

مطبوعة بيداغوجية في مادة

# اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك

من إعداد:

د. زبشي نوال

أستاذة محاضرة قسم "ب"

جامعة مستغانم - الجزائر -

السنة الجامعية : 2024-2023

## فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات                                     |
|--------|---|
| 01     | قائمة الأشكال                                 |
| 01     | قائمة الجداول                                 |
| 03     | مقدمة   |
|        | <b>المحور الأول: مفهوم المؤسسة</b>            |
| 05     | الأهداف التعليمية للمحور                      |
| 06     | 1. تعريف المؤسسة                              |
| 08     | 2. خصائص المؤسسة الاقتصادية                   |
| 09     | 3. دور المؤسسة الاقتصادية                     |
| 10     | 4. أهداف المؤسسة الاقتصادية                   |
|        | <b>المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة</b>      |
| 15     | الأهداف التعليمية للمحور                      |
| 16     | 1. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط                |
| 16     | 2. ظهور الوحدات الحرفية                       |
| 16     | 3. النظام المنزلي للحرف                       |
| 17     | 4. ظهور المانيفاكتورة Manufacture             |
| 17     | 5. المؤسسة الصناعية الآلية                    |
| 17     | 6. التكتلات والاحتكارات                       |
| 18     | 7. الشركات المتعددة الجنسيات                  |
|        | <b>المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي</b> |
| 20     | الأهداف التعليمية للمحور                      |
| 21     | 1. تعريف محيط (بيئة) المؤسسة                  |
| 22     | 2. خصائص المحيط                               |
| 23     | 3. أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط               |
| 24     | 4. العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط      |
| 24     | 1.4 تأثير المحيط في المؤسسة                   |
| 24     | 2.4 تأثير المؤسسة في المحيط                   |
| 25     | 5. المحيط (البيئة) الداخلي للمؤسسة            |

|   |   |
|---|---|
| 25  | 1.5. مفهوم المحيط الداخلي للمؤسسة           |
| 27  | 2.5. تحليل البيئة (المحيط) الداخلية للمؤسسة |
| 27  | 1.2.5. تحليل سلسلة القيمة                   |
| 28  | 2.2.5. تحليل موارد المؤسسة                  |
| <b>المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي</b> |   |
| 31  | الأهداف التعليمية للمحور                    |
| 32  | 1. مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة            |
| 32  | 1.1. البيئة الخارجية العامة                 |
| 33  | 2.1. البيئة الخارجية الخاصة                 |
| 34  | 2. تحليل البيئة (المحيط) الخارجية           |
| 34  | 1.2. التحليل وفق نموذج PESTEL               |
| 35  | 2.2. تحليل قوى التنافسية                    |
| 37  | 3.2. تحليل مصفوفة SWOT                      |
| <b>المحور الخامس: تصنيفات المؤسسة</b>         |   |
| 41  | الأهداف التعليمية للمحور                    |
| 42  | 1. تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني      |
| 42  | 2. تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية         |
| 43  | 3. تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي     |
| 44  | 4. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم           |
| 44  | 5. تصنيف المؤسسات حسب معيار الجنسية         |
| <b>المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة</b>    |   |
| 47  | الأهداف التعليمية للمحور                    |
| 48  | 1. تعريف التنظيم                            |
| 48  | 2. أنواع التنظيم                            |
| 49  | 3. مبادئ التنظيم                            |
| 50  | 4. أهداف التنظيم                            |
| 51  | 5. تعريف الهيكل التنظيمي                    |
| 51  | 6. أهمية الهيكل التنظيمي                    |
| 52  | 7. تصنيفات الهياكل التنظيمية                |
| <b>المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها</b>  |   |

|   |  |
|---|--|
| 60  | الأهداف التعليمية للمحور                   |
| 61  | 1. وظائف المؤسسة                           |
| 61  | 1.1. الوظيفة المالية                       |
| 64  | 2.1. وظيفة الإنتاج                         |
| 67  | 3.1. وظيفة التمويل                         |
| 73  | 4.1. وظيفة التسويق                         |
| 74  | 5.1. وظيفة الموارد البشرية                 |
| 77  | 6.1. وظيفة البحث والتطوير                  |
| 78  | 2. موارد المؤسسة                           |
| 78  | 1.2. تعريف الموارد                         |
| 79  | 2.2. خصائص الموارد                         |
| 80  | 3.2. أهمية الموارد وتحديد الاحتياجات إليها |
| 80  | 4.2. تصنيف موارد المؤسسة                   |
| <b>المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة</b> |  |
| 86  | الأهداف التعليمية للمحور                   |
| 87  | 1. مفهوم التحليل الاقتصادي                 |
| 87  | 2. أهداف التحليل الاقتصادي                 |
| 87  | 3. فوائد التحليل الاقتصادي                 |
| 88  | 4. أنواع التحليل الاقتصادي                 |
| 90  | 5. طرق التحليل الاقتصادي                   |
| 90  | 6. أدوات التحليل الاقتصادي                 |
| <b>المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة</b>    |  |
| 93  | الأهداف التعليمية للمحور                   |
| 94  | 1. دورة حياة المؤسسة                       |
| 96  | 2. أهمية دراسة دورة حياة المؤسسة           |
| 97  | 3. نمو المؤسسة                             |
| 97  | 1.3. تعريف نمو المؤسسة                     |
| 97  | 2.3. مؤشرات قياس نمو المؤسسة               |
| 98  | 3.3. أسباب اهتمام المؤسسة بالنمو           |
| 99  | 4.3. الظروف المساعدة على النمو             |

|     |  |
|-----|--|
| 100 | 5.3. أنواع النمو في المؤسسة                                  |
|     | <b>المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة</b>                |
| 104 | الأهداف التعليمية للمحور                                     |
| 105 | 1. ثقافة المؤسسة   |
| 105 | 1.1. مفهوم الثقافة   |
| 105 | 2.1. مفهوم ثقافة المؤسسة                                     |
| 105 | 3.1. أهمية ثقافة المؤسسة                                     |
| 106 | 4.1. خصائص ثقافة المؤسسة                                     |
| 107 | 5.1. وظيفة ثقافة المؤسسة                                     |
| 107 | 6.1. المحافظة على ثقافة المؤسسة                              |
| 108 | 2. أخلاقيات المؤسسة  |
| 108 | 1.2. مفهوم الأخلاق   |
| 108 | 2.2. مفهوم أخلاقيات العمل                                    |
| 109 | 3.2. أنواع الأخلاقيات  |
| 109 | 4.2. إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة                         |
| 110 | 5.2. الصفات الحميدة في أخلاقيات العمل                        |
|     | <b>المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة</b> |
| 113 | الأهداف التعليمية للمحور                                     |
| 114 | 1. المسؤولية الاجتماعية                                      |
| 114 | 1.1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية                              |
| 114 | 2.1. عناصر المسؤولية الاجتماعية                              |
| 116 | 3.1. أهمية المسؤولية الاجتماعية                              |
| 117 | 4.1. أبعاد المسؤولية الاجتماعية                              |
| 117 | 5.1. مبادئ المسؤولية الاجتماعية                              |
| 119 | 2. المؤسسة المتعلمة  |
| 119 | 1.2. مفهوم المؤسسة المتعلمة                                  |
| 119 | 2.2. خصائص المؤسسة المتعلمة                                  |
| 120 | 3.2. أهمية المؤسسة المتعلمة                                  |
| 121 | 4.2. أهداف المؤسسة المتعلمة                                  |
| 122 | 5.2. أسباب بناء المؤسسات المتعلمة                            |

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| 122 | 3. المؤسسة الذكية          |
| 122 | 1.3. مفهوم المؤسسة الذكية  |
| 123 | 2.3. مقومات المؤسسة الذكية |
| 124 | 3.3. خصائص المؤسسة الذكية  |
| 124 | 4.3. أهمية المؤسسات الذكية |
| 127 | خاتمة                      |
| 128 | قائمة المراجع              |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العناوين  |
|--------|---|
| 28     | الشكل رقم 01: سلسلة القيمة للمنظمة ككل من وجهة نظر (Porter, 1985)           |
| 29     | الشكل رقم 02: العناصر الرئيسية للموارد وفق مدخل النظرة المستندة للموارد     |
| 35     | الشكل رقم 03: شبكة تقييم البيئة الخارجية وفق نموذج PESTEL                   |
| 37     | الشكل رقم 04: العوامل الخمسة التي تشكل قوى التنافس للأعمال وفقا لـ "Porter" |
| 38     | الشكل رقم 05: نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)                                    |
| 53     | الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي التنفيذي                                      |
| 54     | الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي الوظيفي                                       |
| 55     | الشكل رقم 08: التنظيم التنفيذي الاستشاري                                    |
| 56     | الشكل رقم 09: هيكل مصفوفي   |
| 57     | الشكل رقم 10: الهيكل الشبكي   |
| 58     | الشكل رقم 11: هيكل الفريق   |
| 110    | الشكل رقم 12: ركائز السلوك الأخلاقي في المنظمة                              |
| 118    | الشكل رقم 13: مبادئ المسؤولية الاجتماعية                                    |

## قائمة الجداول

| الصفحة | العناوين  |
|--------|---|
| 44     | الجدول رقم 01: التصنيف المعتمد من طرف الجزائر للمؤسسات بحسب معيار الحجم |
| 82     | الجدول رقم 02: خصائص ومؤشرات قياس الموارد الملموسة                      |
| 83     | الجدول رقم 03: خصائص ومؤشرات قياس الموارد غير الملموسة                  |
| 84     | الجدول رقم 04: خصائص ومؤشرات قياس الموارد البشرية                       |
| 115    | الجدول رقم 05: ترتيب أولوية عناصر المسؤولية الاجتماعية                  |

# مقدمة

## مقدمة

تشغل المؤسسات أهمية ودورا حيويا في المجتمع والاقتصاد، فهي تساهم في توفير فرص العمل، وتحسين جودة الحياة للأفراد من خلال تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، كما تساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية، وتحفيز الابتكار والتطوير، وهي تساعد في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم من خلال البرامج التدريبية والتكوينية التي توفرها لهم. فالمؤسسة هي عنصر أساسي لتحقيق التقدم والازدهار على مستوى الفرد والمجتمع والاقتصاد، وبالتالي فإن فهم كيفية عمل وإدارة هذه المؤسسات يساعد في تحقيق النجاح والتنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

ومن خلال هذه المطبوعة سنقوم بتقديم مادة اقتصاد المؤسسة التي تعتبر من المواد الأساسية لطلبة السنة الأولى ليسانس جذع مشترك في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، والتي تم إعدادها وفق المقرر الدراسي.

تحتوي المطبوعة على المحاور الآتية:

- ❖ المحور الأول: مفهوم المؤسسة
- ❖ المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة
- ❖ المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي
- ❖ المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي
- ❖ المحور الخامس: تصنيفات المؤسسة
- ❖ المحور السادس: هيكل وتنظيم المؤسسة
- ❖ المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها
- ❖ المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة
- ❖ المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة
- ❖ المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة
- ❖ المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

نتمنى أن تساعد هذه المطبوعة الطلبة على الفهم والإلمام بمختلف المفاهيم والجوانب المتعلقة بالمؤسسة وأن يستفيدوا منها.

## المحور الأول

### مفهوم المؤسسة

- تعريف المؤسسة
- خصائص المؤسسة الاقتصادية
- دور المؤسسة الاقتصادية
- أهداف المؤسسة الاقتصادية
  - ❖ الأهداف الاقتصادية
  - ❖ الأهداف الاجتماعية
  - ❖ الأهداف الثقافية والرياضية
  - ❖ الأهداف التكنولوجية

### الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

- \* تحديد المقصود بالمؤسسة؛
- \* الإحاطة بخصائص المؤسسة الاقتصادية؛
- \* تحديد دور وأهداف المؤسسة الاقتصادية.

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة

## 1. تعريف المؤسسة

تعرف المؤسسة بأنها تنظيم اقتصادي محدد يتفاعل مع العالم الخارجي المحيط به، هذا التفاعل يترجم في التدفقات، تدفق الموارد إلى التنظيم في شكل مدخلات وتدفق المنتجات إلى المحيط في شكل سلع مادية وتقديم خدمات للمجتمع كمخرجات للنظام.<sup>1</sup>

المؤسسة هي كل وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي، واستقلال في صنع القرار، وتنتج سلع أو خدمات.<sup>2</sup>

تعريف TRUCHY: "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".<sup>3</sup>

المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطاره القانوني والاجتماعي، حيث يقوم بإنتاج سلع أو خدمات، وفق أهداف اقتصادية مضبوطة.<sup>4</sup>

كما تم تعريفها بأنها تجمع بشري يتم من خلاله توحيد جهود الأعضاء وتضافرها من أجل تحقيق أهداف مشتركة أنشأت المؤسسة من أجلها وفق إطار قانوني يحدد الحقوق والواجبات والصلاحيات لمجمل تلك الأفراد وللعلاقات التي تربطهم ببعض وبالبيئة الخارجية للمؤسسة.<sup>5</sup>

المؤسسة هي منظمة اقتصادية مكونة من وسائل مادية، بشرية ومالية المستعملة من أجل إنتاج يسوق للسوق سواء كانت سلع أو خدمات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم بختي، التجارة الالكترونية مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 8.

<sup>2</sup> رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص 28.

<sup>3</sup> عديلة العلواني، أساسيات المؤسسة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص 16.

<sup>4</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 17.

<sup>5</sup> أمال يوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 2019، ص 18.

<sup>6</sup> زواوي فضيلة، شكري معمر سعاد، تمويل وتقييم المؤسسات الاقتصادية، النشر الجامعي الجديد، 2022، ص 18.

كما أن الاختيار بين التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها والأهمية التي تعطى لجانب أو أكثر، حيث يمكن اعتبار<sup>1</sup>:

❖ **المؤسسة وحدة للإنتاج والتوزيع:** وهنا المؤسسة تكون مهيكلية على أساس قوانين وإجراءات خاصة، ويقصد هنا بوحدة للإنتاج بأنها وحدة اقتصادية وذلك كون أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق من أجل تحقيق الربح، وتحتاج المؤسسة من أجل ذلك إلى عوامل الإنتاج (العمل، المواد الأولية، آلات، أموال، معلومات، ...).

كما يقصد بها وحدة لتوزيع المداخل التي تتحقق نتيجة تحقيق القيمة المضافة التي هي عبارة عن قيمة المخرجات مطروح منها قيمة المدخلات، والتي توزع على كل المتعاملين المباشرين وغير المباشرين (أرباح على أصحاب المؤسسة، الضرائب، اشتراكات الضمان الاجتماعي والتأمين، الرواتب، فوائد الدائنين، ...).

❖ **المؤسسة خلية اجتماعية:** إن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال إذن فهي تقوم بوظيفة اجتماعية تتمثل في تلبية أو إشباع مجموعة من حاجات المستأجرين كالأستقرار في المنصب، مستوى الأجر، الترقية، التكوين، ... وتتعدد الحاجات التي ينتظر العمال تلبيةها من طرف المؤسسة، وتمثل المؤسسة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق أو جماعات أو أشخاص يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف ويساهم كل عضو منهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ **المؤسسة كمركز القرارات الاقتصادية:** تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد إذ أنها تمثل مركز القرارات الاقتصادية وذلك فيما يخص نوع وكمية المنتجات وأسعارها والاتصال والتوزيع ... الخ. وهذه القرارات تمثل اختيارات اقتصادية أي اختيارات تتعلق بكيفية استعمال الموارد المالية والمادية المحدودة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية قصوى. كما أن قوة القرار تكون مبنية على استقلاليتها، ويكون مدعم بالحساب الاقتصادي الذي يتمثل في المقارنة بين التكاليف والعوائد الناتجة عن قرار معين، والذي يستلزم جمع معلومات واستعمال تقنيات مختلفة تساهم في اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجبة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة جيجل، 2017 - 2018، ص 6 - 8.

❖ المؤسسة كمجموعة انسانية: لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها قصد إعداد مشروعها. ومع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة عرف "بريلمان" (Brilman) المؤسسة سنة 1990 بأنها "منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التقبل للتغير".

❖ المؤسسة كنظام: كل مؤسسة مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها، كما أنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي، ولهذا يمكن النظر إليها كنظام مفتوح لأنها تعتبر كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها، وتتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرتها، وبواسطة نشاطات أعضائها.

## 2. خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتصف المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص نذكرها فيمايلي:<sup>1</sup>

- للمؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- أن تكون المؤسسة الاقتصادية قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- التجديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها؛
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف؛

<sup>1</sup> فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، داركنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 20 – 21.

- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت في ظروف بيئية مواتية فإنها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر دخل واستهلاك الكثير من الأفراد؛
- يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها وتضاءلت كفاءتها.

### 3. دور المؤسسة الاقتصادية

يظهر دور المؤسسة الاقتصادية بشكل واضح وأساسي في الدور الاقتصادي والاجتماعي كمايلي:<sup>1</sup>

#### 1.3. الدور الاقتصادي: يمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية:

- ❖ **تثمين قوة العمل:** من خلال استعمال تكنولوجيا قليلة رأس المال، كثيفة العمل؛
- ❖ **تعبئة الموارد المالية:** وذلك بجمع أموال مختلفة المصادر، إذ بإمكان هذه المؤسسات أن تنشأ من طرف العائلات والأسر وبالتالي تجميع تلك الأموال، أو كأن يقوم أحد الأشخاص أو العمال المهرة مع مجموعة من العاملين بتكوين وحدات إنتاجية بالاعتماد على مدخراتهم، وبالتالي تشكيل طاقات إضافية، تمكنهم من إبراز كفاءاتهم والمحافظة على استقلاليتهم المالية ووحدهم؛
- ❖ **رفع إنتاجية العامل:** وذلك من خلال تجسيد نظام رقابي فعال وباستمرار لضمان السير الحسن للعمل، وكذلك السيطرة على سير العمل نظرا لصغر حجم هذه المؤسسات؛
- ❖ **خلق الناتج الخام الداخلي:** يمكن أن نلمسه من خلال مساهمة القطاع الخاص بنسبة معينة من الإيرادات في الناتج الخام الداخلي؛
- ❖ **ترقية التجارة الخارجية:** تقوم هذه المؤسسات بغيرها من المؤسسات بجميع عمليات المبادلات التجارية من تصدير واستيراد؛
- ❖ **توفير متطلبات السوق من السلع والخدمات، وتوفير مستلزمات المؤسسات الكبرى بالمواد الأولية (المقاوله الباطنية):**

<sup>1</sup> حيرش نور الدين، يحيوي سعاد، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية المحلية والوطنية، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 1، العدد 2، 2019، ص 43 – 45.

❖ حماية المنتج المحلي: في ظل التطورات الراهنة، وأمام انفتاح الأسواق العالمية وتحرير التجارة ورفع الرقابة الجمركية وإلغاء الرسوم الجمركية، أصبحت هناك منافسة خارجية للمنتجات والتي تؤثر على المنتوجات المحلية، لذلك فإن هذه المؤسسات تعمل على حماية منتوجاتها عن طريق مراقبة الجودة، والتحكم في التكاليف، ومحاولة خلق ميزة تنافسية لمواجهة تلك المنافسة، وبالتالي إذا استطاعت لمواجهة فإنها بذلك تستطيع حماية المنتوجات المحلية.

2.3. الدور الاجتماعي: تعمل هذه المؤسسات على تحقيق التوازن الجهوي وإحداث تطورات على المستوى الاجتماعي، ويمكن حصر الدور الاجتماعي لهذه المؤسسات في النقاط التالية: القضاء على البطالة من خلال توفير مناصب شغل، الحد من ظاهرة النزوح الريفي وذلك من خلال إنشاء بعض المشاريع في المناطق الريفية أو النائية، وبالتالي تقريب مناصب الشغل من سكان تلك المناطق الريفية وفي هذا الصدد يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق مايلي:

- القضاء على الآفات الاجتماعية؛
- تحسين مستوى المعيشة في الريف؛
- الاستغلال الأمثل للطاقات المادية والبشرية؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المحلية.

#### 4. أهداف المؤسسة الاقتصادية

##### 1.4. الأهداف الاقتصادية

➤ تحقيق الربح: تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف من أجل الحفاظ على مكانتها لأجل استمرارها، خاصة إذا كانت في طور النمو، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، حيث أن وسائل الإنتاج تتزايد أسعارها باستمرار وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي، بالإضافة إلى أنها تهدف إلى تحقيق الربح من أجل الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير من جهة والتوسع مستقبلا من جهة أخرى؛<sup>1</sup>

➤ تحقيق متطلبات المجتمع: تتم تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج مايلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> زاوي فضيلة، شكري معمر سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> أمال يوب، مرجع سبق ذكره، ص 23.

✓ مستوى عالي من المرونة؛

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

✓ أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

➤ عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاج المؤسسة بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.<sup>1</sup>

#### 2.4. الأهداف الاجتماعية

➤ ضمان مستوى مقبول للأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال من العنصر الحيوي والحي في المؤسسة؛<sup>2</sup>

➤ تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها، هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، توفير إمكانيات مالية ومادية للعامل وللمؤسسة؛<sup>3</sup>

➤ إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواءا لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة؛<sup>4</sup>

➤ توفير مناصب شغل: إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل وهذا يسمح بامتصاص البطالة داخل المجتمعات وبالتالي القضاء تدريجيا على الآفات الاجتماعية؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة (الجزء الأول)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017، ص 19.

<sup>2</sup> عديلة العلواني، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>3</sup> أمال يوب، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>4</sup> عزيزة بن سميحة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>5</sup> عديلة العلواني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: إن ظاهرة تماسك الجماعة تنتج عن التفاعل، وهي محصلة للعمليات الجماعية الأخرى التي تتحقق من خلال التكامل في عناصر الفرد، والتماسك لا ينحصر في الولاء للجماعة ولكن يمثل أيضا جهود الاعضاء للتعاون، ومستوى دوافعهم للتعاون في إنجاز المهام بحماس وكفاءة<sup>1</sup>؛
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تسعى المؤسسات للمحافظة على عمالها من خلال توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، منح التقاعد ... الخ.<sup>2</sup>

#### 3.4. الأهداف الثقافية والرياضية

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسة على تعويد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة لهم ولأولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات نظرا لتأثير هذا الجانب على المستوى الفكري للعامل والرضا بتحسين مستواه<sup>3</sup>؛
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع في المكننة والتسيير، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل واستغلالها بشكل جيد وعقلاني، كما أن عمالها القدامى يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا، مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة، وكل هذا يدعو إلى استعمال الكفاءات جيدا<sup>4</sup>؛
- تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد يجعل العامل يتخلص من الملل ويحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أمال يوب، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> عزيزة بن سميحة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> عديلة العلواني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>4</sup> عزيزة بن سميحة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>5</sup> عديلة العلواني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

## 4.4. الأهداف التكنولوجية

- البحث والتنمية: تماشياً مع التطور والتقدم التكنولوجي تلجأ بعض المؤسسات إلى إنشاء وتوفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير وسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، وهذا حسب حجم المؤسسة، ولقد أعطي لهذا النوع من البحث اهتمام أكبر من طرف المؤسسات في السنوات الأخيرة، إذ أصبحت تتنافس فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها؛<sup>1</sup>
- مساندة السياسة القائمة في البلاد: تساعد المؤسسة الدولة في مجال البحث والتطوير وبالتالي تنفيذ الخطط التنموية المسطرة من طرف الدولة من خلال التنسيق بين مختلف الجهات من مؤسسات البحث العلمي، جامعات ومؤسسات اقتصادية وغيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زواوي فضيلة، شكري معمر سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> عديلة العلواني، مرجع سبق ذكره، ص 25.

## المحور الثاني

### نشأة وتطور المؤسسة

مراحل نشأة وتطور المؤسسة

- ❖ مرحلة الإنتاج الأسري
- ❖ ظهور الوحدات الحرفية
- ❖ النظام المنزلي للحرف
- ❖ ظهور المانيفاكتورة
- ❖ المؤسسة الصناعية الآلية
- ❖ التكتلات والاحتكارات
- ❖ الشركات المتعددة الجنسيات

### الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

\* التعرف على أهم مراحل ظهور وتطور المؤسسة.

## المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة، بل ظهرت نتيجة لتغيرات وتطورات مستمرة ومتوازية مع التطورات في النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية.<sup>1</sup>

تتمثل أهم مراحل ظهور وتطور المؤسسة فيمايلي:

### 1. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط

كان الانسان يعيش في تجمعات صغيرة وتميزت المعيشة في تلك الفترة بالبساطة والاكتفاء الذاتي وبالفلاحة التي تعد أهم نشاط باستعمال أدوات الإنتاج البسيطة، أما تقسيم العمل فكان يتم بين الفلاحين من أسرة واحدة وتتم مبادلة الإنتاج عن طريق المقايضة.<sup>2</sup>

### 2. ظهور الوحدات الحرفية

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية، وارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية بالإضافة إلى ظهور لأول مرة عمال بأعمال مستقلة في أماكن خاصة، كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج سلع معينة، تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة في شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة.<sup>3</sup>

### 3. النظام المنزلي للحرف

أدى ظهور طبقة التجار والرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها، ومن الطرق المستعملة الاتصال بالأسر في منازلهم وتموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة، وهكذا أصبح هناك ولأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم وممولون من طرف تجار من أصحاب رؤوس الأموال، حيث أن كل منهم مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، داركنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 13.

<sup>2</sup> مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2020 – 2021، ص 3.

<sup>3</sup> فريد كورتل، إلهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>4</sup> مبانى محمد، مطبوعة دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2018 – 2019، ص 2.

## 4. ظهور المانيفاكتورة Manufacture

إن تغير أذواق المستهلكين الأوروبيين وارتفاع المستوى الحضاري وظهور الاكتشافات الجغرافية وتوسع استيراد المواد الأولية، أدى إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا وسائل الإنتاج واستطاعوا في مرحلة معينة جمع الحرفيين في مكان واحد لتسهيل مراقبتهم بشكل أحسن وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول، حيث تميز هذا النظام بمايلي<sup>1</sup>:

\* صاحب المحل هو الذي يشغل ويطرد العمال ويأمر وينهي؛

\* يجلب المواد الأولية؛

\* يصرف المنتجات؛

\* يشرف على العملية الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها؛

\* ينحصر دور العمال في تنفيذ البرنامج فقط عكس ما كان يتمتع به النظام الحرفي من إشراف على العملية بكاملها.

## 5. المؤسسة الصناعية الآلية

مع تطور الاكتشافات العلمية والتكنولوجية واتساع السوق أكثر فأكثر، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية، ويرجع الاقتصاديون ظهور أولى المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي مع ظهور الثورة الصناعية، والتي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال وكذا بروز تقسيم العمل<sup>2</sup>.

## 6. التكتلات والاحتكارات

مع تطور المؤسسات وارتفاع حدة المنافسة في السوق لجأت المؤسسات الاقتصادية إلى التحالف وذلك بالتركز والتجمع من أجل التصدي والصمود في وجه قوانين السوق للمحافظة على الحصص المكتسبة من السوق، فاجتمعت المؤسسات في أشكال من التعاون يمكن أن نذكر أهمها كمايلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> خالد عيجولي، مطبوعة محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة الجلفة، 2018 - 2019، ص 10 - 11.

<sup>2</sup> مباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 3.

<sup>3</sup> تي أحمد، بوشول السعيد، اقتصاد المؤسسة، كتاب موجه لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع المسارات، سامي للطباعة والنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2020، ص 23.

- الكارتل "CARTEL": هو تركيز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار وعرض للمنتجات بشكل مشترك فيما بينها. فهذا الاتفاق يسمح ببقاء هذه المؤسسات مستقلة ماليا وقانونيا، ويمكنها من العمل في سوق لا يتوفر على المنافسة التي عادة ما تضربها مما يسمح لها بتحقيق أرباحا احتكارية.
- التراست "TRUST": هو اندماج عدة مؤسسات تفقد فيه استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ هذا التكتل باندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء إحداها لأخرى أو أكثر، من خلال أحد الشركاء أو أكثر، أو عن طريق الطلب العام للشراء الذي يتم في البورصة بشكل علني. فهذا النوع من التراست يسمح للمؤسسة من تحسين مردوديتها وخفض لأسعار منتجاتها.
- شركات التملك "HOLDING": فمع ظهور ميكانزمات معقدة للمعاملات المالية بين البنوك والمؤسسات، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية متشابهة، حيث تصبح مجموعة من المؤسسات تحت استراتيجيات وتوجيه الممتلكين الماليين بواسطة المديرين وأعضاء مجالس الإدارة فيما دون أن تفقد استقلالها القانوني، وهذا الشكل من التركيز يدعى بالأسمال المالي أو الهولدينغ.

#### 7. الشركات المتعددة الجنسيات

هي مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال استراتيجية عامة للإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوشريبة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2019 – 2020، ص 5

## المحور الثالث

### المؤسسة والمحيط الداخلي

- تعريف محيط (بيئة) المؤسسة
- أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط
- خصائص المحيط
- العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط
- المحيط (البيئة) الداخلي للمؤسسة
- ❖ مفهوم المحيط الداخلي للمؤسسة
- ❖ تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

### الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

- \* فهم محيط المؤسسة وخصائصه؛
- \* معرفة مبررات اهتمام المؤسسة بالمحيط؛
- \* معرفة العلاقة بين المؤسسة والمحيط؛
- \* التعرف على المحيط الداخلي للمؤسسة ومكوناته؛
- \* كيفية تحليل المحيط (البيئة) الداخلي للمؤسسة.

### المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي

المؤسسة بوظائفها المختلفة المتمثلة في إنتاج وتبادل السلع والخدمات وكذلك في توزيع المداخر والعوائد هي في قلب البيئة الاقتصادية.<sup>1</sup>

#### 1. تعريف محيط (بيئة) المؤسسة

يعرف المحيط بأنه مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة، ويعبر عن قوى وعوامل تحيط بها، وذات التأثير اليقيني أو المحتمل.<sup>2</sup>

كما يعرف المحيط بأنه عبارة عن مجموعة من العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر، وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملاً مساعداً وقد يكون عائقاً أمام المؤسسة.<sup>3</sup>

يقصد بالمحيط الحيز الذي يعبر عن الظروف والواقع المادي والطبيعة القانونية المحيطة بالمؤسسة، والمحيط يشكل المناخ الاستثماري الذي تنشط فيه المؤسسة.<sup>4</sup>

يمكن تعريف البيئة على أنها "جميع المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة والتي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها، والتي يمكن للمؤسسة السيطرة على جزء منها والمتعلقة بالعناصر والمتغيرات الداخلية، كما تتمثل في عناصر أخرى خارجة عن نطاق المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رائد محمد عبدربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 101.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 50.

<sup>3</sup> عديلة العلواني، أساسيات المؤسسة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص 36.

<sup>4</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، 2020، ص 107.

<sup>5</sup> رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص 53.

## 2. خصائص المحيط

رغم اختلاف الباحثين في تعريفهم لمحيط المؤسسة إلا أنهم يتفقون جميعهم أن المحيط يتميز بمجموعة من الخصائص نذكرها كالتالي:<sup>1</sup>

- **خاصية التعقيد:** تشير هذه الخاصية إلى مدى تعدد المتغيرات المكونة لمحيط المؤسسة من جهة ودرجة تجانسها من جهة أخرى بالإضافة إلى تأثيرها المتداخل على المؤسسة، تسمح لنا هذه الخاصية بالتمييز بين نوعين من المحيط: محيط معقد أين تجد المؤسسة نفسها تتفاعل في محيط مركب من مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها، ومحيط بسيط تتعامل فيه المؤسسة مع عدد محدود من المتغيرات ذات الاحتياجات المشابهة.
- **خاصية المرونة (الديناميكية):** تشير المرونة إلى درجة التغير في عوامل ومكونات المحيط وعدم ثباتها، حيث أصبح يتميز محيط المؤسسة اليوم بعدم الاستقرار نظراً للعديد من العوامل منها التقلبات السياسية، الحوادث الاقتصادية الغير متوقعة، التغير في أنماط الاستهلاك جراء تغير رغبات واحتياجات الزبائن.
- **خاصية العداء:** يتسم المحيط بالعداء لكونه يجمع مختلف الفاعلين المدافعين عن مصالحهم التي لا يمكن أن تكون دائماً متفقة مع مصلحة المؤسسة (خاصة المنافسين)، وهو ما قد يشكل خطراً على بقاء المؤسسة وأنشطتها.
- **خاصية التفرد (التميز):** ويشير إلى درجة تباين المحيط باختلاف نوع المؤسسات، ويتجلى الاختلاف في درجة تأثير متغيرات المحيط على مؤسسة وليس في اختلاف المتغيرات في حد ذاتها.
- **خاصية عدم التأكد:** إن عدم مقدرة المؤسسة في التحكم والسيطرة على مكونات المحيط، خاصة المحيط الخارجي يجعل هذا المحيط يتميز بعدم التأكد وهو ما يجعل المؤسسة تحرص على توفير متطلبات استقرارها من خلال قدرتها وكفاءتها في التأقلم والتعامل مع هذه المتغيرات.

<sup>1</sup> يمينة رحمانى، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة برج بوعريج، 2021 – 2022، ص 88 - 89.

## 3. أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط

تتجسد أهمية اهتمام المؤسسة بالمحيط من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- المؤسسة غير معزولة: أي أنها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق وهيئات وأفراد مما يحتم عليها مسايرة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها؛
- أثر الأفراد والهيئات عليها: تفرض الأفراد والهيئات والمؤسسات الأخرى قيودا وترسم للمؤسسة حدودا لها طبائع مختلفة (ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية)؛
- المؤسسة مكونة من شبكة: وتشمل الأفراد والجماعات لكل منها أهدافها واتجاهاتها، وقد تختلف أو تلتقي نسبيا وهؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه، بكل ما يحوي من عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية... الخ؛
- استعمال المؤسسة لموارد المحيط: تستخدم المؤسسة موارد المحيط وتقدم له مخرجات فهي إذن تهتم بمكان وجودها وأسعارها ونوعيتها وتهتم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة والنوعية المرغوبة؛
- مدى قراراتها: تتخذ المؤسسة اختيارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققها بل على وجودها الكلي ودورة حياتها.
- تطورات السوق العنيفة: يشهد السوق تطور عنيف في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب كتغير الأذواق الناتجة عن التحسن الثقافي والحضاري للأفراد للتفاعل والاحتكاك بمجتمعات وثقافات أخرى، أو التغير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات وحاجات الأفراد في المجتمع التي تتأثر بشكل سريع من وقت إلى آخر، كما أن عملية البحث والتطوير تلعب اليوم دورا هاما في المؤسسات، وهذا ليس فقط من خلال توجيه الطلب والاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة والمتأثرة فيما بينها؛
- عامل الوقت: أصبح الوقت عاملا مهما في الإدارة والإنتاج فإذا فاتتها الفرصة اليوم فلا يمكنها أن تنتظر فرصة مقبلة في نفس السنة أو في سنوات مقبلة بل عليها اغتنامها أو العمل على خلق فرص جديدة، خاصة تلك التي تمتاز منتجاتها بالتغيير المستمر في مواصفاتها كالخاضعة

<sup>1</sup> عديلة العلواني، مرجع سبق ذكره، ص 37 - 38.

لتكنولوجيا التطور بسرعة كالمنتجات الالكترونية كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلف أو الاستهلاك المستمر تتطلب متابعة مستمرة وسباق مع الزمن.

#### 4. العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط

##### 1.4. تأثير المحيط في المؤسسة

إن المؤسسة الاقتصادية ليست بمعزل عن العالم الخارجي المتواجدة فيه، فنشاطها يتمركز وسط محيط اقتصادي وجغرافي معين وفي فترات زمنية مختلفة كل واحدة منها تتميز بخصائص معينة. يتأثر أداء المؤسسة بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة، ويأخذ المحيط أبعاد متعددة منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو سياسي واجتماعي وثقافي. ويتميز كل عامل بخصائص معينة تميزه عن العوامل الأخرى، فهو يتأثر بها ويؤثر فيها بشكل تبادلي، وتتأثر المؤسسة الاقتصادية بنوعين من العوامل هما: عوامل داخلية وعوامل خارجية.<sup>1</sup>

##### 2.4. تأثير المؤسسة في المحيط

بما أن المؤسسة تعد جزء من بيئتها أو مجتمعها الذي تنشط فيها، فإن كل نشاطاتها وقراراتها قد تنعكس آثارها على هذه البيئة من خلال مايلي:<sup>2</sup>

❖ الآثار الاجتماعية: فنشاط المؤسسة وسياساتها وحتى توجهاتها، يكون لها انعكاس وتأثير على المجتمع الذي تعمل به، مع اختلاف درجة التأثير باختلاف حجم ووزن المؤسسة، ومن بين هذه التأثيرات:

- التأثير على التشغيل: حيث توفر المؤسسة مناصب شغل للأفراد مما يسمح بالمساهمة في امتصاص البطالة في ذلك المجتمع، كما يمكن للمؤسسة التي تحل الآلات مكان العامل ان تسبب في تسريح العمال وزيادة عدد البطالين؛
- التأثير على الأجور: غالبا ما يكون للمؤسسات بصفة عامة دخلا كبيرا في تحديد مستويات الأجور في قطاع معين، ولكفاءات معينة، وذلك وفقا لما تلزمه للعمال بها، وقد يؤثر ذلك على مستوى جذب العمالة، فيؤدي إلى نزوح السكان أحيانا؛

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 54 - 55.

<sup>2</sup> سعود وسيلة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة البويرة. 2019 - 2020، ص 29 - 30.

- تغيير نمط معيشة السكان: فيمكن لظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد أن يؤدي إلى تغيير السكان لعاداتهم ونمط حياتهم السابق، فيمكن أن تفرض عليهم هذه المؤسسات أنظمة معينة، وقد يكون التغيير في العادات والثقافات؛
- التأثير على الاستهلاك: تؤثر سياسات المؤسسة على استهلاك المجتمع كما ونوعا، فالإشهار مثلا قد يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول التي تغزوها المنتجات الجديدة.

❖ الآثار الاقتصادية: المؤسسة باعتبارها فاعلا أساسيا في أي اقتصاد، فإن لها دورا هاما في تغيير وجه النشاط الاقتصادي، ومن الآثار الاقتصادية للمؤسسة مايلي:

- دفع عجلة التعمير: من خلال ظهور المؤسسات الاقتصادية في الجهات الريفية، أو في أماكن بعيدة ونائية أو تتميز بتخلف عمراني، فهي تعمل على تعمير تلك الأماكن، بإنشاء مساكن لعمالها وتصليح الطرقات والمرافق العامة، مما يؤدي إلى إمكانية ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة؛
- ظهور منشآت تجارية: فزيادة عدد السكان في منطقة ما، يؤدي إلى ظهور مؤسسات اقتصادية وتجارية جديدة في تلك المنطقة لتلبية الطلب المتزايد على السلع والخدمات؛
- التأثير على التكامل الاقتصادي: حيث تحتاج الصناعة الثقيلة إلى عدة منتجات وسيطة ومكملة لبعضها البعض وغالبا ما يتم صناعة هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة، فأهمية المؤسسات المتكاملة تزداد من مؤسسة داخلية أو خارجية حسب حجم ونوع المنتج النهائي.

## 5. المحيط (البيئة) الداخلي للمؤسسة

### 1.5 مفهوم المحيط الداخلي للمؤسسة

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل، والمكونات، والمتغيرات المادية، والمعرفية، والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 183 - 184.

إن الهدف الرئيسي لدراسة المحيط الداخلي هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيه. وهذه العوامل تتكون من نقاط القوة ونقاط الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة، وفي الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وفي مواردها، وإمكانياتها المتاحة التي تشكل مطلباً هاماً وحيوياً من متطلبات نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية فيها.<sup>1</sup> وهذه العوامل تتمثل في:

#### ❖ الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.<sup>2</sup>

#### ❖ الثقافة التنظيمية

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة. إن ثقافة المنظمة تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعدها اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدرة من التكاليف والمعوقات، لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرارات.<sup>3</sup>

#### ❖ الموارد

وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية، وأدوات تكنولوجية وعلاقات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 191.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 201.

<sup>4</sup> عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية - الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص 72.

وينصب مدخل الموارد الأساسية للمؤسسة حول اهتمام الإدارة بالموارد الداخلية للشركة في محاولة لتحديد تلك الأصول والقدرات والكفاءات مع إمكانية تقديم مزايا تنافسية، مما يسمح للمؤسسة تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والحفاظ عليه بمرور الوقت.<sup>1</sup>

## 2.5. تحليل البيئة (المحيط) الداخلية للمؤسسة

الحديث عن البيئة الداخلية للمؤسسة يعني الحديث عن مكامن القوة التي تمتلكها والضعف التي قد تعترى عملها وأدائها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه. ولعل خير تحليل يمكن اعتماده في تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحليل سلسلة القيمة والموارد الرئيسية التي تمتلكها المؤسسة.<sup>2</sup>

### 1.2.5. تحليل سلسلة القيمة

يعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي (التحليل الداخلي). وتحليل القيمة هي طريقة منظمة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المؤسسة وللکيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها البعض.<sup>3</sup>

وبذلك فإن تحليل القيمة يستعمل للأغراض الآتية:<sup>4</sup>

- تصنيف أنشطة المؤسسة؛
- تحليل قدرة المؤسسة وقابليتها والموارد المستثمرة في الأنشطة؛
- تحديد نتائج القيمة المضافة أو عملية توليد القيمة عبر القدرات والقابليات.

ويقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية:<sup>5</sup>

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة، وذلك للوقوف على الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة وتلك التي تعتبر نقاط ضعف؛

<sup>1</sup> مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص 60.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 99.

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 150.

<sup>4</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 159.

<sup>5</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 124.

- مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة (كالتسويق مثلا) وتكلفة نشاط آخر (كالرقابة على الجودة مثلا). وفي سبيل البحث عن طرق تمكن الشركة من تحقيق الميزة التنافسية فإن الوظيفة ذاتها بالإمكان تأديتها بأكثر من طريقة وتحقق أكثر من نتيجة؛
- مراجعة التعاضد المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة أو لوحات الأعمال، إذ أن لكل عنصر قيمة (مثل الاعلان أو الإنتاج) تعتمد على اقتصاديات الحجم، بحيث يمكن القيام بهذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة لوحدة الإنتاج، فإذا كان هناك منتج ما لا يتم إنتاجه بأسلوب لا يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التوزيع، فإنه يمكن الاستفادة من نفس قناة التوزيع في توزيع منتج آخر وهكذا.

الشكل رقم 01: سلسلة القيمة للمنظمة ككل من وجهة نظر (Porter, 1985)



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 151.

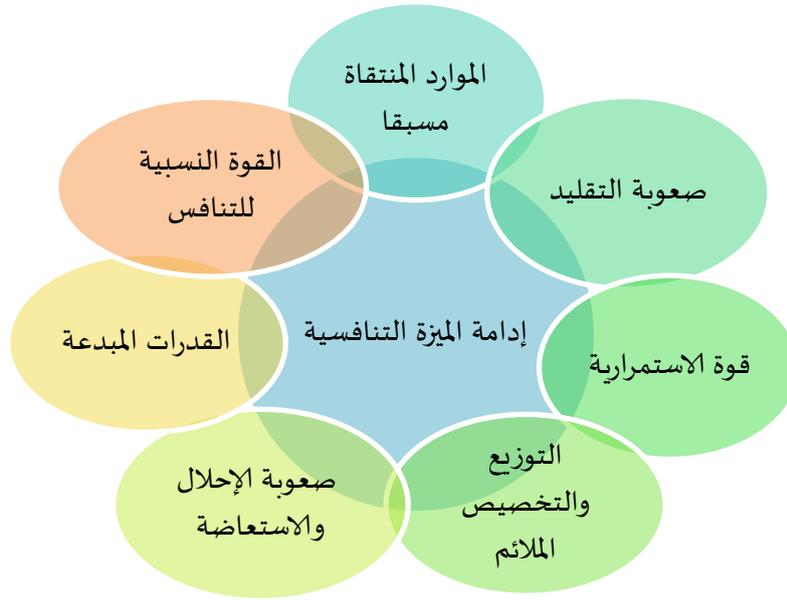
## 2.2.5. تحليل موارد المؤسسة

تستند فلسفة هذا التحليل لموارد المؤسسة على كون هذه الموارد هي الأساس في بناء القدرات والجدارات، وبالتالي الميزات التنافسية لمنظمة الأعمال. إن تحليل الموارد يفترض أن يأخذ أولوية كبيرة ومهمة ليس فقط في إطار معرفة هذه الموارد، ولكن في ضوء إمكانية ربط هذه الموارد بالاستراتيجيات

المعتمدة للتنافس. إن هذا المدخل حاول أن يوجه أنظار الإدارة إلى أهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل.<sup>1</sup>

الغرض من البحث في موارد المؤسسة ضمن البيئة الداخلية ينصب على تأشير مقدار التأثير الذي يمكن أن تخلقه هذه الموارد على مكامن القوة التي تتحقق لديها ومن خلالها، أو بالعكس عندما تكون في موضع ضعف إن افتقدتها. وبالتالي ينعكس ذلك على موقفها التنافسي البيئي (اتجاه المنافسين الآخرين بذات الصناعة).<sup>2</sup>

الشكل رقم 02: العناصر الرئيسية للموارد وفق مدخل النظرة المستندة للموارد



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 318.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 317.

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 104.

## المحور الرابع

### المؤسسة والمحيط الخارجي

- تعريف المحيط (البيئة) الخارجي للمؤسسة
- تصنيفات البيئة الخارجية للمؤسسة
  - البيئة الخارجية العامة
  - البيئة الخارجية الخاصة
- تحليل المحيط (البيئة) الخارجي للمؤسسة

### الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

- \* التعرف على المحيط الخارجي للمؤسسة وتصنيفاته؛
- \* كيفية تحليل المحيط (البيئة) الخارجي للمؤسسة.

## المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي

### 1. مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة

تعرف البيئة الخارجية أنها العناصر والمتغيرات البيئية خارج المؤسسة ذات العلاقة أو التأثير، والتي تشترك فيها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة. وتتكون من مجموعة العناصر الواقعة خارج حدود المؤسسة والتي تؤثر فيها ومكوناتها وأهدافها ونشاطاتها وفعاليتها. والبيئة الخارجية للمؤسسة تصنف إلى بيئة عامة وبيئة خاصة.<sup>1</sup>

#### 1.1. البيئة الخارجية العامة

وهي مجموعة القوى المحيطة بالمؤسسة التي تقع خارج حدودها وتؤثر على المؤسسة تأثير غير مباشر. وتتكون هذه البيئة من العوامل التالية:<sup>2</sup>

- العوامل الاقتصادية: وتمثل بإجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة مثل الوضع الاقتصادي العام، والتضخم، ومستويات الدخل، وأسعار الفائدة، والنتائج المحلي الإجمالي، ومستوى البطالة وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية.
- العوامل الاجتماعية والثقافية: وتشتمل هذه العوامل على عناصر مثل الأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يجب مراعاتها وكذلك تشمل المؤشرات الديمغرافية للسكان.
- العوامل القانونية والسياسية: وتمثل هذه العوامل بالتشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة، وأسلوب الحكم والفلسفة التي يستند إليها نظام الحكم.
- العوامل التكنولوجية: والمقصود بها تطور التكنولوجيا، والتطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية العلمية للمجتمع.
- ظروف البيئة الطبيعية: وتمثل بمكونات البيئة الطبيعية من أرض، وماء، والقوانين المرتبطة بها وجمعيات حماية البيئة.
- العوامل الدولية: ويقصد بذلك المدى الذي تتأثر به منظمة الأعمال من قبل المنظمات الموجودة في دول أخرى بقوانينها وتشريعاتها.

<sup>1</sup> مجد صقور، مرجع سبق ذكره، ص 36 - 37.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 50 - 51.

## 2.1. البيئة الخارجية الخاصة

تتضمن البيئة الخاصة القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تعمل بنفس الصناعة وتنتج منتجات متشابهة أو بديلة ويطلق على تلك البيئة تسميات مختلفة كالبيئة التنافسية أو بيئة الصناعة لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتنافس بها أيضا مع غيرها من المؤسسات، وتتمثل أهم مكونات البيئة الخاصة فيما يلي:<sup>1</sup>

➤ **العملاء:** ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة والذين تأمل

المؤسسة في كسبهم للتعامل معهم ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- نوعية المستهلكين وتقسيماتهم؛
- دراسة تحليل سلوك المستهلكين وتفصيلاتهم والأنماط الاستهلاكية؛
- التعرف على الدخل والقدرة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة؛
- دراسة الخصائص الديمغرافية.

➤ **الموردون:** ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والمعدات والآلات والأدوات اللازمة للعمليات

وأنشطة المؤسسة، ويجب على المؤسسة في هذا الإطار دراسة مايلي:

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم؛
- شروط التسليم المتبعة؛
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة؛
- الأسعار المتاحة.

➤ **الوسطاء:** يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المؤسسة وعملائها، فيجب على

المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعية المنتجات وغيرها.

➤ **الممولون (حملة الأسهم):** ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون، مالكي الأسهم، بجانب دراسة

مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها.

<sup>1</sup> مجد صقور، مرجع سبق ذكره، ص 46 - 48.

- **الحكومة:** تمثل السلطة الرسمية للدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المؤسسة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفوضه من تشريعات خاصة بمحل المعاملات في المنتجات ونوعيتها، وخصائصها والأسعار المفروضة، والضرائب وحقوق التأمين المتعلقة بنشاط المؤسسة وقوانين تشغيل العمالة وغيرها.
- **المنافسون:** يمثل المنافسون المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المؤسسة أو بدائلها، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائهم، المميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس وذلك بما يفيد المؤسسة بتحديد موقفها من هؤلاء المنافسين.
- **الجمهور العام:** وهم مجموعة تمتلك اهتماما فعليا أو محتملا لعمل المؤسسة أو تمتلك تأثيرا على قدرتها في تحقيق أهدافها كجماعات الضغط، فالقرارات التسويقية قد يتم معارضتها بواسطة جماعات حماية المستهلك أو حماية البيئة أو جمعيات النفع العام وكذلك جماهير وسائل الإعلام التي تقوم بنشر الأخبار والمقالات التحريية والآراء. وهناك الجمهور المالي والإعلامي والجمهور الداخلي (العاملون) وغيرهم.

## 2. تحليل البيئة (المحيط) الخارجية

لفهم بيئة الأعمال وتطبيقات المؤسسة لأعمالها، فإنه تكون الحاجة واضحة إلى تحليل البيئة الخارجية وما تتضمنه أساسا من البيئة العامة والبيئة التنافسية (بيئة الصناعة) التي تعمل بها المؤسسة.<sup>1</sup>

### 1.2. التحليل وفق نموذج PESTEL

يعد تحليل PESTEL، أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي الذي تلجأ إليه المؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة الفرص المتاحة، وتحديد التهديدات الممكنة التي تنتجها البيئة الخارجية العامة من خلال مختلف عواملها، والتي تتمثل في المتغيرات السياسية (Politique)، الاقتصادية (Economique)، الاجتماعية والثقافية (Socioculturelle)، التكنولوجية (Technologique)، البيئة الطبيعية (Environnementale) والقانونية (Légal) التي تعمل المؤسسة في حدودها. في كل بعد من المتغيرات

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 91.

السابقة يوجد مجموعة من المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم المتغير ودرجة تأثيره على المؤسسة، حيث يتم التقييم عن طريق نقطة تتراوح ما بين 1 والتي تشير أن التأثير ضعيف و5 والتي تشير إلى أن التأثير قوي، وهذا من أجل تقدير قوة التأثير على استراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

### الشكل رقم 03: شبكة تقييم البيئة الخارجية وفق نموذج PESTEL

| التأثير على الاستراتيجية |   |      |   |   | أبعاد النموذج                                    |
|--------------------------|---|------|---|---|--|
| قوي                      |   | ضعيف |   |   |  |
| 5                        | 4 | 3    | 2 | 1 |  |
|                          |   |      |   |   | المتغيرات السياسية (Politique)                   |
|                          |   |      |   |   | المتغيرات الاقتصادية (Economique)                |
|                          |   |      |   |   | المتغيرات الاجتماعية والثقافية (Socioculturelle) |
|                          |   |      |   |   | المتغيرات التكنولوجية (Technologique)            |
|                          |   |      |   |   | متغيرات البيئة الطبيعية (Environnementale)       |
|                          |   |      |   |   | المتغيرات القانونية (Légal)                      |

المصدر: يمينة رحمانى، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة برج بوعرييج، 2021 – 2022، ص 110.

### 2.2. تحليل قوى التنافسية

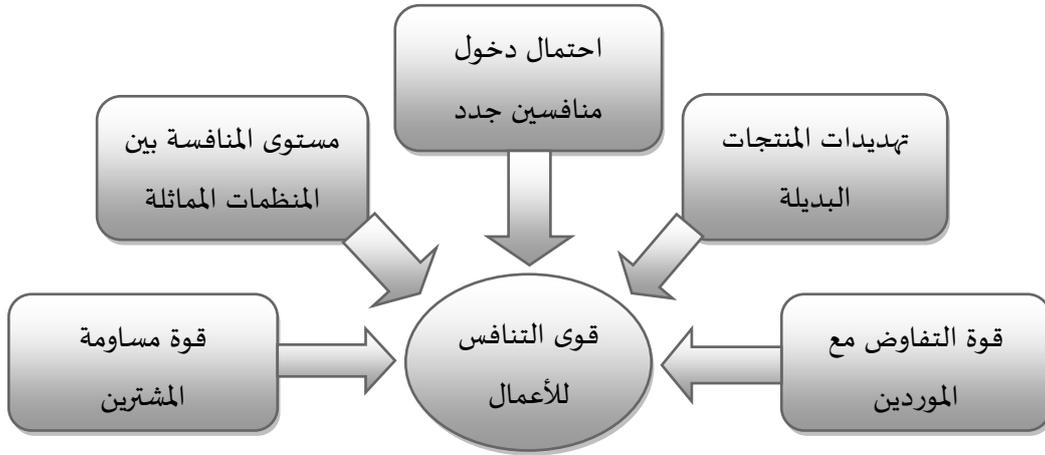
تتخصص كل مؤسسة في نشاط معين (صناعي، زراعي، تجاري، خدمي، مقاولاتي)، وتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل قوى التنافس بيئة هذا النشاط، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة. ولقد قام (Michel Porter) عام (1976) بتطوير إطار عمل يساعد المدراء الاستراتيجيين في هذا التحليل، وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط أعمال، وهذه العوامل هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يمينة رحمانى، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة برج بوعرييج، 2021 – 2022، ص 109 – 110.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص 185 – 186.

- احتمال دخول منافسين جدد: وتتمثل بمنظمات أعمال محتملة لم تدخل معركة المنافسة في الوقت الحاضر، ولكن لديها المقدرة على الخوض فيها، إذا ما رغبت في ذلك، أو سنحت الفرصة المواتية لديها في المستقبل؛
- تهديدات المنتجات البديلة: وهي تعكس احتمالية ظهور بدائل لمنتجات قوية تشكل تهديدا تنافسيا كبيرا على المؤسسة المعنية، وبخاصة إذا كان السعر المفروض عليها مؤثرا، قد يبرئ الفرصة أمامها لخفضه بغرض المحافظة على الزبائن الحاليين والمحتملين، وبالتالي مما يترك المجال واسعا لتقليل الربحية؛
- قوة التفاوض مع الموردين: يمكن النظر إلى الموردين بأنهم يمثلون تهديدا قويا، عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين دفعها ثمننا لمدخلات المؤسسة، أو تخفيض جودتها، ومن ثم تقليص ربحيتها. وبطبيعة الحال، تعتمد قوة الموردين على فرض مطالبهم في قدرتهم التفاوضية، بالقياس إلى قدرة المؤسسة المعنية؛
- قوة مساومة المشتريين: يمكن النظر إلى المشتريين على أنهم عامل تهديد تنافسي، عندما يكونوا في وضع قوي يطالبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من المؤسسة، أو عندما يتطلعون إلى زيادة جودة منتجاتهم، أو تلقي خدمات أفضل؛
- مستوى المنافسة بين المؤسسات المتماثلة: تنبئ الفرصة للمؤسسة لرفع الأسعار وتحقيق ربحية أكثر، إذا كانت المنافسة ضعيفة، وأما إذا اتسمت بالقوة، فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة، قد تصل إلى درجة نشوب حرب الأسعار. فالمنافسة السعرية تقود إلى تحجيم الربحية من خلال تخفيض هوامشها من المبيعات، وبالتالي إن مثل هذا الموقف، قد يؤدي أو يضر بموقف المؤسسة الاستراتيجي في السوق.

الشكل رقم 04: العوامل الخمسة التي تشكل قوى التنافس للأعمال وفقاً لـ « Porter »



المصدر: سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص 186.

### 3.2. تحليل مصفوفة SWOT

هذه المصفوفة تنصب على اختيار الاستراتيجية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب. وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها. وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT اختصاراً للحرف الأول من كل عنصر من عناصرها. ويمكن تحديد معنى هذه العناصر ومتضمناتها كما يلي:<sup>1</sup>

- **القوة Strengths:** تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة؛
- **الضعف Weakness:** هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها؛
- **الفرص Opportunities:** هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية؛

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 220 - 221.

➤ التهديدات Threats: تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية.

الشكل رقم 05: نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

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

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 228.

بعد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد عناصر القوة والضعف، بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، فإنه يمكن للمؤسسة أن تنتهج أو تعتمد الاستراتيجية المناسبة من بين الاستراتيجيات التالية:<sup>1</sup>

➤ إستراتيجيات هجومية: يشير المربع (1) من الشكل أعلاه إلى أن المؤسسة تتوافر أمامها فرصا متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية، اعتمادا على الموقف القوي للمؤسسة علما أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المؤسسة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 228 - 229.

- إستراتيجيات علاجية: يوضح المربع رقم (2) أن المؤسسة تتوافر أمامها فرصا مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعليه ينبغي من الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة القيام باتخاذ استراتيجيات لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت في الأنشطة الإدارية، أو الأنشطة الإنتاجية، والتسويقية، والأفراد، والمالية لتمكينها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.
- إستراتيجيات دفاعية: لو حدث أن تواجهت المؤسسة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فإن المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها، وفي الوقت نفسه تتوجه إلى الدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة، وتحجيم التهديدات التي تواجهها.
- إستراتيجيات انكماشية: تتجه المؤسسة إلى اتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، أنظر إلى المربع (4) فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية. على سبيل المثال: حذف خط إنتاجي متدن، أو الخروج من الأسواق، أو الاندماج مع شركات أخرى ... إلخ.

## المحور الخامس

### تصنيفات المؤسسة

- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني
- تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية
- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي
- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم
- تصنيف المؤسسات حسب معيار الجنسية

### الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

\* التعرف على مختلف التصنيفات للمؤسسة؛

\* سهولة دراسة المؤسسات والمقارنة بينها؛

## المحور الخامس: تصنيفات المؤسسة

تتخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالاً مختلفة ومتعددة، هذه الأشكال يصعب دراستها بصفة إجمالية خاصة عند محاولة المقارنة بين مؤسسة وأخرى. ولهذا فإن عملية التصنيف تسهل دراسة المؤسسات من خلال ترتيبها أو تصنيفها وفقاً لمعايير محددة، وتتعدد هذه الأخيرة وتتفاوت درجة أهميتها من معيار لآخر،<sup>1</sup> لعل من أهمها:

1. تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني<sup>2</sup>

- مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته؛
- شركات: وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة، وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:
  - شركات الأشخاص: شركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة؛
  - شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم والشركات المساهمة.

2. تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية<sup>3</sup>

- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو للجماعات المحلية، وعادة ما تكون المؤسسات العمومية مؤسسات كبرى مثل الشركات البترولية، سوناطراك أو شركة سونلغاز وكذلك مؤسسات النقل الجوي أو الاتصالات، وتتميز هذه المؤسسات العمومية بالإضافة لهدف الربحية إلى توفير السلع والخدمات في القطاعات الحيوية والمساهمة بشكل فعال في مداخل المالية للدولة.
- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات والشركات التي تعود ملكيتها للخواص، وتلتزم المؤسسات الخاصة بالقوانين في النطاق الذي تشتغل فيه، ويمكن أن تكون للمؤسسات الخاصة

<sup>1</sup> صولج سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014 – 2015، ص 19.

<sup>2</sup> فريد كورتل، إلهام بوعليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، داركنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 21 – 22.

<sup>3</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020، ص 46 – 47.

شخصية طبيعية أي مالكة واحد، أو أن تكون المؤسسة شركة لها شخصية معنوية بحيث يكون ملاكها أكثر من واحد ويسمون بالشركاء أو المساهمين.

➤ المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بالاشتراك بين القطاع العمومي والقطاع الخاص، ويمكن أن يكون الشريك الخاص شريك وطني أو شريك أجنبي.

### 3. تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي

حسب هذا المعيار تقسم المؤسسات إلى:<sup>1</sup>

➤ مؤسسات صناعية: وهي المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات مصنعة وتقسم بدورها إلى:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة (الاستخراجية): وتعتبر أساس كل الصناعات تقريبا، وهي مؤسسات صناعة التجهيزات الأساسية، كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات المناجم ... إلخ؛

- مؤسسات الصناعات الخفيفة (التحويلية): ينطوي نشاطها على تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو منتجات وسيطة، كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود، مؤسسات منتجات الورق، مؤسسات التبغ، مؤسسات المشروبات ...

➤ مؤسسات فلاحية: تهتم باستغلال الأراضي وتربية الحيوانات، وتقدم ثلاثة أنواع من الإنتاج: إنتاج حيواني، إنتاج نباتي، إنتاج سمكي.

➤ مؤسسات تجارية: تسعى إلى توزيع وتسويق الإنتاج وتشمل مؤسسات البيع بالجملة ومؤسسات البيع بالتجزئة مثل: المساحات الكبرى، نقاط البيع لبعض المؤسسات.

➤ مؤسسات مالية: تقوم بالنشاطات المالية مثل البنوك وشركات التأمين.

➤ مؤسسات خدمية: تتولى تقديم خدمات معينة (إنتاج غير مادي) كمؤسسات النقل، مؤسسات الإشراف.

<sup>1</sup> عديلة العلواني، أساسيات المؤسسة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019، ص 25 - 26.

4. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم<sup>1</sup>

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها استنادا لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية:

مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة، مؤسسات كبيرة.

ويعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معيارين رئيسيين: معايير كمية (كعدد العمال، رأس المال، حجم المبيعات أو رقم الأعمال، أو الأرباح)، ومعايير نوعية (الاستقلالية، الحصة السوقية أو طبيعة الصناعة).

الجدول رقم 01: التصنيف المعتمد من طرف الجزائر للمؤسسات بحسب معيار الحجم

| إجمالي الكشف السنوي (دج) | رقم الأعمال السنوي (دج) | عدد العمال       | مؤشرات الحجم / طبيعة المؤسسة                         |
|--------------------------|-------------------------|------------------|--|
| لا يتعدى 10 مليون        | أقل من 20 مليون         | من 1 إلى 9       | المؤسسات الصغيرة جدا أو المجهرية (Micro-entreprises) |
| لا يتعدى 100 مليون       | لا يتعدى 200 مليون      | من 10 إلى 49     | المؤسسات الصغيرة (PE)                                |
| بين 100 و 500 مليون      | من 200 إلى 2 مليار      | من 50 إلى 250    | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME)                     |
| أكثر من 500 مليون        | أكثر من 2 مليار         | أكثر من 250 عامل | المؤسسات الكبرى (GE)                                 |

المصدر: زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2018 - 2019، ص 71.

## 5. تصنيف المؤسسات حسب معيار الجنسية

تنقسم المؤسسات حسب جنسية مالكيها أو جنسية الدول العاملة فيها إلى:<sup>2</sup>

➤ مؤسسات وطنية: هي مؤسسات محلية تعمل داخل الوطن، مالكوها ذو جنسية وطنية كالمؤسسات الوطنية الجزائرية؛

<sup>1</sup> تفرقت زليخة، زرع فطيمة، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2018 - 2019، ص 7.

<sup>2</sup> عزازن حفيظة، مطبوعة اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، 2022 - 2023، ص 32.

- مؤسسات أجنبية: مؤسسات تعمل داخل الوطن لكن مالكيها ذوي الجنسية الأجنبية الواحدة كالمؤسسة الفرنسية، التركية أو الصينية في الجزائر مثلاً؛
- مؤسسات مختلطة: هي مؤسسات تعمل داخل الوطن تعود ملكيتها إلى شراكة بين أفراد الدولة المضيفة وأفراد دولة أخرى أجنبية كالمؤسسة الجزائرية – الفرنسية؛
- مؤسسات متعددة الجنسيات: هي مؤسسات تعمل داخل الوطن، مالكوها من جنسيات أجنبية مختلفة كالمؤسسات في دول الخليج.

## المحور السادس

### هياكل وتنظيم المؤسسة

- تعريف التنظيم
- أنواع التنظيم
- مبادئ التنظيم
- أهداف التنظيم
- تعريف الهيكل التنظيمي
- أهمية الهيكل التنظيمي
- تصنيفات الهياكل التنظيمية

### الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

- \* فهم المقصود بالتنظيم؛
- \* التفريق بين أنواع التنظيم؛
- \* معرفة مبادئ التنظيم وأهدافه؛
- \* استيعاب مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته؛
- \* تحديد مختلف تصنيفات الهياكل التنظيمية.

## المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة

## 1. تعريف التنظيم

يمكن تعريف التنظيم حسب موني ورايلي Mooney & Reily بأنه "الشكل الذي تبدو فيه أية جماعة إنسانية منسجمة ومتفاعلة لغرض تحقيق هدف مشترك". ويعرفه كونتز Koontz بأنه "تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة ليتمكن من أداء ذلك النشاط".<sup>1</sup>

ويعرف أيضا بأنه عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف، وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات.<sup>2</sup>

كما تم تعريف التنظيم بأنه: "عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة".<sup>3</sup>

## 2. أنواع التنظيم

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التنظيم والذي يعتبر كل منهما على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح أو فشل المؤسسة وهما:<sup>4</sup>

- التنظيم الرسمي: وهو التنظيم المعرف سابقا والمحدد من طرف إدارة المؤسسة في إطار رسمي؛
- التنظيم غير الرسمي: وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض في مجال العمل.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 123 - 124.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 79.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض، الطبعة الرابعة عشرة، 2019، ص 117.

<sup>4</sup> خالد عيجولي، مطبوعة محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة الجلفة، 2018 - 2019، ص 30 - 31.

## 3. مبادئ التنظيم

إن أسس ومقومات ومبادئ التنظيم واحدة. وأن التنظيم بشكل عام يختلف حسب حجم الشركة وطبيعة أهدافها وأغراضه ومن أهم إنجازات هنري فايول كرائد من رواد المدرسة التقليدية في إدارة الأعمال هي مبادئ وأسس التنظيم في المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- مبدأ وحدة الأهداف: إن أهداف المؤسسة لابد وأن ينعكس في هيكلها التنظيمي بشكل مباشر. وأن المؤسسة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أجزاء (الأنشطة) وأن كل جزء فيها (نشاط) يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكلبي للمؤسسة؛
- مبدأ أولوية أهداف المؤسسة: الأولوية دائما لأهداف المؤسسة، قبل أهداف العاملين فيها، فأهداف العاملين تتحقق من خلال أهداف المؤسسة وليس العكس؛
- مبدأ عدم تغيير المسؤولية والسلطة بتغيير الأفراد؛
- مبدأ وحدة الأمر: لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد؛
- مبدأ التسلسل الرئاسي: السلطة في المؤسسة سلسلة تبدأ من أعلى التنظيم وحتى أدناه؛
- مبدأ الوظيفة هي المفردة الأساسية في التنظيم: الوظيفة هي الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي، فالوظائف المتجانسة أو المتكاملة يتم عليها تكوين الوحدات الإدارية والتنظيمية؛
- مبدأ المستويات التنظيمية: كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك في صالح المؤسسة، وكلما كان التنظيم أكثر فعالية؛
- مبدأ نطاق الإشراف: هناك عدد مناسب لنوعية الأنشطة وعدد الأفراد الذي يمكن للمدير إدارتهم بكفاءة؛
- مبدأ التفويض (مبدأ المسؤولية النهائية): يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري؛
- مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: إن السلطة والمسؤولية يجب أن يتعادلا فلا ينبغي أن تزيد السلطة عن المسؤولية؛

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص

- مبدأ التحديد: كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها شخص ما، لا بد وأن تكون محددة ومكتوبة بدقة ووضوح ويمكن الرجوع إليها بسهولة؛
- مبدأ الاستثناء: على كل مدير أن يتخذ كل القرارات في نطاق سلطاته ومسؤولياته، وعليه أن لا يرفع لرئيسه الأعلى إلا الموضوعات التي لا يستطيع أن يتخذ فيها قرار؛
- مبدأ الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية: في كل تنظيم رسمي يوجد بالتوازي تنظيمات غير رسمية، ولا بد من الاعتراف بها، والعمل على تطويع أهدافها لأهداف التنظيم الرسمي؛
- مبدأ التوازن التنظيمي: يجب أن تتوافق الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية مع مهامها؛
- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته وتكوينه النفسي والثقافي؛
- مبدأ الاتصالات الأفقية: إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للاتصال بأي من المديرين الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، في إطار سلطاتهم ومسؤولياتهم.

#### 4. أهداف التنظيم

يهدف التنظيم إلى تحقيق مايلي:<sup>1</sup>

- ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي قابل للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة؛
- تكييف وضع المؤسسة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة ومستجداتها وضرورات التغيير؛
- تقسيم وتجزئة الهدف أو الأهداف التي تضعها المؤسسة إلى أهداف جزئية وتحديد تنفيذها من قبل الوحدات التنظيمية المتخصصة في المنظمة بشكل متكامل لا يتعارض مع الخطة؛
- تأمين سياق متكامل للتنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المختلفة لتأمين حسن سيرها وبلوغ أهدافها دون إعاقة أو تضارب في الأولويات؛
- مساعدة وظيفة الرقابة في المؤسسة بتزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل وأهداف تلك الخطط لتسهيل عملها؛
- الإشراف على دقة وعدالة وفعالية توزيع إمكانيات العمل الواردة في الخطة على الوحدات التنظيمية في المؤسسة واطلاع الإدارة العليا على ذلك.

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 157.

## 5. تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يعكس طريقة تقسيم الأنشطة، وكيفية تجميعها والتنسيق بينها للوصول لأهداف مشتركة.<sup>1</sup>

وتم تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للشركة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة.<sup>2</sup>

وعليه فإن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:<sup>3</sup>

- \* يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة؛
- \* التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة؛
- \* نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية؛
- \* مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

## 6. أهمية الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، وحيث أن أي مؤسسة يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف معينة، فلكذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويعتقد Peter Drucker أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة، المساعدة في اتخاذ القرارات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 63.

<sup>2</sup> عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية - الرقابة والحكومة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص 118.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 205.

<sup>4</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 145.

ويؤكد مفكرو نظرية المنظمة على أهمية الهيكل التنظيمي، وما يلعبه من دور حيوي في إدراك المؤسسة وبلوغها أهدافها بكفاءة وفاعلية، وضرورته لتحقيق التكيف والموائمة بين متغيرات بيئتها الخارجية، وضمان التدفق الفعال للعمليات المختلفة. ومن هنا، فالهيكل التنظيمي يمثل نقطة البداية في تحديد شكل المؤسسة الذي يساعد في فهم وتحليل إجراءاتها وعملياتها، وأن تأثيراته لا تقتصر على تحسين الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، بل يتعدى الأمر إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع معنوياتهم وخلق التماسك بينهم.<sup>1</sup>

## 7. تصنيفات الهياكل التنظيمية

### 1.7. الهياكل الكلاسيكية

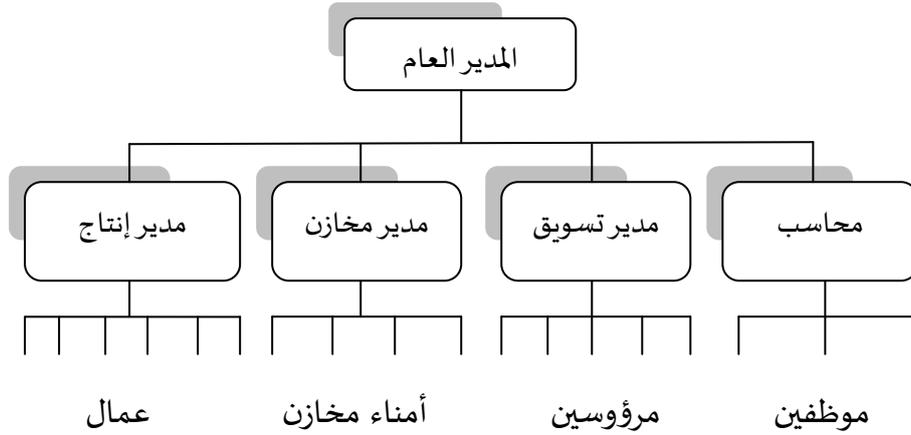
#### 1.1.7. الهيكل التنفيذي

يعد هذا الهيكل من أقدم الأشكال، حيث ترجع ممارساته إلى نظرية البيروقراطية ل "ماكس فيبر" في عشرينات القرن الماضي، فقد استنبط من الإدارة العسكرية التي تستند إلى تركيز السلطة بيد الجهة العليا حصراً، فيوجد رئيس أعلى واحد، يتولى إصدار الأوامر واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين، ثم تتسلسل السلطة بطريقة منظمة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، فهو هيكل رأسي نازل، يتميز ببساطته وعدم تعقيده وبالرسمية العالية التي تصب في سرعة تنفيذ توجيهات السلطة العليا دون نقاش، فضلاً عن توفيره الرقابة الدقيقة على الأعمال لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص 239.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 253.

## الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي التنفيذي



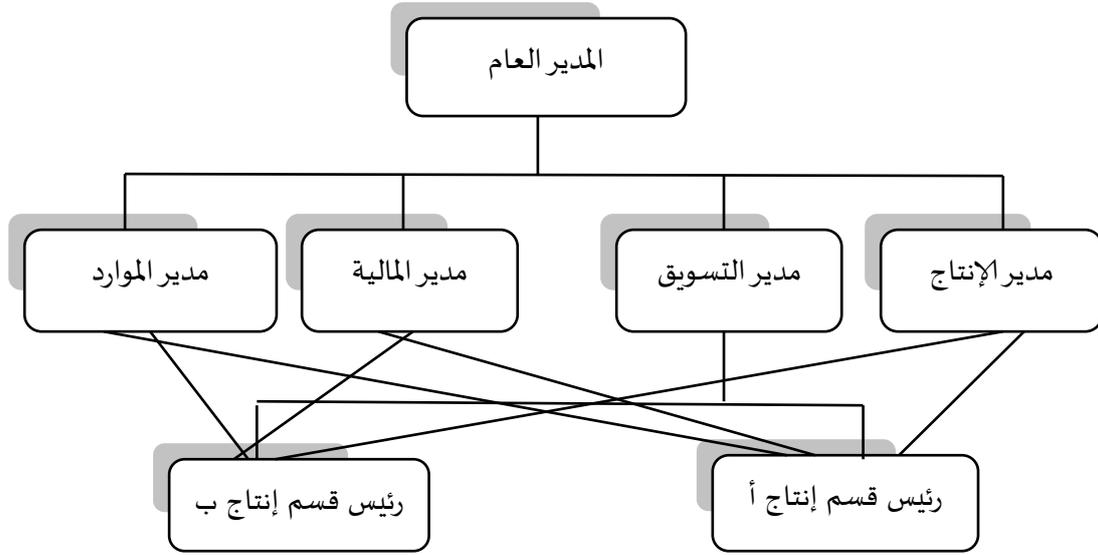
المصدر: سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،  
2016، ص 253.

## 2.1.7. الهيكل الوظيفي

يتميز هذا النوع بأنه يركز على تقسيم العمل والتخصص فيه، فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد متخصص في مجال الجزء، وكان أول من اقترح هذا التنظيم وجربه فريدريك تايلور عام (1903).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص 178.

## الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي الوظيفي



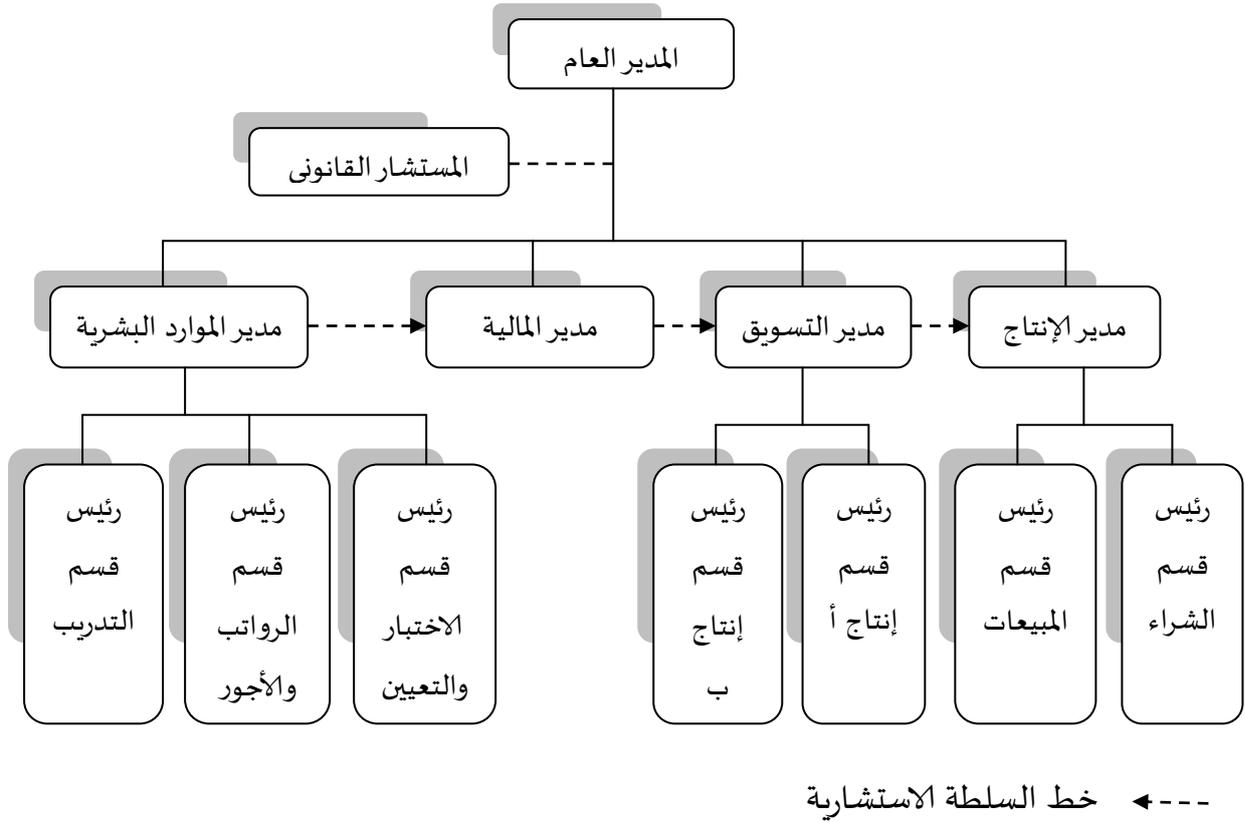
المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص 179.

## 3.1.7. التنظيم التنفيذي الاستشاري

يعتمد هذا النموذج على الاستعانة بالمستشارين أو وحدات إدارية تكون من بين مهامها الرئيسية تقديم النصح والمشورة الفنية للإدارات الفنية لمساعدتها في إنجاز أعمالها وتخطي العقبات التي تواجه عملية تنفيذ المشروعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 188.

## الشكل رقم 08: التنظيم التنفيذي الاستشاري



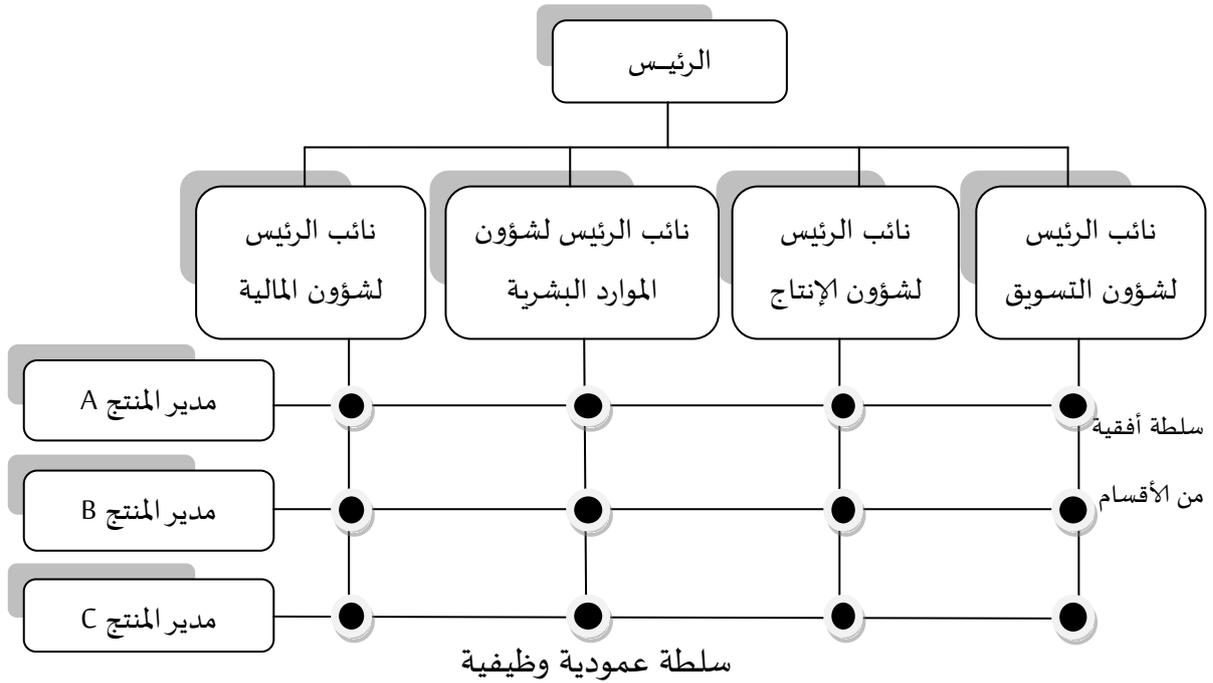
المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 189.

## 2.7. الهيكل التنظيمي العضوي

إن النموذج العضوي هو نموذج مطور عن النموذج الكلاسيكي. ففي هذا النوع من التنظيم المفتوح، يتم تحديد أهداف معينة ومحددة لكل مدير أو مسؤول. كما تحدد له النتائج التي ينبغي عليه أن يحققها خلال فترة زمنية محددة، وذلك في ضوء الأهداف المرسومة ويتم إعطاء المدير حرية في التصرف داخل إدارته. إن هذا النموذج يتميز بالمرونة العالية، وعليه فهو يصلح في الظروف غير المستقرة التي تعيشها بعض المنشآت. وهو يمكن المنشأة من التكيف مع المتغيرات بشكل جيد. ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بالصفوف التنظيمية أو تنظيم المصفوفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 208.

الشكل رقم 09: هيكل مصفوفي



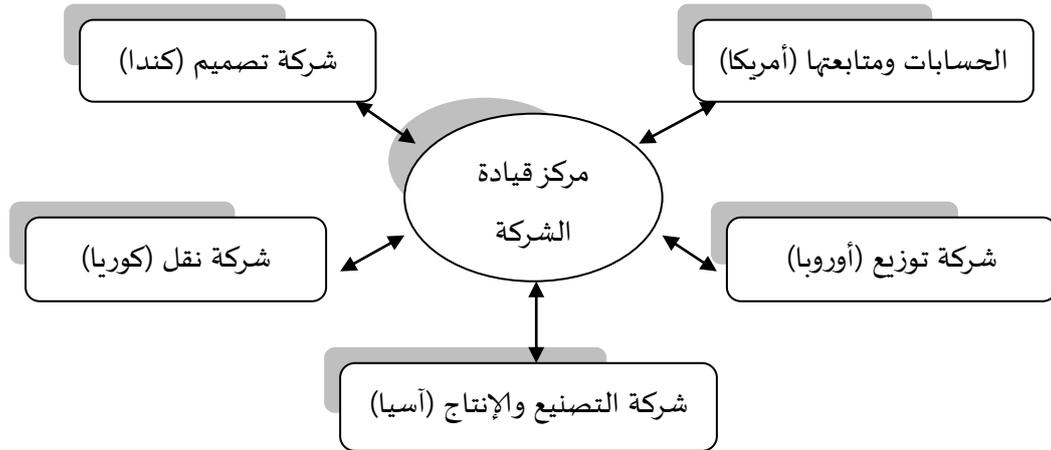
المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 373.

### 3.7. الهيكل التنظيمي الشبكي

هو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المؤسسة مع أطراف خارجية مثل المجهزين ومتعهدي الخدمات وغيرها. إن هذا يعني امتدادا أفقيا خارج حدود المؤسسة وأنها تتعاقد مع متعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها الكبيرة وتنسق أنشطتها من مركز قيادة رئيسي صغير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 376.

الشكل رقم 10: الهيكل الشبكي



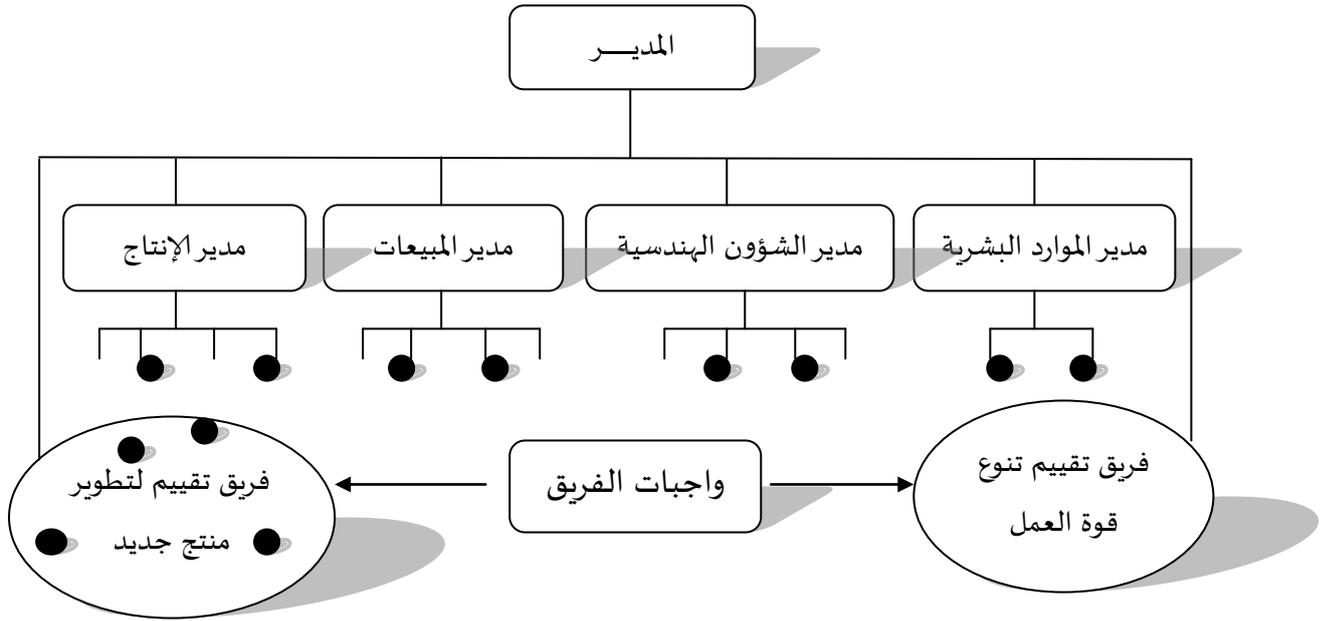
المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 376.

#### 4.7. هيكل الفريق

في هذا النوع تقوم المؤسسة بتشكيل فرق عمل يعهد إليها بمسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة. إن هذا التنظيم قد برز نتيجة المتغيرات البيئية الواسعة التي غالباً ما تؤثر بالسلب على الهياكل التنظيمية الساكنة. ويمثل هذا الأسلوب في التنظيم اتجاهاً نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة في المؤسسة فهو يفترض أن بإمكان الأفراد العاملين في وحدات المالية والإنتاج أو غيرها أن يساهموا بأفكارهم في نشاطات التسويق والمبيعات وغيرها من نشاطات المؤسسة. ويوجد في المؤسسة عادة فرق دائمة على مختلف المستويات، كما توجد فرق تشكل لفترة زمنية مؤقتة لإتمام مهمة ما في وقت محدد سلفاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 209 - 210.

الشكل رقم 11: هيكل الفريق



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 375.

## المحور السابع

### وظائف المؤسسة ومواردها

#### وظائف المؤسسة

- ❖ الوظيفة المالية
- ❖ وظيفة الإنتاج
- ❖ وظيفة التموين
- ❖ وظيفة التسويق
- ❖ وظيفة الموارد البشرية
- ❖ وظيفة البحث والتطوير

#### موارد المؤسسة

- ❖ تعريف الموارد
- ❖ خصائص الموارد
- ❖ أهمية الموارد وتحديد الاحتياجات لها
- ❖ تصنيف موارد المؤسسة

### الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

- \* التعرف على مختلف وظائف المؤسسة؛
- \* الإلمام بمهام وأهداف كل وظيفة في المؤسسة؛
- \* التعرف على مختلف الموارد التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وأهميتها.

## المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها

## 1. وظائف المؤسسة

## 1.1. الوظيفة المالية

## 1.1.1. تعريف الوظيفة المالية

يمكن تعريفها بأنها: "الوظيفة الإدارية الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة إلى أقصى حد ممكن وذلك من أجل إنشاء القيمة الاقتصادية والثروة".<sup>1</sup>

كما تم تعريفها بأنها: "هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية".<sup>2</sup>

## 2.1.1. مهام الوظيفة المالية

يمكن إجمال مهام الوظيفة المالية فيما يلي:<sup>3</sup>

- البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة إلى المؤسسة في إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية؛
- لها القرار في اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها؛
- السهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي أو ديون بمختلف استحقاقها، والذي يحقق لها أحسن مردود وبتكاليف أقل ما يمكن؛
- متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات، والمتابعة تعني الرقابة والتوجيه الأحسن والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية؛

<sup>1</sup> أمال يوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 2019، ص 109.

<sup>2</sup> عديلة العلواني، أساسيات المؤسسة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص 94.

<sup>3</sup> بوشريية محمد، الدليل في مبادئ تسيير المؤسسات، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2022، ص 97 – 98.

- البحث عن الأموال بالكمية المناسبة، وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.

### 3.1.1. أهداف الوظيفة المالية

تتمثل في الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة؛
- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة (المقارنة بين مختلف البدائل واقتراح أحسنها مردودية وأقل تكلفة)؛
- تسيير خزينة المؤسسة وسيولاتها المالية، أي الاحتفاظ بالقدر الكافي من السيولة بما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة (حسن تسيير المدخلات والمخرجات المالية أي حركة الأموال)؛
- مراقبة الأموال في الاستعمال التي تمر بكل من قسم المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية (تسجيل العمليات ومتابعة التكاليف)؛
- تعظيم الربح من خلال حسن تخصيص واستثمار الموارد المالية على الأصول والأنشطة المختلفة، ومرونة تحويلها من أصل أو من نشاط لآخر.

### 4.1.1. أنشطة الوظيفة المالية

يتفرع عن الوظيفة المالية عدة وظائف فرعية، توصف الوظائف الثلاثة الأولى بالتقليدية بينما توصف الوظائف المتبقية بالمتخصصة، وذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

➤ التخطيط المالي: ويختص المدير المكلف به بعدة نشاطات أهمها:

\* تحديد الأهداف؛

\* جمع البيانات؛

\* وضع الموازنات التقديرية؛

<sup>1</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 129 – 130.

<sup>2</sup> بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 119 – 121.

\* اتخاذ القرارات المالية.

➤ التنظيم المالي: يتولى المدير المكلف بهذا النشاط القيام ب:

\* المهام المالية؛

\* السلطات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي مثل مختلف الأقسام كالمحاسبة، الضريبة والتحصيل، التدقيق، الأجور، السيولة، التخطيط ... إلخ؛

\* تدبير مصادر التمويل: فقد تكون داخلية كأموال المؤسسة الخاصة، تدفقات الأرباح مثلا، وقد تكون خارجية كالأسهم والسندات، والاقتراض ... إلخ. كما قد تكون طويلة الأجل كالقروض طويلة الأجل التي تفوق مدتها ثلاث سنوات، ومثل السندات أيضا، أو قد تكون قصيرة الأجل كالائتمان التجاري، الكمبيالات والقروض البنكية ... إلخ.

➤ الرقابة المالية: كما يتبع التنفيذ التخطيط فإن الرقابة تتبعهم جميعا، لذا يجب أن تكون سهلة، واضحة ودقيقة، وتهدف إلى معرفة أسباب الانحراف الحاصلة بين الأهداف والنتائج. وتأخذ الرقابة المالية عدة تقسيمات أهمها تقسيمات إلى داخلية وخارجية حسب الجهة المكلفة بالرقابة وعلاقتها بالمؤسسة، أو إلى سابقة ولاحقة حسب وقت حدوثها.

➤ التحليل المالي: قصد التعرف على نقاط الضعف والقوة في السياسات المالية والتشغيلية في فترة معينة، يقوم المدير المالي بهذه الوظيفة بتحليله الأرقام والمؤشرات ودلالاتها.

➤ التمويل: وهي الوظيفة التي تركز اهتمامها على جمع الأموال من مصادر مختلفة.

➤ إدارة الأصول: وذلك قصد التعامل مع الأصول على حسب جاهزيتها، فيتم من خلال هذه الوظيفة حصر شامل لكل من الأصول المتداولة والأصول الثابتة بالمؤسسة وكيفيات تعظيمها.

➤ تقييم الاستثمارات: وهي الوظيفة الأهم وذات البعد الاستراتيجي الأكثر، بحيث يتم من خلالها تحديد كيفية الاستغلال الأمثل للأموال في مجالات الاستثمار المختلفة.

## 2.1. وظيفة الإنتاج

## 1.2.1. تعريف وظيفة الإنتاج

وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية تقنية تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات، وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها كرأس المال والمواد الأولية والعمل، هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة وكذلك على شكل التبدلات سواء من أعلى أو من أسفل مستويات النشاط الإنتاجي.<sup>1</sup>

يمكن تعريف وظيفة الإنتاج بأنها النشاط الذي يتعلق بتحويل عناصر الإنتاج (أي المدخلات من مواد خام وعمالة وأفكار ومعدات وأموال وغيرها)، من خلال العمليات الإنتاجية إلى مخرجات على شكل سلع ملموسة (أجهزة، آلات، أحذية، ملابس، كتب...) أو خدمات.<sup>2</sup>

كما تم تعريف وظيفة الإنتاج بأنها: "ذلك النشاط الذي يختص بعملية خلق السلع أو الخدمات من خلال إجراء تغييرات في الشكل والمواصفات (مدخلات الإنتاج) بما يتفق ورغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين".<sup>3</sup>

## 2.2.1. مفهوم إدارة الإنتاج

تتولى إدارة الإنتاج القيام بأوجه تخطيط النشاط الإنتاجي بالمؤسسة وتوجيهه وإدارته وذلك عن طريق الاستغلال الاقتصادي الأمثل للعناصر المادية المتاحة ورفع مستوى كفاءة الاستغلال بتقليل الوقت الضائع والتالف والفاقد بما يحقق أهداف المنشأة بأحسن وسيلة وأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات المتاحة بهدف تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة مع الأخذ في الحسبان مستوى الجودة المطلوب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوعبدلي ياسين، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، 2022 – 2023، ص 69.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص 341.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض، الطبعة الرابعة عشرة، 2019، ص 325.

<sup>4</sup> صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014 – 2015، ص 53.

3.2.1. مسؤوليات واختصاصات إدارة الإنتاج<sup>1</sup>

- تصميم السلعة أو الخدمة أو الفكرة وتحديد المواصفات والشروط الفنية للمنتج والمعدات والمواد الخام وغيرها مما يدخل في عمليات التحويل؛
- تأمين معدات وآلات وأجهزة ومواد الإنتاج المناسبة لإنجاح العملية الإنتاجية؛
- توفير جميع احتياجات عملية الإنتاج بالكميات والنوعية والسرعة المناسبة؛
- تهيئة مكان العمل وتجهيزه بما يلزم من معدات وأجهزة وأدوات؛
- تخطيط وتنظيم العمليات الإنتاجية ووضع جداول تفصيلية بما سيتم إنتاجه والفترات المحددة للإنتاج؛
- الرقابة على العمليات الصناعية والمواد الخام والمنتج النهائي بما يضمن الجودة العالية للمنتج؛
- تحديد وسائل وأساليب مناولة المواد الخام والمخرجات من وإلى المخازن؛
- العمل على توفير ظروف وشروط الأمان والسلامة المهنية داخل المصنع؛
- تخطيط وتنظيم وجدولة أعمال صيانة الآلات والأجهزة المستخدمة في عمليات الإنتاج؛
- الاهتمام بالبحث والتطوير لتحسين المنتج باستمرار و/أو تطوير منتج؛
- الاهتمام بالقوى العاملة وتوفير الحوافز والظروف الملائمة وترشيدها استخداماً.

## 4.2.1. أنواع أنظمة الإنتاج

يتحدد نوع النظام الإنتاجي المعتمد لاسيما في المؤسسات الصناعية على عدة معايير منها طبيعة السلعة وكذا التكنولوجيا المستخدمة لصناعتها:<sup>2</sup>

- نظام الإنتاج المستمر: ويستعمل في المؤسسات التي تقوم بصناعة سلعة واحدة وبكميات كبيرة بهدف التخزين عادة، وتكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة ثابتة لفترة زمنية طويلة نسبياً مع اعتمادها على استخدام الآلات، ومن أمثلة السلع المنتجة وفق هذا النظام السكر والإسمنت.
- نظام الإنتاج الواسع أو نظام التدفق المتكرر: يتم من خلال هذا النظام إنتاج عدد كبير من أصناف السلع المتماثلة وبكميات كبيرة، حيث يجري إعادة تنظيم وسائل الإنتاج كالقالب

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 341.

<sup>2</sup> مبانى محمد، مطبوعة دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2018 – 2019، ص 47 - 48.

- دون تحمل تكاليف كبيرة أو إحداث تغيير في التنظيم الداخلي للمصنع، كما هو الحال في مصانع السيارات ومصانع الأجهزة الكهربائية.
- نظام الإنتاج حسب الطلب أو وفقا لمواصفات خاصة: وتعمل المؤسسة وفق هذا النظام على صناعة السلع وفقا للمواصفات التي يحددها الزبون، وتكون طريقة الصنع والمواصفات متغيرة كما هو الحال في صناعة الأثاث مثلا.
- نظام الإنتاج بالدفعات أو نظام الإنتاج المتقطع: تقوم المؤسسة وفق هذا النظام بإنتاج السلع بدفعات وفقا لجدول الإنتاج وبالكميات والمواصفات التي تحدد وفقا لحاجة السوق، وعليه تكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة متغيرة ومن أمثلتها صناعة الصابون ومعجون الأسنان وغيرها.
- نظام خلايا التصنيع أو تكنولوجيا المجاميع: حيث يقوم المصنع بإنتاج الأجزاء والمكونات وفقا لجدول الإنتاج وبالكميات والمواصفات التي تحدد وفقا لحاجة السوق، وعليه تكون طريقة الصنع ومواصفات السلعة متغيرة كما في صناعة الأحذية أو الدوائر الكهربائية التي تستخدم في تجميع وإنتاج سلع تامة الصنع لاحقا.

### 5.2.1. أهداف ووظيفة الإنتاج

تهدف وظيفة إدارة الإنتاج إلى التكيف مع محيط المؤسسة من أجل المحافظة على المكانة السوقية للمؤسسة وتطويرها عن طريق اكتساب الميزة التنافسية التي لا تأتي إلا من خلال تحقيق هدف توفير منتجات و/أو خدمات بالكمية المطلوبة وبالسعر المناسب وبالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب كما يلي:<sup>1</sup>

- هدف كمي: أصبحت المؤسسات في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال تخطط للمبيعات قبل الشروع في عمليات الإنتاج. حيث يتم إنتاج ما يتوقع بيعه، كما أن المؤسسات أصبحت تتفادى الفائض في المخزون الذي يعبر عن الكميات الزائدة عن الطلبات والاحتياجات الحقيقية.
- هدف التكلفة: إن التحكم في التكاليف يمثل بعدا تنافسيا يكون السعي إلى تحقيقه هو اهتمام مستمر لكل مسؤول مؤسسة من أجل اكتساب الميزة التنافسية خصوصا في القطاعات

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 90-91.

التي تتميز بالمنافسة الشديدة، أين تكون المؤسسة مرغمة على بيع منتجاتها بالأسعار السائدة في السوق والتي لن تأتي إلا من خلال الإنتاج بتكاليف منخفضة. وتتأثر تكاليف الإنتاج بمتغيرين هامين هما الكمية المنتجة وإنتاجية عوامل الإنتاج.

➤ هدف الجودة: لقد تعددت التعاريف الخاصة بالجودة فمنها من يعرفها على أنها "القابلية التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة لإرضاء حاجة المستهلك في أحسن ظروف الاستعمال". وهي أيضا "مجموعة الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة". وقد قامت المجموعة الأمريكية لمراقبة الجودة بتعريفها بأنها "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية".

➤ هدف الأجال: يعتبر أجل التسليم في الوقت المحدد من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة الإنتاج إلى تحقيقها، كما يمكنه أن يكون محددًا لمستوى أداء وظيفة الإنتاج والمؤسسة ككل.

### 3.1. وظيفة التموين

#### 1.3.1. تعريف وظيفة التموين

تعرف وظيفة التموين على أنها: "الوظيفة التي تعمل على توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية وآلات ومركبات وطاقة ومختلف لوازم العمل، كما تعمل على تخزين هذه المواد في أحسن الظروف من أجل استخدامها في أحسن صورة لها".<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة من المهام والعمليات، تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون، المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة". والمقصود بتوفير مختلف عناصر المخزون: الشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة، سواء الإنتاجية أو البيعية في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ميباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 139.

## 2.3.1. أهداف وظيفة التمويل

- وظيفة التمويل كأي وظيفة أخرى في المؤسسة لديها أهداف تعمل من أجل تحقيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>
- ضمان إمداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف المدخلات بالكمية المطلوبة والجودة والسعر المناسبين ومن مصدر التمويل الملائم وهذا بأقل تكلفة؛
  - البحث عن الأنواع والبدائل الجديدة من المواد وغيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة؛
  - محاولة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون وبأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان والاعتبارات الاقتصادية الأخرى؛
  - توفير الاحتياجات المختلفة بأقل التكاليف.

## 3.3.1. وظائف وظيفة التمويل

## 1.3.3.1. وظيفة الشراء

## أ. تعريف وظيفة الشراء

إن وظيفة الشراء هي الوظيفة المسؤولة عن توفير أو تدبير احتياجات المشروعة من المواد، والإمدادات والأجزاء والتجهيزات المختلفة التي يكون المشروع في حاجة إليها وفق سياسات محدودة وواضحة بما يخدم النشاطات الأخرى في المشروع للوصول إلى الأهداف المرسومة له.<sup>2</sup>

كما تعرف وظيفة الشراء بأنها "النشاط المسؤول عن توفير المواد الصحيحة في المكان الصحيح والوقت الصحيح والكمية الصحيحة والسعر الصحيح".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مهني بوريش، تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال التحكم في وظيفة التمويل، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، 2022، ص 109.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 213.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 261.

## ب. أهداف وظيفة الشراء

يمكن تلخيص الأهداف الأساسية للشراء فيما يلي:<sup>1</sup>

- الحصول على الجودة المناسبة للمواد والسلع بالشكل الذي يتناسب مع عمليات الإنتاج والتسويق، ومراعاة التجانس قدر الإمكان حيث أن ذلك يسهل من مهام التخزين والإنتاج؛
- توفير المواد والسلع والمستلزمات الأخرى لضمان سير العمليات الإنتاجية والتسويقية دون توقف أو إرباك. وفي نفس الوقت تخفيض المبالغ المستثمرة في المخزون إلى أدنى حد ممكن؛
- توفير ما تحتاجه المنشأة من مشتريات بأقل كلفة مع مراعاة الجودة والخدمة المطلوبة؛
- منع تكرار الشراء الذي يؤدي إلى تراكم السلع والإسراف والتقادم.

## ت. مهام وظيفة الشراء

تشمل وظيفة الشراء العديد من المهام يمكن جمعها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد الاحتياجات التموينية: يتم تحديد الاحتياجات التموينية انطلاقاً من برنامج الإنتاج أو المبيعات حسب نوع المؤسسة إنتاجية أو تجارية ومن خلال هذه البرامج يتم تحديد برنامج التموين؛
- اختيار المورد أو الموردين المناسبين: بعد تحديد الاحتياجات التموينية يقوم مسؤولي قسم الشراء بعملية البحث عن مصادر التموين بعد إطلاعهم على الكميات والنوعيات ومواصفات المواد المطلوبة لتلبية حاجات نشاطي الإنتاج والبيع، والبحث عن المورد المناسب يتم عبر عدة عمليات منها طلب الوثائق المبينة للمواصفات وطرق التسليم وشروطها من الموردين، بحضور معارضهم، الإطلاع على شروط أكبر عدد من الموردين ... إلخ؛
- تحديد طرق الشراء أو التوريد المناسب: من مسؤولية قسم الشراء تحديد أحسن طريقة للتوريد سواء على شكل طلبيات مستمرة أو منتظمة من نفس المورد أو موردين مختلفين، مع توضيح شروط النقل والتسديد والأسعار والنوعيات ... إلخ؛

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 75.

<sup>2</sup> خالد عيجولي، مطبوعة محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة الليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة الجلفة، 2018 – 2019، ص 59 – 60.

- تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها: تقديم الطلبات بغرض الشراء لا يتم بشكل منفصل عن أقسام التخزين، حيث عندما يصل المخزون إلى مستوى معين يتم إشعار قسم الشراء لانطلاق عملية الشراء بتقديم طلبية جديدة، وعند تقديم الطلبات تتم متابعتها من حيث وصولها في الوقت المناسب للمورد ومدى اهتمامه بها ومباشرة تنفيذها؛
- مراقبة المواد الواردة: عند وصول الطلبية إلى المؤسسة يقوم قسم الشراء بمراقبة السلع والمواد ومدى مطابقة المواصفات والكمية ... إلخ.

### 2.3.3.1. وظيفة التخزين

#### أ. تعريف وظيفة التخزين

تم تعريف وظيفة التخزين بأنها هي الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ باحتياجات المنشأة بكميات مناسبة والمحافظة عليها بحالتها أو بإحداث التغييرات المطلوبة لحين استخدامها.<sup>1</sup>

إذن التخزين هو عملية الاحتفاظ بالأشياء لحين طلبها ووفق الحاجة إليها. ولا بد أن يتضمن تعريف التخزين العناصر التالية:<sup>2</sup>

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

#### ب. أهمية وظيفة التخزين

تبرز أهمية وظيفة التخزين من خلال توفير الظروف اللازمة لمواجهة المقتضيات والاحتياجات في الوقت المناسب. فالتخزين عملية ضرورية لمواجهة مقتضيات الإنتاج، من خلال تخزين كميات من المواد والسلع لحين الحاجة إليها في العمليات الصناعية. كم أنها ضرورية بالنسبة للمنتجات الزراعية الموسمية، حيث يتم تخزينها في مواسم معينة لغرض استخدامها على مدار السنة أو في أوقات غير المواسم التي تنتج فيها. وتظهر الحاجة إلى التخزين للتأثير في طبيعة السلعة. بالإضافة إلى المنفعة

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال اللوجستية مدخل استراتيجي- كمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص 203.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص 267 – 268.

الزمنية. فقد يخلق التخزين منافع جديدة للسلعة عن طريق تغيير طبيعتها أو شكلها. وعموما فإن عملية التخزين ضرورية لعدم توافر الانتظام التام في عمليات الشراء والتوريد والنقل.<sup>1</sup>

إن العناية بوظيفة التخزين تؤدي إلى:<sup>2</sup>

- زيادة المنفعة الزمانية للمواد، وذلك عن طريق القيام بتخزينها في أوقات توفرها واستخدامها عند الحاجة إليها، وبذلك تزداد منفعتها وتحقيق قيمة أعلى؛
- المحافظة على جودة المواد المخزنة خلال فترة خزنها، وبذلك تتحقق المنفعة النوعية للمواد؛
- تغيير مكونات وشكل المادة عندما يكون هذا مطلوباً، مما يجعل قيمتها أعلى في السوق، وهذا ما يتحقق عن طريق التخزين؛
- توفير المستلزمات حين طلبها مما يمنع خطر توقف العمل، إذ أن هناك صعوبة في التوفيق بين الوارد من المواد التي تحتاجها المنظمة وبين الكميات المطلوبة، فالتخزين يسعى إلى توفير كميات لتكون جاهزة تحت الطلب. إذن يمكن القول أن وظيفة التخزين تعمل على استمرار العمل في المنظمة بشكل منظم ومستمر دون انقطاع، على اعتبار أنها توفر التوازن الضروري بين وقت توافر المواد في المنظمة وأوقات استخدامها؛
- وفي منظمات إنتاج الطلبات، هناك حاجة ملحة إلى توفير إمكانيات للتخزين فيما بين مراكز الإنتاج المختلفة، لأن الحاجة إلى استخدام الأقسام الإنتاجية تختلف حسب كل طلبية، كما أن مسار الطلبية في داخل المصنع يختلف أيضاً حسب العمليات الصناعية المطلوبة لتنفيذها، لذلك كثيراً ما تحتاج إلى انتظار الإنتاج الذي انتهى من قسم إنتاجي معين لبعض الوقت، حتى يكون القسم التالي في ترتيب العمليات المطلوبة جاهزاً لاستقبال الطلبية. فالتخزين هنا ضروري لمواجهة عدم التوازن في إمكانات الأقسام المختلفة، أو عدم تساوي الإمكانيات مع احتياجات العمل.

<sup>1</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، منعم زمير الموسوي، فحطان بدر العبدلي، إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص 255 – 256.

## ت. أنشطة إدارة التخزين

تمارس إدارة التخزين عددا من الوظائف منها ما يأتي<sup>1</sup>:

- التسليم: وهو قبول المواد أو البضاعة الداخلة إلى المخازن من مختلف المصادر الخارجية منها والداخلية، وإدخالها في السجلات المخزنية، وإعداد مستندات التسلم الأصولية التي تثبت فيها كافة المعلومات الضرورية؛
- المحافظة على التخزين: تمارس إدارة التخزين مهمة المحافظة على المواد المخزونة لحين طلبها وتهيئة الظروف المناسبة للتخزين بما يكفل سلامتها وفعاليتها للعمل؛
- صرف المواد المخزونة: يتم صرف المواد المخزونة وفقا لأوامر الصرف المعتمدة، بعد التأكد من صحة الطلب الوارد والجهة الطالبة؛
- حركة المواد الواردة والصادرة: إعلام الجهات المعنية بحركة المواد الواردة والمجهزة ومعدل حركة المواد المخزونة، بهدف قيام الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة بخصوص المواد سريعة الحركة أو البطيئة أو الراكدة؛
- مراقبة التخزين: تمارس إدارة التخزين مهمة الرقابة للتعرف على الحدود العليا والدنيا للمواد المخزونة، والقيام بإعادة الطلب عند وصول مستوى التخزين إلى حدود معينة؛
- استغلال المساحات المخزنية: تقوم إدارة التخزين بتركيب المخازن بشكل يساهم في استغلال المساحات المخزنية استغلالا أمثل، كما تقوم بترتيب التخزين داخل المخازن ترتيبا أمثل؛
- تحديد المعدات المخزنية: تقوم إدارة التخزين بتحديد المعدات المخزنية اللازمة وكذلك معدات المناولة الداخلية الملائمة أو المناسبة لنوع المواد المخزونة؛
- تحديد حجم القوى العاملة في المخازن: يقع على عاتق إدارة التخزين تحديد حجم القوى العاملة المطلوب تشغيلها في المخازن وتحديد مواصفاتها والمؤهلات الواجب توافرها فيها.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 227 -

## 4.1. وظيفة التسويق

## 1.4.1. مفهوم التسويق

قد تطور مفهوم التسويق ومر بمراحل متعددة بدءاً من التركيز على زيادة كفاءة الإنتاج بغرض تخفيض الأسعار، ثم مفهوم البيع وتمثل في إقناع المستفيدين بالسلعة / الخدمة وما تقدمه من منافع، أما المفهوم الحديث فيشمل جميع النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتبين وعلى تطلعاتهم وترجمة ذلك إلى سلع / خدمات بأسعار مناسبة تلبي حاجات ورغبات العملاء وتحوز على رضاهم وبما يحقق عائداً مناسباً للمنظمة.<sup>1</sup>

يعرف التسويق بمفهومه الحديث بأنه: "جميع أوجه النشاط والجهود التي تبذل فتعمل على انتقال وتدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مستهلكها النهائيين".<sup>2</sup>

## 2.4.1. وظائف التسويق

تعرف الوظائف التسويقية بأنها الأنشطة التسويقية التي تساهم في انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي. وتشمل الأنشطة التسويقية العناصر التالية: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج. تسمى هذه العناصر بالمزيج التسويقي:<sup>3</sup>

- المنتج: وهو ما تقدمه المؤسسة للسوق من سلع أو خدمات أو أفكار؛
- السعر: وهو القيمة التي يدفعها المستهلك للبائع في مقابل المنفعة التي يتحصل عليها من استخدام المنتج؛
- التوزيع: هو توصيل المنتج إلى السوق في الزمن والمكان المناسبين؛
- الترويج: هو النشاط الذي يتضمن تعريف المستهلك بالمنتج ويتم ذلك من خلال مزيج ترويجي متكامل يتكون من العناصر التالية: الإعلان، البيع الشخصي (قوة البيع)، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، النشر.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 344 - 345.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 249.

<sup>3</sup> بوشريية محمد، الدليل في مبادئ تسيير المؤسسات، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2022، ص 91.

## 3.4.1. أهداف التسويق

يسعى التسويق كوظيفة في المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما يتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها، ومنها ما يتعلق بالمستهلك باعتباره جوهر الوظيفة التسويقية وهو ما نبرزه في النقاط الموالية:<sup>1</sup>

## ➤ الأهداف الخاصة بالمستهلك: تتمثل هذه الأهداف في:

- إشباع حاجات المستهلك المختلفة ورغباته المتباينة قدر المستطاع؛
- تقديم المنتج المادي أو المعنوي الذي يتوافق مع رغبات المستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب؛
- ترشيد سلوك المستهلك وإلغاء الاستهلاك غير الضروري؛
- خلق المنفعة للمستهلك سواء كانت شكلية أو زمنية أو مكانية.

## ➤ أهداف خاصة بالمؤسسة: تتمثل هذه الأهداف في النقاط التالية:

- الاسهام في القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة الحصة السوقية؛
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلكين؛
- المساعدة على البقاء والاستمرارية من خلال إرضاء الزبون والحصول على ثقته مما يحقق أرباح للمؤسسة؛
- زيادة حجم المبيعات بتنوع المنتجات في الأسواق بما يلي رغبات المستهلكين.

## 5.1. وظيفة الموارد البشرية

## 1.5.1. تعريف وظيفة الموارد البشرية

تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها إدارة النشاطات والبرامج التي من شأنها توفير القوى العاملة للمنظمة حسب احتياجاتها من التخصصات المختلفة والعمل على تحفيزها والمحافظة عليها وتنميتها. ويمكن القول بأن الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات والمهام الدؤوبة التي تعنى بجميع شؤون وجوانب القوى العاملة في المنظمة بدءاً من استقطاب وجذب هذه القوى وتعيينها وتوصيف الوظائف

<sup>1</sup> يمينة رحمانى، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة برج بوعريش، 2021 – 2022، ص 75.

لها، وتنميتها وتطويرها وتحفيزها وتوفير السياسات والنظم والظروف الكفيلة بالمحافظة عليها واستقرارها وحسن توظيفها وتعزيز انتمائها للمنظمة، ودافعيتها للعمل.<sup>1</sup>

يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية على أنها: استقطاب واختيار وإدارة الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، حيث تنطلق هذه العملية من تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات)، إلى تقييم الأداء مروراً بالاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير مع مراعاة القيود القانونية والنقابات أو الاتحادات العمالية.<sup>2</sup>

### 2.5.1. وظائف تسيير الموارد البشرية

ينطوي نشاط وممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والنشاطات، وتمثل هذه الوظائف فيما يلي:<sup>3</sup>

- ❖ **وظيفة تكوين الموارد البشرية:** هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها. وتمثل هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:
  - **تصميم وتحليل العمل:** يتمثل هذا النشاط في تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها في من سيعين فيها؛
  - **تخطيط الموارد البشرية:** ويتمثل في تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها؛
  - **استقطاب الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بعملية جذب للموارد البشرية من سوق العمل. ويتم الاستقطاب بطريقتين: الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي؛
  - **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل طالبي التوظيف في المؤسسة، وتعيينهم في الوظائف المتوافقة مع مواصفاتهم؛
  - **التأهيل:** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد.

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص 350 - 351.

<sup>2</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 146.

<sup>3</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 109 - 110.

- ❖ وظيفة التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم تعويضات ومكافآت للموارد البشرية وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة.
- ❖ تدريب وتنمية الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية ذات كفاءة وأداء عالي المستوى. وتتكون هذه الوظيفة من:
  - التعلم والتدريب: يسعى هذا النشاط إلى تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية؛
  - التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل.
- ❖ صيانة الموارد البشرية: تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى مايلي:
  - توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل؛
  - توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل.

### 3.5.1. أهداف إدارة الموارد البشرية

من بين الأهداف الرئيسية العامة لإدارة الموارد البشرية بصورة عامة مايلي<sup>1</sup>:

- استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المؤسسة؛
- الحفاظ على أفضل العناصر المنتجة داخل المؤسسة؛
- تحفيز العناصر البشرية للعمل بكفاءة وفعالية؛
- استغلال طاقات وقدرات الأفراد المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية أداء وإنتاجاً ومالياً وسلوكياً؛
- التوفيق والتجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة؛
- توفير الحياة الكريمة المناسبة للعاملين، وذلك بتهيئة المناخ المادي والمعنوي الذي يفضي إلى الإنتاجية و يتيح لهم الفرصة لتحقيق ذواتهم.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 351.

## 6.1. وظيفة البحث والتطوير

## 1.6.1. تعريف وظيفة البحث والتطوير

يقصد بوظيفة البحث والتطوير بأنها: "كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، وتباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات، أو في مراكز البحث التطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.<sup>1</sup>

## 2.6.1. أهمية وظيفة البحث والتطوير

ترجع أهمية وظيفة البحث والتطوير للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- ابتكار وتطوير التكنولوجيا: حيث تزداد حاجة المنظمات إلى امتلاك قواعد علمية وتكنولوجيا تمكنها من وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها بدون الحاجة المستمرة للاستعانة بالجهات الخارجية، وكذلك تقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة؛
- السعي لزيادة الإنتاجية: إذ أن هناك علاقة طردية وقوية بين قدرة المنظمة على البحث والتطوير واهتمامها به، وتوفير الموارد له من جهة، وبين قدرتها على تحسين الإنتاجية من جهة أخرى؛
- التحسين المستمر للجودة في المنتجات (سلع وخدمات): لتحقيق رضا العملاء ولتحقيق رضا المساهمين والعاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

## 3.6.1. مهام وظيفة البحث والتطوير

وهي مجموع المهام التي تضطلع بها هذه الوظيفة، كإدارة مستقلة في المؤسسة أو كخدمات من مكاتب خارجية، والتي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على ما تحتاجه من عملية البحث والتطوير، وتمثل هذه المهام في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014 – 2015، ص 64.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص 309.

<sup>3</sup> بوعبدلي ياسين، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، 2022 – 2023، ص 93.

