وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان –أبو بكر بلقايد تلمسان–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية في مقياس اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الأولى (ل.م.د) شعبة العلوم الاقتصادية

العلوم التجارية وعلوم التسيير

من إعداد الدكتورة: علام أسماء

السنة الجامعية: 2026.2025

المقدمة العامة

المقدمة العامة

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسة تحتل موقعًا محوريًا في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة. فهي تمثل المجال الذي تتحول فيه القرارات الاقتصادية إلى واقع ملموس، من خلال استغلال الموارد لإنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات المجتمع. كما تُعدّ المؤسسة فاعلًا اقتصاديًا واجتماعيًا يتأثر بمحيطه الداخلي والخارجي ويؤثر فيه، ويتفاعل مع مختلف القوى المحركة للأسواق.

إن الهدف من تناول مواضيع اقتصاد المؤسسة ضمن هذه المطبوعة هو إثراء معارفهم حول المؤسسة بمختلف أنماط نموها والاستراتيجيات المعتمدة، بناءً على ذلك، ووفقًا لمتطلبات المقرر الوزاري الموجه لطلبة السنة الأولى جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، تمكن هذه المطبوعة البيداغوجية الطالب من اكتساب قاعدة معرفية ومنهجية تساعده على فهم اقتصاد المؤسسة، من خلال تناول محاور متكاملة تشمل الجوانب المفاهيمية والوظيفية والتحليلية والسلوكية للمؤسسة.

وعليه تشتمل هذه المطبوعة المحاور التالية:

- المحور الأول: ماهية المؤسسة وتطورها التاريخي
- المحور الثاني: المؤسسة والمحيط
- المحور الثالث: تصنيفات المؤسسة.
- المحور الرابع: هياكل وتنظيم المؤسسة.
- المحور الخامس: وظائف المؤسسة ومواردها.
- المحور السادس: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.
- المحور السابع: دورة حياة وأنماط المؤسسة.
- المحور الثامن: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.
- المحور التاسع: التوجهات الحديثة لاقتصاد المؤسسة.

المحاضرة الأولى: ماهية المؤسسة وتطورها التاريخي

المحاضرة الأولى: ماهية المؤسسة وتطورها التاريخي

مقدمة

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا من أعمال الاقتصاديين، ذلك باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، فوصول المؤسسة لما عليه الآن كان نتيجة لمجموعة من التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الانسان من الاستقرار

تشغل المؤسسة ولا تزال أهمية بالغة في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين ذلك أنها بمثابة المحرك الأساسي لكل نشاط اقتصادي ومنبعا رئيسيا للرفاهية المادية، غير أن وجودها في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وتزايد متطلبات الأداء جعلها تواجه تحديات كبرى أهمها مواكبة التطورات والتحولات الناتجة عن تنامي المعلومات والمعارف في ظل اقتصاد المعرفة، وفيما يلي سوف نعرض مختلف المفاهيم الأساسية للمؤسسة، خصائصها، أدوارها ومختلف أنواعها.

1- نشأة وتطور المؤسسة:

إن المؤسسات العملاقة التي يعرفها العالم المعاصر والتي أصبحت عبارة عن شركات عابرة للقارات والجنسيات، تطورت عبر قرون طويلة حتى وصلت إلى ما عليه الآن، وتتمثل أهم مراحل ظهور وتطور المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

1- 1 مرحلة الإنتاج الأسري البسيط: في هذه المرحلة كانت الأسر تنتج معظم السلع والخدمات وذلك لتلبية حاجياتها الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والمشرب، فاعتبر الإنسان آنذاك تربية المواشي وزراعة الأرض من أهم النشاطات والموارد المعتمد عليها وذلك باستعمال بعض الأدوات البسيطة.

1-2 مرحلة ظهور الوحدات الحرفية: أدى ظهور التجمعات السكنية والحضرية وانشار المدن في مختلف المناطق وارتفاع الطلب على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة، ظهرت وحدات

وورشات اجتمع أصحابها من أجل الإنتاج وتبادل الخبرات، وذلك على شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية مختلفة للنجارين، النحاسين، الحدادين...إلخ.

1-3 مرحلة النظام المنزلي للحرف الإنتاجي الحرفي: أدى ظهور طبقة التجار والرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها، حيث تم الاتصال بالحرفيين في منازلهم وتمويلهم بالمواد الأولية من أجل إنتاج مواد معينة وهكذا أصبح لأول عمال حرفيين لا يملكون سوى قوى عملهم.

1-4 مرحلة ظهور المانيفاكتورة: إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة وارتفاع عدد السكان، أدى إلى ظهور طبقة من التجار الرأسماليين والتواصل مع الحرفيين في منازلهم إلى إنشاء ورشات يجتمع فيها الحرفيين مع أصحاب رأس المال في ورشة واحدة يضمن المالك مراقبتهم وتنظيم أوقاتهم وهكذا ظهرت المصانع الصغيرة بما يسمى ب (Manufacture) والتي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وأصبح صاحب المحل والأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها.

1-5 مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية: مع ظهور الثورة الصناعية والاكتشافات العلمية والتكنولوجية واتساع الأسواق، ظهرت المؤسسات الميكانيكية تعمل الميكانيكية والطاقة الهوائية فارتفعت المردودية وأصبح العمل اليدوي يعتمد على بعض الآلات الميكانيكية البسيطة.

1-6 مرحلة التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات: مع ازدهار نظام الرأسمالي كان على المؤسسات اتباع عدة استراتيجيات لتتكتل فيما بينها، والدخول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط، بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خراجي وهي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات.

2- مفهوم المؤسسة.

من الصعب إعطاء تعريف واحد للمؤسسة الاقتصادية، نظرا لتعدد المفاهيم وتباين أراء الباحثين من حيث الزاوية التي يركز عليها التعريف:

- تعرّف المؤسسة بأنها وحدة اقتصادية مستقلة تسعى إلى إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بغرض تحقيق أهداف محددة، أبرزها الربح والاستمرارية.
- وتعرف على أنها: "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة"[1].
- كما تعرف على أنها: "المؤسسة على أنها تنظيم إنتاجي معين يهدف إلى إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناتجة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج"[2].

3- خصائص المؤسسة.

تتميز المؤسسة الاقتصاديّة بالعديد من الخصائص تتمثل بالاتي[3]:

- الشكل الاقتصاديّ: هو الشكل الخاص بوسائل الإنتاج أو الخدمات أو السلع التي يستخدمها المستهلكون، ويساهم باستمرار عملية الإنتاج وتحديد الأهداف، والأساليب الخاصة بالعمل وتوفير الموارد الماليّة؛ عن

[1] صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص58.

[2] عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، دار النشر والتوزيع، 2000

[3] ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص24.

طريق الحصول على القروض الماليّة؛ لذلك تسعى كلّ مؤسسة اقتصاديّة إلى صناعة الأهداف الخاصة بها، وتحرص على المساهمة في تحقيقها.

- الشكل التقنيّ: هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة والتكنولوجيّة التي تتطور بشكل مستمر؛ حيث تحصل كل دورة من دورات الإنتاج على مُدخلات جديدة، وتعطي معلومات تكنولوجيّة جديدة.
- الشكل القانونيّ: هو امتلاك المؤسسة شخصيّة مستقلة وقانونيّة، واسماً خاصاً بها، وميزانيّةً ماليّةً، وصلاحيات، وحقوقاً تكون مسؤولةً عنها أمام القانون.
- الشكل الاجتماعيّ: هو الطابع الاجتماعيّ للمؤسسة الاقتصاديّة بالنسبة للموظفين والعُمال، كما يشير إلى مساهمة المؤسسة بتقديم العديد من الفوائد للأفراد في المجتمع.

4- أهداف المؤسسة.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تختلف باختلاف طبيعتها ونشاطها، ويمكن تصنيفها كما يلي:

4-1 الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في:

- **تحقيق الربح وتحقيق الاستقلال الذاتي**: إن تحقيق الربح هو الهدف الجوهري لوجود المؤسسة وذلك لأنه يسمح بتعزيز الطاقة التمويلية التي تعتمد عليها المؤسسة في توسيع قدرتها الإنتاجية وتطويرها من أجل ضمان منافستها مع المؤسسات الأخرى، والعمل على تحقيق الاستقلال الذاتي عن طريق تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

- **عقلنة الإنتاج:** وذلك من خلال الاستعمال الأمثل لعوامل الإنتاج أي التخطيط المحكم للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة الخطط والبرامج، من أجل تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية نتيجة التسيير اللاعقلاني لعناصر الإنتاج.
- **التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني:** أي العمل على تقليل الواردات من المواد الأولية وزيادة الصادرات من الفائض في الفائض من المنتوجات.

4-2 الأهداف الاجتماعية:

بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فهي تسعى جاهدة إلى تحقيق أهداف أخرى ذات طابع اجتماعي، يمكن تلخيصها فيما يلي[4]:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** حسب طبيعة المؤسسات والنظام الاقتصادي، يعتبر عمال المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل قيامهم بعملهم. فغالبا ما تتدخل الدولة لتحدد مستوى من الأجر ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

وهناك أهداف اجتماعية أخرى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتتمثل فيما يلي:

- تحسين مستوى معيشة العمال.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال.

[4] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط04، الجزائر،2009، ص20

4-3 الأهداف التكنولوجية:

تحرص المؤسسة الاقتصادية على أن تكون في مستوى التطورات التكنولوجية الحاصلة في الساحة العلمية من أجل اقتناء آلات ومعدات متطورة تخفف من التكلفة وتحسن من الجودة وتقلل من الوقت.

5- أنواع المؤسسة.:

أنواع المؤسسات تُصنَّف عادةً وفق عدة معايير أساسية، المعيار القانوني والاقتصادي بالإضافة إلى معيار الملكية والحجم:

5-1 حسب المعيار القانوني: يتم وفق المعيار تصنيف المؤسسة الاقتصادية تبعا لشكلها القانوني، فعادة ما تقسم حسبه إلى[5]:

- مؤسسات فردية: يمتلكها فرد أو عائلة، فهي مؤسسات تتسم بسهولة إنشائها وبساطة هيكلها التنظيمي، ولكن في المقابل قد تكون ضعف خبرة مالكها وضعف مستواه في الإدارة والتسيير عاملا فاشلا.
- الشركات: تعود ملكيتها لأكثر من شخص وقد تكون على شكل شركات تضامن وشركات الأموال، أو شركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

5-2 حسب معيار الطابع الاقتصادي: نميز هنا تصنيف المؤسسة تبعا لنشاطها الاقتصادي فهي تقسم إلى:

- المؤسسات الإنتاجية: تقوم بتحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية (مثل: المصانع).
- المؤسسات التجارية: تشتري السلع لإعادة بيعها دون تغيير في طبيعتها (تجارة الجملة والتجزئة).
- المؤسسات الخدمية: تقدم خدمات غير مادية (النقل، التعليم، الصحة، البنوك).

[5] مسعودي رشيدة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة الجزائر 03، 2021.

- المؤسسات الصناعية: وهي بدورها قد تنشك في صناعات ثقيلة أو استخراجية كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات العاملة في مجال الحديد والصلب مثلا.
- المؤسسات الفلاحية: وهي مؤسسات تنشط في المجال الزراعي وتربية الحيوانات.

5-3 حسب معيار الملكية: نميز هنا ثلاث أنواع من المؤسسات:

- **مؤسسات عمومية:** تعود ملكيتها للدولة، حيث لا يجوز للأشخاص المسؤولين عنها بيعها، وتعتبر هيمنة المؤسسات العمومية ميزة للنظام الاشتراكي أو ما يعرف بالاقتصاد المخطط.
- **مؤسسات خاصة:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها للقطاع الخاص، أي الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج.
- **مؤسسات مختلطة:** تعود ملكتها للقطاع العم والخاص معا.

5-4 حسب معيار الحجم: يعتمد هذا التصنيف على عدة معايير منها معيار الإنتاج، معيار حجم الإيرادات، معيار عدد العمال، ويعتبر هذا الأخير والأكثر استعمال والأهم ولديه خمس تصنيفات هي:

- مؤسسات مصغرة: من 01 إلى 9 عمال.
- مؤسسات صغيرة: من10 إلى 49 عمال.
- مؤسسات متوسطة: من 50 إلى 499 عمال.
- مؤسسات كبيرة: من 500 إلى 999 عمال.
- مؤسسة كبيرة جدا: من 1000 إلى أكثر.

6- وظائف المؤسسة: تتكون المؤسسة من مجموعة من الوظائف الأساسية التي تعمل بشكل متكامل من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية.

- **الوظيفة الإنتاجية:** تحويل المدخلات (مواد أولية، عمل، رأس مال) إلى مخرجات (سلع أو خدمات)، وذلك من خلال تخطيط الإنتاج وتنظيمه ومراقبته وتحسين الجودة ورفع الإنتاجية.
- **الوظيفة المالية:** تتمثل في توفير الموارد المالية اللازمة وإدارة السيولة والنفقات والإيرادات، إعداد الميزانيات ومراقبة التكاليف وأيضا البحث عن مصادر التمويل.
- **الوظيفة التسويقية:** تُعرَّف الوظيفة التسويقية بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحليل السوق ودراسة حاجات ورغبات المستهلكين، والعمل على تخطيط وتنفيذ سياسات التسعير والترويج والتوزيع للسلع أو الخدمات، بما يحقق رضا الزبائن ويضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها الاقتصادية والاستراتيجية في بيئة تنافسية متغيرة.
- **وظيفة الموارد البشرية:** يعتبر العنصر البشري المحور الأساسي التي تدور حوله كل وظائف المؤسسة باعتباره هو الذي يؤدي جميع هذه الوظائف لذا يجب انتقاء فعال للمورد البشري والحرص على تكوينهم وتدريبهم وترقيتهم.

خاتمة

باعتبار أن المؤسسة وحدة قانونية اقتصادية هدفها الربح وضمان الاستمرارية، فهي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والثقافية والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه الأطراف المختلفة، فمن خلال ما سبق تم التطرق إلى ماهية المؤسسة وظائفها، خصائصها ومختلف تصنيفاتها.

المحاضرة الثانية: المؤسسة والمحيط

مقدمة

إن المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها تنشط في بيئة تتميز بالتغير المستمر، فالمؤسسة تتأثر وتأثر في محيطها، وهذه البيئة هي بيئة خارجية لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها، والبيئة الداخلية البيئة الداخلية لها القدرة على التحكم في عناصرها، فالعلاقة بين المؤسسة ومحيطها هي علاقة تأثير تبادلية.

1- تعريف محيط المؤسسة:

يقصد بمحيط المؤسسة مجموع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر في نشاطها وأدائها وقراراتها، سواء كانت هذه العوامل خاضعة لسيطرتها المباشرة أو خارجة عنها. ويُعد محيط المؤسسة إطارًا ديناميكيًا تتفاعل معه باستمرار، مما يفرض عليها التكيّف من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد[6].

ويُميَّز عادة بين المحيط الداخلي الذي يشمل الموارد والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة، والمحيط الخارجي الذي يضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية التي تؤثر فيها.

يتميز المحيط في أربعة عناصر هي[7]:

- **خاصية التعقيد:** تشير هذه الخاصية إلى مدى تعدد وتجانس العناصر والمكونات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة، فالمؤسسة تعمل في بيئتين مختلفتين الأولى معقدة إذ تتعامل فيها مع عدد كبير من المكونات والعناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها، والثانية بسيطة تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ذات الاحتياجات المشابهة.

[6] هنري فايول، *الإدارة الصناعية والعامة*، دار النهضة العربية، القاهرة، 2009، ص24.

[7] Laurene Lehmenn Ortega et al, strateagor, (Paris ; Dunod' 2005), p18

- **خاصية المرونة:** تبرز هذه الخاصية من خلال مرونة المحيط التي ترتبط بمجال نشاط المؤسسة، فقد تختلف شدة تأثير الفاعلين من مجال إلى آخر ومن قطاع إلى أخر، وكذا من زمن إلى آخر، فالمحيط يتميز بالمرونة ولا يمكن القول أنه ثابت.
- **خاصية العداء:** إن هذه الخاصية تميز المحيط بالعداء لأنه يجمع مختلف الفاعلين المدافعين عن مصالحهم التي لا يمكن أن تكون دائما متفقة مع مصالح المؤسسة، لذا تسعى المؤسسة في البحث عن صيغة لاتفاق بين مصالح الطرفين (المؤسسة والمحيط بمكوناته وفاعليه).
- **خاصية الحركة:** للمحيط أشكال عديدة، لذا على المؤسسة التكيف المستمر معه لضمان بقائها واستمرارها.

2- مكونات المحيط:

وينقسم إلى نوعان: الأول الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع، أما الثاني ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.

2-1 المحيط الداخلي: يتمثل محيط المؤسسة الداخلي في العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها وتسيطر عليها، وذلك فيما يتعلق بإمكانات التنظيم والموارد المالية والمادية للمؤسسة إضافة إلى الموارد البشرية والمعنوية والتي يتم تحويلها إلى مجموعة من الأنشطة والأعمال الإنتاجية وتسويقية والمالية.

إن المحيط الداخلي للمؤسسة يمثل أحد أهم المتغيرات التي تعبر عن فشل أو نجاح المؤسسة، كما تلعب دورا أساسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمه، لذا يجب على المؤسسة التعرف على مواردها وإمكانياتها الداخلية من أجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع المحيط الخارجية.

2-2 المحيط الخارجي: إن المحيط الخارجي يشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المؤسسة ذاتها والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيرا كبيرا أو مباشرا، وإنما تؤثر في مسارات عمل المؤسسة ذاتها.

إن المحيط الخارجي عبارة عن مجموعة من الفرص والأخطار، فالمؤسسة مطالبة بالسعي إلى اكتشاف الفرص واستغلالها قبل المنافسين حتى لا تتحول إلى أخطار عليها، وهي مطالبة أيضا باكتشاف الأخطار في الوقت المناسب من أجل التقليل من آثارها ومحاولة التكيف معه

لابد من دراسة أو تشخيص المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة فهو يعتبر من أولويات المهام لأي مؤسسة تنوي البقاء وترغب في تحقيق أهدافها المسطرة أو على الأقل تحافظ على بقاءها في السوق التنافسي، ويمكن شرحها على النحو التالي:

- **البيئة الداخلية للمنظمة:**

ويقصد بها مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المؤسسة ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها، ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي : التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية. ويتكون المحيط الداخلي من العناصر التالية[8]:

- **ثقافة المؤسسة:** هي السلوك الجماعي للأفراد داخل المؤسسة من خلال السياسات، المعايير، لغة العمل، الأنظمة، ممارسات الرموز...الخ، حيث أن مشاركة الثقافة بين كل أفراد المؤسسة يعتبر عاملا مهما لنجاحها.

[8] محتر رضا، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر3، 2021، ص35.

- **الهيكل التنظيمي المعتمد:** يتعلق بالجانب التنظيمي المعتمد في المؤسسة بمعزل عن الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية مع مراعاة عدة عوامل كحجم المؤسسة وأهدافها، أما تصميمه فيرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويحدد العلاقة بين مراكز المعلومات ومراكز اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- **القوى العاملة:** يلعب العنصر البشري دورا فعالا في أداء العمليات الإنتاجية باعتباره الموجه والمدير والمنفذ لها ولكل العمليات المكملة أو المساعدة، إلا أن عدم إلمام المديرين بأساسيات إدارة الأفراد وعدم وعي القوى العاملة بالمسؤوليات والمهام المنوطة بها، يحول دون الوصول إلى معدلات إنتاجية مرتفعة.
- **نمط القيادة:** تمثل القيادة في المؤسسة العناصر الإدارية القيادية العليا (مجلس الإدارة، الرئيس الأعلى للمؤسسة)، حيث أن الأسلوب القيادي الذي تتبعه القيادة العليا يعتبر بمثابة المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل داخل المؤسسة.
- **نظام المعلومات السائد:** يلعب دورا مهما في متابعة وتقويم أنشطة المؤسسة، كما أن انسيابها ضمن المحيط الداخلي يتجسد في تفاعل مجمل الأنشطة ومدى السرعة والفاعلية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار.
- **الموارد المادية والتكنولوجيا:** الطاقة الإنتاجية، التكنولوجيا، البحث والتطوير، اللوجستيك...الخ، كلها عوامل تؤثر على سير المؤسسة وتنافسيتها.

➢ **البيئة الخارجية للمنظمة:**

هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة، وهي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، حيث تتمثل عوامل البيئة الخارجية (الخاصة، القريبة أو المباشرة) فيما يلي:

- **السوق:** هو أهم عنصر للمحيط المباشر أين تتم جميع المعاملات، فهو مكان (قد يكون جغرافيا أو نظريا) لالتقاء العرض بالطلب للسلع، الخدمات والأصول وهي النظرة الاقتصادية للسوق نكملها بإضافة أو تحديد نوع المنتج، المكان وتاريخ التبادل.
- **الزبائن:** يحدد الزبائن الحاليين والمحتملين حالة السوق الحالية وآفاقه تبعا لعدد المشترين المحتملين، ويعتمد على الزبائن كمؤشر لتقييم حصة المؤسسة في السوق، حيث يعتبر كمؤشر كمي لتحديد عدد الزبائن و مؤشر نوعي لتحديد القدرة الشرائية.
- **الموردون:** هم مزودي المؤسسة بالمادة الأولية، الطاقة، الخدمات...الخ، حيث أن معايير اختيارهم تكون على أساس نتائج التكلفة، الجودة وسلامة التموينات.
- **الشركاء الماليين:** ويقصد بهم البنوك ومؤسسات الإقراض، والتي تتدخل بدرجات مختلفة في تمويل الاستثمارات.
- **الإدارات العمومية:** هم شركاء جد مهمين على المؤسسة التعامل معهم مثل: مصلحة الجباية، مفتشية العمل، وكالات التشغيل، المديريات التابعة للوزارات ...الخ.
- **نقابات العمال:** التي تهتم بالدفاع عن حقوق العمال.
- **المنافسون:** هم منتجي نفس المنتجات (المنتجات التي تشبه منتجات المؤسسة) أو المنتجات البديلة، حيث أن شدة المنافسة في السوق تكون لديها نتائج على الأسعار ومستوى ربح المؤسسات.

أما عوامل البيئة الخارجية (العامة، البعيدة أو غير المباشرة) تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية والعوامل الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية، عوامل البيئة الدولية والعالمية وتتمثل فيما يلي[9]:

[9] محتر رضا، مرجع سابق، ص37.

- **عوامل البيئة الاقتصادية:**

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتقاس هذه العوامل الاقتصادية من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها: معدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة، حيث تجمع المؤسسة بيانات عميقة وتحللها بخصوص كل هذه المؤشرات من أجل توفير المدخلات الأساسية التي تغذي بها قراراتها الاقتصادية والتي تبقى أهم القرارات المرتبطة بحياة المؤسسة.

- **عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية:**

ترتبط هذه العوامل بطبيعة العلاقات الاجتماعية بين البشر في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، وكذا الثقافة السائدة، حيث تتدخل في التأثير عل مستقبل المؤسسة ومصيرها. إذ أنها تقاس من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها: العادات والتقاليد، القيم الأخلاقية، اتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني، ....الخ.

- **عوامل البيئة التكنولوجية:**

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة. فالتكنولوجيا تشكل أحد أهم الرهانات التي تحيط بالمؤسسة، حيث يقاس البعد التكنولوجي للبيئة من خلال عدة مؤشرات أهمها: دورة حياة التكنولوجيا ووتيرة التجديد، كما أن الرغبات المتغيرة للمستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق.

- **العوامل الديمغرافية:**

إن العوامل الديمغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على نشاط المؤسسة ومستقبلها، لأنه يرتبط بحجم الأسواق وتطورها والآمال المتعلقة بها ويكون ذلك من خلال مؤشرات معينة فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات. وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن، أو تغير مستوى الدخل، أو تغير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة. وعليه فإن هذه العوامل من شأنها أن تضع المؤسسة أمام خيارات متعددة يجب دراستها جيدا، وبناء على المعطيات المجمعة حول البعد الديمغرافي يمكن صياغة قرارات واعية.

- **عوامل البيئة السياسية والقانونية:**

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة. فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى، كما تعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية

- **عوامل البيئة الدولية والعالمية:**

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت، وتتمثل هذه العوامل في التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية

الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، المنازعات الاقتصادية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة.

3- العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط:

3-1 آثار المحيط على المؤسسة: وتتمثل آثار المحيط على المؤسسة في العناصر التالية:

- **الأثر التكنولوجي:** إن الآلات والمعدات التي تستعملها المؤسسة لها من التأثير ما يسهم بدرجة كبيرة في العملية الإنتاجية ويتوقف ذلك على عدة شروط كمستوى تطور الآلات والمعدات، ملاءمة التقنيات المستعملة، توفير قطع الغيار، محاولة التهرب من مشكلة التبعية في تصليح الآلات. إن المحيط تزداد فيه حدة المنافسة لذلك وجب على المؤسسة استخدام كامل طاقاتها والحفاظ عليها.
- **الأثر الإنساني:** إن محيط المؤسسة بصفة عامة يتكون من عناصر متعددة لا نستطيع أن نرتب أهميتها في العملية الإنتاجية إلا عنصرا واحدا وهو الإنسان، إذ يلعب في هذه الحياة الدور الأول لأن كل شيء في الدورة الإنتاجية يرتبط بوجوده وقدراته وتكوينه فالعامل بمهاراته يؤثر إيجابيا في السلع التي ينتجها عن طريق الآلات والمعدات التي يعمل عليها، هذه المهارة التي يكتسبها من خلال التكوين المتواصل والتعليم الجيد.

إن الاهتمام بالإنسان كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية معنويا وماديا سيكون له الفعالية اللازمة في عملية رفع الإنتاج فهو بذلك يساهم في رفع عملية الإنتاج، يحسن نوعية السلع، يحافظ على المعدات والأدوات.

كما يساهم في التأثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من سلع وخدمات، فالثقافة الاستهلاكية لدى الإنسان تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة، فإذا كان الفرد يميل أكثر للسلع والمنتجات المحلية فإن المؤسسات المحلية ستلاقي صعوبات في تصريف منتوجاتها إلى حد الإفلاس والعكس صحيح فكلما كان استهلاك المواد المحلية في المستوى كلما ساهم ذلك في توسيع المؤسسة لنشاطها ومن ثم إمكانية توظيف عدد إضافي من العمال.

- **الاستغلال العقلاني للمواد الأولية:**

إن التموين الغير منتظم للمواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في عمليتها الإنتاجية يساهم بدرجة كبيرة في نسبة التعطلات التي تقع فيها معظم المؤسسات التي لا تخطط لأجل ذلك، إذ أصبحت هذه العملية مهمة للغاية في الاقتصاديات

المعاصرة، وتتوقف على مدى مهارة مسيريها. إن الاستغلال العقلاني والمحكم لهذه المواد عن طريق تسيير علمي للمخزون

سيكون له الأثر الإيجابي في تموين المؤسسة بما تحتاجه في الوقت المناسب.

3-2 تأثير المؤسسة على المحيط:

إن تواجد المؤسسة الاقتصادية داخل حيز يجعل منها عنصر يؤثر في ذلك المحيط ويتأثر به ويتفاعل مع مكوناته وذلك عن طريق ما تطرحه لهذا المجتمع من خدمات وسلع، ومن الآثار التي تخلفها المؤسسة على المحيط نجد:

- **مناصب العمل:**

إن أهم المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها المجتمعات وخاصة المتخلفة منها البطالة، فدور المؤسسات الاقتصادية تعمل حسب قدراتها على توفير مناصب عمل وبالتالي تقليص مستوى البطالة، والحالة العكسية صحيحة دائما، إذ أن إفلاس المؤسسات وتصفيتها أو عجزها جزئيا أو كليا سيؤثر على مستوى البطالة، إذ أن تسريح العمال يزيد من عدد البطالين وتزداد هذه الحالة تعقيدا في المجتمع الذي يدخل إصلاحات اقتصادية على مؤسساته سواءا بإعادة هيكلتها أو خوصصتها.

- **تأثيرات جانبية:**

إذا ما قلصت المؤسسة من عدد بطالي المجتمع يعني ارتفاع استهلاك السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة و ذلك بارتفاع كتلة الأجور التي تغير من طريقة معيشة السكان فتصبح أكثر استهلاكا و بالتالي تصبح المؤسسة أكثر مبيعا

- **التأثير الاقتصادي:**

تعتبر المؤسسة نواة أي اقتصاد إذ يعتبر إنشاء المؤسسات عنصرا فعالا في تحريك عجلة الاقتصاد ككل و ذلك بإنشاء مجمعات سكنية حولها و منشئات خدمية وغير ذلك. و من جهة أخرى فهي تساهم في عملية التكامل الاقتصادي للمجتمع و ذلك عن طريق التبادل الذي ينجم عن تبادل السلع بين المؤسسات، إذ تستعمل بعض المؤسسات منتجات نصف مصنعة لمؤسسات أخرى للتحصل على منتوجاتها.

خاتمة

باعتبار أن المؤسسة لا تستطيع العيش بمغزل عن العالم الخارجي، أي أن المحيط يؤثر بشكل مباشر في أدائها واستمراريتها. فالمحيط الداخلي بما يتضمنه من موارد بشرية ومادية وتنظيمية يمثل الأساس الذي تقوم عليه كفاءة المؤسسة، بينما يشكل المحيط الخارجي بمختلف أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية إطارًا مليئًا بالفرص والتحديات. ومن ثمّ، فإن نجاح المؤسسة يتوقف على قدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات، واستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة المخاطر بفعالية. وعليه، فإن تحقيق التوازن والتفاعل الإيجابي بين المؤسسة ومحيطها يُعدّ شرطًا أساسيًا لضمان النمو والاستمرارية في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

المحاضرة الثالثة: تصنيفات المؤسسة

المحاضرة الثالثة: تصنيفات المؤسسة.

مقدمة

باعتبار أن المؤسسة وحدة اقتصادية واجتماعية هدفها الأساسي هو إنتاج السلع أو تقديم الخدمات لتلبية حاجات المجتمع. ونظرًا لتنوع المؤسسات واختلاف أهدافها وأنشطتها، فإنها تحتاج إلى تصنيفها وترتيبها وفق لمجموعة من المعايير، لذا من خلال هذا المحور سوف نقوم بتحديد أشكال وأصناف المؤسسة وفقا لثلاث معايير أساسية تتمثل في:

1- المعيار القانوني.

تحمل المؤسسة الاقتصادية صفة اعتبارية مستقلة من الناحية القانونية، ولها حسابها المصرفي، وخطتها الخاصة في إطار الخطة العامة للدولة.

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم المؤسسات إلى قسمين: مؤسسات خاصة، أي تخضع للقانون الخاص، ومؤسسات عامة أو عمومية، أي تابعة للدولة أو القطاع العام وتخضع للتشريعات الخاصة به.

1-1 **مؤسسات فردية:** هذه المؤسسات يمتلكها شخص واحد أو عائلة واحدة، تتداخل شخصية المؤسسة مع مالكها[10]، هذه المؤسسة التي تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال تعتبر الشكل النموذجي لمؤسسة القرن 19م، ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكال تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية، تجارية أو فنادق، وغالبا ال يكون عدد العمال فيها مرتفعا، وتدخل ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة حسب تقسيم آخر.

[10] أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة ورقلة، ص07.

2-1 **الشركات:** في هذا النوع من المؤسسات يتوزع التسيير ورأس المال على أكثر من شخص، وتنقسم إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال.

- **شركات الأشخاص:** في هذا النوع من الشركات يعتبر الشريك مسؤولا مسؤولية مطلقة عن ديون الشركة، يكتسب صفة التاجر وتمتد مسؤوليته إلى أمواله الخاصة[11]، يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر وبالتالي احتلال أكبر للنشاط الاقتصادي.

وتنقسم إلى شركات التضامن، التوصية وشركة المحاصة.

*شركات التضامن: تعد من أهم شركات الأشخاص، حيث يكون فيها الشركاء مسؤولين مسؤولية تضامنية غير محدودة إذ يمكن أن تصل حتى لأموالهم الخاصة، إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تتساوى قيمها أو تختلف من شريك لآخر، حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلا نقديا أو عينيا أو حصة عمل.

*شركات التوصية: تتضمن نوعين من الشركاء، الأول شركاء متضامنين، وهم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بقدر ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال، والثانية شركاء موصين أي تتحدد مسئوليتهم بقدر حصصهم في رأس المال.

*شركة المحاصة: إذ رغم توفر الشروط الأساسية للشركة، فهي شركة مستترة لها وجود قانوني إزاء الغير، لذا فإن لها تنظيما خاصا على أساس الذمة المالية للشركاء، فإذا كان أحدهم مديرا فإنه يتعامل بصفته الشخصية ولكن لحساب الشركة، ويقتسمون الأرباح والخسائر حسب الاتفاق.

[11] كوديد سفيان، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، المركز الجامعي بوشعيب عين تموشنت، 2019، ص08.

- **شركات الأموال:** يتم تقسيم فيها رأس المال على أسهم متساوية قابلة للتداول، في هذا النوع من الشركات تتحدد المسؤولية بقدر المساهمة في أسهم الشركة، وهي تأخذ مجموعة من الأشكال:

* شركات المساهمة: في هذا النوع من الشركات يقدم الأشخاص حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية وقابلة للتداول، ويشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، يتحمل المساهم الخسارة بمقدار السهم الذي يشارك، أي تكون مسئوليته محدودة، ويدير هذا النوع من المؤسسات الجمعية العامة ومجلس الإدارة بصفته السلطة التنفيذية[12].

***الشركات ذات المسؤوليات المحدودة:** في هذا النوع من الشركات يتحدد عدد الشركاء بعدد معين ينص عليه القانون، حيث يكون فيها الشخص مسؤولا بقدر حصته في رأس مال الشركة، يقسم هذا الأخير إلى حصص يتم تداولها بين الشركاء ولا تنتقل إلى الغير إلا بشروط خاصة[13].

2- المعيار الاقتصادي.

بعد التطورات التي شهدتها المؤسسة، أصبح هناك ثلاث قطاعات نشاط رئيسية تتمثل في قطاع الفلاحة، الصناعة، والخدمات، لذا قسم الاقتصادي CLARCK النشاطات الاقتصادية إلى ثلاث قطاعات هي[14]:

- **القطاع الأول:** يضم هذا القطاع المؤسسات التي تختص في الزراعة أو الفلاحة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، بالإضافة إلى تربية المواشي وأنشطة الصيد البحري.
- **القطاع الثاني:** هذا القطاع يشمل المؤسسات الصناعية التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات وسيطية أو نهائية.

[12] أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، ص9.
[13] كوديد سفيان، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، ص09.
[14] رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص36.

- **القطاع الثالث:** هذا القطاع يتمثل في قطاع الخدمات، أي تلك المقدمة للخدمات المختلفة كالنقل والسياحة والتعليم، والصحة، والبنوك .....إلخ.

2- معيار الحجم.

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما تصنف على أساسها المؤسسات، يعتمد هذا المعيار على مجموعة من مؤشرات أهمها: حجم الأرض أو المحل المادي، رأس المال، عدد العمال...ويعد هذا الأخير أهم هذه المؤشرات، تقسم المؤسسات حسبه إلى[15]:

- **المؤسسات المتوسطة:** هذه المؤسسات تحمل ما بين 50 إلى 250 عامل. رقم أعمالها السنوي ما بين 400 مليون دينار جزائري.
- **المؤسسات الصغيرة:** تشغل هذه المؤسسات ما بين عشرة إلى 49 عامل، حيث لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 400 مليون دينار جزائري.
- **المؤسسات الصغيرة جدا:** تشغل من شخص واحد إلى 09 أشخاص، ويكون رقم أعمالها السنوي أقل من 40 مليون دينار جزائري.
- **المؤسسات الكبيرة:** تضم هذه المؤسسات أكثر من 250 عامل مثل الشركات المتعددة الجنسيات.

خاتمة

من خلال هذا المحور قمنا بعرض مختلف تصنيفات المؤسسة وفقا لمجموعة من المعايير المعمول بها، والتي تتمثل في المعيار القانوني، معيار الحجم والمعيار الاقتصادي، وأيضا وفق للقانون الجزائري المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات.

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

المحاضرة الرابعة: هياكل وتنظيم المؤسسة

المحاضرة الرابعة: هياكل وتنظيم المؤسسة.

مقدمة

تعد الهياكل التنظيمية عنصرا جوهريا في المؤسسة، حيث تمثل الطريقة التي يتم بها تنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة، إذ تساعد على تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتسهيل عملية التواصل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، فمن خلال هذا المحور سوف نقوم بتعريف التنظيم أهميته، خصائصه، مبادئه، أنواعه، والتحديات التي تواجهه.

1- مفهوم التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة التي رسمتها في خططها والتي تتمثل في توزيع المسؤوليات وتحديد الأهداف وحصر الوسائل المراد تصنيفها كمدخلات تتحول في الأخير إلى مخرجات.

كما عرفه هنري فايول بأنه[16]:" امداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض.

عرفه مارشال ديموك أيضا على أنه[17]: " التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض أو هدف محدد"

2- أهمية التنظيم: يمكن إجمال أهمية التنظيم في العناصر التالية:

- يحمي التنظيم المنظمة من الفوضى نتيجة تصنيف العمل وتوزيعه بين العاملين.
- حسن توصيف العمال والموظفين المسؤولين في المكان المناسب وذلك من أجل زيادة الإنتاجية.
- ضرورة توصيل المعلومة اللازمة والقرارات المهمة لأداء الأعمال ولكل المصالح التي تحتاج هذه المعلومات.

