وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في إقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، ميدان: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إعداد الدكتور:
سمير عماري – أستاذ محاضر (أ)

السنة الجامعية: 2025/2024

الفهارس

أولا/ فهرس المحتويات

المكونات	الصفحة
الفهارس	**6-1**
أولا/ فهرس المحتويات	2
ثانيا/ فهرس الجداول	5
ثالثا/ فهرس الأشكال	6
مقدمة	7
المحور الأول: ماهية المؤسسة	**[16 -9]**
تمهيد	10
أولا/ تعريف المؤسسة الاقتصادية	10
ثانيا/ خصائص المؤسسة الاقتصادية وأنواعها	13
ثالثا/ أهداف المؤسسة وأدوارها	14
رابعا/ علاقة المؤسسة بالأعوان الاقتصاديين	16
المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة	**[21 -17]**
تمهيد	18
أولا/ مراحل ما قبل الثورة الصناعية	18
ثانيا/ مراحل ما بعد الثورة الصناعية	18
ثالثا/ نشأة وتطور المؤسسة (أفكار شومبتير)	20
المحور الثالث: محيط المؤسسة	**[32-22]**
تمهيد	23
أولا/ تعريف محيط المؤسسة وخصائصه	23
ثانيا/ أسباب دراسة محيط المؤسسة	24
ثالثا/ حالات محيط المؤسسة	25
رابعا/ أنوع محيط المؤسسة	25
خامسا/ الآثار المتبادلة بين المحيط والمؤسسة	28
سادسا/ التحليل البيئية لمحيط المؤسسة	29
المحور الرابع: تصنيفات المؤسسة	**[37-33]**
تمهيد	33

أولا/ أنواع المؤسسات من حيث الشكل القانوني	33
ثانيا/ أنواع المؤسسات من حيث الملكية	36
ثالثا/ أنواع المؤسسات من حيث النشاط الاقتصادي	36
رابعا/ أنواع المؤسسات من حيث القطاع الاقتصادي	36
خامسا/ أنواع المؤسسات من حيث الجنسية	37
سادسا/ أنواع المؤسسات من حيث الحجم	37
المحور الخامس: هياكل وتنظيم المؤسسة	[38-60]
تمهيد	39
أولا/ مفهوم التنظيم وخصائصه	39
ثانيا/ أهمية التنظيم وأهدافه	41
ثالثا/ أسباب التنظيم وعناصره	43
رابعا/ مبادئ التنظيم ومراحله	43
خامسا/ أنواع التنظيم	48
سادسا/ مزايا التنظيم ومتطلباته	49
سابعا/ تعريف الهيكل التنظيمي وخصائصه	50
ثامنا/ أبعاد الهيكل التنظيمي وتصميمه	52
تاسعا/ خطوات إعداد الهيكل التنظيمي وأنواعه	53
عاشرا/ العوامل المؤثرة على اختيار وبناء الهيكل التنظيمي	59
المحور السادس: وظائف المؤسسة	[61-84]
تمهيد	62
أولا/ وظيفة الشراء	62
ثانيا/ وظيفة التخزين	67
ثالثا/ وظيفة الإنتاج	70
رابعا/ وظيفة المالية	73
خامسا/ وظيفة الموارد البشرية	76
سادسا/وظيفة التسويق	79
سابعا/ وظيفة البحث والتطوير	72
المحور السابع: أدوات التحليل الإقتصادي للمؤسسة	[85-91]
تمهيد	86

أولا/ مفهوم التحليل الاقتصادي	86
ثانيا/ أهداف التحليل الاقتصادي	87
ثالثا/ المنظور التاريخي للتحليل الاقتصادي	87
رابعا/ أنواع التحليل الاقتصادي	88
خامسا/ أدوات التحليل الاقتصادي	90
المحور الثامن: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة	[102-92]
تمهيد	93
أولا/ مفهوم نمو المؤسسة	93
ثانيا/ دورة حياة المؤسسة	94
ثالثا/ أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو	95
رابعا/ الشروط اللازمة لنمو المؤسسة	95
خامسا/ فرص نمو المؤسسة	95
سادسا/أنماط نمو المؤسسة	96
سابعا/ استراتيجيات نمو المؤسسة	99
المحور التاسع: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة	[114-103]
تمهيد	104
أولا/ مفهوم ثقافة المؤسسة وخصائصها	104
ثانيا/ أهمية ثقافة المؤسسة ومكوناتها	106
ثالثا/ فوائد وحدود ثقافة المؤسسة	108
رابعا/ أنواع الثقافة التنظيمية	109
خامسا/ مفهوم وأهمية أخلاقيات الأعمال	110
سادسا/ أبعاد ومصادر أخلاقيات الأعمال	112
المحور العاشر: التوجهات الحديثة في إقتصاد المؤسسة	[134-115]
تمهيد	116
أولا/ المؤسسات الذكية	116
ثانيا/ المؤسسات المتعلمة	121
ثالثا/ المؤسسات الناشئة	125
رابعا/ المؤسسات الرائدة	128
قائمة المصادر والمراجع	[141-135]

ثانيا/ فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التحليل الثنائي	31
02	الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	49
03	أنواع الثقافة التنظيمية	110
04	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الذكية	117
05	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الرائدة	130

ثالثا/ فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص المحيط	22
02	مراحل التنظيم	47
03	مراحل إعداد الهيكل التنظيمي	54
04	الهيكل التنظيمي البسيط	55
05	الهيكل التنظيمي الوظيفي	55
06	الهيكل التنظيمي على أساس المنتج	56
07	الهيكل التنظيمي الجغرافي	56
08	الهيكل التنظيمي المصفوفي	57
09	الهيكل التنظيمي الشبكي	59
10	إستراتيجية التكامل العمودي	100

مقدمة

تقديم

تتناول هذه المطبوعة الموسومة بـ: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كل ما يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية، حيث يعد اقتصاد المؤسسة من الحقول المعرفية الأساسية للطالب أو الباحث، حتى يتمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بالمؤسسة، كما يعتبر التحكم في مجال اقتصاد المؤسسة ضروريا لطلبة الليسانس سنة أولى علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير.

من هذا المنطلق جاءت هذه المطبوعة من أجل الإلمام بالمواضيع المتعلقة بالمفاهيم الأساسية حول المؤسسات الاقتصادية، حيث تم تقسيمها إلى مجموعة من المحاور هي كما يلي:

- ✓ **المحور الأول:** جاء بعنوان ماهية المؤسسة، حيث خصص للتعرف على مفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها وعناصرها، وكذا التعرف على أهدافها وأدوارها، بالإضافة إلى إبراز علاقتها بالأعوان الاقتصاديين.
- ✓ **المحور الثاني:** تم من خلاله التطرق إلى نشأة وتطور المؤسسة، من خلال الإشارة إلى مراحل تطورها ما قبل وبعد الثورة الصناعية، ومع توضيح أفكار شومبتير في هذا الخصوص.
- ✓ **المحور الثالث:** خصص لمحيط المؤسسة الداخلي والخارجي، حيث تضمن بعض المفاهيم الأساسية حول المحيط بصفة عامة، مع توضيح أنواعه وإبراز الآثار المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها.
- ✓ **المحور الرابع:** تم من خلاله عرض تصنيفات المؤسسة وفق معايير مختلفة، أهمها معايير: الشكل القانوني، الملكية، النشاط الاقتصادي، القطاع الاقتصادي، الجنسية، الحجم.
- ✓ **المحور الخامس:** تناول هذا المحور هياكل وتنظيم المؤسسة، من خلال الإلمام بكل ما يتعلق بالتنظيم والهيكل التنظيمي.
- ✓ **المحور السادس:** تم من خلاله تبيان الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ **المحور السابع:** خصص هذا المحور لموضوع أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة، حيث تم التعرف من خلاله على مفهوم التحليل الاقتصادي وأهدافه وأنواعه وآلياته.
- ✓ **المحور الثامن:** تم التطرق من خلاله إلى المفاهيم الأساسية حول دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة، حيث تضمن هذا المحور مفهوم نمو ودورة حياة المؤسسة، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسات بالنمو، وكذا الشروط اللازمة للنمو وفرص وأنماط نمو المؤسسة.
- ✓ **المحور التاسع:** إستعرض هذا المحور ثقافة أخلاقيات المؤسسة، حيث تم في البداية عرض أهم الأساسيات حول ثقافة المؤسسة من حيث المفهوم والخصائص والأهمية، ثم بعد ذلك تم توضيح ماهية أخلاقيات المؤسسة.
- ✓ **المحور العاشر:** خصص هذا المحور لإبراز التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة، حيث تضمن الأنماط أو الأشكال الحديثة لمؤسسات المستقبل خاصة في ظل التحولات الاقتصادية.

المحور الأول: ماهية المؤسسة

- ✓ تمهيد
- ✓ أولا/ تعريف المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ ثانيا/ خصائص المؤسسة الاقتصادية وعناصرها؛
- ✓ ثالثا/ أهداف المؤسسة وأدوارها؛
- ✓ رابعا/ علاقة المؤسسة بالأعوان الاقتصاديين.

تمهيد:

نظرا للأهمية التي تحظى بها المؤسسة في النشاط الاقتصادي، باعتبارها النواة الأساسية للإنتاج، لهذا سيقتصر هذا المحور على المفاهيم الخاصة ببعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية.

أولا/ تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد اختلف الباحثون في وضع تعريف واضح ومحدد للمؤسسة الإقتصادية، حيث تعددت وتباينت آرائهم، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، أو لاختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى مفهوم المؤسسة الإقتصادية، كما أنه هناك جملة من الأسباب التي أدت إلى صعوبة التوافق على تعريف محدد للمؤسسة الإقتصادية، هذه الأسباب يمكن ذكر أهمها في التالي:[1]

– التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن؛

– تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات؛

– إختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام اشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطا تعاريف مختلفة للمؤسسة.

ومن هنا جاءت تعاريف خاصة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف.

1. تعاريف خاصة للمؤسسة الاقتصادية:

كنتيجة للأهمية التي توليها الدول للمؤسسات الإقتصادية، فقد أورد الباحثين الكثير من التعاريف، وبغية تحديد مفهوم شامل لها سيتم عرض جملة من التعاريف المختلفة للمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر الباحثين.

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين أخريين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى[2].

[1] ناصر دادي عدون، **إقتصاد المؤسسة**، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص8

[2] **المرجع نفسه**، ص10.

وتعرف كذلك على أنها: شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة[1].

كمـــــــــا تعرف أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع[2].

ويعرفها *François Peroux* كما يأتي: المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته[3].

كما تعرف أيضا بأنها: جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاجِ لغرض التسويق، و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي[4].

وفضلا عن ذلك فهي كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني و مكاني[5].

وتعتبر أيضًا المؤسسة كوحدة إقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي[6].

ولعل أشمل تعريف للمؤسسة الاقتصادية هو التعريف الآتي : المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه[7].

2. مقاربات مفهوم المؤسسة الاقتصادية

---

[1] صمويل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص58.

[2] أحمد طرطار، **تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص15.

[3] أحمد طرطار، المرجع السابق، ص10.

[4] إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة**، ط2، بدون دار نشر، بدون سنة نشر، ص13.

[5] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد و تسيير المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص24.

[6] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص24

[7] ناصر دادي عدون، **المرجع السابق**، ص11.

أ. المؤسسة عون إقتصادي: هي عبارة عن مجموعة من عناصر الإنتاج البشرية المادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات مرجعة للبيع وهذا بكيفية فعالة بواسطة وسائل مختلفة[1].

ب. المؤسسة تنظيم إجتماعي: هي كيان أو تركيب إجتماعي ينشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية، حيث يركز هذا التعريف على مجموعة من العناصر بالمؤسسة التي تمثل مجموعة من الأفراد تشارك وتساهم جماعيا وفق تنظيم مهيكل في الإنتاج من خلال تنظيم السلطة، توزيع المهام، إتخاذ القرارات...الخ

ت. المؤسسة كنظام: هي نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق هذه الأهداف.

ث. المؤسسة كمركز لإتخاذ القرار: أي تقوم المؤسسة من خلال أدائها لأنشطتها المختلفة بإتخاذ قرارات مختلفة وفي مستويات متباينة ومتنوعة حسب أهميتها.

3. المؤسسة والمصطلحات المشابهة لها

أ. المنظمة: هي كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة، اجتماعية كانت أم اقتصادية أو سياسية أو ثقافية، وهو مصطلح أشمل من المؤسسة أي يمكن القول أن كل مؤسسة هي منظمة ولكن العكس غير صحيح. وهناك من يعتبر المنظمة بأنها الجماعة التي تستعين بالإجراءات والأحكام لتنظيم أعمال وشؤون المؤسسة.

ب. المشروع: هو العملية الفرعية التي تحتوي على مجموعة من الفعاليات المتناسقة والمسيطرة عليها، والتي لها تاريخ بداية وتاريخ نهاية والموجهة نحو تحقيق هدف وفقا لمتطلبات محددة.

ت. الشركة: تهتم بالهيكل الاقتصادي مهما كان حجمه وطبيعته القانونية، وهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف تحقيق الربح بتقديم مال أو عمل وتوزيع نتائج المؤسسة باقتسام الأرباح أو تحمل الخسائر، وغالبا ما تكون المؤسسة هي نفسها الشركة في القانون التجاري.

ث. المنشأة: مجموعة من الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان ويتبعون لنفس المنظم (L'entrepreneur)، فهي لا تمتلك شخصية قانونية مستقلة وإنما تابعة للمؤسسة الأم والتي تكون مستقلة ماليا وقانونيا، أما في بعض المراسيم الفرنسية "المنشأة هي مصنع أو واجهة أو مكتب... الخ، أين يعمل شخص أو عدة أشخاص بصفة دائمة لحساب نفس السلطة المديرة: رب العمل، شركة، ... الخ". كما يطلق هذا المصطلح في فرنسا على الجمعيات الخيرية.

[1] عمر صخري، **المرجع السابق**، ص25.

ج. المقاولـة: مشتقة من كلمة المقاول (L'entrepreneur)، وتشير إلى الخطر أو المغامر ة التي تميز توظيف الأموال في النشاط الإقتصادي.

ح. المصنع: هو المكان الذي يتم فيه تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع

خ. الوحدة: الوحدة هي جزء من المؤسسة ولا تتطابق معها دائما.

د. التعاونيـة: ويقصد بها الشركة المساهمة أي شركة لها شخصية قانونية أو شخصية اعتبارية معينة، وتنشأ بموجب القانون، كما تعني لدى البعض شركة ذات مسؤولية محدودة.

ثانيا/ خصائص المؤسسة الاقتصادية وعناصرها

1. خصائص المؤسسة الاقتصادية

يمكن إبراز الخصائص الأساسية للمؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

– للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛

– القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛

– أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء ولها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة؛

– التحديد الواضح لأهدافها وسياساتها وبرامج وأساليب عملها؛

– لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار بدون موارد مالية ، ولهذا يجب عليها ضمان ذلك من خلال مصادر التموين الداخلية والخارجية؛

– تتأثر المؤسسة ببيئتها ايجابيا من خلال الفرص التي تقدمها البيئة للمؤسسة ،أو سلبيا من خلال التهديدات التي تؤثر بها عليها؛

– المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛

– يجب أن تشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها آو تضاءلت كفاءتها.

2. عناصر المؤسسة

أ. **الأفراد:** يتمثلون في كلا من العمال والزبائن.

ب. الأفكار: تعتبر الفكرة أساس وجود أي مؤسسة.

ت. الموارد: مالية، مادية، بشرية، ويتم بواسطتها التسيير والتجهيز.

ث. الأهداف: لكل مؤسسة أهداف تسعى نحو تحقيقها.

ثالثا/ أهداف المؤسسة وأدوارها

1. أهداف المؤسسة

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية ســـواء كانـــت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية[1]:

أ. الأهداف الاقتصادية : وتشمل هذه الأهداف ما يلي:

- **تحقيق الـربح:** يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.
- **عقلنة الإنتاج:** أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسو استعمال عوامل الإنتاج.
- **تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:** وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي[2]:

– مستوى عالي من المرونة؛

– أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير؛

– أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

ب. الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور**: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.
- **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.
- **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ.

---

[1] ناصر دادي عدون، **المرجع السابق**، ص ص 17-18.

[2] عمار زيتوني، **مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09 ،مارس 2006، ص:43

▪ **تأهيل العمال:** حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

ت. الأهداف التكنولوجية:

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة :

▪ **البحث والتنمية:** حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

▪ **مساندة السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي:** نظرا لما تمثله المؤسسات الاقتصادية من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية[1].

ث. الأهداف الثقافية والرياضية:

– العمل على خلق طبقة عمالية ذات مستوى واعي؛

– العمل على رفع المستوى التكويني والمهني للعمال؛

– تخصيص أوقات لممارسة الرياضة بالنسبة للعمال؛

– توفير الوسائل الترفيهية والثقافية للعمال (المسرح، المكتبات، الرحلات...الخ).

2. أدوار المؤسسة

تؤدي المؤسسة دورين هامين هما:

أ.الدور الاقتصادي:

تقوم المؤسسة بعدة أدوار اقتصادية من بينها:

▪ **بالنسبة للملاك:** يعتبر تحقيق الربح من أهم أدوار المؤسسة لما فيه من مخاطرة من أموال الملاك والمساهمين.

▪ **بالنسبة للعمال:** يجب على المؤسسة أن توفر الظروف الجيدة من ناحية مادية ونفسية وكذا مالية، لأن قوة العمل هي العنصر الرئيسي في عملية الإنتاج؛

[1] ناصر دادي عدون، **المرجع السابق**، ص21.

- **بالنسبة للمستهلكين:** يتوجب على المؤسسة تلبية رغبات المستهلكين من حيث الكمية والنوعية والسعر.

ب. الدور الاجتماعي:

تقوم المؤسسة بعدة أدوار اجتماعية من بينها: أنها مصدر للإبداع التقني بحيث تعتبر شرطا لتطور الحضارة وعليها عدم إتباع أو تقليد الغير لأن ذلك يقلل من منافعها ومداخيلها فليس لديها إلا أساليب الإبداع وتؤدي المؤسسة دورا هاما عن طريق تكوين العمال مما يؤدي إلى تحسين وتحديد قدراتهم وتنمية معلوماتهم كما أنها مسؤولة نسبيا قيم إنسانية لأغلبية أفراد المجتمع.

رابعا/ علاقة المؤسسة بالأعوان الاقتصاديين

الأسر:

– استعمال جزء من دخلهم للانفاق الاستهلالكي؛

– تدخر الجزء المتبقي وتوجهه للاستثمار.

– **الدولة (الإقتصاد):**

– زيادة مبالغ الضرائب؛

– زيادة الناتج الإجمالي؛

– القضاء على البطالة؛

– زيادة الإنتعاش والاستثمار.

العالم الخارجي:

– تصدير السلع والخدمات؛

– انتقال رؤوس الأموال من وإلى الخارج.

المؤسسات المالية:

– تجميع رؤوس الأموال؛

– تقديم القروض والسلع والخدمات المالية.

المؤسسات غير المالية:

الاستفادة من السلع والخدمات المقدمة على شكل إعانات، أو خدمات تعليمية أو صحية...الخ.

المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

- ✓ تمهيد
- ✓ أولا/ مراحل ما قبل الثورة الصناعية؛
- ✓ ثانيا/ مراحل ما بعد الثورة الصناعية
- ✓ ثالثا/ نشأة وتطور المؤسسة (أفكار شومبتير Schumpeter).

تمهيد

كانت المجتمعات في العصور القديمة تعتمد في حياتها على ما توفره لنفسها من مزروعات، أي أن كل عائلة كانت تنتج ما تحتاجه في معيشتها، ولم يكن هناك أي وجود لما يسمى بالمؤسسة، حيث أهم ما ميز هذه المجتمعات هو محدودية حاجياتها وبساطها معيشتها، من هذا المنطلق جاء هذا المحور من أجل توضيح كيفية تكون وتشكل المؤسسة والمراحل التي شهدتها باعتبارها محرك التنمية والتطور في المجتمعات.

أولا/ مراحل ما قبل الثورة الصناعية

تتمثل في المراحل التالية:[1]

1. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط: اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي من أهم النشاطات التي سادت خلال هذه المرحلة والتي تمكنه من تلبية حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والمشرب، وضمان استمرارية تواجده. وكانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة من أفراد المجتمعات، أما بقية الحاجات فيتم إشباعها عن طريق المقايضة.

2. مرحلة الوحدات الحرفية: شجعت الظروف المتمثلة في استقرار الأفراد في المناطق المناسبة (عادة ما يتم بجوار المصادر المائية) إلى تكوين تجمعات حضرية، وارتفاع الطلب على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة. الأمر الذي نتج عنه ظهور وحدات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج منتجات محددة (مثل: الجلود، الألبسة...الخ) . وذلك تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، وهكذا فقد وجدت عدة طوائف حرفية للنحاسين، والحدادين وغيرهما.

3. مرحلة النظام المنزلي للحرف: أدى ظهور طبقة التجار و الرأسماليين إلى اللجوء لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف مرضية. ومن الطرق المستعملة هو الاتصال بالأسر في منازلهم وتمويلهم بالمواد الأولية وأدوات العمل من أجل إنتاجهم لسلع معينة كصناعة الصوف، المنسوجات...الخ. وكان هذا خاصة في الأرياف، حيث ظهرت فئة العمال الحرفيون في منازلهم والذين لا يملكون سوى عملهم، وممولون من طرف التجار أصحاب رؤوس أموال.

ثانيا/ مراحل ما بعد الثورة الصناعية

[1] ناصر دادي عدون، **المرجع السابق**، ص ص22-25.

تتمثل في المراحل التالية:[1]

1. مرحلة نظام المصانع اليدوية (المانيفاكتورة): ساهمت التطورات السريعة التي عرفتها طرق الإنتاج الحرفي من جهة، وارتفاع عدد السكان من جهة ثانية، وظهور اكتشافات جغرافية جديدة من جهة ثالثة إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين والذين تمكنوا من إمتلاك آلات يدوية للإنتاج. حيث كانوا يلجؤون إلى إيجار أدوات الإنتاج اليدوية (الآلات المدارة يدويا Manifacture) إلى الأسر من أجل إنتاج طلباتهم. واستطاع هؤلاء التجار في وقت لاحق أن يقوموا بتجميع الحرفيين في مكان واحد، حتى يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أحسن. وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول المانيفاكتورة والتي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، تحت إشراف المالك لهذه الأدوات.

2. مرحلة نظام المصانع الآلية: يرجع الاقتصاديون ظهور أول المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي بظهور الثورة الصناعية، والتي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال وكذا بروز تقسيم العمل، وإدخال المكننة من خلال الاستخدام المكثف للآلات محل الأدوات اليدوية.

3. مرحلة التكتلات والشركات متعددة الجنسيات: دفع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي بالمؤسسات إلى إتباع إستراتجيات خاصة، تمكنها من الولوج إلى الأسواق العالمية والسيطرة عليها . فظهرت التكتلات والشركات متعددة الجنسيات كشكل من أشكال المؤسسة الاقتصادية، حيث لم تعد المؤسسات تعمل داخل حدود دولة واحدة فقط، بل تجاوزت الحدود السياسية للدولة والقارة التي تنتمي إليها، وذلك بهدف توسعة نشاطها ومواجهة الطلب العالمي على مختلف السلع بهدف تحقيق ألرباح محلية وأجنبية والاستفادة من مختلف القوانين الأجنبية للدول (الضرائب ، معايير التلوث، الضمان الاجتماعي، الحد الأدنى المضمون للأجور). لذلك سميت بالمؤسسات متعددة الجنسيات، كذلك من بين هذه التكتلات التي ظهرت خلال هذه المرحلة نجد:

أ. الكارتل: هو تركز أو تجمع لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار، وعرض للمنتوجات بشكل مشترك فيما بينها. ويبقى الاستقلال المالي والقانوني لهذه المؤسسات، حيث تختفي المنافسة الحقيقية وتحقق هذه المؤسسات أرباح احتكارية، وظهر

[1] المرجع نفسه، ص ص 26-27

الكارتل أول مرة في ألمانيا سنة 1870 في مجال الصناعات الثقيلة، من أمثلة هذا التجمع نجد نقابة الفحم 1893 ، وكارتل الحديد والصلب 1904.

ب. التروست: هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات، تفقد فيه المؤسسات الاستقلالية المالية، وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ التروست بعدة طرق، مثل اندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء مؤسسة لأخرى أو أكثر، ومن أمثلة هذا التجمع نجد شركة جنرال موتورز بالولايات المتحدة الأمريكية، تجمع نستلي، والتركز من خلال التروست يسمح للمؤسسة من تحقيق عدد من المزايا منها تحسين مردوديتها، وأحيانا انخفاض أسعار منتجاتها.

ت. شركة التملك أو الهولدينغ Le Holding: مع توسع الأسواق المالية وكبر المؤسسات الاقتصادية، وظهور ميكانيزمات معقدة للمعاملات بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية، متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية وتوجيه المتملكين الماليين بواسطة المديرين، حيث لا تفقد هذه المؤسسات الاستقلال القانوني، ويدعى هذا التركز بالرأسمال المالي (الهولدينغ)، كما يمكن أن تكون هناك أنواع من الهولدينغ تابعة للقطاع العام تؤطر المؤسسات العمومية حسب القطاعات أو الفروع، مثل ما هو في ايطاليا، وحاليا في الجزائر في إطار الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني.

كذلك من أمثلة الهولدينغ نجد: بنك باريبا PARIBAS الذي نشأ عن إمتلاك بنك باريس لجزء من رأس مال بنك هولندا.

4. مرحلة الثورة المعلوماتية والمعرفية

إن ظهور الثورة المعلوماتية في العالم غير من نمط العمل في المؤسسات، وهو ما أدى إلى ظهور المؤسسات الذكية والمؤسسات الإفتراضية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإمكانات المتاحة للشبكات خاصة شبكة الانترنت.

ثالثا/ نشأة وتطور المؤسسة (أفكار شومبتير Schumpeter)

1. أفكار شومبتير

يعتبر من المفكرين الذين قدموا إسهاماتهم حول المؤسسة والإبداع **INNOVATION** في الميدان الإقتصادي، حيث يركز على فكرة المقاول أكثر من مصطلح المؤسسة، حيث يعتبر المقاول هو المبدع والمؤسسة كوحدة إبداع، كما بين أهمية الإبداع في زيادة أرباح المؤسسة

الصناعية، ولخص نظريته التي جاء بها في هذا المجال في العبارة التالية: " بدون تطور (نتيجة الإبداع) لا يحصل الربح، وبدون ربح لا يحصل تطور".

2. مفهوم الدورة للمؤسسة والمقاول عند شومبتير:

ينطلق Schumpeter في تحليله لدور المقاول في المجتمع الحديث من مفهوم الدورة Le circuit، ويجمعهما في خمسة أصناف هي:

- إدخال طرق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل الفرع المعني؛
- إنتاج سلع جديدة
- إيجاد منفذ جديد؛
- اكتشاف مصدر جديد للموارد الأولية؛
- خلق تنظيم جديد مثل تكوين وضعية إحتكار.

وعليه يمكن القول أن شومبتير حاول أن يفسر كل ما عجزت عن تفسيره النظرية الليبرالية، انطلاقا من المقاول كمرجعية، حيث اعتبر أن المؤسسة هي مركز للإبداع وتشجع على المقاولاتية كونها تشكل تجمعات التملك (Le Holding).

المحور الثالث: محيط المؤسسة

- ✓ تمهيد
- ✓ أولا/ تعريف محيط المؤسسة وخصائصه؛
- ✓ ثانيا/ أسباب دراسة المحيط؛
- ✓ ثالثا/ حالات محيط المؤسسة؛
- ✓ رابعا/ أنواع محيط المؤسسة؛
- ✓ خامسا/ الآثار المتبادلة بين المحيط والمؤسسة؛
- ✓ سادسا/ التحليل البيئي لمحيط المؤسسة.

تمهيد

لا تعمل المؤسسات في فراغ، وإنما تعمل في ظل محيط يشتمل على مجموعة من العوامل والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على مدى نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها. من هذا المنطلق جاء هذا المحور ليبين العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها.

أولا/ تعريف محيط المؤسسة وخصائصه

1. تعريف محيط المؤسسة

يقصد بمحيط المؤسسة جميع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة والمؤثّرة على قراراتها ونشاطاتها، والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها، كما يمكن إعتباره أيضا أنه مجموعة من القيود التي تتحكم جزئيا في سلوك المؤسسة.

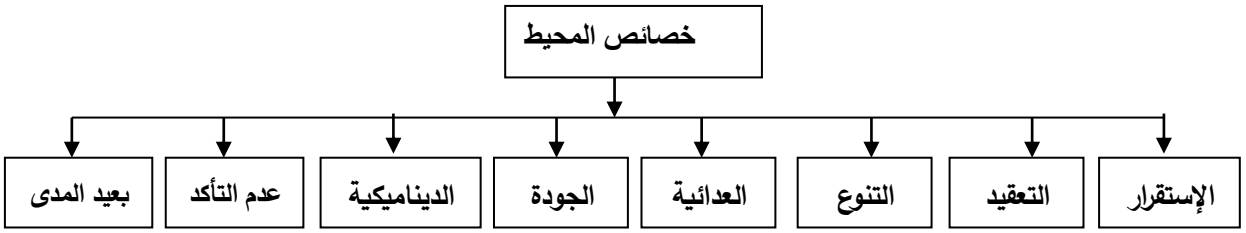
كما تجدر الإشارة إلى أنه هناك فرق بين مصطلحي البيئة والمحيط، حيث يقصد **بالبيئة** كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات تخضع لحد كبير لسيطرة المؤسسة مثل مستوى أداء العمال وتشغيل عناصر الإنتاج، ومنها ما لا يخضع لسيطرة المؤسسة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد...إلخ.

ومن هنا يلاحظ أّن **مفهوم البيئة أشمل من مفهوم المحيط**، حيث تقّسم البيئة إلى بيئة داخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي والموارد المادية والبشرية والثقافة التنظيمية...الخ، وبيئة خارجية **(محيط المؤسسة)** تتمثل في جميع العوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها.

2. خصائص محيط المؤسسة

يمكن توضيح خصائص محيط المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): خصائص المحيط



المصدر: من إعداد الباحث

أ. **الاستقرار:** يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة لأخرى حيث قد يكون مستقرا، كما قد يكون متحركا، وتساهم بعض العوامل في جعل المحيط غير مستقرا، كالمتغيرات الاقتصادية، عدم الاستقرار الحكومي، التغيرات غير المرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة، وكذلك التغّير السريع في حجم المؤّسسة نفسها.

ب. التعقيد: قد يكون محيطا المؤسسة بسيطا كما قد يكون مركبا، فبالنسبة لمؤّسسة تنتج منتجات بسيطة فإن محيطها يكون بسيطا مقارنة بمؤّسسة تنتج العديد من المنتجات المعقدة، فإنه يمكن القول أن محيطها يمتاز بالتعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي ينطوي عليها.

ت. تنوع الأسواق: تستطيع المؤّسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة.

ث. العدائية: حضور المنافسين العدائيين (الهجوميين) يسمح بأن يكون محيط المؤّسسة عدائي جدا.

ج. الجودة: محيط المؤّسسة قد يكون غني ويستطيع تزويد المؤّسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا).

ح. الديناميكية (المرونـة): يتغير محيط المؤسسة العام والخاص باستمرار وبطبيعة مختلفة، والتي تؤثر عوامله على المؤسسة بما يؤدي إلى التغيير داخلها، كما أن المحيط الديناميكي يتميز بالمرونة.

خ. عدم التأكد: حالة عدم التأكد التي يتميز بها المحيط تعود إلى عدم توفر المعلومات بالشكل الكافي وفي الوقت المناسب والمتعلقة بالعوامل المشكلة للمحيط.

د. له تأثير بعيد المدى: تعتبر دراسة تأثير المحيط وتغيراته ضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث أن إهمال ذلك سيكون له تأثير على المؤسسة من خلال مؤشرات البقاء، النمو، الربحية والتطوير.

ثانيا/ أسباب دراسة المحيط

1. أسباب مباشرة: تتمثل فيما يلي:

– المؤسسة لا تنشط في فراغ، وإنما تنشط في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية؛

– مختلف الأفراد والهيئات تؤثر في المؤسسة؛

– المؤسسة تنشط في واقع متكون من شبكة من الأفراد؛

– المؤسسة تستعمل الموارد المختلفة؛

– المؤسسة تتخذ قرارات لها وزن؛

– التطور العنيف للسوق؛

– عامل الوقت مهم جدا للمؤسسة؛

– إن كل مؤّسسة هي بمثابة نظام مفتوح تتأثر بالمحيط وتؤثر فيه؛

– أن بناء وتنفيذ مختلف السياسات والاستراتيجيات وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها يجب أن يتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤّسسة.

2. أسباب غير مباشرة: تتمثل في التالي:

- أن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على دراسة العوامل البيئية المؤثرة؛
- التأقلم مع الخارج؛
- التأقلم مع نمو وتطور الإقتصاد.

ثالثا/ حالات محيط المؤسسة

1. مستقر: يتميز المحيط في هذه الحالة بدرجة كبيرة من الإستقرار ونادرا ما تحدث به تغييرات وتطورات.

2. غير مستقر: يتميز المحيط في هذه الحالة بعدم الإستقرار، ودائما ما تحدث به تغيرات وتطورات لكنها بسيطة، مما يفرض على المؤسسة ضرورة التكيف المستمر معها، مثل التغيرات في أذواق المستهلكين والتكنولوجيا.

3. إنتقالي: يتميز المحيط في هذه الحالة بالإستقرار النسبي، حيث يكون محيطا مستقرا ثم فجأة تحدث به تغيرات، وهذه التغيرات اذا حدثت تكون مفاجئة، ولكن عندما تتكيف معها المؤسسة تجد هذه الأخيرة نفسها في محيط مستقر.

4. عاصف: يتميز المحيط في هذه الحالة بدرجة تغير كبيرة وصعبة، كما يتسم بوجود التهديدات بشكل مستمر مثل (المخاطر، التقلبات...الخ) ، وهو ما يفرض على المؤسسة ضرورة التطور الدائم (بحث وتطوير).

رابعا/ أنواع محيط المؤسسة

1. المحيط الداخلي

أ. تعريف المحيط الداخلي:

هو مجموعة من المتغيرات والعوامل التي تقع داخل حدود المؤسسة ولها تأثير مباشر على أدائها، كما يمكن للمؤسسة أن تسيطر أو تتحكم فيها وتغيرها وفقا لما تحتاجه، كما يقصد به مجموعة من المتغيرات والعوامل التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة وبأنشطتها ووظائفها المختلفة، ولهذا فعلى المؤسسة ضرورة العمل على تحليلها لضمان التكيف المستمر معها.

ب. أهمية دراسة المحيط الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

تكمن أهمية دراسة لمحيط الداخلي من طرف المؤسسة في الأسباب التالية:[1]

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها والتحكم في عوامل الإنتاج؛
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي العمل على تصحيحها وتقويمها؛
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما لإزالة العوائق؛
- معرفة نقاط القوة والضعف؛
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي لها؛
- معرفة مدى قوة الاتصال والروح الجماعية بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
- معرفة مكانة المؤسسة في السوق وكيف هي نظرة المستهلك لها؛
- مدى توافر الموارد البشرية العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.

