



University Mohamed BOUDIAF of M'sila  
Faculty of Economic Sciences, Commercial  
and Management Sciences  
Vice Dean of Post-Graduation, Scientific Research and  
External Relations

جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي  
والعلاقات الخارجية

المسيلة في: 2025/11/16

الرقم: 2025/138

## مستخرج فردي من محضر المجلس العلمي

بناء على اجتماع المجلس العلمي للكلية المنعقد بتاريخ: 2025/11/09 بقاعة الاجتماعات بالكلية

وبناء على تقارير الخبراء الايجابية للسادة الأساتذة:

جامعة المسيلة

خليلي أحمد

جامعة المسيلة

فيشوش حمزة

جامعة برج بوعريريج

بونقاب عادل

تم اعتماد المطبوعة العائد(ة) للأساتذة: زواوي حميدة

الموسوم(ة) بـ اقتصاد المؤسسة

رئيس المجلس العلمي  
رئيس  
المجلس العلمي  
أ.د. لقيطي الحضر

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohammed boudiaf de M'sila  
Faculté des sciences économiques,  
commerciale et science de gestion  
Bibliothèque de faculté



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
مكتبة الكلية

المسيلة في: 2025/12/09

الرقم: 22/م ك/2025

## شهادة ادارية

يشهد السيد مسؤول مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد  
بوضياف بالمسيلة، بأن المطبوعة البيداغوجية المرسله من طرف الدكتور: زواوي حميدة  
تحت عنوان : مطبوعة بيداغوجية بعنوان محاضرات في مقياس إدارة المؤسسة

قد وضعت على مستوى المستودع المؤسسي بتاريخ 2025/12/09 .

تحت الرابط:

<https://repository.univ-msila.dz/handle/123456789/47897>

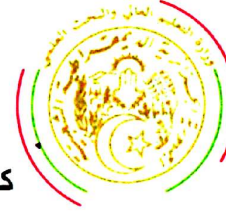


ملاحظة: \* سلمت هذه الشهادة لاستعمالها فيما يسمح به قانونا.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



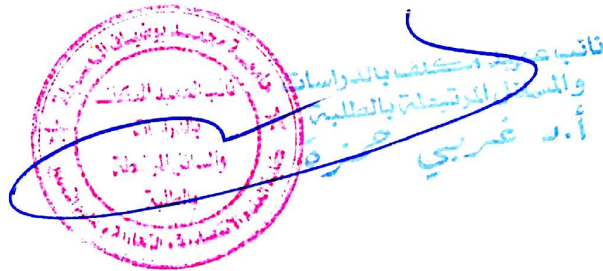
رقم: 2025/253

المسيلة في: 17 ديسمبر 2025

## شهادة نشر مطبوعة بيداغوجية على الخط (خاص بملف الترقية العلمية)

بناء على الاطلاع على المستودع الرقمي لجامعة المسيلة Dspace والتقارير الإيجابية للخبرة البيداغوجية المرسله للهيئة العلمية للقسم، نشهد بأن:  
الأستاذة: زواوي حميدة (أستاذ محاضر - أ- بقسم علوم التسيير) قد قامت بنشر مطبوعة بيداغوجية عبر الخط للمقرر الدراسي: اقتصاد مؤسسة  
مستوى: السنة أولى ليسانس جذع مشترك علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نائب العميد المكلف بالدراسات  
والمسائل المرتبطة بالطلبة



الهيئة العلمية



أصدرت هذه الشهادة بطلب من المعني (ة) لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان  
محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة



موجه لطلبة السنة أولى ليسانس جذع مشترك علوم اقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

إعداد: د. زواوي حميدة

السنة الجامعية: 2025 / 2024



## ملخص:

يهدف مقياس اقتصاد مؤسسة إلى تقديم فهم شامل لكيفية إدارة المؤسسات في مختلف البيئات الاقتصادية، ويغطي مجموعة من المحاور التي تتيح دراسة أبعاد متعددة للمؤسسات. يبدأ المقياس بتعريف مفهوم المؤسسة باعتبارها كيانا اقتصاديا يسعى لتحقيق أهدافه من خلال تقديم السلع أو الخدمات. كما يتناول نشأة المؤسسة وتطورها عبر الزمن، والعوامل التي ساعدت في بناء وتطور المؤسسات في سياق اقتصادي. بعد ذلك يدرس المقياس العلاقة بين المؤسسة والمحيط الداخلي مثل الهياكل التنظيمية، الموارد البشرية، وأنظمة اتخاذ القرارات، وكذلك العلاقة بينها وبين المحيط الخارجي الذي يشمل العوامل الاقتصادية، القانونية والاجتماعية بالإضافة إلى بعض المتغيرات الأخرى التي تؤثر في المؤسسة. كما يعرض تصنيفات المؤسسات وفقا لحجمها أو قطاعها أو أهدافها، ويشمل هذا أيضا تحليل هياكل وتنظيم المؤسسات المختلفة مثل الهيكل الوظيفي أو الهيكل المصنوعي وغيرها. يتناول المقياس أيضا وظائف المؤسسة ومواردها الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويشمل ذلك الإنتاج، التسويق، والتمويل.

فيما يتعلق بالتحليل الاقتصادي يقدم المقياس أدوات التحليل الاقتصادي التي تستخدم لتقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما يوضح دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة عبر مراحلها المختلفة من التأسيس إلى النضج، والتحديات التي قد تواجهها في كل مرحلة؛ كما يسلط الضوء على ثقافة وأخلاقيات المؤسسة وأثرها في قراراتها اليومية، كما يعرض التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة مثل المسؤولية الاجتماعية، المنظمة المتعلمة، والمنظمة الذكية.

تكمن أهمية هذا المقياس في تمكين الطلبة من فهم دور المؤسسات في الاقتصاد الكلي، وكيفية تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، مما يساعد على تحسين قدرتها التنافسية واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة لضمان استدامتها وتكيفها مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

دليل المادة التعليمية Syllabus			
اسم المادة: اقتصاد المؤسسة			
الميدان	العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية	الفرع	جذع مشترك
التخصص	////////////////////////////////////	المستوى	أولى ليسانس
السداسي	الثاني	السنة الجامعية	
التعرف على المادة التعليمية			
اسم المادة	اقتصاد المؤسسة	وحدة التعليم	الأساسية
عدد الأرصدة	04	المعامل	02
الحجم الساعي الأسبوعي	03 سا	المحاضرة (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30
أعمال م/تط (عدد الساعات في الأسبوع)	////////////////////////////////////	أعمال م/ت (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30
مسؤول المادة التعليمية			
الاسم، اللقب	.....	الرتبة	.....
تحديد موقع المكتب	.....	البريد الإلكتروني	.....
رقم الهاتف	.....	توقيت الدرس ومكانه	.....
وصف المادة التعليمية			
المكتسبات	يحتاج الطالب إلى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذه المادة، بالإضافة إلى مكتسبات من المواد التالية: مدخل للاقتصاد، مدخل لعلم اجتماع المنظمات.		
الهدف العام للمادة التعليمية	تمكين الطالب من استيعاب أهمية الإدارة الاقتصادية للمؤسسة بما يسمح لها بالبقاء والنمو.		
أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)	- التعرف على ماهية المؤسسة، الخصائص، الأدوار والأهداف. - التعرف على محيط المؤسسة. - التحكم في مفهوم المؤسسة كعنوان اقتصادي، والتعرف على نشأتها وتطورها، التعرف على		

4

المصادر والمراجع		
المرجع الأساسي الموصى به:		
عنوان المرجع	المؤلف	دار النشر والسنة
اقتصاد وتسيير المؤسسة	عبد الرزاق بن حبيب	ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
مراجع الدعم الإضافية (إن وجدت):		
1- ناصر دادي عدون (1998)، اقتصاد المؤسسة، طبعة 2، دار المحمدية العامة، الجزائر. 2- غول فرحات (2011)، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر. 3- صمويل عبود (1994)، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية. 4- خليفي عيسى (2004)، اقتصاد المؤسسة، دار المودة للنشر والتوزيع. 5- صالح حميمدات (2018)، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر. 6- M Darbelet (1996) : Économie d'Entreprise : BTS, enseignement supérieur, Editions Foucher. Paris. 7- Rudolf Brennemann et Sabine Sépari (2001), Economie d'Entreprise, Editions Dunod, Paris. 8- N. Mankiw, Mark Taylor and Andrew Ashwin (2019), Business Economics, 3 <sup>rd</sup> Edition, Cengage Learning EMEA Publisher.		
الأعمال الشخصية المقررة للمادة		
1- أعمال وواجبات مكتبية وإعداد أبحاث حول ظاهرة اقتصادية. 2- تكليف الطالب بإعداد بطاقات قراءة لمقالات علمية أو كتاب أو فصل منه ضمن محاور المادة بشكل دوري. 3- ترجمات مصطلحات المادة؛ 4- تحليل حالات عملية حول المؤسسات الاقتصادية. 5- تقييم الأسئلة التفاعلية للطلبة عبر منصة Moodle. 6- الحضور والتفاعل في منصة Moodle. 7- إنشاء دردشة ومنتدى في منصة Moodle للتعليم الإلكتروني.		



---

## فهرس المحتويات

---

الصفحة	الموضوع
02	الملخص
03	تقديم عام حول المادة التعليمية
06	فهرس المحتويات
10	فهرس الجداول
10	فهرس الأشكال
11	المحور الأول: مفهوم المؤسسة
12	أولا-تعريف وخصائص المؤسسة
15	ثانيا-المؤسسة وبعض المفاهيم المتعلقة بها
16	ثالثا-أهداف المؤسسة
19	أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الأول
20	المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة
21	أولا-مرحلة الإنتاج الأسري البسيط
21	ثانيا-مرحلة ظهور الوحدات الحرفية
22	ثالثا-مرحلة النظام المنزلي للحرف
22	رابعا-مرحلة ظهور المانيفاكتورة
23	خامسا-المؤسسة الصناعية الآلية
23	سادسا-مرحلة التكتلات والاحتكارات
24	سابعا-مرحلة الشركات متعددة الجنسيات
25	أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الثاني
26	المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي
27	أولا-مفهوم وخصائص محيط المؤسسة
29	ثانيا-تأثير المؤسسة في المحيط وتأثير المحيط في المؤسسة
32	ثالثا-مفهوم المحيط الداخلي للمؤسسة
33	رابعا-تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة
40	أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الثالث
41	المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي
42	أولا-مفهوم المحيط (البيئة) الخارجي للمؤسسة
43	ثانيا-تحليل البيئة (المحيط) العامة للمؤسسة
45	ثالثا-تحليل البيئة (المحيط) الخاصة بالمؤسسة

50	رابعا-تحليل SWOT
54	أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الرابع
55	المحور الخامس: تصنيفات المؤسسة
56	أولا-تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني
59	ثانيا-تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية
60	ثالثا-تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي
60	رابعا-تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم
61	خامسا-تصنيف المؤسسات حسب معيار الجنسية
62	أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الخامس
63	المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة
64	أولا-تعريف وأهمية التنظيم
66	ثانيا-أنواع ومبادئ التنظيم
68	ثالثا-تعريف الهيكل التنظيمي
69	رابعا-أهمية الهيكل التنظيمي
70	خامسا-تصنيفات الهياكل التنظيمية
77	أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور السادس
78	المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها
79	أولا-الوظيفة المالية ووظيفة الإنتاج
79	ثانيا-وظيفة التمويل ووظيفة التسويق
80	ثالثا-وظيفة الموارد البشرية ووظيفة البحث والتطوير
80	رابعا-تعريف وخصائص الموارد
81	خامسا-أهمية الموارد وتصنيفها في المؤسسة
86	أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور السابع
87	المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة
88	أولا-مفهوم التحليل الاقتصادي
88	ثانيا-أهمية التحليل الاقتصادي
89	ثالثا-أنواع التحليل الاقتصادي
90	رابعا-أبعاد التحليل الاقتصادي
91	خامسا-أدوات التحليل الاقتصادي
93	أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الثامن

94	المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة
95	أولا-دورة حياة المؤسسة
96	ثانيا-أهمية دورة حياة المؤسسة
97	ثالثا-تعريف نمو المؤسسة
98	رابعا-أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو والظروف المساعدة على ذلك
99	خامسا-أنماط ومؤشرات نمو المؤسسة
102	أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور التاسع
103	المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة
104	أولا-تعريف وخصائص ثقافة المؤسسة
106	ثانيا-أنواع ووظائف ثقافة المؤسسة وآليات المحافظة عليها
108	ثالثا-تعريف أخلاقيات الأعمال
113	رابعا-أهمية أخلاقيات الأعمال
115	خامسا-سبل ترسيخ أخلاقيات الأعمال في المؤسسة
118	أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور العاشر
119	المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة
120	أولا-تعريف وأهمية المسؤولية الاجتماعية
123	ثانيا-مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية
124	ثالثا-مفهوم وأهمية المؤسسة المتعلمة
127	رابعا-استراتيجيات بناء المؤسسات المتعلمة
128	خامسا-تعريف وخصائص المؤسسة الذكية
130	سادسا-أهمية ومبادئ المؤسسات الذكية
131	أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الحادي عشر
132	قائمة المراجع

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مصفوفة (SWOT)	52
02	التصنيف المعتمد من طرف الجزائر للمؤسسات بحسب معيار الحجم	61

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	المؤسسة كنظام	14
02	نموذج سلسلة القيمة	34
03	نظام القيمة	36
04	هيكل الموارد	38
05	خطوات تحليل الموارد	39
06	متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة	43
07	تحليل PESTEL للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة	45
08	نموذج القوى الخمسة ل (Porter)	46
09	نموذج Austin لتحليل الصناعة والمنافسة	50
10	الهيكل التنظيمي التنفيذي	70
11	الهيكل التنظيمي الوظيفي	71
12	هيكل التنظيم التنفيذي الاستشاري	72
13	الهيكل تنظيمي المستقل	73
14	هيكل التنظيم المصفوفي	74
15	هيكل التنظيمي الشبكي	75
16	هيكل الفريق	76
17	دورة حياة المؤسسة	96
18	المفاهيم الثلاث للمسؤوليات	121
19	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	124

---

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة

---



## أولاً-تعريف وخصائص المؤسسة:

يعتبر تحديد مفهوم المؤسسة والوقوف على خصائصها أساساً لفهم بنيتها ووظيفتها، فهي كيان منظم يتمتع بسمات محددة تميزه وتحدد دوره في تسيير الأنشطة الاقتصادية وتحقيق الأهداف المنشودة.

1-تعريف المؤسسة: هناك العديد من التعاريف التي وردت للمؤسسة حسب وجهة نظر العديد من المفكرين، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

-عرف (كارل ماركس Karl Marx) المؤسسة على أنها: "مكونة من عمال يعملون في نفس الوقت تحت إشراف أصحاب رؤوس الأموال في نفس المكان قصد إنتاج نوع معين من السلع."

-يعرف (م. بودين M. Baudin) المؤسسة بأنها: "المكان الذي يتم فيه تنسيق عوامل الإنتاج مع العلم أن صاحب رأس المال هو المنسق الوحيد وهو الذي يشرف على كل الأعمال."

-أما (تروشي Truchy) فعرف المؤسسة على أنها: "عبارة عن وحدة اقتصادية تجمع وتنسق العوامل الإنتاجية والمادية للنشاط الاقتصادي"، إذ ركز في التعريف على الهدف الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة.

-بينما (ركول Rouquerol) فأكد أن المؤسسة عبارة عن: "نظام أي مجموع عوامل متداخلة ومرتبطة ببعضها البعض حسب النظام والهيكل والقواعد المطبقة التي تنجم عن علاقتها بالمتعاملين معها."

-عرف (برطون Breton) المؤسسة بأنها عبارة عن: "شكل أو نظام اقتصادي ومالي مستقل يهدف إلى إنتاج السلع والخدمات قصد تسويقها."

كما عرفت كذلك أنها: "كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو/والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه."<sup>2</sup>

وتعرف المؤسسة أيضاً على أنها: "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني."<sup>3</sup>

كما تعرف المؤسسة بأنها: "مجموعة وسائل مادية وبشرية ومالية هدفها الوحيد هو إنتاج سلع وخدمات في أحسن الظروف الاقتصادية تتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان، كما يمكن للمؤسسة -وذلك حسب طاقتها- أن تباشر نشاطاً اقتصادياً واحداً أو أكثر وأن تكون متكونة من وحدة واحدة أو أكثر."<sup>4</sup>

1 مقرّاش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية موجّهة لطلبة السنة الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، ص 03.

2 ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 10.

3 عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 28.

4 عاشور كتوش، المحاسبة العامة أصول ومبادئ وفقاً للمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 08.

وتعرف المؤسسة أيضا على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن المؤسسة هي: "عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع المحيط بتأثير متبادل، وتقوم على مزج عوامل الإنتاج المختلفة بغرض تقديم السلع والخدمات التي يتم تسويقها بغية تحقيق جملة من الأهداف المسطرة".

2-مقاربات تعريف المؤسسة:

رغم كل ما تم استعراضه سابقا من صعوبات وتعقيدات عند التعرض إلى تحديد مفهوم المؤسسة، فإنه لغرض التبسيط والتوضيح يعتمد ويتبنى الكثير من الكتاب محاور للمقاربة عند تعريفهم للمؤسسة وأهمها المؤسسة كعون اقتصادي، المؤسسة كنظام اجتماعي، والمؤسسة كنظام.

أ-المؤسسة كعون اقتصادي: المؤسسة هي الكيان الذي يتم فيه تجميع ومزج وتوظيف عناصر الإنتاج المتمثلة في العمل ورأس المال والأرض والتنظيم، من أجل الحصول على مجموعة الأشياء المادية وغير المادية التي لها من الخصائص ما يحقق قدرا من الاشباع لحاجات ورغبات أسواق المؤسسة المستهدفة، أي المنتجات سواء أكانت سلعاً أو خدمات، ومن ثم فإن هذه السلع والخدمات تحمل قيمة تبادلية لأنها تتوفر فيها خاصية المنفعة، كما أن المؤسسة تستهدف من خلال سلعها وخدماتها زبائن تتوفر فيهم صفة الرغبة في الشراء مصحوبة بعامل القدرة والاستطاعة على ذلك، أي أن توليف عوامل الإنتاج المجسد لصيرورة ونشاط المؤسسة ما كان ليتم لو لم يسبقه طلب معين، فالإنتاج في هذه الحالة يحدث فقط بعد التأكد من إمكانية تصريفه، وعليه يمكن القول في هذه الحالة أن الطلب هو الذي يسبق الإنتاج، حالياً وفي معظم الحالات، ماعدا بعض الحالات التي تنتهج فيها المؤسسة أسلوب سبق التغيير في البيئة التي تفرض لما تتميز به من ابداع يلبي احتياجات زبائنها وليس العكس.<sup>2</sup>

ب-المؤسسة كتنظيم اجتماعي: تركز هذه المقاربة على أن المؤسسة هي مجموعة من الأفراد التي تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في انتاج سلع وخدمات. المؤسسة تؤثر في المجتمع وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي، ويتجلى ذلك من خلال خلق ما يلي:<sup>3</sup>

-خلق مناصب العمل؛

-انتاج السلع والخدمات؛

-زيادة المداخيل؛

-توفير موارد للجماعات العمومية؛

-المساهمة في تطوير وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.

ج-المؤسسة كنظام: يركز هذا المفهوم على مفهوم النظام الذي يعرف بأنه مجموعة من العناصر مرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات في تفاعل ديناميكي، بغية تحقيق هدف مشترك. وتعرف المؤسسة كنظام بأنها مجمعة

1 عمر صخري، اقتصاد مؤسسة، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 24.

2 الداوي الشيخ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مطبعة دار هومه، الجزائر، 2011، ص 46.

3 حروش رفيقة، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 28.

من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها، وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. ويشمل النظام على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- المدخلات: وهي كل العوامل الداخلة في تحقيق الهدف، وتتمثل أساساً في عناصر الإنتاج، من مواد أولية، ووسائل تقنية ومالية، وموارد بشرية، وكل ما يتعلق بالتسيير والإدارة والتنظيم.

- عمليات المعالجة: هي كل المراحل والخطوات التي تجرى على المدخلات في النظام كالإنتاج، معالجة المعلومات... الخ، كما يقصد بها أيضاً العمليات والأنشطة التي تأخذ شكل عمليات داخلية كالاتصال، القيادة، اتخاذ القرارات، جمع المعلومات، عمليات التحفيز والدفع، عمليات الرقابة والتطوير وأنواع العمل والأنشطة التي تتم داخل النظام لتحويل الموارد وتغيير شكلها أو استعمالها وتقديمها في صور مختلفة تتمثل في سلع أو خدمات وتستهدف تحويل الطاقات والموارد إلى منتجات تمثل ناتج النظام، وقد تتباين الأنشطة الجارية في النظم المختلفة حتى وإن اتحدت في الغاية أو الهدف وتخضع هذه الأنشطة لقواعد وضوابط تحددها طبيعة النظام من ناحية، ونوعية الموارد وخصائصها من ناحية أخرى.

- المخرجات: هي عبارة عن تدفقات خارجة تعكس النهايات التي رسمها مركز القرار، كما تُترجم في الوقت نفسه الغايات والأهداف التي تحددت على مستوى نظام القيادة، وهي ناتجة عن تشغيل النظام، وعن العملية الإنتاجية وتتمثل مخرجات المؤسسة في كل المنتجات سواء كانت مادية سلع أو معنوية وهي الخدمات.

- التغذية العكسية: هي عبارة عن عملية إعادة تزويد النظام بالمعلومات والموارد اللازمة لنموه واستقراره، والمستمدة من البيئة الخارجية كرد فعل لاستعمال مخرجات النظام. ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 01- المؤسسة كنظام



المصدر: ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 14. بتصرف

3- خصائص المؤسسة: من خلال التعاريف السابقة نجد بأن المؤسسة تتميز بالعديد من الخصائص التي تتمثل في:<sup>2</sup>

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛

- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛

1 فوزي محريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020، ص 16.

2 عمر صخري، مرجع سابق، ص. ص 25-26.

-أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛

-التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل منظمة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...الخ؛

-ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف؛

-لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فهي لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها؛

-المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛

-يجب أن يشمل إصلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها...الخ.

#### ثانيا- المؤسسة وبعض المفاهيم المتعلقة بها:

عادة ما تستعمل بعض المفاهيم لدى العديد من الأشخاص لأداء نفس المعنى إلا أن التمعن في محتوى كل منها على حدة يعطي نظرة أخرى لمعانيها فنجد:<sup>1</sup>

1-المنشأة: يعرفها M.L Baudin بأنها: "مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم التابعون لنفس المنظم"، كما يوجد في بعض المراسيم الفرنسية تعريف لها: "المنشأة هي مصنع أو واجهة مكتب...الخ أين يعمل الشخص أو عدة أشخاص لحساب نفس السلطة المديرة: رب العمل، شركة...الخ."

تعتبر المؤسسة كيانا قانونيا متميزا يلزمها التسجيل في السجل التجاري، مما يترتب عليها التزامات قانونية ومالية كدفع الضرائب والرسوم وغيرها من الالتزامات المرتبطة بوجودها كشخص معنوي مستقل. في المقابل، لا تتمتع المنشأة بالشخصية القانونية المستقلة إلا في حالة وجود شهرة تجارية للمحل، وتبقى من حيث المبدأ تابعة للمؤسسة الأم. كما تختلف المنشأة عن المؤسسة من حيث التمرکز الجغرافي، إذ غالبا ما تكون المنشأة وحدة تابعة تقع في موقع جغرافي مختلف عن مقر المؤسسة الأم، بينما تتميز المؤسسة بمقر وحيد محدد قانونيا في نظامها الأساسي، وترتب عليه آثار قانونية بصرف النظر عن أماكن تواجد منشآتها أو فروعها الإنتاجية أو الإدارية. وبناءً على ذلك، يتّضح الفرق الجوهرى بين المؤسسة والمنشأة، رغم ما يلاحظ من استعمال المصطلحين أحيانا بشكل متبادل. ومن بين أهم الفروق أن المنشأة تفتقر للاستقلالية المالية والقانونية، كما أنها لا تمتلك وسائل الإنتاج بشكل منفصل، بل تعتمد على ما توفره المؤسسة الأم، مما يؤكد تبعيتها البنيوية لها.

1 عبد الهادي مختار، مطبوعة مقياس اقتصاد مؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، ص. ص 15-16.

2- الشركة: تعرف الشركة وفقا للقانون الجزائري على أنها: "عقد يلتزم بموجبه شخصان طبيعيان أو معنويان أو أكثر بالمساهمة في نشاط مشترك من خلال تقديم حصص مالية أو عينية أو عمل، بهدف تحقيق ربح أو منفعة اقتصادية مشتركة، ويتحملون بالمقابل الخسائر التي قد تنجم عن هذا النشاط

تختلف المؤسسة عن الشركة من حيث الشكل القانوني وطبيعة النشاط؛ فالمؤسسة هي كيان قانوني مستقل يُمارس نشاطاً اقتصادياً أو اجتماعياً قد يكون ربحياً أو غير ربحي، ولها مقر قانوني ثابت والتزامات رسمية تجاه الجهات المختصة. أما الشركة فهي نوع خاص من المؤسسات تتأسس على أساس عقد بين شخصين أو أكثر يلتزمون بالمساهمة في رأس المال والعمل بهدف تحقيق الربح وتقاسم الأرباح والخسائر، مما يجعل الشركة تركز على العلاقة التعاقدية بين الشركاء مع هدف اقتصادي ربحي واضح، بينما قد تكون المؤسسة أوسع وتشمل كيانات لا تهدف بالضرورة إلى الربح.

3- المنظمة: P.DE Bruyne: المؤسسة الاقتصادية على أنها: "تعتبر المنظمة كياناً منظماً يتشكل من خلال تجميع العناصر المكونة لها، حيث تبدأ المنظمة في الوجود من اللحظة التي يوافق فيها أفراد على المساهمة فيها أو تقديم إسهامات فاعلة تهدف إلى تحقيق أهدافها المحددة. ويُفهم بالمساهمين في هذا السياق مجموعة الأفراد المشاركين في بقاء واستمرارية المنظمة، ويشمل ذلك المالكين أو المساهمين في المؤسسة، والموظفين العاملين، والدائنين، إضافة إلى العملاء والإدارات العامة. ولكل من هؤلاء الأطراف دور فاعل ومساهمة محددة يقدمها للمؤسسة، مقابل تلبية مجموعة من الاحتياجات أو الرغبات التي يتوقعون تحقيقها من خلال العلاقة مع المنظمة."

تختلف المؤسسة عن المنظمة في أن المؤسسة تعتبر كياناً قانونياً مستقلاً يمارس نشاطاً اقتصادياً أو اجتماعياً محدداً، ويخضع لإطار تنظيمي وقانوني واضح، بينما المنظمة مفهوم أوسع يشمل أي تجمع من الأفراد يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وربحية أو غير ربحية. بعبارة أخرى، جميع المؤسسات هي منظمات، لكن ليست كل منظمة مؤسسة، حيث يمكن أن تشمل المنظمة تجمعات غير رسمية أو مؤسسات غير قانونية، بينما المؤسسة تتميز بوضع قانوني معترف به يحدد صلاحياتها والتزاماتها.

### ثالثاً- أهداف المؤسسة:

الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المخططة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وما هي الكمية وتختلف الأهداف عن الغايات حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة... الخ، أما الأهداف فهي تحدد ماذا نفعل ومتى نفعل وأين نفعل وكم يجب أن نحقق.<sup>1</sup> وتتمثل أهداف المؤسسة في:<sup>2</sup>

1 جعفر محمد الحسن عثمان، مطبوعة دروس في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة النيل الأبيض، السودان 2019، ص 14.

2 فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص. ص 12-14.

## 1- الأهداف الاقتصادية: يمكن حصر أهم الأهداف الاقتصادية في:

أ- تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

ب- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت: تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين)، وتحقيق الأرباح.

ج- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

## 2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة في:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال؛

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها؛

- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.

## 3- الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي ومن بينها:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية، التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات...)، لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر؛

- تدريب العمال المبتدئين وإعادة تكوين القدامى، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة؛

- تخصيص أوقات للرياضة، حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، فضلا عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.



4-الأهداف التكنولوجية: تعد الأهداف التكنولوجية من المحاور الأساسية لتحديث أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث تهدف إلى إدماج التكنولوجيا في مختلف جوانب نشاطها. ويتجلى ذلك في إنشاء هيئات للبحث والتطوير قصد تحسين المنتجات والابتكار في العمليات، إلى جانب استعمال وسائل الإعلام والتواصل الحديثة لتسريع تبادل المعلومات، ربح الوقت، وتقليص التكاليف. كما تساهم هذه الأدوات في توفير معلومات دقيقة وموثوقة تدعم اتخاذ القرار وترفع من كفاءة الأداء العام للمؤسسة. وتُمكن هذه المقاربات التكنولوجية المؤسسة من التكيف السريع مع التغيرات في السوق ومواكبة التطورات التقنية، مما يعزز من مرونتها واستدامتها على المدى الطويل.

5-الأهداف السياسية: تعد الأهداف السياسية من بين الأبعاد المهمة التي تسعى المؤسسات، خاصة في الدول النامية، إلى تحقيقها في إطار مساهمتها في التنمية الوطنية. ففي الحالة الجزائرية، مثلاً، تلعب المؤسسات الاقتصادية العمومية دورًا مزدوجًا، فهي من جهة تهدف إلى تقديم خدمات للمجتمع، ومن جهة أخرى تسعى إلى تطوير الاقتصاد الوطني وتعزيز سيادته. وتتمثل هذه الأهداف في جعل الدولة أكثر قدرة على مواكبة الدول المتقدمة من خلال دعم القطاعات الاستراتيجية، خلق فرص عمل، تحقيق العدالة الاجتماعية، وتوجيه الاستثمارات نحو أولويات التنمية. كما تساهم هذه المؤسسات في تقليص التبعية الاقتصادية للخارج وتعزيز الاستقلال في اتخاذ القرار الاقتصادي. ومن هذا المنطلق، لا يُنظر إلى المؤسسة فقط كوحدة إنتاجية، بل كأداة سياسية تساهم في تحقيق أهداف الدولة الكبرى، سواء على الصعيد الداخلي أو في تموقعها على الساحة الدولية.

## أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الأول



- 1- ما هي العناصر الأساسية الواجب توافرها في المؤسسة؟
- 2- قارن بين المقاربات المختلفة لتعريف المؤسسة مع التركيز على مفهوم المؤسسة كنظام؟
- 3- وضح الفروق الأساسية بين المؤسسة والمنشأة من حيث الاستقلالية القانونية والتنظيمية؟
- 4- ناقش الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وكيف تتكامل مع بعضها البعض؟
- 5- اشرح كيف تساهم المؤسسة في تحقيق الأهداف الاجتماعية مع ذكر أمثلة محددة؟
- 6- حلل المكونات الأساسية لنظام المؤسسة وكيف تتفاعل هذه المكونات مع بعضها البعض؟
- 7- قارن بين المؤسسة والشركة من حيث الأهداف والطبيعة القانونية؟
- 8- اشرح دور الأهداف التكنولوجية في تطوير المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية؟
- 9- ناقش كيف تساهم المؤسسات في تحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية للدولة؟
- 10- ما المقصود بعقلنة الإنتاج في المؤسسة؟

---

## المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

---

نشأت المؤسسة استجابةً لحاجة مجتمعية أو اقتصادية محددة، حيث بدأت كمبادرة صغيرة تهدف إلى تلبية متطلبات محلية. ومع مرور الوقت، تطورت من خلال تبني استراتيجيات تنظيمية فعالة وتوسيع نطاق خدماتها. وقد ساهمت الخبرات المكتسبة والدعم المؤسسي في ترسيخ مكانتها وتعزيز دورها في القطاع الذي تنشط فيه.

#### أولاً-مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:

كان الإنسان يعيش في تجمعات صغيرة وتميزت المعيشة في تلك الفترة بالبساطة والاكتفاء الذاتي وبالفلاحة التي تعد أهم نشاط باستعمال أدوات الإنتاج البسيطة، أما تقسيم العمل فكان يتم بين الفلاحين من أسرة واحدة وتتم مبادلة الإنتاج عن طريق المقايضة.<sup>1</sup>

وقد ساعد هذا النمط البسيط من الإنتاج على تشكيل النواة الأولى لفكرة التعاون الاقتصادي داخل الجماعة، حيث أصبح العمل نشاطاً جماعياً تقوم به الأسرة كوحدة إنتاجية متكاملة. ومع الوقت، بدأت ملامح تقسيم العمل تتضح بشكل أكبر، خاصة في الفلاحة وتربية المواشي، وهو ما أتاح قدراً من التخصص النسبي داخل الأسرة الواحدة. هذا التخصص ساهم في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاج، مما أتاح للأسر إنتاج فائض بسيط يمكن استخدامه في التبادل مع أسر أخرى وفق نظام المقايضة. وبهذا الشكل، مهدت هذه المرحلة الطريق لنشوء علاقات اقتصادية أولية بين الأفراد خارج إطار الأسرة، وهو ما اعتُبر خطوة مهمة نحو تطور الأشكال البدائية للمؤسسة الاقتصادية.

#### ثانياً-مرحلة ظهور الوحدات الحرفية:

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية، وارتفاع الطلب نوعاً ما على المنتجات الحرفية بالإضافة إلى ظهور لأول مرة عمال بأعمال مستقلة في أماكن خاصة، كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج سلع معينة، تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة في شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة.<sup>2</sup>

وقد ساهم هذا التطور في إرساء دعائم تنظيم أولي للعمل الحرفي، حيث بدأت تظهر ملامح تقسيم للعمل بين أفراد الوحدة الواحدة، وفق تخصصات دقيقة تُسند فيها المهام بحسب مستوى المهارة والخبرة. كما ساعد هذا الشكل من التنظيم على ضمان نقل المعارف الفنية من جيل إلى آخر، عبر أساليب غير رسمية تعتمد على الملاحظة والتقليد والممارسة الطويلة، وهو ما يُعد نواة أولى لما عُرف لاحقاً بالتكوين المهني التقليدي. كذلك، فإن تمركز الحرفيين في وحدات مهنية متجانسة أوجد بيئة مناسبة لتبادل الابتكارات التقنية وتطوير أدوات الإنتاج، ما ساهم تدريجياً في تحسين جودة المنتجات وتوسيع نطاقها الجغرافي، لتشمل أسواقاً خارج حدود التجمعات المحلية.

1 مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2021، ص 03.

2 فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 13.

## ثالثا-مرحلة النظام المنزلي للحرف:

أدى ظهور طبقة التجار والرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها، ومن الطرق المستعملة الاتصال بالأسر في منازلهم وتموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة، وهكذا أصبح هناك ولأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم وممولون من طرف تجار من أصحاب رؤوس الأموال، حيث أن كل منهم مرتبط بالآخر ارتباطاً نوعياً.<sup>1</sup>

وقد شكل هذا النظام المنزلي مرحلة انتقالية مهمة في تطور علاقات الإنتاج، حيث بدأ يتبلور نمط جديد من التفاعل الاقتصادي بين رأس المال والعمل. ففي ظل هذا النظام، لم يعد الإنتاج الحرفي محصوراً في الورشات التقليدية أو ضمن وحدات مهنية قائمة، بل امتد إلى فضاء الأسرة، مما أتاح لأرباب المال توسيع دائرة الإنتاج دون تحمّل أعباء البنية التحتية أو الأجور الثابتة. كما ساهم هذا النمط في تكريس التمايز الاجتماعي بين الممولين والمنتجين، وفتح المجال أمام نشوء أشكال أولية من التخصص السلعي، إذ كانت بعض الأسر تُكَلِّف بإنتاج نوع معين من المنتجات بشكل متكرر، ما أدى إلى تراكم الخبرة وتحسين الكفاءة. ويمكن اعتبار هذا النظام مقدمة للمرحلة الصناعية التالية، التي ستشهد تحولاً جذرياً في العلاقة بين العامل ووسائل الإنتاج.

## رابعا-مرحلة ظهور المانيفاكتورة:

إن تغير أذواق المستهلكين الأوروبيين وارتفاع المستوى الحضاري وظهور الاكتشافات الجغرافية وتوسع استيراد المواد الأولية، أدى إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا وسائل الإنتاج واستطاعوا في مرحلة معينة جمع الحرفيين في مكان واحد لتسهيل مراقبتهم بشكل أحسن وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول، حيث تميز هذا النظام بما يلي:<sup>2</sup>

-صاحب المحل هو الذي يشغل ويطرد العمال ويأمر وينهي؛

-يجلب المواد الأولية؛

-يصرف المنتجات؛

-يشرف على العملية الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها؛

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

وقد مثلت هذه المرحلة تحولاً حاسماً نحو نمط الإنتاج الصناعي، إذ أدى تجميع وسائل الإنتاج واليد العاملة في مكان واحد إلى ظهور "نظام المصنع"، وهو ما مهد لاحقاً للثورة الصناعية الكبرى. وبتقليص دور العامل إلى مجرد منفذ لأوامر الإدارة، فقد الحرفي التقليدي استقلاله ومكانته كمشارك فاعل في عملية الإنتاج، ليصبح جزءاً من آلية إنتاجية تُدار بشكل مركزي وهرمي. كما ساعد هذا النمط على زيادة الإنتاجية من خلال

1 مباني محمد، مطبوعة دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2019، ص 02.

2 خالد عيجولي، مطبوعة محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019، ص. ص 10-11.

تقسيم العمل وتبني ممارسات أكثر انضباطاً في استغلال الزمن والموارد. وقد نتج عن هذا التحول كذلك بروز علاقات إنتاج جديدة قائمة على الأجر مقابل العمل، مما ساهم في نشوء الطبقة العاملة الصناعية، وظهور قضايا اجتماعية واقتصادية جديدة، ستشكل لاحقاً محورا للنقاشات الفكرية والحركات العمالية في أوروبا.

#### خامساً-مرحلة المؤسسة الصناعية الآلية:

مع تطور الاكتشافات العلمية والتكنولوجية واتساع السوق أكثر فأكثر، ظهرت المؤسسات الآلية التي كانت فيها وسائل العمل الآلية، ويرجع الاقتصاديون ظهور أولى المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي مع ظهور الثورة الصناعية، والتي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال وكذا بروز تقسيم العمل.<sup>1</sup>

وقد أدى هذا التطور إلى إحداث قطيعة جذرية مع أنماط الإنتاج التقليدية، حيث أصبحت الآلة العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية، ما قلّص من الاعتماد على القوة العضلية للإنسان، ورفع وتيرة الإنتاج إلى مستويات غير مسبوقة. كما أن تعميم استخدام الآلات أدى إلى إحداث تحول في البنية الاجتماعية للعمل، إذ تركز الإنتاج في مصانع ضخمة تحتاج إلى تنظيم صارم وتقسيم دقيق للمهام، وهو ما ساهم في نشأة التخصص الوظيفي والإداري داخل المؤسسة. وقد ساعد هذا النموذج كذلك على توسيع الأسواق، ليس فقط محلياً، بل دولياً، مما مهّد لنشوء الاقتصاد الرأسمالي المعولم. ومن جهة أخرى، كان لهيمنة الآلة انعكاسات اجتماعية عميقة، تمثلت في تدني مهارات العامل الفردية، وظهور علاقات عمل أكثر جموداً وتبعية، ما دفع في وقت لاحق إلى ظهور النقابات والحركات العمالية للدفاع عن حقوق العمال في ظل علاقات إنتاج يطغى عليها الطابع الميكانيكي والمردودية.

#### سادساً-مرحلة التكتلات والاحتكارات:

مع تطور المؤسسات وارتفاع حدة المنافسة في السوق لجأت المؤسسات الاقتصادية إلى التحالف وذلك بالتركز والتجمع من أجل التصدي والصمود في وجه قوانين السوق للمحافظة على الحصص المكتسبة من السوق، فاجتمعت المؤسسات في أشكال من التعاون يمكن أن نذكر أهمها كما يلي:<sup>2</sup>

1-الكارتل CARTEL : هو تركّز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار وعرض للمنتجات بشكل مشترك فيما بينها. فهذا الاتفاق يسمح ببقاء هذه المؤسسات مستقلة مالياً وقانونياً، ويمكنها من العمل في سوق لا يتوفر على المنافسة التي عادة ما تضر بها مما يسمح لها بتحقيق أرباحا احتكارية.

2-التراست TRUST : هو اندماج عدة مؤسسات تفقد فيه استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ هذا التكتل باندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء إحداها لأخرى أو أكثر، من خلال أحد الشركاء أو أكثر، أو

1 مباني محمد، مرجع سابق، ص 03.

2 زبشي نوال، مطبوعة بيداغوجية في مادة اقتصاد المؤسسة، موجه لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2024، ص. ص 17-18.



عن طريق الطلب العام للشراء الذي يتم في البورصة بشكل علني. فهذا النوع من التراسن يسمح للمؤسسة من تحسين مردوديتها وخفض لأسعار منتجاتها.

3-شركات التملك: HOLDING فمع ظهور ميكانزمات معقدة للمعاملات المالية بين البنوك والمؤسسات، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية متشابهة، حيث تصبح مجموعة من المؤسسات تحت استراتيجيات وتوجيه المملكين الماليين بواسطة المديرين وأعضاء مجالس الإدارة فيها دون أن تفقد استقلالها القانوني، وهذا الشكل من التركيز يدعى بالرأسمال المالي أو الهولدينغ.

