

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة محاضرات لمقياس:

اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

من إعداد:

الدكتور عرابي محفوظ

أستاذ محاضر - أ-

السنة الجامعية: 2023-2024

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
III-II	فهرس المحتويات
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الجداول
7-6	مقدمة
17-8	المحور الأول: مفهوم المؤسسة
8	لمحة تاريخية عن تطور الفكر المؤسسي
9	ماهية المؤسسة
12	خصائص المؤسسة
13	أهداف المؤسسة
14	علاقة المؤسسة بالاقتصاد
16	خصائص المؤسسات المعاصرة
30-18	المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة
18	الإنتاج الأسري البسيط
19	الوحدات أو الطوائف الحرفية
22	نظام الوسطاء أو النظام المنزلي للحرف
23	ظهور المانيفاكتورة
24	المؤسسة الصناعية الآلية
27	التكتلات والشركات متعددة الجنسيات
37-31	المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي
31	العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط
33	تعريف محيط المؤسسة
34	تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة
45-38	المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي
38	عناصر المحيط الخارجي
43	أهمية تحليل المحيط الخارجي
53-46	المحور الخامس: تصنيف المؤسسة وأنواعها
46	المعيار القانوني
50	المعيار الاقتصادي

51	معيار الحجم
64-54	المحور السادس: هيكل وتنظيم المؤسسة
54	ماهية التنظيم
57	الهيكل التنظيمية
75-65	المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها
65	وظائف المؤسسة
75	موارد المؤسسة
82-76	المحور الثامن: أدوات التحليل الإقتصادي للمؤسسة
76	تعريف التحليل الإقتصادي
77	أهداف التحليل الإقتصادي
77	أنواع التحليل الإقتصادي
81	أدوات التحليل الإقتصادي
92-83	المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة
83	دورة حياة المؤسسة
84	مفهوم نمو المؤسسة
85	أهمية نمو المؤسسة
86	العوامل المحددة لنمو المؤسسة
88	أنواع النمو في المؤسسة
103-93	المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة
93	الثقافة التنظيمية
98	أخلاقيات الأعمال
114-104	المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة
104	المؤسسة المتعلمة
106	المؤسسة الذكية
108	المؤسسة الرشيقة
111	المؤسسة المتميزة
121-115	قائمة المراجع

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	الدورة الاقتصادية البسيطة سلع وخدمات	01
15	الدورة الاقتصادية الكاملة	02
35	عناصر المحيط الداخلي للمؤسسة	03
41	عناصر المحيط الخارجي الخاص	04
44	تحليل مصفوفة SWOT	05
58	الهيكل التنظيمي الوظيفي	06
59	الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام	07
60	الهيكل التنظيمي المصفوفي	08
61	هيكل الفريق	09
62	الهيكل الشبكي	10
84	موضع النمو من دورة حياة المؤسسة	11
102	أبعاد الأخلاقيات	12

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي	01
60	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام	02
61	مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي	03
62	مزايا وعيوب هيكل الفريق	04
63	مزايا وعيوب الهيكل الشبكي	05
63	مزايا وعيوب الهيكل اللامحدود (الإفتراضي)	06

مقدمة:

تحتوي المطبوعة على مجموعة من المحاضرات المحررة في إطارة مقياس إقتصاد المؤسسة المبرمج في السداسي الثاني لطلبة سنة أولى جذع مشترك علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير، تجمع في محتواها مجموعة هامة من المعلومات التي تمزج بين الإطار المفاهيمي الذي يسمح للطلاب بالتحكم في المصطلحات بأسلوب دقيق ومبسط بعيدا عن التعقيد، والواقع العملي من خلال تدعيم المحاضرات بأمثلة، وهو ما يسهل على الطالب إستوعاب محتوى المادة العلمية للمقياس.

إن الهدف العام لهذه المادة التعليمية هو تمكين الطالب من استيعاب أهمية الإدارة الاقتصادية للمؤسسة بما يسمح لها البقاء والنمو، كما توجد مجموعة من الأهداف يمكن للطلاب الاستفادة منها من خلال هذا المقياس وهي كالتالي:

- منح الطالب المعارف الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية والتميز بين مختلف أنواعها ووظائفها ؛
- التعرف على محيط المؤسسة وكيف يمكنها التكيف مع هذا المحيط ؛
- التحكم في مفهوم المؤسسة كعون اقتصادي والتعرف على نشأتها وتطورها والتعرف على مختلف أنواعها ؛
- تمكين الطالب من معرفة أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة ؛
- تمكين الطالب من التعرف على العوامل المساعدة في نمو المؤسسة- ؛
- تمكين الطالب من التعرف على ثقافة وأخلاقيات المؤسسة ؛
- التعرف عللا التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.

ولقد تم تصميم المطبوعة بشكل يتوافق مع محتوى المادة العلمية وفقا لعروض التكوين لطلبة السنة أولى جذع مشترك في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، حيث تتضمن المحاور التالية:

- المحور الأول: مفهوم المؤسسة
- المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة
- المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي
- المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي
- المحور الخامس: تصنيفات المؤسسة
- المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة
- المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها

- المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة
- المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة
- المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة
- المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

المحور الأول: مفهوم المؤسسة

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي إقتصاد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية متعددة، لذا لا بد من التعريف بهذه الوحدة وكيف ينظر إليها فيما سبق وما يختلف عنه الأمر حالياً، إضافة إلى الخصائص التي تتميز بها، الأدوار التي تؤديها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكذا التطرق إلى علاقتها بمختلف الأعوان الإقتصاديين وخصائص المؤسسات المعاصرة.

أولاً- لمحة تاريخية عن تطور الفكر المؤسسي: اختلفت وجهات النظر لدى الاقتصاديين حول ماهية المؤسسة وتعددت زوايا معالجتها بشكل كبير بحثاً عن تحديد ماهية واضحة وديناميكية للمؤسسة بما يسمح بالتعامل معها حسب التطورات التي تعرفها ويعرفها محيطها.

1. المقاربة الكلاسيكية: إن المقاربة الكلاسيكية ترى في المؤسسة على أنها وحدة للإنتاج والتوزيع وكذا للإنفاق، فلإنتاج السلع والخدمات تتولى مزج مجموعة من عوامل الإنتاج بهدف تحقيق الفعالية القصوى عن طريق تخفيض التكاليف لتحقيق الأرباح، ولهذا فهي تبحث دوماً عن أفضل التوليفات الممكنة لعوامل الإنتاج لتحقيق ذلك. كما تنظر للمؤسسة على أنها وحدة لتوزيع الثروة المنتجة على شكل قيم مضافة على مختلف الأعوان والفاعلين الاقتصاديين الذين شاركوا بأية صفة كانت في نشاط الإنتاج، هذا بالإضافة إلى أن المؤسسة تعد كذلك كعون أو منفق، وذلك قصد الحصول على عوامل الإنتاج اللازمة لعملية الإنتاج. ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به هذه المقاربة فيما يلي:

– تعمل المؤسسة في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة؛

– الكفاءة الإنتاجية هو المعيار الوحيد للحكم على نجاح المؤسسة؛

– أعمال المؤسسة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة؛

– كل مشكل سواء كان مالياً، تنظيمياً، إنتاجياً له حلاً واحداً يتصف بالأمثلية؛

– ركزت هذه المقاربة على الجانب الإقتصادي للمؤسسة دون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإجتماعي والإنساني، حيث اعتبرت العامل كائن إقتصادي يمكن تغيير سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

2. المقاربة السلوكية: مع التطور الذي ميز المجتمعات في مختلف الجوانب، كان من الضروري تخطي النظرة الضيقة للمؤسسة التي تركز على الجانب الإقتصادي المحض، والنظر إليها كوحدة إنسانية أو إجتماعية. فحسب المقاربة السلوكية، فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد البشرية التي تستغل وتتكامل وتتفاعل فيما بينها وفق هيكل تنظيمي معين لتحقيق أهداف مشتركة، حيث يشير الباحث (Jacques Lobstein) إلى أن المؤسسة

عبارة عن مجموعة ثابتة ومستقرة من الأفراد الذين يقومون بنشاط معين بهدف تزويد الجماعة بالمنتجات أو الخدمات من خلال استعمال الوسائل التقنية والمالية¹. أما (Jean Brilman) فقد عرف المؤسسة وفق هذا المنظور على أنها منظمة متكونة أساسا من مجموعة من الأشخاص، حيث تشكل سلوكياتهم المفتاح الفعال لتنفيذ الأنشطة داخل المؤسسة، كما أن معظم هذه السلوكيات تعود بشكل كبير لثقافة هؤلاء العمال². ويمكن تلخيص أهم ما جاءت به هذه المقاربة فيما يلي:

- المؤسسة نظام إجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام في وهو يحدد دور ومعايير لسلوك الفرد الذي يختلف عن أدوارو معايير التنظيم الرسمية؛
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل الحوافز الإقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها دورها في إدارة دوافع الأفراد، إذ يمكن حفز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والإجتماعية؛
- تلعب الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دورا في تحديد إتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم؛
- ركزت هذه المقاربة على الجانب السلوكي داخل المؤسسة، حيث أصبحت المؤسسة خليطا من أصحاب المصالح المتباينة، وعليه فهدفها يتغير من البحث عن الربح الأعلى إلى تحقيق المصالح الخاصة بكل فئة وهو ما يعقد بشكل واضح من مهمة تسييرها.

3. المقاربة النظامية: سعت هذه المقاربة إلى تجاوز النقص الملاحظ على المقاربتين السابقتين والمتمثل في غياب التركيز على فحوى المؤسسة وجانها الديناميكي، فجاءت هذه المقاربة بطرح متميز مناد بأن كل المؤسسات على اختلاف أنواعها يمكن أن تشبه بنظام حيوي، ويعتبر (Ludwig Von Bertalanffy) أول من تطرق إلى المؤسسة من منظور النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل قائم على أساس ارتباطات وعلاقات دائمة من جهة بيم مختلف أجزائه ومكوناته (المحيط الداخلي للمؤسسة) ومن جهة أخرى مع مختلف المتغيرات المكونة للمجتمع الذي تتواجد به المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة (الحيط الخارجي).

ثانيا- ماهية المؤسسة: يعتبر تعريف المؤسسة من أكثر المفاهيم تباينا واختلافا في الأدبيات الإقتصادية وهذا لإختلاف الأنظمة ومدى فعاليتها في كل بلد لاسيما مستوى التطور الاقتصادي الذي يعكس لنا ما إذا كانت الدولة تنتهي إلى مجموعة الدول المتطورة أم المتخلفة، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون.

¹ François André René, Manuel d'organisation : organisation de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1983, P14.

² Jean Brilman, JacquesHérard, les meilleures pratiques de management, 6^{ème} édition, édition d'organisation, 2011, P97.

فيمكن تعريف المؤسسة على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها"¹. وتعرف المؤسسة على أنها: "متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لمعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا"². فمن خلال هذين التعريفين اللذان يتميزان بالبساطة، إلا أنهما يعكسان نشاط المؤسسة الإنتاجي المتمثل في إنتاج سلع وخدمات وكل ما يتعلق بهذا النشاط من تخزين وشراء وبيع من جهة، ومن جهة أخرى يعكسان الهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة ألا وهو تحقيق الربح الذي يسمح لها بالإستمرار في النشاط.

كما يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها: "كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"³، وتعرف المؤسسة كذلك على أنها: "كل وحدة قانونية، سواء كانت شخصا طبيعيا أو شخصا اعتباريا تتمتع باستقلالية اتخاذ القرارات، وتنتج سلعا وخدمات قابلة للتسويق"⁴. فبالرغم من تعرض التعريفين للنشاط الاقتصادي الذي تزاوله المؤسسة والمتمثل في إنتاج السلع والخدمات التي يتم تسويقها فيما بعد، إلا أنهما يركزان على تعريف المؤسسة من الناحية القانونية، حيث أنها تكتسب الصفة القانونية المستقلة التي تمنحها حرية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إمتلاكها سجلات مستقلة حول المكان الذي تمارس فيه نشاطها الاقتصادي.

في حين أن (Pierre LAUZEI) يعطي مفهومين للمؤسسة، حيث أن المفهوم الأول يتناول المؤسسة على أنها مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم، منظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشئت من أجلها، بتنفيذ عمليات معقدة ومتشابكة نوعا ما وتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات، حيث أن البيع هو النتيجة الختامية. بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة ككتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية بغية استخراج، تحويل، نقل، توزيع ثروات أو إنتاج خدمات طبقا لأهداف موضوعية ومسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أم جماعية، بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة⁵. نلاحظ أن المفهومين يتشابهان ظاهريا لكنهما يختلفان من حيث المضمون، فالمفهوم الأول يكتسي الطابع الأكاديمي ويبين الغاية الأولى التي تسعى لها المؤسسة والمتمثلة في إنتاج السلع والخدمات لتوجيهها إلى المستهلكين، في حين المفهوم الثاني يتناول المؤسسة بطريقة عصرية، حيث يسند لها ثلاثة وظائف متمثلة في الوظيفة الاجتماعية، الاقتصادية والمالية، والتي تعمل من خلالها على عظيم الربح وتحقيق المنفعة الاجتماعية.

¹ عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1993، ص24.

² Jean-luc Charron, Sabine Sépari, organisation et gestion de l'entreprise manuel et application, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2001, P01.

³ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص25.

⁴ Yves-Frédéric Livian, organisation théorie et pratique, édition Dunod, Paris, 1998, P19.

⁵ Farouk Bouyakoub, l'entreprise et le financement bancaire, édition Casbah, 2000, PP37-38.

من خلال ماسبق يمكن تقديم تعريف شامل للمؤسسة: "المؤسسة هي كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني إجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات بين أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي توجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع النشاط".¹

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مصطلحات أخرى قريبة من مصطلح المؤسسة، حيث يتم الخلط بينها، وعليه سنحاول توضيح هذه المصطلحات مع إظهار الفوارق الموجودة بينها:

1. الشركة: تعرف الشركة حسب القانون الجزائري على أنها: "عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو إعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك، بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف إقتسام الربح الذي ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف إقتصادي ذي منفعة مشتركة، كما يتحملون الخسائر التي تنجر عن ذلك"²، وعليه فإن مصطلح المؤسسة هو مصطلح إقتصادي بينما مصطلح الشركة هو المصطلح القانوني الذي يعنى بالأشكال القانونية الممكنة لممارسة وتأطير نشاط إقتصادي معين يتجسد بعقد شراكة.

2. المنشأة: يعرف (M. L. Baudin) المنشأة على أنها مجموعة من الأشخاص الدائمين العاملين والتابعين لنفس المنظم، بحيث يمكن أن تتكون المؤسسة من منشأة أو عدة منشآت، وهذه الأخيرة ليس لها شخصية قانونية إلا في حالة شهرة المحل، بينما نجد المؤسسة تتمتع بشخصية قانونية متميزة، واستقلالية المنشأة تكون نسبية ولو في حالة إدارة خاصة بها، نظراً لأنها تبقى خاضعة لمراقبة رب العمل، وتبقى محاسبتها مرتبطة بالمؤسسة الأم، ومن خلال حسابات خاصة³.

3. المشروع: عرفت منظمة المواصفات الدولية (ISO) المشروع على أنه: "العملية الفردية التي تحتوي على مجموعة من الفعاليات المتناسقة والمسيطر عليها، والتي لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة نحو تحقيق هدف محدد وفقاً للمتطلبات المحددة"⁴. وبالتالي فإن المشروع هو جزء من المؤسسة أو نشاط معين تقوم به المؤسسة في إطار الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، فالمؤسسة تمتلك وتنفذ مجموعة من المشاريع. ويكون المشروع هونفسه المؤسسة في حالة واحدة فقط، هو أن تنشأ المؤسسة لإنجاز أعمال مشروع معين تنتهي بإنتهائه.

4. المنظمة: تعرف المنظمة على أنها: "مجموعة من الوسائل المنظمة والمهيكلية والتي تشكل وحدة تنسيق ذات حدود معينة، تعمل بشكل مستمر من أجل تحقيق جملة من الأهداف المشتركة بين أعضائها"، وبالتالي يظهر أن مفهوم المنظمة أوسع من مفهوم المؤسسة، وأن المؤسسة هي جزء من المنظمات، فكل مؤسسة هي منظمة على اعتبارها تضم مجموعة من الوسائل المتنوعة التي يتم تنظيمها لبلوغ أهداف مسطرة، في حين أن ليست

¹ ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص11.

² المادة 416، القانون المدني، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2007، ص65.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص12.

⁴ عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص24.

كل منظمة مؤسسة إلا إذا كانت ذات طابع إقتصادي وارتبطت بهدف تلبية حاجة المجتمع من سلع وخدمات في مقابل تحقيق عوائد تستفيد منها¹.

ثالثا- خصائص المؤسسة: من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة²:

1. التحديد الواضح للأهداف: والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج تحقيق رقم أعمال معي.

2. المؤسسة وحدة اقتصادية: أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

3. المؤسسة شخصية قانونية: مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها

4. القدرة على الإنتاج: وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها وأن تكون المؤسسة على البقاء بما يوفر لها من تمويل كاف وظروف سياسية متوالية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

5. خاصية الهيكلية الملائمة: هذه الخاصية تعبر عن الكيفية التي يتم فيها تنظيم المسؤوليات، واتخاذ القرارات والعلاقة بين الوظائف والأقسام الملائمة والفعالة مما يساعد على تحقيق الأهداف والأداء الجيد والحسن للمؤسسة.

6. خاصية دراسة السوق: تقوم المؤسسة بدراسة السوق كخطوة أولى من أجل اقتحامه، وهذا لأجل معرفة رغبات واحتياجات المستهلكين من النوعية والكمية والجودة.

7. خاصية مرونة المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات: من المميزات الأساسية المرونة وهذا لتمكين المؤسسة من جمع المعلومات ومعالجتها واستعمالها عند الحاجة، وكذلك اتخاذ القرارات لذا يجب على المؤسسة أن تكون على دراية تامة بكل ما يحيط بها، من أجل التنبؤ والتوقع.

8. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها؛ ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات أو عن طريق الإيرادات.

¹ سعود وسيلة، مطبوعة دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2019-2020، ص 07.

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 24.

رابعاً- أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تختلف باختلاف طبيعة وميدان نشاطها، لكن على العموم يمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

1. الأهداف الاقتصادية: تتمثل الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

1.1. تحقيق الربح: يعتبر الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطوير أو على الأقل الحفاظ عليها، وبالتالي الصمود أما منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.

2.1. عقلنة الإنتاج: إي الإستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج، وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج¹.

3.1. تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لهدفها المتمثل في تحقيق الربح لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع الموجودة فيه سواء على المستوى المحلي أو الجهوي أو الوطني أو الدولي.

2. الأهداف الاجتماعية: باعتبار أن المؤسسة وحدة إجتماعية تنشط ضمن مجتمع معين فإنها تسعى إلى تحقيق أهداف إجتماعية تتمثل فيما يلي:

1.2. ضمان مستوى مقبول من الأجور: تسعى المؤسسة إلى ضمان مستوى مقبول من الأجور يحقق رضا العمال ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

2.2. إقامة أنماط إستهلاكية معينة: تلعب المؤسسة دوراً هاماً في التأثير على العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة والتأثير على أذواق المستهلكين من خلال الأشهر والترويج لهذه المنتجات.

3.2. توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم...إلخ.

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

3. الأهداف التكنولوجية: مع التطورات المتزايدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات، أصبح للمؤسسة أهداف تكنولوجية تتمحور أساساً حول عملية البحث والتطوير، حيث تعمل المؤسسة على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير وسائل وطرق الإنتاج علمياً، وترصد مبالغ مالية مهمة جداً تصل إلى نسبة عالية

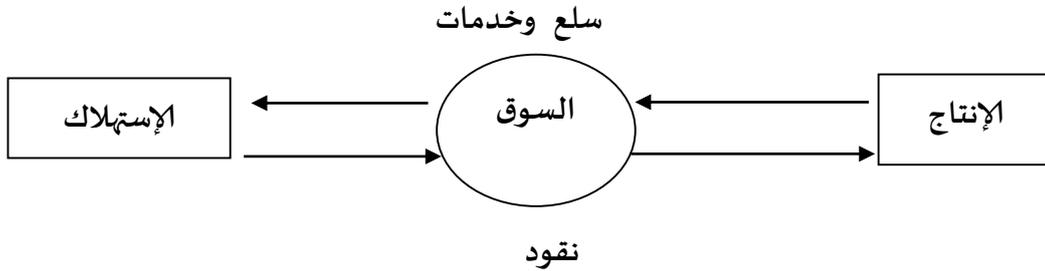
¹ ناصر دادي عدون. مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

من الأرباح وهذا حسب حجم وطبيعة نشاط المؤسسة، كما تؤدي المؤسسة دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي، وذلك من خلال التنسيق والتعاون مع مختلف مؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعي في مشاريع بحث مشتركة تعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت¹.

خامسا- علاقة المؤسسة بالاقتصاد: تعتبر المؤسسة الاقتصادية نواة ومحرك الاقتصاد لأي بلد، فهي كعون إقتصادي يتعامل ويتبادل مختلف التدفقات الحقيقية والنقدية مع بقية الأعوان الآخرين، تشكل حلقة وعنصر مهم ضمن الدورة الاقتصادية:

1. الدورة الاقتصادية البسيطة: تتمثل في ظهور حاجات مختلف لدى الأفراد (الحاجة للأكل، الحاجة للتنقل، الحاجة للزهة.....)، وبالتالي يسعى الأفراد لتلبية هذه الحاجة بطريقة أو أخرى، ومنه فلا بد من استهلاك سلع وخدمات لإشباع هذه الحاجات، ولكن بما أن السلع والخدمات لا توجد في حالتها الطبيعية بل لابد من إنتاجها. وبذلك يعتبر كل الاستهلاك والإنتاج عمليتين أساسيتين في كل نشاط اقتصادي، وهو ما يقود إلى بروز دورة بسيطة، حيث تقوم المؤسسة بإعتبارها عون إقتصادي بتحويل المدخلات إلى منتجات (سلع وخدمات) توجه إلى أعوان إقتصادية أخرى (المستهلكين)، وتقوم المؤسسة بتبادل المنتجات في الأسواق مقابل الحصول على النقود، ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): الدورة الاقتصادية البسيطة



Source : Pascal Laurent, François Bouard, économie d'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1997, P14.

2. الدورة الاقتصادية الكاملة : تظهر الدورة الاقتصادية الكاملة في ثلاثة مستويات من الأنشطة والمتمثلة

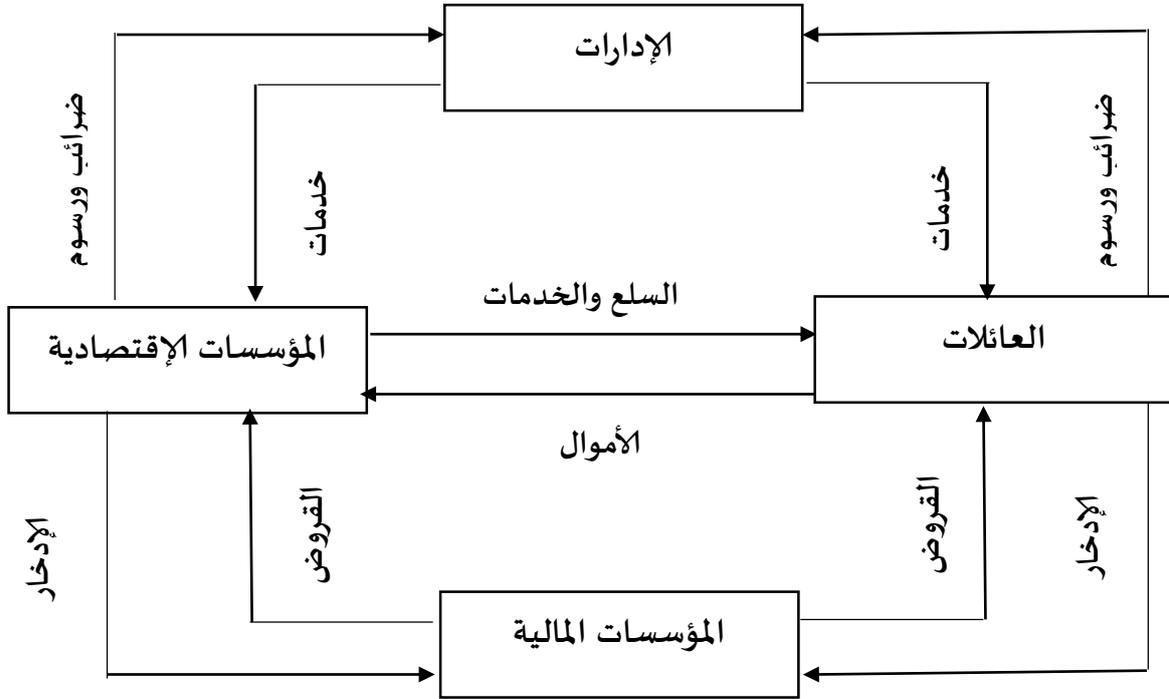
فيما يلي :

– العمليات على السلع والخدمات: الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات الموجهة للمستهلكين، والتي تظهر من خلال نشاطي الإنتاج والإستهلاك.

¹ بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006، ص11.

- توزيع العوائد: تتمثل في توزيع المداخل المحصلة من قبل المؤسسة، والتي تتحقق نتيجة تحقيق القيمة المضافة التي هي عبارة عن قيمة المخرجات مطروح منها قيمة المدخلات، والتي توزع على كل المتعاملين المباشرين وغير المباشرين (أرباح على أصحاب المؤسسة، الضرائب، إشتراكات الضمان الإجتماعي والتأمين، الأجور، فوائد الدائنين.....)، وقد توزع على شكل خدمات لأسباب اقتصادية واجتماعية.
- تمويل الاقتصاد: قد لا تصرف كل المداخل وبالتالي من الضروري تحصيل الادخار من أجل الاستفادة منه في تمويل الاقتصاد (وضعه من طرف المستهلكين في مختلف البنوك ليستفيد منه المنتجين على شكل قروض من أجل القيام بمختلف النشاطات التي تتطلبها العملية الإنتاجية والبيعية).
- وعليه فإن الدورة الاقتصادية الكاملة تضم أربعة أنواع من الأعوان الاقتصادية كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الدورة الاقتصادية الكاملة



Source : Pascal Laurent, François Bouard, Op.cit, P15.

الشكل السابق يوضح علاقة المؤسسة بمختلف الأعوان الإقتصاديين والتي تتمثل فيما يلي:

- المؤسسات الاقتصادية: تقوم المؤسسة بإنتاج السلع والخدمات من خلال مزج وسائل الإنتاج وبيعها في السوق، وتوزع المبالغ التي قبضتها من مبيعاتها على الأجور، الإيجار، الأرباح أو يحتفظون بجزء منها لحاجيات المؤسسة المستقبلية، تدفع الضرائب والرسوم للإدارات (الدولة).
- العائلات: يستهلكون السلع والخدمات التي يشترونها بفضل دخولهم الأولية المحصل عليها من خلال نشاطهم اليومي (الأجور)، تدخر الجزء المتبقي من دخلها، تدفع الضرائب والرسوم للإدارات (الدولة).

– الإدارات: تقوم باقتطاع من المداخيل الأولية للأفراد والمؤسسات (الضرائب والرسوم..) والتي تعيد توزيعها على شكل خدمات متنوعة أو خدمات مجانية (نشاطات الدولة، الضمان الاجتماعي،...)، تستهلك السلع و الخدمات المشتراة من المؤسسات الاقتصادية، تقوم بالاستثمار في مجالات مختلفة.

– المؤسسات المالية: تقوم بجمع الادخار الذي يحوزه الأعوان ذوي القدرة التمويلية العالية من أجل إقراضه إلى المحتاجين إلى التمويل (المؤسسات الإنتاجية، الخدمية)، وتمثل في البنوك، صناديق التوفير...

كما تجدر الإشارة إلى إن العديد من الاقتصاديات الوطنية أصبحت تفتح نحو العالم الخارجي، وتحدث بينهم مختلف التدفقات الاقتصادية المتمثلة في تبادل المنتجات (كالطاقة، المواد الأولية، منتجات فلاحية، منتجات مصنعة، الخدمات)، التصدير و الاستيراد، كما يتم تبادل العمال، و حركة رؤوس الأموال (مثل القروض، الاستثمارات...)، وعليه يعتبر "باقي أنحاء العالم" وحدة اقتصادية ضمن الدورة الاقتصادية الكاملة، وهو يمثل خامس الأعوان الإقتصاديين.

سادسا- خصائص المؤسسات المعاصرة: بالإضافة إلى الخصائص التقليدية للمرسسة، ظهرت في ظل العولمة خصائص جديدة، فالعولمة هي تغيير في السلوك والقوة، لذلك فهي تتطلب طرق ونماذج جديدة لإدارة الأفراد وتمكينهم من مواجهة المنافسين. ويمكن إجمال أهم خصائص المؤسسات المعاصرة في النقاط التالية:¹

– أنها مؤسسات موجهة بالمعلومات، حيث تعتبر المعلومات أصلا حيويا بموجبه يتم توجيهه وتسيير كل أنشطة وعمليات المؤسسة؛

– أنها مؤسسات عضوية، من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى، ومن خلال رصد المتغيرات البيئية وتحليل آثارها، ثم الاستجابة بتبني سياسات وهيكل تتلاءم مع هذه المتغيرات؛

– المؤسسة الرشيقية، والتي من المتوقع أن تحل محل المؤسسة البدينية، وذلك بالاعتماد على أعداد أقل من العاملين، ولكنهم أكثلا مهارة، من خلال الاعتماد على العمل التعاقدى وهو ما يحمل في طياته مزايا تخفيض التكلفة والمرونة، ولكن يفرض مزيدا من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي؛

– التحول من الهياكل الرأسية التقليدية القائمة على تعدد مستويات السلطة، ويتم تصنيف الموظفين طبقا لمراكزهم الوظيفية، وسلطاتهم، وأجورهم، وتأثيرهم، إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال التي تتسك بقدر كبير من الاستقلالية وحرية التصرف؛

¹ مسعداوي يوسف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2022-2023، ص10.

- المؤسسة تسعى إلى التعلم المستمر، وذلك للاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، وللتكيف مع المتغيرات المتسارعة، وكذلك للتعامل مع ثقافات متباينة، وفي هذه المؤسسة تزداد أهمية رأس المال الفكري الذي يعني المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة؛
- الميل إلى التحالفات والاندماجات والاستحواذ، وهذه الممارسات الاستراتيجية استلزمها عولمة الأسواق والمنتجات والمنافسة؛
- التحول من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري، وذلك بالتحول من الإطار المؤسسي الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات، إلى إطار معرفي ومهاري.

المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

عرفت المؤسسة تطورات وتغيرات مرتبطة بالتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وأوقعت كذلك خلطا في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق و كفاءات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي الوطني أو على المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة، والمؤسسة تبعا لذلك اتخذت أشكالاً وأنماطاً لم يكن يتصورها البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا .

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا، فبالإضافة إلى دورها الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية، ثم إلى الناحية العلمية لما توفره من أبحاث علمية متطورة. إن المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي لم تظهر فجأة وإنما كانت وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، وأصبح يسعى لتوفير احتياجاته من مختلف البقاع والمناطق الجغرافية التي تتوفر على الموارد اللازمة. وعليه سنحاول من خلال هذه المحاضرة التعرف على مختلف الأشكال التي مرت بها المؤسسة عبر الزمن منذ ظهورها في المجتمعات البدائية من الإنتاج الأسري البسيط إلى غاية ظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات.

أولا- الإنتاج الأسري البسيط: سادت الحياة البسيطة منذ وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والاكتفاء بالفلاحة، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي من أهم النشاطات لأنها كانت مورداً لحياته، ولقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة، التي كانت تنتجها كبار الأسر الذين أهلتهم حنكتهم وتجربتهم في الحياة. وعادة ما يتم مبادلة المنتوجات بالمقايضة، لأنه لم تكن تعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المنتوجات اليدوية تصنع وفق طلبيات معينة، وهذه الطلبات محدودة وغير مستمرة، إذ كان وعي الناس ضعيفا وحاجاتهم جد محدودة.

ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الإقطاعية في الريف واستغلال الأسر كاملة في الفلاحة من طرف ملاك الأرض وبرئاستهم، كما أن كبير الأسرة يعد هو صاحب الأمر والنهي والسلطة، وكان الفضل للأب في تربية أبنائهم وتعليمهم الحرفة وتوريثهم أسرارها، ومن أهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة: النجارة، الحدادة، الدباغة وصناعة المنتجات الجلدية كالنعال والسروح ولوازمها. الغزل والنسيج وصناعة السلال¹. وقد ترتب على الإنتاج الأسري أو ما يعرف بالصناعة العائلية عدة نتائج أهمها:

¹ حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، مصر، 1980، ص ص 168-169.

- انتشار العمل اليدوي، حيث كانت الأسر تستخدم الأدوات البدائية اليدوية؛
- سعي الأفراد لتحقيق الإكتفاء الذاتي للأسرة الأم؛
- التعاون والمشاركة الجماعية لأفراد العائلة في العمل لعدم وجود تخصص وتقسيم العمل، مما أدى إلى تحقيق مبدأ التضامن العضوي والتامسك الاجتماعي بين أفراد الأسرة؛
- اتقان العمل من خلال الممارسة المستمرة؛
- العمل يتم داخل المنزل وليس في مكان آخر؛
- تحقيق الربح لفائدة العائلة وحدها دون مشاركة من الآخرين،
- عدم وجود تجارة، حيث كانت المبادلة تتم عن طريق المقايضة فقط؛
- انخفاض الإنتاجية لأن العمل يتبع الكفاءة الشخصية للفرد.

ومع إزدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية، والتي كان لها انعكاسات على تحرير العمال من الحقول واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف، مما جعل إمكانية تجميعهم في أماكن أو محلات لتكوين وحدات حرفية.

ثانيا- الوحدات أو الطوائف الحرفية: نظرا لزيادة عدد السكان وكبر حجم المجتمع أدى ذلك لتعقد احتياجات الأسر بالدرجة الأولى التي لم يعد أفرادها قادرين على إنتاج ما يشبع الحاجات الأساسية المباشرة لهم، وبالتالي سقط نظام الإكتفاء الذاتي وبدأ الأفراد يتخصصون في حرف تناسب قدراتهم، وبدأ يظهر تخصص العمل وانتشر ما يسمى بالإنتاج الحرفي فظهر الحداد والنساج والنجار...إلخ. هذا ما أدى إلى تكوين ورشات يجتمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، حيث تعرف الوحدات الحرفية على أنها: "نظام يضم مجموعة من العاملين في حرفة واحدة في ورشة من أجل حماية أنفسهم، وتنظيم صناعاتهم وتطويرها، وتعمل لصالح مختلف الفئات في تلك الحرفة من معلمين وصناع وصبية"¹.

