



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

اقتصاد المؤسسة



مطبوعة بيداغوجية

موجهة لطلبة السنة الثانية.

كل الشعب



الاعداد:

الدكتور: بوعبدلي ياسين

أستاذ محاضر - أ -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة - الجزائر -

2023/2022



جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



اقتصاد المؤسسة



جميع الشعب

مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثانية

اعداد:

الأستاذ: بوعبدلي ياسين

الموسم الجامعي 2022-2023



جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



اقتصاد المؤسسة

جميع الشعب

مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثانية جذع مشترك

إعداد :

الأستاذ : بوعبدلي ياسين

الموسم الجامعي 2022-2023

يعتبر مقياس " اقتصاد المؤسسة " من المقاييس الأساسية والضرورية المبرجة في عروض التكوين لميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، نظرا لارتباط محتوى المقياس بمواضيع الاقتصاد، الإدارة والتسيير، التجارة ، إضافة إلى المحاسبة، لان موضوعات هذه الشعب تدور في قسم كبير منها حول جانب أو أكثر من جوانب المؤسسة الاقتصادية.

لذلك على الطالب أن يتحصل على هذه الجوانب بشكل جيد، من خلال دراسة موضوعات المؤسسة الاقتصادية، وتحقيق فهم معين وقاعدة تبنى عليها المواضيع المذكورة، وهذا ما يظهر أهمية هذا المقياس في مرحلة الطور الأول من التعليم.

إن المؤسسة الاقتصادية تتموقع ضمن نواة الاقتصاد، حيث تحولت النظرة نحوها من النظام المغلق الذي لا يربطه مع بيئته أي علاقة، وتنحصر نشاطاته في تحويل المواد الأولية وبيعها في شكل منتجات حسب الطلب في السوق فقط، إلى نظام مفتوح له علاقة بالعديد من المتغيرات والعناصر التي تؤثر عليه في تسطير الأهداف، ووضع الخطط والسياسات لتحقيقها على أرض الواقع، ثم مع تطور بيئة الأعمال وتعلدها بانتشار العولمة، وظهور أنماط وأشكال جديدة للمؤسسات كالمؤسسة الناشئة، الذكية ... وغيرها، تزايدت أهمية المؤسسة الاقتصادية في كل المجالات خاصة الاقتصادية منها.

وحتى يأخذ الطالب العزيز نظرة مقبولة على موضوع المؤسسة ودورها في الاقتصاد، فقد تم التطرق إليه من عدة جوانب ونقاط، ابتداء من مفهوم المؤسسة الاقتصادية وأهدافها، وكيفية ظهورها وتطورها التاريخي، إلى التطرق لمخطط المؤسسة، مكوناته، تأثيره وتأثره بها، ثم عرض أهم تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب مجموعة من المعايير، لنتقل بعدها إلى عرض أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية كوظيفة الإنتاجية ، المالية... وغيرها.

في الأخير تم التطرق إلى موضوع مهم وهو التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة من خلال عرض المفاهيم والتطورات الحديثة كالمؤسسات الناشئة، الرائدة، الذكية... وغيرها.

ختاما ، حاولنا في هذا العمل المتواضع تغطية جزءا معينا من حاجة الطلبة الأعزاء ن ونتمنى من الله عز وجل إن يحقق هذا المؤلف البيداغوجي الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه.

بوعبدلي ياسين / أستاذ محاضراً - جامعة الجلفة.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	المحور الأول: مفهوم المؤسسة
	تعريف المؤسسة الاقتصادية
	المؤسسة وبعض المصطلحات المشابهة
	خصائص المؤسسة الاقتصادية
	أهداف المؤسسة الاقتصادية
	المحور الثاني: ظهور وتطور المؤسسة الاقتصادية
	الإنتاج الأسري البسيط
	ظهور الوحدات الحرفية
	النظام المنزلي للحرف
	ظهور المانيفاكتورة
	المؤسسات الصناعية الآلية
	التكتلات والشركات متعددة الجنسيات
	المحور الثالث: المؤسسة والمحيط
	تعريف محيط (بيئة) المؤسسة
	خصائص بيئة المؤسسة
	أهمية دراسة بيئة المؤسسة
	تصنيف بيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية)
	العلاقة بين المؤسسة والمحيط

	المحور الرابع: تصنيفات المؤسسة
	أنواع المؤسسات حسب المعيار القانوني
	أنواع المؤسسات حسب معيار الحجم
	أنواع المؤسسات حسب معيار النشاط الاقتصادي
	المحور الخامس: هياكل وتنظيم المؤسسة
	ماهي التنظيم، الهيكل التنظيمي
	تصنيفات الهياكل التنظيمية

	المحور السادس: وظائف المؤسسة
	الوظيفة الإنتاجية
	الوظيفة المالية
	وظيفة إدارة الموارد البشرية
	وظيفة البحث والتطوير
	المحور السابع: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة
	اقتصاد المعرفة و المؤسسة الناشئة
	المؤسسة الرائدة
	المؤسسة المتعلمة
	المؤسسة الذكية
	قائمة المراجع

1 المحور الأول:

مفهوم المؤسسة

1 تعريف المؤسسة الاقتصادية

يصعب تقديم تعريف وحيد للمؤسسة الاقتصادية، ويعود ذلك للأسباب التالية:

✓ التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، و في أشكالها القانونية منذ ظهورها حتى وقتنا الحالي.

✓ تشعب و اتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الإنتاجية أو الخدمية منها .

✓ اختلاف الاتجاهات الاقتصادية أو الأيديولوجيات، حيث أدى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين إلى إعطاء تعاريف تختلف بينهما.

لذلك يمكن تقسيم وجهات النظر المختلفة لمفهوم المؤسسة في ثلاث نقاط وهي:

1.1 المفهوم الاقتصادي (المؤسسة كعون اقتصادي):

يمكن تعريفها على أنها " الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها، فالوظيفة الأساسية للمؤسسة الاقتصادية تكمن في إنتاج السلع و الخدمات قصد تبادلها في السوق.

2.1 المفهوم الاجتماعي (المؤسسة كخلية اجتماعية)

هي مجموعة بشرية تقوم بإنتاج مستقل لها ذمة مالية تقوم بعمل جذب على محيطها بحيث يتوقف مستقبلها على بيع منتج نشاطها و قد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل كبير في ربط سلوك الفرد بالمؤسسة.

3.1 المفهوم النظامي (المؤسسة كنظام)

هي نظام كلي بمعنى مجموعة عناصر مترابطة بغرض تحقيق هدف مشترك لهذا النظام الكلي من خصائصه الأساسية أنه مفتوح على محيط بالغ التعقيد و الاضطراب و الغموض، و بذلك تتميز المؤسسة كنظام مفتوح بمبالي: لم يتركب من هياكل يمكن وصفها أنها عناصر ثابتة لفترة أو حتى فترات معينة، كالهياكل التنظيمية، هياكل الإنتاج و هياكل أو شبكات توزيع المنتجات والخدمات.

يحتوي النظام أيضا على علاقات تربط عناصره المختلفة و تضمن بذلك التبادلات بينها و بالتالي حيوية النظام ذاته و التي تغذيها ثلاث أنواع من التدفقات هي:

- ✓ التدفقات المادية (منها : المواد الأولية و الطاقة)،
- ✓ التدفقات المالية (منها مثلا الإيرادات و المصاريف)،
- ✓ تدفق المعلومات والبيانات (المتعلقة مثلا بالنتائج وكذا الأهداف و المعطيات الأخرى).

2 المؤسسة و بعض المصطلحات المشابهة:

هناك بعض المصطلحات التي تستعمل لنفس استعمالات مصطلح المؤسسة، لكن المتمعن فيها يجد أن ذلك غير صحيح، من هذه المصطلحات نجد:

1.2 الشركة

هي مصطلح قانوني، وحيث يعرفها القانون المدني الجزائري رقم 05-10 مؤرخ في 20 يونيو 2005 في المادة 684 بأنها "عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي تنجز عن ذلك.

2.2 المنشأة:

يعرف L.Baudin. المنشأة "بمجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم (L'entrepreneur) بالتالي:

- ✓ المؤسسة يمكن أن تتكون من منشأة واحدة أو عدة منشآت، المنشأة ليس لها شخصية قانونية (إلا في حالة شهرة المحل)، بينما نجد أن المؤسسة تتمتع بشخصية قانونية متميزة تلزمها التسجيل في السجل التجاري.

- ✓ عادة المنشآت تتميز جغرافيا عن المؤسسة الأم (مثلا) (وكالة)، و قد تتجه نحو فقدان طبيعتها و لتصبح أحيانا كمصالح ، بينما المؤسسة الأم تتميز بمقر وحيد.

✓ استقلالية المنشأة تكون نسبية و لو في حالة إدارة خاصة لها، نظرا لأنها تبقى خاضعة لمراقبة رب العمل (أو رئيس المؤسسة).

✓ المنشأة لا تحدد نتائجها (المحاسبية) ، بل تحول عناصر هذه الأخيرة إلى المؤسسة الأم .

3.2 المشروع :

تكون المؤسسة مشروعا إذا أنشأت أساسا لأداء مشروع معين تنقضي بانقضائه، فالمشروع هو النشاط الذي تقوم به المؤسسة.

4.2 المنظمة:

وهي كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد و أسس معينة اجتماعية كانت أو الاقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو غير ذلك، و بالتالي فإن المنظمات تضم مختلف أشكال المؤسسات، فالمؤسسة هي حالة خاصة من المنظمات.

3 خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من بين أهم خصائص المؤسسة الاقتصادية نذكر:

✓ تتمتع المؤسسة بشخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها؛

✓ المؤسسة مركز لاتخاذ القرارات؛

✓ المؤسسة مركز لتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع و خدمات) بمعنى أن تكون قادرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛

✓ المؤسسة مركز لتوزيع العائدات من بيع السلع و الخدمات على مختلف الأعوان الاقتصاديين؛

✓ المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية حيث تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛

- ✓ التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج ، تحقيق رقم أعمال معين.
- ✓ لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة.

4 أهداف المؤسسة

1.4 الأهداف الاقتصادية :

- تمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:
- ✓ تحقيق الربح و هو ما يضمن بقاء المؤسسة و استمرارها، حيث أن تحقيق الربح يسمح للمؤسسة بتوسيع نشاطاتها، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون.
- ✓ تحقيق متطلبات المجتمع وذلك عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع.
- ✓ عقلنة الإنتاج ، ويتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

2.4 الأهداف الاجتماعية:

- تمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:
- ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهودات العمال، و هو ما يسمح بتحسين مستوى معيشتهم في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا ، مما جعل رغبتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة،...).
- ✓ تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
- ✓ توفير التأمينات والمرافق للعمال التأمين الصحي التأمين ضد حوادث العمل التقاعد...، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية و المطاعم.

3.4 الأهداف الثقافية والرياضية :

تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي للعمال :

✓ توفير وسائل ترفيهية و ثقافية : تعمل المؤسسات خاصة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه و الثقافة ، من مسرح ، و مكتبات ، و رحلات ، نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري و الرضا بتحسين مستواه . و بالتالي بنوعية عمله و درجة أدائه داخل المؤسسة.

✓ تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج ، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد ، تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسنىح باستغلالها استغلالاً عقلانياً. كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا ، مما يضطر إلى إعادة تدريبهم عليها ، و هو ما يدعى بالرسكلة.

✓ تخصيص أوقات للرياضة تعمل المؤسسات على إتباع طريقة في العمل تسمح للعمال بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال (في اليابان مثلاً بعد الغداء) ، هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية ، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة و يتخلص من الملل، و كذا يتم في هذه المهرجانات إقامة علاقات اجتماعية و انسجام في الاتجاهات.

4.4 الأهداف التكنولوجية:

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ كبيرة.

2 المحور الثاني:

نشأة وتطور المؤسسة

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها اليوم، لم تظهر بإشكالها الحالية أول مرة، بل كان ذلك نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متواصلة، ومتوازنة مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية، والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقته الجسمية والفكرية، ونظرا لان المؤسسة الاقتصادية، أو الوحدة الإنتاجية تمثل النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمعات، فان لا يمكن أن تدرس بشكل منفصل عن المجتمع التي توجد فيه زمينا ومكانيا.

ويجدر بدارس المؤسسة الاقتصادية بمختلف أنواعها، وخاصة الإنتاجية أو الصناعية على تطوراتها لمالها من دور قيادي في حركة النشاط الاقتصادي ونمو المجتمعات، ومرت تطورات المؤسسة الاقتصادية التي تضرب جذورها في أصول المجتمع الرأسمالي وما قبله، ابتداء من الإنتاج في الوسط الأسري البدائي و مروراً على الإنتاج المنزلي والحرفي ثم المانيفاكتوري، وتعتبر الوحدات الحرفية من بين المنعرجات العامة في تاريخ المؤسسة، إلا أن هذه الوحدات قد سبقتها أنواع أخرى من أشكال الإنتاج.

1 الإنتاج الأسري البسيط:

لقد سادت الحياة البدائية البسيطة منذ وجود الإنسان حتى اقتراب الانقلاب الصناعي في القرن الثامن عشر، وتميزت الحياة في أحقاب متواصلة بالركود والاكتفاء بالفلاحة، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي أهم النشاطات، وأهم موارد حياته، لتلبية حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس وغيرها، وقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة، والتي يقوم بنحتها وتحضيرها كبار الأسر، ويؤهلهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة، وهذا النشاط يتم داخل الأسرة، وفي الحقول أو في المدن، رغم أن هذه الأخيرة لم تكن لها وجود واسع.

و لم تعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة من أفراد التجمعات، وهذه الطلبات محدودة وغير مستمرة، إذ كان وعي الناس ضعيفا وحاجاتهم جد محدودة، وعادة تتم المبادلة بالمقايضة بين الأسر التي تصنع الأدوات البسيطة والأسر المستعملة، كأن تقايض كمية من المنتجات الزراعية، أو من الماشية، مقابل بعض الأدوات المستعملة في تحضير الأرض للزراعة.

ومن مميزات المجتمع البدائي التقليدي سيطرة الإقطاعية في الريف واستغلال الأسر كاملة في الفلاحة من طرف ملاك الأرض وبرئاستهم، كما أن كبير الأسرة يعد هو صاحب الأمر والنهي والسلطة، سواء في الريف أو في المدينة، و لم يكن من العادي وجود خلافات بين الأب والأبناء، بل بالعكس كان الاحترام متبادلا بين الطرفين، وكان الفضل للآباء في تربية أبنائهم وتعليمهم الحرفة وتوريثهم أسرارها، وتبنتهم في الجماعة التي كانت تعترف بهم من أجل آبائهم وأجدادهم حتى يكبروا هم أنفسهم و يصبحوا آباء بل أجدادا، و يدخلون في عداد الكبار، ويعترف بهم ضمن الشخصيات مسموعة الكلمة في الجماعة، سواء كانت جماعة قروية أو جماعة في حي حضري من أحياء البلدة أو المدينة التي كانت تمتاز في تلك الأزمنة بصغر مساحتها، وقلة سكانها وضعف عمرانها وأهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة النجارة الحداة و الدباغة وصناعة المنتجات الجلدية كالنعال والسروج و لوازمها والغزل والنسيج وصناعة السلال.

وكلما زاد عدد السكان في قرية وتوفرت عوامل التحضر انتقلت بالتدريج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري، وكثيرا ما أدت نشأة المدن أو التجمعات الحضرية، إلى تغيرات مهمة مثل تحرر العمال من الحقول الريفية و استقلالهم في ممارسة بعض الحرف، مما جعل إمكانية تجمعهم في أماكن أو محلات لتكوين وحدات حرفية.

2 ظهور الوحدات الحرفية:

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات، حضرية وارتفاع الطلب نوعا ما على المنتوجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة، بالإضافة إلى ظهور ولأول مرة عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة في منازلهم، أو في أماكن خاصة وكل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة على شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة، وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية للنجارين، الحدادين، النساجين... وغيرهم.

وكان أصحاب هذه الحرف بمختلف مستوياتهم يكونون طوائف هدفها الأول المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف أو شيوخها، بمحاولتهم الحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء غنى مفرطا، ولتحقيق ذلك كانت الطوائف تمنع التغيرات التقنية، وتسعى للاستمرار في نفس الوتيرة من الإنتاج

لتفادي نتائج ارتفاع الإنتاج بشكل كبير، وتحسين نوعيته مما يعود على المعلم في الورشة من ثراء وتميز عن غيره من المعلمين.

وتتميزت هذه الورشات بالتنظيم الدقيق في عدد المعلمين الصناع والمتعلمين وهم يمثلون التدرج في الأقدمية من المعلم ثم الصنایعي المرافق ثم المتعلم، وكذا في ما يتعلق بالأجور، ومدة الاستخدام في الاسبوع أو اليوم ولم تقف رقابة الطائفة للحرفة عند حد الإنتاج وطرقه ووسائله، بل تعدت ذلك فشملت أيضا طريقة الحصول على المواد الخام، حيث تشتريها الطائفة أو البلدية، وتبيعها للمعلمين لمنع بذلك احتكار أحدهم لهذه المواد، كما تحرم الطائفة المعلمين من العمل الحر لدى الغير كصناع للاحتفاظ بوحدة المعلمين.

ويعتبر الهدف الثاني لنظام المجموعات الحرفية، أو الطوائف الحفاظ على مكائنها في المجتمع حيث كانت تسعى إلى توفير التشغيل، وتخفيض البطالة بواسطة قيام العامل بمختلف مراحل الإنتاج، وباستعمال أدوات بسيطة، دون اللجوء إلى توزيع العمل حسب مراحل الإنتاج ومعارضة إدخال تحسينات على وسائل الإنتاج، وهذا يؤدي إلى توفير أكثر لعدد المناصب ولمدة العمل، خاصة وأن الإنتاج يتم على أساس مواصفات محددة لكل طلب، وليس على أساس الإنتاج الكبير، وقد حددت أيضا الأسعار وطريقة التعامل مع المستهلك، إذ لم يكن هناك تجار أو وسطاء بين المنتجين والمستهلكين. لقد كانت عملية الإنتاج في الورشة الحرفية تتميز بعلاقات اجتماعية خاصة، وعائلية بين عناصرها في جو من الثقة والاحترام بين المعلم والصناع والمتعلمين مما ساعد على الاستقرار في الجماعة، ووجود نوع من النظام و الانضباط الاجتماعي، وأدى ذلك إلى تنظيم أعضائها داخل العمل وخارجه.

ومما زاد هذا النظام إحكاما، هو العلاقات الخاصة في العمل، حيث المعلم والذي يعتبر صاحب لها، وفي نفس الوقت يقوم المحل وصاحب أغلب وسائل العمل، وهو مدير الحرفة والمراقب الشرعي بالعمل في الورشة جنبا إلى جنب مع الصناع والمتعلمين وهو أكثرهم مهارة يقوم بتعليمهم وإطلاعهم على أسرار الصنع على أسرار الصنعة، و لم يكن نظام الورشة هرميا بل أفقيا بين المعلم والصانع والمتعلم، إذ عادة ما يأخذ هذا الأخير بعد مدة من العمل مكانته كصانع ولمدة معينة بعد استكمال تعلمه ينتقل إلى معلم .

وفي هذا الإطار يقول أحد علماء الحملة الفرنسية على مصر في آخر القرن الثامن عشر ، "إن حرفة النسيج الفنية كانت تمارس في مصر منذ القدم ، ويقال أن عملياتها لم تتغير منذ العصور الغابرة، فهي بسيطة كما نعرف، والعمل فيها لا يتطلب تعليما طويلا غير محدود المدة، إن قطعة قماش كأحسن عمل له وعندما يريد عامل أن يصبح محترفا محترفا في النسيج، عليه ويقدمها لمعلمي الطائفة المجتمعين لاختباره فإذا حكموا بأنه ما هر وكفاء، فإنهم يقبلونه بينهم بعد أكلة يقدمها لهم، ويسمح له بعد ذلك بالتمتع بالامتيازات التي تمنحها الطائفة له، كما عليه أن يؤدي ما تفرضه عليه من واجبات وتُدار طائفة النساجين وتراقب مثل غالبية الطوائف في أنحاء البلاد، بواسطة أحد المعلمين الرئيسيين، هذا الشيخ المنتخب يحتفظ عادة بوظيفته مدى الحياة ما دام في أدائه إياها لا يسبب مضايقات كبيرة ، وتشمل واجباته أمورا كثيرة، كفرض ضريبة على مختلف أعضاء الطائفة، وذلك بعد تحديد ما يجب على الطائفة دفعه من ضريبة ،رسمية وكذلك الفصل في الخلافات التي تنشأ بين المعلمين وعمالهم".

ومن هذا الكلام يظهر لنا كيفية التعامل داخل الطائفة من جهة، ويؤكد وجود ضرائب تدفع إلى الجهات الرسمية أو الحكومية من جهة ثانية.

إلا أنه مع مر العصور، فإن عملية التدرج من صانع إلى معلم أو متعلم إلى صانع أصبحت تستغرق وقتا طويلا، حتى أصبح تجميد الصانع في مرتبة أحيانا طول حياته، و هذه النتيجة كانت لأسباب منها الصرامة التي فرضت على العمل في الورشة و كذلك الطابع الوراثي لمهنة المعلمين حيث اقتصر أحيانا، تدريب هؤلاء لأولادهم من أجل خلفهم في هذا المنصب.

وقد أدت هذه الصعوبات إلى انتقال الصانع إلى عامل أجير في أوروبا في القرن السابع عشر ، ونشأت جمعيات العمال اليوميين بعد ذلك من اجل ضمان حقوقهم لدى المعلمين، وكانت هذه الجمعيات أصل النقابات الحالية رغم أن الورشات حينذاك كانت تخضع إلى الكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، والأرباح المعادلة وتحريم الربا، وذلك لحماية المستهلكين من ضرر رفع الأسعار، والتهافت نحو الأرباح المرتفعة إلا أن هيمنة الكنيسة على الحياة الاجتماعية والاقتصادية أخذت تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الثقافية و الصناعية في أوروبا، مما أدى إلى ظهور اتجاه عام نحو التطور الديني خلال القرن السادس عشر، وساعد على ضعف نظام الطوائف الحرفية تدريجا، رغم أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد نجاح الثورة الصناعية في أوروبا بوقت طويل.

ومن أسباب تدهور هذا النظام :

✓ وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية والذين كانوا يتعاملون مع تجار، وهؤلاء يبيعون بأثمان زهيدة بالمقارنة مع أثمان التجمعات، الحرفية كما كان لربهان الأديرة دور هذه العملية، إذ كان إنتاجهم مستقلا و أقل تكلفة بالإضافة إلى حرفي الريف الذين ساهموا في ذلك ولكن بنسبة أقل.

✓ خروج الصناع عن الانضباط الجماعي للمعلمين نظرا للصعوبات التي فرضها هؤلاء، وقد كون الصناع المنتجون ورشات منافسة للطوائف، وأدت الخلافات بين الصناع والمعلمين إلى تدخل السلطات البلدية مما أنتج ضعف سلطة المعلمين وسلطة الطوائف أيضا.

✓ تحول بعض التجمعات الحرفية والطوائف إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها وتبلور مصالحهم الجديدة مما أدى إلى انشقاق في تجمعات الحرفيين العادية لتتوزع إلى فئات أصغر في ورشات منفصلة، ومما ساعد على هذا زيادة التخصص في العمل، حيث اهتمت كل ورشة أو فئة صغيرة بإنتاج مرحلة معينة من العملية الإنتاجية الكلية، والتي كانت تتم في نفس الورشة سابقا.

✓ اتساع السوق وارتفاع الطلب على المنتجات أدى إلى ظهور طبقة من الوسطاء التجار الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون في بيعها، كما ظهرت عملية تخزين السلع وبيعها بالجملة وبأسعار مفيدة، مما أدى إلى ثراء الطبقة التجارية لتساهم فيما بعد في الانقلاب الصناعي الذي بدأت بوادره تظهر مع التدهور الذي أصاب نظام الورشات الحرفية، وظهور التطور العلمي الذي شهدته أوروبا.

و قبل أن نصل إلى النظام الرأسمالي الصناعي الجديد، فقد ظهر هناك نظام حرفي متولي يُمول طرف الرأسماليين التجاريين، حيث أعتبر هذا النظام الجديد همزة ربط بين النظام الحرفي الجماعي ونظام الإنتاج الرأسمالي، مع أنه قد عاصرهما أثناء انتشارهما في أوروبا خاصة.

3 النظام المنزلي للحرف:

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف مرضية، ومن بين الطرق المستعملة، بالإضافة إلى التعامل مع المجموعات الحرفية بالاتصال بالأسر في المنازل وتموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة، وغالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية تمثل جزءا من العملية الإجمالية، أي مرحلة من مراحل إنتاج السلعة، وقد وجد التجار سوقا للعمل خاصة في الأسر الريفية، التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احترام حرفة أخرى إلى جانب الزراعة يمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة، مع تطور الريف وتغير ظروف الحياة، وبالإضافة إلى استقلال الحرفي في المنزل فهو مدير نفسه يعمل بالسرعة والطاقة التي يراها مناسبة له على الأقل في بداية ظهور هذا النوع من النشاط المنزلي، الذي كان في القرن الثالث عشر في صناعة الصوف في بريطانيا، ولكنه حقق قدرا من النمو وشدة الأثر فيها بين منتصف القرن الخامس عشر ومنتصف القرن الثامن عشر، أي كان موجودا بجانب الطوائف الحرفية، وشاهد نهايتها، وبجانب النظام المصنعي وشاهد بدايته.

ومع مرور الوقت أصبح التاجر ذا نفوذ على الحرفيين في المنزل، إذ استعمل في ذلك إغراء الحرفيين بالدفع النقدي الفوري أو التسبيق، مما أدى إلى ارتباطهم به بشكل غير مباشر، ثم أصبح يطالبهم بمضاعفة الإنتاج و بالمواصفات والكميات التي يرغب فيها، وكذا تحديد مواعيد تسليمها فوجد العامل في المنزل نفسه أمام قيود جديدة جعلته يستعمل كل أسرته شيئا فشيئا ثم يدخل تعديلات على طرق إنتاجه من أجل مواجهة طلبات التاجر في ظروف يشترطها هذا الأخير وبتكاليف مقبولة، رغم أن العامل لا يستطيع في غالب الأحيان اقتناء آلات جديدة، حيث كان التاجر هو الذي يمدّه بها.

وهكذا أصبح هناك، ولأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم وممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس أموال ، وكل منهما مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا، وقد عايش هذا النوع من الإنتاج النوع الآخر وهو نظام الطوائف أو الجماعات الحرفية .

4 ظهور المانيفاكتورة:

إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي، بما فيها المؤلي أو الطائفي والآثار التي كانت للتجارة وارتفاع طلب المجتمع الأوروبي، نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة، وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، وكذلك ظهور الاكتشافات الجغرافية وما كان لها من آثار على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية، أدت إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين إمتلكوا أدوات إنتاج يدوية وعملوا على إيجارها لأشخاص وأسر داخل المنازل، من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يوفرها لها المواد الأولية، ويطالبون بتنفيذها في أوقات وبمواصفات مناسبة تجعلهم أكثر ضمانا لوجودهم في السوق، وفي وقت لاحق أستطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر، وأن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالا، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أو "la manufacture" تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم وتخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح فيها صاحب المحل والأدوات هو صاحب النهي والأمر، وهو الذي يقوم باستدعاء أو طرد العمال ويتحكم في ظروف الإنتاج، وفي جلب المواد الأولية وصرف المنتوجات التي تقدمها أي هو الذي أصبح يشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها، أما العامل فهو يقوم بتنفيذ برنامجه فقط دون أن تكون له مراقبة أو تحكم كاف في عملية الإنتاج بعد أن كان في النظام الحرفي يتحكم في هذه العملية بكاملها، وكان لهذا النوع الجديد من المؤسسات شكلين أساسيين:

✓ منشآت تجمع عددا من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك، وفي هذه

المنشآت يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة.

✓ منشآت تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة، ويشاركون أو يتعاونون من أجل

تحقيق منتج معين مثل إنتاج عربة الخيل، إذ يمكن أن يشترك في ذلك كل من النجار

والحداد والميكانيكي والدهان...إلخ.

ومهما كان نوع هذه المؤسسات إلا أنها كانت تعبر عن منعرج حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي

من جهة، وفي تاريخ المؤسسة الاقتصادية من جهة ثانية حيث تعتبر شكل الإنتاج الذي تولدت عنه

المؤسسة الرأسمالية فيما بعد، إذ أدى بقاء مستوى التقنية المستعملة في المانيفاكتورة على درجة البساطة،

مثله مثل مستوى الحرف المنزلية إلى تناقض بين هذا المستوى وحاجات الإنتاج التي من كانت سببا فيها، ثم إلى محاولة الخروج من هذا التناقض وإنشاء مؤسسات أكثر تطورا وتلبية للحاجات المتزايدة خاصة مع ظهور الاكتشافات العلمية التي تحولت نحو الاستعمال في مجال الصناعة.

والشيء الذي ميز المانيفاكتورة الرأسمالية هو وقوع الاضطرابات فيها في كثير من الأحيان، وعدم انصياع العمال إلى الانضباط الذي حاول أن يفرضه أصحابها ، نظرا لتغير التنظيم الذي ألفوه من قبل في الورشات الحرفية، أو في المنازل، حيث كانوا أحرارا نوعا ما في مدة وطرق العمل من جهة، ولسعي أصحاب رؤوس الأموال الجدد إلى فرض طرق وروتين عمل يضمن لهم الاستغلال أكثر ما يكون لهؤلاء العمال من جهة أخرى، إلا أنه منذ القرن السادس عشر حتى وقت الصناعة الكبرى، لم يستطع رأس المال أن يستحوذ على كل الوقت الموجود لدى العمال المانيفاكتوريين، وأن المانيفاكتورات لم يكن لها حياة قوية، ولكن كانت مجبرة على التنقل من بلد إلى آخر تبعا للهجرات العمالية.

ولهذا فإن الشيء الذي كان ينقص المانيفاكتورة حتى يجعلها تصمد ولفترة طويلة في الميدان أمام النشاطات الحرفية الحرة، هو الانضباط، بالإضافة إلى التطورات السريعة التي شهدتها فترة وجودها من بداية إدخال بعض الآلات والوسائل الإنتاجية في المصانع، حيث وجدت بعد ذلك مؤسسات صناعية آلية.

5 المؤسسة الصناعية الآلية :

بعد أن توفرت الأسباب من اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي، واتساع السوق أكثر فأكثر، ولعب الجهاز المصرفي دورا في التطور الاقتصادي، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية، وحسب تعريفات بعض الاقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهازا مكونا من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي وعند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محرك يدوية، في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محرك حيوانية، أو مائية أو من الريح وغيرها.

وملاحظ أن استعمال الطاقة الحيوانية كانت من بين الاختراعات الأولى للإنسان، وتأقي الآلة الميكانيكية لتعوض الأدوات الحرفية، وقد جاء أول اختراع في ميدان النسيج، وهو آلة غزل على يد (جون وات) سنة 1735م ليعلن عن الثورة الصناعية للقرن الثامن عشر 18 .

ويرجع الاقتصاديون ظهور أول فبركات (Fabriques) أو مؤسسات رأسمالية آلية إلى بداية القرن الثامن عشر، إذ تكونت ورشات ومطاحن مائية من مجموعة من العمال، أما الفبركة الأكثر تطورا فقد كان ظهورها في إنجلترا على يد (أركوريف Arwright) في ميدان النسيج، عوضت فيها أنوال الخيط صناعة الخيط في المنازل.

ويعرف الدكتور (يور Dr Ure) الفبركة أنها: "تعاون من مختلف طبقات عمالية بالغة الآلات الميكانيكية المنتجة موضوعة وغير بالغة، يراقبون وبشكل من التنظيم والدقة نظاما من بشكل مستمر بتواصل في العمل من طرف حكم مركزي، المحرك الأول .

أو : "أنومات واسع مكون من عدة أعضاء ميكانيكية وعقلية، والتي تعمل بتوازن دون انقطاع، من أجل إنتاج نفس الشيء وكل هذه الأعضاء مرتبطة بقوة محرك ذاتية".

ويرجع الاقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات إلى عدة أسباب منها على الخصوص:

✓ سبب تقني: لإستعمالها الواسع للمياه والطاقة، فكان التمرکز ضروريا حول مصادر المياه والطاقة التي أكتشفت بدورها حديثا، وقد كتب David landes : " تطلبت الثورة الصناعية آلات، والتي لم تعوض العمل اليدوي فحسب ولكن فرضت أيضا تمرکز الإنتاج في فبركات بعبارة أخرى آلات حاجتها كانت كبيرة جدا بالنسبة إلى الطاقات العادية المنزلية (Domestiques)، وكذلك تفوقها الميكانيكي سمح بالقضاء على مقاومة الأشكال القديمة من الإنتاج اليدوي".

✓ سبب التكاليف والأسعار : مما ساعد على تطور الفبركة، وسيطرتها على أشكال الإنتاج الأخرى، هي مردوديتها المرتفعة التي قضت بالمنافسة على تلك الأشكال في السوق، وهذا بتطبيقها لأسعار منافسة، نتيجة لانخفاض التكاليف و ارتفاع المردودية الواضح.

✓ سبب المراقبة: إن دخول الآلات والطرق الحديثة في الصناعة ليس الوحيد الذي أدى إلى المؤسسات في بدايتها بل يعود أيضا إلى عامل هام حسب بعض المختصين وهو الإدارة المحكمة، حيث نشأت ظروف ملائمة للمنظم الذي يستطيع خلالها التحكم في العمال، وفي العملية الإنتاجية، إذ بعد أن كانوا يقومون بكل مراحل الإنتاج في ظروف سابقة، أصبحوا اليوم تقسيم العمل داخل المصنع يقومون بجزء فقط من العملية الإنتاجية الكلية، ولا يمكن لهم أن

يتحكموا فيها، ونشوء هذه المؤسسات حسب هذا الرأي، لم يتحقق إلا بتوفر صاحب أموال أو منظم يستطيع أن يخضع العمال للطاعة والانضباط ومثال ذلك أن نجاح أول فبركات Arkwirk ، كان على أساس ذلك وليس نتيجة استعمال الوسائل المتطورة فقط، حيث لم ينجح من قبله من أستطاع صناعة الآلات الأكثر تطوراً قبل 30 سنة، واخفق في أول تجربة عندما حاول إنشاء أول فبركة، وهذا لنقص تجربته وعدم تحكمه في العمال و انضباطهم .

وهذه الفكرة في الواقع تلتقي مع المشاكل التي تشكو منها المؤسسات العمومية خاصة في الدول المتخلفة من جانبين لاعتبار أن التكنولوجيا المستعملة فيها والمستوردة غالباً غريبة عن واقع العمال الطبيعي، وتفرض عليهم شروطاً جد محددة ومقيدة لنشاطهم وحركتهم، بعد أن كانوا أحراراً في ذلك من قبل، سواء في الفلاحة أو الرعي أو أنشطة حرة أخرى مشابهة، ومن جانب آخر الضعف الذي يتميز به الإداريون في هذه المؤسسات مع نقص انضباطهم هم وسوء تحكمهم في المستخدمين وفي شروط النشاط العام للمؤسسات.

ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي، الذي كانت انطلاقته منذ القرن السادس عشر، بعد أن انفصلت الكنيسة عن الحياة الاقتصادية والعلمية قبل ذلك في أوروبا وهناك عدد من العوامل يمكن اعتبارها من الشروط التي ساهمت في ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية منذ تلك الفترة :

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

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

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

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

✓ الإصلاحات الزراعية: في نفس الفترة بين نهاية القرن الثامن عشر ونهاية القرن التاسع عشر، تمت إصلاحات زراعية خاصة في إنجلترا، ساهمت إلى انتشار الاقتصاد النقدي وزيادة الطلب على المنتجات الزراعية وارتفاع الإنتاجية في الزراعة ، وكذلك تحرير اليد العاملة التي تم جلبها إلى الصناعة، وأدى أيضا إلى تحسن مداخيل الفلاحين واستعمال ثرواتهم فيما بعد في استثمارات صناعية.

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

وكل من هذه العوامل عملت مجتمعة في عملية دفع المؤسسة الاقتصادية وانتشارها وتطور إمكانياتها التكنولوجية والمالية باستمرار، وكانت للحرب العالمية الأولى دورا مهما فيما يتعلق بالتطور

الصناعي في الصناعات الحربية و كذا تنظيم المؤسسات الاقتصادية، وتطبيق تلك التكنولوجيات في الصناعة المدنية، ونفس القول عن الحرب العالمية الثانية، بالإضافة إلى الدور الذي لعبه مخطط مارشال في إعادة بناء الصناعة الأوربية، ولا يجب إغفال ما كان من تطور وإعادة نظر، في التسيير وتنظيم المؤسسات الصناعية نتيجة الأزمة الكبرى 1929، وكذا للاحتكارات التي ظهرت في نهاية القرن التاسع عشر والحركات الاستعمارية التي ساهمت في إستغلال أكبر موارد الدول المستعمرة واستعمالها من مؤسسات الدول المستعمرة وأيضا ظهور المؤسسات الكبيرة على مستوى عدة دول أو ما يسمى بالشركات متعددة الجنسيات.

6 التكتلات والشركات متعددة الجنسيات:

مع التطور المعتبر الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، نظرا لتوفر الظروف الملائمة المذكورة سابقا، وزيادة الإنتاج الصناعي والزراعي الكبير في مؤسسات البلدان الغربية ، أوروبا و الولايات المتحدة في بداية الأمر، كانت هناك ضرورة لهذه المؤسسات لإتباع عدة إستراتيجيات تكتل فيما بينها، للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية ليس فقط في صورة موزع للسلع والخدمات بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي، وهي ما يدعي بالشركات متعددة الجنسيات.

1.6 التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات:

مع نهاية القرن السابق وبداية القرن الحالي اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز و التجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتوجات وأسواقها، لينهار بذلك جهاز السوق كما في النظرية الكلاسيكية حيث تدخلت الدول في الاقتصاد أيضا، وأنشأت مؤسسات صناعية وخدمية كبيره خاصة بعد أزمة الثلاثينات وما قدمه كينز من تحليل ودعوة الدولة للتدخل كما هو معروف، وازدادت التجمعات كبرا وتأثيرا مع منتصف هذا القرن. وهناك عدد من هذه التكتلات أو الاحتكارات أهمها : الكارتل، التروست والهولدينغ.

1.1.6 الكارتل

يمكن النظر إلى الكارتل على أنه تركز لعدة مؤسسات في نفس القطاع، في شكل اتفاق فيما بينها على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها أو توزيع الأسواق فيما بينها، أوقد تقيم عمليات نقل وإشهار وعرض للمنتوجات بشكل مشترك فيما بينها وعملية الاتفاق هذه تمكن مجموعة المؤسسات التي تبقى مستقلة كل منها ماليا ، وقانونيا تمكنها من العمل في السوق بدون المنافسة التي عادة ما تضر بعضها بعضا بها، وهكذا يتم التحكم في السوق الخاص بالمنتجات المعنية، وتحقق معه هذه المؤسسات الأرباح الاحتكارية، وتختفي المنافسة الحقيقية.

وهذا النوع من التمرکز ظهر في الواقع منذ نهاية القرن التاسع عشر، فمثلا في ألمانيا تكونت هذه التجمعات منذ 1873، وأهمها نقابة الفحم 1893، وكارتل الصلب بعد ذلك 1904، والكارتل يمكن أن يتكون في مختلف أنواع المنتوجات وأهم الكارتلات هي المتعلقة بشركات البترول الذي يشمل عددا من المؤسسات الأمريكية والأوربية أساسا، وكلما كانت هذه التجمعات تضم أكبر المنتجين في الفرع المعني، ولا يسيطر بعضهم على الآخر من ناحية كبره، كان هناك نسبة أكبر إلى التنسيق ونجاح الكارتل ، مع أنه عادة ما يؤدي إلى التحكم أكثر في الفرع، وتطبيق أسعار أكبر من أسعار السوق العادية.

2.1.6 التروست

هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات تفقد فيه استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ التروست بعدة طرق، مثل اندماج أكثر من مؤسسة أو شراء إحداها لأخرى أو أكثر، من خلال أحد الشركاء أو مجموعة منهم، أو عن طريق الطلب العام للشراء، الذي يتم في البورصة بشكل علني فيه تتقدم مؤسسة بطلب على مؤسسة أخرى لشراء جزء من أسهمها، لتصبح أغلبية رأسمالها في يد المساهمين بالمؤسسة الأولى، وهناك العديد من هذه التجمعات أو المؤسسات الكبيرة، منها ما في قطاع صناعة السيارات مثل (جنرال موتورز بالولايات المتحدة الأمريكية)، أو المواد الغذائية (نستلي)، أو الأدوية وصناعات الزينة (رون بولانك) فرنسية الاصل ... وغيرهم ، والتركز من خلال التروست يسمح للمؤسسة من تحقيق عدد من المزايا، منها تحسين مردوديتها وأيضا أحيانا انخفاض الأسعار لمنتجاتها.

3.1.6 شركة التملك (Le holding):

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

2.6 الشركات متعددة الجنسيات

بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم.

1.2.6 تعريفها:

أخذت عدة تسميات منها دولية، عالمية، Transnationale ، متعددة الجنسيات ... وغيرها من المسميات، حيث تجتمع في أغلبها على نفس المعنى ،ومن التعريفات التي قدمت لهذه المؤسسات، هي المؤسسات التي تقوم بعمليات كبيرة و متشعبة جدا في البلدان الأخرى، وتمتلك هناك طاقات إنتاجية كبيرة، وتمارس نشاطها في ستة بلدان على الأقل.

وهناك من يعتبر المؤسسة متعددة الجنسيات عندما يصبح 20% من رأسمالها موظفا في منشآت خارجية، لاعتبار أن بلوغ هذا المستوى يحدث تغيرا حاسما في الإدارة من غلبة التوجه الوطني إلى التوجه العالمي، وحسب آخر تنتقل الشركة إلى شركة عالمية عندما يصبح نصيب الفروع الخارجية 35% أو أكثر من القيمة الإجمالية للمبيعات والأرباح، وهناك من يقترح أن تكون شركة متعددة الجنسيات عندما تعادل أعمالها في الخارج من حيث الهيكل والنشاطات، لنشاطها في بلدها الأصلي، مع توجه الإدارة إلى توزيع مواردها على الجزئين، بغض النظر عن الحدود الوطنية، إلا أنه عادة ما يكون ذلك لصالح بلد مقرها الرئيسي.

وهناك من يستعمل مصطلح متعدد الجنسيات على المؤسسات التي تقوم بأعمالها بشكل مباشر أكثر من ،بلدين و أن اشتراك المؤسسة في عمليات دولية معينة كالتصدير، تقديم براءات الاختراع والإشراف على نشاط المنشآت في الخارج يعتبر المقياس الوحيد من حيث الجوهر.

نلاحظ أن تعدد التعريفات والشروط المقترحة من طرف العديد من المهتمين بهذا النوع من المؤسسات لا تكاد تلتقي بشكل كامل، وليس هناك مقياس محدد حتى نطلق هذا الاسم على المؤسسة، رغم أنه يمكن اعتبار أن الأهم هو القيام بأنشطتها من إنتاج وتوزيع، بحث واستعمال التكنولوجيا، في الداخل أو في الخارج معا، وفي أكثر من بلد على الأقل حيث تأخذ الفروع أو المنشآت (Filiales) في هذه البلدان جنسية هذه الأخيرة، وهو الأقرب إلى المنطق.

ومع هذا يبقى هذا المصطلح غير دقيق، فمثلا يكتب بـ "فرنون" إن مصطلح المؤسسة متعددة الجنسيات يقود إلى البلبلة في بعض الحالات نظرا لأنه غير دقيق أصلا، وهي ببساطة كما أفهمها عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة، ويعبر تعريف كهذا بما يكفي من الكمال عن نشاط كل من "فورد" و "نستلي" و "I.B.M" و "فيليس".

2.2.6 أسباب نشوء وتطور الشركات متعددة الجنسيات:

لقد قدمت العديد من النظريات فيما يتعلق بهذا الجانب من طرف العديد من الاقتصاديين، خاصة الذين تعتبر بالنسبة إليهم من أوطانهم الأصلية مثل الأمريكيين والكنديين وغيرهم ومن هذه النظريات، نظرية المراحل حيث تختصر عملية تطور المؤسسات في البلد إلى ثلاثة مراحل وعند وصولها إلى مستوى من التوسع في النشاط تجد نفسها مضطرة، أو مختارة، إلى الخروج والنشاط خارج البلد الأصلي، وهذه النظرية في الحقيقة موجودة لدى العديد من الاقتصاديين حتى في تفسير عملية تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسات ومن أشهرها دراسة F. Chandler عن المؤسسات الأمريكية المختلفة التي مرت غالبيتها على هذه المراحل.

واختصارا كانت المرحلة الأولى وهي فترة انطلاق المؤسسة حيث يكون حجمها صغيرا، وتعمل تحت إدارة شخص واحد، ويتوقف نجاحها على قدراته وفعالية الشخصية، ومع تطور حجم ونشاط المؤسسة، يصبح من الضروري نقل جزء من مسؤولياته ومهام الإدارة إلى مستويات أدنى أي تعيين نواب

مديرين أو مدراء فرعيين، حسب الأنشطة الرئيسية طبقا للوظائف إنتاج، توزيع، مالية... ، وهذا بداية الدخول إلى المرحلة الثانية.

والمرحلة الثانية بعد اتساع المؤسسة وزيادة الإنتاج والسوق الداخلية يتم تنظيمها حسب الوظائف، مع إمكانية تفريع المسؤولية إلى مستويات أسفل منها طبقا لنفس التنظيم، وتزداد فعالية المؤسسة في هذه المرحلة بالاستعمال العقلاني للموارد بواسطة التنسيق بين مختلف الوظائف من جهة، وكذلك باكتفائها بعدد محدود من المنتجات ويكون نموها عادة بالتكامل العمودي.

وفي المرحلة الثالثة يتم إضافة خطوط جديدة من الإنتاج أو التوسع نحو السوق الخارجية، فتضطر إلى تغيير تنظيمها الهيكلي، حيث يصبح المدير العام مركزا على إستراتيجية المؤسسة وتحقيق التنسيق والتوازن بين مختلف أنشطة فروعها أو أقسامها.

وفي هذه المرحلة، أو حتى الثانية يتم العمل خارج البلد، عفويا أو إستراتيجيا، بواسطة فروع لأنشطة إنتاجية قد تتمتع باستقلال نسبي مع ارتباطها بالإدارة الأم، ثم يكون في مرحلة أخرى من التوسع الخارجي، إنشاء قسم إنتاجي في الخارج في هيكل الشركة ويعد كقسم مستقل في هيكلها وعادة يتكلف بالتنسيق والإدارة العامة لأنشطة الفروع الخارجية للمؤسسة.

ومن العوامل المساعدة إلى حد كبير على تحول مؤسسات أو شركات وطنية معينة إلى مؤسسات متعددة الجنسيات حسب بعض المحللين خلال السنوات 1950-1970 خاصة وهي فترة خصبة لنمو هذه الشركات نجد:

- ✓ الحصول على إمكانية الوصول إلى مصادر قوة العمل والطاقة منخفضة التكاليف.
- ✓ التخلص من التقيد بالمقاييس التقنية لحماية البيئة وتجنب تخفيض تلوثها.
- ✓ الاقتراب من الأسواق الخارجية التي تزداد اتساعا.
- ✓ الحيلولة دون استيلاء المنافس على الأسواق الخارجية ومصادر المواد الأولية.
- ✓ الالتفاف على التشريعات الوطنية المناهضة للتروسات في البلد الأصلي.
- ✓ تقليل تأثير التقلبات الاقتصادية الدورية في السوق الداخلية على الشركات الأصلية الكبرى، وتحييدها قدر الإمكان.

وهذه العناصر في الواقع هي أسباب ونوع من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حسب إستراتيجياتها، التي تهدف في أغلبها إلى تحقيق النتائج التالية :

✓ دخول أسواق خارجية بشكل أحسن من مجرد التصدير إليها، وذلك بالإنتاج فيها للاقتراب أكثر من المنافسين و التكيف مع ظروفها .. إلخ.

✓ تخفيض تكاليفها بالاستفادة من انخفاض تكاليف عوامل الإنتاج الأساسية من مواد ويد عاملة وكذلك الضرائب في حالات كثيرة، باعتبارها وسيلة لجذب المستثمرين في البلدان النامية خاصة.

✓ تخفيض الأخطار وتوزيعها، بحيث عملية توزيع الاستثمارات والموارد المالية في أكثر من بلد، وظروف مختلفة سياسية واقتصادية وأمنية ومصادر ،مواد يجعل الأخطار المحتملة قليلة أو عديمة المفعول على حياة الشركة و إهترازها بواسطة التعويض بين الفروع المختلفة لها .

وهناك من يقدم أربع مراحل أساسية لتطور الهيكل الخارجي للشركات في سياق تحولها إلى شركات متعددة الجنسيات.

✓ تنفيذ عمليات تصدير واستيراد، وعادة مالا تتغير طريقة تنظيم النشاط والإدارة بالشركة.

✓ بيع براءات الاختراع ونقل التكنولوجيا من الشركة إلى البلدان الخارجية، وليس لهذا أيضا أثر كبير على تنظيم المؤسسة.

✓ انطلاق الاستثمارات الخارجية وإنشاء وحدات إنتاجية وقد تكون أحيانا مختلطة مع الرأسمال الخاص أو العمومي للبلد المضيف. وفي هذه المرحلة تزداد صلاحيات الشركة داخل البلد المضيف وآثارها في التشغيل وتحويل التكنولوجيا، واستفادة الدولة من مصادر الضرائب عليها وغيرها، وهي من الأهداف التي تسعى إليها الجزائر مثلا في إطار برنامج إصلاحاتها الهيكلية للاقتصاد، وتوفير الظروف لدخول الاستثمارات الأجنبية والشراكة مع الرأسمال الداخلي.

✓ زيادة الاستثمارات الخارجية بشكل كبير، وأيضا الأرباح والمزايا التي تجنيها هذه الشركات عند الاستقرار و التأقلم مع الظروف العامة للبلد المضيف.

ومن المهم أن نذكر هنا أن تطور وانتشار الشركات متعددة الجنسيات، لم تكن إلا ضمن السياق العام للتطور الذي شهدته العلاقات الاقتصادية الدولية، وللنظريات المتعلقة بالتجارة الدولية التي ظهرت منذ القرن الثامن عشر على يد آدم سميث وغيره، وتطورت فيما بعد إلى حد اليوم، وكذلك كانت لاتفاقية (بريتون وودز) فيما يتعلق بالنظام النقدي الدولي سنة 1945 دورا دافعا لمختلف المعاملات الدولية التجارية والاقتصادية، التي تعتبر من صميم الأنشطة الخاصة بالشركات متعددة الجنسيات هذا بالإضافة إلى إتفاقية (الغات) ثم منظمة التجارة الدولية اليوم، باعتبارها الإطار العام للحركة التجارية عبر العالم، تتدخل فيها الدول ذات القوة الاقتصادية الكبرى وهي صاحبة مصالح، وتدافع عن شركاتها المتعددة الجنسيات من خلال هذا الإطار وغيره.

3 المحور الثالث:

المؤسسة والمحيط

تحول النظرة نحو المؤسسة من النظام المغلق الذي لا يربطه مع بيئته أي علاقة وتنحصر نشاطاته في تحويل المواد الأولية وبيعها في شكل منتجات حسب الطلب في السوق فقط، إلى نظام مفتوح له علاقة بالعديد من المتغيرات والعناصر التي تؤثر عليه في تسطير الأهداف، ووضع الخطط والسياسات لتحقيقها على أرض الواقع، ثم مع تطور بيئة الأعمال وتعمدها بانتشار العولمة، وظهور أنماط وأشكال جديدة للمؤسسات، وللمنافسة، للمستهلكين وغيرهم، تزايدت أهمية وضرة الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المكونة للعديد من العناصر ذات العلاقة والتأثير على المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وهو ما يطلق عليه اسم بيئة (محيط) المؤسسة.

1 تعريف بيئة (محيط) المؤسسة

يشير مصطلح البيئة أو المحيط بصفة عامة إلى "مجموع العناصر المكونة للوسط الذي يعيش فيه إنسان"، وبالإسقاط عليه، تعني بيئة المؤسسة "مجموع العناصر والعوامل السوسولوجية الاقتصادية، القانونية، التقنية... وغيرها، التي لها تأثير على حياة المؤسسة، وفي نفس السياق عرفت بيئة المؤسسة بأنها "العناصر التي تحيط بالمؤسسة وتمتلك القدرة على التأثير في كل المؤسسة أو في جزء منها".

ووفقا لهذه التعريفات يظهر أن محيط المؤسسة أو ما يعرف ببيئة المؤسسة يمثل جملة العوامل من طبيعة متنوعة اقتصادية، سياسية، قانونية، وغيرها، والتي تؤثر على سير ونشاط المؤسسة، إلا أن هذه التعريفات قد حصرت العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء المؤسسة فقط في الخارج، أي أهملت العناصر التي تملكها المؤسسة ضمن حدودها ويكون لها انعكاس على استراتيجية وأداء المؤسسة.

وفي تعريف أكثر شمولاً أشير إلى أن بيئة المؤسسة هي مزيج من القوى والعوامل والجهات الفاعلة التي تشكل وتؤثر على أداء المؤسسات، أي أن بيئة المؤسسة هي "إطار ديناميكي ومتطور من العوامل المادية والبشرية التي تعيش وسطها المؤسسة والأنشطة البشرية عامة، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر، قصير المدى أو طويل المدى، على أنشطة المؤسسة في زمن محدد وفي نطاقات محددة".

ومن خلال ذلك يظهر أن بيئة المؤسسة لا تشمل فقط على العناصر التي تقع خارجها ويكون لها تأثير عليها، وإنما يمكن أن تشمل على عناصر داخل المؤسسة أيضاً، والأساس أن يكون لهذه القوى والجهات المادية أو البشرية والتنظيمية تأثير جاد على سياسة المؤسسة ومستوى أدائها، ونشاطها.

وبصفة عامة يمكن تقديم التعريف التالي لبيئة المؤسسة بأنها "مجموع العناصر والعوامل التي تقع داخل المؤسسة أو خارجها والتي تملك القدرة على التأثير في المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك على المدى القصير أو الطويل الأمد، من حيث قراراتها، ونشاطاتها واستراتيجيتها، ومستوى أدائها ونموها".

2 خصائص بيئة المؤسسة

تعد دراسة خصائص بيئة المؤسسة من العناصر المهمة لفهمها والتكيف معها، فمن خلال ذلك تتمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة، وتجنب المخاطر الممكنة، ومن أهم ما يميز هذه البيئة، خصوصاً الخارجية منها، ما يلي:

1.2 ديناميكية ومتغيرة باستمرار:

تستمر بيئة الأعمال في التغيير بشكل متكرر من حيث التقنيات والقواعد واللوائح الحكومية، والأساليب التكنولوجية وغيرها مما يجعل البيئة من طبيعة ديناميكية متغيرة باستمرار، بشكل يؤثر على قرارات المؤسسة ونشاطها ما يدفعها إلى ضرورة التكيف المستمر مع هذه التغيرات حتى تضمن بقاءها.

2.2 التعقيد:

لا يمكن تحليل بيئة المؤسسة بسهولة وذلك بسبب التعقيد الشديد، حيث تتكون البيئة من عدد من العوامل والأحداث والظروف والتأثيرات الناتجة عن مصادر مختلفة تؤثر على الأعمال، ما يجعل ذلك معقداً فتنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات البيئة من جهة، وتباين درجة تأثير وتأثر هذه المكونات على المؤسسة من جهة أخرى، وكذلك باختلاف الزمن، فتختلف شدة تأثير كل فاعل وتأثره من فترة لأخرى.

3.2 الترابط:

ترتبط عوامل بيئة المؤسسة ببعضها البعض، فمثلاً سيؤدي التغيير في الأحزاب السياسية إلى تغيير القواعد الحكومية، والسياسات المالية، وظروف السوق وغيرها، لذا يجب فحص جميع العوامل بشكل لأن هذه العوامل مترابطة مع بعضها البعض.

4.2 عدم اليقين:

من الصعب التنبؤ بالتغيرات التي ستحدث في المستقبل لأن البيئة تستمر في التغير، وهذه التغيرات لا يمكن السيطرة عليها، لذلك يمكن للمؤسسات محاولة مواجهة هذه التحديات، خصوصا في القطاعات التي تقوم على التغير المستمر كأساس للعمل مثل صناعة الموضة والملابس، أين تحدث التغيرات بشكل متكرر ، ويمكن للاقتصاد أن ينهار في أي وقت.

5.2 التأثير والمرونة:

يعني تأثير البيئة على المؤسسة، فبيئة المؤسسة لها آثار طويلة الأجل وقصيرة المدى في مختلف المؤسسات، وذلك بدرجة وطريقة متفاوتة، فقد تتأثر المؤسسات بشكل مختلف بالتغير في السياسة النقدية مثلا، فلا يمكن نظريا تقديم نموذج موحد لكل مكونات البيئة والتي تنطبق على كافة المؤسسات، فمرونة البيئة ترتبط بمجال نشاط المؤسسة، فقد يكون تأثير بعض الفاعلين في قطاعات نشاط معينة محدودا، بينما يتسع بشدة في قطاعات أخرى، كما قد تختلف درجة التأثير من وقت لآخر.

6.2 الاعتماد المتبادل:

تتميز بيئة المؤسسة بالتأثير المتبادل مع المؤسسة، حيث يعتمد كل منهما على الآخر، كما ينعكس أي تغيير عليهما على الآخر، ولو بصورة متفاوتة.

7.2 العداء:

حيث يتسم محيط المؤسسة بالعداء لكونه يضم مجموعة من الفاعلين الذي يدافعون عن مصالحهم، والتي قد تكون متضاربة ومتضادة، فيما بينها، أو مع مصالح المؤسسة، مما يجبر المؤسسة على البحث على صيغة اتفاق بين مصالح المؤسسة ومصالح الفاعلين في محيطها.

3 أسباب وأهمية دراسة بيئة المؤسسة

لقد تزايد الاهتمام بدراسة البيئة كنقطة أساسية تقوم عليها إستراتيجية وعمل المؤسسة، بداية انفتاح المؤسسة على عالمها الخارجي، واعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالخارج ويتعامل معه، وقد

تضاعف هذا الاهتمام بزيادة حدة المنافسة ومفهوم العولمة الذي جعل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بمثابة المفتاح الذي يحقق نجاح أو فشل المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

1.3 أسباب دراسة بيئة المؤسسة

ومن بين أسباب دراسة بيئة المؤسسة ما يلي:

- ✓ كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها، فجميع المؤسسات العامة والخاصة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.
- ✓ بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات في المؤسسة، وكذا ممارسة وتنفيذ الوظائف والمهام الإدارية، بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، يجب أن يتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات المؤسسة.
- ✓ بغض النظر عن اختلاف المؤسسات فيما يختص بنوعية وأهداف أطراف التعامل، فإن كل مؤسسة تضم مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف في طبيعتها وقد تتعارض فيما بينها في طرق تحقيقها، فهدف المستهلك في حصوله على أعلى جودة ممكنة بأقل سعر ممكن، قد لا تتوافق مع هدف ملاك المؤسسة في تحقيق أقصى ربح ممكن، والذي قد تحده الإجراءات المفروضة من قبل الدولة على الثروة، وبالتالي فإن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف على قدرتها على إيجاد تآلف وتكامل بين أهداف الأطراف المتنوعة لتحقيق أكبر قدر منها، بالرغم من اختلافها، مع الحفاظ على مصالح المؤسسة في إطار ذلك.
- ✓ مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع، فجميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر، بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية تحديداً، ولكن بدرجات متفاوتة.
- ✓ اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة، وقدرتها على تحقيق أهداف الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة وذات المصلحة معها.

ومن خلال ذلك يظهر أن بيئة المؤسسة تلعب دورا مهما في تحديد وضعية المؤسسة الحالية والمستقبلية، وما يرافقها من اتخاذ للقرارات ووضع للاستراتيجيات والتغييرات اللازمة لمواجهة الانحرافات والتحديات الممكنة، مما يلزم بدراسة وتحليل بيئة المؤسسة، والذي تظهر أهميته كما سيأتي.

2.3 أهمية دراسة بيئة المؤسسة

نعرض أهمها كما يلي:

✓ تحديد الفرص والتهديدات:

حيث توفر بيئة الأعمال فرصا عديدة أمام المؤسسة، والتحليل البيئي سيساعد المؤسسة في الحصول على ميزة المحرك الأول، أو الرائد، حيث أن تحليل التغييرات بعناية، فقد تكون السبب في نجاح الأعمال، مهما كانت قوة المتغير والعامل ومدى تأثيره على المؤسسة، فسياسات التحرير مثلا قد تفتح أمام المؤسسة مجالا واسعا للاستيراد وفرصا جديدة للتوسع في مقابل إمكانية تزايد عدد المنافسين.

✓ تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة :

يساعد تحليل البيئة على تحديد نقاط القوة والضعف الفردية لكل مؤسسة في ضوء التطورات التكنولوجية والعالمية، وذلك على مستوى إمكانات المؤسسة وأدائها، مما يمكنها تحديد نقاط قوتها وإيجابياتها من أجل تطويرها وتعزيزها وتحديد أماكن ضعفها لتصحيحها أو من تغييرها، في إطار ما تتميز به بيئة المؤسسة بمختلف عناصرها.

✓ الاستخدام الأمثل للموارد:

فالموارد هي المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسات باختلاف أحجامها وقطاعاتها، في القيام بعملها، وكل هذه المدخلات يتم توفيرها من قبل البيئة للمؤسسات التي تحتاجها للقيام بأنشطتها، كما يتوقع أن ترد هذه المؤسسات شيئا في المقابل للبيئة، في شكل سلع وخدمات مثلا.

✓ تحديد التهديد وإشارة الإنذار المبكر :

يمكن للمؤسسات أن تتعرف على التهديد بشكل مبكر يمكنها من التدخل أو التكيف، وذلك من خلال تحليل التغيير الذي يحدث في البيئة، على سبيل المثال، إذا دخلت أي شركة جديدة متعددة الجنسيات السوق، فإن المؤسسة التي تتعامل مع نفس المنتج، ستأخذها كإشارة تحذير.

✓ التعامل مع التغيرات السريعة:

للتعامل بفعالية مع تغيرات بيئة الأعمال يجب على المديرين فهم هذه البيئة من خلال الاعتماد على مسارات العمل المناسبة في الوقت المناسب، كما يساعد التحليل البيئي الإدارة على أن تصبح أكثر حساسية اتجاه المؤشرات الجديدة التي قد يبرزها عنصر من عناصر البيئة المؤثرة ف المؤسسة، كتغير أذواق وحاجيات الزبائن بصورة مستمرة، مما يمنح لها المجال للاستجابة لهذه التغيرات بفعالية.

✓ مواجهة المنافسة :

يساعد تحليل ودراسة البيئة المؤسسات على تحليل استراتيجيات المنافسين وصياغة استراتيجياتهم الخاصة وفقا لذلك، حيث يمكن للمسؤولين على المؤسسة جمع المعلومات النوعية فيما يتعلق ببيئة الأعمال والاستفادة منها في صياغة خطط فعالة.

✓ المساعدة في التخطيط وصياغة السياسات:

بيئة الأعمال تقدم فرصا وتحديات للمؤسسة، بالتالي الجيد لبيئة الأعمال يساعد بشكل كبير إدارة المؤسسة في تخطيطها المستقبلي وفي عملية صنع القرار .

✓ بناء الصورة:

يساعد الفهم البيئي المؤسسات في تحسين صورتها (سمعتها) من خلال إظهار حساسيتها وتفاعلها مع البيئة التي تعمل فيها، سواء بالمفهوم الإيكولوجي، أو بمفهوم إدارة الأعمال، من خلال تكيف مع ما تأتي به بيئة المؤسسة، كتحميلها لمفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه بما يحمله من مكونات كعمال ومستهلكين والمجتمع عامة، أو من خلال تغيير نمط العمل ليتماشى مع الظروف الجديدة، فمثلا، نظرا لنقص الطاقة، أنشأت العديد من المؤسسات الهندية مصانع طاقة أسيرة في مصانعها لتلبية متطلباتها الخاصة من الطاقة، وكل ذلك لا يتأتى إلا من خلال الفهم الجيد لبيئة المؤسسة.

4 تصنيف بيئة المؤسسة

تخضع بيئة المؤسسة إلى عدة تصنيفات وفقا لمدى قربها وبعدها عن المؤسسة، أو قدرتها على التأثير عليها، إلا أن التصنيف الأكثر تداولاً يقسم بيئة المؤسسة إلى **داخلية وخارجية** وهذه الأخيرة تصنف إلى بيئة عامة وبيئة خاصة (جزئية).

1.4 البيئة الداخلية للمؤسسة ومكوناتها:

1.1.4 تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة.

تشير البيئة الداخلية إلى "الظروف والقوى والعناصر المتواجدة داخل حدود المؤسسة"، وهي "مجموع العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية"، أي أن البيئة الداخلية للمؤسسة هي كل ما تملكه من عناصر مادية، وتنظيمية كالهيكل التنظيمي ونمط الإدارة والمعرفة والمهارات والخبرات وثقافة المؤسسة، إضافة إلى مواردها البشرية والمادية وغيرها، والتي تتميز بكونها تقع داخل حدود المؤسسة، وتكون جزءاً مهماً منها، وبالتالي تنعكس على أداء المؤسسة وخططها المستقبلية وصياغة وتنفيذ الأهداف المسطرة، وحتى على مدى استمرارها ونموها في السوق.

وهذه الخاصية تسمح للعناصر المشكلة للبيئة الداخلية أن تكون تحت سيطرة المؤسسة فتستطيع هذه الأخيرة أن تتحكم فيها وتؤثر عليها وتغيرها وفقاً لما تحتاجه لصياغة إستراتيجياتها .

2.1.4 مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة.

و تشتمل البيئة الداخلية للمؤسسة على:

✓ **البيئة الفنية والتقنية، أو التكنولوجيا** التي تعتمد عليها المؤسسة في تشغيل نفسها وتضم طرق وأساليب العمل، وكذا الآلات والمعدات والأجهزة المستخدمة.

✓ **الموارد البشرية من خلال العمليات** مثل: تفاعل المديرين والموظفين التوظيف والتدريب والنمو الوظيفي للموظفين، تقييم نتائج العمل والتحفيز إنشاء ودعم العلاقة بين الموظفين.

✓ **إمكانات الإنتاج**، والتي تشمل الخصائص المختلفة لعمليات الإنتاج وتوريد وصيانة مرافق التخزين، صيانة مجتمعات التكنولوجيا، البحث والتطوير.

✓ **إمكانات التسويق**، وتغطي تلك العمليات المتعلقة ببيع المنتجات التسعير، ترويج المنتج في السوق، اختيار الأسواق وأنظمة التوزيع.

✓ **إمكانات التمويل**، وتشمل العمليات المتعلقة بضمان الاستخدام الفعال والتدفق النقدي للمشروع، والسيولة، والربحية، وفرص الاستثمار وغيره.

✓ **التنظيم الرسمي والقدرات التنظيمية**، ويقصد به الهيكل والوظيفة، ويشمل كل من قانون المؤسسة ولوائحها وتعليماتها، وقنوات الاتصال، وكيفية تقييم الأعمال والسلطات والمسؤوليات والأدوار، إضافة إلى نوعية الأعمال والخطط والأهداف، والتسلسل الهرمي للسلطة.

✓ **الإدارة**، وتعتبر جزء هام لا يتجزأ من التنظيم الرسمي، فالإدارة هي التي ترسم الخطط والأهداف، وتحكم علاقات الأفراد وتوجه طاقاتهم وتراقب أداءهم وأداء المؤسسة ككل، وذلك من خلال وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

✓ **التنظيم غير الرسمي**، وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية والنفسية والثقافية التي تنشأ بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وتتميز هذه العلاقات أنها يمكن أن تكون داخل المؤسسة وخارجها.

2.4 تعريف البيئة الخارجية وأقسامها ومكوناتها :

1.2.4 تعريف البيئة الخارجية للمؤسسة:

يقصد بالبيئة الخارجية "كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها، كما أنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة"، بمعنى أن كل ما يقع خارج حدود المؤسسة وله تأثير أو انعكاس في قرارات واستراتيجيات ونشاط المؤسسة، يدخل ضمن ما يعرف بالبيئة الخارجية.

وبالتالي فإن البيئة الخارجية للمؤسسة هي "مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر في المؤسسة وإستراتيجيتها، كالا اعتبارات العامة السياسية، الاقتصادية الاجتماعية... وهذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما البيئة الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق... وهي عوامل يمكن للمؤسسة التحكم فيها بنسبة متفاوتة".

2.2.4 أقسام البيئة الخارجية للمؤسسة ومكوناتها:

ووفقا للتعريف الذي ذكرناه فإن البيئة الخارجية للمؤسسة تنقسم بدورها إلى قسمين هما:

1.2.2.4 البيئة الخارجية العامة ومكوناتها.

تمثل البيئة العامة أو الكلية "جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة"، وتكون هذه العوامل الخارجية قادرة على التأثير على المؤسسة دون أن تكون المؤسسة قادرة على التأثير في هذه العوامل أو تغييرها على المدى القصير.

ويمكن حصر مكونات البيئة الخارجية العامة في العوامل التالية:

✓ **العوامل الاقتصادية:** وتشير إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة والذي يؤثر في رسم وصياغة استراتيجياتها، ويضم عوامل الاقتصاد الكلي الذي يؤثر على الاقتصاد بأكمله كأسعار الفائدة، ومعدلات البطالة وأسعار الصرف، وثقة المستهلك، والدخل التقديري للمستهلك، ومعدلات الادخار الاستهلاكي، والركود.. وغيرها، إضافة إلى عوامل الاقتصاد الجزئي التي يمكن أن تؤثر على مؤسسة دون غيرها حسب قطاع نشاطها مثل حجم السوق، العرض والطلب، العلاقات مع الموردين، سلسلة التوزيع، وقوة المنافسين، ومن جهة أخرى يساهم التحكم المؤسسي الاستراتيجي في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ مجموعة من معايير الأداء لتدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد، بالشكل الذي يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في الأسواق والعمل على الحد من التقلبات الشديدة بها.

✓ **العوامل السياسية والقانونية:** تمثل مجموعة القوة التي تحدد القيود وتحافظ على القوانين والتشريعات، فهي مجموع الأنشطة الحكومية والظروف السياسية التي قد تؤثر على عمل المؤسسة، ومنها القوانين واللوائح والتعريفات الجمركية والحوافز التجارية، وقوانين حماية البيئة والمستهلك وقوانين الضرائب، وتشريعات التجارة الالكترونية والاستثمارات الأجنبية، وقوانين العمل، والمعايير الدولية المحاسبية والرقابية، والاستقرار الحكومي والسياسي وغيرها. وتخضع المؤسسات بصفة كبيرة لهذه العوامل وتتأثر بها باختلاف الحجم ومدى القدرة على التكيف أو إحداث التغيير على المدى البعيد، حيث بالرغم من العديد من التغييرات التي مست تحرير التجارة والعمل والتبادلات، إلا أن العديد من القطاعات لا تزال تخضع للتوجيه النسبي من قبل الدولة، وتدخل الحكومة في بعض سياسات التسعير أو التوزيع، كقطاعات الصحة مثلا، أو القطاعات القائمة على الانترنت كالتجارة الالكترونية أو الخدمات ذات بنية تحتية تكنولوجية، وذلك من خلال قوانين حماية الخصوصية، وأمن المعلومات، وفي نفس الوقت يلاحظ في السنوات الماضية تداخل مجموعات المصالح في العلاقة بين المؤسسات والحكومات، والتي ألزمت هذه المؤسسات على تعزيز استراتيجيات الضغط والتأثير للمشاركة في صياغة النصوص القانونية التي سيكون لها تأثير على أنشطتها، كقوانين المنافسة، فتح الأسواق وتحريرها، التلوث وحماية البيئة وغيرها.

✓ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** هي مجموع العوامل المتعلقة بالمجتمع العام والعلاقات الاجتماعية والتي لها تأثير على عمل المؤسسة، حيث تؤثر المؤسسات وتتأثر بالحياة العامة لأفراد المجتمع الذي تنشط فيه، فهي تؤثر على الوظائف والمدخرات ومستويات المعيشة، ومن ثم مساءلتها عن مدى التزامها في إطار تحقيق رفاهية هذا المجتمع، وتشمل العوامل الاجتماعية والثقافية على القيم والعادات والتقاليد، ومن بينها التغيير في المعيشة، ومستويات التعلم والتدريس، وغيرها والتي تنعكس على نوع المورد البشري الذي ستحظى به المؤسسة للقيام بوظائفها، وفي قدرتها التسويقية.

✓ **العوامل التكنولوجية:** تشمل البيئة التكنولوجية على القوى المتعلقة بالتحسينات والابتكارات العلمية التي توفر طرقا جديدة لإنتاج السلع والخدمات والأساليب والتقنيات الجديدة لتشغيل الأعمال، حيث خفضت تقنيات المعلومات والاتصالات مثلا من المسافات وألغت الوقت،

وساعدت على إعادة تنظيم الأعمال وتكثيف دور المعلومات في الإنتاج والخدمات، كما تتطلب التكنولوجيا من المؤسسة جهود بحث وتطوير كبيرة ومستدامة ومتواصلة، حيث تعزز الابتكارات استخدام التطورات التكنولوجية وتحدد عمليات التصنيع والمنتجات والمعدات بشكل جذري، كما أنها تلعب دورا هاما في تحديد الموقع الاستراتيجي للمؤسسة.

2.2.2.4 البيئة الخارجية الخاصة :

تسمى البيئة الخارجية الخاصة أيضا ببيئة الصناعة أو بيئة النشاط وتشير إلى "الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة"، أي أنها "مجموع الجهات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة والتي تحافظ على العلاقات معها بصفة مستمرة، كون أن المؤسسة تتفاعل مع هذه البيئة بطريقة مباشرة ومتبادلة لأن هذه الجهات الخارجية لها تأثير على المؤسسة، وهذه الأخيرة يمكن أن تؤثر عليها أيضا".

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من مجموعة من الهياكل التي يمكن أن تؤثر على المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع أو في نفس الصناعة، والتي تؤثر في مجملها على هذه المؤسسات، ولا تؤثر على باقي المؤسسات، كما يمكن أن يكون التأثير متبادل، فيمكن لمؤسسة ما أن تتدخل أو تتحكم في إحدى هذه العوامل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وقد يظهر تأثير ذلك بصورة سريعة وفورية أو بصورة بطيئة، إلا أن انعكاسه يتضح في السوق، أو في مستوى ونوع المنافسة، أو حتى الإستراتيجية المتبعة، ويمكن إجمال أهم العوامل المشكلة للبيئة الخاصة للمؤسسة فيما يلي:

✓ **الموردون Suppliers :** هي مجمل الأفراد أو المؤسسات التي تزود مؤسسة ما بالموارد التي

تحتاجها مثل المواد الأولية والأيدي العاملة والمعلومات والأموال، فالمصارف ومكاتب استقدام اليد العاملة، ووكلاء استيراد بعض المواد الأولية، وبعض الجهات المختصة في جمع وتحليل المعلومات كلهم ضمن فئة الموردين. ويعد الموردون عاملا مهما جدا ضمن البيئة الخاصة للمؤسسة، فهم من يوفر المواد التي تستعملها المؤسسة في ممارسة نشاطها، وعليه من المستحسن أن يكون لها أكثر من مورد واحد في نفس الوقت لضمان تدفق المدخلات، وضمان القوة التفاوضية للمؤسسة، حيث تتوقف قوة الموردين على كبر حجمهم وتركيزهم، وعلى قيامهم بتوريد مدخل لا يوجد له بديل، وعلى ارتفاع تكاليف التحول إلى موردين آخرين في الصناعة.

أمثلة ومن الموردين الأقوياء موردي المكونات الحيوية مثل شركة أنتيل بالنسبة لصناعة الحاسبات الآلية، وموردي الخدمات المهنية مثل شركات مراجعة الحسابات.

✓ **الزبائن Customers :** وهم أفراد ومؤسسات تدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة التي تنتجها من مؤسسة ما، ويعدون أيضا من أهم المكونات للبيئة الخاصة للمؤسسة، على اعتبار أن المبيعات حجم السلع والخدمات يعد حاسما لبقاء ونمو المؤسسة، مما يجبرها على تحقيق رضا الزبائن، من خلال تلبية احتياجاتهم المتماشية مع أذواقهم وتطلعاتهم، فيؤثرون على المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات. وقد تزيد قوة الزبائن ونفوذهم بالنسبة للمؤسسة إذا ما كانوا يشترون جزءا كبيرا من منتجاتها أو خدماتها، أو إذا كان المنتج نمطي وغير مميز مما يسهل الانتقال إلى مؤسسة أخرى منافسة، ويكون هذا التحول بتكلفة منخفضة أو بدون تكلفة، وفي هذه الحالة قد تخسر المؤسسة زبائنهم لصالح منافسيها، مما يجعل من قوة تأثيرهم عليها كبيرا .

✓ **المنافسون Competitors :** هي جميع المؤسسات التي تنافس مؤسسة معينة بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن، وقد تنافس المؤسسات على أساس الأسعار، أو على أساس الترويج والإعلانات الجذابة، وعلى كل مؤسسة منها تقديم قيمة أكبر للزبون عما يقدمه المنافسون حتى تنجح، فأحيانا لا يكفي أن تلي المؤسسة احتياجات المستهلكين المستهدفين فقط، إنما عليها أن تكتسب ميزة في مواجهة منافسيها من خلال عروض أكبر وأقوى تبقى في أذهان المستهلكين، وقد لا يقتصر هذا العنصر على المنافسين الحاليين فقط، إنما يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار، حجم وقوة وإمكانيات المنافسين المحتملين ومدى قدرتهم على تهديد المؤسسة، إضافة إلى أن المؤسسات التي تقدم منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة، تعد من ضمان منافسيها، كونها قد تقنع المستهلك باقتناء منتجها إذا ما قدمته بشكل وجودة أفضل وبسعر أقل أو كان تسويقها قويا.

✓ **وسطاء التسويق Marketing Intermediaries:** هي مؤسسات تساعد المؤسسة في ترويج سلعها وبيعها للمشتريين النهائيين وتوزيعها عليهم، فيشكلون الرابط بين المؤسسة وزبائنهم

الحاليين أو المحتملين، مما يمثل عنصرا مهما من عناصر البيئة الخاصة، خاصة إذا كان هؤلاء الموزعون مستقلين عنها كتجار الجملة وتجار التجزئة.

✓ **الشريك الاستراتيجي Strategic Partner** : هي مؤسسات تعمل مع بعضها في مشاريع مشتركة أو لديها علاقات من نوع آخر، وتوفر هذه الشراكة خبرة في مجالات معينة أو تسمح لها بالدخول إلى أسواق ومجالات عمل جديدة بسرعة أكبر، بالتالي يؤثر هؤلاء الشركاء على قرارات وسياسات المؤسسة في حد ذاتها، وقد ينعكس ذلك على مؤسسات الصناعة ككل.

✓ **المشرعون Regulators** : هي وحدات تنظيمية لها قوة إصدار القوانين والتشريعات أو الرقابة على أعمال المؤسسة، والتي تتميز في غالب الأحيان بأنها تؤثر في مجموع المؤسسات التي تنشط في قطاع أو صناعة معينة، وقد يصل تأثيرها إلى الاقتصاد ككل إذا ما كانت تشريعات عامة منظمة لنشاط اقتصاد الدولة.

✓ **عامة الناس Public** : يطلق عليهم أيضا اسم جماعات الضغط، مثل وسائل الإعلام، جمعيات حماية البيئة، جمعيات حماية المرأة، جمعيات حماية المستهلك، وغيرها، والتي يظهر تأثيرهم الحالي أو المحتمل على نشاط المؤسسات وقدرتها على الوصول إلى تحقيق أهدافها.

5 العلاقة بين المؤسسة والمحيط

في إطار النظام المفتوح، تمارس المؤسسة نشاطاتها في نطاق من التفاعلات المتبادلة بينها وبين بيئتها، أين يؤثر كل منهما في الآخر، أين ينعكس ذلك بصورة سريعة أو على الأمد الطويل.

1.5 تأثير المؤسسة في المحيط

بما أن المؤسسة تعد جزءا من بيئتها أو مجتمعها الذي تنشط فيها، فإن كل نشاطاتها وقراراتها قد تنعكس آثارها على هذه البيئة من خلال ما يلي:

1.1.5 الآثار الاجتماعية:

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

✓ **التأثير على التشغيل:** حيث توفر المؤسسة مناصب شغل للأفراد مما يسمح بالمساهمة في امتصاص البطالة في ذلك المجتمع، كما يمكن للمؤسسة التي تحل الآلات مكان العامل أن تسبب في تسريح العمال و زيادة عدد البطالين.

✓ **التأثير على الأجور :** غالبا ما يكون للمؤسسات بصفة عامة دخلا كبيرا في تحديد مستويات الأجور في قطاع معين، ولكفاءات معينة، وذلك وفقا لما تلزمه للعمال بها، وقد يؤثر ذلك على مستوى جذب العمالة، فيؤدي إلى نزوح السكان أحيانا.

✓ **تغيير نمط معيشة السكان :** فيمكن لظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد أن يؤدي إلى تغيير السكان لعاداتهم ونمط حياتهم السابق، فيمكن أن تفرض عليهم هذه المؤسسات أنظمة معينة، وقد يكون التغيير في العادات والثقافات.

✓ **التأثير على الاستهلاك:** تؤثر سياسات المؤسسة على استهلاك المجتمع كما ونوعا، فالإشهار مثلا قد يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول التي تغزوها المنتجات الجديدة.

2.1.5 الآثار الاقتصادية :

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

✓ **دفع عجلة التعمير :** من خلال ظهور المؤسسات الاقتصادية في الجهات الريفية، أو في أماكن بعيدة ونائية أو تتميز بتخلف عمراني، فهي تعمل على تعمير تلك الأماكن، بإنشاء مساكن لعمالها وتصليح الطرقات والمرافق العامة، مما يؤدي إلى إمكانية ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة.

✓ ظهور منشآت تجارية فزيادة عدد السكان في منطقة ما يؤدي إلى ظهور مؤسسات اقتصادية وتجارية جديدة في تلك المنطقة لتلبية الطلب المتزايد على السلع والخدمات.

✓ التأثير على التكامل الاقتصادي: حيث تحتاج الصناعة الثقيلة إلى عدة منتجات وسيطة ومكملة لبعضها البعض وغالبا ما يتم صناعة هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة، فأهمية المؤسسات المتكاملة تزداد من مؤسسة داخلية أو خارجية حسب حجم ونوع المنتج النهائي.

2.5 تأثير المحيط في المؤسسة

تؤثر عوامل البيئة في المؤسسة من خلال أسلوبين، يتمثل الأول في كون العوامل المكونة للبيئة تضع وتفرض حدودا معينة لعمل المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على مكونات البيئة، فأعتمد على مهارات التخطيط والتنبؤ، مع تواصل عمليات الابتكار ذات العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة ووضعها في أحسن موقف تنافسي، أما الأسلوب الثاني، فتتيح من خلاله البيئة للمؤسسة فرصا ومجالات مختلفة للمنافسة، فعلى المؤسسة أن تتحلى بالمرونة والتكيف مع هذه التغيرات والمتطلبات.

وتظهر آثار البيئة في المؤسسة فيما يلي :

1.2.5 أثر تكوين الإنسان:

تؤثر البيئة عموما في الإنسان العامل برفع مستواه التكويني مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته، وتؤثر في المسير من خلال رفع مستواه الذي يؤدي إلى زيادة كفاءته وتحقيقه أفضل النتائج للمؤسسة، كما يمكن أن يؤثر في المستهلك من خلال رفع مستواه الثقافي ووعيه لأهمية منتجات المؤسسة وفهم إعلاناتها.

2.2.5 تأثير السوق المادية:

يظهر تأثير هذه السوق من خلال جانبي العرض والطلب، فالمؤسسة كمستهلكة تتأثر بمدى جودة السلع والخدمات التي تحصل عليها وبأسعارها، وكل ما يؤثر عليها، سواء كانت مواد أولية أو طاقة أو سلع استثمارية، كما تتأثر المؤسسة أيضا باعتبارها عارضة لسلعها وخدماتها.

3.2.5 أثر التطور التكنولوجي:

لقد أصبحت التكنولوجيا عنصرا من عناصر الإنتاج، وازدادت أهميتها في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن تسارع التطور التكنولوجي يؤثر على مستوى تطور الآلات والمعدات التي تملكها هذه الأخيرة وكفاءة استعمالها، ومستوى إنتاجها.

4.2.5 أثر السلطة العمومية

تمثل الدولة الضابط لمختلف التعاملات الاقتصادية من خلال القوانين والتشريعات كتشجيع الاستثمار، وتقديم التسهيلات للمؤسسات وغيرها من الإعانات أو التشريعات الموجهة للحد من نشاط المؤسسة مثل فرض الضرائب أو إلزامها بشروط قاسية.

4 المحور الرابع:

تصنيفات المؤسسة

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالاً مختلفة ومتعددة، فقد تأخذ شكل وحدة حرفية تقليدية أو متجر خاص، أو شركة إنتاجية متوسطة، أو مزرعة أو مصرف، أو شركة متعددة الجنسيات... إلخ، وهذه الأشكال تصعب دراستها بصفة إجمالية وخاصة عند محاولة المقارنة بين مؤسسة وأخرى من ناحية الإنتاج أو مردودية النشاط، وترتيبها أو تصنيفها وفق مقاييس محددة، والتصنيف يسهل عملية دراسة المؤسسات على المستوى الوطني، مثل عملية حساب الإنتاج الوطني الإجمالي، أو محاولة عد العمال الذين يشتغلون في أنواع معينة من المؤسسات أو تحديد ما تساهم به مجموعة معينة من المؤسسات في الدخل الوطني (حسب قطاع معين مثلاً).

وتتخذ عملية التصنيف عدداً من المعايير، كأن نفرق بين مؤسسات إنتاجية ومؤسسات غير إنتاجية وهذا على أساس ما تقدمه إلى السوق إنتاجاً مادياً أو خدمات، ويمكن اتخاذ أساس آخر للتصنيف كالقطاعات الاقتصادية، زراعة، صناعة، خدمات، بالإضافة إلى التصنيف حسب الجانب القانوني (خاصة، عمومية)، أو حسب الحجم بحيث تؤخذ في قياس هذا الأخير مؤشرات معينة مثل عدد العمال، رأس المال... إلخ.

واختصاراً لعملية التصنيف فقد رأينا أن نأخذ عدداً من المعايير وهي المعيار القانوني ومعيار الحجم ومعيار النشاط الاقتصادي، ونحاول جمع بعض المعايير الأخرى ضمن هذه المعايير.

1 تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني:

طبقاً لهذا المعيار فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين مؤسسات خاصة أي تخضع للقانون الخاص، ومؤسسات عامة (أو عمومية) أي تابعة للدولة أو القطاع العام وتخضع للتشريعات الخاصة به، وحالياً تخضع لخليط من القانون العام والقانون الخاص مثل القانون التجاري سواء بالجزائر أو الدول الأخرى.

1.1 المؤسسات الخاصة:

تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالاً متعددة ويمكن ضمها تحت نوعين أساسيين مؤسسات فردية وشركات.

1.1.1 المؤسسات الفردية

تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى، ويقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة، بالإضافة إلى عمل الإدارة أو التنظيم أحيانا، وقد يقدم أيضا جزءا من عمل المؤسسة، وهذه المؤسسة التي تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال تعتبر الشكل النموذجي لمؤسسة القرن التاسع عشر، إذ اقتبست نظرية الفائدة والربح التي أعدت من طرف الاقتصاديين الكلاسيكي، حيث يحصل فيها رب العمل على كل من الفائدة والربح في نفس الوقت (يتداخلان فيما بينهما)، إلا أن التطورات التي شهدتها هذه المؤسسة واتساع نشاطها قد شهد الفصل بين كل من الفائدة، والربح نظرا لأن رب العمل أصبح يجلب الأموال من الغير أو البنوك، وبالتالي فتحصل هذه الأخيرة على الفائدة، وهي عائد رأس المال، أما الربح فيتحصل عليه رب العمل، وهو مقابل عملية جمع عوامل الإنتاج ودمجها في عملية الإنتاج أي تنظيم المؤسسة وإدارتها بالمعنى الحالي.

ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالا تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية تجارية أو فنادق... إلخ، وغالبا لا يكون عدد العاملين فيها مرتفعا وتدخل ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة حسب تقسيم آخر سوف نتطرق إليه.

2.1.1 مؤسسات الشركات:

في هذا النوع من المؤسسات التي تتفرع إلى عدة أقسام يتوزع فيها التنظيم أو التسيير ورأس المال على أكثر من شخص وقد ظهرت بذور بعضها منذ عهد البابليين (قانون حمورابي)، ولدى العرب أيضا (شركة الأشخاص) مروراً باليونانيين والرومان ومع تطور النشاط الاقتصادي الرأسمالي واتساع الاكتشافات الجغرافية بعد القرن 15 أكتمل ظهور البعض الآخر منها .

ويجب الإشارة هنا إلى أن هذه الشركات لا يمكن قيامها إلا بتوفر بعض الشروط طبقا للقانون التجاري، مثل توفر الرضا بين الشركاء والذي يشمل موضوع نشاط الشركة، وقيمة ما يقدمه كل شريك كحصة في رأس المال، وأن يكون خاليا من المغالطة أو التدليس أو الإكراه، كما يشترط وجود محل لنشاط الشركة أو موضوع لهذا النشاط، إذ يجب أن يكون مشروعاً وغير مخالف للنظام والآداب العامة،

بالإضافة إلى وجود السبب وهو رغبة الشركاء في تحقيق أرباح من وراء القيام بإنشاء المؤسسة، وتقتزن هذه العناصر بالأهلية اللازمة لإمكانية تصرف الشركاء، والقيام بواجباتهم، وتحمل ما يمكن أن ينشأ من ضرر والتسجيل والإشهار... إلخ.

ويمكن تقسيم مؤسسات الشركات إلى ثلاثة أقسام:

1.2.1.1 شركات الأشخاص:

يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر، وبالتالي احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي وتكون شركات الأشخاص حسب القانون التجاري الجزائري.

✓ شركة التضامن:

تعد هذه الشركة من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصا، قد تتساوى قيمها أو تختلف من شريك إلى آخر في القيمة وفي طبيعة الحصة حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلا نقديا أو عينيا مبنى أو آلة أو أصل حقيقي آخر، أو حصة عمل، في حين أن التزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها، تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة، وهذه أهم ميزة في هذه الشركة.

كما أن إدارتها وتسييرها، قد يطلع بها شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو أجنبي عنهم، بحيث تكون ممارسة التسيير باسم الشركة التي تتمتع بشخصية قانونية مستقلة أو باسم قد يكون أحد الشركاء مع الإشارة إلى وجود شركاء له (فلان وشركائه)، أو قد يحمل اسما تجاريا معينا، ويمكن أن يكون نشاطها في القطاعات الاقتصادية المختلفة دون أن يكون مخالفا للقانون أو للآداب والنظام العام، وغالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة ويتقاضى الشركاء أرباحا بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالها، وبنفس النسب يتحملون الخسائر إن حدثت.

✓ شركة التوصية

وهي شركة تتكون من طرفين شركاء متضامنين وهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون ، بالإضافة إلى حصصهم في الرأسمال، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، وهناك نوعان من شركة التوصية، الأولى شركة توصية عادية، حيث الشركاء الموصين لا يمكن لهم تداول حصصهم، في حين أن الثانية وهي شركة توصية بالأسهم، تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الاسم وهي قابلة للتداول.

وفي هذه الشركة لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما أنه لا يظهر إسمه في اسم الشركة، وبمقارنة الموصي مع المدين لهذه الشركة فهم يتشابهان، إلا أن الأول ليس له ضمان لما يقدمه في رأس المال، لأنه يهدف إلى المشاركة، أي قسمة الأرباح والخسائر في حالة حدوثها الأرباح في حين يستطيع أن يتحصل الموصي على امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة وتقدمها المؤسسة حتى وان لم تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

✓ شركة المحاصة:

وهي نوع خاص من الشركات، إذ رغم توفر الشروط الأساسية للشركة، فهي لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا رأسمال ولا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع إقتصادي بتقديم حصة مالية، أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسائر، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير، وبهذا فإنها تنظم تنظيمًا خاصًا على أساس الذمة المالية للشركاء، فإذا كان أحدهم مديرا فإنه يتعامل باسمه كما لو كان يعمل لحسابه الخاص، حيث يقتصر الآخرون على توظيف أموالهم في أعمال الشركة في حين يمكن أن تدار الشركة من طرف مجموعة الشركاء، أو من طرف شخص خارجي عنهم، وفي كل الحالات يتعامل المدير (أو المدراء) كأنهم يعملون لحسابهم الخاص، ولا يذكرون أسماء الشر الشركاء الآخرين.

2.2.1.1 الشركة ذات المسؤولية المحدودة

تعتبر هذه الشركة أقل قدما بالنسبة للأنواع الأخرى، حيث لم تظهر سوى في نهاية القرن التاسع عشر (1892) في قانون ألمانيا التجاري، ثم أدخلت في القانون التجاري الفرنسي في سنة 1925، وقد

اختلف في تحديد مكان هذا النوع من الشركات، فمنهم من يضعه ضمن شركات الأشخاص ومنهم من يضعه ضمن شركات المساهمة أو الأموال، نظرا للشبه الذي يوجد بينه وبين النوعين الآخرين.

وحسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، فهذه الشركة تتميز إذن بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها، والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول كما أنها تتميز بأن رأسمالها محدود (لا يجب أن يكون أقل من مبلغ معين وينقسم إلى حصص ذات قيمة متساوية، مبلغها الأدنى محدد بالدينار الجزائري)، وعدد الشركاء فيها بالتالي محدود ولا تتم عملية الاكتتاب بشكلها العام، أما الإدارة فيها فتكون من طرف شريك أو أكثر، أو من طرف شخص خارجي عنهم، إذ يقوم بأعمال الإدارة ويرأس جمعية الشركاء التي تناقش حسابات وميزانية الشركة وتصادق عليها، وتتخذ القرارات التي تراها لازمة، ويكون التصويت تبعا لعدد الحصص التي يشارك بها (عدد الحصص يقابل عدد الأصوات).

نلاحظ أن أهمية هذه الشركة تكمن في احتوائها على مزايا شركات الأشخاص من ناحية قلة عدد الشركاء، وعدم جواز تبادل الحصص بدون قيود، وعلى مزايا شركة المساهمة من ناحية تحديد المسؤولية على قيمة الحصص المكتتبه، وكذلك عدم انحلالها وفقا للاعتبارات الشخصية، وهذا ما جعلها تنتشر بكثرة في الميدان الاقتصادي بالمقارنة مع الأنواع الأخرى، غير أنها غالبا ما تتخذ حجما متوسطا نظرا لمحدودية الشركاء فيها وبالتالي قد واجهت هذه الناحية بتحويلها إلى شركات مساهمة من أجل زيادة رأسمالها، ونظرا لأن هذه العملية قد سمح بها القانون التجاري الجزائري.

وفي الجزائر أيضا حسب القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية المستقلة رقم 01-88 الصادر سنة 1988، تدخل المؤسسات الاقتصادية العمومية التابعة للجماعات المحلية (الولاية البلدية أو كلاهما) كشركات ذات المسؤولية المحدودة.

3.2.1.1 شركات الأموال (المساهمة):

شركة المساهمة، أو شركة الأموال هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية وقابلة للتداول، ويشتريها المساهم عند

التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، والمساهم أو الشريك لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة الأسهم التي يشارك بها، أي تكون المسؤولية محدودة بمقدار هذه الأسهم، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابل أسهمهم على شكل أرباح موزعة (إن تحققت)، إذا فعائدات الأسهم تتغير حسب تغير نتائج هذه المؤسسة ولا تمثل أعباء ثابتة لها.

وتداول الأسهم يتم في الأسواق المالية الثانوية في البورصات، حيث تتغير أسعارها السوقية طبقا لتغيرات نشاط المؤسسة ونتائجها وبالتالي شهرتها، كما أن قيمة هذه الأسهم قد تتغير بارتفاع قيم أصول الشركة عند إعادة تقديرها، وتضمن هذه الأسهم للشريك المساهمة في إدارة المؤسسة وذلك بحضور الجمعيات العامة للمساهمين والتصويت على القرارات، إلا أن المساهمين نظرا لكثرتهم فعادة ذوي الأسهم القليلة لا يحضرون الاجتماعات، وقد يحدد ضمن القانون التأسيسي للشركة عدد الأسهم الأدنى الذي يستطيع صاحبها التصويت ويقوم بإدارة المؤسسة مجلس الإدارة والذي تختاره جمعية المساهمين، ويكون على رأسهم المدير الذي يعين سواء من ضمن المساهمين أو خارجي عنهم.

إن أهمية هذه الشركة تكمن في سهولة تكوين رأسمالها وفي إمكانية تجنيد رؤوس أموال معتبرة، بعد الاتفاق بين المؤسسين والذين يوفران جزءا معينا من رأس المال، ثم يطرح الباقي للاكتتاب العام، بحيث صغر قيمة الأسهم تجعل الموفرين الصغار بمختلف درجاتهم يشترون هذه الأسهم، كما أن هذه الشركات عند طرحها لسندات والتي تشكل قروضا لها، فهي تعمل على تجميع هذه الأموال واستعمالها، خاصة وان السندات تتميز بنسبة فائدة ثابتة بغض النظر عن نتيجة الشركة.

وبهذه المميزات فقد شغلت هذه الشركات مجالا واسعا في النشاط الاقتصادي في الدول الرأسمالية خاصة، حيث تزيد نسبتها غالبا عن 70 % من مجموع المؤسسات الصناعية أساسا والمؤسسات التجارية بالجملة، بينما ينخفض عددها في القطاع الزراعي نظرا لطبيعته وتعتبر المؤسسات أهم عون اقتصادي في دفع عجلة النمو الاقتصادي في الدول الرأسمالية منذ نهاية القرن التاسع عشر إلى الوقت الحالي، إذ غطت معظم النشاطات الاقتصادية في هذه الدول، سواء بالعمل المباشر أو التأثير غير المباشر، رغم وجود المؤسسات التابعة للدولة، أو المؤسسات العمومية التي تقود بدور هام هي الأخرى.

2.1 المؤسسات العمومية

لقد شهد القطاع العام في مختلف الدول الرأسمالية انتشارا واسعا للمؤسسات، أو مؤسسات الدولة، سواء بالتأميمات أو بالإنشاء، وقد كان وراء هذا الانتشار السريع منذ بداية هذا القرن خاصة، عدة أسباب، ويختلف الاقتصاديون في تحديد هذه الأسباب .

1.2.1 أسباب وجود المؤسسات العمومية وانتشارها:

يري مثلا : R.Gendarme ثلاثة أسباب رئيسية للتأميمات:

✓ جانب الأمن.

✓ المصلحة المالية العامة .

✓ رغبة تنمية بعض المنتجات.

في حين أن J.Maillet يجذب:

✓ الهدف السياسي (جانب استقلالية الدولة).

✓ والهدف الاجتماعي (لحماية بعض الطبقات الاجتماعية)

✓ والهدف الاقتصادي.

2.2.1 أشكال المؤسسات العمومية

تنقسم هذه المؤسسات إلى نوعين وهما مؤسسات عمومية، والتي بدورها تأخذ شكلين وطنية أو تابعة للجماعات المحلية أما النوع الثاني فهي مؤسسات مختلطة أو نصف عمومية.

1.2.2.1 المؤسسات العمومية:

لقد رأينا أن هذا النوع من المؤسسات قد انتشر في الدول الرأسمالية (أوروبا خاصة) لعدة أسباب وهي تعبر عن مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام أي للدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ويجب التمييز بين نموذجين من هذه المؤسسات.

✓ **مؤسسات تابعة للوزارات**، وتدعى بالمؤسسات الوطنية، وتأخذ أحجاما معتبرة وهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

✓ **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية**، وتتكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية، أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

2.2.2.1 المؤسسات المختلطة (نصف عمومية)

لقد ظهرت هذه الشركات أول مرة في ألمانيا القرن التاسع عشر، وانتشرت فيما بعد لنعم أوروبا وبعض الدول الأخرى، ومن الأسباب الأساسية لهذه المؤسسات هي محاولة مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية والتحكم فيها من طرف الدولة، حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول وهو الدولة والممثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية، والثاني يتمثل في القطاع الخاص، ويتم إنشاء هذه المؤسسات بطريقتين:

✓ **الإنشاء من العدم**، أي الاتفاق بين الطرفين للقيام بمشروع اقتصادي معين تحديد أهدافه، حجمه، شروطه ومدة حياته ... إلخ، ويتم المساهمة في رأسماله من الطرفين، وغالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51 % في رأس المال، لأن القرارات تؤخذ على أساس عدد الأصوات، والتي تقدر بدورها بعدد الأسهم في رأس المال، لكي تبقى المؤسسة المختلطة تسيير للأهداف العامة وللصالح العام، إلا أن قاعدة المساهمة في الرأسمال بأكثر من النصف من طرف الدولة ليست نهائية، نظرا لأن الدولة بوزنها الاقتصادي والقانوني، تستطيع التحكم في تسيير هذه المؤسسة دون بلوغ حصتها النصف في رأس المال، إذ بإمكانها إصدار قوانين أو مراسيم بموجبها تخضع لها المؤسسة المختلطة، وهو ما نجده في عدة دول، كما في الجزائر في إطار إصلاحات إعادة الهيكلة الاقتصادية، إذ دخل العديد من الخواص الأجانب في شركات مختلطة مع الدولة بأكثر من هذه النسبة، وهو ما يتوسع بالخصوصية الجزئية للمؤسسات العمومية.

✓ **أما الطريقة الثانية لوجود هذه الشركات** هي طريقة التأمين، وبموجب هذه العملية تستطيع الدولة حيابة جزء من رأسمال مؤسسة خاصة، ويتم غالبا تعويضه للجانب الخاص، وتخضع هذه

الطريقة لنفس القاعدة لنسبة إمتلاك رأس المال ولنفس الأسباب، وهناك عدة أشكال من المؤسسات المختلطة والعمومية المسيرة بعقد مع القطاع الخاص أو بالتأجير ... إلخ، وهي موجودة في العديد من الدول المتطورة، وفي الجزائر وهي تسعى حاليا لتوسيعها .

2 تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم:

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما ترتب على أساسها المؤسسات ، إلا أن هذا الحجم قد يقاس بعدة مؤشرات ، منها ما هو مهم وذو معنى، ومنها ما هو اقل أهمية، وسوف نستعمل بعض هذه المؤشرات، لكن المشكل الذي يطرح في اختيار هذه المؤشرات هو إمكانية استعمالها في المقارنة بين أكبر عدد من المؤسسات ، لهذا فيمكن أن نستعمل معايير مختلفة حسب اختلاف القطاعات الاقتصادية، غير أن العناصر المتوفرة في كل المؤسسات هي عوامل الإنتاج المختلفة، فيمكن اتخاذها كمؤشرات لقياس حجم المؤسسة، كما أن رقم الأعمال يستطيع أن يؤدي نفس الدور بالإضافة إلى عناصر أخرى.

1.2 حجم الأرض أو المحل المادي:

إن هذا العنصر الذي يعتبر سهل القياس والمقارنة، ويمكن استعماله خاصة في المؤسسات الزراعية التي يرتبط نشاطها بشكل كبير بالمساحة التي بحوزتها ، فيمكن القول أن المزرعة التي تتوفر على 10 هكتار مثلا هي أصغر من المزرعة التي تتوفر على 30 هكتار، كما أن المصنع أو المتجر الذي يتكون من مباني أكثر اتساعا نستطيع القول بأنها أكبر من الذين يتكونون من مباني أقل اتساعا، لارتباط حجم النشاط عامة في كل منهما بالعاملين المذكورين.

غير أن هذه المقارنة تصبح قليلة المعنى عند الأخذ بعين الاعتبار نوعية الأرض أو مكان المحل وطرق وأدوات الإنتاج المستعملة من جهة ثانية، فإذا كانت أرض المزرعة الصغيرة 10 هكتار تتميز بجودة تراها عن الأرض في المزرعة الأكبر، فإن هذا يدل على أن الأولى قد تتحصل على منتج أحسن من الثانية، كما أن طرق الإنتاج التي تستعمل في كليهما إذا اختلفت فسوف تؤثر بشكل أكيد على مردود الأرض، و يظهر هذا الأثر أكثر في المؤسسات الإنتاجية، إذ الورشة الحرفية البسيطة لا يمكن أن تعطى نفس النتائج مع ورشة إنتاج تستعمل آلات متطورة حتى وإن تساوت مساحتهما، لهذا فيبقى مقياس

المساحة محدودا، و من الأحسن أن يستعمل في المؤسسات من نفس القطاع ومن نفس درجة التطور التقني.

2.2 رأس المال:

يمكن أن يأخذ هذا العنصر عدة أشكال:

1.2.2 رأس المال القانوني:

وهو رأسمال المؤسسة عند التأسيس، و الملاحظ أن المقارنة بهذا الأساس تتصادم مع زمن تأسيس المؤسسات نظرا لأن هذا الزمن له تأثير على قيمة الأموال المرصدة للمؤسسة، كما أن تأثير التضخم أو تغير قيمة النقود تكون حسب الفترة الزمنية، بالإضافة إلى أن المؤسسة قد ترفع من رأسمالها بواسطة الاحتياطات المختلفة (قانونية، غير قانونية... إلخ.)، وهذه الاحتياطات لها دور في اتساع المؤسسة وحيازتها على عوامل إنتاج أخرى، لذا فمن المستحسن أخذ رأسمال أكثر اتساعا ويشمل أكثر العناصر .

2.2.2 رأس المال المالي (الدائم):

وهو يتكون من مجموع رأس المال الذي تأسست به المؤسسة بالإضافة إلى كل الاحتياطات والديون لأجل طويل، حيث تؤثر هذه العناصر مجتمعة في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها عادة كما أن رأس المال المالي يؤثر تأثيرا مباشرا على الوضعية المالية للمؤسسة، وعلى إمكانية الاقتراض وتوسعها .

ومن كل هذا فإن مقارنة المؤسسات بواسطة هنا المؤشر له معنى معين، في حين أن هذا المعنى يبقى محدودا إذا خرجت المقارنة من نفس القطاع الاقتصادي، أو حتى نفس الفرع، حيث يتميز كل فرع من قطاع اقتصادي معين بمميزات خاصة به مثل الخصائص والشروط التي نجدها في الصناعات الغذائية من فرع الصناعة الخفيفة من قطاع الصناعة، ويمكن أن نجد شكلا آخر لرأس المال يكون له أكثر معنى.

3.2.2 رأس المال التقني:

وهو يعبر عن رأس المال الثابت بالمعنى الاقتصادي عند ماركس، وهذا النوع من رأس المال يبدو أحسن مقياس لحجم المؤسسة الاقتصادية، ولكن إذا كانت في نفس الفرع من النشاط الاقتصادي، فلا يصح أن نقارن مثلا بين مؤسسة تجارية بواسطة هذا المقياس مع مؤسسة صناعية لأن طبيعة الأولى لا

تستلزم رأسمالاً ثابتاً كبيراً، إذ عملية البيع تتميز بحركة المواد واستعمال أدوات أقل قيمة، عكس المؤسسة الإنتاجية التي تستعمل وسائل إنتاج عالية بالإضافة إلى المخزونات التي يجب توفيرها باستمرار لعملية الإنتاج.

ورغم أخذ المؤسسات من نفس القطاع والفرع فإن العامل التكنولوجي يتدخل ليؤثر في عملية صحة استعمال هذا المؤشر في المقارنة.

3.2 حسب عدد العمال

يأخذ تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المؤشر إلى متوسطة وصغيرة من جهة، ومؤسسات كبيرة من جهة أخرى، وهو تصنيف مفيد في عدة مجالات.

1.3.2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتحدد تصنيف المؤسسات هنا على حسب عدد العمال المستخدمين فيها، وقد أعطي لها أكثر من تحديد، فنجد مثلاً أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجمع ضمن التي تستعمل أقل من 500 عامل، وفيها تتوزع إلى :

✓ مؤسسات Micro والتي تستعمل بين 1 إلى 9 عمال.

✓ مؤسسات صغيرة والتي تستعمل من 10 إلى 199 عامل.

✓ مؤسسات متوسطة والتي تستعمل من 200 إلى 499 عامل.

أما خارج هذا العدد نحو الأعلى سوف تكون المؤسسة الكبيرة، أي التي تستعمل 500 عامل أو أكثر.

وهناك من يقسم المؤسسات إلى مايلي:

✓ مؤسسات صغيرة أقل من 10 عمال

✓ مؤسسات متوسطة بين 10 إلى 100 عامل.

أما المؤسسات الكبيرة —حسب هذا التقسيم— فهي أكثر من 100 عامل.

وهذا النوع من المؤسسات موجود في مختلف الدول، وفي مختلف الفروع والتخصصات ، زراعية، صناعية أو خدمات ومنطقيا في ما عدا الأنشطة التي تستوجب أكبر عدد من العمال في المؤسسة مثل مؤسسات البترول المركبات الكبيرة في صناعة الأسلحة والطائرات كذا الطاقة النووية و الصناعة الفضائية التي تستدعي توفير مجهودات إدارية وأموال وتكنولوجيا مكلفة، وكلها تكون عادة شركات كبرى تابعة للقطاع الخاص أو العام أو مشتركة بينهما.

وميزة المؤسسات المتوسطة والصغيرة أنها تتكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة الهيكل التنظيمي، وتستعمل طرق تسيير غير معقدة.

2.3.2 المؤسسات الكبيرة:

وهي ذات استعمال لليد العاملة لأكثر من 500 شخص، وأيضا ذات دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي المتطور، من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية في شكل فروع لها كالشركات متعددة الجنسيات، حيث ترتبط هذه الفروع بالمركز عن طريق آليات التدفقات من وسائل الإنتاج والأموال.

