



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت  
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

# محاضرات في التحليل السوسولوجي للمؤسسة الجزائرية

موجهة لطلبة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل (السداسي الثالث)

إعداد: د . مولود طيب  
أستاذ محاضر (أ) في علم الاجتماع

الإمضاء	مؤسسة الانتماء	الرتبة	اللقب والاسم	
	جامعة عين تموشنت	أستاذ	رمضان محمد	الخبير الأول
	جامعة مستغانم	أستاذ	لحسن رضوان	الخبير الثاني

عميد الكلية

رئيس المجلس العلمي

رئيس اللجنة العلمية

السنة الجامعية 2023/2022

## فهرس المحتويات

وصف المقياس وأهدافه:.....ص4

### تعريف المؤسسة وخصائصها

1- تعريف المؤسسة.....ص4

1-1- تعريف اللغوي للمؤسسة .....ص4

1-2- تعريف المؤسسة من منظور علم الاجتماع.....ص5

1-3- تعريف المؤسسة من الجانب القانوني.....ص6

1-4- تعريف المؤسسة من المنظور الاقتصادي .....ص6

2- خصائص المؤسسة .....ص7

3- معايير تصنيف أنواع المؤسسات.....ص8

3-1- المعيار الكمي.....ص8

3-2- المعيار النوع.....ص9

### أنواع المؤسسات

4- أنواع المؤسسات .....ص10

4-1- التصنيف القانوني .....ص10

4-2- تصنيف من حيث النشاط الممارس.....ص13

4-3- تصنيف من حيث الحجم.....ص14

4-5- تصنيف آخر للمؤسسات.....ص14

5- أهداف المؤسسة .....ص18

5-1- الأهداف الاقتصادية .....ص18

5-2- الأهداف الاجتماعية .....ص19

5-3- الأهداف التكنولوجية .....ص20

### بنية المؤسسة، نشاطها ووظائفها

6- أقسام المؤسسة.....ص20

7- وظائف المؤسسة.....ص21

7-1- الوظيفة الإدارية .....ص21

7-2- وظيفة التخطيط .....ص22

7-3- وظيفة الرقابة .....ص25

7-4- وظيفة القيادة .....ص28

7-5- وظيفة الاتصال .....ص31

7-6- وظيفة اتخاذ القرار .....ص34

- 7-8- وظيفة إدارة الموارد البشرية .....ص37
- 7-9- وظيفة الإنتاج .....ص40
- 7-10- وظيفة التسويق .....ص43
- 7-11- وظيفة بيئة العمل .....ص46

### المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية

- 8 - المؤسسة كموضوع للدراسة و التحليل السوسيولوجي .....ص48
- 8-1 مفهوم التحليل السوسيولوجي .....ص48
- 8-1-1- تيار التحليل الاستراتيجي.....ص48
- 8-1-2- تيار التحليل السوسيو ثقافي.....ص49
- 8-1-3- تيار التحليل السيكو-سوسيولوجي.....ص50
- 8-1-4- تيار التحليل السوسيو-سياسي.....ص50
- 8-1-5- تيار التحليل الأنثروبولوجي.....ص51
- 8-2- التنظيم الرسمي للمصنع.....ص51
- 8-3- مؤسسات العمل كمكان ثان للتنشئة.....ص53
- 8-4- تحليل لنسق المكانة داخل المؤسسات .....ص54
- 8-5- الجماعات غير الرسمية في المؤسسة.....ص55
- 8-6- القيم والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة.....ص56
- 8-7- سوسيولوجيا الأجر .....ص57
- 8-8- سوسيولوجيا عقد العمل.....ص58

### المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية

- 9-تنظيم المؤسسات العمومية الجزائرية.....ص60
- 10- مرحلة التسيير الذاتي.....ص61
- 11- مرحلة التسيير البيروقراطي .....ص64
- 12- مرحلة الشركات الوطنية .....ص66
- 13- التسيير الاشتراكي.....ص67
- 14- إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات.....ص69
- 14-1- أسباب إعادة الهيكلة .....ص70
- 14-2- المبادئ المعتمدة لمرحلة إعادة الهيكلة .....ص71
- 14-3- نتائج إعادة الهيكلة .....ص72
- 15- خصخصة المؤسسات .....ص73
- 15-1- تعريف الخصخصة .....ص73

74ص.....	15-2- إستراتيجية الخوصصة
74ص.....	15-3- أنواع الخوصصة
75ص.....	15-4- العوامل المؤدية إلى الخوصصة
76ص.....	15-5- نموذج الخوصصة في الجزائر
76ص.....	16- اقتصاد السوق (الجيل الجديد من الإصلاحات)
76ص.....	16-1- تعريف اقتصاد السوق
76ص.....	16-2- مبادئ اقتصاد السوق
77ص.....	16-3- مزايا وعيوب اقتصاد السوق
78ص.....	16-4- واقع تحول الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق
79ص.....	16-5- التجربة الجزائرية في إتباع نهج اقتصاد السوق
81ص.....	17- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
81ص.....	17-1- مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
82ص.....	17-2- أهداف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
83ص.....	17-3- خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
84ص.....	17-4- معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
85ص.....	17-5- مراحل تطور تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري
<b>المؤسسة ومحيطها</b>	
87ص.....	18- مفهوم المحيط ومكوناته
87ص.....	18-1- تعريف محيط المؤسسة
88ص.....	18-2- مكونات المحيط
88ص.....	18-3- الهدف من تحليل محيط المؤسسة
89ص.....	18-4- التحليل الاستراتيجي للمحيط
89ص.....	18-5- تأثير المحيط في المؤسسة (داخلي وخارجي)
90ص.....	18-5-1- المحيط الخارجي للمؤسسة
94ص.....	18-5-2- المحيط الخاص بالمؤسسة
96ص.....	18-6- تأثير المؤسسة في المحيط
96ص.....	خلاصة
97ص.....	قائمة المصادر و المراجع

## وصف المقياس وأهدافه:

تتطرق هذه المطبوعة البيداغوجية إلى سوسيولوجيا المؤسسة في الجزائر، حيث تم التطرق فيها إلى مختلف أنواع المؤسسات الموجودة في المجتمعات بصفة عامة وإلى أنواع المؤسسات التي جسدت مراحل تطور وتحول الاقتصاد الوطني الجزائري وكذلك اختلاف وتغير السياسة العامة للبلاد على مختلف مراحلها لتمر من خلالها المؤسسة على عدة مراحل بعد الاستقلال مباشرة كمرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات ومرحلة الاشتراكية ومرحلة الانفتاح الاقتصادي وتحرر السوق المعروفة باقتصاد السوق؛ وتعرف كل مرحلة من هذه المراحل تغيرا جذريا (هيكليا ووظيفيا) مس المؤسسة مباشرة و بالتالي يترتب عن ذلك تحليل سوسيولوجي خاص لكل مرحلة من مراحل تغير وتحول هذه المؤسسات، وبالتالي فمن الأهمية بمكان التطرق إلى سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية في سياقها السوسيو تاريخي والاقتصادي مع التركيز على جميع العمليات التفاعلية والعلائقية الفردية والجماعية البنينة التي تتكون داخلها وكذلك علاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي المتمثل في المجتمع، وعليه فان هذه المطبوعة البيداغوجية ستتطرق إلى مختلف العناصر السبعة الواردة في المقرر الوزاري، وعليه سوف نتطرق بالتفصيل إلى هذه العناصر تباعا:

### 1 - مفهوم المؤسسة:

#### 1-1 - مفهوم المؤسسة لغويا:

أصل الكلمة المشتقة من "الفعل أسس، الذي هو الدار التي بنى حدودها ورفع من قواعدها"، أي بنى هيكلا أو أنشأ إطارا فكريا، أو أوجد تنظيما معيناً على أساس قواعد متينة، فهي إذا نتيجة فعل التأسيس الذي يرجح حدوثه في الماضي كحدث يظهر صفة التنظيم والأهداف المرتبطة بالأفراد المؤسسي. (زينب شنوف، 2019، ص 64).

كما إن المؤسسات في اللغة جمع مؤسّسة مؤنث مؤسّس، وهو اسم مفعول من الفعل أسّس يؤسّس تأسيساً، فهو مؤسّس والمفعول مؤسّس والمؤسّس ما يقوم أسّس، ما يحتاج إلى مؤسّس والأساس قاعدة البناء التي يقام عليها وأصل كل شيء ومبدأه.

وعرفها جبران مسعود في معجم الرائد فقال: جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية (يحي محمد عامر، ص 512).

وبالانجليزية (Institution): منظمة تم تأسيسها من اجل تحقيق نوع ما من الأعمال مثل: تقديم الخدمات وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها، وتعرف المؤسسة أيضا بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما سواء أكان تعليميا أو وظيفيا أو اجتماعيا، من التعريفات الأخرى للمؤسسة هي إنشاء وتأسيس مكان خاص أو عام من اجل تطبيق برنامج معين أو فكرة ما ومن أمثلة على ذلك مؤسسات رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة ( أحمد عزت محمد، 2021).

## 1-2 - مفهوم المؤسسة من منظور علم الاجتماع :

تعرف المؤسسة حسب المدرسة التقليدية الكلاسيكية، مؤسسة ذات وحدة اجتماعية تضم مجموعة من العناصر الأساسية أولها الموارد المالية، وتتمثل في رأس المال الذي تقوم عليه المؤسسة، و الموارد المادية من مختلف الآلات الصناعية، بالإضافة إلى أهم مورد في أي مؤسسة والتمثل في الموارد البشرية ونعني مجموعة من الأفراد بالمؤسسة من مسيرين وعاملين .فالمؤسسة حسب المدرسة الكلاسيكية بخصائص متعدد من أهمها؛ مؤسسة ذات نظام مغلق، أي لا تؤثر ولا تتأثر بالمحيط الخارجي، بالإضافة إلى ذلك من خاصيتها الجمود لا اعتبارها أن لا فرق بين العامل والآلة، وهو ما ظهر جليا عند "ماكس فيبر" (Max Weber) الذي بالغ في تعظيم نموذج البيروقراطي المثالي، واعتبره أنه مستمد من القانون وليس من الشخص الحاكم، مما جعل من ماكس فيبر يعتبر الإنسان بمثابة الآلة التي تنفذ تعليماته فقط، متجاهلاً مشاعره كإنسان له أحاسيس وبإمكانه أن يبدع في مجال عمله من خلال إحساسه بالانتماء للمؤسسة، مما يجعل عنده نوع من الحماس والفعالية للعمال أكثر.(زينب شنوف، 2019، ص 64).

المؤسسات قواعد اللعبة يعد مفهوم المؤسسات كقواعد لماكس فيبر وتالكوت بارسونز ولكنه كان كذلك لأكثر شهرة قبل 1990 وهو يعتبر المؤسسات قواعد لعبة في المجتمع والغرض من القواعد هو تحديد طريقة لعب اللعبة حيث اتخذ الكثيرون هذا التعريف كنقطة

انطلاق لتطوير نظريات معقدة للغاية ويتم تعريف المؤسسات بعد ذلك على أنها مجموعة من أشكال الألعاب التي تشترك في نفس البنية.

### 1-3 - التعريف القانوني للمؤسسة:

ظهر مفهوم المؤسسة في وقت متأخر في عالم القانون7، رغم أن القانون عبر عن احتفاظه بمصطلح شركة لتأهيل بعض الأعمال التجاري الفرنسي لم يكن غافلا التجارية التي أدرجتها على سبيل المثال في المادة 632 من المدونة من عام 1834 بحيث يعتبر من ضمن الأعمال التجارية كل: "مؤسسة تصنيع؛ عمولة؛ نقل" فهذا النص كان يشير صراحة إلى المؤسسة ولكن بعد ذلك اختفى المصطلح من المفردات القانونية لمدة قرن ونصف وتجاهله الفقهاء ليتم الرجوع إليه بعد الحرب العالمية الثانية وذلك ضمن قانون العمل ومنه استخدم في باقي القوانين.(زينب شنوف، 2019، ص 64).

### 1-4 - التعريف الاقتصادي للمؤسسة:

تطرق لمصطلح المؤسسة العديد من الفقهاء، مما ساهم في تعدد وتنوع تعريفاتها بالنظر للتوجه الإيديولوجي لكل فقيه، فعرفها M .lebrton على أنها: كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق. في حين عرفها الفقيه Peroux François على أنها: " منظمة أو تنظيم تضم في إطارها التنظيمي أفراد يتمتعون بكفاءات متعددة ومتنوعة تستخدم ( الأموال) رؤوس الأموال من اجل إنتاج أي نوع من السلع يمكن أن تباع بسعر أعلى من التكلفة" ويعتبر الفرق بين التكلفة و سعر البيع هو هامش الربح أما البعض فاعتبرها مشروعا اقتصاديا من خلال كونها الوحدة الإنتاجية السائدة في النظام الرأسمالي وهو ما ذهب إليه الاقتصادي "جاك جينر" وفي كتابه سياسة الاقتصاد في تعريفه للمشروع على أنه: "مؤسسة تجمع فيها عددا معينا من عوامل الإنتاج من اجل إنتاج السلع والخدمات" كما تعتبر المؤسسة حقيقة في عالم الاقتصاد، هذه الحقيقة التي تظهر في أشكال متنوعة ليس فقط في مؤسسات حرفية، تجارة التجزئة، شركات كبرى صناعية، مؤسسات عمومية، تجمع شركات دولية وإنما أيضا مؤسسات فلاحية، مهن حرة أو جمعيات وحسب الاقتصاديون فالمؤسسة تشكل رغم هذا

التنوع في الأشكال والوسائل ومفهوم أساسي في علم الاقتصاد، في حين يعتبرها البعض بأنها: "منظمة مستقلة تتضمن مجموعة من العوامل بهدف إنتاج بعض المنتوجات أو الخدمات للسوق"، فالمؤسسة تعد وحدة مستقلة تمارس نشاطا اقتصاديا. (كريمة عزوز، 2021، ص 39).

وحسب Lauzel Pierre فهو يعطي مفهومين للمؤسسة، فأما المفهوم الأول: يتناول المؤسسة على أنها مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم، منظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشئت من أجلها، بتنفيذ عمليات معقدة ومتشابكة نوعا ما وتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات، حيث أن البيع هو النتيجة الختامية. بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة كتكتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية بغية استخراج، تحويل، نقل، توزيع ثروات أو إنتاج خدمات، طبقا لأهداف موضوعة ومسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أم جماعية، بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح وللمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلف. (كريمة عزوز، 2021 ص 14).

## 2- خصائص المؤسسة: تتميز المؤسسة بمجموعة من الخصائص وهي كالاتي:

أ - السعي إلى تحقيق المرونة في العمل وتقليل التكاليف، مما يساهم في التكيف مع التطورات في السوق.

ب - التميز بالفاعلية و الكفاءة عن طريق التأقلم مع الظروف التي تساهم في تحقيق الكفاءة بفاعلية ( أحمد عزت محمد، 2021 ص 54).

ج - المساهمة في دعم التنمية المحلية والإقليمية في كافة المناطق. سهولة مشاركة المستثمرين بأفكار جديدة ومستحدثة في مختلف القطاعات الاستثمارية.

د - القدرة على الابتكار، من خلال الاستفادة من التجار بالناجحة، مما يساهم في تحقيق رضا الزبائن والعملاء.

هـ - المحافظة على رابطة قوية ومباشرة مع الزبائن، من خلال العمل على تقديم أفضل الخدمات المناسبة لهم، وذلك باستخدام جميع الوسائل المتاحة التي تسهل عملية الخدمة وتلبية رغبات وحاجيات الزبائن الاستهلاكية المختلفة؛ حيث تختلف حاجيات الزبائن الاستهلاكية حسب الفئة الاجتماعية التي ينتمون إليها وكذلك الطبقة الاجتماعية وطبيعة النظام الاقتصادي السائد كذلك في المجتمع.

و - بسبب الطبيعة الاعتبارية للمؤسسة فذلك يسهل لها التواجد في السوق بصفقتها تنظيم تنافسي (يتنافس مع باقي المؤسسات ) وذلك لتلبية حاجات الزبائن بأسعار تنافسية أقل من الأسعار التي تعرضها المؤسسات الأخرى ( أحمد عزت محمد، 2021 ص36).

### 3- معايير تصنيف أنواع المؤسسات:

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها استنادا لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية: مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة، مؤسسات كبيرة. ويعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معيارين رئيسيين: معايير كمية ومعايير نوعية.

### 3-1-المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية :

حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية استنادا إلى مؤشرات كمية ذات طابع إحصائي ومن بين أهم المعايير الشائعة الاستخدام هي:

### 3-1-1- معيار عدد العمال أو حجم العمالة:

يعتبر هذا المعيار الأكثر شيوعا واعتمادا على الإطلاق في العديد من الدول، حيث يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بين مختلف أحجمها استنادا على حجم اليد العاملة في المؤسسة. ويتم الأخذ بهذا المعيار في العديد من الدول نظرا للخصائص الذي يتميز بها وهي: الثبات النسبي حيث لا يتأثر هذا المعيار بالمتغيرات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم؛ كذلك توافر البيانات إلى حد كبير وسهولة الحصول عليها من المؤسسات.

فعلى سبيل المثال هناك صناعات كثيرة تتطلب استثمارات مالية كبيرة ولكنها توظف عدد صغير من العمال، وبالتالي يمكن اعتبارها صغيرة وهي في الحقيقة العكس، وكذلك هناك صناعات تتطلب استثمارات مالية صغيرة لكنها توظف عدد كبير نسبيا من الأيدي العاملة، وبالتالي يمكن أن تقع في نفس الإشكالية في عملية تصنيفها أيمن اعتبارها كبيرة بالرغم من كونها صغيرة .

**3-1-2 - المعيار المالي أو نقدي:** يضم هذا المعيار ثلاثة معايير أساسية وهي:

**أ- معيار رأس المال المستثمر:**

يتم تصنيف كل نوع من المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة فيما بينها على أن لا يتجاوز رأس المال المستثمر في كل نوع حد أقصى معين يختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك المؤسسات وذلك تبعا لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها الدولة وتبعا لمدى الوفرة أو الندرة النسبية في عناصر الإنتاج المختلفة ولا يتم الاعتماد على هذا المعيار كثيرا وهذا راجع إلى أنه يتطلب إجراء تعديلات مستمرة تبعا لمعدلات التضخم، كذلك اختلاف دلالاته من دولة إلى أخرى وفي الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر ومن فترة لأخرى.

**ب - المعيار الثنائي أو المزدوج ( العمالة ورأس المال):**

نظرا لأن العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية حيث هناك العديد من العناصر الأخرى مثل رأس المال المستثمر فهناك بعض الدول تستخدم خليط من المعيارين "معيار حجم العمالة ومعيار رأس المال" في تصنيف المؤسسات الاقتصادية. ويعتمد هذا المعيار في تحديد حجم المؤسسات المختلفة على الجمع ما بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة ورأس المال معا في معيار واحد، وذلك عن طريق وضع حد أقصى للعمالة بجانب مبلغ معين لرأس المال المستثمر .

**ج - معيار حجم المبيعات أو حجم الإنتاج أو رقم الأعمال:**

هناك بعض الدول تستخدم هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة، حيث كلما كبرت نسبة مبيعات المؤسسة كبر حجمها، حيث تستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تتحصل على إيراداتها من مصدر واحد، وتستخدم رقم الأعمال إذا كانت تحصل على إيراداتها من مصادر مختلفة. كذلك يعاب على هذا المعيار انه يتطلب تعديلا مستمرا وفقا لتغيرات الأسعار ومعدلات التضخم (عمر بالخير، 2021 ص38).

### 3-2 - المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

نتيجة لبعض العيوب التي تتصف بها المعايير الكمية في تصنيف المؤسسات الاقتصادية هناك من يعتمد على المعايير النوعية في وضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات وهذه المعايير تركز على الخصائص الرئيسية التي تتميز بها المؤسسة. وأهم هم هذه المعايير المستعملة هي:

#### 3-2-1 - الاستقلالية :

والمقصود بها استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، وصاحب أو أصحاب المؤسسة يتحملون المسؤولية الكاملة فيما يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير، حيث نجد في المؤسسات الكبيرة أن الوظائف الخاصة بالإنتاج والإدارة توزع وتتجزأ على عدة أشخاص، أما في المؤسسات المصغر والصغيرة والمتوسطة غالبا ما يؤدي صاحب المؤسسة تلك الوظائف وحده وينفرد في اتخاذ القرارات.

#### 3-2-2 - الحصة السوقية:

يعتبر السوق المآل النهائي لإنتاج المؤسسة وعليه فإن حصة المؤسسة من السوق قد تعطي صورة عن قوتها ومدى تحكمها فيه، حيث تعتبر المؤسسة التي تمتلك حصة كبيرة في السوق تعتبر كبيرة وأما تلك التي تنشط في حدود معينة تعتبر صغيرة أو متوسطة ذلك أنه من خصائص هذه الأخيرة صغر حجم إنتاجها وضآلة حجم رأس مالها ومحدودية نشاطها ويكون إنتاجها موجه لأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها. ولا تستطيع أن تفرض أي نوع من الاحتكار

في السوق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن تفرض حالة من الاحتكار لضخامة رأس مالها وكبر حجم إنتاجها وحصتها السوقية.

### 3-2-3- طبيعة الصناعة:

يتم كذلك تصنيف المؤسسات اعتمادا على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة، في حين تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال، الأمر الذي ينطبق على الصناعات الثقيلة (عمر بالخير، 2021 ص40).

### 4 - أنواع المؤسسات :

4-1- التصنيف القانوني للمؤسسات : ويتضمن العديد من الأشكال أهمها:

#### 4-1-1- المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة(م ذ ش و م م):

المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.ش.و.ذ.م.م): هي مؤسسة مكونة من شخص واحد، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشريك في القانون الأساسي للمؤسسة، تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك مؤسسته ولا يلتزم إثر ذلك بديون المؤسسة إلا في حدود الرأسمال الاجتماعي، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية وصفة التاجر لمسيرها. (إضافة إلى الأساس القانوني أحكام القانون رقم 15-20 المؤرخ في 2015/12/30، يعدل و يتم المواد 566، 567، 567 مكرر و 567 مكرر 1، 590 من القانون التجاري).

#### 4-1-2- الشركة ذات المسؤولية المحدودة(ش ذ م م):

الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م) : هي شركة أموال، تؤسس بين شريكين اثنين على الأقل وخمسين (50) على الأكثر، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة، يلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأسمال

الإجتماعي، كما تسير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية و صفة التاجر للمسيرين.(إضافة إلى الأساس القانوني أحكام القانون رقم 15-20 المؤرخ في 2015/12/30، يعدل و يتم المواد 566، 567، 567 مكرر و 567 مكرر 1، 590 من القانون التجاري.).

#### 4-1-3 - شركة تضامن (ش ت):

شركة لأشخاص، وعموما هي شركة عائلية، العدد الأدنى للشركاء هو اثنان (2). ليس هناك حد أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للشركة، التسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك، الرأسمال الاجتماعي يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية، يشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون الشركة. التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري يمنح للشركة صفة الشخص المعنوي ولكل الشركاء صفة التاجر، وذلك طبقا لـ ( المادة 551 وما بعدها من قانون التجارة).

#### 4-1-4 - الشركة ذات التوصية البسيطة(ش ذ ت ب):

هي شركة هجينة، نجد أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال، أي هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن ومجموعه أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة. الرأسمال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية و تسير الشركة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، شركاء متضامنين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة. وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة. التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة صفة الشخص المعنوي و للشركاء صفة التاجر ( المادة 563 مكرر وما بعدها من قانون التجارة /المرسوم التنفيذي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أفريل 1993) وهذا الشكل من الشركات ليس منتشرا بكثرة في الجزائر (البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات،2019).

#### 4-1-5 - الشركة ذات الأسهم (ش ذ أ):

وهي شركة ذات رؤوس أموال، تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز، تضم على الأقل سبعة (07) مساهمين والحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار ( 5.000.000 دج) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام ومليون دينار جزائري (1.000.000 دج) إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام، يقسم الرأسمالي الاجتماعي إلى أسهم. تسيير من طرف مجلس إدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من اثني عشر عضواً، يتأسسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس مراقبة. يخضع عمل فروع التسيير لقواعد صارمة ومحددة. أما مسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس مال الاجتماعي للشركة. والتسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة صفة الشخص المعنوي وصفة التجار لأعضاء مجلس الإدارة. (المادة 592 وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التشريعي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25 أفريل 1993).

#### 4-1-6- شركة توصية بالأسهم (ش ت أ):

هي شركة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامنين، تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين، عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة. يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم ويمكن أن تسيّر من طرف شخص واحد أو عدد من المسييرين. الحد الأدنى من الرأسمال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمس ملايين دج ( 5,000,000 ) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام، ومليون دينار جزائري (1,000,000) في حالة عدم اللجوء إلى دعوة لاكتتاب عمومي. المسيرون هم مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم، للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة. التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة الشخصية المعنوية وصفة التجار للمسييرين (المادة 715 من قانون التجارة). ملاحظة: هذا الشكل القانوني للمؤسسة غير منتشر بكثرة في الجزائر (البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، 2019).

#### 4-1-7- التجمعات:

يؤسس بين شخصين معنويين أو أكثر لفترة محدودة قصد تسخير كل الإمكانيات الملائمة لتسهيل النشاط الاقتصادي لأعضائها وتطويره وتحسين نتائج هذا النشاط وتنميته، يمكن أن يؤسس بدون رأسمال كما لا يؤدي التجمع من تلقاء نفسه إلى تحقيق الفوائد واقتسامها، يسير التجمع شخص واحد أو أكثر ويلزم أعضاءه بتسديد ديونه من ذمتهم المالية الخاصة وهم متضامنون إلا إذا وجد اتفاق مخالف مع المتعاقدين الآخرين، يمنح القيد في السجل التجاري للتجمع الشخصية المعنوية (الأساس القانوني نفسه) (البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات، 2019).

#### 4-2 تصنيف المؤسسات من حيث النشاط الممارس :

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات أساسية: القطاع الزراعي والفلاحي، القطاع الصناعي وأخيرا قطاع الخدمات، حيث يتميز كل قطاع بالخصائص التالية:

#### 4-2-1- مؤسسات القطاع الفلاحي والزراعي:

تضم هذا النوع من المؤسسات كل أنواع المؤسسات التي تنشط في المجال الزراعي بجميع أنواعه وأكثر شمولاً يتضمن كل مؤسسات كل أنواع النشاط الفلاحي ويتميز هذا النوع من المؤسسات بأهميته الإستراتيجية بالنسبة للدول بسبب محافظته على الأمن القومي (الغذائي) للدول.

#### 4-2-2- مؤسسات القطاع الصناعي:

ويعتبر هذا الصنف من المؤسسات من المؤسسات الاستراتيجية في أي دولة ويقاس تطور الدول بمدى قوة هذا الصنف من المؤسسات ومرتبطة أيضاً بمدخل هذا القطاع، حيث يمكن تعريف هذا النوع من المؤسسات بأنه مؤسسات تقوم على الصناعات التحويلية بصفة رئيسية، أي تحويل أي نوع من المواد الأولية الزراعية أو الفلاحية أو أي نوع من المواد الأولية البترولية أو المعدنية إلى سلع متكاملة قابلة للاستهلاك و يمكن عرضها في السوق للبيع و تنقسم في فرعين رئيسيين:

4-2-3- الصناعات الخفيفة: وفي أغلبها استهلاكية وغير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

#### 4-2-4- الصناعات الثقيلة أو المصنعة:

هي الصناعات التي تقوم على استخراج المواد الأولية الثقيلة من باطن الأرض كالمعادن المختلفة كالحديد والفوسفات والزنك أو النفط والبتروول والغاز أو الصناعات الثقيلة التي تقوم على تحويل هذه المواد الأولية كمصانع الحديد والصلب.

#### 4-2-5- مؤسسات قطاع الخدمات :

هي المؤسسات تعمل على تقديم خدمات مختلفة ومتنوعة للزبائن في مختلف الميادين والأنشطة كمؤسسات القطاع الصحي مثل المستشفيات والعيادات الطبية المتعددة الخدمات وكذلك المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها (عمر بالخير، 2021 ص98).

#### 4-3- تصنيف المؤسسات من حيث الحجم :

ويقوم هذا التصنيف على فرضية إن الحجم يؤثر على طبيعة التنظيم ونمط العلاقات الداخلية بين الإدارات ومن أجل التصنيف حسب الحجم لا يمكن الاعتماد على جملة من المتغيرات فالتصنيف بحسب هذا المعيار لم يصل إلى درجة التوحيد في كل القطاعات فالمؤسسة المتوسطة في قطاع معين قد تعد صغيرة الحجم في قطاع آخر وهذا راجع لكون التصنيف قائم على جملة من المتغيرات منها عوامل الإنتاج، حجم رأس المال، عدد العمال، وهذا الأخير هو الأكثر استعمالا في تصنيف المؤسسات وكذلك المر دودية أي حجم الأرباح المحققة بالإضافة إلى حجم النشاط ويستدل عنه بحجم رقم الأعمال.

#### 4-3-1- المؤسسات الصغيرة :

وهي تلك المؤسسات التي لا يزيد عدد أفرادها عن 10 ويتولى فرد واحد من بينهم إدارتها وغالبا ما يكون المدير هو نفسه المالك ويسود هذا النمط من المؤسسات عادة في القطاع الحرفي والزراعي وكل قطاع التجارة الصغيرة واخذ الطابع الرسمي لهذه المؤسسات في الجزائر سنة 1990 من خلال اهتمام الدولة بإنشاء مؤسسات تشغيل الشباب.

#### 4-3-2- المؤسّسات المتوسطة :

وهي التي تضم ما بين 10 إلى 500 فرد وتتميز بعدم الفصل بين الملكية و التسيير وأنها غالبا ما تكون ذات منشأ عائلي يكون فيها المالكون هم ذاتهم القائمون على شؤون التسيير والتصرف في كل الأمور.

#### 4-3-3- المؤسّسات الكبيرة :

وهي تلك المؤسّسات التي تتوفر على أكثر من 500 مستخدم ونتيجة لكبر حجمها فإنها في الغالب ما تكون في شكل شركات مساهمة بمعنى أن ملاكها كثيرون بعدد ملاك الأسهم مما يتيح لها قدرات مالية كبيرة و كنتيجة لكثرة الملاك فان التسيير الفعلي لها يكون بين مسيرين تقنراطيين يتمتعون بجدية اكبر في إدارة شؤون المؤسسة (درامشية لمياء، فاطمة بلقاسمي، 2016، ص 02) .

#### 4-4- تصنيف آخر للمؤسّسات :

هناك تصنيف مختلف عن التصنيفات السابقة للمؤسّسات حيث يخضع هذا التقسيم إلى الجانب الوظيفي والهيكلي والإنتاجي ومن أهمها:

#### 4-4-1- المؤسّسات الفردية:

هي نوع من أنواع المؤسّسات تتميز باستقلالها؛ أي لا تؤثر على المؤسّسات الأخرى التي تشاركها في قطاع أو مجال العمل؛ إذ إنّ التطور أو التراجع في إحداها لا يؤثر إيجابيا أو سلبيا على المؤسّسات الأخرى، وعادة تعتمد المؤسسة الفردية على إنتاج منتجاتها باستقلالية تامة.

#### 4-4-2 - مؤسّسات الإنتاج المشترك:

هي ذلك النوع من المؤسّسات التي تعتمد على دمج نوعين مختلفين من المنتجات الصناعية أو الزراعية لتشكل لنا بعدها منتج مشترك ثالث يجمع بين المنتجين السابقين وكمثال على ذلك المنتجات النسيجية أو التحويلية أو الصناعات التركيبية التي تجمع العديد من القطع البلاستيكية والمعدنية لتكون آلات أو سيارات أو غيرها من المنتجات الأخرى.

#### 4-4-3- المؤسسات التنافسية:

هي المؤسسات التي ارتبط تأسيسها بفكرة المنافسة على الاستحواذ على السوق أو على الاستحواذ على أكبر نسبة من الأسهم داخل الشركات الكبرى أو المنافسة على استمالة أكبر عدد من الزبائن للوصول إلى أكبر نسبة من الأرباح و باقل التكاليف المرتبطة وهي مرتبطة أساسا بوجود مشروعات تنافسية، وعندما تسعى أي مؤسسة لتطبيق المنافسة في مجال عملها.

#### 4-4-4- المؤسسات التكميلية:

هي المؤسسات المعتمدة على مشروعات تكميلية؛ أي التي تشهد تعاوناً في الإنتاج بين أكثر من مؤسسة، مثل استخدام المواد الأولية من منتج معين تابع لمؤسسة ما من أجل المساهمة في إنتاج منتج جديد لمؤسسة أخرى، كتوفير الأعلاف المصنعة من قبل المؤسسات الغذائية في توفير الطعام لمزارع المواشي والدواجن للحصول على منتجاتها، ومع وجود المنافسة بين بعض المؤسسات، ولكن تعتبر جميعها مكملات لبعضها؛ وخصوصاً في ما يرتبط بالحصول على المنتجات.

#### 4-4-5- مؤسسات الملكية المشتركة:

هي المؤسسات التي تتم إدارتها من قبل أكثر من شخص، ويطلق عليهم مسمى الشركاء، وكل شريك منهم متخصص، حيث يتم تقسيم العمل بين الشركاء ضمن هيكلية تنظيمية معينة من أجل أداء وظيفي أفضل ومن أجل فاعلية أدائية أحسن لكل فرد من الأفراد الشركاء. ( أحمد عزت محمد، 2021 ص33).

#### 4-4-6- الشركات متعددة الجنسيات:

توضح تعريفات الشركات متعددة الجنسيات Multinational Corporations تعقد أهداف الدراسة لارتباطها بالعديد من العلوم الاجتماعية من ناحية، ولاهتمامات المشتغلين بها واستخداماتهم للمفاهيم والتصورات التي ترتبط بها من ناحية أخرى سواء أكان ذلك على المستوى النظري أم نتائج الدراسات الميدانية التي تجرى على هذه الشركات. وبالرغم من الصعوبات التي قد تظهر عند استعمال المفاهيم والتصورات المرتبطة بهذه الظاهرة، إلا أن

أهمية التعريفات توضح الكثير من الخلط حول استخدام هذه المفاهيم وتساعد على فهم العمليات والأنشطة المختلفة، التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات.

يعكس تراث هذه الشركات مدى تعدد المفاهيم حولها ولكننا هنا سوف نطرح فقط بعض الأمثلة لهذه التعريفات. وبعد تعريف ديننج Dunning أكثر علماء الاقتصاد اهتماما بدراسة هذه الشركات، حيث يعرفها « بأنها الشركات التي تمتلك وتسيطر وتقوم بالإنتاج في كثير من المجالات مثل الصناعة، والمناجم، وتكرير البترول، والتوزيع، والخدمات، والمكاتب وغيرها، في أكثر من دولة واحدة ». علاوة على ذلك، بضيف « ديننج » أن هذه الشركات تتميز أيضا بإنتاج هذه الأشياء في البلد أو الدولة الأم والدول الخارجية، كما أنها تمتلك وتدار بواسطة أكثر من فرد أو دولة عن طريق شركات المساهمين.

كما يرى كل من هو Hood ويونج Young في تعريفهما للشركات متعددة الجنسيات بأنها « الشركة التي تملك جزء أو كل إنتاجها وتتحكم وتدير أسهمها في أكثر من دولة أو بلد واحد »، ويرى أيضا فرنون Vernon بأن هذه الشركة « تعتبر الشركة الأم Parent Company التي تسيطر على مجموعة كبيرة من الشركات في عدد من القوميات المختلفة، وفي الواقع، إننا نلاحظ وجود كثير من التشابه بين التعريفات الثلاث السابقة، والتي تؤكد في مجملها على كل من ملكية وسيطرة أو تحكم الشركات متعددة الجنسيات، وإن كان يؤكد « فرنون » ويضيف على تعريفه أهمية بعد حجم مبيعات هذه الشركات والتي تزيد على 100 مليون دولار سنويا (عبد الله محمد عبد الرحمن، 2005، ص 346).

وتوجد أيضا بعض التعريفات الأخرى التي تركز على الأنشطة، التي تقوم بها هذه الشركات فنجد على سبيل المثال تعريف بهرمان Behrman الذي يرى « أن الشركات العالمية International Company تكون إحدى الشركات الوطنية الكبرى التي لديها استثمارات كبيرة فيما وراء البحار، وتمتلك عددا من المشروعات والمصانع التابعة لها، كما تمتلك أيضا حق منح التراخيص Licences ». كما لم يعط شرط أو خاصية حجم التصدير وجملة المبيعات، كأحد الخصائص العامة التي يتميز بها هذا النوع من الشركات، وإن كان يركز على مدى انتشار

عمليات وأنشطة وسياسة هذه الشركات في أنحاء العالم. كما تظهر بعض تعريفات الشركات متعددة الجنسيات حسب نوعية أنشطتها مثال ذلك تعريف "ايردليك Erdilek" الذي يرى « بان الشركة العالمية ذلك المصنع الذي يقوم بالإنتاج خارج الوطن الأم عن طريق القيام بالاستثمار الأجنبي المباشر، ويشمل نقل التكنولوجيا، والمعرفة التنظيمية (الإدارية) ورأس المال والعمل الماهر ».

في الواقع، إن تحليل تراث الشركات متعددة الجنسيات، وتحديد مفاهيمها وتعريفاتها كما يلاحظ من التعريفات السابقة، قد يختلف حسب تحديد نوعيتها وطبيعتها من ناحية الملكية، أو السيطرة، أو النشاط والعمليات التي تقوم بها سواء في البلد الأم أو المضيف لها أو ما يعرف Hone & Host Country علاوة على ذلك، قد تتباين وجهات نظر العلماء والباحثين المهتمين بظاهرة الشركات متعددة الجنسيات، أنفسهم ونوعية اهتمامهم وتحليلهم سواء للبناءات والعمليات الداخلية والخارجية لهذه الشركات، أو طبيعة الأهداف الاقتصادية والاستثمارية التي تقوم بها، أو تخصيصها جغرافيا وسياسيا حسب طبيعة الموارد والتسهيلات الممنوحة لها، علاوة على طبيعة انساق الإدارة والتنظيم التي توجه سياساتها واستراتيجيتها العامة.

في هذا الصدد، نجد على سبيل المثال أن تحليلات كل من "لال" Lall و"سترتن" Streetn تركز على ضرورة تمييز المفاهيم المرتبطة بالشركات متعددة الجنسيات وتصنيفاتها من الناحية الاقتصادية Economical والتنظيمية Organizational ، والدافعية Motivational .

- فبالنسبة للنواحي الاقتصادية، نجد التركيز على بعد الحجم والانتشار الجغرافي الذي يمتد فيه الاستثمار الأجنبي لهذه الشركات.

- أما البعد التنظيمي، فيركز على توضيح الأسباب التي تؤدي إلى انتشار شركات عالمية معينة دون الأخرى، وذلك حسب طبيعة بناءاتها التنظيمية وعمليات صنع القرارات والإستراتيجية العالمية Global Strategy ، ويركز على ذلك البعد كثير من علماء الاقتصاد والأعمال والتنظيم والإدارة .

- أما بعد الدافعية، فعادة ما يستخدم بواسطة المديرين القائمين على إدارة هذه الشركات وعلماء الإدارة أيضا، عندما يركزون على نوعية الدافعية وراء العمليات والأنشطة التي تقوم بها هذه الشركات (عبد الله محمد عبد الرحمن، 2005، ص 348).

بإيجاز، فانه من المهم التركيز على تحليل ظاهرة الشركات متعددة الجنسيات واعتبارها أحد المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في نفس الوقت، والتي لها أهداف متعددة في الدول التي تعمل فيها ودراسة الوظائف الأساسية التي تقوم بها، ومدى تأثيرها على عمليات التنمية بصورة عامة ولاسيما في مجتمعات العالم الثالث، وخاصة في ضوء التغيرات الحديثة التي ظهرت في إطار ما يعرف بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد يؤكد ذلك حديثا بعض علماء الاجتماع الاقتصادي من أمثال "بومشيير" Bornschieer و"ستام Stamm"، بأن ظاهرة الشركات متعددة الجنسيات، تتحدد وفقا لمتطلبات النظام العالمي الجديد، ذلك النظام الذي يشمل كلا من العمليات الاقتصادية والاجتماعية خارج نظام المجتمعات الوطنية. وهذا ما ظهر أيضا في تحليلات أحد علماء الاجتماع الاقتصادي البارزين ولا سيما "جوزيف شومبيتر" Schumpeter، الذي أشار إلى أن الرأسمالية في حد ذاتها تشمل كلا من هذه العمليات (الاقتصادية والاجتماعية) في معنى الوقت، أو ما يتحدد عموما في ضوء العلاقة بين الاقتصاد والمجتمع. النظام العالمي الحديث، لم يتضمن فقط مجموعة من الأنصار والمجتمعات بقدر ما يفسر طبيعة العلاقة بين هذه المجتمعات والمستوى الاقتصادي العالمي الذي تعيش فيه، والذي يشكل كلا من هذه المجتمعات أو دولها في نفس الوقت.

من هذا المنطلق، فان طبيعة ظهور الشركات متعددة الجنسيات وحركة رأس المال، لا تعتبر ظاهرة حديثة نسبيا، لكن يعكس هذا النوع من الشركات في الوقت الحاضر مظاهر متغيرة ومتباينة عن التي كانت موجودة سابقا، والسبب يرجع إلى عدة عوامل منها:

**أولا:** ظهور مجموعة من القواعد المنظمة والمؤسسات العالمية التي تحدد طبيعة أعمال هذه الشركات، والتي تختلف عن أنماط التبادل الاقتصادي التقليدي، ولاسيما ما ظهر في السنوات

الأخيرة سواء لما يعرف بالمنظمات العالمية والاقتصادية الإقليمية التي تهتم بقضايا الشركات متعددة الجنسيات.

**ثانياً:** حقيقة أن الشركات القومية التي عبرت خارج حدودها ظهرت مع بداية المراحل الأولى للعصر الحديث، ولقد سعت تلك الشركات لحماية ذاتها، لكي تحافظ على استثماراتها وأنشطتها الاقتصادية، في طبيعة المجتمع الاقتصادي العالمي الذي تباين مع طبيعة المراحل الأولى للعصر الحديث.

**ثالثاً:** لقد أصبحت الشركات متعددة الجنسيات إحدى الظواهر الاقتصادية العامة خلال القرن التاسع عشر والقرن الحالي (العشرين) ولكن هناك الكثير من الملامح التنظيمية والإدارية ونوعية الأنشطة والملكية والخيط والسيطرة وغيرها من الخصائص الأخرى، التي تميزها في إطار النظام الاقتصادي العالمي الجديد وهذا ما سوف نعالجه بإيجاز حالياً.  
(عبد الله محمد عبد الرحمن، 2005، ص 349).

## 5- أهداف المؤسسة :

تختلف أهداف المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى وهذا يرجع أولاً إلى طبيعة المؤسسة وحجمها وطبيعة نشاطها وكذلك القطاع التي تنتمي إليه بالإضافة إلى طبيعة هيكلتها، وتتلخص هذه الأهداف في ما يلي:

### 5-1- الأهداف الاقتصادية : وتشمل هذه الأهداف ما يلي :

#### 5-1-1- تحقيق الربح:

إن الهدف الرئيسي لجميع المؤسسات على اختلاف ووظائفها وهيكلتها هو الوصول إلى أكبر قدر من الربح بأقل التكاليف الممكنة، حيث يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بالاستمرارية والمواصلة في تحقيق أهدافها على جميع المستويات.

### 5-1-2- عقلة الإنتاج :

أي الاستعمال العقلاني والأمثل لجميع عناصر الإنتاج من اجل رفع الإنتاجية والأرباح وذلك من خلال التخطيط الدقيق والعقلاني لعمليات للإنتاج والتوزيع ومتابعة طرق تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك من اجل تفادي الوقوع في الخسائر الاقتصادية والمالية وبالتالي الإفلاس .

### 5-1-3- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، حيث يجب أن تحقق عملية الإنتاج ما يلي:

- 1- مستوى عالي من المرونة داخل المؤسسة.
- 2- أن تتوفر الدقة الزمنية أي أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.
- 3- أن يتم تسليم أي خدمة أو سلعة للزبائن في الوقت المحدد.

### 5-2- الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

### 5-2-1- ضمان مستوى مقبول من الأجور :

يقوم الفاعلون الاجتماعيون في أي المؤسسة بعمل مقابل اجر محدد مسبقا ضمن عقد يتم بين طرفين، يتجسد الطرف الأول في المؤسسة مهما كان نوعها أو صنفها ويتمثل الطرف الثاني في العامل أو الفاعل الاجتماعي الذي سيقدم جهده أو خدمته أو وقته أو مهاراته مقابل ذلك الأجر، ليضمن له ذلك مصدر دخل مالي قار أو غير قار تضمنه هذه المؤسسة.

### 5-2-2- تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي سهل المهام التي يؤديها العمال في مختلف المؤسسات الصناعية والخدماتية وبالتالي زاد مستوى الأجور بسبب استخدام التقنية ومنه أصبح الوضع المالي للعمال أفضل (عمر بالخير، 2021 ص 112).

### 5-2-3- توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل مختلف المؤسسات على توفير حقوق التأمين للعمال الذين يعملون ضمن طاقمها ويشمل التأمين على الحوادث والتأمين على الحياة والتأمين ضد مختلف الكوارث الطبيعية بالإضافة إلى توفير مختلف المرافق التي تسهل على العامل القيام بمهامه.

#### 5-2-4 - تأهيل العمال:

تعمل المؤسسات على القيام وضمان عملية إعادة التأهيل لليد العاملة حيث يعمل على تدريب وتطوير وتأهيل العاملين لديها وذلك من أجل رفع كفاءتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

#### 5-3-3 - الأهداف التكنولوجية: من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة :

#### 5-3-1 البحث والتنمية:

حيث مع تطور المؤسسات 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 نسبا 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.

كما أن 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.(عمر بالخير، 2021 ص39).

#### 6- أقسام المؤسسة: إنّ نظام العمل في المؤسسة يعتمد على وجود عناصر تتفاعل مع

بعضها، وتقسم إلى الآتي:

**6-1- العناصر الأساسية:** هي جميع العناصر التي تعتبر منظومة كاملة أو كلية والتي يمكن تجزئتها إلى أجزاء فرعية، وتعتمد على طبيعة الأعمال الخاصة في كل جزء منها.

**6-2- العناصر الفرعية:** هي المكونات الفرعية المترتبة عن المكونات الرئيسية، وتساهم في إنشاء مجموعة من العلاقات المرتبطة للوصول إلى أهداف معينة، ويتم تحديدها بناء على الضرورة والحاجة لها، وتقسم هذه الأهداف إلى نوعين؛ هما الأهداف الأفقية المتلخصة بجميع الأهداف المالية المترتبة على تحقيق عمليات البيع، والأهداف العمودية المرتبطة في تطبيق البرامج الخاصة في توزيع العناصر ( أحمد عزت محمد، 2021 ص 111).

#### **7- وظائف المؤسسة :**

#### **7-1- الوظيفة الإدارية :**

**7-1-1- الإدارة:** تتضمن الإدارة مختلف القواعد والمعايير والأهداف أو هي نسق القواعد والأهداف التي تحدد الأدوار والمهام المنوطة بكل فرد وفقا لنمط رسمي، يركز على تقسيم العمل وتفويض السلطة، وتحديد قنوات الاتصال والتنسيق والمراقبة ومن أهم عناصره:

**7-1-2- التنظيم الإداري:** وهو ذلك الجزء من المؤسسة الذي يتولى إدارتها وتسيير شؤونها وتعرف عادة باسم الإدارة يشرف عليها مديرا يساعده طاقم إداري تتحدد طبيعته حسب نوع المؤسسة وحجمها، طبقا لمبدأ وحدة القيادة بحيث يتلقى العاملين الأوامر من جهة واحدة، ومع ذلك فإن مبدأ المشاركة تقتضي إنشاء أجهزة إدارية تشارك في تسيير المؤسسة مثل مجالس الإدارة في المؤسسات الاقتصادية، والجمعيات العامة ولجان الإدارة، ولجان المشاركة.

**7-1-3- تسيير المؤسسة:** تتولى الإدارة عموما تسيير المؤسسة، إذ تزايدت أهمية التسيير منذ القرن التاسع عشر، وذلك باعتباره مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة تقوم أساسا بالتنظيم والتوجيه والتخطيط والتنفيذ.

#### **7-1-4- التحكم:** القدرة على استغلال و توجيه موارد المؤسسة والتكيف مع المستجدات.

**7-1-5- المراقبة:** جعل كل ما يجري في المؤسسة يتم طبقا للقواعد المحددة والأوامر المعطاة، وهذا ما يقتضي أن تكون الإدارة تتوزع في المؤسسة وتتواجد على كل المستويات

الهرمية تتجسد في ما تمارسه من سلطات و تضطلع به من مسؤوليات وتتولى مهام الإشراف والتنسيق وإدارة الموارد المادية والبشرية حتى تمارس المؤسسة وظائفها وتحقق أهدافها وقد حدد "فايول" الوظيفة الإدارية في: القيادة، التنظيم، المراقبة، التنسيق والتوجيه كما حدد مبادئ الإدارة في ما يلي:

**7-1-6- مبدأ تقسيم العمل:** بحيث يكون لكل موظف عمل مستقل يتناسب مع تخصصه (حامد خالد، 2020، ص 3-2).

**7-1-7- مبدأ السلطة والمسؤولية:** يمكن تعريف السلطة بأنها حق التصرف في نطاق المؤسسة وباسمها وحق اتخاذ القرارات، بحيث ينبغي أن تتوافق المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف مع السلطة الممنوحة له؛ وتترج السلطة هبوطاً من القمة إلى القاعدة ويقابل ذلك التدرج صعوداً المسؤولية من القاعدة إلى القمة وفق تدرج السلم الإداري الذي يحدد بداية أن تحدد بدقة سلطات كل مسئول إداري وهذا ما يقتضي مسؤولية في المقابل تحديد المسؤوليات والواجبات المنوط به.

**7-1-8- مبدأ وحدة القيادة:** ويقصد بها حصر سلطة الأوامر وإصدار القرارات في أي تنظيم إداري في جهة واحدة (فرداً أم هيئة).

**7-1-9- مبدأ التسلسل الإداري:** حيث يجب أن توجد سلسلة واضحة ومتصلة من السلطة و الاتصالات تتدفق من أعلى المواقع إلى أسفلها (حامد خالد، 2020، ص 3-2).

## **7-2- وظيفة التخطيط :**

ويشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد وكل ذلك في إطار زمني وبيئي معين وذلك حتى تسيّر الإدارات والأقسام على أساس واضح ويسهل الاتصال بينها والتنسيق بين أنشطتها وتستطيع أن تجد الوسائل العلمية الملائمة لاستغلال مواردها والتكيف مع بيئتها ومواجهة التغيرات التي قد تحدث من حولها والتوافق معها (على محمد عبد الوهاب، 1982، ص 17).

## **7-2-1- فوائد التخطيط :**

إن التخطيط سابق لتنفيذ أي عمل وبدون التخطيط يصبح العمل مجرد شيء عارض وتنفيذ الأعمال بدون تخطيط لها وهذا يكمن في أن التخطيط له فوائد عديدة تتمثل في:

1- يظهر التخطيط الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة أن يعرف الآمال التي يبغى المشروع تحقيقها.

2- يبين التخطيط مقدمة العناصر الواجب استخدامها كميتها و نوعها سواء كانت هذه العناصر مادية ( أموال، مواد، الآلات.....) أو بشرية (موظفين عمال فنيين وغير فنيين).

3- التخطيط ضرورة حتمية حتى يمكن معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تلقيها أو الاستعداد لها قبل حدوثها فالتخطيط كما سبق أن ذكرنا يتعلق بالمستقبل.

4- بدون التخطيط لا توجد رقابة لأنه ليس من الممكن التأكد أن ما تم مطابق أو غير مطابق لما أريد إتمامه لأن ما أريد إتمامه غير معروف لعدم وجود تخطيط.

فالتخطيط ضروري لأنه يزيد من الكفاية والفعالية الإدارية فهو يزيد من الفعالية الإدارية عن طريق التحديد السابق للأهداف المطلوب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف والتخطيط يزيد من الكفاية الإدارية بواسطة التحديد السابق لكيفية استخدام العناصر المختلفة لاستخدامها مثل بما في ذلك عنصر الزمن (عبد العزيز النجار 2007 ص 87).

#### 7-2-2- عيوب التخطيط :

1- كثرة التكاليف فلا شك أن التخطيط يتطلب نفقات قد تكون كبيرة في بعض الحالات فهناك نفقات القائمين بالتخطيط ونفقات الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرار.

2 - ضياع الوقت يعيب الكثيرون على التخطيط بأنه يضيع الوقت لأنه مجرد تفكير في المشاكل التي ستحدث لا يعني تنفيذ العمل.

3 - عدم المرونة ينظر البعض إلى الخطط الموضوعه على أنها بمثابة أدوات لتقييد حرية الأشخاص فهي لا تعطي حرية كبيرة في التصرف لارتباط الأشخاص بها.

4- الشك في الافتراضات الموضوعية عن المستقبل فطالما أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يتصف بالغموض وعدم التأكد فإن أي افتراض عن المستقبل قد لا يكون مطابقا للمستقبل ذاته(عبد العزيز النجار، 2007 ص 88).

### 7-2-3- أنواع التخطيط :

ويمكن التمييز بين عدة أنواع من التخطيط و ذلك بناء على عدة أسس منها الأساس الزماني والنطاق الذي تشمله الخطة وطبيعة النشاط وذلك على النحو التالي:

#### 1-التقسيم الزمني :

هناك التخطيط قصير الأجل والذي يشمل سنة أو بضعة شهور والتخطيط المتوسط الأجل الذي يغطي أكثر من سنة وإلى خمس سنوات فما زاد عن ذلك فهو تخطيط طويل الأجل.

#### 2- التقسيم حسب نطاق الخطة:

إذا كانت الخطة تشمل المنظمة أو الجهاز في مجموعه بكافة إدارته وأقسامه فهي خطة رئيسية وإلى جانب هذه الخطة الرئيسية توجد خطط فرعية تختص كل واحدة منها بمجال محدد إدارة أو قسم أو فرع للجهاز فإذا أخذنا التخطيط على مستوى الدولة كلها فهذا هو التخطيط القومي الذي يضع خطة قومية شاملة لجميع أجهزة الدولة ومؤسساتها.

3- التقسيم حسب طبيعة النشاط: إذا أخذنا طبيعة النشاط معيارا للتمييز بين الخطط فنجد خطة إنتاجية وخطة للتوظيف وخطة للشراء والصيانة... الخ (على محمد عبد الوهاب، 1987 ص 59).

#### 7-2-4- أدوات و أساليب التخطيط :

لغرض أن يكون التخطيط فعالا والخطط متكاملة لابد من اعتماد أساليب وأدوات مختلفة وقادرة على دعم القائمين بعملية التخطيط ومن هذه الأدوات :

#### 1- التنبؤ:

تقدير حدوث أحداث مستقبلية بناء على خبرات سابقة أو بيانات تاريخية عبارة عن تقدير حصول أحداث مستقبلية وجميع الخطط تتضمن نوع من التنبؤ بشكل أو بآخر وكثيرا ما تقوم بعض الجهات المختصة بإصدار تنبؤات حول التوجهات الاقتصادية وتحلل الظواهر الاقتصادية مثل أسعار الفائدة والتضخم وهذا يسمى التنبؤ الاقتصادي وتجدر الإشارة أن كثير من التنبؤات على الأساليب الإحصائية والرياضية والاقتصاد القياسي وتعتبر أكثر التنبؤات دقة أما النوع الآخر فهو تنبؤات نوعية تعتمد على استطلاع آراء الخبراء.

## 2- كتابة السيناريوهات :

تحديد خيارات مستقبلية متعددة وكتابة سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سيناريو على حدا هو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار حصول أحداث في الأمد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو على سبيل المثال كيف ستتصرف الدول النفطية في حال نضوب النفط ؟ وهنا يجب وضع سيناريوهات لمواجهة هذه الحالة.

## 3- المقارنة المرجعية :

اعتماد مؤشرات خارجية تخص أفضل الممارسات والأداء لمنظمات أخرى تعمل في مجال الاختصاص والمقارنة معها وتقوم المقارنة المرجعية على أساس استخدام مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنته مع الأداء في المنظمة أو بعبارة أخرى عدم استخدام مؤشرات تاريخية الخاصة بالمنظمة كمعيار للمقارنة بل يجب البحث عن الأفضل في ميدان التخصص ومقارنته معها.

## 4- استخدام الكوادر التخطيطية :

كلما تضخم حجم المنظمة وانتشرت فروعها في مختلف المناطق تعقد نظامها التخطيطي وفي بعض الحالات تشكل المنظمة كادر تخطيطي متخصص بسيمات مختلفة مثل هيئة

التخطيط أو لجنة التخطيط المشتركة أو غيرها وهمتهم الرئيسية هو متابعة وتنسيق العملية التخطيطية للمنظمة ككل أو احد أقسامها الكبيرة و عادة ما يكونون مؤهلين و لديهم خبرة .

## 5- المشاركة و الاندماج في العملية التخطيطية:

التخطيط التشاركي هي نوع من التخطيط يحوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثر أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة أن المشاركة قضية مهمة في مجال العمليات التخطيطية حيث إن هذه المشاركة تنتج تخطيطا تشاركيا وهو تخطيط يحتوي جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثر أو يتأثروا وينفذوا الخطط الناتجة ويخلق هذا النوع التزاما عاليا ويزيد القدرة الإبداعية ويوفر مزيد من المعلومات لعملية التخطيط حتى لو تطلب ذلك وقتا طويلا فهو يفيد كثيرا أثناء التنفيذ وتحقيق النتائج (فاطمة بدر، 2020، ص 109-108).

## 7-2-5- الصعوبات التي تواجه التخطيط:

صعوبة الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة فالمستقبل لا يمكن التنبؤ به تماما فهناك بعض الأحداث التي من الصعوبة جدا التنبؤ بها كالكوارث الطبيعية مثلا:

1- تعمل بعض المنظمات في بيئة سريعة التغيير أحيانا وهذا التغيير يتطلب عمليات تنبؤ مستمرة تحتاج وقتا ومالا وجهدا.

2- قد يواجه المخطط صعوبة في عملية الحصول على المعلومات والبيانات التي يحتاج إليها أو أن تكون غير دقيقة مما يؤثر في نجاح عملية التخطيط.

3- يتطلب التخطيط خبرة ومالا ووقتا وهذا ما يجعل تكلفته عالية وقد لا تكون هذه الأمور متوافرة في بعض المنظمات.

4- التخطيط يعني إحداث التغيير الذي يواجهه في معظم الأحيان بمقاومة من قبل الأفراد داخل المنظمة لان الأفراد عندما يعتادون على شيء لا يريدون تغييره (محمود حسن الهواسي، 2014، ص 63).

### 3-7 - وظيفة الرقابة:

#### 3-7-1 - تعريف الرقابة:

يقصد بالرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تنظمها الخطة الموضوعية وإذا كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير فإن مهمة الرقابة أن تعرف على هذه الانحرافات أو الفروق وتبحث عن أسبابها وتصمم لها العلاج المناسب وتضعه موضع التنفيذ وتتأكد انه صحح الأخطاء وإعادة العمل إلى المسار السليم.(على محمد عبد الوهاب، 1982، ص 18).

#### 3-7-2 - متى تتم الرقابة:

إن الرقابة لا تكون دائما بعد التنفيذ فقد تتم ويفضل أن تتم أثناء التنفيذ كلما أمكن ذلك للتأكد أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب أن يتم لإمكان تصحيح أي اختلاف قبل أن يستفحل ومن أمثلة الذين يقومون بالمقابلة أثناء التنفيذ قائد السفينة فهو يقرأ المؤشرات لمعرفة ماذا كان يسير على الخطة الموضوعية ويقوم باتخاذ اللازم لتصحيح الأخطاء أو الانحراف فعملية الرقابة عملية مستمرة طالما أن هناك أعمال تتم أي أن الرقابة لا تتم في نهاية فترة زمنية معينة وإنما هي عملية مستمرة ملازمة للتنفيذ والتخطيط .

#### 3-7-3 - من يقوم بالرقابة:

يقوم كل إداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي وضعها فالإدارة العليا في أي منظمة تراقب الأعمال المتعلقة بالمشروع ككل ومديرو الإدارات يقومون بالرقابة في حدود خطط إداراتهم وعلى هذا يجب أن لا يتبادر في الذهن أن المراقب (controller) في المنظمة يقوم بوظيفة الرقابة الإدارية التي تتكلم عنها هنا إن الرقابة لا تركز على إدارة الرقابة وليست مسؤولية المراقب فبالرغم أن المراقب مسئول عن حفظ السجلات وفواتير الدفع وتجهيز الفواتير فليست له وظيفة الرقابة الإدارية وإنما وظيفته هي تقديم الاقتراحات إلى رئيسه الإداري وإلى الرؤساء الإداريين المسؤولين عن وضع المشروع ككل (عبد العزيز النجار، 2007، ص 239).

### 7-3-4 عناصر الرقابة:

تتضمن الرقابة عناصر محددة تبين الارتباط الوثيق بين هذه الوظيفة ووظيفة التخطيط والتأثير المتبادل بينهما وهذه العناصر كما يلي انظر الشكل التالي:

#### - وجود هدف واضح ومحدد :

فهذه هي بداية التخطيط كما ذكرنا إذ أن الخطة توضع وترسم تفصيلاتها وخطواتها لبلوغ الهدف المحدد الرئيسي والأهداف الفرعية المستقبلية منه.

#### - وجود معايير محددة :

قلنا أيضا إن تحديد الهدف بدقة يساعد على وضع المعايير الملائمة للقياس وكذلك مستويات الأداء التي تعتبر بمثابة القاعدة التي تقارن بها النتائج المحققة.

#### - قياس النتائج و مقارنتها بالأهداف:

بعد أن يتم التنفيذ وتحصل النتائج تقاس بواسطة المعايير المحددة والتي تتكون من معايير فنية أو مالية وتشغيلية كمية ونوعية إنسانية واجتماعية وتقارن النتائج المحققة بالنتائج المستهدفة التي تم وضعها كغايات يجب الوصول إليها فإذا كانت متطابقة انتهت عملية الرقابة هنا فأمانة المدينة مثلا قامت برصف عدد الشوارع المحددة في الخطة في المدة المقررة والجامعة أخرجت للمجتمع العدد المحدد من البحوث بالنوع المقرر أما إذا كانت هناك فروق بين النتائج المحققة والأهداف المقررة فتستمر الرقابة في الخطوات السابقة.

#### - قياس الفروق:

يتم في هذه الخطوة التعرف على الفروق التي حدثت وتحديد أحجامها وأبعادها وآثرها على المنظمة وأهدافها وسياساتها ومواردها وسمعتها في المجتمع .

#### - تحديد أسباب الفروق:

وذلك بجمع كافة المعلومات التي تلقي الضوء على العوامل التي أحدثت فروق وقد تكون الأسباب مالية أو فنية تشغيلية أو إنسانية أو ترجع إلى المجتمع والظروف البيئية أو متنوعة وقد يكون بعض هذه الأسباب خارج عن الإدارة كما قد يكون من الممكن السيطرة عليه.

#### - علاج الأسباب:

تبدأ الإدارة فوراً في دراسة البدائل المختلفة لعلاج الفروق أو الانحرافات وأسبابها وتقرن هذه البدائل المختلفة من حيث مزاياها وعيوبها وإمكانية تنفيذها وذلك حتى تختار انسبها أي الحل الذي يكفل التصحيح (علي محمد عبد الوهاب، 1982، ص 125).

#### - تطبيق العلاج:

لا يكفي أن تتوصل الإدارة إلى العلاج اللازم للأخطاء التي حدثت ولكن يجب أن تضعه موضع التنفيذ وتمهد لتطبيقه وتعد العدة لإنجاحه من حيث توفير المال اللازم أو المعدات الكفاءات التي يتطلب تنفيذها.