ت. عناصر المحيط الداخلي:

- **الهيكل التنظيمي:** هو البناء أو الخريطة التنظيمية التي تحدد التركيب الداخلي للمؤسسة.
- **الموارد البشرية:** من عمال وإطارات وموظفين.
- **الموارد المتاحة:** هي كل الموارد (المالية، التكنولوجية، المواد الأولية...الخ).
- **الجهاز الإداري:** (التخطيط، التنظيم، القيادة، الإتصال، التحفيز، الرقابة).
- **ثقافة المؤسسة:** هي مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات والتقاليد والسلوكيات التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد.

2. المحيط الخارجي

أ. تعريف المحيط الخارجي: هو مجموعة من المتغيرات والعوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاطها، كما لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها أو السيطرة عليها، كذلك المحيط الخارجي هو مجموعة العناصر التي تحيط بالمؤسسة وتتعامل معها وتشكل علاقات سببية مركبة معها.

ب. أهمية دراسة المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسة:

- توفير المعلومات وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها؛

[1] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص56.

- معرفة الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- تحديد النطاق السوقي المتاح أمام المؤسسة؛
- تحديد سمات المجتمع والأفراد التي تتعامل معها المؤسسة وتحديد السلوك أو النمط الإستهلاكي؛
- التقلبات السريعة والشديدة؛
- صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها؛
- تبيان الفرص والمخاطر والتهديدات.

ت. أنواع المحيط الخارجي:

- المحيط الخارجي المباشر (القريب): ويسمى أيضا **بالمحيط الخاص** (البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة أو البيئة التنافسية) وهو يتكون من مجموعة من العوامل التي تتعامل معها المؤسسة بإنتظام، كما تؤثر هذه العوامل تأثيرا مباشرا على أداء المؤسسة، وتشمل هذه العوامل كل من: الزبائن (العملاء)،الموردون، المنافسون، الموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة، أصحاب المصالح، الممولون. وبشكل عام يقصد بالمحيط المباشر بأنه مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسّسات العاملة في صناعة ما (نفس النشاط، نفس القطاع).

- المحيط الخارجي غير المباشر (البعيد): ويسمى أيضا **بالمحيط العام** (البيئة الخارجية العامة أو غير المباشرة) وهو مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة وتكون عامة أي تشمل جميع المؤسسات مهما كان نوعها، كما أن هذه المتغيرات لا يمكن للمؤسسات أن تتحكم فيها أو تسيطر عليها، ومن بين عناصر هذا المحيط ما يلي:

- **المتغيرات الاقتصادية:** أسعار الصرف، معدلات النمو، معدلات الفائدة، السياسة المالية والنقدية، الإنفاق الحكومي، التضخم، الضرائب والرسوم، آليات التسعير، التشريعات الإقتصادية، ميزان المدفوعات، المنافسة المحلية والأجنبية، التكتلات الإقتصادية...الخ.
- **المتغيرات السياسية والقانونية:** القوانين والأنظمة والأحزاب السياسية، الخدمات الحكومية، قوانين العمل، القرارات السياسية...الخ.
- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية:** القيم الإجتماعية والعادات والتقاليد، المعتقدات الدينية، المستوى الثقافي، النمو الديمغرافي...الخ.
- **المتغيرات التكنولوجية:** التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين، التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في(الإنتاج، التدريب، التخزين)، المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا، مستوى التطور الصناعي والتكنولوجي والرقمي.

▪ **المتغيرات الإيكولوجية (الطبيعية/ البيئية):** المناخ، توفر الموارد الطبيعية واستغلالها، التلوث الصناعي، حماية البيئة، معالجة النفايات...الخ.

خامسا/ الآثار المتبادلة بين المحيط والمؤسسة

1. تأثير المحيط في المؤسسة:

أ. أثـــر المـــواد الأوليـــة: إن التمـوين غيـر المنـتظم للمـواد الأوليـة التـي تحتاجهـا المؤسسـة فـي عملياتها الانتاجيـة يسـاهم بدرجـة كبيـرة فـي نسـبة الـتعطلات التـي تقـع فيهـا، كمـا تـؤثر المـواد الأوليـة مـن حيـث الكميـة والنوعيـة، ونوعـا، ومـن حيـث المعـروض، كمـا أن الاسـتغلال العقلانـي والمحكـم لهـذه المـواد سـيكون لـه الأثـر الإيجـابي فـي تمـوين المؤسسـة بمـا تحتاجـه فـي الوقـت المناسب.

ب. الأثـــر التكنولـــوجي: مـن بـين عوامـل الإنتـاج التـي تسـتخدمها المؤسسـة وسـائل تتمثـل فـي الآلات والمعـدات المختلفـة، ويتوقـف مسـتوى الإنتـاج فـي المؤسسـة المسـتعملة لهـذه الآلات والمعـدات علـى عـدة شـروط مـن بينهـا: مسـتوى تطـور هـذه الآلات والمعـدات وجودتهـا، مـدى ملائمـة هـذه الآلات والمعـدات للعمـال ومـدى قـدرتهم علـى اسـتخدامها، مـدى تـوفر قطـع الغيـار لهذه الآلات والمعدات.

ت. الأثر الإنساني:

▪ **تـأثير العامـل:** كلمـا كـان الفـرد العامـل ذو مسـتوى جيـد مـن حيـث التعلـيم والتكـوين، كلمـا كـان ذو كفاءة والتي تؤثر بدورها على زيادة مستوى الإنتاج في المؤسسة كما ونوعا.

▪ **تـــأثير المســـير:** المسـير عنصـر أساسـي فـي تنظـيم المؤسسـة إدارة نشـاطها، كمـا أن تمتـع المسـير بالكفـاءة والنزاهـة والشـفافية وروح المبـادرة سـيكون لـه انعكـاس إيجـابي علـى تحقيـق المؤسسـة أهـدافها وبكفـاءة عاليـة، كمـا ان الـنقص فـي كفـاءة المسـير ومسـتوى تكوينـه سـيؤدي إلـى سوء نتائج المؤسسة وعدم استمرارها طويلا.

▪ **تـأثير المسـتهلك:** يـؤثر المسـتهلك علـى المؤسسـة مـن خـلال وعيـه وثقافتـه الاسـتهلاكية، وكـذلك مـن خـلال قبولـه أو رفضـه لمـا تنتجـه المؤسسـة مـن منتجـات، أي إذا مـا كـان يميـل للسـلع والمنتجـات المحليـة أو يميـل للسـلع والمنتجـات الأجنبيـة، ففـي الحالـة الأخيـرة فـإن المؤسسـات المحلية ستجد صعوبة في تصريف منتجاتها وهو ما قد يؤدي إلى إفلاسها.

2. تأثير المؤسسة في المحيط:

أ. التأثيرات الإقتصادية العامة:

– دفع عجلة التنمية المحلية من خلال إنشاء تجمعات سكنية حولها (حول المؤسسة)؛

– ظهور منشآت خدمية وتجارية جديدة؛

– المساهمة في عملية التكامل الإقتصادي للمجتمع، وذلك عن طريق التبادل الذي ينجم عن تبادل السلع بين المؤسسات المختلفة؛

– التأثير على الأسعار (التضخم، الكساد).

ب. التاثيرات الإجتماعية:

– توفير مناصب العمل وبالتالي التقليل من مستوى البطالة؛

– تغيير نمط معيشة المجتمع؛

– التأثير على سلوك المستهلك من خلال توجيه عملية الاستهلاك؛

– التأثير على الأجور.

سادسا/ التحليل البيئي لمحيط المؤسسة

1. تعريف التحليل البيئي:

يعرف على أنه تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة وتحديد فرصها وتهديداتها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية لها لمعرفة المواصفات والمزايا التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بما يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجيات الملائمة للمؤسسة.

2. أهمية التحليل البيئي:

لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تعيش بمعزل عن بيئتها بكل ما تتضمنه من متغيرات خارجية وداخلية، فهي تؤثر وتتأثر بها، وتكمن أهمية تحليلها المستمر لبيئتها في النقاط التالية:

- متابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛

– تحديد أفضل السبل للاستجابة للتغيرات البيئية؛

– تحديد مسار المؤسسات الحالي والمستقبلي؛

– ضمان الاختيار السليم للإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات في السوق.

3. أنواع التحليل البيئي:

أ. تحليل المحيط الداخلي:

يقصد به تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لتقييم إمكانياتها الداخلية، بهدف استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها.

ب. تحليل المحيط الخارجي:

يقصد به تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة وتحديد فرصها وتهديداتها، وبالتالي العمل على تفادي هذه التهديدات والتخلص منها بطريقة

ذكيـة، ومـن جهـة أخـرى التفكيـر العقلانـي مـن أجـل اسـتغلال الفـرص المتاحـة فـي السـوق، وفـي كلتا الحالتين فإن الأمر يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة.

4. نتائج التحليل البيئي:

أ. نتائج تحليل المحيط الداخلي:

- **تحيـد نقـاط القـوة:** هـي المزايـا والإمكانـات التـي تتمتـع بهـا المؤسسـة بالمقارنـة بمـا تتمتـع بـه المؤسسات المنافسة.
- **تحديـد نقـاط الضـعف:** هـي مختلـف مجـالات أو أوجـه القصـور فـي مـوارد المؤسسـة أو مهارات مديريها،

ب. نتائج تحليل المحيط الخارجي:

- **تحديـد الفـرص:** هـي مختلـف التغيـرات المواتيـة (المناسـبة) فـي البيئـة الخارجيـة، والتـي تـؤثر إيجابا على المؤسسة.
- **تحديـد التهديـدات:** هـي مختلـف التغيـرات غيـر المواتيـة فـي البيئـة الخارجيـة والتـي تـؤثر سـلبا على المؤسسة.

5. أدوات التحليل البيئي:

أ. التحليل الثنائي (SWOT):

إن دمـج البيئتـين الداخليـة والخارجيـة معـا وتحليـل تغيراتهـا يعطينـا مـا يعـرف **بالتحليـل الثنـائي** نتيجـة لتحليـل البيئتـين الداخليـة والخارجيـة، أو مـا يعـرف بالتحليـل الربـاعي نتيجـة تحليـل العناصـر الأربعـة والمتمثلـة فـي نقـاط القـوة ونقـاط الضـعف، الفـرص والتهديـدات وهـو مـا يصـطلح علـى تسميته إختصارا بتحليل **SWOT** . والشكل العام لهذا التحليل موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): التحليل الثنائي (SWOT)

العنصر	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	نقاط القوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص (اعتماد استراتيجية هجومية)	نقاط الضعف قد تؤدي إلى عدم الإستفادة من الفرص (ضياع الفرص) (اعتماد استراتيجية علاجية)

التهديدات	نقاط القوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات (اعتماد استراتيجية دفاعية)	نقاط الضعف قد تكون مصدرا لتهديدات خارجية (اعتماد استراتيجية انكماشية)

المصدر: من إعداد الباحث

ب. تحليل (Duncan): ناقش العديد من المفكرين تحليل الأبعاد والخصائص البيئية وآثارها على المؤسسة، وذلك من حيث عدم التأكد وتعقد البيئة ومدى استقرارها، ومن أهم الدراسات تلك التي قام بها الكاتب **Duncan** الذي اقترح بعدين أساسين يحددان درجة عدم التأكد هما:

- **التعقد:** أي يشير إلى أن البيئة متعددة العناصر والمكونات التي تتعامل مع المؤسسة ومدى تجانسها، فالمؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من العناصر والمكونات البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها، تعمل في بيئة معقدة، أما المؤسسات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر والمكونات البيئية ذات الاحتياجات المتشابهة أو المتجانسة فهي تعمل في بيئة بسيطة.
- **الاستقرار:** يشير إلى مدى عدم الاستقرار والتغير في المكونات والعناصر البيئية.

وهنا يمكن التمييز بين الأنواع التالية من البيئة: بيئة بسيطة مستقرة، بيئة بسيطة متغيرة، بيئة معقدة مستقرة، بيئة معقدة متغيرة.

ت. تحليل بورتر: حسب بورتر هناك خمس قوى يمكن أن تحد من تنافسية المؤسسة، فدراسة وتحليل هذه القوى يمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها التنافسية، وبالتالي تحديد سياساتها التسويقية، فالمؤسسة مجبرة على التأقلم والتكيف مع هذه القوى. والتي تتمثل في: الزبائن، الموردون، المنتجات البديلة، الداخلين المحتملين، المنافسة في القطاع بين المؤسسات الموجودة.

6. إجراءات تحقيق التوافق بين المؤسسة ومحيطها:

هناك جملة من الإجراءات التي تتبعها الدولة والمؤسسة لتحقيق التوافق الإيجابي بين المؤسسة ومحيطها، تتمثل هذه الآليات في التالي:[1]

[1] فوزي محيريق، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015، ص ص 93-94.

- إنشاء وتطوير الهياكل القاعدية(البنى التحتية) التي يرتكز عليها الاقتصاد بصفة عامة والجهاز المؤسساتي بصفة خاصة؛

- تطوير قطاع النقل وتحسين مستوى البنية الأساسية له؛

- ضبط الأسواق وتنظيمها وحمايتها من السوق الموازية، ومن عملية الإغراق الأجنبي؛

- تجديد و توسيع شبكات المواصلات مع إعطاء الأولوية للمؤسسات الصناعية والسعي إلى الربط المباشر مع العالم الخارجي؛

- مراجعة الإطار القانوني والتشريعي في اتجاه تشجيع الاستثمار وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- ضرورة مرونة القوانين الاستثمارية بما يشجع الاستثمار الأجنبي المباشر؛

- إصلاح المنظومة البنكية والمالية لتلائم مع احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع السعي إلى إنشاء بنوك تجارية متخصصة في تمويل مثل هذه المؤسسات؛

- التفكير بجدية في تفعيل الوساطة المالية عن طريق البورصة وما توفره من مزايا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- تطوير قطاع الإعلام الاقتصادي قصد توفير المعلومات لمختلف الأعوان الاقتصاديين؛

- الحفاظ على البيئة وهو ما تفرضه مبادئ التنمية المستدامة؛

- العمل على ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجال البحث العلمي من جامعات ومخابر بحثية وغيرهما.

المحور الرابع: تصنيفات المؤسسة

- ✓ تمهيد
- ✓ أولا/ أنواع المؤسسات من حيث الشكل القانوني؛
- ✓ ثانيا/ أنواع المؤسسات من حيث الملكية؛
- ✓ ثالثا/ أنواع المؤسسات من حيث النشاط الاقتصادي؛
- ✓ رابعا/ أنواع المؤسسات من حيث القطاع الاقتصادي؛
- ✓ خامسا/ أنواع المؤسسات من حيث الجنسية؛
- ✓ سادسا/ من حيث الحجم.

تمهيد:

تتعدد المؤسسات، حيث تأخذ أشكالا وأنواعا مختلفة، وذلك استنادا إلى عدة معايير سيتم اعتمادها لتحديد أهم هذه الأنواع التي تندرج ضمنها المؤسسات.

أولا/ أنواع المؤسسات من حيث الشكل القانوني

1. المؤسسات الفردية:

وهي تلك المؤسسات التي يملكها شخص واحد تتميز بسهولة في التنظيم كما أن صاحبها يعد المسؤول الأول والأخير على نتائج أعمال هذه المؤسسة.

2. المؤسسات الجماعية:

وتسمى بالشركات وتعرف على أنها عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بحصة من المال أو العمل حيث قد ينشا عن هذه الشركة أرباح وخسائر وتنقسم الشركات بصفة عامة إلى نوعين هما **شركات الأشخاص** و**شركات الأموال** كالتالي:

أ. شركات الأشخاص: يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر، وبالتالي احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي، و تنقسم شركات الأشخاص حسب القانون التجاري بدورها إلى:

- **شركات التضامن:** وتعد هذه الأخيرة من أهم شركات الأشخاص، يقدم فيها الشركاء حصصا قد تتساوى قيمتها أو تختلف من شريك إلى آخر في القيمة أو طبيعة الحصة، حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلا نقديا أو عينيا (مبنى، أو آلة، أو أصل حقيقي أخر) أو حصة عمل، في حين أن إلزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعامين معها تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة و هذه أهم ميزة في هذه الشركة. كما أن إدارتها وتسييرها قد يقوم بها شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو أجنبي عنهم، بحيث تكون ممارسة التسيير باسم الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة أو قد يكون اسم أحد الشركاء مع الإشارة إلى وجود شركاء له (فلان وشركائه مثلا)، أو قد يحمل اسما تجاريا معينا، و يمكن أن يكون نشاطها في القطاعات الاقتصادية المختلفة دون أن يكون مخالفا للقانون أو الآداب أو النظام العام و غالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة، و يتقاضى الشركاء أرباحهم بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم و بنفس النسب يتحملون الخسائر إن حدث.
- **شركات المحاصة:** وهي نوع خاص من الشركات،إذ رغم توفر الشروط الأساسية للشركة فهي لا تتمتع بشخصية اعتبارية، ولا رأسمال و لا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو الخسائر، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير وبهذا فإنها تنظم

تنظيما خاصا على أساس الذمة المالية للشركاء، فإذا كان أحدهم مدير فإنه يتعامل باسمه كما لو كان يعمل لحسابه الخاص، حيث يعتبر الآخرون على توظيف أموالهم في أعمال الشركة في حين يمكن أن تدار الشركة من طرف مجموعة الشركاء أومن طرف شخص خارجي عنهم، وفي كل الحالات يتعامل المدير (المدراء) كأنهم يعملون لحسابهم الخاص، ولا يذكرون أسماء الشركاء الآخرون.

- **شركات التوصية:** هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين و هم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم وهناك في رأسمال، و شركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بمقدر حصصهم و هناك نوعان من شركة التوصية: الأولى هي شركة التوصية العادية، حيث الشركاء الموصين لا يمكن لهم تداول حصصهم، في حين أن الثانية هي شركة توصية بالأسهم تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الأسهم و هي قابلة للتداول. وفي هذه الشركة لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة، كما أنه لا يظهر اسمه في اسم الشركة، وبمقارنة الموصي مع المدين لهذه الشركة فهم يتشابهان، إلا أن الأول ليس له ضمان لما يقدمه في رأس المال لأنه يهدف إلى المشاركة، أي قسمة الأرباح و الخسائر في حالة حدوثها في حين يستطيع أن يتحصل الموصي على امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة و تقدمها المؤسسة حتى و أن لم يتحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.
- **المؤسسات ذات مسؤولية المحدودة:** حسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، فهذه الشركة تتميز إذن بمحدودية مسؤولية الشريك بمقدار في حدود ما قدموه من حصص، فهذه الشركة تتميز إذن بمحدودية مسؤولية الشريك بمقدار الحصص التي يقدمها و التي تكون متساوية و غير قابلة للتداول، كما أنها تتميز بأن رأسمالها محدود (لا يجب أن يكون أقل من مبلغ معين و ينقسم إلى حصص ذات قيمة متساوية، ومبلغها الأدنى محدد بالدينار الجزائري)، وعدد الشركاء فيها بالتالي محدود ولا تتم عملية الإكتتاب بشكلها العام، أما الإدارة فيها فتكون من طرف شريك أو أكثر أومن طرف شخص خارجي عنهم، إذن يقوم بأعمال الإدارة و يرأس جمعية الشركاء التي تتناقش حسابات وميزانية الشركة و تصادق عليها، و تتخذ القرارات التي تراها لازمة ويكون التصويت تبعا لعدد الحصص التي يشارك بها (عدد الحصص يقابل عدد الأصوات).

ب. شركة الأموال (المساهمة): شركة الأموال أو شركة المساهمة هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية و قابلة للتداول ويشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، و المساهم

أو الشريك لا يتحمل الخسائر إلا بمقدار قيمة الأسهم، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابلات أسهمهم على شكل أرباح موزعة إن تحققت، إذا فعائدات الأسهم تتغير حسب تغير نتائج هذه المؤسسة ولا أعباء ثابتة لها.

ثانيا/ أنواع المؤسسات من حيث الملكية

1. المؤسسات العامة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يمكن للمسؤولين عنها التصرف فيها بالبيع أو الإغلاق إلا بموافقة الدولة، والأشخاص ينوبون عن الدولة في التسيير هم مسؤولون عن أعمالهم تجاه هذه المؤسسة وفق القوانين العامة للدولة.

2. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو لمجموعة من الأفراد الطبيعيين، حيث يملكون حرية التصرف فيها، مثل شركات الأشخاص أو الأموال.

3. المؤسسات المختلطة: هناك نوع ثالث من المؤسسات الاقتصادية التي لا تعود ملكيتها البحتة إلى القطاع العام، ولا يمتلكها بشكل كامل الأفراد إنما تعود ملكيتها بصفة مشتركة جزئيا إلى القطاع العام والخاص معا.

ثالثا/ أنواع المؤسسات من حيث النشاط الإقتصادي

1. المؤسسات الصناعية: وهي تمثل تلك المؤسسات التي تنشط في المجال الصناعي، وهي مؤسسات الصناعات الثقيلة كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الصناعات الخفيفة مثل مؤسسات النسيج والجلود.

2. المؤسسات الفلاحية: وهي مؤسسات تهتم بزراعة الأرض أو استصلاحها بغية تقديم الإنتاج الحيواني، النباتي والسمكي.

3. المؤسسات التجارية: وهي مؤسسات تهتم بالنشاط التجاري من بيع وشراء، مثل مؤسسات الجملة والتجزئة.

4. المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بمختلف النشاطات المالية كالبنوك، التأمين، الضمان الاجتماعي.

5. المؤسسات الخدماتية: وهي المؤسسات التي تقدم منتوجاتها عل شكل خدمات غير مادية للاقتصاد كمؤسسات النقل، البريد والموصلات، الاتصالات.

رابعا/ أنواع المؤسسات من حيث القطاع الاقتصادي

1. مؤسسات القطاع الأولي: وتضم مختلف المؤسسات العاملة في القطاع الفلاحي بمختلف مجالاته من زراعة، تربية المواشي، أنشطة الصيد البحري.

2. مؤسسات القطاع الثانوي: وتضم مختلف المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي، كالمؤسسات التي تعمل على تحويل بعض المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة.

3. مؤسسات القطاع الثالث: وهي تضم مختلف المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات مثل المؤسسات البنكية وغيرها.

خامسا/ أنواع المؤسسات من حيث الجنسية:

1. المؤسسات الوطنية: هي تلك المؤسسات المحلية التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية وطنية، كالمؤسسات الوطنية الجزائرية.

2. المؤسسات الأجنبية: هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية أجنبية واحدة، كالمؤسسات الإيطالية.

3. المؤسسات المختلطة: هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن بحيث تعود ملكيتها إلى شراكة بين أفراد من نفس الدولة وأفراد من دولة أخرى واحدة، كالمؤسسات الجزائرية-الفرنسية.

4. المؤسسات متعددة الجنسيات: هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسيات أجنبية مختلفة كالمؤسسات دول الخليج.

سادسا/ أنواع المؤسسات من حيث الحجم:

تختلف المؤسسات الاقتصادية عن بعضها البعض من حيث أحجامها المتباينة والحجم هنا نعبر به عن رقم الأعمال، القيمة المضافة، الأموال الخاصة، حجم الاستثمارات، عدد العمال. وعلى **سبيل المثال** إذا تم إختيار **عدد العمال معيارا** لتصنيفات المؤسسات حسب حجمها، فنجد الأنواع التالية من المؤسسات:

1. **المؤسسات المصغرة:** وهي تلك المؤسسات التي تشغل من 01 عامل إلى 09 عمال.
2. **المؤسسات الصغيرة:** وهي تلك المؤسسات التي تشغل من 10 عمال إلى 49 عمال.
3. **المؤسسات المتوسطة:** وهي تلك المؤسسات التي تشغل من 50 عامل إلى 499 عامل.
4. **المؤسسات الكبيرة:** وهي تلك المؤسسات التي تشغل من 500 عامل إلى 999 عامل.
5. **المؤسسات الكبيرة جدا (الضخمة):** وهي تلك المؤسسات التي تشغل 1000 عامل فأكثر.

المحور الخامس: هياكل وتنظيم المؤسسة

- ✓ تمهيد
- ✓ أولا/ مفهوم التنظيم وخصائصه؛
- ✓ ثانيا/ أهمية التنظيم وأهدافه؛
- ✓ ثالثا/ أسباب التنظيم وعناصره؛
- ✓ رابعا/ مبادئ التنظيم ومراحله؛
- ✓ خامسا/ أنواع التنظيم؛
- ✓ سادسا/ مزايا التنظيم ومتطلباته؛
- ✓ سابعا/ تعريف الهيكل التنظيمي وخصائصه؛
- ✓ ثامنا/ أبعاد الهيكل التنظيمي وتصميمه؛
- ✓ تاسعا/ خطوات الهيكل التنظيمي وأنواعه؛
- ✓ عاشرا/ العوامل المؤثرة على إختيار وبناء الهيكل التنظيمي.

تمهيد

يعد التنظيم من الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث يختص بترتيب إجراءات تنفيذ الخطط التي تم إقرارها في وظيفة التخطيط، بهدف ضمان التنفيذ الصحيح لها، وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة حيث في هذا الخصوص سيتم من خلال هذا المحور توضيح بعض المفاهيم الأساسية حول التنظيم ، وكذا الهياكل التنظيمية.

أولا/ مفهوم التنظيم وخصائصه

1. تعريف التنظيم:

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر نجاح المنظمات مهما كان نشاطها، سواء كانت خدماتية أو منظمات ربحية. فهو الركيزة الأساسية للمنظمات في سعيها نحو تحقيق أهدافها.

ولقد عرف التنظيم بالعديد من التعاريف أهمها:

– هو عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة، بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف عناصر التنظيم وذلك بغرض تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية[1]؛

– هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات، وكذلك تحديد الإمكانات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع توضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية[2]؛

– هو الوظيفة المسؤولة عن تحديد الوظائف أو المهام التي ينبغي أن تؤدى وتحديد من سيؤديها، وتجميع الأنشطة المتشابهة، معا وتحديد من سيرفع تقاريره لمن، بالإضافة لتحديد مراكز القرار داخل المنظمة؛

– هو وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، وعندما ينشأ التنظيم يكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم؛

– هو عملية إدارية أساسية متعلقة بما قبلها، وهي وظيفة التخطيط ومرتبطة بما بعدها وهي وظيفة التوجيه والقيادة والرقابة، ويمتاز التنظيم بالحركة والديناميكية وتجسيد الخطط والبرامج والسياسات وتحديد للعلاقات من تفويض السلطات، وتحديد المسؤوليات واستيعاب الطاقات والموارد من أجل إيجاد أفضل التوفيقات بين مختلف الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة[3]؛

---

[1] محمد هاني محمد، زيد منير عبوي، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس متوازن**، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص69.

[2] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **المرجع السابق**، ص:50.

[3] محمد شويح، **مبادئ إدارة الأعمال، ط1**، جسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2015، ص 6.

– هو عبارة عن عملية حصر للواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف[1]؛

– هو عملية تحديد الأدوار الفردية والجماعية على كافة المستويات الرأسية و الأفقية، أي تحديد علاقات الرؤساء بالمرؤوسين والعلاقات بين الأفراد على نفس خط السلطة أو المستوى الإداري الواحد[2].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التنظيم عبارة عن وسيلة لتحقيق الإنسجام وتفادي الإزدواجية في في أداء المهام، والاستفادة المثلى من القدرات والطاقات المتاحة، وتحديد العلاقات بين الأفراد وبين مختلف الهيئات الإدارية، وتوحيد الجهود وترشيد الإنفاق وتوزيع الصلاحيات لضمان تحقيق أقصى قدر ممكن من الأهداف.

2. خصائص التنظيم:

يمكن تحديد أهم الخصائص التي إذا ما توفرت نسبة كبيرة منها في تنظيم معين، يمكن القول أن التنظيم ناجح، هذه الخصائص يمكن تلخيصها في العناصر التالية:[3]

- الاستفادة من التخصص، بمعنى أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة؛

- التنسيق بين أعمال المؤسسة، حيث أن حسن التنسيق بين أعمال المؤسسة دليل واضح على جودة التنظيم وكفاءته؛

- أولوية الأنشطة، حيث يساعد التنظيم الجيد على التمييز بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الثانوية، فتعطى الأو لوية للأنشطة الأساسية، مما يؤدي إلى التقليل من الوقت والتكلفة؛

- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك من خلال وضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية؛

- الاتصال الفعال، وذلك من خلال توفر المؤسسة على شبكة اتصالات فعالة تكفل تدفق المعلومات بسرعة ودون عوائق؛

- تحقيق الرقابة التلقائية، حيث يعمل التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسؤولية إنجاز الأعمال المكلف بها على أف ضل وجه؛

- التعاون بين العاملين، حيث يوفر التنظيم الجيد الوسائل التي تمكن الأفراد من توفير ما يمكن توفيره في الوقت والجهد والتكلفة؛

---

[1] عادل خليل ثابت، **سيكولوجيا الإدارة المعاصرة**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008 ، ص: 26.

[2] نائل عبد الحافظ العواملة، **الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص85.

[3] عمر همشري، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000، ص135.

- استقرار النظام، بمعنى أنه يجب ألا يجري تعديل أساسي في التنظيم، إلا إذا كان لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم.

ثانيا/ أهمية التنظيم وأهدافه:

1. أهمية التنظيم

– يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازه لتحقيق الأهداف؛

– تقسيم العمل الكلي للمؤسسة إلى أنشطة يمكن أداؤها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص؛

– فيه يتم الربط بين مهام الأفراد في المؤسسة بطريقة منطقية وموضوعية؛

– يضع التنظيم آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمؤسسة بحيث يعتبر الكل موحدا و منسجما؛

– يراقب التنظيم فعالية المؤسسة و يدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على الفعالية أو زيادتها؛

– تحديد أدوار العاملين؛

– توضيح العلاقات المختلفة في التنظيم وتقسيم العمل؛

– توفير فترات واضحة لتبادل المعلومات؛

– توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال؛

– يقضي على الازدواجية في المهام والأعمال؛

– توفير المناخ الملائم للعمل؛

– يحافظ على العلاقات بين جميع الموارد التنظيمية؛

– يساعد المديرين في تقليل نواحي الضعف المكلفة في المؤسسة؛

– تحسين ورفع نوعية وجودة العمل المنظم؛

– يحمي المؤسسة من الفوضى والارتباك نتيجة لتصنيف العمل وتحديد أهميته وتوزيعه بين العاملين.

كما تكمن أهمية التنظيم فيما يلي:[1]

– يترتب على عدم وجود التنظيم في المنظمة، الفوضى والارتباط في تصنيف العمل وتحديد أهميته في توزيعه بين الأفراد العاملين، ممّا قد يؤدّي إلى إعطاء أهمية نسبية أكبر لبعض النشاطات على حساب نشاطات أخرى، قد تكون أكثر أهمية لتحقيق أهداف المنظمة، ولهذا فإن التنظيم يحمي المنظمات من الفوضى والارتباك نتيجة لتصنيف العمل وتحديد أهميته وتوزيعه بين العاملين؛

[1] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **المرجع السابق**، ص ص52–53

– يؤدي عدم وجود تنظيم إلى أن تبالغ كل وحدة إدارية في المنشأة في أهمية الدور الذي تؤديه، ونتيجة لذلك تبالغ في تقدير احتياجاتها على حساب الوحدات الأخرى، ولهذا فإن التنظيم يزيد من موضوعية تقدير الوحدات الإدارية لأهمية العمل الذي تقوم به، وبالتالي عدم المبالغة في تقدير احتياجاتها على حساب الوحدات الأخرى؛

– يؤدي عدم وجود تنظيم إداري إلى سوء توزيع في القوى العاملة للمنظمة قد توضع الكفاءات العليا في أعمال أقلّ مما تطلبه هذه الأعمال من كفاءات، ولهذا يساعد التنظيم على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واعتماد الكفاءة في شغل الوظائف.

2. أهداف التنظيم

– تجميع الموارد المختلفة اللازمة لتحقيق الأهداف؛

–وضع الإطار لتنفيذ الخطط ا ولبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛

–تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها؛

–تصنيف هذه الأنشطة وتجميعها حسب أسس محددة، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بها؛

–توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم؛

–توفير العمال للمؤسسة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم؛

–تنسيق جهود العمال وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة؛

–إيجاد التوازن بين الأهداف، الموارد، النتائج وإستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك؛

– التحديد الواضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية؛

– التحديد الواضح للصلاحيات المخولة للرؤساء والمرؤوسين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة بحيث يتم تجنب حصول أي تنازل أو تضارب في الصلاحيات؛

– يعمل تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المؤسسة؛

– يعمل على تحقيق رقابة إدارية فعالة على مختلف الأعمال في المؤسسة؛

– يساهم توفير بيئة عمل مناسبة يسود فيها التعاون بين الوحدات الإدارية بالمؤسسة؛

– يساهم في انتظام سير العمل في المنظمة وتحقيق الأهداف بقدر كبير من الكفاءة والفعالية.

ثالثا/ أسباب التنظيم وعناصره

1. أسباب التنظيم

– هناك العديد من الأعمال والأنشطة التي لا يمكن للفرد (رئيس أو مرؤوس) أن يقوم بها بمفرده بسبب أن قدرته محدودة؛

– ضرورة وجود تعاون بين الأفراد داخل المؤسسة، بهدف القيام بمختلف الأعمال؛

–تبرز أهمية وجود التنظيم إذا اشترك فردان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين أو تحقيق هدف محدد، والتنظيم في مثل هذه الظروف ضروري لتجميع الجهود وتوحيدها لأجل الوصول إلى الهدف المنشود تحقيقه، وفي حالة عدم وجود تنظيم معين فإن الحالة المتوقعة هي تعارض جهود الأفراد وازدواجية المهام والأعمال وتشابه الأنشطة بين مختلف الأقسام الإدارية، وبالتالي تصطدم هذه الأخيرة ببعضها البعض مما يؤثر على جهود الأفراد والجماعات وعلى إستقرار أداء المؤسسة.

2. عناصر التنظيم

يتضمن التنظيم بشكل عام العناصر التالية:[1]

– الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها؛

-الأفراد العاملون في المؤسسة على مختلف مستوياتهم؛

-الإمكانيات أو الموارد المتاحة للمؤسسة؛

-النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة؛

-الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال والنشاطات المختلفة، وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.

رابعا/ مبادئ التنظيم ومراحله

1. مبادئ التنظيم

هناك ثمة إجماع بين علماء التنظيم والإدارة المعاصرة على وجود عدد من المبادئ والأسس التي يمكن الإسترشاد بها واعتمادها كمقاييس للتنظيم الجيد هي:[2]

أ. **مبدأ وحدة الهدف:** يحب أن يكون للمؤسسة أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها وإلا فلا حاجة إلى وجود التنظيم، كما يجب أن يحدد الهدف من وجود كل وظيفة بالهيكل التنظيمي، وأن يسهم كل جزء من أجزاء التنظيم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية لأجزاء التنظيم، بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، فيتم حصر مجهودات الجماعات والوحدات في قالب واحد يتجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

أ. **مبدأ التخصص:** إن المناداة باستخدام هذا المبدأ تعود بفوائد عديدة على الفرد والمنظمة، ومن أهمها:

[1] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **المرجع السابق**، ص53.

[2] **المرجع نفسه**، ص ص56–57.