3 تصنيف المؤسسات حسب معيار النشاط الاقتصادي

في أي مجتمع ثلاثة قطاعات نشاط رئيسية وهي الفلاحة الصناعة الخدمات، ويطلق عليها على أساس هذا الترتيب القطاع الأول، الثاني والثالث، وإذا وزعت المؤسسات على أساس هذا المقياس يمكن أن نحصل على مايلي:

1.3 مؤسسات فلاحية:

وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من نشاطات مرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول ككل.

والملاحظ أن هذا القطاع خاصة الفلاحي كان محط اهتمام الاقتصاديين في أوائل ظهور التحليلات والفكر الاقتصادي وعلى رأسهم فرانسوا كيني (F.Quesnay) الذي يتأسس مدرسة الفكر الفيزيوقراطي، حيث قام بوضع جدول اقتصادي يظهر العلاقات الاجتماعية بين أعوان الاقتصاد من أجل إنتاج الثروة، و كان يهدف إلى إظهار أو تحديد مصدر الثروة في المجتمع أو الناتج الاجتماعي، وكيف يتم توزيعه بين الطبقات الاجتماعية التي يقسمها إلى طبقة الفلاحين الذين يقومون باستغلال الأرض، طبقة الملاك للأراضي وتوحيها، والطبقة العقيمة التي تتمثل في الصناعيين وكذا التجار إذا صحت هذه الإضافة.

وفي تحليلاته كغيره من الطبيعيين يقرر "كيني" كيف أن الطبقة المنتجة للثروة هي طبقة الفلاحين، الذين يستعملون عوامل الإنتاج الأساسية في نشاطهم، وباقي الطبقتين هما غير منتجتين، وهذا ما لم يوافق الذين جاؤوا بعدهم، وخاصة الفكر الكلاسيكي الذين يعتبرون الصناعة وكذا التجارة من القطاعات المنتجة أيضا.

2.3 مؤسسات صناعية:

في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي، أو الوسيطة (كمواد أو مدخلات لمؤسسات أخرى)، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذا صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها، وهي ما تدعى بالصناعات الاستخراجية، والفرع الواسع والأساسي لدفع الاقتصاد ككل، وهي مؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة، المستعملة في مجمل القطاعات الاقتصادية بما فيها الصناعية، وهناك صناعة مواد البناء في حالة فصلها عن الأنواع السابقة، حيث تجمع جانب التحويل الكيميائي وغيرها، وفي الأخير هناك مؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام.

ونلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين أولهما الصناعات الخفيفة وفي أغلبها استهلاكية وغير دافعة للاقتصاد بشكل واضح وثانيهما الصناعات الثقيلة أو المصنعة مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع للاقتصاد خلفيا وأماميا، حيث تعتبر كمستعمل للموارد و

منتجات قطاعات مثل الصناعات الإستخراجية والطاقة ومنتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية وهي بذلك دافعة إلى الأمام.

3.3 مؤسسات القطاع الثالث:

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين، وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية النقل بمختلف فروع البنوك والمؤسسات المالية التجارية، وحتى الصحة وغيرها.

وما يجب ملاحظته على التصنيف القطاعي للمؤسسات الاقتصادية ليس هدفه فقط الدراسة الاقتصادية، حسب القطاعات الرئيسية الثلاثة والعلاقات والتفاعلات فيما بينها وما ينتج عنها في مجال التنمية الاقتصادية، وكذا توزيع الموارد الوطنية على هذه القطاعات ليس لهذا الهدف وحسب ، بل هناك أهداف أخرى وعلى رأسها الاستعمال في جمع الإحصاءات والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، التي تحدث في مختلف الأنشطة الوطنية، والتي تستعمل في المحاسبة الوطنية، ومالها من ارتباط بالتخطيط الوطني، وقبل ذلك تحديد المجاميع الوطنية من إنتاج، استهلاك، ادخار ... وغيرها.

ولتحقيق الأغراض المرتبطة بالإحصاء والمحاسبة الوطنية، فقد وزعت كل من القطاعات الثلاثة إلى عدة فروع لكل منها، ونجد مثلا في فرنسا توزيع مختلف الأنشطة إلى أحد عشر فرعا، يراعى فيه التجانس في النشاط والمعنى الاقتصادي، وكذا نجد نفس الاتجاه إلى التفرع إلى الفروع الأساسية للأنشطة المستعملة في الديوان الوطني للإحصاء (ONS) في الجزائر مثلا: المياه والطاقة، المناجم ، مواد البناء، الكيمياء، المطاط والبلاستيك، صناعات فلاحية وغذائية، جلود وأحذية، وغيرها.

وكذا نفس الاتجاه إلى التفرع للاستعمال في المحاسبة الوطنية حسب مختلف الأنظمة الموجودة فيها، ولإنجاز العديد من الجداول التي تفيد في متابعة الأنشطة الاقتصادية الوطنية سنويا، وتحدد تطوراتها وإمكاناتها التي لها علاقة مباشرة مع النمو الوطني والتخطيط، والعلاقة بين الصناعات والقطاعات، والتكامل فيما بينها وغيره.

5 المحور الخامس:

هياكل وتنظيم المؤسسة

1 مفهوم التنظيم :

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الهيكل التنظيمي علينا أن نعرف وظيفة التنظيم أولاً.

1.1 تعريف التنظيم:

لم يستطع مفكرو الإدارة والتنظيم الاتفاق حول تعريف واحد لمصطلح التنظيم، وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف للتنظيم:

✓ **تعريف فايول:** بأنه إمداد المنشأة المشروع بكل ما يحتاجه من الأفراد، والمواد الأولية ورأس المال، وإقامة التنسيق بينهما بما يساعدها على تأدية وظيفتها.

✓ **يعرف ادجارشين (EdgerShein):** التنظيم بأنه: "التنسيق العقلاني لأنشطة مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، أو ذلك من خلال تقسيم العمل وتسلسل السلطة والمسؤولية".

✓ **يعرف (Ivanevich):** "أن الغرض من وظيفة التنظيم هو إيجاد إطار هيكلي يوضح علاقات منفردة تم إعادة تجميعها في وحدات، وتفويض السلطة لمدير كل وحدة".

وبالتالي يمكن القول بأن التنظيم هو العملية التي تترجم الخطة أو التخطيط إلى أنشطة (أعمال/ وظائف) مقسمة، والعمل على تحديد السلطة والمسؤولية وتفويض السلطة وتحديد العدد المناسب من الوظائف والمستويات الإدارية التي تساعد على تحقيق الهدف أو الأهداف.

2.1 مبادئ التنظيم:

يتكون التنظيم من المبادئ التالية:

✓ مبدأ تحديد الهدف،

✓ مبدأ شمولية التنظيم وتكامله،

✓ مبدأ الفاعلية،

✓ مبدأ الشرعية،

✓ مبدأ الوضوح،

✓ مبدأ الالتزام،

- ✓ مبدأ تقييم العمل،
- ✓ مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص،
- ✓ مبدأ تحديد المسؤولية،
- ✓ مبدأ الموازنة بين الصلاحية والمسؤولية،
- ✓ مبدأ وحدة الإشراف أو الأمر،
- ✓ مبدأ نطاق الإشراف الإداري.

2 الهيكل التنظيمي:

1.2 تعريف الهيكل التنظيمي:

✓ يعرف (Freeman): "على انه الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها".

✓ يعرفه (Robbins): "انه معنى محدد ولكنه معقد بحيث يجد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها".

فالهيكل التنظيمي إذا، هو إطار يوضح الوظائف والوحدات ويوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المؤسسة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معاً كوحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج العناصر التالية التي تشكل الهيكل التنظيمي:

- ✓ تقسيمات تنظيمية نعبر عليها بلوحدات التنظيمية؛
- ✓ مجموعة من المهام المحددة "تعبّر عن التخصص"؛
- ✓ مجال محدد لأداء كل مهمة "نطاق الإشراف"؛
- ✓ مجال لاتخاذ القرارات "توزيع السلطة"؛
- ✓ شبكة لانتقال المعلومات "الاتصال".

2.2 الهيكل التنظيمي يخدم الوظائف التالية:

- ✓ تهدف الهياكل التنظيمية إلى إنتاج مخرجات تنظيمية لتحقيق أهداف تنظيمية.
- ✓ الهيكل التنظيمي يقلص الاختلافات بين الأفراد، ويفرض ضمان التزام الأفراد وتقديمهم بمتطلبات المنظمة.
- ✓ يعبر الهيكل التنظيمي عن المجال الذي تمارس فيه السلطة "درجة المركزية واللامركزية".

3.2 أنماط الهيكل التنظيمي:

- ✓ **الهيكل الرسمي:** هو الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل الإدارة بقرارات رسمية ويحوي في إطاره العلاقات والمسميات الرسمية للوحدات التنظيمية.
- ✓ **الهيكل غير الرسمي:** وهي تلك العلاقات غير الرسمية بين الأفراد الناتجة عن اللقاءات غير الرسمية بين العاملين، في ساعات الاستراحة مثلاً ولها تأثير كبير على المنظمة.

4.2 أهمية الهيكل التنظيمي:

يرى (Peter Drucker): "أن الهيكل التنظيمي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ثلاث نقاط:

- ✓ المساعدة على تنفيذ الخطط بنجاح؛
- ✓ تحديد أدوار الأفراد في المنظمة ما يتوقع من كل فرد عمله؛
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات.

5.2 الآثار الناتجة عن هيكل تنظيمي غير سليم:

- ✓ تدني معنويات العاملين؛
- ✓ بطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة؛
- ✓ حدود الاحتكاك والنزاع والافتقار للتنسيق؛
- ✓ قد لا تستجيب المنظمة على نحو إبداعي للمستجدات؛
- ✓ تزايد النفقات والمصروفات وبخاصة في المجالات الإدارية.

3 الهيكل التنظيمي والمصطلحات المرتبطة به:

1.3 الخريطة التنظيمية:

هي عبارة عن رسم توضيحي لمكونات الهيكل التنظيمي من مراكز وظيفية ومستويات إدارية (مخطط بياني يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي).

2.3 الدليل التنظيمي:

هو عبارة عن كتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم إضافة إلى اختصاصات الوحدات الإدارية والوظيفية واختصاصات المراكز والأقسام المختلفة.

3.3 تصميم الهيكل التنظيمي.

قبل البدء بعملية تصميم الهيكل التنظيمي لابد من النظر إلى البيئة الخارجية والداخلية في التصميم حيث أن البيئة تؤثر في تصميم الهيكل وتفرض البيئة نوعين من التصميم هي:

✓ التصميم المستقر: وهو الذي يبقى نسبيا ثابتا عبر الزمن (بيئة مستقرة).

✓ التصميم غير المستقر: وهو الذي يخضع للريبة والشك والتغير والتعديل (بيئة متغيرة).

6 المحور السادس:

وظائف المؤسسة

1 الوظيفة الإنتاجية:

يعتبر الإنتاج منذ القدم بأنه أساس النشاط الاقتصادي ونظراً لأهميته في استمرار النمو الاقتصادي وتقدم المجتمع اهتم الإنسان بتنظيمه وإدارة موارده ومع مرور الوقت أصبح مجال البحث والدراسة لمعظم الاقتصاديين والإداريين حيث اعتبر الفكر الاقتصادي الحديث أن الإنتاج ليس خلق مادة وإنما خلق منفعة.

1.1 مفهوم الوظيفة الإنتاجية:

من الناحية الاقتصادية، المؤسسة هي عبارة عن توليفة بين مجموعة من العوامل بغية إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى، يتمثل هدفها في تحويل السلع والخدمات المتاحة لها إلى منتجات موجهة للأعوان الاقتصادية الأخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل.

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

رأس المال بالمعنى الاقتصادي هو عبارة عن مجموعة من العوامل الاقتصادية والتي تساهم في إنتاج السلع والخدمات، ويشمل موارد مادية وغير مادية مثل مجموعة المعارف المتراكمة في المؤسسة والإطارات.

شروط التبادل مع الأعوان الاقتصادية الأخرى يختلف حسب طبيعة نشاط الإنتاج، الذي يتحدد بمستويات من الأعلى بالأسواق التي من خلالها تحصل المؤسسة على السلع والخدمات الضرورية التي هي بحاجة إليها، ويتحدد من الأسفل بالأسواق التي من خلالها تصرف منتجاتها.

بعد صياغة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة المراد إنتاجها، يتم تصنيعه ثم بيعه، هذه المجموعة من العمليات تشكل ما يسمى بدورة الاستغلال التي تتجدد باستمرار.

2.1 دورة الاستغلال:

1.2.1 من الناحية الاقتصادية:

تعرف دورة الاستغلال من الناحية الاقتصادية بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق هدفها المتمثل في إنتاج السلع، والخدمات بغرض تبادلها، وتتكون دورة الاستغلال من ثلاثة مراحل متعاقبة تتمثل في:

- ✓ الحصول على السلع والخدمات التي تدخل في عملية الإنتاج (مرحلة التمويل)؛
- ✓ تحويل السلع والخدمات (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (مرحلة الإنتاج)؛
- ✓ بيع المنتجات (مرحلة التسويق).

هذه العملية يجب أن تتم باستمرار لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتمثلة في رأس المال والعمل.

2.2.1 من الناحية المالية:

دورة الاستغلال تعني من الناحية المالية شبكة من التدفقات المالية التي تضمن سير العمليات التبادلية بين المؤسسة والأعوان الاقتصادية الأخرى.

يمكن تعريف **الدورة المالية** بأنها كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، انطلاقاً من تحويل الأموال التي بحوزتها، أو التي تحصل عليها من خلال القروض إلى منتجات سواء كانت سلع أو خدمات إلى غاية اللحظة التي تسترجع فيها أموالها.

الدورة المالية هي طريقة أو أداة للمؤسسة والتي من خلالها تضمن تحقيق التوازن والتحكم بين حيازة الأصول المادية، الأصول المالية، والأموال (النقود)، لكي تضمن استمرار نشاطها وتطورها.

هناك ثلاثة دورات مالية أساسية في المؤسسة وهي: دورة الاستغلال، دورة الاستثمار ودورة العمليات المالية، هذا التصنيف يأخذ بعين الاعتبار معيارين وهما المدة الزمنية (طويلة أو قصيرة الأجل)، من جهة، وطبيعة التدفقات المالي من جهة أخرى.

3.1 النظام الإنتاجي:

أداء الوظيفة الإنتاجية لمهامها يستدعي وجود نظام إنتاجي، والذي يمكن تعريفه كإطار تنظيمي لتدفقات الإنتاج يأخذ بعين الاعتبار متغيرين رئيسيين هما المدة اللازمة للإنتاج، وكذلك عدد العمليات التي يجب القيام بها للحصول على المنتجات النهائية، ويهدف هذا النظام إلى ما يلي:

✓ **الإنتاجية:** وهي العلاقة بين مستوى الإنتاج والوسائل المستخدمة في تحقيقه.

✓ **المرونة:** وهي قدرة الجهاز الإنتاجي للاستجابة للتغيرات الكمية والنوعية للسوق.

✓ **الجودة:** التي تستدعي من المؤسسة إنتاج منتجات ترضي احتياجات الزبائن خاصة في ظل زيادة المنافسة واشتدادها بين المؤسسات، فلم يعد السعر والتكلفة هما المتغيران الرئيسيان في اللعبة التنافسية، بل أصبحت القدرة على الاستجابة للاحتياجات المتنوعة بصورة دقيقة وسريعة تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة.

إضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها، فإن الوظيفة الإنتاجية عليها مسؤولية التوفيق بين الأهداف المختلفة للمؤسسة، فالبحث عن تحقيق أقصى الأرباح من خلال الإنتاجية الكبيرة قد لا يتلاءم مع عامل المرونة الديناميكية، خاصة في ظل التنوع الكبير في المنتجات والتي تتطور باستمرار، لذلك فإن توسيع مجال الإنتاج في المؤسسة ليشمل منتجات أخرى قد يؤدي إلى اختلال الإنتاج في المؤسسة، وينعكس سلباً على جودة المنتجات.

كما أن المؤسسة مطالبة بوضع نظام متكامل لتخطيط الإنتاج وإعداد برنامج الإنتاج مسبقاً، ومتابعة تنفيذ هذا البرنامج ثم الرقابة والتقييم.

4.1 وظائف الإنتاج:

في إدارة النظام الإنتاجي يفترض أن يولي مدير الإنتاج اهتماماً خاصاً بأربعة وظائف رئيسية هي: التصميم، الجدولة، عملية التحويل أو التشغيل، السيطرة.

1.4.1 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.

2.4.1 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 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 (سنة فأقل) 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 وكذلك تجري جدولة عمليات الشروع مثل تنفيذ تلفزيوني أو إنشاء جسر.

3.4.1 التشغيل:

يتضمن التشغيل عملية التحويل، تنفيذا فعليا لإجراءات الإنتاج والعمليات ويتضمن شراء وتخزين وتحويلات للمدخلات وإعادة تصميم لإجراءات عند الضرورة ، وتؤثر وظائف المديرين في مجالات التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على عمليات النظام الإنتاجي وعلى ناتجها.

4.4.1 السيطرة والرقابة :

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 ديناميكيا ومتفاعلا بشكل إيجابي مع هذه المتغيرات فهناك تغيرات في حجم وخصائص العاملين، موردي الخامات، تغيرات تكنولوجية، تغيرات في أذواق العملاء... الخ، وكل ذلك يتطلب إدراكا واعيا للحالة والاستجابة لهذه المتغيرات.

2 الوظيفة المالية:

1.2 مفهوم الوظيفة المالية:

ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة .

من جهة أخرى ترتبط الوظيفة المالية بوظيفة أخرى وهي مساعدة المديرية العامة للمؤسسة والتنسيق معها من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدمها لها، بفضل الخبرة والمهارة التي اكتسبها القائمون على إدارة الوظيفة المالية، وهذا الدور المتميز للوظيفة المالية في علاقتها مع الإدارة العليا للمؤسسة أكسبها تأثير ونفوذ كبيرين في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى وتتمثل مهامها في هذا الإطار في التوفيق بين الموارد المالية المتاحة للمؤسسة ، وحاجياتها مع الأخذ في الحسبان إمكانياتها ومواردها الحقيقية وكذلك الملاءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف المساهمين، فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق القدرة على تعظيم القيمة السوقية للأسهم وهو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه معظم المؤسسات وتدور حوله جميع القرارات المالية.

2.2 أهمية الوظيفة المالية.

إنّ الهدف الأساسي للمنشأة اليوم هو ضمان بقائها في ظل القيود المفروضة عليها من المحيط، فعليها إذا أن تضمن نوعا من التوازن المالي الذي يسمح لها بمواصلة نشاطها، لذلك فإنّ الجانب المالي ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة.

كما أنه لا يخفى أنّ عدم كفاية الأموال أو نقصها في المؤسسة يؤدي إلى عواقب وخيمة تضرّ المؤسسة وتزعزع استقرارها، ويمكن أن تؤدي بها إلى الزوال، هذا لأنّ نقص المال يؤدي في أغلب الأحيان إلى ضياع الفرص الاستثمارية، وبالتالي يقلّ الربح، وقد تتعرّض المؤسسة إلى خسارة لأنّ صحتها ونموها مرتبط بتوازن مختلف أجزاء الميزانية ومراقبة هيكلها المالي باستمرار، أضف إلى ذلك أنّ القرارات المختلفة المتخذة في المنشأة لها انعكاسات مالية باعتبار أنّ الوظيفة المالية في الاقتصاديات الحديثة أصبحت تتعدّى جمع الأموال إلى المشاركة في اتخاذ القرارات اتجاه نوعية الأموال المطلوب بتدبيرها رغم أنّه لا توجد قاعدة عامة تمكن من معرفة الوظيفة المالية لمجموع المنشآت، إلّا أنّ هذه الأهمية تتوقف أساساً وترتبط إلى مدى كبير بحجم المؤسسة.

3.2 أهداف الوظيفة المالية:

يمكن تقييم الأهداف التي تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيقها إلى هدفين أساسيين:

1.3.2 الأهداف العامة:

ونقصد بالعامة لأن المؤسسة ككل ترمي إلى تحقيقها وتقع المسؤولية الكبرى على المدير المالي، لأنه الشخص الذي تتجمع لديه كل السياسات المالية لجعلها وقيمتها وهذه الأهداف هي:

✓ **هدف تعظيم الربح:** يعتقد البعض أن هدف المؤسسة هو تعظيم الربح ولكن ما هو نوع الربح الذي تريد تعظيمه؟ الربح الكلي أو الربح في السهم؟

يرى الكثيرون أن تعظيم الربح الكلي ليس مهماً، لأن المسؤولية باستطاعتها زيادة إجمالي الأرباح عن طريق إصدار أسهم جديدة، وهو ما يعني تخفيض ربح السهم الواحد ويجدون فكرة تعظيم الربح في السهم بالرغم من أن هذه الفكرة لها عيوب منها:

- أنه هدف قصير.
 - تجاهل القيمة الزمنية للقيود.
 - أنه يعني التركيز على مصلحة الملاك.
- ونتيجة لهذه العيوب أو الانتقادات طالب البعض بمبدأ تعظيم الثروة.

✓ **هدف تعظيم الثروة:** يتضمن هذا الهدف تحقيق عائد أعظمي على الاستثمارات حيث يحصل المساهم على عائد في شكل أرباح موزعة وهو هدف طويل الأجل، يعمل على زيادة القيمة الحالية لاستثمارات الملاك، كما يعتبر كمحصلة للقرارات المالية، هذه القرارات هي الاستثمار والتمويل.

تؤثر القرارات المالية على ثروة الملاك أي قيمة المؤسسة من خلال تأثيرها على حجم العائد الذي يتوقع أن يحققه المؤسسة، وأيضاً من خلال تأثيرها على حجم العائد الذي تتعرض لها من جراء تلك القرارات، ويجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين العائد والمخاطر هي علاقة تعويضية أو توازنية.

في مجال التمويل نجد أن زيادة اعتماد المؤسسة على القروض بدلا من حقوق الملكية يساهم في زيادة المخاطر نتيجة لانخفاض تكاليف الأموال المقترضة مقارنة مع تكاليف حقوق الملكية إلا أنه يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة مخاطر الإفلاس، في حالة ما إذا واجهت المؤسسة مشاكل ومصاعب حلت دون مقدرة المؤسسة على الوفاء بقيمة ذلك القرض والفوائد بتاريخ استحقاقها.

2.3.2 الأهداف الخاصة:

وهي خاصة بكفاءة التسيير في الإدارة المالية نفسها وتمثل في توفير الشروط لبقاء المؤسسة واستمرارها والتي نجد تعبيرها المالي في مفهوم السيولة، الملائمة المالية، المردودية، النمو والتوازن المالي والمحافظة على الاستقلالية المالية.

✓ **هدف التوازن المالي:** إن التوازن المالي هو استعداد المؤسسة لضمان تسديد ما عليها من ديون وهو مصلحة لتوافق التدفقات الداخلية والخارجية، هذا التوافق يمكن أن يكون فوري ويكون التوازن المالي قصير الأجل وإذا استمر تواجهه في المستقبل يكون بصدد التوازن المالي الطويل الأجل.

- **التوازن المالي قصير الأجل:** هو هدف قصير الأجل تقاس بنسبة السيولة يمكن للمؤسسة من خلاله الاحتفاظ بجزء من موجوداتها على شكل سيولة وهذا الجزء من السيولة تحكمه أسس عملية لا ينبغي تجاهلها.

- **التوازن المالي طويل الأجل:** معناه قدرة المؤسسة على تسديد ديونها بتاريخ استحقاقها بطريقة مستمرة في المستقبل وهذا التوازن يظهر بنقدية موجبة على المدى الطويل، هذا المفهوم يهيكل تمويل مجموعة احتياجات المؤسسة لأنه عند عدم توفر المفهوم سيؤدي بزوال المؤسسة كمركز لاتخاذ القرارات وهذا ما نجده في القيود الاقتصادية التي تحكم النظام الرأسمالي، أيضا بالنسبة للمؤسسة العمومية أصبح هدف التوازن المالي طويل المدى يشكل قيد مالي وعبئ مالي .

✓ **هدف المردودية:** تعتبر المردودية مطلب أساسي لتغطية تكلفه رأس المال وهي أيضا ضرورة مالية، سواء للحفاظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة أو لضمان توازنها المالي أو لزيادة قدرتها التوسعية.

✓ **هدف النمو:** كل مؤسسة تسعى إلى المحافظة على بقائها واستمرارها، وهذا لا يتم إلا بتحقيق شروط لضمان تطورها والمتمثلة في:

- تحسين الإنتاجية.
- الاهتمام بوجود المنتوجات.
- توسيع سوقها.

وبمتابعة هذه الأهداف فإن المؤسسة تضطر إلى توسيع وتجديد استثمارها المالي وهذا يعني قدرة المؤسسة على:

- تحقيق أرباح كافية لتمويل هذه البرامج.
- إيجاد مصادر التمويل الملائمة لزيادة رأس المال أو اللجوء إلى القروض الطويلة أو المتوسطة الأجل.

✓ **هدف الاستقلالية المالية:** وهي من المهام الأساسية للمدير المالي لأن فقدانها يعني فقدان المؤسسة لاستقلاليتها الكلية، ولكي لا يحدث هذا يجب على الجهاز المالي أن يقوم بتنبؤات وخصوصا في مجال الخزينة، ليشكل نظاما إعلاميا فعالا على الجهاز المالي يسمح بتدفق المعلومات خصوصا تلك المتعلقة بالحاسبة التي تطلعنا عما يخص نواتج وتكاليف المؤسسة.

✓ **هدف الملائمة المالية:** والملائمة المالية هي قدرة المؤسسة على دفع أو تسديد ديونها في تاريخ استحقاقها في أي لحظة كانت، وبهذا فهي في علاقة دائمة مع السيولة .

ولكي يمكن تحقيق الأهداف السابقة، وتمكين الإدارة من الرقابة الإدارية على الأداء المالي للمنظمة مع تجنب المشاكل التي تنتج عن نقص لبيانات أو عدم دقتها، لابد من وجود تحديد واضح للعلاقات والمسؤوليات الوظيفية للمؤسسة لعمل الأفراد والأقسام داخل الإدارة المالية.

4.2 وظائف الوظيفة المالية.

1.4.2 تحديد مصادر الحصول على الأموال:

تنقسم مصادر الحصول على الأموال بالنسبة إلى أي مؤسسة إلى قسمين:

✓ **المصادر الداخلية:** تشمل المصادر الداخلية رأس المال وزيادة رأس المال أي المصادر التي يكون مصدرها من داخل المنظمة نفسها وكثيراً من المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة تعتمد في هيكلها التمويلي على رأس مال ملاكها أي الأموال المملوكة فقط من قبل المالكين وذلك من تمويل احتياجاتها المالية.

✓ **المصادر الخارجية:** تشمل المصادر الخارجية إصدار السندات والاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية المقوضة، فقد تعتمد بعض المؤسسات على الاقتراض في هيكلها التمويلي بحيث يشكل الاقتراض نسبة كبيرة بالقياس مع الملكية.

إن كلا من هذين النوعين من المصادر له تكاليفه المتعلقة به، وعلى الإدارة الجيدة أن تلجأ إلى المصادر الأقل تكلفة في هذا المجال مع مراعاة مراقبة نسبة المديونية وطبيعتها في حدود معينة.

وهناك تصنيف آخر لمصادر الحصول على الأموال بالنسبة للمؤسسات، حيث يمكن تقسيم التمويل هنا إلى نوعين كما يلي:

✓ **مصادر التمويل قصيرة الأجل:**

تستخدم المصادر قصيرة الأجل لتمويل النفقات الجارية أو الاحتياجات قصيرة الأجل كتمويل المخزون والذمم النقدية وغيرها، ومن أهم هذه المصادر:

- **الائتمان المصرفي:** تعتبر البنوك التجارية من أقدم المؤسسات المالية التي تقوم بتمويل الشركات من أجل تغطية نفقات أنشطتها التجارية.
- إن هذا النوع من الاقتراض يشمل إجمالاً ما يسمى بعناصر التسهيلات الائتمانية المباشرة والتي تتضمن:
- **الجاري مدين (الاعتماد البسيط):** وهو اتفاق البنك وعملية ينص على حق المقترض في سحب مبالغ بسقف أعلى خلال فترة محددة.
- **الكمبيالات المخصومة:** حيث يكون لأي تاجر أن يقوم بخخص الكمبيالات ويحصل على الأموال التي يحتاجها.
- **القروض:** ومنها القروض المضمونة وغير المضمونة، ومنها المضمونة بضمان شخصي أو عيني.
- **الائتمان التجاري:** وهو ائتمان يحصل عليه المشتري بالأجل من البائع بعد إتمام إجراءات شراء البضاعة.