وبهذا نشأت ورشات حرفية للنجارة، الحدادة والنسيج...إلخ، فكون أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو الأول المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف أو شيوخها، بمحاولتهم الحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء غنى مفرطا، ولتحقيق ذلك كانت الطوائف تمنع التغيرات التقنية، وتسعى للاستمرار في نفس الوتيرة من الإنتاج لتفادي نتائج ارتفاع الإنتاج بشكل كبير، وتحسين نوعيته مما يعود على المعلم في الورشو من ثراء وتميز عن غيره من المعلمين. ويعتبر الهدف الثاني لنظام المجموعات الحرفية أو الطوائف الحفاظ على

¹ Schneider E.V, Industriel Sociology, 2ed édition, McGraw-Hill, N.Y, 1971, P35.

مكانتها في المجتمع، حيث كانت تسعى إلى توفير التشغيل وتخفيض البطالة بواسطة قيام العامل بمختلف مراحل الإنتاج، وباستعمال أدوات بسيطة دون اللجوء إلى توزيع العمل حسب مراحل الإنتاج ومعارضة إدخال تحسينات على وسائل الإنتاج، وهذا ما أدى إلى توفير أكثر لعدد المناصب ولمدة العمل، خاصة وأن الإنتاج يتم على أساس مواصفات محددة لكل طلب وليس على أساس الإنتاج الكبير، وقد حددت أيضا الأسعار وطريقة التعامل مع المستهلك، إذ لك يكن هناك تجار أو وسطاء بين المنتجين والمستهلكين.

وتميزت الورشات بالتنظيم الدقيق في عدد المعلمين والصناع والمتعلمين، وهم يمثلون التدرج في الأقدمية من العلم ثم الصناع المرافق ثم التلميذ، وفيما يلي شرح مختصر لهذه الفئات:

1. فئة المعلمين: وهم أصحاب العمل، فالمعلم هو المالك للورشة، ويعد أكثر الفئات مهارة، كما أنه لم يصل إلى هذه المرتبة عن طريق التعيين وإنما عن طريق التدرج في سلم المهارة، ويشارك الصناع والمتعلمين في العمل، ويقوم بالإشراف على العمل ويحدد الإنتاج ويقوم بتسويقه، ويسهر على المواد الخام اللازمة للعمل، ويحدد الأسعار بالإتفاق مع المنتجين الآخرين، كما يقوم المعلم بتحديد أجور عماله حسب مهارتهم وإتقانهم للعمل، أما بالنسبة للعلاقات الإجتماعية التي تربط الفئات الثلاثة (المعلمين والصناع والمتعلمين) فهي علاقة مودة وتقدير مما ساعد على الاستقرار في الجماعة والإنضباط الاجتماعي، وأدى ذلك إلى تنظيم أعضائها داخل العمل وخارجه¹.

2. فئة الصناع: يأتون في المرتبة الثانية بعد المعلمين، فقد كانوا في السابق متعلمين يعملون لدى المعلمين ويتقاضون أجرا مقابل عملهم، وغالبا ما يتحول الصناع إلى معلمين إذا أنهوا الفترة التدريبية المقررة، وفي حال توفر رأسمال كاف لإنشاء ورشة على أن يلتزموا بنظام الطائفة الحرفية الصارم، وقد كان الصناع يأتون إلى العمل ومعهم أدواتهم الخاصة بالعمل، وهم عموما أقل مهارة من أصحاب العمل.

3. فئة المتعلمين: وهم أولاد صغار السن، يبدؤون حياتهم في العمل منذ الصغر، ويتدربون من ثلاث إلى سبع سنوات ليصبحوا بعدها صناعا أو معلمين، ويقوم التلميذ بخدمة معلمه وتقديم ولاء الطاعة له، ولا يحق له ترك العمل إلا إذا ثبت أن المعلم لا يقوم بواجبه نحوه، أو أن يكون قد أتم عمله وأتقنه بمهارة، بحيث يستطيع أن يؤسس ورشة عمل، أو أن يتحول إلى صانع يتقاضى أجرا باليوم لدى صاحب العمل، ومن الجدير بالذكر أن يقوم المعلم بتأمين المأكل والملبس ووالماوى للتلميذ نظير عمله².

وقد ترتب على الوحدات أو الطوائف عدة نتائج، والتي تتمثل أساسا فيما يلي:

¹ Ibid, P38.

² محمد المولى الدقس، علم الإجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص55-56.

- إنتشار سياسة التخصص مما أدى لإرتفاع مستوى جودة المنتجات؛
- إرتفاع الإنتاجية ووجود فائض يوجه للمبادلة؛
- وجود تحديد مسبق لمواصفات الإنتاج؛
- إنتشار أسلوب التدريب؛
- إعتقاد سياسة التوزيع المباشر من المنتج إلى المستهلك مباشرة بدون وسطاء؛
- إتجاه أدوات العمل إلى التعقيد وإمتلاك الحرفي لأدواته، ولكنه لا يقوم بإنتاجها بنفسه مثل المرحلة السابقة.

غير أن هيمنة نظام الطوائف بدأت تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية والصناعية، مما أدى إلى ظهور اتجاه عام نحو التطور ساعد على إضعاف هذا النظام، إلا أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد الثورة الصناعية، ومن أسباب تدهور هذا النظام نجد:¹

- وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية والذين كانوا يتعاملون مع تجار، وهؤلاء يبيعون بأثمان زهيدة بالمقارنة مع أثمان الطوائف أو الوحدات الحرفية، حيث كان إنتاجهم مستقلة وأقل تكلفة بالإضافة إلى حرفي الريف الذين ساهموا في ذلك ولكن بنسب أقل؛
- خروج الصناع عن الانضباط الجماعي للمعلمين نظرا للصعوبات التي فرضها هؤلاء، وقد كون الصناع المنتجون ورشات منافسة للطوائف، وأدت الخلافات بين الصناع والمعلمين إلى تدخل السلطات البلدية مما أنتج ضعف سلطة المعلمين وسلطة الطوائف أيضا؛
- تحول بعض التجمعات الحرفية والطوائف إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها وتبلور مصالحهم الجديدة، مما أدى إلى انشقاق في تجمعات الحرفيين العادية لتتوزع إلى فئات أصغر في ورشات منفصلة، ومما ساعد على هذا زيادة التخصص في العمل، حيث اهتمت كل ورشة أو فئة صغيرة بإنتاج مرحلة معينة من العملية الإنتاجية الكلية، والتي كانت تتم في نفس الورشة سابقا؛
- اتساع السوق وارتفاع الطلب على المنتوجات أدى إلى ظهور طبقة من الوسطاء التجاريين الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون في بيعها، كما ظهرت عملية تخزين السلع وبيعها بالجملة وبأسعار مفيدة، مما أدى إلى ثراء فئة التجار لتساهم فيما بعد في الانقلاب الصناعي الذي بدأت بوادره تظهر مع التدهور الذي أصاب نظام الورشات الحرفية، وظهور التطور العلمي الذي شهدته أوروبا.

¹ بوعبدلي ياسين، مطبوعة مقياس إقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022-2023، ص 17.

وقبل الوصول إلى النظام الرأسمالي الصناعي الجديد، فقد ظهر نظام حرفي منزلي يمول من طرف الرأسماليين التجاريين، حيث اعتبر هذا النظام الجديد همزة وصل بين النظام الحرفي الجماعي ونظام الإنتاج الرأسمالي، مع أنه قد عاصرهما أثناء انتشارهما في أوروبا خاصة.

ثالثا- نظام الوسطاء أو النظام المنزلي للحرف: نتيجة ظهور المبادلة في النظام السابق، ظهرت طبقة من رجال الأعمال يمكنها تحمل المخاطر وتقوم بتجميع إنتاج العديد من الصناعات، وتتولى توزيعها على المستهلكين والتجار، وعرفت هذه الطبقة بإسم طبقة الوسطاء والتي تعتبر كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين، حيث أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى إستعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتوجات وبيعها في ظروف مرضية، ومن بين الطرق المستعملة بالإضافة إلى التعامل مع المجموعات الحرفية، الاتصال بالأسر في المنازل وتمويلهم بالمواد الأولية وأدوات العمل من أجل إنتاجهم لسلع معينة، وغالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية تمثل جزءا من العملية الإجمالية أي مرحلة من مراحل إنتاج السلعة، وقجد وجد التجار سوقا للعمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة يمكنها من تغطية حاجتها المتزايدة، خاصة في ظل تطور التجمعات الحضرية وتحسن ظروف المعيشة، ولقد كانت بداية هذا النظام بريطانيا في مجال صناعة الصوق منذ القرن الثالث عشر لتنتشر بقوة ليشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن الخامس عشر ومنتصف القرن الثامن عشر¹.

ففي ظل هذا النظام الإنتاجي الجديد قام التاجر بالسيطرة على عمل الصناع من خلال التحكم في الأجور وتحديد حجم الإنتاج وتسويقه، فبعد أن كان الصناع مالكا لأدوات الإنتاج في النظام السابق بدأ يعتمد على التاجر الممول في نظام الإنتاج الجديد، لهذا فقد الصناع حريته واستقلاله وتحول إلى عامل أجير لدى التاجر الرأسمالي، الذي زاد نفوذه على الحرفيين في المنزل مع مرور الوقت، حيث استعمل في ذلك إغراء الحرفيين بالدفع النقدي الفوري أو التسبيق، ثم أصبح يطالبهم بمضاعفة الإنتاج وبالمواصفات والكميات التي يرغب فيها، وكذا تحديد مواعيد تسليمها، فوجد العامل في المنزل نفسه أمام قيود جديدة جعلته يستعمل كل أسرته شيئا فشيئا من أجل مواجهة طلبات التاجر في ظروف يشترطها هذا الأخير.

فقد أوجد نظام الوسطاء شريحتين إجتماعيتين: الأولى تتمثل في عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم أما الثانية فتتمثل في تجار أصحاب رؤوس أموال، وكل منهما مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا، فكانت العلاقة القائمة بينهما علاقة اقتصادية مبنية على تبادل المنافع في إطار تعاقدية. وقد ترتب على نظام الوسطاء عدة نتائج تتمثل فيما يلي:

¹ حسن الساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

- ظهور طبقة الوسطاء التي تتحمل المخاطر، تمتلك رؤوس الأموال وتوفر المعاد والمواد اللازمة للإنتاج؛
- زيادة درجة التخصص وتقسيم العمل؛
- حصول الصانع على أجره على أساس نظام القطعة، والوسيط على ربح مقابل استثمار أمواله وتحمل المخاطر؛
- اهتمام الوسيط بوضع نظام للرقابة حفاظا على أمواله المستثمرة.

ومع مرور الوقت، وجد التاجر الممول أنه قد أصبح صاحب مشروعات إنتاجية مبعثرة في منازل العمال، وفي مناطق جغرافية متباعدة، وأن رأسماله معار للصناع في شكل أدوات للعمل، وكان يمضي الوقت متنقلا بين أماكن العمل لتوزيع المواد الأولية وجمع المنتجات، وصعوبة الإشراف ومراقبة الصناع الذين لا يتميزون بالأمانة والمهارة في العمل، ومن أجل ذلك فكر الوسطاء بجمع العمال تحت سقف واحد بإنشاء المصانع اليدوية الصغيرة، والتي كانت مهدا لنظام المصنع الذي بدأ يضم أعداد كبيرة من العاملين في مكان واحد وتقسيم فيه أعباء العمل عليهم حسب قدراتهم، ويخضعون للإشراف والرقابة المباشرة لصاحب العمل¹.

رابعا- ظهور المانيفاكتور: إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي، بما فيها المتزلي أو الطائفي والآثار التي كانت للتجارة، وارتفاع الطلب من جهة وتطور المستوى الحضاري وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية، أدت إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين إمتلكوا أدوات الإنتاج، وقاموا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد، حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، وبذلك ظهرت المصانع في شكلها الأولي بما يعرف بإسم "المانيفاكتور"، حيث تتكون هذه الأخيرة من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح فيها صاحب المحل والأدوات هو صاحب النهي والأمر، وهو الذي يقوم باستدعاء وطرده العمل ويتحكم في ظروف الإنتاج، وفي جلب المواد الأولية وصرف المنتجات التي تقدمها، أي أصبح يشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها، أما العامل فيقوم بتنفيذ برامجه فقط، وكان بهذا النوع من المؤسسات شكلين أساسيين².

- الشكل الأول: منشآت تجمع عددا من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك، وفي هذه المنشآت يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة.

¹ محمد المولى الدقس، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 66.

– الشكل الثاني: منشآت تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة، ويشاركون أو يتعاونون من أجل تحقيق منتج معين مثل إنتاج عربة الخيل، إذ يمكن أن يشترك في ذلك كل من النجار والحداد والميكانيكي والدهان...إلخ.

ومهما كان نوع هذه المؤسسات إلا أنها كانت تعبر عن منعرج حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي من جهة، وفي تاريخ المؤسسة الاقتصادية من جهة ثانية، حيث أدى تجميع العمال في مكان واحد وتجميع العمليات الإنتاجية في المصانع إلى تطبيق قواعد تقسيم العمل، فأصبح بذلك تدريب العامل على العمل الجزئي أمرا يسيرا، مما سمح بتشغيل الأطفال في بعض الأعمال لسهولتها، فإنخفضت أجور العمال، وزاد الإنتاج، وخفضت النفقات نتيجة تقسيم العمل فزادت أرباح الممولين، وأخذوا يتميزون بالثراء¹.

والشيء الذي ميز المانيفاكتورة الرأسمالية هو وقوع الإضطرابات فيها في كثير من الأحيان، وعدم انصياع العمل إلى الانضباط الذي حاول أن يفرضه أصحابها، نظرا لتغير التنظيم الذي ألقوه من قبل في الورشات الحرفية أو في المنازل، حيث كانوا أحرارا نوعا ما في مدة وطرق العمل من جهة، ولسعي أصحاب رؤوس الأموال الجدد إلى فرض طرق وروتيم عمل يضمن لهم الاستغلال أكثر ما يكون لهؤلاء العمال من جهة أخرى، بالإضافة إلى الاستكشافات العلمية التي أدت إلى إدخال وسائل إنتاج أكثر تطورا مما أدى إلى زوال المانيفاكتورة، وظهور مؤسسات صناعية آلية.

خامسا- المؤسسة الصناعية الآلية: بعد أن توفرت الأسباب من إكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي، واتساع السوق أكثر فأكثر، وظهور وتوسع نشاط الجهاز المصرفي الذي لعب دورا هاما في التطور الاقتصادي، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية بعد أم كانت في المانيفاكتورة يدوية، وحسب تعريفات بعض الاقتصاديين فإن الآلة آنذاك يلم تكن سوى جهازا مكونا من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي وعند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محرك يدوية، في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محرك حيوانية أو مائية أو من الريح وغيرها.

ويعود ظهور أول فبركات (Fabriques) أو مؤسسات رأسمالية آلية إلى بداية القرن الثامن عشر، إذ تكونت ورشات ومطاحن مائية من مجموعة من العمال، أما الفبركة الأكثر تطورا فقد كان ظهورها في إنجلترا على يد أركوريج (Arkwright) في ميدان النسيج، حيث عوضت فيها أنوال الخيط إلى صناعة الخيط في المنازل. والملاحظ ان استعمال الطاقة الحيوانية كانت من بين الاختراعات الأولى للإنسان، وتأتي الآلة الميكانيكية لتعوض

¹ محمد المولى الدقس، مرجع سبق ذكره، ص67.

الأدوات الحرفية، وقد جاء أول اختراع في ميدان النسيج، وهو آلة غزل على يد (John Watt) سنة 1735م ليعلن عن الثورة الصناعية للقرن الثامن عشر.

ويرجع الاقتصاديون نشوء وتطور المؤسسات الصناعية إلى ارتفاع مردوديتها وانخفاض التكاليف، وبالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية. ومن جهة أخرى لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي، الذي كانت انطلاقته منذ القرن السادس عشر، بعد أن انفصلت الكنيسة عن الحياة الاقتصادية والعلمية قبل ذلك في أوروبا، وهناك عدد من العوامل يمكن اعتبارها من الشروط التي ساهمت في ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية منذ تلك الفترة¹:

– ظهور وتكوين شركات تجارية وملاحية كبيرة مثل شركة التجار المغامرين المتأسسة سنة 1553، الشركة الإنجليزية للهند الشرقية والشركة الهولندية للهند الشرقية سنة 1662، وهذا في الواقع كانت بعد تطور الأمم أو الدول في نفس الفترة، وإعتمادها على البورجوازية، وأصبح الملك يصدر النقود ويجمع الضرائب وينشئ المشاريع الفلاحية والصناعية ويمثل المصلحة العامة، حيث أنشأ مثلا الوزير كولبير بفرنسا شركة (Gobains Saint) للزجاج سنة 1665 في نفس السياق، من أجل ضمان أداة إنتاجية للبلد في الصناعة الزجاجية، وبشكل أعم تقوية القاعدة الصناعية لتحقيق استقلالية وقوة اقتصادية للبلد، بإتباعها بعدد من المصانع للأسلحة والزاري وغيرها.

– نشوء المؤسسات المالية الحديثة (بنك أمستردام المركزي 1608، بنك إنجلترا 1694 مثلا)، ولعبت هذه البنوك وغيرها دورا مهما في تنظيم الحياة الاقتصادية، واتساع الأنشطة بعد أن سمح باستعمال القروض بفوائد من جهة وكذا اتساع نشاط الدولة الاقتصادي من جهة أخرى.

– ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع في أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر ظهرت العديد من الاختراعات واستعملت في مجال الصناعة أثرت فيها تأثيرا كبيرا، ساهم في دفع عجلة النشاط الاقتصادي بوجع عام مثل آلة لف الحرير سنة 1917م وآلة الغزل وأداة النسيج الآلي ونفس الشيء في مجال صناعة الحديد والطاقة مما دفع إلى استعمالها في وسائل النقل.

– عمل الانفصال بين الكنيسة والحياة العلمية إلى ظهور العديد من الفلاسفة، وتطور الفكر في القرن الثامن عشر والتاسع عشر، حيث ارتكزت الفلسفة على عدد من المبادئ، منها خصوصا الاعتقاد بقوة العقل البشري وطبيعة الإنسان وتقديس الفرد واعتباره محور الحياة الاجتماعية وتحريره من كل القيود التي تنقص من مبادراته ونشاطه وقوة ابتكاره، وقد نادى الأفكار في القرن الثامن عشر خاصة بالحرية الاقتصادية، وحرية الفرد وحتى الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج وغيرها.

¹ بوعبدلي ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

– في نفس الفترة بين نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، تمت إصلاحات زراعية خاصة في إنجلترا، ساهمت في زيادة الطلب على المنتوجات الزراعية وارتفاع الإنتاجية في الزراعة، وكذلك تحرير اليد العاملة التي تم جلبها إلى الصناعة، وأدى إلى تحسين مداخيل الفلاحين واستعمال ثروتهم فيما بعد في استثمارات صناعية.

– لقد سمح التوسع الديمغرافي الذي شهدته أوروبا وإنجلترا خاصة في تلك الفترة، نتيجة انخفاض الوفيات وزيادة المواليد بتحسين ظروف المعيشة سمح بتدعيم المؤسسات والأنشطة الصناعية التي تستعمل اليد العاملة كمستخدمين وتعتبر كمصدر للطلب على السلع والخدمات التي تقدمها.

كل هذه العوامل عملت مجتمعة في عملية دفع المؤسسة الاقتصادية وانتشارها، وكانت للحرب العالمية الأولى دورا مهما فيما يتعلق بالتطور الصناعي والصناعة الحربية وكذا تنظيم المؤسسات الاقتصادية، ونفس الشيء بالنسبة للحرب العالمية الثانية، بالإضافة إلى الدور الذي لعبه مخطط مارشال في إعادة بناء الصناعة الأوروبية. ولقد تميز نظام المصنع بعدة خصائص¹:

1. توفر وسائل الإنتاج: تعد وسائل الإنتاج ضرورية لقيام المصنع وهذه العناصر هي: العمل ورأس المال والمواد الخام والتنظيم، ولا شك أن كل عنصر منها يعتبر ضروريا لقيام نظام المصنع، فعنصر العمل الذي هو عنصر إنساني يعتمد على العمال وعلى مدى توفر الأيدي العاملة المدربة، إذ أن قيام الثورة الصناعية في الأساس اعتمد على جملة من العناصر منها عنصر العمل القائم على حجم السكان من أجل المشاركة في عملية الإنتاج من جهة، وعملية الاستهلاك من جهة أخرى. أما العنصر الثاني وهو رأس المال الذي يعتمد على الآلات ومدى تطورها وكفاءتها الإنتاجية، بالإضافة إلى توفر الأموال اللازمة لسير العمل، والعنصر الثالث وهو المواد الخام اللازمة للإنتاج التي تتحول إلى مواد مصنعة قابلة للاستهلاك، والعنصر الأخير وهو عنصر التزيم المهم بدوره.

2. تقسيم العمل والتخصص: يقوم نظام المصنع على مبدأ تقسيم العمل والتخصص الدقيق نظرا لتعدد آلات الإنتاج، مما يتطلب مهارة معينة لتشغيلها، بالإضافة إلى تعدد عملية الإنتاج نفسها وظهور كثير من المخترعات التكنولوجية، وكل ذلك يستدعي تخصصا دقيقا من قبل العمال. وقد اعتمد تقسيم العمل لدى المجتمعات على أسس أهمها التقسيم على أساس الجنس والسن والمهارة الفنية، وقد عرف النوعان الأولان في المراحل السابقة على نظام المصنع، أما النوع الثالث (المهارة الفنية) فقد ظهر في المجتمع الصناعي القائم على نظام المصنع، وبطبيعة الحال يختلف شكل تقسيم العمل من مصنع لآخر، ومن صناعة لأخرى، ففي بعض

¹ محمد المولى الدقس، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-82.

المصانع يتم تقسيم العمل على أساس التمييز بين أصحاب المهن المختلفة في إنجاز العملية الإنتاجية، وفي البعض الآخر تقسيم المهنة الواحدة إلى عدد من العمليات الجزئية الدقيقة.

3. التنظيم الرسمي (البيروقراطي): يتطلب قيام المصنع وحوود إدارة ومشرفين وعمال وغير ذلك، وهؤلاء يمارسون أعمالهم وفق قوانين وأنظمة تهدف إلى القيام بالعمل، وتحقيق أهدافه على أكمل وجه، بمعنى أنه لا بد أن يقوم نظام تسيير بموجبه الأعمال داخل المصنع، وهذا ما يعرف بالتنظيم الرسمي أو البيروقراطي وفي غياب هذا التنظيم يتعذر قيام المصنع بوظيفته الإنتاجية.

سادسا- التكتلات والشركات متعددة الجنسيات: نتيجة للتطور الكبير الناتج عن الثورة الصناعية، ومع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، والحاجة الملحة لمدخلات الإنتاج التي لم تكن متوفرة بالشكل الكافي ولم تسير التطور في حجم المؤسسات وعددها. إضافة إلى توسع الطلب وانتشاره في كافة أنحاء العالم، كانت هناك ضرورة للمؤسسات لإتباع عدة إستراتيجيات تتكفل فيما بينها (التكتل الاقتصادي)، وكذا الدخول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي، حيث نقلت بعض المؤسسات والشركات أجزاء من نشاطاتها إلى بلدان أخرى، وأنشأ البعض الآخر من المؤسسات فروعاً في مناطق ودول أخرى عبر العالم وهي ما يسمى بالشركات متعددة الجنسيات.

1. التكتلات الاقتصادية: مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة، باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتجات وأسواقها. ومن بين هذه التكتلات نذكر:

1.1. الكارتل (Cartel): هو تكتل بين مجموعة من الشركات في شكل اتفاق يلزمها جميعاً بالعمل على إزالة المنافسة فيما بينها وتحقيق المصلحة المشتركة، ويتم ذلك من خلال تقاسم الأسواق وتحديد كمية المنتجات الواجب إنتاجها أو أسعار البيع، وإذا أخلت أي شركة بنود الاتفاق تتعرض لعقوبات مالية. وتجدر الإشارة إلى أن الكارتل لا يتم إلا بين الشركات الكبرى المتقاربة الأحجام والتي تنتج نفس المنتجات أو التي تستغل نفس المواد الأولية والمكلملة لبعضها. ومن الأمثلة على ذلك الكارتل النفطي الذي يضم عدة شركات يتحالف بعضها مع بعض للسيطرة على السوق العالمية للنفط بتحكمها في الأسعار، كارتل الفولاذ والصناعات الكيماوية والصناعة الكهربائية...إلخ.

2.1. التروست (Trust): هو تكتل تصبح فيه ملكية جميع الشركات الأعضاء ملكية مشتركة، بحيث تفقد كل واحدة منها على أثر ذلك استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية، وقد ينشأ التروست نتيجة اندماج بين مؤسستين، أو تملك مؤسسة لأخرى بعرض الحد من المنافسة والسيطرة على السوق من أجل تحقيق أكبر ربح. والتروست عبارة عن إتفاق قانوني تجمع فيه الأسهم، مع حق المؤسسات في الإنتخاب داخل مجلس الإدارة،

وعليه فإن المالكون السابقون أصبحوا مساهمين يتقاضون أرباحاً بنسبة أسهمهم. ويوجد نوعين من التكامل لتحقيق التروست: التكامل الأفقي ويتمثل في شراء شركات من نفس القطاع، التكامل الرأسي ويتمثل في شراء شركات تنتج مواد أولية تمثل مدخلات للشركة.

3.1.3.1. السنديكات (Syndicates): فالشركات الأعضاء في هذا التكتل تنتج بصورة مستقلة، إلا أنه لا يحق لهم بيع منتجاتهم بأنفسهم، ولا يشترطون المواد الأولية بأنفسهم، بل يكلفون لهذا الغرض جهازاً تجارياً مشتركاً.

4.1. الكونسورتيوم (Consortiums): هو إتحاد متعدد الأطراف يتكون من أكبر الشركات من مختلف الفروع الصناعية والبنوك والشركات التجارية وشركات النقل، والتأمين على أساس تبعية مالية مشتركة. يتضمن التزامات كل جانب في تنفيذ مشروع معين، لمدة محدودة، من أجل تحقيق الربح، دون أن ينشأ من هذا العقد كيان ذاتي أو شخصية قانونية مستقلة. وبذلك يعتبر الكونسورتيوم تجمعا اقتصادياً ذا قدرة فائقة على توفير التمويل اللازم لتنفيذ الأداءات العقدية المطلوبة، وعلى تقديم الخبرات الفنية والتكنولوجيا المتطورة في إطار تنظيمي تعاقدى واحد¹.

5.1. شركة التملك (Holding): مع توسع الأسواق المالية وكبر المؤسسات الاقتصادية، وظهور ميكانيزمات معقدة للمعاملات بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية وتوجيه المملكين الماليين بواسطة المديرين وأعضاء مجالس الإدارة فيها دون أن تفقد استقلالها القانوني، وهذا الشكل من التركيز يدعى بالرأسمال المالي أو الهولدينغ، مع ملاحظة أن هناك نوعين من الهولدينغ تابعة للقطاع العمومي توظف المؤسسات العمومية حسب القطاعات أو الفروع، مثل ما هو في إيطاليا، أو في الجزائر في إطار الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني.

2. الشركات متعددة الجنسيات: يرجع ظهور مصطلح الشركات المتعددة الجنسيات إلى الاقتصادي ليلينثال ديفيد (D.E Lilienthal) سنة 1960م عندما قدم بحثه لمعهد كاترنجى للتكنولوجيا تحت عنوان الشركة المساهمة المتعددة الجنسيات، وفيما بعد روبرت فرنوا (Robert Vernois) سنة 1973م، إن مصطلح الشركة المتعددة الجنسيات مصطلح مهم يفترض أن يكون لها عدة جنسيات وهذا خطأ، فرغم توسعها وامتدادها العالمي فإن الشركة الأم تحتفظ عموماً بجنسية البلد الأصلي ونادراً ما تكون مزيجاً من الجنسيات، وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مصطلحات تستوجب التمييز بينها:

¹ <http://www.arab-ency.com>, consulté le 27/01/2024 à 15h00.

1. الشركة الأجنبية: هي شركة تمارس نشاطا استثماريا (الإنتاج، التسويق، الخدمات) خارج البلد الأصلي، وذلك بعض النظر عن عدد البلدان المضيفة القائمة فيها.
2. الشركة الدولية: هي الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة (عدم خضوعها لرقابة أو قيود مفروضة من طرف الحكومة الأم) تمارس نشاطها بالاختيار في بلد أجنبي أو أكثر، وهذا ما يضيف عليها الصفة الدولية.
3. الشركة العابرة للقومية: تفضل هيئة الأمم المتحدة استخدام هذا المصطلح قصد التخفيف من الآثار النفسية السياسية لدى البلدان النامية من جراء استخدام مصطلح الشركات المتعددة الجنسيات.

وفي الواقع، لا يوجد تعريف موحد للشركات المتعددة الجنسيات، وإنما تتعدد تعاريفها فمنهم من يستند في تعريفه إلى عنصر الحجم، وبعضهم إلى حجم المبيعات السنوية، والبعض الآخر يستند في تعريفه إلى عدد الدول التي تمارس فيها تلك الشركات نشاطها لكي تسمى شركات متعددة الجنسية، حيث أن هذه الأخيرة لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية في أكثر من بلد، ويتواجد في هذا البلد مرافق الإنتاج ودوائر التسويق بشكل مستقل.

ويعرفها فرنون (Vernon) بأنها الشركة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك فروع في ست دول أخرى أو أكثر، بينما يرى هود (Hood) أن الشركة متعددة الجنسيات هي تلك التي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية، مع شرط التملك الكلي أو الجزئي لمشروع الاستثمار الخارجي¹. وقد عرفها (Rolf) بأنها الشركات التي تزيد نسبة مبيعاتها الخارجية (أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية) حوالي 25% من إجمالي المبيعات (أو 25% من إجمالي عدد العمال أو 25% من حجم الاستثمار الكلي).

وعليه، فالشركات المتعددة الجنسية هي كشركة لها مركز رئيس في بلد ويمارس نشاطه في بلد أو بلدان أخرى بواسطة فروع تنخرط في الاستثمار في الأصول إنتاجية أو مبيعات أو تشغيل الفروع وهي ليست مجرد استثمار لرؤوس أموال مهما كان حجمها وإنما هي بناء اقتصادي واجتماعي ذو آثار شاملة، ويمكن إبراز خصائص هذه الشركات فيما يلي:

- الشركات متعددة الجنسية تتخذ أكثر من موطن؛
- تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة؛
- هناك مركز إقليمي لكل قارة (أكثر من موطن) يشرف على إدارة التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع؛

¹ سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص 22.

– استراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القارة بصورة مباشرة، وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة؛

– اتخاذ القرار مركزي إلى حد مقبول في إدارة الفروع؛

– تحقيق عوائد عالية من الأعمال الدولية تصل إلى 40% من مجموع أرباحها؛

– تركوا اهتمامها على التسعير أكثر من ترويج السلع والخدمات.

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي

المؤسسة مهما كان حجمها لا تستطيع أن تصيغ استراتيجياتها من دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر محيطها الداخلية، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن استراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها، كذلك مدى كفاءة إدارتها، ومن ثم يجب أن تنبثق الاستراتيجية من التقييم المتكامل لكل من القوى والعوامل الداخلية، بالإضافة إلى المحيط الخارجي الذي سنتطرق إليه في المحاضرة الموالية.

أولاً- العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط: ترتبط المؤسسة بعلاقة تأثير متبادلة مع محيطها، بحيث يكون تأثير المحيط عليها ايجابيا أو سلبا، فقد يكون مصدر للفرص التي يجب على المؤسسة استغلالها أو تهديدات يجب عليها تجنبها، كما تؤثر المؤسسة على محيطها بشكل إيجابي أو سلبي.

1. تأثير المحيط على المؤسسة: يمكن أن يؤثر المحيط على المؤسسة بأسبوين هما:¹

– الأسلوب الأول: أن هذه العوامل تفرض حدودا معينة لنشاط المؤسسة، وبذلك تأتي أهمية إمتلاك الإدارة لمقاييس معينة تهدف من خلالها إلى السيطرة على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والفنية، ولتحقيق ذلك لا بد من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل باستمرار على دوام الابتكارات والابداعات ذات العلاقة بتطوير المؤسسة ووضعها في موقف أحسن.

– الأسلوب الثاني: يقدم المحيط فرصا للمؤسسة، فويحدد سلوكياتها، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتحلى بالمرونة والتكيف، وغير ذلك من المتطلبات التي تضمن لها البقاء في بيئة معينة.

وتتجلى مظاهر تأثير المحيط على المؤسسة فيما يلي:²

1.1. التأثير لتكنولوجي: إن الآلات والمعدات التي تستعملها المؤسسة لها من التأثير ما يسهم بدرجة كبيرة في العملية الانتاجية و يتوقف ذلك على عدة شروط منها : مستوى تطور الآلات والمعدات؛ ملائمة التقنيات المستعملة؛ تخفيض نسبة العطل (الآلات والمعدات) إلى أدنى درجة ممكنة، وإدخال الإصلاحات الضرورية عليها في الوقت المناسب؛ توفير قطع الغيار. فالمحيط تزداد فيه حدة المنافسة لذلك وجب على المؤسسة استخدام كامل طاقاتها و الحفاظ عليها .

2.1. الأثر الإنساني: إن محيط المؤسسة بصفة عامة يتكون من عناصر متعددة لا نستطيع أن نرتب أهميتها في العملية الإنتاجية، إلا أن العنصر البشري يلعب في هذه الحياة الدور الأول، لأن كل شيء في الدورة الإنتاجية

¹ سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 337.

² مسعداوي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

يرتبط بوجوده وبقدراته وبتكوينه وثقافته. فالعامل بمهاراته وقدراته يؤثر إيجابيا في السلع التي تنتجها عن طريق الآلات والمعدات التي يعمل عليها، وهي تتوقف على مدى مهاراته، هذه المهارات التي يكتسبها من خلال التكوين المتواصل والتعليم الجيد. فالاهتمام بالإنسان كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية معنويا و ماديا سيكون له الفعالية اللازمة في عملية رفع الانتاج، فهو بذلك يساهم في رفع عملية الانتاج، يحسن نوعية السلع، يحافظ على المعدات والأدوات .

كما يساهم في التأثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من سلع وخدمات، فالثقافة الاستهلاكية لدى الانسان تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة ومستغليها، وإذا كان الفرد يميل أكثر إلى السلع والمنتجات الأجنبية فإن المؤسسات المحلية ستلحق صعوبات في تصريف منتجاتها إلى حد الإفلاس والعكس صحيح، فكلما كان استهلاك المواد المحلية التي يجب أن تكون في المستوى فإن ذلك سيساهم في توسيع المؤسسة لنشاطها، ومن ثم إمكانية توزيع عدد إضافي من العمال.