– تحقيق أكبر استفادة ممكنة من قدرات الفرد العقلية والفكرية.
– يساعد التخصص على إيجاد نوع من البساطة والسهولة في العمل.
– يساعد على إيجاد نوع من الانسجام في أداء الأعمال بعيدا عن التنافس والاحتكاك والتعارض.
– يساعد على توفير الوقت والجهد.

إلا أن التخصص في العمل قد يؤدي إلى نتائج سلبية منها:

– إحداث حالة من الملل في العمل.
– تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة يجعل عملية التنسيق بين الأعمال نفسها غاية في الصعوبة.
– التأثير على طموحات ومواهب الأفراد أثناء أدائهم للأعمال حيث يصبحون رهينة للعمل المتخصص الذي يقومون به[1].

ب. مبدأ وحدة الأمر(القيادة): والمقصود بوحدة الأمر أو وحدة القيادة أن لا يتلقى العاملون أوامر تتعلق بعملهم إلا من طرف رئيسهم المباشر، إذ أنهم مطالبون بتقديم تقارير تفصيلية عن طبيعة أعمالهم لهذا الرئيس، والذي بدوره يكون مسؤولا أمام رئيسه الأعلى.

ج. مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية: يمكن القول أن السلطة هي فرض الطاعة وترتبط بالصلاحيات الممنوحة، وأن المسؤولية هي ترجمة هذه الطاقة وترتبط بالواجبات والمهام الموكلة للمرؤوسين.

ب.مبدأ تفويض السلطة: التفويض من أكثر العوامل تأثيرا في زيادة فاعلية المدير، وتتم عملية التفويض في مختلف المستويات الإدارية، والهدف من تفويض السلطة هو توفير وقت المدير للأعمال الأكثر أهمية، أو لتجنب المشاكل والحالات الاستثنائية والاضطرارية، ويتكون تفويض السلطة من ثلاثة عناصر رئيسة، وهي:

– إسناد المسؤولية: وتعني إعطاء واجبات جديدة للمفوض.
– تفويض السلطة: وتعني الحق في التصرف أو توجيه تصرفات الآخرين.
– المساءلة: وتعني التزام المفوض إليه بأداء مرضي للعمل وحسن استخدام السلطة أمام الرئيس.

كما تُعد المسؤولية واجبا يلزم القيام به وتشكل دينا للرئيس على المرؤوسين لا يمكن الانتقاص منه عن طريق الطلب للآخرين القيام به، إذ يبقى المفوض مسؤولا عما يترتب عن عملية التفويض، من أخطاء أمام رئيسه الأعلى باعتباره لم يحسن التقدير بتفويض سلطات لا تتناسب والقدرة الفعلية للمرؤوس الذي تم تفويض السلطة له، كما أنه لم يحسن الإشراف عليه[2].

---

[1] عادل خليل ثابت، **المرجع السابق**، ص: 31.

[2] معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، **المرجع السابق**، ص:58.

ت.مبدأ نطاق الإشراف: ويعني هذا المبدأ أنه يجب تحديد عدد الأفراد اللذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، وهذا من أجل تحقيق وظيفة الرقابة ووظيفة التوجيه بشكل رئيسي، إذ أن المسؤول أو المدير مهما كانت قدراته وكفاءاته كبيرة إلا أنه لا يمكنه أن يشرف على عدد كبير من العمال وإلا فلن يكون هذا الإشراف ذو كفاءة وفاعلية، فالمدير بالإضافة إلى مسؤوليته في الإشراف والتوجيه لمجموعة من العمال لديه التزامات وواجبات أخرى عليه القيام بها. هذا وبجدر الإشارة أن نطاق الإشراف يتوقف على عدد من العوامل منها ما يتعلق بطبيعة النشاط الذي يمارسه العاملين الذين يشرف عليهم المدير، ومنها ما يتعلق بقدرات المدير في حد ذاته، بالإضافة إلى طبيعة عمله ومنصبه.

د. مبدأ المرونة: يقصد بمبدأ المرونة أن يكون التنظيم قادرا على التلاؤم مع مختلف المتغيرات التي يمكن أن تحصل في البيئة الخارجية سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو..الخ، أو التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية للمؤسسة.

هـ. مبدأ تدرج السلطة: فالسلطة هي حق شرعي في التصرف وإصدار القرارات وإعطاء الأوامر والتنسيق والتخطيط والتنظيم، وعلى ذلك فإنه يجب أن تكون هنالك سلطة عليا، وأن ينحدر خط السلطة هبوطا من أعلى فرد (أو وظيفة) إلى أقل فرد (أو وظيفة) في الهيكل التنظيمي، أي من الرئيس الذي يصدر الأوامر إلى المرؤوس الذي يتلقى الأمر.

ث.مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية: يوجد في العملية الإدارية أسلوبين من أساليب الإدارة يحددان درجة تفوض السلطة الممنوحة للمرؤوس في الهيكل التنظيمي، فهناك المركزية الإدارية، ويقصد بها تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور. وهناك اللامركزية وهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص.

ويقصد بصلاحية اتخاذ القرارات، ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولا يوجد في الواقع العمل بمركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة، بل هناك درجات مختلفة من المركزية اللامركزية، فتزداد الحاجة إلى اللامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية التابعة للجهاز الإداري في أجزاء البلاد كافة، بحيث يصعب إدارة جميع الأعمال من المركز الرئيسي. ولقد أثبتت التجارب أن نجاح التنظيم يكمن في إتباع المبادئ السليمة، وأن فشله ينجم عن عدم وضوح الأهداف وغموض الاختصاصات، وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية، وسوء تحديد العدد المناسب من المرؤوسين الذي يتم الإشراف عليه، وعدم تفويض السلطة بالشكل المناسب، وإغفال العوامل الفنية والإنسانية التي تؤثر في اختيار الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية[1].

[1] عادل خليل ثابت، **مرجع سبق ذكره**، ص 35.

2. مراحل التنظيم

تمر عملية التنظيم بخطوات محددة ومتسلسلة منطقيا وهي كالتالي:[1]

أ. الخطـوة الأولـى: تحديـد الأهـداف التنظيميـة بوضـوح ودقـة، حيـث أنـه يوجـد لكـل منظمـة هـدف أو مجموعـة مـن الأهـداف العامـة يتفـرع عنهـا مجموعـة كبيـرة مـن الأهـداف الفرعيـة، لكنهـا مترابطـة في الهدف العام للمنظمة.

ب. الخطـوة الثانيـة: تحديـد النشـاطات والأعمـال اللازمـة لانجـاز الأهـداف العامـة والفرعيـة حيـث أن كـل هـدف يحتـاج إلـى بعـض النشـاطات والإجـراءات و الممارسـات التـي تـؤدي إلـى تحقيقـه وترجمته إلى واقع علمي ملموس.

ت. الخطـوة الثالثـة: تصـنيف النشـاطات والأعمـال و تجميعهـا وفقـا لأسـس محـددة أهمهـا التقـارب والتشـابه فـي الطبيعـة والمتطلبـات الفنيـة والعلميـة والعمليـة، مـع مراعـاة العوامـل التاليـة فـي عمليـة التصنيف والتجميع للنشاطات التنظيمية:

– محاولـة الاسـتفادة مـن مبـدأ التخصـص بشـكل يرفـع مـن الكفـاءة و المهـارة فـي الأداء والإنتاجيـة والكفاية والفعالية التنظيمية؛

– التنسـيق والانسـجام والتكامـل بـين مختلـف أجـزاء ووحـدات المنظمـة بحيـث يـتم تجنـب الازدواجيـة والتعارض و الصراع؛

– تسهيل عملية الرقابة على الأداء وفقا للخطط المرسومة؛

– مراعـاة العـدد المناسـب للوحـدات التنظيميـة بحيـث أن لا تزيـد عـن المسـتوى الملائـم والمعقـول وأن لا تنشأ وحدات لا مبرر لها، لأن زيادة عدد للوحدات يعني زيادة التكاليف عموما.

ث. الخطـوة الرابعـة: إنشـاء الوحـدات الإداريـة أو التنظيميـة الفرعيـة بنـاء علـى التصـنيف والتجميـع للنشـاطات والأعمـال، ويـتم ربـط هـذه الوحـدات ببعضـها الـبعض مـن خـلال مفهـوم السـلطة وتوزيعهـا عموديـا بحيـث ينـتج السـلم الإداري والـذي يمثـل مسـتويات إداريـة متفاوتـة وفقـا لحجـم السـلطة الممنوحـة لكـل منهـا و يتضـمن السـلم الإداري ترتيـب المراكـز والوحـدات التنظيميـة بشـكل عمـودي متدرج أي سلسلة أو حلقة الرؤساء و المرؤوسين في المنظمة.

ج. الخطـوة الخامسـة: توزيـع السـلطة وتحديـد المسـؤوليات الفرديـة والجماعيـة (الوحـدات) بشـكل يقوم على التوازن والملائمة بين السلطة والمسؤولية ويحقق العدالة والكفاءة والفعالية.

---

[1] نائل عبد الحافظ العواملة، **الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص87-88.

ح. الخطـــوة السادســـة: تشـغيل التنظـيم مـن خـلال تزويـده بالعناصـر البشـرية الكفـؤة والمدربـة والمؤهلـة علميـا، وهـذه المرحلـة قـد تكشـف عـن بعـض الثغـرات أو العيـوب فـي التنظـيم الجديـد وبالتالي يمكن إجراء بعض التعديلات اللازمة من أجل الوصول إلى التنظيم الأفضل والملائم.

خ. الخطـوة السـابعة: إعـادة التنظـيم الإداري وهـي عمليـة مسـتمرة، وذلـك كلمـا دعـت الحاجـة لـذلك أو كلمـا تغيـرت الظـروف والمعطيـات التنظيميـة مثـل الأهـداف والمـدخلات والأسـاليب والتكنولوجيا والظروف المحيطة.

والشكل التالي يلخص الخطوات السابقة:

الشكل رقم (02): مراحل التنظيم



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجانب النظري

خامسا/ أنواع التنظيم

1. التنظـــيم الرســـمي: يقصـد بـه التنظـيم الـذي يهـتم بالهيكـل التنظيمـي، وبتحديـد العلاقـات والمسـتويات وتقسـيم الأعمـال، وتوزيـع الاختصاصـات كمـا وردت فـي الوثيقـة القانونيـة التـي تكونـت المنظمـة بموجبهـا، وبالتـالي فهـو يشـمل القواعـد والترتيبـات التـي تطبقهـا الإدارة وتعبـر عـن الصـلات الرسـمية بـين كـل فـرد عامـل وغيـره مـن الأفـراد العـاملين بهـدف تنفيـذ سياسـات العمـل فـي المنظمة.

كما يهتم هذا النوع من التنظيم بالهيكل التنظيمي، ويعمل على تحقيق المبادئ الأساسية للمنظمة، ويقوم على الأسس التالية:[1]

– مجموعة من القواعد والأنظمة القانونية المكتوبة التي تحكم النشاطات داخل المنظمة، كما أنها ملزمة للجميع؛

– وجود مجموعة من المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم الرسمي، مثل: تقسيم العمل، وحدة الأمر...الخ؛

– يأخذ التنظيم الرسمي شكلا هرميا يتم بموجبه توزيع كل السلطات والمسؤوليات.

وعليه يمكن القول أن التنظيم الرسمي هو تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات، وسمي بالتنظيم الرسمي نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المنظمة دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات بينهم

2. **التنظيم غير الرسمي:** هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل، ومن خصائص التنظيم غير الرسمي أنه ينشأ بصورة تلقائية عفوية بين الأفراد، وأن العلاقات الشخصية هي الأساس في هذا التنظيم، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة.

وعليه يمكن القول أن التنظيم غير الرسمي هو تنظيم العاملين أنفسهم في شكل تجمعات اختيارية، بحيث بينهم مصالح مشتركة واتجاهات وميولات متقاربة.

كما يمكن توضيح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي

[1] ضرار العتيبي وآخرون، **العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص122.

–ينتج من الأهداف والمهام الرسمية. –يهدف لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. –يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف. –تنحصر علاقات الفرد في العلاقات الرسمية للوظيفة. –تتم الاتصالات وفقا للتسلسل الهرمي.	– ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعض البعض. – يهدف إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المنظمة – يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية. – يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية من الالتحاق بالعمل. – تمتد علاقات الفرد إلى العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية. – تتم الاتصالات تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، ط1، الرياضي مكتبة العبيدان، المملكة العربية السعودية، 2004، ص157.

سادسا/ مزايا التنظيم ومتطلباته

1. مزايا التنظيم:

– انجاز الأهداف المرسومة؛

– تحقيق التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المؤسسة من أفراد و جماعات ووحدات وموارد مادية وتكنولوجية ومالية وغيرها؛

– تحقيق الإستخدام الأفضل للمصادر المتاحة والمحدودة؛

– الاستفادة من الخبرات العلمية والعملية والفنية من خلال تحديد الوظائف المتخصصة في التنظيم وبيان متطلباتها وشروطها ومسؤولياتها و مزاياها المادية والمعنوية؛

– تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المسألة القانونية عن الأعمال والتصرفات و بالتالي تحديد إجراءات التحفيز والعقاب؛

– تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المؤسسة من خلال نظام اتصال فعال يستند إلى التكنولوجيا المعاصرة؛

– تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء فينفس المستوى الإداري.

كما تجدر الإشارة إلى أن يعتبر التنظيم عملية حيوية ومتغيرة بحيث أن البناء التنظيمي لأية منظمة لا يمكن أن يستمر بنفس الشكل والمحتوى في ظل الظروف المتغيرة، و بالتالي فإن عملية التنظيم هي عملية مستمرة وأنه من واجب الإدارة في أي منظمة أن تقوم بإعادة التنظيم الإداري فيها كلما دعت الظروف الداخلية والخارجية لذلك، حيث أن التنظيم وسيلة أو أداة مرتبطة بالغايات المحددة ومتوقفة عليها وعلى الظروف المحيطة بها.

2. متطلبات التنظيم الفعال:

حتى يكون التنظيم فعال لابد من توفر الشروط التالية:

– وضوح الهدف حيث أن تحديد الهدف يؤدي إلى توحيد الجهود وتوجيهها؛
– وحدة الهدف كل أفراد المؤسسة تعمل على تحقيق هدف واحد وهو الهدف العام للمؤسسة؛
– تقسيم العمل وذلك بتقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة المتجانسة والتي تكون في تقسيم تنظيمي بذاته يرأسه مدير؛
– التركيز على الوظائف وليس الأشخاص عند ممارسة وظيفة التنظيم؛
– نطاق الإشراف الفعال وهو أن للمدير عددا من المرؤوسين يستطيع أن يشرف عليهم بفعالية؛
– التسلسل الهرمي ووحدة الأمر حتى يكون التنظيم فعال لا بد لخطوط السلطة أن تكون من الأعلى إلى الأسفل فالمرؤوس يجب أن لا يتلقى الأوامر إلا من رئيسه ولا يرفع تقاريره أو يقدم معلومات إلى أي مستوى إداري أعلى إلا عن طريق رئيسه؛
– تفويض السلطة بالقدر الذي يكون كافيا لإنجاز المهام التي تم من أجلها التفويض وإن المسؤولية الناتجة عن تفويض السلطة يجب أن تكون متكافئة مع حجم السلطة المفوضة؛
لابد أن يكون تفاعل بين التنظيم وبيئته المحيطة لمواكبة ما يحدث في البيئة من تغيرات.

سابعا/ تعريف الهيكل التنظيمي وخصائصه

1. تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن هرم من التقسيمات التنظيمية المختلفة تمثل فيما بينها نوعا من الترابط في خطوط السلطة من الأعلى إلى الأسفل تنعكس في شكل قرارات وتعليمات عبر المستويات الإدارية المختلفة. كما يشير الهيكل التنظيمي إلى التبعية وخطوط الاتصال فيما بين التقسيمات المختلفة، كما عرف بأنه: عبارة عن رسم بياني وأداء يلخص توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية. فهو إذن عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الأعمال والوظائف[1].

وعرف أيضا بأنه الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية فيها مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى، ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

[1] بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، **التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص70.

كما عرف بأنه الآلية الرسمية التي يتم بموجبها إدارة المنظمة من خلال تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين[1].

كذلك أيضا يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية، وتبيّن نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق وأنماط التعامل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها[2].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يتشكل من:

- تقسيمات تنظيمية نعبر عليها بالوحدات التنظيمية؛
- مجموعة من المهام المحددة تعبر عن التخصص؛
- مجال محدد لأداء كل مهمة (نطاق الإشراف)؛
- مجال لاتخاذ القرارات (توزيع السلطة)؛
- شبكة الانتقال المعلومات (الاتصال).

2. خصائص الهيكل التنظيمي:

حتى يكون الهيكل التنظيمي فعال ويخدم أهداف المؤسسة، لا بد من توافر مجموعة من المواصفات في هذا الهيكل وهي:

- التخصص: وهو أن يقوم كل عامل بشغل وظيفة واحدة أو قسم لكل عمل حتى يتحقق الزيادة في المهارة وسرعة الأداء والتخفيض من التكاليف. إلا أن المبالغة في التخصص قد ينتج عنها بعض العيوب مثل إحباط العاملين نتيجة سيطرة الروتين على أعمالهم مما يؤدي إلى انخفاض روح المبادرة والإبداع.
- التنسيق: الذي يتضمن تشجيع إتمام أجزاء العمل بترتيب متزامن مما يسمح بالقضاء على تكرار العمل والازدواجية في الأوامر؛
- التمييز بين الأنشطة الرئيسية والثانوية للمؤسسة بوضعها في مستوى إداري مناسب؛
- التحكم في التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من وحدات وتخصص؛
- الرقابة التلقائية: بجعل الوظيفة التي يتم تطبيق الرقابة عليها لا تكون مع الموظف القائم عليها؛
- المرونة: بمراعاة الظروف البيئية الحالية للمؤسسة والتغيرات التي تطرأ عليها من أجل التكيف معها.

ثامنا/ أبعاد الهيكل التنظيمي وتصميمه

---

[1] محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص205

[2] محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص50.

1.أبعاد الهيكل التنظيمي

تتمثل الأبعاد الرئيسية الثلاث للهيكل التنظيمي في التالي:

أ. درجة التعقيد:

- **التقسيم الأفقي:** الذي يشير إلى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ومجموعات الوظائف المهنية؛
- **التقسيم الرأسي:** الذي يشر إلى عمق الهيكل التنظيمي أي عدد المستويات التنظيمية؛
- **التقسيم الجغرافي:** الذي يشير إلى مدن الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المؤسسة.

ب. الرسمية: أي مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية.

ج. المركزية: وهي درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا.

2.تصميم الهيكل التنظيمي

يمكن تصميم مكونات الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق عديدة، مما يجعل لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي المميز عن غيره، لأنه يعتمد على أهدافها وطبيعة عملها وظروف بيئتها. ولقد حاول الباحثون والكتاب تصنيف الهياكل التنظيمية التي تعددت أشكالها، ومن بين هذه التقسيمات الأكثر قبولا وشيوعا التصنيف الذي اقترحه الكاتب هنري مينتزبرغ الذي اعتبر أن أي مؤسسة تضم خمسة مكونات رئيسية تتمثل فيما يلي:

أ. القمة الاستراتيجية (الإدارة العليا): وهي التي تشغل أعلى جزء في الهيكل التنظيمي، وتشمل مدير المؤسسة والمساعدين المباشرين الذين يمارسون مهام تحديد الاستراتيجيات ووضع السياسات للحفاظ على المؤسسة وضمان بقائها وديمومتها.

ب. الإدارة الوسطى: وتضم مجموعة المديرين والرؤساء الذين يربطون بين القمة والقوة التشغيلية.

ت. القوة التشغيلية: وتشمل قاعدة المؤسسة وتضم المنفذين الذين ينجزون الأعمال لإنتاج السلع والخدمات.

ث. الجانب التقني المهني: ويضم اختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق أعمال المنشأة مثل اختصاصيي التخطيط والرقابة والمحاسبة والمعلومات والتحليل.

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

كما تم تجزئة العمل إلى مهام جزئية محددة، فإنه لا بد من الربط بين هذه المهام وتسمى هذه العملية بالتنسيق. وحسب منتزبرغ توجد ثلاثة طرق يمكن من خلالها تحقيق التنسيق وهي:

▪ **التكيف المتبادل:** ويتم فيها التنسيق من خلال تبادل المعلومات والاتصال المباشر بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

▪ **الإشراف المباشر:** ويتم فيه التنسيق من خلال قيام المسؤول المباشر بالتوجيه وإعطاء الأوامر والتعليمات للمرؤوسين لتنفيذ عمل معين.

▪ **التلميط:** بوضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد لإنجاز عمل معين .يمكن تحقيق هذا التنميط على أربع مستويات:

– **تنميط أنشطة العمل:** لتحديد كيفية تنفيذها؛

– **تنميط النتائج:** بوضع شكل محدد ومواصفات محددة لمخرجات العمل؛

– **تنميط المهارات:** بتوحيد مستويات المهارة والتدريب الواجب توافرها لدى العاملين؛

– **تنميط الأعراف:** بالالتزام بأعراف ومعتقدات معينة في أداء العمل.

تاسعا/ خطوات إعداد الهيكل التنظيمي وأنواعه

1. خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

لإعداد هيكل تنظيمي لأي منظمة لابد من إتباع الخطوات التالية:[1]

أ. الخطوة الأولى: تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.

ب. الخطوة الثانية: يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.

ت. الخطوة الثالثة: تركز هذه الخطوة على تجميع الأنشطة المتشابهة مع اً ووضعها في وحدة إدارية واحدة؛ وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة(تكوين الإدارات). ومن أهم هذه الأسس: التقسيم حسب الوظائف؛ حسب المنتج؛ حسب العملاء؛ حسب المنطقة الجغرافية، حسب مرحلة الإنتاج.

ث. الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية (السلطة– المسئولية– التفويض – المركزية واللامركزية– نطاق الإشراف– اللجان).

ج. الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية (شبكات الاتصال).

ح. الخطوة السادسة: اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل (وضع الموظف المناسب في المكان المناسب)

خ. الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط (الخريطة التنظيمية).

د. الخطوة الثامنة: إعداد الدليل التنظيمي (اسم المؤسسة، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية).

الشكل رقم 03: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

[1] المهدي الطاهر غنية، **مبادئ الإدارة**، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص146.

الخطوة1: تحديد الأهداف.

الخطوة2: تحديد الوظائف والأنشطة الواجب ممارستها.

الخطوة3: تكوين الإدارات والوحدات الإدارية.

الخطوة4: تحديد المهام والمسؤوليات لكل وحدة إدارية.

الخطوة5: تحديد العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية.

الخطوة6: تحديد الأفراد الذين سيشغلون الوظائف بالوحدات

الخطوة7: رسم الهيكل التنظيمي.

الخطوة8: إعداد الدليل التنظيمي.

المصدر: المهدي الطاهر غنية، **مبادئ الإدارة**، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص147.

2. أنواع الهياكل التنظيمية

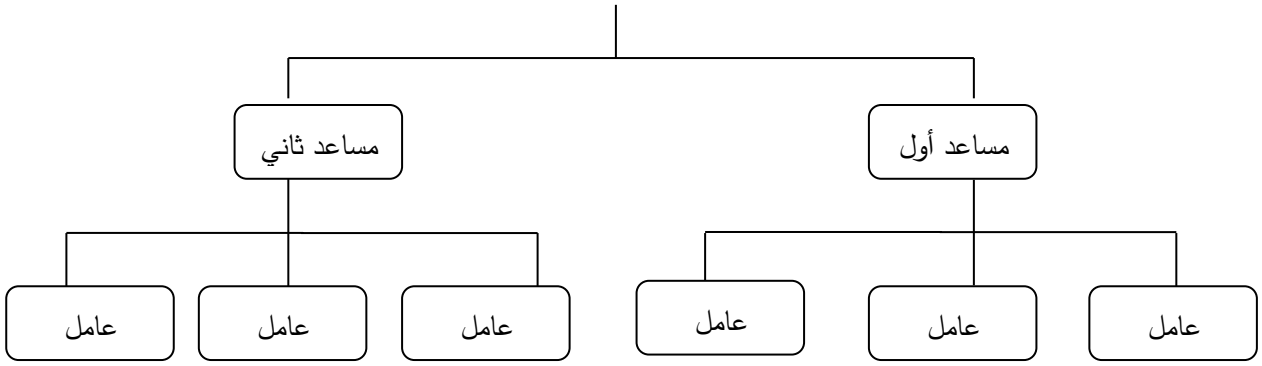
حاول كثير من الكتاب والباحثين تصنيف الهياكل التنظيمية، واستخدموا من أجل ذلك عوامل متعددة. من بين هذه التصنيفات يمكن التمييز بين خمسة أنواع رئيسة لها:

أ. الهيكل التنظيمي البسيط:

إن المكون الرئيسي لهذا النوع من التنظيم هي السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة، حيث يتميز هذا الهيكل بأنه ليس تفصيليا وليس معقدا وذو درجة رسمية منخفضة حيث تتركز السلطة بيد شخص واحد وهو المالك للمؤسسة؛ وهكذا تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي البسيط

المدير العام

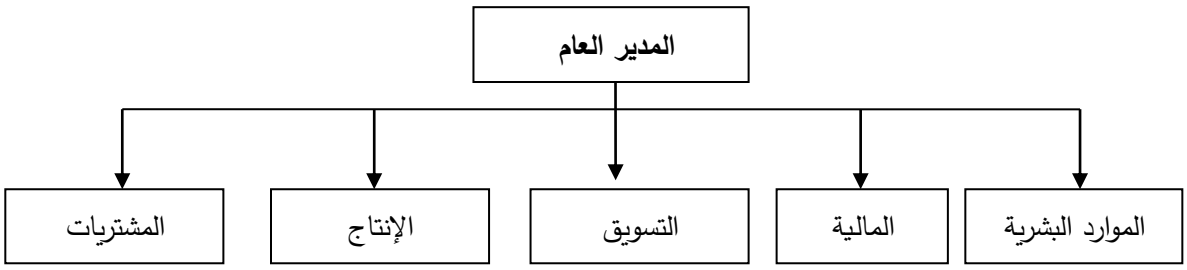


المصدر: المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجانب النظري

ومن أهم **مزايا** هذا النوع من الهياكل التنظيمية أنه يتسم **ب**البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية ووحدة القيادة والسرعة في اتخاذ القرارات بحيث يناسب المؤسسات الصغيرة التي لا تحتاج إدارات وظيفية متخصصة. أما **عن عيوبه** فهو إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص وتحميل المدير واجبات ومسؤوليات قد تفوق قدراته التسييرية.

ب. الهيكل التنظيمي الوظيفي: وفيه يتم تجميع الوظائف المتصلة بنشاط معين أو المرتبطة ببعضها في إدارة واحدة. وهو يعتبر أساسا منطقيا بحيث يستخدم في المؤسسات التي تنتج منتج واحد في الغالب أو منتجات محدودة، بحيث تتخصص كل وحدة تنظيمية بمهام ذات طبيعة واحدة، كالمالية والموارد البشرية والمشتريات وغير ذلك.

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: باسم الحميري، **الإدارة والوظائف والممارسة**، دار الحامد للتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص152

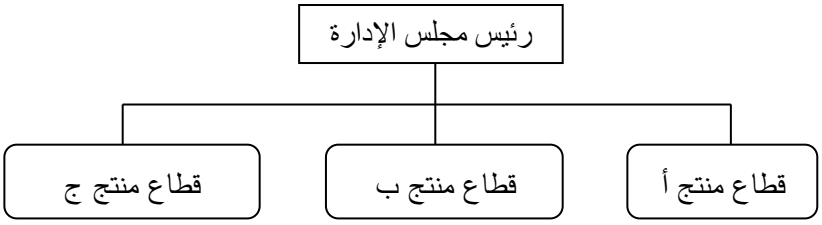
من مزاياه سهولة الإشراف نظرا لإلمام المدير بالعمل الذي يتم تحت إشرافه بالإضافة إلى خبرته الفنية؛اكتساب الخبرة، والرفع من مستوى الأداء، والوفرة في الوقت والجهد؛ تنمية الكفاءات المتصلة بالأنشطة المتخصصة .

من عيوبه: البطء في اتخاذ القرارات لأنه يتعين على المدير الرجوع إلى المستويات الأعلى للسلطة؛ صعوبة المساءلة والحكم على الأداء، فإذا فشل المنتج فلمن يوجه اللوم هل لإدارة التموين أم الإنتاج. أم لإدارة التسويق...

ت. الهيكل التنظيمي الفرعي (الهيكل القطاعي):

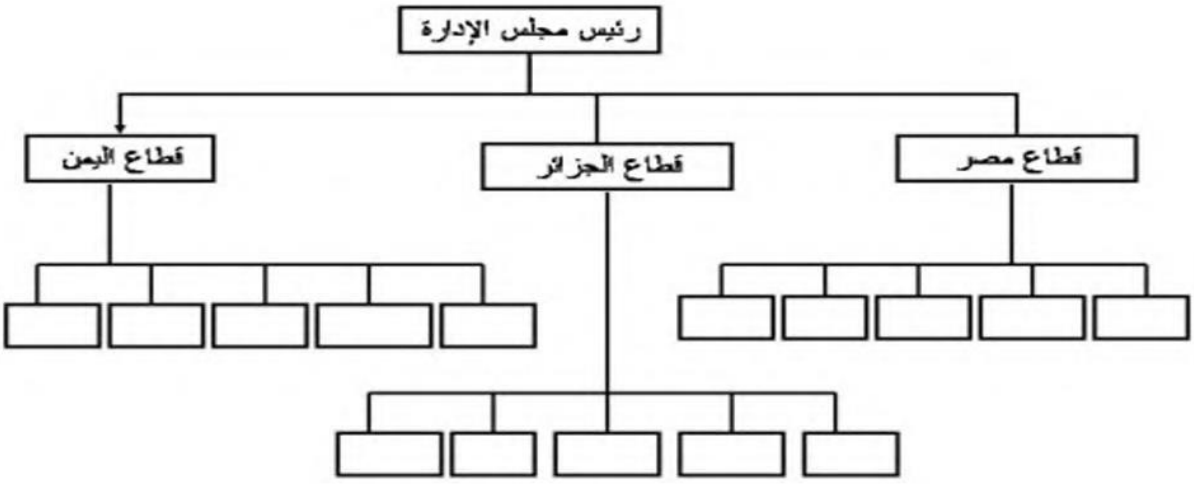
يستخدم في المؤسسات الكبيرة حيث تتعدد المنتجات. فعند مستوى معين يصبح من غير المنطقي وفي ظل تنوع المنتجات والأسواق استخدام النوع الوظيفي فقط، وفي هذه الأحوال تُنشئ الإدارة العليا وحدات إدارية شبه مستقلة يتم كل منها بتصميم المنتج وإنتاجه وتسويقه) يمكن أن يقسم على أساس **المنتج** أو على أساس **المنطقة الجغرافية** بحسب ما يمثله الشكلين الآتيين:

الشكل رقم06: الهيكل التنظيمي على أساس المنتج



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجانب النظري

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: من إعداد الباحث

من مزاياه: وضوح المسؤوليات وسهولة المساءلة؛ و أن خسائر سلعة أو منطقة لا يؤثر على حياة المؤسسة ككل. أما من **أهم عيوبه:** زيادة التكاليف بحيث يتطلب توظيف عدد أكبر من العاملين.

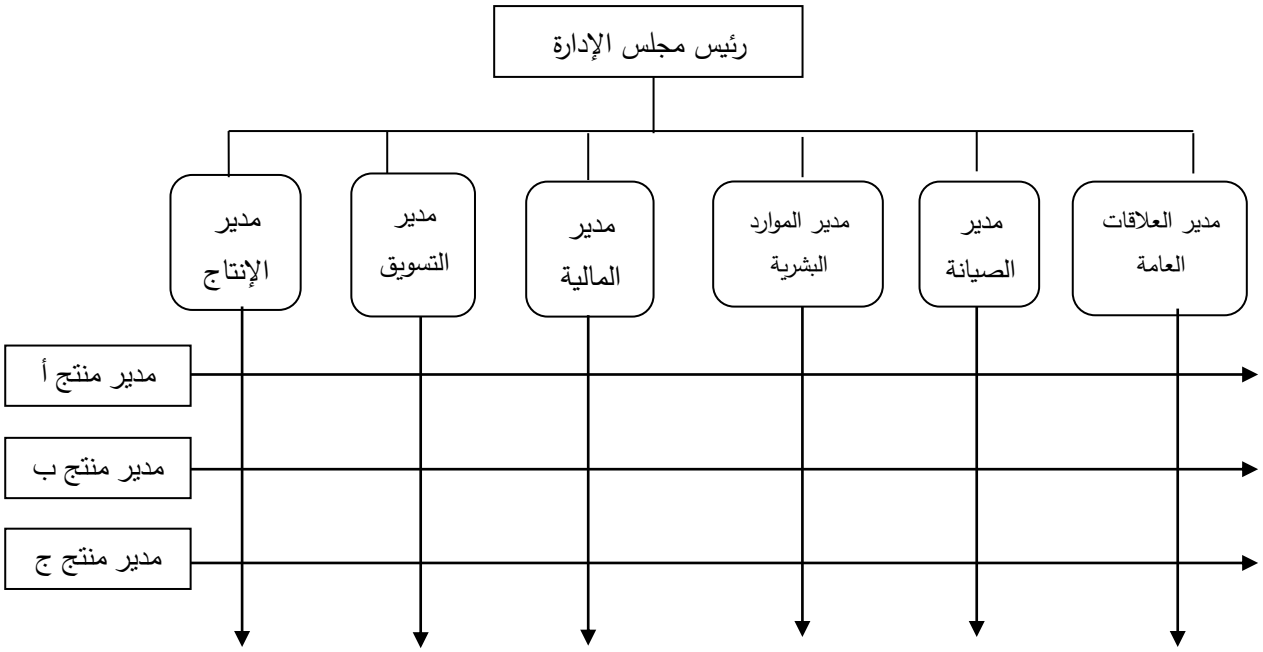
ث. الهيكل التنظيمي المصفوفي:

يأخذ بعين الاعتبار توزيع الوظائف والأقسام في نفس الوقت، حيث يتم فيه تقسيم الأفراد حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا للأفراد في

وظائف مختلفة، وفي هذه الحالة قد يكون للفرد رئيسان مثلا: مصنع ينتج المنتج **أ** و **ب** فيعين مسؤول ذو مستوى عالي على المنتج **أ** و أخر عن المنتج **ب** وهذا المسؤول يتبعه أفراد من إدارات مختلفة وكل منهم له رئيس في إدارته. من عيوب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للأفراد الذين يتبعون رئيسين، أما مميزاته أن يجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظيفي والتنظيم حسب الأقسام[1]، وذلك من خلال إحداث الموازنة بين اهتمامات المسيرين والمسؤولين عند تقدير المدخلات، واهتماماتهم عن استعمال المدخلات في تحقيق الأرباح، كما أنه يتسم بالمرونة ومع هذا نجد أغلب الباحثين يرفضونه لأنه مع مبدأ وحدة الأمر.

كما يهدف إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، بحيث يعتبر نمط حديث يتم الاعتماد فيه على نوعين من الإدارات: إدارة وظيفة وإدارة سلعية، بحيث يكون الفرد تابع لإدارتين في آن واحد: الإدارة الوظيفية(الأصلية) أين يكون تحت تصرفها؛ والإدارة السلعية التي ينتقل إليها عندما تكون هناك حاجة لخدماته . يُوزع العمل حسب هذا الهيكل تبعا لمعيارين: الوظيفي والفرعي معا.

