



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة -1-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مطبوعة في مقياس:
اقتصاد المؤسسة

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى LMD

من إعداد:

الدكتورة. أمينة بلعيد

السنة الجامعية 2025/2024

وقد وردت هذه المطبوعة في نطاق اقتصاد المؤسسة من أجل تسليط الضوء على مختلف جوانب

المؤسسة لإيضاح مفهومها والعناصر ذات الصلة بها، وإظهار أهم آليات إدارتها ونشاطها .

تشمل هذه المطبوعة، مفاهيم رئيسية حول اقتصاد المؤسسة، وباعتبار المؤسسة هي النواة الأساسية

في الإقتصاد، وإن ازدهار أي مؤسسة يكمن في طريقة إدارتها.

وتهدف هذه المطبوعة لتعريف الطلاب بالمفاهيم المتعلقة باقتصاد المؤسسة بدءاً من التعرف على

المؤسسة وأهميتها وأهدافها، وصولاً إلى التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة، فُسمت المطبوعة لمجموعة

من المحاور كل محور يحتوي على معلومات الهامة المتعلقة بالمحور.

لقد تم تقسيم هذه المحاضرات الى احدى عشر محورا، حيث يتناول المحور الأول مفهوم

المؤسسة المحور الثاني نشأة وتطور المؤسسة. ويتناول المحور الثالث المؤسسة والمحيط الداخلي، أما المحيط

الخارجي للمؤسسة فقد تم تناوله في المحور الرابع، كما يتطرق المحور الخامس تصنيفات المؤسسة، المحور

السادس هياكل وتنظيم المؤسسة ثم وظائف المؤسسة ومواردها في المحور السابع، المحور الثامن أدوات التحليل

الاقتصادي للمؤسسة. أما المحور التاسع فقد تناولنا فيه دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة، ثم تطرقنا إلى ثقافة

وأخلاقيات المؤسسة، وفي النهاية التوجهات الحديثة لاقتصاد المؤسسة في المحور الحادي عشر.

فهرس المحتويات

2	مقدمة
7	المحور الاول: مفهوم المؤسسة
8	تمهيد
8	أولا- مفهوم المؤسسة
10	ثانيا- أهداف المؤسسة
14	المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة
15	تمهيد
16	أولا- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
16	ثانيا- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية
19	ثالثا- التكتلات والشركات متعددة الجنسيات
22	المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي
23	تمهيد
24	أولا- محيط المؤسسة
26	ثانيا- محيط المؤسسة الداخلي
34	المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي
35	تمهيد
36	أولا- محيط الخارجي

36	ثانيا :مكونات المحيط الخارجي.....
40	المحور الخامس: تصنيفات المؤسسة.....
41	تمهيد.....
42	أولا-على حسب الشكل القانوني.....
43	ثانيا-على حسب معيار الملكية.....
43	ثالثا-على حسب المعيار الاقتصادي.....
44	رابعا-على حسب معيار الحجم.....
46	المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة.....
47	تمهيد.....
48	أولا-ماهية التنظيم.....
53	ثانيا-الهيكل التنظيمي.....
58	المحور السابع:وظائف المؤسسة ومواردها.....
59	تمهيد.....
60	أولا -وظيفة التموين.....
62	ثانيا-وظيفة التخزين.....
63	ثالثا-وظيفة الإنتاج.....
66	رابعا-وظيفة التسويق.....
69	خامسا-وظيفة الموارد البشرية.....
74	سادسا-وظيفة المالية.....

76.....	سابعا-وظيفة البحث و التطوير.....
80.....	المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.....
81.....	تمهيد.....
82.....	أولا-ماهية التحليل الاقتصادي.....
87.....	ثانيا-أدوات التحليل الاقتصادي.....
89.....	المحور التاسع:دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة.....
90.....	تمهيد.....
91.....	أولا-دورة حياة المؤسسة.....
95.....	ثانيا-أنماط نمو المؤسسة.....
100.....	المحور العاشر: ثقافة أخلاقيات المؤسسة.....
101.....	تمهيد.....
102.....	أولا-ثقافة المؤسسة.....
105.....	ثانيا-أخلاقيات المؤسسة.....
111.....	المحور الحادي عشر:التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.....
112.....	تمهيد.....
113.....	أولا-اقتصاد المعرفة.....
115.....	ثانيا-المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....
121.....	ثالثا-المؤسسة المتعلمة.....
128.....	خاتمة.....

129.....قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
27	محيط المؤسسة
52	عناصر عملية التنظيم
55	هيكل تنظيمي البسيط
55	هيكل التنظيمي الوظيفي
56	الهيكل التنظيمي على اساس سلعة منتجة
56	الهيكل التنظيمي على اساس العملاء
57	الهيكل التنظيمي الجغرافي
57	الهيكل التنظيمي المصنوعي
86	أنواع التحليل الاقتصادي
95	مراحل دورة حياة المؤسسة
121	خصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
105	الفروق الأساسية بين ثقافة المؤسسة الإيجابية . والسلبية

المحور الأول:

مفهوم المؤسسة

تمهيد:

تُعتبر المؤسسة ركيزة أساسية في التكوين الاقتصادي والاجتماعي لأي بلد، حيث تمثل الكيان الرئيسي الذي تُنفذ من خلاله شتى الفعاليات الاقتصادية، سواء في القطاع الإنتاجي أو الخدمي. وتأخذ المؤسسة أهميتها من كونها الكيان الذي يجمع الموارد البشرية والمادية والمالية، ويوجهها نحو بلوغ أهداف معينة، غالباً ما تتجسد في تحقيق الربح والاستمرارية والمشاركة في التنمية. إضافة إلى ذلك، يتخطى دور المؤسسة الجانب الاقتصادي، لتؤدي مهام اجتماعية وثقافية وبيئية، ما يجعلها جهة فاعلة جوهرية في النسيج المجتمعي. ويُعد استيعاب مفهوم المؤسسة، بمختلف جوانبها التنظيمية والوظيفية، مدخلاً ضرورياً لدراسة الاقتصاد المعاصر وتحليل آليات السوق ومجالات التدخل الإداري والتطويري.

أولاً- مفهوم المؤسسة

1- تعريف المؤسسة:

تُعَدُّ المؤسسة من أبرز دعائم الاقتصاد الوطني، حيث تؤدي دوراً جوهرياً في تنمية الاقتصاد الوطني. لقد

تنوعت تعريفات من قبل الباحثين، ونذكر منها:

- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل موقع لممارسة نشاط اقتصادي و لهذا الموقع سجلات مستقلة.

- أما "ماركس" فيعرفها على أنها: «عدد كبير من العمال يعملون في ذات الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس الموقع، من أجل إنتاج نفس صنف السلع.

- كما يعرفها "ناصر دادي عدون" على أنها: " المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات بين أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة مناسبة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف النطاق الزمني والمكاني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع النشاط".¹

2- خصائص المؤسسة:

تتميز المؤسسة بمجموعة من الصفات وهي كما يلي²:

- العمل على تحقيق المرونة في الشغل و تخفيف المصاريف، الأمر الذي يساعد في التواءم مع التطورات في السوق؛

- التميز بالفعالية و الكفاءة، عن طريق التأقلم مع الظروف يساعد في تحقيق الكفاءة بفاعلية؛

¹ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 11

² محمد سيد عبد النبي: إعادة إبتكار المؤسسات للوصول للتميز، دار الكتب المصرية، مصر، 2019، ص 12-

-الإسهام في دعم التنمية المحلية و الإقليمية في جميع المناطق؛

-سهولة مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة و مبتكرة في مختلف القطاعات الإستثمارية؛

-القدرة على الإبتكار من خلال الإستفادة من التجارب الناجحة، مما يساهم في تحقيق رضا الزبائن و العملاء؛

-الإتصال المباشر مع العملاء، عن طريق العمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم، و البحث عن أفضل الوسائل

التي تساعد على خدمتهم؛

-السهولة في التأسيس، إذ لا تتطلب المؤسسات (و خصوصا الصغيرة) منها رأس مال كبير، بل من الممكن

الإعتماد على رأس مال صغير، مثل المدخرات الشخصية؛

-سهولة التواجد في السوق، بسبب عدم وجود أصول كبيرة، أو كثيرة للمؤسسات عند بدايتها، الأمر الذي يساعد

على وجودها في السوق بأسهل الطرق الممكنة؛

- التخصص في مجال ما، و يساهم في تحقيق الجودة في تقديم منتجات، أو خدمات ذات مميزات عالية..

ثانيا-أهداف المؤسسة:

إن أهداف المؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها فإنها تنشأ لغرض تحقيق غاية معينة أو هدف

رئيسي، يتم تحقيقه عبر جملة من الأهداف الفرعية التي تصب في مسار الهدف الرئيسي¹.

1-الأهداف الاقتصادية:²

1-1-تحقيق الربح: تحتاج استمرارية المؤسسة في السوق لمستوى محدد من الربح، وهو الغاية الأساسية

للمؤسسة وهو لا يعكس بالضرورة جودة إدارتها، أي أنه في بعض الأوقات يكون نابعا من الإدارة الجيدة، وفي

أوقات أخرى يأتي نتيجة لوضعية المؤسسة في السوق.

¹ خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص19.

² - خليف عيسى: تسيير المؤسسة، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2003، ص-ص 4-5

1-2 -تحقيق حاجات المجتمع: عندما تقوم المؤسسة بعملية بيع منتجاتها (بضائع وخدمات) المادية واللامادية فهي حتمًا تلبى متطلبات المجتمع سواء المحلي أو قطري أو عالمي، فهي أنجزت غايتين في آنٍ واحد وهما تلبية احتياجات أفراد المجتمع وتحقيق الأرباح.

1-3-عقلنة الإنتاج: ولا يتم ذلك إلا بالاستخدام السديد لوسائل الإنتاج، وزيادة إنتاجها عن طريق عملية تخطيط الإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى متابعة عملية تطبيق الخطط، سعيًا منها لتجنب الوقوع في أي صعوبات اقتصادية أو مالية.

2-الأهداف الاجتماعية:

1-2 -ضمان مستوى مقبول من الأجور: يأخذ العمال أجرًا جازمًا عملهم بالمؤسسة فهم بذلك

المستفيدون الأوائل من نشاطها، ويعد هذا الأجر حقًا قانونيًا وشرعيًا وعرفيًا

2-2-تحسين المستوى المعيشي للعمال: تتنامى رغبات ومتطلبات العمال دومًا بسبب التطور التقني

المتسارع بظهور سلع حديثة، ما يسفر عن تقدمهم المدني وتعديل أذواقهم ورفع مستواها. وتبعًا لذلك، يرتقي

مستوى استهلاكهم، مما يستدعي تنوع وتحسين الإنتاج بما يتوافق مع إمكانيات مادية ومالية كبيرة للعمال أو

المؤسسة.

2-3-إقامة أشكال استهلاكية معينة: إن المؤسسات وهي تنتج سلعًا جديدة، لا بد أن تخلق أنماط

استهلاك متنوعة لفئات المجتمع، وذلك عبر التأثير على أذواقهم عن طريق الدعاية والترويج، وهذا يكسب المجتمع

عادات شرائية مناسبة أو غير مناسبة أحيانًا، والتي تزيد مبيعات الشركات.

2-4- توفير التأمينات والمرافق للعمال: تسعى المؤسسات للحفاظ على موظفيها عبر تقديم بعض

الضمانات مثل التأمين الصحي، التأمين ضد إصابات العمل، علاوة على منح التقاعد وتخصيص مساكن لهم، وليس هذا فحسب فالمنشأة تعمل على توفير وسائل ترويحية وثقافية فضلا عن تخصيص أوقات الرياضة لهم.

من ناحية أخرى تعمل المؤسسة على تدريب عمالها المبتدئين وتأهيل عمالها القدامى بما يتماشى مع

التطورات الحديثة في الإدارة

3- الأهداف التكنولوجية:

مع تقدم المؤسسات و بروز منافسة شديدة في السوق، اتجهت المؤسسات لوضع قسم متخصص في تطوير

الوسائل والأساليب الإنتاجية بصورة علمية وتخصص ميزانيات ضخمة لذلك، نظرا لما يحصل عليه البحث والتطوير من أهمية كبيرة في تحقيق مستويات مرتفعة من الأرباح.

كذلك، تدعم المؤسسات السياسة الوطنية في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، من خلال خطة الدولة

طويلة أو متوسطة الأجل وذلك بدعم الأبحاث والدراسات الخاصة بهذا المجال ابتداءً من مؤسسات البحث العلمي كالجامعات على سبيل المثال.

4- أدوار ومهام المؤسسة

تؤدي المؤسسة مهمتين، واحدة اقتصادية وأخرى اجتماعية:

4-1- المهمة الاقتصادية: وتكون وجهة ملاكها، عمالها ومستهلكيها

4-1-1- بالنسبة لملاكها: يُعد تحقيق الربح من أهم المهام التي ينبغي أن تؤديها المؤسسة لأن هؤلاء

الملاك قبلوا المجازفة بأموالهم عندما قرروا إنشاء هذه المؤسسة.

4-1-2-جهة عمالها: يجب على المؤسسة أن تقدم لهم الظروف الحسنة من الناحية المادية والنفسية

والمالية، لأن قوة العمل هي عنصر أساسي في عملية الإنتاج.

4-1-3-جهة المستهلكين: يلزم على المؤسسة تلبية طلباتهم من حيث الكمية والجودة وبأسعار معقولة.

4-2-المهمة الاجتماعية:

المهام الاجتماعية للمؤسسة تشير إلى الأنشطة والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحقيق تأثير إيجابي

في المجتمع، إلى جانب تحقيق أهدافها الاقتصادية. يمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

-أنها منبع للإبداع التقني الذي يُعتبر شرطاً لتطوير الحضارة وبحيث أنه على المؤسسة ألا تتبع التقليد لان ذلك

يقلل من منافعها إذ ليس أمامها إلا طريق الإبداع من جديد لتحقيق ربح جديد

-تلعب المؤسسة دوراً هاماً في التربية عن طريق تكوين العمال ما يؤدي إلى تحسين وتجديد معلوماتهم وتنمية

قدراتهم كما أنها مسؤولة نسبياً عن القيم الإنسانية لأغلبية الأفراد.

-مع يجب على المؤسسة أن تتعامل بطريقة العادلة مع الزبائن والموردين، من خلال الالتزام بالشفافية ومكافحة

الفساد.

المحور الثاني: نشأة وتطور

المؤسسة

تمهيد:

تُعد المؤسسة إحدى الركائز الأساسية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع، إذ تمثل وحدة تنظيمية تهدف إلى إنتاج السلع أو تقديم الخدمات لتلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهداف معينة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية. وقد نشأت المؤسسات في أشكالها الأولى مع بداية النشاط الاقتصادي البسيط، حيث كانت تعتمد على الجهود الفردية أو العائلية لتلبية احتياجات محلية محدودة.

ومع تطور المجتمعات وانتقالها من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الصناعي، ثم إلى الاقتصاد المعرفي في العصر الحديث، شهدت المؤسسة تحولات جذرية سواء من حيث الهيكل التنظيمي أو أساليب التسيير والتخطيط. أصبحت المؤسسات اليوم تتميز بالتخصص، واعتماد أساليب الإدارة الحديثة، واستخدام التكنولوجيا، مما مكّنها من مواجهة التحديات وتحقيق النمو في بيئات تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة.

ويُعد فهم نشأة وتطور المؤسسة أمرًا ضروريًا لفهم كيفية تكيفها مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، وكذا لاستيعاب دورها المتزايد في التنمية الاقتصادية وخلق القيمة على المستويين المحلي والدولي.

مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية

إن نشوء وتطور المؤسسات الاقتصادية حدث نتيجة لما شهدته الإنسانية من تغييرات وتأثيراتها على

الاقتصاد، ويمكن تقسيم هذه الأطوار إلى:

أولا- قبل الثورة الصناعية: يمكن تقسيمها إلى المراحل الآتية¹:

1-مرحلة الإنتاج الأسري البسيط: كان الفرد يعيش في تكتلات صغيرة واتسمت المعيشة في تلك الفترة

بالبساطة والاعتماد على الذات وبالزراعة التي تعد أهم نشاط باستخدام أدوات الإنتاج البسيطة أما تقسيم العمل فكان يقع بين الفلاحين من أسرة واحدة وتجري مبادلة الإنتاج عن طريق المقايضة.

2-مرحلة الوحدات الحرفية: بسبب ازدياد عدد السكان وارتفاع الحاجة، وتطور أساليب العمل برزت الورش

في صورة وحدات مهنية صغيرة.

3-مرحلة الإنتاج الحرفي المنزلي: في هذه المرحلة، وقر التجار الرأسماليون المواد الخام وأدوات العمل

ورؤوس الأموال للحرفيين، حيث قاموا بتجميع الأسر التي كانت على استعداد لتعزيز دخلها من أجل تلبية

احتياجاتها المتزايدة، وبرز هذا النمط من الحرف في بريطانيا في مجال صناعة الصوف من القرن الثالث عشر،

ثم اتسعت لتشمل مجالات أخرى منتصف القرن الخامس عشر.

¹مسعودي رشيدة: مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، طلبة السنة الثانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3،

الجزائر، 2020، 2021، ص 4

ثانياً-مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

وتميزت هذه الحقبة بظهور¹:

1-مرحلة المانيفاكتورة: يعود نشوء المصنع إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرائق الإنتاج السابقة، أي الإنتاج

الحرفي المنزلي، وكذا الآثار التي كانت للتجارة، وارتفاع الطلب من ناحية وتطور المستوى الحضاري وتزايد عدد

السكان من ناحية أخرى، علاوة على اكتشافات الجغرافية وتأثيرها على تكديس الثروة واستيراد المواد الأولية، ممّا

أدى إلى غنى فئة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج، وأقدموا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد

حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، هكذا ظهرت المصانع في شكلها البدائي

أي "المانيفاكتورة" تتكون من أدوات بدائية يعمل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات

الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل

والتوزيع. وكان للمانيفاكتورة شكلان :

1-1-الشكل الأول: مؤسسات تضم عدداً من الحرفيين الذين كانوا يعملون بالحرفة ذاتها قبل ذلك وفي

هذه المنشآت ينجزون قسماً محدداً من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة ما.

1-2-الشكل الثاني: مؤسسات تجمع مجموعة من الحرفيين لديهم حرف مختلفة ويتعاونون لتحقيق منتج

ما.

فمهما كانت هذه المؤسسات إلا انها كانت تعبر عن منعطف حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي من جهة،

وفي تاريخ المؤسسة الاقتصادية من ناحية أخرى، والشيء الذي ميز المانيفاكتورة الرأسمالية هو وقوع التغيرات

فيها في كثير من الأحيان، وعدم انصياع العمال إلى النظام الذي حاول أن يفرضه أصحابها، نظراً لتغير التنظيم

الذي اعتادوا عليه سابقاً في الورش الحرفية، أو في البيوت.

¹ حياة قمرى: وظائف المؤسسة: دار الكلمات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى-الجزائر، 2023، ص 9.

والأمر الذي كان ينقص المانيفاكتورة لكي تجعلها تبقى، ولفترة طويلة في الميدان أمام النشاطات الحرفية المستقلة، هو النظام، فضلاً عن التطورات المتسارعة التي شهدتها فترة وجودها من بداية إدخال بعض الآلات والوسائل الانتاجية في المصانع، حيث وجدت فيما بعد منشآت صناعية آلية.

2-المؤسسات الصناعية الآلية: بدأ ظهور المنشآت الصناعية الآلية مع مطلع القرن 18 بالتزامن مع الثورة

الصناعية في أوروبا وما رافقها من اكتشافات علمية وتطور في أساليب الإنتاج، واتساع الأسواق، فضلاً عن الدور الهام الذي أداه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي.

وبدت أول هذه المنشآت على هيئة ورش ومطاحن مائية وبدت المصانع الأكثر تطوراً في إنجلترا على يد ريتشارد أركرايت في ميدان صناعة النسيج، وتميز هذا النوع من المؤسسات باعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية بدلاً من وسائل العمل اليدوية التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة ويعزى الاقتصاديون نشوء وتطور هذه المنشآت إلى ارتفاع مردودها وانخفاض التكاليف وبالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية، ومن ناحية أخرى فإنه لا يمكن تجاهل أن ظهور المنشآت الآلية وتطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي وانفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية.، بالإضافة إلى عدّة عوامل أخرى وهي :

- بروز وتشكيل شركات تجارية وبحرية مثل شركة المغامرين التي تأسست في عام 1553، وشركة الهند الشرقية الإنجليزية والشركة الفرنسية قوبان سان "Gobain Saint" للزجاج في سنة 1665.

- انبثاق المؤسسات المالية الحديثة مثل بنك أمستردام المركزي في عام 1608، وبنك إنجلترا في سنة 1694، حيث أدت هذه البنوك وغيرها دوراً هاماً في تنظيم الحياة الاقتصادية، واتساع الأنشطة بعد أن سُمح باستعمال القروض بفوائد ربوية من جانب، وكذلك اتساع نشاط الدولة الاقتصادي من جانب آخر.

- ظهور الاختراعات التقنية على نطاق واسع في أواخر القرن الثامن عشر ومع بداية القرن التاسع عشر، ظهرت العديد من الاختراعات واستخدامها في مجال الصناعة حيث ساهمت في تسريع وتيرة النشاط الاقتصادي عمومًا، مثل آلة لف الحرير في عام 1917.

- أفضى الانفصال بين الكنيسة والحياة العلمية إلى ظهور ثورة فكرية وفلاسفة، حيث نادى أفكارهم بالحرية الاقتصادية، وحرية الفرد، وحتى الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج... إلخ

- في الحقبة ما بين ختام القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر أُجريت إصلاحات فلاحية تحديداً في إنجلترا، أسهمت في تفشي الاقتصاد النقدي وارتفاع الطلب على المنتجات الزراعية وتحرير الأيدي العاملة التي سيقت إلى الصناعة.

- التكاثر السكاني الذي عرفته أوروبا وإنجلترا خصيصًا، في تلك الفترة، نتيجة هبوط الوفيات وارتفاع المواليد وتحسن مستوى العيش

ثالثاً-التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات

1-التكتلات:

مع التطور الكبير الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، ظهرت التجمعات الاقتصادية مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، كحل عملي سلخته بعض المؤسسات الاقتصادية بهدف السيطرة على الأسواق وبالتالي القدرة على مواجهة المنافسة ومن هذه التجمعات نرى:¹

1-1- الكارتل : هو مجموعة من عدد من المؤسسات في ذات القطاع، بهدف تخفيف أو إزالة التنافس وتحديد مقادير الإنتاج في السوق بذلك، عبر السيطرة على وسائل الإنتاج والتوزيع، وهذي الوسيلة تسمح بتقاسم

¹عبد القادر فتحي لاشين، وآخرون: النقل البحري العربي في مواجهة التكتلات والاندماجات العالمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2008، ص 86

الربح الفائض، حيث أن الكارتل يفرض أسعار عالية مقارنة مع أسعار الأسواق التنافسية، وتحافظ المؤسسات في الكرتل على استقلالية مالية وقانونية، وظهر الكارتل للمرة الأولى بألمانيا وذلك منذ 1870 سنة في مجال الصناعات الثقيلة حيث نرى كارتل الحديد والصلب، نقابة الفحم وشركات النفط الأمريكية ومع بداية القرن 20 واندلاع الحرب العالمية الثانية شجعت الحكومة الألمانية إنشاء كارتلات التي كانت تيسر التحكم في الصناعة الحربية

1-2-التروست: هو تكتل يجمع بين عدة مؤسسات بحيث تفقد كل واحدة منها استقلاليتها المالية وكيانها القانوني، وقد ينشأ التروست جراء اندماج بين مؤسستين أو شراء مؤسسة لأخرى والتروست عبارة عن اتفاق قانوني تجمع فيه الأسهم مع حق المؤسسات في التصويت داخل مجلس الإدارة وظهر للمرة الأولى في الولايات المتحدة مع نهاية القرن التاسع عشر، وانتشر بها وذلك بهدف تعزيز قوة الشركات والسيطرة على شتى الصناعات، بغرض تقليل التكاليف ورفع حجم المبيعات.

ومن أبرز التروستات نجد: شركة "أفانتيس Aventis" "الفرانكو الألمانية لصناعة الأدوية، التي ظهرت باندماج شركة "رون بولانك Rhône-Poulenc" الفرنسية، وشركة "هوشوست Hoechst" الألمانية، غير أن الإستماد الشائع لهذا النمط من الشركات في هذه الحقبة أفضى في خاتمة المطاف إلى بروز حزمة من التشريعات مناهضة للتروستات، والتي لا تزال نافذة حتى اللحظة الراهنة.

