المحاضرة الثانية: مفهوم المؤسسة، أنواعها ودورة حياتها

أولا. مفهوم المؤسسة:

لقد أصبح مفهوم المؤسسة يلقى اهتماما واسعا بين الباحثين في تخصصات العلوم الاجتماعية، هذا الاهتمام الذي يُعزى أساسا إلى الدور البالغ الأهمية الذي تلعبه المؤسسة في حياة الفرد والجماعة (المجتمع) على السواء. فبالإضافة إلى كونها محور النشاط الاقتصادي لأي مجتمع، وهيكل قانوني قائم بذاته، فهي في نفس الوقت، وحدة أو بناء اجتماعي يتكون من عناصر بشرية ومادية تتفاعل فيما بينها من أجل انجاز أهداف مشتركة. هذا التفاعل الذي يجر معه العديد من العلاقات الاجتماعية المتداخلة بين الأفراد، والتي دون شك تحتاج إلى تنظيم وتنسيق.

من هنا اختلفت وتباينت تعريفات الباحثين والمختصين لهذا المفهوم، فجاءت متعددة ومختلفة حسب اختلاف توجهات وزوايا نظر أصحابها. وسنحاول فيما يأتي الوق وف عند بعض هذه التعاريف المعطاة لهذا المفهوم ذو الأهمية الكبيرة، لنستخلص في الأخير مفهوما إجرائيا عاما.

1. يعرفها **علي محمد عبد الوهاب** بوصفها وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الهدف.

2. وبطريقة أخرى بوصفها وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأمور المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف معين، ويعني ذلك أن لها جانبين، أحدهما انشاني والآخر فني أو تكنولوجي، ويلعب كل فرد في المؤسسة دورا محددا بتفاعل مع الأدوار الأخرى لتحقيق الهدف المشترك.[1]

3. تعريف **أمتاي اتزيوني Amitai Etzioni:** "هي وحدة اجتماعية أو مجموعات إنسانية بنيت بقصد وأعيد بناؤها لتحقيق أهداف محددة "[2]

4. تعريف **ريتشارد هال:**" هي تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوي، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى مستوى المؤسسة نفسها، وعلى المجتمع[3]

5. أما **تالكوت بارسونز** فيعرفها بوصفها "وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف مادية ومعنوية معينة"[4]

6. ويرى **بريفيس** بأنها" ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة"[5]

7. **تعريف سشتر برنارد :** المؤسسة أنساق فرعية تدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون هذا النسق التعاوني من عناصر مركبة، فيزيقية بيولوجية، شخصية واجتماعية، تنشأ بين أعضائها ووحداتها علاقات منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون الحاصل بين الأفراد بغية تحقيق هذه على الأقل.[6]

8. أما عند **ماكس فيبر** فالمؤسسة تركيب بيروقراطي وظائفي، يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب، أو في منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات، وتدفقات السلطة، وحدود كل قسم، حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتقراطي يضم الرقابة بالقواعد الوظيفية.[7]

9. بينما عند **برستون** هي أنساق اجتماعية بالغة التعقيد ومعقدة النتائج.[8]

10. تعريف **كارل ماركس:** "المؤسسة مجموعة من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس الوقت والمكان، من أجل نفس النوع من السلع"[9]

11. تعريف **روجرز:**"هي نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة"[10]

12. تعريف **شين:** "هي عبارة عن تنسيق عقلاني للنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل، وهيكلة السلطة"[11]

13. تعريف **حسن الحكاك:** "المؤسسة هي وحدة اجتماعية واقتصادية فنية، تقام بطريقة مقصودة في مكان محدد يضم مجموعة من الأفراد والمواد والطاقة والآلات، وقدر من المال، وأسلوب أو أكثر من التنظيم، يجددها بطريقة بيروقراطية من أجل تحقيق أهداف مرحلية وعامة، وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق تلك الأهداف"[12]

14. المؤسسة في النصوص الأمريكية هي تعاقد أو اتفاق شخصين أو أكثر على هدف مشترك.[13]

15. تعريف تشارلز كولي Charles cooly: المؤسسة هي جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة من محددة من القيم والمعايير.[14]

16. تعريف روبرت فوور Robert Ford: هي جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين، ويفهم من هذا المعنى أنه لكي تحقق المؤسسة وجودها، عليها أن تصوغ أهدافا محددة واضحة ترسم أبعاد نشاطاتها وتنظم آمالها التي تصبوا إلى تحقيقها.[15]

17. تعريف م. تريشي M.Truchy: المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.[16]

18. وهي شكل انتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة تندرج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمت في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.[17]

19. تعريف **أكرم العدلوني:** هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنتظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية.[18]

20. تعريف **ناصر دادي عدون** : المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل حاليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي توجد فيه، تبعا لحجم ونوع النشاط.[19]

21. تعريف **معجم العلوم الاجتماعية:** المؤسسة هي مجموعة من الأفراد يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائح مقننة بينهم، لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة.[20]

22. تعريف **بيتر دروكر Peter Drucker:** المنظمة أو المؤسسة عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة، والتي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية. الأسرة والجماعة والمجتمع . بتصميم قصدي، حيث لا تعتمد لا على الطبيعة النفسية للإنسان ولا على حاجاته البيولوجية، ومع هذا فقد صممت على أساس أنها إنتاج بشري لكي تدوم مدة زمنية معتبرة.[21]

23. وتعرف المؤسسة أيضا لدى البعض على أنها نظام اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد تتشابك وتتداخل علاقاتها وأدوارها برباط تسلسلي من القيم والمعايير الموضوعية والذاتية؛ التي تشكل وحداتها المختلفة.[22]

24. تعريف **الطاهر اجغيم:** هي نسق اجتماعي يتكون من مجموعة كبيرة نسبيا من الأشخاص، يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام عمل متخصص ومعقد يخضع لنظام من السلطة الإدارية والقانونية، أنشئ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة، وفي إطار شروط معينة تقتضيها طبيعة نشاط المؤسسة ومحيطها الخارجي، والتي تقدم خدمات وتنتج سلعا أو قيما اجتماعية وثقافية تؤثر بها على الأفراد والجماعات، ضمن المحيط العام والداخلي لهذه المؤسسة.[23]

25. أما لدى **القانونيين** فإن المؤسسة تعني كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.[24]

26. تعريف **موسوعة ويكيبيديا Wikipédia:** المؤسسة هي بناء اقتصادي واجتماعي يتكون من فرد أو مجموعة من الأفراد، يعمل بطريقة منظمة من أجل توفير سلعه أو خدمات لزبائن، في محيط تنافسي(السوق) أو غير تنافسي (أحادي القطب).[25]

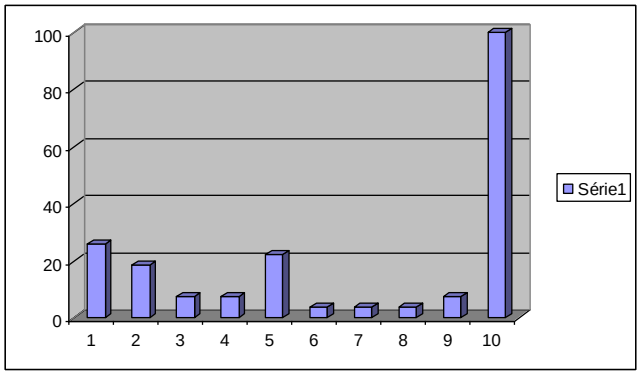
27. المؤسسة هي وحدة مستقلة قانونيا منظمة من أجل إنتاج سلع أو خدمات في سوق ما، وهناك نوعان من المؤسسات: المؤسسات الفردية والمؤسسات الجماعية.[26]

الملاحظ لهذه التعاريف العديدة لمفهوم المؤسسة يجدا أنها في بعض الأحيان تحمل تباينا فيما بينها وفي أحيان أخرى تحمل قواسم مشتركة، وفي سبيل استخراج مفهوما إجرائيا للمؤسسة سنحاول معرفة أهم المتغيرات التي شكلت أكبر نسبة اتفاق بين التعاريف المعطاة لهذا المفهوم أعلاه بطريقة إحصائية كالآتي:

الجدول رقم(01): يبين الخصائص البنائية لمفهوم المؤسسة

المتغيرات	التكرار	النسبة %
وحدة اجتماعية	07	25.93
نسق	05	18.52
نظام اجتماعي	02	7.40
تنظيم اقتصادي	02	7.40
مجموعة من الأفراد	06	22.25
شكل إنتاج	01	3.70
بناء اقتصادي واجتماعي	01	3.70
تركيب بيروقراطي	01	3.70
أخرى	02	7.40
المجموع	**27**	**%100**

