللازمة لضمان سير عملية الإنتاج على أحسن وجه من خلال توفير الموارد الأولية بالكميات والنوعية المطلوبة في الأجل المحددة. وتنقسم هذه الوظيفة إلى:

- **الشراء:** وهو النشاط المسؤول على اقتناء السلع والخدمات الضرورية لتشغيل المؤسسة والاقتناء يجب تحقيقه عند مستوى النوعية والكميات المطلوبة في الأوقات المناسبة وفي أفضل ظروف الأمن والخدمة.

- **التخزين:** وتتمثل في الأنشطة التي تعمل على المحافظة على الموارد واللوازم وقطع الغيار والسلع المتحصل عليها إلى غاية استعمالها عند الحاجة أو إلى غاية بيعها.

ويتوقف نجاح وظيفة التمويل على:

- وجود علاقة طيبة مع الموردين.
- القدرة على الشراء بكميات كبيرة.
- تعدد مصادر التوريد.
- توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أحسن شروط الشراء.
- القدرة على تقليل نفقات التخزين.
- القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.

أولاً: وظيفة التسويق

تعرف وظيفة التسويق بأنها جميع الأنشطة المتعلقة بضمان تدفق المخرجات (سلع وخدمات) من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك مضافاً إليها عمليات دراسات السوق وخدمات ما بعد البيع. وقد مرت هذه الوظيفة منذ نشأتها بعدة مراحل هي:

- مرحلة التركيز على الإنتاج: في هذه المرحلة لم تكن السوق مشبعة فكان التركيز على الإشباع الكمي للحاجات، وبذلك تميزت هذه المرحلة بعدم تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج واقتصار وظيفتهم على إقناع الزبون بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك.
- مرحلة التركيز على البيع: بعد التطورات التكنولوجية خاصة ما تعلق منها بأساليب وتقنيات الإنتاج أصبحت الأسواق تعج بالسلع والخدمات، وبذلك تركزت الجهود في هذه المرحلة على بيع كل ما ينتج واعتبرت وظيفة البيع جوهر وأساس الأعمال وأصبح هناك دعم كبير لوظيفة البيع والأنشطة البيعية إلا أن فلسفة البيع لم تتغير فازداد استخدام الإعلان وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيدها لقراراتها المتعلقة بالإنتاج، التخزين والتوزيع.
- مرحلة التركيز على التسويق: في هذه المرحلة توجهت المؤسسات إلى دراسة حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تلبيتها، وهو ما دفع المؤسسات إلى استحداث إدارة جديدة في الهيكل التنظيمي تعرف بإدارة التسويق ويقع على عاتقها القيام بالبحوث التسويقية والاهتمام بكل من المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع.

سادساً: وظيفة البحث والتطوير

تتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات، وتهدف هذه الوظيفة إلى:

- دراسة احتياجات السوق للمنتج.
- تقدير سعر البيع للمنتج في حالة التطوير.
- البحث عن مختلف الأدوات والآلات اللازمة لعملية الإنتاج.
- تحديث التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسة.