



جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية لمقياس اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك

إعداد الدكتور: إيمان نعمون



السنة الجامعية: 2025/2024

دليل المادة التعليمية Syllabus

اسم المادة: اقتصاد المؤسسة

الميدان	العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية	الفرع	جدع مشترك
التخصص	////////////////////////////////////	المستوى	أولى ليسانس
السداسي	الثاني	السنة الجامعية	

التعرف على المادة التعليمية

اسم المادة	اقتصاد المؤسسة	وحدة التعليم	الأساسية
عدد الأرصدة	04	المعامل	02
الحجم الساعي الأسبوعي	03 سا	المحاضرة (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30
أعمال م/تط (عدد الساعات في الأسبوع)	////////////////////////////////////	أعمال م/ت (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30

مسؤول المادة التعليمية

الاسم، اللقب	الرتبة	البريد الإلكتروني	رقم الهاتف
.....
تحديد موقع المكتب	توقيت الدرس ومكانه

وصف المادة التعليمية

<p>يحتاج الطالب إلى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذه المادة، بالإضافة إلى مكتسبات من المواد التالية: مدخل للاقتصاد، مدخل لعلم اجتماع المنظمات.</p>	المكتسبات
<p>تمكين الطالب من استيعاب أهمية الإدارة الاقتصادية للمؤسسة بما يسمح لها بالبقاء والنمو.</p>	الهدف العام للمادة التعليمية
<p>- التعرف على ماهية المؤسسة، الخصائص، الأدوار والأهداف. - التعرف على محيط المؤسسة. - التحكم في مفهوم المؤسسة كعون اقتصادي، و التعرف على نشأتها و تطورها، التعرف على مختلف أنواعها - تمكين الطالب من معرفة أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.. - تمكين الطالب من التعرف على العوامل المساعدة في نمو المؤسسة. - تمكين الطالب للتعرف على ثقافة وأخلاقيات المؤسسة، - التعرف على التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة وكذا تطور المؤسسة في الجزائر.</p>	أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)

محتوى المادة التعليمية

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.

طريقة التقييم

الوزن النسبي للتقييم			العلامة	التقييم بالنسبة المئوية
60%	60%	وزن المحاضرة	20/20	امتحان
10%	40%	وزن الأعمال الموجهة والتطبيقية	5	امتحان جزئي
20%			10	أعمال موجهة (البحث : إعداد/إلقاء)
-			-	أعمال تطبيقية
-			-	المشروع الفردي
-			-	الأعمال الجماعية (ضمن فريق)
-			-	خرجات ميدانية
6%			3	المواظبة (الحضور/ الغياب)
4%			2	عناصر أخرى (المشاركة)

بالنسبة للمواد التي تدرس في شكل محاضرات وأعمال موجهة/تطبيقية أو طبيعة تقييمها امتحان ومراقبة مستمرة يقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للمحاضرة والأعمال الموجهة:

معدل المادة	$\text{نقطة المحاضرة} * 0.6 + \text{نقطة الأعمال الموجهة/التطبيقية} * 0.4 =$
<i>Moy.M</i>	$= (\text{Note Ex} * 0.6) + (\text{Note Td} * 0.4)$

مقدمة

مقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسة تحتل مكانة مركزية في بناء الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة. فهي تمثل الفضاء الذي تترجم فيه القرارات الاقتصادية إلى واقع ملموس، من خلال تحويل الموارد إلى منتجات وخدمات تلبي حاجات المجتمع، وتعد المؤسسة كذلك فاعلا اقتصاديا واجتماعيا يؤثر ويتأثر بمحيطه الداخلي والخارجي، ويتفاعل مع مختلف القوى المحركة للأسواق.

إن فهم المؤسسة من منظور اقتصادي يتطلب الإحاطة بجملة من المفاهيم الأساسية التي تمس طبيعتها، بنيتها، أدوارها، ووظائفها، فضلا عن البيئة التي تعمل ضمنها. كما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يرتبط بقدرتها على التكيف مع التغيرات، واعتماد أدوات فعالة في التسيير والتحليل واتخاذ القرار.

وانطلاقا من هذا الأساس ووفق المقرر الوزاري الموجه لطلبة السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، تهدف هذه المطبوعة البيداغوجية إلى تزويد الطالب بأرضية معرفية ومنهجية تمكنه من استيعاب المفاهيم العامة لاقتصاد المؤسسة، من خلال دراسة محاور متكاملة تغطي الجوانب المفاهيمية، الوظيفية، التحليلية، والسلوكية للمؤسسة، وعليه تشتمل المطبوعة المحاور التالية:

1. مفهوم المؤسسة
2. نشأة وتطور المؤسسة
3. المؤسسة والمحيط الداخلي
4. المؤسسة والمحيط الخارجي
5. تصنيفات المؤسسة
6. هياكل وتنظيم المؤسسة
7. وظائف المؤسسة ومواردها
8. أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة
9. دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة
10. ثقافة وأخلاقيات المؤسسة
11. التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

نأمل أن تكون هذه المطبوعة مرجعا فعالا يساهم في تعزيز فهم الطالب لمقياس اقتصاد المؤسسة.

المحور الأول: مفهوم المؤسسة

المحور الأول: مفهوم المؤسسة

تعد المؤسسة ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني، حيث تشكل العنصر المحوري للنشاط الاقتصادي وأداة فعالة في خلق الثروة داخل المجتمع. وبفضل دورها المتنامي في مختلف القطاعات، باتت المؤسسات تسيطر على مجمل الحياة الاقتصادية في عصرنا الحديث، ما جعلها تحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمهتمين بالشأن الاقتصادي.

1) لمحة تاريخية عن تطور الفكر المؤسساتي:

مر تطور الفكر المؤسساتي بمرحلتين أساسيتين نوجزها فيما يلي:

1-1) مرحلة قبل الثورة الصناعية:

قبل الثورة الصناعية، لم تكن المجتمعات البشرية قد عرفت الشكل المؤسسي المنظم للاقتصاد كما نعهده اليوم، بل كان النشاط الاقتصادي في معظمه يقوم على أسس بسيطة ومحدودة ترتبط بالاكتمال الذاتي. ففي العصور القديمة، وتحديدًا قبل القرن التاسع الميلادي، كان الاقتصاد في غالبية المجتمعات يُعرف بـ "الاقتصاد المعيشي"، وهو نظام اقتصادي تقوم فيه كل وحدة أسرية بإنتاج ما تحتاجه من غذاء وملبس وأدوات بشكل مباشر دون الحاجة إلى التبادل التجاري أو التخصص. تميز هذا النمط من الاقتصاد بخصائص أساسية، أهمها:

- محدودية الحاجات والرغبات الاقتصادية بسبب بساطة أسلوب المعيشة.
- غياب التخصص وتقسيم العمل بشكل مؤسسي.
- ضعف أو انعدام التجارة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.
- سيادة نمط الزراعة البدائية المعتمدة على أدوات بسيطة وقوى عمل عائلية.

غير أن هذه الصورة بدأت تتغير تدريجيًا ابتداءً من القرن التاسع الميلادي وحتى القرن الخامس عشر، حيث شهدت المجتمعات الأوروبية والعربية تطورًا تدريجيًا في علاقات الإنتاج والبنية الاجتماعية، فيما يُعرف بـ "مرحلة التكوين الاجتماعي-الاقتصادي" خلال هذه المرحلة، برزت أنماط جديدة من العلاقات الاقتصادية، لاسيما العلاقة بين المالك الإقطاعي والعمال الزراعيين (أو الفلاحين)، حيث كان ملاك الأراضي يهيمنون على وسائل الإنتاج ويستغلون العمال مقابل الحماية أو جزء من المحصول.

اتسمت هذه المرحلة بعدة ملامح:

- ظهور علاقات إنتاج غير متكافئة بين طبقات اجتماعية مختلفة.
- بداية نشوء نظم شبه مؤسسية، كالإقطاع والضوابط العرفية لتنظيم العلاقات الاقتصادية.
- بداية تراكم الفائض الزراعي، ما ساهم لاحقًا في نمو الأسواق المحلية.

2-1) مرحلة بعد الثورة الصناعية:

يمثل تطور الفكر المؤسسي بعد الثورة الصناعية تحولًا من رؤية المؤسسات كوحدات إنتاج عقلانية في المدرسة الكلاسيكية إلى فهم أعمق للجوانب الاجتماعية والنفسية في مدرسة العلاقات الإنسانية، وصولًا إلى دور المؤسسات الحديثة ككيانات دولية تعكس التقدم الاقتصادي والاجتماعي. وهذا ما نبينه فيما يلي: (حمزة فيشوش، 2025/2024، ص9)

1-2-1- المدرسة الكلاسيكية (The School Classical): تعتبر المؤسسة وحدة إنتاج عقلانية، وذلك من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن، ويجب تنظيم العمل، ويفترض المدرسون الكلاسيكيون أن الأفراد لديهم ميل طبيعي ضد الجهد والعمل وإنهم يسعون للعمل بأقل جهد ممكن وتحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح، لذا، يجب أن يتم إجبارهم على العمل وتحفيزهم من خلال الأجر، وهذا التصور المادي للإنسان في العمل قد ألهم فريدريك وتايلور لتنظيم العمل بطريقة أكثر فعالية وهنري فايول لتوحيد عملية التنظيم؛

2-2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية (The School Relations Human): تنتقد رؤية المؤسسة الكلاسيكية، التي تتطلب تكييف الإنسان مع عملية العمل، ويروج أتباع مدرسة العلاقات الإنسانية لتصور الإنسان الاجتماعي، وأنه مرتبط بالاحتياجات المتعددة التي تتجاوز مجرد الاكتفاء بالاحتياجات الأساسية، وبالتالي لتحديد مفهوم المؤسسة يسلطون الضوء على الجوانب الاجتماعية والنفسية، ومن أبرز منطري هذه المدرسة: إلتون مايو، إبراهيم ماسلو، دوغالس ماك جريجور، وفريدريك هيرتزرغ.

3-2-1- المؤسسة في عصرنا الحالي: بعد التقدم الكبير التي تشهده كل القطاعات بما فيها الاقتصادية منها؛ أصبحت المؤسسة المرآة العاكسة لهذا التطور، استغلالا وتطويرا وإنتاجا، حتى تتماشى وحاجات المجتمع. ولقد تعددت المؤسسات واختلفت حسب طبيعة نشاطها، وقانون إنشائها، وتعدى دور المؤسسة لعب أدوار وطنية إلى أخرى دولية؛ ومع عولمة الاقتصاد، ووجود

تكتلات إقليمية، تكونت مؤسسات وشركات عملاقة تنتج وتستثمر وتحتكر، وتحقق أرباحا هائلة من خلال استغلال أسواق عالمية كبرى، وغدت كفاءة المؤسسة الاقتصادية وخاصة الصناعية مؤشرا كافيا على تطور المجتمعات والدول.

(2) المؤسسة من منظور شامل:

تعتبر المؤسسة عن واقع اقتصادي بشري واجتماعي كونها تعمل في بيئة مجتمعية متعددة وتمثل جزءا من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع، فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي قلب البيئة الاقتصادية والديناميكية التي ميزتها الرئيسية التطور والتغير، لذلك من الضروري التطرق إلى تعريفها، والوقوف على خصائصها، والأدوار التي تؤديها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

(1-2) تعريف المؤسسة وخصائصها:

من الصعب الاعتماد على تعريف واحد يشمل مفهوم المؤسسة فهي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة يتميز بالعديد من الخصائص.

1-1-2-تعريف المؤسسة: تنوعت التعاريف بتنوع زوايا النظر إليها، إذ تعرف كما يلي:

عرف Longatte Jean المؤسسة بكونها كل وحدة قانونية سواء شخص طبيعي او معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار وتنتج سلع وخدمات تجارية.

(Jean Longatte, Jacques Muller, 2004, P:10)

تعرف المؤسسة بأنها وحدة اقتصادية تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها. (عمر صخري، 2006، ص 24)

كما تعرف بأنها مؤسسة اقتصادية او اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية والمالية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المسطرة في نطاق زماني محدد. (عبد الرزاق بن حبيب، 2006، ص 27)

كما تعرف أيضا بأنها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الانتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات. (اسماعيل عرباجي، 2013، ص 15)

من التعاريف السابقة يمكن اعتبار المؤسسة وحدة منظمة ومستقلة نسبيًا تستخدم الموارد البشرية والمادية والمالية لإنتاج سلع أو تقديم خدمات تهدف إلى تحقيق أهداف محددة، سواء كانت ربحية أو اجتماعية، ضمن إطار زمني معين.

تجدر الإشارة إلى مفهومين يتم استعمالهما من طرف الاقتصاديين للتعبير أيضا عن المؤسسة:

✓ **المنظمة:** تطلق على كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة اجتماعية كانت ام

اقتصادية... ويتم اعتماد هذا المصطلح في حاله التركيز على العلاقات داخل المنظمة.

✓ **المنشأة:** عرفها بوردن على أنها مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان

لحساب نفس السلطة المديرة.

2-1-2- خصائص المؤسسة: يمكن تلخيص أهم خصائص المؤسسة فيما يلي: (عمر صخري، 2006،

ص 25، 26)

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- لها القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح لأهدافها وسياساتها وبرامج وأساليب عملها، وتقديم سلع وخدمات بمقابل وتسعى لتحقيق الأرباح.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني.
- يجب ان يشتمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوالها إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

(2-2) أدوار المؤسسة وأهدافها:

2-2-1- أدوار المؤسسة: للمؤسسة أدوار متعددة ونذكر منها أربعة أساسية: (اسماعيل عراجي،

2013، ص 16، 17)

- اتجاه أصحاب الملكية: البحث عن تحسين المردودية ورفع الانتاج وهكذا تحقيق أكثر نسبة أرباح التي توفر للمؤسسة القدرة اللازمة لتحقيق رفع المنتوجات الذي يؤدي بالمقابل لانخفاض سعر التكلفة.
- اتجاه المستخدمين: يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز كفاءتهم ويحسن المراقبة لضمان العمل وخاصة الترقية الداخلية التدريجية أي توفير الشروط الضرورية كالسكن، الصحة والتعليم وغيرها من الشروط الاجتماعية.
- اتجاه المستهلك: يكمن دور المؤسسة الاقتصادي في محاولة الموازنة بين أهداف قيامها ومتطلبات المستهلكين.
- اتجاه اقتصادي كلي: هنا نذكر المشاركة الفعالة للقطاع العمومي والخاص في تمويل الميزانية العامة، دون أن ننسى بأن مستوى النمو العام يعتمد على التطور العلمي والتقني للمؤسسة.

2-2-2-أهداف المؤسسة: الأهداف هي المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية: (ناصر دادي عدون، 1998، ص 19-23)

1. الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:
 - تحقيق الربح: يُعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديًا، نظرًا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث إن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، وتجديد التكنولوجيا المستعملة، وتسديد الديون. وطبعًا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.
 - تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت: تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين)، وتحقيق الأرباح.
 - عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

2. الأهداف الاجتماعية: تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: هو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتوجات جديدة،...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفي إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.
- توفير التأمينات والمرافق للعمال: (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم...

3. الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية: التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات...)، لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مساهمة تطورات العصر.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.
- تخصيص أوقات للرياضة: حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد (اليابان مثلاً)، فضلا عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

4. الأهداف التكنولوجية: من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة

بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ كبيرة.

وحسب الاقتصادي Greenley صنف الأهداف إلى: (حسين حريم، 2003، ص 79، 80)

أ-أهداف توجيهية: وتمثل في:

- ✓ التمرکز السوقي يقاس ب: الوضع التنافسي، درجة الإبداع. التقدم التقني. عائدات المبيعات وهامش الربح.
- ✓ الانتشار السوقي، ويقاس ب: عدد الأسواق، عدد المستهلكين. عدد الصناعات. عدد البلدان.
- ✓ الربحية: وتقاس ب: العائد على رأس المال. العائد على الموجودات. هامش الربح على عائد البيع. العائد على أموال المساهمين.
- ✓ خدمة المتابعين تقاس بقيمة وفائدة المنتج.

ب-أهداف أدائية:

- ✓ النمو (عائدات المبيعات، حجم الانتاج، هامش الربح)
- ✓ الربحية وتقاس بعائدات رأس المال والعائد على أموال المسيرين.

ت-أهداف داخلية: تتمثل فيما يلي:

- ✓ الكفاءة، وتقاس ب: حجم المبيعات على مجموع الموجودات، دوران المخزون، فترة الائتمان، السيولة.
- ✓ تهتم بشؤون العاملين داخليا وتحقيق أهداف المالك.

ج-أهداف خارجية: تتمثل في:

المسؤولية الاجتماعية تقاس بصورة المؤسسة، العلاقة بين السعر والربح، ورفاه المجتمع.

تختلف آراء الباحثين والمفكرين الاقتصاديين حول تحديد الهدف الأساسي للمؤسسة؛ فبينما يرى بعضهم أن تعظيم الربح هو الغاية الرئيسية التي يجب أن تسعى إليها المؤسسة باعتبارها وحدة إنتاجية في اقتصاد السوق، يرى آخرون أن ضمان الاستمرارية والبقاء في السوق، في ظل المنافسة وتغيرات المحيط يمثل الهدف الأسعى، حتى وإن تطلّب الأمر التنازل عن جزء من الأرباح على المدى القصير؛ كما أن الوقت الراهن أصبح تبني نظم الإدارة البيئية ضرورة اقتصادية تهدف إلى حماية المجتمع والبيئة من مظاهر انتشار التلوث، وإلى تقوية ودعم صورة المؤسسة داخليا وخارجيا؛ وعليه، يتعيّن على المؤسسة أن تحدّد سلّمًا للأهداف والأولويات، يستند إلى تحليل دقيق

لقدراتها الداخلية ومحددات محيطها الخارجي، مع اعتماد مقارنة تدريجية ومنهجية في تحقيق تلك الأهداف.

(3) علاقة المؤسسة بالاقتصاد وبقية الأعوان الاقتصاديين:

تعد المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من المنظومة الاقتصادية، حيث تربطها علاقات متبادلة ومتداخلة مع مختلف الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا ما نوضحه في الفقرة الموالية بعد الوقوف على جدلية المؤسسة والاقتصاد.

(1-3) علاقة المؤسسة بالاقتصاد:

يقتضي تتبع المسار الاقتصادي لأي دولة ما، الحديث عن جهازها المؤسساتي؛ وبصورة أدق عن وضع المؤسسة في القطاعات المختلفة؛ ومن ثم فإن رسم السياسات الاقتصادية وبناء الخطط والاستراتيجيات مرهون بوضعية المؤسسات في القطاعات المختلفة الصناعية والزراعية والخدماتية. والمؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها تعتمد في تحقيق نجاحها على أمرين اثنين:

- استغلال الموارد استغلالاً أمثلاً (رأس مال، مواد أولية، رأس مال بشري..).

- تحقيق أكبر فائض في الإنتاج وبأقل التكاليف.

وحتى لا تكون المؤسسة هي الاقتصاد عينه، أو خشية اختصار الاقتصاد في مجموع المؤسسات فإننا نفترض وجود "حاضنة" ترعى هذه المؤسسات تسمى بالاقتصاد. ومن ثم فإن السياسات الاقتصادية في الدولة تعمل على تقوية الجهاز المؤسساتي وعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أن:

- السياسة النقدية: تهدف إلى توفير الكتلة النقدية اللازمة لتمويل الاقتصاد عن طريق أحد أدوات السياسة النقدية ولتكن إعادة خصم الأوراق التجارية، يعني ذلك قبول تمويل المستثمر وتمويل المستثمر ينتهي بتمويل المؤسسات .

- السياسة المالية: تركز على الضرائب كأهم إيراد في خزينة الدولة، والضرائب تفرض على المؤسسات، فتعثر أداء المؤسسات سينعكس على حجم الإيرادات الكلية للدولة .

وإذا كان الاقتصاد يقوم على إنشاء البنى التحتية من موانئ وجسور وشق للطرق... فإن هذه البنى القاعدة والأرضية الأساسية لإنشاء المؤسسات وتطورها. (فوزي محيريق، 2020، ص 126، 127)

2-3) علاقة المؤسسة ببقية الأعوان الاقتصاديين:

يتجسد العون الاقتصادي في الأشخاص الذين يمارسون النشاط الاقتصادي بطبيعة إنتاجية أو استهلاكية، وكل فرد من المجتمع يمارس نشاط اقتصادي سواء كان إنتاجي أو توزيعي أو استهلاكي، فمعنى ذلك أن كل واحد يشكل عوناً اقتصادياً، ولتفادي الحسابات عند تقييم نشاطات هؤلاء الأشخاص قسمهم الاقتصاديون إلى مجموعات متجانسة اصطلاحاً على تسميتها بـ أعوان النشاط الاقتصادي (المتعاملون الاقتصاديون). ويتمثل تقسيم الأعوان الاقتصاديين فيما يلي:

(عبد الله خبابه، مبارك بلالطة، 2010، ص 51)

- الأفراد (العائلات) → القطاع الاستهلاكي
- المؤسسات الإنتاجية → القطاع الإنتاجي
- المؤسسات المالية → القطاع المالي
- المؤسسات الخدمية غير المالية (الإدارة العمومية وغيرها) → القطاع الحكومي
- العالم الخارجي → التعامل مع الخارج (القطاع الخارجي)

ترتبط المؤسسة بشبكة علاقات متداخلة مع مختلف الأعوان الاقتصاديين، يمكن تبسيطها من خلال الطرح التالي:

- مع الدولة: تخضع المؤسسة للقوانين والتشريعات الاقتصادية، وتُعد مصدرًا رئيسيًا للجباية من خلال الضرائب، كما تستفيد من خدمات الإدارات العامة، وأحياناً من الإعانات والتحفيزات.
- مع العائلات: تُوظف المؤسسة اليد العاملة من العائلات (مقابل أجر)، وتُعد هذه الأخيرة أيضاً الزبون الأساسي لمنتجاتها، مما يجعل العلاقة علاقة تشغيل واستهلاك في آن واحد.
- مع البنوك: تعتمد المؤسسة على البنوك للحصول على التمويل اللازم للاستثمار والتوسع، كما تدير عبرها معاملاتها المالية.
- مع المؤسسات الأخرى: قد تكون العلاقة تنافسية (في نفس السوق) أو تكاملية (عبر الشركات أو التوريد).
- مع الخارج: في ظل العولمة، أصبحت المؤسسة تتعامل مع الأسواق الدولية من خلال التصدير والاستيراد، وتتأثر بأسعار الصرف، والاتفاقيات التجارية.

المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة من أفكار شومبيتر إلى المؤسسة الحالية

إن المؤسسات المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بشكلها الحالي من أول مرة، بل كان ذلك نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازنة مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية، ولتفسير هذا التطور، من الضروري فهم الخلفية النظرية لتطور مفهوم المؤسسة، انطلاقاً من الطرح الكلاسيكي، مروراً بإسهامات المفكرين الاقتصاديين وعلى رأسهم جوزيف شومبيتر، الذي ساهم في بناء نظرية المؤسسة الريادية التي تُعد أساساً لفهم المؤسسة الحديثة، وصولاً إلى الرؤية الحديثة للمؤسسة كفاعل اقتصادي واجتماعي معقد.

1) البدايات التاريخية للمؤسسة:

لم يكن في المجتمعات القديمة وجود أو معنى للمؤسسة، أو التجارة أو الصناعة، بل كانت المجتمعات تعتمد في حياتها على ما توفره لنفسها من مزروعات، ومع مرور الزمن، بدأت أشكال العمل الجماعي تتطور، مما أدى إلى ظهور تنظيمات اقتصادية أكثر تعقيداً وأكبر حجماً. هذا التطور جاء متزامناً مع تطور الإنتاج والتقنيات وأساليب التبادل، ما دفع إلى ولادة مفهوم المؤسسة كهيكل منظم يسعى لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية محددة.

1-1) مرحلة الانتاج الأسري البسيط:

كان الانتاج في هذه المرحلة بدائي فقط لتلبية الحاجات الأولية وبالتالي كان الاعتماد على الزراعة بشكل أساسي. إضافة الى بعض الحرف اليدوية البسيطة مثل النجارة. والحدادة.....ولم تكن هناك تبادلات تجارية واسعة كما غلبت المقايضة في تبادلات الأدوات البسيطة والمنتجات الحرفية. وقد تميزت بالسيطرة الاقطاعية في الريف واستغلال الأسر في الفلاحة.

2-1) الوحدات الحرفية:

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية، وارتفاع الطلب - نوعاً ما - على المنتجات الحرفية من ملابس، وأدوات إنتاج، ولوازم مختلفة، وظهر عمال لأول مرة دون عمل، أدى كل ذلك إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، وذلك في شكلٍ أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة.

وهكذا وجدت عدة ورشات حرفية: للنجارين، والحدادين... تباع بأسعار معقولة ومحددة، دون تدخل أي وسيط تجاري. غير أنه في نهاية القرن السادس عشر، بدأت هذه الوحدات تضعف تدريجيًا، رغم أنها لم تختف نهائيًا إلا بعد نجاح الثورة الصناعية في أوروبا بوقت طويل. (ناصر دادي عدون، 1998، ص 24)

3-1 النظام المنزلي للحرف:

بعد ظهور الحرفيين المستقلين ينافسون الوحدات الحرفية وخروج العمال عن الانضباط الجماعي نظرا للصعوبات التي يفرضها عليهم رؤساء الورشات، ادى ذلك الى تلاشي الوحدات الحرفية ومع ظهور طبقة الوسطاء والتجار الذين يقومون بتمويل الافراد بي منزلهم بكل ما يحتاجون على ان يقدموا لهم بالمقابل سلع بمواصفات التي يطلبونها تميزت هذه المرحلة بزيادة نفوذ التجار على اعتبار ان اصحاب ووسائل ومواد العمل على حساب الحرفيين الذين لا يملكون سوى عملهم.

4-1 المانيفاكتورية:

يعود ظهور "المانيفاكتورية" إلى التغييرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة، فقد ساهم ارتفاع الطلب في الأسواق، وتطور الإنتاج الحرفي المنزلي، إلى جانب آثار التجارة، في تسريع هذا التحول. كما أدى ارتفاع المستوى الحضاري وزيادة عدد السكان إلى تعزيز الحاجة لتطوير وسائل الإنتاج، إضافةً إلى الاكتشافات الجغرافية التي ساهمت في تراكم الثروات واستيراد المواد الأولية، مما أسهم في ازدهار طبقة التجار. وقد استطاع التجار، بفضل امتلاكهم لرأس المال ووسائل الإنتاج، جمع عدد كبير من الحرفيين تحت سقف واحد، بهدف مراقبة سير العمل وضمان الاستغلال الأمثل للموارد. ومن هنا ظهرت المصانع في شكلها الأولي، والتي عُرفت باسم "المانيفاكتورية". وقد تميزت هذه المرحلة باستخدام أدوات بسيطة، وكان العمل يتم يدويًا، ولكنها تميزت أيضًا بتنظيم جديد يختلف عن النظام الحرفي التقليدي، حيث أصبح صاحب المصنع هو المسؤول عن الإنتاج والتمويل والتوزيع.

اتخذت المانيفاكتورية شكلين رئيسيين:

- الشكل الأول: جمع عدد من العمال الذين يمارسون الحرفة نفسها، لتنفيذ مرحلة محددة من مراحل الإنتاج.
- الشكل الثاني: يجمع بين عمال لحرف مختلفة، مكملة لبعضها البعض، بحيث يشارك جميعهم في تنفيذ مراحل الإنتاج، كل في تخصصه.

ومن بين بعض الأمثلة على المانيفاكتورة في أوروبا، نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي، التي أسسها ملك فرنسا "هنري الرابع (Henri IV)" مع بداية القرن السابع عشر، ومانيفاكتورة "ميسن" (Meissen) لصناعة السيراميك بألمانيا. (طارق حمول، 2022/ 2021، ص 18، 19)

5-1 المؤسسة الصناعية الآلية:

عانت المانيفاكتورة بعدم الانضباط العمال لأنهم اعتادوا العمل لمصالحهم بشروط التي تساهم من حيث الانتاجية او توفيق العمل اضافة تطورات السريعة واكتشافات عملية الصناعية الاختيار ومن هنا بدأت المؤسسة الصناعية الآلية بظهور وتميزت باستعمال الآلات مما زاد من مردودية وادارة محكمة العملاء تطور الجهاز المصرفي وشركات التجارية والفلاحية واتساع السوق بسبب حركة الاستعمارية وظهرت المؤسسات الكبرى على مستوى عدة دول.

2 أفكار شومبيتر ودورها في تطور المؤسسة:



قدّم شومبيتر (A. Joseph Schumpeter) رؤية جديدة تجاوزت الفهم التقليدي، وأبرز فيها دور الابتكار وريادة الأعمال كمحركين أساسيين للتطور الاقتصادي. فيما يلي نعرض أهم أفكاره التي ساهمت فعليًا في تطور المؤسسة: (مغنية هواري، طاهر مولاي، 2014) بتصرف

1-2 الابتكار جوهر المؤسسة:

يرجع الفضل في إدخال مفهوم الابتكار والإبداع إلى المجال الاقتصادي لأول مرة إلى المفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي شومبيتر، كما ورد في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" الصادر عام 1912. عرف شومبيتر الإبداع بأنه "النتيجة الناجمة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه".

لم يرَ شومبيتر المؤسسة ككيان إنتاجي تقليدي فقط، بل كمحرك للتغيير عبر الابتكار، وحدد خمسة أنواع من الابتكارات، هي:

- صناعة منتجات جديدة (تسمى الابتكار في المنتج)، ويتعلق بإطلاق منتج جديد في السوق، أو منتج موجود مسبقًا لكن يحتوي على تجديدات.
- طرق جديدة في الإنتاج (الابتكار في عملية الإنتاج): وهو الذي يهتم بالطرق ونماذج الإنتاج الجديدة.
- فتح أسواق جديدة (فتح منافذ جديدة للنمو).

- استعمال مواد أولية جديدة (تركيبات وتوليفات جديدة للموارد الأولية).
- تنظيم جديد للعمل (يُسمى بالابتكار التنظيمي).

2-2) رائد الأعمال قلب المؤسسة:

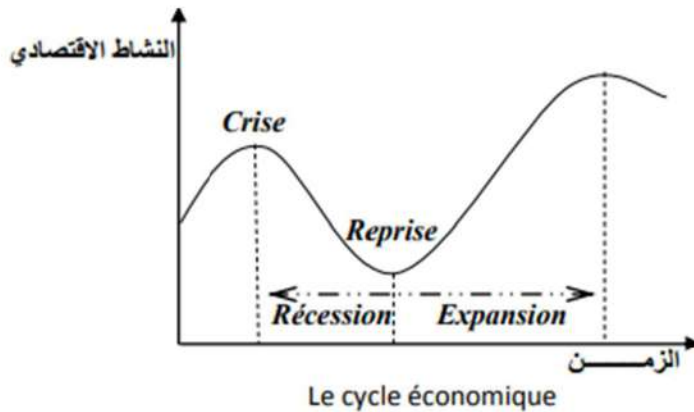
في فكر شومبيتر لا تقتصر المؤسسة على الأنظمة والعمليات، بل هي مرتبطة بشخصية محورية "رائد الأعمال" هذا الأخير لا يكرر ما هو موجود، بل هو الشخص الذي لديه الاستعداد والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار ناجح.

وقد وصف رجال الأعمال المبدعين بأنهم وكلاء للهدم الإبداعي (creative destruction)، حيث إنهم -ومن وجهة نظره- يقومون بتعطيل وضع التوازن بين العرض والطلب في الأسواق، من خلال طرح منتجات ابتكارية جديدة، يجنون من ورائها أرباحًا طائلة، وقد يحتكرون الأسواق لفترة من الزمن ولو بصفة مؤقتة، ولهذا فإن الاقتصاديين غالبًا ما يربطون بين الأعمال الإبداعية والقدرة على حسن استغلال وتطبيق التكنولوجيا الحديثة.

2-3) الهدم الخلاق محرك الدورات الاقتصادية:

"الهدم الخلاق (Creative Destruction)" يُعد هذا المفهوم من أشهر ما طرحه شومبيتر، وأهم ما خلص إليه أن الابتكارات عامل للنمو وعنصر أزمة في آن واحد، فالأزمات ليست أخطاء في الآلة الاقتصادية، إنما هي حقائق ملازمة للمنطق الداخلي للرأسمالية. فالأخطاء أساسية وضرورية للتقدم الاقتصادي، ذلك أن الابتكارات تأتي في دفعات متدرجة من الأضعف إلى الأقوى حسب حدة الأزمة؛

الشكل رقم 01: منحى الدورات الاقتصادية لشومبيتر



المصدر: (مغنية هواري، طاهر مولاي، 2014، ص 167)

عندما تكون الأزمة في شدتها، تكون الابتكارات في انطلاقتها (أي بدايتها)، وحينما تختفي الأزمة، تكون الابتكارات في أوجها. وبمعنى آخر، فإن عدم وجود أزمة في حالتها العظمى يعني بالضرورة وجود رفاهية بقدر

معين، مما يؤدي إلى غلق باب البحث عن سبل جديدة لتحقيق الرفاهية. فالنظام الاجتماعي والاقتصادي في هذه الوضعية يُقلل من عملية الابتكارات، ويحدّ من تدفقات التكنولوجيا. أفكار شومبيتر ساهمت في تغيير النظرة إلى المؤسسة من مجرد وحدة إنتاج تقليدية إلى كيان ديناميكي يقود التغيير، يخلق الابتكار، ويتجدد أو يندثر حسب قدرته على التكيف.

(3) المرحلة الحديثة:

تعد المؤسسات الحديثة نتاجًا لتراكم تاريخي من التحولات الفكرية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، حيث لم تعد تقتصر وظيفتها على الإنتاج والتسويق، بل أصبحت فاعلاً اقتصاديًا استراتيجيًا يتمتع بهياكل تنظيمية متطورة، ويمارس أدوارًا متعددة داخل السوق والمجتمع.

(1-3) التكتلات الاقتصادية:

بعد انتهاء الحربين العالميتين مع التطور المعتبر الذي شهده الاقتصاد الرسالي واشتداد المنافسة ظهرت التكتلات الاقتصادية كحل انتهجه بعض المؤسسات بهدف التغلب على المنافسة والتحكم في الأسواق، وبالتالي الحفاظ على مصالحها، ومن بين هذه التكتلات يمكن ذكر ثلاث حالات، وهي: (بوشربة محمد، 2020/2019، ص 05)

3-1-1-1-الكارتل: هو تركيز لعدة مؤسسات تنشط في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها، إما على تحديد أسعار المواد التي تنتجها، أو على توزيع الأسواق بينها. وتحتفظ هذه المؤسسات باستقلالها المالي والقانوني، غير أن المنافسة الحقيقية تختفي، مما يتيح لها تحقيق أرباح احتكارية.

3-1-2-التروست: وهو تكتل ناتج عن اندماج عدد من المؤسسات، تفقد فيه هذه المؤسسات استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية المعنوية، لتصبح جزءًا من كيان اقتصادي موحد.

3-1-3-الشركات القابضة (Holding): وهي مؤسسة تمتلك الأسهم المتداولة لشركات أخرى، بحيث يكون لها السيطرة العليا على إدارة تلك الشركات، التي تُعرف بالشركات التابعة.

(2-3) الشركات المتعددة الجنسيات:

هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال استراتيجية عامة للإدارة، ويُعتبر كيان ما مؤسسة متعددة الجنسيات عندما يصبح 20% من رأس ماله موظفًا في منشآت خارجية، أو مشاركًا في رأس مال شركات أجنبية بنفس النسبة أو أكثر، وذلك في عدة دول على الأقل، وبالتالي دخوله مجالس الإدارة وامتلاكه حق التصويت واتخاذ القرار لتوجيه الشركات. ومن

أكبر هذه الشركات نجد: شركة **General Motors** الأمريكية، وشركة **Volkswagen** الألمانية. (طارق حمول، 2021/ 2022، ص 22)

تتمتع الشركات متعددة الجنسيات بعدة سمات وخصائص تساعد في رسم استراتيجياتها على الصعيد العالمي، نذكر منها: (جميلة الجوزي، سامية حماني، 2015، ص 88-94)

- **تركيز الإدارة العليا ووحدة مركز القرار:** تمارس الشركات متعددة الجنسيات سيطرة مركزية على فروعها المنتشرة عبر العالم، حيث تعمل جميع فروعها تحت نظام انضباطي دقيق وتخضع لمركز موحد لاتخاذ القرار، وذلك في إطار استراتيجية عالمية موحدة.
- **الانتشار الجغرافي:** تتميز بانتشار فروعها الإنتاجية والتسويقية على عدد كبير من البلدان، مما يتيح لها إمكانات ضخمة في التعامل، مع زيادة نشاطها حيثما يكون العائد أكبر، مع الحد من أثر التأميم لأي فرع في أي بلد.
- **المزايا الاحتكارية:** إن اكتساب الصفة الاحتكارية للشركات متعددة الجنسيات يرجع إلى هيكل السوق الذي تعمل فيه، بحيث يأخذ شكل احتكار القلة، وعليه يخضع السوق لسيطرة عدد قليل من الشركات الكبرى.
- **كبر الحجم وضخامة الإنتاج:** تتفوق الشركات متعددة الجنسيات مقارنةً بالشركات المحلية من حيث حجم رأسمالها واستثماراتها، وعدد العاملين فيها، وحجم المنظومة الإدارية والتسويقية، والكفاءة البشرية، تنوع انتاجها وأرقام مبيعاتها أو الإيرادات التي تحققها.
- **التفوق التكنولوجي:** تُعتبر الشركات متعددة الجنسيات وحدات مالية-تكنولوجية، توظف مبالغ مالية ضخمة في إطار البحث والتطوير بهدف ابتكار منتجات أو طرق إنتاجية جديدة، الأمر الذي يمكنها من حيازة الأسرار الصناعية على مستوى العالم، ويمنحها ميزة تنافسية كبيرة.
- **التنوع في النشاطات والمنتجات:** إلى جانب اعتماد الشركات متعددة الجنسيات في نشاطاتها على التكامل الأفقي والعمودي، الذي يتمحور عادة حول سلعة واحدة، فإنها تقوم أيضاً بنشاطات متنوعة لا تربطها أية علاقة تكنولوجية أو فنية، مثل: الإنتاج الصناعي، الأعمال المصرفية، الفنادق...، مما يعزز من مرونتها الاقتصادية وانتشارها الاستراتيجي في الأسواق العالمية.

بالإضافة إلى ما سبق أصبح الاعتماد على المعلوماتية والطاقة الشمسية والكهربائية والذرية أكثر رواجاً في هذا العصر وأعطيت قيمة وأهمية أكبر للمعرفة بمختلف أنواعها من خلال الموارد البشرية التي ساهمت في ذلك مما أدى إلى كبر المؤسسات وظهور التجارة الالكترونية والمؤسسات الرقمية وغيرها، وإلى جانب ذلك،

بدأت المؤسسات الحديثة في تبني مفاهيم جديدة مثل الاستدامة، وحوكمة الشركات، والمسؤولية البيئية، مما يعكس وعياً متزايداً بدورها في تحقيق توازن بين الربح الاقتصادي والتأثير المجتمعي والبيئي.

ويمكن ايجاز خصائص المؤسسة الحديثة والمعاصرة فيما يلي:

- تعتمد على المعرفة والكفاءات: رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية في المؤسسة المعاصرة، حيث تُستثمر الموارد في التكوين، البحث، وتطوير المهارات، إلى جانب الاعتماد على الذكاء التنظيمي والمعلوماتي لتحسين الأداء واتخاذ القرارات.
- ديناميكية ومبدعة: لم تعد المؤسسة تقتصر على إنتاج نفس السلع أو تقديم نفس الخدمات، بل تسعى باستمرار لتطوير أفكار جديدة، وتصميم منتجات مبتكرة تتماشى مع حاجات السوق المتغيرة.
- منفتحة على محيطها: تتفاعل المؤسسة الحديثة بشكل دائم مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي، سواء مع الزبائن، الشركاء، الموردين، الدولة أو حتى المجتمع المدني، ما يجعلها أكثر قدرة على التكيف واتخاذ قرارات واقعية.
- تدمج البعد الاجتماعي والبيئي: أصبحت المؤسسات اليوم تولي اهتماماً أكبر لمسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع، وتسعى لتحقيق الاستدامة، العدالة، والشفافية في ممارساتها.