الشكل رقم(01): يبين الخصائص البنائية لمفهوم المؤسسة



المصدر: إعداد الباحث

من خلال المعالجة الإحصائية لمختلف الخصائص البنائية لمفهوم المؤسسة، تتضح لنا بسهولة أهم الخصائص المشتركة بين التعاريف، والتي حازت على أعلى نسب تكرار في الجدول أعلاه، حيث برز متغير " **وحدة اجتماعية** " كأكبر متغير يعرف من خلاله المختصون مفهوم المؤسسة، يليه مباشرة متغير " **مجموعة أفراد** "، ثم متغير " **نسق** " لتليه باقي المتغيرات، والملاحظ هو وجود تقارب في نسب المتغيرات الباقية عدا الأول والثاني، وهذا يدل على أن المتغيران الأول والثاني هم أكثر ما يتداول في تعريف المؤسسة، بينما تتوزع أهمية المتغيرات الباقية بشكل متقارب إلى حد ما.

وعليه وانطلاقا من هذه المعطيات، نتبنى مفهوما إجرائيا للمؤسسة يأخذ الشكل التالي:

المؤسسة هي وحدة اجتماعية مستقلة أنشأت بطريقة مقصودة، تتكون من مجموعة من الأفراد يعملون في إطار نسق تنظيمي تعاوني، وتحت رعاية ورقابة إدارة وصية، بغية تحقيق أهداف مسطرة.

ويمكن تلخيص البنية الوظيفية للمؤسسة والمشتقة من التعريف أعلاه في نموذج ما يعرف بـ: (IPEMER) حيث: [27]

= I	Intrants	المدخلات، الموارد
= P	Procédé - Processus	الطريقة، العملية.
= E	Extrants	المخرجات، النتائج أو الأهداف في المدى القريب
= M	Mission	المهمّة: الأهداف في المدى البعيد
= E	environnement	البيئة (P.L.E.S.C.T.E) **P**: Politique. **L**: Légal. **E**: Economique. **S**: Sociale. **C**: Culturel. **T**: Technologique. **E**: Ecologique.
= R	Rétroaction	ردود الفعل، التغذية العكسية

ثانيا. محيط المؤسسة:

1. **المحيط السياسي والقانوني :** يحدد المحيط القانوني والسياسي جميع القواعد المتعلقة بالنشاط الاقتصادي التي تفرض على المؤسسة مثل القانون التجاري، قانون العمل، قانون الضرائب وتؤثر السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف السلطات الوطنية على معطيات الحساب الاقتصادي في المؤسسة حيت تحدد هده السياسة نسبة الضرائب المستحقة، نسبة الفوائد المستحقة على القروض، معدل الصرف سعر العملة الوطنية بالنسبة لسعر العملة الأجنبية...
2. **المحيط الاقتصادي والبيئي:** ويضم هذا المحيط مختلف العمليات والأنشطة الاقتصادية التي تسمح بالإنتاج، وتوزيع واستغلال، أو استعمال الموارد الطبيعية، أو الموارد المرتبطة بالطبيعة مباشرة، أو النظام المادي من موجودات وعناصر طبيعية، بالإضافة إلى موارد معلومات وغيرها، من اجل العملية الاقتصادية. وللمؤسسة تفاعلات وتداخلات مع هذا النظام، باعتبارها نظام اقتصادي بدورها، وتخضع فيه لأهم القيود والشروط التي تسعى إلى التكيف معها. [28]
3. **المحيط الاجتماعي:** ويمثل المحيط الاجتماعي مجال حاجات ورغبات العمال إزاء المؤسسة والمتعاملين الأساسيين في هدا الميدان هم العمال والمؤسسات النقابية.
4. **المحيط الثقافي : و** يتضمن أسلوب المعيشة (MODE DE VIE) والقيم الأخلاقية والأفكار الشائعة للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة .و تؤثر هده الأفكار في الاحتياجات الاقتصادية التي يجب تلبيتها وعلى صورة المؤسسة في المجتمع.
5. **المحيط التكنولوجي:** يلعب المحيط التكنولوجي دورا هاما خاصة وهو يتطور باستمرار وبسرعة ويفرض التطور التقني على المؤسسة من خلال المنافسة حيت إذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ أو تتوسع حصتها السوقية ويجب عليها متابعة التطورات التي يمكن أن تحدث في ميدانها مثل : إنتاج منتوج جديد أو استعمال طريقة إنتاج حديثة ذات مرد ودية أكبر من طرف أحد منافسيها..

