

جامعة خنشة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مطبوعة مقدمة لطلبة السنوات الثانية: علوم تجارية، علوم اقتصادية، علوم التسيير

تحت عنوان:

محاضرات في مقياس: اقتصاد المؤسسة

من إعداد الدكتورة:

نصراوي دنيا زاد

السنة الجامعية: 2022/2021

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان		الصفحة
03	<u>فهرس المحتويات</u>	
05	<u>تمهيد</u>	
09	مفهوم المؤسسة ومراحل تطور المؤسسة	المحاضرة الأولى
9	مفهوم المؤسسة	أولا
15	مراحل تطور المؤسسة	ثانيا
22	أهداف وتصنيفات المؤسسة	المحاضرة الثانية
22	أهداف المؤسسة	أولا
24	تصنيفات المؤسسة	ثانيا
36	المؤسسة والمحيط	المحاضرة الثالثة
36	مفهوم وخصائص محيط المؤسسة	أولا
38	خصائص محيط المؤسسة	ثانيا
39	أسباب دراسة المحيط	ثالثا
40	أنواع وآثار محيط المؤسسة	المحاضرة الرابعة
40	أنواع محيط المؤسسة	أولا
42	آثار محيط المؤسسة	ثانيا
43	فرص وتهديدات المحيط	ثالثا
44	التنظيم	المحاضرة الخامسة
44	مفهوم ومزايا التنظيم	أولا

46	أهمية التنظيم	ثانيا
48	مبادئ وأنواع التنظيم	المحاضرة السادسة
48	مبادئ التنظيم	أولا
50	أنواع التنظيم	ثانيا
55	مزايا وأهداف وخطوات التنظيم	المحاضرة السابعة
55	مزايا التنظيم	أولا
56	أهداف التنظيم	ثانيا
56	خطوات التنظيم	ثالثا
58	مفهوم وأهمية ومراحل تصميم الهيكل التنظيمي	المحاضرة الثامنة
58	مفهوم الهيكل التنظيمي	أولا
59	أهمية الهيكل التنظيمي	ثانيا
60	مراحل تصميم الهيكل التنظيمي	ثالثا
61	أنواع الهيكل التنظيمي	المحاضرة التاسعة
62	الهيكل التنظيمي الخطي (التنفيذي)	أولا
62	الهيكل الوظيفي (هيكل الاختصاصات)	ثانيا
64	هيكل الخدمة / المنتج (الهيكل القطاعي)	ثالثا
65	الهيكل المصفوفي (هيكل المشاريع)	رابعا
66	الهيكل الجغرافي	خامسا
67	الهيكل الهجين	سادسا
69	هيكل المتعاملين	سابعاً
70	وظائف المؤسسة (الوظيفة المالية، وظيفة	المحاضرة العاشرة

	الموارد البشرية)	
71	الوظيفة المالية	أولا
74	وظيفة الموارد البشرية	ثانيا
137	وظائف المؤسسة (وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق)	المحاضرة الحادية عشر
78	وظيفة الإنتاج	أولا
81	وظيفة التسويق	ثانيا
85	البيئة التسويقية	المحاضرة الثانية عشر
85	مفهوم البيئة التسويقية	أولا
86	أنواع البيئة التسويقية	ثانيا
89	التحليل الاقتصادي للمؤسسة	المحاضرة الثالثة عشر
89	أهمية التحليل الاقتصادي	أولا
90	أنواع التحليل الاقتصادي	ثانيا
92	أدوات التحليل الاقتصادي	ثالثا
	أنماط نمو المؤسسة	المحاضرة الرابعة عشر
94	تعريف نمو المؤسسة	أولا
95	أهداف نمو المؤسسة	ثانيا
97	فرص نمو المؤسسة	ثالثا
99	أشكال وطرق النمو	المحاضرة الخامسة

		عشر
100	أشكال النمو	أولا
106	طرق النمو	ثانيا
109		قائمة المرجع

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
61	إيجابيات وسلبيات هيكل الاختصاصات	01
62	إيجابيات وسلبيات هيكل الخدمة/المنتج	02
63	إيجابيات وسلبيات هيكل المصفوفة	03
64	إيجابيات وسلبيات الهيكل الجغرافي	04
65	إيجابيات وسلبيات الهيكل الهجين	05
67	إيجابيات وسلبيات هيكل المتعاملين	06
99	مزايا وعيوب التخصص	07
100	مزايا وعيوب التنوع	08
101	مزايا وعيوب التكامل	09
102	مزايا وعيوب الإخراج	10
102	مزايا وعيوب التدويل	11
104	مزايا وعيوب النمو الداخلي	12
106	مزايا وعيوب النمو الخارجي	13

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	نموذج المؤسسة كنظام تقني متفاعل	01
41	المحيط الخارجي للمؤسسة	02
58	خطوات التنظيم	03
62	الهيكل التنظيمي الخطي	04
63	هيكل الاختصاصات	05
64	هيكل المنتج/الخدمة	06
66	هيكل المصفوفة	07
67	الهيكل الجغرافي	08
70	هيكل المتعاملين	09
74	مصادر الحصول على الأموال	10
82	التسويق كعملية متكاملة	11
100	أنماط نمو المؤسسة	12
106	مصفوفة النمو (منتج/سوق) لـ Ansoff	13
108	اندماج مؤسستان	14
108	استحواذ المؤسسة (أ) على المؤسسة (ب)	15

تمهيد

قد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الايديولوجية، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. ووصول المؤسسة لشكلها الحالي كان كنتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار ويمكن أن نتابع تطورات المؤسسة الاقتصادية ابتداء من الإنتاج الأسري البسيط (مجتمع البدائي) إلى الظهور الوحدات الإنتاجية ثم الثورة الصناعية.

أما المؤسسة في القرن الواحد والعشرين فهي تعمل في ظل اقتصاد عالمي البقاء فيه للأقوى، وعالم تسيطر عليه التقنية العالية والتكنولوجية المتطورة واتساع دائرة المنافسة وعدم اليقين الاقتصادي الذي يفرض على المؤسسة أن تكون أكثر حذرا وأن تعتمد المرونة لتواجه الظروف المستقبلية، وتكون أكثر تنافسية في محيط تحاول فيه المؤسسات الاقتصادية تلبية الطلب المتزايد مع الحفاظ على جودة المنتج والتكلفة المنخفضة.

تمثل المؤسسة الاقتصادية الأداة الحيوية لإحداث تنمية وتقدم أي اقتصاد كان، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية، إضافة إلى ذلك تعتبر موجود وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية والتصورية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وانطلاقا مما سبق يمكن تشبيه المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي، كونها تمثل إطارا منضما لالتقاء وتفاعل مجموعة من الوظائف المتأتمية من مجموعة من الوسائل المادية والجهود البشرية في سبيل تلبية الطلب، وهي تخضع في دورانها إلى منطق التأثير والتأثر، أي على نظام علاقات التكيف والاندماج مع محيطها فيما يخص تحديد الأهداف وتخصيص الموارد لتنفيذها، والهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء عن طريق الربح والنمو، ولتجسيد كل ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل

المؤسسة بصفة تكاملية وتآزرية، وكذا يجب تبني نمط تسيير استراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة والرشاد.

تهدف هذه المطبوعة إلى حصر جوانب موضوع اقتصاد المؤسسة وعرض مختلف أبعاده بغية تقريب مفاهيمه ومضامينه للطالب خاصة وأن المؤسسة تعد النواة الأساسية للاقتصاد والركيزة الأساسية لأي مشروع استثماري، إذ ينبغي فهم واستيعاب كل خصائص المؤسسة والتعرف على أساسياتها ومبادئها، وهذا ما تسعى هذه المطبوعة إلى تحقيقه من خلال تناول ست فصول أساسية، يتم من خلال الفصل الأول تحديد مفهوم المؤسسة وذكر أهدافها، أما الفصل الثاني فاستعرض محيط المؤسسة وأسباب دراسته وأشكاله وآثاره، والفصل الثالث ركز على تنظيم المؤسسة بحيث أشار إلى مفهوم التنظيم وأنواع التنظيم المتعارف عليها. وجاء الفصل الرابع بعنوان وظائف المؤسسة واستعرض كل وظائف المؤسسة، والفصل الخامس تناول أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة، وخصص الفصل السادس لاستعراض أنماط نمو المؤسسة.

الفصل الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: المؤسسة والمحيط

الفصل الثالث: تنظيم المؤسسة

الفصل الرابع: وظائف المؤسسة

الفصل الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

الفصل السادس: أنماط نمو المؤسسة

المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة ومراحل تطور المؤسسة

يعد مفهوم المؤسسة متعدد الأبعاد، وينطوي على مداخل كثيرة، حيث أنه يرتبط بشتى المجالات، إذ يمكن اعتباره مفهوما اقتصاديا ومفهوما اجتماعيا كما يمكن اعتباره مفهوما سياسيا. هذا وقد تطور مفهوم المؤسسة كذلك على امتداد العصور والحقب الزمنية، وبالتالي اختلفت نظرة ورؤية المفكرين والنظريات للمؤسسة اختلافا يعكس خصائص ومتغيرات وظروف كل مرحلة زمنية، فسمات المؤسسة في القرن المنصرم تتباين على نحو كبير مع سمات مؤسسة القرن الحالي من حيث الأهداف والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والشكل القانوني وأساليب وطرق الإنتاج والتسويق والتوزيع وغيرها.

أولا: تعريف المؤسسة

عرفت المؤسسة من قبل المفكرين والباحثين حسب التوجه الفكري والفلسفة المتبناة من قبلهم، وفي هذا الإطار يمكن عرض التعريفات التالية:

- تعريف تريوشي الذي يصف المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.¹

- تعريف كارل ماركس الذي يرى أن المؤسسة هي كيان يضم عددا كبيرا من العمال يمارسون عملهم تحت إدارة واحدة في نفس الوقت، وفي نفس المكان، بهدف إنتاج نوع أو أكثر من السلع.²

يلاحظ أن هذا التعريف يركز على الجهود الجماعية ضمن مؤسسة وتحقيق التعاون والتنسيق لإنتاج السلع.

¹ عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة - الجزء الأول -، دار الأيام للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص: 22.

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص: 15.

وعلى الرغم من محاولة توضيح مفهوم المؤسسة، إلا أن التعريفين السابقين لا يقدمان مفهوما شاملا للمؤسسة الاقتصادية، وهذا راجع إلى الفترة الزمنية التي عايشها المفكران، بحيث نجد الذين جاءوا بعدهما يعطون تعريفات أكثر شمولاً.

تعريف فرنسوا بيرو الذي ينظر إلى المؤسسة بأنها منظمة تربط بين أفراد يتمتعون بكفاءة في مجال عملهم، ويتم فيها دمج عوامل الإنتاج.

يتميز التعريف السابق بأنه أكثر اتساعاً من، حيث حصر هدف المؤسسة من نشاطها. إلا أنه لم يشير إلى الجانب القانوني للمؤسسة.

- تعريف Lebreton بوصفه للمؤسسة بأنها كل ما يتخذ شكل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً وينتج سلعا أو يقدم خدمات للسوق، ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على استقلالية المؤسسة.¹

- تعريف المكتب الدولي للعمل والذي يعتبر أن المؤسسة هي كيان مستقل يشغل مكاناً لتأدية نشاط معين ويجب أن يخضع لشروط وقواعد قانونية.

كما ويمكن استعراض التعريفات التالية:

- المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً ويأخذ شكلاً قانونياً محدداً، يهدف إلى دمج عوامل الإنتاج بغرض إنتاج وتبادل سلع وخدمات مع أعيان اقتصاديين آخرين من أجل تحقيق الربح، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية سواء كانت شخصاً طبيعياً أو معنوياً، تتمتع باستقلال مالي وحرية في صنع القرار وتنتج سلعا وخدمات.

- المؤسسة هي منظمة اقتصادية تعمل في إطار قانوني محدد، وتقوم بدمج عوامل الإنتاج لإيجاد قيم مضافة ينتج عنها توليد للثروة.

¹ عزيزة بين سمينة، مرجع سابق، ص: 25.

ومن الجدير بالذكر، أن تعريف المؤسسة من المنظور النظامي قد ساهم في التخلص من الطرق التي سبقته في عملية تحليل المؤسسة بشكل أكثر عقلانية وتقنية، وأعطى لها تعريفات وأشكال أكثر مرونة وتكيفاً مع الحالات المتنوعة والمختلفة، وسمح بإنشاء نماذج لتوضيح التحليلات الخاصة بالمنظمة.

وقد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة و التنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الإعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية والكمية فوجد تايلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت ولا يتغير و لا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعل بشكل متبادل وبحركة مستمرة وتغييرات متواصلة، وتحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

حسب اتجاه L. Von Bertalanffy فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا وكمعامل اقتصادي، وتتمتع بخصائص تنظيمية، ويمكن وضعها كنظام مفتوح وهذا معناه أن المؤسسة هي نظام¹:

- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- لأنها تملك حدوداً تفصلها على المحيط الخارجي.
- وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرتها.

ومن جهة أخرى يمكن النظر إلى المؤسسة من زاوية الطابع الذي يميزها أو النشاط الذي تضطلع به أو الوظيفة التي تؤديها، فضلاً عن التعدد المفاهيمي في نظريات الإدارة الاقتصادية. وفي هذا السياق يعتمد تعريف المؤسسة على مدخلين هما:²

¹ رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 42.

² هشام عبد الله الغويري، نظرية المنظمة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2010، ص ص: 33-40.

أ- المدخل التقني

يعرف هذا المدخل المؤسسة كنظام، وقد حاول الباحثون تعريف النظام منها النظام هو مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي، قائم على هدف محدد.

والنظام داخل المؤسسة يعني التفاعل الديناميكي بين الموارد المتنوعة للمؤسسة في الطريق للوصول إلى تحقيق الأهداف المخططة.

هذا الترابط بين مجمل النشاطات الإنسانية بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة يتشكل في بنية أساسية تعرف بنموذج IPEMER والذي يتكون من العناصر التالية:

- **المدخلات:** مجموعة من المفردات والوحدات التي يتكون منها النظام ويعتمد عليها بشكل أساسي، وتتعدد مدخلات النظام وتتنوع على ضوء الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، فقد تكون بيانات أو مواد خاد أو رأس مال أو موارد بشرية.

- **المخرجات:** قد تكون مخرجات النظام في شكل منتجات مادية أو خدمات أو معلومات أو غيرها، وتعتبر المخرجات ناتج العمليات، وبمعنى آخر فإن مخرجات النظام ترتبط ارتباطاً قوياً بالهدف من وجود النظام.

- **الطريقة:** تعبر عن آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام وهي جميع العلاقات المبرمجة والأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بحيث يكون إنجازها مرتبطاً بتحقيق أهداف محددة للتنظيم.

- **التغذية الراجعة:** وهي تمثل تأثير البيئة الخارجية على النظام والتي تجدد مدى ملاءمة وصلاحية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف المطلوبة وتلبية الحاجات للمستفيد من خلال تمرير الملاحظات من أي قصور أو عيب في تطبيق النظام ليتم إصلاحه وتلافي العيوب مستقبلاً.

- المهمة (Mission): وهي الرسالة ومن ثم الرؤية التي تمثل مجموع الأهداف التي التزمت المؤسسة بها وتخطط لتجسيدها، فالمؤسسة تجند كل طاقاتها الإنتاجية لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة المدى التي تتوافق مع رؤية واستراتيجية المؤسسة.

- البيئة (Environnement): تعتبر البيئة جزءا هاما من عناصر المؤسسة ومكوناتها باعتبار المؤسسة نظام يتفاعل أجزاءه الواحد مع الآخر. وتقسم البيئة إلى ثمانية أقسام رئيسة هي PLESCETE:

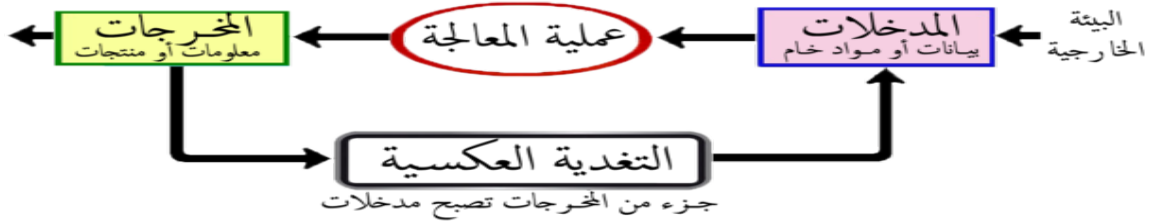
(PL) السياسي والقانوني: Politique & Légal

(ES): الاقتصادي: Economique

(CE): الاجتماعي والثقافي Social & Culture

(TE): الإيكولوجي والتكنولوجي Technologique & Ecologique

الشكل رقم (01): نموذج المؤسسة كنظام تقني متفاعل



المصدر: من إعداد المؤلف بناء على المعلومات السابقة

ب- المؤسسة كمجتمع إنساني

يعد العنصر البشري المحرك الأساسي للمؤسسة، إذ يتحكم في كل عوامل الإنتاج الأخرى، إلا أن سلوك الأفراد يتأثر بثقافتهم وعاداتهم وتقاليدهم وهو ما يؤثر بدوره على اتخاذ القرار أو يعيق مسار تحقيق الأهداف ويولد النزاعات والتضارب وهو ما يزيد من

احتمال زيادة تكلفة المورد البشري بحيث يصبح أكبر من عائده، ولتجنب ذلك يجب أن تسعى المؤسسة إلى تشكيل فريق متعاون ومنسجم تكون مصلحة الجماعة بالنسبة له سبابة على المصلحة الخاصة وتسلك مسلكا واحدا يتمثل في تحقيق الأهداف.

وبهذا الشكل تصبح المؤسسة نسق اجتماعي يستهدف بلوغ الغايات عن طريق تضافر الجهود ومشاركة رؤية ورسالة واحدة.

وفي هذا الإطار يعتقد بريلمان Brilman أن المؤسسة هي تنظيم حيوي يتشكل من هيكل بشري متسق تتوزع من خلاله الأدوار والوظائف تتفاعل وفقا لثقافة تنظيمية مكونة من تجميع لقيم ومعارف وإجراءات تشكلت عبر الزمن ما يجعلها غير قابلة للتغير بسرعة.

ثانيا: مراحل تطور المؤسسة

مرت المؤسسة بتحويلات عديدة حتى وصلت إلى الشكل الحالي في الوقت الحاضر، وهو الشكل الأكثر حداثة وتنظيما ومسايرة للتطورات المختلفة التي شهدها العالم.

ويتفق المختصون في مجال المؤسسة أن هذه الأخيرة قد مرت بالتطورات التالية:¹

أ- مرحلة الإنتاج الأسري البسيط

ظهر هذا النوع من الإنتاج لأول مرة 1000 سنة قبل الميلاد في الشرق الأوسط، في إطار تقسيم أولي للعمل بين الحرفيين والفلاحين ونتيجة ظهور المدن، بعد أن سادت الحياة البسيطة منذ وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية. وتميزت هذه الفترة بالركود والإكتفاء بالفلاحة، وكان نشاطي زراعة الأرض وتربية المواشي من أهم النشاطات الإنسانية لأنها كانت تلبى الاحتياجات الأساسية. وللقيام بها، استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة.

عادة ما تتم مبادلة هذه المنتجات بواسطة نظام المقايضة، لأن المجتمعات لم تهتدي آنذاك للتجارة. ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرة الإقطاعية، واستغلالها للأفراد في الفلاحة.

ومع إزدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية، تكونت المدن والتجمعات الحضرية. والتي كان لها دور في تحرير العمال من الحقول وإستقلالهم لممارسة بعض الحرف وأنشئت ورشات حرفية للنجاريو والحدادين والنساجين وغيرها من الحرف الأخرى.

¹ رائد محمد عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23-30.

في مرحلة لاحقة تطورت الورشات الحرفية وتحولت إلى طوائف هدفها الأول هو المحافظة علي المساواة بين معلمي الحرفة. إضافة إلى أنها كانت تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة، رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار من أجل حماية المستهلك، إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية والصناعية، مما أدى إلى ظهور اتجاه عام نحو التطور خارج تعاليم الكنيسة، ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية، إلا أنه لم يختفي نهائياً إلا بعد الثورة الصناعية. ومن أسباب تدهور هذا النظام ما يلي:

- وجود حرفين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية.

- امتناع الصناع عن الإنصياح الجماعي للمعلمين.

ومع إتساع الأسواق وارتفاع الطلب، تحولت بعض التجمعات الحرفية إلى تجمعات تجارية ساهمت في ظهور طبقة غنية من التجار، وكانت بادرة لنشوء النظام الرأسمالي.

ب- مرحلة الإنتاج الحرفي المنزلي

أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين إلى تحول جذري في كيفية الإنتاج والتمويل من خلال توفير المواد الأولية وأدوات العمل ورؤوس الأموال للأسر، وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار، فكانت الأسر الريفية على استعداد لزيادة دخلها بواسطة إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية وتحسن ظروف المعيشة.

ولقد كانت بداية نظام الإنتاج الحرفي المنزلي ببريطانيا في مجال صناعة الصوف مند القرن الثالث عشر لينتشر بقوة بعد ذلك ويتسع نطاقه ليشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15 ومنتصف القرن 18.

ج- مرحلة ظهور الماني - فاكثورة

يعود ظهور الماني- فاكثورة إلى التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي المنزلي، فضلا عن النتائج التي أفرزتها الأنشطة التجارية، إلى جانب تزايد الطلب من جهة وتطور المستوى الحضاري وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة إلى الكشوفات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة وإستيراد المواد الأولية ونتج عنه ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج ومن ثم جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الإستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، وهذا الصورة هي بداية المصانع في شكلها الأولي أي "المانيفاكثورة" التي تتألف من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع. وكان للمانيفاكثورة شكلان:

- الشكل الأول: يضم عددا من العمال لهم نفس الحرفة، يتكفلون بإتمام مرحلة معينة من مراحل الإنتاج.

- الشكل الثاني: يجمع بين عمال لهم حرف مختلفة مكملة لبعضها البعض، بحيث يشارك جميعهم في تنفيذ مراحل الإنتاج كل في تخصصه.

ومن بعض الأمثلة عن المانيفاكثورة في أوروبا، المانيفاكثورة الملكية لصناعة الزرابي التي أسسها ملك فرنسا "هنري الرابع" مع بداية القرن 17 ، ومانيفاكثورة "ميسون" Meissen لصناعة السيراميك بألمانيا، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع الرأس مالي وتاريخ المؤسسة الاقتصادية.

ولكن تفاقم الوضع داخل المانيفاكثورة مع نهاية القرن 17 بسبب عدم إنضباط العمال نتيجة الإستغلال الكبير لهم، وارتفاع الطلب على المنتجات، بالإضافة إلى الاختراع والابتكار العلمي الذي ساعد على إدخال وسائل إنتاج أكثر تطورا وأدى في نهاية المطاف إلى زوال المانيفاكثورة وظهور مؤسسات صناعية آلية.

د- مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية في بداية القرن 18 إلى بزوغ الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من كشوفات علمية سمحت بتطور وسائل الإنتاج وإتساع حجم الأسواق بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في هذا النمو الهائل للصناعة والإنتاج.

وظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا على يد "ريشارد أركرايغ" Arkwright Richard في مجال صناعة النسيج.

وإمتاز هذا النوع من المؤسسات بإعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية بدلا من وسائل العمل اليدوية التي إعتمدت عليها المانيفاكتورة. ويرجع الإقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات إلى إرتفاع مردوديتها وإنخفاض التكاليف، وبالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية.

ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها جاء نتيجة للظروف التالية:

- ظهور الشركات التجارية الملاحية إبتداءا من القرن 16 مثل الشركة الإنجليزية للهند الشرقية والشركة الفرنسية "سان قوبان" Saint-Gobain لصناعة الزجاج.
- نشوء المؤسسات المالية الحديثة مثل بنك أمستردام سنة 1608 وبنك إنجلترا سنة 1694 والتي أدت دورا هاما في تنظيم الحياة الإقتصادية.
- الثورة الفكرية وإنفصال الكنيسة عن الحياة الاجتماعية والاقتصادية.
- اتساع نطاق الإختراعات التقنية مع بداية القرن 19 وتطبيقها في مجال الصناعة أين ساهمت في تأجيج محرك النشاط الإقتصادي.
- النمو الديمغرافي الكبير الذي عاشته أوروبا مع بداية القرن 18.

وكانت للحربين العالميتين الأولى والثانية دورا هاما فيما يتعلق بتطور الصناعات الحربية وتنظيم المؤسسات الاقتصادية خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929.

هـ - التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات

تزامن التطور الكبير الذي شهده الإقتصاد الرأسمالي مع نشوء التكتلات الاقتصادية خلال نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 كاستراتيجية إنتهجتها بعض المؤسسات الاقتصادية بهدف التحكم في الأسواق وبالتالي القدرة علي مواجهة المنافسة، ومن أهم هذه التكتلات ما يلي:

- **الكارتل**: وهو عبارة عن تجمع لعدد من المؤسسات في نفس القطاع بهدف التقليل أو استبعاد المنافسة وتحديد كميات الإنتاج في السوق وذلك عن طريق التحكم في وسائل الإنتاج والتوزيع، وهذه الطريقة تسمح بإقتسام الأرباح لأن الكارتل يفرض أسعار مرتفعة مقارنة مع أسعار الأسواق التنافسية. وتحتفظ المؤسسات في الكارتل بإستقلالية مالية وقانونية.

وظهر الكارتل لأول مرة بألمانيا وذلك منذ سنة 1870، في مجال الصناعات الثقيلة حيث انتشر كارتل الحديد والصلب، نقابة الفحم وشركات البترول الأمريكية.

ومع بداية القرن 20 وإندلاع الحرب العالمية الثانية شجعت الحكومة الألمانية تكوين الكارتلات التي كانت تسهل التحكم في الصناعة الحربية.

- **التروست**: هو عبارة عن تكتل يجمع بين عدة مؤسسات تفقد كل واحدة منها على إثر ذلك إستقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية، وقد ينشأ التروست نتيجة إندماج بين مؤسستين أو شراء مؤسسة لأخرى.

ويمثل التروست إتفاق قانوني تجمع فيه الأسهم مع حق المؤسسات في الإنتخاب داخل مجلس الإدارة.

وظهر لأول مرة في الولايات المتحدة مع نهاية القرن 19، وانتشر بها وذلك من أجل الزيادة في قوة الشركات والسيطرة على مختلف الصناعات وبغرض تخفيض التكاليف ورفع حجم المبيعات. ومن أهم التروستات شركة "أفانتيس" Aventis الفرانكو ألمانية لصناعة الأدوية التي نشأت بإندماج مابين شركة "رون بولانك" Rhône-Poulenc الفرنسية وشركة "هوشوست" Hoechst الألمانية.

ولكن الإستعمال الواسع لهذا النوع من المؤسسات في هذه الفترة أدى في نهاية الأمر إلى ظهور مجموعة من القوانين مضادة للتروستات والتي مازالت سائدة إلى حد الآن.

- الهولدينغ (الإمتلاك): مع توسع الأسواق المالية وظهر ميكانزمات معقدة للمعاملات ما بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة، ظهرت تجمعات ناتجة عن شراء البنوك لأسهم المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة بحيث تصبح أصولها متكونة من رؤوس أموال شركات أخرى فتكون شبكة تحت إستراتيجية وتوجيه الممتلكين الماليين دون أن تفقد إستقلالها القانوني، وكثيرا ما يطلق مصطلح الشركة الأم على المسيرين بينما يطلق إسم الفروع على الشركات المسيرة، ومن أمثلة الهولدينغ بنك "باريبا" Paribas الذي نشأ عن طريق إمتلاك بنك باريس لجزء من رأس مال بنك هولندا

و- الشركات المتعددة الجنسيات

تعرف بأنها مجموعة من المؤسسات ذات إنتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة، وتتميز عموما، بتوظيف 20 % من رأس مالها في منشآت خارجية، أو مشاركتها في رأس مال شركات أجنبية بنفس النسبة أو أكثر، وذلك في ستة دول على الأقل وبالتالي دخولها مجالس الإدارة لتلك الشركات وإمتلاكها حق التصويت.

ومن أمثلة هذه الشركات شركة " جنرال موتورس General Motors الأمريكية وشركة فولسفاكن Volkswagen الألمانية.

ثالثاً: خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسة بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:¹

أ- السعي إلى تحقيق المرونة في العمل وتقليل التكاليف، مما يساهم في التكيف مع التطورات في السوق .

ب- التميز بالفاعلية والكفاءة عن طريق التأقلم مع المتغيرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية والرقمية المتلاحقة.

ج- المساهمة في دعم التنمية المحلية والإقليمية في كافة المناطق

د- سهولة مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة ومستحدثة في مختلف القطاعات الاستثمارية.

هـ- القدرة على الابتكار، من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة، مما يساهم في تحقيق رضا الزبائن والعملاء.

و- الاتصال المباشر مع العملاء عن طريق العمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم، والبحث عن أفضل الوسائل التي تساعد على خدمتهم.

ز- السهولة في التأسيس؛ إذ لا تتطلب المؤسسات وخصوصاً الصغيرة منها رأس مال كبير، بل من الممكن الاعتماد على رأس مال صغير مثل المدخرات الشخصية.

ح- سهولة التواجد في السوق؛ بسبب عدم وجود أصول كبيرة أو كثيرة للمؤسسات عند بدايتها، مما يساعد على وجودها في السوق بأسهل الطرق الممكنة.

ط- التخصص في مجال ما، لأنه يساهم في تحقيق الجودة في تقديم منتجات أو خدمات ذات مميزات مرتفعة.

¹ عزيزة بن سميينة، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

المحاضرة الثانية: أهداف وتصنيفات المؤسسة

ساهم التطور الذي عرفته المؤسسة في تغير اتجاه الأهداف التي تحددها من جهة، ونشوء أشكال مختلفة لها من جهة أخرى، وتتباين وفقا لمعايير عديدة، كالمعيار القانوني، المعيار الاقتصادي، معيار الحجم ومعيار الملكية، ويمكن شرحها فيما يرد أدناه:

أولاً: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن ذكر أهمها فيما يرد أدناه:

1- الأهداف الاقتصادية

وتتمثل في العناصر التالية:

أ- **تطوير وعقنة الإنتاج:** إذ يعد الإنتاج أهم الأهداف الاقتصادية في المؤسسة؛ ويتم تطويره من خلال الاعتماد على العديد من الموارد البشرية، المالية والمادية، وكلها تساهم في تحقيق معايير التطور المرتكزة على الكفاءة الاقتصادية والفنية، ويتوجب أن تلتزم المؤسسة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها من خلال دقة التخطيط وإحكام الرقابة القبالية والبعدية.

ب- **ترشيد التكاليف:** تعد التكلفة من أهم العوامل التي تحرص المؤسسة على التحكم فيها بشكل دائم؛ من خلال السعي إلى الاستفادة من المخزون المتوفر، واستغلال كافة الاحتياطات المخزنة بأفضل طريقة ممكنة، مما يساهم في تقليل التكاليف المالية، وتجنب الهدر في الموارد . والاستغلال الأمثل لطاقت المؤسسة.

هـ- دعم قيمة الأسهم: وهو الهدف المرتبط بضرورة وجود توزيعات مالية خاصة برأسمال المؤسسة، وتعتمد على مشاركة المساهمين، وارتفاع قيمة الأوراق المالية، مما يساهم في المحافظة على استمرارية ونمو المؤسسة.

2- الأهداف الاجتماعية

ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

أ- **تغطية احتياجات المجتمع:** إذ تعد المؤسسة وحدة اقتصادية تنتمي للمجتمع وتتحمل كامل مسؤولياتها اتجاهه من خلال إمداد السكان بالمنتجات أو الخدمات المنتجة في إطار تحويل الموارد وكافة المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة نفعية مع ضرورة الوصول إلى درجة عالية من المرونة في التعامل مع الاحتياجات المتزايدة.

ب- **تحسين مستوى معيشة العمال:** وهو مطلب ملح وضروري خاصة في السنوات الأخيرة التي تميزت بارتفاع الأصوات المدافعة عن حقوق العمال كونه من أهم متغيرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية الذي يفرض على المؤسسة تبني الأخلاقيات المهنية بما تتضمنه من توفير الأمن والحماية والتأمين للعمال، إلى جانب اعتماد التكوين والتدريب الدوريين والتأهيل الدائم والمراقبة المستمرة بغرض تنمية وتطوير المهارات المطلوبة لمسايرة التحولات الرقمية والتكنولوجية في نمط الإنتاج.

3- الأهداف التكنولوجية

ويمكن إيجازها فيما يلي:¹

أ- **توفير مجموعة من الأدوات والعمليات والمنهجيات:** إذ تسهل التكنولوجيا عملية سير الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة مثل الترميز، والبرمجة ونقل البيانات والتخزين والاسترجاع وتحليل النظم وتصميمها والتحكم بها، فضلا عن المعدات المرتبطة المستخدمة لجمع ومعالجة وتقديم المعلومات.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص ص: 30-37.

ب- التخزين الإلكتروني: وهو يحقق حماية مختلف السجلات القيمة في المؤسسات وتقديم المعلومات والاتصالات اللازمة والمهمة لأصحاب القرار، حيث تساعدهم في اتخاذ القرار الصائب بما يتعلق بمؤسساتهم.

ج- الصيانة الآمنة لملفات العملاء: وهو ما يضمن نزاهة العمل وحماية المعلومات الإلكترونية من الاختراق.

د- تخفيف أعباء الموظفين في أداء مهامهم: من خلال سهولة تتبع المشاريع ومراقبة البيانات المالية.

هـ - سهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات المخزنة في قواعد البيانات: وقابلية تعديلها ونقلها وحذفها.

و- الوصول عن بعد إلى الشبكة الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة: بحيث يسهل على الموظفين الوصول للمعلومات والبيانات التي تتيح العمل من المنزل أو أي مكان آخر. تسهيل التواصل بين الموظفين وعالم الأعمال بسرعة وفعالية كبيرة من خلال البريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو، وغرف الدردشة الداخلية، دون الحاجة إلى التواصل الشخصي بالضرورة، وهنا تتجلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في توفير الوقت واختصار المسافات.

ثانيا: تصنيفات المؤسسة

تختلف أشكال وأصناف للمؤسسة باختلاف المعايير المستخدمة في التقسيم ، ويمكن استعراض أهمها فيما يلي:¹

1- معيار القطاعات الاقتصادية

أ- القطاع الصناعي: ويتضمن هذا القطاع كل الصناعات الثقيلة والخفيفة والمتوسطة إضافة إلى الصناعات التحويلية والغذائية وغيرها.

¹ فوزي محيريق، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الواد، الجزائر، 2020، ص ص:36-38.

ب- قطاع الخدمات: وهو القطاع الذي يوفر الخدمات للمستهلك النهائي مثل النقل والاتصالات والتعليم والصحة، وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالصناعة.

ج- القطاع الزراعي: وقد تكون المؤسسات التي تنتمي لهذا القطاع مضطلة في عمليات زراعية بصورة مباشرة أو تنتج سلعا تستخدم في النشاط الزراعي.

د- القطاع الفلاحي والصيد البشري: وهي المؤسسات التي تهتم بالفلاحة وتربية الحيوانات المنتجة للحوم والحليب وغيرها، والمؤسسات العاملة في قطاع الصيد والتصبير.

هـ- القطاع المالي والبنكي: وهي المؤسسات التي تباشر عمليات التمويل والادخار والوساطة المالية والتداول والتأمين وإعادة التأمين.

و- القطاع السياحي: يشمل هذا القطاع كل المؤسسات الهادفة إلى تقديم الخدمات السياحية داخل وخارج إقليم البلد.

ز- قطاع النقل: وهي المؤسسات التي توفر خدمات نقل الأشخاص والبضائع، وتشمل كل أشكال النقل البري والبحري والجوي.

ح- قطاع الاتصالات: وتضم المؤسسات الوطنية والأجنبية التي تقدم خدمات الهاتف الثابت والنقل وخدمات الأنترنت والشبكات السلكية واللاسلكية.

ج- القطاع الخيري التكافلي: لا يهدف هذا القطاع إلى تحقيق الربح عكس القطاعين السابقين بقدر ما يهدف إلى تقديم خدمات لأفراد المجتمع وتحقيق التكافل والتضامن، وتتشط في هذا القطاع مؤسسات رسمية وغير رسمية، عمومية كانت أو خاصة.

2- معيار الملكية

أ- المؤسسات العمومية: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو للجماعات المحلية، وعادة ما تكون المؤسسات العمومية مؤسسات استراتيجية مثل الشركات البترولية مثل شركة سوناطراك أو شركة سونلغاز ومؤسسات النقل الجوي والاتصالات،

وتتميز هذ المؤسسات بأهداف مزدوجة، إذ تقدم خدمات عامة وتحقق الربح وتساهم بشكل فعال في تنمية مداخل الدولة.

ب- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للخواص، وتلتزم بالقوانين المنظمة لنشاطها، ويمكن أن تتمتع بشخصية طبيعية أو معنوية.

ج- **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي يكون رأسمالها مختلطا بين العام والخاص سواء كان محليا أو أجنبيا.

3- تصنيف المؤسسات حسب معيار القانون التجاري

أ- **المؤسسات الفردية:** هي مؤسسة يملكها فرد واحد، وتختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال المسؤول عن تأسيس هذه المؤسسة.

وتعد المؤسسات الفردية من أقدم الأشكال القانونية وأبسطها من ناحية الإنشاء. وتتمتع هذه المؤسسات بالمزايا التالية:

- استقلالية المالك في مشروعه.
- تعود جميع الأرباح إلى مالك المؤسسة.
- في الغالب تكون تكاليف الإنشاء منخفضة. بينما عيوب هذا النوع من المؤسسات يمكن استعراضها كما يلي:
- صعوبة في توفير مصادر لزيادة رأس المال.
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة.

ب- **مؤسسات الشركات:** تعرف الشركة بأنها عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، ويترتب عليها نشوء شخص معنوي مستقل ماليا.

وتنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي شركات الأشخاص، شركات الأموال والشركات ذات الطبيعة المختلطة. ويمكن إيجازها فيما يلي:

- **شركات الأشخاص:** تتميز هذه الشركات بأنها تستند إلى الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتؤدي فيها شخصية الشريك دوراً رئيساً بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تحل المؤسسة إذا ما طرأ أي تغيير، ما يؤدي إلى إطفائها فعلاً وقانوناً كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلاً.

ويندرج تحت مؤسسة الأشخاص الأنواع التالية:

• **شركات التضامن SNC:** وتمثل نوعاً من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين، حيث يقدم فيها الشركاء حصصاً قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة التي تأخذ شكلاً نقدياً أو عينياً في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه المؤسسة. وقد تعود إدارة المؤسسة لشريك واحد أو لكافة الشركاء أو لشخص أجنبي و تمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء الشركاء، ويكتسب الشريك فيها صفة التاجر، ويتألف عنوان المؤسسة من أسماء جميع الشركاء أو من إسم أحدهم أو أكثر متبوعاً بكلمة "وشركاؤه".

• **شركة التوصية البسيطة:** هي شركة تتكون من طرفين متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، ويكونا موصيين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة المؤسسة كما لا يظهر اسمه في اسم المؤسسة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وإن لم تحقق أرباحاً حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

• **شركة المحاصة:** تمثل عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسائر دون أن تشتهر أو تكون معلومة لدى الغير. وتفتقد هذه المؤسسة إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي تأسست لأجلها فهي شركة مؤقتة.

وتتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم.

- **شركات الأموال:** هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا أهمية فيها للاعتبار الشخصي، وتكون مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال. وتمثل شركات الأموال بشركات المساهمة التي تعرف بأنها المؤسسة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً عن ديون المؤسسة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم وتعتبر شركة المساهمة من شركات الأموال ويكون لرأس المال أهمية كبيرة في نشاطها، وبعد مساهما في المؤسسة كل من يتقدم للاكتتاب فيها مهما بلغ عددهم، وعليه فإن وفاة أحد المساهمين أو الحجر عليه أو إفلاسه أو إعساره، لا يؤثر على بقاء المؤسسة واستمرارها، كما أن مسؤولية كل شريك عن التزامات المؤسسة محدودة بقدر ما يملكه من أسهم فيها.

وقد حدد القانون الجزائري الحد الأدنى لعدد الشركاء بسبعة مساهمين سواء من الأشخاص الطبيعيين أو الأشخاص المعنويين. وحماية للمتعاملين مع شركة المساهمة ونظراً لأهمية رأسمالها كونه الضمان الوحيد لهؤلاء يجب أن يكون رأسمال شركة المساهمة مساوياً لخمسة ملايين دينار جزائري على الأقل إذا ما لجأت المؤسسة علنية للاختار (الاكتتاب العام)، ومليون دينار على الأقل في الحالة المخالفة (التأسيس المغلق).

- **الشركات المختلطة:** هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتنتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تجمع بين خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال. وتشمل الأنواع التالية:

• **شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون المؤسسة و شركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم. ولا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة ولا تضمن أسماؤهم في الاسم القانوني للمؤسسة.

ويتضح أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل بأسهم قابلة للتداول.

• **المؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL:** تؤسس المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. ويتم اختيار اسم للشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بعبارة شركة ذات المسؤولية المحدودة أو الأحرف الأولى منها (ش.ذ.م.م) وبيان رأسمال المؤسسة.

ولقد أوضح المشرع الجزائري أنه لا يجوز أن يكون رأسمال المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100000 دج وينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة إسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا، وإذا أصبحت المؤسسة متضمنة لأكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، و في حالة عدم تحقق ذلك تتحل المؤسسة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو أقل. وقد سمح تعديل القانون التجاري سنة 2015 لرأسمال المؤسسة أن يحدد بحرية من طرف الشركاء ويقسم إلى حصص إسمية

متساوية، وإذا أصبحت المؤسسة متضمنة لأكثر من 50 شريك وجب تحويلها في أجل سنة واحدة، وفي حالة عدم تحقق ذلك تتحل المؤسسة.

• شركة الشخص الوحيد EURL: هي شركة ذات المسؤولية المحدودة، وتضم شخصا واحدا كمؤسس للشركة، وتسمى هذه المؤسسة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة.

4- تصنيف المؤسسات حسب الحجم: يمكن قياس حجم المؤسسة بطرق مختلفة عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، القيمة المضافة، الأرباح المحققة، قيمة تجهيزات الإنتاج. أما المؤشرات الأكثر استخداما في تحديد حجم المؤسسة هي عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، مجموع الميزانية السنوي.

أ- عدد العمال

تأثر هذا المؤشر تأثير كبير في تحديد حجم المؤسسة بعد استخدام التكنولوجيا مكان اليد العاملة.

ووفقا لهذا المعيار تقسم المؤسسات إلى ما يرد أدناه:

- المؤسسات المصغرة: من 01 عامل إلى 09 عمال.
- المؤسسات الصغيرة: من 10 عمال إلى 49 عامل. وفي تصنيف آخر قد يتراوح من 10 عمال إلى 199 عامل.
- المؤسسات المتوسطة: من 50 عامل إلى 499 عامل. وفي تصنيف آخر قد تتراوح من 200 عامل إلى 499 عامل.
- المؤسسات الكبيرة: من 500 عامل إلى 999 عامل.
- المؤسسات الكبيرة جدا: من 1000 عامل فما أكثر.

ب- رقم الأعمال السنوي

ويعبر عن الإنتاج المباع في السوق سنويا، ولكنه يعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، إذ أن رقم الأعمال المرتفع لا يستبعد الخسائر. ويستخدم للدلالة على حجم المؤسسة لأن عدد العمال لا يعبر بشكل كاف عن ضخامة المؤسسة، فقد تكون المؤسسة مكونة من 10 عمال لكن رقم أعمالها كبير، فلا يمكن تصنيفها في مصاف المؤسسات الصغيرة.

ج- **مجموع الحصيلة/الميزانية السنوية:** يتم تحديده سنويا بعد نهاية كل دورة أي 12 شهر.

د- **معيار حجم المؤسسة العقاري:** ويمكن أن تصنف المؤسسات حسب المعيار العقاري إلى كبيرة وصغيرة وفقا لحجم العقار الذي تنشط في محيطه، ويتناسب هذا المعيار بشكل دقيق مع المؤسسات الزراعية والفلاحية.

5- تصنيفات أخرى للمؤسسة

في هذا الإطار تدرج مجموعة من المؤسسات ذات الطابع الحديث والناتجة عن تفاعل مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، ومن بين أهم المؤسسات يمكن ذكر ما يلي:¹

أ- مؤسسات المقاوله من الباطن

تضطلع شركة المقاوله من الباطن بالإنتاج لفائدة الغير، وهي اتفاق بين مؤسسة أم وأخرى ثانوية تنفذ الأوامر الصادرة من المؤسسة الأم، لذلك تكون هذه الشركات في الغالب ناشئة وحديثة العهد.

أ- المؤسسات الناشئة (start-up)

المؤسسة الناشئة هي مؤسسة حديثة النشأة تقوم على الابتكار أمامها احتمالات كثيرة للنمو والازدهار بسرعة، فمتى تحقق ذلك كانت منبعا للحلول الذكية المبتكرة التي تعود

¹ فوزي محبيري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 58-60.

بالفائدة على الاقتصاد الوطني. لذلك هناك توجه عام لاعتماد المؤسسة الناشئة مهما كان مجالها في التنمية الشاملة، ذلك أن لها دور فعال في التخفيف من الأزمة الاقتصادية واستراتيجية منتهجة في كثير من الدول لتتويع الاقتصاد.

وحسب "Eric Ries" أحد رواد هذا التخصص في كتابه "The lean Startup" المؤسسة الناشئة هي كيان بشري صممت لخلق منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل حالة من عدم التأكد والمخاطرة.¹

وتعرف المؤسسة الناشئة أيضا بأنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير ، وبغض النظر عن حجم الشركة أو قطاع أو مجال نشاطها. وتتميز بإقبالها على المخاطر، وتنشط في ظروف عدم التأكد مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال تحقيقها الأرباح الضخمة في حال نجاحها.² ويرتبط مفهوم المؤسسات الناشئة بمفهوم آخر يقوم على نفس المبادئ وهو مفهوم المقاولاتية.

ويرجع مصطلح المقاولاتية إلى العبارة الفرنسية "entrepreneur" التي اشتق منها مفهوم كل من المقاول entrepreneur ومفهوم المؤسسة entreprise، ويقابلها في اللغة العربية مصطلحات مثل "المقاول" و"المنظم" و"الريادي".

وتعبر المقاولاتية عن إنشاء مؤسسة جديدة غير نمطية تبحث عن استغلال الفرص والموارد غير المستغلة أو غير المثمنة، وتتميز بالإبداع والبحث عن التغيير والعمل على تقديم منتج أو خدمة مختلفة مبتكرة وجديدة، بالاعتماد على المبادرة الفردية للمقاول ورغبته في تجسيد أفكاره وتجسيدها على أرض الواقع.

¹ Eric Ries, The learn Startup (1 ed), The Crown publishing, New York, 2011
p: 37.

² شريفة بو الشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة "startups" دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص: 420.

وتعني أيضا السعي نحو الابتكار من خلال تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية واستغلال موارد وحالات معينة، تقبل تحمل المخاطرة والإخفاق، وهي أيضا الطريق أو المسار الذي يتخذه المقاول لابتكار شيء مختلف والحصول على قيمة جديدة، وذلك بتخصيص الوقت والاجتهاد في العمل، مع تحمل الأخطار المالية النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي.

وهي أيضا تواصل بين المقاول ومنظمة مسيرة محرك من طرفه".

وقد عرفها "فونكاترمان" Venkataraman أنها حقل أكاديمي يسعى لفهم كيف تنبثق وتظهر الفرص التي تؤدي إلى خلق مؤسسة أو مشروع جديد أو سلع وخدمات يتم اكتشافها وابتكارها بواسطة مجموعة من الأشخاص المقاولين.¹

وتحظى المقاولات بأهمية كبيرة على كل المستويات بما فيها المستوى الاقتصادي والشخصي ويمتد أثرها إلى المستوى الاجتماعي والتنمية المستدامة كما سيتم ذكره أدناه.

- على المستوى الشخصي

يعد التفكير في إنجاز أو تطوير فكرة وتجسيد مشروع مصغر بحد ذاته إنجازا معنويا في ذهن المقاول، فمن خلاله يثبت توفر صفات ومهارات القائد، وأنه عضو فعال في المجتمع، يسعى إلى تقديم إضافة وابتكار جديد في المنتج، وأنه مسؤول وملتزم اتجاه العاملين والمتعاملين، ومجازف ومتقبل للمخاطرة ويعمل بجد على إيجاد الحلول لمختلف المشاكل، وهذا يعمل على تحريره معنويا ونفسيا من مشكلة البطالة، ومشكلة الخضوع أو الانتماء إلى مؤسسة حكومية أو خاصة، ويشعره بحرية وأريحية في تنظيم العمل واختيار العاملين الأكفاء.

¹ Sankaran Venkataraman, The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth journal, vol: 03, 1997, p p: 120-125.

- على المستوى الاقتصادي

المقاولاتية تنتمي إلى الأنشطة الاقتصادية، ولذلك فإن أهميتها الاقتصادية تكمن في عدة نقاط هي كالتالي:

- زيادة الناتج المحلي والمساهمة في نمو الاقتصاد وهذا يرجع إلى مرونتها وتكيفها مع كل التطورات والتغيرات السريعة في الاقتصاد، والتي لا تستطيع المؤسسة التقليدية مسايرتها.
- إعادة هيكلة وتجديد النسيج الاقتصادي من خلال خلق مؤسسات جديدة تعتمد على أفكار ابداعية تستجيب لاحتياجات السوق.
- المحافظة على استمرارية المنافسة في الأسواق وكسر النمط الاحتكاري الذي تمارسه المؤسسات بفضل الابداع والابتكار الظاهر على جودة ونوعية المنتج.
- تشجيع الصادرات وتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات.

- على المستوى الاجتماعي

تحقق المقاولاتية ما يلي:

- توفير فرص العمل والانقاص من البطالة، وذلك بتشغيل الكفاءات والمهارات التي يختارها المقاول بكل حرية.
- المساهمة في تحقيق العدالة الاجتماعية وإعادة توزيع الثروة بين الأفراد، وتدعيم الشبكة الاجتماعية.
- الحد من النزوح الريفي وذلك من خلال إنشاء أنشطة مقاولاتية فلاحية وحرفية، وتدعيم عجلة التنمية بالمنطقة الريفية.
- المساهمة في ترقية المرأة المقاولاتية تطبيقاً لمبدأ المساواة بين الجنسين، وإعطاء فرصة للمرأة لإثبات مهاراتها وكفاءتها، وبالتالي ظهور بعض الأنشطة والحرف غير شائعة كالنسيج والزخرفة.

- على مستوى التنمية المستدامة

فرضت خاصية الابتكار والتغيير على المقاولين؛ ابتكار وتجسيد مشاريع تتماشى مع معايير حماية البيئة (الايكولوجية) وتحافظ على الموارد الطبيعية الحالية والمستقبلية، كالمناخ الأخضر، التنقل الايكولوجي، الرسكلة، وتعود بالفائدة الاجتماعية إذ تحد من بعض المشاكل البيئية والاجتماعية كالتلوث والتخلص من النفايات.

ج- المؤسسات بعلامة مشروع مبتكر وحاضنات أعمال

الهدف من حاضنات الأعمال هي مرافقة أصحاب المشاريع الناشئة الفتية المهددة بالزوال بسبب لقلّة خبرة أصحابها لتحقيق أهدافهم على المدى البعيد. أما المشروع المبتكر فيتضمن أي شخص طبيعي أو معنوي يأتي بفكرة جديدة تركز على الابتكار. وفي الجزائر يعتبر المرسوم التنفيذي رقم 20-254، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة الأعمال"¹، محاولة لتوفير المناخ التشريعي والهيئة المؤهلة لتمويل أصحاب المشاريع الناشئة من خلال تخصيص مؤسسات لاحتضانهم وفق شروط معينة تحت إشراف لجنة مختصة لمرافقة المشاريع المبتكرة.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 20-254، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة الأعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، جريدة رسمية عدد 55، الصادرة في 21 سبتمبر 2020.

المحاضرة الثالثة: المؤسسة والمحيط

تتميز علاقة المؤسسة بمحيطها بأنها تبادلية التأثير، وفي ظل تعدد الفاعلين فإن هذه العلاقة تأخذ شكل شبكة جد معقدة، ذلك أن بيئة المؤسسة لا تتضمن عناصر مادية فحسب، بل تضم كذلك عناصر معنوية مثل التشريعات التي تضعها الحكومات وعادات وأعراف وثقافة المجتمعات، وفي هذه الحالة فإن البيئة تتحول إلى مفهوم متعدد الأبعاد والخصائص، ويتسم بدرجة عالية من التباين بين مؤسسة وأخرى.

أولاً: مفهوم وخصائص محيط المؤسسة

يمكن تعريف محيط المؤسسة كما يلي نسق ديناميكي ومتطور من العوامل المادية والبشرية التي تعيش وسطها المؤسسة، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر قصير أو بعيد المدى على أنشطة المؤسسة في زمن محدد وفي نطاقات محددة.

ويعرف جون بيير ديتري محيط المؤسسة بأنه مصدر التأثيرات والضغوط التي تحكم قرارات المؤسسة، أو المشاركة المتبادلة بين المؤسسة ومنافسيها وبقية الفاعلين المؤثرين على نشاطها.

أما Robbins فيعتبر أن محيط المؤسسة يشمل جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة، حيث يرى أن المؤسسة هي الكون وإذا طرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة؛ يكون الباقي البيئة.¹

¹ Robbins, S., and Barnwell, N., Organisation Theory: – Concepts and cases: 5th Edition, NSW: Pearson Education Australia Pty Ltd, (2006), p: 65.

ويصف Dill محيط المؤسسة أنه ذلك الجزء من المحيط الإداري، ويتكون هذا من خمسة مجموعات من المتعاملين تتمثل في الزبائن، الموردين، العاملين، المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير¹.

ويمكن أيضا وصف محيط المؤسسة بأنه كل شيء يقع خارج حدود المنظمة وأن المنظمة ما هي إلا جزء من الكل.

ويعتقد Filho أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات؛ تضم المجموعة الأولى متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع. وتشتمل المجموعة الثالثة على متغيرات متعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم.²

وبشكل عام يمكن اعتبار أن محيط المؤسسة يتضمن جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا مؤثرا في عمل المؤسسة وكيفية تحقيق أهدافها و أن نجاح أي منظمة مرتبط بقدرتها على التعرف على هذه العوامل والتنبؤ بها والتكيف معها.

¹ Sebastian Junge, Weiss Martin, The organizational environment with its measures, antecedents, and consequences: a review and research agenda, Management Review Quarterly, vol: 68, 2018, p: 66.

² Dorron Otter, Paul Wetherly, The Business Environment: Themes and Issues in a Globalizing World, oxford university press, 2018, p: 120.

وتتقترض عملية تبادل التأثير وجود طرفين يمتلكان نفس الدرجة من القوة التي تؤثر على اتجاه القرار الإستراتيجي، لذلك يمكن النظر إلى المحيط على أنه السياق العام الذي تنشط فيه المؤسسة، وهو ليس عنصراً خاملاً، وإنما هي يتسم بالديناميكية والتغيرات المتسارعة.

ثانياً: خصائص محيط المؤسسة

تتعدد خصائص محيط المؤسسة وتتباين من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاط المؤسسة ورقم أعمالها ومبيعاتها والمتعاملين معها وغيرها من العوامل الأخرى، وعموماً يمكن حصر خصائص المؤسسة فيما يلي:¹

1- الاستقرار

يغلب على محيط المؤسسة في الوقت الحاضر، عدم الاستقرار نتيجة عدة أسباب من بينها، الاضطرابات السياسية، الأزمات الاقتصادية، التغير المفاجئ في الطلب وفي أذواق المستهلكين، الابتكار المستمر والاختراعات التكنولوجية المتسارعة.

2- اللايقينية والتعقيد

ينتج عن عدم استقرار محيط المؤسسة عنصر اللايقين والتعقيد الناتج عن تداخل أجزاء المحيط وارتباطها ببعضها البعض وتكاملها فيما بينها بحيث يصعب الفصل بينها، فمنها ما هو مؤثر مباشر كالبينة التنافسية أو غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالتغيرات الوطنية والدولية مثل زيادة الضرائب أو تأثير ارتفاع الأسعار الذي ينتج عن ظاهرة التضخم على الاستهلاك وبالتالي على مبيعات المؤسسة.

¹ بتصرف: صولح سماح ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص: 14.

3- العداء

يرتبط عداء محيط المؤسسة بالمنافسة، فكلما زادت حدة المنافسة كلما كان المحيط أكثر عدائية ومصدرا للتهديد الخارجي للمؤسسة.

4- الديناميكية والغموض

يتميز محيط المؤسسة بالحركية الشديدة، ما يجعله مؤثرا في القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. تأخذ ديناميكية المحيط أشكالا عديدة من أهمها ارتفاع الطلب، وفرة أو ندرة الموارد والمواد الأولية، تغير القوانين والتشريعات، وغيرها الكثير من المتغيرات التي تفرض على المؤسسة الاستعداد الدائم للتكيف معها.

ثالثا: أسباب دراسة المحيط

يمكن إيجاز أسباب دراسة محيط المؤسسة فيما يلي:¹

- 1- يحمل المحيط العديد من التهديدات والفرص للمؤسسة وعليه يجب دراستها من أجل تحديد السلوك المناسب والاستراتيجية اللازمة للتكيف معها.
- 2- تقوم المؤسسة باستعمال موارد المحيط كمدخلات (مواد أولية، معلومات..إلخ) وتقدم إليه مخرجاتها (سلع و/أو خدمات) مما يفرض عليها المتابعة المستمرة لمختلف تطورات العرض والطلب.
- 3- ترتبط المؤسسة بالعديد من المتعاملين، الهيئات، المؤسسات، الموردين وغيرهم، فتؤثر فيهم وتتأثر بهم على كل المستويات.
- 4- ضرورة مسايرة التطورات التكنولوجية والمعرفية لإحداث التغييرات اللازمة بهدف إيجاد الميزة التنافسية الخاصة بها.

¹ صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

5- تساعد دراسة المحيط في معرفة موقع منتجات المؤسسة في السوق في مقابل المنافس (الحصة السوقية)، وكذا موقع المنتجات في دورة الحياة من أجل إحداث التغييرات اللازمة لإبقاء المنتج في السوق أو تعديله أو البحث عن أسواق جديدة.

المحاضرة الرابعة: أنواع وآثار محيط المؤسسة

يتفق الباحثون على الأهمية القصوى لضرورة الاطلاع على المحيط بما فيه من هيئات ومتعاملين ومتغيرات، وبالتالي الدخول إلى هذا المحيط والتفاعل معه باستمرار وهذا التفاعل يلقي بنتائجه على المؤسسة. ولا يتفق الباحثون على تقسيم محدد للمحيط، حيث تختلف التصنيفات حسب معايير مختلفة، ويمكن عرض أهم هذه التقسيمات فيما يلي:

أولاً: أنواع المحيط

تعمل المؤسسة الاقتصادية ضمن محيط يختلف باختلاف ميزاته ودرجة تأثيره عليها خلال تعاملها معه فقد يؤثر عليها سلباً أو إيجاباً، وتتعدد أنواع المحيط وتتعدد معه تأثيرات المحيط.

1- المحيط العام والخاص

يشمل المحيط العام (البعيد) للمؤسسة كل العوامل التي تتأثر بها وتقع خارج حدودها ولا يمكن لها التحكم فيها، وتتضمن المتغيرات السياسية، الاقتصادية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية، وتعد محددات أساسية لحركة المؤسسة في تنفيذ خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها ويظهر تأثيرها في جوانب عديدة مثل تحديد فرص النمو والاستثمار، درجة الاستقلالية التي يمكن أن تمارسها الإدارة، وغيرها. أما المحيط الخاص (القريب)، فيتضمن المتغيرات الأكثر أو الأقرب صلة بالمؤسسة والأكثر تفاعلاً وعلاقة معها، وتتشكل من مجموع العوامل التي تقع ضمن حدود المؤسسة ويمكنها التحكم بها وترتبط بعملية اتخاذ القرار. ويشمل هذا المحيط العوامل التسويقية، التكنولوجية، الإنتاجية والسياسية المرتبطة بالمؤسسة، والتي تمارس تأثيراً على نشاطها

الحالي والمستقبلي. وهي تضم عدة فاعلين من بينهم المستهلكون، الموردون، المنافسون، العوامل التكنولوجية، البنوك، المستثمرون، المجموعات الضاغطة كالنقابات، جمعيات المستهلكين واتجاهات الرأي العام، ويمكن توضيح محيط المؤسسة من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (02): المحيط الخارجي للمؤسسة



المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 41.

2- المحيط المستقر وغير المستقر

الاستقرار أو التغير مسألة نسبية، ويعتمد هذا العامل على أحيانا أساسا لتصنيف المحيط. فهناك محيط أو بيئة مستقرة وغير متغيرة بشكل مستمر، كما هو الحال بالنسبة للقيم الاجتماعية الراسخة التي يتسم بها تطورها في المجتمع بالبطء الشديد، وكذلك الحال بالنسبة لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في إطار علاقات المجتمع التي غالبا ما تتصف بالثبات النسبي. أما البيئة غير المستقرة (المتغيرة) فأنها تعيش تغيرا متواصلا وتخضع

لمتغيرات سريعة التأثير، كما هو بالنسبة للأسعار و المنافسة ودخول أسواق جديدة والتطورات التكنولوجية، فهي كلها متغيرات تتسم بالتطور المستمر.¹

3- المحيط الخارجي والداخلي

يتعلق المحيط الداخلي بالأطر الإدارية والفنية للمؤسسة والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياقات تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة وأنماط الاتصالات السائدة والثقافة التنظيمية وكل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمؤسسة ذاتها.

أما المحيط الخارجي فيتضمن المتغيرات التي لا تتحكم فيها المؤسسة والخارجة عن نطاق سلطتها مثل المتغيرات السياسية والتشريعات والقوانين وغيرها.²

ثانيا: تأثير المحيط في المؤسسة

يظهر تأثير المحيط في المؤسسة من خلال ما يلي:³

1- الأثر التكنولوجي

وتشمل الآلات والمعدات التي تستخدمها المؤسسة لها من التأثير ما يسهم بشكل كبير في العملية الإنتاجية، ويتوقف ذلك على عدة شروط من بينها مستوى تطور الآلات والمعدات، ملائمة التقنيات المستعملة، توفير قطاع الغيار وغيرها.

2- الأثر في تكوين الإنسان

يؤثر المحيط في العاملين في المؤسسة من خلال تطوير وتحسين مهاراتهم وقدراتهم مؤهلاتهم التكوينية ما ينعكس إيجابا على كفاءتهم الإنتاجية وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية. إلى جانب تأثيره في أذواق المستهلكين واختياراتهم ومفاضلتهم بين السلع والخدمات بناء على استجابتهم الفكرية والثقافية للإعلانات والدعاية الخاصة بها.

¹ خليل محمد الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 189.

² خليل محمد الشماع، مرجع سبق ذكره، ص: 189.

³ (بتصرف) صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص: 16-17.

3- أثر السوق المادية

يظهر هذا الأثر في جودة وسعر المواد الأولية التي تحصل عليها المؤسسة وتستخدمها كمدخلات. كما تتأثر المؤسسة باعتبارها عارضة لسلعها وخدماتها.

4- أثر السلطة العمومية

تعد الدولة سلطة ضبط بالنسبة للمؤسسة وتعاملاتها المختلفة من خلال القوانين والتشريعات كتشجيع الاستثمار (الحوافز الاستثمارية)، فرض الضرائب، كما يمكن أن تمتد تأثيرات الدولة إلى المنافسين والزبائن والموردين وغيرهم.

5- أثر النقابات والجمعيات

تمثل النقابات والجمعيات عنصرا ضاغطا على المؤسسة وفاعلا أساسيا في صنع واتخاذ القرارات وانتهاج السياسات والأساليب والإجراءات، مثل جمعيات حماية البيئة، حقوق الإنسان، نقابات العمال، وقد استطاعت جميعها الحصول على مطالبها المرتبطة بالجانب الاجتماعي للعاملين وتحسين ظروف معيشتهم وتوفير الرعاية الصحية والتأمين ومتطلبات العيش الكريم إلى جانب تبني المؤسسات حاليا أساليب الإنتاج الصديقة للبيئة. ويعتبر محيط المؤسسة مصدرا للفرص، القيود والتهديدات، وسيتم شرح كل منها بإيجاز فيما يلي:

ثالثا: فرص وتهديدات المحيط

تنقسم تأثيرات المحيط إلى فرص وتهديدات، ويمكن إيجازها فيما يلي:

1- القيود (التهديدات)

القيود هو مجموعة من الظروف والموارد والإمكانات التي تحتاجها المؤسسة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها، أو التأثير فيها بشكل مباشر وسريع، إذا القيد هو عامل يؤثر في كفاءة وفعالية تسيير المؤسسة، لكن قد لا يدخل في مجال المراقبة للمؤسسة وبالتالي تكون مضطرة إلى تشخيص القيود بمختلف أشكالها وتحديد

آثارها المحتملة على أنشطتها، والبحث عن الأساليب والأدوات للتعامل معها دون أن يؤدي ذلك إلى الإخلال بالنتائج الأصلية المستخدمة. ومن أمثلة التهديدات والقيود شدة المنافسة في السوق سواء كانت منافسة مباشرة أي من المؤسسات الأخرى التي تنتج نفس المنتج، أو غير مباشرة من المؤسسات التي تنتج منتجات مختلفة. يضاف إليها أيضا القيود القانونية مثل شراء المواد الأولية بمواصفات معينة أو بجودة ويسعر محددتين. إلى جانب القيود الاقتصادية مثل معدل التضخم، الرسوم الجمركية، الضرائب.

2- الفرص

الفرصة هي تجمع لعدد من الظروف المواتية لإحداث تحسين في الأحوال القائمة. وتحدد الفرصة بوجود ثلاث عناصر أساسية هي إدراك وجود حالة بديلة للوضع القائم، ثم تحديد الحالة البديلة الأكثر جاذبية من الوضع القائم، ثم العمل على إحداث هذه الحالة البديلة بدل الوضع القائم. ومن أمثلة الفرص التي يقدمها المحيط للمؤسسة عنصر الإبداع أي فرصة تقديم الشيء الجديد ويشمل ذلك فرصة تقديم سلع وخدمات جديدة أو استخدام أساليب إنتاجية جديدة.

المحاضرة الخامسة: التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة، ويقصد به كل عمل يتم بموجبة تحديد وظائف وأنشطة المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها كإدارة المالية وإدارة التسويق وأقسامها ولجانها وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف.

أولاً: مفهوم ومزايا التنظيم

تستخدم كلمة تنظيم للدلالة على تصميم الهيكل التنظيمي، حيث ينظر للتنظيم على أنه تلك العملية المتعلقة بإعداد وتصميم الخرائط التنظيمية التي تبين تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات، وبالتالي يختلف التنظيم عن المنظمة، إذ يعبر المفهوم الأول عن إحدى وظائف العملية الإدارية وينطوي على تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المؤسسة

وتوزيعها على العاملين. وفي المقابل يقصد بالمنظمة كل نظام يتم تصميمه بشكل تنظيمي معين لتحقيق أهداف محددة.¹

وقد عرف هنري فايول التنظيم بقوله: التنظيم هو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

ومن جهة أخرى يعرف تشستر برنارد التنظيم بأنه نظام يعمل على التحديد الإداري الواعي أو القوي للعلاقة والصلة التي تسمح بالتنسيق بين شخصين أو أكثر.

وحسب ليندال إيرويك، التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.

أما كونتز وأدونيل فإنهما يعرفان التنظيم بأنه توحيد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط لمدير يتمتع بالسلطة لنشاط وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينهما أفقياً ورأسياً داخل هيكل المنشأة.

وعرف سايمون "التنظيم بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني وفي نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.

ويعرفه جورج تيري بأنه إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة.

وفي نفس السياق يعبر التنظيم عن التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غرض أو هدف محدد. ويمكن النظر إليه أيضاً بأنه الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من الأفراد ويتولون

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2015، ص: 48.

أعمال معقدة ويرتبطون من خلالها معا في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها.

ومن جهة أخرى يعبر التنظيم عن ترتيب الوظائف أو المهام في وحدات طبيعية وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أعضاء المؤسسة الذين يعينون أو ينصبون للقيام بتلك الوظائف.

ومن خلال ما سبق يمكن وصف التنظيم بأنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكن الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف.

وعليه يعبر التنظيم عن الشكل الذي تبدو فيه أية مجموعة من الأفراد مشتركة في تحقيق هدف معين. بالكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلاً موحداً يمكن معه مزاوله السلطة ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف.

ويعتمد التنظيم الإداري الفعال في تحقيق أهدافه على عوامل ثلاثة هي السرعة، الاقتصاد، حسن الأداء.¹

ثانياً: أهمية التنظيم

لا تقل وظيفة التنظيم في المؤسسة أهمية عن وظيفة التخطيط، فإن كان التخطيط ينطوي على تحديد أهداف المنظمة الإدارية وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛ فإن التنظيم يمثل الاستراتيجية التي من خلالها يتم تجسيد هذه الأهداف على أرض الواقع، إذ يفضي التنظيم إلى ترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي تأسست من أجلها المؤسسة بصرف النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها. ومن هذا المنطلق يحظى التنظيم بأهمية قصوى ويتسم بفوائد كثيرة يمكن ذكر أهمها فيما يرد أدناه:

¹ بشير العلق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 53.

- 1- التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المؤسسة فيصبح كل فرد مدركا وواعيا بواجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ونطاقها ومستواها.
 - 2- التنظيم يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة.
 - 3- التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة ويحدد علاقات العمل فيرسم لكل فرد في المؤسسة حدود علاقته برؤسائه ومرؤسيه.
 - 4- التنظيم يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية ما يقلل من احتمالات التعارض وضياع الجهد.
 - 5- التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة، ويحقق الغايات المبتغاة بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها.
 - 6- يرفع التنظيم معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة.
 - 7- يحقق التنظيم الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي العاملين شعورا بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.
 - 8- يحمي التنظيم المؤسسة والعاملين من الوقوع في متاهات لا تحقق غاية محددة، ومن ثم تجنب ضياع الوقت والجهد والأموال.
 - 9- التنظيم يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.
- وقد صاغ هربرت سايمون نظرية عملية للتنظيم تستند إلى الحقائق، وتوصلت إلى أن التنظيم الجيد يؤثر في الأفراد الذين يعملون في نطاقه تأثيرا إيجابيا بخمس طرق مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي:

- يوزع الوظائف بين العاملين، بحيث توكل لكل موظف وظيفة محددة يركز جل انتباهه وجهده على تنفيذها على نحو صحيح.
- يحدد التنظيم معايير قياسية، إلى جانب تعيين إجراءات تفصيلية لكيفية أداء العمل تجنب الموظفين هدر الجهد والوقت في وضع هذه الإجراءات في كل مرة يستخدمونها.
- ينقل التنظيم القرارات والأوامر إلى المستويات الدنيا والعليا للمؤسسة، وفي الوقت ذاته يمد العاملين بالمعلومات والمؤشرات التي توجههم لأداء مهامهم.
- التنظيم يرقى بأعضائه من خلال التدريب وتنمية المهارات بشكل دوري، وإمدادهم بالمعارف والمعلومات التي تنمي مهاراتهم وترفع مستوى ولائهم للمنظمة.
- التنظيم يوفر نظاما للاتصالات وذلك عن طريق توفير شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

المحاضرة السادسة: مبادئ وأنواع التنظيم

يستند التنظيم على مجموعة من المبادئ العلمية الأساسية، وهو يتفرع أيضا إلى قسمين أساسيين هما التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي.

أولا: مبادئ التنظيم

يتشكل التنظيم من مجموعة من المبادئ، يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1- مبدأ ضرورة التنظيم

إذا زاد عدد الأفراد في أي مؤسسة عن شخص واحد وجب تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسؤولا عن جزء من هذه الواجبات وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بواجباته.

¹ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 58-60.

2- مبدأ وحدة الهدف

تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يجب ان تكون أهداف الوحدات الفرعية متفقة ومتجانسة مع هدف التنظيم ككل.

3- مبدأ وحدة القيادة والأمر

طبقا لهذا المبدأ يجب أن يكون الفرد رئيسا لمؤوس واحد وهذا يقتضي أن يخضع المرؤوس لرئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات، والهدف الأساسي من وجود هذا المبدأ هو تجنب التعارض في الأهداف.

4- مبدأ التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية

ويقتضي هذا المبدأ ترتيب السلطات من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي وبناء على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المؤسسة.

5- مبدأ تلازم وتكافؤ السلطة والمسؤولية

وفقا لهذا المبدأ يجب أن تتوازن مسؤوليات الشخص مع السلطة الممنوحة له، إذ يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة مع مسؤولياته، ويقدر منح السلطة للرئيس؛ تسند له الواجبات التي يتعهد بالقيام بها.

6- مبدأ تقسيم العمل والتخصص

ويستند هذا المبدأ على أساس تقسيم العمل في المؤسسة بين العاملين، أو تقسيمه على عدة مراحل، ثم يعين كل عامل لإنجاز جزء من العمل أو تخصص كل وحدة في إنجاز مرحلة من تلك المراحل بدقة وبالشروط المطلوبة من دون التدخل في أعمال أي جزء أو مرحلة أخرى من أجزاء ومراحل العمل.

7- مبدأ التكامل والتجانس في العمل

لكي يتم سير العمل في أية مؤسسة على على نحو صحيح من دون احتكاك وتضارب يجب تجميع الأعمال أو الأنشطة المتشابهة في وحدة واحدة حسب الأسس السليمة لتجميع الأنشطة.

ثانيا: أنواع التنظيم

ويوجد عادة نوعان من التنظيم يتمثلان في التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

1- التنظيم الرسمي

يعكس التنظيم الرسمي المهام والأنشطة والمسؤولية والسلطة. ويعرفه شستر بارنارد بأنه نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري الواعي بين مجهودات شخصين أو أكثر. ويكون محدد المعالم وواضح ويقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف، والوظائف في وحدات إدارية صغيرة، والوحدات في أقسام، والأقسام في إدارات. وتتم عملية التحليل والتجميع على أساس موضوعي بغض النظر عن الأفراد أو العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم.

ويعرف التنظيم الرسمي أيضا بالتنظيم البيروقراطي وخاصة على مستوى التنظيمات الكبيرة التي تتضمن جهازا إداريا وافيا بالتعليمات والقواعد واللوائح التي تتوقع الإدارة من العاملين اعتمادها بأمانة وإخلاص.

ويعتبر التحليل النظري العميق الذي قام عالم الاجتماع الألماني "ماكس وبير" لعناصر البيروقراطية من أهم الإسهامات حول التنظيم الرسمي.

ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي للمنشأة وبشكلها وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الوظائف وتصنيف الاختصاصات. وأهم خصائص هذا التنظيم ما يرد أدناه:
أ- تنظيم الوظائف في تشكيل تدرجي هرمي قائم على أساس تسلسل السلطات.
ب- توزيع الواجبات في شكل مهام رسمية قائمة على أساس التخصص الشديد.

ج- القواعد والتعليمات واللوائح الرسمية هي أساس التنظيم الرسمي، يركز عليها السلوك الإداري للأفراد وتتحدد بناءً عليها العلاقات داخل حدود المؤسسة.

د- يقوم التوظيف على أساس التأهيل الفني من دون الاعتبارات الأسرية أو السياسية.

هـ- غياب العلاقات الشخصية بين أفراد المؤسسة فيما بينهم من جهة، وبين المتعاملين مع المؤسسة من جهة أخرى.

ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل هي

التنظيم على أساس جغرافي، والتنظيم على أساس الغرض الرئيسي، والتنظيم على أساس وظيفي.

وعلى الرغم من أن الأصل هو إقامة مؤسسة على أساس نوع تنظيمي واحد، إلا أن المؤسسات حالياً تجمع بين نوعين أو أكثر من هذه الأنواع.

ويقتضي التنظيم على أساس جغرافي جمع أوجه النشاط في المؤسسة المقيمة بمنطقة معينة في وحدة تنفيذية واحدة، وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية.

أما التنظيم على أساس الغرض الرئيسي فيتأسس بناءً على السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المنظمة أو نوع الخدمة المقدمة، فتتنظيم المديرية العامة للاستيراد مثلاً يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة، وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس فئة التلاميذ الذين يتعلمون، بينما تنظم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المقدمة.

وينطوي التنظيم الوظيفي على تقسيم العمل على أساس تخصص المؤسسة وطبيعة نشاطها مثل التمويل، الإنتاج، الإعلان، والبيع.

ويعتقد "فريدريك تايلور" أن هذا النوع من التنظيم هو الأنسب لكل مؤسسة. وكلما كانت المؤسسة ضخمة كلما زادت فرصة الجمع بين عدد من هذه الأنواع في بنائها التنظيمي.

أما فيما يخص أشكال وأنماط التنظيم الرسمي فهي متنوعة واختيار أحدها يتأثر بعوامل متعددة، أبرزها طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة وحجمها ودرجة انتشارها الجغرافي والمتعاملين معها، ويمكن ذكر هذه الأنماط على النحو التالي:

- **التنظيم الرأسي:** وهو أبسط أنواع التنظيم وأقدمها، ويعرف أيضا بالتنظيم المباشر أو العمودي أو الخطي أو العسكري وهو شائع في تنظيم الجيوش منذ القدم. وفيه يقوم الرئيس التنفيذي وحده بالإشراف وإصدار الأوامر إلى مرؤوسيه أي أنه المصدر الوحيد للسلطة.

ويمتاز هذا النمط من التنظيم بالسرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات لبساطة تشكيله وقدرة الرئيس المباشر على الاتصال بأي فرد من المرؤوسين بفضل انسيابية السلطة من أعلى إلى أسفل في خطوط مستقيمة وسرعة اتخاذه للقرارات وسهولة الضبط والالتزام والمتابعة. وعلى الرغم من ذلك يتسم هذا النوع من التنظيم بأنه يحمل المدير أعباء كبيرة نتيجة تمركز السلطة بيده فقط ، وبالتالي عليه التدخل في جميع الأمور الرئيسية والثانوية، وضرورة معرفته لجميع المعلومات في المنشأة، وبالتالي لا تكون هناك قيمة جوهرية للوقت، كما أن هذا النوع من التنظيم يغفل مبدأ تقسيم العمل والتخصص، ولا يصلح هذا التنظيم في الوقت الحاضر وخاصة بعد توسع حجم المؤسسات والمنشآت بعد تدخل الدولة في جميع المجالات الدفاعية والأمنية والصحية والخدمية وغيرها.

- **التنظيم الوظيفي:** يركز هذا النمط على تخصص المهمة أو الوظيفة بداخل المؤسسة ولذلك فهو يقوم على أساس التخصص الوظيفي للوحدات الأساسية المكونة لها، ويتكامل عمل الإدارات عن طريق الربط الذي يتحقق بينها بواسطة المنفذين والمستشارين كل في مستواه الإداري.

ويمتاز هذا النمط من التنظيم بتقسيم العمل وإتاحة الفرصة للنمو الشخصي والمشاركة وتفويض السلطة وشمول تحليل العمل والعمل الجماعي والمرونة، إلا أن عيوبه تتلخص في التداخل بين العمل التنفيذي والعمل الاستشاري والحاجة إلى قدر كبير من التنسيق والضبط والتأني في إنجاز الأعمال.

- **التنظيم الرأسي الوظيفي:** ويصطلح عليه أيضا التنظيم الرأسي الاستشاري، إذ أن السمة المميزة في هذا النوع من التنظيم هي الوظيفة الاستشارية. وهو بذلك يكون مكملا للتنظيم الرأسي الذي هو جهاز التنفيذ، وبالتالي يجمع بين النوعين السابقين محققا مزاياها مجتمعة ومتلافيا أهم عيوب كل منهما، حيث يحتكر الرؤساء في مراكز التنظيم الرأسي السلطة كاملة، ويبقى المستشارون والمتخصصون من دون أي سلطة على هذا التنظيم. وأهم مزايا هذا النوع من التنظيم هو تحديد السلطة والمسؤولية بوضوح وسهولة وتوفير المعلومات المتخصصة والحقائق العلمية والفنية والقانونية والتأكد من وصولها إلى جميع الوحدات.

وتتمثل عيوبه في عدم وضوح خط السلطة بسبب بروز الوحدات الاستشارية في إطار البناء التنظيمي والصراع بين المنفذين والاستشاريين نتيجة الاختلاف في التوجهات.

2- التنظيم غير الرسمي

يتمثل في شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تتجم بين الأفراد نتيجة تجميعهم في مكان واحد هو المؤسسة.

ويظهر التنظيم غير الرسمي بسبب وجود التنظيم الرسمي، ففي الوقت الذي يتم فيه توظيف الأفراد في المؤسسة وتوزيعهم على الإدارة وأقسامها ووحداتها المختلفة، سوف تنشأ بينهم علاقات عفوية بسبب تشابك وتداخل المهام والوظائف والأعمال، وبسرعة تأخذ هذه العلاقات منحى آخر يغلب عليه الطابع الجماعي وسمات جماعات العمل التي تتبنى قيم معينة وقواعد محددة للسلوك وتقوم بأداء أدوار معينة في سبيل الوصول إلى هدف واحد ومشترك يربطها.

ومن هنا يتضح أن عبارة "الجماعة" تتطوي على العوامل التالية:

- أ- العلاقات الاجتماعية التي تعبر عن الأخذ والرد وعمليات انسياب المعلومات.
- ب- قواعد السلوك، فكل جماعة تحدد مدونة للسلوك تطبق على كافة الأعضاء في تعاملهم مع بعضهم وترسم لهم حدود المسموح به وغير المسموح، وكذا طبيعة السلوك المرغوب وغير المرغوب.
- ج- الأدوار، إذ يؤدي كل عضو في الجماعة دورا محددا تصنعه توقعاته عن نفسه وتوقعات الآخرين منه، وتوزع الأدوار على الأعضاء في الجماعة حسب سنهم وخبرتهم وقدرتهم وطاقاتهم.
- د- القيم التي تتبناها الجماعة بناء على المبادئ والأفكار والتوجهات التي تسلكها.
- هـ- العاطفة الناتجة عن التآلف والتكاتف والتعاون والتضامن بين أعضاء الجماعة فيما بينهم والذي يرافقه شعور المحبة.

ويتسم التنظيم غير الرسمي بالافتقار للاستقرار والاستمرار لأنه يقوم على اعتبارات شخصية بحتة عكس التنظيم الرسمي الهيكلي المستند الى الوظائف الرسمية وصلاحيتها القانونية، لذا تنشأ عنه بعض المساوئ كمقاومة التغيير وتعارض دوره مع أهداف المؤسسة وإثارة النزاعات.

وعلى الرغم من ذلك يحمل التنظيم غير الرسمي في طياته العديد من المزايا الواضحة بالشكل الذي لا يمكن معه دحض أهميتها إذا ما تم استخدامها على النحو الصحيح، وأهم هذه المزايا ما يرد أدناه:

- يتفق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي في صياغة تنظيم عملي يحقق الإنجاز المنشود. وقد أشار "دوبين" إلى التكامل بين التنظيمين باعتقاده أن العلاقات غير الرسمية في المنظمات تساهم في الحفاظ على الالتزام بالسياسات والقواعد واللوائح والاجراءات.

- التخفيف من أعباء المدير الرسمي من خلال إمكانية تفويض جزء من الصلاحيات التي يتمتع بها. كما يخفف أعباء المشرف بحيث يكتفي بالإشراف العام بدل الإشراف الدقيق.

- تدارك ما قد يكون هناك من قصور في قدرات المدير عن طريق مساعدته بصفة غير رسمية في التخطيط ومساعدته بتقديم الاقتراحات والاستشارات.

- إضفاء الرضا الوظيفي والاستقرار على الجماعات العاملة نتيجة الشعور بالانتماء الذي يخلقه التنظيم غير الرسمي عن طريق تكوين الصداقات الشخصية.

- يمثل التنظيم غير الرسمي قناة جيدة للاتصال السريع بين العاملين.

وخلاصة ما سبق هي أن التنظيم غير الرسمي يعبر عن خريطة تنظيمية وهمية تنشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين العاملين في المؤسسة وأيضاً من خلال القواعد غير المكتوبة للسلوك الإنساني.

المحاضرة السابعة: مزايا وأهداف وخطوات التنظيم أولاً: مزايا التنظيم

يحقق التنظيم عدداً من المزايا، يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل علمي.
- منع الازدواجية في الاختصاصات.
- تحديد العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يحقق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

¹ علي الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 211.

ثانياً: أهداف التنظيم

يهدف التنظيم إلى ما يلي:¹

- تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية والبشرية.
- إيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المؤسسة من أفراد وجماعات.
- الاستفادة من المعلومات والخبرات المتراكمة العلمية والعملية والفنية مثل جمع المعلومات والبيانات.
- تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات وبالتالي تحديد إجراءات الحفز من ثواب وعقاب.
- تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المؤسسة من خلال نظام اتصال فعال يستند إلى التقنية المعاصرة.
- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الإداري.

ثالثاً: خطوات التنظيم

يمكن إيجاز مراحل وخطوات التنظيم فيما يلي:²

1 - احترام الخطط والأهداف

الخطط تملّي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، فمن الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات، وقد تنشأ أيضاً علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرار، فالتنظيم ينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات القائمة.

¹ محمود الصميدعي، إستراتيجية التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 72.

² علي الزعبي، إدارة التسويق، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 59.

2- تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف

يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

3- تصنيف الأنشطة

حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات هي فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج أو غيرها)، ثم يتم جمع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات، ثم تبدأ عملية تصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

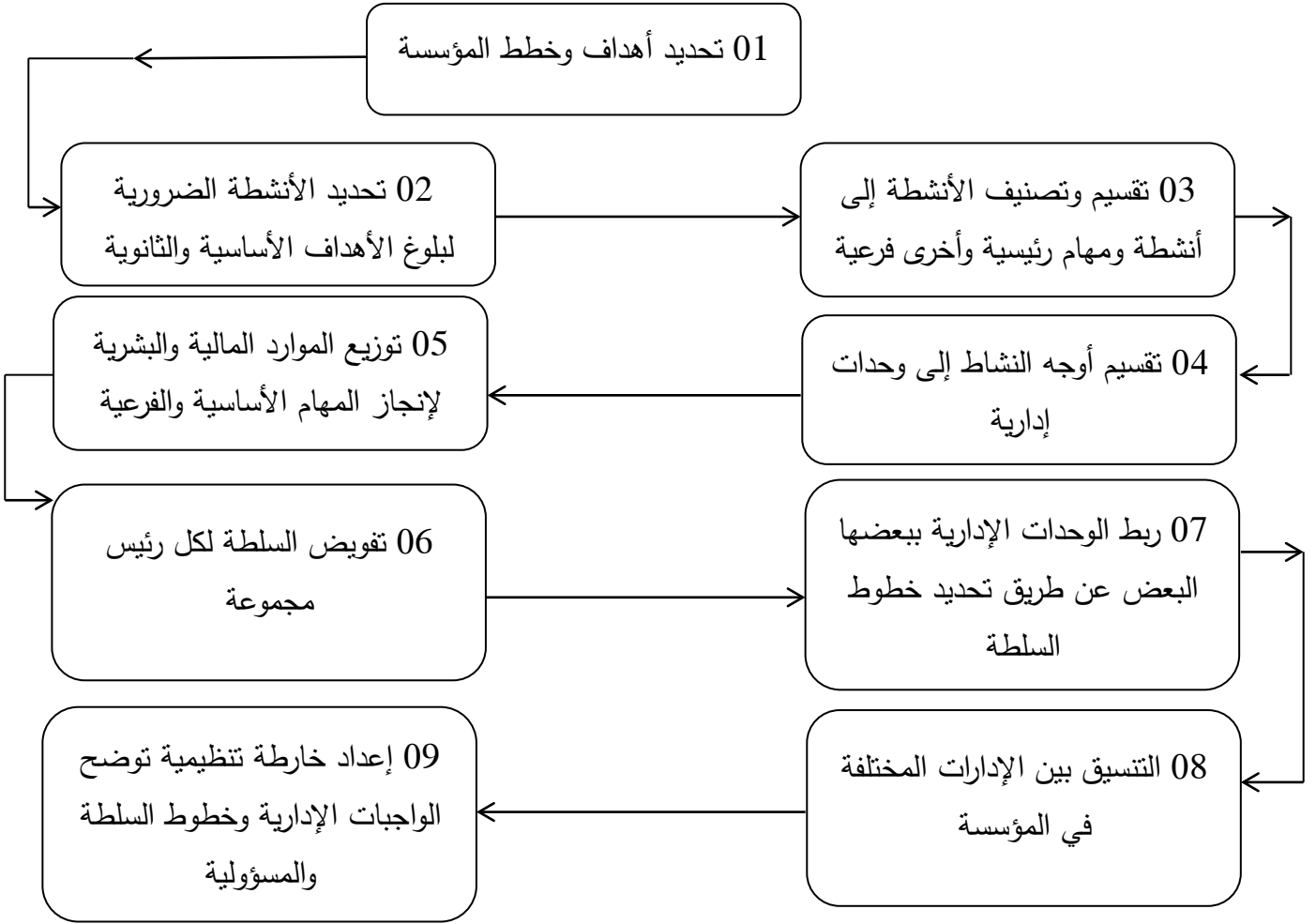
4- تفويض السلطة

يتم من خلالها تحديد الصلاحيات لرؤساء الأقسام.

5- تصميم مستويات العلاقة

تحدد هذه الخطوة العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيحدد علاقات العمل بين الإدارات العاملة، ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة. كما يمكن إدراج نسق مختلف ومراحل أخرى تبين كيف تتم وظيفة التنظيم يتم توضيحها من خلال الشكل رقم (03).

الشكل رقم (03): خطوات التنظيم



المصدر: من إعداد المؤلف

المحاضرة الثامنة: مفهوم وأهمية ومراحل تصميم الهيكل التنظيمي

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

يعبر الهيكل التنظيمي ويسمى أيضا هيكل التنظيم الإداري عن نسق مترابط أو خريطة إدارية تبين وتوضح توزيع المهام والمسؤوليات لأجزاء المؤسسة وكيفية اتصالها. وقد وردت عدة تعريفات للهيكل التنظيمي يمكن إيجازها على النحو التالي:

- عرفه ماكس ويبر Max Weber بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة.

- وعرفه محمود سلمان العميان بأنه الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة، والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- عرفه قاموس أكسفورد بأنه جسم منظم أو تركيب من الأجزاء أو العناصر المعتمدة على بعضها أو المترابطة بعلاقات تبادلية أو تفاعلية. ويتضمن الهيكل التنظيمي المجالس (إن وجدت)، الأنشطة الرئيسية والفرعية، التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية، المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية، مواقع الوحدات التنظيمية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الهيكل التنظيمي يتضمن بناء وتحديد أجزاء ووظائف المؤسسة وإداراتها الداخلية من خلال ترتيب وتنظيم المستويات الإدارية في شكل هرمي، ويهدف إلى وضع وتسطير الإطار العام الملائم لعمليات التشغيل والأداء المتوقع والسماح بتنسيق وتكامل النشاطات والرقابة عليها وتقييمها بالشكل الذي يسمح باتخاذ القرار من قبل الإدارة.

ثانياً: أهمية الهيكل التنظيمي

تتلخص أهمية الهيكل التنظيمي فيما يلي:¹

- يعتبر أساساً لكافة النواحي التنظيمية الأخرى في المؤسسة كتحديد المسؤوليات والمهام والأنشطة والوظائف، وتحديد انسيابية العمليات الإدارية وعلاقتها ببعضها البعض.
- مرجعية لتحديد مراكز التكلفة في إجراءات محاسبة التكاليف، ومراكز المسؤولية لأغراض وضع إجراءات المحاسبة الإدارية وآلية رفع التقارير.
- متطلب ضروري وأولي لتحديد ومنح الصلاحيات للمسؤولين وتحديد علاقات العمل فيما بينهم.
- مرجعية لتحديد مسؤوليات العمل على مؤشرات الأداء وقياسها وتحسينها.

¹ الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي (دليل إرشادي وأدوات عملية)، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص: 18.

ثالثاً: مراحل تصميم الهيكل التنظيمي

تمر عملية تصميم الهيكل التنظيمي بالخطوات التالية:¹

1- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة (Determine organization's objectives)

الخطوة الأولى في عملية تصميم الهيكل هي معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بالمؤسسة بهدف تحديد الاحتياجات التنظيمية.

2- تحديد ما يجب عمله (Determine What Is To Be Done)

الخطوة التالية في عملية تصميم الهيكل التنظيمي هي دراسة المهام التي هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف. فمثلاً قد يعرف مدير التسويق أنه لكي ينجح، يتعين على قسم التسويق القيام بوظائف الترويج، وإدارة أعوان البيع، والقيام ببحوث التسويق وغيرها.

3- تخصيص وتوزيع الأعمال (Assign Tasks)

الخطوة التالية هي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المؤسسة وإمكاناتها وظروفها. مثال على ذلك، قيام المؤسسة بإيجاد أقسام للإنتاج، التمويل، التسويق، شؤون الموظفين. ويجب أن يتناسب إنشاء التقسيمات الإدارية مع حجم المهام والأعباء المنوطة بها. فمثلاً، مدير التسويق قد يضع شخصاً واحداً مسئولاً عن الإعلان وبحث التسويق، وقد يقرر أن يشرف بنفسه على العاملين بقسم المبيعات.

¹ المرجع نفسه.

4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية

تتضمن هذه الخطوة، القيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية. وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري، أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير. فإذا كان عدد المرؤوسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أن وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه.

5- تقرير السلطة اللازمة (Decide How Much Authority You Should) (Designate)

في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي سيتم تفويضها للمرؤوسين فمثلاً، قد يقرر مدير التسويق أن يعطي لمسئول المبيعات صلاحية البيع على الحساب بما لا يتجاوز 10.000 دينار، وما زاد على ذلك فلا بد من الاتصال ومراجعة المدير في ذلك. ويجب أيضاً تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، بهدف تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.

6- إعداد الخريطة التنظيمية للمؤسسة (Draw an organization Chart)

ويظهر من خلالها التوزيع النهائي للمهام وتحديد نطاق الإشراف والسلطة.

المحاضرة التاسعة: أنواع الهياكل التنظيمية

تصنف الهياكل التنظيمية إلى أصناف عديدة، يمكن إيجازها فيما يلي:¹

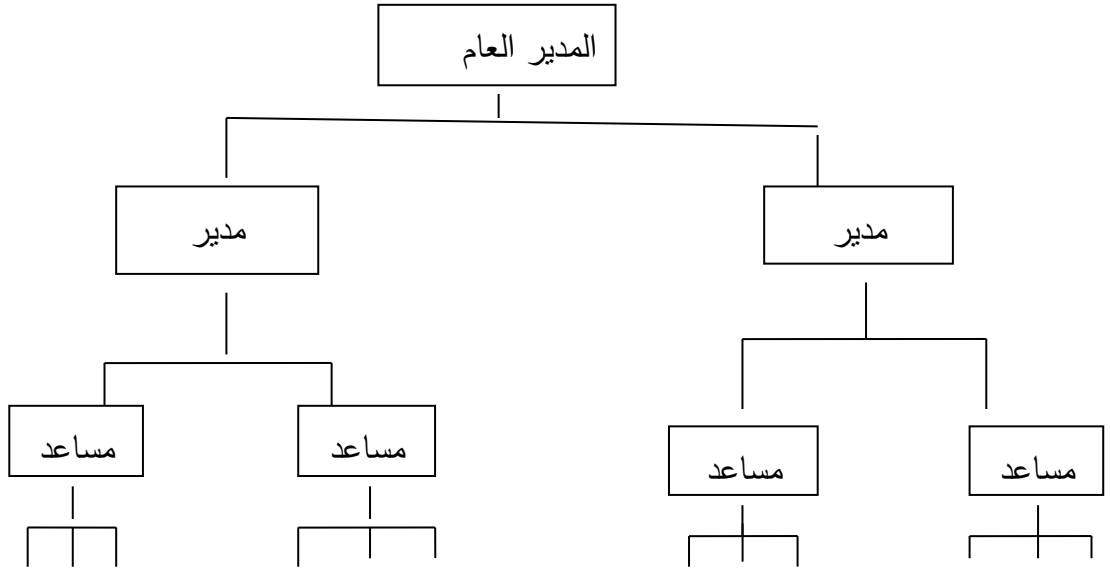
¹ الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي ، ص ص: 21-28.

أولاً: الهيكل التنظيمي الخطي (التنفيذي)

ويسمى أيضا الهيكل العسكري لأنه مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ويقوم على أساس السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة، أي يوجد رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لآخر، أي يقوم على مبدأ وحدة الأمر.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي الخطي من خلال الشكل رقم (04).

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي الخطي



المصدر: من إعداد المؤلف

ثانياً: الهيكل الوظيفي (هيكل الاختصاصات)

ويتضمن تجميع التخصص الواحد في إدارة واحدة. ويتصف هذا النوع من الهياكل التنظيمية بكونه اقتصاديا وأعماله روتينية ويمكن تطبيقه في بيئة مستقرة، واتخاذ القرار فيه يكون مركزيا، ويتم فيه إتباع قواعد وإجراءات رسمية، ويقوم على أساس التركيز على الفعالية والجودة التقنية، ويتطلب موارد بشرية متخصصة، ويمكن أن يستفيد الموظفون فيه من خبرات زملائهم نظرا لعملهم معا في الإدارة نفسها. ويعتبر الهيكل الوظيفي من أشهر أنواع الهياكل التنظيمية وأكثرها تطبيقا في العالم، فعلى سبيل المثال تطبق شركة أمازون دوت كوم العالمية هذا النوع من الهياكل التنظيمية. ويمكن توضيح إيجابيات وسلبيات هذا الهيكل التنظيمي من خلال الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): إيجابيات وسلبيات هيكل الاختصاصات

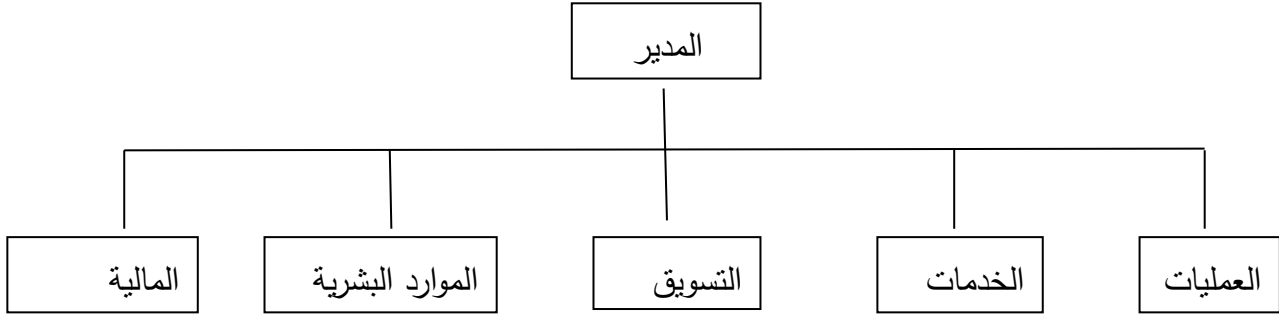
الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> - وضوح الأدوار - رقابة فعالة - موارد بشرية متخصصة - تحكم وإدارة مخاطر - مركزية متكاملة - إيجاد الكفاءة من خلال وفورات الحجم 	<ul style="list-style-type: none"> - طول الهرم الوظيفي وما ينتج عنه من بطء في اتخاذ القرار. - غير مرن بشكل عام. - مشاركة محدودة للمعلومات على المستوى الأفقي مما ينتج عنه اختناقات تنظيمية.

المصدر: الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي

(دليل إرشادي وأدوات عملية)، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص: 21.

ويمكن توضيح هيكل الاختصاصات من خلال الشكل رقم (05)

الشكل رقم (05): هيكل الاختصاصات



المصدر: من إعداد المؤلف

ثالثاً: هيكل الخدمة / المنتج (الهيكل القطاعي)

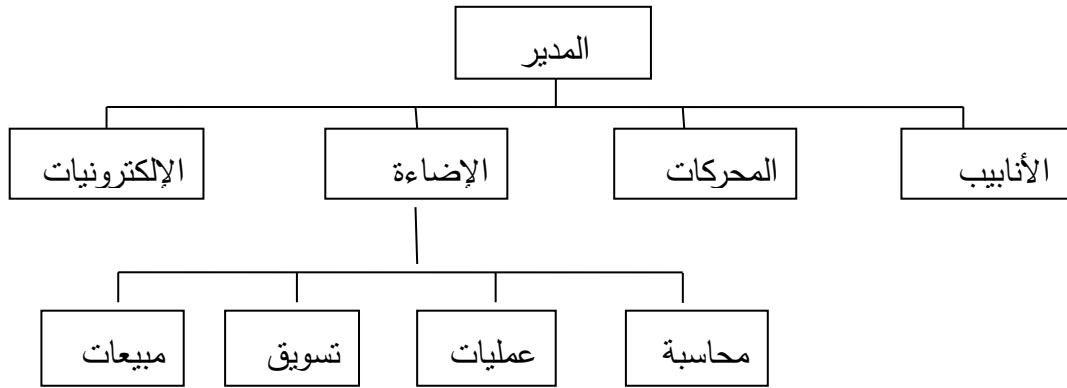
يتم فيه تجميع الموظفين المتخصصين في خدمة محددة أو منتج محدد في وحدة واحدة، مما يجعل دورة حياة الخدمة أو المنتج أقصر بسبب التركيز الشديد على إنتاجها إلى جانب إمكانية ابتكار طرق جديدة في الإنتاج. ويتميز هذا النوع من الهيكل التنظيمي، بتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار والتنظيم غير الرسمي. وتعتبر شركة جنرال إلكتريك (General Electric) إحدى الشركات العالمية التي تطبق هذا النوع من الهياكل التنظيمية. أما إيجابياته وسلبياته، فتتلخص فيما يرد في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): إيجابيات وسلبيات هيكل الخدمة/المنتج

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none">- خدمة متميزة للمتعاملين وقابلية التكيف مع التغير في احتياجاتهم من خلال إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة لكل خدمة.- سهولة حساب عائدات المنتج/ الخدمة أو إيراداتها- وضوح المساءلة الخاصة بكل خدمة أو منتج.- سهولة التنسيق بين الوظائف في الوحدة التنظيمية الواحدة.- قصر الهرم الوظيفي وسرعة عملية اتخاذ القرار.	<ul style="list-style-type: none">- ارتفاع التكلفة بسبب ازدواجية الجهود والوظائف.- صعوبة إيجاد الموارد البشرية ذوي المهارات المتخصصة.

المصدر: الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي (دليل إرشادي وأدوات عملية)، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص: 23. ويمكن توضيح الهيكل المنتج/الخدمة من خلال الشكل رقم (06).

الشكل رقم (06): هيكل المنتج/الخدمة



المصدر: من إعداد المؤلف

رابعاً: الهيكل المصفوفي (هيكل المشاريع)

يتميز هيكل المصفوفة بالتركيز على تحقيق خدمات فريدة من نوعها من خلال تخصصات فنية متوفرة في فريق العمل بحيث يكون مسئولاً بصورة كاملة عن النتائج والمخرجات، لذلك يتم اختيار الأفراد وفقاً لحاجة المشروع. ويتميز هذا الصنف من الهياكل التنظيمية باعتماده على اللامركزية في اتخاذ القرار والتنظيم غير الرسمي. ويعتبر هذا الهيكل الأكثر تطبيقاً لدى مؤسسات الاستشارات ومؤسسات البحوث والدراسات العالمية. وعلى سبيل المثال تطبق شركة ديلويت (Deloitte) هذا النوع من الهياكل التنظيمية في تنفيذ مشاريعها الاستشارية، حيث يشرف مدير المشروع المعني على عدة موظفين من وحدات تنظيمية أخرى تقدم خدمات استشارية مختلفة لتحقيق أهداف المشروع. ويمكن إيجاز إيجابياته وسلبياته على من خلال الجدول رقم (03).

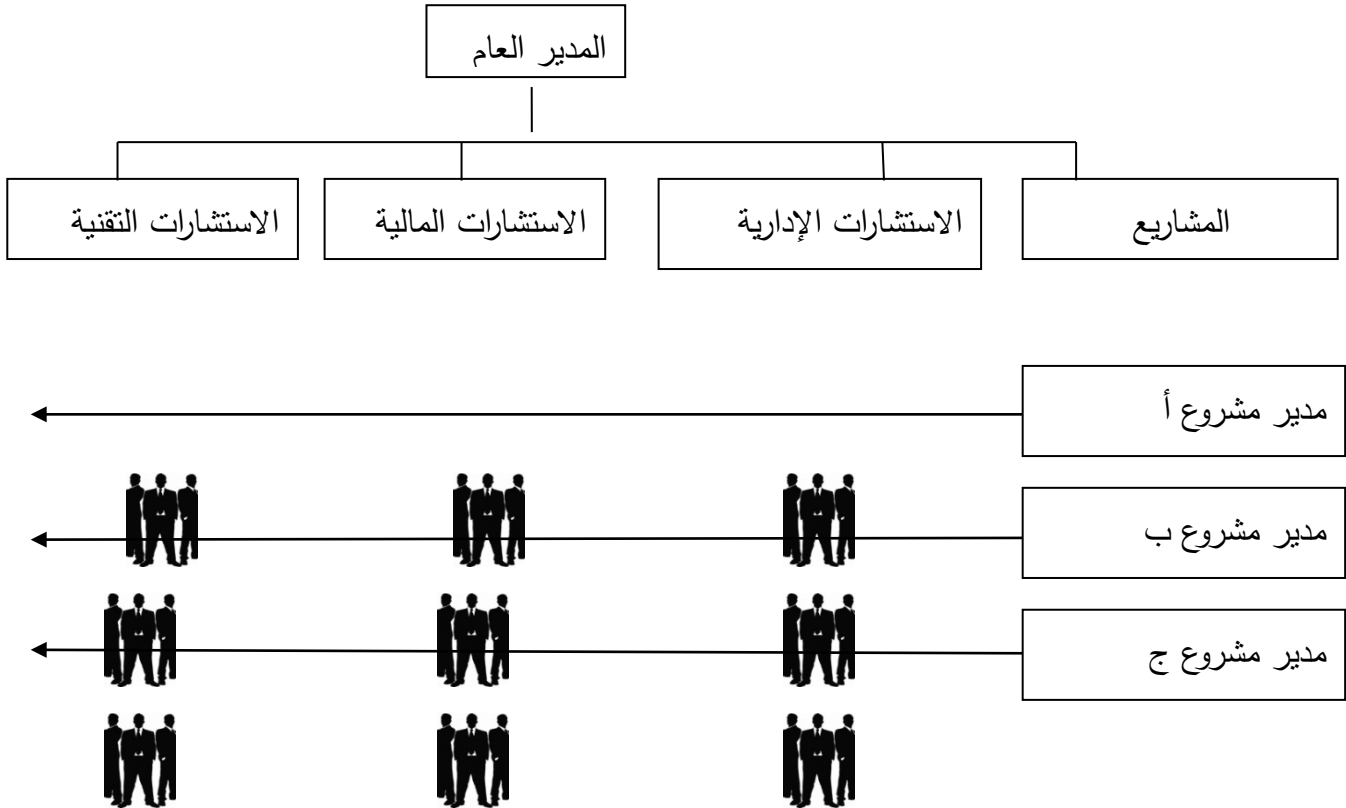
الجدول رقم (03): إيجابيات وسلبيات هيكل المصفوفة

الإيجابيات	السلبيات
- استخدام فريق عمل ديناميكي قادر على معاينة وحل المشاكل بطريقة مختلفة.	- صعوبة في إدارة الأداء وتداخل في السلطة والمسؤولية.
- سرعة إنجاز المهام والمشاريع من	- زيادة التكاليف لتغطية التكلفة الإضافية لمدرء المشاريع.

خلال فريق عمل متكامل ومتخصص.	- عدم وضوح التبعية التنظيمية للموظفين وتعارض في الولاء بين المدير المباشر ومدير الخدمة/المشروع.
------------------------------	---

ويمكن توضيح هيكل المصفوفة من خلال الشكل رقم (07).

الشكل رقم (07): هيكل المصفوفة



المصدر: من إعداد المؤلف

خامسا: الهيكل الجغرافي

يتضمن سيطرة كل منطقة جغرافية على جميع الأنشطة داخل حدودها الجغرافية بحيث تتبع المناطق الجغرافية مباشرة إلى المدير العام.

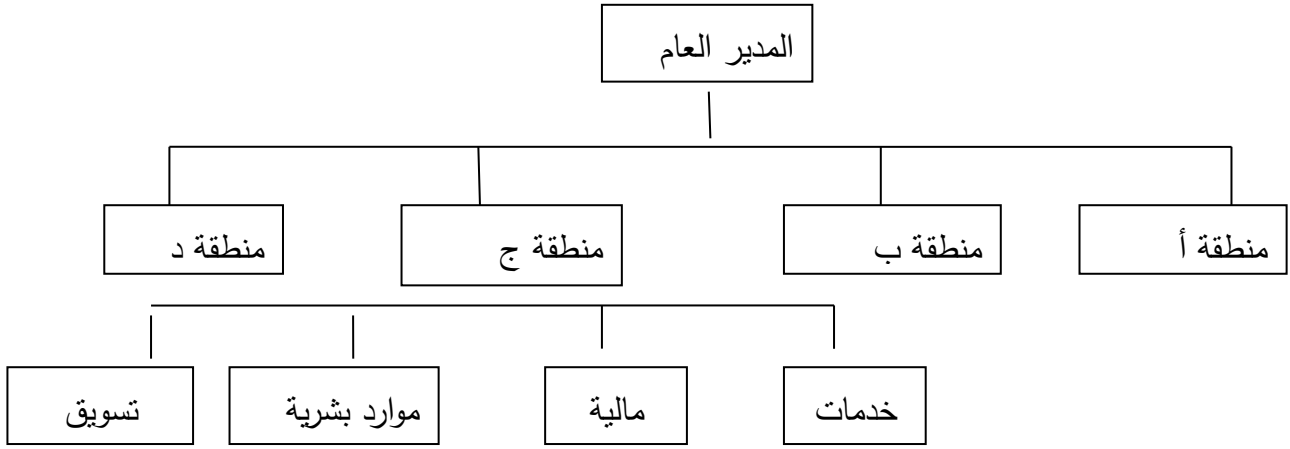
ويتميز الهيكل الجغرافي بسرعة التسويق والوصول إلى المتعاملين. ويعرف بالتوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرار. وتعتبر شركة كوكا كولا إحدى الشركات العالمية التي تطبق الهيكل الجغرافي في جميع أرجاء العالم. وتظهر إيجابياته وسلبياته كما يوضحها الجدول رقم (04).

الجدول رقم (04): إيجابيات وسلبيات الهيكل الجغرافي

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> - تقليل الخدمات من خلال تقديمها في الموقع. - القرب من المتعاملين لتقديم أفضل وأسرع الخدمات. - إمكانية تحقيق وفورات الحجم (economies of scale) 	<ul style="list-style-type: none"> - الازدواجية في العمليات والاختصاصات. - احتمال التعارض أو التكرار ما بين المقر الرئيسي والفروع فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات. - صعوبة التنسيق بين الوظائف المختلفة (البحث والتطوير، التسويق، وغيرها).

ويوضح الشكل رقم (08) كيفية بناء الهيكل الجغرافي.

الشكل رقم (08): الهيكل الجغرافي



المصدر: من إعداد المؤلف

سادسا: الهيكل الهجين

يتمثل في مزيج بين إثنين أو أكثر من الهياكل التنظيمية، وقد يكون نتيجة استحواذ أو اندماج أو تشكيل هيكل وسيط خلال التطور التدريجي لدورة حياة المؤسسة. ويتم الاعتماد عليه في الأعمال الكبيرة بحيث تنتوع الإستراتيجية والأسواق والخدمات

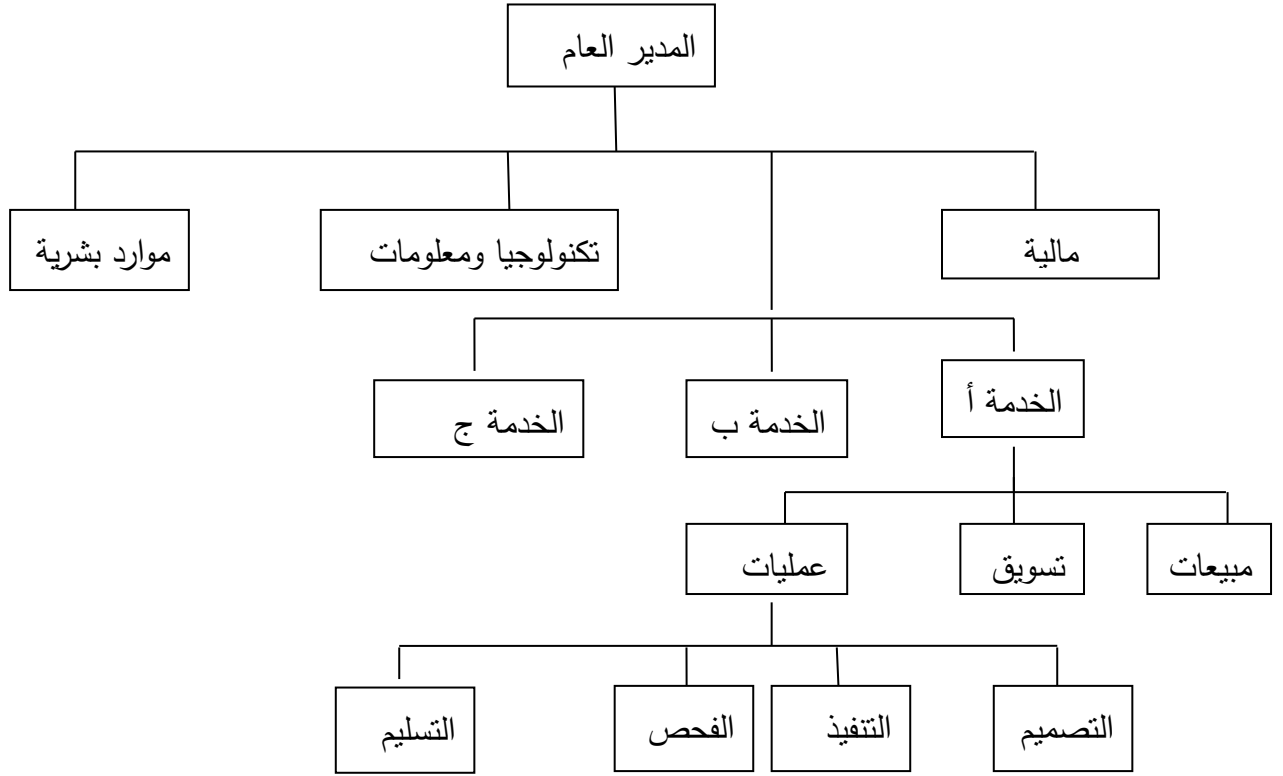
والمنتجات، بحيث يسمح بالجمع بين خصائص هياكل مختلفة لتحقيق الأهداف. زمن أهم الأمثلة على المؤسسات التي تتبع هذا الهيكل التنظيمي يمكن ذكر شركة سيتي العالمية (citigroup international) وشركة أي بي أم (IBM) من خلال دمج ثلاث أنواع من الهياكل التنظيمية (هيكل الاختصاصات، الهيكل الجغرافي، هيكل المنتج). أما إيجابياته وسلبياته فتورد أدناه من خلال الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): إيجابيات وسلبيات الهيكل الهجين

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على استهداف المشاكل. - القدرة على دمج مواطن القوة والاستغناء على نقاط الضعف للهياكل المجتمعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الازدواجية في العمليات والنشاطات. - صعوبة الرقابة الإدارية والتنسيق. - صعوبة التطبيق.

ويبين الشكل رقم (06) الموضح أدناه، كيفية تصميم هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

الشكل رقم (06): الهيكل الهجين



المصدر: من إعداد المؤلف

سابعاً: هيكل المتعاملين

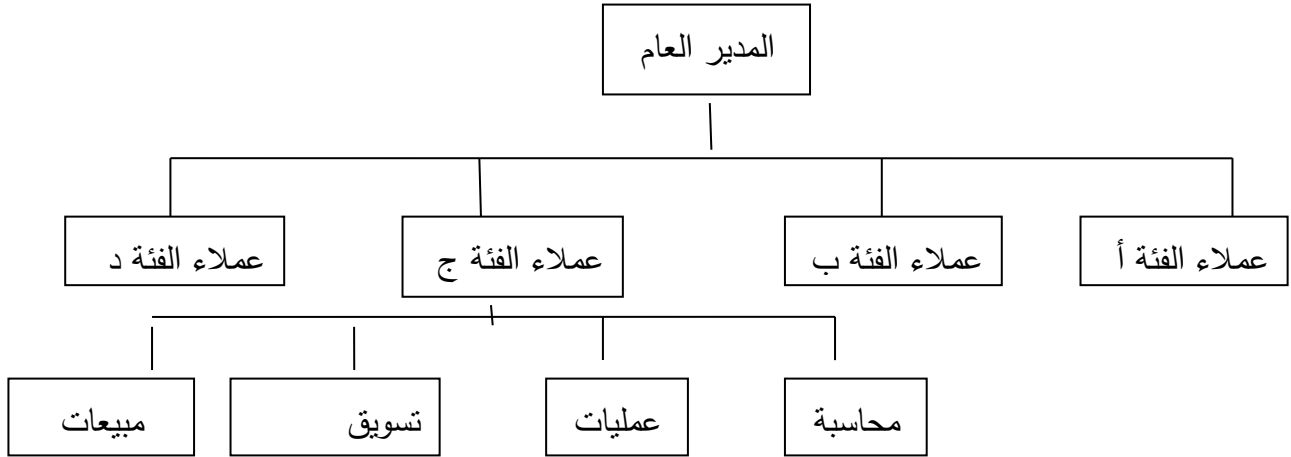
يتضمن هذا النوع من الهياكل التنظيمية، تقسيم أنشطة وأعمال المؤسسة حسب المتعاملين معها أو حسب زبائنها، حيث يتم تصنيفهم حسب أهميتهم. ويتميز هيكل المتعاملين بتطبيق لامركزية اتخاذ القرار، ويعتمد على التنظيم الغير رسمي. وتعتبر شركة أميركان اكسبريس (American Express) العالمية التي تطبق هيكل المتعاملين وفقاً لتصنيف زبائنها (مستثمرين، مسافرين وغيرهم). وتتلخص إيجابيات وسلبيات هذا الهيكل التنظيمي فيما يوضحه الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): إيجابيات وسلبيات هيكل المتعاملين

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> - خدمة متميزة للمتعاملين حسب الأهمية. - سهولة تحقيق التنسيق وضمان الأداء الفعال وذلك لأن كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة يتم تجميعها في تقسيم تنظيمي واحد. - ضمان الجودة. - وضوح المسؤولية والمحاسبة حيث يمكن قياس الأداء إما من خلال التكاليف أو الإيرادات أو غيرها . قصر الهرم الوظيفي وسرعة عملية اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع التكلفة بسبب ازدواجية الوظائف. - صعوبة إيجاد المهارات المتخصصة.