الشكل رقم08: الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: محمود فياض وآخرون، **مبادئ الإدارة (وظائف المدير)**، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص138، بتصرف.

[1] سامية فلياشي، **مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018/2017، ص 50.

ومن **مزايا** هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:[1]

– يساعد على الاستفادة من التخصص بشكل أكبر وأدق من خلال التركيز على كل منتوج بشكل منفرد؛

– هذا التنظيم يخدم المنظمة عند توسعها، حيث يوفر إشراف أدق على سير العمل بالنسبة لكل منتوج.

– اتخاذ القرارات أسرع وأكثر فعالية.

– تحديد وإيضاح المسؤوليات، وبالتالي إمكانية تقييم الأداء على أساس كل منتج على حِدى؛

– الاستجابة للظروف الديناميكية نظرا لمرونته، حيث يمكن التخلي على أحد الفروع في حالة تدهوره دون أن يؤثر ذلك على بقية الفروع.

أما **عيوبه** فتتمثل في:[2]

– فقدان الأفراد الرؤية الكلية لأهداف المنظمة، لأنهم يركزون على الهدف الضيق أو الجزئي للإدارة العامة؛

– صعوبة اتخاذ القرارات فيما يخص جميع الأنشطة نظرا لتعدد المنتجات؛

– استغراق وقت طويل لاتخاذ قرار كلي شامل.

ج. الهيكل التنظيمي الشبكي:

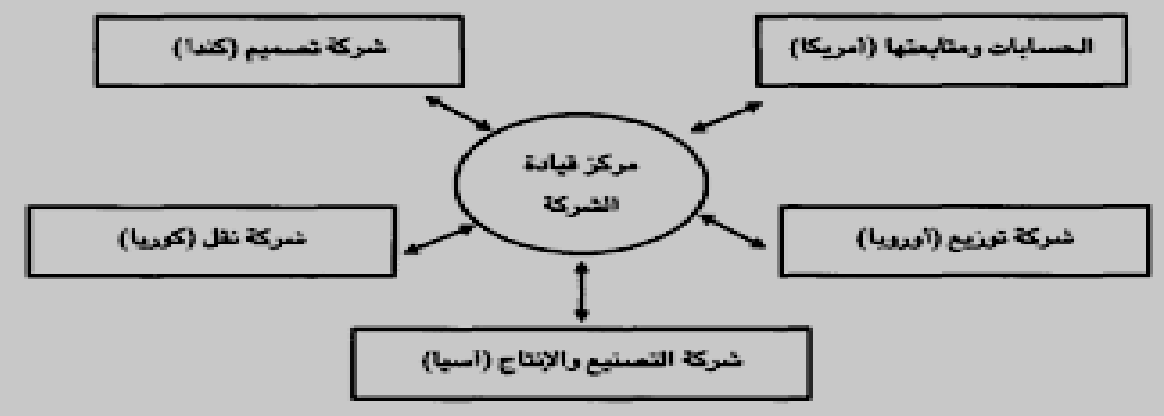
جاء نتيجة لظاهرة العولمة وما تعكسه من بيئة تنافسية تفرض ضرورة قيام شراكة وإتحاد بين أطراف متعددة ذات مصالح مشتركة وإقامة آليات التنسيق والتعاون فيما بينها. وساعده في ذلك التقدم التكنولوجي الهائل وما يعكسه من استخدام تكنولوجيا المعلومات الذي ساعد على تبادل البيانات والمعلومات الذي سهل عملية اتخاذ القرارات والتنسيق بين مختلف الأطراف.

تقوم المؤسسة في هذا الشكل بإسناد وظائف رئيسية منها إلى مؤسسات أخرى مستقلة والتي يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة تتولّى عمليّات كالتصميم والإنتاج، والنقل، والتسويق، وغيرها.

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي الشبكي

[1] محمد هاني محمد، زيد منير عبوي، **المرجع السابق**، ص80–81.

[2] المرجع نفسه، ص81.



المصدر: من إعداد الباحث

يمكن تصور سلعة يتم تصميمها في كندا وتتم هندستها في مصانع أمريكية في الصين ويتم توزيعها في أوروبا من قبل مؤسسة ألمانية وهكذا...

من مزاياه: التعامل وسط المنافسة الدولية باستخدام موارد على مستوى دولي لكي تحقق أفضل جودة وسعر منافس؛ إمكانية تعديل مكونات التنظيم بالإضافة أو الحذف للوحدات المكونة له طبقا لمتطلبات وأهداف العمل؛ يُقلل من التكاليف الثابتة لأنه يتطلب إشرافا أقل.

من أهم عيوبه: عدم وجود رقابة مباشرة للإدارة العليا على العمليات داخل المؤسسة؛ زيادة درجة المخاطرة على أعمال المُنظَّمة بسبب إمكانية عدم التزام المُتعاقدين بإنجاز المُتفق عليه بين الطرفين.

عاشرا/ العوامل المؤثرة على اختيار وبناء الهيكل التنظيمي

1. العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

تختلف الهياكل التنظيمية للمنظمات باختلاف البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات والعوامل المؤثرة فيها ومن بين هذه العوامل نجد:

أ. حجم المنظمة: عندما يكون حجم المنظمة كبيرا يحتاج لهيكل كبير به وظائف وتقسيمات تنظيمية كثيرة ومستويات إدارية متعددة والعكس عندما تكون المنظمة صغيرة.

ب. مجال عمل المنظمة: فهيكل المنظمة يختلف بالنسبة للمنظمة التي تنتج سلعة أو مجموعة من السلع، وهذا يتطلب وظائف وفقا لنوع وعدد السلع التي تقدمها المنظمة.

ت. درجة التكنولوجيا: التغذية المستخدمة بشكل كبير تؤدي إلى هيكل تنظيمي ذي حجم صغير فهي لا تحتاج إلى إدارات كثيرة ومشرفين بالعدد الكبير الذي تحتاج إليه المنظمات التي تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير.

ث. المنطقة الجغرافية: إن المنطقة الجغرافية التي تغطيها المنظمة تلعب دورا كبيرا في تحديد هيكلها التنظيمي. فالمنظمة التي توزع سلعها على نطاق واسع جغرافيا يكون هيكلها التنظيمي أكبر من المنظمة التي توزع سلعتها في نطاق ضعيف.

ج. درجة التخصص: إن التركيز على التخصص يؤدي إلى زيادة حجم الهيكل التنظيمي وذلك بسبب تواجد الكثير من الوحدات الإدارية المتخصصة[1].

2. العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي: يمكن تصنيفها إلى:[2]

أ. عوامل داخلية: تتمثل في:

– حجم المنظمة فكلما كبر حجمها كلما أدى هذا إلى زيادة درجة تقسيم العمل والتخصص؛

– مدى تعدد أو تنوع نشاط المؤسسة ومنتجاتها، فبذلك تزداد نسبة التنظيم تعقيدا؛

– خصائص العاملين بالمنظمة، فكلما تحسنت ظروفهم المعيشية وزادت مستوياتهم الثقافية كلما أصبح الهيكل التنظيمي أقل تحكمية وجمودا وأكثر مرونة وقابلية للمشاركة في اتخاذ القرارات؛

– درجة الانتشار الجغرافي للمنظمة، فاتساع الرقعة الجغرافية للمنظمة تزداد المناطق التي تخدمها، وبالتالي يزداد ميل المنظمة لتقسيم العمل.

ب. عوامل خارجية: مثل: استقرار المحيط، فالمحيط غير المستقر يتطلبه هياكل شديدة المرونة والحركة؛

– درجة التغير التكنولوجي، فارتفاعها يؤدي إلى ضرورة التغيير في الهياكل التنظيمية، وكذلك إعداد الوحدات.

[1] سكينة بن حمود، **مدخل للتسيير والعمليات الإدارية**، دار الأمة، الجزائر، 2012، ص 88.

[2] محمد هاني محمد، زيد منير عبوي، **المرجع السابق**، ص ص78–79.

المحور السادس: وظائف المؤسسة

- ✓ تمهيد
- ✓ أولا/ وظيفة الشراء؛
- ✓ ثانيا/ وظيفة التخزين؛
- ✓ ثالثا/ وظيفة الإنتاج؛
- ✓ رابعا/ وظيفة المالية؛
- ✓ خامسا/ وظيفة الموارد البشرية؛
- ✓ سادسا/ وظيفة التسويق؛
- ✓ سابعا/ وظيفة البحث والتطوير.

تمهيد

تتنوع وظائف المؤسسات الاقتصادية ويختلف عددها وطبيعتها بإختلاف المؤسسات نفسها، ومع ذلك فقد إتفق معظم الباحثين والمهتمين في حقل إدارة الأعمال على أن هناك العديد من الوظائف الأساسية لأي مؤسسة، هذه الوظائف سيتم عرضها في هذا المحور بالتفصيل.

أولا/ وظيفة الشراء

تختلف وظيفة الشراء عن معظم الوظائف الأخرى في كون الجهات التي تقوم بهذا العمل ترتبط إلى حد كبير بصناعتها الخاصة ومع ذلك، هناك العديد من الأنشطة داخل وظيفة الشراء الشائعة للعديد من الصناعات وأنواع أخرى من المؤسسات.

1. تعريف وظيفة الشراء

تعرف وظيفة الشراء على أنها:" الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله"[1]. يتضمن هذا التعريف مسؤولية اختيار مورد والتفاوض معه حول السعر، و التأكد من الجودة، وضمان التسليم، كما يمكن أن يتضمن أيضاً مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل و الاستلام والتفتيش و الرقابة على المخزون السلعي. كما عرفت بأنها وظيفة فنية وإدارية مهمتها توفير المواد والمستلزمات للمؤسسة في الوقت المناسب وبالسعر الأقل والجودة المطلوبة والكمية الاقتصادية.

وهناك من يعرفها بأنها: تلك الأنشطة التي تحصل المؤسسة عن طريقها على مختلف إحتياجاتها من المواد والمهمات والمستلزمات والآلات والمعدات، وذلك بالكمية والجودة والسعر والوقت من مصدر الشراء المناسب بما يحقق استمرار عمليات الإنتاج والتشغيل، وبما يحقق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة الاقتصادية في الأداء.

2. أهمية وظيفة الشراء

تبرز أهمية الشراء من خلال ما يلي:[2]

- تتميز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، ولذا أصبح الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج؛
- من خلال حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد، حيث أن وظيفة الشراء وهي تمارس مسؤولياتها تضع نصب عينيها محاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر وبالتالي تضمن

[1] صلاح الشنواني، **الأصول العلمية للشراء و التخزين**، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص18.

[2] مهدي حسن زويلف، علي السليم العلاونة، **إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)**، ط1، دار الفكر الجامعي ، مصر، 1998، ص13.

المحافظة على حصتها السوقية والمحاولة على زيادتها إن أمكن، ويمكن أن يظهر تأثير تكاليف المواد المشتراة على المنافسة في الشركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز 50% من إجمالي النفقات الكلية، وهذا بالإضافة إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية، وعليه فالمؤسسة قد تحسن وضعها التنافسي بالسوق من خلال تخفيض الأسعار للمواد الأولية؛

- بما أن المؤسسة نظام مفتوح، فقدرة وظيفة الشراء في إدارة أعمالها يزيد من قدرة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة بعيداً عن العيب، لذا فإن كل تحسين في الأداء وظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج؛

- تعمل وظيفة الشراء على الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث المواصفات، وهذا يزيد من النفقات، ولذا فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة واقتراح المواصفات المناسبة والأقل تكلفة، وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي قد تعاني الإدارات المستخدمة للمواد في تقديرها.

3. أهداف وظيفة الشراء:

يمكن تلخيص أهم أهداف الشراء فيما يلي:

أ. استمرارية العمل: إن المحافظة على مستوى مناسب من كميات المشتريات و ضمان تدفق هذه المواد بالترتيب والتوقيت المناسب يضمن للمؤسسة انتظام العمل وعدم توقفه بما يساعد على استمرارية المؤسسة.

ب. تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة: ويتم ذلك من خلال تحقيق عدة مزايا منها الحصول على مواد ذات جودة مناسبة لإنتاج سلع بجودة مناسبة أيضاً، وبيع هذه السلع بالسعر المناسب، وإنتاج كميات من السلع تغطي حاجة السوق من السلع بشكل مناسب، وحسن المعاملة مع الموردين والمسوقين...إلخ.

ج. الشراء بكميات مناسبة: بمعنى أن تكون متوافقة مع احتياجات المؤسسة بحيث لا تزيد هذه الكمية عن الحاجة مما يؤدي إلى تجميد الأموال ولا تقل عما هو مطلوب بحيث يؤدي إلى توقف العمل.

د. اختيار مصادر التوريد والشراء المناسبة: وذلك عن طريق المفاضلة من الموردين و اختيار أفضلهم من حيث الالتزام بمواعيد التوريد والالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار.

هـ. تحسين العلاقات مع الموردين: من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة عند الحاجة.

و. التنسيق مع الإدارات والأقسام الأخرى: خاصة تلك التي تقع في داخل المؤسسة.

4. مسؤوليات وظيفة الشراء:

يمكن ذكر أهمها كما يلي:[1]

أ. وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء: تستطيع المؤسسة من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق و أفضل الشروط. وعند التحدث عن السياسات الشرائية، فنكون بصدد التحدث عما يمكن إتباعه لتنفيذ عملية الشراء أو في سبيل تحقيق الهدف العام وهو توفير مستلزمات الإنتاج بأقل التكاليف، و من أمثلة هذه السياسات:

- سياسة الشراء بكميات قليلة، كبيرة, متوسطة؛
- سياسة الشراء بحسب الحاجة؛
- سياسة الشراء المقدم للتخزين، للمبادلة، للتصنيع...
- السياسة المتعلقة بمصادر الشراء، و هل تعتمد الشراء على أساس الجودة أم على أساس السعر.

ب. مسؤولية القيام بالدراسات و البحوث التي تهدف إلى:

- التنبؤ وجمع المعلومات عن الأسواق والحالة السوقية والتنافسية؛
- جمع المعلومات المتعلقة بالمواد ومستلزمات العمل والإنتاج المتوفرة في الأسواق والتي تحتاجها المؤسسة من أجل استمرار العمليات الإنتاجية؛
- دراسة اتجاهات أو مستويات الأسعار المتعلقة بالمواد والمستلزمات؛
- دراسة كميات المواد في الأسواق و مستويات الجودة و المواصفات المتعلقة بها؛
- دراسة البدائل و المستلزمات البديلة (ذات الكفاءة الفنية و الاقتصادية) التي يمكن أن تحل محل المواد الأخرى.

ت. مسؤولية مراجعة طلبات الشراء المقدمة من الوظائف الأخرى في المؤسسة: وفيما يلي يمكن بيان كيفية ممارسة وظيفة الشراء لهذه الوظيفة:[2]

- إن طلب الشراء عبارة عن تقدير الحاجة و الكمية من المواد و السلع من الجهة الطالبة والعمل على توفير هذه المواد الأولية، ولذلك يجب التأكد من مطابقة طلب الشراء للسياسة الشرائية المتبعة من قبل المؤسسة؛
- إن المغالاة في الكمية معناها طلب كميات كبيرة تزيد عن حاجة الوحدة لتضمن لنفسها استمرارية العمل، ولذلك فإن وظيفة المشتريات يهمها أن تتأكد بأن الكمية المطلوبة هي الكمية التي تفي بمتطلبات الإنتاج لفترة زمنية معقولة؛
- اكتشاف الإسراف في استهلاك المواد: إن وظيفة الشراء هي المصفاة التي ترد إليها الطلبات من جميع الوظائف والأقسام التي تستخدم المواد المطلوبة, فإذا وجدت هذه الوظيفة أن مادة من المواد يتم

[1] حمد راشد الغدير، **إدارة الشراء والتخزين**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، دون سنة نشر، ص 24.

[2] المرجع نفسه, ص 26.

طلبها بشكل كبير و سريع، و بكميات تزيد عن المعقول وعن الطلبات السابقة لهذه المادة والمسجلة في السجلات، علما أن كميات الطلب على هذه المادة تقريبا ثابتة وإنه لم يحدث أي تغيير على تركيب المادة فإن وظيفة المشتريات يمكن أن تكتشف أن هناك سوء استخدام لهذه المادة؛

- التأكد من صحة المواصفات والحدّ من المغالاة في الجودة: هناك اتجاه عام كون كل مؤسسة تحاول قدر الإمكان الحصول على أفضل وأجود المخرجات، وبالتالي فإن عليها أن تحصل على أفضل المدخلات، فقد يحدث تدقيق كبير في مواصفات المادة بحيث يجعلها مادة نادرة يوفرها مورد واحد فقط أو عدد محدود من الموردين مما يؤدي إلى ارتفاع ثمن هذه المادة أو إلى صعوبة توفيرها؛

- التأكد من اكتمال المعلومات وعدم وجود نقص فيها أو نقص في المواصفات الواردة في طلبات الشراء و الوصف غير الدقيق لبعض المستلزمات.

ث. الجدولة الزمنية للمشتريات: إن وظيفة الشراء هي المسؤولة عن جدولة المشتريات حيث تقوم بوضع جدول زمني لتوفير احتياجات المؤسسة من المستلزمات المختلفة وفي المواعيد المطلوبة والمحددة، وذلك من خلال:

- **ناحية الأولويات:** يمكن أن يأتي العديد من الطلبات إلى وظيفة الشراء من العديد الوظائف والأقسام، ولكن المخصصات المالية قد لا تكتفي لتلبية حاجة الجميع الأقسام وبالتالي فعلى وظيفة الشراء صنع جدول أولويات يحدد حاجة كل إدارة أو كل قسم بشكل منظم كي يعطي كل إدارة أو قسم حقه و خلال المدة التي يستحقها؛

- **من ناحية الزمن:** فالجدولة الزمنية ترتبط بناحيتين هما: حاجة المنشأة و قدرتها على الاستيعاب (التخزين)، وكذا القدرة المالية للمؤسسة.

ج. تحديد مستويات المخزون الثلاثة:[1]

- **الحدّ الأعلى:** وهو أكبر كمية ممكنة من مادة معينة يمكن أن تتوفر في المخازن في لحظة معينة، أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة معينة، أو أنه أقصى ما يصل إليه المخزون من حيث الكمية في أي لحظة من الزمن.

- **نقطة إعادة الطلب:** وهي الكمية التي عندها يتم إعادة طلب عدد معين من المواد التي تحتاجها الجهة الطالبة وتكون بالكمية الاقتصادية، ويفترض أن تكون هذه الكمية عند وصولها إلى نقطة إعادة الطلب إلى نقطة إعادة الطلب كافية لاستمرار الإنتاج لحين وصول الكمية الجديد دون الحاجة إلى استخدام مخزون الطوارئ فهي كمية تعتمد على الاستخدام اليومي و على الفترة التي تحتاج إليها حتى تصل إليها المواد الجديدة.

[1] المرجع نفسه، ص 31.

- **حدّ الأمان:** وهو الحد الذي يجب عدم تجاوزه في حالة انخفاض المخزون، وإلا أصبح هناك خطر يهدد بتوقف العمل بالمؤسسة.

ح. إصدار أوامر لتوريد (الشراء): وهو عبارة عن نموذج مطبوع أو مكتوب يصدر عن وظيفة المشتريات في المؤسسة المشترية إلى المؤسسة الموردة يتضمن الموافقة أو القرار بشراء كمية معينة بسعر معين وفي وقت معين.

خ. مراجعة وتدقيق عقود الشراء للتأكد من سلامتها القانونية؛

د. إقرار مصير المواد الموردة: حيث يتم إقرار القبول أو الرفض للبضاعة الموردة نتيجة عمليتي الاستلام و الفحص.

ذ. تنظيم و حفظ السجلات للمواد المشتراة.

5. علاقة وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى في المؤسسة

أ. علاقة وظيفة الشراء بوظيفة التخزين: إن العلاقة بين الشراء والتخزين علاقة عضوية بحيث لا يمكن التعرض لإحداهما دون التعرض لأخرى، لأن وظيفة التخزين تتمثل في تخزين المواد والأصناف التي تشتريها المؤسسة وبحيث الجزء الأكبر من نشاط وبرنامج الشراء يتحدد طبقا للطلبات التي تأتي من المخزونات وهذا حسب تقديرات ونظام تسيير المخزونات ومعرفة معدلات الاستعمال للأصناف والمواد وتحديد معدل دوران المخزن وتحديد الحدود العليا والدنيا للمواد المختلفة يعد وسيلة للرقابة على المشتريات وأداة لتوجيه أعمال الشراء يعد وسيلة للرقابة على المشتريات وأداة توجيه لأعمال الشراء بما توفره من معلومات مهمة عن وظيفة المخازن بدقة.

ب. علاقة وظيفة الشراء بوظيفة الإنتاج: يرتبط الشراء مع الإنتاج في المؤسسات الصناعية إرتباطاً تاماً، لأن مهمته ترتكز على توفير المواد ومستلزمات الإنتاج لهذه الأخيرة لإتمام عملياتها الإنتاجية بشكل جيد، وهذا بتوفير كل المعلومات الخاصة بأنواع ومواصفات المواد والكمية التي ينبغي توفيرها في الوقت المحدد. كذلك لابد أن تكون هناك توفيق تام بين توفير احتياجات المؤسسة في المواد والمستلزمات الأخرى وبرنامج الإنتاج المخطط، إذ لا يمكن لإدارة الإنتاج أن تقدر برنامجها الإنتاجي إلا بعد التأكد التام من إمكانية توفير المواد في الوقت المناسب، وكذلك بالنسبة لتقدير تكلفة الإنتاج لا تتم إلا بعد معرفة تقدير أسعار المواد الأولية والمستلزمات الأخرى، مما تقدم يجب أن يكون هناك تعاون تام بين الشراء والإنتاج، وهذا بتوفير كل المعلومات المتعلقة بالنوعية والمواصفات المطلوبة وهذا لإتمام عملية الشراء في أحسن الظروف.

ج. علاقة وظيفة الشراء بوظيفة بالإدارة المالية: تحاول الإدارة المالية تحقيق التوازن بين إيردات المؤسسة ونفقاتها، وبما أن الشراء يمثل حصة كبيرة من تكاليف المؤسسة ويتطلب أموالاً كثيرة تحاول وظيفة الشراء أن تعرف الإمكانيات المالية التي تتمتع بها المؤسسة التي

علـى ضـوئها تتبنـى سياسـتها الشـرائية وهـذا بمحاولـة قـدر الإمكـان تخفـيض تكـاليف الشـراء، والبحـث عـن مصـدر التمـوين المناسـب وهـذا يتطلـب التعـاون بـين هـذين الإدارتـين لتحقيـق الهـدف العام للمؤسسة.

د. علاقــة وظيفــة الشــراء بوظيفــة بــإدارة المبيعــات: يوجـد تعـاون بـين إدارة الشـراء والمبيعـات مـن خـلال الصـلة الموجـودة بـين الشـراء والبيـع فالشـراء يحكـم ارتباطـه المباشـر مـع السـوق ومعرفـة المنافسـين يسـاعد المبيعـات فـي طـرق البيـع والتـرويج التـي يتبعهـا المنافسـون وعلـى المبيعـات أن تعلـم الشـراء بحالـة الأسـواق واتجاهـات أسـعار المـواد ونوعيـة ومواصـفات المنتجـات المطلوبـة فـي السوق.

ثانيا/ وظيفة التخزين

1. تعريف وظيفة التخزين:

تعـرف عمليـة التخـزين علـى أنهـا الاحتفـاظ بـالمواد إلـى حـين اسـتعمالها، ضـمن شـروط السـلامة، بالإضافة إلى تعديل حركة تدفق المواد وضبطها من خلال مراعاة الفترات الزمنية والكميات.

كما عرفت بأنها عملية الاحتفاظ بالموجودات بكميات مناسبة لحين طلبها وفق الحاجة. إن عملية الشراء تؤدي إلى إدخال بضائع أو مواد ولوازم إلى المخازن من أجل إعادة بيعها) البضائع (أو استعمالها في الإنتاج) المواد الأولية (أو استعمالها في الإنتاج وفي عمليات الاستغلال) اللوازم.

تبدأ هذه العملية عند استلام المواد والسلع، والسلع الواردة لدى قسم الشراء وايصالها إلى قسم المخازن، أول هذه المهام هو المراقبة عند دخول المواد للمخزن للتأكد من موافقة ما دخل مادياً مع ما يسجل في الفواتير، ثم تحفظ المخزونات، وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل قسم الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات، لأن المواد المخزنة ليست فقط مواد أولية، بل حتى نصف مصنعة وتامة الصنع موجهة للبيع.

2. علاقة الشراء بوظيفة التخزين:

تعتبـر العلاقـة وثيقـة لأن وظيفـة التخـزين تخـتص بالاحتفـاظ بـالمواد والأصـناف التـي تشـتريها المؤسسـة، بحيـث يتحـدد نشـاط الشـراء طبقـا للطلبيـات التـي تـأتي مـن إدارة المخـازن، وهـذا حسـب تقـديرات ونظـام تسـيير المخـزون ومعرفـة معـدلات اسـتعمال الأصـناف والمـواد وتحديـد معـدل دوران المخزون. مما يعد وسيلة للرقابة على المشتريات وأداة توجيه لأعمال الشراء

3. أهمية وظيفة التخزين:

قد تصل قيمة المخزون السلعي إلى نصف متوسط الاستثمارات في المؤسسات[1]، ومن هنا تصل أهمية التخزين والإشراف والرقابة على المخازن واضحة في كثير من المؤسسات خاصة الصناعية منها.

[1] صلاح الشنواني، **المرجع السابق**، ص261.

كذلك علاقة هذه العملية بالعمليات الإنتاجية والتي يجب العمل على استمرارها وبدون زيادة غير ضرورية في الاستثمارات في المخزون السلعي، وتعمل وظيفة التخزين على ملاحظة الأصناف البطيئة حتى تعمل على جعل معدل الدوران في الحدود المناسبة، وتعمل كذلك على تحاشي أو التقليل إلى أدنى حدّ ممكن في الخسائر في المخزون السلعي بسبب التقادم أو التلف، وإخطار الجهات المسؤولة عن الفائض والأصناف المتآكلة حتى تعمل على التخلص منها وبيعها.

كما تعمل كذلك وظيفة التخزين كمساعد لوظيفة الشراء في الاحتفاظ بسجلات صحيحة للرقابة على المخزون السلعي، وكذلك تقديم النصائح فيما يتعلق بشراء الأجزاء و المواد و السلع للمحافظة على المستويات الصحيحة من المخزون.

4. مهام وظيفة التخزين

يمكن لوظيفة التخزين القيام بالمهام التالية:

- الاحتفاظ بالمخزون لمواجهة الطلب المتوقع؛
- تأمين التدفق المنتظم لمستلزمات الإنتاج؛
- تحقيق المكونات الثنائية ما بين أنظمة الإنتاج وبين أنظمة التوزيع؛
- الوقاية من حالات نفاذ المخزون؛
- الوقاية من زيادة الأسعار والاستفادة من خصم كمية الشراء.

5. أهداف وظيفة التخزين:

تسعى وظيفة التخزين إلى تحقيق الأهداف التالية:

ر. ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عملية المناولة وصرف واستقبال المخزون بطريقة مناسبة، لتجنب المؤسسة تكاليف مثل تكاليف التلف والضياع؛

ز. الاحتفاظ بالمواد الموسمية (المواد الخام)، فقد يكون إنتاج المواد الخام موسمي بشكل يتعذر على المؤسسة الحصول عليها للعملية الإنتاجية، بسعر مناسب (بالضرورة يكون مرتفع)؛

س. الوقاية من حالات نفاذ المخزون من خلال المتابعة يمكن في كل لحظة التعرف على مستويات المخزون؛

ش. الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلافات أو استهلاك غير عادي، وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.

6. أنواع المخزونات:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع من المخزونات هي:

- **مخـزون الحـد الأدنـى:** وهـو المخـزون الـذي يتـداول بحجـم ثابـت، وهـذا الحجـم يمكـن أن يقـل عـن الاحتياجـات الفعليـة للمؤسسـة، والخصـائص علـى مصـاريف النقـل فـي حـدها الأدنـى تقـوم المؤسسة بشراء

كميـات هائلـة مـن المـواد الأوليـة، والمقصـود مـن هـذه العمليـة هـو الحصـول علـى حجـم الكميـة المشتراة وكذلك تخفيض تكلفة إصدار أوامر الشراء.

ب. مخـزون متوقـع: وهـو المخـزون مـن البضـائع المعـدة للاسـتهلاك حسـب التوقـع والاحتمـال حيث يكون

متغيـرا خـلال السـنة، ويسـتخدم فـي تخفـيض هـذه التغيـرات بطريقـة تـراكم المخـزون أو الاسـتفادة بـدلا مـن التغييـر مـن معـدات الإنتـاج المتمثلـة فـي متطلبـات العمـال أو احتياجـات الطاقـة الزائـدة ورأس المال.

أ. مخـزون التقلبـات: يسـتعمل هـذا النـوع مـن المنتجـات أو المـواد الأوليـة إمـا لوجـود تقلبـات فـي بعـض أسـعار المنتجـات أو المـواد الأوليـة، أو لمواجهـة التقلبـات الغيـر منتظـرة فـي طلبـات المسـتهلكين لـذا تحـتفظ المصـانع بكميـات مـن البضـائع فـي مخازنهـا لمقابلـة طلبـات المسـتهلكين عنـد الضـرورة. رغـم أهميـة مخـزون التقلبـات فهـو لـيس ضـرورياً ضـرورة مطلقـة إذ تسـتطيع المؤسسـة الاسـتغناء عنـه إذا تمكنـت مـن إقنـاع المسـتهلكين والعمـلاء بالانتظـار لحـين طلب المواد وتوريدها.

ب. مخـزون الأمـان: ويسـمى مخـزون الضـمان، وهـو هـامش أو الزيـادة مـن المـواد التـي توفرهـا المؤسسـة لتجنـب مشـاكل نفـاذ المخـزون بسـبب التغيـرات التـي تـؤثر علـى حجـم مسـتوى المخزون منها:

- الزيادة في معدل الاستهلاك؛
- فترة إعادة التموين؛
- إمكانيات المؤسسة أو مركزها المالي؛
- أخطاء في التقديرات.

فعنـدما تطـول فتـرة إنتظـار لتوزيـع أو ارتفـاع معـدل الاسـتهلاك المقـدر تتعـرض المؤسسـة إلـى مخـاطر عديـدة لمواجهـة صـعوبات فـي الإنتـاج وفقـدان الزبـائن الناتجـة عـن نفـاذ المخـزون، لـذا وجب على المؤسسة الاحتفاظ بمخزون الأمان.

7. مقومات نجاح وظيفة التخزين:

لكـي تـتمكن وظيفـة التخـزين مـن القيـام بالمهـام التـي تتعلـق بضـمان تزويـد الجهـات الطالبـة لاحتياجاتها بالكميات المطلوبة في الأوقات المحددة يستدعي توافر بعض المقومات الآتية:

- اختيار المواقع المناسبة للمخازن؛
- توفير الموارد البشرية المؤهلة علميا وعمليا للعمل بالمخازن؛
- تطبيق نظام متكامل لأمن وسلامة العاملين والآلات والمعدات ومباني المخازن؛
- توفير نظام معلومات متكامل يُمكن من اتخاذ قرارات رشيدة في مجال المخزون؛
- الاهتمام بالترتيب الداخلي للمخازن.

ثالثا/ وظيفة الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج إحدى المكونات الأساسية لنشاط المؤسسة لما توفره للأعوان الاقتصاديين مختلف السلع والخدمات التي يحتاجون إليها. ومن الطبيعي أن يؤدي أي قصور في حجم الإنتاج أو آجاله أو جودته إلى عدة نتائج سلبية، أهمها ارتفاع التكاليف التي تحد من القدرة التنافسية للمؤسسة.

1. تعريف وظيفة الإنتاج

تعرف على أنها العملية التي يتم من خلالها تحويل الموارد الإنتاجية إلى سلع وخدمات، حيث تعمد إلى استخدام الموارد الاقتصادية لإشباع حاجات ورغبات الفرد إشباعا مباشرا وغير مباشر. كما يعرف الإنتاج بأنه "خلق منفعة أو إضافة منفعة جديدة".

فمن خلال العملية الإنتاجية يتم خلق منفعة أو إضافة منفعة لأي سلعة لتصبح قابلة للإشباع، أي محاولة إيجاد استعمالات جديدة لسلع لم تكن موجودة في السابق لتصبح جاهزة للاستعمال من أجل إشباع رغبات وحاجات المستهلكين.

2. أهمية وظيفة الإنتاج:

تتمثل أهميتها فيما يلي:

- تقديم سلع مختلفة تغطي احتياجات الزبائن بمعايير مناسبة للاستهلاك؛
- الارتقاء بالحياة الإنسانية وتطويرها؛
- مصدر قوي للاستثمار ودفع الناتج المحلي الإجمالي للبلاد وتنشيط العجلة الاقتصادية؛
- زيادة فرص العمل والتقليل من معدل البطالة؛
- تحقيق ميزة تنافسية للبلاد المنتجة بين البلدان الأخرى؛
- تحقيق الاكتفاء الذاتي النسبي.

3. خصائص وظيفة الإنتاج:

تتميز وظيفة الإنتاج بمجموعة من الخصائص أهمها:[1]

[1] جيلالي بهاز، **اقتصاد المؤسسة**، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2022/2021، ص50.

- تعتبر وظيفة اجتماعية تقوم على العمل الجماعي لأفراد المجتمع في إطار المنظمات الإنتاجية والخدمية؛

– تعتبر وثيقة اقتصادية تقوم على توصيف عناصر الإنتاج واستغلالها من اجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية لأفراد المجتمع؛

– تعتبر وظيفة إدارية تقوم على مبادئ وأسس العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة النظام الإنتاجي؛

– تعتبر وظيفة رئيسية تشتق من المهمة الرئيسية للمنظمة سواء كانت المنظمة صناعية أوخدمية؛

–تعتبر وظيفة محورية بمعنى أن باقي الوظائف تشتق منها؛

–تعتبر وظيفة فنية فهي تقوم على مبدأ تقسيم العمل وتحقيق التخصص في النظام الإنتاجي.

4. أهداف وظيفة الإنتاج:

تتمثل أهداف الوظيفة الإنتاجية في التالي:

– توفير الاحتياجات الإنسانية من مأكل، ومشرب، ومسكن، وملبس، وتعليم؛

– تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، ولها قدرة كبيرة على المنافسة بين المنتجات الأخرى؛

– تغطية متطلبات المستهلكين، والرد على كافة استفساراتهم؛

– توفير كافة متطلبات الزبائن في الوقت المطلوب؛

– القدرة على منافسة الشركات والمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع؛

– تحسين مستوى الإنتاج من خلال استخدام الآليات الحديثة؛

– السعي نحو تقليل تكاليف الإنتاج؛

– تحقيق الأرباح العالية؛

– توسيع دائرة العمل، وفتح فروع جديدة.