3.1. الاستغلال العقلاني للمواد الأولية: إن التموين الغير منتظم للمواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في عملياتها الإنتاجية يساهم بدرجة كبيرة في نسبة التعطلات التي تقع فيها معظم المؤسسات التي لا تخطط لأجل ذلك، إذ أصبحت هذه العملية مهمة للغاية في الإقتصاديات المعاصرة، وتتوقف على مدى مهارة مسيرها .

ومن جهة أخرى ما يلاحظ على مؤسساتنا هو ذلك التموقع الجغرافي الذي لا يراعي وجود المواد الأولية، فتواجد المؤسسة بعيدا عن مكان عناصر الإنتاج يزيد من تكلفة السلع والمنتجات، وهذا لا يسمح بتصرفها في السوق نظرا لأسعارها المرتفعة بالمقارنة مع السلع الأخرى لمؤسسات مماثلة تراعي هذا الجانب.

2. تأثير المؤسسة على المحيط: يتوقف تأثير المؤسسة على المحيط على حجم المؤسسة وأهميتها الإقتصادية، وبشكل عام يكون تأثير المؤسسة على المحيط من خلال ما يلي:¹

1.2. مناصب العمل: إن أهم المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها المجتمعات وخاصة المتخلفة منها البطالة ، فدور المؤسسات الاقتصادية تعمل حسب قدراتها على توفير مناصب عمل، وبالتالي تقليص مستوى البطالة، والحالة العكسية صحيحة دائما. إذ أن إفلاس المؤسسات وتصفيتها أو عجزها (جزئيا أو كليا) يؤثر سلبا على مستوى البطالة، إذ أن تسريح العمال يزيد من عدد البطالين، أما في حالة نمو المؤسسة وتوسيع نشاطها يسمح بتوظيف عمال جدد، وبالتالي التأثير يكون إيجابيا من خلال إمتصاص البطالة.

¹ مسعداوي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

2.2. تأثيرات جانبية: إذا ما قلصت المؤسسة من عدد بطالي المجتمع يعني إرتفاع استهلاك السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وذلك بارتفاع كتلة الاجور التي تغير من طريقة معيشة السكان، فتصبح اكثر استهلاكاً، وبالتالي تصبح المؤسسة اكثر مبيعا .

3.2. التأثير الإقتصادي: تعتبر المؤسسة نواة اي اقتصاد، إذ يعتبر إنشاء المؤسسات عنصرا فعالا في تحريك عجلة الاقتصاد ككل، وذلك بإنشاء مجتمعات سكنية حولها ومنشآت خدمية وغير ذلك. ومن جهة أخرى فهي تساهم في عملية التكامل الاقتصادي للمجتمع، وذلك عن طريق تبادل السلع بين المؤسسات، إذ تستعمل بعض المؤسسات منتجات نصف مصنعة لمؤسسات أخرى لتتحصل على منتوجاتها النهائية.

ثانيا- تعريف محيط المؤسسة: يقصد بمحيط المؤسسة، الوسط الذي تمارس فيه نشاطها اليومي، حيث يتكون من وحدات منفصلة، ولكنها متداخلة، تتفاوت درجة وعمق العلاقة مع المؤسسة بحسب، كثافة التبادلات وأهميتها، إن هذه التبادلات عبارة عن كل ما يمكن أن ينتقل من المحيط إلى المؤسسة أو العكس، من قيم مادية أو فكرية أو معلوماتية، وهذا يعني أن المؤسسة عبارة عن نظام له مصالح يحققها مع محيطه، ينتج من هذا التعامل ديناميكية تضمن الاستمرارية بالنسبة للمؤسسة، وأن هذا المحيط يؤثر مباشرة في هذا النظام.

ويعرف محيط المؤسسة على أنه: "تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة"¹، حيث أن هذا التعريف يختصر محيط المؤسسة في المتغيرات الخارجية العامة، بحيث لم يتطرق إلى متغيرات المحيط الخارجي المباشر (البيئة الصناعية) ولا حتى المحيط الداخلي للمؤسسة.

وعرف أيضا على أنه: "كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير-لسيطرة الإدارة – مثل مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليده ومعتقدات أفراد المجتمع"²، أما في هذا التعريف نجد نوعا من التقدم مقارنة مع سابقه، بحيث تطرق إلى المتغيرات الداخلية، إلا أنه لم يتعرض إلى البيئة الصناعية التي لها علاقة مباشرة مع المؤسسة.

إلا أن هناك من الباحثين، من يوظف هذه المتغيرات بشكل آخر، كما هو الشأن بالنسبة لفيلهو (filho)، حيث يؤكد على أن: "المحيط الذي تعمل فيها أي مؤسسة ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات: المجموعة

¹ عبد الوهاب سويبي، المنظمة-المتغيرات-الأبعاد-التصميم، دار النجاج، الجزائر، 2009، ص189.

² غول فرحات، الموجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص ص41-42.

الأولى تظم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة تظم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي، من عمال ومديرين وغيرهم"¹، مما سبق يتضح أن مفهوم المحيط ينطوي على عدة ملامح هامة، والتي من بينها:

– محيط المؤسسة يشمل على الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وما يصدر عنها من قرارات، تصرفات، سياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (منافسين، موردين، بنوك، مساهمين، موزعين...):

– من المستحيل تصور مؤسسة تستطيع مزاوله نشاطاتها بمعزل عن المحيط، لأن مصيرها هو الزوال؛
– تتباين قدرات المؤسسات في كيفية العامل والتفاعل مع المحيط، بحيث نجد هناك نوعين من المؤسسات: المؤسسات المتفاعلية وهي مؤسسات تتكيف مع التغيرات التي تطرأ على محيطها وتكون تابعة للمؤسسات الرائدة، والنوع الثاني يتمثل في المؤسسات الفاعلية وهي المؤسسات الرائدة في السوق.

ثالثا- تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة: تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة يتمثل في مختلف العمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المؤسسة بشكل محدد، والذي يتضمن مواردها وقدراتها ومراكز قوتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي، حيث يزود تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة بمعلومات مهمة عن موجوداتها والمهارات التي تمتلكها وأنشطة أعمالها، وبالتالي يعتبر الوسيلة التي تساعد على تحديد نقاط قوتها وضعفها.

1. أهمية تحليل المحيط الداخلي: تتجلى أهمية تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة فيما يلي:

– بيان وفهم دقيق لنقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، فالتحليل الداخلي يمثل ضرورة هامة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة؛

– يضع الأرضية القوية لانطلاقة المؤسسة، لأن هذا التحليل وحده يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة، وبالتالي يمكن إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة؛

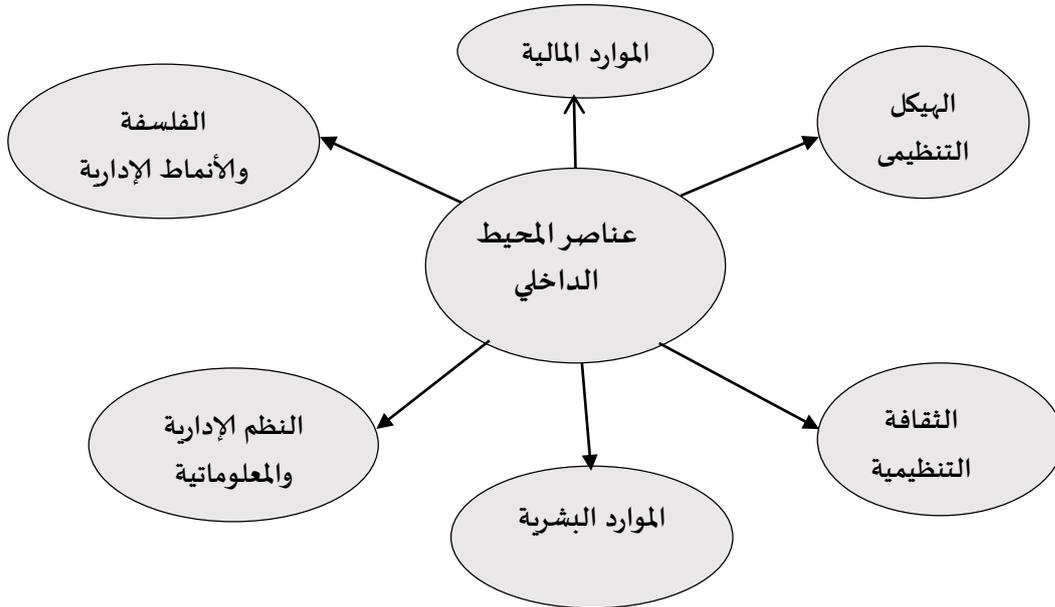
– تحديد نقاط القوة الحقيقية وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق ووسائل تدعيمها مستقبلا، وذلك بما يساعد على مواجهة معوقات وتهديدات المحيط الخارجي، وتحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز عليها؛

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو احتوائها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة؛
- الفهم الحقيقي للمحيط الداخلي يساعد على معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح؛
- تعتبر عملية التحليل الداخلي لازمة ومكملة للتحليل الخارجي، والعكس صحيح، فلا تكون هناك فائدة من كشف الفرص والمخاطر دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمؤسسة أو ضعفا لها، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الطريقة التي ترشدنا لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تقليصها.

2. عناصر المحيط الداخلي: عناصر المحيط الداخلي هي مجموعة الظروف، والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المؤسسة ذاتها، وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها، أو تغييرها، أو السيطرة عليها. وأهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة تتمثل في: الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، أدوات تقديم الخدمة، الفلسفة والأنماط الإدارية والنظم الإدارية والمعلوماتية. كما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (03): عناصر المحيط الداخلي للمؤسسة



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص141.

1.2. تحليل الهيكل التنظيمي: قبل تحليل الهيكل التنظيمي تقوم المؤسسة أولاً بتحليل التنظيم حيث هو الإطار الديناميكي الذي تنمو فيه الاستراتيجيات وتجد مجالها للتطبيق، وبالتالي فإن تحليل التنظيم يعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية ويتناول عادة النقاط التالي:

- أسس ومعايير التقسيم الإداري ومدى تناسبها مع طبيعة المنظمة ومجالها الإستراتيجي؛
- درجة التوازن في البناء التنظيمي ومدى إسهامها في إنجاح التطبيق الاستراتيجي؛
- مدى تركيز سلطات اتخاذ القرار أو توزيعها وأثر ذلك على سهولة الأداء وتطبيق الاستراتيجيات؛
- درجة التشابك والتفاعل الإيجابي بين قطاعات التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ومدى انعكاس ذلك على وضوح المسؤوليات والمحاسبة عن النتائج؛
- تحديد المعوقات التنظيمية وأسبابها.

2.2. تحليل الموارد البشرية: يتضمن تحليل الموارد البشرية الدراسة التفصيلية للعناصر الأساسية التالية:

- هيكل الموارد البشرية (أعداد العاملين، التخصصات الوظيفية، القدرات والمهارات والتوزيع بين قطاعات التنظيم...الخ)؛
- خصائص الموارد البشرية (الأعمال، الجنسيات، التأهيل العلمي، الخبرات العلمية، معدلات الإنتاجية، معدلات الكفاءة، مستوى الانضباط والتجمد ورفض التغيير)¹.

3.2. تحليل الموارد المالية: يتضمن تحليل الموارد العناصر الآتية:

- كفاية الموارد بما يتلاءم مع حجم النشاط ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة؛
- حسن استغلال الموارد من خلال تعظيم الاستفادة منها؛
- التكلفة المناسبة، حيث يجب الحصول على الخدمة بتكلفة مناسبة تساعد على خفض التكاليف؛
- الملائمة، حيث يجب أن تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية والاستخدامات المتوقعة.

4.2. تحليل الثقافة التنظيمية: تتضمن تحليل ثقافة المنظمة العناصر التالية:

- السمات العامة لثقافة المؤسسة واختلافها عن المؤسسات الأخرى؛
- مدى تقبل المؤسسة للأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة؛
- أسلوب إدراك التغيير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر؛
- مدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المؤسسة؛
- درجة إدراك العلاقات مع المناخ الخارجي وأهميتها في تسيير أمور المؤسسة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 144-145.

5.2. تحليل الفلسفة والأنماط الإدارية: الفلسفة والأنماط الإدارية تحدد مسارات أو اتجاهات التفكير الإستراتيجي:

- الاتجاه الملزم، تقوم الإدارة العليا بوضع إستراتيجية ملزمة للجميع ، استناداً إلى رؤية وبصيرة الإدارة أو شخص واحد قوي ومسيطر عليها؛
- الاتجاه التكيفي ، توضع الإستراتيجية على أساس رد الفعل للمشكلات القائمة، بدلاً من البحث عن فرص جديدة وتكون الإستراتيجية في هذه الحالة مفككة وتفتقد إلى التنسيق والتكامل؛
- الاتجاه التخطيطي الذي يتضمن دمج كل من استغلال الفرص المتاحة ومعالجة المشكلات القائمة على أساس من البحث والتحليل الشامل المنظم لتطوير الإستراتيجيات.

6.2. تحليل المعلومات: المعلومات هي الأساس الحيوي للإدارة الإستراتيجية وهي العامل المحقق لتكامل الإدارة وتماسكها، ويتضمن تحليلها مايلي:

- نظم إنتاج المعلومات؛
- نظم عرض وتداول المعلومات؛
- نظم حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات.

المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي

تعتبر نظرية النظم أن المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية التي تتفاعل فيما بينها عن طريق علاقات تسلسلية، تتبادل من خلالها التأثير، ولها أهداف تندرج مع توجهات النظام ككل وله علاقة بمحيطه، من خلال المداخلات التي يتلقاها من الخارج، ومخرجاته له، وهذا المحيط يتسم بعدة خصائص والتي تتمثل في: التعدد، التعقد، الارتباط والاستمرارية، وعليه فإن معرفة المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة من المهام الأساسية الإستراتيجية، من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيه، ومدى تأثيرها على المؤسسة وذلك بما تتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع المحيط الخارجي بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص و تزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات.

أولاً- عناصر المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمؤسسة يتكون من مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة، وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق مختلفة، ويتكون محيط الخارجي من مستويين: المستوى الأول له تأثير غير مباشر على المؤسسة الاقتصادية ويتمثل في المحيط الخارجي العام، في حين أن المستوى الثاني له تأثير مباشر على المؤسسة الاقتصادية ويتمثل في المحيط الخارجي الخاص.

1. عناصر المحيط الخارجي العام : هي تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغير في مسارها وقراراتها الاستراتيجية، ويتميز هذا المحيط بشموليته لكافة المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطها، كما أن عناصر المحيط الخارجي العام تؤثر على المؤسسة في حين لا يمكن للمؤسسة التأثير عليها، لذا فإن نجاح المؤسسات أو فشلها يعتمد بشكل كبير على قدرتها في خلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها وبين المحيط الذي تعمل فيه.

تصنف عناصر المحيط الخارجي العام وفقاً لعدة نماذج، ويتعتبر نموذج (PESTEL) الأكثر شيوعاً في هذا السياق، فهو لا يتسم بالسرد المفصل للمكونات، وإنما يحاول جمعها في شكل حزم متقاربة من ناحية معيار ما يقربها من بعضها. ويضم هذا النموذج: المحيط السياسي (Politique)، المحيط الاقتصادي (Economique)، المحيط الاجتماعي (Social)، المحيط التكنولوجي (Technologique)، المحيط البيئي (Ecologique) والمحيط التشريعي (Législatif)¹.

¹ Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, Management: stratégie et organisation, 6ème édition, édition Vuibert, Paris, 2006, P81.

1.1. المحيط السياسي: تتمثل متغيرات المحيط السياسي في:

- الاستقرار السياسي والأمني وطبيعة نظام الحكم وتشكيل الحكومات؛
- النفوذ الممارس من قبل رجال السياسة الذي يمكن أن يكون له الأثر البالغ على نشاط المؤسسة إما لمصلحتها أو ضدها؛
- العلاقات السياسية الخارجية للدولة مع الدول المجاورة وبقية دول العالم.

2.1. المحيط الاقتصادي: يشمل المحيط الاقتصادي على متغيرات عديدة، وهي تشير إلى حالة الدورة الاقتصادية وما تتميز به من فترة لأخرى، فالأوضاع الاقتصادية تتغير من مرحلة الأزمة إلى مرحلة الركود والإنتعاش وتتغير معها حالة المؤشرات الاقتصادية، وأهم المؤشرات الاقتصادية التي يفترض اليقظة تجاهها هي: معدلات النمو الاقتصادي ووضعية ميزان المدفوعات والحسابات الفرعية، معدلات الفائدة، معدلات التضخم، القدرة الشرائية، السياسة الاقتصادية، حجم الاستثمارات المحلية والأجنبية، أسعار الصرف وغيرها.

3.1. المحيط الاجتماعي: يضم العديد من المتغيرات التي يفترض بالمؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار عند القيام بنشاطها، نذكر منها:

- المؤشرات الديموغرافية للسكان والتي تتمثل في: معدل الولادات والوفيات، توزيع الفئات العمرية للسكان والفئات الجنسية للتميز بين نسبة الذكور والإناث، التوزيع الجغرافي لهم بين المدن والأرياف؛
- التعليم والصحة: نوع وكمية الخدمات التي يحصل عليها المجتمع ومدى اعتماده على القطاع الخاص والعام؛

- المتغيرات الثقافية: نوع اللباس السائد، نظرة المجتمع للعمل وقواعد السلوك، الأخلاق، دور المرأة في المجتمع، فالمتغيرات الثقافية تحدد بالعادات والتقاليد السائدة في مجتمع ما؛
- متغيرات الدين، الذي يمثل في بعض المجتمعات الأساس المحدد لسلوك الفرد.

4.1. المحيط التكنولوجي: يؤثر المحيط التكنولوجي على نشاط المؤسسة من خلال تأثيره على طرق وأساليب التسيير والإنتاج والاتصال، كما يظهر تأثير المحيط التكنولوجي على الطلب والسلوك الشرائي بعرض المنتجات الجديدة باستمرار، فتأثير المحيط التكنولوجي يظهر في:

- التغيير في العمليات الإنتاجية، إذ يتم الانتقال من اليد العاملة البشرية إلى استخدام الآلة، وبالتالي التحول من صناعة تتطلب كثافة عنصر العمل إلى كثافة عنصر رأس المال؛

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أدت إلى تغيير نمط وسلوك الكثير من المؤسسات، في تسويبي معاملاتهما مع الموردين والعملاء والبنوك ومختلف الهيئات الحكومية؛
- كما ساهمت التغيرات التكنولوجية السريعة إلى تغيير في أنماط المعيشة للأفراد والأسر.

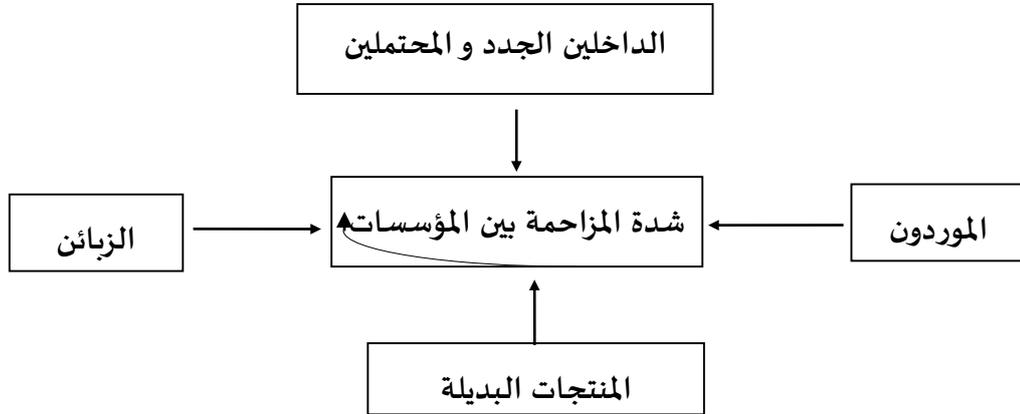
5.1. المحيط البيئي: تتمثل عناصر البيئة في المناخ وحرارة وبرودة وأمطار وثلوج، وفي التضاريس الجغرافية من جبال وسهول وهضاب وصحاري وبحار وأنهار وبحيرات، وفي الهواء وفي كل الكائنات الحية من إنسان ونبات وحيوان وكل شئ موجود على هذه الأرض سواء في البر أو البحر أو الجو، ويتعين على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار خاصة مع التوجه نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

6.1. المحيط التشريعي أو القانوني: يتضمن مختلف التشريعات والقوانين التي تنظم وتحدد الالتزامات التي ينبغي على المؤسسات أن تتقيد بها، كتلك التي تفرضها قوانين العمل والقوانين الضريبية والجمركية، وتلك التي تحكم الإجراءات التأسيسية لها أو عند الإفلاس، كما ينبغي على المؤسسة التقيد بقوانين المنافسة وقوانين حماية المستهلك وقوانين حماية البيئة.

2. عناصر المحيط الخارجي الخاص: يختلف تأثير المحيط الخارجي الخاص عن تأثير المحيط الخارجي العام، حيث أن تأثر المؤسسات بتغيرات المحيط الخارجي العام يكاد يتساوى في بعض الأحيان، لأن القوانين العامة التي تطبق في دولة ما يكون أثرها بنفس الدرجة على جميع المؤسسات في نفس دولة، كما أن التغيرات الدولية مثلا يكون لها نفس التأثير على معظم المؤسسات، في حين أن المحيط الخارجي الخاص يكون له تأثير غير متساوي من مؤسسة إلى أخرى، وذلك باختلاف نوع القطاع الذي تعمل فيه كل مؤسسة، اختلاف نوع الموردين والمشتريين، واختلاف نوع السلع البديلة. بمعنى أنه لكل مؤسسة محيطها الخاص الذي يختلف عن محيط مؤسسة أخرى، وبالتالي اختلاف تأثير كل محيط باختلاف تأثير عناصرها ومكوناتها.

فالمحيط الخارجي الخاص هو المحيط الذي تكون فيه المؤسسة على علاقة مباشرة مع عناصرها، وقد لخصها (Michel Porter) في خمس قوي تنافسية وهي: التنافس الحاد (التنافس داخل القطاع)، قوة المشتريين، قوة الموردين، السلع البديلة، المنافسون الجدد او القادمون الجدد، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): عناصر المحيط الخارجي الخاص



Source : M.. PORTER, Choix stratégiques et concurrence, édition economica, Paris, 1982, P04.

1.2. شدة المزاخمة: تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين، على عدة اعتبارات أهمها، عدد المنتجين درجة تعلقهم بالصناعة، مدى التنوع في المنتجات المعروضة، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة، وجود عوائق الخروج، معدل نمو الصناعة، تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة، حتى تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض، وبالتالي تخفيض الأسعار في الصناعة ككل.¹ وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين، كلما ارتفعت درجة المنافسة خاصة إذا كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات.²

2.2. تهديدات الداخلين الجدد: لا يقتصر تحليل المحيط، على المجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم.³ ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدة اعتبارات أهمها: الحجم وعوائق الدخول إلى السوق، والتي تتمثل في:⁴

– اقتصاديات الحجم: تلزم الداخلين الجدد على إستراتيجية الحجم، أي الاستثمارات الضخمة الذي ينتج عنه تخفيض التكاليف؛

– تميّز المؤسسة قادر على خلق صورة قوية لها، خلق ولاء العملاء، عرض خدمات متميزة، الاستفادة من تأثير الأشهارات، الاحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد؛

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 159-160.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 166.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 71.

⁴ Gérard Garibaldi, Stratégie Concurrentielle : choisir et gagner, Edition d'organisation, Paris, 1994, P121

- الاحتياج الكثيف لرأسمال: "الذي يحبط ويزيد من خطر دخول المنافسين الجدد على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة، ومنه تنتج أخطار وصعوبات في تغطية السوق؛
- تكاليف التحويل: يحتاج الداخلين الجدد للسوق إلى تكاليف للتحويل أو الانتقال من مورد لآخر، حسب مخططه " الكمي أو النوعي"؛
- صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع؛
- ميزة التكلفة الأقل التي يملكها المنافسين الحاليين، وهذا إما لامتلاكهم تكنولوجيا متطورة أو مواد أولية رخيصة، وكذلك بسبب أثر الخبرة المتراكمة؛
- الوضعية الجغرافية، ومدى قربها من نقاط البيع؛
- سياسية الحكومة والتي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق.

3.2. تهديدات المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدر للمنافسة، أقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدّل الصناعة وعلى معدّلات الربحية فيها مازال قائما. لذا على المؤسسات أن تطرح على نفسها الأسئلة التالية، هل هناك مؤسسات أخرى، تقدّم بدائل تحل محل منتجاتها، أو تقدّم بديل لإشباع الطلب؟ وكيف تؤثر هذه البدائل على مدى جاذبية المنتج؟. إن المنتجات البديلة يمكنها أن تلبّي أكثر حاجات العملاء، بالإضافة إلى أنها يمكن أن توفر وظائف إضافية، وتكاليف شراء منخفضة.¹

4.2. قوّة تفاوض الزبائن والموردين: عندما يملك العميل قوّة تساومية نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدّلات الربحية المحققة، وترفع القوّة التساومية للعميل في الحالات التالية:

- عندما تمثل مشترياته، نسبة كبيرة من حجم أعمال المؤسسة؛
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا على عدد المشترين؛
- عند وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة "مثلا مؤسسة صحفية، تنتج الورق.
- عندما يملك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج، من حيث الأسواق و التكلفة...

كما يمكن للموردين أيضا أن يمارسوا ضغطا على المنتجين، من خلال تهديدهم برفع الأسعار، أو خفض جودة المنتجات، وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين، يمكن

¹ Gérard Garibaldi , Op- cit , P123.

أن يساعدوا في تقليص أرباح تلك المؤسسة، إذا لم يكن لديها المقدرة على استرداد والزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين، ويتمتع الموردون بالقوة التساومية في الحالات التالية:

– عندما يسيطر على مصادر التوريد، عدد محدود من المؤسسات، والتي تتميز بالتركيز على الصناعة التي يتم البيع لها؛

– ضعف أو محدودية في المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون؛

– عندما لا تكون المؤسسة المشتري، عميلا هاما لمجموعة الموردين؛

– عندما يكون منتج المورد، أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المؤسسة المشتري، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساسا في نجاح العمليات الإنتاجية، أو في تحسين مستوى الجودة المؤسسة المشتري؛

– عندما تتسم منتجات المؤسسات الموردة، بالتنوع أو المقدرة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى، في هذه الحالة لا يستطيع المشتري، أن يستغل إمكانية التأثير، على مورد ما في مواجهة مورد آخر، للحصول على عرض أفضل.

– عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديدا لإمكانية إحداث التكامل الرأسي للأمام.

ثانيا- أهمية تحليل المحيط الخارجي: تعتبر عملية دراسة المحيط وخصوصا المحيط الخارجي من أهم مراحل تصميم الاستراتيجية، وذلك لصعوبة وتكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها، مما يفرض على المؤسسة استقرار المحيط الخارجي والاستعداد ببدائلها الاستراتيجية للمتغيرات المتوقعة، وما يمكن أن نتيجة عملية التحليل الخارجي من أهمية والتي تتجلى فيما يلي¹:

– توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى توفيرها، وذلك بتحليلها وتمحصيها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة، لأن الأخطاء غير مسموح بها؛

– تحديد الأهداف: والتي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية، فعلى سبيل المثال يساعد دراسة مصادر التوريد وإدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفية المتطلبات المختلفة، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق والإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة²؛

¹ داودي طيب، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 41.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية، ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الاردن، ط1، 2004، ص 151.

– تحديد نطاق السوق المتاح: فمن خلال تحليل المحيط الخارجي يمكن تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواءً تعلق بالسلع والخدمات، طرق ومنافذ التوزيع، أساليب وشروط الدفع، خصائص المنتجات المسموح بها، القيوم المفروضة على المؤسسة سواءً التشريعية أو القانونية، أو الأخلاقية... الخ؛

– بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواءً كانت تلك المؤسسات تمثل امتداداً لها، أو تستقبل منتجاتها، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها؛

– تحليل الفرص والتهديدات: ويعتبر أهم عنصر وتهتم به عملية تحليل المحيط الخارجي، حيث أن عملية تحليل أنواع الفرص والتهديدات تقدم للمؤسسة احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما يساعد المؤسسة في توحيد جهودها اتجاه استغلال الفرص أو/ومواجهة التهديدات.

وتجدر الإشارة إلى أنه بعد تحديد عناصر القوة وعناصر الضعف الداخلية، وكذا تحديد الفرص والتهديدات الخارجية لا بد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) والعناصر الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات، وهو ما يعرف بنموذج (SWOT) والتي تتمثل الحروف الأولى لنتائج تحليل المحيط، عناصر القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) في المحيط الداخلي للمؤسسة، الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) في المحيط الخارجي للمؤسسة، وعلى ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر الاستراتيجيات المعتمدة، مما يتوجب على الإدارة القيام باختبار أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المؤسسة إزاء أهدافها وكذا المنافسين وهذه الاستراتيجيات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): تحليل مصفوفة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	
استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجية هجومية)	معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجية علاجية)	الفرص
استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجية دفاعية)	تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجية انكماشية)	التهديدات

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 160.

1. إستراتيجيات هجومية: حيث يتوفر أمام المؤسسة فرص متاحة بالإضافة إلى إمتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة واستغلال هذه الفرصة الموجودة.
2. إستراتيجيات علاجية: حيث يتوافر أمام المؤسسة فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي على المؤسسة القيام باتخاذ إستراتيجيات لمعالجة وتصحيح ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية.
3. إستراتيجيات دفاعية: والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا التهديدات، فإن المؤسسة تستطيع أن تعزز نقاط القوة التي تمتلكها وفي نفس الوقت تتوجه للدفاع ضد الاخطار والتهديدات المحيطة بها، وذلك كله من خلال إستراتيجيات تساهم في عملية تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجه المؤسسة.
4. إستراتيجيات إنكماشية: تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجيات إنكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات ومخاطر خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، فالإستراتيجية تتضمن تقليل المخاطر الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

المحور الخامس: تصنيف المؤسسة وأنواعها

تختلف المؤسسات حسب اختلاف الوضعية الاقتصادية في كل بلد، حيث أن هذه الأخيرة تفرض تصنيفها وفقا للمعايير المعمول بها، والتي تختلف في أهميتها النسبية، وعملية التصنيف تأخذ أشكالا متعددة، وعليه سنحاول من خلال هذه المحاضرة التطرق إلى المعايير الأكثر استعمالا في تصنيف المؤسسات والتي تتمثل في المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي ومعياري الحجم.

أولا- المعيار القانوني: وفق هذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات إلى المؤسسات الخاصة والتي تنقسم بدورها إلى مؤسسات فردية وشركات، ومؤسسات عمومية ومؤسسات مختلطة.

1. المؤسسات الخاصة: تخصص للقانون الخاص، تؤسس من قبل أفراد يقدمون حصص عينة وتشمل على:

2.1. المؤسسات الفردية: هي تلم المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو تشترك في ملكيتها عائلة واحدة، وقد نؤول هذه المؤسسة بطبيعة الحال إلى الورثة بعد هلاك المالك أو تنقل إلى الغير عن طريق وسائل نقل الملكية القانونية أو تخضع ملكية هذه الأخيرة عن طريق الاندماج، وقد تشكل هذه المؤسسة جزء من رأسمال في إنشاء مؤسسة أخرى، وبالتالي صاحب المشروع أو النشاط يعتبر هو المسؤول عن نتائج أعمال هذه المؤسسة.

2.1. المؤسسات الجماعية (الشركات): هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بتقديم حصة من المال أو عمل مع تحمل ما يترتب عنه سواء كان ربحا أو خسارة، ضمن شروط موضوعية عامة تتمثل في: الرضا، الأهلية، المحل أو السبب من قيام المشروع. وهي تنقسم إلى نوعين من الشركات:

1.2.1. شركات الأشخاص: وهي الشركات التي يكون فيها الخطر بتوظيف الأموال غير محدود¹، وتقوم عادة بين مجموعة صغيرة من الأشخاص تجمعهم الصداقة والمعاملة الحسنة والسمعة الجيدة والثقة المتبادلة، وبهذا تكون للاعتبارات الشخصية فيها المقام الأول ويكون للشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة، ويكتسب كل شريك في هذه الشركات صفة التاجر، ويكون متضامنا مسؤولا في كل أمواله عن ديون الشركة أي تتعدى مسؤوليته الأموال المساهم بها لتشمل أماله الخاصة. وتنقسم شركات الأشخاص إلى الأصناف التالية:

1.1.2.1. شركات التضامن: في هذا النوع من الشركات يكون أكثر من شريك وجميع الشركاء يأخذون صفة التاجر، ويتسم هذا النوع من الشركات بالطابع الشخصي والتضامني للشركاء وهم مسؤولون مسؤولية غير

¹ Lazary, Economie de l'entreprise, édition Es-salem, Chérage, Algérie, 2011, P11.

محدودة بالتضامن عن ديون الشركة، كما تحل الشركة لحظة وفاة أحد الشركاء أو بفقدان أهليته التجارية أو بانسحابه من الشركة مالم ينص على خلاف ذلك في قانونها الأساسي.

2.1.2.1. شركة التوصية البسيطة: يقضي القانون التجاري الجزائري بأن تقوم شركة التوصية البسيطة على الاعتبار الشخصي لجميع الشركاء فيها، وتشمل فئة الشركاء المتضامنين وهم الذين يحق لهم إدارة الشركة، مسؤولون بصفة شخصية وبوجه التضامن عن ديون الشركة مسؤولية غير محدودة، وفئة أخرى ألا وهي فئة الشركاء الموصون وهم الذين يقدمون جزءاً فقط من رأس المال وتتحدد مسؤوليتهم بقدر الحصة التي ساهموا بها.

وتجدر الإشارة إلى أن تسميتها بالتوصية تعني الثقة، إذ يثق الشريك الموصي بالشريك المتضامن من حيث قدرته وكفاءته لإدارة الشركة، كما يثق الشريك المتضامن في الشريك الموصي الذي يقدم له المال اللازم أو يتعهد بتقديمه ولا يشترك في الإدارة. وتطبق الأحكام المتعلقة بشركة التضامن على شركة التوصية البسيطة، ولكنها تستمر في حالة وفاة الشريك الموصي، وتحل في حالة إفلاس أو عسار أحد الشركاء المتضامنين، وفي حالة وفاته تستمر الشركة مع ورثته ويصبحون شركاء موصين.

3.1.2.1. شركة المحاصة: هي شركة مستقلة ليس لها شخصية معنوية، فهي عبارة عن عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر المساهمة في مشروع اقتصادي معين عن طريق تقديم حصة مالية بهدف اقتسام ما يحققه المشروع سواء كانت أرباحاً أم خسائر دون أن يتم إشهارها، أي أن وجودها منحصر بين المتعاقدين وغير معدة لاطلاع الجمهور عليها.