ويبين الشكل رقم (09) كيفية تصميم هيكل المتعاملين

الشكل رقم (09): هيكل المتعاملين



المحاضرة العاشرة: وظائف المؤسسة (الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية)

لكل مؤسسة اقتصادية كانت عمومية أو خاصة مجموعة من الوظائف الكلاسيكية التي تشترك فيها وهي الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، الوظيفة التسويقية ووظيفة الموارد

البشرية، إلا أنه ونظرا للتطور الحاصل في محيطها اشتقت وظيفة البحث والتطوير وأصبحت مع التحولات التكنولوجية والرقمية من الوظائف الأساسية.

أولاً: الوظيفة المالية-الإدارة المالية-

تعد الوظيفة المالية من أقدم وظائف المؤسسة، إذ تحتاج المؤسسة إلى التمويل في كل مراحل وجودها بدءاً بالتأسيس ثم التوسع ثم النضوج وفي كل مرحلة تختلف وسائل الحصول على الأموال. ومن ثم تعبر الوظيفة المالية عن إدارة التدفقات النقدية داخل مؤسسات الأعمال.¹

1- مفهوم الإدارة المالية

تعرف الإدارة المالية على أنها: "مجموعة متنوعة من أوجه النشاط الاقتصادي الخاصة بالحصول على الأموال وإدارتها، ويستخدم مصطلح التمويل بمعناه الحديث لبيان أوجه النشاط العامة والخاصة التي تتطلب الحصول على الأموال وإدارتها في نواحي متعددة."²

2- أهداف الإدارة المالية

للإدارة المالية جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:³

أ- تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة: من وجهة النظر الاقتصادية؛ يعد استعمال تعظيم الربحية هدفا لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة، لأن تعظيم الربحية حسب هذا المنظور يعبر عن مدى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، لذا يجب أن توجه جميع القرارات داخل المؤسسة نحو تحقيق أقصى ربح ممكن من خلال العمل على زيادة المصادر المتاحة للاستثمار إلى أقصى حد ممكن.

¹ سعبيدي وصاف، الإدارة المالية، جامعة الملك فيصل، إدارة أعمال، 2015-2016، ص.02.

² عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة المالية، جامعة القاهرة، ص.13.

³ صالح حميمدات، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017-2018، ص ص.46-49.

ومن وجهة النظر المالية لم يتقبل التيار المالي الفكرة القائمة على تعظيم الربح التي أشار إليها التيار الاقتصادي كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة بسبب احتواء هذا المفهوم على عيوب منها عدم أخذ مخاطر الاستثمار، تجاهل القيمة الزمنية للنقود، الغموض في طريقة احتساب الربح، وقد تم طرح بديل يقوم على أساس فكرة تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة لقياس أدائها التشغيلي كبديل لتعظيم الربحية.

ب- السيولة: وتتمثل في المصادر النقدية السائلة وشبه النقدية المتواجدة على مستوى المؤسسة بسقف يكفي لمقابلة إلتزاماتها في موعد استحقاقها ولتحريك دورتها التشغيلية ولمواجهة الحالات الطارئة، لذا على المدير المالي الاحتفاظ برصيد نقدي لمواجهة الإلتزامات القصيرة الأجل.

ت- الربحية: وهي أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدامها لمواردها، وهي ضروري لتحقيق بقائها واستمرارها، ولضمان ديمومة هدف الربح لا بد على المدير المالي أن يحصل على الأموال المطلوبة بطريقة تمكن المؤسسة وكوحدة واحدة من تحقيق عائد لا يقل في مستواه عن استثمار الأموال في المشاريع الأخرى المعرضة لنفس الدرجة من المخاطر.

ث- المسؤولية الاجتماعية: والتي تستدعي توفير بيئة عمل آمنة، وإنتاج سلع وخدمات آمنة ، كذلك تجنب التلوث الطبيعي بوجه عام.

ولا يكتمل الحديث عن الوظيفة المالية إلا بالوقوف على أهم نشاطات المدير المالي، من خلال وصف النشاطات التي يقوم بها وكيف يساهم في اتخاذ القرارات الاستثمارية والقرارات التمويلية في المؤسسة.

2- الأنشطة الأساسية للمدير المالي

يقوم المدير المالي بجملة من الأنشطة يتمثل أهمها في:¹

- القيام بالتحليل والتخطيط المالي.

¹ عبد العزيز محمد المخلافي، أساسيات الادارة المالية، ص ص17-19.

- اتخاذ قرارات الاستثمار.

- اتخاذ قرارات التمويل.

حيث ترتبط كل هذه الأنشطة المالية بالميزانية في المؤسسة، وتتخذ القرارات اعتمادا على أثر التدفقات النقدية، ويمكن استعراض أهم الأهداف التي يولي لها المدير المالي أهمية فيما يلي:¹

أ- **تعظيم الربح:** يقوم المدير المالي باتخاذ القرارات التي من المتوقع أن تحقق أرباح وعند تحليل البدائل المتاحة فإن المدير المالي يختار البديل الذي ينتج أكبر عائد مالي، والذي يمثل العائد المحقق خلال فترة محاسبية وعادة ما تكون سنة.

ب- **التوقيت:** طالما أن المؤسسة تحصل على عوائد تحققها وتستهلمها فإن استلام العوائد يفضل أن يكون حالا بدلا من تلك العوائد المرحلة لتجنب انخفاض القدرة الشرائية التي تكون في فترات لاحقة.

ج- **التدفقات النقدية:** حيث يضمن المدير المالي للملاك الحصول على تدفقات نقدية، كما يمكن للملاك الحصول عليها إما ببيع أسهم بقيمة أكبر أو من الحصص التي تدفع لهم.

د- **القرارات المالية داخل المؤسسة:** وتتمثل أهم هذه القرارات في ما يلي:²

- **قرارات الاستثمار:** وتتعلق قرارات الاستثمار التي يمكن أن يواجهها المدير المالي داخل الشركة باستخدام وتخصيص الأموال المتاحة أمام المشروع وذلك في عملية شراء الأصول الثابتة الجديدة مثال: تقديم كاميرا جديدة للسوق، يقوم المدير المالي بطرح جملة من الأسئلة:

✓ ما هي تكلفة شراء المعدات والأدوات اللازمة لإنتاج الكاميرا التي سيتم تسويقها؟

¹ المرجع نفسه، ص.19.

² أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، ص ص.18-19،

✓ ما هو حجم الأموال المتوقع الحصول عليه نتيجة بيع الكاميرا، وما هي

المصروفات الخارجية لتغطية احتياجات المشروع؟

✓ ما هي فترة الائتمان؟

✓ ما هو مقدار التغير المتوقع في التدفقات النقدية؟

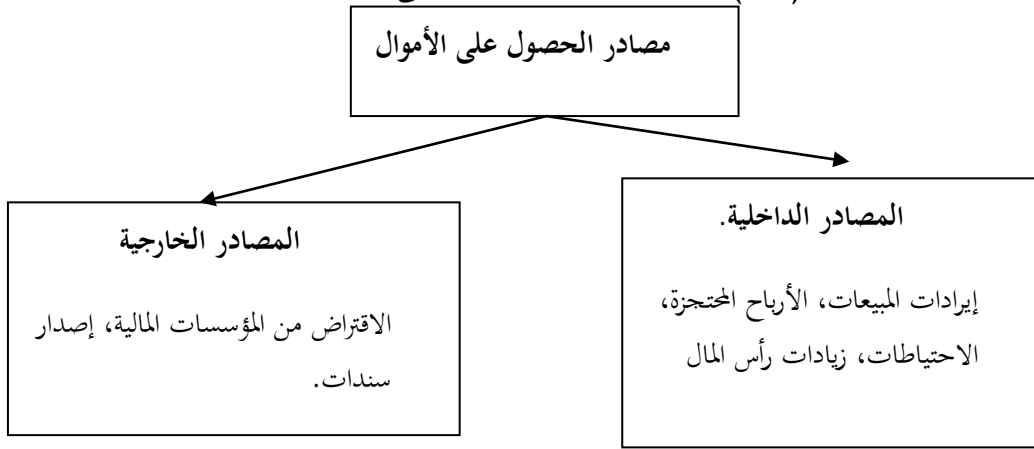
✓ هل تتبنى الشركة سياسة المشتريات اللاجلة؟

وعليه لا بد من تحديد الأرصدة النقدية التي تحتاج الشركة الاحتفاظ بها في شكل سيولة مع تحديد كيفية الاحتفاظ بها، وتحديد حجم النقدية التي ستحتاجها مستقبلاً، ليقوم المدير المالي بدراسة كل البدائل فيما تعلق بالسيولة.

- **قرارات التمويل:** وهي القرارات المتخذة والمتعلقة بالحصول على الأموال اللازمة

للاستثمارات ولإدارة وتمويل العمليات اليومية، وهذا ما يمثله الشكل رقم 10.

شكل (10): مصادر الحصول على الأموال.



ثانياً: وظيفة الموارد البشرية - إدارة الموارد البشرية.

تعنى إدارة الموارد البشرية بدراسة السياسات المتعلقة باختبار وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينهما، للوصول إلى أعلى طاقتها الإنتاجية.

1- تعريف وظيفة الموارد البشرية.

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها تخطيط، تنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية وكفاءة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.¹

2- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

تكمن أهمية وظيفة الموارد البشرية في النقاط التالية:²

- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية لقياس كفاءة الأداء.
- تساعد المدربين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان إنتاجية أفضل وأداء أعلى ومن بين هذه الإجراءات والخدمات نجد توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية.
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة.

في حين تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل أهمها يتمثل في وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين.

3- مهام إدارة الموارد البشرية:

يمكن حصرها فيما يلي:

¹ زاهد محمد ديري، نظرية المنظمة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص: 32.

² المرجع نفسه، ص: 40.

أ- مهمة تخطيط الموارد البشرية : ويقصد بها اتخاذ القرارات الصحيحة الخاصة باستخدام الموارد البشرية وتطويرها، كما أنها تساهم في الحصول على الكفاءات البشرية من سوق العمل الخارجية والداخلية في المنظمة ، بالإضافة إلى أنها تساعد في الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة وتحسين سبل التعامل معها مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين القرارات.¹

ب- مهمة الاستقطاب: وهو عبارة عن مجموعة من العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لمأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو عملية جذب للعمال لشغل الوظائف الشاغرة، وللاستقطاب العديد من المصادر وهي المصادر الداخلية، ويقصد بها الموارد المتاحة داخل المنظمة ومن أهم هذه المصادر نذكر الترقية ويستعمل هذا المصدر في حالة وجود مناصب للأشراف أو القيادة ولهذا المصدر العديد من المزايا كتحفيز العاملين على رفع قدراتهم، رفع الروح المعنوية، توفير عمالة لها خبرة لا تحتاج إلى تدريب.²

إلى جانب النقل الوظيفي وينشأ هذا المصدر عندما ترغب المنظمة في تنويع خبرات عمالها وللقضاء على الجمود والركود في خبرات عمالها.

أما المصادر الخارجية، فيقصد بها الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل وينقسم بدوره إلى عدة مصادر وهي التقدم المباشر للمنظمة، إذ يمكن للمنظمة أن تتحصل على ما تحتاجه من موارد بشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة بطلبات الوظيفة وتقوم هي بدورها بالاحتفاظ بهذه الطلبات وتصنيفها بحسب التخصصات وتلجأ إليها كلما دعت الحاجة لذلك. أما المصدر الخارجي الثاني فهو

¹ زاهد محمد الديري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 36-40.

² نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 18.

الإعلان حيث تعلن المنظمة عن حاجتها للموارد البشرية في وسائل مختلفة وبحسب أهمية الوظيفة. إضافة إلى مصدر خارجي ثالث هو وكالات ومكاتب التوظيف سواء المكاتب الحكومية التي تقوم باستقبال طلبات عمل الأفراد بالمجان وتسجل مختلف بياناتهم وهي بمثابة حلقة وصل بين المنظمات وطالبي العمل، وتوجد وكالات خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة، إذ تتلقى طلبات العمل وتصنفها حسب التخصصات، الخبرات والمؤهلات.

ج- مهمة الإختيار والتعيين: يتمثل الإختيار في مجموعة من العمليات الانتقائية لإنتقاء أفضل مترشح للوظيفة وتخضع هذه العملية لعدة معايير منها مستوى التعليم، حيث تتطلب كل وظيفة مستوى معين من التعليم وهذا يجعل المنظمة تحدد هذا المستوى في الاعلان، وقد يتطلب الأمر تخصص معين. إلى جانب الخبرة إذ تفضل المنظمات الأفراد ذوي الخبرة الواسعة حتى تجعل العمل أكثر سهولة، كما تمثل الخبرة مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.¹ يضاف لها الصفات البدنية فمن المعروف أن كل وظيفة تتطلب صفات جسمانية معينة منها ما يتطلب الطول وأخرى المظهر اللائق وأخرى قوة العضلات وغيرها.

ويتم إجراء الاختبار عليهم بطريقتين إما الاختبار الكتابي أو الاختبار الشفوي وذلك حسب السياسة المتبعة، مع الإشارة على أن عملية الاختيار والتعيين تحمل المؤسسة العديد من التكاليف مقارنة بالعائد المنتظر من طرف المرشح المعين.

د- مهمة التدريب: يعرف التدريب على أنه العملية المنظمة المستمرة التي تزود الفرد بالمعارف والمهارات التي تقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد، وتتحدد أهمية التدريب في ثلاث مستويات وهي:²

¹ المرجع نفسه، ص.19.

² المرجع نفسه، ص.27.

❖ **على مستوى الفرد العامل:** للتدريب أهمية سواء للعامل الجديد أو القديم في المنظمة، فتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة، كما ينعكس بنتائج ايجابية بالنسبة للعامل القديم، حيث يمكن التدريب من مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.

❖ **على مستوى المنظمة:** تكمن أهمية التدريب في إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، مما ينعكس إيجابيا على مستوى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، ذلك من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق الإجراءات وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

❖ **على مستوى المجتمع:** يظهر في أن القادة الأكفاء لا يبروزون فجأة أو عرضا أي لا يمكن أن تتوافر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية.

المحاضرة الحادية عشر: وظائف المؤسسة (وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق)

وظيفة الإنتاج هي وظيفة جماعية واقتصادية تساهم في تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة وللاقتصاد القومي، ولا يمكن للمؤسسة تصريف منتوجها إلا بوجود وظيفة لا تقل أهمية هي وظيفة التسويق.

أولا: وظيفة الإنتاج-إدارة الإنتاج-

تتضمن وظيفة الإنتاج تصميم، وتخطيط، ومراقبة العمليات، حيث ترتبط نشاطات التصميم بتعريف خصائص النظام الإنتاجي مثل الطاقة، التكنولوجيا المستعملة. بينما يتعلق التخطيط بوصف طريقة عمل نظام الإنتاج في إطار سعيه إلى تلبية الطلب المعبر عنه.

1- تعريف وظيفة الإنتاج

كما تعرف أيضا على أنها مصطلح يطلق على الجانب في نظام الإنتاج المتعلق بصياغة القرارات والإجراءات اللازمة لإتمام عملية الإنتاج بما يتوافق واستراتيجيات المؤسسة الإنتاجية، ويحقق الهدف من رفع نسبة قيم مخرجات تلك العملية القيمة المضافة إلى قيمة مدخلاتها.¹

وعليه نجد أن إدارة الإنتاج لها العديد من الخصائص يمكن إدرجها كما يلي:

- وظيفة اجتماعية: تقوم على العمل الجماعي في إطار مؤسساتي.
- وظيفة اقتصادية: تتم في إطار القوانين الاقتصادية تقوم على توظيف عناصر الإنتاج واستغلالها من أجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع.
- وظيفة إدارية: تقوم على مبادئ وأسس العمل الإداري من تخطيط وقيادة ورقابة نظام الإنتاج.

2- أهداف إدارة الإنتاج

تتمثل أهدافها في مجموع النقاط التالية:²

- تحقيق أعلى ناتج ممكن من السلع والخدمات باستخدام الكميات المناسبة من عناصر الإنتاج المتاحة والمتوفرة في الآلات المتاحة والأيدي العاملة.
- العمل على تخفيض التكاليف والمصاريف السنوية عن طريق البحث والتفكير المستمر لتخفيض التكاليف إلى أقل قدر ممكن.
- العمل على توفر السلع والخدمات بمستوى الجودة المطلوبة من قبل المستهلك النهائي وبما تسمح به الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- توفير السلع والخدمات في الوقت المناسب لرفع قيمتها أمام المستهلكين.

¹ المرجع نفسه، ص.14.

- من أهم أهداف إدارة الإنتاج والعمليات العمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي من سلع وخدمات من خلال مراعاة الاحتياجات الحقيقية من السلع والخدمات
- الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة لأن جوهر عمل هذه الإدارات هو حسن استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة.

3- أقسام إدارة الإنتاج والعمليات

في إدارة النظام الإنتاجي يفترض أن يولي مدير الإنتاج (العمليات) اهتماما خاصا بأربعة وظائف رئيسية هي التصميم، الجدولة، عملية التحويل أو التشغيل، السيطرة.¹

أ- التصميم: يتطلب تصميم عملية التحويل صنع قرارات عديدة متعلقة بتصميم المنتج، واختيار الموقع وتصميم المبني وتخطيطه المكاني وتصميم كل من نمط عملية التحويل واختيار التجهيزات نفسها ونمط انسياب العمل وقد تأخذ عملية التحويل نمطا مستمرا أو متقطعا أو مشروعا لإنتاج وحدة واحدة هذا فضلا عن تصميم العمل ومعايير الأداء.

ب- الجدولة: بعد الانتهاء من تصميم عملية التحويل التي تتضمن بدورها عمليات إنتاجية أو يمكن اعتبارها هيكل لعملية إنتاجية، يجب جدولة هذه العمليات بما يهيئ تقديم منتج مرغوب أو أكثر في الوقت المناسب، وتغطي وظيفة الجدولة كلا من الأجلين الطويل والقصير لكنها تكون أكثر تفضيلا في الأجل القصير، ففي الأجل "القصير" الطويل يتم إعداد تنبؤات وتقديرات لحجم الطلب الكلي تكون أساسا لجدولة وتهيئة الاحتياجات ومستلزمات الإنتاج مثل العمالة والطاقة المحركة والمواد الخام وغيرها للوفاء بحجم الطلب المتوقع، وفي الأجل القصير، تجري جدولة مستويات أحجام العمالة ونوبات العمل على مدى اليوم، الأسبوع، وكذا توالي تنفيذ كل من أوامر الإنتاج من حيث مساراتها ومراحلها وجدولة تدبير مستلزمات الإنتاج وحركة المخزون والمواد تحت التشغيل ونوبات العمل.

¹ محمد أحمد إسماعيل، وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011، ص. 01.

ج- **التشغيل:** يتضمن التشغيل عملية التحويل تنفيذًا فعليًا لإجراءات الإنتاج والعمليات يتضمن شراء وتخزين وتحويلات ومدخلات وإعادة تصميم لإجراءات عند الضرورة وصيانة، وتؤثر وظائف المديرين في مجالات التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على عمليات النظام الإنتاجي وعلى نتائجها.

د- **الرقابة والسيطرة:** تتطلب السيطرة على عملية التحويل، طريقة أو أكثر لقياس الأداء وكذلك جودة الناتج قبل بيعه، أو تقديمه للسوق وعلى ذلك يتطلب الأمر سيطرة على كل من جودة النواتج المرحلية والنهائية والمخزون والتكلفة والجدولة وتخصيص الموارد، وتتطلب فعالية إدارة النظام الإنتاجي متابعة مستمرة للمتغيرات البيئية وجعل النظام ديناميكيًا ومتفاعلاً بشكل إيجابي مع هذه المتغيرات فهناك تغيرات في حجم وخصائص العاملين، موردي الخامات، تغيرات تكنولوجية، تغيرات في أذواق العملاء... الخ. وذلك يتطلب الأمر إدراكًا واعياً للحالة والاستجابة لهذه المتغيرات.

ثانياً: وظيفة التسويق

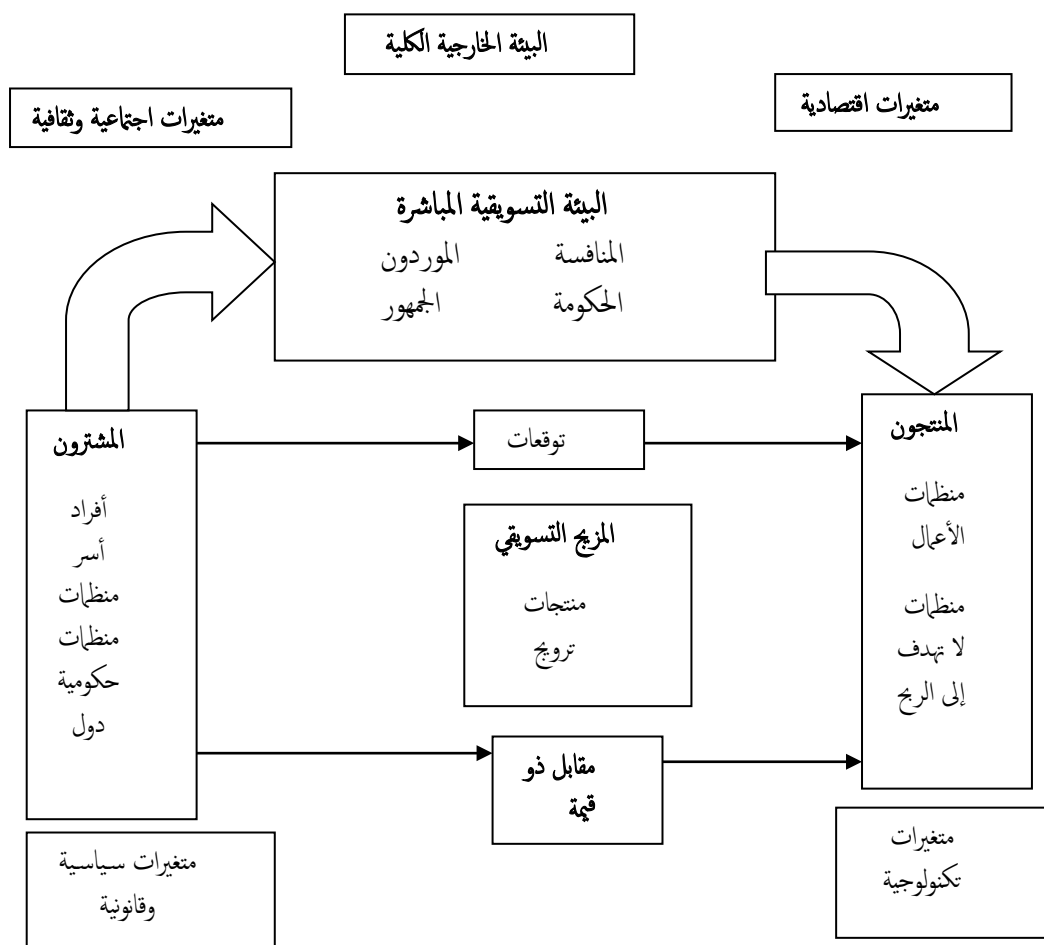
يعبر التسويق عن تصريف الإنتاج وبيعه كما ينطوي على مفاهيم أخرى مثل الإعلان والترويج.

1- مفهوم التسويق

يعرف على أنه مجموعة متنوعة ومتكاملة من الأنشطة التي تتعلق بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلكين النهائيين (أو المشترين الصناعيين)، بالشكل الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ومقابلة رغباتهم وأذواقهم، ويتناسب مع قوتهم الشرائية، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويحقق التقدم الاجتماعي والازدهار الاقتصادي.¹

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان، 2009، ص. 29.

شكل رقم (11): التسويق كعملية متكاملة (نموذج توضيحي للعملية التسويقية)



المصدر: زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان، 2009، ص.29.

