

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur  
Et de la recherche scientifique  
Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdès  
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales  
Et des Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

## دروس في اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة: السنة الأولى جذع مشترك

قسم: علوم التسيير

من إعداد الدكتورة: دحمانبي زهيرة

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur  
Et de la recherche scientifique  
Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdès  
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales  
Et des Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

## دروس في اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة: السنة الأولى جذع مشترك

قسم: علوم التسيير

من إعداد الدكتورة: دحمانبي زهيرة

السنة الجامعية: 2024/2023

فهرس المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
1	المحور الأول: ماهية المؤسسة الإقتصادية
1	أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
2	ثانياً: إشكاليات تعريف المؤسسة الإقتصادية
3	ثالثاً: نشأة و تطور المؤسسة الاقتصادية
6	رابعاً: تسميات المؤسسة الإقتصادية
7	خامساً: خصائص المؤسسة الإقتصادية
9	سادساً: أهداف المؤسسة الإقتصادية
13	المحور الثاني: المؤسسة و البيئة
13	أولاً: المؤسسة كنظام مفتوح
14	ثانياً: مفهوم بيئة المؤسسة
19	ثالثاً: العلاقة التفاعلية بين المؤسسة و البيئة
21	المحور الثالث: تصنيف المؤسسة الإقتصادية
21	أولاً: التصنيف حسب نوع الملكية

22	ثانيا:المعيار الإقتصادي
23	ثالثا: التصنيف حسب الحجم
24	رابعا: التصنيف حسب الشكل القانوني
30	المحور الرابع: التنظيم و الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
30	أولا: التنظيم في المؤسسة
33	ثانيا: الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
37	المحور الخامس: موارد المؤسسة الإقتصادية
37	أولا: الموارد المالية
38	ثانيا: الموارد البشرية
39	ثالثا: الموارد المادية
40	رابعا: الموارد التكنولوجية
41	خامسا: الموارد العقارية
42	المحور السادس: وظائف المؤسسة الإقتصادية
42	أولا: وظيفة التسويق
44	ثانيا: وظيفة التوريد

46	ثالثا: وظيفة الإنتاج
49	رابعا: وظيفة المالية
50	خامسا: وظيفة الموارد البشرية
53	المحور السابع: دورة حياة و أنماط نمو المؤسسة
53	أولا: مراحل نمو المؤسسة
54	ثانيا: عوامل نمو المؤسسة
55	ثالثا: أنماط نمو المؤسسة
57	رابعا: إدارة نمو المؤسسة
58	المحور الثامن: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الإقتصادية
58	أولا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
59	ثانيا: ضرورة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية
60	ثالثا: أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
63	المحور التاسع: الثقافة التنظيمية
63	أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية
64	ثانيا: عوامل تكوين الثقافة التنظيمية

65	ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية
66	رابعا: دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية
67	خامسا: أدوات و تقنيات تحسين الثقافة التنظيمية
69	المحور العاشر: إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية
69	أولا: مفهوم الإستراتيجية
70	ثانيا: أهمية تبني البعد الاستراتيجي للمؤسسة
71	ثالثا: أنواع إستراتيجيات المؤسسة
83	رابعا: خطوات تطبيق الاستراتيجية
85	المحور الحادي عشر: الميزة التنافسية للمؤسسة
85	أولا: مفهوم الميزة التنافسية
87	ثانيا: أنواع الميزة التنافسية
88	ثالثا: الحصول على الميزة التنافسية
91	الخاتمة العامة
92	قائمة المراجع

قائمة الجداول

<u>الرقم</u>	<u>العنوان</u>	<u>الصفحة</u>
01	تصنيف المؤسسات حسب الحجم في القانون الجزائري	23

## مقدمة عامة

لا يختلف اثنان على أهمية و دور المؤسسة في الحياة الاقتصادية، فهي ذات أدوار هامة في ظل نظام إقتصاد السوق، كما تؤثر و بشتى الطرق في الإقتصاد ككل، إذ تشكل المنبع الرئيسي للرفاهية المادية و تبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الإقتصاديين المكان الرئيسي للعمل و حتى للحياة الاجتماعية، مما يستدعي تركيز السياسات العامة على المؤسسة، فهي العامل الذي يساهم في تحقيق النمو و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

بناء على ما سبق جاءت هذه المطبوعة، لنحاول من خلالها التطرق إلى مختلف المفاهيم و المحاور المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية، تحت طيات ما يسمى بـ "إقتصاد المؤسسة"، هذه المادة التي تم إدراجها ضمن المقاييس الموجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك - نظام ل م د - باعتبارها مادة أساسية ترتبط بعدة مواد أخرى تدرس في السنوات الموالية و في مختلف التخصصات.

و قد جمعت هذه المطبوعة جملة من المواضيع المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تم اختيارها بالرجوع إلى محتوى مادة إقتصاد المؤسسة ضمن آخر مقرر وزاري ، كما تمت صياغة تلك المواضيع وفق أسس التأصيل النظري مع احترام المنهجية العلمية في ذلك، لتسهل على الطلبة إمكانية الاستفادة منها في مختلف بحوثهم و لتكون إضافة علمية لمكتبة الجامعة.



## المحور الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، وقد شهدت في الآونة الأخيرة اهتماما بالغا من العديد من الدول متقدمة منها أو نامية وهذا لما يتميز به هذا النوع من المؤسسات من خصائص ومميزات، أدت بها إلى الوصول إلى نتائج ملموسة حيث أثبتت قدرتها في معالجة المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة.

فما هو مفهوم المؤسسة الاقتصادية، إشكاليات تعريفها، التسميات الواردة لها، خصائصها ومختلف أهدافها؟

### أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>

هناك عدة تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف.

فالمؤسسة الاقتصادية هي وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات لتلبية احتياجات السوق. ويتم تشكيل المؤسسة عن طريق الجمع بين الموارد المختلفة مثل الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق أهداف محددة. وتشمل المؤسسات الاقتصادية الشركات، الصناعات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات غير الربحية مثل المدارس والمستشفيات.

كما تعرف على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا عن طريق إدماج عوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد.

<sup>1</sup> Bessire, D., & Mesure, H, **Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications**, Revue management et avenir, (10), 2009, pp : 30-50.

كما يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة.

كذلك تعرف بأنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.

بشكل عام، يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها كيان اقتصادي متكامل يتكون من عدة عناصر، مثل العمال والموارد والرأسمال والإدارة، والذي يعمل على توفير سلع وخدمات للمستهلكين وتحقيق الربح لأصحابها.

### ثانيا: إشكاليات تعريف المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>

يعتبر وضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية أمر بالغ الصعوبة نظرا لتعدد وتباين آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

إذ أن هناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها التطور المستمر الذي شاهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.

كذلك تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أماكن مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.

<sup>1</sup> Myrdal, G , **Institutional economics**, *Journal of economic issues*, 12(4), 1978, p p: 771-783.

و إختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى إختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.

كما نشير بالذكر أيضا إلى تعدد النظريات الاقتصادية، حيث هناك العديد من المدارس الاقتصادية التي تختلف في نظرتها للمؤسسة الاقتصادية وتعريفها. وبما أن الاقتصاد هو علم اجتماعي فإن التعريف يعتمد على الإطار النظري المعتمد، والذي يتغير وفقاً للظروف الاقتصادية والتاريخية والثقافية الاختلافات الثقافية أيضا تؤثر على تعريف المؤسسة الاقتصادية، إذ أن المفهوم الاقتصادي للمؤسسة قد يختلف بشكل كبير بين الثقافات المختلفة، وذلك نتيجة لتباين الظروف الاقتصادية والاجتماعية في هذه الثقافات، وكذلك الاختلافات في القيم والمعتقدات.

الاختلافات القانونية، حيث أن التعريف القانوني للمؤسسة الاقتصادية يختلف من بلد لآخر ويرتبط بالتشريعات والنظم القانونية المعمول بها في هذه البلدان.

وأخيرا التغيرات الاقتصادية، فمع تطور الاقتصاد والتحويلات الاجتماعية والتكنولوجية، تتغير المؤسسات الاقتصادية وتتطور، وبالتالي قد يحتاج التعريف إلى تحديث وتغيير مستمر.

### ثالثا: نشأة وتطور المؤسسة الإقتصادية

مما لا شك فيه أنّ المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها اليوم، لم تظهر بهذه الأشكال من أول مرة ، بل كان ذلك لعدة تطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، فقد مرت المؤسسة الاقتصادية في تطورها بمحطتين أساسيتين تضمان مجموعة من المراحل<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998 ، ص ص: 10 - 18.

1- ما قبل الثورة الصناعية: مرت المؤسسة الاقتصادية في تطورها قبل الثورة الصناعية بالمراحل التالية:

#### أ- مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:

لقد اعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي من أهم النشاطات و أهم موارد حياته وذلك لتلبية حاجاته الأساسية و المتمثلة في المأكل والملبس و المشرب مستعملا بعض الأدوات البسيطة ، في حين أنّ النشاط الحرفي كان نشاطا ثانويا، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات و احتياجات معينة من أفراد المجتمعات و عادة تتم المبادلة بالمقايضة.

#### ب- ظهور الوحدات الحرفية:

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين التجمعات الحضرية و ارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية من ملابس و أدوات إنتاج و لوازم مختلفة و ازدياد الطلب على هذا النوع من الحرف من قبل الأفراد الراغبين في العمل، أدى كل هذا إلى تكوين ورشات أو وحدات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة للإنتاج، تحت إشراف قدامئهم من معلمين و شيوخ. و قد كَوّن أصحاب هذه الحرف طوائف أو تجمعات حرفية هدفها المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف، لكن هذه المرحلة لم تعمر طويلا بسبب وجود حرفيين مستقلين منافسين للتجمعات الحرفية، و تمرد الحرفيين الصغار على المعلمين أو الشيوخ، بالإضافة إلى ظهور طبقة من الوسطاء التجار الذين احكموا سيطرتهم على النشاط الحرفي.

#### ج- النظام المنزلي للحرف :

أدى ظهور طبقة التجار و الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات و بيعها، ومن الطرق المستعملة الاتصال بالأسر في منازلهم و تموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة، و هكذا أصبح هناك و لأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم و ممولون من طرف تجار من أصحاب رؤوس الأموال، حيث أن كل منهم مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا، و كانت بداية هذا النظام في بريطانيا في مجال صناعة الصوف.

#### د- ظهور المانيفاكتورة:

إنّ تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي نظرا لتطور الأذواق و المستوى الحضاري من جهة و ارتفاع عدد السكان من جهة أخرى و كذلك ظهور الاكتشافات الجغرافية، أدت

إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية فعملوا على إيجارها إلى أشخاص و أسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقات و بمواصفات مناسبة و في وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر، و هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول "أي المانيفاكتورة" التي تميزت باستخدامها لأدوات يدوية في الإنتاج و خضوعها لتنظيم مختلف عن الوحدات الحرفية السابقة، أين يكون مالك المصنع هو المتحكم في عملية التمويل، التموين، الانتاج و التوزيع. و كان للمانيفاكتورة شكلان: مانيفاكتورة تجمع عدد من الحرفيين ممن لهم نفس الحرفة و الأخرى تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة.

**2- بعد الثورة الصناعية: مرت المؤسسة الاقتصادية في تطورها بعد الثورة الصناعية بمرحلتين أساسيتين:**

**أ- ظهور المؤسسة الصناعية الآلية:**

ظهرت المؤسسة الصناعية الآلية مع بداية الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، و ما صاحبها من اكتشافات علمية و تطور في الوسائل بدخول الآلة في العملية الانتاجية، و التي ساهمت في زيادة حجم الإنتاج و تخفيض التكاليف. كما ساعد على ظهور و تطور المؤسسة الصناعية الآلية الجهاز المصرفي الذي لعب دورا كبيرا في التمويل، دون إغفال الحركية التاريخية للنظام الرأسمالي و الحربين العالميتين الأولى و الثانية.

**ب- التكتلات والشركات متعددة الجنسيات:**

مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، و اشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات، إتجهت الكثير من المؤسسات إلى التكتل فيما بينها في أشكال مختلفة مثل: الكارتل، التروست و الهولدينغ، للبقاء في المنافسة و الدخول إلى الأسواق الخارجية، كما عرفت هذه المرحلة ظهور ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات، التي اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية.

### رابعاً: تسميات المؤسسة الاقتصادية

تسميات المؤسسة الاقتصادية يمكن أن تختلف بناء على البلد والنوعية الاقتصادية. ولكن بشكل عام، يمكن استخدام الأسماء التالية:

- **شركة:** وهي تعنى و تهتم خاصة بالهيكل الاقتصادي مهما كان حجمه و طبيعته القانونية - مؤسسة منتوجها له مكانة في الاقتصاد - فنقول مثلا شركة سوناطراك، شركة الاسمنت، كما يفهم منها أيضا أنها شخصين أو أكثر لأجل القيام بمشروع مالي مشترك و اقتسام الأرباح؛
- **المنظمة:** هي الجماعة التي تستعين بالاجراءات و الأحكام لتنظيم أعمالها و شؤونها؛
- **مؤسسة:** وهي تجمع مؤسس بصفة رسمية، وفق إجراءات و أحكام مثبتة تميز و تحدد نشاط الأفراد؛
- **مؤسسة غير ربحية:** وهي مؤسسة تعمل بغرض إيجاد حلول لمشكلات معينة أو لتلبية احتياجات المجتمع، ولا تهدف إلى الربح؛
- **مؤسسة عامة:** وهي مؤسسة تابعة للحكومة، وتهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع وتوفير الخدمات الأساسية؛
- **مؤسسة خاصة:** وهي مؤسسة تأسست من قبل الأفراد أو المستثمرين الخاصين، وتهدف إلى الربح؛
- **المقاولة:** و هي مشتقة من كلمة مقاول و تشير إلى الخطر أو المغامرة التي تميز توظيف الأموال في النشاط الاقتصادي؛
- **صندوق استثماري:** وهو صندوق تجمع فيه مبالغ مالية من مستثمرين مختلفين للقيام بعمليات استثمارية في الأسهم والعقارات والأصول الأخرى؛
- **جمعية تعاونية:** وهي مؤسسة يديرها أعضاؤها ويشاركون في الإدارة والربح، وتهدف إلى توفير السلع والخدمات بأسعار معقولة لأعضائها؛
- **بنك:** وهو مؤسسة تعمل في مجال الخدمات المالية، مثل إيداع الودائع وتقديم القروض والاستثمارات والخدمات المصرفية الأخرى؛
- **شركة المساهمة:** وهي نوع من الشركات التي تملك رأس مال مقسم إلى أسهم قابلة للتداول على البورصة؛

- **الشركة العائلية** : وهي شركة تملكها عائلة واحدة أو مجموعة من العائلات، وتديرها العائلة أو مجلس الإدارة الذي يضم أفرادًا من العائلة؛
- **الشركة العاملة في مجال التكنولوجيا** : وهي مؤسسة تعمل في مجال تطوير وتقديم الحلول التكنولوجية والبرمجيات والإنترنت والتقنيات الحديثة؛
- **الشركة العامة للمساهمة العامة** : وهي شركة تابعة للحكومة تقوم بإدارة بعض القطاعات الحيوية مثل الكهرباء و المياه والنفط والغاز؛
- **الشركة الناشئة** : وهي شركة صغيرة حديثة التأسيس تهدف إلى تطوير فكرة جديدة أو إبتكار تقنية جديدة وتحقيق الربح من خلالها؛
- **الشركة المتعددة الجنسيات** : وهي شركة تعمل في أكثر من بلد وتحتوي على مكاتب وفروع في أماكن مختلفة من العالم؛
- **المؤسسة الصغيرة و المتوسطة** : وهي مؤسسة تعمل في قطاع الأعمال ولديها عدد محدود من الموظفين ورأس مال محدود؛
- **الشركة الاجتماعية** : وهي شركة تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية وبيئية، وتحقيق الربح في نفس الوقت.

#### خامسا: خصائص المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن إستخلاص الصفات أو الخصائص التي تصنف بها المؤسسة الاقتصادية ويمكن تجزئتها إلى ستة خصائص وهي:

<sup>1</sup> أنظر كل من :

- Capet, M., Gausse, G., & Meunier, J , Diagnostic, organisation, planification d'entreprise, Tome 1 : diagnostic et politique générale. Economica, Paris , 1986.

- سايل عبد الرزاق، كيموش بلال، أثر بعض خصائص المؤسسات الإقتصادية في مستوى إدارة الأرباح الحقيقية: دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية للفترة (2012-2018)، مجلة الاقتصاد والبيئة، 4(2)، الجزائر، 2021 ، ص ص:

1. **المؤسسة عبارة عن مجموعة بشرية :** حيث تتكون المؤسسة من عدة جهات فاعلة (الرؤساء التنفيذيون والمديرون ، وكبار المديرين ، والعاملين ، والوكلاء الإداريين ، وما إلى ذلك)، الذين يشكلون مواردها البشرية. هؤلاء الفاعلون الذين لديهم مهارات متنوعة ومتكاملة، مدعوون للعمل معًا وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف الشركة. وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد لأن امتلاك المهارات البشرية المتحمسة والمشاركة هو مصدر للمزايا التنافسية.
2. **المؤسسة عبارة عن مجموعة إنتاج :** تجمع المؤسسة بين عوامل الإنتاج (المواد الخام ، والعمالة ، ورأس المال ، والآلات ، وما إلى ذلك) لتحويلها لإنتاج سلع وخدمات (منتجات تامة الصنع أو نصف منتهية) بغرض تسويقها في السوق ونعني بذلك أن الشركة هي وحدة إنتاج تحول Input إلى Output وبالتالي تخلق قيمة مضافة.
3. **المؤسسة مستقلة :** تضمن المؤسسة الاستقلال المالي لنفسها ونعني بذلك أنه يمكن لها استخدام مواردها المالية بكل حرية في إطار نشاطها. واستقلالية اتخاذ القرار وتعني أن القادة يمكن لهم تحديد وفقًا لتفضيلاتهم الأهداف المراد تحقيقها بكل حرية، والإستراتيجية التي يجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف، فضلاً عن الوسائل المستعملة.
4. **المؤسسة كمكان لاتخاذ القرار:** يتطلب تشغيل المؤسسة باستمرار اتخاذ خيارات واتخاذ قرارات تلزم الشركة على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل ويجب أن تكون القرارات متناغمة وغير متناقضة وأن تتلاقى جميعها نحو تحقيق الأهداف المشتركة للشركة.
5. **المؤسسة تمارس تأثيرًا جاذبًا على بيئتها:** يعني أن المؤسسة تتفاعل مع مختلف الجهات الفاعلة في بيئتها. حيث إنها تجذب العملاء الذين يرغبون في شراء منتجها، كما أنها تجذب الموردين الذين يعرضون عليها منتجاتهم أو خدماتهم، كما يمكنها جذب المساهمين الذين رأوا أنه من المناسب المشاركة في رأس مالها ويجذب الباحثين عن عمل الذين يرغبون في التوظيف والشركات الأخرى الراغبة في التعاون (الاندماج ، المشاريع المشتركة ، إلخ).



6. المؤسسة تسعى لتحقيق الأهداف: من خلال المهام التي تسندها إلى أعضائها والإجراءات التي تتخذها ، تسعى المؤسسة إلى تحقيق نتيجة أو أكثر مثل زيادة معدل الدوران، إنتاج وتسويق منتجات جديدة، وتحسين جودة المنتج.

### سادسا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

منذ نشأة المؤسسة الاقتصادية وهي تسعى إلى تحقيق عدة أهداف وهي:

#### (1) الأهداف الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية عدة أهداف ضمن المبدأ الاقتصادي وتتمثل في تحقيق الربح أي استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت تحقيق ربح برفع رأسمالها وتوسيع نشاطها حيث يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.

زيادة الإنتاج كما وكيفما وذلك لإشباع رغبات أفراد المجتمع وخاصة عقلنة الإنتاج أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

وأخيرا، العمل على خلق إقتصاد وطني متكامل من خلال تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع عن طريق تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، مستوى عالي من مرونة الإنتاج، أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير وأن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

**(2) الأهداف الاجتماعية:**

تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية في تحسين مستوى معيشة العمال وجميع الأفراد في المجتمع وذلك بتوزيع وتحسين الإنتاج وتوفير جميع متطلباتهم والعمل على تحقيق الاكتفاء الذاتي حيث أن التطور السريع الذي شاهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعلهم أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

امتصاص الفائض في العمالة أي تهدف المؤسسة الاقتصادية إلى التشغيل الكامل لأفراد المجتمع وذلك للحد من البطالة.

ضمان مستوى مقبول من الأجور حيث يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، وبالتالي فهم يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.

إلى جانب الأجور، تهدف المؤسسة الاقتصادية إلى توفير تأمينات ومرافق للعمال حيث تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ.

كذلك تأهيل العمال من خلال تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

**(3) الأهداف السياسية:**

إن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية مما يمكن الدولة من التحكم في السوق وبالتالي فان المؤسسة الاقتصادية تساعد على تنفيذ السياسة التنموية في البلاد من اجل تنسيق الجهود بين المؤسسات.

**(4) الأهداف الثقافية:**

بالنسبة للأهداف الثقافية، فان المؤسسات الاقتصادية تعمل على خلق طبقة عمالية تمتاز بالمستوي الجيد في العمل والعمل على رفع مستوى التكويني للعمال.

**(5) الأهداف التكنولوجية:**

أما بخصوص الأهداف التكنولوجية، فإن المؤسسة الاقتصادية تهدف إلى البحث والتنمية من أجل تطوير وسائل الإنتاج حيث أن المؤسسات الاقتصادية عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح ويمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

خلاصة الموضوع، يمكن القول إن المؤسسة الاقتصادية تعدّ مفهوماً شاملاً يشمل العديد من الجوانب المختلفة، بدءاً من التعريف بالمفهوم والتسميات وصولاً إلى الخصائص والأهداف.

ومن المهم الإشارة إلى أن المؤسسة الاقتصادية تمثل الأساس الذي يعتمد عليه الاقتصاد في تحليل وفهم الظواهر الاقتصادية، كما أن لها دور هام في توفير فرص العمل وتوفير السلع والخدمات التي تلبي احتياجات المجتمعات، وللوصول إلى هذه الأهداف، يتوجب على المؤسسات الاقتصادية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة والتي تلبي توقعات واحتياجات العملاء والمستهلكين.

وعلى الرغم من تعقيد البيئة الاقتصادية الحالية، إلا أن المؤسسات الاقتصادية يمكن أن تحقق النجاح والاستدامة من خلال اتباع الاستراتيجيات الصحيحة والمناسبة وتحقيق التميز في عملياتها وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.

ومن المهم الإشارة إلى أن الابتكار والتكنولوجيا يمثلان عنصرًا مهمًا في تطوير المؤسسات الاقتصادية وتحسين أدائها، حيث أنها تتيح فرصًا جديدة لتقديم منتجات وخدمات أفضل وتحسين الإنتاجية والكفاءة وبالتالي، فإن تطوير وتحسين المؤسسات الاقتصادية يمثل تحديًا مستمرًا يتطلب التركيز على الجوانب الاستراتيجية والتكنولوجية وتلبية توقعات العملاء والمستهلكين، وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستدامة المؤسسة الاقتصادية.

## المحور الثاني: المؤسسة و البيئة

المؤسسة ليست كياناً منعزلاً، فهي تعمل بالتبادل مع بيئتها إذ أنها نظام مفتوح، موجود ويعمل ويتطور في البيئة التي يحاول التكيف معها، من خلال توقع التغييرات والتهديدات التي يواجهها، ولكن أيضاً من خلال اغتنام الفرص التي تنشأ، لذلك فإن معرفة البيئة أمر أساسي لضمان التشغيل المرضي للمؤسسة وتحقيق أهداف الأداء (الربحية والاستدامة والنمو).

### أولاً: المؤسسة كنظام مفتوح

يعرف النظام على أنه : « مجموعة معقدة من الأجزاء المتداخلة و المترابطة أو النظم الفرعية التي تعمل على تحقيق هدف واحد، و هذا الاعتماد المتبادل بين النظم الفرعية، يعني أن هناك تأثير متبادل بينها نتيجة العلاقات المتبادلة و المتداخلة بين هذه الأجزاء، و بالتالي إذا اتخذت الإدارة أي قرار يتعلق بأحد أجزاء التنظيم فلا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار التأثير المتبادل لأي قرار على الأجزاء الأخرى في التنظيم<sup>1</sup> »

و عليه فالنظام هو : "هيكل" أو بنيان منظم و منسق يضم مجموعة من الأجزاء و العناصر المترابطة و المتكاملة الموجهة لتحقيق هدف مشترك<sup>2</sup>.

لقد قدمت نظرية النظم تحليلاً يتنافى مع التحليل الكلاسيكي، القائم على أن بيئة المؤسسة ثابتة أو بطيئة التغير، و اعتبرتها كعنصر سريع التفاعل و التغير، و على المؤسسة مسايرة كل ما يحدث في بيئتها. و أشار "von bertalanffy" إلى أنّ المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها، كما أنها تملك حدوداً تفصلها عن بيئتها الخارجية، فهي بذلك نظام مفتوح يتكيف بوعي مع تغيرات البيئة من خلال القرارات المتخذة من طرف مسيرها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 34.

<sup>2</sup>بن طيب هديات ، دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات، مع دراسة حالة الجزائرية للتأمينات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان ، السنة الجامعية 2015/2016 ، الجزائر، ص 26 .

<sup>3</sup>رفيقة حروش ، إقتصاد و تسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر 2013، ص: 52 .

إن اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح يجعل من الضروري فهم و تحليل علاقتها ببيئتها و بالتالي دراسة كيفية تفاعلها، أي تأثيرها و تأثرها بهذه البيئة.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن النظام قد يكون مغلقا أو مفتوحا ، فالنظام المغلق هو الذي يحتوي على جميع الخصائص اللازمة لتحقيق الهدف دون تفاعل أو استجابة لمتطلبات البيئة المحيطة به، أما النظام المفتوح فهو الذي يؤثر و يتأثر بالبيئة و يقوم بتصريف المخرجات التي تنتج عنه نحوها.

### ثانيا: مفهوم بيئة المؤسسة

لا يمكن الوصول إلى تعريف محدد لبيئة المؤسسة، نظرا لاختلاف آراء الباحثين و فيما يلي بعض التعاريف على سبيل المثال لا الحصر.

#### 1 - تعريف البيئة

يعرفها "voich et wern" بأنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة<sup>1</sup>.

كما يعرفها "EMERY ET TRIST" بأنها " مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أنها تحدد نماذج و طرق التصرف اللازمة لنجاح و بقاء المؤسسة أو تحديد أهدافها"<sup>2</sup>.

أما "FIL H" فيرى " أن البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تنطوي على متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية و الإجتماعية و السياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها، و من أمثلتها: الأجهزة و التنظيمات الحكومية و المستهلكين و تجار الجملة و التجزئة، و تنطوي

<sup>1</sup> أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد و تسيير المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص: 17

<sup>2</sup> رابح بوقرة، واضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، العدد 4 جامعة الوادي، الجزائر، 2011، ص: 38 .

المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمؤسسة و التي تتكون من العمال و المديرين و غيرهم<sup>1</sup>.

## 2 - تصنيفات البيئة: تنقسم بيئة المؤسسة عادة إلى نوعين هما<sup>2</sup>:

أ. **البيئة الداخلية** : و هي ترتبط ارتباطا وثيقا بأنشطة الأداء و بالوظائف المختلفة داخل المؤسسة ، و قد أطلق عليها ميلز ( Milles ) اسم المجموعة التنظيمية ، بينما سماها تومبسون ( Thompson ) بيئة العمل، أما بورتر فسماها البيئة العملية، و ترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة و تشكيل أهداف المؤسسة، و في نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة و الأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج .

أما العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة فتتمثل في العوامل المتعلقة بنمط و أسلوب الإدارة و كفاءة العمليات التنظيمية الرئيسية مثل : التخطيط الاستراتيجي ، الاتصالات ، اتخاذ القرار ، إدارة الموارد البشرية ، تخصيص الموارد و إدارة الأصول ، قياس و تقييم الأداء المؤسسي و التنظيمي و الفردي ، إدارة الجودة الشاملة ، التجديد والتعلم التنظيمي و التفاعل مع البيئة المحيطة محليا و إقليميا ودوليا.

ب. **البيئة الخارجية** : و تشمل مختلف المتغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة و بعيدا عن سيطرتها و لكنها تؤثر عليها، و تعمل المؤسسة في هذه البيئة المعقدة على التكيف من خلال وضع برامج و خطط ملائمة و في حال فشلها في التكيف معها، فلن تتمكن من تحقيق أهدافها و تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة نوعين :

• **البيئة الخارجية الخاصة أو الصناعية**: و تشمل مختلف المتغيرات القريبة التي ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرة بنشاط المؤسسة و نذكر منها : المنافسين ، الموردين ، المستهلكين، السلع البديلة...إلخ

<sup>1</sup> عبد العزيز أعراب، دروس في مقياس التسويق، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2023 ، ص: 90.

<sup>2</sup> أنظر كل من:

- Vatn, A , *Institutions and the Environment*, Edward Elgar Publishing, 2007.
- Sales, A, *L'entreprise et son environnement*, *Sociologie et sociétés*, 2(1),1970, p p : 107-122.

فالبينة الخاصة توفر تحليل ديناميكيات للعلاقات بين المؤسسة وشركائها الذين يمثلون العناصر الأساسية، لفهم أداء السوق بين الموردين وبين العملاء والمنافسون لاتخاذ القرارات الصحيحة، إذ تشمل البينة الصغيرة أو المحددة جميع الشركاء الذين لديهم اتصال مباشر بالمؤسسة، وبالتالي الذين لديهم تأثير مباشر على نشاطها.

حيث أن الجهات الفاعلة في البيئة الخاصة هم من جهة المنافسون ومصنعو المنتجات البديلة، من جهة أخرى العملاء الحاليون والمحتملون وجميع القنوات التي من المحتمل أن تباع منتجات المؤسسة، أيضا موردي المواد أو المعدات أو الخدمات أو المعلومات (قواعد البيانات، إلخ)، المتعاقدون من الباطن إذا عهدت المؤسسة بجزء من الإنتاج إلى مؤسسات أخرى أو لمديريها، هنالك كذلك الشركاء الماليون مثل البنوك والمؤسسات الائتمانية التي تتدخل بدرجات متفاوتة في تمويل أنشطة المؤسسة والشبكة الإدارية مثل إدارة الضرائب، وتقديرية العمل، والهيئات الإحصائية، وأخيرا المنظمات المهنية كغرفة أصحاب العمل، غرف التجارة والصناعة، جمعية الدفاع عن المهنة، النقابات العمالية، وجمعيات الدفاع عن المستهلكين.

و حسب " بورتر " هناك خمسة قوى يمكن أن تحد من تنافسية المؤسسة ، فدراسة و تحليل هذه القوى، يمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها التنافسية و بالتالي تحديد سياساتها و استراتيجياتها التسويقية و عليه فالمؤسسة مجبرة على التأقلم مع الضغط الذي تحدثه هذه القوى، و ذلك من خلال تحديد و معرفة أصل مختلف التهديدات والضغوطات بدقة، و ترتيبها حسب تأثيرها مع توقع الاستراتيجيات الممكن اتباعها لمواجهة هذه القوى .

و عليه فأهم القوى أو الضغوطات التنافسية حسب بورتر هي:

○ **تهديدات الداخلين الجدد :** حيث يمكن أن يخلق المنافسون الجدد ضغطا على تنافسية المؤسسة و مركزها في السوق ، إذ يؤدي ذلك إلى تغيير الوضعية التي تحتلها المؤسسة كما يؤدي إلى خلق قواعد جديدة ، و عليه فالمؤسسة مهددة من خلال تأثير ذلك على هامش أرباحها ، و بالتالي فتحليل السوق لا يتوقف على تحليل أثر المنافسين الموجودين في السوق ، بل ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين



الاعتبار المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق، مستلزمات الإنتاج ، صعوبة التسويق ، صعوبة الحصول على المواد الأولية بالشكل و السعر و في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

○ **تهديدات المنتجات الإحلالية أو البديلة :** حيث أن لهذه المنتجات تأثير كبير على منتجات المؤسسة و هذا من ناحية النوعية و السعر و التكلفة و هامش الربح<sup>2</sup>.

و عليه و بهدف تمكنها من السيطرة على جزء من السوق أو السيطرة على السوق بالكامل ، على المؤسسة دراسة و تحليل الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات التي تنتج منتجات بديلة لمنتجاتها سواء في ما يخص المنتجات الحالية أو المستقبلية ، لأن عدم أخذ ذلك بعين الاعتبار من شأنه التقليل من ربحية المشروع و جعله أقل جاذبية و يتم تحليل تأثيرها من خلال دراسة المنتجات التي من شأنها تلبية نفس الحاجات و بأقل تكلفة ممكنة باستعمال تكنولوجيا مغايرة مثلا.

○ **قدرة تفاوض الزبائن :** و يتمثل ذلك في قدرة الزبائن على التفاوض على تخفيض الأسعار و رفع النوعية و تنوع الخدمات ، و هو ما قد يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة ، حيث يمكن أن يشكل الزبائن قوة مهددة لمصالح المؤسسة و لإمكانية تحقيقها لأهدافها.

○ **قدرة تفاوض الموردين :** حيث قد يؤثر هؤلاء على مردودية المؤسسة، و ذلك من خلال تحكمهم في أسعار المواد الأولية أو نصف المصنعة التي تحتاجها المؤسسة في عملية الإنتاج، مع إمكانية فرضهم لشروط بيع معينة، خاصة في حال عدم وجود منتجات بديلة تنافس تلك التي يقوم بتوفيرها هؤلاء الموردين كحالة الاحتكار مثلا.

○ **درجة حدة المنافسة بين المنافسين:** حيث أن كل مؤسسة تسعى للحصول على أكبر حصة سوقية مقارنة بالمؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع ، و لا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة فيما بينها و المنافسة على السوق.

<sup>1</sup> زغدار أحمد ، المنافسة - التنافسية و البدائل الإستراتيجية ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2011 ، ص: 47.

<sup>2</sup> Porter. M, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, DUNOD, Paris ,2000, p 06.

و الملاحظ هنا أنه في واقع الأمر لا يمكن الاكتفاء بالعوامل المباشرة في السوق كمحدد لتنافسية المؤسسة ، و إنما هناك عوامل أخرى ترتبط أساسا بالنظام الاقتصادي المتبع في المجتمع و كذا طريقة تسيير المؤسسة ، و مدى نضج ثقافتها الإدارية و التسييرية ، و كذا هيكل السوق و سياسة الأسعار ودرجة التطور التكنولوجي و الصناعي في النشاط المعني ... إلخ<sup>1</sup>.

### • البيئة الخارجية العامة

أما بالنسبة للبيئة الكلية أو البيئة العامة، فهي تشمل جميع المتغيرات التي تؤثر بشكل غير مباشر على نشاط المؤسسة والتي يصعب تعديلها وتعتمد المؤسسة على نموذج التحليل PESTEL<sup>2</sup> لتحديد التأثيرات الإيجابية أو السلبية التي تمارسها العوامل البيئية أي لتحليل بيئة المؤسسة الخارجية.

ويتكون هذا النموذج من البيئة السياسية وهي عبارة عن القوانين واللوائح والأحكام الضريبية مثل قرار زيادة الضرائب، والقرارات السياسية مثل قرار تقييد استيراد بعض المنتجات، وما إلى ذلك.

البيئة الاقتصادية حيث يعتمد نشاط المؤسسة على العديد من المؤشرات الاقتصادية مثل القوة الشرائية للأسر، ومعدل نمو الدولة، والدخل، والمدخرات، وأسعار الفائدة، ومستوى المنافسة، والتضخم. علما وانه في حالة الاقتصاد المزدهر، تكون القوة الشرائية عالية ويمكن للشركات توسيع أسواقها وتطوير قطاعات جديدة، أما في أوقات الأزمات تنخفض القوة الشرائية وبالتالي يصبح لدى المؤسسات الاقتصادية مصلحة في تعزيز أنشطتها، لذلك هناك تباطؤ في تطوير أو إطلاق منتجات جديدة ويمكن للحكومة التدخل عن طريق تعديل السياسات الضريبية والنقدية.

البيئة الاجتماعية - الثقافية وهي عبارة عن كل ما هو الثقافة والمعتقدات والدين والقيم واتجاهات المستهلك والتقاليد وظواهر الموضة والبنية والتوزيع الجغرافي للسكان وتطور الهرم العمري ودورات الحياة

<sup>1</sup> Nacer . Daddi- Addoun, **Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale**, n° 03, Ecole Supérieure du commerce, Alger, 2007, p : 42,43

<sup>2</sup> أنظر كل من :

- Yüksel I, **Developing a multi-criteria decision-making model for PESTEL analysis**. International Journal of Business and Management, 7(24),2012, p: 52.
- Ballester, P, **Analyse des influences de l'environnement: vers un élargissement du modèle PESTEL aux regards des 17 objectifs du développement durable (SDG)**, le PESTEL-ID, 2022.

والحرك الجغرافي التي من شأنها أن تؤثر على السلوك الشرائي وبالتالي على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات.

البيئة التكنولوجية وتتعلق بحالة التقدم التقني والبحث والابتكار حيث يمكن أن تؤثر التكنولوجيا على مستويات المعيشة مثل ظهور أجهزة الكمبيوتر وممارسات التسويق مثل التجارة الإلكترونية.

البيئة البيئية إذ أنه قد أصبحت الاهتمامات البيئية والتنمية المستدامة من القضايا الأساسية للمؤسسات حيث ان اغلب المؤسسات قاموا بإتباع طرق جديدة في الإنتاج لحماية البيئة والحد من ظاهرة النفايات والتلوث والاحتباس الحراري.

وأخيرا البيئة القانونية وتشمل اللوائح التي تضعها الدولة لتنظيم النشاط الاقتصادي وتنظيم العمالة والمنافسة والأسعار مثل قانون العمل ومعايير السلامة والتشريعات الصحية.

### ثالثا: العلاقة التفاعلية بين المؤسسة و البيئة

ترتبط المؤسسة بعلاقة تأثير متبادل مع بيئتها، إذ يمكن أن يكون تأثير البيئة عليها إيجابيا أو سلبيا، من خلال توفير فرص أو تشكيل تهديدات لها، كما يمكن أن تؤثر هي كذلك إجابا أو سلبا على بيئتها.

#### 1. تأثير البيئة على المؤسسة: يمكن أن تؤثر البيئة على المؤسسة بأسلوبين هما<sup>1</sup>:

أ. أنّ هذه العوامل تفرض حدودا معينة على نشاط المؤسسة، و بذلك تأتي أهمية إمتلاك الإدارة لمقاييس معينة تهدف من خلالها إلى السيطرة على البيئات الاقتصادية و الاجتماعية و الفنية، و لتحقيق ذلك لابد من إستخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات و التخطيط و التنبؤ و العمل باستمرار على دوام الابتكارات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة و وضعها في موقف أحسن.

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2004 ،

ب. تقدم البيئة فرصا للمؤسسة، فهي قد تحدد سلوكياتها و لهذا يجب على المؤسسة أن تتحلى بالمرونة و التكيف و غير ذلك من المتطلبات التي تضمن لها البقاء في بيئة معينة .

إن المؤسسة تتأثر بشكل كبير بالبيئة التي تنشط فيها، سواء كانت البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية التي تتعامل معها، فعلى سبيل المثال، يؤثر الاقتصاد العام للبلاد على الأسعار والطلب على منتجات المؤسسة، وتؤثر اللوائح والتشريعات المحلية والدولية على الطريقة التي تعمل بها المؤسسة.

لذلك، فإن فهم البيئة وتأثيراتها على المؤسسة يعد أمراً حيوياً لنجاحها واستمراريتها وبالتالي يجب على المؤسسة تقييم البيئة المحيطة بها بشكل دوري وتحديث استراتيجيتها وتكيفها مع التغييرات الحالية والمتوقعة في البيئة، حيث أنها تعد عنصراً حيوياً في نجاح المؤسسة وتطويرها وبفهم أفضل للبيئة وتأثيراتها على المؤسسة يمكن للمؤسسة العمل على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

2. تأثير المؤسسة في البيئة: يتوقف تأثير المؤسسة على البيئة على حجم المؤسسة و أهميتها الاقتصادية

و يظهر ذلك بشكل عام من خلال<sup>1</sup>:

أ. التأثير على مستوى التشغيل و البطالة، عن طريق توفير مناصب شغل جديدة، من خلال توسع المؤسسة في نشاطها، و يمكن أن يكون التأثير سلبياً إذا اضطرت المؤسسة إلى تسريح العمال لأسباب معينة؛

ب. تعمل المؤسسة على ضمان الأجر القاعدي الذي يكفله القانون، كما يمكن لها الرفع من الأجور لتحسين المستوى المعيشي للعمال؛

ت. تنمية النمط الاستهلاكية و تلبية الحاجات المتنامية للأفراد؛

ث. التأثير الإيجابي على الطبيعة، من خلال الاستغلال العقلاني لمواردها أو العكس؛

ج. مساهمة التطورات التكنولوجية أو العمل على تمويل البحث العلمي، من أجل اكتساب تكنولوجيا جديدة يكون لها النثر الإيجابي على المؤسسة و بيئتها.

<sup>1</sup>المرجع السابق نفسه.

### المحور الثالث: تصنيف المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>

تعد المؤسسة إحدى الكيانات الاقتصادية الرئيسية التي تشكل الحياة الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع. وبالرغم من أن المؤسسة قد تختلف فيما بينها من حيث الحجم والأنشطة والأهداف، إلا أنه يمكن تصنيفها وفق معايير ومعطيات محددة، وذلك لتسهيل دراسة وفهم دور المؤسسات في الاقتصاد وتحليل أدائها، ويكون التصنيف حسب:

#### أولاً: التصنيف حسب نوع الملكية

فحسب هذا المعيار تصنف المؤسسة الاقتصادية إلى:

1. **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تخضع للقانون الخاص، و يمتلك رأس مالها مجموعة من الأفراد.
2. **المؤسسات العمومية:** هي المؤسسات التي يكون رأس مالها تابعا للقطاع العام، و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، كما يمكن تمييز الشكليات المواليين من المؤسسات العمومية:
- أ. **مؤسسات تابعة للوزارات:** تتجسد في جميع المؤسسات التي تخضع للمركزمباشرة أي لإحدى الوزارات و هي صاحبة إنشائها و التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة أفراد تعيينهم، حيث يقدمون لها تقارير دورية عن نشاطها؛

<sup>1</sup>أنظر كل من:

- حوشين كمال، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2019. ( بتصرف )
- برني مولود، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بولصواف، ميله، الجزائر، 2023 ص ص: 4 - 8. ( بتصرف )

ب. مؤسسات تابعة للجماعات المحلية - البلدية و الولاية\_ : تقوم البلدية أو الولاية أو الاثنين معا بإنشاء و تأسيس مثل هذه المؤسسات و الإشراف عليها و غالبا ما تكون في مجال النقل و البناء أو الخدمات العامة.

3. المؤسسات نصف العمومية: تتكون هذه المؤسسات بالاتفاق بين طرفين و هما الدولة و المتمثلة عادة في الوزارة أو مؤسسة عمومية و الطرف الثاني يتمثل في القطاع الخاص، بهدف القيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، شروطه و مدة حياته...و تتم المساهمة في رأس المال من الطرفين، و غالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51 بالمئة في رأس المال.

### ثانيا: المعيار الإقتصادي

حسب هذا المعيار فإن المؤسسة الإقتصادية تصنف كما يلي:

#### 1- مؤسسات القطاع الأول:

يضم المؤسسات المتخصصة في مختلف أنواع الزراعة ومنتجاتها وكذا تربية المواشي، وأنشطة الصيد البحري، وأنشطة المناجم ، وغيرها من النشاطات الخاصة بالأرض والموارد الطبيعية.

#### 2- مؤسسات القطاع الثاني (قطاع الصناعة).

يضم جميع المؤسسات الصناعية التي تعمل على تحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة و يمكن جمع هذه المؤسسات في فرعين رئيسيين:

أ. **الصناعات الخفيفة:** غالبا ما تكون إستهلاكية مثل النسيج المصبرات المشروبات، الألبسة، العجائن .. إلخ.

ب. **الصناعات الثقيلة:** تعتبر كمستعمل للموارد مثل الصناعة الإستخراجية كصناعات تكرير و تحويل المواد الطبيعية من معادن طاقة... إلخ، ومؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة التي تستعمل في مختلف القطاعات الإقتصادية الأخرى.

## 3- مؤسسات القطاع الثالث.

تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في القطاعين الأول والثاني وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة، نذكر منها النقل بمختلف فروع البنوك والمؤسسات المالية ، التجارة ،الصحة التعليم وغيرها .

## ثالثاً: التصنيف حسب الحجم

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالباً ما ترتب على أساسها المؤسسات، إلا أن هذا الحجم قد يقاس بعدة مؤشرات كمية منها عدد العمال، رأس المال التأسيسي و رقم الأعمال.... الخ ، ومؤشرات نوعية منها الإستقلالية و الحصة السوقية ... الخ. و يعتمد المشرع الجزائري في تصنيفه للمؤسسات حسب معيار الحجم التصنيف الموضح في الجدول الموالي.

## الجدول رقم 01: تصنيف المؤسسات حسب الحجم في القانون الجزائري

الصفحة السنوية	رقم الأعمال السنوي	عدد العمال	الصف
لا يتجاوز 20 مليون دج	أقل من 40 مليون دج	من 01 إلى 09	مؤسسة مصغرة
لا يتجاوز 200 مليون دج	لا يتجاوز 400 مليون دج	من 10 إلى 49	مؤسسة صغيرة
بين 200 مليون دج و 1 مليار دج	بين 400 مليون دج و 4 مليار دج	من 50 إلى 250	مؤسسة متوسطة

**المصدر:** القانون التوجيهي رقم 17 - 02 لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10 جانفي 2017 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02 - 2017 .

حيث يعرف القانون الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و" أو" الخدمات، تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دج أو لا يتعدى مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دج، كما يجب أن تستوفي معيار الاستقلالية، بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25 بالمئة فأكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و استنتاجا و استنادا على المعلومات الموضحة في الجدول السابق، يمكن القول أنّ المؤسسات الكبيرة هي تلك المؤسسات التي يفوق عدد عمالها 250 عاملا و رقم أعمالها السنوي يفوق 4 مليار دينار جزائري كما تفوق ميزانيتها السنوية المليار دينار جزائري.