#### - متابعة العلاج:

ثم تريد الإدارة أن تتأكد أن الحل الذي طبق قد عالج المشكلة فعلاً وصحح الوضع الخاطئ وإعادة التنفيذ إلى مساره الصحيح (علي محمد عبد الوهاب، 1982، ص 125).  
7-3-5- خصائص نظام الرقابة: إن أهم الخصائص التي يجب أن يتصف أي نظام جيد للرقابة ما يأتي:

- **الملائمة suitability** : يجب أن يتلاءم النظام مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها فالمنظمة الصغيرة ذات الأعمال غير المعقدة تحتاج لنظام سهل وبسيط إما المنظمات الكبيرة ذات العمليات المعقدة تتطلب أدوات رقابة أكثر تعقيداً تلائم حجم النشاطات وتنوعها
- **توازن التكاليف مع المردود the cost-benefit balance**: يجب أن تتناسب التكاليف المنفقة لتوفير نظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق ذلك النظام فلا حاجة لنظام مراقبة تفوق تكلفته الفوائد المرجوة من تطبيقه.

-الوضوح flexibility : بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم وتغيرات الظروف.

-الفاعلية effectiveness: أي أن يحقق نظام الرقابة الغاية المنشودة من استخدامه عن طريق اكتشاف الأخطاء و أسبابها والعمل على إزالتها (<https://specialties.bayt.com>).

### 7-3-6- أساليب الرقابة الإدارية:

تقوم مختلف المنظمات باستخدام أساليب وأدوات متعددة للرقابة على مختلف الأنشطة والأعمال التي تقوم بها وهذا موضوع يطول ونكتفي هنا بالإشارة للخطوط العريضة لأساليب الرقابة الإدارية الأكثر استخداما وتتمثل تلك الأساليب في الآتي:

- الرقابة بالاستثناء: يتم هنا التركيز على مواجهة الأخطاء المهمة.

- الأساليب التقليدية: وتتمثل في الملاحظة الشخصية والتقارير والموازنات التقديرية ونقطة التعادل.

- أساليب الرقابة المتخصصة: مثل تصميم المعلومات.

- أساليب الرقابة الشاملة: كقياس الربح والخسارة والفائدة على الاستثمار النسبة المالية رقابة المجالات الرئيسية التدقيق الداخلي والخارجي. (محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، 2014، ص 157-158).

### 7-4 - وظيفة القيادة:

7-4-1- تعريف القيادة : يرى "فيدلر" القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم الشخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.

يعرف "تيد" O.Tead القيادة بأنها: ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعا من اجل تحقيق هدف مرغوب. (طلعت إبراهيم لطفي، 2007، ص 78).

7-4-2- مصادر قوة القيادة: تستمد القيادة مصادر قوتها من السلطة الرسمية لأعضاء التنظيم ومن أبرزها :

- 1 - قوة المكافأة: يطيع المرؤوس قائده عندما يشعر أنه سينال مكافآت مادية ومعنوية.
- 2- قوة الإكراه: وهو عكس قوة المكافأة، عندما يشعر الفرد بأن إخفاقه في عمله سيؤدي إلى حرمانه من المكافأة أو تعرضه للعقوبة.
- 3- السلطة القانونية: إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم ويستمد من الشرعية التي يتمتع بها في نظر مرؤوسيه.
- 4- قوة التأثير: ترتبط هذه القوة بشخصية القائد نظرا لعدة اعتبارات ذاتية.
- 5- قوة الكفاءة: ويستمد منها القائد من المؤهلات والخبرة.
- 6- قوة الإعجاب: وترتبط ببعض السمات الشخصية التي يتميز بها القائد الأمر الذي يجعله قدوة لمرؤوسيه (حامد خالد، 2020، ص 12).

7-4-3- أنماط القيادة: تصنف أربعة أنماط للقيادة تبعا لدرجة التحكم الذي يمارسه القائد في تعامله مع مرؤوسيه وهي:

#### 1- النمط الأوتوقراطي المستبد:

وفي هذا النمط يكون الاهتمام بالعمل بدرجة اكبر من الاهتمام بالأفراد ويقوم القائد باتخاذ القرارات وتحديد الأنشطة دون أي مشاركة من المرؤوسين من ناحية ومعتمدا اعتمادا كلياً على سلطته الرسمية في منح الثواب وتوقيع العقاب من ناحية أخرى ويمكن تقسيم النمط المستبد إلى:

أ. النمط الاستبدادي المستغل : يتخذ المدير كل القرارات وعلى المرؤوسين طاعة الأوامر دون مناقشة وأي تقصير يستوجب توقيع العقاب.

ب. النمط الاستبدادي العادل: يتخذ المدير كل القرارات لكن يكون للمرؤوسين بعض الحرية في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم طالما أنهم يؤدونها وفق الإجراءات المحددة من قبل رؤسائهم.

## 2- النمط الديمقراطي:

وفي ظله يتم اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد أنشطة ومهام الأفراد بالمشاركة مع المرؤوسين وتزداد الاتصالات في كافة الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى أي أن اهتمام القائد يكون بالعمل وبالفردي في آن واحد.

## 3- النمط الإنساني:

وطبقا لهذا النمط يكون اهتمام القائد مركزا على الأفراد بدرجة أكبر من الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعنصر البشري هنا يكون من خلال إقامة علاقات طيبة بين القائد والمرؤوسين واحترام مشاعر الأفراد ومحاولة العلاج وتجنب أي حالات من الصراع وتحقيق الانسجام في اتخاذ القرار.

## 4- النمط الحر:

في ظل هذا النمط من السلوك تعطي القائد حريات كاملة وواسعة للأفراد أو الجماعات في اتخاذ القرارات ويكون تدخله في أدنى ما يمكن إذ يقتصر التدخل أو الاهتمام مثلا على النتائج والإنجاز (محمد حسن الهواسي، 2014، ص 112-113).

## 4-4-7- نظريات القيادة:

يمكن القول أن هناك ثلاثة نظريات للقيادة وهي نظرية السمات والنظرية الموقفية ونظرية التفاعل.

## 1- نظرية السمات :

ترجع القيادة إلى شخصية القائد والى توافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل الذكاء أو بعض الخصائص العقلية أو الجسمية وعلى الرغم من أهمية إلا انه لم تطبق بصفة مستمرة لسببين هما أولاً انه لم يتفق حتى الآن حول الخصائص العامة للقائد تكون ثابتة وثانياً لا توجد هناك خصائص للقائد قد لا يمتلكها باقي أعضاء الجماعة .

## 2- النظرية الموقفية:

فترجع القيادة إلى الموقف الاجتماعي فالقائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهارات هو تحقيق أهدافه أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة أي أن القيادة موقفية وتتغير من موقف إلى آخر .

## 3- نظرية التفاعل:

فتتظر هذه النظرية إلى القيادة على اعتبار أنها عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء انه الأصلح للقيادة بمطالب هذا الدور الاجتماعي أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الموقف الاجتماعي والتفاعل بينهما ونلاحظ أن هذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية وأكثرها انتشاراً . ومن زاوية أخرى نجد أن هناك من يصنف نظريات القيادة إلى نظريتين هما:

## 4- نظرية القيادة الموروثة:

وتذهب إلا أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات والخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم مثل الطموح الابتكار العدالة الأمانة أي أن هناك أشخاص ولدوا ليكونوا قادة.

## 5- نظرية القيادة المكتسبة:

فتذهب إلى أن السلوك القيادي يكتسب نتيجة العمل مع الجماعات والتفاعل مع أعضائها. (طلعت إبراهيم لطفى، 2007 ، ص 79).

## 7-5-5- وظيفة الاتصال:

**7-5-1- تعريف الاتصال :** يعتبر الاتصال احد الركائز الأساسية في التفاعل الإنساني ف عبر التاريخ استطاعة الحضارات الإنسانية إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات البشرية اقتصاديا واجتماعيا وحضريا عن طريق الاتصالات الجديدة حيث أن هناك اتفاق على أهمية وجود نظام فعال للاتصال في المنظمة حيث عرفت منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين عملية الاتصال بأنها تبادل المعلومات والآراء من اجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية جديدة وعرفها "كونتنز" وزملاؤه على أنها إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل كذلك عرف برادن بأنها عملية جمع الكلمات الأحرف والرموز أو الرسائل والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع عضو آخر (فاطمة بدر، 2020 ص 162-163).

## 7-5-2- دور الاتصال في تحسين كفاءة المديرين في التوجيه:

تعتمد فاعلية المنظمة إلى حد كبير على مدى انفتاح وصدق وصراحة نظم الاتصال السائدة فيها فالمرؤوسون يثابرون في نقل المعلومات السارة إلى رؤسائهم ولكن عندما يحدث العكس فلا يخطر احد في نقل المعلومة السيئة إلى الرؤساء بالرغم من لأهمية البالغة لنقل تلك المعلومة في الوقت المناسب وعلى الرغم من أن الصراحة التامة بعيدة المنال إلا انه يمكن تعزيزها عن طريق بناء الثقة. وبناء الثقة يكون سهلا بين الأفراد ولكن الأمر يختلف داخل المنظمات حيث يشكل الهيكل التنظيمي عائقا طبيعيا بين المستويات الإدارية المختلفة، فالهيكل التنظيمي يحدد السلطات ونفوذ العاملين في منظمة ما، إذ يقل النفوذ كلما اتجهنا نحو الأسفل.

## 7-5-3- عناصر عملية الاتصال: نلاحظ مما سبق أن الاتصال يستعمل على العناصر

التالية:

**1- المرسل:** وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار من المعلومات التي يود أن ينقلها إلى الطرف الآخر.

- 2- **الرسالة:** وهي المعلومات والآراء أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المتصل بنقلها إلى الآخرين عبر الرموز التي قد تكون صوتية مثل الكلام أو صورية مثل الكتابة أو الحركية مثل الإشارات أو أن تكون خليطاً من كل هذه الأشكال.
- 3- **المستقبل:** وهي الجهة فرداً كانت أم جماعة التي تقوم باستلام الرسالة وتحليل رموزها.
- 4- **الوسيلة:** وهي الأداة التي من خلالها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وقد تنقسم وسائل الاتصال المنطوقة (كما في المقابلات) أو المكتوبة (كما في المذكرات والتقارير) وقد تنقسم إلى رسمية (كالتقارير والمذكرات) أو غير الرسمية (كالإشاعات والتسامر).
- 5- **التغذية الرجعية feed back :** يقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه محاولة إعادة إرسال الرسالة إلى المرسل مرة أخرى ليتأكد من فهمه لها. (فاطمة بدر، 2020، ص 164).

#### 7-5-4- أنواع الاتصال:

هناك عدة أنواع من الاتصال منها الاتصالات الرسمية و الغير رسمية والاتصالات الراسية و الأفقية:

- **الاتصالات الرسمية:** هي تلك الاتصالات المخططة مسبقاً والمنطقية والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في منظمة أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية.
- **الاتصالات غير الرسمية:** فهي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين في المنظمة وتلعب الجماعات الغير رسمية دوراً هاماً في عملية الاتصال الغير رسمية فهي تعد بمثابة أداة الاتصال وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلاً فعالاً (من الأعلى إلى الأسفل) وكذلك (من أسفل إلى أعلى) إلا أن وجود الجماعات الغير رسمية قد يكون ضرورياً حتى لا تفقد بعض المعلومات

على الطريق الرسمي ولذلك يدعي بعض الباحثين أن الجماعات الغير رسمية تعتبر من أهم العوامل تكامل داخل المنظمة.

- **الاتصالات الرأسية:** (الصاعدة والهابطة) تلك الاتصالات التي تتم بين الرئيس والمؤوسين داخل المنظمة حيث تهبط التعليمات والأوامر من الرئيس وترفع إليه التقارير والتوصيات والشكاوي والاقتراحات من طرف المؤوسين.

- **الاتصالات الأفقية:** (أي العرضية) هي التي تتم بين طرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة أو خارجها والاتصال الأفقي يشير إلى أن إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات أو الأفراد على مستوى واحد في البناء التنظيمي. (طلعت إبراهيم، 2007 ص 74).

### 7-5-5- الطرائق الرئيسية في الاتصال:

إن اختيار الطريقة المناسبة في الاتصال يتأثر بالعديد من الاعتبارات وفي مقدمتها حجم المنظمة واتساع نشاطاتها وعدد العاملين فيها إضافة إلى أهمية وطبيعة الموضوع الذي سيتم الاتصال بشأنه والظروف المحيطة بعملية الاتصال وتكلفتها وتتم الاتصالات بجهاتها المختلفة بعدة طرق يمكن حصرها بأربعة طرق رئيسية وهي:

- **الوسائل المكتوبة:** ويتم بأشكال عديدة ومتنوعة أهمها التقارير والذكرات الدورية المنشورات القوانين الأوامر التعليمات البلاغات وتوجد شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة مختصرة واضحة وصحيحة وتتميز الرسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف. أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومة تحتاج وقت طويل لكتابتها تراكم الأوراق المحفوظة.

- **الوسائل الشفهية:** ويتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين طرفي الاتصال بشكل مباشر وبأقصر الطرائق وأفضلها والأجدي في الوصول إلى الأهداف المنشودة في الاتصال فقد يتم الاتصال عن طريق الاجتماعات المكالمات الهاتفية والمقابلات أو عندما يقابل المؤوس رئيسه لتقديم اقتراح أو استفسار ويتميز بتوفير الوقت وبالحرية في استخدام الكلمات والجمل كما يمكن المرسل من الحصول على تغذية راجعة مباشرة.

- **الاتصال بالوسائل الحديثة:** حقق التطور التكنولوجي والعلمي قدرة عالية في إيجاد أنظمة اتصال تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكلفة كما هو الحال في أجهزة الحاسوب والفاكس والاتصالات الصوتية والمرئية.

- **الاتصال غير اللفظي:** يتم الاتصال في كثير من الأحيان دون اللجوء لاستخدام اللغة أو العبارات بل يمكن أن يتم الاتصال وتنتقل المعلومات من خلال حركة أعضاء الجسم فالنظرة والابتسامة وعقد الحاجبين وغيرها من الحركات يصعب إبرازها من خلال اللغة المكتوبة ولكن من المهم الإشارة إلى مدلول الرسائل الغير لفظية أحيانا بين الثقافات المختلفة وهذه توجب الانتباه في ظل توسع المؤسسات وانتقالها للعالمية.

**7-5-6- معوقات نظام الاتصال:** الاتصال كأى نظام من الأنظمة الإدارية قد يواجه صعوبات تقلل من فاعلية الاتصال ومن ثم تؤثر بشكل سلبي على نجاح المنظمة وكذلك على علاقة الأفراد ببعضهم البعض داخل المنظمة أوضحت إحدى الدراسات بان حوالي 80 بالمائة من الإدارة العليا يؤكدون بان صعوبة الاتصال هي احد المشاكل الرئيسية التي تواجههم في عملهم و من أهم هذه المعوقات:

1- عدم وجود خطة جيدة للاتصال يجب أن يكون هناك هدف محدد للغرض من الرسالة قبل إرسالها بالوسيلة المناسبة.

2- عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة.

3- اختيار معاني وألفاظ غير واضحة في الرسالة مما يفتح مجال للاجتهادات والتفسيرات المختلفة.

4- مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية المختلفة يجعلها عرضة للتحريف عند صعودها أو هبوطها. (فاطمة بدر، 2020، ص 166-167).

**7-6- وظيفة اتخاذ القرار:**

**7-6-1- تعريف اتخاذ القرار:** يعرف اتخاذ القرار على انه هو المواجهة الحقيقة التي يؤخذ نحو موقف أو مشكلة ظهرت أو يتوقع ظهورها في مكان وزمان معينين وصناعة القرار تسبق

اتخاذ القرار ويعتمد في دقته على فريق العمل أو اللجنة المكلفة والمعلومات والبدايل المتوفرة ويتطلب في تنفيذه الشجاعة والإقدام والثبات وتختلف القرارات السياسية عن الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ... ولكل منها أساليبها وطرقها والجهة المكلفة بالمهمة والجهة المنفذة وأثارها. (هاشم ناصر، 2005، ص 75).

### 7-6-2- أنواع القرارات:

لاتخاذ القرار أهمية بالغة وخطرة تعتمد عليها المصالح المتنوعة للمشاريع المختلفة فقد يكون سببا لنجاحها أو تعثرها أو فشلها فلذا سيواجه المشروع أو السلطة الإدارية العليا نوعين من القرارات:

1- القرارات التي تستوجب اتخاذ قرار بأسرع وقت.

2- القرارات التي يمكن التأني والدراسة وصناعة القرار لاتخاذها لذا ستصنف القرارات إلى صنفين:

أ- **القرارات النمطية:** وتتصف بالتكرار وتوقع حدوث مشكلة محددة لا يمكن درؤها فتوضع لها علاجات والحلول قبل وقوعها أو احتمالية الوقوع من اجل أن لا تتضخم أو تؤثر بمضاعفتها على مسيرة العمل ويوضع لها العلاج لدرء خطر معين وصفتها عدم التعقيد والتأثيرات الآتية والمستقبلية ومعلومة الحدث والمشكلة تبعا لذلك تصنف حسب أهميتها أو توقيتاتها أو ضخامتها كان تكون على مستوى وحدة صغيرة أو قسم أو مشروع.

ب- **القرارات غير النمطية:** وتتصف المشكلة التي يقابلها القرار بالمفاجأة أي مفاجأة الإدارة بحدوثها أو عدم توقع حدوثها وذلك بسبب الظروف الطارئة أو حالات مستجدة ليست ضمن الخطة والمشكلة قد تكون معقدة أو غير معقدة ولا يمكن إغفالها لذا تحتاج إلى الدراسة المستفيضة وتكون مخلات القرار حسب حاجتها من الدراسات المداخلة ضمنا كالدراسات النفسية والتأثيرات السلوكية وتعتمد كلي الحالتين الطرق الكمية وغير الكمية حتى يمكن التوصل إلى نتائج أفضل تخدم الجهة المعنية والأطراف ذات العلاقة. (هاشم ناصر، 2000 ص 76).

### 7-6-3- أهمية اتخاذ القرار:

تتجلى أهمية اتخاذ القرار في إطار العملية الإدارية في كونها من أهم وأصعب الحالات التي توجه الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء ولذلك وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها جوهر العملية الإدارية إذ عدم الشروع باتخاذ القرار أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أن يخلق تكريسا للإخفاق والتتصل من أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى إنجازها فضلا عن تعرض المنظمة للمشكلات وعدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار والاستمرار لاسيما في إطار المنافسة المحتدمة والظروف التي أفرزتها العولمة.

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر الأداء السليم لمختلف المديرين وفي مختلف المستويات الإدارية إذ أنها ترتبط بالوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة ويمكن القول إن نجاح هذه الأنشطة يرتبط ارتباطا عضويا بأهمية القرارات التي ينبغي أن يتم اتخاذها لتسيير مختلف المهام والأنشطة الإدارية والتنظيمية المطلوبة إذ أن اتخاذ القرار يرتبط بجميع العمليات الجارية في المنظمة. (محمد حسن الهواسي، 2014، ص 41).

**7-6-4- خطوات اتخاذ القرار:** يسير الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار حسب خطوات منظمة حسب الخطوات التالية:

#### - تحديد الهدف أو تشخيص المشكلة:

وهذه أول وأهم خطوة إذ أن الهدف هو الذي يرشد المدير لاختيار أحسن السبل إلى بلوغه فلا بد أن يكون الهدف محدد واضح وان يعرف متخذ القرار ما يريد أو ما هي النتائج التي يطمح في الوصول إليها أما إذا كانت هناك مشكلة واقعية ويراد اتخاذ قرار حلها فان من الأهمية إن تشخص المشكلة وتعرف بالضبط وتحديد نوعها وحجمها ودرجة حدتها والجوانب التي تتضمنها (على محمد عبد الوهاب، 1982 ص 42).

#### - جمع المعلومات:

يقوم متخذ القرار بجمع كافة البيانات والحقائق والأرقام التي تساعد على فهم الموضوع الذي يدرسه ومن ثم تحديد أحسن الطرق للوصول إلى الأهداف المطلوبة ثم يقوم المدير بتحليل

هذه البيانات تحليلاً إحصائياً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب. (على محمد عبد الوهاب، 1982، ص 43).

#### - حصر كافة العوامل المؤثرة:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار وتحد من حرية المدير أو تطلقها في تقرير الخطة المناسبة وحجمها وموعدها وتنقسم هذه العوامل إلى مالية وتكنولوجية وإنسانية وبيئية وكذلك عامل الوقت وبعبارة أخرى فإن هذه العوامل هي الموارد المتاحة أمام المدير وما فيها من وفرة أو ندرة ففيما يتعلق بعوامل المادة يكون السؤال ما مقدار التكاليف التي سيتكلفتها قرار معين؟، وهل يمكن تقليل هذه التكاليف؟، وما هي القيود المالية التي تحد من اتخاذ القرار والتي يقررها النظام أو اللوائح أو يجرى عليها العرف في المنظمة؟.

#### - وضع بدائل مناسبة:

يعني هذه الخطوة أن يضع المدير مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة والتي يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة ويختلف عدد البدائل والحلول من موقف لآخر وذلك حسب طبيعة المشكلة والوقت المتاح لحلها. (على محمد عبد الوهاب، 1982، ص 445).

#### - اختيار البديل الأنسب:

وهنا يصل المدير إلى اختيار واحد من البدائل التي حددها في الخطوة السابقة أو مجموعة منها وذلك نتيجة للمقارنة والمفاضلة بحيث يكون البديل أو المجموعة المختارة من الحلول في نظره أنسب البدائل وهناك معايير يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهمها هي تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة وغالبا ما يقسم المدير أهدافه حسب درجة الأهمية فهناك أهداف ضرورية وأخرى مرغوبة يفضل تحقيقها.

#### - التمهيد للتنفيذ:

فإذا تم اختيار البدي المناسب فإن المدير يعد العدة لتنفيذه فيجهز الإمكانيات المطلوبة ويجري الاستعدادات اللازمة ويضع من الاحتياجات ما يكفل نجاح القرار المتخذ تقويم النتائج

عندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها ومقدار نجاح هذه القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذه من اجله (على محمد عبد الوهاب، 1982، ص 446).

#### 7-7-7- وظيفة إدارة الموارد البشرية:

7-7-7-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية: يعرف بعض الكتاب الغربيين إدارة موارد البشرية أو شؤون الموظفين كالتالي:

هي مجموعة من الأنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير في فعالية الموارد البشرية والمنظمات هي التخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة واجتذاب التنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع. أما بعض المؤلفين العرب فيعرفونها على أنها:

مجموعة من الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي واستخدامهم ورفع كفاءاتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع التخطيط للقطاع البشري الذي يضمن استمرارية الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة واستمرارية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الفنية والعلمية والعملية ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية. (عبد الحميد خليل، 2018، ص 7).

#### 7-7-7-2 الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية من ابرز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي (dave urlich) في كتابه نصير الموارد البشرية ويرى "اورليش" أن إدارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمنها وان هناك دورا جديدا ويتمثل في الشراكة الإستراتيجية

والفعالة في تنفيذ ومتابعة خطط وإستراتيجيات منظمة ولذلك يحدد مفهوما جديدا يشتمل في أن الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بمساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم وأن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب أن تقوم بتطبيق أربعة أدوار لتكون موارد بشرية معاصرة وهذه الأدوار على النحو التالي:

**1- الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:** ويقصد بها أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية وقوة.

**2- إدارة التغيير والتحول:** بمعنى أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة.

**3- إدارة تطبيق البنية التحتية:** أي إعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات وإجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب وتعد بصورة جيدة وتكون متوافرة للعاملين في المنظمة.

**4- إدارة مساهمة العاملين:** بمعنى إعداد سياسة والإجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها وتشجيع الموظفين المبدعين وإتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل أو تطوير نظم وإجراءات العمل. (محمود حسن الهواسي، 2014 ص 186).

### **7-3- أهمية إدارة الموارد البشرية:**

تكتسب إدارة المواد البشرية كأحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية فتشجعهم و تدفعهم للاجتهد.

### **- الأهمية على مستوى المنظمة:**

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التحويلية وحددت أهداف طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين فان كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق.

ومن ناحية أخرى هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل باحتياجاته من الإعداد والتخصصات المتناسبة مع خصائص وطبيعة الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة وجداول التنفيذ يؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو التحفيز لعرقلة أعمال الإدارات الأخرى سألفة الذكر كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة بينما تسهم الكفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة. (عبد الحميد خليل، 2018، ص 17).

#### - الأهمية على المستوى الوطني:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المنظمات خاصة في الدول النامية في المحاور الرئيسية التالية:

#### - الموارد البشرية أساس الاستقلال و النفوذ الاقتصادي:

إن النفوذ الاقتصادي يأتي عن قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على الموارد الطبيعية بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة وزيادة ناتج الإنتاج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

#### - الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية:

تسعى الشركات العالمية الكبيرة عبر العالم لزيادة قدرتها التنافسية من خلال الجودة العالمية والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى ويتوقف تحقيق هذا كله على عقول مدبرين أكفاء يعملون بروح الفريق

#### - العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة:

أصبح تقدم وتفوق الدول رهن بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإفادة منها أي من عقول المبدعين فكريا وعلميا وإن لم تفعل أو لم يتوافر لهذا تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للآخرين حيث إنها أساس نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة.

#### - الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات:

تعد زيادة الصادرات واحدا من أهم مدا خيل تعزيز وتنمية الاقتصاد الوطني لأي دولة حيث ستؤثر إيجابيا على الميزان التجاري وتتيح موارد أكثر من العملات الصعبة مع فرص للتوسع في الشركات وخلق فرص عمل جديدة لتخفيف من حدة البطالة وهذا كله لا يمكن أن يتاح إلا من خلال عقول مدبرة تطور المنتجات وتحسن الجودة وتقلل التكلفة. (عبد الحميد خليل، 2018، ص 16).

**7-7-4- عوامل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:** إن أهم عوامل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية اليوم هي:

- لأن العنصر البشري أصبح مهما كأصل من أصول المنظمة وله تأثير جوهري على الإنتاجية.

- لأن تكلفه هذا العنصر أصبحت لا تختلف عن باقي تكاليف العناصر الأخرى.

- التحديات والتطورات التكنولوجية.

- الرغبة في زيادة وتطوير الإنتاجية.

- لأن رأس المال البشري هو عنق الزجاجة للصناعات المتقدمة .

- العوامل والقوى البيئية الخارجية مثل العوامل القانونية والنقابات العمالية وتأثير السوق والعوامل الاجتماعية.

- القوى والعوامل في البيئة الداخلية للمنظمة .

- خليط التغيير في القوى العاملة مثل دخول المرأة سوق العمل وخليط المهارات وزيادة مستوى التعليم الرسمي للعاملين.

- تعدد برامج إدارة الموارد الفعالة في تطوير وتحسين الإنتاجية.

- نطاق إدارة الموارد البشرية تنطوي إدارة الموارد البشرية عادة على مجموعة واسعة من الأنشطة و التي تختلف لحد ما من منشأة لأخرى ويبين الشكل التالي هذه الأنشطة المختلفة.

(فاطمة بدر، 2020، ص 273-274)

## 7-8 - وظيفة الإنتاج:

### 7-8-1- المفهوم الإنتاجي:

لقد سيطر هذا المفهوم على المؤسسات الاقتصادية، نظر لأن المنتجين كانوا يهدفون بصورة أساسية إلى زيادة الإنتاج وتخفيض التكلفة، من خلال التحسينات العملية، وكان مسؤولي المؤسسات في هذه الفترة منشغلون بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وبالتنظيم التقني والمالي، أما الاهتمام بالبيع والأسواق فكان يأتي في الدرجة الثانية، لأن الإدارة كانت ترى بأن الإنتاج الجيد سيلقى رواجاً في الأسواق، ويقوم هذا المفهوم على ما يلي:

- ينصب الهدف الأساسي للمؤسسة على إنتاج السلع وتسعيها.

- يهتم المستهلك أساساً بشراء السلع التي تتميز بالجودة وبالسعر المقبول.

- تحتاج المؤسسة إلى مجهود تسويقي محدود (خالد حامد، 2020، ص 30).

### 7-8-2 أساليب الإنتاج: يوجد نوعان من أساليب الإنتاج هما الإنتاج المستمر والإنتاج

المتقطع:

- **الإنتاج المستمر:** هو إنتاج نمطي في مخرجاته وقد يكون نمطياً في مدخلاته يتم على آلات متخصصة أو في خطوط الإنتاج، ونقصد بالإنتاج النمطي أن له نمط معين من الإنتاج حيث تتكرر نفس الأبعاد والخواص والمميزات خلال مرحلة الإنتاج، أي نفس المقاييس ونفس النوعية ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص ونفس المنتج، وقد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة، أي نفس الخصائص ونفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية، كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

- إنتاج وظيفي مستمر: هو إنتاج موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب والخاصية المميزة انه يستعمل في وظيفة معينة.

- إنتاج غير وظيفي مستمر: هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب مع سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم ... مثل صناعة الغذائية، صناعة الجلود....الخ.

- الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر وقد يكون نمطيا في مدخلاته والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته امن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم وينقسم بدوره إلى قسمين (نادي الدراسات الاقتصادية ، ص6-7):

- إنتاج دفعات متكررة للطلب: وهو إنتاج متقطع نمطيا في مدخلاته وغير نمطي في مخرجاته يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يتطلبها العميل والشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل إلى آخر وشرط موضوعي وضروري وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة والسبب في التغيير لا يكمن في المواصفات وإنما عدد الآلات والحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات ويمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها ومحدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج والسبب الموضوعي هو تغيير المواصفات والحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

- إنتاج دفعات متكررة للتخزين : فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين وعليه إما أن تخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين مثل صناعة الألبسة حسب الفصول فنستعمل الإنتاج المستمر خلال

الفصل والإنتاج المتقطع خلال السنة وهذا لتفادي مشاكل التخزين وضياح الوقت (نادي الدراسات الاقتصادية، ص 6-7).

**7-8-3- أسباب و مبررات دراسة إدارة الإنتاج:** هناك خمسة أسباب لدراسة إدارة الإنتاج:

1- إن إدارة الإنتاج تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظيفتي التسويق والتمويل وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراستها بهدف تنظيم موارد الشركة وتوجيهها نحو الإنتاج وتحقيق أهداف الشركة في المدى القريب والبعيد.

2- إن الإنتاج يمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنه يوفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع فدراسة الموضوع تتيح لنا التعرف على كيفية الإنتاج للسلع وتقديم الخدمات.

3- إن معظم موارد الشركات 60 بالمائة إلى 80 بالمائة تتركز في النشاطات الإنتاجية وهذه الموارد تتمثل في المباني المواد الأولية الآلات و التجهيزات المواد النصف المصنعة والمواد تامة الصنع فدراسة هذا الحقل تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد على صعيد الشركات والمجتمع.

4- إن دراسة هذه الموضوع يساعدنا في التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو العمليات وان معرفة هذه النشاطات يعد عاملا مساعدا في تطوير مهارتنا الذهنية باتجاه اختيار مهنة في احد المجالات المتعددة لإدارة العمليات.

5- تتجلى أهمية إدارة الإنتاج في كونها الوظيفة التي توفر فرصا حقيقية لتحقيق الأرباح أو لتخفيض تكاليف الإنتاج مما يسهم في تعزيز الموقع التنافسي للشركة في السوق أكثر من أي وظيفة أخرى في الشركة. (فاطمة بدر، 2020، ص 252-253).

### **7-8-4 التخطيط للإنتاج:**

يقصد به مرحلة التفكير واتخاذ القرارات التي تتعلق بالإنتاج وخاصة بتحديد أهداف الإنتاج الواجب تحقيقها:

- مجموعة عناصر المادية و البشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.

- مجموعة السياسات الإنتاجية.

- الإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ العمليات الإنتاجية.

- وضع برامج زمنية لتنفيذ العمليات الإنتاجية.

فتخطيط الإنتاج يقصد به تحديد العمل المطلوب أي الكمية المطلوبة إنتاجها وطلب عليها وطريقة تنفيذ العمل المطلوب والمكان الذي يتم فيه العمل وميعاد تنفذه والتخطيط للإنتاج نشاط يختلف عن النشاط الفني المتعلق بعملية التصنيع ذاتها ويخضع للمبادئ والمفاهيم الأساسية التي تعرضنا لها الخاصة بالتخطيط. (عبد العزيز النجار، 2008، ص 244).