2- مفهوم المزيج التسويقي

المزيج التسويقي هو مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وإن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يؤثر ويتأثر بالعنصر الآخر.¹

¹ محمد أحمد اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 02-04.

3- عناصر المزيج التسويقي

يتكون المزيج التسويقي من العناصر التالية:¹

أ- **المنتج أو الخدمة:** أحد المهام الرئيسية للإدارة التسويقية هو إبراز السمات المتميزة للسلعة أو الخدمة التي تطرحها بالأسواق، ويمثل المنتج حزمة من الخصائص الملموسة والغير ملموسة التي تنطوي على فوائد ومنافع لمستهلكيها. وينقسم المنتج إلى ثلاث مستويات وهي:

✓ **المنفعة الجوهرية للمنتج:** وتتمثل في المنفعة الأساسية التي يبحث عنها المستهلك.
✓ **المنتج الفعلي (المادي):** ويعبر عن مكونات وملامح المنتج المادية التي تتمثل في أبعاده و شكل العبوة ولونها والوزن والعلامة التجارية والتغليف.

✓ **المنتج بمفهومه الشامل :** والمقصود به هو كل ما يرافق المنتج من خدمات مكملة له (خدمات ما بعد البيع) مثل التوزيع، التركيب، خدمات الضمان، الصيانة، التسليم.

ب- **السعر:** يعرف السعر بأنه القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة من أجل الحصول عليها، وهناك عدة متغيرات تؤثر في عملية تسعير المنتجات أو الخدمات ومنها؛ مستوى المنافسة، سعر المواد الخام، هوية المنتج، الأهداف التسويقية وغيرها من المتغيرات.
ج- **المكان (التوزيع):** وذلك من خلال دراسة أماكن وجود العملاء واستخدام أفضل القنوات التسويقية للوصول لهم، بالإضافة إلى دراسة واختيار سياسة التوزيع المناسبة هل هي من خلال البيع المباشر أو البيع من خلال وسطاء.

4- الاتصالات الترويجية (الترويج)

يقصد بالاتصالات الترويجية مجموعة الاتصالات التي يقوم بها المنتج بالمستهلكين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات التي يقدمها ودفعهم للشراء، ومن هذه الاتصالات؛ الإعلان، والدعاية، والبيع الشخصي، والعلاقات العامة، وترويج المبيعات.

¹ المرجع نفسه.

هذا ويؤخذ في الاعتبار عند اختيار وسيلة الاتصالات الترويجية المستخدمة تحديد عدد من العناصر منها ما يلي:

- أفضل طريقة إعلانية تصل للعميل.
 - كيفية إيصال الرسالة التسويقية إلي العملاء المستهدفين.
 - وقت تنفيذ الحملات التسويقية (موسم معين).
 - إستراتيجيات الدعاية لدي المنافسين ومعرفة رسالتهم التسويقية.
- وفي حالة إذا كانت الشركة تقدم خدمة وليس منتج مادي ملموس فيتم الأخذ في الاعتبار العناصر التالية ضمن المزيج التسويقي:

أ- الأفراد

ويقصد بهم الأشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة ويكونوا وجهة الشركة للعملاء وتعريفهم بها، هم مفتاح نجاح الشركة فهم على احتكاك مباشر مع العميل، فعند التعامل في الخدمات نأخذ إنطباع عن الشركة من خلال مقدم الخدمة.

ب- العمليات وإجراءات الحصول على الخدمة

الآلية المستخدمة في تقديم الخدمة وتؤثر بشكل كبير على درجة رضا العميل، فوقت الانتظار ونوع ودقة المعلومات التي تعطى للعميل، ومدى استفادة العميل من الخدمة كل هذه العوامل تؤدي إلى كسب ولاء العميل.

ج- الأدلة المادية

هي تلك الأدوات التي تسهل عملية تقديم الخدمة وتؤثر على وجهة نظر العميل و حكمه على نوعية الخدمة، فعندما يحاول العميل الحكم على نوعية الخدمة قبل استعمالها فهو يستعين بهذه الأدلة.

المحاضرة الثانية عشر: البيئة التسويقية

أولاً: مفهوم البيئة التسويقية

نظراً للأهمية البيئية التسويقية وتداخل مكوناتها، نشأ خلاف بين الباحثين حول مفهومها حيث سعى كل واحد منهم إلى تعريفها وتحليلها وفقاً للأهداف المبرمجة، وقد تم تعريفها على أنها مجموعة من القيود والتي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة أخذت نماذج أو طرق التصريف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها.¹ كما تعرف البيئة التسويقية بأنها كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه المؤسسة أعمالها، وتؤثر على قدرة إدارة التسويق فيها على اتخاذ القرارات الناجحة بشأن تطوير علاقات تبادل ناجحة مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل أو إعاقة لمسيرتها.²

ثانياً: أنواع البيئة التسويقية

هناك عدة أشكال للبيئة التسويقية فيها:³

يقسم كوتلر في كتابه التسويق البيئة التسويقية إلى ما يرد أدناه:

1- البيئة التسويقية الصغرى للمنظمة (الجزئية)

وهي العوامل أو القوى المرتبطة بشدة مع الشركة والتي تؤثر على قدرتها في خدمة الزبائن وتنتمي إلى هذه العوامل الشركة نفسها، الوسطاء، الموردون، والمنافسون، والمستهلكون والأشخاص ذوي الإتصال المباشر مع الشركة، وما يشكل البيئة

¹ سارة نبيل، مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2012، ص: 22.

² المرجع نفسه.

³ بن علي عبد الرزاق، البيئة التسويقية الجزء الأول، مدونة الدروس والمحاضرات في الإدارة والاقتصاد، 2016،

ص ص.08-01.

الصغرى هي العوامل المرتبطة كثيرا مع الشركة والتي تؤثر مباشرة على علاقاتها مع الزبائن.

2- البيئة التسويقية الكبرى

وهي العوامل الخارجية الرئيسية المؤثرة على البيئة الصغرى بشكل عام وهي الديمغرافية والاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية، وتتضمن ما يلي:

أ- الشركات: يأخذ معدو الخطط القيام بالتسويق بعين الاعتبار مصالح أقسام الشركة الأخرى ولاسيما الإدارة العليا والقسم المالي وقسم الأبحاث والإعداد، وخدمة التجهيز التقني -المادي، والإنتاج وقسم المحاسبة، وتشكل هذه المجموعات المرتبطة مع بعضها البيئة الداخلية، وتقوم الإدارة العليا بصياغة الأهداف ومهام الشركة وتحدد الإستراتيجية العامة و السياسة الواجب إتباعها ويجب أن تكون خطط مديري التسويق تتناسب مع الخطط والبرامج التي حددتها الإدارة العليا والتأكيد على تنفيذها كما ينبغي على القائمين على التسويق أن يتعاونوا كثيرا مع أقسام الشركة الأخرى، ويهتم القسم المالي بالبحث واستخدام الوسائل لدعم مخططات القيام بالتسويق ويكون قسم البحوث والإعداد مسئولا عن إنتاج السلع الآمنة والمناسبة وقسم التوريد التقني (التكنولوجي) المادي يقدم المواد الضرورية أما قسم الإنتاج فهو مسؤول عن طرح بضائع ذات نوعية معينة وفي كميات ضرورية ويقوم قسم المحاسبة بحساب الإيرادات والمصاريف موضحا للقائمين على التسويق مدى النجاح في تحقيق الأهداف.

ب- الموردون : الموردون هم الحلقة الأهم في نظام تشكيل وتوزيع القيم الاستهلاكية لكل شركة وهم يقدمون للشركة المصادر المادية الضرورية لإنتاج السلع وتقديم الخدمات.

يؤثر نظام التوريد بجدية على عملية التسويق. وينعكس العجز في المصادر والتأخير في تسليمها والإضرابات وغيرها من الأحداث على حجم المبيعات، يمكن أن يتسبب في المستقبل على سمعة الشركة في مواجهة المستهلكين، فضلا على قيام مديري التسويق بمتابعة تأثير معدلات الأسعار على العناصر الأساسية للإنتاج.

ح- **وسطاء التسويق:** وهم الأفراد أو المؤسسات التي تساعد في تحريك وبيع وتوزيع السلع على المستهلكين النهائيين، وينتمي بشكل خاص إلى هؤلاء الوسطاء شركات تنظيم حركة البضائع والموردون ووكالات تقديم الخدمات التسويقية والوسطاء الماليون وتؤمن شركات تنظيم حركة البضائع للشركة ، قنوات التوزيع ، وتساعد على إيجاد الزبائن وبيع البضائع، وينتمي إلى شركات تنظيم حركة البضائع الموزعون بالمفرقة (التجزئة) والجملة الذين يشترون السلع من الشركة ويعيدون بيعها من جديد إن اختيار شركة تنظيم حركة البضائع والعمل معها مهمة ليست سهلة لأن عدد الوسطاء التجاريين الصغار و المستقلين قد انخفض بحدة وأما المنتجون فهم مرغمون اليوم على العمل مع الوسطاء الكبار الذين يتزايدون كثيرا وهم أقوى بما فيه الكفاية بحيث يملون على المنتجين شروطهم حتى أنهم بإمكانهم إزاحتهم من السوق، يدخل في مجموعة الوسطاء الماليون ، البنوك وشركات التسليف والتأمين وغيرها من المؤسسات التي تساعد في تمويل الصفقات وتضمنها من المخاطر المتعلقة بشراء وبيع السلع .

د- **الزبائن:** الشركات ملزمة دائما بدراسة أسواقها بدقة وتتألف السوق الاستهلاكية من: ✓ المستهلكين: من الأفراد أو من العائلات الذين يحتاجون لهذه السلع والخدمات لاستخدامهم الشخصي.

✓ سوق المنتجين : ويتألف من الشركات التي تحتاج إلى السلع والخدمات لمعالجتها في المستقبل أو لاستخدامها في عملية الإنتاج .

✓ ممثلو سوق الوسطاء : يحتاجون إلى البضائع والخدمات لإعادة بيعها ، مع تحقيق أرباح شخصية لهم .

✓ سوق المؤسسات : (المنظمات) وتتكون من المدارس والمشافي وروضات الأطفال والسجون وغيرها من المؤسسات التي تقدم للناس خدمات متنوعة .

✓ سوق المؤسسات الحكومية : تتألف من المؤسسات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات لتقديم الخدمات الجماعية أو لتسليم هذه السلع والخدمات إلى من يحتاجها .

✓ السوق الدولية : وهي كل المشتريين من الدول الأخرى بما فيها المستهلكين والمنتجين وشركات تنظيم حركة البضائع ، والمؤسسات الحكومية .

هـ- المنافسون: ويوجد نوعين من المنافسة في عالم الأعمال؛ المنافسة المباشرة والمنافسة الغير مباشرة .

المحاضرة الثالثة عشر: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

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

أولاً: أهمية التحليل الاقتصادي

التحليل الاقتصادي بمختلف مستوياته وأساليبه وطرائقه، إضافة إلى ما يقدمه من تفسيرات لما يحدث في العالم الاقتصادي، فإنه يوفر الفوائد الآتية لكل من متخذي القرارات، أصحاب الفعاليات الاقتصادية والمستهلكين:²

- 1- يوضح نتائج البدائل المختلفة للقرارات، ويوفر أساساً واعياً للاختيار بين البدائل.
- 2- يضع بيد متخذي القرارات الاقتصادية على مختلف مستوياتهم أساساً للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في اتجاه تطور التكاليف والأسعار.
- 3- يوفر التحليل الاقتصادي بالاعتماد على المبادئ التحليلية العلمية أداة سليمة لرسم السياسات الاقتصادية لزيادة النجاعة الاقتصادية على مستوى المشروع، القطاع، الاقتصاد القومي وحتى على مستوى الاقتصاد العالمي.
- 4- يوفر التحليل الاقتصادي الأساس العلمي للحكم على كفاءة النظام الاقتصادي، وكذلك على الأداء الاقتصادي في كل المستويات.

¹ بركاني محمد، كل ما يخص التحليل الاقتصادي: تعريف، أهداف، أنواعه وأدواته، 2020، ص ص: 02-04.

ثانياً: أنواع التحليل الاقتصادي

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدة معايير على النحو التالي:¹

1- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

أ- **التحليل الجزئي**: ويسمى أيضاً بالتحليل الودي، وهو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي، أي الدراسة في هذه الحالة قائمة على أساس دراسة الوحدات الصغيرة مثل سلوك المستهلك والمؤسسة.

ب- **التحليل التجميعي أو الكلي**: وهو التحليل القائم على أساس دراسة الاقتصاد الوطني في مجموعة أي النظر إلى المجتمع ككل، حيث تتم دراسة الدخل الوطني أو الإنتاج الوطني للمجتمع ودراسة العناصر المكونة لهذا الدخل. ومن أمثلة الدراسات التجميعية أو الكلية دراسة مشكلة البطالة، دراسة الاستهلاك، والاستثمار، والادخار على المجتمع ككل.

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

التحليل الاقتصادي إلى:

أ- **التحليل الجزئي**: وهو يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه.

ب- **التحليل الشامل**: وهو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعادلات الرياضية.

¹ بركاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 04.

3- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

أ- **التحليل الساكن:** وهو 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 في المستقبل.

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

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

4- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الغرض المقصود من التحليل

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

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

ب- **التحليل القائم على أساس معيار يهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة:** وهنا يظهر الجدل القائم فيما إذا كان التحليل

الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية، فهناك وجهة نظر ترى أن اقتراح السياسة لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لأن مثل هذه الاقتراحات لا بد وأن تكون قائمة على أساس الحكم القيمي، أما وجهة النظر الأخرى فتري أن الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسات، وهذا ما نجده في الواقع عموما حيث نجد الاقتصاديين دائما يقدمون مقترحات لمواجهة مشكلة اقتصادية معينة.

ثالثا: أدوات التحليل الاقتصادي

إذا كان هدف النظرية الاقتصادية (علم الاقتصاد) هو وضع القوانين الاقتصادية التي ترشدنا لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، فإن هدف التحليل الاقتصادي هو وضع الأدوات التي تمكننا من فهم طبيعة العلاقات الاقتصادية المتشابكة، ويعتمد التحليل الاقتصادي عموما على أربع أدوات رئيسية يمكن اختصارها كما يلي:¹

1- الأداة الوصفية اللفظية

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

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

¹ صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2017-2018.

ولهذا يمكن القول على أن هذه الأداة غير دقيقة بالقدر الكافي للتعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تنطوي عليها النظرية الاقتصادية.

2- الأداة الرقمية

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

3- الأداة الهندسية البيانية

وتعتمد هذه الأداة على الأشكال والرسومات البيانية للتعبير عن العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، كأن يعبر عن جدول الطلب باستخدام ما يسمّى منحنى الطلب وذلك لإيضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية. ويلاحظ أن التحليل البياني له قوة جذب خاصة في أنه يمثل عرض تصويري للعلاقات بين المتغيرات الاقتصادية، ويجد الكثير استحسانا للعلاقة بين متغيرين عند عرضها في رسم بياني عنه في صورة معادلة جبرية، لكن ما يأخذ على التحليل البياني هي عدم قدرته على تصوير الحالات التي تزيد عدد المتغيرات فيها عن ثلاثة.

4- الأداة الرياضية القياسية

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

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

من خلال ما سبق يلاحظ تعدد الأدوات المستخدمة في إيضاح النظرية الاقتصادية المكونة لعلم الاقتصاد والمهم أن نشير إلى أنه لا يوجد تعارض بين تلك الأدوات بل يوجد تكامل، وتشترك جميعا في تعميق فهم واستيعاب النظرية الاقتصادية.

المحاضرة الرابعة عشر: أنماط نمو المؤسسة

تواجه المؤسسات اليوم، كما يواجه المديرون والمسирون بيئات معقدة جدا وسريعة التغير والنمو، وهو ما جعلها بحاجة لأعضاء قادرين على تفعيل النمو في مؤسساتهم، أكثر من حاجتها لأعضاء يستجيبون فقط للتغيرات الخارجية. فالتخطيط للتغيير والنمو وتنفيذه والتعامل معه كان ومازال من أكبر التحديات التي تواجه المديرين في منظمات الأعمال والمؤسسات لا بل وضرورة من ضروريات البقاء، فالمؤسسات تتغير وتنمو حتى تحافظ على بقائها في ظل بيئة الأعمال التنافسية المعقدة، كما تتعامل مع التغيير باعتباره نمط حياة أو الثابت الوحيد في بيئة الأعمال الحديثة.¹

أولا: تعريف نمو المؤسسة

يرجع أصل مصطلح "نمو المؤسسة" إلى الباحثين الأمريكيين الذين استخدموا في أبحاثهم كل من النمو الداخلي (internal growth) والنمو الخارجي (external growth) للتعبير عن عدة مظاهر مختلفة في الاقتصاد وإدارة الأعمال، ففي مجال نمو المؤسسة اختلفت التعاريف التي تناولته من باحث لآخر ويرد أدناه بعض من هذه التعاريف على النحو التالي:

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن-عمان-، 2015، ص: 13.

- تم تعريف نمو المؤسسة من قبل E.T Penrose بأنه الزيادة في حجم الإنتاج بطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، وبالتالي فإن النمو هو ظاهرة لا تتم تلقائياً وإنما ناتج عن تأثير الحركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة إدارة المؤسسة.¹
- أما Starbucks فقد عرف نمو المؤسسة بأنه عملية ترجع إلى الزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد.²

من خلال ما سبق يتضح أن النمو هو إستراتيجية تختارها المؤسسة وتسعى من خلالها لتطبيق خطة بعيدة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المبيعات ورقم الأعمال والأرباح، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق نتيجة وصول النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يوفرها على المستويات الاقتصادية والتنافسية والمالية، وذلك يتطلب توفر قدر كافي من الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيقه، كما يتطلب أيضاً بذل جهود تنظيمية بكفاءة عالية.³

ثانياً: أهداف نمو المؤسسة

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لأهداف نمو المؤسسة، يمكن توضيحها على النحو التالي:⁴

¹ كريبوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، 2014/2013، ص:

.44

² المجمع نفسه، ص: 44.

³ إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة - الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل والإستراتيجية للنمو-، دار وائل للنشر، 2011، ص: 11.

⁴ كريبوش محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 50-52.

1- أهداف إستراتيجية النمو على مستوى الإدارة

قد يساهم النمو على هذا المستوى في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة والمتمثلة في البقاء، الاستمرار، تحقيق الربح. ويتم ذلك من خلال تراكم النجاح المحقق من طرف المؤسسة لتشكل ثقافة للإدارة داخلها، يعتمد عليها أصحاب القرار كمرجعية في إعداد المخططات وتسطير الأهداف. وتظهر هذه المرجعية في اتخاذ القرار من خلال التوافق بين المسيرين (المدرء) والمالكين (المساهمين)، على سلوك نهج معين للنمو يحقق أهداف الطرفين التي تجمع بين الارتفاع في معدل الربح والارتفاع في معدل النمو. فهدف المسيرين يتضمن تحقيق معدل نمو مرتفع، وهذا يتم من خلال توفير الموارد واغتنام الفرص التي يتيحها المحيط حتى وإن تطلب ذلك تخفيض نسب الأرباح الموزعة وتوجيهها نحو فرص النمو المتاحة. أما المالكون فيتمثل هدفهم في تعظيم نسب الأرباح التي تتحقق عند مستوى نمو يقل عن المستوى الذي يستهدفه المسيرون. ومعنى ذلك أن المسيرين يسعون إلى تخفيض الأرباح تدريجيا كوسيلة لتحقيق النمو المستهدف، ومن ثم فإن نجاح إستراتيجية النمو يتوقف على إيجاد مجال النمو الأمثل الذي يحقق رضى الطرفين، لأن ذلك يعتبر الطريقة المناسبة لتمويل احتياجات النمو دون إحداث خلل في التوازن.

2- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى التنافسي

يتحقق النمو داخل المحيط التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة من خلال اكتسابها لحصص سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها. ويتم ذلك عن طريق امتلاك الأدوات التنافسية الضرورية المؤسسة نتيجة للارتفاع في الحجم، وتستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين، والمتمثلة في أثر الخبرة، وفورات الحجم، أثر التدريب، وكلها عوامل تساهم في تحقيق النمو بالنظر إلى ما تحدثه من تأثيرات والتي ترد أدناه كالتالي:

- القدرة على التحكم في التكاليف، وهذا ما يسمح للمؤسسة بالمناورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات تنافسية قوية تمكنها من تحقيق النمو في السوق.

- تراكم الخبرة يكسب المؤسسة قوة تفاوضية مع مختلف المتعاملين والشركاء الصناعيين والتجاربيين وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السلطات العامة، تمكنها من تعزيز وضعيتها التنافسية وتحقيق مكانة سوقية ذات أهمية، يسمح للمؤسسة بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمها حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول التي تعتبر حماية للمؤسسة من مخاطر المنافسين المحتملين.

3- أهداف إستراتيجية النمو على المستوى المالي

يتميز المحيط الذي تتعامل معه المؤسسة باللايقين وبالتالي فإن النمو يساهم بشكل كبير في التخفيض من درجة الخطر، وذلك بفضل إتباع إستراتيجية التنوع مثلا، التي توزع هذه المخاطر على مجموعة من الأنشطة والقطاعات، وعلى هذا الأساس يقل تأثيرها على المستوى الإجمالي للمؤسسة بنقل الموارد من نشاط لآخر داخل المؤسسة، وبذلك يحقق النمو، المرونة المالية التي تضمن للمؤسسة الحصول على التمويل الضروري لاحتياجاتها المالية تحت قيد تحسين المردودية والاستقلالية المالية.

ثالثا: فرص نمو المؤسسة

يحقق النمو للمؤسسة مجموعة من المزايا والفرص التي ستستفيد منها، أهمها ما يلي:¹

1- طرح منتجات جديد

حيث يتوقف نجاح المؤسسة داخل السوق على مدى قدرتها على ابتكار وصنع منتجات جديدة، تمكن من تعزيز قدرتها التنافسية وترفع حصصها السوقية، وهو ما يشكل فرصة لتحقيق النمو. وقد اتضح من خلال دورة حياة المؤسسة أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات عند بلوغها مرحلة النضج، ويفرض هذا الوضع على المؤسسة أن تكون مستعدة لتصميم وطرح منتجات جديدة.

¹ إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة - الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل والإستراتيجية للنمو، مرجع سبق ذكره، ص: 55-56.

2- النمو الاقتصادي

حيث يرتبط نمو المؤسسات ارتباطا وثيقا ومتبادلا بالنمو الاقتصادي، فارتفاع الناتج المحلي الخام يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال ما تحققه من قيمة مضافة، والتي تنتج عن ارتفاع رقم الأعمال وتحكم المؤسسة في استهلاكها الوسيط. يؤدي النمو الاقتصادي المحقق إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يقود إلى زيادة الطلب العام والذي يكون فرصة سامحة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها ومن ثم تحقيق النمو.

3- تغير أذواق المستهلكين

حيث يعد الترويج والدعاية والإعلان عن منتجات والخدمات، عاملا مؤثرا في السلوك والاختيارات والتوجهات الاستهلاكية، وهو ما يعد فرصة يجب اغتنامها من قبل المؤسسة بهدف رفع رقم أعمالها، إلا أن ذلك يتوقف على قدراتها في الإبداع والابتكار ودراساتها لسلوك المستهلكين وتحليله حتى تتمكن من تقديم منتجات تناسب وترضي أذواق المستهلكين، وبالتالي تضمن زيادة الطلب والإقبال على ما تقدمه فيتبع ذلك زيادة في رقم أعمالها.

رابعا: أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو

يمثل النمو وتوسيع النشاط هدفا أساسيا للمؤسسة وذلك للأسباب التالية:¹

- المزايا الاقتصادية المرتبطة بالحجم الكبير، حيث كلما توسع حجم ونطاق الإنتاج كلما زادت الكفاءة والتحكم في التكاليف.
- النمو واتساع الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المؤسسات، وذلك كون المؤسسات الكبيرة تلقى الدعم دائما من الحكومات. فضلا عن أن النمو يمكنها من الاحتفاظ بموارد أكثر تقيها مخاطر عدم التأكد.
- نمو المؤسسة هو مؤشر حقيقي على إدارة للمؤسسة بفعالية وكفاءة.