5. أساليب الإنتاج (أنظمة):

هناك ثلاثة أنظمة تتم بها العملية الإنتاجية وهي:

أ . نظام الإنتاج المستمر: تكون خلاله العملية الإنتاجية مستمرة، والوحدات متماثلة، وأسعار المنتجات منخفضة، وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة ثابتة لفترة طويلة كما في إنتاج الحليب مثلا، ومن خصائص هذا النظام:

– يختص بإنتاج منتوجات نهائية نمطية وتكون المواد المستخدمة وطريقة التشغيل نمطية؛

– إنتاج جميع الوحدات بنفس العمليات والمراحل الإنتاجية؛
– بساطة نظام المراقبة على الإنتاج وسهولته، والاستقرار في عمليات الإنتاج؛
– انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة نتيجة الإنتاج بكميات كبيرة.

- نظـام الإنتـاج المتقطـع: يقوم المصنع بموجب هذا النظام بانتاج السلع بدفوعات، وفقا لجدول الإنتاج بكميات ومواصفات تحدد وفقا لحاجة السوق، وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة المنتجة متغيرة كما في صناعة معجون الأسنان وغيرها.

ويمكن تقسيم هذا النظام إلى ثلاث نظم فرعية على أساس درجة انتظام عمليات الصنع كما يلي:

– إنتاج عدد قليل من الوحدات دفعة واحدة؛
– إنتاج عدد قليل من الوحدات على فترات منتظمة في تواريخ محددة، وتكون الرقابة على الإنتاج بسيطة لأن جميع العمليات تكون معروفة أو متكررة؛
– إنتاج عدد قليل من الوحدات على عدة دفعات بطريقة غير منتظمة وكلما دعت الحاجة لإنتاجها.

- نظـام الإنتـاج بالطلبيـات: يتخصص المصنع بموجب هذا النظام بإنتاج السلع وفقا للمواصفات التي يحددها المستهلك حسب الطلب، حيث أن الطلب الإجمالي على المنتوجات يتكون من طلبيات وأوامر مختلفة المواصفات.

وتكون طريقة الصنع، ومواصفات السلعة المنتجة متغيرة كما في صناعة الأثاث، ومن خصائص هذا النظام:

– يختص بإنتاج عدد محدود من المنتوجات النهائية غير النمطية؛
– إختلاف مواصفات المنتوجات؛
– تعقيد نظام المراقبة على الإنتاج لتغير عملية الإنتاج؛
– بطء حركة السلع وطول الدورة الإنتاجية؛
– صعوبة تحديد مستلزمات الإنتاج ومواصفاتها.

رابعا/ الوظيفة المالية

1. تعريف الوظيفة المالية:

لقد اختلف مفهوم الوظيفة المالية عن مفهوم الإدارة المالية حيث أن الإدارة المالية كوحدة إدارية تعني الوحدة الإدارية التي تتولى النشاط المالي والإدارة المالية كوظيفة تعني الوظيفة الإدارة المتعلقة بالنواحي المالية للمشروع وتعرف الوظيفة المالية على أنها النشاط الإداري والوظيفة الإدارية التي تتعلق بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته في المواعيد المحددة.

كما عرفت بأنها مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، وفي إطار محيطها المالي[1].

كما تتضمن هذه الوظيفة جملة العمليات المرتبطة بتلبية الحاجات الضرورية للمؤسسة من خلال البحث عن مختلف الموارد المالية للمؤسسة، وذلك في إطار تحديد المصادر المالية المتاحة لهذه المؤسسة، ويكون ذلك أساسا من خلال إعداد البرامج والخطط الإستثمارية المتعلقة بالتمويل لضمان إستمرار نشاط المؤسسة في السوق وتحقيق مجمل أهدافها.

كما تجدر الإشارة إلى أن فعالية هذه الوظيفة مرتبطة إرتباطا وثيقا بفعالية 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[2].

2. خصائص الوظيفة المالية:

تتميز الوظيفة المالية بالخصائص التالية:

- التغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة حيث يصعب تصور المؤسسة بأداء مهامها أو تحقيق أهدافها بمعزل عن الاحتياجات المالية؛
- القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في غالبية الأحوال؛
- بعض القرارات المالية مثل قرارات الاندماج أو شراء المؤسسات الأخرى أو الاقتراض أو الاستثمار تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة أو قدرتها على الاستثمار في السوق؛
- تستغرق نتائج القرارات المالية زمنا طويلا نسبيا حتى يمكن معرفتها، مما قد يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه، وهو ما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات تحليلية مرتفعة لاتخاذ هذه النوعية من القرارات.

3. أهمية الوظيفة المالية

تظهر أهمية الوظيفة المالية من خلال العناصر التالية:

- تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن؛

[1] فوزي محيريق، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2015، ص46.

[2] PIERRE CONSO, **Gestion financière de l'entreprise**, 8ème édition, Dunod, Paris, Françe, 2000, p54.

- عملية تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية؛

- البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الأموال وفي نهاية كل فترة يتم مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مبرمجا ومخططا مسبقا.

وعليه فإن مهمة الوظيفة المالية الرئيسية تتمثل في البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المؤسسة.

4. أهداف الوظيفة المالية:

ترتبط أهداف الوظيفة المالية بأهداف المؤسسة عامة فالنهايات التي تسعى إلى تحقيقها هي نفسها وتتجسد من خلال استراتيجيتها العامة والتي تتفرع إلى استراتيجيات فرعية منها الإستراتيجية المالية. فمن أهداف المؤسسة نجد:

- تعظيم الأرباح يأتي في الدرجة الأولى وهو مؤشرا مهما لتقييم الأداء الاقتصادي بالإضافة إلى كونه مصدرا مهما من مصادر التمويل الداخلية وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف والدعوة لتغطيته إنما يعبر عن فاعلية القرارات المالية؛

- تعظيم الثروة كهدف إستراتيجي بالمقارنة بهدف تعظيم الربح، ذلك أن المساهم يفضل تعظيم الثروة في الأجل الطويل بدلا من زيادة الأرباح في الأجل القصير، وقد يكون تعظيم الربح جزءا من استراتيجية تعظيم الثروة وقد يتم الجمع بينهما ولكن لا يحدث العكس؛

- تعظيم القيمة الحالية لثروة الملاك في المشروع أي كان الشكل القانوني أي تعظيم القيمة البيعية

لحصة الملاك أو صافي الثروة.

5. مهام الوظيفة المالية

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 والإجراءات اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها وخططها ولضمان استمرار نشاطها بصفة عادية، وصولا إلى تحقيق أهدافها المتعلقة بها[1].

[1] عبد النور مدب، خالد طاهري، **دراسة تقييمية للوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة**، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء ، الجزائر، 2005، ص7.

ولضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية، وجدول حسابات النتائج والجداول الملحقة الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة.

ويمكن القول أن مهام الوظيفة المالية تتمثل في:

- البحث والحصول على الأموال؛
- تحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل؛
- تخصيص الأموال؛
- إنشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها؛
- تنسيق العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي الإصدار؛
- تحديد الهيكل المالي الأمثل من وجهة نظر المؤسسة؛
- الإشراف على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المؤسسة ومراقبتها؛
- مساعدة المدير العام في تفهم نتائج التقارير المالية؛
- الإشراف على إعداد الحسابات الختامية للمشروع؛
- تخطيط الأرباح.

كما تتحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة والربحية، فالسيولة تعد مؤشرا يعبر عن مدى احتمال نعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس، والتي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات، أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة، ولفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الإدارة المالية على تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهمها في السوق.

خامسا/ وظيفة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا على الإطلاق، إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وذلك بمحاولة استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تهتم بها المؤسسات الإقتصادية وذلك على إعتبار أن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، وهو العنصر المحرك لمختلف عملياتها على مختلف مستوياتها الإدارية.

كما تهتم وظيفة الموارد البشرية بكل الأفراد العاملين في المؤسسة من أعلى المستويات الهرمية إلى أدناها دون تمييز، وذلك من حيث تقسيم الأدوار ومسؤوليات العمل من أجل التنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذا تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف العامة.

ولقد أخذت إدارة الموارد البشرية عدة تعاريف يمكن التطرق لبعضها وهي:

تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وأبرز هذه الأنشطة هي: التوظيف، التكوين، الترقية، مناصب العمل.

كما عرفت بأنها قدرة المؤسسة على إيجاد كفاية أو موائمة بين أداء الموارد البشرية وكيفية تأهيلها بالمهارات المتغيرة بإستمرار[1].

وهناك من يعتبر وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكّن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية[2].

من خلال ما سبق يمكن القول أن وظيفة الموارد البشرية هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المؤسسة فيما يتعلق بالإشراف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة، حيث تقوم بالبحث عن الكفاءات البشرية المؤهلة في العمل من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والوصول إلى النجاعة والإنتاج من جهة الأفراد والمؤسسة.

2. أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بصورة عامة في كل ما يتعلق بالموظفين والعمال من مرحلة الاختيار إلى وضعهم في المكان المناسب:

- مشاركة الأفراد والقوى العاملة في الإنتاج هي الضمان الأول والأقوى للمداخيل التي تجنيها المجتمعات إذ بدونها لا إنتاج ولا مداخل وبالتالي لا ثروات؛
- تكمن الفوائد الناجمة عن مشاركة الموارد البشرية الفعالة في مجالات تحسين البيئة وتطويرها

[1] فوزي محيريق، المرجع السابق، ص50.

[2] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 ، ص 226

والتنمية والمنافسات الخارجية؛

- المشاركة الفعالة والجيدة في الإنتاج تولد الكفاية العالية وتؤدي بالتالي إلى إثبات واستمرارية بناء المجتمعات وتزيد أيضا من إمكانية تجانس الشعوب العاملة معا؛

- الاهتمام والتركيز على أهمية وفعالية إدارة الموارد البشرية التي من واجبها العناية بكافة شؤون وقضايا الأفراد تحد من التكاليف الباهظة التي تدفعها المؤسسات؛

- تقديم المساعدات للوحدات ضمن المؤسسات وهذا يعتمد على معرفة إدارة الموارد البشرية للمشاكل في كافة المجالات وعلى خبرتهم في معالجة هذه المشاكل.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية

من الأهداف التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية تحقيقها هي:

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية التنافسية؛
- ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة؛
- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها اتجاه عمل الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا؛
- استخدام المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى؛
- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة؛
- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتجها المؤسسة للعاملين؛
- المساعدة على وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية؛
- إبداء النصائح والإرشادات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم على نشاط إدارتهم العمالية؛
- حث مدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

4. وظائف إدارة الموارد البشرية

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلي تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، والتي تتعلق بإمداد المؤسسة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفاعليتها، ويتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال، هذه الوظائف هي:

أ. التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية:

تقوم هذه الوظيفة بالمهام التالية:

- تحليل كل عمل وحصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته؛

- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المؤسسة؛
- بناء وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات؛
- استقطاب واختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لشغل الأعمال المطلوبة فيها.

ب. تنمية الموارد البشرية:

تقوم هذه الوظيفة بالمهام التالية:

- تأهيل العاملين سواء نحو المؤسسة أو العمل؛
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتوجيه أداء العاملين؛
- تشكيل مجموعات العمل الكفؤة؛
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين.

ت. التعويضات والمكافآت:

تقوم هذه الوظيفة بالمهام التالية:

- تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عامل؛
- تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين؛
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.

ث. السلامة والرعاية الصحية:

تقوم هذه الوظيفة بالمهام التالية:

- تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم؛
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفء؛
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم.

ج. علاقات العمل:

تقوم هذه الوظيفة بالمهام التالية:

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين؛
- تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المؤسسة؛
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المؤسسة وخارجها.

ح. البحوث في الموارد البشرية:

تقوم هذه الوظيفة بالمهام التالية:

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العالمين؛
- تصميم وبناء مسارات تبادل المعلومات داخل المؤسسة؛

كما أنه هناك من يصنف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

- التحليل الوظيفي؛
- الوصف الوظيفي؛
- نظام الاختيار والتعيين؛
- نظام تقييم الأداء؛
- نظام التعويض والمكافأة؛
- تطوير الموارد البشرية؛
- نظام تحفيز الموظفين.

سادسا/ وظيفة التسويق

1. تعريف وظيفة التسويق

تتمثل وظيفة التسويق في المؤسسة في الحيثيات التي تهتم بها المؤسسة من خلال إستراتيجيتها التي تعتمدها في إيصال مختلف السلع والخدمات التي تنتجها إلى مختلف زبائنها بهدف إشباع حاجياتهم ورغباتهم.

كما أن التسويق هو مجموعة الأعمال التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل[1]، كما يعتبر ذلك النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خلال العمليات التبادلية[2]، ينطوي هذا التعريف الأساسي للتسويق في طياته على كل ما يتعلق بتخطيط وتنفيذ مجموعة من الأنشطة أو الوظائف المتكاملة التي تساهم في تدفق السلع أو الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وبما يحقق إشباع احتياجات ورغبات كافة الأطراف المتصلة بالنشاط في إطار محددات بيئية داخل المجتمع.

2. أهمية وظيفة التسويق

يقوم النشاط التسويقي بتلبية حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات والمجتمعات بالكميات والأسعار وفي الأماكن والأوقات الملائمة:

أ. بالنسبة للمؤسسة:

- نقطة بداية لدراسة كافة المشروعات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة؛
- المساهمة في تخطيط وتطوير المنتجات التي تقدم إلى السوق؛
- وضع إستراتيجية التسعير والترويج والتوزيع؛
- القيام بدراسات وبحوث التسويق.

ب. بالنسبة للمستهلكين:

---

[1] زكي خليل المساعد، **التسويق في المفهوم الشامل**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص18.

[2] محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص10.

- خلق منفعة زمنية عن طريق وظيفة التخزين (الملابس الصيفية والشتوية مثلا)؛
- خلق منفعة مكانية عن طريق وظيفة النقل(توفير السلع في المتاجر القريبة منهم)؛
- خلق منفعة التملك للمشترين عن طريق عملية التبادل(سيارة مقابل نقود مثلا)؛
- خلق منفعة إدراكية (توضيح منافع المنتجات وأوقات وكيفية استخدامها(.

ت. بالنسبة للمجتمع:

- تطوير مستوى المعيشة بتوفير المنتجات التي تلبي الحاجات والرغبات؛
- التخفيف من البطالة من خلال ما يوفره من وظائف لأفراد المجتمع؛
- تدعيم عمليات التخصص التسويق (البيع بالجملة، بالتجزئة، وكالات الإشهار.).

3. أهداف وظيفة التسويق

للتسويق أهداف متعددة أهمها:[1]

- تعظيم ربح المؤسسة أو المنظمة؛
- التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع أو القطاعات السوقية المدروسة ومحاولة إشباعها؛
- تحقيق أكبر نسبة من الرضا لدى المستهلكين تجاه مؤسستهم؛
- المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة.

كما تهدف وظيفة التسويق إلى:

- وضع استراتيجيات وخطط السوق؛
- التواصل مع العملاء وتعظيم رضا المستهلك والعمل على تلبية حاجاته ورغباته؛
- بناء العلامات التجارية القوية؛
- تشكيل عروض السوق؛
- تقديم وتوصيل القيمة؛
- خلق نمو طويل الأجل؛
- تعظيم نوعية الحياة وتطويرها وتحقيق التنمية المستدامة.

4. مهام وظيفة التسويق

وهي الأنشطة التي تساهم في انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي. وتشمل الأنشطة التسويقية العناصر التالية :المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، وتسمى هذه العناصر بالمزيج التسويقي:

أ. المنتج: وهو ما تقدمه المؤسسة للسوق من سلع أو خدمات أو أفكار.

[1] عبد السلام أبو قحف، **التسويق مدخل تطبيقي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2022، ص ص 29-30

ب. السعر: وهو القيمة التي يدفعها المستهلك للبائع في مقابل المنفعة التي يتحصل عليها من استخدام المنتج، على المؤسسة وضع سياسة تسعيرية ملائمة تراعي:

- التكاليف؛
- المنافسة في السوق؛
- توقعات المستهلكين والوسطاء والموزعين؛
- القوانين والتنظيمات.

ت. التوزيع: هو توصيل المنتج إلى السوق في الزمن والمكان المناسبين، أي مهمة نقل السلع من مصدرها إلى المستهلك الأخير.

ث. الترويج: هو النشاط الذي يتضمن تعريف المستهلك بالمنتج بهدف التأثير على سلوكه الشرائي، ويتم ذلك من خلال مزيج ترويجي متكامل يتكون من العناصر التالية :الإعلان، البيع الشخصي(قوة البيع)، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات والنشر.

5. مراحل العملية التسويقية:

تعتبر هذه المراحل صالحة بالنسبة لعمليات البيع بالجملة، وعمليات البيع التي تقوم بها المؤسسات المنتجة أما بالنسبة للبيع بالتجزئة فيتم مباشرة دون المرور بكل هذه المراحل:

أ. تجميع الطلبيات من الزبائن:

يتم التقرب من الزبائن وتعريفهم بالبضائع ومنتجات المؤسسة عن طريق الإشهار العام في وسائل الإعلام والاتصال أو عن طريق إرسال الكتالوجات الخاصة بالمؤسسة إلى الزبائن المعتادين أو من يطلبها من الزبائن المحتملين أو عن طريق الاتصال المباشر بواسطة ممثلي المؤسسة الذين يتنقلون إلى الزبائن لتعرفيهم بمنتجات المؤسسة ولأخذ طلباتهم مباشرة.

ب. دراسة الطلبيات المستلمة من الزبائن:

عند استلام طلبيه من الزبون ، فإن ذلك يستدعي دراستها من كل الجوانب، فعلى المؤسسة دراسة إمكانية تنفيذها وفقا للشروط التقنية المحددة في الطلبية، وكذا دراسة شروط التسليم من حيث الآجال والأسعار وشروط التسديد. والأهم هو التأكد من قدرة الزبون على التسديد في الآجال المحددة.

ت. التسليم: ويتم تحضير المنتجات المطلوبة بعد الإنتاج، وتحضير البضاعة المطلوبة بإخراجها من المخازن . تسلم الطلبية إلى الزبون مرفقة بوصل التسليم والتوقيع على نسخة منه لإثبات عملية التسليم.

ث. الفوترة: يعتمد في إعداد الفاتورة الخاصة بالطلبية على وصل الطلب و وصل التسليم (فاتورة الشراء يعدها المورد و فاتورة البيع تعدها المؤسسة تأمر فيها الزبون لدفع و تسديد ما عليه اتجاه المؤسسة).

سابعا/ وظيفة البحث والتطوير

1. تعريف البحث والتطوير

هو نشاط مقترن بالإبداع والإضافة للمعرفة وتحويل النتائج التي تم التوصل إليها إلى سلع و خدمات، مع العمل على تطوير العمليات والمنتجات بالشكل الذي يكسب المؤسسات ميزات تنافسية. ولذلك فإن المنظمات أخذت توظف الموارد البشرية والمادية، والمعلوماتية باتجاه الاستفادة من البحث والتطوير في مجال زيادة عدد ونوع وتشكيلة السلع والخدمات، وزيادة الكفاءة الفاعلة لتحقيق المردود المناسب[1].

كما يمكن اعتبار البحث والتطوير، ذلك النشاط المنهجي والمبدع الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم.

كما تتضمن وظيفة البحث والتطوير كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الإرتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات وسلع، ويتحدد فشل ونجاح الوظيفة بمدى قوة أو ضعف العناصر التالية:[2]

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث السلعية وتطويرها؛
- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير؛
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها؛
- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير؛
- وجود إدارة قادرة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير.

2. أهمية البحث والتطوير:

تكمن أهمية وظيفة البحث والتطوير من خلال المنافع التي تتحقق للمؤسسات نتيجة الإنفاق على البحث والتطوير وتجميع رأس المال الفكري، يمكن إيجازها فيما يلي:[3]

- حل مشاكل الإنتاج، وزيادة حجمه، دون زيادة مماثلة في التكاليف؛
- تحسين نوعية المنتجات ، لتصبح أكثر قدرة على التنافس؛
- تقليص تكاليف الإنتاج، من خلال تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال؛
- تغيير أو إحلال تقنيات تساعد على استخدام مواد أكثر وفرة ، أو أقل سعرا ؛
- تنويع مخرجات الإنتاج.

3. أهداف البحث والتطوير

هناك العديد من المجالات التي تستهدفها أنشطة البحث و التطوير، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- إكتشاف وتعزيز المعرفة، وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛

---

[1] خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، ط1، بغداد، العراق، 1991، ص433.

[2] سميرة عميش، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015 /2016، ص31.

[3] سيد فتحي الخولي، **أثر الانفاق على البحث والتطوير والصيانة و التدريب على أداء شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية**، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، المملكة العربية السعودية، العدد 55، جانفي1994، ص9.

- تطوير، إبداع منتجات جديدة، وتحسين المنتجات الحالية؛
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية؛
- تحسين وتطوير عمليات الانتاج .

4. قياس نشاط البحث والتطوير:

على اعتبار أن الإنفاق على البحث والتطوير يعد استثمارا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، لذلك عادة ما يلجأ المسؤولون لقياس نتائجه، تبعا لمرحلتين أساسيتين هما:

أ. مقياس المدخلات: وتشتمل على مقياسين هما:[1]

- **نسبة البحث والتطوير إلى المبيعات:** إذا كانت نسبة الإنفاق على البحث والتطوير أكثر من قيمة المبيعات، فهذا يدل على نجاح المؤسسة ويمكن التعبير عن ذلك بالصيغة التالية: الإنفاق الكلي على البحث والتطوير/ قيمة المبيعات.
- **نسبة عدد الموارد البشرية:** حيث يتم قياس عدد المهندسين والباحثين في المؤسسة مع بقية العاملين، ويمكن أيضا التعبير عن ذلك بالصيغة التالية: عدد المهندسين والباحثين والعلماء في البحث والتطوير/ عدد العاملين بالمؤسسة.

ب. مقياس المخرجات: ويشمل معظم نتائج البحث والتطوير المطبقة، والمتمثلة أساسا في:

- **عدد براءات الاختراع:** أي العدد الكمي لبراءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة في مدة زمنية معينة ، خاصة تلك الاختراعات الأساسية مع تقييم نسبة تنفيذها. وتلجأ بعض المؤسسات لعدم التصريح باختراعاتها لغرض سريتها، لذلك يكون عددها أقل من تلك المسجلة في المراكز الحكومية.
- **كمية المبيعات من المنتج الجديد:** تقاس أنشطة البحث والتطوير بكمية المبيعات في المنتج ومعدل الزيادة فيها، كما توجد تجديدات تساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج دون التأثير على نوعية المنتج.

[1] محمد قويدري، **واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية**، ورقة بحثية مقدمةفي إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 9-10 مارس 2004، ص164.

المحور السابع: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

- ✓ تمهيد
- ✓ أولا/ مفهوم التحليل الاقتصادي؛
- ✓ ثانيا/ أهداف التحليل الاقتصادي؛
- ✓ ثالثا/ المنظور التاريخي للتحليل الاقتصادي
- ✓ رابعا/ أنواع التحليل الاقتصادي؛
- ✓ خامسا/ أدوات التحليل الاقتصادي.

تمهيد:

يعتبر التحليل الاقتصادي أحد المناهج العلمية للدراسة الاقتصادية، والذي يستهدف تفسير الظواهر الاقتصادية للحكم على كفاءة النظام الاقتصادي، وكذلك على الأداء الاقتصادي لكل المجالات. من هذا المنطلق خصص هذا المحور من أجل الإلمام أكثر بكل ما يتعلق بالتحليل الاقتصادي.

أولا/ مفهوم التحليل الاقتصادي

يعرف التحليل الاقتصادي بأنه منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، من خلاله يمكن العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية ويمدها بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، فان كانت النظرية تمثل الخلاصة فان التحليل يمثل منهاج البحث[1].

كما يعد أحد فروع علم الاقتصاد، وهو المنهج العلمي الذي نستطيع من خلاله تفسير العوامل التي تؤثر على سلوك الظواهر الاقتصادية، والاستفادة من الأدوات المنطقية، لاستخدامها في استنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، ويمكن ذلك من خلال إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى العناصر البسيطة، ثم صياغة الفرضية التفسيرية على أساس العلاقة التابعة أو العلاقة السببية.

كذلك التحليل الاقتصادي جزء من علم الاقتصاد أو الاقتصاد السياسي، يتناول دراسة العلاقات التابعية بين الظواهر، أي العلاقات السببية بين الظواهر الاقتصادية. ويقوم منهج التحليل الاقتصادي على أساس إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها البسيطة التي يمكن فهمها بيسر أكثر من فهم الظاهرة شمولا، ومن ثم صياغة الفرضية التفسيرية لهذه الظاهرة على أساس العلاقة التابعة أو السببية، إذ يعتمد التحليل الاقتصادي على نوعين من المبادئ المنهجية: **الاستنتاجات المنطقية** وتسمى بالتعميمات أو المبادئ التحليلية، وهي تلك التي تنساب منطقياً من مجموعة من الافتراضات النظرية المترابطة فيما بينها؛ **والاستنتاجات التطبيقية** التي تقررها العلاقات القائمة بين المعطيات الاقتصادية الملموسة[2]، مثل ملاحظة

[1] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص55

[2] محمد بوشريبة، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2019-2020، ص86.

ارتفاع أسعار الفواكه عند بداية نضوجها وعندما توشك على نهاية فترة وجودها وما بين الفترتين تكون أسعارها منخفضة.

ثانيا/ أهداف التحليل الاقتصادي

يتركز التحليل الاقتصادي حول مشكلة عامة هي كيف يتم توزيع الموارد المالية والبشرية، وكيف يتم تحقيق التناسق بين الخطوات اللازمة لهذا التوزيع وذلك بغرض إشباع حاجات الأفراد، ولهذا تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي في:[1]

– نتيجة تزايد حاجات الأفراد وتنوعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح احد الأهداف الأساسية للتحليل الاقتصادي هو إيضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد؛

– يهدف التحليل الاقتصادي إلي تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من اجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التنويع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين. حيث أن الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر إشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة؛

– المساعدة في رسم السياسة العامة، حيث أن التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

تكمن في النقاط التالية:

ثالثا/ المنظور التاريخي للتحليل الاقتصادي

يلاحظ المتتبع لتطور علم الاقتصاد، كيف كان هذا العلم في المرحلة الوصفية، إذ كان الاقتصاديون يقتصرون على وصف الظواهر الاقتصادية مأخوذين بما يبدو منها للمشاهدة دون تحليل أو تفسير. فقد كان التجاريون يرون أن مصدر الثروة يكمن في التجارة الخارجية وفي تحقيق ميزان تجاري رابح، غير مهتمين ببنية الاقتصاد الوطني.

بعدها جاءت مرحلة الاقتصاد التطبيقي، حيث كان الاقتصاديون يركزون على اعتماد السياسات الاقتصادية كوسيلة في حل المشكلات الاقتصادية، معتمدين في كثير من الأحيان على التجربة والخطأ مع التركيز على التعميمات التطبيقية في تقرير مدى صحة السياسات من خطئها. من هنا كانت مرحلة

[1] إسماعيل عبد الرحمان حربي عريقات، **مفاهيم ونظم اقتصادية** ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر، ص38.

الاقتصاد التحليلي بداية تحول الاقتصاد من مجال المشاهدة والوصف إلى مجال التحليل العلمي القائم على اكتشاف العلاقات السببية بين الظواهر المشاهدة في الحياة الواقعية، وبقي الاقتصاد على تلك الحالة حتى ظهور المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) يكتفي بتسجيل الوقائع الاقتصادية وبالعمل على زيادة الثروة دون الربط بينها وبين أسبابها، في حين كرَّس مؤسس علم الاقتصاد، زعيم المدرسة الكلاسيكية آدم سميث كتابه حول أسباب نشوء ثروة الأمم، لتفسير ظاهرة النمو الاقتصادي وزيادة إنتاجية العمل. غير أن تشابك الظواهر الاقتصادية وتعقد العلاقات بينها دفعت بالاقتصاديين إلى استعمال أدوات التحليل الإحصائي والرياضي كوسيلة منهم عزل العوامل عن بعضها وقياس أثر كل منها في التسبب بحدوث الظاهرة المعنية، عندها تطورت مهمة التحليل الاقتصادي من مجرد تفسير للظواهر إلى السعي للتأثير في سيرورتها، وتغيير المعطيات الأولية للحصول على نتائج أفضل، وبذلك يكون التحليل الاقتصادي في نهاية المطاف وسيلة بيد متخذي القرارات لاختيار الحلول المثلى في تحديد سير الظواهر الاقتصادية مستقبلاً من أجل رفع معدل النمو وزيادة مستوى الرفاهية الاقتصادية.

رابعا/ أنواع التحليل الاقتصادي

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق معايير هي:

1. حسب معيار الحجم:

يمكن تقسيم التحليل حسب هذا المعيار إلى:

أ. التحليل الجزئي: ويسمى أيضا بالتحليل الوحدوي، وهو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي أي الدراسة في هذه الحالة قائمة على اساس دراسة الوحدات الصغيرة مثل سلوك المستهلك والمؤسسة.

ب. التحليل التجمعي أو الكلي: وهو التحليل القائم على أساس دراسة الاقتصاد الوطني في مجموعة أي النظر الى المجتمع ككل، حيث تتم دراسة الدخل الوطني أو الإنتاج الوطني للمجتمع ودراسة العناصر المكونة لهذا الدخل. ومن أمثلة الدراسات التجمعية أو الكلية دراسة مشكلة البطالة، دراسة الاستهلاك ، الاستثمار والادخار على المجتمع ككل.

2. حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

أ. التحليل الجزئي: يقوم على أساس تحليل ظاهرة مّعينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه.

ب. التحليل الشامل: وهو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغّير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعادلات الرياضية.

3. حسب معيار الزمن: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

أ. التحليل الساكن: وهو التحليل الذي لا يكون لعامل الوقت أي أثر في الدراسة، فهو التحليل القائم على أساس الدراسة في لحظة معينة، فعند دراسة أثر السعر على الكمية المطلوبة فإّننا لا نأخذ في اعتبارنا سوى أثر السعر في لحظة مّعينة ولا نهتم بالسعر في الماضي أو في المستقبل.

ب. التحليل الساكن المقارن: هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال من حالة التوازن الأولى إلى حالة التوازن الثانية.

ت. التحليل الحركي أو الديناميكي: وهو عكس التحليل الساكن، أي هو التحليل الذي يأخذ في الاعتبار عامل الزمن .

4. حسب معيار الغرض المقصود من التحليل: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:[1]

أ. التحليل القائم على أساس النظرية الوضعية: وهذا النوع من التحليل ينظر إلى الظواهر الاقتصادية كما هي في الواقع، إذ أن هذا النوع من التحليل يعبر عما يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على أساس المبادئ والقواعد والأصول الاقتصادية وذلك بغض النظر عما إذا كانت الأهداف مقبولة اجتماعيا أو غير مقبولة.

ب. التحليل القائم على أساس معيار يهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة: وهنا يظهر الجدل القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية، فهناك وجهة نظر ترى أن اقتراح السياسة لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لأن مثل هذه الاقتراحات لا بد وأن تكون قائمة على أساس الحكم القيمي، أما وجهة النظر الأخرى فترى أّن الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسات، وهذا ما نجده في الواقع عموما حيث نجد الاقتصاديين دائما يقدمون مقترحات لمواجهة مشكلة اقتصادية معينة.

[1] نعمة الله نجيب إبراهيم ، **أسس علم الاقتصاد** ، مكتبة ومطبعة الإشعاع: الإسكندرية ، مصر، 1995 ، ص34

خامسا/ أدوات التحليل الاقتصادي

إذا كان هدف النظرية الاقتصادية (علم الاقتصاد) هو وضع القوانين الاقتصادية التي ترشدنا لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، فان هدف التحليل الاقتصادي هو وضع الأدوات التي تمكننا من فهم طبيعة العلاقات الاقتصادية المتشابكة، ويعتمد التحليل الاقتصادي عموما على أربعة أدوات رئيسية يمكن اختصارها كما يلي:[1]

أ. الأداة الوصفية اللفظية: لقد شاع استخدام أدوات التحليل الوصفية اللفظية في النظرية الاقتصادية عندما كانت العلاقات الاقتصادية بسيطة غير معقدة، حيث تعتمد تلك الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على المنطق اللفظي.

وأسلوب التحليل اللفظي له مزايا عديدة، فهو أكثر قبولا لكثير من الدارسين خاصة من لا يفضلون التحليل الرياضي، كما أّن هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي نفس مهمة التحليل الرياضي وبنفس الكفاءة ولكن ذلك في حالة النماذج الأولية التي لا تحتوي على العديد من المتغيرات. ولكن استخدام هذا الأسلوب يصبح أكثر صعوبة وتعقيدا عند محاولة تفسير النماذج التي تحتوي على عدد أكبر من المتغيرات، وقد يصبح عديم الفائدة تماما في النماذج الأكثر شمولا.

ولهذا يمكن القول على أن هذه الأداة غير دقيقة بالقدر الكافي للتعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تنطوي عليها النظرية الاقتصادية.

ب. الأداة الرقمية: وتعتمد تلك الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على التحليل الإحصائي باستخدام الأرقام ودلالتها، فعلى سبيل المثال يمكن التعبير عن قانون الطلب أي العلاقة بين السعر والكمية المطلوبة مع ثبات العوامل الأخرى من خلال جدول الطلب، وهو جدول يعبر بالأرقام عن وجود علاقة عكسية بين السعر والكمية المطلوبة.

ت. الأداة الهندسية البيانية: وتعتمد هذه الأداة على الأشكال والرسومات البيانية للتعبير عن العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية. كأن يعبر عن جدول الطلب باستخدام ما يسّمى منحنى الطلب وذلك لإيضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية.

ويلاحظ أن التحليل البياني له قوة جذب خاصة في أنه يمثل عرض تصويري للعلاقات بين المتغيرات الاقتصادية، ويجد الكثير استحسانا للعلاقة بين متغيرين عند عرضها في رسم بياني عنه في صورة معادلة جبرية، لكن ما يأخذ على التحليل البياني هي عدم قدرته على تصوير الحالات التي تزيد عدد المتغيرات فيها عن ثلاثة.

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **النظرية الاقتصادية**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص45-47.

ث. الأداة الرياضية القياسية: وهنا يستخدم المنطق الرياضي في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، وقد شاع استخدام هذه الأداة في التحليلات الاقتصادية الحديثة وأصبحت تمثل فرعين من فروع علم الاقتصاد هما الاقتصاد الرياضي والاقتصاد القياسي. وهكذا تتطور التعبيرات الرياضية والقياسية للنظرية الاقتصادية حتى نصل إلى تكوين النماذج الاقتصادية بكل أبعادها فيما يسمى بالاقتصاد القياسي.

ومن مزايا الأسلوب الرياضي، أنه يدعم التحليل بالمنطق والدقة ويمكن من عمل التعميمات خاصة في المراحل التحليلية المتقدمة والتي تتناول النماذج ذات المتغيرات الكثيرة حيث تزداد العلاقات بينها تشابكا وتعقيدا.

وهكذا يلاحظ تعدد الأدوات المستخدمة في إيضاح النظرية الاقتصادية المكونة لعلم الاقتصاد والمهم أن نشير إلى أنه لا يوجد تعارض بين تلك الأدوات بل يوجد تكامل، وتشترك جميعا في تعميق فهم واستيعاب النظرية الاقتصادية.