1-3-الهولدينغ (الإمتلاك): مع اتساع الأسواق المالية، وظهر آليات معقدة للمعاملات بين البنوك والمؤسسات عبر البورصة، برزت هناك تكتلات ناتجة عن شراء البنوك لأسهم المؤسسات، عامة كانت أم خاصة، حيث تُصبح موجوداتها متكونة من رؤوس أموال شركات أخرى، فُتشكل شبكة تحت إستراتيجية وتوجهات المالكين الماليين، دون أن تفقد إستقلاليتها القانونية، وكثيرا ما يُطلق مصطلح الشركة الأم على المديرين بينما يُطلق اسم الفروع على الشركات المُدارة، ومن أمثلة الهولدينغ نجد: بنك "باريبا Paribas" " الذي نشأ عن

طريق امتلاك بنك باريس لجزء من رأس مال بنك هولندا ونفصل بين الهولدينغ المالي والصناعي وفقاً لإمكانية القرار التي تنطبق على الإدارة المالية في عدة مجالات مثل الإعلان والتمويل..

2-الشركات المتعددة الجنسيات: هي تشكيلة من الشركات ذات انتماءات وطنية مختلفة، لكنها موحدة

بواسطة استراتيجية شاملة للإدارة، وهناك من يراها مؤسسة متعددة الجنسيات، حين يصبح 20% من رأسمالها عاملاً في منشآت خارجية أو مشاركتها في رأسمال شركات أجنبية بذات النسبة أو أكثر، وذلك في 6 دول كحد أدنى وبالتالي دخولها مجالس الإدارة لتلك الشركات وامتلاكها حق التصويت.

ومن أكبر هذه الشركات نرى: شركة " جنرال موتورس " " General Motors " الأمريكية، وشركة "

فولسفاكن " " Volkswagen " الألمانية.

الفصل الثالث:

المؤسسة والمحيط الداخلي

تمهيد:

تُعد المؤسسة وحدة تنظيمية واجتماعية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف باستخدام موارد مادية وبشرية محددة. ولنجاحها في أداء وظائفها، لا بد من فهم البيئة التي تعمل فيها، بدءًا من محيطها الداخلي. يمثل المحيط الداخلي البيئة القريبة والمباشرة للمؤسسة، ويتكون من عدة عناصر مترابطة مثل الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الوسائل التقنية، أساليب الإدارة، والثقافة التنظيمية. وتؤثر هذه العناصر بشكل كبير في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، إذ يشكل المحيط الداخلي الأساس الذي يُبنى عليه الأداء الفعّال واتخاذ القرارات السليمة.

إن الاهتمام بالمحيط الداخلي وتحسين مكوناته يساهم في تعزيز كفاءة المؤسسة ورفع قدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية. لذا، فإن تحليل المحيط الداخلي يُعتبر خطوة أساسية في أي عملية تطوير أو إصلاح تنظيمي تسعى المؤسسة إلى تنفيذه.

أولا-محيط المؤسسة

1-تعريف محيط المؤسسة:

المؤسسة تؤثر في المجال الاقتصادي وتتأثر بالظروف الاقتصادية ونشاطات الأعوان الاقتصادية الأخرى واستمراريتها رهينة بتكيفها مع الظروف الاقتصادية المختلفة وبالتطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في البيئة الديناميكية المتدخلة بحيث هناك تداخل مستمر بين المؤسسة (اقتصاد جزئي) والأعوان الاقتصادية الأخرى (اقتصاد كلي) ومجموعة المؤسسات.¹

2 -أهمية المحيط بالنسبة للمؤسسة

تظهر هذه الأهمية في التأثير على سلوك المؤسسة وادائها حيث ان المحيط يمثل المصدر الأساسي الذي يمدّها بالمواد، والإمكانات المختلفة، أيضا يعتبر مصدر القيم، الأهداف التي تسترشد بها. كما يتحكم المناخ المحيط بالمؤسسة في سلوكها وادائها من خلال قدرته على قبول او رفض ما تنتجه. باعتبار ان المحيط يمثل المصدر الوحيد الذي يتلقى هذا الإنتاج ورفضه أي ان المناخ بالمؤسسة يحدد لها ما يلي:

-أنواع ومستويات الأهداف التي يجب تحقيقها.

¹محمد مصطفى نعمات: إدارة المؤسسات العامة، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2018، ص63

- أنواع وكميات المواد التي يمكنها الحصول عليها .

- القيود والاعتبارات التي يجب الالتزام بها .

- القيم والمعياري التي جيب الاسترشاد بها في اختيار الأنشطة التي تمارسها الإدارة.

3- خصائص محيط المؤسسة:

هناك عدة خصائص من بينها:¹

3-1- الاستقرار: يتميز محيط المؤسسة اليوم بعدم الاستقرار نظرا للعديد من العوامل منها: عدم الاستقرار

السياسي، الحوادث الاقتصادية الغير متوقعة، التغير في الطلب، التجديد والإبداع المتكرر في السلع والخدمات، تغيير الزبائن لأنماطهم الاستهلاكية وكذا مؤسساتهم التي يقتنون سلعها... الخ.

3-2- البيئة المعقدة: يتميز محيط المؤسسة بأنه مركب ومتداخل بحيث يصعب الفصل بين أجزائه فمنها ما

هو مؤثر مباشر كالبيئة التنافسية، أو غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية والدولية مثل: زيادة الضرائب أو تأثير ارتفاع الأسعار الذي ينتج ظاهرة التضخم على الاستهلاك وبالتالي على مبيعات المؤسسة.

3-3- العداء: ويتعلق هذا البعد بالمنافسة، فكلما زادت حدة المنافسة كان المحيط أكثر عدائية وزاد تأثيره

على بقاء المؤسسة وأنشطتها.

3-4- الحركية والغموض: إن مظاهر المحيط اليوم ليست كما كانت عليه في الماضي فهي تتميز بالتطور

والتسارع والتعقيد أكثر فأكثر، فمثلا: علاقة الموردين والزبائن بالمؤسسة قد تتغير كثيرا فمن مجرد تعامل بيع وشراء

أصبح هناك مفهوم للشراكة فكل طرف له اهتمامات تمثل مصالح تحقق بمراعاة اهتمامات الآخرين، وهو ما يفرض على المؤسسة متابعة مكثفة لما يحدث حولها لأن تسارع الحركية يشكل في معظم الأحيان تهديدا حقيقيا

¹ صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، اجامعة محمد خيضر-بسكرة-الجزائر، 2014-2015، ص 14

في حال عدم التأقلم، ولعل مشكل ظهور بدائل جديدة للمنتج وزيادة التطبيقات التكنولوجية من المظاهر التي ميّزت حركية المنافسة.

4-مكونات محيط المؤسسة:

يتكون محيط المؤسسة من نوعين أساسيين وهما:

4-1-المحيط الداخلي: وهي القوى والأحداث التي تقع داخل حدود المؤسسة أو ضمن سيطرتها أي

إمكانية الإدارة التحكم بها فضلا عن خضوعها لملكية المؤسسة وسيتم التطرق إليها بالتفصيل في هذا المحور

4-2-المحيط الخارجي: هي القوى والأحداث خارج المؤسسة والتي يحتمل أن تؤثر أو يتأثر بها؛ بشكل

مباشر أو غير مباشر ، وسيتم التطرق إليها بشكل مفصل في المحور التالي.

الشكل رقم(01):محيط المؤسسة



ثانياً-المحيط الداخلي للمؤسسة

1-تعريف المحيط الداخلي للمؤسسة:

يتمثل المحيط الداخلي للمؤسسة في كل ما يقع داخل حدود المؤسسة والذي من شأنه أن يؤثر في قدرة المديرين على القيام بأعمالهم، وما ينجم عن المحيط الداخلي إما نقاط قوة أو نقاط ضعف.

2-مكونات المحيط الداخلي للمؤسسة:

إن البيئة الداخلية للمؤسسة تتكون من ثلاثة مكونات رئيسية وهي كالآتي:

-تنظيم المؤسسة (الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، نظام الرقابة، نظام التحفيز)

-العاملين في المؤسسة (رأس المال البشري)

-موارد المؤسسة (الملموسة وغير الملموسة).

3-أهمية التحليل الداخلي

التحليل الداخلي هو أداة أساسية تهدف إلى¹:

-تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

-تقييم الموارد (البشرية والمالية والمادية) وأداء المؤسسة.

-تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة بمثيلاتها في السوق.

¹القرني، عبد الله بن سعد الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. " الطبعة الخامسة، مكتبة العبيكان، الرياض2018. ص35

-تمكين المؤسسة من تطوير نفسها وزيادة قدرتها على استغلال الفرص والتصدي للمخاطر.

-بناء خطط استراتيجية واقعية بناءً على إمكانياتها الحقيقية.

4-أساليب التحليل الداخلي¹

4-1-أسلوب المراجعة الإدارية (الإدارية التحليلية):

يعتمد على مراجعة وظائف المؤسسة الأساسية، مثل:

-التسويق

-الإنتاج

-التمويل

-الموارد البشرية

-البحث والتطوير

لكل وظيفة، تُحدّد معايير محددة لقياس أدائها، وتُصنّف وفقاً لنسبة تمثيلها كقوة أو ضعف.

4-2-أسلوب النسب المالية (الكمية):

-يستخدم لمعرفة مدى كفاءة المؤسسة وقدرتها المالية.

-من خلاله يتم قياس وتحليل الأداء المالي باستخدام مؤشرات مثل:

¹الشامي، حسين، التحليل المالي: مدخل لاتخاذ القرارات. "دار وائل للنشر، عمان - الأردن. 2017، ص 70

5- أبرز النسب المالية المستخدمة

5-1- نسبة السيولة:

-تعني: قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

-الصيغة: الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة.

5-2- نسبة النشاط:

-تعني: كفاءة استخدام الموارد المتوفرة (مثل المخزون).

-الصيغة: دوران المخزون = المبيعات / المخزون.

5-3- نسبة الربحية:

-تعني: مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح.

-الصيغة: صافي الربح / المبيعات $\times 100$.

مقارنة هذه النسب مع مثيلاتها في المؤسسات المنافسة أو المتوسطة الصناعية يساعد على تقييم الأداء الحقيقي بدقة.

6-عوامل المحيط الداخلي:

تقسيم عوامل المحيط الداخلي إلى¹:

6-1-العوامل غير التسويقية

6-1-1-القدرات البشرية: يعتبر هذا المتغير من العوامل الأساسية التي تؤثر في القرارات التسويقية، فلا

نستطيع على سبيل المثال أن نقرر التعامل مع شريحة من المستهلكين إذا لم تتوفر لدينا العمالة التي يمكنها تقديم السلعة أو الخدمة التي تتناسب مع رغبات هذه الشريحة) تدريب وتأهيل رجال البيع) .

6-1-2-القدرات التكنولوجية: تؤثر القدرات التكنولوجية المتوفرة لدى المؤسسة على استراتيجيتها

التسويقية لأن المؤسسة التي لا تتوفر لديها قدرات تكنولوجية متطورة لا يكون لديها مرونة كبيرة في اختيار شرائح المستهلكين.

خاصة تلك التي تطلب منتجات متقدمة أو لها مواصفات خاصة، كما تؤثر القدرات التكنولوجية في تحديد مواصفات المنتج وجودته مما ينعكس أثره على بقية متغيرات المزيج التسويقي لهذا يجب على إدارة التسويق أن تكون على تنسيق دائم مع إدارة البحث والتطوير.

6-1-3-مكانة المؤسسة في المجتمع: لا يكفي أن تتوفر لدى المؤسسة القدرات المالية والبشرية والفنية

بل لا بد أن تكون المؤسسة مقبولة في المجتمع الذي توجد فيه سواء من العمال الذين يعملون فيها، أو العملاء وبقية عناصر النظام التسويقي من موردين ووسطاء وغيرها بالإضافة إلى مؤسسات النشر والإعلان وكذا الحكومة والمؤسسات الأخرى في المجتمع.

¹مدوري نور الدين، بن حمو عبدالله: أثر عوامل المحيط الداخلي على انتقال المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2019،

6-2-العوامل التسويقية: وتتمثل في المزيج التسويقي الذي يعرف على أنه مجموعة من الأدوات التسويقية

التي تستخدمها المؤسسة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف وهي المنتج، السعر، الاتصال، التوزيع، والتي تعتبر متغيرات يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة المؤسسة لإنجاز وتحقيق أهدافها الخاصة.

6-2-1-المنتج: يتضمن جميع الخطط التي تعدّها المؤسسة تجاه المنتج الذي تتعامل به، والتطورات التي

يمكن

إجراؤها عليه لغرض أن يأخذ موقعه التنافسي المناسب في السوق أي أن المؤسسة لا تكتفي بطرح المنتج في السوق فقط بل تعمل على إدخال منتجات جديدة وإجراء تطورات ملائمة حسب ما يتطلبه السوق.

أ-السعر: تحديد السياسة التسعيرية الملائمة وبالاتفاق مع أحوال السوق والقدرة الشرائية للمشتري، مع الأخ

في الحسابان التخفيضات والعروض التي يمكن منحها للوكلاء الآخرين ضمن قنوات التوزيع.

ب-الاتصال: هي تلك الوسائل الأساسية المستخدمة في الاتصال والإخبار عن المنتجات التي تتعامل بها

المؤسسة سواء كان عن طريق الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، ترويج المبيعات...الخ.

ج-التوزيع: يتمثل في العمل المتعلق بانتقاء منفذ التوزيع الملائم لإيصال البضائع والخدمات لجمهور

المستهلكين والمستخدمين وبما يحقق لها الهيمنة الكافية على سير انسياب السلع، وهنا يجدر الذكر بأن المؤسسة لا تعتمد على منفذ واحد للتوزيع، بل يمكن أن يتم التوزيع عبر أكثر من منفذ وآن واحد وعبر أكثر من منفذ وآن واحد عبر سيطرتها المباشرة على تلك المنافذ أو بدون ذلك وهذا يتحدد وفقاً للمنتج والبيئة التي تشتغل بها المؤسسة.

د-تشخيص التصدير: التصدير: الغاية من تشخيص التصدير هي التقدير الإستراتيجي المحتمل للمنظمة وذلك عبر تحديد قدرات المنظمة على التصدير وتصديها لمخاطره. ويعتمد التقدير بالأساس على موارد كفاءات المنظمة لتعيين فرص نجاحها في السوق العالمية. وتشخيص التصدير ينبغي أن يتضمن معطيات رقمية قابلة للقياس كالاتي:

ه-تحليل قوى وطاقات المؤسسة: في البداية يتم تحديد قدرات المؤسسة عبر تقييم المهام الأساسية

بالمؤسسة والتي لها صلة وثيقة بتدويلها، بهدف قياس سعة المؤسسة على التعامل مع الأسواق المحلية

و-الطاقة الإنتاجية: إنتاج كمية وافرة ولأجل طويل، التصدير المفرط ليس بإمكانه أن يكون سياسة تنتهجها

المؤسسة. لغرض بلوغ هذا المستوى من الإنتاج يجب على المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أن تنفذ عملية استثمار معينة متى كان السوق المقصود في تطور مستمر.

- صنع منتج يلائم احتياجات السوق المراد، بما في ذلك الاشتراطات التجارية وهذا يعطي ليونة في الآلة

(الإنتاجية وهو ما يترتب عليه أعباء إضافية

-صنع في ظروف توزيع توافق متطلبات السوق، حيث سهولة التخزين وتمويله عنصراً جوهرياً يجب

. على المؤسسة أن تضعهما في الحسبان

ز-الجودة: علاوة على ذلك، الدخول إلى الأسواق العالمية يتطلب تمويلاً، قد يكون لشراء معدات إنتاج حديثة

أو لتغطية نفقات دورة التشغيل، بافتراض أن ما يتم إنتاجه لن يُصدَّر فوراً، بل يحتاج إلى وقت. وهذا ما يستدعي الحاجة إلى رأس المال العامل.

- **تشخيص الموارد البشرية:** أثناء عملية التشخيص، يتم التأكد من أن الموارد البشرية الحالية قادرة على

إنجاز

المهام المطلوبة، وأيضًا التأكد من أن البنية التنظيمية لمصلحة التصدير مُهيأة لذلك، أو يجب تغييرها بما تقتضيه

إنجاز المهام.

- **كفاءات التسويق واللوجستيك:**

- حال المؤسسة في سوقها المحلي، وإلى جانب السوق الخارجية.

- موقع المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين.

- الخطط التجارية المُطبَّقة.

- تصوّر المؤسسة.

- سمات نظام المعلومات التسويقي.

- التمويلات المرصودة لعمليات التعبئة والتخزين، والشحن... إلخ

المحور الرابع:
المؤسسة والمحيط الخارجي

تمهيد:

تعمل المؤسسة ضمن منظومة معقدة من العلاقات والتفاعلات مع بيئتها الخارجية، والتي تُعرف بالمحيط الخارجي. ويشمل هذا المحيط جميع العوامل والمتغيرات التي تقع خارج نطاق تحكم المؤسسة المباشر، لكنها تؤثر بشكل كبير على نشاطها واستراتيجياتها.

يتكون المحيط الخارجي من بيئتين رئيسيتين: البيئة العامة، التي تشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية والسياسية؛ والبيئة الخاصة أو التنافسية، والتي تضم الزبائن، الموردين، المنافسين، والجهات الرقابية. وتؤثر هذه العناصر مجتمعة في كيفية أداء المؤسسة، مدى استقرارها، وقدرتها على النمو ومواجهة التحديات.

في ظل تسارع التغيرات العالمية وتزايد حدة المنافسة، أصبح من الضروري على المؤسسات أن تتابع عن كثب محيطها الخارجي، وأن تتبنى سياسات مرنة واستباقية تُمكنها من التكيف مع التحولات المتواصلة. فنجاح

المؤسسة لا يعتمد فقط على كفاءتها الداخلية، بل أيضاً على قدرتها على التفاعل الذكي والفعال مع البيئة الخارجية.

أولاً-محيط الخارجي:

لقد تم التطرق إلى محيط المؤسسة من مفهوم -أهمية -خصائص -مكونات في المحور السابق، لذا لتفادي التكرار سيتم التفصيل في المحيط الخارجي مباشرة

1-مفهوم محيط الخارجي:

هي ذلك المستوى من البيئة الذي يتضمن جميع العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المؤسسة والتي يتوقع ان تؤثر على الأمد البعيد، وبشكل غير مباشر في أداء المنظمة وتمثل فرصة للمؤسسة أو تهديد.

ثانياً-مكونات المحيط الخارجي:

في إطار تحليل محيط المؤسسة لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تقسيم موحد للمحيط، غير أنهم أجمعوا على أن مجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة لها تأثيرات بالغة الأهمية على حاضر ومستقبل المؤسسة، وسيتم في هذا المحور الاعتماد على تقسيم الأكثر شيوعاً لمحيط المؤسسة، والذي قسمه إلى محيط داخلي وخارجي حيث أشار إلى أن المحيط الخارجي يتكون من محيط خاص ومحيط عام

1-محيط عام:

وهي العوامل التي تؤثر على جميع المؤسسات، ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة الاقتصادية، وتشمل كافة العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ويتفق الباحثون على ان مكونات المحيط الخارجي الغير مباشر تتمثل في المتغيرات التالية:¹

1-1-عوامل البيئة الاقتصادية: تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على المؤسسات، وتمثل العوامل الاقتصادية في الدخل واتجاهات الأسعار، ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والمنافسة وتركيب الهيكل الاقتصادي (مصادر الثروة وأهم المؤسسات)، نظم التصدير والاستيراد ودرجة الانفتاح الاقتصادي، والمؤسسات المالية والنقدية.

1-2-عوامل البيئة الاجتماعية: ي البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم والأعراف بشكل كبير في طبيعة سلوك المؤسسات والأفراد على حد سواء، لذلك فازدياد التدخل في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات يجعلها أكثر خضوعاً للمتغيرات في المحيط السائد في المجتمع، وسواء كانت المؤسسة في المجتمعات النامية أو المتقدمة فإن الأثر الاجتماعي يلعب دوراً رئيسياً في التأثير في سلوكها، وعلى قدر استجابة المؤسسة لهذه التغيرات تتحدد قدرتها على الاستمرار والبقاء والأداء المتطور؛

¹حمزة فيشوش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، سنة أولى ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2024

1-3-العوامل البيئية السياسية والتشريعية: تعدّ القوى السياسية التي تحركها القرارات والقوانين الرسمية

والسياسات الحكومية، كإعطاء الحكومة مساعدات لصناعة ما، أو تخفيضات ضريبية لتمكين من المنافسة

العالمية ممّا يمثّل خطراً للمؤسسات الأجنبية العاملة في الصناعة وفي ذات الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية

كذلك تعدّ قوانين حماية البيئة ومنع التلوّث واحدة من المخاطر للمؤسسات الصناعية التي يجب عليها أن

تهتم بذلك، حيث تُعتبر القوانين والضوابط التي تضعها الحكومات المختلفة مصدراً رئيسياً للفرص والمخاطر لكل

المؤسسات

1-4-البيئة الاجتماعية والثقافية: تتعلّق القوى الاجتماعية والثقافية بالقيم والأعراف والتقاليد والصفات السكانية

والمكانية والحضارية السائدة في المحيط المحلي والدولي، فالأشخاص ينشطون في مجتمع صعب والذي يكون

بناء معتقداتهم وقيّمهم الجوهرية، وتركز دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية على الناس أنفسهم: من هم؟ أين

يسكنون؟ كيف يحيون حياتهم؟ وما هي عاداتهم وأعرافهم وقيّمهم التي تؤثر على أنماطهم السلوكية وتوجهاتهم

نحو الآخرين.

1-5-عوامل البيئة الديمغرافية: وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين مستهلكي منتجات

المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من منطقة جغرافية الى أخرى والمزاج العام لهم من حيث

تفضيلهم لمنتج معين على اخر، على السياسات الإنتاجية والتسويقية والسعرية في المؤسسة؛

1-6-عوامل البيئة التكنولوجية: إن التغير السريع في التكنولوجيا يؤدي إلى ضرورة أن تبقى المؤسسة على

المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات لنستطيع

المحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه.

1-7-عوامل البيئة الجغرافية والايكولوجية: تعتبر متغيرات هذه البيئة من المتغيرات المهمة في اختيار

موقع المؤسسة، سواء تعلق الأمر بمتغيرات الطقس أو المنطقة (السهول، جبال)، نوعية وطبيعة الأراضي ومدى غناها بالثروات، كما تدخل ضمن متغيرات هذه البيئة مدى توفر البنى التحتية وقربها وسهولة إنشائها.

1-8-عوامل البيئة الدولية: تلعب التغيرات في المحيط الدولي والعالمي دورا بارزا في المؤسسة بسبب

قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات.

2-محيط الخاص:

حيث يتألف المحيط الخاص من أصحاب المصالح الذين تتفاعل معهم المؤسسة بشكل مباشر، ويتكون أصحاب المصالح على المستويين المحلي والدولي من الأطراف التالية:¹

الزبائن، المنافسين، وحملة الأسهم، الوكالات الحكومية، النقابات العمالية وشائع في الفكر الإداري هو ما طرحه بورتر إذ أبرز ثلاثة أطراف من أصحاب المصالح المؤثرين في أداء المؤسسات وهم كالآتي:

2-1-المنافسين: يعرف المنافسين بأنهم مجموعة المؤسسات التي تتنافس مع بعضها للحصول على

الطلبات أو بيع السلع والخدمات في سوق معينة. وقسم المنافسين إلى ثلاثة أنواع وهم الحاليين والمنافسين المحتملين والمنافسين غير المباشرين

2-2-الزبائن: على الرغم من أهمية جميع فئات الزبائن، إلا أن هناك بعض الفئات لديها تأثير أكبر من غيرها

في ديناميكية الصناعة، ويرى بورتر ان هناك بعض الظروف التي تجعل من الزبائن يمتلكون مثل هذا التأثير.

¹ إحسان دهب جلاب: أساسيات الإدارة (مدخل عمليتي نشاطي)، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2002 عمان، ص 136، 137

2-3-الموردين: يساهم الموردون في تزويد المؤسسة بالالات و المعدات و المواد الأولية و المواد الاحتياطية،

ويرى بورتر أن الموردون يمارسون تأثيرا واضحا على المؤسسات:

-عندما يكون هناك عدد قليل من الموردين؛

-وجود عدد قليل من بدائل السلعة أو الخدمة المجهزة؛

-الكلفة المرتفعة لتحويل المؤسسة من مورد الى اخر.