2.2.1. شركات الأموال: تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي، وليس على أساس شخصية الشركاء المكونين لها، وتكون مسؤولية الشريك فيها بمقدار ما يملكه في الشركة. وهي تصنف إلى عدة أنواع¹:

1.2.2.1. الشركة ذات المسؤولية المحدودة: تتكون هذه الشركة من شركاء لا يتعدى عددهم 20 شريكاً، ولا يكتسبون صفة التاجر، بحيث يقدم كل شريك حصة من رأس مالها، ومسؤولية كل شريك تتحدد بمساهمته ولا يتحمل الخسائر إلا في حدود ما قدمه من حصص، ولا يمكن أن تتعدى إلى أمواله الخاصة، وينقسم رأس مال الشركة إلى حصص متساوية القيمة وغير قابلة للتداول، وتقدر قيمة كل حصة بـ 1000 دج، ولا يمكن أن تقل عن ذلك، أما قيمة مجموعة الحصص المكونة لرأس مال الشركة فلا يجب أن تقل عن 100 000 دج. كما أن الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا تحل نتيجة الحظر على أحد الشركاء أو أفلاسه أو وفاته، إلا إذا تضمن

¹ لمزيد من المعلومات أنظر:

— المواد من 544 إلى 842، القانون التجاري، الكتاب الخامس في الشركات التجارية، 2003.
— ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره.

القانون الأساسي شرطا مخالفا لهذه الحالة، ويمكن أن تنتقل الحصص عن طريق الأثر، ويمكن إحالتها بكل حرية بين الأزواج والأصول والفروع.

2.2.2.1. الشركة ذات الشخص الواحد: هي نوع من الشركة ذات الشريك الواحد، بالرغم من أن المالك لها شخص واحد سواء أكان طبيعيا أو معنويا، إلا أنها تسمى شركة وتتميز بخصائصها، ويمكن أن تتخذ إسما خاصا بها مشتقا من غرض تأسيسها أو إسم صاحبها، بالإضافة إلى الشخصية الاعتبارية.

3.2.2.1. شركة المساهمة: هي الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم قابلة للتداول، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة، ويطلق على شركة المساهمة (الشركة) ويجب أن تكون متبوعة بذكر رأسمالها، ويجوز إدراج إسم شريك أو أكثر إلى التسمية.

4.2.2.1. شركة التوصية بالأسهم: تتكون هذه الشركة من شركاء متضامنين لهم المسؤولية المطلقة وشركاء موصيين كما هو الحال بالنسبة لشركة التوصية البسيطة، لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصيين أقل من ثلاثة وألا تذكر أسماؤهم في إسم الشركة. وتكون المساهمة في شكل أسهم تتميز بقابليتها للتداول.

2. المؤسسات العمومية : وهي مؤسسات تعود ملكيتها للقطاع العام، وهي مؤسسة الدولة سواء كانت عن طريق الإنشاء أو عن طريق تأميم مؤسسة أجنبية أو شراء مؤسسات مفلسة، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أة أشخاص تختارهم الجهة الوصية متماز برأسمال كبير وجهاز رقابي يتمثل في الوصاية. وتصنف إلى ما يلي:¹

1.2. المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: تمارس هذه المؤسسات نشاطا إداريا بحتا، وهي الصورة التقليدية للمؤسسات العمومية فهي الأول ظهورا، وتتميز هذه المؤسسات العمومية بمجموعة من الخصائص أنها تخضع لقيود التخصص، كما أن نظام المحاسبة المعتمد فيها هو نظام المحاسبة العمومية، وهي من هذا الجانب تخضع لقواعد القانون العام. ومن أمثلة هذا الصنف من المؤسسات نجد: الهيئات المركزية (رئاسة الجمهورية، البرلمان، مختلف الوزارات)، هيئات عدم التمركز والتي تتمثل في مختلف المديرات الموجودة على مستوى 58 ولاية باعتبارها ممثلة للوزارات على مستوى الولاية، بالإضافة إلى الهيئات المرفقة مثل المؤسسات العمومية الاستشفائية، الولاية، الدائرة والبلدية.

2.2. المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري: لقد عرف المشرع الجزائري في نص المادة 44 من القانون رقم 01-88 هذا النوع من المؤسسات على أنها: "هي المؤسسة العمومية التي تتمكن من تمويل أعبائها

¹ لمزيد من المعلومات أنظر: عمار بوضياف، محاضرات في القانون الإداري (النشاط الإداري)، قسم القانون العام، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة بالدمار، دون ذكر سنة النشر.

الاستغلالية جزئياً أو كلياً عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري يحقق طبقاً لتعريفه معدة مسبقاً، ودفتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات، وكذا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين"، وتتميز هذه المؤسسات بأن علاقتها بالدولة خاضعة للقانون العام، أما علاقتها بالأفراد والمتعاملين فإنها تخضع للقانون الخاص، ومن أمثلتها الوكالة الوطنية للسدود والتحويلات، مؤسسة التلفزيون العمومي.

3.2. المؤسسة العمومية الاقتصادية: عرفها المشرع في نص المادة 04 من الأمر 04-01 المتعلق بتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصائصها على أنها شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة وهي تخضع للقانون العام. وتتميز هذه المؤسسات بعدة خصائص والمتمثلة في: تتخذ نشاطاً صناعياً وتجارياً مشابهاً لنشاط الأفراد، ظهرت لتعزيز مبدأ تدخل الدولة في الاقتصاد لمحاربة الاحتكار والمزايدة على الأسعار عند تردي الوضع الاقتصادي، تستهدف النفع العام، أما غرضها فقد يكون اقتصافي بحت أو اقتصادي واجتماعي وثقافي، تخضع لقواعد قانونية مختلطة القانون الخاص (المدني، التجاري، العمل) نظراً لطبيعة نشاطها فتعتبر تاجرة في علاقتها مع الغير والقانون العام. تتفرع المؤسسة العمومية إلى عدة أنواع حسب المعيار الوظيفي أو التخصص الاقتصادي فتتنوع إلى: المؤسسة العمومية الصناعية، التجارية، الزراعية، المالية، للبناء والسكن، للتنمية الوطنية العامة، بالإضافة إلى المؤسسة العامة الإنتاجية والمؤسسة العامة الاستهلاكية، وذلك مثل: الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للتنقيب عن البترول وتسويقه، الوكالة الوطنية لتطوير استخدام الطاقة وترشيدها.

4.2. المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي: نتج هذا النوع من المؤسسات العمومية نظراً للتطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وهذا ما جعل أشكال تسيير بعض المرافق العمومية يتغير مع تغير تلك الظروف. تتمتع هذه المؤسسات العمومية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، الغرض من إنشائها هو تحقيق نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ برنامج البحث العلمي والتطور التكنولوجي، تخضع لنظام الرقابة المالية البعدية لتمييزها عن المؤسسة العمومية الإدارية، وذلك بهدف بعث نوع من المرونة على نشاطها العلمي وأدائها.

5.2. المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني: تعتبر هذه المؤسسات العمومية حديثة النشأة بالمقارنة مع التصنيفات الأخرى، وقد ورد تعريفها في القانون التوجيهي للتعليم العالي، وهو القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999، وذلك في نص المادة 32 منه: المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني هي مؤسسة وطنية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما بينت المادة 38 من نفس القانون أشكالها المتمثلة في الجامعة، المركز الجامعي، المدارس والمعاهد.

3. المؤسسات المختلطة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة والقطاع الخاص معا، الشركات المختلطة هي الشركات التي تمتلك الدولة جزء من رأس مالها غالبا لا يقل عن 51% والباقي يملكه المواطنون والخواص¹.

ثانيا- المعيار الاقتصادي: قسم الاقتصادي (Clarck) النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات:²

1. القطاع الأول: يشمل المؤسسات المتخصصة في الزراعة أو الفلاحة بشتى أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

2. القطاع الثاني: يشمل المؤسسات الصناعية التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات وسيطية أو نهائية.

3. القطاع الثالث: ويتمثل في المؤسسات الخدمانية، أي المؤسسات المقدمة للخدمات المختلفة كالنقل والسياحة والتعليم والبنوك...إلخ.

كما تجدر الإشارة إلى أن مؤسسات الاتصالات والإعلام الآلي تصنف ضمن القطاع الرابع، ويمكن تصنيف المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى الأنواع التالية:

1. المؤسسات الصناعية: وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى: مؤسسات صناعية تشغيلية أو إستخراجية؛ مؤسسات صناعية تحويلية. وهي المؤسسات المتخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج وتتميز بالضخامة والتفرع مثل مؤسسات صناعة الحديد والصلب، مؤسسات صناعة الأجهزة الثقيلة والتي تحتاج غالبا إلى أموال ضخمة، بالإضافة إلى توفير مهارات وكفاءات عالية.

2. المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بالقطاع الزراعي، وذلك بزيادة الإنتاجية للأرض وإصلاحها وهي بهذا المنظور تتوفر على ثلاث أنواع من الإنتاج: الإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

3. المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري على اختلاف أنواعها وأشكالها، أي تحقيق قاعدة الشراء من أجل البيع وتحقيق المضاربة والوساطة التجارية، ومثال ذلك المؤسسات التجارية التي تنشط في المجال الغذائي أو حتى المؤسسات الخدمانية التي تنشط في المجال السياحي.

¹ صالح خالص صافي، المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة والمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1997، ص15.

² ربيعة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص36.

4. المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الإجتماعي.

5. المؤسسات الخدمائية: وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسة النقل ومؤسسات البريد والمواصلات.

ثالثا- معيار الحجم: يكون للحجم في هذا النوع من المؤسسات تأثيرا كبيرا على طبيعة التنظيم ونمط العلاقات بين الإدارات، فالمؤسسات ذات نفس الحجم يكون لها سلوك تنظيمي متماثل، ويمكن الاعتماد على المعايير التالية:¹

- عوامل الإنتاج: تتمثل في رأس المال الاجتماعي وأصول المؤسسة وعدد العمال.
- حجم النشاط: يعبر عنه بحجم الإنتاج ورقم الأعمال.
- عامل المردودية: يعبر عنه بالقيمة المضافة وحجم الأرباح المحققة، إضافة إلى الفائض الإجمالي للاستغلال.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك نوع ثاني من المعايير في تصنيف المؤسسات حسب الحجم بالإضافة إلى المعايير السابقة التي تعتبر معايير كمية، حيث تصلح هذه الأخيرة للأغراض الاحصائية والتنظيمية، إذ بمقتضاها يسهل جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين نوع المؤسسات، مما يساعد الهيئات التنظيمية المسؤولة عن دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحديد نطاق عملها على وجه دقيق. ويتمثل النوع الثاني في تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم في المعايير الكيفية، حيث تصلح هذه الأخيرة لإجراء التحليل الاقتصادي وتقويم الكفاءة الاقتصادية وتحديد دور كل نوع منها في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتتمثل المعايير النوعية في: معيار التنظيم والمعيار التكنولوجي.

ويعتبر معيار عوامل الإنتاج من أهم المعايير إبرازا لحجم المؤسسة عن طريق عدد العمال، فيمكن تصنيف المؤسسات حسب هذا العنصر إلى ما يلي:²

1. المؤسسات المصغرة: وهو الصنف الأكثر انتشارا في أغلب اقتصاديات الدول، ويتراوح عدد العمال في هذا النوع من المؤسسات بين 1 و9 عمال.

¹ Lazary, Op.cit, P09.

² Ibid, P09.

2. المؤسسات الصغيرة: يتولى فرد واحد إدارتها والمالك يكون في أغلب الأحيان هو المدير، وتكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة في هيكلها التنظيمي وتستخدم طرق تسيير بسيطة غير معقدة، يتراوح عدد أفرادها بين 10 و49 عاملا.

3. المؤسسات المتوسطة: لا يقل هذا الصنف أهمية عن سابقه بالنسبة للنشاط الاقتصادي، ويتراوح عدد أفرادها من 50 إلى 499 عاملا، وتعرض لمشاكل ناتجة في غالب الأحيان عن عدم الدراية الكافية لملاكها بمبادئ علوم التسيير، كذلك تجد صعوبة مالية ناشئة عن عدم قدرتها على الحصول على الأموال الكافية لإدارة أنشطتها.

4. المؤسسات الكبيرة: تستعمل هذه المؤسسات يدا عاملة تتراوح بين 500 إلى 999 عاملا، تساهم بقسط كبير فيما يخص رقم الأعمال المحقق، ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي بالخصوص من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني أو الدولي¹، كالمجمعات الاقتصادية الكبيرة، حيث أن المجمع يمثل مجموعة من الشركات تربطها علاقات مالية واقتصادية تقوم فيها الشركة الأم أو الشركة القابضة بالرقابة على باقي الشركات الأخرى²، والشركات متعددة الجنسيات، حيث أن هذه الأخيرة لها عدة فروع في بلدان مختلفة.

5. المؤسسات الكبيرة جدا: يوجد هذا الصنف في البلدان المتطورة، وتضم أكثر من 1000 عامل.

وتجدر الإشارة أن المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات حسب الحجم (من حيث عدد العمال ورقم الأعمال) تختلف من دولة لأخرى، ففي الجزائر يتم تصنيف المؤسسات وفق القانون 02-17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة³.

1. المؤسسات الصغيرة جدا: حسب المادة 10 من القانون 02-17 تعرف المؤسسة الصغيرة جدا بأنها مؤسسة تشغل من شخص واحد إلى تسعة أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري.

2. المؤسسات الصغيرة: حسب المادة 09 من القانون 02-17 تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة وأربعين (49) شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعين (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ص68.

² Pierre Lasségue, Gestion de l'entreprise et comptabilité, 8^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, 1978, P678.

³ القانون رقم 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير 2017، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 2017، ص03.

3. المؤسسة المتوسطة: حسب المادة رقم 08 من القانون 02-17 تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسو تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربعمئة مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري ومليار دينار جزائري.

4. المؤسسات الكبيرة: وهي المؤسسات التي تضم أكثر من 250 عامل.

وتجدر الإشارة إلى المادة 11 من القانون 02-17 تنص على أنه إذا صنفت مؤسسة في فئة معينة وفق عدد عمالها، وفي فئة أخرى طبقا لرقم أعمالها أو حصيلتها، تعطي الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة لتصنيفها.

المحور السادس: هيكل وتنظيم المؤسسة

يعتبر التنظيم ثاني أهم وظيفة تنفيذية بعد التخطيط نظرا للدور الهام في عمليات تجسيد الخطة وتنظيم الجهود والتنسيق وتحديد الاعمال، فإذا كان التنظيم هو مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بترتيب استخدامات الموارد المختلفة بغرض الوصول إلى تحقيق أهداف مخططة عن طريق التنسيق وتقسيم العمل، فإن البناء التنظيمي المتمثل في الهيكل التنظيمي هو الصورة التطبيقية لأليات التنظيم ويختلف الشكل التنظيمي من منظمة لأخرى على حسب عدة متغيرات منها البيئة والاستراتيجية ونوعية الأعمال ومجال النشاط.

أولاً- ماهية التنظيم: يعتبر التنظيم إحدى الوظائف الإدارية للمؤسسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، حيث يعمل على تجسيد مخرجات وظيفة التخطيط من خلال تحديد المسؤوليات وقنوات الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، لتحقيق أداء جيد للمؤسسة ووصولها لأهدافها المسطرة.

1. تعريف التنظيم: تعددت التعاريف والآراء حول مفهوم التنظيم، فبعض الباحثين يخلط بين عدة مفاهيم، وبعضهم يطلق لفظ التنظيم على المنظمات والمؤسسات، والبعض الآخر اعتبر التنظيم هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه.

كلمة (organization) تعني تجمع وإتحاد مؤلف من أشخاص أو مؤلف من مجموعات، كما تعني تجمع وإتحاد مقصود لتحقيق أهداف معينة¹، وكلمة التنظيم في اللغة العربية مشتقة من الفعل نظم، ومنها الانتظام ويعني الاتساق، فتتنظيم الأشياء يعني ترتيبها وتنسيقها وجعلها أكثر عقلانية، ومنه فإن التنظيم يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال لتحقيق الغاية من أي عمل مشترك، من أحد شروط بقاء التنظيم وفعاليتها قدرته على تحفيز المشاركين فيه².

وتعريف التنظيم يختلف باختلاف التخصص الذي يدرس فيه، فتعريفه في علم الاجتماع يختلف عن علوم الإدارة والاقتصاد، فكما سبق الإشارة إليه يعتبر التنظيم الوظيفة الأساسية الثانية بعد التخطيط، وفي هذا الصدد يعرف التنظيم بأنه: "الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المؤسسة (بشرية، معلوماتية، مادية، مالية) اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافه"³، ويعرف التنظيم على أنه: "الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية التي يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الأفراد، وتنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة، وهذا ما يستدعي تحديد نوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم تحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ الأنشطة وتحديد العلاقات بينهم من حيث المهام

¹ Larousse, dictionnaire de français, Montréal, Canada, 2004, P295.

² محمد بوخولوف، التنظيم الصناعي والبيئة، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص 16.

³ طارق طه، التنظيم: النظرية-الهيكل-التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 34.

والمسؤوليات والصلاحيات"¹، كما يعرف أيضا على أنه: "توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة"²، فمن خلال التعريف السابقة يتضح بأن التنظيم يتضمن ما يلي:

- الأعمال التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها؛
- الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بمختلف مستوياتهم العلمية والفنية، بالإضافة إلى الموارد المالية والمادية ومختلف الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- الإجراءات، الطرق والمراحل المخططة لأداء الأعمال؛
- توزيع المهام على الأفراد وتحديد المسؤوليات والصلاحيات؛
- التنسيق بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية.

2. أنواع التنظيم: تتميز المؤسسات في غالب الأحيان بتواجد نوعين من التنظيم هما:³

1.2. التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يجمع الأفراد في نطاق المستويات الإدارية، والتي تمثل مصالح واهتمامات المؤسسة، وهو التنظيم الذي يتواجد في المؤسسة نتيجة لقراراتها وتعليماتها ووظائفها، كما أن التنظيم الرسمي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية، وتقسيم الأعمال وتوزيعها، ويعمل على تحقيق المبادئ الأساسية للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

2.2. التنظيم غير الرسمي: هو التنظيم الذي يجمع الأفراد في نطاق الروابط المهنية أو الاجتماعية أو الثقافية، والتي تمثل مصالح واهتمامات متبادلة للمجموعة، حيث ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة وتلعب فيه العلاقات الشخصية دورا كبيرا.

3. مبادئ التنظيم: وتتمثل في الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفيله، وتتمثل في:⁴

1.3. مبدأ تحديد الهدف: حيث ينبغي على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجموعها إلى تحقيق الهدف العام الذي وضعه التخطيط.

¹ رقيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 185.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 200.

³ غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 88.

⁴ صبيح جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 153-157.

2.3. مبدأ شمولية التنظيم وتكامله: حيث يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها بشكل كامل ومتناسق.

3.3. مبدأ الفاعلية: وهو ما يعني تحقيق التنظيم لأهدافه بأقل جهد وزمن وتكلفة.

4.3. مبدأ الشرعية: حيث يجب أن تكون الأهداف والأساليب والوسائل التي يعتمدها التنظيم شرعية، أي لا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والأعراف والتقاليد المعترف بها والمطبقة في مجال نشاط التنظيم، كما لا يجب أن تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.

5.3. مبدأ الوضوح: حيث يجب أن تكون الأهداف ومفردات التنظيم محددة بدقة، أي غير غامضة وغير قابلة للتأويل، وهذا حتى توصل المؤسسة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو إنحرافات بسبب أي لبس أو سوء تفسير ممكن.

6.3. مبدأ الالتزام: حيث يجب أن تلتزم الإدارة بمختلف فروعها وأقسامها بدقة بالتنظيم.

7.3. مبدأ تقسيم العمل: حيث أن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية والعلاقات بينها يؤدي إلى الاستفادة من مبدأ التخصص والتكامل بين النشاطات المختلفة.

8.3. مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص: حيث أن إحدى صفات المؤسسة الناجحة هو التركيز على الوظيفة لا الموظف، لأن الأشخاص يختارون القيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها وشروط توليها، كما أنهم يغادرونها مع مرور الوقت، ولهذا يجب أن يبني الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية وأنشطتها لا حول الأفراد وعلاقاتهم.

9.3. مبدأ تحديد المسؤولية: حيث رغم تفويض السلطة إلا أن المسؤولية لا تفوض، أي أن الرؤساء يبقون مسؤولين عن السلطات التي فوضوها لمؤسسيهم.

10.3. مبدأ الموازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات: حيث أن السلطة التي تعطى للموظف يجب أن تكون مساوية وموازنة للمسؤولية التي تقع على عاتقه، وهذا حتى يتمكن من إنجاز عمله على أكمل وجه، فمنحه سلطة وصلاحيات أقل من المطلوب سوف يعيقه عن عمله، كما أن منحه سلطة زائدة قد يجعله يتعسف في استعمالها.

11.3. مبدأ وحدة الإشراف والأمر: حيث يجب تحديد المرجع الوحيد في تلقي الأوامر، وهذا حتى لا يقع تضارب وتناقض في التعليمات والتوجيهات.

12.3. مبدأ نطاق الإشراف: ويعني ذلك تحديد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد، وذلك من أجل تحقيق وظيفة الرقابة والتوجيه بشكل رسمي وواضح.

13.3. مبدأ ديناميكية التنظيم: حيث يجب أن يكون التنظيم مرنا وشفاف كي يتمكن من التفاعل مع متغيرات المحيط ومتطلباته مع الاستمرار في تحقيق الأهداف، حيث أن حركية التنظيم عنصراً لنجاحه واستمراره.

ثانياً- الهياكل التنظيمية: يعبر الهيكل التنظيمي عن التنظيم الأساسي لعلاقات العمل في المؤسسة كونه يمثل الإطار العام للعلاقات التنسيقية فيها والوسيلة الفعالة في تحقيق أهدافها ومواجهتها للظروف المحيطة بها.

1. تعريف الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه صيغة لتحديد إطار العمل الذي تجري ضمنه مختلف التعاملات الإنسانية المقصودة والمخطط لها رسمياً¹، وقد عرفه (Max Weber) بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي من خلالها يكتسب أشخاص في المؤسسة سلطة إصدار الأوامر للآخرين بشكل كفو ورشيد، مع قناعة المرؤوسين بالالتزام بطاعة من يصدر الأوامر²، في حين يري لورنس (Lawrence) أن هيكل التنظيم هو جسده بحيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والأدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه العلاقات والقواعد لكي يوجه العاملين تجاه تحقيق الأهداف واستمرار المؤسسة³، أما (Henry Mintzberg) فقد عرفه على أنه مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات⁴.

وعرفه (Robbins) بأنه الإطار الذي يحدد العلاقات بين المراكز الإدارية المختلفة وكيفية أو طريقة توزيع المهام بين أفراد المؤسسة، وكذلك يبين كيف تتم عملية الاتصال والآليات الخاصة بالتنسيق بين أقسام المؤسسة⁵، فهو الإطار الذي يحدث فيه سلوك المديرين لاتخاذ القرارات وأن هذه القرارات تتأثر بطبيعة الهيكل، وتهتم المؤسسة بتجميع النشاطات بطريقة يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، فالهيكل التنظيمي هو وسيلة المؤسسة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وأنه يوفر للمؤسسة وسيلة التنسيق بين أعمالها من خلال الوسائل التي يتم من خلالها عملية تجزئة وتجميع تلك الأعمال.

¹ داغر منقذ محمد، صالح عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2000، ص 51.

² المغربي كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2013، ص 215.

³ محمد اسماعيل بلال: مبادئ الادارة بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999، ص 293.

⁴ Henry Mintzberg, Structure et dynamiques de l'organisation, Edition d'organisation, Paris, 2005, P18.

⁵ Robbins, Stephen P, Organization Theory: Structure, Design and Applications, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1990, P75.

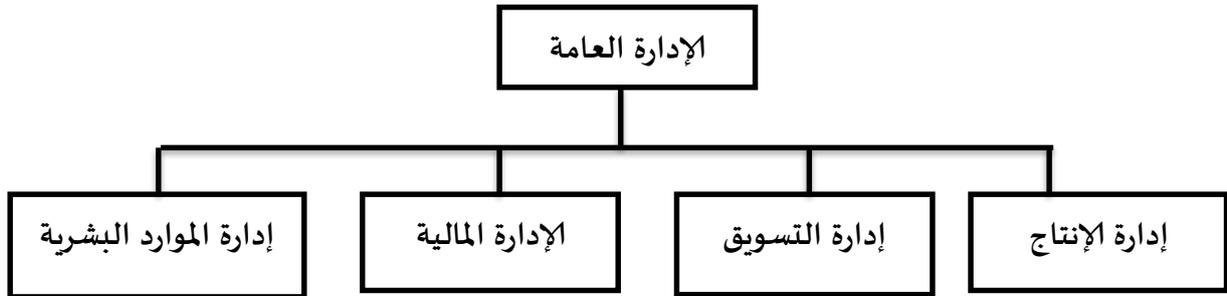
وعليه يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الذي يوضح ويحدد مهام ومسؤوليات الوظائف المختلفة والوحدات التنظيمية واختصاصاتها والسلطات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة، ومواقع إتخاذ القرارات وسبل التنسيق بين الأنشطة والوحدات المختلفة في المؤسسة لضمان التنسيق والتعاون فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة.

2. تصنيفات الهياكل التنظيمية: كما سبق الإشارة له فإن الهيكل التنظيمي يسمح بتحديد قنوات التنسيق الرسمية، وتقسيم الأعمال بين العامل في المؤسسة وتحديد مسؤولياتهم، فالهياكل عدة أنواع تختلف فيما بينها، حيث تصنف هذه الأنواع ضمن مجموعتين:

1.2. الهياكل التنظيمية التقليدية: تمثل الهياكل الأساسية التي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها، وجوهر وظائفها ومهامها، لكونها تشخص (درجة التخصص، الرسمية، المعيارية، الهرمية)، وأبرز هذه الأنواع ما يلي:

1.1.2. الهيكل التنظيمي الوظيفي: وهو الهيكل التنظيمي القائم على أساس تجميع الافراد والوظائف بناء على تشابه المهارات والمهام المتشابهة والموارد المستخدمة، وهو من أقدم الهياكل التنظيمية المعروفة، ويصلح هذا النموذج من الهياكل التنظيمية لجميع أنواع المؤسسات الخدمية والمالية والصناعية وغيرها، والشكل التالي يبين لنا بوضوح شكل هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 370.

ومن أهم هم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي ما يلي:

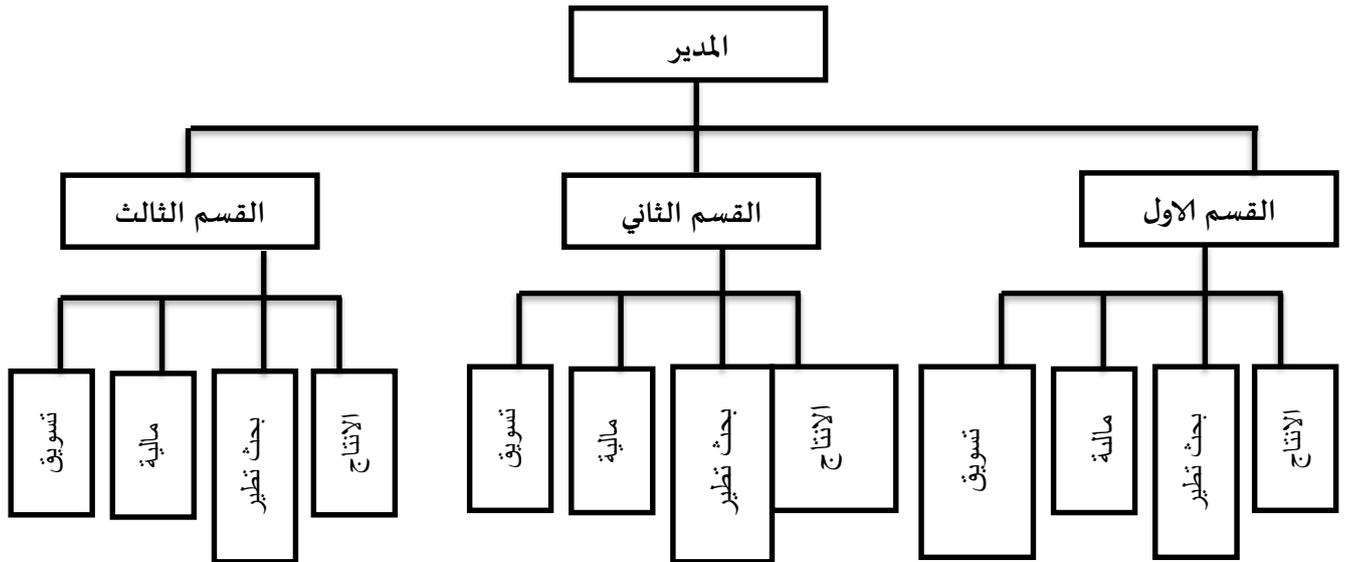
الجدول رقم (01) : مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من اقتصاديات الحجم وكفاءة استخدام الموارد. - تخصيص المهام يتطابق مع الخبرات والتدريب. - جودة عالية في تقديم الحلول للمشاكل الفنية. - تدريب معمق وتطوير مستمر للمهارات من خلال الوظائف والأنشطة. - وضوح في المسار الوظيفي للعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة اسناد بعض المهام والمسؤوليات ذات الأهمية القصوى ، وقليلة الاحتياج من ناحية حجم العمل ، بحيث لا يمكن اسنادها الى ادارة متخصصة معينة ، وبذلك تضيع وتفقد جوانب مهمة من العمل مثل الابداع والمعرفة والجودة علي المستوي الكلي. - نقص التنسيق وتشويش الاتصالات عبر الوظائف التخصصية في هذا الهيكل.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 370.

2.1.2. الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام: وهو الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والوظائف في أقسام كبيرة بناء على مخرجات هذه الأقسام، لذلك فإن هذا النوع من الهياكل التنظيمية يكون قائماً على أساس جغرافي، أو على أساس المنتجات أو على أساس الزبائن وغيرها من الأسس، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 372.

ومن أهم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام ما يلي:

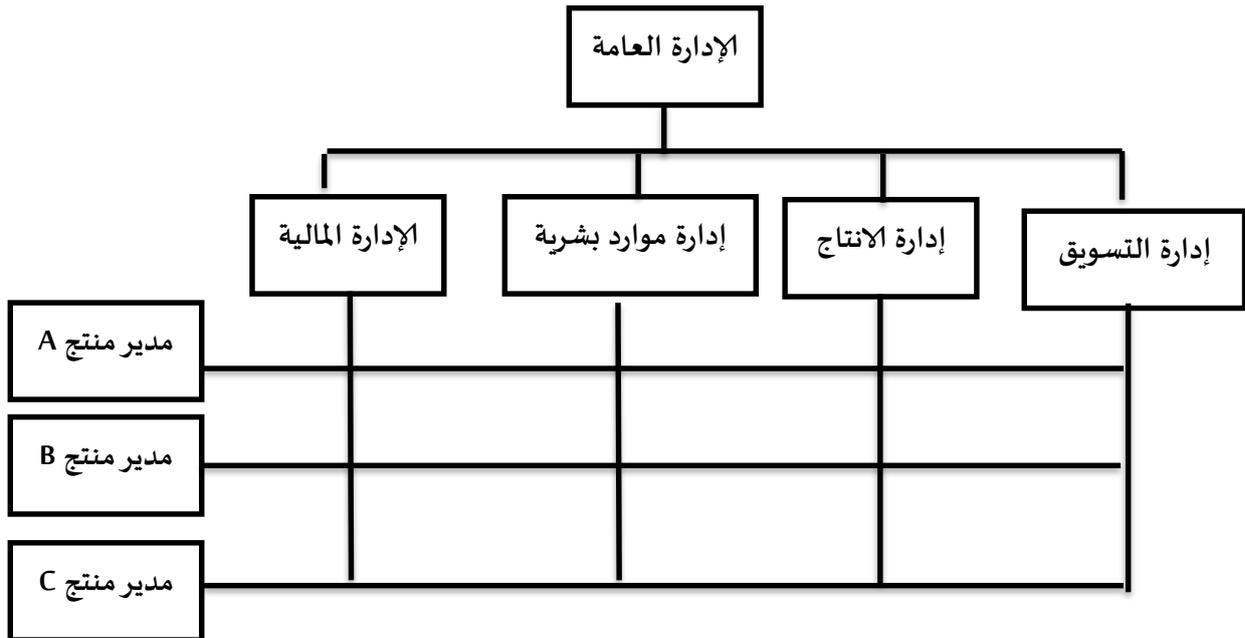
الجدول رقم (02): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام

المزايا	العيوب
- سرعة الاستجابة والمرونة في البيئة المضطربة	- مضاعفة الموارد المطلوبة في الأقسام المختلفة.
- اهتمام أكبر باحتياجات الزبائن.	- تخصيص فني أقل في الأقسام.
- تنسيق عالي بين الأقسام الوظيفية.	- تنسيق غير واضح بين الأقسام
- سهولة تحديد المسؤولية عن المشكلات التي تحصل في الإنتاج.	- سيطرة ورقابة إدارية قليلة من قبل الإدارة العليا
- التأكيد على المنتج بأكمله وبصورة شاملة مع مراعات الأهداف المسطرة من طرف الأقسام.	- منافسة من أجل الموارد
- تطوير مستمر للمهارات الإدارية للمديرين.	
- إمكانية إزالة بعض الأقسام أو إضافة أقسام أخرى.	

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 372.

3.1.2. الهيكل التنظيمي المصفوفي: هيكل يجمع بين النمط الوظيفي ونمط هيكل الأقسام الكبيرة لتدعيم مزايا الإثنين وتفادي عيوبهما، وفي إطار برامج أو مشاريع أو منتجات، ومن خلال فرق عمل، والشكل التالي يوضح لنا ذلك:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 373.