المحور الثامن: دورة حياة و أنماط نمو المؤسسة

- ✓ تمهيد
- ✓ أولا/ مفهوم نمو المؤسسة؛
- ✓ ثانيا/ دورة حياة المؤسسة؛
- ✓ ثالثا/ أسباب إهتمام المؤسسات بالنمو؛
- ✓ رابعا/ الشروط اللازمة لنمو المؤسسة؛
- ✓ خامسا/ فرص نمو المؤسسة؛
- ✓ سادسا/ أنماط نمو المؤسسة؛
- ✓ سابعا/ استراتيجيات نمو المؤسسة.

تمهيد:

يعتبر النمو أحد الأهداف الأساسية لأي مؤسسة بعد هدف الربحية، فأغلب المؤسسات تبدأ صغيرة ثم متوسطة ثم كبيرة، وبالتالي لم يعد النمو خيارا بالنسبة للمؤسسة، بل أحد العناصر المحددة لنجاحها وبقائها في السوق.

أولا/ مفهوم نمو المؤسسة

لقد تعددت التعاريف الخاصة بنمو المؤسسة، وذلك بسبب اختلاف زمن هذه التعريفات، وكذلك بسبب التوسعات الكبيرة والمتعاقبة التي شهدتها المؤسسات، ومن بين التعاريف ما يلي:

– هو ارتفاع في حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة إذا كان النمو مرتكز على الإنتاج، أو قصيرة ثمرة توسع وقتي متعلق بتسارع دوران رأس المال على الارتفاع في نمو قدرة الإنتاج، كما أن النمو ظاهرة نسبية تقاس بمعدل ارتفاع الحجم خلال فترة معينة ومقارنة هذا المعدل مع المؤسسات المنافسة[1].

–هو حركة لتطوير نشاط المؤسسة وزيادة حجمها بمرور الوقت. لذلك، فإن نمو المؤسسة يعكس قدرتها على الحفاظ أو تطوير مركزها في بيئة تنافسية معادية[2].

وهناك من يعتبره بأنه الزيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فان النمو هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا وإنما ناتج عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل و وفورات الحجم.

كما يرجع نمو المؤسسة للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الإنتاج (الطلب) داخل الأسواق، مّما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤّدي إلى زيادة الأرباح مما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد.

– الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن.

ومن التعاريف السابقة يبدو جليا أن النمو والتطور يقاسان عن طريق اعتماد الزيادة في حجم المؤسسة، وأن قياس الحجم يعتمد في العديد من المؤسسات على مؤشرات متعددة يمكن ايجازها فيما يلي :

– عدد الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك على وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي؛

– كمية المدخلات والمخرجات؛

---

[1] Bienaymé Alain, **La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme**, Tome 1, Bordas, 1971, p 06.

[2] محمد بوشريبة، **المرجع السابق**، ص93.

– المؤشرات المالية كالموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك، والدخل الصافي؛
– الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، والاختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي.

ومن خلال كل هذا يمكن القول أن مفهوم النمو وطبيعته في المؤسسة يقوم على ما يأتي:
– يرتبط مفهوم النمو في المؤسسة بالزيادة في المؤشرات السابقة كعدد الأفراد العاملين، والمدخلات والمخرجات،..
– يحقق النمو وتطور في المؤسسة أبعادا تسهم في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة الاستثمار الأمثل للمواد المتاحة؛
– لا يرتبط مفهوم النمو والتطور لبعد زمني معين أو محدد لحصوله، بل انه غالبا ما يتحقق في الأجل الطويل من خلال كفاءة أداء المؤسسة.

كذلك يعد النمو أحد المؤشرات الأساسية لقياس كفاءة وفعالية المؤسسة بشكل عام، ولا يكون هذا النمو إلا بعد قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط،والقدرة على مواصلة الأداء في إطار البيئة المتغيرة.

ثانيا/ دورة حياة المؤسسة

بإعتبار المؤسسة نظام مفتوح وفي علاقة تبادلية مع محيطها، فإنها تمر في فترة نشاطها بخمسة مراحل أساسية تُعرف بدورة حياة المؤسسة وهي: [1]

1. مرحلة النشأة والانطلاق: وتعتبر بداية حياة المؤسسة بحيث تنتقل من مجرد فكرة إلى مشروع مجسد على أرض الواقع. خلال هذه المرحلة التي تتزامن بالتعريف بنفسها ومنتجاتها ووضع الهيكل التنظيمي يتم فيها تسطير إستراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط، ولذلك تبذل الكثير من الجهد والمال على الترويج.

2. مرحلة النمو والتوسع: تعكس هذه المرحلة قدرة المؤسسة على الانتشار واتساع أنشطتها في السوق بما تقدمه من سلع وخدمات لجذب عملاء لشرائها، بحيث تزداد المبيعات مع التحكم في التكاليف، الاهتمام بتطوير القدرات الإدارية للمديرين بما يتلاءم مع توسع أنشطة المؤسسة باستخدام أساليب إدارية أكثر احترافية لضمان حصة سوقية تُؤهلها للبقاء والاستمرار بالاستفادة من اقتصاديات الحجم.

3. مرحلة النضج والاستقرار: وتحدث عندما تصل المؤسسة إلى حجم يناسب بيئتها وبلغت مداها الكامل في الأداء بحيث تتسم أسواقها باستقرار أكثر من المرحلة السابقة وعدم تغير المنتجات والأسواق. في هذه

[1] المرجع نفسه، ص ص93-94.

المرحلة قد لا تستمر المبيعات بالارتفاع بل تميل إلى الثبات، وتتجه المؤسسة نحو تحقيق التميز على منافسيها من خلال العلامة التجارية والإعلان.

4. مرحلة التدهور والتراجع: تدخل المؤسسة في هذه المرحلة عندما ينخفض حجم الإيرادات دون مستوى النفقات مما يهدد استقرار نشاطها بسبب التراجع في المبيعات. ونظرا لخطورة هذه المرحلة تسارع الإدارة لإنقاذ المؤسسة وإعادة بعثها من جديد لمنع إغلاقها من خلال إعادة تقييم نشاطها بالبحث عن طرق إبداعية لمعالجة المشكلات وابتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية.

5. مرحلة الزوال: في حال عجز المؤسسة تتوجه تدريجيا إلى الزوال، والذي يُجسّد إفلاس المؤسسة وتوقفها عن النشاط وبالتالي إختفائها.

ثالثا/ أسباب إهتمام المؤسسات بالنمو

تحرص جميع المؤسسات على النمو وزيادة حجمها وذلك لأسباب التالية:

- المؤسسات الأكبر هي الأفضل؛
- المزايا الاقتصادية المرتبطة بالحجم الكبير ،حيث نجد الإنتاج الكبير يصاحبه تخفيض في التكاليف وكفاءة أكبر؛
- النمو وزيادة الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المؤسسات،وذلك كون المؤسسات الكبيرة تلقى الدعم دائما من الحكومات ،وكذلك يسهل لها الاحتفاظ بموارد أكثر تقيها مخاطر عدد التأكد؛
- أن نمو المؤسسة ونزايد حجمها يوحي بأنها تدار بفعالية.

رابعا/ الشروط اللازمة لنمو المؤسسة

- قدرة المؤسسة على تمويل تطورها، مما يفترض تمتعها بوضع مالي مناسب؛
- القدرة على تنويع نشاطها للحصول على حصة أكبر من السوق)خلق منافذ جديدة (من خلال إطلاق منتجات جديدة أو تطوير الحالية منها)الابتكار و/ أو التجديد)؛
- قدرة المدير على تحفيز موظفيه على تحمل المخاطرة.

خامسا/ فرص نمو المؤسسة

هناك مجموعة من الفرص التي يتيحها المحيط ،فيتم التطرق على بعضها كما يلي:

أ. **منتجات جديدة** :إن نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في مدا قدرتها على طرح منتجات جديدة والتي تعزز مكانتها السوقية والتنافسية ، وكسبها فرصا لتحقيق النمو ،فلو تكلمنا على دورة حياة المنتوج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في

المحافظة على معدل النمو في المبيعات عند بلوغها مرحلة النضج وبالتالي عند هذا الوضع يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة لتصميم وطرح منتجات جيدة.

ب. النمو الاقتصادي :إن نمو المؤسسات يرتبط ارتباطا وثيقا ومتبادلا بالنمو الاقتصادي ،فارتفاع الناتج المحلي الخام يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال تحقيقها للقيمة المضافة ،والتي تأتي أصلا من ارتفاع رقم الأعمال وتحكم المؤسسة في استهلاكاتها الوسطية ،هذا النمو الاقتصادي المحقق بدوره يؤدي الى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يقود إلى زيادة الطلب العام والذي يكون فرصة سامحة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النمو ,,

ت. تغير أذواق المستهلكين : بفعل الأعمال الترويجية والحملات الإشهارية للمنتجات والخدمات يؤدي هذا الى التغير الكبير والسريع لأذواق المستهلكين ويمكن اعتبارا هذا فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها إلا أن هذا يتوقف بالضرورة على قدرتها في الإبداع والابتكار ودراستها لسلوك المستهلكين ،كما يجب عليها التغيرات التي يمكن أن تحدث في أذواق المستهلكين ودوافع الشراء لديهم وتطور احتياجاتهم ورغباتهم ،وعلى اثر هذا يمكن للمؤسسة أن تقدم سلع وخدمات تتوافق مع طلب وأذواق المستهلكين مما سيؤدي الى تعاظم رقم أعمالها ونموها.

ث. اختراق الأسواق الجديدة: ويكون بزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية للمؤسسة، والسبيل إلى ذلك هو تعزيز قنوات التوزيع وتخفيض الأسعار.

ج. توسيع النشاط: وتكون بزيادة المبيعات في الأسواق الحالية لتقديم منتجات جديدة.

سادسا/ أنماط نمو المؤسسة

يعد النمو من أهم الأهداف التي تهتم لها مختلف المؤسسات وينقسم إلى أنواع وأشكال مختلفة هي :

أ. النمو المتوازن :هو الحالة المثلى للنمو حيث تكون الميزانية في حالة توازن تتوافر فيها سيولة نقدية تكفي بتغطية الإنفاق المتزايد للمؤسسة كما يتناسب حجم الديون مع قيود الهيكل المالي ومستوى الربحية وحجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية نمو النشاط.

ب. النمو المتسارع: ويعود ذلك التسارع الى الطلب الكبير والمتزايد على منتجات المؤسسة وهذا ما يعكسه الارتفاع السريع لرقم أعمالها مما يضع المؤسسة في تحدي لمجراة التسارع في نموها وذلك استجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال بسرعة.

ت. النمـــو المتنـــاوب :هـو أحـد المظـاهر لـبعض الأنشـطة وهـذا يتـأثر نشـاط المؤسسـة بالتذبـذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى.

كما توجد أنواع أخرى لنمو المؤسسات، منها على سبيل المثال:

أ. النمـــو الـــداخلي: النمـو الـداخلي كمـا يتضـح مـن تسـميته فهـو داخلـي المنشـأ ينـتج عـن مـوارد المؤسسـة الخاصـة، حيـث يعـرف بالارتفـاع فـي الحجـم وتغييـرات فـي خصـائص المؤسسـة المحصـل عليـه بضـم وإلحـاق وسـائل إنتـاج إضـافية منشـأة مـن طـرف المؤسسـة ذاتهـا أو مشـتراة مـن الخـارج فـي إطـار الصـفقات التجاريـة فـيمكن للمؤسسـة أن تتحصـل علـى الوسـائل مـن الخـارج أو تصـنعها بنفسها أو بتطويرها الذاتي للموارد البشرية المالية والتقنية.

ويقـوم النمـو الـداخلي علـى اكتسـاب (شـراء أو إيجـار) لوسـائل إنتـاج جديـدة أو مسـتعملة يـتم إدماجهـا مـع بـاقي عوامـل الإنتـاج داخـل المؤسسـة. كمـا أعطـى Paturel تعريـف يعتبـر مرجعيـا للنمـو الـداخلي بأنـه حيـازة أو إنشـاء المؤسسـة لأصـول غيـر جـاهزة للإنتـاج لأنهـا تحتـاج إلـى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات.

ومما يمكـن القـول أن النمـو الـداخلي هـو الارتفـاع فـي القـدرة الإنتاجيـة للمؤسسـة الناتجـة عـن ضـم وسـائل إنتـاج جديـدة تـم إنشـائها داخـل المؤسسـة أو تـم حيازتهـا مـن خـارج المؤسسـة. النمـو الـداخلي هـو طريـق النمـو الأكثـر طبيعيـا للمؤسسـة ويقتضـي ضـمنيا الاعتمـاد علـى مواردهـا الخاصـة لضـمان نموهـا وتحقيـق أهـدافها الموضـوعة ويـوفر اسـتقلالية كبيـرة تتطـور تـدريجيا عـن طريـق الاسـتثمارات المباشـرة وخلـق القيمـة، ويتبـع النمـو الـداخلي خاصـة عنـدما يكـون القطـاع الـذي تنشـط فيـه المؤسسـة يشـهد نمـو قـوي والصـراع التنافسـي لـيس شـديدا معنـاه أن طاقـة السـوق تسـمح لكـل مؤسسـة حاضـرة فـي القطـاع أن تنمـو بـدون ضـرورة أخـذ حصـص سـوقية مـن منافسـين آخرين[1].

من أهداف النمو الداخلي:

- **زيادة حجم الطلب على منتجاتها:** الهيمنة على أجزاء من السوق؛
- **الجهـود البحثيـة والتطويريـة للمنـتج:** ابتكـار منتجـات جديـدة لاسـتكمال أو إعـادة توازن حافظـة أنشطتها؛
- **قدراتها المالية:** النمو يُمول النمو، قدرة التمويل الذاتي، القدرة على الاستدانة؛
- **قدراتها البشرية:** نوعية الموارد البشرية تساعد على النمو وإطلاق مشاريع جديدة؛

[1] Samuel Karine Evrard, **Stratégie de l'entreprise**, Presses Universitaires de Grenoble, Paris, Françe , 2006, p143.

– القدرة على حماية خصوصية المؤسسة وسمعتها.

ب. النمـــو الخـــارجي: هـو خيـار إسـتراتيجي وأسـلوب للتنميـة يقـوم علـى التقـارب الطـوعي بـين مؤسســة أو أكثــر ويــؤدي إلــى اتحــاد / اســتحواذ جزئــي أو كلــي للوســائل (الماديــة، البشــرية الماليـة...) التـي يُنفـذها كـل طـرف لتطـوير نشـاطه، وقـد يكـون هـذا الاتحـاد بـين مؤسسـات متنافسـة لغـرض **التخصـــص**، أو ذات أنشـطة مختلفـة لغـرض **التنويـــع**، والـذي يأخـذ مـا يُسـمى بظـاهرة **التركيز**.

كمـا عـرف بأنـه: عمليـات الحيـازة المباشـرة الجزئيـة أو الكليـة لمؤسسـة أو الحيـازة غيـر المباشـرة عـن طريـق السـيطرة علـى مؤسسـة أخـرى بامتلاكهـا لحصـة هامـة مـن رأسـمالها يكفـي لتـولي السـيطرة عليهـا وإدارتهـا، أو بواسـطة مؤسسـة أخـرى تقـع تحـت سـيطرة وإدارة المؤسسـة وذلـك علـى مجموعـة مـن عوامـل الإنتـاج المرتبطـة فيمـا بينهـا بعلاقـات تنظيميـة داخليـة ولهـا القـدرة علـى الإنتاج أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية.

ومنـه فالخاصـية الرئيسـية للنمـو الخـارجي يتمثـل فـي حيـازة عوامـل الإنتـاج وهـي فـي حالـة الارتبـاط مـع العوامـل الأخـرى، أي أنهـا تشـكل وحـدة إنتاجيـة متكاملـة تمتـزج فيهـا وسـائل الإنتـاج، اليد العاملة، الخبرة والمعارف لتنتج في الأخير سلعة و/أو خدمة موجهة للعملاء.

إن عامـل التفرقـة بـين النمـو الـداخلي والنمـو الخـارجي يتمثـل فـي الارتبـاط أو عـدم الارتبـاط بـين الأصـول، فيكـون النمـو خارجيـا إذا كانـت الأصـول التـي حازتهـا المؤسسـة مرتبطـة فيمـا بينهـا، ويكـون داخليـا إذا كانـت هـذه الأصـول تحتـاج إلـى ارتبـاط داخلـي لتحقـق الهـدف مـن العمليـة الإنتاجية المتمثل في تكوين المخرجات.

ت. النمـــو التعاقـــدي: هـو عقـد بـين مؤسسـتين مسـتقلتين أو أكثـر يهـدف لـدمج مواردهـا لممارسـة أنشطة إنتاجية، تجارية و خدمية مشتركة.

إذا أخضـع النمـو التعاقـدي لمعيـار التفرقـة بـين النمـو الـداخلي والنمـو الخـارجي فـان هـذا النمـو قـد يكـون نمـو داخليـا وقـد يكـون نمـو خارجيـا وذلـك علـى أسـاس أن كـل أنمـاط النمـو هـي شـكل مـن أشكال التعاقد بين المؤسسات وذلك كالتالي:

- إبـرام المؤسسـة لعقـد شـراكة أو تعـاون مـع مؤسسـة أخـرى أو عـدة مؤسسـات، يتضـمن إنشـاء فـرع مشـترك بـين المؤسسـتين لانجـاز مشـروع أو لتـدويل النشـاط ...الـخ، يعتبـر نمـوا داخليـا لأن عمليـة الإنشـاء هـذه تمـت باسـتخدام وسـائل منفصـلة ارتبطـت فيمـا بينهـا بفعـل العقـد المبـرم بـين المؤسستين.

▪ اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات، في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها كافية لذلك يعتبر نموا خارجيا لأن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.

سابعا/ استراتيجيات نمو المؤسسة

تتمثل الاستراتيجيات العامة لنمو المؤسسة في الاستراتيجيات التالية:

أ. إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف: تهدف هذه الإستراتيجية للسيطرة على السوق بتقديم عرض منخفض التكلفة، لتحقيق هذه الإستراتيجية على المؤسسة اللعب على حجم الإنتاج لانجاز أرباح مرتبطة بأثر الخبرة لذلك فان لهذه الإستراتيجية القدرة على تمكين المؤسسة من الحصول على حصة سوقية مهمة ، وبذلك تعتبر من أهم استراتيجيات النمو.

ومن أهم الطرق التي تتبعها المؤسسة لتخفيض التكلفة:[1]

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشان التكلفة، إذ يهدف العاملون
- أساسا إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بأخرى رخيصة؛
- استخدام مواد أولية رخيصة دون المساس بجودة المنتج؛
- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

إن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها خطا دفاعيا ضد المنافسين الآخرين فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمؤسسة بمواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أن لها قوة تساومية عالية مع الموردين لأنها تستطيع الشراء بكميات كبيرة منهم، كما أن البيع بأسعار منخفضة يشكل حاجز أمام دخول الآخرين إلى الصناعة وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها والدخول في الصناعة وذلك على أساس التكلفة الأقل، وبذلك يكون لهذه الإستراتيجية أثرين أثر النمو في الحجم وأثر التنافس.

كما أن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية يحتمل وقوعها في عدة مخاطر ذات طبيعة اقتصادية وتكنولوجية من أهمها ما يلي:

– التغير التكنولوجي يؤثر على أثر الخبرة، فالتغير التكنولوجي يمكن أن يضع المؤسسة في وضعية متأخرة مقارنة بالمنافسين، لذلك فمن الضروري لكل المؤسسات التي تلعب على هذه الإستراتيجية أن تمتلك نظام متميز للذكاء التكنولوجي لأجل أن لا تفقد قدرتها على تصنيع المنتوج المطلوب؛

[1] Mathé Jean-Charles, **Politique générale de l'entreprise**, Economica, Paris, Françe , 1987, p 89.

– الابتكارات جد المتقدمة للمنافسين يمثل الخطر الحقيقي حيث يقدم المنافسين منتج جذاب أكثر و يعطيها إمكانية تخفيض التكاليف لاحقا؛

– إن ارتفاع التكاليف الوسيطية يفقد المؤسسة ميزتها في القدرة على تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأرباح والتأثير على نموها.

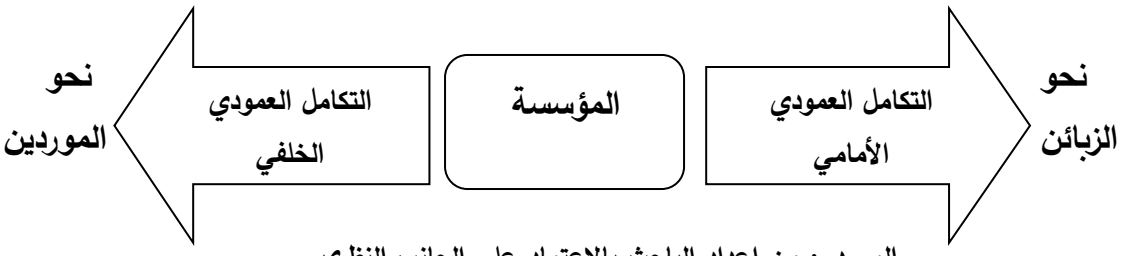
ب. استراتيجية التكامل: وهي أن تستفيد المؤسسات المتحالفة من إمكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما، مما يعطيهما امتيازات تنافسية ومكاسب سوقية على حساب المنافسين الآخرين. لإستراتيجية التكامل نوعان، التكامل العمودي والتكامل الأفقي:

- **التكامل العمودي:** وهو بدوره له نوعين يمكن تصنيفها حسب اتجاه التكامل:

– **التكامل العمودي الأمامي:** قيام المؤسسة بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية، بمعنى أنه عندما تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها إلى الموزع أو تاجر الجملة لكي يقوم بدوره ببيعه للمستهلك هذا هو المسار الطبيعي للمنتج ولكن عندما تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها إلى المستهلك النهائي مباشرة دون أي وسيط يذكر تكون قد طبقت إستراتيجية التكامل الأمامي. تحقق هذه الإستراتيجية للمؤسسة هدفين هما: تخفيض تكلفة المنتج إلى المستهلك وتحقيق مزيد من الأرباح.

– **التكامل العمودي الخلفي "التكامل من المنبع" أو التكامل إلى الأعلى:** يتمثل في سيطرة المؤسسة على المدخلات للازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي.أي قيام المؤسسة بتوريد مستلزمات عمليات الإنتاج لنفسها بدون الاعتماد على الموردين. وتلجأ المؤسسات لهذه الإستراتيجية عندما تطلب معايير جودة صارمة فيصعب على الموردين الالتزام بها، أو تطلب توريد كميات ضخمة يصعب على الموردين توفيرها وأيضا العمل على خفض التكاليف عن طريق التوريد لنفسها.

الشكل رقم (10): استراتيجية التكامل العمودي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجانب النظري

- **التكامل الأفقي:** هو تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكملة لها أو مشتقة منها أو منافسة لها، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى الأسواق الجديدة كما قد يكون عن طريق شراء المؤسسة لمؤسسة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه بالعملية الإنتاجية نفسها أو تقوم بشراء مؤسسة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في

أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المؤسسة بإنتاجه لتدعم موقف المؤسسة الأصلية. كل المؤسسات الدولية تقوم بعمل إستراتيجية التكامل الأفقي من خلال انتشار فروعها عبر العالم.

ت. إستراتيجية التنويع: تعني إستراتيجية التنويع أن تختار المؤسسة الدخول في ميدان جديد من الأعمال مختلف تماما أو مرتبط بالأعمال التي تقوم بها في الوقت الحاضر (التنويع قد يكون امتدادا للنشاط الأصلي أو خروجا عنه).

بالتنويع تتوسع المؤسسة في إعطاء الفرص للاختيار أمام المستهلك وذلك عن طريق تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة وعن طريق دخولها إلى أسواق جديدة من خلال إضافة خط أو عدة خطوط إنتاجية.

إذا كان هذا التوسع يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنويع المترابط، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلاتها القديمة، فإنها تتبع إستراتيجية التنويع غير المترابط، حيث:

- **استراتيجية التنويع المترابط:** ويسمى أيضا بتنويع التعاضد أو التقوية وهو الذي يتم من خلال منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض، بمعنى يكون للأعمال الجديدة صلة أو رابطة مشتركة بالأعمال القائمة حاليا. ونطلق على هذه الرابطة الانسجام الاستراتيجي ويعد هذا الانسجام الأساسي للتنويع المرتبط لأنه:
  - يتيح الاستفادة من نقاط القوة التي أسست سابقا؛
  - البحث عن أفضليات التعاضد؛
  - التفوق التنافسي بالتنوع؛
  - استثمار الموارد الفائضة في مجالات وأسواق جديدة.
- **استراتيجية التنويع غير المترابط:** ويحدث هذا النوع من التنويع عندما تدخل المؤسسة في مجالات أعمال جديدة، والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية لها، يتضمن إضافة منتجات أو قطاعات غير مترابطة للمؤسسة، والدافع الأساسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو الحصول على مزيد من الأرباح وذلك بالتعويض بين المنتجات التي تدر ربحا عاليا وتلك التي تعاني من مشاكل في ربحيتها.

ث. إستراتيجية التركيز: هذه الإستراتيجية التنافسية موجهة لقطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية بالتركيز على خفض التكلفة من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين، أومن خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة الزبائن.

تتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على تلبية احتياجات جزء معين من السوق بفعالية أعلى من تلك المؤسسات التي تخدم كافة السوق وتميل المؤسسات لهذه الإستراتيجية التي تناسب مع إمكانياتها. ومن أهم مميزاتها نذكر:

- تقدم معدل ربح معتبر؛
- تعطي معدل نمو؛
- تملك جاذبية أقل بالنسبة للمنافسة؛
- تتوافق مع المنافسات المتنوعة للمؤسسة؛
- تعتبر كحاجز دفاعي للدخول.

ج. استراتيجية التميز: ترتكز إستراتيجية التميز على تقديم عرض للمستهلك يحتوي خصائص مميزة وفريدة تظهر للمستهلك ويدركها ، وهذا التعريف يشترط مجموعة صفات في هذا العرض:

- **عرض فريد:** يجب على المؤسسة مواجهة المنافسين بعرض يحتوي خصائص مختلفة؛
- **عرض مقيم:** لا يكفي أن يكون العرض مختلف مقارنة مع ما يعرضه المنافسين فيجب أن يخلق العرض قيمة إضافية للعملاء، والتي لا يستطيع المنافسين خلقها أو تقليدها، وينتج عن هذه القيمة الإضافية ارتفاع في سعر العرض بالضرورة؛ القيمة مدركة ومعروفة: هذه القيمة المضافة المنشأة من المؤسسة يجب أن يدركها العملاء و ينجذبون لها؛
- **العرض موجه لكل القطاع:** يجب أن يوجه العرض لكل العملاء المحتملين في القطاع، فلا يعقل أن يخلق عرض مميز بتكاليف عالية لمجموعة محدودة جدا.

وينبغي للمؤسسة عندما تأخذ بإستراتيجية التميز أن تكون على حذر من الوقوع في بعض المخاطر لهذه الإستراتيجية عند التطبيق، ومن أهم هذه المخاطر ما يلي:

- محاولة المؤسسة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز بينما المستهلك لا يرى هذا الجانب من المنتج يحمل المؤسسة تكاليف كبيرة دون مقابل مما يؤدي إلى فشل الإستراتيجية؛
- التمادي في خلق التمايز والذي يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج لها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها مقابل سعر أدنى؛
- عدم قدرة المؤسسة على خلق التمايز الذي لا يمكن تقليده بسهولة يمكن أن يعرض جهود المؤسسة؛
- يمكن للمؤسسة أن تصرف الشيء الكثير لخلق التمايز لعدد محدود جدا من المستهلكين لكنها لا يمكنها تغطية هذه النفقات؛
- محاولة المؤسسة فرض سعر عالي جدا مقابل ما يتمتع به المنتج من تمايز.

المحور التاسع: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

- ✓ تمهيد
- ✓ أولا/ مفهوم ثقافة المؤسسة وخصائصها؛
- ✓ ثانيا/ أهمية ثقافة المؤسسة ومكوناتها؛
- ✓ ثالثا/ فوائد وحدود ثقافة المؤسسة؛
- ✓ رابعا/ أنواع الثقافة التنظيمية؛
- ✓ خامسا/ مفهوم وأهمية أخلاقيات الأعمال؛
- ✓ سادسا/ أبعاد ومصادر أخلاقيات الأعمال.

تمهيد:

تؤدي ثقافة وأخلاقيات المؤسسة دورا جوهريا في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والأخلاقية والإتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة. من هذا المنطلق خصص هذا المحور من أجل الإلمام ببعض المفاهيم الأساسية حول كل من ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.

أولا/ مفهوم ثقافة المؤسسة وخصائصها

1. مفهوم ثقافة المؤسسة

إن مفهوم ثقافة المؤسسة أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة1981 وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما إرتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية.

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم ثقافة المؤسسة يمكننا الرجوع إلى عدة تعاريف سيتم التعرض لبعض التعاريف الأكثر شيوعا، والتي منها:

– هي نظام مشترك المعاني من قبل أعضاء المؤسسة التي تميزها عن غيرها، وتتكون من مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها[1].

– هي نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فثقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة[2].

– هي نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعمق بتلك المشكلات[3].

– هي تلك الثقافة الموجودة في المؤسسة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات،

---

[1] مروان محمد النور، **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد2، 2012، ص191.

[2] وليام أوشي، **النموذج الياباني في الإدارة**، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص444.

[3] إدجار شين، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، ترجمة: محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2011، ص31.

والمدركات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية. إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها[1].

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي: نظام للقيم المشتركة تتضمن معتقدات ومبادئ أساسية تتبناها المؤسسة ولها تأثير كبير على سلوك أفرادها.

2. خصائص ثقافة المؤسسة

من المهم معرفة أنه لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى، حتى ولو كانت تتقاسم معها نفس النشاط، وفيما يلي العديد من الخصائص المميزة لثقافة المؤسسة:[2]

أ. إنسانية: إذ تشكل المعارف والحقائق والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة والتي يصنعها ويبدع عناصرها ويرسم محتواها؛

ب. مكتسبة: فيتم تعلمها بالتفاعل مع عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة وكذلك البيئة الخارجية؛

ت. الاستمرارية والثبات النسبي: فتعتبر من العناصر التي يتم تناقلها عبر الأجيال في المؤسسة رغم ما تتعرض له المؤسسات من مشاكل وإضطرابات؛

ث. تراكمية: فيترتب على استمرار الثقافة التنظيمية تراكم السمات الثقافية والعناصر المكونة لها عبر فترة من الزمن؛

ج. الانتقالية: فيتم تراكم الخبرات إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة؛

ح. القابلية للانتشار: وذلك من خلال الإحتكاك والتواصل.

كما توجد خصائص أخرى تتمثل في التالي:[3]

أ. تكاملية: أي أنها تتجه باستمرار نحو خلق الانسجام بين عناصرها، مما يعني أن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛

ب. متغيرة ومتطورة: أي أنها لا تنتقل كما هي وإنما تفقد أثناء تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه، مما يجعلها في تطور وتغير مستمر؛

---

[1] بوحنية قوي، **ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء**، مجلة الباحث،العدد2، 2003، ص71.

[2] رؤوف كعوان، **القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية**، مجلة الحقيقة، المجلد15، العدد36، 2016، ص ص 318-319.

[3] نشوان محمد عبد العالي، الثقافة **التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الإنحرافات الستة بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد37، العدد119، 2018، ص121.

ت. متكيفــة: بمعنــى أنهــا مرنــة تســتطيع التكيــف مــع مطالــب الإنســان البيولوجيــة والنفســية ومــع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة.

ثانيا/ أهمية ثقافة المؤسسة ومكوناتها

1. أهمية ثقافة المؤسسة

تمثـل ثقافــة المؤسســة المحــرك لنجــاح أي مؤسســة، فالثقافــة تــؤدي دورا فــي غايــة الأهميــة فــي تماســك الأفــراد، والحفــاظ علــى هويــة الجماعــة وبقاءهــا. فالثقافــة أداة فعالــة فــي توجيــه ســلوك العــاملين ومســاعدتهم علــى أعمــالهم بصــورة أفضــل، مــن خــلال نظــام القواعــد واللــوائح غيــر الرســمية والموجــودة بالمؤسســة والــذي يوضــح لأفرادهــا وبصــورة دقيقــة كيفيــة التصّــرف فــي المواقــف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

كما أن لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:[1]

– تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين؛

– المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي؛

– تهيئــة إطــار مرجعــي للعــاملين يســاعدهم علــى فهــم اتجاهــات وأنشــطة المؤسســة ويرشّــدهم للســلوك المناسب في المواقف المختلفة.

كذلك لثقافة المؤسسة وظائف أخرى منها:

– تســتخدم الثقافــة كــأداة تحليليــة، حيــث تســاهم نمــاذج الثقافــة فــي فهــم التنظيمــات الاجتماعيــة المعقدة؛

- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي؛

- تســتخدم الثقافــة كــأداة إداريــة لتحســين المخرجــات الاقتصــادية للمؤسســة، وأيضــا لتهيئــة أعضــاء المؤسسة اجتماعيا لتقبّل القيم التي تحددها الإدارة؛

-– تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

كما تساهم الثقافة تستخدم في تحقيق ما يلي هي:

– تحديــد هويــة المؤسســة وإعلامهــا لجميــع الأعضــاء، حيــث ســاهم فــي خلــق العــادات والقــيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام؛

- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة؛

- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية؛

---

[1] عبد الله علي، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية**، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 1999 ص220.

- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل؛

إن الثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، لا تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة.

إن ثقافة المؤسسة تقوم بحمايتها من السلوكات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعة المؤسسة، كما أنها تساهم بشكل كبير في تخفيض تسرب المعلومات، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة لنظرة جديدة للمؤسسة من طرف المجتمع المحيط.

2. مكونات ثقافة المؤسسة

تتألف ثقافة المؤسسة من العناصر التالية:

أ. المكونات المادية:

تتمثل العناصر المادية لثقافة المؤسسة في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا، والمتمثلة فيما يلي:[1]

- **الطقوس والعادات التنظيمية:** هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمؤسسة وسلوكها ولا يشترط أن تكون مكتوبة، وقد عرفها البعض على أنها الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين الموظفين والإدارة، وتمثل الطقوس الاحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين وتكريم المبدعين وطقوس التقاعد وحفلات توزيع الهدايا والجوائز.

- **الموروث الثقافي للمؤسسة:** ويقصد بها تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما إيجابي وهو ما تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي والتي تحاول المؤسسة التغاضي عليه لأنه مثبط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد في الأساطير والأبطال والطابوهات، والطرائق، والألعاب.

- **الرموز التنظيمية:** الرموز هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات، وهي الصورة الرمزية الممثلة للمؤسسة، كيفية إدارة الوقت واللغة المستعملة داخل المؤسسة[2].

ب. المكونات غير المادية: ويقصد بها تلك العناصر التي لا يمكن إدراكها بحواسنا، حيث أنها تمثل الجزء أكبر من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، وتتمثل فيما يلي:[1]

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص185.

[2] علاء الدين خبابة، **أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد3، العدد5، 2016، ص90.

- **القيم التنظيمية:** تعبر عن التفضيلات المشتركة التي تفرض في الجماعة، وتعرف أيضا بأنها هي التي تسمح لكل فرد في المؤسسة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع المعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة، والذي يسمح بتصور القرار ، كما يسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكات، ويمكن أن تتخذ القيم شكلين هما[2]: **شكل قولي** (وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة)، **وشكل غير قولي** (وهو ما يبرز باقي متغيرات المؤسسة أو باقي نشاطاتها).

