الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي– تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم التعليم العلوم التجارية

محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى، جذع مشترك للعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

إعداد الدكتور: توبي عبد المالك

لجنة الخبرة (التحكيم)

د. عبد الرحمان رايس – أستاذ محاضر أ – جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة
د. مهدي مراد – أستاذ محاضر أ – جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة
د. رفيق بودربالة – أستاذ محاضر أ – جامعة الشهيد عباس لغرور – خنشلة

السنة الجامعية: 2023– 2024

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال ..... د
مقدمة 9
المحور الأول: مفهوم المؤسسة 10
أولا تعاريف المؤسسة 10
أ-لمحة تاريخية عن تطور الفكر المؤسساتي: 10
ب-تعاريف خاصة بالمؤسسة 11
1-تعريف المؤسسة كمجموعة إنسانية 11
2-تعريف المؤسسة كمنظمة P.DEBRUYNE 11
3-تعريف المؤسسة وحدة الإنتاج والتوزيع 11
4- تعريف المؤسسة وحدة اقتصادية 12
5- تعريف بن حبيب عبد الرزاق للمؤسسة 12
ب-خصائص المؤسسة المعاصرة 12
ج-أهداف وأدوار المؤسسة 13
ثانيا علاقة المؤسسة بالأعوان الاقتصاديين وعلاقة المؤسسة بالاقتصاد 15
أ -علاقة المؤسسة بالأعوان الاقتصاديين 15
ب_ علاقة المؤسسة بالاقتصاد 17
المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة 18
أ.مرحلة الإنتاج الأسري البسيط: (ق9-ق15) 19
ب- مرحلة ظهور الوحدات الحرفية (ق15-ق18): 19
ج- مرحلة النظام المنزلي للحرف 19
د-ظهور الوحدات الحرفية ذات الآلات اليدوية أو المانيفكتورة 20
هـ-ظهور المؤسسة الصناعية الآلية 20
و-مرحلة ظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات 20
المحور الثالث: المؤسسة والمحيط (بيئة المؤسسة) 22
أولا نظرة عامة حول محيط المؤسسة 23

أ-تعريف محيط المؤسسة (بيئة المؤسسة) 23
ب- تصنيفات محيط المؤسسة.....24
1-المحيط الداخلي للمؤسسة.....24
1-1- تعريف لمحيط الداخلي للمؤسسة.....24
1-2تحليل مكونات المحيط الداخلي للمؤسسة 24
2-المحيط الخارجي للمؤسسة.....25
2- 1 تعريف المحيط الخارجي للمؤسسة.....25
2-2تحليل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة.....25
2-3- تحليل المحيط الخارجي الخاص للمؤسسة (البيئة الجزئية للمؤسسة) 27
ثانيا: أهمية دراسة وتحليل محيط المؤسسة والعلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط 28
أ- أهمية دراسة وتحليل محيط المؤسسة.....28
ب-العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط 29
المحور الرابع: تصنيف المؤسسات وأنواعها.....32
أ- التصنيف حسب توجه المؤسسة.....32
ب- تصنيف المؤسسات حسب ملكيتها.....33
ج- تصنيف المؤسسات وفقا للطابع الاقتصادي 34
د-تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم.....34
هـ- تصنيفات أخرى للمؤسسات الاقتصادية.....35
و- تصنيف المؤسسات وفقا للمعيار القانوني 38
المحور الخامس: التحليل الاقتصادي 41
أ- تعريف التحليل الاقتصادي.....41
ب -أهداف التحليل الاقتصادي.....41
ج- أدوات التحليل الاقتصادي 42
د - المناهج العلمية في التحليل الاقتصادي 43
هـ- أنواع التحليل الاقتصادي.....43
المحور السادس: وظائف وموارد المؤسسة 45
أولا وظائف المؤسسة 46

1-الوظيفة المالية 46
2- وظيفة الأفراد 47
3-الوظيفة الإنتاجية.....48
4- الوظيفة التسويقية.....48
5- الوظيفة التموينية للمؤسسة 49
ثانيا الموارد الاقتصادية للمؤسسة:.....51
أ-تعريف المورد الاقتصادي.....51
ب-أنواع الموارد بالمؤسسة.....51
ج- خصائص الموارد الاقتصادية للمؤسسة.....52
المحور السابع: تنظيم المؤسسة وهياكلها التنظيمية 53
أولا تنظيم المؤسسة.....53
أ-مفهوم التنظيم.....53
ب-خصائص التنظيم الجيد 54
ج-أهمية التنظيم.....55
د-أنواع التنظيم الإداري للمؤسسة.....55
ثانيا الهياكل التنظيمية للمؤسسة 56
أ-تعريف الهيكل التنظيمي 56
ب- أسس تقسيم الهياكل التنظيمية.....57
ج-أشكال الهياكل التنظيمية 61
المحور الثامن: دورة حياة المؤسسة ونمو المؤسسة 68
أولا: دورة حياة المؤسسة 69
أ- تعريف دورة حياة المؤسسة 69
ب-مراحل دورة حياة المؤسسة.....69
ثانيا نمو المؤسسة 71
أ- تعريف نمو المؤسسة.....71
ب - أنواع نمو المؤسسة.....72
ب-1النمو الداخلي للمؤسسة 72

ب-2- النمو الخارجي للمؤسسة 72
ب -2 -1- تعريف النمو الخارجي للمؤسسة 73
ب_-2 -2- كيفيات النمو الخارجي للمؤسسات.....73
ب-3النمو التعاقدي للمؤسسة.....74
ب-3-1تعريف النمو التعاقدي للمؤسسة 74
ب-3-2أشكال النمو التعاقدي للمؤسسة.....74
د- مؤشرات نمو المؤسسة 75
هـ- الظروف المساعدة على النمو والتوسع للمؤسسة 76
و- علاقة نمو حجم المؤسسة بالأبعاد التنظيمية 77
المحور التاسع: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.....78
أولا ثقافة المؤسسة.....78
أ- تعريف ثقافة المؤسسة.....78
ب-خصائص ثقافة المؤسسة.....79
ج- تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة 79
1-أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية المؤسسة.....79
2- أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....80
3-أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي للمؤسسة.....80
ثانيا: أخلاقيات العمل في المؤسسة.....80
أ- تعريف أخلاقيات العمل في المؤسسة.....80
ب- أنماط أخلاقيات العمل في المؤسسة 81
1- الأخلاقيات المطلوبة في العامل.....81
2- الأخلاقيات المطلوبة من صاحب العامل.....81
المحور العاشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.....82
أولا التوجه نحو اكتساب الميزة التنافسية 82
أ - مفهوم الميزة التنافسية 82
أ-1-تعريف الميزة التنافسية 82
أ-2- خصائص الميزة التنافسية.....84

ب- أبعاد الميزة التنافسية:.....85
ثانيا توجه المؤسسة نحو المسؤولية الاجتماعية 86
أ- مفهوم المسؤولية الاجتماعية 86
ب- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية.....87
ب-1- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة 87
ب-2- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمجتمع.....87
ج-أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....88
ثالثا: توجه المؤسسة نحو الاقتصاد المعرفي.....88
أ- مفهوم الاقتصاد المعرفي.....89
ب -خصائص اقتصاد المعرفة 89
ج- مؤشرات اقتصاد المعرفة.....90
د- المعرفة.....90
د-1- تعريف المعرفة 90
د-1- أنواع المعرفة 90
هـ- إدارة المعرفة:.....91
هـ- 1- إدارة المعرفة 91
هـ-2متطلبات إدارة المعرفة 91
رابعا توجه المؤسسة نحو تكوين رأس المال الفكري 92
أ- تعريف رأس المال الفكري 92
ب- مكونات رأس المال الفكري 92
خاتمة 93
قائمة الهوامش.....91
قائمة المراجع.....105

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1: نموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة في الصناعة.....27
الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب الوظيفة.....57
الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب نوع المنتج.....57
الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا لمراحل العمل.....58
الشكل رقم 5:الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا لنوع الفئات المستهلكة.....58
الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا للمناطق الجغرافية.....59
الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا للمعيار الزمني.....59
الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المختلط أو المركب.....60
الشكل رقم 9:شكل الهيكل التنظيمي الوظيفي.....62
الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي التنفيذي أو السلطوي للمؤسسة.....64
الشكل رقم 11: شكل الهيكل التنظيمي الاستشاري التنفيذي للمؤسسة.....65
الشكل رقم 12: شكل الهيكل التنظيمي المصفوفي.....66
الشكل رقم 13: شكل الهيكل التنظيمي بنموذج تنظيم الفريق أو المتعاون أو العنقودي.....67
الشكل رقم 14: شكل الهيكل التنظيمي الشبكي.....67
الشكل رقم 15: شكل الهيكل التنظيمي اللامحدود أو الافتراضي لمؤسسة.....68
الشكل رقم 16: مراحل دورة حياة المؤسسة.....71

مقدمة

لقد تطور الأفراد عبر عصور عديدة، وبعدما أن مروا بهذه الأطوار تطوروا في سلوكياتهم الاجتماعية مما جعله حتما يبحثون عن صيغ التعايش والاندماج في شكل مجموعات، ونظرا لتزايد حجم الأفراد اهتدوا إلى ضرورة التعاون في إنتاج منتجات مختلفة في شكل وحدات صغيرة وكانت في بداية الأمر تحت وصاية رب الأسرة ثم انتقلت إلى التجار والرأسماليين، وبدأت تتطور شيئا فشيئا إلى أن تحولت إلى مؤسسات كبيرة الحجم، متنوعة الأحجام والأنشطة ونظرا للتطور التكنولوجي والاقتصادي أصبحت هذه المؤسسات تتنافس فيما بينها لتنتج نوع من التحالفات في ظل المنافسة، في محيطها الذي تنشط فيه، وهذا ما قادنا للتعرف على محيط المؤسسة وتفاعلاتها المختلفة إضافة إلى التحليل الاقتصادي وتصنيف المؤسسات نهاية بثقافة المؤسسة وتوجهاتها الحديثة المختلفة سواء للاقتصاد المعرفي أو لسعيها لاكتساب الميزة التنافسية أو لتحمل المسؤولية الاجتماعية، وعليها قمنا بتقسيم هذه المطبوعة إلى اثنتا عشرة محاضرة بشيء من التفصيل.

على النحو التالي:

- المحور الأول مفهوم المؤسسة.
- المحور الثاني نشأة وتطور المؤسسة.
- المحور الثالث المؤسسة والمحيط
- المحور الرابع تصنيف المؤسسات وأنواعها.
- المحور الخامس التحليل الاقتصادي.
- المحور السادس وظائف وموارد المؤسسة.
- المحور السابع تنظيم المؤسسة وهياكلها
- المحور الثامن دورة حياة المؤسسة ونمو المؤسسة
- المحور التاسع ثقافة وأخلاقيات المؤسسة
- المحور العاشر التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

المحور الأول: مفهوم المؤسسة

إن المؤسسة لمت تظهر من العبث وإنما كانت إفراز لتطور الإنسان عبر العصور حيث نجد أن فكرة المؤسسة قديمة المنشأ، إلا أنها لم تكن بشكلها الحديث الذي نعرفه عليها في عصرنا الحالي ففي هذه المحاضرة سنتطرق لكل من تعارف المؤسسة بلمحة تاريخية عن تطور الفكر المتعلق بها، إضافة إلى تعاريفها المختلفة، ثم نعرج لخصائص المؤسسة المعاصرة، فضلا عن علاقة المؤسسة بالأعوان الاقتصاديين وعلاقة المؤسسة بالاقتصاد.

أولا تعاريف المؤسسة

وهنا سنتطرق للمحة تاريخية عن تطور الفكر المؤسسات ثم لمختلف تعاريف المؤسسة وأدوارها وخصائص المؤسسة الحديثة وعلاقتها بالأعوان الاقتصاديين وكذا علاقتها بالاقتصاد.

أ- لمحة تاريخية عن تطور الفكر المؤسساتي:

لقد تطور تعريف المؤسسة منذ ثلاثة قرون، ففي السابق كان مفهومها مرتبط بعمليات سوقية فعرفت على أنها. منظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات فكانت المؤسسات فببدايتها متعلقة بالأنشطة الفلاحية وتتم بحجم صغير وأدوات تكنولوجية بسيطة وعلاقة مباشرة بين العمال ومستخدميهم ثم تطورت حسب كوتا إلى ثلاثة أنماط.

- اتساع حجم المؤسسات.
- ظهور منازعات اجتماعية كثيفة بالمؤسسات.
- أصبحت أنماط التسيير عديدة ومعقدة وهذا كان أحد أسباب اختلاف المفكرين في تعريف المؤسسة فنجد شميتر يرى أن المؤسسة مركز للإبداع والإنتاج.

أما فرانسوا بيرو يعرفها بأنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه كما يرى أنها تقوم بتركيب السلطات.

أما كارل ماركس فيعرفها على أنها عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت غدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع، فتعريف المؤسسة بدأ بنقد شديد حول فرضيات النظرية الكلاسيكية كالهدف من تعظيم الربح، المستقبل المجهول، مركزية القرار ...الخ.

ففكرهم يرى بعدم وجود مشاكل في المؤسسة وهذا غير صحيح فظهرت أفكار جديدة تأخذ هذا النقد بعين الاعتبار، وعليه فالمفاهيم الأخيرة مطورة تدريجيا، حيث أصبح الباحثين يرون الغاية ليس في الفرضيات وإنما في الحصول على الأهداف.

ب- تعاريف خاصة بالمؤسسة

فهذه التعاريف جاءت كحصيلة لتطور نظريات التسيير.

1- تعريف المؤسسة كمجموعة إنسانية

إن أي مؤسسة لها تاريخ وتقاليد وقوانين وأعمال يشترك فيها عمالها في شكل نظام معين، وهذا الأخير يتضمن قيم أعضاء المؤسسة، ويمثل هويتها وثقافتها في إعداد مشروعها، وعليه أضاف الباحث BRILMAN الجانب الثقافي وعرف المؤسسة على أنها منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل مميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات غير قابلة للتغير بسرعة وبسهولة أي أنه بدون وجود خاص بها

2- تعريف المؤسسة كمنظمة P.DEBRUYNE

يعرفها كمنظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة، بحيث تتكون منظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد، أو بدون المساهمة فيها، أو تقديم مساهمة فاعلة وتسجيل تحت أهدافها، فالمساهمين هنا هم جميع الأفراد المساعدين في نشاط المؤسسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، مما يحافظ على استمرارية نشاطها.

3-تعريف المؤسسة وحدة الإنتاج والتوزيع

فهي وحدة مبنية على هيكل خاضع لقوانين وإجراءات خاصة، والهدف منها هو إنتاج منتجات وتوزيعها للأفراد.

4- تعريف المؤسسة وحدة اقتصادية

وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص، وتستخدم موارد (عناصر الإنتاج) لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وتفاعلات بهدف إشباع حاجات ورغبات أبناء المجتمع.

5- تعريف بن حبيب عبد الرزاق للمؤسسة

المؤسسة كمنظمة اقتصادية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني، فهذا التعريف شامل للمؤسسة وأخذ بعين الاعتبار جميع الانتقادات.

ب-خصائص المؤسسة المعاصرة

تتميز المؤسسة بمجموعة من السمات تؤهلها في تشكيلها وهي:

الأهلية: فالمؤسسة عند تأسيسها تتضمن إجراءات تأسيس قانونية، ويشترط فيها شكليات معينة تتلاءم مع أهدافها كما أن هذه الأهداف تكون غير مخالفة للقوانين السائدة في البلد والأخلاق العامة في المجتمع.

النظام الداخلي: فهو ما يميزها عن المؤسسات الأخرى في أي مجتمع فهو يتضمن المعلومات الكافية للتعريف بهوية المؤسسة.

القيادة: ويقصد بها السلطة الرئاسية للعاملين في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

التعاون: فالمؤسسة تتكون من مجموعة من العاملين فلتحقيق أهدافها يجب أن يكون تعاون بينهم نظرا لكثرة مهامها.

خدمة المجتمع: فالمؤسسة أنشأت لخدمة الجمهور سواء الداخلي فيها، ويتمثل في العاملين فيها أو خارج المؤسسة ويشمل جميع المتعاملين معها.

الشكل العام: فكل مؤسسة تتوفر على هيكل تنظيمي خاص بها، يتناسب مع نشاطها يوضح فيه مختلف مهام المصالح والعلاقات السائدة بينها، إضافة إلى توضيح سلم السلطة والمسؤولية فيها.

ج-أهداف وأدوار المؤسسة

إن إنشاء المؤسسة الاقتصادية يكون دائما وراء السعي لتحقيق أهداف معينة أهمها ما يلي:

1-الأهداف الاقتصادية: تحقيق الربح: فأي مؤسسة اقتصادية تبحث في نشاطها عن كيفية البقاء في السوق والاستمرارية في نشاطها، وهذا بدوره يتطلب تحقيق حد معين من الربح للتوسع أو على الأقل ضمان الحد الأدنى منه، والذي يضمن رفع رأسمالها.

تحقيق متطلبات المجتمع: فمن خلال ممارسة المؤسسة لنشاطها الإنتاجي، والسعي إلى عملية التوزيع لمنتجاتها على زبائنها، فإنها في ذلك تسعى إلى تحقيق متطلبات أفراد المجتمع من منتجات وخدمات، وفي أن واحد فهي تحقق من ذلك عوائد توزيعها على مجموعة المتعاملين معها مما يساهم في عملية التخفيف من البطالة وتشجيع عملية الاستثمار وبالتالي المساهمة في تحقيق متطلبات أفراد المجتمع.

عقلنة الإنتاج: **فأثناء** قيام المؤسسة بنشاطها فإنها تسعى إلى ترشيد استعمالها للموارد الاقتصادية تفاديا للتبذير من جهة، بواسطة عملية التخطيط الدقيق للإنتاج والتوزيع والقيام بعملية مراقبتها لبرامجها الإنتاجية. فهي بذلك تتفادى حدوث مشاكل مالية واقتصادية لها، والوقوع في عملية الإفلاس الناتج عن سوء استعمال الموارد.

2-الأهداف التكنولوجية:

البحث والتطوير: فنظرا لوجود المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية فإن معظمها تلجأ إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية لها بشكل علمي، مما يستدعي وضع ميزانية خاصة لها.

كون المؤسسة الاقتصادية لها دور مساند للسياسة الاقتصادية القائمة في الدولة حيث نجد أن المؤسسة الاقتصادية ترتبط بهيئات البحث العلمي من جامعات ومؤسسات التكوين وهيئات التخطيط لاختصاص عملية البحث والتطوير في وسائل الإنتاج.

3-الأهداف الاجتماعية:

ضمان مستوى مقبول من الأجور: إن العاملين بالمؤسسة هم المستفيدين الأوائل من مداخيل المؤسسة، فهم من يتقاضون أجور ورواتب، فهذه الأجور تعتبر حق قانوني وشرعي لهم، وهذه الأجور تختلف من مؤسسة لأخرى حسب إمكانياتها، ولكنه يجب على المؤسسة ألا تتعدى إلى أقل من الحد الأدنى للأجور والمقرر قانونا، ولا تخضع لعقوبات مالية من قبل الدولة.

تحسن مستوى معيشة العمال: إن معيشة العمال تطور بتطور المجتمع والتطور التكنولوجي ونظرا لهذا الأخير قد تظهر حاجات جديدة للعاملين فأذواقهم تتغير باستمرار إضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها يستدعي عقلنة الاستهلاك وتحسين الإنتاج للأفضل، كما يستدعي توفر إمكانيات أفضل للعاملين لمواكبة هذه التغيرات كتحفيز لهم، وحفاظا على زيادة مردوديتهم.

إنشاء أنماط استهلاكية معينة: فالمؤسسات الاقتصادية تلجأ للتصرف في العادات الاستهلاكية لطبقات المجتمع باختلافها، ومحاولة تقديم منتجات جديدة أو القيام بالتأثير في أذواقهم بعمليتي الإشهار والدعاية، مما يجعل المجتمع يكتسب عادات في صالح المؤسسة وعلى حساب الأفراد، وهذا يكون عادة بهدف التخفيف من الأزمة الاقتصادية في حالة توجهها نحو التقشف.

توفير تأمينات ومرافق للعمال: فالمؤسسة الاقتصادية حفاظا على استقرار عمالها وكتحفيز لهم فإنها تحافظ على توفير بعض التأمينات لهم كالتأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل، إلخ. كما توفر لهم سكنات وظيفية وخدمات أخرى.

الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: إن عمال المؤسسة عادة ما تربط بينهم علاقات في العمل سواء رسمية أو غير رسمية، كما نجد هؤلاء العمال من مستويات مختلفة، وعليه تلجأ المؤسسة إلى دعوتهم للتفاهم والتماسك لضمان استمرارية نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها، مما يجعل بعض المؤسسات تضع فكرة مجلس العمال لاستشارتهم وأخذ أراءهم في العمل وكيفية تحسين ظروفه.

4-الأهداف الثقافية والرياضية:

توفير وسائل ترفيهية وثقافية: فحفاظا على استمرارية نشاط العمال ورضاهم عن العمل فيها تقوم بتوفير عدة وسائل ترفيهية وثقافية من رحلات ومكتبات لأولاد العاملين كتشجيع لهم في العمل.

تدريب العاملين المبتدئين ورسكلة العاملين القدامى: فنظرا للتطور التكنولوجي وظهور منافسة من المؤسسات الأخرى، تلجأ المؤسسة إلى تدريب عمالها المبتدئين على الأساليب والتقنيات الجديدة في العمل كما تقوم برسكلة العاملين القدامى أي منحهم تربصات لإعادة تدريبهم على التقنيات المستخدمة في عملهم.

ثانيا علاقة المؤسسة بالأعوان الاقتصاديين وعلاقة المؤسسة بالاقتصاد

أ-علاقة المؤسسة بالأعوان الاقتصاديين

1- تعريف العون الاقتصادي: لقد عرفه المشرع الجزائري في الأمر رقم 03-03المتعلق بالمنافسة المعدل والمتمم بتاريخ 15غشت 2010بالجريدة الرسمية، ص46، بالمادة 03/أعلى أنه كل شخص طبيعي أو معنوي أيا كانت طبيعته يمارس بصفة دائمة نشاطات الإنتاج أو التوزيع، أو الخدمات أو الاستيراد[1].

فهذه النشاطات التي يقوم بها الأعوان الاقتصاديون تخضع إلزاما لقانون المنافسة الواردة بالمادة2 من الأمر السابق ذكره وهي[2] :أنشطة الإنتاج، الفلاحة والصيد البحري، الوساطة، بيع اللحوم بالجملة، أنشطة تقديم الخدمات، الصناعة التقليدية، الصيد البحري .... إلخ،

فمن خلال ما سبق ذكره يتضح لنا أن الأعوان الاقتصاديين يتشكلون من عدة أشكال أسر، مؤسسات مهما كانت طبيعتها نظرا لكونها تساهم في النشاط الاقتصادي.

2- خصائص الأعوان الاقتصاديين: من خلال التعرف البق يمكننا استخلاص مجموعة من السمات يتصف بها الأعوان الاقتصاديين وهي:

يقومون باتخاذ قراراتهم بانفراد فيما يعلق بأنشطتهم دون الارتباط بجهة معينة،

وجود علاقات التكامل بين أفراد المجموعة تساهم في إنتاج تدفقات اقتصادية بغض النظر عن طبيعتها، القيام بعملية إنجاز لأنشطة معينة اقتصادية مهما كانت طبيعتها،

3- مكونات الأعوان الاقتصاديين: يتكون الأعوان الاقتصاديين من مجموعتين أساسيتين وهما:

الأسر أو العائلات: وتتشكل من مجموعات الأفراد الذين يعيشون مع بعضهم في مكان واحد سواء الأسر العادية من الناحية الاجتماعية الوالدين مع أبنائهم، أو عائلات غير عادية كالعسكريين في ثكنة معينة [3]، يساهمون في وضع تدفقات اقتصادية بشراء منتجات أو بالاستهلاك أو بالإنتاج.

المؤسسات: وهي تقسم إلى ثلاثة أصناف وهي [4]:

3-1- المؤسسات الاقتصادية: وهي كل مؤسسة تساهم في نشاط اقتصادي مهما كانت طبيعته صناعي، فلاحي، تجاري، خدمي.

حيث تساهم في إنشاء تدفق اقتصادي سواء بالإنتاج أو الاستهلاك أو التوزيع أو الادخار.

3-2**المؤسسات المالية:** هي التي تساهم في تمويل المؤسسات الأخرى مما يساهم في إنشاء تدفق نقدي. سواء بالإقراض أو الاقتراض.

3-3 الإدارات العامة: وتشمل كافة مؤسسات الدولة والتي تساهم في تقديم خدمات عامة للأفراد وتكون مجانية، من بلدية، دائرة، ولاية، وزارات، إلخ.

4- تحليل العلاقة بين المؤسسة والأعوان الاقتصاديين:

فالعلاقة بين المؤسسة والأعوان الاقتصاديين تكون في شكل تدفقات سلعية أو نقدية، وهي تختلف من عون لأخر

فإذا قامت المؤسسة بالتعامل مع الأسر فهي تحصل على مواد أولية أو يد عاملة وتقدم لهم تدفقا ماليا في شكل أجور والعكس حين بيعها لسلع وخدمات للأفراد فتقدم لهم تدفقا ماليا في شكل أجور ورواتب

أما إذا تعاملت مع مؤسسة اقتصادية فإنها تقتني منها تجهيزات أو سلع أو تشتري منها خدمات فتقدم لها تدفقا ماليا مقابل حصولها على السلع أما في حالة العكس إذا باعت لها سلع أو قدمت لها خدمات فإنها تحصل منها على تدفق نقدي

أما إذا تعاملت مع مؤسسة مالية فإنها تحصل على تدفق نقدي في شكل قروض وترده إليها في شكل تدفق نقدي عند تسديده مع الفوائد سواء بشكل سيولة أو شراء أسهم وسندات.

بينما حين تتعامل مع الإدارات العامة فهي تمدها بتدفقات نقدية عند تسديده للرسوم والضرائب أو تمدها بسلع وخدمات عند القيام بعملية البيع لتجهيزات وأدواتها.

ب_ علاقة المؤسسة بالاقتصاد

فالمؤسسة تعتبر المحرك الأساسي للاقتصاد لما لها من أهمية في عملية القيام بالإنتاج لمختلف المنتجات وهذا ما يساهم في تشغيل اليد العاملة وامتصاص البطالة، تحقيق فوائض الإنتاج وتحقيق الأرباح مما يساهم في تنشيط التجارة وتقديم ما تحتاجه الفلاحة من أدوات.

المحور الثاني نشأة وتطور المؤسسة

لقد مرت المؤسسة الاقتصادية منذ نشأتها إلى يومنا هذا بمجموعة من المراحل أهمها ما يلي:

أ. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط: (ق9-ق15)

لقد كانت الحياة الإنسانية البدائية البسيطة، تعتمد على الاكتفاء بالفلاحة والصيد، حيث أعتمد الإنسان البدائي على تربية الحيوانات والزراعة في الحصول على غذائه ولباسه، وكانت عملية المقايضة بالسلع هي السائدة آنذاك بين المجتمعات،[5] وتتميز هذه المرحلة سيطرة الإقطاعية في الريف واستغلال الأسر كاملة في الغلاء من طرف من ملاك الأرض وبرئاستهم، وكأن كبير الأسرة هو الآمر والناهي وصاحب السلطة على الأسرة سواء في الريف أو في المدينة، ثم بدأت الصناعة تظهر شيئا فشيئا بوسائل تقليدية كالحدادة والدباغة، المنتجات الجلدية، ويتزايد السكان في مناطق معينة انتقل الأفراد من الحياة الريفية إلى الطابع الحضري.[6]

ب- مرحلة ظهور الوحدات الحرفية (ق15-ق18):

وفي هذه المرحلة بدأ تشكل المؤسسة الاقتصادية تدريجيا، فبعد تشكل التجمعات الحضرية، وارتفاع الطلب على المنتجات الحرفية وأدوات الإنتاج ظهر لأول مرة فكرة العمال بدون عمل أي يشتغلون لدى أنفسهم بأعمال مستقلة في منازلهم، أو في أماكن خاصة حيث تشكلت ورشات حرفية يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة لإنتاج أشياء معينة، وبإشراف أقدمهم في الحرفة، ولا يوجد فيه احتكار من الأغنياء[7].

ج- مرحلة النظام المنزلي للحرف

أو ما يعرف بالوحدات المنزلية فبعدما تطورت الوحدات الحرفية وكبرت، ظهرت هناك ملاك كبار يقومون بالاتصال بالأسر في المنازل وتمويلهم بالموارد لإنتاج سلع معينة، وبتطور الإنتاج[8]

ظهرت طائفة من الملاك الكبار[9] لهم أموال ساعدتهم على شراء الوحدات الحرفية ويطلق عليهم اسم الملاك التجاريين الرأسماليين، وأصبح بعد ذلك الحرفيون عبارة عن عمال وأجراء لا غير ولقد ظهرت هذه الفكرة في أوروبا سنة 1600م

د-ظهور الوحدات الحرفية ذات الآلات اليدوية أو المانيفكتورة

ففي هذه المرحلة تطور السكان وزاد عدد التجار، ونظرا للاكتشافات الجغرافية، تراكمت الثروة مما ساهم في ظهور آلات يدوية استخدمت للصناعة لتلبية حاجات الأفراد، فبظهور فكرة المصنع اليدوي أصبح صاحب المحل هو صاحب الناهي والأمر يتصرف في العمال كيف يشاء، فهو المشرف على عملية الإنتاج وتسيير الأفراد أما العامل فيتولى تنفيذ الأوامر فقط في عملية الإنتاج، وهنا ظهرت فكرة الرأسمالية.

هـ-ظهور المؤسسة الصناعية الآلية

ففي هذه المرحلة في بداية القرن الثامن عشر تقريبا ،نظرا لظهور الاكتشافات العالمية الجديدة نحو الإنتاج الصناعي، حيث ظهرت الآلات الإنتاجية بشكلها البدائي في شكل مجموعة أجزاء يدوية تستغل بشكل يدوي، ثم ظهرت عند البعض أدوات تستخدم طاقة محركة يدوية، والآلة تستخدم طاقة مائية أو هوائية أو حيوانية ،حيث تم استعمال الطاقة الحيوانية في البداية ،ثم جاءت الآلة الميكانيكية معوضة للأدوات الحرفية ،وفي هذه المرحلة بدأت الثورة الصناعية ،وبالضبط سنة 1735،حيث ظهرت ألة غزل النسيج على يد الانجليزي جون وات ،وظهور فكرة الفبركة أو المؤسسات الرأسمالية في بداية القرن18 ببريطانيا،على يد أركوريغ ،فالفبركة عبارة عن تنظيمات عمالية تراقب دقة العمل والآلات.

ونظرا لتوسع هذه المؤسسات في الدول الغربية واحتياجها للموارد، تعرضت للمنافسة مما فرض عليها بعد الفترة ما بين (1929_1932 م)، ظهور فكرة المؤسسات الكبيرة متعددة الجنسيات[10]. حيث ظهرت مؤسسات رأسمالية آلية متطورة في بداية القرن الثامن عشر ولقد ظهرت في انجلترا على يد أكو ربع في ميدان النسيج، حيث عوضت صنع الخيط في المنازل، كما أصبحت هذه الآلات سريعة الإنتاج.

و-مرحلة ظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات

بعد الأزمة العالمية لسنة 1929م فنظرا لزيادة الإنتاج الصناعي والزراعي في البلدان الغربية، بدأت المؤسسات الكبيرة تبحث عن كيفية التغلب على المنافسة والدخول للأسواق الخارجية بما يعرف بفكرة التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات [11].

1-التكتلات: ففي نهاية القرن السابق وبداية القرن الحالي:

نظرا لزيادة الإنتاج والإنتاجية والمنافسة اتجهت معظم المؤسسات الاقتصادية إلى فكرة التمركز والتجمع والتحالفات للتحكم في السوق في شكل تكتلات أهمها ما يلي:

1)الكارتل: ويقصد بها تركز مجموعة من المؤسسات في قطاع متجانس والاتفاق فيما بينها على فكرة توحيد الأسعار وقسمة الأسواق فيما بينها.

2) شركة التملك: ويطلق عليها تسمية الشركة القابضة وتعرف على أنها "الشركة الماسكة للشركات والمساهمات "[12]،كما تعرف أيضا على أنها "شركة تملك أسهما في عدة شركات أخرى تسمى بالشركات التابعة تتمتع بالقدر الكافي بممارسة السيطرة على إدارة الشركة بتقرير ممن يتولى إدارة الشركات التابعة وكيفية تسيير أمورها وألية إدارتها"[13].وبناء على ما سبق ذكره يمكننا تعريفها على أنها

عبارة عن تجمع ناتج عن شراء أسهم لعدة قطاعات أو فروع اقتصادية أو صناعية أو مالية أو تجارية، تعمل بإستراتيجية موحدة، دون فقدان هذه الفروع لاستقلالها القانوني.

2- الشركات المتعددة الجنسيات:

لقد عرفها دافيد أدلمان على أنها " شركات ذات رؤوس أموال ضخمة تتركز من خلال المركز الأم في إحدى الدول وتنقل نشاطاتها إلى الدول الأخرى من خلال فروعها " [14]ولها عدة تسميات شركات عبر الحدود، شركات قومية، مؤسسة متعددة الجنسيات.

وبناء على ما سبق يمكننا تعريفها بأنها:

هي شركات عالمية أو عابرة للحدود لها مركز أساسي بدولة معينة وأنشأت فروع لها ببلدان أخرى.

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط (بيئة المؤسسة)

وهنا سنتطرق إل محيط المؤسسة بشكل عام ثم تحليل محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ثم نعرج للحديث عن أهمية دراسة وتحليل محيط المؤسسة والعلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط.

أولا نظرة عامة حول محيط المؤسسة

أ- تعريف محيط المؤسسة (بيئة المؤسسة)

لقد تعددت تعاريف محيط المؤسسة (بيئة المؤسسة) فكل ينظر من زاوية معينة وأهم هذه التعاريف ما يلي:

التعرف الأول لمحيط لمؤسسة: هي كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها، وهذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير لسيطرة الإدارة ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة، أي أنه هناك متغيرات متحكم فيها وهناك متغيرات خارجية غير متحكم فيها [15].

التعريف الثاني لمحيط المؤسسة: كما عرفها الباحث دافت بأنها جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يحتمل أن تؤثر في المنظمة ككل أو في أجزاء منها[16] ،فها التعريف ركز على المحيط الخارجي للمؤسسة.

التعريف الثالث لمحيط المؤسسة: يعرفه بن حبيب عبد الرزاق بأنه مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات الأخيرة إما إيجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر [17].

التعريف الرابع لمحيط المؤسسة: كما يعرفها علي عبد الله على أنها مجموعة من العوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على أداء المؤسسات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة [18].

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا تعريف محيط المؤسسة على أنه الإطار الذي تنشط فيه المؤسسة وهو مجموعة من العوامل والمتغيرات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر سواء في الأجل القصير أو على مختلف وظائف المؤسسة وأنشطتها في وقت ما.

ب- تصنيفات محيط المؤسسة

فهناك من يصنف محيط المؤسسة إلى محيط مباشر وأخر غير مباشر وهناك من يصنفها إلى محيط داخلي ومحيط خارجي بصنفيه البعيد والقريب.

1-المحيط الداخلي للمؤسسة

1-1- تعريف لمحيط الداخلي للمؤسسة

ويطلق عليه البيئة الداخلية للمؤسسة، ويعبر عنه بالقوى داخل المؤسسة والتي تؤثر على المؤسسة وأدائها بشكل مباشر[19]،كما يقصد به مجموع العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية[20]،أي ما تملكه المؤسسة من موارد تنظيمية ومادية ومعرفية وبشرية بداخل المؤسسة ذاتها، كما يطلق عليها مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها[21]

1-2تحليل مكونات المحيط الداخلي للمؤسسة

يتكون محيط المؤسسة من العناصر الأساسية الآتية:[22]

– الهيكل التنظيمي للمؤسسة: وهو عبارة عن صورة أو شكل يبين فيه جميع وظائف ومصالح المؤسسة بتفصيل مع مختلف العلاقات التي تربط بينها إضافة إلى توضيح سلم السلطة والمسؤولية فيها، ومن أهم الوظائف في المؤسسة وظيفة الإنتاج، وظيفة المالية، الموارد البشرية، التسويق .... إلخ.

–الموارد المتاحة للمؤسسة: فيعرف المورد الاقتصادي على أنها عبارة عن كل شيء نافع (سلعة أو خدمة)يحقق رغبة أو يقضي حاجة إنسانية معينة"[23]، وهذه الموارد متنوعة قد تكون مالية أو مادية أو بشرية أو تكنولوجية ،فهي جميعها تساهم في قوة أو ضعف المؤسسة ،فقيام المؤسسة بتقييم إمكانياتها الداخلية يمنح لها رؤية شاملة عن نقاط قوتها وضعفها ،فنقاط قوتها تمثل لها مزايا تنافسية ،تتمتع بها مقارنة

مع منافسيها ،أما نقاط ضعفها فتمثل مواطن نقص مواردها ومهارات مسيريها وعمالها مما يتطلب إعادة النظر في تحسينها بالتدريب والتكوين أو إجراء تربصات .

–الثقافة التنظيمية للمؤسسة: فهي تعرف بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة أخرى،[24]كما تعرف أيضا على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد في مؤسسة معينة والعلاقات التي تربط بينهم ومع الزبائن والموردين وغيرهم ممن يتعامل مع المؤسسة، حيث بواسطتها تتمكن من تحقيق فعاليتها التنظيمية وكفاءتها[25].

2-المحيط الخارجي للمؤسسة

2-1 تعريف المحيط الخارجي للمؤسسة

ويقصد بها كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها [26]،فهي بذلك تتمثل في العناصر والمتغيرات التي تشكل الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع أو الماكروبيئة[27]

2-2تحليل مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة

يتكون المحيط الخارجي للمؤسسة من المحيط العام (الكلي)، والمحيط الخاص (محيط الصناعة أو محيط النشاط).

المحيط العام للمؤسسة :هو جزء من المحيط الخارجي للمؤسسة ويتكون من العناصر والمتغيرات المؤثرة على جميع المؤسسات بشكل عام غير جزئي ويصعب السيطرة عليها [28]،كما يعرف أيضا على أنه تلك العوامل المؤثرة على كافة المؤسسات ولا تسيطر عليها المؤسسة [29]، ويطلق عليه اسم المحيط غير المباشر فهي تشمل القطاعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وكذلك النظام القانوني والتعليمي، وما يميزها أن

عواملها تؤثر على جميع المؤسسات بكيفيات مختلفة، كما أن تلك المؤسسات تستطيع التأثير في محيطها العام أقل من قدرتها على التأثير على محيطها الخاص،[30]ولقد لخص الأستاذ بن حبيب عبد الرزاق مكوناته في كلمة PLESCTE.

PL النظام السياسي والقانوني : وله دور كبير في توجيه سياسة المؤسسة حيث تؤثر القوانين والتشريعات الجنائية والثقافية وتشريعات العمل على عمل المؤسسة إيجابيا أو سلبيا[31]، كما نجد بأن النظام السياسي يختلف تأثيره على المؤسسة وفقا للنظام الاقتصادي السائد فيها فنجد مثلا تدخل الدول الاشتراكية أو ذات الاقتصاد الموجه يختلف عنه في الدول ذات الاقتصاد الحر[32] ،وفقا لسنها للقوانين السابقة الذكر.

E النظام الاقتصادي : ويشمل كافة المتغيرات والعوامل الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة والتي يمكنها التأثير على نشاطها من مستويات الدخل ،وأسعار الفائدة ،الناتج المحلي الإجمالي ،مستوى البطالة ،السياسة المالية والنقدية ،الوضع الاقتصادي العام [33].

SC النظام الاجتماعي والثقافي : ويتكون من عادات وتقاليد السكان وأنماط حياتهم لغاتهم والاتجاهات الاجتماعية ،كالهجرة مثلا فهذه العوامل لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة[34].

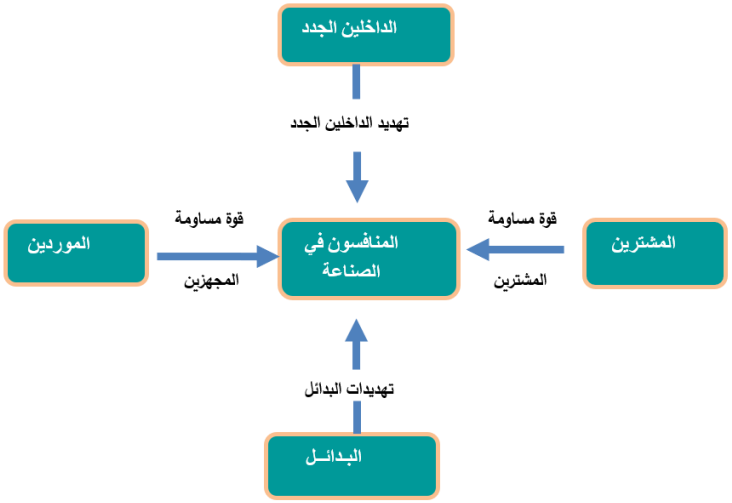
T النظام التكنولوجي : فالتطور التكنولوجي أصبح ضروري لكل مؤسسة مهما كان نوعها ،ونظرا لكثرة المنافسة وجب على المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة في مجال نشاطها فيما يتعلق بالجانب التكنولوجي لضمان بقائها في السوق ،وعدم مواكبته قد تؤثر على نشاطها سلبيا.

E النظام الإيكولوجي : فيوجد علاقة بين المحيط والكائنات الحية ،وتعرف الموارد الطبيعية للخطر والاختلال ،إضافة إلى كون المؤسسات قد تحدث تلوث طبيعي وضجيج على الحيوانات والنباتات والأفراد ،فهذه التأثيرات على المحيط تطلبت من المؤسسة النظر فيها لتفادي حدوث أضرار في البيئة[35] .كما أضاف بعض الباحثين عامل أخر وهو النظام الدولي : ويقصد به مدى تأثر المؤسسة بتأثر المؤسسات الموجودة في دول أخرى بتغير قوانينها[36].

2-3- تحليل المحيط الخارجي الخاص للمؤسسة (البيئة الجزئية للمؤسسة)

ويطلق عليه البيئة الصناعية أو الجزئية للمؤسسة أو بيئة التعامل المباشر ويطلق عليها اسم بيئة المهمة[37] ،وهي تلك البيئة التي تتضمن المؤسسات والأفراد والقوى المتعاملة مع عمل المؤسسة بشكل مباشر توجد بينها وبين المؤسسة علاقة تأثير و تأثر [38]،وتتمثل في مجموعة من العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة الاقتصادية، فإذا كان المحيط العام له تأثيرات متساوية لجميع المؤسسات في قطاع معين ،فالمحيط الخاص للمؤسسة له تأثيرات متباينة من مؤسسة لأخرى في نفس القطاع أو الصناعة وهذا هو الفرق بينهما ،ولكن المحيط الخاص للمؤسسة هو جزء من المحيط العام لها، ولكن المحيط الخاص أكثر تأثيرا على المؤسسة[39]، حيث لخصها مايكل بورتر في خمسة عوامل أساسية وهي :

الشكل رقم 1: نموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة في الصناعة



المصدر: بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ،2014-2015، ص12.

1- المنافسون في الصناعة: فيجب على المؤسسة معرفة ظروف منافسيها لمعرفة عوامل الضغط التنافسي، وأهم هذه العوامل ما يلي[40]:

عدد المنافسين.

كبر حجم المنافسين المسموح لهم بممارسة السيطرة.

معدلات النمو الضعيفة في السوق والتي تساهم في رفع درجة التنافس على الحصص السوقية.

الاختلاف بين المنتجات والذي يساهم في استحالة كسب وفاء الزبائن.

المنتوج الذي يساهم في تخفيض الأسعار.

التكاليف الثابتة المرتفعة التي تؤدي بالمؤسسات إلى منح تخفيضات هامة عند تراجع الاقتصاد.

2- الداخلون الجدد: فقد يسببون خطرا على الحصة السوقية للمؤسسة مما يستدعي وضع حواجز لدخولهم.

3- المنتجات البديلة: تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي احتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة[41]، فهي تشكل خطر ا على المؤسسة فحاليا يشكل تحديد إمكانية بيع منتجات المؤسسة والخطر المحتمل هو زوال السوق للمؤسسة.

4- الموردون: فقوتهم تسمح بفرض أسعار معينة لاحتكارهم لمادة معينة.

5- المستهلكون: فتتمثل قوتهم في شدة تطلبهم فيما يخص السعر، الجودة، أجال التسليم والخدمة التي تؤثر على مردودية ونمو المؤسسة.

ثانيا: أهمية دراسة وتحليل محيط المؤسسة والعلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط

أ- أهمية دراسة وتحليل محيط المؤسسة

يمكننا تلخيص هذه الأهمية من خلال النقاط الآتية:[42]

معرفة فرص نجاح المؤسسة.

الكشف المبكر عن إمكانية معالجة مشاكل المؤسسة.

المساعدة على تغيير خطة المؤسسة الإستراتيجية.

المساعدة على تنظيم معلومات المؤسسة وربطها بالمشاكل المحدقة بها.

معرفة المؤسسة تجاه محيطها.

ب- العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط

1-تأثير المؤسسة على المحيط: إن نشاط المؤسسة يساهم في إنتاج أثار إيجابية أو سلبية على المحيط البيئة التي تنشط فيها، وتتمثل أهم هذه الآثار فيما يلي:

1-1الأثار الاقتصادية للمؤسسة على المحيط: وتتمثل فيما يلي:

التأثير في أسعار السوق: فكلما زاد إنتاج المؤسسة كلما انخفضت أسعارها تناسقا مع قاعدة العرض والطلب، مما يساهم في زيادة عملية استهلاك منتجاتها، وتوافقا مع القدرة الشرائية للمستهلكين.

التأثير في ظهور مؤسسات جديدة: إن إنشاء مؤسسة في منطقة معينة يساهم في زيادة عدد السكان في تلك المنطقة، مما يساهم في ظهور مؤسسات أخرى في قطاعات أخرى سواء خدمية، تجارية أو صناعية.

التأثير في عملية تعمير المنطقة: إن إنشاء المؤسسة الاقتصادية في منطقة خالية من العمران يساهم في إعمارها بإنشاء مساكن للعمال، وإنجاز المرافق والطرقات، حيث يتم إنجاز المدارس والمستشفيات مثلما هو الحال في حاسي مسعود.

التأثير على التكامل الاقتصادي: فكل مؤسسة لا تعمل بمعزل عن المؤسسات الاقتصادية الأخرى، فهي تعمل بشكل متكامل معها، فمؤسسة الصناعات الثقيلة تحتاج إلى منتجات وسيطة فهي تحتاج إلى مؤسسات النقل، وتحتاج إلى مؤسسات التمويل والتموين، كما تحتاج إلى بعض منتجات

مؤسسات الصناعات الخفيفة، فهي تعمل في شكل سلسة لا يمكن فصل أحد حلقاتها منها، فنجد مؤسسة في دولة ما مثلا تختص بإنتاج صناعة السيارات فتقوم بشراء العجلات من مؤسسة أخرى، أو شراء المحركات من مؤسسة أخرى سواء في نفس البلد أو خارجه.

1-2الأثار الاجتماعية للمؤسسة في المحيط:

التأثير على الأجور: فالمؤسسات التي تسعى للنمو تعطي أهمية كبيرة للأجور حيث تقوم برفع أجورها لاستقطاب اليد العاملة الكفؤة، فيكون هنا أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات الأخرى في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي، مما يسبب حدوث هجرة الأشخاص إلى المناطق التي توجد بها مؤسسات ذات أجور عالية.

التأثير على البطالة: إن زيادة إنشاء المؤسسات يساهم في امتصاص البطالة في مجتمع معين، بينما يزداد حجم البطالة في حالة إفلاس بعض المؤسسات وتسريح عمالها، أو في حالة الكساد مما يساهم في ظهور الآفات الاجتماعية السلبية كالفقر والجهل ...إلخ.

التأثير على مناصب الشغل: **فكلما** زاد إنشاء المؤسسات كما زاد توظيف اليد العاملة فيها وخاصة في المؤسسات الكثيفة العمل.

بينما في المؤسسات التي تستخدم التكنولوجي فهي تقوم بعملية التشغيل ولكن بوتيرة أقل من المؤسسات التي تعتمد على العمل.