[16] نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن العالني، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص186.

[17] محمد قاسم الفربوني، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص200.

- العمل على توفير انسيابية وسهولة في أداء المهام داخل المؤسسة.
- تهيئة الجو المناسب للتدريب وتنمية المهارات للعمال والموظفين وذلك من أجل رفع الإنتاجية.
- التكيف مع التغيرات البيئية.
- كما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة خاصة في البيئات الديناميكية[18].

3- أنواع التنظيم: يقسم التنظيم إلى جزئين مهمين:

3-1 التنظيم الرسمي:

هو نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري والواعي بين مجهودات شخصية وأكثر، كما يكون واضح ومحدد المجال ويقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف ووحدت وأقسام، ويقوم التنظيم الرسمي على الأسس التالية:

- ضرورة وجود القواعد والأنظمة القانونية التي تحكم سير المؤسسة وهي ملزمة بتطبيقها.
- الالتزام بمجموعة من المبادئ الإدارية والمتمثلة في تقسيم العمل والأوامر وكل التفاصيل التي تسير عليها المؤسسة.
- تنظيم الوظائف في تشكيل هرمي قائم على أساس تسلسل السلطات.

3-2 التنظيم الغير الرسمي:

يتمثل في مجموعة العلاقات والاتصالات والتفاعلات التي تمثل مصالح واهتمامات متبادلة للمجموعة، حيث ينشأ بطريقة عفوية وذلك نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين، وتنشأ عنها مجموعة من العلاقات الغير الرسمية والتي تساهم أيضا في تطوير المؤسسة.

[18] Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson

ويقوم التنظيم الغير الرسمي على الأسس التالية[19]:

- العلاقات الاجتماعية والتي تمثل الأخذ والرد وعمليات انسياب المعلومات.
- القواعد السلوكية أي كل جماعة تضع قواعد سلوكية يلتزم بها أعضائها في تعاملهم مع بعضهم البعض.
- الأدوار ويجب أن توزع على الأعضاء في الجماعة حسب سنهم وخبرتهم وقدرتهم وطاقتهم.
- القيم ويجي على كل جماعة تؤمن بعدد من القيم والمبادئ والأفكار.
- العواطف وتكون نتيجة للعلاقات التي يكونها الأفراد فيما بينهم داخل الجماعة.

4- عناصر التنظيم.

تسير المؤسسات وفق تنظيم يشمل على مجموعة من العناصر المهمة وذلك من أجل التسيير الحسن لأي المؤسسة:

- الموارد البشرية للمؤسسة التي تعمل داخل المؤسسة وتضم مختلف العمال والاطارات والذي يتمثلون في مهندسين وتقنيين وموظفين على اختلاف مستوياتهم.
- الموارد والامكانيات المتاحة للمؤسسة إذ لا يمكن للمؤسسة القيان بمختلف وظائفها إذ لم تكن متوفرة مجموعة من الإمكانات المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية.
- النظم والطرق المعتمدة فكل مؤسسة لديها مجموعة من الخطط والبرامج لكي تنجز أعمالها ونشاطاتها بطرق محكمة ومنظمة.
- الهياكل التنظيمية للمؤسسة والتي يتم فيها اعتماد أساليب معينة لتوزيع الموارد البشرية وفق كفائهم واستعداداتهم لأداء مهام معينة.

[19] غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر،2012، ص85.

5- الهياكل التنظيمية للمؤسسة.

1-5 مفهوم الهيكل التنظيمي: يعرف الدكتور خليل الشماع الهيكل التنظيمي بأنه[20]: "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة فهو بين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلكة وشبكات الاتصال فيها".

يعرفه أيضا على انه الآلية التي يتم بها تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الخلايا والوحدات لتتواصل فيما بينها عن طريق التغذية المباشرة والتغذية العكسية للمؤسسة حيث يتم التواصل بين مختلف إطارات ومهندسي المؤسسة من أجل أداء مختلف المهام فهو الطريقة التي يتم التواصل بواسطتها إصدار وتلقي الأوامر وتحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات والتنسيق بين مختلف الوحدات والخلايا والأجزاء المكونة للمؤسسة.

ويُقصد بهيكل المؤسسة ذلك الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد قنوات الاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية[21] . أما تنظيم المؤسسة فهو عملية تنسيق وترتيب الموارد البشرية والمادية وفق هذا الهيكل بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية[22].

ويتميز الهيكل التنظيمي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- معيار التعقيد: يقصد به درجة تنوع الأنشطة وعدد الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة ضخمة ومنتشرة في العالم كلما كان هيكلها التنظيمي جد معقد وقد تعتمد على مجموعة من

[20] حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، دار الخام للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ، ص80.

[21] Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall, p20.

[22] Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning, p56.

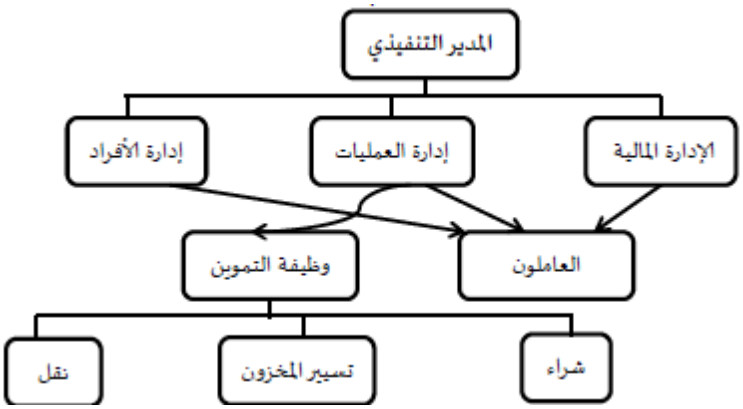
التقسيمات تتمثل في التعقيد الأفقي (تعدد التخصصات)، التعقيد العمودي (عدد المستويات) ،التعقيد الجغرافي (تعدد الفروع).

- معيار الرسمية: تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والإجراءات المكتوبة لتنظيم العمل، فارتفاع الرسمية يعني وجود قواعد صارمة، وانخفاضها يمنح مرونة أكبر في الأداء.
- مسألة المركزية واللامركزية: تركز السلطة في المستويات العليا، أما اللامركزية فهي توزيع السلطة على المستويات الدنيا.

2-5 أنواع الهياكل التنظيمية: تقسم إلى:

- **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** يتم فيه تجميع الأعمال والوظائف المتقاربة والمتشابهة، حيث يعتبر هذا الهيكل بيروقراطي حيث يكون كل موظف في المؤسسة مخصصا لوظيفة واحدة وتكون أدوارها ومسؤولياتها واضحة، ويتحدد ذلك وفقا للتخصص ويقسم عبر أقسام وظيفية مثل قسم الإدارة، الإنتاج، والمبيعات والمحاسبة وغيرها، هذا ما يوضحه الشكل التالي:

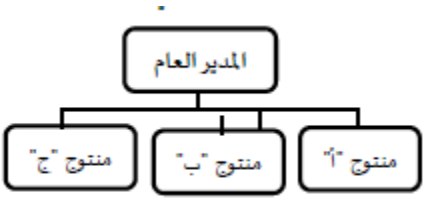
الشكل01: الهيكلة الوظيفية.



المصدر: سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للتوزيع، 2004، ص54.

- **الهيكل التنظيمي حسب المنتجات:** يشمل هدا الهيكل كل الوظائف والأعمال مجموع المنتجات في وحدة تنظيمية مستقلة، من خلال تجميع كل الوظائف المرتبطة بأحد المنتجات تحت إشراف مدير خاص بهذا المنتج، والشكل التالي يوضح هذه الهيكلة.

الشكل 02: الهيكل التنظيمي حسب المنتجات.



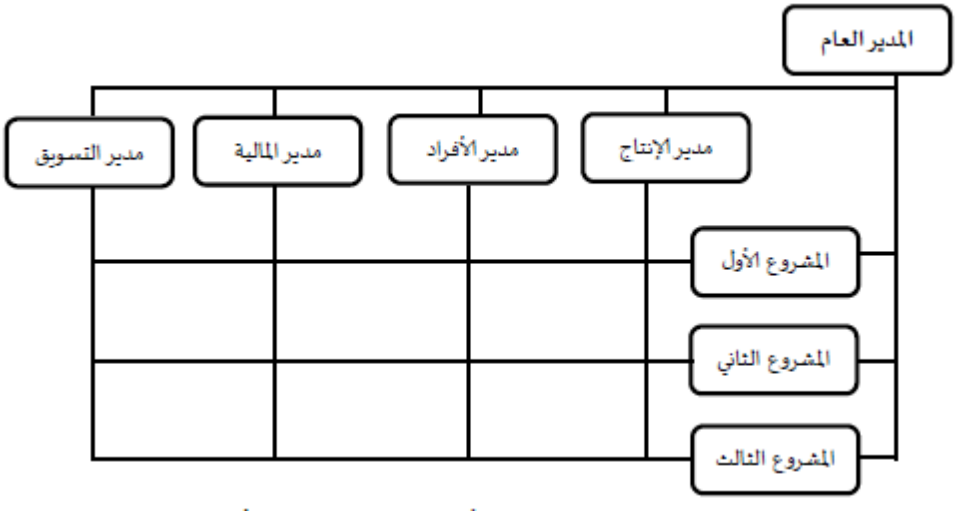
المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط04، الجزائر،2009، ص63

- **الهيكل القائم على أساس الأقسام:** يسبب ضخامة بعض المؤسسات كما يختار مسيروها فيصبح كل قسم كأنه مؤسسة قائمة بذاتها.

- **الهيكل التنظيمي المصفوفي:** يجمع بين الهيكل الوظيفي والتقسيمي، حيث يخضع العامل لأكثر من رئيس، حيث في هذا الهيكل تكون السلطة مركزية أي هناك رئيس واحد هو من يتحكم في كافة القرارات، فالسلطة هنا تسير من الأعلى إلى الأسفل عبر مجموعات من المسؤوليات والتعليمات والأوامر من الرؤساء للمرؤوسين[23]، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

[23] طارق طه، التنظيم، النظرية الهياكل التنظيمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص96.

الشكل 03: الهيكل الوظيفي المصفوفي.



المصدر: سنان الموسوى، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص47.

- **الهيكل التنظيمي على أساس الأسواق:** يشمل هدا الهيكل المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة وتسوق فيها منتجاتها.

6- أهمية الهياكل التنظيمية: يؤدي الهيكل التنظيمي دورًا محوريًا في تحسين أداء المؤسسة، حيث يساعد على:

- توضيح المهام والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
- تسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية، فهة يعتبر أحد الأدوات الإدارية التي تساعد المؤسسات لكي تحقق أهدافها.
- دعم عملية اتخاذ القرار.
- التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وذلك من خلال التنسيق بين الأعمال.
- المساهمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة خاصة في البيئات الديناميكية.

7- خطوات إعداد الهيكل التنظيمي: تتمثل في النقاط التالية:

الجدول 01: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي.

تحديد أهداف المؤسسة واستراتيجيتها	تعتبر هده الخطورة الأساسية في عملية تصميم الهياكل التنظيمية، لأن العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية علاقة تكاملية.
تحديد الأنشطة والمهام	من خلال تحديد النشاطات التي يجب القيام بها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية	أي تكوين مجموعة متجانسة من الأعمال على شكل أقسام أو إدارات (مثل إدارة الإنتاج أو التسويق)، وذلك لتحقيق التخصص والكفاءة
تحديد العلاقات التنظيمية	من خلال إبراز خطوط السلطة أي تنصيب رئيس ذو كريزمة على رأس كل وحدة تنظيمية.
توزيع السلطات والمسؤوليات (التفويض)	يتم تحديد الصلاحيات الممنوحة لكل مستوى إداري، مع العمل على تحقيق توازن بين المركزية واللامركزية لضمان سرعة وفعالية في اتخاذ القرار.
إعداد الهيكل التنظيمي في شكل رسمي	يتم إعداده على شكل مخطط يوضح لنا الوحدات التنظيمية، خطوط السلطة والعلاقات بين الأقسام.
تقييم الهيكل وتعديله	يتم تقييم مدى فعاليته في تحقيق الأهداف، وإدخال التعديلات اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية والتنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على Jones, G. R. (2013). Organizational *Theory, Design, and Chang.* Pearson

المحاضرة الخامسة: وظائف المؤسسة ومواردها

المحاضرة الخامسة: وظائف المؤسسة ومواردها.

مقدمة

تُعدّ المؤسسة وحدة اقتصادية واجتماعية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية. ولتحقيق ذلك، تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوظائف الأساسية التي تمثل أنشطتها الرئيسية، مثل الوظيفة الإنتاجية، والتسويقية، والمالية، ووظيفة الموارد البشرية.

I. وظائف المؤسسة:

يعد "**هنري فايول**" صاحب الفضل في ظهورها فهو الأب الحقيقي للإدارة العلمية وذلك لتقديمه لعدة مبادئ في كتابه الشهير (Administration générale et industrielle) لا زالت تطبق إلى يوما هذا.

يعتبر فايول من المفكرين الأوائل الذين قدموا تقسيمات للمهام الموجودة في المؤسسة، أطلق عليها اسم **العمليات** وأصبحت تدعى لاحقا **بالوظائف**. حدد فايول الوظائف في منظمات الأعمال التي تهدف إلى إنتاج السلع الصناعية كما يلي.

قدم فايول ستة وظائف أساسية وهي[24]:

- الوظيفة التقنية: إنتاج، تصنيع، تحويل.
- الوظيفة التجارية: شراء، بيع، تبادل.
- الوظيفة المالية: البحث عن رؤوس الأموال وتسييرها من قروض ووسائل التمويل الأخرى.
- الوظيفة المحاسبية: جرد، ميزانية، إعداد حسابات الموردين والعملاء.

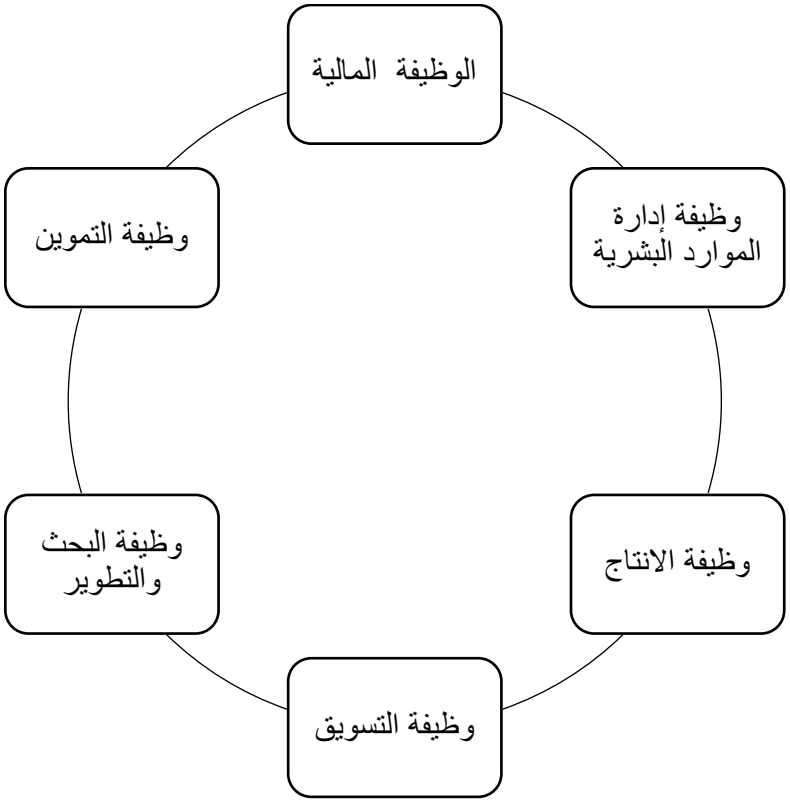
[24] د ، حسين بلعجوز ،"نظرية القرار: مدخل إداري وكمي"، ص17-18

- وظيفة الأمن: حماية الممتلكات والأشخاص.
- **الوظيفة الإدارية:** تخطيط، تنظيم، قيادة، تنسيق، رقابة.

تعتبر هذه الوظائف الأساسية الموجودة في كل مؤسسة سواء كانت كبيرة الحجم، صغيرة أو متوسطة الحجم. كما أولى فايول الوظيفة الإدارية أهمية كبيرة وعرض مكوناتها من تخطيط، تنظيم، قيادة، توجيه ورقابة.

تتنوع وظائف المؤسسة الاقتصادية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، لتشمل الجوانب الإنتاجية، التجارية، المالية، والإدارية، وعموما يمكن إجمال هذه الوظائف في:

الشكل 04: وظائف المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

1- الوظيفة المالية.

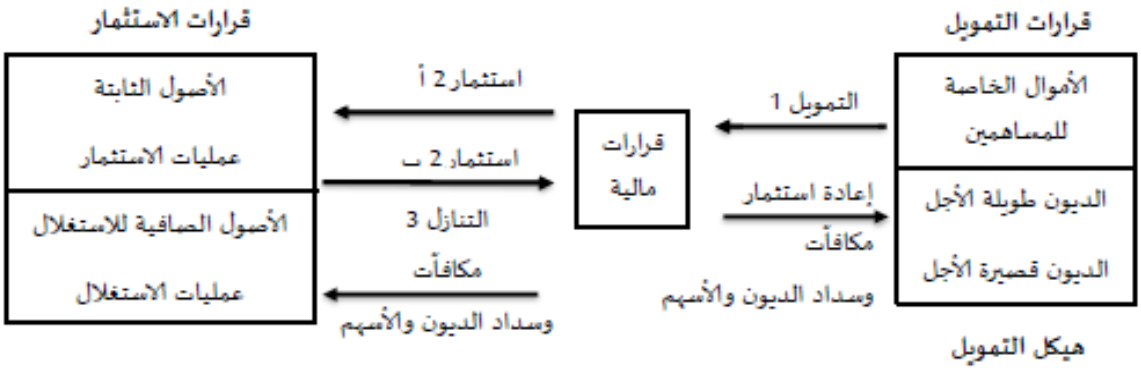
من أهم الوظائف داخل المؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة القيام بأنشطتها الأخرى دون توفر السيولة اللازمة لتمويل مختلف نشاطاتها.

1-1 مفهوم الوظيفة المالية:

تعرف الوظيفة المالية على أنها: " الوظيفة التي تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار ومجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية"[25].

تطورت الوظيفية المالية بعدما كانت مقتصرة فقط على كيفية الحصول على الأموال، بحيث امتدت لتشمل كل القرارات المتعلقة بمصادر الأموال وكيفية جلبها. لتصل مهامها إلى الاستثمارات المستقبلية، القرارات المتعلقة بالأموال المستثمرة، لذا أصبح مفهوم الإدارة المالية يهتم باتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل، التخطيط والرقابة المالية وليس فقط توفير الأموال اللازمة للمؤسسة، والشكل التالي يوضح الوظيفة المالية:

الشكل 05: الدورة المالية في المؤسسة.



Source: G. Charreax Finance d'entreprise, Paris: Ed Dunod, 1991, p99.

[25] منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، مصر 1991، ص08.

2-1 **أهمية الوظيفة المالية:** تكمن أهمية الوظيفة المالية فيما يلي[26]:

- تغطية الاحتياجات المالية للمؤسسة، حيث تسهر على اختيار المزيج المالي، الذي يتكون من أموال خاصة، وتمويلات ذاتية ويون بمختلف استحقاقاتها.
- تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها.
- تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال والحرص على إتمام العمليات المالية.
- البحث عن الأموال بالكميات المناسبة وبأقل التكاليف وفي وقت مناسب والسعي إلى إنفاقها بالطريقة المثلى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

3-1 أهداف الوظيفة المالية: إن أهداف الوظيفة المالية للمؤسسة يكمن في الملائمة بين المحافظة على مواردها وتحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد، حيث تتمثل فيما يلي[27]:

- **السيولة:** على المؤسسة توفير أموال سائلة إما تكون على شكل نقد أو شبه نقد وذلك في الوقت المناسب من أجل قيام المؤسسة بالتزاماتها وتمويل أنشطتها، وكذا مواجهة الحالات الطارئة.
- **الربحية:** يعتبر تحقيق الربح من الأهداف المهمة التي تسطرها المؤسسة والتي يتطلع إليها المستثمر فهي تعتبر أداة مهمة لقياس مدى كفاءة الإدارة في استعمال الموارد المالية الموجودة.
- **العمل على تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة:** ذلك يعني تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية.

4-1 مهام الوظيفة المالية: تشمل الوظيفة المالية مجموعة من المهام الأساسية التي تصب في توفير الموارد المالية وكيفية استخدمها، والبحث عن الأموال من مصادرها الممكنة، وتتمثل مهام الوظيفة المالية فيما يلي:

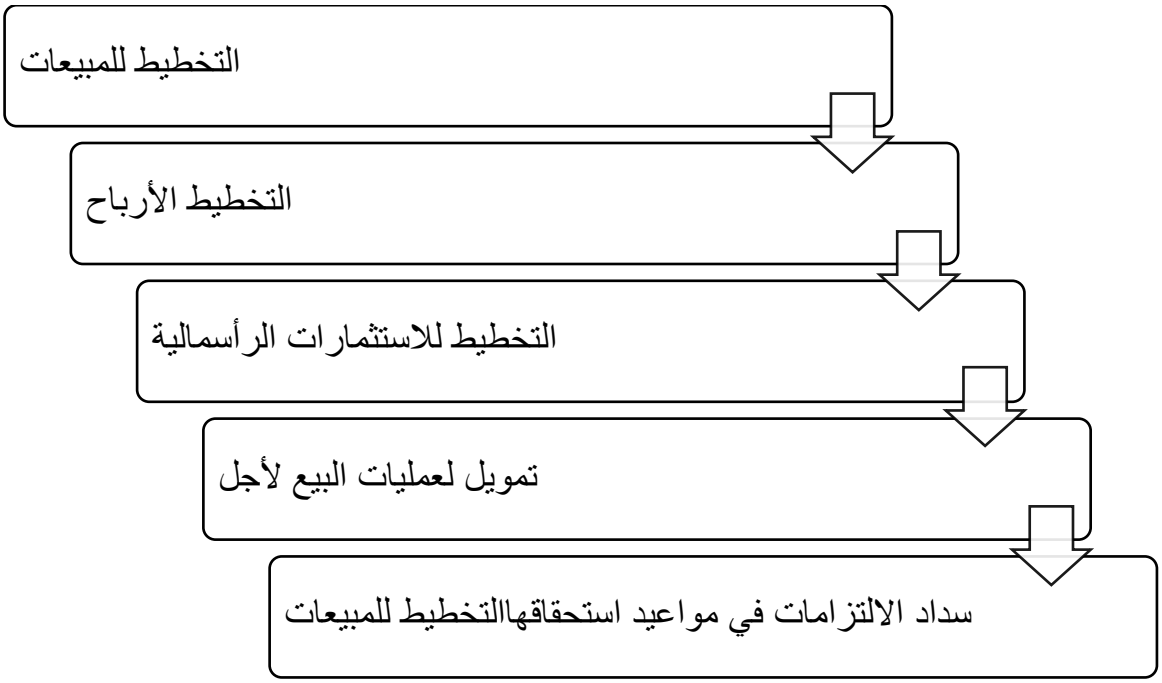
- **التخطيط المالي:** عرف هنري فايول التخطيط المالي بأنه "التنبؤ بالمستقبل مع الاستعداد له ".

[26] طلبة صبرينة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة الثانية ليسانس علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2023، ص92.
[27] كوديد سفيان، محاضرات في اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة الثانية ليسانس علوم التسيير، ص24.

فالتخطيط المالي يقوم باعداد الموازنات التقديرية، تقدير الاحتياجات المالية المستقبلية، ووضع الخطط التمويلية.

أما الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها تتمثل في:

الشكل 06: أهداف التخطيط المالي.



المصدر: من إعداد الباحثة.

من مهام المدير المالي التخطيط المالي إذ يعتبر أساس نجاحه، حيث تتخذ الخطة المالية صورا عديدة لكن الخطة الجيدة هي التي تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف للشروع، إذ تتضمن وظيفة التخطيط عدة خطوات أساسية تتمثل فيما يلي[28]:

- تحديد المشكلة، وتحديد أفضل البدائل للتعامل مع المشكلة.
- تحديد الفرصة المتاحة، وتحديد أفضل البدائل لها.

[28] طلبة صبرينة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص102.

- تحليل كل بديل والتنبؤ بنتائجه.
- وضع الخطة في صورتها النهائية بعد اختيار كل البدائل.

أما عملية الرقابة على هذه الوظيفة فتشمل النقاط التالية:

- قياس الأداء.
- مقارنة الخطط بالنتائج.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

2- وظيفة الإنتاج.

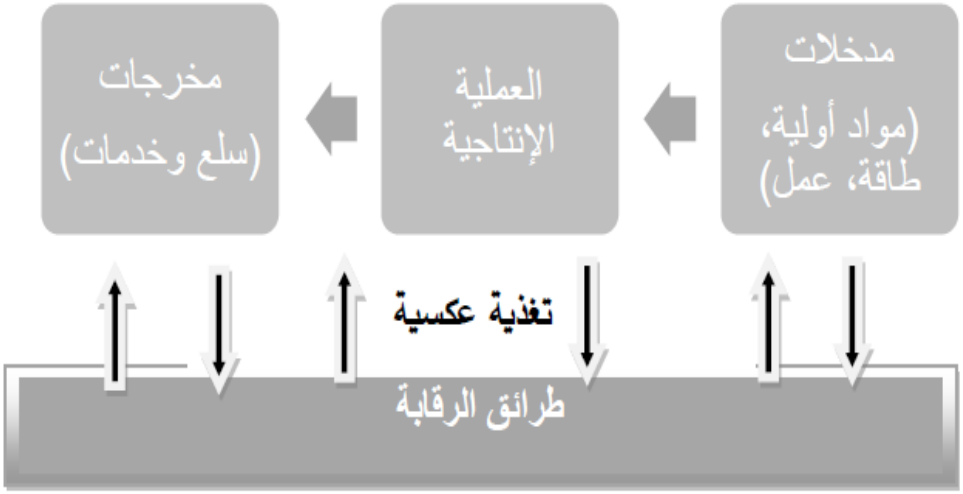
إن وظيفة الإنتاج هي الوظيفة الأساسية لكل مؤسسة، فهي تساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهو يقيس مدى تقدم المجتمع لبلد ما، فالإنتاج كلمة تضم كل من السلع والخدمات فيما يخص الإنتاج أو التصنيع، إن أهمية النشاط الإنتاجي تختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسات من الصناعية والتجارية والخدمية.

2-1 مفهوم الإنتاج:

يعرف الإنتاج على أنه:[29] "العملية التي بمقتضاها إيجاد سلع وخدمات"، كما يعرف على أنه عملية تحويل المدخلات (المواد الخام والعمالة والمعدات والأموال) إلى مخرجات (سلع وخدمات) ويعني أيضا خلق منفعة تلي الاحتياجات الفردية، حيث ينقسم النظام الإنتاجي إلى ثلاث عناصر تتمثل في [30]: مدخلات، وخرجات، عملية إنتاجية.

[29] محمد صالح الحناوي، محمد فريد، مقدمة في إدارة الأعمال والمال، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص183.
[30] طلبة صبرينة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص103.

الشكل 07: مراحل العملية الإنتاجية.



المصدر: طاهر منصور الغالبي، إدارة استراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص378.

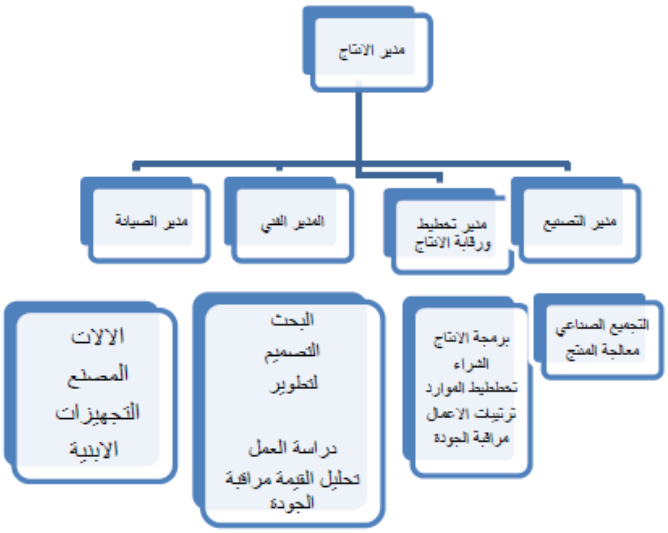
2-2 **أهداف وظيفة الإنتاج**: للعملية الإنتاجية مجموعة من الأهداف يمكن جمعها فيما يلي:

- القيام بعملية الإنتاج في الوقت المحدد وذلك من خلال عملية التخطيط والجدولة المناسبة.
- تطوير المنتجات من خلال نظام المعلومات يقوم على جمع المعلومات من السوق بغرض الاستجابة للتغيرات في الأذواق والمواصفات.
- العمل على تخفيض تكلفة انتاج الوحدة، وإضافة خطوط إنتاجية جديدة لإنتاج منتج جديد.
- العمل على تطوير طرق ووسائل الإنتاج بما يتماشى مع التطورات الحديثة.
- تحسين أداء العمال من خلال نظام الحوافز والاتصال والتدريب وتحسين ظروف العمل

.

يتم تقسيم العمل والمهام ضمن الوظيفة الإنتاجية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل08 : نموذج تنظيم وظيفة الإنتاج.



المصدر: ج أكول، ترجمة حسام الدين خضور، الإدارة النظرية والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الفرقد، دمشق، 2014، ص528.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن وظيفة الإنتاج تتكون من أربعة مديريات:

- مدير التصنيع مهمته عملية التصنيع والتجميع، وهو مسؤول أيضا على التدريب والتوظيف والمكافآت والاحتفاظ بالمستخدمين.
- مدير التخطيط ورقابة الإنتاج يقوم بالإشراف على عملية التخطيط والرقابة على العملية الإنتاجية.
- المدير الفني أو مهندس الإنتاج مهمته الربط بين التسويق والإنتاج.
- مدير الصيانة يتولى الإشراف على ما يخص عملية صيانة التجهيزات والمعدات التي تخص عملية الإنتاج.

3- وظيفة الموارد البشرية.

ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات من القرن العشرين، حيث ظهر المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد أي أن كل مدير يقوم ضمن مسؤوليته بإدارة الأفراد الذين يعملون معه، باعتبار أن العنصر البشري يعتبر المحور الأساسي داخل المؤسسة، وهذه الأخيرة مطالبة بانتقاء أحسن الموارد البشرية.

3-1 مفهوم وظيفة الموارد البشرية.

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على انها: [31]" النشاط الذي بواسطته يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة وذلك بالكمية والنوعية المناسبة، وبما يحقق أهداف المؤسسة، ويجعلهم يرغبون في البقاء لخدمتها، ويجعلهم يسعون إلى بدل أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهدهم للمساهمة في نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف".

وتعرف أيضا على أنها:[32] " الأنشطة التي تهدف إلى الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد ثم العمل على رعايتهم وترغيبهم في القاء في خدمة المؤسسة وإعطاء كل ما في وسعهم من مجهودات".

أما belanger فيرى أنها:[33] "مجموعة من الأنشطة التي تعتمد على التنمية والمحافظة على المورد البشري داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها، تتمثل هذه الأنشطة في التوظيف، التكوين، الترقية، تحليل مناصب العمل....إلخ.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة من خلال هذا الجدول:

[31] رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص52.
[32] زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الكويت، 2000، ص155.
[33] L.Balanger, gestion des ressources humaines, approche systématique, canada, Ed Gaeton marin Quebec, 1984, 37.

الجدول 02: الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة.

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
– اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية ، و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرار .	– تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات .
– ركزت على الجوانب المادية في العمل و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية و تحسين البيئة المادية للعمل .	– تهتم بمحتوى العمل و البحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ، لذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .
– اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل .	– التنمية البشرية هي أساس التنمية الإبداعية و إطلاق نطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان و تنمية العمل الجماعي و روح الفريق .

المصدر: صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، 2015. ص05.

3-2 مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية:

تختلف المهام الموكلة لوظيفة إدارة الموارد البشرية وذلك باختلاف المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، يمكن تصنيف هذه المهام إلى:

أ- **الوظائف الإدارية**: وتشمل كل من التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه فهي تساعد على أنجاز المهام الفنية، وسيتم عرض كل هذه المهام فيما يلي:

- التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف إدارة العنصر البشري، فهو يعتمد على إعداد خطة مفصلة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة تتضمن أولا تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف[34].
- التنظيم: تهدف عملية التنظيم إلى توفير الإمكانيات التي تجعل العاملين يقومون بالعمل بطريقة منظمة ومرتبطة وإنجاز الأهداف المحددة لهم، باعتبار أن التنظيم يشمل كل ما يتعلق بتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم، والعلاقات فيما بينهم[35].
- التوجيه: من خلال التوجيه يتم إرشاد العاملين وتوجيههم لتنفيذ المهام المطلوبة منهم، يشار إلى أن التوجيه يشمل عملية التحفيز، القيادة، الإرشاد، والعلاقات الإنسانية، فهذه الوظيفة مسؤولة عن وضع مجموعة من الأنظمة والبرامج التي تأثر على العمل، مما يؤثر إيجابا على رضا العاملين وولائهم لمؤسستهم.
- الرقابة: تعني رقابة أو مراجعة ما تم تنفيذه أو إنجازه والتأكد من أنه تحقق، وذلك بمقارنة ما تم عمله مع ما تم التخطيط له، من خلال هذه الوظيفة يتم مراقبة أداء الأقسام والإدارات التنفيذية، والاستشارية[36].

ب- **المهام الفنية:** تتمثل هذه المهام في الوظائف الفرعية للموارد البشرية والتي تضمن تأمين وتهيئة قوة العمل من خلال مكافئتها وتطويرها وحتى حمايتها من المخاطر والقيام بالأبحاث والدراسات اللازمة لتطوير وتغيير الأنظمة بصفة مستمرة.

3-3 أهمية وظيفة الموارد البشرية: تكمن أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في الدور المحوري الذي تلعبه داخل المؤسسة، وتتمثل أهميتها فيما يلي:

[34] مباني محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2019، ص66.
[35] مسعودي رشيدة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة الليسانس علوم اقتصادية، الجزائر، 2021، ص62.
[36] عمر الطراونة، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص97.

- باعتبار المورد البشري العنصر الأساسي والفعال للمؤسسة، لدى يتوجب على إدارة المورد البشري العمل على تنمية وتطوير أداء العنصر البشري، من خلال توفير برامج التدريب والتأهيل المستمر والعمل على رفع الكفاءة العملية وتحسين الأداء المهني.
- تحسين الأداء والإنتاجية، من خلال إيجاد نظام حوافز يلبي تطلعات العمال ويحفزهم على الإبداع والابتكار والأداء المتميز.
- مطالبة الموارد البشرية بحقوقهم من خلال ظهور النقابات العمالية، وذلك قصد إيجاد جو مناسب للعمل في إطار التعاون المتبادل لتحقيق التناسق والانسجام.

3-4 مهام وظيفة الموارد البشرية: يمكن تلخيص هذه المهام في[37]:

- تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث عدد العاملين ونوعيتهم.
- جذب الكفاءات المناسبة وتعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم.
- تطوير وتأهيل العاملين في مختلف أقسام المؤسسة.
- تخطيط المسار المهني للعاملين بمتابعته منذ تعيين العامل حتى التقاعد.
- إدارة الأجور والحوافز من خلال تصميم نظام عادل للأجور والرواتب.

4- وظيفة التسويق. تعتبر وظيفة التسويق من أهم الأنشطة داخل المؤسسة

1-4 مفهوم التسويق: يمكن تعريف وظيفة التسويق على أنها:

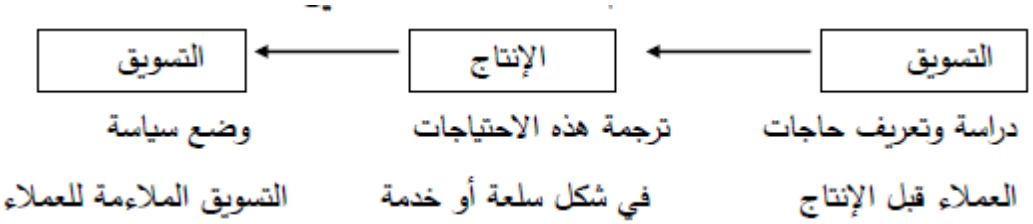
[37] Noe, R.A, Hollenbeck, J.R, Gerhart, B & Wrright, P.M, Fundamentals of Human Resource Management, 8 th ed, McGraw-hill, 2020.

" مجموعة العمليات التي يتم إنجازها من قبل المؤسسة بغرض التعرف على متطلبات السوق (كل ما يخص المنتج)، وكل المجهودات المبذولة من أجل ترويج المنتج وتوفيره للمستهلك في الوقت المناسب، إن عملية التسويق لا تهتم فقط بالطلب الحالي على السلع والخدمات وإنما أيضا التنبؤ بالطلب المستقبلي"[38].