✓ مصادر التمويل متوسطة وطويلة الأجل:

- يستخدم هذا التمويل إجمالاً لتمويل الاحتياجات متوسطة وطويلة الأجل كالأصول الثابتة ويتضمن التمويل متوسط وطويل الأجل عدة مصادر من أهمها:
- **الأسهم:** السهم هو جزء من رأس المال وبالتالي فإن للمساهم مهما كانت حجم مساهمته عدة حقوق وعليه عدة واجبات.
 - **إسناد القرض:** إسناد القرض هو أداة دين يتعهد بموجبها مصدر الإسناد بدفع قيمتها إلى حاملها في تاريخ محدد سلفاً بالإضافة إلى منحة فائدة كنسبة مئوية من قيمة الإسناد في فترات محددة.
 - **عقود التأجير:** عرف المعيار المحاسبي الدولي رقم (17) عقد الإيجار بأنه عبارة عن اتفاقية يعطي المؤجر بموجبها إلى المستأجر حق استخدام موجودات معينة لفترة زمنية متفق عليها وذلك مقابل إيجار معين، وبالتالي فعقد التأجير ينظر إليه على أنه اتفاقية تتضمن السماح للمستأجر

باستخدام آلات أو أجهزة أو معدات أو أجهزة كمبيوتر أو غير ذلك من الأصول الثابتة لفترة محددة مقابل قيام المستأجر بدفع مبالغ من النقود إلى المؤجر نظير استخدام الأصل والانتفاع به.

- **الاقتراض متوسط وطويل الأجل:** قد يتم اللجوء إلى الاقتراض متوسط أو طويل الأجل وذلك لعدة أسباب، منها عدم إمكانية الشركة اللجوء إلى طرح أسهم جديدة للاكتتاب وعدم رغبة الإدارة في تخفيض ثقلها ووزنها في مجلس الإدارة نتيجة دخول مساهمين جدد، ويستخدم هذا النوع من الاقتراض لتمويل خطوط إنتاج أو للتوسع في مشاريع قائمة.

2.4.2 عوامل تحديد نوع التمويل:

هناك خمسة عوامل تؤثر في تحديد قرار نوع التمويل:

✓ **الملاءمة:** المقصود بالملاءمة هو الحصول على الأموال اللازمة المناسبة لنوع الأصول المستخدمة أو المشتريات.

✓ **الدخل المتحقق:** يعتبر تحقيق أكبر قدر ممكن من الدخل واحدا من الأهداف الرئيسية للتخطيط في اختيار نوع الأموال التي ستستخدم في الهيكل المالي.

✓ **درجة المخاطرة:** تمثل درجة المخاطرة احتمال حصول المالكين على نسبة معينة أو مقدار معين من العائد المتحقق، وعليه فهم أول من يتحمل أي مخاطرة تنجم عن عمليات الاستثمار للأموال.

✓ **المرونة:** المقصود بالمرونة هنا إمكانية تعديل مقدار مبلغ التمويل في الزيادة أو النقصان تبعا للتغيرات الرئيسية في مقدار الحاجة إلى الأموال.

✓ **التوقيت:** يعتبر التوقيت أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في تكلفة الأموال المقترضة.

3.4.2 الرقابة المالية:

ينبغي أن يكون لأي وظيفة نظام محدد للرقابة يقيم القرارات المالية ويقارن التخطيط مع التنفيذ، وحتى تكون الرقابة المالية فعالة فإنها يجب أن تعتمد على أرقام مخططة ومعايير تستخدم للمقارنة مع أرقام التنفيذ الفعلي، حيث بعدها يمكن تحديد طبيعة وحجم الانحرافات عن الخطة الموضوعة.

إن الرقابة المالية لا تقتصر فقط على كشف الانحرافات وتحديدتها، بل تمتد لتشمل تحليل هذه الانحرافات ودراسة أسبابها، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية وللرقابة المالية تصنيفات عديدة من أهمها التصنيف المتعلق بتوقيت حدوثها، حيث تقسم إلى ثلاثة أنواع في هذا المجال.

✓ **الرقابة الوقائية:** وهي تلك الرقابة التي تعمل على تجنب الوقوع في الأخطاء قبل حدوثها والاستعداد لمواجهةها مسبقاً وقد تشمل الرقابة الوقائية وضع أنظمة مالية معينة.

✓ **الرقابة المتزامنة:** أي القيام بالرقابة أثناء أداء العمل فتتزامن الرقابة هنا مع الأداء الفعلي للعمل.

✓ **الرقابة اللاحقة:** تطبق الرقابة اللاحقة بعد انجاز العمل، حيث تتم مقارنة الأرقام المخططة مع التنفيذ الفعلي وذلك لأجل كشف الانحرافات وتحديدتها والعمل على معالجتها.

أما من حيث مصدر الرقابة المالية فيمكن تصنيف الرقابة إلى نوعين رئيسيين:

✓ **الرقابة الداخلية:** الرقابة الداخلية هي تلك التي تتم داخل المنظمة.

✓ **الرقابة الخارجية:** تتم الرقابة الخارجية من قبل جهات أو أجهزة رقابية خارجية متخصصة، كتلك التي تتم من قبل شركات التدقيق الخارجي.

3 وظيفة إدارة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

1.3 تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

✓ **وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ معلومات العاملين في الملفات و سجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور و الانصراف و الانجازات و الترقيات، و يبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحض بالاهتمام من هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة و نجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير إدارة الموارد البشرية، و كذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

✓ **وجهة النظر الحديثة:** يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى: كالتسويق و الإنتاج والمالية، و كذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، و كذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل و توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب و استقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية و تدريب الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

وفيما يلي أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

✓ يعرف فرانراش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

✓ كما يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

✓ وفي تعريف آخر يرى بأنها: "الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة".

ومنه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية هي: "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها".

2.3 نشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية:

إن تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريبا إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدا التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين تبحث في شؤونهم وتعني بكل ما يتعلق بهم وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة: منها إدارة الشؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين إدارة الأفراد.. إلخ، ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات و المدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلح إدارة المورد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، كما أن ظهور هذا المصطلح يعد بمثابة نقطة البداية لظهور مدرسة المورد البشرية، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد"، حتى عام 1980 تقريبا فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" وأن هذا التغير لم يكن في المسمى فقط و لكن كان في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة.

3.3 تطور ادارة الموارد البشرية

عادة ما يتم تجميع نشاطات إدارة الأفراد في وحدة تنظيمية واحدة يطلق عليها أحيانا الإدارة الإدارية، في البداية يمكن القول أنها وظيفة تضمن أو تؤمن مجموع النشاطات التي تضع تحت تصرف المؤسسة العناصر البشرية الضرورية عدديا ونوعيا أي كما وكيفا لتكون في خدمتها، وعلى مر العقود الزمنية الأخيرة نجد أن الوظيفة قد تميزت بتطورين اثنين، إلى حد ما التطور الأول أدى إلى التطور الثاني.

✓ **التطور الأول:** كان فيما يتعلق بإصلاح المستعمل في المنظمات من اجل الإشارة والتدليل على مسؤول وظيفة تسيير التسلسل الزمني اخذ الأشكال التالية:

- رئيس الموظفين (مدير الأفراد)
- مدير الشؤون الاجتماعية (مدير الموارد البشرية)

✓ **التطور الثاني:** لقد حصل في محتوى أو تنظيم وظيفة تسيير الأفراد نفسها خاصة الأفراد وغاياتها وسياساتها تطورا واسعا بفضل بعض الدراسات، ولكن تجاهل بعض المفكرين وعلماء التسيير والإدارة ما ظهر منها بعد الثورة الصناعية وتخصيص نظام المصنع، و مع بروز دور المنظمين والمسيرين برزت الحاجة إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل والعاملين في التعقيد وظهر ذلك جليا بعد الثورة الصناعية .

وهذه لمحة سريعة عن محتوى إدارة الأفراد وتسيير الموارد البشرية:

- الثورة الصناعية.
- ظهور الحركات العالمية والاتحادات والنقابات.
- ظهور إدارة الأفكار العلمية.
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية.
- بداية ظهور بعض ممارسات الأفراد.
- بداية ظهور بعض المتخصصين في تسيير الموارد البشرية.

4.3 أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- ✓ لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- ✓ تقوم بتطوير مهارات أفراد العاملين بالمؤسسة.
- ✓ تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- ✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- ✓ تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

5.3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك نوعين من الأهداف هما: المشاركة والفعالية

1.5.3 المشاركة:

وتتمثل فيما يلي:

- ✓ الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- ✓ الاحتفاظ بأفراد الناجحين في عمليات الاختبار.
- ✓ استقرار اليد العاملة في المنظمة.

2.5.3 الفعالية:

هي جعل القوى العاملة ما يطلب منها (النجاح والمثابرة)، وهي مرتبطة بعوامل منها، تحضير الأفراد، تطوير قدراتهم مهاراتهم، مدهم بمهارات جديدة، المواد الكفيلة لتحقيق ذلك، مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب.

6.3 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:

- ✓ وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية.
- ✓ وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

1.6.3 الوظائف الفنية:

وتتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها وتطوير، وحمايتها وإجراء بحوث ودراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

- ✓ تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية بكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها .
- ✓ الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحضير المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.
- ✓ تكوين وتطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- ✓ توجيه وتحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافئتهم على أدائهم.
- ✓ تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم على المدى الطويل.
- ✓ تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

✓ **نظام الدخول:** مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

2.6.3 الوظائف الإدارية:

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط والتنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وسيتم التعرض لكل من المهام بشيء من التوضيح:

✓ **التخطيط:** هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف.

✓ **التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل تنظيم كل التدريبات المتعلقة بعمل كتحديد الواجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

✓ **الرقابة:** يمكن تعريفها على أنها نظام للتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة، كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، وإن التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، و اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها.

✓ **التوجيه والتحفيز:** تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح حيث تقوم بتصميم الوظائف ووضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياتهم في العمل.

✓ **المسؤوليات الإستراتيجية:** وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.

7.3 العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية:

1.7.3 المؤثرات الداخلية:

- ✓ أهداف المنظمة: حيث على أساس الأهداف التي سطرها المنظمة في مدة زمنية محددة يتم تحديد وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية.
- ✓ الوضع المالي: تأخذ المنظمة في الحسبان وضعها المالي عندما تقوم بعملية التخطيط، إذ يمكن أن تخطط لإطارات وكفاءات بشرية، لا يسمح لها وضعها المالي باستقطابهم وتوظيفهم.
- ✓ التغيرات التنظيمية: يتمثل في إعادة توزيع العاملين أو دوراتهم، وكذلك تغيير الهيكل التنظيمي، بحيث تختفي وظائف وتظهر وظائف أخرى موازية مع الأهداف الجديدة للمنظمة.
- ✓ حجم العمل: وهو كمية العمل وحجمه وعلاقته بعدد ونوع العمال الموجودين.

2.7.3 المؤثرات الخارجية:

- ✓ العوامل الاقتصادية: وتتمثل هذه العوامل في التضخم ومعدل البطالة وارتفاع أو انخفاض الأسعار وضعف القدرة الشرائية.
- ✓ سياسة العمالة في الدولة: والمقصود بها التشريعات القانونية وقوانين العمل والالتزام بها عند التخطيط والتوظيف.
- ✓ عوامل تقنية: تتمثل في نوع من التكنولوجيا المستخدمة وتأثير على حجم الموارد البشرية وتدريبهم وتجهيئتهم لمواكبة هذه التطورات.
- ✓ أوضاع سوق العمل: يتعلق الأمر بالفائض أو العجز، وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة وفق عملية التخطيط .
- ✓ عوامل التنافسية: في ظل العولمة والمنافسة الشرسة بين المنظمات وما تخلفه من آثار حول البحث عن كفاءات مدربة وماهرة، تجعل من عملية التخطيط عملية واعية.

4 وظيفة البحث والتطوير

تعتمد عليها العديد من المؤسسات اليوم، إلا أنه يلاحظ وضعها في شكل إدارة مستقلة بحد ذاتها ضمن تنظيم المؤسسة بالنسبة للقطاعات الالكترونية أو التكنولوجية وغيرها ممن يقوم نشاطهم الأساسي على عمليات البحث والتطوير، في حين تدرج مع وظيفة الإنتاج أو التسويق في مؤسسات أخرى، وتفضل مؤسسات ثالثة التوجه نحو مكاتب الاستشارات أو ومخابر ومراكز البحث، أو الجامعات والمعاهد لتستفيد منها، دون تحمل تكلفة إقامتها في شكل إدارة كاملة.

1.4 تعريف البحث والتطوير:

إن تعريف البحث والتطوير يستلزم تعريف كل قسم منها على حدى، فيُعرف **البحث** بأنه "تحقيق علمي أو نقدي يهدف إلى اكتشاف وتفسير حقائق، فهو عملية هيكلية، الهدف منها إنتاج المعرفة الجديدة"، فكل مجهود فكري يقود إلى اكتشاف حقائق جديدة أو تفسير حقائق موجودة، يكون ضمن مفهوم البحث والتي تعد عملية منظمة وفقا لأسس ومناهج خاصة، وليست عشوائية، ويمكن التفريق بين نوعين من البحوث، أولها البحوث **الأساسية** والتي تهتم باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة للوصول إلى إضافة مخزون معرفي بدون التركيز على إمكانية تطبيق هذه النتائج أو توظيفها لأهداف اقتصادية أو تجارية محددة، في حين أن البحوث **التطبيقية** هي "كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية".

في حين أن **التطوير** يشير إلى أنها "عملية تحسين نظام توليد السلع والخدمات الموجهة للمجتمع من أجل توفير المزيد من الاستهلاك"، أي أنه أنها مجموع العمليات التي تهدف إلى تحسين الأنظمة الإنتاجية أو الإدارية التي تسمح بتقديم منتجات جديدة تشجع على رفع مستوى الاستهلاك لدى المجتمع، وبصفة عامة فإن التطوير هو "جزء من خطة الابتكار يستخدم مخرجات البحوث الأساسية والتطبيقية لإنتاج مواد أو أجهزة أو أساليب جديدة أو تحسينها، فهو ترجمة الأفكار ونتائج المكتشفات من وضعها الخام إلى منتجات بشكل تجاري"

أما البحث والتطوير كوظيفة في المؤسسة فتُعرّف بأنها "عملية البحث في المعارف العلمية المختلفة والعمل على تطوير نتائج البحث لاستخدامها في توليد منتجات جديدة أو تطبيق أساليب إنتاجية جديدة بما يخدم الأهداف التجارية المختلفة"، أي أنه كل الأعمال التي تسهر المؤسسة على القيام بها من خلال هذه الوظيفة والتي تسعى إلى الحصول على معارف جديدة أو تطبيقها بعد عملية التحليل، وترتبط بصفة كبيرة بالاختراع والابتكار الذي سيطبق سواء في مجال الإنتاج أو التسويق، أو في تحسين عمليات التوريد.

2.4 خصائص أنشطة البحث والتطوير

تتميز أنشطة البحث والتطوير بمجموعة من الخصائص التي تتشابه في معظمها، سواء كانت ضمن إدارة تابعة للمؤسسة، أو كانت لدى مكاتب ومؤسسات متخصصة، وتتمثل هذه الخصائص في:

✓ **التراكمية:** فالأنشطة الابتكارية تتجه نحو الشكل التراكمي في مجال التطوير بمرور الوقت، فمما يمكن للمؤسسة ما القيام به في الحاضر أو المستقبل يكون مرتبطا ارتباطا وثيقا بما قامت به في الماضي.

✓ **التخصص:** نظرا للطبيعة التراكمية للأنشطة الابتكارية، تميل المؤسسات إلى التركيز على أضيق نطاق من الأنشطة وتخصصات تكنولوجية قليلة.

✓ **التوزيع الجغرافي للعمل التكنولوجي:** انطلاقا من التراكمية والتخصص، ظهر تقسيم العمل في عملية إنشاء المعرفة التكنولوجية، وذلك يحفز ولادة جيوب معرفة متقدمة في مناطق جغرافية محدودة.

✓ **عدم اليقين:** نتيجة إلى تسارع التقدم التكنولوجي، فإن عدم اليقين المتعلق بالأنشطة الابتكارية يزيد، وغالبا ما تواجه المؤسسة العديد من الأوضاع غير المعروفة والمجهولة تماما في سبيل الوصول إلى ابتكار فعال.

✓ **التكامل التكنولوجي:** إن التداخل بين العديد من التخصصات التكنولوجية، والتكامل الكبير بين تخصصات أخرى، يعطي مساحة أكبر لأشكال جديدة من الابتكار، والتي تتجاوز

الانحصار في حقل واحد معين، وإنما يتحقق بتجميع أجزاء من المعرفة من مختلف المجالات وإدماجها بطريقة جديدة.

3.4 أهمية البحث والتطوير

اكتسب البحث والتطوير أهمية بالغة في الدول الصناعية، وخاصة ما يتعلق بالتطور التكنولوجي، والذي أدى إلى زيادة معدلات الإبداع، وزيادة عائد الاستثمارات المادية والبشرية، ووفقا للدراسات المقامة في هذا المجال، فإن السبب الحقيقي للنمو الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا كان التغير التكنولوجي بمفهومه الواسع، مقابل نسبة ضئيلة عادت إلى ضخ رأس المال في الإنتاج، حيث أن التطور التكنولوجي يدفع عجلة التنمية الاقتصادية، هذا ما دفع بالدول المتقدمة إلى تخصيص موارد متعاظمة لتغطية تكاليف هذه النشاطات وصلت إلى 3.5-5% من إجمالي الدخل الوطني فيها، وهناك من المؤسسات تخصص أكثر من 15% من مبيعاتها للبحث والتطوير، كصناعة الالكترونيات الدقيقة وتطبيقاتها.

وعموما يكمن الدور الذي يلعبه البحث والتطوير في المؤسسة بتأثيره على مختلف مجالات تسيير ونشاط المؤسسة، كما يلي:

✓ **في مجال التسويق** فمن خلال وظيفة البحث والتطوير تصل المؤسسة إلى معرفة دقيقة لرغبات المستهلكين وميولاتهم لتمكن من إنتاج وتقديم ما يلي احتياجاتهم بأحسن صورة، سعيا منها لكسب ولاء الزبائن، وخاصة في المجالات الصناعية والتكنولوجية التي تستلزم عملية ابتكار مستمرة وفقا للحاجات الحالية أو لخلق حاجات جديدة لديهم، والتي يعمل البحث والتطوير على تحقيقها، أو على أقل دراسة إمكانية تطبيقها.

✓ **في مجال الإنتاج**: وذلك من خلال إنتاج سلع جديدة أو التجديد والتحسينات المضافة على سلع موجودة، أي إدخال استعمالات جديدة على سلع موجودة، من ناحية زيادة فوائدها واستخداماتها، وتحسين مظهرها وحجمها ونموذجها وشكلها، وكذا الاستخدام الأمثل لبواقي الإنتاج ومخلفاته، وكل ذلك لن يتحقق دون المعرفة المنتجة في مجال بحوث الإنتاج وتطويراته.

✓ **في مجال المواد:** يمكن البحث والتطوير من التعرف أكثر على المواد ومركباتها وخصائصها ونوعياتها واستخداماتها... الخ، كما يُمكن من معرفة كيفية تحسين مردودها باستخدامها كما هي أو بتدويرها في العملية الإنتاجية أو بإدخال إضافات جديدة على مكوناتها. والتحكم في المواد من قبل المؤسسة يعني التحكم في الإنتاج كما ونوعا وتوقيتا، أي القدرة على إنتاج سلع جديدة وإدخال تحسينات على سلع موجودة في مقابل الاستغلال الأمثل للمواد بكميات وتكلفة مناسبة.

✓ **التجهيزات وعمليات الصنع:** وذلك من خلال البحوث المرتبطة بمناهج وطرق إنجاز عمليات الإنتاج، وخصائص الآلات والمعدات المستخدمة، وفي شروط وإمكانيات زيادة الإنتاجية في المؤسسة، وكذا في مناهج وطرق عمليات الصنع والصيانة وزيادة المردود الإنساني والمادي... الخ. فإنتاج المعرفة حول التجهيزات وعمليات الصنع داخل المؤسسة يقوم على التجارب الميدانية والمخبرية على مختلف مراحل الإنتاج، وعلى الطرق الفنية وعلى الآلات المستخدمة... الخ. وتتجسد المعرفة المنتجة في هذا المجال الأفكار الجديدة واقتراحات التطوير المختلفة في الطرق والأساليب والمناهج والتنظيمات التي تحقق الأمثلة في الإنتاج والعمليات وعقلنة استخدام كل ما هو متاح، مع اشتراط مراعاة إمكانيات المؤسسة في إنجاز هذه البحوث.

4.4 أهداف البحث والتطوير

تتمثل أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال وظيفة البحث والتطوير، سواء كانت وظيفة داخلية أو من خلال مكاتب خارجية، فيما يلي:

- ✓ اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
- ✓ تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق.
- ✓ التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين.
- ✓ تحسين وتطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع وتحسين المركز التنافسي للمشروع.
- ✓ المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقادم في السوق.

✓ توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.

✓ الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية.

5.4 تفعيل نشاط البحث والتطوير في المؤسسة :

أصبح نشاط البحث والتطوير ذو مردود مادي وفائدة عالية للعديد من المؤسسات التي تتسابق للإنفاق عليه، في حين مازال لا يحظى بمكانته المناسبة في مؤسسات أخرى، وتخسر بذلك العوائد المتأتية منه، ولترقية نشاط البحث والتطوير يجب القيام بما يلي:

✓ الاهتمام بالتوعية في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، واعتمادها كإستراتيجية منافسة ملائمة للمؤسسات مهما اختلف نشاطها.

✓ خلق مناخ يساعد على تطوير الإبداع في المؤسسة ودعم المبادرات والمشاريع الابتكارية والبحوث التطبيقية التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة.

✓ التوسع في عمليات ربط الجامعات ومراكز البحوث مع المؤسسات الصناعية والتواصل الدائم معها.

✓ البدء بتكوين وحدات البحث والتطوير ودعمها ماليا وإداريا وبالمختصين وإتاحة المجال لها للإطلاع على ما يجري من تطوير بحوث في الحقل الصناعي في الشركات العالمية.

✓ استخدام تجارب رائدة في نقل وتوطين التكنولوجيا في مؤسسات صناعية مرموقة كدليل وقاعدة لتقليدها من قبل المؤسسات.

✓ الاستفادة القصوى مما تتيحه الانترنت كوسيلة من وسائل التراكم المعرفي والتطوير العلمي، وعدم الاقتصار على الاستخدام البسيط لها في مجالات الاتصال والممارسات اليومية.

✓ حث المؤسسات الصناعية على دعم مشاريع البحوث التطبيقية وخاصة البحوث التي يجريها الباحثون وأساتذة الجامعات وطلبة الدراسات العليا، وتلك البحوث التي تنعكس بفائدة على المؤسسات الصناعية.

6.4 مهام وظيفة البحث والتطوير

وهي مجموع المهام التي تضطلع بها هذه الوظيفة، كإدارة مستقلة في المؤسسة، أو كخدمات من مكاتب خارجية، والتي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على ما تحتاجه من عملية البحث والتطوير. وتتمثل هذه المهام في :

✓ **البحث الأساسي :** وتكون غالبا في العلوم الأساسية، يستهدف تقدم المعرفة العلمية، دون الاهتمام بتطبيقات عملية محددة، ويكون هدفه هو تحليل خصائص الظواهر ، مهما كانت من أجل تحديد القوانين العامة، وغالبا ما يتم تمويل هذا النوع من البحوث من قبل المؤسسات الحكومية كالجامعات والمعاهد.

✓ **البحث التطبيقي:** وهي مجموع الأعمال التي يتم القيام بها لحصر التطبيقات الممكنة لنتائج البحث الأساسي، أو لإيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد، وتعد هذه البحوث التطبيقية هي المجال الحقيقي للاختراع، وكمثال عليها تطبيق الخصائص الخاصة لإشعاع الليزر في مختلف المجالات (الطب، الاتصالاتالخ)، وتتم هذه العمليات ضمن الهيئات العامة التي تهتم بذلك، مخابر البحث لكبرى المؤسسات والمراكز التقنية التي تملكها بعض القطاعات.

✓ **بحوث التطوير أو الدراسات التطويرية:** تمثل مرحلة الانتقال من المخابر إلى المصانع، حيث يتم الاستخدام المنهجي لنتائج البحث التطبيقي المتحصل عليها في الواقع، حيث تهدف بحوث التطوير إلى تعزيز الابتكار، من خلال إنشاء مواد ومنتجات وأنظمة وعمليات جديدة أو تحسين الموجود منها. وإن لم تكن الإدارة تابعة للمؤسسة، فإن المكاتب التقنية ومكاتب الدراسات غالبا ما تختص بذلك.

7 المحور التاسع:

التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

1 اقتصاد المعرفة

اقتصاد المعرفة هو نمط من أنماط الاقتصاد الحديثة يركز على دور المعرفة والمعلومات في توليد الثروة وتطوير الاقتصاد، يعتمد هذا المفهوم على فهم المعرفة والمعلومات كمصدر رئيسي للقيمة والابتكار، وهو يؤكد على أهمية الاستثمار في تطوير ونشر المعرفة وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة تساهم في نمو الاقتصاد.

1.1 مفهوم اقتصاد المعرفة

يختلف اقتصاد المعرفة عن الاقتصادات التقليدية بشكل كبير في عدة جوانب، منها:

- ✓ **المصادر الرئيسية للقيمة:** في اقتصاد المعرفة، المعرفة والمعلومات تعتبر المصدر الرئيسي للقيمة الاقتصادية بدلاً من الموارد الطبيعية أو العمالة، المعرفة تشمل المعرفة التقنية، والابتكار، والخبرات البشرية.
- ✓ **الابتكار والتكنولوجيا:** يتميز اقتصاد المعرفة بتركيزه الكبير على الابتكار والتكنولوجيا، الابتكار يساهم في إيجاد حلول جديدة وتحسين العمليات والمنتجات، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية وتحسين الجودة.
- ✓ **التعليم والتدريب:** يلعب التعليم والتدريب دوراً حاسماً في اقتصاد المعرفة، حيث يساهمان في تطوير مهارات العمالة وزيادة قدرتها على التعامل مع التكنولوجيا والمعرفة المتجددة.
- ✓ **الملكية الفكرية:** حماية الملكية الفكرية تصبح أكثر أهمية في هذا النمط من الاقتصاد، حيث يعتمد الابتكار والابتكارات على حقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع وحقوق الطبع والنشر.
- ✓ **الاقتصاد القائم على الخدمات:** تزداد أهمية الخدمات في اقتصاد المعرفة، حيث تشمل الخدمات العديد من الجوانب المرتبطة بالمعرفة مثل الاستشارات والتدريب والبحث والتطوير.

✓ الشبكات والاتصالات :تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دوراً كبيراً في تمكين اقتصاد المعرفة من خلال تيسير نقل المعلومات وتبادلها بسرعة.