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي

تعد المؤسسة وحدة فاعلة في محيط (بيئة) معقد ومتغير باستمرار، حيث لا يمكن فصل نشاطها عن البيئة التي تعمل ضمنها. ومع تطور العولمة وتزايد التحديات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، أصبحت دراسة العلاقة بين المؤسسة ومحيطها أمرًا بالغ الأهمية، فنجاح المؤسسة واستمراريتها يعتمدان بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على التفاعل الإيجابي مع محيطها واستيعاب تأثيراته. في هذا المحور سنسلط الضوء على العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط، تعريف محيط المؤسسة وتصنيفاته، تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة.

1) العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط:

تعتبر المؤسسة جزءًا لا يتجزأ من محيطها، تستمد منه عوامل الإنتاج اللازمة لاستمرار نشاطها. وبالمقابل تترك المؤسسة بصمتها في هذا المحيط من خلال ما تنتجه من سلع وخدمات وتفاعلها الاقتصادي والاجتماعي. ولهذا تُعد العلاقة بينهما علاقة تبادلية تأثير وتأثر كما يلي: (عزيزة بن سميحة، 2017، ص 45-48)

1-1) تأثير المحيط على المؤسسة:

تتحصل المؤسسة على عوامل الإنتاج من المحيط الذي تنتهي إليه، وبالتالي فهي تتأثر به. وسنحاول تلخيص هذه الآثار فيما يلي:

1-1-1- أثر تكوين الإنسان: يعتبر الإنسان العقل المفكر في هذه الحياة، ويظهر ذلك في نتائج تصرفاته التي تتعلق بطبيعة تكوينه وثقافته. ولهذا، تهتم المؤسسات بتكوين وتدريب العمال بما يتماشى مع التطورات الحاصلة في المحيط.

ويؤثر الأفراد في المؤسسة عن طريق:

- العامل: من خلال قوة عمله التي تظهر في شكل منتجات. وتختلف نوعية العمل باختلاف تكوين الفرد وتعليمه، فكلما كان مستوى التعليم جيدًا، كان العامل أكثر كفاءة، وبالتالي سيقدم إنتاجًا أفضل. كما تعتمد هذه القوة أيضًا على عناصر وراثية تتعلق بالعادات والتقاليد.

• المستهلك: ويكون تأثيره من خلال اقتنائه للسلع والخدمات بناءً على عوامل شخصية أو موروثية، خاصة إذا كان على إدراك ووعي بما يقننيه، فإن ذلك سيؤثر إيجابياً على المؤسسة. أما إذا كان يفتقر إلى التكوين والتعليم، فإن هذا سيؤثر سلباً على المؤسسة.

• الميسر: يعد الميسر (المدير) العضو الرئيسي في تنظيم وإدارة المؤسسة، لذا يجب أن يكون على درجة عالية من الكفاءة والتكوين والدراية بشؤون الإدارة والتسيير، لكي تحقق المؤسسة نتائج إيجابية، لأن عدم كفاءته يؤدي إلى نتائج سلبية.

1-1-2-أثر المواد الأولية: تعد المواد الأولية عنصراً هاماً في نشاط المؤسسة، فتوفرها بشكل دائم ومستمر وبنوعية مقبولة يساعد المؤسسة على الاستمرار في الإنتاج. ولا يمكن إغفال دور العامل في مراقبة وتسيير المخزون، مما يساعد في توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد في الوقت المناسب.

كما تتأثر المؤسسة أيضاً بكفاءة الأفراد، ومعدل التطور التكنولوجي داخلها. فبعض الدول تعاني من نقص حاد في هذه المواد، رغم أنها تقوم بإنتاجها، في حين أن دولاً أخرى تتوفر لديها كميات كبيرة، لكنها لا تستطيع استغلالها، بل تلجأ إلى استقدام أطر من الخارج أو تصديرها خاماً ثم تستوردها مصنعة بتكاليف عالية، مما يجعلها مرتبطة بالخارج بشكل دائم.

1-2) تأثير المؤسسة على المحيط:

تؤثر المؤسسة على المحيط من خلال فرض بعض التصرفات على المجتمع ومنع أخرى، ويمكن تمييز نوعين من الآثار:

1-2-1- الآثار الاجتماعية: تختلف هذه الآثار باختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي، وكذلك حسب النظام الذي تعمل به، ومن أهمها:

• توفير الشغل: إن وجود مؤسسة اقتصادية يعني وجود يد عاملة، ويختلف حجمها تبعاً لحجم المؤسسة، مما يساهم في امتصاص البطالة. إلا أن استعمال التكنولوجيا قد يؤدي إلى تقليل عدد العمال بسبب إحلال الآلة مكان الإنسان.

• التأثير على الأجور: تلعب المؤسسات القوية دوراً هاماً في تحديد الأجور، حيث تجذب العمال من قطاعات أخرى إذا ما كانت الأجور مرتفعة، مما قد يؤدي إلى نزوح السكان.

- التأثير على الاستهلاك: زيادة المبيعات وتنوعها يؤديان إلى المنافسة بين المؤسسات، مما يساهم في خفض الأسعار. كما أن للإشهار دورًا كبيرًا في التأثير على الاستهلاك وخلق عادات استهلاكية جديدة، خاصة في الدول النامية التي تغزوها المنتجات الصناعية الجديدة.
- تغيير نمط معيشة السكان: ظهور مؤسسة في جهة معينة يؤدي حتمًا إلى تغيير نمط حياة سكان هذه الجهة.
- التأثير على البيئة الجغرافية: قد تسبب المؤسسات في تلويث البيئة من خلال مخرجات العملية الإنتاجية، كالنفايات أو طرحها في المياه والأنهار والآبار، مما يسبب ضررًا للبيئة الخارجية، ويساهم في تفاقم مشكلة ندرة بعض موارد الإنتاج.

1-2-2- الأثار الاقتصادية: تلعب المؤسسة دورًا هامًا في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني، لأن هدفها الإنتاج، ومن بين أبرز هذه الأثار دفع عجلة التعمير حيث أن وجود المؤسسات يؤدي حتمًا إلى إنشاء مساكن وظيفية للعمال، ومرافق عامة وطرق، مما يخلق تجمعات سكنية أو مدنًا جديدة. كما يظهر أيضًا في إنشاء منشآت تجارية، وكل ذلك نتيجة تزايد عدد السكان لتلبية احتياجاتهم.

2) مفهوم محيط المؤسسة وتصنيفاته:

لا تعمل أي مؤسسة بمعزل عن محيطها، بل تتفاعل معه باستمرار فتأثر وتتأثر به من عدة جوانب كما وضحنا ذلك في العنصر الأول، لذلك سنحاول التعرف على مفهوم محيط المؤسسة وأهم تصنيفاته.

1-1) مفهوم محيط المؤسسة:

نحاول توضيح مفهوم محيط المؤسسة من خلال عرض مختلف التعاريف المقدمة له، مع تبيان أهم خصائصه.

1-1-1- تعريف محيط المؤسسة: يمكن تعريف محيط المؤسسة بكونه كيان يتألف من مجموعة من العوامل أو القوى أو المتغيرات أو الظروف أو القيود التي تحدد سلوك المؤسسة أو طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها أو تحقيق أهدافها. (عبد الوهاب سويبي، 2009، ص 189)

كما عرف بأنه القوى والأحداث التي تتبادل التأثير مع المؤسسة من داخلها وخارجها التي لديها تأثير محتمل على المؤسسة فهي مجموعة من العوامل والقوى والظروف من داخل وخارج المؤسسة وهي عناصر تتبادل التأثير مع بعضها البعض وتؤثر بالمقابل في المؤسسة وهذه العوامل تتغير باستمرار، وحدود المؤسسة

هي فواصل وهمية بين ما هو داخل المؤسسة أو تحت السيطرة المباشرة للمؤسسة وما هو خارجها لا يقع تحت سيطرتها. (مسلم علاوي شليبي، 2017، ص 53)

نقصد بالمحيط الحيز الذي يعبر عن الظروف المعنوية والواقع المادي والطبيعة القانونية المحيطة بالمؤسسة، والمحيط يشكل المناخ الاستثماري الذي تنشط فيه، وتتفاعل المؤسسة مع محيطها تأثيراً وتأثراً، فهي تسعى إلى أن يكون محيطها الداخلي مضبوطاً ويستجيب لأهدافها وغياتها، كما تعمل المؤسسة على الاستفادة من الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي. (فوزي محيريق بن جيلاني، 2020، ص 107)

1-1-2- خصائص محيط المؤسسة: يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص، ومن أبرزها ما يلي: (ياسين بوعبدلي، 2023/2022، ص 33، 34)

1. ديناميكي ومتغير باستمرار: تستمر بيئة الأعمال في التغير بشكل متكرر، سواء من حيث التقنيات أو القواعد واللوائح الحكومية أو الأساليب التكنولوجية وغيرها.
2. التعقيد: تتكون البيئة من عدد كبير من العوامل والأحداث والظروف والتأثيرات الناتجة عن مصادر مختلفة، مما يجعل فهمها وإدارتها عملية معقدة.
3. الترابط: ترتبط عوامل بيئة المؤسسة ببعضها البعض؛ فمثلاً، يؤدي التغير في الأحزاب السياسية إلى تغيير القواعد الحكومية، وظروف السياسات المالية، وأوضاع السوق، وغيرها.
4. عدم اليقين: من الصعب التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، حيث إن البيئة تتغير باستمرار ولا يمكن السيطرة عليها بشكل كامل.
5. الاعتماد المتبادل: تتميز بيئة المؤسسة بالتأثير المتبادل بينها وبين المؤسسة، حيث يعتمد كل منهما على الآخر، وأي تغيير في أحدهما ينعكس على الآخر، ولو بدرجات متفاوتة من السرعة.
6. العداء: يتسم محيط المؤسسة بدرجة من العدائية، نظراً لوجود مجموعة من الفاعلين يدافعون عن مصالحهم، والتي قد تكون متضاربة فيما بينها، أو مع مصالح المؤسسة.

2-1) تصنيف محيط المؤسسة:

من التعاريف السابقة يمكن تصنيف محيط المؤسسة إلى خارجي وداخلي:

1-2-1- المحيط الخارجي: يعرف المحيط الخارجي للمؤسسة على أنه الإطار الذي يحيط بها، يضم كافة العوامل والعناصر التي تتعامل معها المؤسسة، وتشكل علاقات سببية مركبة معها، والتي تكون خارج نطاق سيطرتها المباشرة، لكنها تؤثر بشكل واضح على أدائها وفعالية قراراتها. وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل في المحور الموالي (المحور الرابع)

1-2-2- المحيط الداخلي: تعرف البيئة الداخلية بأنها القوى والأحداث التي تقع داخل حدود المؤسسة أو ضمن سيطرتها أي إمكانية الإدارة التحكم بها فضلاً عن خضوعها لملكية المؤسسة. (مسلم علاوي شلبي، 2017، ص 57)

تمثل البيئة الداخلية مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

يتشكل المحيط الداخلي (مكوناته) من العناصر التالية: (هالة يحيى، 2020، ص 102، 103)

- **الهيكل التنظيمي:** يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وبشكل عام، توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد على المنظمة، مثل: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، المختلط... وغيرها. وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب، الذي يتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرجوة.
- **الثقافة التنظيمية:** هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم، وتصبح موجّهة للسلوك الفردي والجماعي. كما تُعرّف بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع المؤسسة، وكذلك مع الأطراف ذات العلاقة خارج المنظمة. وتُعد الثقافة التنظيمية بمثابة "بصمة" وهوية خاصة للمنظمة، ويمكن أن تمثل نقطة قوة أو نقطة ضعف، حسب تأثيرها في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

- موارد المنظمة: تعد الموارد كل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية. ويمكن النظر إلى الموارد من منظور واسع، حيث تشمل كافة الأنظمة مثل: المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، الإنتاج، المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة، وغيرها.

(3) تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة:

إن نجاح أي مؤسسة لا بد أن يقوم على مجموعة من الاعتبارات، منها دراسة المؤسسة لإمكانياتها وقدراتها على إدارة أنشطتها التي تساهم في تحقيق أهدافها، أي أن تقوم المؤسسة بدراسة تفصيلية لمحيطها الداخلي لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف.

(1-3) تعريف تحليل المحيط الداخلي وأهميته:

3-1-1-3-1-1-تعريف تحليل المحيط الداخلي: يقصد بتحليل المحيط الداخلي دراسة أداء جميع الوظائف والموارد داخل المؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف، وهذا بشكل عام. ويُعبّر أيضاً عن تحليل المحيط الداخلي بأنه عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية، التسويقية، المالية، والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في المحيط الخارجي.

3-1-1-2-أهمية تحليل المحيط الداخلي: يمثل تحليل المحيط الداخلي الركيزة الأساسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، وعلى وجه التحديد فإن تحليل البيئة الداخلية يساهم فيما يلي:

- التعرف على قدرات المؤسسة المادية والبشرية ومستوى أدائها.
- الوقوف على موقع المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الشبيهة، مما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المؤسسات.
- تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة وسبل توظيفها في تطوير المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر.
- عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف، مما يعطي المؤسسة القدرة على معرفة إمكانياتها الحقيقية التي تُبنى عليها تقديرات واقعية.

(2-3) مداخل تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة:

توجد عدة مداخل لتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة من أهمها:

3-2-1-مدخل تحليل الموارد: تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات وتحقيق الميزات التنافسية للمنظمة. إن هذا المدخل أشار إلى أهمية الموارد، وخاصة النادرة، والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل. ويكون تحليل الموارد وفق هذا المدخل على مستويين: الأول في تحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون بتحليل مستمر ومعتمد للموارد ذات الأهمية الحرجة، والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة. (هالة يحيوي، 2020، ص 104) الغرض من البحث في موارد المؤسسة ضمن البيئة الداخلية ينصب على تأشير مقدار التأثير الذي يمكن أن تخلقه هذه الموارد على مكان القوة التي تتحقق لديها ومن خلالها، أو بالعكس عندما تكون في موضع ضعف إن افتقدتها. وبالتالي ينعكس ذلك على موقفها التنافسي البيئي اتجاه المنافسين الآخرين بذات الصناعة. (ثامر ياسر البكري، 2008، ص 104)

3-2-2-مدخل تحليل سلسلة القيمة: يعتبر مدخل سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر أداة تحليلية مهمة لدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة. ويُقصد بالقيمة في سياق المنافسة بالمبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يتطلب تحليل تنافسية المؤسسة التركيز على تحليل القيمة بدلاً من مجرد تحليل التكلفة، حيث تسعى المؤسسات غالباً إلى زيادة تكاليفها بهدف تحقيق أسعار أعلى من خلال التمييز في منتجاتها أو خدماتها. لاستخدام هذا المدخل يجب اتباع الخطوات التالية: (Porter, 1993, p. 53)

- تحديد سلسلة القيمة لمُنتج أو خدمة ما؛ وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة في حين أنه توجد خمسة أنشطة أولية، وهي: مناولة وتخزين المواد، الإنتاج، التسويق، البيع، مناولة وتخزين المنتجات التامة، وخدمة العملاء، توجد أربعة أنشطة مساعدة، وهي: الشراء، وتطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية للمؤسسة.
- تحليل الترابط بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات: تعكس علاقة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها أنشطة سلسلة القيمة، وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر. ويعني ذلك أن الميزة التنافسية في السوق قد تنخفض جزئياً نتيجة اختلاف طريقة الأداء بين المؤسسات المنافسة.

- تحديد مصادر الميزة التنافسية وتطويرها: الكشف عن الأنشطة التي تضيف قيمة للعميل ويمكن أن تُستخدم لتحقيق التميز عن المنافسين، ووضع استراتيجيات لتحسين الأداء وتقليل التكاليف أو تعزيز التميز في الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية.

الشكل رقم 02: تحليل سلسلة القيمة



Source : Michael Porter, 1993, P. 53

3-2-3-مدخل تحليل الوظائف: يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية، ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة، والتي قد تكون مصدرًا محتملاً للقوة أو الضعف. ووفقًا لهذا المدخل، فإن المحلل الاستراتيجي يقوم بتحديد العوامل التي ساعدت على تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، والإنتاج، والإدارة، والمالية وغيرها من الوظائف، وتجدر الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين، بطريقة موضوعية، إلى الأنشطة التي يجب أن تركز عليها القرارات الاستراتيجية.

3-2-4-تحليل SWOT: لا يمكن الحديث عن تحليل المحيط الداخلي دون الإشارة إلى أشهر مدخل تحليل SWOT، وهو طريقة تحليلية تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وإدراك طبيعة الفرص المتاحة والتهديدات المؤثرة في المؤسسات من خارج المؤسسة، ويعدّ من الأساليب المهمة لإعداد الاستراتيجيات داخل المؤسسة.

أ- البيئة الداخلية: تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

نقاط القوة (Strengths) : تشكّل مجموعة من القدرات المتوفرة داخل المؤسسة، وتساهم في تحقيق أهدافها وتخلّصها من التهديدات المحيطة بها. ومن الأمثلة على نقاط القوة:

- وجود أشخاص أكفاء.
- الحصول على الموارد المختلفة.
- أنظمة رقابة محكمة.
- قاعدة زبائن عريضة.
- جودة المنتجات.
- قدرة المؤسسة التسويقية والتوزيعية.

نقاط الضعف (Weaknesses): تمثّل العقبات أو الجوانب السلبية داخل المؤسسة التي تعيق وصولها إلى أهدافها. ومن الأمثلة على نقاط الضعف:

- ظهور مشكلات في توزيع وتصدير المنتجات.
- ارتفاع أسعار المدخلات.
- ضعف المستوى العلمي والفني للعاملين.

ب- البيئة الخارجية: تحديد فرص وتهديدات المحيط الخارجي للمؤسسة.

الفرص (Opportunities): تشمل جميع الاتجاهات والظروف الخارجية التي تُساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المرجوة. ومن الأمثلة على الفرص:

- وجود فجوات سوقية.
- توفر مصادر للمواد الأولية بأسعار منخفضة.
- دعم حكومي أو قوانين جديدة مواتية.
- تطور تكنولوجي يمكن الاستفادة منه.

التهديدات (Threats) : تمثّل جميع الظروف ذات المصادر الخارجية التي تؤثر سلبيًا على كفاءة ونوعية العمل داخل المؤسسة. ومن الأمثلة على التهديدات:

- صدور قوانين قد تحرم المؤسسة من مصادر مواردها الخام.
- دخول منافسين جدد إلى السوق يتمتعون بميزة تنافسية لا تستطيع المؤسسة مجاراتها.

- تقلبات السوق أو الأزمات الاقتصادية.
- تغير تفضيلات العملاء.

الجدول رقم 01: تحليل SWOT

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	تقويم البيئة
		الداخلية تقويم البيئة الخارجية
(2) (إستراتيجية علاجية) (W/O) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	(1) (إستراتيجية هجومية) (S/O) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	الفرص الرئيسية (O)
(4) (إستراتيجية انكماشية) (W/T) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	(3) (إستراتيجية دفاعية) (S/T) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	التهديدات الرئيسية (T)

المصدر: (ماجد عبد المهدي مساعدة ، 2013 ، ص 228)

بعد تحديد عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، تقوم المؤسسة بتحليل وتقييم المتغيرات الرئيسية المكونة لمصفوفة SWOT، وذلك بهدف صياغة استراتيجيات مناسبة تساعد على تحقيق الأهداف.

1. الاستراتيجية الهجومية (SO Strategy): تستخدم عندما تمتلك المؤسسة نقاط قوة داخلية متعددة وتواجه فرصًا خارجية واعدة. يهدف الاستفادة القصوى من نقاط القوة لاستغلال الفرص مثال: إذا كانت المؤسسة تتمتع بقدرة إنتاجية عالية وسوق خارجي بحاجة للمنتج، يمكنها التوسع نحو التصدير.

2. الاستراتيجية التحويلية (WO Strategy): تستخدم عندما تواجه المؤسسة نقاط ضعف داخلية، ولكن توجد فرص خارجية يمكن استغلالها. يهدف التغلب على نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة.

مثال: مؤسسة تعاني من ضعف في التسويق، لكنها تستغل فجوة في السوق من خلال التعاقد مع شركة تسويق خارجية.

3. الاستراتيجية الدفاعية (ST Strategy): تستخدم عندما تمتلك المؤسسة نقاط قوة ولكنها تواجه تهديدات خارجية. الهدف: استخدام نقاط القوة لحماية المؤسسة من المخاطر المحتملة.

مثال: في حال وجود منافسين جدد، قد تعتمد المؤسسة على قوتها في الجودة والولاء للعملاء لمواجهة هذا التهديد.

4. الاستراتيجية الانكماشية (WT Strategy): تستخدم عندما تواجه المؤسسة نقاط ضعف بالإضافة إلى تهديدات خارجية. يهدف تقليل الأضرار وتفادي المخاطر عبر إعادة هيكلة أو تقليص النشاط.

مثال: قد تضطر المؤسسة لإغلاق بعض الفروع غير المربحة إذا كانت تعاني من ضعف إداري وتواجه منافسة قوية

المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي

المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي

مع انتشار العولمة وظهور أشكال جديدة للمؤسسات، وشدة المنافسة، وتغير سلوك المستهلكين وغيرها من التطورات، ازدادت أهمية وضرورة إدراك وفهم المؤسسة للعوامل والمتغيرات التي تحيط بها، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. وهذه المجموعة من العوامل تعرف باسم المحيط الخارجي (البيئة الخارجية)، وهي تشكل عاملاً رئيسياً في تحديد استراتيجياتها ونجاحها.

يضم المحيط الخارجي جميع العوامل والمؤثرات البيئية التي لا تخضع مباشرة لسيطرة المؤسسة، ولكنها تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطتها وقراراتها واستراتيجيتها، لذلك يمكن تصنيف عناصر المحيط الخارجي إلى نوعين رئيسيين هما المحيط الخارجي الخاص والمحيط الخارجي العام.

1) المحيط الخارجي الخاص:

يعتبر المحيط الخارجي الخاص الصنف الأول الذي سنتطرق له من خلال تعريفه وعرض لأهم مكوناته (عناصره)، مع الإشارة إلى أهم نموذج لتحليل عناصره.

1-1) مفهوم المحيط الخارجي الخاص:

1-1-1-تعريف المحيط الخارجي الخاص: يعرف بالمحيط القريب أو البيئة الخاصة وهي مجموع العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، ويمكن للمؤسسة نسبياً الرقابة عليها والتأثير فيها، وتعرف أيضاً ببيئة التعامل المباشر بأنها ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، تؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها. (حمزة فيشوش، 2025/2024، ص 39)

تشمل البيئة الخاصة القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال (نفس الصناعة) أو تقدم منتجات وخدمات مشابهة أو بديلة. وغالباً ما يطلق على هذه البيئة مصطلحات متعددة مثل البيئة التنافسية أو بيئة الصناعة، وذلك لأنها تمثل الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة وتتنافس من خلاله مع غيرها من المؤسسات ضمن نفس القطاع.

1-1-2-مكونات المحيط الخارجي الخاص: تتمثل أهم مكونات البيئة الخاصة فيما يلي: (مجد صقور، 2021، ص 46-48)

- **العملاء (الزبائن):** ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة والذين تأمل المؤسسة في كسبهم للتعامل معهم ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- نوعية المستهلكين وتقسيماتهم؛
 - دراسة تحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم والأنماط الاستهلاكية؛
 - التعرف على الدخل والقدرة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة؛
 - دراسة الخصائص الديمغرافية.
- **الموردون:** ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والمعدات والآلات والأدوات اللازمة للعمليات وأنشطة المؤسسة، ويجب على المؤسسة في هذا الإطار دراسة ما يلي
- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم؛
 - شروط التسليم المتبعة؛
 - الكميات والنوعيات والجودة المتاحة؛
 - الأسعار المتاحة.
- **الوسطاء:** يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المؤسسة وعملائها، فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بآماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعية المنتجات وغيرها.
- **الممولون (حملة الأسهم):** ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون، مالكي الأسهم، بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها.
- **الحكومة:** تمثل السلطة الرسمية للدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المؤسسة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفوضه من تشريعات.
- **المنافسون:** يمثل المنافسون المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المؤسسة أو بدائلها، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم وغيرها، والتي تساعد في تحديد موقف كل منافس وذلك بما يفيد المؤسسة بتحديد موقفها من هؤلاء المنافسين.
- **الجمهور العام:** وهم مجموعة تمتلك اهتماما فعليا أو محتملا لعمل المؤسسة أو تمتلك تأثيرا على قدرتها في تحقيق أهدافها كجماعات الضغط، فالقرارات التسويقية قد يتم معارضتها بواسطة جماعات حماية المستهلك أو حماية البيئة أو جمعيات النفع العام، وكذلك الجمهور المالي والإعلامي والجمهور الداخلي (العاملون) وغيرهم.

2-1 تحليل المحيط الخارجي الخاص:

سيتم تحليل المحيط الخارجي الخاص وفق نموذج أكثر شمولاً تم طرحه من طرف مايكل بورتر (Porter) حيث حدد من خلاله القوى الخمس والمتمثلة فيما يلي: (Jean Pierre Angelier, 1993, p 65)

1-2-1- التنافس بين المنافسين الحاليين: تقوم المنافسة بين المؤسسات الحالية على عدة عوامل واعتبارات، ويحدث هذا التنافس وضعية مميزة وهذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإعلان، المنتجات الجديدة، تحسين الخدمات والضمانات الممنوحة للزبائن. وتمثل هذه العوامل فيما يلي: (شارلز وجارث جونز، 2001، ص 138-141)

- هيكل المنافسة: إن هيكل المنافسة يشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في الصناعة. وتباين الهياكل ما بين المنافسة التامة، الاحتكارية، الاحتكار الكامل، واحتكار القلة مع اختلاف التطبيقات الخاصة بها في مجال المنافسة.
- أحوال الطلب: إن نمو الطلب بواسطة دخول زبائن جدد أو عمليات الشراء الإضافية التي يقوم بها الزبائن القدامى، قد تؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرص للتوسع. حيث بإمكان المؤسسات القائمة تحقيق مزيد من المبيعات دون التأثير في الحصة السوقية للمؤسسات الأخرى. وعلى النقيض من ذلك، فإن تدهور الطلب يؤدي إلى ازدياد حدة المنافسة نظرا لاستعداد المؤسسات لخوض الحروب من أجل الاحتفاظ بعوائدها وحصصها السوقية.
- عوائق الخروج: هي عوائق اقتصادية واستراتيجية ومعنوية، تؤدي إلى استمرار المؤسسات في الصناعة رغم انخفاض العوائد، فتجد المؤسسات نفسها محتجرة داخل صناعة غير مربحة.

1-2-2- تهديد المنافسين الجدد: لا يقتصر تحليل المحيط الخارجي على تحليل المجموعة الحالية من المؤسسات فقط بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم، (نبيل مرسي خليل، 1996، ص 69) حيث تقوم المؤسسة بحماية نفسها من دخول منافسين جدد عن طريق اقتصاديات الحجم أو تمييز خصائص المنتج وتمييز الخدمات المقدمة للعميل، وتغيير قنوات التوزيع، إلى جانب الدخول في المنافسة السعرية وأحيانا بعض المؤسسات تخفض من أسعارها حتى تقضي على المنافس الجديد ويخرج من السوق.

1-2-3- تهديد المنتجات البديلة: تتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل المنتجات التي تقدمها المؤسسة في الصناعة ما لم تكن منتجات هذه المؤسسة متميزة، كما أن قوة أو ضعف كل من المورد أو الزبون يعتمد مباشرة على أهمية المواد أو المنتجات في الصناعة وإمكانية تعويضها بأخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة. وعلى سبيل المثال تنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع مؤسسات صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة. حيث إن كلا من هذه الصناعات الثلاثة تخدم الزبائن الذين يحتاجون إلى مشروبات، فالأسعار التي يمكن أن تحددها مؤسسات القهوة تتأثر بوجود كل من الشاي والمشروبات الخفيفة، إذ أن ارتفاع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمن الشاي أو المشروبات يدفع

بالمستهلكين للقهوة إلى التحول نحو البدائل الأخرى، فوجود بدائل قوية ودقيقة يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ويشكل قييدا على السعر الذي تفرضه المؤسسة مما يؤثر على ربحيتها. (شارلز وجارث جونز، 2001، ص 150) ويعتمد تأثير المنتجات البديلة على عدد من العوامل نذكر منها ما يلي: (نبيل مرسي خليل، 1996، ص 72)

- مدى توفر بدائل قريبة.
- تكلفة التبديل لمستخدمي المنتج.
- مدى تشدد منتجي المنتجات البديلة.
- مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها.

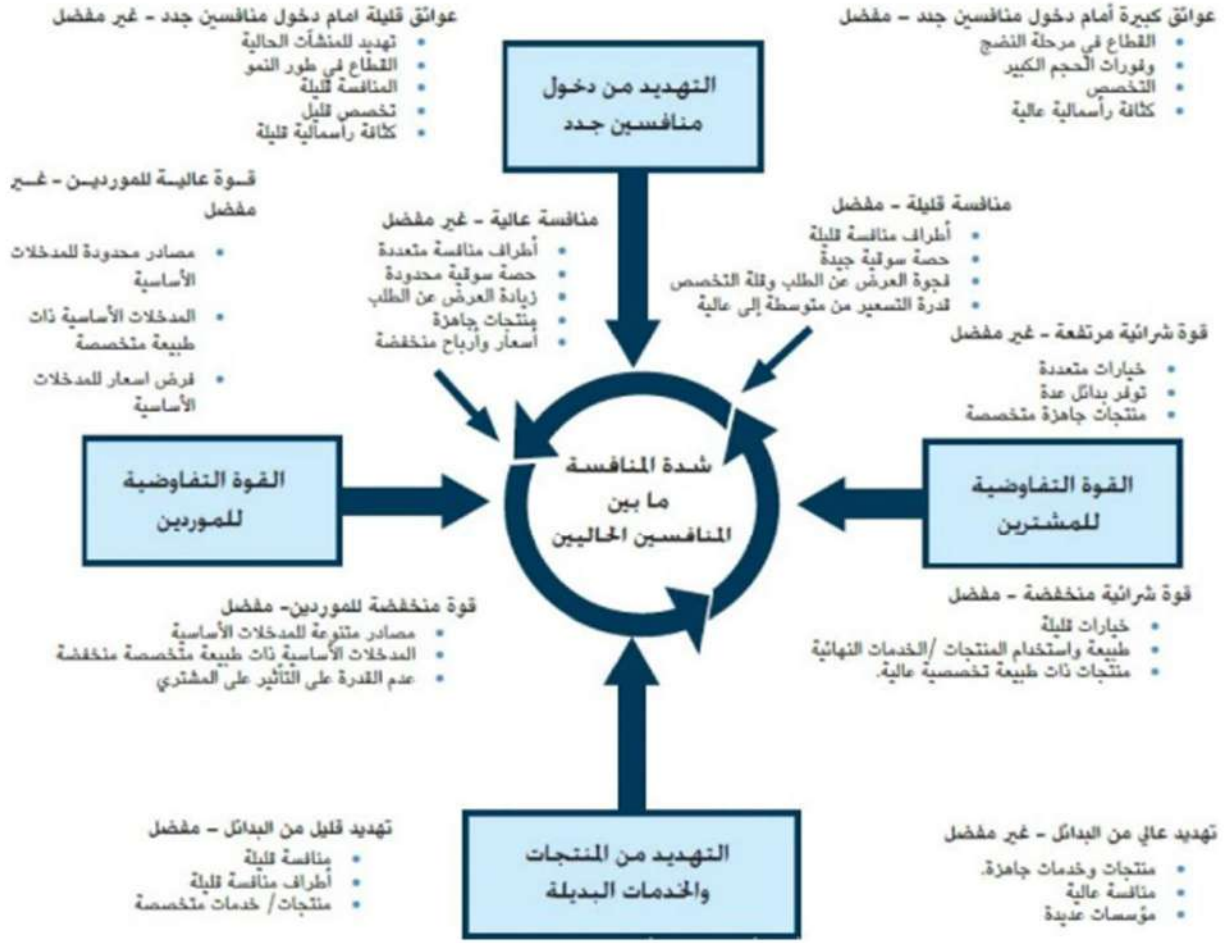
1-2-4-قوة تفاوض الموردين: تتمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية المؤسسة وخاصة في حالة عجزها عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف. ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين بأنهم أقوياء إذا توفرت فهم الشروط التالية: (عبد المليك مزهودة، 2006، ص 65، 66)

- إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من الصناعة التي سيبيع لها هذا المنتج.
- إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير.
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للصناعة.
- إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل.
- إذا كانت المؤسسة المشتري لا تشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين، وأن يكون لديها زبائن مهمين غير هذه المؤسسة.

1-2-5-قوة تفاوض الزبائن: هناك حالات معينة يمكن فيها للزبائن إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر أو ضرب المنافسين بعضهم ببعض، ويؤثر كل ذلك على ربحية الصناعة، وتتحقق القدرات التفاوضية للزبائن بتوافر عدة شروط، أهمها:

- أن تمثل مشتريات الزبائن كميات كبرى من مبيعات الصناعة.
- أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة مع إمكانية تحقيقهم للتكامل الأمامي.
- توفر المعلومات الخاصة بالأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق.

الشكل رقم 03: القوى الخمس لـ Porter



Source: (<https://mesh.al/blog/10-Porter-Five-Forces.html> vu le 15/05/2025)

2) المحيط الخارجي العام:

والذي يطلق عليه مصطلح المحيط البعيد لما له من تأثير غير مباشر على المؤسسة، أو البيئة العامة. وتعرف البيئة العامة بأنها البيئة التي ينطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المؤسسات، وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع التأثير فيها. (مؤيد سعيد السالم، 2005، ص 89)

1-2) عوامل المحيط الخارجي العام:



وتقسم البيئة العامة إلى ستة أقسام رئيسية يمكن اختصارها في كلمة "PESTEL"

2-1-1-1-العوامل السياسية P: يلعب الجو السياسي دورًا مهمًا في توجيه نشاط المؤسسة. ففي النظام الرأسمالي، الذي يتميز بسيادة الملكية الخاصة، يسود مناخ سياسي يسمح بتحمل المؤسسة للمخاطر والمسؤوليات، نظرًا لحريتها في اتخاذ قراراتها. أما في النظام الاشتراكي، الذي شهد تراجعًا ملحوظًا في السنوات القليلة الماضية، فتسود فيه الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، حيث تكون الدولة هي المالكة، وتعتمد في ذلك على التخطيط الاقتصادي على المستويين الكلي والجزئي. وفي ظل هذا النظام، تكون المؤسسة خاضعة لقرارات مركزية عليا في ممارسة أنشطتها. وقد أظهر الواقع أن العديد من هذه المؤسسات قد أفلست، نتيجة اعتماد نظام لا يشجع على المبادرة الفردية والحرية في تسيير المؤسسة. (إسماعيل عرياجي، 2013، ص 64، 65)

2-1-1-2-العوامل الاقتصادية E: تتمثل العوامل الاقتصادية في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسات على المستويين المحلي والعالمي. ومن بين أهم هذه المؤشرات: معدل الفائدة، الميل إلى الإنفاق، الميل للادخار، معدل التضخم، وإمكانية الاقتراض، الضرائب والرسوم، الدخل الفردي، ميزان المدفوعات، السياسات الاقتصادية والمالية، قيمة العملات الأجنبية، والدورة الاقتصادية التي يمر بها البلد. (فرحات غول، 2008، ص 45)

2-1-1-3-العوامل الاجتماعية والثقافية S: يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات وتوضيح تجارب الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطها خاصة، وأن بعض جوانب الثقافة فالبينة الاجتماعية ذات تأثير هام على مؤسسات الأعمال وأن تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع أثرها يكون في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد والممارسات للعاملين داخل المؤسسة. فهي تتكون من كل القوى الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر في نشاط المؤسسة بصفة مباشرة كالعادات والتقاليد، نمط ومستوى المعيشة والأخلاق والقيم والاتجاهات التي يؤمن بها الفرد الذي هو نقطة الهدف لدى المؤسسات. (أمين عبد العزيز حسن، 2001، ص 73)

2-1-1-4-العوامل التكنولوجية T: العنصر التكنولوجي يعتبر عنصرا فعالا ومؤشر الصفة مباشرة على عمليات المؤسسة ونشاطها، فعلى المؤسسة لن تكون على علم بكل الاكتشافات التكنولوجية ل كي تحقق موقعا ملائما بالنسبة لمنافسيها، إذ نعيش حاليا ثورات إلكترونية آلية، والتطور التكنولوجي يفرض على المؤسسة أن تخصص مبالغ مالية للبحث والإبداع. وهكذا، فقد أضحت المحيط التكنولوجي للمؤسسة يتصف بالتسارع والتعقيد، وهو ما يستوجب على المؤسسات أن تكون يقظة تجاه هذا المحيط، وهو ما يعني المتابعة المستمرة، ليس فقط للتكنولوجيات الموجودة حاليا في مجال نشاطها، بل والمتوقع إدخالها لاحقا من قبل منافسين موجودين أو منافسين محتملين، وذلك من خلال متابعة أنشطة البحث القائمة. ولذلك

نجد المدافعين عن الذكاء الاقتصادي يمزجون بين مراقبة المحيط والتجسس الصناعي. ولا شك أن هذه المهمة أصبحت أكثر صعوبة بعدما أخذت المنافسة بعدا عالميا، وأصبح المنافس نفسه غير معروف.

ونود أن نشير إلى العلاقة بين قطاع الصناعة وقطاع البحث العلمي، إذ يعتبر الانفصام بين قطاعي الصناعة والبحث العلمي الذي يشهده الاقتصاد الجزائري من أهم معوقات التنمية التي يجب التصدي لها وإيجاد الإجراءات العملية لتداركها. فكل الدول الصناعية إنما تقدمت بالمزاوجة بين هذين القطاعين، من خلال استراتيجية تعاون وتكامل. إن تهمين القدرات الوطنية لا يتوقف عند تخصيص الموارد الضخمة وتوفير التجهيزات في مخابر البحث الجامعية وغير الجامعية، بل لابد من منحها الفرص لإبراز مجهوداتها ونتائج أبحاثها في الميدان. وقبل ذلك يجب إعطاء الاعتبار اللائق للباحث ومنحه التحفيزات ومختلف التسهيلات بحيث يشعر بأن وظيفته البحثية هي أرقى الوظائف وأهمها في المجتمع. (فوزي محيريق، 2020، ص 117.116)

1-2-5-العوامل البيئية E: تشمل هذه العوامل مختلف الظروف والمتغيرات البيئية الطبيعية التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عمل المؤسسة، مثل المناخ، والطقس، والموارد الطبيعية، والتلوث البيئي وغيرها، وتزداد أهمية هذه العوامل في ظل تزايد الوعي العالمي بقضايا البيئة والاستدامة، مما يفرض على المؤسسات تبني سياسات تحترم البيئة وتراعي المتطلبات القانونية والضغوط المجتمعية ذات الصلة، كما أن تجاهل هذه العوامل قد يؤدي إلى مخاطر قانونية ومالية تؤثر على استمرارية المؤسسة وسمعتها في السوق.

1-2-6-العوامل القانونية L: على المؤسسة أن تكون على دراية كاملة بمختلف القوانين المتعلقة بتنظيم المؤسسات كالقانون التجاري، العمل والضرائب بالإضافة إلى مختلف التشريعات المتعلقة بحماية المستهلك والبيئة. (بوشريبة محمد، 2020/2019، ص 22)

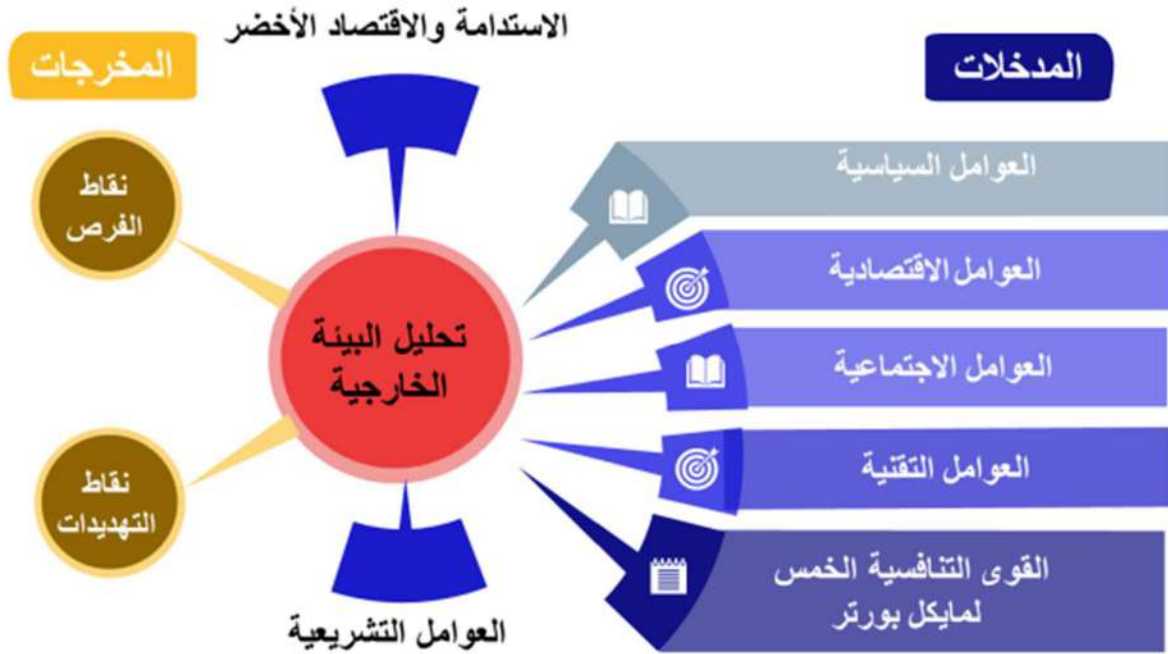
2-2) تحليل المحيط الخارجي العام:

يعتبر تحليل المحيط الخارجي العام خطوة أساسية في التخطيط الاستراتيجي، ويهدف إلى تحديد الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها ورصد التهديدات الممكنة التي يجب مواجهتها أو التحضير لها، ويتم ذلك وفق نموذج PESTEL والذي يعد أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي الذي تلجأ إليه المؤسسات من أجل تقدير قوة تأثير كل عامل من عوامل البيئة الخارجية العامة (الواردة في الفقرة أعلاه) على المؤسسة وفق مجموعة من المؤشرات الخاصة بكل متغير، حيث يتم التقييم عن طريق نقطة تتراوح ما بين 1 والتي تشير أن التأثير ضعيف و5 والتي تشير إلى أن التأثير قوي.

يتضح مما سبق أن المؤسسة، عند تحليل البيئة العامة، تسعى إلى تحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي قد تواجهها. ولتحقيق ذلك، تقوم بتنسيق الجهود داخليًا لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة من مصادر موثوقة، ثم تخضع هذه المعطيات لعملية تحليل منهجي شامل، بهدف فهم أبعادها وتأثيراتها المحتملة. ويتم من خلال هذا التحليل استشراف الاتجاهات المستقبلية لهذه المتغيرات، سواء على المدى القريب أو البعيد، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على توقعات مدروسة، تضمن استعدادها للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص بشكل فعال.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: مدخلات ومخرجات تحليل المحيط الخارجي



Source: (https://jfdz.jo/ebv4.0/root_storage/ar/eb_list_page.دراسة تحليل البيئة الخارجية.pdf vu le 25/05/2025)

(3) حالات المحيط وسلوك المؤسسة اتجاهه:

تعمل المؤسسة ضمن محيط خارجي معقد يتغير باستمرار، مما يؤثر على قراراتها وأنشطتها، تختلف حالات هذا المحيط حسب درجة التغير والاستقرار، مما يستدعي من المؤسسة تحديد طبيعة السلوك الذي يجب أن تتبناه.

1-3 حالات المحيط:

يشهد محيط المؤسسة تحولات مستمرة تختلف أهميتها ودرجة تأثيرها باختلاف العوامل والأسس التي تحكم هذا المحيط. وعموماً، يمكن التمييز بين أربع أنواع من المحيط، بدلالة درجة التغير وأهميته، كما يلي: (عزيزة بن سميعة، 2017، ص 41، 42)

1-1-3- المحيط المستقر: يتميز هذا المحيط بدرجة تغير ضعيفة ونادرة بالنسبة للمؤسسة، حيث تكون التغيرات بسيطة وبطيئة، على الأقل في المدى القصير والمتوسط. ومن أمثلة ذلك: قطاع صناعة العجلات أو قطاع البناء.

1-2-3- المحيط الانتقالي: يتخلله تغيرات، لكنها نادرة أيضاً، وإذا حدثت فقد تؤدي إلى زوال نشاط المؤسسة، وبالتالي يجب عليها أن تتكيف مع التغير من حالة غير مستقرة إلى حالة مستقرة لتجد نفسها ضمن محيط مستقر. ويكون التغير في نمط الصناعة أو النظام الاقتصادي ككل، كما هو الحال في الاقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقال.

1-3-3- المحيط غير المستقر (المضطرب): تفرض التغيرات في هذا المحيط على المؤسسة عملية تكيف مستمرة مع كل مستجداته، لأن هذه التغيرات تكون كبيرة وصعبة، سواء كان مصدرها تغير أذواق وتفضيلات المستهلكين، أو التطور التكنولوجي، أو عدم استقرار السياسات الحكومية، أو غيرها من الأسباب. ومثال ذلك: صناعة السيارات.

1-3-4- المحيط العاصف: هو امتداد للمحيط المضطرب، حيث تكون درجة عدم الاستقرار أكبر، والتغيرات كثيفة وعميقة، بحيث يصعب التحكم في مسار المؤسسة. ومثال ذلك: الصناعات ذات التكنولوجيا العالية، كالصناعات الإلكترونية والمعلوماتية والبرمجيات. ويتطلب هذا المحيط مرونة عالية ونشاطاً بحثياً كثيفاً، لذا تفرض التغيرات فيه على المؤسسة ضرورة تفعيل دور البحوث.

2-3 سلوك المؤسسة تجاه محيطها:

يختلف سلوك المؤسسة تجاه الأوضاع التي تواجهها بحسب حالة المحيط الذي تمارس فيه نشاطها. وعليه، يمكن أن تتخذ المؤسسة ثلاثة مواقف مختلفة: (عزيزة بن سميعة، 2017، ص 43، 44)

1-2-3- معاينة ودراسة المحيط (التكيف مع المحيط): تقوم المؤسسة بالتعرف على ما يجري في المحيط، واستشعار تطوراتها، وتحاول الاستجابة لهذه التغيرات. ولكي تتمكن من التكيف مع محيطها، يجب أن تكون حساسة للتغيرات الخارجية، وتفعّل وظيفة البحث عن المعلومات قصد اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت

المناسب. كما يمكن لهذا السلوك أن يساعدها في أخذ القيود والمعوقات الجديدة في الحسبان، واتخاذ قرارات مناسبة، مثل:

- التخلي عن بعض الأنشطة.
- تعديل قرارات الإنتاج ك شراء آلة أو التخلي عن أخرى.
- مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة.
- انتهاج سياسة إنتاجية جديدة، وغيرها.

إن التصرف بالسرعة الممكنة هو ما يضمن للمؤسسة التكيف الجيد مع مستجدات المحيط، لكن لهذا الأسلوب مخاطر نظرًا للتغير المستمر. لذلك، يجب على المؤسسة متابعة هذه التغيرات بدقة وحذر، بل وأحيانًا العمل على إحداث تأثير في محيطها لاستغلال الفرص وخلق ظروف مناسبة، مثل إجراء بحوث تسويقية لفهم حاجات العملاء والتكيف مع متطلباتهم.

3-2-2-2- تجاهل المحيط: يعتبر هذا السلوك مقبولاً في حالة المحيط المستقر، لكن في حالات المحيط الانتقالي، أو غير المستقر، أو العاصف، فقد يؤدي إلى كارثة. فمثلاً، قد تفقد المؤسسة أسواقها إذا لم تأخذ في الحسبان تغير أذواق المستهلكين، أو تفقد قدرتها التنافسية إذا لم تضع في حسابها التغير التكنولوجي السريع. إن تجاهل ما يجري في المحيط عن قصد هو ما يفسر زوال أو اندثار العديد من المؤسسات التي لم تواكب التغيرات.

3-2-3- سبق التغير المحتمل في المحيط: من أجل تجنب خطر التبعية، قد تسعى بعض المؤسسات التي تملك قدرات اقتصادية كبيرة – مثل المؤسسات الكبرى أو المحتكرة – إلى التأثير في محيطها عبر قرارات استراتيجية. مثال على ذلك: شركة IBM الرائدة في سوق الحواسيب، التي تستفيد من سرعة التطور التقني ومن حاجات المستهلكين، بهدف ضمان استمرارية المؤسسة.

المحور الخامس: تصنيف المؤسسات

المحور الخامس: تصنيف المؤسسات

تأخذ المؤسسات أشكالاً متعددة، ونظراً للاميازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها، يمكن تصنيفها حسب معايير مختلفة كما يلي:

1) حسب المعيار القانوني:

ويمكن تقسيم المؤسسات وفق المعيار القانوني إلى ما يلي:

1-1) المؤسسات الفردية:

يعد صاحب المؤسسة هو المسؤول الوحيد عن نتائج أعمال المؤسسة، فهي تنشأ من طرف شخص واحد يعتبر رب العمل وصاحب رأسمال ويقوم في غالب الأحيان بالتنظيم والإدارة وهو المسؤول عن جميع القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة.

ولهذا النوع من المؤسسات عدة مزايا، من أهمها السهولة في التنظيم أو الإنشاء، ويُعد صاحب المؤسسة المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها، وهذا يشكل دافعاً له للعمل بكفاءة وجدّ ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن. كما أن صاحب المؤسسة يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة، مما يسهّل العمل واتخاذ القرار. (عمر صخري، 2006، ص 26)

1-2) المؤسسات الجماعية (الشركات):

هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بتقديم حصة من المال أو عمل على أن يقتسموا ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، ضمن شروط موضوعية عامة تتمثل في الرضا، الأهلية، والمحل أو السبب من قيام المشروع، وهي تنقسم إلى الأنواع التالية:

1-2-1- شركات الأشخاص: هي شركات تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة، وتتكون أساساً من عدد من الشركاء تربطهم علاقات شخصية كصلة القرابة أو الصداقة وتنتهي بانتهاء الاعتبار الشخصي كالموت كأحد الشركاء وهي تضم:

- شركات التضامن: تنشأ بين الأصدقاء والعائلات من خلال عقد بين شخصين أو أكثر بحيث يقدمون حصص عينية أو نقدية متساوية أو غير متساوية، ويكونون مسؤولين بالتضامن (مسؤولية تضامنية غير محدودة أي يلتزمون بحصصهم في الشركة وبممتلكاتهم الخاصة) عن النشاطات التي تقوم بها الشركة ويتألف عنوان الشركة من أسماء الشركاء أو اسم أحدهم متبوع بكلمة وشركائهم.

- شركات التوصية البسيطة: من شركات الأشخاص تقوم أيضا على الاعتبار الشخصي تتألف من نوعين من الشركاء شركاء متضامنون يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء، وشركاء موصون يلتزمون بديون الشركة في حدود قيمة حصصهم فقط.
- شركات المحاصة: يعتمد انشائها على اتفاق شفهي أو كتابي بين اثنين أو أكثر للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بينهم حسب اتفاقهم وتنتهي بانتهاء الاتفاق المبرم، وهي تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق ولا عليها التزامات، كما لا تقوم على أساس رأسمال ولا شخصية اعتبارية فنشاطاتها يتم بصفة شخصية وتهتم في العادة بالنشاطات التجارية والموسمية.

1-2-2- شركات الأموال: شركات الأموال هي شركات رأس مالها مقسم بالتساوي على شكل أسهم، ولا يقيد امتلاك هذه الأسهم اعتبارات شخصية ولا تخضع ملكية الشركة للمؤسسين بحيث يمكن للشخص الذي يملك المال أن يمتلك في الشركة بقدر ما يتيسر، وهذا يعني أن ملكية شركات الأموال ليست مرهونة بالاعتبار الشخصي ولا تقتصر على عدد محدد من الأفراد كما في شركات الأشخاص، وتتم عملية الملكية وتداولها بصورة سهلة. (Vu le 30/05/2025 شركات الأموال/ <https://www.daftra.com/hub/>)

وتتميز شركات الأموال بكونها ذات شخصية اعتبارية، ولا يتم التعامل مع المؤسسين والمالكين بصفتهم الشخصية، ولا يعتبروا كذلك مسئولين عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم من الأسهم، ويتم الوفاء بالالتزامات بعيدا عن ممتلكاتهم الشخصية. ويمكن تمييز نوعين منها:

- شركة المساهمة: هي شركة تجارية ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة، يساهم فيها عدد من الأشخاص، وتكون مسؤوليتهم محدودة بقدر قيمة أسهمهم. يتميز هذا النوع من الشركات بإمكانية تداول الأسهم بحرية، مما يسهل جذب الاستثمارات. تملك الشركة شخصية معنوية مستقلة عن الشركاء، وتستمر رغم وفاة أو انسحاب أحدهم. تدار الشركة بواسطة مجلس إدارة ينتخب من بين المساهمين أو يعين حسب ما ينص عليه القانون الأساسي. تعد من أبرز أشكال الشركات في المشاريع الكبرى والبنوك والمؤسسات الصناعية.

- شركة التوصية بالأسهم: تتميز بنفس خصائص شركة التوصية البسيطة، إلا أن المساهمين أي الفئة الثانية من الشركاء لهم الحرية المطلقة في التصرف بأسهمهم دون استشارة أو موافقة باقي الشركاء. (سعاد نائف برنوطي، 2001، ص 110)

1-2-3- شركات ذات المسؤولية المحدودة: شركات ذات الطبيعة المختلطة تجمع بين خصائص شركات الأشخاص وشركات الأموال، تتكوّن من عدد محدود من الشركاء، تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر مساهماته في رأسمال الشركة. فهي بذلك تشبه شركة الأشخاص من حيث أن عدد الشركاء فيها قليل، وأنه لا يجوز تأسيسها عن طريق الاكتتاب العام وإصدار أسهم أو سندات تطرح للاكتتاب الجمهور، وتشبه شركة أموال بامتلاكها لشخصية قانونية مستقلة، وتحديد مسؤولية الشركاء بقدر حصصهم فقط، وانتقال حصة كل شريك إلى ورثته مع إمكانية مشاركة مستثمرين دون إدارة مباشرة، وتعد من أكثر أنواع الشركات شيوعاً، خاصة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

2) حسب المعيار الاقتصادي:

حسب هذا المعيار يتبع عادة تقسيم الاقتصادي CLARCK للنشاطات الاقتصادية وفق ثلاثة قطاعات وهي: (رفيقة حروش، 2013، ص 36)

-القطاع الأول: ويشمل تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة أو الفلاحة بشتى أنواعها ومنتجاتها وتربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

-القطاع الثانوي: ويشمل المؤسسات الصناعية وهي جميع المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات وسيطية أو نهائية .

-القطاع الثالث: ويتمثل في المؤسسات الخدمية، أي تلك المؤسسات المقدمة للخدمات مثل: النقل السياحة، التعليم، البنوك وغيرها.

الجدول رقم 02: تصنيف المؤسسات وفق المعيار الاقتصادي

يضم المؤسسات المتخصصة في مختلف أنواع الزراعة ومنتجاتها وكذا تربية المواشي، وأنشطة الصيد البحري، وأنشطة المناجم، وغيرها من النشاطات الخاصة بالأرض والموارد الطبيعية.	مؤسسات القطاع الأول
يضم جميع المؤسسات الصناعية التي تعمل على تحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة ويمكن جمع هذه المؤسسات في فرعين رئيسيين: الصناعات الخفيفة: غالباً ما تكون استهلاكية مثل النسيج، المصبرات، المشروبات، الألبسة، العجائن.. إلخ. الصناعات الثقيلة: تعتبر كمستعمل للموارد مثل الصناعة الاستخراجية كصناعات تكرير وتحويل المواد الطبيعية من معادن، طاقة.. إلخ، ومؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة التي تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى.	مؤسسات القطاع الثاني (قطاع الصناعة)
تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في القطاعين الأول والثاني، وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة، نذكر منها النقل بمختلف فروعه، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة التعليم وغيرها.	مؤسسات القطاع الثالث

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

(3) حسب معيار الملكية:

هناك ثلاث أنواع من الملكيات: (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، 2007، ص 23)

(1-3) الملكية الخاصة:

وهي المؤسسات التي يمتلكها القطاع الخاص، أي يؤول رأسمالها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، وقد تكون في شكل مؤسسة فردية، أو مؤسسة أشخاص، أو مؤسسة أموال.

(2-3) المؤسسات العمومية:

وهي المؤسسات التي تقوم الدولة (نيابةً عن المجتمع) بإنشائها، وذلك حسب طبيعة نظامها الاقتصادي والسياسي، أي أن ملكيتها تعود للقطاع العام وهي مؤسسة الدولة سواء كانت عن طريق الانشاء أو عن طريق تأميم مؤسسة أجنبية أو شراء مؤسسات مفلسة ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو اشخاص تختارهم الجهة الوصية تمتاز برأسمال كبير وجهاز رقابي يتمثل في الوصاية وهي تصنف إلى:

1-2-3- مؤسسات تابعة للوزارات: تتجسد في جميع المؤسسات التي تخضع لوصاية إحدى الوزارات وهي صاحبة انشائها ولها الحق في مراقبتها من خلال تقارير دورية.

2-2-3- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: يقصد بالجماعات المحلية البلدية والولاية حيث تقوم هذه الهيئات بإنشاء مؤسسات غالباً ما تكون في مجال الخدمات العامة وتكون في العادة ذات أحجام متوسطة وصغيرة.

كما قد تكون المؤسسات العمومية مؤسسات اقتصادية تستهدف تحقيق المردود الاقتصادي والمادي من عملياتها؛ أو دوائر حكومية تستهدف تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها، إما مقابل رمزي أو مجاناً، مثل المستشفيات والمدارس.

(3-3) المؤسسات نصف عمومية (الملكية المختلطة):

هي مؤسسات قائمة على الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص أي المؤسسات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها، وذلك بموجب ما تحدده الدولة، حسب طبيعة كل مؤسسة والقطاع التي تعمل فيه.

(4) حسب معيار الحجم:

يعتبر عدد العمال الذين توظفهم المؤسسة (Effectif) من أهم المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات الاقتصادية. وتختلف تقسيمات المختصين في هذا المجال؛ فهناك من يميز بين خمسة أنواع من المؤسسات، وآخرون يقسمونها إلى أربعة، في حين يكتفي البعض بثلاثة أنواع فقط. (فرحات غول، 2008، ص 17، 18)

ويكون التصنيف المعتمد على تقسيم المؤسسات إلى خمسة أنواع على النحو التالي:

أ- من 0 إلى 9 عمال: المؤسسات المصغرة (Très Petites Entreprises - TPE)

ب- من 10 إلى 49 عاملاً: المؤسسات الصغيرة (Petites Entreprises - PE)

ج- من 50 إلى 499 عامل: المؤسسات المتوسطة (Les entreprises moyennes - ME)

د- من 500 إلى 999 عامل: المؤسسات الكبيرة (Les grandes entreprises - GE)

هـ- ابتداءً من 1000 عامل: المؤسسات الكبيرة جداً (Les très grandes entreprises - TGE)

أما التصنيف الثاني، فيُقسم المؤسسات إلى أربعة أنواع على النحو التالي:

1. المؤسسات المصغرة: من 1 إلى 9 عمال.

2. المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 199 عاملاً.

3. المؤسسات المتوسطة: من 200 إلى 499 عاملاً.

4. المؤسسات الكبيرة: من 500 عامل فأكثر.

عادةً ومن أجل التبسيط، يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي

لا يتجاوز عدد عمالها 499، في حين تُعد المؤسسات التي يفوق عدد عمالها 499 مؤسسات كبيرة.

لكن يبقى الاعتماد على هذا المعيار وحده (عدد العمال) غير كافٍ للمقارنة بين المؤسسات الاقتصادية،

لذلك تضاف إليه في كثير من الأحيان معايير أخرى، مثل: رقم الأعمال، القيمة المضافة، الأموال الخاصة،

النتائج، والاستثمارات.

المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة

المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة

سعيًا للتكيف مع خصائص البيئة الداخلية والتفاعل بكفاءة مع متغيرات البيئة الخارجية، تعمل المؤسسة على تحقيق تكامل وتنسيق بين مختلف مواردها وإمكاناتها المتاحة، من خلال اعتماد آليات تنظيمية فعالة تهدف إلى الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج. ويعد التنظيم أحد الوظائف الإدارية الجوهرية التي تسهم في تحديد الهيكل التنظيمي الأنسب، بما يضمن وضوح المهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات، ويعزز الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية في تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المسطرة.

1) تنظيم المؤسسة:

يعد التنظيم الوظيفة الحيوية في المؤسسة، حيث من خلاله يتم تقسيم الموارد المتاحة وتخصيص وتحديد العمل الواجب القيام به وفقا للشروط المتفق عليها في المؤسسة.

1-1) تعريف التنظيم:

قد يتم الخلط أحيانا في مفهوم كلمة "التنظيم" انطلاقا من المعنى المقصود به، حيث يمكن النظر إليها من منظور واسع باعتبارها اسما NOUN، والذي يشار من خلالها أن التنظيم هو "مجموعة من الأفراد تهدف إلى تحقيق هدف معين في إطار تعاوني مشترك"، وهو بذلك ينطبق مع تعريف المنظمة، فيستخدم كل من التنظيم والمنظمة كمرادفين للإشارة إلى نفس المفهوم.

كما يمكن النظر إلى "التنظيم" من منظور محدد باعتباره فعلا VERB ووفقا لذلك يشير التنظيم إلى وظيفة من الوظائف التي تقوم بها الإدارة، التي يتم ممارستها داخل منظمة معينة.

وفي هذا السياق يعرف التنظيم بأنه تحديد وتوزيع المسؤوليات بالكيفية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات. (رشيدة مسعودي 2021/2020، ص 31)

ويعرف أيضا بأنه عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف، وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات. (أحمد يوسف دودين، 2014، ص 79)

ويمكن أن نعرف التنظيم بأنه ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين سيتولون تنفيذ هذه الأعمال. (بلقاسم سلاطينة، اسماعيل قيرة، 2008، ص 24، 25)

مما سبق يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية منهجية تهدف إلى تنسيق وترتيب الموارد البشرية، والمادية، والمالية داخل المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها المنشودة، وذلك من خلال تحديد المهام، وتوزيعها، وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات، بالإضافة إلى بناء علاقات تنظيمية بين الأفراد تمكّنهم من العمل بشكل متكامل وفعال.

2-1 أهمية التنظيم:

يلعب التنظيم دوراً هاماً في المؤسسة، حيث يؤدي غيابه أو عدم فعاليته إلى نتائج وخيمة، قد تكلف خسائر كبيرة أو الفشل، وتكمن أهمية التنظيم للمؤسسة من خلال ما يلي:

- تحقيق الانسجام والتوافق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، مما يساعد على الحد من الصراعات، والازدواجية في تنفيذ الأعمال، والاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والمالية والمادية في المؤسسة.
- يساعد التنظيم في القضاء على الفوضى بتعريف كل فرد في المؤسسة باختصاصاته، فلو ترك كل فرد في المؤسسة ليعمل ما يريد دون ضوابط أو تحديد للمسؤولية فإن النتيجة هي الفوضى.
- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف والتعامل مع كافة التغيرات غير المتوقعة التي تطرأ على ظروف البيئة الداخلية أو الخارجية.
- يساعد التنظيم في الأمد الطويل على تكوين وتنمية الكوادر القيادية التي تحتاج إليها المؤسسة، فالتنظيم يساعد على الاستفادة من قدرات وإمكانات الأفراد من خلال توزيع الأعمال عليهم وفقاً لتخصصهم، ما يزيد من اكتسابهم للخبرة في مجالهم تمكّنهم من القيادة مستقبلاً.
- يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد، وبنى الإدارات في أجزاء المؤسسة المختلفة، فيدرك كل فرد موقعه الإداري، ويعرف من هو رئيسه، وما هو المطلوب منه، وما هي علاقته بالآخرين.
- يعتبر التنظيم أسلوباً للرقابة على الأداء، فالتنظيم يحدد الأعمال والواجبات التي يقوم بها الأفراد، والإجراءات الواجب اتباعها لكل عمل، ما يسهل من عملية قياس الأداء والرقابة على العمال فيما بعد.
- يساعد التنظيم في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء المؤسسة، وذلك لوجود شبكة واضحة من خطوط السلطة والمسؤولية، تنساب من خلالها المعلومات والقرارات على جميع مستويات المؤسسة.

3-1 أنواع التنظيم:

يمكن التمييز بين نوعين من التنظيم، يعد كل منهما على درجة كبيرة من الأهمية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك في سبيل تحقيق أهدافها، وهما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي. (حمزة فيشوش، 2025/2024، ص 52)

1-3-1-التنظيم الرسمي (Formal Organization): ويقصد به التنظيم الذي يقوم على تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية، وتقسيم الأعمال وتوزيع المهام. فهو يشمل القواعد والإجراءات التي تطبقها الإدارة، ويعبر عن العلاقات الرسمية بين كل فرد أو وحدة تنظيمية وبين غيرها من الأفراد أو الوحدات التنظيمية الأخرى.

1-2-3-1-التنظيم غير الرسمي (Informal Organization): وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل بين الأفراد العاملين في المؤسسة، ويقوم على علاقات الصداقة والزمالة التي تتكون بينهم داخل جماعات العمل. ومن خلال التنظيم غير الرسمي يمكن التعرف على أنواع الجماعات السائدة في المؤسسة؛ مثل جماعة المصلحة، وهي جماعة من الأفراد يتحدون لتحقيق أهداف مشتركة، وجماعة الصداقة، التي تتكوّن نتيجة عوامل جذب شخصية بين العاملين بهدف إشباع حاجات نفسية واجتماعية.

4-1 مبادئ التنظيم:

تقوم عملية التنظيم على مجموعة من الأسس والمبادئ وأهمها: (صبيح جبر العتيبي، 2005، ص 153-157)

- مبدأ تحديد الهدف: ينبغي على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة، بحيث تُسهم مجتمعة في تحقيق الهدف العام الذي تم وضعه خلال مرحلة التخطيط.
- مبدأ شمولية التنظيم وتكامله: يجب أن يشمل التنظيم جميع الأنشطة التي تنفذها الوحدات التنظيمية، بما يضمن قدرتها على تحقيق أهدافها بشكل كامل ومتكامل.
- مبدأ الفاعلية: يقصد به قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه بأقل قدر ممكن من الجهد، والوقت، والتكلفة.
- مبدأ الشرعية: يجب أن تكون الأهداف، والأساليب، والوسائل التي يعتمد عليها التنظيم شرعية، أي لا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات، ولا مع القيم، والعادات، والأعراف، والتقاليد السائدة والمعترف بها والمطبقة في مجال نشاط التنظيم، كما يجب ألا تتعارض مع أخلاقيات المهنة وقيم المجتمع.

- مبدأ الوضوح: ينبغي أن تكون الأهداف ومكونات التنظيم محددة بدقة، خالية من الغموض وغير قابلة للتأويل، وذلك لتفادي أي تباين أو انحراف قد ينتج عن اللبس أو سوء الفهم، بما يضمن الوصول المباشر إلى الأهداف المحددة.
- مبدأ الالتزام: يتوجب على الإدارة، بمختلف مستوياتها وفروعها وأقسامها، الالتزام الصارم بالهيكل والتنظيم المعتمد داخل المؤسسة.
- مبدأ تقسيم العمل: إن تحليل وتقسيم العمل إلى مكوناته الأساسية والفرعية، وتحديد العلاقات فيما بينها، يسمح بالاستفادة من مبدأي التخصص والتكامل بين مختلف الأنشطة، مما يعزز الكفاءة التنظيمية.
- مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص: من خصائص المؤسسة الناجحة أنها تركز على الوظيفة وليس على الفرد، إذ يُعيّن الأشخاص بناءً على تطابق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف، ويغادرونها عند انتهاء دورهم، لذلك يجب أن يُبنى الهيكل التنظيمي على أساس الوحدات الوظيفية وأنشطتها، وليس على الأفراد وعلاقاتهم.
- مبدأ تحديد المسؤولية: رغم إمكانية تفويض السلطة، إلا أن المسؤولية لا تُفوض، إذ يظل الرؤساء مسؤولين عن المهام التي فوضوها إلى مرؤوسهم، ويجب أن تُحدّد المسؤوليات بوضوح في جميع المستويات التنظيمية.
- مبدأ الموازنة بين الصلاحيات والمسؤولية: يجب أن تكون السلطة الممنوحة للموظف مساوية للمسؤولية الملقاة على عاتقه، حتى يتمكن من أداء مهامه بكفاءة. إذ إن منحه صلاحيات أقل مما تتطلبه مسؤولياته يعيق أداءه، بينما منحه صلاحيات مفرطة قد يؤدي إلى سوء استخدامها.
- مبدأ وحدة الإشراف والأمر: يقتضي هذا المبدأ تحديد مرجع واحد لتلقي الأوامر والتعليمات، وذلك لتفادي التضارب والتناقض في التوجيهات، وضمان الانضباط التنظيمي.
- مبدأ نطاق الإشراف الإداري: يعني هذا المبدأ تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف مباشر من طرف مسؤول واحد، بهدف ضمان فعالية الرقابة والتوجيه الإداري بطريقة واضحة ومنظمة.
- مبدأ ديناميكية التنظيم: ينبغي أن يتسم التنظيم بالمرونة والشفافية، بما يسمح له بالتكيف مع متغيرات البيئة ومتطلباتها، مع الاستمرار في تحقيق الأهداف المنشودة. فحركية التنظيم تُعد عاملاً حاسماً في نجاحه واستمراره.

2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعد الهيكل التنظيمي من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البناء الإداري للمؤسسة، فهو الإطار الذي تنظّم ضمنه الأنشطة والوظائف، وتحدّد من خلاله العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية. ويعبّر الهيكل التنظيمي عن الصورة الرسمية التي تتجلى من خلالها عملية تقسيم العمل، وتوزيع المسؤوليات، وتنسيق الجهود بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

1-2) تعريف الهيكل التنظيمي:

يعبر الهيكل التنظيمي عن الشكل الذي تنتجه عملية التنظيم، يعرف بكونه الأداة التي تعطي صورة واضحة على الطريقة التي قسمت بها المهام، ووزعت بها الوحدات وكذلك العلاقات وطبيعتها بين مختلف الوحدات والمستويات كما ينبأ بمختلف مراكز اتخاذ القرار. (محمد قاسم القريوتي، 2008، ص 50)

كما يعرف على أنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل هرم، يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى، ومن خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية. (رفيقة حروش، 2013، ص 184)

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك الإطار أو البناء الذي يُحدّد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يُوضّح التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة. كما يُعد التصميم الرئيسي الذي يحدّد العلاقات بين مختلف المراكز الإدارية، ويُوضح عدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة. (طارق حمول، 2021/2022، ص 68)

يمثل الهيكل التنظيمي أداة استراتيجية لا تقتصر وظيفته على تحديد وتقسيم العمل والتنسيق بين الوحدات والمواقع المختلفة داخل المؤسسة، بل يتعدى ذلك ليستخدم كوسيلة لمتابعة تنفيذ الخطط الجارية، والمساهمة في بلورة التوجهات المستقبلية. كما يعد إطاراً رقابياً يسمح بتقييم أداء الأفراد وكفاءة الأداء التنظيمي بشكل عام، وذلك بهدف ترشيد استخدام الموارد وتحقيق الفعالية في تنفيذ الأنشطة.

2-2) أبعاد الهيكل التنظيمي:

يقوم الهيكل التنظيمي مهما اختلف نوعه أو حجمه على ثلاثة أبعاد أو مكونات رئيسية، تشكل القالب العام الذي تتشابه فيه الهياكل التنظيمية، لكنها تختلف في المقابل من حيث درجة ومستوى كل بعد، وهي الرسمية، المركزية، التعقيد. (إلهام منصور، كمال منصور، 2014، ص 317-320)

2-2-1- الرسمية: تعني الرسمية تأدية العمل في شكل محدد ومعروف مسبقاً، وفي شكل أنظمة مكتوبة ومتعارف عليها مسبقاً، سواء في شكل سياسات أو قواعد وإجراءات محلية يتم أداء العمل من خلالها. وتشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والإجراءات الخاصة في توجيه وضبط سلوك الفرد أثناء أدائه لعمله، مع الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين مكتوبة كي تطبق بفعالية، إذ إن العاملين يتبعونها سواء كانت مكتوبة أم لا، وكلما زادت درجة الاعتماد على تلك القوانين والإجراءات، سواء المكتوبة أو غير المكتوبة، زادت قدرة النظام على التحكم في سلوك الفرد.

ويتميز الهيكل التنظيمي بقدرته على ضبط السلوك من خلال القوانين والإجراءات، ويُعتبر النظام الرسمي أكثر دقة مقارنة بالنظام غير الرسمي، حيث تُستخدم النظم الرسمية لتحقيق معايير سلوكية موحدة، مما يؤدي إلى تقليل درجة التباين في السلوك (أي السيطرة عليه وضبطه).

2-2-2- المركزية واللامركزية: تشير المركزية إلى درجة تركّز السلطة واتخاذ القرار في يد شخص معين أو وحدة أو جهة محددة، مما يقلل من فرص ممارسة الحقوق والصلاحيات الواسعة في اتخاذ القرار. تجيب المركزية عن سؤال: أين يتم اتخاذ القرار؟ ويفضل استخدامها في المؤسسات الصغيرة أو التي تعمل في بيئة مستقرة. أما اللامركزية، فتعني تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الدنيا في الهيكل، وتكون في المؤسسات الكبيرة أو التي تعمل في بيئة مضطربة، التي تميل إلى توزيع السلطة ومشاركة الجميع نسبياً في صنع القرار.

تتميز المركزية بالخصائص التالية:

- تسهّل عملية التنسيق بين أنشطة المؤسسة من خلال اتخاذ القرار تحت سلطة مركزية مرتبطة بتطبيق الاستراتيجية.
- تهدف إلى توافق القرار مع الأهداف العامة للمؤسسة.
- تسمح بسرعة اتخاذ القرار والاستجابة في أوقات الأزمات بسبب تركّز السلطة في شخص واحد على مستوى المنظمة.

بينما خصائص اللامركزية تتمثل فيما يلي:

- يلجأ المديرون الإستراتيجيون إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا لتقليل حجم المعلومات المتداولة، مما يؤدي إلى تقليل وقت اتخاذ القرار.
- تعزز من مرونة المؤسسة وتقلل التكاليف البيروقراطية، كما تدعم حصول المستويات الدنيا على سلطة اتخاذ القرارات الفورية.

2-2-3-التعقيد: يشير التمييز أو التعقيد إلى مدى تميز الأنشطة عن بعضها في وحدات معينة، ويعني أيضًا التباين أو الاختلاف بين تلك الوحدات. وهو انعكاس لطبيعة الواقع العملي من خلال إحداث فروق بين الوحدات التنظيمية.

ترتبط درجة التعقيد بعدد الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، مما يؤدي إلى زيادة حجم الهيكل التنظيمي وزيادة طول خط السلطة، ويمكن قياس درجة التعقيد من خلال الاتصال بجميع الإدارات من أعلى الإدارة إلى أسفلها، ويشمل ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **التقسيم الأفقي (الوظيفي):** يشير إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة على نفس المستوى، حيث يتم تقسيم المهام إلى أجزاء صغيرة، وهو ما يعبر عنه الهيكل التنظيمي الوظيفي. ويعتمد هذا النوع على طبيعة الأعمال المطلوبة، مستويات التكوين، والاتجاهات البيئية التي يحتاجها كل قسم.
- **التقسيم العمودي:** وهو أقل تعقيدًا من التقسيم الأفقي، ويشير إلى عدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، التي تختلف حسب التعليم، التدريب، والخبرة الإدارية المطلوبة. وكلما زاد عدد المستويات، زاد التعقيد التنظيمي. ويرتبط هذا النوع من التقسيم بتحديد العلاقات بين الأفراد والمهام الوظيفية، حيث تختار الإدارة عدد المستويات والمهام والفئات الوظيفية بناءً على قدراتها على تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال.
- **التقسيم الجغرافي:** يشير إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متميزة حسب الموقع الجغرافي، ويُعد أكثر تعقيدًا من حيث التنظيم، خاصة مع زيادة عدد الوحدات التابعة للمؤسسة في مناطق مختلفة. ويتميز هذا النوع بقدرته على التكيف مع بيئات مختلفة، وكلما كان المحيط أكثر ديناميكية، زاد هذا النوع من التقسيم.

3-2) تصنيفات (أنواع) الهياكل التنظيمية:

- باختلاف أهداف وظروف كل مؤسسة لا يوجد نوع نمطي واحد فكل مؤسسة تشكل هيكلها بما يناسبها، يرجع عدم وجود هيكل تنظيمي مثالي يصلح لجميع المؤسسات الى مجموعة من العوامل والمتمثلة فيما يلي:
- الحجم: كلما زاد الحجم اتجهت الهيكلة نحو مزيد من التعقيد.
- العمر: كلما زاد العمر اتجهت الهيكلة نحو مزيد من الرسمية.
- الاستراتيجية: الهيكلة تتبع الاستراتيجية مثال استراتيجية التنوع تفرض اعتماد الهيكل متعدد الأقسام.
- التكنولوجيا: كلما كانت التكنولوجيا منخفضة كلما احتاجت المؤسسة إلى هيكل تنظيمي أوسع والعكس.
- البيئة الخارجية: كلما كانت مستقرة كانت الهيكلة ميكانيكية، مركزية بيروقراطية، وكلما كانت البيئة متغيرة كانت الهيكلة عضوية، مرنة، لا مركزية....

يمكن تصنيف الهياكل التنظيمية إلى الهياكل التنظيمية التقليدية، لا يعني أنها تقليدية لم تعد صالحة للاستعمال في الوقت الحاضر بل المقصود أنها معروفة من فترة طويلة، ومن أهمها الهيكل الوظيفي، الهيكل التقسيمي حسب المنتجات أو الزبائن أو المنطقة (الجغرافي)، والهيكل المركب، واستجابة لعدة تغيرات (انتشار العولمة، تعقد الأسواق، التكنولوجيا الحديثة، ظهور أنماط استهلاكية جديدة، اشتداد حدة المنافسة...) لجأت المؤسسة إلى إبداع هياكل تنظيمية أكثر مرونة والتي تسمح بتحقيق كفاءة أعلى من سابقتها وتعتبر الصنف الثاني من الهياكل وهي الهياكل التنظيمية الحديثة وتظم الهيكل المصفوفي، الهيكل الشبكي، هيكل الفريق، والهيكل الافتراضي.

2-3-1- الهيكل الوظيفي (Functional structure): يعد هذا النوع من الهياكل الأكثر شهرة وانتشارا بين المؤسسات منذ القدم، حيث يعد بسيطا نوعا ما، وهو نقطة بداية عملية الفصل بين المهام في المؤسسة، حيث يتم تجميع الأنشطة والمهام المتشابهة في إدارة موحدة وذلك بناء على التشابه في الواجبات والأهداف المسطرة، وتكون الغاية منه تحقيق مبدأ التخصص في العمل. يعتمد لما تكون المؤسسة مختصة في مجال نشاط واحد، ويعتبر مفيدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وقد يؤدي هذا النوع من التقسيم إلى ظهور مشكلات عندما يبدي الأفراد ذو الوظائف المتخصصة اهتماما مفرطا بمجال تخصصهم، على حساب الاهتمام بالأهداف العامة للمؤسسة. (Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, 2015, p. 186)

الشكل رقم 05: الهيكل الوظيفي

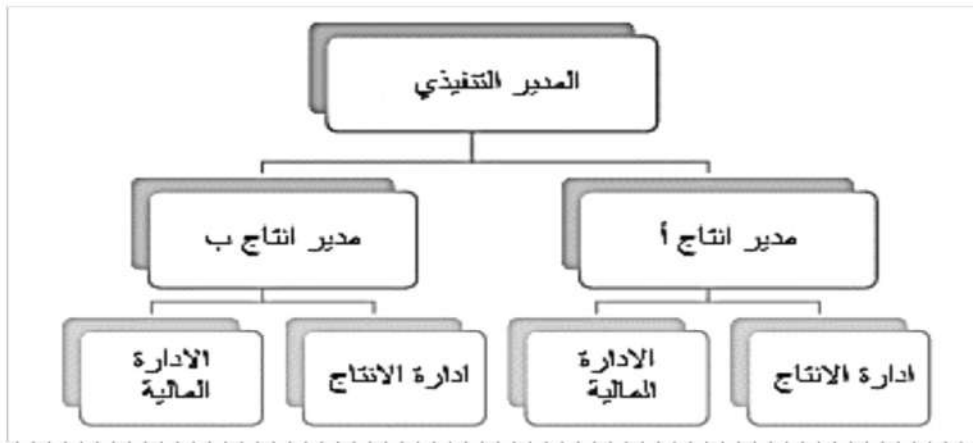


Source : (Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, 2015, p. 186)

2-3-2- الهيكل التقسيمي (Divisional structure): يمثل هذا الهيكل شكلا من أشكال المركزية، حيث يتم فيه التنازل عن جزء من سلطات وصلاحيات مركز المؤسسة إلى الأقسام والوحدات الأخرى، حيث يتم تقسيم مهام ونشاطات المؤسسة، لكن وفقا لمعايير أخرى غير الوظيفة، كنوع المنتجات، الزبائن، المناطق الجغرافية وغيرها، وذلك للأهمية البالغة للمعيار مقارنة بالنشاط.

- الهيكل السلعي أو حسب المنتجات: يعتمد هذا الهيكل على نوعية المخرجات، حيث يتم تجميع العاملين الذي يمارسون أنشطة مرتبطة بمنتج أو خدمة أو برنامج عمل في قسم مستقل، ويطلق عليها أحيانا اسم "الهيكل متعدد الأقسام، وبناء عليه يتم تجميع كل الأنشطة الوظيفية المرتبطة بمنتج معين في قسم واحد.

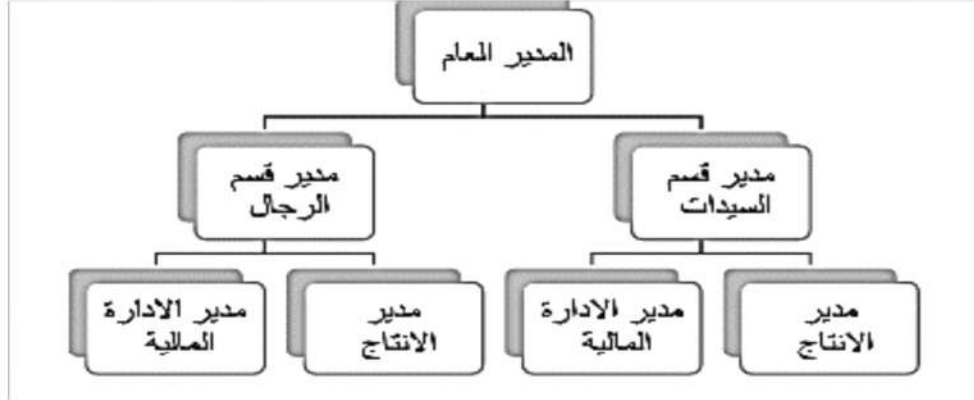
الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي حسب المنتج



المصدر: (رشيدة مسعودي، 2021/2020، ص 34)

- الهيكل حسب الزبائن: ويتضمن جميع كل الأنشطة المرتبطة بنوعية معينة من الزبائن في قسم واحد، ويستخدم هذا الهيكل غالبا إذا كانت هناك فروق واضحة في رغبات واهتمامات وأذواق المجموعات المختلفة من الزبائن.

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي حسب الزبائن



المصدر: (رشيدة مسعودي، 2021/2020، ص 35)

- الهيكل الجغرافي: يعتمد في هذا الهيكل على الموقع الجغرافي لأنشطة العمل، حيث يتم تجميع العاملين في كل منطقة جغرافية في قسم مستقل، فقد تختلف أذواق وتوجهات الزبائن من منطقة إلى أخرى. وفي هذه الحالة تتضمن كل وحدة جغرافية عددا من الوحدات الوظيفية اللازمة لإنتاج وتسويق مخرجات المؤسسة في المنطقة التي تعمل بها. ويعد التقسيم الجغرافي مناسبا عندما تنتشر المؤسسات في جميع أنحاء العالم أو يكون لها أقاليم في مناطق متعددة داخل الدولة، إذ إن هذا النوع من التنظيم قد يساهم في تقديم خدمة أفضل للعملاء ويكون أكثر فعالية من حيث التكلفة.

(Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, 2015, p. 188)

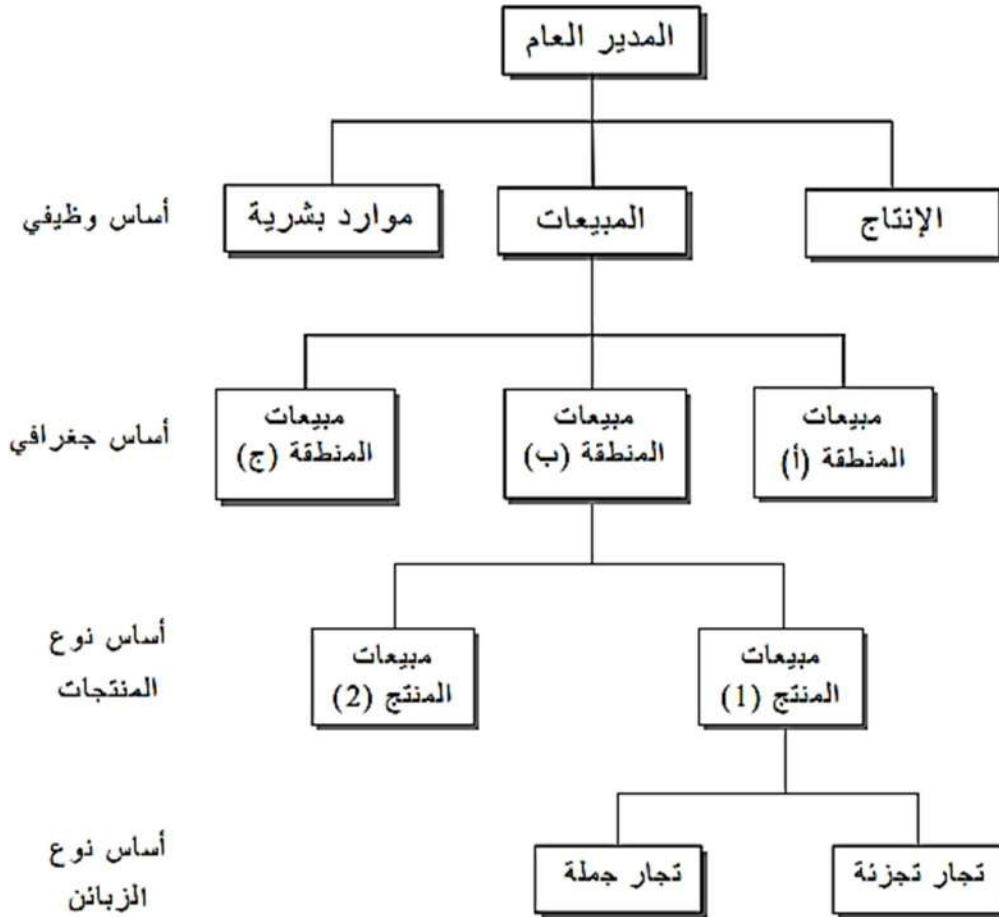
الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي حسب المنطقة الجغرافية



المصدر: (رشيدة مسعودي، 2021/2020، ص 35)

2-3-3-الهيكل المركب (Complex structure): يعد هذا الهيكل التنظيمي من أكثر الهياكل شيوعا بين المؤسسات في وقتنا الحاضر، حيث أنه من النادر أن تعتمد المؤسسة هيكلًا تنظيميًا قائمًا على أساس واحد في جميع الأنشطة وتكوين الوحدات الإدارية، فالغالب هو إتباع أكثر من أساس وذلك بحكم ظروف كل المؤسسة. كما أن المؤسسة قد تلجأ إلى تغيير الأساس في جميع أنشطتها بعد أن يتضح لها أن الأساس الذي اعتمدته سابقا سيصبح غير ملائم لها في المستقبل خصوصا مع توسع قاعدتها الإنتاجية وتوسع نشاطاتها لتشمل مناطق جغرافية جديدة، هذا ما يدفعها غالبا إلى اعتماد هيكله مركبة التي ستوفر لها الوقت والتكلفة.

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي المركب



المصدر: (حسن حريم، 2003، ص 128)

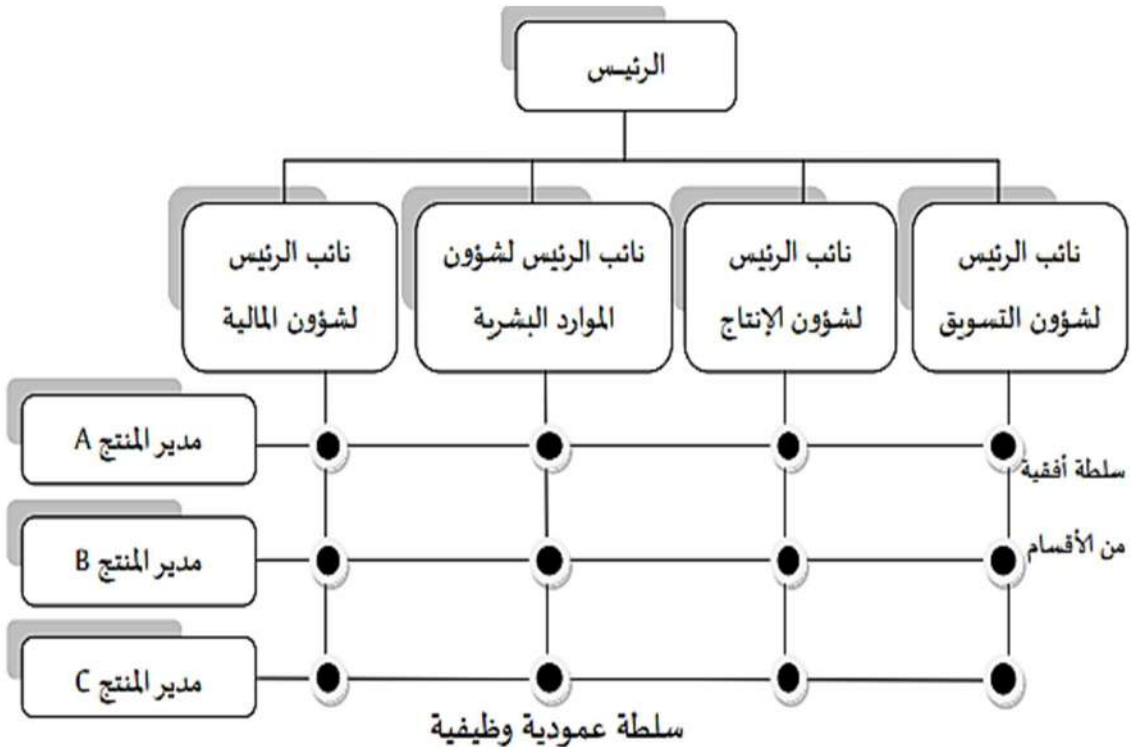
وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي المركب باعتماده لأكثر من أساس في جميع الأنشطة هو أساس بروز الهياكل التنظيمية الحديثة التي سنوضحها فيما يلي.

2-3-4- الهيكل المصفوفي (Matrix structure): يعد الهيكل المصفوفي أحد الأشكال التنظيمية المعقدة التي تجمع بين بعدين أو أكثر من الأبعاد التنظيمية، وغالبا ما يمثل هذا الهيكل تركيبا للهيكلين السابقين، حيث يعمل على الجمع بين كفاءة الهيكل الوظيفي ومرونة وحساسية الهيكل التقسيمي.

يكون في هذا النوع من الهياكل لكل مدير من مديري خطوط الإنتاج ومديري المجالات الوظيفية سلطات متساوية في المؤسسة، ويقوم العاملون في الوحدات المختلفة بتقديم تقارير الإنجاز لكل منهما ويستخدم التنظيم المصفوفي إذا كانت هناك حاجة لمشاركة خطوط الإنتاج المختلفة في موارد محددة أو نادرة. وبذلك في هذا النموذج، يخضع الموظف لسلمتين إداريتين في آن واحد: سلطة المدير الوظيفي وسلطة مدير المشروع، مما يتطلب درجة عالية من التنسيق والتعاون.

يناسب الهيكل المصفوفي المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المتوسطة المتخصصة في إنتاج عدد محدود من المنتجات. وبالتالي فإنه يناسب البيئة المعقدة وغير المؤكدة مما يستدعي سرعة التنسيق وتبادل المعلومات رأسيا وأفقيا.

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي المصفوفي



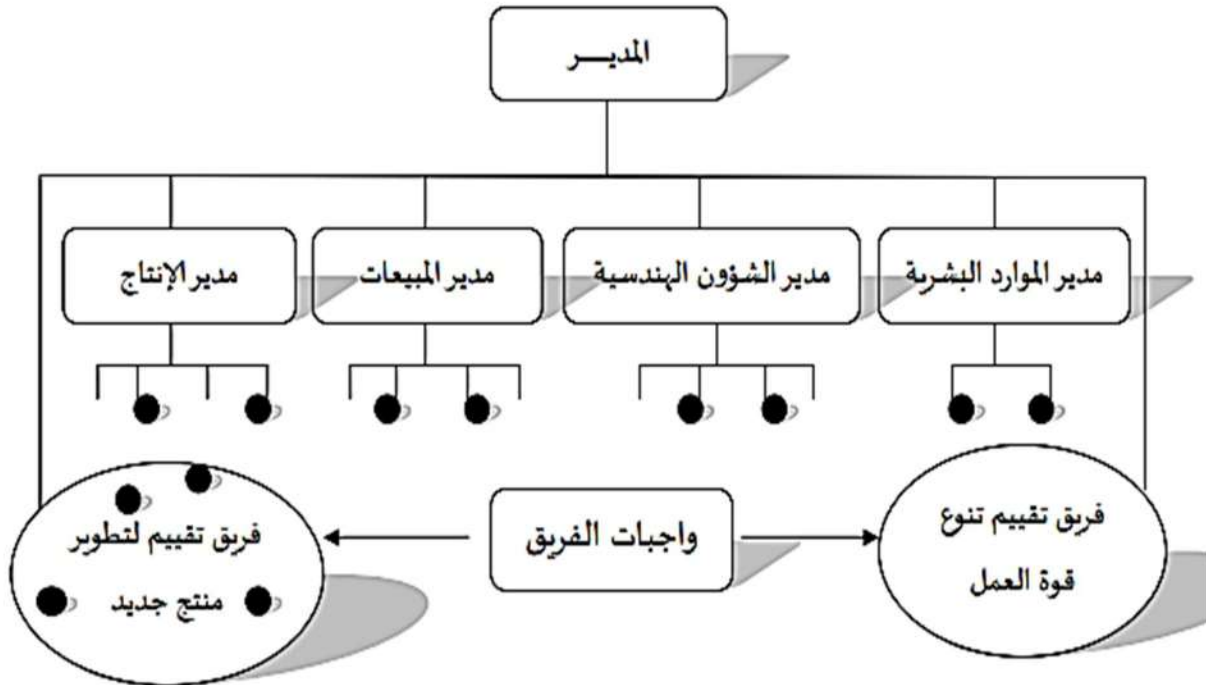
المصدر: (صالح مهدي، طاهر محسن، 2008، ص 373)

2-3-5-هيكل الفريق أو الهيكلة باللجان (Team structure): يعتمد هذا الهيكل التنظيمي على قيام المؤسسة بتشكيل فرق عمل توكل إليه مسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة، إذ يساعد هذا التنظيم المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية التي لا يمكن للهياكل الساكنة أن تتماشى معها.

في المؤسسات التي تعتمد على هياكل الفريق، تستخدم الفرق الدائمة والمؤقتة على نطاق واسع لتنفيذ المهام بفعالية. وتعد الفرق متعددة الوظائف -التي تضم أعضاء من أقسام وظيفية أو مجالات مسؤولية مختلفة- أداة مهمة في هذا النوع من الهياكل. كما هو الحال في شركات مثل جنرال إلكتريك، وفورد، وإنتل، حيث يتم الاستفادة من الفرق باعتبارها لبنات بناء أساسية للهياكل التنظيمية الحديثة، وذلك بهدف استبدال الهياكل الرأسية التقليدية بهياكل أفقية أكثر مرونة.

ويشمل هيكل الفريق فرقاً متنوعة، تعمل إما بدوام جزئي أو بدوام كامل، حسب الحاجة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, 2015, pp. 190–191)

الشكل رقم 11: هيكل الفريق

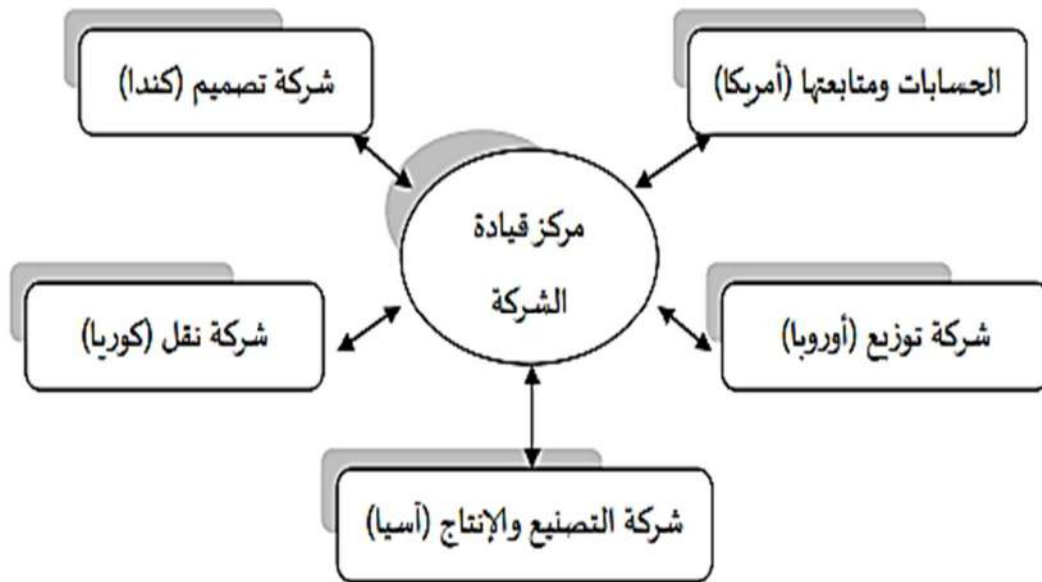


المصدر: (صالح مهدي، طاهر محسن، 2008، ص 375)

2-3-6-الهيكل الشبكي (Network structure): هو أحد الهياكل التنظيمية الحديثة التي تعتمد على التنسيق الخارجي أكثر من الداخلي، حيث يقوم هذا الهيكل على مفهوم معقد، أساسه تواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على إقامة شبكة من العلاقات مع مؤسسات أخرى مستقلة عنه ومتعاقدة معه لتولي وظائف رئيسية، وتشكل الهياكل الشبكية عندما تواجه المؤسسات تغيرات سريعة في التكنولوجيا ودورات حياة قصيرة للمنتج وأسواق متفرقة ومتخصصة، هذا يعني امتداد أفقي خارج حدود المؤسسة.

يستخدم هذا الهيكل عادة في المؤسسات العالمية أو متعددة الجنسيات، مؤسسات التكنولوجيا والابتكار، المؤسسات التي تعتمد على المشاريع أو فرق العمل المؤقتة.

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي الشبكي

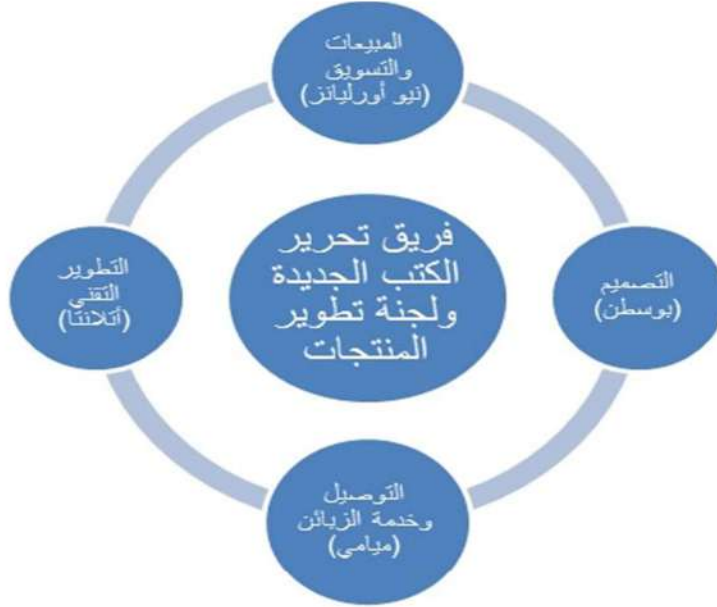


المصدر: (صالح مهدي، طاهر محسن، 2008، ص 376)

2-3-7-الهيكل الافتراضي (Virtual structure): انتشرت في العصر الحديث المؤسسات الافتراضية، وهي كيانات تعمل في الفضاء الإلكتروني وتعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والإنترنت في تنفيذ عملياتها، وتمكّنها شبكات الحاسوب الواسعة النطاق من تنفيذ عملياتها بكفاءة عالية عبر مسافات جغرافية واسعة وبالحد الأدنى من عدد الموظفين بدوام كامل. (Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov, 2015, pp. 190–191) وقد أزال هذا النمط من التنظيم الحواجز الداخلية بين أقسام المؤسسة، كما قلّص الحدود الفاصلة بينها وبين بيئتها الخارجية.

غالبًا ما يجمع الهيكل التنظيمي الافتراضي بين خصائص الهيكل الشبكي وهيكل اللجان، مع إضافة الطابع المؤقت لبعض مكوناته، بما يمنحه مرونة عالية في الأداء. ومن الشروط الأساسية لاستخدام هذا النموذج أن تعتمد المؤسسة على تقنيات حاسوبية ورقمية متطورة، وأن يسند تنفيذ المهام إلى خبراء وأفراد ذوي كفاءة عالية.

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي الافتراضي



Source : (<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership/التنظيمية-الهيكل-أنواع>-r554/ vu le 02/06/2025)

تظهر الهياكل التنظيمية الحديثة مجموعة من السمات المشتركة التي تعكس تحوّل المؤسسات نحو نماذج أكثر تكيفًا مع متغيرات البيئة الاقتصادية. إذ تتسم هذه الهياكل بدرجة عالية من المرونة التنظيمية، وتعتمد على تقليص المستويات الهرمية بهدف تعزيز كفاءة اتخاذ القرار وتقليص الزمن الإداري. كما تركز على التنسيق الأفقي من خلال فرق عمل متعددة التخصصات، بما يساهم في تحقيق تكامل وظيفي فعال وزيادة في الإنتاجية. إضافة إلى ذلك، تعتمد هذه الهياكل على شبكات اتصال مفتوحة تسهّل تدفق المعلومات داخل المؤسسة، مما يعزز رأس المال البشري والاجتماعي. وتهدف هذه الخصائص مجتمعة إلى دعم الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تبني مبادئ اللامركزية، والتمكين، والابتكار، بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد المعرفي وسرعة التغير في الأسواق العالمية.

على الرغم من ذلك تختلف الهياكل التنظيمية الحديثة من حيث درجة اللامركزية، وآليات التنسيق، ونطاق الصلاحيات، ومدى الاعتماد على التكنولوجيا... والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بينها.

الجدول رقم 03: مقارنة بين الهياكل التنظيمية الحديثة

العنصر	الهيكل الشبكي	الهيكل الافتراضي	هيكل الفريق	الهيكل المصفوفي
التعريف	يعتمد على تفويض بعض الوظائف لأطراف خارجية.	يعتمد على العمل عن بعد والتواصل الرقمي.	ينظم العمل ضمن فرق عمل مرنة ومتكاملة.	يجمع بين الهيكل الوظيفي وهيكل المشاريع.
طريقة العمل	شبكة من الشركاء الخارجيين المرتبطين بالشركة.	فرق عمل موزعة جغرافياً تتواصل عبر الإنترنت.	فرق تعمل بشكل جماعي لتحقيق أهداف محددة.	الموظف يعمل تحت إشراف وظيفي ومشروع في آن واحد.
المرونة	عالية جداً	عالية جداً	عالية	متوسطة إلى عالية
التركيز على التكنولوجيا	متوسط (للتنسيق فقط)	عالي (أساسي للنجاح)	متوسط (للدعم والتنسيق)	متوسط إلى عالي (لإدارة تعقيد العلاقات)
القيادة والإشراف	الشركة الأم تدير التنسيق وتراقب الجودة	قيادة مرنة، تركز على النتائج بدلاً من الوقت	قيادة تشاركية ضمن الفريق	إشراف مزدوج (وظيفي ومشروع)
مزاياه	-تقليل التكاليف -تركيز على الكفاءات الأساسية	-خفض التكاليف الثابتة -مرونة العمل	-تشجيع الابتكار -سرعة اتخاذ القرار	-استغلال فعال للموارد -تعزيز التخصص
تحدياته	-صعوبة الرقابة -الاعتماد على أطراف خارجية	-ضعف الروابط الاجتماعية -صعوبات تقنية	-صراعات بين أعضاء الفرق أحياناً	-تعارض الأوامر -تعقيد إداري

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها

المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها

تقوم المؤسسة بوظائف متكاملة تهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الربحية ضمن بيئة تتسم بندرة الموارد. تشمل هذه الوظائف على العموم وظيفة الإنتاج، ووظيفة التمويل، الوظيفة المالية، ووظيفة التسويق، ووظيفة إدارة الموارد البشرية، ووظيفة البحث والتطوير. وتعتمد المؤسسة في أداء هذه الوظائف على موارد اقتصادية رئيسية، تتمثل أساساً في الموارد المالية، البشرية، المادية، المعلوماتية، والتنظيمية.

1) وظائف المؤسسة

تنوع وظائف المؤسسات وتباين عدديا وطبيعيا باختلاف نوع المؤسسة وطبيعة نشاطها الاقتصادي، بالإضافة إلى العوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر في هيكلها وأدائها. ومع ذلك، فقد اتفق معظم الباحثين والمهتمين بإدارة الأعمال على وجود وظائف أساسية مشتركة بين جميع المؤسسات.

1-1) وظيفة الإنتاج:

تعد وظيفة الإنتاج حجر الأساس في أي نشاط اقتصادي، إذ تقوم المؤسسة من خلالها بتحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات تلبى الحاجات المتزايدة للمجتمع وتدعم التنمية الاقتصادية.

1-1-1-1-تعريف وظيفة الإنتاج: تعبر وظيفة الإنتاج عموماً عن نشاط المؤسسة الذي تزاوله في أسواقها من خلال إنتاج السلع والخدمات وتوجيهها إلى المستهلكين، وتتم هذه الوظيفة بالاستعانة بمختلف المدخلات من مواد أولية، ورأس مال، وعمل، وغيرها، وتحويلها إلى سلع وخدمات من خلال عدة عمليات تحويلية. (طارق حمول، 2022/2021، ص 36)

وتعرف بأنها العملية التي بواسطتها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي الوظيفة الأساسية والمعقدة والتي تتطلب وسائل بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وتكنولوجية يجب تنظيمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (رفيقة حروش، 2013، ص 67) والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بخلق المنفعة الشكلية والزمانية والمكانية للسلعة. (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2013، ص 57)

وظيفة الإنتاج وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة أنشطة متعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها والحصول على مخرجات متمثلة في السلع والخدمات التي تشبع حاجيات المجتمع. (رشيدة مسعودي، 2021/2020، ص 42)

1-1-2-أساليب وأنظمة الإنتاج: تتمثل فيما يلي: (رشيدة مسعودي، 2021/2020، ص 41)

1. إنتاج مستمر (إنتاج تدفقي): يكون العنصر منتَجًا بطريقة متكررة وبكميات كبيرة بهدف التخزين، وتتميز السلعة المنتجة بثبات مواصفاتها لفترة طويلة (مثل: الإسمنت، السكر).
2. إنتاج واسع النطاق: يتم إنتاج عدد كبير من الأصناف المتشابهة من السلع بكميات كبيرة، ويُعاد تنظيم وسائل الإنتاج وفقًا لنمط الإنتاج (مثل: السيارات)، دون تحمّل تكاليف كبيرة لإحداث تغييرات داخل التنظيم الداخلي للمصنع.
3. إنتاج حسب الطلب: تختص بإنتاج سلع وفقًا لمواصفات محددة حسب طلب الزبون، وتكون خصائص السلعة المنتجة متغيرة كما يحددها المستهلك (مثل: صناعة الأثاث).
4. نظام الإنتاج المتقطع: تقوم المؤسسة، بموجب هذا النظام، بإنتاج السلعة على شكل دفعات، وفقًا لجدول إنتاج محدد، وبالكميات والمواصفات التي يتم تحديدها بناءً على احتياجات السوق. وتكون طريقة التصنيع ومواصفات السلعة المنتجة متغيرة من دفعة إلى أخرى، كما هو الحال في صناعة الصابون.
5. نظام خلايا التصنيع: تقوم المؤسسة، بموجب هذا النظام، بإنتاج الأجزاء والمكونات وفقًا لجدول الإنتاج، وبالكميات والمواصفات التي يتم تحديدها بناءً على متطلبات السوق. وتكون طريقة التصنيع ومواصفات السلع المنتجة قابلة للتغيير حسب الحاجة، كما في صناعة الأحذية.

1-1-3-أهداف وظيفة الإنتاج: تتمثل الأهداف الرئيسية لوظيفة الإنتاج فيما يلي: (فرحات غول، 2008، ص

(124)

- الإسهام في خلق وتعزيز القدرة التنافسية من خلال دورها في خفض التكلفة وتخسين الجودة وتحقيق التميّز.
- الكفاءة في استخدام الأصول لأطول فترة ممكنة، وترشيد حجم وقيمة المخزون وتخفيض المنتجات المعيبة وعبء إعادة ضبطها.
- تحسن مقابلة واشباع حاجات الزبائن من حيث قدر المنتجات وتوقيت تقديمها.
- تحقيق مرونة في العمليات من خلال التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال "الجدولة المنضبطة، الأداء الجيد".
- التنوع، لابد أن تكون وظيفة الإنتاج قادرة على توفير منتجات متنوعة من الناحية التقنية والاقتصادية.

1-1-4-مهام وظيفة الإنتاج: تشمل وظيفة الإنتاج في المؤسسة مجموعة من الأنشطة والمهام الأساسية التي تهدف إلى تحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة. وتتمثل أبرز هذه المهام فيما يلي: (حسين حريم، 2003، ص 341)

1. تصميم السلعة أو الخدمة أو الفكرة، وتحديد المواصفات والشروط الفنية للمنتج، وكذلك للمعدات والمواد الخام وغيرها من المدخلات اللازمة لعمليات التحويل.
2. تأمين المعدات والآلات والأجهزة والمواد الخام المناسبة، بما يضمن نجاح العملية الإنتاجية وتحقيق الكفاءة المطلوبة.
3. توفير جميع احتياجات العملية الإنتاجية من حيث الكمية، والجودة، والسرعة، بما يتناسب مع خطة الإنتاج الموضوعية.
4. تهيئة وتجهيز مكان العمل بكل ما يلزم من أدوات ومعدات وأجهزة تسهم في تسهيل سير العمليات الإنتاجية.
5. تخطيط وتنظيم العمليات الإنتاجية من خلال وضع جداول تفصيلية تحدد ما سيتم إنتاجه، ومتى، وكيف، وبأي كميات.
6. الرقابة على العمليات الصناعية، بما يشمل المواد الخام والمنتجات النهائية، لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة.
7. تحديد وسائل وأساليب مناولة المواد، سواء من المواد الخام أو المنتجات الجاهزة، أثناء تنقلها من وإلى المخازن.
8. توفير شروط السلامة والصحة المهنية داخل بيئة العمل، لحماية العاملين وتقليل مخاطر الحوادث.
9. تخطيط وتنظيم وجدولة أعمال الصيانة للآلات والأجهزة المستخدمة في الإنتاج، بما يضمن استمرار كفاءتها التشغيلية.
10. الاهتمام بالبحث والتطوير بهدف تحسين المنتج القائم باستمرار و/أو تطوير منتجات جديدة تلبى متغيرات السوق.
11. الاهتمام بالقوى العاملة من خلال توفير الحوافز المناسبة، وتهيئة بيئة عمل محفزة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

2-1) وظيفة التموين:

ترتبط وظيفة التموين ارتباطاً قوياً ووثيقاً بوظيفة الإنتاج لأنها هي الوظيفة التي تزودها بالمواد الأولية والخامات وقطع الغيار والآلات ومختلف المستلزمات الإنتاجية، لذا يجب أن يكون هناك تعاون وتكامل بين نشاطات التموين والإنتاج.

1-2-1- تعريف وظيفة التمويل: تعرف وظيفة التمويل على أنها مجموعة من المهام والعمليات، تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون، المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة، والمقصود بتوفير مختلف عناصر المخزون: الشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة، سواء الإنتاجية أو البيعية في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب. (فرحات غول، 2008، ص 139)

كما يمكن تعريفها على أنها الوظيفة التي تعمل على توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية وآلات ومركبات وطاقة ومختلف لوازم العمل، كما تعمل على تخزين هذه المواد في أحسن الظروف من أجل استخدامها في أحسن صورة لها. (رفيقة حروش، 2013، ص 68)

1-2-2- هيكل وظيفة التمويل: مما سبق تشتمل وظيفة التمويل على وظيفتين فرعيتين هما:

■ **وظيفة الشراء:** يعرف الشراء بأنه النشاط اللازم لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد والمعدات والخدمات، وضمان تدفقها للمخازن ومواقع الإنتاج بالكمية التي تحتاجها المؤسسة وبأقل التكاليف الممكنة والتي تتناسب مع المواصفات المطلوبة في الوقت الصحيح بما يضمن استمرار نشاط المؤسسة. أما وظيفة الشراء فهي مجموعة من الأعمال والأنشطة تنجز لتلبية حاجيات الإدارة أو المؤسسة وطلباتها وفقا لإجراءات معينة، فوظيفة الشراء لا تقتصر على الاقتناء المباشر للحاجات المطلوبة بل تشمل كل العمليات المرتبطة به من تخطيط وبرمجة ورسم للسياسات ودراسة الخيارات المتاحة واتخاذ القرارات وتحديد مصادر الشراء (موردين) وعمليات إصدار الطلبات وتنفيذها والاستلام والمتابعة والتنسيق مع المصالح الإدارية المعنية والمستفيدة من الشراء.

■ **وظيفة التخزين:** يعرف المخزون بأنه كمية المواد والسلع التي تحتفظ بها المؤسسة بشكل غير نشط نسبيا، في انتظار استخدامها أو بيعها. ويُعد المخزون بمثابة حالة من الخمود المؤقت بين نشاطي العرض والطلب. أما نشاط التخزين، فيعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمواد والسلع، سواء كانت تامة الصنع أو تحت التصنيع، لفترة زمنية محددة، مع المحافظة عليها وتوفيرها عند الحاجة، وذلك بأقل قدر ممكن من الاستثمار والتكلفة. ويتعرف وظيفة التخزين بأنها: عملية تخطيط وتنظيم استلام المواد، والمحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة، وتلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب. (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 105)

1-2-3- مهام ومسؤوليات وظيفة التموين: تتمثل مهام ومسؤوليات وظيفة التموين فيما يلي: (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 107)

- تخطيط احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة اللازمة، من حيث الكميات المطلوبة، بأقل الأسعار، وفي الأوقات المناسبة؛
- تحديد واختيار مصادر التوريد والشراء التي توفر أفضل الشروط؛
- القيام بعمليات وإجراءات الشراء، بالإضافة إلى وضع السياسات والأنظمة والتعليمات الخاصة بها؛
- استلام المواد المشتراة، وفحصها للتأكد من استيفائها جميع الشروط والمواصفات المتفق عليها؛
- الاحتفاظ بالقيود والسجلات والمستندات المتعلقة بعمليات التموين؛
- تأمين أماكن تخزين مناسبة تضمن سلامة المواد؛
- وضع نظام فهرسة وتصنيف للمواد المخزنة لتحديد مواقعها وسهولة الوصول إليها واستخدامها؛
- مراقبة دوران المواد المخزنة وإعادة التوريد عند الحاجة؛
- القيام بعمليات جرد المخزون بشكل دوري أو عند الضرورة؛
- الإشراف على استلام وصرف المواد المخزنة وفقاً للإجراءات المعتمدة.

1-3-3) وظيفة ادارة الموارد البشرية:

تعد وظيفة ادارة الموارد البشرية من الوظائف الحيوية في أي مؤسسة، حيث يعتبر العنصر البشري وسيلة تفعيل كل الوظائف الأخرى، بالإضافة إلى كونه عنصر الإنتاج الأكثر أهمية.

1-3-3-1- تعريف وظيفة إدارة الموارد البشرية: تشتمل الوظيفة على الأنشطة المسؤولة عن توفير الأفراد المؤهلين والراغبين في العمل، أي مواجهة حاجة المؤسسة للأفراد من عمال وموظفين ملائمين. فالموارد البشرية مصطلح يطلق على جميع الأفراد الذين يشتغلون في المؤسسة، من رؤساء ومرؤوسين، والذين قامت إدارة المؤسسة بتوظيفهم لأداء مختلف الأنشطة والمهام الضرورية لإنتاج القيمة للمستهلكين.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين، بما يخدم أهداف المؤسسة، ويرغيمهم على البقاء في خدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها. (رفيقة حروش، 2013، ص 72)

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل في المؤسسة منذ لحظة دخوله فيها إلى لحظة مغادرته لها بشكل نهائي بما يتناسب وأهداف المؤسسة وأساليب العمل فيها. (صبيحي جبر العتيبي، 2005، ص 385)

1-3-2-أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية: (رفيقة حروش، 2013، ص 73)

- 1- اجتماعية: تحقيق أهداف المجتمع من خلال تشغيل الأفراد، رفع كفاءاتهم، تكافؤ الفرص بينهم، وذلك في إطار التشريعات والقوانين الخاصة بنظام العمل.
- 2- تنظيمية: تبرز هذه الأهداف من خلال الوظائف التنفيذية الاستشارية، وذلك باعتبار وظيفة الموارد البشرية جزءاً من النظام الكلي، وتؤدي مهامها بتحقيق التنسيق والتكامل مع الأنظمة الجزئية الأخرى.
- 3- وظيفية: وتتحقق من خلال أداء كل وظيفة تخصصية متعلقة بالأفراد في كل نظام جزئي للمنظمة.
- 4- إنسانية: تحقيق رغبات الأفراد وإشباع حاجياتهم كونهم موارد تعمل على تطوير المنظمة.

إضافة إلى هذه الأهداف، يمكن ذكر بعض الأهداف الأخرى: (عزيزة بن سمينة، 2017، ص 147)

- رفع كفاءة الإنتاجية للعاملين.
- تخفيض التكاليف، خاصة بالنسبة لأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية.
- تنمية انتماء العاملين والتزامهم بأهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال تحقيق معادلة مستوى الأداء المقدر مع الرغبة.
- جذب واستقطاب اليد العاملة وتحفيزها.
- المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المؤسسة.

1-3-3-مهام وظيفة الموارد البشرية: تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية كذلك بأنها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد المشتغلين بالمؤسسة. أي أنها تتضمن الأنشطة الرئيسية التالية:

1. التخطيط: التخطيط حيث يتم وضع تصور متكامل بأنواع الوظائف اللازمة والاعداد المطلوبة من العاملين في مختلف الوظائف اي تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية وذلك للفترة المستقبلية ويتم ترخيص ذلك في جدول يسمى جدول تخطيط العمالة. (فرحات غول، 2008، ص 148)
2. التوظيف: وتتضمن تحديد مواصفات الأفراد اللازم توظيفهم في المؤسسة، انطلاقاً من استقطابهم - يقصد به سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة

- معينة - (صالح مهدي، طاهر محسن، 2008، ص 656) واختيارهم باتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدد من بين المتقدمين أو المتاحين لشغل الوظائف الشاغرة، ووضع معايير الأداء، وصولاً إلى تحديد مرتباتهم وأجورهم ومضمون برامج التدريب الضرورية للأفراد العاملين المعينين حديثاً، أو القدامى عندما يكون هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة أو أساليب إنتاج غير معروفة سابقاً.
3. **التنظيم والقيادة:** ويتضمن تحديد مهام الأفراد، وتوزيعهم على مختلف أقسام المؤسسة، بمنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم، وضمان وجود مستويات التنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة سابقاً، والعمل على توجيه الأفراد نحو إنجاز أعمالهم بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية ووفقاً للمعايير المحددة، أي رفع معنوياتهم وتحسين دافعيتهم للعمل.
4. **الرقابة:** بعد وضع المعايير المناسبة لتحقيق الأهداف وبلوغها، تأتي الرقابة كمرحلة للتأكد من مطابقة الأداء الفعلي للعمال مع الأداء المعياري. مع ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود خلل، تتم وفق إجراءات تتمثل في: (رشيدة مسعودي، 2021/2020، ص 60)
- **الضبط الداخلي:** يعرف بأنه مجموعة من الترتيبات والإجراءات التي تهدف إلى مراقبة العمل، وتمنع الانحرافات والأخطاء، وتسهم في تطوير أداء العمل.
 - **الملاحظة المباشرة:** تتم مراقبة سير العمل بشكل مباشر من خلال المشرف المباشر، الذي يلاحظ الانحرافات فور وقوعها. ويتم ذلك وفقاً لمجموعة من القواعد والخطوات المنظمة للعمل.
 - **الرقابة على العمال والعمل:** تبدأ الرقابة منذ لحظة تسجيل العامل لدوام عمله، حيث يُتابع استخدامه للوقت، ومدى إنتاجيته، وأسباب انخفاض الأداء إن وجدت، واحتساب الأجر.
 - **رقابة استثنائية:** يحصل المدير على تقارير مركزة وملخصة عن كل عنصر من العناصر الضبط الداخلية في الإدارة.

4-1 الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في نشاط المؤسسة، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تمارس أنشطتها المختلفة سواء الإنتاج أو التسويق أو غيرها من الوظائف دون توفر الأموال اللازمة لتمويل هذه الأنشطة.

1-4-1-1 تعريف الوظيفة المالية: الوظيفة المالية هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال ومن خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية. (ناصر دادي عدون، 1998، ص 285)

ينظر إلى الوظيفة المالية كجزء مكمل للإدارة العليا وليس كموظفين مختصين بعملية توفير المال فمهمتها لا تقتصر على التأكد من توفر المال لتنفيذ خطة المؤسسة بل تمتد إلى التأكد من الاستخدام الأمثل وتلخيص العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية وجداول حسابات النتائج وجداول الملحقه الأخرى وهي عبارة عن مخرجات نظام المحاسبة في المؤسسة.

كما يمكن تعريف الوظيفة المالية بأنها مجموعة من المهام التي تركز على توفير الموارد المالية وتسييرها، وذلك بعد تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المؤسسة من الأموال، وفقا لما تقتضيه الخطط والبرامج المعتمدة. وعليه، فالبحث عن الأموال بالكميات المناسبة، وبتكلفة ملائمة، وفي الوقت المناسب، مع الحرص على إنفاقها بالطريقة الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة، هو باختصار محتوى الوظيفة المالية. (عزيزة بن سمينه، 2017، ص 142)

1-4-2-أهداف الوظيفة المالية: تهدف إلى ما يلي: (رفيقة حروش، 2013، ص 71)

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقاً لخطة المؤسسة الاستراتيجية والعملية.
- دراسة الإمكانيات المتوفرة للحصول على هذه الأموال، ومقارنة هذه الإمكانيات مع بعضها البعض لمعرفة أقلها تكلفة وأفضلها مردودية.
- اختيار أفضل طرق التمويل.
- تسيير خزينة المؤسسة والمحافظة على السيولة المالية قدر الإمكان.
- متابعة الأموال وكيفية استعمالها، وتسجيلها محاسبياً.
- تعظيم الربح من خلال حسن تخصيص واستثمار الموارد المالية.

1-4-3-مهام الوظيفة المالية: تتمثل المهام الأساسية للوظيفة المالية في تقدير الاحتياجات المالية، تخطيط وتوزيع الموارد عبر الموازنات، اختيار مصادر التمويل الأنسب، إدارة السيولة والتدفقات النقدية، مراقبة الأداء المالي وتحليله، وتعظيم القيمة المالية للمؤسسة في إطار التنسيق مع باقي الوظائف. ويمكن ايجاز أهمها في الثلاثية (تخطيط-تنفيذ-تحليل) كما يلي: (حمزة فيشوش، 2024/2025، ص 63)

1. التخطيط المالي بالمؤسسة: تقوم المؤسسة بإعداد خطط لنشاطها، وتنقسم هذه الخطط إلى خطط طويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة، يشمل المخطط مختلف الأوجه وعوامل الإنتاج من مواد وتجهيزات ويد عاملة... بينما لهذه العوامل الوجه المالي الذي يعنى بتوفير الأموال المناسبة لتنفيذ الخطط والموازنات، وبالتنسيق مع الوظائف الأخرى.
2. تنفيذ الخطط والموازنات المالية بالمؤسسة: بعد التخطيط وتحديد مصادر الأموال، وكيفية إنفاقها حسب الزمن، وفق الموازنات الفصلية، وحتى تتم متابعتها اليومية، تكون موزعة إلى

مصاريف وإيرادات يومية، وعملية التنفيذ والمتابعة تتم باستعمال أكثر من أداة، وعلى رأسها ما يتعلق بأعمال الخزينة ورصد التدفقات بواسطة المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

3. التحليل المالي بالمؤسسة: يعرف التحليل المالي بأنه عملية دراسة معطيات المحاسبة العامة بعد مراجعتها وإخضاعها للقواعد المالية، والدراسة تكون بعدة طرق ووسائل، ولكل من هذه الطرق والأدوات معنى محدد وهدف مرغوب فيه. فنتائج التفسيرات تعد كقاعدة لاتخاذ القرارات من طرف المسؤولين المعنيين (جدول حسابات النتائج، أثر الرافعة المالية، التوازنات المالية).

5-1) وظيفة التسويق:

تلعب وظيفة التسويق دورًا محوريًا في ضمان استمرارية المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية، وقد أصبح التسويق عنصرًا استراتيجيًا لا غنى عنه لتحقيق النمو وبناء علاقات مستدامة مع العملاء.

1-5-1-تعريف التسويق: التسويق هو العمل التحضيري الذي يقوم به المندوب لتقييم الحاجات، وقياس مدى شدتها، وتحديد ما إذا كانت هناك فرصة مربحة، ويستمر التسويق طوال دورة حياة المنتج، من خلال محاولة جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين عبر تحسين جاذبية المنتج وأدائه، والتعلم من نتائج مبيعات المنتج، وإدارة عمليات إعادة الشراء. (Kotler, P., et al., 2005, p 06) فالتسويق عملية تبدأ قبل الإنتاج، فلا يمكن للمؤسسة أن تقوم بإنتاج منتجات إلا إذا قامت بدراسة السوق الذي ستوجه إليه بهذه المنتجات، ودراسة الزبون الذي يطلب هذه المنتجات، وماهي المواصفات المطلوبة في هذه المنتجات؟. (رفيقة حروش، 2013، ص 64). كما أن التسويق لا يهتم بالطلب الحالي للسلع والخدمات ومختلف المنتجات، بل أيضا التنبؤ بالطلب المستقبلي. (ناصر دادي عدون، 1998، ص 350) فالتسويق يعني إدارة الأسواق من أجل إحداث عمليات تبادل وبناء علاقات تهدف إلى خلق القيمة وتلبية الحاجات والرغبات. (Kotler, P., et al., 2005, p 12).

1-5-2-مراحل تطور مفهوم التسويق: لقد اختلف مفهوم التسويق من فترة لأخرى، ويمكن تحديد هذه المفاهيم بناءً على عوامل تتعلق بشروط الإنتاج، ونوع التبادل، وطرق الاتصال في السوق، كما يلي: (محمد فريد الصحن، 2005، ص 69)

1. مرحلة التركيز على الإنتاج: في هذه المرحلة، كانت معظم المؤسسات تهتم بالعملية الإنتاجية مثل زيادة حجم الإنتاج، ومعالجة مشاكله الخاصة، والتصميم السلعي. أما المهام المتعلقة بالنشاط التسويقي، فقد تم توزيعها بين إدارتي الإنتاج والمالية.

2. مرحلة التركيز على السلعة: يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم أفضل جودة، مما يوجب على المؤسسة التركيز على جودة منتجاتها وتحسينها من وقت إلى آخر. أي أن المؤسسة، وفق هذا المفهوم، تركز على المنتج أكثر من احتياجات السوق.

3. مرحلة التركيز على البيع: نتيجة لاستمرار التطور التقني الذي حدث في عمليات التصنيع، امتلأت الأسواق بالكثير من المنتجات المنافسة والبديلة. وظهرت ظاهرة جديدة تُعرف بسوق المشتريين، وبالتالي أصبحت مشكلة المؤسسات هي إيجاد طريقة لتصريف منتجاتها. من هنا بدأ التركيز على وظيفة البيع، وتمثل ذلك في اختيار مندوبي بيع أكفاء وتدريبهم على طرق البيع الحديثة، لحث المستهلكين على شراء ما تم إنتاجه من سلع.

4. مرحلة التركيز على التسويق: تتجسد هذه المرحلة في الدول التي وصلت إلى درجة عالية من التطور الإنتاجي؛ فبدلاً من إنتاج السلعة ثم محاولة بيعها، تسعى المؤسسة أولاً إلى معرفة ما يرغب به المستهلك من سلعة يريد شراءها. أي أن المستهلك النهائي يُعدّ نقطة البداية. لذا، يجب على المنتج أن يتعرف على رغبات المستهلك واحتياجاته قبل التخطيط لأي من أنشطة المؤسسة.

5. مرحلة التركيز على المسؤولية الاجتماعية: يسعى المفهوم الاجتماعي للتسويق إلى لفت انتباه صنّاع القرار في المجال التسويقي، ليس فقط نحو تحقيق إشباع حاجات المستهلك، بل أيضاً إلى تحقيق هذا الإشباع في إطار يراعي مصلحة المجتمع، وبطريقة لا تُسبب أي آثار سلبية على البيئة أو القيم الاجتماعية.

1-5-3-وظائف التسويق: تشمل جميع الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة بهدف التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرقبين، من أجل تجسيد ذلك على شكل منتجات وخدمات تشبع وتلي طلبات الزبائن والتي تباع لهم بسعر مناسب، بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بالإعلان والترويج، وتتجمع هذه الأنشطة في أربع مجموعات رئيسية تعرف باسم "العناصر الأربعة للمزيج التسويقي" أو (Ps4): المنتج (Product)، السعر (Price)، المكان أو التوزيع (Place)، والترويج (Promotion).

يمثل البرنامج التسويقي الفعال دمجا منسقا لعناصر المزيج التسويقي في إطار برنامج مصمم لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة. ويعد المزيج التسويقي أداة المؤسسة التكتيكية لتأسيس موقع قوي في الأسواق المستهدفة. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن العناصر الأربعة للمزيج التسويقي 4Ps تمثل وجهة نظر البائع بشأن الأدوات المتاحة للتأثير على المشتريين. أما من وجهة نظر المستهلك، فيجب أن يقدم كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي منفعة مباشرة للعميل. وقد اقترح أحد خبراء التسويق أن

تنظر المؤسسات إلى عناصر المزيج التسويقي على أنها أربعة عناصر مقابلة من منظور المستهلك (العميل)، تعرف بـ 4Cs، أي الانتقال من التركيز على المنتج إلى التركيز على العميل. (Kotler, P., et al., 2005, p 34) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 04: المزيج التسويقي من منظور العميل

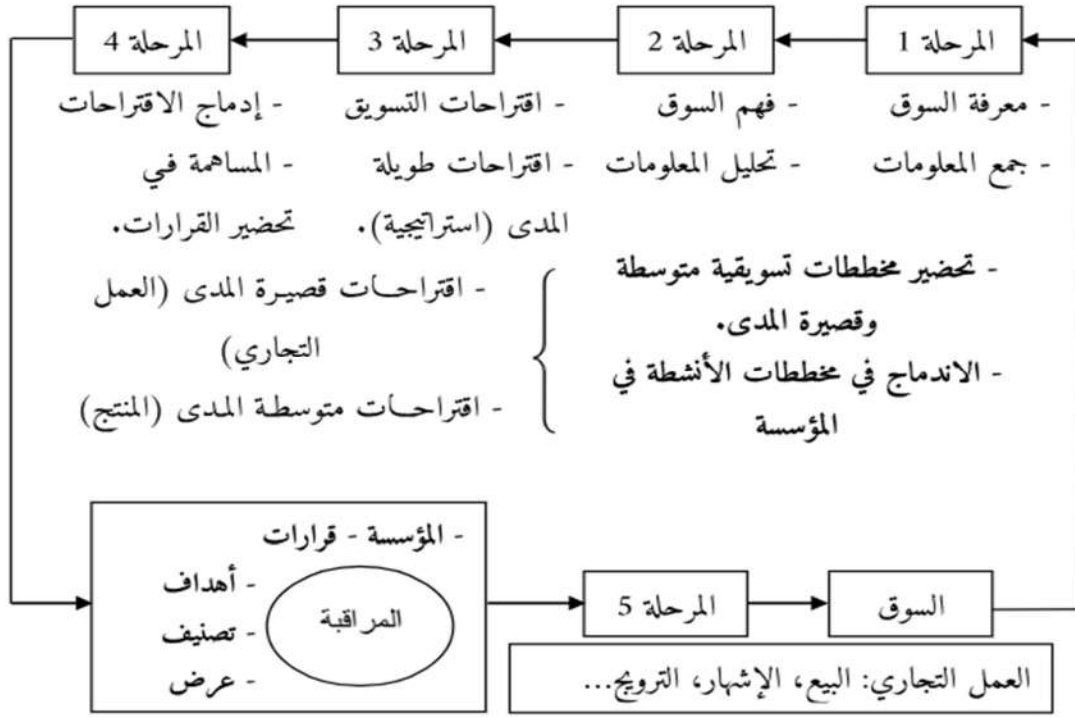
المبدأ	4Cs	4Ps
بدلاً من التركيز على المنتج، يركّز على ما يحتاجه العميل.	احتياجات ورغبات العميل (Customer Needs and Wants)	المنتج: (Product)
لا يقتصر على السعر فقط، بل يشمل التكلفة الكلية للشراء.	تكلفة العميل (Cost to the Customer):	السعر: (Price)
كيف يمكن للعميل الحصول على المنتج بأكبر قدر من السهولة	الراحة: (Convenience)	المكان: (Place)
تفاعل ثنائي الاتجاه مع العميل، وليس مجرد دعاية.	التواصل (Communication)	الترويج (Promotion):

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

1-5-3- مهام النشاط التسويقي في المؤسسة: يمكننا ذكر وتبويب مهام وظيفة التسويق في المراحل والخطوات الأساسية التالية: (فوزي محيريق، 2020، ص 83)

- تحديد السياسات والبرامج التسويقية المناسبة لمختلف المؤسسات العامة والخاصة.
 - تصميم وتنفيذ التجارب الميدانية، وملاحظة وتحليل الأنماط السلوكية لعينات من العملاء.
 - تجميع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة المشاكل التسويقية الحالية أو المتوقعة.
 - إجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة بقصد التعرف على مواقف المستهلكين.
 - تحديد السياسات المرتبطة بالعلامة التجارية، وجميع الضمانات والخدمات الواجب تقديمها مع السلعة.
 - إنشاء مزيج تسويقي فعال ومتابعته وقياس تطويره.
- ويمكن توضيح ديناميكية التسويق في الشكل التالي:

الشكل رقم 14: ديناميكية التسويق



المصدر: (فوزي محيريق، 2020، ص 84)

6-1) وظيفة البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحث والتطوير وظيفية محورية في نشاط المؤسسات باعتبارها الضامن لاستمراريتها وقدرتها على المنافسة، فالاختراع والابتكار والتجديد يمكن المؤسسة من تلبية رغبات مستهلكها والاستجابة لأذواقهم المتجددة، لأن أي منتج ومهما كانت تقنية إنتاجه عالية فإنه بعد فترة قصيرة سيصبح قديماً.

6-1-1-تعريف وظيفة البحث والتطوير: تعرف على أنها تلك الوظيفة التي تهدف إلى الوصول إلى الإبداع من خلال أسس منهجية، بغرض زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك المعرفة بالإنسان، والثقافة، والمجتمع، واستخدام هذا المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة. (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 115)

يعرّف البحث والتطوير كوظيفة في المؤسسة بأنه كل الأعمال التي تسهر المؤسسة على القيام بها من خلال هذه الوظيفة، التي تسعى إلى الحصول على معارف جديدة أو تطبيقها بعد عملية التحليل، وترتبط بشكل كبير بالاختراع والابتكار الذي سيطبق سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو في تحسين عمليات التوريد. (ياسين بوعبدلي، 2023/2022، ص 89)

6-1-2-طرق اكتساب التكنولوجيا في المؤسسات: تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى اكتساب التكنولوجيا بوسائل متعددة لضمان استمراريتها وقدرتها على التكيف مع محيطها، ومن أبرز هذه الطرق: (حمزة فيشوش، 2025/2024، ص 66)

1. الإدماج الداخلي لوظيفة البحث والتطوير: من خلال إنشاء إدارة بحث وتطوير داخلية تقوم بإنتاج التكنولوجيا ذاتيًا.
2. عقود التعاون: عبر الدخول في شراكات للبحث المشترك مع مؤسسات أخرى، بهدف تطوير التكنولوجيا وتقاسم التكاليف والمخاطر.
3. شراء التراخيص: وتُعد من أسرع وأقل الطرق تكلفة للحصول على التكنولوجيا، كما تساعد المؤسسة على الدخول السريع إلى الأسواق.
4. شراء مؤسسات أخرى: وسيلة لاكتساب التكنولوجيا والوقت معًا، من خلال الاستحواذ على شركات تمتلك المعرفة أو التكنولوجيا المطلوبة.
5. الاعتماد على البحث والتطوير الخارجي: ويكون ذلك بتكليف مؤسسات متخصصة، سواء كانت خاصة أو عامة، مثل مراكز البحث، مكاتب الاستشارات، أو الجامعات، لتنفيذ مشاريع بحثية تكنولوجية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة.

1-6-3-مهام وظيفة البحث والتطوير: هي مجموع المهام التي تضطلع بها هذه الوظيفة، سواء كإدارة مستقلة داخل المؤسسة أو كخدمات مقدّمة من مكاتب خارجية، والتي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على ما تحتاجه من أنشطة البحث والتطوير. وتتمثل هذه المهام في: (ياسين بوعبدلي، 2023/2022، ص 93)

1. البحث الأساسي: ويكون غالبًا في مجال العلوم الأساسية، ويستهدف التقدّم في المعرفة العلمية دون التركيز على تطبيقات عملية محددة. يهدف إلى تحليل خصائص الظواهر المختلفة بهدف الوصول إلى قوانين عامة، وغالبًا ما يُموّل من طرف المؤسسات الحكومية مثل الجامعات والمعاهد.
2. البحث التطبيقي: يشمل الأعمال التي تهدف إلى تحديد التطبيقات الممكنة لنتائج البحث الأساسي، أو إلى إيجاد حلول جديدة تساعد في تحقيق هدف محدد. يُعد هذا النوع من البحوث مجالًا حقيقيًا للاختراع، مثل تطبيق خصائص شعاع الليزر في مجالات متعددة (كالطب، والاتصالات، وغيرها). وتجرى هذه البحوث عادة في الهيئات العامة والمخابر التابعة للمؤسسات الكبرى والمراكز التقنية المتخصصة.
3. بحوث التطوير أو الدراسات التطويرية: تمثل مرحلة الانتقال من المخابر إلى المصانع، حيث يتم الاستخدام المهيّج لنتائج البحوث التطبيقية في الواقع العملي. تهدف بحوث التطوير إلى تعزيز الابتكار من خلال إنشاء مواد، ومنتجات، وأنظمة، وعمليات جديدة، أو تحسين ما هو موجود منها. وإن لم تكن هذه الإدارة تابعة للمؤسسة، فإن المكاتب التقنية ومكاتب الدراسات غالبًا ما تتولى هذا الدور.

2) موارد المؤسسة

لا يمكن أن تنشأ المؤسسة مهما كان نوعها وتنوع نشاطها دون توفير الموارد التي تسمح لها بالقيام بوظائفها المتنوعة على أكمل وجه

2-1) تعريف وخصائص الموارد:

2-1-1-1-2-تعريف الموارد: حسب Barnay تشتمل الموارد على مجموعة الأصول والقدرات، والطاقات، والإجراءات التنظيمية، والخصائص، والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكّنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحتها. (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 122)

كما يعرف B. Wernerfelt الموارد بأنها تلك الأصول الملموسة أو غير الملموسة، المرتبطة بشكل شبه دائم بالمؤسسة. (إلهام منصوري، كمال منصور، 2014، ص 326)

وعموما يشير مفهوم موارد المؤسسة إلى جميع العناصر التي تمتلكها المؤسسة أو تسيطر عليها وتستخدم لتحقيق أهدافها وأداء عملياتها المختلفة.

2-1-1-2-خصائص الموارد: للموارد مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي: (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 124)

1. القيمة: يجب أن يكون للموارد قيمة وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات كما انه يسهل على المؤسسة الدخول الى الأسواق المختلفة ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.
2. الندرة: يجب ان يتميز المورد بالندرة بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد او تلك الكفاءة حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها .
3. التقليد: يجب ان يكون المورد صعب التقليد وهذا يمنع المنافسين من اكتسابه.
4. عدم الإحلال: بمعنى يجب الا تكون هناك موارد او كفاءات بديلة سهلة المنال حتى تحافظ الموارد او الكفاءات على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها .
5. الحياة: على المؤسسة تنظيم اجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية بمعنى ان يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات .طول الأجل: والمقصود بذلك ان يساهم المورد في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة.

3-2 تصنيف موارد المؤسسة:

تقسم الموارد إلى ملموسة وأخرى غير ملموسة. تشمل الموارد الملموسة جميع العوامل التي تنطوي على قيمة مادية أو مالية، كما تظهر في المستندات المالية والأقساط، وهي عادة ما تكون موارد لها طابع عام ويمكن شراؤها بسهولة نسبية من الأسواق. أما الموارد غير الملموسة، فتشمل الموارد المعنوية والتنظيمية والمعرفية والعملية التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وهي موارد ليس لها وجود مادي واضح. (إلهام منصوري، كمال منصوري، 2014، ص 327) كما يمكن تصنيف هذه الموارد إلى خمسة مجموعات كما يلي:

2-3-1-الموارد المادية: ويشمل كل شيء مادي يستعمل في المؤسسة بغرض المساهمة في عملية الإنتاج وعملية تقديم الخدمات، وتمثل فيما يلي:

1. الأراضي: وهي شكل من أشكال الوسائل المادية المستعملة في النشاط الاقتصادي بالمؤسسة وتختلف قيمتها وطبيعتها من المؤسسة إلى أخرى وقد تكون العنصر الأساسي في وجود وحركة المؤسسة سواء الزراعية أو الصناعية.

2. المباني والمحلات: وتنوع إلى عدة أنواع منها ما يستعمل كورشات أو مصانع للإنتاج أو كمخازن للموارد والمنتجات وهي بذلك إضافة إلى الأراضي تحتل أهمية بالغة في المؤسسة لكونها تتأثر بها إلى حد بعيد فموقعها وطريقة بناءها وأشكالها تؤثر على الصورة المرسومة لدى المتعاملين.

3. الآلات والأدوات: تقتني المؤسسة عدد من الآلات والتجهيزات التي تستعمل في العملية التحويلية للمواد الأولية أو في عملية التهيئة والتغليظ أو من أجل توفير الظروف العامة للنشاط مثل أجهزة التهوية والتبريد وتختلف قيمتها وطبيعتها ودرجة تطورها من مؤسسة إلى أخرى .

4. وسائل النقل: وتستعمل في النقل الداخلي للمواد والأشخاص أو النقل الخارجي من وإلى المؤسسة وتزداد أهميتها حسب درجة الحاجة إليها.

5. المخزونات: تحتوي المخزونات على:

أ- البضاعة: وهي عناصر المادية تتم الحصول عليها من عملية الشراء بغرض بيعها على نفس شكلها المادي الأساسي، فهي لا تخضع لتحويلات مثلما يحدث في العملية الانتاجية.

ب- مواد أولية ولوازم: ويتم حيازتها لغرض تحويلها واستعمالها في ميدان إنتاجي تعد مهمة جدا لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات فاختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها يصبح ضروريا.

ج- منتجات قيد التنفيذ ونصف مصنعة: وهي منتجات تحت الإنجاز.

د-منتجات تامة: وهي منتجات جاهزة للبيع .

هـ- فضلات ومهملات: وهي ما ينتج عن العملية الإنتاجية من بقايا المواد الأولية أو هي منتجات تحوي عيوباً أو أضراراً.

2-3-2-الموارد المالية: ويمكن توضيح الموارد المالية من خلال ما يلي:

1. الأصول النقدية والشبه نقدية: تقوم المؤسسة في إطار نشاطها العادي بتوفير مبالغ في صورتها النقدية أو السائلة، أو في صورة مبالغ في حساباتها بالبنوك ومختلف المؤسسات المالية وتكون تحت تصرفها أو في صورة قيم تنتظر التحصيل في المستقبل، وهي مهمة جداً كونها تمكن المؤسسة من تعميق أنشطتها كإنتاج منتجات جديدة أو توسيع نشاطها كفتح فروع أو إيجاد أسواق أخرى.

2. مصادر التمويل: توجد عدة إمكانيات أمام المؤسسة لتغطية احتياجاتها التمويلية سواء عند بداية نشاطها أو أثناء ممارستها الوظيفية من خلال مصادر تمويل ذاتية وأخرى خارجية.

أ- مصادر التمويل الذاتية: أثناء ممارستها لنشاطها تقوم المؤسسة الاقتصادية بطرح أعباءها من إيراداتها لتحصل على نتيجة السنوية الصافية التي توزع طبقاً لسياسة محددة وأهداف مرسومة، والباقي منها بعد عملية التوزيع يضاف له الاهتلاكات والمؤونات غير المحققة بعد تصفيتها لتشكيل ما يسمى بقدرة التمويل الذاتي للمؤسسة التي تسمح بضم جزء منها إلى الأموال الخاصة سواء حصص المشتركين في حالة شركة الأشخاص أو إلى أسهم الشركاء في حالة شركة الأسهم أو بضمها إلى احتياجات في رأس مال المؤسسة، وهي في مختلف الحالات تعتبر تحويلاً ذاتياً يسمح لها بالاستثمار والتوسع كما يعد ضماناً لتسديد ديونها تجاه الغير ومحركاً لنموها يعمل على رفع استقلاليتها المالية.

ب-مصادر التمويل الخارجي: يمكن تقسيم التمويل الخارجي إلى قسمين هما: (ناصر دادي عدون، 1998، ص 125)

ب-1-التمويل طويل ومتوسط الأجل: هو الذي يتعلق بتكوين رأس المال والقروض المتوسطة التي تسدد في مدة تتراوح من سنتين إلى خمس سنوات أو ديون طويلة وهي التي تدفع في مدة بين خمس سنوات فما فوق، وللتمويل طويل الأجل أشكال عدة منها:

- الأسهم: هو عبارة عن حصة متساوية من رأس المال في شركات المساهمة وتقدم الحصة من طرف الشركاء أي شخص مكتب مقابل الحصول على وثيقة تسمى السهم ولها قيمة اسمية التي تعبر عن قيمتها الحقيقية.

- **السندات:** وهي جزء من قروض تطلبها المؤسسة من السوق المالية ولصاحبها الحق في الحصول على أرباح بنسبة ثابتة كل سنة واسترجاع قيمتها في الوقت المحدد لها ولصاحبها أولوية استرجاع قيمة سنده قبل المساهمين في حالة التصفية
- **التمويل بالتأجير:** أو التأجير التمويلي ويمثل اتفاق بالتأجير الأصول رأسمالية إنتاجية، يستفيد منها المستأجر بانتفاع كامل مقابل تقديم أقساط إيجار سنوي طول مدة حياة العقد
- ب-2- **التمويل قصير الأجل:** وهو عبارة عن القروض التي تقل مدة استحقاقها عن سنة، له أشكال عدة نوجزها فيما يلي:

- **القروض التجارية بين المؤسسات:** وتلجأ لها المؤسسة في حالة عدم وجود أموال كافية لها أو للاستفادة من هذا الامتياز وقد تكون على أساس التسجيل في دفاتر أو مقابل حصولها على أوراق تجارية قابلة للدفع في تاريخ محدد.
- **القروض المصرفية:** وهي قروض تقدمها البنوك التجارية مقابلة فائدة بمعدلات متفق عليها ويتم تسديدها خلال فترات لا تزيد عن سنة وهي أما ان تكون قروضا مضمونة أو غير مضمونة.
- **قروض من جهات أخرى:** قد تأخذ المؤسسة قروضا في أشكال متعددة في إطار نشاطاتها في صورة تسبيقات من الزبائن أو خصم أوراق تجارية قبل تاريخ استحقاقها.

2-1-3- الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية العامل الرئيسي في المؤسسة، تتضمن جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها. (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 126) فبالرغم من أن توفر باقي الموارد ضروري إلا أنه لولا وجود الموارد البشرية لما تم استغلال هذه الموارد، ومن الضروري توفر صفتي الرغبة والقدرة لدى الأفراد لأنهما متلازمتان ومكملتان لبعضهما، كما أنه لا يمكن الحديث عن الموارد البشرية دون عمل الموارد البشرية فهما وجهان لعملة واحدة.

1. **مفهوم العمل:** يقصد بالعمل في معناه البسيط " كل مجهود ذهني أو بدني أو كلاهما يبذل في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر"، يحتل العمل أهمية بالغة ضمن عوامل الإنتاج فالعملية الإنتاجية دون جهد بشري عضليا كان أم ذهنيا لن تستقيم لما يتميز به عن العوامل الأخرى بكونه لصيق بالعمل، فلا يمكن فصله عنه أو تخزينه وتوقف مساهمته في العملية الإنتاجية على عوامل متعددة ومتشعبة.

2. **خصائص العمل البشري:** يمتاز العمل البشري بمجموعة من الخصائص نلخصها في النقاط التالية:

(ناصر دادي عدون، 1998، ص 124)

- يعبر العمل عن بذل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق هدف أو الحصول على مقابل.

- ينتج عن العمل تقديم منتجات ذات قيمة تختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة فيه.

- العمل ظاهرة اجتماعية كونه يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.

- للعمل ميزة أخلاقية ويرتبط بالجانب الثقافي للمجتمعات .

- يتميز كل من العمل والعامل بالتعقيد باعتباره تجميع لعدد من الجوانب (نفسية، اجتماعية، اقتصادية).

- تتغير درجة ارتباط الإنسان ككائن حي بالآلة لارتباطها بالتطور التكنولوجي وأساليب تنظيم المؤسسات والتطور الحضاري للإنسان .

- ينتج عن تدخل القوانين والتنظيمات المفروضة من طرق الأنظمة زيادة تعقيد وتشابك موضوع العمل.

2-1-4- الموارد التكنولوجية (المعلوماتية): مما لا شك فيه أن للتكنولوجيا دور مهم في تطور جميع الميادين والمجالات بما في ذلك المجال الاقتصادي.

1. مفهوم التكنولوجيا: تعددت التعاريف المتعلقة بالتكنولوجيا حيث تعرف بأنها مجموعة المعارف

التي يمكن أن تستعمل في إنتاج منتج معين سلع وفي إنشاء سلع جديدة. (ناصر دادي عدون، 1998،

ص 132)

ويقصد بها أيضا الطرق الخاصة المتبعة في إنتاج منتج معين انطلاقا من استخدام مادة عمل معينة أي أنها نتيجة للنشاط الواعي للناس وتعبير عن خبرتهم المتضافرة وعن كفاءتهم وما تنطوي عليه من إمكانيات بغية تطبيق هذه الخبرة والكفاءة بشكل مبدع. أي أن استخدام التكنولوجيا المعاصرة في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة بطرق عقلانية يؤدي إلى نتائج ومردودات ايجابية تنعكس آثارها على كل نواحي العملية الإنتاجية.

2. مكونات التكنولوجيا: تصنف إلى قسمين هما:

- ما يمكن أن يحتويه المصنع والآلات والتي يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة.

- المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين وتقنيين وعمال.

3. أهمية التكنولوجيا في المؤسسة: تزداد أهمية التكنولوجيا باستمرار نظرا لكون كل من المنتج

والآلة والعامل هي العوامل المتحركة في المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المعتمدة التي تساهم في

تحقيق المنتج بأشكال وكميات معينة تكون مطلوبة من قبل المستهلك وكل هذا مرتبط بنوعية

التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها كل من الإنتاجية والنوعية اللذان سيحددان أرباح

ومردودية المؤسسة ودرجة نجاحها في أداء دورها واستمرارها أو بالعكس الاختفاء والانسحاب.

كما يساهم الاطلاع الدائم على مختلف التكنولوجيات التي يملكها المنافسون في تساوي الفرص معلم إلا أنه لا يجب الاكتفاء بهذا القدر بل العمل دوماً على البحث عن مصادر التكنولوجيا الحديثة ومحاولة مسايرتها لخلق فرص جديدة تمنح المؤسسة امتيازات سوقية لم تكن تملكها من قبل.

2-1-5-الموارد التنظيمية: يقصد بالتنظيم استخدام الإنسان مقدراته ومواهبه الفكرية من أجل جمع وتنسيق عناصر الإنتاج مع بعضها، وكذا وضع طريقة عمل منهجية لمجمل عملية إعادة الإنتاج بمراحلها الكاملة، من خلال التقسيم العقلاني للعمل من حيث الهدف المطلوب عن طريق تقسيم إنجازه إلى مراحل وأزمنة يتم فيه. ويضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعلاقات التنظيمية ويقصد بها مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

بالإضافة إلى موارد أخرى نذكر منها: (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 125، 126)

- **الجودة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص في السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة، التي تعد من متطلبات المنافسة الحديثة. فالجودة تعتبر عنصراً حرجاً بالنسبة للمؤسسة، وتشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تجاوزها.
- **المعلومات:** تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في حالة استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة. وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دوراً هاماً؛ فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، والطريقة التي يُعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة.
- **المعرفة:** تتضمن المعرفة تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذلك من الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المتخصصة، قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها. ويمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج. وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية، وإثراء القاعدة المعرفية وتنميتها بشكل دائم، مما يؤدي إلى نشوء مزايا تنافسية معتبرة. ومن ثم، فإن المؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم ومستمر.
- **معرفة كيفية العمل:** تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الرفيعة من الإتقان مقارنة بالمنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التسويقي، ومن ثم الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة.

المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي

المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي

يستدعي فهم سلوك المؤسسات وتوجه الاقتصاد، سواء للباحثين أو للمؤسسة في حد ذاتها، أن يتم تحليل المتغيرات المكونة لبيئة الأعمال، أو تحليل العناصر المتعلقة أو المكونة لظاهرة معينة، والتي يكون لديها تأثير إيجابي أو سلبي، مباشر أو غير مباشر على سير الاقتصاد، أو نشاطات المؤسسة، من أجل فهم الأسباب وتوقع النتائج، لاتخاذ القرارات المناسبة لكل وضعية، واستشراف بعض الحالات في المستقبل، للتحضير لها مسبقا، وكل ذلك يتم من خلال عملية التحليل الاقتصادي.

1) مدخل مفاهيمي للتحليل الاقتصادي:

سيتم الوقوف على عدة مفاهيم أساسية للتحليل الاقتصادي تشمل مفهوم التحليل الاقتصادي من خلال تعريفه وأهدافه ومنهجه، مروراً إلى أنواعه وفق عدة معايير.

1-1) مفهوم التحليل الاقتصادي:

1-1-1-تعريف التحليل الاقتصادي: إن التحليل الاقتصادي هو الجهد العلمي الذي يقوم به الباحثون في دراستهم للظواهر والعلاقات الاقتصادية، كما يعرف التحليل الاقتصادي بأنه المنهج العلمي المتبع في البحث الاقتصادي من أجل التفكير في حل المشكلات الاقتصادية أي أنه من خلال التحليل الاقتصادي يتم دراسة الظواهر الاقتصادية في سبيل الوصول إلى حقائق علمية أو نظريات يتم تعميمها على الظواهر المشابهة لها في المستقبل.

يتناول التحليل الاقتصادي دراسة العلاقات التابعية بين الظواهر، أي العلاقات السببية بين الظواهر الاقتصادية. يقوم التحليل الاقتصادي على أساس إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها البسيطة التي يمكن فهمها بيسر أكثر من فهم الظاهرة بأكملها، ومن ثم صياغة الفرضية التفسيرية لهذه الظاهرة على أساس العلاقة التابعية أو السببية. (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 128)

1-1-2-أهداف التحليل الاقتصادي: يتركز التحليل الاقتصادي حول مشكلة عامة هي كيف يتم توزيع الموارد المالية والبشرية، وكيف يتم تحقيق التناسق بين الخطوات اللازمة لهذا التوزيع وذلك بغرض إشباع حاجات الأفراد، ولهذا تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي في: (اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، 2004، ص

- نتيجة لتزايد حاجات الأفراد وتنوعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية للتحليل الاقتصادي هو ايضاح 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 اشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.
- المساعدة في رسم السياسة العامة حيث أن التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

1-1-3-منهجية التحليل الاقتصادي: باعتبار التحليل الاقتصادي عملية تقوم على أسس علمية، فهي لا محالة تتبع منهجية في تحليل وتفسير الظواهر المختلفة من أجل الوصول إلى وضع فرضيات ونظريات قابلة للتعميم، ويعتمد التحليل الاقتصادي في ذلك على أحد المنهجين التاليين:

1. المنهج الاستنتاجي (الاستنباطي): يتم من خلاله استنتاج قضايا خاصة من قضايا عامة ومحاولة الوصول إلى المجهول من خلال المعلوم والاعتماد على الأحكام الكلية للوصول إلى الأحكام الجزئية.
2. المنهج الاستقرائي: يتم بالاعتماد على هذا المنهج الوصول إلى أحكام عامة من خلال تصميم أحكام خاصة فيعمل الباحث الاقتصادي بملاحظة عدد من الحقائق التي ينتجها فرد محدد أو عدد من الأفراد داخل أي مجتمع اقتصادي ثم يقوم بتعميم ما توصل إليه من نتائج على المجتمع ككل.

