البنية الداخلية للمؤسسة

تمهيد:

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة ، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزءا من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية، التي ميزتها الرئيسية التطور و التغير ، فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد.

مفاهيم عامة حول المؤسسة:

المطلب الأول: تعريف المؤسسة:

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة،فهناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية[1].

- المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي[2].

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، وبشرية، والتي تشكل مركزا مستقل ماليا في صنع القرار، بحيث إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة[3].

المطلب الثاني: تعدد المناهج والمداخل في تحليل ودراسة المؤسسة[4]

1- المؤسسة فاعل اقتصادي:

يمكن أن تعرف المؤسسة في هذا الإطار، حسب وجهات نظر مختلفة، أهمها:

- المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبي حاجيات المحيط.

2- المؤسسة كواقع بشري: المؤسسة هي عبارة عن تنظيم تسلسلي للأفراد، يأخذ بعين الاعتبار المهام، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار، ويمكن اعتبار المؤسسة كحالة خاصة، من مجموعة واسعة، يطلق عليها، المنظمات.

- المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات (مجموعات) تتفاعل فيما بينها، من أجل تحقيق أهداف معينة، وكل منظمة تقوم على قواعد معينة، ومبادئ وأغراض ، وقيم وتفرض نظام قانوني جزائي، يخضع له أعضاء المنظمة بحيث يخدم هذا النظام أغراض المنظمة وأهدافها.

3- **المؤسسة كواقع اجتماعي :**- المؤسسة تؤثر في المجتمع ، وتساهم بشكل كثير في النشاط الاقتصادي ، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات (منتوجات)، وكذلك في زيادة المداخيل، وتوفير موارد للجماعات العمومية، و المساهمة في تطوير، وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.

- وتساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي، من خلال نشاطها في المجالات التالية : الاجتماعية، التربوية، السياسية والثقافية ... إلخ.

4- المؤسسة كنظام:

---

[1] -JEAN LONGATTE, JACQUES MULLER, ECONOMIE D'ENTREPRISE, DUNOD, PARIS 2004, P01

[2] -JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P01

[3] -PIERRE CONSO, LA , 8EME EDITION, DUNOD, PARIS 2000, P59-60

[4] -JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P1-2

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يعرف (Joël de rosnay) النظام بـ: هو مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدف ما.

- المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الأنظمة الفرعية (Sous systèmes) بصفة عامة نعتبر نظام المؤسسة كمجموعة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية، تتمثل فيما يلي:

- نظام العمل يشير إلى العمليات التي تم إجراؤها .

- نظام المعلومات.

- نظام يتعلق بصنع واتخاذ القرار.

أنواع المـــــــــؤسسات

أنواع المؤسسات:

- يوجد تنوع كبير في أنواع المؤسسات ، ولكن عموما يتم تصنيفها حسب أربعة معايير، وهي : حسب طبيعة النشاط، والأهمية والشكل القانوني، ومصدر الأموال.

1- تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية[5]:

1-1 حسب طبيعة النشاط:

- تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة ، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي و أخيرا قطاع الخدمات ، وهذه القطاعات ، يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات ، والأغراض من ذلك، وتقسم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتوجات (السلع والخدمات) المعدة من طرف المؤسسة.

- المحاسبة الوطنية الجزائرية، تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساتية، وتنظمها حسب نشاطها إلى ثلاثة حالات:

- في شكل قطاعات : وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.

- في شكل فروع: تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتوج.

- في شكل شعب: تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية)، إلى الأسفل (التسويق) والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتوجات.

1-2- حسب الأهمية (La dimension)

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزاتالإنتاجية، إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في رقم العمال، والقيمة المضافة.

- عدد العمال : يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة (TPE : Très petites entreprises)، والتي توظف ما بين 10 و 500 عامل، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من 500 عامل.

- رقم الأعمال : يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنها.

- القيمة المضافة : تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيق للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.

- نتيجة الاستغلال (**EBE**): وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة ، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني و التمويل.

2- تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية[6]:

[5]-JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE ,P5-6.

[6] - JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE ,P06

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي:

- **مؤسسات الأفراد:** الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.

- **شركات الأشخاص:**وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.

-**شركات رؤوس الأموال**: وتتمثل في شركات المساهمة.

- **الشركات ذات المسؤوليات المحدودة**: تتمثل فيما يلي:

- La SARL : société à responsabilité limité.

- L'EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.

3- تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال[7]:

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها ، على اعتبار أن شكل الملكية ، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

- **المؤسسات الخاصة :** وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو لمجموعة من الأشخاص ، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.

- **المؤسسات العامة والمختلطة** :وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة، وتتمثل فيما يلي:

- المؤسسات العامة: وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.

- المؤسسات المختلطة: وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.

- إضافة إلى ما تقدم ذكره من أنواع للمؤسسات، هناك مؤسسات و جمعيات تنشط في المجتمع ، ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح، فهي قد تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع في بعض القطاعات، ويعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية والاجتماعية محور اهتماماتها، وتتمثل هذه المؤسسات في التعاونيات (Coopératives)، والشركات التبادلية (Mutuelles)، إضافة إلى مؤسسات الإدماج (Les entreprises d'insertion).

7 - JEAN LONGATTE, P07

محيط المؤسسة و دورة حياتها

تمهيد:نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم محيط المؤسسة ، وأهم محدداته وتأثيراته على نشاط المؤسسة ، وكذلك إلى دورة حياتها.

المطلب الأول: طبيعة محيط المؤسسة [8]:

1- **مفهوم محيط المؤسسة :**المؤسسة بوظائفها المختلفة، المتمثلة في إنتاج وتبادل السلع والخدمات وكذلك في توزيع المداخيل و العوائد هي في قلب البيئة الاقتصادية.

المؤسسة تؤثر في المجال الاقتصادي وتتأثر بالظروف الاقتصادية ونشاطات الأعوان الاقتصادية الأخرى، واستمراريتها رهينة بتكيفها مع الظروف الاقتصادية المختلفة وبالتطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في البيئة الديناميكية المتداخلة بحيث هناك تداخل مستمر بين المؤسسة (اقتصاد جزئي MICROECONOMIE) والأعوان الاقتصادية الأخرى (اقتصاد كليMACROECONOMIE) ومجموعة المؤسسات (MESOECONIMIE)أي أن محيط المؤسسة يتشكل من مجموعة من العناصر التي لها علاقة مع المؤسسة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

2- **ـ مكونات محيط المؤسسة :**

محيط المؤسسة يشمل فواعل اقتصادية متعددة ويشمل كذلك البنى الاقتصادية والاجتماعية ، عموما يتشكل محيط المؤسسة مما يلي:

ـ **الفواعل الاقتصادية:**

تتمثل في الزبائن والممونين والمنافسين والسلطات العمومية والنقابات والبنوك... إلخ.

ـ **البنى الجغرافية والديموغرافية** :

تتمثل في عدد السكان الموارد الطبيعية المناخ الوسط الطبيعي.

ـ **البنى الاجتماعية والاقتصادية** :

ـ **الإطار القانوني**:يتمثل في النظام والقوانين .

ـ **البيئة التكنولوجية**: ففي بعض القطاعات ، التطور التكنولوجي سريع جدا (الإعلام والاتصال...)

ـ **السلوكات والثقافات**:تتمثل في القيم الأخلاقية، الدين، مبادئ إيديولوجية وفلسفية ، أنماط وأساليب الحياة ، والعادات الاجتماعية ، إلخ.

كل هذه العوامل ، التي سبق ذكرها تتطور وتتغير اتجاهاتها أحيانا بسرعة كبيرة، فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد .

المطلب الثاني : تأثير البيئة على المؤسسة [9]:

1- **دراسة البيئة** : دراسة البيئة أو المحيط لا تعني تحليل كل ما يحيط بالمؤسسة إنما تقتصر دراسة المحيط على البحث عن المعلومات الملائمة أو المناسبة حول العناصر والعوامل التي يمكن أن تؤثر على تطور المؤسسة .البيئة يمكن أن تحد أو تزيد من حرية المؤسسة في ممارسة نشاطها ، فهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تحد من حرية المؤسسة ، مثل الإطار القانوني (الحق في العمل الحق في الاستهلاك، ...) المنافسة أو هيمنة مؤسسة ما في النشاط الاقتصادي (LE MONOPOLE) إلى غير ذلك من العوامل ، لذلك فالمؤسسة تستخدم كل ما لديها من وسائل متاحة لكي تتكيف مع البيئة الديناميكية.

2- **الذكاء الاقتصادي:**

يجب على المؤسسة أن تراقب باستمرار تطور بعض العوامل التي لها تأثير كبير على المؤسسة وكذلك شركائها في المحيط ، فالمراقبة الفعالة للمحيط تسمح للمؤسسة بتوقع التطورات وتساعدها على التكيف في هذه البيئة والمحيط ليس بالضرورة مصدرا للمشاكل والإكراهات فقد يكون كذلك مصدر للفرص ومن بين المفاهيم الشائعة في هذا الإطار الذكاء الاقتصادي وهو عبارة عن مجموعة من أدوات البحث والمعالجة والدراسة للمعلومات الملائمة الواجب توفيرها للفواعل الاقتصادية للاستفادة منها.

8 - JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'NTREPRISE ,P10-11.

9 - JEAN LONGATTE, JACQUES MULLER, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P11-12

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الذكاء الاقتصادي يشمل كل الطرق والأساليب الفعالة لدراسة المحيط من عدة جوانب مختلفة (اقتصادية، اجتماعية، تقنية... إلخ) من أجل توفير المعلومات المناسبة للمؤسسة.

كما يمكن أن يكون المحيط مصدرا لأحداث مستقبلية محتملة ، فبنية المؤسسة توجهها مجموعة من العوامل من بينها البيئة المتواجدة فيها، فكلما كانت البيئة مركبة ومختلفة ومتطورة، كلما انعكس ذلك على بيئة المؤسسة التي يجب أن تواكب هذا التغير في البيئة الديناميكية ، بحيث تكون بنيتها (بهيكلها التنظيمي) قابلة للتطور، وأن تتميز باللامركزية.

المطلب الثالث: دورة حياة المؤسسة [10].

مثل أي كائن حي المؤسسة تنشأ وتنمو وتتطور ولكن غالبا ما تزول دورة حياة المؤسسة تتميز بعدة مراحل مختلفة ، تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالا و اتجاهات مختلفة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة، أما وضعيتها في السوق ، فلا تتميز دائما بنفس المستوى من القوة.

المطلب الرابع : أهم التقسيمات التي تتناول دورة حياة المؤسسة[11]:

نظرا للاهتمام الكثير من الباحثين، في الفكر المالي، بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة، فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة ، أهمها ما يلي:

1- تقسيم (GUP): يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعا، حيث عمد (GUP) إلى تقسيم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل وهي:

- **مرحلة النشأة و الانطلاق:**وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية :
  - وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسةووجود السيولة.
  - ارتفاع في تكاليف الإنتاج و البحث العلمي والقدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.
  - القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجلو المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.
- **مرحلة النمو والتوسع :** تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش ، والتوسع الذي حققته المؤسسة ، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:
  - وجود علامات تجارية والدعاية، الإعلان، والترويج.
  - زيادة الطلب على منتجات المؤسسةوارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
  - القدرة على التحكم في التكاليف والبحث عن الكفاءة وجلبها.
  - العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الجل.
- **مرحلة النضج و الاستقرار:** ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:
  - القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعاروالبحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتوجاتها.
  - السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة والعمل على تطوير الإنتاج.
  - حسن العلاقة مع العملاء وولاء العملاء للعلامة التجارية.
  - القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.
- **مرحلة التدهور و التراجع:** تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي:
  - البحث عن تخفيض في عدد العمال والتكاليف .
  - التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.