ويمكن تعريفة على أنه مجموعة الأنشطة التي تمكن المستهلك من شراء المنتج في الوقت المناسب وبأحسن التكاليف وبالجودة المناسبة.

إذ أن التسويق الحديث يبدأ قبل وظيفة الإنتاج، يتم تحديد الكمية التي يمكن بيعها وليس بيع كل ما ينتج، ويمكن تلخيص عملية التسويق كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل08: مراحل وظيفة التسويق.



المصدر: محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الاسكندرية، 2000، ص96.

4-2 أهداف التسويق: تسعى المؤسسة من خلال وظيفة التسويق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- هدف تحقيق الربح: باعتباره الهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية.
- تحقيق النمو والاستمرارية: المؤسسة تهدف إلى الزيادة في نموها وتوسيعها وديمومتها وذلك من خلال التوسع في الأسواق وتنويع المنتجات.

[38] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص350.

- تحقيق رضا العملاء: أي العمل على تقديم كل ما يرغب فيه الزبون من سلع وخدمات من خلال فهم احتياجاتهم والعمل على تلبيتها بكفاءة.
- زيادة المبيعات والأرباح: من خلال الترويج الفعال للسلع والخدمات وجذب أكبر قدر ممكن من العملاء.

2-4 مفهوم المزيج التسويقي وعناصره:

- **مفهوم المزيج التسويقي**: يعرف على أنه مجموعة من الأدوات والسياسات التي تستخدمها المؤسسة من أجل التأثير على السوق المستهدف وتحقيق أهدافها التسويقية، من خلال تلبية حاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل من المنافسين.
- **عناصر المزيج التسويقي**: ويتكون من:

- **المنتج**: وهو المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وأن يكون ذو ميزة جيدة وكفاءة عالية وجودة يمكن التنافس بها في الأسواق، ويشمل العناصر التالية: الجودة، التصميم، العلامة التجارية، التغليف وخدمات ما بعد البيع.
- **السعر**: هو القيمة التي تقدر به المنتجات أو الخدمة، وهذا لتعدد العناصر المتدخلة في تكوينه ونوع المنتوج ويشمل العناصر التالية: استراتيجيات التسعير، الخصومات، شروط الدفع، وتحديد الأسعار حسب السوق.
- **التوزيع**: يشمل هذا العنصر المسارات التي من خلالها يتم إيصال المنتج إلى الزبائن النهائيين، ويشمل العناصر التالية: اختيار المواقع وقنوات التوزيع (مباشرة وغير مباشرة)، وعمليات التخزين والنقل.
- **الترويج**: يعني به طريقة توصيل رسالتك إلى الزبائن ومدى التأثير عليهم. ويشمل الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.

5- وظيفة البحث والتطوير.

إن بقاء المؤسسة متموقعة في الأسواق يتوقف على مدى تطوير منتجاتها من سلع وخدمات تواكب ما يحدث في الساحة.

5-1 مفهوم وظيفة البحث والتطوير:

تعرف هذه الوظيفة على أنها: تعتبر من الوظائف الأساسية في المؤسسة والتي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، باعتبارها جوهر العملية الابتكارية، والمحرك الأساسي لنشاطها في السوق، فلضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها، يتطلب انتاج منتجات متطورة وتقديم خدمات جيدة وفق لأحدث البحوث والتجارب العلمية[39].

5-2 أهداف وظيفة البحث والتطوير: تهدف هذه الوظيفة تحقيق ما يلي[40]:

- توليد أفكار ومفاهيم جديدة.
- تطوير المنتوجات والخدمات من خلال ابتكار منتجات جديدة وتحسين المنتجات القديمة.
- تحسين القدرة التنافسية لدى المؤسسة من خلال الابتكار وخلق ميزات إضافية وتحسينية تدخلها على المنتجات المطروحة حديثا على الأسواق.
- تلبية احتياجات السوق من خلال دراسة سلوك الزبائن وتصميم منتجات تتوافق مع متطلبات السوق.
- التسلح بميزات دفاعية وهجومية في المنتجات المبتكرة حديث المواجهة المنافسة في الأسواق.
- تساهم هذه الوظيفة في تحسين انتاجية العمال وذلك من خلال تحسين طرق الإنتاج وتطوير المنتجات وكذلك العمل على تحسين العنصر البشري.

---

[39] سفيان كوديد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص30.

[40] عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار المحمدة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص22.

6- وظيفة التموين.

تعتبر وظيفة التموين من الوظائف الأساسية في المؤسسة التي بواسطتها تتم مختلف العمليات والأنشطة، فهذه الوظيفة تستخدم بشكل رئيسي في دورة استغلال المؤسسة فهي التي تسبق عملية الإنتاج بتزويدها بالمواد الأولية، الآلات، المركبات، مواد أولية.

6-1 تعريف وظيفة التموين:

عرف التموين على أنه الوظيفة المسؤولة على تلبية احتياجات الإنتاج وفي بعض المؤسسات يغطي نشاط الشراء وتسيير المخزونات للمواد الأولية والبضائع، مع ضرورة تحديد مسؤوليات كل واحدة وتحديد التناسق اللازم بينهما.

وتعرف أيضا على أنها:[41] "الوظيفة التي توفر ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية وآلات ومعدات وطاقة، كما تعمل على تخزينها في أحسن الظروف من أجل استخدامها في أحسن صورة لها".

أما G.Despalle فيرى أن التموين هدفه تزويد المؤسسة بجميع اللوازم والخدمات الضرورية لإنجاز نشاطها من مواد أولية، مواد قابلة للاستهلاك، أغلفة، وسائل التكييف، منتجات مباعة، الطاقة، الخدمات (معالجة أولية، نقل) وذلك[42]:

- بالكمية والنوعية والوقت المناسب والكافي.
- الأخذ بعين الاعتبار المكانيات النقدية للمؤسسة.
- بأحسن شروط سعر التكلفة عند الاستخدام.

تنقسم وظيفة التموين إلى وظيفتين أساسيتين:

[41] أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص11.

[42] G.Despallr, P;Bearranger et G Huguel, Production, Paris, Ed Vuibert, 1980, p45.

- **وظيفة الشراء:** تعني هذه الوظيفة اقتناء كل المواد الأولية والمستلزمات التي تحتاجها المؤسسة، إذ يمثل الشراء المرحلة الأولى التي تبدأ من ظهور الحاجة حتى إستلام المواد المطلوبة، وإتمام التسديد والتسجيل المحاسبي.
- **وظيفة التخزين:** هي مجموع المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات وذلك خلال فترة زمنية معينة والعمل على المحافظة عليها دون إدخال تغيرات وفي حال إدخالها فيجب استخدامها بأقل التكاليف الممكنة[43].

2-6 عناصر وظيفة التموين: تشمل هذه العناصر ما يلي[44]:

- انخفاض في تكاليف التموين (شراء وتخزين)، مع اختيار الجودة المناسبة للمواد التي تدخل إلى المخازن.
- ضمان إيصال المواد التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة.
- تهيئة الظروف المناسبة لعملية التخزين لضمان سلامة المواد والمنتجات في المخازن حتى وقت استعمالها أو بيعها.

3-6 أهداف وظيفة التموين:

تسعى وظيفة التموين داخل المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تضمن استمرارية النشاط بكفاءة وفعالية. وفيما يلي أهم هذه الأهداف:

- **ضمان استمرارية الإنتاج:** وذلك من خلال ضمان المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية ومستلزمات الإنتاج، وتجنب نقص الموارد الذي قد ينتج عنه توقف الإنتاج.
- **الحصول على أفضل جودة:** الحصول على أحسن المواد والمستلزمات التي تحمل معايير الجودة المطلوبة، مما يحسن في جودة المنتجات.

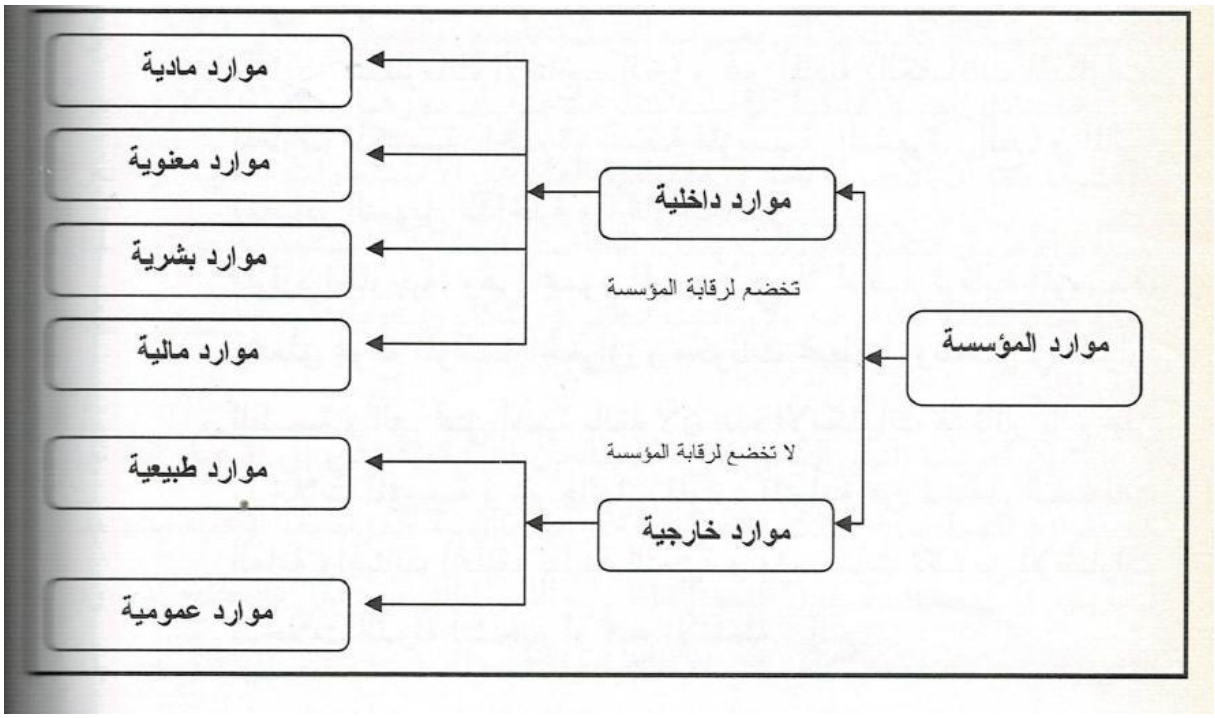
[43] محمد الصيرفي، بشير العلاق، التخزين السلعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص13.
[44] غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص139.

- **تخفيض التكاليف:** خفض تكلفة التموين بحيث تدفقات المخازن وتدفقات الشراء تدرس بطريقة فنية يضمن تحقيق هامش الأمان في المخازن والشراء.
- **اختيار الموردون:** يعني التواصل مع الموردين الذين لديهم القدرة على التكيف مع متطلبات ومستجدات تطرأ على المؤسسة.
- **تحسين عملية التوريد:** وذلك بالعمل على تسريع إجراءات الشراء والتسليم.

II. موارد المؤسسة:

لا يمكن أن تنشأ المؤسسة دون توفير عوامل الإنتاج التي تسمح لها بالقيام بوظائفها المتنوعة على أكمل وجه، فقد قسمت N.Gasmi موارد المؤسسة إلى قسمين موارد داخلية وأخرى خارجية وذلك حسب مصادرها على النحو التالي:

الشكل 09: الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية.



المصدر: خالدي فراح، محاضرات اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024، ص20.

1- **الموارد الداخلية:** تتمثل في جميع الوسائل المادية والغير مادية، الملموسة والغير ملموسة التي تخضع لسيطرة وإدارة المؤسسة، والتي تتضمن كل من الإمكانيات المادية (تجهيزات، مباني، منقولات، ومستلزمات الإنتاج)، وإمكانيات غير مادية (الكفاءات، الخبرة، شهرة المؤسسة، البرامج والتنظيم)، والمالية (مصادر تمويل داخلية وخارجية).

2- **الموارد الخارجية:** وهي الموارد التي تتكون من محيط المؤسسة، وكذلك الموارد الطبيعية (كالأراضي والغابات والمعادن والمياه)، بالإضافة إلى الموارد المتولدة عن تدخل السلطات العامة والهيئات المحلية.

وفيما يلي سوف نعرض جل موارد المؤسسة سابقة الذكر:

- **الموارد المالية: وتتكون من: رأس المال النقدي:** يشير إلى كمية النقود المستعملة لتحقيق مشروع معين: **الرأس المال العيني أو الحقيقي:** وهو عبارة عن السلع التي تستخدم في انتاج سلع أخرى. و التالي فهو يشمل الآلات و المعدات و المباني والمصانع،....).
- **الموارد الطبيعية:** الطبيعة أي الموارد الطبيعية أو بمعنى أخر يشمل الأرض وما فوقها وجوفها من ثروات طبيعية هبة أمدّها الله سبحانه وتعالى للإنسان ليقوم باستغلالها في النشاط الإنتاجي.
- **الموارد البشرية (العمالة):** يحتل عنصر العمل أهمية قصوى ضمن عوامل الإنتاج فالعملية الإنتاجية دون جهد بشري لن تستقيم لما تتميز به عن العوامل الأخرى، يمكن تحليل عنصر العمل من جانبين الأول هو كمي ويمثل حجم عرض العمل المتيسر، ويمثل كمية العمل المتوفر في اقتصاد ما تبعا لعدد السكان الناشطين، والثاني هو نوعي فالعمل ليس معطية متجانسة، فيختلف حسب مؤهلات العمال. إن تكوين الأفراد ومستويات التأهيل والخبرة المهنية ودرجة التحفيز لهم تأثير على كمية ونوعية الإنتاج. إن مصطلح "رأس المال البشري" يشير إلى مخزون القدرات الإنسانية الاقتصادية القادرة على الإنتاج.

- **الموارد المعلوماتية والمعرفية (الكفاءات والبرامج)**: يعتبر هذا النوع من الموارد مهما في المؤسسة، وحاليا ينظر إلى أن العقول هي سر التفوق، وبالتالي فإن الدول التي تملك أعلى نسبة من العاملين الذين يملكون المعرفة.
- **التنظيم**: إن عنصر التنظيم له أهمية بالغة فهو عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها، سواء كانوا منفذين أو مشرفين، ثمّ تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناءا على هذه المسؤوليات. كما يعتبر التنظيم عنصر من عناصر الإنتاج يقوم به المنظم وهذا لمزج عوامل الإنتاج للحصول على توليفة تسعى إلى ضمان التسيير الفعّال للمؤسسة.

خاتمة

في الختام، تُعدّ وظائف المؤسسة ومواردها عنصرين متكاملين لا يمكن الفصل بينهما، حيث تمثل الوظائف الإطار الذي تُمارس من خلاله مختلف الأنشطة، بينما تشكل الموارد الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ هذه الأنشطة بكفاءة. فالتنسيق الجيد بين الوظائف المختلفة، إلى جانب الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، يُمكّن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وعليه، فإن نجاح المؤسسة واستمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة يرتبط بقدرتها على إدارة وظائفها بمرونة، وتطوير مواردها باستمرار، بما يضمن التكيف مع التحديات واغتنام الفرص المتاحة، وتحقيق النمو والتفوق على المدى الطويل.

المحاضرة السادسة: أدوات التحليل الاقتصادي

المحاضرة السادسة: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.

مقدمة

يقوم علم الاقتصاد على مستويين أساسين، مستوى الاقتصاد الجزئي ومستوى الاقتصاد الكلي، أما التحليل الاقتصادي فيعتبر همزة وصل بين علم الاقتصاد وهذه المستويات وبين اتخاذ القرارات الإدارية والاقتصادية، فمن خلال هذا يقوم بالتنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتوفير الاختيار بين البدائل المتاحة، وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات سواء كانت نظرية أو تطبيقية في ذلك.

1- مفاهيم حول التحليل الاقتصادي

1-1 مفهوم التحليل الاقتصادي:

يعرف التحليل الاقتصادي بأنه أحد فروع علم الاقتصاد، وهو المنهج العلمي الذي نستطيع من خلاله تفسير العوامل التي تؤثر على سلوك الظواهر الاقتصادية، والاستفادة من الأدوات المنطقية، لاستخدامها في استنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، ويمكن ذلك من خلال إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى العناصر البسيطة، ثم صياغة الفرضية التفسيرية على أساس العلاقة التابعية أو السببية، حيث يعتمد المنهج الاقتصادي على الاستنتاجات المنطقية، والاستنتاجات التطبيقية[45].

إن التحليل الاقتصادي هو منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، من خلاله يبين العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية ويمدها بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، فان كانت النظرية تمثل الخلاصة فان التحليل يمثل منهاج البحث[46].

[45] اسماعيل عبد الرحمان حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية ، الطبعة الاولى دار وائل للنشر ، عمان ، ص38

[46] فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية مصر 2000، ص55.

1-2 أهمية التحليل الاقتصادي:

يرتكز 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[47]:

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

1-3 أساليب التحليل الاقتصادي:

تتعدد أساليب التحليل الاقتصادي حسب الاقتصاديين، فحسب شومبيتر هناك ستة أساليب أساسية هي:[48]

[47] إسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مرجع سابق، ص38-39.

[48] جوزيف شوميتر: تاريخ التحليل الاقتصادي، ترجمة حسين عبد الله بدر، القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، ط1، 2005، ص37-53.

– **التاريخ الاقتصادي**: لا يمكن لأي فرد أن يفهم الظواهر الاقتصادية في أي عهد ما لم تكن له سيطرة كافية على الوقائع التاريخية أو ما يمكن وصفه بالخبرة التاريخية حيث يمثل التاريخ الطريقة الفضلى لفهم كيفية ارتباط الوقائع الاقتصادية وغير الاقتصادية ببعضها البعض وكيف أن العلوم الاجتماعية المختلفة يجب أن تكون مرتبطة ببعضها البعض.

– **الإحصاء**: إن الالمام بطرق الاحصاء يمثل شرطا ضروريا وغير كاف لجعل الاقتصادي الحديث يعزف عن تقديم أعمال تافهة، فالطرق الاحصائية تشكل جزءا من أدوات التحليل الاقتصادي حتى حينما لا يجري تصميمها خصيصا لتلبية حاجاته الخاصة.

– **النظرية**: إن التجربة علمتنا أن الحوادث الفردية لها جوانب مشتركة، وأن من الممكن توفير مجهودات فكرية ضخمة إذا درسنا هذه الصفات أو الجوانب ومع ما تثيره من مشاكل مرة واحدة، فمن الضروري ولأغراض معينة تحليل كل حالة فردية من التسعير في سوق فردية ما، وتحليل كل دورة اقتصادية فردية، ولكن حتى في الحالات التي يكون فيها مثل هذا التحليل ضروري فإن المجموعة الأكبر منها تبدي صفات متشابهة يمكن معالجتها بواسطة مخططات عامة، وبالتالي من المفيد الارتقاء إلى مستوى أعلى من التجريد التعميمي، الذي نبني عليه أداة أو آلية أو جهاز للتحليل الاقتصادي.