ثالثا. تصنيفات المؤسسة:

تأخذ المؤسسات أشكالا مختلفة ومتعددة، وفقا لمعايير محددة، نحاول اختصارها في الآتي:

1. تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني:

1.1.المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة ويمكن لهذا الشخص الذي يؤسس هذه المؤسسة أن يورثها أو يشتريها من الغير ويقوم بنفس الوقت بتقديم رأس المال والعمل من جهة اخرى، وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال الشركة. ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالا تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية، تجارية، او فنادق ...الخ وغالبا لا يكون عدد العاملين فيها مرتفعا.[29]

2.1. المؤسسات الجماعية (الشركات): وتعرف الشركة بأنها عبرة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من العمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة. وتنقسم الشركات، بشكل عام، إلى قسمين رئيسيين هما:

- **شركات الأشخاص** : كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة ..، وهي شركات سهلة التكوين، تحتاج إلى عقد شركائه ويتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك، وهدف هذه المؤسسة، وكيفية توزيع الأرباح؛ بحيث يكون للشركاء في هذه الحالة مسؤولية تضامنية. وقد تكون مسؤولية غير تضامنية كالشركات ذات المسؤولية المحدودة SARL.
- **شركات الأموال:** هي على شكل مؤسسات مالية ومصرفية تسمح للعديد من الأفراد أن يستثمروا أموالهم فيها: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة؛ وقد تكون شركة متكونة من مساهمات مجموعة من الأشخاص يطلق عليها شركة المساهمة SPA.[30]

2. تصنيف المؤسسة حسب معيار طبيعة الملكية: وينقسم إلى نوعين

1.2. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد (شركات أشخاص، شركة أموال...)

2.2. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

3.2. المؤسسات العمومية : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاؤون ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العمومية مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة. وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى

تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح (فربما تربح وربما تخسر أيضا) وإنما تعمل من أجل تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح. فالربح، في المؤسسات العامة، لا يكون دائما هدفا بحدذاته.[31]

3. **تصنيف المؤسسة حسب معيار طبيعة النشاط الاقتصادي:** يمكن تصنيف هذه المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه. وهي عموما، مؤسسات متخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج، وتتميز بالضخامة والتفرع، وتعرف بالمؤسسات الإستراتيجية. ونميز منها:

1.3. **المؤسسات الصناعية:** وتنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي، إلى:

أ. مؤسسات الصناعات الثقيلة، أو الإستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات...الخ.

ب. مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود...الخ

2.3. **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها. وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج وهم: الإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني، والإنتاج السمكي.

3.3. **المؤسسات التجارية**: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسة التجزئة.

4.3. **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية: كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعية...الخ

5.3. **مؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية ...الخ[32]

رابعا. دورة حياة المؤسسات:

وكما أن الإنسان كائن بيولوجي له عقل وجسم وروح وبيئة يتفاعل معها، وله . أيضا ، دورة حياة واحتياجات إنسانية أساسية، كذلك المنظمة تعتبر كائنا بيولوجيا، لها عقلها وجسمها وروحها وبيئتها التي تتفاعل معها داخليا وخارجيا، كما أن لها احتياجات أساسية، أطلق عليها (**وليم بيين/ 1993**) "**هرم احتياجات المؤسسة**" أو " **دورة حياة المؤسسات**" **و** التي يمكن رصدها في خمسة مراحل أساسية تختصر في الكلمة الانجليزية (**5-E's**) وهي الأحرف الأولى من المراحل التالية: [33]

المرحلة الأولى: مرحلة النشأة والوجود (Existence):

وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة البحث عن أسباب وجودها ونشأتها، وهي مرحلة في غاية الخطورة إذ أن فيها يتم تحديد الإجابة عن أسئلة جوهرية هي: (من نحن؟) و(ماذا نريد؟) و(كيف نصل؟). والواقع يثبت أن غياب كثير من المؤسسات والمنظمات وانهيارها قبل أن يستقيم عودها ويستغلظ ساقها يعود إلى عدم قدرتها على بلورة إجابات محددة لهذه الأسئلة.