الفصل الخامس:

تصنيفات المؤسسة

تمهيد

تلعب المؤسسة دورًا محوريًا في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وتتنوع من حيث طبيعتها وأدوارها، مما أدى إلى ظهور تصنيفات متعددة تُمكن من فهم خصائصها ومجالات نشاطها بشكل أفضل. وقد ساعد هذا التنوع في تقديم رؤية أشمل للباحثين والمهتمين بالشأن الاقتصادي والتنظيمي، بهدف تحليل أداء المؤسسات وتقييم مساهمتها في التنمية.

إن تصنيف المؤسسات لا يُعد هدفًا بحد ذاته، بل هو وسيلة تنظيمية تساعد على فهم الفروق الأساسية بينها، سواء من حيث الحجم أو طبيعة العمل أو الدور الاقتصادي والاجتماعي الذي تؤديه. ويُعد هذا الفهم خطوة أساسية في بناء سياسات فعالة وتحسين مناهج الإدارة والتسيير داخل مختلف أنواع المؤسسات. وبذلك يُعتبر تصنيف المؤسسات أداة تحليلية مهمة تساهم في ضبط محيطها وتوجيه قراراتها بما يتماشى مع طبيعتها ووظيفتها داخل الاقتصاد الوطني أو العالمي.

تصنيفات المؤسسة:

تنقسم المؤسسات لعدة أصناف وذلك وفق المعايير المستعملة في التصنيف، ومنها:

أولاً- على حسب الشكل القانوني¹:

¹-أسماء بلعلمي: محاضرات في تسيير المؤسسة، للسنة الجامعية، 2019-2020، ص9

1- مؤسسات فردية: يمتلكها شخص واحد او عائلته وتتميز بالسهولة في التنظيم والإنشاء، كما أن صاحب

المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة وهو الذي يقوم لوحده بإدارة المؤسسة. وما يعاب عليها هو قلة رأس المال وصعوبة الحصول على القروض، كما أن مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو المسؤول عن كافة ديون المؤسسة.

2- شركات : هي مؤسسات تُرجع ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كلٌ منهم بتقديم حصة من المال أو

العمل، وتقاسم ما ينشأ عنها من الأرباح والخسائر. وتنقسم إلى قسمين أساسيين:

1-2- شركات الأشخاص: كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية

المحدودة. وتتميز ب:

- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط الى عقد شراكة.
- نظرا لوجود عدة شركاء يمكن ان يختص كل منهم في مهمة فيسهل تسيير المؤسسة.
- زيادة القدرة المالية للمؤسسة، كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على قروض.

اما عيوب شركات الأشخاص فهي:

- حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب او وفاة أحد الشركاء.
- مسؤولية غير محدودة للشركاء
- وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم مما يعود بالسلب على المؤسسة.

2-2- شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة. وتتميز بما يلي :

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم او سنداتهم.
- إمكانية الحصول على قروض بشكل أسهل وأسرع.
- حياة المؤسسة أكثر استقرار.

أما عيوب شركات الأموال فهي:

- ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناتجة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها.
- تخضع الى رقابة حكومية شديدة.
- بسبب عدم وجود حافز للملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرها غير المساهمين.

ثانيا-على حسب الملكية:

1-المؤسسة الخاصة: تعود عادة الملكية لشخص واحد او عدة أشخاص، كشركات الأشخاص او شركات الأموال.

2-المؤسسات العامة: وهي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة، وتكون مؤسسات تابعة لوزارات وأخرى تابعة للجماعات المحلية، تشرف الدولة على تسييرها وتحمل ديونها وأعبائها.

3-المؤسسات المختلطة: وهي عبارة عن مؤسسات مختلطة بين الدولة والخواص.

ثالثا-على حسب النشاط الإقتصادي

وهي المؤسسات المتخصصة في نشاطات متنوعة:¹

1-مؤسسات الصناعات التقليدية: يتم تصنيع أو إنتاج منتجات وتسويقها وتعتمد عادة على وسائل بسيطة والعمل اليدوي، كمؤسسات تصنيع الزرابي والاوناني الفخارية... إلخ.

2-المؤسسات الزراعية: تتحكم في إنتاجها عوامل طبيعية وموسمية، الإنتاج يتحدد بالظروف الطبيعية وبالموسم.

¹ - عبد الكريم بن أعراب: تسيير المنشأة، منشورات جامعة متنوري قسنطينة الجزائر، 2004، ص-ص 15-16

3-المؤسسات الصناعية: يقوم هذا النوع من المؤسسات بالتحويل (تحويل المواد الأولية إلى منتجات منفعية)، يخضع الإنتاج لنمط محدد ومدقق.

4-المؤسسات التجارية: لا تنتج المنتجات إنما تقوم بتسويقها، كمؤسسات الجملة والتجزئة.

5-المؤسسات الخدمائية: تتكفل بإنتاج وبيع الخدمات، منتوجها غير مادي كمؤسسات التنظيف إلخ.

6-المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقون بأعمال مالية مثل: البنوك مؤسسات التأمينات، ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

رابعا-على حسب الحجم:

حيث عرفها المشرع الجزائري في القانون رقم 18/01 الصادر في 12/12/2001 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويصنفها إلى¹:

1-مؤسسة مصغرة: وهي التي عدد عمالها لا يتجاوز 9 عمال ورقم أعمالها أقل من 20 مليون دج أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 10 مليون دج ؛

2-مؤسسة صغيرة: عدد عمالها بين 10 و 49 ، رقم أعمالها أقل من 200 مليون دج، أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 100 مليون دج؛

3-مؤسسة متوسطة: عدد عمالها لا يتجاوز 250 عامل، رقم أعمالها أقل من 2 مليار دج أما مجموع ميزانيتها السنوية فلا يتعدى 500 مليون دج.

4-مؤسسة كبيرة: عدد عمالها أكثر من 250 عامل، رقم أعمالها يفوق 2 مليار دج ومجموع ميزانيتها السنوية أكبر من 500 مليون دج.

¹ - منيرة سلامي، محاضرات تسيير المؤسسة بعنوان: أساسيات تسيير المؤسسة، للسنة الجامعية 2016-2017، ص 8

كما يجب أن تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعيار الاستقلالية المالية حيث يجب ألا تكون مملوكة للغير بنسبة تفوق 25% من رأس مالها.

5-مؤسسة الناشئة: هي مؤسسات حديثة النشأة تُبنى على أساس فكرة مبتكرة من طرف مقاول يتميز بخصائص معينة وهدفها النمو الذي تحققه سريعا كما لا يمكن حصرها في المجال التكنولوجي، بحيث تواجه خطرا عاليا بالفشل كونها تعتمد على منتوجات أو خدمات مبتكرة تخترق بها أسواق غير مشبعة أو تخلق أسواقا جديدة كليا وبالتالي هي تعمل في ظروف عدم التأكد الشديد ولذا يقوم المؤسسون بتصميم نموذج أعمال قابل للتطوير بشكل فعال¹

¹حسين يوسف، صديقي سماعيل: دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي مغنبة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 08، العدد 2021، 01، ص68

الفصل السادس:

هياكل وتنظيم المؤسسة

تمهيد

تُعد الهيكل والتنظيم من العناصر الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة لضمان حسن سير نشاطها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالهيكل التنظيمي يُمثّل الإطار الذي تُوزّع فيه الأدوار والمسؤوليات، ويُحدد العلاقات الرسمية بين مختلف الوظائف والمستويات داخل المؤسسة.

يساعد التنظيم الجيد على تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والموارد، كما يسهل عملية اتخاذ القرار، ويُعزز من الانضباط والرقابة الداخلية. وتختلف طريقة تنظيم المؤسسة باختلاف طبيعتها وحجمها وأهدافها، غير أن الهدف المشترك يبقى دائماً هو تحسين الأداء وضمان التناسق بين جميع الأنشطة.

ويعتبر بناء هيكل تنظيمي واضح ومرن من أبرز عوامل نجاح المؤسسة في بيئة عمل متغيرة، حيث يُمكنها من التكيف مع التحديات وضمان الاستجابة السريعة للمتطلبات الجديدة.

أولاً- ماهية التنظيم

1- تعريف التنظيم:

يُعرف التنظيم بأنه¹ ترتيب مُعدّ للعمليات التي يقوم بها فريق من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف العامة الظاهرة والمحددة وذلك عن طريق تقسيم العمل والوظيفة فيما بينهم من خلال التراتب الإداري للسلطة والمسؤولية. كما عرف بلقلم سلاطنية وآخرون التنظيم عن طريق معادلة رياضية:

التنظيم = أعمال + أفراد + إمكانيات + سياسات + نظم وإجراءات

حيث يمكن استخلاص من خلال هذه المعادلة أن التسلسل هو مجموعة من المهام التي يقوم بها فريق من الأفراد بتوفر المهارات المطلوبة، لتطبيق سياسات مكتوبة بوجود أنظمة وإجراءات معينة فهو يجمع بين المفهومين السابقين للتسلسل.²

2- مبادئ التنظيم:

سنستعرض فيما يلي أهم مبادئ التنظيم³:

2-1- مبدأ وحدة الهدف: يشمل هذا دمج جميع الأقسام والوحدات في المؤسسة لتنسيق مساعيها لتحقيق الغايات التي تود بلوغها.

2-2- أساس وحدة الأمر: وهذا يعني أن يتلقى التنظيم كل عامل التعليمات من قائد واحد.

2-3- أساس التراتب: أي أن التنظيم الجيد يؤول إلى أن يخضع كل مستوى إداري مُحدد إلى المستوى الذي

يعلوه مباشرةً، بالتالي تخضع لسلطة الرئيس الأعلى.

بلقلم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة

¹، 2013، ص 14

² نفس المرجع، ص 17.

³ هاني خلف الطراونة، مرجع سابق، ص 70.

2-4-التوازن بين الصلاحيات المُخولة للشخص ومسؤولياته: يجب أن يكون هنالك اتزان بين

المسؤولية وصلاحيه كل وحدة من وحدات المنظمة، وتوازن صلاحيات كل فرد من العاملين مع المهام المطلوبة منه.

2-5-أساس تفويض السلطة: أي تفويض شيء من السلطة إلى المستويات الأخرى الأقل.

2-6-نطاق الإشراف: يكون نطاق الإشراف للرئيس الواحد مناسباً ويبقى ضمن قدراته.

2-7-مرونة التنظيم: لا بد من توفر عنصر المرونة كي يستطيع المنظمة مواجهة بعض التغيرات في الظروف

الطارئة.

2-8-الاستفادة من التخصص: أي أنه يمكن إيجاد قسم تنظيمي مختص بكل مهمة أو أن يقتصر عمل

كل شخص على أداء واجبات وظيفة واحدة، حينما يكون من الممكن تشغيل هذا القسم أو الشخص لكل فترة العمل.

2-9-التنسيق بين أعمال المنظمة: إن التنسيق بين جهود الوحدات التنظيمية المختلفة وفي مراحل كل

عمل.

2-10-الإهتمام بالنشاطات المهمة بالمنظمة: يُفترض التمييز بين الفعاليات الأساسية والفرعية، مع

إيلاء الأساسية اهتمامًا خاصًا من ناحية تحديد موقعها في مستوى إداري ملائم لأهميتها.

2-11-تحقيق الرقابة: يقضي مبدأ الرقابة التلقائية بأن لا يخضع عمالان قصد من أحدهما مراقبة العمل

الأخر لرئاسة شخص واحد.

2-12-عدم الإسراف: إن التوسع في التخصص والرغبة في تحقيق التنسيق والرقابة له تكلفته على المنظمة.

2-13-التعاون بين العاملين في المنظمة: إن عملية التعاون بين العاملين عملية تلقائية منظمة ومستمرة،

ومهمة في الحفاظ على حياة المنظمة.

3-خصائص التنظيم الفعال:

هناك عدة مؤشرات ذات الصلة بخصائص التنظيم الفعال وهي كالتالي¹:

أ-استيعاب محتويات نظريات ومفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة، خاصة ما يرتبط منها بمبادئ التنظيم الإداري والعلاقات الإنسانية والعناية ببيئة العمل الداخلية والخارجية.

ب-التأكيد على أهمية تقييم الأداء على ضوء الغايات المحددة لكل منظمة أو إدارة، من خلال وجود آلية لقياس الأداء وتحديد اتجاهه من الناحية الإيجابية والسلبية.

ج- تنمية وتفعيل منهج الرقابة الذاتية، إن التنظيم الجيد هو الذي يسهل عملية الرقابة من خلال تحديد أهداف الوحدات الإدارية وارتباط كل وحدة إدارية وتوضيح مهامها.

د-التنسيق بين أعمال جميع الوحدات الإدارية، حيث يعتبر التنسيق من أحد مبادئ التنظيم الإداري، ويساعد التنظيم الجيد على التنسيق بين جميع الوحدات الإدارية بما يضمن تفوقها وتسخير جميع الجهود نحو تحقيق الغايات المحددة لها.

ه-تخفيض التكاليف، من المؤكد أن الهدف الأساسي لأي تنظيم هو تحقيق الأهداف المناطة به، غير أن تحقيق هذه الأهداف يجب أن يكون محكوماً بمعايير التكاليف كما هو محكوم بمطلب الجودة أو النوعية في الأداء.

¹أحمد بن عبد الرحمان الشميمري، مرجع سابق، ص139.

و- تبني التغيير كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة، حيث يتوجب على المنظمة أن تتجاوب مع معطيات البيئة الخارجية والداخلية، وبخاصة التغيير المخطط كأحد مناهج تطوير وبقاء المنظمة.

4- عناصر عملية التنظيم:

هناك خمس خطوات رئيسية في عملية التنظيم وهي:

1-الإلمام بالخطط والاهداف.

2-تحديد المهام الرئيسية.

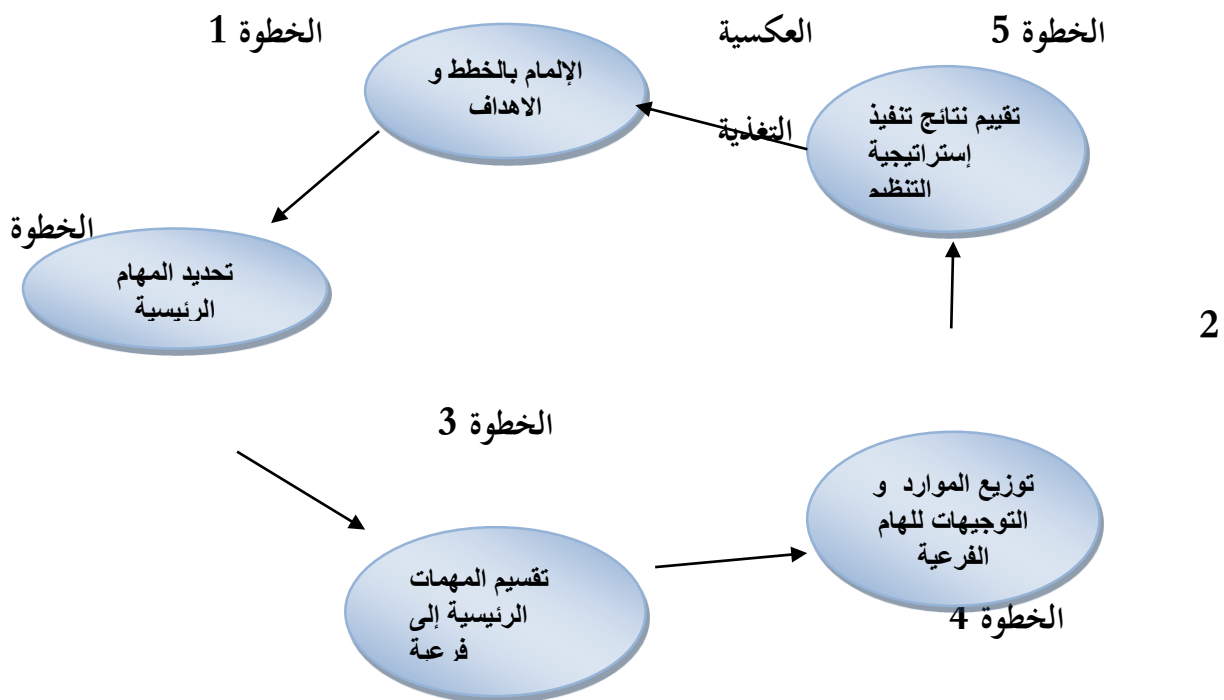
3-تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية.

4-توزيع الموارد والتوجيهات للمهام الفرعية.

5-تقييم نتائج تنفيذ إستراتيجية التنظيم

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (7):عناصر عملية التنظيم



المصدر: خليفى عيسى، 2003، ص 15.

5- أنواع التنظيم:

يتضمن التنظيم نوعين أساسيين هما¹:

5-1- التنظيم الرسمي:

يعني به ذلك التشييد الهندسي لهيكل التنظيم الإداري، أي شكل المنظمة وهندستها، وذلك يصمم على أساس تحديد الإختصاصات، وتعيين الصلاحيات، وتوضيح المسؤوليات وتدرج المستويات، وإقامة العلاقات الرسمية بين شاغلي تلك المستويات وما يتطلبه من وسائل للإتصالات.

ولإقامة التنظيم الرسمي لأي منظمة ينبغي إتباع الخطوات التالية:

- تحديد الغايات المراد تحقيقها من بناء الهيكل التنظيمي؛
- تحديد وتحليل الأعمال و الفعاليات الواجب القيام بها؛
- تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص؛
- وجود مستويات محددة للإختصاصات بإسناد كل قسم أو مجموعة متجانسة إلى وحدة إدارية معينة؛
- وجود شبكة للإتصالات ممتدة إلى جميع أجزاء المنظمة؛
- تحديد الصلاحية المختصة باتخاذ القرارات؛
- تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح؛
- تحديد نطاق او العدد الملائم من العاملين المشرف عليهم من رئيس واحد.

¹ سعيد السيد علي، مرجع سابق، ص 148

ويتأثر التنظيم الرسمي بعدد من العوامل منها:

- حجم التنظيم؛

- نوع الخدمة المطلوبة؛

- العنصر البشري المطلوب؛

- الإمكانيات المادية؛

- المدى الجغرافي؛

- المجتمع والبيئة.

5-2- التنظيم غير رسمي:

هو تنظيم لا يتشكل بقرار أو بسن قانون من السلطة المختصة، كما أنه لا يظهر على الخارطة التنظيمية، بل ينشأ بفعل الروابط والعلاقات الداخلية في ميدان العمل.

فالتنظيم غير الرسمي يهتم بالتنظيم كما هو موجود لا كما ينبغي أن يكون رسمياً، ومشاكله تتصل بسلوك الأفراد والمجموعات، أي أنها مشكلات إنسانية وسلوكية ومشكلات علاقات أكثر منها مشكلات هيكل أو بناء، وهو يظهر ليسد الفراغ الذي يعجز التنظيم الرسمي عن ملئه، أيا كان محكماً.

ويتخذ التنظيم غير الرسمي أشكالاً متعددة تختلف فيما بينها باختلاف الصور الناتجة عنه، ومنها:

- الشكل السياسي؛

- الشلة؛

- المستشار الخاص.

ثانياً- الهيكل التنظيمي:

هو هيكل يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتشكل منها المنظمة، مرتبة على هيئة مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل الهرم، يربطها خط سلطة رسمية، تتدفق من خلاله الأوامر والتعليمات والإرشادات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، ومن خلاله أيضاً تتجلى نقاط إتخاذ القرارات، ومراكز السلطة والمسؤولية¹.

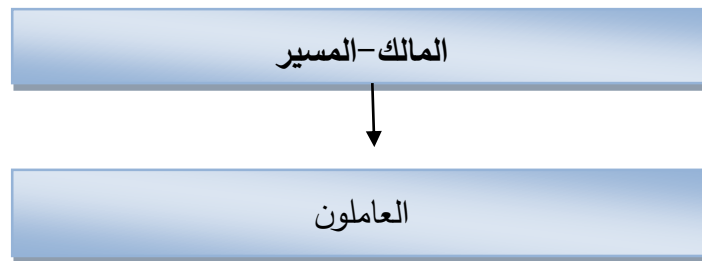
1- أنواع الهياكل التنظيمية:

1-1- الهيكل التنظيمي البسيط:

هو هيكل يليق بالمنشآت الجزئية الصغيرة، نظراً لمحدودية نشاطها وبساطتها وكذلك العدد البسيط للعمال وحصر كل وظائف المنظمة بين يدي، غالباً شخص واحد وهو المالك².

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي البسيط



1-2- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

وهو صنف من الهياكل الأكثر شيوعاً، ويعتمد على أساس تجميع الأعمال والأنشطة تبعاً للمهام والأهداف التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة محددة للمؤسسة بأكملها³.

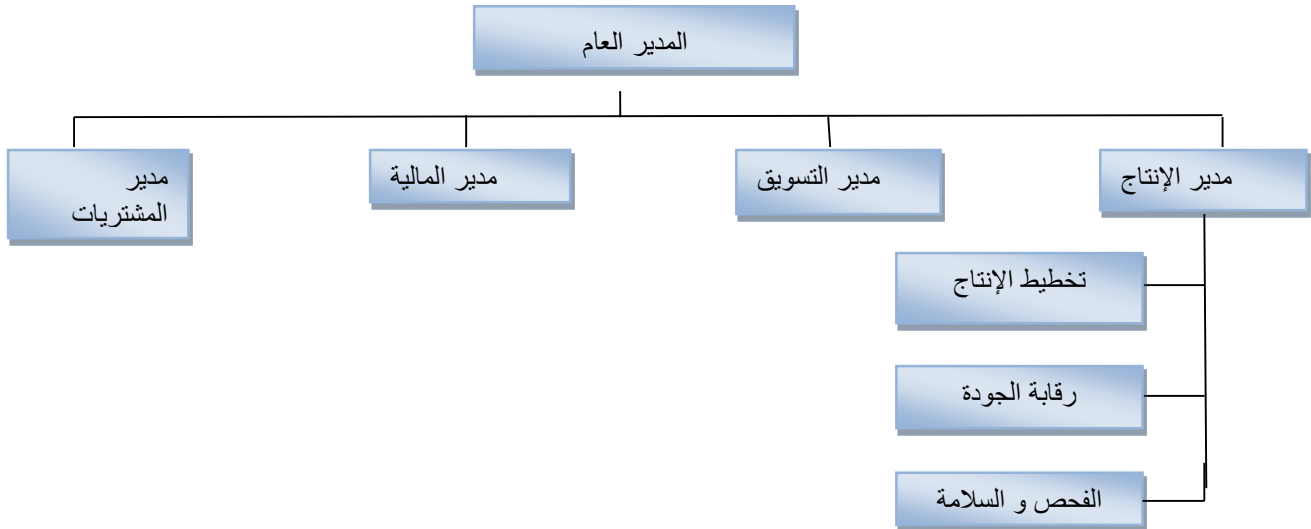
كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 285

² عبد الحكيم بن أعراب، مرجع سابق، ص 50

³ خليفي عيسى، مرجع سابق، ص 7

الشكل رقم(9): الهيكل التنظيمي الوظيفي

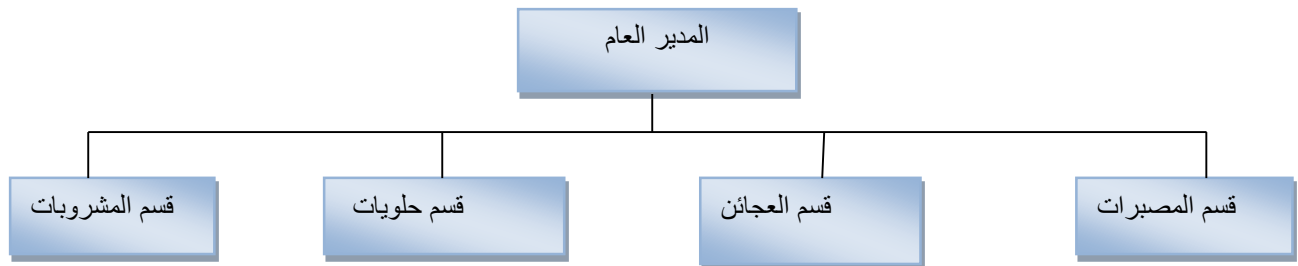


1-3- الهيكل التنظيمي على أساس سلعة منتجة:

أي تجميع النشاطات على أساس السلعة المنتجة أو الخدمة أو على أساس خطوط الإنتاج وتكتسب هذه الطريقة أهمية متزايدة لدى المؤسسات الكبرى ذات المنتجات المتعددة.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي على أساس سلعة منتجة