– **السوسيولوجيا الاقتصادية**: إن مخططات النظرية الاقتصادية تستمد الأطر المؤسسية من التاريخ الاقتصادي الذي يعلمنا بنوع المجتمع الذي طبقت أو تطبق عليه تلك المخططات، وكذا إدخال وقائع اجتماعية معينة ليست تاريخية، وبالتالي من الضروري إدخال هذا الحقل بالإضافة إلى الحقول الثلاثة السابقة لمعرفة السلوك الإنساني بطريقة واسعة والذي لا يتضمن فقط الأفعال والدوافع والميول، ولكن أيضا المؤسسات الاجتماعية ذات الصلة بالسلوك الاقتصادي كالحكومة والميراث والتعاقد.

– **الاقتصاد السياسي**: كل الوقائع والأدوات ذات الصلة بتحليل سلوك المنشآت الفردية ماضيا وحاضرا تدخل ضمن مفهومنا لعلم الاقتصاد تماما كما هو شأن الوقائع والأدوات ذات الصلة بتحليل سلوك الحكومات.

– **الحقول التطبيقية**: إن مجموعة الحقول كالمحاسبة والتأمين وغيرها من الحقول قد حافظت تاريخيا على استقلالها عن الاقتصاد العام، ولكنها مفيدة ولا غنى عنها لكل أو بعض الاقتصاديين لأنها تقدم أدوات تحليل اقتصادي أو مجالات لتطبيق هذه الأدوات، إضافة إلى موضوعات الاقتصاد العام التي تشمل النقود والمصارف، والتقلبات الاقتصادية، والتجارة الخارجية، كما أن هناك مجموعة من الحقول الأساسية التي تدور حول أقسام من السياسة الاقتصادية العامة والخاصة كالزراعة، النقل، ومشاكل الصناعة التحويلية.

3– أنواع التحليل الاقتصادي:

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدة معايير تتمثل في[49]:

أ– أنواع التحليل حسب معيار الحجم: يمكن تقسيم التحليل حسب هذا المعيار إلى:

- **التحليل الجزئي**: ويسمى ايضا بالتحليل الوحدوي، وهو التحليل الذي يقوم على اساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي أي الدراسة في هذه الحالة قائمة على اساس دراسة الوحدات الصغيرة مثل سلوك المستهلك والمؤسسة.
- **التحليل التجمعي او الكلي**: وهو التحليل القائم على اساس دراسة الاقتصاد الوطني في مجموعة أي النظر الى المجتمع ككل، حيث تتم دراسة الدخل الوطني او الانتاج الوطني للمجتمع ودراسة العناصر المكونة لهذا

[49] نعمة الله نجيب ابراهيم ، اسس علم الاقتصاد ، مكتبة ومطبعة الاشعاع: الاسكندرية ، مصر 1995 ، ص34

الدخل. ومن امثلة الدراسات التجمعية او الكلية دراسة مشكلة البطالة، دراسة الاستهلاك، الاستثمار والادخار على المجتمع ككل.

ب- أنواع التحليل حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم التحليل حسب هذا المعيار إلى:

- **التحليل الجزئي:** وهو يقوم على اساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الاشياء الاخرى على ما هي عليه.
- **التحليل الشامل:** وهو التحليل القائم على اساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعدلات الرياضية.

ج- **أنواع التحليل حسب معيار الزمن:** يمكن تقسيم التحليل حسب هذا المعيار إلى:

- **التحليل الساكن:** هو التحليل الذي لا يكون لعامل الوقت أي أثر في الدراسة، فهو التحليل القائم على اساس الدراسة في لحظة معينة، فعند دراسة اثر السعر على الكمية المطلوبة فإننا لا نأخذ في اعتبارنا سوى اثر السعر في لحظة معينة ولا نهتم بالسعر في الماضي او في المستقبل.
- **التحليل الساكن المقارن:** هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال الى حالة توازن اخرى دون ان يتعرض الى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال من حالة التوازن الاولى الى حالة التوازن الثانية.
- **التحليل الحركي او الديناميكي:** وهو عكس التحليل الساكن بل هو التحليل الذي يأخذ في اعتباره عامل الزمن.

د- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الغرض المقصود من التحليل: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي الى:

- **التحليل القائم على اساس النظرية الوضعية:** وهذا النوع من التحليل ينظر الى الظواهر الاقتصادية كما هي في الواقع. فهو يعبر عما يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على اساس المبادئ والقواعد والاصول الاقتصادية وذلك بغض النظر عما اذا كانت الاهداف مقبولة او غير مقبولة.
- **التحليل القائم على اساس معيار يهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة:** وهنا يظهر الجدل القائم فيما اذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية، فهناك وجهة نظر ترى ان اقتراح السياسة لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لان مثل هذه الاقتراحات لابد وان تكون قائمة على اساس الحكم القيمي، اما وجهة النظر الاخرى فترى ان الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسات، وهذا ما نجده في الواقع عموما ، حيث نجد الاقتصاديين دائما يقدمون مقترحات لمواجهة مشكلة اقتصادية معينة.

2- أدوات التحليل الاقتصادي.

إذا كان هدف النظرية الاقتصادية (علم الاقتصاد) هو وضع القوانين الاقتصادية التي ترشدنا لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، فإن هدف التحليل الاقتصادي هو وضع الأدوات التي تمكننا من فهم طبيعة العلاقات الاقتصادية المتشابكة، ويعتمد التحليل الاقتصادي عموما على أربعة أدوات رئيسية يمكن اختصارها كما يلي[50]:

[50] محمد علي اللبني، مقدمة في التحليل الاقتصادي، بيروت: دار النهضة العربية، 1970، ص56-59.

- **الأداة الوصفية اللفظية:**

لقد شاع استخدام أداة التحليل الوصفية اللفظية في النظرية الاقتصادية عندما كانت العلاقات الاقتصادية بسيطة غير معقدة، حيث تعتمد تلك الاداة في ايضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على المنطق اللفظي.

إن اسلوب التحليل اللفظي له مزايا عديدة فهو أكثر قبولا لكثير من الدارسين خاصة من لا يفضلون التحليل الرياضي، كما ان هذا الاسلوب يؤدي نفس مهمة التحليل الرياضي وبنفس الكفاءة ولكن ذلك في حالة النماذج الاولية التي تحتوي على العديد من المتغيرات. ويصبح استخدام هذا الاسلوب أكثر صعوبة وتعقيدا عند محاولة تفسير النماذج التي تحتوي على عدد اكبر من المتغيرات، وقد يصبح عديم الفائدة في النماذج الاكثر شمولا ولهذا يمكن القول ان هذه الاداة غير دقيقة بالقدر الكافي للتعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تنطوي عليها النظرية الاقتصادية.

- **الأداة الرقمية:**

وتعتمد تلك الأداة في ايضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على التحليل الإحصائي باستخدام الارقام ودلالتها، فعلى سبيل المثال يمكن التعبير عن قانون الطلب أي العلاقة بين السعر والكمية المطلوبة مع ثبات العوامل الاخرى من خلال جدول الطلب، فهو جدول يعبر بالأرقام عن وجود علاقة عكسية بين السعر والكمية المطلوبة.

- **الأداة الهندسية البيانية:**

وتعتمد هذه الاداة على الاشكال والرسومات البيانية للتعبير عن العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، مثل التعبير عن جدول الطلب باستخدام ما يسمى بمنحنى الطلب وذلك لايضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية.

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

- **الأداة الرياضية القياسية:**

وهنا يستخدم المنطق الرياضي في ايضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية وقد شاع استخدام هذه الاداة في التحليلات الاقتصادية الحديثة واصبحت تمثل فرعين من فروع علم الاقتصاد هما الاقتصاد الرياضي والاقتصاد القياسي.

وهكذا تتطور التعبيرات الرياضية والقياسية للنظرية الاقتصادية حتى نصل الى تكوين النماذج الاقتصادية بكل ابعادها فيما يسمى بالاقتصاد القياسي. ومن مزايا الاسلوب الرياضي انه يدعم التحليل بالمنطق والدقة ويمكن من عمل التعميمات خاصة في المراحل التحليلية المتقدمة والتي تتناول النماذج ذات المتغيرات الكثيرة حيث تزداد العلاقات بينها تشابكا وتعقيدا.

المحاضرة السابعة: دورة حياة وأنماط المؤسسة

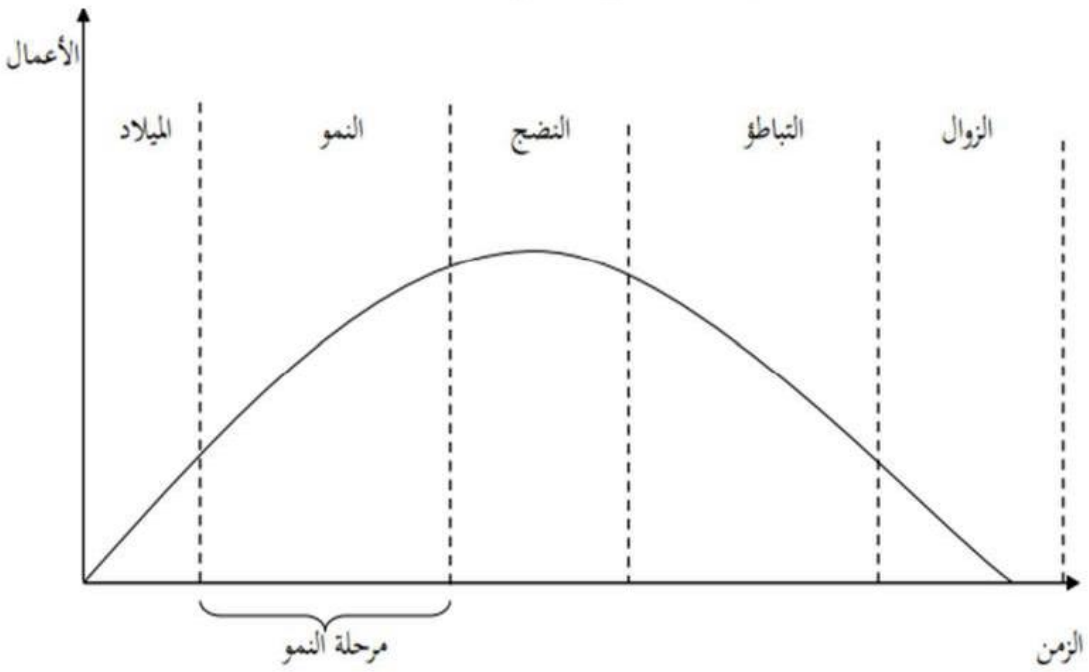
المحاضرة السابعة: دورة حياة وأنماط المؤسسة.

إن عملية تأسيس أي مشروع أو مؤسسة يكون الهدف الأساسي منها هو توسيع الأعمال وتحقيق المزيد من الأرباح، في المديين المتوسط والبعيد، أي بصفة عامة تحقيق نمو المؤسسة والتي يمكن أن يظهر في عدة صور وأشكال.

1- مفهوم نمو المؤسسة.

وفقا لنظرية دورة حياة المؤسسة فالنمو مجرد مرحلة من مراحل تطور المؤسسة والتي تمثل ذلك الجزء المتنامي من منحنى دورة حياتها والذي يبدأ من نهاية مرحلة الانطلاق حتى مرحلة النضج، وذلك ما يبينه الشكل التالي:

الشكل 10: موضع النمو في دورة حياة المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، الطبعة الثالثة، الجزائر، موفم للنشر، 2011، ص16

لقد تعددت التعاريف الخاصة بنمو المؤسسة الاقتصادية، فقد تم تعريفه بأنه " ما هو إلا زيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فإن النمو هو ظاهرة ناتجة عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة ".

كما يعرف على أنه[51]:" الزيادة في حجم الإنتاج بطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، فهو ينتج عن حركية وتغيير في المحيط تنعكس على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفرات الحجم".

2- مؤشرات نمو المؤسسة:

إن نمو المؤسسات يرتبط بشكل أساسي بالحجم، وهذا الأخير يعتمد في العديد من المؤسسات على مؤشرات من بينها[52]:

- **عدد الأفراد العاملين في المؤسسة:** وذلك وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي.
- **كمية المدخلات والمخرجات:** فتعبر المدخلات على جميع الموارد التي تحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية وتمثل الموارد المادية والبشرية والمالية، أما المخرجات فتشير إلى ناتج عمليات المؤسسة والتي تكون على شكل سلع وخدمات.
- **المؤشرات المالية:** كالموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك والدخل الصافي.
- **الهيكل التنظيمي:** يمثل مؤشر لقياس نمو وتطور المؤسسة من خلال التقسيمات الأفقية والعمودية.
- **التوسع الجغرافي وتنوع الأسواق:** بدخول المؤسسة أسواقا جديدة جغرافيا، أما تنوع الأسواق فيعني توسع نشاطها.

[51] Gasmi Nacer, déterminants de la croissance externe horizontale, thése de doctorat en siences de gestion, faculté économique et de gestion, Université de Bourgogne ; 1998, page 87.

[52] إيمان نعمون، محاضرات في اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2025، ص103.

3- أنماط نمو المؤسسة:

تشير أنماط المؤسسة إلى الأسلوب التي تعتمده المؤسسة لتحقيق النمو، وهناك ثلاث طرق تستطيع المؤسسة اتباعها وتتمثل فيما يلي:

- **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 A. Jacquemin (1975) على أنه عبارة عن استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة من أجل تنفيذ سياستها الاستثمارية، والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو الأموال التي يتم تحصيلها من الوسطاء الماليين، كما عرفه أيضا Stoleru (1969) تلك الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية أسواقها وتحسين قدرتها الإنتاجية.
- **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.

إن النمو الخارجي هو القرار الذي يهدف إلى شراء أصول مادية أو تأجيرها أو المساهمة الجزئية أو الكلية في مؤسسات أخرى مثل الاستحواذ وهو تدمع مؤسستين أو العديد من المؤسسات يؤدي إلى اختفاء المؤسسات المستحوذة عليها، والاندماج وهو تجمع مؤسستين أو العديد من المؤسسات الذي ينتج عنه تكوين مؤسسة جديدة واحدة تجمع كل الأصول والديون، وأخيرا المساهمة الجزئية في الأصول وهو قيام المؤسسة بنقل جزء من أصولها إلى مؤسسة أخرى مقابل حصة في رأسمالها[53].

[53] J-F Souterain et P.Farcet, organisation et gestion de l'entreprise BERTI Edition,, alger, 2007, p 170.

- **النمو التعاقدي للمؤسسة:** هو عقد يبرم بين مؤسستين أو أكثر يهدف لدمج الموارد من أجل ممارسة أنشطة إنتاجية مختلفة بطبيعتها، والذي يمكن أن يأخذ أحد الشكلين[54]:

– 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.

4– دورة حياة المؤسسة:

تمر أي مؤسسة مهما كان نشاطها وطبيعتها عبر دورة حياة تتضمن فترة من النمو، وقد تعددت تقسيمات مراحل حياة المؤسسة باختلاف آراء الباحثين، لكن الأكثر انتشارا هي المراحل التالية[55]:

4–1 مرحلة النشأة والانطلاق:

تتمثل هذه المرحلة في مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من إنشاء المؤسسة، وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- التركيز على إنتاج عدد قليل من المنتجات أو تقديم عدد محدود من الخدمات المتميزة.
- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة، ووجود السيولة.
- ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي، والمرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.
- البحث على مصادر تمويل طويلة الأجل، والمرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

[54] أحمد تي ، السعيد بوشول، اقتصاد المؤسسة، دار النشر سامي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص106.
[55] ايمان نعمان، ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص101.

4-2 مرحلة النمو والتوسع:

تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:

- وضع سياسات عمل وظهور نظم اتصال ورقابة رسمية.
- اكتمال الملامح الأساسية المميزة للهيكل التنظيمي من حيث عدد الوحدات التنظيمية، وعدد المستويات الإدارية ودرجة التخصص.
- وجود علامات تجارية، مع انتشار الدعاية، الإعلان، والترويج، ولابد أن تكون بصفة نشيطة.
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، مع ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
- البحث على الكفاءة وجذبها.

4-3 مرحلة النضج والاستقرار: ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:

- البحث عن أسواق جديدة لتسويق المنتجات، مع العمل على تطوير الإنتاج.
- ولاء العملاء للعلامة التجارية، مع تحسين العلاقة مع العملاء.
- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.

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

- تخفيض عدد العمال والتكاليف، والتخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
- العمل على توفير السيولة من خلال التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية.
- التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمراحل السابقة.
- ضرورة تغيير الأفراد لتغيير أفكار وفلسفة ورؤية المؤسسة.

4- فرص نمو المؤسسة:

تتيح البيئة المحيطة بالمؤسسة مجموعة من الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق النمو والتوسع، ومن أبرز هذه الفرص ما يلي:

- **طرح منتجات جديدة:** يُعد الابتكار في المنتجات من أهم العوامل التي تمكّن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها داخل السوق، خاصة في حالة تراجع الطلب على منتجاتها الحالية. إذ يرتبط نجاح المؤسسة بقدرتها على تطوير وتقديم منتجات جديدة تعزز تنافسيتها. وبالنظر إلى دورة حياة المنتج، فإن المؤسسة تواجه صعوبات في الحفاظ على نمو المبيعات عند بلوغ مرحلة النضج، مما يفرض عليها الاستعداد المسبق لتصميم وطرح منتجات مبتكرة تواكب احتياجات السوق.
- **النمو الاقتصادي:** يرتبط نمو المؤسسة ارتباطًا وثيقًا بالنمو الاقتصادي، حيث يساهم ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي في تعزيز أداء المؤسسات من خلال زيادة القيمة المضافة، الناتجة عن ارتفاع رقم الأعمال وتحسين كفاءة استخدام الموارد. كما يؤدي هذا النمو إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي، مما ينعكس إيجابًا على الطلب العام، ويتيح للمؤسسة فرصًا أكبر لزيادة مبيعاتها وتحقيق النمو .
- **تغير أذواق المنتجين:** تؤدي الحملات الترويجية والتطورات في الأسواق إلى تغيّر سريع في أذواق المستهلكين، وهو ما يمثل فرصة حقيقية للمؤسسة إذا أحسنت استغلاله. ويتطلب ذلك قدرة عالية على الابتكار وفهم سلوك المستهلك، إضافة إلى التنبؤ بالتغيرات المحتملة في احتياجاته ودوافعه الشرائية، بما يسمح بتقديم منتجات وخدمات تتماشى مع هذه التغيرات، وبالتالي تعزيز رقم الأعمال .
- **اختراق أسواق جديدة:** تسعى المؤسسات إلى دخول أسواق جديدة للحفاظ على معدلات نمو مرتفعة، خاصة في حالات تشبع أو ركود الأسواق الحالية، أو عند صعوبة تقديم منتجات جديدة فيها. ويُعد التوسع الجغرافي أحد أهم استراتيجيات النمو .