[10] - PIERRE CONSO, Gestion Financière de l'entreprise, P71-72

[11] - حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000 ص275-276.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وظـــائف المـــــؤسسة

وظائف المؤسسة :يمكن تصنيف وظائف المؤسسة الصناعية إلى وظائف رئيسية وأخرى ثانوية، نقتصر في هذا المبحث على دراسة الوظائف الرئيسية للمؤسسة والمتمثلة فيما يلي :

- الوظيفة المالية والإدارية.

- الوظيفة التموينية.

- الوظيفة الإنتاجية.

- الوظيفة التسويقية.

المطلب الأول : الوظيفة المالية والإدارية:

1- الوظيفة المالية [12]:

1-1 مفهوم الوظيفة المالية :ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة (La gestion de la trésorerie).

2-1 مهام الوظيفة المالية والإدارية[13]:

بصفة عامة الوظيفة المالية هي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات والعمليات المرتبطة بالبحث عن الموارد المالية من مصادرها الممكنة، وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات الضرورية، من خلال إعداد برامجها، وخططها الاستثمارية وكل ما يتعلق بالتمويل، ثم يتم اتخاذ التدابير و الإجراءات اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها وخططها ولضمان استمرار نشاطها بصفة عادية، وصولا إلى تحقيق أهدافها المتعلقة.

ويمكن القول أن مهام الوظيفة المالية تنحصر في:

أ- التخطيط :تحديد الأهداف المالية وتهيئة البرامج والميزانيات.

ب- التنسيق :اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق البرامج وتنسيق النشاطات.

ج- الرقابة : لضمان تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة.

2- الوظيفة الإدارية :

2-1 مفهوم الوظيفة الإدارية[14]: تقصدبالوظيفة الإداريةهيكلة المؤسسة ، وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة ، وكذلك تحديد العلاقات و القنوات التنظيمية المختلفة ، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة .

ويمكن حصر وظائف الإدارة فيما يلي:

أ- التخطيط :يقصد به عملية استشراف المستقبل ، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل.

ب- التنظيم : يعني التنظيم في الإدارة تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين، وتصميم الهيكل التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ج – الرقابة :هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها.

---

[12] - PIERRE CONSO, Gestion financière de l'entreprise, 8ème édition, Dunod, Paris 2000 P54

[13]- عبد النور مدب، خالد طاهري، دراسة تقييمية للوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة ، مذكرة مهندس دولة في التخطيط ، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء ، الجزائر 2005، ص7.

[14]- عبد النور مدب، خالد طاهري، مرجع سبق ذكره، ص09.

المطلب الثاني : الوظيفة التموينية :

1- **مفهوم الوظيفة التموينية**[15] : تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

تظهر أهمية الوظيفة التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتوجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها .

2- **الوظائف الأساسية لإدارة التموين**[16]:

- تزويد المؤسسة بالكميات الضرورية والكافية في الوقت المناسب وبالجودة المرغوب فيها وبأدنى تكلفة لاحتياجات العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- تزويد المصالح والوظائف المختلفة الأخرى في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمنتوجات المتواجدة في السوق.
- دراسة ومعرفة السوق، بغرض إيجاد طريقة مثلى للتموين بالسلع والخدمات العلى جودة، والأقل تكلفة.
- التنسيق مع الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق.
- إدارة المخزون.
- تحديد الحاجات اللازمة.
- المراقبة.

المطلب الثالث : الوظيفة الإنتاجية.

1- مفهوم الوظيفة الإنتاجية [17]:

من الناحية الاقتصادية ، المؤسسة هي عبارة عن توليفة بين مجموعة من العوامل بغية إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى، يتمثل هدفها في تحويل السلع والخدمات المتاحة لها إلى منتوجات موجهة للأعوان الاقتصادية الأخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل.

وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية تقنية (Processus technologique) تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها كرأس المال والمواد الأولية والعمل.

هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة وكذلك على شكل التبادلات سواء من أعلى أو من أسفل مستويات النشاط الإنتاجي.