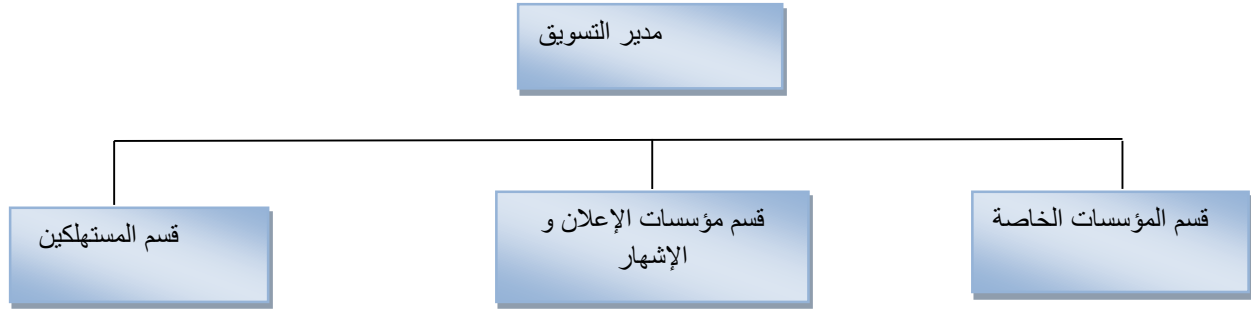


1-4- الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:

وهو تجميع الأنشطة على أساس خدمة جمهور العملاء أو المنتفعين من سلعها وخدماتها، فالقاعدة هنا هو الزبون أو السوق.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي على أساس العملاء



1-5- الهيكل التنظيمي الجغرافي: وهو يستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية

متعددة، وتركز على أسواق في مناطق جغرافية معينة.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي الجغرافي

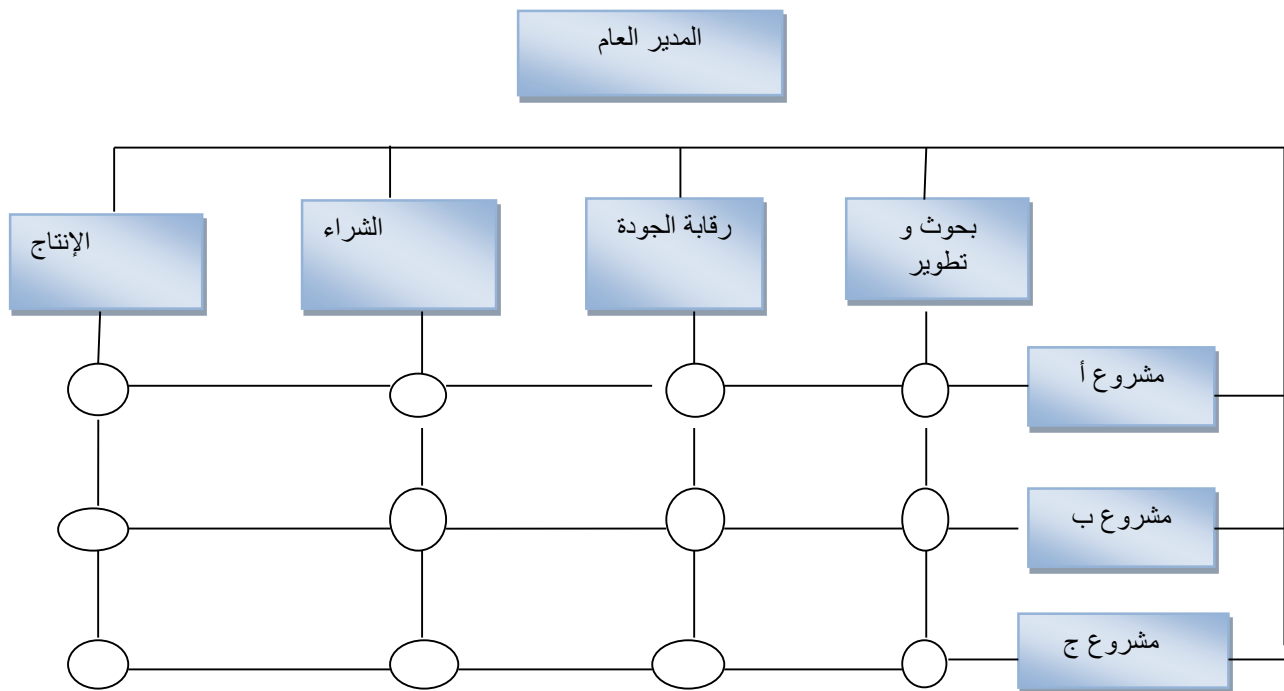


1-6- الهيكل التنظيمي المصفوفي:

وهو هيكل تنظيمي حديث ومتطور، يستعمل هذا التنظيم من طرف المؤسسات التي تقوم بمشروعات معقدة، يعمل هذا التنظيم على تكامل العلاقات الرأسية والأفقية في وحدة جديدة مؤقتة تسمى المشروع، كما أنه تنظيم مزيج بين تنظيم المشروع وتنظيم الوظيفي.¹

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(13): الهيكل التنظيمي المصفوفي



2- معوقات التنظيم:

معوقات التنظيم كثيرة ومن أهم هذه المعوقات:²

-عدم وجود أهداف أو خطط؛

-التكاسل والتأجيل؛

¹خلفي عيسي، مرجع سابق، ص8

² محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013، ص 25

-مقاطعة الآخرين؛

-عدم إكمال الأعمال، أو عدم الإستمرار في التنظيم؛

-سوء الفهم للغير؛

-عدم التخطيط للمستقبل؛

-الإنشغال بأعمال غير مفيدة؛

-عدم إنتهاز الفرص واستغلالها بفاعلية؛

-عدم وجود لغة للتحاور مع الموظفين، الزملاء والمسؤولين والعملاء أو المراجعين لزيادة كفاءة المؤسسة.

المحور السابع:

وظائف المؤسسة ومواردها

تمهيد

تُعتبر المؤسسة كيانًا ديناميكيًا يهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة مجموعة من الوظائف الأساسية وتوظيف الموارد المتاحة لها بشكل منظم وفعال. وتعكس هذه الوظائف النشاط الحيوي للمؤسسة، كما تُترجم آلية عملها اليومي على مختلف المستويات.

وتتمثل وظائف المؤسسة في مجالات متعددة تشمل التموين، الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية، إلى جانب وظائف البحث والتطوير. وتتكامل هذه الوظائف فيما بينها لضمان سير العمليات بسلاسة وتحقيق التوازن بين الجوانب التقنية، الاقتصادية، والاجتماعية.

أما الموارد، فهي الركيزة التي تقوم عليها المؤسسة، وتشمل الموارد البشرية، المادية، المالية، والتكنولوجية. وتُعد كيفية استغلال هذه الموارد وتوزيعها بكفاءة من العوامل الحاسمة في تحديد قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار.

إن فهم وظائف المؤسسة ومواردها يشكل أساسًا مهمًا لتحليل أدائها، وتحقيق التناسق الداخلي، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة المستمرة

أولاً-وظيفة التمويين

1- مفهوم التمويين:

عُرف التمويين بأنه مجموعة مهام وإجراءات تعمل على توفير مختلف مواد المخزون المجلوبة من خارج

المنشأة بكميات وتكاليف وأنواع ملائمة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة.¹

وتنقسم وظيفة التمويين إلى قسمين وهما: وظيفة الشراء ووظيفة التخزين

1-1-وظيفة الشراء:²

1-1-1- مفهوم وظيفة الشراء

هي الوظيفة المسؤولة عن توفير وتديير احتياجات المنظمة من المواد والإمدادات والتجهيزات المختلفة التي

تكون المنظمة في حاجة إليها، وفق سياسات محددة وواضحة، وبما يخدم النشاطات الأخرى في المنظمة

لغرض تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية

1-1-2- أهمية وظيفة الشراء:

¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص312

²أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص178

تبرز أهمية الشراء من خلال ما يلي:¹

- ضمان تدفق المواد من اجل استمرار عملية الإنتاج، وضمان عدم توقف الإنتاج؛
- محاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المؤسسة المنافسة على أساس السعر وبالتالي تضمن المحافظة على حصتها السوقية والمحاولة على زيادتها.

1-1-3- أهداف وظيفة الشراء:

فيما يلي عرض لأهداف الرئيسية لوظيفة الشراء:²

- الحفاظ على تزويد قسم الإنتاج بما تحتاجه من مواد ومهمات لضمان استمرار العمليات الإنتاجية وتفادي تعطيلها وجودة وسلامة التنفيذ؛
- الحصول على المواد والمهمات بأقل المصاريف بما يتماشى مع مستوى الجودة المطلوبة والخدمات المتوقعة من موردين التوريد؛
- المحافظة على مقاييس الجودة للمواد والاحتياجات المطلوبة ومراعاة تجانسها وملاءمتها للإنتاج؛
- تخفيض الاستثمار في المخزون مع الأخذ بالإعتبار مخزون الطوارئ لعدم الإضرار بجدول الإنتاج. ؛
- منع التكرار والاسراف لتفادي تراكم الأصناف دون الحاجة إليها، وتقليل التالف من المشتريات من أجل تخفيض التكاليف.

1-1-4-العوامل المؤثرة في عملية الشراء:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية الشراء³

¹أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، 1997، ص.7.

²خالد نظيمة عبد العظيم، مذكور فوزي شعبان: إدارة المشتريات والمخازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017 ص ص 7-8

³محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان ، ص184

أ- طبيعة الأسواق المنافسة: تحتاج المؤسسة إلى تنظيم الشراء بطريقة توفر الصلاحيات اللازمة في أسواق ترتفع بها المنافسة.

ب- طبيعة المواد: تتميز بعض السلع بالموصفات الفنية المتميزة مما تجعل وظيفة الشراء تختار أفضل المواد.

ج- تكلفة الشراء: ارتفاع تكلفة شراء المواد مقارنة بالمؤسسات الأخرى يدفع المؤسسة إلى وضع إدارة الشراء بمستوى إداري تنظيمي يتناسب مع أهميتها والدور الذي تصبو إليه.

د- حجم نشاط الشراء: يمثل عاملاً أساسياً ومهماً في وضع التنظيم المناسب لإدارة الشراء.

هـ- القدرة المالية للمؤسسة: إن استقلالية وظيفة الشراء تجعلها دوماً بحاجة إلى قدرات مالية تكفي لممارسة هذا النشاط بمعدل عن باقي الأنشطة، فنقص المخصصات المالية يؤدي إلى جمع أكثر من نشاط أو وظيفة.

ثانياً: وظيفة التخزين

1- مفهوم التخزين:

التخزين هي عملية الاحتفاظ بالأشياء لحين طلبها ووفق الحاجة إليها. يلاحظ من هذا التعريف أنه يتضمن

العناصر الآتية¹:

- الاحتفاظ بالمخزون لفترة زمنية معينة.
- توفير الظروف المناسبة للحفظ.
- إحداث تغييرات في المواد المخزنة، إذا كان الهدف من ذلك إجراء مثل هذا التغيير.
- توفير المواد وقت الحاجة إليها.

2- مهام التخزين:

¹ جودة محفوظ، وآخرون: منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 256 .

إن وظيفة التخزين تحتل أهمية بالغة من بين وظائف المنظمة الأخرى للأسباب الآتية¹:

- إن وظيفة التخزين لها علاقات عمل مباشرة مع إدارات وأقسام المنظمة كلها.

- المواد المخزونة تعتبر ضرورية لاستمرارية الإنتاج.

- المواد المخزنة تترجم إلى مبالغ ضخمة يمكن إعادة استثمارها

3-أنواع المواد الخاضعة للتخزين:

يمكن تقسيم المواد الخاضعة للتخزين إلى مايلي²:

3-1-المواد الأولية: وهذي المواد التي تستخدم في إنتاج المنتج، لتحدد الشكل النهائي له مثل استخدام

الجلود

في صنع الأحذية.

3-2-الأجزاءالمشترية: وهذي المواد التي تستخدم في عمليات التجميع، والتي تشتري من قبل الشركات

الصناعية من خارج المؤسسة

3-3-المواد نصف المصنعة: وهي التي تضاف إلى الإنتاج وتضيف شيء جديد للمادة الأصلية.

3-4-المنتجات النهائية: وهي منتجات تامة الصنع وجاهزة للاستعمال.

3-5- المهملات : وهذي المواد المستهلكة والتي تستخدم في عملية التصنيع مثل الزيوت والشحوم.

3-6-التجهيزات والمعدات والآلات: والتي تستخدم في الإنتاج والصيانة.

3-7-مواد التعبئة والتغليف للمنتج النهائي

¹أحمد يوسف دودين ، مرجع سابق،ص 186

² أحمد يوسف دودين ،مرجع سابق، ص 184

ثالثا-وظيفة الإنتاج

1- مفهوم الإنتاج:

الإنتاج هو تحويل شكل المادة الخام عن طريق العمليات الصناعية وإعطائها شكلا جديدا يحقق اشباعا وبالتالي يضيف إلى قيمتها، فخام الحديد مثلا قد لا تكون له منفعة كبيرة في شكله الخام، لكن عن طريق العمليات الصناعية يمكن تخليص هذا الخام من الشوائب ثم صهره وتشكيله في شكل سبائك يعاد تشكيلها في صورة صفائح أو قضبان تستخدم في صناعات متعددة.¹

2- وظائف الإنتاج:²

2-1- وظيفة الدراسات: وهي التي تهتم فيها بتحسين منتجات المؤسسة والعمل على تحديد منتجات جديدة مبتكرة، حيث تقوم هذه الوظيفة بإعداد خطة صنع المنتج.

2-2- وظيفة التصنيع: والتي يتم من خلالها تحديد المنتج من الناحية الفنية، بحيث يؤخذ بعين الاعتبار هنا، تبسيط العملية الإنتاجية من خلال محاولة التخفيف في عدد المنتجات النهائية، تقليل الأجزاء أو المكونات التي تدخل في المنتج النهائي.

2-3- وظيفة الأساليب: والتي إثرها يتم تحديد كيفية الإنتاج أو الصنع، حيث يتم إعداد مسار لصنع المنتجات، مع الاخذ بعين الاعتبار الشروط أو القواعد المثلى للإنتاج.

2-4- وظيفة المخزون: بحيث يساعد تدير المخزون على تلبية متطلبات الصنع في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة.

¹ - الإدارة العامة لتطوير المناهج: مرجع سابق، ص 104.

² Dupont (Eric) : **Les nouveaux produits**, De Boeck Supérieur, Belgique, 2016,p56.

2-5- وظيفة الجدولة: والتي يتلخص عملها في تحديد التوقيت المتوقع للإنتاج- توزيع الوثائق الضرورية لتنفيذ

عمليات الإنتاج، متابعة الإنتاج (متابعة التنفيذ)، حيث الجدولة تحدد الرزنامة المتوقعة للإنتاج

3- نظام الإنتاج:

3-1- مفهومه:

إن عملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات تجري في إطار نظام تطلق عليه تسمية (نظام الإنتاج) ويعرف نظام الإنتاج على أنه (مجموعة من العناصر المتداخلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات)، ويتألف نظام الإنتاج من ستة عناصر هي (المجهزون، المدخلات، عمليات التحويل، المخرجات، الزبائن، والتغذية العكسية)، فضلاً عن ذلك، فإن نظام الإنتاج يعد نظاماً فرعياً من بيئة أكبر وهي المنظمة.

3-2- تصنيف نظام الإنتاج:

قد ظهرت العديد من تقسيمات أنظمة الإنتاج منذ بداية الإدارة الصناعية أو الهندسة الصناعية والتي وضع أسسها تايلور في بداية القرن العشرين والتي تطورت على ضوء التطورات التكنولوجية التي صاحبت الإنتاج وهي:¹

3-2-1- نظام الإنتاج المتدفق:

وشمل هذا النوع من أنظمة الإنتاج التقسيمات التالية:

- الإنتاج المتدفق؛

- الخلاقات أو المراحل الإنتاجية على أساس الدفعات وتعتبر المصفاة البترولية والسكر نموذجاً واضحاً لمثل هذه الأنظمة.

3-2-3- الإنتاج الشامل:

¹عبد الستار محمد العلي: إدارة الإنتاج والعمليات: الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2000، ص66

هي تلك الأنظمة الإنتاجية التي تخصص عادة بإنتاج تشكيلة محددة من الأجزاء والوحدات المركبة المجمعة والمنتجات النهائية المتشابهة مثل صناعة الغزل والنسيج.

3-2-4- الإنتاج على أساس الدفعات:

هي تلك الأنظمة التي تخصص في إنتاج تشكيلة واسعة من المزيج السلعي او المنتجات التي تختلف بعضها عن البعض الآخر من حيث الاستعمالات والأشكال والمواصفات وطرق التصنيع وتدخل ضمن هذه المجموعة عادة التفرعات التالية:

-نمط الإنتاج بالدفعات الكبيرة.

-نمط الإنتاج بالدفعات المتوسطة.

-نمط الإنتاج بالدفعات الصغيرة.

3-2-5- الإنتاج على أساس الطلب:

أو ما يسمى بنمط الإنتاج الفردي حيث يتخصص النظام بإنتاج سلع كبيرة ومعقدة ذات دورة تصنيع طويلة، إذ يتم إنتاجها على أساس الطلب فقط، مثل بناء السفن والطائرات.

3-2-6- تكنولوجيا المجاميع:

أو خلايا التصنيع وهو ذلك النمط من الإنتاج الذي يتخصص بإنتاج الأجزاء والمكونات أو الوحدات شبه المجموعة أو المجموعة التي تستخدم لاحقا في تجميع وإنتاج السلع النهائية

رابعا-وظيفة التسويق

1- مفهوم وظيفة التسويق

عرفه كورتل: التسويق هو نشاط انساني يوجه لتحقيق الحاجات عن طريق عملية التبادل¹

¹P. Kotler et autres , **Marketing Management** ,Pearson édition , 16^e édition , 2015, p 23

ومنه يمكن تعريف التسويق على أنه نظام متكامل ومفتوح التي تسمح لرجل التسويق باكتشاف والتنبؤ برغبات و حاجات العملاء، و تلبيتها على شكل منتجات أو خدمات أو أفكار في الوقت المناسب و المكان المناسب وبال جودة المناسبة، و تحقق أهداف المؤسسة"

2-أهمية وظيفة التسويق

يعتبر نشاط التسويق من الأنشطة الرئيسة في المنظمات كافة على اختلاف أنواعها للأسباب التالية¹:

1-يساعد التسويق من خلال حملات الترويج والإعلام، على زيادة حجم مبيعات المنظمة وزيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها.

2-يعمل النشاط التسويقي فذي المنظمة كجهاز رادار لرصد احتياجات ورغبات وأذواق المستهلكين والإسراع إلى تلبيتها وكذلك يساعد المنظمة على التكيف في ظل الظروف البيئية المتغيرة.

3-إن مخرجات النشاط التسويقي تعد مدخلات للمؤسسات الصناعية والخدمية إذ إن البحوث التسويقية والدراسات السوقية هذي التي تحدد حجم الطلبات الحالية والمستقبلية وهذي التذي تحدد حاجات ورغبات المستهلكين.

3-أهداف وظيفة التسويق:

-تقسيم السوق إلى عدة قطاعات سوقية، بحيث يكون لكل قطاع سوقي مجموعة متشابهة من العملاء (المستهلكين) يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم، كي يكون التسويق مجد ويحقق أهدافه.

-تقوم إدارة التسويق بتوقع العملاء المحتملين (المستهلكين المحتملين) ، ودراسة حاجاتهم ورغباتهم لتلبية هذه الحاجات والرغبات في السوق المستهدف.

¹أحمد يوسف دودين: إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر، عمان، 2010، ص 25

- تطوير السلع والخدمات التي تلبي حاجات العملاء وتحقيق رضاهم وذلك بالتعاون مع إدارة الإنتاج والإدارات الأخرى في المنظمة.

-الفهم الحقيقي لمفهوم التبادل في التسويق حيث أن السوق به طرفين أساسيين هما البائع والمشتري وكل طرف يحاول أن يحقق أهدافه إلا أنه لا بد لكل طرف من أن يضحي عند التبادل التسويقي.

- إقامة وتطوير علاقات متينة مع العملاء والموردين بالإضافة إلى تطوير علاقات متميزة مع الموزعين خاصة إذا كان هؤلاء الموزعين لهم سيطرة في السوق.

4-وظائف وظيفية التسويق:

يمكن أن تصنف وظائف إدارة التسويق إلى:¹

4-1-الوظيفة الاتصالية: وهي الوظيفة التي تتعلق بالأنشطة التي تستهدف البحث عن المشترين والبائعين للسلع والخدمات.

4-2-وظيفة التبادل: وتضم هذه الوظيفة أنشطة البيع والشراء وما يرتبط بها من عمليات وإجراءات.

4-3-وظيفة النقل المادي: وتتضمن أنشطة النقل والتوزيع والتخزين الخاصة بالسلع المادية.

4-4-وظيفة الترويج: وتنطوي هذه الوظيفة على كافة الأنشطة التي تستهدف التأثير على سلوك الأفراد واستمالة سلوكهم الشرائي لإقناعهم باقتناء السلع والخدمات المعروضة.

4-5-وظيفة التسعير: وتشتمل جميع الفعاليات المتعلقة بتحديد السعر الملائم وهو السعر الذي ينبغي أن يكون عادة إلى المستوى الذي يُمكن من تغطية مصاريف الإنتاج والتوزيع، ومنخفضاً إلى ذلك المستوى الذي باستطاعته استقطاب الأشخاص المشترين لاقتناء السلع أو الخدمات.

¹أياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وعلمي، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن:2012)، ص ص 27-28

4-6- الوظائف المساندة: وهي تشمل التمويل، والائتمان، وتحمل المخاطر، والتنميط، والتدرج السلعي،

وبحوث التسويق

5- المزيج التسويقي وعناصره الأساسي:

يعرّف كوتلر المزيج التسويقي على أنه مجموعة من الأدوات المستعملة من طرف المؤسسة لتحقيق الاستجابة

المرغوبة في أسواقها المستهدفة.

من المهام الرئيسية لمدير التسويق اتخاذ قرارات تؤدي به إلى الوصول إلى السوق واستهدافها من خلال

برنامج تسويقي متكامل وذلك باستخدامه تركيبة مؤلفة من أدوات يطلق عليها المزيج التسويقي تم تحديدها

بأربع وهي¹:

5-1- المنتج: عبارة عن سلعة أو خدمة أو فكرة تتألف من مجموعة من الخواص المحسوسة وغير

المحسوسة، تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم حيث يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال وتتضمن

الخواص المحسوسة في المنتج الخواص المادية مثل التصميم واللون، أما الخواص غير المحسوسة في المنتج

فتتضمن أشياء مثل التفاخر، والوجاهة، السعادة ... الخ.

5-2- السعر: هو القيمة النقدية لوحدة سلعة أو خدمة وفي العادة يتحدد السعر بشكل كامل عن طريق قوى

العرض والطلب والواقع أن التسعير هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدر إيرادا بينما العناصر

الأخرى تشكل تكلفة على المنظمة وعلى الرغم من أن السعر هو العنصر الأكثر مرونة إلا أنه أكثر العناصر تعقيدا

بسبب كثر المتغيرات التي تؤثر على تحديد أفضل الأسعار.

¹حياة قمرى: وظائف المؤسسة، مرجع سابق، ص 158

5-3-التوزيع: ويشار إليه أيضا بالمكان أو القنوات التسويقية ويعنى به تحديدا كافة النشاطات والجهود

التسويقية التي تتعلق بضمنان توريد احتياجات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات من إمكان وجودها وتنفذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات التوزيع وأحيانا تسمى منافذ التوزيع والتي يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى أماكن الطلب عليها وتتم عملية النقل من خلال وسطاء أو مباشرة وهناك منظمات توزيع متخصصة يمكن أن تتولى عملية التوزيع.

5-4-الترويج: وهو عنصر مهم من عناصر التسويق كونه يمثل القوة الدافعة لنشاط التسويق فهو كل النشاطات

التي تقوم بها المنظمة قصد تنشيط الطلب على السلع والخدمات التي تعرضها ويستخدم الترويج في أغلب الأحيان للتعريف بالمنتج وزيادة القيمة المدركة له ويتكون المزيج الترويجي من أربع عناصر وهي الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة

خامسا-وظيفة الموارد البشرية

1- مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، التي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها. في اختبار نوع القوى

2-أهمية تسيير الموارد البشرية:

لقد احتل حقل إدارة الموارد البشرية وما يزال أهمية كبيرة كحقل معرفي، وهناك عدة أسباب تجعل دراسة هذه الوظيفة أمرا مجديا ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبدوي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص39.

-إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى، كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية وغيرها من وظائف المؤسسة؛

-إن إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد يتيح لنا التعرف على كيفية استغلاله بالشكل الصحيح؛

3- أهداف وظيفة الموارد البشرية:

هناك نوعان من أهداف تسيير الموارد البشرية هما: المشاركة والفعالية.

3-1- المشاركة وتمثل في:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبوا العمل في الانضمام الى المؤسسة؛
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار؛
- استقرار اليد العاملة في المؤسسة.

3-2- الفعالية وتمثل فيما يلي:

- تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم؛
 - مساعدتهم على التواصل في الأداء المرغوب فيه؛
 - المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - زيادة الرضا الوظيفي وتوظيف المهارات والكفاءات.
- عاملة اللازمة لملء الشواغر الوظيفية ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها

4-وظائف وظيفة الموارد البشرية:

ويمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

4-1-1- الوظيفية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: تتمثل في:

4-1-1-1- تحليل العمل :

بعد تحليل العمل من المهام التي تستدعي الدقة والاهتمام في أدائها، حيث تقوم عليها قرارات غاية في الأهمية بشأن المنظمة ككل، ويقصد بتحليل العمل أو الوظيفة تحديد الأنشطة والمهام المتعلقة بكل وظيفة من وظائف المنظمة، أي تحديد واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة مع دراسة ظروف العمل الخاصة بها والمواصفات التي يجب أن تتمتع بها شاغل الوظيفة وتحديد المهارات المطلوبة ووضع ذلك في توصيف متكامل لها¹

4-1-2- تخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية يربط إدارة الموارد البشرية برؤية المنظمة، رسالتها، وأهدافها وخطتها الإستراتيجية وموازنتها المالية، حيث يكون الهدف الأساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية، الحصول على العدد المناسب من الموظفين، الذين يملكون المهارات والخبرات والجدارات اللازمة للوظائف المناسبة، في الوقت المحدد، والتكلفة المناسبة.²

4-1-3- استقطاب الموارد البشرية :

هو مجموعة من الأنشطة تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة وذلك لإشباع حاجات الطرفين، حيث تعد هذه المرحلة ذات علاقة مشتركة بين كل من المؤسسة والفرد المتقدم بطلب العمل حيث

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2003، ص 87

² رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 28

تسعى المؤسسة إلى الحصول على أفراد مؤهلين للعمل على تحقيق أهدافها ويسعى الفرد بالمقابل إلى الحصول على وظيفة ما لإشباع حاجاته، وتمثل مصادر الإستقطاب فيما يلي:¹

أ- **مصادر داخلية:** الترقية، النقل والتحويل، الإعلان والتنافس، إعادة تشغيل الأفراد المحالين على التقاعد.

ب- **مصادر خارجية:** الطلبات الشخصية، مكاتب التوظيف (وكالات التشغيل)، الجامعات والمعاهد المختلفة، نقابات العمال والمؤسسات المهنية، الإعلان في وسائل الإعلام، توصيات العاملين بالمؤسسة.

4-1-4- الاختيار والتعيين :

يقصد بالاختيار والتعيين أي ذلك النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمؤسسة، وحث الأفراد الذين تتوفر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة تمهيدا لاختيار أفضل مهارات العمل للمؤسسة المعنية.²

4-1-5- التدريب :

فالتدريب يهدف إلى جعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم وأعمالهم ويمكن أن يكون التدريب محددًا لغرض احتياجات العمل الذي يقوم به الفرد أو مستمر التزويد لكل مستحدثات التكنولوجيا المتجددة أي حسب طبيعة ونوع العمل المنوط للشخص وعليه فلقد أستخلص من التعريفات المتعددة للتدريب : أن الجهود المنظمة ضمن إطار برامجي يهدف إلى تطوير وزيادة معلومات القوى العاملة يوصل إلى الأهداف المتشددة.³

4-1-6- تصميم وإدارة نظام الأجور:

¹حنان جودي، مرجع سابق، ص 37

²أحمد عبد الرحمان الشميمري، مرجع سابق، ص 389

³ طاهر محمد الكلالده، مرجع سابق، ص 40

إن طبيعة الأجور والرواتب تعد من أهم العوامل التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين وإيجاد علاقة حسنة وجيدة بين أفراد العاملين في المؤسسة ما، والإدارة التي يعملون معها.

كما يعد نظام الأجور والرواتب أحد أهم العوامل الذي يمكن المؤسسة من استقطاب وحفظ الموارد البشرية الكفؤة والقادرة على تحقيق أهدافها.¹

4-1-7- أنظمة الحوافز:

هي مجموعة من السياسات أو الوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهدافه الشخصية، والحافز مؤثر خارجي يوجد بالمجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.²

4-1-8- تقييم أداء الموارد البشرية :

أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً)، خلال مدة محددة سابقة؛ لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم. الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة، وحاجات الموظفين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها.

4-1-9- انضباط العاملين وإدارة الحركة الوظيفي³ :

مها كان مستوى الالتزام المؤسسي في أي مؤسسة ومها توفرت للعاملين الظروف المادية المناسبة، إلا أنه لا بد أن يكون هناك عدد من العاملين الذين مارسون بعض السلوكيات المخالفة لضوابط العمل وقواعد السلوك، فالتأخر عن الدوام والانصراف باكراً قبل انتهاءه، والتراخي، وإضاعة الوقت، ورفض تنفيذ التغيير وتخريب ممتلكات

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبدى، مرجع سابق، ص 83

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص 289

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 85

المنظمة، وعرقلة سر العمل، ما هي إلا بعضاً من المخالفات التي تحتاج تصويماً من إدارة المؤسسة وتتطلب وضع تعليمات خاصة بانضباط العامل

يقصد بإدارة حركة الوظيفي تحويل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري، سواء كان هذا التحويل في ذات الوحدة الإدارية أو إلى وحدة إدارية أخرى، في ذات المكان أو إلى مكان آخر. إن عملية النقل لا تعني بأن الموظف المعني قد تم ترقيته أو تنزيل درجته، فالنقل يعني إبقاء الموظف في نفس درجته.

سادسا-الوظيفة المالية

1-تعريف التسيير المالي:

على أنه ذلك المجال من التسيير الذي يهتم بتدبير الشؤون المالية للمؤسسة، حيث يسعى إلى تطبيق مختلف الأهداف والمخططات المالية، حيث يستخدم في ذلك مجموعة من الأدوات، الطرق والأساليب التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية.¹

2-اهداف التسيير المالي:

إن غاية التسيير المالي في المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها وأشكالها القانونية وأنشطتها الاقتصادية تتمثل في تعظيم صافي القيمة الحالية لثروة المساهمين من مالكي المؤسسة، يمكن تلخيص أهداف التسيير المالي فيما يلي² :

1-2-تعظيم الأرباح: إن هدف تعظيم الأرباح يركز على الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد (المواد الأولية والخام، الموجودات، التكنولوجيا، الطاقة، المعلومات)؛

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي-الإدارة المالية-، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص37

² أحمد بن عبد الرحمان الشميمري: إدارة الأعمال، أساسياتها وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، الكعبان للنشر، الرياض، 2022.

2-2- الحفاظ على السيولة المالية المناسبة للمؤسسة: ويقصد بالسيولة القدرة على توفير الأموال وقت

الحاجة إليها بهدف مواجهة الالتزامات المالية المطلوبة عند استحقاقها.

2-3- تعظيم ثروة المساهمين من مالكي المؤسسة: وذلك عن طريق تعظيم ربحية السهم والقيمة السوقية

له؛

2-4- الوفاء بأعباء المسؤولية أو الوظيفة الاجتماعية: التي تقول فكرتها لطبيعة العالقة (أو ذلك

التواصل) بين المؤسسة بوصفها منظومة مفتوحة والبيئة المحيطة التي تعمل فيها؛

2-5- ضمان سلامة الاستثمار: بمعنى أن تهتم الإدارة المالية بكيفية استثمار أموال المؤسسة، بحيث

تستثمر الأموال في مشاريع آمنة تحقق معدل عائد مناسباً.

3- وظائف التسيير المالي:

المنهج الحديث للتسيير المالي ينظر إلى وظيفة التسيير المالي في المؤسسة بأنها تقوم على ثلاثة اتجاهات

أساسية:¹

-قرارات الإستثمار؛

-قرارات التمويل؛

-قرارات توزيع الأرباح.

إن المهام الأساسية للتسيير المالي هو تدبير وحسن استخدام الأموال التي تتطلبها عمليات المؤسسة، وعليه

فإن ذلك يضع التسيير المالي أمام الإجابة عن التساؤلات التالية:

¹زكريا الدوري واخرون: مبادئ إدارة الأعمال ووظائف وعمليات منظمات الأعمال، اليازوري، عمان، 2020، ص 131

- ماهو حجم ونوع الاستثمار أو الاستثمارات التي ستقوم بها المؤسسة أي ما هو نوع الأعمال وأي نوع من الموجودات ستحتاجها لتعمل وفقها، ومع حال المؤسسة القائمة في السوق، وحال الطلب على منتجاتها من السلع والخدمات، وحال قدراتها وإنتاجياتها، وماهي مجالات الاستثمار الجديدة لها والأصول التي عليها الحصول عليها وهذا كله يدخل ضمن قرارات الاستثمار؛

- كيف يتم توفير ذلك الحجم من الأموال لتنفيذ استثماراتها ماهي مصادر التمويل للاستثمارات المرجوة، هل هناك رأس مال إضافي ستحصل عليه المؤسسة من المالكين ام سوف يتم التمويل عن طريق الاقتراض؛

- ما العمل مع الأرباح المحققة: هل ستوزع جميعها ام جزء منها فقط، ومتى تتم عمليات التوزيع، وشكل تلك التوزيعات هل بشكل نقدي أم بتدوير مثل تلك الأرباح، هذا ترتبط قرارات التوزيع ارتباطا قويا بقرارات التمويل، حيث تعتبر الأرباح غير الموزعة مصدرا من مصادر التمويل وكذلك تعززا لقدرة المؤسسة على الاقتراض . كل ذلك يرتبط بمحور توزيع الأرباح في المؤسسة وهو يعتبر صميم عمليات التسيير المالي.

سادسا-وظيفة البحث والتطوير

1- مفهوم وظيفة البحث والتطوير

ان مفهوم البحث والتطوير يندرج في اطاره أنواعا مختلفة من الأساليب العلمية التي تؤدي الى خلق معرفة إضافية تساعد على خلق قيمة تؤدي الى إيجاد منتجات جديدة في المؤسسة، لذلك يعتبر البحث والتطوير هو الطريق المؤدي الى الابداع التكنولوجي في المؤسسة .ويمكن التمييز بين أربعة عناصر أساسية في البحث والتطوير كما يلي¹:

- البحث الأساسي :تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات

- البحوث التطبيقية :موجهة لحل مشاكل عملية تمول في العادة من الشركات الكبيرة وتهدف الى تحسين

¹العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 713

تطبيقات علمية معينة وصقل الأفكار الواردة من البحث الأساسي.

- البحوث التطويرية: توجه الى تحسين التصميمات والعمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات او تسهيل عملية انتاجها.

- البحوث المساعدة: تهدف الى تحسين في أدوات العمل المستخدمة في الأنماط السابقة

2-أهداف وظيفة البحث والتطوير

بالإضافة للأهمية العلمية والتقنية لأنشطة البحث والتطوير، فإن أنشطة البحث والتطوير من الناحية الاقتصادية تُظهر رغبة الدولة أو المؤسسة في أن تتخلى عن جزء من عائداتها وأرباحها الحاضرة بهدف تحسين فعاليتها وإيراداتها المستقبلية وذلك عن طريق استثمار جزء من عائداتها وأرباحها الحالية من الإيرادات الراهنة للدولة أو المؤسسة في فعاليات بحثية يؤمل أن تُثمر في المستقبل.

إلا أن العديد من الدراسات قد لا تحقق النتائج المأمولة، وهو ما يبرز الكثير من التحديات أمام ممولي الأبحاث، ففي ميدان الأدوية في الولايات المتحدة على سبيل المثال فإن من كل عشرة أدوية مُحتملة تتجاوز الأبحاث الأولية هناك دواء واحد فقط ينجح في تخطي جميع مراحل التطوير وينجح في الوصول إلى السوق

3-سياسات البحث والتطوير

إن سياسات البحث والتطوير سواء على مستوى الدول (على المستوى الكلي) أو على المستوى الجزئي (المنظمة) تكون كما يلي¹:

3-1-سياسات الدولة (على المستوى الكلي) في مجال البحث والتطوير

¹ علي فلاح زغبى، عادل عبد الله العزبي: الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2016، ص304.

يمكن للدولة أن تساهم بقسط كبير في تحقيق التنمية وتشجيع نشاطات البحث والتطوير على المستوى الوطني ومن أهم السياسات التي تتبعها الدولة في هذا المجال ما يلي:

3-1-1- السياسات المالية والضريبية:

ومنها ما يلي:

3-1-2- التخفيض أو الإعفاء من الضرائب: مما يسم للمنظمات بالاعتماد على قدرتها التمويلية الذاتية، وذلك بإعادة استثمار مبالغ الضرائب المعفاة إما في تغطية التكاليف المرتفعة أو تغطية الخسائر والأضرار المتوقعة.

3-1-3- التمويل بالقروض: للقطاعين العام والخاص نظراً لأن نشاطات البحث والتطوير تحتاج إلى مبالغ ضخمة، وحتى تتجنب المنظمة الاقتراض من البنوك ودفع فوائد مرتفعة على هذه القروض.

3-1-4- السياسات التصنيعية:

ترتكز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج وبالأخص الصناعي فيه، ويأتي ذلك من خلال الاستثمار فيه، إما بإقامة وحدة إنتاجية جديدة أو التوسع في وحدة صناعية قائمة.

3-1-5- إنشاء مراكز البحث والتطوير:

تنشأ هذه المراكز خصيصاً بغرض تركيز الجهود والموارد لحل المشكلات التي تصادف المنظمات الاقتصادية في تادية نشاطاتها في أقرب وقت وبنظرة شاملة. وهذه المراكز قد تكون مراكز صناعية أو مراكز للبحث التطبيقي للصناعات الإلكترونية.

3-1-6- توفير الحماية القانونية لإختراعات:

تعد هذه السياسة من الأهمية بمكان التي يجب على الدولة القيام بها، لأنه ليس من المنطق أو الطبيعي أن تبذل جهود وتنفق أموال في بحوث واختراعات معينة دون التفكير في حماية مخرجاتها.

-3-2- السياسات على المستوى الجزئي (المنظمة):

ومن ضمن هذه السياسات ما يلي:

3-2-1- الحوافز: عادة ما تقوم المنظمات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث

والتطوير والإبداع التكنولوجي من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا بهدف تحسين الأداء.

3-2-2- الارتباطات: ونقصد بها جملة العلاقات التي تنشئها المنظمة مع المنظمات الاقتصادية الأخرى،

وكذل المؤسسات العلمية، ومراكز البحث التطبيقي، ومن الأسباب التي تلجأ إليها المنظمات إلى القيام

بمثل هذه الارتباطات: سد الاحتياجات والفراغات الناشئة عن نقص القدرات وإمكانات المنظمة وجعلها أكثر

فعالية، والحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى، والاستفادة من المعلومات في كل ما يتعلق بالنص والإرشاد

والمعلومات التقنية والمعارف الجديدة.

الفصل الثامن:

أدوات التحليل الاقتصادي

للمؤسسة

تمهيد

يُعد التحليل الاقتصادي أداة أساسية لفهم الظواهر الاقتصادية وتفسير سلوك الوحدات الاقتصادية، سواء

كانت أفرادًا أو مؤسسات أو دولًا. ومن أجل تحقيق هذا الفهم، يعتمد الاقتصاديون على مجموعة من الأدوات

والمناهج التي تساهم في تحويل المعطيات الاقتصادية إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل.

تمكّن أدوات التحليل الاقتصادي من دراسة العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية، كالعرض والطلب، الإنتاج والاستهلاك، أو الاستثمار والنمو. كما تُستخدم لتقييم السياسات الاقتصادية، ورصد التغيرات في السوق، واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وكمية.

وتتنوّع هذه الأدوات بين أدوات رياضية وإحصائية، وأخرى بيانية ونظرية، وكل منها يُستخدم حسب طبيعة الظاهرة المدروسة والهدف من التحليل. فكلما كانت الأداة ملائمة ودقيقة، كلما كان التحليل أكثر موثوقية في استخلاص النتائج واتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة.

أولاً- ماهية التحليل الاقتصادي

1- مفهوم التحليل الاقتصادي:

يعرف بأنه أحد فروع علم الاقتصاد، وهو الأسلوب العلمي الذي نستطيع عن طريقه تفسير العوامل التي تؤثر على سلوك الظواهر الاقتصادية، والانتفاع من الأدوات المنطقية لاستعمالها في استنباط النظريات الاقتصادية

المختلفة، ويمكن ذلك من خلال رد الظاهرة الاقتصادية إلى العناصر الأولية، ثم صياغة الفرضية التفسيرية على أساس العلاقة التبعية أو السببية، ويعتمد المسلك الاقتصادي على الاستنتاجات المنطقية، والاستنتاجات العملية.¹

2- أهمية التحليل الاقتصادي:

يعتبر التحليل الاقتصادي من أبرز الأدوات التي تساعد المنظمة على استيعاب محيطها والتغيرات التي تحدث فيه. من أجل التوصل إلى اتخاذ قرارات تخص كيفية مواجهة أو تغيير أو التأقلم مع هذه المتغيرات، ويهدف التحليل الاقتصادي إلى بلوغ ما يلي²:

-عقب تزايد متطلبات الأفراد وفي ظل الشح النسبي للموارد، يهدف التحليل الاقتصادي إلى توضيح كيف تشتغل المؤسسات في تقسيم موارد المجتمع، وكيف يجري التنسيق بينها لإشباع أكبر كمية ممكنة من الحاجات.

-يطمح التحليل الاقتصادي أيضاً إلى تقييم الجدارة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية بغاية تقسيم الموارد وتنسيق ذلك التوزيع، بهدف إشباع متطلبات المستهلكين، حيث أن الرفاهية الاقتصادية تحدث بعد بلوغ المجتمع لأكبر إشباع ممكن عن طريق أفضل استغلال للموارد، وتوزيعها على الاستخدامات المختلفة.

-يساعد التحليل الاقتصادي في وضع السياسة العامة، حيث أنه لا يقتصر فقط على توضيح كيف يعمل

النظام الاقتصادي، بل يوضح الكيفية التي يمكن أن يعمل بها بنجاح

3- أساليب التحليل الاقتصادي:

¹أكاديمية BTS: التحليل الاقتصادي وفوائده، 2022، تاريخ الاطلاع 2025/05/10 الساعة 14:57

[academy.com/blog_det.php-https://www.bts](https://www.btsacademy.com/blog_det.php)

²اسماعيل عبد الرحمان، حربي عريقات: مفاهيم ونظم اقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 39

تتعدد أساليب التحليل الاقتصادي حسب الاقتصاديين، فحسب شومبيتر هناك ستة أساليب أساسية هي:¹

3-1- التاريخ الاقتصادي : لا رجاء فرد يدرك الظواهر الاقتصادية في أي عهد بمن فيه وقتنا الراهن ما لم

تكن لديه سيطرة كافية على الأحداث التاريخية أو ما بالإمكان وصفه بالخبرة التاريخية حيث يجسد التاريخ السبيل الأمثل لفهم كيفية ترابط الوقائع الاقتصادية وغير الاقتصادية بعضها ببعض وكيف أن العلوم الاجتماعية المتنوعة يتوجب أن تكون مرتبطة بعضها ببعض

3-2- الإحصاء: إن الإلمام بأساليب الإحصاء يمثل شرطاً لازماً) وغير كافٍ (لجعل الاقتصادي المعاصر

ينصرف عن تقديم أعمال بسيطة، فالطرق الإحصائية تشكل جزءاً من أدوات التحليل الاقتصادي حتى

حينما لا يجري تصميمها تحديداً لتلبية احتياجاته الخاصة

3-3- النظرية: إن الخبرة علمتنا أن الحوادث الفردية لها أوجه مشتركة، وأن من الممكن توفير جهود فكرية

ضخمة إذا درسنا هذه الخصائص أو الأوجه ومع ما تثيره من إشكاليات مرة واحدة، فمن اللازم ولأغراض معينة تحليل كل حالة فردية من التسعير في سوق معينة ما، وتحليل كل دورة اقتصادية فردية، هكذا، ولكن حتى في الحالات التي يكون فيها مثل هذا التحليل ضرورياً فإن المجموعة الأكبر منها تبدي صفات متشابهة يمكن معالجتها بواسطة مخططات عامة،.

3-4- السيسولوجيا الاقتصادية : إن مخططات النظرية الاقتصادية تستمد الأطر الهيكلية من التاريخ

الاقتصادي الذي يعلمنا بنمط المجتمع الذي طبقت أو تطبق عليه تلك المخططات، وكذلك إدخال وقائع

¹تفرقت زليخة، برعي فطيمة: مطبوعة في اقتصاد لمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018-

اجتماعية معينة ليست تاريخية، وبالتالي من اللازم إدخال هذا المجال بالإضافة إلى المجالات الثلاثة السابقة لمعرفة السلوك البشري بطريقة واسعة والذي لا يشمل فقط الأفعال والدوافع والنزعات

3-5- الاقتصاد السياسي: كلّ الحقائق والأدوات المتعلقة بتحليل سلوك الشركات الفردية في الماضي والحاضر تندرج ضمن إطار مفهومنا للاقتصاد، تماماً مثلما هو حال الوقائع والأدوات المتعلقة بتحليل سلوك الحكومات.

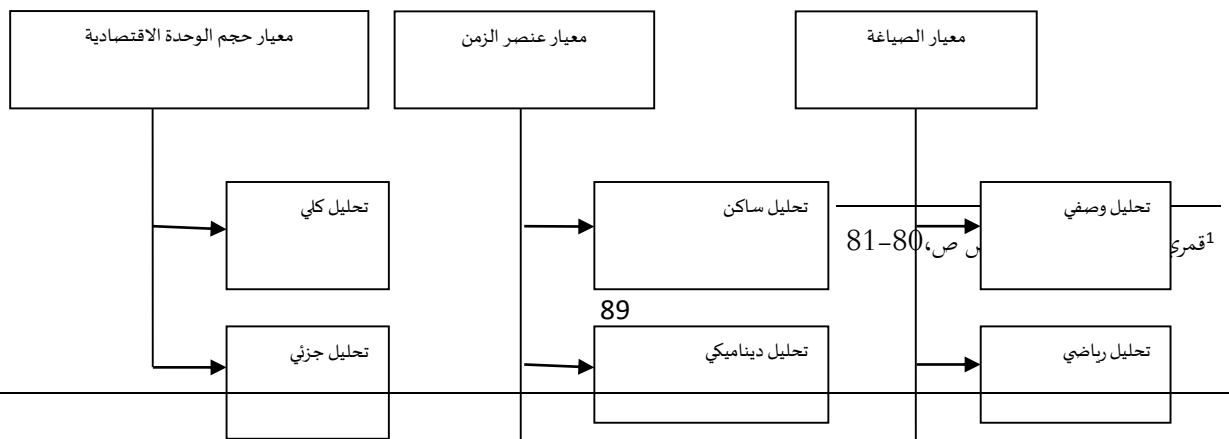
3-6- الحقول التطبيقية: إن طائفة من الميادين كالمحاسبة وعلم التأمين قد حافظت تاريخياً على استقلالها عن الاقتصاد العام، لكنها نافعة ولا يمكن الاستغناء عنها لكل أو بعض الاقتصاديين لأنها تقدم وسائل تحليل اقتصادي أو مجالات لتطبيق هذه الوسائل، إضافة إلى موضوعات الاقتصاد العام التي تشمل النقود والبنوك، والتقلبات الاقتصادية، والتجارة الخارجية، كما أن هناك مجموعة من الميادين الجوهريّة التي تدور حول أقسام من السياسة الاقتصادية العامة وبالأخص الزراعة، النقل، ومشاكل الصناعة التحويلية.