ومن أهم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي

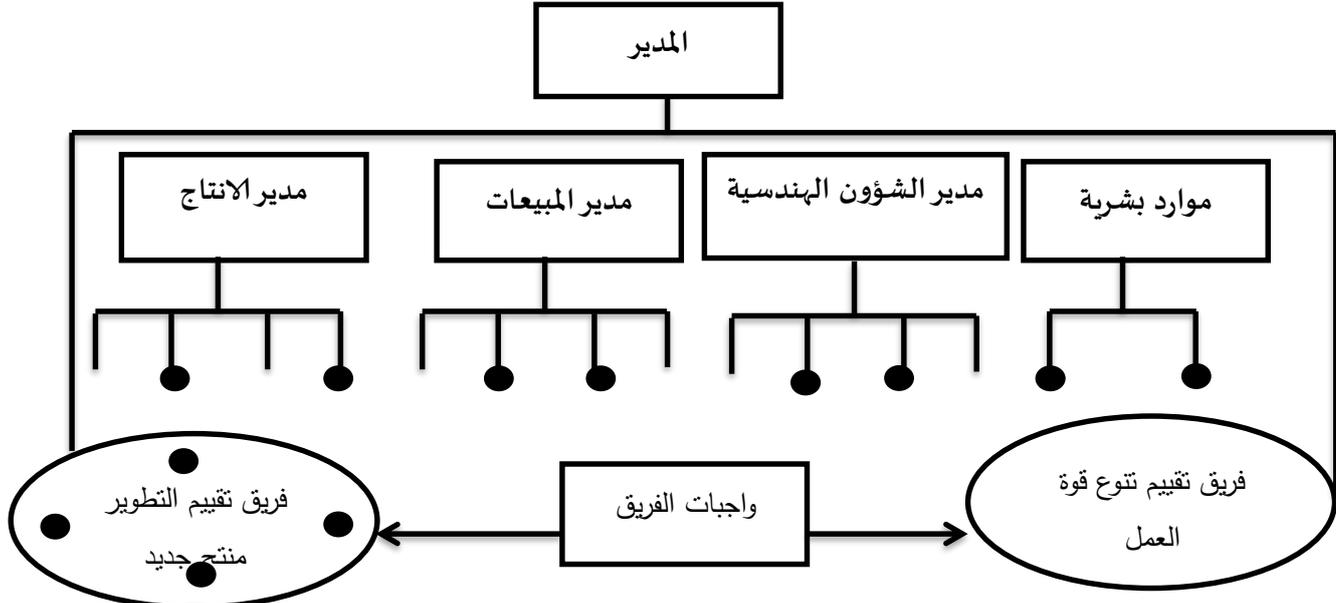
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - كفاءة أكبر في عملية استخدام الموارد. - مرونة عالية وتساعد في البيئة المتغيرة. - تطوير المهارات الإدارية العامة منها والمتخصصة. - تعاون بين فرق العمل والخبراء لتوفرهم على الأقسام. - توسيع الوظائف للعاملين. - خدمة أفضل للزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - إحباط وغموض نتيجة للسلطة المزدوجة. - صراعات بين طرفي الهيكل التنظيمي. - لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا. - الحاجة إلى تدريب في مجالات العلاقات الانسانية الهيمنة من قبل الأطراف.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 373.

2.2. الهياكل التنظيمية الحديثة: مع تحول المؤسسات إلى أنظمة مفتوحة وأكثر مرونة لغرض الإستجابة لمتطلبات منافسة شاملة، فإن المؤسسات قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الإستجابة السريعة لمتطلبات السوق وتوجهات المستهلكين وإستخدام تكنولوجيا متطورة، ومن بين أهم هذه الهياكل التنظيمية نجد:

1.2.2. هيكل الفريق: وهو هيكل يعتمد على الفرق الدائمة والمؤقتة والمشكلة من أفراد ينتمون إلى مختلف الوظائف لتحسين العلاقات الجانبية، والفريق المنوع وظيفيا هو الفريق الذي يحتوي على أعضاء ينتمون إلى أنشطة أو وظائف أو أقسام مختلفة تهدف إلى تقليل إشكالية الاتصال والتنسيق بين الوظائف وتذليل العقبات داخل المؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): هيكل الفريق



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 375.

ومن أهم مزايا وعيوب هيكل الفريق موضح في الجدول التالي :

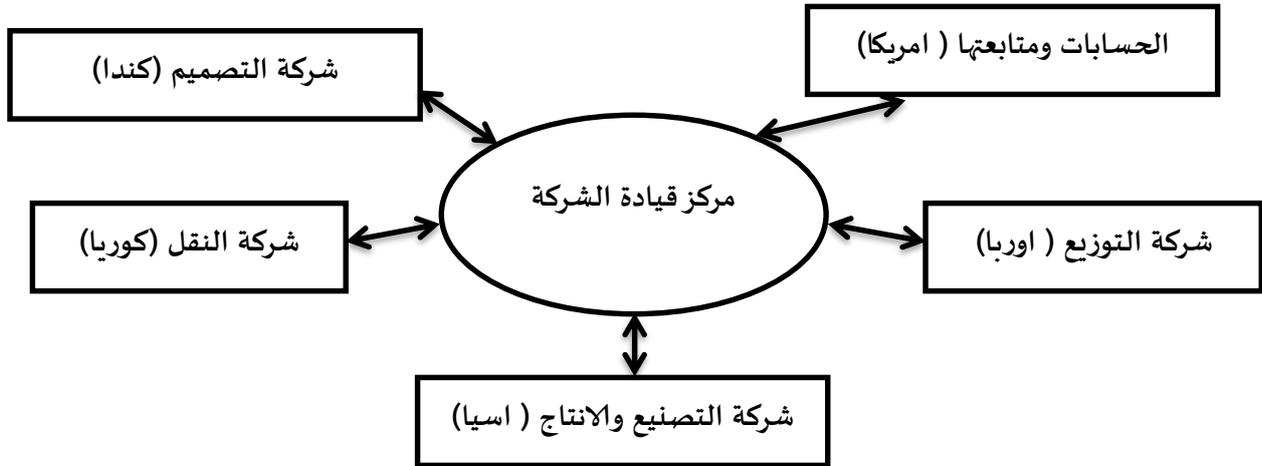
الجدول رقم (04): مزايا وعيوب هيكل الفريق

المزايا	العيوب
- تقليل الحواجز بين الأقسام هذا ما يزيد من الالتزام وتكريس الجهود للأداء.	- تعقد الإجراءات فرق العمل.
- السرعة في الاستجابة واتخاذ القرارات .	- حدوث تضارب بالولاء بين الفريق والوحدة الوظيفية.
- ازالة عوائق الاتصالات والتنسيق.	- كثرة الاجتماعات واللقاءات التي تتسبب بضباع للوقت.
- زيادة العلاقات الجانبية.	- الحاجة للموارد الكثيرة.
- تحسين المعنويات والحماس لمشاركة العاملين واندماجهم.	
- تقليل التكاليف الإدارية.	
- المشاركة في المعلومات والخبرة حول القضايا المهمة.	

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 375.

2.2.2. الهيكل الشبكي: وهي الهياكل التي يفصل فيها الوظائف الرئيسية ويحيلها إلى شركات متعددة، بحيث يكون التنسيق بينها من خلال مركز قيادة مصغر، يعتمد على تكنولوجيا المعلومات بشكل مفرط لربط المؤسسة مع الأطراف الخارجية مثل المجهزين ومتعهدي الخدمات وغيرها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): الهيكل الشبكي



المصدر: صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 376 .

ومن أهم مزايا وعيوب الهيكل الشبكي موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مزايا وعيوب الهيكل الشبكي

المزايا	العيوب
- تساعد على ترشيح المنظمة.	- كلما كانت الشبكة كبيرة تصبح عملية الرقابة والسيطرة صعبة؛
- سيطرة أكثر على التكاليف مع تخفيض للتكاليف الادارية؛	- يمكن فقدان المهام الرئيسية التي يجب ان تقوم بها المنظمة؛
- الاستفادة من الخبرات المتخصصة جدا من الخارج؛	- ان الفشل في جزء من الشبكة يؤدي الى فشل كامل؛
- ان تكنولوجيا المعلومات تسمح للإدارة ولو على بعد مسافات بعيدة؛	- ربما تكون هناك مخاطر جدية بانهيار المنظمة بسبب احالة بعض الامور المهمة مثل الشؤون المالية الى متعاقدين او جهات اخرى.
- القدرة على المنافسة؛	
- مرونة عالية في العمل.	

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 377.

3.2.2. الهيكل اللامحدود (الإفتراضي): وهو الهيكل الذي تزال فيه كل الحدود داخل المؤسسة أو خارجها، والمنظمات الافتراضية هي منظمات موجودة على الفضاء الالكتروني، تعتمد على التكنولوجيا والانترنت في عملياتها اليومية، وإن من أهم متطلبات اللامحدودية هي غياب الهرمية في الهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين في الفريق، والإستخدام المكثف للتكنولوجيا وكذا قبول ظاهرة الوقتية، ومن أهم مزايا وعيوب الهيكل اللامحدود (الإفتراضي) موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): مزايا وعيوب الهيكل اللامحدود (الإفتراضي)

المزايا	العيوب
- الاستفادة من الخبرات في كل مكان.	- صعوبة السيطرة.
- مرونة عالية واستجابة سريعة.	- ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة.
- تقليل التكاليف الادارية.	- تحتاج الى مدراء ذوي مهارات عالية .
- اكتساب خبرات تكنولوجيا سريعة.	- تتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متقدمة .
- لا توجد واجبات رسمية محددة ولا روتين.	- احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الامور.
- تقاسم المعرفة والخبرة.	

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 378.

3. العوامل المؤثرة في إختيار الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو مرآة عاكسة لمجموعة من العوامل التي تعمل على تحديد حجمة في المؤسسة وأبعاده (التعقيد، الرسمية، المركزية)، وعليه فإن إختيار الهيكل التنظيمي في المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل هي:¹

1.3. الإستراتيجية: من خلال دراسة شاندرل (Chandler) تبين أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية ويتغير بتغيرها، بعدما قام بدراسة الهياكل في 50 شركة أمريكية من الشركات كبيرة الحجم، فالإستراتيجية تتطلب إجراء تعديلات في المؤسسة حينما تطرأ بعض التغيرات في العوامل والظروف المحيطة بها وتكرار حدوثها، ولا بد من أن تتناسب مع الهيكل الموجود، فإذا لم تكن مناسبة يتوجب إجراء تطوير الهيكل لمساعدة المؤسسة في تنفيذ إستراتيجياتها الجديدة.

2.3. حجم المؤسسة: يؤثر حجم المؤسسة بشكل جوهري على هيكلها التنظيمي، فكلما أدى إلى المزيد من التخصص وإضافة وحدات جديدة والقيام بعملية التنسيق في المؤسسة، فإن الأمر يتطلب الحاجة إلى المزيد من المديرين، مما يؤدي لزيادة المستويات الإدارية أيضا، كما أن المؤسسات التي يتعدى عملها عدة مواقع جغرافية تحتاج إلى هيكل تنظيمي مختلف عن المؤسسة في موقع واحد.

3.3. دورة حياة المؤسسة: حيث يتأثر الهيكل التنظيمي بعمر المؤسسة، وهل هي في بدايتها أو في مرحلة تطورها أو إنحدارها، فالمؤسسة تشبه الإنسان تبدأ حياتها بنشأتها وتنتهي بزوالها، وعليه يجب أن يكون الهيكل التنظيمي يتناسب مع مرحلة دورة الحياة التي تمر بها المؤسسة.

4.3. التكنولوجيا: تعتبر أحد المتغيرات الهيكلية، حيث تؤثر وبشكل مباشر في علاقات الأفراد العاملين داخل المؤسسة وعلى عمليات الاتصال بينهم على مختلف مستوياتهم، وأيضا على أدائهم وإنجازهم، مما يتطلب على المؤسسة تكييف هيكلها التنظيمي مع التكنولوجيا المستخدمة.

5.3. محيط المؤسسة: يعد من أكثر العوامل تأثيرا على الهيكل التنظيمي، وأضح في هذا الشأن (Black) أن المحيط المعقد والغير ثابت يحتاج فيه الهيكل التنظيمي لآليات التنسيق كفرق العمل، وقبل تصميم الهياكل لا بد التعرف على خصائص محيط المؤسسة ومتطلباته والذي يركز على بعدين أساسيين: البعد الأول يقيس درجة بساطة أو تعقيد عناصر المحيط، أما البعد الثاني فيقيس مدى ثبات أو تغير المحيط.

¹ حسان ثابت الخشاب، ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل أنموذج تقويم مقترح، مجلة التنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 111، 2011، ص84.

المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها

تتنوع وظائف المؤسسات الاقتصادية ويختلف عددها وطبيعتها باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها وأداء دورها الاقتصادي والاجتماعي، وتحتاج المؤسسة إلى موارد حتى يتسنى لها القيام بوظائفها المختلفة على أكمل وجه، وعليه سنحاول من خلال هذه المحاضرة التعرف على مختلف وظائف المؤسسة ومختلف مواردها.

أولاً- وظائف المؤسسة: للمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف تندرج من خلال تحليل النشاط الكلي للمؤسسة وتقسيمه على أنشطة جزئية كل حسب دورها، هذا التحليل يسمح بتوجيه الموارد البشرية والمالية والمادية في سياق الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها ومن هذه الوظائف:

1. وظيفة الشراء: إن الشراء يلعب دوراً هاماً وأساسياً في عمليات تمويل المؤسسة، وعنصراً مؤثراً في بقية وظائفها الأخرى وهذا بتوفيره كل ما تحتاجه وحداتها الإنتاجية من مواد ومستلزمات الإنتاج المختلفة، هذا بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالنوعية والسعر المناسبين، وبالتالي تحقيق الكفاية الملائمة لنشاط المؤسسة.

وتعرف وظيفة الشراء على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله"¹، كما تعرف على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وإنجاز المهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد مواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة وبالكمية التي تغطي جميع الأقسام والإدارات التابعة للمؤسسة، وبالنوعية المحددة وحسب المواصفات المطلوبة وبالسعر المناسب في الوقت والمكان الملائم، بما يتفق مع السياسات العامة للمؤسسة بالتنسيق مع الوظائف الأخرى المعنية، كالإنتاج، المخزون، المالية والتسويق وغيرها"².

كما تعرف أيضاً على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن شراء السلع والخدمات الضرورية لعمل المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار جودة المنتجات المشتراه، أهمية وخصائص سوق الموردين، الاهتمام بالمطالب المستقبلية للمؤسسة وبإمكانية وجود وتوفر موردين آخرين، ومن أجل تحقيق هذه الاهتمامات يجب توفير استراتيجية شراء تتوافق مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ومع تعقد المحيط، المشتري البسيط الذي يحسن الشراء

¹ صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 18.

² سالم إبراهيم، البيومي محمد، المشتريات كأداة تمويل المخازن وحسابات المخازن، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

والتفاوض لم يصبح كاف، بل يجب أن يتحول إلى مسير ورجل تسويق يعمل على تخفيض التكاليف الإجمالية وليس فقط البحث عن أدنى أسعار الشراء"¹، فمن خلال التعاريف السابقة يتضح بأن وظيفة الشراء:

– مسؤولة عن التخطيط المسبق لتوفير احتياجات المؤسسة لأداء مهامها على أكمل وجه؛ ويتم ذلك من خلال إدارك الحاجة وتوصيفها، وهذا يستدعي مراقبة ومتابعة المخزونات بطريقة دائمة للتأكد من عدم وجود الأصناف المطلوبة في المخازن لتفادي التكرار في الشراء، ويجب معرفة مسبقاً الطاقة المتاحة للتخزين لمعرفة الكمية التي يمكن استيعابها ومعرفة آجال التسليم وشروطه...إلخ؛

– اختيار مصادر الشراء المناسبة، حيث يتم إعداد قائمة للموردين المحتملين الذين يتوافر لديهم العنصر المطلوب شراؤه، إلى جانب بعض العناصر التي تهتم المورد المختار مثل: المرونة اتجاه طلبات الزبائن، علاقته التجارية، قوته المالية، وإستقراره وإحترامه المطلق للعقود التجارية، شروط الدفع؛

– إصدار أمر التوريد ومتابعتها،

– استلام المشتريات وفحصها للتأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات المحددة في عقد التوريد؛

– الاحتفاظ بالسجلات والملفات الداخلية وإدامتها.

2. وظيفة التخزين: إن وظيفة التخزين تقوم بالمحافظة على المواد وتزويد الإدارات المختلفة في المؤسسة

باحتياجاتها من هذه المواد، كذلك بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب بما يساعد على إستمرارية العمل.

تعرف وظيفة التخزين على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ باحتياجات المؤسسة بكميات مناسبة، والحفاظ عليها بحالتها وإحداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها"²، وتعرف أيضا بأنها: "عملية الاحتفاظ بالمواد المخزنة لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو بإحداث تغييرات مطلوبة عليها، وتوفير هذه المواد وفق الحاجة إليها وبما يحقق أدنى استثمار ممكن وأقل تكلفة ممكنة لتأدية هذه الخدمة"³، من خلال ما سبق يتضح بأن وظيفة التخزين تتضمن ما يلي:

– الاحتفاظ بالمواد المخزنة؛

– المحافظة على المواد المخزنة؛

– توفير المواد في وقت الحاجة إليها؛

¹ Olivier Bruel, politique d'achat et gestion d'approvisionnement, 2^{ème} édition, édition, Dunod, Paris, 1998, P34.

² رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص147.

³ محمد أحمد نصار، السيد عليوة، تنمية مهارات مراقبة وتحليل المخزون، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص35.

– تحقيق كفاءة قرار الاستثمار في المخزون بما يحقق أقل تكلفة.

تبدأ مهام وظيفة التخزين بالمراقبة عند دخول المواد إلى المخزن، والتأكد من موافقة ما دخل ماديا مع ما هو مسجل في الفواتير، ثم تحتفظ بالمخزونات وتتابع مهامها بالتنسيق مع كل أقسام المؤسسة خاصة منها الشراء، الإنتاج والتسويق، ويمكن إجمال هذه المهام في النقاط التالية¹:

– تحقيق الوفورات، حيث تساعد وظيفة التخزين على تحقيق الوفورات من خلال:

• تخفيض رأس المال المجمد إلى أقل حد ممكن، وذلك من خلال الاحتفاظ فقط بالكمية التي تضمن استمرار نشاط الإنتاج، لأن الاحتفاظ بكميات أقل يؤدي إلى توقف عملية الإنتاج والاحتفاظ بكميات أكبر من اللازم يؤدي إلى تجميد رأس المال؛

• تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون؛

• تخفيض احتمالات حالات التلف والتقادم؛

• المساهمة في تخفيض تكلفة الشراء.

– توصيف الموجودات المخزنية، وذلك عن طريق إعداد توصيف كامل وسجل شامل لتلك المواد؛

– تصنيف وتمييز الأصناف، وذلك من خلال إعداد دليل للمخزون للمساعدة على عملية المراقبة والمتابعة للموجودات المخزنية؛

– الاستلام والفحص، فحص المواد ومطابقتها للمواصفات المحددة ثم حفظها في الأماكن المخصصة لها؛

– صرف الأصناف المخزنية، وتتم إجراءات الصرف حسب النظم المتبعة مع مراعاة عدم البطء أو التعقيد للمحافظة على تسليم هذه الأصناف إلى الجهات الطالبة في المواعيد المناسبة؛

– مراقبة المخزون، أين يتم اتخاذ الإجراءات والأساليب للتأكد من أن الخطط الموضوعة تنفذ على أكمل وجه؛

– إعداد التقارير، حيث تساعد هذه التقارير على تحديد المسؤولية والوقوف على أوجه النقص والعيوب والمخالفات التي تقع في المخازن.

3. وظيفة الإنتاج: أصبح نشاط الإنتاج الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم والرفق للمجتمع، وازداد الاهتمام بهذا القطاع حتى أصبح مجال البحث ودراسة للمهندسين الاقتصاديين والإداريين، حيث يرى الفكر الاقتصادي الحديث أن الإنتاج ليس خلق المادة وإنما هو

¹ هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 66-69.

خلق المنفعة، أو إضافة منفعة جديدة، بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل، وبهذا فإن مصطلح الإنتاج يمكن أن يطلق على ما يلي:¹

- تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية)؛
- عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله (المنفعة المكانية)؛
- عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية)؛
- كل صور الإنتاج "غير المادي" التي يطلق عليها اسم الخدمات.

فإن وظيفة الإنتاج تهتم بتحويل مجموعة محددة من المدخلات (المواد الخام، العمالة، الأموال، إستثمارات رأسمالية... إلخ) إلى مجموعة من المخرجات المرغوب فيها (سلع أو خدمات)، وتجرى عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات في ظل نظام يدعى بالنظام الإنتاجي، وإن مكونات النظام الإنتاجي تتألف من:²

1.3. **المجهزون والمدخلات:** يتمثل دور المجهزين في توفير المدخلات اللازمة للعمليات التحويلية، وقد يكون المجهز داخليا، حيث يكون نظام إنتاج فرعي من داخل المنظمة كقيام قسم الخرائط بتزويد أقسام العمل بالبراغي أو أن يكون خارجيا تحكمهم محددات من قبل المنظمة (التسليم في الموعد المحدد، كميات متفق عليها، جودة المواد).

2.3. **العمليات التحويلية:** تشير إلى مجموعة العمليات اللازمة لتحويل المدخلات في النظام الإنتاجي إلى مخرجات (السلع خدمات)، وتعد هذه العملية العنصر الأساسي في النظام الإنتاجي، والتي من خلالها يتم إضافة قيمة أو تحقيق منفعة.

3.3. **المخرجات:** تتمثل بالسلع والخدمات أو كل ما هو حصيلة كعملية التحويل وإضافة إلى السلع والخدمات قد تخرج مواد ضارة غير مرغوب بها .

4.3. **الزبائن والتكنولوجيا:** يعد الزبائن المجموعة التي تسعى المنظمات لسد احتياجاتها من السلع والخدمات لكونهم يمثلون عملية النمو والتطور للمؤسسات في السوق، أما التكنولوجيا فتشمل جميع المعدات والألات التي تساعد المؤسسة على أداء أعمالها بسرعة وجودة عالية وبكلفة قليلة .

¹ كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 25.

² غسان قاسم داود الامي، أميرة شكروني البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص ص 26-27.

5.3. التغذية العكسية والرقابة: تشمل المعلومات المرتدة من المجهزين والمدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات والزبائن، وتساعد هذه المعلومات مدراء العمليات في التخطيط الفعال لإتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الرقابة المستمرة للنظام الإنتاجي.

4. وظيفة التسويق: ظهر مصطلح التسويق لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن 19، وهي كلمة إنجليزية الأصل مشتقة من (Market) والتي تعني السوق، ويقصد بها التوجه إلى المستهلك (أو السوق بصفة عامة) واستشارته قبل إتخاذ القرارات أو أي إجراءات تجارية¹.

يعرف التسويق حسب الجمعية الأمريكية للتسويق: "العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لتحقيق عمليات التبادل باتجاه إرضاء الأفراد ومقابلة أهداف المؤسسة"²، وعليه فإن التسويق هو عبارة عن نمط تفكير يعتمد على وضع خطط واستراتيجيات تنفيذها في الميدان، تنطلق من البحث عن حاجيات ورغبات المستهلك وصولاً إلى تحقيق رضاه وبناء علاقة دائمة معه، كما يعتمد على توفير السلع والخدمات والأفكار في المكان والزمان المناسب (نشاط التوزيع) بأسعار تنافسية، ومن خلال أنشطة ترويجية فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة. وتتمثل مهام وظيفة التسويق فيما يلي:

– بحوث التسويق، حيث تساعد على فهم احتياجات المستهلك وتحديد أسواق المنتجات التي تأمل المؤسسة بيعها، بالإضافة إلى دراسة تطورات ونمو الأسواق وغيرها من البحوث الموجهة للإستراتيجية العامة للمؤسسة؛

– تحديد المنتجات التي يحتاجها أو يريدونها الزبائن، وتحسين المنتجات الموجودة لخلق قيمة أفضل للزبائن، حيث تكمن مهمة وظيفة التسويق في تحليل مبيعات المنتجات الموجودة في السوق، والبحث عن فرص لتقديم منتجات جديدة.

- البيع ويشمل الترويج والبيع الشخصي والإعلان والدعاية؛
- النقل ويشمل نقل السلع من مكان إلى آخر (النقل المادي)؛
- تصنيف السلع حسب نوعيتها وحجمها مما يسهل عملية الشراء من قبل المستهلك؛
- التمويل، إذ يشمل تقديم الدعم المالي والمادي والإئتمان للإنتاج والنقل والتصنيف والبيع والترويج؛
- تحمل المخاطر، إذ وظيفة التسويق تتحمل المخاطر فيما يخص قبول أو رفض المستهلك للسلع والخدمات.

¹ Claude Demeure, aide- mémoire marketing, 6^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2008, P06.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصر، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص28.

وتجدر الإشارة إلى أن من أهم العوامل التسويقية في المؤسسة ما يطلق عليها بعناصر المزيج التسويقي، والتي تتمثل فيما يلي:¹

1.4. المنتج: يشمل كافة الاستراتيجيات، الخطط وعمليات البحث والتطوير التي تقوم بها المؤسسة لوضع منتجات ذو ميزة تنافسية في السوق.

2.4. السعر: ثاني عنصر من عناصر المزيج التسويقي، يوفر للمؤسسة السيولة اللازمة، ويسمح لها ببلوغ أهدافها، الربح، الاستمرارية، النمو...إلخ.

3.4. الترويج: هو مجمل وسائل الاتصال الترويجي (الدعاية، الإعلان، ترقية المبيعات، التسويق المباشر، التسويق عبر الانترنت...إلخ) التي تحددها المؤسسة لجلب الزبائن ودفعهم إلى شراء منتجاتها.

4.4. التوزيع: هو عملية إنتقال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، ويشمل التوزيع دراسة قنوات التوزيع المتاحة للمؤسسة ومدى توفرها على الإمكانيات اللازمة للنقل والتخزين.

5.4. الإظهار المادي: هو البيئة التي تقدم فيها المؤسسة السلعة أو الخدمة، بما في ذلك التجهيزات، المعدات، نظافة المحلات التجارية، رموز المؤسسة وشعارها، فهو يشكل الدليل المادي للمؤسسة.

6.4. المشاركون: هم الأفراج، يبرز دورهم بصفة خاصة في قطاع الخدمات، نظرا للدور الذي يلعبه الأفراد في تحقيق الخدمة بما في ذلك خدمة الزبون، كما أن أنشطة التدريب، التحفيز وتشجيع المهارات البشرية على طرق التعامل الإيجابي مع الزبون يخلق لدى هذا الأخير إنطباع جيد ويحفزة على الشراء.

7.4. خدمة الزبون: إن أهم أهداف المؤسسات هو البحث عن حاجيات ورغبات الزبون من أجل تحقيق رضاه، وهذا لا يكون إلا من خلال بناء علاقة تبادلية ومستمرة بين المؤسسة والزبون تعتمد على مبدأ الأخذ والعطاء بين الطرفين، فخدمة الزبون هي محاولة فهمه باستمرار من خلال التعامل الدائم معه، تكون علاقات شخصية وتقديم خدمات مبتكرة تتلاءم مع تطلعاته.

5. الوظيفة المالية: تعتبر الوظيفة المالية واحدة من أهم الوظائف في نشاط المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج أو تسويق أو غيرها من الوظائف دون توفير الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المتنوعة. وتعرف الوظيفة المالية على أنها: "مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي

¹ سعدون حمود جثير الربعاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها والحاجات اليومية¹. وتمثل مهام الوظيفة المالية فيما يلي:

1.5. التخطيط المالي: يركز التخطيط المالي على عملية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأيسر الشروط، كما يركز على كيفية استثمار هذه الأموال بما يحقق أعلى العوائد للمؤسسة بأقل المخاطر، فالتخطيط المالي عبارة عن الجهود المبذولة في سبيل الحصول على الخطة المالية التي لا بد أن تتضمن: تحديد الأهداف، تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة، اختيار البديل الأفضل، توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل.

2.5. التنظيم المالي: يمثل تحديدا للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لبلوغ أهدافها بكفاءة، ثم توزيع وتجميع هذه الأنشطة للأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصص الوظيفي، ويختلف الهيكل الوظيفي لوظيفة المالية من مؤسسة لأخرى، تبعا لنوع وحجم القطاع الذي تعمل فيه وطبيعة نشاطها ودرجة تعقيده.

3.5. التنسيق: هو اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق البرامج وتنسيق النشاطات، وذلك من خلال التنسيق الداخلي بين مختلف مصالح المؤسسة من حيث تبادل المعلومات حول مختلف الأنشطة، والتنسيق الخارجي مع بقية الوظائف، وذلك كون جميع نشاطات المؤسسة لها وجه مالي، إضافة لكون القرارات المالية ملزمة للمؤسسة وقد لا يمكن الرجوع عنها، مما قد يكلف المؤسسة خسائر كبيرة في حالة الخطأ، كما أن أثرها قد لا تظهر في الأجل القصير.

4.5. الرقابة المالية: الوقوف على مدى تنفيذ الخطط المالية التي تم وضعها وتصحيح الانحرافات في حالة وجودها.

6. وظيفة البحث والتطوير: يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية و بشرية معتبرة، ويقصد بالبحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، كما يعرف أيضا بأنه: "العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة

¹ ناصر دادي عدون. مرجع سبق ذكره، ص 63.

مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة"¹.

وعليه يمكن القول بأن البحث والتطوير هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعرفة الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات علمية في شكل سلع وخدمات، والسعي الدائم إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء، ووظيفة البحث والتطوير تشمل على ثلاث أنشطة هي:

1.6. البحث الأساسي: يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساساً إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمال خاص.

2.6. البحث التطبيقي: يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفاً، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

3.6. التطوير: يتعلق هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال التالية:

- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين؛
- فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛
- الصيغ، مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرق التصنيع.

و يعد التطوير نتاجاً لأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبرأة مهما تكن الأهمية، الاستعمال أو الشكل.

ويمكن قياس أثر عملية البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين، تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي والذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج. أما الدرجة الثانية فتتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماماً.

¹ عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ديسمبر 2013، ص 28.

7. وظيفة إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات وقد ساعد ذلك على اتساع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوظيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتنمية الموارد البشرية وغيرها.

يعرف (Sikula) إدارة الموارد البشرية بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة و شمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد"¹، عرفت على أنها: "هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من قوى العاملة وتوفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"².

وبناء على التعاريف السابقة ، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها هي الوظيفة التي تختص بالتسيير الجيد لشؤون الأفراد في المؤسسة، للرفع من كفاءتهم ومهارتهم باستمرار مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتتضمن مجموعة من الوظائف تتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافها المسطرة، وفيما يلي أهم هذه الوظائف:

1.7. توصيف الوظائف: يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة، بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة وهذه البيانات تشمل ما يلي: التعريف العام للوظيفة، واجبات ومسؤوليات الوظيفة، الصلاحيات والسلطات، الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة والعلاقات الوظيفية والشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة.

بالإضافة إلى ما سبق تتم قرارات الترقية والنقل استنادا إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة، وهذا يساعد على القيام بعمليات تسيير المسار الوظيفي.

2.7. تخطيط الموارد البشرية: وتتضمن تقدير احتياطات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وأعداد الأفراد اللازمين من كل نوع ولكل وظيفة خلال فترة زمنية معينة.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص20.

² مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص27.

3.7. البحث واستقطاب الموارد البشرية: يعرف على انه تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

4.7. الاختيار والتعيين: وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة من حيث درجة صلاحيتهم لها قصد وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ليتم في نهاية الأمر تعيينه وتسلمه للعمل¹.

5.7. تدريب وتنمية الموارد البشرية: وهي عملية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ويعتبر هذا النشاط ضروريا للأداء السليم للعمل بسبب زيادة الطلب على الأوتوماتيكية (Automation) وتعقد الأعمال والوظائف المختلفة فمثلا أقرت لجنة بازل II الحصول على نوعية عالية من الكفاءات البشرية سواء في التحليل المالي...أو في وضع النظم المحاسبية ومراجعتها.

6.7. مكافأة الموارد البشرية: تتضمن تحديد المكافأة العادلة والمناسبة للأفراد نظرا مساعدتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا بعد تقييم أدائهم وفق معايير علمية وموضوعية تضمن تحفيز الفاعلين بالمؤسسة.

7.7. تحقيق الأمان و الرعاية الاجتماعية والصحية: وتعد الوظيفة الأخيرة إذ تتعلق بتدعيم وتحسين ظروف العمل المتعلقة بالظروف المادية وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والصحية للأفراد وكذا العمل على إيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية المرضية نحو المؤسسة .

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية إنما تهدف من وراء وظائفها المختلفة إلى إيجاد قوة بشرية منتجة ومستقرة وفعالة تمكنها من مواجهة التحديات التي تعترضها .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 59-61.

ثانيا- موارد المؤسسة: تعتبر الموارد من عوامل الإنتاج في المؤسسة، ولقد كان الاقتصاديون الكلاسيكيون يقسمون عوامل الإنتاج إلى ثلاثة عوامل والتي تتمثل في: الأرض، العمل ورأس المال، وبالتالي فإنهم لم يعترفوا بعنصر التنظيم كعامل مستقل من عوامل الإنتاج، وهذا السبب يرجع إلى أنه في بداية الرأسمالية أغلب المؤسسات كانت فردية يديرها المالك نفسه، ولكن مع مرور الوقت وخاصة مع ظهور الثورة الصناعية التي أدت إلى إدخال التكنولوجيا ضمن عوامل الإنتاج، وفي النصف الثاني من القرن التاسع عشر ازداد حجم المؤسسات وأصبحت الحاجة ماسة لعامل التنظيم، لهذا فإن عناصر الإنتاج تتمثل في:

1. الأرض: هي المصدر الأساسي لمختلف الثروات الطبيعية التي يمكن تحويلها من أجل الحصول على منتجات نهائية أو نصف نهائية.

2. العمل: يصنف العمل، رفقة الأرض، ضمن أولى عناصر الإنتاج التي برزت، باعتباره يعبر عن استعمال القوة الفيزيولوجية والفكرية للإنسان من أجل تلبية حاجاته، حيث يقصد به الأيدي العاملة ويشمل كل جهد إنساني مبذول في عملية الإنتاج مهما كانت درجة ونوعية ذلك الجهد.

3. رأس المال: ينقسم إلى رأسمال ثابت ورأسمال متداول، الأول يعبر عن مجموعة الآلات والتجهيزات التي يمكن أن تعوض العمل اليدوي للإنسان، بالإضافة إلى المباني بمختلف أنواعها. أما الثاني فيعني رأسمال الجاري الذي يعبر عن السلع الوسيطة والمواد الأولية التي تفتى بعد استعمالها كمدخلات في سيرورة العملية الإنتاجية.

4. التنظيم: يسمح التنظيم بخلق التوليفة المناسبة بين مختلف مدخلات العملية الإنتاجية، فهو يسعى إلى إيجاد المزيج الأمثل لعناصر الإنتاج من أجل تحقيق سيرورة العملية الإنتاجية.

5. التكنولوجيا: تعبر عن استعمال الاختراعات التكنولوجية الناتجة عن المعرفة الإنسانية، في تحقيق أهداف العملية الإنتاجية، حيث يسمح الاعتماد عليها بتحقيق الدقة والسرعة في الإنتاج وتحسين نوعية المنتج، وتخفيض تكاليف الإنتاج.