1-2-2) أنواع التحليل الاقتصادي:

يمكن تصنيف التحليل الاقتصادي وفقاً لعدة معايير، من أهمها: (اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، 2004، ص 40-42)

- 1-2-1-حسب معيار الحجم: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:
 - التحليل الجزئي: ويسمى أيضاً بالتحليل الوحدوي، وهو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي، مثل سلوك المستهلك وتوازن المؤسسة.
 - التحليل التجميعي أو الكلي: هو التحليل القائم على أساس دراسة الاقتصاد الوطني في مجموعته أي النظر إلى المجتمع ككل، ومن أمثلة الدراسات التجميعية أو الكلية دراسة مشكلة البطالة،

دارسة الدخل الوطني أو الإنتاج الوطني للمجتمع، دراسة الاستهلاك، الاستثمار، الادخار، ميزان المدفوعات وغيرها من العوامل ذات العلاقة بالاقتصاد كافة.

1-2-2-2-حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

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

1-2-3-حسب معيار الزمن: يقسم هذا المعيار التحليل الاقتصادي إلى ما يلي:

- التحليل الساكن: في هذا النموذج تكون المتغيرات مستقلة عن عنصر الزمن، فلا يكون لعامل الوقت أي تأثير فيها، أي أن التحليل الساكن يبحث في مجموعة العلاقات بين العناصر المختلفة التي متى ما تحققت فإنها ستميل إلى الاستمرار مادامت محددات الوضع ثابتة لا تتغير، ومن أمثله القول أن ارتفاع سعر سلعة ما سيؤدي إلى خفض الكمية المطلوبة منها.
- التحليل الساكن المقارن: يتضمن هذا التحليل مقارنة لأوضاع التوازن التي تناظر مجموعتين من الظروف، وهو يشير إلى القيم التوازنية للمتغيرات الداخلية عندما يكون هناك تغير في متغير خارجي ما.
- التحليل المتحرك أو الديناميكي: هو ذلك التحليل الذي يدخل فيه عنصر الزمن بشكل أساسي، فالمتغيرات تعتمد فرضاً على الامتداد الزمني، أي أن المتغيرات ومستويات توازنها تعتبر ممكنة التحقيق، وأن مستويات التوازن الحالية لا بد أن تعتمد جزئياً على مستوياتها في لحظات زمنية سابقة. إلا أن الحركة المعتمدة على التغير في الزمن لا تمنع من بقاء بعض أو كافة المتغيرات ثابتة خلال زمن معين.

2) أساليب وأدوات التحليل والنموذج الاقتصادي:

يستخدم الاقتصاديون مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات التحليلية التي تساعدهم على تبسيط الواقع الاقتصادي المعقد، واستخلاص استنتاجات علمية دقيقة. ويعد اختيار الأسلوب أو الأداة المناسبة أمراً أساسياً يعتمد على طبيعة المشكلة محل الدراسة، ونوع البيانات المتاحة، والغرض من التحليل.

(1-2) أساليب التحليل الاقتصادي:

تتنوع أساليب التحليل الاقتصادي بين النظري والتطبيقي وهي: (رشيدة مسعودي، 2021/2020، ص 68، 69)

1-1-2- الأسلوب الوصفي: يعمل هذا الأسلوب على استخدام الألفاظ والكتابة عند نقل ما يتعلق بتحليل الظواهر. يوصف دون أن يكون هناك ربط دقيق بين الظواهر المختلفة. هذا النوع من التحليل قد يجعل الباحث عرضة للأخطاء والتناقض المنطقي.

2-1-2- الأسلوب الرياضي: يعتمد في تحليل الظواهر على الأسلوب الرياضي لتحديد العلاقات الدالة بين المتغيرات الاقتصادية، لتفادي احتمال الوقوع في الخطأ إذا تم استخدام المنطق اللفظي وحده في حالة تعدد المتغيرات الاقتصادية المستخدمة.

3-1-2- الأسلوب القياسي الإحصائي: يعمل هذا الأسلوب على تحويل الظواهر الاقتصادية إلى أرقام، لتسهيل استخدام المقاييس والدلالات الإحصائية، والوصول إلى نتائج دقيقة.

4-1-2- الأسلوب التاريخي: يتطلب استخدام الأسلوب التاريخي جمع الحوادث والوقائع التي حدثت في الماضي، وذلك من خلال الكتب والوثائق التاريخية المتوفرة، بعد التحقق من صحتها، ثم تأتي مرحلة وصف الوقائع وتفسيرها، أي معرفة ما كان منها سببا وما كان نتيجة له.

(2-2) أدوات التحليل الاقتصادي:

يعتمد التحليل الاقتصادي على الأدوات التالية: (عبد المطلب عبد الحميد، 2007، ص 45-47)

1-2-2- الأداة الوصفية اللفظية: لقد شاع استخدام أدوات التحليل الوصفية اللفظية في النظرية الاقتصادية عندما كانت العلاقات الاقتصادية بسيطة غير معقدة، حيث تعتمد تلك الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على المنطق اللفظي، ويمكن أن تؤدي نفس مهمة التحليل الرياضي وبنفس الكفاءة وذلك في حالة النماذج الأولية التي لا تحتوي على العديد من المتغيرات، ولكن قد تصبح أكثر صعوبة وتعقيدا عند محاولة تفسير النماذج التي تحتوي على عدد أكبر من المتغيرات، وعديمة الفائدة تماما في النماذج الأكثر شمولاً.

2-2-2- الأداة الرقمية: وتعتمد هذه الأداة 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.

2-2-3-الأداة الهندسية البيانية: وتعتمد هذه الأداة على الأشكال والرسومات ويعد التحليل البياني جذاب حيث يمثل عرضاً تصويرياً للعلاقات بين المتغيرات الاقتصادية، ويعد الأكثرين استحساناً في التعبير عن العلاقة بين متغيرين بواسطة رسم بياني عن معادلة جبرية، كأن يعبر عن جدول الطلب باستخدام ما يسمى منحني الطلب وذلك لإيضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية.

2-2-4-الأداة الرياضية القياسية: شاع استخدام هذه الأداة في التحليلات الاقتصادية الحديثة وأصبحت تمثل فرعين من فروع علم الاقتصاد هما الاقتصاد الرياضي والاقتصاد القياسي، وهنا يستخدم المنطق الرياضي في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، وهكذا تتطور التعبيرات الرياضية والقياسية للنظرية الاقتصادية حتى نصل إلى تكوين النماذج الاقتصادية بكل أبعادها. ومن مزايا التحليل الرياضي أنه يدعم التحليل بالمنطق والدقة، ويسمح بإجراء التعميمات خاصة في المراحل التحليلية المتقدمة، والتي تتناول نماذج ذات متغيرات كثيرة.

يلاحظ تعدد الأدوات المستخدمة في إيضاح النظرية الاقتصادية المكونة لعلم الاقتصاد وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعارض بين تلك الأدوات بل يوجد تكامل، وتشارك جميعاً في تعميق فهم واستيعاب النظرية الاقتصادية.

2-3) النموذج الاقتصادي ومتغيراته:

يعتبر النموذج الاقتصادي تمثيلاً مبسطاً للواقع الاقتصادي، يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة، تعتمد النماذج الاقتصادية على تصنيف المتغيرات إلى مستقلة وتابعة ووسيطية، لتفسير التأثيرات المتبادلة بينها، هذا ما سيتم عرضه فيما يلي: (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 133-135)

2-3-1- مفهوم النموذج الاقتصادي (Economic Model): هو مجموعة من العلاقات الاقتصادية التي تعرض عادة بصيغة رياضية (معادلة أو مجموعة من المعادلات) تشرح سلوك أو آلية عمل هذه العلاقات، والتي توضح كيفية عمل اقتصاد معين أو قطاع محدد. النموذج الاقتصادي هو في جوهره تصوير مبسط لطبيعة النشاط الاقتصادي لوحدة معينة أو قطاع معين، كصناعة أو دولة، خلال فترة زمنية محددة، ويعرض في شكل رموز وقيم عددية.

ويعرف النموذج الاقتصادي أيضاً بأنه تمثيل أو تصوير مبسط لنسق اقتصادي معين أو لمشكلة اقتصادية محددة، يعبر عنه من خلال مجموعة من العلاقات الدالية (الرياضية) التي تمثل أو تصور سلوك هذا النسق أو طبيعة المشكلة، والترابط بين أجزائها.

ويتكون النموذج الاقتصادي من عدة صيغ رياضية وعناصر أساسية تعرف بالمتغيرات (Variables)، وهي تنقسم إلى نوعين:

- متغيرات مستقلة (Independent Variables)
- متغيرات تابعة (Dependent Variables)

2-3-2- مفهوم المتغيرات: يمكن تعريف المتغيرات على أنها مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تتفاعل فيما بينها لتخلق نوعاً من العلاقات التي يريد الباحث أن يختبرها. ومن المعلوم أن خصائص المتغيرات تختلف من مجتمع إلى آخر، وتعتبر المتغيرات هي تلك الخاصية القابلة للتغير من فرد إلى آخر في المجتمع، ومن أمثلة ذلك: اللون، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، العمر.

2-3-3- أنواع المتغيرات: هناك ثلاثة أنواع هي:

1. المتغيرات المستقلة (Independent Variables): هي المتغيرات الرئيسية في البحث، والتي تؤثر في المتغيرات التابعة وتحدث التأثير المطلوب فيها، وهذا التغير الذي يحدث في المتغير التابع يكون مقصوداً، ويتم ملاحظته من قبل الباحث، ويحدث بصورة منظمة عن طريق الإجراءات التجريبية والضبط المحكم. وهذا التغير الذي يحدث هو ما يريد الباحث أن يضع له تفسيراً. يعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي يؤثر في كافة المتغيرات الأخرى، ولكنه لا يتأثر بأي منها. والمتغير المستقل هو المتغير الذي يحدده الباحث من بين مجموعة صفات يمكن قياسها باستخدام المقياس الكمي أو الكيفي، وذلك لكي يحدث تأثيراً على كافة المتغيرات الأخرى الموجودة في الدراسة العلمية. تتغير المتغيرات المستقلة حسب نوع البحث من بحث إلى آخر؛ فقد يكون متغير ما مستقلاً في بحث معين، ويكون متغير تابع في بحث آخر، وقد يكون في بحث ثالث متغير دخيل.

2. المتغيرات التابعة (Dependent Variables): المتغير التابع هو المتغير الذي يتعرض لتأثيرات المتغير المستقل ويحدث فيه التغير، لذلك، فهو المتغير الذي يستجيب لتأثيرات المتغير المستقل. لذلك، لا يمكن للباحث أن يتدخل في عمل هذا المتغير، وإنما يكتفي بملاحظة التغيرات التي تطرأ عليه. ويمكن اعتبار المتغير التابع نتيجة محتملة أو متوقعة، وبذلك يتمكن الباحث من تفسير هذا التغير بعد عملية التفاعل التي تحدث.

3. المتغيرات الداخلية أو المتغيرات الوسيطة (Intermediate Variables): تعرف المتغيرات الداخلية أو المتغيرات الوسيطة بأنها أحد أهم أنواع المتغيرات، والتي تلعب دوراً ثانوياً في البحث العلمي الذي

يقوم به الباحث. وما يجعل هذه المتغيرات تُسمى "داخلية" هو موقعها وحجم تأثيرها بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

الدور الأساسي للمتغيرات الداخلية هو القيام بوساطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ونظرا لهذا الدور الوسيط، أُطلق عليها أيضًا اسم المتغيرات الوسيطة. ومن خلال المتغيرات الداخلية، يقوم الباحث بتمرير التأثيرات التي يرغب في إيصالها من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، وقد تساهم هذه المتغيرات أيضًا في رصد العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات الداخلية.

من النماذج البسيطة، مثل دراسة مستويات الاستهلاك كدالة في مستوى الدخل، هذا النموذج يُبسّط الواقع بجعل الاستهلاك، وهو متغير تابع، يعتمد على متغير مستقل واحد فقط، وهو الدخل. وتكون الصيغة لهذا النموذج على النحو التالي:

$$C = f(y) \text{ أي: الاستهلاك} = \text{دالة (الدخل)}.$$

ويمكن جعل النموذج السابق أكثر واقعية أو أكثر تعقيدا من خلال تضمين العديد من المتغيرات المستقلة التي تؤثر في مستويات الاستهلاك، مثل: الدخل، عدد السكان، مستويات الأسعار، الأذواق، وغيرها.

المحور التاسع: دورة حياة المؤسسة وأنماط النمو

المحور التاسع: دورة حياة المؤسسة وأنماط النمو

تعتبر دورة حياة المؤسسة إطاراً تحليلياً هاماً لفهم المراحل التي تمر بها المؤسسة منذ تأسيسها وحتى تحقيق استقرارها أو تراجعها في السوق. تمر المؤسسة في هذه الدورة بمراحل متعددة تتطلب استراتيجيات مختلفة للتعامل مع التحديات والفرص المصاحبة لكل مرحلة. يعد النمو من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسة وقدرتها على المنافسة والتوسع، وهو يرتبط بشكل وثيق بالظروف الداخلية والبيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المؤسسة. تهدف هذه المحاضرة إلى استكشاف مفهوم دورة حياة المؤسسة، وتبسيط الضوء على أنماط النمو المختلفة.

1) دورة حياة المؤسسة:

تمر المؤسسة بمراحل شبيهة بمراحل حياة الإنسان؛ من التأسيس والنمو إلى النضج وربما التراجع أو التحول، فهم هذه المراحل يساعد في تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة، وتحديد التحديات والفرص، واتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة تضمن الاستمرارية والفعالية في كل مرحلة من عمر المؤسسة.

1-1) مفهوم دورة حياة المؤسسة:

تتمثل دورة حياة المؤسسة في المراحل المتتالية التي تعيشها من مرحلة ظهورها كفكرة مروراً بمرحلة النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التراجع والزوال، وهي بذلك تشبه الكائن الحي (الشجرة حسب فكرة (MARSHALL (1920) في مراحل حياته الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية، ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضاً. (S-P.Moungou , 2005, p 48) ويرجع الفضل إلى Boulding (1950) في إرساء قواعد أساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة، عن طريق تطبيق نظرية الأنظمة لـ Von Bertalanffy (1973) على المؤسسات وطبيعتها التطورية. وقد أكد Boulding أن استمرار المؤسسة في نشاطها هو أهم من البحث عن الربح، وأن المحيط هو الذي يحدد المؤسسات التي تدر أرباحاً تمكّنها من الاستجابة لشروط البقاء ثم النمو. ومن هنا، في نمذجة التطور التنظيمي، انبثقت نظرية دورة الحياة، ولعبت دوراً هاماً في فهم تطور المؤسسة، وظهر ذلك من خلال أعمال كل من (Bazire (1976، Greiner (1977، Churchill (1983، Adizes (1991. (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 141)

يشير مفهوم دورة حياة المؤسسة (Organizational Life Cycle) إلى أن المؤسسة تمثل نمطاً من أنماط التغيير الذي يمكن التنبؤ به. ويفترض هذا النمط أن للمنظمات دورات حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء

نموها. عند تطبيق فكرة دورة الحياة على المنظمة، فإننا نعني ضمناً أن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها المنظمة، وأن هذه المراحل مرتبة بشكل منطقي، وأن الانتقال من مرحلة إلى أخرى ليس عشوائياً، وبالتالي يمكن التنبؤ به. (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 142)

1-2 (2) مراحل دورة حياة المؤسسة:

هناك العديد من التقسيمات المقترحة من الباحثين الاقتصاديين لمراحل دورة حياة المؤسسة، مع اتفاقهم حول الخصائص المميزة لكل مرحلة من عمر المؤسسة، فتراوحت بين مرحلتين إلى عشر مراحل، وسنتطرق إلى التقسيم الأكثر انتشاراً وتطبيقاً في عمليات التحليل المختلفة، وهو التقسيم المقدم من قبل (GUP) حيث أن المؤسسة وفقه تمر في حياتها بأربعة مراحل نوجزها فيما يلي: (رفيقة حروش، 2013، ص 39، 40)

1-2-1-1-مرحلة النشأة والانطلاق: هي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى لإنشاء المؤسسة، حيث توجه كامل الطاقات للعمليات الإنتاجية والتسويقية لإثبات وجود المؤسسة في السوق، وتمتيز المؤسسة في هذه المرحلة بما يلي:

- صغر الحجم والتركيز على إنتاج عدد قليل من المنتجات أو تقديم عدد محدود من الخدمات المتميزة.
- عدم الفصل بين الإدارة والملكية والاعتماد على الاتصال المباشر وغير الرسمي بين المالك وأعضاء المؤسسة.
- استخدام أساليب رقابة تعتمد على أسس شخصية، حيث يراقب المالك العاملين بالمؤسسة بصفة مباشرة لصغر حجمها، ولا توجد إجراءات رسمية للرقابة.
- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة مع وجود السيولة.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.
- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية.
- القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

1-2-2-2-مرحلة النمو والتوسع: تعبر عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، ويتم فيها بلورة أهداف المؤسسة، وتحديد توجهاتها المستقبلية لغرض تحقيق مزيد من الاستقرار، ومن خصائصها:

- بلورة رسالة المؤسسة في أذهان أعضاء المؤسسة، والبدء في وضع أهداف طويلة الأجل.

- البدء في وضع سياسات عمل وظهور نظم اتصال ورقابة رسمية، إضافة إلى الاتصال والتفاعل المباشر والشخصي بين أعضاء المؤسسة.
- اكتمال الملامح الأساسية المميزة للهيكل التنظيمي من حيث عدد الوحدات التنظيمية، وعدد المستويات الإدارية ودرجة التخصص، وحدود السلطة المتاحة لكل فرد.
- التنوع في أنشطة منتجات المؤسسة وفتح أسواق جديدة، والتفكير في التصدير.
- وجود علامات تجارية، انتشار الإعلان والترويج، زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، ارتفاع المبيعات وتحقيقها لمستويات عالية، القدرة على التحكم في التكاليف، البحث عن الكفاءة وجذبها.
- زيادة التوجه نحو تقديم ابتكارات وتطبيق أنواع جديدة من التكنولوجيا.
- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الأجل.

1-2-3-مرحلة النضج والاستقرار: تتميز المؤسسة في هذه المرحلة بتزايد حجمها واتساع نصيبها من السوق، وتدعيم مكانتها التنافسية، ومن خصائصها:

- التوجه نحو زيادة الاعتماد على الاتصالات الرسمية والقواعد واللوائح التنظيمية نظرا لكبر حجم المؤسسة وزيادة العاملين بها.
- الاعتماد على نظم إدارية مستقرة ممارسة الأنشطة المختلفة، فتستخدم المؤسسة نظما للحوافز والأجور، ونظما للمشتريات والمخازن، ونظما محاسبية ومالية، وغيرها، وذلك نتيجة لوضوح وضع المؤسسة في السوق ووضوح حجمها ونمط تعاملاتها.
- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار مع العمل على تطوير الإنتاج، والبحث عن أسواق جديدة لتسويق منتوجاتها.
- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة، حسن العلاقة مع العملاء، القدرة على معالجة الانحرافات والتراجع إن وجد، ولاء العملاء للعلامة التجارية.

1-2-4-مرحلة التدهور والتراجع: يعبر عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاط المؤسسة، حيث يبدأ

- منحنى الأرباح ورقم الأعمال في النزول، ولا تعد وضعية محببة للمؤسسة، وتتميز ب:
 - البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف، التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
 - التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
 - التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمراحل السابقة. مطالبة الدائنين مستحقاتهم.
 - الحاجة إلى تغيير نمط الإدارة المستخدم وتغيير بعض الأفراد لتغيير أفكار وفلسفة ورؤية المؤسسة.
 - إعادة تجديد التكنولوجيا والمهارات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

2) أنماط نمو المؤسسة:

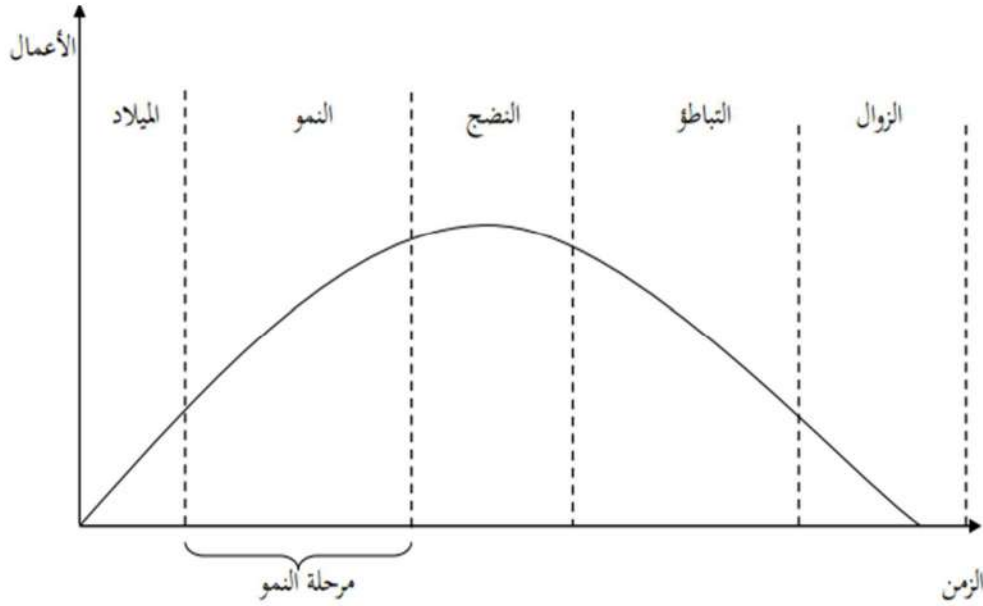
يذكر الباحثون أن المهمة الأساسية والأصلية لأي مؤسسة هي أن 'تنمو'، وأن التوسع الكبير والمنتشر الذي تشهده المؤسسات في المجتمع المعاصر ما هو إلا انعكاس لعوامل وظروف بيئية، اقتصادية بالدرجة الأولى، تحفز على تحقيق هذا النمو، وللمنو أنماط مختلفة نحاول عرضها في الفقرة الموالية.

2-1) تعريف نمو المؤسسة ومؤشراته:

قبل التطرق إلى أنماط النمو المختلفة تجدر الإشارة إلى مفهوم النمو ومؤشراته.

2-1-1-1-2-تعريف نمو المؤسسة: تبعا لما سبق ووفق نظرية دورة حياة المؤسسة 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، وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 15: موضع النمو من دورة حياة المؤسسة



المصدر: (إلياس بن ساسي، 2011، ص 16)

يشير نمو المؤسسة في تعريفه البسيط إلى "الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن"، كما يعرف على أنه "الزيادة في حجم الإنتاج بطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، فهو ظاهرة لا تتم بصورة أوتوماتيكية، وإنما يكون ناجتا عن حركية وتغيير في المحيط تنعكس على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفرات الحجم. (Gasmi Nacer, 1998, p 87)

كما يمكننا القول أن نمو المؤسسة هو تعبير ديناميكي عن ظاهرة اقتصادية تعكس مدى نجاح المؤسسة في تنمية طاقاتها الكلية بهدف الاستمرار والبقاء، وتتضمن هذه الظاهرة تغييرات في نتائج المؤسسة، وفي خصائصها التنظيمية. (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 148)

وبالتالي فإن نمو المؤسسة يشير في آن واحد إلى فعل النمو ذاته، وإلى النتائج المترتبة عليه، ويترجم هذا المفهوم من خلال زيادة في المؤشرات الكمية للمؤسسة، مثل حجم الإنتاج، وعدد العاملين، والحصة السوقية، والقيمة المضافة، ومعدل الدوران، ورقم الأعمال، وغيرها من المؤشرات. وتُصاحب هذه الزيادات عادةً تحولات في العناصر الكيفية الداخلية مثل تطوير آليات العمل، وإعادة هيكلة التنظيم، وتحسين القدرات الإدارية. وبمعنى آخر، فإن التوسع في الحجم لا يكون معزولاً عن التغييرات في الخصائص الداخلية للمؤسسة، بل يتزامن معه كتعبير عن تطورها الشامل.

2-1-2- مؤشرات نمو المؤسسة: تعد عملية قياس نمو المؤسسات مهمة معقدة حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين أو المؤسسات على مؤشرات قياس موحدة، ومن أهم المؤشرات المعتمدة ما يلي:

1. عدد الأفراد العاملين في المؤسسة: وذلك على وفق توزيعهم النسبي في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، وتمثل الزيادة الكمية في عدد العمال مؤشراً أساسياً للنمو والتطور في المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة أداء أو أنشطة هؤلاء العمال.

2. المدخلات والمخرجات: تعد كمية المدخلات والمخرجات مقياساً للنمو في المؤسسة، فالمدخلات هي جميع الموارد التي تستلمها المؤسسة من البيئة الخارجية كالموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات ذات العلاقة بالعمليات، أما المخرجات فتشير إلى ناتج عمليات المؤسسة والتي تتجسد غالباً في شكل سلع وخدمات.

3. المؤشرات المالية: تتضمن اجمالي أصول المؤسسة، وقيمة المبيعات وحصتها السوقية، ورأس المال (حق الملكية)، وصافي الربح... حيث غالباً ما يتم الاعتماد عليها كمعايير لقياس حجم النمو والتطور في المؤسسة.

4. الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي في الغالب مؤشراً لقياس نمو وتطور المؤسسة من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، ومن خلال الاختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي.

5. التوسع الجغرافي وتنوع الأسواق: التوسع الجغرافي بدخول المؤسسة أسواقاً جديدة جغرافياً (داخل الدولة أو خارجها)، أما تنوع الأسواق فيعني توسع نشاط المؤسسة عبر قطاعات سوقية مختلفة، سواء من حيث نوع المنتج أو الشرائح المستهدفة من العملاء، مما يشير إلى نمو المؤسسة.

2-2) العوامل المحفزة لنمو المؤسسة:

بالرغم من أهمية النمو بالنسبة للمؤسسة إلا أنه ليس محددًا بظرف معين أو وقت معين، فاتخاذ قرار النمو يعتمد على توفر مجموعة من العوامل المتمثلة في الإمكانيات التي تملكها المؤسسة من جهة، والفرص التي تقدمها البيئة الخارجية من جهة أخرى.

2-2-1-إمكانيات المؤسسة: وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع داخل المؤسسة بما فيها مختلف الموارد التي تحوزها والتي يمكن أن توفر لها مجالًا لتحقيق النمو، ومن أهمها: (حمزة فيشوش، 2025/2024، ص 85)

1. الفريق الإداري وكفاءة الموارد البشرية: فخرية أفراد الفريق الإداري ومعرفتهم بمهنة المؤسسة له الأثر الكبير على تحقيق نمو المؤسسة واختيار الشكل الملائم لذلك، كما أن الكفاءات البشرية تلعب دورًا مهمًا داخل المؤسسة من أجل المساعدة على عملية النمو، من خلال ديناميكيتهم وتماسكهم، ومهاراتهم الناتجة عن مؤهلاتهم العلمية والمعرفية وخبرتهم العملية.

2. الكفاءة التنظيمية: وتتمثل في اختيار النموذج الاقتصادي الملائم من حيث الاستراتيجية المناسبة والهيكل التنظيمي الأنسب، ونموذج الإدارة والإجراءات التنظيمية الذي يسهل عملية النمو، إضافة إلى قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي.

3. الموارد المالية: فتوفر الأموال للمؤسسة سواء على شكل سيولة أو في شكل علاقات جيدة مع المؤسسات المالية يمثل في نفس الوقت عامل قوة ومحفزًا أمام المؤسسة للزيادة في حجمها وتحقيق نموها

4. فلسفة وتوجه المؤسسة: أحيانًا ما تواجه بعض المؤسسات رفضًا قاطعًا لعمليات النمو رغم امتلاكها لكل الموارد السابقة الذكر، وذلك لوجود مقاومة كبيرة للتغيير من قبل العاملين بها، أو عدم اقتناع الإدارة بذلك.

2-2-2-فرص النمو: وهي مجموعة من العوامل تقع خارج المؤسسة تصب في صالح نشاطها، وتمنح لها إمكانية التوسع وتحقيق النمو، ومن الفرص مايلي: (إلياس بن ساسي، 2011، ص 55، 56)

1. منتجات جديدة: نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في مدى قدرتها على طرح منتجات جديدة والتي تعزز مكانتها السوقية والتنافسية، وتكون المؤسسة مجبرة على طرح وتقديم منتجات جديدة عند بلوغها أو بلوغ المنتج في حد ذاته مرحلة النضج، والتي يرافقها عادة انخفاض في معدل نمو المبيعات.

2. نمو الاقتصاد الكلي: يرتبط نمو المؤسسات ارتباطًا كبيرًا ومتبادلًا بالنمو الاقتصادي لدولة ما أو مجموعة من الدول، فارتفاع الناتج الداخلي الخام لاقتصاد ما يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، والتي تأتي أصلاً من ارتفاع رقم الأعمال وتحكم المؤسسة في استهلاكاتها

الوسيلة، فإن هذا النمو الاقتصادي يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي، الذي يقود إلى زيادة الطلب العام، والذي يعد فرصة سانحة للمؤسسة من أجل رفع رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النمو.

3. تغير أذواق المستهلكين: بفعل الحملات الترويجية للمنتجات والخدمات عادة ما يحدث تغيير كبير وسريع في أذواق المستهلكين، ويجب على المؤسسة أن تتوقع هذه التغيرات وأن تدرس دوافع الشراء لديهم وتطور احتياجاتهم ورغباتهم من أجل تقديم منتجاتها التي تتوافق مع ذلك.

4. خلق الحاجات الجديدة: باتباع سياسة ابداع تسمح بتوليد طلب جديد كلياً، سواء عن طريق خلق حاجات جديدة غري معروفة سابقاً أو الكشف عن حاجة كامنة، وهو ما ظهر في العديد من المؤسسات التي تعرف حالياً انتعاشاً كبيراً بفضل خلقها لحاجات لم تكن مألوفة أو منتشرة من قبل.

(3-2) أنماط نمو المؤسسة:

نمط النمو يشير إلى الأسلوب أو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق النمو، أي "كيف تنمو؟" وهو يرتبط بالآليات المستخدمة لتحقيق اختيارها الاستراتيجي للنمو، هناك ثلاث طرق تستطيع المؤسسة اتباعها، وهي: النمو الداخلي، النمو الخارجي، والنمو التعاقدية.

2-3-1- النمو الداخلي: إن النمو الداخلي يحدث داخل المؤسسة وينتج من خلال مواردها الخاصة، وتختلف تعاريف النمو الداخلي باختلاف الباحثين، فهناك من ربطه بطريقة تمويله، وآخرون ربطوه بأسلوب حيازة القدرات الإنتاجية، حيث عرفه Jacquemin.A (1975) عبارة عن استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة من أجل تنفيذ سياستها الاستثمارية، والتي تمويل بالأرباح غير الموزعة أو الأموال التي يتم تحصيلها من الوسطاء الماليين. وكما عرفه Stoleru (1969) تلك الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية أسواقها وتحسين قدرتها الإنتاجية، مثل تنويع المنتجات أو منتج جديد، فتح فرع جديد....

كما أعطى Paturel تعريفاً يعتبر مرجعياً للنمو الداخلي، بأنه حياة أو إنشاء المؤسسة انطلاقاً من أصول غير جاهزة للإنتاج، لأنها تحتاج إلى الاندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات. (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 148)

يمكن تحديد مجموعة من الدوافع لنمو المؤسسة داخلياً، ومنها: (عيسى حريش، 2011، ص 228)

- عند زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، حيث تضطر المؤسسة إلى رفع طاقتها الإنتاجية عن طريق اللجوء إلى استثمارات جديدة.
- عندما تريد المؤسسة الاستفادة من جهودها في مجال البحث والتطوير، حيث تعتمد على قدراتها الذاتية لتعزيز مكانتها من خلال تسويق منتجات جديدة أو إدخال ابتكارات في العمليات والإدارة.

- عندما تتوفر للمؤسسة قدرات كبيرة من الأفراد، الأموال، والتكنولوجيا داخليًا، وترغب في الاستفادة منها، فتعمل المؤسسة على النمو الداخلي.
- حماية هوية المؤسسة، خاصة في ظروف انتشار المنافسة وكثرة المنافسين أو تفشي ظاهرة التقليد، ففي هذه الحالة يُفضل النمو من الداخل.
- حفاظ المدير على السلطة، حيث يتفادى فقدانها عبر اللجوء إلى الشراكة أو الاندماج، فيُفضل النمو الداخلي.
- للحفاظ على مناصب الشغل، حيث تُعتبر من مزايا النمو الداخلي أنه لا يهدد مناصب الشغل، بل إنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى زيادة فرص العمل.

2-3-2-النمو الخارجي: يرتكز النمو الخارجي على تغيير الأصول المادية للمؤسسة، حيث يعرف بأنه شراء الأصول الصناعية، وكذا التجارية والتي تسمح للمؤسسة بالتوسع في أنشطتها وأعمالها.

أعطى Paturel تعريفًا بعد الدراسة النقدية للعديد من التعاريف التي تناولت النمو الخارجي، بأنه عمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة (عن طريق الابتلاع مثلاً)، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاكها لحصة هامة من رأسمالها، تكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة، وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية، ولها القدرة على الإنتاج و/أو تقديم الخدمات، وتستحوذ على حصة سوقية. (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 149)

كما يضاف إلى هذا التعريف أن النمو الخارجي هو القرار الهادف إلى شراء أصول مادية أو تأجيرها أو المساهمة الجزئية أو الكلية في مؤسسات أخرى. مثل الاستحواذ، الاندماج، المساهمة الجزئية في الأصول الموضحة فيما يلي: (J.-F. Souterain et P. Farcet, 2007, p170)

- **الاستحواذ:** هو تجمع مؤسستين أو العديد من المؤسسات يؤدي إلى اختفاء المؤسسات المستحوذ عليها، وانتقال ملكية أصولها والتزاماتها المالية بالكامل إلى المؤسسة المستحوذ. ($A+B=A$)
- **الاندماج:** هو تجمع مؤسستين أو العديد من المؤسسات ينتج عنه تكوين مؤسسة جديدة واحدة تجمع كل الأصول والديون، أي كل ما تملكه المؤسسات المندمجة وما عليها. ($A+B=C$)
- **المساهمة الجزئية في الأصول:** هي قيام المؤسسة (A) بنقل جزء من أصولها إلى المؤسسة (B) مقابل حصة في رأسمالها، مما يغير هيكل أصول المؤسسة المستقبلة (B)، وقد يؤدي أحياناً إلى تغيير اسمها.

تفضل المؤسسة النمو الخارجي على النمو الداخلي لعدة أسباب، ومن أهمها ما يلي: (عيسى حريش، 2011، ص 243).

- ضرورة الاستحواذ السريع على حصص السوق المستهدفة، حيث يُمكن من خلال النمو الخارجي توسيع طاقتها والسيطرة بسرعة على السوق، وهو أمر قد لا يُمكن تحقيقه بسهولة عبر النمو الداخلي.
- رغبة المؤسسة في دخول أسواق جديدة صعبة الدخول، حيث تلعب عمليات الاستحواذ والاندماج دورًا كبديل مثلى للاعتماد على القدرات الداخلية.
- الاستفادة من مزايا التجميع (Synergy) بين موارد المؤسسة وموارد مؤسسة أخرى.
- التمكن من الاستفادة من تقنيات تكنولوجية متطورة.
- إنشاء علامات تجارية جديدة وتقليل التكاليف.

نستنتج مما سبق أن عامل التفرقة بين مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي يتمثل في مدى ارتباط الموارد أو عدم ارتباطها. فيكون النمو خارجيًا إذا كانت الموارد غير مرتبطة فيما بينها، ويكون داخليًا إذا كانت الموارد مرتبطة وتحتاج إلى تنسيق لتحقيق الهدف من العملية الإنتاجية لنظام المؤسسة، والتمثل في تكوين المخرجات. (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 149)

2-3-3- النمو التعاقدى للمؤسسة: هو عقد يبرم بين مؤسستين أو أكثر يهدف لدمج الموارد من أجل ممارسة أنشطة إنتاجية مختلفة بطبيعتها إنتاجية، خدمية، تجارية. (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 150)

النمو التعاقدى هو أسلوب تعتمد فيه المؤسسة على إقامة علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى بهدف تنفيذ أنشطة مشتركة وتبادل الخبرات دون الحاجة إلى الاندماج أو الاستحواذ. يشمل هذا التعاون أشكالًا متعددة مثل التحالفات الاستراتيجية، التعاقد الخارجي، المشاريع المشتركة، الاتفاقيات بين القطاعات، والعناقد الصناعية وغيرها. وتعد المؤسسة في حالة نمو تعاقدى عندما توكل جزءًا من نشاطها الضروري للإنتاج أو التوزيع إلى طرف آخر. وقد يكون التعاون مع مؤسسات منافسة ويسمى حينها تحالفًا، أو مع مؤسسات غير منافسة فيما يعرف بالشراكة الاستراتيجية.

لكن إذا أخضعنا النمو التعاقدى لمعيار التفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي، فإن هذا النمو قد يكون نموًا داخليًا أو نموًا خارجيًا، وذلك على أساس أن كل أشكال النمو هي شكل من أشكال التعاقد بين المؤسسات. وذلك كالتالي: (أحمد تي، السعيد بوشول، 2020، ص 150)

-إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات يتضمن إنشاء فرع مشترك بينهما لإنجاز مشروع، يعتبر نموا داخليا، لأن عملية الإنشاء هذه تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيها بينهما بفعل العقد المبرم بين المؤسستين.

-اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها، يعتبر نموا خارجيا لأن عملية الحيازة شملت موارد مرتبطة فيما بينهما.

المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، يحتم الواقع التنظيمي الحديث على المؤسسات أن تولي اهتماما متزايدا بثقافتها المؤسسية وأخلاقياتها. إذ تسهم ثقافة المؤسسة بشكل مباشر في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز من التعاون والابتكار، بينما ترسخ الأخلاقيات المؤسسية مبادئ العدالة، والشفافية، والمساءلة في جميع التعاملات.

1) الإطار المفاهيمي لثقافة المؤسسة:

يتناول هذا العنصر الأسس النظرية لثقافة المؤسسة، من خلال توضيح مفهومها وخصائصها، وإبراز أهميتها ووظائفها داخل البيئة التنظيمية، كما يناقش العوامل المؤثرة في نشأة الثقافة التنظيمية وتطورها، مع استعراض أبرز أنواعها ومكوناتها الرئيسية.

1-1) مفهوم ثقافة المؤسسة:

يعتبر موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي، لذلك فهي تحظى في الآونة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أنها من المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسات أو فشلها.