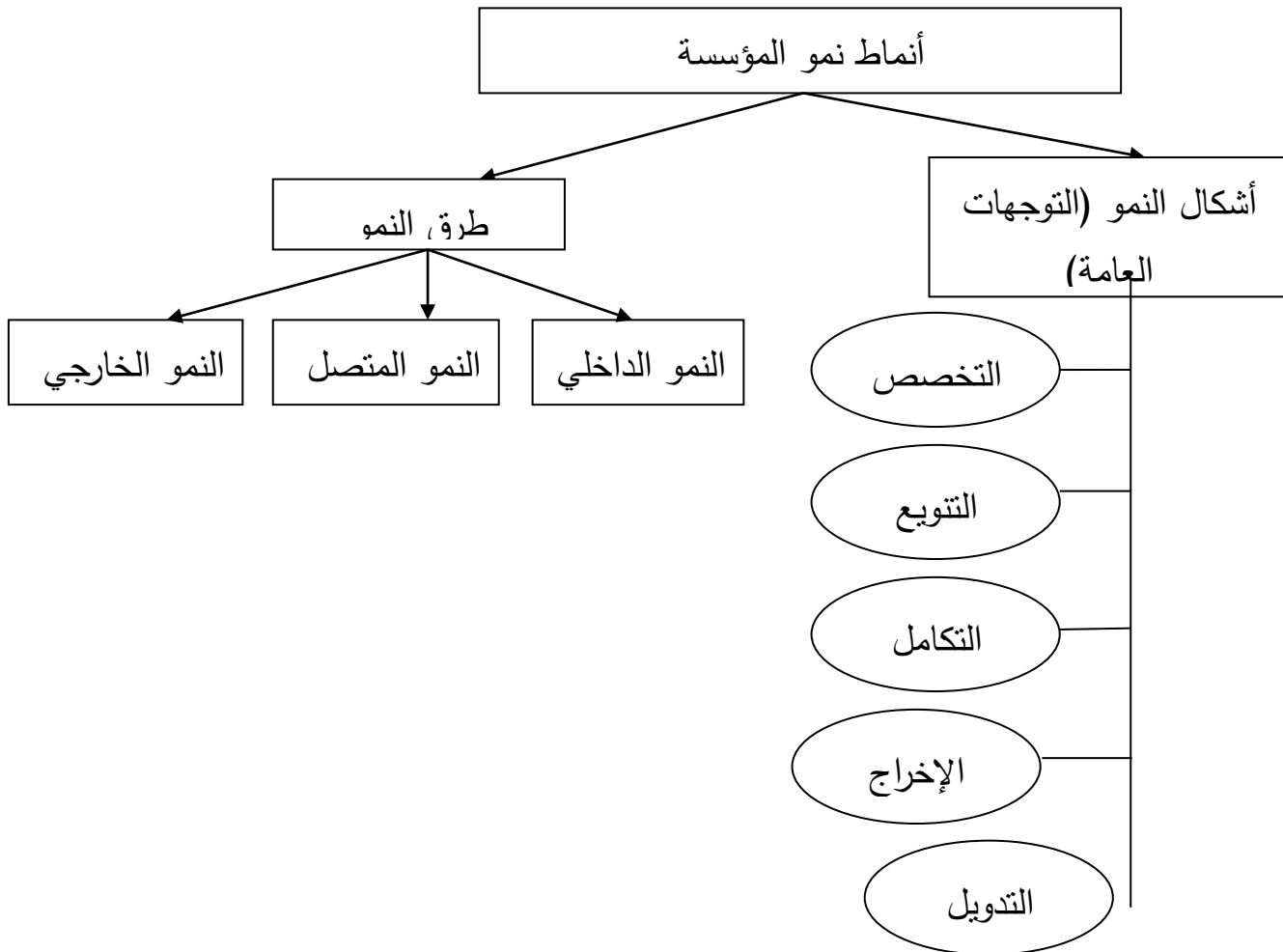
¹ حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان-، 2003، ص ص:

- الحجم الكبير للمؤسسة والنمو يدعمان قوة المؤسسة ومكانتها أمام المؤسسات الأخرى وعناصر المحيط الخارجي للمؤسسة كالموردين، النقابات، الحكومة وغيرها.

المحاضرة الخامسة عشر: أشكال وطرق النمو

يمكن التعبير عن أنماط نمو المؤسسة بأشكال النمو (التوجهات العامة للنمو)، وطرق النمو. فإذا كان النمو يرتبط بوظيفة المؤسسة وطبيعة نشاطها، فذلك يعتبر شكلا من أشكال النمو أو توجهات عامة للنمو. أما إذا كان النمو على مستوى حدود المؤسسة، فعندئذ يسمى طرق النمو.¹ ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (12).

الشكل رقم (12): أنماط نمو المؤسسة



¹ Dayan armand, manuel de gestion, edition ellipses/AUF, paris, 1996, p: 97.

المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية (الأشكال، الدوافع، التقييم)، منشورات وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، ص: 87.

أولاً: أشكال النمو (التوجهات العامة)

يمكن حصر أشكال النمو في خمس أشكال أساسية، يرد أدناه شرح موجز لكل منها.

1- التخصص

يقوم التخصص على تركيز المؤسسة على منتج واحد ونحو سوق واحدة، وغالبا ما يكون التخصص هو الشكل المفضل من أشكال النمو للمؤسسات الصغيرة أو الناشئة (start ups)، بحيث تتمكن من تركيز مواردها إما لبناء ميزة وإما بتمييز منتجاتها أو خدمة جزء سوقي محدد.¹

ويمكن تحديد مزايا وعيوب التخصص من ما يوضحه الجدول رقم (07).

الجدول رقم (07): مزايا وعيوب التخصص

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none">. تبسيط إدارة المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في العديد من المجالات. تدعيم أثر الخبرة. التقليل من تبديد الموارد والبساطة في التسيير. ضمان نمو سهل التحكم فيه يركز على المهنة. تدعيم ثقافة تنظيمية قوية	<ul style="list-style-type: none">. قابلية نشاط المؤسسة للاختفاء بسبب عدم التنويع وتركيز الموارد في نشاط واحد.. الحد من الإبداع والابتكار والتغيير.

المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

¹ عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

2- التنويع

يعرف التنويع بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بخطوط إنتاج جديدة. وبالتالي يعبر التنويع عن خدمة المؤسسة للعديد من النشاطات، وتكون هذه النشاطات مرتبطة بنشاطها الأصلي أو غير مرتبطة به.

ويمكن توضيح مزايا وعيوب التنويع من خلال الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08): مزايا وعيوب التنويع

المزايا	العيوب
. الاستفادة من الكفاءات بحيث يمكن استغلالها في نشاطات جديدة . مرونة إستراتيجية عالية (تغيير نشاط، تخلي عن نشاط، دخول نشاط جديد).	. اتساع نطاق وحجم الاستثمارات . تبديد الموارد . عائق الخروج . ضياع هوية المؤسسة (تشتت) وضعف الثقافة التنظيمية بسبب كثرة الأنشطة

المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

3- التكامل

ينقسم التكامل إلى نوعان رئيسيان هما التكامل الأفقي والتكامل العمودي، فبالنسبة للتكامل الأفقي فيقصد به تقديم سلع وخدمات جديدة تقع ضمن القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. أما بالنسبة للتكامل العمودي فيتضمن توجه المؤسسة إلى النمو بطريقة عمودية من خلال إنتاج موادها الوسيطة بنفسها أي منافسة مورديها وإنتاج ما كانت تشتريه من مصادر التوريد قصد التخلص من تبعية المورد، وهذا ما يسمى التكامل

العمودي الخلفي، أو تتكفل المؤسسة بتوزيع منتجاتها بنفسها وبالتالي الدخول إلى مجال منافذ التوزيع والتخلص من تبعية الموزع، وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الأمامي.¹

ويمكن توضيح مزايا وعيوب التكامل من خلال الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09): مزايا وعيوب التكامل

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> . الاستفادة من مزايا تنويع الأنشطة . تغطية أسواق جديدة أكثر ربحية . الرفع من حواجز الدخول ضد المنافسين المحتملين . اتساع قاعدة البيانات . زيادة القدرة التنافسية في السوق 	<ul style="list-style-type: none"> . اتساع نطاق وحجم الاستثمارات يؤدي إلى تبديد الموارد، عائق الخروج، صعوبة التنسيق، التقليل من المرونة . ضياع هوية المؤسسة (تشتت) وضعف الثقافة التنظيمية بسبب كثرة الأنشطة

المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص: 97.

4- الإخراج

يمكن تعريف الإخراج بأنه عملية انتقال الأنشطة من داخل المؤسسة لصالح أطراف خارجية.² ويعرف أيضا بأنه قيام المؤسسة بتفويض أحد أو بعض أنشطتها الداخلية مع إدارتها إلى طرف خارجي يكون أكثر كفاءة من المؤسسة في إنجازه.³

يمكن تقييم الإخراج من خلال الجدول رقم (10).

¹ خليل حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص: 362.

² Rick L. Child and al, Business Process Outsourcing, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2005, p: 04.

³ Barthelemy Jerome, Stratégies d'externalisation, 2ème ED, DUNOD, Paris, 2004, p:

الجدول رقم (10): مزايا وعيوب الإخراج

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> . تخفيض التكاليف . الرفع من المردودية وذلك بالتركيز فقط على المهام المتحكم فيها . التخلص من تعقيدات الإدارة الناتجة عن كثرة المهام 	<ul style="list-style-type: none"> . خطر التبعية للطرف الخارجي . ارتفاع تكاليف التنسيق، المراقبة والفحص

المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص: 101

5- التدويل

يعرف التدويل على أنه شكل من أشكال النمو والتوسع، إلا أنه يكون خارج حدود الدولة الأصلية للمؤسسة. أما مزايا وعيوب التدويل فيتم توضيحها من خلال معطيات الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11): مزايا وعيوب التدويل

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> . خدمة أسواق جديدة . تجاوز حواجز الدخول . تمديد دورة حياة المنتج . الاستفادة من مزايا التعلم والحجم . الحصول على موارد جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> . المخاطر السياسية والاقتصادية والمالية . التباعد الجغرافي والثقافي عن الدولية الأصلية . صعوبة تكيف المنتجات مع مختلف الأسواق . خطر خسارة الاحتكار التكنولوجي

. صعوبة الإدارة والتعقيد الإداري بسبب تعدد الفروع	
--	--

المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

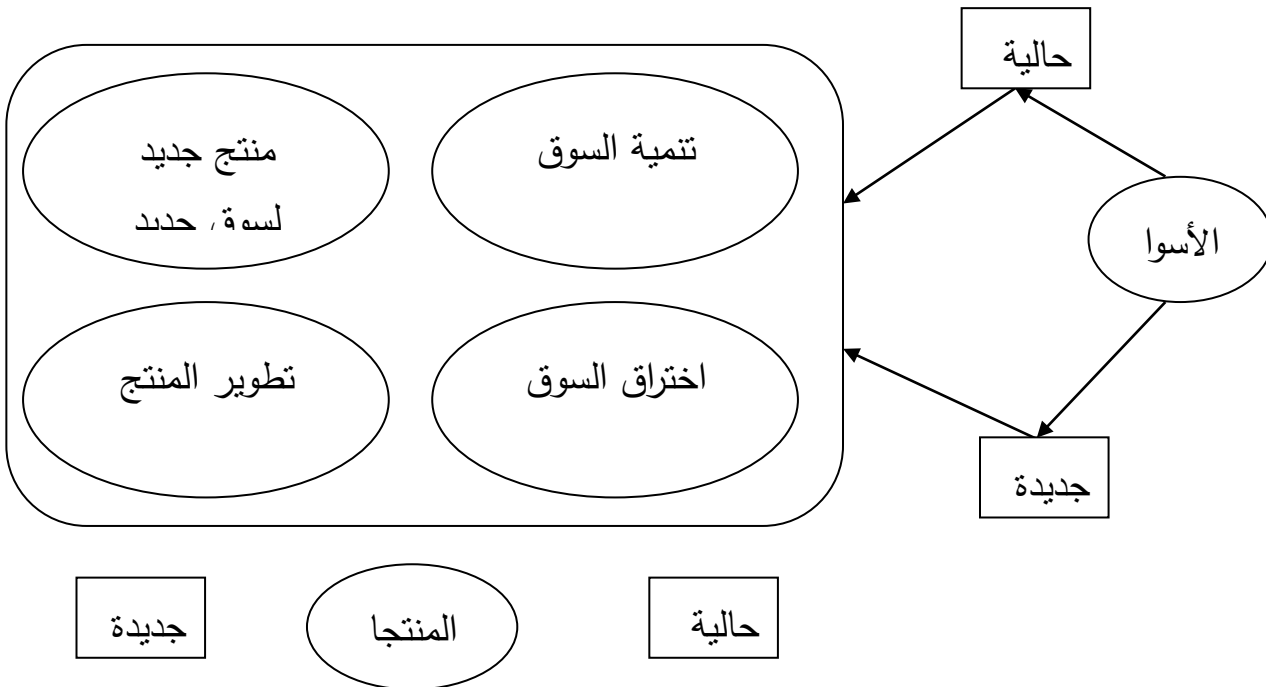
ثانيا: طرق النمو

يمكن التمييز بين ثلاث طرق رئيسية تعتمد على المؤسسات بهدف تحقيق النمو، هي النمو الداخلي، النمو الخارجي، التحالف أو الشراكة أو التعاقد (النمو المتصل). وسيرد أدناه شرح موجز لكل منها.

1- النمو الداخلي

يعرف النمو الداخلي على أنه طريقة من بين الطرق التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق النمو بالاعتماد على مواردها الخاصة بتقديم منتجات جديدة أو فتح فروع جديدة مثلا دون اللجوء إلى الاستحواذ أو الاندماج أو الشراكة مع مؤسسات أخرى. ويأخذ النمو الداخلي أربعة أشكال تم تحديدها من قبل Igor Ansoff يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (11).

الشكل رقم (13): مصفوفة النمو (منتج/سوق) لـ Ansoff



Source: Kotler Ph.,Keller K., Manceau D., Marketing Management, 14Edi., Paris, Pearson, 2012, p.49

يتبين من خلال ما سبق أنه يمكن للمؤسسة التي ترغب في النمو الداخلي، أن تختار بين أربع استراتيجيات أساسية يمكن شرحها فيما يلي:¹

- التوغل في السوق، وتتضمن تنمية مبيعات المؤسسة من منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية من خلال محاولة دفع زائنها لزيادة مستوى الشراء الوحدوي، وذلك بزيادة تكرار الشراء أو كمية مشترياتهم، ويمكنها أيضا جذب زبائن المنافسين أو إقناع غير المستهلكين للمنتج بشرائه.
- توسيع السوق، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بطرح منتجاتها الحالية في أسواق جديدة، حيث يمكنها ذلك من من تمديد أسواقها جهويا، وطنيا أو دوليا، ويمكنها أيضا جذب قطاعات جديدة من خلال تطوير منتجات معدلة أو باستعمال قنوات توزيع جديدة.
- تطوير المنتجات، وتتمثل في زيادة المبيعات من خلال إطلاق منتجات جديدة موجهة للأسواق المستهدفة حاليا.
- منتج جديد لسوق جديد وقد أطلق عليها Ansoff استراتيجية التنويع، وتتضمن إطلاق منتجات جديدة لأسواق جديدة.

ويمكن تقييم طريقة النمو الداخلي من خلال الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): مزايا وعيوب النمو الداخلي

المزايا	العيوب
. نمو تدريجي وبالتالي تحكم أحسن في الإدارة . زيادة القيمة بسبب الخبرة المكتسبة . استغلال ميادين تملك فيها المؤسسة الكفاءات والتجربة اللازمة مع الحفاظ على	. بطء النمو مع صعوبة التمويل . صعوبة التحكم في المجالات الجديدة . خطر ردود أفعال قوية من قبل المنافسين

¹ KotlerPh.,Keller K., Manceau D, op-cit, pp:49-51.

	الاستقلالية . تنمية ذاتية وترقية للأفراد وتقوية ثقافة المؤسسة
--	---

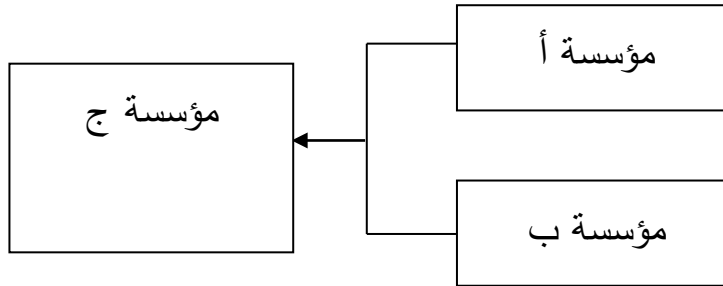
المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

2- النمو الخارجي

يعرف النمو الخارجي بأنه نمو المؤسسة من خلال الاندماج أو الاستحواذ.¹ وبالتالي يتم النمو الخارجي بطريقتين، يرد أدناه شرح موجز لكل منهما.

أ- **الاندماج:** وهو عبارة عن اتفاقية يتم بموجبها اتحاد مؤسستان أو أكثر وذوبانهما في كيان واحد بحيث تختفي الشخصية المعنوية لكل من المؤسستين المندمجتين ولا تبقى سوى الشخصية المعنوية للكيان الجديد الناتج عن اندماجهما. وغالبا ما يتم الاندماج بين المؤسسات المتقاربة أو المتشابهة في الحجم، وتأخذ المؤسسة الجديدة الناتجة عن الاندماج اسما مشتقا عن أسماء المؤسسات المندمجة.² ويمكن توضيح إستراتيجية الاندماج من خلال الشكل رقم (14).

الشكل رقم (14): اندماج مؤسستان



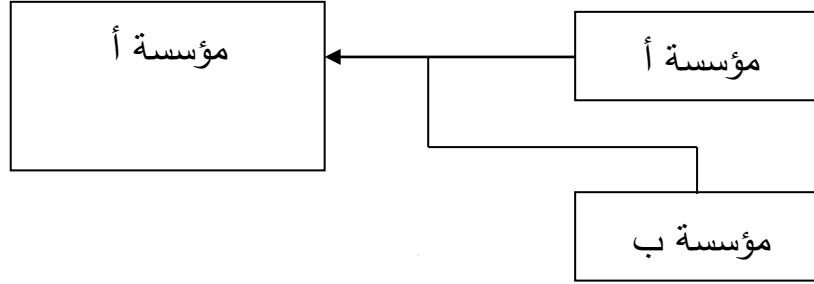
المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

¹ Dayan armand, manuel de gestion, edition ellipses/AUF, paris, 1996, p: 208.

² طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، مصر-القاهرة-، ص: 08.

ب- الاستحواذ: وهو عبارة عن امتلاك مؤسسة لمؤسسة أو أكثر بحيث تختفي الشخصية المعنوية لكل المؤسسات المستحوذ عليها، وتبقى الشخصية المعنوية للمؤسسة المستحوذة فقط. ويمكن توضيح إستراتيجية الاستحواذ كما هو مبين في الشكل رقم (13).

الشكل رقم (15): استحواذ المؤسسة (أ) على المؤسسة (ب)



المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

أما مزايا وعيوب طريقة النمو الخارجي، فيمكن تحديدها في الجدول رقم (13)

الجدول رقم (13): مزايا وعيوب النمو الخارجي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> . السرعة في النمو . التحسين الفوري في الوضعية التنافسية . إمكانية دخول ميادين جديدة وتخطي الحواجز . امتلاك كفاءات جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> . ارتفاع تكاليف التحكم والمراقبة . صعوبة تقييم مشاكل التنفيذ . الحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة . بسبب تكاليف الرءاء المرتفعة . صعوبة دمج بعض الأنشطة . خطر تفاقم الاختلالات

المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

ج- الشراكة (النمو المتصل)

تعرف الشراكة بين مؤسستين بأنها علاقات تعاون بين المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع (تحالف)، أو تنتمي إلى قطاعات تنافسية مختلفة (شراكة)، من أجل إنجاز مشروع أو نشاط محدد بكيفية مشتركة، وتبقى أنشطتهم خارج ذلك الاتفاق مستقلة.¹ وتسمى هذه الطريقة في النمو بالنمو المتصل لأن المؤسسة تسعى للتعاون المتبادل مع المؤسسات الأخرى، وليس الاندماج معها أو الاستحواذ عليها أو منافستها.²

ويمكن توضيح مزايا وعيوب الشراكة من خلال الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15): مزايا وعيوب الشراكة

المزايا	العيوب
. تخفيض تكاليف التبادل وتوزيع المخاطر بين الشركاء	. خطر الانتهازية من الشركاء
. فتح منافذ سوقية جديدة وتخطي حواجز الدخول	. الصراعات الخفية حول السلطة
. أثر التعاضدية المتبادلة والتعلم التنظيمي	. صعوبة تقسيم الأرباح وظهور شريك مسيطر
. فضل تبادل الخبرات	. تكاليف مرتفعة للتنسيق
. الاستفادة من مزايا اقتصاديا الحجم	. عوائق الاختلافات الثقافية وضعف التوافق التنظيمي
. توفير الكفاءات المطلوبة والموارد اللازمة	. صعوبة الفصل بين حدود المؤسسة وحدود التحالف
	. تكاليف إبطال الشراكة (عوائق الخروج)

المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

¹ Dayan armand, manuel de gestion, edition ellipses/AUF, paris, 1996, p: 209.

² عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

المراجع

- بشير العلاق، قحطان العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- خليل محمد الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- زاهد محمد ديري، نظرية المنظمة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة - الجزء الأول -، دار الأيام للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 -
- رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2015،
- فوزي محيريق، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الواد، الجزائر، 2020
- شريفة بو الشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة "startups" دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص: 420.
- المرسوم التنفيذي رقم 20-254، المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة الأعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، جريدة رسمية عدد 55، الصادرة في 21 سبتمبر 2020.
- صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة.
- علي الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- علي الزعبي، إدارة التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- محمود الصميدعي، إستراتيجية التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي، تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي (دليل إرشادي وأدوات عملية)، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
- سعيدي وصاف، الإدارة المالية، جامعة الملك فيصل، إدارة أعمال، 2015-2016.

- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة المالية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2012.
- صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017-2018.
- نعيمة يحياري، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص.18.
- محمد أحمد إسماعيل، وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011.
- زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان، 2009.
- سارة نبيل، مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2012.
- بن علي عبد الرزاق، البيئة التسويقية الجزء الأول، مدونة الدروس والمحاضرات في الإدارة والاقتصاد، 2016.
- ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن-عمان-، 2015.
- كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، 2013/2014.
- إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة - الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل والإستراتيجية للنمو-، دار وائل للنشر، 2011.
- حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان-، 2003.
- طارق عبد العالي حماد، اندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، مصر-القاهرة-، 2010.
- Robbins, S., and Barnwell, N., Organisation Theory: – Concepts and cases: 5th Edition, NSW: Pearson Education Australia Pty Ltd, (2006).
- Sebastian Junge, Weiss Martin, The organizational environment with its measures, antecedents, and consequences: a review and research agenda, Management Review Quarterly, vol: 68, 2018, p: 66.
- Jean Brilman, Jacques Hérard, Les meilleures pratiques de management, 6e édition actualisée et augmentée ditions d'Organisation Groupe Eyrolles, paris, 2006.

- Dorron Otter, Paul Wetherly, The Business Environment: Themes and Issues in a Globalizing World, oxford university press, 2018, p: 120.
Eric Ries, The learn Startup (1 ed), The Crown publishing, New York, 2011
- Sankaran Venkataraman, The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth journal, vol: 03, 1997
 - Dayan armand, manuel de gestion, edition ellipses/AUF, paris, 1996, p: 97.
 - Rick L. Child and al, Business Process Outsourcing, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2005.
 - Barthelemy Jerome, Stratégies d'externalisation, 2ème ED, DUNOD, Paris, 2004.