- **المعتقدات التنظيمية:** تتمثل في الثوابت الفكرية والإيديولوجية لدى الفرد والجماعة، والتي تحكم طريقة النظر للأشياء وتؤثر على رؤية الفرد للحياة والآخرين[3].

- **الأعراف التنظيمية:** يقصد بالعرف طائفة من الأفكار والآراء التي تنشأ في جو الجماعة وتمثل مقدساتها، وتنعكس فيما يزاوله الأفراد من أعمال وما يلجؤون إليه في الكثير من مظاهر سلوكهم الجماعي، أما في المؤسسة فالأعراف التنظيمية هي معايير يلتزم بها الموظفون في المؤسسة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل الإلتزام بعدم تعيين الأب وإبنه في نفس المؤسسة.

- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يقصد به مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين أو العكس وكذا التوقعات من الزملاء الآخرين من حيث التقدير والإحترام المتبادل.

ثالثا/ فوائد ثقافة المؤسسة وحدودها

1. فوائد ثقافة المؤسسة

تتعدد وظائف الثقافة التنظيمية نتيجة لتعدد عناصرها ولأهميتها البالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، وقد حصرها بعض الباحثين في النقاط التالية:[4]

– أن الثقافة التنظيمية تعطي المؤسسة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات؛

---

[1] زبير محمد، **سمات الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة الشلف**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد3، العدد2، 2014، ص ص 167-169.

[2] عبد القادر خربيش، **إسهامات الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة**، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد1، العدد1، 2013، ص 27.

[3] أحمد دروم، بلقاسم العسالي، **أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد1، العدد1، 2010، ص194.

[4] زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص314.

– تؤدي إلى إلتزام جميع الموظفين في المؤسسة؛
– تؤدي إلى إستقرار المؤسسة من خلال تعاون الجميع من اجل تحقيق أهدافها المختلفة؛
– تحدد السلوك الذي يتبعه الموظفون في المؤسسة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم؛
– تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المؤسسة وأقسامها؛
– تؤدي إلى التأثير على فلسفة المؤسسة وكذلك تؤثر على رسالتها ورؤيتها؛
تعمل كإطار مرجعي للموظفين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى لنشاطات المؤسسة وأيضا استخدامه كمرشد للسلوك الملائم.

2. حدود ثقافة المؤسسة:

أ. خطر الانغلاق: إن التناسق بإمكانه تحقيق التأثير بصورة سلبية إذا كانت الثقافة تمثل ميراث محافظ، فتصبح مكان منغلق يكبح الإبداعات والتغيرات، مما جعل مؤسسات ذات ثقافات قوية تختفي وذلك لفقدان التكيف بصورة مطلقة.

ب. خطر التعددية: إن العمل على الثقافة هو تبرير أفعال الماضي وتكوين بعد ذلك منطق الأحداث، وشرح وتبيان الروابط الفعالة التي تكونت عبر الزمن.

ت. ثقافة قوية أو جيدة: إن مؤسسة ذات ثقافة قوية لا يمكنها دائما تحقيق الأفضلية والفعالية[1]، لذا فالثقافة القوية والجيدة هي تلك الثقافة التي تسمح للمؤسسة بمواجهة مشاكل التكيف مع المحيط وتحقق الاندماج الداخلي، وبالتالي يمكن أن نجد الثقافة كعامل مساعد ومعرقل لحل المشاكل الجديدة التي تكون المؤسسة بصدد مواجهتها ومنه التحدي لا يكمن في بناء وتطوير الثقافة بل في جعلها كفؤة.

رابعا/ أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة، والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، والجدول التالي يوضح أبرز أنواعها:

الجدول رقم (03): أنواع الثقافة التنظيمية

[1] JOHN P.Kotter et JAMES L.Heskett**, le second souffle de l'entreprise :culture et performances**, traduit par lanrence nicolait,Paris, Françe, 1993, p 23-26.

النوع	المفهوم
الثقافة البيروقراطية	تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والإلتزام.
الثقافة الإبداعية	تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
الثقافة المساندة	تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
ثقافة العمليات	ينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
ثقافة المهمة	تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
ثقافة الدور	ينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على: محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص ص12-13.

خامسا/ مفهوم وأهمية أخلاقيات الأعمال

1. مفهوم أخلاقيات الأعمال:

لقد اختلف الباحثون في وضع تعريف واضح ومحدّد لأخلاقيات المؤسسة، وذلك بسبب اختلاف المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات، أو لاختلاف البيئات التي ينظرون من خلالها إلى هذا المصطلح، وفيما يلي مجموعة من التعريفات المختلفة والتي تعكس هذه المبادئ والمعايير:

- هي حالة ذهنية وليست مجموعة من القواعد وتعرف بأنها مبادئ وقواعد تتعلق بخصائص مثل: الأمانة، والنزاهة والإعتمادية والمسؤولية وجوانب أخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخاطئ[1].

- هي الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، بحيث يكون القرار الإداري خيارا أخلاقيا يحدد ما هو جيد وملائم للأفراد والمجموعات والمؤسسة ككل[2].

[1] طارق عبد العال حماد، **موسوعة معايير المراجعة**، الجزء الأول، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص162.

[2] نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص18.

- هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوك أو تصرفات المؤسسة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي[1].

- هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال اتجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول وصحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تؤدي فيه ثقافة المؤسسة وقيمها وأنظمتها وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده[2].

إنّ البعض يجد صعوبة كبيرة في تحديد من أين تبدأ الأخلاق الشخصية ومن أين تبدأ أخلاقيات الأعمال، لأن الأخلاق الشخصية قد تؤثر على أخلاقيات الأعمال وفي بعض الأحيان تطغى عليها، ومن المهم التفرقة بين السلوك الأخلاقي والسلوك القانوني، فالأخلاق هي السلوك المتوقع من الأفراد، أما القوانين فتتعامل مع الأفعال المطلوبة، فهناك فعل قد يكون قانونيا ولكنه غير أخلاقي أو أخلاقي ولكنه غير قانوني[3].

انطلاقا من التعريفات السابقة يمكن القول بأن: أخلاقيات المؤسسة عبارة عن مجموعة المبادئ والمعايير المقبولة من المجتمع والتي تحدد السلوكيات الجيدة للأفراد والجماعات داخل المؤسسة، أو في أي نشاط آخر وتتمثل في التعامل مع الآخرين من زملاء أو زبائن أو إدارة.

2. أهمية أخلاقيات الأعمال:

تتجلى أهمية أخلاقيات الأعمال بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية في عدة نقاط على النحو التالي:[4]

- تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية؛

- إن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الإلتزام بالأبعاد الأخلاقية يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة، كما أن ردود الفعل السلبية على التصرفات غير الأخلاقية قد تنشأ من قبل المنافسين الحكوميين وباقي فئات المجتمع وهذا يؤدي إلى الإضرار بسمعة المؤسسة على المدى البعيد؛

---

[1] وليام، شاو، **أخلاقيات منظمات الأعمال**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص7.

[2] محمد عصام أحمد المعاضيدي، **أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة**، مذكرة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص6.

[3] عماد عبد الوهاب الصباغ، **علم المعلومات**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص4.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات العمل**، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 137-138.

- أن الحصول على شهادات عالمية و امتيازات عمل خاصة مثل إيزو 9000 ، إيزو 14000 يقترن بالتزام المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار التوزيع و الإنتاج والإعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات؛

- الإرتباط الإيجابي بين الإلتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المؤسسات الإقتصادية، وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحا على المدى البعيد.

سادسا/ أبعاد ومصادر أخلاقيات الأعمال

1.أبعاد أخلاقيات الأعمال

يعتبر السلوك الأخلاقي وسيلة فعالة لتحسين مناخ العمل، ولكي تكون هذه الوسيلة فعالة وملائمة يجب أن يرتكز هذا السلوك على مبادئ رئيسية وأساسية والمتمثلة فيما يلي:

أ. الموضوعية والحيادية: يجب أن لا يسمح المهني بالتحيز أو تضارب المصالح أو التأثير المفرط للآخرين لتجاوز الأحكام المهنية.

ب. الثقة والمصداقية: ويشمل ذلك جميع أفراد المؤسسة في تعاملاتهم فيما بينهم وكذلك مع الزبائن، العملاء، الموردين، وكافة أفراد المجتمع وهذا من شأنه أن يزيد الثقة فيما بينهم.

ت. النزاهة: يمكن للمؤسسات التي تفعل ما تعتقد أنه صحيح أخلاقيًا على أساس المساواة والإنصاف أن تظهر ما تستحق الثناء عليه؛ إذ إن التزامها بما تعتقده صوابًا، وسعيها إلى التمسك بالمبادئ الأخلاقية الراسخة والقيم المتفق عليها في المجتمع الذي تعمل فيه، يعني صمودها في وجه الكثير من الضغوط، هذا الصمود هو ما يستحق الثناء.

ث. الشفافية: تتضمن الشفافية الإفصاح عن الحقائق بدقة، وقول الحقيقة بكاملها، والتواصل بوضوح وصراحة حول كل ما تفعله المؤسسة، وتعتبر الشفافية أساس علاقة قوية مع العملاء، ويمكن أن تؤثر بشكل مباشر في نجاح او إستقرار المؤسسة. وكلما كانت هذه الأخيرة أكثر صراحة ووضوحًا زادت ثقة الجمهور في خدمتها، أو منتجها.

ج. الأمانة والإستقامة: تعرف الأمانة على أنها خلق يستغني به الإنسان عما ليس له به حق، ويؤدي ما عليه من الحقوق، ومن أمانة الإنسان أن يتعفف عن الأموال و الأعراض التي لا تحل له، ومن أماناته أن يؤدي ما عليه من حقوق اتجاه الله وخلقه أجمعين، كما يجب على الموظف أن يكون أمينا في أدائه لوظيفته، وأن يترفع عن كل ما ينقص من كيانه كخادم للأمة، أو يهز من ثقة الجمهور به كممثل للمنشأة الخاصة التي يعمل بها، فوظيفته التي يشغلها ليست ملكا له، بل هي تكليف لا تشريف، ويجب على الموظف أن لا يستخدم الوظيفة لتحقيق

مصـــالح خاصـــة ســـواء لـــه أم لأقاربـــه أم لمعارفـــه، لأن فـــي هـــذا الإســـتخدام الشخصـــي للوظيفـــة إستغلالا، والإستغلال خيانة[1].

2.مصادر أخلاقيات الأعمال

يمكن إجمال مصادر أخلاقيات الأعمال بالآتي:

أ. العائلة والتربية البيئية: تعتبر العائلة المصدر الأول الذي يساهم في تكوين سلوك الفرد ولهذا أكدت مختلف الديانات على أهمية بناء عائلة قوية ومتماسكة فيبدأ الفرد ببناء سلوكه مند الصغر إعتمادا على العائلة فإذا حسنت العائلة حسن سلوكه والعكس صحيح فمن الصعوبة بما كان أن ننتظر عائلة مفككة ولا تتسم بالأخلاق الحميدة أن تنتج فردا صالحا للمجتمع ذو أخلاق عالية فيعتبر الفرد في وظيفته ممثلا رسميا لعائلته.

ب. ثقافة المجتمع وعادته وقيمه: إن الفرد لا يعيش في محيط مغلق بل يحتك مع أطراف أخرى يمكن أن تؤثر عليه ومن بين هذه العوامل الخارجية نذكر ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته فالفرد سوف يتفاعل مع الجماعة هذا التفاعل يؤدي به إلى الأخذ من قيم هذه الجماعة ويتبنى هذه القيم وكذلك الأعراف وتنسجم معه ويظهر من خلال سلوكياته في العمل فالمجتمع هو حلقة خارجية تعتبر مهمة جدا في تكوين سلوكيات الفرد وتختلف المجتمعات الإنسانية وتتباين من مجتمع إلى آخر فهناك بيئات منفتحة وتشجع التعاون، التسامح، التآخي... وهناك بيئات ملوثة لها أثار سلبية كبيرة وبالطبع يجب أن يتصف الفرد بالموضوعية لأخذ الإيجابيات وترك السلبيات.

ت. التأثر بالجماعات المرجعية: تمثل الجماعات المرجعية مصدرا من المصادر التي تؤدي بالأفراد إلى القيام بسلوكات تنجر عنها مشاكل عويصة وتختلف هذه المرجعيات من سياسة عسكرية ، دينية عشائرية وغيرها وفي بعض الأحيان يجد الفرد نفسه في مواجهة العديد من الجماعات المرجعية مما ضعه في حالة ذهول وتناقض تؤثر سلبا على سلوكاته وقراراته هذه المرجعيات قد تؤثر على سلوك الفرد وتنجم عنه مشاكل للمنظمة والمجتمع على حد سواء.

ث. المدرسة ونظام التعليم في المجتمع: إن المدرسة لها دور بارز في تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي للفرد. فالتلميذ يقضي معظم وقته في مؤسسته التعليمية وهذا ما يسمح له بتكوين سلوكه ويختلف النظام التعليمي من بلد إلى آخر فهناك بعض البلدان الذين يعتمدون على فلسفة تعليمية محددة في جميع مراحل التعليم من الإبتدائي إلى غاية الجامعة معتمدة من خلال هده الفلسفة دليلا أخلاقيا ناتجا عن قيمتها وعاداتها مما يؤدي إلى سلوك إيجابي أما البلدان التي لا تعتمد على فلسفة واضحة فهنا

[1] أحمد عسيري، ياسر حسين سالم المعمري، **واقع تطبيق أخلاقيات العمل في قطاع التعليم بمحافظة عسير**، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 04، العدد01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجلفة، الجزائر، 2020، ص11.

نلاحظ وجود عدد معتبر من القيم التي تصل إلى حد التقاطع والتعارض وربما توصل إلى الصراع وبالتالي تنتج سلوكيات غير إيجابية.

ج. القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات: يمكن النظر إلى القوانين بأنها عبارة عن نتائج تيار أو إتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول ويمكن إعتبار الممارسات على أنها قانونية إذا كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية فالقانون يعمل على تحديد المعايير و المؤشرات المقبولة في مجال الأعمال والتي يعتمد عليها المديرين لتسيير مؤسساتهم وبالتالي هذه القوانين توجه المنظمات نحو سلوكات معتمدة على قواعد أخلاقية فإذا قامت المنظمات بأنشطة يراها المجتمع أنها غير لائقة توضع قوانين وفقا للقيم والسلوكات الأخلاقية للمجتمع فالقوانين تعتبر حاجزا منيعا للسلوكيات غير المقبولة أما اللوائح الحكومية فهي عبارة عن مجموعة من المعايير الموضوعة من قبل السلطة للأنشطة والتصرفات المقبولة وغير المقبولة[1].

ح. المصدر الديني: تعتبر الأديان السماوية من أهم مصادر الأخلاق للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة.

خ. ثقافة المؤسسة: على المؤسسة أن تجعل من الأخلاق مكمل لثقافة المؤسسة، وتبدأ ثقافة المؤسسة بصورة عامة بالقائد يوضح وينجز أفكار وقيم معينة حيث أن القائد يكون مسؤول عن خلق و دعم ثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي في المؤسسة.

[1] محمد جواد بلقايد، **دور المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2019، ص ص 67-68

المحور العاشر: التوجهات الحديثة في إقتصاد المؤسسة

- ✓ تمهيد
- ✓ أولا/ المؤسسات الذكية؛
- ✓ ثانيا/ المؤسسات المتعلمة؛
- ✓ ثالثا/ المؤسسات الناشئة؛
- ✓ رابعا/ المؤسسات الرائدة.

تمهيد:

في ظل التحولات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات، وجدت المؤسسات نفسها تواجه تحديات كبيرة تستلزم منها إيجاد طرق وأساليب حديثة تمكنها من مواكبة هذه التحولات والتطورات، ومواجهة التحديات، وعليه أصبحت المنظمات مطالبة بتقديم الأحدث والأفضل من أجل تحقيق البقاء في المنافسة والنمو والتطور في ظل بيئات شديدة التعقيد والعدائية، في هذا السياق ظهرت أنماطا نمطا جديدة من المؤسسات، أُصطلح عليها ما يسمى بمؤسسات المستقبل، هذه الأخيرة اتخذت بدورها أشكالا عديدة، من هذا المنطلق جاء هذا المحور لعرض بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذه الأشكال من المؤسسات المعاصرة أو الحديثة.

أولا/ المؤسسات الذكية

1. تعريف المؤسسة الذكية

تختلف المؤسسات الذكية (Intelligent Organizations) عن غيرها من مؤسسات الأعمال، إذ إنها تتكون من أنشطة وإجراءات وأعمال ذات مرونة عالية تتعلق بالعاملين والتنفيذ والرقابة لبقية أنشطة المؤسسة المختلفة، وبطبيعة الإجراءات المتبعة لانجاز الأعمال، ولذلك نجد أن هناك مفاهيم متنوعة للمؤسسات الذكية.

فالمؤسسات الذكية كمفهوم معاصر يدعو إلى التغيير في الطريقة التي تدار بها مؤسسات الأعمال مع الأخذ في الاعتبار مضامين كل من التعلم والتطوير والتدريب والتنمية، فهي مدخل هدفه الأساسي تعظيم ذكاء المؤسسة مع استعدادها للقبول بالتغيير مما يكسب المؤسسة القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير. فالفكرة الرئيسة للمؤسسات الذكية بأنها تؤثر بعمق في كيفية التفكير حول حياة هذه المؤسسات، حيث أن الأفكار التي بنيت عليها تمثل تحدياً كبيراً لآليات استخدام المعرفة بهدف وضع الاستراتيجيات التنافسية والتوسعية على المستويين المحلي والعالمي[1].

عرف (Vickers) المؤسسات الذكية بأنها تلك المؤسسات المستخدمة لاستراتيجيات بعيدة المدى بهدف تحقيق مكانة مستدامة على المدى الطويل[2].

[1] إيناس محمد أمين، أحمد ردايدة، **أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص16.

[2] المرجع نفسه، ص16.

بينما عرفها (Filos) بأنها المؤسسة التي يكون لديها القدرة على أن تكون مؤسسة رشيقة بسبب خفتها وسرعة توليدها للمعرفة، والاستفادة من تلك المعرفة في تحقيق الفرص المتاحة من جهة، والتكيف السريع في مواجهة التحديات التي تقف أمامها من جهة أخرى[1].

كما يرى كل من (Matheson & Matheson) أن المؤسسة الذكية هي المؤسسة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية الجيدة، أي القرارات التي تنتج أفضل الفرص لخلق القيمة، ويكون النشاط التنفيذي الفعال لهذه القرارات هو التصرف بذكاء[2].

وفي سياق آخر أوضح كل من (Finkelstein & Jackson) بأن المؤسسات الذكية هي مؤسسات تتصف بمستويات أداء عالية من خلال أهدافها التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة بتحقيق المرونة والمعرفة والمهارة لدى العاملين[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة الذكية هي المؤسسة التي تمتلك القدرة والسيطرة اللامحدودة في التعامل مع التغيرات في بيئة عملها اعتمادا على المعرفة التنظيمية والمواهب والكفاءات التي تمتلكها، الأمر الذي يمكنها من البقاء والإستمرار والمنافسة في عالم الأعمال المتغير.

2. الفرق بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الذكية

يمكن توضيح الفرق بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الذكية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الذكية

المؤسسات التقليدية	المؤسسات الذكية
إهتمام ضعيف بإدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة	إهتمام قوي بإدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة
درجة الذكاء التنظيمي منخفضة أو متوسطة	درجة الذكاء التنظيمي عالية
عدم الإستفادة من تطبيقات الذكاء الإصطناعي	الإستفادة من تطبيقات الذكاء الإصطناعي
تشجيع ضعيف وغير كاف للإبداع والإبتكار والإختراع	تشجيع واضح للإبداع والإبتكار والإختراع
درجة رشاقة تنظيمية منخفضة أو متوسطة	درجة رشاقة تنظيمية عالية
ممارسة الرئاسة	ممارسة القيادة
الإهتمام بالحاضر	الإهتمام بالحاضر والمستقبل
إهتمام شكلي بإدارة الجودة الشاملة	إهتمام وحقيقي بثقافة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة
إهتمام عادي بالتعلم والتعليم والتدريب	إهتمام عالي بالتعلم والتعليم والتدريب

[1] ليلى هادف، فاطمة الزهراء بوغازي، **مساهمة المنظمة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة IRIS**، مجلة إبن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد5، العدد1، 2023، ص45.

[2] فرعون محمد ثابت وآخرون، **صياغة إستراتيجية ريادية الإعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد10، العدد33 ، العراق، 2015، ص 127.

[3] إيناس محمد أمين إيناس ، أحمد ردايدة، **المرجع السابق**، ص17.

مؤسسات مغلقة أو شبه مغلقة	مؤسسات مفتوحة
نظرة قصيرة المدى	نظرة طويلة المدى
إهتمام محدود بالإدارة الإستراتيجية	إهتمام عالي بالإدارة الإستراتيجية
الأداء الفردي والمؤسسي عادي	الأداء الفردي والمؤسسي متميز
إستفادة محدودة من تكنولوجيا المعلومات والإتصال	إستفادة كبيرة من تكنولوجيا المعلومات والإتصال
الإهتمام بالبيئة الداخلية فقط	الإهتمام بالبيئتين الداخلية والخارجية
ممارسة الإدارة العلاجية، وعدم الإهتمام الكافي بالإدارة الوقائية	ممارسة الإدارة الوقائية ثم الغدارة العلاجية
عدم الإهتمام بتطبيق الإدارة بالتجوال	تطبيق الإدارة بالتجوال
التركيز على الأرباح	الإهتمام بالأرباح والعملاء والمسؤولية الإجتماعية والبيئية.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، **المنظمات الذكية في ضوء عصر المعرفة والذكاء الإصطناعي**، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد3، العدد9، 2022، ص ص47-48.

3. خصائص المؤسسة الذكية

إن أهم خصائص المؤسسة الذكية تتمثل في:[1]

أ.الإبـداع: هـو القـدرة علـى إيجـاد أفكـار جديـدة، وهـذه الأفكـار قـد تـؤدي إلـى تطـوير منتجـات أو خدمات جديدة، ويكون الإبداع هو القوة الكامنة إلى الابتكار؛

ب.الرؤيـــة المســـتقبلية: المؤسســات الذكيــة تحـدد رؤيتهـا المسـتقبلية بوضـوح، مـن خـلال تحليـل البيئة الخارجية وبناء عليها تبني الخطط المستقبلية؛

ت.القابلية العالية لإدراك المعلومات المعقدة في العالم الخارجي.

كمـا يؤكـد بعـض البـاحثين علـى أن المؤسسـة الذكيـة هـي فـي الأصـل مؤسسـة مسـتدامة؛ والاسـتدامة مـن وجهـة نظـرهم لهـا معنيـان؛ المعنـى الأول يركـز علـى القـدرة علـى الاسـتمرار، والمعنـى الثـاني يركـز علـى التجديـد، وكـلا المعنيـين فـي الواقـع مرتبطـان ببعضـهما. أمـا الاسـتمرار وطول البقاء فيتمثل في أربعة عوامل تمثل خصائص للمؤسسة وهي كما يأتي:[2]

أ. الحساسية للبيئة؛ وهي قدرة المؤسسة على التغير والتكيف؛

ب. تماسـك المؤسسـة، مـع شـعور قـوي بالهويـة الذاتيـة؛ فهـي قـادرة علـى بنـاء مجتمـع مـن الأفـراد الملتـزمين والمتمسـكين بهـا علـى المسـتوى الـداخلي والخـارجي، وهـي قـادرة كـذلك علـى تطـوير شخصيتها؛

[1] ليلى هادف، فاطمة الزهراء بوغازي، **المرجع السابق**، ص46.

[2] إيناس محمد أمين ، أحمد ردايدة ، **المرجع السابق**، ص ص17-18.

ت. اللامركزية والتسامح في المؤسسة اللذان يسمحان "بالتجريب المقبول" ومن خلال قدرتها على بناء علاقات بناءة مع مختلف الكيانات الداخلية والخارجية؛

ث. قدرة المؤسسة على التحكم بنموها وتطورها، وبالتالي السيطرة على إدراكها للإتجاه.

كما توجد خصائص أخرى للمؤسسة الذكية تتمثل في:

- الأسلوب النظامي في حل المشكلات؛
- الإستفادة من التجارب الذاتية؛
- التعلم من المنافسين في نفس القطاع أو المجال؛
- الشفافية والمحاسبة والمسائلة؛
- الإستفادة من المعرفة؛
- بناء علاقات إيجابية مع البيئة الخارجية؛
- الإستفادة من الفرص المتاحة والممكنة؛
- الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

4. أهمية المؤسسات الذكية في بيئة الأعمال

إن النتائج والعواقب النهائية المستمدة من قبل المؤسسات الذكية جعلت الأوساط الأكاديمية والمختصين في هذا الحقل يتبنون الحقيقة التي مفادها بأن لهذه المؤسسات أهمية بالغة وأدواراً حاسمة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أشار العديد من الرواد والكتاب إلى أن المؤسسات الذكية لها أهمية كبيرة في سد الاحتياجات الأساسية التي تواجهها وتطوير نفسها بإستمرار ، كما أن لها أيضا القدرة على إحداث التغيير الدائم مع استدامة إدراكها لغاياتها واتجاهها من خلال الاستثمار في العقول ورأس المال البشري، وتكنولوجيا المعلومات.

وفي الوقت الذي تعد فيها المعرفة والخبرات والمهارات هي المبادئ والمتطلبات الأساسية لتعزيز ذكاء الأفراد في المؤسسات والتي تساهم بدورها في حل المشاكل التنظيمية واتخاذ قرارات ذات جودة وزيادة قدرة المؤسسة على أن تكون سباقة ولديها إمكانية على الاستجابة للتطورات البيئية، وهذا ما أكد عليه العديد من الباحثين عندما توصلوا إلى أن لممارسات إدارة المعرفة دور كبير في تعزيز وخلق الذكاء داخل المؤسسة وأن استخدام المعرفة التنظيمية الشاملة يساعد المؤسسات على التحليل البيئي بشكل كفؤ ويجعلها في الوضع الأمثل.

كما أن أهمية المؤسسة الذكية تنبع من تعاظم التطور المادي والمعنوي والذي يستوجب أن تتمتع المؤسسة بالذكاء والفطنة التي تؤهلها وتجعلها قادرة على البقاء والمنافسة والتأقلم مع التغيرات في بيئة الأعمال.

كما أشار العديد من الكتاب إلى أن للمؤسسة الذكية أهمية بالغة في ترسيخ إدارة كفؤة لعمليات المعرفة والمتمثلة في إيجاد ونشر وخزن وتطبيق المعرفة، حيث أكد كل من الباحثين والرواد في هذا المجال على أن للمؤسسة الذكية أهمية بالغة في استخدام ممارسات إدارة المعرفة التنظيمية كأداة تكيفية للتعامل مع البيئة المتغيرة بإستمرار من خلال تحديد الفرص وتجنب المخاطر في وقت مبكر.

كما تجدر الإشارة إلى أنه كي تتصرف المؤسسات بذكاء وفطنة في البيئات المعقدة والمتقلبة، لا بد من التأكيد على مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة لاكتساب وخلق كفاءات جديدة وتعزيز التعلم التنظيمي المستمر مع استخدام تكنولوجيا المعلومات كي تتمكن من إمتلاك معرفة شاملة ودقيقة عن جميع العوامل[1].

5. أبعاد المؤسسة الذكية

تهدف المؤسسات الذكية لإيجاد التوجهات الفكرية والإبداعية في مجال الأعمال على مستوى المؤسسة ككل بغية تحقيق مستوى الذكاء التنظيمي، وذلك بوضع سبعة أبعاد للذكاء التنظيمي التي تعمل على تحقيق المؤسسات الذكية وفق نموذج (Abrecht) وتتمثل فيما يلي:[2]

أ. الرؤية الإستراتيجية: إن الرؤية هي أحد الخطوات الاستراتيجية المهمة والمرتكزة في عمل الإدارة الاستراتيجية والتي تعد مرحلة أساسية لمراحل الإدارة الإستراتيجية، وأن القدرة على تشكيل وتطوير هذه الاستراتيجية تحتاج إلى أفراد لديهم بصيرة ثاقبة نحو المستقبل من ذوي الخبرات، وان الأهداف الإستراتيجية تقوم بتحديد التغيرات المطلوبة لتحريك المؤسسة نحو رؤيتها.

فالرؤية الاستراتيجية تمثل خريطة مسار توضح مستقبل المؤسسة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية والإنتاجية التي يجب أن تتبعها المؤسسة والإمكانات التي يجب تطويرها ونوعية المؤسسة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلا.

ب. المصير المشترك: هو الشعور المشترك بنفس الانتماء، وبنفس الرغبة، وبنفس الحماس، وبنفس الأمل في تكريس الوضع القائم في المؤسسات على تغيير ذلك الوضع، حيث ترتبط المؤسسة بالعديد من الأطراف ذوي المصالح المشتركة مثل الموردين، شركاء الأعمال وغيرهم.

---

[1] ياسين بوعبدلي، **إقتصاد المؤسسة**، مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثانية جذع مشترك جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2022-2023، ص ص116-117

[2] ليلى هادف، فاطمة الزهراء بوغازي، **المرجع السابق**، ص ص46-47.

ت. الرغبة في التغيير: وهي رغبة المؤسسة في التغيير الجذري بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية، وتمثل القدرة الكبيرة للمؤسسات لتغيير البيئة الداخلية بما يتواكب مع التطورات البيئية الخارجية المتسارعة من خلال تكييف الثقافة التنظيمية في المؤسسة عن طريق عمليات التحفيز لمشاركة العقول والصبر لمواجهة التحديات وفي خوض تجارب جديدة.

ث. تطوير المعرفة: تمثل المعرفة قوة إستراتيجية كبيرة إذ تسهم في تحقيق مرونة المؤسسات، كما تعتبر المورد التنظيمي الذي يحقق التحدي الحاسم للمؤسسات. فتطوير المعرفة هو المهارات والمواقف لمجموعات من الأفراد ذات الصلة في تصميم وتطوير أهداف المؤسسة التشغيلية والبنى التحتية إلى العمليات ذات معنى.

ثانيا/ المؤسسات المتعلمة

1. تعريف المؤسسة المتعلمة

هناك تباين وجهات النظر حول مفهوم المؤسسة المتعلمة والذي يعكس طريقة تفكير أصحابها ووجهات نظرهم ونتائج خبراتهم، إلا أنها مكملة لبعضها البعض، وفيما يلي عرض أهم التعريفات لمفهوم المؤسسة المتعلمة:

عرفت بأنها تلك المؤسسة التي تهتم بأن تتعلم وتطور نفسها بإستمرار من خلال تبني إستراتيجية التعلم المستمر لكي تتكامل مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها لتحقيق الأهداف المرجوة[1]. يتضمن هذا التعريف للمؤسسة المتعلمة عنصرين رئيسين هما: ضمان عمليات التعلم المستمر وتطوير القدرات لكل فرد في المؤسسة وكل من يتعامل معها بشكل دائم، وكذلك التطوير المستمر للمؤسسة ككل والعمل على تحديد قنوات اتصال تربط بين تعلم الأفراد وسياسات المؤسسة واستراتيجيتها.

وهناك من يعرف المؤسسة المتعلمة من خلال تركيزها على الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي، ومن هذا المنظور تعرف المؤسسة المتعلمة هي: المؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية يتم من خلالها تحديد وتصحيح طرق التفكير الخطأ بشكل فعال، وفهم هدف المؤسسة ورؤيتها بشكل واضح ودعمها من جميع أعضائها[2].

---

[1] نادية لطفي عبد الوهاب، شاهيناز فاضل أحمد: **دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الإستراتيجية**، مجلة وميض الفكر، العدد6، بيروت، لبنان، 2020، ص6.

[2] Kools , M & Stoll: **What Make aschool a Learning Organization**, OECD Publishing, Paris , Françe, 2016, p17.

كما ينظر للمؤسسة المتعلمة من زاوية تحسين نوعية الخدمات فيها، فتعرف بأنها: المؤسسة التي تقوم بزيادة قدراتها وطاقتها من أجل تحقيق الإبداع التعليمي من خلال التنبؤ والتغيير وتعمل عمى الاستجابة لكل متطلبات العصر[1].

من خلال التعريفات السابقة للمؤسسة المتعلمة يمكن القول بأنها تتفق في مجملها في بعض النقاط الأساسية أهمها:

– أن المؤسسة المتعلمة تسعى لتطوير ذاتها وتتناقل الخبرات والأفكار والمهارات فيما بينها من خلال توفير فرص التعلم للجميع وتشجيع النقاش والحوار؛

– أهمية التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستجابة لمتطلباتها ودورها في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛

– ضرورة تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية بما يمكن المؤسسة من التحسين المستمر وزيادة قدرتها على التعلم وتحقيق الأهداف؛

– المؤسسة المتعلمة مفهوم متعدد المستويات حيث أن التعلم يتم على ثلاث مستويات المستوى الفردي والمستوى الجماعي ومستوى المؤسسة.

تأسيسا على ما سبق يمكن تعريف المؤسسة المتعلمة بأنها: المؤسسة التي تعمل باستمرار على التعلم الجماعي لجميع العاملين وتحقيق مستوى أعلى من المعارف والمهارات للعاملين بها لتطوير ذاتها لتحقيق التكيف ومواكبة التغيرات الحاصلة في المجتمع بهدف تحقيق النمو المستمر.

2. خصائص المؤسسة المتعلمة

تتميز المؤسسة المتعلمة بالعديد من الخصائص أبرزها التالي:[2]

– أن المؤسسة المتعلمة مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف والاستجابة للمتغيرات المختلفة في بيئتها المحيطة كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح؛

– أنها مؤسسة تتصف بالثقة والتعاون وتشجيع الاتصالات المفتوحة، وتدعم التنوع والتفكير النقدي وتشجع الأفراد على تقديم نقاشاتهم لكافة قضايا التعلم، والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛

[1] إنتصار فتحي محمد أبو شعبان، **تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سنجي: دراسة حالة على مدارس القدس**، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2016، ص9.

[2] عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص401.

– أنها تعتمد على أسلوب عمل الفريق، بدلاً من العمل الفردي في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة، كما تتبنى أسلوب التفكير النظمي، ويعني مقدرة أفرادها على اتخاذ أنماط تفكير حديثة تمكنهم من النظر إلى مؤسستهم كنظام شامل متكامل؛

– أن المؤسسة المتعلمة تتعلم باستمرار، وهذا يعني اكتساب الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة المعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة؛

– أنها مؤسسة تشجع على نقل المعرفة وتبادلها، ويعني ذلك أن النظام يمكن المؤسسة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة، وتبادل كل أنواع المعلومات بين جميع أفراد المؤسسة وتشاركها، وبذلك تكون معارف جميع العاملين متاحة للآخرين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات وبين كل الوظائف والأقسام، وتلعب تقنية المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في هذا المجال؛

– تقيم ذاتها باستمرار, وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك.