1-1-1-تعريف ثقافة المؤسسة: يعد مصطلح "ثقافة المؤسسة" من المصطلحات الحديثة، وتعدد المفاهيم في تناولها بتعدد وتنوع التخصص العلمي للدارسين والباحثين، وكذلك بتنوع السياقات التي تملحها التحديات المختلفة، سواء كانت اقتصادية أو سوسيولوجية تملحها لحظات تاريخية معينة. (يمينه غضاب، كمال بلخيري، 2019، ص 268)

قبل التطرق إلى التعاريف المختلفة لثقافة المؤسسة، تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن فهم ثقافة مؤسسة معينة بشكل مستقل عن ثقافة البلد أو البلدان التي تعمل فيها، وخاصة الثقافة الوطنية لبلد النشأة. لا يمكن بأي حال من الأحوال تحليل ثقافة المؤسسة دون الأخذ في الاعتبار تاريخ وتطور السياق الاقتصادي أو السياسي أو المجتمعي للبلد (أو البلدان) المعني، ولو أن الانتماء إلى نفس الأمة أو البلد ليس المصدر الوحيد للقيم التي تؤثر على سلوك الأفراد. (J.-F. Souterain et P. Farcet, 2007, p 424)

تعرف ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية) ضمن منطق السلوك التنظيمي بأنها مجموعة متفردة نسبيا تحمل معاني القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك

إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين، والتي تتولّد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي. (نعمه عباس الخفاجي، 2009، ص 23)

كما تعرف على أنها نظام معقد يتضمن المعرفة، والمعتقدات، والأخلاقيات، والقوانين، والعادات، والقيم، والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً داخل المؤسسة. ويُوضح هذا التعريف أن ثقافة المنظمة هي شيء يكتسبه الموظف أو يتعلمه ويشاركه مع زملائه داخل المؤسسة بشكل عام. (نورالدين صراب، مراد زايد، 2018، ص7)

وتعرف أيضا بأنها القيم التي تتبناها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك. فالمدراء يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين. (طارق حمول، سهام شهباني، 2021، ص 22)

اجمالا تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة متكاملة من القيم والمعتقدات والمعارف والعادات والتقاليد والممارسات التي يتبناها ويسهم في ترسيخها أعضاء المؤسسة، والتي توجه سلوكهم وتحدد أنماط التفاعل داخل بيئة العمل الرسمية وغير الرسمية، وتمتد هذه الثقافة لتشمل الطقوس والشعائر التنظيمية، وتعد نتاجا لتفاعل الأفراد داخل المؤسسة على مر الزمن، حيث تسهم الإدارة في ترسيخها من خلال سلوكها وتوجهاتها، لتنتقل تدريجيا إلى الأجيال الجديدة من الموظفين.

1-1-2- الخصائص العامة لثقافة المؤسسة: من التعاريف السابقة يمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المنظمة فيما يلي: (رباب محروس، 2022، ص 61)

1. نظام متشابك: تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

- الجانب المعنوي: ويشمل القيم، والأخلاق، والمعتقدات، والأفكار.
- الجانب السلوكي: ويشمل العادات والتقاليد التي يمارسها أفراد المجتمع التنظيمي.
- الجانب المادي: ويشمل كل ما يتم إنتاجه من أشياء ملموسة مثل المباني، الأدوات، المعدات، والأطعمة.

2. نظام شامل: الثقافة التنظيمية نظام شامل يخلق باستمرار انسجاماً تاماً بين مختلف عناصره؛ لذلك، فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة الثقافي ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي داخل المنظمة.

3. نظام اجتماعي متواصل: تنتقل الثقافة من جيل إلى جيل عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزداد ثراءً من خلال ما تضيفه الأجيال الجديدة من عناصر وخصائص وطرق جديدة لتنظيم وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

4. نظام متقلب ومتقدم: تتميز الثقافة التنظيمية بعملية تغيير مستمر، حيث تطرأ عليها ملامح جديدة وتختفي ملامح قديمة، مما يجعلها ديناميكية ومتطورة بمرور الوقت.

2-1) مرتكزات ثقافة المؤسسة:

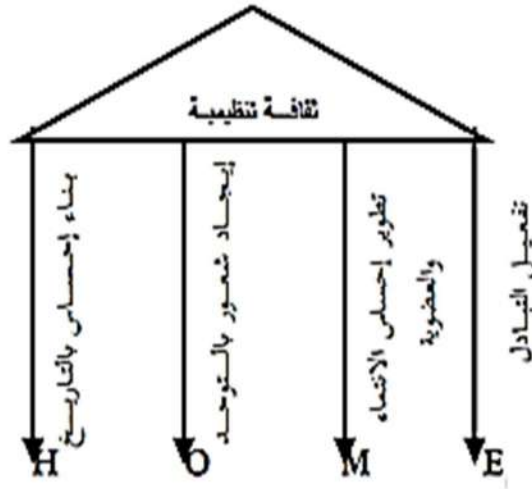
تعتبر مرتكزات ثقافة المؤسسة عن الأسس والركائز التي تقوم عليها الثقافة، وتشمل أنواعها، وظائفها، أهميتها، وعوامل تشكيلها.

1-2-1-أهمية ثقافة المؤسسة: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي، ويمكن تلخيص أهميتها بما يلي: (صالح مهدي، طاهر محسن، 2008، ص 129)

- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة؛
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل، وتمنح استقراراً وظيفياً، وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين، وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): ويأتي هذا من خلال المشاركة في القرارات، وتطوير فرق العمل، والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ويجمع الحرف الأول من كل كلمة من الكلمات التي وردت باللغة الإنجليزية في الخطوات السابقة، تتشكل لدينا كلمة "HOME"، التي تدل على أن الثقافة المؤسسية في المؤسسة تشبه المنزل، والعاملين فيها يشكلون عائلة واحدة. والشكل التالي يوضح أهمية ثقافة المؤسسة:

الشكل رقم 16: أهمية ثقافة المؤسسة



المصدر: (يمينه غضاب، كمال بلخيري، 2019، ص 272)

1-2-2-وظائف ثقافة المؤسسة: من أهم الوظائف التي تؤديها الثقافة المؤسسية ما يلي: (يمينه غضاب،

كمال بلخيري، 2019، ص 273، 274)

- تشكل دليل للإدارة والعاملين، حيث تساعد على تحقيق التكامل الداخلي بين العمال، والتكيف الخارجي بين المؤسسة والمتعاملين معها في ظل التغيرات الخارجية، وترشد الأفراد إلى أنماط السلوك التي ينبغي اتباعها، وتوحد الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تحدد طريقة استجابة العاملين لمتطلبات العملاء، ورصد حركات المنافسين في السوق لضمان بقائها واستمراريتها.
- تمثل إطار فكري وتنظيمي يوجه وينظم سلوكيات وعلاقات العاملين وكيفية أداء وظائفهم، وتحدد لهم لغة التواصل، ومنطوق اللباس، وأسلوب حل المشكلات، ومختلف أشكال التعامل.
- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تشجيع الإتيقان، والجودة، والإبداع، والابتكار، وروح المبادرة، والابتعاد عن أداء المهام بشكل روتيني دون تجديد في كيفية الإنجاز.
- كلما كانت ثقافة المؤسسة تلبّي طموحات الأفراد، وتفتح أمامهم المجال للحرية في الإبداع والعمل، وتكافئهم على التميز، فإنها تجتذب العاملين الجادين والمبدعين والطموحين، كما تزيدهم فخرا واعتزازا بها.
- تمثل عنصرا أساسيا ومهما في تحسين أداء الأفراد وتحقيق الجودة التي تساهم في وضوح رسالة المؤسسة، وتشكل مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية.

1-2-3-أنواع ثقافة المؤسسة: تعددت وجهات نظر العلماء والباحثين حول تحديد أنواع الثقافة التنظيمية، وقد جاء هذا الاختلاف نتيجة لوجود عدد من العوامل (الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية)، بالإضافة إلى مستويات التطور الحضاري التي اختلفت من مجتمع لآخر. وسنستعرض أنواع الثقافة التنظيمية من حيث قوتها، وذلك نظرا أنها أكثر الأنواع شمولاً وتحديداً، وقد صنفت الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية: (رباب محروس، 2022، ص 62)

- **الثقافة القوية:** تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها، ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل.
- **الثقافة الضعيفة:** وهي على عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع. ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها.

1-2-4-عوامل تشكيل ثقافة المؤسسة: تتشكل الثقافة التنظيمية نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل والمتغيرات، ومن أهمها: (نورالدين صراب، مراد زايد، 2018، ص 10)

- **القيم المشتركة للموظفين في المؤسسة:** وخاصة تلك التي يحملها قادة الرأي فيها، والتي تتجسد في أهداف المؤسسة، ورسالتها، ومبادئها، واستراتيجياتها، وتوقعاتها.
- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** حيث تنعكس خصائص هذا الهيكل ووظائفه على خطوط السلطة، وطبيعة المسؤوليات، وأنماط اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- **الخصائص الوظيفية:** وهي مدى توافقها مع الصفات الشخصية لموظفي المؤسسة، حيث يميل الفرد عادة إلى الانضمام إلى المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما تجذب المؤسسة الأشخاص الذين يتوافقون مع ثقافتها.

1-3) مكونات ثقافة المؤسسة:

يمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين: الإشارات الثقافية والموروث الثقافي للمؤسسة. (إلياس، سالم، 2013، ص 175، 176)

1-3-1-الإشارات الثقافية: تشمل الإشارات الثقافية ما يلي:

1. **القيم:** وهي قواعد تساعد الفرد على التمييز بين الصواب والخطأ، وبين المرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن. تعد القيم بمثابة مرشد وموجه للسلوك الإنساني، إذ تزود الأفراد برؤية واضحة لاتجاهاتهم، وتعكس طبيعة ثقافة المؤسسة. فهي توجه سلوك العاملين داخلها. ومن أبرز هذه القيم نجد: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، التركيز على الأداء، واحترام الآخرين.
2. **المعتقدات:** هي عبارة عن أفكار مشتركة تتعلق بطبيعة العمل والحياة الاجتماعية داخل المؤسسة، وتؤثر على طريقة إنجاز المهام والتنظيم. من بين هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وتأثير ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير الضمنية وغير الرسمية التي يلتزم بها الأفراد داخل المؤسسة، وتشكل سلوكهم بطريقة غير مكتوبة. أما التوقعات، فهي ما يُنتظر من الموظفين من حيث التصرفات والسلوكيات في مواقف معينة، وفقاً لما هو مقبول أو معتاد داخل المؤسسة.
4. **الرموز:** هي إشارات مميزة تحمل طابعاً خاصاً بالمؤسسة، مثل الشعارات التي تعد الصورة الرمزية للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس، النمط المعماري، كيفية تنظيم الوقت، واللغة المستعملة داخل المؤسسة. هذه الرموز تعبر عن هوية المؤسسة وتعزز الانتماء إليها.
5. **الطابوهات:** هي الأمور التي تود المؤسسة إخفاءها أو تجنب الحديث عنها، وتشير إلى المواضيع "المحرمة" أو غير المرغوب في تداولها داخل المنظمة، تنشأ هذه الطابوهات نتيجة تجارب مؤسسية مؤلمة أو بسبب السعي للحفاظ على صورة خارجية معينة. ويمكن أن تؤثر سلباً على أداء العاملين والمناخ التنظيمي عموماً.
6. **الأساطير:** الأسطورة هي رواية تعبر عن شخصيات أو أحداث رمزية مشبعة بالقيم والمعاني التي تتبناها المؤسسة. تُعتبر هذه المعتقدات بمثابة قصص تُروى لتعزيز الانتماء ونقل الرسائل الثقافية. وغالباً ما تحتوي على عبر ودروس أخلاقية تعكس رؤية المؤسسة، بعيداً عن التعقيد الفكري، إذ تعبر عن أنماط السلوك والقيم التي يعيش بها العاملون.
7. **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي ممارسات متكررة ومنتظمة تعبر عن الثقافة اليومية للمؤسسة، مثل: طريقة الترحيب بالموظفين الجدد، الاجتماعات الصباحية، الاحتفالات السنوية بذكرى تأسيس المؤسسة، وغيرها. تهدف هذه الطقوس إلى تعزيز الشعور بالانتماء، ونقل القيم التنظيمية بطريقة غير مباشرة.

أما الاحتفالات، فهي نشاطات مبرمجة تهدف إلى مكافأة العاملين وتشجيعهم، وتقام في مناسبات خاصة كتكريم المتميزين أو تحقيق إنجازات معينة. من خلال هذه الاحتفالات، تسعى الإدارة إلى تعزيز القيم الإيجابية، خلق روابط بين الأفراد، ونشر ثقافة التقدير والتحفيز، مما يعزز التنافس الإيجابي وحسن الأداء الفردي والجماعي.

8. الإشاعات: هي أخبار لا أساس لها من الصحة، تنتشر على شكل سيناريوهات خيالية. وعلى الرغم من عدم صدقيتها، إلا أنها توفر نوعاً من الترفيه والتخفيف من القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين داخل المؤسسة. كما تعبّر الإشاعات بشكل غير مباشر عن المناخ الثقافي السائد.

1-3-2-الموروث الثقافي للمؤسسة: يشمل الموروث الثقافي مجموعة من العناصر التي تشكل الخلفية التاريخية والثقافية العميقة للمؤسسة، والتي ترسخ بمرور الوقت، وأبرز مكوناته:

1. المؤسسون: تعد ثقافة المؤسسة انعكاساً مباشراً لقيم ومعتقدات الأعضاء المؤسسين. فغالبا ما يسعى المؤسسون إلى غرس ثقافتهم الخاصة في المؤسسة من خلال سلوكياتهم، قراراتهم، وطريقة إدارتهم. وتبقى هذه القيم والممارسات قائمة حتى بعد مغادرتهم، إذ تستمر كموروث مؤسسي يحتذى به.

2. سلوك قادة المؤسسة: يؤدي سلوك القادة دوراً محورياً في تشكيل ثقافة المؤسسة. فالعاملون لا يتأثرون فقط بما يقوله القادة، بل بما يفعلونه فعلياً. ويُعدّ تقليد سلوك القادة من أهم وسائل التعلم داخل المنظمة، لذلك فإن الإدارة العليا تساهم بدرجة كبيرة في بناء ثقافة قوية من خلال تصرفاتها اليومية.

3. تاريخ المؤسسة: يتكون تاريخ المؤسسة من التجارب التي مرت بها من نجاحات، أزمات، إخفاقات، وتحديات. هذا التاريخ يتحول إلى مرجع يُستند إليه في اتخاذ القرارات، ويوفر دروساً تنظيمية تُكرّس التجارب الإيجابية وتحفز على تكرارها، مما يساهم في تطوير ثقافة قائمة على التعلم المستمر.

4. الأبطال: هم أشخاص قدموا مساهمات متميزة داخل المؤسسة، وحققوا أداء استثنائياً بفضل كفاءتهم العالية والتزامهم بقيم المؤسسة. ينظر إليهم كنماذج يحتذى بها، ويخلّدون في ذاكرة المؤسسة كأبطال ثقافيين يرمزون للنجاح والولاء والانتماء.

5. مهنة المؤسسة: تشير مهنة المؤسسة أو نشاطها الرئيسي إلى مجموعة المهارات والمعارف التي تميزها، مثل: التكنولوجيا، فهم السوق، أو القدرات التنظيمية. تعكس هذه المهارات مدى احترافية المؤسسة في مجالها، وتعد جزءاً من هويتها الثقافية التي تعبر عن تميزها في تأدية وظيفتها الأساسية.

(2) أخلاقيات المؤسسة (العمل):

يسهم تبني أخلاقيات عمل قوية في تعزيز الثقة الداخلية وبناء سمعة إيجابية خارجية، مما يدعم تنافسية المؤسسة واستدامتها، لذا أصبح غرس القيم الأخلاقية وترسيخها في الثقافة التنظيمية مطلباً استراتيجياً لا غنى عنه في كل المؤسسات.

(1-2) مفهوم أخلاقيات العمل:

1-1-2-1-1-2 تعريف أخلاقيات العمل: تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم أخلاقيات العمل باختلاف الزوايا التي نظر منها الباحثون. فيما يلي نعرض بعض هذه التعاريف:

تشير أخلاقيات العمل إلى مجموعة من المبادئ تدور حول أربعة محاور رئيسية: القيام بالأعمال الهادفة، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين، وعدم الخداع في أي تعاملات، وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات تهدف لخدمة طرف معين دون الآخر. فإذا تميز أي نشاط في المجتمع بهذه الخصائص، يمكن في هذه الحالة الحكم بأخلاقيات هذا النشاط. (يعقوب سالم، العلمي قواسمية، 2021، ص 107)

كما تعتبر أخلاقيات العمل أحد أهم المبادئ الاجتماعية التي تنبثق من الإيمان التام بقيم العمل، حيث إن كل فرد مسؤول عن أداء العمل الذي يقوم به، ويرتبط هذا المفهوم بالأشخاص الذين ينجزون أعمالهم بإتقان، سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة. (نغم حسين نعمة، 2023، ص 01)

يظهر التعريف الأول أخلاقيات العمل كقواعد تنظم العلاقة مع الآخر ويحدد ما يجب أن يكون عليه السلوك المهني من منظور أخلاقي عام، والثاني يبرزها كقيمة داخلية تنبع من ضمير الفرد يركز بذلك على الالتزام السلوكي والانضباط الذاتي في ممارسة المهنة، وعليه يمكن القول أن أخلاقيات العمل لا تقتصر فقط على الالتزام بالقوانين أو تجنب الأذى، بل تتعدى ذلك لتعبّر عن روح الالتزام، الإتيان، وتحقيق المصلحة العامة. فهي تمثل مزيجاً بين المبادئ الفردية والضوابط المجتمعية التي تضمن سير العمل داخل المؤسسات بطريقة عادلة ومسؤولة.

2-1-2-1-1-2 أنواع الأخلاقيات: يمكن تصنيف الأخلاقيات إلى نوعين كما يلي: (فتيحة بلحاج، 2010، ص 211، 212).

1. أخلاقيات المبدأ: وهي تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط فيها، ولا مساومة، ولا مبادلة، سواء بين الصواب والخطأ، أو بين صواب أفضل من صواب، أو بين خطأ أهون من خطأ. هذا النوع

من الأخلاقيات ينشد الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم، فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات، أو على حساب الشركة، أو المجتمع.

2. أخلاقيات الواجب: وهي تقوم على القيم النسبية، فالوسيلة والأساس فيها محددان في بيئتهما الخاصة. وهي مفهوم تنظيمي قانوني بالنسبة للعاملين، وتتعلق بما تحدده لوائح وأنظمة الشركة من واجبات. وهي ترتبط بالموازنة بين الواجبات والمسؤولية، ومبادلة التكلفة والعائد على مستوى الفرد مقابل الشركة، أو الشركة مقابل الشركات الأخرى أو المجتمع. والواقع أن أخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الأعمال وشركاته.

فعندما يراد الحديث مثلا عن الولاء، فإن أخلاقيات الواجب ترجع هذا الولاء ليس إلى سمعة أو مبدأ في الشركة، وإنما إلى الموازنة الدقيقة بين ما يخسره الفرد عند ترك الشركة، وما يربحه عند البقاء فيها. وبذلك يصبح تعريف الولاء أنه بقاء الفرد في الشركة المرتبط بإدراكه لتكاليف تركها.

2-2 أهمية أخلاقيات الأعمال ومصادرها:

2-2-1-أهمية أخلاقيات العمل: يمكن إبراز أهمية أخلاقيات العمل كما يلي: (يعقوب سالم، العلمي قواسمية، 2021، ص 108)

1. لا يمكن القبول بالنظرة التقليدية للعمل التي ترى تعارضا بين تحقيق مصالح المنظمة المتمثلة في الربح المادي، وبين الالتزام بالرعاية الأخلاقية، ففي إطار النظرة الحديثة، يُوجد ارتباط إيجابي بين الالتزام الأخلاقي والعوائد الفعلية التي تحققها المنظمة، وإن لم يكن ذلك على المدى القصير، فإنه سيكون بالتأكيد ذا أثر إيجابي على المدى الطويل.

2. قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تخليها عن الالتزام بالرعاية الأخلاقية في نشاطها، وهنا تأتي أهمية التصرف الأخلاقي لتجنب وضع المنظمة في مواجهة العديد من الدعاوى القضائية.

3. يساهم الالتزام الأخلاقي في تعزيز وتقوية سمعة ومكانة المنظمة على مستوى البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا أيضا له مردود إيجابي على المنظمة.

4. يساهم ذلك في توليد مشاعر الثقة بالنفس لدى العاملين، وكذلك مشاعر الفخر والاعتزاز بالانتماء إلى هذه المنظمة التي تعتمد على الرعاية الأخلاقية.

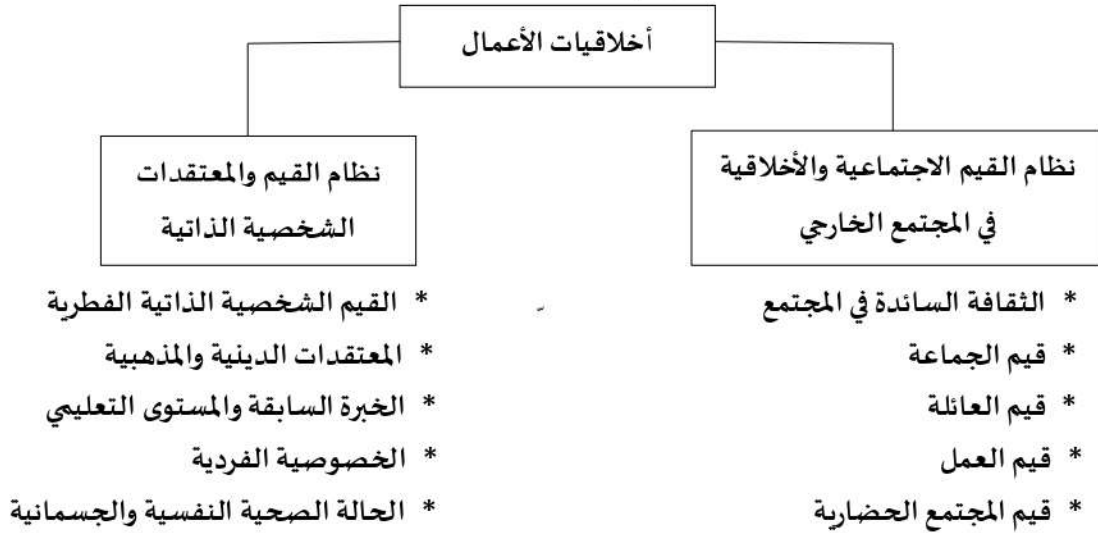
5. إن الحصول على شهادات عدلية يُقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المبادئ الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام، والاعتراف بالخصوصيات، والعمل الصادق، والثقة المتبادلة، ودقة وصحة المعلومات.

2-2-2-2-مصادر أخلاقيات العمل: تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين هما: (فتيحة بلحاج، 2010، ص 211).

- الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.
- الثاني: النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد، وكذلك الخبرات السابقة.

ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:

الشكل رقم 17: مصادر أخلاقيات العمل



المصدر: (فتيحة بلحاج، 2010، ص 211).

3-2) علاقة أخلاقيات العمل بثقافة المؤسسة وسبل ترسيخها:

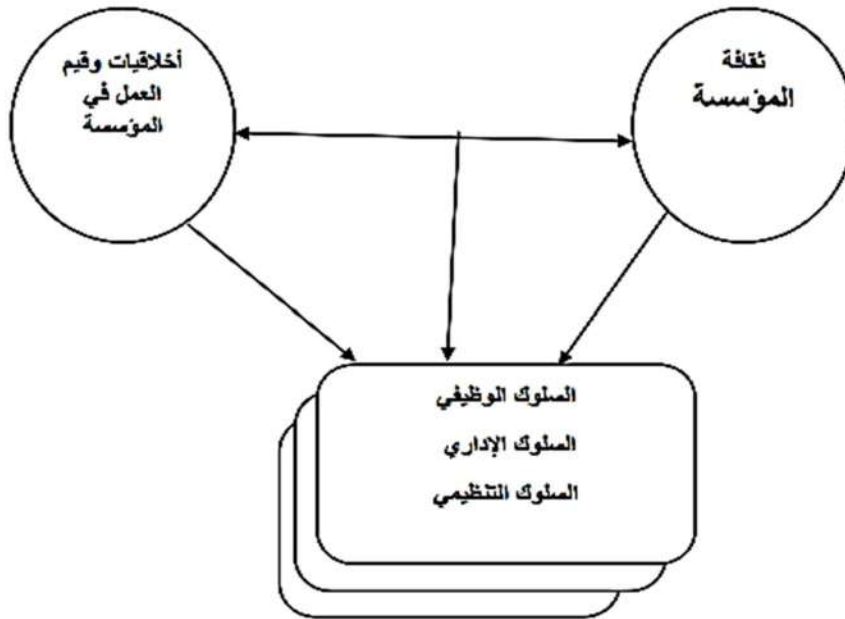
إرساء أخلاقيات العمل داخل المؤسسة يشكل حجر الزاوية في بناء بيئة عمل متماسكة وفعالة، حيث تتكامل القيم والمبادئ الأخلاقية مع ثقافة المؤسسة لتوجه سلوك الأفراد وتعزز من روح المسؤولية والالتزام. فتكون بذلك أخلاقيات العمل ليست مجرد قواعد تفرض، بل نمط حياة مؤسسي ينبع من قناعة جماعية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

2-3-1- علاقة أخلاقيات العمل بثقافة المؤسسة: العلاقة بين الأخلاقيات والثقافة المؤسسية علاقة وثيقة ومتداخلة، لأن كلاهما يؤثر على بيئة العمل وسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي على الأداء العام والنجاح المستدام.

تتفاعل الثقافة التنظيمية مع أخلاقيات وقيم العمل من أجل تشكيل السلوك داخل المؤسسة. وبقدر ما يتحقق من توافق وتجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات وقيم العمل فيها، يتسع ويعمق تأثير ذلك في تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك التنظيمي. أما في حال غياب التوافق أو انعدام التجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات وقيم العمل، فإن مظاهر التعارض والصراعات تبدأ في الظهور، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى ضغوط العمل داخل المؤسسة. (نورالدين صراب، مراد زايد، 2018، ص 13)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 18: تفاعل أخلاقيات العمل وثقافة المؤسسة



المصدر: (نورالدين صراب، مراد زايد، 2018، ص 14)

تعد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل علاقة تبادلية، حيث تسهم أخلاقيات العمل في بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال ترسيخ القيم والسلوكيات المهنية، وفي المقابل تؤثر الثقافة التنظيمية في تشكيل وتوجيه أخلاقيات الموظفين داخل بيئة العمل. فكلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية، عززت الالتزام الأخلاقي وساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة، بينما في حال ضعفها، تصبح أخلاقيات العمل أداة لإعادة توجيه الثقافة نحو مسار أكثر فاعلية.

2-3-2- وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل: تفرض التحديات الإدارية المعاصرة، إلى جانب تفشي بعض مظاهر الفساد والتقصير، ضرورة ملحة لترسيخ ثقافة أخلاقية متينة داخل بيئة العمل، ثقافة تتجاوز حدود القوانين والإجراءات لتتحول إلى سلوك يومي نابع من القناعة الذاتية والضمير المهني، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال منظومة متكاملة من الوسائل والتدابير نوجزها فيما يلي: (فتيحة بلحاج، 2010، ص 216-219) بتصرف

1. تعزيز الرقابة الذاتية والقيم الدينية والوطنية: تعتبر الرقابة الذاتية حجر الأساس في الالتزام الأخلاقي، حيث يراقب الموظف نفسه بدافع الإيمان بالله والمسؤولية تجاه الوطن، لا خوفاً من العقوبة فقط. ويتم ذلك من خلال ترسيخ قيم التقوى، الأمانة، الولاء الوطني، وتحمل المسؤولية.
2. القدوة الحسنة في القيادة: سلوك المسؤولين ينعكس على الموظفين. القائد الملتزم أخلاقياً يخلق بيئة عمل نزيهة، ويكسب احترام وتعاون الجميع، كما حدث مع الخلفاء الراشدين.
3. التشريعات الواضحة والشفافة: وضع أنظمة دقيقة تمنع الاجتهادات الخاطئة وتوضح العقوبات، مع إتاحة الطعن، وتبسيط الإجراءات الإدارية، ما يعزز الثقة ويحد من الفساد.
4. المحاسبة والتقييم المستمر: لا قيمة للأنظمة دون تطبيق. لذلك يجب تفعيل أجهزة الرقابة، تقييم الأداء بانتظام، وربط التقييم بالتحفيز أو الجزاء.
5. التكوين والتدريب المستمر على الأخلاقيات: توعية الموظفين بأخلاقيات المهنة عبر دورات، أيام دراسية، ومحاضرات، إلى جانب إدراجها ضمن برامج التوظيف والتكوين المستمر.
6. سياسة إعلامية داخلية فعالة: نشر ثقافة الأخلاقيات عبر الوسائط المتنوعة (اجتماعات، ملصقات، صفحات إلكترونية)، وتكريم النماذج الإيجابية وفضح السلوكيات السلبية.
7. تحسين الوضع الاجتماعي وظروف العمل: الموظف المرتاح اجتماعياً أقل عرضة للفساد، لذا من الضروري توفير بيئة عمل مستقرة، دعم مالي عند الحاجة، وسكن مناسب، خاصة للمتزوجين.

المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

يشهد العالم تحولات عميقة على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي، مما أدى إلى ضرورة إعادة النظر في المفاهيم التقليدية لاقتصاد المؤسسة، وقد أفرزت هذه التحولات توجهات حديثة تقوم على الرقمنة، الابتكار، والاستدامة. وعليه، نسعى من خلال هذا المحور إلى تسليط الضوء على أهم هذه التوجهات، كما سنتطرق إلى البعض من المؤسسات التي قد تواكب هذه التوجهات.

(1) تحولات الاقتصاد المعاصر:

ظهرت نماذج اقتصادية جديدة تعتمد على الرقمنة والمعرفة كمحركات رئيسية للنمو، مع تركيز متزايد على التنمية المستدامة لضمان توازن بين التقدم الاقتصادي وحماية الموارد البيئية للأجيال القادمة.

1-1) الاقتصاد المعرفي:

يعد اقتصاد المعرفة أحد الفروع الحديثة في علم الاقتصاد، حيث يقوم على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة في تطور الاقتصاد.

1-1-1- تعريف اقتصاد المعرفة: أصبحت المعرفة هي بؤرة النشاط الاقتصادي، لا مجرد أداة مساعدة فيه، بل محركا رئيسيا للإنتاج ومفتاحا للنمو المستدام. وفي هذا الاقتصاد، تجاوزت أهمية رأس المال غير الملموس (كالمعرفة، والمهارات، والابتكار) أهمية رأس المال الملموس (كالات والمعدات والموارد الطبيعية). ويعني اقتصاد المعرفة تحول مركز الثقل من الاعتماد على المواد الأولية والمعدات الرأسمالية، إلى التركيز على المعلومات والمعرفة، والبحث العلمي، والتعليم، والصناعات القائمة على العقل البشري. (عمر أحمد همشري، 2013، ص 187)

وقد عرّفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنه اقتصاد قائم على المعرفة، يركز ويستند إلى إنتاج واستخدام وتوزيع المعارف والعلوم، واستثمارها في التقنيات العالية والصناعات ذات التقنية الحديثة، وتحقيق مكاسب إنتاجية مرتبطة بها. (شادي شحادة، 2021، ص 297)

الاقتصاد المعرفي هو نمط اقتصادي يقوم على توظيف المعرفة والابتكار والتكنولوجيا كمصادر رئيسية للنمو والإنتاج، بدلاً من الاعتماد على الموارد الطبيعية أو رأس المال التقليدي. ويعتمد بشكل أساسي على تنمية رأس المال الفكري، وتعزيز البحث العلمي، وتطوير البنية التحتية الرقمية، مما يجعله محورا رئيسيا لتحقيق التنمية المستدامة ورفع القدرة التنافسية للدول في ظل الاقتصاد العالمي المعاصر.

2-1-1- أهمية الاقتصاد المعرفي: تنبع أهمية اقتصاد المعرفة من مجموعة من العوامل الجوهرية، أبرزها: (عمر أحمد همشري، 2013، ص 201-203)

1. أن المعرفة العلمية والعملية التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة تُشكّل الأساس الحيوي في توليد الثروة وزيادتها وتراكمها، كما أنها تعدّ المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي.
2. الإسهام في تحسين الأداء الاقتصادي من خلال رفع الإنتاجية، تقليل تكاليف الإنتاج، تحسين جودة المنتجات والخدمات، زيادة دخل الأفراد والدخل القومي، وذلك بفضل الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة والمعرفة التطبيقية.
3. توليد فرص عمل جديدة، لا سيما في المجالات التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة، وتلك التي تتطلب مهارات علمية وعملية متخصصة عالية المستوى. وتتميّز هذه الفرص بالتنوع والاتساع والطلب المتزايد.
4. يوفّر أساسا مهما للتحفيز على التوسع في الاستثمار، خاصة في مجالات المعرفة والبحث العلمي والتكنولوجيا، بهدف تكوين رأس مال معرفي يساهم مباشرة في رفع الإنتاجية المعرفية وزيادة الصادرات من المنتجات المعرفية.
5. تحوّل توجهات المنظمات المعاصرة من مجرّد الاستثمار في تقنيات المعلومات، إلى تبني مفهوم "المنظمة المكثفة معرفيًا" أو "المنظمة المتعلمة"، حيث تدرك المؤسسات أن تحقيق التنافسية يتطلب الاستفادة المستمرة مما تعرفه وما تتعلمه.
6. تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وتطوير ذواتهم، وتنمية رغبتهم في التفوق والتميز، من خلال تعزيز الدافعية الذاتية، والاعتماد على التعلم المستمر وإعادة التأهيل المهني، بما يضمن امتلاكهم المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات المتسارعة في ميادين المعرفة.

7. تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية، لمالها من صدى كبير في التأثير على خطى التقدم في مجالات المعرفة، والبحث عن طرق جديدة لسير العمليات الاقتصادية.

1-1-3 مؤشرات الاقتصاد المعرفي: حدد البنك الدولي عدة مؤشرات لقياس مدى التقدم في اقتصاد المعرفة، وفقاً لما يلي: (شادي شحادة، 2021، ص 297، 298)

1. مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهو مؤشر يعنى بقياس مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصةً في الواقع الذي يعيشه العالم اليوم، حيث يعتمد الاقتصاد القائم على المعرفة على قاعدة تكنولوجية متينة، وهذا ما يدعو إلى تعزيزها. تشير مؤشرات نمو نشاطات ثقافة المعرفة وادخال التكنولوجيا الجديدة، وأهميتها في تسخير الموارد لتحقيق أثر إيجابي على الاقتصاد، إلى:

- تسهيل جني أرباح استراتيجية خاصةً خلال عمليات الإنتاج والتخزين وتبادل المعلومات.
- تعزيز ظهور وتطوير صناعات جديدة مثل وسائل الإعلام المتعددة، والتجارة الإلكترونية، والجدولة الإلكترونية.
- تحفيز اعتماد نماذج تنظيمية أصلية تهدف إلى استخدام أفضل للتقنيات الحديثة في توزيع ونشر المعلومات.

2. مؤشر التعليم والتدريب: وهو من الاحتياجات أساسية الإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، يهتم بتطوير رأس المال البشري العامل القادر على الإبداع والابتكار، أو رأس المال البشري القادر على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. كما يعكس النمو المتزايد في دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال إتاحة نماذج تعليمية وبرامج تعلم مدى الحياة.

3. مؤشر البحث والتطوير: هو نظام عالمي للروابط التجارية مع مؤسسات أكاديمية وغيرها من المؤسسات التي تهدف إلى تنمية واستيعاب وتكييف الابتكارات مع الاحتياجات المحلية، مما يمكنها من مواكبة دورة المعرفة العالمية.

4. مؤشر البنية التحتية الرقمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات: هي البنية التي تسهل انتشار وتجهيز المعلومات والمعارف، وتكييفها مع الاحتياجات العالية للمجتمع، لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على خلق قيمة مضافة.

5. مؤشر الحوكمة الرشيدة: هو مؤشر يشمل الشفافية والمساءلة، ويعتمد على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير بيئة قانونية وسياسية تدعم زيادة الإنتاجية والابتكار. وتشمل هذه السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر راحة ويسراً، وخفض التعريفات الجمركية على المنتجات التكنولوجية، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2-1) الاقتصاد الرقمي:

يعتبر الاقتصاد الرقمي من أهم وأحدث التوجهات التي تؤثر بشكل كبير على هيكل وعمل المؤسسات في العصر الحديث.

1-2-1-تعريف الاقتصاد الرقمي: تعددت الآراء حول إيجاد تعريف موحد للاقتصاد الرقمي ولعل من أبرز ما عرف به بأنه ذلك الاقتصاد المرتبط بمفهوم مجتمع المعلومات الذي يعبر عن رؤية مستقبلية لعالم تكون فيه المعلومات الركيزة الأساسية للاقتصاد والعلاقات البشرية ككل متجسدة في بنية تحتية رقمية عالية كفاءة بتحقيق ذلك في الشتى مجالات الحياة. (أسامة عبد السلام السيد، 2019، ص 12)

وعرف أيضا بأنه ذلك النوع من الاقتصاد الذي يقوم في مجمل عملياته على المعلومات، ويستند في أغلب خطواته على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ألغت كل الحدود والحواجز أمام تدفق المعلومات والسلع والخدمات وحركة رؤوس الأموال من وإلى أي نقطة في العالم، وفي أي وقت، ويسمح بإرسال واستقبال أي مبالغ من العملات الإلكترونية لحظيا في أي زمان ومكان، وأنه يوفر ميزة الإفصاح والشفافية والحياد. (السيد محمد ذكي حسن، 2019، ص 9)

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الاقتصاد الرقمي هو الاقتصاد الذي يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيات الحديثة مثل الإنترنت، الذكاء الاصطناعي، التجارة الإلكترونية... ويساهم هذا الاقتصاد في توفير بيئة رقمية للأعمال والخدمات.

1-2-2- خصائص الاقتصاد الرقمي: يركز الاقتصاد الرقمي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها الدافع والمحرك من أجل تحقيق العديد من الأهداف التنموية وفيما يلي أهم خصائصه: (السيد محمد ذكي حسن، 2019، ص 11)

■ المعلومة صارت قوة المجتمعات المعاصرة في عصر الرقمنة، بحيث أن التوجه الاقتصادي الذي أصبح قائم على المعلوماتية يعتمد على الثروة الفكرية والمعلوماتية كمحرك أساسي للاقتصاد، ولم تعد الموارد الطبيعية المفتاح الرئيسي الوحيد للتطور الاقتصادي ولا العدد الكمي للقوى البشرية كذلك.

■ تهاوي القيود والحدود الاقتصادية التقليدية، وصارت السياسة الاقتصادية والاجتماعية الحمائية المتمثلة في التحكم في العملة وفرض قيود على الواردات وزيادة التعريفات الجمركية محل نظر وتقييم.

■ يقوم الاقتصاد الرقمي على نموذجية تنطلق من أهمية قدرة البشر وتمكنه من استخدام المعارف والمعلومات وإنتاجها وتطويرها كعامل رئيسي له قيمة اقتصادية إنتاجية.

■ تشغيل الأنشطة الاقتصادية والمشاريع من خلال الأنترنت دون الحاجة إلى التحرك الفعلي سواء للأفراد أو الأموال أو المؤسسات مما يستدعي تداول العقود الإلكترونية.

■ في ظل الاقتصاد الرقمي تتقلص فاعلية وجدوى القوانين والتشريعات الحالية (النظام القانوني والمصرفي والتجاري) الأمر الذي يستوجب إيجاد مجموعة من القوانين المحدثة والتشريعات الملائمة مع المتغيرات الخاصة بالاقتصاد الرقمي.

الأمر الذي يتضح معه أن هذا الاقتصاد يعمل على اندماج الدولة في الاقتصاد العالمي وزيادة فرص التجارة والوصول إلى الأسواق العالمية وتسهيل اتخاذ القرارات من خلال الحصول على المعلومات بسهولة، مما يسهل توظيفها لخدمة القرارات الاقتصادية بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية.

1-2-3- الذكاء الاصطناعي كمحرك للاقتصاد الرقمي: يؤدي دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف القطاعات الرقمية، إلى ازدياد كفاءة الأنظمة الاقتصادية وفتح آفاق جديدة للنمو والابتكار.