**7-9-9- وظيفة التسويق:**

**7-9-1- إدارة التسويق:**

بدأت المؤسسات منذ الثلاثينات وبخاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية تهتم بعملية البيع، والبحث عن الأسواق ودراسة الطلب وحاجات ودوافع المستهلك، وظهرت وسائل تسويقية جديدة مثل الإشهار وفن البيع، وطرق التوزيع التي أخذت مكان الصدارة في ظل المنافسة الرأس مالية المتزايدة، ومن أهم المقومات التي يعتمد عليها هذا المفهوم:

- إن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق أقصى حجم من المبيعات.

- أصبحت دراسة حاجات وعادات ودوافع المستهلكين من اهتمامات الإدارة.

لن يشتري المستهلك المنتجات بالقدر الكافي دون مجهود بيعي وترويجي كبير (خالد حامد، 2020، ص 30).

**7-9-2 سياسات إدارة التسويق:** سياسات التسويق يمكن تقسيم سياسات التسويق إلى 6

مجموعات رئيسية وهي:

- **سياسات السلعة:** تقابل المشاريع في اغلب الأحيان مشاكل في السلعة يجب اتخاذ قرارات بشأنها وفيما يلي هذه المشاكل:

1- مشكلة التنوع أو التبسيط أو تحديد عدد السلع التي يجب التعامل فيها.

2- مشكلة تقرير التشكيلة من كل سلعة ( القياسات الأحجام الألوان).

3- مشكلة مستوى الجودة الواجب توافره في السلعة لملائمة المستهلكين.

4- مشكلة إخضاع أو عدم إخضاع السلعة إلى مواصفات قياسية معترف بها.

مشكلة العبوة شكلها ولونها وحجمها.

- **سياسات التسعير:** يقابل كل مشروع مشكلة تسعير السلعة أو السلع التي يقرر بيعها وهناك

طريقتان أساسيتين للتسعير وهما: تسعير السلعة بالنظر إلى تكلفتها وتسعير السلعة بالنظر

إلى السعر السائد في السوق ويختار كل مشروع الطريقة التي تلائم ظروفه.

- **سياسات الإعلان:** تقابل كل مشروع عدة مشاكل في الإعلان ترى من الضروري اتخاذ

قرارات بشأنها:

1- الإعلان عن مشروع أو سلعة أو عدم الإعلان مطلقا وهذه المشكلة في الواقع ناتجة عن

عجز العلماء والخبراء عن قياس فاعلية الإعلان في زيادة المبيعات أو تحسين سمعة المشروع

بصفة عامة.(عبد العزيز النجار، 2008، ص 230).

2- مخصصات الإعلان أو المبلغ الواجب تخصيصه للإعلان وهناك عدة طرق لتحديد

مخصصات الإعلان منها نسبة مئوية من المبيعات (الماضية أو الحالية أو المتوقعة)، مبلغ

مماثل لما ينفقه المنافسون، زيادة مئوية عن المبلغ الذي انفق في العام الماضي.

3- وسائل الإعلان الواجب استخدامها ومن بين هذه الوسائل الراديو التلفزيون الجرائد

الملصقات.

4- الاعتماد على وكالات الإعلان المتخصصة أو قيام المشروع بالعمليات الفنية في الإعلان

ومتى يتم اتخاذ قرارات في هذه المشاكل تصبح سياسات.

- **سياسة منافذ التوزيع:** يقابل كل مشروع صناعي مشكلة تحديد منافذ التوزيع وهناك طريقتان

أساسيتين للتوزيع وهما البيع المباشر، استخدام الوسطاء وقد يكون البيع المباشر إما بافتتاح

محل تجزئة يملكه المنتج أو بالبريد أو بالطواف بمنازل المستهلكين أو البيع بواسطة الوسطاء

فقد يكون بواسطة وسيط واحد (تاجر التجزئة) أو بواسطة وسيطين (تاجر الجملة-تاجر التجزئة

( أو بواسطة ثلاث وسطاء (وكيل- تاجر جملة- تاجر تجزئة) .

- سياسة النقل والتخزين: ومن السياسات الواجب رسمها ما يتعلق بوسيلة أو وسائل النقل الواجب استخدامها في التوزيع وهناك عدة وسائل نقل تتمثل في السكك الحديدية السيارات الطائرات النقل البحري كما انه من الضروري اتخاذ قرارات عن المخازن الواجب استخدامها فذاك مخازن خاصة يقوم المشروع ببنائها وهناك مخازن مملوكة للآخرين يطلق عليها مخازن عمومية.

- سياسة البيع: ومن السياسات البيعة التي يتطلب الأمر رسمها:

1- تقرير نوع الخدمة الواجب تقديمها للعملاء ومداه.

2- نوع الائتمان وشروطه وطرق تحصيله ومدى الضمان وشروطه مدى إتباع سياسة التأجير وشروطه. (عبد العزيز النجار، 2008، ص 232).

7-9-3- تعريف إدارة التسويق وخطواتها:

قد عرفت إدارة التسويق بأنها عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمنظمات ويلاحظ من هذا المفهوم أن مهام إدارة التسويق والمبيعات في شركة الأعمال مرتبطة ارتباطا كاملا مع استراتيجيات الشركة وتخطيطها الاستراتيجي وتتمثل في:

- تخطيط التسويق ويشمل وضع الأهداف تقييم الفرص تنمية خطة التسويق تنمية برامج التسويق.

- تنفيذ التسويق ويشمل جدولة الخطط والبرامج التسويقية - توقيتها.

- الرقابة التسويقية وتشمل قياس نتائج الخطط والبرامج التسويقية - تقييمها .

- السعي وراء الفرص المواتية للتنمية والتطور .

- اختيار وتحديد الأهداف بعيدة المدى .

- التحليل الشخصي (daignostic analysis): للسوق المحتملة بالمعنى الأوسع ولمحيطها وبيئتها أن من واجبات مديري التسويق في الشركات بيان النشاط التسويقي كنظام ويمكن النظر إلى النظام التسويقي على انه كافة الشركات والقوى والمتغيرات ذات التأثير والتي تربط الشركة بأسواقها فأطراف هذا النظام هي المنظمة والأسواق المستهدفة التي تقوم بخدمتها وشكل الآتي يوضح نموذج نظام تسويقي لشركة معينة.

#### 7-9-4 عملية إدارة التسويق: تتكون من الخطوات التالية وهي مرتبطة ومتسلسلة:

- **الخطوة 1:** التخطيط التسويقي هو أن أي شركة تقوم بوضع الخطط التسويقية العامة لها ومنها تتبثق الخطط الإستراتيجية في مجال التسويق والتي تعرف بالتسويق الاستراتيجي ان لكل شركة أهداف تتبع من فلسفتها الأساسية ورؤيتها ورسالتها بعضها يرتبط بجدول زمني طويل والبعض الآخر يرتبط بجدول زمني قصير إن إدارة التسويق في الشركة يقع على عاتقها عبئ تحقيق ما يتعلق بها من أهداف ووضع الإستراتيجيات التسويقية والتي تساهم مع باقي إدارات الشركة في تحقيق الأهداف العامة لها.

- **الخطوة 2:** تحقيق الفرص التسويقية هي المجال الجذاب والمناسب لعمل التسويق الخاص بالشركة والتي من خلالها يتم تحقيق ميزة تنافسية إن البحث عن الفرص التسويقية لا يتم بشكل عشوائي وإنما يتم بطريقة وأساليب علمية حيث إن طرق تحليل الفرص التسويقية هي تحديد الفرص التسويقية فالشركات الناجحة تستطيع من خلال البحث عن الفرص التسويقية وبعدها تأتي خطوة تالية وهي تقييم الفرص التسويقية وفقا لعدة أمور واعتبارات أبرزها أهداف الشركة وموارد الشركة.

- **الخطوة 3:** اختيار الهدف التسويقي بعد أن يتم تحديد الفرص التسويقية وتقييمها وفقا لعدة أهداف وموارد الشركة وبشكل يؤدي إلى استغلال مواطن القوة لديها تختار الشركة الهدف السوقي وفقا لعدة خطوات أهمها التنبؤ بالطلب وتجزئة السوق والسوق المستهدف.

- **الخطوة 4:** تسميم المنتج السوقي إن عناصر المزيج هي مجموعة من المتغيرات تقع تحت سيطرة الشركة وأهمها المنتج والتسعير والترويج والتوزيع .

- **الخطوة 5:** إدارة الجهود التسويقية هذا يعني تنفيذ ما تم تخطيطه للوصول إلى الأهداف وضمن إمكانيات وموارد الشركة ويتم ذلك في ضوء الاعتبارات التنظيمية لإدارة التسويق والاعتبارات التنظيمية لإدارة السوق والاعتبارات التنافسية الموجودة في السوق والاعتبارات الرقابية والمراجعة التسويقية والمراجعة التنفيذية ( فاطمة بدر، 2020، ص 269-268 ).

#### 7-10-10- وظيفة بيئة العمل:

#### 7-10-1- بيئة العمل:

هي مجموعة من المتغيرات وإحداث قد تكون داخل محيط معين وهو المؤسسة الوظيفة يمكن للإدارة المسؤولة التحكم فيها بشكل مباشر وأكد وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين و خلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والأوامر التي يشير إليها. (منى خالد عكر، 2020، ص 29).

- **أهمية المناخ التنظيمي:** يلعب المناخ التنظيمي دورا هاما في توجيه سلوك الأعضاء الأخلاقية والوظيفية وتشكيل وتعديل وتغيير وتطوير قيمهم وعاداتهم واتجاهاتهم، وهذا ما يكسبهم ثقافة تنظيمية تعكس في جوهرها طبيعة المؤسسة وخصائصها.

ومن سمات المناخ التنظيمي الثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة فهي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها، وهذا ما يستدعي العمل دوما على توفير الشروط المادية والمعنوية لجعل بيئة العمل ملائمة لحاجات وتطلعات مواردها البشرية، ما يجعلهم يتفاعلون في بيئة منعشة ومحفزة تشعرهم بالأمن والانتماء وتسهم في تحقيق التكيف والاستقرار. وقد يكون مناخ العمل محبطا وخانقا إذا اتسمت بيئة العمل بالتوتر والصراع والاستغلال وافتقاد الثقة والأمن وعدم الفاعلية (حامد خالد، 2020، ص 36).

## 7-10-2- أبعاد مناخ العمل: من أهم الأبعاد التنظيمية المؤثرة في مناخ العمل:

### - مرونة التنظيم:

تتعرض كل مؤسسة لجملة من المتغيرات الداخلية والخارجية وكذا لظروف مختلفة تكون أحيانا مساندة وفي خدمة التنظيم وقد تواجه تحديات وعوائق ومشكلات، وعلى هذا الأساس تعني المرونة التنظيمية قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم والتكيف مع المتغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية.

### - طبيعة العمل:

يعد العمل المتغير الأساس الذي يحكم طبيعة الانتهاء للمؤسسة، فهو محل التزام العامل والمحدد لوضعه وهويته المهنية، من خلال ما يتحصل عليه من أجر ومكافآت وامتيازات، الأمر الذي يجعل هذين العنصرين (العمل / الأجر) يساهمان بشكل فعال في تكوين اتجاهات الأعضاء نحو عملهم وفي شعورهم بالرضا والانتهاء، وهذا ما يجعل طبيعة العمل من الأبعاد الهامة في بلورة مناخ العمل، فالعمل الملائم يساهم في تكيف العامل وتحفيزه على تجسيد قدراته ومهاراته ويمنحه الشعور بالانتماء، لذلك تعمل المؤسسات على تنمية مواردها البشرية وتوجيهها للمناصب الملائمة وتحفيزها بما يوفر بيئة عمل تبعث على الأمن والرضا.

### - الأداء:

يعد الأداء مؤشرا أساسيا لنجاح المؤسسة ولتحقيق أهدافها، لذلك تعمل المؤسسات على ربط أهداف عالها بأهدافها، مما يساهم في خلق الانسجام والتضامن والتكامل والفاعلية، والعمل على تجويد منتجاتها بما يحسن من مردودها ويمنحها القدرة على المنافسة، لذلك فإن الفاعلية وتحقيق الأهداف تبحث على الشعور بالرضا والأمن والاستقرار، عكس حالات الفشل في تحقيق الأهداف وسوء الأداء الذي قد يؤدي إلى عجز المؤسسة وافتقادها للأمن الوظيفي مما يجعل مناخ عملها ومحيطها مضطربا.

- **تنمية الموارد البشرية:** يمثل التدريب والتكوين أساس تنمية المورد البشري، باعتباره المورد الأساسي لأي تنظيم، بفضل ما يمتلكه من معارف ومؤهلات ومهارات وقدرة على الابتكار والتطور والتجديد.

- **أنماط السلطة:** يمكن التمييز بين نوعين من السلطة: مركزية ولا مركزية، وتعني الأولى تركيز اتخاذ القرار بيد القادة، وتتسم بعدم المرونة وعدم الإبداع والسلطوية، أما الثانية فتعني إشراك كل أفراد المؤسسة من قادة ومرؤوسين وفي كل المستويات الإدارية الدنيا والوسطى في صنع القرار، مما يمنح العمال الشعور بأهميتهم ويساهم في الاستفادة من آرائهم و خبراتهم واقتراح الحلول المناسبة لحل المشكلات.

- **علاقات العمل:**

المؤسسة كائن عضوي تتفاعل متغيراته ضمن روابط وعلاقات رسمية وغير رسمية، تحكمها ضوابط ومعايير وقيم، تساهم في حفظ الحقوق وتحقيق المساواة بين أعضائه، لضمان ولائهما لتنظيمي وحرصهم على حفظ مصلحة المؤسسة (حامد خالد، 2020، ص 37).

**8- المؤسسة كموضوع للتحليل السوسيولوجي:**

**8-1 مفهوم التحليل السوسيولوجي:**

يشير مفهوم التحليل السوسيولوجي sociological analysis (إلى عمليات تجزئة الكل إلى مكوناته البسيطة، في مقابل التركيب الذي يعني إعادة بناء الأجزاء في وحدات كلية). ويستخدم مفهوم التحليل في علم الاجتماع للإشارة إلى تطبيق قضايا هذا العلم بما يشمل من نظريات ومفاهيم ومناهج على إحدى الظواهر الاجتماعية التي تكون محل دراسة ضمن السياق الاجتماعي، وتمثل الوحدات الرئيسية للتحليل السوسيولوجي في القسم الأول، النظم الأساسية أو الوحدات التنظيمية المركبة للمجتمع، كالاقتصاد أو الأسرة أو المؤسسة الصناعية والسياسية... الخ ( يوسف سعدون، 2005، ص 40).

أما بخصوص تحول المؤسسة إلى موضوع للتحليل السوسيولوجي فقد بدأ منذ الخمسينات من القرن الماضي وخاصة في فترة الستينيات بفضل أعمل "كروزيي" Crozier وفريق العمل

المساعد له، فانطلاقة التحليل السوسولوجي الذي شكل النواة الأولى وبدايات التحليل في إطار السوسولوجيا، ارتبط به تدريجيا تحليلات للمؤسسة من تخصصات أخرى (علم النفس الاجتماعي، العلوم السياسية، الأنثروبولوجيا، التحليل النفسي، الابستومولوجيا...الخ)، حيث ظهرت العديد من الباراديجمات المفسرة، مثلت تيارات انتمت لتخصصات مختلفة وفي الكثير من الأحيان متقاطعة، أهمها:

#### 8-1-1- تيار التحليل الاستراتيجي:

بدأ هذا التيار مع "ميشال كروزيبي" Michel crozier و "إرهاد فريدبارغ" Erhard Friedberg، الذي انطلق من مبدأ أن الفرد الذي يكون في وضعية العمل ليس مقيدا تماما في سلوكه، وهذا التفكير هو عكس التفسير الذي يقوم على الحتمية الاجتماعية المطلقة *déterminisme social* *absolu le* التي روج لها أفكار التيار الماركسي (Henri Amblard et autres , 1996,p20) فالتحليل الاستراتيجي أي أنه لا يوجد عقلانية واحدة، ولكن توجد هناك عقلانيات *des rationalités* مرتبطة بكل فاعل اجتماعي داخل المؤسسة الذي يمتلك نوع من الحرية النسبية داخل الإطار المنظماتي "المؤسساتي".

- المفاهيم الأساسية في نظرية التحليل الاستراتيجي: تقوم هذه النظرية على مجموعة من المفاهيم المهمة وهي:

- العقلانية المحدودة: يقوم الفرد الذي يعمل داخل المؤسسة "التنظيم"، على أن تكون قراراته واختياراته عقلانية في حل العوائق والمشاكل التي تصادفه اعتمادا على "الحل الأول" الذي يحقق له الحد الأدنى من الرضا، فطبيعة الإنسان تبحث دائما عن الحل الأمثل لجميع المشاكل التي تواجهه (Michel Crozier et Erhard Friedberg, 1977, p46).

ويعتمد التحليل الاستراتيجي على أربعة أفكار رئيسية وهي:

- المنظمة "المؤسسة" ليست ظاهرة طبيعية بل هي بنية اجتماعية، فهي إذا تجمع لمجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقا.

- يمتلك الأفراد دائما هامش للاستقلالية مهما كانت مكانتهم أو منصبهم.

- لا يقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل تستخدم لتحقيق غايات "مسير المؤسسة"، حيث يستغلون هامش حريتهم لتحقيق أهدافهم الخاصة التي يمكن أن تختلف عن أهداف المؤسسة.
- الاستراتيجيات التي توضع لتحقيق أهداف التنظيم تكون دائما استراتيجيات عقلانية، ولكن وفق "عقلانية محدودة". (Dominique Martin, 2012, P95- 110).
- **السلطة:** هي قدرة فرد أو مجموعة أفراد على تغيير سلوك فرد آخر أو أفراد آخرون وفق ما يريدونهم إما في المؤسسة فان السلطة غير متوزعة بشكل متساوي على الفاعلين فيها.
- **منطقة الارتباب:** هذا المفهوم مرتبط بمفهومين آخرين وهما مفهوم الاستقلالية ومفهوم السلطة، وهما مفهومين مرتبطين؛ فمثلا المسؤول الأعلى رتبة في التنظيم لا يستطيع أن يضمن تطبيق قراراته وتعليماته بنسبة مائة بالمائة، فهناك دائما هامش "نسبة" من الارتباب في طريقة فهم وتطبيق الفاعلين في المؤسسة الملزمين بتطبيق هذه القرارات والتعليمات في فهمها وتفسيرها وتطبيقها، في حين أن وجود التنظيم "المؤسسة" وأهدافها ووظيفتها، يتعارض مع وجود مثل هذا النوع من المناطق كمنطقة الارتباب" (Girard Piroton , [www.users.skynet.be](http://www.users.skynet.be)) ومن المستفيدين من هذه المنطقة هو الفاعل "العامل" في المؤسسة الذي يمتلك المهارات والمعلومات التي تمكنه من استغلالها في تحقيق حاجياته في المؤسسة ويصبح فاعل مهم فيها لا يمكن الاستغناء عن مهاراته و تقنياته.
- **مصادر السلطة في المؤسسة:** هناك أربعة مصادر للسلطة مرتبطة بأربعة أنماط مختلفة من مصادر الارتباب في المؤسسة، حيث يمكن أن يستغل أي "فاعل" داخل التنظيم هذه المصادر في إطار الفرص المتاحة له، وهذه المصادر هي:
- **مصدر السلطة الأول:** مرتبط بامتلاك الكفاءة والمهارة المهنية التي يكون من الصعب تعويضها.
- **مصدر السلطة الثاني:** مرتبط بالارتباب الذي يتكون من العلاقات التي تتكون بين التنظيم "المؤسسة" وبين محيطها.

- مصدر السلطة الثالث: مرتبط بالطريقة التي تنظم بها التنظيم "المؤسسة" وسائل التواصل داخلها وتدفق المعلومات بين وحداتها كذلك بين أفرادها.

- مصدر السلطة الرابع: مرتبط بمعرفة واستخدام القواعد التنظيمية والتي يكون من بين أهدافها الأساسية هو القضاء على مناطق الارتباك التي تتشكل في التنظيم (Girard Piroton ,  
www.users.skynet.be).

### 8-1-2- تيار التحليل السوسيو ثقافي:

بدأ هذا التيار مع المجموعة من الأبحاث في سنوات السبعينات من القرن اهتمت خاصة بالظاهرة الثقافية في المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه الأبحاث إلى مجموعتين:  
المجموعة الأولى مثلت مدرسة "المانجمنت" ، والمجموعة الثانية ركزت على الجانب السوسيو أنثروبولوجي.

بخصوص تيار "المانجمنت" كما يدل اسمه، ظهر في مدارس التسيير، التي جمعت العديد من الباحثين الذين كانوا يعتبرون بأن الثقافة هي عنصر مهم في عملية التسيير داخل المؤسسة، (هذه التيار ظهر خاصة في الدول الأنجلوسكسونية)، حيث كان الهدف من هذه الأبحاث هو معرفة كيف تؤثر ثقافة المؤسسة أو ثقافة التنظيم على آلية عمل المؤسسة وعلى نتائجها، أما المجموعة الثانية الذي تهتم بالجانب السوسيو أنثروبولوجي فتهتم بدراسة البعد الثقافي للمؤسسات بكل تعقيداته وتداخلاته، مبتعدة عن التفسير الأحادي البعد، وبرز ذلك في أعمال "رونو سانسليو" Renand Sainsaulieu وفريق بحثه الذي أجرى أعمال مهمة في فترة السبعينات والثمانيات من القرن الماضي.(Jean-François Chanlat ,PP100-101)، فدراساتهم (ملاحظاتهم) للعلاقات داخل فضاء العمل في مجموعة من الورشات وفي مجموعة من المصالح الإدارية، جعلتهم يصنفون أربعة نماذج ثقافية داخل المؤسسات ،حيث يرتبط كل نموذج بمفهوم (ممارسة) معنية، مثل الجانب العاطفي، الجانب التفاوضي وتقبل الاختلاف، الجانب التوافقي الانتقائي الذي يكون عند الفاعلين العصاميين، والجانب الثقافي المنتشر عند الفاعلين الذين لا يستثمرون في مجال عملهم (Eugène Enriquez , 2003,p57).

### 8-1-3- تيار التحليل السيكو-سوسولوجي:

ظهرت مجموعة من الباحثين المرتبطين بالجمعية العلمية "الجمعية البحث والمتابعة السيكوسوسولوجية" ARIP، ومرتبطة أيضا بمجلة "connexions" التي أسست سنة 1959 من طرف "ماكس باجي" Max Pagés و"جون بالماد" Jean Palmade، هذه المجموعة كانت مرتبطة في بدايتها بـ"ميشال كوزيبي" و"كلود ليفور"، قد اهتمت بالعلاقات العاطفية التي تربط الفرد بالمنظمة "المؤسسة" التي يعمل بها، معتمدين بالأساس على علم النفس الاجتماعي الذي تضمنته أعمال "فرويد" freud؛ قامت هذه المجموعة من الباحثين بنشاط علمي كبير بين سنتي 1968 إلى غاية 1959، وأثرت في العديد من الباحثين المتخصصين في علم النفس الاجتماعي للتنظيمات، من خلال قيامهم بأبحاث حول المشاعر والعواطف التي يشعرها الفرد داخل المؤسسة وذلك بالتركيز على الروابط بين الأفراد في المؤسسة (Jean-François Chanlat, PP100-101).

### 8-1-4- تيار التحليل السوسيو-سياسي:

كان ينظر دائما في "الدول الفرנקوفونية" إلى التنظيمات "المؤسسات" كبنيات تابعة للمجال السياسي، ابتداء من أعمال "كروزريبي" إلى غاية يومنا هذا، لذلك قام العديد من الباحثين بربط الظواهر السياسية ودراسة علاقتها بمختلف المؤسسات، على غرار تيار التحليل الاستراتيجي الذي كان له توجه بحثي في القيام بتحليلات في إطار الميكروسوسولوجيا السياسية Micro-sociologie politique، واهتم الباحثون في هذا المجال بمواضيع، كالمشاركة والديمقراطية في المنظمة، الصقوة، المهن والمرأة، بالإضافة إلى التجارب الديمقراطية وما اصطلح على تسميته الباحثون الانجلوسكسونيون بالديمقراطية الصناعية "la démocratie industrielle" وأجريت أبحاث كذلك على بعض المؤسسات وانتقالها من التسيير العمومي إلى التسيير الذاتي autogéré، وأجريت أبحاث كذلك على التعاونيات العمالية، وبروز دور المرأة في سوق العمل وتسيير المؤسسات السياسية (Jean-François Chanlat, p106-107).

### 8-1-5- تيار التحليل الأنثروبولوجي:

يبحث هذا التيار على فهم الظواهر الإنسانية التي يتم مشاهدتها في التنظيمات "المؤسسات" من خلال المعطيات المترابطة، وذلك باعتبار الإنسان هو كائن حي واعي واجتماعي على حد تعبير "موس" Mauss تم تطور هذا التيار في فرنسا من خلال أبحاث "موريس ديفور" Mauriss Dufour، وتم مواصلة الأبحاث من طرف الكندي "ألان شنتال" Alain Chanlat في مدرسة الدراسات العليا في موريال بكندا. (Jean-François Chanlat ,P108).

## 8-2- التنظيم الرسمي للمصنع :

لكي يستطيع المصنع أن يضطلع بالمهام المنوط به وينسق بين مجموعة الوظائف التي يتكون منها تنسيقاً ناجحاً وفعالاً يجب أن يتوفر فيه تنظيم دقيق لجميع تلك الوظائف، هو ما نسميها لتنظيم الرسمي Formal Organization. وتعني بدقة هذا التنظيم ورسميته أنه لا يتأثر بالأساس التكنولوجي للعمل داخل المصنع، ولا يتأثر بالقيم الشخصية والاجتماعية للأفراد الذين يملكون هذه المؤسسة أو يقومون على إدارتها. فالتنظيم الرسمي تنظيم عمدي ومقصود. لذلك يمكننا دائماً تصوير الصورة العامة للتنظيم الرسمي للمصنع بشكل هندسي تخطيطي في صورة خريطة محددة المعالم ثابتة المواصفات، تتضح فيها كافة الوظائف في علاقاتها الرأسية والأفقية ببعضها، وهو ما يسمى بالتنظيم الوظيفي Functional Organization، والتنظيم الناشئ عن تباين نطاق السلطة الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي نسق اجتماعي وهو ما يسمى تنظيم التسلسل Line Organization أو تنظيم التدرج Scalar Organization (محمد محمود الجوهري، 2008، ص 6).

ويمكن عند تحليل التنظيم الرسمي التمييز بين جانبين هامين من جوانب هذا التنظيم، اللذان يتفاعلان في الواقع جميع بعضهما تفاعلاً قوياً و وثيقاً، وأعنى هنا: التنظيم الناشئ عن تباين الوظائف، والتنظيم الناشئ عن تباين نطاق السلطة الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي نسق اجتماعي، أو تنظيم التدرج، وعلى الرغم من أن هذا التقسيم يبدو شديد التدقيق، إلا أنه يمكننا من فصل العناصر الفنية عن العناصر الاجتماعية الخالصة في تنظيم المصنع. ييسر لنا دراسة علاقات التفاعل بين النوعين (محمد محمود الجوهري، 2008، ص 7).

## 8-2-1- تقسيم العمل والتعاون:

لكي يؤدي المصنع الحديث دوره في العملية الإنتاجية على الوجه الأكمل يحتاج إلى عدد من الواجبات الشديدة التباين (أي الوظائف) التي يجب الاضطلاع بها.

وتوجد داخل نطاق كل وظيفة من هذه الوظائف العديد من التقسيمات الوظيفية الفرعية، التي تزداد تفرعاً بدورها، حتى تنتهي بنا إلى المهنة أو العمل الواحد الذي يقوم على إنجازه شخص واحد بعينه، ومن المعروف أن المصنع الحديث يتميز بتلك التقسيمات العديدة الشديدة التنوع في بعض الأحيان. ومن الواضح أن هذا الحشد الهائل من الوظائف والجماعات الاجتماعية يحتاج إلى التنسيق حاجة ماسة.

وترتبط بالعملية الإنتاجية الواحدة مجموعات من الوظائف، التي ترتبط ببعضها وتعتمد على بعضها اعتماداً متبادلاً، ومن الممكن في بعض الأحيان أن يتخذ هذا الارتباط شكل التعاون المباشر، وقد يتم بشكل تلقائي إلى حد كبير، أعنى دون حاجة إلى تدخل أو رقابة مباشرة من جانب طرف خارجي. حقيقة أن العملية الإنتاجية الواحدة تكون مقسمة بشكل تعاوني، إلا أن الأعباء الفردية للداخلي نفيها قد لا تكون محددة تحديداً دقيقاً، أي بشكل مستقل عن بعضها البعض، ولكنها تتطلب حداً من التعاون والاعتماد المتبادل. ففي هذا الشكل من أشكال التنظيم - الذي يعد شكلاً أقدم من الناحية التاريخية - تكون للفرد الواحد الذي يتحمل جزئية من جزئيات العملية حرية اختيار واسعة نسبياً، بحيث يستطيع العامل الفرد أن يعدل من استجاباته تبعاً لظروف سير العملية الإنتاجية، بل من الممكن أن يتبادل العمال مواقعهم، ليخففوا عن بعضهم عبء جزئية معينة شاقة من جزئيات العملية وهكذا، ويطلق على هذا النوع من أنواع التعاون اسم تعاون الفريق الواحد (محمد محمود الجوهري، 2008، ص9).

## 8-2-2- تنظيم التسلسل:

بصرف النظر عن الأحكام القيمية داخل المؤسسة أو تلك النظرات الاقتصادية إلى هذا العمل أو ذاك، فتتطلب التسلسل ضرورة حتمية لأبد من توافرها لتسيير أي نظام تعاوني. وقد

كتب أحد علماء الاجتماع الصناعي تأكيداً لهذا يقول: حتى "كارل ماركس" نفسه لم يستطع إلا أن يسلم بأن جميع الأعمال الاجتماعية ذات النطاق الواسع تتطلب وجود إشراف وقيادة، لأن هذه القيادة هي التي تحقق التناغم والانسجام بين الأعمال الفردية، وتؤدي الوظائف ذات الطبيعة العامة، التي تنجم عن حركة الكيان الإنتاجي الكلي في مجموعه على خلاف تلك التي تنجم عن حركة كل عضو من أعضاء هذا الكيان الكلي.

ويبدو تنظيم التسلسل على الخريطة التنظيمية لأحد المصانع على هيئة سلم متصل الدرجات يتجه من أسفل إلى أعلى، أي من العامل المعاون (المبتدئ) إلى المدير العامل لمصنع، ولو أننا يجب أن نقر أن هذه الخريطة تبدو التخطيطية بشكل مبالغ فيه وغير مطابق للواقع تماماً، ذلك أن توزيع السلطة يتيح بالفعل قيام عدد من الجماعات التي تتمتع كل منها بهوية اجتماعية خاصة: كالإدارة، والبيروقراطية الصناعية، وهيئة الكتبة، ورجال الوسط (أي رؤساء العمال بمستوياتهم المختلفة) والعمال، وتشهد كثير من البلاد الصناعية الحديثة اليوم فئة جديدة هي ممثلي العمال في النقابة أو في مؤسسات المصنع المختلفة، باعتبارهم يمثلون مستوى جديداً ذا صلاحيات جديدة ووضع خاص (محمد محمود الجوهري، 2008، ص11)

### 8-3- مؤسسات العمل كمكان ثانٍ للتنشئة:

بعدما يتلقى الأفراد تنشئة في القيم الاجتماعية ويتغذى من خلال مؤسسات التنشئة الأولى المختلفة؛ والتي تعني الباحثة التنشئة الاجتماعية انطلاقاً من الأسرة، مروراً بدور العبادة، المدرسة، ومختلف المؤسسات الدينية والتربوية التعليمية والثقافية، التي تهدف إلى تهيئة الفرد ليتكيف مع المجتمع؛ فإن مؤسسة العمل تصبح مكاناً ثانياً لبعث قيم العمل الجاد، وتعزيز القيم الاجتماعية التي تلقاها الأفراد من قبل. ومن ثمة، فإن كل مؤسسات العمل مهما اختلفت أنواعها وطبيعتها وحجمها تعتبر كمكان ثانٍ للتنشئة الاجتماعية، وهذا نظراً لوجود ثقافة تنظيمية خاصة بكل مؤسسة تختلف عن المؤسسة الأخرى. (زينب شنوف، 2019، ص68).