3. أهمية المؤسسة المتعلمة

تبرز أهمية المؤسسة المتعلمة فيما يلي:[1]

– المؤسسات المتعلمة تبعث الأمل في العاملين وتبشر بمستقبل أفضل؛

– توفير بيئة آمنة للعاملين في حالة وجود المخاطر الناجمة عن استخدام أفكار وتجارب جديدة؛

– تقوم المؤسسة المتعلمة على مبدأ الاحترام المتبادل على اختلاف المركز الوظيفي أو القيم الثقافية بين العاملين؛

– القدرة على استثمار المعرفة، حيثُ تعد المعرفة من الأساسيات المهمة لأي مؤسسة، كما أن المعرفة مصدر ضروري لزيادة قدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويره، ومن أهم مصادر المعرفة العنصر البشري المصدر القادر على توليد المعرفة.

إن إيجاد المؤسسة المتعلمة يُعد ضرورة ملحة من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل تعقد بيئة العمل، وتسارع التغيرات الناجمة عن العولمة والمنافسة والثورة التكنولوجية، الأمر الذي يحتم على المؤسسات إعادة تنظيمها؛ لتحقيق النجاح, بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية في العمل.

4. أهداف المؤسسة المتعلمة

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص ص83-84.

إن من أهم أهداف المؤسسة المتعلمة العمل على توفير فرص مستمرة للتعلم واستخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، ونقل المعرفة بين أجزاء المؤسسة وبين غيرها من المؤسسات بسرعة وسهولة، واستثمار الموارد البشرية في جميع المستويات بأقصى طاقة ممكنة[1].

يتضح مما سبق أن المؤسسة المتعلمة تؤكد على ضرورة العمل باستمرار على زيادة قدرات العاملين من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، وذلك بمنحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل سوياً لابتكار نماذج وطرق جديدة، كما أن الأفراد فيها يتعلمون باستمرار بحيث يتم اكتساب المعرفة ومشاركتها ونقلها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أجل تعزيز الخبرة وانجاز الأهداف المرجوة بأفضل الطرق والأساليب.

5. المؤسسة المتعلمة والمؤسسة الذكية

يُعد Peter Senge صاحب المفهوم الحديث للمؤسسة المتعلمة الذي ظهر عام 1990 ، والذي عرفها بأنها المؤسسة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي مؤسسات ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته. وأن المؤسسة المتعلمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتمادا على قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي ترغب في تحقيقها.

وهناك من يرى أن المؤسسة الذكية هي المؤسسة المتعلمة (Learning Organization) وأن المؤسسة الذكية تساندها أربع خصائص تتمثل في حب الاستطلاع والثقة والتسامح والترابط.

وفي السياق نفسه هناك من الباحثين من يؤكد على أن المؤسسة الذكية هي المؤسسة المتعلمة التي تتبنى النظام المؤسسي كبديل عن النظام الفردي. حيث أثبتت الأحداث التاريخية للمؤسسات الناجحة والتي استطاعت تجاوز العقبات، وعملت على التغيير وأصبحت مؤسسات متميزة، إذ وجد أن القاسم المشترك بينها هو تبني مبادئ أو أبعاد المؤسسة الذكية التي مكنتها من الاستجابة للمتغيرات البيئية وبلوغ الذكاء[2].

ثالثا/ المؤسسات الناشئة

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، فيصل نايف باسم، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة**، مجلة بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، 2012، ص ص 177-178.

[2] فرعون محمد ثابت وآخرون، **المرجع السابق**، ص ص30-31.

1. تعريف المؤسسة الناشئة (Startups)

تعرف المؤسسة الناشئة startup اصطلاحا حسب القاموس الانجليزي: على أنها مشروع صغير بدأ حديثا، وكلمة star-tup تتكون من جزئين الأول start وهو يشير إلى فكرة الإنطلاق، وup ما يشير لفكرة النمو القوي.وقد بدأ استخدام مصطلح المؤسسات الناشئة بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة مع بداية ظهور شركات رأس المال المخاطر ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك.

وتعرف المؤسسات الناشئة على أنها شركات حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد أعمال أو مجموعة، بهدف تطوير منتَج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق. بحسب طبيعتها، تميل المؤسسات الناشئة التقليدية إلى التمتع بأعمالها المحدودة عند التأسيس وإطلاقها من مبلغ إستثماري أولي يضعه المؤسسون أو أحد من أقاربهم[1].

تقوم المؤسسة الناشئة Startup على أعمال تجارية قابلة للنمو، وتنمو بطريقة سريعة جداً وفعالة بالمقارنة مع شركة تقليدية صغيرة أو متوسطة الحجم.

كما عرفت المؤسسة الناشئة بأنها تلك المؤسسات الفتية المبدعة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومهمتها خلق وتسويق تكنولوجيات جديدة[2].

وأيضا هناك من يعرفها على أنها " مؤسسة فتية وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار حيث يحاول مؤسسوها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة من أجل إنشاء أسواق جديدة[3].

الملاحظ من خلال هذه التعاريف تركيز العديد من الباحثين على أبرز نقاط مشتركة تجسد مفهوم المؤسسات الناشئة كونها تلك المؤسسة أو المشروع أو المنظمة اليافعة وحديثة النشأة، موضوعها منتجات نابعة عن فكرة جديدة سواء كانت سلعا أو خدمات في ظل ظروف المخاطرة، مرتبطة بالتكنولوجيا وحصرها ضمن البعد التكنولوجي، حتى ولو أنه ليس بالضرورة أن تنشط المؤسسة في مجال التكنولوجيا.

2. خصائص المؤسسات الناشئة

---

[1] منى وآخرون بسويح، **واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، المجلد7، العدد3، 2020، ص 405.

[2] علاء الدين بوضياف، محمد زبير، **دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مجلد 4،عدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تسمسيلت، الجزائر، ص 90.

[3] وسيلة بن فاضل، زهير طافر، **التمويل التشاركي كآلية جديدة مبتكرة لتمويل قطاع المؤسسات الناشئة دراسة لتجارب عالمية رائدة**، الملتقى الوطني حول إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2021 ، ص 105.

تتوفر المؤسسات الناشئة على خصوصيات تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، الأمر الذي يجعلها في مكانة هامة وضمن استراتيجيات تنموية في مختلف دول العالم، وعليه برزت خصائص واضحة لصيقة بهذه المؤسسات. أهمها التالي:[1]

- نموها يمتاز بكونه قوي ومحتمل؛
- تقوم على استخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- لا تحتاج لتمويل ضخم، فيمكن قيامها بجمع التبرعات من الشخصيات الشهيرة؛
- تنشط في سوق جديد حيث يصعب تقييم درجة المخاطرة.

3. أهمية المؤسسات الناشئة

أكد الكثير من المهتمين بالشأن الاقتصادي على الدور الذي تقوم به المؤسسات الناشئة في الاقتصاد العالمي وحتى المحلي سواء من جانب توفير مناصب العمل أو من جانب دعم الاقتصاد والمؤسسات الكبرى، و يمكن إبراز أهمية المؤسسات الناشئة في العناصر التالية:[2]

- توفير فرص عمل كبيرة لأفراد المجتمع خاصة في ظل إنخفاض معدلات التوظيف؛
- تنمية وتطوير قدرات الأفراد خاصة أنهم يتميزون بقدرات هائلة تمكنهم بالقيام بأدوار مختلفة ومتميزة داخل المؤسسة الناشئة؛
- المساهمة في تطوير الاقتصاد المحلي و تنويعه والرفع من تنافسيته؛
- مستقبل للمؤسسات الكبرى كون المؤسسات الناشئة تغذي النمو الاقتصادي وتسمح للابتكار بالنمو، ومن الصعب تجاهل تأثير قوة الشركات الناشئة على الاقتصاد.

4. أنواع المؤسسات الناشئة

بفضل التطور الهائل في عالم التكنولوجيا برزت العديد من الأنواع والأشكال المختلفة للمؤسسات الناشئة، تتمثل في:[3]

أ. شركات الأعمال الصغيرة: يمثل أصحاب الحرف والمهن الحرة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي جانب من جوانب الحياة، فلا يسعون إلى تحقيق الربح الوفير بل إلى تحقيق دخل بسيط يمكنهم من عيش حياة كريمة.

---

[1] مولود قنوش وآخرون، **عوامل ومحددات نمو المؤسسات الناشئة**، الكتاب الجماعي حول : المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطور المحلي – حالة منطقة البويرة، جامعة البويرة، الجزائر، 2020، ص52.

[2] منى بسويح وآخرون، **المرجع السابق**، ص ص406-407.

[3] سمير جدلي ، منصف شرفي، تحليل **مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في ظل التجارب الدولية: الصين، كرواتيا والمملكة** المتحدة.، كتاب جماعي بعنوان إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، 2020، ص74.

ب. المؤسسات الناشئة المرتبطة بنمط الحياة: وهي التي تقوم بربط شغف الأشخاص وحبهم لشيء معين بمصدر رزقهم، مثل قيام أحد الأشخاص الحبين للعزف البيانو بإنشاء مركز خاص لتعليم عزف البيانو.

ت. المؤسسات الناشئة القابلة للبيع: نوع من الاستثمار في الأفكار، هدفه الحصول على أفضل العروض لبيع موقعه لاحقا، لهذا يقوم العمل بجد على فكرته للفت أنظار المؤسسات الكبرى الناشطة في هذا المجال، وهذا ما حدث معا مؤسسة "أنستغرام"؛

ث. المؤسسات الناشئة بهدف مجتمعي: يتميز هذا النوع من المؤسسات بأنه لا يسعى إلى تحقيق الربح في المقام الأول وإنما تسعى إلى جعل العالم يبدو بشكل أفضل من خلال ما تقدمه من خدمات اجتماعية مختلفة؛

ج. المؤسسات الناشئة القابلة للتطوير: يتميز أصحاب هذا النوع من المؤسسات بأنهم مقتنعون بأنهم أصحاب فكر معين وهدف ورسالة يجب توصيلها لكل العالم، وأنهم يساهمون بأعمالهم في جعل العالم أفضل للعيش.

5. دورة حياة المؤسسات الناشئة

إن ما يميز المؤسسات الناشئة Startup هو النمو المستمر، إلا أن الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، هذه المراحل هي كالتالي:[1]

أ. المرحلة الأولى: وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة: حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة، وخلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيدا ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من إمكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في الدستقبل. والبحث عن من يمولها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع إمكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

ب. المرحلة الثاينة: مرحلة الانطلاق: في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجه المقاول في هاته المرحلة هو إيجاد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ماديا، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه الدرجلة إلى ما يعرف بالأصدقاء والعائلة، حيث هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل بعضالأشخاص المستعدين للمقامرة بأموالهم خاصة عند البداية حيث تكون

[1] منى بسويح وآخرون، **المرجع السابق**، ص ص 407-409

درجة المخاطرة عالية. كذلك في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الاعلام بالدعاية للمنتج.

ت. المرحلة الثالثة: مرحلة مبكرة من الاقلاع والنمو: يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة ، ويمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد العارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع.

ث. المرحلة الرابعة: الانزلاق:، بالرغم من استمرار الممولين المغامرين(رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها مرحلة الموت، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

ج. المرحلة الخامسة: تسلق المنحدر: يستمر رائد الاعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه واطلاق اصدارات محسنة، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم اطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع.

ح. المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع، في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ النمو بالارتفاع، حيث يحتمل أن 20 إلى 30 %من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

رابعا/ المؤسسات الرائدة

1. تعريف المؤسسات الرائدة

هناك العديد من التعاريف للمؤسسات الرائدة أهمها:

- المؤسسات الرائدة: هي تلك المؤسسات التي تبني شيئا ذا قيمة من لا شيء، وتقوم على اغتنام الفرص بناء على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر على الأنشطة الريادية[1].

- هي تلك المؤسسات المعروفة بين منافسيها بفضل موقعها الريادي، والتي تهيمن على السوق[2].

[1] بوعبد الله ودان وآخرون، **استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية: دراسة نموذجية لملبنة صومام جيجل**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد5، العدد3 ، 2016، ص76.

[2] Jean jack lambin, **Marketing stratégique et opérationnel**, dunod , Paris , Françe, 2008 , p 338

- هي المؤسسة التي تمتلك القدرة على اقتناص الفرص في البيئة المحيطة واستثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال رأس مالها البشري المتمثل بصناع المعرفة الذين يقدمون بدورهم الحلول الإبداعية للمشاكل والذين لا يخشون المجازفة وخلق التميز الذي يحقق التفوق للمؤسسة في توجهها الريادي[1].

- هي تلك المؤسسات التي تتميز بالإبتكار المتكرر والشامل حيث يعتبر الإبتكار عاملا أساسيا للمؤسسات ذات التوجه الريادي حيث أنه يعكس الوسائل التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى إيجاد فرص جديدة[2].

- هي تلك المؤسسات التي تعمل على إيجاد مخاطرة جديدة وتنفيذ تكنولوجيا جديدة[3].

- هي كيانات حاضنة لمشاريع وأعمال ريادية تدعم وتساهم بقوة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية المستدامة عن طريق البحث عن موارد جديدة وامتلاك قدرات جوهرية تستخدمها في توليد الفرص الريادية من خلال تنمية الأسواق وإيجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين السلع والخدمات سواء كان ذلك ضمن نطاق محلي أو دولي، وكذلك دعم الإبداع والإبتكار[4].

- المؤسسات الرائدة هي تلك المؤسسات التي تتميز بالإبداع في منتجاتها والتي تدخل في مغامرات خطرة، وعادة ما تكون قائدة السوق في مجال الإبداع و التجديد و تتميز بالسلوك التنافسي والتحدي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية[5].

مما سبق يمكن القول أن المؤسسات الرائدة هي تلك المؤسسات التي تتميز بالإبداع والابتكار في منتجاتها وعادة ما تكون رائدة في بيئة عملها من حيث الجودة والسعر والمنافسة،

---

[1] أحمد عبد الله الشمري وآخرون، **دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة أمنية للإتصالات**، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، المجلد9، العدد1، 2017، ص62.

[2] Cantaleano, K. R.; Rodrigues, G. P.; Martins, T. S,**The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation**, Revista de Administração Mackenzie, vol19, 2018,p7.

[3] بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص22.

[4] عبد المحسن الناصر عامر عبد الرزاق، **سرد القصص المنظمية في إطار تنمية روح المبادرة (الريادة): دراسة حالة البنك الإسلامي للتنمية**، جامعة البصرة، البصرة، العراق، 2015، ص15.

[5] إلهام فخري طملية، **التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل إستراتيجي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص48.

كما تمتلك القدرة على تعظيم العوائد والأرباح من خلال الاستغلال الأمثل للفرص وتحقيق التميز.

2. الفرق بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الرائدة

تختلف المؤسسات التقليدية عن المؤسسات الرائدة في العديد من الجوانب يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الرائدة

الخصائص التنظيمية	المؤسسة التقليدية	المؤسسة الرائدة
الإستراتيجية	- دفاعية، الحفاظ على الحصة السوقية أولوية؛ - تحقيق التغيير والتنوع من خلال الإندماجات والاستحواذ.	- تبحث عن مشروعات جديدة بشكل مستمر؛ - الحفاظ على الحصة السوقية الحالية من خلال التكيف مع الأسواق.
المسح البيئي	- النظر إلى التغيير باعتباره تهديدا؛ - مسح البيئة الخارجية لتحديد التهديدات.	- النظر إلى التغيير باعتباره فرصا؛ - مسح البيئة الخارجية والداخلية بحثا عن فرص جديدة.
الفعالية والرقابة	- نظرة قصيرة الأجل بالدرجة الأولى (معايير ربع سنوية وسنوية لتقييم الأداء)	- نظرة طويلة الأجل بالدرجة الأولى (معايير التكيف والقدرة على البقاء والاستمرار)
المخاطرة	شيء ينبغي تقليله	وسيلة للنمو والتكيف والبقاء والإستمرار إذا أحسن استغلالها
الثقافة التنظيمية	–موضوعية وتحليلية؛ –تهدف الثقافة التنظيمية إلى الحفاظ على الوضع الحالي.	– هناك حاجة أيضا للمؤثرات والعوامل العاطفية؛ – تهدف الثقافة التنظيمية إلى تدعيم ورعاية الإبتكار والقدرة على التكيف.
الهيكل والاتصالات	- أهمية خطوط السلطة الرسمية؛ - أهمية قنوات الإتصال الرسمية.	- تسيطر الهياكل غير الرسمية والاتصالات الأفقية على التصرفات والقرارات.
صناعة القرارات	- تضع الإدارة العليا مؤشرات ضيقة للتنظيم؛ - هذه المؤشرات الضيقة قد تسمح أو لا تسمح بمرور المعلومات من أسفل التنظيم إلى أعلى	- تضع الإدارة العليا الرؤية والرسالة التنظيمية؛ - يوجد تشجيع لمشاركة العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم والاستفادة من هذه المشاركة.
الأفراد	ينظر إليهم على أنهم مورد وفير يمكن الحصول عليه وتغييره بسهولة	ينظر إليهم على أنهم أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها واستخدامها بفعالية
القدرة على الإبداع	شيء يجب تنجنبه	شيء يجب تدعيمه وتطويره وتشجعيه

المصدر: عمرو علاء الدين زيدان، **ريادة الأعمال**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص243.

3. خصائص المؤسسات الرائدة

تتجسد الخصائص التي تتمتع بها المؤسسات الرائدة فيما يلي:[1]

أ.المخاطرة المحسوبة: إذ أن المؤسسات التي تتبنى التوجه الريادي تدرك تماما أن هناك مخاطر فيما تقوم به، بيد أنها تأخذ هذه المخاطر في الحسبان، وتستعد لها وتعمل جاهدة لتجنبها.

ب.التركيز على الإبداع في تطوير الأفكار: باعتماد رواد الأعمال على حدسهم نتيجة لخبراتهم السابقة.

ت.القدرة على تحويل الخطط التسويقية إلى حقائق ملموس: ومزجها بالمهارات الإدارية والتسويقية المتجددة.

ث.القدرة على اقتناص الفرص: هذا المدخل يبحث عن أساليب جديدة غير مسبوقة لإضافة قيمة للعملاء المناسبين والمرغوب فيهم وبناء حصة من العملاء المجدين اقتصاديا لأعمال المؤسسة.

إن هذه الخصائص المختلفة للتوجه الريادي المرتبطة بالابتكار والمبادرة وتحمل المخاطرة لها تأثير إيجابي على التنافسية في الأعمال نحو تحقيق النمو في المؤسسات.

على خلاف الخصائص السابقة هناك من الباحثين من يرى أن أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الرائدة عن باقي المؤسسات ما يلي:[2]

أ. التميز (التفرد): إن مفهوم التفرد بالنسبة للمؤسسة يأتي من خلال تميزها عن المؤسسات الأخرى وقدرتها أن تكون الخيار الأفضل للزبائن والعاملين والمساهمين. والتفرد يمكن أن يكون حقيقيا عندما تتوافر خصائص قابلة للقياس سواء للخدمة أو المنتج، ويمكن أن يكون قابلا للإدراك من خلال الجودة والعلامة التجارية وقيم المنظمة والخبرة التسويقية.

ب. الابتكار والإبداع: يعتبر الابتكار بعدا أساسيا للمؤسسة الرائدة لأنها تعكس البحث عن الفرص والأفكار والخبرات الجديدة والتي يمكن أن تتجلى في شكل الابتكار في المنتجات والخدمات والعمليات.

إن جميع الابتكارات تبدأ أصلا بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يعتبر الابتكار هو التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة، ومن هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، فهو ضروري للابتكار ولكنه

---

[1] حامد كريم الحدراوي، **الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد 27، 2014، ص98.

[2] إيمان نورالدين، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية:** دراسة ميدانية مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الاجنبية الناشطة في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص ص99-109.

غير كاف في حد ذاته، حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل جهد وتكلفة.

كما يعبر الإبداع عن عملية تطوير وتدفق الأفكار الجديدة في المؤسسة، ويتحقق نتيجة تبني المؤسسة الابتكار والتجربة والتفوق التكنولوجي والبحث والتطوير ودعمها بشكل مستمر في مجال تطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها لأجل وضع الحلول الإبداعية لاحتياجات الزبائن ومشاكله المستقبلية. من هنا نجد أن الابتكار والإبداع مصطلحين متداخلين، حيث ميز بعض الباحثين بينهما باعتبار أن الإبداع حالة خاصة من الابتكار، في حين نجد البعض الأخر اعتبر المصطلحين مترادفين.

ت. الاستباقية (المبادأة): تصف الاستباقية خصائص الأعمال الرائدة لتوقع الفرص المستقبلية سواء من حيث المنتجات أو التقنيات أو من حيث الأسواق وطلب المستهلك. كانت هذه الخاصية في قلب الفكر الاقتصادي في هذا المجال، فرائد الأعمال كان ينظر إليه على أنه شخص يحدد الفرص في السوق ويتابعها بشكل استباقي، وهي تعكس مستوى المؤسسة حيث أن المؤسسات الإستباقية هي الرائدة في السوق، وتتميز باتخاذ المبادرة من خلال توقع واستغلال فرص جديدة والمشاركة في الأسواق الناشئة. وتساعد الاستباقية في منح المؤسسة القدرة على تقديم عروض جديدة للأسواق تتفوق من خلالها على المنافسين.

ث. تحمل المخاطرة: أشار (Xaba&Maindi) أن المخاطرة هي عملية اتخاذ قرارات جريئة لغرض الإقدام على فرص معينة في سوق الأعمال أو فتح مشروع جديد لغرض الوصول إلى نتيجة ايجابية. والمخاطرة تمثل إطار للتوجه الريادي الذي يشير للرغبة في المغامرة بالمجهول دون معرفة النتائج المحتملة، وتظهر رغبة العاملين والمؤسسة بتقبل المخاطرة عند إتباع الفرص الرائدة وهذه المخاطرة يمكن أن تتضمن مستويات مؤثرة من الديون وتخصيص كمية كبيرة من الموارد في مشروعات غير مكتملة، والمخاطر هي الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأة وتحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع.

4. معيقات التحول نحو المؤسسة الرائدة

قد تواجه المؤسسات عند توجهها نحو الريادة عدة معيقات قد تحد من قدرتها، حيث تتطلب عملية تحقيق الريادة من المؤسسات فهم العوامل التي تعيقها ومنه العمل على مواجهتها. في هذا السياق قسم kurakto&Goldsby المعيقات التي قد تواجهها المؤسسة إلى ستة مجموعات هي:[1]

[1] خالد جميل عبد القادر، **تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والإقتصاد**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد11، 2014، ص199.

أ. النظم الإدارية: فالنظم الإدارية توفر الإستقرار والنظام والتنسيق، ويمكن أن تزيد من تعقيد البيئة الداخلية للمؤسسة، كما يمكن أن تؤدي إلى مشكلات أخلاقية وتسبب أضرارا للمؤسسة نتيجة تركيزها على الأعداد والكم على حساب الجوانب الأخلاقية في المؤسسة.

ب. الهياكل: تحدد الهياكل المسؤولية عن الأنشطة الريادية، فعند عدم تفويض المدراء المستوى الكافي من السلطة يشكل ذلك عائقا إضافيا، إذ أن تقييد قنوات الإتصال وضعف المسؤولية والافتقار إلى السلطة في استخدام أساليب جديدة أو في معالجة العقبات إلى جانب عدم توفر الموارد تعيق من قدرة المؤسسة على تبني الريادة والإستعداد للإستجابة الإستباقية.

ت. السياسات والإجراءات: قد يقوم المدير بإحباط المبدعين مما يجعلهم ينحرفون عن الهيكل التنظيمي الرسمي، إذ يمكن أن يحدث الشعور بالإحباط والتناقض والإزدواجية، فقد يهتم المدير بتلبية التوقعات التنظيمية ويضع معايير متعارضة وقد يهتم بالأفكار الجديدة دون الإهتمام بآثارها على المؤسسة في الأمد البعيد.

ث. غياب التوجه الإستراتيجي: عندما لا توجد رؤية واضحة للإدارة العليا وضعف الإلتزام وكذلك في حالة عدم وجود قدوة في الإدارة العليا، وضعف التوجيه الهادف من الإدارة العليا مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، وكذلك غياب الأهداف الخاصة بالإبداع والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وعندما لا تسعى الإدارة على نحو جدي لتذليل القيود التقليدية وكسرها للإستفادة من الفرص المتاحة فإن ذلك يشكل عائقا كبيرا لتحقيق الريادة.

ج. الأفراد: قد يكون الأفراد من أكثر المعيقات تأثيرا مقارنة بالمعيقات الأخرى، وبخاصة عندما يتسابقون في تخزين واكتناز الموارد والمعلومات الخاصة والمعرفة الضمنية ومقاومة قنوات الإتصال ويشكلون جهودا تعاونية مريبة ووجود تحيز من شأنه إعاقة عملية الريادة.

ح. الثقافة: تكون عندما تفشل المؤسسة في تحديد بوضوح ما الذي يدعم تحقيق التوافق حول أولويات القيم من عدمها، ففي هذه الحالة لا يتم التركيز على ريادة المؤسسة مما يعني أن المؤسسة تواجه مشكلة في تحديد القيمة وضعف المواءمة والصراع مع الإدارة، وهذا ما يخلق معيقات تؤدي إلى تعذر التحول نحو المؤسسة الرائدة.

5. عوامل نجاح ريادة الأعمال المؤسسية

يتوقف نجاح ريادة الأعمال على توافر مجموعة من الشروط في رائد الأعمال والتي تتمثل في:[1]

- يجب أن يكون رائد الأعمال المشرف على المشروع ذو خبرة ومعرفة واسعة تؤهله لتنفيذ الفكرة بالشكل الصحيح مع تفادي أكبر قدر من المخاطر؛

[1] ياسين بوعبدلي، **المرجع السابق** ، ص108.

- يجب أن يقوم رائد الأعمال بدراسة المشروع جيدا والوقوف على كافة تفاصيله لكي يستطيع تحديد المخاطر والعقبات التي تعترض وتهدد نجاحه؛
- يشترط في رائد الأعمال الناجح اللباقة حيث يجب عليه استيعاب كافة عناصر المؤسسة وبناء علاقات اجتماعية معهم؛
- يسعى الريادي الناجح دائما إلى دراسة التجارب والمشاريع السابقة لمعلرفة أسباب الفشل لتفاديها؛
- يستفيد رائد الأعمال الناجح من علاقاته في السوق في التعرف على مواطن قوة وضعف منافسيه لكي يستطيع الوقوف أمامهم والتغلب عليهم؛
- دراسة مصادر التمويل المتوفرة ومحاولة إيجاد مصادر أخرى لتمويل الأفكار والمشروعات الجديدة.

قائمة المصادروالمراجع

- **أولا/ باللغة العربية**

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، ط1، الرياضي مكتبة العبيدان، المملكة العربية السعودية، 2004

2. أحمد دروم، بلقاسم العسالي، **أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد1، العدد1، 2010

3. أحمد طرطار، **تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.

4. أحمد عبد الله الشمري وآخرون، **دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة أمنية للإتصالات**، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية والإدارية والمالية، المجلد9، العدد1، 2017

5. أحمد عسيري، ياسر حسين سالم المعمري، **واقع تطبيق أخلاقيات العمل في قطاع التعليم بمحافظة عسير**، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 04، العدد01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجلفة، الجزائر، 2020

6. إدجار شين، **الثقافة التنظيمية والقيادة**، ترجمة: محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2011

7. إسماعيل عبد الرحمان حربي عريقات، **مفاهيم ونظم اقتصادية** ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون سنة نشر

8. إسماعيل عرباجي، **اقتصاد المؤسسة**، ط2، بدون دار نشر، بدون سنة نشر.

9. إلهام فخري طملية، **التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل إستراتيجي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009

10. إنتصار فتحي محمد أبو شعبان، **تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سنجي: دراسة حالة على مدارس القدس**، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2016

11. إيمان نورالدين، **دور إدارة المعرفة في تحقيق الريادة للمؤسسات البنكية:** دراسة ميدانية مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الاجنبية الناشطة في ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018

12. إيناس محمد أمين، أحمد ردايدة، **أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016.

13. باسم الحميري، **الإدارة والوظائف والممارسة**، دار الحامد للتوزيع، عمان، الأردن، 2015

14. بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008

15. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، **التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008

16. بوحنية قوي، **ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء**، مجلة الباحث،العدد2، 2003

17. بوعبد الله ودان وآخرون، **استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية: دراسة نموذجية لملبنة صومام جيجل**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد5، العدد3 ، 2016

18. جيلالي بهاز، **اقتصاد المؤسسة**، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2022/2021

19. حامد كريم الحدراوي، **الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد 27، 2014

20. حمد راشد الغدير، **إدارة الشراء والتخزين**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، دون سنة نشر

21. خالد جميل عبد القادر، **تحديد معوقات التحول نحو المنظمة الريادية: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والإقتصاد**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد11، 2014

22. خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، ط1، بغداد، العراق، 1991

23. رؤوف كعوان، **القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية**، مجلة الحقيقة، المجلد15، العدد36، 2016

24. زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011

25. زبير محمد، **سمات الثقافة التنظيمية السائدة لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة الشلف**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد3، العدد2، 2014

26. زكي خليل المساعد، **التسويق في المفهوم الشامل**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997

27. سامية فلياشي، **مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018/2017

28. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005

29. السعودية، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، المملكة العربية السعودية، العدد 55، جانفي1994

30. سكينة بن حمود، **مدخل للتسيير والعمليات الإدارية**، دار الأمة، الجزائر، 2012

31. سمير جدلي ، منصف شرفي، تحليل **مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في ظل التجارب الدولية: الصين، كرواتيا والمملكة** المتحدة.، كتاب جماعي بعنوان إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، 2020

32. سميرة عميش، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015 /2016،

33. سيد فتحي الخولي، **أثر الانفاق على البحث والتطوير والصيانة و التدريب على أداء شركات القطاع الخاص في المملكة العربية**

34. الصباغ، عماد عبد الوهاب، **علم المعلومات**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002

35. صلاح الشنواني، **الأصول العلمية للشراء و التخزين**، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999

36. صلاح عبد القادر النعيمي، فيصل نايف باسم، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة**، مجلة بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، 2012

37. صمويل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

38. ضرار العتيبي وآخرون، **العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

39. طارق عبد العال حماد، **موسوعة معايير المراجعة**، الجزء الأول، الدار الجامعية، مصر، 2004

40. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005

41. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات العمل**، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015

42. عادل خليل ثابت، **سيكولوجيا الإدارة المعاصرة**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008

43. عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد و تسيير المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998

44. عبد السلام أبو قحف، **التسويق مدخل تطبيقي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2022

45. عبد القادر خربيش، **إسهامات الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة**، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد1، العدد1، 2013

46. عبد الله علي، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية**، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 1999

47. عبد المحسن الناصر عامر عبد الرزاق، **سرد القصص المنظمية في إطار تنمية روح المبادرة (الريادة): دراسة حالة البنك الإسلامي للتنمية**، جامعة البصرة، البصرة، العراق، 2015

48. عبد المطلب عبد الحميد، **النظرية الاقتصادية**، الدار الجامعية، مصر، 2007

49. عبد النور مدب، خالد طاهري، **دراسة تقييمية للوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة**، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء ، الجزائر، 2005

50. علاء الدين بوضياف، محمد زبير، **دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، مجلد 4،عدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة تسمسيلت، الجزائر

51. علاء الدين خبابة، **أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد3، العدد5، 2016

52. عمار زيتوني، **مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09 ،مارس 2006

53. عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013

54. عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993

55. عمر همشري، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000

56. عمرو علاء الدين زيدان، **ريادة الأعمال**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.

57. فرعون محمد ثابت وآخرون، **صياغة إستراتيجية ريادية الإعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد10، العدد33 ، العراق، 2015

58. فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000

59. فوزي محيريق، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015

60. فوزي محيريق، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2015

61. ليلى هادف، فاطمة الزهراء بوغازي، **مساهمة المنظمة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة IRIS**، مجلة إبن خلدون للإبداع والتنمية، المجلد5، العدد1، 2023

62. محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005

63. محمد بوشريبة، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2019-2020

64. محمد جواد بلقايد، **دور المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2019

65. محمد شويح، **مبادئ إدارة الأعمال، ط1**، جسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2015

66. محمد عصام أحمد المعاضيدي، **أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة**، مذكرة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005

67. محمد فريد الصحن، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996

68. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008

69. محمد قويدري، **واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية**، ورقة بحثية مقدمةفي إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 9-10 مارس 2004

70. محمد هاني محمد، زيد منير عبوي، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس متوازن**، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015

71. محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002

72. محمود فياض وآخرون، **مبادئ الإدارة (وظائف المدير)**، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010

73. مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009

74. مدحت محمد أبو النصر، **المنظمات الذكية في ضوء عصر المعرفة والذكاء الإصطناعي**، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد3، العدد9، 2022.

75. مروان محمد النور، **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد2، 2012

76. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

77. منى وآخرون بسويح، **واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الإقتصادية، المجلد7، العدد3، 2020

78. المهدي الطاهر غنية، **مبادئ الإدارة**، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003

79. مهدي حسن زويلف، علي السليم العلاونة، **إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)**، ط1، دار الفكر الجامعي ، مصر، 1998

80. مولود قنوش وآخرون، **عوامل ومحددات نمو المؤسسات الناشئة**، الكتاب الجماعي حول : المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطور المحلي – حالة منطقة البويرة، جامعة البويرة، الجزائر، 2020

81. نادية لطفي عبد الوهاب، شاهيناز فاضل أحمد: **دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الإستراتيجية**، مجلة وميض الفكر، العدد6، بيروت، لبنان، 2020

82. ناصر دادي عدون، **إقتصاد المؤسسة**، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

83. نائل عبد الحافظ العواملة، **الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009

84. نائل عبد الحافظ العواملة، **الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009

85. نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005

86. نشوان محمد عبد العالي، الثقافة **التنظيمية ودورها في تطبيق تقانة الإنحرافات الستة بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد37، العدد119، 2018

87. نعمة الله نجيب إبراهيم ، **أسس علم الاقتصاد** ، مكتبة ومطبعة الإشعاع: الإسكندرية ، مصر، 1995

88. وسيلة بن فاضل، زهير طافر، **التمويل التشاركي كآلية جديدة مبتكرة لتمويل قطاع المؤسسات الناشئة دراسة لتجارب عالمية رائدة**، الملتقى الوطني حول إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2021

89. وليام أوشي، **النموذج الياباني في الإدارة**، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية

90. وليام، شاو، **أخلاقيات منظمات الأعمال**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2005

91. ياسين بوعبدلي، **إقتصاد المؤسسة**، مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثانية جذع مشترك جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2022-2023

- **ثانيا/ باللغة الأجنبية**

1. Bienaymé Alain, **La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme**, Tome 1, Bordas, 1971
2. Cantaleano, K. R.; Rodrigues, G. P.; Martins, T. S,**The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation**, Revista de Administração Mackenzie, vol19, 2018
3. Jean jack lambin, **Marketing stratégique et opérationnel**, dunod , Paris , Françe, 2008
4. JOHN P.Kotter et JAMES L.Heskett**, le second souffle de l'entreprise :culture et performances**, traduit par lanrence nicolait,Paris, Françe, 1993
5. Kools , M & Stoll: **What Make aschool a Learning Organization**, OECD Publishing, Paris , Françe, 2016
6. Mathé Jean-Charles, **Politique générale de l'entreprise**, Economica, Paris, Françe , 1987
7. PIERRE CONSO, **Gestion financière de l'entreprise**, 8ème édition, Dunod, Paris, Françe, 2000
8. Samuel Karine Evrard, **Stratégie de l'entreprise**, Presses Universitaires de Grenoble, Paris, Françe , 2006