الوظيفة الإنتاجية عليها مسؤولية التوفيق بين الأهداف المختلفة للمؤسسة، فالبحث عن تحقيق أقصى الأرباح من خلال الإنتاجية الكبيرة قد لا يتلاءم مع عامل المرونة الديناميكية، خاصة في ظل التنوع الكبير في المنتجات والتي تتطور باستمرار (La différenciation) لذلك فإن توسيع مجال الإنتاج في المؤسسة ليشمل منتوجات أخرى قد يؤدي إلى اختلال الإنتاج في المؤسسة ، وينعكس سلبا على جودة المنتوجات.[18]

المؤسسة مطالبة بوضع نظام متكامل لتخطيط الإنتاج وإعداد برنامج الإنتاج مسبقا ، ومتابعة تنفيذ هذا البرنامج ثم الرقابة والتقييم.

المطلب الرابع : الوظيفة التسويقية.

1- مفهوم التسويق [19]:

كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتوجاتها من سلع وخدمات المستهلكين في مختلف الأسواق ، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة والتسويق لا يختلف في مفهومه العام، عن هذا الإطار.

يمكن أن نعرف التسويق بأنه مجموعة من الأفعال والأنشطة التي تساعد على معرفة وتوجيه حاجات المستهلكين وتسعى إلى إشباع رغباتهم ، وكذلك إلى التكيف وباستمرار بين الإنتاج والاستهلاك.

---

[15] - عبد النور مدب، خالد طاهري، مرجع سبق ذكره ، ص08.

[16]- عبد النور مدب ، نفس المرجع السابق ، ص 8-9.

[17] - PIERRE CONSO, GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRSIE, P07.

[18]- JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P40.

[19] - JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P17

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

التسويق (بالانجليزيةMARKETING) هو كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني(MERCATUS) والذي يعني السوق.

التسويق قبل كل شيء هو حالة معنوية لأنه قائم على دراسة حاجيات المستهلكين وعلى فكرة التميز في السوق.

منهج التسويق علمي، يعتمد على المناهج العلمية ، ويسعى لتفادي الصدفة عن طريق القياس والإحصائيات والنماذج وأدوات معلوماتية ...إلخ.

إن كل مؤسسة لها أهداف عامة تسعى دائما إلى تحقيقها والنشاط التسويقي له أيضا مجموعة من الأهداف المحددة مهما تعددت هذه الأهداف ، فإنها عادة ما تصب في هدفين رئيسين هما:

- الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستهلكين والحصول على رضاهم فلا توجد مؤسسة تستطيع البقاء في السوق لفترة طويلة دون أن تستطيع إشباع احتياجات المستهلكين.

- تحقيق مجموعة من المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن بقية المنافسين لها في الأسواق.

البنية الهيكلية للمؤسسة

مقدمة:تمثل البنية التنظيمية نظرة هيكلية للمؤسسة يُتعرّف من خلالها البنى الفرعية التي تتألف منها، وعلاقات الارتباط فيما بينها، ويطلق على مجال تحليل البنى التنظيمية ما يسمى بعلم «تشريح المؤسسات».

مهام البنى التنظيمية:تتلخص المهام الرئيسة للبنية التنظيمية في:

- وضع مبادئ السلطة من خلال تحديد المستويات المختلفة وخطوط الاتصال بينها.
- فرض احترام الخطوط السلطوية وقواعد الإدارة.
- تعريف مسؤوليات كل فرد وفي كل مستوى وتحديد طبيعة عمله ومهامه والصلاحيات المفوضة إليه.
- توصيف المهام الوظيفية واختصاصات الوحدات العملياتية (الإنتاجية).
- تعريف مسار وخطوط تبادل المعلومات.
- تفادي حدوث خلافات بين المستويات المختلفة

الأشكال الرئيسة للبنى التنظيمية:

يتجلى الاختلاف الأساسي بين أشكال البنى التنظيمية من حيث درجة تحقيقها لهذه المهام والمرونة التي توفرها لتطبيق القواعد، والتي يمكن التعبير عنها بشكل آخر من خلال التطرق لمفهومي «مركزية» و«لامركزية» السلطة واتخاذ القرار. حيث ينصب اهتمام المختصين في هذا المجال من العلوم في إيجاد بنى تنظيمية تسمح بتحقيق أكبر درجة من التوازن بين ميزات كل من هذين المفهومين.