- البحث الأساسي: وتكون غالبا في العلوم الأساسية، يستهدف تقدم المعرفة العلمية، دون الاهتمام بتطبيقات عملية محددة، ويكون هدفه هو تحليل خصائص الظواهر مهما كانت من أجل تحديد القوانين العامة، وغالبا ما يتم تمويل هذا النوع من البحوث من قبل المؤسسات الحكومية كالجامعات والمعاهد؛
- البحث التطبيقي: وهي مجموع الأعمال التي يتم القيام بها لخصر التطبيقات الممكنة لنتائج البحث الأساسي، أو لإيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد، وتعد هذه البحوث التطبيقية هي المجال الحقيقي للاختراع، وكمثال عليها تطبيق الخصائص الخاصة لإشعاع الليزر في مختلف المجالات (الطب، الاتصالات ... إلخ)، وتتم هذه العمليات ضمن الهيئات العامة التي تهتم بذلك، مخابر البحث لكبرى المؤسسات والمراكز التقنية التي تملكها بعض القطاعات؛
- بحوث التطوير أو الدراسات التطويرية: تمثل رحلة الانتقال من المخابر إلى المصانع، حيث يتم الاستخدام المنهجي لنتائج البحث التطبيقي المتحصل عليها في الواقع، حيث تهدف بحوث التطوير إلى تعزيز الابتكار من خلال إنشاء مواد ومنتجات وأنظمة وعمليات جديدة أو تحسين الموجود منها. وإن لم تكن الإدارة تابعة للمؤسسة فإن المكاتب التقنية ومكاتب الدراسات غالبا ما تختص بذلك.

## 2. موارد المؤسسة

### 1.2. تعريف الموارد

يقصد بالموارد بصفة عامة كل ما يستخدم في إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات أفراد المجتمع<sup>1</sup>.

كما تم تعريف الموارد بأنها كل الموجودات، والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص التنظيمية والمعلومات، والمعرفة ...، وقد تكون الموارد ملموسة كالمكائن، والأموال، والمباني، أو غير ملموسة كسمعة الشركة واسمها التجاري في السوق، وصورتها الذهنية لدى الجمهور، وبراءات الاختراع. ويعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية، أي أن المؤسسة تستطيع أن

<sup>1</sup> إيمان عطية ناصف، مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة، دارالجامعة الجديدة، 2007، ص 13.

تفعله الآن (أو في المستقبل) بصورة أفضل من الشركات المنافسة. كما يعتبر المورد عنصر ضعف إذا أنتجته المؤسسة بصورة أردأ من الشركات المنافسة.<sup>1</sup>

إذن الموارد هي كل ما بإمكان المؤسسة أن تستخدمه في نشاطها اليومي من أجل تحقيق أهدافها وتوليد قيمة مضافة، حيث تنتشر الموارد في مختلف وظائف المؤسسة، من شراء وتخزين وإنتاج وتسويق وبحث وتطوير، وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمؤسسة إمكانية وضع أهدافها، وبالموارد تحقق المؤسسة أهدافها.<sup>2</sup>

## 2.2. خصائص الموارد

تتميز الموارد بمجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي:<sup>3</sup>

- القيمة: يجب أن يكون للمورد أو الكفاءة قيمة، وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون؛
- الندرة: يجب أن يتميز المورد أو الكفاءة بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها؛
- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا يمنع المنافسين من اكتسابه؛
- عدم الإحلال: بمعنى يجب ألا تكون هناك موارد أو كفاءات بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد أو الكفاءات على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها؛
- الحياة: حسب (Barney) على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات؛
- طول الأجل: والمقصود بذلك هل بإمكان المورد أو الكفاءة أن يساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا. وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 2016، ص 124.

<sup>2</sup> أمال يوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 2019، ص 28.

<sup>3</sup> خالد عيجولي، مطبوعة محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة الجلفة، 2018 – 2019، ص 95.

## 3.2. أهمية الموارد وتحديد الاحتياجات إليها

تعتبر خطوة تحديد احتياجات المشاريع من الموارد من الخطوات السهلة، إلا أن خطوة تأمين هذه الموارد تبقى من أهم وأدق وأعقد الخطوات، وهذا يرجع لعدة أسباب أهمها:<sup>1</sup>

- حاجة المشاريع الماسة إلى موارد مختلفة ضمن فترات زمنية مختلفة، وبكميات وتكاليف متفاوتة ومختلفة؛
- محدودية الموارد وصعوبة الحصول على بعض منها، وما يرافق هذه الصعوبة من انعكاسات عدة، سواء في إطلاق وتجهيز ومتابعة المشاريع، أو في تنفيذها وتسليمها ضمن الخطط الموضوعية أساساً لها؛
- حساسية الموارد، وخاصة في ما يعود لسياسات توزيعها وجدولتها واستخدامها، سواء بعد توفرها أو أثناء عملية السعي لتحصيلها ومد إدارات المشاريع بها؛
- دقة مخاطر الموارد والتحديات التي قد تنتج، إما نتيجة لاستخدامها أو نتيجة لفقدان بعضها أو غياب البعض الآخر منها.

إن صياغة الاستراتيجية، وتثبيت رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المؤسسة على مواردها وتشمل: الموارد المالية، والموارد الطبيعية، والموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها لكي تساهم في تنشيط، وتفعيل طاقات المؤسسة، وإمكانيات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المؤسسة وسر ديناميكيتها وحيويتها، إنها الغذاء الفعال لاستمراريتها.<sup>2</sup>

## 4.2. تصنيف موارد المؤسسة

## 1.4.2. الموارد الملموسة

وهي تلك الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة والتي تستخدمها المنظمة باتجاه خلق قيمة إلى المستهلك.<sup>3</sup> وهي تتمثل في:

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2002، ص 150.  
<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 205.  
<sup>3</sup> ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 105.

## ❖ الموارد المادية

وتشمل أبنية المصنع، التجهيزات، المكائن، المعدات والتي من شأنها أن تقرب المنظمة من المستهلك أو المجهز.<sup>1</sup>

## ❖ الموارد المالية

في مجال الموارد المالية، فإن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر واستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة واستخداماتها والرقابة عليها. وتتطلب الإدارة الاستراتيجية أن يكون هنالك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الاستراتيجية الموضوعة. كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية توفير مزيج من وسائل توليد الأموال، سواء إن كانت خارجية عن طريق الاقتراض والتسهيلات المصرفية أو داخلية عن طريق طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام. إن كافة عناصر إدارة العمليات المالية في المؤسسة يجب أن تراعي الالتزام الدقيق بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ثامرياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 70.

## الجدول رقم 02: خصائص ومؤشرات قياس الموارد الملموسة

| المؤشر الرئيسي   | أهم الخصائص   | المجال  | الموارد الملموسة |
|--|---|---|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* الهيكل المالي وحقوق الملكية؛</li> <li>* الربحية والعائد على الاستثمار؛</li> <li>* التدفق النقدي والسيولة؛</li> <li>* المديونية والاعتماد على الغير؛</li> <li>* مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* تحديد قدرة المنظمة على الاستثمار؛</li> <li>* إمكانية الاستغلال بسرعة؛</li> <li>* إمكانية التمويل.</li> </ul>   | النشاط المالي والمحاسبي (أموال، أسهم، أذونات، قروض لدى الغير) | المالية          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* القيمة السوقية للموجودات الثابتة؛</li> <li>* ميزات المعدات الرأسمالية؛</li> <li>* حجوم الإنشاءات؛</li> <li>* مرونة الموجودات الثابتة؛</li> <li>* المواد ومدى سهولة الحصول عليها وملائمتها؛</li> <li>* البحوث والدراسات الخاصة بالمستهلك والتوزيع والترويج؛</li> <li>* المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات؛</li> <li>* دورة حياة المنتجات والخدمات.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* تحدد إمكانات المنظمة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي وتشمل الحجم، الموقع وخيارات استخدام الأراضي والبناء، القدرة على الاحتفاظ بالمواد الأولية، قنوات التوزيع، منافذ التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك.</li> </ul> | الإنتاج والعمليات، الشراء والتخزين، التسويق والتوزيع          | المادية          |

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 300.

## 2.4.2. الموارد غير الملموسة

وهي تتضمن الثقافة التنظيمية، السمعة، العلامة التجارية، العلاقات التجارية، المعرفة التكنولوجية، الخبرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

## الجدول رقم 03: خصائص ومؤشرات قياس الموارد غير الملموسة

| المؤشر الرئيسي  | أهم الخصائص   | المجال                                    | الموارد غير الملموسة |
|---|---|---|----------------------|
| * العوائد من الامتيازات وحقوق الملكية؛<br>* نسبة العاملين في البحث والتطوير إلى مجموع العاملين؛<br>* عدد مواقع التسهيلات البحثية.   | * الملكية الفكرية؛<br>* حقوق الملكية للنشر؛<br>* مصدر للتجديد والابداع؛<br>* تسهيلات البحث؛<br>* عاملين يتمتعون بقدرات مهنية وعلمية.  | الإنتاج والعمليات، نظم المعلومات، التسويق | التكنولوجيا          |
| * التميز في العلامة التجارية؛<br>* نوعية العلامة التجارية؛<br>* نسبة مساهمة الشهرة في المبيعات؛<br>* الأهداف المتحققة لدى العملاء والأطراف الأخرى من خلال مقارنة المنتجات والخدمات بالمنافسين؛<br>* مسوحات العملاء؛<br>* مسوحات الشهرة للمنظمة في المجالات. | * الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية؛<br>* علاقات مع العملاء من خلال شهرة المنظمة المرتبطة بنوعية المنتجات والخدمات؛<br>* شهرة المنظمة مع الموردين الماليين وغير الماليين وكذلك مع الحكومة والمجتمع المحلي. | التسويق والإدارة العليا                   | الشهرة               |

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي

متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 301.

## 3.4.2. الموارد البشرية

تتمثل الموارد البشرية في أي جهد بشري جسدي عضلي أو ذهني (عقلي) كما أو نوعا يبذل في العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

تعد الموارد البشرية الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لدائرة القوى البشرية في المؤسسة، تحسين درجة المواثمة بين الأفراد والوظائف. إن نوعية التوازن بين الأفراد والوظائف التي يؤديها تؤثر تأثيرا هائلا على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة القوى البشرية. وتركز إدارة القوى البشرية في المؤسسة على اختيار وتدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم

<sup>1</sup> عبد الرحيم فؤاد الفارس، وليد اسماعيل السيفو، الاقتصاد الكلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 14.

أدائهم ووضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيزهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق ابداعاتهم الفردية والجماعية.<sup>1</sup>

#### الجدول رقم 04: خصائص ومؤشرات قياس الموارد البشرية

| المجال   | أهم الخصائص   | المؤشر الرئيسي                                    |
|--|---|---|
| إدارة الموارد البشرية والعمالين في مختلف أجزاء المنظمة | * المستوى التعليمي؛   | * التعلم، المستوى الفني، التأهيل المهني للعمالين؛ |
|  | * الخبرة والتدريب للعمالين؛                                       | * نسبة التعويضات قياساً بالصناعة؛                 |
|  | * المهارات المتوفرة للعمالين؛                                     | * نسبة الأيام المفقودة أثناء التوقف والنقاش؛      |
|  | * تكيف العمالين للمساهمة في استراتيجيات مرنة للمنظمة؛             | * نسبة الغياب؛                                    |
|  | * تحدد مهارات العمالين الاجتماعية والجماعية                       | * نسبة دوران العمل.                               |
|  | * قدرة المنظمة لتحويل المورد البشري إلى قدرات تنظيمية؛            |   |
|  | * التزام وولاء العمالين يحدد قدرة المنظمة في تحقيق ميزات تنافسية؛ |   |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 302.

<sup>1</sup> أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 71.

## المحور الثامن

### أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

- مفهوم التحليل الاقتصادي
- أهداف التحليل الاقتصادي
- فوائد التحليل الاقتصادي
- أنواع التحليل الاقتصادي
- طرق التحليل الاقتصادي
- أدوات التحليل الاقتصادي

### الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

- \* تحديد المقصود بالتحليل الاقتصادي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛
- \* التمييز بين مختلف أنواع التحليل الاقتصادي؛
- \* الإلمام بمختلف الطرق والأدوات المستخدمة في التحليل الاقتصادي.

## المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

## 1. مفهوم التحليل الاقتصادي

التحليل الاقتصادي منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، من خلاله يمكن تفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية، ويمدنا بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، فإن كانت النظرية تمثل الخلاصة فإن التحليل يمثل منهاج البحث.<sup>1</sup>

## 2. أهداف التحليل الاقتصادي

يتركز التحليل الاقتصادي حول مشكلة عامة هي كيف يتم توزيع الموارد المالية والبشرية وكيف يتم تحقيق التناسق بين الخطوات اللازمة لهذا التوزيع وذلك بغرض إشباع حاجات الأفراد. ويهدف التحليل الاقتصادي إلى تحقيق مايلي:<sup>2</sup>

- إيضاح كيف تتم التنظيمات وكيف تعمل المنظمات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع، وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد؛
- تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية الموجودة في توزيع لموارد وتنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين؛
- المساعدة في رسم السياسة العامة، فالتحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

## 3. فوائد التحليل الاقتصادي

من بين فوائد التحليل الاقتصادي نذكر:<sup>3</sup>

- يقدم التحليل الاقتصادي دليلاً للسلوك المنطقي فيما يخص المنشآت الصناعية والتجارية والمستهلك والعمل والموظف والمسؤولين عن السياسة الحكومية ... الخ، لذا فإنه يحتل أهمية

<sup>1</sup> صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة جيجل، 2017 – 2018، ص 60.

<sup>2</sup> اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية: التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 38 – 39.

<sup>3</sup> نبيل ابراهيم محمود الطائي، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 21.

كبيرة في بيان تعاقب التصرفات البديلة المختلفة ومن ثم يعطينا أساسا جيدا للاختيار من بين التصرفات الممكنة؛

■ يعطي التحليل الاقتصادي الأساس للتنبؤ عن الحوادث المستقبلية، فعند استخدام المبادئ الاقتصادية بدقة، في سياق الظروف القائمة، يمكن الحصول على تقدير جيد للمستقبل، فالمنشأة تهتم بالاتجاهات المقبلة في تكاليف المواد التي تشتريها وفي أسعار المنتجات التي تبيعها.

#### 4. أنواع التحليل الاقتصادي

##### 1.4. تقسيم التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم<sup>1</sup>

➤ التحليل الوجودي أو الجزئي: هو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي. مثال ذلك دراسة طلب المستهلك أو دراسة الإنتاج بالنسبة للمؤسسة أو دراسة حالات التوازن بالنسبة للمؤسسة؛

➤ التحليل التجميعي أو الكلي: هو التحليل القائم على أساس دراسة الاقتصاد القومي في مجموعة. وفي هذه الحالة نقوم بدراسة الدخل القومي أو الإنتاج القومي للمجتمع ودراسة العناصر المكونة لهذا الدخل. ومن أمثلة الدراسات التجميعية دراسة مشكلة البطالة في المجتمعات وكيف يمكن أن يتحقق التوظيف الكامل، كذلك دراسة الاستهلاك أو الاستثمار والادخار على صعيد المجتمع ككل.

##### 2.4. تقسيم التحليل الاقتصادي حسب درجة الشمول<sup>2</sup>

➤ التحليل الجزئي: يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه، ومن أمثلة تلك الدراسة أثر تغير مواصفات السلع على الكميات المطلوبة منها، ففي هذه الحالة فإننا نفترض بقاء العوامل الأخرى التي تؤثر على الطلب ثابتة كالدخل وأسعار السلع الأخرى وميول المستهلكين؛

➤ التحليل الشامل: هو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ففي المثال السابق إذا رغبتنا في دراسة التغير في الطلب فيجب أن ندرس العوامل التي

<sup>1</sup> حربي محمد موسى عريقات، مبادئ الاقتصاد التحليل الكلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 30.

<sup>2</sup> حربي محمد عريقات، مبادئ الاقتصاد الكلي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 37.

تؤثر على الطلب والتي تتغير في وقت واحد، فيراعى في الدراسة أثر تغير الدخل وأسعار السلع الأخرى وميول المستهلكين.

#### 3.4. تقسيم التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن<sup>1</sup>

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

➤ التحليل الساكن المقارن: هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال؛

➤ التحليل الحركي أو الديناميكي: هو التحليل الذي يأخذ في اعتباره عامل الزمن. فعند دراسة الاستهلاك في الشهر الحالي. نعطي لعامل الوقت اهتماما واضحا عند دراسة العلاقات الاقتصادية، ففي المثال السابق الخاص بدراسة الطلب فإننا نأخذ في الاعتبار الأسعار في المستقبل واثرها على الكمية حاليا.

#### 4.4. تقسيم التحليل الاقتصادي حسب الغرض المقصود من التحليل<sup>2</sup>

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

➤ التحليل القائم على أساس معيار يهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة؛ ويتصل بهذا الموضوع الجدل القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية. فهناك وجهة نظر تقول ان اقتراح السياسة يخرج عن مجال الاقتصاد كدراسة علمية، فاقترح السياسات لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لأن مثل هذه الاقتراحات لا بد وأن تكون قائمة على أساس الحكم القيمي، أما

<sup>1</sup> اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> حربي محمد موسى عريقات، مبادئ الاقتصاد التحليل الكلي، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

وجهة النظر الأخرى فترى أن الاقتصاديين لهم رأيان في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسات، ومن الناحية العملية فقلما نجد اقتصاديا يمتنع عن تقديم المقترحات التي يراها مناسبة لمواجهة مشكلة اقتصادية معينة.

## 5. طرق التحليل الاقتصادي

من أهم الطرق المستخدمة في التحليل الاقتصادي هي:<sup>1</sup>

- ❖ الطريقة الاستنباطية أو الافتراضية أو الاستنتاجية: هي طريقة الوصول إلى المجهول بواسطة المعلوم وتبدأ بافتراض صحة بعض المبادئ العامة لاستنتاج بعض المبادئ الخاصة، أي التحليل من العام إلى الخاص؛
- ❖ الطريقة الاستقرائية أو الواقعية أو الاختيارية: وتبدأ هذه الطريقة بالغرض الخاص للوصول إلى الغرض العام؛
- ❖ الطريقة التاريخية والطريقة الإحصائية: يعتمد التحليل الاقتصادي أيضا على الطريقة التاريخية الإحصائية، وتعتمد كلا هاتين الطريقتين على تجميع وتحليل البيانات المتصلة بالظواهر الاقتصادية واتجاهاتها، فالدراسات التاريخية والإحصائية تمدنا بوصف تحليلي للماضي وبدروس يستفاد منها في المستقبل، وهذه الطريقة أصلا طريقة استقرائية لأن جزءا من التقييم والتفسير في الاقتصاد التطبيقي يعتمد على الدراسات التاريخية والإحصائية.

## 6. أدوات التحليل الاقتصادي

يعتمد التحليل الاقتصادي عموما على أربع أدوات رئيسية يمكن اختصارها كمايلي:<sup>2</sup>

- ❖ الأداة الوصفية اللفظية: تعتمد هذه الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على المنطق اللفظي، وقد شاع استخدام أدوات التحليل الوصفية أو اللفظية في النظرية الاقتصادية عندما كانت العلاقات الاقتصادية بسيطة غير معقدة، وفي نفس الوقت أخذ على هذه الأدوات أنها غير دقيقة بالقدر الكافي للتعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تنطوي عليها النظرية الاقتصادية؛

<sup>1</sup> حربي محمد عريقات، مبادئ الاقتصاد الكلي، مرجع سبق ذكره، ص 52 - 54.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية تحليل جزئي وكلي، الدار الجامعية، 2006، ص 45 - 46.

- ❖ الأداة الرقمية: وتعتمد هذه الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على التحليل الإحصائي باستخدام الأرقام ودلالاتها، فعلى سبيل المثال يمكن التعبير عن قانون الطلب أي العلاقة بين السعر والكمية المطلوبة مع ثبات العوامل الأخرى من خلال جدول الطلب، وهو جدول يعبر بالأرقام عن وجود علاقة عكسية بين السعر والكمية المطلوبة؛
- ❖ أداة الهندسة البيانية: وتستخدم للتعبير بالرسومات البيانية عن العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، كما يعبر عن قانون الطلب المشار إليه سابقا باستخدام ما يسمى بمنحنى الطلب حيث يتم تصوير جدول الطلب في شكل بياني لإيضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية المطلوبة؛
- ❖ الأداة الرياضية القياسية: وهنا يستخدم المنطق الرياضي في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، وقد شاع استخدام هذه الأداة في التحليلات الاقتصادية الحديثة وأصبحت تمثل فرعين من فروع علم الاقتصاد هما الاقتصاد الرياضي والاقتصاد القياسي.

## المحور التاسع

### دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

❖ دورة حياة المؤسسة

❖ أهمية دراسة دورة حياة المؤسسة

❖ نمو المؤسسة

❖ تعريف نمو المؤسسة

❖ مؤشرات قياس نمو المؤسسة

❖ أسباب اهتمام المؤسسة بالنمو

❖ الظروف المساعدة على النمو

❖ أنواع النمو في المؤسسة

### الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

- \* الإلمام بمراحل دورة حياة المؤسسة وأهمية دراستها؛
- \* تحديد مفهوم نمو المؤسسة ومؤشرات قياسه؛
- \* التعرف على الأسباب التي تدفع المؤسسات للنمو والتوسع والظروف المساعدة على ذلك؛
- \* التمييز بين مختلف أنواع النمو في المؤسسة.

## المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

## 1. دورة حياة المؤسسة

تمت مناقشة مفهوم دورة حياة المؤسسة من طرف Quinn & Cameron (1983) بحيث ذكروا أن المؤسسات تختار طرقاً مختلفة من أجل جذب الموارد والانتفاع منها، كما أنها تختار الاستراتيجيات والهياكل وأيضاً الثقافات المختلفة من أجل خلق القيمة، وبالتالي فإن هذه الاختلافات ستؤدي بالضرورة إلى تنوع المخرجات، وهنا يطرح الباحثان السؤال لماذا تبقى بعض المؤسسات وتنمو؟ بينما تفشل الأخرى وتختفي؟، ولماذا بعض المؤسسات لها القدرة على تسيير هيكلها وإدارة استراتيجيتها وكذا ثقافتها لزيادة النمو بينما تفشل الأخرى في هذه المهمة؟، ومن هنا فإن الباحثان يتفقان على أنه يجب فهم الديناميكية البيئية التي تؤثر على المؤسسة، أي فهم سلسلة مراحل النمو والتطور التي تمر بها المؤسسات أو ما يسمى بدورة حياة المؤسسة من أجل الإجابة على هذه الأسئلة.<sup>1</sup>

هناك عدة تقسيمات لدورة حياة المؤسسة ويعتبر تقسيم (GUP) من التقسيمات الأكثر شيوعاً، حيث عمد (GUP) إلى تقسيم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل وهي:<sup>2</sup>

❖ **مرحلة النشأة والانطلاق:** وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس

المؤسسة، وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- \* وجود رأس مال كافي لتأسيس المؤسسة؛
- \* وجود السيولة؛
- \* ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي؛
- \* القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية؛
- \* القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل؛
- \* المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

<sup>1</sup> كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية؟)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013 – 2014، ص 53.

<sup>2</sup> رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للنشر والتوزيع، 2013، ص 39 – 40.

❖ مرحلة النمو والتوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي حققته المؤسسة،

وأهم مميزات هذه المرحلة مايلي:

- \* وجود علامات تجارية؛
- \* الدعاية، الإعلان، والترويج؛
- \* زيادة الطلب على منتجات المؤسسة؛
- \* ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية؛
- \* القدرة على التحكم في التكاليف؛
- \* البحث عن الكفاءة، وجلبها؛
- \* العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصيرة الأجل.

❖ مرحلة النضج والاستقرار: ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل مايلي:

- \* القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار؛
- \* البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها؛
- \* العمل على تطوير الإنتاج؛
- \* السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة؛
- \* حسن العلاقة مع العملاء؛
- \* القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد؛
- \* ولاء العملاء للعلامة التجارية.

❖ مرحلة التدهور والتراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها،

وتتميز بمايلي:

- \* البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف؛
- \* التخلص من بعض الأنشطة المكلفة؛
- \* التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة؛
- \* التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمراحل السابقة؛

\* مطالبة الدائنين بمستحققاتهم.

## 2. أهمية دراسة دورة حياة المؤسسة

يمكن تحديد أهمية دراسة دورة حياة المؤسسة فيمايلي:<sup>1</sup>

- طريقة مهمة ومفيدة للتفكير حول نمو المؤسسة، وكيفية جعلها قوية وقادرة على السير قدما من مرحلة إلى أخرى، ومعالجة المعضلات والأزمات المختلفة التي تواجهها في كل مرحلة؛
- خارطة طريق لتحديد الانتقالات التنظيمية الحاسمة، والمخاطر والتهديدات التي تواجهها المؤسسات، فضلا عن مساعدة إدارتها في تحديد الموقع الذي تترك فيه تلك الاستراتيجيات والممارسات السابقة التي تعيق النمو في المستقبل؛
- وسيلة مهمة للتمييز في معالجة المشكلات الإدارية من خلال استعمالها لوحدها، أو ربطها مع نماذج أخرى لمعرفة إدارة التحولات التنظيمية، وإدارة استراتيجيات الفاعلية، وتوقع التحديات التي تواجه المؤسسة؛
- تمثل مراحل دورة حياة المؤسسة عناصر أساسية، يمكن الاستفادة منها في تشخيص حركة تطور المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها في بيئة معينة، فضلا عن مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات التي تتطلبها كل مرحلة من مراحل حياتها، وتحليلها على المستوى المحلي والعالمي؛
- تفتح بابا جديدا أمام الباحثين في نظرية المنظمة، لكي يميزوا معظم مفردات الإرث الإداري ونظريات الدافعية والقيادة والمركزية والرسمية التي لا يمكن أن تكون ثابتة عبر هذه المراحل، فضلا عن تبني الإبداع والمرونة في كيفية اختيار تطبيق وإيقاف سلوك تنظيمي معين في ضوء المتغيرات الجديدة الذي يطرأ على المؤسسة؛
- أداة فاعلة في إثراء عملية التحليل الاستراتيجي من خلال تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة، وتشخيص الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، فضلا عن تمكين الإدارة من تحديد احتياجاتها من المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لغرض استخدامها في عمليات اتخاذ القرارات؛

<sup>1</sup> سعد علي العتزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، ص 206 - 207.

■ تمنح أصحاب المصالح (المالكين، الموردين، الممولين، الزبائن، الحكومة والعاملين) التصور الواضح عي سير أعمال المؤسسة، وقياس أداء المدراء، ومدى كون قدراتهم القيادية والاشرفية مناسبة لكل مرحلة من مراحل تحولاتها.

### 3. نمو المؤسسة

#### 1.3. تعريف نمو المؤسسة

يرى Penrose (1959) بأن نمو المؤسسة يدل على نشاط التوسع وما يتبعه من انعكاسات، فهو يعني الارتفاع في العوامل الكمية للمؤسسة (مثل: الإنتاج، رقم الاعمال، اليد العاملة، المنشآت والمعدات ... الخ) مرفوقة بتغييرات داخلية في خصائص المؤسسة (مثل: هيكل المؤسسة، النظام التسييري، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة ... الخ)، وهو عملية تطويرية تقوم وتؤسس على نمو تراكمي للمعارف والخبرات الجماعية.<sup>1</sup>

أما Torres (1998) فيعتبر النمو ظاهرة ذات أبعاد معقدة تتأثر بوجهة نظر المسيرين، المحيط والاستراتيجية. كما أن Sammut (1996) يرى أن نمو المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المكونة للتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية والشخصية.<sup>2</sup>

#### 2.3. مؤشرات قياس نمو المؤسسة

ويتم قياس النمو والتطور عن طريق اعتماد الزيادة في حجم المؤسسة، وأن قياس الحجم يعتمد في العديد من المؤسسات على مؤشرات متعددة يمكن إيجازها فيمايلي:<sup>3</sup>

➤ عدد الأفراد العاملين في المؤسسة؛ وذلك على وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي. وتعد الزيادة الكمية مؤشرا أساسيا للنمو والتطور في المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة أدائها أو أنشطتها؛

<sup>1</sup> تي أحمد، بوشول السعيد، اقتصاد المؤسسة، كتاب موجه لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع المسارات، سامي للطباعة والنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2020، ص 147.

<sup>2</sup> كربوش محمد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 351 –

- المدخلات والمخرجات: إذ أن كمية المدخلات والمخرجات تعد مقياسا للنمو في المؤسسة ويقصد بالمدخلات جميع الموارد التي تستلمها المؤسسة من البيئة الخارجية (وهي الموارد المادية، والبشرية، والمالية، والمعلومات الضرورية ذات العلاقة بالعمليات). أما المخرجات فيقصد بها ناتج عمليات المؤسسة، والتي غالبا ما تتجسد على شكل سلع (بضائع) أو خدمات؛
- المؤشرات المالية: تتضمن هذه المؤشرات الموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك (حق الملكية)، والدخل الصافي حيث غالبا ما تعتمد هذه المؤشرات معايير لقياس حجم النمو والتطور في المؤسسة؛
- الهيكل التنظيمي: يعتمد الهيكل التنظيمي أحيانا كمقياس للنمو والتطور في المؤسسة من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، ومن خلال الأبعاد السلوكية في التنظيم التي تتمثل بالاختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي.

### 3.3. أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو

تحرص جميع المؤسسات على النمو وزيادة حجمها وذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- المؤسسات الأكبر هي الأفضل؛
- المزايا الاقتصادية المرتبطة بالحجم الكبير، حيث نجد الإنتاج الكبير يصاحبه تخفيض في التكاليف وكفاءة أكبر؛
- النمو وزيادة الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المؤسسات، وذلك كون المؤسسات الكبيرة تلقى الدعم دائما من الحكومات، وكذلك يسهل لها الاحتفاظ بموارد أكثر تقيها مخاطر عدم التأكد؛
- إن نمو المؤسسة وتزايد حجمها يوحى بأنها تدار بفعالية؛
- إن نمو المؤسسة وتزايد حجمها يزيد من شهرة وقوة الإدارة العليا، ويزيد في حصولهم على رواتب ومزايا أفضل؛
- إن الحجم الكبير للمؤسسة والنمو يوفران لها مزيد من القوة أمام المؤسسات والجهات الأخرى في بيئة المؤسسة كالموردين، والنقابات، والحكومة وغيرها.

<sup>1</sup> صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجبة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة جيجل، 2017 - 2018، ص 67 - 68.

## 4.3. الظروف المساعدة على النمو

هناك مجموعة من العوامل والظروف التي تساعد على النمو وتزايد حجم المؤسسة، وهي مقسمة إلى ظروف داخلية وخارجية كمايلي<sup>1</sup>:

## ❖ الظروف الداخلية المساعدة على النمو

➤ **توافر موارد راکدة فائضة:** يتطلب النمو الناجح أن تمتلك المؤسسة الموارد الداخلية مثل القوى البشرية، ورأس المال، والمعدات، والأجهزة والخبرة الإدارية وغيرها. ولكن الأهم من ذلك هو أن تكون بعض هذه الموارد فائضة (راکدة) وغير مستغلة جيدا حتى يكون بالإمكان تخصيصها لأغراض النمو والتوسع. وهناك أسباب قوية تدفع المؤسسات إلى عدم استغلال جميع مواردها وإبقاء بعضها فائضة، إذ ليس من السهل تحقيق توازن أمثل بين الموارد؛

➤ **موارد مستغلة أكثر من طاقتها:** وهو نقيض ما سبق أي تواجد موارد مستغلة أكثر من طاقتها. فالاستخدام الزائد يحفز المديرين على السعي لإضافة موارد جديدة، وهذه بدورها قد لا تستغل جميعها، مما ينتج عن ذلك موارد فائضة تدفع المديرين للبحث عن أنشطة لاستغلال هذه الموارد؛

➤ **خوافز النمو:** تحرص المؤسسة على النمو وزيادة حجمها إذا ما كانت لديها خوافز قوية للنمو، وهذه الخوافز قد تكون اقتصادية ونفسية واستراتيجية. ومن الخوافز الاقتصادية التي تشجع النمو زيادة الأرباح، تخفيض تكلفة المنتج، وزيادة العائدات. أما الخوافز النفسية فتشمل دوافع المديرين وحاجاتهم للإنجاز أو القوة أو المكانة وتحقيق الذات، والعوائد المالية والشهرة والمخاطرة. وفيما يتعلق بالخوافز الاستراتيجية فتتضمن محاولة المؤسسة تحقيق الاحتكار، والاستقرار، والبقاء. فالمؤسسات تسعى من خلال النمو والتوسع إلى تجنب المنافسة وتحقيق وضع احتكاري، والسيطرة على البيئة، وتقليل الاعتماد على الموردين، وتقليل مخاطر عدم التأكد.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 161 – 162.

## ❖ الظروف الخارجية المساعدة على النمو

تواجه المؤسسات كثيرا من الظروف الخارجية التي لا تملك السيطرة عليها، وبعض هذه الظروف تمثل فرصا توفرها البيئة، وتسعى المؤسسات لاستغلالها. ومن أهم هذه الظروف تزايد حجم الطلب على المنتج، وزيادة دخل الفرد، والانتعاش الاقتصادي، والتقدم التقني الذي يساعد على الإنتاج الكبير، والإبداعات التي يمكن استغلالها وتطبيقها.

## 5.3. أنواع النمو في المؤسسة

## 1.5.3. النمو الداخلي للمؤسسة

أعطى Paturel تعريف يعتبر مرجعيا للنمو الداخلي بأنه حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات. إذا فالنمو الداخلي هو طريق النمو الأكثر طبيعيا للمؤسسة، ويقتضي ضمنا الاعتماد على مواردها الخاصة لضمان نموها وتحقيق أهدافها الموضوعية، ويوفر استقلالية كبيرة تتطور تدريجيا عن طريق الاستثمارات المباشرة وخلق القيمة<sup>1</sup>.

يتعلق النمو الداخلي بضمان تطور المؤسسة من خلال الاستثمار التقني المباشر والذاتي، فقد يتمثل مثلا في إنشاء وحدة إنتاج جديدة، أو وحدة تجارية جديدة، ويمكن للعديد من الأسباب أن تحفز اختيار طريقة نمو داخلي أهمها الأسباب التنافسية التي نذكر منها:<sup>2</sup>

- البحث عن تخفيض التكاليف عن طريق أثر الحجم الذي يتحقق على مستوى الإنتاج، كما يتحقق على مستوى البحث والتطوير، البيع، الاتصال، الإمداد والإدارة، فأثر الحجم شامل لكل الوظائف؛
- تقوية الوضعية التنافسية، عن طريق تعديل الهيكلة التنافسية أفقيا أو عموديا، فالقضاء على منافس (أو منافسين) يؤدي إلى زيادة تركيز السوق، بالتالي الارتفاع السريع للحصة السوقية للمؤسسة؛

<sup>1</sup> تي أحمد، بوشول السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 148 - 149.

<sup>2</sup> سبرينة مانع، دلال عظيمي، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2020، ص 109.

- إمكانية الحصول على مورد نادر للمؤسسة، وهذه الندرة النسبية تظهر عند الوصول المتأخر للمؤسسة إلى السوق، فالندرة هنا تكون بتطوير المورد التقليدي وليس فقط بالحصول عليه أولاً.

### 2.5.3. النمو الخارجي للمؤسسة

أعطى Paturel تعريفاً بعد الدراسة النقدية للعديد من التعاريف التي تناولت النمو الخارجي، معتمداً للنمو الخارجي حيث عرف بأنه: "عمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة (عن طريق الابتلاع مثلاً)، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاكها لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج و/أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية"<sup>1</sup>.

نظراً لعيوب طرق النمو الداخلي، تفضل العديد من المؤسسات الخيارات (أو الحلول) المؤقتة أي طرق نمو خارجية، وأهم أسباب انتهاجها مايلي:<sup>2</sup>

- لتحديد التكنولوجيا التي تتطلب ميزانيات ضخمة؛
- وصول المنتج إلى مرحلة النضج الأمر الذي يؤدي إلى صلابة الوضعية التنافسية؛
- دولية نشاطات الأعمال والعولمة؛
- شخصية المسيرين؛
- ثقافة المنظمة وهويتها؛
- طبيعة الفرصة بالنسبة للمؤسسة.

<sup>1</sup> تي أحمد، بوشول السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 149.

<sup>2</sup> سبرينة مانع، دلال عظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

## 3.5.3. النمو التعاقدي للمؤسسة

يقوم النمو التعاقدي على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة إنتاجية تجارية أو خدمية. بحيث يرى B. De Montmorillon (1989) أن المؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدية كلما طلبت من الغير القيام بجزء من النشاط الضروري المتمثل في الإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة إلى السوق. أما J. Verena فقد اعتمد على مصطلح التزاوجي مكان التعاقدية وعرفه على أنه مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة من أجل القيام بمجموعة من النشاطات والتي تكون على المدى الطويل. كما اتخذ النمو التعاقدية أحد أشكال النمو الداخلي أو الخارجي، فيمكن اعتباره داخليا في حالة إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى يتضمن إنشاء فرع مشترك بين المؤسستين، أما خارجيا في حالة اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كريبوش محمد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

## المحور العاشر

### ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

#### ثقافة المؤسسة

- ❖ مفهوم الثقافة
- ❖ مفهوم ثقافة المؤسسة
- ❖ أهمية وخصائص ثقافة المؤسسة
- ❖ وظيفة ثقافة المؤسسة
- ❖ المحافظة على ثقافة المؤسسة

#### أخلاقيات المؤسسة

- ❖ مفهوم الأخلاق
- ❖ مفهوم أخلاقيات العمل
- ❖ أنواع الأخلاقيات
- ❖ إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة
- ❖ الصفات الحميدة في أخلاقيات العمل

### الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

- \* وصف ثقافة المؤسسة، أهميتها وخصائصها؛
- \* توضيح وظائف ثقافة المؤسسة؛
- \* تحديد العوامل التي لها دور كبير في المحافظة والبقاء على ثقافة المؤسسة؛
- \* تحديد المقصود بأخلاقيات العمل وأنواعها؛
- \* فهم ضرورة إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة والتعرف على الصفات الحميدة فيها.

## المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

## 1. ثقافة المؤسسة

## 1.1. مفهوم الثقافة

يعرفها Linton بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار". كما يعرف قاموس Random الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل.<sup>1</sup>

## 2.1. مفهوم ثقافة المؤسسة

يرى جرنيبيرج وبارون (Greenberg & Baron) أن ثقافة المؤسسة هي: "إطار معرفي من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة".<sup>2</sup>

أما الكاتب كيرت ليونين (Kurt Lewin) فقد عرف ثقافة المؤسسة بأنها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه".<sup>3</sup>

## 3.1. أهمية ثقافة المؤسسة

تلعب الثقافة المنظمة دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:<sup>4</sup>

➤ بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة:

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2014، ص 355.

<sup>2</sup> إلياس سالم، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013 – 2014، ص 6.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 262.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 129.

- إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز؛
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛
- زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

#### 4.1. خصائص ثقافة المؤسسة

من بين أهم خصائص ثقافة المؤسسة لدينا:<sup>1</sup>

- الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف؛
- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا)؛
- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات؛
- الفلسفة: لكل مؤسسة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء؛
- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المؤسسة وتختلف في شدتها من مؤسسة إلى أخرى. والفرد يعمل في المؤسسة وفقا للقواعد المرسومة له؛
- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ... الخ.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، داروائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 315 – 316.

## 5.1. وظيفة ثقافة المؤسسة

تتلخص وظائف ثقافة المؤسسة في أربع وظائف رئيسية هي:<sup>1</sup>

- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛
- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة؛
- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فن ثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. ويتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة (الصمغ / الإسمنت) الذي يربط أفراد المؤسسة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

## 6.1. المحافظة على ثقافة المؤسسة

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المؤسسة وهي:<sup>2</sup>

- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة. وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المؤسسة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة؛

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص 320.

<sup>2</sup> بلال خلف السكرانه، مرجع سبق ذكره، ص 363-364.

➤ اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المؤسسة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هنالك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد في المؤسسة وأفرادها. بمعنى آخر أن لا يكون هنالك تناقض بين الأفراد في المؤسسة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المؤسسة الحاليين؛

➤ المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المؤسسة فإن هذه العناصر تجهل ثقافة المؤسسة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المؤسسة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المؤسسة.

## 2. أخلاقيات المؤسسة

### 1.2. مفهوم الأخلاق

هي مجموعة من القواعد التي تنص على ما هو خير أو شر، أو ما هو صواب أو خطأ للناس. وبعبارة أخرى، الأخلاق هي القيم التي تشكل أساس العلاقات الإنسانية، وجودة وجوهر من كونه أخلاقيا جيدا أو رديئا، أو صحيحا أو خاطئا.<sup>1</sup>

### 2.2. مفهوم أخلاقيات العمل

يرى تومبسون أن أخلاقيات العمل هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات، وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاق العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات، نمط سلوكي إداري يكون أخلاقيا أو لا أخلاقيا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي، المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 114.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 15.

هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات وتمييزين ما هو صواب أو خطأ، جيد أو سيئ، حلال أو حرام.<sup>1</sup>

### 3.2. أنواع الأخلاقيات

يمكن تصنيف الأخلاقيات ضمن مجموعتين كمايلي:<sup>2</sup>

- أخلاقيات المبدأ: تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساهمة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب والخطأ أو بين صواب أفضل من صواب أو بين خطأ أهون من خطأ، وهذا النوع من الأخلاقيات ينشد الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم، فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات أم على حساب الشركة أو المجتمع؛
- أخلاقيات الواجب: تقوم على القيم النسبية فالوسيلة والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة، فهي مفهوم تنظيمي قانوني بالنسبة للعاملين، ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة الشركة من واجبات، وهي ترتبط بالموازنة ما بين الواجبات والمسؤولية، ومبادلة التكلفة والعائد على مستوى الفرد مقابل الشركة أو الشركة مقابل الشركات الأخرى أو المجتمع، والواقع أن أخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الأعمال وشركاته.

### 4.2. إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة

اتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل. لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع. كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات.<sup>3</sup>

وبشكل عام فإن منظمة الاعمال إذا ما أرادت أن تكون منظمات أخلاقية ومسؤولة اجتماعيا فإن ثلاثة ركائز أساسية لا بد أن يجري بناؤها وتقويتها وهي الأفراد والقيادة وبنية المنظمة وأنظمتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانه، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، مرجع سبق ذكره، ص 16 - 17.

<sup>3</sup> بلال خلف السكرانه، مرجع سبق ذكره، ص 34 - 35.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

## الشكل رقم 12: ركائز السلوك الأخلاقي في المنظمة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 91.

5.2. الصفات الحميدة في أخلاقيات العمل<sup>1</sup>

❖ أخلاقيات وظيفية: إن العمل وأداء الواجبات الوظيفية بكل دقة وإخلاص يعتبر في منهاج الإدارة الإسلامية أمانة في عنق الموظف، وعلى جميع المستويات الإدارية من رئاسة مطلقة أو جزئية، أو مسؤولية مطلقة أو محدودة، إلى العمل البسيط يكون في نطاق مسؤولية الموظف. وفي مجالات الأمانة والإخلاص عند الموظف المسؤول، فإنها تتركز على المعاملات في المؤسسة مثل: إسناد الوظائف العامة إلى الأكفاء، الموضوعية في القرار، حفظ المال العام، حفظ الحواس والجوارح، حفظ الودائع، حفظ أسرار المجالس والاجتماعات إلا ما يضر الصالح العام في المؤسسة؛

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، مرجع سبق ذكره، ص 20 - 21.

❖ أخلاقيات سلوكية: إن الأخلاق وحسن السيرة والسلوك من أهم الأمور التي أكد عليها نظام الخدمة المدنية، كشرط لتعيين الموظفين في الدولة. تؤكد على أنه يشترط في من يعين في إحدى الوظائف أن يكون حسن السيرة والأخلاق وأن يكون غير محكوما عليه بجريمة مخلة بالشرف والأمانة.

## المحور الحادي عشر

### التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

#### المسؤولية الاجتماعية

- ❖ مفهوم وعناصر المسؤولية الاجتماعية
- ❖ أهمية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية
- ❖ مبادئ المسؤولية الاجتماعية

#### المؤسسة المتعلمة

- ❖ مفهوم وخصائص المؤسسة المتعلمة
- ❖ أهمية وأهداف المؤسسة المتعلمة
- ❖ أسباب بناء المؤسسات المتعلمة

#### المؤسسة الذكية

- ❖ مفهوم ومقومات المؤسسة الذكية
- ❖ خصائص وأهمية المؤسسات الذكية

### الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:

- \* تحديد المقصود بالمسؤولية الاجتماعية، أبعادها ومبادئها؛
- \* فهم أهمية تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية؛
- \* وصف المؤسسة المتعلمة، أهميتها وأهدافها؛
- \* استيعاب مبررات بناء المؤسسات المتعلمة؛
- \* الإلمام بماهية المؤسسة الذكية ومقوماتها؛
- \* التعرف على المواصفات والخصائص التي لا بد من أن تتوافر في المؤسسات حتى تكون ذكية.

## المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

## 1. المسؤولية الاجتماعية

## 1.1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعتبر (Milton Friedman) من أوائل من عرفوا المسؤولية الاجتماعية في سبعينات القرن الماضي، إذ يرى أن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للموظفين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة، كما أنه يقر أن تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل أرباحها ويزيد تكاليف العمل، كما من شأنه أيضا إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم.<sup>1</sup>

وقد عرفها المجلس الدولي للتنمية المستدامة (2007) بأنها الالتزام لمنظمات الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، بما يتضمن التعامل مع العاملين، والمجتمع المحلي، من أجل تحسين جودة الحياة لهم. ولاحقا أضيف إلى ذلك قضايا مثل: حقوق الإنسان، وحقوق العمل، والأعمال الخيرية، وحوكمة الشركات، وحماية البيئة، وهذا التوسع في أبعاد مفهوم المسؤولية الاجتماعية جعلها توظف وفقا لما يراه كل مجتمع.<sup>2</sup>

## 2.1. عناصر المسؤولية الاجتماعية

تقتضي المسؤولية الاجتماعية أن تلتزم منظمات الأعمال بممارسة عدد من المسؤوليات الاجتماعية اتجاه كل أصحاب المصلحة، خصوصا الذين تربطهم بها مصالح مباشرة ويؤثرون ويتأثرون بشكل مباشر بنشاطاتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 43.

<sup>2</sup> عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 10.

<sup>3</sup> جمال درهم زيد، أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الطبعة الأولى، 2016، ص 117.

## الجدول رقم 05: ترتيب أولوية عناصر المسؤولية الاجتماعية

| العنصر                 | ما يجب أن تدركه من دور اجتماعي اتجاء عناصر المسؤولية الاجتماعية   |
|------------------------|---|
| المالكون               | تحقيق أكبر ربح، تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل، حماية أصول المنشأة، رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها، زيادة حجم المبيعات.   |
| العاملون               | رواتب وأجور مجزية، فرص الترقية، تدريب وتطوير مستمر، عدالة وظيفية، ظروف عمل مناسبة، رعاية صحية، إجازات مدفوعة.   |
| الزبائن                | منتجات بنوعية جيدة، أسعار مناسبة، جودة عالية، الإعلان الصادق، منتجات أمينة عند الاستعمال.   |
| المنافسون              | منافسة عادلة ونزيهة، أمنية المعلومات ومصداقيتها، عدم سحب العاملين في قطاعات أخرى بطرق غير نزيهة.  |
| المجتمع                | المساهمة في دعم البنى التحتية، توظيف المعاقين، خلق فرص عمل جديدة، دعم الأنشطة الاجتماعية، المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث، احترام العادات والتقاليد السائدة.  |
| البيئة                 | الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، تطوير الموارد وصيانتها، الاستخدام الأمثل والعاقل للموارد وخصوصاً غير المتجددة، التشجير وزيادة المساحات الخضراء.   |
| الحكومة                | الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة، احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف، تسديد الالتزامات الضريبية وعدم التهرب منها، المساهمة في الصرف على البحث والتطوير، المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة، المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب. |
| جماعات الضغط الاجتماعي | التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، احترام دور النقابات العالية والتعامل الجيد معها، التعامل الصادق مع الصحافة.   |

المصدر: جمال درهم زيد، أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الطبعة الأولى، 2016، ص 118 – 119.

## 3.1. أهمية المسؤولية الاجتماعية

على الرغم من تفاوت وجهات النظر حول مدى تبني المؤسسات لمزيد من الأدوار الاجتماعية، إلا أن هناك اتفاقاً على أن ممارسة المؤسسات لمسؤوليات اجتماعية في حدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة لإدامة صلاتها مع مجتمعاتها، وتتمثل هذه الأهمية في:<sup>1</sup>

❖ بالنسبة للمؤسسة: يبدو أن المؤسسة هي المستفيد الأول جراء تبنيها مسؤولية اجتماعية بشكل مبادرات تطوعية، حيث يتحسن مناخ العمل السائد في المؤسسة، وإشاعة روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، وأن المسؤولية الاجتماعية تمثل تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات العاملين والمجتمع لينعكس هذا التجاوب بعلاقات إيجابية ترفع من مستويات الأداء وتحقق مردود مالي أفضل؛

❖ بالنسبة للدولة: إن قيام منظمات الأعمال بمسؤولياتها الاجتماعية سيؤدي إلى تخفيف الأعباء عنها وتجدد بذلك شركاء حقيقيين يساهمون معها في التصدي للإشكالات الاقتصادية والاجتماعية، علاوة على ذلك فإن الوعي بالدور الاجتماعي يجعل الدولة أكثر رقياً في إطار تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة وتحصيل مستحققاتها من الرسوم والضرائب لتساهم في حل مشكلة البطالة والإنفاق على الأنشطة الضرورية لخدمة المجتمع؛

❖ بالنسبة للمجتمع: يمكن القول أن المجتمع هو الرابح الأكبر من التزام المؤسسات بتحمل مسؤولياتها الاجتماعية من خلال:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته؛
- تحقيق العدالة الاجتماعية وتطوير حالة الاستقرار الاجتماعي؛
- تحسين جودة حياة المجتمع من الناحية المادية والثقافية؛
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع ومختلف فئات أصحاب المصلحة؛
- تعزيز التنمية السياسية والمسائلة بما يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي؛
- نظراً لارتباط المسؤولية الاجتماعية بمفاهيم الشفافية وتقليل السرية في العمل والمصداقية فإنها تزيد من الترابط الاجتماعي وتقليل الفساد المالي والإداري والسياسي.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 95 – 97.

## 4.1. أبعاد المسؤولية الاجتماعية

وفقا لمساهمة (Carroll) تم التمييز بين أربعة أبعاد رئيسية لهذا المفهوم هي:<sup>1</sup>

- **البعد الاقتصادي:** تمارس منظمة الأعمال أنشطة اقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية. وتستخدم الموارد بشكل رشيد لتنتج سلع وخدمات. وتوزع العوائد بعدل على عوامل الإنتاج. بذلك تكون قد تحملت مسؤولية اقتصادية؛
- **البعد القانوني:** يندرج في هذا الإطار الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات الحاكمة لمختلف الجوانب في المجتمع. سواء كان هذا في الاستثمار أو الأجور أو العمل أو البيئة أو المنافسة أو غيرها من القوانين المعمول بها في الدولة؛
- **البعد الأخلاقي:** ويقصد به ذلك البعد الذي تراعي من خلاله منظمة الأعمال الجانب الأخلاقي في كل نشاطاتها وقراراتها ومسارها في الصناعة التي تعمل فيها، في سبيل تجنب أي ضرر قد يلحق المجتمع؛
- **البعد الخيري:** يشمل على التبرعات والهبات والمساعدات الخيرية التي تخدم المجتمع ولا تهدف إلى الربح. كما قد تتبنى المؤسسة في هذا الإطار قضية أساسية من قضايا المجتمع وتعمل على دعمها ومتابعتها.

## 5.1. مبادئ المسؤولية الاجتماعية

من أجل نجاح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات لابد من توفر مجموعة من المبادئ، التي نذكر من أهمها:<sup>2</sup>

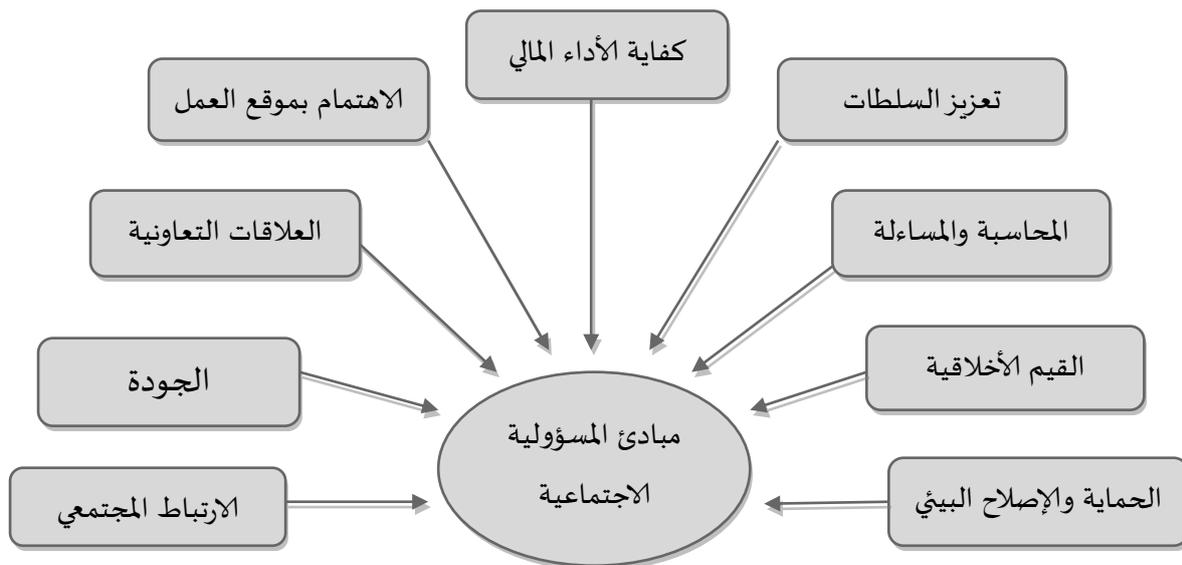
- **مبدأ الحماية وإعادة الإصحاح البيئي:** يطالب هذا المبدأ المؤسسات بحماية وإصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في مهامها اليومية؛
- **مبدأ القيم والأخلاق:** يطالب هذا المبدأ المؤسسات بأن تعمل على تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بأطراف المصلحة؛

<sup>1</sup> مقدم وهيبة، المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال (المفهوم والأهمية، الإدارة والتقييم، التجارب الدولية)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020، ص 25 – 26.

<sup>2</sup> جمال درهم زيد، مرجع سبق ذكره، ص 119 - 120.

- مبدأ المساءلة والمحاسبة: يلزم هذا المبدأ المؤسسات بالكشف عن المعلومات والأنشطة المتعلقة بأدائها إلى جميع الأطراف ذات العلاقة؛
- مبدأ تعزيز السلطات: يستوجب العمل على الموازنة في الأهداف بين الاستراتيجية والإدارة اليومية وبما يخدم المصالح المشتركة لمختلف الأطراف (عملاء، مستثمرين، موظفين، مجتمع...)
- مبدأ كفاءة الأداء المالي: يستوجب العمل على تعويض المساهمين بمعدل عائد تنافسي مع المحافظة على الأصول وتعزيز النمو على المدى الطويل؛
- مبدأ الاهتمام بمواصفات موقع العمل: حيث يلزم إدارة المؤسسات بضرورة احترام العاملين باعتبارهم شركاء، ومراعاة حقوقهم وضمان سلامتهم من خلال توفير فرص عمل مناسبة؛
- مبدأ العلاقات التعاونية: بحيث تسود العدالة والأمانة مع شركاء العمل ونشر روح المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين؛
- مبدأ الجودة في المنتجات والخدمات: بحيث تستجيب المؤسسات لاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، والحرص على تقديم منتجاتها وخدماتها بأعلى جودة وأسعار عادلة؛
- مبدأ الارتباط المجتمعي: من خلال العمل على بناء علاقة مفتوحة مع المجتمع الذي تعمل فيه، مراعية ثقافته ومعتقداته.

### الشكل رقم 13: مبادئ المسؤولية الاجتماعية



المصدر: جمال درهم زيد، أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الطبعة الأولى، 2016، ص 120.

## 2. المؤسسة المتعلمة

## 1.2. مفهوم المؤسسة المتعلمة

يرى (Kreitner & Kinick, 2007) المؤسسات المتعلمة على أنها مؤسسات تخلق بشكل مسبق المعرفة وتكتسبها ومن ثم تنشرها بين مختلف أرجاء المؤسسة. وأشار (Jackson et al, 2009) إلى المؤسسات المتعلمة بتلك المؤسسات التي تجد بشكل دائم الطرائق الجديدة لإرضاء زبائنها وأصحاب المصالح الآخرين من خلال الاستفادة من التكامل الممتاز لمواردها المعلوماتية والتكنولوجية والبشرية بقصد إنتاج المعرفة الجديدة واستعمالها بفاعلية.<sup>1</sup>

ويعرفها Sarder بأنها المؤسسة التي "تميز نفسها من خلال تثمين ودعم التعلم من أعلى إلى أسفل مستوى للمؤسسة. والتعلم أكثر من حصص وبرامج يشارك فيها الأفراد حين يحتاجون إلى ملء فجوة في الأداء. بل يتم دمجه في كل عامل من عوامل المؤسسة، في طريقة صنع القرارات، حل المشكلات، نشر المعلومات، هيكل المؤسسة وطريقة التنظيم المادي للمؤسسة".<sup>2</sup>

## 2.2. خصائص المؤسسة المتعلمة

سيتم عرض بعض خصائص المؤسسة المتعلمة من خلال تقسيمها إلى ثلاث مستويات:<sup>3</sup>

## ➤ على مستوى النظام ككل:

- تعتبر المؤسسة زبائنها كشركاء؛
- تسعى إدارة المؤسسة إلى الاستفادة من التغذية المرتدة بانتظام من بيئتها (الخارجية والداخلية) واستعمالها في نظام التحسين من أجل مواكبة التغيير؛
- ثقافة هذه المؤسسة تسمح بالتعلم من الأخطاء والتركيز على حل المشاكل وليس على إلقاء اللوم؛
- الموارد البشرية في المؤسسة شركاء متخصصون في خلق التعلم وتطوير الفرص في العمل؛

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 164.

<sup>2</sup> خديجة بلموهوب، نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة (دراسة حالة المؤسسات الجزائرية)، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2019 – 2020، ص 9.

<sup>3</sup> صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014 – 2015، ص 96.

- تعتبر مراجعة الأداء أمر ضروري بعد إنجاز الأعمال؛
  - الالتزام بالاستمرار في التعلم كأساس للتطور المتواصل.
- على مستوى المجموعات / المستوى الإداري:
- وجود نظم فرعية تسعى بانتظام للإستفادة من التغذية المرتدة من بيئتها (الخارجية والداخلية) واستعمالها في عمليات التطوير؛
  - تخصص المجموعات والفرق أوقات دورية لمراجعة أعمالهم؛
  - تصميم الأنظمة والعمليات بشكل يدعم المجموعات ويسمح بتطوير الأقسام ذوي الصلة بمهمة المؤسسة.

#### ➤ على المستوى الفردي:

- يتم تشجيع الأفراد على التعلم المستمر ومكافأتهم على ذلك؛
- إدراك الأفراد أن لديهم مجموعة من الكفاءات والمعارف التي يمكن تطبيقها في مهمات مختلفة؛
- يدرك الفرد أن القابلية للتعلم مفتاح النجاح والبقاء على قمة مجاله؛
- يسعى الأفراد بشكل مستمر لاستخدام التغذية العكسية من الإدارة، الزبائن، والزملاء وإعادة استعمالها في التطوير الذاتي؛
- تصميم النظم والعمليات بشكل يدعم تطوير الأفراد ذوي الصلة بمهمة المؤسسة.

### 3.2. أهمية المؤسسة المتعلمة

إن الاهتمام بمؤسسات التعلم يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وفي ذلك يرى البعض أهمية مؤسسات التعلم في هذا الاتجاه من خلال<sup>1</sup>:

- تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي؛
- بناء علاقات متميزة مع العملاء؛
- التحسين المستمر في الجودة؛

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

- تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار؛
- تمكن من فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية؛
- زيادة القدرة على مواجهة التغيير؛
- تعظيم قدرة وكفاءة العمال وتحفيزهم معنويًا؛
- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
- دعم الحرية والاستقلالية الفردية والتنظيمية؛
- تزيد درجة رضا العاملين في مؤسسات التعلم؛
- تعطي مؤسسات التعلم الأفراد الأمل في فعل الأشياء بطريقة أفضل؛
- تخلق مؤسسات التعلم البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية؛
- تأمين بيئة العمل ضد مخاطر التغيير وأي مخاطر أخرى من خلال الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية وزيادة القدرة على التحدي؛
- آراء الأفراد تكون ذات قيمة في دعم مواقعهم الوظيفية؛
- من الناحية الإنسانية يتعلم الأفراد من أجل تحسين بيئاتهم وحياتهم ومن أجل أن يكونوا فاعلين في المجتمع.

#### 4.2. أهداف المؤسسة المتعلمة

يمكن تلخيص أهم أهداف المؤسسة المتعلمة كمايلي:<sup>1</sup>

- تحقيق التموّج الأنسب الذي يمكن من الاستجابة للضغوطات الخارجية؛
- امتلاك المعرفة اللازمة لربط الموارد بحاجات ورغبات الزبائن؛
- تحسين جودة المخرجات في كل المستويات؛
- تحسين صورة المؤسسة من خلال التحلي بصفة التوجه بالأفراد؛
- زيادة القدرة على إدارة التغيير داخل المؤسسة؛
- تحقيق الإبداع والحفاظ على الميزة التنافسية؛
- فهم المخاطر والتنوع بشكل أعمق واستغلالهما استغلال أفضل؛
- جعل الموارد البشرية محفزة وملتزمة.

<sup>1</sup> خديجة بلموهوب، مرجع سبق ذكره، ص 13.

## 5.2. أسباب بناء المؤسسات المتعلمة

تعد المؤسسات المتعلمة ضرورة تفرضها بقوة الظروف البيئية التي تعيشها مؤسسات اليوم، إذ تمتاز هذه الظروف بوصفها ظروفًا معقدة وسريعة التغيير ويصعب التنبؤ بحركتها، ومن هذا المنطلق حاولت العديد من المؤسسات بناء نفسها كونها مؤسسات متعلمة، أما مبررات بناء المؤسسات المتعلمة فهي:<sup>1</sup>

- الرغبة في الوصول إلى الأداء المتميز؛
- السعي إلى الارتقاء بمستوى جودة المنتجات؛
- التوجه نحو الزبون وتلبية رغباته واحتياجاته؛
- تحقيق الميزة التنافسية؛
- الاحتفاظ بقوة عمل تمتاز بالولاء والفاعلية؛
- الإدارة الناجحة للتغيير؛
- تجنب الوصول إلى مرحلة التدهور؛
- المؤسسات المتعلمة هي النوع الأكثر تناسبا مع خصائص مؤسسات المستقبل؛
- ضمان البقاء، والنمو، والاستمرار.

## 3. المؤسسة الذكية

## 1.3. مفهوم المؤسسة الذكية

المؤسسات الذكية والناجحة هي المؤسسات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستفيد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المؤسسات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سبق ذكره، ص 166.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الذكاء الاصطناعي في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2020، ص 106.

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

### 2.3. مقومات المؤسسة الذكية

المؤسسة الذكية هي المؤسسة التي تتوافر بها المقومات التالية:<sup>2</sup>

- الالتزام بمبادئ الإدارة: ومن هذه المبادئ نذكر: تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، والنظام، ووحدة السلطة الآمرة، ووحدة التوجيه، ومكافأة الأفراد، والمساواة والتعاون؛
- موجهة لتحقيق وظائف الإدارة: وهي صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: ومن هذه المبادئ نذكر: رضا العميل الخارجي، رضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة)، صفرية الأخطاء قدر الإمكان، التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلعاً أو خدمات، التطوير والتحسين لمعايير الجودة؛
- الفعالية: بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة. كذلك فإن الفعالية تشير إلى إنجاز العمل المطلوب؛
- الكفاءة: بمعنى حسن الاستفادة من الموارد أو حسن استخدام الموارد التي تقرر استخدامها. كذلك فإن الكفاءة تشير إلى إنجاز عمل ما بالشكل الصحيح؛
- الإبداع والابتكار: وذلك من خلال التجديد والتغيير الإيجابي والإبداع والابتكار في العمل؛
- مراعاة قيم وأخلاقيات المجتمع: ومنها على سبيل المثال: العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية والمشاركة والديمقراطية والأمانة.

<sup>1</sup> بوعبدلي ياسين، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، 2022 – 2023، ص 114.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2012، ص

## 3.3. خصائص المؤسسة الذكية

لكي يطلق على المؤسسة بأنها ذكية، لا بد من أن تتوافر فيها مجموعة مواصفات وخصائص تميزها عن المؤسسة التقليدية، ومن بين هذه الخصائص مايلي:<sup>1</sup>

- اتخاذ المخاطر: يقصد بها الاستفادة من المخاطر المعتدلة التي يمكن السيطرة عليها من خلال المحاولات الشخصية للعاملين في عمليات المواجهة، إلى المخاطر التي يمكن إيجاد حلول لها من قبل العاملين؛
- الاستقلال: هي العمليات المستقلة التي تحاول المؤسسة الوصول إليها والتي تعد القوة الدافعة لرجال الأعمال في عملية تفعيل أفعالهم؛
- الدافع: منظمات الأعمال الذكية تقدم على التشجيع على منح الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الدافع لدى العاملين؛
- تقسيم العمل: يتم تحديد المسؤوليات في المؤسسات بشكل فعال، وذلك من أجل إطلاق المواهب لدى العاملين من خلال التخصص بالأعمال المنسوبة إليهم بها؛
- الرؤية المستقبلية: المؤسسات الذكية ترسم رؤية مستقبلية واضحة من خلال التحليل للبيئة الخارجية وتضع بموجبها الخطط المستقبلية؛
- الإبداع: هو القدرة على خلق أفكار حديثة من نوعها وهذه الأفكار قد تؤدي إلى تحقيق منتجات أو خدمات جديدة وهو القوة الكامنة إلى الابتكار.

## 4.3. أهمية المؤسسات الذكية

إن النتائج والعواقب النهائية المستمدة من قبل المؤسسات الذكية جعلت الأوساط الأكاديمية والمختصين في هذا الحقل يتبنون الحقيقة التي مفادها بأن لهذه المؤسسات أهمية بالغة وأدوارا حاسمة في بيئة الأعمال اليوم، حيث أشار العديد من الرواد والكتاب إلى أن للمؤسسات الذكية أهمية كبيرة في سد الاحتياجات الأساسية التي تواجهها وتطوير نفسها باستمرار، وقادرة أيضا على إحداث التغيير الدائم مع استدامة إدراكها لغاياتها واتجاهها من خلال الاستثمار في العقول ورأس المال البشري، وتكنولوجيا المعلومات. وفي الوقت الذي تعد فيها المعرفة والخبرة والمهارات هي من المبادئ

<sup>1</sup> وفاء معلم، رياض عيشوش، أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة OOREDOO تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الثامن، العدد الثاني، 2021، ص 127 – 128.

والمتطلبات الأساسية لتعزيز ذكاء الأفراد في المؤسسات، والتي تساهم بدورها في حل المشاكل التنظيمية واتخاذ قرارات ذات جودة وزيادة قدرة المؤسسة على أن تكون سباقة ولديها إمكانية على الاستجابة للتطورات البيئية، وهذا ما أكد عليه العديد من الباحثين عندما توصلوا إلى أن لممارسات إدارة المعرفة دور كبير في تعزيز وخلق الذكاء داخل المؤسسة، وأن استخدام المعرفة التنظيمية الشاملة يساعد المؤسسات على التحليل البيئي بشكل كفؤ ويجعلها في الوضع الأمثل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوعبدلي ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 116 - 117.

خاتمة

## خاتمة

من خلال هذه المطبوعة قمنا بالإلمام بمختلف المفاهيم والجوانب المتعلقة بالمؤسسة، فهي تمثل الركيزة الأساسية في المجتمع والاقتصاد، وفي ظل التطورات والاتجاهات الحديثة، فهي تواجه تحديات وفرص جديدة، ولتطوير هذه المؤسسات لابد من تبني التكنولوجيا الحديثة والابتكار المستمر، التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية والبيئية، التكيف مع مختلف التغيرات البيئية والسوقية.

بعد تدريس هذه المادة يتوقع تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه وتجعله قادرا على:

- إدراك المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة؛
- التعرف على مراحل ظهور وتطور المؤسسة؛
- فهم المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة والذي يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة؛
- سهولة دراسة المؤسسات والمقارنة بينها؛
- استيعاب أهمية التنظيم والهياكل التنظيمية التي تعمل على تعزيز الاتصال واتخاذ القرارات، وتساهم في كفاءة وفعالية العمليات الداخلية؛
- الإلمام بمختلف وظائف المؤسسة ومواردها التي تستخدمها في نشاطها اليومي؛
- معرفة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها التحليل الاقتصادي والتفريق بين مختلف أنواعه؛
- فهم تطور المؤسسة والأسباب التي تدفعها للنمو والتوسع والظروف المساعدة على ذلك؛
- فهم أهمية تبني المؤسسة لثقافة وأخلاقيات قوية التي تلعب دورا حيويا في بناء هوية قوية، تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة؛
- استيعاب أهمية مواكبة المؤسسة للتطورات والاتجاهات الحديثة للبقاء في المنافسة وتحقيق النمو والاستدامة.

## قائمة المراجع

## 1. الكتب:

- ابراهيم بختي، التجارة الالكترونية مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض، الطبعة الرابعة عشرة، 2019.
- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية: التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- أمال يوب، إدارة واقتصاد المؤسسات، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 2019.
- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- إيمان عطية ناصف، مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة، دار الجامعة الجديدة، 2007.
- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- بلال خلف السكرانه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2014.
- بوشريبة محمد، الدليل في مبادئ تسيير المؤسسات، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2022.
- بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
- تي أحمد، بوشول السعيد، اقتصاد المؤسسة، كتاب موجه لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع المسارات، سامي للطباعة والنشر والتوزيع، الوادي، الجزائر، 2020.

- ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- جمال درهم زيد، أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الطبعة الأولى، 2016.
- حربي محمد عريقات، مبادئ الاقتصاد الكلي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- حربي محمد موسى عريقات، مبادئ الاقتصاد التحليل الكلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، 2002.
- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- رائد محمد عبدربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للنشر والتوزيع، 2013.
- زواوي فضيلة، شجري معمر سعاد، تمويل وتقييم المؤسسات الاقتصادية، النشر الجامعي الجديد، 2022.
- سبرينة مانع، دلال عظيمي، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، دار الهدى للنشر والتوزيع، 2020.
- سعد علي العنزري، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016.
- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.

- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
- عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الابداعية - الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2017.
- عبد الرحيم فؤاد الفارس، وليد اسماعيل السيفو، الاقتصاد الكلي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية تحليل جزئي وكلي، الدار الجامعية، 2006.
- عديلة العلواني، أساسيات المؤسسة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019.
- عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة (الجزء الأول)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017.
- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العتري، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- عمرو وصفي عقيلي، منعم زمير الموسوي، قحطان بدر العبدلي، إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
- فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2015.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.

- ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- محمد عبد حسين الطائي، المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2012.
- مدحت محمد أبو النصر، الذكاء الاصطناعي في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2020.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال اللوجستية مدخل استراتيجي- كمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020.
- مقدم وهيبه، المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال (المفهوم والأهمية، الإدارة والتقييم، التجارب الدولية)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020.
- مهني بوريش، تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال التحكم في وظيفة التموين، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، 2022.
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- مؤيد سعيد السالم، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 2016.
- نبيل ابراهيم محمود الطائي، التحليل الاقتصادي الجزئي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

## 2. الأطروحات:

- إلياس سالم، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013 - 2014.
- خديجة بلموهوب، نحو بناء نموذج للمؤسسة المتعلمة (دراسة حالة المؤسسات الجزائرية)، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2019 - 2020.
- صباح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة)، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015 - 2016.
- كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية؟)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013 - 2014.

## 3. المطبوعات:

- بوشريبة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2019 - 2020.
- بوعبدلي ياسين، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، 2022 - 2023.
- تفرقنيت زليخة، زرع فطيمة، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2018 - 2019.
- خالد عيجولي، مطبوعة محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة الجلفة، 2018 - 2019.
- زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2018 - 2019.

- سعود وسيلة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة البويرة، 2019 - 2020.
- صالح حميمدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة جيجل، 2017 - 2018.
- صلوح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014 - 2015.
- عزازن حفيظة، مطبوعة اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، 2022 - 2023.
- مباني محمد، مطبوعة دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2018 - 2019.
- مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2020 - 2021.
- يمينة رحماني، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة برج بوعرييج، 2021 - 2022.

#### 4. المقالات:

- حيرش نور الدين، يحياوي سعاد، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية المحلية والوطنية، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 1، العدد 2، 2019.
- وفاء معلم، رياض عيشوش، أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة OOREDOO تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الثامن، العدد الثاني، 2021.

#### 5. المنشورات:

- مجد صفور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2021.