#### رابعاً: التصنيف حسب الشكل القانوني :

يصنف القانون التجاري الجزائري المؤسسات الإقتصادية كما يلي:

#### 1- المؤسسات الفردية

تنشأ هذه المؤسسات من طرف شخص واحد يعتبر رب العمل وصاحب رأس المال معا ويقوم بجمع عوامل الإنتاج لمباشرة العمل، ويستطيع أحيانا التنظيم والإدارة، تتميز مثل هذه المؤسسات بازواجية الشخصية، إذ تختلط الشخصية القانونية للمؤسسة مع شخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة، ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية.... إلخ، وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفضا.

#### 2- الشركات (المؤسسات الجماعية)

يعرف المشرع الجزائري الشركة على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيين أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك، يشترك في إنشاء هذه الشركات عدة أشخاص سواء كان ذلك بالنسبة لرأس المال أو التنظيم أو التسيير.

وتتقسم الشركات إلى ثلاث أقسام رئيسية هي:

#### أ- شركات الأشخاص:

تقوم على الإعتبار الشخصي، أي أن للشخص الشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة ويبرم عقد الشركة على أساس الثقة المتبادلة بين الشركاء، الذين لا يتجاوز عددهم في الغالب 20 شخصا، حيث ينتج عن ذلك مسؤولية هؤلاء الشركاء في أموالهم الشخصية عن ديون الشركة



بالإضافة إلى ما قدموه. ويؤدي هذا الاعتبار إلى تعامل الغير مع الشركة على أساس الثقة بالشركاء ، ولكن درجة الثقة بأشخاص الشركاء تختلف باختلاف وضع الشريك فيها واستعداده لتحمل المسؤولية بأمواله الخاصة إضافة إلى ما قدمه للشركة ، ومن هنا تنشأ الأنواع المختلفة لشركات الأشخاص حيث تتمثل في:

- **شركة المحاصة :** هي شركة مستترة فيما بين الشركاء حيث تفتقد لوجود الشخصية المعنوية، وتتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانه منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للإطلاع عليها ، أي أن لا وجود لها إلا فيما بين الشركاء وتقتصر العلاقة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسائر.

- **شركات التضامن:** يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة من شريك إلى آخر، في حين أن التزام المؤسسة بواجباتها نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمه الشركاء من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة، إضافة للحصص المقدمة، وتتمثل خصائصها في:

- **صفة الشركاء :** للشركاء بالتضامن صفة التاجر؛

- **الإلتزام لدائني الشركة:** لا يجوز لدائني الشركة مطالبة أحد الشركاء بوفاء ديون الشركة إلا بعد مرور خمسة عشر يوما من تاريخ إنذار الشركة بعقد غير قضائي؛

- **المسؤولية عن الديون:** مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة.

- **إسم الشركة:** يجوز أن يتكون من أسماء جميع الشركاء أو إسم أحدهم متبوع بكلمة "شركاؤهم" ، كما يمكن أن يكون باسم مخالف لأسماء الشركاء.

- **الحصص:** لا يجوز أن تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول، ولا يمكن إحالتها إلا برضا جميع الشركاء، وبذلك فإن الشركاء يتقاضون أرباحا بنسبة ما قدموه من حصص في رأس مال الشركة.

- إدارة الشركة: تعود لكافة الشركاء ما لم يشترط في القانون الأساسي خلاف ذلك، ويجوز أن يعين في القانون المشار إليه مدير أكثر من الشركاء أو غير الشركاء أو ينص على هذا التعيين بموجب عقد لاحق.
- إنقضاء الشركة: تنتهي شركة التضامن بوفاة أحد الشركاء ما لم يكن هناك شرط مخالف في القانون، ويعتبر القاصر أو القصر من ورثة الشريك في حالة إستمرار الشركة، غير مسؤولين عن ديون الشركة مدة قصورهم إلا بقدر أموال تركة مورثهم.
- شركة التوصية البسيطة: وتكون ملكية الشركة لفئتين فئة الشركاء المتضامنين وهم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة ما يملكون بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال، وفئة ثانية هم شركاء موصين لا يقل عددهم عن 03، يساهمون بقسط من رأس مال الشركة وتتحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأس مال الشركة، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة، أما إذا كان عنوان الشركة يتألف من اسم شريك موص فيلتزم هذا الأخير من غير تحديد وبالتضامن بديون الشركة.

ويجب أن يتضمن القانون الأساسي للشركة بالتوصية البيانات التالية:

- مبلغ أو قيمة حصص - كل الشركاء؛
- حصة كل شريك متضامن أو شريك موص في هذا المبلغ أو القيمة؛
- الحصة الإجمالية للشركاء المتضامنين وحصصهم في الأرباح وكذا حصصهم في الفائض من التصفية.

#### ب- شركات الأموال :

يكون فيها الاعتبار المالي أساس تكوينها، حيث تقوم على جمع الأموال ولا تكون مسؤولية الشريك فيها إلا بقدر ما يملكه من أسهم ، ولذلك لا أهمية للاعتبار الشخصي في هذه الشركات، فلا تنقضي بوفاة أحد الشركاء أو عزله عن الشركة، كما أن اسمها يجب أن يشير غايتها، ويكون رأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول.

• **شركات المساهمة:** هي الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى أسهم، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم، ولا يقل عدد الشركاء فيها عن سبعة (07) ، ويطلق على شركة المساهمة تسمية الشركة، ويجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأس مالها، كما يجوز إدراج اسم شريك واحد أو أكثر في تسمية الشركة، وتكون قيمة الأسهم فيها متساوية وقابلة للتداول، كذلك يتقاضى صاحب الأسهم عائدات على أسهمه على شكل أرباح موزعة، بحيث تضمن تلك الأسهم للشريك المساهمة في إدارة المؤسسة، وذلك بحضور الجمعيات العامة للمساهمين إذا كانت أسهمه كثيرة، وقد يتم تحديد عدد الأسهم الأدنى الذي يمكن صاحب تلك الأسهم من التصويت حسب ما يتضمنه القانون التأسيسي للشركة.

• **شركات التوصية بالأسهم:** تعتبر مثل شركة التوصية البسيطة من حيث ضمها فئتين من الشركاء متضامنين وموصين، غير أن الشركاء الموصين يمتلكون أسهما بقيمة مساهمتهم في رأسمال الشركة ولهم التصرف فيها بالبيع أو التنازل دون الرجوع إلى الشركاء المتضامنين على عكس شركة التوصية البسيطة.

### ج- الشركة ذات الطبيعة المختلطة:

الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL هي مزيج من شركات الأشخاص وشركات الأموال، فهي تشبه شركة الأشخاص من حيث أن أقصى عدد للشركاء فيها قليل لا يجب أن يفوق خمسين شريكا بمقتضى التعديل سنة 2015، وأنه لا يجوز تأسيسها عن طريق الاكتتاب العام وإصدار أسهم أو سندات تطرح للاكتتاب الجمهور، وهي شركة أموال خاصة فيما يتعلق بتحديد مسؤولية الشركاء وانتقال حصة كل شريك إلى ورثته فيما يتعلق بتأسيس الشركة.

أضاف التعديل الجديد للقانون التجاري سنة 2015 مادة جديدة، يمكن بموجبها أن تكون المساهمة في الشركة ذات المسؤولية المحدودة تقديم عمل تحدد كفاءات تقدير قيمته وما يخوله من أرباح ضمن القانون الأساسي للشركة ولا يدخل في رأسمال الشركة وتتمثل خصائصها في:

- **المسؤولية عن الديون:** لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، أي لا يسأل الشريك في الشركة ذات المسؤولية المحدودة عن ديون الشركة إلا بقدر حصته في رأس المال؛
- **إسم الشركة:** يمكن أن تتخذ اسماً خاصاً مشتقاً من غرضها، كما يجوز لها أن تتخذ عنواناً يتضمن اسم شريك أو أكثر على أن تكون اسم الشركة هذه التسمية مسبوقه أو متبوعه بكلمات "شركة ذات مسؤولية محدودة" أو الأحرف الأولى منها أي "ش ذ م م" وبيان رأس مال الشركة؛
- **رأس مال الشركة و الحصص:** بموجب التعديل بتاريخ 17 سبتمبر 2015 تم حذف الرأسمال الأدنى الذي كان مقدرا بـ 100000 دج، وترك للأطراف رأس مال الشركة حرية تحديد رأسمال شركتهم في قانونها الأساسي مع إلزامهم بالإشارة إلى الرأسمال في جميع وثائق الشركة، ويقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية ليست محبوسة عن التداول، فالشريك يجوز له أن يتنازل عن حصته لأحد الشركاء أو للغير وفقاً لشروط عقد الشركة؛
- **إدارة الشركة:** تكون من طرف شريك أو أكثر أو من طرف شخص خارجي عنهم، إذ يقوم بأعمال الإدارة ويرأس جمعية الشركاء التي تناقش حسابات وميزانية الشركة وتصادق عليها وتتخذ القرارات التي تراها لازمة ؛
- **إنقضاء الشركة:** تنقضي بذات الأسباب التي تنقضي بها الشركات عامة كحلول أجل الشركة وانتهاء الهدف التي قامت من أجله وكذا في حالة خسارة الشركة لثلاثة أرباع رأسمالها ، هنا يتعين على مديرها أن يعرض مسألة حلها على الشركاء.

#### ملاحظة :

إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة المؤسسة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد تسمى هذه الشركة بالشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL الملاحظ أن المشرع الجزائري خرق القاعدة التي تقول أنه إذا قل عدد الشركاء عن شريكين تتحل الشركة واعتبر الشركات ذات المسؤولية المحدودة التي تضم شخصا واحدا فقط صحيحة وتستمر مع محافظتها على نفس الأحكام التي تخضع لها لو كانت تضم أكثر من شريك.

وبعض النظر عن التصنيف المستخدم، فإن فهم أنواع المؤسسات ومميزات كل نوع يساعد على فهم أدوارها وتحدياتها، ويمكن أن يساعد في تحديد الأفضل من بينها في بعض الحالات، وذلك للمساهمة في تعزيز الاقتصاد وتحسين جودة الحياة في المجتمع.

## المحور الرابع: التنظيم و الهيكل التنظيمي في المؤسسة

تعتبر هيكله وتنظيم المؤسسة أمراً حيوياً لضمان نجاحها واستمراريتها في السوق المنافسة، فعندما يتم تصميم هيكل المؤسسة بشكل جيد ويتم تنفيذه بفعالية، فإنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين التعاون بين الموظفين والإدارة. وعلاوة على ذلك، يتيح للمؤسسة إمكانية التأقلم مع التحديات الجديدة وتحسين قدرتها على التعامل مع المتغيرات الخارجية.

### أولاً: التنظيم في المؤسسة

سنحدد من خلال هذه النقطة التعريف بالتنظيم و أهم مبادئه و أنواعه في المؤسسة الاقتصادية.

#### 1- تعريف التنظيم :

يعرف التنظيم على أنه : " توزيع الواجبات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه : " هو الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية التي يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم و ترتب جهود جماعة من الأفراد ، و تنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة هذا ما يستدعي تحديد عدد و نوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ، ثم تحديد الأفراد المكلفين و المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة و تحديد العلاقات بينهم من حيث المهام و المسؤوليات و الصلاحيات<sup>2</sup>"

#### 2 - مبادئ التنظيم:

و تتمثل في الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي و تفعيله و تتمثل في ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>خليفة عيسى ، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة ، المحاضرة رقم 07 ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر، 2020 ، ص: 09.

<sup>2</sup>رفيقة حروش ، مرجع سبق ذكره، ص: 185

<sup>3</sup>صباحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص: 153-157

- أ. **مبدأ تحديد الهدف** : حيث ينبغي على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى تحقيق الهدف العام الذي وضعه التخطيط.
- ب. **مبدأ شمولية التنظيم و تكامله** : حيث يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها بشكل كامل و متناسق .
- ج. **مبدأ الفاعلية** : و هو ما يعني تحقيق التنظيم لأهدافه بأقل جهد و زمن و تكلفة .
- د. **مبدأ الشرعية** : حيث يجب أن تكون الأهداف و الأساليب و الوسائل التي يعتمدها التنظيم شرعية أي لا تتعارض مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات و الأعراف و التقاليد المعترف بها و المطبقة في مجال نشاط التنظيم ، كما لا يجب أن تتعارض مع أخلاقيات المهنة والمجتمع.
- هـ. **مبدأ الوضوح** : حيث يجب أن تكون الأهداف و مفردات التنظيم محددة بدقة ، أي غير غامضة و هذا حتى توصل المؤسسة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو ، و غير قابلة للتأويل و هذا حتى تصل المؤسسة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب أي لبس أو سوء تفسير ممكن.
- و. **مبدأ الالتزام** : حيث يجب أن تلتزم الإدارة بمختلف فروعها و أقسامها بدقة بالتنظيم .
- ز. **مبدأ تقسيم العمل** : حيث أن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته و عناصره الرئيسية و الفرعية و العلاقات بينها يؤدي إلى الاستفادة من مبدأ التخصص و التكامل بين النشاطات المختلفة.
- ح. **مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص** : حيث أن إحدى صفات المؤسسة الناجحة هو التركيز على الوظيفة لا الموظف ، لأن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها وشروط توليها ، كما أنهم يغادرونها مع مرور الوقت ، و لهذا يجب أن يبني الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية و أنشطتها لا حول الأفراد و علاقاتهم
- ط. **مبدأ تحديد المسؤولية** : حيث رغم تفويض السلطة إلا أن المسؤولية لا تفوض ، أي أن الرؤساء يبقون مسؤولين عن السلطات التي فوضوها لمرؤوسيهـم.

- ي. مبدأ الموازنة بين الصلاحيات و المسؤولية : حيث أن السلطة التي تعطى للموظف يجب أن تكون مساوية و موازية للمسؤولية التي تقع على عاتقه، هذا حتى يتمكن من إنجاز عمله على أكمل وجه ، فمنحه سلطة و صلاحيات أقل من المطلوب، سوف يعيقه عن العمل ، كما أن منحه سلطة زائدة قد يجعله يتعسف في استعمالها .
- ك. مبدأ وحدة الإشراف و الأمر : حيث يجب تحديد المرجع الوحيد في تلقي الأوامر ، و هذا حتى لا يقع تضارب و تناقض في التعليمات و التوجيهات .
- ل. مبدأ نطاق الإشراف الإداري : ويعني ذلك تحديد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد ، و ذلك من أجل تحقيق وظيفة الرقابة و التوجيه بشكل رسمي و واضح .
- م. مبدأ ديناميكية التنظيم : حيث يجب أن يكون التنظيم مرنا شفاف كي يتمكن من التفاعل مع متغيرات البيئة و متطلباتها مع الاستمرار في تحقيق الأهداف ، حيث أن حركية التنظيم عنصر هام لنجاحه و استمراره .

### 3 - أنواع التنظيم

#### أ- التنظيم الرسمي

و هو التنظيم القائم على القوانين و القرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين داخل المنظمة ، و ذلك وفقا لتدرج السلطة و تحديد المسؤوليات ، حيث لكل فرد اختصاص و دور معين يقوم به كما يكون كل فرد على علم بحقوقه و واجباته و بحدود علاقاته مع رؤسائه و مرؤوسيه و بكيفية الاتصال بهم.

كما يعرف بأنه ذلك النوع من التنظيم الذي يعتمد على الهيكل التنظيمي و يقوم بتحديد العلاقات و المستويات الإدارية و تقسيم الأعمال و توزيع الاختصاصات و تحديد المسؤوليات و السلطات، كما يشمل أيضا اللوائح والقواعد و الترتيبات التي تطبقها إدارة المنظمة .



## ب-التنظيم غير الرسمي :

و هو شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة ، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل التنظيم أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بالعمل داخل التنظيم، مجموعات تضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين يشتركون و يتفقون ضمناً في أهدافهم و رغباتهم و ميولاتهم و تطلعاتهم.

و عموماً ينشأ التنظيم غير الرسمي بصورة عفوية نتيجة التقاء الأفراد في مكان معين من التنظيم و هو ما يؤدي إلى تبادل الأحاديث و الأفكار و الآراء ، مما يؤدي إلى استقرار العلاقة حتى خارج التنظيم ، فالعلاقات الشخصية هي الأساس في هذا النوع من التنظيم عكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة ، كما أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية، حيث تتم على أساس التجمع الاختياري و الطوعي لأعضاء تجمعهم مصلحة مشتركة و اتجاهات و ميول متقاربة.

## ثانياً: الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

## 1 - تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه : " التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها و الذي يوضح العلاقة بين التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم و مكوناته من التقسيمات الأدنى و سلطة و مسؤولية كل تقسيم<sup>1</sup> " .

كما يعرف على أنه : " إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل هرم ، يربطها خط سلطة رسمية تتناسب من خلاله الأوامر و التعليمات و التوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ، و من خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات و مراكز السلطة و المسؤولية<sup>2</sup> " .

<sup>1</sup> محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، دار المسيرة ، عمان ، 1999 ، ص 146 .

<sup>2</sup> رفيقة حروش ، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

و يتألف الهيكل التنظيمي من مجموعة عناصر رئيسة تتمثل في<sup>1</sup>:

- تقسيمات تنظيمية و وحدات مختلفة؛
- التخصص في العمل أي وجود مهام محددة؛
- نطاق الإشراف و خطوط السلطة و المسؤولية؛
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية و اللامركزية.

## 2 - خطوات و مراحل بناء الهيكل التنظيمي :

تعتبر مراحل بناء الهيكل التنظيمي بمثابة خطوات و عمليات متناسقة و متتالية تتمثل في الآتي:

- أ. تحديد أهداف المؤسسة و عدد الوظائف اللازمة لتحقيقها؛
- ب. إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الأهداف المحددة سلفاً؛
- ج. تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها البعض و وضعها في وحدة إدارية واحدة ، و يكون ذلك حسب الوظائف أو المنتج أو العملاء أو المناطق الجغرافية و غيرها من الأسس التي تتم على أساسها عملية التقسيم و التجميع للأنشطة؛
- د. تحديد العلاقات التنظيمية، حيث يجب تحديد العلاقات التي تجمع مختلف العاملين في الوحدات الإدارية المشكلة في المرحلة السابقة ، و تكون العلاقات بين العاملين إما رأسياً أو أفقياً؛
- هـ. تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية من خلال إيجاد شبكة و نظام اتصال و تنسيق بين مختلف الإدارات ( إدارة التسويق ، إدارة الإنتاج ، الإدارة المالية (...)) ، و هذا ما يضمن انسيابية في تبادل المعلومات و البيانات المختلفة في ما بينها؛
- و. اختيار و تنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية من خلال اختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي، ويتم ذلك من خلال توفر شاغليها على الشروط والمتطلبات اللازمة مع تنمية قدراتهم و تطويرها دورياً؛
- ز. رسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة تنظيمية ؛

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص 205 .

ح. إعداد الدليل التنظيمي الذي يمثل ملخصا في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة و عنوانها و أهدافها و سياساتها و هيكلها التنظيمي بفروعه و أقسامه و غيرها من العناصر الأخرى ؛

ط. مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر مع إدخال التعديلات و التغييرات اللازمة حتى يتكيف مع المتغيرات و المتطلبات الجديدة.

### 3 - نماذج الهياكل التنظيمية الرسمية<sup>1</sup>

#### أ- هيكل التنظيم الوظيفي

يتم فيه تقسيم المؤسسة إلى وحدات وظيفية مختلفة تعمل بشكل مستقل، وكل وحدة تختص بتنفيذ وظائف محددة مثل المبيعات أو الإنتاج أو التسويق أو الإدارة وغيرها، ويتم إدارة هذه الوحدات بشكل مركزي من قبل إدارة عليا مختصة، أي أنه عند اعتماد هذا الهيكل يتم تقسيم الأقسام داخل المؤسسة حسب الوظيفة أين يتم تجميع الأنشطة المماثلة معاً في قسم واحد وهكذا يتم تنظيم المؤسسة حسب الإدارات أو الوظائف مثل التسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية، حيث يعمل كل موظف في مجال تخصصه.

#### ب- هيكل التنظيم الإقليمي

يتم فيه تقسيم المؤسسة إلى وحدات إقليمية مختلفة تعمل في مناطق مختلفة، وكل وحدة إقليمية تتولى مهام محددة وتتحمل المسؤولية عن النتائج التي تحققها، ويتم إدارة هذه الوحدات من قبل إدارة عليا تشرف على عمل كل وحدة، أي انه يتم التقسيم حسب المناطق الجغرافية التي تمارس فيها المؤسسة أنشطتها وكل قطاع جغرافي مستقل بشكل عام وله أنشطة التوريد والتصنيع والمبيعات وإدارة الموارد البشرية الخاصة به.

<sup>1</sup> أنظر كل من:

- Hodgson, G. M., **What are institutions?**. Journal of economic issues, 40(1) 2006, p p: 1-25.
- Tyberghein, J. P , *L'organigramme: outil de représentation et de gestion de l'organisation* (Doctoral dissertation, Lille 1), 2000.p : 47.

### ج- هيكل التنظيم المصفوفي

يتم فيه تقسيم المؤسسة إلى وحدات وظيفية مختلفة تتقاطع مع وحدات إقليمية مختلفة، ويتم إدارة كل وحدة وظيفية من قبل إدارة عليا مختصة، ويتم إدارة كل وحدة إقليمية من قبل إدارة عليا أخرى بمعنى آخر ينتمي العمال إلى مجموعتين على الأقل من ناحية لمجموعة وظيفية ومن ناحية أخرى لفريق مخصص لمنتج أو مشروع حيث تجمع بنية المصفوفة بين مزايا الهياكل الوظيفية وهياكل الأقسام (حسب المنتج، حسب العميل، حسب المنطقة الجغرافية) مع تقليل العيوب قدر الإمكان.

### د- هيكل التنظيم الأفقي

يتم فيه تقسيم المؤسسة إلى وحدات تشغيلية مختلفة تعمل في مجالات مختلفة، ويتم إدارة كل وحدة تشغيلية بشكل مستقل ومنفصل عن الوحدات الأخرى، وتكون هذه الوحدات غالبًا ما تختلف في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

### هـ- هيكل التنظيم المنتج

يتم تقسيم الشركة حسب منتجاتها المختلفة حيث يحل هذا الهيكل محل الهيكل الوظيفي بعد تنويع الأنشطة أو زيادة حجم المؤسسة وتتمتع أقسام كل منتج أو خط إنتاج باستقلالية معينة في إدارة منتجاتها.

### و- هيكل التنظيم العملي

وهو يتمثل في تقسيم الشركة حسب أنواع العملاء المختلفة حيث تتيح هيكله الخدمات وفقًا لعملاء الشركة تركيز جهودها على تلبية احتياجات فئات معينة من العملاء لتلبية التوقعات المتنوعة للعملاء وزيادة مبيعات المؤسسة.

باختصار، فإن تصميم هيكل المؤسسة وتنظيمه بشكل فعال، يعد أمرًا حاسمًا لنجاح المؤسسة في السوق. فعلى الرغم من أنه يمكن أن يكون تنظيم المؤسسة مهمة صعبة ومعقدة في بعض الأحيان، فإنها تستحق الوقت والجهد لضمان أن يتم إنشاء بيئة عمل صحية وفعالة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتحقيق النجاح.