وقد مثلت هذه المرحلة تطورا نوعيا في بنية الاقتصاد الرأسمالي، حيث انتقلت المؤسسات من المنافسة الحرة إلى ما يعرف بالاحتكار المنظم، وهو ما مكنها من فرض شروطها على السوق وعلى باقي الفاعلين الاقتصاديين. وبرزت هذه التكتلات بوصفها أدوات استراتيجية للسيطرة على الموارد والإنتاج والتوزيع، كما أدت إلى تكريس هيمنة الشركات الكبرى على الاقتصاد العالمي. كذلك ساعدت آليات التركيز، سواء كانت على شكل كارتل أو تراسن أو هولدينغ، في تحقيق وفورات الحجم، وزيادة القدرة التنافسية على المستوى الدولي، لكنها في الوقت نفسه أثارت مخاوف بشأن تقييد المنافسة والإضرار بالمستهلك من خلال ارتفاع الأسعار أو انخفاض جودة الخدمات. وقد دفع هذا الواقع الحكومات إلى التدخل من خلال قوانين مكافحة الاحتكار، ومحاولة إعادة التوازن بين حرية السوق وحماية المصلحة العامة.

#### سابعاً-مرحلة الشركات متعددة الجنسيات:

تمثل هذه المرحلة إحدى أبرز سمات تطور الاقتصاد الرأسمالي في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث ظهرت شركات عملاقة تتجاوز حدود الدولة القومية وتمارس أنشطتها الإنتاجية والتجارية والاستثمارية في عدة بلدان في آن واحد، تعرف بالشركات متعددة الجنسيات. وتمتلك هذه الشركات القدرة على نقل التكنولوجيا ورؤوس الأموال والموارد البشرية عبر الحدود، مستفيدة من الفوارق في تكاليف الإنتاج، ومستويات الأجور، والنظم الضريبية، والبنية التحتية المتاحة في الدول المضيفة. ويعد هذا الشكل من التنظيم الاقتصادي تجسيدا للعولمة الاقتصادية، إذ أصبحت القرارات الاستراتيجية والتخطيط الإنتاجي مركزيا في بلد المنشأ، بينما تنفذ العمليات التشغيلية في فروع منتشرة عبر القارات. وتسهم هذه الشركات في إعادة تشكيل العلاقات الاقتصادية الدولية، حيث تزداد تبعيات الاقتصادات الوطنية لرأس المال العالمي، ما يطرح تحديات على صعيد السيادة الاقتصادية، العدالة التوزيعية، والتنمية المستدامة في الدول النامية التي تستضيف فروع هذه الشركات.

## أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الثاني



- 1- في مرحلة الإنتاج الأسري البسيط ما هي الميزة الأساسية التي كانت تحكم النشاط الاقتصادي؟
- 2- ما هو النمط الأساسي للتبادل الاقتصادي الذي ساد في المراحل الأولى لتطور المؤسسة؟
- 3- عند ظهور الوحدات الحرفية، ما هو التنظيم الرئيسي الذي ميز هذه المرحلة؟
- 4- في النظام المنزلي للحرف، ما هي العلاقة التي نشأت بين التجار والحرفيين؟
- 5- ما هو التغيير التنظيمي الأساسي الذي أحدثته مرحلة المانيفاكتورة في عملية الإنتاج؟
- 6- كيف أثرت الثورة الصناعية على هيكل المؤسسات الاقتصادية؟
- 7- ما هو التعريف الدقيق للكارتل وما الغرض الرئيسي من تشكيله؟
- 8- ما هي الخصائص الأساسية التي تميز التراسست عن غيره من أشكال التكتلات الاقتصادية؟
- 9- في نظام شركات التملك، كيف تتم إدارة العلاقة بين الشركات المختلفة؟
- 10- ما هي السمة الرئيسية التي تميز الشركات متعددة الجنسيات في النظام الاقتصادي العالمي؟

---

## المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي

---

## أولا-تعريف وخصائص محيط المؤسسة:

يعد محيط المؤسسة الإطار البيئي الذي تعمل فيه، ويشمل مجموعة العوامل الخارجية التي تؤثر على أنشطتها وقراراتها الاستراتيجية. تختلف خصائص هذا المحيط من حيث درجة الاستقرار، التأثير، والتعقيد، ما يستدعي من المؤسسة التكيف المستمر لضمان البقاء والتنافسية.

**1-تعريف محيط المؤسسة:** يشكل محيط المؤسسة عنصرا أساسيا في تحليل اقتصاد المؤسسة، إذ تبني العديد من القرارات الاقتصادية على طبيعة العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي. وتُعد قدرة المؤسسة على التكيف مع تحولات هذا المحيط من العوامل الجوهرية التي تؤثر في كفاءتها الاقتصادية واستمراريتها في السوق؛ وفي هذا السياق يمكن اعتبار المؤسسة الأكثر أداء من وجهة نظر (P. Kotler et B. Dubois) هي التي تتمكن من إدراك محيطها الذي حولها وتعرف كيف تتكيف معه، وإذا اعتبرنا المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تتفاعل مع المحيط الخارجي فإنها بذلك تصبح نظاما فرعيا له وأحد مكوناته.<sup>1</sup>

يطرح مفهوم المحيط بالنظر إلى توسعه إشكالية حدوده، مكوناته، درجة واتجاه تأثيره، لذا فنحن في حاجة لإيجاد تعريف له يجيب على هذه الإشكالية أو جزء منها، وباعتبار أن المحيط خارج السيطرة المباشرة للمؤسسة فإنه يضم كل العناصر غير المتحكم فيها بالمفهوم التسويقي بمعنى: "كل الممثلين والقوى الخارجة على المؤسسة والتي تكون قادرة للتأثير على الكيفية التي تطور أو تحافظ بها على علاقاتها مع أسواقها"،<sup>2</sup> نستنتج من هذا التعريف أنه لا حدود لمحيط المؤسسة إذا كانت هناك إمكانية للتأثير على خياراتها وتوجهاتها.

يعرف المحيط كذلك بأنه: "ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن، الموردين، العاملين بالمؤسسات المنافسة، جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها"،<sup>3</sup> الواضح من هذا التعريف أنه يستثني عناصر أخرى مثل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى غير المنافسة ولكن تربطها علاقات تفاعلية مع المؤسسة.

كما تعرض (ناصر دادي عدون) إلى تعريف آخر وأوسع للمحيط من التعريف السابق نقلا عن (P. Filho)، حيث يشير هذا التعريف إلى وجود مجموعات ثلاثة تعمل ضمن محيط المؤسسة وهي:<sup>4</sup>

- مجموعة المتغيرات على المستوى الوطني (اقتصادي، اجتماعية وسياسية)؛
- مجموعة المتغيرات التشغيلية الخاصة بكل مؤسسة (الهيئات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع)؛
- مجموعة المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي (عمال، مديرين...الخ).

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 13.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 13.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 40.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 83.

ما يميز هذا التعريف دمج العوامل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة بمعنى أن محيط المؤسسة يقسم إلى بيئة داخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي والموارد المادية والبشرية والثقافية التنظيمية، وبيئة خارجية (محيط المؤسسة) والتي تتمثل في جميع العوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها.

إن المنظور العام لمفهوم المحيط يعطي انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها، وهكذا فإن المحيط يعرف كذلك بأنه: "مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم طبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها بشكل متوازن وحركي، ويعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم".<sup>1</sup>

كما يعرف المحيط كذلك على أنها: "مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو التي لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصا أو قيودا".<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين للمحيط نجد بأن الخواص العامة لها تتمثل في:<sup>3</sup>

- إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار المحيط، حيث أنه ذو عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه؛
- إن ذلك المحيط بعوامله ومتغيراته يؤثر على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليفها؛

- إن الإدارة قد تدرك متغيرات هذا المحيط أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل إدارة يختلف من تنظيم إلى آخر، وأنه يمكن النظر للمحيط من وجهة نظر ما يمثله من قيود وما يمنحه من فرص وتسهيلات.

نستنتج بأن المحيط هو عبارة عن الوسط أو البيئة الذي تنشط فيه المؤسسة والذي يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها والتي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، كما يمكن القول بأن محيط المؤسسة هو مجموعة الظروف والعوامل المتداخلة التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر في نشاطها وقراراتها بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء كانت هذه العوامل نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها. ويُعد فهم هذا المحيط وتحليله ضرورة أساسية لضمان قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات المستمرة وتحقيق أدائها الاقتصادي بكفاءة واستمرارية.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 71.

<sup>2</sup> بلال خلف سكارنه، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 192.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 192.

2- خصائص محيط المؤسسة: كما يمتاز محيط المؤسسة بالعديد من الخصائص يلخصها Laurence Lehmann Ortega et al في أربعة خصائص تتمثل في:<sup>1</sup>

أ- التعقيد: تنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات بيئة المؤسسة، فمن البيئة الداخلية إلى الخارجية يمكن تعداد الكثير من الفاعلين الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة؛ وإضافة إلى التعدد فإن التعقيد قد ينشأ من تباين درجات تأثير وتأثر كل فاعل بتباين المؤسسات، أو حتى باختلاف الزمن، حيث قد تختلف شدة تأثير كل فاعل وتأثره بنشاط المؤسسة من فترة إلى أخرى.

ب- المرونة: تبرز هذه الخاصية من خلال التباين بين المؤسسات، إذ لا يمكن تقديم تصنيفا موحدا يشكل نموذجا نظريا لكل مكونات المحيط بحيث تنطبق على كل المؤسسات. إن مرونة المحيط قد ترتبط بمجال نشاط المؤسسة، فقد يسقط تأثير بعض الفاعلين في قطاعات نشاط معينة، بينما يرتفع تأثيره بشدة في قطاعات أخرى؛ وتبرز المرونة أيضا على المعلم الزمني حيث تختلف شدة تأثير الفاعلين من وقت لآخر، وبهذا نلاحظ بأن كون المحيط يتسم بالمرونة يعني بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال القول بثباته كنموذج موحد سواء لكل المؤسسات أو لكل الأوقات.

ج- العداء: تمثل خاصية العداء خاصية إستراتيجية فعلية بالنسبة لمحيط المؤسسة، فالانطلاق من كون هذا المحيط مثبتا أو ذوا تأثيرات مضادة لأهداف المؤسسة سيدفع بهذه الأخيرة إلى تبني الحذر والحيطه في بناء أهدافها وخططها الإستراتيجية. يتسم المحيط بالعداء لأنه يجمع فاعلين متعددين يدافعون عن مصالحهم التي ليست بالضرورة متفقة مع مصلحة المؤسسة، وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي مطالب بالبحث عن صيغة اتفاق بين مصالح الطرفين: المؤسسة من جهة والفاعلين في محيطها من جهة أخرى.

د- الديناميكية: يتشكل محيط المؤسسة من قوى لها تأثير واضح، ومن هنا فإن المحيط الديناميكي الفعال يتجسد بالتأكيد كسلطة مضادة لسلطة المؤسسة بحيث يؤثر في قراراتها الإستراتيجية مثلما يتأثر بها، وهذه الخاصية توضح لماذا اتجهت الإدارة الإستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصوراتها لكيفية إدارة المؤسسات في ظل فقدانها لسلطتها التي كانت سلطة مطلقة فيما مضى. تأخذ ديناميكية المحيط أشكالا عديدة مثل الطلب المرتفع في السوق، التشريع الإيجابي أو السلبي، وفرة أو ندرة المواد الأولية... الخ، وعليه فإن المحيط يعرض حالات متعددة أمام المؤسسة ويدعوها إلى التكيف باستمرار مع ذلك كي تضمن استمرارها.

ثانيا- تأثير المؤسسة في المحيط وتأثير المحيط في المؤسسة:

إن النجاح والتفوق التنافسي الدائم يتطلب ضرورة الانفتاح على المحيط الخارجي (البيئة الخارجية) للمؤسسة باستمرار، حيث يتصف هذا الأخير بأنه أصبح أقل ثباتا واستقرارا مما يتطلب مواكبة تطوراتها ومحاولة استباق تلك الأحداث.

<sup>1</sup> Laurence Lehmann Ortega et al, **Stratégior**, Dunod, Paris, 2013, P 09.

1-تأثير تحولات المحيط على المؤسسة: يمكن من خلال النقاط التالية توضيح تأثير بعض متغيرات المحيط الخارجي (البيئة غير المباشرة) على المؤسسة:<sup>1</sup>

أ-العامل الجغرافي: إن اختيار الموقع الجغرافي للمؤسسة يلعب دورا كبيرا وذلك لنوعية المنطقة من حيث المكان والمناخ فهل المنطقة تطل على ساحل البحر وهل هي منطقة استراتيجية بالنسبة للمؤسسة، أم أن المنطقة نائية ولا تتوفر على مقومات تساعد على تطور المؤسسة، بالإضافة إلى هذا فلإنسان تأثير على المنطقة الجغرافية من خلال اهتمامه بالتقدم التكنولوجي مما يؤدي إلى تحسين محيط المؤسسة عن طريق قيامه بتوفير المتطلبات الضرورية لعملية التحسين.

ب-العامل الديموغرافي: العنصر البشري هو محور النشاط الاقتصادي فهو المبدع والمفكر الذي ينتج ويسير الآلة؛ إذ يختلف هذا المورد من دولة لأخرى وذلك حسب السن والمستوى الثقافي، فالمؤسسة تحتاج إلى العنصر الديموغرافي الذي يتميز بصفات تجعل المؤسسة في وضعية جيدة، ومن بين هذه الصفات أن يكون المجتمع يتمتع بمعدل سن يساعد الإنتاج كوفرة الشباب وروح المبادرة وحب المسؤولية وممارستها بكيفية جيدة وروح الإبداع والتنافس والتآلف والتنظيم وتطوير الأفكار بما يتماشى مع متطلبات العصر.

ج-العامل الخاص بالنقل ووسائله: تحتاج المؤسسة في نشاطها للتحرك وذلك للقيام بوظائفها في عملية التموين وعملية التسويق، وهذه الوظائف تحتاج إلى وسائل النقل وطرقه، فهذه الوسائل تعتبر الشرايين الضرورية التي تحدد عملية تأسيس المؤسسة؛ فالطرق المعبدة والموانئ وإنشاء السكك الحديدية وبناء المطارات يزيد من إنشاء المؤسسات، إذ يلعب هذا العامل دورا هاما في السير العادي للمؤسسة.

د-العامل السياسي والقانوني: يلعب الجو السياسي دورا هاما في توجيه المؤسسة ففي النظام الرأسمالي يسود فيه جو مسؤولية المؤسسة في تحمل الأخطار وحررة في اتخاذ قراراتها، أما بالنظام الاشتراكي فتسير المؤسسة يعتمد على تخطيط الاقتصاد على المستوى الكلي أي أنها خاضعة إلى قرارات فوقية أثناء قيامها بأنشطتها، كما أن المؤسسة تتأثر بقوانين النظام إذ تتأثر بالقوانين التشريعية للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر على سياسة تأسيس المؤسسة.

هـ-العامل العلمي والتقني: يلعب هذا العامل دورا هاما في مردودية المؤسسة وذلك عن طريق المورد البشري باستفادته من البحوث العلمية، ومكننة وسائل الإنتاج بالآلات الحديثة التي توفر الجودة وتساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج.

<sup>1</sup> إسماعيل عرابي، اقتصاد المؤسسة: أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص. ص 21-23.

2-تأثير المؤسسة في المحيط: علاقة المؤسسة بمحيطها هي علاقة ذات اتجاهين، إذ تتأثر المؤسسة بمحيطها وتؤثر فيه، ويمكن شرح تأثير نوعين رئيسيين من التأثير الذي تمارسه المؤسسة على محيطها هما: الآثار الاجتماعية والآثار الاقتصادية، حيث تتمثل هذه الآثار في:<sup>1</sup>

أ-الآثار الاجتماعية: للمؤسسة آثار اجتماعية على المحيط منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، ويختلف هذا التأثير حسب النظام الاقتصادي المطبق وكذلك حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في المجتمع، إذ تؤثر على المجالات التالية:

-توفير الشغل: إنشاء المؤسسات يعمل على توفير مناصب العمل ويزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجمها وبالحيز الزمني الذي توجد فيه، إذ تسمح بامتصاص البطالة من المجتمع، إلا أن التكنولوجيا المستعملة فيها لها دور هام في تحديد العمالة.

-التأثير على الأجور: للمؤسسات الهامة دور في تحديد الأجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها، خاصة عند محاولة استقطابها للموارد البشرية إلى مكان نقل فيه هذه الأخيرة، فيكون لذلك أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات الباقية لمختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح المؤسسات المعنية غالباً في جلب العمال من قطاعات أخرى.

تغيير نمط المعيشة: إن ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد أو في بلدان معينة يؤدي إلى انفصال السكان الذين يستعملون فيها، عن نمط حياتهم السابقة حيث تفرض عليهم المؤسسات الجديدة نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة، وما ينتجه من طرق عيش وكذلك التغيير في عاداتهم.

-التأثير على الاستهلاك: إن سياسة البيع التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع كما ونوعاً، فزيادة المبيعات وتنوعها تشد المنافسة، وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة، وهذا يفيد الطبقة العامة خاصة، مما يزيد من إمكانية استهلاكها ورفاهيتها، كما أن المؤسسة تؤثر على الأنماط الاستهلاكية من خلال سياسة الترويج باستخدام المزيج المناسب حسب خصائص السوق المستهدف.

-التأثير على البطالة: زيادة المؤسسات يمتص البطالة، إلا أنه يمكن أن تظهر الحالة العكسية عند تصفية المؤسسة التي تكون في حالة إفلاس، مما يؤدي إلى تسريح العمال وهذا ما يزيد عدد البطالين، كما أن التطور التقني المستمر يؤدي في أغلب الأحيان إلى تسريح هؤلاء العمال.

ب-الآثار الاقتصادية العامة: للمؤسسة دور هام في تغيير النشاط الاقتصادي لأنها أحد أهم الأعوان الاقتصاديين، ويمكن توضيح الآثار الاقتصادية الناجمة عن المؤسسة في النقاط التالية:

-دفع عجلة التعمير: إن بروز المؤسسات في المناطق الريفية أو في أماكن تتميز بتأخر عمراني تعمل على التعمير وذلك بإنشاء مساكن لعمالها، واعدادها للطرق والمرافق العامة، إذ يتم إنشاء المدارس والمستشفيات وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة.

<sup>1</sup> ناصر داددي عدون، مرجع سابق، ص. ص 87-89.



-ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة وهو ما ينتجه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة، يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الضرورية.

-التأثير على التكامل الاقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة، أو نصف مصنعة ومكملة لبعضها البعض، لهذا فإن غالبا ما يتم صناعة هذه المنتجات أو القطع في مؤسسات مختلفة، وكلها يخدم أو يصب لدى مؤسسة تقوم باستعمال هذه القطع في إنتاج منتجات تتكفل بتسويقها فيما بعد.

-التأثير على الأسعار: بنفس الطريقة التي تؤثر فيها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

### ثالثا- مفهوم المحيط الداخلي للمؤسسة:

يتمثل المحيط الداخلي للمؤسسة في البيئة الداخلية والتي تعبر عن: "مجموعة العوامل، المكونات، المتغيرات المادية، المعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية"، ويرى (Certo) بأن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل: "المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات يتجسد باختلاف قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددات أساسية لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة".<sup>1</sup>

كما يمكن القول بأن المحيط الداخلي للمؤسسة هو البيئة التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق، ولا يمكن للمؤسسة صياغة الإستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة منها لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها.<sup>2</sup>

كما يعتبر محيط المؤسسة الداخلي من أهم العوامل التي تؤثر في أدائها وفعاليتها، إذ يشمل هذا المحيط كل: "ما يوجد داخل المؤسسة من موارد بشرية مثل الموظفين والعمال، وهيكل تنظيمي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات، وثقافة تنظيمية تعكس القيم والسلوكيات السائدة، بالإضافة إلى الوسائل التقنية والمادية، والسياسات والإجراءات المعتمدة، والموارد المالية، وأنظمة المعلومات الداخلية". وتكمن أهمية هذا المحيط في كون المؤسسة تستطيع التحكم فيه وتعديله بما يخدم أهدافها ويعزز كفاءتها التشغيلية.<sup>3</sup>

من خلال ما تقدم يمكن أن نعرف المحيط الداخلي للمؤسسة أو بيئتها الداخلية بأنه الإطار التنظيمي والمادي والمعرفي الذي يشمل كافة العناصر والموارد الموجودة داخل حدود المؤسسة، والتي تمكنها من التأثير فيها

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 144.

<sup>2</sup> الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05، 2007، ص 39.

<sup>3</sup> عبد الحميد محمد، إدارة الأعمال: الأسس والمفاهيم الحديثة، الطبعة الثالثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 45.

وتوجيهها بما يخدم أهدافها الاستراتيجية. ويتكون هذا المحيط من مكونات رئيسية تشمل الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأنظمة التقنية والمادية، السياسات والإجراءات، الموارد المالية، وأنظمة المعلومات، حيث ترتبط هذه العناصر ارتباطاً مباشراً بالأنشطة والوظائف الأساسية للمؤسسة. وتُعدّ البيئة الداخلية المحدد الجوهرى لقدرات المؤسسة ومواطن قوتها أو ضعفها، مما يجعل تحليلها شرطاً أساسياً لصياغة استراتيجية فعالة ومتكاملة. كما أن تنوع هذه العوامل وتماسكها يساهم في تعزيز فاعلية الأداء الداخلي واستغلال الفرص أو مواجهة التهديدات القادمة من البيئة الخارجية، الأمر الذي يجعل من إدارتها وتحسينها أولوية قصوى في عملية التخطيط الاستراتيجي والتنظيمي للمؤسسات.

#### رابعا- تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة:

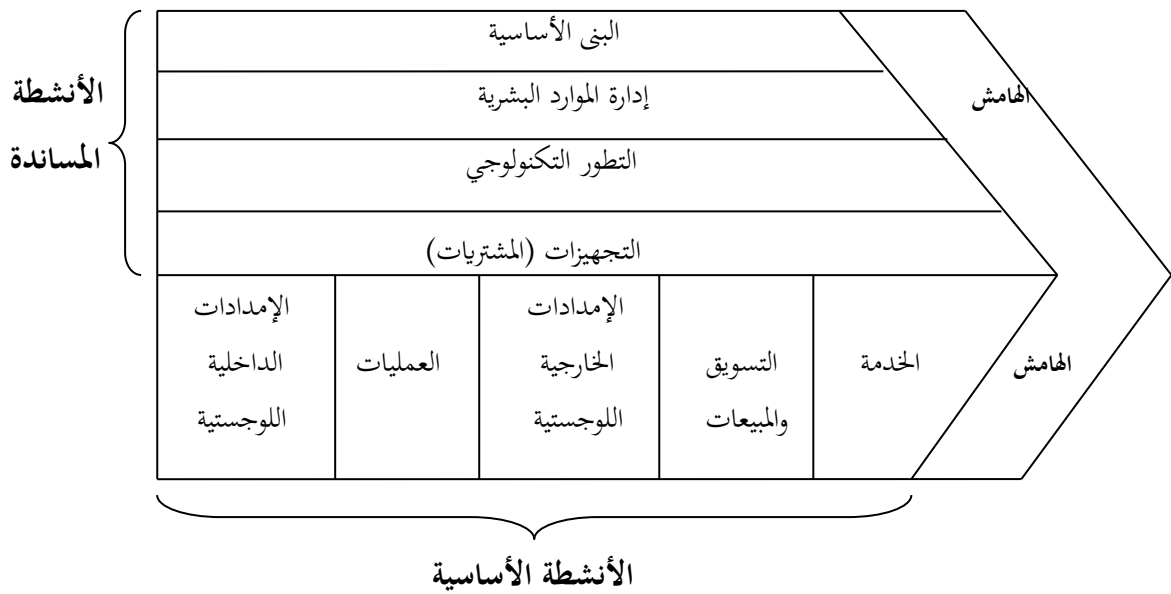
تتمثل البيئة الداخلية بمجموعة العوامل، المكونات، المتغيرات المادية، المعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية وهي البيئة التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، وهناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في دراسة وتحليل هذه البيئة والتي من شأنها أن تعطي للمؤسسة التفرد في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

1-سلسلة القيمة: طور أسلوب سلسلة القيمة من طرف (Porter) الذي اعتبر من خلاله المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي،<sup>1</sup> وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمؤسسة.

أ-مكونات سلسلة القيمة: في إطار تقديم (Porter) لمفهوم سلسلة القيمة يرى بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين، أو أداء الأنشطة بطريقة مميزة تخلق قيمة للزبون وتسمح للمؤسسة بفرض سعر تنافسي جيد في السوق؛ وفق هذا النموذج تتمثل أنشطة سلسلة القيمة في تسع فئات تضمها مجموعتين أساسيتين هما: الأنشطة الأولية أو الأساسية والأنشطة المساندة ويمكن توضيح نموذج سلسلة القيمة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Dorothy Mghoi Mnjala, **The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya**, Journal of Business and Management, Vol 16, Issue 04, 2014, P 85.

الشكل رقم 02:- نموذج سلسلة القيمة



Source: Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, Seventh Edition, Published by Pearson Education, England, 2005, P 137.

فيما يلي شرح لأهم مكونات هذا النموذج والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

-الأنشطة الأساسية: عبارة عن مجموعة من الأنشطة المباشرة التي تدخل في خلق أو أداء المنتجات أو الخدمات وهي تتضمن خمسة نشاطات تتمثل في:

\*الإمدادات الداخلية اللوجستية: عبارة عن مجموعة الأنشطة المتعلقة باستلام، تخزين، توزيع ومناولة المدخلات اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.

\*العمليات: تتمثل في مجموعة الأنشطة المتنوعة والمتعلقة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة.

\*الإمدادات الخارجية اللوجستية: تتمثل في مجموعة الأنشطة المتعلقة بتخزين وتوزيع المنتجات إلى الزبون؛ فالمنتجات المادية تتطلب مستودعات، معدات الشحن، توزيع...الخ؛ أما في حالة الخدمات فهي تتم في موقع ثابت يتم فيه تقديم الخدمة إلى الزبون.

\*التسويق والمبيعات: تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير، ترويج، بيع وغير ذلك.

\*الخدمة: تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج من إصلاح، صيانة، استبدال قطع الغيار (خدمات ما بعد البيع).

-الأنشطة المساندة: مجموعة من الأنشطة التي تساعد وتحسن القيام بالأنشطة الأساسية بشكل دائم، حيث تتمثل هذه الأنشطة في:

<sup>1</sup> Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, Seventh Edition, Published by Pearson Education, England, 2005, P. P 137- 138.

\*التجهيزات: تشير هذه الأنشطة إلى العمليات المختلفة التي من خلالها يتم توفير المدخلات التي تدخل ضمن الأنشطة الأساسية للمؤسسة.

\*التطور التكنولوجي: تتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج، وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

\*إدارة الموارد البشرية: تتضمن الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين، التدريب، التحفيز وغيرها من الأنشطة.

\*البنى الأساسية: تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الداعمة.

ب-مقارنة سلسلة القيمة: من الضروري العمل على مقارنة سلسلة قيمة المؤسسة مع سلاسل قيمة المنافسين، حيث أن التحديد الدقيق لمصادر المزايا التنافسية يقتضي إجراء مقارنة بين أثر كل حلقة من سلسلة قيمة المؤسسة مع تلك الخاصة بالمنافسين هذه المقارنة توضح حالتين: سلاسل قيمة متشابهة في هذه الحالة فإن اكتساب المزايا التنافسية يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التحكم الأفضل في أحد أنشطة سلسلة قيمتها وفي درجة التنسيق بينهما؛ أما الحالة الثانية فهي سلاسل القيمة المختلفة والتي تكون فيها حلقات القيمة للمؤسسة مختلفة عن المنافسين من خلال الاختلاف في تسلسل أنشطة القيمة، بما يؤدي إلى ارتباط عملية تحديد مصادر المزايا التنافسية بتقييم جوانب قوة المخطط التنظيمي لسلسلة القيمة ومدى مساهمته في إضافة القيمة.<sup>1</sup>

هذه المقارنة غرضها تحديد مدى قوة واستدامة المزايا التنافسية، حيث أن المزايا التنافسية القائمة على اختلاف سلسلة القيمة تكون أكثر قوة من تلك القائمة على التقليد من خلال تشابه سلاسل القيمة، فالمؤسسات ذات سلاسل القيمة المتشابهة يسهل عليها امتلاك وتطوير القدرات المرتبطة بالنشاط الذي يكمن فيه التفوق، على العكس في حالة الاختلاف في تسلسل أنشطة القيمة حيث يصعب على المنافسين تطوير ذات المخطط التنظيمي ثم تطوير القدرات المرتبطة بالأنشطة المتميزة وما تتطلبه العملية من وقت جد معتبر.<sup>2</sup>

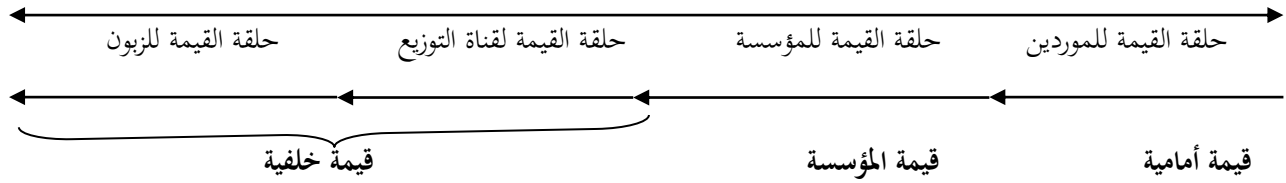
ج-نظام القيمة: ترتبط الميزة التنافسية لأي مؤسسة بامتداداتها الأمامية والخلفية أي بسلسلة القيمة للموردين الذين يزودون المؤسسة بعناصر المدخلات بما يجعل المزايا التنافسية مرتبطة بجودة أنشطتهم، وسلسلة القيمة لقنوات التوزيع بمعنى أن مخرجات المؤسسة تمر عبر قنوات التوزيع التي تتولى توزيع وتسويق منتجات المؤسسة إلى الزبائن والتي قد تؤثر على القيمة النهائية المدركة لديهم، وعليه يكون مفهوم سلسلة القيمة أشمل من مفهوم القيمة المضافة لأنه يأخذ بالارتباطات الموجودة بين أنشطة المؤسسة من جهة وبين الأطراف الخارجية من جهة أخرى؛ ولذلك حتى تتمكن المؤسسة من الحيازة والحفاظ على ميزة تنافسية وجب عليها عدم الاكتفاء بفهم

<sup>1</sup> بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 103.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 103.

سلسلة القيمة لديها فقط، ولكن لا بد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب الذي تندمج به في النظام العام للقيمة كما هو مبين في الشكل التالي:

### الشكل رقم 03:- نظام القيمة



المصدر: عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة (مدخل حلقه القيمة لبورتر)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، أيام 09-10 نوفمبر، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص 14.

تعتبر المقاربة المقترحة من طرف (Porter) إحدى الإضافات المهمة في مجال الإستراتيجية، لجمعها بين تأثير البيئة التنافسية من خلال أثر هيكل وجاذبية الصناعة في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية من جهة، والترابط الاستراتيجي بين الأنشطة الداخلية المختلفة الأساسية والمساندة من جهة أخرى؛ إن تثمين مقارنة هيكل الصناعة يدفعنا إلى تحليل مقارنة تركز بشكل رئيسي على الموارد الداخلية والكفاءات حيث يتعلق الأمر بمقاربة المعالجة المبنية على الموارد الداخلية التي سنتناولها في العنصر الموالي.

2-تحليل موارد المؤسسة: خلال سنوات الثمانينيات شهدت نظرية الموارد تطورا معتبرا وذلك لتغطية النقص الذي تركته المقاربة الإستراتيجية، في الجمود الذي ميز نظرية (porter) في التحليل أسس لظهور مقارنة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة؛ فالمقاربة المبنية على الموارد قائمة على فرضيتين هما:<sup>1</sup>  
- اختلاف المؤسسات: فالمؤسسات الموجودة في قطاع نشاط واحد مختلفة، ويفسر اختلافها لاختلاف الموارد التي تمتلكها والخاصة بها؛

- شبه استقرار الموارد في المؤسسة: وهذا لتأمين ديمومة الميزة التنافسية، فالموارد تتفاعل، تظهر وتختفي.  
فما يميز الموارد هو أن بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات، وبعضها خاص يمكن من خلالها تمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، حيث يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس المقاربة (Wernefelt): "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية نسبية"، فبالإضافة إلى الأصول المنظورة التي يأخذها عادة الاقتصاديون بعين الاعتبار المتعلقة بالتكنولوجيا، الموارد البشرية، التجهيزات، الموارد الأولية، نجد الأصول الغير المنظورة مثل سمعة المؤسسة، العلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعارف، المعلومات...التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 08-09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، ص 172.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 172.

كما تشير الموارد كذلك إلى: "إلى كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة؛ حيث أن موارد المؤسسة يمكن النظر إليها في إطار كونها موارد ملموسة مثل الموارد المالية والمادية، وموارد غير ملموسة ويدخل في إطارها التكنولوجيا، الشهرة، الثقافة، المعرفة وأخيرا الموارد البشرية المتمثلة بالمهارات والمعرفة وإمكانية الاتصال، التعاون والتحفيز وعادة ما تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للموارد الأساسية فيها والتي تشكل قاعدتها التنافسية تجاه الآخرين".<sup>1</sup> وينبغي الإشارة هنا إلى تعريف المهارات والذي يدل على: "كل العمليات والأنشطة التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل توظيف واستغلال مواردها"، في حين تعرف القدرات على أنها الجمع بين الموارد والمهارات<sup>2</sup> بمعنى مهارات المؤسسة في التنسيق بين مواردها للقيام بنشاط معين.

يكون المورد أساسيا بالنسبة للمؤسسة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات أطلق عليها تحليل (VRIO) الذي أشار إليه (Barney) حيث يتمثل هذا التحليل في:<sup>3</sup>

- أن يكون المورد ذو قيمة (Value) تنافسية للمؤسسة؛  
- أن يتصف المورد بالندرة (Rarity) وتأتي في إطار عدم استطاعة المنافسين الآخرين الحصول على نفس المورد؛

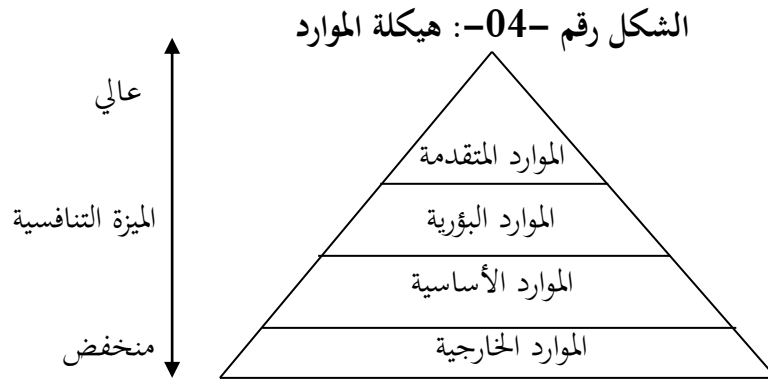
- لا يمكن تقليد (Inimitability) المورد من قبل المنافسين الآخرين أو أن تكاليف تقليده عالية جدا؛  
- أن يكون لدى المؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للمورد ويأتي هذا في إطار صيغة تنظيمية (Organization) متجددة.

ويشير (Chaharbaghi) و (Lynch) إلى أن الموارد تهيكّل إلى أربعة مستويات تتمثل في الموارد المتقدمة والتي تؤدي إلى تحرك وانتقال استراتيجي بالصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، فيما تبين الموارد البؤرية (الجوهرية) الخصائص الفريدة للمؤسسة وأساسيات الميزة التنافسية المستدامة، أما الموارد الأساسية فهي الموارد الشائعة والموجودة عند جميع المؤسسات ولكنها مفيدة لبقاء هذه المؤسسات، وأخيرا الموارد الخارجية وهي التي تقوم المؤسسات بشرائها في أغلب الأحيان وتعطي ميزة تنافسية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 344.

<sup>2</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله، الجزائر، 2012، ص 129.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 344.

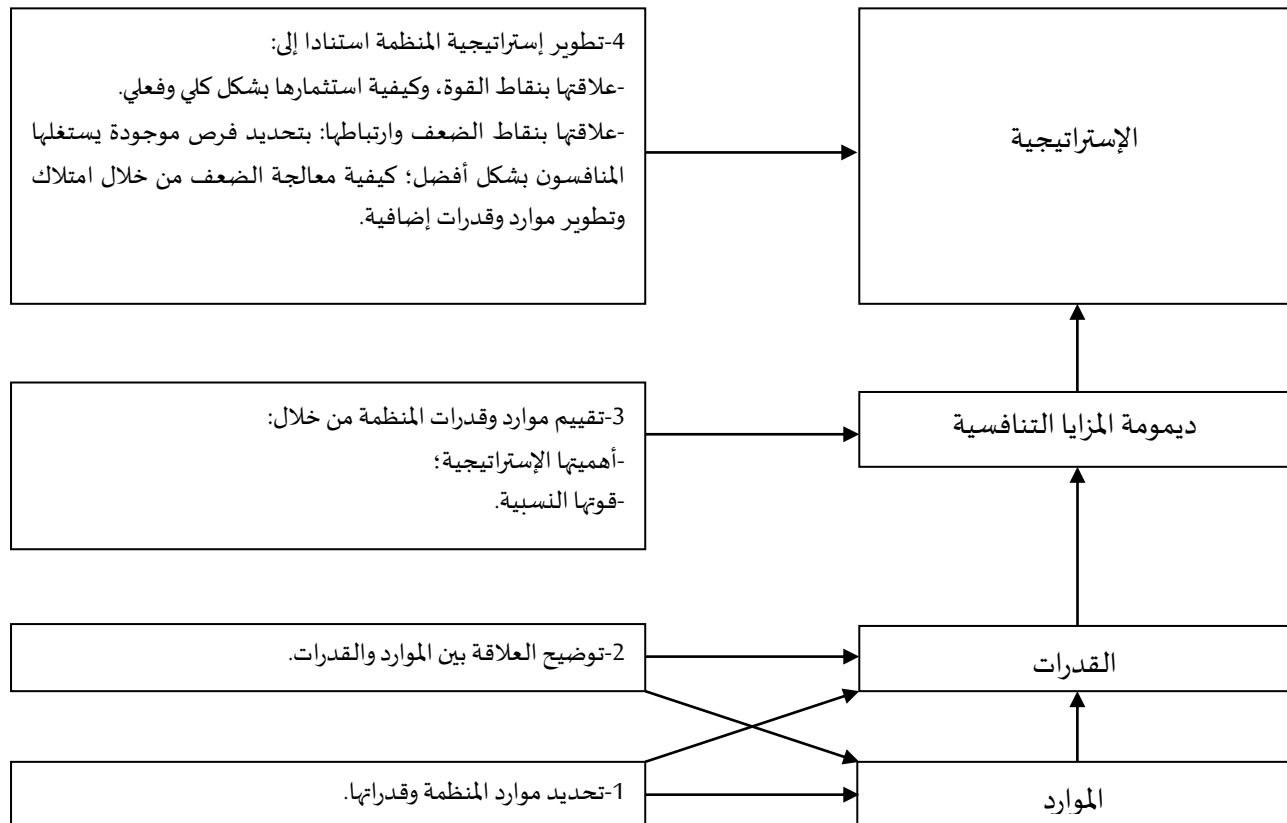


المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 345.

بما أن الموارد البؤرية (الجوهرية) هي الخصائص الفريدة وأساسيات الميزة التنافسية فإن خصائصها لا تقف فقط عند الخصائص التي أشار إليها (Barney) والتي أطلق عليها تحليل (VRIO) وإنما يجب أن تتوفر على سبعة خصائص أساسية حسب وجهة نظر (Lynch) والتي تتمثل في: أن تكون الموارد منتقاة؛ صعوبة التقليد؛ قوة الاستمرارية؛ التوزيع والتخصيص الملائم؛ صعوبة الإحلال والاستعاضة؛ القدرات المبدعة والقوة النسبية للتنافس.

كما توجد هناك خمسة خطوات لإجراء عملية تحليل الموارد تحليلًا استراتيجيًا داخل المؤسسات، تتمثل هذه الخطوات في المراحل الواردة في الشكل التالي:

## الشكل رقم 05-: خطوات تحليل الموارد



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 353.

من خلال الشكل أعلاه نجد بأن هذه الخطوات تتمثل في:<sup>1</sup>

- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- التحديد الدقيق والتقييم الصحيح لقدرات المؤسسة، ويمكن تحديد قدرات المؤسسة من خلال استخدام التصنيف الوظيفي لأنشطة المؤسسة، والمتمثلة بوظيفة التسويق، الإنتاج والعمليات، الموارد البشرية والتمويل؛
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات لتحقيق الأرباح في المستقبل إذا ما تم استخدامها من قبل منظمة الأعمال؛

- اختيار الإستراتيجية الخاصة باستغلال الموارد والقدرات في ضوء الفرص البيئية المتوقعة؛
- تحديد فجوات الموارد وتوضيح سبل تقليص نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد، وذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 172.



## أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الثالث



- 1- عرف المحيط الداخلي للمؤسسة وما هي مكوناته الأساسية؟
- 2- إشرح المكونات الرئيسية للمحيط الداخلي للمؤسسة وكيف تتفاعل مع بعضها البعض؟
- 3- ما هي خصائص تحليل VRIO للموارد التي قدمها Barney؟ وكيف تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- 4- إشرح المستويات الأربعة لهيكل الموارد وفقا ل Lynch و Chaharbaghi، وكيف تؤثر على أداء المؤسسة؟
- 5- ما هي الخطوات الأساسية في عملية التحليل الاستراتيجي للموارد؟ اشرح أهمية كل خطوة؟
- 6- قدم تحليلا لمفهوم سلسلة القيمة حسب Porter وكيف يمكن استخدامه في تحسين أداء المؤسسة؟
- 7- اشرح الأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة وكيف تساهم في خلق القيمة للمؤسسة؟
- 8- كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية وفقا لنموذج Porter؟ قدم أمثلة عملية؟
- 9- ناقش خصائص محيط المؤسسة حسب Laurence Lehmann Ortega وتأثيرها على الأداء التنظيمي؟
- 10- ما أهمية مقارنة سلسلة القيمة للمؤسسة مع المنافسين؟ وكيف تساعد هذه المقارنة في تطوير الاستراتيجية التنافسية؟

---

## المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي

---

## أولاً- مفهوم المحيط (البيئة) الخارجي للمؤسسة:

إن اتساع مفهوم (المحيط الخارجي) البيئة الخارجية وشموليتها جعل عددا من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة حيث يرى (Emery & Trist) بأن البيئة الخارجية هي: "مجمّل المكونات، الأبعاد والعناصر التي تقع المؤسسات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة."

في حين يرى (Mintwberg & Quinn) بأن (المحيط الخارجي) البيئة الخارجية هي: "ما يحيط بالمؤسسة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية واتخاذ القرارات"، وفي نفس السياق يرى (Deft) بأنها: "مجمّل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير."<sup>1</sup>

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن البيئة الخارجية للمؤسسات هي بيئة شاملة ومعقدة، فقد طورت العديد من المنهجيات المختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها، حيث نجد من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول منها في البيئة الخارجية العامة (General Environment) وتسمى أيضا البيئة الكلية أو البيئة غير المباشرة، فيما تتمثل الثانية في البيئة الخاصة (Task Environment) وتسمى أيضا ببيئة العمل، بيئة المهام، بيئة الصناعة أو البيئة المباشرة.<sup>2</sup>

تعتبر البيئة الخارجية عن مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية... الخ بحيث أن هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق... الخ هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة.<sup>3</sup>

من خلال ما تقدم نستنتج بأن (المحيط الخارجي) البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها الإطار المحيط الذي يتكون من مجموعة من العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة واستراتيجياتها بشكل مباشر أو غير مباشر، دون أن تكون للمؤسسة سيطرة كاملة عليها. وتنقسم هذه البيئة إلى قسمين رئيسيين:

1- **البيئة العامة:** وتشمل المتغيرات الكلية الواسعة التي تؤثر على جميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها، مثل العوامل السياسية والقانونية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، البيئية والطبيعية. هذه المتغيرات عادة ما تكون خارجة عن نطاق سيطرة المؤسسة، لكنها تفرض عليها ضرورة التكيف من خلال استراتيجيات مرنة واستشرافية.

2- **البيئة الخاصة أو القطاعية:** وهي البيئة القريبة من المؤسسة وتتكون من الأطراف والعوامل التي تتفاعل معها بشكل مباشر، مثل الموردين، العملاء، المنافسين، الوسطاء، وأصحاب المصلحة المختلفين. وتتميز هذه البيئة

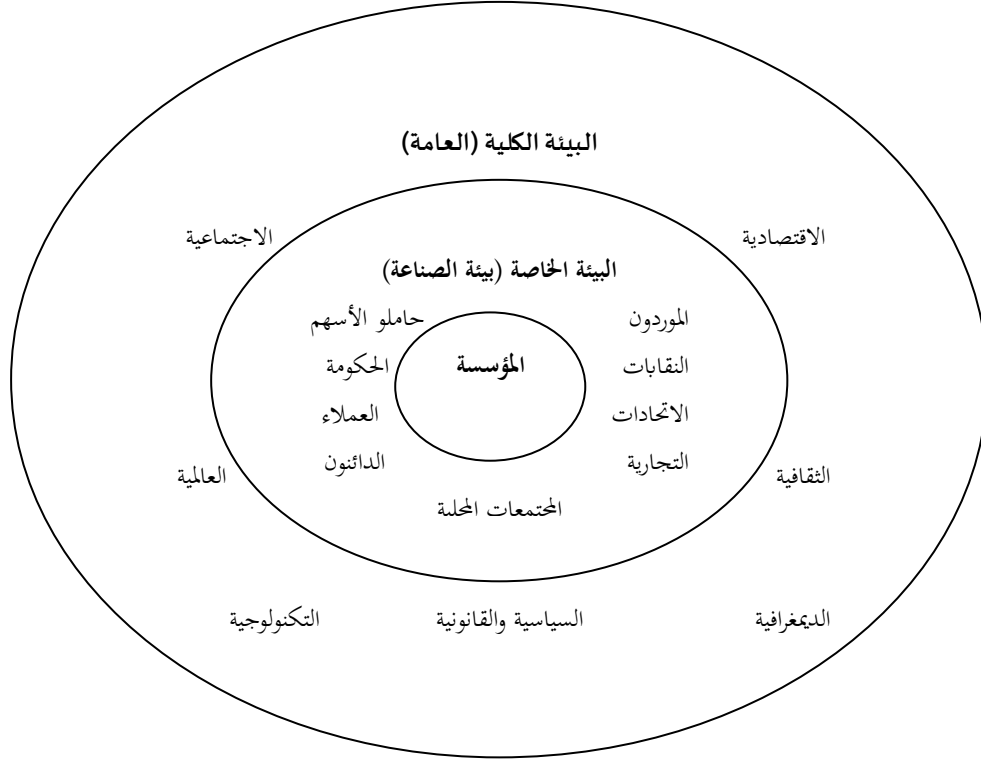
<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 134.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 135.

<sup>3</sup> الطيب داودي، مرجع سابق، ص 39.

بأن للمؤسسة قدرة نسبية على التأثير في بعض عناصرها أو التفاعل معها بطريقة مباشرة لتحقيق أهدافها. ويمكن توضيح ذلك من خلال الرسم التالي:

الشكل رقم-06-: متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر: بلال خلف سكارنه، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 194.

إن فهم البيئة الخارجية وتحليلها بدقة يعد من الركائز الأساسية للتخطيط الاستراتيجي الناجح، حيث يساعد المؤسسة على استغلال الفرص وتقليل التهديدات التي قد تواجهها في محيطها الخارجي.

#### ثانيا-تحليل البيئة (المحيط) العامة للمؤسسة:

من بين الأساليب المستخدمة لتحليل البيئة العامة للمؤسسة نجد تحليل (PESTEL) الذي يعتمد على تحليل العوامل والمتغيرات الخاصة بهذه البيئة، حيث تعمل المؤسسة على جمع كل ما يمكن من المعلومات التي تتعلق بمختلف جوانب هذه البيئة، وبطبيعة الحال كلما تمت عملية الجمع بطريقة منهجية وعلمية كلما كانت المعلومات أكثر دقة وأكثر فائدة؛ فبعد الحصول على هذه المعلومات يتم تصنيفها وفقاً لثلاثة كفاءات، الكيفية الأولى ما يعرف بنموذج (PEST) وتتمثل في تصنيف المعلومات التي تم جمعها حسب الجوانب الأربعة للبيئة، أي تصنيفها إلى سياسية، اقتصادية، اجتماعية-ثقافية وتكنولوجية، وسمي هذا النموذج (PEST) اعتماداً على الحروف الأولى للجوانب الأربعة للبيئة؛ أما الكيفية الثانية فتعرف بنموذج (PESTE) وجاءت إضافة الحرف الخامس بعد أن فرضت نفسها الأطراف التي تدافع على الطبيعة وعلى البيئة عامة (Ecology) وهذا ما تسبب في

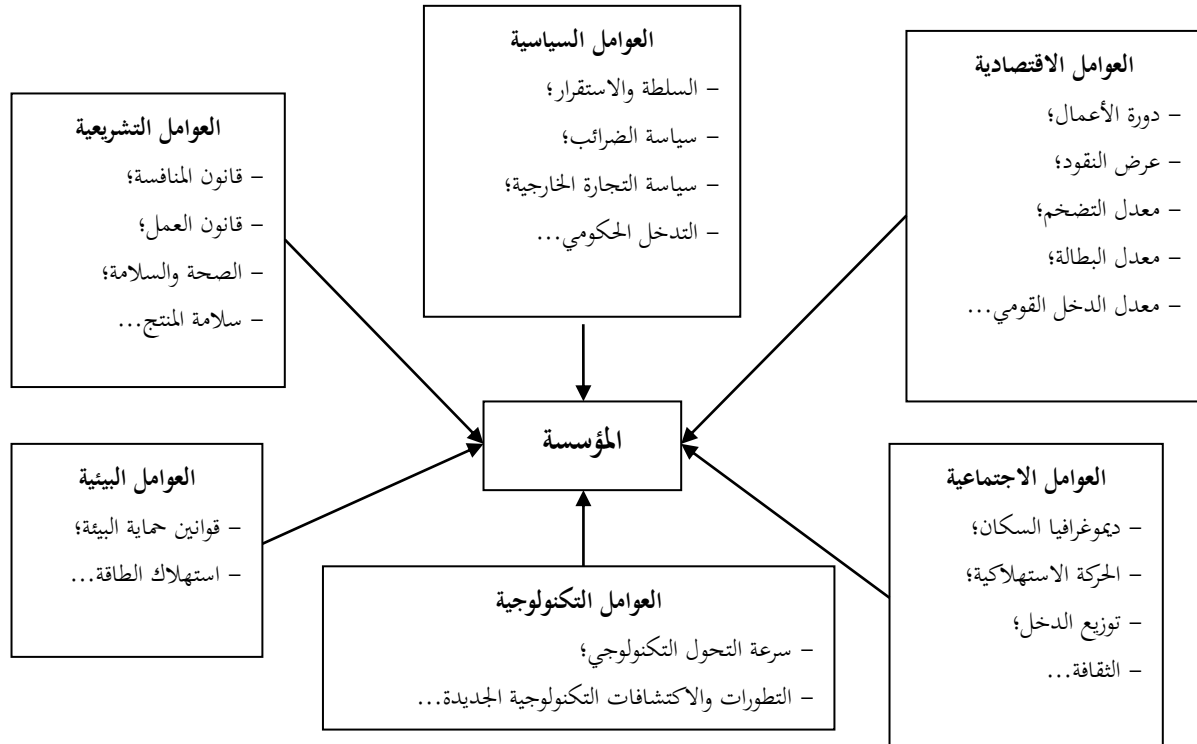
- إضافة حرف (E) الأخير؛ وجاءت الكيفية الثالثة بعد إدخال عنصر آخر هو الجانب التشريعي (Legal) فأصبح للنموذج ستة جوانب، وهذه الكيفيات تمثل في الواقع تطور النموذج من الشكل الأول إلى الشكل الثالث.<sup>1</sup>
- يتم تصنيف المعلومات حسب الكيفيات الثلاثة بتوزيعها على أربع أو خمسة أو ستة خانات وبعد تصنيف هذه المعلومات تقوم المؤسسة بتحليل ما جمعتة وصنفته حول بيئتها الكلية، وذلك من أجل حصر الفرص بدقة ووضوح وحصر المخاطر والتهديدات بوضوح أيضا.<sup>2</sup> وفيما يلي تعريف مختصر لعناصر ومكونات هذا التحليل:<sup>3</sup>
- 1-العوامل السياسية (P): وتعني التأثيرات الحالية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المؤسسة وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات بطرق وأساليب مختلفة تتمثل بسياسة الضرائب، التدخل الحكومي...الخ من التغيرات السياسية.
  - 2-العوامل الاقتصادية (E): وتعني التأثيرات المحلية والوطنية وتأثيرات الاقتصاد العالمي على عمليات المؤسسة، كما ينطوي تحت إطار هذه العوامل مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمركزات المرتبطة بها المتمثلة بالناتج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، معدل التضخم والبطالة...الخ من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.
  - 3-العوامل الاجتماعية (S): توضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع على المؤسسة، وتضم العديد من العوامل التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان والحركة الاستهلاكية.
  - 4-العوامل التكنولوجية (T): تبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات المؤسسة، وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية في ميدان المنافسة وتعطي للمؤسسة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.
  - 5-العوامل القانونية (L): توضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات المؤسسة من ناحية قانونية الصادرة من قبل الدولة والتي تؤثر على المؤسسة مثل قوانين العمل، قوانين المنافسة قانون الصحة والسلامة.
  - 6-العوامل البيئية (E): وتعني قضايا البيئة المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة على عمليات المؤسسة. ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 98.

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص. ص 94-95.

## الشكل رقم -07:- تحليل PESTEL للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة



Source: Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington, **Exploring Corporate Strategy**, Seventh Edition, Published by Pearson Education, England, 2005, P 68.

يمكن هذا التحليل من صياغة الاستراتيجيات والخطط الإستراتيجية من خلال المساعدة في فهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسات الآن وفي المستقبل ولكون هذه الظروف تقع خارج سيطرة أي مؤسسة من المؤسسات، فإن الدراية والإحاطة الواسعة بهذه العوامل تمكن المؤسسات من التخطيط والاستعداد لها.

## ثالثا-تحليل البيئة (المحيط) الخاصة بالمؤسسة:

بعد تحليل البيئة العامة تشرع المؤسسة في تحليل البيئة الخاصة أو ما يعرف بتحليل قطاع النشاط أو كما يقول (Porter) تحليل الصناعة، حيث تهدف المؤسسة من خلال تحليل القطاع التعرف من جهة على مستوى وكثافة الضغوطات التي تواجهها في قطاعها ومن جهة أخرى التعرف على تركيبة هذا القطاع.<sup>1</sup>

يقصد بمستوى الضغوطات طبيعة ونوع الضغوطات التي تتعرض لها المؤسسة أثناء نشاطها كضغوطات المنافسين المتأتية من مستوى خبرتهم ودرجة اعتمادهم على المستوى العالي للتكنولوجيا، وقوتهم الإنتاجية والتسويقية، ضغوطات الزبائن الناجمة عن ارتقاء ذوقهم ومستوى وعيهم، وعن درجة تكتلهم ومستوى تركيزهم وكثافتهم، وضغوطات الموردين المرتبطة بمعايير تسليمهم ومستوى التكنولوجيا المستعملة وغيرها؛ أما تركيبة القطاع فالمقصود بها الكيفية التي تتوزع بها المنافسة في هذا القطاع من الجانب الاستراتيجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 99.

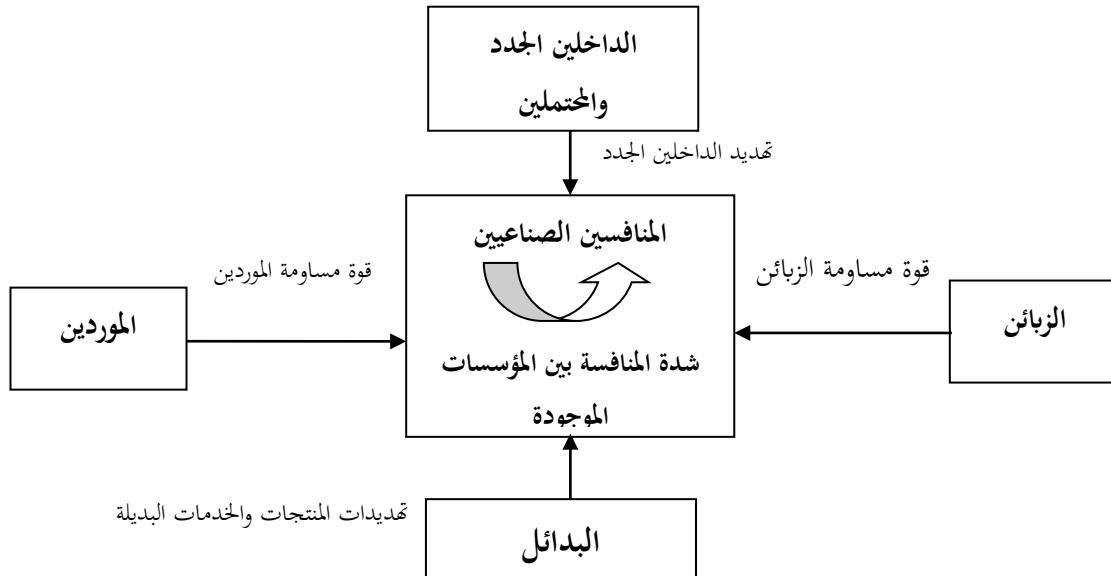
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 100.

لقد قدم (Porter) مساهمة معتبرة في مجال تحليل القطاع إذ جاء في سنة 1979 بأداة لتحليل مستوى الضغوطات التي تواجهها المؤسسة، تعرف هذه الأداة بنموذج القوى الخمسة.

1- نموذج القوى الخمسة (الدول المتقدمة): قدم (Porter) ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتهما ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ (Porter)، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسها ضمن القطاع، واستجابة لتفاعل هذين العاملين نجد أن هيكل القطاع يمارس تأثيرا كبيرا في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعة قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع على أساس أن درجة الربحية تقاس بمردودية رأس المال المستثمر على المدى الطويل مما سيكون له انعكاس مباشر على الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

اهتم (Porter) من خلال نمودجه قوى المنافسة بعرض وتحليل مختلف القوى التي تتصدى لها المؤسسة أثناء نشاطها في قطاع معين حيث قسم هذه القوى إلى خمس مجموعات موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 08-: نموذج القوى الخمسة لـ (Porter)



Source: Michael E. Porter, **Competitive Strategy**, Published by the Free Press, New York, United States of America, 1998, P 04.

<sup>1</sup> سملاي يحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 33.

فيما يلي شرح مختصر لأهم مكونات هذا النموذج والتي تتمثل في:

أ- شدة المنافسة في الصناعة: تمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة توجد أربعة عوامل رئيسية وهي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين؛ فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة نسبية أقل، مدى واسع مع إمكانية تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز، فإن الاحتمال الأكثر هو توفر فرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح.<sup>1</sup>

تأخذ المنافسة بين المؤسسات النشطة في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود المنافسة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك، وللعمليات التي تعتمد عليها المؤسسات ضد المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات.<sup>2</sup>

ب- تهديدات الداخلين الجدد والمحتملين: المقصود بالداخلين الجدد المنافسين الجدد الذين قد يدخلون القطاع، حيث تزداد رغبات المؤسسات في دخول القطاع مع ارتفاع جاذبية هذا الأخير فكلما كانت جاذبيته مرتفعة كلما جذب القطاع المنافسين، وبالعكس كلما انخفضت جاذبيته كلما خرج منه المنافسين، ولا شك أن كل منافس إضافي يمثل ضغوطات إضافية ولهذا تكون المؤسسات دائما في انتباه إلى من قد يدخل القطاع.<sup>3</sup>

يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، بحيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق وبهذا يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، حيث تتمثل هذه الحواجز في:<sup>4</sup>

-اقتصاديات الحجم: تعني الاقتصاد الناجم عن انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة بسبب ارتفاع حجم الإنتاج وثبات التكلفة الثابتة، وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس حجم الإنتاج الصغير فيتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة.

-تمييز المنتج: يشكل التمييز حاجزا للدخول حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة حتى يستقطبوا زبائن القطاع، ويؤدي هذا الجهد عادة إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتا طويلا لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة، لكون المؤسسات المتموقة بشكل جيد تملك زبائن أوفياء، وذلك راجع لإشعار سابق وخدمات مقدمة للزبائن أو لأن المؤسسة كانت السبابة إلى هذا القطاع.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 70.

<sup>2</sup> زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 139.

<sup>3</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 102.

<sup>4</sup> زايد مراد، مرجع سابق، ص. ص 134-136.



-الاحتياج إلى رأس المال: تضطر المؤسسات الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطر كبيرة لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما؛ وتتطلب تجهيزات الإنتاج والمحزونات وقروض الزبائن وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً، وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية فإن عملية الدخول تشكل مخاطر لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

-تكاليف التحول: إذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر على مستوى المنتجات (الجودة، خدمات ما بعد البيع...) حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

-الوصول إلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم فهذا يشكل بحد ذاته حاجزاً للدخول، وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار...، ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جداً، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع، فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

-السياسة الحكومية: تلعب السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

-منحنى الخبرة: مفاد منحنى الخبرة أن المؤسسة كلما زادت المدة الزمنية لإنتاجها لمنتج معين زادت خبرتها في ذلك المجال وتراكمت، وبذلك تسمح هذه الخبرة بتخفيض التكاليف كون المؤسسة تصبح قادرة على تجاوز بعض الأخطاء والتقليل في الوحدات المنتجة التي لا تستوفي المعايير وبالتالي لا يمكن بيعها، وكذا في عملية التوزيع، كما أن الخبرة تسمح بتقليل المدة الزمنية للإنتاج وبالتالي ربح الوقت.<sup>1</sup>

ج-القوة التفاوضية للموردين (المجهزين): إذ يهتم صانعو الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التجهيز، وبصورة خاصة كلفة ونوعية العناصر أو المواد أو المنتجات المستلمة، والتغير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل القريب على الأقل؛ ويقدم (porter) توصيف للعلاقة بين المجهزين والمؤسسة من خلال العوامل الآتية:<sup>2</sup>

-مدى القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الأسعار وبالتالي التأثير في أرباح المشتريين الصناعيين يعتمد على مدى بعد المجهز عن نموذج المنافسة الحرة، بمعنى كلما كان المجهز بعيداً عن آثار المنافسة الحرة في السوق كان أكثر قدرة على التصرف بالأسعار؛

<sup>1</sup> محمد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017، ص 90.

<sup>2</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 98-99.

-القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تكون أكبر عندما يكون المشتري زبون غير مهم، وتقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة، وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة؛

-القوة التي يتصرف بها المجهز لرفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري تقل إذا كانت المؤسسة التي تشتري تحتكر السوق في إنتاجها؛

-قوة المساهمة للمجهز تتعاظم إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي، بمعنى الشراء أو السيطرة على القنوات الأمامية لصناعته، على سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع جملة أو محلات البيع بالتجزئة؛  
-تهديد المجهز في الفقرة السابقة يمكن أن يوازن أو يعوض عنه إذا استطاع المشتري أن يحقق تكامل خلفي لصناعته، مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود أو السيطرة على مصادر التجهيز.

د-تهديدات المنتجات البديلة: تعتبر هذه التهديدات قوة أساسية لتحديد جاذبية الصناعة، فوجود منتجات بديلة تحل محل منتجات القطاع لإشباع حاجات الزبائن ذاتها أمر وارد في كل صناعة؛ يتأثر تهديد الإحلال لربحية الصناعة بعدد من العوامل هي: درجة توفر بدائل قريبة، تكلفة التحول للسلعة البديلة، قوة منتجي السلعة البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها<sup>1</sup> ولذلك فإنه لتعزيز الميزة التنافسية يجب على المؤسسات البحث المستمر عن البدائل واختبارها لتعزيز موقعها أمام المنافسين.

ه-القوة التفاوضية للزبائن: هي ما تواجهه المؤسسة عند التعامل مع زبائنها، بحيث تكون قدرة الزبائن على التفاوض كبيرة عندما يكون عددهم قليلا أو عندما يكون عدد المؤسسات المنافسة كبيرا جدا، وتكون قدرتهم على التفاوض كبيرة أيضا عندما تكون لهم سمعة كبيرة، كما تزيد قدرتهم على التفاوض مع درجة معيارية المنتجات، فكلما كانت المنتجات معيارية كلما زادت قدرة الزبائن على التفاوض لأنه بإمكانهم في هذه الحالة تغيير الموردين، ويدور عموما تفاوض الزبائن حول الأسعار خاصة، كيفية التسديد، مهلة التسديد، الخصومات وخدمات ما بعد البيع ولكل هذه العناصر تأثير مباشر على أرباح المؤسسة، فكلما زادت قدرة الزبائن على التفاوض كلما تأثر ربح المؤسسة بهذا التفاوض.<sup>2</sup>

2-نموذج القوى الخمسة (الدول النامية): من المهم فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكيات التنافس في الدول النامية، فنموذج القوى الخمس الذي قدمه (porter) يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يمكن للمديرين في الدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعة وظروف المنافسة؛ وباستعراض نموذج القوى الخمس الذي قدمه (porter) فإنه يركز على أطراف التنافس (المنافسون الفعليين، المنافسون المحتملين، الموردون والمشترون) ويركز على قوى التنافس (شدة المنافسة، حواجز الدخول، ضغوط الإحلال أو الاستبدال، قوة الموردين على التفاوض وقدرة الزبائن على

<sup>1</sup> عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2010، ص 203.

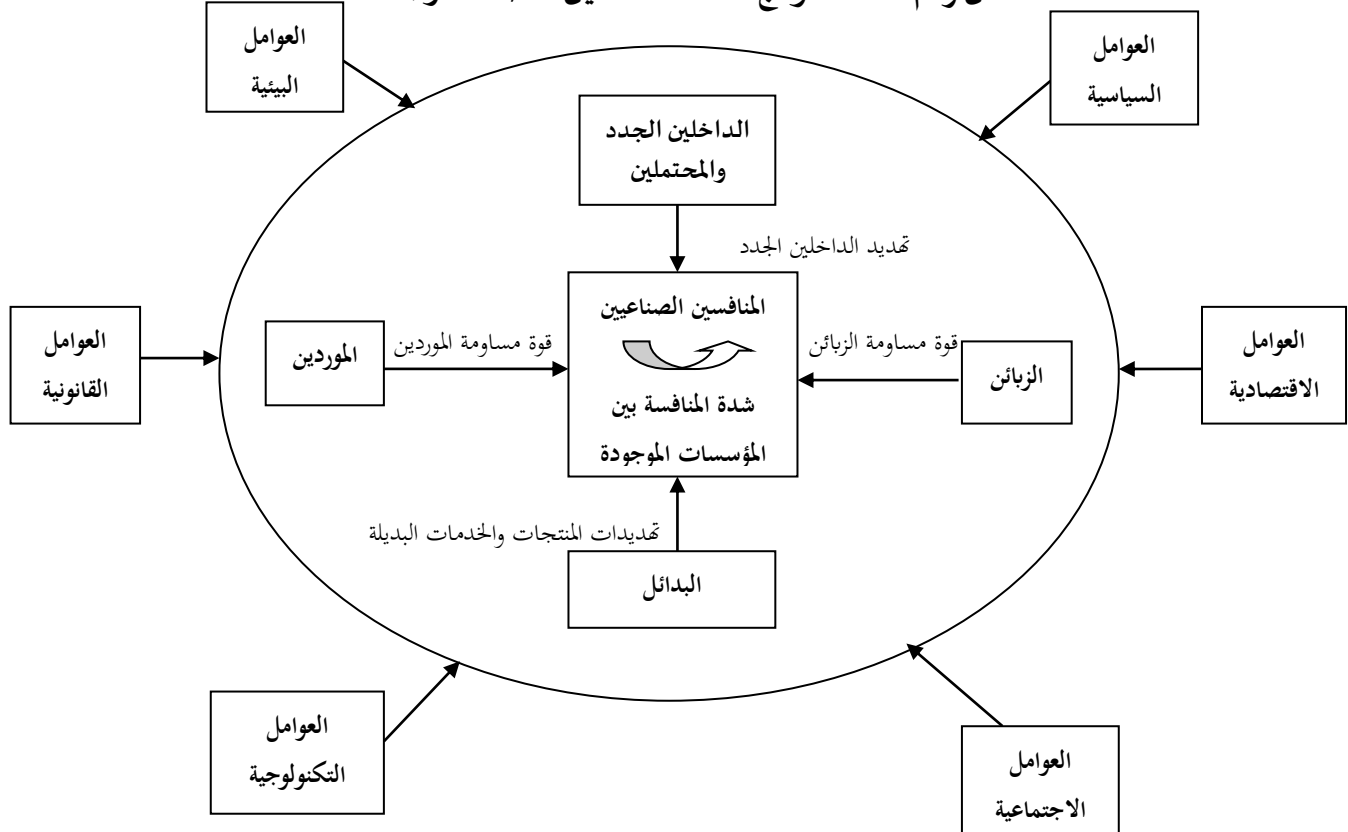
<sup>2</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 101.

(التفاوض)، ولذلك قدم Austin نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية كما هو موضح في الشكل رقم 06- وذلك بإجراء تعديلين أساسيين هما:<sup>1</sup>

-إضافة عنصر آخر وهو سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج (porter)، فالحكومة هي من تحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف لذا يمكن لشركات الصناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة؛

-إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية والديمغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقاتها.

الشكل رقم 09:- نموذج Austin لتحليل الصناعة والمنافسة



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 76.

#### رابعا-تحليل SWOT:

إن الخطوة الأولى في صياغة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى ونتائج التنبؤ البيئي.

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص. ص 156-157.

1-تعريف تحليل SWOT: إن صورة التحليل الاستراتيجي لا تكتمل بتحليل كل من عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية إلا من خلال تحديد الموقف التنافسي، بحيث توجد العديد من أساليب التحليل المستخدمة في ذلك ومن بينها تحليل (SWOT) الذي يعتبر من أهم الأساليب استخداما كونه يجمع الأبعاد الأربعة الإستراتيجية المتمثلة في الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف في نموذج واحد؛ حيث إن الهدف من هذا التحليل هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد في بيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية، وفيما يلي شرح مبسط لعناصر هذا النموذج:<sup>1</sup>

أ-نقاط القوة: يقصد بها مجموعة العوامل الموجودة داخل المؤسسة، ومجموعة الجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي تسهم بشكل إيجابي في أداء العمل بطريقة ممتازة، وإشباع حاجات عملائها ومتطلبات سوق العمل وتزيد من قدرتها التنافسية.

ب-نقاط الضعف: يقصد بها الجوانب السلبية والضعف وجوانب القصور في الإمكانيات أو المهارات أو الموارد داخل المؤسسة، والتي تؤثر تأثيرا سلبيا على الأداء داخل المؤسسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المستقبلية المرجوة.

ج-الفرص: عناصر داعمة وخدمات تطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المنظمات والمؤسسات على التطور والتقدم، ويجب عليها استغلالها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

د-التهديدات: عملية رصد ومتابعة وتقييم وتحديد تهديد أو أكثر يؤثر على عملية المنظمة، قد يأتي التهديد من عدة مصادر بيئية خارجية: محلية أو إقليمية أو عالمية، من البيئة الاقتصادية، السياسية، التشريعية...الخ.

إن العلاقة بين هذه العناصر الأربعة هي علاقة تفاعلية يؤثر ويتأثر أي عنصر ببقية العناصر الأخرى، وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات أكبر على تلك العناصر، وفي نفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل، وقد يكون ذلك التأثير إيجابيا كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكان الضعف والتهديدات أو بالعكس عندما تكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المؤسسة في السوق وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى.

من خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمؤسسة أن تنتهج وتخطط الاستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية من قوة وضعف، أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> زكريا أحمد زكريا هيبه، محمود على أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج SWOT في التعليم مفهومه وآليات تطبيقه، العدد 04، 2016، ص.ص 124-125.

## الجدول رقم -01-: مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي
		التحليل الخارجي
مساندة إستراتيجية التدوير أو التحويل W/O التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجياً (تعديل).	إستراتيجية هجومية S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجياً (الوضع المثالي الجيد).	الفرص البيئية الخارجية
مساندة إستراتيجية دفاعية W/T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتخفيف المخاطر الخارجية (إلغاء)	مساندة إستراتيجية التنويع S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل التهديدات)	التهديدات البيئية الخارجية

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 114.

نلاحظ أنه عند كل توليفة تتبع المؤسسة استراتيجية خاصة، فعندما تتاح للمؤسسة فرص في بيئتها الخارجية وتكون تملك مؤهلات أو ما يسمى بنقاط قوة فإنها تستغلها لاقتناص تلك الفرص المتاحة فتتبع استراتيجية هجومية، أما عندما تواجه المؤسسة عوامل تهددها ضمن البيئة الخارجية فإنها تستغل كل عوامل القوة التي لديها لمجابهة تلك التهديدات فعند هذه الحالة تكون المؤسسة تدافع عن حصتها أو مكانتها في السوق فتسمى بالاستراتيجية الدفاعية، وفيما أتاحت للمؤسسة فرصة وكانت لديها نقاط ضعف فإنها تقوم بمعالجة الضعف ومحاولة استغلال الفرصة المتاحة، أما عند التوليفة الأخيرة والتي عندها تكون المؤسسة تعاني ضعفاً وفي نفس الوقت تواجهها تهديدات ضمن البيئة الخارجية ففي هذه الحالة يستحسن للمؤسسة الانسحاب من السوق.

2- أهمية تحليل SWOT: يمكن حصر أهمية تحليل SWOT في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- توفير المعلومات وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات؛

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة من خلال النظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة، تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكن استبعادها، فنستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة والتي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة العمل، فهو يسمح ببناء قوة المؤسسة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من النمو؛

- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛

<sup>1</sup> خالد صباح علي وآخرون، استعمال مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT لتقييم الأداء الجامعي، على الخط:

[https://www.researchgate.net/publication/330105322\\_lqtqwym\\_alada\\_aljamy\\_swot\\_astmal\\_msfwft\\_althlyl\\_alastratyjy](https://www.researchgate.net/publication/330105322_lqtqwym_alada_aljamy_swot_astmal_msfwft_althlyl_alastratyjy)، تاريخ

الاطلاع: 2024/06/23، ص 06.

- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والامكانيات لإنجاز الهدف؛
- يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدمه؛
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد.

## أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الرابع



- 1- اشرح تعريف البيئة الخارجية للمؤسسة وفقا ل Triste & Emery ؟
- 2- ما هي المستويات الأساسية للبيئة الخارجية للمؤسسة؟ قم بتوضيحها؟
- 3- أذكر العوامل الرئيسية التي تندرج تحت البيئة العامة للمؤسسة مع شرح مختصر لكل منها؟
- 4- ما هو الهدف الرئيسي من تحليل SWOT وكيف يساهم في تطوير استراتيجية المؤسسة؟
- 5- في حالة امتلاك المؤسسة لنقاط قوة ومواجهتها لتهديدات خارجية، ما هي الاستراتيجية المناسبة ولماذا؟
- 6- اشرح بالتفصيل مكونات نموذج PESTEL للتحليل البيئي وأهمية كل عنصر؟
- 7- ما هي الظروف والعوامل التي تدفع المؤسسة لاتباع استراتيجية هجومية؟ وضح إجابتك مع ذكر أمثلة؟
- 8- قام Austin بإضافة عنصر مهم لنموذج Porter في تحليل الصناعة للدول النامية، ما هو هذا العنصر ولماذا يعتبر مهما في سياق الدول النامية؟
- 9- ناقش العوامل التي تؤثر على القوة التفاوضية للزبائن في السوق وكيف يمكن للمؤسسة التعامل معها؟
- 10- في حالة مواجهة المؤسسة لتهديدات خارجية ومعاناتها من نقاط ضعف داخلية، ما هي الاستراتيجية المناسبة؟ ولماذا؟

---

## المحور الخامس: تصنيفات المؤسسة

---



تلعب تصنيفات المؤسسة دورا محوريا في فهم هيكلها وطبيعة عملها، كما تتيح إطارا مرجعيا يساعد في تحليل مكوناتها وتحديد موقعها ضمن البيئة المؤسسية العامة. وتعتمد هذه التصنيفات على مجموعة من المعايير التي قد تكون قانونية أو اقتصادية أو حسب حجمها، ويختار منها ما يتناسب مع أهداف الدراسة أو التحليل. كما تساهم هذه التصنيفات في تسهيل المقارنات بين المؤسسات المختلفة، وتوضيح الفروق الجوهرية في التكوين والأدوار والاختصاصات. ويعد الإلمام بهذه التصنيفات خطوة أساسية لفهم واقع المؤسسة وتقييم أدائها ضمن سياقها العام. وفيما يلي عرض لأبرز التصنيفات التي تعتمد في هذا السياق.

#### أولا- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:

طبقا لهذا المعيار فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين مؤسسات خاصة أي تخضع للقانون الخاص ومؤسسات عامة (عمومية) أي تابعة للدولة وتخضع للتشريعات الخاصة بها، وحاليا تخضع لخليط من القانون العام والخاص مثل القانون التجاري سواء بالجزائر أو بدول أخرى. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:<sup>1</sup>

1- المؤسسات الخاصة: تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالاً متعددة، ويمكن وضعها تحت نوعين أساسيين: مؤسسات فردية وشركات.

أ- المؤسسات الفردية: تنشأ المؤسسة الفردية من تجمع عوامل الإنتاج حول شخص واحد يعد بمثابة رب العمل أو صاحب رأس المال، حيث يُقدّم هذا الأخير رأس المال الذي يشكل العنصر الأساسي لنشوء المؤسسة، وقد يضطلع أيضا بمهام الإدارة والتنظيم، فضلاً عن إمكانية مساهمته بجزء من العمل المباشر داخل المؤسسة. وتتميز هذه المؤسسة باندماج شخصيتها القانونية بشخصية مالكيها، ما يجعلها الشكل النموذجي للمؤسسات في القرن التاسع عشر، كما تجسد النظرة الكلاسيكية للاقتصاد من خلال نظرية الفائدة والربح، حيث كان رب العمل يحصل على العائدات معاً. غير أنّ التطورات الاقتصادية واتساع أنشطة هذه المؤسسات أدت إلى تمييز بين الفائدة، التي أصبحت من نصيب المقرضين أو البنوك بصفتها عائداً لرأس المال، وبين الربح الذي يستأثر به رب العمل نظير دوره في تجميع عوامل الإنتاج وتنظيمها. وتأخذ هذه المؤسسات الفردية أشكالاً متعددة، كالوحدات الإنتاجية أو الحرفية أو التجارية أو الفندقية، وعادة ما تكون محدودة الحجم ولا يتجاوز عدد العاملين فيها نطاقاً ضيقاً.

ب- الشركات: تعد هذه المؤسسات من النمط الذي يتفرع إلى عدة أقسام تتوزع فيه مهام التنظيم والتسيير على أكثر من شخص، وقد ظهرت أولى أشكالها في العصور القديمة، حيث تعود جذورها إلى الحضارة البابلية كما هو موضح في قانون حمورابي، كما عرفها العرب فيما يعرف بشركات الأشخاص، ثم انتقلت مفاهيمها وتطبيقاتها إلى الحضارات اللاحقة كاليونان والرومان. ومع تطور النشاط الاقتصادي الرأسمالي واتساع رقعة الاكتشافات الجغرافية ابتداء من القرن الخامس عشر الميلادي، برزت أشكال جديدة ومكتملة من هذه المؤسسات. ويمكن تصنيف هذه الشركات إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

<sup>1</sup> شاوش سعيدة، محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم اقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2019، ص.ص 15-17.

-شركة الأشخاص: من أنواع شركات الأشخاص ما يلي:

\*شركة التضامن: تعد شركة التضامن من أبرز وأهم أنواع شركات الأشخاص، حيث يقدم فيها الشركاء حصصًا تختلف أو تتساوى من حيث القيمة أو الطبيعة، إذ قد تكون الحصة نقدية، عينية (مثل مبنى، آلة، أو أصل مادي)، أو حتى حصة عمل. وتمتاز هذه الشركة بكون التزام الشركاء لا يقتصر على قيمة الحصص المقدمة، بل يتجاوزها ليشمل ذممهم المالية الخاصة، مما يجعلهم مسؤولين شخصيا وبشكل تضامني عن ديون والتزامات الشركة تجاه الغير، وهي السمة الأبرز لهذا النوع من الشركات. أما من حيث الإدارة والتسيير، فقد تُسند إلى أحد الشركاء أو أكثر، أو حتى إلى شخص من خارج الشركة، وتُمارس باسم الشركة التي تتمتع بشخصية قانونية مستقلة، أو باسم أحد الشركاء مع الإشارة إلى وجود شركاء آخرين، أو تحت اسم تجاري خاص. وغالبا ما تكون هذه الشركات صغيرة أو متوسطة الحجم، ويتقاضى الشركاء الأرباح بحسب نسب مساهمتهم في رأس المال، ويتحملون الخسائر، إن وجدت، بذات النسب.

\*شركة التوصية البسيطة: تعد شركة التوصية البسيطة شكلا من أشكال شركات الأشخاص، وتشارك مع شركة التضامن في العديد من الخصائص، غير أنها تتميز بوجود نوعين من الشركاء: النوع الأول هم الشركاء المتضامنون الذين يتحملون المسؤولية كاملة وغير محدودة عن التزامات الشركة، وهم أيضا من يتولون إدارتها، أما النوع الثاني فهم الشركاء الموصون الذين تقتصر مسؤوليتهم على حدود مساهمتهم المالية فقط دون أن يكون لهم دور في التسيير. ورغم أن التشريعات لا تضع حدا أقصى لعدد الشركاء في هذا النوع من الشركات، إلا أن وجوده القانوني يتطلب توفر شريك متضامن واحد على الأقل إلى جانب شريك موصٍ واحد على الأقل. ويمثل هذا الشكل القانوني حلا وسطا لبعض الإشكاليات المرتبطة بشركات التضامن، إذ يتيح الاستفادة من مزاياها مع تقليص المخاطر على بعض الشركاء. وغالبا ما تحمل الشركة اسم أحد الشركاء المتضامين أو أكثر مرفقا بعبارة (وشركاؤه)، ونظرا لكونها شركة أشخاص، فإن انسحاب أحد الشركاء الموصين أو تنازله عن حصته للغير يتطلب موافقة الشركاء المتضامين.