ومؤسسة العمل عرّفها (Weber Max) على أنها: "تركيب بيروقراطي ووظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم" وبالتالي فإن المؤسسة عبارة عن بناء مجموعة من القوانين والمبادئ والقيم التي تمثل خصوصيتها وفلسفتها الخاصة، وثقافتها التي تمثل بدورها هويتها في نظر الآخرين التي تميزها وتتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وهو ما يظهر جليا من حيث الجانب الشكلي والمهني الذي تطرّق إليه (Weber) والذي يظهر من خلال وضع حدود لكل قسم، وتحديد الأدوار والوظائف للعمال والتنسيق فيما بينهم من خلال تحديد العلاقات بين مختلف الأقسام، وتحديد شكل سير العمل وطرق الاتصال والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة، وهو ما يتم تجسيده على شكل هيكل تنظيمي يحدد طريقة الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة، وهذا لضمان سير العمل بالشكل اللازم الذي يسهل على المؤسسة أن تحقق الأهداف المحددة الخاصة والعامة مسبقا بكل نجاعة وفعالية، وهو ما أغفل عنه وأهمله أتباع مدرسة (Durkheim) الذين حصروا تحديد مفهوم المؤسسة في الجانب السلوكي فقط دون مراعاة الجانب الشكلي الذي ركّز عليه (Weber). بالإضافة إلى الاهتمام الكبير بديناميكية الجماعة وتشكلها داخل المؤسسة، وهو ما جعلهم يعتبرون المؤسسة بمثابة وحدة اجتماعية تقوم على التفاعل الاجتماعي لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو بدوره ما يجعلهم يشعرون أنهم ينتمون إلى مؤسسة يسودها جوّ الثقة المتبادلة فيما بينهم، ومن ثمة الشعور بالانتماء للمؤسسة ككل وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية بجودة عالية ومميزة تعكس هوية المؤسسة في نظر الآخرين من أصحاب المؤسسات بصفة خاصة، والمجتمع بصفة عامة. (زينب شنوف، 2019، ص 69).

#### 8-4- تحليل لنسق المكانة داخل المؤسسات:

يرى (بارسونز) في نظريته للتنظيمات في إطار تحليلي وبنائي وظيفي ربط فيها أفكاره النظرية بملاحظته الواقعية مستخدما مفاهيم وتصورات هامة ومميزة تربط التنظيم بالبيئة والفرد،

ويشير (بارسونز) في كتابه النسق الاجتماعي (social system) لعدد من النقاط المرجعية الهامة والعناصر البنائية للنسق الاجتماعي وإن كنا نجد هنا مماثلة واضحة بين استخدام مفهوم النسق والتنظيم لديه ويوضح أن النسق يتكون من العديد من النقاط الهامة تكون بمثابة عناصر بنائية وهي:

- 1- تُبنى الأنساق الاجتماعية أساسا على الفعل ونلاحظ أن كل فعل بمثابة بناء في النسق الاجتماعي وجزء من عملية التفاعل الداخلية.
- 2- يتكون البناء النسقي من علاقات معقدة ويظهر ذلك في إطار ما يعرف بأنساق المكانة والدور حيث يتخذ وضع فرد حسب دوره ومكانته التي يشغلها تنظيما.
- 3 - يعتبر الفرد جزءا هاما في البناء النسقي التنظيمي (محمدي عبد القادر، 2022 ص 102).

تعتبر المؤسسة باعتبارها نسق وهذا ما ورد في تعريفات علماء الاجتماع المحدثين فهو نسق يعمل من أجل الإنتاج المادي من خلال الجمع بين مختلف العناصر المشكلة للمؤسسة كوحدة اقتصادية وفي هذا السياق ربطت المؤسسة بالدور الاقتصادي والطابع المادي لعملية الإنتاج وقد ظهرت الأزمات الاقتصادية والاجتماعية في العالم الغربي في سبعينيات القرن الماضي خاصة أزمة البطالة إلى تغيير وجهة النظر إلى المؤسسة وإعادة التفكير فيها كإحدى الدعائم الأساسية للمجتمع التي تساهم في خلق الاستقرار الاجتماعي من خلال المساهمة في إشباع الحاجات المادية والاجتماعية لأفراد المجتمع وأضافت لوظائفها الاقتصادية أدوار اجتماعية متمثلة في إسهامها في توفير الأمن والاستقرار الاجتماعيين وفي هذه المرحلة بدأ تناول المؤسسة كنسق اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة به وعلى هذا النحو فالمؤسسة هي نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي وعقلاني بين مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة (العايشي دحيري، 2021، ص 203).

حيث يقدم لنا هذا التعريف المؤسسة كنسق اجتماعي يتميز بطابع العقلانية (Lusin Bagla, 2003, p13) والرشاد من خلال التنسيق العقلاني وتنظيم العلاقات وتحديد إضافتها إلى

كونها تعمل على تلبية حاجات الفرد وهو الأمر الذي يدفع بالبعض إلى القول أن المؤسسات تساهم بمهمة الضبط الاجتماعي بحيث يمكن اعتبار المؤسسة بمثابة ضوابط تنظيمية لسلوك الأفراد الذين ينتمون إليها وعلى هذا الأساس أسهم التناول العلمي الجديد للمؤسسة من قبل علماء الاجتماع في تجديد النظرة للسلوك والفعل الإنساني عبر محاولة فهم البيئة الداخلية للمؤسسة ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار المؤسسة نسقا اقتصاديا واجتماعيا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به وأكدت التجربة اليابانية في فرض نفسها في الساحة الاقتصادية في ظل افتقارها للموارد والمعاناة مع الحرب كل هذا دفع بالباحثين إلى التفكير في أهمية المسائل الثقافية والاهتمام بالعنصر البشري في تشكيل واقع نجاح مسارات الإنتاج أو فشلها. (العياشي دحيري، 2021، ص 204).

#### 8-4-1 المؤسسة كنسق تعاوني:

يعود الفضل إلى "ثستر برنارد" في التأكيد على ضرورة النظر إلى التنظيم على انه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر و لا على التهديد بتوقيع العقوبات وغير ذلك من الحوافز السلبية فقط أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه ومن هنا جاء تأكيد على التنظيم الرسمي وعلى أن يكون دور المدير دور القائد للفريق الذي يحرص جاهدا على تسهيل عملية الاتصال وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافز المعنوية ليبذلوا أقصى طاقاتهم وقد ركز برنارد على فكرة التوازن التنظيمي وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي للمنظمة إلا إذا اعتقد انه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها وأن أي إخلال بهذا التوازن سيعني تدني رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل. (محمدي عبد القادر، 2022، ص 102).

8-5- الجماعات غير الرسمية في المؤسسة: اختلفت مواقف الناس ومواقف الباحثين العلميين من حيث إدراك وتقبل التنظيم الرسمي للمصنع من الداخل ونسق المكانة من ناحية، وإدراك وتقبل فكرة وجود جماعات غير رسمية في المصنع من ناحية أخرى. فبالنسبة للتنظيم

الرسمي للمصنع كان إدراكه أسرع من قبل الناس، وكان نقبله كذلك أسرع باعتباره بناء لازماً موضوعياً ومرغوباً ذاتياً في نفس الوقت، كذلك الحال بالنسبة لنسق المكانة الذي لم يلق كثيراً من التجاهل أو الإنكار، وإن اختلفت بطبيعة الحال درجة الحماس لتقبله والاعتراف به. أما وجود الجماعات غير الرسمية في المصنع فلم يجذب اهتمام علم الاجتماع الصناعي إلا في وقت متأخر نسبياً. وقد كشف تم بكل وضوح في تجارب "ثورن" أن تعاون عدد كبير من الأفراد الموجودين في مكان معين يمكن أن يخلق بينهم علاقات اجتماعية قوية غير مقصودة أو متعمدة، وأن هذه العلاقات يمكن أن تكون من القوة بحيث تمثل لهم حافزاً اجتماعياً لبذل الجهد، ولإزالة المسؤولين في المصانع غير مقتنعين حتى اليوم تمام الاقتناع أن تكون مثل هذه الجماعات الأولية (على حد تعبير تشارلز كولي) يمكن ألا تضر أداء المؤسسة الصناعية لوظائفها، وأن هذه الجماعات تقوم دائماً على علاقات تعاطف ومودة مخففة (كما يحدث عند التقاء المصالح المشتركة)، أو مركزة (كما في حالات الصداقة) فهي بذلك لا ترجع - إلا عرضاً - إلى ظروف (محمد محمود الجوهري، 2008، ص 24).

ولذلك فإن الكلام عن التنظيم غير الرسمي داخل المصنع مدعاة لإثارة الخلط والبلبل من زاويتين اثنتين، فنحن هنا نتكلم دائماً عن جماعات شبه مستقلة عن بعضها، حقيقة أن بين هذه الجماعات غير الرسمية قدر من الترابط والتشابك من خلال أوضاع الأشخاص النجوم الذين يشاركون في عضوية أكثر من جماعة، ومن ثم يمثلون حلقة الوصل بين هذه الجماعات المختلفة، ولكن هذه الجماعات - مجتمعة - لا ترقى إلى مستوى أن تكون لنفسها صورة بنائية متماسكة ذات معالم واضحة تدل على المصنع في مجموعه، ثم إن هذا الكلام مثير للخلط ثانياً على اعتبار أننا نستخدم كلمة تنظيم في العربية وفي اللغات الأوروبية أيضاً Organization للجماعات غير الرسمية، وهيكله لا يمكن أن تؤخذ إلا بمعنى مجازي وتقريبي فقط، ولا تعني أي نوع من التنظيم بالفعل. ذلك أن من أبرز السمات الأساسية للجماعات غير الرسمية عدم قابليتها للتنظيم (محمد محمود الجوهري، 2008، صفحة 25)

إلا أن الجماعات غير الرسمية يمكن أيضاً أن تؤثر في اتجاه مختلف تماماً، فكل جانب من جوانب التأثير المذكورة له وجهان، فالجماعات غير الرسمية ليست أداة اتصال فحسب، ولكنها تمثل كذلك قنوات لنشر الشائعات والأقاويل بسرعة البرق. وتستطيع هذه الجماعات أن تدعم الاستعداد للتعاون والرغبة فيه، ولكنها يمكن أن تعوق هذا التعاون وتضربه. فالجماعات غير الرسمية لديها عديد من الوسائل التي تبدأ من الدردشة الضارة، إلى تقليل كمية الإنجاز عن وعي أو بدون وعي، وصولاً إلى مرحلة الإضراب الكامل العنيف عن العمل. و هيكلها من وسائل التعبير عن الغضب والضيق من بعض الرؤساء أو بعض الإجراءات التي اتخذتها إدارة المصنع (محمد محمود الجوهري، 2008، ص 26).

#### 8-6- القيم والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة:

يرتبط وجود أي جماعة بوجود اتصال وتفاعل بين أفرادها ونسيج من شبكة علاقات اجتماعية تنمو داخلها (Denis Segrestin , p23) وهو ما يدفعنا للقول بان الاتصال وما ينتج عنه من علاقات اجتماعية عصب ضروري في كل نسق مؤسستي حيث يرى (سكوت و ديفيس) أن الاتصال هو الوحدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض فالعلاقات الإنسانية توجد حين يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهدافهم وبالتالي فان وجود علاقة اجتماعية مرهون (العياشي دحيري، 2021، صفحة 305) بوجود تفاعل اجتماعي بين أعضاء الجماعة وهذه العلاقة لا يمكن أن تكون خارج إطار مرجعي قيمي وخروجها عن القيم هو كسر القيود التي تفرضها القيم على الفعل الاجتماعي داخل أي نسق فإنها تمثل أساسي أي العلاقات الاجتماعية التي تربط بين الأفراد والجماعات داخل أي كيان إنساني أو اجتماعي واحد العوامل المتحكمة في حيث تمثل الاتفاق السائد بين أعضاء الجماعة والذي يختص بتحديد نمط سلوك الأفراد بها والتي تعتمد على المشاعر والمعتقدات العامة القيم تشكل نسقا تجعل الأفراد ينظرون إلى عملهم على أنها محاولات للوصول إلى تحقيق الأهداف لا على أنها محاولات إشباع الرغبات وقد تظهر هذه القيم منذ فترة طويلة عند أعضاء التنظيم فيكون الأفراد الذين يدينون بنفس القيم أكثر تفاعل مع بعضهم البعض في حين تكون بعض القيم تكونت عند الأفراد عند تفاعلهم

فتكون النتيجة بدلا من السابقة وباعتبار المؤسسة كيان إنساني واجتماعي يحوي العديد من الجماعات على اختلاف انتماءاتها المهنية والاجتماعية والثقافية فهي تركيب اجتماعي يتكون من مجموعة من القيم والعلاقات بين أفرادها ونسق اجتماعي مفتوح يتفاعل مع البيئة الاجتماعية المحيطة به لان المنظمات أيضا توجد في حالة تفاعل دائم مع بيئتها الاجتماعية هي التي تهيئ الظروف لنشأة المنظمة معينة وهي التي تحد من نموها أو تسهل نموها وهي التي تخلق تحديات أمامها وتفرض عليها مواجهتها وإذا لم تواجه المنظمة تحديات البيئة الاجتماعية بكفاءة وإيجابية فإنها تنكمش أو تعجز أو تموت ومن هذه التحديات خلق التماثل والاتفاق بين أفراد التنظيم الواحد والحد من انعكاسات التناقض القيمي داخل النسق بحيث يمد عنصر تماثل نوع من الثقافة التنظيمية السائدة في العمل وأنماط التفاعل التي تظهر فيه فتدعم السلوك والتماسك الذي يشير إلى عمق الروابط والصلات الاجتماعية بين الأعضاء في محيط المؤسسة وهذا ما اجل الحفاظ على البناء الاجتماعي وإلا أصابه التفكك ففي كل هذه العملية القيم تكون حاضرة و تتأثر بمؤثرات ومعايير اجتماعية حيث يؤدي التناقض القيمي إلى عدة مشاكل تنظيمية الأساس داخل أي مؤسسة أو نسق تنظيمي أبرزها فشل التكيف داخل التنظيم وسوء العلاقات الإنسانية والتي من أسبابها الاختلاف في طبيعة القيم التقليدية (العايشي دحيري، 2021، ص 306).

واختلاف في درجة الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين حيث تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات العمل بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكيات الإطارات هذا التناقض والاختلاف قد يصل إلى درجة توتر العلاقات داخل المؤسسة والصورة الثانية لفشل التكيف هي نتيجة سوء العلاقات داخل المؤسسة وتتمثل في انخفاض الرضا المهني لان سوء العلاقات البشرية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني عند العمال ونقص الحواجز والدوافع إلى انخفاض روح المعنوية. (العايشي دحيري، 2021، ص 307).

## 8-7- سسيولوجيا الأجر:

لقد شكلت تنظيمات العمل بؤرة اهتمام كتابات ودراسات مختلفة حول الأجر وقيمه يرى « بيار نافيل » أنّ قيمة العمل المأجور تستمد من الأجر باعتباره مقياس موضوعي لتقييم العمل، وإشباع حاجات الفرد. ورغم أن الأجر من المحددات الأساسية لعلاقات العمل، إلا أنه يكتسب قيمته، من اعتبارات نفعية ونفسية واجتماعية، فقد تغير من مفهوم سيكولوجيا التبادل إلى مفهوم سيكولوجيا التوزيع و التفسير، فقد ترتبط جاذبية العمل بالمكافآت، نظام العمل، مناخ العمل، التعيين، ضمانات الاستقرار، أفاق التقدم.

كذلك يتم تقدير العمل بالمهمات أو المنتجات، وكذلك الحكم على المكانة الاعتبارية للشخص وعلى قدراته: مؤهلاته، ذكائه وتأثيره على المناخ النفسي لبيئة العمل، وقد أدى تنوع واختلاف تقديرات قيمة العمل إلى اختلاف مفهوم الأجر، فقد اعتبر مارشال ليكايون أن الأجر يمكن النظر إليه كدخل تخصصه الجماعة بواسطة رؤساء المشروعات وكل الذين يقومون بواجبهم الاجتماعي، وذلك بالقيام بالعمل بالقدر والكيفية المناسبة مما يمكنهم من تحقيق نمط ومستوى معيشي معين.

ويقترّب هذا المعنى مع مفهوم الأجر في الدولة الاشتراكية فالأجر في النظام الاشتراكي هو الخصم من المنتج الاجتماعي المعبر عنه نقدا والذي تخصصه الدولة للعمال والمستخدمين حسب حجم ونوعية العمل المنفذ من قبل كل واحد منهم، وبذلك لم يعد الأجر سعر قوة العمل. ويعطي المنظرون "النيوكلاسيكيون" دورا من الأهمية « المساومة » المفاوضات الجماعية في تحديد الأجور بالنظر لعدة متغيرات يحددها أطراف العمل.

كما أن هذه القيمة تتكون حسب تقييم ذاتي، فالشخص يمكن أن يقدر عمله الخاص بما يتناسب ومتطلباته، كما تقدر بعض الفئات الاجتماعية عملها كجماعة لها قيمها ومعاييرها... والقيمة الموضوعية تخلق مقياسا معادلا هو السعر الذي يتحكم في درجة الإشباع والمنفعة التي يحققها التبادل الفردي (حامد خالد، 2020، ص8).

ويرى دوركايم وسيمياند Simiand أن نظام الأجر يعتبر كعلاقة اقتصادية اجتماعية مميزة للمجتمعات الصناعية الحديثة وليس فقط كنمط من الأجر تتكيف بدقة مع المستلزمات الخاصة برب العمل. أما كارل ماركس، فنظر إلى الأجر في علاقاته مع البنى الأكثر عمومية في المجتمع الحديث، ضمن علاقات الإنتاج بين رب العمل والعامل (خالد حامد، 2020، ص 9).

#### 8-8- سوسيولوجيا عقد العمل:

يعبر عقد العمل عن علاقة العمل الفردية بين صاحب العمل والعامل ويمكن تعريف عقد العمل: بأنه اتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب شخص آخر (صاحب العمل) وتحت إشراف هو إدارته و توجيهه لمدة محددة أو غير محددة مقابل أجر معين ومحدد سلفاً. لذلك فإن عقد العمل يحتوي ثلاثة وهي:

أ- **العمل أو النشاط:** يعتبر العمل محل التزام العامل وسبب التزام صاحب العمل، ويشمل العمل كل نشاط بدني أو فكري أو فني يقوم به العامل بصفة شخصية وفق توجيهات وأوامر صاحب العمل، وقد يتم الاتفاق على تحديد نوع العمل وحجمه ومكانه بصورة محددة في العقد، لذلك لا يمكن لصاحب العمل (خالد حامد، 2020، ص 9).

أن يكلف العامل بأي عمل آخر إضافي خارج الحدود المتفق عليها ويتم تنفيذ العمل وفق توجيهات وأوامر وكيفيات تنظيم العمل ضمن التشريعات السارية المفعول سواء كان ذلك ضمن إطار تقسيم العمل أو التصنيف المهني للعامل.

ب- **الأجر:** إذا كان العمل هو محل التزام العامل، فإن الأجر هو محل التزام صاحب العمل. لذا فإن عقد العمل يجعل الأجر والعمل وجهان لعملة واحدة، بحيث لا يمكن التحدث عن عنصر العمل دون أن يقابل ذلك الحديث عن الأجر، إذ يعتبر الأجر الحق الأساسي للعامل والالتزام الرئيسي لصاحب العمل فقد خصصت له عدة أحكام لتنظيمه وتحديد أشكاله وحمائته حيث نصت المادة 80 من قانون علاقات العمل على ما يلي: « للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبهم رتباً أو دخلاً يتناسب ونتائج العمل ».

ويتكون الأجر من عنصرين أساسيين:

-**العنصر الثابت:** ويعرف بأجر المنصب أو الأجر الأساسي ويحسب على أساس الرقم الاستدلالي.

-**العنصر المتغير:** ويتكون من مجموع التعويضات والحوافز المالية المرتبطة بالأداء والخبرة المهنية والظروف الاجتماعية، ومن هنا فإن الأجر يكتسب مظهرا للتبادل التعاقدى والتفاوضي بين عارض العمل وطالبه، ولذلك اعتبره الاقتصاديون سلعة تخضع لقانون السوق، وفي الواقع فإن عقد العمل الذي يعتبر الأجر أحد أركانه الأساسية، فإنه مفهوم يتسع يوما بعد يوم، إذ أصبح أحد أساسيات الالتزام الاجتماعي وأحيانا الدولي فهو يشمل ظروف العمل وتضبطه التشريعات والاتفاقيات ليصبح عقد مشاركة أكثر منه عقد تبادل، فالعمل لم يعد يقدر بقيمة الأجر فقط ولكنه يتحدد ضمن عوامل أخرى: نظام العمل، والمناخ النفسي والمهني والمكافآت و ضمانات الاستقرار و ضمانات التقدم، كما أن ساعة العمل قد لا تعني فقط مجموعة من المهام أو المواد المنتجة بل تعني كذلك الحكم على الشخص وعلى قدرات هو تأثيره على المناخ النفسي والمهني للمؤسسة (حامد خالد، 2020، ص 10).

## 9- تنظيم المؤسسات العمومية الجزائرية:

### 9-1- المؤسسات الإدارية:

يمكن تعريف المؤسسات الإدارية بأنها الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الإدارية للموظفين في إطار القوانين والأهداف المسطرة. كما تعرف بأنها جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسة العامة وتحقيق أهدافها، والإدارة العامة هي أسلوب تنفيذ السياسة العامة أو ممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية بغرض تحقيق الأهداف التي ترمي إليها الدولة بتحقيق كفاءة إنتاجية. والإدارة العامة هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى فإنها تتكون من عملية توجيه الجهود البشرية والتخطيط.

والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي في الدولة بمعناه الواسع أي الوزارات، والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وتزداد أهمية المؤسسات الإدارية بزيادة تعاملها من المواطن وبما تقدم من خدمات (خالد حامد، 2020، ص 2).

فالإدارة تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة وتقديم الخدمات للمواطن وحل مشكلاته وفق قواعد عامة وقوانين محددة فهي تتكون من عناصر بشرية ووسائل مادية وضعتها الدولة في خدمة المواطن وعن طريقها تقوم بدورها الحيوي ككيان سلطة اتخاذ القرار والمحافظة على الأمن العام.

#### - خصائص الإدارة:

- الإدارة مكتملة للسياسة حيث تحدد السلطة السياسية الأهداف الهامة والبرامج المختلفة، ورجال الإدارة هم الذين يتولون تنفيذ هذه الأهداف.
  - الإدارة مرتبطة بالقانون لأن هدفها الأساسي هو تطبيق القانون في أنشطتها وفي تعاملاتها مع الإدارات الرسمية.
  - يغلب على الإدارة طابع الدوام والاستقرار.
  - تعتمد الإدارة على فكرة التدرج الإداري واختلاف مستويات المناصب الإدارية والتنسيق بين المستويين الإداريين (إدارة مركزية ومحلية).
  - تهدف الإدارة بصفة رئيسية إلى دراسة الطلبات المقدمة من أفراد المجتمع المتعاملين معه أو اتخاذ القرارات الملائمة بشأن القضايا المعروضة وذلك وفقاً للقوانين الجاري العمل بها والإمكانات المتوفرة لها وفي إطار السياسات والبرامج المسطرة (خالد حامد، 2020، ص 3).
- #### 9-2- المؤسسات الاقتصادية :

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت حركة عفوية عالمية استهدفت السيطرة على وسائل الإنتاج في المزارع والورشات الصناعية والتي هجرت بعد خروج المعمرين وشكلت هذه المرحلة مشروعا جديدا طرح على الساحة السياسية تمثل في اختيار الحركة العمالية للنمو الاشتراكي القائم على التسيير الذاتي لكن هذا التوجه لم يكن إلا استجابة لطموحات شرائح واسعة من الحركة العمالية

كما أن التجربة لم تكن نتاجا لسياسة مخططة تم التنظير لها بقدر ما كان استجابة عفوية وثرية تحمل من الدلالة الرمزية ما يعبر عن رغبة العامل الجزائري في استكمال نيل استقلاله بتكسير علاقات العمل المبنية على الاستغلال والاضطهاد وانتقاله من حالة العبد المنتج إلى المالك السيد و المنتج في آن واحد فمنذ عام 1962 وإلى غاية 1977 شهدت الجزائر فراغا قانونيا وتنظيميا مما استدعى تدخل الدولة بإصدار قانون يقضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية انتظارا لوضع قوانين وتنظيمات جزائرية إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية وامتد هذا الفراغ القانوني فيما يتعلق بعلاقات العمل إلى غاية 1971 (بوطة عبد الحميد، 2014، ص 422).

## 10- مرحلة التسيير الذاتي :

### 10-1- تحليل البنية الاجتماعية للجزائر المستعمرة:

لقد ترتب عن الأزمة الرأسمالية العالمية بين سنوات (1929-1939) تشوهات عديدة على مستوى بنى المجتمع الجزائري، حيث كانت آثار هذا الركود الاقتصادي في تلك الفترة أشد وطأ على أفراد الطبقة العاملة نظرا لانخفاض كمية الإنتاج من جهة، بالإضافة إلى إشهار بعض الوحدات الصناعية إفلاسها من جهة ثانية، وبذلك وصل عدد العاطلين عن العمل من الجزائريين إلى حوالي 40 ألف عامل خلال السنوات الأولى للأزمة.

وأمام تزايد معدلات (النمو السكاني في المدن) فقد ارتفع عدد العاطلين عن العمل إلى حوالي 70 ألف عامل، والحقيقة أن ارتفاع معدلات البطالة خلال هذه الفترة بالذات كان تحت تأثير عاملين رئيسيين هما:

يتمثل العامل الأول في اهتمام الاقتصاد الرأسمالي الفرنسي بالبحث عن الشروط المناسبة لتحقيق أعلى معدلات الربح داخل المشروعات الإنتاجية، وذلك على حساب العنصر البشري الذي ظل يعاني من الفقر والحرمان، وبعد العامل الثاني مكملا للعامل الأول، حيث اتجه هؤلاء الرأسماليين في تغيير نمط الإنتاج لتزداد الأوضاع سوءا، فقد وصل معدل العمل بالآلات

منذ عام 1930 إلى ما يقرب من 18%، مما أدى إلى استمرار تفاقم مشكلة البطالة، حيث بلغ عدد العاطلين عن العمل خلال عام 1954 حوالي مليون عاطل.

ولعل الحل الوحيد الذي فكر فيه العمال الجزائريون الكادحون هو الهجرة نحو جنوب فرنسا للبحث عن فرص عمل داخل تنظيمات العمل الرأسمالية مقابل أجر بسيط يدفعه مالك رأسمالي كتعويض عن قيمة قوة العمل المباعة (يوسف سعدون، 2005، ص 3).

وعليه، فقد ساهمت الرأسمالية الصناعية في تدعيم الفوارق الطبقية بين مختلف فئات المجتمع الجزائري، وقد ظهر هذا الموقف بصورة واضحة من خلال ممارسات التمييز العنصري الذي فرض على العمالة المحلية، حيث ظلت العمالة الوافدة من فرنسا وباقي الدول الأوروبية تتمتع بامتيازات اجتماعية واقتصادية (تعليم، صحة...)، في حين بقيت الطبقة العاملة المحلية محرومة من هذه الامتيازات، والواقع أن هذه الفوارق تعد انعكاسا لتطبيق قوانين استثنائية تم بموجبها تحديد ساعات العمل ومعدلات الأجور بالنسبة للطبقة العاملة المحلية.

فقد جاء في التقرير الذي قدمه "الفين ماسبتبول"، "A. MASPETIOI" مستشار الدولة الفرنسية عام 1954 ما يلي: (ففي الجزائر هناك أكثر من ستة ملايين فرد لا يتجاوز دخلهم السنوي 200 فرنك فرنسي جديد، أي ما لا يزيد عن 40 دولارا بأسعار تلك الفترة... ويضيف، ومن ثم كانت تلك المعدلات من أضعف مستويات الدخل في العالم).

وهكذا فقد بدأت علاقات الاستغلال تأخذ مزيدا من الاتساع بسبب ظروف القهر التي كان يمارسها هؤلاء المعمرين ضد الجزائريين، فقد كان العامل الجزائري يعمل داخل المصانع الرأسمالية لفترة تتراوح ما بين (10 إلى 12 ساعة يوميا). وبينما كان أرباب المصانع يحصلون على أكبر قدر من الربح نظرا لوجود فائض في قوة العمل رخيصة التكلفة فإنهم لم يكتفوا بهذا الحد، بل سعوا دوما إلى تخفيض التكاليف عن طريق خفض الأجور التي تقع للعمالة المحلية، حيث وصلت نسبة التخفيض إلى حوالي 28% في القطاع داعي بين سنوات (1950 - 1953).

كما تسابق أرباب المصانع أيضا إلى جلب التكنولوجيا الأوروبية التي تضمن أهم المنافسة في الأسواق العالمية مع العمل باستمرار على تخفيض التكاليف عن طريق تسريح أعدادا هائلة من العمالة، فقد تم تخفيض عدد عمال المناجم من 1778 عامل خلال عام 1948 إلى 13331 عامل خلال عام 1954، أما في قطاع الصناعات المعدنية فقد بلغ عدد العمالة حوالي 130 عامل عام 1948، ليتم تخفيض هذا العدد إلى 195 عاملا من عام 1954. ومن جهة أخرى، فقد بلغ معدل الدخل الشهري للعمالة المحلية، خلال تلك الفترة حوالي 579 فرنك، بينما كانت تحصل العمالة الأجنبية على 955 فرنك على مستوى المراكز الصناعية الكبرى، وفي المقابل بلغ معدل الدخل الشهري للعمالة المحلية حوالي 390 فرنك بينما كانت تحصل العمالة الأجنبية على 981 فرنك، وذلك على مس المراكز الصناعية الصغرى.

في ضوء تحليل المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية توصل الباحث إلى نتيجة مؤداها: إن استمرار علاقات السيطرة والقهر التي عانت منه الطبقة العاملة المحلية داخل تنظيمات العمل الرأسمالية خلال تلك المرحلة قد أدى إلى التعجيل بتغيير الوضع تغييرا جذريا عن طريق الكفاح المسلح ابتداء من 1/11/1954 إلى أن تم استرداد الاستقلال في 5 جويلية 1962. (يوسف سعدون، 2005، ص 4-5).

## 10-2- وضعية القطاع المسير ذاتيا ومعالمه التنظيمية غداة الاستقلال:

### - وضعية قطاع التسيير الذاتي الصناعي:

لقد كشفت الحقائق التاريخية في الأيام التالية لعام 1962، بأن القوى الاجتماعية التي شاركت في الثورة لم تكن لها القدرة الكافية التي تمكنها من فرض سلطتها على الأفراد والجماعات والسيطرة على أجهزة الدولة، فبالرغم من تأكيد قادة الثورة خلال مؤتمر طرابلس على تطبيق الاشتراكية، غير أن ذلك لم يترجم في الواقع بعد الاستقلال، حيث كانت تدخلات الدولة غير محددة أحيانا ومتناقضة أحيانا أخرى.

ولعل الشيء الذي ساعد على تأزم الوضع الاقتصادي خلال تلك الفترة هو الرحيل الجماعي المفاجئ لأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية الصغيرة، حيث أدى هذا الموقف إلى تعطل معظم الوحدات الإنتاجية، ومن ثم أخذ العمال الجزائريون على عاتقهم ن مهمة تسيير هذه الوحدات والحفاظ عليها حتى لا تتعرض للإتلاف من طرف المعمرين، وقد تبع هذا الإجراء إصدار السلطة السياسية بعض النصوص القانونية التي تحمي حقوق العمال في تسيير هذه الوحدات تسييرا ذاتيا عام 1963، كما تحمي هذه القوانين في الوقت ذاته كل المصالح الشاغرة التي تركها المعمرين (يوسف سعدون، 2005، ص 5-6).

وبالعودة إلى مفهوم التسيير الذاتي "في الجزائر" فان "فهيم منصور" يعرفه بأنه قيام العاملين في المزارع أو في المصنع بإدارة الوحدة وذلك بواسطة أجهزة منتخبة بين العاملين في الوحدة على اعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو لأي مجموعة من العاملين كما انه من حق العاملين من ثمراتها فيما يطلق "عبد اللطيف بن اشنهو" على المرحلة الممتدة من 1962 إلى 1966 بمرحلة الانتظار حيث امتازت بضعف التدابير الاقتصادية وتأرجحها مع توسع سياسة التسيير الذاتي في المجال الزراعي أكثر منه في المجال الصناعي حيث مس التسيير الذاتي الصناعي في سنة 1964 ما يعادل 330 مؤسسة صغيرة الحجم و قدر عدد الموارد البشرية التي تشتغل بهذه المؤسسات 3000 عامل حيث إن الشركات الأجنبية كبيرة الحجم لم تغادر الجزائر بعد الاستقلال وحافظت على ممتلكاتها فيما مثلت 330 مؤسسة صغيرة الحجم ممتلكات الفرنسيين الذين هاجروا منشاتهم عند الاستقلال (بوظة عبد الحميد، 2014، ص 423).

**11- مرحلة التسيير البيروقراطي 1966-1970:** حيث تقلص حجم المشاركات العمالية إلى درجة كبيرة وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سير التنمية الوطنية بحيث بادرت سلطة السياسية آنذاك إلى ذلك الارتباط بالفرنك الفرنسي قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج

وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي الاجتماعي تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك والتي كانت فرنسية في معظمها وباعتبار أن سنة 1965 نقطة الانطلاق والأساس حيث تم صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن إستراتيجية تهدف إلى العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد بالإضافة إلى قطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي وأخير بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني لا سيما بين القطاع الصناعي والزراعي. (بن عنتر عبد الرحمن جوان، 2002، ص 111).

فقد تم تحديد الأسس الفعلية التي تنظم التسيير الذاتي الصناعي عن طريق البنيات المتخصصة التالية :

- **الجمعية العامة للعمال:** وتتم الجمعية العمال الدائمين في المؤسسة شريطة أن يكونوا حاملين للجنسية الجزائرية وأن تزيد أعمارهم عن 18 سنة وتقع الجمعية العامة اجتماعاتها مرة في كل ثلاثة أشهر بناء على طلب من مجلس العمال أو لجنة التسيير وتعتبر الجمعية العامة الهيئة العليا داخل المؤسسة حيث تتكفل هذه الجمعية بمهام الخطط التنموية والبرنامج السنوي للإنتاج بالإضافة إلى ذلك تتولى مهمة تنظيم العمل وتوزيع الوظائف والمسؤوليات كما تكون مكلفة بانتخاب مجلس العمال.

- **مجلس العمال:** ينتخب من طرف الجمعية العامة ويتراوح عدد أعضائه ما بين 10 إلى 100 عضوا شريطة أن يكون ثلثي أعضائه من عمال الإنتاج وينتخب هؤلاء الأعضاء لمدة ثلاثة سنوات مع تجديد هذه المدة كل أربعة أشهر ويتولى المجلس مهام التنظيم الداخلي للمؤسسة فيقرر شراء بعض الأجهزة والمعدات في إطار البرنامج السنوي الذي صادقت عليه الجمعية العامة كما يقرر أيضا حجم القروض الطويلة أو متوسطة الأجل.

- **لجنة التسيير:** وتضم ثلاثة إلى احدى عشر عضوا منتخبا كما يشترط أن يكون ثلثي عدد أعضائها من عمال الإنتاج حيث يتولى هؤلاء مهمة تعيين رئيسا لمدة سنة وتتركز أنشطة

لجلسة التسيير في تامين كل الوظائف التسيير داخل المؤسسة من خلال دراسة الخطط التنموية وفقا للبرامج السنوية كما تدرس القوانين المحددة لتنظيم العمال وتضع الحسابات عند نهاية كل خطة وتتنظر في المشاكل المطروحة على مستوى الإنتاج وتجتمع لجنة التسيير مرة على الأقل في الشهر. (يوسف سعدون، 2005، ص 6).

- **المدير:** يحدد المرسوم المدير بأنه يمثل سلطة الدولة داخل المؤسسة فهو يسهر على المساواة بين مختلف العمليات الاقتصادية والمالية ويؤمن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني ويقوم بوظيفة التسيير اليومي ويطبق قرارات اللجنة التسيير ومجلس العمال التي تتوافق مع القوانين المرسومة ويعين المدير من طرف الوزير المكلف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشيط التسيير الذاتي.

وهكذا فقد تضمن التسيير الذاتي الصناعي باعتباره تنظيما اجتماعيا واقتصاديا العديد من التناقضات الخاصة فيما يتعلق بممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا أما المشكل الثاني فيعبر عن تناقض المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي الصناعي مع إستراتيجية سلطة الدولة التي تهدف إلى إقامة قطاع اقتصادي وطني عن طريق ضم وحدات التسيير الذاتي ثم إلغائه تدريجيا في أواخر الستينات. (يوسف سعدون، 2005، ص 7).

كان القطاع الصناعي المسير ذاتيا يعاني من مشاكل عديدة نذكر منها :

1- كان يعاني من نقص في الإطارات واليد العاملة المؤهلة لأنه قبل الاستقلال لم يكن العمال الجزائريون يعملون في المناصب التقنية فالذهاب الجماعي للمعمرين ترك فراغا كبيرا.

2- كان يعاني هذا القطاع من نقص رؤوس الأموال (الموارد المالية) ولم تكن إمكانية طلب القروض متوفرة.

3- المنافسة الخاصة ومشكل تسويق الإنتاج كانا من العراقيل الهامة لعملية التسيير الذاتي دون أن ننسى مشكل نقص الموارد الأولية.

4- عدم وصول المساعدات الحكومية لهذا القطاع وخاصة المساعدات المالية.

5- إن نمط التسيير واجه صعوبات بسبب تداخل الصلاحيات وتقاسمها بين مختلف التنظيمات الموجودة داخل المؤسسة التي تسعى إلى اخذ القرارات وفي الواقع وجدت المؤسسة المسير ذاتيا نفسها أمام قطاع بنكي خاص ومؤسسات مصرفية لم تكن مندمجة تماما في الاقتصاد الوطني وهياكل تنظيمه (أمل المرشدي، 2017 ص66).

## 12- مرحلة الشركات الوطنية :

اتخذت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال قرارا سياديا يقضي بنقل ملكية المؤسسات لذلك يمكن المرور في التطبيقات الاقتصادية إلى الدولة وهو ما عرف بقرار التأميم. دون الحديث عن سوناطراك شركة نقل وتسويق الوقود السائل، بناء على المرسوم رقم 66-296 المتضمن القوانين الأساسية لشركة نقل وتسويق الوقود السائل والتي تغيرت تسميتها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 48-98 إلى الشركة الوطنية للبحث عن المحروقات ونقلها وتحويلها وتسويقها «سوناطراك»، حيث تحولت ومن دون إنشاء شخصية قانونية جديدة إلى شركة أسهم تخضع للتشريع المعمول به أي القانون التجاري مع مراعاة أحكام قانونها الأساسي، رأسمالها مكتتب ومحرر من قبل الدولة وتمسك محاسبتها بالشكل التجاري، كما تزود لتنظيمها وسيرها بجمعية العامة، مجلس الإدارة والرئيس المدير العام الذي تقرر بناء على المرسوم الرئاسي رقم 271-2000 إدخال بعض التعديلات الخاصة به. (عبد القادر قادية، 2019، ص620)

لعلّ من أهم الأسباب التي جعلت الدولة تفكر في تأسيس شركات وطنية sociétés nationales تحل محل المؤسسات المسيرة ذاتيا هو العراقيل التي واجهت تلك المؤسسات والتي حالت دون توسع هذا القطاع، ويمكن تلخيص تلك الصعوبات في النقاط التالية:

أ- لقد تشكل القطاع المسير ذاتيا من عدة وحدات حرفية صغيرة، حيث دلت الإحصائيات بأن 30 % من المؤسسات التابعة له كانت تشغل أقل من 10 عمال، وأن 85 % منها كانت تشغل أقل من 50 عاملا.

ب- لقد عانى هذا القطاع من نقص الإطارات واليد العاملة المدربة. ذلك أن الجزائريين ظلوا غير قادرين على تسيير هذه الوحدات إثر رحيل المعمرين بعد الاستقلال مباشرة.

ج- كان هذا القطاع مهددا بسبب قلة الموارد المالية، فقد ظل العمال يعملون بدون مكافآت في انتظار بيع السلع المنتجة، مع العلم أن البنوك الخاصة قد رفضت مساعدة هذا القطاع.

د- نقص الوعي بالنسبة للطبقة العاملة مما صعب من مهمة إحداث تغيير اجتماعي حقيقي للبنى الاجتماعية والاقتصادية خلال هذه الفترة.

لقد شهدت الفترة الممتدة ما بين (1965 - 1971) تدهور الوضعية الفعلية للتسيير الذاتي، حيث فرض إعادة تنظيم هذه المؤسسات خلال جدول أعمال اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني في الفترة التي امتدت من 14 إلى 15 جوان 1965. و بالرغم من أن فكرة تصفية القطاع المسير ذاتيا قد تم تحديدها قبل انقلاب 19 جوان 1965 بتولي الرئيس هواري بومدين الحكم، إلا أن تحديد هذا الأخير لتوجهات السلطة السياسية قد سادها.(يوسف سعدون، 2005، ص 9).

### 13- التسيير الاشتراكي:

يعرف التسيير الاشتراكي بأنه ليس تسييرا ذاتيا ولا تسييرا مشتركا انه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذاتها ككيانات للإنتاج بحيث أعمال التنمية فيها محددة من خلال طرف الحكومة وهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه منطقة تفصل لمصالح المجتمع الممثل بالدولة بواسطة الإطارات المسيرين التي تقوم بعينهم وعلى اثر تقارير الندوة الوطنية الأولى والثانية (1974-1975) والثالثة 1979 وكذا تصريحات المسؤولين آنذاك إن المؤسسة المسير اشتراكيا عرفت مشاكل جديدة ساهمت في ارتفاع النزاعات داخل المؤسسة وأدت إلى تعطل في الإنتاج اثر الإهمال أو التوقفات عن العمل (درامشية لمياء، فاطمة بلقاسمي، 2016، ص 4).

ولقد عرفت هذه الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين:

1 - على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة.

2 - على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة.

أولاً: المحيط الداخلي للمؤسسة يمكن تلخيص هذه النقائص والتناقضات التي اتسمت بها

عملية التسيير المؤسسة الوطنية العمومية في عديد النقاط :

1- تعدد مراكز اتخاذ القرار إن الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير وتعددية مراكز

القرار و القيادة الشيء الذي أدى إلى ظهور توترات أخرى بحسب سير المؤسسة ترجع إلى:

أ- جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي.

ب- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين و ممثلي العمال.

2- تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين

باعتقاد طريقة المراوغة لإخفاء الحقائق في إعداد التقارير كما أن اغلب الإطارات الموكلة إليها

مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية ليسوا في اغلب الأحيان ذوي

اختصاص.

3- تعدد المهام والوظائف إن تعدد المهام الثانوية وتبعثر مجهود المؤسسة الوطنية العمومية

صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي إذ حظيت مشاكل الصحة والسكان والنقل والرياضة

والترفيه ودور أطفال العاملين باهتمامات وانشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير

العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية وانعكست كذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي

على أداء المؤسسة

4- ضخامة حجم المؤسسة إن اضطلاع المؤسسة العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية

والتقليدية من تموين وتوزيع وإنتاج افرز تضخما في جهازها الإداري وفي هيكلها ووسائلها مما

سبب تبذيرا في الجهود وتكرار في العمل وتشابك المسؤوليات وعدم القدرة على ضبط تكاليفها.

5- التضخم المفرط للعمالة إن تكدس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف مؤسسة إنتاجية

ولاسيما منها الصناعية حيث وصلت إلى أكثر من 30 بالمائة من الحجم الكلي للعمالة وذلك

راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية (بن عنتر عبد الرحمن، جوان 2002،

ص13-14) .

وتتوزع السلطة وفقا لهذا النظام على مجموعة من الهيئات بعضها يكون منتخبا من طرف العمال الفهم وهي: اللجان الدائمة والمجلس النقابي وخلية الحزب، أمام جلس المديرية فيكون مختلطا، حيث يتم انتخاب عضوين من العمال بينما تكون الأغلبية من الإدارة. وفي ما يلي نحاول توضيح بعض اختصاصات هذه الهيئات بشكل تنازلي كالتالي:

- **مجلس العمال:** تتجسد سلطة العمال في التسيير من خلال مجلس العمال الذي ينتخب لمدة ثلاث سنوات، ويتمتع هذا المجلس بعدة صلاحيات منها:

- يكلف بمهام مراقبة المؤسسة أو الوحدة، ويسهر على تنفيذ البرامج. كما يضع تقريرا سنويا يلخص فيها لنتائج التي توصل إليها، وما هي الخطوات التي يجب اتخاذها في المستقبل.

- يشارك مجلس العمال مع المديرية في إعداد سياسة التشغيل داخل المؤسسة أو الوحدة، ويخطط برامج التدريب المهني والتوجيه.

- **مجلس المديرية:** يتكون مجلس مديرية المؤسسة من تسعة إلى إحدى عشر عضوا يكون أغلبهم من النواب المباشرين للمدير، وممثلين منتخبين من طرف مجلس العمال لمدة ثلاث سنوات، وتتركز مهام هذا المجلس في عدة نشاطات منها:

- يساهم هذا المجلس في تحديد القانون الأساسي للمستخدمين وإعداد جدول الأجور وفقا لسلم الوظائف المتبع داخل المؤسسة.

- يشارك المجلس في إعداد البرامج العامة لنشاطات المؤسسة، أي برامج البيع والإنتاج والتمويل، وتقدير الميزانيات وحساب الخسائر والأرباح، بالإضافة إلى مشاركته في تعيين ممثلين للمديرية في اللجان الدائمة التي ترعى تسوية الخلافات داخل محيط العمل والسهر على صحة وسلامة العمال.

- **اللجان الدائمة:** وتمارس نشاطاتها من خلال خمس لجان رئيسية هي: لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، ولجنة شؤون المستخدمين والتكوين، لجنة الشؤون التأديبية، لجنة شؤون حفظ الصحة والأمن، ويتراوح عدد أعضاء كل لجنة ما

بين ثلاثة إلى خمسة أعضاء يعينهم مجلس العمال ويشارك مجلس المديرية في تعيين ممثلين له في اللجنتين الأخيرتين. وتتوزع مهام هذه كما يلي:

أ- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية: وتكلف هذه اللجنة بعدة مهام هي:

- المشاركة في إعداد مشروع التنمية الاقتصادية الخاص بالمؤسسة، ويتضمن بالخصوص مشاريع الإنتاج والتموين والتسويق، وتقدير الموارد المالية اللازمة التي يتوقع إنفاقها خلال هذه الخطة.

- إعداد الميزانية السنوية وحساب نسب الاستغلال والأرباح و الخسائر، كما تشارك هذه اللجنة في إبرام الصفقات مجالات الاستثمار مع المؤسسات الأخرى.

ب - لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية: تكلف بتسيير الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعمال الذين يزاولون العمل والمتقاعدين الذين سبق لهم العمل بالمؤسسة، وذلك من خلال إشرافها المباشر على كافة هيئات الخدمات الاجتماعية عن طريق رئيس اللجنة.

ج- لجنة شؤون المستخدمين والتكوين: وتتكلف هي الأخرى بعدة مهام منها:

- تقوم هذه اللجنة بدراسة مشروع البرامج العامة لسياسة المستخدمين وفقا لمخطط التنمية الخاص بالمؤسسة.

- تشارك هذه اللجنة في إعداد خطة التوظيف وفق الحاجة المؤسسة من اليد العاملة المدربة، واختيار المترشحين لشغل المناصب، وذلك بالتعاون مع مصلحة التكوين.

د- لجنة الشؤون التأديبية: وتتركز مهامها الأساسية في:

- إبداء الرأي المسبق في مجمل قضايا التأديب الخاصة بالعمال، فتتولى مهمة اقتراح العقوبات طبقا لتشريعات العمل والقوانين الداخلية للمؤسسة.

- تتكفل بدراسة شكاوى العمال التي تعرض عليها إجباريا من طرف المدير.

هـ - لجنة شؤون حفظ الصحة والأمن: وكل هذه اللجنة بتطبيق القوانين الخاصة بالوقاية من الأخطار المهنية، كما تتولى مهمة إعداد وتكوين فريق الحماية الذي يسهر على توعية العمال بالأخطار المهنية وإسعاف الحالات التي تتعرض لحوادث محتملة (يوسف سعدون، 2005، ص14).

#### 14- إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات:

إلى غاية 1977 فان القطاع العام الذي يضم جميع أوجه النشاط الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع يكون قد تطور حتى بلغ مجموعة من التعقيد وهو ما أدى بسلطات الدولة حينئذ إلى إيقاف عمليات التخطيط الاقتصادي التي ميزت الفترة 1965 إلى 1977 وجعل سنتي 1978 إلى 1979 فترة تقييم ومراجعة وتصحيح الاختلال الاقتصادية والاجتماعية التي تكون قد نتجت عن التوسع الاقتصادي الذي ميز الجزائر في تلك المرحلة وكان ذلك نتيجة البيروقراطية والمركزية وتضارب الوظائف حيث تم على اثر هذه الأحداث إقرار تعديلات هيكلية على الاقتصاد الوطني وهي أول عملية خبا ضمن إطار الإصلاحات الاقتصادية في بداية الثمانينيات تمثلت في تفتيت المؤسسات الوطنية إلى مؤسسات صغيرة وهي ما تعرف بإعادة هيكلة العضوية والغرض منها:

1- التحكم في الإنتاج عن طريق التخصص في النشاط الاقتصادي مما يوفر إمكانية تحسين الإنتاج وضغط التكاليف.

2- تبسيط عملية التسيير وجعلها أكثر انسجاما مع الوحدات الإنتاجية والمقرات.

3- تدعيم التوازن الجهوي والقضاء على الفوارق الجهوية وذلك بتحسين هياكل الشغل الجهوي تجنباً لانقسام الوطن إلى جهات تتوفر على يد عاملة مؤهلة ذات تقنيات عالية وجهات أخرى لا تملك حتى أيادي عاملة بسيطة.

4- تثمين الموارد البشرية واستغلالها بصفة عقلانية. (غريب منية، 2007، ص 219).

14-1- أسباب إعادة الهيكلة: تتلخص في ثلاثة عوامل :

14-1-1- عوامل تطويرية:

تتمثل نتيجة التطورات الحاصلة في البلاد وما حققته التنمية في ميادين مختلفة ومن أهمها اكتساب الخبرة الصناعية وتحسن في البيئة التحتية وتوفير الموارد البشرية المؤهلة.

#### **14-1-2- عوامل تنظيمية:**

وتتعلق بشدة المركزية وتضخم الشركات الصناعية وتعقد الجهاز البيروقراطي الذي أصبح يعرقل سير التنظيم الصناعي أو وقوع الوحدات الصناعية في بيروقراطية خانقة الخاضعة في قراراتها إلى الإدارة المركزية المتمثلة في المديرية العامة والوزارة ويمثل هذا العامل العجز الواضح في ميدان القدرة على إدارة التنظيمات الصناعية الكبيرة.

#### **14-1-3- عوامل سياسية:**

وهو عامل خفي غير ظاهر ويتمثل في ضرورة تحقيق أو إنجاز خطوة جديدة نحو نظام اقتصادي واجتماعي جديد ذلك أن إعادة الهيكلة تعد خطوة ضرورية ممهدة للتحويلات القادمة حيث إن تفكيك وتفكيك الشركات الوطنية عملية ضرورية للاستقلالية ثم للخصخصة والشراكة الاقتصادية الصناعية ونلاحظ انه رغم التغييرات التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية إلا أن الدولة بقيت تفرض وصايتها على المؤسسات فقد كان المدير يقوم بمهمتي الإدارة والتسيير مع استشارة الهيئات الوصية أي انه لم يتم إشراك واستشارة المسيرين ولا ممثلي العمال هذا ما جعل فئة الإطارات تبقى على وضعيتها ولم ترقى إلى درجة تمكنها من اخذ بزمام المبادرة والتحكم أكثر في وسائل الإنتاج الأمر الذي اضعف عملية إعادة الهيكلة إلى أن حقيقة تقسيم المؤسسات وتعددتها خلق صعوبة تسييرها ومراقبتها مما زاد في استفحال ظاهرة التسيير البيروقراطي. (فرفار سامية، 2015، ص 6-7).

#### **14-2- مبادئ معتمدة لمرحلة إعادة الهيكلة:**

أسفرت مرحلة الإصلاحات التي مرت بها التجربة الجزائرية للمؤسسات العمومية على اعتماد مجموعة من المبادئ في عملية إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية الوطنية وهي :

**14-2-1-1- مبدأ الاختصاص:** في نشاط المؤسسة بعد أن كانت ذات تخصصات مختلفة وفي رقعة جغرافية واسعة مع الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتوزيع في المؤسسة لتصبح المؤسسة تقوم بإحداها فقط و فصل عملية الإنجاز عن عملية الإنتاج.

**14-2-2-2- مبدأ استقلالية النواة:** القاعدية و يتعلق هذا المبدأ بتحرير خطوط أو فروع تكنولوجية متجانسة أو الاستفادة من إمكانياتها كنواة لتطوير فرع معين من النشاط الصناعي أو الإنتاجي وعليه انفصلت مؤسسة (SONAREM) إلى مؤسسة وطنية مختصة في أعمال البحث المنجمي إلى مؤسسة وطنية في الاستغلال المنجمي.

كما انه عمل على تشغيل طبقا لمقاييس غير واضحة أو غير موجودة تماما مما أدى إلى بروز ظاهرة المحسوبية آفة اجتماعية أخرى وعدم استعمال الإمكانيات والطاقات الإدارية والتسييرية التي تم توزيعها وكان رفع عدد من الإطارات دون إعطائها صلاحية اتخاذ القرار في التسيير قد أدى إلى تهميش اكبر عدد من الطاقات الوطنية في هذا الميدان إضافة إلى غياب الطرق التسييرية الحديثة التي طالما نود بها في إعادة الهيكلة. (درامشية أسماء، فاطمة بلقاسمي، 2016، ص 6).

**14-2-3-2- مبدأ الاستقلالية المالية:** تتمتع المؤسسة بالاستقلال المالي (تتمتع بالذمة المالية) أي أنها تمتلك رأس مال تأسيسي تستغله بكيفية مستقلة كما أنها تتمتع بالأهلية القانونية أي أنها تشتت وتتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض.

**14-2-4-2- مبدأ الاستقلالية الإدارية:** وهي الاستقلالية التي تستبعد إي تدخل خارجي في شؤونها حيث نصت المادة 58 من القانون التوجيهي للمؤسسات (لا يجوز لأي شخص أن يتدخل في إدارة و تسيير المؤسسة العمومية خارج الأجهزة المشكاة قانونا كما استبعد النظام الرقابي الذي كان مفروض على المؤسسة).

**14-2-5-2- مبدأ المتاجرة:** أصبحت المؤسسة الاقتصادية تخضع لمبدأ المتاجرة في جميع تعاملاتها بحيث تتحمل كل المسؤولية المترتبة عن نشاطاتها وعن العقود التجارية التي أبرمتها وتجسيدا لهذا المبدأ عمد المشرع إلى تنظيمه في شكل شركات (خامد خالد، 2020، ص 7).

### 14-3- نتائج إعادة الهيكلة :

إن تقييم تجربة إعادة الهيكلة والحكم على مدى نجاحها أو فشلها لا يمكن أن تتم إلا من خلال معرفة النتائج التي حققتها ميدانيا، مع الإشارة إلى أنها تحاول تلك النتائج من الناحية الاجتماعية أو لا، ثم من الناحية الاقتصادية ثانيا.

### 14-3-1- من الناحية الاجتماعية:

من بين النتائج الإيجابية التي ترتبت عن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية هو ذلك التأثير الإيجابي المتمثل في تجسيد فكرة التوازن الجهوي، حيث لم تعد المراكز الصناعية حكرا على المدن الكبرى كما كان سائدا في السابق، بل أن إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عبر كامل التراب الوطني عجل بفك العزلة على العديد من المناطق من جهة، كما ساهم في توفير بعض فرص العمل لسكان تلك المناطق من جهة ثانية. ومع ذلك، فإن إعادة الهيكلة لم تحقق ما كان متوقعا منها، أي تحسين المردودية ومنه تحقيق الربح، بل على العكس من ذلك ظلت تلك المؤسسات تعاني من العجز بسبب ضعف التسيير الراجع إلى غياب الإطارات المسيرة المؤهلة مما أدى إلى غلق البعض منها. أما على مستوى علاقات العمل، فقد شهدت مرحلة إعادة الهيكلة توترات واضطرابات اجتماعية خطيرة عبر تمن خلالها هذه الجماعات عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي الذي أصبحت تعاني منه أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية. وأمام استمرار تدهور الأوضاع الاجتماعية للطبقة العاملة في العديد من المؤسسات الصناعية الخاضعة لإعادة الهيكلة، فقد جاءت ردود أفعالها متباينة بين رفض العمل والتغيب أحيانا، واللجوء إلى الإضراب أحيانا أخرى، ويمكن توضيح حقيقة هذه الإضرابات من خلال تقديم المؤشرات الإحصائية الدالة على ذلك. فقد تم تسجيل حوالي 819 حالة إضراب خلال عام 1981 لينخفض عددها خلال عام 1983 إلى 688 حالة ( يوسف سعدون، 2005، ص 25).

### 14-3-2- من الناحية الاقتصادية:

بالرغم من إشارتنا فيما سبق إلى التأثير الإيجابي لإعادة الهيكلة والمتمثلة في توفير فرص العمل في بعض المناطق، إلا أن نسب التشغيل قد ظلت في مناطق داخل القطاع الصناعي مقارنة بارتفاعها في قطاع الإدارة.

○ فقد بلغ معدل النمو السنوي للتشغيل في القطاع الصناعي سنة 1981 مثلا 27%. لينخفض إلى 20% سنة 1984.

○ في حين بلغ نفس هذا المعدل في قطاع الإدارة في نفس السنة، أي سنة 1981 ما يعادل 45% ليرتفع إلى 48% سنة 1984.

○ ومن ثم ساهم نقص الإطارات التقنية المتخصصة بدوره في ضعف المردودية الإنتاجية في مقابل ضخامة الجهاز الإداري الذي أصبح غير قادر على التحكم في التسيير واتخاذ القرارات. (يوسف سعدون، 2005، ص 26).

## 15 - خصخصة المؤسسات :

عرفت وتيرة الخصخصة تسارعا منذ مطلع الثمانينات لتحتل مكانة كبرى وتتحوّل بذلك إلى ظاهرة عالمية وتمتد لتشمل كل القارات. فهي لم تخص الدول الصناعية فقط كبريطانيا التي قررت رئيسة حكومتها مارغريت تاتشر القيام بأهم وأكبر برنامج للخصخصة سنة 1979 بل امتدت لتشمل الدول النامية والدول الاشتراكية سابقا في أوروبا الشرقية، ما يؤكّد مرة أخرى تفوق الليبرالية. كانت الدوافع التي حثت على لجوء مختلف الدول إلى الخصخصة متنوعة؛ فبينما سعت الدول المتطورة إلى تعميم الليبرالية وإلى الرفع في كفاءة المؤسسات الاقتصادية، نجد أن دول أوروبا الشرقية سابقا وغالبية الدول النامية كانت الخصخصة فيها نتاج الخضوع لبرنامج التصحيح الهيكلي. ومن هذه الدول الجزائر (عيساوي نادية، 2005، ص 05).

## 15-1 - ماهية الخصخصة :

تظهر التجارب الدولية النامية وكذلك الدول في طريق النمو انه يمكن لمفهوم الخصخصة أن يتخذ عدة أشكال ويمكن استعماله للدلالات على عدة معاني حسب السياسات والأهداف المنشودة وبالفعل فان التعريفات المختلفة لمفهوم الخصخصة أسدلت الستار نوعا من الغموض

على المعنى الذي نريد إعطائه إياها ويؤكد "أبو عشيق" (bouachik) هذا الالتباس والذي تظهره برامج متعددة للخصوصية ملاحظا أن خصوصية مرادف لكلمة إعادة الهيكلة في تونس التسيير الذاتي في الجزائر النقل المغرب إلغاء تأميم البرازيل لرد الفعل أمام تسلط الموظفين (الولايات المتحدة الأمريكية) لتغيير الهياكل التنظيمية الخاصة (الأراضي المنخفضة) تنازل الدولة عن المؤسسات القابلة للمنافسة (فرنسا) ويوضح س "مارتن بايس" (smartin pays) تظهر الخصوصية كنقل مساهمات الأغلبية التي تمتلكها الدولة مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص إما باستبدال السندات بتنازلات دون قيد أو شرط أو رفع رأس المال أو زد على ذلك الانفتاح على الاستثمار الأجنبي مع احترام القوانين المطبقة له. (غرادين عبد الواحد، 2013، ص 15 16).

## 15-2- إستراتيجية الخصوصية:

ما دامت الخصوصية لها علاقة بعولمة رأس المال الذي يسار مصالح الشركات والمؤسسات الرأسمالية الكبرى، فإن ذلك قد ساعدها على وضع إستراتيجية محكمة من أجل ضمان استمرارية سيطرتها على المستوى العلمي، ويمكن تلخيص بنود هذه الإستراتيجية في النقاط التالية:

أ - تساهم الخصوصية في تشجيع توسع قطاع شركات الأعمال على حساب القطاع العام و مؤسساته العامة، وكلما يتعلق بالأعمال الحكومية (مثل: الصحة و الأمن والدفاع... الخ)، مما قد يؤدي إلى تعظم رؤوس أموالها وسيطرتها على الأسواق.

ب - ظهور حشود من احتياطي العمالة الصناعية على مستوى العالم، وذلك راجع إلى سياسة التسريح الناجمة عن خصوصية القطاع العام، مما ينتج عنه توفر أعداد كبيرة من العمالة الصناعية من عمال وموظفين وتقنيين، وهذا ما يدفع مديري الشركات الخاصة إلى التحايل عليهم وحرمانهم من كلا لامتيازات واستغلالهم وحتى تهديدهم بالطرد من العمل.

ج - تعمل الخصوصية على الحط من كرامة الإنسان، من خلال اعتمادها على سياسة تخفيض عدد العمال والموظفين سعيا منها إلى تخفيض التكاليف والأعباء الاقتصادية اليومية، ومع

ذلك فهي لا تكتفي بهذا الحد، بل تذهب إلى حد تخفيض أجورهم ومزاياهم التي يمنحها لهم قانون العمل.

د- السباق نحو القاع، ففي ظل تيار الخصخصة، فإن المؤسسات الرأسمالية الاحتكارية ترفض فكرة توفير حتى أدنى قدر من الحاجيات الأساسية للعمال وموظفيها من أفراد الطبقات الدنيا والوسطى كالغذاء والسكن... الخ. وفي المقابل يتسابق الرأسماليون ويتنافسون من أجل زيادة معدلات الربح وتراكم الفائض.

هـ- تعمل الخصخصة على تعزيز فكرة إيديولوجية الثقافة العربية وما أدى إلى تدعيم أسلوب التوجه نحو الاستهلاك، وتشجيع قيم السوق، وتحول المواطنين إلى سلع تجارية تباع وتشتري لأنهم يتحولون إلى مستهلكين شرهين إلى الأكل وفي المقابل تزداد أرباح أصحاب المشروعات الخاصة. (يوسف سعدون، ص 33-34).

### 15-3- أنواع الخصخصة:

لا يمكن للدولة وفي ظرف سياسي واجتماعي صعب أن تبدأ بخصخصة القطاع العام إلا تدريجياً حسب تفتح الذهنيات وتفتح القيود متعددة الأشكال المرتبطة بكل عملية للخصخصة.

15-3-1- الخصخصة الجزئية: حيث يمكن الأخذ بالخصخصة الجزئية كوسيلة للرد على إكراه كهذا وهذا ما يسميه "ج - ريفيرو" (j.rivero) بالخصخصة الناعمة مقارنة بالخصخصة القاسية التي تشبه أكثر الخصخصة الشكلية التسيير الذاتي والذي يعرفه كالتالي لا تكون الخصخصة إذا بإخراج مؤسسة من القطاع العام لإدخالها في القطاع الخاص بل يجلب عدد ما من عناصر القطاع الخاص وإدخالها داخل المؤسسة العمومية إلا أن الخصخصة الجزئية قد تفقد شيئاً من معناها إذا تنازلت الدولة عن الجزء الأصغر من رأس المال الاجتماعي وبقيت دائماً محتفظة بسلطة الرقابة على المؤسسات المخصصة.

15-3-2- الخصخصة الشاملة: تكون الخصخصة شاملة عندما تنتقل كل حقوق ملكية الدولة إلى القطاع الخاص إما بالتنازل عن الأسهم أو بالتنازل عن الأصول ويعتقد بعض الكتاب وهم يركزون على معيار ملكية المؤسسة وحده إن هذا الشكل للنقل العام هو الشكل الوحيد

للخصوصة الفعلية مع ذلك فان هذا التصور يتميز بأنه واضح في محيطه عكس التصور الواسع والذي حسب "أ. بوان (O.bouane)" و "س.أ.ميشالي" (C.A.MECHALET) يشكو من عيب الخلط بين إجراءات غير متجانسة بشدة تشكل جمعا لا يمكن تفسيره ورغم هذا العائق يبقى التصور الواسع للخصوصة هو الأكثر انتشارا في العالم بسبب انه يسمح باستخدام أشكال للنقل مكيفة وفق الوضعية السياسية و الاجتماعية للبلدان التي باشرت عملية التحويل الصعبة وهو عموما مستعمل جدا من طرف الدول ذات الظرف السياسي الصعب كالبلدان ذات التوجه الاشتراكي سابقا أين يمكن للتحويلات أن تنتج مفعولا رجعيا من شأنه أن يؤدي إلى إعادة النظر في الإصلاحات (غرادين عبد الواحد 2013 ص 44-45)

#### **15-4- العوامل المؤدية إلى الخصوصية:**

**15-4-1- العوامل الداخلية:** تمثل العوامل الداخلية العامل الأساسي الذي أدى بالمؤسسات الوطنية إلى تحولها من مؤسسات عمومية إلى مؤسسات خاصة ويرجع ذلك أساسا إلى الأزمات الاقتصادية وعوامل مهمة أخرى وتتمثل هذه العوامل في:

- ضعف الفاعلية الاقتصادية والإنتاجية والخدمات لدى القطاع العام.

- ارتفاع نسبة الإنفاق العام للدولة والمؤسسات العمومية نتيجة لتحمل الدولة لخسائر هذه المؤسسات العمومية وتحمل خسائرها والعجز في ميزانياتها، وتحملها لنفقات المؤسسات الإدارية من جهة أخرى.

- انخفاض أو ضعف المداخيل المالية العمومية للدولة نتيجة نقص التحصيل الضريبي واعتمادها أساسا على الجباية الريعية.

**15-4-2- العوامل الخارجية:** رغم كون الأسباب سابقة الذكر مبررا كافيا للجوء للخصوصة، إلا أنه وجد سببا آخر أجبر الدولة على اللجوء إليها وهو:

- **المديونية:** إن لجوء الدولة المكثف إلى الاستدانة لمواجهة الطلب المحلي ولسداد الديون السابقة التي لم تتمكن من تسديدها نتيجة انخفاض مداخيلها أدى إلى دخولها في الحلقة المفرغة للدين، مما حتمّ عليها اللجوء إلى صندوق النقد الدولي رغبة في الحصول على قروض

إضافية وفي التخفيف من عبء مديونيتها عن طريق إعادة جدولتها، ونظرا لبروز أزمة السيولة الدولية، بات من الصعب الحصول على التمويل الكافي من هذه المؤسسة دون ضمانات، وحرصا من هذه الأخيرة على استرجاع أموالها التي تمثل في الحقيقة أموال الدول العضو فيها، أصبحت تفرض على الدول التي أثقلتها مديونيتها برامج للإصلاح الاقتصادي تسمح لها بتسديد ديونها من جهة وبمعالجة مشاكلها الهيكلية من جهة أخرى، وتأخذ شكل سياسات اقتصادية متكاملة مالية، نقدية، تجارية وهيكلية والتي تعد الخوصصة إحداها. وعليه يمكن اعتبار أن السبب الخارجي الأساسي الذي أدى بالدولة إلى اللجوء إلى الخوصصة هو الخضوع لبرنامج التصحيح الهيكلي المفروض من طرف صندوق النقد الدولي. وبالتالي الخضوع لسياسة الخوصصة التي تعد عنصرا أساسيا من عناصر الإصلاح الاقتصادي. (عيساوي نادية، 2005، ص 20-21).

#### 15-5- نموذج الخوصصة في الجزائر:

في مرحلة ثانية تم إقرار خطة للخوصصة جاءت في نص قانون المالية التكميلي 1994 الذي نص في مادتيه 24 و25 على إمكانية التخلي عن أسهم المؤسسات العمومية في صالح القطاع الخاص ولكن دون ذكر أو استخدام مصطلح الخوصصة. الأمر رقم 95-22 يقر بخوصصة المؤسسات ليتبع الأمر الصادر في مارس 1997 للتخفيف من الإجراءات ودمج التحفيز على أن الانطلاق الفعلي للخوصصة لا يحدث سوى عام 1998 مع الإعلان الرسمي عن قائمة المؤسسات العمومية المعنية بالتنازل والبيع ويسمح الأمر رقم 95-25 المتعلق برؤوس الأموال الدائنة للدولة باستبدال الصناديق المساهمة بمجمعات الهولدينغ التي يتم تكليفها بتسيير محفظة أسهم المؤسسات العمومية مع إمكانية أن تصدر أو تقتني أو تبيع أية قيم منقولة اعتمادا على محتوى قانون التجارة وهكذا تصبح أملاك المؤسسات المرتبطة بمجمعات الهولدينغ قابلة للبيع ويسمح لهذه الأخيرة بالخوض في عمليات الخوصصة وتتولى عدة هيئات عمومية مرافقة عملية بيع الأصول يتم تحديدها في الأمر 22/95 وهي الحكومة والهيئة المعنية بالبيع ومجلس الخوصصة ولجنة مراقبة عملية الخوصصة. الحكومة تحدد المؤسسات

التي تخصوص. الهيئة تحدد الإجراءات والمجلس يطبق عملية البيع واللجنة تراقب مدى احترام قواعد الشفافية وإجراءات البيع (عبد القادر مشدال، 2015، ص 63-64).

## 16- اقتصاد السوق (الجيل الجديد من الإصلاحات):

### 16-1- تعرف اقتصاد السوق:

بأنه هو النظم الاجتماعي الذي يعطي قوانين السوق وآلياته أهمية كبرى ودور أساسي بحيث يتماشى مع هذه القوانين ويترك لها الحرية إذا كانت في المسار الأحسن، بينما يتدخل فيها ويحد من حريتها إذا كان هناك الخطر وللسير الحسن لهذا النظام ويجب اللجوء إلى تحليل النظرية وأحكام نطقية لها صيغة حساسة وأهمية كبرى أم يمكن تعريفه بأنه هو الاقتصاد القومي الذي توزع فيه موارد المجتمع بين القطاعات النشاط الاقتصادي وفروعها المختلفة وفقا لقواعد السوق الحرة أي وفقا لقوى العرض والطلب حيث تتجه الموارد إلى النشاطات التي يكون الطلب قليلا إذ تنخفض أسعار منتجاتها. (داودي سهيلة، 2010، ص 18).

### 16-2- مبادئ اقتصاد السوق: رغم أن الليبرالية تعتمد على مدى واسع من الأفكار

والنظريات المتفاوتة إلا أن كافة الحريات تتفق على مبادئ أولية حقوقية تتمثل فيما يلي:

1- الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج والتخصص وتقسيم العمل والتبادل النقدي والسلعي

على نطاق واسع.

2- الحرية الاقتصادية ويقصد بها حرية التملك والإنتاج والتحول والتنقل والتبادل من

خلال المؤسسات القائمة في الاقتصاد والتنظيمات التشريعية و القوانين النافذة.

3- عدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي حيث يعتبر ادم سميث أن التدخل

الحكومي غير مقبول لأنه يعيق توسع السوق ويحرف النشاط الاقتصادي عن وجهته الطبيعية

(داودي سهيلة، 2010، ص 19).

### 16-3- مزايا وعيوب اقتصاد السوق:

#### 16-3-1- المزايا:

1- إن المنافسة بين المنتجين تعتبر حافز لاستخدام طرق إنتاج جديدة من شأنها أن تخفض تكاليف الإنتاج حيث يقوم المنتجون بتنظيم الإنتاج بكفاءة عالية من خلال تقسيم العمل و اكتشاف و تطبيق تقنيات حديثة و تحسين جودة الإنتاج.

2- ضمان تخصيص النقد للموارد حيث أن الموارد تتجه وفقا آلية السوق التي يعمل بموجبها النظام الاقتصادي الرأسمالي نحو المجالات التي تحقق أكبر ربح ممكن.

**16-3-2 العيوب:** لقد واجهت العديد من الانتقادات للنظام اللبرالي كان أبرزها:

1- مخاطر حرية التجارة الدولية على البلدان التي تأخرت تنميتها الصناعية انتقدت سياسية الحرية التجارية المطلقة على النطاق الدولي فهي تتلاءم مع حالة بلد كبير صناعيا كإنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية لم يعد يخشى عليها من منافسة أي بلد آخر لكن هذه الحرية لا تتلاءم مع حالة بعض البلدان الأخرى التي تأخرت قطاعاتها.

2- عجز آلية السوق والتي يعمل بموجبها النظام الاقتصادي الرأسمالي عن توجيه الموارد نحو المجالات الأكثر أهمية ووفقا لأفراد المجتمع التي يمكن أن تتمثل في المجالات التي تلبى احتياجاتهم الأساسية وبالذات ما هو ضروري لعيش الفرد وبقائه واستمراره وجوده في الحياة (داودي سهيلة، 2010، ص 23).

**16-4- واقع تحول الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق:**

لقد تزامنت فترة التحول مع العديد صعوبات أساسية والتي لم تساعد في نجاحه ولعل أهمها تمثل في:

**16-4-1- المديونية:**

لقد لعبت دورا كبيرا في تكريس التبعية وبالتالي فان المديونية كانت عائق حقيقيا تحول دون الانطلاقة الفعلية للدول النامية والمتخلفة وقد كان الاستدانة من طرف FMI غالبا ما تكون قصيرة المدى مما يؤدي إلى عجز في خدمة الدين ينجر عنه التضخم الذي ازداد في الجزائر خاصة بين عامي شهر افريل 1994 إلى مارس 1995 بنسبة 30 بالمائة .... أما عن تزايد المديونية في الجزائر فقد وصلت سنة 1997 إلى 34.5 مليار دولار وفي سنة

2000 وصلت إلى 38 مليار دولار وقد تراجعت سنة 2003 إلى 26 مليار دولار حسب ما تشير إليه بعض الأوساط الإعلامية بسبب ارتفاع البترول وما يزيد عن آثار المديونية وجود ظواهر سلبية متمثلة في تهريب الأموال وتبييضها في الخارج مغالطة الشعوب وإقناعها بان الروى تؤدي إلى تحقيق التنمية بالإضافة إلى قوة واحتكار الشركات متعددة الجنسيات (المكي دراجي، 2004، ص 77-78).

#### **16-4-2- البيروقراطية:**

إن نجاح الإصلاحات يكون في الجزء الأكبر للإدارة لأنها العمود الفقري للدولة لكن واقع الإدارة الجزائرية يثبت العكس فتعقد القوانين وإجراءات التسيير الإداري رغم الجهود المبذولة في ذلك وكذلك ما يدل على هذا الوضع السيئ الذي يعاكس التوجه الجديد نحو اقتصاد السوق ذلك التقرير الذي قدمه البنك العالمي وعرض فيها الوضعية الكارثة للاقتصاد الجزائري والذي لعبت فيه البيروقراطية الدور الأكبر كالأتي:

- فقد حددت دراسة البنك المشاكل التي يواجهها المستثمر في الجزائر خاصة في صعوبة الحصول على القروض البنكية وكلفة هذه القروض وحجم ودور السوق الموازية، ثقل الرسوم والضرائب، الشكوك وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.

- المؤسسات الجزائرية لم تقرض من البنوك خلال الثلاث سنوات الماضية سوي 18 بالمائة ولم تتجاوز بالنسبة للمؤسسات الكبرى 32.8 بالمائة. (المكي دراجي، 2004، ص 81).

#### **16-4-3- ضعف المنتج المحلي:**

ما نلاحظه هو عدم الانسجام بين الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية من حيث عدو وجود التجانس خاصة بأننا نعرف أن الدولة تشجع الاستثمار الأجنبي إذ يعتبر "لورنس بيكينغ" أن الاستثمارات الناتجة عن الشركات الأجنبية لا تؤدي إلى توليد قدر كبير من النمو مثلما تؤدي إليه استثمارات المالكين المحليين ويرجع ذلك إلى ضعف روابط الشركات الأجنبية بالاقتصاد المحلي.

#### **16-4-4- تغييب الشعوب:**

إن تغييب الشعوب في السياسات الاقتصادية كانت ولا زالت سببا في فشل السياسات العامة حيث انه من غير المعقول أن نقر بسياسات اقتصادية أو خطط تنموية دون الرجوع للمستفيدين منها والحوار معهم حولها وقد فشلت الكثير من البرامج نتيجة افتراض الهيئة الحاكمة أن لها الأهلية في للتفكير بالنيابة عن الشعوب.(المكي دراجي، 2004، ص 82).

## 16-5- التجربة الجزائرية في إتباع نهج اقتصاد السوق:

على خلاف الطرح الليبرالي البحت، تبنت الجزائر مقاربة تدمج بين تحرير السوق (بعد تجربة التسيير الاشتراكي والإداري للاقتصاد) وتدخل الدولة، في إطار نظام مختلط يسمح من جهة باشتغال نظام الأسعار، ومن جهة أخرى، بتطبيق سياسات ظرفية وهيكلية من أجل توجيه مسار تطور الاقتصاد، وذلك في إطار خطة تستهدف دعم النمو وبلوغ استقرار التوازنات المالية والاقتصادية الكبرى وبذلك فقد تبنت الجزائر الاتجاه نحو اقتصاد السوق، بالاعتماد على نوعين من الإجراءات: تلك المتعلقة بتحرير السوق، وتلك المتعلقة بإنشاء هيئات عمومية تشرف على عملية الانتقال.

الإجراءات المتعلقة بتحرير السوق ويتعلق الأمر بالبحث عن إعادة التوازن للأسعار النسبية، بهدف تقليص الاختلالات المالية الداخلية. فالإجراءات المتخذة تستهدف الضغط على الاستهلاك وبالتالي الطلب الداخلي، على أن يتم توفير الشروط المالية اللازمة لتحريك العرض. هذا بالنسبة للإجراءات في المدى القصير (المدى الزمني يصل إلى السنة). الإجراءات المكتملة، تتطلب تطبيق برنامج تعديل هيكلية في مدى متوسط (3 إلى 4 سنوات)، تستهدف من جهتها إعادة بناء هياكل الاقتصاد، وذلك بغرض تهيئة الظروف لاشتغال اقتصاد السوق.

- **الإطار التنظيمي والقانوني:** ارتبطت الإجراءات الأولى لتحرير الاقتصاد بسلسلة من القوانين، يتم إقرارها بداية من جانفي 1988 وذلك بعد سنتين من التحضير، ويتعلق الأمر بقانون توجيه المؤسسات العمومية: وقد سمح بالتفريق القانوني بين مختلف المؤسسات، في أربعة أصناف (عبد القادر مشدال، 2015، ص 9):

**أولاً: المؤسسات العمومية الاقتصادية:** وتأخذ استقلاليتها ويتم إخضاعها لقواعد التجارة والسوق، رغم أن رأس مالها ملك للدولة. تسيير الأسهم المكونة لرأس مالها يضمن من طرف صناديق المساهمة، التي تأخذ صفة متعامل مالي تقوم بتسيير محفظة الأسهم لأكثر من 900 مؤسسة، في صالح الدولة.

**ثانياً: المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:** مثل سونغاز والشركة الوطنية للسكك الحديدية والتي تأخذ نشاطاتها طابعاً شبه عمومي، وتعمل حسب علاقات تعاقدية مع الدولة.

**ثالثاً: المؤسسات العمومية المحلية:** تم توجيهها للاستقلالية هي أيضاً، وذلك بعد إخضاعها للتطهير خاصة في ميدان البناء والأشغال العمومية، أي 827 مؤسسة من إجمالي 1250 مؤسسة.

**رابعاً: المؤسسات العمومية غير المستقلة:** وهي مؤسسات استراتيجيه يتم توجيهها لإعادة الهيكلة أساساً.

**1. التخطيط:** بعدما كان التخطيط هو مركز القرار الاقتصادي فيما يخص التسويات الماكرو-اقتصادية للبلاد، أصبحت الآلية ينحصر عملها في إطار قانون 1988 في:

**أولاً:** التقديرات المتوسطة والطويلة الأجل، ووضع المخططات السنوية في إطار الميزانية الاقتصادية التي تأخذ طابعاً إلزامياً عمومياً فيما يخص نفقات الدولة وأولوياتها الاقتصادية.

**ثانياً:** تحضير ومتابعة ميزانية التجهيز، بالنسبة للدولة.

**ثالثاً:** تحديد النشاطات ذات الأولوية والمناطق التي يتم ترقيتها في إطار تطبيق قانون الاستثمار الجديد.

**رابعاً:** برمجة استثمارات المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، وكذا لـ 22 مؤسسة الموجهة لإعادة الهيكلة.

2- **قانون النقد والقرض**: يمنح القانون لبنك الجزائر استقلاليته في إدارة السياسة النقدية، ويضعه في مركز النظام البنكي ومعدلا لنشاطه وضامنا لعلاقاته داخليا وخارجيا. ويمنح (عبد القادر مشدال، 2015، ص 10).

3- **القانون**: الضمانات اللازمة لعمل الاستثمارات الأجنبية، ويشكل بذلك أساسا لقانون الاستثمار الجديد لـ 1993. وهكذا، فإن تحرير الميكانزمات الاقتصادية الداخلية المتمثلة في الأسعار ومعدلات الفائدة والقروض، تبعها تحرير للميكانزمات الخارجية، من حيث حركة رؤوس الأموال والتجارة الخارجية. وهنا، فالتعليمات الصادرة من قبل بنك الجزائر، خلال الثلاثي الأول من 1991، سمحت بوضع حد للتسيير الإداري للموارد بالعملة الصعبة وكرست حرية التدخل في 17 الأسواق الخارجية .

- **قانون التجارة**: التغييرات التي طرأت على قانون التجارة، في صيغة الإصلاح للعام لافلاس الشركات وإعادة النظر في قانون الشركات، مع 1993، مست التسوية القانونية وإدخال وسائل تسوية تجارية جديدة كاستعمال وصول الأمان العمل على حماية المقرضين ونشاطات جديدة مثل "الفاكتورينغ". التغيير الأكثر دلالة، هو ما تعلق بملكية المؤسسات العمومية الاقتصادية التي أصبحت تخضع لقواعد القانون الخاص، مما يؤدي إلى نتيجتين: أملاك المؤسسات تصبح قابلة للتنازل، ومفتوحة من الناحية القانونية لأي شخص يملك صفة التاجر، ثم أن المؤسسة العمومية الاقتصادية، يمكن أن تحال على الإفلاس.

- **قانون الاستثمار**: ركز القانون الجديد للعام 1993 على أهمية تشجيع الاستثمار، من خلال وضع قواعد تتسم بالشفافية والتسهيلات وفي منح الضمانات والامتيازات المختلفة.(عبد القادر مشدال، 2015، ص 11).

4- **تحرير التجارة الخارجية**: شكل احتكار الدولة للتجارة الخارجية، مبدءا دستوريا وأساسا للنظام الاشتراكي. وقد ارتبط الاحتكار العمومي بالنظام الوطني للتخطيط، والاحتكار تم توزيعه على المؤسسات العمومية الاقتصادية، في صورة رخص للتصرف في عمليات الاستيراد أساسا، وذلك حسب دفتر شروط

5- تحرير الأسعار: يتم إقرار نظام جديد للأسعار يأخذ بالاعتبار قوى السوق، من خلال إصدار القانون -89 12 لجويلية 1989، في أعقاب اتفاق "ستاند باي" مع صندوق النقد الدولي لـ 30 ماي 1989، حيث يتم العمل بنظامين: الأسعار المنظمة (الإدارية) والأسعار الحرة. من خلال هذا النظام، يتم استهداف توجيه أحسن للموارد، وتوسيع العلاقات السوقية والاتجاه نحو المنافسة (عبد القادر مشدال، 2015، ص 12).

#### 17- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

#### 17-1- مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لم تسفر أبحاث المختصين محاولاتهم الكثرة في وضع تعريف واضح ودقيق ففي الولايات المتحدة الأمريكية يعرف القانون الخاص بالمقاولات الصغيرة و المتوسطة على أنها مقولة مستقلة يسهر على تسييرها بعض الأشخاص الذاتيين ولا يكون لها مركز صدارة في القطاع الذي تشتغل فيه هي تضم اقل من 500 عامل أما في اليابان ظهر مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد الحرب العالمية الأولى وتميز عن غيره من المؤسسات الأخرى بارتفاع المكنة كما اختلف مؤشر العمالة المستخدم في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدده الفقه الاقتصادي الياباني بـ 300 عامل إذا كانت المؤسسة صناعية وبـ 50 عامل إذا كانت المؤسسة تجارية وبذلك لم يفصل بين المؤسسات الغير والمتوسطة واعتبرهما امتداد لبعضهما .

وفي الجزائر عرف الاقتصاد الجزائري بعد 1990 إحداث ثورة في مجال التشريع والمفاهيم فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي كانت مقوضة الأركان حضي اليوم بمكانة متميزة بين مؤسسات التنمية في المنظومة القانونية المتمخضة في دستور 1998 فبمقتضى القانون التوجيهي تعرف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها وحدة أو مركز لإنتاج السلع او الخدمات يتراوح عدد عمالها من 1 إلى 2250 ويتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دينار وتستوفي شروط الاستقلالية. (الشريف بقة، ص 46-47).

وبذلك فهي تشمل جميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها القانونية: فقد تكون أشخاصا طبيعيا، أو معنوية، عمومية أو خاصة، تتوزع أنشطتها على مختلف المجالات كالزراعة والصناعة والتجارة والطاقة والحرف... وقد عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطورا معتبرا في ظل توجه نحو اقتصاد السوق، وتشجيع الاستثمار الخاص بفضل إيرادات البترول، ومنح التحفيزات للمبادرات الخاصة لإنجاز ومرافقة المشاريع، عن طريق التشريعات والأجهزة والتنظيمات المختصة: قانون الاستثمار 1993، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لترقية ودعم الاستثمار... وهذا ما جعل المؤسسات الخاصة تعرف تطورا مطردا، مقابل تراجع المؤسسات العمومية (خالد حامد، 2020، ص15).

## 17-2- أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- يرمي إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:
- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها.
  - استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة و هذا لمستحدثي المؤسسات، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لغرض العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل.
  - إعادة إدماج المسرحيين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخصخصة وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة.
  - استعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي، وقد بينت دراسة أجريت على مؤسسة عمومية اقتصادية في قطاع الإنجاز والأشغال الكبرى أنه يمكن عن طريق التخلي والاستعادة إنشاء 15 مؤسسة صغيرة.

- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية واثمين الثروة المحلية، وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق.
- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في استخدام نفس المدخلات.
- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة و لكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.
- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها ومستخدميها، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة.
- تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعام الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة <https://dim-msila.dz/?p=73>).

### 17-3- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بجملة من الخصائص نذكر منها :
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل بشكل كبير الطابع الشخصي: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب هي إنشاءات فردية أو عائلية أو شركات أشخاص ويساعد هذا النوع من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتنميتها.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يديرها أصحابها: تحدد طبيعة الملكية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جعل مهام الإدارة تسند إلى مالك المؤسسة في الغالب وذلك بسبب بساطة العمليات التي تقوم بها المؤسسة الصغيرة و المتوسطة فهي لا تتطلب مهارات عالية لإدارتها.

- حجم صغير نسبيا في الصناعات التي تنتمي إليها: تتميز هذه المؤسسة بهيكلتها الصغيرة وبصغر حجمها في الصناعة فهي تكون في غالب الأحيان في قطاع النسيج وتفصيل الملابس وفي قطاع الخشب الأثاث والجلود وقد تكون على شكل مقاولة في الباطن فهي لا تستخدم تكنولوجيا عالية إلا أن هناك بعض الصناعات تتطلب بعض المهندسين والإطارات. (الأمين كروش، 2016، ص 06).

- تعتمد هذه المؤسسة بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال: ما يلاحظ على هذه المؤسسات انه يعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي والقروض المقدمة من الأصدقاء أو أفراد العائلة أو بالاعتماد على التمويل البنكي الضعيف.

- تكون هذه المؤسسات محلية إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل بها: يتميز كذلك هذا النوع من المؤسسات بالتمركز أي محدود المساحة التي ينشط فيها ويكون في الغالي يرتبط ارتباطا مباشرا بالمستهلك إذ تقوم بإنتاج سلعة استهلاكية إلا أن هناك عدد قليل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنشط في مجال إنتاج سلعة إنتاجية أو جزء من منتج معين أو ما يعرف بالمقاوله الباطنية. (الأمين كروش، 2016، ص 7).

**17-4- معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعيارين هما:

**17-4-1- المعايير النوعية:** فيما يلي أهم المعايير النوعية :

- **معيار المسؤولية والملكية:** من الشائع أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعود ملكيتها في معظم الأحيان للقطاع الخاص والتي تكون اغلبها في شكل مشاريع استثمارية فردية أو عائلية ولهذا فان المسؤولية القانونية والإدارية تقع على عاتق مالكها مباشرة وحده وهو الوحيد الذي يقوم باتخاذ القرار وتنظيم العمل وكذلك التسويق والتوظيف وتمويل المؤسسة.

- **معيار محدودية السوق:** تعتبر درجة هيمنة المؤسسة على السوق من بين أهم المعايير التي تحدد حجمها حيث أن سيطرة هذه المؤسسات على السوق محدودة نظرا لصغر حجمها

- **معيار طبيعة النشاط:** إن طبيعة النشاط الممارس هو الذي قد يحدد حجم المؤسسة فبعض أنواع الصناعات الخفيفة لا يتطلب حجما كبيرا من رؤوس الأموال أو عدد كبير من اليد العاملة كالصناعات الحرفية والتقليدية كما توجد الصناعات تتطلب رؤوس أموال ضخمة والآلات ومعدات استثمارية ضخمة كما هو الحال في صناعة السيارات.

- **المعيار القانوني:** يتوقف على الشكل القانوني للمؤسسات على طبيعة والحجم ورأس المال فيها وطريقة تمويلها فشركات الأموال غالبا ما يكون رأس مالها كبير مقارنة مع شركاتي الأفراد.

- **المعيار التنظيمي:** تصنف المؤسسة الصغيرة ومتوسطة وفقا لهذا المعيار إذا اتسمت بخاصيتين أو أكثر من الخواص التالية: الجمع بين الملكية والإدارة، قلة مالكي رأس المال، صغر حجم الطاقة الإنتاجية، المحلية إلى حد كبير، الاعتماد بشكل كبير على المصادر المحلية التمويلية .

#### 17-4-2 - المعايير الكمية :

- **معيار حجم العمالية:** يعتبر احد أهم المعايير شيوعا في الاستخدام نظر لما يتميز به من سهولة في القياس والثبات النسبي خاصة إذا علمنا البيانات الخاصة بالعمالة.

- **معيار رأس المال المستثمر:** يعتبر احد المعايير المستخدمة في التمييز بين الصناعات الكبيرة والصغيرة بحيث إذا كان رأس المال المستثمر كبير عدة المؤسسات كبيرة والعكس مع الأخذ بعين الاعتبار درجة النمو الاقتصادي لكل دولة (قاضي فاطمة الزهراء، 2018، ص 53-55).

17-5- مراحل تسيير وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري: لقد تطورت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر ثالث مراحل أساسية:

#### 1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1962-1979:

لقد كانت حوالي 98% من منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مملوكة للمستوطن الفرنسي قبل الاستقلال وكانت تلك التي تعود إلى الجزائريين محدودة على المستوى العددي وعلى المستوى الاقتصادي من حيث مساهمتها في العمالة والقيمة المضافة...، وبعد الاستقلال

مباشرة ونتيجة للهجرة الجماعة للفرنسيين أصبحت معظم تلك المؤسسات متوقفة عن الحركة الاقتصاد الأمر الذي جعل الدولة تصدر قانون التسيير الذاتي ثم التسيير المشترك للمؤسسات منذ 1971 (الأمر رقم 62/20 الصادر في 21/08/1962 المتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة، والمرسوم رقم 62/02 الصادر بتاريخ 22/10/1962 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة والمرسوم رقم 62/38 بتاريخ 22/11/62 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعة الشاغرة...) كشكل من أشكال إعادة تشغيلها وتسئرها وأصبحت تابعة للدولة. (صالح صالحي، 2004، ص 26)

وفي ظل تبني الخيار المشترك وإعطاء القطاع العام الدور الأساسي، على حساب القطاع الخاص، واعتماد سياسيات الصناعات المصنعة وما يرتبط بها من مؤسسات كبرى مرافقة في القطاعات الاقتصادية، فقد شهدت هذه المرحلة ضعفا كبيرا لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام، ومحدودة المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص وقد أصبحت ثغرات عدم تطورها واضحة خلال هذه الفترة التي شهدت محاولات تطبق السياسات المشتركة في الجزائر.

## 2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المرحلة 1981-1993 :

منذ بداية الثمانينيات بدأت سياسات اقتصادية جديدة تحاول إحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني للتخفيف من حدة الأزمات المتنامية، وقد كان المخططان الخماسيان الأول (1980/1984) والثاني (1985/1989) جسدان مرحلة الإصلاحات في ظل استمرار الاختيار الاشتراكي، وإعادة الاعتبار نسبيا للقطاع الخاص، والتراجع عن سياسات الصناعات المصنعة لحساب الصناعات الخفيفة والمتوسطة فصدرت العديد من القوانين التي أثرت على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة والخاصة سواء القوانين المتعلقة بالاستثمار كالقانون المؤرخ في 21/08/1982 أو القوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية كالمرسوم 80/242 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980. والإجراءات المتعلقة باستقلالية المؤسسات كالمرسوم 88/192 المؤرخ في 04 أكتوبر 1988. ونتيجة

لزيادة حاجة الجزائر للمساعدات من المؤسسات النقدية والمالية الدولية وتطور علاقتها معها اعتباراً من سنة 1989 بتطبيق بعض الإصلاحات، صدر العديد من القوانين التي تعد بداية لهذا التوجه نحو اقتصاد أكثر انفتاحاً، وتجلّى ذلك في العديد من القوانين التي تهيأ الإطار العام لخصوصية المؤسسات العامة وتحفّز القطاع الخاص والتقلّص من التسيير الإداري للاقتصاد الوطني. (صالح صالحي، 2004، ص 27).

### 3- المؤسسات المصغرة والمتوسطة خلال المرحلة 1994-2013:

لقد شهدت هذه المرحلة تحولات عميقة للانتقال من اقتصاد إداري إلى اقتصاد انفتاح لعب فيه القطاع الخاص المحلي والأجنبي دوراً محورياً، وقد تم ذلك تحت مراقبة صندوق النقد الدولي من خلال التزام الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي القصير المدى (01 أبريل 1994 / 31 ماي 1995) وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى الذي يغطّي الفترة 31 مارس 1995 إلى 1 أبريل 1998، وعقدت مجموعة من الاتفاقات مع البنك الدولي من أهمها برنامج التعديل الهيكلي بسنة 1998 لمدة سنتين، وأتاحت هذه العلاقة مع المؤسسات الدولية تخفيف أزمة المديونية الخارجية بعقد اتفاق إعادة جدولة جزء من الديون الجزائرية وإعادة هيكلة بعضها الآخر، وأدت من جهة أخرى إلى تطبيق منظومة من السياسات النقدية والمالية والتجارية والاقتصادية التي أدت إلى خوصصة الكثير من المؤسسات العامة، وساهمت في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الأنشطة والمجالات المرتبطة باقتصاديات الانفتاح، الأمر الذي جعل الدولة تتخذ العديد من الإجراءات لاحتواء الآثار السلبية وتفعيل الجوانب الايجابية التي تساعد على تطور المؤسسات الاقتصادية سواء تعلق الأمر ببرامج التأهيل الاقتصادي أو المنظومة القانونية لتطوير الاستثمار وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأمر رقم 01/03 الصادر في 20 أوت 2001)، (القانون التوجيهي رقم 01/18 الصادر بتاريخ 12/12/2001) المراسيم الصادرة سنة 2003 المتعلقة بالمشاتل ومراكز التسهيل وغيرها، المراسيم الصادرة في ديسمبر 2003 المتعلقة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض

المصغر وأشكال الدعم والاستفادة في إطار الآليات الجديدة والمراسيم الرئاسية والتنفيذية في جانفي 2004. (صالح، 2004، ص 28).

## 18- مفهوم المحيط و مكوناته :

18-1- محيط المؤسسة : هناك العديد من المحاولات التي تناولت تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية فهناك من يعتبر محيط المؤسسة جزءا من المحيط الإداري المكون من العملاء والموردين والعاملين والمنافسين وجماعات الضغط؛ مثل الحكومات واتحادات العمال وغيرها. إذن هو جزء من المحيط الإداري الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

ويشير (P.FILHO) إلى وجود ثلاث مجموعات تعمل ضمن المحيط:

- 1- مجموعة المتغيرات على المستوى الوطني (اقتصادية، اجتماعية، سياسية).
- 2- مجموعة المتغيرات التشغيلية الخاصة بكل مؤسسة (الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع).
- 3- مجموعة المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي (عمال، مديرين،...).

ما يميز هذا التعريف دمج عوامل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة. إلا أنه هناك من يرى بأن تعريف كلمة "محيط" في علوم التسيير تعني: العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على المنافسة؛ القوانين، جماعات الضغط، النقابة، وبالتالي نجد أن هذا المحيط يتكون من المحيط الاقتصادي، الاجتماعي، المالي، البيئي، التكنولوجي.

كما يعرفه (Daloz) على أنه: "مجموعة العوامل السوسيو-اقتصادية Socio-economique ، والتي تؤثر على المؤسسة، كالدولة، التشريع الاجتماعي La législation sociale ، المالي، التجاري،

جماعات الضغط، النقابات، جمعيات المستهلك، وغير ذلك، إذ أنه هناك كذلك محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني وغير ذلك.

ومنه يمكن استنتاج التعريف التالي لمحيط المؤسسة الاقتصادية:

المحيط هو عبارة عن مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر، وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملاً مساعداً، وقد يكون عائقاً أمام المؤسسة. المحيط الخارجي للمؤسسة. (المحيط الخارجي للمؤسسة 2013 - [http://arab-start.blogspot.com/2013/04/blog-post\\_771.html](http://arab-start.blogspot.com/2013/04/blog-post_771.html))

وحسب (tristemery) البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء لمنظمة أو تحديد أهدافها. (بوقرة رابع، 2011، ص 38).

أما حسب "دوين" W.DILL إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء المحيط الإداري الذي يلاءم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين هي الزبائن الموردون العاملين المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات اتحادات العمال وغيرها.

ويعرف "محمد علي سيد أمباني" البيئة على اختلاف مفهومها عند الإداريين وعند الاقتصاديين حيث يرى أن مفهوم البيئة عند الإداريين على أن المؤسسة تؤدي أدوارها في بيئة تلتزم بنطاقها وتتقيد بحدودها وتتقصر هذه البيئة إلى فرعين أساسيين البيئة الداخلية والتي تشمل الناحية الفنية والتكنولوجية والتنظيم الرسمي والبيئة الخارجية التي تنقسم إلى البيئة السياسية بيئة طبيعية أو مادية وبيئة فنية أو تكنولوجية البيئة التعليمية البيئة النفسية والاجتماعية كما يرى أن مفهوم البيئة عند الاقتصاديين على النحو التالي حيث أنها مجموعة من العوامل المادية وغير المادية التي تؤثر في النظام إيجاباً أو سلباً. حيث من المنظور الاقتصادي نجد الأنواع التالية:

**1- البيئة الحيوية:** وتضم كل من الغلاف الجوي والغلاف المائي الغلاف اليابس.

- 2 - البيئة الاجتماعية: وفيها تبرز مجموعة من النظم الاجتماعية والسياسية والثقافية.
- 3 - البيئة التكنولوجية: وتتألف من كل ما انشأ الإنسان وأقامه في حيز البيئة الحيوية (الهاشمي بن واضح، 2014، ص 22).

## 18-2- مكونات المحيط:

يمكن النظر إلى المحيط الخارجي للمؤسسة على انه يتكون من مجموعتين من المتغيرات متغيرات على المستوى الكلي (المحيط العام) ومتغيرات على المستوى الجزئي (المحيط الخاص).

### - المحيط العام:

يقصد به كل العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية وحتى الإدارية والدولية ويقل تأثير المؤسسة على القوى أو العوامل التي توجد في البيئة العامة فلا تستطيع مؤسسة واحدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة كساد إلى حالة رواج فالعوامل العامة تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير المؤسسة عليها ([http://arab-start.blogspot.com/2013/04/blog-post\\_771.html](http://arab-start.blogspot.com/2013/04/blog-post_771.html) ، 2013).

## 18-3- الهدف من تحليل بيئة المؤسسة: تتلخص أهمية تحليل بيئة المؤسسة فيما يلي:

- 1- يكشف إمكانية معالجة المشاكل العالقة .
- 2 - يساعد على تكييف وتعديل إطار الخطة الإستراتيجية.
- 3 - ينمي قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المؤسسة وخاصة في مجال إحاطتهم بما يجب عمله وتطويره .
- 4 - يساعد على وضع الأهداف الإستراتيجية والفرعية ويتطلب تحليل بيئة المؤسسة توفير مجموعة من الشروط نذكر منها:

- وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها. هذا النظام يساعد المؤسسة على تقييم نقاط قوتها وضعفها بموضوعية وكفاءة.
- إجراء كشف كامل لبيئة المؤسسة عن طريق إجراء المسح والاستقصاء التي تتطلبها مهام وطبيعة التحليل.
- وضع تصور للمستقبل البديل للمؤسسة حتى يتم تقييم عناصر القوة أو الضعف أو الفرص أو التهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل. (قادري محمد، 2019، ص 42).

#### 18-4- التحليل الاستراتيجي للمحيط:

يعني التحليل الاستراتيجي بتوفير إطار لفهم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة وذلك بتحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة فهذا التحليل يوفر أرضية مناسبة يتم على ضوئها تطوير البدائل الإستراتيجية وقيمتها والاختيار من بينها كما أن التحليل يساهم في تحديد المصاعب التي يمكن أن تواجه تنفيذ الإستراتيجية حيث يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بغية الوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها واكتشاف الفرص الممكن استثمارها التي يمكنها أن تعزز محفظة المعرفة للمؤسسة ترتبط باكتساب معارف جديدة والاندماج مع شركاء جدد والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية فالتحليل الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية إلى الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زياد قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي؛ إن فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني القدرة على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة وأن أفضل سبيل في الاستجابة للتغيرات المحيطة هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف أو

تقليل أثارها للحد الأدنى وفي وضع تطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا لصالح المؤسسة. (محمد قادري، 2019، ص 43-44).

### 18-5- تأثير المحيط في المؤسسة (داخلي و خارجي):

18-5-1- المحيط الخارجي للمؤسسة : إنّ نجاح المؤسسة يتوقف على قدرتها على التكيف مع العوامل المكونة للمحيط الخارجي.

- المحيط الديموغرافي: أول عنصر تأسيسي لمحيط المؤسسة هو السكان لهذا سيهتم مسئول التسويق بمختلف خصائصهم الحجم التوزيع الجغرافي الكثافة التوزيع حسب السن معدل المواليد والوفيات التركيب الاجتماعي الثقافي والانتماء الديني... ومن أهم الانشغالات في هذا المحيط الانفجار السكاني العالمي الحركة الجغرافية المستوى التعليمي المتزايد المؤسسة الحذرة تواجه هذه المتغيرات بالأخذ بعين الاعتبار تقديرات في المدى المتوسط والطويل وتخطط بهذه النتائج لتطور تشكيلة المنتجات والسوق.

- المحيط الاقتصادي: تعتبر البيئة الاقتصادية احد أهم العناصر التي تؤثر وتتأثر بالجهاز التسويقي للمنظمة لذا فمن الضروري أن يتعرف المسئولون عن النشاط التسويقي على الخصائص والعناصر الأساسية لهذه البيئة كالدخل الحقيقي ونموه والادخار والمديونية، تغير أنماط الإنفاق ومنه يجب معرفة تأثير أهم العوامل الاقتصادية كمعدل البطالة التضخم توازن ميزان المدفوعات والمعدلات النقدية على الاستهلاك والشراء. (بن حمو عبد الله 2018 ص66).

- المحيط السياسي والقانوني: النظام السياسي هو مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد، لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل. تعتبر من العناصر الهامة في البيئة الكلية، وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية. فالقرارات السياسية التي تُعنى بحماية البيئة من التلوث تمثل تهديدا للمؤسسات الصناعية، في حين تمثل فرصة للمؤسسات

المنتجة للفيلة. كما أن العوامل السياسية التالية تمثل إما فرصة، أو تهديدا للمؤسسات، ومنها: الضرائب والرسوم. (2013 http://arab.start.blogspot.com/2013/04/blog-post\_771.html).

درجة الاستقرار السياسي يتمثل سياسيا في التيارات السياسية الحالية التي تخص حرية التجارة الخارجية (المنظمة العالمية للتجارة) وحرية التجارة مثل:

1- سياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدول.

2- تحديد لاستثمارات الأجنبية.

3- الحواجز غير الجمركية التي تؤثر سلبا على التجارة العالمية.

4- الوقائع السياسية الكبرى .

قانونيا يعبر عن الخط السياسي بمجموعة من القوانين تكون نظاما معي، وهذا يمس العلاقات الجارية الداخلية والخارجية ومن بينها (قانون المالية، قانون الضريبة، قانون المحافظة على البيئة، قانون حول الدخل الأدنى... إن التجاهل أو عدو معرفة هذه القوانين قد يسبب فرض غرامات وإحراج ودعاية سلبية وقضايا مدمرة للمنظمات مما يستدعي إقامة إدارة قانونية تعمل على دراسة البيئية وتوضيح معالمها والتعامل معها (بن حمو عبد الله، 2018، ص 66).

- **المحيط الطبيعي:** تتألف الطبيعة من الوارد الطبيعية والتي يهتم خبراء التسويق بتحليلها والتي بدورها معرضة للتأثير من جانب العمل التسويقي ويجب معرفة أربعة اتجاهات أساسية في تغيير البيئة الطبيعية وهي العجز في المواد الخام (ندرة أو نفاذ الموارد الأولية) زيادة أسعار الطاقة تلوث البيئة التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية. (بن حمو عبد الله، 2018، ص 67).

- **التكنولوجيا:** هو ذلك المحيط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي والروبوتيك حيث إن التغيير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تبقى المؤسسة في المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في السلع والخدمات للمحافظة على مركزها التنافسي وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات

وتؤثر التكنولوجيا على المؤسسات من حيث الطلب ومن حيث العمليات الإنتاجية ،  
(https://www.politics-dz.com/2021)

وباعتبار أن التكنولوجيا أسلوب تحويل المادة الأولية أو منتج نصف نهائي باستعمال أداة مناسبة حسب صيرورة التكنولوجيا المعطاة لذلك فهي في تطور مستمر فلا بد على المؤسسة إدراك هذا التطور ذلك أن الأدوات التي تستعملها المؤسسة غالبا ما تتعرض لما يسمى بالاهتلاك المعنوي للتسارع التكنولوجي بالتالي فإن إنتاج المؤسسة يكون اكبر من إنتاج المؤسسة القديمة لذلك يجب على المؤسسة إتباع هذا التطور حتى تستطيع المنافسة والبقاء وبالتالي ارتفاع ربحيتها يتمثل ذلك في:

**1- نقل التكنولوجيا:** فهو نقل أساليب الصناعة ووسائل الإنتاج وفن تلك الصناعة إلى بيئة غير مصنعة ودمج تلك الأساليب وذلك في صميم البيئة المعنية عن طريق تحويل بيئتها الاجتماعية تحويلا نوعيا وتطوير نمط الحياة الاقتصادية فيها بصورة متناسقة ومتكاملة (الهاشمي بن واضح، 2014، ص 50).

**2- تأثير التغير التكنولوجي على الطلب:** يؤثر نمط التغير التكنولوجي على نمط معيشة الأفراد وعلى السلع والخدمات وبالتالي التأثير على الطلب على هذه السلع فظهور منتجات جديدة قد يزيد الطلب على سلعة معينة ويقل الطلب على سلع أخرى فمثلا ظهور الحاسبات التكنولوجية الصغيرة أو الكمبيوترات الصغيرة إلى تقليص سوق الحاسبات الكبيرة.

**3- تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية:** يؤدي التغير التكنولوجي إلى التغيير في العملية الإنتاجية وذلك من حيث انه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة الحديثة فعلى سبيل المثال أدى إدخال الإنسان الآلي إلى العمل واستخدامه في خطوط التجميع مثلا أدى بالضرورة إجراء تعديلات في العملية الإنتاجية.

**4- تأثير التغير في التكنولوجيا:** غالبا ما يصعب على المنظمة معرفة وإدراك الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يسببه التغير السريع في التكنولوجيا والمؤدي إلى ظهور منتجات أو خدمات جديدة (الهاشمي بن واضح، 2014، ص 51).

5- **المحيط الثقافي والاجتماعي:** إن التطورات الكبيرة في القيم والعادات الاجتماعية والأنماط السلوكية لدى المستهلكين لها الأثر الكبير والواضح على البرامج التسويقية التي تقوم بها المنظمات كما أن التحولات الاجتماعية والهجرة من الريف إلى المدينة ذات اثر مباشر على الأنماط السلوكية والمعيشية للمواطنين ولذلك بدأت المنظمات تراعي كافة العوامل التي تؤثر و بشكل مباشر على أدائها التسويقي وبالتالي ينعكس هذا المحيط على الأداء التسويقي للمنظمات بشكل كبير وذلك من خلال تحديد أسلوب التعامل مع المستهلكين وأساليب تقديم وعرض المنتجات وكيفية إيصالها وتقديمها للانسجام مع القدرات الثقافية الاجتماعية المتاحة في ذلك السوق المستهدف (بن حمو عبد الله، 2018، ص 66).

فالبينة الاجتماعية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة وكذلك على القيم وقواعد وممارسات العاملين داخل المؤسسة ومن بين عناصر البيئة الاجتماعية

- التغيرات السكانية تمثل زيادة السكان فرصا لمؤسسات الأعمال حيث يزداد الطلب على المنتجات وكذلك فان زيادة متوسط أعمار الأفراد والزيادة في عدد المواليد الجدد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المنظمات كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع المؤسسة إلى التعامل مع الأسواق الخارجية

- دور المرأة في المجتمع إن خروج المرأة إلى العمل وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي على زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من دورها الجديد كما يلاحظ زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية وارتفاع متوسط دخل الأسرة وتوسع نطاق اختيار المنظمات للأفراد العاملين فيها .

- **مستوى التعليم:** تؤثر زيادة درجة التعليم في المنظمات من خلال:

- زيادة الدخول وبالتالي زيادة الطلب.

- زيادة الطموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل.

- زيادة التوقعات حول السلوك المثالي للمنظمات.

- توفر بيئة عمل جديدة ومستقرة.

فارتفاع درجة التعليم والثقافة يمكن من استخدام الإشراف الواسع الذي يؤدي إلى قلة المستويات الإدارية بحيث تكون هناك معايير تساعد على نجاح المؤسسة مثل اللامركزية الحوافز السلطة الجماعية وبالتالي عدم وجود تدخل للرئيس في مسار الأداء وباعتبار أن الإنسان هو المبدع والمفكر وهو الذي ينتج ويسير الآلة وهو الذي يتخذ القرار فهو يعتبر العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية حيث يقول "جون بودان" لا غنى ولا قوة إلا للإنسان.

- **قيم وقواعد السلوك:** وتنقسم القواعد السلوكية للأفراد في مجتمع معين إلى نوعين وهي قيم وقواعد السلوك المرتبطة بالأخلاق العامة للأفراد والقيم والقواعد السلوكية المرتبطة بالعمل بصفة خاصة.

- **المسؤولية الاجتماعية:** إن زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يفرض عليها رؤية إستراتيجية معينة للجوانب التي تم سلامة وأمان المنتجات حماية البيئة ممارسات المنظمات فيما يتعلق بالإعلانات وغيرها . (الهاشمي بن واضح، 2014، ص 47).

- **العوامل الدولية:** وتحتوي على كل من ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية التجمعات الاقتصادية العالمية والعلاقات علة مستوى الدول والاختلافات الحضارية بين الدول.

- **ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية:** يعكس ميزان المدفوعات للدولة كل التعاملات مع العالم الخارجي فعندما تصدر سلعة أو تستوردها أو تأخذ قرضا ماليا أو تعطيه لدولة أخرى فإن كل ذلك لا بد وان يظهر في ميزان المدفوعات ومن أهم مكوناته الميزان الخاص بتبادل السلع ويطلق عليه اسم الميزان التجاري وبطبيعة الحال تسعى كل الدول إلى أن يكون هناك فائض في ميزانها التجاري فقد تقوم دولة بتقييد الاستيراد عن طريق فرض تعريفه جمركية على السلع التي تدخل إليها بصورة تجعل سعرها داخل الدولة اعلي بكثير من مثيلاتها والتي يتم تصنيعها محليا حيث أن الأفراد سيختارون السلع المحلية نظرا لسعرها المنخفض فاذا كان ميزان المدفوعات للدولة المعنية يحقق فائضا من خلال التعاملات مع العالم الخارجي فان ذلك سينعكس إيجابيا على داء المؤسسات الاقتصادية بشكل أو بآخر.

- **التجمعات الاقتصادية:** تتجه الدول في الفترة الأخيرة إلى تكوين تكتلات اقتصادية مثل السوق الأوروبية المشتركة و"دول الاوبيك" والهدف منها تسهيل حركة التجارة فيما بينها في التجمع وبطبيعة الحال إذا وجدت المنظمة في دولة من دول التجمع فان ذلك يسهل لها تصدير ما تقوم به من إنتاج إلى دول المجتمع الأخر ومثل ذلك يؤدي إلى قدرة المنظمة على التوسيع من رقعة أسواقها وزيادة مبيعاتها وقد تفيد هذه التجمعات المؤسسات الاقتصادية من خلال حمايتها من المنافسة الأجنبية بالإضافة أنها تمثل قيود أمام المنافسين المحتملين.

- **العلاقات على مستوى الدولة:** إنّ قدرة المنظمات على التعامل مع الأسواق الخارجية تتوقف على العلاقات بين الحكومات والدول التي توجد فيها المنظمات وحكومات الدول الأخرى فسوء العلاقات بين الحكومتين قد يقيد أو يقلل من قدرة المنظمات العامة لكل دولة على التعامل في أسواق الدولة الأخرى وبالعكس من ذلك فانه كانت العلاقات بين الدولتين جيدة فقد تشجع كل دولة المؤسسات على إعطاء أولويات التعامل للأسواق الخاصة بين الدولتين.

- **الاختلافات الحضارية:** تؤثر الاختلافات الحضارية في اتجاهات واعتقادات ودوافع وقيم الأفراد على قدرة المنظمات في التعامل مع هذه المجتمعات ولذلك فانه على المنظمة التي ترغب في غزو أسواق خارجية أن تراعي مثل هذه الاختلافات إذا أرادت أن يكتب لها النجاح. فدوافع واعتقادات وقيم أفراد منطقة ما تختلف على منطقة أخرى في مثل هذه الدوافع والقيم نظر لان اغلب هذه الاختلافات تتأثر بالأعراف والقيم والعادات والتي يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر على نشاط وأداء المؤسسة الاقتصادية سواء كان ذلك ايجابيا أو سلبيا . (الهاشمي بن واضح، 2014، ص 54).

## 18-5-2- المحيط الخاص :

وهو الذي يمثل مجموعة من العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها فهي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة

وكما يقول "مايكل بورتر" أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد أن البيئة الخاصة بالمؤسسة متكونة من سبعة عوامل أساسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال. ( بوقرة رابح، 2011، ص 41).

**1- تهديد المنافسين الجدد:** بحيث يجب على المؤسسة التعرف على ظروف المنافسة مع تحديد عوامل الضغط التنافسي، فالعدد الهام من المنافسين أي الحجم الكبير للمنافسين الذي يسمح لهم بممارسة السيطرة معدلات النمو الضعيفة في السوق التي ترفع من درجة التنافس على الحصص السوقية الاختلاف الضعيف بين المنتجات والذي يؤدي بالمؤسسة إلى استحالة كسب وفاء الزبائن المنتج الذي يتلف بسرعة يؤدي إلى انخفاض كبير في الأسعار لما يكون هناك فائض في الكميات المعروضة التكاليف الثابتة المرتفعة تؤدي بالمؤسسات إلى منح تخفيضات هامة في حالة تراجع الاقتصاد بالإضافة إلى صعوبة تغيير النشاط بسبب وجود حواجز خروج قوية (بوقرة رابح، 2011، ص 42).

**2- تهديدات المنتجات البديلة:** ويؤكد "بورتر" على أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل مثال نظام الحماية الإلكتروني اثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع تكلفة اقل

**3- قدرة المستهلكين على المساومة:** يؤكد "بورتر" على أن كل مشتر يختلف في طبعه على الآخر وتزيد فعالية المشتريين عندما يفعلون ما يلي:

1- الشراء بكميات كبيرة مما يمكنهم من طلب.

2- أسعار أفضل للوحدة .

3- شراء السلع المتوفرة بكثرة.

**4- مواجهة تكاليف تحويل قليلة:** فعملية التحويل من نوعية مناديل ورقية إلى أخرى لها تكاليف بسيطة أولا توجد.

**5- الدخل المنخفض:** كلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار اقل.

6- **قدرة الموردين على المساومة:** يقول "بورتر" أن فريق الموردين تكون لديه القدرة على المساومة إذا توفر ما يلي: إذا كانت شركات التوريد قليلة، إذا كان المشتري لا يملك الكثير من البدائل، أن يكون منتج المورد وحيدا، أن يضع الموردون تهديدا جادا انه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد أو المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي يقدمها المشتري.

7- **التنافس بين المتنافسين الحاليين:** وأخيرا يؤكد أن المنافسة بين المتنافسين تزداد ([http://arab-start.blogspot.com/2013/04/blog-post\\_771.html](http://arab-start.blogspot.com/2013/04/blog-post_771.html)2013).

18-6- **تأثير المؤسسة في المحيط:** تتفاعل المؤسسة مع المحيط وكما تتأثر به كذلك وذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها تجاه المجتمع في حالة قوتها وضخامتها.

- **التأثير على التكامل الاقتصادي :** تحتاج الصناعة الثقيلة خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة أو نصف مصنعة مكملة لبعضها البعض، فغالبا ما يتم صناعة هذه القطع أو المنتجات في مؤسسات مختلفة وكلها تصب لدى مؤسسة تقوم باستعمال هذه القطع في إنتاج منتجات تتكفل بتسويقها فيما بعد مثل مركب الحجار الذي ورغم النتائج المالية السلبية التي يحققها لم تقم الدولة بتصفيته للارتباط مصير مؤسسات أخرى به.

- **التأثير على الأسعار:** كما تؤثر المؤسسات على الأجور فهي تؤثر كذلك على الأسعار ويظهر هذا خاصة في المنتجات المتكاملة. إذن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن نظام مفتوح على المحيط تؤثر وتتأثر به. (محيط المؤسسة وأبعادها / <https://ecomeditfot.blogspot.com/2015/05/>)

## خاتمة:

تطرقت هذه المطبوعة إلى التحولات الجوهرية التي عرفت المؤسسة كبنية اجتماعية، رافقت التحول الاجتماعي الذي عرفته المجتمع الجزائري، حيث تمثل هذا الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الحديث من المؤسسة أي من نمط التسيير الذاتي الذي عرفته المؤسسة الجزائرية

بعد الاستقلال إلى نمط التسيير الحديث المتمثل في اقتصاد السوق مروراً بمرحلة التسيير الاشتراكي، كل ذلك في إطار التحليل السوسولوجي متعدد الأبعاد للمؤسسة الجزائرية، وذلك بعرض اتجاهات وتيارات فكرية حاولت معرفة العوائق التي تواجهها المؤسسات، ومحاولة كذلك معرفة الأساليب الناجعة لتكون المؤسسة أكثر فاعلية، وذلك بالتركيز على الفاعلين الذين يعملون بها، وبالتركيز كذلك على محيطها الداخلي وطبيعة علاقات العمل، إضافة على التركيز والاهتمام بمحيط المؤسسة الخارجي وتحديد طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بالمجتمع عموماً والمجتمع الجزائري على أكثر تحديد في إطار النسيج الاجتماعي العام للمجتمع الجزائري.

#### قائمة المصادر و المراجع :

##### الكتب :

- 1- عبد العزيز النجار، (2008)، الإدارة الذكية، التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- 2- عبد الحميد خليل، (2018)، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية العربية، <https://pedia.svuonline.org/>
- 3- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، (2014)، مبادئ علم الإدارة الحديثة، د.م.ن.
- 4- هاشم ناصر الإدارة، (2005)، المعاصرة بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 5- على محمد عبد الوهاب، (1982)، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة.
- 6- طلعت إبراهيم لطفى، (2007)، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر.

7- فاطمة بدر، (2020)، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية،  
الجمهورية العربية السورية.

8- يوسف سعدون، (2005)، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات،  
مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري.

9- محمد محمود الجوهري، (2008)، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة  
للنشر والتوزيع والطباعة.

10- خالد حامد، (2020)، علم الاجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر للنشر  
والتوزيع.

11- Dominique Martin: **L'analyse stratégique en perspective, retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier**, Revue européenne des sciences sociales, N50-2, 2012

12- Eugène Enriquez : **L'organisation en analyse**, Paris ,Puf, 2003.

13- Girrard Piroton : **une présentation de l'Analyse stratégique selon Michel Crozier et Erhard Friedberg**. présentation schématique [www.users.skynet.be/Gerard.Piroton](http://www.users.skynet.be/Gerard.Piroton).

14- Henri Amblard et autres : **les nouvelles approches sociologiques des organisations**, 3<sup>ème</sup> Ed, Éditions du Seuil, Paris, 1996.

15- Jean- François Chanlat : **L'analyse des organisations : un regard sur la production de langue française contemporaine (1950-1990) un** : Entre

- prises : approches théoriques et études de cas**, Cahiers de recherche sociologique, N° 18–19, Montréal, 1992.
- 16- Jean– François Chanlat : **L'analyse des organisations : un regard sur la production de langue française contemporaine (1950–1990)** un : **Enterprises : approches théoriques et études de cas**, Cahiers de recherche sociologique, N° 18–19, Montréal, 1992.
- 17- Louis Maheu : **Nouveaux mouvements sociaux, mouvement syndical et démocratie** , Nouvelles pratiques sociales, vol. 4, n° 1, 1991.
- 18- Max Weber : **Economie et société**, Paris ,Plon 1971. Et : Emile Durkheim : De la division du travail social ,Paris ,Puf ،1986.
- 19- Michel Crozier et Erhard Friedberg: **L'Acteur et le système, les contraintes de l'action collective** ,leSeuil,Paris, 1977.

#### المجلات و الدوريات:

- 20- قاضي فاطمة الزهراء، سعيداني محمد نورة، ناصر حسان، (2018)، واقع المؤسسات الصغيرة الناشطة في مجال المنتجات طبية (مؤسسة sarl idcm)، مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة العدد 1 ديسمبر.
- 21- بوقرة رابح، (2011)، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الرابع،.

- 22- العياشي دحيري، العمري عيسات، (2021)، النسق القيمي والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 16، العدد 02.
- 23- محمدي عبد القادر، (2022)، سوسيولوجيا التنظيمات من أحادية البعد إلى التعدد ومن عقلانية التنظيم إلى عقلانيات الأفراد، مجلة أبحاث، المجلد 7، العدد 1.
- 24- زينب شنوف، (2019)، تحليل السوسيولوجي للمؤسسة من الإنتاج إلى إعادة الإنتاج، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي اليزي، دورية سداسية أكاديمية دولية محكمة، العدد 3.
- 25- بوطبة عبد الحميد (2014)، المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى الخصوصية دراسة سوسيو تنظيمية، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار الجزائر، المجلد 13، العدد 2.
- 26- قادري محمد، (2019)، اثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 5، العدد 2.
- 27- درامشية لمياء، بلقاسمي فاطمة، (2016)، المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر دراسة تأصيلية، مجلة الحوار الثقافي، المجلد 5، العدد 2.
- 28- عبد القادر مشدال، (2015)، تجربة الجزائر في الانتقال إلى اقتصاد السوق وإشكالية تطور الصناعة، مجلة الاقتصاد والإحصائيات التطبيقية، المجلد 12، العدد 1.
- 29- بن عنتر عبد الرحمان، (2002)، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2.

- 30- بن حمو عبد القادر، (2018)، مكونات المحيط وأثرها على دخول المؤسسة الجزائرية إلى الأسواق الدولية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 5، العدد 9.
- 31- يحي محمد عامر راشد (د.س.ن)، مؤسسات البناء الفكري في ضوء القران الكريم، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية، دمنهور، مصر.
- 32- كريمة عزوز، (2021)، مفهوم المؤسسة ومعايير تكييفها ضمن قانون المنافسة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة الإخوة منتوري قسنطينة المجلد 32، العدد 2.
- 33- بن عنتر عبد الرحمن، (2002)، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاق المستقبلية مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثاني.
- 34- عبد القادر قادية، (شوال 1440)، الإطار القانوني للمؤسسة العمومية في الجزائر كعنوان اقتصادي، مجلة الشارقة للعلوم القانونية، كلية الحقوق جامعة مصطفى سطنبولي، معسكر، المجلد 16، العدد 1.
- 35- فرفار سامية (2015)، المسار التنموي للمؤسسة الصناعية في الجزائر، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، العدد 3،.
- 36- المكي الدراجي، ( 2004)، التحول نحو اقتصاد السوق في الجزائر بين ثقل الواقع وطموح المستقبل، مجلة البحوث والدراسات، العدد 1.

37- بنحو عبد الله، (2018)، المحيط الخارجي وأثرها على دخول المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، مكونات مجلة المالية والأسواق، المجلد 5، العدد 9.

38- صالح صالحي، (2004)، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، العدد 3.

39- منى خالد عكر، (2020)، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد 11.

40- الشريف بقة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وآفاق، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

#### الأطروحات :

41- غريب منة، (2007)، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعة الجزائرية دراسة ميدانية بمركب أسמידال - عنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة.

42- الهاشمي بن واضح، (2011)، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1.

43- عيساوي نادية، (2005)، تقييم المؤسسة في إطار الخصوصية دراسة حالة المؤسسة العمومية لإنتاج الحليب ومشتقاته - ملبنة نوميديا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة.

44- غرادين عبد الواحد، (2012)، خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلم التجارية، جامعة وهران .

45- داودي سهيلة، (2010)، الاقتصاد الجزائري من الاشتراكية إلى اقتصاد السوق الواقع الأهداف التحديات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومؤسسات مالية، جامعة قالمة.

46- محمد الأمين كروش، (2016/04/25)، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الأهمية والدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يوم دراسي حول دور المؤسسات الصغيرة في دعم التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج.

## المواقع الإلكترونية:

- 47- عمر بالخير (2021)، اقتصاد المؤسسة، مقال منشور على الموقع التالي -  
<https://e-learning.univ-saida.dz/mod/page/view.php?id=62285&lang=ar>
- 48- أحمد عزت محمد، (2021)، مقال منشور على الموقع التالي  
[./https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)
- 49- الأشكال القانونية للمؤسسة، البوابة الجزائرية لإنشاء المؤسسات مقال منشور على  
الموقع التالي:  
[http://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614](http://www.jecremonentreprise.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1427&catid=2&lang=ar&Itemid=614)
- 50- مديرية الصناعة و المناجم لولاية المسيلة 2020، مقال منشور على الموقع التالي  
<https://dim-msila.dz/?p=73>
- 51- المحيط الخارجي للمؤسسة 28 أبريل 2013، مقال منشور على الموقع التالي  
[http://arab-start.blogspot.com/2013/04/blog-post\\_771.html](http://arab-start.blogspot.com/2013/04/blog-post_771.html)
- 52- أمل المرشدي (2017)، تعرف على مراحل تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية  
مقال منشور على الموقع التالي <https://www.mohamah.net/law/>
- 53- محيط المؤسسة وأبعادها، مقال منشور على الموقع التالي  
<https://ecomedfot.blogspot.com/2015/05/>