4- أنواع التحليل الاقتصادي

ينقسم التحليل الاقتصادي إلى أكثر من نوع وذلك تبعاً للمعيار المستخدم لذلك التحليل ويمكن توضيح هذه

المعايير في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (09): أنواع التحليل الاقتصادي



4-1-1-4- حسب معيار حجم الوحدة الاقتصادية: وينقسم إلى قسمين:

4-1-1-4- التحليل الاقتصادي الكلي: هو ذلك النوع من التحليل الذي يهتم بدراسة المتغيرات الاقتصادية

على المستوى التجميعي أي مستوى المجتمع ككل (الوطني) أو الإقليمي أو الدولي، فهو يقوم بدراسة عمل الوحدات الاقتصادية كوحدة واحدة فعلى سبيل المثال فهو يدرس: الدخل الوطني والاستهلاك الكلي، ومعدل الفائدة، التضخم، المستوى العام للأسعار، التشغيل والبطالة، الطلب الكلي والعرض الكلي، الادخار الكلي، الاستثمار الكلي، التجارة الخارجية، السياسة المالية والنقدية، وهذا كله يعرفنا بأهم العوامل المؤثرة في الاستقرار الاقتصادي في ظل الاقتصاد المغلق أو المفتوح، كما تهتم النظرية الاقتصادية الكلية أيضاً بالعوامل التي تحقق النمو الاقتصادي والمتمثل في التغيرات المختلفة التي تطرأ على عناصر الإنتاج المستخدمة من الناحية الكمية أو النوعية.

4-1-2- التحليل الاقتصادي الجزئي: يهتم التحليل الاقتصادي الجزئي بتحليل أو دراسة سلوك الوحدات

الاقتصادية كما يدرس علاقتها في الأسواق المختلفة التي يتم فيها تبادل السلع والخدمات، ويهتم أيضا بدراسة سلوك المستهلك ومستوى المنفعة، كما يهتم بتركيب عناصر الإنتاج وتوزيع الدخل وعمل جهاز الأسعار.

مما سبق يتضح لنا مجال التحليل الكلي والتحليل الجزئي:

- يتناول التحليل الكلي النشاط الاقتصادي على المستوى الوطني أو على مستوى مجموعة المؤسسات أو الأنشطة الاقتصادية.

- يتناول التحليل الجزئي تحليل سلوك الفرد الاستهلاكي، الادخاري، الاستثماري... الخ، كما يتناول تحليل المؤسسة الاقتصادية الفردية أو تحليل سوق معينة أو توازن المؤسسة الفردية أو تحليل العرض والطلب في سوق معينة... الخ.

4-2- حسب معيار عنصر الزمن: كذاك ثلاث أنواع من التحليل وهي:

4-2-1 التحليل الساكن: هذا النوع من التحليل عادة ما يكون في الفترة القصيرة وهو لا يأخذ بعين الاعتبار

تأثير عنصر الزمن في الظاهرة الاقتصادية محل الدراسة ويركز على التحليل اللحظي المؤقت.

4-2-2 التحليل الحركي: يركز هذا النوع من التحليل بصفة خاصة على عنصر الزمن، وذلك عند دراسة

الظواهر الاقتصادية، بمعنى أنه يدرس هذه الظاهرة أو تلك وفقا لتغيراتها عبر الزمن.

4-2-3 التحليل الساكن أو المقارن: يختص هذا النوع من التحليل بدراسة الظواهر الاقتصادية وعلاقتها

مع بعضها البعض في حالة تحقيق أوضاع التوازن دون الاهتمام بالكيفية التي يتم بها الانتقال من نقطة توازن إلى أخرى "بين الظواهر".

4-3- حسب معيار الصياغة: ونميز بين أربعة أنواع من التحليل الاقتصادي:

4-3-1- التحليل الوصفي: عادة ما يتم اللجوء لتحليل بعض الظواهر الاقتصادية والعلاقة بين مختلف

متغيراتها بصفة نظرية أو وصفية وذلك عندما يتعذر تحليلها بصيغة رياضية أو كمية، ويحتل هذا النوع من التحليل مكانة بارزة في العلوم الاقتصادية التي تعتمد بالدرجة الأولى على تقديم أو شرح الظاهرة محل الدراسة بمعزل عن الأساليب الكمية التي كثيرا ما تعتمد على بعض الفرضيات من أجل تحقيقها أو تمثيلها.

4-3-2- التحليل الرياضي: وهو ذلك الأسلوب الذي يعتمد على استخدام الأدوات الرياضية في تحليل

العلاقات القائمة بين الظواهر الاقتصادية المختلفة، وفي وقتنا الحالي يستخدم علم الاقتصاد الرياضيات بشكل واسع في بعض المجالات الأمر الذي أدى إلى بروز بعض التخصصات مثل الاقتصاد الرياضي، والرياضيات الاقتصادية، إلا أن العلاقة الرياضية رغم أهميتها في توضيح العلاقات المختلفة بين المتغيرات تبقى قاصرة عند غياب تحليل النتائج وصفيًا حتى تصبح مفهومة اقتصاديا.

4-3-3- التحليل القياسي: يعتمد هذا التحليل على استخدام الأدوات الرياضية والإحصائية في التعبير عن

العلاقات الاقتصادية المختلفة وقياس العلاقات الكمية التي تربط بين مختلف المتغيرات ذات العلاقة بالمشكلة محل الدراسة، وهذا النوع من التحليل يضع بين أيدي الباحث الأدوات اللازمة للاختيار الكمي للنظريات الاقتصادية ويؤدي بالتالي إلى التنبؤ المستقبلي عند انتهاج سياسة المخططات.

4-3-4- التحليل البياني: يعتمد هذا النوع من التحليل على التمثيل البياني للعلاقات بين المتغيرات والعلاقة

المتبادلة بينها فهو يوضح طبيعة وشكل هذه العلاقة، غير أن هذا التحليل يبقى عاجزا في تمثيل العلاقة بين عدد كبير من المتغيرات، لأنه عادة ما يوضح برسم بياني في محور أفقي ومحور عمودي لعدد محدود من المتغيرات وعادة ما تكون هذه العلاقة إما طردية أو عكسية.

ثانيا: أدوات التحليل الاقتصادي

من خلال ما سبق تبين أن التحليل الاقتصادي نوعين وهما التحليل الاقتصادي الجزئي والتحليل الاقتصادي الكلي وعليه تتمثل الأدوات الرئيسية للتحليل الاقتصادي في:

1- نظرية الطلب: يُشير الطلب إلى الكميات التي يرغب فيها أو يستطيع المستهلك شراء منتج مُحدد، وتمثيل دالة الطلب، وهي علاقة حسابية تربط بين الكمية المطلوبة من السلع وسعرها، وقانون الطلب يتلخص في: عندما يزداد سعر السلعة، فإن الكمية المطلوبة منها تنخفض، وعندما يقل سعر السلعة، فإن الكمية المطلوبة منها تزداد.

2- نظرية العرض: إن العرض يمثل الكميات التي يكون المصنعون على استعداد بالفعل لبيعها في السوق من مختلف البضائع والخدمات عند أسعار متفاوتة، أما دالة العرض فهي العلاقة الرياضية بين الكمية المعروضة من البضائع وسعرها.

3- نظرية المنفعة: تعرف الفائدة على أساس أنها مقياس للمنفعة التي يحصل عليها الشخص نتيجة استهلاكه للسلع المتنوعة حيث أن المستهلك لا يبادر إلى شراء سلعة ما، إلا إذا اقتنع أن هذه السلعة ستفيده وتنفعه، ويعني بهذه الفائدة قدرة هذه السلعة المشتراة إرضاء رغبة المستهلك ويمكن التمييز في هذا الصدد بين الفائدة الكلية والمنفعة الحدية.

4- منحنيات السواء: إن منحنيات السواء هي رسم بياني يوضح تفضيلات المستهلك والتوليفات المتنوعة والمتوفرة من السلع التي تحقق له ذات المستوى من الإشباع طالما على نفس المنحنى، وكلما ارتفع منحنى السواء في خارطة السواء إلى الأعلى كان دليلاً على زيادة المنفعة المتحققة للمستهلك.

5- دوال التكاليف والإيرادات: تُعدّ التكاليف والإيرادات ذات أهمية قصوى في التحليل الاقتصادي، إذ أن التكلفة الإجمالية هي التكلفة المتغيرة الإجمالية + التكلفة الثابتة الإجمالية، بينما الإيرادات فهي مجموع ما يحصل عليه المنتج جراء بيعه منتجاته في السوق.

الفصل التاسع:

دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

تمهيد

تمر المؤسسة، مثل الكائن الحي، بمراحل متعددة منذ نشأتها وحتى استقرارها أو زوالها، وهي ما يُعرف بـ"دورة حياة المؤسسة". وتُعبّر هذه الدورة عن سلسلة من المراحل المتعاقبة التي تعرف خلالها المؤسسة تغيرات في الحجم، الهيكل، النشاط، والقدرة التنافسية.

تشمل دورة الحياة عادةً مراحل النشأة، النمو، النضج، ثم مرحلة التراجع أو التجديد، وتختلف خصائص كل مرحلة من حيث التحديات، الأهداف، والموارد المطلوبة. ويتطلب اجتياز كل مرحلة بنجاح قرارات استراتيجية تتناسب مع الوضع الداخلي للمؤسسة والتغيرات في محيطها الخارجي.

من جهة أخرى، تعرف المؤسسات أنماطاً مختلفة في مسار نموها، فقد يكون النمو تدريجياً ومستقرًا، أو سريعًا ومتسارعًا، كما قد يكون داخليًا من خلال توسيع النشاط، أو خارجيًا عبر الشراكات أو الاندماج. ويعتمد نمط النمو على عوامل عديدة مثل طبيعة السوق، الموارد المتاحة، واستراتيجية التسيير المعتمدة.

إن فهم دورة حياة المؤسسة وأنماط نموها يُساعد في اتخاذ قرارات رشيدة خلال كل مرحلة، ويُمكن من وضع خطط تنموية تتماشى مع متطلبات كل فترة من فترات تطورها.

أولاً-دورة حياة المؤسسة

1- مفهوم دورة حياة المؤسسة:

مثل أي كائن حي المؤسسة تنشأ وتنمو وتتطور ولكن غالباً ما تزول، ودورة حياة المؤسسة تتميز بعدة مراحل مختلفة، تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالاً واتجاهات مختلفة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة، أما وضعيتها في السوق، فلا تتميز دائماً بنفس المستوى من القوة.

2- أهمية دراسة دورة حياة المؤسسة:

بما ان المؤسسة هي ليست كيان ثابت ومستقراً وانها لقطعة صورية جامدة , فعلى الادارة تحديد اهمية دراسة دورة حياة المؤسسة بما يأتي¹:

طريقة مهمة ومفيدة للتفكير حول نمو المنظمة وكيفية جعلها قوية وقادرة على السير من مرحلة لأخرى.

وسيلة مهمة للتمييز في معالجة المشاكل الادارية.

-تمنح اصحاب المصالح (المالكين , الموردين , الزبائن , الممولين , الحكومة , العاملين) التصور الواضح

عن سير اعمال المنظمة وقياس اداء المدراء ومدى قدراتهم القيادية والإشرافية التي تناسب كل مرحلة.

-اداة فاعلة في اثناء عملية التحليل الاستراتيجي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتشخيص الفرص

والتهديدات في البيئة الخارجية اضافة لمساعدة الادارة في تحديد احتياجاتها من المعلومات في الوقت المناسب

لغرض الاستخدام في اتخاذ القرار .

3-مراحل دورة حياة المؤسسة:

نظراً للاهتمام الكثير من الباحثين في الفكر المالي، بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة فقد نتج عن ذلك

عدة

¹مكية كريدي: دورة حياة المنظمة: المفهوم، الأهمية، جامعة مستنصرية، بغداد، العراق ، 2020، ص6

تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة، ولكن سنعتمد الأكثر شيوعاً. حيث قسمت دورة حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل وهي:¹

3-1- مرحلة النشأة والانطلاق: وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس

المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

-وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.

-وجود السيولة.

-ارتفاع في تكاليف الانتاج والبحث العلمي.

-القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.

-القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.

-المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

3-2- مرحلة النمو والتوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي حققته المؤسسة،

وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:

-وجود علامة تجارية.

-الدعاية، الإعلان، والترويج

زيادة الطلب على منتجات المؤسسة

-ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.

-القدرة على التحكم في التكاليف.

-البحث عن الكفاءة، وجلبها.

¹محمد مصطفى نعمات: مرجع سابق، ص ص، 69-70

- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الاجل.

3-3- مرحلة النضج والاستقرار : ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي :

- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.

- البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها.

- العمل على تطوير الإنتاج.

- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.

- حسن العلاقة مع العملاء.

- القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.

- ولاء العملاء للعلامة التجارية.

3-4- مرحلة التدهور والتراجع : تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز

بما يلي :

- البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف.

- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.

- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.

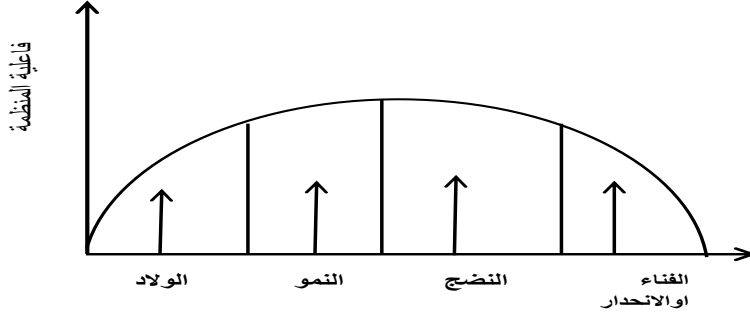
- التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة.

- مطالبة الدائنين بمستحققاتهم.

ويمكن تمثيل مراحل دورة حياة المؤسسة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(10): مراحل دورة حياة المؤسسة

حياتها .



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات السابقة

ثانيا-أنماط نمو المؤسسة

1- مفهوم نمو المؤسسة:

تطورت تعريف نمو المؤسسة حسب الزمن والظروف الاقتصادية، كغيرها من المفاهيم، وقد أخذنا منها تعريف (Sammur 1996) على أن " نمو المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المكونة للتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط؛ الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية والشخصية¹

2- أهداف إستراتيجية نمو المؤسسة:

¹محمد كربوش، استراتيجيات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2013-2014، ص 45.

يعتبر النمو هدفا استراتيجيا يتحقق على المدى البعيد ويتطلب تسخيرا معتبرا من الموارد والإمكانات، كما يتطلب أيضا بذل مجهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية، وبهدف ذلك كله إلى الاستفادة من الامتيازات التي يتيحها النمو على كل المستويات كما يلي:¹

2-1- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التسييري: يساهم النمو على هذا المستوى في تحقيق الأهداف العامة للنظام والمتمثلة في الربح والبقاء وضمن الاستمرارية، وذلك يمر بتجسيد الأهداف المسطرة، وتحقيق نجاحات تتراكم عبر الزمن لتشكل للتسيير داخل المؤسسة يستند إليها متخذ القرار كمرجعية في إعداد المخططات وتسطير الأهداف.

2-2- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التنافسي: في سوق المنافسة يتحقق النمو بالاستحواذ على الحصة السوقية وذلك على حساب المنافسين وتحقيق ذلك بامتلاك الأدوات التنافسية الضرورية والتي تمتلكها المؤسسة نتيجة للارتفاع في الحجم وتستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين والمتمثلة في أثر الخبرة، وفورات الحجم، وأثر التمرن:

2-3- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى المالي: على المستوى المالي يساهم النمو في تدنية المخاطر الناتجة عن خاصية عدم التأكد من المحيط المالي والاقتصادي والسياسي... الخ، وذلك بفضل إتباع إستراتيجية التنويع، التي توزع هذه المخاطر على مجموعة من الأنشطة والقطاعات وعلى هذا الأساس يقلل تأثيرها على المستوى الإجمالي للمؤسسة بنقل الموارد من نشاط لآخر

¹قمري حياة، مرجع سابق، ص 87

3-العوامل المحفزة لنمو المؤسسة:¹

بالرغم من أهمية النمو بالنسبة للمؤسسة إلا أنه ليس محددًا بظرف معين أو وقت معين، حيث يرتبط النمو

بالبيئة التنافسية، فشدة المنافسة قد تمثل حافزًا للنمو أمام المؤسسة وقد تكون قوة لنموها، فتحقيق فوفورات

الحجم

مثلًا يكون حافزًا لنمو المؤسسة لكنه يتحول إلى قوة نمو عندما تتنافس مؤسسات أخرى على نفس الحصة في

السوق. وعموماً يكون النمو بمثابة رد فعل لمتطلبات السوق ووسيلة لتلبية توقعات مختلف أصحاب المصلحة،

فإذا

ما اعتمدت المؤسسة على النمو الصفري وعدم التنوع والتوسع مطلقًا، فمن المحتمل أن تفقد بع الفرص المربحة

وأن تقلص كفاءتها الإدارية

وبالتالي اتخاذ قرار النمو يعتمد على توفر مجموعة من العوامل المتمثلة في الإمكانيات التي تملكها المؤسسة

من جهة، والفرص التي تقدمها البيئة الخارجية من جهة أخرى، فافتناص هذه الفرص يسمح للمؤسسة بزيادة

حجمها وما يرافق ذلك من زيادة في الأرباح والأصول وغيرها، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

3-1-إمكانيات المؤسسة: وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع داخل المؤسسة بما فيها مختلف الموارد

التي تحوزها

¹سعود وسيلة : محاضرات في اقتصاد المؤسسة، لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جامعة العقيد آكلي محند أولحاج- البويرة، 2019-2020، صص، 59-60

والتي يمكن أن توفر لها مجالا لتحقيق النمو، ومن أهمها:

أ - الفريق الإداري وكفاءة الموارد البشرية: فخبرة أفراد الفريق الإداري ومعرفتهم بمهنة المؤسسة له الأثر

الكبير على تحقيق نمو المؤسسة واختيار الشكل الملائم لذلك، كما أن الكفاءات البشرية تلعب دورا مهما داخل المؤسسة من أجل المساعدة على عملية النمو، من خلال ديناميكتهم وتماسكهم، ومهاراتهم الناتجة عن مؤهلاتهم العلمية والمعرفية وخبرتهم العملية، حيث أن رأس المال الفكري للمؤسسة يعد مفتاحا أساسيا في نجاحها ونموها وتوسعها من خلال الرفع من قدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية.

ب- الكفاءة التنظيمية: وتتمثل في اختيار النموذج الاقتصادي الملائم من حيث الاستراتيجية المناسبة والهيكل

التنظيمي الأنسب، ونموذج الإدارة والاجراءات التنظيمية الذي يسهل عملية النمو، إضافة إلى قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي، حيث يمكن أن يكون نقص الكفاءة التنظيمية في أحد مكوناتها كاختيار الاستراتيجية الخطأ أو اعتماد الهيكل الخطأ، بمثابة عائق يحد المؤسسة من تحقيق النمو التي ترغب به.

ج- الموارد المالية: فتوفر الأموال للمؤسسة سواء على شكل سيولة أو في شكل علاقات جيدة مع المؤسسات

المالية يمثل في نفس الوقت عامل قوة ومحفزا أمام المؤسسة للزيادة في حجمها وتحقيق نموها، وفي نطاق ذلك على المؤسسة أن ترفع من أموالها الخاصة وأصولها، سواء بشكل متقطع كالزيادة في حجم رأس المال، أو بشكل مستمر عن طريق الرفع من قدرات التمويل الذاتي، والذي يفتح لها آفاقا أكثر للنمو.

د- فلسفة وتوجه المؤسسة: أحيانا ما تواجه بع المؤسسات رفضا قاطعا لعمليات النمو رغم امتلاكها لكل

الموارد السابقة الذكر، وذلك لوجود مقاومة كبيرة للتغيير من قبل العاملين بها، أو عدم اقتناع الإدارة بذلك،

بالتالي تعد فلسفة وتوجه المؤسسة والتي تمثل مجموعة المواقف المواتية والمشجعة على عملية النمو، عاملاً

مهما

في تحقيق النمو، ومن هذه المواقف مدى إقبال وتقبل المؤسسة للمخاطر، واهتمامها بالإبداع من خلال

تحفيز مواردها البشرية، والرغبة في تحقيق أرباح أكبر.

3-2- فرص النمو: وهي مجموعة من العوامل تقع خارج المؤسسة تصب في صالح نشاطها، وتمنح لها

إمكانية

التوسع وتحقيق النمو، ومن الفرص التي تتيحها البيئة للمؤسسة ما يلي:

أ- منتجات جديدة: نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في مدى قدرتها

على طرح منتجات جديدة والتي تعزز مكانتها السوقية والتنافسية ويكسبها فرصاً لتحقيق النمو، وتكون

المؤسسة مجبرة على طرح وتقديم منتجات جديدة عند بلوغها أو بلوغ المنتج في حد ذاته مرحلة النضج، والتي

يرافقها عادة انخفاض في معدل نمو المبيعات، وحتى في المبيعات نفسها لاحقاً، مما يلزمها أن تكون مستعدة

في هذه المرحلة على تصميم وطرح منتجات جديدة.

ب- نمو الاقتصاد الكلي: يرتبط نمو المؤسسات ارتباطاً كبيراً ومتبادلاً بالنمو الاقتصادي لدولة ما أو

مجموعة من الدول، فارتفاع الناتج الداخلي الخام لاقتصاد ما يكون نتيجة لأداء المؤسسات في هذا الاقتصاد

من خلال

تحقيقها للقيمة المضافة، والتي تأتي من ارتفاع رقم الأعمال وتحكم المؤسسات في استهلاكاتها الوسيطة، هذا

النمو الكلي ينعكس على مستوى الدخل للأفراد والذي سيشهد ارتفاعا مرافقا للزيادة في النمو الاقتصادي،

ومن ارتفاعا في مستوى الاستهلاك الكلي الذي يقود إلى الزيادة في الطلب العام، والذي يكون فرصة

ملائمة للمؤسسة لتلبية هذا الطلب، والرفع من رقم أعمالها في إطار تحقيقها للنمو.

ج-تغير أذواق المستهلكين: بفعل الحملات الترويجية للمنتجات والخدمات عادة ما يحدث تغيير كبير

وسريع في أذواق المستهلكين، ويجب على المؤسسة أن تتوقع هذه التغيرات وأن تدرس دوافع الشراء لديهم وتطور

احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تقديم منتجاتها التي تتوافق مع ذلك، ما يسمح لها بتحقيق النمو.

د-خلق الحاجات الجديدة: بما أن العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية تكون تبادلية وتفاعلية، فإن

المؤسسة

ليست ملزمة دائما بالتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها، وإنما يمكنها من خلال عمليات الإبداع أن

تؤثر وتغير في بيئتها الخارجية، وفي هذا الإطار يمكن للمؤسسة أن تخلق فرصتها بنفسها من خلال إحداث

تغيير في السوق الحالي أو حتى خلق سوق جديدة لم يكن موجودا من قبل، باتباع سياسة ابداع تسمح بتوليد

طلب جديد كليا، سواء عن طريق خلق حاجات جديدة غير معروفة سابقا أو الكشف عن حاجة كامنة، وهو

ما ظهر في العديد من المؤسسات التي تعرف حاليا انتعاشا كبيرا بفضل خلقها لحاجات لم تكن مألوفة أو

منتشرة من قبل، أو أنها لم تكن تعد ضرورية لدى الأفراد، إلى غاية تضخيم الحاجة إليها من قبل هذه المؤسسات،

كمؤسسات الطيران الجوي، أو عمالقة الإطعام السريع

4-أنماط نمو المؤسسة :

يرتبط نمو المؤسسة بأهدافها، ويمكن التمييز بين الأنماط التالية¹ :

¹الشماع خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم ، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص45

4-1-النمو الداخلي للمؤسسة: إن النمو الداخلي يحدث داخل المؤسسات وينتج من خلال مواردها

الخاصة، وتختلف تعاريف النمو الداخلي باختلاف الباحثين فهناك من ربط النمو الداخلي بطريقة تمويله، وهناك

من ربطه بأسلوب حيازة القدرات الإنتاجية. اما التعريف الأكثر دقة يعرف النمو على انه الزيادة في قدرات الإنتاج

من خلال إنشاء أو امتلاك وسائل إنتاج جديدة وينتج عنها ارتفاع في الإنتاج كما ونوعا

الفصل العاشر:

ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

تمهيد

تُعتبر ثقافة الشركة وأخلاقياتها من الدعائم غير المادية لكنها الأساسية في بناء هوية الشركة وتوجيه سلوكها الداخلي والخارجي. فالثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم، الاعتقادات، العادات، والضوابط غير الرسمية التي تهيمن داخل الشركة وتؤثر في أسلوب عمل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع المحيط.

أما الأخلاقيات، فهي المبادئ والمعايير الأخلاقية التي توجه قرارات الشركة وسلوك موظفيها، وتُترجم في ممارسات تتسم بالشفافية، النزاهة، والمسؤولية الاجتماعية. وتظهر هذه القيم في كيفية تعامل الشركة مع موظفيها، زبائنها، شركائها، وحتى المجتمع والبيئة.