\*شركة التوصية بالأسهم: تشبه شركة التوصية بالأسهم إلى حد كبير شركة التوصية البسيطة من حيث الهيكل الأساسي وطبيعة الشركاء، غير أنها تختلف عنها في كون حصص الشركاء، وخصوصا الموصين، تكون مقسمة إلى أسهم قابلة للتداول، وليس إلى مبالغ مالية محددة. وتمتاز هذه الأسهم عادة بصغر قيمتها الاسمية، ما يتيح للشركاء الموصين المساهمة بعدد من الأسهم وفقا لقدراتهم المالية، مع إمكانية التصرف فيها، سواء بالتنازل أو التداول، دون الحاجة إلى الحصول على موافقة الشركاء الآخرين، وهو ما يمنح هذا الشكل من الشركات مرونة أكبر في انتقال الملكية، مع الحفاظ على الطابع القانوني الذي يجمع بين خصائص شركات الأشخاص وبعض سمات شركات الأموال.

\*شركة المحاصنة: تعد شركة الأفراد المؤقتة شكلا خاصا من الشركات، حيث يتم تأسيسها لغرض إنجاز عمل أو مشروع معين، وتنقضي بانتهائه، سواء طالبت مدة إنجازها أو قصرت. وقد يتم إنشاء هذا النوع من الشركات بموجب اتفاق شفهي بين الشركاء، أو من خلال عقد مكتوب يحدد بدقة واجباتهم، والتزاماتهم، والمسؤوليات القانونية المترتبة على كل منهم تجاه المشروع أو المؤسسة محل الشراكة.

-الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL: تعد الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) من الأنماط القانونية الحديثة نسبياً، حيث ظهرت أولاً في القانون التجاري الألماني سنة 1892، ثم في فرنسا سنة 1925. ويختلف الفقه في تصنيفها، فبينما يعتبرها البعض من شركات الأشخاص، يصنّفها آخرون ضمن شركات الأموال. ووفقاً للقانون التجاري الجزائري، تؤسس هذه الشركة بين عدد محدود من الشركاء الذين لا يتحملون الخسائر إلا في حدود مساهماتهم في رأس المال، ويقسم هذا الأخير إلى حصص متساوية غير قابلة للتداول أو البيع بحرية. وتسند الإدارة في هذا النوع من الشركات إلى شريك واحد أو أكثر، أو إلى شخص من خارج الشركة، بحيث يتولى مهام التسيير، ويرأس جمعية الشركاء التي تتولى مناقشة الحسابات والميزانية والمصادقة عليها، إلى جانب اتخاذ القرارات الضرورية، ويتم التصويت داخل الجمعية تبعاً لعدد الحصص. وتكمن أهمية هذه الشركة في كونها تجمع بين خصائص شركات الأشخاص من حيث محدودية عدد الشركاء وعدم قابلية الحصص للتداول، وخصائص شركات الأموال من خلال حصر المسؤولية في حدود قيمة الحصص المكتسبة.

-شركات الأموال (المساهمة) SPA: تتكون شركة المساهمة من مجموعة من الأشخاص يقدمون حصصاً في رأس المال على شكل أسهم متساوية القيمة، تكون قابلة للتداول، ويعد كل مساهم أو شريك مالكا لعدد من هذه الأسهم وفقاً لما اشتراه. وتُحدد مسؤولية المساهم في حدود قيمة الأسهم التي يملكها، دون أن يمتد ذلك إلى ذمته المالية الخاصة. ويحصل الشركاء على أرباح تتناسب مع عدد الأسهم التي يمتلكونها، وذلك في حال تحققت نتائج إيجابية للمؤسسة، مما يجعل عائدات الأسهم مرتبطة بشكل مباشر بأداء الشركة ونتائجها المالية.

2-المؤسسات العمومية: المؤسسة العامة هي كيان اقتصادي مملوك للدولة بالكامل، يُدار بواسطة شخص أو أكثر يتم تعيينهم من قبل الجهات الرسمية الوطنية المختصة، حيث تقوم هذه المؤسسة بأداء مهام اقتصادية أو اجتماعية تهدف إلى تحقيق مصلحة عامة. ويجب التمييز بين نوعين رئيسيين من هذه المؤسسات: المؤسسات العامة التي تكون ملكيتها وإدارتها للدولة بشكل كامل، والمؤسسات المختلطة التي تشارك فيها الدولة مع القطاع الخاص أو جهات أخرى في الملكية والإدارة، مما يسمح بتكامل الموارد والخبرات لتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. وتتمتع المؤسسات العامة بشخصية قانونية ومالية مستقلة، وتخضع عادة لقوانين وتنظيمات خاصة تهدف إلى ضمان الشفافية والكفاءة في تسييرها.

أ-المؤسسات العامة: تنقسم إلى:

-المؤسسات التابعة للوزارات: هذه المؤسسات عادة ما تكون كبيرة الحجم وتنشأ بإشراف مباشر من الوزارة الوطنية المعنية، التي تكون صاحبة إنشاء المؤسسة. تتولى الوزارة مسؤولية مراقبة هذه المؤسسات وضمان سيرها وفق الأهداف والخطط المحددة. يتم ذلك عبر تعيين أشخاص مختصين لإدارة هذه المؤسسات والذين يقدمون تقارير دورية للوزارة حول الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة. من الأمثلة على هذه المؤسسات المؤسسة الوطنية للصناعات العسكرية (SNVI)، التي تخضع لوزارة الدفاع أو الصناعة، حسب النظام الإداري المعمول به. يهدف هذا النوع من المؤسسات إلى تنفيذ سياسات حكومية في قطاعات استراتيجية أو صناعية، وتتمتع عادة بشخصية قانونية مستقلة تتيح لها اتخاذ القرارات الإدارية والمالية.

ب- المؤسسات المختلطة: يتكون رأس مال هذه المؤسسات من مزيج من مصادر متنوعة، تشمل رأس المال العام الذي يقدمه القطاع الحكومي عبر الوزارة أو المؤسسات العمومية، بالإضافة إلى رأس المال الخاص الذي يمكن أن يكون محلياً أو أجنبياً. من الأهداف الرئيسية لهذا التكوين المزدوج هو جذب رؤوس الأموال الأجنبية، خاصة العملات الصعبة، التي تسهم في تعزيز الموارد المالية المتاحة للمؤسسة. كما يهدف هذا التنسيق إلى نقل واكتساب التكنولوجيا المتقدمة، سواء عبر توفير آلات حديثة أو تبني طرق إنتاج متطورة، إلى جانب الاستفادة من الخبرات والمهارات الفنية في القوى العاملة. وتتمثل الغاية الأساسية أيضاً في دعم التنمية الاقتصادية الوطنية، من خلال تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ودخول الأسواق العالمية، وذلك عبر الشراكة مع الطرف الأجنبي التي توفر الخبرة والتقنيات الحديثة، مما يسهم في النهوض بالاقتصاد الوطني بشكل مستدام.

#### ثانياً- تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية:

تصنف المؤسسات حسب معيار الملكية إلى:<sup>1</sup>

1- المؤسسات العمومية: المؤسسات العمومية هي كيانات مملوكة للدولة، حيث يُمنع على المسؤولين عنها التصرف في ملكيتها عن طريق البيع، فهم يُعينون فقط لإدارتها وتسييرها نيابةً عن الدولة. تمتلك الدولة الحق في التنازل عن هذه المؤسسات للقطاع الخاص من خلال ما يُعرف ببرامج الخصخصة، وتُعد هيمنة المؤسسات العمومية، أو ما يُطلق عليه القطاع العمومي، من الخصائص المميزة للنظام الاشتراكي أو الاقتصاد المخطط.

2- المؤسسات الخاصة: المؤسسات الخاصة هي كيانات تملكها أفراد بشكل فردي أو جماعي من خلال شركات، وتمثل الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج سمة أساسية للنظام الرأسمالي الحر. وتُعد هيمنة القطاع الخاص على الاقتصاد من أبرز ملامح هذا النظام. وعندما تقرر الدول التحول من النظام الاشتراكي إلى اقتصاد السوق الحر، تقوم بتنفيذ برامج خصخصة تهدف إلى تحويل ملكية المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص، كما حدث في الجزائر خلال تسعينيات القرن الماضي. يُذكر أن هذه البرامج تهدف إلى تعزيز الكفاءة الاقتصادية وتشجيع المنافسة، مع مراعاة تنظيم القطاع الخاص لضمان تحقيق التنمية المستدامة.

3- المؤسسات المختلطة: المؤسسات المختلطة هي كيانات تملكها كل من الدولة والقطاع الخاص بشكل مشترك، حيث يتم تقاسم الإدارة والتمويل بين الطرفين. تهدف هذه المؤسسات إلى الاستفادة من مزايا كلا القطاعين، بحيث توفر الموارد والاستقرار المالي الذي يوفره القطاع العمومي، إلى جانب المرونة والكفاءة التشغيلية التي يتميز بها القطاع الخاص. وتُستخدم المؤسسات المختلطة في قطاعات متعددة حيث تتطلب الحاجة إلى تعاون وثيق بين القطاعين لتحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية متوازنة، مما يسهم في تعزيز الفاعلية الاقتصادية دون التخلي عن دور الدولة في تنظيم النشاط الاقتصادي.

<sup>1</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سابق، ص.ص 46-47.

## ثالثا- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

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

1- المؤسسة الصناعية هي كيان اقتصادي يُعنى بتحويل المواد الأولية إلى منتجات مصنعة من خلال عمليات إنتاجية مختلفة، بهدف تلبية احتياجات السوق سواء كانت منتجات نهائية للاستهلاك أو منتجات وسيطة تستخدم في صناعات أخرى. ونميز فيها بين:

أ- مؤسسات الصناعات الثقيلة (الاستخراجية): تمثل هذه المؤسسات الأساس لجميع الصناعات تقريبًا، حيث تختص بصناعة التجهيزات الأساسية والمواد الخام الضرورية للإنتاج الصناعي. من الأمثلة عليها مؤسسات الحديد والصلب التي تنتج المواد الأساسية المستخدمة في بناء وتطوير الصناعات، وكذلك مؤسسات المناجم التي تركز على استخراج المعادن والموارد الطبيعية اللازمة لتشغيل مختلف القطاعات الصناعية.

ب- مؤسسات الصناعات الخفيفة (التحويلية): تعمل هذه المؤسسات على تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو وسيطة تلي احتياجات المستهلكين أو تدخل في صناعات أخرى. وتشمل أمثلة مثل مؤسسات الغزل والنسيج التي تصنع الأقمشة والملابس، مؤسسات الجلود التي تعالج وتصنع المنتجات الجلدية، مؤسسات منتجات الورق، بالإضافة إلى مؤسسات التبغ والمشروبات التي تنتج سلعا استهلاكية جاهزة.

2- المؤسسات الفلاحية: تختص المؤسسات الفلاحية باستغلال الأراضي الزراعية وتربية الحيوانات، وتنتج ثلاثة أنواع رئيسية من الإنتاج، هي الإنتاج الحيواني (مثل تربية المواشي والدواجن)، والإنتاج النباتي (كالزراعة والمحاصيل المختلفة)، والإنتاج السمكي الذي يشمل تربية الأسماك والمصائد.

3- المؤسسات التجارية: تعمل المؤسسات التجارية على توزيع وتسويق المنتجات، وتشمل مؤسسات البيع بالجملة التي تشتري كميات كبيرة من السلع لتوزيعها على مؤسسات البيع بالتجزئة، مثل المساحات التجارية الكبرى ونقاط البيع الخاصة ببعض الشركات، حيث تباع هذه الأخيرة المنتجات مباشرة للمستهلك النهائي.

4- المؤسسات المالية: تقوم المؤسسات المالية بتنفيذ الأنشطة المالية المختلفة، وتشمل البنوك التي تقدم خدمات الإيداع والقروض، وشركات التأمين التي توفر الحماية المالية للأفراد والشركات ضد المخاطر المحتملة.

5- المؤسسات الخدمية: تختص المؤسسات الخدمية بتقديم خدمات غير مادية، مثل مؤسسات النقل التي توفر خدمات نقل الأشخاص والبضائع، ومؤسسات الإشهار التي تتولى الترويج والإعلان عن المنتجات والخدمات.

## رابعا- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها استنادا لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية: مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة، مؤسسات كبيرة.

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

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

الجدول رقم 02-: التصنيف المعتمد من طرف الجزائر للمؤسسات بحسب معيار الحجم

مؤشرات الحجم طبيعة المؤسسة	عدد العمال	رقم الاعمال السنوي (دج)	إجمالي الكشف السنوي (دج)
المؤسسات الصغيرة جدا أو المجهرية - Micro- entreprises	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون	لا يتعدى 10 مليون
المؤسسات الصغيرة PE	من 10 إلى 49	لا يتعدى 200 مليون	لا يتعدى 100 مليون
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME	من 50 إلى 250	من 200 إلى 2 مليار	بين 100 و 500 مليون
المؤسسات الكبرى GE	أكثر من 250 عامل	أكثر من 2 مليار	أكثر من 500 مليون

المصدر: زبشي نوال، مطبوعة بيداغوجية في مادة اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2024، ص 44.

#### خامسا- تصنيف المؤسسات حسب معيار الجنسية:

تنقسم هذه المؤسسات حسب جنسية مالكيها أو جنسية الدول العاملة فيها إلى:<sup>1</sup>

- 1- المؤسسات الوطنية: هي مؤسسات محلية تتخذ من الدولة مقراً لعملها، ويكون مالكوها من حاملي جنسية تلك الدولة. تركز هذه المؤسسات على تلبية احتياجات السوق المحلي والمساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية، مثل المؤسسات الوطنية في الجزائر التي تدير نشاطاتها ضمن القوانين واللوائح المحلية.
- 2- المؤسسات الأجنبية: تعمل هذه المؤسسات داخل الدولة لكن يملكها أفراد أو شركات من جنسية أجنبية واحدة. تهدف إلى استثمار موارد السوق المحلي أو التصدير، وغالباً ما تجلب تقنيات ورؤوس أموال جديدة، كما هو الحال مع المؤسسات الفرنسية أو الصينية في الجزائر.
- 3- المؤسسات المختلطة: تتميز بملكية مشتركة بين مواطنين من الدولة المضيفة وأجانب من جنسية أخرى، مما يعزز التعاون الاقتصادي بين الدولتين. تُستخدم هذه الشراكات لتبادل الخبرات والتكنولوجيا، مثل المؤسسة الجزائرية-الفرنسية التي تجمع بين رأس المال المحلي والأجنبي.
- 4- المؤسسات متعددة الجنسيات: تضم ملكيتها جهات أو أفراداً من جنسيات مختلفة، وتعمل عبر عدة دول بما فيها الدولة المضيفة. تتميز هذه المؤسسات بقدرتها على الاستفادة من الأسواق المتعددة ونقل التكنولوجيا، كما هو شائع في المؤسسات العاملة في دول الخليج ذات الملكيات المتنوعة.

<sup>1</sup> عزازن حفيظة، مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2023، ص 32. بتصرف

## أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الخامس



- 1- ناقش الأنواع الرئيسية للمؤسسات حسب المعيار القانوني. ما هي الفروق الجوهرية بين كل نوع؟
- 2- ما هي السمات المميزة لشركة التضامن من حيث المسؤولية القانونية للشركاء؟ وكيف تختلف عن الأشكال الأخرى للشركات؟
- 3- كيف تعرف الجزائر المؤسسات الصغيرة جدا من حيث معايير التصنيف؟ ما أهمية هذا التصنيف؟
- 4- قارن بين المؤسسات العامة والمؤسسات المختلطة من حيث الملكية والإدارة. ما هي المزايا والتحديات لكل نموذج؟
- 5- اشرح الخصائص الرئيسية للمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة SARL. لماذا يعد هذا النموذج جدا للمستثمرين؟
- 6- ما هي الأنواع المختلفة للمؤسسات حسب المعيار الاقتصادي؟ كيف يساعد هذا التصنيف في فهم هيكل الاقتصاد؟
- 7- ناقش معايير تصنيف المؤسسات حسب الحجم في الجزائر. كيف تؤثر هذه المعايير على السياسات الاقتصادية؟
- 8- اشرح الفرق بين أنواع الشركاء في شركة التوصية البسيطة. ما هي مزايا هذا النموذج من الشركات؟
- 9- كيف يؤثر تصنيف المؤسسات حسب معيار الجنسية على الاقتصاد الوطني؟ ما هي تحديات وفرص كل نوع؟
- 10- ما هو دور المؤسسات الصناعية الثقيلة في التنمية الاقتصادية؟ كيف تختلف عن الصناعات الخفيفة؟

---

## المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة

---



## أولاً-تعريف وأهمية التنظيم:

1-تعريف التنظيم: تسعى المؤسسات، على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى تحقيق أهداف محددة تتطلب تنسيقاً فعالاً بين الموارد البشرية والمادية والزمنية. ومن أجل ضمان حسن سير العمل وتحقيق الكفاءة في الأداء، لا بد من وجود نظام ينظم العلاقات بين الأفراد، ويُحدد الأدوار والمسؤوليات، ويرسم خطوط السلطة والتواصل. وهنا تظهر أهمية التنظيم كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة، إذ يعد الركيزة التي تقوم عليها سائر العمليات الإدارية الأخرى. وفي هذا السياق، يُعد فهم التنظيم داخل المؤسسة خطوة محورية لفهم كيفية عمل المنظمات الحديثة وأساليب إدارتها.

يعرف التنظيم على أنه: "عملية تجمع الأنشطة والموارد في شكل وحدات منطقية وبشكل مناسب، وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة والمسؤولية وتحديد العلاقات بينها."<sup>1</sup>

يعرف التنظيم كذلك على أنه: "تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز بعض الأهداف العامة الواضحة وذلك من خلال تقسيم العمل والوظيفة بينهم من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية."

كما يعرف بأنه: "توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة."<sup>2</sup>

كما يعرف لأنه: "تحديد الأعمال والوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب توزيع المهام والمسؤوليات، وتوضيح السلطات والصلاحيات، وتحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف الإدارات والوحدات، وذلك ضمن إطار هيكل تنظيمي واضح المعالم. وتشمل وظيفة التنظيم اختيار الكفاءات المناسبة لشغل المناصب القيادية والإدارية، وتكوين فرق العمل المناسبة، وتصميم هيكل تنظيمي يعكس طبيعة الأنشطة المؤسسية، إلى جانب تأسيس وحدات دعم إداري، كالمكاتب التنفيذية أو المساندة، بما يضمن الانسجام والتكامل بين مكونات المؤسسة ويساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية."<sup>3</sup>

من خلال ما تقدم نستنتج بأن التنظيم يعرف على أنه العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتقسيم هذه المهام إلى وظائف متخصصة، وتوزيعها على الأفراد أو الوحدات التنظيمية، مع تحديد العلاقات الرسمية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية والصلاحيات. ويُعد التنظيم أساساً في بناء الهيكل الإداري للمؤسسة، إذ يساهم في تنسيق الجهود، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، وتحقيق الانسجام بين الوحدات المختلفة، مما يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1 فرحات غول، مرجع سابق، ص 61.

2 هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 66.

3 أحمد يوسف دودين، إدارة المشاريع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 91.

2- أهمية التنظيم: تتمثل أهمية التنظيم في:<sup>1</sup>

- ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي قابل للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة؛
- تكييف وضع المؤسسة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة ومستجداتها وضرورات التغيير؛
- تقسيم وتجزئة الهدف أو الأهداف التي تضعها المؤسسة إلى أهداف جزئية وتحديد تنفيذها من قبل الوحدات -التنظيمية المتخصصة في المنظمة بشكل متكامل لا يتعارض مع الخطة؛
- تأمين سياق متكامل للتنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المختلفة لتأمين حسن سيرها وبلوغ أهدافها دون إعاقة أو تضارب في الأولويات؛
- مساعدة وظيفة الرقابة في المؤسسة بتزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل وأهداف تلك الخطط لتسهيل عملها؛
- الإشراف على دقة وعدالة وفعالية توزيع إمكانيات العمل الواردة في الخطة على الوحدات التنظيمية في المؤسسة وإطلاع الإدارة العليا على ذلك.
- تعزيز مرونة المؤسسة لتمكينها من التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية والخارجية، دون تعطيل سير العمليات أو الإخلال بالأهداف الاستراتيجية؛
- تحفيز الإبداع والابتكار من خلال تقليل البيروقراطية وتبسيط الإجراءات التنظيمية، بما يسمح بتجريب حلول جديدة وتحسين الأداء المؤسسي؛
- تحديد واضح لمسؤوليات وصلاحيات الأفراد والإدارات، بما يرسخ مبدأ المساءلة ويسهل اتخاذ القرار بطريقة فعالة وشفافة؛
- الحد من التكرار والازدواجية في المهام بين الوحدات التنظيمية المختلفة، مما يسهم في تقليل الهدر ورفع الكفاءة التشغيلية؛
- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي والتشاركي من خلال تنظيم تدفقات العمل والتعاون بين الأقسام، لضمان تكامل الجهود وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛
- دعم إدارة التغيير في المؤسسة من خلال هيكل تنظيمي يسمح بالاستجابة السريعة والمنظمة لمتطلبات التطوير والتحول المؤسسي؛
- تسهيل عملية تطوير وتدريب الكوادر البشرية عبر تحديد احتياجات كل وحدة تنظيمية بوضوح وربطها بالأهداف المؤسسية؛
- تعزيز قدرة المؤسسة على قياس الأداء المؤسسي من خلال هيكل تنظيمي يربط بين الأهداف والنتائج والمتابعة الدورية.

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

## ثانيا-أنواع ومبادئ التنظيم:

1-أنواع التنظيم: هناك نوعين أساسيين هما:<sup>1</sup>

أ-التنظيم الرسمي: هو الشكل المنظم للعمل داخل المؤسسة، الذي تحدده القوانين واللوائح الداخلية بشكل واضح، ويعتمد في وجوده على الهيكل الإداري الرسمي. يتم بناء هذا النوع من التنظيم عن قصد ووعي، بهدف تنظيم المهام وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد بطريقة منسقة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. ويشمل هذا التنظيم تحديد من المسؤول عن ماذا، ومن يتبع من، وكيف يتم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. ويأخذ التنظيم الرسمي أشكالاً متعددة بحسب طبيعة المؤسسة وهيكلها الإداري، مثل التنظيم الهرمي أو الوظيفي أو الجغرافي، وكل نمط يستخدم بحسب ما يناسب أهداف المؤسسة وحجمها وطبيعتها عملها.

ب-التنظيم غير الرسمي: يوجد التنظيم غير الرسمي في كافة المنظمات دون استثناء، وهو يمثل شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ تلقائياً بناء على الروابط الشخصية بين أعضاء التنظيم. وقد أولت المنظمات اهتماماً متزايداً بهذا النوع من التنظيم نظراً لأهميته وتأثيره على أداء الأفراد داخل المنظمة، مما ينعكس بدوره على الأداء العام للمنظمة. وينشأ التنظيم غير الرسمي غالباً نتيجة العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة واحدة أو فريقاً معيناً أو يتشاركون عقيدة واحدة، وقد يكون مصدره أيضاً علاقات العمل أو نفوذ أحد أعضاء الجماعة. ويقدم التنظيم غير الرسمي خدمات متعددة لأعضائه، منها تحقيق مكانة اجتماعية والحفاظ على القيم الثقافية للجماعة والعمل على استمرارها، لكنه في الوقت نفسه يسهل انتشار الإشاعات التي قد تهدد استقرار التنظيم الرسمي. لذا، يتوجب على مديري المنظمات التعرف على هذا التنظيم غير الرسمي والعمل على توجيهه بما يخدم مصالح المنظمة ويسهم في استقرار بيئة العمل.

2-مبادئ التنظيم: تعد مبادئ التنظيم إحدى الركائز الأساسية في علم الإدارة، وهي تمثل إطاراً مرجعياً موحداً يمكن تطبيقه في مختلف أنواع المنظمات، سواء كانت خاصة أو عامة. وتختلف آلية تطبيق هذه المبادئ تبعاً لحجم المنظمة وطبيعة أهدافها ونشاطاتها. ومن أبرز الإسهامات الفكرية في هذا المجال ما قدمه هنري فايول، أحد الرواد البارزين في المدرسة التقليدية للإدارة، والذي صاغ مجموعة من المبادئ التنظيمية التي لا تزال تحظى بالاهتمام والتطبيق حتى اليوم. وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:<sup>2</sup>

-مبدأ وحدة الأهداف: يفترض هذا المبدأ أن أهداف المؤسسة يجب أن تنعكس بصورة مباشرة في بنيتها التنظيمية، إذ أن المؤسسة تمثل كياناً متكاملًا يتكون من عدد من الأنشطة المختلفة، ويجب أن تسهم جميع هذه الأنشطة في تحقيق الهدف العام والشامل للمؤسسة.

<sup>1</sup> سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 05، العدد 50، 2022، ص 1474.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص. ص 370-371، بتصرف.

- مبدأ أولوية أهداف المؤسسة: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة تقديم أهداف المؤسسة على أهداف الأفراد العاملين فيها، إذ تعتبر أهداف الموظفين جزءاً من تحقيق الأهداف المؤسسية، وليست غاية مستقلة عنها. فنجاح العاملين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها.
- مبدأ ثبات المسؤولية والسلطة: يشير هذا المبدأ إلى أن تغيير الأفراد داخل المؤسسة لا يجب أن يؤدي إلى تغيير في توزيع المسؤوليات والسلطات، إذ ينبغي أن تبقى المهام والصلاحيات المرتبطة بالوظائف ثابتة، بغض النظر عن الأشخاص القائمين بها، ضماناً لاستمرارية الأداء التنظيمي ووضوح المساءلة.
- مبدأ وحدة الأمر: يقضي هذا المبدأ بأن يتلقى كل موظف في المنظمة التعليمات والتوجيهات من رئيس مباشر واحد فقط، مما يقلل من الازدواجية في الأوامر ويضمن وضوح السلطة، ويسهم في تعزيز الانضباط التنظيمي.
- مبدأ التسلسل الرئاسي: يفترض هذا المبدأ أن السلطة التنظيمية داخل المؤسسة تتدرج وفق سلسلة هرمية تبدأ من قمة الهيكل التنظيمي (الإدارة العليا) وتنتهي عند قاعدته (الموظفين)، مما يضمن انسيابية الأوامر، وتوضيح خطوط الاتصال والتبعية داخل المؤسسة.
- مبدأ الوظيفة كوحدة أساسية في التنظيم: يعني هذا المبدأ أن الوظيفة تُعتبر اللبنة الأساسية في بناء الهيكل التنظيمي، حيث يتم تشكيل الوحدات التنظيمية (مثل الأقسام أو الإدارات) بناءً على تجانس أو تكامل الوظائف المتشابهة، مما يسهم في تحسين الأداء وتقسيم العمل بفعالية.
- مبدأ المستويات التنظيمية: يؤكد هذا المبدأ أن تقليل عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء التنظيمي، من خلال تقليص الفجوات بين الإدارة العليا والموظفين، وتسهيل الاتصال واتخاذ القرارات.
- مبدأ نطاق الإشراف: يقصد بهذا المبدأ تحديد العدد الأمثل من الموظفين أو الأنشطة الذين يمكن لمدير واحد الإشراف عليهم بفعالية، حيث يجب أن يتناسب نطاق الإشراف مع قدرات المدير وتعقيد المهام، لضمان جودة المتابعة وتوجيه الأداء.
- مبدأ التفويض (مبدأ المسؤولية النهائية): يشير هذا المبدأ إلى أهمية تفويض السلطة إلى أدنى مستوى ممكن داخل الهيكل التنظيمي، بما يتناسب مع حجم الرقابة اللازمة. مع ذلك، تبقى المسؤولية النهائية لدى الشخص المفوض، مما يعزز المحاسبة دون إضعاف من قدرة المديرين على اتخاذ قرارات فعالة.
- مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: ينص هذا المبدأ على ضرورة تحقيق توازن بين مقدار السلطة الممنوحة للفرد وبين حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه. فكلما زادت المسؤوليات، يجب أن تواكبها صلاحيات مناسبة، والعكس صحيح، حتى لا يحدث خلل يؤثر على الأداء الوظيفي أو يعيق اتخاذ القرار.
- مبدأ التحديد: يقضي هذا المبدأ بأن تكون جميع الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات الموكلة إلى الأفراد في المنظمة محددة بدقة ومكتوبة بوضوح. كما يجب أن تكون هذه التحديدات موثقة بصورة يمكن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة، الأمر الذي يعزز وضوح الدور ويمنع التداخل أو الغموض في المهام والمسؤوليات.
- مبدأ الاستثناء: يشير هذا المبدأ إلى أن المديرين يجب أن يتخذوا القرارات التي تقع ضمن حدود مسؤولياتهم وصلاحياتهم دون الرجوع الدائم إلى المستويات الأعلى. ولا ينبغي رفع الموضوعات أو المشكلات إلى الرئيس الأعلى

إلا في الحالات التي تتجاوز نطاق سلطاتهم أو تتطلب قرارات استراتيجية. هذا يساهم في ترشيد الوقت وتعزيز الكفاءة الإدارية.

-مبدأ الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية: يفترض هذا المبدأ أن كل تنظيم رسمي في أي مؤسسة يصاحبه عادة تنظيم غير رسمي، يتشكل من العلاقات الشخصية والتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد. ويؤكد المبدأ على أهمية الاعتراف بهذه التنظيمات غير الرسمية، ومحاولة فهمها وتوظيفها إيجابيا لخدمة أهداف التنظيم الرسمي، بدلا من تجاهلها أو مقاومتها.

-مبدأ التوازن التنظيمي: ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتناسب وزن وأهمية كل وحدة تنظيمية داخل المؤسسة مع حجم المهام والمسؤوليات الموكلة إليها. أي أن التوزيع التنظيمي يجب أن يعكس بشكل عادل الجهود والأدوار، حتى لا تُظلم وحدة ما أو تمنح أخرى أهمية لا تتناسب مع دورها الفعلي.

-مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: يشدد هذا المبدأ على ضرورة مواءمة قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته، إلى جانب صفاته النفسية والثقافية، مع متطلبات الوظيفة التي يُكلف بها. ذلك يضمن أداءً عالي الكفاءة، ويعزز من رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي، ويقلل من معدلات الفشل أو الدوران الوظيفي.

-مبدأ الاتصالات الأفقية: يفترض هذا المبدأ أهمية تمكين المديرين - على اختلاف مستوياتهم التنظيمية - من التواصل المباشر مع نظرائهم في وحدات أو أقسام أخرى داخل المؤسسة، دون الحاجة دائما إلى المرور عبر التسلسل الهرمي. ذلك يساهم في تحسين سرعة اتخاذ القرار، وتسهيل التنسيق، وتعزيز التعاون بين الوحدات المختلفة، ما دامت الاتصالات تجري ضمن حدود الصلاحيات والمسؤوليات.

### ثالثا-تعريف الهيكل التنظيمي:

تسعى المؤسسات إلى تنظيم أنشطتها ومواردها بطريقة منهجية تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولكي تتمكن من ذلك، فإنها بحاجة إلى إطار تنظيمي واضح يحدد من خلاله توزيع المهام والمسؤوليات، ويرسم العلاقات الإدارية بين الأفراد والوحدات المختلفة. ومن هنا تبرز أهمية الهيكل التنظيمي، باعتباره الأداة التي تجسد التنظيم الإداري داخل المؤسسة بشكل مرئي ومنهجي، وتترجم من خلاله الوظائف الإدارية إلى وحدات مترابطة ومتكاملة.

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: "يعبر عن تحديد العلاقات والسلطات داخل المنظمة، ويمثل الشكل للعلاقات العقلانية والرشيده بين وظائف المنظمة، وينظم بشكل يسهل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، كما أنه يعتبر أداة لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى كونه إطارا لتوضيح التقسيمات وعلاقات السلطة، والاتصال داخل المنظمة، ومنه يستخدم الهيكل التنظيمي لتوضيح الواجبات، الاختصاصات، والعلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين، وتحديد الصلاحيات، والمسؤوليات لكل مسؤول".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه: "الوسيلة التي تحدد الأقسام والوظائف، والأقسام الفرعية في المنظمة. ويعتبر الهيكل التنظيمي الوعاء الذي يربط الوظائف المتعددة، التي تقوم بها أقسام التنظيم، وذلك لضمان التنسيق بين

<sup>1</sup> قلال بلال، مقدود وهيبة، دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 09، العدد 02، 2024، ص 176.

الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك يساعد الهيكل التنظيمي في ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى، وضمان أداء وظيفتها بكفاءة.<sup>1</sup>

ويعرف الهيكل التنظيمي كذلك بأنه: "الإطار الذي توزع من خلاله المهام والوظائف داخل المؤسسة، ويحدد فيه خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات الرسمية بين الأفراد والوحدات التنظيمية، ويهدف إلى تنسيق الأنشطة والجهود المؤسسية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية."<sup>2</sup>

ويعرف كذلك: "الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم وتنسيق المهام والأنشطة داخل المؤسسة، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية، ويرسم العلاقات التنظيمية بين الأفراد والوحدات المختلفة، مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية من خلال تنظيم تدفق العمل والمعلومات داخل المؤسسة."<sup>3</sup>

من خلال ما تقدم نستنتج بأن الهيكل التنظيمي يعتبر بمثابة الإطار الرسمي الذي تنظم من خلاله مكونات المؤسسة، حيث يحدد طريقة تقسيم الأعمال وتوزيع المهام والمسؤوليات على الوحدات الإدارية والأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والتسلسل الإداري وقنوات الاتصال الرسمية داخل المنظمة. ويسهم الهيكل التنظيمي في تنسيق الجهود وتكامل الأنشطة بين الأقسام، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. كما يعكس هذا الهيكل طبيعة عمل المؤسسة، وحجمها، واستراتيجيتها، ويعتبر مرجعاً أساسياً يسترشد به في عمليات التوظيف، واتخاذ القرار، والتقييم، والتوجيه الإداري، وهو قابل للتطوير والتعديل بما يتلاءم مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة.

#### رابعا- أهمية الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل أهميته فيما يلي:<sup>4</sup>

- يوجه أداء الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
- يساعد على ممارسة السلطة واتخاذ القرارات؛
- يضبط المستويات الإدارية وفروعها والعلاقات داخل المنظمة؛
- يساهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة؛
- يساعد على التنسيق بين المستويات والوظائف في المنظمة؛
- يحدد أساليب الرقابة وأجهزتها في المنظمة؛
- الهيكل التنظيمي يحدد الفروقات بين المنظمات، من خلال تحديد أسس التمييز بين المنظمات شكلاً ومضموناً؛
- يساعد في توضيح أدوار ومسؤوليات العاملين داخل المنظمة، مما يسهل التعاون والتنسيق بينهم؛
- يوضح أدوار ومسؤوليات العاملين، مما يسهل التعاون والتنسيق بينهم؛

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 19.

<sup>2</sup> جابر عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 112.

<sup>3</sup> Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. **Management**, 13th edition, Pearson Education, 2017, p 230.

<sup>4</sup> علاء الدين رسلان، التطوير التنظيمي، دار رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، 2013، ص 127.

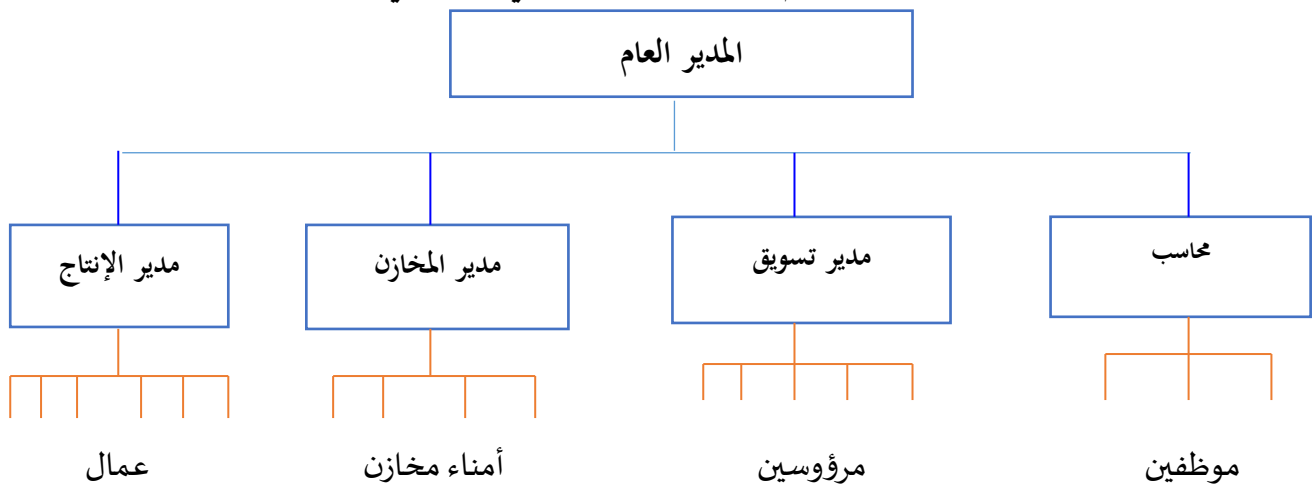
- يساعد على تقليل التداخل والازدواجية في المهام بين الوحدات المختلفة؛
- يسهل عملية التوظيف والتعيين من خلال تحديد المسميات الوظيفية بدقة؛
- يعد مرجعا أساسيا في تنظيم خطوط الاتصال الرسمية داخل المؤسسة؛
- يدعم تقييم الأداء الوظيفي عبر وضوح الأهداف والمسؤوليات؛
- يحدد الاحتياجات التدريبية لكل مستوى إداري وفقا لطبيعة عمله؛
- يتيح سرعة الاستجابة للتغيرات بفضل مرونة توزيع المهام؛
- يعزز الانضباط التنظيمي من خلال تحديد آليات المساءلة؛
- يساهم في بناء ثقافة تنظيمية واضحة تعكس هوية المؤسسة وطريقة عملها.

#### خامسا-تصنيفات الهياكل التنظيمية:

##### 1-الهياكل الكلاسيكية: تتمثل أنواع الهياكل الكلاسيكية في:

أ-الهيكل التنفيذي: يعتبر هذا النوع من الهياكل من أقدم الأشكال التنظيمية، حيث تعود جذوره إلى نظرية البيروقراطية التي وضعها "ماكس فيبر" في عشرينيات القرن الماضي. وقد استُمد هذا النموذج من الأسلوب الإداري العسكري، الذي يقوم على تركيز السلطة بشكل كامل في يد القيادة العليا، إذ يتولى القائد الأعلى إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، والتي تنتقل بعد ذلك بشكل هرمي ومنظم من المستويات العليا إلى الأدنى. ويُعرف هذا الهيكل بطابعه الهرمي التنازلي، ويتميز ببساطته، ووضوحه، وارتفاع درجة الرسمية فيه، مما يسهل سرعة تنفيذ التعليمات دون نقاش، كما يوفر درجة عالية من الرقابة الدقيقة على سير العمل، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.<sup>1</sup> ويمكن توضيح طبيعة هذا الهيكل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 10-: الهيكل التنظيمي التنفيذي



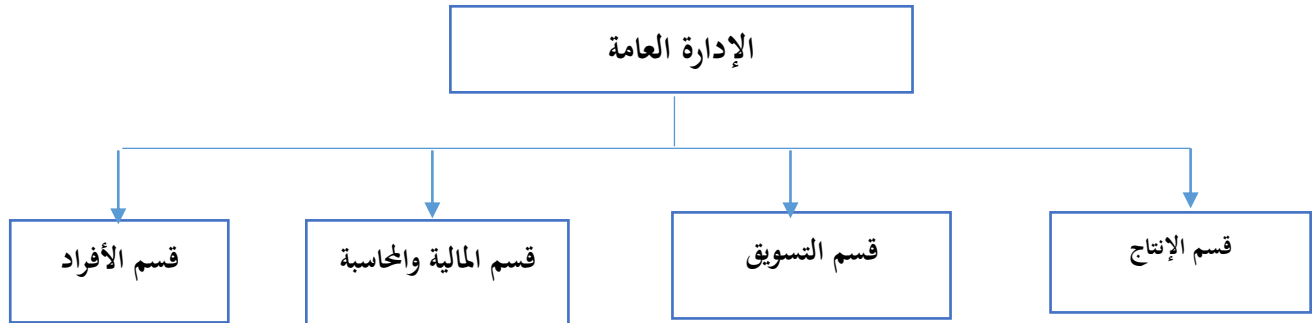
المصدر: سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2016، ص 253.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2016، ص 253.

ب-الهيكل التنظيمي الوظيفي: يتمثل الهيكل التنظيمي الوظيفي في تصميم الهيكل الإداري على أساس الوظائف المختلفة في التنظيم مثل: المالية والمحاسبة، والإنتاج والمبيعات والمشتريات وكذلك البحث والتطوير وغيرها بحيث يكون لكل من هذه الوظائف إدارة مستقلة مرتبطة مباشرة بالمدير العام للتنظيم، ويعتبر هذا التنظيم هو أسهل التنظيميات وأكثرها فاعلية خصوصاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

هذا يعني أن المؤسسة تنتهج أصلاً التنظيم الوظيفي بمعنى أن التقسيمات الإدارية تكون على أساس التخصص الوظيفي (التسويق، المالية، الإنتاج، الأفراد...).