## المحور الخامس: موارد المؤسسة<sup>1</sup>

تُعدُّ الموارد هي عمود الحياة لأي مؤسسة، حيث تمثل الدعامة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها ونجاحها في السوق وتتضمن الموارد جميع العناصر التي تساهم في دعم وتشغيل المؤسسة، بما في ذلك العمالة والمعدات والتكنولوجيا والمال.

### أولاً: الموارد المالية<sup>2</sup>

هي أحد المكونات الأساسية لأي مؤسسة، وتشمل كل الأموال والموارد المادية المتاحة للمؤسسة والتي يتم استخدامها لدعم وتنمية عمل المؤسسة.

تشمل الموارد المالية في المؤسسات الخاصة والعامة العديد من العناصر، مثل رأس المال المتاح للمؤسسة والمصروفات والتكاليف اليومية والشهرية والسنوية والعائد المالي والربح كما تشمل الموارد المالية أيضاً الموارد التي يتم جمعها من الجهات الخارجية، مثل القروض والاستثمارات والمنح والهبات.

وتحتاج المؤسسات إلى إدارة الموارد المالية بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة، وتتطلب العملية إدارة محكمة ومراقبة دقيقة للإنفاق والعوائد المالية، وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد المالية بشكل استراتيجي وفقاً لأهداف المؤسسة والأولويات والاحتياجات الحالية.

وتحسن الإدارة المالية المؤسسية فرص نجاح المؤسسة وتضمن استمراريتها في العمل على المدى

الطويل.

<sup>1</sup> Shehab, E. M., Sharp, M. W., Supramaniam, L., & Spedding, T. A, **Enterprise resource planning: An integrative review**, *Business process management journal*, 2004.

<sup>2</sup> Cohen, E, *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Edicef, 1991, p : 131.

## ثانيا: الموارد البشرية<sup>1</sup>

تشمل الموارد البشرية جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، بما في ذلك المديرين والموظفين والعمال والمتعاونين والمتدربين.

ويعد العاملون البشريين المورد الأساسي لأي مؤسسة، والذين يمثلون القوة العاملة التي تدفع المؤسسة إلى تحقيق أهدافها والنجاح في عملها.

كما تتضمن الموارد البشرية في المؤسسة عددًا من العوامل والنواحي المختلفة، مثل تجربة ومهارات الموظفين، والتوجيه الإداري والتدريب، والصحة والسلامة، وسياسات وإجراءات التوظيف والتعويضات المالية والمزايا الأخرى، كما تشمل أيضًا الأساليب والإجراءات المستخدمة في إدارة وتنظيم وتطوير القوة العاملة داخل المؤسسة.

كما تحتاج المؤسسات إلى إدارة الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق أهدافها وضمان نجاحها في السوق ويتطلب ذلك استخدام أفضل الممارسات في التوظيف والتدريب والإدارة وتطوير الموظفين، بما يضمن تحقيق الأداء العالي وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة وتطوير المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق النجاح في العمل، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم العوامل التي تؤثر في النجاح والاستدامة والنمو المستمر لأي مؤسسة.

<sup>1</sup> أنظر كل من:

- Pichault, F., & Nizet, J, **la gestion des ressources humaines. présentation en séminaire MGRH Grand**, 2000.
- Martory, B., Crozet, D., & Du Montcel, H. T. , **Gestion des ressources humaines** (Vol. 3), Nathan, 1988.

### ثالثاً: الموارد المادية

تشمل الموارد المادية في المؤسسة جميع الموارد التي تتعلق بالامتلاكات الفعلية والملموسة والتي يمكن استخدامها في العمليات التشغيلية والإنتاجية والإدارية في المؤسسة.

وتشمل هذه الموارد على سبيل المثال لا الحصر:

- المباني والمنشآت والمكاتب والمصانع والمعامل والمستودعات والمرافق الأخرى.
  - المعدات والآلات والأدوات والأجهزة والأنظمة الفنية والحاسوبية والبرمجيات والشبكات والاتصالات.
  - المخزون والمواد الخام والمنتجات النهائية والمستهلكات الدائمة والمنتقلة وغيرها من الأصناف والمنتجات.
  - العقود والاتفاقيات والحقوق الملكية الفكرية وغيرها من الأصول ذات القيمة العالية.
- وتتميز الموارد المادية بأنها قابلة للتدمير والتآكل، وتتطلب الاستثمارات الدائمة في الصيانة والتحديث والتطوير والتجديد.

وتعتبر الموارد المادية جزءاً هاماً من رأس المال العامل للمؤسسة، حيث تساهم في زيادة قدرتها التنافسية وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها وتحقيق الأرباح.

لذلك، يجب أن تتعامل المؤسسات بشكل حكيم واستراتيجي مع الموارد المادية الخاصة بها، وتستثمر فيها بطريقة مدروسة ومستدامة، وتتبع أفضل الممارسات في إدارتها وصيانتها وتحسين كفاءتها.

## رابعاً: الموارد التكنولوجية<sup>1</sup>

تشمل الموارد التكنولوجية في المؤسسة جميع الموارد التقنية والرقمية التي تستخدم لتطوير وتعزيز أنشطة المؤسسة وإدارة عملياتها وتحسين كفاءتها.

وتشمل هذه الموارد على سبيل المثال لا الحصر:

- الحواسيب والأجهزة اللوحية والهواتف الذكية وغيرها من الأجهزة الإلكترونية التي تستخدم في العمليات التجارية.
- البرمجيات والتطبيقات الحاسوبية والتقنيات الحديثة التي تسهل عمليات المؤسسة وتزيد من كفاءتها وتحسين جودتها.
- الأنظمة الحديثة لإدارة الموارد البشرية والمالية والإدارية وغيرها من العمليات التجارية.
- التقنيات الحديثة المستخدمة في الإنتاج والتصميم والتطوير والتسويق وغيرها من المجالات.

وتتميز الموارد التكنولوجية بأنها تساعد المؤسسات على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وزيادة كفاءة عملياتها وتحسين إدارتها وتعزيز تفاعلها مع العملاء والشركاء.

وحيث أن التكنولوجيا تتطور بشكل سريع، يجب أن تتبنى المؤسسات التحديث والتطوير في مجال التكنولوجيا وان تستثمر فيها بطريقة إستراتيجية، وتحرص على تطوير الموارد التكنولوجية الخاصة بها بشكل مستمر لتحقيق أقصى قدر من الفوائد والنتائج الإيجابية.

<sup>1</sup> أنظر كل من:

Géniaux, I, Les entreprises de développement technologique, *Revue internationale PME*, 6(3),1994,p p : 37-57.

زياني محمد، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2009، ص: 96.



### خامسا: الموارد العقارية

تشمل الموارد العقارية في المؤسسة الأصول الثابتة التي تمتلكها المؤسسة من عقارات وممتلكات ومباني ومنشآت ومعدات ثقيلة وأخرى، والتي تستخدم في عمليات الإنتاج والتصنيع والخدمات والتوزيع وغيرها من الأنشطة التجارية.

وتمثل الموارد العقارية جزءًا هامًا من رأس مال المؤسسة، ويمكن استخدامها كضمان للحصول على التمويل اللازم لتطوير المشاريع وتوسيع نطاق الأعمال.

كما يمكن استغلالها لتحقيق عائدات مادية عن طريق تأجيرها أو بيعها، ويتم ذلك بعد إجراء الدراسات اللازمة لتحديد قيمة العقارات والممتلكات وتقييمها وتحديد الأسعار المناسبة.

تحتاج المؤسسات إلى إدارة الموارد العقارية بشكل فعال واستراتيجي، وذلك لضمان الحصول على أفضل استخدام لهذه الموارد، وتحديد الخيارات المناسبة للاستثمار فيها والحفاظ على قيمتها وصيانتها وتطويرها بشكل مستمر وتتطلب إدارة الموارد العقارية معرفة جيدة بالقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالعقارات والعقود والتسجيل وغيرها من الأمور القانونية والإدارية ذات الصلة.

في الختام، يمكن القول إنَّ الموارد هي عنصر حيوي لأي مؤسسة تريد النجاح في السوق، حيث تمثل العمود الفقري الذي تقوم عليه كل استراتيجيات المؤسسة.

ومن هنا يجب على المؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد وتخطيط لإدارتها بشكل فعال، بما يسمح لها بتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تواجهها في السوق.

## المحور السادس: وظائف المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>

تتألف المؤسسة من عدد من الوظائف المختلفة، التي تعمل سوياً لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها في السوق وتشمل وظائف التسويق والمبيعات، ووظائف الموارد البشرية، ووظائف مالية، ووظائف التوريد، ووظائف الإنتاج.

ويتطلب النجاح في كل من هذه الوظائف فهما جيداً لأهداف المؤسسة والعملاء والموارد المتاحة حسن سير مختلف هذه الوظائف.

### أولاً: وظيفة التسويق<sup>2</sup>

تجمع وظيفة التسويق بين جميع الأنشطة والعمليات التي تسمح للشركة بفهم توقعات المستهلك وحالة السوق التي تعمل فيها ومحاولة التأثير على سلوك المستهلك في اتجاه أهدافه.

فالتسويق هو عبارة عن مجموعة من التقنيات والأساليب والإجراءات والمعرفة التي تهدف إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة وسوقها أي أنه يهدف إلى التنبؤ وتحفيز وإثارة احتياجات ورغبات المستهلكين، مما يسمح بتحقيق هدفين وهما إرضاء المستهلك وتحقيق ربح للشركة.

ويمكن فهم أهمية وظيفة التسويق على عدة مستويات فمن وجهة النظر المالية، تتيح دراسات السوق إمكانية إختيار أفضل المنتجات التي ستكون أكثر ربحية للمؤسسة.

<sup>1</sup> ربيع رشدي، وظائف مؤسسة، دورية أسطور للدراسات التاريخية، 3(5)، 2017، ص ص: 115-139.

<sup>2</sup> أنظر كل من:

- الأمين زهير الصائم، الفاتح محمد سعيد، إستراتيجيات التسويق التنافسية ، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2006.

- Lambin, J. J., & De Moerloose, C, **Marketing stratégique et opérationnel**. DUNOD, paris, 2008, p p: 125-126.

أما على المستوى التجاري، فإن الدراسة الجيدة لتوقعات المستهلكين ستجعل من السهل بيع المنتجات.

أما بخصوص المستوى الاستراتيجي، تجعل وظيفة التسويق والمبيعات من الممكن تجنب المواجهة مع المنافسين من خلال اختيار العملاء والمنتجات الأكثر ملائمة لخصائص المؤسسة.

حيث تسعى وظيفة التسويق باستمرار إلى معرفة وتحليل وفهم السوق واللاعبين فيه وتوقع التغييرات، دراسات السوق واختبارات المنتج والتنبؤات والتجزئة وما إلى ذلك، تكييف عرض المؤسسة حسب الطلب والمنافسة والوسائل المتاحة، تطوير المنتجات والتسعير وقنوات التوزيع، تشجيع السلوكيات المواتية لتحقيق أهدافها مع المشتريين والموزعين من خلال الإعلانات، الترويج للمبيعات، وقوة مبيعات.

وبالتالي فقد عرف التسويق على أنه أحد الوظائف التي تقوم على إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات الاستعمال لها أو تلك السلع التي توزعها بشكل يؤدي إلى توافرها بين يدي المستهلك في الزمان والمكان المناسبين، وتقوم الوظيفة التسويقية على المزج بين أربعة عناصر أساسية هي السلعة، التسعير، التوزيع، الترويج.

فبما أن وظيفة التسويق داخل المؤسسة هي إدارة وتنفيذ استراتيجيات التسويق التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التجارية والربحية. يشمل ذلك تحليل السوق وتحديد احتياجات العملاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة وتحديث المنتجات الحالية وتحديد الأسعار وإدارة التوزيع والترويج والإعلان.

تبدأ وظيفة التسويق بفهم احتياجات ورغبات العملاء وتقييم السوق والمنافسين حيث يقوم فريق التسويق بتحليل البيانات والمعلومات الاقتصادية والتسويقية لتحديد فرص السوق وتحديد احتياجات العملاء وتوقع اتجاهات السوق ومن ثم يتم تطوير خطط واستراتيجيات التسويق التي تستهدف هذه الفرص وتلبي احتياجات العملاء.

وظيفة التسويق أيضًا تتضمن تحديد الأسعار التي تحقق أقصى قدر من الربحية وتتناسب مع السوق والعملاء. كما تشمل إدارة التوزيع وتوفير المنتجات والخدمات في الوقت المناسب وبالكميات الملائمة والترويج للمنتجات والخدمات من خلال وسائل إعلامية مختلفة ومناسبة للسوق المستهدف.

فبشكل عام، يمكن القول إن وظيفة التسويق هي الحافز الرئيسي والمحرك الأساسي للمبيعات والنجاح التجاري للمؤسسة.

ولذلك، يجب على فريق التسويق العمل عن كثب مع فريق المبيعات وفريق الإدارة والتخطيط لتحديد الأهداف وتحقيقها وتطوير استراتيجيات جديدة وتحديث الخطط والبرامج الحالية لمواكبة التغييرات في السوق.

### ثانيا: وظيفة التوريد<sup>1</sup>

وظيفة التوريد هي جميع العمليات التي يتم من خلالها توفير جميع المنتجات والخدمات التي تحتاجها الشركة مثل المواد الخام، والمواد المستهلكة، والتعبئة والتغليف، والسلع.

ومن أهداف وظيفة التوريد تلبية احتياجات الأعمال واللوازم والخدمات لوظائف الشركة الأخرى، تحسين تكاليف الشراء مع احترام الجودة ومعايير الموعد النهائي، اختيار المورد المناسب، تجنب انقطاع المخزون وتجنب التخزين الزائد.

ولتحقيق ذلك يجب من جهة ضمان حسن إدارة المشتريات حيث يتمثل دور وظيفة الشراء في توقع احتياجات مختلف إدارات المؤسسة، شراء المواد الخام والآلات واللوازم المكتبية وجميع العناصر التي تحتاجها الإدارات الموجودة بالمؤسسة من خلال تجميع المعلومات عن المنتجات التي سيتم الحصول عليها والموردين وطرق التعامل معهم والاختيار الأفضل للموردين من خلال اختيار أفضل الأسعار المقترحة وجودة المنتج أيضا ووقت التسليم وجودة خدمة ما بعد البيع، تحديد المواعيد النهائية والسعر والجودة والنقل وشروط خدمة ما بعد البيع، الاطلاع الدائم وابلاغ الإدارات الموجودة بالشركة بتطور سوق وخصائصه، ومتابعة عمليات الشراء والتحميل حتى استلام البضاعة.

<sup>1</sup> أنظر كل من:

- Klemperer, P. D, & Meyer, M. A, Supply function equilibria in oligopoly under uncertainty, *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1989,p p: 1243-1277.
- Moyaux, T, Chaib-Draa, B, & D'Amours, S , Supply chain management and multiagent systems: An overview, *Multiagent based supply chain management*, 2006,p p: 1-27.

ومن جهة أخرى ضمان حسن ادارة المخزون وذلك من خلال الجرد الضروري لتلبية احتياجات الطالبين ولإجتتاب عدم توفر المخزون خاصة عند فترات الراحة ووقف الإنتاج، كذلك للحد من تكلفة المخزون مثل تكلفة مستودعات التخزين، التأمين، الحراسة، والكهرباء.

فوظيفة التوريد، كما ذكرنا سابقا، هي عملية تأمين وإدارة الموارد اللازمة للإنتاج والعمليات الأخرى داخل المؤسسة، والتي تشمل المواد الخام والمكونات اللازمة للإنتاج، والآلات والمعدات والأدوات المستخدمة في العمليات، والخدمات الأخرى المهمة لإنجاز المهام المحددة.

وبالتالي هي جزء أساسي من عمليات الإنتاج والتصنيع، حيث تلعب دورًا حيويًا في ضمان توافر الموارد اللازمة في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة لتلبية احتياجات المؤسسة حيث انه من خلال استخدام الإدارة الفعالة للتوريد، يمكن للمؤسسة تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة والإنتاجية.

وهي تتضمن العديد من المهام، بما في ذلك اختيار الموردين والمتعاملين وإبرام العقود وإدارة المخزون والتحكم في الجودة، وتنسيق تسليم المواد والتحميل والتفريغ وتخزين المواد والمعدات والأدوات بشكل آمن وفعال، وإدارة وتحليل البيانات وتحديث الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في عمليات التوريد.

وتتطلب وظيفة التوريد التعاون الوثيق مع أقسام المشتريات والإنتاج والتخطيط والجودة، وكذلك متابعة الاتجاهات والتغيرات في سوق الموردين والتكنولوجيا المستخدمة في العمليات. وباختيار الموردين المناسبين وتوفير المواد والخدمات بجودة عالية وبأسعار تنافسية، يمكن لوظيفة التوريد أن تساعد المؤسسة على تحقيق المزيد من الربحية والنجاح في السوق.

### ثالثاً: وظيفة الإنتاج<sup>1</sup>

الإنتاج هو نشاط تحويل موارد المؤسسة إلى منتجات نهائية بفضل مزيج عوامل الإنتاج فهو العملية التي يتم عن طريقها تحويل مجموعة من المدخلات إلى سلع وخدمات باستخدام العمليات الصناعية. ويقصد بوظيفة الإنتاج مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى استعمال مختلف عوامل الإنتاج (الموارد البشرية، الآلات والمعدات، المواد الأولية، المعلومات...) من أجل إنتاج خدمات ومنتجات مادية، وذلك بتحقيق الأهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف واحترام آجال التنفيذ، وتحسين نوعية المنتجات.

ويعتبر إنتاج سلع وخدمات تستجيب لاحتياجات الزبائن ووظيفة المؤسسة الأساسية، ويتطلب ذلك تحديد أهداف نظام الإنتاج في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تحديد حجم الإنتاج المتعلق بالكمية المنتجة والإستراتيجية المتبناة، احترام آجال الإنتاج المحددة ومطابقتها مع مستويات الطلب، تقديم منتجات تستجيب لمعايير الجودة، تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين الإنتاجية مع ضمان مستوى الجودة المرغوبة وقدرة العملية الإنتاجية على الاستجابة للتغيرات الكمية والنوعية للسوق.

ويكون الإنتاج إما عن طريق الإنتاج المستمر وهو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج، أي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذلك نفس الاختصاص.

وقد يكون غير نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية.

<sup>1</sup> أنظر كل من:

- Hanoch, G, CRESH production functions, *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1971, p p: 695-712.
- Weinstein, O., WILLIAMSON, D., & DE TRANSACTION, F. E. C, Les nouvelles théories de l'entreprise, *Librairie générale française, Paris*, 1995.

و إما عن طريق الإنتاج المنقطع وهو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر وقد يكون نمطياً في مدخلاته والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين.

او الإنتاج حسب المخزون<sup>1</sup> وهو عبارة عن تخصيص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة، حيث تستعمل المؤسسة الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المنقطع خلال السنة، وهذا لتقادي مشاكل التخزين وتضيع الوقت.

او الإنتاج حسب الطلب وهو إنتاج منقطع، نمطياً في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل علماً وان الشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، وهو شرط موضوعي وضروري.

ولضمان حسن سير عملية الإنتاج داخل المؤسسة يجب المحافظة على عناصر نظام عملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات حيث يعتبر موردين، والذي يتمثل دورهم في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل، طرفاً مهماً ومؤثراً بالنسبة للمؤسسة في نظام الإنتاج وسواء كان المورد داخلياً أو خارجياً فعلى مسؤولي الإنتاج بناء علاقات وطيدة معهم من حيث مواعيد التسليم، الكميات والجودة لأن أي خلل في هذه النواحي سوف ينعكس سلباً على مخطط الإنتاج.

كذلك الشأن بالنسبة للزبائن التي تنتج من أجلها السلع والخدمات إذ ان إدراك حاجات الزبائن ورغباتهم أمر ضروري جداً في عملية الإنتاج، ويمكن ان يكون هؤلاء مجموعة تشتري السلع للاستخدام المباشر ويطلق عليها تسمية المستهلكين، او مجموعة ضمن المؤسسة تتلقى السلع لاستخدامها في تجميع منتج آخر وتسمى بالزبون الداخلي، او مجموعة تتلقى المنتجات بقصد بيعها وتسمى بالزبون الخارجي.

<sup>1</sup> محمد ضياء الدين شمشام، تسيير المخزون في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021.

كما يجب إخضاع جميع الموارد التي تدخل عملية التحويل لعملية رقابة جزئية أو كلية قبل دخولها عملية التحويل التي تعد العنصر المسؤول في نظام الإنتاج عن إضافة القيمة أو تحقيق المنفعة.

تتمثل عملية التحويل في مجموعة من المعالجات تهدف إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع وخدمات، ويمكن أن تجري عمليات التحويل داخل وحدات الإنتاج أو سلسلة من العمليات وتكون حصيلة عملية التحويل مخرجات تتمثل في سلع وخدمات تكون قد مرت بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيدي الزبائن عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع إنتاجها وتكون هذه المخرجات ذو جودة عالية حيث تمتاز تلك السلع والخدمات بالابتكار والإبداع والتطوير المستمر بما يحقق الرضا لدى المستهلك أو المستهلك.

ويمكن تحقيق الجودة من خلال برنامج لين الذي يعد من أقدم البرامج المستخدمة لتحسين الإنتاجية، وتهدف هذه الطريقة إلى استبعاد الإجراءات والمنتجات المهدرة التي لا تضيف أية فائدة أو قيمة إلى المؤسسة أو المستهلك، كما أنها تركز على الإنتاج في الوقت المحدد، ويتطلب هذا الإجراء تضافر جميع الجهود من جميع الموظفين وفي جميع المستويات.

كذلك طريقة ستة سيجما Sigma Six وهي عبارة عن أسلوب إحصائي يستخدم كأحدى طرق تحسين الجودة من أجل منع حدوث الأخطاء والعيوب للسلع ويقدر بمقدار العيوب لكل مليون فرصة إنتاج، وتهدف هذه الطريقة إلى تخفيض العيوب في المنتج بدرجة كبيرة من خلال السماح بأخطاء لا تتجاوز أربعة بين كل مليون منتج، وحتى تصل المؤسسة إلى تخفيض العيوب في المنتجات يتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات متكاملة وسن الأنظمة والإجراءات القابلة للتطبيق من كافة الموظفين.

هناك أيضا فلسفة كايزن التي تقوم على أساس التحسين المستمر من خلال إدخال تغييرات تدريجية صغيرة بشكل مستمر وتشجيع الموظفين وتحفيزهم في المساهمة المباشرة في تحسين جودة العمليات الإنتاجية.

وتعمل كايزن على مستوى الفرد، أو من خلال المجموعات أو ما يسمى بحلقات الجودة، والتي يمكن تعريفها على أنها مجموعات معينة من الموظفين المؤهلين القادرين على تحديد وتعيين المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتفترض هذه الطريقة أن الموظفين هم أفضل الأدوات الذين يمكنهم تحديد مجال التحسين



لأنهم يرون العمليات وهي تحدث بشكل دائم ومتواصل ويومي لذلك توصي هذه الطريقة المؤسسات بضرورة تشجيع الموظفين وتحفيزهم بالمكافآت لمساهماتهم المباشرة في العملية الإنتاجية.

وبالتالي فان عملية الإنتاج هي عملية معقدة تستدعي جهودا متنوعة وتدقيق مستمرا لضمان حسن سير عملية الإنتاج وتأمين جودة عالية للمنتج.