- **توسيع النشاط:** في ظل عدم استقرار توقعات النمو في السوق الحالي، قد تلجأ المؤسسة إلى تنويع أنشطتها من خلال التوسع نحو مجالات أو قطاعات جديدة، سواء عبر التكامل الأفقي أو العمودي، بهدف تقليل المخاطر وتعزيز فرص النمو.

خاتمة

تباينت النظريات المفسِّرة لدورة حياة المؤسسة في تحديد عدد المراحل والمحطات التي تمر بها، إلا أنها تتفق على وجود مسار عام مشترك يبدأ بمرحلة الانطلاق، تليها مرحلة النمو والازدهار، ثم تنتهي بمرحلة التراجع أو الزوال. غير أن هذه المراحل لا تتطابق بين جميع المؤسسات، إذ تختلف تبعًا لطبيعة نشاطها وأهميتها الاقتصادية. كما يتباين الإطار الزمني لكل مرحلة من مؤسسة إلى أخرى، تبعًا للظروف الداخلية والخارجية والمتغيرات التي تواجهها، والتي قد تؤدي في بعض الحالات إلى إنهاء نشاط المؤسسة حتى في مراحلها الأولى.

المحاضرة الثامنة: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

المحاضرة الثامنة: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.

مقدمة

تُعدّ ثقافة وأخلاقيات المؤسسة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية التنظيم واستدامة أدائه، إذ لا يقتصر نجاح المؤسسات على الموارد المادية أو الكفاءة التقنية فحسب، بل يمتد ليشمل منظومة القيم والمبادئ التي توجه سلوك الأفراد داخلها. فالثقافة التنظيمية تمثل الإطار غير الملموس الذي يحدد كيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض ومع محيطهم، كما تؤثر في طريقة اتخاذ القرارات وأساليب العمل.

1- ثقافة المؤسسة:

تُعدّ ثقافة المؤسسة من العناصر الجوهرية التي تميّز كل منظمة عن غيرها، فهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد وأنماط السلوك التي يتقاسمها العاملون داخل المؤسسة، وتوجّه تصرفاتهم وتحدد أساليب تعاملهم مع بعضهم البعض ومع مختلف الأطراف الخارجية.

1-1 مفهوم ثقافة المؤسسة:

أصبح موضوع ثقافة المؤسسة يحظى باهتمام كبير باعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها وفيما يلي بعض تعاريف ثقافة المؤسسة:

- يعرفها (Shafaritz) على أنها[56]: "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل كل القيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدركات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان".

[56] المبسلط شروق، الثقافة المؤسسية في أجهزة المؤسسة في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية العليا الجامعة الأردنية، 1999، ص32.

- كما تعرف على أنها:[57] " نظام معقد يتضمن المعرفة، المعتقدات، الأخلاقيات، القوانين، العادات، القيم، والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا داخل المؤسسة، فهي شيء يكتسبه الموظف أو يتعلمه ويشاركه مع زملائه داخل المؤسسة بشكل عام".

1-2 خصائص ثقافة المؤسسة: تتميز ثقافة المؤسسة بمجموعة من المميزات تتمثل فيما يلي[58]:

- **الشمولية:** تشمل ثقافة المؤسسة جميع جوانب النشاط التنظيمي، حيث تؤثر في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، وتمتد لتشمل كل العاملين داخل المؤسسة. فإن تغيير يطرأ على جوانب نمط الحياة الثقافي ينعكس أثره على باقي مكونات الثقافي داخل المنظمة.
- **القابلية للتطور والتغيير:** على الرغم من استقرارها، إلا أن ثقافة المؤسسة ليست جامدة، بل يمكن تعديلها وتطويرها بما يتماشى مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.
- **نظام متشابك:** ويتكون من مجموعة من الجوانب الفرعية وهي الجانب المعنوي ويشمل القيم، الأخلاق، والمعتقدات، الجانب السلوكي ويشمل العادات والتقاليد، والجانب المادي ويشمل كذلك كل الأشياء الملموسة مثل المباني، الأدوات، المعدات.

1-3 وظائف ثقافة المؤسسة:

تُؤدي ثقافة المؤسسة دورًا محوريًا في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق الانسجام داخل التنظيم، إذ تمثل الإطار القيمي والمعياري الذي يحكم طريقة العمل والتفاعل. ويمكن إبراز أهم وظائف ثقافة المؤسسة فيما يلي:

- تعزز شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، وتمنحها طابعًا مميزًا يفرقها عن غيرها.

[57] نور الدين صراب، مراد زايد، الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد08، 2018، ص7.

[58] رباب محروس، 2022مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 01، ص61.

- تساعد المؤسسة على مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية من خلال ترسيخ قيم المرونة والابتكار.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية في المؤسسة، مع العمل على تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم.
- العمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

1-4 أنواع ثقافة المؤسسة:

تتعدد أنواع ثقافة المؤسسة باختلاف القيم والممارسات التي تتبناها، ويمكن تصنيفها وفق عدة معايير، ومن أبرز أنواعها ما يلي[59]:

- **الثقافة القوية:** وتعني عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المؤسسة بمختلف القيم والمعتقدات السائدة، فمن خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها يمكن الحكم على مدى قوتها، ومدى استمرار بقائها في المدى الطويل.
- **الثقافة الضعيفة:** وتمثل عكس الثقافة القوية، وتتشكل عندما يكون هناك تمسك أقل من قبل أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها.

1-5 مكونات ثقافة المؤسسة:

يمكن تقسيم مكونات ثقافة المؤسسة إلى مجموعتين أساسيتين:

✓ **الإشارات الثقافية:** وتشمل العناصر التالية[60]:

[59] رباب محروس، مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 01، 2022، ص62.

[60] بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد02، 2023، ص02.

- **القيم:** هي عبارة عن عملية عقلية ترتبط بتكوين اختيارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة، تمثل أيضا القواعد التي تمكن الفرد من التمييز بين الصواب والخطأ، ولا شك أن نظام القيم يزودنا برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة الثقافة المؤسسية.
- **المعتقدات:** تمثل الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، كما تؤثر هذه الأفكار على طريقة إنجاز المهام والتنظيم.
- **الأعراف والتوقعات:** وهي مجموع المعايير الغير مكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة، أما التوقعات فتمثل ذلك التعاقد الذي يحصل بين الموظفين والمؤسسة ويتمثل في توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء.
- **الرموز:** وتمثل إشارات تحمل طابعا خاصا للمؤسسة، وتتضمن أيضا الصورة الرمزية للمؤسسة، نمط الباس، النمط المعماري، تنظيم الوقت، لغة المؤسسة، كل هذه الرموز تعبر عن هوية المؤسسة وتعز الانتماء إليها.
- **الطابوهات:** هي كل ما تود المؤسسة إخفاءه، وفهي المواضيع الغير المرغوب فيها داخل المؤسسة، وتنشأ نتيجة تجارب فاشلة أو بسبب السعي للحفاظ على صورة خارجية معينة، ويمكن أن تؤثر سلبا على أداء العاملين.
- **الأساطير:** وهي عبارة عن روايات أو أحداث رمزية تحمل قيم ومعاني تتبناها المؤسسة، تعتبر هذه المعتقدات بمثابة قصص تروى لتعزيز الانتماء ونقل الرسائل الثقافية.
- **الاشاعات:** وتتمثل في الأخبار الكاذبة وتنتشر على شكل سيناريوهات خيالية.

✓ **الموروث الثقافي:** ويشمل العناصر التي تشكل تاريخ وثقافة المؤسسة، والتي تترسخ بمرور الوقت وتتكون من[61]:

[61] إلياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، 2013، ص05.

- **المؤسسون:** تنتج ثقافة المؤسسة عن ثقافة الأعضاء المؤسسين، فهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في مؤسساتهم، حيث تبقى هذه القيم والسلوكيات والمعتقدات وطرق تسييرهم راسخة في المؤسسة حتى وإن غادرو المؤسسة.
- **سلوك قادة المؤسسة:** يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الطرق للارتقاء بالأداء هو محاكاة سلوك القادة.
- **تاريخ المؤسسة:** يلعب تاريخ المؤسسة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون من التجارب التي مرت بها المؤسسة، سواء كانت ناجحة أم فاشلة.
- **الأبطال:** وهم الأشخاص الذي كانوا يعملون في المؤسسة وقدموا عمل متميز بكفاءة وانسجام، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المؤسسة.
- **مهنة المؤسسة:** فهي مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المؤسسة، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن من تأكيد خصوصية المؤسسة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يكسب الولاء للعاملين.

2- أخلاقيات المؤسسة:

تُعدّ أخلاقيات المؤسسة من العناصر الأساسية التي تقوم عليها الممارسات الإدارية السليمة، حيث تمثل مجموعة المبادئ والقيم والمعايير التي توجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتحدد أساليب تعاملهم مع مختلف الأطراف. فهي لا تقتصر على الالتزام بالقوانين والتشريعات فحسب، بل تمتد لتشمل مفاهيم النزاهة والشفافية والمسؤولية في أداء الأعمال.

2-1 مفهوم أخلاقيات المؤسسة:

تنوعت التعاريف التي تناولت مفهوم أخلاقيات العمل، وحظيت باهتمام العديد من المفكرين، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

تمثل الأخلاق مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع، فحسب Weiss هي تحديد ما هو الصحيح والخطأ، والجيد والسيئ، النافع والضار في كل ما يتعلق بالقرارات والأعمال في المعاملات ونشاطات المؤسسة.

تعتبر أخلاقيات العمل من أهم المبادئ التي تنبثق من الإيمان التام بقيم العمل، ويرتبط ذلك بمسؤولية الأفراد بالقيام بعملهم وذلك بإتقان، سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة، تشير هذه المبادئ إلى أربعة محاور رئيسية تتمثل في[62]:

- القيام بالأعمال الهادفة.
- عدم إلحاق الضرر بالآخرين.
- عدم الخداع في أي تعاملات.
- عدم التحيز في القيام بأي ممارسات تهدف لخدمة طرف معين دون الآخر.

2-1 أنواع أخلاقيات المؤسسة وأهميتها:

- **أنواع أخلاقيات المؤسسة:** وتتمثل في نوعين هما[63]:

***أخلاقيات المبدأ:** أساسها القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساهمة ولا مبادلة فيها بين الصواب والخطأ.

[62] يعقوب سالم، العلمي قواسمية، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد03، 2021، ص107.
[63] ايمان نعمون، مرجع سابق، ص112.

***أخلاقيات الواجب:** أساسها القيم النسبية فالوسيلة والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة فهي مفهوم تنظيمي قانوني للعمال مرتبطة بالموازنة بين الواجبات والمسؤوليات.

3- أهمية أخلاقيات المؤسسة:

تُعدّ أخلاقيات الأعمال من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ تمثل الإطار القيمي الذي يوجّه السلوك المهني ويضبط العلاقات داخل المؤسسة وخارجها. وتبرز أهميتها في عدة جوانب رئيسية:

– تُسهم أخلاقيات الأعمال في بناء سمعة طيبة للمؤسسة، مما يعزز ثقة العملاء والمستثمرين والشركاء، ويزيد من مصداقيتها في السوق.

– الالتزام بالمبادئ الأخلاقية يخلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الاحترام والشفافية، ما ينعكس على رفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء.

– اتباع السلوك الأخلاقي يساعد المؤسسة على تجنب المخالفات القانونية والفضائح، وبالتالي الحد من العقوبات والخسائر المحتملة.

– توفّر الأخلاقيات إطارًا مرجعيًا يساعد المديرين والعاملين على اتخاذ قرارات متوازنة تراعي المصلحة العامة إلى جانب الأهداف الاقتصادية.

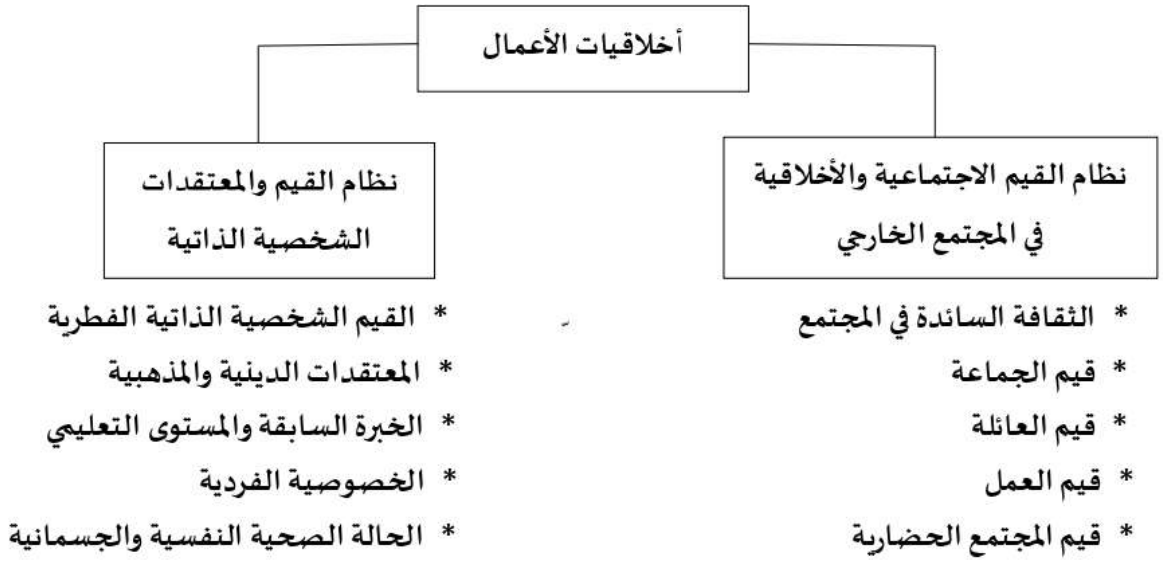
– عندما يشعر العاملون بالعدالة والنزاهة داخل المؤسسة، يزداد مستوى رضاهم الوظيفي وانتماؤهم، مما يقلل من معدل دوران العمل.

– تُسهم أخلاقيات الأعمال في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يدعم استمرارية المؤسسة على المدى الطويل.

–تعزز الممارسات الأخلاقية علاقات المؤسسة مع العملاء والموردين والمجتمع، وتدعم صورتها كشريك موثوق ومسؤول

4– مصادر أخلاقيات المؤسسة.

الشكل 11: مصادر أخلاقيات المؤسسة.



المصدر: فتيحة بلحاج، 2010، ص211.

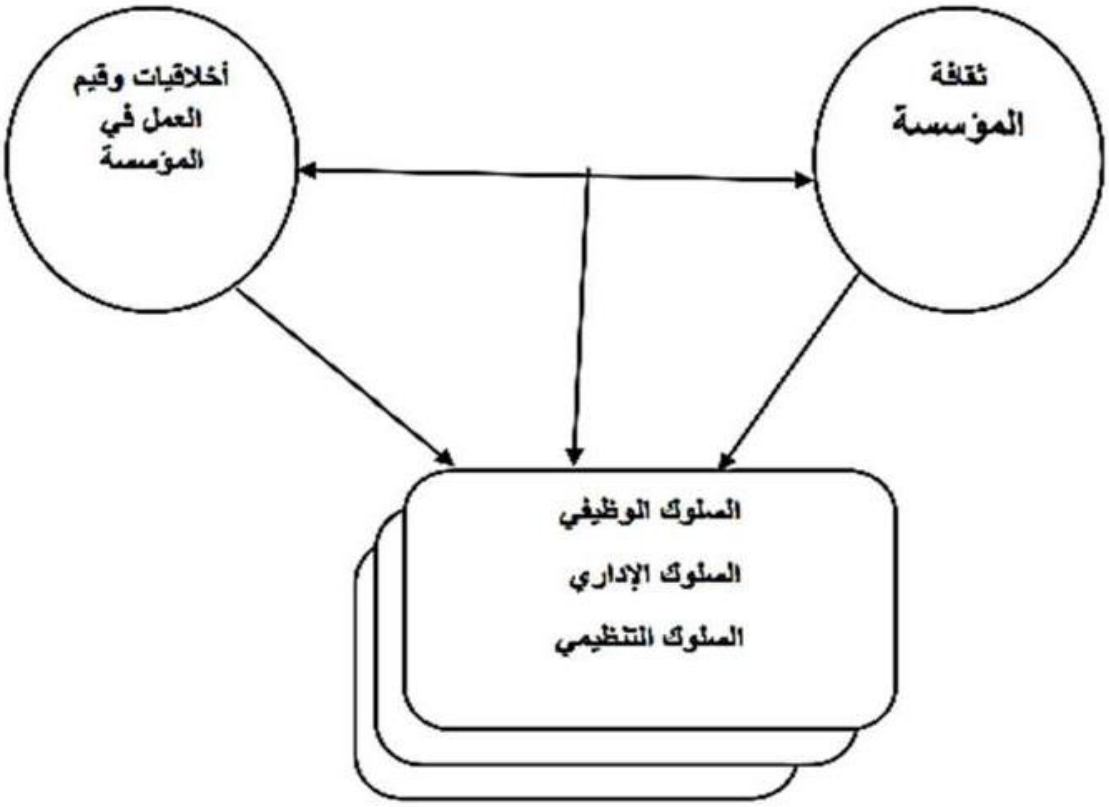
من خلال الجدول السابق تم عرض مختلف مصادر أخلاقيات الأعمال والتي تتكون من شقين أساسين:

- الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.
- الثاني: النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات.

5- العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل:

تُعدّ العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل علاقة تفاعلية ومتكاملة؛ إذ تسهم أخلاقيات العمل في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية من خلال دعم القيم والسلوكيات المهنية. وفي المقابل، تؤثر الثقافة التنظيمية في تشكيل وتوجيه سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل. فكلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية، زادت درجة التزام الأفراد بالأخلاقيات وساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة، أما في حال ضعفها، فإن أخلاقيات العمل تصبح وسيلة لإعادة توجيه الثقافة نحو مسار أكثر كفاءة وفعالية.

الشكل12: العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل.



المصدر: نور الدين صراب، مراد زايد، مرجع سابق، 2018، ص14.

خاتمة

وفي الختام، تُعدّ ثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل ركيزتين أساسيتين في بناء تنظيم ناجح ومستدام، إذ تشكّل الثقافة الإطار القيمي الذي يوجّه سلوك الأفراد، بينما تمثل الأخلاقيات الضوابط التي تضمن سلامة هذا السلوك وانسجامه مع المبادئ المهنية. إن التكامل بينهما يسهم في تعزيز الثقة داخل المؤسسة، وتحسين العلاقات بين العاملين، ورفع مستوى الأداء والالتزام.