والوجود هنا لا يقصد به الوجود الفكري أو الفلسفي (الفكرة) وحسب، وإنما الوجود المادي والقانوني الحقيقي (المشروعية)، وهذا يتطلب قدر كبير من العمل الجاد والمضني. وهذه المرحلة تتطلب من المؤسسة:

- تحدد الرؤية المستقبلية بها لتحقيق رؤيتها؛
- تحديد المهمة أو الرسالة التي تضطلع بها لتحقيق رؤيتها؛
- تحديد الهوية التي ستتميز بها عن غيرها في مجال الإنتاج أو مجال الخدمات.

كما وتتطلب هذه المرحلة أيضا تشخيص عميق ودقيق للبيئة المحيطة بالمؤسسة سواء من داخلها أو خارجها والتعرف على ميادين العمل أو السوق التي تتحرك فيها، وتحديد طبيعة ومواصفات المنتجات والخدمات التي ستقوم بتقديمها إلى العملاء أو الجمهور المستفيد والمستهدف، والتعرف على طبيعة ونوع المنافسة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات المحيطة.

إن هذه العوامل التي سبق ذكرها تمثل أسباب الوجود، وهذا يتطلب مستوى عالٍ من التحضير والاستعداد والتخطيط وتوفير المستلزمات الأساسية للخروج إلى عالم المنافسة.

المرحلة الثانية: مرحلة التأسيس والبناء (Establishment):

وهي المرحلة التي تبدأ بها المؤسسة باتخاذ خطوات حثيثة من أجل التأسيس والبناء والهيكلة بالطريقة التي تستجيب لمتطلبات الرؤية المستقبلية والرسالة المنوطة والأهداف التي وضعتها، وتستجيب . أيضا . لمتطلبات ميادين وبيئة العمل التي ستتحرك بها. وهنا تبدأ المؤسسة باختيار أنسب الهياكل التنظيمية والإدارية، وتحدد النظم واللوائح الإدارية والمالية لضبط إيقاع عملها داخليا وخارجيا، وتضع

التوصيف الوظيفي لكل العاملين فيها، وتبني قواعد المعلوماتية المناسبة لحجمها واحتياجاتها، وتختار نظام الاتصالات والمعلومات المناسب، كما وتضع السياسات والمعايير والمواصفات اللازمة للأداء العالي بما يتناسب مع هوية المؤسسة ومنظومتها القيمية، وتضع النظم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، ومتطلبات الجودة الشاملة، ومستلزمات التخطيط الاستراتيجي، وتتخذ الإجراءات لبناء فرق العمل الفاعلة، وتضع المواصفات الأساسية لمناخ العمل المؤسسي الصحي داخل المؤسسة وخارجها.

المرحلة الثالثة: مرحلة التوسع والامتداد (Expansion):

وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة بالتفكير ووضع الخطط والاستراتيجيات والتكتيكات العملية لإحداث قدر مدروس من التوسع والامتداد، توسع في علاقاتها، وذلك من خلال بناء (شبكة مجتمعية) دقيقة من العلاقات الإنسانية ذات أبعاد مختلفة وتوسع في ميادين العمل من خلال البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها أو خدماته سواء في محيطها المحلي أو المحيط الخارجي أو ما نطلق عليه (التوسع الجغرافي) وكذلك التوسع في طبيعة لمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وذلك من خلال زيادة كمية وتحسن النوعية وزيادة السرعة في التوريد (التوسع الإنتاجي أو الخدماتي)، وتطوير طرق الدعاية والترويج للمنتجات والخدمات التي تتميز بها المؤسسة. كما ويشمل التوسع والامتداد . أيضا . طبيعة الجمهور المستهدف من خلال استقطاب مستويات ونوعيات وفئات أخرى من العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة (توسيع العملاء). وبالإضافة إلى ذلك، فالتوسع قد يتضمن توسع في حجم التوظيف الداخلي (التوسع الوظيفي)، والزيادة في استخدم التكنولوجيا (التوسع التقني).، وتحسين الخدمات الداخلية وتبسيط أكبر للإجراءات. وفي هذه المرحلة تحقق المؤسسة ذاتها وتصل إلى مستوى تطلق عليه "**الحضور المؤسسي**" أو الاعتراف بالوجود الفاعل والمنافس، فيبدأ بحساب حصة المؤسسة من السوق أو الميدان التي تتحرك أو تنشط فيه.

المرحلة الرابعة: مرحلة الارتقاء والتجويد (Elevation):

وهي المرحلة التي تبدأ المؤسسة فيها باتخاذ منحى أكثر عمقا وصعودا باتجاه الرقي بالمؤسسة إلى أعلى درجات التميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتبدأ بارتقاء مرحلة "التقدير الذاتي"، وذلك من خلال تمسكها بأعلى معايير الجودة الشاملة لجميع مكونات المؤسسة: المدخلات (Input) والعمليات (Processus) والمخرجات (Outcomes) . ارتقاء وتجويد بكل الاتجاهات (أفقيا وعموديا وبالعمق)، أي لكل شيء في المؤسسة، بحيث تستحق بذلك أعلى درجات التقدير من عملائها وموظفيها وأصحابها والمتعاملين معها من كل الفئات والمستويات. وهذة المرحلة لا تتقق إلا إذا تبنت المؤسسة نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتزمت بكل مبادئها ومتطلباتها، ليس شعارا وإنما واقعا من خلال عملية "التحسين المستمر".

المرحلة الخامسة : مرحلة التمكين والاستمرار (Elongate):

وهي المرحلة التي تصل فيها المؤسسة إلى القمة وإلى درجة عالية من التمكين لها في الأرض على مستوى الحصة الواضحة لها في السوق، والدرجة العالية من الطلب على منتجاتها، والدرجة العالية من انتماء وولاء موظفيها لها، والدرجة العالية من ارتباط عملائها بها، وتحقيق أعلى درجات الربحية. ويتحقق للمؤسسة في هذه المرحلة أهم عنصر تسعى إليه جميع المؤسسات والمنظمات وهو "**السمعة الحسنة**" (Excellent Reputation)، وذلك من خلال رسم صورة ذهنية راقية (Image of Organization) يتم بناؤها عبر سنوات من العمل المضني والجاد في تقديم الأفضل في كل شيء.

و التحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات في هذه المرحلة هو تحدي الحفاظ على النجاح والاستمرار في "البقاء على القمة"، وهذا لا يتحقق إلا أذا قامت المؤسسة بعملية تقويم مستمر والاستفادة من التغذية الراجعة، واتخاذ التدابير لصيانة النظم وتصحيح وتنقية المناخ التنظيمي، وإعطاء كل ذي حق حقه، وتطبيق أعلى درجات الشفافية والمصداقية، وتحول مشاعر الموظفين من الشعور الوظيفي (Profession) إلى شعور الشراكة (Partnership)، بحيث يعيش الجميع أعلى درجات الاستقرار والإشباع والرضا الوظيفي، والذي يتحول تلقائيا إلى "الإثراء الوظيفي".

الهوامش:

[1] علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000، ص 18

[2] ريشارد هال: المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومجرياتها، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001ص.ص، 76.75

[3] المرجع نفسه، ص.ص، 83.82

[4] ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998،ص11.

[5] حسن الحكاك: نظرية المنظمة، دار النهضة للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1975،ص15

[6] الطاهر اجغيم: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا، رسالة دكتوراه، اشراف أ.د فضيل دليو، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، غير منشورة، ص 77.

[7] المرجع نفسه، ص 77.

[8] ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص 15.

[9] فريد زاعف ومحمد النجار: السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص 145.

[10] وليم روث: تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الكريم أحمد الخزامي، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 116.

[11] صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 55

[12] حسن الحكاك: المرجع السابق، ص 20

[13] علي عبد الحميد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، مصر، 1974،ص143.

[14] حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم مؤسسة شلبب الجامعة،الإسكندرية،2004، ص 15، نقلا عن:
Robert C.Ford:Organzational theory ; An Integrative approach, P.40

[15] المرجع نفس، ص 15.

[16] ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 9

[17] المرجع نفسه، ص 9

[18] محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسستي، دار بن حزم، شركة الإبداع الخليجي، لبنان، 2002، ص14.

[19] ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 18.

[20] إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1971، ص 534.

[21] صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 33

[22] الطاهر اجغيم: مرجع سابق، ص 20.

[23] المرجع نفسه، ص 20.

[24] acoub Amed: Introduction du livre de fayol, Administration Industrielle et Générale,ed, ENAG edition ,1990, P.49.

[25] http:\\fr. wikipédia.org/wiki/Entreprise. 29/10/2007. 14:25

[26] ibid.

[27] عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص14.

[28] ناصر داي عدون: مرجع سابق، ص 81

[29] المرجع نفسه، ص 55

[30] عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008،، ص27

[31] المرجع نفسه، ص29.

[32] المرجع نفسه، ص-ص 30-31

[33] محمد أكرم العدلوني: المرجع السابق، ص-ص. 26-31