التأثير على نمط معيشة الأفراد: إن إنشاء المؤسسة في منطقة معينة يساهم في تغيير نمط حياة الأفراد السابق، نظرا لتشغيلهم، حيث تفرض عليهم المؤسسة نظام معين في العمل من حيث الاستعمال الزمني وأوقات الراحة، فنجد مثلا الأسر التي يعمل فيها الأبوين تلجأ إلى الأكل خارج المنازل، والتفكك الأسري...إلخ. التأثير على نمط استهلاك الأفراد: فبزيادة الإنتاج تقوم المؤسسات بعملية

البيع بالتقسيط لأشكال متنوعة من المنتجات ذات الجودة العالية مما يفيد الطبقة العاملة في إمكانية رفاهيتها في استهلاكها.

2-تأثير المؤسسة على المحيط:

2-1- أثر تكوين الأفراد: إن الإنسان يتعامل بحكمة مع المجتمع مما يجعله يؤثر في عملية الإنتاج والاستهلاك والسعي لتحقيق الرفاهية، ويمكن للأشخاص التأثير على المؤسسة في ثلاثة أشكال وهي[43] :

2-2- تأثير العامل على المؤسسة: فالعامل يؤثر إيجابيا أو سلبيا على المؤسسة أثناء قيامه بمهامه لأنه يساهم ف عملية إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات، وتتوقف كمية ونوعية عمله على تكوينه من جهة وعلى خبرته، إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة له، ويقصد بهذه الأخيرة مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل سواء أكان مديرا أو منفذا نحو بذل جهد أكبر في عمله وعدم الوقوع في الخطأ [44]سواء أكانت معنوية كالشكر والتقدير أو مادية في شكل علاوات على الأجور وهدايا مقدمة لهم.

2-3- تأثير الإنسان المستهلك على المؤسسة: فالمؤسسة تنتج منتجات لبيعها للمستهلكين في الأسواق فالمستهلك تتوقف عملية شرائه لها على ما تم اكتسابه في شخصيته من صفات، فكلما كان المستهلك واعي كلما استوعب ترويج المؤسسة بسرعة فهنا يكون تأثيره إيجابي، بينما يكون تأثير المستهلك سلبي في حالة نقص تكوينه، وضعف استيعابه لما ورد من ترويج المؤسسة لمنتجاتها.

2-4- تأثير بواسطة المدير على المؤسسة: فمسير المؤسسة يعتبر العنصر الحساس في نجاحها فكلما كان ذو كفاءة عالية ولديه روح المبادرة، والنزاهة في عملية تسيير المؤسسة، كلما ساهم في الحصول على نتائج إيجابية للمؤسسة والعكس صحيح.

2-5- أثر المواد الأولية على المؤسسة: إن نشاط المؤسسة مبني على مدى حصولها على المواد الأولية الكافية وذات النوعية الجيدة، إضافة إلى مدى توفر المخزونات الكافية منها تفاديا لتعطل الورشات، وهنا يبرز دور العاملين الإيجابي في تسيير مخزوناتها في الوقت المناسب، حيث يظهر أثر العاملين الإيجابي في استخدام التقنيات الحديثة لمراقبة المخزونات تفاديا للأعطاب والعكس صحيح.

2-6- أثر التطور التكنولوجي: إن نجاح المؤسسة وتطورها مبني على تطور وسائل وبرامج الإنتاج، فكلما توفرت لديها تكنولوجيا عالية لا يمكن محاكاتها كلما ساهم ذلك في السرعة في عملية إنتاجها، وإنتاج منتجات ذات نوعية جيدة، مما يؤثر على ربحيتها بشكل إيجابي، والعكس صحيح في حالة عدم امتلاكها للألأت والبرامج المتطورة لأن ذلك يجعلها لا تلبي رغبات زبائنها في الوقت الملائم مما يجعلها تفقد جزء من حصتها السوقية.

.

المحور الرابع: تصنيف المؤسسات و أنواعها

ففي هذه المحاضرة سنتطرق لتقسيمات وتصنيفات المؤسسات بشيء من التفصيل، وتقسم المؤسسات إلى عدة أصناف وفق مجموعة من المعايير وهي كالآتي:

أ- التصنيف حسب توجه المؤسسة

وفقا لهذا المعيار يتم تقسيمها إلى مؤسسات تقليدية ومؤسسات حديثة، وهناك من يصنفها إلى مؤسسات عائلية ومؤسسات تقليدية ومؤسسات حديثة.[45]

1)المؤسسات العائلية: وهي مؤسسات ينشها الأفراد لتشغيل عائلاتهم وتكون عادة صغيرة الحجم، فقد تكون هذه المؤسسة حرفية أو زراعية وتخضع في تسييرها للعائلة المالكة لها وهي التي تتولى عملية رقابتها وإدارتها فهي مستقلة عن مؤسسات العائلات الأخرى، فللكيان العائلي دور كبير في عمليات المؤسسة سواء الحالي أو المستقبلي.[46]

2)**المؤسسات التقليدية:** هي تلك المؤسسات على تعتمد على وسائل تقليدية في عمليات إنتاجها وهذه المؤسسات عائلية أيضا وما يميزها المؤسسات التقليدية عن المؤسسات العائلية وجود تعاقد تجاري بينهما أي أن المؤسسات العائلية تنتج منتجات والمؤسسة التقليدية تقوم ببيعهما، كما تلجأ المؤسسات التقليدية إلى استخدام عمال أجراء معها لمساعدتها في نشاطها.

3)المؤسسات الحديثة: هي مؤسسات تعتمد على وسائل حديثة، متطورة في عملية إنتاجها كما تشغل عدد من العاملين فيها، إضافة إلى كونها تستخدم الأساليب والنظريات الإدارية في تسييرها.

ب- تصنيف المؤسسات حسب ملكيتها

ووفقا لهذا المعيار يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:

1)المؤسسات العمومية: هي تلك المؤسسات التي تملكها الدولة أو الجماعات المحلية وتكون عادة كبيرة الحجم مثل سوناطراك، سونلغاز، فهذه المؤسسات تهدف إلى توفير سلع في قطاعات حيوية تساهم في تغطية تكاليف الدولة،[47]ولا يحق للمسئولين التصرف فيها كما يشاءون ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا بموافقة الدولة. أو الأشخاص الذين يتوبون عنها الحكومة، فهي عادة تهدف لتحقيق المصلحة العامة

2)المؤسسات الخاصة: هي التي تكون ملكيتها لفرد أو مجموعة أفراد خواص لا ينتمون للدولة (شركات أشخاص، شركات اموال)،[(48)] وهم من يتولون عملية تسيرها فهي تهدف لتحقيق الربح عادة.

3)المؤسسات المختلطة: وهي التي تعود ملكيتها بشكل مشترك بين الدولة والخواص، ولاتهم نسبة اشتراك كل منهما، فعملية تسيرها ورقابتها مشتركة بينهما.

كما يتم تقسيم أرباحها بينهما،[49] كما يمكن أن يكون الشريك وطني أو أجنبي.[50]

ج- تصنيف المؤسسات وفقا للطابع الاقتصادي

أي تصنف وفقا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه فتصنف في الأصناف التالية:[51]

1–مؤسسات صناعية: وهي التي تتولى عملية النشاط الصناعي بشتى أنواعه وهي تقسم إلى قسمين:

1)مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية: فهي تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة وكفاءات عالية لتشغيلها كمؤسسات الحديد والصلب مثلا.

2) **مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة:** وهي أقل ضخامة من مؤسسات الصناعات الثقيلة فهي التي تتولى عملية تحويل المواد الأولية إلى منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع وجاهزة الاستهلاك.

2–مؤسسات فلاحية:[52]وهي التي تملك المؤسسات التي تتولى النشاطات الفلاحية سواء زراعية أو تربية الحيوانات بمختلف أنواعها، إضافة إلى أنشطة الصيد البري أو الإنتاج فهي متعلقة بالأرض.

3– مؤسسات القطاع الثالث: [53] وهي تلك المؤسسات التي لا توجد في الصنفين السابقين ولكنها تساعد المؤسسات الأخرى في أنشطتها وهي على النحو الآتي:

– المؤسسات التجارية: وهي تلك المؤسسات التي تقوم بنشاط تجاري سواء بالجملة أو بالتجزئة إضافة [54]

– المؤسسات المالية: هي التي تتولى الأنشطة المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين، مؤسسات الضمان الاجتماعي...الخ [55]

– مؤسسات الخدمات: هي التي تقوم بتقديم خدمات معينة للأفراد والمؤسسات، كمؤسسات التعليم والتربية، والمؤسسات الصحية، المؤسسات السياحية، مؤسسات النقل...إلخ [56]

د-تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم

وهنا تقسم إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وكبيرة الحجم.

1-**المؤسسات الصغيرة والمصغرة الحجم**: لقد أخذ المشرع الجزائري بتعريف المعايير الأوروبية في عملية تحديده لمفهوم المؤسسات المتوسطة والصغيرة [57]:

المؤسسات المصغرة: تشغل من 1-9 عمال وتحقيق رقم أعمال أقل من 20 مليون دج. ولا تتجاوز حصيلتها 10 ملايين دينار جزائري، حسب المشرع الجزائري.

المؤسسات الصغيرة: 10-49 عامل رقم أعمالها أقل من 200 مليون دج ومجموع ميزانيتها السنوي أقل من 100 مليون دج.

2-المؤسسات المتوسطة الحجم: مؤسسات متوسطة 50-250عامل ورقم أعمالها من 200 مليون إلى 2 مليار دج ومجموع ميزانيتها السنوي من100 مليون دج إلى 520 مليون دج.

3- **المؤسسات الكبيرة الحجم**: هي التي يفوق عدد عمالها 250 عامل ورقم أعمالها أزيد من 2 ملايير دج.

هـ- تصنيفات أخرى للمؤسسات الاقتصادية

1) **مؤسسات المقاولة من الباطن**: أو هي عبارة عن مؤسسة تقوم بالإنتاج لصالح مؤسسة أخرى بالإنفاق بينهما على عمولة تأخذها مؤسسة المقاولة من الباطن.

2) المؤسسات بعلامة مؤسسة ناشئة (START-UP): هي مؤسسات حديثة النشأة ظهرت فكرتها سنة 2020 حيث أنشأتها كلية وطنية تابعة للوزارة بالجزائر، ويقصد بالمؤسسة الناشئة كل مؤسسة حديثة ممتلكة تقوم بإنتاج سلع، وتقديم خدمات أو أي فكرة مبتكرة جديدة، فتمنح لها اللجنة الوطنية الوزارية علامة المؤسسة الناشئة عند مباشرة من فيها شروط معينة لمدة أربعة سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط أهم شروطها[58]:

لا تتجاوز المؤسسة ثمانية سنوات من إنشائها.

تقوم اللجنة الوطنية لمنح العلامات بتحديد رقم الأعمال الأقصى لها، لا يتجاوز عدد عمال المؤسسة الناشئة 250 عامل.

وجوب توافر إمكانية نمو المؤسسة.

كما يشترط نسبة 50% من رأسمالها على الأقل يملكه الأشخاص الطبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة من قبل مؤسسة أخرى حاصلة علامة مؤسسة ناشئة.

3) المؤسسات بعلامة مشروع مبتكر:

فهي مؤسسات ينشئها شخص واحد أو أكثر ولهم الحق في طلب علامة مشروع مبتكر لمؤسستهم بشرط أن يكون مشروعهم له علاقة بالابتكار.

وتمنح لهم هذه العلامة لمدة سنتين قابلة للتجديد مرتين.

4) المؤسسة بعلامة حاضنات أعمال:

يمكن منح هذه العلامة لجميع المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة شرط أن تتوفر على مستخدمين ذوي مؤهلات وخبرة مهنية كبيرة في مرافقة المؤسسات، فهذه المؤسسات تدعم المؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة في الإيواء والتكوين وتمويلها وتقدم الإشارة لهم ومدة إنشائها 5 سنوات قابلة للتجديد.

5) التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات أو الشركات متعددة الجنسيات: فمع التطور الاقتصادي للشركات وزيادة حجم الإنتاج الصناعي والفلاحي في البلدان العربية، بدأت المنافسة بين الشركات مما سبب ضرورة لها لإتباع استراتيجيات التكتل بينهما للتغلب على المنافسة والدخول في أسواق خارجية في بلدان عديدة بما يعرف بالشركات متعددة الجنسيات[59]،

كما برزت تكتلات اقتصادية ومالية للتجمع للصمود للمنافسة وللتحكم في أسعار المنتجات في الأسواق ومن أهم هذه التكتلات الكارتل، التروست، الهولدينغ.

❖ **الكارتل:** هو عبارة عن إنفاق لمجموعة من المؤسسات من نفس القطاع فيما بينهما وتركزها التحديد الأسعار لمنتجاتها أو توزيع الأسواق فيما بينهما أو تقديم وتوزيع منتجاتها بشكل مشترك مما يساهم في عمل جميع هذه المؤسسات وتحقيقها لأرباح واختفاء المنافسة الحقيقية.

ولقد ظهرت هذه الفكرة في ألمانيا سنة 1873، وأهمها الفحم 1893،

❖ **التروست:** هو عبارة عن اندماج المؤسسات في بينهما فتفقد استقلاليتها المالية عكس الكارتل، وشخصيتها المعنوية والقانونية، ويظهر إما باندماج أكثر من مؤسسة مع أخرى أو شراء إحدى المؤسسات للأخرى.

❖ **شركة التملك** أو LES HOLDING: فنظرا لتوسع المعاملات المالية ونمو المؤسسات الاقتصادية بشكل كبير، فظهرت آليات معقدة للمعاملات البنكية مع المؤسسات بواسطة البورصة، فبرز تجمعها ناتجة عن شراء الأسهم العديد من المؤسسات في قطاعات وفروع اقتصادية، متنوعة أو متشابهة سواء من نفس القطاع او من قطاعات مختلفة،

فظهرت فكرة التركيز المالي بتوجيه المستهلكين الماليين بواسطة المدبرين ومجلس الإدارة دون أن تفقد تلك المؤسسات استقلاليتها المالية والقانونية ويعرف هذا التركيز بالرأسمال المالي، أو الهولدينغ حيث لا يقدم الهولدينغ على الخواص بل يظهرها على القطاع العام.[60]

و- تصنيف المؤسسات وفقا للمعيار القانوني

فوفقا لهذا المعيار فإنه يمكننا تقسيم المؤسسات إلى نوعين:[61] مؤسسات عمومية أو عامة خاضعة للدولة أو القطاع العام فهي تخضع لقوانين وتشريعات الدولة في عملية تسييرها وإنشائها وإنهائها، وصنف آخر وهو مؤسسات خاصة تخضع للقانون الخاص.

1) المؤسسات الخاصة: وتصنف إلى شكلين أساسين مؤسسات فردية ومؤسسات الشركات:

المؤسسة الفردية: هي التي ينشئها شخص واحد حيث يقوم بجمع عوامل الإنتاج المختلفة من عمل، الأرض، رأسمال، تنظيم، فيقوم بالتأليف بينها فشخصيتها قد تكون مختلطة بشخصية صاحب العمل، فهو يتحمل الربح والخسارة على السواء، بغض النظر عن كونها تجارية أو صناعية أو فلاحية، وبغض النظر عن حجمها.

2) مؤسسات الشركات: هي مؤسسات تنتج عن تجمع مساهمات مجموعة من الأشخاص في إنشائها وتمويلها وتسييرها. وهي تصنف إلى الأصناف الآتية:

2-1- شركة التضامن: ويطلق عليها اسم شركة الاسم الجماعي لطبيعة عنوان المؤسسة [62]ووفقا لهذا النوع يقوم الشركاء بتقديم حصص مشاركتهم ولا يشترط فيها التساوي سواء بشكل نقدي أو عيني، ولا يشترط في الشريك أن يكون محلي فقد يشترط معهم الأجانب، إلا أن مسؤوليتهم تكون تضامنية في حالة إنتاجها للديون، وجميعهم يكسبون صفة التاجر ويسألون عن ديون الشركة في ذمتهم الخاصة [63]

- **شركة التوصية البسيطة**: هي التي تتضمن نوعين من الشركاء، النوع الأول شركاء متضامنين لهم مسؤولية تضامنية عن ديون الشركة ويكسبون صفة التاجر، وشركاء آخرين موصون غير مكتسبين لصفة التاجر، فلا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود تعهدهم من حصص قبل الغير.
- **شركة المحاصة**: شركة مستترة تنعقد بين شخصين أو أكثر لاختتام الأرباح والخسائر الناشئة عن نشاطها الذي يقوم به أحد الشركاء باسمه الخاص، فهي تحمل شريك ظاهر آخر مستتر[64]

2-2شركة الأموال (المساهمة):

- **شركة المساهمة**: هي شركة ينقسم رأسمالها إلى حصص مكونة من شركاء يتحملون الخسائر بقدر حصتهم أو مساهمتهم ولا يقل عدد الشركاء فيها عن سبعة، ويستثنى من شرط عدد الشركاء الشركات التابعة للدولة أي العمومية، ويجوز إدراج اسم أحد شركائها أو أكثر في تسميتها[65]، فهذه الشركة تقوم على الاعتبار المالي لا الشخصي إلا يكتب فيها الشريك صفة التاجر ومسؤولية كل شريك تنحصر في مساهمته.
- **شركة التوصية بالأسهم**: مؤسسة تتضمن نوعين من الشركاء النوع الأول شركاء متضامنين منها فهو الحال في شركة التضامن ربحا أو خسارة، وشركاء موصون أو مساهمون لهم نفس المركز القانوني كما

هو الحال في شركة المساهمة البسيطة في بعض الوجوه ويعاملون كما هو الحال في شركات المساهمة في البعض الآخر.[66]

- الشركة ذات المسؤولية المحدودة: وهذه الشركة تؤسس بين شركاء يتحملون الخسائر في حدود حصصهم التي قاموا بتقديمها سواء أكانت متساوية أو غير متساوية وقابلة للتداول[67]. ولايزيد عدد الشركاء فيها عن 50 شريك.[68]

– أنواع شركات الأموال[69]: ففي القانون الجزائري تضم نوعين فقط

1–شركات المساهمة: هي عبارة عن شركات يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، وتكون مسؤولية الشركاء فيها محددة بمقدار مساهمتهم ولا يسمح بأن يقل عدد الشركاء فيها عن9ورأسمالها لايقلعن300000دج وفقا لنص المادة594تج[70].

2–شركات التوصية بالأسهم: أما بالنسبة للشركة ذات المسؤولية المحدودة فهي ذات طبيعة مختلطة وليست شركة أموال خالقة.

الشركات التعاونية: يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية غير قابلة للتجزئة إضافة إلى جواز مسؤولية الشركاء في حالة إفلاسها في حدود ضعفي قيمة حصص الشركاء.

3–الشركات ذات المسؤولية المحدودة: لا يزيد عدد الشركاء فيها عن20شريك في شكل مساهمات وكل شخص يسأل في حدود مساهماته في حالة إفلاس الشركة.

المحور الخامس: التحليل الاقتصادي

سنتناول في هذه المحاضرة كل من العناصر الآتية تعريف التحليل الاقتصادي وأهدافه، أنواعه، مناهجه العلمية وأدواته.

أ- تعريف التحليل الاقتصادي

يقصد بالتحليل الاقتصادي دراسة الظواهر الاقتصادية على وفق منهج علمي بقصد التعرف على القوانين التي تتحكم بنشوئها وتنظيم سير تطورها [71].فهنا يجب على الفرد معرفة كون القوانين الاجتماعية تخضع للميول الشخصية فهي مرتبطة بالظروف الموضوعية المحققة لوجودها ،فلا نستطيع القول بأن السعر التوازني مثلا يتحدد عند المستوى الذي يتساوى فيه العرض مع الطلب على سلعة ما ،بل يجب علينا معرفة طبيعة السوق الذي تتم فيه العملية ،هل هي احتكارية أم منافسة تامة لأن الأسواق الاحتكارية تفرض فيها الأسعار من المحتكر، ومن هنا يمكننا القول بأن القوانين الاقتصادية ونسبية وليست ثابتة مثل القوانين الطبيعية.

ب -أهداف التحليل الاقتصادي

يتمحور التحليل الاقتصادي على مشكلة عامة متعلقة بكيفية توزيع الموارد المالية والبشرية وكيفية إحداث التناسق بينهما لتحقيق إشباع حاجات الأفراد، فكل فرد يحاول إشباع حاجاته بإنفاق أمواله ففي نفس الوقت يقوم بعملية الإنتاج كما يقوم باستهلاك ما أنتجه، ففي حين نجد المؤسسة أيضا تتولى القيام بعملية التنظيم لنفس الأنشطة السابقة حيث تنفق أموال للحصول على الموارد وتقوم بعملية الإنتاج والاستهلاك لتحقيق إشباع الأفراد في المجتمع، فبقيامها بهذه الأنشطة تقوم بإجراء تنظيمات سواء بوجود نظام ملكية عامة أو خاصة ويمكننا إيجاز أهداف التحليل الاقتصادي فيما يلي :

الهدف الأول: توضيح كيفية قيام التنظيمات وكيفية قيام المؤسسات الاقتصادية بتوزيع موارد المجتمع والتنسيق في توزيع الموارد لإشباع حاجات أفراد المجتمع والتي تنشأ عنها مشكلة الندرة في بعض الموارد ونظرا

لتعدد حاجات الأفراد وتغيرها باستمرار، فدور المؤسسة يظهر في عملية الموائمة بين حاجات الأفراد وموارد المؤسسة.

الهدف الثاني: يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقسيم الكفاءة التي تعمل بها المؤسسات الاقتصادية في توزيع مواردها وتنسيق هذا التوزيع بهدف تحقيق إشباع أكبر قدر ممكن من رغبات الأفراد، فيجب على المؤسسة مراعاة كيفية تحقيق الرفاهية للزبائن بترشيد عملها.

الهدف الثالث: فيهدف التحليل الاقتصادي إلى المساعدة في رسم السياسة العامة، فالمستهلكون يتأثرون بعدة متغيرات كما يغيرون نشاطهم وكيفيات اختيارهم للأشياء.

ج- أدوات التحليل الاقتصادي

وتتمثل فيما يلي[72]:

1-**أساليب الإحصاء:** كاستخدام السلاسل الزمنية والأوساط الحسابية، والبيانات العددية ...إلخ، لتوضيح تطور ظاهرة اقتصادية معينة زمانيا ومكانيا.

2-التحقيقات الفردية: أي دراسة سلوك الأفراد من الناحية الاقتصادية سواء بشكل فردي ويطلق عليه سلوك المستهلك أو في شكل جزئي فيطلق عليه مثلا الاستهلاك العام.

3-التحقيقات أو التوقعات الجماعية: وتتمثل في إجراء دراسة مجتمع ككل من الناحية الاقتصادية.

4-التحقيقات أو التوقعات القطاعية: وتتمثل في القيام بدراسة سلوك اقتصادي في قطاع معين لمجموعة من الأشخاص.

5-المعطيات التاريخية: أي استخدام المعطيات التاريخية في دراسة تطور ظاهرة اقتصادية أو علاقة بين متغيرين اقتصاديين على فترات زمنية مختلفة للتنبؤ بمستقبلها، ويرجع الفضل في وضع قواعد هذه الأداة إلى الاقتصاديين الألمان سنة 1943م، وعلى رأسهم روشر وشملن[73].

6-الرسوم والأشكال البيانية والجداول[74]: فلاستيعاب التحليل الاقتصادي لمتغيرين اقتصاديين، وللمساعدة على فهم واستيعاب أفضل لهما، أصبح الاقتصاديون يستخدمون أدوات أكثر توضيحا وتفسيرا كالرسوم والأشكال البيانية والخرائط والأعمدة البيانية.

د- المناهج العلمية في التحليل الاقتصادي

1-المنهج الاستنباطي: هو الذي يعتمد على افتراض فرضيات معينة ويفترض بأنها صحيحة، وبعد قيامه بالاستنتاجات يقوم بتعميمها لتشكيل النظرية الاقتصادية، وصحة هذه النظريات المستنتجة مبني على التفكير المنطقي، وصحة تلك الفرضيات [75].

مثال: إذا أردنا دراسة ظاهرة هجرة العاملين من منطقة إلى أخرى نفرض وجود فرق في أجورهم، هو السبب في قيامهم بالهجرة، ولكن بعد البحث في الواقع فقد نجد عوامل أخرى جعلتهم ينتقلون من منطقة إلى أخرى[76] .

2-المنهج الاستقرائي: ووفقا لهذا المنهج يقوم الباحث بجمع البيانات الإحصائية عن ظاهرة معينة واتجاهها الزمني، وتحليلها ثم استنتاج نتائج عن العلاقة بين المتغيرات المدروسة، وتعرف بالنتائج التطبيقية[77] .

أي هذا المنهج يبدأ من دراسة الواقع بملاحظة ودراسة الوقائع للتوصل للتحليل المنطقي إلى القواعد العامة.

مثال: في حالة ما إذا تطور ت أسعار سلع معينة وتطورت كمية النقود أيضا، وتم الوصول إلى أن أسعارها اتجهت للتغير بالارتفاع في الدولة التي تزيد فيها كمية النقود المتداولة، مع بقاء كمية منتجاتها ثابتة[78].

هـ- أنواع التحليل الاقتصادي

يصنف التحليل الاقتصادي إلى أنواع مختلفة وفقا للمعيار المعتمد في ذلك التصنيف[79].

1-معيار حجم الوحدة الاقتصادية: بما أن الوحدة الاقتصادية تشمل المستهلك أو المنتج، وهما يتكونان من (أفراد، مؤسسات، حكومة)، فعلم الاقتصاد عند تناوله للمشكلة الاقتصادية سيدرسها مجتمعة أو يدرس سلوك كل واحدة منها على حالة خاصة، وعليه يقسم التحليل الاقتصادي هنا إلى الأصناف الآتية:

التحليل الاقتصادي الجزئي: ويعرف بعدة أسماء كنظرية الثمن أو نظرية التوزيع[80]، فهو يتناول البحث في السلوك الاقتصادي على مستوى الفرد، أي بدراسة جزئيات النشاط الاقتصادي

التحليل الاقتصادي الكلي: ويعرف بتحليل الدخل والتشغيل، فهو يتعلق بدراسة المتغيرات الاقتصادية على مستوى بلد معين، أي بدراسة كليات النشاط الاقتصادي، فهو يدرس الاقتصاد القومي ككل مثل[81] دراسة الناتج القومي.

2-معيار الموضوعية: فوفقا لهذا الأساس يمكن تصنيف التحليل اقتصادي إلى[82]اقتصاد موضوعي، واقتصاد معياري.

الاقتصاد الموضوعي: ويطلق عليه اسم اقتصاد التقريري[83]أو الاقتصاد المثالي[84] ،وتنصب اهتماماته حول دراسة حقيقة وضع اقتصادي معين، كتحقيق فائض اقتصادي، وأثاره على ميزان المدفوعات، فهذا التحليل لا يخضع للتقدير الشخصي الذي ينتج خلافات، مما يجعله يكون في اتفاق تام بين الباحثين.

الاقتصاد المعياري: ويطلق عليه اسم الاقتصاد التقديري[85]، نظرا لكونه يأخذ أراء الباحثين الشخصية ومعتقداتهم، فمثلا عند تناول فكرة إلغاء الدعم للطبقة الفقيرة، فهذه الفكرة تختلف وفقا لرؤى الأشخاص، فهذا المعيار لا يخضع السياسات والقضايا إلى قاعدة عامة.

3- تقسيم التحليل الاقتصادي وفقا لمعيار عنصر الزمن وهنا يتم تقسيمه إلى الأصناف التالية [86]:

- **التحليل الساكن:** وهو الذي لا يأخذ بعين اعتبار فيه عامل الزمن في دراسة معينة، فعند قيامنا بدراسة سعر سلعة ما فلا نبحث عن أثر السعر في الحاضر أو في الماضي.

- **التحليل الاقتصادي الساكن المقارن:** يرتكز على دراسة حالة توازن وانتقالها إلى حالة توازن أخرى دون الاهتمام بعوامل الانتقال من حالة إلى أخرى.
- **التحليل الحركي:** هو الذي يأخذ بعين الاعتبار عنصر الزمن في دراسة ظاهرة اقتصادية معينة فهو يبحث عن تأثر السعر في الماضي وتأثر السعر في الحاضر.

المحور السادس: وظائف وموارد المؤسسة

ففي هذه المحاضرة سنتناول مختلف وظائف المؤسسة وأنشطتها إضافة إلى موارده المختلفة.

المؤسسة الاقتصادية تقوم بمجموعة من الوظائف أثناء قيامها بنشاطها لتحقيق الأهداف التي تهدف لتحقيقها ومن أهم وظائف المؤسسة ما يلي:

أولا وظائف المؤسسة

للمؤسسة مجموعة من الوظائف تتولى القيام بها أهما ما يلي:

1-الوظيفة المالية

1- 1تعريف الوظيفة المالية:

ويقصد بها مجموعة الأنشطة والفعاليات الرامية إلى تخطيط وتنفيذ الاحتياجات المالية للمنشأة واستثمارها، فبهذه الوظيفة تقوم المؤسسة بدراسة ما تملكه من موارد مالية وكيفية التعرف عليها [87].

2-1أنشطة الوظيفة المالية: تتولى هذه الوظيفة القيام بمجموعة من المهام أهمها ما يلي[88] :

التخطيط المالي: فمن خلال هذه الوظيفة تقوم المؤسسة بحصر مختلف مواردها المالية لحساب احتياجاتها المستقبلية من أصول ثابتة أو متداولة حيث تقوم بحصر مواطن عجزها المالي وفرص نجاحها لتمكينها من وضع احتياطاتها المستقبلية.

الرقابة المالية: فالمؤسسة تقوم بعد تخطيطها برقابة ما تحصلت عليه فعليا من أموال وما أنفقته فعليا لمعرفة انحرافاتها المالية السلبية لمعالجتها.

التنظيم المالي:[89] ويشير هذا الأخير إلى جميع الفعاليات التي تتم ممارستها من طرف الإدارة لتحقيق أهدافها المالية، بواسطة توزيع الوظائف وتجميعها وفقا لأسس معينة حيث تحدد فيها مسؤوليات كل موظف ومختلف العلاقات السائدة بينهم إضافة إلى العلاقات التي تربط بينهم ويكون الأداء جيد للعمليات المالية وفقا للتسلسل التنظيمي للإدارة المالية، وعليه يجب توضيح تلك الصلاحيات والمسؤوليات بدقة مع اشتراط

تناسبها مع طبيعة الأعمال المخولة لهم ومع حجم المؤسسة، كما يشترط ان تكون عملية التنظيم في مستوى الإدارة الأولى لخطورة العمليات المالية على المؤسسة.

2- وظيفة الأفراد

2-1تعريف وظيفة الأفراد: ويطلق عليها أيضا اسم وظيفة الموارد البشرية، فهذه الوظيفة تتعلق بإدارة العناصر البشرية التي تشغل في المؤسسة، وتقوم بوضع علاقات عمل متوافقة بين هؤلاء العاملين فيها.

وتعرف وظيفة الأفراد على أنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم على البقاء وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من الجهد والطاقة لإنجاحها وتحقيق أهدافها [90].

2-2 أنشطة إدارة الموارد البشرية: تتولى هذه الوظيفة القيام بمجموعة من المهام والأنشطة ويمكن حصرها فيما يلي[91]:

وظيفة التخطيط: فمن خلال هذه الوظيفة تقوم المؤسسة بتقدير احتياجاتها من اليد العاملة الماهرة في الوقت المناسب لتوظيفها، حيث تحدد احتياجاتها الفعلية مسبقا.

وظيفة التنظيم: فمن خلال هذه الوظيفة تقوم المؤسسة بتحديد مسؤوليات العاملين بها وإبراز مختلف العلاقات بينهم وتوضيح واجباتهم والسلطات بين الأفراد من خلال وضعها للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وظيفة التوجيه: فلتحقيق أهداف المؤسسة باستخدامها لموردها البشري تتولى القيام بعملية توجيه الأفراد بتطبيق المكافأت والعقوبات على الأفراد حسب إنجازاتهم.

وظيفة الرقابة: فمن خلال هذه الوظيفة تتمكن المؤسسة من معرفة مدى تحقيق أهدافها من عدمها، وهذا من خلال مقارنتها للأهداف الواردة في خطتها لحصر مختلف الانحرافات إن وجدت والعمل على معالجتها إذا كانت سلبية.

3-الوظيفة الإنتاجية

3-1تعريف الوظيفة الإنتاجية: وتعرف على أنها عمليات تصميم، تشغيل ورقابة نظام إنتاجي قادر على تحويل موارد مادية وكفاءات بشرية إلى سلع وخدمات مطلوبة [92]

3-2أنشطة وظيفة الإنتاج: وتتمثل أهم الأنشطة التي تقوم بها وظيفة الإنتاج فيما يلي[93]:

تخطيط الإنتاج: أي دراسة المنتجات الحالية من حيث نوعيتها، ومن حيث الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ومدى استيعابها لطلبيات زبائنها في الوقت المناسب وبالكمية المرغوبة، إضافة إلى دراسة كفاءة عمالها في إنتاج تلك الكميات المطلوبة أو اللجوء لعملية التوسع.

رقابة الإنتاج: أي القيام بدراسة إنتاج المؤسسة والرقابة على مدى وجود انحرافات بين الإنتاج المقدر والإنتاج الفعلي لمعرفة مختلف الانحرافات، فإذا كانت سلبية يتم مراجعة خطة المؤسسة الإنتاجية، فهذه الرقابة عادة ما تكون في المجالات الأتية:

رقابة على نفقات الإنتاج، رقابة على الكميات المنتجة، رقابة على تكاليف الإنتاج، رقابة على جودة الإنتاج .... إلخ مما يمكنها من حصر الانحرافات بدقة في عملية إنتاج المؤسسة ومعالجتها في الوقت المناسب.

4- الوظيفة التسويقية

فهذه الوظيفة تعتبر من أهم وظائف المؤسسة فبدونها لا يمكن استمرار نجاح المؤسسة لارتباطها برضا الزبائن عن منتجات المؤسسة وخدماتها.

4-1 تعريف الوظيفة التسويقية: ويعرف التسويق من قبل الجمعية الأمريكية على أنه عملية نظمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين، وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من خلال عمليات تبادل، من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد[94] .أما الوظيفة

التسويقية فتعرف على أنها مجموعة الأنشطة المتخصصة ذات الطبيعة المتكاملة التي تتم تأديتها قبل وأثناء، وبعد عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها[95].

4-2أنشطة الوظيفة التسويقية: فهذه الوظيفة لديها مركب يعرف بالمزيج التسويقي فهو مجموعة من العناصر المترابطة والتي تتفاعل لتحقيق فعالية نشاط المؤسسة فإذا كنا بصدد المؤسسة الإنتاجية فإنه يتكون من أربعة عناصر وهي المكان –المنتج–السعر–الترويج أما إذا كنا في مؤسسة خدمية فنضيف للعناصر السابقة الذكر ثلاثة عناصر إضافية وهي عملية تقديم الخدمة–الناس –الدليل المادي.

ومن أهم أنشطة وظيفة التسويق ما يلي:

تخطيط التسويق أي دراسة سوق المؤسسة وما يحتاجه من منتجات وطاقة المؤسسة الاستيعابية وإعداد مزيج تسويقي ملائم للسوق الذي تنشط فيه مستقبلا.

رقابة التسويق: فبعد إعداد المؤسسة لإستراتيجيتها التسويقية تقوم بمتابعة مدى نجاح مزيجها التسويقي في تمكينها من النجاح في السوق الذي تنشط فيه.

تنظيم التسويق: أي تحديد مهام ومسؤوليات رجال التسويق وفقا لمستوياتهم الإدارية في المؤسسة وتحديد مسؤولياتهم والعلاقات التي تربط بينهم في المؤسسة لضبط الانحرافات في العملية التسويقية.

توجيه التسويق: أي قيام المؤسسة بتوجيه مزيجها التسويقي نحو تحقيق أهدافها وفقا للإستراتيجية التي تضعها المؤسسة.

5- الوظيفة التموينية للمؤسسة

وهي تلك الوظيفة التي تقوم المؤسسة من خلالها بالقيام بتوفير الموارد للقيام بنشاطها من خلال القيام بالشراء والتخزين

5-1- وظيفة الشراء: وتعرف على أنها مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين[96] .

5- 2- أنشطة وظيفة الشراء: وتتمثل أهم هذه الأنشطة فيما يلي[97] :

اختيار المورد المناسب أو الموردين المناسبين للمؤسسة: أي القيام بعملية الشراء من الموردين الذين يحترمون وقت التوريد وتقديم المواد في الوقت المناسب وبالنوعية المطلوبة.

تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب: أي تحديد أحسن طريقة للشراء على شكل طلبيات منتظمة ومستمرة من الموردين وبنوعيات جيدة.

تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها: فبعد تقديم طلبية الشراء يجب متابعة وفحص المواد التي تم شراءها هل هي مطابقة لما تم طلبه أم لا. وفي حالة وجود مواد تالفة يتم إرجاعها وفي حالة عدم احترام ما تم الاتفاق عليه من بنود أيضا.

وظيفة التخزين ويقصد بها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة[98] .

أنشطة وظيفة التخزين: ويمكن حصرها فيما يلي[99] :استلام المواد المشتراة وتسجيل الكميات المحصلة وأنواعها في سجلات خاصة بها، وتدوين نتائج فحصها.

استلام قطع الغيار وتسجيل كمياتها، وأنواعها في دفاتر خاصة وتدوين نتائج فحصها في سجلات.

استلام المنتجات التامة الصنع والنصف المصنعة وتسجيل كمياتها والقيام بعملية جرد مدخلات المؤسسة ومخرجاتها.

ترميز المخزونات للتسهيل من التعرف عليها

تسجيل حركة المخزونات بدقة. توفير الشروط المناسبة لعملية التخزين.

ثانيا الموارد الاقتصادية للمؤسسة:

أ-تعريف المورد الاقتصادي

هو "عبارة عن كل شيء نافع (سلعة أو خدمة) يحقق رغبة أو يقضي حاجة إنسانية معينة"[100] .ومكننا تعريف الموارد على أنها كل الإمكانيات التي تملكها المؤسسة أو تستطيع الحصول عليها، تساعدها في القيام بنشاطها، سواء أكانت مادية أو مالية أو بشرية أو تنظيمية أو معلوماتية.

ب-أنواع الموارد بالمؤسسة

المؤسسة الاقتصادية تقوم بإنجاز نشاطها باستخدام مجموعة من المدخلات أو الموارد والتي يمكننا اختصارها في الأنواع الآتية:

1- المورد المادي: ويتكون عادة من مجموعة من المواد الملموسة والتي تستخدم في نشاط المؤسسة، من مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو منتجات وسلع جاهزة للاستهلاك سواء النهائي أو الوسيط، إضافة إلى التجهيزات والأدوات المستخدمة في المؤسسة وهناك من يطلق عليه تسمية رأس المال..

2- المورد البشري: ويتمثل في قوة العمل المستخدمة في المؤسسة لأداء مهامهما كانت وظيفتهم ومهاراتهم.

3- المورد المالي: ويتمثل في مجموعة إمكانيات المالية التي تملكها المؤسسة أو تستطيع الحصول عليها لتمويل نشاطها من أسهم وسندات وسيولة نقدية مهما كان مصدرها بالاقتراض أو التمويل الذاتي .... إلخ.

4- المورد المعلوماتي: وهو ما تملكه المؤسسة من مصادر للحصول على معلومات تفيد المؤسسة في ابتكار واختراع أو في عملية تسيير شؤونها أو في تسويق منجاتها، سواء أكانت بيانات في قواعد البيانات أو معلومات جاهزة إضافة إلى رأسمالها الفكري.

5- المورد التنظيمي:

يعرف التنظيم على أنه "العملية التي تتولى الجمع (التوليف) بين عوامل الإنتاج الثلاثة (الأرض، العمل، رأس المال)، بالنسب المطلوبة للحصول على إنتاج معين بهدف الحصول على الربح"[101].

فالمورد التنظيمي إذن يتمثل في كل ما تملكه المؤسسة يساعدها في عملية المزج بين عوامل إنتاجها من سياسات وإستراتيجيات وقوانين وقواعد منظمة لعمل المؤسسة وممثلة في هيكلها التنظيمي، وعليه فالمنظم هو الشخص القائم بعملية التنظيم، فهو يتولى دراسة وتنفيذ المشروع وتحمل نتائجه، فهو يختلف عن الرأسمالي فهذا الأخير فهو الشخص الممول للمشروع[102]يعتبر المفكر الفرنسي جون باتيستساي أول من فرق بين المصطلحين.

ج- خصائص الموارد الاقتصادية للمؤسسة

تتصف الموارد الاقتصادية بمجموعة من السمات أهمها ما يلي[103]:

– **الندرة**: إن الموارد(السلع) الاقتصادية تتسم بقلتها مقارنة بحاجات استخدامها.

– **النفع**: إن الأموال أو الخيرات أو السلع لها قابلية إشباع حاجات الإنسان سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وهذه المنفعة ليست مطلقة بل هي نسبية.

– **التكامل**: لا يوجد لمال معين منفعة مستقلة بذاتها بل معظم الموارد مكملة لبعضها البعض، كما أن أموال الإنتاج لها إمكانية الإحلال محل بعضها. التنافس والقابلية للاستبدال: فالموارد تتنافس بالنسبة لطلب المنتجين أو طلب المستهلكين، وتتزاحم السلع على دخل المستهلك لجذبه، كما أن أموال الإنتاج قد تحل محل البعض الأخر إحلالا كاملا، كإحلال الخيوط الصناعية محل الخيوط النباتية.

المحور السابع: تنظيم المؤسسة وهياكلها التنظيمية

سنتناول في هذه المحاضرة فكرة تنظيم المؤسسة من حيث تعريفه، خصائصه وأنواعه، أهميته، ثم نعرج للهياكل التنظيمية وأسس تقسيمها، وأنواعها الحديثة والتقليدية.

أولا تنظيم المؤسسة

أ-مفهوم التنظيم

قبل التطرق لمفهوم التنظيم، يجب التمييز بين التنظيم الذي يقصد به تكوين المنظمات فهو يدل على المشروع في حد ذاته وليس على كونه وظيفة مثل الجامعة، البنك، وبين فكرة التنظيم كعملية، فهو آلية يتم بواسطتها ترتيب وتوزيع عمال وموظفو المؤسسة على وظائف ومهام والتنسيق بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فالتنظيم كوظيفة إدارية مثل باقي وظائف تسيير المؤسسة تأتي بعد وضع خططها. يقوم بها المسير لترتيب مدخلات المؤسسة وتشغيلها بشكل ملائم لخططها المرسومة[104] .

كلمة تنظيم ORGANIZATIONS لاتينية المنشأ، ويقصد بها أداة تستخدم لإنجاز العمل، ولقد تعددت تعاريف التنظيم، فلقد عرفه محمد الطماوي على أنه الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم [105]، أي أنه جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك للجماعة بينما نجد محمد القريوني يعرفه ب الآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال[106]، فهذا التعريف ركز على طريقة العمل للحصول على ما تم تخطيطه بشكل فعال. بينما يعرفه محمد عبد الباسط عباس على أنه عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على الأفراد بما يتواءم مع قدرات ومهارات كل فرد ،مع منح هؤلاء الأفراد السلطة –الحريات والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة ثم مسائلتهم عن نتائج الإنجاز[107]،فهذا التعريف جاء شامل لفكرة التنظيم ،ويمكننا بناء على التعاريف السابقة الذكر تعريف التنظيم على أنه عملية تقسيم العمل إلى وظائف ومهام وعناصر يتم ترتيبها في علاقات منظمة وإسناد الأنشطة والمهام إلى الأفراد مع توضيح مسؤولياتهم وتحديد سلطاتهم بشكل يسمح بتنفيذ سياسة المؤسسة لتحقيق أهدافها .

ب-خصائص التنظيم الجيد

يتسم التنظيم الإداري الجيد بالخصائص الآتية [108]:

1-إمتلاك المؤسسة لمجموعة من الموارد المتناسقة والمتفاعلة والمتكاملة لبعضها ببعض لتحقيق أهدافها المحددة.

2-يعمل هذا التنظيم في إطار قانوني منظم يميزه عن باقي التنظيمات الأخرى.

3-وجود ارتباط مادي ومعنوي وعضوي بشكل مستمر بين مكونات التنظيم من أجل تحقيق أغراض ومنافع مشتركة.

4-وجود أهداف أساسية محددة لدى المؤسسة تسعى من خلاله عملية التنظيم إلى تحقيقها من خلال توزيعها على المصالح والموظفين.

ج-أهمية التنظيم

يمكننا إبراز أهمية التنظيم داخل المؤسسات من خلال النقاط التالية [109]:

1-عملية التنظيم تساعد على تحقيق الأهداف للمؤسسة، لأن عملية التنظيم مرتبطة بالعمل الجماعي لأفرادها.

2-عملية التنظيم تعتمد على عمليات قياسية بشكل واضح ومفصل لأداء العاملين لتسهيل القيام بما أسند إليهم من مهام.

3-يمكن التنظيم الجيد من نقل القرارات إلى جميع المستويات الإدارية من القمة إلى أعلى قمة الهرم الإداري إلى أسفله، وتوفير معلومات تفيد العاملين في إنجاز أعمالهم.

4-يساهم التنظيم في إسناد الصلاحيات وتحديدها للأقسام والمصالح بشكل متسلسل ومتدرج يضمن استغلال طاقات الأفراد بشكل أمثل.

5-يساهم التنظيم في تنمية مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة مما يساهم في رفع كفاءاتهم وزيادة فعاليتهم مما يساهم في زيادة الإنتاج ورفع جودته.

د-أنواع التنظيم الإداري للمؤسسة

تتم عملية التنظيم في أي مؤسسة بشكلين أساسيين وهما:

1-التنظيم الرسمي: وهو الذي تضعه أنظمة وتعليمات داخلية من إدارة المؤسسة بقرار من مجلس الإدارة فبدونه لا يمكن تنفيذ وظائف الإدارة الأخرى [110]،فهو يمثل الإطار الهرمي الذي تتحدد فيه العلاقات التنظيمية العمودية والأفقية، كما يوضح المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات وعلاقات مختلفة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المستويات الإدارية المختلفة [111]،فهو إذن منشأ بشكل رسمي من قبل إدارة المؤسسة، وله عدة أشكال.

2-التنظيم الغير الرسمي: وهو تنظيم لا يخضع لفكرة الرسمية ولكنه موجود واقعيا بين جماعات الأفراد تجمعهم مصالح مشتركة نتيجة لعوامل شخصية، وهذا النوع مفيد إذا وجد بالمؤسسة نظرا لكونه يتفادى النزاعات، إذا ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة بين العاملين أثناء العمل.

ثانيا الهياكل التنظيمية للمؤسسة

أ-تعريف الهيكل التنظيمي

هو عبارة عن إطار لجميع العاملين تظهر فيه خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، فهو البناء الذي يبين ويصور ما تتكون منه المنظمة من إدارات وأقسام، إذا فهو عبارة عن صورة ممثلة ومختصرة لجميع الوظائف الموجودة بالمؤسسة يبرز فيها نطاق الإشراف والمسؤولية والسلطة والعلاقات التي تربط بين مختلف الوحدات الإدارية للمؤسسة بشكل رسمي. فالهيكل التنظيمي يمتلك ثلاثة أجزاء أساسية وهي:

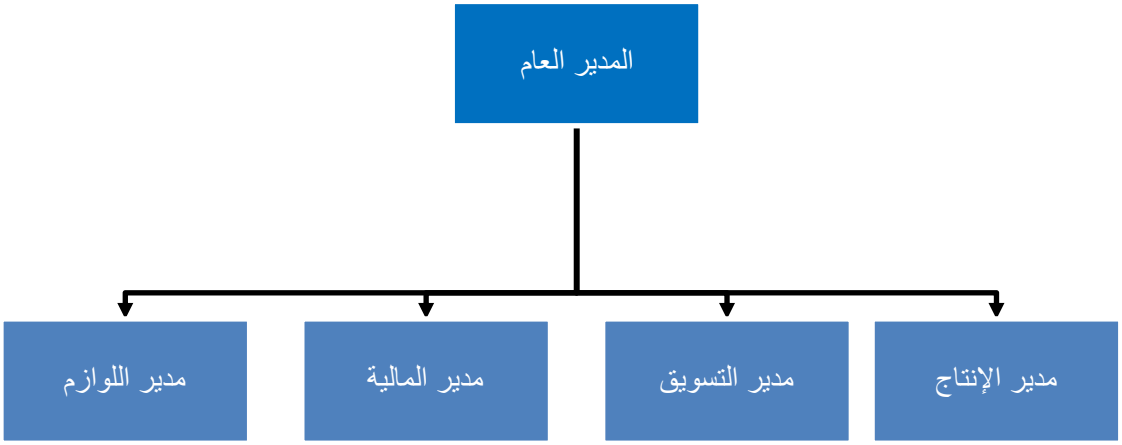
- **التعقيد**: يوضح عدد الأنظمة الفرعية التي توجد بالمؤسسة.
- **المعيارية**: وتشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على أسس وقواعد في توجيه سلوك العاملين بها أثناء إنجازهم لوظائفهم.
- **المركزية**: ويقصد بها توضيح من له الحق في اتخاذ القرار في مستوى التنظيم بالمؤسسة.

ب- أسس تقسيم الهياكل التنظيمية

هناك عدة أسس يقوم عليها تقسيم الهياكل التنظيمية للمؤسسات، فكل مؤسسة تقوم على معيار معين في إعداده وفقا لظروفها وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:

1) **التقسيم الوظيفي للهيكل التنظيمي للمؤسسة:** وفقا لهذا المعيار يتم تقسيم المؤسسة إلى إدارة وكل إدارة تسند لها مجموعة من الأنشطة الرئيسة في مجال معين ويمكن تقسيم كل إدارة إلى وحدات(أنشطة)، وهي في ذلك تقسم الإدارات إلى أقسام والقسم يضم مجموعة من الوظائف. فهذا التقسيم قائم على مبدأ التخصص في العمل[112]، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب الوظيفة

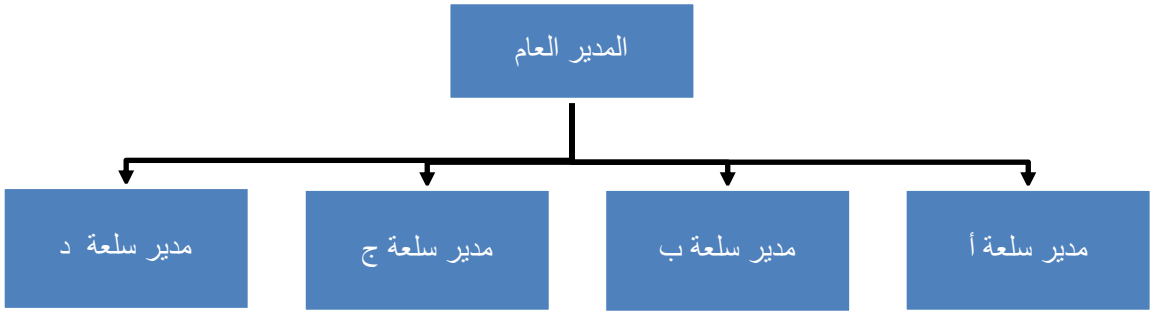


المصدر: فيصل محمود الشوارة، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان _الأردن، 2013، ص147.

2- التقسيم للهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب نوع المنتج:

وفقا لهذا الأساس يتم تقسيم المؤسسة لنوعية السلع والخدمات التي تقدمها لزبائنها[113]،والشكل الآتي يوضح ذلك الشكل رقم (3) التقسيم حسب نوع المنتج

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب نوع المنتج

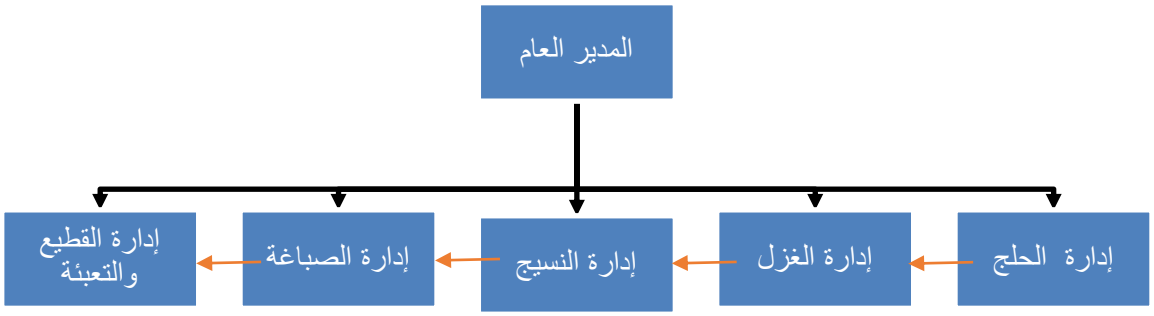


المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة. للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 188.

3- التقسيم للهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا لمراحل العمل:

فوفقا لهذا المعيار يتم تقسيم المؤسسة وفقا للمراحل التي يمر بها المنتوج في مؤسسة معينة[114]، والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا لمراحل العمل

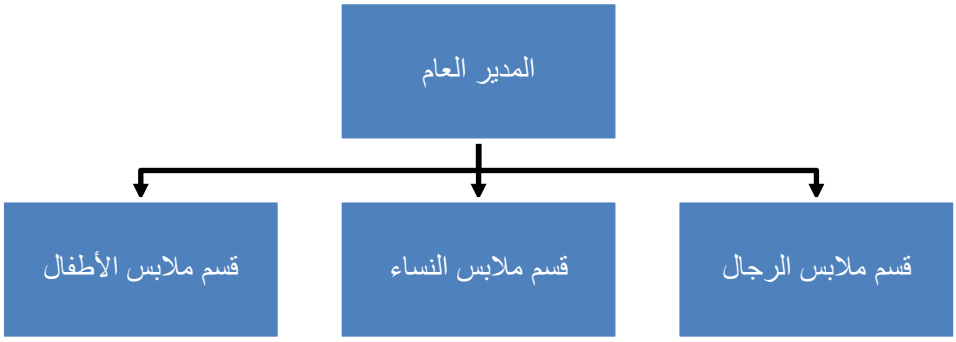


المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة. للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 188.

4- التقسيم للهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا للفئات المستهلكة (نوع الزبائن):

فوفقا لهذا المعيار يتم تقييم المؤسسة بحسب نوعية زبائن المؤسسة[115]، فإذا كان لديها معرض ملابس فإنها تقسم كما هو في الشكل أدناه:

الشكل رقم 5:الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا لنوع الفئات المستهلكة

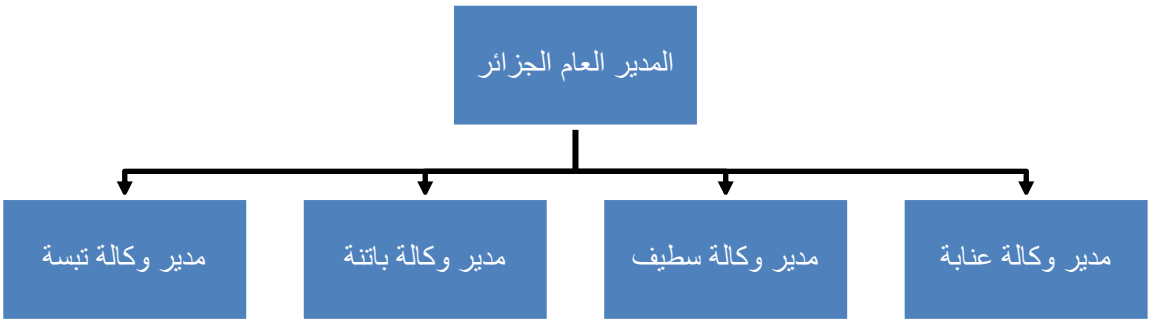


المصدر: خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 231

5- التقسيم للهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب المناطق الجغرافية:

وفقا لهذا المعيار تقسم المؤسسة بحسب تغطيتها للمناطق الجغرافية، فإذا كانت لدينا مؤسسة موبيليس فإن وكالاتها توزع كما يلي:

الشكل رقم 6: الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا للمناطق الجغرافية

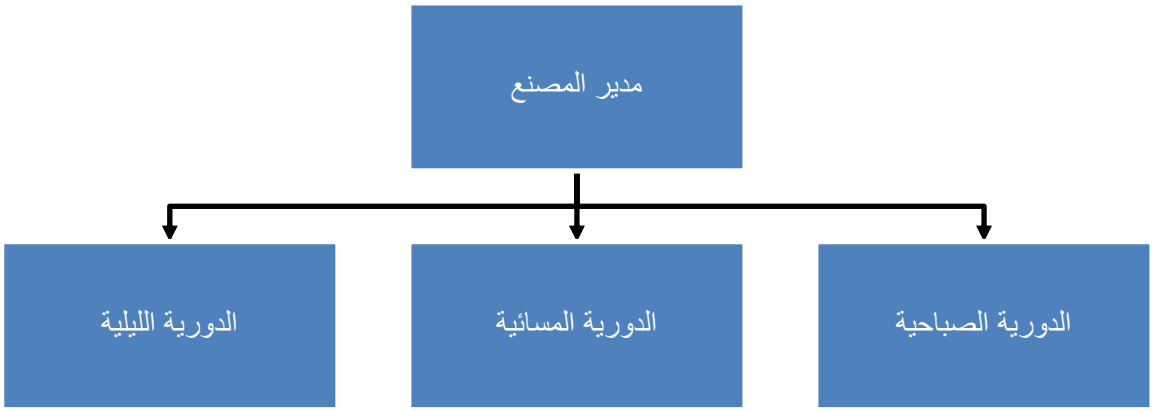


المصدر: من إعداد الباحث

6-التقسيم للهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا لمعيار التوقيت الزمني[116]:

فوفقا لهذا الأساس تقسم المؤسسة وفقا لعملها الزمني، فإذا كان لدينا مصنع للآجر والقرميد فإنه يتم تقسيمه إلى

الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا للمعيار الزمني

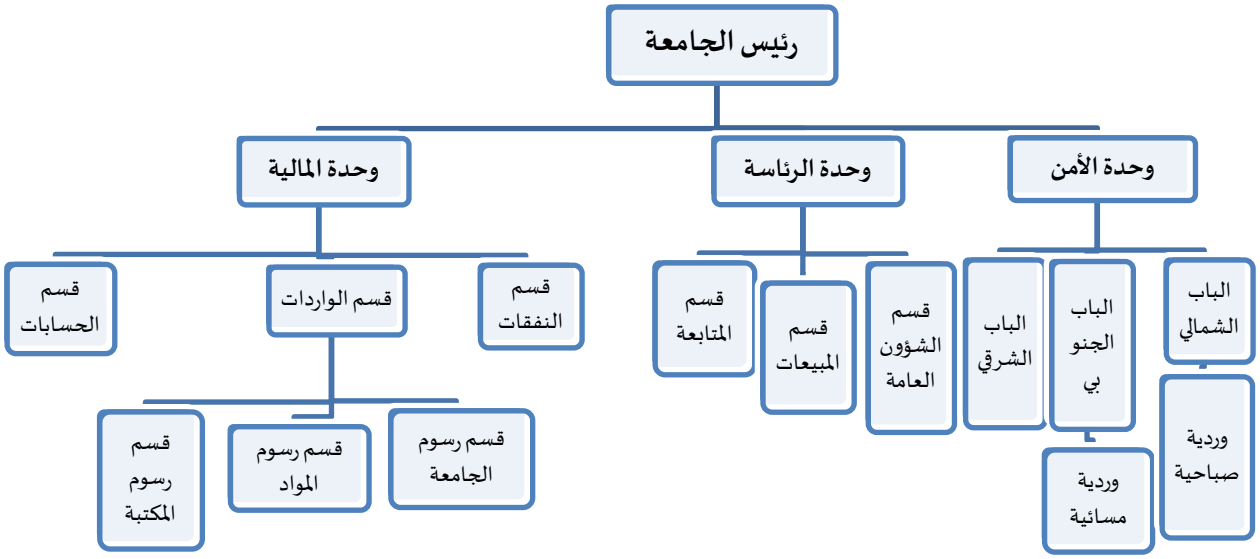


المصدر: فيصل محمود الشوارة، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان _الأردن ،2013، ص 150.

7- التقسيم للهيكل التنظيمي للمؤسسة المختلط أو المركب:

فهذا التقسيم يتشكل من مزيج مختلط من تطبيق القواعد المختلفة لتقسيم جميع الأنشطة[117]، فهو مركب وفقا لأكثر من معيار، فإذا كانت لدينا جامعة تبسة نقسمها كما هو في الشكل

الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المختلط أو المركب



المصدر: فيصل محمود الشوارة، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان _الأردن ،2013، ص147.

ج-أشكال الهياكل التنظيمية

تصنف المؤسسات نماذج أو أنواع الهياكل التنظيمية إما إلى هياكل التنظيم الرسمي وأخرى للتنظيم الغير الرسمي أو إلى هياكل تقليدية وأخرى حديثة.

فهيا كل التنظيم الرسمي تتمثل في الهيكل التنظيمي العمودي أو التنفيذي أو الرأسي.

- الهيكل الوظيفي.
- الهيكل الاستشاري.
- الهيكل المصفوفي.
- أما هياكل التنظيم الغير الرسمي فتتمثل في:
- الهيكل الشخصي
- الهيكل الاجتماعي
- هيكل القوة

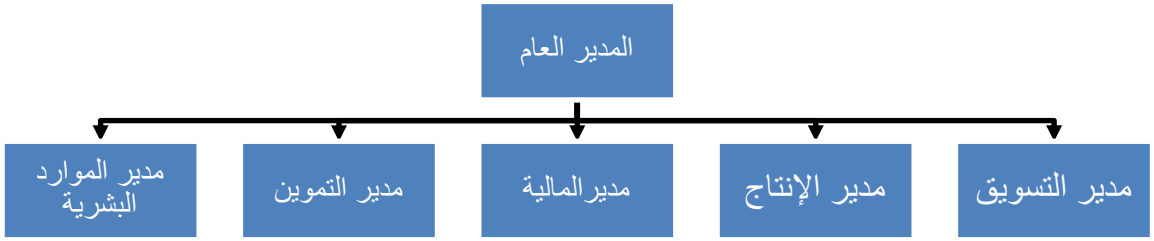
وهنا سنأخذ بأنواع الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة فيما يتعلق بالجانب الرسمي

ج-1 الهياكل التنظيمية التقليدية للمؤسسة:[118]يمكننا عرض مختلف أنواع الهياكل التنظيمية التقليدية للمؤسسة فيما يلي:

1-الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة:

فهو مبني على فكرة تقسيم العمل والتخصص منه فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يسند إلى شخص مختص فيه، وصاحب هذه الفكرة هو تايلور فريديريك سنة 1903،[119]

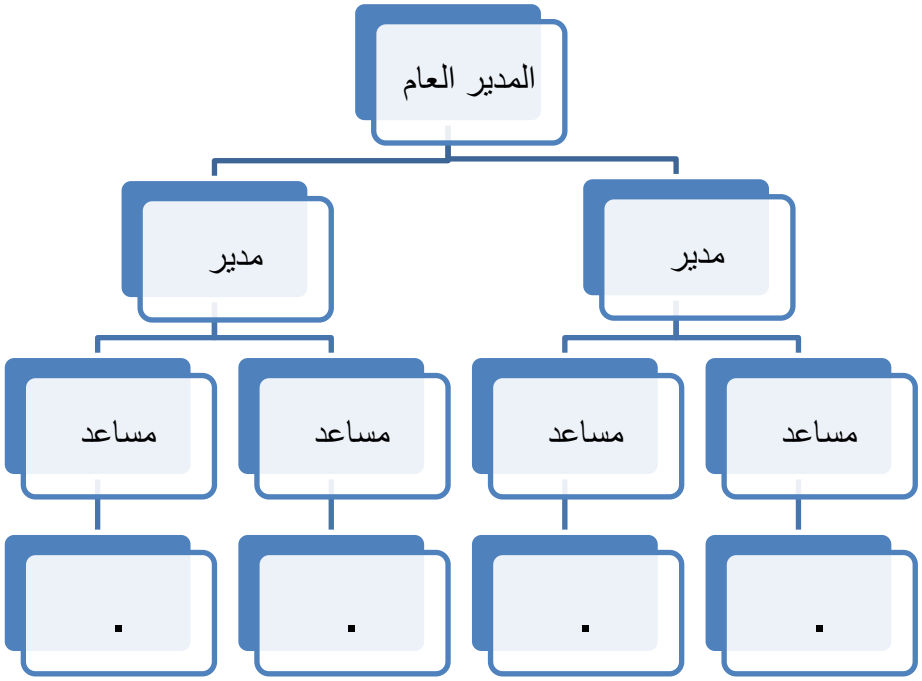
الشكل رقم 9:شكل الهيكل التنظيمي الوظيفي.



المصدر: بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 62.

2- **الهيكل التنظيمي التنفيذي أو السلطوي للمؤسسة:** وهو تنظيم آمر رأسي حيث تبدأ القرارات من أعلى قمة الهرم إلى أسفل الهرم، حيث استخدم في إدارة الجيوش، فالمنفذ ينفذها حرفيا دون تعديل[120]

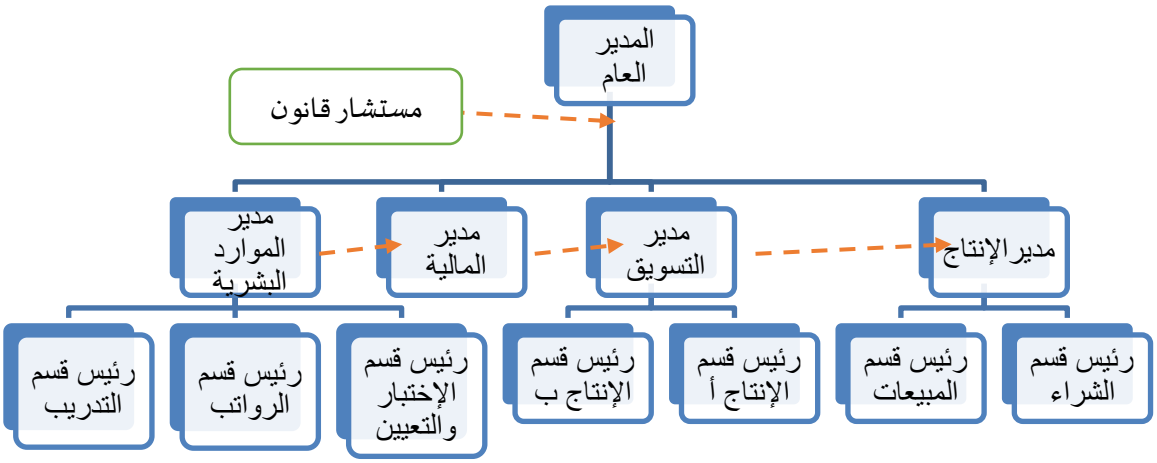
الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي التنفيذي أو السلطوي للمؤسسة



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، ص 178.

3-الهيكل التنظيمي الاستشاري التنفيذي للمؤسسة: فيتم فيه الاستعانة بمستشاريه أو وحدات إدارية متخصصة تقدم لها مستوردة ومساعدات في إنجاز أعمالها، لتفادي حدوث مشاكل في عملها.

الشكل رقم 11: شكل الهيكل التنظيمي الاستشاري التنفيذي للمؤسسة

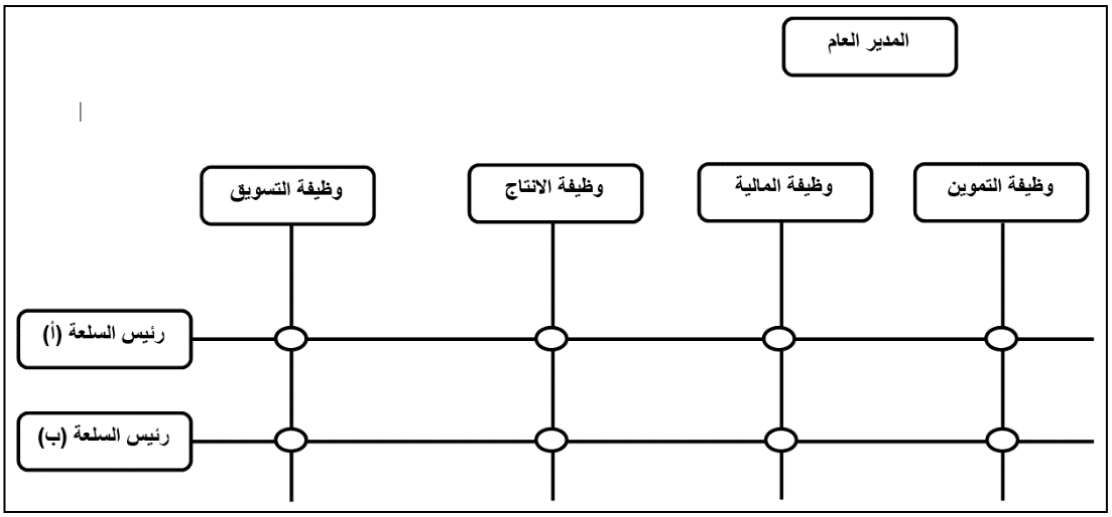


المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، ص 180.

ج-2- الهياكل التنظيمية الحديثة: يمكننا تلخيص الهياكل التنظيمية للمؤسسة فيما يلي:

1- **الهيكل العضوي أو المصفوفي للمؤسسة:** ويعرف بالنموذج المفتوح، وهو نموذج تنظيمي متطور عن الهيكل التنظيمي الكلاسيكي أو التقليدي[121]، حيث يمنح حرية التصرف داخل الإدارة، كما يتكيف مع بيئة عمل المؤسسة [122]

الشكل رقم 12:شكل الهيكل التنظيمي المصفوفي

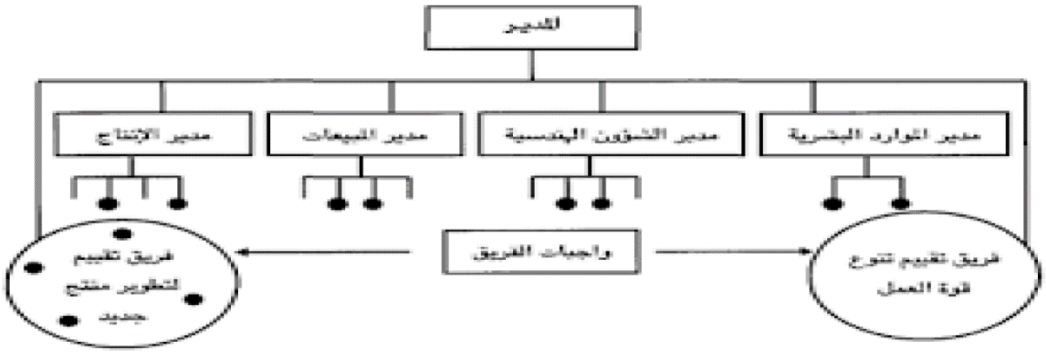


المصدر: بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 65.

2- الهيكل التنظيمي بنموذج تنظيم الفريق للمؤسسة: فنظرا للمنافسة الشديدة تقوم المؤسسات بوضع فرق عمل تقوم بحل المشكلات التي تتعرض لها في بيئة عملها، حيث تستفيد المؤسسة من جميع التخصصات الموجودة لديها، والاستفادة من أفكار العاملين كافة كل في تخصصه، وهذه الفرق أو اللجان فتكون مؤقتة أو دائمة.[123]

كما يسمى أيضا هذا النموذج بالهيكل التنظيمي المتعاون أو العنقودي.[124]

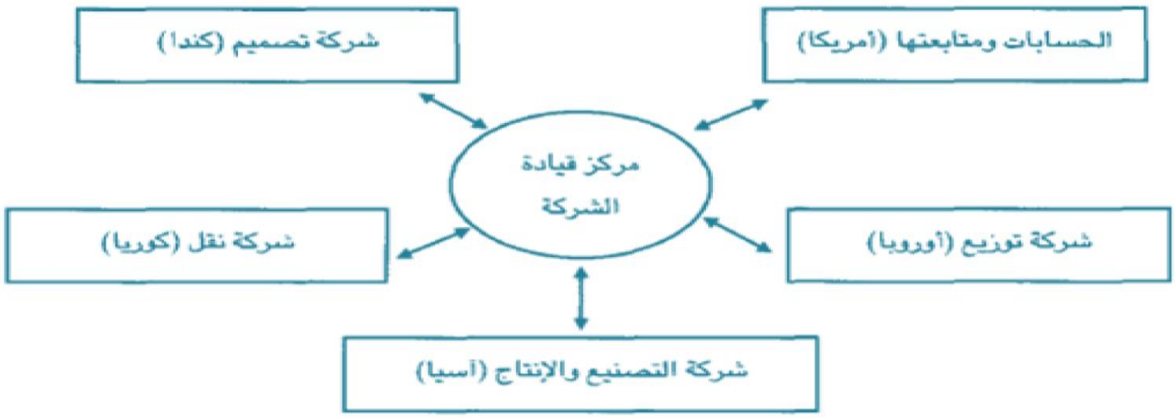
الشكل رقم 13: شكل الهيكل التنظيمي بنموذج تنظيم الفريق أو المتعاون أو العنقودي



المصدر: سعود وسيلة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، 2019-2020، ص 46.

3-**الهيكل التنظيمي الشبكي للمؤسسة**: هو هيكل تنظيمي تقوم به الشركات في الدول الأجنبية، حيث تتولى المؤسسة إحالة وظائفها الرئيسية من أنشطتها إلى مؤسسات أخرى مستقلة نيابة عنها، وتقوم الشركة الأم بالاتصال بهذه المؤسسات أو الفروع الكترونيا، فتتولى تلك الشركات العليا والوظائف عن طريق التعاقد[125]

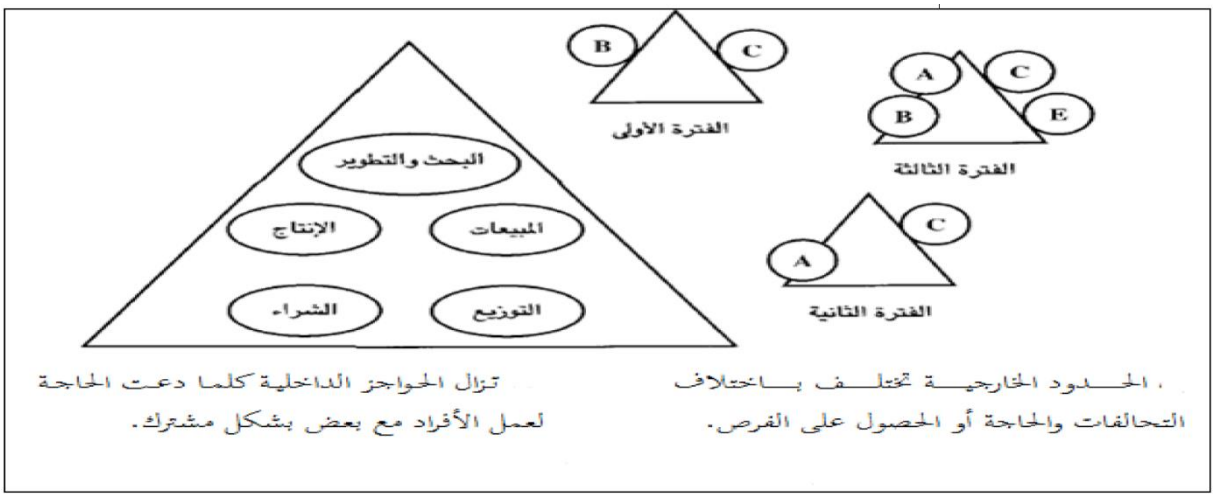
الشكل رقم 14: شكل الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: سعود وسيلة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، 2019-2020، ص 47.

4-الهيكل التنظيمي الافتراضي أو اللامحدود للمؤسسة: فنظر الاستحداث مؤسسات افتراضية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات[126] في نشاطها وإزالة القيود والحواجز بين مصالحها ومحيطها، فأظهرت نموذج جديد للهيكل التنظيمي يدمج الهيكل الشبكي مع الهيكل باللجان أو هيكل الفريق، بتكنولوجيا عالية مما يسهل القيام بنشاطها على أحسن وجه ممكن.[127]

الشكل رقم 15: شكل الهيكل التنظيمي اللامحدود أو الافتراضي لمؤسسة.



المصدر: سعود وسيلة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، 2019-2020، ص 47.

المحور الثامن: دورة حياة المؤسسة ونمو المؤسسة

وفي هذه المحاضرة سنتطرق إلى دورة حياة المؤسسة بشيء من التفصيل، كما سنتطرق أيضا إلى نمو المؤسس بأشكاله المختلفة.

أولا: دورة حياة المؤسسة

أ- تعريف دورة حياة المؤسسة

تعرف بأنها نمط من التغيير المتوقع في المنظمة[128]كما تعرف أيضا على أنها " المسيرة الحياتية لها منذ بدئها ونشوئها وفي نهايتها وفنائها "[129]أو هي اتجاهات النمو المنظم للمنظمة [130]،من خلال التعريفين السابقين يمكننا أن نعرف دورة حياة المؤسسة بأنها مسار تمر به المؤسسة منذ إنشائها في عقد تأسيسها والبدء في نشاطها إلى غاية نهايتها سواء الطبيعية أو القانونية أو غير الطبيعية.

ب-مراحل دورة حياة المؤسسة

تمر المؤسسة في حياتها عبر مجموعة من المراحل أهمها ما يلي:

1-مرحلة التكوين: ويطلق عليها اسم مرحلة ميلاد المؤسسة[131]ففي هذه المرحلة يتم إنشاء المؤسسة، وهذه المرحلة أكثر عرضة للفشل نظرا لغموض البيئية التي ستنشط فيها، وأهم ما يميز هذه المرحلة ما يلي:

_ قلة العاملين فيها.

_ وظائف المؤسسة أكثر عمومية في محتواها.

_ اعتمادها على مركزية القرارات لكونها صغيرة الحجم.

_ الهدف الأساسي للمؤسسة في هذه المرحلة هو الحصول على زبائن لبيع منتجاتها.

2-مرحلة الانطلاق: وفي هذه المرحلة تنطلق المؤسسة في نموها تدريجيا وأهم مميزات هذه المرحلة:

_ تواجه المؤسسة تغيرات سريعة ومستمرة.

_ التوسع في مهام المؤسسة لتوفير متطلبات نموها.

3- مرحلة نمو المؤسسة: ففي هذه المرحلة بعد ما تحقق المؤسسة نجاحا في نشاطها تعمل على وضع ـ إستراتيجية خاصة بها فتقوم باستغلال نقاط قوتها[132] ،وتتميز هذه المرحلة بما يلي: تعقد هيكلها التنظيمي.

ـ تطبيق فكرة اللامركزية في اتخاذ قراراتها.

ـ الشروع في توسعها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

4- مرحلة نضج المؤسسة:

ففي هذه المرحلة تكون المؤسسة في وضعية أفضل من السابق من حيث إمكانيات نموها مما يسمح لها بالعمل على منافسة المؤسسات الأخرى، ومن أهم مميزات هذه المرحلة ما يلي[133]:

تطور موارد المؤسسة ومؤهلاتها.

استخدام الاتصالات اللارسمية في توسعها والحفاظ على حصتها السوقية.

زيادة معدلات نموها.

5 – مرحلة التدهور والانكماش: ففي هذه المرحلة تظهر مؤسسات أخرى منافسة لها مما يؤثر على وضعيتها التسويقية ومن الأفضل لها هنا البحث عن سبل الحفاظ على حصتها السوقية، ومن أهم ما يميز هذه المرحلة ما يلي[134]:

ـ تدهور المؤسسة المتسارع.

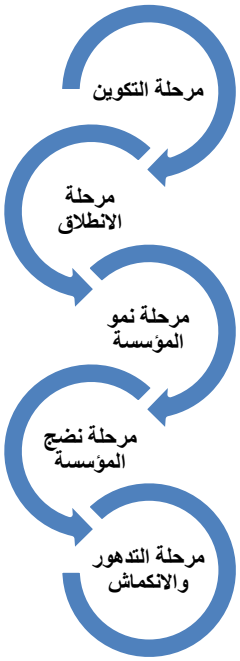
ـ تزايد الصراعات بين العاملين.

ـ ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين.

وللإشارة فإن هذه المراحل ليست ثابتة فبعض المؤسسات قد تؤول للفشل في مراحل سابقة للمرحلة الأخيرة.

ويمكننا اختصار هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم 16: مراحل دورة حياة المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث.

ثانيا نمو المؤسسة

أ- تعريف نمو المؤسسة

يقصد به زيادة مؤشراتها الأساسية كحجم منتجاتها ومبيعاتها وعدد زبائنها ورقم أعمالها، فنمو المؤسسة يقاس بوحدات كمية، فنموها مرتبط بحجم نشاطها غالبا، فإذا نمت المؤسسة **مع** عدم تغير مجال نشاطها الإستراتيجي فإن مساحة نشاطها تبقى ثابتة بينما تكون المؤسسة في حاجة للنمو إذا نمت وقامت بولوجها لأسواق أخرى، وقامت بتطوير منتجاتها [135].

وتجدر الإشارة بنا هنا أن المؤسسة لا تكون بحاجة إلى النمو في جميع مراحل حياتها، بل تكون فقط في مرحلة النضج لكونها قبل هذه المرحلة لا تملك الموارد والقدرة على النمو[136]، بينما يعرفه إلياس بن ساسي إنشاء المؤسسة أو حيازتها للموارد الداخلية غير المرتبطة فيما بينها [137].

كما يعرفه H. GABRIE1976 بأنه جميع كيفيات النمو التي تجري بالسيطرة على أصول مادية مسبقا وتم امتلاكها من مؤسسة أخرى قانونيا[138] .

بينما يعرفهDARBELET,M.2007 بأنه عملية خارجية من أجل زيادة حجم المؤسسة وتعديل في خصائصها عن طريق التجمع مع مؤسسات أخرى أو الاستيلاء عليها [139].

فالنمو الخارجي يختلف عن النمو الداخلي في لجوئه لامتلاك مؤسسات أو أكثر كانت مستقلة بالاستحواذ عليها أو باندماجها معها.

ب - أنواع نمو المؤسسة

ب-1النمو الداخلي للمؤسسة

تعريف يعرفه الباحث A.BIENAYME1971 على أنه –ذلك النمط من النمو الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاجية عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل إنتاج جديدة، ويرافق ذلك ارتفاع في الإنتاج كما وجودة وتنوعا[140]،بينما عرفه A.PATUREL1981 على أنه حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات[141]

ب-2- النمو الخارجي للمؤسسة

ب -2 -1- تعريف النمو الخارجي للمؤسسة

يعرفه A.B.WEBER ET F .GENNIC1975 على أنه عملية ضم أصول سبق وأن استخدمت في مؤسسة اقتصادية أخرى عن طرق الاندماج والابتلاع البسيط بالمساهمة الجزئية لأصول الاندماج بالتجزئة.

فهذا التعريف ركز على عملية الاستحواذ على ما تملكه مؤسسة أخرى للرفع من عملية الإنتاج.

كما يعرف على أنه: وهي حيازة كلية أو جزئية لموارد المؤسسات المستهدفة والتي تتم بعدة أشكال كالابتلاع والاندماج بالتجزئة والمساهمة الجزئية في الأصول والأشكال المالية، وتتم على مستوى سوق العمل للهيمنة على موارد المؤسسة المستهدفة المسعرة عن طريق المساهمة في رأسمالها بعدة تقنيات أهم ها السعر العام للشراء، السعر العام للبيع والسعر العام للمبادلة[142] .

ب_-2 -2- كيفيات النمو الخارجي للمؤسسات

هناك شبه إجماع على وجود أربع كيفيات للنمو الخارجي للمؤسسة وهي[143] :

1– قيام المؤسسة بشراء أو ضم مؤسسة منافسة لها: فعند رغبة المؤسسة في رفع حصتها السوقية بواسطة النمو الخارجي فإنها تلجأ إلى ضم المؤسسة المنافسة لها وشراء ما تملكه فتصبح مالكة للحصتين السوقيتين، وهذا عن طريق زيادة عدد زبائنها ورفع عدد ورشات عملها، وبالتالي تحسين رقم أعمالها، مما يجعلها تكون في وضعية تنافسية أحسن مما كانت عليه من قبل [144].

2–القيام بشراء أو ضم مؤسسة مكملة للمؤسسة: ففي حالة إرادة المؤسسة للتنوع بالنمو الخارجي، ففي هذه الحالة تقوم بضم مؤسسة مكملة لها من حيث النشاط أو الخدمات مما يساهم في استفادتها من خيارات التجميع، وبشكل عام فإن عملية الإدماج ليست من حيث المنتجات أو الأسواق[145].

3–القيام بعملية ضم أو شراء مؤسسة من نفس السلسلة: أي في مستوى الموردين أو في مستوى الزبائن، وهذا يكون في عملية الشراء أو ضم المؤسسة إذا أرادت أن تتنوع عموديا (سواء أماميا أو خلفيا).

4–ضم المؤسسة لمؤسسة متنوعة: وهذه الكيفية تستخدمها للانتقال إلى أنشطة أو مهن جديدة بضم مؤسسة ليست من نفس نشاطها[146].

ب-3النمو التعاقدي للمؤسسة

ب-3-1تعريف النمو التعاقدي للمؤسسة

يعرف على أنه عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردها أو مواردهم لممارسة أنشطة إنتاجية أو تجارية أو خدمية [147]،وهذا الشكل من النمو قد يكون داخليا أو خارجيا.

ب-3-2أشكال النمو التعاقدي للمؤسسة

يتخذ هذا النوع من النمو أشكال عديدة أهمها ما يلي:

1–التحالفات:

1–1تعريف التحالفات: هي عبارة عن اتفاق تعاوني بين مؤسستين متنافستين أو أكثر، بغرض إنجاز مشروع معين مع بقائهما مستقلتين [148]،وهذا الشكل يكون في أشكال عديدة سواء في شكل اتحاد مالي أو اتفاقية بين الفروع المشتركة أو مناولة (التقاول الباطني).

*المناولة (عقد المقاولة من الباطن) ودورها في نشاط المؤسسة:

–تعريف المناولة (عقد المقاولة من الباطن): تعرف المناولة على أنها عقد فرعي يمنح لشركة ما حاصلة على عقد رسمي تم إبرامه من جهة معينة تعرف بصاحبة الشغل أو العمل بتكليف شركة أخرى مستقلة عنها تسمى بالمتعاقد من الباطن بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله[149] .

ففي هذه الحالة تنوب مؤسسة أخرى مستقلة عنها في إنجاز نشاط سواء صناعي أو خدمي وفقا لشروط معينة مقابل حصول المؤسسة المنفذة على مقابل مادي من المؤسسة الآمرة.

- دور المناولة (عقد المقاولة من الباطن) في نشاط المؤسسة

يمكننا اختصار الدور الذي تؤديه المناولة في نشاط المؤسسة من خلال النقاط الآتية [150]:

_ المساهمة في تنظيم نشاطها بين الأمرين والمنفذين.

_ المساهمة في تحقيق التخصص في العمل والدقة في الإنجاز.

_ تخفيض بعض نفقات المؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بتدريب العمال.

_ زيادة مداخيل وعوائد المؤسستين، أي باستخدام المناولة يستفيد الطرف الأمر والطرف المنفذ سواء بتركيز كل منهما على مجال محدد من النشاط مما يساهم في سرعة الإنجاز والاستمرارية في النشاط.

2– الشراكة: وتعرف على أنها اتفاق بين مؤسستين أو أكثر على الأمد المتوسط أو الطويل لتحقيق أهداف مشتركة في شكل تكامل بينهما وتكون غير متنافستين[151].

د- مؤشرات نمو المؤسسة

ن نمو أي مؤسسة معينة لديها مؤشرات تدل عليه أهمها ما يلي[152] :

_ إنتاج منتجات وخدمات جديدة.

_ الرفع من حجم إنتاج المؤسسة.

_ التغير بالزيادة الكمية في مدخلات ومخرجات المؤسسة.

_ القيام بالتوسع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

_ الزيادة في مستوى نشاط المؤسسة وأعمالها.

_ زيادة تشغيل العمال بالمؤسسة.

_ زيادة رقم أعمال المؤسسة.

_ دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة وإضافة أنشطة جديدة إلى مجال نشاطها الحالي.

هـ- الظروف المساعدة على النمو والتوسع للمؤسسة

هـ–1الظروف الداخلية المساعدة على النمو والتوسع للمؤسسة: وهي تلك الظروف التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها وتتمثل فيما يلي[153]:

هـ–1–1 – وجود موارد راكدة فائضة بالمؤسسة: فعند امتلاك المؤسسة للموارد الداخلية من قوى بشرية، رأسمال، معدات وأجهزة، خبرة إدارية، فهذه الموارد الغير مستغلة تعتبر إمكانية متوفرة لنمو المؤسسة.

هـ–1–2 – وجود موارد مستغلة أكثر من طاقتها: فالاستغلال الزائد يحفز المديرين على سعيهم لإضافة موارد جديدة، وهي غير مستغلة جميعها، مما يؤدي إلى وجود فائض منها مما يجعل المسيرين يبحثون عن أنشطة لاستغلالها.

هـ–1–3 – توفر حوافز النمو: فكلما امتلكت المؤسسة حوافز النمو سواء اقتصادية أو إستراتيجية أو تقنية فإنها تلجأ إلى النمو، ومن بين هذه الحوافز الاقتصادية المشجعة لنموها زيادة الأرباح، تخفيض تكلفة الإنتاج.

زيادة أرباحها، الحوافز النفسية كحاجات المسيرين للإنجاز، أو القوة والبحث عن المكانة والشهرة .... إلخ.

أما الحوافز الإستراتيجية فتشمل محاولة المؤسسة لتحقيق الاحتكار، وتجنب المنافسة للسيطرة على محيطها، كتقليص الاعتماد على الموردين.

هـ–2– الظروف الخارجية: وهي تتمثل في الظروف التي لا تملك المؤسسة السيطرة عليها، فبعض هذه الظروف تعتبر فرص لها ويجب على المؤسسة الحرص على استغلالها كتزايد حجم الطلب على منتجاتها، وارتفاع الدخول للأفراد والانتعاش الاقتصادي، والإبداعات التي يمكنها استغلالها، كما تكون هناك

ظروف غير مواتية تشكل تهديدات لها ينبغي التغلب عليها، مثل صعوبة الحصول على الموارد الخاصة والكفاءات والمهارات المتخصصة.

و- علاقة نمو حجم المؤسسة بالأبعاد التنظيمية

وتبرز من خلال دراسة العلاقة بين كل من الحجم والتعقيد، وبين الحجم والمركزية، وبين الحجم والرسمية، وبين الحجم والمكون الإداري.

أ- **العلاقة بين الحجم والتعقيد:** فقوة التأثير بينهما تختلف وفقا لطبيعة المتغير ووفقا لعمل المؤسسة وعوائدها.

ب- **العلاقة بين الحجم والمركزية:** فكلما زاد حجم المؤسسة احتاج إلى ضرورة تطبيق اللامركزية لاستحالة الإحاطة ببعض أشياء الأفراد.

ت- **العلاقة بين الحجم والرسمية:** فالإدارة تسيطر على عمالها عن طريق الإشراف بقواعد وإجراءات رسمية وهي وسائل للسيطرة، ففي المؤسسات الكبيرة يزداد حجم العمال والإشراف، مما يجعل تكاليف الإشراف المباشر عالية فتتأثر عملية الإشراف بزيادة حجم العاملين الذين يشرف عليهم المدير.

ث- **العلاقة بين الحجم والمكون الإداري:** فالمكون الإداري يخضع لمؤثرات كثيرة اقتصادية وإنسانية زيادة على حجم المؤسسة، فحسب أبحاث الباحث باركنسون، أنه في حالة غياب المقاييس الموضوعية والمباشرة لقياس أداء العاملين، يستطيع المسيرون إنشاء إمبراطوريات تعمل لتحقيق مصالحهم الذاتية أولا ثم المصلحة العامة مؤخرا.

المحور التاسع: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

ففي هذه المحاضرة سيتم التطرق بشيء من التفصيل لكل من ثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل بالمؤسسة سواء المتعلقة بالعامل أو المستخدم له.

أولا ثقافة المؤسسة

أ- تعريف ثقافة المؤسسة

لقد عرفها HUCZYNS ET BUCHANAM2006على أنها مجموعة متعددة نسبيا تحمل معاني القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والممارسات التي يسهم أعضاء المنظمة بها وتمتد كذلك إلى طقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي[154].كما عرفت من طرف الباحث JAY B.BARNEY على أنها مجموعة القيم والمعتقدات

التي تؤدي بها الأعمال، والتي لها تأثير شامل داخل المؤسسة لأن ثقافة المؤسسات لاتصف فقط العلاقة بين العاملين، المستهلكين والمنافسين، وإنما هي كذلك تحدد وتبين مفتاح التعامل مع هؤلاء الأطراف[155].

ب-خصائص ثقافة المؤسسة

تتميز ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي[156] :

1- **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** فهي تتركب من مجموعة من العناصر في تشكيلها، وهي الإطار المادي ويتشكل من كل ما ينتج في المؤسسة من مباني وتجهيزات وأدوات [157].

2- **إطار سلوكي:** ويتمثل في كل ما تشكل في المؤسسة من عادات وأعراف مفيدة للعمل.

3- **إطار معنوي:** ويتمثل في أفكار وأخلاق وقيم تشكلت في المؤسسة.

4- **ثقافة المؤسسة نظام تراكمي مستمر:** فهي تنتقل من جيل لأخر بالتعليم والتدريب والمحاكاة بين العاملين بالمؤسسة.

5- **ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متطور:** فهي تنتقل من جيل لأخر مع إضافة بعض الإبداع لها.

6- **الثقافة التنظيمية** حصيلة لطاقة عمليات المؤسسة فهي تنتقل من محيط عملها الداخلي والخارجي.

7- **ثقافة المؤسسة تتميز بالتكيف:** فهي قابلة التكيف مع بيئة المؤسسة.

ج- تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة

يبرز تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة سواء أكان إيجابيا أو سلبيا من خلال ثلاثة جوانب أساسية وهي [158]:

1-أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية المؤسسة

فوجود الثقافة التنظيمية بالمؤسسة بكيفية قوية تؤدي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة، فهذه الصفة تتسم بها المؤسسات المتفوقة في الإنجاز فنظرا لمعرفة الموظفين فيها لما يجب عليهم القيام به والسلوكيات الواجب إتباعها للعمل فلقد أزالت القواعد الأساسية والخرائط التنظيمية كما أزالت حاجتها للكتيبات، فوجود الثقافة التنظيمية في المؤسسة يعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.

2- أثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن وجود الثقافة التنظيمية بالمؤسسة يساهم في معرفة واجبات العمال ووضعهم لإجراءات العمل مما يساهم في قلة الحاجة للهياكل التنظيمية بالمؤسسة والرقابة عليها.

3-أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي للمؤسسة

فالموظفين في مؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية يتميزون بدرجة عالية من الانتماء لها، فإجماعهم الكبير على المعتقدات والقيم المركزية وتمسكهم بها يزيد من ولائهم الشديد للمؤسسة مما يشكل للمؤسسة تنافسية غير قابلة للتقليد، تساهم في تحقيق نتائج إيجابية لها.

ثانيا: أخلاقيات العمل في المؤسسة

أ- تعريف أخلاقيات العمل في المؤسسة

يعرفها الباحثين على أنها تلك المبادئ والمعايير، التي تعتبر أساس للسلوك المستحب من أفراد العمل ويتعهد بها أفراده بالالتزام بها [159] ففي كل مهنة آداب وسلوكيات وضوابط اجتماعية في محيط عمله يجب على العامل وعلى رب العمل احترامها تحددها قوانين المؤسسة، فهي إذا مجموعة من المبادئ التي تعتبر مرجع لسلوك أفراد مهنة معينة حيث على أساسها يقوم المجتمع بتقييم أدائهم بالإيجاب أو السلب.

ب- أنماط أخلاقيات العمل في المؤسسة

1- الأخلاقيات المطلوبة في العامل

فهي تلك الأخلاق المفترض في تواجدها لدى عامل مؤسسة معينة، والتي تكون محبذة كالشجاعة الصدق الوفاء بالعهد، الصبر والتكريم نظرا لكون هذه الأخلاق تساعد على حب العمل ويرى أغلب الباحثين بأن أخلاقيات العمل مبنية على أساسين وهما القوة والأمانة [160]:

1-1القوة: فقوة العامل تشير هنا إلى قوته في عمله سواء الإنتاجي أو الخدمي ومهارته في ذلك فقوة المهندس تكمن مثلا في تخطيطه وتصميمه.

وأما قوة المعلم فتظهر في حسن تعليمه لتلاميذه وقدرته على توصيل الأفكار لهم، وقوة المحامي تبرز من خلال قدرته على إقناعه للقاضي بأن موكله على حق ..... إلخ.

1-2الأمانة: فالأمانة هي الحافز الذي يدفع العامل إلى إتقانه لعمله وإجادته وعدم الغش فيه أو إهماله.

فالعامل ذو الأمانة يتصف بقيامه بواجباته وفقا لما هو متفق عليه سواء من حيث الشروط أو الوقت.

يقوم بأداء عمله على أحسن وجه مهما كانت وظيفته.

عدم الخيانة في العمل مهما كانت صورتها فالتقصير في العمل خيانة، الرشوة خيانة، وتعطيل أعمال الناس خيانة، وكل عمل لم يؤدى بالشكل المطلوب خيانة.

عدم استغلال عمله لتحقيق مصلحة خاصة له أو الأقارب أو من دونه دون حق شرعي أو قانوني.

2- الأخلاقيات المطلوبة من صاحب العامل

فلكي يتحقق التوازن في المؤسسة يجب وجود نوع من التوازن بين أخلاقيات العمل للعامل وأخلاقيات العمل لصاحب العمل أو المستخدم ومن أهم واجبات هذا الأخير [161]:توضيح واجبات العامل والعمل المراد عمله بدقة مع توضيح أجرته.

_عدم تكليف العامل بما لا يطيقه.

_ معاملة العامل بالحسنى. عدم إبخاس حق العامل عند التعاقد معه فيجب أن تكون أجرته متعادلة مع عمله.

_ إعطاء العامل أجرته بعد الانتهاء من واجبه دون تماطل.

_ الاتسام بالرحمة مع العمال عند خطئهم والصفح عنهم إذا لم يكن العامل مقصر في عمله.

المحور العاشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة

وفي هذه المحاضرة سنتطرق إلى التوجهات الحديثة للمؤسسة وهي اكتساب الميزة التنافسية، ثم التوجه للمسؤولية الاجتماعية والتوجه لتحقيق رأسمال فكري والتوجه للاقتصاد المعرفي.

أولا التوجه نحو اكتساب الميزة التنافسية

أ- مفهوم الميزة التنافسية

وهنا نتطرق لتعريف الميزة التنافسية وخصائصها.

أ-1-تعريف الميزة التنافسية

يعتبر ALDERSONأول من تطرق لمفهوم الميزة التنافسية سنة 1965، من وجهة النظر الإدارية أو الإنتاجية، ولقد عرفها بأنها "سعي المنظمة لبناء أو الحصول على سمات فريدة من غيرها من المنافسين في نفس القطاع لكي يحقق التميز عنهم[162]"، فهذا التعريف ركز على صفات التميز بين المؤسسات في قطاع واحد، ولكنهم يتطرق بالتفصيل لقيمة الزبون. كما عرفت أيضا على أنها "مجموعة من العوامل والإمكانات التي تمكن المنظمة من التغلب على منافسيها والتي تساعدها على تحقيق أداء عالي وعلى سبيل

الاستمرار[163]"، كما عرفت أيضا على أنها" جميع ما ينفرد به القطاع أو المؤسسة دون غيرهم بما يمنح للمستهلكين قيمة إضافية[164]"، أي هي تعبير عن القيمة المدركة للزبون وهذا ما يترجم لنا فكرة منح قيمة للزبون.

يعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها "القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزبائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة "[165].فهذا التعريف أخذ بفكرة التقييم المالي وأغفل دور الجودة في تحقيقها"القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"[166].

وهذا التعريف يركز على الجودة في تقديم المؤسسة للمنتجات والخدمات بناء على امتلاك ها لعوامل التفرد مهما كان نوعها، إضافة إلى تركيزه على المنافسة السعرية والنوعية، وعليه يرى الباحث بأن هذا التعريف ينطبق مع المفهوم التسويقي الحديث الذي يحترم أذواق الزبون. ويرى الباحثين في مجال الميزة التنافسية بأنه لها مقاربتان[167] :

فالأولى اقتصادية: ووفقا لها تكون قيمة ونجاح المؤسسة كنتيجتين لتطور المؤسسة الفعال، واستغلالها الجيد لأصولها الإستراتيجية والناتج عن فعالية تسييرها.

أما الثانية فهي مقاربة إستراتيجية: ووفقا لهذه المقاربة تكون القيمة المتحصل عليها من قبل المؤسسة في شكل مردود يجعل قوة السوق ملموسة على المستوى الإستراتيجي، وتكون ردود فعلها موجهة لغرض التصدي للمنافسة في شكل سلسلة قيمة.

ويمكننا من خلال ما سبق ذكره تعريف الميزة التنافسية بأنها هي عبارة عن شيء تنفرد به مؤسسة الاتصالات عن نظيراتها من المؤسسات فيميزها بشكل إيجابي عن منافسيها من حيث نظرة الزبائن لها ما يساهم في زيادة عوائدها المالية وحصتها السوقية. وللميزة التنافسية ثلاث مكونات أساسية وهي[168] :

- **الميزة التنافسية الأساسية:** وهي جوهر الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- **الحصة السوقية الظاهرة:** وهي ما تملكه المؤسسة من حصة سوقية مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات.

- **الميزة التنافسية المستدامة:** فهي تشير إلى تلك التي تملكها المؤسسة في الأجل الطويل أي تملكها لمدة زمنية طويلة.

أ-2- خصائص الميزة التنافسية

ولقد لخص الباحث (الروسان ،1997) خصائص الميزة التنافسية وسماتها فيما يلي[169]:

- كونها نسبية أي لا تتحقق مطلقا بل تنتج عن عملية المقارنة.
- تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق والأفضلية على منافسيها في قطاع معين.
- تنتجها المؤسسة وتحقق لها قيمة مضافة.
- تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في القيمة المقدمة لزبائنها.
- إمكانية استدامة الميزة التنافسية بتطويرها وتجديدها، لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.
- كما يضيف بعض الباحثين إلى السمات السابقة
- كونها إطار عام لتوجيه المؤسسة عامة وتحفيزها نحو الأفضل فهي تعتبر الحجر الأساسي للمؤسسة والتي تقدم على أساسها التحسينات المستقبلية لها[170].
- وللميزة التنافسية ثلاث مكونات أساسية وهي[171]:
- الميزة التنافسية الأساسية وهي جوهر الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.
- الحصة السوقية الظاهرة وهي ما تملكه المؤسسة من حصة سوقية مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات.
- الميزة التنافسية المستدامة فهي تلك التي تملكها المؤسسة في الأجل الطويل. ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا الإشارة إلى أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها أيضا من خلال

– الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة لدى المؤسسة إضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية.

ب- أبعاد الميزة التنافسية:

تتكون الميزة التنافسية من مجموعة من الأبعاد وهي:

التفوق: ويقصد به تشكيل الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات الإدارة، فيمكن للإدارة تحقيق التفوق فيها على منافسيها، وتتمثل ولقد حدد الباحثان HILL ET JONES,1995 مجالات التفوق بأربعة مجالات وهي تفوق بالاستجابة، وتفوق بالجودة، وتفوق بالإبداع، وتفوق بالكفاءة[172].

الموارد غير الملموسة: ويبين هذا البعد دور الموارد البشرية والإبداع والسمعة كموارد غير ملموسة في بناء الميزة التنافسية، وهذه الموارد يصعب تقليدها من قبل منافسيها، ولقد ضم الكتاب HILL ET AL,2005والباحثين HALL,1992و GEANT,1991 الموارد غير الملموسة فيما يلي: موارد بشرية: وهي المعرفة، الثقة، الاستعدادات الأولية، وأسلوب العمل المنظم المألوف.

موارد الإبداع: وهي الأفكار، طاقة الإبداع والاستعدادات العلمية.

موارد السمعة: وهي السمعة مع الزبائن، واسم العلامة التجارية للمؤسسة ومدركات جودة المنتوج ومتانته وإمكانية الاعتماد عليه، وسمعة المؤسسة مع مورديها، وكفاءة التفاعلات والعلاقات المتبادلة، المنافع وفعاليتها.

المرونة الإستراتيجية: وتشير إلى وضع الاستعدادات المستخدمة للطلبات المختلفة والفرص المتاحة في بيئة المنافسة الحركية، حيث يتم تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بالرصد والمراقبة والتنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية، إضافة إلى معرفة إستراتيجياتهم وافتراضاتهم واستعداداتهم التي ستشكل محدد

لتوجه استجابة المؤسسة وتفكيرها في التغيير في مناورة لمجالات بناء الميزة التنافسية. إن توفر أبعاد الميزة التنافسية السابقة الذكر يمكن المؤسسة من التصدي لمنافسيها، ولكن ذلك يتطلب من المؤسسة المتابعة الدائمة لأنشطتها وإستراتيجيتها نظرا لكون الميزة التنافسية قدت تأكل بتطور ميزات منافسيها وعليها يجب عليها دائما مراجعة خططها وقيامها بالتحليل الخارجي والداخلي لإمكانياتها التنافسية.

ج–أنواع الميزة التنافسية في المؤسسة: إن امتلاك مؤسسة للميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تمكن المؤسسة من بتحقيق أرباح أكبر من منافسيها، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق التميز بتخفيض تكاليفها أو من خلال تمييز خدماتها ومنتجاتها عن منافسيها وعليه قام بورتر سنة1985 بتصنيف الميزة التنافسية إلى الأنواع التالية [173] :

النوع الأول الميزة التنافسية الناتجة من قيادة التكاليف: وهذا النوع من الميزة التنافسية عندما تكون المؤسسة قادرة على حصر تكاليفها وإنتاج منتجات وخدمات أقل تكلفة من منافسيها في السوق عند مستوى معين من الجودة [174]. وللحصول على هذا النوع يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور تكاليف المؤسسة، حيث أن هذا التحكم في هذه العوامل مقارنة بمنافسيها يحقق لتلك المؤسسة ميزة التكلفة القليلة.

النوع الثاني الميزة التنافسية التي تبنى على أساس التميز: وتظهر هذه الميزة عند قدرة المؤسسة على تقديم منتوج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك له**[175]**. وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال التميز في خصائص نوعية المنتج، الجودة، خدمات ما بعد البيع...إلخ[176].

ثانيا توجه المؤسسة نحو المسؤولية الاجتماعية

أ- مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام منشأة الأعمال تجاه المجتمع والذي يأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع من المنشأة في صورة اهتمام بالعاملين والبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء فالتزامات المنصوص عليها قانونيا[177].

بينما يعرفها البنك الدولي على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم في المجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد تكون مدمجة في الأنشطة المستمرة للمؤسسة[178].

كما يعرفها الباحث ميشال هوينكز MICHAEL HOPKINSعلى أنها السلوك الأخلاقي للأعمال تجاه جمهورها أو أصحاب المصلحة فوفقا لهذا التعريف يجب احترام المجتمع والزبائن بشكل يرضي الجميع[179].

ب- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية

تختلف أهمية تطبيق فكرة المسؤولية الاجتماعية باختلاف الجهة التي تبنتها ويمكننا تلخيصها فيما يلي[180]:

ب-1- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

فهي تساهم في تحقيق ما يلي:

منح المؤسسة صورة إيجابية لدى زبائنها.

تحفيز روح التعاون بين عمال المؤسسة مما يساهم في تحقيق مصالحهم ومصالح الصالح العام.

ضمان استمرارية المؤسسة في نشاطها نظرا لتجاوبها مع قضايا المجتمع بشكل ألي، وانسجامها مع مبادئ التنمية المستدامة.

ب-2- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمجتمع

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي بتحقيق تكافؤ الفرص.
- تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع بشكل أفضل.
- زيادة وعي الأشخاص بضرورة اندماج أصحاب المصالح مع المؤسسة لزيادة التنمية.

- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للدولة:
- رفع مستوى معيشة الأفراد وتخفيض الفقر.
- تخفيض نفقات الدولة بمساهمة الخواص في تحقيق احتياجات الأفراد.

ج- أبعاد المسؤولية الاجتماعية

لقد حصر أبعاد المسؤولية الاجتماعية كل من الباحثين PRIDE ET FERRELL ,1997,P65

في أربعة أبعاد وهي[181] :

البعد القانوني: أي التزام المؤسسة باحترام القوانين وعدم قيامها بأعمال مخالفة للتشريعات لكسب ثقة الآخرين باحترامها للقوانين.

البعد الاقتصادي: ويشير هذا البعد إلى كون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصاديا وتبذل ما في وسعها لتوفير الأمان للآخرين.

البعد الأخلاقي: ويرتكز هذا البعد على تحقيق على تحقيق الجوانب الأخلاقية في المعتقدات في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة فعلى المؤسسة أن تعمل ما هو صحيح وعادل[182] .

البعد الخيري أو التطوعي: ويتمثل فيما يرغب المجتمع الحصول عليه من منافع من المؤسسة، كدعم الجمعيات الخيرية [183].

ثالثا: توجه المؤسسة نحو الاقتصاد المعرفي

أ- مفهوم الاقتصاد المعرفي

أ-1- تعريف اصطلاحي للاقتصاد المعرفي:

إن مصطلح اقتصاد المعرفة له عدة تسميات، اقتصاد رقمي، اقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنت، اقتصاد جديد...إلخ.

أ-2- تعريف الاقتصاد المعرفي: هو نتاج المعرفة وتوزيعها واستعمالها، وهو محرك رئيسي للنمو الاقتصادي وخلق الثروة، وتحتاج المعرفة إلى المجتمع المبني على المعرفة LEVNY,2004 ,P3[184].

بينما يعرفه البنك الدولي بأنه الاقتصاد الذي يحقق استخداما فعالا للمعرفة من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يتضمن جلب وتطبيق المعارف الأجنبية بالإضافة إلى تكييف وتكوين المعرفة من أجل تلبية احتياجاته الخاصة[185].

ب -خصائص اقتصاد المعرفة

فحسب الباحث R.GRANT,1996 يتسم بما يلي [186]:

اقتصاد المعرفة قائم على المعرفة ذاتها وليس على عوامل الإنتاج الأخرى من أرض وعمل.

تركيزه على اللاملموسيات، فمخرجاته عبارة عن خدمات وليست سلع.

الرقمية، أي الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لخزن المعلومات وإرجاعها ونشرها.

الافتراضية أي تحويل المعاملات المادية إلى معاملات افتراضية سهلة وسريعة كالاعتماد على الأسواق الافتراضية والتعامل بالبطاقات الذكية.

الأسواق الجديدة أسواق قائمة على المواقع الإلكترونية منافسة للأسواق التقليدية.

ظهور مفهوم المنظمات الافتراضية والتي ألغت قيود الهياكل التنظيمية.

ج- مؤشرات اقتصاد المعرفة

لقد وضعت المؤسسات الدولية مجموعة من المؤشرات التي يعتمد عليها لقياس مدى تقدم بلد معين في اقتصاد المعرفة، ومن أهم هذه المؤشرات ما وضعه البنك الدولي وتتمثل فيما يلي:

1-مؤشر الحوافز الاقتصادية والنظام المؤسسي: ويتضمن الحواجز الجمركية وتوفر سيادة القانون، ومدى وجود حوافز جمركية.

2- مؤشر الإبداع والابتكار: ويتضمن عدد براءات الاختراع المتحصل عليها وعدد المقالات المنجزة.

3- مؤشر التعليم والتدريب: ويتضمن متوسط سنوات التعليم في بلد معين وعدد الملتحقين بالثانويات، المبالغ المخصصة لنفقات التعليم.

4- مؤشر التكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ويندرج ضمنه عدد الهواتف الثابتة والمحمولة لكل ألف شخص.

د- المعرفة

د-1- تعريف المعرفة

هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العلمية التي تراكمت لديه، التي قد توصله إلى درجة الخبرة ثم الحكمة[187].

د-1- أنواع المعرفة

المعرفة الظاهرة: وتعرف بالمعرفة الصريحة ويقصد بها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يعبر عنها برموز ويمكن كتابتها ونقلها للآخرين بشكل أو بأخر.[188]

المعرفة الضمنية: وهي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والحكم الذاتي والقواعد الاستدلالية، فهي توجد في حواس الأشخاص ورؤوسهم في شكل خبرات ومهارات فهي غير قابلة للتقليد والنقل للآخرين.

هـ- إدارة المعرفة:

هـ- 1- إدارة المعرفة

هو عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق أكبر قدر ممكن من التفوق لدى تلك المعرفة وذلك برفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الإبداع والابتكار[189].

هـ-2متطلبات إدارة المعرفة

إن عملية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة معينة يتطلب توافر مقومات أو متطلبات لتجسيدها أهمها ما يلي[190] :

1-توفير بيئة التنمية اللازمة أو التكنولوجيا: والمتمثلة في أجهزة الإعلام الآلي وشبكة الاتصالات والبرامج التي تسهل عملية البحث عن المعرفة.

2-توافر الكفاءات البشرية: أي امتلاك المؤسسة لأفراد أكفاء ليتولوا عملية توليد المعرفة وحفظها لاستخدامها في إنتاج السلع والخدمات.

3-الهيكل التنظيمي: أي وجود مرونة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل يساعد على الابتكار لدى الموظفين، حيث يحثهم على توليد المعرفة من مصادر داخلية أو خارجية.

4-العامل الثقافي: أي مشاركة العاملين وتثقيفهم بأهمية توليد المعرفة ونشرها بينهم وأهميتها في تطوير المؤسسة.

رابعا توجه المؤسسة نحو تكوين رأس المال الفكري

أ- تعريف رأس المال الفكري

يعرف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره[191].

ب- مكونات رأس المال الفكري

1-الأصول البشرية: تلك المعرفة الموجودة في رؤوس العاملين بالمؤسسة نظرا لارتباطها بمهارتهم وخبرتهم وإبداعهم.

2- الأصول الفكرية: تلك المعرفة التي تملكها المؤسسة والمتنقلة من الأفراد فهي متمثلة في الأدوات المستخدمة في تقاسم المعرفة والمعلومات بين الأشخاص بالمؤسسة كالتصاميم وبرامج الحاسوب.[192]

3- رأس المال الهيكلي: القيمة السوقية للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسة الأخرى بوجود معرفتها الصريحة والتي تحتفظ بها هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة.

4-رأس مال العملاء: وهو تلك المعلومات التي يتضمنها سجل الزبائن وعلاقتهم بالمؤسسة إلى جانب علاقتهم بأصحاب القرار فهو يبين طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بزبائنها وموردیها ومنافسيها.

خاتمة

لقد مرت المؤسسة الاقتصادية لمجموعة من المراحل والأطوار، منذ نشوئها من مجرد ورشة منزلية يقودها رب الأسرة، إلى غاية وصولها إلى مؤسسات متعددة الجنسيات، وبأشكال وتصنيفات عديدة، حيث أصبحت لها أهداف اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية.

المؤسسة الاقتصادية تنشط في محيط بيئة داخلية وأخرى خارجية، وعليه يجب على مسيرها دراستها ومعرفة كل ما يحدث في بيئة المؤسسة من تغيرات من حين لأخر، إضافة إلى ضرورة معرفة العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها من تأثير وتأثر.

يعتبر التحليل الاقتصادي من الأدوات المهمة لنظر ا لكونه يهتم بدراسة الظواهر الاقتصادية بمنهج علمي يساهم في تحكم المؤسسة في سيرورتها.

للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الوظائف كالوظيفة المالية، وظيفة الإدارة، وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، كما أنها تستلزم وجود مجموعة من الموارد لنشاطها (مورد مالي، مورد بشري، مورد مادي، مورد تنظيمي).

يساهم تنظيم المؤسسة مساهمة كبيرة في نجاح عملها بالتنسيق بين مختلف وظائفها ومهامها.

المؤسسة الاقتصادية لها دورة حياة كالإنسان تماما يجب مراعاتها وفهم كيفية نموها، المؤسسة الاقتصادية شخص معنوي لها ثقافة تساعدها في نجاح نشاطها ويجب على العاملين فيها احترامها. المؤسسة الاقتصادية حاليا لها توجهات حديثة؛

- كاهتمامها بتحقيق الميزة التنافسية
- اهتمامها بالاقتصاد المعرفي
- تكوينها لرأس المال الفكري

كل هذه التوجهات تساهم في استدامة نشاطها ونموها.

قائمة الهوامش

- [1]بلقاسم فتيح، التمييز بين الأعوان الاقتصاديين—دراسة مقارنة –، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران2محمد بن أحمد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون الأعمال ،2016-2017، ص14.
- [2]بلقاسم فتيح، المرجع السابق، ص14-15.
- [3]شريف بوقصبة، محاضرات في مدخل لعلم الاقتصاد، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،2قسم التعليم الأساسي ،2022-2023، ص 25.
- [4]رحماني منير، مطبوعة مدخل الاقتصاد، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،2022، ص45_46.
- [5]ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر ،2019، ص 24.
- [6]فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر ،2020، ص31-32.
- [7]فوزي محيريق بن الجيلاني،مرجع سابق، ص31-32.
- [8] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 28.
- [9] فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سابق، ص.33.
- [10]ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص30-33.
- [11]ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص34-35.
- [12]سماتي سعيدة، الشركات القابضة بين المفهومين الغربي والعربي (دراسة مقارنة)، مجلة صوت القانون، المجلد التاسع، العدد 1،2020، ص 1134.
- [13]أحمد محمود المساعدة، العلاقة القانونية للشركة القابضة مع الشركات التابعة لها (دراسة مقارنة)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، المملكة العربية السعودية، العدد 12، جوان ،2014، ص 111.
- [14]لمزري مفيدة وسالمي وردة، الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات الدول النامية، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد01،2020، ص137.

- [15]أمير حذفاني، بيئة المؤسسة والقرارات الإستراتيجية، دار الشيماء للنشر والتوزيع، نقاوس –الجزائر، 2012، ص9.
- [16]علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2013، ص 205.
- ،[17]بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر ،2002
- [18]بن واضح الهاشمي، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، (2008-2011)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف1، 2013-2011، ص22.
- [19]زيد منير عبوي،التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ،ط1،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،2006،ص100.
- [20]سعود وسيلة ،محاضرات اقتصاد المؤسسة، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم المالية والمحاسبية، 2019-2020 ،ص22.
- [21]عبد العزيز صالح بن حبتور ،الإدارة الإستراتيجية ،دار المسيرة ،عمان الأردن ،ص139.
- [22]أمير حذفاني ،مرجع سابق،ص11-12.
- [23]سكينة بن حمود ،مدخل لعلم الاقتصاد،دار للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2009 ،ص 27.
- [24]الدهمي عمر ،ثقافة العمل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية مؤسسة ليد الإماراتية السورية مركب الغاز برقان،جامعة أحمد دراية أدرار ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية ،قسم العلوم الاجتماعية ،2016-2017،ص26.
- أمير حذفاني، مرجع سابق ،ص12.[25]
- [26]سعود وسيلة ،محاضرات اقتصاد المؤسسة، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم المالية والمحاسبية، 2019-2020 ،ص24.
- [27]بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سابق ،ص34.
- [28]سلاطنيةإبتسام وشريف غياط ،تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،مجلة اقتصاد المال والأعمال،المجلد رقم 05،العدد 02، ديسمبر2020 جامعة حمة لخضر الوادي الجزائر، ص 485.

- [29]بن واضح الهاشمي ،تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة سطيف 2،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،(2013-2014)،ص 39.
- [30]علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي ،قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي،دار الوراق للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن ،2013،ص206
- [31]واعر وسيلة ،إقتصاد المؤسسة ،دار الخلدونية للنشر،الجزائر ،2019،ص42.
- [32]بوراس أحمد ،تمويل المنشآت الاقتصادية ،دار العلوم للنشر والتوزيع ،عنابة –الجزائر ،2008،ص12.
- [33]سلاطنيةإبتسام وشريف غياط، مرجع سابق، ص 485.

- [34]بن حبيب عبد الرزاق، مرجع سابق ،ص38.
- [35]واعر وسيلة، مرجع سابق ،ص 44.
- [36]سلاطنيةإبتسام وشريف غياط، مرجع سابق، ص486.
- [37]علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي، مرجع سابق 2013،ص206
- [38]بوخريصةخديجة ،اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم ،جامعة وهران 2،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال ،2014-2015،ص12.
- [39]علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي، مرجع سابق ،ص206
- [40]بن واضح الهاشمي وبوقرة رابح،محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،العدد الرابع ،2011،ص42-43.
- [41]بوعمرة جودي ومروان حايد ،تحليل متغيرات البيئة الخارجية لريادة الأعمال ،دراسة تحليلية لقطاع الصيدلاني في الجزائر ،مجلة البحوث والدراسات العلمية ،المجلد 17،العدد1سنة 2023، ص1217.
- [42]قادري محمد،أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية–دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري ،مجلة مجاميع المعرفة ،المجلد05،العدد 2،أفريل 2019،ص43.
- [43]ناصر دادي عدون، مرجع سابق ،ص91

- [44]خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي ،مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ،دار الأيام للنشر والتوزيع ،عمان –الأردن ،2013،ص87.
- [35]سعود وسيلة ،محاضرات اقتصاد المؤسسة ،جامعة أكلي أمحند أولحاج، جامعة البويرة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمالية ،قسم العلوم المالية والمحاسبية ،مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية ،تجارية علوم التسيير،ص13
- [46]() سعود وسيلة، مرجع سابق ،ص 13
- [47]فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سابق، ص 46.
- [48])عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1993 ،ص 28.
- [49])عمر صخري، مرجع سابق، ص 28.
- [50]()فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سابق، ص 47
- [51])عمر صخري، مرجع سابق، ص 30.
- [52]) عمر صخري، مرجع سابق، ص 30
- [53]ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص77.
- [54]دادي عدون، مرجع سابق ، ص 79.
- [55]عمر صخري، مرجع سابق ،ص 31.
- [56]عمر صخري، مرجع سابق ، ص 31.
- 57بوشرف جيلالي وفوزية بوخيزة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء الاقتصاد الوطني، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة بن باديس، العدد 6، جانفي 2014، ص 176.
- [58] فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سابق ،ص55-56.
- [59] ناصر دادي عدون، مرجع سابق ،ص 34.
- [60] ناصر دادي عدون، مرجع سابق ،ص 35
- [61]ناصر داد ي عدون، مرجع سابق، ص59

- [62]حورية سويقي، مطبوعة محاضرات الشركات التجارية،المركز الجامعي بوشعيب، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية،، قسم الحقوق، 2018_ 2019، ص 47-48.

- [63] نادية هلالة، مطبوعة محاضرات مقياس الشركات التجارية ،جامعة محمد لمين دباغين ،سطيف2،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم الحقوق ،2020-2012، ص 50.
- [64]طباع نجاة، جامعة ميرة عبد الرحمان بجاية،، كلية الحقوق والعلوم السياسية،، ص 3قانون خاص2019/2018، ص 70
- [65]محمد مصطفى زرباني ،دروس على الخط، الشركات التجارية، جامعة غرداية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق 2021، ص 41
- [66]نادية هلالة، مطبوعة محاضرات مقياس الشركات التجارية ،جامعة محمد لمين دباغين ،سطيف2،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم الحقوق ،2020- 2012 ،ص 5.
- [67] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 47-48.
- ، ص 62.
- [68]نادية هلالة، مرجع سابق، ص 5.
- [69]نادية هلالة، مطبوعة مرجع سابق، ص 7.
- [70] أحمد بوراس ،تمويلالمنشاتالإقتصادية ،دار العلوم للنشر والتوزيع ،عنابة –الجزائر ،2008،ص17-18.
- [71]عبد الزهرة فيصل يونس ،الجامع في التحليل الاقتصادي ،ط1،دار دجلة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2017 ،ص19.
- [72]ثامر علوان المصلح ،علم الاقتصاد الكلي والجزئي ،دار الأيام للنشر والتوزيع ،عمان –الأردن ،2015،ص 30-29.
- [7373]محمود حسين الوادي وآخرون ،الاقتصاد الجزئي ،ط4،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2013،،ص28.

- [74]ثامر علوان المصلح، مرجع سابق ،ص 30.
- [75]محمود حسين الوادي وأحمد عارف العساف ،الاقتصاد الجزئي، ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2009،ص28.
- [76]ثامر علوان المصلح ،مرجع سابق ،ص 27.
- [77]علي عبد الوهاب أبونجا، مبادئ الاقتصاد الجزئي،الدار الجامعية ،مصر 2015ص27.
- [78]ثامر علوان المصلح مرجع سابق ،ص 27.
- [79]إسماعيل عبد الرحمان وحربي محمد عريقات ،مفاهيم ونظم اقتصادية (التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي)،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن ،ص40.
- [80]محمد مروان السمان وآخرون ،مبادئ التحليل الاقتصادي الجزئي والكلي، ط6 ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان –الأردن ،2015،ص32.
- [81]علي عبد الوهاب نجا، مرجع سابق ،ص22.
- [82]محمود حسين الوادي وآخرون ،الاقتصاد الجزئي ،ط4،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2013،ص31-32
- [83]محمود حسين الوادي وأحمد عارف العساف ،الاقتصاد الجزئي ،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2009،ص32.
- [84]علي عبد الوهاب نجا، مرجع سابق ،ص24.
- [85]محمود حسين الوادي وأحمد عارف العساف ،الاقتصاد الجزئي ،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،2009،ص32.
- [86]إسماعيل عبد الرحمان وحربي محمد عريقات ،مفاهيم ونظم اقتصادية (التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي)،ط1،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن ،ص41.

- [87]فيصل محمود الشواورة ،مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية ،دار المناهج ،ط،2013،عمان –الأردن ،ص 227.
- [88]أنس عبد الباسط عباس ،إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان –الأردن ،ط1،2011،ص262-267.

- [89]جمال محمد عبد الله ،مبادئ إدارة الأعمال ،ط1،دار المعتز للنشر والتوزيع ،عمان –الأردن ،2015،ص205.
- [90]علي عباس وأخرون ،وظائف منظمات الأعمال –مبادئ الإدارة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان –الأردن ،ط1،2001،ص209.
- [91]فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق ،ص221-222.
- [92]بولرباح عسالي ،تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلوله،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2017،ص123.
- [93]علي عباس وأخرون، مرجع سابق ،ص164-173.
- [94]بشير العلاق وحميد الطائي ،مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان – الأردن ،2008،ص6.
- [95]جمال محمد عبد الله، مرجع سابق ،ص211.
- [96]واعر وسيلة ،اقتصاد المؤسسة ،دار الخلدونية للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2019،ص86.
- [97]ناصر دادي عدون، مرجع سابق ،ص315-316.
- [98]واعر وسيلة، مرجع سابق ،ص101.
- [99]واعر وسيلة، مرجع سابق ،ص107.
- [100]سكينة بن حمود ،مرجع سابق ،ص 27.
- [101]عبد الغفور إبراهيم أحمد ،مرجع سابق ،ص109.
- [102]محمد مروان السمان وآخرون، مبادئ التحليل الاقتصادي الجزئي والكلي ،ط6،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،2015،ص74.
- [103]سكينة بن حمود، مرجع سابق ،ص29.
- [104]بولرباح عسالي ،تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلوله،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2017،ص71.
- [105]ختام عبد الرحيم السحيمات ،مفاهيم جديدة في علم الإدارة ،ط1،المكتبة الوطنية ،عمان ،2009،ص69.

- [106]فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق ،ص137.
- [107]أنس عبد الباسط عباس ،إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان – الأردن ،ص124.
- [108]فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق ،ص138.
- [109]خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي ،مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ،دار الأيام ،عمان –الأردن ،2013،ص 144.
- [110]فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق ،ص140.
- [111]خضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، ط1،دار إثراء للنشر ،عمان –الأردن ،2008،ص212.
- [112] ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات متطور كلي، دار الميرة، ط 1، 2013، ص 186
- [113] فيصل محمود الشوارة، مرجع سابق، 147.
- [114] ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات ،منظور كلي ،دار المسيرة. للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،ص 188.
- [115]فيصل محمود الشوارة، مرجع سابق ،ص 149
- [116] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ،ص 190
- [117] خضير كاظم حمود، وسلامي للقيمري، مرجع سابق، ص 232.
- [118]ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ،ص 177.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ،ص 177
- [120] فيصل محمود الشوارة، مرجع سابق ،ص142.
- [121] ماجد عبد المهدي مساعدة، ص 181.
- [122] فيصل محمود الشوارة، مرجع سابق ،ص 143-144.

- [123] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ،ص 184
- [124] بولرباح عسالي، مرجع سابق، ص 80.
- [125] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 183-184
- [126] سعود وسيلة، مرجع سابق، ص 47
- [127] بولرباح عالي، مرجع سابق، ص 80.
- [128] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ،ص216.
- [129] زاهر عبد الرحيم عاطف ،هندرة المنظمات –الهيكل التنظيمي للمنظمة ،ط1،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،2009،ص112.
- [130] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ،ص216.

- [131] حسن محمد أحمد محمد مختار ،إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،ط2014،3،ص10
- [132] واعر وسيلة، مرجع سابق ،ص327
- [133] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص219.
- [134] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص220.
- [135] عيسى حيرش ،الإدارة الإستراتيجية الحديثة،دار الهدى عين مليلة –الجزائر ،2012،ص286.
- [136] عيسى حيرش، مرجع سابق ،ص286.
- [137] إلياس بن ساسي، مرجع سابق ،ص56.
- [138] إلياس بن ساسي ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،ص57.
- [139] عبد الوهاب بلمهدي وعاد لعجالي ،إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية ،الأشكال والدوافع والتقييم ،مجلة تنمية الموارد البشرية ،جامعة سطيف 2،المجلد 17،العدد 40،ص112.
- [140] معاوي عبد العظيم ،محاضرات في إستراتيجيات النمو والتدويل ،جامعة سطيف1 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم التسيير ،سنة ثانية ماستر تخصص ا لإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، 2020-2021ص20.
- [141] معاوي عبد العظيم، مرجع سابق ،ص24.

- [142]إلياس بن ساسي ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،ص75.
- [143]عيسى حيرش، مرجع سابق ،ص295-296.
- [144]أحمد صخر وأخرون ،دور إستراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة (مؤسسة المراعي نموذجا)،مجلة التنمية الاقتصادية ،جامعة الوادي –الجزائر ،المجلد 05،العدد1،جوان 2021،ص32.
- [145]أحمد صخر وأخرون ، مرجع سابق ،ص32.
- [146]عيسى حيرش، مرجع سابق ،ص296.
- [147]دربال سمية ،سلوك المؤسسات الإقتصادية في تمويل نموها الداخلي –دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة الجزائرية خلال الفترة الممتدة بين 2005إلى 2010،جامعة قصدي مرباح ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ،2011-2012،ص43-44.
- [148]إلياس بن ساسي،المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي وخيار النمو الخارجي –دراسة حالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر –،جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية ،تخصص إدارة الأعمال،2007-2008،ص65.
- [149]بحري أميرة وبوعكاز إيمان ،المناولة الصناعية كأداة للتنمية واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي ،المجلد02،العدد02،2020،ص 90.
- [150]جلولي محمد وبومدين محمد أمين ،دور المناولة في تحسين جودة الخدمة ،مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ،العدد03،جوان 2018،ص 41.
- [151]إلياس بن ساسي،المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي وخيار النمو الخارجي –دراسة حالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر –،جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية ،تخصص إدارة الأعمال،2007-2008،ص66.
- [152]واعر وسيلة، مرجع سابق ،ص 313.
- [153]ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ،ص209-210.
- [154]ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ،ص315.

- [155]خلفلاوي حكيم ،ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب –دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية(مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة)-،جامعة وهران ،كلية العلوم الاجتماعية ،قسم علم النفس والأرطفونيا ،2017-2018،ص 315.
- [156]خلفلاوي حكيم، مرجع سابق ،ص 28-29.
- [157]فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية –دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر –بسكرة ،جامعة بسكرة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،تخصص علم اجتماع التنظيم،2015-2017،ص 120.
- [158]ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ،ص332-333.
- [159]بلال خلف السكارنة ،أخلاقيات العمل ،ط2،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان –الأردن ،2011،ص20.
- [160]بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ص30-34.
- [161]بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ،ص33-34.
- [162]مصطفى يوسف كافي ،اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ،،دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة،2017،ص210.
- [163]إلهام فخري طميلة،التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل إستراتيجي،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان ،2009،ص95.
- [164]Gary Hamel.Pr.Proralad. computing For The Future. Vsa.Harvard Business School Press.2007.p274.
- [165]عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، 2012، ص122.
- [166]محمدعدنان وديع،محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية،تونس،2001، ص59.
- [167]عظيمي دلال،مداخل لتحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،العدد العاشر،جامعة سطيف،2010،ص199.
- [168]إلهام فخري طميلة، مرجع سابق ،ص 95.

- [169]محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2012،ص82.
- [170]زينة محمود أحمد ،العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف،دار غيداء للنشر والتوزيع،عمان،2016،ص111.
- [171]إلهام فخري طميلة، التسويق في المشاريع الصغيرة ،،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان،2009 ،ص95
- [172]محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي ،نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية ،الطبعة الأولى ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،2009،ص160-161.
- [173]إلهام فخري طميلة ،إستراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي،الطبعة الأولى ،دار إثراء للنشر والتوزيع ،عمان ،2013،ص 114
- **174**إلهام فخري طميلة،مرجع سابق ،ص107
- [175] مصطفى يوسف كافي ،اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار ألفا دوك للنشر والتوزيع، قسنطينة ، 2017،ص216.
- [176] البشير عبد الكريم، البحث والتطوير في المؤسسات كأداة للنمو الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية، وقائع الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة قالمة، 16و17 نوفمبر 2008، ص12.
- [177]نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد ،التسويق مفاهيم معاصرة ،ط7،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان –الأردن ،2007،ص 82.
- [178]بله ياسين زكرياء ،محاضرات في المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير ،جامعة الوادي ،2020-2021،ص 5.
- [179]جمادي منيرة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل وباء كورونا –تجارب لشركات عالمية رائدة وفقا لمجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات سنة2021،مجلة اقتصاد المال والأعمال ،المجلد7،العدد1،مارس 2023،ص110.
- [180]شطابي كنزة ولحرش الطاهر ،المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة تحليلية لتجارب بعض الدول العربية والغربية مع عرض لواقع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر،مجلة العلوم التجارية والتسيير ،المجلد12،العدد2016،1،ص 137.
- [181]فؤاد محمدحسين الحمدي ،الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساته على رضا المستهلك ،كلية الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية، اليمن ،2003،ص48

- [182]جمعة خير الدين وأخرون، واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات العالمية شركةMicrosoftنموذجا ،مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة ،المجلد2،العدد2019،1،ص155.
- [183]جمعة خير الدين وأخرون واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات العالمية شركةMicrosoftنموذجا ،مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة ،المجلد2،العدد2019،1،ص155.

- [184]محمد خالد أبو عزام ،إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي ،ط1،دار زهدي للنشر والتوزيع ،عمان –الأردن ،2021،ص44.
- [185]بلوافي عبد المالك وبن زيد ي عبد اللطيف ،قياس أثر مؤشرات اقتصاد المعرفة على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1990-2019،مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ،المجلد1،5مكرر ،2021،ص 165.
- [186]جمال يوسف بدير ،اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ،دار كنوز المعرفة ،ط1، عمان - الأردن،2010 ،ص151-152.
- [187]أسامة الفراج ،إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ،منشورات الجامعة الافتراضية السورية ،دمشق –سوريا ،2021،ص 58.
- [188]علة مراد ،اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة مدخل تنافسية المنظمات في عصر العولمة ،مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ،بن عكنون الجزائر ،2017،ص 62.
- [189]أسامة محمد سيد علي ،إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة ،الجزء الأول ،دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ،دسوق –ميدان المحطة ،2013،ص13.
- [190]جمال يوسف بدير ،اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات،ط1 ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان –الأردن ،2010،ص52-53.
- [191]أحمد محمد عثمان أدم ،دور إدارة المعرفة والأصول العلمية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ،2018،ص94.
- [192]أحمد محمد عثمان أدم ،دور إدارة المعرفة والأصول العلمية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة ،2018،ص104-105.

قائمة المراجع

أولا الكتب:

- أسامة الفراج، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، منشورات الجامعة افتراضية السورية، دمشق – سوريا، 2021.
- أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة، الجزء الأول، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق –ميدان المحطة ،2013.
- أحمد محمد عثمان أدم، دور إدارة المعرفة والأصول العلمية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ،2018.
- أمير حذفاني، بيئة المؤسسة والقرارات الإستراتيجية، دار الشيماء للنشر والتوزيع، نقاوس –الجزائر ،2012.
- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ط،2011.
- إلهام فخري طميلة، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل إستراتيجي،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،2009.
- إلهام فخري طميلة، إستراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ،2013.
- إسماعيل عبد الرحمان وحربي محمد عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية (التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

- بشير العلاق وحميد الطائي، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن ،2008.

- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2002.
- بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلوله، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2017.
- بوراس أحمد، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة –الجزائر ،2008.
- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان –الأردن ،2011.
- ثامر علوان المصلح علم الاقتصاد الكلي والجزئي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان –الأردن ،2015.
- جمال محمد عبد الله، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان –الأردن ،2015.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان –الأردن ،2010.
- خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان –الأردن ،2013.
- ختام عبد الرحيم السحيمات مفاهيم جديدة في علم الإدارة، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2009.
- خضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي، ط1، دار إثراء للنشر، عمان –الأردن ،2008.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر ،2019.

- فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل للاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2020.
- علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
- سكينة بن حمود، مدخل لعلم الاقتصاد، دار للنشر والتوزيع، الجزائر ،2009.
- عبد الزهرة فيصل يونس، الجامع في التحليل الاقتصادي، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- محمود حسين الوادي وآخرون، الاقتصاد الجزئي، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- واعر وسيلة، اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2019.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993
- فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج، ط،2013، عمان –الأردن.
- علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال –مبادئ الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان –الأردن ،2001.
- محمد مروان السمان وآخرون، مبادئ التحليل الاقتصادي الجزئي والكلي، ط6، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان –الأردن ،2015.
- علي عبد الوهاب نجا، مبادئ الاقتصاد الجزئي، الدار الجامعية، مصر، 2015.
- محمود حسين الوادي وآخرون، الاقتصاد الجزئي، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،2013

- فيصل محمود الشواورة ،مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية ،ط1،دار المناهج ،عمان –الأردن ،2013،.
- حسن محمد أحمد محمد مختار ،إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،ط3 ،2014.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات ،منظور كلي ،دار المسيرة . للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،
- زاهر عبد الرحيم عاطف ،هندرة المنظمات –الهيكل التنظيمي للمنظمة ،ط1،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،2009.
- عيسى حيرش ،الإدارة الإستراتيجية الحديثة،دار الهدى عين مليلة –الجزائر ،2012.
- مصطفى يوسف كافي ،اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ،دار ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة ،2017.
- محمد عدنان وديع،محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية،تونس،2001.
- محمد خالد أبو عزام ،إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي ،ط1،دار زهدي للنشر والتوزيع ،عمان – الأردن ،2021،
- محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى ،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2012.
- زينة محمود أحمد ،العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف،دار غيداء للنشر والتوزيع،عمان،2016.
- محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي ،نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية ،الطبعة الأولى ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،2009.
- نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد ،التسويق مفاهيم معاصرة ،ط7،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان –الأردن ،2007.

- علة مراد ،اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة مدخل تنافسية المنظمات في عصر العولمة ،مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ،بن عكنون الجزائر ،2017.
- Gary Hamel.Pr.Proralad. computing For The Future.
- Vsa.Harvard Business School Press.2007..

ثانيا الأطروحات

- إلياس بن ساسي،المؤسسة أمام خيار النمو الداخلي وخيارالنمو الخارجي –دراسة حالة مؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر –،أطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية ،تخصص إدارة الأعمال،2007-2008.
- بلقاسم فتيح ،التمييز بين الأعوان الاقتصاديين–دراسة مقارنة –،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة وهران2محمد بن أحمد،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،تخصص قانون الأعمال ،2016-2017.
- بن واضح الهاشمي ،تأثير البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة سطيف 2،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،(2013-2014).
- بوخريصة خديجة ،اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم ،جامعة وهران 2،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال ،2014-2015.
- خلفلاوي حكيم ،ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب –دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية(مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة)–،جامعة وهران ،كلية العلوم الاجتماعية ،قسم علم النفس والأرطفونيا ،2017-2018.
- دربال سمية ،سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي –دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة الجزائرية خلال الفترة الممتدة بين 2005إلى 2010،جامعة قصدي

مرباح ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ،2011-2012.

- فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية –دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر –بسكرة ،جامعة بسكرة ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،تخصص علم اجتماع التنظيم،2015-2017.
- **ثالثا المطبوعات**
- بله ياسين زكرياء ،محاضرات في المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير ،جامعة الوادي ،2020-2021.
- حورية سويقي، مطبوعة محاضرات الشركات التجارية،المركز الجامعي بوشعيب، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم الحقوق، 2018_ 2019.
- شريف بوقصبة،محاضرات في مدخل لعلم الاقتصاد ،جامعة الوادي ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،2قسم التعليم الأساسي ،2022-2023.
- معاوي عبد العظيم ،محاضرات في إستراتيجيات النمو والتدويل ،جامعة سطيف1 ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم التسيير ،سنة ثانية ماستر تخصص ا لإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، 2020-2021.
- رحماني منير،مطبوعة مدخل الاقتصاد ،جامعة سطيف 1،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،2022.
- سعود وسيلة ،محاضرات اقتصاد المؤسسة، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم المالية والمحاسبية، 2019-2020.
- نادية هلالة، مطبوعة محاضرات مقياس الشركات التجارية ،جامعة محمد لمين دباغين ،سطيف2،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم الحقوق ،2020-2012.

- طباع نجاة، جامعة ميرة عبد الرحمان بجاية، كلية الحقوق والعلوم السياسية،، ص 3قانون خاص2019/2018.
- **رابعا المقالات**
- أحمد محمود المساعدة ،العلاقة القانونية للشركة القابضة مع الشركات التابعة لها (دراسة مقارنة)،مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ،كلية إدارة الأعمال ،قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ،المملكة العربية السعودية ،العدد 12 ،جوان ،2014.
- أحمد صخر وأخرون ،دور إستراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة (مؤسسة المراعي نموذجا)،مجلة التنمية الاقتصادية ،جامعة الوادي –الجزائر ،المجلد 05،العدد1،جوان 2021.
- بحري أميرة وبوعكاز إيمان ،المناولة الصناعية كأداة للتنمية واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي ،المجلد02،العدد2 ،2020.
- بلوافي عبد المالك وبن زيد ي عبد اللطيف، مرجع سابق ،مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال ،المجلد1،5مكرر ،2021.
- بوشرف جيلالي وفوزية بوخيزة، مرجع سابق، جامعة بن باديس، العدد 6، جانفي 2014.
- بن واضح الهاشمي وبوقرة رابح، مرجع سابق ،مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،العدد الرابع ،2011.
- بوعمرة جودي ومروان حايد، مرجع سابق ،دراسة تحليلية لقطاع الصيدلاني في الجزائر ،مجلة البحوث والدراسات العلمية ،المجلد 17،العدد1سنة 2023
- جلولي محمد وبومدين محمد أمين، مرجع سابق ،مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ،العدد03،جوان 2018.
- جمادي منيرة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ظل وباء كورونا –تجارب لشركات عالمية رائدة وفقا لمجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات سنة2021،مجلة اقتصاد المال والأعمال ،المجلد7،العدد1،مارس 2023. جمعة خير الدين وآخرون واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في

الشركات العالمية شركةMicrosoftنموذجا ،مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة ،المجلد2،العدد1 ،2019.

- عظيمي دلال،مداخل لتحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف،العدد العاشر، 2010.
- سماتي سعيدة، الشركات القابضة بين المفهومين الغربي والعربي (دراسة مقارنة)،مجلة صوت القانون ،المجلد التاسع ،العدد1 ،2020 .
- لمزري مفيدة وسالمي وردة ،الشركات المتعددة الجنسيات واقتصاديات الدول النامية ،مجلة إيليزا للبحوث والدراسات ،المجلد 05،العدد1 ،2020.
- قادري محمد،أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية—دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري ،مجلة مجاميع المعرفة ،المجلد05،العدد 2، أفريل 2019.
- سلاطنية ابتسام وشريف غياط ،تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة حمة لخضر الوادي الجزائر، المجلد رقم 05،العدد 02، ديسمبر2020 .
- الدهبي عمر ،ثقافة العمل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية مؤسسة ليد الإماراتية السورية مركب الغاز برقان،جامعة أحمد دراية أدرار ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية ،قسم العلوم الاجتماعية ،2016-2017.
- شطابي كنزة ولحرش الطاهر ،المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة تحليلية لتجارب بعض الدول العربية والغربية مع عرض لواقع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر،مجلة العلوم التجارية والتسيير ،المجلد12،العدد1 ،2016.
- محمد مصطفى زرباني، دروس على الخط، الشركات التجارية، جامعة غرداية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2021.

- عبد الوهاب بلمهدي وعاد لعجالي ،إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية ،الأشكال والدوافع والتقييم ،مجلة تنمية الموارد البشرية ،جامعة سطيف 2،المجلد 17،العدد 40.
- فؤاد محمد حسين الحمدي ،الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساته على رضا المستهلك ،كلية الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية، اليمن ،2003.
- **خامسا الملتقيات**
- البشير عبد الكريم، البحث والتطوير في المؤسسات كأداة للنمو الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية، وقائع الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة قالمة، 16و17 نوفمبر 2008.