2.1 أهمية اقتصاد المعرفة على مستوى المؤسسات

يهدف تناول موضوع اقتصاد المعرفة من منظور المنشأة أو المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها تعميق فهم و تفسير تطور اقتصاد المعرفة في البلدان المختلفة وبيان أسباب بقاء بعض البلدان عالقة في مستوى متدني من المعرفة، وتقييم مستوى تأثير المؤسسات الفردية على إنتاجية كافة القطاعات الاقتصادية في الدولة وتوضيح الخطوات التي يمكن اتخاذها لزيادة الإنتاجية وتنشيط النمو الاقتصادي وبالتالي إمكانية إحداث التحول الاقتصادي في الدولة من خلال تحسين إنتاجية المؤسسات الفردية بسبب تعزيز المعرفة والابتكار فيها والذي يلعب دوراً هاماً في التصدي لتحديات المجتمع المستقبلية وإشباع رغبات المستهلك المتجددة.

3.1 مفهوم الابتكار وأهميته في المؤسسة

يقع الابتكار في قلب الاقتصاد القائم على المعرفة، وتدخل المؤسسات في مجال الابتكار بغرض تعزيز المنافسة في السوق ومواكبة تطورات البيئة الخارجية في المؤسسة مثل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية والقانونية والتكنولوجية، ويحدث الابتكار في المؤسسات الفردية عند إدخال أي منتج أو خدمة جديدة أو معالجة إنتاجية جديدة أو طريقة تنظيمية أو تسويقية جديدة ولا يرتبط فقط بالتكنولوجيا المتقدمة والبحث والتطوير، ويكون هذا المفهوم للابتكار ذو أهمية خاصة لاقتصادات الدول النامية لأن معظم التحسن في الإنتاجية وفي النمو الاقتصادي يأتي من جانب التقليد والتكيف مع التكنولوجيا العالمية المتاحة في الأسواق المحلية.

وتهدف عملية الابتكار في المؤسسات إلى تحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية مثل استبدال المنتجات القائمة و والتخلص منها تدريجياً بأخرى مبتكرة وتوسيع نطاق المنتجات من جوانب: زيادة المنتج الرئيسي، أو إيجاد حقل جديد خارج المنتج الرئيسي أو تطوير منتجات صديقة للبيئة أو الحفاظ على حصة المؤسسة في السوق أو زيادة هذه الحصة أو بفتح أسواق جديدة خارج البلاد وداخلها من خلال استهداف مجموعات محلية جديدة أو تحسين مرونة الإنتاج أو خفض تكاليف الإنتاج من خلال

تخفيض العناصر الإنتاجية مثل وحدة العمل و استهلاك المواد و الطاقة وتصميم المنتجات وخفض معدل رفض المنتج و الهدر في الإنتاج، كما تهدف عملية الابتكار في المؤسسات إلى تحسين جودة المنتج وتحسين ظروف العمل والحد من الأضرار البيئية.

إن تحليل ابتكار المؤسسات في الدول النامية والاقتصادات الناشئة يُبين أن هذه المؤسسات تبتكر من خلال تبني منتجات وتكنولوجيا موجودة مسبقاً وتكييفها مع المحلية، ويمثل تحقيق هذه العوائد السهلة نسبياً واحداً من أهم الدوافع لزيادة الإنتاجية في العديد من المؤسسات، الأمر الذي غالباً ما يتم تجاهله من قبل صانعي السياسات المحلية، ونتيجة لذلك، فإن المؤسسات المبتكرة - أكثر من المؤسسات غير المبتكرة- في الدول النامية لا تزال تعاني من القيود والعوائق التجارية، نذكر منها على سبيل المثال: تفشي الفساد، وعدم توفر العمالة الماهرة والجمارك المفرطة واللوائح التجارية المتحيزة وخيارات التمويل الشحيحة، وتقوم المؤسسات في معظم البلدان النامية بشراء المعرفة و ليس خلقها و الحصول عليها من خلال التعاقد الخارجي مع المؤسسات الأخرى أو بإيجار براءات الاختراع أو بشراء الرخص والمهارات التكنولوجية، وفي هذا السياق يظهر مصطلحين مهمين هما ابتكار منتج تكنولوجي جديد وابتكار معالجة تكنولوجية جديدة والتي تفسر كالآتي:

- **ابتكار منتج تكنولوجي جديد** هو تشغيل أو تطبيق أو تسويق لمنتج بخائص محسنة ترفع من مستوى أدائه، مثل تقديم خدمات جديدة أو محسنة بموضوعية للمستهلك.

- **ابتكار معالجة تكنولوجية جديدة** تعني تشغيل أو تبني إنتاج جديد أو إنتاج محسن بصورة كبيرة، أو طريقة جديدة لتسليم السلع والخدمات، وهذا الأمر قد يتطلب تغيير في المعدات والموارد البشرية، وأساليب العمل أو مزيج من هذه الثلاثة.

وتؤثر العديد من العوامل على الابتكار في المؤسسات نذكر منها على سبيل المثال: مستوى توفر رأس المال البشري، تجهيزات البنية التحتية للمعلوماتية، مصادر التمويل، توفر التكنولوجيا، والعناقد الصناعية المرتبطة بأنشطة المؤسسة، ويمثل رأس المال البشري رأس الرمح في عملية الابتكار في المؤسسة ويعتمد على المستوى التعليمي العام في الدولة والتدريب بأشكاله المختلفة، بالإضافة إلى تأثير العوامل المؤسسية المرتبطة بالابتكار مثل قوانين حقوق الملكية الفكرية ومستوى تعقيد إجراءات استيراد وتصدير التكنولوجيا في الدولة والجوانب ذات الصلة المتعلقة بسهولة ممارسة الأعمال في الدولة، ويمثل توفر

مصادر المعلومات الداخلية والخارجية للمؤسسات المبتكرة إحدى أهم العوامل المساعدة على الابتكار، وتمثل المصادر الداخلية للمعلومات في البحث والتطوير الداخلي، والتسويق والإنتاج، أما المصادر الخارجية للمعلومات فتربط بالسوق والمصادر التجارية وتأتي هذه المعلومات من المنافسين والعملاء والمؤسسات الاستشارية وموردي المعدات والبرمجيات، بالإضافة إلى وفرة وجودة المعلومات المتاحة في النطاق العام مثل براءات الاختراع المفصح عنها والمؤتمرات المهنية والاجتماعات والمجلات العلمية والمعارض، في المقابل، تعيق أنشطة الابتكار في المؤسسات مجموعة من العوامل الاقتصادية مثل الزيادة المفرطة في المخاطر المتوقعة من الابتكار وارتفاع تكلفته وعدم وجود المصادر المناسبة لتمويله وطول فترة سداد مستحقته.

4.1 مفهوم البحث والتطوير في المؤسسة :

يشمل البحث والتطوير جميع الأعمال الإبداعية والمنهجية التي يتم اتخاذها لزيادة مخزون المعرفة واستنباط تطبيقات جديدة من المعارف المتاحة في المؤسسة.

ويمكن وصف النشاط عموماً بأنه بحث وتطوير إذا توفرت فيه خمس معايير أساسية وهي أن يكون مستحدث (novel)، إبداعي (creative)، لا يقيني (uncertain)، منهجي (systematic)، ويمكن نقله و / أو استنساخه (transferrable and reproducible).

ويتضمن مصطلح البحث والتطوير ثلاثة أنواع من الأنشطة وهي: البحوث الأساسية (Basicresearch) والتطبيقية (Applied research)، والتجريبية (Experimental research).

والبحث الأساسي هو نشاط تجريبي أو نظري ينفذ أساساً لاكتساب معارف جديدة تأسيساً على الظواهر والحقائق المشاهدة، دون اعتبار لأي تطبيق أو استخدام معين للمعرفة.

أما البحوث التطبيقية فهي تحقيق أصيل يتخذ لاكتساب معارف جديدة، ولكنها توجه في المقام الأول نحو هدف عملي معين.

وأما التطوير التجريبي فهو عمل منهجي، يقوم على المعارف المكتسبة من البحوث والتجارب العملية ينتج معرفة إضافية، والتي توجه لإنتاج منتجات جديدة أو لمعالجات جديدة أو لتحسين المنتجات أو المعالجات القائمة.

وغالباً ما يكون من المفيد والمناسب تصنيف البحث والتطوير وفقاً لمجال المعرفة الذي طبقت عليه، مثل: العلوم الطبيعية، الهندسة والتكنولوجيا، والعلوم الطبية والصحية والزراعية والبيطرية والاجتماعية، والإنسانية والفنون.

وتدخل المؤسسات في الاستثمار في مجال البحث والتطوير بهدف تعزيز الابتكار والمنافسة في السوق ومواكبة تطورات البيئة الخارجية للمؤسسة مثل التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية والقانونية والتكنولوجية.

5.1 إدارة المعرفة بالمؤسسة

تعرف إدارة المعرفة بأنها هي الإدارة القائمة على المعرفة الواسعة المستندة إلى النظريات والمبادئ الإدارية الحديثة والتي تستخدم التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، وبالطبع يتولى أمر هذه الإدارة الأفراد المؤهلين علمياً وعملياً، وتتضمن إدارة المعرفة فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براعة وذكاءً، بالإضافة إلى أنها مبادرة إدارية تستخدم في العمليات من أجل أحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة الأجل.

وبانقسام المعرفة إلى قسمين (الضمنية والصريحة)، فالمعرفة الضمنية هي التي تكتسب عن طريق العمليات الفردية الداخلية مثل: الخبرة والتفكير واستيعاب المواهب الشخصية، وبالتالي لا تتم إدارتها بنفس طريقة المعرفة الصريحة، فهي تقتضي استيعابها في العقل البشري من خلال التعليم، الشبكات، التفاعل والاتصال المباشر، ومشاركة هذا النوع من المعرفة في نطاق العمل يمنح المنظمة قيمة أكبر، أما المعرفة الصريحة فهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع والكتب والمدونات والتقارير ووسائط تخزين المعلومات الرقمية، لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها.

وتتمثل عناصر إدارة المعرفة في المؤسسة في التعاون والثقة والخبرة العميقة وتسهيلات دعم تكنولوجيا المعلومات والإبداع التنظيمي.

فالعنصر الأول، التعاون هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد في المؤسسة مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم وتؤثر إشاعة ثقافة التعاون في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات في تلك المؤسسة، أما الثقة فهي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقرارات وقدرات البعض البعض الآخر على مستوى النوايا والسلوك، وتُسهّل الثقة عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر في المعرفة، أما الخبرة الواسعة والعميقة فتعني أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً أي عددياً ورأسياً أي متنوعة وعميقة أي مركّزة وتخصصية، وتشمل تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات أي مستوى من التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، وتأتي أهمية الإبداع التنظيمي من الدور الذي تلعبه المعرفة في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخالقة.

وتبرز أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة من كونها وسيلة لتخفيض التكاليف ورفع موجودات الداخلية وبالتالي توليد إيرادات جديدة بالمؤسسة كما أن إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالأداء القائم على الخبرة والمعرفة، كما أنها تتيح للمؤسسة فرصة تحديد المستوى المعرفي المطلوب، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

وتعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة في استثمار رأس مالها الفكري وأداة لتحفيزها على تشجيع القدرات الإبداعية في الموارد البشرية لخلق المزيد من المعرفة الجيدة والكشف المسبق عن الفجوات والعلاقات غير المعرفية، بالإضافة إلى أنها توفر فرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة وتسهم في تعظيم قيمة المعرفة نفسها عبر التركيز على المضمون المعرفي.

وتهدف إدارة المعرفة في المؤسسة إلى تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة وإلى تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ حرية تدفق الأفكار، بالإضافة إلى زيادة العائد المالي للمؤسسة عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر وتفعيل المعرفة ورأس المال الفكري في المؤسسة وتحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بأقرانها، كما أن إدارة المعرفة تمكن المؤسسة

من تكوين مصدر موحد للمعرفة ومن إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من خلال وأثناء الممارسة اليومية.

وقد أقترح "أستيفن ديننج" ، القواعد الستة لإدارة المعرفة على النحو التالي:

✓ أولاً: أن المعرفة هي قاعدة بقاء واستدامة الأعمال وهذا يتطلب أن يكون تقاسم المعرفة هو الخيار الاستراتيجي للمؤسسة لأنه الأساس للبقاء والاستمرار في ممارسة الأعمال.

✓ وثانياً: أن المجموعات المشتركة تعتبر قلب وروح تقاسم المعرفة.

✓ ثالثاً: أن المجموعات المشتركة الافتراضية تحتاج إلى التفاعل المادي.

✓ رابعاً: أن التفوق هو محرك مجموعات الممارسات المشتركة.

✓ خامساً: أن تقاسم المعرفة له بعد داخلي وخارجي.

✓ سادساً: أن سر سرد القصة هو الأكثر قدرة علي نقل المعرفة من كل مكان في داخل المؤسسة وخارجها.

وتتمثل وظائف إدارة المعرفة في المؤسسة في الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم، ووضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك والاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة بالمؤسسة وتوفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة وإعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة، وتواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العديد من المشاكل مثل العزلة وعدم توفر الكادر البشري المؤهل وعدم توفر البنية التحتية اللازمة ووجود الفجوة بين الإمكانيات والطموح، وتتمثل المقومات والمتطلبات الأساسية لبناء نظام المعرفة في توفير البنية التحتية المناسبة وتوفير الموارد البشرية اللازمة ووجود الهياكل التنظيمية والعوامل الثقافية الملائمة.

2 المؤسسات الناشئة

1.2 المؤسسات الناشئة "Startups" والمفاهيم المشابهة.

قبل التطرق لمفهوم المؤسسات الناشئة تجدر الإشارة إلى وجود جملة من المصطلحات التي تتشابه وهذه الأخيرة حتى أنها تعبر عنها أحيانا نذكر منها:

✓ **المشاريع الصغيرة "Small Businesses"** : هي تلك المشروعات التي تستخدم عددا قليلا من العاملين ويتم إدارتها من قبل المالكين لتخدم السوق المحلية .

✓ **المشاريع الريادية "Entrepreneurial Enterprises"** : هي تلك المشاريع التي تنتج عن أفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم أو تطوير مشاريع قائمة فعليا من خلال الاستجابة لفرص جديدة عامة .

✓ **شركات التكنولوجيا الفائقة "HightTechnology Companies"** : هي كيانات حديثاً تركز بشكل أساسي على تطوير وتصنيع المنتجات التكنولوجية أو توفير التكنولوجيا كخدمة، ويسخر لهذا النوع من المؤسسات مصاريف مالية ضخمة لعملية البحث والتطوير (8%) أو أكثر من قيمة المبيعات السنوية، وتجمع بين ميزات الشركات المبتكرة والشركات القائمة على المعرفة، وتستخدم إلى حد كبير تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

2.2 مفهوم المؤسسات الناشئة

تعددت مفاهيم المؤسسات الناشئة بتعدد الفئات التي تبنت تعريفها، والتي يمكن حصرها في خمسة فئات وهي: القواميس القطاعية، الباحثون والخبراء، رواد الأعمال المستثمرون، وأخيرا الهيئات الحكومية.

1.2.2 تعاريف المؤسسات الناشئة حسب اللغة والقواميس القطاعية:

✓ **التعريف الأول:** تعرف المؤسسة الناشئة Startup اصطلاحاً حسب قاموس كامبريدج الإنجليزي Dictionary Cambridge على أنها مشروع صغير بدأ للتو، أو نشاط تجاري أو مجموعة الأنشطة التي يتولد عنها بدء نشاط تجاري جديد والتي تحتاج إلى توليد سريع للإيرادات، وهي كلمة مركبة يعني المصطلح الأول START البدء أو الانطلاق أما المصطلح

الثاني UP فيعني التحرك أو التوجه نحو موقع أعلى، بالتالي فهي تعني الانطلاق والنمو القوي، ومن هنا يتجلى المفهوم الاصطلاحي.¹

✓ **التعريف الثاني:** حسب قاموس الأعمال Business Dictionary المؤسسة الناشئة هي المرحلة المبكرة من دورة حياة المؤسسة حيث ينتقل رائد الأعمال Entrepreneur من مرحلة الفكرة إلى تأمين التمويل ووضع الهيكل الأساسي للأعمال، وبدء العمليات والتجارة.

2.2.2 تعاريف المؤسسات الناشئة حسب الباحثين والخبراء:

✓ **التعريف الأول :** يعرفها " Eric Reis " على أنها مؤسسة بشرية مصممة لإنشاء منتج أو خدمة جديدة في ظل ظروف من عدم اليقين الشديد.

✓ **التعريف الثاني:** عرفها كل من "Blank and Drof" على أنها مؤسسة مؤقتة تبحث عن نموذج مربح للأعمال، قابل للتكرار والتوسع، والذي يكون في البداية عبارة عن لوحة مغطاة بالأفكار والتخمينات.

يمكن القول أن وجهة النظر التي تبناها "Ries" تجعل من أي شخص يقوم بخلق منتج جديد في حالة من عدم التأكد مالكا لمؤسسة ناشئة بغض النظر عن كون هذا المنتج مربحا أم لا، كما أنه لم تتم الإشارة إلى حجم المؤسسة والقطاع الذي تنشط فيه، في حين أن "Blank and Drof" يريان أن كون المؤسسة ناشئة فالأمر مرتبط بامتلاكها لنموذج أعمال مربح قابل للتكرار والتطوير، وهو التعريف المتبنى غالبا من قبل الباحثين ورواد الأعمال.

3.2.2 تعاريف المؤسسات الناشئة حسب رواد الأعمال :

✓ **التعريف الأول:** عرف رائد الأعمال الأمريكي " Peter Andreas Thiel " المؤسسة الناشئة على أنها أكبر مجموعة من الأشخاص الذين يمكنك إقناعهم بخطة لبناء مستقبل أفضل .

✓ **التعريف الثاني :** يرى "Bob Walsh" مؤسس شركة "DevShortcuts" الناشئة أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة مستقلة لا تمثل فرع من مؤسسة أخرى، تتكون عادة من فرد إلى

¹ بن لحضر السعيد واخرون، مرجع سابق، ص27.

حوالي ثمانية أفراد معظمهم من المطورين الذين تعاونوا مع لإنشاء قاعدة بيانات برمجية ستقدم فوائدها للعالم.

هناك إجماع من قبل رواد الأعمال على كون أن المؤسسة الناشئة مؤسسة مصممة بهدف تحسين الواقع وإحداث تغيير شامل، وهو ما يميزها عن غيرها من المؤسسات التقليدية.

4.2.2 تعاريف المؤسسات الناشئة حسب المستثمرين:

✓ **التعريف الأول :** ترى "Amy Fontinelle" أن المؤسسة الناشئة هي مؤسسة حديثة بدأت للتو في التطور، يتم تأسيسها وتمويلها في بداية ظهورها من قبل فرد أو عدد قليل من الأفراد، تقدم هذه المؤسسة خدمة أو لا يتم منتج تقديمه حاليا في أي سوق آخر، أو يتم تقديمه بطريقة دون المستوى حسب وجهة نظر المؤسسين .

✓ **التعريف الثاني:** يعرفها "Paul Graham" في مقاله الشهير حول النمو Growth ، بأنها مؤسسة مصممة لتنمو بسرعة، وكون أنها حديثة التأسيس لا يجعل منها مؤسسة ناشئة، كما أنه ليس من الضروري أن تكون هذه الأخيرة عاملة في مجال التكنولوجيا، أو أن تحصل على التمويل من قبل مغامر، وإنما الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو أو أي شيء آخر يتبع النمو. لم يختلف مفهوم المؤسسة الناشئة من وجهة نظر المستثمرين عن مفهومها من وجهة نظر رواد الأعمال، إلا أن "Paul Graham" نوه إلى خاصية جديدة للمؤسسات الناشئة وهي النمو والذي اعتبره المسعى الأساسي لرائد الأعمال.

5.2.2 تعاريف المؤسسات الناشئة حسب الهيئات الحكومية والقوانين:

✓ **التعريف الأول:** لم يضع المشرع الجزائري تعريفا واضحا للمؤسسات الناشئة إلى غاية يومنا هذا، إلا أن وزير التجارة ومن خلال المذكرة رقم 708 الصادرة بتاريخ 24 أكتوبر 2019 اعتبر أن المؤسسة الناشئة هي كل مؤسسة تعمل في أحد المجالات التالية :

- مكتب الدراسات والاستشارة في الإعلام الآلي (رمز النشاط في السجل التجاري 607001)؛

- تركيب الشبكات ومعالجة المعطيات (رمز النشاط في السجل التجاري 607001)؛
- هندسة الحاسوب الصناعية والإنتاجية (رمز النشاط في السجل التجاري 607019)؛
- تشغيل خدمات الانترنت (رمز النشاط في السجل التجاري 607025)؛
- خدمات الصوت عبر بروتوكول الانترنت -VOIP- (رمز النشاط في السجل التجاري 607065)؛
- البرمجة - برمجة الحاسوب (رمز النشاط في السجل التجاري 607069)؛
- تركيب وصيانة وإصلاح معدات وبرامج التشغيل (رمز النشاط في السجل التجاري 613233).

✓ **التعريف الثاني:** حسب قانون المؤسسات الناشئة للجمهورية التونسية المؤسسة الناشئة هي كل مؤسسة تستوفي الشروط التالية:

- كل مؤسسة لم يتم المرور على تأسيسها (8) سنوات؛
- ألا يتجاوز عدد مواردها البشرية ومجموع أصولها ورقم معاملاتها السنوي أسقفا تضبط بأمر حكومي؛
- أن يملك رأس مالها بنسبة تفوق الثلثين، أشخاص طبيعون أو شركات استثمار ذات رأس مال تنمية أو صناديق مشتركة للتوظيف في رأس مال تنمية أو صناديق مساعدة على الانطلاق أو غيرها من مؤسسات الاستثمار؛
- أن يبنى منوالها الاقتصادي على الصبغة المحددة خصوصا منها التكنولوجية؛
- أن ينطوي نشاطها على إمكانية هامة للنمو الاقتصادي.

من خلال المجالات المشار إليها من قبل وزارة التجارة الجزائرية، يلاحظ حصر نشاط المؤسسات الناشئة في جانب الابتكار التكنولوجي، غير أن الواقع يمكن أن يكون مغايرا لذلك الأمر الذي يستدعي توسيع نطاق نشاط هذا النوع من المؤسسات في القوانين القادمة من جهة، ومحاولة وضع تعريف لها مبني على مجموعة من المعايير من جهة أخرى، كما هو الحال في التعريف الصادر عن الجمهورية التونسية والقائم على الفئة العمرية للمؤسسة، إجمالي إرادتها، ومجالات نشاطها.

بناءً على التعاريف السابقة الذكر يمكن وضع تعريف شامل للمؤسسات الناشئة وذلك من خلال جمع النقاط المشتركة بين مختلف التعاريف وسد جوانب القصور في كل منها إذ يمكن القول أن:

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

3 المؤسسة الرائدة:

1.3 تعريف المؤسسة الرائدة:

- ✓ هناك العديد من التعريفات للمؤسسة الرائدة وفيما يلي عرض لأهمها:
- ✓ المؤسسة الرائدة: هي تلك المؤسسات التي تتميز بالإبداع في منتجاتها والتي تدخل في المغامرات الخطرة، وعادة ما تكون قائدة السوق في مجال الإبداع والتجديد، وتتميز بالسلوك التنافسي، والتحدي لتحقيق غاياتها الإستراتيجية.
- ✓ عرفها (Hailey) بأنها: قدرة الفرد (القائد) للتأثير، وتحفيز، وتمكين الآخرين للمساهمة في فعالية ونجاح المؤسسات التي هم أعضاء فيها".
- ✓ كما عرفها مرصد الريادة العالمي لريادة الأعمال (GEM) على أنها: أي محاولة لإنشاء أعمال تجارية جديدة أو إنشاء مشاريع جديدة، مثل الأعمال الحرة أو مؤسسات جديد أو توسيع نشاط تجاري قائم، من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد.
- ✓ اعتبر بيتر دراكر (Peter Drucker) الريادة على أنها قدرة المؤسسات على تعظيم العوائد والأرباح من خلال الاستغلال الأمثل للفرص وتحقيق التميز، وقد أشار إلى المؤسسات الرائدة في بيئة عملها وعرفها على أنها تلك التي تخلق موقع مهيمن في السوق وتحقيق ميزة تنافسية بين منافسيها.

✓ **المؤسسة الرائدة** هي: المؤسسة الساعية للريادة والتي لا تقوم بالتقليد وإعادة ما هو موجود في السوق، وإنما تعمل على ابتكار ما هو جديد وغير موجود لدى المنافسين، وهذا ما تعنيه الريادة في المجال الاقتصادي وهو السبق في أي مجال تريد النشاط فيه، كما أن المؤسسة الرائدة في المجال الاقتصادي هي التي تخلق شيء ذو قيمة مع تخصيص الوقت والجهد والمال، وتحمل المخاطر التي قد تصاحب ذلك لتحصل في الأخير على المكافأة في شكل تراكمي **للشركة**.

من خلال ماسبق من تعاريف يمكن القول بأن الريادة المؤسسية هي السعي وراء الفرص المتاحة والمخاطرة في سبيل تطوير المؤسسة وتحقيق التميز ومحاولة خلق قيمة للمؤسسة."

إن ما نحتاج إلى فهمه بشكل أساسي هو طبيعة سلوك **المؤسسات الرائدة**، وذلك بالإشارة إلى الاستباقية في اتخاذ وضع القرار، كما يمكن تلخيص أهم ما يميز المؤسسات الريادية فيما يلي من نقاط:

- ✓ كيف تتجاوز الطرق التقليدية في كيفية القيام بالأعمال التجارية، وإنشاء مؤسسات جديدة.
- ✓ البحث باستمرار عن سبل تحسين وتطوير الأعمال التجارية الخاصة،
- ✓ التوقع وتقبل التطورات الطارئة في بيئة الأعمال التجارية.
- ✓ اكتشاف آثار هذه التطورات بدقة وفي وقت مبكر قدر الإمكان.
- ✓ أن تكون الفرص التجارية الناشئة شاملة وأقوى من المنافسة.
- ✓ خلق ظروف وبيئة عمل تجارية وفقاً لرؤية المؤسسة، بدلاً من أن تبقى تحت سيطرة ظروف داخلية وخارجية معينة.

2.3 خصائص المؤسسة الرائدة

للمؤسسة الرائدة عدة خصائص أهمها وهي:

- ✓ الإبداع والذي يعرف بأنه القدرة على خلق طرائق جديدة لتطوير المنتجات والتكنولوجيا وأساليب العمل.
- ✓ تحمل المخاطرة وهي الرغبة في التضحية بالموارد مع احتمال النجاح أو الفشل في تحقيق العائدات والنتائج المرجوة.
- ✓ الرغبة في احتلال المرتبة الأولى في البيئة التنافسية لتحقيق النجاح.

- ✓ التفرد والاستقلالية في العمل لتطوير الأفكار الجديدة المقرونة بالرغبة.
- ✓ التميز بسلوك تنافسي ومتحدي.

3.3 عوامل نجاح ريادة الأعمال المؤسسية

يتوقف نجاح ريادة الأعمال على توافر مجموعة من الشروط في رائد الأعمال والتي تتمثل في:

- ✓ يجب أن يكون رائد الأعمال المشرف على المشروع ذو خبرة وعلم واسع يؤهله لتنفيذ الفكرة بالشكل الصحيح مع تفادي أكبر قدر من المخاطر.
- ✓ يجب أن يقوم رائد الأعمال بدراسة المشروع جيداً والوقوف على كافة تفاصيله لكي يستطيع تحديد المخاطر والعقبات التي تعترض وتحدد نجاحه.
- ✓ يشترط في رائد الأعمال الناجح اللباقة وسعة الصدر حيث يجب عليه استيعاب كافة عناصر المؤسسة وبناء علاقات اجتماعية معهم.
- ✓ يسعى الريادي الناجح دائماً إلى دراسة التجارب والمشاريع التي قام بها من سبقوه لكي يقف على أسباب الفشل ويتفادها.
- ✓ يستفيد رائد الأعمال الناجح من علاقاته في السوق في التعرف على مواطن قوة وضعف منافسيه لكي يستطيع الوقوف أمامهم والتغلب عليهم.
- ✓ دراسة مصادر التمويل المتوفرة ومحاولة إيجاد مصادر أخرى لتمويل الأفكار والمشروعات الجديدة.