1. تعريف الذكاء الاصطناعي: الذكاء الاصطناعي يطلق عليه اختصاراً (AI) هو أحد العلوم التي نتجت عن الثورة التكنولوجية المعاصرة، وهو محاكاة لذكاء الإنسان وفهم طبيعته عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الإنساني المتسم بالذكاء، يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه نظام علمي يشتمل على طرق التصنيع والهندسة لما يسمى بالأجهزة والبرامج الذكية (عبد الله موسى أحمد حبيب بلال، 2019، ص 20)، كما عرف بأنه أحد جوانب علم الحاسوب القائم على توفير مجموعة من التقنيات الحديثة لتصميم برامج تساعد في حل المشكلات المتعلقة بسلوك العاملين، يمكن أن يؤدي استخدام الذكاء الاصطناعي في بعض الحالات إلى نتائج غير واضحة بسبب تقديم بيانات غير دقيقة، مما يسبب العديد من المشاكل في بعض القطاعات. (عمر صبحي عبد الله، مروان أحمد يوسف، 2022، ص 210)

2. دور الذكاء الاصطناعي في دعم الاقتصاد الرقمي: يسهم الذكاء الاصطناعي في دعم البنية التحتية للاقتصاد الرقمي من خلال عدد من الأدوار المحورية، أبرزها:

- تحليل البيانات الضخمة واتخاذ القرار: تعتمد الشركات الرقمية على الذكاء الاصطناعي في معالجة كميات هائلة من البيانات وتحليلها في الزمن الحقيقي، بما يتيح القدرة على التنبؤ بالسلوك الاستهلاكي وتخصيص المنتجات والخدمات بدقة عالية.
- الأتمتة وتحسين الكفاءة التشغيلية: تُستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في أتمتة العمليات الإدارية والإنتاجية، مما يؤدي إلى تقليص التكاليف، تحسين الجودة، وتسريع وتيرة الإنتاج.
- تعزيز تجربة المستخدم: تسمح خوارزميات التعلم الآلي بفهم تفضيلات المستخدمين واقتراح خيارات مخصصة لهم، وهو ما يعزز من ولاء العملاء ويزيد من فعالية المنصات الرقمية.
- خلق نماذج أعمال رقمية مبتكرة: أدى الذكاء الاصطناعي إلى بروز نماذج اقتصادية جديدة مثل المنصات التشاركية والخدمات حسب الطلب، وهي أنشطة لم تكن ممكنة من قبل دون وجود هذا النوع من التكنولوجيا.

3-1) التنمية المستدامة:

يعد مفهوم التنمية المستدامة من المفاهيم الحديثة، التي ظهرت مع بداية الاهتمام العالمي بقضايا البيئة وحماية الموارد الطبيعية من الاستنزاف والاستخدام غير الرشيد.

1-3-1-تعريف التنمية المستدامة: يمكن تعريف التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبى احتياجات الفرد الحالية، مع الأخذ في الاعتبار قدرة أجيال المستقبل على تلبية احتياجاتها، ويشتمل المصطلح على مفهومين أساسيين: (فوزي محيريق بن جيلاني، 2020، ص 96)

- الحاجة وبالأخص الاحتياجات الجوهرية لفقراء العالم.
- القيود التي تفرضها الحالة التكنولوجية والتنظيم الاجتماعي على القدرة البيئية في تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل

كما تعرف على أنها التنمية التي تلبى احتياجات البشر في الوقت الحالي دون المساس بقدرة أجيال القادمة على تحقيق أهدافها، وتركز على النمو الاقتصادي المتكامل المستدام والإشراف البيئي والمسؤولية الاجتماعية. (شادي شحادة، 2021، ص 299)

تركز مفاهيم التنمية المستدامة على تعزيز رفاهية الإنسان من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية، لا سيما للفئات الفقيرة، وضمان حقوق الأجيال القادمة في الموارد والفرص، مع الحفاظ على النظم البيئية والتنوع الحيوي. كما تقتضي إدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن عمليات صنع القرار.

1-3-2-أبعاد التنمية المستدامة: وتتمثل أساسا في ثلاثة أبعاد متداخلة وهي: (فوزي محيريق بن جيلاني، 2020، ص 127-130)

1. أبعاد الاستدامة في البيئة: يرتكز مفهوم الاستدامة البيئية على التفاعل الإيجابي بين

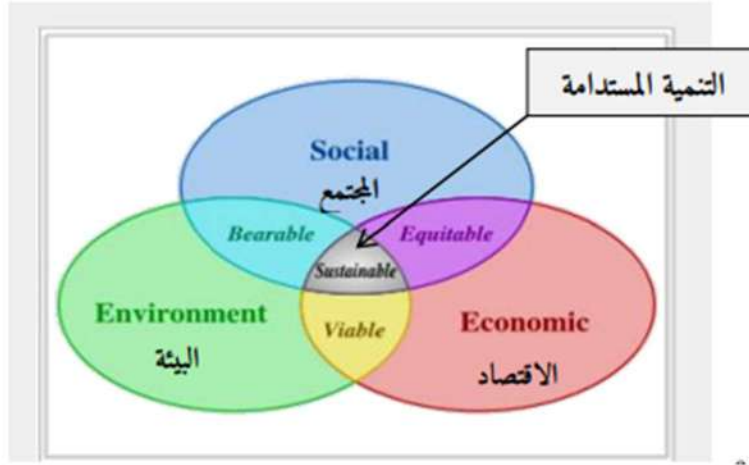
البيئة ومحيطها، أخذًا وعطاءً. فكل ما من شأنه الحفاظ على البيئة أو حتى تنظيمها

يساهم في تحقيق استدامة بيئية. ومن أهم هذه الأبعاد:

- استخدام الموارد الطبيعية غير الملوثة للبيئة، للحد من النفايات السامة والمخلفات الضارة بالكائنات الحية.

- البحث عن موارد طاقة خام قابلة لإعادة الاستخدام (التجديد).
 - حماية الكائن الحي (انسان، حيوان، نبات).
2. أبعاد الاستدامة في المجتمع: تهتم أبعاد الاستدامة المجتمعية بتشجيع أنماط استهلاكية تحافظ على صحة الأفراد والبيئة، وتلبي احتياجاتهم بشكل متوازن. كما تسعى إلى استقرار النمو السكاني والحد من النزوح نحو المدن، من خلال تحسين الخدمات الصحية والتعليمية في الأرياف، وتعزيز المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية. ومن أهم العوامل التي تُبنى عليها التنمية المستدامة في المجتمعات ما يلي:
- الهوية: المرتبطة بمعتقدات المجتمع وثقافته المتعددة.
 - الاستقرار: وهو ثمرة الأمن في أي مجتمع، بدءاً من الأمن السياسي وصولاً إلى الأمن الغذائي.
 - العدالة: وتتحقق باحترام القوانين والتشريعات من الرئيس إلى المرؤوس، لتعيش المجتمعات العدالة الاجتماعية في أرقى صورها.
 - مراعاة الفئات المحرومة: كالفقراء والمحتاجين.
 - حقوق الأجيال: فعلى المجتمع أن يراعى مستقبل الأجيال القادمة، إذ يعدّ تمتعنا بالرفاه ظلم اجتماعي إذا ألغى حق غيرنا في العيش.
3. أبعاد الاستدامة في المؤسسة: تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق أهدافها، التي تتمثل أساساً في تحقيق الربح وتعظيمه، وذلك من خلال زيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف، وبناء خطط واستراتيجيات تهدف إلى التطوير وتحقيق التنمية الشاملة. وبالتالي، على المؤسسة المزاوجة بين هدف التنمية وهدف الحفاظ على البيئة المحيطة، ليتشكل بذلك البعد التنموي المستدام. ومن ثم، يجب على المؤسسة السعي إلى:
- الاستغلال الأمثل للموارد المحدودة.
 - العمل على إنتاج سلع وخدمات تُحقق الإشباع والرفاه للمستهلك.
 - مواءمة السلع والخدمات المنتجة مع الأنظمة البيئية.
 - استخدام الطاقة المتجددة للحد من التلوث.
 - تحديث وظائف المؤسسة الأساسية وتنميتها بما يتماشى مع أبعاد التنمية المستدامة.

الشكل رقم 19: العلاقة بين المجتمع والاقتصاد والبيئة



المصدر: (فوزي محيريق بن جيلاني، 2020، ص 130)

ولنجاح عملية التنمية المستدامة، لا بد من ارتباط هذه المحاور وتكاملها، نظراً للارتباط الوثيق بين البيئة والاقتصاد والمجتمع؛ إذ إن الحيز المشترك بين الأبعاد الثلاثة يُمثّل التنمية المستدامة. ويعدّ إجراء التحسينات الاقتصادية ورفع مستوى الحياة الاجتماعية بما يتناسب مع الحفاظ على المكونات الأساسية الطبيعية للحياة من العمليات طويلة الأمد. (فوزي محيريق بن جيلاني، 2020، ص 131)

3-3-1 مؤشرات التنمية المستدامة: يتم قياس التنمية المستدامة من خلال مجموعة من المؤشرات نوجزها فيما يلي: (شادي شحادة، 2021، ص 300)

1. المؤشرات الاقتصادية: وتمثل قضايا البنية الاقتصادية، أنماط الإنتاج والاستهلاك، وتشمل أبرز المؤشرات:

- الأداء الاقتصادي: يقاس من خلال نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ونسبة الاستثمار فيه.
- التجارة: تقاس من خلال الميزان التجاري للسلع (الفارق بين الصادرات والواردات).
- الوضع المالي: يقاس من خلال نسبة المديونية الداخلية أو الخارجية إلى الناتج القومي الإجمالي.

2. المؤشرات البيئية: وتتمثل في القضايا المتعلقة بالغلاف الجوي، اليابسة، البحار والمحيطات، المناطق الساحلية، الموارد الطبيعية، والتنوع الحيوي. وتشمل مؤشرات مثل:

- مستوى التلوث الهوائي والمائي.
 - استهلاك الموارد الطبيعية.
 - الحفاظ على الغابات والأنواع المهددة بالانقراض.
3. المؤشرات الاجتماعية: وتمثل القضايا المرتبطة بالعدالة الاجتماعية وجودة الحياة، ومن أبرزها:
- المساواة الاجتماعية.
 - الصحة العامة.
 - مستوى التعليم.
 - معدل الفقر.
 - مستوى الأمان والاستقرار الاجتماعي.
4. المؤشرات المؤسسية: وترتبط بالبنية والقدرة المؤسسية، وتتمثل في:
- الإطار المؤسسي: مثل وجود قوانين وسياسات داعمة للاستدامة.
 - القدرة المؤسسية: كفاءة المؤسسات في تنفيذ البرامج المستدامة وإدارة الموارد.

(2) المؤسسات الحديثة:

انطلاقاً من التوجهات السابقة، تتبلور ملامح جديدة لما يعرف بالمؤسسات الحديثة والتي أخذت العديد من الأشكال والمسميات، ولعل من أهمها ما يلي:

(1-2) المؤسسة الناشئة:

ظهرت المؤسسات الناشئة كاستجابة مباشرة لتطور التكنولوجيا وانتشار ثقافة ريادة الأعمال، خاصة بين فئة الشباب. في عالم سريع التغير، بات من الممكن تحويل فكرة بسيطة إلى مشروع ضخم خلال فترة قصيرة.

1-1-2-تعريف المؤسسة الناشئة: يقصد بالمؤسسة الناشئة (Start-up) كل مؤسسة حديثة ومبتكرة، تقوم بإنتاج سلع أو تقديم خدمات أو طرح أي فكرة جديدة ومبتكرة. (فوزي محيريق بن جيلاني، 2020، ص 55)

كما تعرف المؤسسة الناشئة على أنها ريادة الأعمال التي تتعامل مع الفكرة والإبداع والابتكار، وتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة، والفرص وما شابه ذلك، أي أن فكرة المؤسسات الناشئة تدور حول مبدأ تحويل الأفكار إلى أعمال، وخلق القيمة، والاعتراف بالفرص، وتقييمها واستغلالها، أي أنها تدرك فرص السوق، بل تحاول أيضا خلق مثل هذه الفرص بنفسها. ومن الضروري أن تكون نسبة الابتكار وخلق القيمة لديها مرتفعة حتى تحظى باهتمام المستثمرين. (أمنة مخانشة، 2021، ص 771)

المؤسسة الناشئة هي مؤسسة مؤقتة مصممة لتنمو بسرعة، تقوم بطرح منتج أو خدمة جديدة ومبتكرة مستهدفة بها سوق كبير بغية إحداث تغيير في العالم لبناء مستقبل أفضل في ظل ظروف من المخاطرة العالية وعدم اليقين، مع احتمال تحقيقها لإيرادات ضخمة في حالة نجاحها، بغض النظر عن حجمها أو قطاع نشاطها. (ياسين بوعبدلي، 2023/2022، ص 106)

2-1-2- خصائص المؤسسة الناشئة: تتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص العامة التي تشترك فيها مختلف المؤسسات الناشئة في أنحاء دول العالم كافة، ونذكر أهمها في النقاط التالية: (أمنة مخانشة، 2021، ص 775، 776)

- تعتبر المؤسسات الناشئة مشاريع حديثة ومبتكرة، كونها نابعة من فكرة إبداعية غير معهودة لم تكن موجودة من قبل.
- المؤسسات الناشئة مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة، أي أنها تحتاج إلى تكاليف صغيرة جدا مقارنة بالأرباح التي تحققها، والتي غالبا ما تأتي بشكل سريع وفجائي. ومن الأمثلة على ذلك: مؤسسة **Google**، **Facebook**، **Instagram**، وغيرها.
- هي مؤسسات متنوعة لا تستهدف قطاع معين؛ فهي لا تقتصر على قطاع التكنولوجيا أو الاقتصاد والتجارة فقط.
- تتميز المؤسسات الناشئة بكونها تقوم على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولا سيما الاعتماد على الرقمنة والاقتصاد المعرفي، إذ تعتمد عليهما بشكل رئيسي في تطوير نشاطها.
- تتميز بأنها مؤسسات مستقلة؛ أي ليست تابعة لمؤسسات قائمة سابقا أو فرعا لها، وإن كانت كذلك، فإن ذلك قد يؤدي إلى تشويه صورتها من حيث الاحتياجات اللازمة لها ومن حيث أدائها. إذ تعتمد هذه المؤسسات على دعم المؤسسات الأم في الموارد والقدرات، في

حين يتعين على المؤسسات الناشئة أن تبدأ من الصفر، ويكون لديها وصول محدود إلى مثل هذا الدعم.

- المؤسسات الناشئة هي مؤسسات تنمو بصفة تدريجية وعبر مراحل تعرف بدورة حياة المؤسسة الناشئة، وهي تتمثل في: مرحلة بناء وطرح الفكرة، مرحلة الانطلاق، مرحلة النمو، مرحلة الركود أو الاختفاء، ومرحلة النمو المتزايد.
- تتصف المؤسسات الناشئة كذلك بأنها مؤقتة، أي أنها تمر بمرحلة أولية وخاصة، وسرعان ما تتحول إلى مؤسسة تقليدية أو كلاسيكية فور تحويل الفكرة إلى عمل تجاري.
- تتميز المؤسسات الناشئة باعتمادها على قنوات توزيع، تكون غالباً عبر منصات التواصل الاجتماعي، وعن طريق الهواتف المحمولة الذكية التي تُعد القاعدة الأساسية للوصول إلى منصات الإنترنت، مما يجعل الوصول إلى العملاء أسهل إلى حد كبير.
- تتميز المؤسسات الناشئة بأنها مؤسسات تملك خيارين: إما النمو والنضج، أو الفشل والإفلاس.

2-2) المؤسسة الذكية:

ظهر مفهوم المؤسسة الذكية كمرحلة متقدمة من التطور التنظيمي، حيث تعتمد هذه المؤسسات على أنظمة ذكية تجمع بين البيانات، التحليل، والذكاء الاستراتيجي من أجل رفع الكفاءة وتحقيق أداء متفوق، فالمؤسسة الذكية لا تكتفي بالتكيف مع التغيرات، بل تستبقها وتستغلها لصالحها.

2-2-1- تعريف المؤسسة الذكية: تم تحديد مفاهيم متعددة للمؤسسة من قبل المهتمين والباحثين بهذا النوع من المؤسسات، حيث عرفت بأنها المنظمة التي تتعلم وتتكيف مع البيئة العامة لها، مع التأكيد على قيمة المسح الخارجي المنظم للبيئة الخارجية، وأن على المنظمة أن تتعلم كيف تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات والتعلم كافة. (وفاء معلم ورياض عيشوش 2021، ص 126)

كما تعرف المؤسسة الذكية بأنها المؤسسة التي تمتلك القدرة على التغيير والتكيف والاستشعار بالتطورات البيئية، اعتماداً على العقل الاستراتيجي وقوة الذكاء والمعرفة التنظيمية والمواهب

والكفاءات والذكاء الاجتماعى، ومستلزمات تنفيذ القرارات الاستراتيجية النوعية، والتي بدورها تجعل المؤسسة رشيقة وتمكنها من البقاء والاستدامة فى حلبة المنافسة وعالم الأعمال المتغير. (ياسين بوعبدلي، 2023/2022، ص 115)

2-2-2- خصائص المنظمة الذكية: لكي يطلق على المنظمة أنها ذكية، فلا بد من أن تتوفر فيها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تميزها عن المنظمة التقليدية. ومن بين هذه الخصائص ما يلي: (وفاء معلم ورياض عيشوش 2021، ص 127)

- اتخاذ المخاطر: يقصد بها الاستفادة من المخاطر المعتدلة التي يمكن السيطرة عليها من خلال المحاولات الشخصية للعاملين فى عمليات المواجهة، وهي مخاطر يمكن إيجاد حلول لها من قبل الموظفين.
- الاستقلال: هي العمليات المستقلة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعد القوة الدافعة لرجال الأعمال فى عملية تفعيل طموحاتهم.
- الدافع: منظمات الأعمال الذكية تعنى بتقديم الدعم والتشجيع، سواء عبر الحوافز المادية أو المعنوية، من أجل تحفيز العاملين.
- تقسيم العمل: يتم تحديد المسؤوليات فى المنظمات بشكل فعال، بهدف إطلاق طاقات ومواهب العاملين، من خلال التخصص فى المهام الموكلة إليهم.
- الرؤية المستقبلية: تقوم المنظمات الذكية برسم رؤية مستقبلية واضحة، من خلال التحليل الدقيق للبيئة الخارجية، وتضع بناءً عليها الخطط الاستراتيجية المناسبة.
- الإبداع: هو القدرة على خلق أفكار جديدة ومبتكرة، قد تسهم هذه الأفكار فى تحقيق منتجات أو خدمات جديدة.

3-2 المؤسسة المتعلمة:

يتغير العالم بسرعة، سواء من حيث التكنولوجيا، أو طبيعة السوق، أو حتى سلوك المستهلك. وهذا ما يجعل التعلم داخل المؤسسة ليس خياراً، بل ضرورة. من هنا ظهرت فكرة المؤسسة المتعلمة؛ وهي تلك التي ترى فى كل تجربة فرصة للتعلم، وفى كل خطأ فرصة للتحسين.

2-3-1-تعريف المؤسسة المتعلمة: تعد المؤسسة المتعلمة نموذجاً مهماً لتعظيم رأس المال الفكري وتفعيله، على اعتبار أنه أكثر النماذج فعالية في الحصول على المعرفة وتوليدها باستثمار رأس المال الفكري، ولبناء ذاكرة المؤسسة كجزء من تاريخها الذي يندرج في ثقافتها، والذي يمكن الرجوع إليه لتنمية الفكر الموجود فيها وتنفيذ إبداعاتها وابتكاراتها. وعليه، لبناء مؤسسة متعلمة، هناك خطوتان أساسيتان، الأولى التغيير الجذري على المستوى الفردي والمنظمي، وذلك بالتخلي عن الهياكل والأساليب والافتراضات الإدارية التقليدية، واتخاذ أنماط أكثر ملاءمة لإيجاد ثقافة التعلم. والثانية تبني استراتيجية تعلم المنظمة الفردي والجماعي المستمر. (عمر أحمد همشري، 2013، ص 400)

كما تعرف المؤسسة المتعلمة بأنها المؤسسة التي يقوم العاملون فيها بتعظيم طاقاتهم وقدراتهم باستمرار لخلق النتائج التي يريدونها حقاً، والتي يجري فيها تنشئة أنماط فكرية جديدة وشاملة، حيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، بالإضافة إلى تعلم أفرادها باستمرار رؤية الكل بشكل جماعي. (ياسين بوعبدلي، 2023/2022، ص 110)

2-3-2-خصائص المؤسسة المتعلمة: تمتاز المنظمة المتعلمة بعدد من الخصائص الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي: (عمر أحمد همشري، 2013، ص 401-404) بتصرف

1. المرونة والتكيف: هي منظمة مرنة، تمتلك قدرة فعّالة على التكيف مع التغيرات المختلفة في بيئتها، وتستجيب لها بوصفها وسيلة للبقاء والاستمرارية وتحقيق النجاح.
2. بيئة داعمة للثقة والتعاون: توفر المنظمة بيئة يسودها الثقة والتعاون، وتشجع الاتصالات المفتوحة، وتُقدّر التنوع والتفكير النقدي. كما تحفز الأفراد على طرح الأسئلة، ومناقشة قضايا التعلم، والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
3. العمل الجماعي والتفكير النظامي: تتبنى المنظمة أسلوب العمل ضمن فرق بدلاً من العمل الفردي، وتسعى من خلاله إلى التعلم وتحقيق الأهداف. كما تعتمد التفكير النظامي، الذي يمكن الأفراد من تبني أنماط تفكير حديثة تُمكنهم من رؤية المنظمة كنظام شامل ومتكامل.

4. التعلم المستمر: تتعلم المنظمة باستمرار، من خلال تمكين الأفراد والمجموعات من اكتساب معارف ومهارات جديدة بطرق متنوعة مثل: التدريب، التطوير، المحاضرات،

الندوات، المؤتمرات، الاستماع المتبادل، وغيرها، وذلك بهدف الارتقاء بقدراتهم فى أداء العمل.

وهنا تبرز أهمية القيادة فى دعم ثقافة التعلم، سواء من خلال الاستفادة من التجارب الماضية، أو التعلم من الآخرين.

5. تشجيع نقل المعرفة وتبادلها: تمتلك المنظمة نظامًا فعالًا لنقل المعرفة وتبادلها بين أفرادها، مما يضمن نشر المعلومات وتشاركتها عبر جميع المستويات التنظيمية.

6. التقييم الذاتى المستمر: تقوم المنظمة بتقييم ذاتها بشكل منتظم، للتأكد من تهيئة جميع الظروف والتسهيلات الملائمة والداعمة لعملية التعلم التنظيمي.

خاتمة

خاتمة

في ضوء ما تم التطرق إليه في هذه المطبوعة، يتضح أن مقياس اقتصاد المؤسسة يعد من الركائز الأساسية في التكوين الأكاديمي لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لما يوفره من فهم عميق وشامل للمؤسسة الاقتصادية، باعتبارها الوحدة المحورية في النسيج الاقتصادي والاجتماعي لأي دولة. فالمؤسسة ليست مجرد كيان إنتاجي يسعى إلى الربح فحسب، بل تعد أداة فعالة لتحقيق التنمية، وضمان الأمن الغذائي، وتحقيق الاكتفاء الذاتي، بل وحتى التأثير في موازين القوى السياسية من خلال ما يعرف بالسلاح الاقتصادي.

لقد أبرزت التحولات العالمية، خاصة في ظل انفتاح الأسواق وتزايد شدة المنافسة، ضرورة إعادة النظر في مناهج تحليل المؤسسة الاقتصادية، والانتقال من النظرة التجزئية إلى مقارنة شمولية تراعي تكامل الوظائف الداخلية للمؤسسة، وارتباطها العضوي ببيئتها الخارجية. فنجاح المؤسسة اليوم يعتمد على قدرتها على التكيف مع التحولات الاقتصادية، تبني التكنولوجيا والابتكار، وتفعيل مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

كما أن تحليل المؤسسة لا يكتمل دون فهم ديناميكية وظائفها الأساسية، من إنتاج وتسويق وتمويل، مروراً بوظائفها المالية وإدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى ضرورة تقييم أدائها باستمرار لضمان البقاء والنمو ضمن دورة حياتها، باختيار الهيكل التنظيمي الأنسب، وفقاً لطبيعتها وأهدافها وظروف محيطها.

وعليه، فإن استيعاب هذه المفاهيم يعد خطوة أولى نحو بناء قاعدة معرفية متينة لطلبة السنة الأولى، تؤهلهم لفهم أعمق للواقع الاقتصادي، وتعد مدخلاً هاماً لمقاربات أكثر تخصصاً في مساهم الأكاديمي والمهني مستقبلاً.

قائمة المراجع المعتمدة

قائمة المراجع المعتمدة:

أولا-الكتب:

- 1- أسامة عبد السلام السيد. (2019). الاقتصاد الرقمي. الأردن: دار عيذاء للنشر والتوزيع.
- 2- أحمد تي، السعيد بوشول. (2020). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار النشر سامي للطباعة والنشر والتوزيع.
- 3- اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات. (2004). مفاهيم ونظم اقتصادية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 4- اسماعيل عربايجي. (2013). اقتصاد وتسيير المؤسسة (الطبعة الثالثة). الجزائر: موفم للنشر.
- 5- إلياس بن ساسي. (2011). الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 6- أمين عبد العزيز حسن. (2001). استراتيجيات التسويق (في القرن الحادي والعشرين). مصر: دار القباء للنشر والتوزيع.
- 7- بلقاسم سلاطينية، واسماعيل قيرة. (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة. دار الفجر.
- 8- ثامر ياسر البكري. (2008). استراتيجيات التسويق. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 9- حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات: منظور كلي. الأردن: دار الحامل للنشر والتوزيع.
- 10- طارق حمول، سهام شهباني. (2021). ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الإبداع التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 11- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود. (2007). نظرية المنظمة (الطبعة الثالثة). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 12- رفيقة حروش. (2013). اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: شركة دار الأمة.
- 13- سعاد نائف برونوطي. (2001). الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية. الأردن: دار وائل للنشر.
- 14- شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال. (2001). الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 15- صبيح جبر العتيبي. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 16- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي. (2008). الإدارة والأعمال (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 17- عبد الله خبابه، مبارك بلالطة. (2010). أساسيات في الاقتصاد العام. الإسكندرية، مصر: مؤسسه شباب الجامعة.
- 18- عبد الله موسى احمد حبيب بلال. (2019). الذكاء الاصطناعي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 19- عبد الرزاق بن حبيب. (2006). اقتصاد وتسيير المؤسسة (الطبعة الثالثة). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 20- عبد المليك مزهودة. (2006). الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 21- عبد المطلب عبد الحميد. (2007). النظرية الاقتصادية (تحليل جزئي وكلي). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 22- عبد الوهاب سويسبي. (2009). المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم. الجزائر: دار النجاح للكتاب.

- 23- عمر أحمد همشري. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 24- عمر صخري. (2006). اقتصاد المؤسسة (الطبعة الرابعة). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 25- عزيزة بن سمينة. (2017). اقتصاد المؤسسة، الجزء الأول. الأردن: دار الأيام.
- 26- عيسى حريش. (2011). الإدارة الاستراتيجية. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.
- 27- فوزي محيريق بن جيلاني. (2020). مدخل لاقتصاد المؤسسة. الجزائر: مطبعة الرمال.
- 28- فرحات غول. (2008). الوجيز في اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار الخلدونية.
- 29- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 30- مجد صقور. (2021). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 31- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2013). وظائف منظمات الأعمال (الطبعة الأولى). عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- 32- محمد فريد الصحن. (2005). التسويق. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 33- محمد قاسم القريوتي. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم (الطبعة الثالثة). الأردن: دار وائل للنشر.
- 34- مسلم علاوي شلبي. (2017). توجهات المفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية.
- 35- مؤيد سعيد السالم. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 36- ناصر دادي عدون. (1998). اقتصاد المؤسسة (الطبعة الثانية). الجزائر: دار المحمدية العامة.
- 37- نبيل مرسي خليل. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: الدار الجامعية.
- 38- نعمه عباس الخفاجي. (2009). ثقافة المنظمة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ثانيا- المطبوعات البيداغوجية:

- 39- حمزة فيشوش. (2025/2024). اقتصاد المؤسسة. مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك (LMD)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- 40- رشيدة مسعودي. (2021/2020). اقتصاد المؤسسة. مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 41- طارق حمل. (2022/2021). اقتصاد المؤسسة. مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، جامعة الطاهر محمد بشار.
- 42- ياسين بوعبدلي. (2023/2022). اقتصاد المؤسسة. مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية، جميع الشعب، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

ثالثا- المقالات العلمية:

- 43- أمنة مخانشة. (2021). المؤسسات الناشئة في الجزائر: الإطار المفاهيمي والقانوني. مجلة صوت القانون، المجلد 8، العدد 1.
- 44- السيد محمد ذكي حسن. (2019). الاقتصاد الرقمي (مزاياه، تحدياته، تطبيقاته). مجلة روح القوانين، العدد 85.

- 45- العلمي قواسمية، يعقوب سالم. (2021). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: دراسة مفاهيمية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 9، العدد 3.
- 46- إلهام منصور، كمال منصور. (2014). الموازنة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16.
- 47- إلياس سالم. (2013). العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 9.
- 48- جميلة الجوزي، سامية حماني. (2015). دور استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة. المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 06.
- 49- رباب محروس عبد الحميد. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 1، العدد 1.
- 50- شادي شحادة. (2021). دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق التنمية المستدامة في مصر. مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 1.
- 51- عمر صبحي عبد الله، مروان أحمد يوسف. (2022). الذكاء الاصطناعي ودوره في تبني الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في جامعة تكريت. مجلة الجامعة العراقية، المجلد 17، العدد 1.
- 52- مغنية هوازي، طاهر مولاي. (2014). البعد الاقتصادي للابتكار والمقاول المبتكر على النمو الاقتصادي: رؤية حسب Joseph A. Schumpeter. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد غير محدد.
- 53- نعمة نغم حسين. (2023). أخلاقيات المهنة وقيم العمل المؤسسي. مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة النهريين، كلية اقتصاديات الأعمال، قسم اقتصاديات إدارة الاستثمار والأعمال، المجلد 4، العدد 1.
- 54- نورالدين صراب، مراد زايد. (2018). الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8.
- 55- وفاء معلم، رياض عيشوش. (2021). أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة Ooredoo تبسة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2.
- 56- يمينة غضاب، كمال بلخيري. (2019). آليات توطين الثقافة المؤسسية في تحقيق أهداف المؤسسة. مقاربات، المجلد 5، العدد 3.

رابعا- المواقع الالكترونية والمراجع الأجنبية:

- 57- https://jfdz.io/ebv4.0/root_storage/ar/eb_list_page.pdf دراسة تحليل البيئة الخارجية
- 58- <https://mesh.al/blog/10-Porter-Five-Forces.html>
- 59- <https://www.daftra.com/hub/شركات-الأموال>
- 60- <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership/أنواع-الهيكل-التنظيمية/>
r554/
- 61- Jean Longatte & Jacques Muller. (2004). Économie d'entreprise. Paris: Dunod.

- 62- Jean-François Souterain & Philippe Farcet. (2007). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Alger: BERTI Editions.
- 63- Jean Pierre Angelier. (1993). *Économie industrielle: Éléments de méthode*. Alger: Office des publications universitaires.
- 64- Kotler, P., et al. (2005). *Principles of marketing* (4th European ed.). England: Pearson Education.
- 65- Michael Porter. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris: Inter Éditions.
- 66- Nacer Gasmi. (1998). *Déterminants de la croissance externe horizontale* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne.
- 67- Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov. (2015). *Management* (5th ed.). New York, U.S.A: Barron's.
- 68- Sabine Patricia Mougou. (2005). *La croissance de l'entreprise: Le cas de l'industrie agroalimentaire de l'économie camerounaise* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Université de Nantes.

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجداول

الصفحة	العنوان
20	الشكل رقم 01: منحني الدورات الاقتصادية لشومبيتر
32	الشكل رقم 02: تحليل سلسلة القيمة
41	الشكل رقم 03: القوى الخمس لـ Porter
44	الشكل رقم 04: مدخلات ومخرجات تحليل المحيط الخارجي
62	الشكل رقم 05: الهيكل الوظيفي
62	الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي حسب المنتج
63	الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي حسب الزبائن
63	الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي حسب المنطقة الجغرافية
64	الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي المركب
65	الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي المصفوفي
66	الشكل رقم 11: هيكل الفريق
67	الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي الشبكي
68	الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي الافتراضي
82	الشكل رقم 14: ديناميكية التسويق
102	الشكل رقم 15: موضع النمو من دورة حياة المؤسسة
113	الشكل رقم 16: أهمية ثقافة المؤسسة
119	الشكل رقم 17: مصادر أخلاقيات العمل
120	الشكل رقم 18: تفاعل أخلاقيات العمل وثقافة المؤسسة
131	الشكل رقم 19: العلاقة بين المجتمع والاقتصاد والبيئة
34	الجدول رقم 01: تحليل SWOT
50	الجدول رقم 02: تصنيف المؤسسات وفق المعيار الاقتصادي
69	الجدول رقم 03: مقارنة بين الهياكل التنظيمية الحديثة
81	الجدول رقم 04: المزيج التسويقي من منظور العميل

فهرس المحتويات

02.....	محتوى المادة التعليمية.....
04.....	مقدمة.....
06.....	المحور الأول: مفهوم المؤسسة.....
07.....	(1 لمحة تاريخية عن تطور الفكر المؤسسي.....
07.....	(1-1 مرحلة قبل الثورة الصناعية.....
08.....	(2-1 مرحلة بعد الثورة الصناعية.....
09.....	(2 المؤسسة من منظور شامل.....
09.....	(1-2 تعريف المؤسسة وخصائصها.....
10.....	(2-2 أدوار المؤسسة وأهدافها.....
14.....	(3 علاقة المؤسسة بالاقتصاد وبقية الأعوان الاقتصاديين.....
14.....	(1-3 علاقة المؤسسة بالاقتصاد.....
15.....	(2-3 علاقة المؤسسة ببقية الأعوان الاقتصاديين.....
16.....	المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة من أفكار شومبيتر إلى المؤسسة الحالية.....
17.....	(1 البدايات التاريخية للمؤسسة.....
17.....	(1-1 مرحلة الانتاج الأسري البسيط.....
17.....	(2-1 الوحدات الحرفية.....
18.....	(3-1 النظام المنزلي للحرف.....
18.....	(4-1 المانيفاكتيرة.....
19.....	(5-1 المؤسسة الصناعية الآلية.....
19.....	(2 أفكار شومبيتر ودورها في تطور المؤسسة.....
19.....	(1-2 الابتكار جوهر المؤسسة.....
20.....	(2-2 رائد الأعمال قلب المؤسسة.....
20.....	(3-2 الهدم الخلاق محرك الدورات الاقتصادية.....
21.....	(3 المرحلة الحديثة.....
21.....	(1-3 التكتلات الاقتصادية.....

21.....	(2-3) الشركات المتعددة الجنسيات.....
24.....	المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي.....
25.....	(1) العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط.....
25.....	(1-1) تأثير المحيط على المؤسسة.....
26.....	(2-1) تأثير المؤسسة على المحيط.....
27.....	(2) مفهوم محيط المؤسسة وتصنيفاته.....
27.....	(1-2) مفهوم محيط المؤسسة.....
29.....	(2-2) تصنيف محيط المؤسسة.....
30.....	(3) تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة.....
30.....	(1-3) تعريف تحليل المحيط الداخلي وأهميته.....
31.....	(2-3) مداخل تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة.....
36.....	المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي.....
37.....	(1) المحيط الخارجي الخاص.....
37.....	(1-1) مفهوم المحيط الخارجي الخاص.....
38.....	(2-1) تحليل المحيط الخارجي الخاص.....
41.....	(2) المحيط الخارجي العام.....
41.....	(1-2) عوامل المحيط الخارجي العام.....
43.....	(2-2) تحليل المحيط الخارجي العام.....
44.....	(3) حالات المحيط وسلوك المؤسسة اتجاهه.....
45.....	(1-3) حالات المحيط.....
45.....	(2-3) سلوك المؤسسة تجاه محيطها.....
47.....	المحور الخامس: تصنيف المؤسسات.....
48.....	(1) حسب المعيار القانوني.....
48.....	(1-1) المؤسسات الفردية.....
48.....	(2-1) المؤسسات الجماعية (الشركات).....
50.....	(2) حسب المعيار الاقتصادي.....

51.....	(3) حسب معيار الملكية
51.....	(1-3) الملكية الخاصة
51.....	(2-3) المؤسسات العمومية
51.....	(3-3) المؤسسات نصف عمومية (الملكية المختلطة)
51.....	(4) حسب معيار الحجم
53.....	المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة
54.....	(1) تنظيم المؤسسة
54.....	(1-1) تعريف التنظيم
55.....	(2-1) أهمية التنظيم
56.....	(3-1) أنواع التنظيم
56.....	(4-1) مبادئ التنظيم
58.....	(2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة
58.....	(1-2) تعريف الهيكل التنظيمي
59.....	(2-2) أبعاد الهيكل التنظيمي
61.....	(3-2) تصنيفات (أنواع) الهياكل التنظيمية
70.....	المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها
71.....	(1) وظائف المؤسسة
71.....	(1-1) وظيفة الإنتاج
73.....	(2-1) وظيفة التمويل
75.....	(3-1) وظيفة ادارة الموارد البشرية
77.....	(4-1) الوظيفة المالية
79.....	(5-1) وظيفة التسويق
82.....	(6-1) وظيفة البحث والتطوير
84.....	(2) موارد المؤسسة
84.....	(1-2) تعريف وخصائص الموارد
85.....	(3-2) تصنيف موارد المؤسسة

90.....	المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي.....
91.....	(1) مدخل مفاهيمي للتحليل الاقتصادي.....
91.....	(1-1) مفهوم التحليل الاقتصادي.....
92.....	(2-1) أنواع التحليل الاقتصادي.....
93.....	(2) أساليب وأدوات التحليل والنموذج الاقتصادي.....
94.....	(1-2) أساليب التحليل الاقتصادي.....
94.....	(2-2) أدوات التحليل الاقتصادي.....
95.....	(3-2) النموذج الاقتصادي ومتغيراته.....
98.....	المحور التاسع: دورة حياة المؤسسة وأنماط النمو.....
99.....	(1) دورة حياة المؤسسة.....
99.....	(1-1) مفهوم دورة حياة المؤسسة.....
100.....	(2-1) مراحل دورة حياة المؤسسة.....
102.....	(2) أنماط نمو المؤسسة.....
102.....	(1-2) تعريف نمو المؤسسة ومؤشراته.....
104.....	(2-2) العوامل المحفزة لنمو المؤسسة.....
105.....	(3-2) أنماط نمو المؤسسة.....
109.....	المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.....
110.....	(1) الإطار المفاهيمي لثقافة المؤسسة.....
110.....	(1-1) مفهوم ثقافة المؤسسة.....
112.....	(2-1) مرتكزات ثقافة المؤسسة.....
114.....	(3-1) مكونات ثقافة المؤسسة.....
117.....	(2) أخلاقيات المؤسسة (العمل).....
117.....	(1-2) مفهوم أخلاقيات العمل.....
118.....	(2-2) أهمية أخلاقيات الأعمال ومصادرها.....
119.....	(3-2) علاقة أخلاقيات العمل بثقافة المؤسسة وسبل ترسيخها.....

122.....	المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.....
123.....	(1 تحولات الاقتصاد المعاصر.....
123.....	(1-1) الاقتصاد المعرفي.....
126.....	(2-1) الاقتصاد الرقمي.....
128.....	(3-1) التنمية المستدامة.....
132.....	(2) المؤسسات الحديثة.....
132.....	(1-2) المؤسسة الناشئة.....
134.....	(2-2) المؤسسة الذكية.....
135.....	(3-2) المؤسسة المتعلمة.....
138.....	خاتمة.....
140.....	قائمة المراجع المعتمدة.....
145.....	قائمة الأشكال والجداول.....
147.....	فهرس المحتويات.....