يؤدي كل من الثقافة والأخلاقيات دورًا حيويًا في بناء الثقة داخل الشركة وخارجها، وتعزيز الانتماء، وتحفيز الأداء، كما يؤثران في سمعة الشركة وقدرتها على الاستدامة في بيئة تتزايد فيها متطلبات الحوكمة والمساءلة.

إن ترسيخ ثقافة شركة قوية وأخلاق مهنية واضحة يُعد استثمارًا طويل الأمد يسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية.

أولاً-ثقافة المؤسسة

1- مفهوم ثقافة المؤسسة:

لقد تعددت التسميات فهناك من يسميها ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية، يمكن تعريفها على أنها مجموعة القيم وافتراضات واعتقادات ومفاهيم يشترك فيها العاملون في المؤسسة وتمثل إطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل وفي علاقاتهم ببعضهم البعض، وتعتمد على بعضها البعض وفيما يلي السمات الأساسية التي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى:¹

-المبادرة الشخصية: مقدار الحرية والمسؤولية والاعتماد على الذات عند الأفراد؛

-قبول المخاطرة: إلى أي حد يتم تحفيز الموظفين على الإبداع، والسعي للمخاطرة؛

¹حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2010، ص258

-التنسيق: مدى تشجيع الأقسام في المؤسسة على العمل بشكل متناغم؛

- مساندة الإدارة: إلى أي حد تقدم الإدارة الاتصالات الواضحة والمساعدة والدعم للموظفين

2- أهمية ثقافة المؤسسة:

تأتي أهمية ثقافة المنظمة في كونها أسلوباً لتفاعل الموظفين من أجل تحسين الأداء التنظيمي وبالتالي التأثير في عملية اتخاذ القرار، يوجد بداخل الثقافة القيم الجوهرية التي تسيطر على فئات الموظفين في المواقف الصعبة التي تتطلب التحدي، وتفرض هذه القيم معالجة المشكلات في الحياة المعتادة، وأيضاً الاقتراب من ذلك في الحالات غير المعتادة. فضلاً عن ذلك فتثقافة المنظمة تجسد القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للموظفين لتحقيق الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المؤسسة للتأقلم مع البيئة الخارجية والتجاوب مع التغيرات المتسارعة التي تواجهها. وتُعد ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية إحدى الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين من استعمالها لتحقيق غايات

المنظمة، ويمكن للثقافة أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على قرارات الإدارة ومبادراتها.

1

3- وظيفة ثقافة المؤسسة:

تتلخص وظائف المؤسسة في أربع وظائف الرئيسية وهي:²

3-1- تمنح أعضاء المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المقاييس والقيم والتصورات يمنحهم

الإحساس بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بهدف مشترك؛

¹خير الدين جمعة: دور ثقافة المؤسسة في تحيين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (EN.I.C.AB)، أطروحة دكتوراه علوم في

العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2015، ص8

² حسن حريم، مرجع سابق ص 206.

3-2- تيسر الالتزام الجماعي: إن الإحساس بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبلون

هذه الثقافة؛

3-3- قوي استقرار النظام: تحث الثقافة على التنسيق والتعاون المستمر بين أعضاء المؤسسة وذلك عن

طريق تشجيع الإحساس بالهوية المشتركة والالتزام؛

3-4- تشكل السلوك من خلال أن يفهم الأفراد ما يحيط بهم: فثقافة المؤسسة تقدم مصدرا للمعاني

المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأمور على نحو ما.

وبتحقق المهام السابقة، تعمل المؤسسة بمثابة الغراء/الاسمنت الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض، ويساعد

على تعزيز السلوك المنسق المستقر في العمل.

4-أنواع ثقافة المؤسسة

يمكن تقسيم ثقافة المؤسسة إلى إيجابية وسلبية.

4-1- الثقافة الإيجابية (القوية): وهي التي تعكس اتفاقاً بين قيم العاملين وقيم المؤسسة وهذا الاتفاق يجعل

الشركة تسلك بموظفيها سلوكاً إيجابياً فيما يمكن أن تشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي

وتشكل في الوقت نفسه نقطة قوة وميزة تنافسية.

4-2- الثقافة السلبية (الضعيفة): وهي التي تعكس وجود تباينات بين قيم العاملين وقيم الشركة، مع وجود

معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يجب على الشركة مجابهتها

وفيما يلي جدول يوضح أهم الفروقات بين سمات الشركات التي تسودها الثقافة الإيجابية وتلك التي تميزها

سمات الثقافة السلبية.

الجدول رقم (01): الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية

الثقافة الإيجابية	الثقافة السلبية	محاوور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل وأصحاب المصلحة	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطا عضويا	الرسالة والرؤية والقيم
أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشدا لأداء المؤسسة ومعيارا لتقييم أداء الفرد	غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنيا وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين	الأهداف
جهود العاملين تقدر ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء	فردية، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط	أسلوب القيادة
العاملون يعملون جزئيا أو كليا في مجموعات والهدف تحسين وتطوير الأداء كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمنا مقدرا للمجهودات الجماعية	النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاها لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن الفريق إذ تسود نزاعات الفردية وتغلب المصلحة الشخصية	روح عمل الفريق
تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين والا تعرض للمشكلات، لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاريعهم وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على الاداء	حل النزاعات
تعرف الجودة جزئيا بأنها مطابقة للمواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاما متكاملا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين	تعرف الجودة داخل هذه المؤسسات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الإلتزام بالمواصفات وتحديد نسب المعيب	الجودة

المصدر: أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص ص 66-68.

ثانياً- أخلاقيات المؤسسة

1- مفهوم أخلاقيات المؤسسة:

تم تعريف أخلاقيات المؤسسات على أنها الضوابط أو الميثاق (تشكيلة قيم وأحكام)، في المنظمة والتي توجه تصرفات الشخص في العمل، أن هذه الضوابط أو الميثاق غالباً ما يتم تمريرها إلى الأفراد عن طريق التأهيل أو الكتيبات التعريفية أو إدارة المؤسسة.

وتم وصف أخلاقيات المؤسسة بصفاتها تطبيق السلوك الأخلاقي في بيئة الأعمال أن التصرف الأخلاقي ضمن نطاق الأعمال يمتد إلى أكثر من الالتزام بالقوانين والتعليمات، فهو يمتد إلى العمل على النحو الذي لا يضر بالآخرين والتنافس النزيه وتجنب تغليب المصلحة الذاتية على مصلحة المؤسسة (المالكين والعاملين)¹.

2- أهمية أخلاقيات المؤسسة:

إن التمسك بالقيم الأخلاقية والسلوك الحميد على مستوى الفرد في مؤسسات الأعمال يعتبر بالغ الأهمية لشرائح المجتمع كافة، إذ أن هذا يعزز الالتزام بمبادئ العمل السليم والأمين وينأى بالمؤسسة عن أن تنظر إلى مصالحها من منظور ضيق لا يستوعب سوى معايير محددة تتجلى في الاعتبارات المالية التي تجلب لها مكاسب على المدى القصير، أهم المنافع التي يمكن أن تجنيها مؤسسات الأعمال جزاء تمسكها الأخلاقي يتمثل فيما يلي:²

- ضمن إطار الرؤية الحديثة، هنالك ترابط إيجابي بين التمسك الأخلاقي والعائد المالي الذي تكسبه المؤسسة، وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه حتماً سيكون جلياً على المدى البعيد.

¹إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 154

² بلحاج فتيحة: أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية- جامعة زيان عاشور- الجلفة، 2010، المجلد العدد 02، 2010، ص 2.10

-ربما تتكبد مؤسسات الأعمال خسائر جمة نتيجة إهمالها بالالتزام بالمعايير الأخلاقية، إذ أن السلوك الأخلاقي يضع المؤسسة في مواجهة العديد من الدعاوى القضائية.

- تعزيز سمعة المؤسسة على نطاق البيئة المحلية والإقليمية والدولية.

3- دور ونطاق أخلاقيات المؤسسة:

على الرغم من ذلك، ما زال التقدم ضعيفاً في نطاق تطبيق أخلاقيات العمل في الشركات، مع ما تمثله هذه التطبيقات من أوضاع أخلاقية تعزز الثقة من جانب وما ينجم عن التصرفات غير الأخلاقية من عواقب سلبية ومكلفة في تدهور سمعة الشركات بسبب الدعاوى القضائية والغرامات المالية من جهة أخرى، فإذا كان الغرض من تطبيق الأخلاقيات هو إعلام المديرين وأصحاب المصالح الآخرين بما هو مسموح به وصحيح من الناحية الأخلاقية بغية التأكد بصفة خاصة من أن العمليات والإجراءات المستعملة في الوصول إلى قرارات العمل وتنفيذها بطريقة صحيحة ومتوافقة للجوانب الأخلاقية. وتشمل الأخلاقيات مفاهيم متعددة لأداء الواجبات، بما في ذلك المهام المستقلة عن نتائجها. وعلى الرغم من ذلك، فمن غير الممكن أو المفضل أن يتم فصل المهام عن نتائجها في العمل. وفي الحقيقة، تتمثل مهمة الأخلاقيات في إيجاد التوازن بين المهام والنتائج، من أجل تطبيق الأخلاقيات والعمل في المؤسسة بصورة صحيحة. ومن ثم، تعد الأخلاقيات المرتبطة بالنتائج والأخلاق المرتبطة بالمهام على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعمل.¹

في خضم الأوضاع التنافسية، قد تضطر المؤسسة التي تصطدم بين الأرباح والأخلاقيات أن تتخذ قرارات صعبة وغير يقينية، وذلك تبعاً للأحوال التي تمر بها المؤسسة ورد الفعل المحتمل من منافسيها. وإذا منيت المؤسسة

¹ دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة) (نماذج وتطبيقات)، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، على موقع الإلكتروني <https://iefpedia.com/arab>، تاريخ الاطلاع 2025/05/09 على الساعة 22:46

بالخسارة بسبب إدراج الأخلاقيات ضمن نظامها المحاسبي وكانت لا تزال قادرة على تحقيق نسبة مرضية من الأرباح دون تحقيق أقصى أرباح ممكنة، فقد تحس المؤسسة بالرضا إزاء اتخاذ القرار الصحيح. وعلى النقيض، قد تظن المؤسسة أن السلوك الأخلاقي يكلفها كثيراً على المدى القصير لكن الأداء يمكن أن يتحسن على الأجل البعيد. وإن ثبت ذلك، فقد تحث المؤسسة منافسيها على اتباع ذات السلوك الأخلاقي. وفي هذه الحالة، تفضي العملية التنافسية إلى تشجيع أو تحفيز تبني السلوك الأخلاقي.

4-مصادر اخلاقيات المؤسسة:

تتباين النظم الإدارية في مستواها وطبيعتها مساعيها وسبل تعاطيها لكنها لا تختلف في موارد الأخلاقيات من حيث الأساس، وقد حاول العديد من الكُتاب والباحثين تحديد المصادر الرئيسة لأخلاقيات المؤسسات، وتم تحديدها وكما يلي:¹

4-1-المصدر الديني: لقد أسست الأديان السماوية أخلاقاً وميزات سلوكية تنعكس على الشخص في تعامله مع الله وحُسن المعاشرة والاستقامة في التعامل ومُعاملة الجميع بشكل حسن لأنهم متساوون في الحقوق والواجبات أمام القانون.

4-2-القوانين والأنظمة والتشريعات: التي تضعها الدولة من نظام الخدمة المدنية. قانون الخدمة الجامعية، قانون العمل والعمال، أنظمة وقواعد العمل، اللوائح الإدارية.

4-3-البيئة الاجتماعية: تعتبر البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد و التمازج بين قطاعات المجتمع المختلفة من خلال عادات و تقاليد وأعراف وقيم من أهم مصادر التباينات التي تؤثر في الإدارة و في مستوى التعامل بين المواطنين و الجمهور من جهة و بين الموظفين أنفسهم داخل المنظمة من جهة أخرى.

¹إسماعيل محمود علي الشرقاوي: إدارة الأعمال من منظور الاقتصادي، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 211

نظريات التنظيم والمدارس الفكرية والفلسفية حيث تُعد آراء العلماء والفلاسفة ورجالات الفكر على مختلف مدارسهم وكذلك علماء البيئة والإدارة والسلوك والتاريخ والسياسة الذين حاولوا في كلياتهم أن ينظموا العلاقة بين الحاكم والمحكوم

5- أخلاقيات الوظائف داخل المؤسسة:

5-1-1 أخلاقيات المعلومات المحاسبية: وتتمثل في النقاط التالية:

5-1-1-1 المحاسبة الابداعية: وإدارة الإيرادات وتضليل التحليل المالي؛

5-1-2-1 تداولات المتعاملين في السوق: والاحتيايل على الأوراق المالية حول التلاعب الجنائي في الأسواق

المالية؛

5-1-3-1 التعويض التنفيذي: حول المغالاة في المبالغ المسددة المقدمة الى المديرين التنفيذيين في

المؤسسات والإدارات العليا؛

5-1-4-1 الرشاوي والدفع للتسهيل: في حين أن هذه قد تكون في الأجل (قصير المدة) في مصلحة

المؤسسة ومساهميها، ولكن هذه الممارسات مضادة للمنافسة أو تتنافى مع قيم المجتمع.

5-2- أخلاقيات ادارة الموارد البشرية

تخص أخلاقيات إدارة الموارد البشرية تلك القضايا الأخلاقية حول العلاقة بين أرباب العمل والموظفين،

مثل الحقوق والواجبات المطلوبة بين رب العمل والموظف. رب العمل لا يشترط أن يكون فردًا خصوصًا في

القطاعات الحكومية حيث أن رب العمل هو الدولة والممثلة في إدارة المال العام.

الفساد في الدولة، والذي أوّتمن عليه التسلسل الشرعي في الدولة، أدى إلى تزايد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال

نظرًا لربطه بالقوة الاقتصادية للدول.

تلعب أخلاقيات الموظف دورًا جوهريًا في دعم سمعة المؤسسات وقطاعات الأعمال، ففقدان أخلاقيات الموظف يؤدي إلى انهيار الإدارات، إلى انهيار المؤسسات والمنظمات الحكومية خصوصًا على المدى الطويل، ولا نتجاهل أهمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال في القطاع الخاص لارتباطها المباشر بجودة المنتج.

- قضايا التفرقة

تتضمن التمييز القائم على أساس العمر (التمييز ضد المسنين)، والجنس والعرق والدين، والإعاقة، تشمل أيضًا:

-المسائل الناتجة عن تقييد التوظيف.

-المسائل الناتجة عن التفرقة في الأجور والمزايا.

-القضايا المتعلقة بالعلاقات بين أرباب العمل والعمال، والمعروفة أيضًا باسم: قضايا العمل.

-المسائل الناتجة عن نشر إشاعات أو الإضرار بسمعة العامل في مكان العمل.

-القضايا التي تمس الحياة الخاصة للفرد : الخصوصية.

-المسائل التي تركز على خصوصية الفرد في أماكن معينة : إجبار العامل وضغوط العمل.

-مسائل تتعلق بعدم إبرام عقد العمل وتوقيع العقود : قيمة العقد.

-التعارض القائم بين صاحب العمل والموظف : الأسرار المهنية.

-التزوير والتغطية على جريمة

5-3- أخلاقيات المبيعات التسويق:

التسويق الذي يجب أن يتعد عن مجرد "الاقتراب من" العميل، قد يسعى إلى التمرکز مع قيمنا وطموحاته.

يعتبر هذا الأمر معروفًا لنا جميعًا، ولكن إن اختراق خطط التسويق يعود مع تشابك وسائل الاعلام، وذلك لأن

التسويق يستخدم بشدة ووسائل الإعلام. ومع ذلك يعتبر أخلاقيات وسائل الاعلام بموضوع أعمق من ذلك

بكثير وتمتد خارج أخلاقيات الاعمال، مثل:

5-3-1- التسعير: تحديد الأسعار وتميزها وتخفيضها؛

5-3-2 الممارسات المانعة للمنافسة: وتشمل هذه الأساليب التسعير لتغطية قضايا مثل التلاعب بالولاء

وسلاسل الإمداد؛

5-3-3 استراتيجيات التسويق المحددة: ادعاء التوجه إلى البيئة والاحتيايل في الإعلان، والتسويق

الفيروسي والنظام الهرمي؛

5-3-4 محتوى الإعلانات: الإعلانات الهجومية، أو الإعلانات للمنتجات التي تعتبر غير أخلاقية أو

مضرة

5-4- أخلاقيات الإنتاج:

عادة ما يتناول هذا الحقل من أخلاقيات المؤسسة التزامات المنشأة لضمان أن السلع وعمليات التصنيع لا تسبب

ضرراً، تنشأ بعض المعضلات الأكثر صعوبة في هذا المجال من حقيقة أنه هناك عادة درجة خطر في أي منتج

أو عملية التصنيع، أنه من العسير تحديد درجة من التسامح، أو درجة من الجواز الذي يعتمد على الحالة المتغيرة

للتكنولوجيا الوقائية أو تغيير التصورات الاجتماعية للمخاطر المسموح بها، وهي:

- السلع والخدمات المسببة للإدمان والخطرة بطبيعتها: مثل التبغ والأسلحة وتصنيع المواد الكيميائية؛

- العلاقات الأخلاقية بين المنشأة والبيئة: التلوث وأخلاقيات البيئية وتجارة انبعاثات الكربون؛

- المشاكل الأخلاقية الناجمة عن التقنيات الحديثة: الأغذية المعدلة وراثياً؛

الفصل الحادي عشر:

تمهيد

يشهد اقتصاد المؤسسة تطورات سريعة في ظل التغيرات العميقة التي يمر بها الاقتصاد العالمي، محفزة بالتقدم التقني، وازدياد حدة المنافسة، والاهتمام المتزايد بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. وقد أدت هذه التحولات إلى ظهور اتجاهات حديثة تعيد تشكيل طريقة تفكير الشركات وإدارة أنشطتها الاقتصادية.

من أبرز هذه الاتجاهات: التركيز على الإبداع كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، تطبيق الرقمنة والذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة واتخاذ القرار، واعتماد نماذج الأعمال المرنة التي تمكن الشركات من التأقلم بسرعة مع

التغيرات في السوق. كما أصبحت قضايا الاستدامة البيئية والحوكمة الرشيدة في صميم اهتمامات الشركات المعاصرة، مما يعكس تحولاً في نظرتها إلى خلق القيمة ليس فقط على المستوى المالي، بل أيضاً الاجتماعي والبيئي.

تُمثل هذه الاتجاهات نقلة نوعية في الفكر الاقتصادي داخل المؤسسة، حيث أصبح النجاح لا يُقاس فقط بتحقيق الأرباح، بل أيضاً بمدى قدرة الشركة على الابتكار، التكيف، والمساهمة في التنمية المستدامة.

أولاً-اقتصاد المعرفة

1- مفهوم اقتصاد المعرفة:

يمكننا تعريف اقتصاد المعرفة في سياق المفهوم الشامل للمعرفة (الذي يتضمن المعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرامج وغيرها، والمعرفة الضمنية التي يجسدها الأفراد بخبراتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم السياقية) بأنه الاقتصاد الذي يولد الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة (الإبداع، التطوير،

المشاركة والتعلم، التوظيف والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المتنوعة بالاعتماد على الأصول البشرية غير الملموسة ووضع ضوابط وسمات جديدة.¹

2- أهمية اقتصاد المعرفة على مستوى المؤسسات:

يهدف تناول موضوع اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المؤسسة إلى تحقيق العديد من الغايات أهمها تعميق الفهم وتفسير تطور اقتصاد المعرفة في الدول المختلفة وبيان أسباب بقاء بعض الدول عالقة في مستوى منخفض من المعرفة، وتقييم مستوى تأثير المؤسسات الذاتية على إنتاجية جميع القطاعات الاقتصادية في البلد وتوضيح التدابير التي يمكن اتخاذها لزيادة الإنتاجية وتنشيط النمو الاقتصادي وبالتالي إمكانية التطور الاقتصادي عبر تحسين إنتاجية المؤسسات الذاتية بسبب تعزيز المعرفة والابتكار فيها والذي يضطلع بدور هام في التصدي لتحديات المجتمع المستقبلية وإشباع حاجات المستهلك المتجددة.²

3- خصائص اقتصاد المعرفة

أن اقتصاد المعرفة مبني على أساس التطور التكنولوجي والمعلوماتي ويزيد من فرص النمو، ومن أبرز خصائصه ما يلي³:

-يرتكز اقتصاد المعرفة على العلم بدلاً من الأراضي ورأس المال.

-التركيز على غير المادي بدل المادي، حيث أن النواتج تسيطر عليها ميزة الخدمات، وليس البضائع.

-الرقمية؛ لأن الأدوات التكنولوجية الحديثة والرقمية تحديداً لها قدرة واسعة على حفظ واستقبال ومعالجة وترتيب المعلومات.

¹ نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص25

² بوعبدلي ياسين: مطبوعة اقتصاد المؤسسة، لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022-2023، ص 96.

³ أسماء بلعلمي: مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، الجزائر، ص 85

- الافتراضية؛ إن المؤسسة الافتراضية هي القدرة على التغيير من العمل المادي إلى الافتراضي في ظل التزامن مع التكنولوجيا الرقمية والشبكات، وما يقدمانه من أموال وعقود افتراضية، وغيرها من الأمور التي جعلت العالم كأنه بلدة صغيرة وتلاشت الحواجز ولم يبق لها وجود.

- التطورات التقنية المستحدثة؛ شبكات واتصالات والانترنت فلم تعد هناك قيود للزمان والمكان، وأن تكلفة السلع تقترب من الصفر.

- الأسواق المستحدثة؛ فالأسواق المستحدثة على المواقع الالكترونية وسرعة تدفق المعلومات حول الأسعار جعلتها تنافس الأسواق التقليدية

4-1- متطلبات ومقومات اقتصاد المعرفة:

إن الاقتصاد المعرفي الاقتراني بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو اقتصاد السرعة الفائقة، فإذا كان الاقتصاد التقليدي في العصر الصناعي هو اقتصاد الحركة البسيطة واداته هي السكك الحديدية والسيارات والبريد التقليدي، فإن الاقتصاد المعرفي هو اقتصاد الحركة السريعة، و وسيلته هي الأقمار الصناعية و البريد الالكتروني، حيث أن التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي يصنع صعوبة أمام إدارة مؤسسات الأعمال، ففي ظل الاقتصاد التقليدي كان التحدي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية (إدارة الندرة) في الموارد (الأموال، المعدات، اليد العاملة) والتي تتناقص بالاستخدام، أما في ظل اقتصاد المعرفة فقد تحول التحدي إلى (إدارة الوفرة) حيث تحول الاهتمام إلى خلق الوفرة في المعلومات والمعرفة التي تزداد قيمتها بالاستخدام، فقد أصبحت المعرفة و رأس المال الفكري أهم متطلبات الاقتصاد المعرفي و الموجودات الأكثر أهمية في المؤسسات. ومما زاد من مبررات التحول إلى الاقتصاد المعرفي وزيادة أهميته هو النمو السريع للمعرفة، وظهور فروع علمية جديدة واتساع مجالات البحث والتطور، إضافة إلى التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم حالياً في مختلف المجالات العلمية والتقنية .

إن اقتصاد المعرفة يتأسس ويقوم على ضرورة توفر:¹

- رأس المال البشري : ويعني به هنا المهارات والخبرات والمعلومات، التي تفتنيها العناصر البشرية.

- مزيج محدد من الثقافة (ثقافة المعلومة): ويعنى بها القيم الضرورية للتعامل مع عصر المعلومات.

- قيمة للمكون المعرفي: أي أن قيمة هذا المكون تحدد باستغلاله، وليس بمجرد امتلاكه، أو حصوله عليه، أو ادخاره (لأن قيمة المعرفة تساوي صفرًا عند حجبها).

- قدرة تحرير الاقتصاد: إن هذا المكون المعرفي يطلق اقتصاده من مشكلة الشح، التي عاش لها وبها علم الاقتصاد، فليس في المعارف والمعلومات شح، بل تزداد المعارف والمعلومات بالاستعمال، فاستعمال المعلومة يولد معلومات واستعمال المعرفة يولد معارف.