المحاضرة التاسعة: التوجهات الحديثة لاقتصاد المؤسسة

المحاضرة التاسعة: التوجهات الحديثة لاقتصاد المؤسسة

مقدمة

شهد العالم تحولات جوهرية على الصعيدين الاقتصادي والتكنولوجي، إلى جانب البعد الاجتماعي، الأمر الذي فرض مراجعة شاملة للمفاهيم التقليدية المرتبطة باقتصاد المؤسسة. وقد أفرزت هذه التغيرات توجهات حديثة ترتكز على الرقمنة والابتكار والاستدامة. وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا المحور إلى إبراز أهم هذه التوجهات، مع التطرق إلى نماذج من المؤسسات التي استطاعت مواكبتها.

1- الاقتصاد الرقمي:

1-1 تعريف الاقتصاد الرقمي:

يُعد الاقتصاد الرقمي من المفاهيم الحديثة التي برزت نتيجة التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويشير إلى مجموع الأنشطة الاقتصادية التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الرقمية، خاصة الإنترنت، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي. وقد ظهر المصطلح لأول مرة في تسعينيات القرن الماضي مع توسع استخدام الشبكات الرقمية في الأنشطة الاقتصادية والتجارية.

ويُعرّف الاقتصاد الرقمي بأنه «اقتصاد يعتمد على المعرفة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات في إنتاج السلع والخدمات وتبادلها، بما يسهم في تحسين الكفاءة الاقتصادية وتحقيق النمو المستدام"[64].

1-2 خصائص الاقتصاد الرقمي:

يتميز الاقتصاد الرقمي بعدة خصائص تجعله مختلفًا عن الاقتصاد التقليدي، من أهمها:

[64] أبو النصر، مدحت محمد .(2019) .الاقتصاد الرقمي وأثره على التنمية الاقتصادية .القاهرة: دار الفكر الجامعي، ص25.

- الاعتماد على المعرفة والبيانات كمورد أساسي للإنتاج.
- المرونة والسرعة في إنجاز المعاملات الاقتصادية.
- انخفاض تكاليف المعاملات مقارنة بالأنشطة التقليدية.
- الطابع العالمي الذي يتجاوز الحدود الجغرافية.
- الابتكار المستمر نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع.

1-3 الذكاء الاصطناعي كمحرك للاقتصاد الرقمي:

يساهم الذكاء الاصطناعي بشكل فعّال في تعزيز البنية التحتية للاقتصاد الرقمي، وذلك من خلال مجموعة من الأدوار الأساسية، من أبرزها[65]:

- **تحليل البيانات الضخمة واتخاذ القرار** :تعتمد المؤسسات الرقمية على تقنيات الذكاء الاصطناعي لمعالجة كميات هائلة من البيانات وتحليلها بشكل فوري، مما يساعد على التنبؤ بسلوك المستهلكين وتقديم منتجات وخدمات مخصصة بدقة عالية .
- **الأتمتة ورفع الكفاءة التشغيلية** :تُستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي في أتمتة العمليات الإدارية والإنتاجية، وهو ما يساهم في خفض التكاليف، تحسين الجودة، وتسريع وتيرة الأداء والإنتاج .
- **تحسين تجربة المستخدم** :تمكّن خوارزميات التعلم الآلي من فهم احتياجات المستخدمين وتفضيلاتهم، واقتراح حلول وخيارات مخصصة، الأمر الذي يعزز رضا العملاء ويزيد من ولائهم للمنصات الرقمية .
- **ابتكار نماذج أعمال رقمية جديدة** :أدى تطور الذكاء الاصطناعي إلى ظهور نماذج اقتصادية حديثة، مثل اقتصاد المنصات والخدمات حسب الطلب، وهي أنشطة لم تكن ممكنة لولا التقدم التكنولوجي.

[65] ايمان نعمون، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ، ص128

2- التنمية المستدامة:

2-1 تعريف التنمية المستدامة:

تتعدد تعريفات التنمية المستدامة، وأول تعريف ورد لمفهوم التنمية المستدامة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987م، وعرفتها على أنها:[66]" تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتهم".

كما عرفها **وليم رولكز هاوس** مدير حماية البيئة الأمريكية على أنها: [67]"تلك العملية التي تقر بضرورة تحقيق نمو يتلاءم مع قدرات البيئة وذلك من منطلق أن التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة هما عمليات متكاملة وليست متناقضة".

وقد قدم المشرع الجزائري تعريفا للتنمية المستدامة: حيث جاء في المادة 04 من الباب الأول من القانون رقم 3-10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1424هـ الموافق ل19 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة على أنها: "التوفيق بين تنمية اجتماعية واقتصادية قابلة للاستمرار وحماية البيئة أي إدراج البعد البيئي في إطار تنمية تتضمن تلبية حاجات الأجيال الحاضرة والأجيال المستقبلية"[68].

2-2 أبعاد التنمية المستدامة:

تتمثل أبعاد التنمية المستدامة في ثلاث أبعاد أساسية وهي[69]:

---

[66] اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، 1989، ص83.

[67] Dennis Church, Building Sustainable Communities: An opportunity and A vision for a future that works, 1991, EcoIQ Web site, 2/12/98. P.3

[68] عبد القادر رزيق المخادمي :التلوث البيئي.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.ت.ن ، ص117.

[69] محمد نفادي، الاقتصاد الأخضر كأحد آليات التنمية المستدامة لجلب الاستثمار الأجنبي (دراسة ميدانية بالتطبيق على البيئة المصرية)، جامعة حلوان، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ص65.

- **البعد الاقتصادي Economic Dimension**: تعني الاستدامة بتحقيق الاستمرارية وذلك بتوليد دخل مرتفع يمكن من إعادة استثمار جزء منه حتى يسمح بإجراء الإحلال والتجديد والصيانة للموارد، وكذلك بإنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر ويحافظ على مستوى معين من التوازن يشمل العناصر التالية:

  - النمو الاقتصادي المستديم.
  - كفئ رأس المال والعدالة الاقتصادية.
  - توفير وإشباع الحاجات الأساسية أي تحسين مستوى الرفاهية للفرد.

- **البعد الاجتماعي social Dimension**: يركز البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على أن الإنسان يشكل جوهر التنمية وهدفها النهائي من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وتوفير الخدمات الاجتماعية إلى جميع المحتاجين لها بالإضافة إلى ضمان الديمقراطية من خلال مشاركة الشعوب في اتخاذ القرار بشكل شفافية واستدامة المؤسسات والتنوع الثقافي.
- **البعد البيئي Environmental Dimension**: ويرتكز على حماية وسلامة البيئة وحسن التعامل مع الموارد الطبيعية، وتوظيفها لصالح الإنسان، دون إحداث الخلل بالمكونات البيئية المتضمنة للأرض والماء والهواء وما يمكن من مصادر طبيعية تسهم في بقاء الحياة البشرية والحيوانية والنباتية وإدامتها وتقدمها، وتحول دون استنزافها أو تلوثها أو ضياعها.

2-3 أهداف التنمية المستدامة:

في 20 سبتمبر 2010 اعتمدت قمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة قرار بعنوان: تحويل عالمنا: جدول أعمال 2030 للتنمية المستدامة"، وتم تمرير هذا القرار التاريخي بواسطة 193 من زعماء وقادة العالم في نيويورك باعتباره

"رؤية عالمية وشاملة وتحويلية لعالم أفضل"، ويشتمل هذا القرار على 17 هدفا للتنمية المستدامة و199 غاية للقضاء على الفقر وعدم المساواة. ولتحسين الصحة والتعليم، وتحقيق النمو الاقتصادية، بتهيئة فرص عمل لائقة، وتوفير طاقة نظيفة، ومياه، وبنية تحتية، وإنشاء مدن مستدامة، وحماية البيئة الطبيعية، والتنوع الحيوي، والتصدي لتغيير المناخ في أجواء تتسم بالسلام والعدل وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- القضاء على الفقر.
- القضاء التام على الجوع
- الصحة الجيدة والرفاه
- التعليم الجيد
- المساواة بين الجنسين
- المياه النظيفة والنظافة الصحية
- طاقة نظيفة وبأسعار معقولة
- العمل اللائق ونمو الاقتصاد
- الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية
- الحد من أوجه عدم المساواة
- مدن ومجتمعات محلية مستدامة
- الاستهلاك والإنتاج المسؤولان
- العمل المناخي
- الحياة تحت الماء
- الحياة في البر
- السلام والعدل والمؤسسات القوية
- عقد الشراكات لتحقيق الأهداف

3- المؤسسات الناشئة:

تعتبر المؤسسات الناشئة مؤسسات مؤقتة مصممة لتنمو بسرعة، تقوم بطرح منتجات وخدمات مبتكرة، تستهدف الدخول بها في أسواق كبيرة لتحدث تغير في العالم وذلك لبناء مستقبل أفضل.

1-1 تعريف المؤسسات الناشئة:

تعرَّف المؤسسات الناشئة بأنها منظمات حديثة التأسيس تُنشأ بهدف تطوير نموذج عمل مبتكر في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين، حيث تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة وقابلة للتوسع السريع في الأسواق[70].

كما يشير (Ries, 2011) إلى أن المؤسسة الناشئة هي منظمة مصممة للبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار وقابل للتوسع، مع الاعتماد على الابتكار والتجريب المستمر للوصول إلى النجاح[71].

وفي نفس السياق، تُعد المؤسسات الناشئة محركًا أساسيًا للنمو الاقتصادي، لما لها من دور في خلق فرص العمل وتعزيز الابتكار، خاصة في ظل التحولات الرقمية والاقتصاد المعرفي.[72]

2-1 خصائص المؤسسات الناشئة: تُميَّز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص والسمات، من أبرزها ما يلي[73]:

[70] Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch*

[71] Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.*

[72] OECD. (2017). *Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy*. OECD Publishing.

[73] بن لخضر السعيد، سنبي صورية، مخناش ياسمينة، بريك أحمد، مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبني والواقع، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2020، ص07

–مؤسسة مؤقتة: لا تُعدّ المؤسسة الناشئة كيانًا دائمًا بذاته، بل هي مرحلة انتقالية تسعى خلالها إلى الاستمرار والنمو. ويكمن الهدف الأساسي لرائد الأعمال في تجاوز هذه المرحلة والانتقال بالمؤسسة إلى طور النضج والاستقرار.

– الابتكار: تقوم على فكرة جديدة أو حل مبتكر لمشكلة قائمة، سواء في منتج أو خدمة أو نموذج عمل

– المرونة: يجب أن يتميز هذا النوع من المؤسسات بالمرونة الكافية لمواجهة التحديات، تميل المؤسسات الناشئة كذلك إلى تبني الهياكل التنظيمية الحيوية، حيث يؤدي الموظفين مجموعة متنوعة من المهام حسب الحاجة وذلك لافتقارها للموارد البشرية لتقسيم العمل على نطاق واسع.

– النمو: تتمتع المؤسسات الناشئة بقابلية كبيرة لزيادة رأس المال، هذا ما يساعدها على النمو السريع، فهذا النوع من المؤسسات يحتاج إلى ابتكار منتج تستهدف به سوق كبير لتختبر بعد ذلك نموها عن طريق فتح إمكانية شراء وإصدار الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق في سوق يضم أكبر قدر من العملاء المحتملين.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

يعد مقياس اقتصاد المؤسسة من الركائز الأساسية في التكوين الأكاديمي لطلبة العلوم والتجارية وعلوم التسيير، لما يوفره من فهم عميق وشامل للمؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن المؤسسة ليست مجرد كيان إنتاجي هدفه تحقيق الربح بل تعتبر أداة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية، والتأثير في موازين القوى السياسية من خلال ما يعرف بالسلاح الاقتصادي.

أفرزت التحولات المتسارعة، خاصة مع انفتاح الأسواق واحتدام المنافسة، حاجة ملحّة إلى إعادة النظر في أساليب تحليل المؤسسة الاقتصادية، والانتقال من المقاربة الجزئية إلى رؤية شمولية تأخذ بعين الاعتبار تكامل وظائفها الداخلية وعلاقتها الوثيقة ببيئتها الخارجية. وأصبح نجاح المؤسسة في الوقت الراهن مرهونًا بقدرتها على التكيف مع هذه التغيرات، واعتماد التكنولوجيا والابتكار، إلى جانب ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

فمن خلال المحاضرات التي تطرقنا إليها والتي من خلالها قمنا بتعريف المؤسسة، والإلمام بمختلف وظائف المؤسسة من مالية وموارد بشرية، الإنتاج، البحث والتطوير، التسويق ووظيفة التموين، وباعتبار أن المؤسسة لا تستطيع العيش بمعزل عن عالمها الخارجي تم التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بالمحيط الداخلي والخارجي، والتأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والمحيط.

كما خصصنا محاضرة للتعريف بهياكل وتنظيم المؤسسة، وعرض مختلف أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة، أما المحاضرتين الأخيريتين فتم التطرق لدورة حياة وأنماط المؤسسة، ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.

وعليه، فإن استيعاب هذه المفاهيم يُعدّ خطوة أولى نحو بناء قاعدة معرفية متينة لطلبة السنة الأولى، تمكّنهم من فهم أعمق للواقع الاقتصادي، كما يشكّل مدخلًا مهمًا لاكتساب معارف أكثر تخصصًا في مسارهم الأكاديمي والمهني مستقبلًا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب:

- صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، ،1982.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، دار النشر والتوزيع، 2000
- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، ،1998.
- هنري فايول، *الإدارة الصناعية والعامة*، دار النهضة العربية، القاهرة، 2009.
- رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محس العالني، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
- محمد قاسم الفربوني، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر،2012.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، دار الخام للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للتوزيع، 2004.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط04، الجزائر،2009.
- طارق طه، التنظيم، النظرية الهياكل التنظيمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- سنان الموسوى، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
- حسين بلعجوز ،نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2008.

- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث، مصر 1991.
- طاهر منصور الغالبي، إدارة استراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- ج أكول، ترجمة حسام الدين خضور، الإدارة النظرية والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الفرقد، دمشق، 2014.
- رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الكويت، 2000.
- أبو النصر، مدحت محمد، الاقتصاد الرقمي وأثره على التنمية الاقتصادية .القاهرة: دار الفكر الجامعي،2019.
- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، 2015.
- عمر الطراونة، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الاسكندرية، 2000.
- عبد القادر رزيق المخادمي :التلوث البيئي.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.ت.ن..
- عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار المحمدة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002
- محمد الصيرفي، بشير العلاق، التخزين السلعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002،
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008
- اسماعيل عبد الرحمان حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية ، الطبعة الاولى دار وائل للنشر ، عمان

- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية مصر 2000
- جوزيف شوميتر: تاريخ التحليل الاقتصادي، ترجمة حسين عبد الله بدر، القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، ط1، 2005
- نعمة الله نجيب ابراهيم ، اسس علم الاقتصاد ، مكتبة ومطبعة الاشعاع: الاسكندرية ، مصر 1995 .
- إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، الطبعة الثالثة، الجزائر، موفم للنشر، 2011،
- أحمد تي ، السعيد بوشول، اقتصاد المؤسسة، دار النشر سامي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2020،
- محمد علي اللبني، مقدمة في التحليل الاقتصادي، بيروت: دار النهضة العربية، 1970

2- المحاضرات:

- أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة ورقلة.
- كوديد سفيان، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، المركز الجامعي بوشعيب عين تموشنت، 2019.
- خالدي فراح، محاضرات اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024
- القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير 2017، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02-2017.
- طلبة صبرينة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة الثانية ليسانس علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2023.
- مباني محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2019.
- مسعودي رشيدة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة الليسانس علوم اقتصادية، الجزائر، 2021.

- محتار رضا، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر3، 2021، ص35.
- إيمان نعمون، محاضرات في اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2025.
- مسعودي رشيدة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة الجزائر 03، 2021.

3- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

- المبسلط شروق، الثقافة المؤسسية في أجهزة المؤسسة في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية العليا الجامعة الأردنية، 1999.

4- المقالات العلمية:

- نور الدين صراب، مراد زايد، الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد08، 2018.
- رباب محروس، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 01، 2022
- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد02، 2023.
- إلياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 09، 2013.

- يعقوب سالم، العلمي قواسمية، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد03، 2021.
- بن لخضر السعيد، سنبي صورية، مخناش ياسمينة، بريك أحمد، مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبني والواقع، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 2020.

5- المراجع الأجنبية:

- Laurene Lehmenn Ortega et al, strateagor, (Paris ; Dunod' 2005).
- Jones, G. R. (2013). Organizational Theory, Design, and Change. Pearson
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Prentice Hall,.
- Daft, R. L. (2010). Organization Theory and Design. Cengage Learning.
- G. Charreax Finance d'entreprise, Paris: Ed Dunod, 1991.
- L.Balanger, gestion des ressources humaines, approche systématique, canada, Ed Gaeton marin Quebec, 1984.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J.R, Gerhart, B & Wrright, P.M, Fundamentals of Human Resource Management, 8 th ed, McGraw-hill, 2020.
- G.Despallr, P;Bearranger et G Huguel, Production, Paris, Ed Vuibert, 1980.
- Gasmi Nacer, déterminants de la croissance externe horizontale, thése de doctorat en siences de gestion, faculté économique et de gestion, Université de Bourgogne ; 1998.
- J-F Souterain et P.Farcet, organisation et gestion de l'entreprise BERTI Edition,, alger, 2007, p 170.
- Dennis Church, Building Sustainable Communities: An opportunity and A vision for a future that works, 1991, EcoIQ Web site, 2/12/98
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch

- Ries, E. (2011). The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.
- OECD. (2017). Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy. OECD Publishing.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
01	الهيكلة الوظيفية.	**29**
02	الهيكل التنظيمي حسب المنتجات	**30**
03	الهيكل الوظيفي المصفوفي	**31**
04	وظائف المؤسسة	**34**
05	الدورة المالية للمؤسسة	**35**
06	أهداف التخطيط المالي	**37**
07	مراحل العملية الانتاجية	**39**
08	نموذج تنظيم وظيفة الانتاج	**40**
09	مراحل وظيفة التسويق	**45**
10	الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية	**50**
11	موضع النمو في دورة حياة المؤسسة	**61**
12	مصادر أخلاقيات المؤسسة	**76**

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
01	خطوات إعداد الهيكل التنظيمي	**32**
02	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	**42**

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
المحاضرة الأولى: ماهية المؤسسة وتطورها التاريخي	**9-2**
المحاضرة الثانية: المؤسسة والمحيط	**19-10**
المحاضرة الثالثة: تصنيفات المؤسسة	**23-20**
المحاضرة الرابعة: هياكل وتنظيم المؤسسة	**32-25**
المحاضرة الخامسة: وظائف المؤسسة ومواردها	**52-33**
المحاضرة السادسة: أدوات التحليل الاقتصادي	**60-53**
المحاضرة السابعة: دورة حياة وأنماط المؤسسة	**67-61**
المحاضرة الثامنة: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة	**75-68**
المحاضرة التاسعة: التوجهات الحديثة لاقتصاد المؤسسة	**83-77**