أشكال التنظيم الأساسية هي:

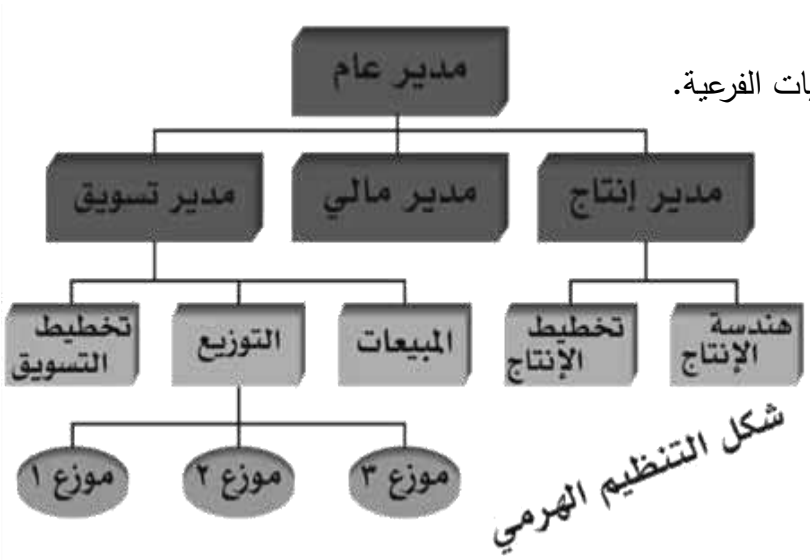
- التنظيم الهرمي traditionalorganization
- التنظيم الوظيفي functionalorganization
- التنظيم المزدوج staff&lineorganization

- التنظيم المصفوفيmatrix organization الدائمة أو المؤقتة.

لكل من هذه الأشكال ميزاته ومساوئه، ويعود لإدارة المؤسسة قرار اختيار شكل التنظيم الذي يتناسب مع طبيعة أنشطتها وذلك في كل مرحلة من مراحل نموها، ولا بد للبنى من أن تكون مرنة وقابلة للتطوير ومواجهة التغيرات.

التنظيم الهرمي:

- مبدأ مركزية اتخاذ القرار في قمة الهرم السلطوي.
- تكريس مفهوم «وحدة القيادة».
- توحيد شكل البنية التنظيمية ضمن كافة الفعاليات الفرعية.
- علاقات وخطوط اتصال رسمية.



شكل التنظيم الهرمي

مزايا التنظيم الهرمي:

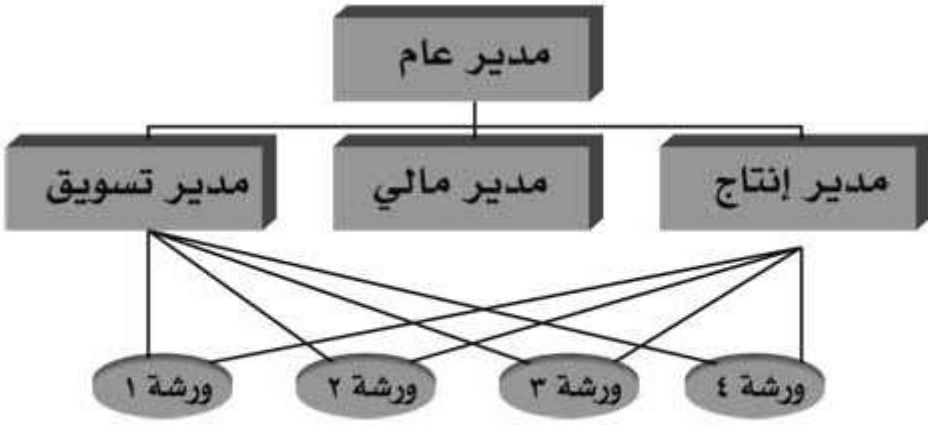
- وضوح في السلطة وخطوط الاتصال.
- رقابة إدارية جيدة.
- سياسة واحدة في الفعاليات المختلفة.
- مسؤوليات محددة وعلاقات واضحة.