- المعرفة: وهي العلاقة مع النشاط المجتمعي خصوصاً في الإنتاج، دور الدولة، البعد القومي، والبيئة العالمية

ثانياً-المسؤولية الاجتماعية

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

شهد هذا التصور اختلاف كبير في وجهات النظر والعديد من التعاريف، سنحاول ذكر أبرزها لمحاولة تحديد مفهوم دقيق للمسؤولية الاجتماعية:

تعريف البنك الدولي: هي إلزام أصحاب الأعمال بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد والنمو في آن واحد تكون مدمجة في الأنشطة المستمرة للمؤسسة

¹ طه حسين نوي: اقتصاد المعرفة ودوره في تحسين التنمية المستدامة، مجلة العوم الإنسانية ، العدد 47، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 551-552

تعريف منظمة الأمم المتحدة: تعرف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بأنها تحلي المؤسسات بروح المواطنة في جميع الحقوق والواجبات وذلك عن طريق تبني واستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالمياً في ممارسات المنظمات في مجال حقوق الإنسان وفي ظروف العمل وحماية البيئة وقد جاء تعريف Carroll أكثر توضيحاً وتفسيراً لهذا المفهوم حيث ميز بين أربعة أبعاد أساسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يلي¹:

1-1- البعد الاقتصادي: عبر تطبيق المنظمة لأنشطة مالية ضمن نطاق الكفاءة والفعالية وزيادة أرباح المساهمين.

1-2- بعد المسؤولية القانونية: بواسطة الالتزام الواعي والاختياري بالأنظمة والقوانين الحاكمة واحترام الاتفاقيات الدولية الصادرة عن هيئات عالمية في مختلف الجوانب كالاستثمار أو الأجور، العمل، البيئة، التنافسية أو غيرها

1-3- المسؤولية الخيرية: ويشمل على جمع التبرعات والهبات والإحسان للمنظمات التي تخدم المجتمع ولا تستهدف الربح .

1-4- المسؤولية الأخلاقية: التي تراعي عبرها المؤسسة الأخلاق في كل قراراتها ومكافحة الرشوة والعمل على

تخفيض البيروقراطية.... إلخ

2- مبادئ المسؤولية الاجتماعية

¹طرش محمد: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد12، المجلد01، 2015، ص79

ومن ثم تجدر الإشارة، إلى قيام المسؤولية الاجتماعية على توفر تسعة مبادئ أساسية، هي¹:

2-1- الحماية وإعادة الترميم البيئي: يقر بوجود قيام المؤسسة بعملية ترميم البيئة وحمايتها وأيضاً الاعتماد

على التنمية الدائمة في المنتجات وشتى الأعمال والإجراءات التي تنفذها بشكل يومي.

2-2- القيم والمثل الأخلاقية: وذلك عبر ترسيخ التقيد بالتصرفات والتصرفات القائمة على مبادئ أخلاقية

راسخة المختصة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

3-3- المساءلة والتدقيق: عبر الإعلان والإفصاح عن المعلومات الضرورية وعدم إخفاء الحقائق

ومحاسبة من يقوم بصد ذلك ومساءلته.

3-4- تدعيم وتقوية السلطات: ضرورة تحقيق التوازن بين الغايات الاستراتيجية وكذا الإدارة اليومية

لمصالح العملاء والمستثمرين.

3-5- الأداء النقدي والنتائج: عن طريق إعطاء المساهمين عائد مالي لائق وتنافسي بصفة مستمرة مع

الحفاظ

على الممتلكات والأصول والعمل على تحقيق نمو المؤسسة على المدى الأبعد

3-6- مواصفات موقع العمل: وذلك عن طريق تطوير ظروف العمل من حيث أمن وسلامة العاملين وتحسين

بيئة العمل ودفع أجور تنافسية عبر استقطاب والاحتفاظ بأفضل العاملين.

¹نسرين إسماعيل، لحسن دردوري : مساهمة التسويق الإلكتروني في تنمية المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة بائنة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13 ، العدد 01 ، 2021 جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر، ص ص ، 119-120.

3-7- العلاقات التعاونية: عن طريق الاتصاف بالعدالة والأمانة والمساواة مع شتى الشركاء.

3-8- المنتجات ذات الجودة والخدمات: وذلك من خلال تحديد متطلبات الزبائن وتلبية هذه

الاحتياجات من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة لنيل رضا الزبون والحرص على سلامته.

3-9- الارتباط الاجتماعي: وذلك عن طريق إقامة علاقات مع المجتمع المقيمة به وتحطيم الحواجز

والعوائق.

3- أنواع المسؤولية الاجتماعية:

هناك أنواع مختلفة من المسؤولية الاجتماعية. دعنا نستعرض بعضها¹:

3-1- المسؤولية الاجتماعية الدينية: تعني التزام الشخص بأوامر دينه وتجنب المحظورات طبقاً لمبادئ

العقيدة والعبادة.

3-2- المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية: تتعلق بتحمل المسؤولية تجاه القيم والأخلاق الحسنة والعمل

على ترقيتها في المجتمع.

3-3- المسؤولية الاجتماعية التعليمية: تشمل مسؤولية المجتمع في توفير التعليم وتقويته بين أفراد، وتنمية

قيم المسؤولية المجتمعية لدى الأفراد عبر نشر المعرفة ورفع مستوى الوعي.

¹ الشبكة العربية للتميز والاستدامة: مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، على الموقع <https://sustainability-excellence.com>

تاريخ الاطلاع 2025/05/09 الساعة 14:52

3-4-المسؤولية الاجتماعية المهنية: تتعلق بمسؤولية الأشخاص في مجالات عملهم ومهنتهم، حيث

يجب أن يلتزموا بأخلاقيات المهنة والعمل بمصلحة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

هذه هي بعض أنواع المسؤولية الاجتماعية التي تعكس التزام الفرد بواجباته نحو المجتمع وتعزز التنمية الشاملة والازدهار. يجب أن نعمل كلنا على تحقيق هذه المسؤولية في حياتنا اليومية لفائدة المجتمع وتحسين جودة الحياة للجميع

المسؤولية الاجتماعية تتجاوز القيام بأعمال تطوعية وتبرعات مادية. إنها فعليًا منهجية أو سلوك يتبعه الفرد أو المنظمة لأداء واجباتهم تجاه أنفسهم وتجاه المجتمع الذي ينتمون إليه بجميع جوانبه.

في الواقع، فإن المسؤولية الاجتماعية تعني ممارسة المواطنة الحقة، حيث يلتزم الفرد أو المنظمة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية والاقتصادية. هذه هي الثلاثة المحاور الأساسية التي يستند إليها مفهوم المسؤولية الاجتماعية. بالتالي، المسؤولية الاجتماعية ليست إلا واجب والتزام من قبل المؤسسات تجاه المجتمع بكافة شرائحه والبيئة التي تعمل فيها. إنها مفهوم يركز على السلوك الأخلاقي واحترام القوانين والأدوار الحكومية، ودمج ذلك في الأنشطة اليومية للمنظمة.

إن المسؤولية الاجتماعية تعكس التزام الشخص أو المنظمة بتحقيق التنمية المستدامة والمساهمة في رفاهية المجتمع بوجه عام. بفضل هذا المنهج والسلوك القائم على المسؤولية الاجتماعية، يمكننا تحقيق تغيير إيجابي في العالم وتعزيز العدالة الاجتماعية والاستدامة

4- المعايير المعتمدة لقياس المسؤولية الاجتماعية

لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين والدارسين حول منظومة المقاييس والدلائل التي يمكن استعمالها واتباعها لقياس درجات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات، لكن الأكثرية من هؤلاء الباحثين يؤكدون على وجوب اعتماد المعايير والمؤشرات التالية والتي تجسدت في أربعة مؤشرات رئيسية وهي¹:

4-1- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويكون ذلك عبر درجة التزام المؤسسات بتوفير الظروف والشروط الصحية للعاملين في بنية العمل الداخلية، "مع مراعاة مسائل أخلاقيات العمل كالعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص والاهتمام باحتياجات العاملين ومتطلباتهم، إضافة إلى قيام الإدارة بمساعدة العاملين على تخطيط مساهمهم الوظيفي وتطويره، وتوفير الشروط الملائمة لتحقيق العاملين ذواتهم ويركز هنا هذا المؤشر أن المؤسسة لا تركز إلا على الأجر الأساسي الذي تقدمه للعاملين، بل هنا يجب التركيز والاهتمام بخلق كافة العوامل اللازمة لتعميق الولاء والانتماء للعاملين كإهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة عملهم.

4-2- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: وهنا تقوم المؤسسة بمعايير البيئة وحمايتها من خلال معالجة النفايات بجميع أشكالها واستخدام أعمال التنقية بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تنبعث منها الأدخنة والغازات الضارة بالصحة العامة والبيئة، وهي نقطة أساسية وهامة حتى تحافظ المؤسسة على البيئة المحيطة بها والتي تعمل فيها حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والتي جاءت من نشاطها الصناعي وقد تشمل أبعد من ذلك كتلوث الهواء والمياه والمزروعات وغيرها.

¹سميرة لغويل، نوال زمالي: المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 08، العدد 27، 2016، ص 307

4-3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويكون عبر درجة إسهام المؤسسات في التنمية الاجتماعية والمستدامة عن طريق الترشيد في المشاركة والإسهام الفاعل في برامج الرعاية الصحية والتعليمية ومكافحة الفقر والبطالة عبر المساهمات للمؤسسات الثقافية والرياضية والخيرية ومشاريع التوعية الاجتماعية.

4-4- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: تفاعل المؤسسات بطريقة إيجابية مع قضايا البحوث العلمية بمختلف أشكالها بما يخدم ضمان التقدم والازدهار، وتحقيق التميز في عموم ميادين الحياة، وذلك من خلال رعاية المبدعين والمبتكرين، وتأمين البنية المناسبة والمستلزمات الضرورية التي تمكنهم من استثمار المعرفة بشكل فعال، وهنا تراعي المؤسسة في هذا المعيار كافة التكاليف التي تنصب في خدمة المستهلكين من رقابة وجودة الإنتاج، وتكاليف البحث والتطوير والمتابعة والتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق الرضا الوظيفي.

ثالثاً- المؤسسة المتعلمة

1- مفهوم المؤسسة المتعلمة:¹

تري (Kreitner & Kinick, 2007) المنظمات المتعلمة على أنها منظمات تنشئ بشكل مسبق المعرفة وتكتسبها ثم تنشرها بين مختلف أرجاء المؤسسة. وأشار (Jackson et al, 2009) إلى المنظمات المتعلمة بتلك المنظمات التي تبتكر بشكل دائم الطرائق الجديدة لإرضاء زبائنها وأصحاب المصالح الآخرين من خلال الاستفادة من التكامل الممتاز لمواردها المعلوماتية والتكنولوجية والبشرية بهدف إنتاج المعرفة الجديدة واستعمالها بفاعلية .

ويعرّفها Sarder بأنها المؤسسة التي "تميّز نفسها من خلال تتمين ودعم التعلّم من أعلى إلى أسفل

¹ زيشي نوال: مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2023-2024، ص 119.

مستوى للمؤسسة. والتعلّم أكثر من حصص وبرامج يشارك فيها الأفراد عندما يحتاجون إلى ملء فجوة في الأداء. بل يتم دمجها في كل عامل من عوامل المؤسسة، في طريقة اتخاذ القرارات، حل المشكلات، نشر المعلومات، هيكل المؤسسة وطريقة التنظيم المادي للمؤسسة"

2- أهمية المؤسسة المتعلمة:

إن العناية بمؤسسات التعلّم تعود إلى أهمية إحداث التحوّل في البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة واستجابة العاملين لهذا التحوّل لتحقيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة، وفي ذلك يرى البعض ضرورة مؤسسات التعلّم في هذا المسار من خلال¹ :

-إنجاز الأداء المتفوق والتفوق التنافسي؛

-إقامة علاقات ممتازة مع الزبائن؛

-التطوير المستمر في الجودة؛

-تحقيق مستويات أرقى من الإبداع والابتكار؛

-التمكن من فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية؛

-رفع القدرة على مواجهة التغيير؛

-تضخيم قدرة وكفاءة العمال وتحفيزهم معنوياً؛

-تجنب النقص والتقصير في مختلف ميادين العمل التنظيمي؛

-دعم الحرية والاستقلالية الفردية والتنظيمية؛

-تزيد درجة رضا العاملين في مؤسسات التعليم؛

¹صباح بن سهلة: دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة) ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص ص 70-71

-تعطي مؤسسات التعليم الأفراد الأمل في فعل الأمور بطريقة أفضل؛

-تخلق مؤسسات التعليم البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية؛

-تأمين بيئة العمل ضد أخطار التغيير وأي أخطار أخرى عبر الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية وزيادة القدرة على التحدي؛

-آراء الأفراد تكون ذات قيمة في دعم مناصبهم الوظيفية؛

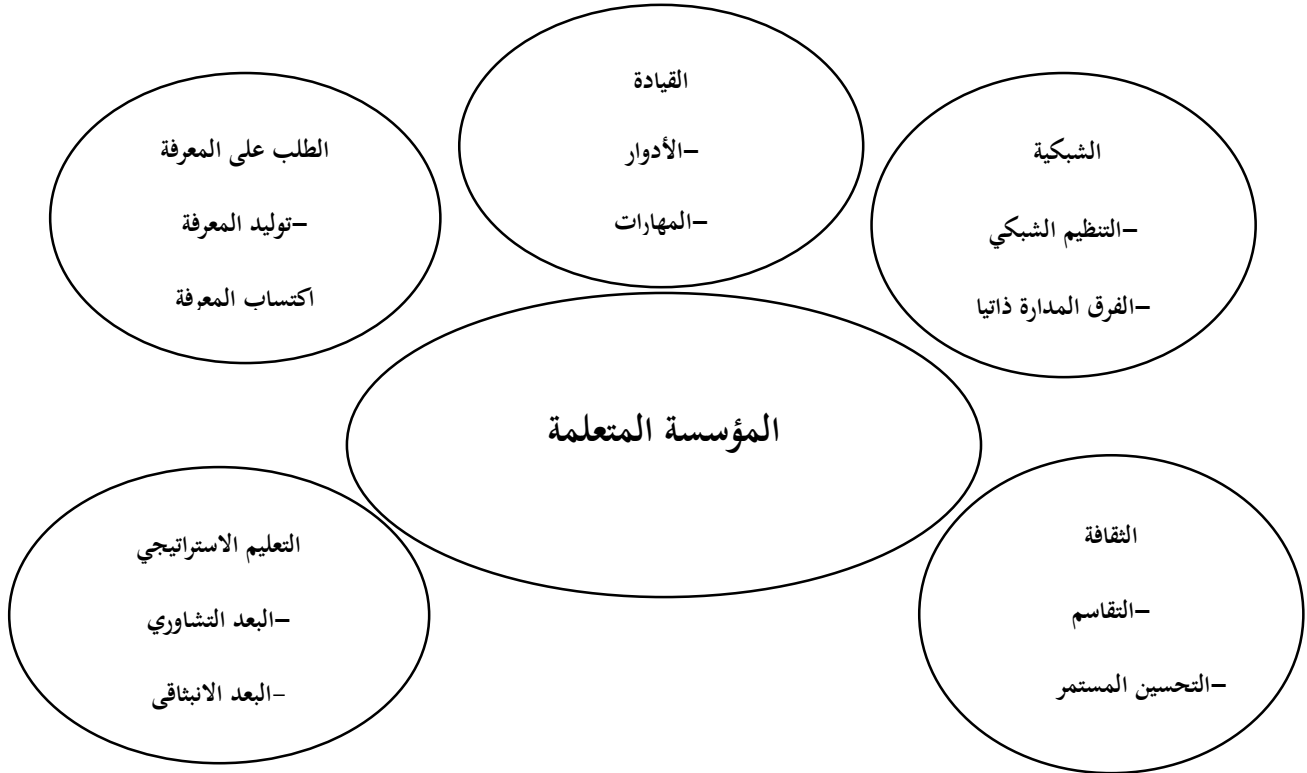
-من الناحية الإنسانية يتعلم الأفراد من أجل تحسين بيئاتهم وحيواتهم ومن أجل أن يكونوا فاعلين في المجتمع.

3-الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة¹

نظراً للأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم المؤسسة المتعلمة، قدم العديد من الباحثين مجموعة من السمات التي لا بد وأن تتصف بها هذه الأخيرة وبالرغم من اختلاف بعض السمات إلا أنها تتفق في مجموعة من النقاط الأساسية. في هذا السياق، يشير ريتشارد دافت (R.Daft) إلى أن خصائص المؤسسة المتعلمة خمسة عناصر متفاعلة تفاعلاً شبكياً وهي على التوالي: القيادة، الشبكية، الثقافة، التعلم الاستراتيجي، الطلب على المعرفة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل(11): الخصائص الأساسية للمؤسسة المتعلمة

¹عشوي نصر الدين، بن حمودة يوسف: المؤسسة المتعلمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة دراسة تحليلية لبعض المؤسسات، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث، 2018، ص ص 79-80.



source :R.L.Daft, « *Management* », Dryden Press, Fort Worth, 2000, p 41

3-1- القيادة: من بين سمات المؤسسة المتعلمة أسلوب القيادة المميز بها، وهو مختلف عن الأسلوب

المعتاد؛ إذ يجب على القائد في المؤسسة المتعلمة أن يؤدي أدواراً معلوماتية، تفاعلية، وقرارية.

3-2- الشبكية: تعني الشبكية أن تصبح عملية تداول المعرفة والوصول إليها يسيرة بالاعتماد على تكنولوجيا

المعلومات من ناحية وعلى التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً من ناحية أخرى.

3-3- الثقافة: المؤسسة المتعلمة، كنمط حديث، يجب أن تطور ثقافة تنظيمية جديدة تركز على المشاركة،

الانفتاح، الشفافية، والتحسين المستمر المرتكز على التعلم المستمر.

3-4- التعلم الاستراتيجي: المؤسسات تتعلم بشكلها التقليدي، ولكن ما يميز المؤسسات المتعلمة هو

الأسلوب الذي تتعلم به. في هذا السياق، يشير أرجيرس إلى الحلقة المزدوجة للتعلم، إذ يتعلق التعلم في الحلقة

الأولى بحل مشكلة فورية، بينما يؤدي التعلم في الحلقة الثانية إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ جديدة تحدد السلوك المستقبلي.

خاتمة

في الختام، يمكن القول إن اقتصاد المؤسسة يمثل الدعامة الأساسية في فهم كيفية عمل وتطور الكيانات الاقتصادية ضمن الأسواق الحديثة. فهو لا يقتصر فقط على دراسة التكاليف والإيرادات، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات الداخلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتقييم الأداء في ظل بيئة تنافسية متغيرة. إن التعمق في هذا الميدان يُمكن الطلبة والباحثين من إدراك أهمية التخطيط والتنظيم وتحسين استعمال الموارد، بما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الاقتصادية والاستدامة.

إن استيعاب مفاهيم مثل الإنتاجية، وهيكل السوق، وتحليل التكاليف، والاندماجات، واقتصاد المعرفة والمسؤولية الاجتماعية، يسمح بفهم أعمق لديناميكيات المؤسسة الحديثة، ويساهم في إعداد كوادر قادرة على مواجهة تحديات الاقتصاد المعاصر. وعليه، فإن تعزيز المعرفة باقتصاد المؤسسة ليس فقط مطلباً أكاديمياً، بل ضرورة إستراتيجية لضمان النمو والتطور في بيئة اقتصادية تشهد تحولات مستمرة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- ناصر دادي عدوان: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
- 2- محمد سيد عبد النبي: إعادة إبتكار المؤسسات للوصول للتميز، دار الكتب المصرية، مصر، 2019 .
- 3- خالص صافي صالح: رقابة تسيير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، .
- 4- خليفي عيسى: تسيير المؤسسة، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2003. .
- 5- حياة قمري: وظائف المؤسسة: دار الكلمات للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى-الجزائر، 2023.
- 7- عبد القادر فتحي لاشين، وآخرون: النقل البحري العربي في مواجهة التكتلات والاندماجات العالمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة: 2008.
- 8- محمد مصطفى نعمات: إدارة المؤسسات العامة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 9- القرني، عبد الله بن سعد الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. " الطبعة الخامسة، مكتبة العبيكان، الرياض 2018.
- 10- الشامي، حسين، التحليل المالي: مدخل لاتخاذ القرارات. " دار وائل للنشر، عمان - الأردن. 2017.
- 11- إحسان دهش جلاب: أساسيات الإدارة (مدخل عملياتي نشاطي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002 عمان.
- 12- عبد الكريم بن أعراب: تسيير المنشأة، منشورات جامعة متنوري قسنطينة الجزائر، 2004،
- 13- بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

14-محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،2013،

15-أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، 1997

16-خالد نظيمة عبد العظيم، مدكور فوزي شعبان: إدارة المشتريات والمخازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017

17-محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان

18-جودة محفوظ، وآخرون: منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008 .

19-عبد الستار محمد العلي: إدارة الإنتاج والعمليات: الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،2000

20-أحمد يوسف دودين: إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر، عمان،2010.

21-اياذ عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وعلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن:2012.

22-يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبدى: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

23-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل لنشر والتوزيع الأردن ،2003،

24-رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية(دليل عملي)، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.

25-محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع،2016،

26-إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي-الإدارة المالية-، دار وائل للنشر، عمان ، 2006

- 27- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري: إدارة الأعمال، أساسياتها وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، الكعيبان للنشر، الرياض، 2022.
- 28- زكريا الدوري واخرون: مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، اليازوري، عمان، 2020،
- 29- العامري صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 30- علي فلاح زغبى، عادل عبد الله العنزي: الأسس و الأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2016.
- 31- اسماعيل عبد الرحمان، حربي عريقات: مفاهيم ونظم اقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
- 32- مكية كريدي: دورة حياة المنظمة: المفهوم، الأهمية، جامعة مستنصرية، بغداد، العراق، 2020.
- 33- محمد كربوش، استراتيجيات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2013-2014.
- 34- الشماع خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 35- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2010
- 36- إسماعيل محمود علي الشرقاوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2015،
- 37- نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008 .

المجلات ودوريات والرسائل:

- 1- مسعودي رشيدة: **مطبوعة في اقتصاد المؤسسة**، طلبة السنة الثانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، 2021
- 2- تفرقيت زليخة، بزعي فطيمة: **مطبوعة في اقتصاد لمؤسسة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018-2019.
- 3- صباح بن سهلة: **دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة)**، رسالة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016
- 4- زبشي نوال: **مطبوعة في اقتصاد المؤسسة**، موجهة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2023-2024
- 5- سميرة لغويل، نوال زمالي: **المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 08، العدد 27
- 6- نسرين إسماعيل، لحسن دردوري: **مساهمة التسويق الإلكتروني في تنمية المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة باتنة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، المجلد 13، العدد 01، 2021 جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- 7- بوعبدلي ياسين: **مطبوعة اقتصاد المؤسسة**، لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022-2023.
- 8- أسماء بلعلمي: **مطبوعة في اقتصاد المؤسسة**، لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، الجزائر.

- 9- طه حسين نوي: اقتصاد المعرفة ودوره في تحسين التنمية المستدامة، مجلة العوم الإنسانية، العدد 47، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
- 10- لطرش محمد: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد 01، 2015
- 11- حسين يوسف، صديقي سماعيل: دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي مغنبة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2021،
- 13- سعود وسيلة : محاضرات في اقتصاد المؤسسة، لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جامعة العقيد آكلي محند أولحاج- البويرة، 2019-2020
- 14- صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر 2014.
- 15- مدوري نور الدين، بن حمو عبدالله: أثر عوامل المحيط الداخلي على انتقال المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2019
- 16- حمزة فيشوش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، سنة أولى ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2024
- 17- أسماء بلعلمي: محاضرات في تسيير المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة باتنة 1، الجزائر، للسنة الجامعية، 2019-2020
- 18- منيرة سلامي، محاضرات تسيير المؤسسة بعنوان: أساسيات تسيير المؤسسة، للسنة الجامعية 2016-2017

المواقع الالكترونية:

1- الشبكة العربية للتميز والاستدامة: مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، على الموقع

<https://sustainability-excellence.com>

2- . - أكاديمية BTS: التحليل الاقتصادي وفوائده، 2022، academy.com/blog_det.php-

<https://www.bts>

3- دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة) (نماذج

وتطبيقات)، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي على موقع الالكتروني

<https://iefpedia.com/arab>، تاريخ

المراجع باللغة الأجنبية:

1-Dupont (Eric) : **Les nouveaux produits**, De Boeck Supérieur, Belgique, 2016.

2-P. Kotler et autres , **Marketing Management** ,Pearson édition , 16e édition , 2015.

3- R.L.Daft, « **Management** », Dryden Press, Fort Worth, 2000.