المحور الثامن: أدوات التحليل الإقتصادي للمؤسسة

يعتبر التحليل الاقتصادي حلقة وصل بين علم الاقتصاد على مختلف مستوياته (الجزئي، القطاعي، الكلي والعالمي) وبين اتخاذ القرارات الاقتصادية، فهو يوفر الاختيار بين البدائل المتاحة والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، كما يساعد التحليل الاقتصادي في الحكم على النظام والأداء الاقتصادي، ويعمل على تقييم مدى كفاءة مشاريع الاقتصاد بغرض توزيع الموارد لإشباع رغبات المستهلك، يعين على رسم السياسات العامة ويسمح ببيان كيفية عمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع الموارد المجتمعية، وهذا باستخدام مختلف الأدوات سواء كانت نظرية أو تطبيقية.

أولاً- تعريف التحليل الاقتصادي: التحليل الاقتصادي هو أحد أجزاء الاقتصاد يتناول دراسة العلاقات السببية بين الظواهر الاقتصادية، ويقوم منهج التحليل الاقتصادي على أساس إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها البسيطة والتي يمكن فهمها بسهولة ومن ثم صياغة الفرضية التفسيرية لهذه الظاهرة.

يعرف التحليل الاقتصادي على أنه: "عملية الاستدلال المنطقية لمحاولة اكتشاف العلاقات التي تربط بين المتغيرات والظواهر الاقتصادية، والقوانين التي تحكمها، وذلك باستخدام أدوات التحليل الاقتصادي (المفاهيم والنماذج) بهدف الوصول إلى فرضيات تفسر هذه الظواهر"¹، كما يعرف على أنه: "ذلك الأسلوب العلمي الذي يمكن بواسطته التعرف على العوامل المؤثرة على الظواهر والمسائل الاقتصادية وتفسير أسبابها، وينتج التحليل الاقتصادي الأدوات التي تساعد على استخلاص النظريات والقوانين الاقتصادية"².

وعليه يعتبر التحليل الاقتصادي منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، من خلاله يمكن تفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية، ويمدنا بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، فإذا كانت النظرية تمثل الخلاصة فإن التحليل يمثل منهج البحث. ويعتمد التحليل الاقتصادي على مبدئين أساسيين هما:

- الاستنتاجات المنطقية وهي نتيجة الافتراضات النظرية؛
- الاستنتاجات التطبيقية وهي التي تقررها العلاقات القائمة بين المعطيات الاقتصادية الملموسة.

¹ مصطفى محمد السعدني، مبادئ الاقتصاد الجزئي، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013، ص21.

² عابد فضيلة، رسلان خضور، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص23.

ثانيا- أهداف التحليل الاقتصادي: تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي فيما يلي:¹

- نتيجة تزايد حاجات الأفراد وتنوعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية للتحليل الاقتصادي هو إيضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع، وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد؛
- يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع، وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين، حيث أن الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر إشباع ممكن، وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة؛
- المساعدة في رسم السياسة العامة، حيث أن التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف ينجح.

ثالثا- أنواع التحليل الاقتصادي: يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدة معايير تتمثل فيما يلي:²

1. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي

إلى:

1.1. التحليل الجزئي: ويسمى أيضا بالتحليل الوجودي، وهو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي، أي الدراسة في هذه الحالة قائمة على أساس دراسة الوحدات الصغيرة .

تناول التحليل الجزئي السلوك الفردي وقرارات الوحدات الاقتصادية الأساسية الفردية ذات القرار المستقل، فيما يتعلق بعملية الإنتاج أو الاستهلاك، أو الاستثمار والادخار. ولا فرق أن تكون الوحدة الاقتصادية الأساسية فرداً أو مشروعاً.

ولقد تطور التحليل الاقتصادي الجزئي مع النظرية الهامشية والنظرية الكلاسيكية الجديدة، حيث بنت النظرية الهامشية أو الحدية تحليلها الاقتصادي على أساس اعتبار الوحدة الحدية الأخيرة الأساس في

¹ اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونزوم اقتصادية، الطبعة الأولى، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص39.

² بالاعتماد على:

- اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مرجع سبق ذكره، ص 40-42.

- موقع الموسوعة العربية: <https://arab-ency.com.sy/ency/details/4365/6>، تاريخ التصفح: 2024/03/02 على الساعة

22:45

تحديد القيمة، والتحليل الحدي يستند إلى تأثير التغير الضعيف في أحد المتغيرات (زيادة وحدة واحدة في الاستهلاك أو في الإنتاج) على وضع صاحب الفعالية الاقتصادية مستهلكاً كان أم منتجاً. أما وفقاً للنظرية الكلاسيكية الجديدة، فيجري التحليل انطلاقاً من مقولة رشاد (عقلانية) التصرفات الفردية وصولاً إلى إظهار حالة التوازن العام الذي يعني تحقيق الحل الأمثل في المردود الاجتماعي. بمعنى أن التحليل الجزئي في النظرية الكلاسيكية الجديدة يقوم على الاعتقاد بأن المستهلكين يسعون إلى توزيع قدراتهم الشرائية (دخلهم) بين مختلف السلع والحاجات في ضوء الأسعار التي يدفعون والمنافع التي يحصلون عليها. أما المنتجون فيوزعون استثماراتهم بين الأنشطة التي تعطيهم أعلى منفعة (ربح) ممكنة.

2.1. التحليل الاقتصادي القطاعي: فهو أسلوب تحليل محدث، اقترحه ستيوارت هولاند Stuart Holland في عام 1975، بوصفه أسلوب تحليل يظهر خصوصية تحليل أوضاع المجموعات الصناعية الكبرى التي تشكل محور اهتمام التحليل الاقتصادي الكلي والكيبي، وتسيطر أيضاً على التحليل الاقتصادي الجزئي الكلاسيكي الجديد.

وهكذا يمكن وصف التحليل الاقتصادي القطاعي، بأنه أسلوب تحليل وسطي بين التحليل الاقتصادي الكلي والتحليل الاقتصادي الجزئي. ويكون محور اهتمامه أحد قطاعات الأنشطة الاقتصادية (زراعة، صناعة، خدمات) أو فرع من النشاط القطاعي (الصحة، التعليم، النقل، صناعة الصلب أو الصناعة الكيماوية وغيرها). بدأ التحليل الاقتصادي القطاعي يسهم إسهاماً متزايداً في العلوم الاقتصادية مثل: اقتصاد الصناعة، اقتصاد الزراعة، اقتصاد الخدمات أو اقتصاد النقل، الصحة، النقابات، الأحزاب.

3.1. التحليل التجميعي أو الكلي: وهو التحليل القائم على أساس الاقتصاد الوطني في مجموعة أي النظر إلى المجتمع ككل، حيث تتم دراسة الدخل الوطني أو الإنتاج الوطني للمجتمع ودراسة العناصر المكونة لهذا الدخل، ومن أمثلة الدراسات الكلية دراسة مشكلة البطالة، دراسة الاستهلاك ودراسة الاستثمار، كما يتناول كيفية تحقيق التوازن بين هذه المتغيرات وأثار اختلال توازنها على البطالة والتضخم وأسعار صرف العملة وخاصة على النمو الاقتصادي ومستوى المعيشة.

إحدى الموضوعات الهامة التي تشغل حيزاً كبيراً من التحليل الاقتصادي الكلي، تتمثل في دور الدولة الاقتصادي، لأن الدولة هي الفاعل الاقتصادي الوحيد الذي يعالج المسائل على مستوى النظام الإجمالي، ويمتلك الوسائل للتدخل على هذا المستوى، مثل اعتماد السياسات المالية والنقدية، التدخل على مستوى التخطيط الشمولي، الجزئي، التخطيط الإلزامي أو التوجيهي. وقد كان كينز أول الاقتصاديين الليبراليين الذي عزا دوراً كبيراً للدولة في معالجة الأزمات الاقتصادية.

4.1. التحليل الاقتصادي العالمي: أسلوب جديد في التحليل الاقتصادي ينظر إلى الاقتصادات القومية كأجزاء متكاملة فيما بينها لتشكيل اقتصاد عالمي واحد، وهذا التحليل يستند إلى التطور المتزايد غير المحدود للقوى المنتجة، وإلى اتساع الشركات المتعددة الجنسية أو ما تسمى بالشركات العابرة للقوميات، إضافة إلى تزايد الاعتماد المتبادل بين مختلف البلدان وأهمية اختصاص كل إقليم بإنتاج السلع والخدمات التي يتمتع بها بمزايا نسبية ليصوغ تحليلاً جديداً يقوم على أساس ترابط النمو والتقدم في مجموع البلدان.

حسب التحليل الاقتصادي العالمي فإن النمو المتحقق في اقتصاد قومي مهدد بالتوقف إذا لم ينتشر هذا النمو إلى كل أو على الأقل معظم الاقتصادات الوطنية. يتناول التحليل الاقتصادي العالمي تحليل العلاقات الاقتصادية بين الدول والأقاليم ليس من منظور الميزان التجاري وميزان المدفوعات لدولة من الدول، وإنما من منظور جدوى الحماية الجمركية أو تحرير الاقتصاد الوطني بالنسبة لتحقيق النمو وزيادة الرفاهية على المستوى العالمي. كما يتناول تحليل دور المنظمات الاقتصادية الدولية في دفع عملية النمو وتعميمها على كل الأقاليم.

وما يزال التحليل الاقتصادي العالمي في بداية نشوئه، ولكنه أسلوب التحليل الأكثر توافقاً مع عصر عولمة الاقتصاد، ولكن ما يعيب هذا التحليل أن الاقتصاديين في الدول الصناعية المتقدمة يلجؤون إلى استخدام أدوات التحليل التي تسوّغ سيطرة العالم المتقدم على الدول النامية، وتحاول تثبيت التقسيم الدولي للعمل القائم على تخصص الدول الصناعية المتقدمة بإنتاج السلع الصناعية ذات كثافة المعرفة العالية التي تتضمن قيمة مضافة كبيرة، وتخصص البلدان النامية بالصناعات الاستخراجية والتحويلية التقليدية ذات القيمة المضافة المتدنية. وهذا من شأنه زيادة الهوة بين مجموعتي الدول مما سيؤدي بالضرورة إلى وقف النمو على الصعيد العالمي.

إن التحليل الاقتصادي العالمي، حتى يكون أسلوباً جديداً في التحليل الاقتصادي يوفر الشروط اللازمة لتفعيل علم الاقتصاد علماً لإدارة الموارد المحدودة بقصد الحصول منها على أعلى مردود ممكن، لإشباع حاجات الناس غير المحدودة في كل البلدان والأقاليم، يجب أن يتحرر (التحليل) من غلافه السياسي ويعتمد فقط على تفعيل القوانين الاقتصادية الموضوعية التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، ليس فقط على مستوى الوحدة الاقتصادية (تحليل جزئي) أو على مستوى القطاع (تحليل قطاعي)، ولا حتى على مستوى الاقتصاد القومي فحسب (تحليل كلي)، وإنما على مستوى العالم برمته (تحليل اقتصادي عالمي). يتطور بسرعة فرع جديد من فروع علم الاقتصاد أطلقت عليه تسمية الاقتصاد السياسي الدولي يبحث في دور العلاقات الاقتصادية الخارجية على نمو الاقتصادات الوطنية وتطورها، وهو يحتاج إلى المضي خطوة إلى الأمام بتحوله إلى اقتصاد سياسي عالمي (economie politique mondiale)، وبالأحرى تحوله إلى اقتصاد لا سياسي.

لقد شكلت الكينزية مرحلة مهمة في تطوير التحليل الاقتصادي بنقله من التحليل الجزئي إلى التحليل الكلي، ولكن في عالم يزداد انفتاحاً، وتتسع فيه إمكانات الإنتاج لتتجاوز حدود أي أمة أو حتى مجموعة من الأمم مهما كبرت، يصبح التحليل الكلي في إطاره القومي، وإن كان قادراً على تشخيص المشكلات، عاجزاً عن حل مشكلة وقف النمو في الأمد البعيد، مما يجعل التحليل الاقتصادي في إطاره العالمي ضرورة موضوعية تقتضيها آلية تفعيل القوانين الاقتصادية بعيداً عن المحددات السياسية.

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

إلى:

- 1.2. التحليل الجزئي: يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه.
- 2.2. التحليل الشامل: وهو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعادلات الرياضية.

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

إلى:

- 1.3. التحليل الساكن: وهو التحليل الذي لا يكون لعامل الوقت أثر في الدراسة، فهو التحليل القائم على أساس الدراسة في لحظة معينة، ففي دراسة أثر السعر على الكمية المطلوبة فإننا لا نأخذ في اعتبارنا سوى أثر السعر في لحظة معينة ولا نهتم بالسعر في الماضي أو في المستقبل، ونتائج التحليل السكوني لا يمكن الركون إليها لأن الحياة في حركة مستمرة ومعها المجاميع الاقتصادية أيضاً، ومن ثم تتحرك العلاقات فيما بينها مما يجعل من الضروري إدخال عامل الزمن ومعه أثر التغيير في التحليل الاقتصادي.

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

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

4. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الغرض المقصود من التحليل: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم

التحليل الاقتصادي إلى:

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

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

رابعا- أدوات التحليل الاقتصادي: إذا كان هدف النظرية الاقتصادية هو وضع القوانين الاقتصادية التي ترشدنا لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، فإن هدف التحليل الاقتصادي هو وضع الأدوات التي تمكننا من فهم طبيعة العلاقات الاقتصادية المتشابكة، ويعتمد التحليل الاقتصادي على الأدوات التالية:

1. الأداة الوصفية اللفظية: لقد شاع استخدام أدوات التحليل الوصفية اللفظية في النظرية الاقتصادية، حيث يتم تحليل الظواهر الاقتصادية المختلفة بطريقة وصفية كلامية دون قياس كمي للعلاقات، وتعتبر هذه الأداة مناسبة لتحليل:

– العلاقات الاقتصادية البسيطة غير المعقدة:

– العلاقات التي يصعب صياغتها في صورة كمية.

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

ولهذا يمكن القول أن هذه الأداة غير دقيقة بالقدر الكافي للتعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تنطوي عليها النظرية الاقتصادية، كونها تعتمد على الوصف اللفظي دون أن يكون هنالك رابط بين مكونات الظاهرة الاقتصادية، وبالتالي غالبا ما يكون الباحث فيها عرضة للأخطاء.

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

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

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

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

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

إن تعدد الأدوات المستخدمة في إيضاح النظرية الاقتصادية لا يعني وجود تعرض بينها، بل يوجد تكامل بين هذه الأدوات وتتشرك جميعا في تعميق فهم واستيعاب النظرية الاقتصادية.

المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

يعتبر النمو هو السبيل الوحيد للمؤسسة إذا ما أرادت تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء تعلق ذلك بالهدف التقليدي الذي يفرضه المنطق الاقتصادي للمؤسسة المتمثل في تحقيق الأرباح وتعظيم المداخيل أو ما يتعلق بضمان الاستمرارية والبقاء والذي يُشكّل الأولوية الأولى في عصر المنافسة الشرسة بين المؤسسات، تحت قانون البقاء فيه للمؤسسة التي تتميز بالفعالية الاقتصادية ومواكبة التسارع في نمو الأسواق؛ وعليه لتحقيق الهدفين معاً يشترط على المؤسسة أن تتمكن من النمو بوتيرة تُواكب فيها النمو في السوق، إلا أنه ينبغي أن يكون هذا النمو مخططاً ومبرمجاً ومسيطر عليه.

هذه الأهداف تُمثل في الحقيقة البعد الأهم في أولويات المؤسسة، وعلى هذا الأساس تتولّى القمّة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي مهمة التخطيط وتنفيذ ومراقبة الأهداف المتعلقة بتحقيق النمو ومن ثم الاستفادة من امتيازاته، ويتوقّف ذلك على مجموعة من المتغيرات تتعلق بالموارد وحالة محيطها الخارجي.

أولاً- دورة حياة المؤسسة: كان المفكر الاقتصادي (A. Marshall) من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يُشابه في تطوره الكائن الحي، فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أنّ نمو المؤسسة يُماثل نمو الشجرة التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة وظروف المكان والزمان، حيث تُمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها¹.

من هذا المنطلق جاءت نظرية دورة الحياة لتتجاوز التحليل الساكن الذي ميّز النظرية الاقتصادية التقليدية، وذلك من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدئه على نظرية الأنظمة لـ (Bertalanffy) التي تُحاكي المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته، حيث انطلق من فكرة مفادها أنّ المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يُمارس كل منهما الفعل ورد الفعل تجاه الآخر².

و من هنا انبثقت نظرية دورة الحياة ولعبت دوراً هاماً في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة وظهر ذلك من خلال أعمال كل من (Bazire(1976)، (Greiner (1977)، (Churchill (1983)، (Adizes (1991) والذين اعتبروا في أعمالهم أن تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل:

- الميلاد، وتُمثل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية؛
- النمو، وهو تلك المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل مُنظّم ومهيكل؛
- النضج، يُمثل غالباً المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها؛
- التباطؤ، وهي المرحلة التي تسبق مرحلة الرّوال؛

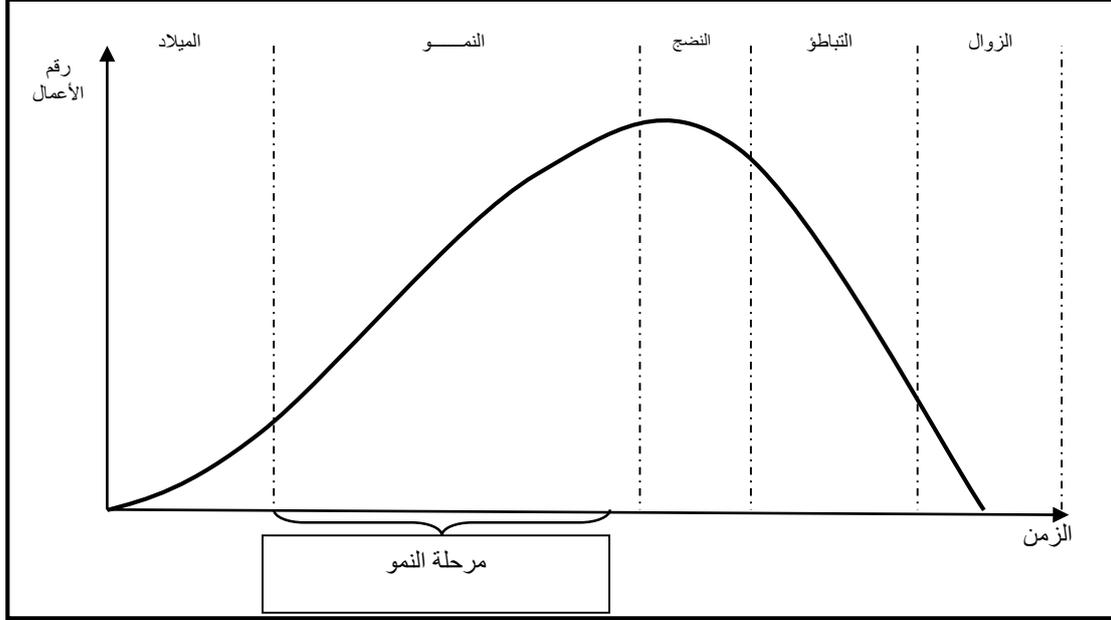
¹ S-P. Mougou, La croissance de l'entreprise - Le cas de l'industrie agroalimentaire de l'économie camerounaise, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de NANTE, 2005, P48

² M.Marchesnay, C. Fourcade, Gestion de la PME/PMI, Nathan, Paris, 1997, P87.

- الزوال، تُجسّد موت المؤسسة واختفائها.

حسب هذا التحليل فالنمو مجرد مرحلة من مراحل تطور المؤسسة والمتمثل في الجزء المتنامي من منحنى دورة حياتها والذي يبدأ من نهاية مرحلة الانطلاق وحتى بداية مرحلة النضج، كما يُبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (11): موضع النمو من دورة حياة المؤسسة



Source: S-P. Mougou, Op-cit, P49.

أسهم نموذج دورة الحياة في إعطاء قراءة شاملة لنمو المؤسسة، حيث يُظهر المؤشرات التي تفسّر خصائص السلوك التطوّري في كل مرحلة من دورة الحياة، وبها نستطيع تشخيص النمو استناداً إلى وضعية المؤسسة (الحجم، مستوى الخبرة، العلاقة مع المحيط، علاقة المالكين بالمديرين)، الخصائص التنظيمية (الهيكل التنظيمي، أسلوب اتخاذ القرار، تدفق المعلومات، درجة المركزية أو اللامركزية)، القدرات الإبداعية الإستراتيجية، الوضعية السوقية.

الفكرة الأساسية حول النمو التي جاءت بها نظرية دورة الحياة هو أنّ المؤسسة لن تستطيع التطوّر والنمو دون تفاعل مع تأثيرات محيطها الخارجي وعلى هذا الأساس نستطيع أن نُعرّف النمو على أنه التطور المستمر في قدرات النظام بشكل يُمكنه من الاستجابة والتأقلم مع سلوك مكونات بيئته الخارجية لتحقيق هدفه العام.

ثانياً- مفهوم نمو المؤسسة: على العموم يعتبر النمو كمؤشر لنجاح المؤسسة، فهو ناتج الزيادة في الطلب التي تؤدي إلى الزيادة في المبيعات التي تمكن من الاستثمار في وسائل إنتاج إضافية، وهناك معيارين لقياسه: معيار

التشغيل (قياس المساهمة في الرفاهية) ومعياري المبيعات (وهو المعيار المفضل لدى المسيرين) وهاذين المعيارين هما بطبيعة الحال جد مرتبطين ببعضهما البعض¹.

يعرف النمو على أنه: "التوسع من حيث الزيادة في أبعاد المؤسسة في سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على منتجاتها وتكون المؤسسة في حالة من الإزدهار تتميز بوجودها المؤكد في الأسواق، سهولة تصريف المنتج والتشغيل القوي للاندماج وزيادة في تشغيل اليد العاملة وإرتفاع الأسعار في البورصة"².

فالنمو في بادئ الأمر هو نتيجة لتزايد الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا ما يسمح لها أن تستثمر في عوامل الإنتاج في وقت لاحق لكي تستطيع أن تتكيف مع مستوى الطلب الجديد كما يمكن أن نعتبر النمو مرحلة تحول لحجم المؤسسة ونشاطاتها. وبصيغة أخرى يتمثل النمو في إرتفاع رقم الأعمال (مبيعات البضائع + إنتاج مباع + خدمات)؛ والقيمة المضافة وعدد العمال ومستوى الأجور؛ ومن خلال توسيع وتنوع تشكيلة المنتجات (gamme de produit)، وذلك بواسطة التنوع الداخلي أو عن طريق الاندماج، وتوحيد النشاط مع مؤسسات أخرى .

ثالثا- أهمية نمو المؤسسة: يعد النمو هدفا استراتيجيا، يتحقق على المدى البعيد، ويتطلب مجهودات كبيرة، واستمرارية في فعالية التسيير والتنظيم، وفي نفس الوقت يعطي للمؤسسة إمتيازات كبرى على كل المستويات، وتكمن أهمية النمو في ما يلي:

– يسمح للمؤسسة بالاستفادة من أثر الخبرة (l'effet d'expérience)، وذلك انطلاقا من تحقق عامل إقتصاديات السلم (économie d'échelle)، وأثر التمرن (l'effet d'apprentissage)، وكلها عوامل تساهم في امتصاص التكاليف الثابتة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على المناورة في الأسعار، كوسيلة لاتخاذ وضعيات قوية في السوق؛

– تراكم الخبرة يعطي للمؤسسة قدرة فعالة على التفاوض والمناورة مع مختلف المتعاملين، والشركاء الصناعيين والتجارين، وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السلطات العامة؛

– يسمح للمؤسسة بضممان تطور نشاطها، ومسايرة تطور نشاط القطاع، وذلك بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمها حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول (Barrières à l'entrée)؛

¹ Franck JANSSEN, Les déterminants de la croissance des entreprises, séminaire PME : Regards croisés sur l'entreprise, ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, centre de conférence Pierre MONDES, France, 03 mai 2005, P04.

² المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، لجنة التقييم، مشروع تقرير حول عناصر مطروحة للنقاش من أجل عقد النمو، الدورة العامة العادية، الجزائر، 26 جويلية 2005، ص 09.

– يساهم النمو في تخفيف ضغط القوى التنافسية على المؤسسة، وذلك بالحصول على الامتيازات التنافسية؛

– التقليل والتحكم في المخاطر، وذلك من خلال اتباع استراتيجية التنوع، وبالتالي توزيع المخاطر على تشكيلة من النشاطات، والمنتجات في قطاعات مختلفة.

رابعاً- العوامل المحددة لنمو المؤسسة: ظاهرة نمو المؤسسة هي ظاهرة جد معقدة ومتعددة الأبعاد وإن الكثير من الدراسات اعتمدت على عدد قليل من المحددات مهملة العلاقة التي تربطها ببعضها وتأثير هذه الإرتباطات على نمو المؤسسة بما يضيفي غموضاً أكثر حول مسألة النمو، ومن هنا تظهر أربع أنواع رئيسية للمتغيرات التي تؤثر على نمو المؤسسة، متغيرات تتعلق بالمسير، متغيرات تتعلق بالمؤسسة، متغيرات تتعلق بالإستراتيجية وأخرى تتعلق بالبيئة. مع ضرورة التنويه إلى أثر الإرتباطات بين هذه المتغيرات، وسنفصل في كل واحدة منها فيما يلي:

1. محددات تتعلق بالمسير: يعد المسير في المؤسسة ذو أهمية بالغة وإن المحددات المتعلقة به هي سريعة التأثير على نمو المؤسسة، خاصة وأنه يكون عادة هو المالك نفسه، وتتمحور هذه المحددات على خمس خصائص:

– خصائص بسيكولوجية للمسير: وتشمل شخصيته، سلوكه، أخلاقه، إدراكه للأمور وأهم خاصية هنا هي روح المبادرة وحب المغامرة لأنها هي التي تدفعه للتقدم.

– خبرة المسير: المهارات والكفاءات التي يملكها وكذا المستوى التعليمي، فكلما زادت خبرة المسير كلما ساعدت أكثر على نمو المؤسسة.

– التحفز للنمو: إذا كان المسير متحفزاً أكثر لنمو مؤسسته فإن هذا سينعكس على كافة العاملين معه ويتحفزون هم أيضاً، مما يساهم في الوصول إلى نمو أسرع.

– خصائص ديموغرافية: كالجنس، العمر، الحالة العائلية. في الحقيقة، فإن تأثير هذه الخصائص متباين فهناك من يرى بأن الرجل يصبو إلى النمو أكثر من المرأة. وهناك من يرى أن المسيرين الشباب لديهم طموح أكثر في الماضي قدما بمؤسساتهم من المسيرين الكبار بالمقابل يوجد لدى مسيرين كبار روح المبادرة أعلى من الشباب.

– وجود فريق من المسيرين: من مزايا الفريق أن الفرد لوحد قد يخطئ وقد يغفل عن بعض الأمور التي تكون حساسة لنمو المؤسسة وبقائها واستمرارها وبالتالي يرشده الآخرون إليها؛ فوجود فريق من المسيرين يقلل من احتمال الوقوع في الأخطاء.

2. محددات تتعلق بالمؤسسة: وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:

- حجم المؤسسة: يختلف نمو المؤسسة باختلاف حجمها، فنمو المؤسسة المصغرة يختلف عن الصغيرة وعن المتوسطة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: كلما ساعد الهيكل التنظيمي على انسياب المعلومات والقرارات بين مختلف المصالح كلما ساعد وسهل النمو أكثر.
- وجود إداريين خارجيين: وجودهم يساعد المؤسسة على النمو لأنهم يتمتعون بالحياد وتكون رقابتهم أكثر نجاعة وموضوعية مما يساعد على تفادي الأخطاء وبالتالي تساهم أكثر في النمو.
- التمويل: إن توفر الموارد المالية اللازمة منذ نشأة المؤسسة، وفتح رأسمالها للمساهمين بما في ذلك العمال، له أثر إيجابي على نمو المؤسسة.

3. محددات تتعلق بالإستراتيجية: وتتمثل فيما يلي:

- إختيار السوق: كلما أرادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنمو عليها تختار إستراتيجية التركيز.
- التوقع في السوق: بحيث تتخذ سلوكا هجوميا بحيث تحدد الفرص وتستغلها بسرعة، فالعالم يتغير بسرعة والكبير لن يغلب الصغير، ولكن الأسرع هو الذي يغلب البطيء.
- التخطيط: يجب أن يكون مرنا لأن جموده قد يعيق النمو.

4. محددات تتعلق بالبيئة: قد تكون:

- بيئة ديناميكية فالمؤسسة تعرف تقلبات وتغيرات.
- بيئة مستقرة والرؤية واضحة.
- بيئة معقدة وتحوي عدة متغيرات متداخلة ومتشعبة.
- بيئة بسيطة تحوي متغيرات محددة.

إن كل من المسير، الإستراتيجية، المؤسسة والبيئة المحيطة بها هي محددات رئيسية لنمو المؤسسة، ولكن يجب أن لا نغفل على الارتباطات الموجودة بين هذه المحددات الأربعة إذ لها أثر هي الأخرى على النمو، فكلما كان هناك تناسق وإنساجم بين كل من هذه المحددات كلما ساعد ذلك على النمو والاستمرار وبالعكس كلما كان هناك تنافر وتباعد في خصائص هذه المحددات كلما كان ذلك عائق يحول بين المؤسسة ونموها. وكأمثلة على ذلك:

– الارتباطات الداخلية: أن تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية ووجود مسير طموح، هيكل تنظيمي بالأقسام والمؤسسة تتبع إستراتيجية التنوع والعكس إذا كانت تتبع إستراتيجية المنتج الوحيد، فالأفضل لها هو هيكل تنظيمي وظيفي. إذا كانت المؤسسة صغيرة فمن الأفضل أن تتبع إستراتيجية التركيز أما إذا كانت متوسطة فيمكنها إتباع إستراتيجية الريادة بالتكاليف.

– الإرتباطات الخارجية: في ظل وجود بيئة ديناميكية فهذا يتلاءم مع وجود فريق متباين من المسيرين، كذلك فإن التخطيط الصارم أم الجامد لا يتماشى مع ديناميكية ولا يساعد على النمو لذلك في بيئة ديناميكية يجب أن يكون التخطيط مرنا.

خامسا- أنواع النمو في المؤسسة: يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلال الاعتماد على العديد من الموارد والأساليب والتي على أساسها يمكن تصنيف أنواع نمو المؤسسة إلى ما يلي:

1. النمو الداخلي: النمو الداخلي هو توسع ذاتي داخل المؤسسة يتم بواسطة الاستثمارات الإنتاجية والتجارية الداخلية للمؤسسة، دون أن تلجأ إلى التحالف مع مؤسسات أخرى، لدعم النشاط الحالي أو إنشاء وحدات أخرى، تهتم بتنظيم أنشطة جديدة بهدف تشغيل الطاقة الكامنة للمؤسسة لكي تتطور وتكتسب مهارات جديدة، يتم ذلك عن طريق تمويل ذاتي (إهتلاكات، مؤونات، احتياطات) أو بتمويل خارجي أحيانا عن طريق ديون طويلة الأجل إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك.

يؤدي النمو الداخلي إلى النمو التلقائي لحجم المؤسسة ويظهر ذلك من خلال إرتفاع رقم الأعمال، عن طريق إختراق الأسواق، وتنوع تشكيلة المنتجات بطرح منتجات جديدة¹، وكذلك نمو الأصول الثابتة المادية والمعنوية للمؤسسة.

1.1. إيجابيات النمو الداخلي: إن إتباع إستراتيجية النمو الداخلي، يوفر للمؤسسة عدة إيجابيات وامتيازات نذكر أهمها:

- معدل النمو الداخلي يتميز بالتنظيم والفعالية، وسهولة التحكم فيه من طرف المؤسسة؛
- تكيف المؤسسة مع هياكل تنظيمية جديدة ، تتميز بالبساطة واكل خطورة، بسبب غياب عناصر خارجية مدمجة داخل التنظيم؛
- يحافظ على الإستقلالية المالية، والإستقلالية في التسيير للمسيرين والمديرين؛
- يجنب المؤسسة إعادة الهيكلة والتنظيم، والمحاكاة الخارجية، الناتجة عن إتباع سياسة النمو الخارجي (الاندماج، الاستحواذ، التحالف):

¹ G. Depallens, J-P. Jobard, gestion financière de l'entreprise, 10^{ème} édition, édition Sirey, Paris, 1990, P509.

- يؤدي النمو الداخلي إلى تحسين الجو الاجتماعي، للعاملين داخل التنظيم؛
- يتميز النمو الداخلي بمراحل متتابعة ومستمرة، بخلاف الإجراءات المتقطعة، والمنفصلة في النمو الخارجي؛
- الإستعمال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة وذلك بأن لا تترك الأموال على شكل سيولة وإنما يتم استغلالها لتحقيق النمو؛
- تقوية الثقافة التنظيمية للمؤسسة وذلك لأنه لا يوجد تدخل خارجي من قبل مؤسسات أخرى مثلما هو الحال في النمو الخارجي؛
- تثمين التجربة أو الخبرة المكتسبة من طرف العاملين وكذا الكفاءات الموجودة في المؤسسة.

2.1. سلبيات النمو الداخلي: بالرغم من الجوانب الإيجابية التي تكتسبها المؤسسة، عند اختيار النمو الداخلي، كوسيلة للنمو والاستمرارية، إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية، تحد من تبني خيار النمو الداخلي؛ وأهم السلبيات الأساسية للنمو الداخلي:¹

- يفرض على المؤسسة تكاليف مرتفعة، لها تأثير مباشر على هوامش الربحية؛
- يتميز النمو الداخلي بالبطء والتمهل، وهذا يؤثر على مساهمة الوتيرة السريعة لنمو السوق؛
- محدودية الموارد المالية الضرورية لحيازة الاستثمارات؛
- محدودية اللجوء إلى الاستدانة، بسبب أثر الاستدانة على المردودية المالية؛
- الإستراتيجية المتبعة حسب هذا النمط من النمو، تجلب للمؤسسة عدة صعوبات مرتبطة بتدني النتائج خاصة في مرحلة الإنطلاق و حالة طرح منتجات جديدة؛
- إمكانية حدوث رد فعل من طرف المنافسين قد يكون سريعاً وحاداً؛
- قد يلاقي النمو الداخلي عقبات وعراقيل بشرية وتنظيمية داخل المؤسسة (وذلك لأن النمو قد يتطلب كفاءات ومهارات معينة قد لا تكون متوفرة على مستوى المؤسسة ذاتها خصوصاً إذا كانت صغيرة).

2. النمو الخارجي: النمو الخارجي هو اختيار استراتيجي يتحقق بواسطة التجمع الجزئي أو الكلي للمؤسسة مع مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات، وتكون هذه المؤسسات إما متنافسة وهذا يعني أن الغرض من التحالف هو التخصص وإما أن تكون المؤسسات ذات أنشطة في مجالات مختلفة وهنا يكون الغرض من التحالف هو "التنوع". ويعرف النمو الخارجي بأنه ذلك التغيير في خصائص ومميزات المؤسسة، الناتج عن الاندماج أو المشاركة في مؤسسات أخرى. ويختلف النمو الخارجي عن النمو الداخلي في عدة نقاط أهمها:

- يتميز النمو الخارجي بتحويل حقوق الملكية؛

¹ G. Bressy, C. Konhuyt, économie d'entreprise, édition Sirey, Paris, 2000, P285.