#### رابعاً: وظيفة المالية<sup>1</sup>

الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، وفي إطار محيطها المالي بعد تحديد الحاجات التي نريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية وهذا باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق نشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع.

وتقوم الوظيفة المالية بالسهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة أو تمويل ذاتي أو ديون بمختلف استحقاقها والذي يحقق لها أحسن مردود وبأقل تكاليف ممكنة.

إذن فالوظيفة المالية هي البحث عن الأموال بكمية مناسبة وبتكاليف ملائمة وفي وقت مناسب والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.

وتتألف الوظيفة المالية من عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بتقرير حجم الأموال اللازمة وكيفية الحصول عليها واستثمار الأموال المتاحة، إذ أن قرارات الاستثمار التي يتم من خلالها تحديد أنواع الأصول الثابتة أو المتداولة الواجب اقتناءها وحجم كل منها والمبرر الاقتصادي لاقتناء كل منها وكذلك المكاسب المتوقعة والمخاطر المرتبطة باقتناء كل أصل من الأصول، أما بالنسبة لقرارات التمويل فيتم من خلالها تحديد الطريقة المثلى لتمويل أصل أو مجموعة من الأصول وكذلك المخاطر المالية المرتبطة بكل تمويل إلى جانب

<sup>1</sup> أنظر كل من:

- Daviet, J. P, La fonction financière, esquisse d'une histoire. *Entreprises et histoire*, (2), 2019, p p : 16-25.
- Didenco, M, **La fonction finance au sein d'une entreprise: enjeux et perspectives**, In *Tezele celei de-a* , 2020, pp: 159-175.

معرفة مصادر الحصول على مختلف أنواع الأموال وتكلفة الحصول عليها وهذا بغرض تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة وهو البقاء والاستمرار والنمو.

ويتوقف أهمية وحجم الوظيفة المالية إلى حد كبير على حجم المشروع فالمشروعات الصغيرة حيث تمارس هذه الوظيفة بصفة عامة من خلال الإدارة المحاسبية، بينما تزداد أهمية هذه الوظيفة مع نمو المشروع ولذلك تبرز الإدارة المالية كوحدة مستقلة ذات علاقة مباشرة برئيس مجلس الإدارة من خلال رئيس القطاع المالي.

تختص الوظيفة المالية في بداية نشأتها بمنح الائتمان ومتابعتها وقد يتطلب ذلك تحليل ومتابعة المراكز المالية للعملاء الذين يتعاملون مع الشركة لتحصيل مستحقاتها، ومع كبر حجم المشروع، يزداد نشاط الوظيفة المالية ليشمل تقييم ومتابعة المركز المالي الحصول على الائتمان قصير الأجل، ثم يتطرق الأمر لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأصول الثابتة سواء من حيث نوعيتها أو مصادر تمويلها، ثم تلك القرارات الخاصة بالتصرف في الأرباح وفقا لسياسات الشركة وظروفها المالية.

وتسعى الوظيفة المالية إلى تحقيق أهداف متعددة نابعة من الأهداف الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، وقد تكون هذه الأهداف تقليدية نشأت بنشوء المؤسسة، أو أهداف تتبع عادة من النوازع الذاتية لمؤسسي المؤسسة والهادفة لتحقيق منافع شخصية، كما أنها تكون متماشية مع التطورات الحاصلة في المؤسسة لتتماشى مع السياسات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.

### خامسا: وظيفة الموارد البشرية<sup>1</sup>

عرفت الموارد البشرية على أنها مجموعة من الوظائف والانشطة التي تستخدم لإدارة الموارد البشرية بأسلوب بعيد عن التمييز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.

<sup>1</sup> أنظر كل من:

مهني أشواق، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.

Guillot-Soulez, C , *La gestion des ressources humaines* (No. Halshs-00973526), 2014, p :88.

كما يمكن تعريفها أيضا على أنها عملية خاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك أهدافهم أي أنها تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

وبالتالي فإن وظيفة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية أساسية في المؤسسة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى، كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق.

وتبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في اعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية، التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة لنشاطات الإدارات التنفيذية، المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة، والمساعدة على كشف الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتنظيمات، ومعدلات التأخير والغيابات.

ويعتبر الهدف الأساسي لوظيفة الموارد البشرية تلبية رغبات وحاجيات المؤسسة بالتنسيق مع رغبات واحتياجات الأفراد العاملين وذلك من خلال تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة ومتطورة.

كذلك هناك الأهداف الإنسانية التي تتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف العملية الإنتاجية، العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم بإنسانية حيث أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعاً وإنتاجية حيث ان المعاملة الحسنة ودون تمييز، استعمال الليونة مع العاملين، والاستماع إلى مطالبهم طالما كانت معقولة وعادية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة مجهودهم من أجل تحقيق منفعة أكثر للمؤسسة.

كذلك هناك الأهداف الاجتماعية وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة بشكل خاص، وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه، وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

أما بالنسبة للأهداف التنظيمية فهي تركز على إدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستثمارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وليست على حساب العمال وذلك بإيجاد إستراتيجية إنتاجية وإنسانية تسمح باستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.

وأخيرا الأهداف الوظيفية التي تتحقق من خلال إدارة الأفراد بالوظائف التشخيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتها.

وفي الختام، إن الوظائف المختلفة داخل المؤسسة تشكل جزءاً أساسياً من نجاح المؤسسة، ويجب على الشركات التأكد من وجود فريق عمل متكامل يمتلك مهارات وخبرات متنوعة تسمح له بتحقيق الأهداف المرجوة ومواجهة التحديات التي يواجهونها في سوق المنافسة.

## المحور السابع: دورة حياة و أنماط نمو المؤسسة<sup>1</sup>

يشير مصطلح "نمو المؤسسة" إلى عملية تطور المؤسسة عبر الزمن، والتي تتضمن زيادة حجم الإيرادات والأرباح، وتوسيع نطاق العمل والعملاء، وتحسين كفاءة العمليات وتوسيع الاستثمارات والمشاريع الجديدة. وعموماً، يتم تعريف نمو المؤسسة بأنه زيادة حجم الأعمال والأرباح بشكل مستدام على المدى الطويل. ويعتبر نمو المؤسسة أمراً حيوياً للبقاء في السوق والنجاح فيه، إذ أنه يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها ومساعدتها على النمو والتوسع، ولتحقيق ذلك، يحتاج المؤسسون إلى وضع استراتيجيات وخطط لتحقيق النمو، وتحديد الأسواق المستهدفة والمنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها.

ومن الجوانب المهمة لنمو المؤسسة هي الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار، وتحسين عملية التسويق وتوسيع العملاء، وتطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر، وتوظيف الكفاءات وتطوير موارد العمل وإدارة المخاطر والتوسع الجغرافي والاستحواذ على شركات أخرى.

ويمكن أن يتباين نمو المؤسسات بشكل كبير، حيث يتوقف على عدة عوامل، مثل نوع المؤسسة والصناعة وحجم السوق والتحديات الاقتصادية والسياسية والتنظيمية. لذلك، يحتاج المؤسسون إلى تحديد أهداف نمو متوازنة ومستدامة وواقعية، بحيث تكون متناسبة مع قدرات المؤسسة وإمكانياتها.

### أولاً: مراحل نمو المؤسسة

تتألف مراحل نمو المؤسسة من خمسة مراحل رئيسية، وتبدأ بالمرحلة الأولى وهي المرحلة الناشئة (الإطلاق)، حيث تبدأ المؤسسة بإطلاق عملها الأولي وتطوير فكرتها التجارية وتحديد أهدافها واستراتيجيتها وعادةً ما تكون المؤسسة صغيرة الحجم وتعتمد على الأفراد المؤسسين لتنفيذ كافة الأعمال اللازمة.

وفي المرحلة الثانية وهي المرحلة المبكرة (النمو)، تبدأ المؤسسة في تحقيق نجاحات ملموسة، وتتسع قاعدة العملاء والشركاء، ويتم توظيف مزيد من الموظفين. وتطور بنية التحتية ويتم العمل على تحسين العمليات والخدمات وتوسيع نطاق التسويق.

<sup>1</sup> مسعودي رشيدة ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، الجزائر، 2021.

أما في المرحلة الثالثة وهي المرحلة المتوسطة (التوسع)، تشهد المؤسسة توسعاً كبيراً في حجمها ومواردها، حيث تزداد قاعدة العملاء وتتوسع في أسواق جديدة وتضيف منتجات وخدمات جديدة. وتتطلب هذه المرحلة تحسين العمليات والإدارة والتوظيف.

وبالنسبة للمرحلة الرابعة وهي المرحلة المتأخرة (النضوج)، تكون المؤسسة قد نمت إلى حد كبير وتعمل في عدة أسواق، وتتطلب الإدارة المؤسسية والتحكم في العمليات الكبيرة والإدارة الفعالة للموارد والتحول نحو التكنولوجيا والابتكار للبقاء في المنافسة.

وأخيراً، في المرحلة الخامسة والأخيرة وهي المرحلة المتأخرة (الانحسار)، تعاني المؤسسة من تراجع في المبيعات والأرباح وتصبح قادرة على الحفاظ على الأعمال الحالية فقط، وعادة ما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة الضغوط التنظيمية والضريبية والتشريعية، وتحتاج إلى إعادة هيكلة وتحديث لتجنب الإفلاس.

ومن الجدير بالذكر أن هذه المراحل ليست مطابقة لجميع المؤسسات، حيث يمكن أن تتباين مدة المراحل وأسلوب تنفيذها بين المؤسسات المختلفة بناءً على عدة عوامل، بما في ذلك نوع الصناعة وحجم المؤسسة والموارد المتاحة والتحديات التي تواجهها.

لذلك، فإن إدارة المؤسسة يجب أن تكون قادرة على تحديد المرحلة الحالية التي تمر بها المؤسسة واتخاذ الخطوات اللازمة للتكيف مع المتغيرات في السوق والمجتمع والاقتصاد والتكنولوجيا للحفاظ على نمو المؤسسة واستمراريتها.

### ثانياً: عوامل نمو المؤسسة

تعد العوامل المؤثرة في نمو المؤسسة من بين العوامل الرئيسية التي يجب أن ينتبه إليها القادة والمديرون للحفاظ على نمو الشركة. وتتضمن هذه العوامل التخطيط الجيد، حيث يجب على المؤسسة وضع خطة عمل جيدة ومتكاملة، وضع الأهداف والخطط الإستراتيجية لتحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تتمتع إدارة المؤسسة بالكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات وتنظيم العمل لتحقيق أهداف الشركة.

كما يلعب التمويل دورًا هامًا في نمو المؤسسة، ويجب على المؤسسة أن تتوفر على الموارد المالية الكافية لتشغيل المؤسسة، وتمويل عمليات النمو والتوسع.

وبالإضافة إلى التمويل، يلعب الابتكار والتطوير دورًا حيويًا في نمو المؤسسة، حيث يجب أن تسعى المؤسسة باستمرار لتطوير منتجاتها وخدماتها وابتكاراتها لتلبية احتياجات العملاء والمنافسة في السوق. علاوة على ذلك، يجب على المؤسسة فهم احتياجات العملاء وتقديم المنتجات والخدمات التي تلبى تلك الاحتياجات، وتكون قادرة على توسيع نطاق عملها وزيادة قاعدة العملاء، وتحسين خدمة العملاء والتفاعل معهم. كما يجب على المؤسسة التركيز على بناء سمعة جيدة في السوق، وإقامة شراكات مع الشركات والموردين الرئيسيين وتوسيع شبكة العلاقات لزيادة فرص النمو.

أيضا، يجب على المؤسسة أن تستخدم التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين عملياتها وتحسين كفاءتها، واستخدام وسائل التسويق الرقمي للوصول إلى جمهور أوسع وزيادة الإيرادات.

وأخيراً، يجب على المؤسسة تطوير فريق العمل وتوظيف الموظفين ذوي المهارات المناسبة والخبرة، وتوفير بيئة عمل تحفز الإنتاجية والإبداع وتحفظ رضا الموظفين، حيث يعتبر فريق العمل أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسة في النمو والتوسع.

بشكل عام، يتطلب نجاح المؤسسة في النمو والتوسع اهتماماً بالعديد من العوامل المؤثرة، من التخطيط والتمويل والابتكار والتطوير، إلى فهم احتياجات العملاء وبناء سمعة جيدة في السوق، واستخدام التكنولوجيا بشكل فعال، وتطوير فريق العمل وتوفير بيئة عمل صحية ومشجعة.

### ثالثاً: أنماط نمو المؤسسة

تتباين أنماط نمو المؤسسات وتختلف حسب الطريقة التي يتم فيها زيادة حجم المؤسسة. يمكن تحديد عدة أنماط لنمو المؤسسات، ويتضمن ذلك النمط الخطي، النمط التنافسي، النمط المتقطع، والنمط الراديكالي.

النمط الخطي يتميز بزيادة حجم المؤسسة بشكل ثابت ومستمر، ويتم التوسع من خلال إضافة الموظفين والموارد الجديدة. ويعتبر هذا النمط الأكثر شيوعاً بين المؤسسات الصغيرة.

لكن في النمط التنافسي، يزداد حجم المؤسسة بشكل مستمر من خلال زيادة حصتها في السوق، ويتم ذلك عن طريق الاستحواذ على المنافسين أو التوسع في الأسواق الجديدة.

وفي النمط المتقطع، يحدث نمو المؤسسة عن طريق فترات من النمو المكثف، تليها فترات من الاستقرار أو التراجع ويعتمد هذا النمط على التكيف مع التغييرات في السوق والظروف الاقتصادية.

أما النمط الراديكالي، فيتميز بحدوث تغيير جذري في استراتيجية المؤسسة وتوسيع نشاطاتها الرئيسية بشكل كبير، وقد ينتج هذا النمط عن الاستحواذ على شركات أخرى أو تحويل الأنشطة إلى قطاعات أخرى.

بشكل عام، يتوقف اختيار النمط الأنسب لنمو المؤسسة على الطموحات والأهداف المحددة والموارد المتاحة، فكل نمط من هذه الأنماط يتميز بمزاياه وعيوبه التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار بشأن النمط المناسب.

على سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة تسعى لتوسيع نشاطها بشكل متواصل وباستمرار، فقد يكون النمط الخطي الأنسب، في حين أن النمط الراديكالي قد يكون مناسباً إذا كانت المؤسسة تسعى لتحويل نشاطها إلى قطاعات أخرى وتوسيع نشاطاتها الرئيسية.

ويجب ملاحظة أن اختيار النمط المناسب لنمو المؤسسة يتطلب تقييم شامل للمؤسسة وتحليل دقيق للظروف الاقتصادية والسوقية المحيطة بها.

كما يجب أيضاً أخذ العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية في الاعتبار، لأنها قد تؤثر على اختيار النمط المناسب لنمو المؤسسة.

وفي النهاية، يجب أن يكون اختيار النمط المناسب لنمو المؤسسة يتوافق مع الأهداف المحددة والموارد المتاحة، ويساعد على تحقيق النجاح والاستمرارية في المستقبل.



### رابعاً: إدارة نمو المؤسسة

إدارة نمو المؤسسة هي العملية التي تهدف إلى تحقيق نمو مستدام للمؤسسة من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات متكاملة تهدف إلى زيادة الإيرادات والربحية وتوسيع نطاق العمل والوصول إلى فرص جديدة في السوق ويتضمن ذلك تطوير وتعزيز المنتجات والخدمات والتوسع في الأسواق الجديدة وتعزيز القدرة على المنافسة وتطوير البنية التحتية وإدارة الموارد بشكل فعال.

وتتطلب إدارة نمو المؤسسة تحليل السوق وتقييم الفرص وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتوسع في السوق، بالإضافة إلى تطوير الموارد البشرية والتكنولوجية اللازمة لدعم النمو.

وتشمل الأدوات الرئيسية المستخدمة في إدارة نمو المؤسسة تحليل SWOT والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وإدارة العمليات والتحكم في التكاليف.

وبشكل عام، فإن إدارة نمو المؤسسة تعد عملية مستمرة تستلزم الابتكار والتكيف والتغيير المستمر لتلبية احتياجات السوق والعملاء وتحقيق النمو والاستدامة في المؤسسة.

في النهاية، تتطلب عملية نمو المؤسسة تحديد النموذج الذي يناسب الشركة ومراقبته بشكل دوري للتأكد من أنه يحقق أهداف النمو المطلوبة ويدعم الاستدامة على المدى الطويل. وبما أن عملية نمو المؤسسة تتضمن العديد من العوامل المختلفة، فإن العمل على تطوير وتحسين هذه العوامل يعد مهمة حاسمة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في عالم الأعمال.

## المحور الثامن: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>

تلعب المؤسسات الاقتصادية دوراً حاسماً في تحقيق النمو الاقتصادي والازدهار الاجتماعي وبالتالي، فإنها تتحمل مسؤولية كبيرة في المجتمع، وذلك لأنها تؤثر بشكل مباشر على حياة الناس وعلى البيئة المحيطة بها ولذلك، يجب أن تكون لديها رؤية واضحة ومسؤولية اجتماعية تجاه المجتمعات التي تخدمها.

### أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام قطاع الأعمال، بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة و بالعمل مع الموظفين و أسرهم و المجتمع، من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تنفيذ قطاع الأعمال و التنمية على حد سواء.

بينما يعرفها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية على أنها السلوك الأخلاقي لشركة ما اتجاه المجتمع، و تشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية، التي لها مصلحة شرعية في منظمة الأعمال<sup>2</sup>.

فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية تعني تحمل المسؤولية عن تأثير أعمالها على المجتمع والبيئة، والسعي لتحقيق الفائدة الاجتماعية بجانب الربحية. وبالتالي، فإنه ينبغي للمؤسسة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالبيئة والاستدامة والتنوع والحريات الأساسية للأفراد والمجتمعات. وتشمل المسؤولية الاجتماعية أيضاً التعامل بشكل عادل مع الموظفين والعملاء والموردين، والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة في المجتمعات المحلية من خلال الاستثمار والتبرعات.

<sup>1</sup>زايدي حبيب، بليمان يمينة، محاضرات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، 2021.

<sup>2</sup>ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بالفايد تلمسان، الجزائر، 2010، ص: 20.

## ثانيا: ضرورة الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية

نظرا إلى أن المؤسسة الاقتصادية عنصراً أساسياً في المجتمع، فيجب أن تتحمل المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، و الجانب الأخلاقي للأعمال لا يمثل صورة ما هو صواب و ما هو خطأ، لكنه وسيلة للإدارة الرشيدة للمؤسسة و يتعدى ذلك لما هو أسمى. إذ أن مراعاة أخلاقيات الأعمال تنتج عنها عوائد ربحية للمؤسسة، بحكم الصلة التي بينها و بين عملائها و مورديها.

فالمؤسسة يجب أن تتحمل المسؤولية تجاه العملاء من خلال الإلتزام بتقديم المنتجات عالية الجودة، و ضمان تلبية احتياجات و تطلعات العملاء بشكل مستمر، كما يتوجب عليها توفير معلومات صحيحة و شفافة عن المنتجات و الخدمات التي تقدمها، و الإلتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع العملاء.

أن تتحمل المسؤولية تجاه الموظفين، إذ يجب على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام بالموظفين و توفير بيئة عمل آمنة و صحية، و الحفاظ على حقوقهم و تقديم الدعم اللازم لهم، كما يجب عليها توفير فرص التدريب و التطوير المستمر للموظفين، و تحسين مستوى دخلهم و ظروف العمل لديهم.

كذلك تتحمل المسؤولية تجاه المجتمع حيث يجب عليها المساهمة في تحسين المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال دعم المشاريع الخيرية و التنموية، و توفير فرص العمل و المساهمة في تحسين الظروف الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع.

كما يجب على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام بالبيئة و الحفاظ عليها، و تحقيق التنمية المستدامة، و الإلتزام بالمعايير البيئية الدولية و تطبيقها في عملياتها و إنتاجها، و على المؤسسة الاقتصادية أيضا اتخاذ إجراءات لتقليل النفايات و الانبعاثات الضارة، و العمل على تحسين جودة الهواء و المياه و التربة في المجتمع الذي تعمل فيه.

وأخيرا تحمل المسؤولية تجاه المساهمين عن طريق الإلتزام بالشفافية و المصداقية في تقديم المعلومات للمساهمين، و حفظ حقوقهم و التعامل معهم بمنتهى الحرفية و الاحترافية، و الإلتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل معهم.

ويمكن القول إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية هي مسؤولية شاملة تشمل العديد من الجوانب الهامة، وتتطلب من المؤسسة الاهتمام بالمصالح المتباينة لأطراف المختلفة التي تتعامل معها والعمل على تحقيق التوازن بين هذه المصالح.

### ثالثاً: أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

عندما تنجح المؤسسة الاقتصادية في القيام بمسئولياتها الاجتماعية بشكل جيد، فإن ذلك يساهم في تحقيق النجاح والاستدامة الطويلة الأجل للمؤسسة وللمجتمع الذي تعمل فيه وخاصة تحقيق أهدافها، كما تبرز أهم أهداف هذه المسؤولية فيما يلي:

1. بناء صورة إيجابية للمؤسسة أمام المجتمع والعملاء والمساهمين و تعزيز الثقة بين المؤسسة والمتعاملين معها و كذا تحقيق التنمية المستدامة من خلال توجيه الاهتمام للمسائل الاجتماعية والبيئية.
2. تعزيز الريادة والابتكار، حيث تتطلب المسؤولية الاجتماعية من المؤسسة الاقتصادية البحث عن طرق جديدة ومبتكرة للتعامل مع المسائل الاجتماعية والبيئية، مما يساعد على تعزيز الريادة والابتكار داخل المؤسسة.
3. تحسين العلاقات مع المتعاملين من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحسين علاقاتها مع المتعاملين مثل العملاء والموردين والمجتمع المحلي والحكومة، وبالتالي تعزيز التعاون وتحقيق المزيد من النجاح في العمل.
4. الحفاظ على الأصول البشرية، إذ تعتبر المسؤولية الاجتماعية أيضاً واجباً تجاه العاملين داخل المؤسسة، حيث يجب الالتزام بمعايير العمل الآمن والصحي والإنصاف والحريات الأساسية، وتقديم بيئة عمل جيدة وصحية للعاملين في المؤسسة، تشجع الابتكار والتفوق الوظيفي، وتوفر فرص التدريب والتطوير المهني، تساعد على جذب المواهب وتحسين مستوى الأداء والإنتاجية.
5. تحقيق الاستدامة البيئية عن طريق استخدام ممارسات صديقة للبيئة، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية والحد من النفايات والانبعاثات الضارة، يمكن أن يؤدي إلى تقليل تأثير المؤسسة على البيئة وحماية الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

6. أيضا الاستثمار في المجتمعات المحلية والمساهمة في تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية لهذه المجتمعات، من خلال توفير فرص العمل والدعم المادي للمنظمات المحلية، يمكن أن يعزز العلاقات بين المؤسسة والمجتمعات المحلية وتحقيق المزيد من الاستقرار الاجتماعي.
7. إنّ التزام المؤسسة بالأخلاقيات والمعايير القانونية، يساعد على بناء الثقة بين المؤسسة و مختلف الجهات المتعاملة معها، ويمكن أن يساعد على تحقيق المزيد من النجاح التجاري في المدى الطويل.
8. كما يمكن لتطبيق المسؤولية الاجتماعية أن يؤدي إلى العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية، حيث يمكن أن يؤدي توفير بيئة عمل جيدة وتشجيع الإبداع والابتكار والتدريب والتطوير المهني إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في المؤسسة الاقتصادية.
9. إنّ تطبيق المسؤولية الاجتماعية، يساعد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق جذب العملاء والمستثمرين الذين يهتمون بالمسؤولية الاجتماعية وتفضيل المنتجات أو الخدمات التي تتبنى هذه المسؤولية ويساهم في توفير فرص العمل وتحسين النمو الاقتصادي للمجتمعات المحلية التي تتواجد فيها.
10. أما على الجانب الاجتماعي فإن تبني المسؤولية الاجتماعية، يساعد في تحسين العلاقات بين المؤسسة والمجتمعات المحلية وتحقيق المزيد من الاستقرار الاجتماعي وتعزيز المشاركة المجتمعية وتمكين المجتمعات المحلية للمساهمة في عملية صنع القرارات والتأثير في السياسات والأنشطة المؤسسية.
11. كذلك يمكن لتطبيق المسؤولية الاجتماعية أن يساعد في تعزيز العدالة الاجتماعية من خلال تحسين فرص العمل وتعزيز التكافل الاجتماعي وتعزيز المساواة بين جميع أفراد المجتمع وأن يساهم في تحسين جودة الحياة للأفراد من خلال توفير بيئة عمل جيدة ومنتجات وخدمات ذات جودة عالية وتعزيز الصحة والسلامة المهنية.

فبشكل عام، تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية يمكن أن يساعد في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمعات المحلية وعلى المستوى العالمي.

وفي النهاية، فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية هي جزء لا يتجزأ من مسؤوليتها الأساسية تجاه المجتمعات التي تخدمها.

ومن خلال تحمل هذه المسؤولية بشكل فعال، يمكن للمؤسسات الاقتصادية الناجحة أن تحقق المزيد من النجاح والاستقرار على المدى الطويل، وتتمتع بالثقة والتقدير من قبل المتعاملين مع المؤسسة الاقتصادية.

## المحور التاسع: الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

تعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسة واستمراريتها، فهي تمثل القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم عمل الموظفين داخل المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها.

وتشمل الثقافة التنظيمية عددًا من العناصر الأساسية مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات والتقاليد والتوقعات والتفكير الجماعي والتواصل والعلاقات بين أفراد المؤسسة، والتي يجب أن تكون متوافقة مع رؤية واستراتيجية المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها.

ويمكن أن تكون هذه الثقافة إيجابية أو سلبية، حيث تؤثر الثقافة السلبية بشكل كبير على مستوى الأداء العام للمؤسسة وعلى رضا الموظفين والعملاء والشركاء.

وبالتالي تتطلب إدارة الثقافة التنظيمية جهودًا متواصلة من قبل الإدارة العليا وجميع الموظفين حيث يتم تحديد القيم والمعتقدات والسلوكيات المرغوبة والعمل على تعزيزها بشكل دوري، كما يتعين تحديد أي تحديات تواجه المؤسسة وتقييم الأداء الحالي وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين ثقافتها التنظيمية.

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية للمؤسسة من المفاهيم المهمة في مجال إدارة المؤسسات، وتشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل هوية المؤسسة وتحدد طريقة عملها وتفاعلها مع المحيط الخارجي والداخلي. وتتأثر الثقافة التنظيمية بعوامل مختلفة مثل قيم المؤسسين والموظفين وسياسات المؤسسة وثقافة المجتمع المحيط بها، وتؤثر بدورها على سلوك وأداء الموظفين ومنظومة العمل داخل المؤسسة.

ويهدف تطوير الثقافة التنظيمية إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعالية عملها، وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تساهم في تعزيز روح الفريق الواحد وتعزيز التعاون بين الموظفين. وبالتالي، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي عنصر أساسي في نجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها.

<sup>1</sup> خيندر جميلة، التغيير في الثقافة التنظيمية وأهميته في المؤسسة، الجزائر، 2020. بتصرف

## ثانيا: عوامل تكوين الثقافة التنظيمية

تتأثر الثقافة التنظيمية بعدد من العوامل، ومن أهمها قيم المؤسسين، فعندما يؤسس شخص أو مجموعة من الأشخاص مؤسسة، فإن قيمهم ومعتقداتهم تحدد طريقة تفكيرهم وسلوكهم في العمل وتترسخ عبر الزمن. علاوة على ذلك، تلعب العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة دورًا حاسمًا في تكوين الثقافة التنظيمية، فقد تؤثر العلاقات الجيدة بينهم إيجابًا على الثقافة التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة.

علاوة على ذلك، تشكل السياسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسة في العمل جزءًا أساسيًا في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تحدد طريقة تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الزبائن والعملاء. وتتأثر الثقافة التنظيمية أيضًا بالثقافة المجتمعية المحيطة بها، حيث تحتوي المؤسسات على مجموعة من الأفراد الذين يأتون من مجتمعات مختلفة، وتؤثر القيم والمعتقدات المجتمعية في تشكيل الثقافة التنظيمية.

وأخيرًا، تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث يتحدد نمط القيادة والأسلوب الذي يتبعه المديرين والقادة داخل المؤسسة الطريقة التي يتفاعل بها الموظفون والعملاء داخل المؤسسة. لذلك يجب على القادة التركيز على تشجيع السلوك المرغوب وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توفير الدعم والتدريب المناسب وتحديد القيم والمعتقدات الرئيسية، التي يجب على الموظفين اتباعها في العمل وفي تفاعلاتهم مع العملاء والزملاء. ويجب أن يتبنى القادة أيضًا نهجًا شفافًا وصادقًا في التعامل مع الموظفين والعملاء، حيث يسعون إلى تحقيق العدالة والمساواة والتنوع داخل المؤسسة، وهذا يعكس على نحو إيجابي في الثقافة التنظيمية ويؤثر على كل جوانب العمل داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية، مثل البيئة الجغرافية والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بالمؤسسة. لذلك، يجب على المؤسسات الاهتمام بتحليل هذه العوامل وفهم كيف يمكن لها التأثير على الثقافة التنظيمية، وتحديد الإجراءات المناسبة لتعزيز القيم والمعتقدات الإيجابية والتغلب على العوامل السلبية.



### ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من أهم الجوانب التي تؤثر على سير العمل داخل المؤسسات، حيث تمثل مجموعة القيم والمبادئ التي يتبناها أفراد المؤسسة في سير العمل والتفاعل مع بعضهم البعض ومع العملاء والشركاء. ويمكن للثقافة التنظيمية أن تساعد في تحسين الإنتاجية والكفاءة، أو أن تؤدي إلى انعدام الروح الجماعية وتقليل الإنتاجية والكفاءة.

ولذلك، يجب اختيار الثقافة التنظيمية الأنسب والأكثر فاعلية والتي تتناسب مع طبيعة العمل والموظفين والأهداف المرجوة للمؤسسة.

فمثلاً هناك الثقافة السلطوية (Power Culture) وتعتمد هذه الثقافة على تركيز القوة والتأثير في يد القلة القليلة من الموظفين المؤثرين داخل المؤسسة، ويتم اتخاذ القرارات وتوجيه سير العمل بشكل مركزي ومراقب بواسطة هذه القوة الصغيرة. وتشجع هذه الثقافة النجاح والإنجازات الشخصية أكثر من العمل الجماعي ويمكن أن تؤدي إلى إهمال المشاركة والتفاعل بين الموظفين وتحديد الأولويات بشكل غير مناسب.

الثقافة الدورية (Role Culture) حيث تعتمد على تحديد الأدوار والمسؤوليات المحددة مسبقاً وتحدد القواعد والإجراءات دور الموظفين ومسؤولياتهم بدقة. ويعمل الموظفون بناءً على الوظائف والمسؤوليات المحددة، ويتم الاعتماد بشكل كبير على الهيكل التنظيمي والتنظيم الإداري. وعلى الرغم من أن هذه الثقافة تساعد على تحديد المسؤوليات بشكل واضح، إلا أنها يمكن أن تؤدي إلى تباطؤ سير العمل بشكل غير مبرر وتشويش في التنسيق بين الموظفين.

الثقافة الفردية (Person Culture) والتي تعتمد على اهتمام الموظفين بتحقيق أهدافهم الشخصية دون الالتفات إلى أهداف المؤسسة. ويتم التركيز على الإنجازات الفردية، وتشجيع الابتكار والإبداع والتفرد. وعلى الرغم من أن هذه الثقافة يمكن أن تساعد في تحقيق إنجازات فردية مميزة، إلا أنها قد تؤدي إلى انعدام الروح الجماعية والتعاون داخل المؤسسة، وبالتالي تقليل الإنتاجية والكفاءة.

الثقافة الجماعية (Task Culture) وتعتمد هذه الثقافة على التركيز على إنجاز المهام بشكل فعال وسريع، ويتم التركيز على المهام والأهداف والمشاريع التي تعزز سير العمل داخل المؤسسة. وتشجع هذه الثقافة على التعاون والتفاعل بين الموظفين، وتحديد الأولويات بشكل مناسب. ومن الممكن أن تساعد في تحسين الإنتاجية والكفاءة، ولكنها يمكن أن تؤدي إلى تجاهل الجوانب الإنسانية والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

ومن هنا يجب ملاحظة أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة ليست ثابتة ويمكن أن تتغير مع مرور الوقت وتغير الظروف والمتغيرات الخارجية والداخلية.

وعلى الرغم من أن كل نوع من الثقافات المذكورة له مميزاته وعيوبه، إلا أن الهدف الأساسي هو تحقيق الإنتاجية والكفاءة في سير العمل داخل المؤسسة، لذلك يجب اختيار الثقافة التنظيمية الأنسب والأكثر فاعلية والتي تتناسب مع طبيعة العمل والموظفين والأهداف المرجوة للمؤسسة.

وبالنظر إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الإنتاجية والكفاءة داخل المؤسسات، يجب على القيادات الإدارية والمديرين أن يولوا اهتمامًا خاصًا لتطوير وتحسين ثقافة المؤسسة، وضمان توافقها مع الأهداف المرجوة وطبيعة العمل.

كما يجب أن يتم تدريب الموظفين على فهم وتبني ثقافة المؤسسة، وتشجيعهم على التفاعل والتعاون داخل الفريق وتحسين جودة العمل وبالتالي من خلال تحسين الثقافة التنظيمية، يمكن تحقيق نتائج إيجابية على جميع المستويات والأداء المؤسسي.

#### رابعاً: دور القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تشكيل الثقافة التنظيمية. فالقيادة هي التي تحدد القيم والمبادئ التي تريد أن يتبناها الموظفون في العمل، وتحدد الأهداف والرؤية التي يجب عليهم العمل من أجل تحقيقها.

فإذا كان القادة يتبنون ثقافة التعاون والشفافية والتعلم المستمر، فسوف يتبعهم الموظفون ويعكسون هذه القيم في أسلوب عملهم. وعلى العكس، إذا كان القادة يتبنون ثقافة الشدة والتنافس، فسوف يتبعهم الموظفون ويعكسون هذه القيم في أسلوب عملهم أيضاً.

ومن خلال تحديد وتبني الثقافة التنظيمية المناسبة، يمكن للقادة تعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين وتحسين الأداء العام للمنظمة.

وتوجد عدة طرق يمكن من خلالها تشجيع تبني الثقافة التنظيمية المناسبة، مثل توفير التدريب والتوجيه والمساعدة في تحديد الأهداف والمبادئ الرئيسية، وكذلك تحفيز الموظفين على المشاركة والإسهام في تشكيل الثقافة التنظيمية.

### خامسا: أدوات و تقنيات تحسين الثقافة التنظيمية

تحسين الثقافة التنظيمية يتطلب استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز الإنتاجية والكفاءة في المؤسسات و يمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. أحد الأدوات الرئيسية لتحسين الثقافة التنظيمية هو التواصل الفعال، حيث يجب على القادة والموظفين التواصل بشكل فعال والتحدث بصراحة حول المسائل المهمة المتعلقة بالعمل وتحديد الأهداف والتحديات.
2. يجب أيضاً توفير التدريب والتعليم المستمر للموظفين لتحسين المهارات والمعرفة المتعلقة بمجال العمل وتوفير فرص للتعلم المستمر والتطوير المهني.
3. ينبغي عقد الاجتماعات الدورية لتحديد المشاكل والتحديات والعمل على حلها وتحديد الأهداف وتقييم التقدم المحرز.
4. يجب تعزيز الشفافية في جميع جوانب العمل لتعزيز الثقة وتحسين الثقافة التنظيمية، كما ينبغي تشجيع التعاون والعمل الجماعي لتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز الإنتاجية والكفاءة.
5. يمكن استخدام تحليل البيانات لتحديد النقاط الضعيفة في العمل وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتطويرها.

<sup>1</sup> Hofstede, G, Culture and organizations, *International studies of management & organization*, 10(4), 1980, p p:15-41.

6. باستخدام هذه الأدوات والتقنيات، يمكن للمؤسسات تحسين ثقافتها التنظيمية وتعزيز الأداء وتحسين التفاعل بين الموظفين وتعزيز روح الفريق العالية والتعاون والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تحسن الثقافة التنظيمية سمعة المؤسسة وتجذب الموظفين الموهوبين وتساعد على الحفاظ على موظفيها.

7. يعد تطوير الثقافة التنظيمية أمرًا مهمًا جدًا للمؤسسات، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة وعلى سلوك وأداء الموظفين. ومن الأهمية بمكان أن تكون الثقافة التنظيمية متوافقة مع رؤية وأهداف المؤسسة ومع قيمها ومبادئها، وهذا يساعد على تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين ويساعد على جذب الموظفين الموهوبين والحفاظ عليهم في المؤسسة.

ومع ذلك، يواجه المؤسسات تحديات عدة عند تطوير الثقافة التنظيمية، ومن بين هذه التحديات تحدي تغيير الثقافة التنظيمية. يمكن أن يكون تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة وتستغرق وقتًا طويلاً، وذلك لأن الثقافة التنظيمية تشمل عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات وأنماط سلوكية تتراخ مع مرور الوقت. ومن الممكن أن يواجه الموظفون صعوبات في التأقلم مع التغييرات المفروضة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تباين في الأداء والتحكم وضعف الإنتاجية.

أيضاً، تحدي التوافق بين الثقافة التنظيمية والتطلعات الشخصية، قد يواجه الموظفون تحدياً في التوافق مع الثقافة التنظيمية الجديدة، وذلك إذا كانت تتعارض مع قيمهم الشخصية أو تطلعاتهم المهنية. وقد يؤدي هذا التعارض إلى عدم الرضا وعدم الالتزام بالمؤسسة وتراجع الأداء.

وفي الختام، تعد الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة، وتؤثر بشكل كبير على أدائها واستمراريتها. ولتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيزها يتطلب العمل على تحديد القيم والمعتقدات والسلوكيات المرغوبة وتعزيزها بشكل دوري، وتقييم الأداء الحالي وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الثقافة التنظيمية وتعزيزها، بالإضافة إلى إتاحة الفرص لتدريب الموظفين على الثقافة التنظيمية وتشجيعهم على تطبيقها في العمل اليومي، وتحفيز الموظفين على المشاركة والإسهام في تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيزها.

## المحور العاشر: إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

### أولاً: مفهوم الاستراتيجية

في حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل و محدد للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية و البعض يطلقها على الأهداف المحددة و وضع البدائل المختلفة، ثم إختيار البديل المناسب و تحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ، لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية.

عرف "شوندلر" الاستراتيجية " بأنها تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات و عملية تخصيص الموارد هي من مسؤولية الإدارة العليا". و أشار " توماس" إليها على أنها " تلك الفعاليات و الخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلائم بين المنظمة و رسالتها و بين المنظمة و البيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة". من خلال التعريفين السابقين يمكن أن نصل إلى التعريف التالي للإستراتيجية " إطار للتفكير و التصرف تتخذه الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، ليصبح بعد تبنيه أداة لتحقيق أهدافها، من خلال القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا و التي تتماشى مع مواردها و تحقق التكيف مع بيئتها بما يجسد رسالة المنظمة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>كوديد سفيان، إقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية و علوم التسيير و العلوم المالية و المحاسبية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، الجزائر، 2019/2018، ص ص: 46، 47.

فاستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية هي الخطط الشاملة والمنهجية التي تحدد كيفية تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل.

وتشمل هذه الاستراتيجيات القرارات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والأسواق التي تستهدفها، والتكنولوجيا التي تستخدمها، والموردين والموظفين والعملاء الذين تتفاعل معهم المؤسسة.

وتستند استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية على تحليل شامل للسوق والمنافسين والاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية. وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى توجيه المؤسسة في اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق بالاستثمار والتنمية والتوسع وتحقيق الربحية.

كما تعتبر استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية عملية مستمرة ومتغيرة، حيث يتم تقييمها وتحديثها باستمرار لتلبية التغيرات في السوق والمنافسة والتكنولوجيا والاحتياجات الاقتصادية.

### ثانيا: أهمية تبني البعد الإستراتيجي للمؤسسة

إنّ تبني المؤسسة للبعد الاستراتيجي في أداء وظائفها، يحقق لها مجموعة من المزايا نحدددها في العناصر التالية<sup>1</sup>:

1. **التفاعل مع البيئة:** يمكن للمؤسسة من خلال تبنيها لأسس الإدارة الاستراتيجية، أن تتخذ قرارات إستراتيجية تمكنها من بناء علاقة تأثير متبادل مع البيئة الخارجية، و ذلك على المدى البعيد تقاديا لمجرد الاستجابة لما سيحدث في هذه البيئة...
2. **تدعيم المركز التنافسي:** إنّ الإدارة الاستراتيجية تقوي المركز التنافسي للمؤسسة في أي ظروف و تدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، كما تساعد المؤسسات على الاستفادة من مواردها و ثرواتها الفنية و المادية و البشرية، نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

<sup>1</sup> زواوي فضيلة، محاضرات في تسيير المؤسسات، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص الإدارة التسويقية،

جامعة بومرداس، الجزائر، 2018/2017، ص:87.

3. **وضوح الرؤية المستقبلية:** تبني البعد الإستراتيجي، يساعد المؤسسة في صياغة استراتيجيتها وفقا للتنبؤات المستقبلية المستلهمة من الواقع الذي تعيشه، و التي تنعكس على نجاحها و استمرارها و كذا تحقيق نتائج مالية و اقتصادية مرضية مع إمكانية إحداث تغيير في المستقبل.

### ثالثا: أنواع استراتيجيات المؤسسة

تتبع المؤسسات الاقتصادية استراتيجيات متعددة لتحقيق أهدافها الاقتصادية المختلفة وفيما يلي نستعرض بعضاً من هذه الاستراتيجيات :

1. **استراتيجية النمو<sup>1</sup>:** تتمحور حول تحقيق نمو المؤسسة من خلال زيادة حجم الإنتاج أو الخدمات المقدمة، وتوسيع نطاق العمل للمؤسسة، وزيادة حصتها في السوق وتعتمد هذه الاستراتيجية على الاستثمارات المستمرة في الأصول والموارد البشرية وتحسين الإنتاجية والجودة.
2. **استراتيجية التنافس<sup>2</sup>:** و هي الخطة الشاملة التي تحدد كيفية تحسين موقع المؤسسة وتعزيز قدرتها على التنافس مع المنافسين في سوقها.

وتهدف استراتيجية التنافس إلى تحديد مجالات القوة والضعف الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها، وبناء على ذلك، تحديد الخطط الخاصة بالعمليات والتكنولوجيا والموارد البشرية والتسويق والتمويل التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها وزيادة تنافسيتها في السوق.

حيث تستند استراتيجية التنافس على دراسة مستفيضة للمؤسسة وسوقها المحيط، والتي تشمل تحليل SWOT وتحليل بورتر للصناعة وتحليل متطلبات العملاء وتحليل تكلفة الفوائد وتحليل عوائد الاستثمار وغيرها من التحليلات المهمة. ويجب أن تكون استراتيجية التنافس قابلة للتنفيذ والقياس، وتحتوي على أهداف واضحة ومحددة بالإضافة إلى خطط العمل الدقيقة، التي يمكن تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.

وتحديد استراتيجية التنافس داخل المؤسسة يتطلب مشاركة جميع الأطراف المعنية في المؤسسة بما في ذلك القيادة العليا والمديرين والموظفين والعملاء والشركاء.

<sup>1</sup> Rodrik, D, Growth strategies, *Handbook of economic growth*, 1, 967, 2005, p p:10-14.

<sup>2</sup> Porter, M. E, Competitive strategy, *Measuring business excellence*, 1(2), 1997, p p: 12-17.

وتتضمن الخطوات الرئيسية لتحديد استراتيجية التنافس داخل المؤسسة تحليل المؤسسة والصناعة حيث تتضمن هذه الخطوة دراسة العمليات الداخلية للمؤسسة وتحليل الصناعة التي تعمل فيها ومقارنتها مع المنافسين المباشرين وغير المباشرين وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد مجالات القوة والضعف الداخلية للمؤسسة والفرص والتحديات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أدائها.

كذلك تحديد الهدف الرئيسي، إذ يجب تحديد الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال استراتيجية التنافس وقد يكون الهدف تحسين المبيعات أو زيادة الحصة السوقية أو تحسين الربحية أو تحسين جودة المنتجات أو خفض التكاليف.

أيضا تحديد الفرص والتحديات وذلك من خلال تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة في السوق وكيف يمكن استغلالها أو التعامل معها بفعالية، والتغيرات في توجهات العملاء والتكنولوجيا والمنافسة والتشريعات والمناخ الاقتصادي والعديد من العوامل الأخرى.

تحديد الاستراتيجيات الرئيسية حيث يجب تحديد الاستراتيجيات الرئيسية التي ستساعد المؤسسة على تحقيق هدفها الرئيسي، وتشمل هذه الاستراتيجيات العمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحسين التكلفة وتحسين عمليات الإنتاج والتسويق والتوسع في الأسواق الجديدة وتطوير منتجات جديدة وغيرها.

كذلك تطبيق ومراقبة الاستراتيجية اي تنفيذ الخطط الخاصة بالاستراتيجية ومراقبتها باستمرار لتحديد مدى تحقيق الأهداف ومعرفة ما إذا كانت الاستراتيجية تحقق النتائج المطلوبة أم لا، علما وأنه يجب تحديث الاستراتيجية بانتظام وفقاً للتغيرات في البيئة الخارجية وداخل المؤسسة.

يجب أيضا إدارة الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الاستراتيجية التنافسية. ويشمل ذلك إدارة الموارد المالية والبشرية والموارد التقنية والتسويقية والإنتاجية.

كما يجب إنشاء ثقافة التنافسية داخل المؤسسة من خلال تحفيز الموظفين وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة في الاستراتيجية.



وأخيرا يجب تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء، لقياس تحقيق الأهداف ومتابعة الأداء العام للمؤسسة ويشمل ذلك قياس الإيرادات والأرباح والحصة السوقية ومعدل النمو ومستوى الرضا عن العملاء ومؤشرات الأداء الأخرى المهمة.

باختصار، فإن استراتيجية التنافس داخل المؤسسة تتضمن دراسة العمليات الداخلية وتحليل البيئة الخارجية وتحديد الأهداف والفرص والتحديات وتحديد الاستراتيجيات الرئيسية وتنفيذها وإدارة الموارد وإنشاء ثقافة التنافسية وتحديد المؤشرات الرئيسية للأداء ومراقبتها باستمرار لتحقيق النتائج المطلوبة وتحسين الأداء.

3 . استراتيجية الانسحاب<sup>1</sup>: وهي عملية تقوم المؤسسة خلالها بالتخلي عن جزء من أو كل من نشاطاتها التجارية، بما في ذلك الأسواق أو القطاعات التي لا تحقق الأرباح المطلوبة أو التي لا تتوافق مع أهدافها الاستراتيجية الرئيسية، ويستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات في الغالب لتعزيز الكفاءة وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

حيث تبدأ المؤسسة في تحديد النشاطات غير المجدية أو الأقل أهمية، من خلال تقييم المنتجات أو الخدمات أو الأسواق التي لا تحقق العوائد المطلوبة. ويعتمد تحديد هذه النشاطات على معايير محددة مثل متطلبات رأس المال أو متطلبات الموارد البشرية أو تغيرات في السوق أو التكنولوجيا. كما يمكن أن يتم تقييم النشاطات القائمة في المؤسسة وتحديد تلك التي لا تتوافق مع رؤية وأهداف المؤسسة.

بعد تحديد هذه النشاطات، تقوم المؤسسة بإعداد خطة للانسحاب، والتي يتضمنها الخطة الموازنة المالية والموارد اللازمة وجدول زمني للتنفيذ. يجب أن تتم دراسة الخيارات المختلفة للانسحاب، مثل البيع أو الإغلاق أو التخلي عن بعض الأصول. ويجب أيضاً أخذ العوامل الإنسانية في الاعتبار، مثل تأثير الانسحاب على الموظفين والعلاقات العامة للمؤسسة.

عندما تتم الإجراءات اللازمة للانسحاب، يجب على المؤسسة أن تقوم بتوثيق الإجراءات المتخذة وإبلاغ جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظف.

<sup>1</sup> Blanchett, D, Kowara, M., & Chen, P, Optimal withdrawal strategy for retirement income portfolios, *Retirement Management Journal*, 2(3), 2012, p p:7-20.

**4 استراتيجية الاستقطاب :** وهي عملية تستخدمها المؤسسة لجذب واستقطاب الكفاءات العالية والموهوبة من الموظفين للانضمام إلى صفوفها وتعزيز فرق العمل والأداء المؤسسي وتهدف هذه الاستراتيجية إلى جذب أفضل الموظفين في سوق العمل والحفاظ عليهم في المؤسسة، والتي بدورها تساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

يمكن أن تتبع المؤسسة عدة طرق لتنفيذ استراتيجية الاستقطاب داخل المؤسسة، وتشمل هذه الطرق توفير بيئة عمل محفزة وجاذبة و تطوير الخطط الوظيفية من خلال عرض فرص النمو والتطور والترقيات.

كذلك توفير فرص التدريب والتطوير المناسبة للموظفين، والتي تساعدهم على تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل وتوفير مزايا ومكافآت تشجع الموظفين على البقاء والعمل فيها، مثل الرواتب والمزايا الإضافية والمكافآت المالية والمكافآت الغير مالية.

كما يجب أيضا على المؤسسة التواصل والتفاعل مع الموظفين بشكل منتظم، وذلك لكي يشعروا بأنهم جزء من المؤسسة وأنهم يلعبون دورًا مهمًا في تحقيق أهداف المؤسسة ويمكن القيام بذلك من خلال اجتماعات العمل الدورية وجلسات التدريب وورش العمل والمناسبات الاجتماعية والفعاليات الأخرى.

كما يمكن للمؤسسة أن تستخدم الترقيات الداخلية كوسيلة للحفاظ على الموظفين الموهوبين وجذب المزيد منهم. وبهذه الطريقة، يمكن للمؤسسة تقديم فرص الترقيات الداخلية للموظفين المميزين والتميزين في أدائهم وذلك لتعزيز الولاء للمؤسسة.

بشكل عام، فإن استراتيجية الاستقطاب داخل المؤسسة هي استراتيجية مهمة لتحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءة العمل، وذلك من خلال جذب واستقطاب أفضل الموظفين وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم وتوفير فرص النمو والتطور لهم. وباستخدام هذه الاستراتيجية بشكل فعال، يمكن للمؤسسة الحفاظ على الموظفين الموهوبين وتعزيز فرق العمل وتحقيق أهدافها المؤسسية.

5. استراتيجية التخصيص<sup>1</sup>: هي إحدى الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة وتستند هذه الاستراتيجية على فكرة تخصيص الموظفين في الأعمال التي يتمتعون بمهارات معينة وخبرات متخصصة فيها.

في البداية، تتطلب استراتيجية التخصيص تحديد الوظائف المختلفة داخل المؤسسة وتحديد مهارات الموظفين وخبراتهم، وعلى أساس ذلك يتم تخصيص الموظفين للأعمال التي يتمتعون بمهارات متخصصة فيها وترك الأعمال الأخرى للموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة.

وتعد استراتيجية التخصيص من الاستراتيجيات الهامة التي تعمل على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة، حيث يتم تحديد المهام التي يتمتع الموظفون بمهارات متخصصة فيها والتي يمكنهم العمل فيها بكفاءة عالية، مما يساعد على زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها بطريقة أكثر فعالية.

وتتطلب استراتيجية التخصيص توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم، حيث يمكن للموظفين أن يصبحوا خبراء في المجالات التي تم تخصيصها لهم، وهذا يساعد على تحسين كفاءة العمل ورفع مستوى الجودة في المؤسسة.

كما ان استراتيجية التخصيص يمكن ان تتمحور حول تركيز الشركة على منتج أو خدمة محددة والتركيز على الأسواق الرئيسية، والتخلص من المنتجات أو الخدمات التي لا تجلب العائد المطلوب.

6 . استراتيجية الابتكار<sup>2</sup> : هي إحدى الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق التغيير والتحسين المستمر في العمليات الداخلية للمؤسسة، وتستند هذه الاستراتيجية على فكرة تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة وبالتالي تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية، وتلبية احتياجات العملاء بطريقة فعالة وجذابة.

<sup>1</sup> Klingebiel, R., & Rammer, Resource allocation strategy for innovation portfolio management, *Strategic management journal*, 35(2), 2014, p p: 246-268.

<sup>2</sup> أنظر كل من:

- Varadarajan, Innovation, innovation strategy, and strategic innovation, *In Innovation and strategy* (Vol. 15, Emerald Publishing Limited, 2018, pp. 143-166
- Pearson, A. W, Innovation strategy, *Technovation*, 10(3), 1990,p p: 185-192.
- Pisano, G. P, You need an innovation strategy, *Harvard business review*, 93(6), 2015, p p: 44-54.

ففي البداية، تتطلب استراتيجية الابتكار تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها داخل المؤسسة، سواء كانت ذلك في العمليات الإنتاجية أو في الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو في تقنيات التسويق والتواصل وعلى أساس هذه الفرص، يتم تعزيز الثقافة الإبداعية والإبتكارية داخل المؤسسة وتشجيع الموظفين على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.

وتعد استراتيجية الابتكار من الاستراتيجيات الحديثة التي تتبناها المؤسسات لتحسين أدائها والاستفادة من الفرص التي تقدمها التقنيات الحديثة والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.

وتتطلب استراتيجية الابتكار توفير بيئة داعمة للإبداع والابتكار داخل المؤسسة، وتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في هذه العملية، من خلال توفير الدعم اللازم لهم لتطوير الأفكار وتحويلها إلى مشاريع واقعية.

وتعمل استراتيجية الابتكار على تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق، وتساعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين المنتجات الحالية لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

7 . استراتيجية الاستحواذ<sup>1</sup> : تهدف إلى تعزيز قوة ونفوذ المؤسسة من خلال الاستحواذ على موارد أو شركات أخرى. وتتضمن هذه الاستراتيجية شراء المنافسين أو الشركات التي توفر المنتجات أو الخدمات المكملة للمؤسسة الحالية، أو توسيع العمليات عن طريق الاستحواذ على شركات في السلسلة التوريدية.

تعتبر استراتيجية الاستحواذ من الأدوات الرئيسية لتوسيع مجال عمل المؤسسة وتعزيز وجودها في السوق، حيث تمكن المؤسسة من استخدام قدرات الشركات التي تم الاستحواذ عليها لتحقيق عدة فوائد مثل توسيع الخبرات عن طريق الاستحواذ على شركات ذات خبرات ومهارات مختلفة تساعد على توسيع مجال عمل المؤسسة وتطوير منتجاتها وخدماتها.

<sup>1</sup>أنظر كل من:

- Singh, H., & Montgomery, C. A, Corporate acquisition strategies and economic performance, *Strategic Management Journal*, 8(4), 1987, p p: 377-386.
- Hopkins, H. D, Acquisition strategy and the market position of acquiring firms, *Strategic Management Journal*, 8(6), 1987,p: 535-547.

كما يمكن من تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال توحيد عمليات التصنيع والتسويق والتوزيع وتوسيع مجال عمل المؤسسة والوصول إلى أسواق جديدة وفتح فرص جديدة للتوسع والنمو وكذلك التحكم في السوق وتقليل المنافسة، وبالتالي زيادة السيطرة على الأسعار وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

وعلى الرغم من أن الاستحواذ يعتبر أحد أكثر الطرق جرأةً لتحقيق النمو والتوسع، إلا أنه يعتبر أيضًا فرصة كبيرة لتحقيق الاستراتيجيات الأخرى، مثل التحول الاستراتيجي أو تطوير المنتجات حيث تعتمد استراتيجية الاستحواذ على شراء المنافسين أو الشركات المتخصصة في المجال نفسه أو المجالات المرتبطة به، ويتم ذلك عادةً من خلال الاستحواذ على الأسهم أو الأصول.

وبالتالي مفيد لمثلاً تحقيق المزيد من حصة السوق، وتحسين الكفاءة وتوسيع نطاق الأنشطة، وتحقيق مزايا العمليات والربحية الأعلى ومن الممكن أن يكون الاستحواذ مفيداً أيضاً في تحويل المنتجات والخدمات المستحوذة إلى منتجات وخدمات جديدة تستجيب للاحتياجات والمتطلبات الجديدة للعملاء.

غير انه يجب أن تتم العملية بحذر وتقييم جيد للأسباب والمخاطر المتعلقة بالاستحواذ، مثل القيمة المضافة للمنتجات والخدمات المستحوذة، وتكاليف الاستحواذ وتكامل الأنشطة بعد الاستحواذ، والمخاطر القانونية والاستثمارية، كما يتعين على المؤسسة تحديد وإعداد خطط واضحة للتطوير والتكامل والإدارة المالية لتحقيق النمو المستدام والنجاح في الاستحواذ.

**8 . إستراتيجية التحالفات<sup>1</sup> :** هي عبارة عن عملية تشكيل شراكات وتحالفات بين مختلف أقسام المؤسسة أو مع شركاء خارجيين بهدف تحقيق أهداف مشتركة، يمكن لها أن تتضمن التحالفات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، أو تحالفات بين المؤسسة وشركاء أو عملاء أو موردين أو حتى منافسين في السوق وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعزيز موقعها في السوق.

تبدأ عملية تطبيق استراتيجية التحالفات داخل المؤسسة بتحديد الأهداف المشتركة التي يمكن تحقيقها من خلال التحالفات، ومن ثم، يتم اختيار الشريك المناسب وتحديد نوع الشراكة المطلوبة. ومن الممكن

<sup>1</sup> Inkpen, A. C, Strategic alliances, *The Blackwell handbook of strategic management*, 2005, p p:403-427.

أن تتضمن هذه الشراكات مشاركة الموارد، مثل المعرفة والخبرة والمال، وتبادل الموارد، مثل العمالة والمواد الخام والتكنولوجيا.

وعندما يتم تشكيل التحالف، يتم تحديد دور كل شريك في هذه الشراكة وتحديد مسؤوليات كل منهما، ومن الممكن أن يتم إنشاء هياكل إدارية جديدة لإدارة هذه الشراكات، وتحديد آليات وإجراءات لتقييم أداء الشريك وتحديد الإجراءات اللازمة لتعزيز الشراكة وتحقيق الأهداف المشتركة.

ويتطلب تنفيذ استراتيجية التحالفات داخل المؤسسة أيضًا وجود ثقافة تنظيمية تدعم هذه الشراكات، وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز مهارات التعاون والتواصل والتفاعل بين الموظفين والشركاء، كما يمكن تحقيقها من خلال تصميم أنظمة مكافآت وتشجيع تحفيزية تعزز العمل الجماعي وتشجع على تبادل المعرفة والخبرة بين الأقسام المختلفة والشركاء.

وبهذا الشكل، يمكن أن تكون استراتيجية التحالفات داخل المؤسسة عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسة في سوق العمل وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**9 . استراتيجية الريادة بالتكلفة<sup>1</sup>:** وتتمحور حول تقليل التكاليف العامة للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاجية وتحسين كفاءة الموارد المستخدمة.

يمكن تحقيق هذه الاستراتيجية بالعديد من الطرق، بما في ذلك تحسين عمليات الإنتاج وتقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وتحسين إدارة المخزون وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخزون، وتحسين عمليات الإمداد والتوريد وتقليل التكاليف المرتبطة بها.

يمكن أيضًا تحقيق استراتيجية التكلفة داخل المؤسسة عن طريق تحسين عمليات التسويق وتخفيض التكاليف المرتبطة بالإعلان والترويج، وتحسين عمليات الخدمة وتقليل التكاليف المرتبطة بالصيانة والإصلاح. ويمكن أيضًا تحقيق استراتيجية التكلفة عن طريق تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تحسين التدريب والتطوير وتحسين الإدارة والتخطيط للموارد البشرية.

<sup>1</sup> Porter, M. E, Competitive strategy, *Measuring business excellence*, 1(2), 1997, p p: 12-17.

تشمل استراتيجية التكلفة داخل المؤسسة أيضاً تحليل وتقييم التكاليف والمصادر والتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وتطوير خطط تخفيض التكاليف والحد من النفايات وتحسين عمليات الإنتاج ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في مختلف أنواع المؤسسات، بما في ذلك الشركات الصناعية والتجارية والخدمية.

وتهدف استراتيجية التكلفة داخل المؤسسة إلى تحسين ربحية المؤسسة وتحسين قدرتها على تحمل التحديات المالية والتنافسية، كما أنها تساعد على تحسين جودة المنتجات والخدمات وتعزز قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية واحتلال مكانة مرموقة في السوق.

**10 . استراتيجية التميز<sup>1</sup>:** و تتمحور حول تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وفريدة من نوعها و التميز في التصميم أو العلامة التجارية أو الخدمة المقدمة، كما تهدف هذه الاستراتيجية إلى جذب العملاء الذين يبحثون عن المنتجات أو الخدمات المتميزة بغض النظر عن الأسعار.

وإستراتيجية التميز تعني تحديد وتنفيذ مجموعة من الإجراءات والخطط المستمرة داخل المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها في السوق وهي تعتمد على التركيز على تحسين أداء المؤسسة وتطوير منتجاتها أو خدماتها، بما يتناسب مع احتياجات وتطلعات العملاء.

أحد الجوانب الأساسية لتحقيق التميز هو دراسة وتحليل السوق والمنافسين حيث يجب على المؤسسة دراسة سوقها والتحليل المستمر لأداء المنافسين وممارساتهم ومنتجاتهم وخدماتهم، ومعرفة ما يميزها عنهم، كما يجب على المؤسسة تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم ومتطلباتهم وما يمكن تقديمه لهم لتلبية احتياجاتهم.

وأيضاً تحسين جودة المنتج أو الخدمة وتطويرها بشكل مستمر وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وذلك لزيادة رضا العملاء وتعزيز الولاء للعلامة التجارية، وتحديد العمليات التي يمكن تحسينها وتقليل التكاليف المرتبطة بها والبحث عن طرق أكثر كفاءة لتحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف التشغيل، والتركيز على التسويق بطرق مبتكرة ومختلفة عن المنافسين، والتفرد في استخدام وسائل التسويق الرقمي والاجتماعي.

<sup>1</sup> Singh, H., & Singh, B, Total quality management: today's business excellence strategy, *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 21, 2014,p p:188-196.

وبالتالي يجب أن تعمل المؤسسة على إثبات أنها تقدم شيئاً فريداً للعملاء، وتبني صورة قوية ومتميزة في عقول العملاء والمستهلكين، وتعزيز سمعتها كعلامة تجارية متميزة في السوق. وعندما تتمكن المؤسسة من تحقيق التميز، فإنها ستتمتع بميزة تنافسية في السوق وستجذب المزيد من العملاء وتحقق نمواً وازدهاراً في الأعمال. ولتحقيق هذا الهدف، يجب أن تكون إستراتيجية التميز داخل المؤسسة جزءاً من رؤيتها الاستراتيجية العامة وتشمل جميع الأقسام والموظفين والعمليات والعملاء.

**11 . استراتيجية التوسع الجغرافي:** هي عملية توسيع نطاق عمل المؤسسة إلى مناطق أو أسواق جديدة سواء كان ذلك عبر الاندماج مع شركات في تلك المناطق أو العمل مباشرة فيها. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة الإيرادات وتوزيع مصادر الدخل والحد من المخاطر المرتبطة بالاعتماد على سوق أو منطقة واحدة.

يعتمد نجاح استراتيجية التوسع الجغرافي على عدة عوامل، بما في ذلك فهم السوق والمنافسين وتوفير الأساليب اللازمة للدخول إلى السوق الجديد، وتقييم الفرص المتاحة وتحديد الاحتياجات الخاصة بالسوق المستهدف. كما يجب دراسة البنية التحتية والقوانين واللوائح والتحديات الأخرى التي تواجه المؤسسة في هذا السوق الجديد.

يتطلب التوسع الجغرافي أيضاً اتخاذ قرارات صعبة بشأن تخصيص الموارد والتمويل وتنظيم الأنشطة الجديدة، بما في ذلك تحديد الموارد المالية والبشرية اللازمة وإنشاء بنية تحتية جديدة. وعند التخطيط للتوسع الجغرافي، يجب تقييم جميع العوامل المرتبطة بهذه العملية، وتحديد ما إذا كان التوسع سيكون مناسباً للمؤسسة في ظل الظروف الحالية.

وفي حالة نجاح استراتيجية التوسع الجغرافي، يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة وتوسع نطاق تأثيرها ووجودها في السوق، كما يمكن للمؤسسة تحقيق فوائد اقتصادية مثل زيادة المبيعات وتحسين الأداء المالي. ومن الأمثلة الشهيرة على استراتيجية التوسع الجغرافي تشمل شركات مثل ماكدونالدز وستاربكس وأمازون وغيرها، حيث قامت هذه الشركات بتوسيع نطاق عملها إلى مناطق جديدة وحققت نجاحاً كبيراً في هذه الأسواق الجديدة، مما أدى إلى تحقيق نمو مطرد لأعمالها وزيادة حصتها في السوق. ومع ذلك يجب الانتباه إلى أن استراتيجية التوسع الجغرافي قد لا تنجح في كل الأحوال، ويجب دراسة الأوضاع وتقييم الخيارات بعناية قبل اتخاذ أي قرار بشأن التوسع الجغرافي.



**12 . استراتيجية الاندماج والاستحواذ الرأسمالي<sup>1</sup>:** وتستخدم عندما تريد الشركة الدخول إلى أسواق جديدة أو تحقيق مزيد من النمو من خلال الاندماج مع شركات أخرى أو الاستحواذ عليها، وذلك بشراء حصة كبيرة من أسهمها أو شراء الشركة بأكملها وتستفيد الشركة من خبرة وموارد الشركة المستحوذ عليها لتحقيق أهدافها الاقتصادية.

**13 . استراتيجية الشراكة<sup>2</sup>:** هي استراتيجية تعتمد على التعاون بين مؤسسات مختلفة لتحقيق أهداف مشتركة حيث تتطلب إنشاء شراكات بين الشركات والمؤسسات التي تتناسب مع أهدافها الإستراتيجية والمصالح المشتركة وبالتالي تسعى هذه الاستراتيجية إلى تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة في سوق الأعمال، وتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأكبر فعالية.

وتتضمن الشراكات داخل المؤسسة عدة صيغ، من بينها شراكات الاستثمار والتمويل والتسويق وتوزيع المنتجات وتطوير المنتجات وتتيح الشراكات داخل المؤسسة للشركات تقاسم الموارد والخبرات والمعلومات المتاحة، مما يمكنها من تعزيز مواقعها التنافسية وتحسين أدائها.

وتشير بعض الأبحاث إلى أن استخدام استراتيجية الشراكة داخل المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات وتوفير فرص جديدة للنمو والتوسع. وتستخدم هذه الاستراتيجية بشكل شائع في الصناعات الكبيرة مثل السيارات والنفط والغاز والطيران، وتستخدم أيضاً في الصناعات الصغيرة والمتوسطة وحتى في الأعمال التجارية الفردية.

ومع ذلك، هناك بعض التحديات التي يجب التغلب عليها عند استخدام استراتيجية الشراكة داخل المؤسسة، مثل تحديد الأهداف المشتركة وإدارة العلاقات بين الشركاء، وضمان استعادة جميع الأطراف من الشراكة بالتساوي. لذلك، يجب التخطيط لعملية إدارة وتنفيذ الشراكات بشكل جيد وفعال وضمان تحقيق النتائج المرجوة. ولضمان نجاح هذه الاستراتيجية، يجب على الشركاء التفاوض على الأهداف والمخاطر والمسؤوليات والموارد المتاحة والتزامات كل منهما وتوثيقها في عقود رسمية. ويتطلب النجاح أيضاً بناء علاقات قوية وثقة

<sup>1</sup> Ahmed, F., Manwani, A., & Ahmed, Merger & acquisition strategy for growth, improved performance and survival in the financial sector, *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 5(4), 2018, p p: 196-214.

<sup>2</sup> Egels-Zandén, N., & Wahlqvist, E, Post-partnership strategies for defining corporate responsibility: The business social compliance initiative, *Journal of business ethics*, 70, 2007, p p: 175-189.

بين الشركاء وتحسين التواصل وتبادل المعلومات بينهما بشكل دوري. ومن المهم أن تتم مراجعة الشراكة بشكل دوري لتقييم أدائها وتحديث أهدافها وضمان استمرارها بشكل فعال.

في النهاية، تعتبر استراتيجية الشراكة داخل المؤسسة أداة مهمة لتحقيق النمو والتوسع وتعزيز المواقع التنافسية للشركات.

14 . استراتيجية التركيز<sup>1</sup> : تتمحور حول التركيز على منتج واحد أو فئة من المنتجات، وذلك لتحقيق التميز وتقديم أعلى مستوى من الجودة والخدمة وتستفيد الشركة ضمن هذه الاستراتيجية من تقليل التكاليف المتعلقة بتطوير وتسويق منتجات متعددة.

استراتيجية التركيز هي إحدى الاستراتيجيات الرئيسية التي يستخدمها المديرون والمسؤولون في المؤسسات لتحقيق النمو والتوسع وتحسين الأداء. وتتميز هذه الاستراتيجية بتركيز المؤسسة على نشاط واحد أو عدة أنشطة ذات صلة، وتخصص جميع الموارد والجهود والطاقات لتحقيق الهدف المحدد في هذا المجال. وتتطلب استراتيجية التركيز من المؤسسة اختيار النشاط الذي يتمتع بميزة تنافسية واضحة و تركيز جميع الجهود والموارد والاستثمارات في تطوير هذا النشاط وتحسين جودته وخفض تكاليفه وزيادة حصته السوقية. ويمكن لهذا التركيز أن يكون على منتج أو خدمة محددة، أو على فئة محددة من العملاء، أو على منطقة جغرافية معينة.

ومن أهم مزايا استراتيجية التركيز هي تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وتعزيز سمعة المؤسسة، وتحقيق ترشيد في استخدام الموارد وتخفيض التكاليف الإجمالية، وتحقيق ربحية عالية نظراً للتركيز على النشاط ذو العائد الأعلى.

مع ذلك، تتضمن استراتيجية التركيز بعض المخاطر، حيث يعتمد نجاح المؤسسة بشكل كبير على نجاح النشاط المختار، وهذا يجعل المؤسسة عرضة للمخاطر المرتبطة بالتغيرات في سوق المنتجات أو الخدمات، أو التغيرات الاقتصادية والسياسية والتشريعية. وبالتالي، يجب على المؤسسة أن تحسن مراقبة البيئة

<sup>1</sup> Khanna, T, & Palepu, K, Why focused strategies, *Harvard business review*, 75(4), 1997, pp: 41-51.

المحيطة بها وتحليل المخاطر المحتملة واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة ومناسبة للحفاظ على تنافسيتها ونجاحها في السوق.

#### رابعا: خطوات تطبيق الاستراتيجية

إن تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة، يتطلب اتباع مجموعة من الخطوات بدقة وترتيب لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة و تتمثل تلك الخطوات فيما يلي:

1. يبدأ المسار الاستراتيجي بتحديد الهدف الذي تريد المؤسسة تحقيقه، حيث يتم تحديد الهدف الاستراتيجي بتحديد الرؤية الاستراتيجية المطلوبة وتحديد الخطوط العريضة للعمل التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الرؤية.
2. يتطلب تطبيق الاستراتيجيات تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. يتم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال معرفة المنافسين والاتجاهات السوقية وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في السوق كما يتم تحليل القدرات الداخلية للمؤسسة وتحديد النقاط القوية والضعيفة التي تواجه المؤسسة داخليا.
3. تشمل الخطوة الثالثة وضع خطط مفصلة تحدد كيفية تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، والتي تشمل الخطط التكتيكية والعمليات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحتاج هذه الخطط إلى وضوح وتفصيل للخطوات والمهام اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي.
4. يتطلب تنفيذ الخطط الاستراتيجية تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط، مثل العمالة والمواد والمعدات والمال وبالتالي يتم تحديد الموارد بناءً على الخطط المعدة ومن ثم تخصيصها لتنفيذ الخطط اللازمة.
5. يجب إنشاء هيكل تنظيمي وتحديد المسؤوليات والاختصاصات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية حيث يجب تحديد المسؤوليات لكل شخص في المؤسسة والتأكد من أنه يتم توزيع المهام بشكل مناسب وفقاً لخبرات ومهارات الأفراد.

6. يتطلب تطبيق الاستراتيجيات مراقبة وتقييم الأداء للتأكد من تحقيق الهدف الاستراتيجي بشكل فعال ويتم ذلك من خلال وضع مؤشرات الأداء الرئيسية ومتابعة أداء المؤسسة بشكل دوري، لتحديد أي مشكلات أو تحسينات مطلوبة.

7. و أخيراً، يجب إجراء تقييم دوري للخطط الاستراتيجية وإجراء التحديثات اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة وتحديث التغييرات التي قد تحدث في السوق أو البيئة الداخلية للمؤسسة.

بشكل عام، يتطلب تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة التزاماً بالعملية الشاملة وتفاعلاً مستمراً بين جميع الأطراف المعنية في المؤسسة و يجب توفير الدعم اللازم لتحقيق الأهداف وتحديث الخطط والعمل على تحسين الأداء بشكل دوري.

## المحور الحادي عشر: الميزة التنافسية للمؤسسة

تحظى الميزة التنافسية بأهمية كبيرة في عالم الأعمال، حيث تساعد المؤسسات على التفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى.

ويعد فهم المفهوم الأساسي للميزة التنافسية وأنواعها وكيفية الحصول عليها وتطبيقها في الممارسة العملية، أمورا أساسية للمؤسسات التي ترغب في النجاح والاستمرارية في السوق.

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية<sup>1</sup>

تعد الميزة التنافسية من أهم المفاهيم التي تدور حولها عالم الأعمال وتحديداً في مجال التسويق والتخطيط الاستراتيجي. وتعني الميزة التنافسية القدرة على التفوق على المنافسين وتحقيق أرباح أعلى في السوق. وتتمثل الميزة التنافسية في المزايا التي تتمتع بها المؤسسة عن غيرها من المنافسين، والتي تمنحها القدرة على تحقيق فوائد تنافسية في السوق.

لتحقيق الميزة التنافسية، يجب أن تتوفر للمؤسسة مجموعة من المكونات الرئيسية التي تساعد على تحقيق التميز والتفوق على منافسيها، حيث يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة وتحسين المنتجات الحالية لتلبية احتياجات العملاء وتتفوق على منافسيها في السوق، من خلال تقديم منتجات وخدمات من أعلى مستويات الجودة، وأن تحافظ على هذه المستويات من خلال الإدارة الفعالة للجودة.

<sup>1</sup> بويغلي أمينة، مناد إد، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر ميلة، أطروحة دكتوراه، جامعة جيجل، الجزائر، 2014. بتصرف

كما يجب أن تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لتحسين عملياتها وتطوير منتجاتها وخدماتها، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وأن تبني علامة تجارية قوية وموثوقة في السوق وتمييزها من خلال الإعلان والتسويق وتقديم الخدمات المميزة وأن تكون قادرة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وتنمية العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم. كذلك يجب أن يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة وإدارة فعالة تساعدها على اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذ الخطط بكفاءة وفعالية.

باختصار، لتحقيق الميزة التنافسية في السوق، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التطوير والتحسين المستمر، والاستثمار في التكنولوجيا وتوظيف الموارد بكفاءة وفعالية، والبناء على علامة تجارية قوية وموثوقة، والتركيز على تحقيق أعلى مستويات الجودة والابتكار، والإدارة الفعالة والرؤية الإدارية الواضحة.

وتتأثر قدرة المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية بعدد من العوامل، ومن أهم هذه العوامل العوامل الداخلية التي تشمل توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، وتطوير وتحسين المنتجات والخدمات وتحسين عمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع، والتركيز على التميز والابتكار.

العوامل الخارجية التي تشمل المنافسة في السوق ومدى تأثيرها على الشركة، والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والاجتماعية والبيئية، والتحديات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.

العوامل الثقافية والتنظيمية وهي القيم والمعتقدات والأخلاق والأساليب الإدارية والتنظيمية، ومدى توافقها مع رؤية الشركة وأهدافها.

والعوامل الاستراتيجية المتمثلة في اتباع الشركة لاستراتيجيات مختلفة مثل استراتيجية التكلفة والتميز والركيزة، ومدى قدرتها على تحديد استراتيجيات فعالة لتحقيق الميزة التنافسية.

بشكل عام، تتأثر قدرة المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية بعدة عوامل داخلية وخارجية وثقافية واستراتيجية، ومن المهم أن تنظر المؤسسة إلى هذه العوامل لأهمية التفكير الاستراتيجي وتحليل السوق والمنافسين بدقة، والاستثمار في البحث والتطوير وتحسين عمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع، وتوظيف الموارد البشرية والمادية بفعالية وفعالية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على الابتكار وتحسين المنتجات والخدمات بشكل مستمر لتلبية احتياجات السوق والعملاء، وتطوير قدراتها التنظيمية والإدارية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية في العمل.

في النهاية، يتطلب الحصول على الميزة التنافسية النجاح في تحقيق التوازن المثالي بين جميع هذه العوامل وتحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة.

### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

تتنوع الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسات تحقيقها حسب طبيعة الصناعة والسوق التي تعمل فيها المؤسسة، ومن بين الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية نذكر:

1. ميزة التكلفة وتتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات أو الخدمات بتكلفة أقل من منافسيها، ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال تحسين عمليات الإنتاج والتوزيع وتقليل التكاليف الثابتة والمتغيرة.
2. ميزة التفرد وتتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات فريدة من نوعها وتميزها عن منافسيها، ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال الابتكار والتطوير وتحسين جودة المنتجات وتقديم خدمات مميزة.
3. ميزة الزمنية وتتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات أو الخدمات بسرعة أكبر من منافسيها ويمكن تحقيق هذه الميزة، من خلال تحسين عمليات الإنتاج والتوزيع وتقليل وقت الانتظار وزيادة الكفاءة في تقديم الخدمات.
4. ميزة الجودة وتتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية ومستوى رضا عالي للعملاء، ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات وتحسين عمليات التصنيع والتوزيع والتحكم في جودة المنتجات.
5. ميزة العلامة التجارية وتتمثل في قدرة المؤسسة على بناء صورة إيجابية للعلامة التجارية لها، وتحقيق ربط قوي بين المنتجات أو الخدمات والعلامة التجارية، ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال تصميم العلامة التجارية بشكل مميز وجذاب وتسويقها بشكل فعال وتقديم منتجات ذات جودة عالية تعكس قيم العلامة التجارية.

6. ميزة التكنولوجيا وتتمثل في قدرة المؤسسة على تطوير تقنيات وأساليب جديدة في إنتاج منتجاتها أو تقديم خدماتها، ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال الاستثمار في البحث والتطوير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

7. الميزة اللوجستية وتتمثل في قدرة المؤسسة على توفير خدمات لوجستية مميزة وفعالة تتيح لها تقديم المنتجات بأفضل وقت وبأفضل شكل، ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال تحسين سلسلة التوريد والتوزيع وتوفير خدمات لوجستية متطورة وفعالة.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات قد تحقق أكثر من نوع من الميزة التنافسية في نفس الوقت وأن تحقيق الميزة التنافسية ليس أمراً سهلاً ويحتاج إلى جهود كبيرة واستراتيجيات مدروسة لتحقيق النجاح في السوق.

### ثالثاً: الحصول على الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية أمراً حيوياً لنجاح المؤسسة وبقائها في سوق المنافسة الحالي و للحصول على الميزة التنافسية، يتعين على المؤسسة تحديد ما يمكنها فعله بشكل مميز للحصول على القدرة على تقديم منتجات أو خدمات مميزة بشكل يتجاوز المعدلات العامة في السوق.

ويمكن للمؤسسة الحصول على الميزة التنافسية من خلال اتباع استراتيجيات مختلفة. يمكن الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير منتجات أو خدمات فريدة من نوعها، وتحسين عمليات التصنيع أو الخدمات لتوفير جودة أفضل وتوفير المال، وتخفيض الأسعار وزيادة الكفاءة لجذب المزيد من العملاء، وتسويق المنتجات بشكل فعال لجذب العملاء والمحافظة عليهم.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسة الحصول على الميزة التنافسية من خلال تطبيق استراتيجيات التميز في التكاليف، عن طريق الاستثمار في العمالة المدربة بشكل جيد وتحسين العمليات الإدارية الداخلية والتركيز على الابتكار والتحسين المستمر لتحسين الجودة والتكلفة، وإيجاد وتطبيق أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة لزيادة الكفاءة وتحسين جودة المنتجات.



فبشكل عام، يمكن للمؤسسات الحصول على الميزة التنافسية من خلال تحديد نقاط الضعف في سلسلة القيمة والعمل على تحسينها، وتوجيه الجهود والاستثمارات.

أما بالنسبة لتطبيق الميزة التنافسية، فهو يتطلب من المؤسسة تحليل السوق والمنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف وفرص النمو المتاحة، كما يجب على المؤسسة العمل على تطوير استراتيجيات مناسبة للاستفادة من الميزة التنافسية التي تمتلكها وتحقيق أقصى استفادة منها. و يمكن تحقيق ذلك عن طريق تحسين عمليات الإنتاج والجودة والتسويق وخدمة العملاء والتكنولوجيا. يجب أيضًا الاهتمام بالابتكار والبحث والتطوير لتحسين المنتجات والخدمات وتلبية احتياجات العملاء والتفوق على المنافسين، كما يتطلب تطبيق الميزة التنافسية الاستمرار في تحليل ومراقبة السوق والمنافسين وتحديث استراتيجيات المؤسسة بشكل مستمر للحفاظ على ميزة تنافسية قوية.

كما تمتلك الميزة التنافسية أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات واستمراريتها في السوق، حيث تساعد الميزة التنافسية المؤسسة على التميز عن منافسيها وزيادة حصتها في السوق وتحقيق أرباح أعلى. وعندما تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية قوية ومتميزة، تستطيع تحمل المنافسة في السوق وتتمكن من التعامل مع التغيرات والتحديات التي تواجهها.

بالإضافة إلى ذلك، تمكن الميزة التنافسية المؤسسة من جذب العملاء والحفاظ عليهم، حيث يكون المستهلك عادةً يبحث عن المنتجات والخدمات التي توفر له القيمة المضافة والجودة العالية والتميز عن المنافسين. وعندما تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية مثل هذه، يكون من المرجح أن يختار المستهلك منتجاتها على منتجات المنافسين.

وأخيرًا، تساعد الميزة التنافسية المؤسسة على النمو والتوسع في السوق والتعرف على فرص النمو المتاحة. فعندما تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية قوية، يمكنها استخدام هذه الميزة لتوسيع نطاق أعمالها والتوسع في أسواق جديدة وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة. وبالتالي، تساعد الميزة التنافسية الشركة على النمو والازدهار في المستقبل.

خاتمة بالنظر إلى أهمية الميزة التنافسية في نجاح المؤسسات وتحقيق أرباح أعلى، فإن من المهم على المؤسسات الاستثمار في تحقيق هذه الميزة والحفاظ عليها على المدى الطويل. ويتطلب ذلك الاستثمار في البحث والتطوير وتوظيف الموظفين المؤهلين واتباع استراتيجيات فعالة لتطبيق الميزة التنافسية في الممارسة العملية. وبهذا الشكل، يمكن للمؤسسات تحقيق النجاح والاستمرارية في السوق والتفوق على منافسيها.

## الخاتمة العامة

ختاما لما تم تناوله من مواضيع في هذه المطبوعة البيداغوجية حول إقتصاد المؤسسة، يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي محرك الحياة الاقتصادية في أي دولة، مما يجعلها عنصراً أساسياً للتنمية والازدهار الاقتصادي والاجتماعي، حيث تشكل عونا اقتصاديا محوريا في علاقته مع مختلف الأعوان الإقتصاديين الآخرين من عائلات و مؤسسات مالية ودولة و كذا مع العالم الخارجي، كما أنها في تفاعل مستمر مع بيئتها الخارجية التي تعمل على دراستها و تحليلها للاستفادة من مختلف الفرص و تجنب التهديدات التي تتضمنها هذه البيئة، و لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال التحكم و التسيير و التحليل الفعال لمختلف نقاط قوتها و نقاط ضعفها ضمن بيئتها الداخلية، ذلك التحكم الذي يستدعي تصميم هيكل المؤسسة وتنظيمه بشكل فعال لحسم نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المنشودة.

تلك الأهداف التي تستدعي أيضا ممارسة المؤسسة لجملة من الوظائف المختلفة التي تعمل بشكل متكامل و متناسق كوظيفة التسويق، التوريد، الإنتاج، وظيفة إدارة الموارد البشرية و الوظيفة المالية...و ذلك بالاعتماد على مجموعة متنوعة من الموارد.

و نظرا لأهمية المدخل الاجتماعي في دراسة المؤسسة، فقد خصصنا دروسا للحديث عن ثقافة المؤسسة و كذا عن المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية للمؤسسة، التي أضحت من ضمن الأولويات التي يجب على المؤسسة الإلتزام بها في إطار علاقتها مع البيئة و المجتمع.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

#### الكتب:

1. سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج والعمليات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999
  2. رفيقة حروش ، إقتصاد و تسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر 2013.
  3. زغدار أحمد ، المنافسة - التنافسية و البدائل الإستراتيجية ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن 2011 .
  4. صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005.
  5. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
  6. محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، دار المسيرة ، عمان ، 1999 .
  7. محمود سلمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2004.
- الأطروحات و الرسائل الجامعية:

1. بويغلي أمينة، مناد إدر ، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر ميلة ، أطروحة دكتوراه، جامعة جيجل، الجزائر، 2014.
2. خيدر جميلة، التغيير في الثقافة التنظيمية وأهميته في المؤسسة، الجزائر، 2020.
3. زياني محمد، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية،أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2009.
4. محمد ضياء الدين شمشام، تسيير المخزون في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021.

5. الأمين زهير الصائم، الفاتح محمد سعيد، إستراتيجيات التسويق التنافسية ، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2006.
6. ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010.
7. بن طيب هديات ، دراسة الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات، مع دراسة حالة الجزائرية للتأمينات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان ، السنة الجامعية 2015/2016 ، الجزائر .
8. مهني أشواق، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.

#### المقالات و المجالات العلمية:

1. رابح بوقرة، واضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، العدد 4 ، جامعة الوادي، الجزائر، 2011.
2. سايل عبد الرزاق، كيموش بلال، أثر بعض خصائص المؤسسات الاقتصادية في مستوى إدارة الأرباح الحقيقية: دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية للفترة (2012-2018)، مجلة الاقتصاد والبيئة، (2)4، الجزائر، 2021.
3. رشيد ربيع ، وظائف المؤسسة، دورية أسطور للدراسات التاريخية، 3(5)، 2017.

#### المحاضرات:

1. أعراب عبد العزيز، دروس في مقياس التسويق، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر  
2023
2. زايدي حبيب، بليمان يمينة، محاضرات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، 2021.

3. كوديد سفيان، إقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم إقتصادية و علوم التسيير و العلوم المالية و المحاسبية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، الجزائر، 2018/2019.

4. برني مولود، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بولصواف، ميلة، الجزائر، 2023.

5. حوشين كمال، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2019.

6. خليفي عيسى ، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة ، المحاضرة رقم 07 ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ببسكرة ، الجزائر ، 2020

7. زاوي فضيلة، محاضرات في تسيير المؤسسات، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص الإدارة التسويقية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018/2017.

8. مسعودي رشيدة ، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، الجزائر، 2021.

9. مخفي أمينة، محاضرات في اقتصاد و تسيير المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم إقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

#### القوانين و الجرائد الرسمية:

- القانون التوجيهي رقم 17 - 02 لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10 جانفي 2017 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02 . 2017

المراجع باللغة الأجنبية

1. Bessire, D., & Mesure, H, Penser l'entreprise comme communauté: fondements, définition et implications, *Revue management et avenir*, (10), 2009.
2. Myrdal, G , Institutional economics, *Journal of economic issues*, 12(4), 1978.
3. Capet, M., Gausse, G., & Meunier, J , Diagnostic, organisation, planification d'entreprise, Tome 1 : diagnostic et politique générale. Economica, Paris , 1986.
4. Hodgson, G. M., What are institutions?. *Journal of economic issues*, 40(1) 2006.
5. Tyberghein, J. P , *L'organigramme: outil de représentation et de gestion de l'organisation* (Doctoral dissertation, Lille 1), 2000.
6. Vatn, A , *Institutions and the Environment*, Edward Elgar Publishing, 2007.
7. Sales, A, L'entreprise et son environnement, *Sociologie et sociétés*, 2(1),1970.
8. Porter. M, l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, DUNOD, Paris ,2000.
9. Nacer . Daddi- Addoun, *Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale*, n° 03, Ecole Supérieure du commerce, Alger, 2007.
10. Yüksel I, Developing a multi-criteria decision-making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24),2012.
11. Ballester, P, Analyse des influences de l'environnement: vers un élargissement du modèle PESTEL aux regards des 17 objectifs du développement durable (SDG), le PESTEL-ID, 2022.
12. Shehab, E. M., Sharp, M. W., Supramaniam, L., & Spedding, T. A, Enterprise resource planning: An integrative review, *Business process management journal*, 2004.
13. Cohen, E, *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*, Edicef, 1991.
14. Pichault, F., & Nizet, J, la gestion des ressources humaines. présentation en séminaire MGRH Grand, 2000.
15. Martory, B., Crozet, D., & Du Montcel, H. T. , *Gestion des ressources humaines* (Vol. 3), Nathan, 1988.
16. Géniaux, I, Les entreprises de développement technologique, *Revue internationale PME*, 6(3),1994.
17. Lambin, J. J., & De Moerloose, C, *Marketing stratégique et opérationnel*. DUNOD, paris,2008.
18. Klemperer, P. D, & Meyer, M. A, Supply function equilibria in oligopoly under uncertainty, *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1989.
19. Moyaux, T, Chaib-Draa, B, & D'Amours, S , Supply chain management and multiagent systems: An overview, *Multiagent based supply chain management*, 2006.
20. Hanoch, G, CRESH production functions, *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1971.

21. Weinstein, O., WILLIAMSON, D., & DE TRANSACTION, F. E. C, Les nouvelles théories de l'entreprise, *Librairie générale française, Paris*, 1995.
22. Daviet, J. P, La fonction financière, esquisse d'une histoire. *Entreprises et histoire*, (2), 2019.
23. Didenco, M, La fonction finance au sein d'une entreprise: enjeux et perspectives, In *Tezele celei de-a* , 2020..
24. Guillot-Soulez, C , *La gestion des ressources humaines* (No. Halshs-00973526), 2014.
25. Rodrik, D, Growth strategies, *Handbook of economic growth*, 1, 967, 2005.
26. Porter, M. E, Competitive strategy, *Measuring business excellence*, 1(2), 1997.
27. Blanchett, D, Kowara, M., & Chen, P, Optimal withdrawal strategy for retirement income portfolios, *Retirement Management Journal*, 2(3), 2012.
28. Klingebiel, R., & Rammer, Resource allocation strategy for innovation portfolio management, *Strategic management journal*, 35(2), 2014.
29. Varadarajan, Innovation, innovation strategy, and strategic innovation, In *Innovation and strategy* (Vol. 15, Emerald Publishing Limited, 2018.
30. Pearson, A. W, Innovation strategy, *Technovation*, 10(3), 1990.
31. Pisano, G. P, You need an innovation strategy, *Harvard business review*, 93(6), 2015.
32. Singh, H., & Montgomery, C. A, Corporate acquisition strategies and economic performance, *Strategic Management Journal*, 8(4), 1987.
33. Hopkins, H. D, Acquisition strategy and the market position of acquiring firms, *Strategic Management Journal*, 8(6), 1987.
34. Inkpen, A. C, Strategic alliances, *The Blackwell handbook of strategic management*, 2005.
35. Porter, M. E, Competitive strategy, *Measuring business excellence*, 1(2), 1997.
36. Singh, H., & Singh, B, Total quality management: today's business excellence strategy, *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 21, 2014.
37. Ahmed, F., Manwani, A., & Ahmed, Merger & acquisition strategy for growth, improved performance and survival in the financial sector, *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 5(4), 2018.
38. Egels-Zandén, N., & Wahlqvist, E, Post-partnership strategies for defining corporate responsibility: The business social compliance initiative, *Journal of business ethics*, 70, 2007.
39. Khanna, T, & Palepu, K, Why focused strategies, *Harvard business review*, 75(4), 1997.
40. Hofstede, G, Culture and organizations, *International studies of management & organization*, 10(4), 1980.