الشكل رقم 11-: الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: غالب العباسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 64.

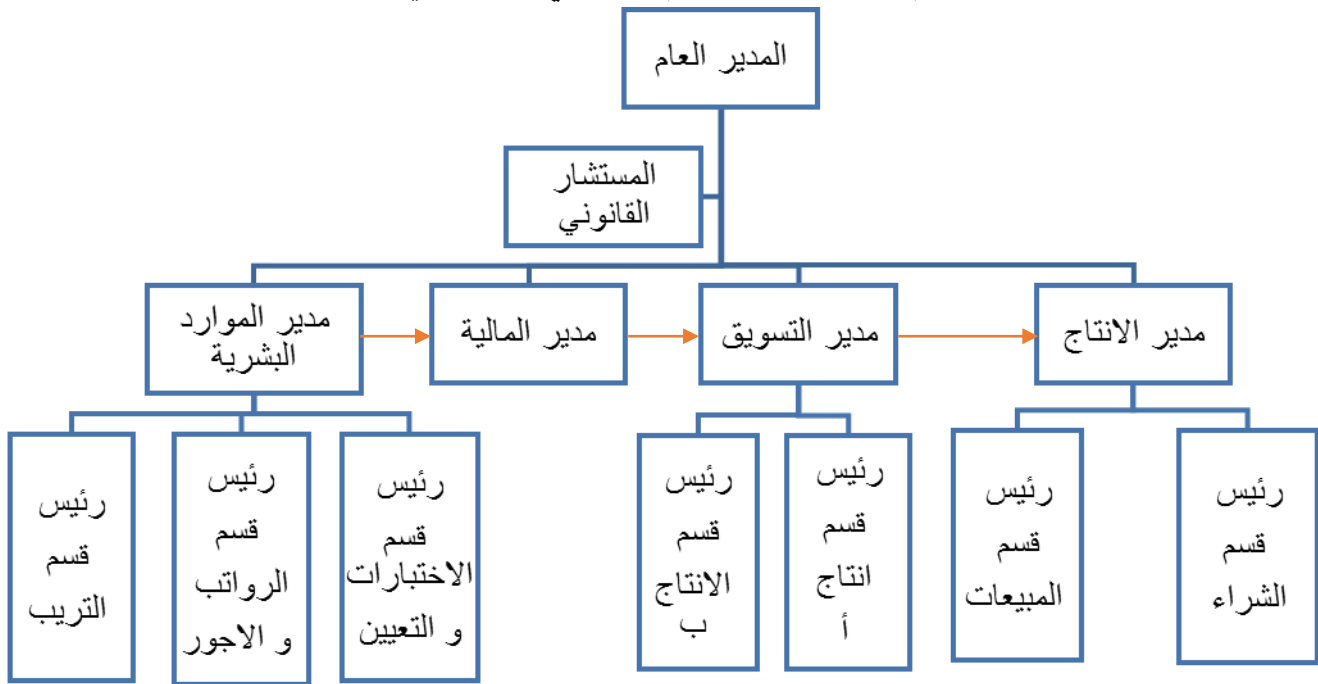
ج-التنظيم التنفيذي الاستشاري: يعتمد هذا النموذج على إشراك وحدات استشارية أو إدارات متخصصة تكلف بمهمة أساسية تتمثل في تقديم المشورة والدعم الفني للإدارات التنفيذية أو الفنية داخل المؤسسة، بهدف تسهيل تنفيذ الأعمال والمشروعات، وتجاوز العقبات الفنية أو الإدارية التي قد تعيق سير العمل. وتُعد هذه الوحدات عنصراً داعماً لا يتدخل بشكل مباشر في اتخاذ القرار التنفيذي، لكنها تساهم في تحسين جودة الأداء وتوفير الخبرة الفنية التي قد تفتقر إليها الإدارات الأخرى، مما يعزز من فعالية العمل المؤسسي واستمراره.<sup>2</sup> ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> غالب العباسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 64.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،



الشكل رقم 12-: هيكل التنظيم التنفيذي الاستشاري



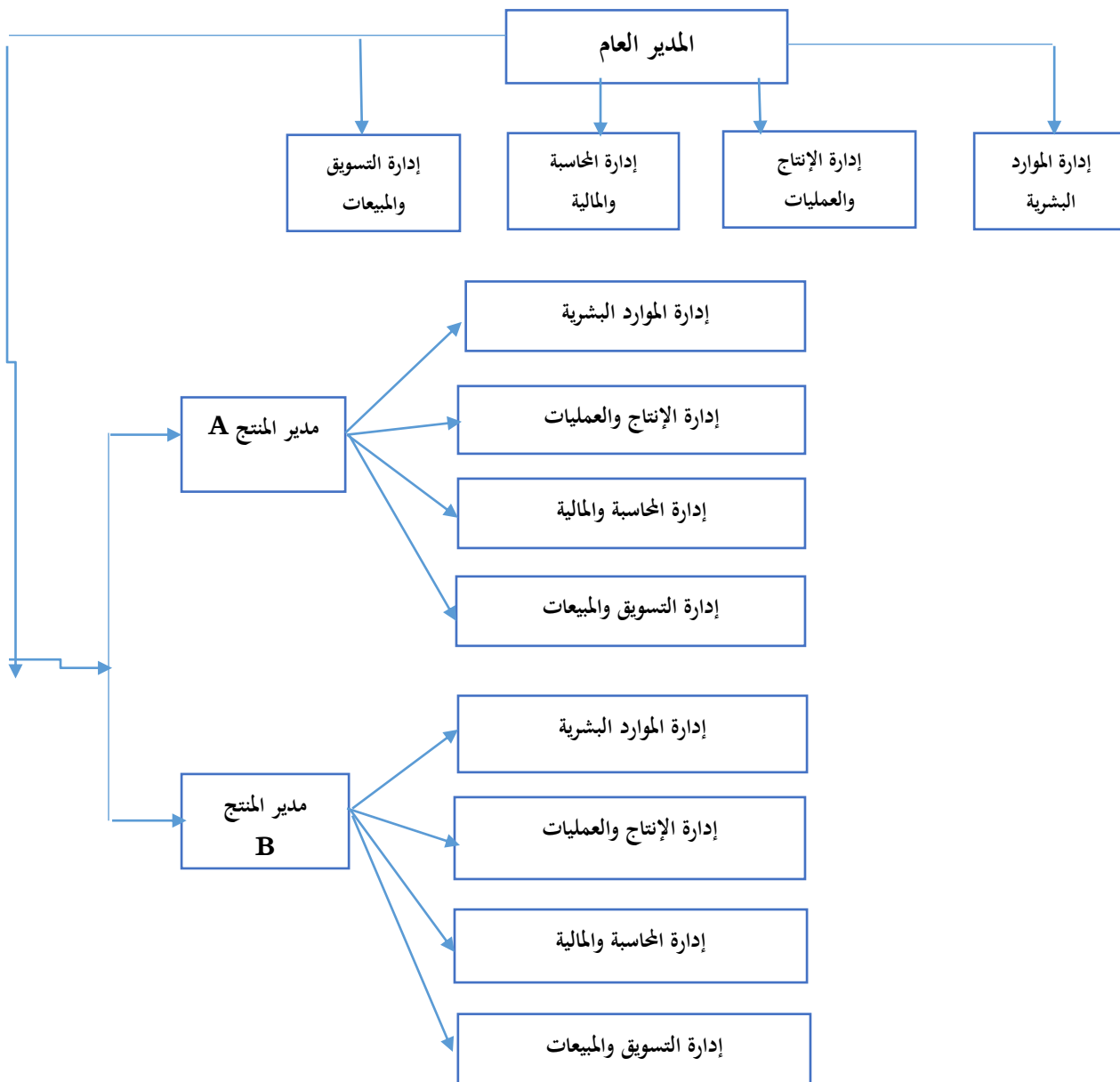
خط السلطة الاستشارية ←

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

2- **الهيكل التنظيمي المستقل:** يعرف الهيكل التنظيمي المستقل بأنه نموذج تنظيمي تقوم فيه المؤسسة بتقسيم نفسها إلى وحدات أو أقسام شبه مستقلة تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، مع الحفاظ على التنسيق العام مع الإدارة العليا. يتميز هذا الهيكل بالمرونة العالية والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، كما يُمكن الوحدات من التخصص والتركيز على مهامها بشكل فعال دون الحاجة إلى الاعتماد الكامل على المركز الرئيسي. ويساعد هذا التنظيم في تسريع عمليات اتخاذ القرار وتقليل البيروقراطية، مما يزيد من كفاءة الأداء ويحفز الابتكار داخل كل وحدة.<sup>1</sup>

1 نزار محمود، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2018، ص 150.

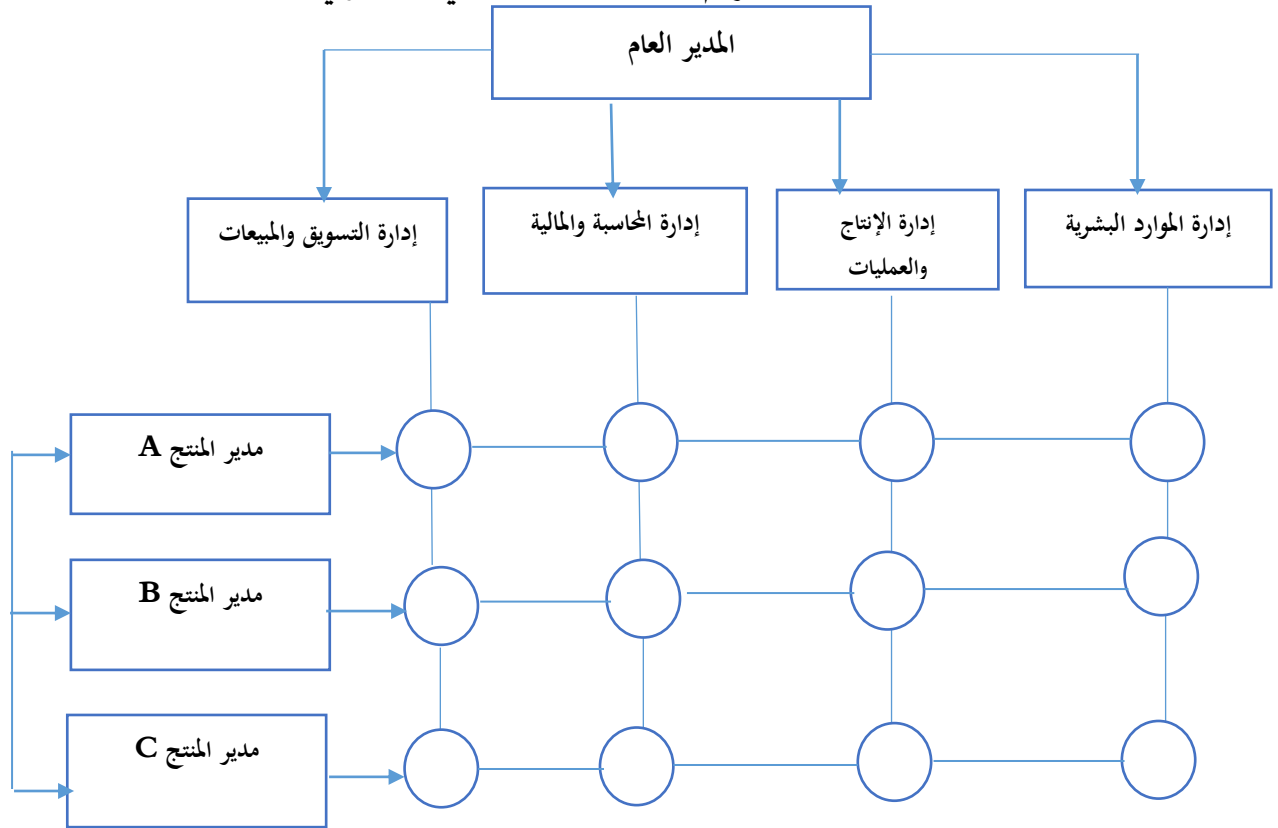
الشكل رقم 13-: الهيكل تنظيمي المستقل



المصدر: موسى أحمد خير الدين، إدارة المشاريع المعاصرة (منهج متكامل في إدارة المشاريع)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 134.

3-الهيكل التنظيمي المصفوفي: يعد الهيكل التنظيمي المصفوفي أحد الأشكال المتقدمة في تصميم الهياكل التنظيمية، حيث يتم فيه الجمع بين البنية الوظيفية وبنية المشروعات في آن واحد. في هذا النوع من التنظيم، تُحدد لكل مدير أو مسؤول أهداف دقيقة ونتائج متوقعة ضمن إطار زمني محدد، بما يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة. ويُمنح المديرون صلاحيات مناسبة داخل نطاق مسؤولياتهم، مما يتيح قدرًا من الاستقلالية في اتخاذ القرار، مع الحفاظ على التنسيق المشترك بين الإدارات المختلفة. ويتميز هذا الهيكل بمرونته وقدرته على التكيف مع التغيرات، مما يجعله مناسبًا للبيئات الديناميكية التي تتطلب إدارة متوازنة للموارد والمهام عبر مشروعات متداخلة ووحدات متعددة التخصصات. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 14-: هيكل التنظيمي المصفوفي

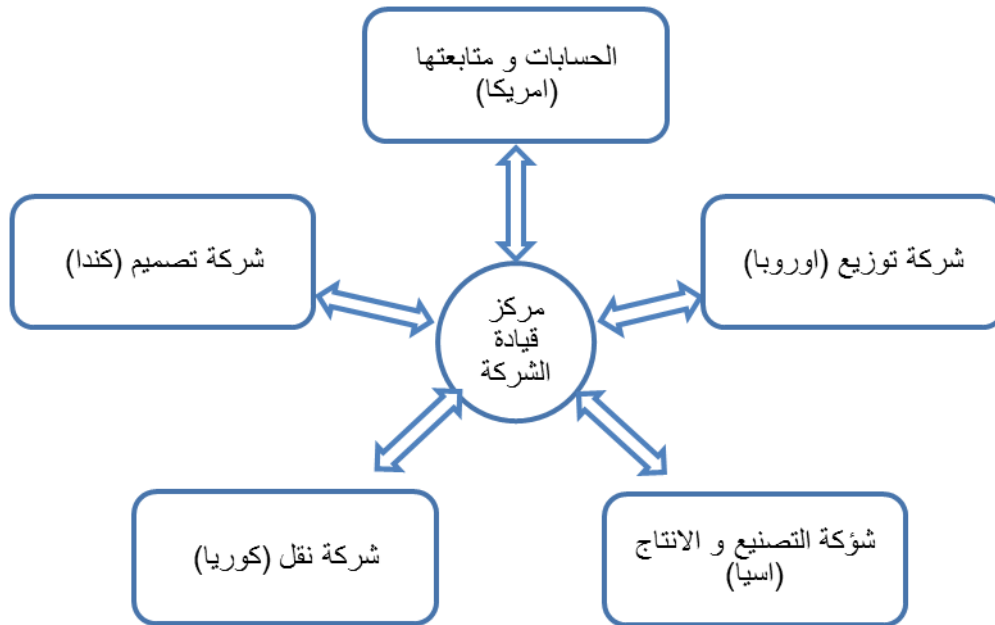


المصدر: موسى أحمد خير الدين، إدارة المشاريع المعاصرة (منهج متكامل في إدارة المشاريع)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 138.

**4-الهيكل التنظيمي الشبكي:** يعتبر الهيكل التنظيمي الشبكي نموذجاً حديثاً في تنظيم المؤسسات يهدف إلى تعزيز التعاون والتكامل بين وحدات عمل مستقلة ومتخصصة ترتبط مع بعضها عبر شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية. يقوم هذا الهيكل على الاعتماد على شبكات اتصال مرنة تتيح تبادل المعلومات والموارد بين وحدات المؤسسة أو حتى بين مؤسسات مختلفة تعمل معاً في إطار شراكات أو تحالفات استراتيجية. يتميز الهيكل الشبكي بالمرونة العالية والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية بسرعة، كما يساهم في تحسين الكفاءة من خلال استخدام الموارد المشتركة والتخصص في المجالات التي تبرع فيها كل وحدة، مع تقليل التكاليف الإدارية والبيروقراطية. يناسب هذا النموذج المؤسسات التي تعمل في بيئات ديناميكية تتطلب سرعة الاستجابة والتعاون متعدد الجهات.<sup>1</sup> ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

1 محمد حسن، الإدارة التنظيمية المعاصرة، الطبعة الأولى دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2017، ص 182.

## الشكل رقم 15:- هيكل التنظيمي الشبكي

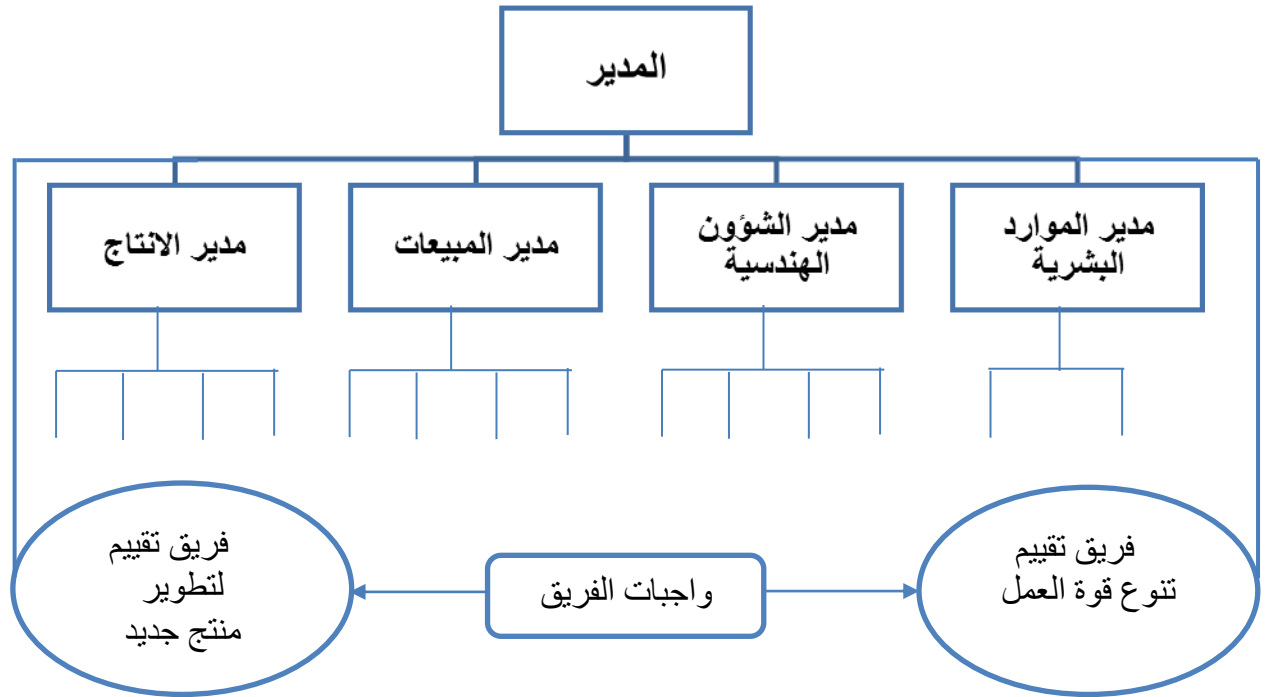


المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 376.

5-هيكل الفريق: يعتبر الهيكل التنظيمي القائم على الفريق نموذجاً إدارياً يركز على تشكيل مجموعات عمل صغيرة ومتكاملة ذات أهداف مشتركة، حيث يتحمل أعضاء الفريق مسؤوليات مشتركة ويتمتعون بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام. يهدف هذا الهيكل إلى تعزيز التعاون والتواصل المفتوح بين الأعضاء، مما يزيد من مرونة الأداء ويسرع من حل المشكلات وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر. كما يساهم في تحسين الروح المعنوية وتحفيز الابتكار من خلال مشاركة الأفكار والخبرات المتنوعة. ويُستخدم هذا النوع من الهياكل بشكل خاص في بيئات العمل التي تتطلب التعاون المكثف والابتكار المستمر.<sup>1</sup>

1 سعيد الجبوري، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الفكر المعاصر، عمان، الأردن، 2019، ص 134.

## الشكل رقم 16-: هيكل الفريق



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2008، ص 375.

## أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور السادس



- 1- اشرح بالتفصيل مفهوم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهميته في تحقيق أهداف المنظمة؟
- 2- ما هي الأسباب التي تجعل الهيكل التنظيمي ضروريا لنجاح المؤسسة؟ اشرح ذلك مع إعطاء أمثلة واقعية؟
- 3- ناقش الفرق بين الهيكل التنظيمي الأفقي والهيكل التنظيمي الرأسي من حيث المزايا والعيوب؟
- 4- قم بتحليل خصائص الهيكل التنظيمي الهرمي وتأثيره على سير العمل في المؤسسة؟
- 5- وضح مفهوم تفويض السلطة في التنظيم المؤسسي وكيف يمكن تطبيقه بشكل فعال؟
- 6- حلل دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وتأثيرها على كفاءة المؤسسة؟
- 7- اقترح آليات فعالة لتحقيق التكامل والتنسيق بين الأقسام المختلفة في المؤسسة؟
- 8- اشرح مفهوم نطاق الإشراف في التنظيم وكيف يؤثر على فعالية الإدارة؟
- 9- ناقش كيف تساهم المرونة في الهيكل التنظيمي في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات؟
- 10- حلل العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها عند اختيار نوع الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة؟

---

## المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها

---

تُعد وظائف المؤسسة الأساس الذي تقوم عليه مختلف أنشطتها، حيث تُمثل مجموعة من المهام المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مثل الاستمرارية، النمو، والربحية. وتشمل هذه الوظائف مجالات متعددة كالإنتاج، المالية، التسويق، التموين، الموارد البشرية، والبحث والتطوير، وكل وظيفة تسهم بدورها في تسيير الموارد المتاحة بأقصى قدر من الكفاءة. ويُعد التنسيق الفعال بين هذه الوظائف عنصراً حيوياً لضمان الأداء الجيد والتكيف مع متطلبات السوق والبيئة المحيطة. وفيما يلي شرح لهذه الوظائف:<sup>1</sup>

#### أولاً- الوظيفة المالية ووظيفة الإنتاج:

1- الوظيفة المالية: تُعد الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية في المؤسسة، حيث تتمثل مهمتها في توفير الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة ضمن الخطط والبرامج العامة للمؤسسة. وتشمل هذه الوظيفة مجموعة من العمليات التي تبدأ بتحديد الحاجات المالية، ثم دراسة السبل الفعالة لتلبيتها، مع الأخذ في الحسبان عنصر الزمن في كل مرحلة من مراحل العمل. وتتضمن مراحل الوظيفة المالية: التخطيط المالي الذي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية ويشمل خطط قصيرة، متوسطة وطويلة المدى؛ ثم تنفيذ هذا التخطيط من خلال وضع موازنات فصلية دقيقة؛ وأخيراً التحليل المالي الذي يعتمد على مراجعة معطيات المحاسبة العامة، من خلال الميزانيات والجداول النهائية لتحليل الوضع المالي العام للمؤسسة واتخاذ قرارات رشيدة.

2- وظيفة الإنتاج: تُعتبر وظيفة الإنتاج جوهر نشاط المؤسسة، حيث تمثل العملية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات (منتجات أو خدمات) باستخدام الوسائل التقنية والاقتصادية المتاحة. وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تطوير المنتجات استجابة لاحتياجات السوق والمستهلكين، مع إدخال تحسينات مستمرة على جودة السلع وأساليب الإنتاج، وتقليص الزمن والتكلفة المرتبطة به. وتلعب وظيفة الإنتاج دوراً محورياً في رفع مردودية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاقتصادية، إذ تسهم في تحسين القدرات التنافسية عبر تقديم منتجات أكثر تطوراً وكفاءة.

#### ثانياً- وظيفة التموين ووظيفة التسويق:

1- وظيفة التموين: تمثل وظيفة التموين أحد الأسس الحيوية لضمان استمرارية العملية الإنتاجية داخل المؤسسة، إذ تُعنى بتوفير المواد والسلع من خارج المؤسسة وفق المواصفات المطلوبة ووفقاً لبرامج وخطط دقيقة. وتشتمل هذه الوظيفة على نشاطين رئيسيين: أولاً، مهام الشراء، والتي تشمل جميع المراحل المرتبطة بإرسال الطلبات إلى الموردين، واختيارهم، والتفاوض معهم، واستلام المواد المطلوبة؛ ثانياً، مهمة التخزين، حيث يتم بعد الاستلام ترتيب السلع، وضع رموز تعريفية عليها، إجراء الجرد الفعلي، وضمان جاهزيتها عند الحاجة. وتُعد وظيفة التموين ضرورية للمؤسسة بقدر أهمية الإنتاج والتسويق، كونها توفر العنصر المادي الأساسي لاستمرار التشغيل.

2- وظيفة التسويق: تهدف وظيفة التسويق إلى ربط المؤسسة بالسوق من خلال تحديد حاجات المستهلكين وتلبيتها بفعالية. وتتمثل هذه الوظيفة في إدارة العلاقات التبادلية بين المؤسسة والموردين من جهة، والمستهلكين

1 سلى مانع، الطيب داودي، دور التنظيم في تفعيل وظائف المؤسسة الاقتصادية العمومية، مجلة الاقتصاد الصناعي Khazzartech، المجلد 01، العدد 01، 2011، ص. ص 157-159، بتصرف



من جهة أخرى، بما يشمل عمليات الترويج، التوزيع، التسعير، والبيع. وتقوم السياسة التسويقية على أربعة عناصر رئيسية، تُعرف بـ "المزيج التسويقي": المنتج، السعر، الترويج، والمكان (التوزيع). وتهدف هذه الوظيفة إلى تحسين موقع المؤسسة في السوق، وتعزيز صورتها الذهنية، وزيادة الطلب على منتجاتها من خلال فهم متغيرات السوق والتفاعل معها بمرونة وفعالية.

### ثالثا-وظيفة الموارد البشرية ووظيفة البحث والتطوير

1-وظيفة الموارد البشرية: تُعد إدارة الموارد البشرية وظيفة داعمة لكنها محورية في ضمان استغلال القدرات البشرية للمؤسسة بكفاءة. وتتمثل مهمتها في إعداد الخطط الخاصة باستقطاب وتسيير الموارد البشرية، دون أن تتدخل بشكل مباشر في تنفيذ الأعمال اليومية. وتشمل هذه الوظيفة الأنشطة المرتبطة بالأفراد من توظيف، تدريب، تقييم الأداء، وتحفيزهم، بالإضافة إلى إدارة علاقات العمل والامتثال للأنظمة. ورغم أنها لا تقوم بالمهام التنفيذية مباشرة، إلا أنها تؤثر بعمق على كفاءة الأداء العام، من خلال تطوير رأس المال البشري وتحسين بيئة العمل وتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وتطلعات الموظفين.

2-وظيفة البحث والتطوير: تلعب وظيفة البحث والتطوير دوراً استراتيجياً في تعزيز تنافسية المؤسسة واستدامة أعمالها من خلال خلق الابتكار وتحسين المنتجات والعمليات الإنتاجية. وتُعد هذه الوظيفة بإجراء الدراسات العلمية والتقنية وتطبيق نتائجها في تطوير منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية، كما تسعى إلى تحسين طرق الإنتاج وتقليل التكاليف، بما يواكب التحولات التكنولوجية واحتياجات السوق المتغيرة. وتمثل هذه الوظيفة رافعة رئيسية للنمو والتطور، إذ تُمكن المؤسسة من التكيف المستمر وتحقيق ميزة تنافسية قائمة على الابتكار والمعرفة.

### رابعا-تعريف وخصائص الموارد:

1-تعريف موارد المؤسسة: تشير الموارد كذلك إلى: "إلى كل الموجودات والإمكانات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة؛ حيث أن موارد المؤسسة يمكن النظر إليها في إطار كونها موارد ملموسة مثل الموارد المالية والمادية، وموارد غير ملموسة ويدخل في إطارها التكنولوجية، الشهرة، الثقافة، المعرفة وأخيرا الموارد البشرية المتمثلة بالمهارات والمعرفة وإمكانية الاتصال، التعاون والتحفيز وعادة ما تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للموارد الأساسية فيها والتي تشكل قاعدتها التنافسية تجاه الآخرين"،<sup>1</sup> وينبغي الإشارة هنا إلى تعريف المهارات والذي يدل على: "كل العمليات والأنشطة التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل توظيف واستغلال مواردها"، في حين تعرف القدرات على أنها الجمع بين الموارد والمهارات<sup>2</sup> بمعنى مهارات المؤسسة في التنسيق بين مواردها للقيام بنشاط معين.

فما يميز الموارد هو أن بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات، وبعضها خاص يمكن من خلالها تمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، حيث يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس المقاربة (Wernefelt): "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية نسبية"، فبالإضافة إلى

1 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 344.

<sup>2</sup> عيس حيرش، مرجع سابق، ص 129.

الأصول المنظورة التي يأخذها عادة الاقتصاديون بعين الاعتبار المتعلقة بالتكنولوجيا، الموارد البشرية، التجهيزات، الموارد الأولية، نجد الأصول الغير المنظورة مثل سمعة المؤسسة، العلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعارف، المعلومات... التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم نستنتج بأن موارد المؤسسة تُعرّف بأنها: "مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة، والإمكانات، والمهارات، والعمليات التنظيمية، والمعارف التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها في تصميم وتنفيذ استراتيجياتها بهدف تعزيز كفاءتها وفعاليتها. وتشمل هذه الموارد المالية والمادية، والتكنولوجيا، والثقافة التنظيمية، والشهرة، والمعرفة، والموارد البشرية بمهاراتها وقدراتها على الاتصال والتعاون والتحفيز. وتُصنّف الموارد إلى موارد عادية متاحة للجميع، وأخرى استراتيجية أو خاصة تميّز المؤسسة عن منافسيها، كما تعتمد المؤسسة على مهاراتها في توظيف تلك الموارد، وعلى قدراتها في تنسيقها لتحقيق ميزة تنافسية."

## 2- خصائص موارد المؤسسة: تتميز الموارد بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

أ- القيمة: يجب أن يكون للمورد أو الكفاءة قيمة، وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.

ب- الندرة: يجب أن يتميز المورد أو الكفاءة بالندرة، بمعنى أن عدداً محدوداً جداً من المؤسسات يمكنه الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة، حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.

ج- صعوبة التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد، وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه أو محاكاته بسهولة.

د- عدم الإحلال: يجب ألا تكون هناك موارد أو كفاءات بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد أو الكفاءات على قيمتها ولا يتسنى للمنافسين نقلها أو تعويضها.

هـ- الحياة (القدرة التنظيمية): حسب (Barney) على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، أي أن تكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على الاستغلال الفعال للموارد والكفاءات.

و- طول الأجل: والمقصود بذلك هو ما إذا كان بإمكان المورد أو الكفاءة أن يساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبياً. وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد.

## خامساً- أهمية الموارد وتصنيفها في المؤسسة:

### 1- أهمية الموارد في المؤسسة: تتمثل أهمية الموارد في المؤسسة في تحقيق العناصر التالية:

- تمكن المؤسسة من تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية:

1 موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 08-09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، ص 172.

2 زبني نوال، مرجع سابق، ص 79.

-تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف؛

-تساعد على الابتكار وتطوير المنتجات أو الخدمات؛

-تضمن استمرارية العمل وتقلل من المخاطر التشغيلية؛

-تعزز قدرة المؤسسة على التنافس في السوق؛

-تساهم في تحسين جودة الأداء واتخاذ قرارات فعالة؛

-توفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات البيئية؛

-تسهم في بناء سمعة المؤسسة وزيادة ثقة العملاء؛

-تدعم النمو والتوسع المستقبلي للمؤسسة؛

-تسهم في جذب الكفاءات والحفاظ على الموظفين المتميزين.

2-تصنيف الموارد في المؤسسة: يتم تصنيف موارد المؤسسة إلى:

أ-الموارد الملموسة: تشمل الموارد الملموسة على الموارد المادية وغير المادية بحيث:<sup>1</sup>

-الموارد المادية: تتمثل في مختلف المواد الأولية ومعدات الإنتاج.

\*المواد الأولية: تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها إلى مخرجات (منتج) وتظهر أهمية هذه المواد الأولية في أن جودة المنتج وتميزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد، لذلك فإنه كلما توفرت هذه الموارد بالشكل المطلوب كلما ساعد ذلك المؤسسة في حصولها على ميزة تنافسية وذلك باعتبارها ضمن الإمدادات الداخلية التي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة في سلسلة القيمة.

\*معدات الإنتاج: المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وهي تشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة ويمكن تقسيمها إلى:

-الآلات المتخصصة: يطلق عليها كذلك وحدات الاستخدامات الخاصة، تضم الاستخدامات الخاصة لأداء وظيفة محددة؛

-الآلات غير المتخصصة: يطلق عليها أيضا وحدات الاستخدامات العامة، تصمم لتأدية وظائف متعددة وعامة نجدها كذلك عند المنافسين داخل القطاع؛

الحصول على هذه الآلات لا يكفي ما لم تتم صيانتها ومراقبتها من قبل أهل الاختصاص كذلك أهميتها تظهر من خلال وضعيتها ضمن سلسلة القيمة حيث نجدها ضمن أنشطة عمليات التشغيل والتي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة؛ وعموما يمكن القول بأن القرار المناسب لاختيار معدات الإنتاج يؤدي إلى تميز المنتجات سواء بتكلفة منخفضة أو بجودة عالية مما يعني تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

-الموارد المالية: بما أن كل أنشطة المؤسسة تحتاج إلى الموارد المالية فإن المؤسسة مطالبة بتوفيرها في الوقت المناسب وبالكم المناسب، لأنه كلما كانت متوفرة لدى المؤسسة فإن ذلك يساعدها في الحصول على المواد

1 حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوعريش باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013-. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص 13.

الأولية ومعدات الإنتاج اللازمة مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها أمام عملائها وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.

ب- الموارد غير الملموسة: تشمل الموارد غير الملموسة كلا من المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل والمعرفة بحيث:

-المعلومات: بما أن المؤسسة تنشط في بيئة تنافسية فإنها مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذه المعلومات قد تأتي من مصدر داخلي أي من داخل المؤسسة (الوثائق، السجلات وغيرها) كما يمكن أن تكون من مصدر خارجي أي من عند المنافسين، الموردين، الزبائن وغيرها.

تعرف المعلومة على أنها: "منتج موجه للاستهلاك، قابل للتخزين، التحويل، المعالجة، يشكل موردا هاما للمؤسسة، مثل مواد أولية داخل عملية تحويل، وهي تمثل كذلك الطاقة الأساسية لعملية التحويل هذه".<sup>1</sup>

-التكنولوجيا: يعود أصل كلمة تكنولوجيا إلى اليونانية وهي كلمة تتكون من جزأين هما (Techno) التي تعني التشغيل الصناعي، و (Logos) التي تعني العلم وعليه فإن التكنولوجيا تعني علم التشغيل الصناعي.<sup>2</sup>

تمتج التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية، وهي عبارة عن معرفة الكيف أو الوسيلة بينما يمثل العلم في معرفة الأسباب إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة وتحولها للتكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات ويعد العلم مصدرا للمعرفة الأساسية ومرتكزا أساسيا للتكنولوجيا.<sup>3</sup>

التكنولوجيا هي: "العلم الذي يعنى بعملية التفكير التي تستهدف التطبيق المنهجي للبحوث والنظريات وتوظيف عناصر بشرية وغير بشرية في مجال معين لمعالجة مشكلاته، تصميم الحلول العملية المناسبة لها، تطويرها، استخدامها وإدارتها وتقويمها لتحقيق أهداف محدد ويتم هذا الأمر عن طريق ثلاث عمليات هي: المدخلات، العمليات والمخرجات".<sup>4</sup>

تصنف التكنولوجيا حسب درجة تأثيرها على الوضعية التنافسية للمؤسسة إلى أربعة أنواع هي:<sup>5</sup>

\*التكنولوجيا القاعدية: هي التكنولوجيا المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع والتي لا تشكل أساسا للمنافسة لانتشارها الواسع.

\*التكنولوجيا الأساسية: هي التكنولوجيا التي تصنع الفرق وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.

\*التكنولوجيا الناشئة: هذه التكنولوجيا تكون في مرحلة النمو بحيث تتدخل هامشيا في عملية الإنتاج لكنها تمثل طاقة كامنة معتبرة يمكنها أن تحدث ميزات تنافسية مستقبلية.

1 ملين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 04.

2 بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 131.

3 ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 233.

4 علي سماي، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 135.

5 المرجع نفسه، ص 182.

\*التكنولوجيا قيد التنفيذ: تكون هذه التكنولوجيا في مرحلة البحث والتطوير، وفي الوقت الحالي دون أي تأثير لكن مستقبلا إذا ثبت نجاحها يمكن أن تغير من الديناميكية التنافسية.

-طريقة العمل: تأتي نتيجة التجربة المكتسبة وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسات والإتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف مما يؤهلها لاكتساب ميزة أو مزايا تنافسية.<sup>1</sup>

-المعرفة: يرى Kazuo and Ikujiro أن المعرفة تعتبر مصدرا يحتوي على كل الشروط التي تأهله إلى أن يكون مصدرا أساسيا لبناء الميزة التنافسية المستدامة؛<sup>2</sup> حيث إن أهم ما يميز المعرفة هي صفة اللاملموسية القياسية، بوصفها منتجا غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها بوصفها سلعة، ولكونها قياسية بدرجة كافية تسمح بالتنافس من خلالها، وهذه الصفة هي محور عمل المؤسسات المعتمدة على المعرفة، حيث تتمثل هذه الأخيرة في: "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره العاملون لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة، والوصول إلى الأهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة".<sup>3</sup>

كما تعتبر هذه الأخيرة (إدارة المعرفة) بمثابة: "العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة والحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي".<sup>4</sup> حسب M.H. Zack تقسم المعرفة وفقا للدور الذي تؤديه في إيجاد مركز تنافسي للمؤسسة التي تمتلكها إلى:<sup>5</sup>

\*المعرفة الجوهرية: هي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة الذي يكون مطلوبا من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية تنافسية طويلة الأمد رغم أنها تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

\*المعرفة المتقدمة: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسين، إلا أنها تختلف عنهم في قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية.

\*المعرفة الابتكارية: هذه المعرفة تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة حتى يكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمؤسسة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.

1 حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 15.

2 Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka, Knowledge Creation and Management : New Challenges for Managers, Oxford University Press, New York, 2007, P 130.

3 ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 17.

4 عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 33.

5 فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص. ص 269-270.

ج-الكفاءات: لقد سبق وأشرنا إلى تعريف الكفاءات وإضافة إلى ما سبق نجد بأن المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) تعرف الكفاءة بأنها: "تركيبه من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"؛ وهناك نوعين من الكفاءة: الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية، فأما الكفاءة الفردية فتدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم قبولها في الوسط المهني بالاعتماد على عدة أساليب كالتجارب المهنية، أما الكفاءة الجماعية فمصدر تقييمها هو حكم الزبائن باختياراتهم للمورد الأكثر كفاءة.<sup>1</sup> تقسم الكفاءة حسب مساهمتها في الميزة التنافسية إلى ثلاثة أقسام هي:<sup>2</sup>

-الكفاءات الإضافية: هي الكفاءات التي يرتبط وجودها بوجود المؤسسة وتدخل في تسيير البنية الأساسية لها وغالبا ما تكون هذه الكفاءات مستقلة عن المجال الذي تنشط فيه، كتلك التي تختص بمجال المحاسبة المالية، وهذا النوع من الكفاءات نادرا ما يشكل مصدرا للقيمة ولهذا فمن الصعب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالاعتماد عليها.

-الكفاءات المحورية: لقد سبق وأشرنا إلى تعريف الكفاءات المحورية فهي الكفاءات التي تنفرد المؤسسة في ملكيتها وتساهم بصفة فعالة في خلق القيمة، والتسابق الحقيقي بين المؤسسات هو بغرض كسب أكبر حصة من هذه الكفاءات لاعتبارها الوسيلة التي تستعملها المؤسسة لاستغلال الفرص المستقبلية.

-الكفاءات الضرورية: ترتبط مباشرة بالمجال الذي تنشط به المؤسسة، فكل قطاع يتطلب التحكم في بعض المهارات والكفاءات الخاصة؛ رغم أن هذه الكفاءات ضرورية للمؤسسة فإنه من الصعب عليها بناء ميزة تنافسية مستدامة بالتركيز عليها، فإذا كان كل قطاع يتكون من مجموعة من المؤسسات التي تتحكم بمستويات مختلفة من الكفاءات فإنه سرعان ما تزول هذه الميزة نظرا لإمكانية تطوير مثل هذه الكفاءات من طرف المؤسسات المشابهة.

على الرغم من أن الموارد والكفاءات التي تساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تكون قيمة ونادرة وصعبة التقليد والإحلال حسب مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كالتيكنولوجيا الأساسية والمعرفة الابتكارية والكفاءات المحورية إلا أنه لا يمكن أن نتجاهل أهمية بقية الموارد في قيام المؤسسة بأنشطتها، كما يمكن أن تمزج المؤسسة هذه الموارد بطريقة معقدة وغامضة يصعب على المنافسين فهمها وبالتالي تساعد على كسب ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

1 Hocine Rahim, **Management de savoir et Stratégies d'innovation dans les PME Algériennes**, Revue économie et management, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, No 03, 2004, P. P 236-237.

2 محمد فلاق، مرجع سابق، ص 276.

## أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور السابع



- 1- اشرح بالتفصيل ما هي الوظيفة التي تعتبر جوهر نشاط المؤسسة؟
- 2- ما هو الدور الرئيسي للوظيفة المالية في المؤسسة؟ وضع إجابة؟
- 3- أذكر وفصل المكونات الرئيسية للمزيج التسويقي؟
- 4- حدد وناقش خصائص الموارد التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 5- كيف تصنف التكنولوجيا القاعدية في المؤسسة؟ اشرح بالتفصيل؟
- 6- اشرح تعريف الكفاءات حسب المجموعة المهنية الفرنسية Medef؟
- 7- ما هو الدور الاستراتيجي لوظيفة البحث والتطوير في المؤسسة؟ وضع إجابتك؟
- 8- كيف تصنف المعرفة الجوهرية في المؤسسة؟ اشرح مع ذكر الأمثلة؟
- 9- اشرح بالتفصيل ما هي وظيفة التموين في المؤسسة وما أهميتها؟
- 10- عرف الكفاءات المحورية وناقش دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

---

## المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

---



## أولاً-تعريف التحليل الاقتصادي:

يعرف التحليل الاقتصادي على أنه: "منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، بحيث يسمح بتفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية، ويمدها بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، فإن كانت النظرية تمثل الخلاصة فإن التحليل يمثل منهج البحث. كما يقوم التحليل الاقتصادي بإعادة الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها البسيطة لفهمها بيسر أكثر من فهم الظاهرة بصفة كلية."<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه: "هو جزء من علم الاقتصاد، يتناول بالدراسة العلاقات السببية بين الظواهر الاقتصادية وتفسير العوامل المؤثرة في سلوكها. يقوم منهج التحليل الاقتصادي بإعادة الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها البسيطة التي يمكن فهمها بيسر أكثر من فهم الظاهرة بأكملها، ومن ثم صياغة الفرضيات التفسيرية لهذه الظاهرة على أساس العلاقة السببية. يعتمد التحليل الاقتصادي على نوعين من المبادئ المنهجية : الاستنتاجات المنطقية وتسمى بالتعميمات أو المبادئ التحليلية، وهي تلك التي تناسب منطقياً من مجموعة من الافتراضات النظرية المترابطة فيما بينها؛ والاستنتاجات التطبيقية التي تقررها العلاقات القائمة بين المعطيات الاقتصادية الملموسة."<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين نستنتج بأن: "التحليل الاقتصادي هو فرع من فروع علم الاقتصاد يُعنى بدراسة وتفسير سلوك الظواهر الاقتصادية من خلال تفكيكها إلى مكوناتها الأساسية، وبناء نماذج تفسيرية تعتمد على العلاقات السببية أو التابعة بين المتغيرات، وذلك باستخدام أدوات ومنهجيات منطقية واستنتاجية، بهدف صياغة نظريات اقتصادية قابلة للتطبيق والتحقق، تسهم في فهم آليات النظام الاقتصادي واتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة."

## ثانياً-أهمية وأهداف التحليل الاقتصادي:

تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي في:<sup>3</sup>

-نتيجة تزايد حاجات الأفراد وتنوعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية للتحليل الاقتصادي هو إيضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع، وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد ؛

-يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين. حيث أنّ الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق

1 رصاع حياة، مطبوعة اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التخصص علوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة الوشيري، تيسمسيلت، الجزائر، 2023، ص 89.

2 بوشريبة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2020، ص 86.

3 اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 39.

أفراد المجتمع لأكبر اشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة؛

-المساعدة في رسم السياسة العامة، حيث أن التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح؛

-يساهم التحليل الاقتصادي في التنبؤ بالاتجاهات الاقتصادية المستقبلية، مثل معدلات النمو، التضخم، البطالة، وأسعار الفائدة، مما يساعد صانعي القرار والمستثمرين على التخطيط واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية؛

-يساعد التحليل الاقتصادي في دراسة وتقييم الآثار المحتملة للسياسات الاقتصادية، سواء كانت مالية أو نقدية أو تجارية، على مختلف القطاعات الاقتصادية، بما يساهم في تحسين فعالية السياسات وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية؛

-يعد التحليل الاقتصادي أداة ضرورية لدعم الأفراد، الشركات، والحكومات في اتخاذ قرارات عقلانية تتعلق بالاستهلاك، الاستثمار، والإنتاج، من خلال فهم التكاليف والعوائد والفرص البديلة.

ثالثاً-أنواع التحليل الاقتصادي:

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدة معايير تتمثل في:<sup>1</sup>

1-أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:  
أ-التحليل الجزئي: ويسمى أيضاً بالتحليل الودوي، وهو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي، أي الدراسة في هذه الحالة قائمة على أساس دراسة الوحدات الصغيرة.

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

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

أ-التحليل الجزئي: يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه.  
ب-التحليل الشامل: هو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعادلات الرياضية.

3-أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

1 اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مرجع سابق، ص. ص 40-42.

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

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

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

4- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الغرض المقصود من التحليل: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

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

ب- التحليل القائم على أساس معيار مهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة: هنا يظهر الجدل القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية، فهناك وجهة نظر ترى أن اقتراح السياسة لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لأن مثل هذه الاقتراحات لا بد وأن تكون قائمة على أساس الحكم القيمي، أما وجهة النظر الأخرى فتري أن الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسات، وهذا ما نجده في الواقع عموما حيث نجد الاقتصاديين دائما يقدمون مقترحات لمواجهة مشكله اقتصادية معينة.

رابعا- أبعاد التحليل الاقتصادي:

يعد التحليل الاقتصادي أداة أساسية لفهم وتفسير الظواهر الاقتصادية، غير أن فعاليتها لا تكتمل إلا من خلال الاستعانة بجملة من الأبعاد المعرفية التي تسهم في بناء نموذج تحليلي متكامل. هذه الأبعاد، وإن لم تكن أساليب تحليلية بالمعنى الدقيق، إلا أنها تمثل دعائم ضرورية لفهم أعمق وأدق للواقع الاقتصادي. ومن أبرز هذه الأبعاد:<sup>1</sup>

1- التاريخ الاقتصادي: لا يمكن لأي باحث أو محلل اقتصادي أن يُفسر الظواهر الاقتصادية المعاصرة أو السابقة ما لم يكن لديه إلمام كافٍ بالوقائع التاريخية أو ما يُعرف بالخبرة التاريخية. فالتاريخ يمثل أداة لفهم كيفية تفاعل العوامل الاقتصادية وغير الاقتصادية عبر الزمن، ويُظهر الترابط البنوي بين العلوم الاجتماعية، مما يسمح ببناء تصور شامل للواقع الاقتصادي في سياقاته الاجتماعية والسياسية والثقافية.

1 جوزيف شومبتر، ترجمة حسن عبد الله بدر، تاريخ التحليل الاقتصادي، الطبعة الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، مصر، 2005، ص 52.

2-الإحصاء: يعتبر الإلمام بالأساليب الإحصائية شرطاً أساسياً لضمان دقة التحليل الاقتصادي. فالأساليب الإحصائية تُستخدم في جمع البيانات، تصنيفها، تحليلها، وتفسيرها، وهي ضرورية لاختبار الفرضيات النظرية وقياس العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية باستخدام نماذج اقتصادية واقتصادمترية. ورغم أن هذه الأدوات لم تصمم أساساً للاقتصاد، إلا أنها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من أدواته التحليلية.

3-النظرية الاقتصادية: تشكل النظرية الاقتصادية الأساس المفاهيمي الذي ينطلق منه التحليل. فهي تقوم على مبدأ أن الحوادث الاقتصادية تتقاطع في خصائص عامة، ما يُتيح صياغة نماذج تحليلية مجردة تتجاوز الحالات الفردية إلى تعميمات قابلة للتطبيق. هذا التجريد يُسهّم في توحيد الجهد التحليلي ويُسهّل التعامل مع الظواهر المتكررة.

4-علم الاجتماع الاقتصادي (السوسيولوجيا الاقتصادية): يوسع هذا الحقل نطاق التحليل الاقتصادي من خلال دمج البعد الاجتماعي في تفسير السلوك الاقتصادي. فهو لا يركز فقط على الدوافع الفردية، بل يتناول المؤسسات الاجتماعية المؤثرة مثل الأسرة، الحكومة، نظام الميراث، والعُرف. هذا الإدماج ضروري لفهم كيفية تشكّل القرارات الاقتصادية داخل بني اجتماعية وتاريخية محددة.

5-الاقتصاد السياسي: يجمع الاقتصاد السياسي بين تحليل سلوك الفاعلين الاقتصاديين (منشآت، مستهلكين) وتحليل دور الدولة والسياسات العامة. فهو يسهم في تفسير كيفية توزيع الموارد، وتأثير السلطة السياسية على العمليات الاقتصادية. كما يُوفّر إطاراً لفهم العلاقة بين النظام الاقتصادي والمؤسسات السياسية الحاكمة.

6-الحقول التطبيقية: تضم مجموعة من التخصصات المتصلة مثل المحاسبة، التمويل، التأمين، وكل ما يتعلق بالسياسات القطاعية (كالسياسات الزراعية، الصناعية، والتجارية). كما تشمل موضوعات الاقتصاد الكلي والجزئي مثل النقود، المصارف، التجارة الخارجية، والتقلبات الاقتصادية. وتُعد هذه المجالات تطبيقات عملية للنظريات الاقتصادية وتوفّر بيئة لاختبار أدوات التحليل في الواقع.

#### خامساً-أدوات التحليل الاقتصادي:

يعتمد التحليل الاقتصادي بوجه عام على أربع أدوات رئيسية، يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>1</sup>

1-الأداة الوصفية اللفظية: تعتمد هذه الأداة على استخدام المنطق اللفظي في توضيح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية. وقد شاع استخدامها في النظرية الاقتصادية خلال المراحل التي كانت فيها العلاقات الاقتصادية بسيطة وغير معقدة. إلا أنه يُؤخذ على هذه الأداة افتقارها للدقة الكافية في التعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تتضمنها النظرية الاقتصادية.

2-الأداة الرقمية: تستند هذه الأداة إلى التحليل الإحصائي واستخدام الأرقام في تفسير الظواهر والعلاقات الاقتصادية. فعلى سبيل المثال، يمكن التعبير عن قانون الطلب – الذي يوضح العلاقة بين السعر والكمية المطلوبة مع ثبات العوامل الأخرى – من خلال جدول الطلب، الذي يُظهر بالأرقام العلاقة العكسية بين السعر والكمية المطلوبة.

<sup>1</sup>عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية تحليل جزئي وكمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 46.

- 3- أداة التحليل البياني (الهندسة البيانية): تستخدم هذه الأداة لتمثيل العلاقات والمتغيرات الاقتصادية باستخدام الرسوم البيانية. فمثلاً، يمكن تصوير قانون الطلب من خلال منحنى الطلب، الذي يُظهر العلاقة العكسية بين السعر والكمية المطلوبة في شكل بياني مشتق من جدول الطلب.
- 4- الأداة الرياضية القياسية: تعتمد هذه الأداة على استخدام المنطق الرياضي في تحليل وتفسير الظواهر الاقتصادية. وقد انتشر استخدامها بشكل واسع في التحليل الاقتصادي المعاصر، حيث أصبحت تُكوّن فرعين مهمين من فروع علم الاقتصاد، هما: الاقتصاد الرياضي والاقتصاد القياسي.

## أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الثامن



- 1- قم بتعريف التحليل الاقتصادي وشرح أهميته كمنهج علمي؟
- 2- اشرح بالتفصيل الأهداف الرئيسية للتحليل الاقتصادي في توزيع موارد المجتمع؟
- 3- ما المقصود بالتحليل الجزئي في الاقتصاد؟ وضح مع ذكر أمثلة؟
- 4- كيف يساهم التحليل الاقتصادي في عملية صنع القرار والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية؟
- 5- اشرح مفهوم التحليل الساكن في الاقتصاد وكيف يختلف عن التحليل الديناميكي؟
- 6- بين أهمية الإحصاء ودوره في التحليل الاقتصادي، مع ذكر تطبيقات عملية؟
- 7- ناقش دور الأدوات الرياضية القياسية في التحليل الاقتصادي الحديث؟
- 8- وضح العلاقة بين التاريخ الاقتصادي والتحليل الاقتصادي مع ذكر أمثلة توضيحية؟
- 9- اشرح كيف يساهم علم الاجتماع الاقتصادي في تطوير وتعميق التحليل الاقتصادي؟
- 10- ناقش أهمية الأداة الرقمية في التحليل الاقتصادي وكيفية استخدامها في تفسير الظواهر الاقتصادية؟

---

## المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

---

## أولاً-دورة حياة المؤسسة:

يُعد ألفريد مارشال من أوائل الاقتصاديين الذين شهِبوا نمو المؤسسة بنمو الكائن الحي، حيث أشار في كتابه "مبادئ الاقتصاد" إلى أن تطور المؤسسة يشابه نمو الشجرة، التي تتطور تدريجياً حتى تبلغ حجمها الطبيعي، خاضعة في ذلك لقوانين الطبيعة وظروف الزمان والمكان، وتتأثر بعوامل وضغوط تؤدي في النهاية إلى إنهاء دورة حياتها. تمر المؤسسة خلال دورة حياتها بعدة مراحل، لكل منها خصائص وأهداف واستراتيجيات تختلف باختلاف الوضعية التنافسية في السوق، إذ تكون المؤسسة في مراحلها المتقدمة أكثر قدرة على التنافس، وتنوع المنتجات، والتحكم في التكاليف، وتحسين الأداء، مقارنةً بالمراحل الأولى. وتكمن أهمية مفهوم دورة حياة المؤسسة في كونه أداة تحليلية فعالة تساعد المديرين في فهم مراحل النمو وتحديد أساليب ووسائل التطوير المناسبة، كما تُعد مرشداً للقادة الإداريين في اختيار الأسلوب القيادي الملائم لكل مرحلة، نظراً لتغير الظروف الداخلية والخارجية وحجم المؤسسة واستراتيجياتها عبر الزمن. تتمثل دورة حياة المؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-مرحلة الانطلاق:** تُعد مرحلة الانطلاق أو ولادة المؤسسة من أكثر المراحل خطورة في دورة حياتها، إذ ترتبط بارتفاع احتمالية الإخفاق نتيجة حادثة عهد المؤسسة في بيئة جديدة، ما يجعلها عرضة للفشل. تنشأ المؤسسة عندما يوظف الأفراد ذوق روح المبادرة والابتكار قدراتهم في خلق قيمة مضافة والدخول إلى السوق. وتتميز هذه المرحلة بعدة خصائص أساسية، منها توفر رأس مال كافٍ لتأسيس المؤسسة، ووجود السيولة المالية، وارتفاع تكاليف الإنتاج والبحث العلمي، إلى جانب القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل، فضلاً عن مرونة المؤسسة في تعديل أو تغيير نوع المنتجات والخدمات المقدمة.

**2-مرحلة النمو:** تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، وتتميز بوجود علامة تجارية، وزيادة الطلب على منتجات المؤسسة، والقدرة على التحكم في التكاليف، والعمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصيرة الأجل. في هذه المرحلة، تتبلور أقسام المؤسسة وتخصصاتها، ويزداد عدد العاملين فيها، وفي ضوء هذا التوسع الحاصل، تميل الإدارة العليا إلى المركزية وتعمل على تحويل الصلاحيات المناسبة لإدارة النشاط، ويميل الهيكل إلى العلاقات غير الرسمية، وتُقدّم نظم الرقابة والحوافز فيها، ويتمثل هدف المؤسسة في هذه المرحلة في تحقيق مزيد من النمو.

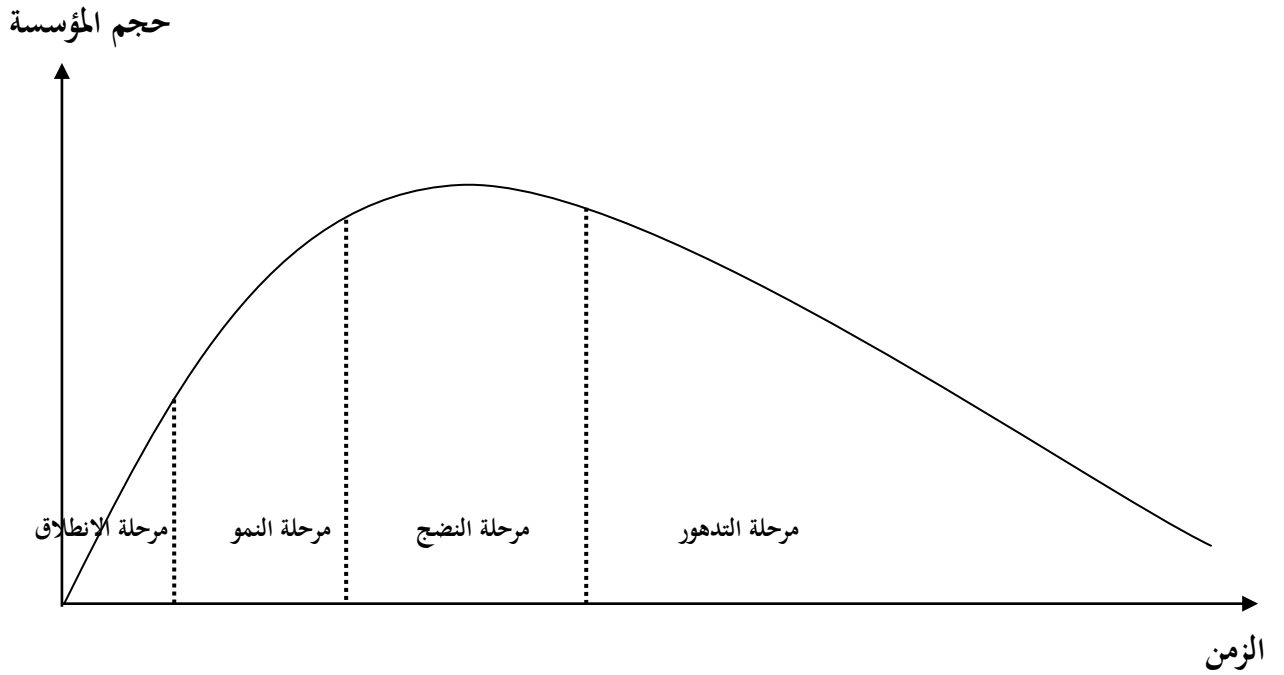
**3-مرحلة النضج:** وتُسمى أيضاً مرحلة الاستقرار أو التكوين أو البناء، وتتصف بزيادة الإنفاقات المالية وتضخم حجم المؤسسة مقارنةً بالمنافسين، إلى جانب الاعتماد على القواعد والإجراءات المعيارية وأنظمة الرقابة. في هذه المرحلة، تتجه المؤسسة نحو مستوى عالٍ من الرسمية يفوق ما كان عليه في مرحلة النمو، مع تأمين واستخدام مكثف لمواردها البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، حيث قد تبلغ المؤسسة أقصى درجات تطورها. كما تتسم هذه المرحلة بزيادة حدة المنافسة، مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح نتيجة خفض الأسعار، ويتم خلالها إعادة توزيع الموارد بين الأنشطة المختلفة، وتكثيف برامج تدريب وتأهيل العاملين، وتحسين منظومة الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى إلغاء عقود العمل المؤقتة.

1مراد كريمة، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس - جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2024، ص. ص 74-75.



4-مرحلة التدهور: تمثل هذه المرحلة فقدان المؤسسة لاستقرارها نتيجة ضعفها وعدم قدرتها على الاستمرار ومواكبة المتغيرات والظروف البيئية، حيث تتسم ببطء نمو المؤسسة وتزايد تأثير المنافسة بشكل كبير، مما يؤدي إلى تراجع حصتها السوقية. كما يشهد حجم الطلب على منتجات المؤسسة تقلصاً لأسباب متعددة، إلى جانب ازدياد دوران حجم العمل نتيجة ضعف الأداء العام وتقلصه. وتُصاحب هذه المرحلة حدة في الصراعات الداخلية الناجمة عن تدهور الأوضاع، وتكرار التغيرات في القيادات الإدارية في محاولة لمعالجة الوضع المتأزم. كما تلجأ المؤسسة في هذه المرحلة إلى العودة إلى المركزية العالية في اتخاذ القرارات، ومع كبر حجمها، يؤدي ذلك إلى بطء في الحركة وتدهور إضافي في الأداء نتيجة ضعف فعالية الرقابة. ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 17:- دورة حياة المؤسسة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 86.

ثانيا-أهمية دورة حياة المؤسسة: تتمثل أهمية دورة حياة المؤسسة في:

- تساعد على فهم كيفية تغير المؤسسة عبر الزمن من حيث بنيتها واستراتيجياتها وعملياتها، مما يمكن الإدارة من التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل فعال؛
- تساهم في توجيه السياسات الإدارية المناسبة لكل مرحلة، سواء في أسلوب القيادة أو في توزيع الموارد أو اختيار الاستراتيجيات الملائمة للسوق؛
- تمكن من التنبؤ بالمشكلات المحتملة في كل مرحلة، مما يسهل تحسين الأداء وتقليل التكاليف ورفع كفاءة العمليات التشغيلية؛
- توفر إطارا عمليا لتخطيط النمو والتوسع من خلال الاستعداد المسبق للمراحل القادمة، وتحديد متطلباتها من الموارد والإجراءات؛

-تدعم القدرة على إدارة المخاطر بفعالية، من خلال اتخاذ إجراءات وقائية تتناسب مع طبيعة التحديات في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة؛

-تساعد في تحديد أولويات الاستثمار والتوظيف، بما ينسجم مع احتياجات كل مرحلة، ما يعزز من استدامة المؤسسة وزيادة ربحيتها؛

-تمكن من متابعة وتقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري، وربط النتائج بخصائص المرحلة التي تمر بها المؤسسة؛  
-تسهل تكييف الاستراتيجيات التسويقية والإنتاجية لتتناسب مع متطلبات السوق والبيئة في كل مرحلة من مراحل النمو أو التراجع؛

-تعزز اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة بشأن التوسع، أو التقلص، أو إعادة الهيكلة، بناءً على معطيات مرتبطة بالمرحلة الحالية؛

-تساهم في اكتشاف فرص التحسين والتطوير، وتدعم الابتكار وتجديد الأساليب الإدارية والتنظيمية بشكل مستمر؛

-تساعد في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات بسرعة دون الإضرار بالاستقرار العام للمؤسسة؛  
-تسهل تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتأهيل تتماشى مع طبيعة التحديات والمتطلبات الخاصة بكل مرحلة، بما يرفع من جاهزية الكوادر البشرية.

#### ثالثا-تعريف نمو المؤسسة:

تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم نمو المؤسسة عبر الزمن، وذلك نتيجة لاختلاف السياقات الاقتصادية والاجتماعية التي ظهرت فيها هذه التعاريف، بالإضافة إلى التوسّعات المتعاقبة التي شهدتها المؤسسات وتطوّر أساليب تسييرها. ومن أبرز هذه التعاريف نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

-تعريف T. Penrose سنة 1963: عرّف النمو على أنه: "زيادة في حجم الإنتاج بطريقة متتالية، مصحوبة بتوسّع في امتلاك الموارد. والنمو ليس ظاهرة أوتوماتيكية، بل هو نتيجة لتأثير حركية وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة. ويتحقق من خلال عاملين أساسيين هما مردودية العوامل ووفورات الحجم."

-تعريف Starbuck سنة 1965: يرى أن النمو: "ليس بظاهرة عفوية، بل هو مرتبط بالقرارات التسييرية. ويُرجع النمو إلى زيادة الإنتاج الناتجة عن ارتفاع الطلب في السوق، مما يؤدي إلى زيادة في المبيعات، وبالتالي تحقيق أرباح تمكن المؤسسة من إعادة استثمارها في عوامل إنتاج جديدة بهدف التكيف مع الطلب المتزايد."

-تعريف Gasmi سنة 1988: يُعرف النمو بأنه: "الزيادة في حجم المؤسسة الناتجة عن مرور الزمن"، يُركّز هذا التعريف على البُعد الزمني الذي يسمح بتراكم التطورات داخل المؤسسة، مما ينعكس على حجمها ونشاطها.

-تعريف Sammut سنة 1996: يرى أن النمو "يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المرتبطة بالتنظيم، ويُعدّ نتيجة لتفاعل الظواهر المحيطة بالمؤسسة، إضافةً إلى خصائصها التنظيمية، الإنتاجية،

1 صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع التخصصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018، ص 66.

المالية، وحتى الشخصية". ويشير هذا التعريف إلى النظرة الشمولية للنمو باعتباره محصلة لعوامل متعددة تتداخل فيما بينها.

من خلال ما تقدم يمكن تعريف نمو المؤسسة على أنه: "عملية ديناميكية ناتجة عن التفاعل بين عوامل داخلية وخارجية، تهدف إلى الزيادة المستمرة في حجم الإنتاج والموارد، وتتجسد في توسع النشاطات وتحسن الأداء. ويُعد النمو نتيجة مباشرة لتأثير البيئة المحيطة، واتخاذ قرارات تسييرية استراتيجية، واستغلال الفرص المتاحة في السوق، كما يتأثر بعوامل تنظيمية، إنتاجية، مالية، وشخصية داخل المؤسسة. ولا يحدث النمو بشكل عفوي أو آلي، بل يتطلب تخطيطاً وتكيفاً دائماً مع التغيرات المحيطة".

رابعا-أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو والظروف المساعدة على ذلك:

1-أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو: تحرص المؤسسات بمختلف أنواعها على تحقيق النمو وتوسيع حجمها لأسباب متعددة تتعلق بالجوانب الاقتصادية، الاستراتيجية، والتنظيمية. ومن بين أبرز هذه الأسباب:

-المؤسسات الكبيرة غالباً ما تُعتبر أكثر كفاءة وقوة من المؤسسات الصغيرة، حيث تمتلك موارد وإمكانات أكبر تؤهلها للتوسع والمنافسة الفعالة؛

-هناك مزايا اقتصادية مرتبطة بالحجم الكبير، من أهمها انخفاض التكاليف نتيجة لوفورات الحجم (Economies of Scale)، حيث يتيح الإنتاج الكبير تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكلفة لكل وحدة إنتاج؛ يُعد النمو هدفاً استراتيجياً رئيسياً لمعظم المؤسسات، إذ إن المؤسسات الكبيرة غالباً ما تحظى بدعم حكومي وتسهيلات أكبر، إضافة إلى قدرتها على جذب موارد تمويلية وبشرية بسهولة، ما يقلل من درجة المخاطر المرتبطة بعدم اليقين في البيئة الخارجية؛

-النمو المتواصل للمؤسسة وتوسعها يُعتبر مؤشراً إيجابياً على كفاءة إدارتها وفعاليتها في التسيير، ما يعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلح؛

-تزايد حجم المؤسسة يعزز من مكانة الإدارة العليا داخلها، ويُسهل في تحسين مكانتهم الاجتماعية والمهنية، كما قد ينعكس ذلك على زيادة رواتبهم وتحسين المزايا الوظيفية الممنوحة لهم؛

-يوفر الحجم الكبير للمؤسسة قوة تفاوضية أكبر عند التعامل مع مختلف الفاعلين في البيئة المحيطة، مثل الموردين، النقابات، السلطات الحكومية، وحتى المؤسسات المنافسة.

ورغم هذه الفوائد والدوافع القوية التي تدفع المؤسسات إلى السعي نحو النمو والتوسع، إلا أن الواقع يُظهر تبايناً في وتيرة النمو بين المؤسسات. فبينما تتمكن بعض المؤسسات من تحقيق نمو سريع وملحوظ، تظل مؤسسات أخرى في وضع ثابت أو تنمو بوتيرة بطيئة. ويُعزى هذا الاختلاف في الغالب إلى التباين في الظروف الداخلية (الكفاءة الإدارية والهيكل التنظيمي) والظروف الخارجية (مثل طبيعة السوق والمنافسة والتشريعات) التي تواجهها كل مؤسسة على حدة.

2- الظروف المساعدة على النمو: توجد مجموعة من الظروف والعوامل التي تساهم في تحقيق نمو المؤسسة وزيادة حجمها والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

أ- توافر موارد راکدة وفائضة: يشير هذا العنصر إلى وجود موارد داخل المؤسسة لا تُستغل بشكل كامل أو تزيد عن حاجتها الفعلية، مثل العمالة غير المشغلة بالكامل، أو المعدات غير المستخدمة بانتظام، أو فائض رأس المال. هذا الوضع يتيح فرصة للمؤسسة لإعادة توجيه هذه الموارد نحو مشاريع جديدة أو أنشطة توسعية، مما يدعم تحقيق النمو. كما قد تحتفظ بعض المؤسسات بهذه الموارد الفائضة بشكل استراتيجي، خاصة لمواجهة الطلب الموسمي أو غير المتوقع، أو لدخول أسواق جديدة عند ظهور الفرصة المناسبة.

ب- استغلال الموارد بأكثر من طاقتها: في بعض الحالات، تعمل المؤسسة بموارد مستغلة إلى أقصى حد، بحيث تتجاوز قدرتها التشغيلية الطبيعية. هذا الضغط يدفع الإدارة إلى التفكير في التوسع وتوفير موارد جديدة، سواء من خلال التوظيف أو الاستثمار في معدات إضافية أو تحسين العمليات. كما أن هذا الوضع يكشف عن وجود فرص نمو حقيقية تستحق الاستجابة، وقد يؤدي لاحقاً إلى توفر فائض من الموارد يُستخدم في توسيع النشاط المؤسسي، مما يعزز ديناميكية النمو والتطور.

ج- حوافز النمو: تشكل الحوافز بمختلف أنواعها دوافع قوية تدفع المؤسسة نحو النمو. فمن جهة، توجد حوافز اقتصادية مثل زيادة الأرباح وتقليل تكاليف الإنتاج، والتي تجعل التوسع مجدداً من الناحية المالية. ومن جهة أخرى، تلعب الحوافز النفسية دوراً مهماً، مثل رغبة المديرين في الإنجاز أو تحقيق الذات. كما تسعى بعض المؤسسات إلى تحقيق أهداف استراتيجية أعمق مثل احتكار السوق أو تعزيز الاستقرار المؤسسي وضمان البقاء في بيئة تنافسية، وكلها عوامل تُعتبر محفزات مباشرة للسعي نحو النمو المستدام.

د- الظروف الخارجية المساعدة على النمو: تعتمد قدرة المؤسسة على النمو أيضاً على مدى تفاعلها الإيجابي مع بيئتها الخارجية. فعندما ترتفع مستويات الطلب على المنتجات، أو يتحسن الوضع الاقتصادي العام، أو تزداد دخول الأفراد، فإن هذه العوامل تهيئ مناخاً ملائماً للنمو. كما أن التقدم التكنولوجي يفتح آفاقاً واسعة لزيادة الإنتاج وتقليل التكاليف. إذا نجحت المؤسسة في استغلال هذه الفرص مع تجنب التهديدات الخارجية، فإنها تكون في موقع قوي لتحقيق نمو مستمر ومستقر.

#### خامساً- أنماط ومؤشرات نمو المؤسسة:

1- أنماط نمو المؤسسة: يمثل نمو المؤسسة عنصراً استراتيجياً محورياً لضمان بقائها وتطورها في بيئة تتسم بشدة المنافسة وتغير مستمر في الظروف الاقتصادية والتكنولوجية. ويُعد هذا النمو متعدد الأبعاد، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف المستقبلية للمؤسسة وبحجم الموارد المتاحة لها، كما يمكن أن يتخذ ثلاثة أنماط رئيسية: النمو الداخلي، النمو الخارجي، والنمو التعاقدي، ولكل منها خصائصه وآلياته الخاصة:<sup>2</sup>

1 حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص. 159-161.

2 تفرقنيت زليخة، زعز فطيمة، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 01، 2019، ص. 61-62.

أ-النمو الداخلي: هو نمط من التوسع الذاتي الذي يتم داخل المؤسسة بالاعتماد على إمكانياتها ومواردها الخاصة، ويتمثل أساسًا في تنفيذ استثمارات إنتاجية وتجارية تهدف إلى رفع القدرات التشغيلية. يتحقق هذا النوع من النمو من خلال شراء تجهيزات حديثة، وتطوير البنية التحتية، وتوسيع خطوط الإنتاج، مما يؤدي إلى نمو الأصول الثابتة المادية والمعنوية للمؤسسة، مثل المعدات، والعلامة التجارية، والموارد البشرية. كما ينعكس هذا التوسع في زيادة رقم الأعمال عبر اختراق أسواق جديدة وتنويع المنتجات. ويُعتبر النمو الداخلي نتيجة طبيعية لتطبيق استراتيجية الهيمنة على السوق من خلال التحكم في التكاليف ورفع الكفاءة التشغيلية. ويتميز هذا النمط بعدة خصائص، منها امتلاك المؤسسة لوسائل الإنتاج، وقدرتها على تنفيذ الاستثمارات داخليًا، بالإضافة إلى تنمية مواردها البشرية والمالية والتقنية بشكل مستقل.

ب-النمو الخارجي: فيتحقق عندما تلجأ المؤسسة إلى التوسع من خلال إقامة علاقات اندماج أو استحواذ أو شراكة مع مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات أخرى. ويُعرف هذا النوع من النمو بأنه التغير الذي يطرأ على هيكل وخصائص المؤسسة نتيجة الاندماج أو المشاركة في كيانات جديدة. ويختلف النمو الخارجي عن الداخلي بكونه يتم على مراحل متقطعة وغير مستمرة، ويأخذ أشكالاً متعددة، مثل الاندماج الكلي أو الجزئي، أو تكوين تحالفات استراتيجية. كما يتطلب تخطيطًا طويل الأمد، وتهيئة هيكل تنظيمي مرن قادر على استيعاب التغيرات الجديدة. ويُعد هذا النمو قرارًا استراتيجيًا عالي المخاطر، يصعب التراجع عنه في حال اتخاذ قرارات خاطئة، وله آثار مباشرة على استمرارية المؤسسة وموقعها التنافسي في السوق.

ج-النمو التعاقدى: فهو يمثل شكلاً من أشكال التوسع الذي يتم عبر اتفاقيات وشراكات طويلة الأجل، ويُعرفه الباحث Verena J. بأنه مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة لتنفيذ أنشطة استراتيجية بالاعتماد على التعاون مع أطراف خارجية. ويتخذ هذا النوع من النمو شكلاً مزدوجًا؛ فقد يكون داخليًا إذا أبرمت اتفاقية تعاون بين مؤسستين لإنشاء وحدة إنتاجية أو فرع مشترك دون أن تفقد كل مؤسسة استقلاليتها، وقد يكون خارجيًا إذا ترتب على العقد امتلاك حصص في مؤسسة قائمة أو تأسيس كيان مستقل يخضع لسيطرة مشتركة. ويمثل النمو التعاقدى وسيلة مرنة تسمح للمؤسسة بالوصول إلى موارد جديدة وتوسيع نطاق أنشطتها دون الاضطرار إلى الاندماج الكامل أو الاعتماد الكامل على مواردها الذاتية.

2-مؤشرات نمو المؤسسة: يرتبط نمو المؤسسات بشكل وثيق بمفهوم الحجم المؤسسي، حيث يُستخدم هذا الأخير كأحد المعايير الأساسية لتقدير مدى التطور الذي تحققه المؤسسة على مر الزمن. ويُقاس حجم المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

أ-عدد الأفراد العاملين: يُعد عدد الموظفين أحد أبرز مؤشرات النمو، ويتم تحليله ليس فقط من حيث القيمة الإجمالية، بل أيضًا من حيث توزيع العاملين عبر المستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي (إدارة عليا، وسطى، تنفيذية). فزيادة عدد العاملين، خاصة في المستويات الإدارية والتخصصية، قد تعكس توسعًا في أنشطة المؤسسة وتعقيدًا أكبر في إدارتها.

1 تفرقنيت زليخة، زرع فطيمة، مرجع سابق، ص 60.

- ب-كمية المدخلات والمخرجات: تمثل المدخلات (مثل المواد الخام، الطاقة، رأس المال البشري) والمخرجات (مثل المنتجات النهائية أو الخدمات المقدمة) مؤشرًا مباشرًا على نشاط المؤسسة. فكلما زادت كمية الموارد المستخدمة وحجم الإنتاج أو عدد الوحدات المباعة، دلّ ذلك على تحقيق المؤسسة لنمو ملموس في عملياتها.
- ج-المؤشرات المالية: تُستخدم مجموعة من المؤشرات المالية لتقييم النمو، ومن أبرزها:
- قيمة الموجودات (الأصول): وتعكس إجمالي ممتلكات المؤسسة.
  - حجم المبيعات: ويُظهر القدرة السوقية وتوسّع الحصة السوقية.
  - رأس المال الممتلك: ويشير إلى مدى تمويل المؤسسة لنفسها ذاتيًا.
  - الدخل الصافي: ويُعبّر عن الربحية الحقيقية بعد خصم جميع التكاليف.
- د-الهيكل التنظيمي: يتعلق هذا المؤشر بمدى تطوّر وتعقيد الهيكل الإداري للمؤسسة. ويتم تقييمه من خلال عدد وتنوع التقسيمات الأفقية (الإدارات والوحدات المختلفة) والعمودية (عدد مستويات السلطة). فكلما أصبح التنظيم أكثر تفصيلاً وتخصصاً، عُدّ ذلك علامة على نمو المؤسسة وتعاضل عملياتها الإدارية والتشغيلية.

## أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور التاسع



- 1- ما هي المرحلة الأكثر خطورة في دورة حياة المؤسسة؟ وضح لماذا تعتبر كذلك؟
- 2- اشرح كيف تختلف خصائص مرحلة النضج عن المراحل الأخرى في دورة حياة المؤسسة؟
- 3- قدم تحليلاً لتعريف Starbucks لنمو المؤسسة؟ ما هي العناصر الرئيسية التي ركز عليها في تعريفه؟
- 4- قارن بين أنماط نمو المؤسسة المختلفة، مع التركيز على كيفية استخدام الموارد في كل نمط؟
- 5- اشرح كيف تساهم دورة حياة المؤسسة في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية؟
- 6- ما هي المؤشرات المالية الرئيسية التي تستخدم لقياس نمو المؤسسة؟ وكيف تعكس كل منها أداء المؤسسة؟
- 7- وضح الفروق الأساسية بين النمو الخارجي والنمو الداخلي للمؤسسة، مع ذكر مزايا وتحديات كل منها؟
- 8- كيف يمكن للمؤسسة أن تستفيد من فهم دورة حياتها في تطوير مواردها البشرية؟
- 9- حلل العوامل المساعدة على نمو المؤسسة، موضحاً كيف يؤثر كل عامل على أداء المؤسسة؟
- 10- اشرح التحديات التي تواجه المؤسسة في مرحلة النضج وكيف يمكن التعامل معها بفعالية؟

---

## المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

---



## أولاً-تعريف وخصائص ثقافة المؤسسة:

## 1-تعريف ثقافة المؤسسة:

أ-تعريف الثقافة: استعملت كلمة الثقافة في أوسع المعاني وأضيّقها في آن واحد، فهي تعني في أوسع معانيها صميم الإنسان بمعنى أنها داخله في كل ما يتعلق بالفرد من أخلاق وأفكار ومعتقدات، إنها بهذا المعنى تشمل كل ما يقوم به الإنسان من سلوكيات وأفعال ناتجة عن تجارب وخبرات، وعليه فالثقافة تعرف على أنها مجموعة من السمات المادية والروحية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمع بعينه أو فئة اجتماعية بعينها وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية الإنسانية ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات التي تجعل منا كائنات تتميز بالإنسانية. إن الثقافة هي: "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته فالثقافة هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته." وتعتبر أيضاً: "المحيط الذي يعكس حضارة بعينها، والذي يتحرك في نطاقه الإنسان المتحضر وهي مكون للحضارة ولذلك فإذا تدهورت الثقافة لأسباب كثيرة فإنها تفقد وظيفتها الحضارية."<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نجد بأن الثقافة هي: "مجموعة مركبة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعارف والفنون والآداب والأنماط السلوكية التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين، وتشكل إطاراً مرجعياً ينظم سلوكه ويوجه تفاعلاته مع الآخرين. وهي نتاج تراكمي لتجارب وخبرات الأفراد والمجتمعات عبر الزمن، يعكس هويتهم ويعبر عن رؤيتهم للعالم. وتشمل الثقافة الجوانب المادية كالفنون والعمارة واللباس، والجوانب اللامادية كالأخلاق واللغة والدين والنظم الاجتماعية، مما يجعلها عنصراً أساسياً في بناء الحضارات واستمراريتها، كما تعد البيئة التي تتكون فيها شخصية الفرد وتتشكل فيها نظرته إلى ذاته وإلى المجتمع."

ب-تعريف ثقافة المؤسسة: يعرفها E. H. Shein وهو أكثر التعاريف انتشاراً واعتماداً لدى الباحثين في المجال الثقافي بأنها: "مجموع الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التكيف والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاحها، وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل."

وتعرف الباحثة Nadin le maitre ثقافة المؤسسة بأنها: "نظام من التمثيلات والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة، هذا يعني أن كل فرد داخلها يشترك في رؤية محددة حول ماهية المؤسسة، دورها الاقتصادي والاجتماعي، المكانة التي تحتلها بين منافسيها، مهمتها مع زبائنها، الأفراد العاملين بها ومع مموليها."

ويعرف الباحث Moorhead and Griffen ثقافة المؤسسة بأنها: "مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة، فالثقافة التنظيمية إذا تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكياتهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحديد ما السلوك المقبول؟ وما السلوك المرفوض؟"

<sup>1</sup> سبخاوي حنان، ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية وثقافة المؤسسة، أفكار وآفاق، المجلد 09، العدد 01، 2021، ص 92.

ويعرفها Mcshane & Gliniw بأنها: "نمط أساسي من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي تعبر عن اتجاه وطريقة تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها".<sup>1</sup>

أما عند William Uche فتقافة المؤسسة: "تنطوي على القيم التي تأخذها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسري هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".

ومن وجهة نظر Charlezo ثقافة المؤسسة: "مجموعة القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذو المصلحة".<sup>2</sup>

من خلال ما تقدم نستنتج بأن ثقافة المؤسسة: "هي منظومة متكاملة من القيم، والمعتقدات، والافتراضات القاعدية، والتمثيلات المشتركة بين أفراد المنظمة، نشأت وتطورت عبر الزمن نتيجة لتفاعلهم مع مشكلات التكيف والاندماج الداخلي، وأثبتت فاعليتها في توجيه سلوكهم وتنظيم علاقاتهم الداخلية والخارجية. وهي تمثل إطارا مرجعيا يحدد السلوك المقبول وغير المقبول، ويجسد الرؤية المشتركة حول أهداف المؤسسة ودورها الاقتصادي والاجتماعي ومكانتها بين منافسيها. كما تعكس ثقافة المؤسسة نمط التفكير الجماعي الذي تتبناه الإدارة والعاملون، والذي يتم تمريره إلى الأجيال الجديدة، مما يساهم في استمرارية هوية المؤسسة وتعزيز انسجامها الداخلي وتماسكها التنظيمي".

2- خصائص ثقافة المؤسسة: تعد ثقافة المؤسسة من العناصر الجوهرية التي تميز كل تنظيم عن غيره، وتنعكس في سلوك الأفراد، طرق تفاعلهم، وأساليب اتخاذ القرار داخلها. ويمكن تلخيص أبرز خصائصها كما يلي:<sup>3</sup>

- 1- طابع جماعي مشترك: ثقافة المؤسسة هي ظاهرة اجتماعية جماعية، تنشأ من تفاعل الأفراد داخل المؤسسة، وتوحدهم حول منظومة من القيم والمعايير والمعتقدات المشتركة. إنها بمثابة نظام رمزي تتقاسمه الجماعة التنظيمية، يحدد هوية المؤسسة ويخلق تمايزا بينها وبين غيرها من المؤسسات.
- 2- نظام رمزي يعبر عن الهوية التنظيمية: تعتمد ثقافة المؤسسة بشكل كبير على الرموز التي تمثلها، مثل الشعارات، الألوان، الملابس الرسمية، الطقوس، واللغة الخاصة. تستخدم هذه الرموز ليس فقط في التمييز الخارجي، بل أيضا كأدوات تواصل داخلي تعزز الإحساس بالانتماء والتماسك. على سبيل المثال، يشكل ارتداء الزي الموحد رمزاً للهوية المؤسسية والانضباط الوظيفي.

<sup>1</sup> هيشور محمد لبن، دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطور التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 28، 2017، ص 227.

<sup>2</sup> حبيتر عبد القادر، لعربي أحمد، ثقافة المؤسسة وعلاقتها بأداء عمال الحماية المدنية -دراسة ميدانية-، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 04، 2021، ص 604.

<sup>3</sup> بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع مركب GPIZ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2014، ص 43. بتصرف

3-قابلة للنقل والتعلم (التنشئة التنظيمية): ثقافة المؤسسة لا تولد مع الفرد بل تكتسب من خلال عملية تدريجية تعرف بـ "التنشئة التنظيمية" (Organizational Socialization)، حيث يتم تلقين الأعضاء الجدد القيم والأعراف التنظيمية عبر التفاعل المستمر مع الزملاء والسلوكيات المتكررة. هذا التفاعل يؤدي إلى دمج الفرد في المحيط الثقافي للمؤسسة ويُسهّل عملية اندماجه.

4-نتاج تراكمي تطوري: تتطور ثقافة المؤسسة مع مرور الزمن كنتيجة لتجاربها التاريخية، القرارات المصيرية، الأزمات، والنجاحات التي مرت بها. وهي بذلك تعد نتاجاً تفاعلياً بين الماضي التنظيمي والظروف الراهنة، مما يجعلها مرجعاً لفهم سلوك المؤسسة وتوجهاتها.

5-مصدر للهوية والانتماء الاجتماعي: تسهم ثقافة المؤسسة في بناء هوية مهنية واجتماعية للعاملين بها، من خلال إرساء منظومة رمزية وقيمية تعزز الإحساس بالانتماء، والتميز داخل المجتمع الخارجي. الانتماء لمؤسسة ذات مكانة مرموقة يصبح عنصراً من عناصر الهوية الشخصية للفرد، كما هو الحال في القول: "أنا عامل في شركة رونو، وهذا جزء من هويتي".

6-أداة توجيه وتحكم غير رسمي: تعمل ثقافة المؤسسة كآلية غير رسمية لتوجيه سلوك الأفراد واتخاذ القرار داخل التنظيم، بما يتجاوز القوانين والأنظمة الرسمية. فهي تخلق مناخاً تنظيمياً يؤثر على الأداء، ويحدد ما يعد سلوكاً مقبولاً أو غير مقبول داخل المؤسسة.

7-ديناميكية وقابلة للتغيير: رغم أن الثقافة تتسم نسبياً بالثبات، إلا أنها ليست جامدة، بل قابلة للتغيير عبر الزمن، خاصة نتيجة التغيرات في القيادة، أو بفعل التحديات البيئية والتكنولوجية. فالثقافة الناجحة هي تلك التي تستطيع التكيف مع محيطها دون فقدان هويتها الأساسية.

ثانياً-أنواع ووظائف ثقافة المؤسسة وآليات المحافظة عليها:

1-أنواع ثقافة المؤسسة: أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من ثقافة المؤسسة. فهي تختلف من قطاع إلى قطاع ومن مؤسسة إلى أخرى. ولعل من أبرز هذه الأنواع:<sup>1</sup>

أ-الثقافة البيروقراطية: فبمثل ثقافة التنظيم هذه تتحدد المسؤوليات والسلطات. فالعمل منظم وموزع وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، تسلسل السلطة وانتقال المعلومات تأخذ شكلاً هرمياً وتعتمد على التحكم والالتزام.

ب-الثقافة الإبداعية: وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج-الثقافة المساندة: تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والودية، يتم التركيز على الجانب الإنساني في التعامل.

1 أطلق عوض الله السواط وآخرون، أنواع ثقافة المنظمة، تاريخ النشر: 2021/11/09، على الخط: <https://almerja.com/more.php?idm=159774>، تاريخ الاطلاع: 2025/06/08.

د-ثقافة العمليات: يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها. فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم. وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة، والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

ه-ثقافة المهمة: وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج. كما تُعطى هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على صناعة القرارات.

و-ثقافة الدور: وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد. كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية (Accountability). وإلى جانب هذه الأنماط المختلفة لثقافة المؤسسة التي تختلف باختلاف طبيعة النشاط وطريقة إدارة العمل والعلاقات الداخلية، يشير بعض الباحثين إلى تصنيف آخر يعتمد على مدى قوة الثقافة داخل المؤسسة، أي درجة التزام الأفراد بالقيم والمعتقدات التنظيمية ومدى انتشارها وعمقها في السلوك الجماعي، وهنا يتم التمييز بين:<sup>1</sup>

أ-الثقافة القوية: وهي التي تتسم بتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويُقاس مدى قوتها بثبات هذه القيم ووضوحها وتطابقها بين الأفراد، إلى جانب قدرتها على الاستمرار عبر الزمن، مما يعزز الانسجام والفاعلية داخل المنظمة.

ب-الثقافة الضعيفة: وتظهر عندما يكون هناك تمسك منخفض بالقيم التنظيمية من قبل العاملين، حيث لا يتم تبنيها أو الالتزام بها بشكل فعال، ما يؤدي إلى ضعف في التوجيه السلوكي وصعوبة في خلق هوية تنظيمية واضحة، وهو ما قد ينعكس سلباً على أداء المؤسسة وانسجام أفرادها.

2-الوظائف الأساسية لثقافة المؤسسة: يؤكد Robbins بأن ثقافة المؤسسة تؤدي وظائف أساسية تتمثل في:<sup>2</sup>

-عامل للتمايز إذ تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات؛

-اكتساب الهوية التنظيمية إذ أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير، وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن ثم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم؛

-تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهو المؤسسة؛

-تعتبر ثقافة المؤسسة إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المؤسسة؛

-تعزز استقرار النظام، حيث تشجع ثقافة المؤسسة على التنسيق والتعاون الدائمين بين الأعضاء، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة؛

1 رباب محروس، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، المجلد 01، العدد 01، 2022، ص 62.

2 يحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، العدد 06، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص 299.

-تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

3-آليات المحافظة على ثقافة المؤسسة: هناك عدة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة والتي تعمل المؤسسة على تبنيها وترسيخها للعاملين بعدة طرق وأساليب وتتمثل أهم هذه الآليات في العناصر التالية:<sup>1</sup>

أ-الإدارة العليا: يمكن للإدارة العليا أن تحافظ على ثقافتها من خلال التزامها الدائم والحفاظ على سياستها وفلسفتها عن طريق (استخدام لغة واحدة، طقوس مشتركة، فلسفة الإدارة في كيفية التعامل مع العاملين، سياستها حول تنفيذ القواعد والإجراءات...إلخ).

ب-اختيار العاملين: إن عملية جذب القوى العاملة تلعب دورا محوريا في المحافظة على ثقافة المؤسسة، إذ يتوجب على المؤسسة أن تقع اختيارها على الأفراد ذوي المهارات والقدرات...إلخ حتى لا يكون هناك تناقص بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة ذلك لأن فعالية المؤسسة قد تتأثر بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتوافق مع ثقافة أفراد المؤسسة القدامى.

ج-المخالطة الاجتماعية: يجب على الإدارة العليا أن تعرف الموظفين الجدد على ثقافة المؤسسة السائدة على اعتبار أنهم يجهلون طبيعة القيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة. وهذا من أجل تفادي الاختلافات بين الأفراد العاملين من جهة وتجنب تأثر مستوى أداء المؤسسة وفعاليتها من جهة أخرى.

#### ثالثا-مفهوم أخلاقيات الأعمال:

1-تعريف الأخلاق: تمثل الأخلاق مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ، بين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي إذا تركز على مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، والأخلاقيات تقدم دليلا من خلال معاييرها وقيمتها على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، وعلى ما هو مقبول وغير مقبول اجتماعيا، ولا شك أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل، لذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع وضمان استقراره، وأخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا لأخلاقيات الإدارة، ليس لأنها فقط خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم العمال والمديرون، بل لأن الإدارة لا تعمل من فراغ وإنما في بيئة حية ومتفاعلة، ولا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة.

يمكن تعريف الأخلاق لغة واصطلاحا كما يلي:

أ-لغة: الخليفة الطبيعية يخلق بها الإنسان، وقال أبو زيد إنه لكريم الطبيعة والخليفة والسليلة بمعنى واحد، والجمع خلائق، والخلق بالضم والضميتين السجية، هو ما خلق عليه من الطبع ومنه حديث عائشة (رضي الله عنها): "كان خلقه القرآن" أي كان متمسكا به، وبآدابه وأوامره ونواهيه، وما يشتمل عليه من المكارم والمحسنات

1 رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 162.

والألطاف، وقال ابن الأعرابي: الخلق المروءة، الخلق الدين، وفي التنزيل "وأنتك لعلى خلق عظيم"<sup>1</sup>، والجمع أخلاق، وفي الحديث: "ليس شيء في الميزان أثقل من حسن الخلق" وحقيقته أنه لصورة الإنسان الباطنية.<sup>2</sup> كما يراد بها الطبع والسجية، والمروءة والدين، وحول هذه المعاني يقول الفيروزبادي الخلق بالضم وضمين السجية والطبع والمروءة والدين، ويقول (ابن منظور): الخُلُقُ والخُلُقُ، فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجية.<sup>3</sup>

ب- اصطلاحاً: يمكن أن نميز بين مصطلحين أساسيين هما الأخلاق والأخلاقيات، إذ أحياناً نجد أنهما يحملان نفس الدلالة عند بعض الكتاب، والبعض الآخر منهم يعتبرهما مصطلحين مختلفين في الدلالة ويضع كل مصطلح في موضعه:

يشير مصطلح الأخلاق Moral حسب معجم أكسفورد إلى: "مجموع المبادئ التي تحكم وتؤثر في سلوك الأفراد في مهتهم وأعمالهم المختلفة لوضع مدونة لأخلاقياتهم".<sup>4</sup>

وكلمة أخلاق أصلها يوناني إذ أنها مشتقة من كلمة Ethics فالمصطلح بالإنجليزية يحمل معاني وجوانب عديدة ETHICOS:<sup>5</sup>

- يمكن التفكير في مفهوم الأخلاق بأنه ذلك الذي يتعامل مع الصالح والطالح، مع الواجبات والالتزامات الأخلاقية؛

- يمكن تصوره كمجموعة محددة من المبادئ أو القيم الأخلاقية، التي في بعض الأحوال قد تنفرد بها ثقافة بعينها وفي أحوال أخرى قد تكون جزءاً من التراث الثقافي المشترك لكافة الأمم كما هو الحال في ميثاق الأمم المتحدة؛

- يمكن رؤية الأخلاق كمبادئ السلوكيات التي تحكم الفرد أو المجموعة، أي معيار للأخلاقيات اللائقة بالمهنة مثل أخلاقيات قطاع الأعمال، أخلاقيات مجال الصرافة وكذلك أخلاقيات مجال المحاسبة أو الإعلان كما يظهر مؤخراً؛

- جرت العادة اعتبار الأخلاق فرعاً من فروع الفلسفة وهي ترتبط بنشأة الأفكار الخاصة باقتصاد السوق.

ويعرفها الإمام الغزالي: "الأخلاق هيئة في النفس راسخة عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكرة ورؤية، فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الجميلة المحمودة عقلاً وشرعاً سميت تلك الهيئة خلقاً حسناً، وإن كان الصادر عنها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي المصدر خلقاً سيئاً".<sup>6</sup>

1 القرآن الكريم، سورة القلم، الآية 04.

2 محمد مرتضى بن محمد الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، المجلد 13، باب القاف، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2007، ص 146.

3 بلال خلف سكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 18.

4 Oxford Advanced Learner's Dictionary, Oxford University Press, New York, 2010, P 518.

5 بابة ساعو، الفساد وأخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المتنبي للطباعة والنشر، المسيلة، الجزائر، 2024، ص. ص 95-96.

6 أبي حامد محمد بن محمد الغزالي، إحياء علوم الدين، المجلد 03، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2016، ص 67.

كما تطرق إليها (إيمانويل كانت) في كتابه (أسس ميتافيزيقيا الأخلاق) حيث اعتبر كل عمل يعمل بغير وحي الضمير، وقوة الإرادة الحرة، وصوت الأمر المطلق المجرد من الغايات هو عمل ليس من الخير في شيء.<sup>1</sup>

كما يعرفها Foulquier: "الأخلاق هي مجموع قواعد السلوك التي بمراعاتها يمكن للإنسان بلوغ غايته".<sup>2</sup>

فيما يراها Slocum & Hellriegel بأنها: "مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشكل الصحيح والخاطئ من التصرفات، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد." كما عرفها Griffin بأنها: "المعتقدات الشخصية الفردية والتي تتعلق بالتصرفات الصحيحة والخاطئة".<sup>3</sup>

كما عرفت الأخلاق بأنها: "مجموعة القيم والقواعد السلوكية والمبادئ والمقاييس الأخلاقية التي تكون أسس الاستقامة التي تعمل ضمن إطار القيم والقواعد الأخلاقية".<sup>4</sup>

من خلال ما تقدم نستنتج بأن الأخلاق هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحدد السلوك الصحيح والخاطئ في حياة الأفراد والمجتمعات، وتشمل القيم التي توجه الأفعال نحو تحقيق الخير والعدالة والاحترام المتبادل. هي إطار مرجعي يتأسس على مفاهيم مثل الحق والواجب، الفضيلة والعدالة، وتساهم في توجيه الأفراد نحو سلوكيات تتسم بالنزاهة، والصدق، والرحمة، مما يعزز التعايش السلمي والتنمية المستدامة في المجتمع. تختلف معايير الأخلاق بين الثقافات والأديان، لكنها تشترك في كونها تهدف إلى تعزيز رفاهية الإنسان وحماية حقوقه، كما تلعب دوراً حاسماً في بناء الثقة والتعاون بين الناس، سواء في العلاقات الشخصية أو في المؤسسات الاجتماعية والسياسية.

## 2-تعريف العمل: يمكن تعريف العمل لغة واصطلاحاً على النحو التالي:<sup>5</sup>

أ-تعريف العمل لغة: العمل: "هو المهنة والفعل، والجمع: أعمال، عملاً، واعتمل الرجل: عمل بنفسه." والعَمَلَةُ: "القوم يعملون بأيديهم ضروباً من العمل في طين أو حفرٍ أو غيره." والعاملُ: "هو الذي يتولى أمور الرجل في حاله ومملكه وعمله، ومنه قيل للذي يستخرج الزكاة: عامل، قال تعالى: "والعملين عليها"<sup>6</sup>، والعاملين عليها هم السعاة الذين يأخذون الصدقات من أربابها، واحدهم: عاملٍ وساع.

فالعمل إذا: "هو إحداث الشيء، عمله عملاً، والجمع أعمال، وقد أعتمل: عمل لنفسه ولغيره، والعَمَلَةُ والعمال والعُمالة الذين يعملون بأيديهم، والعُملة أجرة العامل."

1 أغادير سالم العبدروس، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي (نظرة إسلامية)، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2015، ص 21.

2 عبد الرحمان بدوي، الأخلاق النظرية، دار القلم، الكويت، 1975، ص 10.

3 نجم العزاوي وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 286.

4 أشرف بن عبد الله سعد الهزيلي وآخرون، أخلاقيات العمل الإداري وتحفيز القدرات الإبداعية: دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 35، 2023، ص 473.

5 فردوس هاشم عبد ياسين المشهداني، أخلاقيات العمل الاقتصادي في الاقتصاد الإسلامي، مجلة مداد الآداب، العدد 02، العدد 30، الجامعة العراقية، العراق، 2023، ص. ص 864-866.

6 القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 60.

ب-تعريف العمل اصطلاحاً: إن مفهوم العمل بالمعنى الاقتصادي في الكتب الاقتصادية لوجودنا لأن بعضها يدل على معنى الجسمي أو اليدوي وكما ورد في الحديث النبوي الشريف: "ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده".

واستعمل أيضاً لفظ العمل للولايات أي بوظائف الدول، ومن هذا المعنى الحديث النبوي: "من استعملنا منكم على عمل، فكثرتنا مَخِطاً فما فَوْقَهُ، كان غُلُولاً يأتي به يوم القيامة"، ونجد في تراجم الصحابة لفظ (عامل) بمعنى الوالي والأمير على منطقة، ولفظ (استعمله)، بمعنى ولاه ولاية، أي على عمل من أعمال الدولة. فقد ورد في صحيح البخاري، تحت عنوانه (باب كسب الرجل وعمله بيده) ذكر فيه، عن عائشة (رضي الله عنها) وعن أبيها أنه لما استخلف أبو بكر (رضي الله عنه) قال: "لقد علم قومي أن حرفتي لم تكن تعجز عن مئونة أهلي، وشغلت بأمر المسلمين، فتيتأكل آل بكر من هذا المال، ويحترف للمسلمين فيه". فاستعمل لفظ احترف من الحرفة وهي الصنعة، وقصد (يحترف للمسلمين منه) أي يتاجر لهم به حتى يعود عليهم من ربحه بقدر ما أكل وأكثر.

يتبين مما تقدم أن مفهوم العمل يشمل كل فعالية اقتصادية مشروعة في مقابل أجر أو مال يؤخذ سواء أكان هذا العمل جسمياً مادياً كالحرف اليدوية، أم فكرياً كالولاية أو الأمانة، وكتولي وظيفة القضاء وسائر الوظائف كمهنة الطبيب، فكل جهد وعمل مشروع مادي أو معنوي أو مؤلف منهما معا يعتبر عملاً في المفهوم الإسلامي، سواء أكان عمله في مجال الزراعة أو الصناعة أو التجارة أو غيرها من الحرف. إذا نستطيع أن نعرف العمل في الاصطلاح بأنه: "الجهد الإداري المنظم الذي يبذله الإنسان في سبيل خلق منفعة اقتصادية".

إن الإسلام ليقدر العمل الاقتصادي ويعتبره ضرباً من العبادة مرة وجهاداً في سبيل الله مرة أخرى، إذا اقترنت به النية الصالحة وصحبته الأخلاق الحسنة والاتقان. قال تعالى: "فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره"<sup>1</sup>، وقال تعالى: "ونعم أجر العاملين"<sup>2</sup>، وهذا ما فقهه هذه الأمة فعمرت بهم الأرض وازدهرت الحياة، وقامت على أيديهم حضارة ربانية إنسانية، جمعت بين العلم والإيمان وربطت بين الدنيا والآخرة، وتجلت فيها الأخلاق الإسلامية في جميع مجالات العمل الاقتصادي. وفي مجال الفقه الإسلامي يعرف العمل بأنه: "كل ما يقوم به الإنسان من أفعال أو أعمال بقصد نية معينة أو لتحقيق منفعة مادية أو معنوية".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن العمل هو: "مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو الجماعة بهدف تحقيق هدف معين أو إنتاج شيء ما، ويتطلب بذل جهد جسدي أو فكري. يعتبر العمل وسيلة لتحقيق العيش الكريم وتلبية احتياجات الأفراد والمجتمعات، كما أنه يساهم في تطوير المهارات والمعرفة. يمكن أن يكون العمل مدفوع الأجر أو غير مدفوع، ويشمل جميع المجالات مثل الصناعة، الزراعة، التعليم، الصحة، والفنون، ويعتبر عنصراً أساسياً في بناء الاقتصاد والمجتمع.

1 القرآن الكريم، سورة الزلزلة، الآية 07.

2 القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 136.



3-تعريف أخلاقيات الأعمال: هناك العديد من التعاريف التي وردت حول موضوع أخلاقيات الأعمال حيث عرفت على أنها: "القواعد والمبادئ والقيم والمعايير التي تعتر أساساً لسلوك العاملين المحمود المستحب الذي يجب عليهم الالتزام بها وعدم الخروج عليها".<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها: "مجموعة من المبادئ والقيم التي توجه سلوك الأفراد والمنظمات في بيئة العمل. تتعلق هذه المبادئ باتخاذ قرارات سلوكية وفق معايير أخلاقية تهدف إلى تحقيق العدالة، النزاهة، الشفافية، واحترام حقوق الآخرين. تتداخل أخلاقيات الأعمال مع قضايا مثل المسؤولية الاجتماعية، حماية البيئة، وممارسات العمل العادلة، وتعتبر عنصراً أساسياً في بناء سمعة المنظمة وتعزيز الثقة بين الموظفين والعملاء والمجتمع".<sup>2</sup>

وتعرف أخلاقيات الأعمال بأنها: "مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد والمنظمات في بيئة الأعمال إلى ضمان اتخاذ قرارات سليمة وشفافة تتماشى مع القيم الإنسانية والمجتمعية، وتؤكد على أهمية النزاهة والعدالة والاحترام والمسؤولية في التعامل مع جميع الأطراف المعنية، سواء كانوا موظفين أو عملاء أو شركاء تجاريين".<sup>3</sup>

وتعرف كذلك بأنها: "الدراسة التي تهتم بتحليل المبادئ والقيم التي توجه السلوك في بيئة العمل، حيث تهدف إلى تحديد ما هو صواب وخطأ في القرارات والسلوكيات التجارية. تتناول أخلاقيات الأعمال كيفية تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والمنظمات وبين المصلحة العامة، مع مراعاة القيم الإنسانية والاجتماعية مثل النزاهة، العدالة، والمسؤولية".<sup>4</sup>

وتعرف بأنها: "هي مجموعة من المبادئ والقيم التي توجه سلوك الأفراد والمنظمات في بيئة العمل، وتحدد المعايير التي يجب أن يتبعها لتحديد ما هو صحيح أو خاطئ في القرارات والأفعال التي تؤثر على مختلف الأطراف المعنية. تتعلق هذه الأخلاقيات بالمسؤولية تجاه المجتمع، احترام القوانين، حماية البيئة، والحفاظ على العدالة والنزاهة في المعاملات التجارية".<sup>5</sup>

كما تعرف بأنها: "هي دراسة المبادئ والقيم التي توجه سلوك الأفراد في المنظمات، وتحدد المعايير التي يجب اتباعها لتحديد القرارات الصائبة في بيئة العمل. هذه الأخلاقيات تشمل القيم الأساسية مثل النزاهة، العدالة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية، وحقوق الإنسان، وهي تهدف إلى ضمان التوازن بين المصلحة التجارية والمصلحة العامة".<sup>6</sup>

وتعرف أخلاقيات الأعمال كذلك على أنها: "مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد والمنظمات في بيئة العمل. وهي تهدف إلى تحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ في القرارات التي تتخذها

1 ميامي علي داوود، رسمية سرحان سحاب، تقييم أخلاقيات العمل الجماعي من قبل أصحاب العمل في كلية التربية الجامعة العراقية، مجلة الدراسات التربوية والعلمية، كلية التربية، الجامعة العراقية، 2024، ص 74.

2 محمد سعيد، أخلاقيات الأعمال: المفاهيم والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2020، ص 76.

3 أحمد عبد الله، أخلاقيات الأعمال: الأسس والنظريات، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 34.

4William H. Shaw: Business Ethics : A Textbook with Cases, 8th Edition, Cengage Learning, Boston, USA, 2016, P 22.

5Andrew Ghillyer: Business Ethics : A Real World Approach, 7th Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2019, P 10.

6Richard T. De George: Business Ethics, 7th Edition, Pearson, Upper Saddle River, USA, 2010, P 05.

الشركات، ويشمل ذلك المسائل المتعلقة بالعدالة، والنزاهة، والمساواة، والمسؤولية وحماية البيئة مع مراعاة حقوق الموظفين والمستهلكين والمجتمع.<sup>1</sup>

وتعرف بأنها: "مجموعة المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو مجموعة من الأفراد، وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ".<sup>2</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن أخلاقيات الأعمال هي: "مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد والمنظمات في بيئة العمل، وتحدد المعايير التي تساعد في اتخاذ قرارات سليمة ومستدامة تتسم بالعدالة والنزاهة. تهدف أخلاقيات الأعمال إلى ضمان توافق الممارسات التجارية مع القيم الإنسانية والاجتماعية، مع مراعاة مسؤولية الشركات تجاه المجتمع، حماية البيئة، واحترام حقوق الأفراد. تشمل أيضا التزام الشركات بالشفافية، والمساواة، والعدالة في تعاملها مع الموظفين والعملاء والمجتمعات المحلية والدولية."

رابعا- أهمية أخلاقيات الأعمال: يمكن النظر إلى أهمية أخلاقيات الأعمال من منظورين أهميتها بالنسبة للمؤسسة وأهميتها بالنسبة للعمال وذلك على النحو التالي:

#### 1-أهمية أخلاقيات الأعمال بالنسبة للمؤسسة:

تتمثل أهمية أخلاقيات العمل في المؤسسة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- أ-تعزيز سمعة المؤسسة: من خلال تطبيق أخلاقيات العمل، تكتسب المؤسسة سمعة طيبة بين عملائها وشركائها، مما يزيد من ولاء العملاء والثقة في الخدمات والمنتجات.
- ب-تحقيق بيئة عمل مستقرة: تساهم أخلاقيات العمل في خلق بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل، ما يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- ج-الامتثال للقوانين والتنظيمات: تؤدي الممارسات الأخلاقية إلى التزام المؤسسة بالقوانين المحلية والدولية، مما يقلل من المخاطر القانونية والمالية.
- د-تعزيز المسؤولية الاجتماعية: من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، تساهم المؤسسة في تحسين المجتمع والحفاظ على البيئة، مما يعزز دورها الاجتماعي.
- هـ-الاستدامة والنجاح طويل الأمد: المؤسسات التي تتبع أخلاقيات العمل تساهم في بناء علاقة مستدامة مع جميع الأطراف المعنية، مما يضمن استمرارية العمل والنمو على المدى الطويل.

1Joseph A. Schilling : Strategic Management of Technological Innovation, 6th Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2020, P 45.

2 زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 432.

3Stephen P Robbins & David A. Judge : Organizational Behavior, 16th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, USA, 2017, P 205.

و-تعزيز العلاقات مع العملاء والمستثمرين: الالتزام بالمبادئ الأخلاقية يساعد في بناء علاقات قوية وطويلة الأمد مع العملاء والمستثمرين، مما يعزز من الثقة في المنظمة.<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم نجد بأن أخلاقيات العمل تلعب دورا مهما في تحسين سمعة المؤسسة، وتعزيز الثقة بين الموظفين والعملاء والمستثمرين. تساهم أخلاقيات العمل في بناء بيئة عمل تحفز على الإبداع والتعاون، كما تعزز من استدامة المؤسسة على المدى الطويل من خلال الامتثال للقوانين والممارسات الأخلاقية، مما يساهم في تجنب المخاطر القانونية والمالية. بالإضافة إلى ذلك تعمل الأخلاقيات على تحسين العلاقات التجارية وتحقيق النجاح المؤسسي من خلال الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التي تعزز من رضا العملاء.

## 2-أهمية أخلاقيات الأعمال بالنسبة للعمال:

تتمثل أخلاقيات الأعمال بالنسبة للعمال في المؤسسة في:<sup>2</sup>

أ-تعزيز الثقة والاحترام: عندما يتبع الفرد أخلاقيات الأعمال، فإنه يساهم في بناء بيئة من الثقة والاحترام المتبادل بينه وبين زملائه والإدارة، مما يعزز العلاقات المهنية.

ب-زيادة الرضا الوظيفي: الالتزام بالمبادئ الأخلاقية يجعل الأفراد يشعرون بأنهم يعملون في بيئة عادلة ومحترمة، مما يعزز من رضاهم الوظيفي وتحفيزهم على الأداء الجيد.

ج-تحسين سمعة الفرد: الأفراد الذين يلتزمون بأخلاقيات الأعمال يتمتعون بسمعة جيدة داخل وخارج المؤسسة، مما يعزز فرصهم في الترقية والتقدم المهني.

د-التقليل من الضغوط النفسية: العمل في بيئة تحترم الأخلاقيات يقلل من الضغوط النفسية التي قد يتعرض لها الفرد نتيجة التعاملات غير العادلة أو السلوكيات غير الأخلاقية.

هـ-تعزيز النمو الشخصي والمستدام: الالتزام بالممارسات الأخلاقية يعزز من تنمية المهارات الشخصية والمهنية للفرد، مما يساهم في تطوره المهني والشخصي بشكل مستدام.

من خلال ما تقدم نجد بأن أخلاقيات الأعمال تلعب دورا حيويا في تحسين بيئة العمل الفردية من خلال تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد وزملائهم، مما يساهم في تقوية العلاقات المهنية داخل المؤسسة. كما أن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية يعزز من الرضا الوظيفي ويحفز الأفراد على الأداء الجيد، مما ينعكس إيجابيا على إنتاجيتهم. إضافة إلى ذلك، يؤدي التزام الفرد بأخلاقيات الأعمال إلى تحسين سمعة الشخص داخل المؤسسة، مما يفتح له فرصا أكبر للتطور والترقية. كما يساعد في تقليل الضغوط النفسية الناجمة عن بيئة عمل غير عادلة، ويساهم في النمو الشخصي والمستدام للفرد، مما يعزز مسيرته المهنية على المدى الطويل.

1Charles E. Fombrun : **Reputation : Realizing Value From the Corporate Image**, 01st Edition, Harvard Business Review Press, Boston, USA, 1996, P 48.

2John R. Boatright : **Ethics and the Conduct of Business**, 08th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, USA, 2018, P 102.

## خامساً-وسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال في المؤسسات:

تتمثل وسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال في المؤسسات في:<sup>1</sup>

1-تنمية الرقابة الذاتية: فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسئول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك؛ لأن الموظفين مخلصون لها. الرقابة الذاتية التي كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة، الرقابة الذاتية التي كانت ترقى بإيمان ذلك الراعي الذي مرّ به عبد الله بن عمر وطلب منه أن يذبح له شاة ويعطيه ابن عمر ثمنها، فاعتذر الراعي بأن مولاه لم يأذن له، فقال له ابن عمر يختبره: إذا سألك مولاك عنها قل له: أكلها الذئب، فقال الراعي: فأين الله؟!

هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم.... ولتنمية الرقابة الذاتية وسائل: كتنقية الإيمان بالله والتقوى، وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

2-تدعيم هيئات الرقابة: يتم تدعيم هيئات الرقابة وذلك من خلال:

-التنسيق بين هيئات الرقابة الداخلية والخارجية في إعداد مخططات الرقابة حتى تتمكن من تغطية أكبر عدد ممكن من الهيئات الإدارية؛

-اعتماد الإعلام الآلي والتقنيات الحديثة في مجال الرقابة والتدقيق؛

-تدعيم هيئات الرقابة بأعوان مؤهلين للقيام بوظائف الرقابة؛

-تحسيس المسؤولين بأهمية الرقابة السلمية؛

-إعطاء أكثر استقلالية للمفتشات الوزارية؛

-ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التقارير المعدة من طرف هيئات الرقابة بالقيام بالإجراءات اللازمة تبعاً لنتائج التقارير.

3-وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة: لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام، أو عدم وضوحه. ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة، يقوم عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق. وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العمل رائعاً جداً. كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلف بها العامل.

4-القدوة الحسنة: فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى. وقد قال الخليفة الأول للمسلمين أبو بكر الصديق رضي الله عنه: وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني. لذا لما مات قال فيه أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه: رحمك الله يا أبا بكر، لقد أتعبت من بعدك.

<sup>1</sup> بلحاج فتيحة. أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص. ص 216-2018.

- 5-تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة: فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.
- 6-محاسبة المسؤولين والموظفين: فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية: رأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنْتُ قضيت ما علي؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا.
- 7-التقييم المستمر للموظفين: مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم. وورد في نظام الخدمة المدنية / المادة 36: تعدّ تقارير دورية عن كل موظف وفق لائحة يصدرها رئيس مجلس الخدمة المدنية. واللائحة هي "لائحة تقويم الأداء الوظيفي" الصادرة في عام 1404هـ.
- 8-عند التوظيف: عند التوظيف يجب القيام ب:
- إدخال أخلاقيات المهنة في برامج المسابقات للدخول للوظيفة؛
  - التحقق بعد الخروج من مرحلة التربص من نزاهة العون وإخلاصه.
- 9-التكوين والتدريب: تخصيص مقياس متعلق بأخلاقيات المهنة، وكذا عقد أيام دراسية ومحاضرات دورية للتوعية والتحسيس.
- 10-إنشاء هيئات متخصصة في مجال الأخلاقيات: إن إنشاء هذه الهيئات يستجيب للأهداف الأساسية الآتية:
- التنسيق الحسن والمنسجم للهيكل الإداري وإعطاء مشروعية أكثر لمسيرة الأخلاقيات؛
  - بالسهر على تطبيق أحكام الدولة الخاصة بالأخلاقيات المهنية في الوظيفة؛
  - المساعدة على تصور سياسات تكوين وإعلام باستعمال أدوات بيداغوجية حديثة.
- 11-تبني سياسة إعلامية داخل الإدارة للتحسيس للأخلاقيات: يتم تبني سياسة إعلامية داخل الإدارة للتحسيس للأخلاقيات من خلال:
- عقد اجتماعات دورية مع الموظفين على كافة المستويات وشرح مختلف أبعاد هذه المنهجية؛
  - استغلال جميع ال وسائل الإعلامية السمعية والبصرية والمكتوبة للترويج للأخلاقيات؛
  - تكريم الموظفين الذين لهم مسار أخلاقي مشرف، وكذا فضح جميع الموظفين المعاقبين بسبب الأخلاقيات المهنية؛
  - فتح صفحات على الأنترنت بخصوص الأخلاقيات المهنية، وعرض ما توصلت إليه تجارب الدول في مجال تجسيد الأخلاقيات؛
  - إشراك النقابة باعتبارها شريك اجتماعي هام والأخذ بجدية الاقتراحات التي تقدمها في مجال ترقية الأخلاقيات.
- 12-شفافية القوانين والتنظيمات والإجراءات: يتم الوصول إلى شفافية القوانين والتنظيمات والإجراءات من خلال:
- من الضروري أن تكون جميع الإجراءات الإدارية شفافة وواضحة ودقيقة ومحل إعلام لكل من يهمه الأمر؛

- أن يسمح القانون بحق الطعن في جميع القرارات على جميع المستويات؛
- من المهم تبسيط الإجراءات، لتكون واضحة لكل المواطنين.
- 13- الاهتمام بالجانب الاجتماعي وشروط العمل: إن الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظف من أهم الوسائل لتحسينه من مختلف الانحرافات الأخلاقية التي يمكن أن تنجر عن تدهور وضعه الاجتماعي الذي يؤدي بالموظف إلى استعمال طرق غير شرعية لتحسين ظرفه الاجتماعي والرقى بمكثاته المادية فغياب سياسة اجتماعية من جانب الإدارة يجعل الموظف في موقع ضغوط قد تكون خارجية أو داخلية مما يؤدي إلى تفشي الممارسات اللا أخلاقيات، وتقوم هذه السياسة الاجتماعية على ثلاث محاور:
- أ- التكفل الاجتماعي بالموظفين: يمكن حصر التكفل الاجتماعي بالموظفين في:
  - توفير معونات مالية للموظفين وقد تكون مادية في بعض الأحيان؛
  - إضفاء صفة التكافل الاجتماعي بين الموظفين من خلال ترقية النشاط الاجتماعي؛
  - ضمان استقرار الموظفين خاصة المتزوجين منهم، بتوفير سكنات اجتماعية تليق بمكان العمل وخصوصياته؛
  - تحفيز الموظفين عن طريق بعض المنح والمساعدات أثناء مختلف المناسبات؛
  - تقديم معونات لصالح الموظفين المتضررين لأسباب مختلفة قد تؤدي إلى تدهور وضعيتهم الاجتماعية.
- ب- بسياسة الأجور: يجب الرفع من الأجر الوطني المضمون، حتى يكفل حياة كريمة لكل موظف، كما يجب أن يسمح الأجر للموظف بأن يضمن مستوى معيشي يغنيه عن البحث وظائف أخرى، كما هو حال الكثير من الموظفين. يجب أن يراجع سلم الأجور، وأن يحترم خصوصيات كل وظيفة.
- ج- محيط عمل محفز: يجب أن يتمتع الموظف بمحيط عمل محفز من حيث الجوانب التالية:
  - جانب الوسائل المادية: بتوفير جميع الوسائل اللازمة لتدقيق وتحسين المهام المؤداة.
  - جانب التكوين بحيث يجب أن يسمح هذا المحيط بالتكوين الدائم للموظف من خلال رسم سياسات التكوين.
  - جانب الاستقرار: من وسائل النقل، الإيواء، الحماية والأمن، بالإضافة إلى هياكل الإقامة والإطعام.

## أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور العاشر



- 1- اشرح بالتفصيل التعريف الشامل لثقافة المؤسسة وما هي مكوناتها الأساسية؟
- 2- بين الخصائص الرئيسية التي تميز الثقافة البيروقراطية في المؤسسة عن غيرها من أنواع الثقافة التنظيمية؟
- 3- وضح كيف تساهم أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق؟
- 4- ناقش الوسائل الأساسية لترسيخ أخلاقيات الأعمال في المؤسسة، مع التركيز على أهمية الرقابة الذاتية؟
- 5- اشرح دور القدوة الحسنة في ترسيخ أخلاقيات العمل، وكيف يمكن للقيادة أن تؤثر على السلوك الأخلاقي للموظفين؟
- 6- ما هي الآليات التي يمكن للمؤسسة اتباعها للمحافظة على ثقافتها التنظيمية وتطويرها؟
- 7- حلل العلاقة بين الأخلاق والعمل في المؤسسة، موضحا كيف يمكن تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والخاصة؟
- 8- اشرح أهمية تبني سياسة إعلامية داخل الإدارة لتحسيس بالأخلاقيات، وما هي الوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك؟
- 9- ناقش كيفية تحقيق شفافية القوانين والتنظيمات في المؤسسة، مع ذكر الإجراءات العملية لتحقيق ذلك؟
- 10- اشرح أهمية الاهتمام بالجانب الاجتماعي للموظفين وكيف يؤثر ذلك على الالتزام الأخلاقي في المؤسسة؟

---

## المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

---



## أولاً-تعريف وأهمية المسؤولية الاجتماعية:

1-تعريف المسؤولية الاجتماعية: هناك العديد من التعريف التي وردت حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ومن بين أهم هذه التعاريف ما جاء عن المنظمات الدولية كالبنك الدولي والاتحاد الأوروبي وكذا مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة وغيرها.

-تعريف البنك الدولي: عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها: "الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المؤسسات وللتنمية الاقتصادية".

-تعريف الاتحاد الأوروبي: المسؤولية الاجتماعية هي: "مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي".

-تعريف مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة: المسؤولية الاجتماعية هي: الالتزام المستمر للمؤسسات بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.<sup>1</sup>

-تعريف المنظمة العالمية للتجارة: المسؤولية الاجتماعية هي: "جميع المحاولات التي تساهم في تكويع المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، أي أن المسؤولية الاجتماعية هي عمالية تطوعية تقوم بها المؤسسة بدوافع أخلاقية واجتماعية وليس لها أي التزام قانوني من أجل تحقيق التنمية المستدامة".<sup>2</sup>

-تعريف المؤسسة الدولية للمعايير ISO: المسؤولية الاجتماعية هي: "مسؤولية المؤسسة مقارنة مع آثار قراراتها وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها على المجتمع والبيئة، بواسطة سلوك أخلاقي شفاف يتلاءم مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع، ويأخذ في الاعتبار تطلعات الأطراف ذات المصلحة ويتطابق مع القانون المطبق والمعايير الدولية للسلوك ودمجه في كامل المؤسسة".<sup>3</sup>

من خلال المفاهيم الثلاث للمسؤولية الاجتماعية نجد بأنها تتمحور حول فكرة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة لكل أصحاب المصالح (من حملة أسهم، ومؤسسات، وموردين، وموزعين، وعملاء وأيضا العاملين وأسرهم، والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل).

<sup>1</sup> محمد زروق وآخرون، أهمية الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، أيام 26/25 نوفمبر 2013، ورقلة، الجزائر، ص 619.

<sup>2</sup> مانع شوقي، دور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات ولاية باتنة-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص 10.

<sup>3</sup> حلس رائد محمد، دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية في فلسطين، مركز التخطيط الفلسطيني، 12 مارس 2016، ص 05.

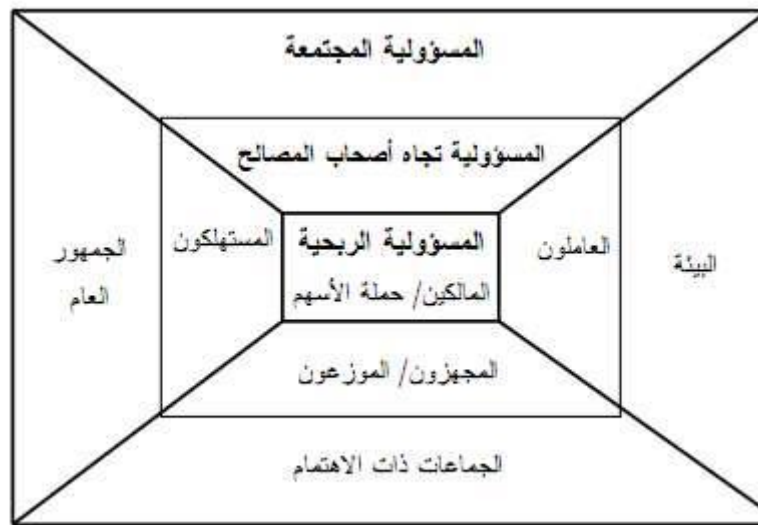
كما قدم العديد من الباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية تعاريف مختلفة للمسؤولية الاجتماعية نجد من بينهم Drucker الذي عرفها على أنها: "التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا الالتزام لم يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم".<sup>1</sup>

وفي نفس الوقت عرفها Holmes بأنها: "التزام أخلاقيا وإنسانيا وأديبا تتحمله المؤسسات تجاه المجتمع العاملة به وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل مشاكل الإسكان وغيرها".<sup>2</sup>

أما BERKOWITZ 1997 فقد حددها في ثلاثة مفاهيم أساسية تمثلت في:<sup>3</sup>

- المسؤولية اتجاه تحقيق الأرباح: وتشير إلى أن مسؤولية المؤسسة كانت تتمثل في تحقيق الأرباح للمالكين وحملة الأسهم، والمسؤولية القاصرة مؤيدة للأفكار Friedman .
- المسؤولية اتجاه أصحاب المصالح: تركز على ضرورة الاهتمام بتلبية أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين عاملين مجهزين، موزعين.
- المسؤولية اتجاه المجتمع: ويشير إلى ضرورة الاهتمام بالبيئة والمجتمع ككل، وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة مثل جماعة السلام الأخضر، والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية اتجاه البيئة مثل: التسويق الأخضر. وقد حدد BERKOWITZ المفاهيم الثلاث للمسؤوليات في الشكل التالي:

الشكل رقم 18:- المفاهيم الثلاث للمسؤوليات



المصدر: غلاب فاتح، ختيري وهيبة، التجارب الدولية والعربية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 01، 2020، ص 16.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 289.

<sup>2</sup> ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 21.

<sup>3</sup> فؤاد محمد حسين الحميدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، صنعاء، اليمن، 2014، ص 38.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الأنشطة والبرامج التي تعنى بالجانب الاجتماعي والتنمية الاقتصادية وحماية البيئة، تهدف المؤسسة من خلالها إلى المساهمة في الحياة الاجتماعية وتحقيق النمو الاقتصادي إلى جانب تحقيق مصالحها وأرباحها.

2- أهمية المسؤولية الاجتماعية: هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسات لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها؛ ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق مزايا بالنسبة للمؤسسة والمجتمع والدولة وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

أ- بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع خاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة موجود المؤسسة؛

- تحسين مناخ العمل نتيجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

ب- بالنسبة للمجتمع:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛

- تحسين نوعية الخدمات المفيدة للمجتمع؛

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛

- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

ج- بالنسبة للدولة:

- تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب ووعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

<sup>1</sup> بن الساسي الياس، بن عزوز إيمان، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية (العلاقة والاهداف)، الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، أيام 26/25 نوفمبر 2013، ورقلة، الجزائر، ص 652.

## ثانيا- مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية:

1- مبادئ المسؤولية الاجتماعية: تستند المسؤولية الاجتماعية على المبادئ الأساسية التالية:<sup>1</sup>

أ- مبدأ الإذعان القانوني: أي أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة للإلمام بها.

ب- مبدأ احترام الأعراف الدولية: يجب أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية.

ج- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: يجب أن تقرر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطتها ومنتجاتها الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.

د- مبدأ القابلية للمساءلة: أي أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمانة للسياسات والقرارات والإجراءات التي تحمل مسؤوليتها بشكل مباشر.

هـ- مبدأ الشفافية: أي أن تفصح عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع.

و- مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: أي أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلام العالمي لحقوق الإنسان.

2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية: قدم Carroll مساهمة جاءت بنقله نوعية في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث ميز بين أربعة أبعاد رئيسية التي باجتماعها تتشكل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تتمثل هذه الأبعاد في البعد الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني وأخيرا البعد الخيري. وفي إطار ذلك طور Carroll مصفوفة بين فيها هذه الأبعاد الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة. والشكل التالي يمثل هرم المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll:

<sup>1</sup> قمان مصطفى، بوسعدية مسعود، مساهمة المسؤولية الاجتماعية للشركات في إدارة الأزمات والوقاية منها (أزمة فيروس كورونا COVID 19 نموذجاً -تجارب دولية-، مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، 2021، ص 103.

## الشكل رقم 19-: هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: زاهية توام، رزاي سعاد، تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل جائحة كورونا نموذج عن شركات عالمية، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2020 ص 26.

أ-المسؤولية الاقتصادية: يقصد بها التزام المؤسسة بتوفير سلع وخدمات بجودة عالية وأسعار مناسبة.  
 ب-المسؤولية القانونية: تعني التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة والتعليمات واللوائح كافة المنظمة للعمل.  
 ج-المسؤولية الأخلاقية: يقصد بها الالتزام بمواثيق الشرف وأخلاقيات المهن، واحترام قيم المجتمع وعاداته وتقاليده.

د-المسؤولية الخيرية أو التطوعية: تعني الالتزام بتقديم مبادرات وبرامج لخدمة المجتمع وفئاته المختلفة مثل أصحاب الإعاقة، وكبار السن، والشباب، وتوفير الدعم لبرامج تطوعية مثل محو الأمية، المبادرات الصحية أو البحثية وهكذا.

كما أن وجهات نظر الفئات ذات المصلحة الأساسية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق هذه الأبعاد الأربعة تتباين من ناحية الأهمية التي تعكس مصلحتها، حيث يركز المساهمون بالدرجة الأولى على البعد الاقتصادي، في حين يركز الزبائن على البعد الأخلاقي، أما الموظفون فما يهمهم هو البعد القانوني، وأخيرا المجتمع المدني فيعطي أهمية كبرى للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>  
 ثالثا- مفهوم وأهمية المؤسسة المتعلمة:

## 1- مفهوم المؤسسة المتعلمة:

أ-تعريف المؤسسة المتعلمة: تباينت الآراء والتعريفات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة، وربما يعود ذلك لمدى تركيز الباحثين الذين تناولوا هذا المصطلح على جوانب معينة، معتمدين على نماذج ودراسات سابقة أو على فلسفتهم الخاصة في تعريف هذا المصطلح .

<sup>1</sup> توام زهية، رزاي سعاد، تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل جائحة كورونا نموذج عن شركات عالمية، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2020، ص 26.

فالمنظمة المتعلمة كما يراها Holton & Kaiser هي: "هدف نهائي للعملية التي توفر تعلمًا مستمرًا على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي من أجل تعديل السلوك وتعزيز قدرة المنظمة للتعامل مع التغيير التكنولوجي بإيجابية".

ويعرفها Gephardt et al بأنها: "المنظمة التي لديها إمكانية معززة للتعلم والتغيير والتكيف، ويتم فيها تحليل وملاحظة وتطوير وإدارة عمليات التعلم، وجعلها موازية لأهداف التطوير والإبداع، وتعمل كل من الرؤية والاستراتيجية والقيادة والأنظمة والعمليات على تسريع تعلم وتطوير الأفراد، وتزيد من التعلم على المستوى التنظيمي".

فيما تعرفها Marquardt بأنها: "المنظمة التي تتعلم بفعالية وبشكل جماعي، وتغير نفسها باستمرار نحو إدارة أفضل واستخدام أفضل للتكنولوجيا، وتشجع أفرادها على التعلم بينما يعملون داخل أو خارج المنظمة، ويستخدمون التكنولوجيا لزيادة التعلم والإنتاج".

والمنظمة المتعلمة حسب Cummings & Worley هي: "التي تتمتع بالمهارة في إيجاد واكتساب وتحويل المعرفة والاحتفاظ بها وترجمتها، وتغير سلوكها عن قصد لتعكس الرؤية والمعرفة الجديدة".<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم يمكن تعريف المؤسسة المتعلمة بصورة شاملة على أنها هي: "منظمة تسعى باستمرار إلى تطوير قدراتها وتحسين أدائها من خلال اكتساب المعرفة وتبادلها، وتوظيفها بفعالية في تحسين الممارسات والابتكار، وذلك ضمن بيئة تشجع على التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي. وتتميز هذه المؤسسة بقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية، وتبني استراتيجيات تعليمية تمكن العاملين من المشاركة في صنع القرار، وتحفز التفكير النقدي والاستقصائي. ويُعد التعلم المستمر جزءاً محورياً من ثقافتها التنظيمية، حيث تدمج المعرفة المكتسبة في العمليات والسياسات لضمان تحقيق الأهداف وتعزيز التنافسية والاستدامة".

ب- خصائص المؤسسة المتعلمة: نظراً للأهمية البالغة التي يتمتع بها مفهوم المؤسسة المتعلمة قدم العديد من الباحثين مجموعة من الخصائص التي لا بد وأن تتميز بها هذه الأخيرة وبالرغم من تباين بعض الخصائص إلا أنها تتفق في مجموعة من النقاط الأساسية وفي هذا السياق يشير بيتر سانج (P.Senge) إلى أن هناك خمسة خصائص أساسية للمؤسسة المتعلمة وهي:<sup>2</sup>

- تفكير النظم؛

- البراعة الشخصية؛

- النماذج الذهنية؛

- بناء الرؤية المتقاسمة؛

<sup>1</sup> سالم بن سليمان بن سالم البوسعيد، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 43، 2021، ص. ص 20-21.

<sup>2</sup> عشور نصر الدين، بن حمودة يوسف، المؤسسة المتعلمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة دراسة تحليلية لبعض المؤسسات، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 03، 2018، ص. ص 79-80.

-بناء فرق العمل.

أما ريتشارد دافت (R. Daft) فيحصر خصائص المؤسسة المتعلمة بخمسة عناصر متفاعلة تفاعلا شبكيا وهي على التوالي:

-القيادة: بحيث من بين خصائص المؤسسة المتعلمة نجد أسلوب القيادة المتميز فيها و الذي يختلف عن الأسلوب التقليدي حيث لابد على القائد في المؤسسة المتعلمة أن يطلع بأدوار معلوماتية، أدوار تفاعلية وأدوار قرارية.

-الشبكية: المقصود بالشبكية هو أن تصبح عملية تدوير و الوصول إلى عناصر المعرفة سهلة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من جهة و اعتماد التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيا من جهة أخرى.

-الثقافة: إن المؤسسة المتعلمة باعتبارها نمطا جديدا لابد أن تقوم بتطوير ثقافة تنظيمية جديدة تركز أساسا على التقاسم، الانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر.

-التعلم الاستراتيجي: من المعروف أن المؤسسات حتى بشكلها التقليدي تتعلم إلا أن ما يميز المؤسسات المتعلمة هي الأسلوب الذي تتعلم به وفي هذا السياق يشير أرجيرس (C.Argirs) إلى الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم بحيث يتعلق التعلم في الحلقة الأولى بالتعلم عند حل مشكلة آنية في حين يؤدي التعلم في الحلقة الثانية إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات و تطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي.

2-أهمية المؤسسة المتعلمة: يتفق الكتاب على أن التغيير هو العامل الثابت في بيئة عمل المنظمات، وهذا يضع على عاتق القيادات الخروج من الممارسات التقليدية والأفكار المتكررة المعيقة لعملية التغيير، والاتجاه نحو فلسفة المنظمة المتعلمة التي يمكنها من معرفة نفسها وقدراتها، وتحديد اتجاه نموها، وقد جاء مفهوم المنظمة المتعلمة ليسهم في تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات، أهمها:<sup>1</sup>

-جعل المؤسسة أكثر إنتاجية وابتكارا عن طريق تطوير الأفكار في تقديم المنتجات والخدمات؛

-قدرة المؤسسة على التوقع والتكيف مع المتغيرات البيئية؛ لامتلاكها هيكلًا تنظيميًا مرناً؛

-التقليل من الآثار السلبية الناتجة عن البيروقراطية الجامدة من خلال مرونة عمليات التعلم، والخروج من الأنشطة الاجرائية إلى العمليات المتكاملة؛

-تطوير الأفراد داخل المنظمة وزيادة التراكم المعرفي لديهم؛ لتحقيق بواعث الاعتزاز والتميز والافتخار بإنجازهم الذاتي؛ مما يزيد قدرتهم على المنافسة والابتكار؛ لتحقيق الجودة وخفض التكلفة، وبهذا تكون المنظمة بيئة جاذبة لأفضل الطاقات البشرية؛

-تفتح الآفاق للتعلم في المؤسسة، وترسخ المعرفة في ذاكرة الأفراد و بالمنظمة على حد سواء؛

-زيادة الفعالية التنظيمية من خلال إيجاد بيئة مشجعة على التعلم، وتبادل الخبرات ومشاركة المعلومات؛

-امتلاك المنظمة قاعدة معرفية غنية بالمعلومات والخبرات؛ لتمكنها من اختيار الطرق الملائمة في التشغيل الأفضل لمدخلاتها، وتحقيق أهدافها، والترويج لخدماتها، ومعالجة مشكلاتها.

<sup>1</sup> إيمان بنت عبد الله باعجاجة، أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثورة المعدنية وكالة الوزارة للثورة المعدنية، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 04، العدد 36، 2021، ص. ص 26-27.

وتُعد المؤسسة المتعلمة بيئة صحية أكثر من غيرها؛ لأنها تغذي التفكير الإبداعي والمستقل؛ فكل فرد يشعر بأنه معني بنمو وتقدم المنظمة، وتطلق العنان لنتائج أفضل بالتركيز على فرق العمل؛ نظراً لأنها أكثر فاعلية، كما أنها تستجيب لحاجة إنسانية أساسية، وهي الحاجة للتعليم والتطوير والابتكار والتغيير، كما أنها تصنف كونها أنظمة مفتوحة ديناميكية نسبياً؛ لأنها ذات علاقات مشتركة مع المحيط الخارجي

#### رابعاً- استراتيجيات بناء المؤسسات المتعلمة:

إن بناء مؤسسة تعلم أمر حاسم للنجاح في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير السريع والتطور المستمر في الوقت الحاضر. وتعد المؤسسة المتعلمة هي تلك التي تعمل باستمرار على رفع قدراتها وطاقاتها من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية التي تسعى إلى إنجازها، وذلك من خلال قدرتها على التنبؤ بالتغيير والاستعداد لمطالباته. وقد حدد سينج (Senge, 2006) استراتيجيات لبناء المؤسسة المتعلمة، والتي يجب أن تتوافر في أي

مؤسسة تسعى إلى التعلم، على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- التمكين أو التعلم الشخصي: يتمثل هذا البعد في ضرورة توفير البراعة الشخصية لدى الفرد بحيث تحفز لديه الدافع الذاتي للتعلم المستمر. بالاعتماد على وضوح وعمق الرؤية الذاتية. والرؤية الموضوعية للواقع بما يساهم في تركيز الجهود. ويضمن تحقيق الفرد لأهدافه التي يسعى لتحقيقها. كما يجب أن يُشجع جميع أعضاء المنظمة على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم. وكمثال على توفر شركة "جوجل" لموظفيها العديد من فرص التعلم والتطوير. مثل برامج التدريب والبرامج التعليمية وبرامج التوجيه.

2- النماذج الذهنية: هي مجموعة من الافتراضات والتعميمات أو المعتقدات والاتجاهات التي ترسخت في الأذهان. والتي تؤثر على طريقة إدراك الفرد للمحيط من حوله وتفسيره للأحداث المحيطة به. والتي تنعكس على كيفية تصرفه تجاهها وفقاً لذلك. سواء على المدى القصير أو الطويل الأمد. والناجمة عن عمليات الاقتناع الذاتي التي يقوم بممارستها. كما يجب أن يكون لدى جميع أعضاء المنظمة وعي بالافتراضات والأفكار التي تُشكل طريقة تفكيرهم. وكمثال على ذلك شركة "جنرال إلكتريك" لديها برنامج يُعرف باسم "القيادة الخلاقة". يُساعد هذا البرنامج على تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين من خلال تعليمهم كيفية التفكير بشكل إبداعي وتحمل المخاطر.

3- بناء رؤية مشتركة: في هذا البعد يتم التركيز على قدرة مجموعة الأفراد ضمن تنظيم معين. على وضع رؤية موحدة للمستقبل الذي يسعون لتحقيقه. وهو الأمر الذي يساهم في زيادة قدرة أفراد التنظيم والتركيز على التعلم المؤسسي. وعلى قيامهم بالمهام والأنشطة التي تساهم بتحقيق تلك الرؤية. وتسمح لهم بنقل ومشاركة الأفكار والمهارات الجماعية. ويجب أن يكون لدى جميع أعضاء المنظمة فهم واضح لمستقبل المنظمة وما تسعى لتحقيقه. تُساعد الرؤية المشتركة على تركيز جهود الجميع وتوجيههم نحو هدف مشترك. مثال شركة "مايكروسوفت" لديها رؤية مشتركة تتمثل في "تمكين كل شخص ومنظمة على وجه الأرض لتحقيق المزيد". تُساعد هذه الرؤية على توجيه جميع قرارات الشركة واستثماراتها.

<sup>1</sup> سليمان بلعور، نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2014، ص. ص 183-184. بتصرف



4-تعليم الفريق من التجربة: في هذا البعد يتم اعتبار التعلم الجماعي هو الأساس في نجاح المنظمة. فهو يساهم في الارتقاء بأدائها المؤسساتي إلى درجات عالية من المهنية والاحترافية. ويتم تحقيق ذلك من خلال توظيف أداء الأفراد بشكل جماعي. وتنظيم وترتيب وتوحيد جهود فريق العمل لتحقيق أهداف التنظيم. ويجب أن تُشجع المنظمة على التعلم من الأخطاء والنجاحات. مثال شركة "أمازون" لديها ثقافة قوية للتعلم من الأخطاء. تُشجع الشركة على تجربة أشياء جديدة حتى لو فشلت.

5-التفكير النظامي: من خلال هذا البعد تعمل المنظمة ككيان بأهداف. ومع أن المنظمة تتألف من مجموعة الأقسام التي تبدو للوهلة الأولى منفصلة عن بعضها البعض. إلا أنها تتبادل فيما بينها التأثير والتأثر. وبالتالي فإن ما يقوم الفرد بتعلمه أو فعله ينعكس تأثيراً على باقي أجزاء المنظمة. ومن هنا فإنه يتوجب على الأفراد داخل التنظيم معرفة أدوارهم وعلاقتها بأدوار الآخرين لتجنب حدوث أي خلل في الأداء العام للمنظمة. ويجب أن يكون لدى جميع أعضاء المنظمة فهم لكيفية تفاعل أجزاء المنظمة المختلفة مع بعضها البعض. وكيف تؤثر قراراتهم على المنظمة ككل. مثال شركة "تويوتا" لديها نظام إنتاج مشهور يُعرف باسم "نظام تويوتا للإنتاج". يُساعد هذا النظام على تحسين كفاءة الإنتاج من خلال التركيز على تحسين العمليات والقضاء على النفايات.

خامساً-تعريف وخصائص المؤسسة الذكية:

1-تعريف المؤسسة الذكية: تسعى المؤسسات إلى إحداث التغيرات اللازمة للتكيف مع التطورات المتسارعة مع الحفاظ على غاياتها واتجاهاتها، حيث ينبغي على المنظمات أن تكون قادرة على إحداث التغير الدائم، وتبني مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات، لتسد الفجوة بين ما هي عليه وما يجب أن تكون عليه.

عرف Pazireh et al المؤسسة الذكية بأنها: "مؤسسة تمتلك المعرفة والمهارات والموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، والقدرة على استغلال الفرص المتاحة ومواكبة التغيرات البيئية" كما تعرف بأنها: "عبارة عن منظمة لديها أسلوب إداري ذكي، يعتمد على توليد ونقل المعارف، وتدعم رؤية استراتيجية لمواكبة التطورات البيئية المحيطة"، وهي كذلك: "المؤسسات التي تتكيف بشكل حيوي مع الأشكال والممارسات التنظيمية الحديثة ولديها القدرة على استغلال جميع الفرص المتاحة في العصر الرقمي"، وتعرف كذلك بأنها هي: "المؤسسات القادرة على اتخاذ قرارات ذكية والتكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية، واتخاذ القرار الاستراتيجي الصحيح في الوقت المناسب".<sup>1</sup>

كما عرف Schwaninger المؤسسات الذكية كمفهوم معاصر يدعو إلى: "التغيير في منظمات الأعمال من خلال تعزيز استقلاليتها واعتمادها على التعلم الإلكتروني، والذكاء الصناعي والتطوير التنافسي من خلال التحالفات واللامركزية والتدريب بهدف استثمار رأس المال البشري من خلال بناء فرق العمل. فهي مدخل هدفه الأساس تعظيم عوامل ذكاء المنظمة مع استعدادها للقبول بالتغيير مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل الإيجابي مع التطور وتعزيز الابتكار، وتحسين الاستراتيجيات التنافسية والتوسعية على المستويين المحلي والعالمي".

<sup>1</sup> نضال فاروق أبو غن، دور ممارسة الريادة الاستراتيجية في التحول نحو المنظمات الذكية دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 09، العدد 01، 2025، ص 28.

كما أشار Simic في كتابه الذكاء المنظمي أن: "المؤسسات الذكية مزيج من نظرية المنظمة والنظام، المستخدمة لاستراتيجيات معرفة بعيدة المدى، بهدف اتخاذ قرار يتسم بالذكاء، من خلال هيكل تنظيمي مرن قابل للتغيير، وشبكة اتصالات مبتكرة، تدعم القدرة على ابتكار سلع وخدمات جديدة." في حين يرى Filos أن المنظمة الذكية هي منظمة رشيقة لديها القدرة على التغيير وسرعة الحركة لتوليد معرفة تعزز من اقتناص الفرص البيئية وتعظم قدرة العاملين على تطوير البدائل الإستراتيجية وتعزز من التكيف مع التغيرات التكنولوجية".<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم نجد بأن المؤسسة الذكية: "هي منظمة حديثة تتسم بالقدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، من خلال تبني أساليب إدارية ذكية تقوم على توليد المعرفة ونقلها، واستثمار رأس المال البشري بكفاءة، وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الإلكتروني، بما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة في الوقت المناسب. كما تتميز بهيكل تنظيمي مرن وشبكات اتصال مبتكرة، وتمتلك القدرة على استغلال الفرص البيئية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التنافسية المستدامة، بالاعتماد على اللامركزية، وبناء فرق عمل فعالة، وتطوير البدائل الاستراتيجية، بما يضمن مواكبة التحولات الرقمية وتحقيق التميز على المستويين المحلي والعالمي."

2- خصائص المؤسسة الذكية: لكي يطلق على المؤسسة بأنها ذكية، فلا بد من أن تتوافر فيها مجموعة مواصفات وخصائص تميزها عن المنظمة التقليدية، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

-اتخاذ المخاطر: يقصد بها الاستفادة من المخاطر المعتدلة التي يمكن السيطرة عليها من خلال المحاولات الشخصية للعاملين في عمليات مواجهة إلى المخاطر التي يمكن إيجاد حلول لها من قبل العاملين.

-الاستقلال: هي العمليات المستقلة التي تحاول المنظمة الوصول إليها والتي تعد القوة الدافعة لرجال الأعمال في عملية تفعيل أحلامهم.

-الدافع: منظمات الأعمال الذكية تقدم على التشجيع على منح الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الدافع لدى العاملين.

-تقسيم العمل: يتم تحديد المسؤوليات في المنظمات بشكل فعال، وذلك من أجل إطلاق المواهب لدى العاملين من خلال التخصص بالأعمال المنسوبة إليهم بها.

-الرؤية المستقبلية: المنظمات الذكية ترسم رؤية مستقبلية واضحة من خلال التحميل إلى البيئة الخارجية وتضع بموجبها الخطط المستقبلية.

-الإبداع: هو القدرة على خلق أفكار حديثة من نوعها وهذه الأفكار قد تؤدي إلى تحقيق منتجات أو خدمات جديدة وهو القوة الكامنة إلى الابتكار.

<sup>1</sup> فادي حامد القضاة وآخرون، أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص 193.

## سادسا- أهمية ومقومات المؤسسات الذكية:

## 1-أهمية المؤسسات الذكية: تتمثل أهمية المؤسسة الذكية في:

-تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة؛

-دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الذكية في الوقت المناسب؛

-تحسين كفاءة استثمار الموارد البشرية وتنمية رأس المال البشري؛

-زيادة القدرة التنافسية من خلال الابتكار والتحديث المستمر؛

-تسهيل تبادل المعرفة داخل المؤسسة وخارجها؛

-تمكين المؤسسة من استغلال الفرص البيئية بشكل فعال؛

-رفع مستوى الاستجابة السريعة للتحديات والمتغيرات السوقية؛

-تحسين جودة الخدمات والمنتجات من خلال الاعتماد على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي؛

-تعزيز التعاون والتكامل بين الفرق ورفع كفاءة الأداء المؤسسي؛

-دعم التوسع المحلي والدولي من خلال تبني استراتيجيات مرنة وذكية.

2-مقومات المؤسسات الذكية: المؤسسة الذكية هي المؤسسة التي تتوافر بها المقومات التالية:<sup>1</sup>

-الالتزام بمبادئ الإدارة: ومن هذه المبادئ نذكر: تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، والنظام، مرة، ووحدة

التوجيه، ومكافأة الأفراد، والمساواة والتعاون؛ ووحدة السلطة الأمرة.

-موجهة لتحقيق وظائف الإدارة: وهي صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

-الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: ومن هذه المبادئ نذكر: رضا العميل الخارجي، رضا العميل الداخلي

(العاملين بالمنظمة)، صفرية الأخطاء قدر الإمكان، التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلعا أو

خدمات، التطوير والتحسين لمعايير الجودة.

-الفعالية: بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج

المقررة. كذلك فإن الفعالية تشير إلى إنجاز العمل المطلوب.

-الكفاءة: بمعنى حسن الاستفادة من الموارد أو حسن استخدام الموارد التي تقرر استخدامها. كذلك فإن الكفاءة

تشير إلى إنجاز عمل ما بالشكل الصحيح.

-الإبداع والابتكار: وذلك من خلال التجديد والتغيير الإيجابي والإبداع والابتكار في العمل.

-مراعاة قيم وأخلاقيات المجتمع: ومنها على سبيل المثال: العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية والمشاركة

والديمقراطية والأمانة.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 99.

## أسئلة للتقييم والمناقشة بالنسبة للمحور الحادي عشر



- 1- اشرح تعريف Marquardt للمؤسسة المتعلمة؟
- 2- أذكر الخصائص الخمس الأساسية للمؤسسة المتعلمة حسب بيتر سانج؟
- 3- وضح كيف عرف Holmes المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟
- 4- ما هي أهم خصائص المؤسسة الذكية؟ اشرح بالتفصيل.
- 5- اشرح تعريف Filos للمنظمة الذكية وأهم عناصره؟
- 6- بين أهمية المؤسسة الذكية في العصر الحالي؟
- 7- أذكر وناقش المقومات الأساسية للمؤسسات الذكية؟
- 8- ما هو الدور المتوقع من القيادة في المؤسسة المتعلمة حسب Daft؟ اشرح بالتفصيل.
- 9- اشرح كيف تتعامل المؤسسة المتعلمة مع التعلم الاستراتيجي وما هي آلياته؟
- 10- ناقش أهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع ذكر الأمثلة؟

## قائمة المراجع



## أولاً-المراجع باللغة العربية:

## 1-المصادر:

1-القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 136.

2-القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 60.

3-القرآن الكريم، سورة الزلزلة، الآية 07.

4-القرآن الكريم، سورة القلم، الآية 04.

## 2-الكتب:

1-أبي حامد محمد بن محمد الغزالي، إحياء علوم الدين، المجلد 03، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2016.

2-أحمد عبد الله، أخلاقيات الأعمال: الأسس والنظريات، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

3-أحمد يوسف دودين، إدارة المشاريع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

4-اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

5-إسماعيل عرباحي، اقتصاد المؤسسة: أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.

6-أغادير سالم العيدروس، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي (نظرة إسلامية)، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2015.

7-بابة ساعو، الفساد وأخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المتنبي للطباعة والنشر، المسيلة، الجزائر، 2024.

8-بلال خلف سكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

9-بلال خلف سكارنة، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

10-جابر عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

11-جوزيف شومبتير، ترجمة حسن عبد الله بدر، تاريخ التحليل الاقتصادي، الطبعة الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، مصر، 2005.

12-حروش رفيقة، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

13-حسين حريم، إدارة المنظمات -منظور كلي-، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

14-الداوي الشيخ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مطبعة دار هومه، الجزائر، 2011.

15-رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

16-زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

17-زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الاعمال الدولية: منظور سلوكي استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

18-سعد علي العززي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الذكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2016.

19-سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

20-سعيد الجبوري، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الفكر المعاصر، عمان، الأردن، 2019.

21-صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

22-صبيح جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

23-طاهر محسن الغالي، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

24-الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05، 2007.

25-عاشور كتوش، المحاسبة العامة أصول ومبادئ وفقا للمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

26-عبد الحميد محمد، إدارة الأعمال: الأسس والمفاهيم الحديثة، الطبعة الثالثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

27-عبد الرحمان بدوي، الأخلاق النظرية، دار القلم، الكويت، 1975.

28-عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

29-عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

30-عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية تحليل جزئي وكلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

31-عديلة العلواني، أساسيات المؤسسة الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2019.

32-عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- 33-علاء الدين رسلان، التطوير التنظيمي، دار رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا، 2013.
- 34-علي فلاح الزعي، عادل عبد الله العززي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 35-عمر صخري، اقتصاد مؤسسة، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 36-عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله، الجزائر، 2012.
- 37-غالب العباسي، محمد نور برهان، إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 38-فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- 39-فريد كورتل، إلهام بوجلطة، الاتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 40-فوزي محريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020.
- 41-ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 42-ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 43-ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 44-محمد حسن، الإدارة التنظيمية المعاصرة، الطبعة الأولى دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2017.
- 45-محمد سعيد، أخلاقيات الأعمال: المفاهيم والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2020.
- 46-محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 47-مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 48-مدحت محمد أبو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- 49-موسى أحمد خير الدين، إدارة المشاريع المعاصرة (منهج متكامل في إدارة المشاريع)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 50-ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 51-نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 52-نجم العزاوي وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- 53-نزار محمود، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2018.
- 54-هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

### 3-المجالات:

- 1-أشرف بن عبد الله سعد الهزلي وآخرون، أخلاقيات العمل الإداري وتحفيز القدرات الإبداعية: دراسة ميدانية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد 35، 2023.
- 2-إيمان بنت عبد الله باعجاجة، أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية على وزارة الصناعة والثروة المعدنية وكالة الوزارة للثروة المعدنية، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 04، العدد 36، 2021.
- 3-بلحاج فتحة، أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
- 4-حبيب عبد القادر، لعربي أحمد، ثقافة المؤسسة وعلاقتها بأداء عمال الحماية المدنية -دراسة ميدانية-، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 04، 2021.
- 5-حلس رائد محمد، دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية في فلسطين، مركز التخطيط الفلسطيني، 12 مارس 2016.
- 6-رباب محروس، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، المجلد 01، العدد 01، 2022.
- 7-زاهية توام، رزاي سعاد، تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل جائحة كورونا نموذج عن شركات عالمية، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2020.
- 8-زكريا أحمد زكريا هيبه، محمود على أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج SWOT في التعليم مفهومه وآليات تطبيقه، العدد 04، 2016.
- 9-سالم بن سليمان بن سالم البوسعيد، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 43، 2021.
- 10-سبخاوي حنان، ماهية السلوك التنظيمي للعامل بين هويته الاجتماعية وثقافة المؤسسة، أفكار وآفاق، المجلد 09، العدد 01، 2021.

- 11- سحر عبد الحفيظ موسى الشوابكة، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 05، العدد 50، 2022.
  - 12- سلى مانع، الطيب داودي، دور التنظيم في تفعيل وظائف المؤسسة الاقتصادية العمومية، مجلة الاقتصاد الصناعي Khazzartech، المجلد 01، العدد 01، 2011.
  - 13- سليمان بلعور، نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2014.
  - 14- عشور نصر الدين، بن حمودة يوسف، المؤسسة المتعلمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة من خلال إدارة المعرفة دراسة تحليلية لبعض المؤسسات، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 03، 2018.
  - 15- عطيبي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2010.
  - 16- علي سماي، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010.
  - 17- غلاب فاتح، ختيري وهيبة، التجارب الدولية والعربية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 01، 2020.
  - 18- فادي حامد القضاة وآخرون، أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 01، 2020.
  - 19- فردوس هاشم عبد ياسين المشهداني، أخلاقيات العمل الاقتصادي في الاقتصاد الإسلامي، مجلة مداد الآداب، المجلد 02، العدد 30، الجامعة العراقية، العراق، 2023.
  - 20- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.
  - 21- قلال بلال، مقدود وهيبة، دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 09، العدد 02، 2024.
  - 22- قمان مصطفى، بوسعدية مسعود، مساهمة المسؤولية الاجتماعية للشركات في إدارة الأزمات والوقاية منها (أزمة فيروس كورونا COVID 19 نموذجاً -تجارب دولية-، مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، 2021.
  - 23- محمد مرتضى بن محمد الزبيدي، تأج العروس من جواهر القاموس، المجلد 13، باب القاف، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2007، ص 146.
  - 24- ميامي علي داود، رسمية سرحان سحاب، تقييم أخلاقيات العمل الجماعي من قبل أصحاب العمل في كلية التربية الجامعة العراقية، مجلة الدراسات التربوية والعلمية، كلية التربية، الجامعة العراقية، 2024، ص 74.
  - 25- نضال فاروق أبو غبن، دور ممارسة الريادة الاستراتيجية في التحول نحو المنظمات الذكية دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 09، العدد 01، 2025.
  - 26- هيشور محمد لين، دور ثقافة المؤسسة في إحداث التطور التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة السباكة بتيارت، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 28، 2017.
  - 27- ياحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، العدد 06، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017.
- 4- الرسائل والأطروحات:**
- 1- بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.
  - 2- بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
  - 3- بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع مركب GPIZ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع والعمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2014.



- 4- حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوعريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
  - 5- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
  - 6- ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
  - 7- فؤاد محمد حسين الحميدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، صناعاء، اليمن، 2014.
  - 8- ملين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
  - 9- مانع شوقي، دور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات ولاية باتنة-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
  - 10- محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017.
- 5-الملتقيات والمؤتمرات:**
- 1- بن الساسي الياس، بن عزوز إيمان، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية (العلاقة والاهداف)، الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، أيام 25/26 نوفمبر 2013، ورقلة، الجزائر.
  - 2- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة (مدخل حلقة القيمة ليورتر)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، أيام 09-10 نوفمبر، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.
  - 3- محمد زروق وآخرون، أهمية الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، أيام 25/26 نوفمبر 2013، ورقلة، الجزائر.
  - 4- موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 08-09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.
  - 5- موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 08-09 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.
- 6-المطبوعات:**
- 1- بوشربة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2020.
  - 2- تفرقنيت زليخة، زعزع فطيمة، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 01، 2019.
  - 3- جعفر محمد الحسن عثمان، مطبوعة دروس في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة النيل الأبيض، السودان 2019.
  - 4- خالد عيجولي، مطبوعة محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة ليسانس جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019.
  - 5- رصاع حياة، مطبوعة اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التخصص علوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة الوشيري، تيسمسيلت، الجزائر، 2023.
  - 6- زبشي نوال، مطبوعة بيداغوجية في مادة اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2024.

- 7-شاوش سعيدة، محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم اقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2019.
- 8-صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع التخصصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018.
- 9-عبد الهادي مختار، مطبوعة مقياس اقتصاد مؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
- 10-عازن حفظة، مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2023.
- 11-مباني محمد، مطبوعة دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية جميع الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2019.
- 12-مراد كريمة، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس – جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2024.
- 13-مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2021.
- 14-مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية موجهة لطلبة السنة الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.

## ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

## 1-الكتب:

- 1-Andrew Ghillyer : Business Ethics : A Real World Approach, 7th Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2019.
- 2-Charles E. Fombrun : Reputation : Realizing Value From the Corporate Image, 01st Edition, Harvard Business Review Press, Boston, USA, 1996.
- 3-Gerry Johnson and Kevan Scholes and Richard Whittington, Exploring Corporate Strategy, Seventh Edition, Published by Pearson Education, England, 2005, P 137.
- 4-John R. Boatright : Ethics and the Conduct of Business, 08th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, USA, 2018.
- 5-Joseph A. Schilling : Strategic Management of Technological Innovation, 6th Edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2020.
- 6-Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka, Knowledge Creation and Management : New Challenges for Managers, Oxford University Press, New York, 2007.
- 7-Laurence Lehmann Ortega et al, Stratégior, Dunod, Paris, 2013, P 09.
- 8-Michael E. Porter, Competitive Strategy, Published by the Free Press, New York, United States of America, 1998.
- 9-Oxford Advanced Learner's Dictionary, Oxford University Press, New York, 2010.
- 10-Richard T. De George : Business Ethics, 7th Edition, Pearson, Upper Saddle River, USA, 2010.
- 11-Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. Management, 13th edition, Pearson Education, 2017.
- 12-Stephen P Robbins & David A. Judge : Organizational Behavior, 16th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, USA, 2017.
- 13-William H. Shaw : Business Ethics : A Textbook with Cases, 8th Edition, Cengage Learning, Boston, USA, 2016.

## 2-المجلات:

- 1-Dorothy Mghoi Mnjala, The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya, Journal of Business and Management, Vol 16, Issue 04, 2014.
- 2-Hocine Rahim, Management de savoir et Stratégies d'innovation dans les PME Algériennes, Revue économie et mangement, Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, No 03, 2004.

ثالثا-المواقع الإلكترونية:

1-خالد صباح علي وآخرون، استعمال مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT لتقييم الأداء الجامعي، على الخط:  
[https://www.researchgate.net/publication/330105322\\_ltqwym\\_alada\\_aljamy\\_swot\\_astmal\\_msfwft\\_althlyl\\_alastratyjy](https://www.researchgate.net/publication/330105322_ltqwym_alada_aljamy_swot_astmal_msfwft_althlyl_alastratyjy)، تاريخ

الاطلاع: 2024/06/23.

2-طلق عوض الله السواط وآخرون، أنواع ثقافة المنظمة، تاريخ النشر: 2021/11/09، على الخط:

<https://almerja.com/more.php?idm=159774>، تاريخ الاطلاع: 2025/06/08.