مساوئ التنظيم الهرمي:

- المركزية الزائدة.
- ازدواجية الجهود في الفعاليات المختلفة.
- بطء في تداول المعلومات.
- إجراءات معقدة لاتخاذ القرار.
- صعوبة في مواجهة التغيرات.

التنظيم الوظيفي: يعتمد التنظيم الوظيفي على:

- مبـــدأ «الـــربط بـــين الكفـــاءة والمسؤولية».
- تكريس مفهوم «التخصصية».
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- توزيع المسؤوليات.



شكل التنظيم الوظيفي

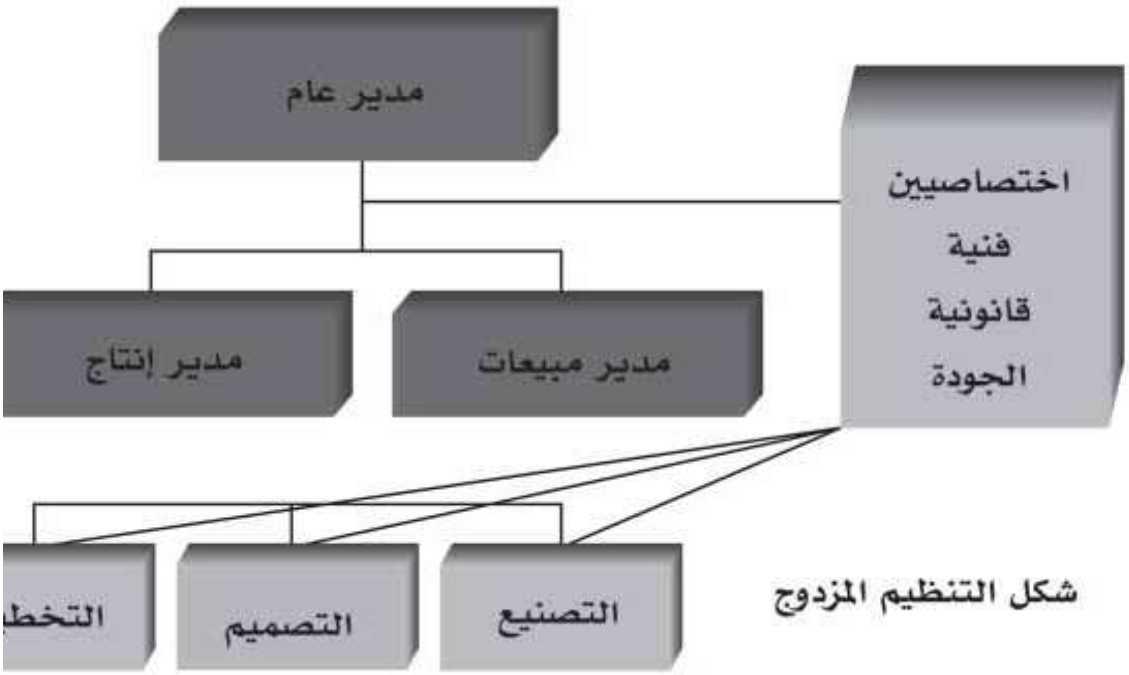
مزايا التنظيم الوظيفي:

- الابتعاد عن المركزية.
- وجود التخصصية
- تجنب تعددية المستويات.
- مرونة في الاتصالات.

مساوئ التنظيم الوظيفي:

- صعوبة تحديد مسؤولية النجاح أو الإخفاق.
- ازدواجية السلطة والقرار.
- لكل مرؤوس عدة رؤساء.
- صعوبة التنسيق بين الجهات المختلفة.
- ضعف في إدارة العاملين.
- نشوء خلافات بين الفعاليات.