4.3 أبعاد ريادة الأعمال المؤسسية:

اجتهد الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد لريادة الأعمال المؤسسية ولكن اختلفوا كل حسب توجهاته وأفكاره، وفيما يلي أهم الأبعاد التي اتفق عليها أغلب الباحثين في هذا المجال:

1.4.3 الإبداع:

يعرف الإبداع على أنه الميل إلى التعاطي مع الأفكار والنشاطات والتجارب الخلاقة من خلال التميز في المنتجات والخدمات الجديدة واقتحام الأسواق بدرجة من الثقة العالية، إن الإبداع هو الوظيفة

المحددة للريادة بغض النظر عن طبيعة المؤسسة عامة أو خاصة، والإبداع إما بتوفير موارد جديدة منتجة للثروة أو تحسين إمكانياتها الإنتاجية لضمان البقاء والاستمرارية والمنافسة.

2.4.3 المخاطرة:

وهي رغبة المؤسسة في اغتنام الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها، وهذا يعني العمل بصورة جريئة دون التأكد من النتائج، فالمؤسسات الرائدة غالبا ما تبحث عن الفرص والبدائل بدون مراعات لدرجة المخاطرة على عكس المؤسسات التقليدية، بمعنى أن المخاطرة هي الرغبة في التضحية بالموارد مع احتمال النجاح أو الفشل في تحقيق العائدات والنتائج المرجوة.

3.4.3 الاستباقية:

يرتبط بعد الاستباقية بالريادة فهو يؤكد على سعي المؤسسة إلى أخذ بزمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين، كما تمثل الاستباقية إستراتيجية تؤكد على النظر للمستقبل والبحث المستمر عن الفرص السوقية والتجريب مع الاستجابة السريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، والميل إلى ممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة، كما تضمن التركيز على المستقبل من خلال خلق الأفكار وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها والمحافظة على التكيف والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة، لهذا يطلق مفهوم الاستباقية على الحد الذي تحاول فيه المؤسسة قيادة المنافسين بدلا من السير خلفهم في مختلف جوانب العمل الرئيسية مثل إنتاج منتجات أو خدمات جديدة أو تبني تكنولوجيا جديدة.

4.4.3 تبني إستراتيجية تنافسية هجومية:

عندما تواجه المؤسسات تحديات مع منافسيها فلا بد أن تكون قادرة على امتلاك خاصية هجومية في التنافس من أجل التصدي والهيمنة عليهم في السوق، فمن الباحثين يرى أن الإستراتيجية الهجومية في التنافس تشير إلى نزوع المؤسسة لتحديات مباشرة وبشكل مكثف مع منافسيها لتحقيق مدخل أو تحسين موقف تتفوق به عليهم في السوق من خلال ميل المؤسسة للتنافس بقوة مع منافسيها.

4 المؤسسة المتعلمة:

1.4 تعريف المؤسسة المتعلمة:

يعتبر بيتر سينج (Peter Senge) أول من تطرق إلى مصطلح المؤسسة المتعلمة حيث عرفها بأنها المؤسسة التي يقوم العاملون فيها بتعظيم طاقاتهم وقدراتهم باستمرار لخلق النتائج التي يريدونها حقاً، والتي يجري فيها تنشئة أنماط فكرية جديدة وشاملة، حيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، بالإضافة إلى تعلم أفرادها باستمرار رؤية الكل بشكل جماعي.

ويرى مارسك و واتكنز (Marsick & Watkins) بأنها: "المؤسسة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعليم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق التطوير المستمر.

كما يعرفها ماركويرديت (Marquardt) على أنها: "المؤسسة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المؤسسة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج.

2.4 أهمية المؤسسة المتعلمة:

مما لا شك فيه أن للتعليم أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات وفيما يلي سنحاول توضيح ما تحققه المؤسسات المتعلمة من ذلك في النقاط التالية:

- ✓ تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي.
- ✓ بناء علاقات متميزة مع العملاء.
- ✓ التحسين المستمر في الجودة.
- ✓ تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار.
- ✓ تمكن من فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية.
- ✓ زيادة القدرة على مواجهة التغيير.
- ✓ تعظيم قدرة وكفاءة العمال وتحفيزهم معنوياً.

- ✓ تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
- ✓ دعم الحرية والاستقلالية الفردية والتنظيمية.
- ✓ زيادة درجة رضا العاملين في المؤسسات المتعلمة.
- ✓ تعطي مؤسسات التعلم الأفراد الأمل في فعل الأشياء بطريقة أفضل.
- ✓ تخلق مؤسسات التعلم البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية.
- ✓ تأمين بيئة العمل ضد مخاطر التغيير وأي مخاطر أخرى من خلال الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية وزيادة القدرة على التحدي.
- ✓ آراء الأفراد تكون ذات قيمة في دعم مواقعهم الوظيفية.
- ✓ من الناحية الإنسانية يتعلم الأفراد من أجل تحسين بيئاتهم وحياتهم ومن أجل أن يكونوا فاعلين في المجتمع.

3.4 خصائص المؤسسة المتعلمة:

- كما أن للمؤسسة المتعلمة خصائص تميزها عن باقي المؤسسات التقليدية تم تحديدها فيما يلي:
- ✓ المؤسسة المتعلمة تعلم عامليها وتشجعهم على ذلك.
- ✓ ترك المجال لتبادل المعلومات فيما بين العاملين مما يولد لهم قوة عمل أكثر معرفة وتميز.
- ✓ العاملون بالمؤسسة المتعلمة يكونوا أكثر تقبلاً للأفكار الجديدة ويتم تبادلها فيما بينهم.
- ✓ توفير فرص مستمرة للتعلم.
- ✓ استعمال التعلم كوسيلة لتحقيق الأهداف.
- ✓ الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية بأقصى طاقة ممكنة.
- ✓ ضرورة نقل المعرفة بين أجزاء المؤسسة بسرعة ويسر.
- ✓ استخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف وحل المشاكل واتخاذ القرارات.
- ✓ ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- ✓ تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

4.4 استراتيجيات بناء المؤسسة المتعلمة:

لقد اجتهد الباحثون في صياغة العديد من نماذج لبناء المؤسسة المتعلمة نورد منها ما يلي:

1.4.4 نموذج بيتر سينج (Peter Senge) :

وضع سينج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المؤسسة التي تسعى لتكون مؤسسة متعلمة وهي كالآتي:

✓ **التميز الشخصي:** يعني العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه؛ حيث لا يقتصر الهدف على وقت محدد ولكن يستمر مدى الحياة.

✓ **التفكير النظامي:** وهو مجموع المعارف والوسائل التي تسمح للمؤسسة بتسيير الوضعيات المعقدة، والذي يتشكل انطلاقاً من التفاعلات الديناميكية ما بين أفراد المؤسسة.

✓ **تعلم الفريق:** في عبارة عن عملية تنظيم وتطوير جهود فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب الأفراد حقاً بتحقيقها، حيث تبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة، كما أنها تبنى على الإبداع الشخصي، وتطوير الحوار والمناقشة لتحديد الافتراضات.

✓ **النماذج الفكرية:** لا تحدد فقط كيفية النظر إلى العالم بل تحدد كيفية تصرف الأفراد وتفسيرهم للأحداث، كما تعمل على توضيح الافتراضات، والكشف عن التناقضات الداخلية، والتفكير عبر استراتيجيات جديدة.

✓ **الرؤية المشتركة:** هي صورة للمستقبل المنشود يحمله الأفراد عبر المؤسسة التي يعملون فيها والتي تمكنهم من خلق إجماع مشترك يتخلل المؤسسة ويقدم التناسق للأنشطة المختلفة.

2.4.4 نموذج ماركواردت (Marquardt):

قدم ماركواردت نموذجاً للمؤسسة المتعلمة ويتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تساهم في تحقيق التعلم التنظيمي، والحفاظة عليه وضرورته لبناء المؤسسة المتعلمة، وأن هذه الأنظمة تتكامل فيما بينها لتتحول المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة، وهي كالآتي:

✓ **نظام التعلم:** يشير نظام التعلم إلى مستويات وأنواع التعلم التي تعتبر ضرورية لحدوث التعلم التنظيمي، واكتساب المهارات التنظيمية كما يتقاطع مع جميع الأنظمة الأخرى ويتفاعل معها.

✓ **نظام المعرفة:** هو النظام المسؤول عن إدارة المعرفة في المؤسسة، ويشمل مجموعة من العمليات تتمثل في توليد واكتساب وتخزين المعرفة ونشرها وتطبيقها، وهي عمليات مستمرة ومتفاعلة.

✓ **نظام الأفراد:** يتكون من الأفراد في المؤسسة والقادة والعملاء والموردين، حيث يمثل نظام الأفراد في المؤسسة الوسيلة والغاية، وهذا عن طريق عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ **نظام التنظيم:** يتكون من أربعة عناصر أساسية: الرؤية، الثقافة، والإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المؤسسة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروسيهم وللمؤسسة.

✓ **نظام التكنولوجيا:** يتكون النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات، والأنظمة، والهيكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات، والمعارف، والتعلم بسرعة أكبر.

3.4.4 نموذج العتيبي:

قام العتيبي بإعداد نموذج للمؤسسة المتعلمة وذلك بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المؤسسة المتعلمة وممارساتها وأساليب تقويمها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر على أفراد التنظيم ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمؤسسة المتعلمة هي:

✓ **نظام البناء التنظيمي:** ويتضمن ثمانية أبعاد هي (هوية المؤسسة، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمؤسسة، المهارات، أهداف العاملين).

✓ **نظام التعلم:** ويتضمن أربعة أبعاد هي (التوجه نحو التعلم بالمؤسسة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوفرة بالمؤسسة).

✓ **الثقافة الاجتماعية:** وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المؤسسة، وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

4.4.4 نموذج جيمس (James):

بعد الانتقادات التي وجهتها الباحثة **جيمس** إلى التصميم التقليدي للمؤسسات الذي يعتمد على الأوامر والسلطة، والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة الخارجية، أعطت "**جيمس**" نموذجاً للمؤسسة المتعلمة أطلقت عليه "**شبكة المؤسسة المتعلمة**" يقوم على القيادة التحويلية، والثقافة، ونشر الاستراتيجيات، ودمج الآليات في بناء أفقي يتحول فيه العمال إلى صناع للمعرفة في المؤسسة.

5 المؤسسة الذكية:

1.5 تعريف المؤسسة الذكية:

تختلف المؤسسات الذكية عن غيرها من مؤسسات الأعمال كونها تناضل للبقاء والاستمرار بسبب التحديات البيئية، وتتكون من أنشطة وإجراءات ذات مرونة عالية، وتعزيز الثقافة وتعليم العاملين وتقليص الهياكل التنظيمية، والاستدامة وتحسين مستويات الدقة في التنفيذ والرقابة، مدعوماً بإعادة بناء منتجاتها وتجديدها من خلال التغيير وتعزيز الابتكار، بهدف تعزيز تنافسيتها وزيادة مستويات التأقلم البيئي.

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

ويرى (Kasasbeh) بأن المؤسسة التي تسعى بأن تكون ذكية لابدّ من أن تمتلك رؤية إستراتيجية واضحة، وثقافة تنظيمية متماسكة، وأنظمة حوافز داعمة، وتقنيات حديثة، وقيادات ذكية، وممارسات إدارة المعرفة لتعزيز الذكاء الجماعي للعاملين وتزيد من تطوير معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم على التعلم ويتقبلون التغيير والتكيف لمواكبة التغيرات الحديثة مع البيئة الخارجية.

في حين يرى (Filos) فبين أن المؤسسات الذكية هي تلك المؤسسات الرشيقة التي لديها القدرة على التغيير وسرعة الحركة والخفة في توليد المعرفة، والاستفادة منها لتحقيق أهدافها المرجوة من خلال اقتناص الفرص والتكيف مع التغيرات والتحديات البيئية.

وفي تعريف آخر المؤسسة الذكية هي التي تدعو باستمرار إلى إحداث تحولات جوهرية في عمل إدارة المؤسسات، مع مراعاة التركيز على التعلم والتدريب والتنمية وتمكين الأفراد العاملين من أجل القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع التغيرات البيئية.

ومنه يمكن القول بأن المؤسسة الذكية هي المؤسسة التي تمتلك القدرة على التغيير والتكيف والاستشعار بالتطورات البيئية اعتماداً على العقل الاستراتيجي وقوة الذكاء والمعرفة التنظيمية والمواهب والكفاءات، والذكاء الاجتماعي ومستلزمات التنفيذ للقرارات الإستراتيجية النوعية، والتي بدورها تجعل المؤسسة رشيقة وتمكنها من البقاء والاستدامة في حلبة المنافسة وعالم الأعمال المتغير.

وفي الختام يمكن تلخيص الفرق بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الذكية في الجدول التالي:

مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات الذكية:

المؤسسات التقليدية	المؤسسات الذكية
1 عمليات التدريب على المهارات التقنية للأفراد	عمليات التدريب تحتم بتطوير الأفراد العاملين
2 الاعتماد على المركزية في الهيكل التنظيمي	الاعتماد على اللامركزية في الهيكل التنظيمي
3 الاهتمام بالبيئة الداخلية	الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية
4 تعامل الإدارة مع الأفراد كآلة	تعامل الإدارة مع الأفراد بأنه مورد بشري له حقوق
5 عدم التخصص في الوظائف وتقسيمها بشكل دقيق	التخصص وتقسيم العمل بشكل دقيق
6 المكافآت تمنح على أساس المساهمات غير العادلة للأفراد	المكافآت تمنح على أساس المساهمات العادلة للأفراد
7 الأداء منخفض نظرا لتوفر بيئة عمل غير مناسبة	الأداء مرتفع نظرا لتوفر بيئة عمل مناسبة
8 التركيز على جني الأرباح فقط (الجانب الاقتصادي)	التركيز والاهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية
9 عملية التخطيط والرقابة تقتصر على الإدارة العليا	عملية التخطيط والرقابة بمشاركة الأفراد العاملين
10 الاستجابة للتغيرات التكنولوجية تكون بطيئة	الاستجابة للتغيرات التكنولوجية تكون سريعة ومستمرة
11 حياة الفرد مغلقة	حياة الفرد منفتحة ومواكبة

2.5 أهمية المؤسسات الذكية في بيئة الأعمال:

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

وفي الوقت الذي تعد فيها المعرفة والخبرة والمهارات هي من المبادئ والمتطلبات الأساسية لتعزيز ذكاء الأفراد في المؤسسات والتي تساهم بدورها في حل المشاكل التنظيمية واتخاذ قرارات ذات جودة

وزيادة قدرة المؤسسة على أن تكون سباقة ولديها إمكانية على الاستجابة للتطورات البيئية، وهذا ما أكد عليه العديد من الباحثين عندما توصلوا إلى أن لممارسات إدارة المعرفة دور كبير في تعزيز وخلق الذكاء داخل المؤسسة وان استخدام المعرفة التنظيمية الشاملة يساعد المؤسسات على التحليل البيئي بشكل كفوء ويجعلها في الوضع الأمثل.

كما أن أهمية المؤسسة الذكية تنبع من تعاظم التطور المعرفي المادي والمعنوي والذي يستوجب أن تتمتع المؤسسة بالذكاء والفطنة التي تؤهلها وتجعلها قادرة على البقاء والمنافسة والتأقلم مع التغيرات في بيئة الأعمال.

كما أشار العديد من الكتاب إلى أن للمؤسسة ذكية أهمية بالغة في ترسيخ إدارة كفؤة لعمليات المعرفة والمتمثلة في إيجاد، ونشر، خزن، وتطبيق المعرفة، حيث أكد كل من الباحثين والرواد في هذا المجال على أن للمؤسسة الذكية أهمية بالغة في استخدام ممارسات إدارة المعرفة التنظيمية كأداة تكييفية للتعامل مع البيئة المتغيرة باستمرار من خلال تحديد الفرص وتجنب المخاطر في وقت مبكر.

وفي الختام يمكن القول بأنه كي تتصرف المؤسسات بذكاء وفطنة في البيئات المعقدة والمتقلبة، لا بد من التأكيد على مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة لاكتساب وخلق كفاءات جديدة وتعزيز التعلم التنظيمي المستمر مع استخدام تكنولوجيا المعلومات كي تتمكن من امتلاك معرفة شاملة ودقيقة عن جميع العوامل.

3.5 خصائص المؤسسة الذكية:

أشار كل من (Lazarević et al) إلى أن المؤسسة الذكية هي في الأصل مؤسسة مستدامة، وفيما يلي تفصيل لأهم خصائص المؤسسات الذكية، الإحساس بالبيئة المحيطة، خلق الخيارات والبدائل الإستراتيجية، التعلم المستمر، الاستدامة.

1.3.5 الإحساس بالبيئة المحيطة:

حيث إن المؤسسة تمتلك رؤية إستراتيجية واضحة وهيكل تنظيمي قابل للتطوير، وتمثله نظاماً رادارياً قادراً على تعريف المؤشرات البيئية المؤثرة حول المؤسسة، وهي مؤسسة متيقظة تستجيب

للمتغيرات البيئية بفاعلية من خلال تعزيز استخدام القدرات، في حين أن البيئة تعتبر مصدراً للفرص والتهديدات وتحتوي الزبائن والموردين والمنافسين والعوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها والتي تحتاج المؤسسة إلى خلق التوازن معها، كون العلاقة تبادلية تحتاج إلى صياغة نماذج الذكاء التي تدعم هذا التوازن.

أي أن المؤسسات الذكية لها لقدرة على إدراك التعقيد البيئي وحالات عدم التأكد في بيئة الأعمال بطرق وأساليب تسهل خاصية اتخاذ القرارات الفعالة.

2.3.5 خلق الخيارات الاستراتيجية:

بينت دراسة (Kasasbeh et al) أن الخيار الاستراتيجي يعكس إحساس قوي بالهوية الذاتية للمؤسسة ورسالتها مع البيئة المحيطة، فهي قادرة على بناء فريق من الملتزمين والمتمسكين بخياراتها الإستراتيجية وهي الوسيلة التي تحافظ على الميزة التنافسية من خلال البدائل الآمنة أو ذات المخاطر المحسوبة أو التميز الاستراتيجي، أو التنوع أو التركيز والتي تحتاج إلى تحليل ومراجعة مستمرة للتأكد من مصداقية واعتمادية استراتيجيات المؤسسة.

في حين بينت دراسة (Quinn,2005) أن أهم مكون للخيارات الإستراتيجية هو تشكيل الإستراتيجية التي تناسب التموضع في السوق، واعتماد الخيار الاستراتيجي التنافسي.

3.3.5 التعلم المستمر (التعلم مدى الحياة):

المؤسسة المتعلمة مدى الحياة هي مؤسسة ذات جدارة، وهي قاعدة أساسية للإبداع والابتكار فقد أكد (Clegg) أن التقليد الابتكاري هو الذي يحول التعلم إلى ابتكار ومن نشاط فردي إلى ممارسة سلوكية في حين أن التعلم التكيفي هو تعلم مستمر يهدف للتكيف مع البيئة، والمؤسسة المتعلمة مؤسسة مندفعة لخاصية التغيير بصورة مستمرة، والتعلم خاصية تتم من خلال التدريب والتعليم ونقل المهارات واكتساب معارف تدعم خاصية التطوير والابتكار والإبداع، كما أن التعلم يطور سلوكيات العاملين والخبرة الإدارية وأولويات العمل ووسائل حل المشكلات وتعديل الرؤيا يتوافق مع التغيير في البيئة المحيطة.

4.3.5 الاستدامة:

المؤسسة الذكية هي مؤسسة قادرة على الاستمرار والاستدامة والتطوير، والاستمرار متطلب رئيس في التحسس للبيئة والاستمرارية لها بصورة مستدامة بما يعزز قدرات التغيير والتكيف مع البيئة، واستمرارية تماسك المؤسسة الذكية واستمرارية دافعية الإنجاز للعاملين، والاستمرارية في التدريب والتطوير وفق متطلبات البيئة، واستدامة خصائص المؤسسة الذكية، والحفاظ على سلوكيات أخلاق الأعمال والدوافع والحوافز، بما يضمن تقليل التكاليف وتوفير شبكة من العلاقات مع الزبائن ويحقق رضا أصحاب المصالح وقدراتهم داخل وخارج المؤسسة.

4.5 أبعاد المؤسسة الذكية:

تختلف أبعاد المؤسسة الذكية باختلاف آراء الباحثين وتوجهاتهم وفيما يلي تطرقنا إلى أهم الأبعاد التي تتميز بها المؤسسات الذكية عن المؤسسات التقليدية وهي:

الرؤية الإستراتيجية، نشر المعرفة، ضغط الأداء.

1.4.5 الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة:

تمثل الرؤية الإستراتيجية إحدى المراحل الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية ومن أهم المكونات التي ترتبط بمستقبل المؤسسة وتوجهاتها وتمدها بالطموح والتفوق والازدهار في نشاطاتها من أجل تحقيق الأهداف، فهي تحدد مسار تطويرها والطرائق التي تسلكها لتحقيق رسالتها والحالة المستقبلية المرغوبة التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث أن كل مؤسسة تحتاج إلى نظرية، ومفهوم، ومبدأ تنظيمي وتعريف للمصير الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه بصورة تامة، وينبغي على قياداتها أن يتطرقوا إلى الأسئلة ومن ثم الإجابة عليها، فمثلاً: من نحن؟ ولماذا نحن موجودون؟ وما افتراضات القيمة الأولية التي تقع ضمن أولوية اهتماماتهم الجوهرية؟ ولماذا العالم يقبل ويقدر ويكافئنا بما نقوم به؟ وبعد أن تتم الاستجابة، تتضح بأن الرؤية الإستراتيجية تشير إلى القابلية على الاستنباط والتطوير والتعبير عن غرض المؤسسة وأهدافها التنظيمية والإستراتيجية، ويفترض إمكانية القادة لصياغة وبيان وتطوير مفاهيم ناجحة، والقيام بإعادة اختراعه عند الضرورة.

كما يمكن تعريف الرؤية الإستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على وضع الأهداف المستقبلية ووضع إمكانيات تحقيقها، وفي تعريف آخر فإن الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات الذكية هي تحقيق الاحتياجات الأساسية والمتعلقة بكل من مطالب البيئة الخارجية وتحقيق الاحتياجات التي ينبغي الالتزام بها من قبلها، والتي تحتاج إلى الأفراد ذوي الكفاءات العالية لصياغتها.

2.4.5 نشر المعرفة داخل المؤسسة:

توفير المعرفة المناسبة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب يعد جوهر عملية توزيع المعرفة، وتستخدم وسائل وتكنولوجيا الحديثة كالتطبيقات التكنولوجية المعلومات والاتصالات، ونشر المعرفة وتوزيعها كالانترنت، وفضلاً عن ذلك نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات وتقديم النصح والإرشاد لهم، وإن العديد من الشركات الكبرى مثل (IBM) باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتمية من توزيع المعرفة، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين، ما يمكن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على القيم المرغوبة.

ويؤكد (Saffady) أن خبراء المعرفة ذوي الخلفية العلمية يؤكدون على دور التدريب الذي يعزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون منهم الذين يهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد العاملين فيرجعون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل، وإن أغلب عمليات النشر والتشارك بالمعرفة تتم من خلال عملية الاتصال التي تعد الطريقة الأكثر مرونة، ووسيلة سريعة لانتقال المعرفة وتوزيعها عبر الحدود الداخلية للمؤسسة.

3.4.5 ضغط الاداء:

يؤكد (Albrecht) من خلال نموذجه بأنه لا يكفي المدراء والتنفيذيين بأن يكونوا مشغولين ومنغمسين بأداء المؤسسة، أي تحقيقها للأهداف الإستراتيجية المحددة والنتائج التكتيكية، وإنما وفي المؤسسة الذكية يجب أن يكون فيها كل فرد مالك لفكرة الأداء ولديه معرفة لما يجب تحقيقه فضلاً عن صحة ومصداقية أهداف المؤسسة، وإن يتمكن القادة من تشجيع وتقديم الدعم المدرك لشعور بالجهود المبذولة والذي يكون لها أثر الكبير عندما يتم قبوله من قبل جميع أفراد المؤسسة كمجموعة ذاتية في

التوجيه المشترك نحو انجاز الأداء، ويعد ضغط الأداء عنصراً حاسماً في تعزيز وتحقيق الأداء المتميز، وقد تباين الباحثين والكتاب في تعريفهم لضغوط الأداء، فقد وصفه (Robert) على أنه التجربة الذاتية لدى الفرد والتي تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المؤسسة، في حين هناك من يرى بأن تشكيل ثقافة يشعر فيها كل عضو جديد ينضم إلى المؤسسة بالتعاون الملزم نحو العمل المشترك.

وفي الختام يمكن القول بأن ضغط الأداء يقصد به الفهم الواضح للأدوار والمسؤوليات، جدولة الفعاليات اعتماداً على أولوياتها، إدراك العاملين إلى دورهم المميز في نجاح المؤسسة.

قائمة المراجع المعتمدة

1. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة ، دار الحمديّة العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.
2. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
3. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية ، الجزائر، 2011.
4. صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
5. خليف عيسى، اقتصاد المؤسسة، دار المودة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
6. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
7. سعود وسيلة، اقتصاد المؤسسة، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة البويرة، الجزائر.
8. هنرشي طارق، اقتصاد المؤسسة، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة الجلفة، الجزائر.
9. صالح حميدات، اقتصاد المؤسسة، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة جيجل، الجزائر.
10. سماح صولح، اقتصاد المؤسسة، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة بسكرة، الجزائر.
11. M Darbelet (1996) : *Économie d'Entreprise : BTS, enseignement supérieur, Editions Foucher .Paris.*
12. N. Mankiw, Mark Taylor and Andrew Ashwin (2019), *Business Economics, 3rd Edition, Cengage Learning EMEA Publisher.*
13. ALBERTO tony et COMBEMALE pascal, "*comprendre l'entreprise: théorie, gestion relation sociales*", Edition NATHAN, Paris , 1995.
14. DAFT richard, "*management*", Ninth edition, south-western cengage learning, USA, 2008.
15. Henk Zijm & Others, « *Operations, Logistics and Supply Chain Management* », Springer International Publishing, USA, 2019.

الدكتور بوعبدلي ياسين

من مواليد بلدية حاسي بحبح (ولاية الجلفة)، في 08 فيفري 1983

دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: تحليل اقتصادي

أستاذ محاضر – أ – بجامعة الجلفة – الجزائر

محتوى المطبوعة:

هذه المطبوعة هي مجموعة دروس خاصة بمقياس اقتصاد المؤسسة ، وهي موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك ، شعبة العلوم الاقتصادية وباقي الشعب الأخرى.

إن إعداد هذه المطبوعة جاء لتحقيق جملة من الأهداف ونوجزها فيما يلي:

1. تدعيم مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، وهذا من أجل تغطية العجز في هذا المجال.
2. التعرف على ماهية المؤسسة، الخصائص والأدوار.
3. التعرف على محيط المؤسسة.
4. التحكم في مفهوم المؤسسة كعنوان اقتصادي، والتعرف على نشأتها وتطورها، والتعرف على مختلف أنواعها.
5. تمكين الطالب من التعرف مفهوم التنظيم والهيكل التنظيمي في المؤسسة.
6. تمكين الطالب من التعرف على مختلف وظائف المؤسسة.
7. التعرف على التوجهات الحديثة في المؤسسة الاقتصادية.