- يتميز النمو الخارجي بعناصر ومراحل متقطعة ومنفصلة؛
- النمو الخارجي له عدة أشكال وصور متباينة؛
- يتطلب النمو الخارجي، تخطيطاً وتحضيراً طويل المدى؛
- النمو الخارجي له بنية معقدة، تتطلب إعداد هيكل تنظيمي مرن ومتلائم، و ذو فعالية كبيرة؛
- يعتبر النمو الخارجي قرار إستراتيجي غير قابل للتصحيح (في حالة الأخطاء) وتأثيره على استمرارية وبقاء المؤسسة هام.

1.2. أشكال النمو الخارجي: الأشكال الأساسية للنمو الخارجي هي:

1.1.2. تحويل الأصول: توجد عدة أساليب قانونية لتحقيق النمو بواسطة ضم أصول المؤسسة:

- أ. الاندماج (La fusion): هو تلك العملية التي بواسطتها، تدمج أصول مؤسستين أو أكثر، لينتج عنها مؤسسة جديدة¹، وهي عملية نادرة الحدوث، إذ تختفي المؤسستان وتظهر مؤسسة أخرى لها خصائص هيكلية جديدة.
 - الاندماج المتعادل (La fusion égalitaire): هو العملية التي تندمج فيها مؤسستان وبنسب متساوية، هناك عدة أمثلة ونماذج حول هذا النوع من الإندماج، ومنها اندماج كل من Louis Vuitton و Moet-Hennessy لينتج عن ذلك مؤسسة LVMH وتم هذا الإندماج في جوان 1987.
 - الاندماج عن طريق الابتلاع (La fusion – absorption): هو العملية التي تندمج فيها مؤسستان، حيث تختفي مؤسسة، وتظهر مؤسسة أخرى بشكلها السابق، لكن بأصول متنامية²، تم هذا النوع من الإندماج في نهاية 1999 عندما اندمجت مؤسسة Rhone-Poulenc ضمن مؤسسة Aventis.
- ب. الانفصال (La scission): هي عملية عكسية للإندماج المتساوي، حيث ينتج عنه زوال مؤسسة، إثر تقسيم أصولها على مجموعة مؤسسات قائمة عن طريق ما يسمى بالاندماج بواسطة الانفصال، ومثال ذلك تصفية مؤسسة Hewlet-Packard بين مؤسسة متخصصة في الإعلام الآلي وأخرى تنشط في مجال القياسات، وتم ذلك سنة 2000.
- ج. المساهمة الجزئية في الأصول (d'actifs L'apport partiel): هي العملية التي تندمج فيها أصول مؤسستين أو أكثر، بواسطة مساهمة أصول المؤسسة في مؤسسة أخرى بحيث تحافظ المؤسسة المساهمة على شخصيتها المعنوية³.

¹ J – P. Anastessopoulos, strategor, inter éditions, Paris, 1988, P157.

² G. Depallens, J-P. Jobard, gestion financière de l'entreprise, 10^{ème} édition, édition Sirey, Paris, 1990, P511.

³ G. Bressy, C. konhuyt, Op-cit, P286.

2.1.2. المساهمة (La prise de participation): المساهمة هي طريقة لزيادة حجم أصول المؤسسة، بحياسة جزء من مؤسسة أخرى، وهذه الوسيلة تضمن للمؤسسة مراقبة فعالة ومطلقة، بتكوين فرع مشترك بين المؤسستين، وهذا شكل بسيط من أشكال التعاون، تم هذا الشكل من الإندماج سنة 1995 حينما تم إنشاء فرع مشترك بين Michelin و Continental وذلك بهدف تدنية الأسعار وبالتالي مواجهة المنافسة الشديدة القادمة من جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا. وتوجد عدة تقنيات تستعملها المؤسسة لنمو أصولها بواسطة المساهمة:¹

- إصدار أسهم عند إنشاء المؤسسة؛
 - الرفع من رأس المال بتدعيم الاحتياطات؛
 - شراء أسهم من مؤسسات أخرى و/أو من سوق المال؛
 - باستخدام تقنية العرض العام للشراء (OPA) L' offre publique d achat ؛
 - اللجوء إلى أسلوب تقنية العرض العام للمبادلة (OPE) L' offre publique d échange.
- 2.2. إيجابيات النمو الخارجي: خيار النمو الخارجي يمنح للمؤسسة عدة إيجابيات لا تتحقق باتباع سياسة النمو الداخلي :

- تكلفة النمو الخارجي أقل خاصة عند إرتفاع معدلات الفائدة، وتدني مستوى المردودية؛
- النمو الخارجي هو الأكثر إنتشاراً حديثاً، وذلك لأفضلية السرعة في التوسع؛
- يعتبر وسيلة فعالة وسريعة للاستحواذ، واختراق الأسواق وتنويع النشاط؛
- يؤدي إلى تخفيف عبء المنافسة بفعل إرتفاع المردودية، الناتج عن تجميع الوحدات التقنية، وتفعيل المراقبة الداخلية؛
- بواسطة النمو الخارجي تتمكن المؤسسة من إقتناء فرص شراء المؤسسات، بالشروط التي تتلاءم مع الإستراتيجية المتبعة؛
- تنوع المنتجات بشكل أكبر؛
- رد فعل ضعيف من طرف المنافسين، لأن النمو يكون سريعاً ولا يعطي لهم الوقت لذلك.

3.2. سلبيات النمو الخارجي: يُعرض اتباع إستراتيجية النمو الخارجي، المؤسسة إلى بعض المخاطر، والعراقيل التي قد تحد من اللجوء إلى هذا الخيار؛ وأهم هذه السلبيات، نعرضها في النقاط التالية:²

¹ G. Depallens, J-P. Jobard, Op-cit, P511.

² G. Bressy, C. konhuyt, Op-cit, P287.

- يفرض النمو الخارجي على المؤسسة إعادة الهيكلة Restructuration، وتنظيماً جديداً، وتقنيات عمل جديدة، وهذا يؤثر على فعالية التسيير والتركيبية التنظيمية للمؤسسة؛
- للنمو الخارجي آثار سلبية على الأفراد داخل التنظيم، إذ يؤدي في أغلب الأحوال إلى التقليل من عدد العمال؛ مما يعني فتح صراعات ومنازعات ضد المؤسسة؛
- الانتقال السريع من مؤسسة مستقلة إلى مجموعة ينتج عدة مشاكل وصعوبات في التنسيق ناجمة عن إدارة مجموعة من المؤسسات غير المتجانسة؛
- ثقافة المؤسسة تصبح مهددة بدخول قيم غريبة عنها؛
- عدم تكييف القطاع أو السوق المستهدف مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- صعوبة إدماج مؤسسة جديدة في المجموعة.

المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المؤسسات المعاصرة يفرض على القادة ومديرها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه، فالثقافة التنظيمية نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضفي المؤسسة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المؤسسة ويميزها عن غيرها من المؤسسات.

وإن البحث عن التميز جعل المؤسسات تتسابق لإصدار موائيق الأخلاقيات التي تتضمن مجموع من القيم المرتبطة بالاتجاهات السلوكية الحسنة للعامل والتي تستمد من مصادر مختلفة يكون الهدف الأساسي منها الالتزام الطوعي من طرف العامل وتنمية ضميره وتوجيه السلوك نحو أداء المهام بنزاهة ومسؤولية من خلال تحسين وتطوير كفاءاتهم بغية الوصول إلى الأهداف بفاعلية.

أولاً- الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة إرتباطية بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة.

1. تعريف الثقافة التنظيمية: عرف (Webster & Deshpande) الثقافة التنظيمية على أنها " نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي وتقديم لهم المعايير التي تحدد السلوك المرغوب وغير المرغوب داخل المنظمة"¹، وقد عرفها (Shafaritz) "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائماً وراء أنشطة المنظمة التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها"².

فالثقافة التنظيمية هي: "مجموعة من القيم المشتركة، الظاهرة، والممارسة من قبل جميع أفراد المنظمة، تتمثل الممارسات في عملية الاختيار والتنشئة الاجتماعية المهمة في تطوير وصيانة الثقافة التنظيمية،

¹ عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 04، 2010، ص42.

² بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة العلاقة بين محددات الثقافة وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 02، 2003، ص 71.

فبواسطة عملية الاختيار تجذب المنظمات وتوظف أشخاص جدد لهم نفس القيم السائدة، وتساعد عملية التنشئة الاجتماعية على تغيير قيم الأفراد بما يتماشى مع قيم المنظمة، وذلك من خلال أساليب التكوين، أنظمة الرقابة، التقييم والمكافآت¹، أي أن الثقافة التنظيمية تساعد على التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي عن طريق اختيار وتعيين أشخاص تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة، ومشكلات التكامل الداخلي عن طريق التنشئة الاجتماعية من خلال تغيير قيم الأفراد الجدد بما يتماشى مع قيم المؤسسة.

واعتبرت الثقافة التنظيمية على أنها: "عملية اجتماعية ديناميكية، ومجموعة المعارف (تصورات، أحكام، أفكار، معلومات، استراتيجيات، وقيم... الخ) التي تستخدمها الجماعات لتطوير وسائل أفضل للبقاء على قيد الحياة في عالم يتسم بالعلاقات العدائية بين الأفراد والجماعات، كل ديناميكيات المعرفة، معتقدات ورموز المؤسسة، تستخدم من قبل أفرادها لغرض التكيف الداخلي والخارجي على حد سواء"²، وهذا ما أكد عليه شين (Edgar Schein) في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة، حيث يقول أن الثقافة التنظيمية: "نمط من الافتراضات الأساسية التي تم اختراعها أو اكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم يجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"³.

ويري ويليام أوشي (William Ouchi) في كتابه القيم نظرية Z (1981) أن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الإدارية للمؤسسة، حيث يرى أن هذه: "الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك، فالمدبرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"⁴.

وقدم كيرت لوين (Kurt Lewin) مفهوماً أكثر شمولاً للثقافة التنظيمية، بحيث عرفها بأنها: "مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يحس ولا يشاهد ولكنه حاضر في كل مكان في المنظمة ويؤثر فيها"⁵.

¹ Serge Evraert, Christian Prat Dit Hauret, la culture organisationnelle perçue des cabinets comptables français par les associés-dirigeants "essai de typologie", Finance Contrôle Stratégie IAE de Bordeaux, Berland, Volume 6, N° 4, décembre 2003, P07.

² Yves Bertrand, Culture organisationnelle, presses de l'université du Québec, saintFoy, 1991, P02.

³ Jean François souterain, organisation et gestion de l'entreprise, éditions foucheur, paris, 2006, P425.

⁴ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة، معد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص444.

⁵ حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد2، 2006، ص230.

يتضح من التعاريف السابقة، بأن الثقافة التنظيمية تنطوي على مجموعة من العناصر الأساسية هي كما يلي:

– أن جوهر الثقافة التنظيمية المعاني المشتركة التي تنقل بين أفراد المؤسسة عبر الافتراضات الأساسية والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير السلوكية واللغة المشتركة؛

– أنها ترتبط بالجماعة في المؤسسة، فلا تكون الثقافة في فرد، ولكن لابد من وجود جماعة تربطها ثقافة ما؛

– أنها مشتركة، فالأساس في الثقافة التنظيمية أن تكون مشتركة بين أغلب أفراد المؤسسة؛

– أنها تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، حيث أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها والتي تمثل شخصيتها المتميزة؛

– أنها ظاهرة اجتماعية النشأة وترتبط بالتفاعل بين أعضاء المؤسسة من جانب، والبيئة المحيطة بها من جانب آخر أي أنها انعكاس لثقافة المجتمع؛

– أنها ترتبط بعملية التكيف الاجتماعي، كما أن أجزائها مترابطة مع بعضها البعض؛

– تتشكل الثقافة التنظيمية على مدار فترات زمنية، فهي لا تخلق أو توجد في لحظة؛

– التعاطي مع مشكلات التكامل الداخلي، إذ تسهم الثقافة التنظيمية في تأسيس نظام العمل الجماعي ونمط الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول؛

– التعاطي مع مشكلات التكيف الخارجي، إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية.

ومن خلال ما سبق، نلاحظ بأن جميع التعاريف تشترك بعنصر مميز وهو القيم التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة، كما أن معظم وجهات نظر وآراء الكتاب والباحثين تركز على مضمون الثقافة، الذي يتمحور حول مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والقواعد والمعايير المشتركة بين الأفراد العاملين في المؤسسة، التي توجه طريقة التفكير حول التصرف إزاء المشكلات والفرص التي تواجه المؤسسة، ويجب تعليمها للأعضاء الجدد حتى تصبح جزء من المؤسسة ذاتها مع مرور الزمن، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تمثل إطاراً ضابطاً لتفاعلات أفراد المؤسسة بين بعضهم البعض وبين الأطراف الخارجية للمؤسسة كالموردين والزبائن... وغيرهم.

2. أنواع الثقافة التنظيمية: لقد صنف الباحثين (Dension & Mishra) الثقافة التنظيمية إلى أربعة (04) أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة التنظيمية من جهة، وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الإستراتيجي من جهة ثانية، وذلك على النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية:¹

1.2. الثقافة الريادية / التكيفية: تتميز هذه الثقافة بالتركيز على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبائن، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المؤسسة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا لا يعني الاستجابة فقط بل أن هذه المؤسسة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع وتبني المخاطرة.

2.2. ثقافة رسالة (غرض) المؤسسة: تتميز المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجيهها نحو فئة معينة من الزبائن دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة، وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، فإن الإدارة مسؤولة على صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.

3.2. ثقافة الجماعة: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المؤسسة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغييرات الجذرية في البيئة الخارجية، والعمل الجماعي بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء الأمر الذي ينعكس إيجاباً في زيادة مستويات أدائهم.

4.2. الثقافة البيروقراطية: يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المؤسسة انطلاقاً من مسلمة أساس مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالمؤسسات التي يؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على إجراءات العمل وسياساته وممارساته الإجرائية بغية إنجاز الأهداف التنظيمية، وعلى الرغم من التركيز المتواضع لهذا النوع من الثقافة على المشاركة غير أنها تركز بشكل رئيسي على التجانس والتطابق والتعاون بين الأفراد الأمر الذي يضيء على المؤسسة صفة التكامل والكفاءة.

3. مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها، ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

1.3. القيم التنظيمية: عبارة عن المعايير التي توجه وتحكم سلوك الأفراد واتجاهاتهم نحو موضوعات ومواقف معينة، كذلك فإنها تستخدم في مقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضاً.

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 609-610.

2.3. المعتقدات التنظيمية: عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3.3. الأعراف التنظيمية: وهي ما تم التعارف عليه داخل أي مؤسسة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا فائدة منها، ومثال ذلك عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من أجنبية الجنسية، ويفترض أن تكون الأعراف التنظيمية غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، فهي عبارة عن قواعد خاصة بالسلوك يتقيد بها جميع أفراد المؤسسة، ويلتزم بها كل العاملون على اعتبارها أنها معايير مفيدة لنجاح المؤسسة.

4.3. التوقعات التنظيمية: تمثل التوقعات ما يضمنه الأفراد حقيقي، ومن ثم يؤثر على طريقة تلقيم للأحداث والإحساس بها، ونجد داخل المؤسسة مجموعة من التوقعات المشتركة والمعروفة والمتبناة من قبل كل الأفراد، فالتوقعات التنظيمية وسيلة للتعبير عن ثقافة التنظيمية¹، وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

4. مصادر الثقافة التنظيمية: فيما يلي عرض لأهم المصادر التي تساهم في تكوين ورسم الثقافة التنظيمية:

1.4. مؤسس المؤسسة: قد تعزى الثقافة التنظيمية ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المؤسسة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مهيمنة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك ويستطيع مؤسس المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب فيه للمنظمة من خلال الاعتماد على ثلاثة (03) طرائق هي:²

- اختيار الأفراد وتعيينهم والمحافظة عليهم لاسيما الذين لديهم من طرائق التفكير أو المعرفة أو المهارة أو القابلية التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المؤسسة على النحو الذي يساهم في تحقيق رؤيته الإستراتيجية؛
- تعليم الأفراد وتنشئتهم اجتماعيا على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المؤسسة؛

¹ Jhon.R. Schermerhorn et autres, Comportement Humain et Organisation, édition ERPI Groupe Pearson Education, 2^{ème} édition, Canada, 2002, P340.

² إحصان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 624.

– ضرب مؤسس المؤسسة للأمثلة الصادقة في سلوكياته وعلى النحو الذي يشجع الآخرين في المؤسسة على الاقتداء به.

2.4. نظام حقوق الملكية: يمكن أن تساهم عملية توزيع حقوق الملكية في المؤسسات في وجود نمط ثقافي معين فيها، وحقوق الملكية تشير إلى الحقوق التي تمنحها المؤسسة لأفرادها بقصد الانتفاع من مواردها واستخدامها، وبذلك فإن حقوق الملكية تشير إلى حقوق ومسؤوليات أصحاب المصالح الداخليين، كما أنها تشير إلى سبب تطوير المعايير المختلفة، القيم، والاتجاهات نحو المؤسسة، فمثلا يمتلك حاملي الأسهم حقوق ملكية قوية مقارنة بأصحاب المصالح الآخرين لكونهم يمتلكون موارد المؤسسة.

3.4. الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي يحدد نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فالهيكل التنظيمي الآلي (غير مرن) يشجع على سيادة الثقافة التنظيمية البيروقراطية، أما الهيكل التنظيمي العضوي (المرن) يشجع على سيادة الثقافة التنظيمية الريادية.

4.4. البيئة الخارجية: الثقافة التنظيمية تنمو متأثرة بخبرة المؤسسة مع البيئة الخارجية، فعلى كل مؤسسة أن تجد مكانا مناسباً لها في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المؤسسة على تحقيق ذلك عند نشأتها، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المؤسسة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى، ومنه فإن الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية من زبائن وموردين ومنافسين... وغيرهم، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

5.4. ثقافة المجتمع: ثقافة المجتمع تمثل القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة. وهذه الأخيرة تعمل تحت الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجياتها ورسالتها ومعاييرها وممارساتها، وبالتالي على تشكيل ثقافتها.

ثانيا- أخلاقيات الأعمال: يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالأخلاقيات على نحو واضح وملفت للنظر، فالיום تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الأعمال. وتتسابق المؤسسات لإصدار موثيق أخلاقيات، فبعدها كانت الفاعلية هي مركز الاهتمام الوحيد للمؤسسات أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام الأوسع ويعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات.

1. تعريف الأخلاقيات: التطرق إلى مفهوم الأخلاقيات ارتأينا أن نوضح بعض المفاهيم القريبة منها كالأخلاق وأخلاقيات المهنة التي قد تتداخل وتتشابك مع مفهوم الأخلاقيات في بعض المواقف.

1.1. الأخلاق: إن مفهوم الأخلاق ليس محدد بمعني واضح، فهو سلوك يأخذ أحيانا من الشريعة، وأحيانا آخر من التصوف وعند البعض لا يختلف موضوعها عن الأدب، وعند البعض الأخر هو الفلسفة نفسها.

1.1.1. تعريف الأخلاق لغة: الأخلاق جمع خُلُق (la morale) وهي كلمة لاتينية (moeres) وتعني "العادة والسجية والطبع والمروءة"، أو هي استكشافات فلسفية للاستفسارات الأخلاقية للتعامل مع الأعمال الإنسانية، كما يمكن تعريف الأخلاق على أنها "المبادئ الأدبية والقيم التي تحكم أفعال وقرارات المجاميع".¹

2.1.1. تعريف الأخلاق اصطلاحاً: عرفها الغزالي بأنها "عبارة عن هيئة في النفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير الحاجة إلى تذكر وروية".² أما في قاموس Webster فقد جاءت على أنها "التصرف بشكل منضبط مع ما هو جيد وما هو سيء أو ما هو صحيح وما هو غير صحيح وفقاً للالتزامات والواجبات المحددة سلفاً".³ كما يمكن تعريفها أنها مجموع القيم والأعراف والتقاليد التي تعارف عليها المجتمع وتوارثها عبر العصور إذ وجد فيها خيرها وصالحه، وغدت بمرور الوقت قواعد ملزمة للأفراد للتمثل بها قولاً وفعلًا وللانصياع عن طواعية وإيمان، ويعد الخروج عنها سلوكاً فاسداً وريئاً لأنه تمرد على قيم الجماعة وتخريب لإرادتها وتهديد لكيانها، ولهذا تعمد الجماعة إلى تنشئة أجيالها وفق المنظومة الداخلية أو الضمير الشخصي المتحكم في الأخلاق لقول رسول الله صلي الله عليه وسلم "إذا أراد الله بعبده خيراً جعل له واعظاً من نفسه يأمره وينهاه"، فإذا كان الضمير حياً كانت الأخلاق في اسمي معانيها وإذا دخل الضمير بدور الفساد تحت أي ضغط أو مبرر فإن السلوك الأخلاقي سينحرف.

وعموماً تركز مجمل تعاريف الأخلاق على وجود فرق بين ما هو صحيح وما هو غير صحيح، ما هو نافع وما هو ضار للمجتمع. ومن خلال التعاريف يمكن استنتاجه ما يلي:⁴

- الخُلُق يدل على الصفات الطبيعية في خلقة الإنسان الفطرية على هيئة مستقيمة متناسقة؛
- تدل الأخلاق على الصفات المكتسبة حتى أصبحت كأنها خلقت فيه فهي جزء من طبعه؛
- للأخلاق جانبين، أولهما جانب نفسي باطني وثانيهما جانب سلوكي ظاهري.

2.1. أخلاقيات المهنة: أخلاقيات المهنة هو مصطلح مشتق من كلمتين إغريقيتين (Deon) وتعني الواجب و(Logos) وتعني العلم، والجمع بينهما (DEONTOLOGIE) يوضح وجود التزامات تفرض على الموظف أثناء ممارسته لمهامه، والتي ظهرت في القرن 19⁵، وأول من استعمل هذا المصطلح هو (Jérémie Bentham) سنة 1823 في كتابه "la déontologie ou science morale" وعرفها بأنها مجموع من القواعد، الالتزامات و المبادئ،

¹ تامر ياسر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2006، ص 145.

² أحمد يوسف، القيم الإسلامية في السلوك الاقتصادي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، دون ذكر الطبعة، القاهرة، 1990، ص 97.

³ تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2001، ص 137.

⁴ بن حمودة محبوب، عبد الحميد فطيمة، مداخلة بعنوان البعد غير الأخلاقي للمعاملات المصرفية، المؤتمر الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي الواقع والأفاق المركز الجامعي بقرطاج، أيام 24 و 25 فيفري 2011، ص 05.

⁵ سعد مقدم، الوظيفة العمومية التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر الطبعة، الجزائر، 2010، ص 294.

وقد عرفها قاموس (La Rousse) بأنها مجموع القيم والواجبات التي تنظم مهنة ما، وتقود من يمارسها بما يتوافق مع عملائها¹، كما يمكن تعريفها على أنها قيام الموظف بأداء واجباته الوظيفية بأمانة ونزاهة وموضوعية، والعمل باستمرار على تحقيق أهداف الجهة التي يعمل بها وأن تكون ممارسته في حدود الصلاحيات المخولة له، وأن يؤدي عمله بحسن نية متجردا من سوء القصد أو الإهمال أو مخالفة القانون أو الضرر بالمصلحة العامة لتحقيق مصلحة خاصة له أو للغير، أو هي مجموعة القواعد المتعلقة بالسلوك المهني والتي وضعتها المهنة منظمة لكافة أعضائها، حيث تحدد هذه القواعد وتراقب تطبيقها وتسهر على احترامها، وهي أخلاقيات وأداب جماعية وواجبات مكملة أو معوضة للتشريع والقوانين، كما يمكن تعريفها بأنها "مجموعة القواعد المحددة من طرف شريحة ما، عادة ما تكون مهنية تعبر عن اتفاق حول العلاقات المقامة من طرف هؤلاء المهنيين فيما بينهم وأيضا المجتمع"².

وعموما يقال إن قواعد القانون العام تغي عن قواعد أخلاقيات المهنة في القيام بدور الضابط، فقواعد القانون العامة تلزم كل مهني بالحفاظ على مصالح عملائه وعلى مصالح المجتمع، إذ يؤدي الخروج عنها إلى تعرض المهني إلى مسؤولية مدنية وربما جنائية، لكن من جهة أخرى ليس هناك ما يمنع من تضافر قواعد أخلاقيات المهنة مع قواعد القانون العام في القيام بنفس المهمة³.

ونجد أخلاقيات المهنة مرتبطة بتخصصات أو مهن معينة مثال ذلك:

- أخلاقيات مهنة الطب تعني مدى التزام الطاقم الطبي بمسؤولية أداء الخدمة الصحية بتوفر صفات أخلاقية عالية في تعامله مع المريض ويمكن قياس ذلك من خلال مجموعة أبعاد تتمثل في الوقاية الذاتية بالنسبة للطاقم الطبي، الولاء الوظيفي، وضوح الدور والتزامه بتطوير مهاراته باستمرار.
- أخلاقيات مهنة الصحافة وتعرف على أنها مجموع القيم الأساسية التي توجه أنشطة الصحفيين، ولا يجب أن تعيق هذه الضوابط، بأي حال من الأحوال، حرية الممارسة الصحفية.

¹ La Rousse, Edition VUEF, 2002, P317.

² Tedjani Hadam, liens de parenté et spécificité des grands concepts humanisant, revue de conseils islamique supérieur N° 2, 1999, P17.

³ جابر محجوب علي محجوب، قواعد أخلاقيات المهنة، أساس إلزامها ونطاقه، النسر الذهبي للنشر والطباعة، الطبعة الثانية، دون ذكر البلد، 2001، ص15.

3.1. تعريف الأخلاقيات: إن مصطلح الأخلاقيات (éthique) باللغة الفرنسية أو (éthics) باللغة الإنجليزية، تعود جذورها إلى الكلمة اليونانية (éthos) واللاتينية (éthicas)، وقد استعمل هذا المصطلح من طرف الفلاسفة في القرن 13 حيث كانت تعني الأفعال المقبولة من طرف المجتمع، والتي تتوافق مع عاداته وتقاليده.¹

أما المختصين والدارسين في علم إدارة الأعمال اختلفت آرائهم حول تعريف الأخلاقيات، فقد أشار (Rue & Byers) إلى أن " الأخلاقيات هي المبادئ أو المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة"، أما (Negros) فقد عرفها بأنها " تطبيق الفرد لما يؤمن به من خلال القيام بسلوك معين في موقف معين"، وهو يتفق مع (Garden) في أن للموقف تأثير على الأخلاقيات إذ عرفها هذا الأخير بأنها " مجموعة من المبادئ المدونة التي تأمر وتنهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة، وهي انعكاسات القيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تأخذ سلوكياتهم"، أما (Slucom) فقد عرفها بأنها " القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصح والخطأ، كما أنها تضع المعايير عما هو جيد وسيئ في التصرفات والأفعال".² أو هي واجب دمج البعد الإنساني في كل أعمالنا وقراراتنا، وإتباع نهج أخلاقي يتميز بالإخلاص، نكران الذات وعدم انتظار مقابل.³

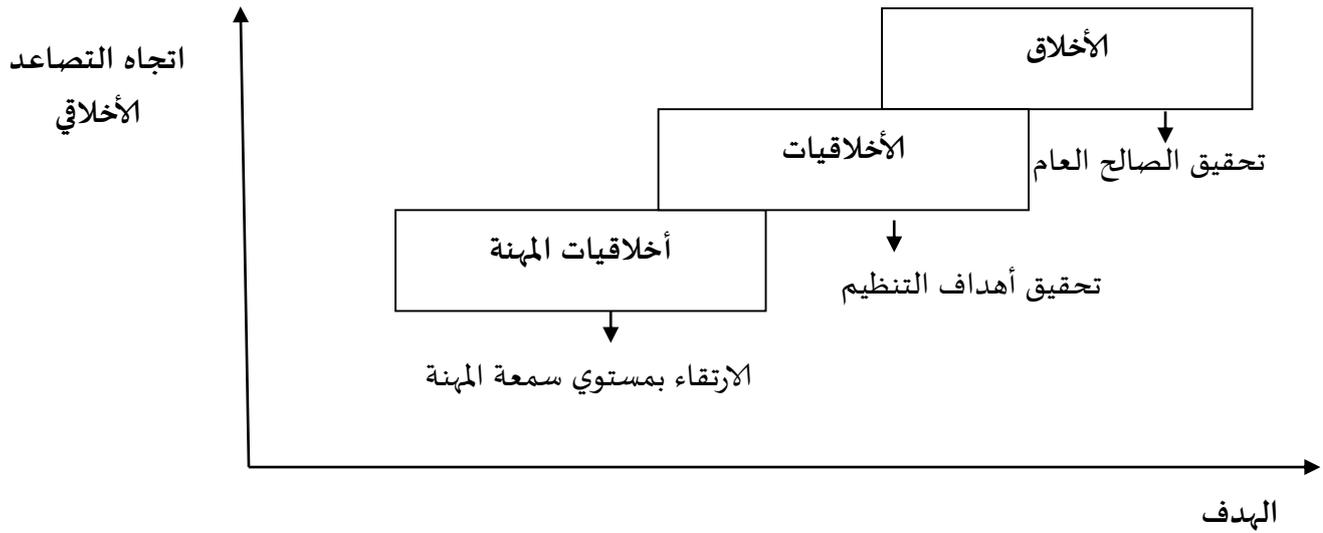
إن المسألة الرئيسية التي يجب الإشارة إليها أن الأخلاقيات ما هي إلا حالة نسبية معبر عنها من خلال سلوك إنساني، وهي تختلف من فرد إلى آخر ومن موقف إلى آخر ويعود ذلك إلى أن السلوك الإنساني ما هو إلا محصلة للتفاعل بين خصائص الفردية الناتجة عن إدراكه واتجاهاته والموفق أي العوامل البيئية المحيطة به، يمكن توضيح ترابط المصطلحات السابقة من خلال الشكل الموالي:

¹ Henri Isaac, Samuel Mercier, Ethique ou déontologie : quelles différences pour quelles conséquences managériales ? L'analyse comparative de 30 codes d'éthique et de déontologie, Montpellier, Mai 2000, P03.

² أحمد محمود حبيب البوتي، أخلاقيات الأعمال ودورها في تقليل الفساد الإداري، هيئة المعاهد التقنية، أبريل، دون ذكر السنة، ص04.

³ Dominique Caraty et autre, L'éthique et achat, étude de déontologie(II), école supérieur des affaires, Grenoble, Juin 2003, P09.

الشكل رقم(12): أبعاد الأخلاقيات



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص554.

يوضح الشكل أعلاه أن هناك تكامل بين أبعاد سلوك الأفراد في المجتمع أو داخل المنظمات الذي يحكم مبدئياً من طرف أخلاقيات المهنة التي تسعى إلى حماية المهنة وضمان استمرارها، ليأتي دور الأخلاقيات المتفق عليها من طرف أفراد التنظيم، ثم الأخلاق العامة التي تحكم المجتمع ككل وتسعى إلى تحقيق الصالح العام.

2. مجالات الأخلاقيات في المؤسسات: إن الأخلاقيات تشمل العمل الإداري في جميع نواحيه، إلا أنه يمكن

حصرها في ثلاث مجالات رئيسية، وذلك كما يلي:¹

1.2. كيف تعامل المؤسسة العمال؟: إن تصرفات المدراء تحدد معايير الأخلاقيات التي تنتهجها المؤسسة في معاملة العاملين بها، مثل هذه العلاقة تمتد لتشمل مجالات مختلفة مثل الاستقطاب والاختبار، الأجور والحوافز والترقية، وظروف العمل المادية، والتقاعد وإنهاء الخدمة....الخ، فمثلا تعيين الموظفين يكون على أساس المؤهلات العلمية والكفاءة وليس على أساس المحسوبية وعلاقة القرابة، بالإضافة إلى احترامهم وتوفير لهم جو عمل ملائم وآمن، وأن لا يتم تعريضهم لممارسات غير أخلاقية من طرف الإدارة العليا.

2.2. كيف يعامل العامل المؤسسة؟: يوجد الكثير من مجالات الأخلاقيات التي لها علاقة بكيفية تعامل الموظفين مع المؤسسة، كالحفاظ على أسرار العمل، وأن لا تفضل المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة، وأن لا تقبل هدايا مقابل تسوية وضعية معينة أو التعامل مع ممول أو مقاول معين، ولتجنب مثل

¹ عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، مداخلة بعنوان إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث، بجامعة بشار، 2012، ص ص 5-6.

هذا تقوم مؤسسات مثل Wal-Mart بعدم السماح للموظفين في مجال الشراء بقبول هدايا أو دعوات من مندوبي البيع لدى المؤسسات الموردة، بالإضافة إلى نشر أسرار المؤسسة، فالموظفين في مجال النشاطات التي تتسم بالمنافسة الحادة مثل الإلكترونيات، والبرمجيات والموضة، قد يميلون إلى بيع المعلومات من مؤسساتهم للمنافسين، وهو ما يعتبر كذلك موقف غير أخلاقي حيث يضر بمصالحها وموقعها السوقي.

3.2. كيف تعامل المؤسسة الجماعات الأخرى؟: يمتد مجال الأخلاقيات في المؤسسات ليشمل نماذج التصرفات والأنماط السلوكية مع المجموعات الأخرى ذات المصالح ويأتي في مقدمتهم، المستهلكين، وحملة الأسهم، والموردين، والمنافسين، والوسطاء، حيث على هذه الأخيرة أن تعاملهم بإنصاف من حيث توفير المعلومات وتسهيل الحصول عليها، وكذلك الأمر بالنسبة لتسوية المعاملات.

3. مصادر الأخلاقيات: تعتبر الأخلاقيات حالة نسبية معبر عنها بسلوك إنساني، وهي تختلف من فرد لآخر ومن موقف لآخر ولعل هذا راجع أساسا إلى تعدد مصادر الأخلاقيات التي يمكن إيجازها في ثلاث مكونات أساسية هي:

1.3. الفرد: إن الفرد مدير أو موظف هو أساس السلوك الذي يرتبط بمجموعة من المعايير والمؤثرات التي تدفع هذا الأخير إلى سلوك ذو أخلاقيات أو غير أخلاقي، وتتمثل هذه المعايير في الخصائص الشخصية و المؤثرات العائلية و المتطلبات المالية أو أن تكون مرتبطة بالتكوين الشخصي والعائلي أو بالنظام القيمي.

2.3. المؤسسة: إن المؤسسة هي المؤثر و المتأثر بالسلوك ذو أخلاقيات وغير الأخلاقي الذي يمارسه الأفراد فيها الناتج عن مجموعة من المؤثرات هي:

— الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة الإطار القيمي و السلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف.

— قواعد العمل: مجموع الإجراءات والقوانين التي تحكم سير العمل.

— السياسات: تمثل التوجه العام للمؤسسة.

— الإستراتيجيات: يعرفها (Chandler) بأنها " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد مع تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لذلك".¹

— ميثاق الأخلاقيات: تتعلق بالقيم و المبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات للمنظمة والموظفين فيها.²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، دون ذكر الطبعة، القاهرة، 1999، ص33.

² طاهر منصور مجسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، دون ذكر السنة، ص 171.

المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

يتسم العصر الحالي بالدينامكية بمت يتضمنه من تغيرات متسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، قادت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وانعكست هذه التغيرات على المؤسسات الاقتصادية وفرضت عليها ضغوطا وتحديات حتمت عليها البحث عن أساليب جديدة تمكنها من التعامل بسرعة ومرونة وتركيز عال من أجل البقاء والعمل على الانفراد بخصائص تنافسية مختلفة للابتعاد عن الإندثار، ويعد كل من التعليم، الذكاء، الرشاقة والتميز أهم المداخل التي تسهم في تحسين استجابة المؤسسة لهذه التغيرات، ونتيجة لذلك ظهرت مصطلحات المؤسسة المتعلمة، المؤسسة الذكية، المؤسسة الرشيقة والمؤسسة المتميزة التي تمثل التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.

أولاً- المؤسسة المتعلمة: تعتبر المؤسسة المتعلمة أنها تلك التي تمتلك رؤية جديدة في مجال العمل الإداري، تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، كما تمتلك أهدافا تنظيمية محددة تحتم مشاركة جميع العاملين بها والعمل على تعزيزه بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن، وميزة هذه المؤسسة قدرتها على التعلم المتواصل، ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والنمو والتميز.

1. تعريف المؤسسة المتعلمة: يعتبر بيتر سينج (Peter Senge) صاحب فكرة المؤسسة المتعلمة، ولقد عرفها بأنها: "المؤسسة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب بتحقيقه"¹، كما عرفها ماركردت (Marquardt) بأنها: "مؤسسة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المؤسسة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج"².

ومما سبق يتضح أن هناك اتفاق في جوهر مفهوم المؤسسة المتعلمة بين الباحثين وكلاهما يكمل الآخر ومنه يمكن الخروج بمفهوم شامل وهو أن المؤسسة المتعلمة متعلم وتشجع التعلم بين أعضائها، تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، كما أنها المؤسسة التي تملك مهارة في خلق الاستحواد ونقل المعرفة وكذا تغيير سلوكها وفقا لهذه المعارف والرؤى.

¹ سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 10

² خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، مخر الاقتصاد الرقمي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 173.

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم المؤسسة المتعلمة يرتبط بالتعلم التنظيمي، إلا أن هناك اختلاف واضح بينهما، حيث نجد أن مفهوم المؤسسة المتعلمة يركز على الاستراتيجيات، ومن خلاله تسن الأنظمة والممارسات للارتقاء بالتعلم الجماعي داخل المؤسسة، أما التعلم التنظيمي فيهتم بالكيفية والطريقة التي يحدث من خلالها التعلم التنظيمي في المؤسسة.

2. خصائص المؤسسة المتعلمة: يمكن إبراز أهم خصائص المؤسسة المتعلمة فيما يلي:

- تمتلك ثقافة مكيفة ومتطورة مع البيئة؛
- تقوم بالمهام وفقا لتفويض الأدوار وتمكين العاملين؛
- تعتمد استراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين؛
- تعتمد أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال؛
- تعتمد أسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم التنظيمي لتحسين مستويات أدائهم لإنجاز المهام بتميز وإبداع؛
- تعتمد وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم التنظيمي والإنتاج وتقييم الأداء؛
- تعتمد أسلوب التحفيز الإيجابي أكثر من اعتمادها أسلوب التحفيز السلبي؛
- تعاملها مع العاملين يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجريب ما تم ابتكاره في التطبيق العملي للوصول إلى نتائج أفضل؛
- تعتمد أسلوب البحث العلمي في حلها للمشاكل التي تواجهها وفق أساليب علمية مبتكرة ومبدعة؛
- تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية.

3. أبعاد المؤسسة المتعلمة: نتيجة لاختلاف طبيعة العمل في المؤسسات فإنه من الطبيعي أن تعدد النماذج للمؤسسة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر وطريقة تفكير من وضعها وكذلك خبراتهم العلمية في هذا المجال، ولقد وضع بيتر سينج سنة 1990 نموذجا للمؤسسة المتعلمة وحدد خمس ضوابط ينبغي للمؤسسة التي ترغب في أن تكون متعلمة الالتزام بها، والتي تتمثل فيما يلي:

1.3. التفكير النظامي: يشير التفكير النظامي إلى إطار العمل الذي يقوم على الكل بدل الجزء بين أجزاء النظام، والأعضاء في المؤسسة يجب أن يفكروا في العمليات التنظيمية، الأنشطة، الوظائف والتفاعلات مع البيئة كجزء من النظام.

2.3. الرؤية المشتركة: ويقصد بالرؤية المشتركة أنها قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود، أو ما يرغبون في تحقيقه، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستطيع جمع العاملين بها حول رؤية مشتركة وإحساس مشترك بتوجهات المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

3.3. تعلم الفريق: وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد للوصول للنتائج التي يرغبون في تحقيقها، وتنبع أهمية التعلم الجماعي من أهمية دور الفرق في بناء المؤسسات وفعاليتها وتطورها، فالفرق يمثل أساس بناء المؤسسات، حيث تلعب دور محوري في نجاح المؤسسات وتطورها، ومن هذه الأهمية أصبح تعلم الفرق أو التعلم الجماعي من أهم الأنشطة في تطوير المؤسسات حيث سيساعد في تحسين وزيادة فعالية الفرق المختلفة في المؤسسة.

4.3. النماذج الذهنية: وهي معرفة كيفية التأثير على فئات المؤسسة وإتباع أفعالهم وافتراساتهم عندما يكون ذلك ضرورياً، وأن يكون هناك إدراك وتركيز على الانفتاح على الآخرين لإحداث ذلك التأثير الضروري بغية إنجاز المرغوب فيه. ويضيف سينج أن المقصود بالنماذج الذهنية التفوق أو البراعة الذاتية، إذ تشير إلى قيام أعضاء المؤسسة بتوضيح رؤيتهم المستقبلية، وتعميمها بشكل مستمر، والتركيز على الطاقات والقدرات، وزيادة القدرة على التحمل والصبر، والعمل بمنتهى الموضوعية.

5.3. التمكين الشخصي: ويعني المستوى العالي من الإتيقان العلمي والاحتراف المهني، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني بتبني نهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد أكثر مقدرة على التحقيق الفاعل للأهداف المرغوب فيها.

ويعدّ ضابط الإتيقان الشخصي روح المؤسسة المتعلمة، والتعلم لدى المتقن لا يعني زيادة حصيلة المعلومات لديه، بل زيادة قدراته على تحقيق النتائج التي يبتغيها، وهذا التعلم مستمر طوال الحياة، ولا يمكن أن يكون هناك مؤسسة متعلمة ما لم يكن لديها أفراد يتعلمون بمختلف مستوياتهم، ويرتبط الإتيقان الشخصي بالإبداع، فالإتيقان يقف وراء الكفاءة والمهارات، ومرتبطة بالروح المنفتحة والمتطورة.

ثانياً- المؤسسة الذكية: تعد منظومة عمل المؤسسة أحد أهم متطلبات التطوير وبديلاً جيداً للنظام الفردي، ومن خلال ذلك ظهر مفهوم المؤسسات الذكية كاستجابة للتغيرات التكنولوجية والتطور في الشبكات والتحويلات السريعة في المعرفة التكنولوجية، بهدف تطوير المزايا التنافسية بما يضمن الاستجابة للتغير في حاجات الزبائن وسلوكياتهم، وإعادة تنظيم أصول وموارد المؤسسة.

1- تعريف المؤسسة الذكية: ظهر مفهوم المؤسسة الذكية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، حيث عرفها (Schwzninger) بأنها: "المؤسسة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية النوعية وتنفذها بشكل فعال لتنتج

الفرص لتوليد القيمة ولتبقى عالية الأداء وقادرة على النمو والاستمرار في النجاح والهيمنة على السوق"¹. وفي سياق آخر أوضح (Finkelstein & Jackson) بأن المؤسسات الذكية: "هي مؤسسات تتصف بمستويات أداء عالية من خلال أهدافها التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة بتحقيق المرونة والمعرفة والمهارة لدى العاملين"²، كما عرفت المؤسسات الذكية على أنها: "المؤسسات التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها من خلال نظام قيم يعتمد على الشفافية والافصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، وبذلك فإن كل ما يوجد في المؤسسات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد"³.

وعليه يمكن اعتبار المؤسسة الذكية خليط من استخدام التكنولوجيا العالية وذكاء الأفراد في المؤسسة الناتج عن عمليات التعلم والتدريب، مما يولد لدى أفراد المؤسسة إلتزام بقدرات المعرفة الإبداعية لتحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة تحت مختلف الضغوط وتطوير المعرفة لديهم، من خلال الانتظام والتوافق بين مجمل محاور عمل المؤسسة بذكاء لتحقيق مركز تنافسي ربحي.

2. خصائص المؤسسة الذكية: تمتاز المؤسسة الذكية بمجموعة من الخصائص، والتي تتمثل فيما يلي:⁴

1.2. الإبداع: هو القدرة على خلق أفكار حديثة من نوعها، وهذه الأفكار قد تؤدي إلى تحقيق منتجات أو خدمات جديدة وهو القوة الكامنة إلى الابتكار.

2.2. اتخاذ المخاطر: ويقصد بها الاستفادة من المخاطر المعتدلة التي يمكن السيطرة عليها من خلال المحاولات الشخصية للأفراد، في عمليات مواجهة إلى المخاطر التي يمكن إيجاد حلول لها من قبل الأفراد.

3.2. الاستقلال: هي العمليات المستقلة التي تحال المؤسسة الوصول إليها، والتي تعد القوة الدافعة إلى رجال الأعمال في عملية تفعيل أهدافهم، وبالتالي حرية العمل لتحقيق الريادة في الأعمال.

4.2. الدافع: المؤسسة الذكية تقدم على التشجيع في منح الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الدافع لدى الأفراد العاملين.

¹ Schwaninger, M, intelligent organizations: powerful models for systemic maangement, 2nd, springer-verlag Berlin Heidelberg, Germany, 2009, P34.

² Finkelstein sydney, Jackson Eric, immunity from implosion: bulding smart ladership, Ivey business journal, Vol 70, Issue 1, P34.

³ فرعون محمد ثابت وأخرون، صياغة استراتيجية ريادة الأعمال لتطوير أنموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق- أسا سيل- كورك)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33، 2015، ص127.

⁴ Bakhshian. A, Hamidi. F, Ezati.M, relationship between organizational intelligence and entrepreneurship among university educational managers, the journal of mathematics and computer science, Vol 3, N° 4, P418.

5.2. تقسيم العمل: يتم تحديد المسؤوليات في المؤسسة بشكل فعال، وذلك من أجل إطلاق المواهب لدى الأفراد العاملين من خلال التخصص بالأعمال المناسبة لهم.

6.2. الرؤية المستقبلية: المؤسسة الذكية ترسم رؤية مستقبلية واضحة من خلال التحليل البيئي الداخلي والخارجي، وتضع بموجبه الخطط المستقبلية.

3. أبعاد المؤسسة الذكية: قدم (Albrecht) نموذج الذي يقترح بأن المؤسسة الذكية هي تلك المؤسسة التي تستغل الإمكانيات الحقيقية للقوى العقلية الكلية التي تمتلكها، وذلك من خلال وضع سبعة أبعاد كما يلي:

1.3. الرؤية الاستراتيجية: تعني الرؤية الاستراتيجية تحديد المسار الذي تتبناه المؤسسة لتحقيق رسالتها على المدى الطويل والقصير في ظل الظروف البيئية المحيطة والمنافسة، تتطلب كل مؤسسة وجود فكرة، مفهوم، مبدأ تنظيمي أو تعريف ماهية مهامها.

2.3. المصير المشترك: يعرف بأنه الشعور المشترك بنفس الانتماء، وبنفس الرغبة، وبنفس الحماس، وبنفس الأمل في تكريس الوضع القائم في المؤسسات على تغيير ذلك الوضع.

3.3. الرغبة في التغيير: وهي رغبة المؤسسة في التغيير الجذري بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية.

4.3. القلب: عنصر القلب ينطوي على الاستعداد لتقديم المزيد من الجهود أي فوق المستوى المطلوب.

5.3. الانسجام والتوافق: إن أي مجموعة أو فريق في المؤسسة يبدؤون بالتصادم والتعارض مع بعضهم البعض من دون مجموعة من القواعد للعمل محددة من قبل، فيجب أن ينظموا أنفسهم لمهمة المؤسسة، من خلال تقسيم الوظائف والمسؤوليات، وبالنتيجة فإن العاملين سيتمكنون من تحقيق الرسالة فضلا عن توفير التفاعل مع بعضهم البعض.

6.3. تطوير المعرفة: فهو المهارات والمواقف لمجموعات من الأفراد ذات الصلة في تصميم وتطوير أهداف المؤسسة التشغيلية والبنى التحتية إلى العمليات ذات معنى.

7.3. ضغط الأداء: في المؤسسة الذكية يجب على كل فرد أن يكون مالك لفكرة الأداء أي معرفة ما يجب تحقيقه في المؤسسة.

ثالثا- المؤسسة الرشيقية: تعود جذور الرشاقة التنظيمية إلى نظرية القدرات الديناميكية، التي جاءت بعد نظرية الموارد للمؤسسة، حيث كان النظر إلى أن قدرات المؤسسات في معارفها ومواردها، فجاءت نظرية القدرات الديناميكية بفكرة أن الموارد والمعارف التي لا يمكن استثمارها بطريقة ديناميكية قد لا تكفي المؤسسات لتحقيق النجاح، ومن هنا كان البحث عن اتجاهات إدارية حديثة تطبق هذه الفلسفة.

وترتبط الرشاقة بمفهومين وهما التكيف التنظيمي (جانب تفاعلي) والمرونة التنظيمية (جانب إستباقي)، وظهر مفهوم الرشاقة لأول مرة من قبل الباحثين في معهد Lacooca في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1911، وقد حظي باهتمام العديد من الباحثين، وتتضمن الرشاقة القدرات والكفاءات التي تؤدي إلى استمرار تطور المؤسسة في بيئة متغيرة باستمرار.

1- تعريف الرشاقة التنظيمية: تعددت التعاريف التي صاغها الكتاب والباحثون لتحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية، حيث عرفها (Zhang & Sharifi) بأنها: "قدرة المؤسسة على التعامل مع التغييرات غير المتوقعة، وتسهيل التغلب على التهديدات وتمكينها من تحويل الفرص إلى مزايا في بيئة العمل"¹، وعرفها العابدي على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تطمح لتحقيقها من جراء تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية ممت ينعكس بدوره على تنمية المؤسسة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغير"²، كما عرفها العجزي على أنها: "قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية، والتي تتسم بالتعقيدات والتشابك وعدم التأكد على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المؤسسة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات وإعادة توزيع الموارد التنظيمية وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي"³، من خلال التعاريف السابقة يلاحظ أن الرشاقة التنظيمية تعبر عن قدرة المؤسسة على:

- استشعار وفهم وتوقع التغييرات في بيئة الأعمال؛
- الاستجابة بسرعة وبطريقة مبتكرة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة؛
- إعادة تصميم عملياتها بشكل سريع وتصميم عمليات جديدة في وقت مناسب

وبناء عليه، فإن المؤسسة الرشيقة قادرة على التكيف بسرعة استجابة للتغيرات المعاصرة في البيئة الخارجية، ولها القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية من التغيير المستمر الذي لا يمكن التنبؤ به، وذلك من خلال التفاعل بسرعة وفعالية مع التحولات والتطورات المعاصرة، ولها القدرة أيضا على إكتشاف وتحديد وتقييم الفرص والتحديات التي تطرحها البيئة الخارجية المتغيرة، وتعبئة الموارد الداخلية والخارجية من أجل دعم المبادرات الجديدة.

¹ Zhang. Z, Sharifi. H, a methodology for acheiving agility in manufacturing oragnizations, international journal of operations and production management, vol 20 (4), 2000, P496.

² العابدي علي رزاق جيباد، الرشاقة التنظيمية مدخل إستراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8، العدد 24، 2012، ص 147.

³ العجزي دنيا فاروق إبراهيم، الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2017، ص 24.

2. خصائص المؤسسة الرشيقة: تمتاز المؤسسة الرشيقة بمجموعة من الخصائص، والتي تتمثل فيما

يلي:

- مرونة الهياكل التنظيمية، وذلك من خلال إعادة الهيكلة في الوظائف والوحدات الإدارية المختلفة بهدف الاستعداد للتغيير والاستجابة لمتطلباته بسهولة؛
- تدريب العاملين وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في مواجهة تحديات المستقبل من خلال استخدامهم لأساليب جديدة في العمل؛
- وجود قيادة إدارية فعالة تمتلك رؤية للسيطرة والتكيف مع المتغيرات، كما تمتلك قدرات على التأثير والإقناع؛
- الإبداع والإبتكار الذي يؤدي إلى المعارف الجديدة؛
- الاستجابة الفعالة لمتطلبات المستفيدين؛
- القدرة على التوظيف الأمثل للموارد والإمكانات؛
- القدرة على معالجة أوجه القصور والمشاكل الداخلية ومواجهة التهديدات الخارجية؛
- المحافظة على الاستمرارية في تقديم خدمات ذات جودة عالية وتحقيق ميزات تنافسية، مع التمسك بالقيم.

3. أبعاد الرشاقة التنظيمية: نظرا لأهمية الرشاقة في المؤسسة قام كثير من الباحثين بوضع نماذج متعددة

ومتنوعة لها، ويعتبر نموذج (Charbonnier & voirin) الأكثر شمولاً، والذي يتضمن الأبعاد التالية:¹

1.3. روح المبادرة: يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على تحقيق السبق في توقع التغييرات في البيئة، والسرعة في اتخاذ القرارات اللازمة لاقتناص الفرص الجديدة وتجنب المخاطر الناتجة عن تلك التغييرات، مع العمل على تنمية ثقافة التغيير بين العاملين لخلق بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار تسهم استحداث أنشطة جديدة وتحقيق مركز متميز على المنافسين.

2.3. التفاعلية: يشير هذا البعد إلى دراسة المؤسسة للتغييرات الحادثة بالفعل في بيئة عملها وتعديل طرق أداء أعمالها وإعادة توظيف مواردها بما يتوافق مع تلك التغييرات ويخدم مصالح المؤسسة وأهدافها.

3.3. نقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية: ويشير هذا البعد إلى إمداد العاملين بالمعلومات عن المسار الذي تتبناه المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير، وذلك في ظل ظروف المنافسة والبيئة المتغيرة.

¹ خديجة يحيى عبد الصمد، الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2021، ص ص45-47.

4.3. تقييم الأداء وتقديره: ويشير هذا البعد إلى عملية تقدير جهود العاملين وتحديد مدى قيامهم بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ودرجة تقدمهم في العمل، وذلك حتى تتم مكافأتهم بشكل منصف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مستويات أدائهم.

5.3. تطوير المهارات ومشاركة المعرفة: يشير هذا البعد إلى عمل المؤسسة على تطوير العاملين من خلال إكسابهم مهارات ومعارف جديدة تعزز من قدرتهم على الوفاء بمتطلبات عملهم وتحقيق أهداف المؤسسة، هذا بالإضافة إلى نقل وتبادل المعرفة فيما بين العاملين بالمؤسسة بهدف تعزيز عملية التعاون فيما بينهم والمساعدة في حل المشاكل.

6.3. الابتكار والتنمية المستمرة: يشير هذا البعد إلى استخدام المؤسسة للحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة واقتراح التحسينات المستمرة والحلول المبتكرة للمشاكل المرتبطة بالعمل، مع توفير كافة الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأفكار الجيدة منها، والتي تسهم في إحداث التنمية المستمرة والمتواصلة لأداء العمل.

7.3. تفويض السلطات: يشير هذا البعد إلى منح قدر من الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة لاتخاذ بعض القرارات المرتبطة بمهام عملهم، والتي تسهم بدورها في زيادة سرعة إنجاز الأعمال، وإكساب المفوض إليهم الشعور بالثقة والقدرة على تحمل المسؤولية.

8.3. التعاون الداخلي: يشير هذا البعد إلى تشارك العاملين داخل المؤسسة المعلومات والمعارف والموارد فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

9.3. التعاون الخارجي: ويشير هذا البعد إلى تبادل الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة المعلومات والمعارف مع الأقسام المناظرة بالمؤسسات الشريكة من أجل تطوير وتنمية أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها.

10.3. توقع التغييرات المرتبطة بالزبائن: ويشير هذا البعد إلى دراسة احتياجات ورغبات زبائن المؤسسة بهدف تحديد طرق الاستجابة المثلى لتلك الاحتياجات، وسبل تعزيز قيمة الزبائن والحفاظة على علاقات المؤسسة مع زبائنهم في المدى الطويل، بالإضافة إلى السعي نحو تقديم منتجات مبتكرة تسبغ احتياجات ورغبات الزبائن المتوقعة في المستقبل وتتلاءم مع التغييرات المتوقعة في السوق.

رابعاً- المؤسسة المتميزة: حظي التميز المؤسسي باهتمام متزايد من قبل الدراسات الإدارية المعاصرة، كونه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفؤة في مختلف المؤسسات على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.

1. تعريف المؤسسة المتميزة: وصف (Gilgeous) المؤسسات المتميزة بأنها المؤسسات التي تتفوق على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، كما أنها تكون على دراية بقدرات أداء منافسها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة، ويشير التميز المؤسسي إلى: "القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة"¹، ويعرف التميز المؤسسي على أنه: "عملية تسعى المؤسسات من خلالها إلى استغلال الفرص المتاحة لها، التي يسبقها التخطيط والحرص على الأداء، حيث يؤدي التميز المؤسسي إلى جودة عالية في المنتجات والخدمات، وزيادة معدلات الإنتاجية وانخفاض في تكلفة الأداء، والتقليل من تكلفة الوقاية من الأخطاء والعيوب والإهدارة وإعادة الأعمال"².

ويعبر التميز المؤسسي عن حالة الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها المستفيدين وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة³.

مما سبق يتضح اختلاف وجهات النظر حول التميز المؤسسي وسبل تحقيقه، غير أن جميع التعاريف اتفقت في مجملها على أن التميز المؤسسي يعني التفوق المستمر في الأداء المؤسسي، وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي.

2. خصائص المؤسسة المتميزة: إن المؤسسة المتميزة هي التي تحقق ربحية مناسبة ونمو ملائم، ومن خصائصها ما يلي:⁴

1.2. قبول الأعمال المتحدية: إذ أن فرصة النمو السريع للمؤسسات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.

2.2. توفير القيادات الكفؤة: إن القيادة لها دور كبير في المرسسات من شأنها تغيير الأفراد والتشجيع والتحفيز الكبير على التميز للوصول بالمؤسسة إلى درجة أعلى.

¹ رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر، 2012، ص 09.

² رضا السيد، عادات التميز لدى الأفراد في المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007، ص 114.

³ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁴ أبو بكر بوسالم، دور التمكين في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر،

2015، ص ص 70-71.

- 3.2. تحمل المصاعب: تتحمل المؤسسة مجموعة من المخاطر وتواجهها بكل قدراتها.
- 4.2. الخبرات بعيدا عن العمل: إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز.
- 5.2. برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأشطة التميز في الأداء تكون أهميته بأقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.
- 6.2. الدقة المعززة: أي تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار الأساليب لتأدية المهام.
- 7.2. التعلم المستمر: من خصائص المؤسسات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتثمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.
- 8.2. مؤسسات عالية الإنجاز: إن كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز خاصة في أدائها للعمليات بإزالة كل الحواجز خاصة الموجودة بالهيكل التنظيمي، والتي من ورائها يتم مشاركة العاملين في إبداء الرأي وكذا توسيع الاتصال فيما بينهم.
3. أبعاد التميز المؤسسي: يرتكز نجاح المؤسسات وتميزها على مجموعة من الأبعاد، والتي يمكن حصرها فيما يلي:¹

1.3. البعد المؤسسي: ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

- التخطيط الاستراتيجي للتميز، ويشمل وضع رؤية ورسالة المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة؛
- القيادة الفعالة والمشاركة والالتزام التام منها ودعم جهود التغيير والتحسين؛
- بناء الشركات المجتمعية والتعاون مع المؤسسات المختلفة في المجتمع.

2.3. البعد التنظيمي: ويشمل على العناصر التالية:

- ترسيخ ثقافة التميز، ونشر مفاهيمه، وأنظمته، والتعريف بأهميته، مزايا وفوائد تطبيقه؛
- التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية والتنظيمية، والتي تشمل جميع مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة؛
- الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها، المراجعة المستمرة للعمليات والبرامج، البحث عن المشاكل والانحرافات وحلها بدلا من انتظار وقوعها والقضاء على مسبباتها؛

¹ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

- التدريب والتعليم، والتأهيل المستمر للعاملين على اختلاف مستوياتهم للقيام بأعمالهم بكل إتقان؛
- تكوين حلقات التميز، وفرق العمل لضمان الجودة وتحسين الأداء المؤسسي بكل وحدة إدارية وقسم؛
- تحديد معايير ومواصفات لقياس الأداء المتميز، ووضع مؤشرات الإنجاز.

3.3. البعد التقني: ويشمل على العناصر التالية:

- أن تكون القرارات مبنية على الحقائق؛
- استخدام الأساليب الإحصائية، التقنيات الحديثة للقياس والتحليل، ورصد الانحرافات في الأداء، لضمان المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن هذه الأساليب: تحليل السبب والنتيجة، تحليل البيانات، والجدول الإحصائية، خرائط باريتو، الرسوم البيانية المتدرجة، خرائط الانسيابية وقائمة الفحص؛
- الاهتمام باستخدام المقارنات والقياسات المرجعية من خلال المراقبة المستمرة للأداء الإداري والتنظيمي، ومقارنته بالمستويات الوطنية والدولية المعتمدة.

4.3. البعد الفردي: ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

- التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين؛
- المشاركة الفعالة في جهود التميز، وإيجاد البيئة الإيجابية الداعمة للعمل نحو التميز، والمحافظة على الروح المعنوية العالية للعاملين، وتعميق العلاقات الإنسانية الحسنة؛
- تشجيع المبادرة واحترام الآراء المختلفة، وتمكين العاملين، والاستفادة من كل فرد في المؤسسة بغض النظر عن المنصب للمشاركة في جهود تحقيق التميز.

قائمة المراجع:

أولا- المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. أحمد يوسف، القيم الإسلامية في السلوك الاقتصادي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، دون ذكر الطبعة، القاهرة، 1990.
3. اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونرم اقتصادية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
4. تامر ياسر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2006.
5. تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2001.
6. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
7. جابر محجوب علي محجوب، قواعد أخلاقيات المهنة، أساس إلزامها و نطاقه، النسر الذهبي للنشر والطباعة، الطبعة الثانية، دون ذكر البلد، 2001.
8. حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، مصر، 1980.
9. داغر منقذ محمد، صالح عادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2000.
10. رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
11. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر، 2012.
12. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
13. سالم إبراهيم، البيومي محمد، المشتريات كأداة تمويل المخازن وحسابات المخازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
14. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
15. سعد مقدم، الوظيفة العمومية التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر الطبعة، الجزائر، 2010.

16. سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصر، الطبعة الأولى، دارغيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
17. سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
18. صالح خالص صافي، المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة والمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1997.
19. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
20. صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
21. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
22. طارق طه، التنظيم: النظرية-الهيكل-التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
23. طاهر منصور مجسن الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، دون ذكر السنة.
24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، دون ذكر الطبعة، القاهرة، 1999.
25. عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
26. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية، ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الاردن، ط1، 2004.
27. عبد الوهاب سويدي، المنظمة-المتغيرات-الأبعاد-التصميم، دار النجاح، الجزائر، 2009.
28. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1993.
29. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
30. غسان قاسم داود الامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2008.
31. غول فرحات، الموجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
32. غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
33. كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

34. محمد أحمد نصار، السيد عليوة، تنمية مهارات مراقبة وتحليل المخزون، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
35. محمد اسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999.
36. محمد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
37. محمد بوخولوف، التنظيم الصناعي والبيئة، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2001.
38. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
39. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
40. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
41. المغربي كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2013.
42. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
43. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
44. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
45. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010.
46. هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

المجلات والمنشورات العلمية:

47. أحمد محمود حبيب البوتي، أخلاقيات الأعمال ودورها في تقليل الفساد الإداري، هيئة المعاهد التقنية، أبريل، دون ذكر السنة.
48. بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة العلاقة بين محددات الثقافة وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 02، 2003.
49. حسان ثابت الخشاب، ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل نموذج تقويم مقترح، مجلة التنمية الرافدين، جامعة الموصل، العدد 111، 2011.
50. حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.
51. خديجة يحيى عبد الصمد، الرشاقة التنظيمية للبنوك الإسلامية وأثرها في رضا العميل، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2021.

52. خليفة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، مخبر الاقتصاد الرقمي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.
53. داودي طيب، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007.
54. رضا السيد، عادات التميز لدى الأفراد في المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007.
55. عابد فضيلة، رسلان حضور، التحليل الاقتصادي الجزئي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2008.
56. العابدي علي رزاق جواد، الرقابة التنظيمية مدخل إستراتيجي في عملية الاستغراق الوظيفي للعاملين، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8، العدد 24، 2012.
57. عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 04، 2010.
58. عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ديسمبر 2013.
59. فرعون محمد ثابت وآخرون، صياغة استراتيجية ريادة الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق- أسا سيل- كورك)، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33، 2015.
60. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، لجنة التقويم، مشروع تقرير حول عناصر مطروحة للنقاش من أجل عقد النمو، الدورة العامة العادية، الجزائر، 26 جويلية 2005.
61. مصطفى محمد السعدني، مبادئ الاقتصاد الجزئي، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013.
62. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

63. أبو بكر بوسالم، دور التمكين في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناپراك البترولية الجزائرية –المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.

64. بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.
65. سعود بن ذياب الدياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2014.
66. العجزي دنيا فاروق إبراهيم، الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2017.

المؤتمرات والملتقيات العلمية:

67. بن حمودة محبوب، عبد الحميد فطيمة، مداخلة بعنوان البعد غير الأخلاقي للمعاملات المصرفية، المؤتمر الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي الواقع والأفاق المركز الجامعي بغرداية ، أيام 24 و 25 فيفري 2011.
68. عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، مداخلة بعنوان إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث، بجامعة بشار، 2012.

المطبوعات الجامعية:

69. بوعبدلي ياسين، مطبوعة مقياس إقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022-2023.
70. سعود وسيلة، مطبوعة دروس في مقياس إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2019-2020.
71. عمار بوضياف، محاضرات في القانون الإداري (النشاط الإداري)، قسم القانون العام، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك، دون ذكر سنة النشر.
72. مسعداوي يوسف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2022-2023.

القوانين:

73. القانون التجاري، الكتاب الخامس في الشركات التجارية، 2003.
74. القانون المدني، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2007.
75. القانون رقم 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير 2017، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 2017، ص 03.

المواقع الإلكترونية:

76. موقع الموسوعة العربية: <https://arab-ency.com.sy/ency/details/4365/6>

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

77. Bakhshian. A, Hamidi. F, Ezati.M, relationship between organizational intelligence and entrepreneurship among university educational managers, the journal of mathematics and computer science, Vol 3, N° 4, 2011.
78. Claude Demeure, aide- mémoire marketing, 6^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2008.
Dominique Caraty et autre, L'éthique et achat, étude de déontologie(II), école supérieur des affaires, Grenoble, Juin 2003.
79. Finkelstein sydney, Jackson Eric, immunity from implosion: bulding smart lerdership, Ivey business journal, Vol 70, Issue 1, 2009.
80. Franck JANSSEN, Les déterminants de la croissance des entreprises, séminaire PME : Regards croisés sur l'entreprise, ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, centre de conférence Pierre MONDES, France, 03 mai 2005.
81. G. Bressy, C. konhuyt, économie d'entreprise, édition Sirey, Paris, 2000.
82. G. Depallens, J-P. Jobard, gestion financière de l'entreprise, 10^{ème} edition, édition Sirey, Paris, 1990.
83. G. Depallens, J-P. Jobard, gestion financière de l'entreprise, 10^{ème} edition, édition Sirey, Paris,1990.
84. Henri Isaac, Samuel Mercier, Ethique ou déontologie : quelles différences pour quelles conséquences managériales ? L'analyse comparative de 30 codes d'éthique et de déontologie, Montpellier, Mai 2000, P03.
85. Henry Mintzberg, Structure et dynamiques de l'organisation, Edition d'organisation, Paris, 2005.
86. J – P. Anastessopoulos, strategor, inter éditions, Paris, 1988.
87. Jean François souterain, organisation et gestion de l'entreprise, éditions foucheur, paris, 2006.
88. Jhon.R. Schermerhorn et autres, Comportement Humain et Organisation, édition ERPI Groupe Pearson Education, 2^{ème} édition, Canada, 2002.
89. La Rousse, Edition VUEF, 2002.
90. Larousse, dictionnaire de français, Montréal, Canada, 2004.

91. Olivier Bruel, politique d'achat et gestion d'approvisionnement, 2^{ème} édition, édition, Dunod, Paris, 1998.
92. Pierre Lasségue, Gestion de l'entreprise et comptabilité, 8^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, 1978.
93. Robbins, Stephen P, Organization Theory: Structure, Design and Applications, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1990.
94. Schwaninger, M, intelligent organizations: powerful models for systemic maangement, 2nd, springer-verlag Berlin Heidelberg, Germany, 2009.
95. Serge Evraert, Christian Prat Dit Hauret, la culture organisationnelle perçue des cabinets comptables français par les associés-dirigeants "essai de typologie", Finance Contrôle Stratégie IAE de Bordeaux, Berland, Volume 6, N° 4, décembre 2003.
96. S-P. Mougou, La croissance de l'entreprise - Le cas de l'industrie agroalimentaire de l'économie camerounaise, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de NANTE, 2005.
97. Tedjani Hadam, liens de parenté et spécificité des grands concepts humanisant, revue de conseils islamique supérieur N° 2, 1999.
98. Yves Bertrand, Culture organisationnelle, presses de l'université du Québec, saintFoy, 1991.
99. Zhang. Z, Sharifi. H, a methodology for acheiving agility in manufacturing oragnizations, international journal of operations and production management, vol 20 (4), 2000.