التنظيم المزدوج:



شكل التنظيم المزدوج

يعتمد التنظيم المزدوج على:

- مبدأ الدمج بين مزايا كل من وحدة القيادة والتخصصية.
- اعتماد نوعين لخطوط الاتصال (سلطوية، وظيفية).
- الفصل بين الأوامر الإدارية والخبرة الفنية.

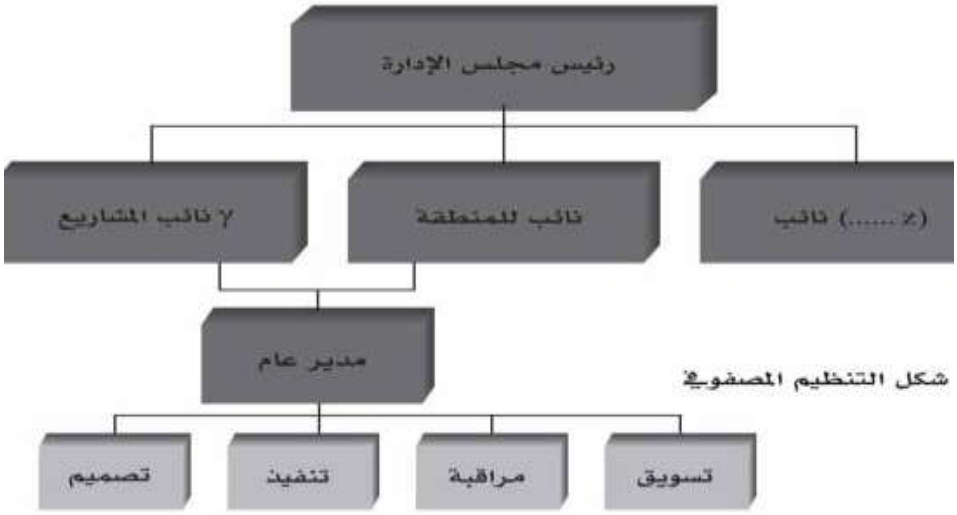
مزايا التنظيم المزدوج:

- المحافظة على السلطة القيادية.
- التقليل من عدد المستويات.
- الابتعاد عن ازدواجية السلطة.

مساوئ التنظيم المزدوج:

- صعوبة المحافظة على توازن بين الطرفين.
- اقتصار الخبرة الفنية على دور استشاري.
- مركزية اتخاذ القرار.

التنظيم المصفوفي:



شكل التنظيم المصفوفي

يعتمد التنظيم المصفوفي على:

- مبدأ الدمج بين مزايا البنى التنظيمية الأخرى.
- تضحي بمبدأ «وحدة القيادة».
- للبنية المصفوفية شكل دائم وشكل مؤقت (بنية مشروعات).

مزايا التنظيم المصفوفي:

- تحقيق مبدأ التخصصية.
- الابتعاد عن المركزية.
- رقابة إدارية جيدة.
- إعطاء القرار الفني نفس وزن القرار الإداري.

مساوئ التنظيم المصفوفي:

- تكاليف إدارية باهظة.
- الحفاظ على توازن ضعيف في السلطة.
- مشكلات نفسية / سيكولوجية.
- نزاع وصعوبة في تحديد الأهداف ومسؤولية النجاح أو الإخفاق.

إن الموازنة بين أشكال البنى التنظيمية لا يبرر تقييمها بشكل مطلق، ومن ثم لا يوجد بنى جيدة وبنى سيئة، وإنما بنى تناسب مؤسسة ما أكثر من بنى أخرى أخذاً بالاعتبار لطبيعتها والعوامل الخاصة بها.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تأخذ كافة الفعاليات الفرعية شكلاً نمطياً للبنية التنظيمية يماثل شكل البنية العام للمؤسسة، بل لا بد من التوفيق بين طبيعة أعمال هذه الفعاليات مع أشكال البنى التي تناسبها.

مراجع للاستزادة:

- Mintzberg Henry and J.Quinn, The Strategy Process: Concepts,Contexts, Cases (Prentice Hall1 996).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر