جامعة زيان عاشور– الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مطبوعة خاصة بمقياس:

التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية

دروس موجهة إلى طلبة علم الاجتماع التنظيم والعمل السنة الثانية ماستر M2
وحدة التعليم الاساسية
السداسي: الثالث الرصيد: 05 المعامل: 02
طريقة التقييم: مراقبة مستمرة (40%) + امتحان كتابي (60%)

إعداد: الدكتور خيري نوح

السنة الجامعة: 2025/ 2026

جامعة زيان عاشور– الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مطبوعة خاصة بمقياس:

التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية

دروس موجهة إلى طلبة علم الاجتماع التنظيم والعمل السنة الثانية ماستر M2
وحدة التعليم الاساسية
السداسي: الثالث الرصيد: 05 المعامل: 02
طريقة التقييم: مراقبة مستمرة (40%) + امتحان كتابي (60%)

إعداد: الدكتور خيري نوح

السنة الجامعة: 2025/ 2026

المحتويات

المقدمة العامة 5
إشكالية المطبوعة 6
أهداف المطبوعة 6
منهجية المطبوعة 8
هيكل المطبوعة 8
الفصل الأول: المؤسسة – الماهية والبنية والأنواع 9
المحاضرة الأولى: تعريف المؤسسة وخصائصها 9
أولاً: الإطار المفاهيمي للمؤسسة 9
1. التعريف اللغوي والاصطلاحي 9
2. التعريفات الاقتصادية للمؤسسة 10
3. التعريفات السوسيولوجية والتنظيمية 11
4. التعريف التركيبي للمؤسسة 12
ثانياً: خصائص المؤسسة 12
ثالثاً: أبعاد المؤسسة 15
المحاضرة الثانية: بنية المؤسسة، نشاطها ووظائفها 16
أولاً: بنية المؤسسة 16
1. مكونات البنية التنظيمية 16
2. أنواع البنى التنظيمية 18
ثانياً: نشاط المؤسسة 19
ثالثاً: وظائف المؤسسة 20
المحاضرة الثالثة: أنواع المؤسسات ومعايير تصنيفها 24
أولاً: أهمية تصنيف المؤسسات 24
ثانياً: معايير تصنيف المؤسسات 24
ثالثاً: خصوصية التصنيف في السياق الجزائري 28
الفصل الثاني: المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية 30
المحاضرة الرابعة: المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية (النظريات الكلاسيكية) 31

أولاً: نشأة وتطور الفكر السوسيولوجي للمؤسسة 31
ثانياً: النظرية التايلورية – الإدارة العلمية 31
1. المبادئ الأساسية للنظرية التايلورية 32
2. النقد السوسيولوجي للنظرية التايلورية 32
ثالثاً: النظرية الفايولية – الإدارة الإدارية 33
1. الوظائف الإدارية الست 33
2. المبادئ الإدارية الأربعة عشر 34
رابعاً: النظرية الفيبرية – البيروقراطية العقلانية 35
1. أنماط السلطة عند فيبر 36
2. خصائص البيروقراطية العقلانية 36
3. تقييم النموذج الفيبري 37
خامساً: نظرية دوركايم – التضامن وتقسيم العمل 37
سادساً: نظرية ماركس – الاغتراب والصراع الطبقي 38
سابعاً: النظرية الخلدونية – مبادئ التنظيم في الفكر العربي الإسلامي 39
المحاضرة الخامسة: المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية (النظريات الحديثة) 40
أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية 40
1. تجارب هوثورن 40
2. النتائج الرئيسية لتجارب هوثورن 41
ثانياً: مدرسة علم النفس الاجتماعي والتنظيمي 42
ثالثاً: نظرية الأنظمة المفتوحة 44
رابعاً: النظرية الاستراتيجية للمنظمات – كروزييه وفريدبرغ 45
خامساً: المدرسة المؤسساتية – سيلزنيك ودوكجيو ومير 47
سادساً: نظرية المجال التنظيمي – Bourdieu و Fligstein 47
سابعاً: النظرية المعاصرة – اقتصاد المعرفة والمؤسسة المعرفية 48
ثامناً: مقارنة بين النظريات الكلاسيكية والحديثة 49
الفصل الثالث: تطور المؤسسة الجزائرية عبر المراحل التاريخية 50
المحاضرة السادسة: مدخل عام عن المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية 50

أولاً: السياق التاريخي للاستقلال 50
ثانياً: المراحل الكبرى لتطور المؤسسة الجزائرية 51
ثالثاً: الخصائص العامة للمسار التطوري 52
رابعاً: الإطار القانوني والمؤسساتي الجزائري 53
المحاضرة السابعة: مرحلة التسيير الذاتي والتسيير الاشتراكي 55
أولاً: التسيير الذاتي (1962-1963) 55
ثانياً: التسيير الاشتراكي والاقتصاد الموجّه (1963-1980) 56
المحاضرة الثامنة: الخوصصة واستقلالية المؤسسات 61
أولاً: السياق والمرتكزات الفكرية للخوصصة 61
ثانياً: مراحل الخوصصة في الجزائر 61
ثالثاً: النتائج والآثار الاجتماعية والاقتصادية للخوصصة 63
رابعاً: استقلالية المؤسسات العمومية 64
المحاضرة التاسعة: مرحلة الانفتاح واقتصاد السوق 66
أولاً: سياق الانفتاح الاقتصادي 66
ثانياً: الإصلاحات الاقتصادية الكبرى 66
ثالثاً: اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي 68
رابعاً: المؤسسة الجزائرية في اقتصاد السوق 68
المحاضرة العاشرة: المؤسسة الجزائرية وتحديات العولمة 70
أولاً: مفهوم العولمة وأبعادها 70
ثانياً: المؤسسة الجزائرية في السياق العالمي 71
ثالثاً: التحديات الكبرى للمؤسسة الجزائرية في ظل العولمة 72
رابعاً: فرص المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة 73
الفصل الرابع: المؤسسة الجزائرية في عصر اقتصاد المعرفة والابتكار 75
المحاضرة الحادية عشرة: المؤسسة الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة 75
أولاً: مفهوم اقتصاد المعرفة 75
ثانياً: المؤسسة الجزائرية في سياق اقتصاد المعرفة 77
ثالثاً: مبادرات الجزائر في مجال اقتصاد المعرفة 78

المحاضرة الثانية عشرة: تطور أساليب تسيير المؤسسة في الجزائر 80
أولاً: مراحل تطور أساليب التسيير 80
ثانياً: أساليب التسيير الحديثة 81
المحاضرة الثالثة عشرة: المؤسسة الجزائرية وإدارة الجودة الشاملة 84
أولاً: مفهوم الجودة وتطورها 84
ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة 85
ثالثاً: معايير الجودة ISO 86
رابعاً: نظام الجودة في المؤسسة الجزائرية 87
خامساً: تحديات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الجزائرية 87
المحاضرة الرابعة عشرة: المؤسسات الناشئة في الجزائر 89
أولاً: مفهوم المؤسسة الناشئة 89
ثانياً: مراحل تطور المؤسسة الناشئة 90
ثالثاً: الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة في الجزائر 90
رابعاً: منظومة دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر 91
خامساً: المؤسسة الجزائرية وأهداف التنمية المستدامة 2030 92
سادساً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 93
الخاتمة العامة 95
أولاً: النتائج النظرية 95
ثانياً: النتائج التاريخية 96
ثالثاً: النتائج المعاصرة 96
رابعاً: آفاق المستقبل وتوصيات 97
خامساً: خلاصة عامة 98
قائمة المراجع 99
أولاً: المراجع باللغة العربية 99
ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية 101
ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية 104

المقدمة العامة

تُعدّ المؤسسة الاقتصادية من أهم المؤسسات الاجتماعية في المجتمع المعاصر، إذ تمثّل الخلية الأساسية في النسيج الاقتصادي والاجتماعي، وهي المحرك الفعلي لعمليات الإنتاج والتوزيع وخلق الثروة. ولم يعد النظر إلى المؤسسة اليوم على أنها مجرد وحدة إنتاجية ذات طابع اقتصادي محض، بل أصبحت تُدرَس ضمن مقاربة سوسيولوجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار أبعادها الإنسانية والاجتماعية والثقافية والرمزية. إن هذا التحول الإبستمولوجي في تناول ظاهرة المؤسسة من مقاربة اقتصادية صرفة إلى مقاربة سوسيولوجية متعددة الأبعاد، يعكس نضج الفكر السوسيولوجي وقدرته على استيعاب الظواهر الاجتماعية المعقدة في تشابكاتها وتداخلاتها المختلفة، ويؤكّد على أن المؤسسة ليست بنية ميكانيكية جامدة، بل هي نظام اجتماعي حيّ يتسم بالديناميكية والتفاعل المستمر مع محيطه الخارجي.

إنّ الدراسة السوسيولوجية للمؤسسة الجزائرية على وجه الخصوص تكتسي أهمية مزدوجة: علمية وواقعية. فمن الناحية العلمية، تُسهم هذه الدراسة في إثراء النظريات السوسيولوجية المتعلقة بالتنظيم والعمل من خلال إسقاطها على واقع مؤسساتي له خصوصيته التاريخية والثقافية والسياسية. ومن الناحية الواقعية، تتيح هذه الدراسة فهم التحولات العميقة التي عرفها النسيج المؤسساتي الجزائري منذ الاستقلال إلى اليوم، وهو مسار تطوري غني ومتعدد المراحل بدأ بمرحلة التسيير الذاتي عقب الاستقلال مباشرة، مروراً بمرحلة التسيير الاشتراكي والاقتصاد الموجَّه، ثم مرحلة إعادة الهيكلة والخوصصة والانفتاح على اقتصاد السوق، وصولاً إلى المرحلة الراهنة المتميزة باقتصاد المعرفة والتحديات الرقمية وأهداف التنمية المستدامة.

إنّ المتأمل في المسار التطوري للمؤسسة الجزائرية يلاحظ أن كل مرحلة من هذه المراحل تميّزت بمنطق تسيير خاص ونمط تنظيمي محدد، يعكس الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية السائدة في كل حقبة. فمرحلة التسيير الذاتي التي عرفتها الجزائر سنة 1963 كانت تعبيراً عن تطلعات شعبية نحو تسيير ديمقراطي للمنشآت المتروكة من طرف المعمرين الفرنسيين، في حين أن مرحلة التسيير الاشتراكي التي تلتها تجسّدت في إطار اختيارات اقتصادية واجتماعية ذات طابع توجيهي

مركزي. ثم جاءت مرحلة إعادة الهيكلة والخوصصة منذ منتصف الثمانينيات وبداية التسعينيات لتعيد رسم خريطة النسيج المؤسساتي الجزائري وفق منطق اقتصاد السوق والانفتاح على المحيط الدولي، ما أفرز تحولات بنيوية ووظيفية عميقة في طبيعة المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بمحيطها الداخلي والخارجي.

ومن زاوية سوسيولوجية، لا يمكن فهم هذه التحولات بمعزل عن السياق السوسيولوجي والثقافي والسياسي الذي تمت فيه. فالمؤسسة الجزائرية لم تكن يوماً مجرد بنية تقنية وإنتاجية معزولة عن محيطها، بل كانت دائماً في تفاعل ديناميكي مع المتغيرات الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والبيئية. إن هذا التفاعل المستمر بين المؤسسة ومحيطها الخارجي هو ما يمنح الدراسة السوسيولوجية للمؤسسة الجزائرية أهميتها وقيمتها العلمية، حيث يتطلب الأمر تحليلاً متعدد الأبعاد يأخذ بعين الاعتبار التعقيد الذي يميّز العلاقة الارتباطية بين المؤسسة وبيئتها الخارجية بمختلف مكوناتها.

إشكالية المطبوعة

تنطلق هذه المطبوعة من إشكالية مركزية مفادها: ما هي الطريقة السوسيولوجية الأنسب لتحليل المؤسسة الجزائرية في سياق تحولاتها التاريخية والمعاصرة؟ وما هي العوامل والمتغيرات التي أثّرت في تطور النسيج المؤسساتي الجزائري منذ الاستقلال إلى اليوم؟ وكيف يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تستجيب لتحديات اقتصاد المعرفة والعولمة وأهداف التنمية المستدامة؟ وللإجابة عن هذه الإشكالية المركّبة، تقوم هذه المطبوعة على فرضية رئيسية مفادها أن الفهم السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية يتطلب تجاوز المقاربات الأحادية البعد، سواء كانت اقتصادية محضة أو تقنية بحتة، وتبنّي مقاربة سوسيولوجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعددة للمؤسسة: البنيوية، والوظيفية، والثقافية، والرمزية، والعلائقية مع المحيط الخارجي.

أهداف المطبوعة

تسعى هذه المطبوعة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والبيداغوجية المتكاملة، تتلخص فيما يلي:

1. بناء خلفية معرفية متينة لدى الطالب حول ماهية المؤسسة بشكل عام، ووظائفها، وخصائصها، وأنواعها، وكل ما يتعلق بطبيعتها وبنيتها وديناميكيتها الداخلية والخارجية.

2. تمكين الطالب من تناول المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية في حقل علم الاجتماع، من خلال الإحاطة بالأطر النظرية والمنهجية التي تسمح بتحليل المؤسسة تحليلاً سوسيولوجياً رصيناً.

3. إطلاع الطالب واستيعابه لمختلف المراحل التاريخية التي مرّت بها المؤسسة الجزائرية، بدءاً من مرحلة التسيير الذاتي إلى غاية عهد اقتصاد السوق والانفتاح على السوق العالمية، مع تحليل المنطق الذي حكم كل مرحلة.

4. تعزيز إدراك الطالب لأساليب تسيير المؤسسة خلال كل مرحلة من مسار تطورها، وفهم الكيفية التي أثّرت بها هذه الأساليب في أداء المؤسسة وعلاقاتها الاجتماعية الداخلية والخارجية.

5. تمكين الطالب من تحليل واقع المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات المجتمعية والمتغيرات الدولية التي ألقت بظلالها على بنية النسيج المؤسساتي الجزائري، بما في ذلك تحديات العولمة والثورة الرقمية واقتصاد المعرفة.

6. تعزيز إدراك الطالب حول فكرة أن تنظيمات العمل ومؤسساته ليست فقط مكاناً للعمل وفق المقاربة التايلورية الكلاسيكية، بل هي أيضاً فضاء للنمو وإشباع حاجات الموارد البشرية النفسية والاجتماعية والرمزية.

7. إدراك الدور الفاعل للمؤسسة الجزائرية ومساهمتها في تجسيد أهداف التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة: البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، ودورها في تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد.

8. تمكين الطالب من استيعاب فكر المؤسسات الناشئة وعلامات الجودة وكل ما يتعلق بالابتكار في هذا العصر الذي يتسم بهيمنة اقتصاد المعرفة والتحول الرقمي.

منهجية المطبوعة

تعتمد هذه المطبوعة على منهجية تحليلية تركيبية تجمع بين العرض النظري والتحليل التطبيقي، حيث يتم في كل محاضرة تقديم الإطار النظري المفاهيمي أولاً، ثم تحليله وإسقاطه على واقع المؤسسة الجزائرية. ويُعتمد في ذلك على المقاربة الوصفية التحليلية التي تسمح بتتبع تطور الظاهرة المدروسة تاريخياً وبنيوياً، مع الاستناد إلى المراجع العلمية المتخصصة باللغات الثلاث: العربية، والفرنسية، والإنجليزية، بما يضمن الإحاطة المعرفية الشاملة بموضوع الدراسة من مصادره الأصلية المختلفة.

هيكل المطبوعة

قُسّمت هذه المطبوعة إلى أربعة فصول رئيسية تتضمن أربع عشرة محاضرة موزعة على النحو التالي: يختص الفصل الأول بمعالجة الماهية العامة للمؤسسة من حيث تعريفها وخصائصها وبنيتها ووظائفها وأنواعها (المحاضرات من 1 إلى 3). ويتناول الفصل الثاني المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية من خلال استعراض النظريات الكلاسيكية والحديثة في سوسيولوجيا التنظيم (المحاضرتان 4 و5). ويُخصص الفصل الثالث لتحليل تطور المؤسسة الجزائرية عبر المراحل التاريخية المختلفة، من التسيير الذاتي إلى تحديات العولمة (المحاضرات من 6 إلى 10). أما الفصل الرابع فيتناول المؤسسة الجزائرية في عصر اقتصاد المعرفة والابتكار والجودة والمؤسسات الناشئة (المحاضرات من 11 إلى 14). وتُختتم المطبوعة بخاتمة عامة تُلخّص أهم النتائج والاستنتاجات، تليها قائمة المراجع.

الفصل الأول: المؤسسة – الماهية والبنية والأنواع

يُعدّ الفصل الأول مدخلاً تأسيسياً ضرورياً لفهم الظاهرة المؤسساتية في عمقها وتشابكها، حيث يتناول الماهية العامة للمؤسسة من حيث تعريفها وخصائصها وبنيتها ووظائفها وأنواعها. إنّ هذا التأسيس المفاهيمي يُمثّل القاعدة المعرفية التي يُبنى عليها التحليل السوسيولوجي للمؤسسة في الفصول اللاحقة، إذ لا يمكن دراسة المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية رصينة دون الإحاطة المسبقة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بطبيعة المؤسسة كظاهرة اجتماعية واقتصادية تنظيمية معقدة. سنتناول في هذا الفصل ثلاث محاضرات متكاملة تغطي الأبعاد المفاهيمية والبنيوية والتصنيفية للمؤسسة.

المحاضرة الأولى: تعريف المؤسسة وخصائصها

أولاً: الإطار المفاهيمي للمؤسسة

يُعدّ مفهوم المؤسسة من المفاهيم المركزية في العلوم الاجتماعية والاقتصادية والتصريفية، غير أنه من أكثر المفاهيم تعدداً وتشعباً في تعريفاته، نظراً لتعدد الزوايا التي يُمكن من خلالها النظر إليه. فالمؤسسة كمفهوم لا يقتصر على دلالة واحدة، بل يحمل دلالات متعددة تختلف باختلاف المقاربة العلمية المعتمدة: اقتصادية، أو سوسيولوجية، أو قانونية، أو تصريفية. وهذا التعدد في التعريف ليس ضعفاً معرفياً، بل هو انعكاس لطبيعة المؤسسة ذاتها كظاهرة اجتماعية معقدة ومتعددة الأوجه، لا يمكن اختزالها في بعد واحد مهما كانت أهميته.

1. التعريف اللغوي والاصطلاحي

من الناحية اللغوية، يُشتق مصطلح "المؤسسة" في اللغة العربية من الجذر "أَسَّس"، الذي يدلّ على التأسيس والبناء والإنشاء. ويُقصد به كل ما يُبنى ويُنشأ على أساس متين وقاعدة ثابتة. أما من الناحية الاصطلاحية، فقد عرف المفكر ابن خلدون في مقدمته الشهيرة مفهوماً قريباً من فكرة المؤسسة عندما تحدث عن "العمران البشري" و"الصنائع" و"المعاش"، مبرزاً الطابع الاجتماعي للأنشطة الاقتصادية وأثرها في بناء المجتمعات وعمارتها. ويُمكن القول إنّ هذا الفكر الخلدوني

يُمثّل بذرة مبكرة للفكر السوسيولوجي الذي سيتطور لاحقاً في دراسة الظواهر الاقتصادية في بعدها الاجتماعي والتنظيمي.

أما في اللغة الفرنسية والإنجليزية، فيستخدم مصطلح "Entreprise" في الفرنسية و"Enterprise" أو "Firm" في الإنجليزية للدلالة على المؤسسة الاقتصادية، في حين يستخدم مصطلح "Organisation" بشكل أوسع للدلالة على التنظيم بشكل عام. ويُلاحظ أنّ التمييز بين هذين المفهومين له أهميته الإبستمولوجية في حقل سوسيولوجيا التنظيم، حيث يُشير المفهوم الأول إلى الوحدة الاقتصادية الإنتاجية، بينما يُشير الثاني إلى البنية الاجتماعية التنظيمية بشكل أعمّ. وقد ساهم هذا التمييز المفاهيمي في تطور حقل سوسيولوجيا المؤسسة كحقل معرفي مستقل عن سوسيولوجيا العمل، كما أبرز ذلك محمد المهدي بن عيسى (2010) في مؤلفه المرجعي.

2. التعريفات الاقتصادية للمؤسسة

يُعرّف ناصر دادي عدون (1998) المؤسسة الاقتصادية من زاوية اقتصادية صرفة، حيث يعتبرها "وحدة اقتصادية مستقلة مالياً تُنتج السلع والخدمات بهدف تحقيق الربح أو تقديم منفعة عامة، وذلك من خلال مزج عناصر الإنتاج المختلفة من رأس المال والعمل والمواد الأولية والتكنولوجيا". يُظهر هذا التعريف الطابع الاقتصادي للمؤسسة من خلال التركيز على عناصر الإنتاج والوظيفة الإنتاجية وهدف الربح. غير أنّ هذا التعريف، رغم أهميته، يبقى قاصراً عن الإحاطة بالأبعاد السوسيولوجية والإنسانية للمؤسسة، إذ يتعامل معها كوحدة تقنية – اقتصادية دون اعتبار للبعد الاجتماعي والثقافي الذي يميّزها كتنظيم إنساني.

ومن المنظور الاقتصادي الكلاسيكي، تُعرَّف المؤسسة على أنها الوحدة الأساسية للنشاط الاقتصادي التي تقوم بعملية تحويل المدخلات (عوامل الإنتاج) إلى مخرجات (سلع وخدمات) من خلال عملية الإنتاج. وقد ركّز الاقتصاديون الكلاسيكيون مثل آدم سميث (Adam Smith) وديفيد ريكاردو (David Ricardo) على دور المؤسسة في تقسيم العمل وخلق القيمة المضافة، دون التعمق في البعد الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسة. وقد ساهم هذا القصور في تطوير المقاربة

السوسيولوجية للمؤسسة لاحقاً، حيث برزت الحاجة إلى تحليل المؤسسة ليس فقط كوحدة إنتاجية، بل كنظام اجتماعي متكامل.

3. التعريفات السوسيولوجية والتنظيمية

من الزاوية السوسيولوجية، يُقدّم محمد المهدي بن عيسى (2010) تعريفاً أكثر شمولاً للمؤسسة، حيث يعتبرها "نظام اجتماعي منظَّم يتميز ببنية معينة ووظائف محددة، يعمل ضمنه أفراد متفاعلون وفق قواعد ومعايير وثقافة مشتركة، بهدف تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية في إطار علاقة ديناميكية مع المحيط الخارجي". هذا التعريف يُبرز الأبعاد المتعددة للمؤسسة: البعد التنظيمي (نظام منظَّم)، والبعد البنيوي (بنية معينة)، والبعد الوظيفي (وظائف محددة)، والبعد التفاعلي (أفراد متفاعلون)، والبعد الثقافي (قواعد ومعايير وثقافة مشتركة)، والبعد الغائي (أهداف اقتصادية واجتماعية)، والبعد البيئي (علاقة مع المحيط الخارجي).

كما يُعرّف حسين عبد الحميد رشوان (2004) المؤسسة من منظور سوسيولوجي بأنها "وحدة اجتماعية – اقتصادية متعمدة الإنشاء، تتميز بحدود خارجية، ونظام داخلي للسلطة والاتصال، تُمارس نشاطاً إنتاجياً أو خدمياً هادفاً، وتعمل في إطار مؤسساتي وقانوني واجتماعي محدد". ويُلاحظ في هذا التعريف التأكيد على عناصر أساسية: التعمد في الإنشاء (طابع غير عفوي)، الحدود الخارجية (تمييز عن المحيط)، نظام السلطة والاتصال (بنية تنظيمية)، الطابع الإنتاجي أو الخدمي (وظيفة اقتصادية)، والإطار المؤسساتي والقانوني (البيئة العامة).

ومن جهة أخرى، يُقدّم بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة (2008) تعريفاً يجمع بين البعدين الاقتصادي والتنظيمي، حيث يعتبران المؤسسة "كياناً اقتصادياً واجتماعياً يجمع بين الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في إطار تنظيمي محدد، بهدف تحقيق أهداف مسطرة عبر ممارسة نشاط إنتاجي أو تجاري أو خدمي، في إطار علاقة تفاعلية مستمرة مع البيئة الداخلية والخارجية". هذا التعريف التركيبي يُبرز التكامل بين الأبعاد المختلفة للمؤسسة ويُؤكّد على طابعها الشمولي كظاهرة متعددة الأبعاد لا يمكن اختزالها في بعد واحد.

4. التعريف التركيبي للمؤسسة

بناءً على التعريفات السابقة، يُمكن تقديم تعريف تركيبي شامل للمؤسسة على النحو التالي: المؤسسة هي "نظام اجتماعي – اقتصادي متعمد الإنشاء، يتميز بحدود خارجية واضحة ونسق تنظيمي داخلي محكم، يجمع بين الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في إطار بنية وظيفية محددة، ويعمل ضمن ثقافة تنظيمية خاصة ومحيط خارجي متغير، بهدف تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية من خلال ممارسة نشاط إنتاجي أو خدمي مستدام". هذا التعريف التركيبي يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الستة الأساسية للمؤسسة: الاقتصادية، والاجتماعية، والتنظيمية، والثقافية، والبيئية، والاستراتيجية.

ثانياً: خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسة بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تميّزها عن غيرها من التنظيمات الاجتماعية، وتمنحها هويتها الخاصة كوحدة اقتصادية – اجتماعية مستقلة. وفيما يلي عرض لأهم هذه الخصائص:

1. الخاصية الاقتصادية

تُمثّل الخاصية الاقتصادية السمة الأكثر بروزاً في المؤسسة، حيث تتميز المؤسسة بكونها وحدة إنتاجية تهدف إلى خلق القيمة المضافة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات. وتتجلى هذه الخاصية في ممارستها لنشاط إنتاجي أو تجاري أو خدمي، وفي سعيها إلى تحقيق الربح أو على الأقل تغطية التكاليف وضمان الاستمرارية. كما تتميز المؤسسة اقتصادياً بكونها تستخدم عوامل الإنتاج المختلفة (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا) في عملية الإنتاج، وتخضع لقوانين السوق والمنافسة والعرض والطلب. وتؤكد هذه الخاصية على الطابع الإنتاجي للمؤسسة ودورها في النظام الاقتصادي العام.

2. الخاصية الاجتماعية

تتميز المؤسسة بكونها تنظيماً اجتماعياً يضم مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم وفق علاقات اجتماعية محددة. فالمؤسسة ليست مجرد بنية مادية أو تقنية، بل هي في جوهرها بنية اجتماعية تتكون من أفراد يحملون قيماً ومعتقدات وتوقعات وأهدافاً متباينة. وتتجلى الخاصية الاجتماعية للمؤسسة في عدة جوانب: وجود بنية تنظيمية هرمية تحدد العلاقات بين الأفراد، ووجود ثقافة تنظيمية تُوجّه السلوكيات والممارسات، ووجود علاقات اجتماعية غير رسمية تتشكل إلى جانب العلاقات الرسمية، ووجود جماعات عمل غير رسمية تؤثر في ديناميكية التنظيم. كما تتميز المؤسسة اجتماعياً بكونها فضاءً لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لأفرادها، وليس فقط فضاءً للإنتاج المادي.

3. الخاصية التنظيمية

تتميز المؤسسة بكونها تنظيماً متعمد الإنشاء، يُحكمه نسق من القواعد واللوائح والإجراءات التي تُنظّم العمل داخله. وتتجلى هذه الخاصية في وجود هيكل تنظيمي محدد يُحدّد المهام والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد والوحدات، ووجود نظام سلطة وتسلسل هرمي يضمن الانضباط والتنسيق، ووجود نظم اتصال رسمية تُيسّر تدفق المعلومات، ووجود نظم رقابة وتقييم لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات. وتُؤكّد هذه الخاصية على الطابع العقلاني – القانوني للمؤسسة كما طرحه ماكس فيبر (Weber) في تحليله للبيروقراطية، حيث تُمثّل المؤسسة الحديثة التجسيد الأمثل للتنظيم العقلاني القائم على القواعد والكفاءة.

4. الخاصية القانونية

تتميز المؤسسة بوجود إطار قانوني يُنظّم نشاطها ويمنحها الشخصية المعنوية والاعتبارية. وتتجلى هذه الخاصية في تسجيل المؤسسة لدى الجهات المختصة، وامتلاكها لسجل تجاري ورقم ضريبي، وخضوعها للقوانين والتشريعات المعمول بها (قانون التجارة، قانون العمل، قانون الضرائب، الخ)، ووجود قانون أساسي أو عقد تأسيس يُحدّد طبيعة المؤسسة ونظام تسييرها. وتُؤكّد

هذه الخاصية على استقلالية المؤسسة كشخص معنوي مستقل عن الأفراد المكونين له، وله ذمة مالية مستقلة وحقوق وواجبات قانونية محددة. كما يضمن الإطار القانوني حماية حقوق مختلف الأطراف ذات المصلحة: المُلاّك، العمال، الزبناء، الموردين، والمجتمع.

5. الخاصية التقنية – التكنولوجية

تتميز المؤسسة باستخدامها لوسائل تقنية وتكنولوجية محددة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات. وتشمل هذه الوسائل الآلات والمعدات والتجهيزات ووسائل النقل والتخزين، بالإضافة إلى تقنيات الإدارة ونظم المعلومات والاتصال. وتُؤثّر التقنية بشكل كبير في تنظيم العمل وتقسيم المهام وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة، كما تُحدّد مستوى الإنتاجية والجودة والقدرة التنافسية. وقد شهدت الخاصية التقنية للمؤسسة تطوراً متسارعاً في العقود الأخيرة مع الثورة الرقمية وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما أفرز أنماطاً تنظيمية جديدة كالمؤسسة الافتراضية والمؤسسة الرقمية.

6. الخاصية الثقافية

تتميز المؤسسة بوجود ثقافة تنظيمية خاصة تُمثّل منظومة القيم والمعتقدات والمعايير والرموز المشتركة بين أفرادها. وتُشكّل هذه الثقافة الإطار المرجعي الذي يُوجّه السلوكيات والممارسات داخل المؤسسة، ويُحدّد طريقة التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات. وتُؤثّر الثقافة التنظيمية في مستوى الاندماج والولاء التنظيمي، وفي طبيعة العلاقات الاجتماعية والاتصال داخل المؤسسة. وقد أكدت الدراسات السوسيولوجية الحديثة على أهمية البعد الثقافي للمؤسسة كعامل محدد للهوية التنظيمية ومصدر للميزة التنافسية، كما أبرزت دور الثقافة في تشكيل السلوك التنظيمي وإدارة التغيير.

7. الخاصية الديناميكية

تتميز المؤسسة بكونها نظاماً ديناميكياً مفتوحاً على محيطه الخارجي، يتأثر بمتغيراته ويؤثر فيه. فهي ليست بنية مغلقة أو جامدة، بل هي في حالة تغيير وتكيف مستمر مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية. وتتجلى هذه الديناميكية في قدرة المؤسسة

على تعديل استراتيجياتها وهياكلها وعملياتها استجابةً للتغيرات الخارجية، وفي تطور علاقاتها مع مختلف الأطراف ذات المصلحة عبر الزمن. كما تتجلى في الدور الفاعل الذي تلعبه المؤسسة في التأثير على محيطها من خلال نشاطاتها الإنتاجية والاجتماعية والبيئية، مما يجعل العلاقة بين المؤسسة ومحيطها علاقة تفاعلية ثنائية الاتجاه وليست علاقة تأثر أحادية.

ثالثاً: أبعاد المؤسسة

بناءً على الخصائص السابقة، يُمكن الحديث عن أبعاد متعددة للمؤسسة تتكامل فيما بينها لتُشكّل ماهية المؤسسة في شموليتها. ويُمكن تصنيف هذه الأبعاد إلى ستة أبعاد رئيسية: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي، والبعد التقني، والبعد الثقافي، والبعد البيئي. ويتفاعل كل بعد من هذه الأبعاد مع الأبعاد الأخرى في علاقة جدلية تُشكّل ديناميكية المؤسسة كنظام متكامل. فالبعد الاقتصادي يُحدّد الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة وهدفها الربحي، والبعد الاجتماعي يُبرز طبيعتها كتنظيم إنساني، والبعد التنظيمي يُحدّد بنيتها ونسقها الداخلي، والبعد التقني يُحدّد وسائلها وعملياتها الإنتاجية، والبعد الثقافي يُحدّد هويتها وقيمها، والبعد البيئي يُحدّد علاقتها بمحيطها الخارجي.

المحاضرة الثانية: بنية المؤسسة، نشاطها ووظائفها

أولاً: بنية المؤسسة

تُشكّل بنية المؤسسة العمود الفقري الذي يقوم عليه التنظيم بأكمله، إذ تُحدّد طريقة توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة، وتُنظّم العلاقات بين الأفراد والوحدات المختلفة. ويُقصد ببنية المؤسسة "الإطار الشكلي والوظيفي الذي يُحدّد كيفية تنظيم الأنشطة والموارد داخل المؤسسة، وكيفية توزيع السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف المستويات والوحدات التنظيمية". وتُؤثّر البنية التنظيمية بشكل مباشر في فعالية المؤسسة وكفاءتها، وفي طبيعة الاتصال والتنسيق واتخاذ القرارات داخلها.

1. مكونات البنية التنظيمية

تتكون البنية التنظيمية للمؤسسة من مجموعة من المكونات الأساسية المتداخلة التي تُشكّل في مجموعها النسق التنظيمي للمؤسسة. ويُمكن تحديد هذه المكونات على النحو التالي:

أ. تقسيم العمل

يُعدّ تقسيم العمل أول وأهم مكوّن في البنية التنظيمية، حيث يُحدّد كيفية توزيع المهام والأنشطة على الأفراد والوحدات داخل المؤسسة. وقد تحدث آدم سميث (Smith, 1776) عن أهمية تقسيم العمل في زيادة الإنتاجية من خلال التخصص وتبسيط المهام. كما حلّل إميل دوركايم (Durkheim, 1893) تقسيم العمل من زاوية سوسيولوجية في مؤلفه "عن تقسيم العمل الاجتماعي"، مبرزاً دوره في التضامن العضوي في المجتمعات الحديثة. ويُميز عادة بين نوعين من تقسيم العمل: التقسيم الأفقي الذي يُقسّم المؤسسة إلى وحدات متخصصة حسب طبيعة النشاط (إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية)، والتقسيم العمودي (الهرمي) الذي يُحدّد مستويات السلطة والمسؤولية من القمة إلى القاعدة.

ب. التدرج الهرمي ونظام السلطة

يُمثّل التدرج الهرمي المكوّن الثاني للبنية التنظيمية، حيث يُحدّد مستويات السلطة والتسلسل القيادي داخل المؤسسة. ويُقصد بالهرمية التنظيمية النسق الذي يُرتّب الأفراد والوحدات حسب مستوى السلطة والمسؤولية، بحيث يكون كل مستوى خاضعاً للمستوى الذي يعلوه ومُوجِّهاً للمستوى الذي يليه. وقد حلّل ماكس فيبر (Weber, 1922) الهرمية كأحد خصائص التنظيم البيروقراطي العقلاني، حيث تضمن الهرمية وضوح خط السلطة وتوحيد المسؤولية وفعالية الرقابة. كما تحدث هنري فايول (Fayol, 1916) عن مبدأ "وحدة الأمر" الذي يُوجب خضوع كل فرد لرئيس واحد فقط لتجنب تعارض الأوامر والصلاحيات.

ج. نطاق الإشراف

يُشير نطاق الإشراف إلى عدد المرؤوسين الذين يُشرف عليهم رئيس واحد بشكل مباشر. ويُؤثّر نطاق الإشراف بشكل كبير في شكل البنية التنظيمية: فكلما اتسع نطاق الإشراف قلّت عدد المستويات الهرمية وأصبحت البنية أكثر تسطحا، وكلما ضاق نطاق الإشراف زادت عدد المستويات الهرمية وأصبحت البنية أكثر طولية (هرمية). ويُحدّد نطاق الإشراف الأمثل بعدة عوامل: طبيعة العمل ومستوى تعقيده، كفاءة المشرفين والمرؤوسين، درجة التماسك بين المهام، نظم الاتصال والتنسيق، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة. وقد طوّر هنري مينتزبرغ (Mintzberg, 1979) تحليلاً شاملاً للعلاقة بين نطاق الإشراف وشكل البنية التنظيمية.

د. المركزية واللامركزية

يُمثّل توزيع السلطة بين المستويات المختلفة بُعداً أساسياً في البنية التنظيمية. وفي هذا الإطار يُميز بين المركزية الإدارية التي تُركّز سلطة اتخاذ القرارات في القمة الهرمية، واللامركزية الإدارية التي تُوزّع سلطة القرار على المستويات الدنيا. وتُؤثّر درجة المركزية أو اللامركزية في سرعة اتخاذ القرارات، ومستوى المشاركة في القرار، ودرجة المرونة والقدرة على التكيف، ومستوى تحفيز العمال. ويُحدّد الاختيار بين المركزية واللامركزية بعدة عوامل: حجم المؤسسة، طبيعة

النشاط، مستوى التكنولوجيا، ثقافة المؤسسة، وكفاءة الكوادر. وقد تدعو الظروف إلى تبني نمط هجين يجمع بين المركزية في بعض القرارات الاستراتيجية واللامركزية في القرارات التشغيلية.

هـ. نظم الاتصال والتنسيق

تُمثّل نظم الاتصال والتنسيق المكوّن الخامس في البنية التنظيمية، حيث تضمن تدفّق المعلومات بين المستويات والوحدات المختلفة وتنسيق الأنشطة لتحقيق الأهداف المشتركة. ويُميز في هذا الإطار بين الاتصال الرسمي الذي يمر عبر القنوات الرسمية المُحدّدة في الهيكل التنظيمي (اتصال نازل، صاعد، أفقي)، والاتصال غير الرسمي الذي يتم عبر القنوات العفوية بين الأفراد. كما يُميز بين آليات التنسيق المختلفة التي حددها مينتزبرغ (Mintzberg, 1979): التنسيق عن طريق التنظيم الذاتي، والإشراف المباشر، والمعايير الموحدة (معايير العمل، المخرجات، المهارات، المعايير الثقافية).

2. أنواع البنى التنظيمية

يُمكن تصنيف البنى التنظيمية للمؤسسات إلى عدة أنواع أساسية، لكل منها خصائصها ومزاياها وقيودها. ويُقدم هنري مينتزبرغ (Mintzberg, 1979) في مؤلفه المرجعي "بنية وديناميكية المنظمات" تصنيفاً شاملاً للبنى التنظيمية، يُمكن تلخيص أهم أنواعها فيما يلي:

نوع البنية	الخصائص الرئيسية	المزايا	القيود
البنية البسيطة	مركزية السلطة في القمة، هيكل تنظيمي بسيط، قلة المستويات الهرمية	المرونة، سرعة القرار، وضوح المسؤولية	عدم ملاءمتها للمؤسسات الكبيرة، الاعتماد المفرط على القائد
البنية البيروقراطية الآلية	قواعد وإجراءات موحدة، تقسيم مهام تفصيلي، مركزية القرار، هرمية واضحة	الكفاءة في المهام الروتينية، الاتساق والاستقرار	البطء في التكيف، محدودية الابتكار، الجمود البيروقراطي
البنية البيروقراطية	اعتماد على المعرفة والمهارات	جودة عالية في	صعوبة التنسيق، تضارب

المهنية	المتخصصة، لامركزية في القرارات المهنية	الأداء، استقلالية المهنيين	المصالح المهنية
البنية القسمية (الشركات المتعددة)	تقسيم إلى وحدات شبه مستقلة حسب المنتج أو السوق أو المنطقة	مرونة في التسيير، وضوح المسؤولية عن النتائج	تكرار الموارد، صعوبة التنسيق بين الأقسام
البنية الأدوكراتية	مرونة عالية، فرق عمل متعددة التخصصات، لامركزية، اعتماد على الابتكار	القدرة على الابتكار، التكيف السريع، الإبداع	عدم الاستقرار، غموض الأدوار، ارتفاع التكاليف

يُلاحظ من الجدول السابق أن لكل نوع من البنى التنظيمية سياقاته المناسبة وميزاته وقيوده. فالبنية البسيطة تُناسب المؤسسات الصغيرة ذات النشاط البسيط، بينما تُناسب البنية البيروقراطية الآلية المؤسسات التي تعمل في بيئة مستقرة وتنتج منتجات موحدة. أما البنية الأدوكراتية فتُناسب المؤسسات العاملة في بيئات متغيرة ومعقدة كالشركات التكنولوجية والمؤسسات المبتكرة. ويُمكن للمؤسسة أن تجمع بين عدة أنواع من البنى في أجزاء مختلفة من تنظيمها حسب طبيعة كل نشاط.

ثانياً: نشاط المؤسسة

يُشير نشاط المؤسسة إلى مجموع العمليات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها. ويُمكن تصنيف نشاط المؤسسة إلى عدة أنواع حسب طبيعة العمليات الإنتاجية وطبيعة المخرجات. وفيما يلي عرض لأهم أنواع أنشطة المؤسسات:

النشاط الإنتاجي

يشمل جميع العمليات المتعلقة بتحويل المواد الأولية والمدخلات إلى سلع ومنتجات مادية ملموسة. ويشمل هذا النشاط الصناعات الاستخراجية (محروقات، معادن) والصناعات التحويلية (مواد غذائية، نسيج، ميكانيك، إلكترونيك) والصناعات الزراعية. ويتميز هذا النشاط بالاعتماد على رؤوس الأموال الكبيرة والتكنولوجيا المتقدمة والعمالة المتخصصة.

النشاط التجاري

يشمل عمليات شراء وبيع السلع والخدمات دون إجراء تحويل جوهري عليها. ويشمل التجارة بالجملة والتجارة بالتجزئة والتجارة الدولارية. ويتميز هذا النشاط بالاعتماد على شبكة توزيع فعّالة وعلاقات مع الموردين والزبناء وتقنيات التسويق الحديثة.

النشاط الخدمي

يشمل تقديم خدمات غير ملموسة للأفراد أو المؤسسات. ويشمل الخدمات المالية (بنوك، تأمين)، الخدمات النقلية، الخدمات السياحية، الخدمات الاستشارية، الخدمات التعليمية والصحية. ويتميز هذا النشاط بالاعتماد على العنصر البشري والكفاءات المهنية والثقة المتبادلة مع الزبناء.

النشاط الرقمي والمعرفي

يشمل الأنشطة المرتبطة باقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي، كالشركات الناشئة التكنولوجية، ومنصات الإنترنت، وخدمات الحوسبة السحابية، وتطوير البرمجيات. ويتميز هذا النشاط بالاعتماد على رأس المال البشري والمعرفة والتكنولوجيا الرقمية والابتكار المستمر.

ثالثاً: وظائف المؤسسة

تؤدّي المؤسسة مجموعة من الوظائف الأساسية التي تُحقق أهدافها وتضمن استمراريتها. وتُصنّف هذه الوظائف عادة إلى وظائف إنتاجية (تشغيلية) ووظائف داعمة (مساندة). ويتطلب أداء هذه الوظائف بشكل متكامل وفعّال تنسيقاً محكماً بين الوحدات التنظيمية المختلفة. وفيما يلي عرض مفصّل لأهم وظائف المؤسسة:

1. وظيفة الإنتاج

تُعدّ وظيفة الإنتاج الوظيفة المحورية في المؤسسة، إذ تتمثل في تحويل المدخلات (مواد أولية، طاقة، معلومات) إلى مخرجات (منتجات أو خدمات). وتشمل هذه الوظيفة عدة عمليات فرعية: التخطيط للإنتاج، تصميم المنتج، اختيار طريقة الإنتاج، تنظيم ورشات الإنتاج، مراقبة

الجودة، إدارة المخزون، وصيانة المعدات. وتُحدّد كفاءة وظيفة الإنتاج مستوى إنتاجية المؤسسة وقدرتها التنافسية. وتخضع هذه الوظيفة لتطورات تكنولوجية متسارعة، حيث أدى ظهور مفاهيم الإنتاج المرن (Flexible Manufacturing) والإنتاج الرشيق (Lean Production) والصناعة 4.0 (Industry 4.0) إلى تحولات جذرية في طرق تنظيم الإنتاج وإدارته.

2. وظيفة التسويق

تتمثل وظيفة التسويق في جميع الأنشطة التي تهدف إلى تسهيل تبادل المنتجات والخدمات بين المؤسسة والزبناء. وتشمل هذه الوظيفة: دراسة السوق وتحليل الاحتياجات، تصميم استراتيجية التسويق (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، إدارة العلاقات مع الزبناء، تحليل السلوك الاستهلاكي، التنبؤ بالطلب. وقد تطورت وظيفة التسويق تطوراً كبيراً مع ظهور التسويق الرقمي (Digital Marketing) والتجارة الإلكترونية (E-commerce)، حيث أصبحت المؤسسات قادرة على الوصول إلى أسواق عالمية بطرق لم تكن ممكنة من قبل، ما أفرز تحديات جديدة في مجال المنافسة وتكيف المنتجات.

3. الوظيفة المالية والمحاسبية

تتمثل الوظيفة المالية في تأمين الموارد المالية اللازمة لسيرورة نشاط المؤسسة، وإدارة هذه الموارد بشكل كفء. وتشمل هذه الوظيفة: التخطيط المالي، البحث عن مصادر التمويل (رأس المال الخاص، القروض، الأسواق المالية)، إدارة السيولة، تقييم الاستثمارات، إدارة المخاطر المالية. أما الوظيفة المحاسبية فتتعلق بتسجيل وتصنيف وتحليل العمليات المالية للمؤسسة بهدف توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. وتخضع هذه الوظيفة لمعايير محاسبية دولية (IFRS) تضمن الشفافية والموثوقية في عرض المعلومات المالية.

4. وظيفة الموارد البشرية

تُعدّ وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة الحديثة، حيث تُشرف على إدارة العنصر البشري باعتباره أهم رأس مال في المؤسسة. وتشمل هذه الوظيفة: تخطيط الموارد البشرية،

التوظيف والاختيار، التكوين والتطوير، تقييم الأداء، إدارة الأجور والتعويضات، إدارة العلاقات العملية، الصحة والسلامة المهنية. وقد شهدت هذه الوظيفة تطوراً من الإدارة الإدارية التقليدية (Personnel Administration) إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Strategic HRM)، حيث أصبحت تُعدّ شريكاً استراتيجياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. ويُؤكّد أحمد ماهر (2002) على أهمية بناء المهارات السلوكية والتنظيمية لدى العاملين كعامل محدد لأداء المؤسسة.

5. وظيفة البحث والتطوير والابتكار

تتمثل هذه الوظيفة في الأنشطة التي تهدف إلى تطوير المنتجات والعمليات والتقنيات داخل المؤسسة. وتشمل: البحث الأساسي والتطبيقي، تطوير منتجات جديدة، تحسين العمليات الإنتاجية، تبني التقنيات الجديدة، حماية الملكية الفكرية. وقد أصبحت هذه الوظيفة ذات أهمية متزايدة في عصر اقتصاد المعرفة، حيث أصبح الابتكار المحدد الرئيسي للقدرة التنافسية للمؤسسة. وتستثمر المؤسسات الكبرى نسبة معتبرة من مداخيلها في البحث والتطوير، كما تُؤسس شراكات مع الجامعات ومراكز البحث لتعزيز قدراتها الابتكارية.

6. الوظيفة الإدارية والقيادية

تتمثل الوظيفة الإدارية في تنسيق جميع وظائف المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة. وقد حدد هنري فايول (Fayol, 1916) الوظائف الإدارية الخمسة الكلاسيكية: التنبؤ (التخطيط)، التنظيم، إصدار الأوامر (القيادة)، التنسيق، والرقابة. أما في الفكر الإداري الحديث، فإن الوظيفة الإدارية تشمل أيضاً التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، اتخاذ القرارات في ظل المخاطر، بناء وتطوير الفرق، إدارة المعرفة. ويتطلب أداء هذه الوظيفة كفاءات قيادية متعددة: فكرية، إنسانية، تقنية، واستراتيجية، كما حددتها نظريات القيادة الحديثة.

7. الوظيفة الاجتماعية والبيئية

في الفكر التنظيمي المعاصر، أصبحت المؤسسة تؤدي وظائف اجتماعية وبيئية تتجاوز وظيفتها الاقتصادية التقليدية. وتشمل الوظيفة الاجتماعية: توفير فرص العمل، المساهمة في التنمية المحلية، احترام حقوق العمال، المساهمة الاجتماعية للمجتمع. أما الوظيفة البيئية فتشمل: الحفاظ على البيئة، استخدام الموارد بشكل مستدام، تقليل الانبعاثات والنفايات، اعتماد تقنيات الإنتاج النظيف. وتُجسّد هذه الوظائف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR) ومساهمة المؤسسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) كما حددتها الأمم المتحدة لعام 2030.

المحاضرة الثالثة: أنواع المؤسسات ومعايير تصنيفها

أولاً: أهمية تصنيف المؤسسات

يُعدّ تصنيف المؤسسات عملية معرفية ومنهجية بالغة الأهمية في حقل الدراسات التنظيمية والاقتصادية، إذ يُتيح فهماً أعمق لطبيعة المؤسسات وخصائصها ومجالات نشاطها. كما يُساعد التصنيف على المقارنة بين المؤسسات وتحليل أدائها، ووضع سياسات وبرامج ملائمة لكل نوع. وتُكتسب أهمية التصنيف من كونه يُوفّر إطاراً تحليلياً يُنظّم التنوع الكبير في عالم المؤسسات، حيث توجد مؤسسات تختلف من حيث الحجم والنشاط والملكية والشكل القانوني والمجال الجغرافي. ويُمكّن التصنيف السليم من اختيار المقاربة التحليلية الأنسب لكل نوع من المؤسسات.

ومن الناحية السوسيولوجية، يُساعد تصنيف المؤسسات على فهم العلاقة بين نوع المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية داخلها. فالمؤسسات تختلف من حيث درجة التركيز الرسمي وطبيعة العلاقات الهرمية ومستوى المشاركة في القرار وطبيعة الثقافة التنظيمية حسب نوعها وحجمها ونشاطها. كما يُساعد التصنيف على تحليل أثر العوامل الخارجية (القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية) على أنواع مختلفة من المؤسسات بشكل متباين. وفي السياق الجزائري، يُكتسب التصنيف أهمية خاصة لفهم تنوع النسيج المؤسساتي الجزائري وتطوره عبر المراحل التاريخية المختلفة.

ثانياً: معايير تصنيف المؤسسات

1. التصنيف حسب طبيعة النشاط

يُعدّ التصنيف حسب طبيعة النشاط من أقدم وأشهر معايير التصنيف، حيث يُصنّف المؤسسات حسب نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه. ويُميز في هذا الإطار بين ثلاثة قطاعات اقتصادية رئيسية:

القطاع الأولي (الاستخراجي): ويشمل المؤسسات التي تعتمد على استغلال الموارد الطبيعية كالزراعة والصيد والمناجم والمحروقات. وفي الجزائر، يُمثّل هذا القطاع أهمية استراتيجية كبرى نظراً لاعتماد الاقتصاد الوطني على قطاع المحروقات.

- القطاع الثانوي (التحويلي): ويشمل المؤسسات الصناعية التي تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات مصنّعة، كالصناعات الغذائية والنسيجية والميكانيكية والكيميائية والإلكترونية.
- القطاع الثالث (الخدماتي): ويشمل مؤسسات تقديم الخدمات كالبنوك والتأمين والنقل والاتصالات والسياحة والتعليم والصحة والتجارة. وقد شهد هذا القطاع توسعاً كبيراً في العقود الأخيرة مع نمو اقتصاد الخدمات.
- القطاع الرابع (المعرفي الرقمي): ويشمل المؤسسات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاقتصاد الرقمي والاقتصاد المعرفي، كشركات البرمجيات والمنصات الرقمية والمؤسسات الناشئة التكنولوجية.

2. التصنيف حسب الحجم

يُصنّف هذا المعيار المؤسسات حسب حجمها الذي يُقاس عادة بعدد العمال وحجم رقم الأعمال وقيمة الموجودات. وتختلف معايير التصنيف من دولة إلى أخرى، غير أنه يُمكن الاعتماد على التصنيف المتعارف عليه دولياً والذي يُميّز بين:

الصنف	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الخصائص
المؤسسات المصغرة (TPE)	أقل من 10	أقل من 2 مليون دج	إدارة بسيطة، ملكية فردية، مرونة عالية
المؤسسات الصغيرة (PE)	10 إلى 49	2 إلى 200 مليون دج	هيكل تنظيمي بسيط، تخصص محدود
المؤسسات المتوسطة (PME)	50 إلى 249	200 مليون إلى 2 مليار دج	هيكل تنظيمي متطور، أقسام وظيفية
المؤسسات الكبرى (GE)	250 فأكثر	أكثر من 2 مليار دج	هيكل معقد، فروع متعددة، نشاط دولي

تُؤكّد الأدبيات التنظيمية أن حجم المؤسسة يُؤثّر بشكل كبير في طبيعة بنيتها التنظيمية وأسلوب تسييرها. فالمؤسسات الصغيرة تتميز عادة ببنية بسيطة ومركزية السلطة ومرونة عالية، بينما تتميز المؤسسات الكبرى ببنى معقدة وتقسيم مفصّل للعمل ودرجة أعلى من اللامركزية. كما يختلف سلوك المؤسسات حسب حجمها في مواجهة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، حيث تتمتع المؤسسات الصغيرة بقدرة أكبر على التكيف السريع، بينما تتمتع المؤسسات الكبرى بقدرة أكبر على الاستثمار في البحث والتطوير ومواجهة الأزمات.

3. التصنيف حسب الشكل القانوني ونظام الملكية

يُصنّف هذا المعيار المؤسسات حسب شكلها القانوني ونظام ملكيتها. وفي هذا الإطار يُميز بين:

المؤسسة الفردية

مؤسسة يملكها شخص واحد يتحمل المسؤولية الكاملة عن ديونها والتزاماتها. تتميز بالبساطة وسهولة الإنشاء، لكنها محدودة في قدرتها على جمع رأس المال وتواجه مخاطر مسؤولية المالك الشخصية عن ديون المؤسسة.

شركة الأشخاص

تشمل شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة. تقوم على الاعتبار الشخصي للشركاء وعلاقات الثقة بينهم، حيث يتحمل الشركاء المتضامنون مسؤولية تضامنية عن ديون الشركة.

شركة الأموال

تشمل شركة المساهمة (SPA) وشركة التوصية بالأسهم. تقوم على الاعتبار المالي، حيث ينحصر رأس المال في أسهم قابلة للتداول، وتنحصر مسؤولية المساهمين في حدود حصصهم.

المؤسسة العمومية

مؤسسة يملكها الدولة أو أحد collectivités territoriales، وتخضع للقانون العام أو القانون التجاري حسب طبيعتها. وتشمل المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (EPA).

التعاونية

مؤسسة يملكها ويديرها أعضاؤها بهدف خدمة مصالحهم المشتركة، وليس بهدف تحقيق الربح. وتتبع مبدأ "شخص واحد = صوت واحد" بغض النظر عن حجم مساهمة العضو.

المؤسسة الاجتماعية والتضامنية

شكل حديث من المؤسسات يجمع بين النشاط الاقتصادي والهدف الاجتماعي، كالتعاونيات الاجتماعية والمؤسسات التضامنية. وقد عرفت هذا النوع تطوراً في الجزائر في إطار قانون الاستثمار الجديد.

4. التصنيف حسب طبيعة الملكية

يُميّز هذا المعيار بين المؤسسات حسب طبيعة الملكية:

- المؤسسات الخاصة: يملكها أفراد أو مجموعات من الأفراد من القطاع الخاص. تتميز بالسعي إلى تعظيم الربح والمرونة في التسيير.
- المؤسسات العمومية: يملكها القطاع العام (الدولة أو الجماعات المحلية). تخدم أهدافاً اقتصادية واجتماعية متعددة، وقد تكون ذات طابع اقتصادي تجاري أو إداري خدمي.
- المؤسسات المختلطة: يجمع رأس مالها بين القطاعين العام والخاص. تُعدّ شكلاً وسطياً يجمع بين مزايا القطاعين.
- المؤسسات الأجنبية: يملكها مستثمرون أجانب، وقد تكون فروعاً لشركات متعددة الجنسيات أو مؤسسات مستقلة.

5. التصنيف حسب الامتداد الجغرافي

يُميّز هذا المعيار بين المؤسسات حسب نطاق نشاطها الجغرافي:

- المؤسسات المحلية: تنشط في نطاق محلي أو إقليمي محدود.
- المؤسسات الوطنية: تنشط في نطاق الدولة الواحدة.
- المؤسسات الإقليمية: تنشط في نطاق إقليم جغرافي يضم عدة دول (كالمؤسسات المغاربية أو الأورومتوسطية).
- الشركات متعددة الجنسيات: تنشط في عدة دول من خلال فروع أو شركات تابعة، وتتميز بقدرتها على تحريك رؤوس الأموال والإنتاج عبر الحدود.

6. التصنيف حسب مستوى التكنولوجيا

يُميّز هذا المعيار بين المؤسسات حسب مستوى التكنولوجيا المستخدمة:

- مؤسسات كثيفة العمل (Labour-intensive): تعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري في الإنتاج، كصناعات النسيج والخدمات.
- مؤسسات كثيفة رأس المال (Capital-intensive): تعتمد على الاستثمارات الكبيرة في المعدات والتجهيزات، كالصناعات الثقيلة والبتروكيماوية.
- مؤسسات كثيفة المعرفة (Knowledge-intensive): تعتمد على المعرفة والكفاءات العلمية والتقنية، كشركات التكنولوجيا الحيوية والبرمجيات والاستشارات.

ثالثاً: خصوصية التصنيف في السياق الجزائري

يكتسي تصنيف المؤسسات في السياق الجزائري خصوصية معينة تنعكس في تطور النسيج المؤسساتي عبر المراحل التاريخية المختلفة. ففي مرحلة التسيير الذاتي والاشتراكي، كان التصنيف يُركّز على التمييز بين المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع العام والمؤسسات الخاصة المحدودة. أما في مرحلة إعادة الهيكلة والخوصصة، فقد ظهرت أشكال جديدة من المؤسسات كالمؤسسات المختلطة والمؤسسات المساهمة. وفي المرحلة الراهنة، يُميّز القانون الجزائري بين عدة أشكال من

المؤسسات: المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، المؤسسات المصغّرة، والمؤسسات الناشئة (Startups) التي عرفت ترسانة قانونية خاصة في إطار القانون 22-18 المتعلق بالمؤسسات الناشئة.

ويُميز المشرّع الجزائري حالياً بين المؤسسات المصغّرة (TPE) التي يقل عدد عمالها عن 10، والمؤسسات الصغيرة والتي يتراوح عدد عمالها بين 10 و49، والمؤسسات المتوسطة والتي يتراوح عدد عمالها بين 50 و249، والمؤسسات الكبرى التي يبلغ عدد عمالها 250 فأكثر. كما تُوجد تصنيفات خاصة حسب القطاع (محروقات، صناعة، خدمات، فلاحة) وحسب الشكل القانوني. ويُعدّ هذا التصنيف مهماً لاستفادة المؤسسات من الامتيازات والدعم الذي تُوفّره الدولة لكل صنف من المؤسسات، خصوصاً في إطار صندوق ضمان ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGSI-PME) وجهاز وكالة دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ADEPME).

الفصل الثاني: المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية

بعد أن تناولنا في الفصل الأول الماهية العامة للمؤسسة من حيث تعريفها وخصائصها وبنيتها ووظائفها وأنواعها، ننتقل في هذا الفصل إلى تناول المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية. إنّ هذا التحول من دراسة المؤسسة كظاهرة اقتصادية إلى دراستها كموضوع سوسيولوجي يُمثّل قفزة إبستمولوجية بالغة الأهمية، إذ يعني الانتقال من المقاربة التقنية – الاقتصادية إلى المقاربة السوسيولوجية – التنظيمية التي تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإنسانية والاجتماعية والثقافية والرمزية للمؤسسة. وسيتم تناول هذا الموضوع من خلال محاضرتين: الأولى تُخصص للنظريات الكلاسيكية في سوسيولوجيا التنظيم، والثانية للنظريات الحديثة والمعاصرة.

المحاضرة الرابعة: المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية (النظريات الكلاسيكية)

أولاً: نشأة وتطور الفكر السوسيولوجي للمؤسسة

لم تولد سوسيولوجيا المؤسسة دفعة واحدة، بل كانت نتاجاً لمسار تطوري طويل امتدّ عبر عقود من الزمن، تأثر فيه الفكر السوسيولوجي بالتحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي عرفها العالم منذ الثورة الصناعية. فمع بروز النظام الصناعي الحديث في أوروبا في القرن التاسع عشر، ظهرت المصانع الكبرى كنوع جديد من التنظيمات الاجتماعية المتميزة، ما أفرز إشكاليات اجتماعية جديدة تتعلق بظروف العمل والعلاقات بين العمال وأصحاب رؤوس الأموال وتأثير التصنيع على البنية الاجتماعية. هذه الإشكاليات الجديدة استدعت تفكيراً سوسيولوجياً جديداً يُحلّل الظاهرة الصناعية في بعدها الاجتماعي والتنظيمي.

يُمكن التمييز في تطور الفكر السوسيولوجي للمؤسسة بين مرحلتين رئيسيتين: المرحلة الكلاسيكية التي تمتدّ من نهاية القرن التاسع عشر إلى منتصف القرن العشرين، والمرحلة الحديثة التي تبدأ من الخمسينيات وتستمر إلى اليوم. تميّزت المرحلة الكلاسيكية بالتركيز على تحليل البنية التنظيمية والعلاقات الرسمية والسلطة والبيروقراطية، في حين تميّزت المرحلة الحديثة بإدخال أبعاد جديدة كالعلاقات غير الرسمية والثقافة التنظيمية والسلطة الرمزية والاستراتيجية الفاعلة. وقد أسهمت كل مرحلة في إثراء الفهم السوسيولوجي للمؤسسة بطريقتها الخاصة، ما أدّى إلى تراكم معرفي ثري يُمثّل اليوم ما يُعرف بحقل سوسيولوجيا التنظيم.

ثانياً: النظرية التايلورية – الإدارة العلمية

تُعدّ النظرية التايلورية من أوائل المحاولات المنهجية لتحليل ظاهرة العمل والتنظيم، رغم أن مؤسسها فريدريك وينسلو تايلور (Frederick Winslow Taylor, 1856–1915) لم يكن سوسيولوجياً بالمعنى الأكاديمي، بل مهندساً أمريكياً اهتمّ بمشكلة الكفاءة الإنتاجية في المصانع. نشر تايلور سنة 1911 كتابه المرجعي "مبادئ الإدارة العلمية" (The Principles of Scientific Management)، الذي وضع فيه أسس ما عُرف لاحقاً بالـ"تايلورية" أو "الإدارة

العلمية". انطلق تايلور من ملاحظته أن طرق العمل السائدة في عصره كانت قائمة على القواعد التجريبية والخبرة العملية دون أساس علمي، ما أدّى إلى هدر كبير في الجهد والوقت والموارد.

1. المبادئ الأساسية للنظرية التايلورية

تقوم النظرية التايلورية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكّل في مجموعها فلسفة الإدارة العلمية:

1. استبدال الطرق التجريبية في العمل بالطرق العلمية القائمة على الدراسة المنهجية للزمن والحركة (Time and Motion Study). يُحلّل كل عمل إلى عناصره الأساسية ويُحدّد الوقت القياسي لأدائه بدقة علمية.

2. الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم وتطويرهم بدل ترك الاختيار للصدفة أو العلاقات الشخصية. يُسند كل عمل للشخص الأكفأ لأدائه حسب قدراته ومؤهلاته.

3. التعاون الودي بين الإدارة والعمال لضمان تطبيق المبادئ العلمية. يُقسم العمل بين الإدارة (التي تقوم بالتخطيط والتنظيم) والعمال (الذين يقومون بالتنفيذ).

4. التقسيم العادل للمسؤوليات والصلاحيات بين الإدارة والعمال. لا تقتصر مسؤولية الإدارة على إصدار الأوامر، بل تشمل أيضاً دراسة وتحسين طرق العمل.

5. التركيز على التخصص الوظيفي، حيث يقوم كل عامل بمهمة محددة بدقة، ما يُؤدّي إلى زيادة الكفاءة من خلال التكرار والتخصص.

6. اعتماد نظام الحوافز المادية (الأجور التشجيعية) كأساس لتحفيز العمال على زيادة الإنتاجية، حيث يُربط الأجر بحجم الإنتاج.

2. النقد السوسيولوجي للنظرية التايلورية

رغم مساهمة تايلور الكبيرة في تطوير الفكر التنظيمي، تعرّضت نظريته لانتقادات سوسيولوجية جوهرية. فقد رأى النقاد أن المقاربة التايلورية تُعامل العامل كامتداد للآلة، وتُركّز على الكفاءة المادية على حساب الأبعاد الإنسانية والاجتماعية للعمل. كما انتُقدت لكونها تُؤدي إلى

تفتيت العمل وتحويله إلى مهام بسيطة متكررة، ما يُسبّب الإحباط والاغتراب لدى العمال. ومن أبرز النقاد هاري بريفمان (Harry Braverman) الذي نشر سنة 1974 كتابه "العمل ورأس المال الاحتكاري" (Labor and Monopoly Capital)، الذي قدّم نقداً ماركسياً للتايلورية معتبراً إياها أداة لرأس المال في إخضاع العمل وتحقيق السيطرة. كما انتقدها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية لاهتمامها الحصري بالعوامل المادية وإهمالها للعوامل النفسية والاجتماعية في تحديد سلوك العمال.

ومع ذلك، لا يُمكن إنكار أن النظرية التايلورية وضعت الأسس للتفكير العلمي في التنظيم والعمل، وأنها كانت نقطة الانطلاق التي انطلق منها الفكر التنظيمي اللاحق في تطويره وتجاوزه لها. كما أن العديد من ممارسات الإدارة العلمية لا تزال قائمة في كثير من المؤسسات المعاصرة، خصوصاً في المجالات التي تتطلب معايير دقيقة للأداء والإنتاجية. وقد تأثرت المؤسسة الجزائرية في مراحل تاريخية معينة بالمقاربة التايلورية، خصوصاً في مرحلة التصنيع المكثّف في الستينيات والسبعينيات.

ثالثاً: النظرية الفايولية – الإدارة الإدارية

في الوقت الذي كان تايلور يُطوّر أفكاره في أمريكا، كان المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol, 1841–1925) يُطوّر مقاربة مختلفة للتنظيم في فرنسا. نشر فايول سنة 1916 كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" (Administration industrielle et générale)، الذي وضع فيه أسس ما عُرف بالمدرسة الإدارية أو الإدارة الإدارية. اهتمّ فايول بالتنظيم من زاوية الإدارة العليا، على عكس تايلور الذي ركز على مستوى الورشة. واعتبر فايول أن الإدارة وظيفة مستقلة عن الوظائف الأخرى في المؤسسة ولها مبادئها الخاصة التي يُمكن تعلّمها وتطبيقها.

1. الوظائف الإدارية الست

حدّد فايول ست وظائف أساسية في المؤسسة الصناعية:

الوظائف التقنية

تتعلق بإنتاج المنتجات والخدمات، وهي الوظيفة الأساسية التي تُوجَد من أجلها المؤسسة الصناعية.

الوظائف التجارية

تتعلق بعمليات الشراء والبيع والتبادل، وهي ضرورية لتأمين المواد وتصريف المنتجات.

الوظائف المالية

تتعلق بالبحث عن رأس المال واستغلاله بشكل أمثل، وهي ضرورية لاستمرارية النشاط.

الوظائف الأمنية

تتعلق بحماية الأشخاص والممتلكات والبيانات من مختلف المخاطر.

الوظائف المحاسبية

تتعلق بالتسجيل والتصنيف والتحليل المالي، وتوفير المعلومات اللازمة للقرار.

الوظائف الإدارية

تتعلق بالتنسيق بين الوظائف الأخرى وتوجيهها نحو الأهداف، وهي الوظيفة التي ركّز عليها فايول بشكل خاص.

2. المبادئ الإدارية الأربعة عشر

حدّد فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة التي اعتبرها قابلة للتطبيق في أي نوع من التنظيمات:

1. تقسيم العمل: التخصص يُزيد من الكفاءة والإتقان.

2. السلطة والمسؤولية: السلطة حق إصدار الأوامر، والمسؤولية واجب المحاسبة، وكلاهما متلازمان.

3. الانضباط: احترام القواعد والاتفاقيات المبرمة بين المؤسسة والعاملين.

4. وحدة الأمر: خضوع كل عامل لرئيس واحد فقط لتجنب تعارض الأوامر.

5. وحدة التوجيه: وجود خطة واحدة ورئيس واحد لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد.

6. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: تغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية عند التعارض.

7. مكافأة عادلة: ضمان أجر عادل يُرضي العامل وصاحب العمل.

8. المركزية: إيجاد التوازن المناسب بين المركزية واللامركزية.

9. تدرج السلطة: تسلسل واضح للسلطة من القمة إلى القاعدة.

10. الترتيب: كل شيء وكل شخص في مكانه المناسب (ترتيب مادي واجتماعي).

11. العدالة: الجمع بين اللطف والعدل في معاملة العاملين.

12. استقرار الموظفين: تقليل دوران العمالة لضمان استمرارية الأداء.

13. المبادرة: تشجيع العاملين على اقتراح وتنفيذ الأفكار.

14. روح الفريق: تعزيز الانسجام والوحدة بين أعضاء المؤسسة.

رابعاً: النظرية الفيبرية – البيروقراطية العقلانية

يُعدّ عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber, 1864–1920) من المؤسسين الحقيقيين لعلم الاجتماع الحديث. وقد قدّم فيبر إسهامات نظرية بالغة الأهمية في تحليل الظاهرة التنظيمية، خصوصاً من خلال مفهومه للبيروقراطية كشكل عقلاني من أشكال التنظيم. لم يقصد فيبر بمفهوم البيروقراطية المعنى السلبي الشائع (الجمود والروتين والبطء)، بل استخدمه بمعنى التنظيم العقلاني القائم على القواعد والكفاءة. وقد حلّل فيبر البيروقراطية كـ"النمط الأمثل" (Ideal Type) للتنظيم الحديث في المجتمع الصناعي، مقارناً إياها بأشكال السلطة الأخرى: التقليدية والكاريزمية.

1. أنماط السلطة عند فيبر

ميّز فيبر بين ثلاثة أنماط مشروعة للسلطة:

- السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من التقاليد والأعراف الموروثة، حيث يُطاع الحاكم لأنه يمثّل تقليداً متجذراً. مثالها: سلطة الزعيم القبلي أو الأمير في المجتمعات التقليدية.
- السلطة الكاريزمية: تستمد شرعيتها من الصفات الشخصية الاستثنائية للقائد (الكاريزما)، حيث يُطاع لخصاله الخارقة أو قدراته الاستثنائية. مثالها: سلطة الزعيم الديني أو القائد الثوري.
- السلطة العقلانية – القانونية: تستمد شرعيتها من القواعد والقوانين الموضوعية، حيث يُطاع الحاكم لكونه يمثّل منصباً قانونياً محدداً. مثالها: سلطة المدير في المؤسسة الحديثة أو المسؤول في الدولة الحديثة. وهذا هو نمط السلطة السائد في التنظيمات الحديثة.

2. خصائص البيروقراطية العقلانية

حدّد فيبر مجموعة من الخصائص التي تميّز التنظيم البيروقراطي العقلاني:

1. تقسيم العمل والتخصص الوظيفي: تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات لكل منصب، مع تحديد نطاق اختصاص كل وظيفة بشكل واضح.

2. التدرج الهرمي للسلطة: وجود هيكل تنظيمي واضح يُحدّد العلاقة بين المستويات المختلفة، بحيث يخضع كل مستوى لرقابة المستوى الأعلى.

3. القواعد والإجراءات المكتوبة: وجود مجموعة من القواعد والإجراءات المكتوبة التي تُنظّم سير العمل وتضمن الاتساق والموضوعية.

4. العلاقات غير الشخصية: التعامل بين الأفراد في إطار وظائفهم الرسمية دون تدخل للعوامل الشخصية والعاطفية، ضماناً للموضوعية والعدالة.

5. الاختيار على أساس الكفاءة: تعيين الأفراد في مناصبهم على أساس مؤهلاتهم وكفاءتهم المهنية، وليس على أساس العلاقات الشخصية أو الولاءات.

6. الفصل بين المنصب والشخص: يميّز فيبر بين المنصب الوظيفي (الذي يبقى) والشخص الذي يشغله (الذي يتغير)، فالسلطة مرتبطة بالمنصب لا بالشخص.

7. نظام المسيرة المهنية: وجود مسار مهني واضح للأفراد يُحدّد الترقيات والترقيات بناءً على الأقدمية والكفاءة.

8. التوثيق والملفات: حفظ السجلات والوثائق بشكل منظم ودقيق لضمان استمرارية التنظيم ومرجعية القرارات.

3. تقييم النموذج الفيبري

يُعدّ النموذج الفيبري للبيروقراطية من أكثر النماذج تأثيراً في الفكر التنظيمي الحديث، إذ يُقدّم إطاراً تحليلياً قوياً لفهم التنظيمات الحديثة. كما أبرز فيبر أن البيروقراطية، رغم نقاط قوتها في الكفاءة والموضوعية والاستمرارية، تُعاني من مخاطر الجمود والروتين وصعوبة التكيف. و"قفص الحديد" (Iron Cage) الذي تحدث عنه فيبر يُشير إلى خطر تحوّل العقلانية الأداتية إلى قيد يُقيّد حرية الأفراد ويُحوّل التنظيم إلى بنية جامدة. وقد تأثرت المؤسسة الجزائرية بشدة بالنموذج الفيبري، خصوصاً في مرحلة الاقتصاد الموجّه حيث تميّزت المؤسسات العمومية بطابع بيروقراطي قوي.

خامساً: نظرية دوركايم – التضامن وتقسيم العمل

يُعدّ إميل دوركايم (Émile Durkheim, 1858–1917) من مؤسسي علم الاجتماع الحديث، وقد قدّم إسهامات بالغة الأهمية في تحليل ظاهرة تقسيم العمل والمجتمع الصناعي. في مؤلفه المرجعي "عن تقسيم العمل الاجتماعي" (De la division du travail social) الصادر سنة 1893، حلّل دوركايم العلاقة بين تقسيم العمل وأنماط التضامن في المجتمع. ميّز دوركايم بين نوعين من التضامن: التضامن الآلي (Solidarité mécanique) الذي يسود في المجتمعات التقليدية حيث يكون الأفراد متشابهين في وعيهم الجماعي، والتضامن العضوي (Solidarité organique) الذي يسود في المجتمعات الحديثة حيث يربط بين الأفراد تخصصهم المتبادل وانتماؤهم إلى تنظيمات اجتماعية معقدة.

اعتبر دوركايم أن تقسيم العمل في المجتمعات الحديثة ليس مجرد ظاهرة اقتصادية، بل هو ظاهرة اجتماعية بالأساس تُؤدي إلى خلق روابط اجتماعية جديدة بين الأفراد. فتخصص كل فرد في نشاط معين يجعله معتمداً على الآخرين، ما يُولّد تضامناً عضوياً يشبه تضامن أعضاء الجسم الواحد. وقد طبّق دوركايم هذا التحليل على المؤسسات الصناعية، حيث اعتبر أن المؤسسة الحديثة تُمثّل نموذجاً للتضامن العضوي، حيث يرتبط العاملون ببعضهم البعض من خلال تخصصهم وتبادلهم للخدمات. غير أن دوركايم حذّر من "الأشكال المرضية" لتقسيم العمل التي قد تحدث عندما يفتقر التنظيم إلى التنظيم الكافي والتنسيق المناسب، ما يُؤدي إلى الأنوميا (Anomie) والاغتراب.

سادساً: نظرية ماركس – الاغتراب والصراع الطبقي

لا يُمكن الحديث عن النظريات الكلاسيكية في سوسيولوجيا العمل دون الإشارة إلى إسهامات كارل ماركس (Karl Marx, 1818–1883)، الذي قدّم تحليلاً نقدياً عميقاً للنظام الرأسمالي وظاهرة العمل في إطاره. اهتمّ ماركس بتحليل الظاهرة الصناعية من زاوية الصراع الطبقي والاغتراب والبنية الاقتصادية للمجتمع. وفي مؤلفاته المرجعية، خصوصاً "رأس المال" (Das Kapital) و"المخطوطات الاقتصادية والفلسفية" (Economic and Philosophic Manuscripts)، حلّل ماركس العلاقات الإنتاجية في النظام الرأسمالي وأثرها على العامل.

من أهم مفاهيم ماركس في تحليل العمل مفهوم الاغتراب (Alienation)، الذي يُشير إلى فقدان العامل لعلاقته الطبيعية بعمله ونتاجه ونفسه والآخرين. حدّد ماركس أربعة أبعاد للاغتراب في العمل الرأسمالي: الاغتراب عن المنتج (حيث يصبح المنتج ملكاً لصاحب رأس المال لا للعامل)، الاغتراب عن عملية الإنتاج (حيث يصبح العمل نشاطاً قسرياً لا تعبيراً عن الذات)، الاغتراب عن الجنس البشري (حيث يُفقد العمل طابعه الإنساني)، والاغتراب عن الإنسان الآخر (حيث تتحول العلاقات الاجتماعية إلى علاقات سوقية). وقد أثّر هذا التحليل الماركسي بشكل عميق في الفكر السوسيولوجي اللاحق، وأثار نقاشات غنية حول طبيعة العمل في المؤسسة الحديثة.

سابعاً: النظرية الخلدونية – مبادئ التنظيم في الفكر العربي الإسلامي

لا يُمكن إغفال الإسهامات المبكرة للفكر العربي الإسلامي في تحليل ظاهرة التنظيم والعمل. ويُعدّ عبد الرحمن ابن خلدون (1332–1406) من أبرز الرواد في هذا المجال، حيث قدّم في مقدمته الشهيرة تحليلاً عميقاً للظواهر الاجتماعية والاقتصادية، بما فيها ظاهرة العمل والصنائع والعمران البشري. تحدّث ابن خلدون عن أهمية تقسيم العمل في تطوّر المجتمعات، وأبرز أن تقدّم العمران البشري يرتبط بتطور الصنائع وتنوعها. كما حلّل العلاقة بين الدولة والنشاط الاقتصادي، وأثر الضرائب والسياسات العامة على النشاط المؤسساتي.

ويُمكن اعتبار تحليل ابن خلدون للعمران البشري والصنائع مقدمة مبكرة لتحليل سوسيولوجي للتنظيم والعمل، سبق بقرون عديدة تحليلات المفكرين الأوروبيين. وقد أكّد ابن خلدون على أن المؤسسات (بمفهومها الواسع) لا تعمل في فراغ، بل هي مرتبطة بسياقها الاجتماعي والسياسي والاقتصادي. كما ميّز بين الصنائع الضرورية (التي تُلبّي الحاجات الأساسية) والصنائع الكمالية (التي تُلبّي حاجات الرفاهية)، وأبرز أن تطور المجتمعات يُؤدي إلى تنوع الصنائع وتعقيدها. ويُمثّل هذا الفكر الخلدوني إسهاماً مبكراً في تأسيس مقاربة سوسيولوجية للظاهرة الاقتصادية، تستحق المزيد من البحث والتنقيب.

المحاضرة الخامسة: المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية (النظريات الحديثة)

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

تُمثّل مدرسة العلاقات الإنسانية نقطة تحول جذرية في الفكر التنظيمي، إذ نقلت التركيز من الجوانب التقنية والمادية للتنظيم (التي ركّزت عليها المدرسة الكلاسيكية) إلى الجوانب الإنسانية والاجتماعية. انطلقت هذه المدرسة من تجارب هوثورن (Hawthorne Experiments) الشهيرة التي أجراها العالم الأسترالي إلتون مايو (Elton Mayo, 1880–1949) وزملاؤه في جامعة هارفارد بين سنوات 1924 و1932 في مصانع شركة ويسترن إلكتريك (Western Electric) في هوثورن قرب شيكاغو. كانت هذه التجارب تهدف في الأصل إلى دراسة تأثير الإضاءة على إنتاجية العمال، لكنها أدّت إلى اكتشافات غير متوقعة غيّرت مسار الفكر التنظيمي.

1. تجارب هوثورن

مرّت تجارب هوثورن بأربع مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى: تجارب الإضاءة

هدفت إلى دراسة العلاقة بين شدة الإضاءة والإنتاجية. لكن النتائج كانت مفاجئة: فقد ارتفعت الإنتاجية سواء زيدت الإضاءة أو قلّلت، بل حتى عندما أُبقيت على مستواها الطبيعي. دلّ هذا على وجود عوامل أخرى غير الإضاءة تُؤثّر على الإنتاجية.

المرحلة الثانية: غرفة اختبار التجميع

دُرست مجموعة صغيرة من العمال (ست عاملات) في ظروف معزولة، مع تغيير متغيرات متعددة (فترات الراحة، ساعات العمل، الأجور). ارتفعت الإنتاجية بشكل ملحوظ ودائم، رغم تغيير الظروف في اتجاهات مختلفة. اكتُشف أن الاهتمام بالعمال كأفراد وليس فقط كأدوات إنتاجية هو ما أدّى إلى ارتفاع الإنتاجية.

المرحلة الثالثة: برنامج المقابلات

أُجريت آلاف المقابلات مع العمال لفهم مواقفهم ومشاعرهم تجاه العمل. اكتُشف أن العمال لديهم مشاعر ومخاوف وتطلعات تحتاج إلى التعبير عنها، وأن الإصغاء إليها يُحسّن الأداء.

المرحلة الرابعة: غرفة مشاهدة البنك

دُرست جماعة عمل في ظروفها الطبيعية دون تدخل. اكتُشف وجود تنظيم غير رسمي داخل الجماعة، حيث وضع الأعضاء قواعدهم الخاصة (مثل عدم تجاوز حد معين من الإنتاج) رغم القواعد الرسمية للمؤسسة.

2. النتائج الرئيسية لتجارب هوثورن

أفرزت تجارب هوثورن مجموعة من النتائج الثورية في الفهم التنظيمي:

1. الإنسان ليس "الإنسان الاقتصادي" (Homo economicus) الذي يتأثر فقط بالحوافز المادية، بل هو "الإنسان الاجتماعي" (Homo sociologicus) يتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية بقدر ما يتأثر بالعوامل المادية.

2. وجود تنظيم غير رسمي إلى جانب التنظيم الرسمي، حيث تتشكل جماعات غير رسمية بين العمال لها قواعدها وقيمها وقادتها الذين يُؤثّرون على سلوك الأفراد.

3. أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث تُؤثّر جودة العلاقات بين العمال وبين العمال والإدارة على الإنتاجية والرضا.

4. دور القيادة في خلق مناخ اجتماعي إيجابي يشجع على التعاون والمشاركة، بدل الاكتفاء بإصدار الأوامر والرقابة.

5. ظاهرة "أثر هوثورن" (Hawthorne Effect): ارتفاع الأداء نتيجة الاهتمام بالأفراد ومراعاة مشاعرهم، حتى دون تغيير فعلي في ظروف العمل.

6. أهمية الاتصال الفعّال بين الإدارة والعمال، حيث يُسهم الإصغاء إلى مشاكل العمال ومشاعرهم في تحسين الأداء والرضا.

ثانياً: مدرسة علم النفس الاجتماعي والتنظيمي

1. نظرية ماسلو – هرم الحاجات

قدّم عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو (Abraham Maslow, 1908–1970) نظرية الحاجات الإنسانية التي أصبحت من أكثر النظريات تأثيراً في فهم سلوك الأفراد في التنظيمات. نشر ماسلو نظريته سنة 1943 في مقال بعنوان "نظرية تحفيز الإنسان" (A Theory of Human Motivation)، ثم طوّرها في كتابه "الدافعية والشخصية" (Motivation and Personality) سنة 1954. افترض ماسلو أن الحاجات الإنسانية مُرتّبة في شكل هرمي من خمس مستويات، حيث يبحث الفرد عن إشباع الحاجات الدنيا قبل الانتقال إلى الأعلى:

الحاجات الفسيولوجية

الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان: الأكل، الشرب، النوم، المأوى. وفي سياق العمل: الأجر الكافي لتلبية هذه الحاجات، ظروف العمل الملائمة.

حاجات الأمان

الحاجة إلى الأمن والاستقرار والحماية من المخاطر. في العمل: ضمان الوظيفة، التأمين الصحي والاجتماعي، بيئة عمل آمنة، نظام تقاعد.

الحاجات الاجتماعية

الحاجة إلى الانتماء والعلاقات الاجتماعية والمحبة. في العمل: علاقات جيدة مع الزملاء والرؤساء، الانتماء إلى جماعة العمل، نشاطات اجتماعية.

حاجات التقدير

الحاجة إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية. في العمل: الترقيات، الاعتراف بالإنجازات، المسؤوليات، الألقاب المهنية.

حاجة تحقيق الذات

الحاجة إلى تحقيق طاقات وإمكانيات الفرد وتطويرها. في العمل: فرص الإبداع والابتكار، التطوير المهني، التحدي في العمل، الاستقلالية.

2. نظرية ماكغريغور – X و Y

قدّم دوغلاس ماكغريغور (Douglas McGregor, 1906–1964) في كتابه "الجانب الإنساني في المؤسسة" (The Human Side of Enterprise) الصادر سنة 1960 نظريته الشهيرة المعروفة بنظرية X ونظرية Y، التي تُمثّل مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة الإنسان في العمل:

نظرية X: تُمثّل المقاربة التقليدية التي تفترض أن الإنسان بطبعه يكره العمل ويتجنبه ما أمكن، وأنه يفتقر إلى الطموح ويتجنب المسؤولية، ويحتاج إلى الرقابة والتهديد ليعمل بكفاءة. بناءً على هذه الافتراضات، يرى أصحاب النظرية X أن الإدارة يجب أن تكون سلطوية، تعتمد على الرقابة المشددّة والحوافز المادية والعقوبات. هذا النمط يُذكّر بالمقاربة التايلورية الكلاسيكية التي تُعامل العامل كامتداد للآلة.

نظرية Y: تُمثّل المقاربة الحديثة التي تفترض أن العمل نشاط طبيعي للإنسان، وأن الإنسان يسعى إلى تحقيق أهدافه بإرادته إذا التزم بها، وأنه قادر على الإبداع والمبادرة وتحمّل المسؤولية. بناءً على هذه الافتراضات، يرى أصحاب النظرية Y أن الإدارة يجب أن تكون ديمقراطية تشاركية، تعتمد على تفويض السلطة والتحفيز الذاتي وخلق ظروف مُلائمة لتحقيق الذات. ويُؤكد ماكغريغور أن النظرية Y أكثر ملاءمة لطبيعة الإنسان الحديث وللتنظيمات المعاصرة، وأنها تُحقق نتائج أفضل من النظرية X على المدى البعيد.

3. نظرية هرزبرغ – العوامل الذاتية والبيئية

قدّم فريدريك هرزبرغ (Frederick Herzberg) نظريته المعروفة بـ"نظرية عاملين" (Two-Factor Theory) سنة 1959، التي ميّز فيها بين نوعين من العوامل المُؤثّرة على سلوك العامل في العمل:

- العوامل البيئية أو الصحية (Hygiene Factors): وهي عوامل خارجية عن العمل نفسه، كالأجر، وظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والسياسات الإدارية. غياب هذه العوامل يُسبّب عدم الرضا، لكن وجودها لا يُحقق الرضا بل يمنع عدم الرضا فقط.
- العوامل الذاتية أو الدافعة (Motivators): وهي عوامل داخلية مرتبطة بطبيعة العمل نفسه، كالإنجاز، والاعتراف، وطبيعة العمل، والمسؤولية، والتطور. وجود هذه العوامل يُحقق الرضا والتحفيز، وغيابها لا يُسبّب عدم الرضا بل يمنع الرضا فقط.

ثالثاً: نظرية الأنظمة المفتوحة

تُمثّل نظرية الأنظمة المفتوحة (Open Systems Theory) قفزة جديدة في فهم التنظيمات، حيث تُعامل المؤسسة كنظام مفتوح يتفاعل بشكل مستمر مع بيئته الخارجية. تطوّرت هذه النظرية في الخمسينيات والستينيات من خلال أعمال عدد من العلماء، من أبرزهم لودفيغ فون برتالانفي (Ludwig von Bertalanffy) مؤسس "النظرية العامة للأنظمة" (General Systems Theory)، ودانييل كاتز وروبرت كان (Katz & Kahn) اللذان طبّقا نظرية الأنظمة على التنظيمات في كتابهما "النظرية الاجتماعية للتنظيمات" (The Social Psychology of Organizations) سنة 1966.

1. خصائص التنظيم كنظام مفتوح

يتميّز التنظيم كنظام مفتوح بمجموعة من الخصائص:

1. التفاعل مع البيئة: لا يعمل التنظيم في فراغ، بل يتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية، قانونية)، يتأثر بمتغيراتها ويؤثّر فيها.

2. المدخلات والعمليات والمخرجات: يحصل التنظيم على مدخلات (موارد مالية، بشرية، مادية، معلوماتية) من بيئته، يحوّلها عبر عمليات داخلية إلى مخرجات (منتجات، خدمات)، يعيدها إلى البيئة.

3. التغذية الراجعة (Feedback): يحصل التنظيم على تغذية راجعة من بيئته حول مخرجاته، ما يُمكّنه من تعديل عملياته واستراتيجياته بشكل مستمر.

4. الحدود النفاذة: حدود التنظيم ليست مغلقة تماماً، بل تسمح بتبادل الموارد والمعلومات مع البيئة الخارجية، مع الحفاظ على هويته التنظيمية.

5. التوازن الديناميكي: يسعى التنظيم إلى تحقيق التوازن مع بيئته الخارجية، لكن هذا التوازن ديناميكي وليس ثابتاً، بل يتغيّر باستمرار مع تغيّر الظروف.

6. الترابط بين الأجزاء: أجزاء التنظيم (الوحدات، الأقسام، الأفراد) مترابطة ومتشابكة، بحيث أن تغييراً في جزء واحد يُؤثّر على الأجزاء الأخرى وعلى الكل.

7. القدرة على التكيف: يتمتع التنظيم بقدرة على التكيّف مع التغييرات في بيئته، إما من خلال تعديل بنيته الداخلية أو استراتيجياته أو عملياته.

رابعاً: النظرية الاستراتيجية للمنظمات – كروزييه وفريدبرغ

تُمثّل النظرية الاستراتيجية للمنظمات إسهاماً فرنسياً بارزاً في الفكر التنظيمي الحديث، قدّمها العالمان ميشيل كروزييه (Michel Crozier) وإرهارد فريدبرغ (Erhard Friedberg) في مؤلفهما المرجعي "الفاعل والنظام: قيود الفعل الجماعي" (L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective) الصادر سنة 1977. تُمثّل هذه النظرية تجاوزاً للمقاربات البنيوية التي تُعامل الفرد كمفعول به، وللمقاربات الفردانية التي تُعامله كفاعل حر مطلق، وتُقدّم بدلاً من ذلك مقاربة تُجمع بين الفاعل والبنية.

1. المفاهيم الأساسية للنظرية الاستراتيجية

الفاعل الاستراتيجي

لا يُعامل الفرد في هذه النظرية كمُنفّذ سلبي للقواعد، بل كفاعل استراتيجي يسعى إلى تحقيق مصالحه وأهدافه داخل إطار القيود التي يفرضها النظام. الفاعل ليس حراً تماماً، لكنه ليس مقيداً تماماً أيضاً، بل يتمتع بهامش من الحرية يُمكنه من المناورة والاستراتيجية.

مناطق عدم اليقين

يتمتع كل فاعل بمنطقة عدم يقين (Zone of uncertainty) محددة، أي مجال من النشاط لا يستطيع الآخرون التحكم فيه تماماً. وتُمثّل هذه المناطق مصدر قوة الفاعل، حيث يُمكنه استخدامها كأداة تفاوض مع الفاعلين الآخرين.

السلطة والتبعية

السلطة في هذه النظرية ليست صفة ثابتة تملكها فئة معينة، بل هي علاقة تفاوض مستمرة بين الفاعلين. يخضع الفاعل للسلطة ليس لأنه مُجبر فقط، بل لأنه يجد في هذا الخضوع مصلحة ما (مادية، اجتماعية، رمزية).

اللعبة التنظيمية

يُمثّل التنظيم ساحة للعبة بين الفاعلين، حيث يُحاول كل فاعل تحقيق أقصى ما يُمكن من مصالحه في إطار قواعد اللعبة. هذه القواعد ليست ثابتة، بل هي موضوع تفاوض وتطوير مستمر.

البنية الناشئة

التنظيم ليس مجرد مجموع الأفراد، بل بنية ناشئة عن تفاعلاتهم الاستراتيجية. هذه البنية تُقيّد الفاعلين لكنها في الوقت نفسه تُمكّنهم من الفعل الجماعي الذي لا يُمكن لأي فرد تحقيقه بمفرده.

خامساً: المدرسة المؤسساتية – سيلزنيك ودوكجيو ومير

تُمثّل المقاربة المؤسساتية (Institutional Approach) تياراً مهماً في الفكر التنظيمي الحديث، يُركّز على الطابع المؤسساتي للتنظيمات وليس فقط على طابعها التقني أو الإداري. انطلقت هذه المقاربة من أعمال فيليب سيلزنيك (Philip Selznick) في الأربعينيات والخمسينيات، خصوصاً في كتابه "القيادة في الإدارة" (Leadership in Administration) الصادر سنة 1957. يُميّز سيلزنيك بين التنظيم (Organization) كأداة تقنية عقلانية، والمؤسسة (Institution) ككيان اجتماعي له قيمه وهويته وثقافته. فالمؤسسة ليست مجرد بنية تقنية، بل هي نظام اجتماعي تتشكّل فيه قيم ومعايير ورموز تتجاوز وظائفه التقنية.

وقد طوّر جون ماير وبرايان روين (Meyer & Rowan, 1977) وپاول ديماجيو ووالتر پاول (DiMaggio & Powell, 1983) المقاربة المؤسساتية الحديثة (Neo-institutionalism)، حيث ركّزوا على كيفية تأثر التنظيمات بالبيئة المؤسساتية التي تعمل فيها. برز مفهوم "التماثل" (Isomorphism) الذي يُشير إلى ميل التنظيمات إلى التشابه في بناها وممارساتها نتيجة الضغوط المؤسساتية. ميّز ديماجيو وپاول بين ثلاثة أنواع من التماثل: الإكراهي (Coercive) الناتج عن الضغوط القانونية والتنظيمية، والتقليدي (Mimetic) الناتج عن محاكاة التنظيمات الناجحة، والمعياري (Normative) الناتج عن المعايير المهنية والثقافية المشتركة.

سادساً: نظرية المجال التنظيمي – Bourdieu و Fligstein

تُمثّل نظرية المجال (Théorie des champs) إسهاماً بارزاً في تحليل التنظيمات، طورها في البداية عالم الاجتماع الفرنسي پيير بورديو (Pierre Bourdieu) لتطبيقها على مجالات مختلفة (الثقافي، السياسي، الاقتصادي)، ثم طوّرها لاحقاً نيل فليجشتاين (Neil Fligstein) في تحليل المجال التنظيمي. يُشير مفهوم المجال إلى فضاء اجتماعي مُحدّد يتنافس فيه الفاعلون على الموارد والمراكز، وفق قواعد لعبة محددة. ويتميّز كل مجال بقواعده الخاصة ورهاناته ومصادر رأس المال التي تُحدّد مواقع الفاعلين فيه.

في تحليل المجال التنظيمي، يُميّز بورديو بين أنواع متعددة من رأس المال: الاقتصادي، والثقافي، والاجتماعي، والرمزي. ويتنافس الفاعلون في المجال التنظيمي على هذه الأنواع من رأس المال لتحسين مواقعهم. كما يُميّز بين "الهابيطوس" (Habitus) كنظام من الميول والممارسات المُتضمّنة، و"الممارسة" (Pratique) كفعل استراتيجي للفاعلين. ويُتيح هذا التحليل فهم التنظيم كفضاء للصراع الرمزي والمادي بين الفاعلين، حيث لا تقتصر العلاقات على البنية الرسمية، بل تشمل علاقات قوى غير مرئية تُحدّد ديناميكية التنظيم.

سابعاً: النظرية المعاصرة – اقتصاد المعرفة والمؤسسة المعرفية

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، ظهرت تحولات جذرية في طبيعة الاقتصاد والمجتمع، ما استدعى تطوير نظرية سوسيولوجية جديدة للمؤسسة. أبرز هذه التحولات: الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، والثورة الرقمية وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والعولمة الاقتصادية، وظهور أشكال جديدة من العمل والتنظيم. في هذا السياق، قدّم مانويل كاستلز (Manuel Castells) في مؤلفه المرجعي "عصر المعلومات: الاقتصاد، المجتمع، الثقافة" (The Information Age: Economy, Society and Culture) الصادر في ثلاثة أجزاء بين 1996 و1998، تحليلاً شاملاً لظاهرة "المجتمع الشبكي" (Network Society).

كما قدّم پيتر دراكر (Peter Drucker) في كتابه "مجتمع ما بعد الرأسمالية" (Post-Capitalist Society) الصادر سنة 1993 تحليلاً لتغير طبيعة المؤسسة في عصر المعرفة، حيث أصبحت المعرفة هي المورد الأساسي للإنتاج بدل رأس المال المادي والعمل اليدوي. وظهرت بذلك فئة جديدة من "عمّال المعرفة" (Knowledge Workers) الذين يُمثّلون قوة الإنتاج الأساسية في المؤسسة المعاصرة. ويُتطلب هذا التحول أشكالاً تنظيمية جديدة أكثر مرونة ولاتمركزية، وأساليب تسيير تُراعي خصوصية عمل المعرفة وطبيعته غير المادية. وقد طوّر كل من Ikujiro Nonaka و Hirotaka Takeuchi نظرية "المؤسسة المُولّدة للمعرفة"

(Knowledge-Creating Company) التي تُحلّل كيفية إنتاج المعرفة وتحويلها داخل المؤسسة.

ثامناً: مقارنة بين النظريات الكلاسيكية والحديثة

يُمكن إجراء مقارنة عامة بين النظريات الكلاسيكية والحديثة في سوسيولوجيا التنظيم من عدة جوانب:

المعيار	النظريات الكلاسيكية	النظريات الحديثة
رؤية الإنسان	الإنسان الاقتصادي/البيروقراطي	الإنسان الاجتماعي/الفاعل الاستراتيجي
التركيز	البنية الرسمية والقواعد	البنية غير الرسمية والثقافة والفعل
الهدف	الكفاءة والإنتاجية	الرضا والتحفيز والابتكار
السلطة	هرمية مركزية	مشاركة وتفاوض
التنظيم	نظام مغلق	نظام مفتوح
البيئة	محدودة التأثير	متعددة الأبعاد ومؤثرة

يُلاحظ من المقارنة أن النظريات الحديثة تجاوزت النظريات الكلاسيكية في عدة جوانب، لكنها لم تلغها تماماً، بل احتفظت ببعض عناصرها وأثرتها. فالمؤسسة المعاصرة تحتاج إلى الجمع بين الكفاءة (التي ركّزت عليها النظريات الكلاسيكية) والرضا الإنساني (التي ركّزت عليها النظريات الحديثة)، وبين البنية الرسمية والبنية غير الرسمية، وبين المركزية واللامركزية. ويُمثّل هذا التكامل بين النظريات تحدّياً للفكر التنظيمي المعاصر في محاولته تطوير مقاربة شاملة تُجمع بين إيجابيات المقاربات المختلفة وتتجاوز حدودها.

الفصل الثالث: تطور المؤسسة الجزائرية عبر المراحل التاريخية

بعد أن تأسّس لدينا في الفصلين السابقين فهم عام للمؤسسة كمفهوم وكموضوع للدراسة السوسيولوجية، ننتقل في هذا الفصل إلى تناول الواقع الملموس للمؤسسة الجزائرية عبر مسارها التاريخي. إنّ دراسة المؤسسة الجزائرية تتطلب فهماً عميقاً للسياق التاريخي الذي تطوّرت فيه، إذ لا يُمكن فهم واقع المؤسسة الجزائرية الحالي بمعزل عن مسارها التاريخي الغني والمتعدد المراحل. فالمؤسسة الجزائرية ليست ظاهرة ثابتة، بل هي نتاج مسار تطوري معقّد بدأ مع الاستقلال سنة 1962 ومرّ بمراحل متعددة، لكل مرحلة خصوصيتها الفلسفية والاقتصادية والاجتماعية. وسنتناول في هذا الفصل خمس محاضرات تغطي المسار التاريخي الكامل للمؤسسة الجزائرية، من التسيير الذاتي إلى تحديات العولمة.

المحاضرة السادسة: مدخل عام عن المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية

أولاً: السياق التاريخي للاستقلال

حصلت الجزائر على استقلالها سنة 1962 بعد حرب تحرير وطنية دامت أكثر من سبعة سنوات (1954–1962) قدم فيها الشعب الجزائري تضحيات جساماً. كان الاقتصاد الجزائري وقتها اقتصاداً استعمارياً يعتمد بشكل كبير على الزراعة وإنتاج المحروقات، وكانت البنية الصناعية ضعيفة ومتركزة في يد المعمرين الفرنسيين. وعندما غادر المعمرون الجزائر عقب وقف إطلاق النار، وجدت الدولة الجزائرية الوليدة نفسها أمام وضع اقتصادي حرج: مصانع مهجورة، أراضٍ زراعية متروكة، هروب رؤوس الأموال، ونقص حادّ في الكوادر الفنية والإدارية. كان عدد الأوروبيين الذين غادروا الجزائر يُقدّر بأكثر من مليون شخص، كانوا يُشكّلون العمود الفقري للنشاط الاقتصادي في عهد الاستعمار.

في مواجهة هذا الوضع الاستثنائي، كان على الدولة الجزائرية الوليدة أن تتخذ قرارات مصيرية حول كيفية تسيير المؤسسات والممتلكات المتروكة. وكانت هناك عدة خيارات مطروحة: إعادة الملكية لمن تركوها (وهو أمر مستحيل عملياً)، أو تأميمها وتسييرها من طرف الدولة، أو

تركها للمبادرة الخاصة. وفي ظل التوجهات الفكرية السائدة وقتها (الاشتراكية والتخطيط المركزي) والظروف الموضوعية (هروب رؤوس الأموال والكوادر)، اختارت الجزائر خيار التأميم والتسيير الذاتي، ثم التوجه نحو الاشتراكية في السنوات اللاحقة. كان هذا الاختيار متوافقاً مع التطلعات الشعبية التي كانت تطمح إلى اقتصاد تحرري من الهيمنة الأجنبية ويرتكز على العدالة الاجتماعية.

ثانياً: المراحل الكبرى لتطور المؤسسة الجزائرية

يُمكن تقسيم مسار تطور المؤسسة الجزائرية إلى خمس مراحل كبرى، لكل مرحلة خصوصيتها وسماتها المميزة:

المرحلة الأولى: التسيير الذاتي (1962-1963)

ظهرت عفوياً بعد مغادرة المعمرين، حيث سيّر العمال أنفسهم المؤسسات المتروكة. كانت تجربة رائدة في الإدارة الذاتية، لكنها واجهت صعوبات كبيرة في التسيير والتمويل.

الكلمات المفتاحية: عفوية، شعبية، سيطرة العمال، محدودية الموارد، تجريبية.

المرحلة الثانية: التسيير الاشتراكي والاقتصاد الموجّه (1963-1980)

تُجسّدت في إطار اختيارات ميثاق الجزائر (1964) وميثاق 1976. تأميم المصادر الطبيعية والصناعات، إنشاء مؤسسات عمومية كبيرة، تخطيط مركزي، تأميم البنوك.

الكلمات المفتاحية: اشتراكية، مركزية، تخطيطية، قطاع عام مهيمن، فلاحة تعاونية، صناعة ثقيلة.

المرحلة الثالثة: إعادة الهيكرة والخوصصة (1980-1990)

بدأت مع قانون 88-01 المتعلق بالمؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث أُعيد هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى، وقُسّمت إلى وحدات أصغر، وبدأت عملية الخوصصة.

الكلمات المفتاحية: إعادة هيكلة، خوصصة، استقلالية المؤسسات، ليبرالية تدريجية.

المرحلة الرابعة: الانفتاح واقتصاد السوق (1990-2000)

تُجسّدت في إطار قانون النقد والقرض (90-10) وقانون الاستثمار (93-12). تحرير الأسعار، تحويل المؤسسات العمومية إلى شركات مساهمة، فتح القطاع للاستثمار الأجنبي.

الكلمات المفتاحية: ليبرالية، انفتاح، خصخصة، اقتصاد سوق، استثمار أجنبي.

المرحلة الخامسة: اقتصاد المعرفة والابتكار (2000-اليوم)

تُجسّدت في التوجه نحو اقتصاد المعرفة والابتكار، دعم المؤسسات الناشئة، التركيز على الجودة والابتكار، الانخراط في أهداف التنمية المستدامة، التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: معرفية، ابتكارية، رقمية، استدامة، مؤسسات ناشئة، جودة.

ثالثاً: الخصائص العامة للمسار التطوري

يتميّز مسار تطور المؤسسة الجزائرية بعدة خصائص عامة تستحق الإبراز:

1. القطيعة والاستمرارية: تتسم كل مرحلة بقطيعة معقّمة مع المرحلة السابقة من حيث الفلسفة الاقتصادية، لكنها في الوقت نفسه تُحافظ على بعض عناصر الاستمرارية في البنية التحتية والكوادر البشرية.

2. دور الدولة المركزي: في جميع المراحل، لعبت الدولة الجزائرية دوراً مركزياً في توجيه تطور المؤسسة، سواء كمالك ومخطط (في المراحل الأولى) أو كمنظم ومحفّز (في المراحل اللاحقة).

3. التأثر بالسياق الدولي: تأثرت تطورات المؤسسة الجزائرية بالتحولات الدولية، كالحرب الباردة (الستينيات والسبعينيات)، أزمة الديون (الثمانينيات)، العولمة (التسعينيات والألفينيات).

4. التذبذب بين النماذج: اتسم المسار بالتذبذب بين النموذج الاشتراكي المركزي والنموذج الليبرالي، ما انعكس على استمرارية السياسات وفعالية المؤسسات.

5. أزمة المؤسسة العمومية: عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية أزمات متكررة عبر المراحل المختلفة، تتجلى في ضعف الإنتاجية، الديون المتراكمة، صعوبة التكيف مع المنافسة.

6. تأخر التحول نحو اقتصاد المعرفة: رغم دخول الجزائر مرحلة اقتصاد المعرفة رسمياً، إلا أن التحول الفعلي نحو هذا النموذج لا يزال بطيئاً، مع تفاوت كبير بين القطاعات.

رابعاً: الإطار القانوني والمؤسساتي الجزائري

تطور الإطار القانوني والمؤسساتي للمؤسسة الجزائرية عبر المراحل المختلفة، حيث صاحب كل مرحلة ترسانة قانونية تُؤطّر نشاط المؤسسات:

- مرسوم 18 مارس 1963: المتعلق بالتسيير الذاتي، الذي نظّم كيفية تسيير المؤسسات المتروكة من طرف العمال.
- مراسيم التأميم (1963–1971): التي شملت تأميم الأراضي الزراعية، المناجم، البنوك، المحروقات، والصناعات الكبرى، وأسست للاقتصاد الموجّه.
- القانون 78–28: المتعلق بالمؤسسات الاشتراكية، الذي نظّم بنية المؤسسات الاشتراكية وعلاقاتها بالمجلس الأعلى للتخطيط.
- القانون 88–01: المتعلق بالمؤسسات العمومية الاقتصادية، الذي أعاد هيكلة المؤسسات العمومية ومنحها استقلالية أكبر في التسيير.
- القانون 90–10: المتعلق بالنقد والقرض، الذي وضع أسس النظام البنكي الجديد وتحرير القطاع المالي.
- القانون 93–12: المتعلق بالاستثمار، الذي فتح الباب أمام الاستثمار الأجنبي والخاص.
- القانون 95–25: المتعلق بالأملاك العقارية، الذي نظّم التroit العقاري اللازم للنشاط الاقتصادي.
- القانون 01–03 المتعلق بتطوير المؤسسة المصغّرة، والقوانين اللاحقة التي دعمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة.

- القانون 22-18: المتعلق بالمؤسسات الناشئة، الذي وفر إطاراً قانونياً محفّزاً لتطوير المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة في الجزائر.

المحاضرة السابعة: مرحلة التسيير الذاتي والتسيير الاشتراكي

أولاً: التسيير الذاتي (1962-1963)

1. الظروف التاريخية لظهور التسيير الذاتي

ظهرت ظاهرة التسيير الذاتي (Autogestion) في الجزائر بشكل عفوي مباشرة بعد الاستقلال، في الظروف الاستثنائية التي عرفها البلد. فعندما توقفت الحرب وأعلن وقف إطلاق النار في مارس 1962، بدأ المعمرون الفرنسيون بمغادرة الجزائر بأعداد كبيرة، تاركين وراءهم مؤسسات صناعية وزراعية وتجارية مهجورة. كان خروجهم سريعاً ومكثفاً، ما خلق فراغاً إدارياً واقتصادياً خطيراً. ففي غضون أشهر قليلة، غادر ما يقارب 900 ألف أوروبي، مُتعمّدين أحياناً تخريب ما تركوه خلفهم (سياسة الأرض المحروقة).

في مواجهة هذا الوضع، ولتجنّب انهيار النشاط الاقتصادي وتوقف الإنتاج، تدخّل العمال في العديد من المؤسسات المهجورة عفويا، حيث نظّموا أنفسهم لإدارة هذه المؤسسات وضمان استمرارية الإنتاج. لم يكن لهذا التدخل أساس قانوني في البداية، بل كان استجابة عفوية ووطنية لوضع استثنائي. ثم جاء المرسوم 18 مارس 1963 ليُعطي للتسيير الذاتي إطاراً قانونياً رسمياً، حيث نظّم كيفية تسيير المؤسسات المتروكة من طرف لجان تسيير منتخبة من العمال.

2. خصائص التسيير الذاتي

1. السيطرة العمالية: كانت السلطة في المؤسسات ذات التسيير الذاتي بيد العمال من خلال مجالس تسيير منتخبة، حيث كان العمال يشاركون في اتخاذ القرارات الكبرى للمؤسسة.

2. الملكية الجماعية: كانت المؤسسات ذات التسيير الذاتي ملكاً للدولة، لكن تسييرها كان موكولاً للعمال كجماعة، ما خلق نوعاً من الملكية الجماعية المتمايزة عن الملكية الخاصة والملكية العمومية الكلاسيكية.

3. المشاركة الديمقراطية: كانت القرارات تُتخذ بطريقة ديمقراطية من خلال اجتماعات عامة للعمال أو مجالس منتخبة، ما أعطى التجربة طابعاً تشاركياً.

4. غياب الكوادر الفنية والإدارية: عانت التجربة من نقص حادّ في الكوادر الفنية والإدارية التي غادرت مع المعمرين، ما جعل تسيير المؤسسات صعباً في كثير من الحالات.

5. الصعوبات المالية: واجهت المؤسسات ذات التسيير الذاتي صعوبات مالية كبيرة، حيث فُقدت مصادر التمويل وتراكمت الديون، ولم يكن هناك نظام مالي مناسب لدعمها.

6. غياب التنسيق بين المؤسسات: لم يكن هناك تنسيق محكم بين المؤسسات ذات التسيير الذاتي، ما أدّى إلى تكرار الأنشطة وفقدان الفرص الاقتصادية.

7. عدم الاستقرار القانوني: لم يكن الإطار القانوني للتسيير الذاتي مستقراً، بل شهد تعديلات متعددة، ما أربك العمال وأدّى إلى عدم الاستقرار في التسيير.

3. تقييم تجربة التسيير الذاتي

تُمثّل تجربة التسيير الذاتي في الجزائر حدثاً فريداً في التاريخ الاقتصادي للبلاد، حيث جسّدت تطلعات شعبية نحو تسيير ديمقراطي للمؤسسات. ورغم محدوديتها وقصر عمرها، تركت هذه التجربة بصماتها على الفكر الاقتصادي والاجتماعي الجزائري. فقد ساهمت في الحفاظ على النسيج الاقتصادي في فترة حرجة، ومنعت انهيار كامل للنشاط الاقتصادي. كما عرّفت العمال على مفاهيم المشاركة في التسيير والمسؤولية الجماعية. غير أن التجربة واجهت تحديات جوهرية حالت دون استمرارها: غياب الكوادر المدربة، ضعف البنية القانونية والمؤسساتية، غياب نظام مالي مناسب، محدودية التنسيق بين المؤسسات. وكانت هذه التحديات من أسباب التحول نحو التسيير الاشتراكي المركزي في السنوات اللاحقة.

ثانياً: التسيير الاشتراكي والاقتصاد الموجّه (1963-1980)

1. المرتكزات الفكرية والسياسية

جاء التسيير الاشتراكي نتيجة تطور طبيعي وسياسي للتجربة الجزائرية بعد الاستقلال. فقد تبنّى الجزائر العهد خيار الاشتراكية كفلسفة اقتصادية واجتماعية، تُجسّد ذلك في وثيقتين أساسيتين: ميثاق الجزائر (1964) الذي رسم الاختيارات الكبرى للبلاد، وميثاق 1976 الذي عزّز

هذه الاختيارات. كان خيار الاشتراكية مدفوعاً بعدة عوامل: الرغبة في التحرر من التبعية الاقتصادية للخارج، الاستجابة لتطلعات شعبية نحو العدالة الاجتماعية، الحاجة إلى تنمية سريعة في إطار الدولة الوطنية، والتأثر بالتيارات الاشتراكية العالمية السائدة وقتها.

2. التأميمات الكبرى

شكّلت التأميمات الركن الأساسي في بناء القطاع العام الاشتراكي. ومرّت بعدة موجات:

تأميم الأراضي الزراعية (1963)

أُممت الأراضي الزراعية التي تركها المعمرون، وأُنشئت عليها التعاونيات الزراعية ومزارع الدولة (Domaines Agricoles Autogérés).

تأميم المناجم والصناعات (1963–1966)

أُممت المناجم والصناعات الاستخراجية والتحويلية، وتم تحويلها إلى مؤسسات عمومية.

تأميم البنوك (1966)

أُممت البنوك وشركات التأمين، وأُنشئ نظام بنكي عمومي مركزي يخدم السياسة الاقتصادية للدولة.

تأميم المحروقات (1971)

أُممت قطاع المحروقات بقرار تاريخي، وأُنشئت شركة سوناطراك التي أصبحت الذراع الاقتصادي الرئيسي للدولة.

3. بنية المؤسسة الاشتراكية

تميّزت المؤسسة الاشتراكية الجزائرية ببنية خاصة تنعكس في عدة جوانب:

1. الملكية العمومية: كانت المؤسسات الاشتراكية ملكاً للدولة، التي تمثّل الشعب حسب الفلسفة الاشتراكية. كان هذا يعني أن المؤسسة ليست ملكاً لأفراد، بل ملكاً جماعياً للأمة.

2. التخطيط المركزي: كان النشاط الاقتصادي مُوجّهاً عبر خطط تنموية مركزية (الثلاثي 1967-1969، الرباعي 1970-1973، الخماسي 1974-1978، الخماسي 1980-1984)، حيث تُحدّد الأهداف الكمية والقطاعية على المستوى الوطني.

3. الهيكل التنظيمي الهرمي: كانت المؤسسات الاشتراكية منظّمة بشكل هرمي، حيث توجد مؤسسات وطنية كبرى تُسيّر قطاعات كاملة، تُسيّر بدورها مؤسسات قاعدية متخصصة.

4. مجلس التسيير والجمعية العامة للعمال: كان لكل مؤسسة مجلس تسيير يضم ممثلين عن الدولة والعمال، وجمعية عامة للعمال تُناقش القضايا الكبرى للمؤسسة.

5. التمويل البنكي العمومي: كان تمويل المؤسسات الاشتراكية يتم حصرياً عبر البنوك العمومية، حيث كانت القروض تُمنح حسب الخطة الوطنية وليس حسب معايير السوق.

6. الأسعار المُدارة: كانت أسعار المنتجات مُحدّدة مركزياً من طرف الدولة، ولم تكن خاضعة لقوى السوق، ما خلق اختلالات في الإشارات الاقتصادية.

7. الاحتكار التجاري الخارجي: كان التجارة الخارجية احتكاراً للدولة من خلال مؤسسات متخصصة، حيث كانت الواردات والصادرات تُتم عبر مؤسسات عمومية مخصصة.

4. إنجازات ومحدودية التسيير الاشتراكي

حقّق التسيير الاشتراكي في الجزائر عدة إنجازات على المستوى الاقتصادي والاجتماعي:

1. بناء قاعدة صناعية ثقيلة لم تكن موجودة من قبل (الصناعات الميكانيكية، الكيميائية، الصلب، الصناعات البتروكيماوية).

2. تعميم التعليم ومجانيته، ما سمح برفع معدل القراءة والكتابة وتكوين كوادر بشرية مهمة.

3. توسيع شبكة الصحة العمومية وتعميم العلاج المجاني، ما ساهم في تحسين المؤشرات الصحية للسكان.

4. بناء بنية تحتية معتبرة (طرق، سكك حديدية، موانئ، مطارات، شبكات مياه وكهرباء).

5. بناء ملايين الوحدات السكنية لمعالجة أزمة السكن.

6. توفير فرص عمل واسعة للجزائريين، حيث أصبحت الدولة هي المشغّل الرئيسي.

غير أن التسيير الاشتراكي عرف محدوديات وإخفاقات متعددة:

1. انخفاض الإنتاجية وعدم الكفاءة في كثير من المؤسسات العمومية، بسبب غياب الحوافز وعدم ارتباط الأداء بالحوافز.

2. تراكم الديون والخسائر في المؤسسات العمومية، حيث كانت البنوك العمومية تُمول خسائرها دون مقابل.

3. البيروقراطية المفرطة وبطء اتخاذ القرارات بسبب المركزية المفرطة وكثرة المستويات الهرمية.

4. سوء تخصيص الموارد، حيث كانت الاستثمارات تتم حسب المعايير السياسية والإدارية وليس الاقتصادية.

5. ضعف التنوع في الإنتاج والاعتماد المفرط على قطاع المحروقات لتمويل الاقتصاد.

6. الفصل بين الإنتاج والاحتياجات الحقيقية للسوق، حيث كانت الإنتاج موجهة بالخطة وليس بالطلب.

7. ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات العمومية في الأسواق الدولية، ما جعلها عاجزة عن المنافسة بعد الانفتاح.

5. الأزمة الاقتصادية ونهاية مرحلة التسيير الاشتراكي

في منتصف الثمانينيات، بلغت أزمة الاقتصاد الجزائري ذروتها. فقد انخفضت أسعار المحروقات عالمياً سنة 1986 بشكل حاد، ما أدّى إلى انهيار مداخيل الجزائر من الصادرات. وفي الوقت نفسه، كانت الديون الخارجية للجزائر قد بلغت مستويات خطيرة، حيث تجاوز خدمة الدين حوالي 75% من مداخيل الصادرات. كان الاقتصاد الجزائري غير قادر على سداد ديونه، ما استدعى اللجوء إلى صندوق النقد الدولي وإعادة جدولة الديون. أدّت هذه الأزمة إلى اقتناع القيادة الجزائرية بضرورة تغيير النموذج الاقتصادي والانتقال نحو إعادة الهيكرة والخوصصة

والانفتاح على اقتصاد السوق. كان هذا التحول متوافقاً مع التغيرات الدولية الكبرى في تلك الفترة، خصوصاً انهيار الكتلة الشرقية والاتجاه العالمي نحو الليبرالية.

المحاضرة الثامنة: الخوصصة واستقلالية المؤسسات

أولاً: السياق والمرتكزات الفكرية للخوصصة

جاءت مرحلة الخوصصة في السياق الجزائري نتيجة تفاعل عاملين رئيسيين: العامل الداخلي المتمثّل في أزمة الاقتصاد الموجّه ومؤسساتها العمومية، والعامل الخارجي المتمثّل في التحولات الدولية والضغوط المؤسساتية الدولية. فمن الناحية الداخلية، كانت المؤسسات العمومية الجزائرية تعاني من أزمات هيكلية عميقة: ديون متراكمة، انخفاض الإنتاجية، فائض في عدد العمال، تقادم التجهيزات، ضعف القدرة التنافسية. ومن الناحية الخارجية، كانت التحولات الدولية (انهيار الكتلة الشرقية، هيمنة نموذج السوق، شروط صندوق النقد الدولي والبنك الدولي) تدفع في اتجاه الخوصصة والتحول نحو اقتصاد السوق.

تأثرت الخوصصة في الجزائر بالتجارب الدولية في هذا المجال، خصوصاً التجربة البريطانية في عهد مارغريت ثاتشر والتجربة الفرنسية في عهد فرانسوا ميتيران. كما تأثرت ببرامج التكييف الهيكلي التي فرضها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي على الدول النامية كشرط لإعادة جدولة الديون. غير أن الخوصصة في السياق الجزائري اتخذت طابعاً خاصاً يختلف عن التجارب الأخرى، حيث كانت تدريجية وحذرة في البداية، ثم تسارعت لاحقاً مع تصاعد الأزمة الاقتصادية وضغوط العولمة.

ثانياً: مراحل الخوصصة في الجزائر

1. مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988)

بدأت مرحلة إعادة الهيكلة قبل الخوصصة بسنوات، حيث استهدف القانون 80-34 إعادة تنظيم المؤسسات العمومية الكبرى. لكن المحطة الكبرى كانت القانون 88-01 المتعلق بالمؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE)، الذي أعاد تعريف بنية المؤسسة العمومية الجزائرية. بموجب هذا القانون، تم تقسيم المؤسسات العمومية الكبرى إلى وحدات أصغر (Entreprises de Production – EP)، ومنح كل وحدة استقلالية قانونية ومالية. كان الهدف من هذا القانون هو

إعطاء المؤسسات العمومية استقلالية أكبر في التسيير ومسؤولية أوضح عن أدائها، تحضيراً للتحول نحو اقتصاد السوق. غير أن تطبيق هذا القانون واجه صعوبات كبيرة، حيث لم تكن المؤسسات العمومية مستعدة للعمل في بيئة تنافسية، كما أن الإطار المالي والبنكي لم يكن قد تطوّر بعد لخدمة هذا التحول.

2. مرحلة الخوصصة الفعلية (منذ 1990)

بدأت الخوصصة الفعلية مع القانون 90-30 المتعلق بالأملاك العقارية، ثم القانون 91-21 المتعلق بحوكمة المؤسسات العمومية، وصولاً إلى القانون 01-04 المتعلق ببرنامج إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وخوصّصتها (2001). تمحورت الخوصصة حول عدة صيغ:

البيع الكلي أو الجزئي للأصول

بيع أصول المؤسسة العمومية (معدات، عقارات، أسهم) لمستثمرين خاصين، محليين أو أجانب. وقد شملت هذه الصيغة المؤسسات الصناعية والخدمية المختلفة.

الاكتتاب العام

طرح أسهم المؤسسة العمومية في البورصة للاكتتاب العام، حيث يُصبح المواطنون ومؤسسات الاستثمار مُلاكاً جزئيين للمؤسسة. وقد اعتمدت هذه الصيغة في بعض المؤسسات الكبرى.

الإيجار – التسيير

إيجار المؤسسة العمومية لمستثمر خاص لفترة معينة، حيث يُديرها ويُحاول إعادة تأهيلها قبل شرائها. وقد استخدمت هذه الصيغة في بعض المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة تأهيل.

التصفية

حلّ المؤسسات العمومية غير القابلة للإصلاح وبيع أصولها. وقد شملت هذه الصيغة المؤسسات التي تعاني من خسائر فادحة وديون متراكمة.

التسيير بالتفويض

تفويض تسيير المؤسسة العمومية لمستثمر خاص مع الاحتفاظ بالملكية العمومية. وقد استخدمت هذه الصيغة في بعض الخدمات العامة.

ثالثاً: النتائج والآثار الاجتماعية والاقتصادية للخوصصة

1. النتائج الاقتصادية

أفرزت الخوصصة نتائج اقتصادية متباينة. فمن الناحية الإيجابية، ساهمت في تخفيف العبء المالي عن الدولة من خلال التخفيض من المؤسسات العمومية الخاسرة، وفتح مجالات جديدة للاستثمار الخاص والاندماج في الأسواق الدولية. كما ساهمت في تحديث بعض المؤسسات من خلال إدخال تكنولوجيات جديدة وأساليب تسيير عصرية. غير أن النتائج الإجمالية كانت أقل من المتوقع، حيث لم تتمكن الخوصصة من تحقيق تحول جذري في بنية الاقتصاد الجزائري، الذي بقي معتمداً بشكل كبير على قطاع المحروقات. كما أن كثيراً من المؤسسات المخصصة عرفت صعوبات بعد الخوصصة، وبعضها أُغلق نهائياً، ما أفرغ النسيج الصناعي الوطني من محتواه.

2. الآثار الاجتماعية

كانت الآثار الاجتماعية للخوصصة معقّدة ومتعددة الأوجه. من أبرزها:

1. تسريح العمال: أدّت الخوصصة إلى تسريح أعداد كبيرة من العمال في المؤسسات المُخصصة، ما زاد من معدلات البطالة ووسّع دائرة الفئة المهمشة اقتصادياً.

2. تدهور الوضع المعيشي: انخفاض الدخل الحقيقي للعديد من العائلات نتيجة فقدان أفرادها لعملهم أو انخفاض أجورهم في المؤسسات المُخصصة.

3. تطور العمل الهش: ظهور أشكال جديدة من العمل غير المستقر (عقود محددة المدة، عقود ما قبل التشغيل، العمل المستقل) في المؤسسات المُخصصة.

4. تغيّر طبيعة العلاقات العملية: تحوّل العلاقة بين العامل وصاحب العمل من علاقة مبنية على القانون العمومي إلى علاقة مبنية على القانون الخاص، ما أضعف الحماية الاجتماعية للعمال.

5. تأثيرات نفسية واجتماعية: شعور العديد من العمال بالإحباط والاغتراب بعد فقدان عملهم أو تغيّر ظروفه، ما أثّر على التماسك الاجتماعي.

6. ظاهرة الإضرابات والاحتجاجات: أدّت صعوبات الخوصصة وتسريح العمال إلى موجة من الإضرابات والاحتجاجات العمالية في كثير من المؤسسات.

رابعاً: استقلالية المؤسسات العمومية

ارتبطت الخوصصة بمفهوم استقلالية المؤسسات العمومية، حيث أصبحت المؤسسات العمومية المتبقية بعد الخوصصة تتمتع باستقلالية أكبر في التسيير. تتجلى هذه الاستقلالية في عدة جوانب:

- الاستقلالية القانونية: تحوّلت المؤسسات العمومية من مؤسسات عمومية ذات طابع إداري إلى شركات مساهمة (SPA) تخضع للقانون التجاري، ما منحها شخصية معنوية وذمة مالية مستقلة.
- الاستقلالية الإدارية: أصبحت المؤسسات تتمتع بحرية أكبر في اتخاذ قرارات التسيير اليومي، من دون تدخل مباشر من الإدارة المركزية.
- الاستقلالية المالية: أصبحت المؤسسات مسؤولة عن إدارة مواردها المالية، مع تحويل العلاقة مع الدولة من علاقة تبعية إدارية إلى علاقة مالك – مؤسسة عبر مجلس الإدارة.
- الاستقلالية التجارية: أصبحت المؤسسات حرة في اختيار زبائنها وموردیها وأسعارها، في إطار القانون والمنافسة.

غير أن هذه الاستقلالية واجهت تحديات عملية كثيرة. فمن جهة، لم تكن الإدارة الجزائرية مستعدة للتنازل عن سلطتها التقليدية على المؤسسات العمومية، ما أدّى إلى استمرار التدخل الإداري في التسيير. ومن جهة أخرى، لم تكن مجالس الإدارة فعّالة في ممارسة دورها كمالك

للمؤسسة، ما أبقى المؤسسات في وضعية تبعية فعّالة للإدارة. كما أن غياب ثقافة المؤسسة المستقلة وضعف منظومة الحوكمة أدّى إلى استمرار مشاكل التسيير في كثير من المؤسسات العمومية. ورغم ذلك، شكّلت الاستقلالية خطوة مهمة في تطور المؤسسة الجزائرية نحو التحرر من التبعية الإدارية والاقتصاد الموجّه.

المحاضرة التاسعة: مرحلة الانفتاح واقتصاد السوق

أولاً: سياق الانفتاح الاقتصادي

جاءت مرحلة الانفتاح الاقتصادي في الجزائر في سياق داخلي ودولي معقّد. فعلى المستوى الداخلي، كانت الجزائر تعيش أزمة اقتصادية واجتماعية حادة في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، تمثّلت في ارتفاع معدلات البطالة والتضخم، تدهور القدرة الشرائية، أزمة سكن حادة، ونقص في السلع الأساسية. كما عرفت الجزائر اضطرابات اجتماعية وسياسية كبيرة سنة 1988، أدّت إلى تغييرات سياسية مهمة (تعديل الدستور، التعددية الحزبية). وعلى المستوى الدولي، كان العالم يشهد تحولات كبرى: انهيار الكتلة الشرقية، هيمنة نموذج السوق، تعزيز دور المؤسسات المالية الدولية، ظاهرة العولمة. هذه التحولات دفعت الجزائر نحو الانفتاح الاقتصادي والتحول نحو اقتصاد السوق.

ثانياً: الإصلاحات الاقتصادية الكبرى

1. الإصلاح البنكي والمالي

شكّل القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض محطة كبرى في إصلاح النظام المالي الجزائري. هذا القانون الذي صدر سنة 1990 أحدث ثورة في المنظومة البنكية الجزائرية من خلال:

1. استقلالية البنك المركزي (بنك الجزائر) عن السلطة السياسية، حيث أصبح مسؤولاً عن السياسة النقدية واستقرار الأسعار.

2. تحويل البنوك التجارية العمومية إلى شركات مساهمة، حيث أصبحت تخضع للقانون التجاري وتتمتع باستقلالية في التسيير.

3. السماح بإنشاء بنوك ومؤسسات مالية خاصة، ما أنهى احتكار الدولة للقطاع البنكي.

4. تطوير أدوات السياسة النقدية الحديثة (سوق الصرف، معدل الفائدة، الاحتياطي الإلزامي) بدل الأساليب الإدارية.

5. تحرير أسعار الفائدة، حيث أصبحت تُحدّد بقوى السوق بدل أن تُحدّد إدارياً.

6. إنشاء سوق الصرف وتطوير السياسة الصرفية، مع تكييف تدريجي لقيمة الدينار.

2. تحرير التجارة الخارجية

تم تحرير التجارة الخارجية تدريجياً منذ بداية التسعينيات، حيث تم إنهاء احتكار الدولة للتجارة الخارجية. تم السماح للأفراد والمؤسسات الخاصة بممارسة النشاط التجاري الخارجي (استيراد وتصدير). كما تم تخفيض الرسوم الجمركية وإلغاء القيود الكمية على الواردات. وانضمت الجزائر سنة 1996 إلى منطقة التجارة الحرة للتبادل العربي الكبير (GAFTA)، ووقّعت اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي سنة 2002، وتفاوضت للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية (WTO). وكل هذه التطورات كانت تُمثّل تحوّلاً نحو الانفتاح والاندماج في الاقتصاد العالمي.

3. تحرير الأسعار

تم تحرير معظم الأسعار تدريجياً منذ 1991، حيث انتقلت من تحديد إداري مركزي إلى تحديد بقوى السوق. شمل التحرير أسعار السلع الاستهلاكية والمنتوجات الصناعية والخدمات. غير أن بعض الأسعار الاستراتيجية (مثل أسعار الطاقة والماء) بقيت مدعومة من الدولة لأسباب اجتماعية. أدّى تحرير الأسعار في البداية إلى ارتفاع كبير في معدلات التضخم (بلغ أكثر من 25% سنة 1991)، ما ضاعف من معاناة الطبقات الشعبية. لكن التضخم عاد لينخفض تدريجياً في السنوات اللاحقة مع استقرار الاقتصاد الكلي.

4. قانون الاستثمار

جاء القانون 93-12 المتعلق بالاستثمار ليُؤطّر الاستثمار في الجزائر، سواء الوطني أو الأجنبي. وفر هذا القانون ضمانات للمستثمرين (عدم التمييز، النقل الحر للأرباح، الحماية من التأميم) وحوافز (إعفاءات ضريبية، تسهيلات إدارية). ثم جاء القانون 01-03 سنة 2001 ليعزّز هذه التوجهات ويوسّع الحوافز. وفي 2020، تم استبدال هذه القوانين بالقانون 20-01 المتعلق بالاستثمار، الذي يحاول تبسيط الإجراءات وتعزيز جاذبية الجزائر للمستثمرين. ورغم هذه القوانين،

بقي الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر ضعيفاً مقارنة بالدول المنافسة، بسبب بيئة الأعمال الصعبة والبيروقراطية وانعدام الاستقرار التشريعي.

ثالثاً: اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي

وقّعت الجزائر اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي سنة 2002 (دخلت حيز التنفيذ سنة 2005)، تهدف إلى إنشاء منطقة تبادل حر بين الجانبين. تنصّ الاتفاقية على:

- إلغاء تدريجي للرسوم الجمركية على المنتجات الصناعية الأوروبية على مدى 12 سنة.
- تفضيلات تبادلية للمنتجات الفلاحية والغذائية.
- تعاون في مجالات الاستثمار والخدمات والنقل والطاقة.
- دعم الاتحاد الأوروبي لبرامج الإصلاح الاقتصادي الجزائري.

وقد واجهت تطبيق هذه الاتفاقية صعوبات متعددة، حيث عجزت المؤسسات الجزائرية عن الاستفادة من فرص الوصول إلى السوق الأوروبية، في حين غزت المنتجات الأوروبية السوق الجزائرية. كما أن الاتفاقية لم تُحقّق الطموحات في مجال نقل التكنولوجيا والاستثمار الأوروبي في الجزائر. وقد أثارت الاتفاقية نقاشات واسعة حول مدى استفادة الجزائر منها، خصوصاً في ظل العجز التجاري الكبير لصالح الاتحاد الأوروبي. وبقيت العلاقة الاقتصادية مع الاتحاد الأوروبي محكومة بقطاع المحروقات، حيث تشكّل صادرات الجزائر من المحروقات إلى أوروبا الجزء الأكبر من المبادلات.

رابعاً: المؤسسة الجزائرية في اقتصاد السوق

عرفت المؤسسة الجزائرية في مرحلة الانفتاح تحولات جوهرية في طبيعتها ووظائفها:

1. تحوّل من المنطق الإنتاجي إلى المنطق التسويقي: لم تعد المؤسسة تُنتج لتلبية خطة مركزية، بل أصبحت تُنتج لتلبية احتياجات السوق والزبناء.

2. ظهور المنافسة: أصبحت المؤسسات الجزائرية تواجه منافسة داخلية (من المؤسسات الخاصة المحلية) وخارجية (من المنتجات المستوردة)، ما فرض عليها تحسين جودة منتجاتها وخفض تكاليفها.

3. تغيّر العلاقة مع البنوك: أصبحت المؤسسات تتعامل مع بنوك تطبق معايير الجدوى الائتمانية، بدل البنوك العمومية التي كانت تمولها حسب الخطة.

4. ظهور مؤسسات جديدة: نمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بشكل ملحوظ، خصوصاً في قطاعات التجارة والخدمات والبناء.

5. تغيّر طلب العمل: أصبح الطلب على الكفاءات يتجه نحو المهارات التجارية والتسويقية والمالية، بدل المهارات التقنية والإدارية الكلاسيكية.

6. ظهور فئات اجتماعية جديدة: نمت طبقة رجال الأعمال والمستثمرين الخواص، إلى جانب الطبقة الوسطى التقليدية.

7. تحديات البقاء: واجهت كثير من المؤسسات الجزائرية (عمومية وخاصة) صعوبات في التكيّف مع متطلبات اقتصاد السوق، ما أدّى إلى إفلاس بعضها.

المحاضرة العاشرة: المؤسسة الجزائرية وتحديات العولمة

أولاً: مفهوم العولمة وأبعادها

تُعدّ العولمة (Globalization) من أهم الظواهر التي ميّزت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين. تشير العولمة إلى عملية تاريخية متعددة الأبعاد تتمثّل في تعزيز الترابط والتبادل بين المجتمعات والاقتصادات والثقافات على المستوى العالمي. يُميّز عالم الاجتماع مانويل كاستلز (Castells, 1996) بين عدة أبعاد للعولمة: الاقتصادية (تكامل الأسواق العالمية، تدفق رؤوس الأموال، تبادل السلع والخدمات)، والتكنولوجية (انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، والسياسية (تأثير المؤسسات الدولية، انتشار الديمقراطية)، والثقافية (تدفق المنتجات الثقافية، انتشار أنماط استهلاكية موحدة).

وتتميز العولمة عن العلاقات الدولية التقليدية بعدة خصائص:

1. تكامل الأسواق العالمية: حيث أصبحت الأسواق الوطنية مُترابطة بشكل وثيق مع الأسواق العالمية، وأصبح ما يحدث في سوق ما يُؤثّر بسرعة على بقية الأسواق.

2. تدفق رؤوس الأموال: حيث تنتقل رؤوس الأموال بسرعة هائلة عبر الحدود، بحثاً عن أفضل العوائد، ما يخلق فرصاً وتحديات للاقتصادات الوطنية.

3. انتشار الشركات متعددة الجنسيات: حيث أصبحت الشركات الكبرى تنشط في عدة دول من خلال فروعها وشركاتها التابعة، ما يخلق شبكات إنتاج عالمية.

4. تسارع التبادل التكنولوجي: حيث تنتقل التقنيات الجديدة بسرعة عبر الحدود، ما يخلق فرصاً للابتكار والنمو، لكنه يُؤثّر أيضاً على المؤسسات المحلية.

5. تجانس الاستهلاك: حيث تنتشر أنماط الاستهلاك والمنتجات العالمية، ما يُؤدّي إلى تجانس جزئي للأذواق والسلوكيات الاستهلاكية.

6. تأثير المؤسسات الدولية: حيث تلعب مؤسسات كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية دوراً متزايداً في توجيه السياسات الاقتصادية الوطنية.

ثانياً: المؤسسة الجزائرية في السياق العالمي

تُمثّل العولمة تحدياً مزدوجاً للمؤسسة الجزائرية: فرصاً للنمو والاندماج في الاقتصاد العالمي، وتحدّيات للقدرة التنافسية والبقاء. وتتميّز وضعية المؤسسة الجزائرية في السياق العالمي بعدة خصائص:

الاعتماد على قطاع المحروقات

يبقى الاقتصاد الجزائري معتمداً بشكل كبير على صادرات المحروقات (حوالي 95% من الصادرات)، ما يجعله هشاً أمام تقلبات الأسعار العالمية. ورغم محاولات التنويع، لم تتمكن الجزائر من تطوير قطاعات تصديرية أخرى تنافسية.

ضعف القدرة التنافسية

تعاني المؤسسات الجزائرية من ضعف القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، بسبب ارتفاع التكاليف (الأجور، النقل، الطاقة رغم دعمها)، ضعف الجودة، محدودية الابتكار، وتقادم التجهيزات.

حدود الانفتاح التجاري

رغم الانفتاح التجاري، بقيت المؤسسات الجزائرية عاجزة عن الاستفادة من فرص الأسواق العالمية. فالعجز التجاري في القطاعات خارج المحروقات كبير، حيث تستورد الجزائر معظم احتياجاتها من المنتجات الصناعية والاستهلاكية.

ضعف الاستثمار الأجنبي المباشر

رغم محاولات جذب الاستثمار الأجنبي، بقيت الجزائر من أقل دول المنطقة جذباً للاستثمار الأجنبي المباشر، بسبب بيئة الأعمال الصعبة، البيروقراطية، محدودية البنية التحتية، وانعدام الاستقرار التشريعي.

تحديات اندماج المرأة والشباب

تواجه المؤسسة الجزائرية تحديات في مجال اندماج المرأة والشباب في سوق العمل، خصوصاً مع ارتفاع معدلات البطالة في هاتين الفئتين.

ثالثاً: التحديات الكبرى للمؤسسة الجزائرية في ظل العولمة

1. تحدي القدرة التنافسية

تُعدّ القدرة التنافسية التحدي الأكبر للمؤسسة الجزائرية في ظل العولمة. فالمنافسة العالمية تفرض على المؤسسات تحسين الجودة وخفض التكاليف وتطوير المنتجات باستمرار. وتعاني المؤسسة الجزائرية من ضعف في عدة جوانب تُحدّد القدرة التنافسية: تكاليف الإنتاج المرتفعة، ضعف الجودة، محدودية الابتكار، ضعف التسويق، نقص في الكفاءات الفنية والإدارية. وقد طوّر مايكل بورتر (Porter, 1990) في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" (The Competitive Advantage of Nations) إطاراً تحليلياً للقدرة التنافسية يعتمد على أربعة محدّدات: ظروف العوامل (الموارد البشرية والمادية)، ظروف الطلب (طبيعة السوق المحلي)، الصناعات الداعمة (وجود موردين ومؤسسات مرتبطة)، واستراتيجية المؤسسة وبنيتها (التنظيم والمنافسة المحلية). تطبيق هذا الإطار على الجزائر يُظهر ضعفاً في معظم هذه المحدّدات.

2. تحدي التحول الرقمي

يُمثّل التحول الرقمي تحدياً أساسياً للمؤسسة الجزائرية في ظل العولمة. فالثورة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال تُغيّر جذرياً طريقة عمل المؤسسات وطبيعة منتجاتها وخدماتها. تعاني المؤسسة الجزائرية من تأخر في التحول الرقمي: محدودية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة والإنتاج، ضعف في البنية التحتية الرقمية، نقص في الكفاءات الرقمية، ضعف في الثقافة الرقمية. ورغم أن الدولة الجزائرية أطلقت عدة مبادرات للتحول الرقمي (الحكومة الإلكترونية، التحول الرقمي للإدارة، دعم المؤسسات الناشئة الرقمية)، إلا أن الأثر الفعلي على المؤسسات

التقليدية لا يزال محدوداً. ويُتطلب هذا التحول استثمارات معتبرة في البنية التحتية الرقمية وتكوين الكفاءات وتطوير المنتجات والخدمات الرقمية.

3. تحدي التنويع الاقتصادي

يُمثّل تنويع الاقتصاد الجزائري بعيداً عن قطاع المحروقات تحدياً استراتيجياً في ظل العولمة. فالاعتماد المفرط على المحروقات يُعرّض الاقتصاد للتقلبات الخارجية ويُحدّ من فرص النمو في القطاعات الأخرى. وقد أطلقت الدولة الجزائرية عدة استراتيجيات للتنويع: خطة دعم الصناعة الوطنية، تطوير قطاع الفلاحة والصيد البحري، تنمية السياحة، تطوير الطاقات المتجددة. غير أن نتائج هذه الاستراتيجيات بقيت محدودة حتى الآن، حيث لم تتمكن من إحداث تحول جذري في بنية الاقتصاد. ويُتطلب التنويع الاقتصادي إصلاحات هيكلية عميقة، استثمارات كبيرة في القطاعات الجديدة، وتطوير القدرات الابتكارية للمؤسسات.

4. تحدي الاندماج في سلاسل القيمة العالمية

تُمثّل سلاسل القيمة العالمية (Global Value Chains) إحدى سمات العولمة الاقتصادية، حيث تُقسّم عملية الإنتاج عبر عدة دول، كل دولة تتخصص في مرحلة معينة من الإنتاج. يُمثّل اندماج المؤسسة الجزائرية في هذه السلاسل فرصة للنمو والتطور، لكنه يتطلب تحسين القدرة التنافسية وجودة المنتجات. تعاني المؤسسة الجزائرية من ضعف في الاندماج في سلاسل القيمة العالمية، حيث تبقى صادراتها مقتصرة بشكل رئيسي على المحروقات الخام. ويُتطلب الاندماج تطوير صناعات تحويلية ذات قيمة مضافة عالية، وتحسين معايير الجودة، وبناء شراكات مع الشركات الدولية.

رابعاً: فرص المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة

رغم التحديات الكثيرة، تُتيح العولمة فرصاً للمؤسسة الجزائرية:

1. الوصول إلى أسواق عالمية: تُتيح العولمة للمؤسسة الجزائرية الوصول إلى أسواق عالمية لم تكن متاحة من قبل، خصوصاً مع اتفاقيات التبادل الحر.

2. الاستفادة من التكنولوجيا: تُتيح العولمة نقل التكنولوجيا والمعرفة، ما يُمكن أن يساهم في تطوير المؤسسات الجزائرية.

3. الشراكات الدولية: تُتيح العولمة إقامة شراكات مع مؤسسات دولية، ما يُمكن أن يساهم في تطوير القدرات والوصول إلى أسواق جديدة.

4. جذب الاستثمار الأجنبي: يُمكن أن يُساهم الاستثمار الأجنبي في تطوير المؤسسات الجزائرية وتطوير صناعات جديدة.

5. الاستفادة من الموارد الطبيعية: تُتيح العولمة فرصاً لتطوير قطاعات جديدة مرتبطة بالموارد الطبيعية الجزائرية (الطاقة الشمسية، السياحة الصحراوية، المنتجات الفلاحية).

الفصل الرابع: المؤسسة الجزائرية في عصر اقتصاد المعرفة والابتكار

بعد أن تتبّعنا في الفصل الثالث المسار التاريخي للمؤسسة الجزائرية من مرحلة التسيير الذاتي إلى تحديات العولمة، ننتقل في هذا الفصل إلى تناول المرحلة الراهنة للمؤسسة الجزائرية، التي تتسم ببروز اقتصاد المعرفة والثورة الرقمية والتحول نحو الابتكار والجودة. إنّ هذه المرحلة تختلف جذرياً عن المراحل السابقة، حيث لم يعد النجاح الاقتصادي مرتبطاً بامتلاك الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال، بل أصبح مرتبطاً بالمعرفة والابتكار والقدرة على التكيّف مع التغييرات المتسارعة. وسنتناول في هذا الفصل أربع محاضرات متكاملة: اقتصاد المعرفة، تطور أساليب التسيير، إدارة الجودة الشاملة، والمؤسسات الناشئة في الجزائر.

المحاضرة الحادية عشرة: المؤسسة الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة

أولاً: مفهوم اقتصاد المعرفة

يُشير اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) إلى النمط الاقتصادي الذي تكون فيه المعرفة هي المورد الإنتاجي الأساسي، وليس رأس المال المادي أو العمل اليدوي كما كان الحال في الاقتصاد الصناعي. وقد قدّم بيتر دراكر (Drucker, 1993) في كتابه "مجتمع ما بعد الرأسمالية" (Post-Capitalist Society) تحليلاً رائداً لهذا التحول، حيث أبرز أن المعرفة أصبحت هي المورد الأساسي للإنتاج، وأن "عمّال المعرفة" (Knowledge Workers) أصبحوا الفئة الاجتماعية المهيمنة في المؤسسات الحديثة. كما قدّم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تعريفاً ل اقتصاد المعرفة بأنه "اقتصاد يقوم مباشرة على إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة والمعلومات".

1. خصائص اقتصاد المعرفة

1. دور المعرفة كعامل إنتاج أساسي: في اقتصاد المعرفة، تُصبح المعرفة هي العامل الإنتاجي الأساسي، وليس رأس المال المادي أو العمل اليدوي. وتختلف المعرفة عن عوامل الإنتاج التقليدية في كونها لا تُستهلك بالاستخدام، بل تزيد وتتطور.

2. أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال: يرتكز اقتصاد المعرفة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT)، التي تُتيح إنتاج وتخزين وتحليل ونقل المعرفة بكفاءة عالية وسرعة هائلة.

3. الابتكار كمحرك للنمو: يُصبح الابتكار المستمر هو المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، حيث تُتنافس المؤسسات على إنتاج معارف ومنتجات وخدمات جديدة.

4. ظهور عمّال المعرفة: تظهر فئة جديدة من العمال هم "عمّال المعرفة"، الذين يُمارسون عملاً ذهنياً معرفياً يتطلب معرفة متخصصة وقدرة على التحليل والابتكار.

5. التعلم المستمر: يصبح التعلم المستمر والتدريب مدى الحياة ضرورة لكل العمال، خصوصاً عمّال المعرفة، لمواكبة التطورات المتسارعة في المعرفة.

6. الشبكية والترابط: يرتكز اقتصاد المعرفة على بنى شبكية مترابطة، حيث تُنتج المعرفة وتُتشارك من خلال شبكات متعددة المستويات (محلية، وطنية، عالمية).

7. الملكية الفكرية كأصل استراتيجي: تُصبح حقوق الملكية الفكرية (براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق المؤلف) من أهم أصول المؤسسة ومصادر قيمتها التنافسية.

2. مؤشرات قياس اقتصاد المعرفة

طوّرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والبنك الدولي مؤشرات لقياس مدى تقدّم الدول في اقتصاد المعرفة، من أهمها:

- مؤشر الاقتصاد المعرفي (KEI – Knowledge Economy Index): يُقيس مدى جاهزية الدولة لاقتصاد المعرفة بناءً على أربعة محاور: الحوافز الاقتصادية والمؤسساتية، التعليم، الابتكار، البنية التحتية للمعلومات.
- مؤشر التنمية البشرية: يُقيس مستوى التعليم والصحة والدخل في الدولة.
- عدد براءات الاختراع المسجلة: مؤشر على القدرة الابتكارية للدولة.
- نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي.
- نسبة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات والأسر.

- نسبة القيمة المضافة للقطاعات المعرفية في الناتج المحلي الإجمالي.

ثانياً: المؤسسة الجزائرية في سياق اقتصاد المعرفة

تُواجه المؤسسة الجزائرية تحديات كبرى في التحول نحو اقتصاد المعرفة. فالاقتصاد الجزائري لا يزال يعتمد بشكل كبير على الموارد الطبيعية (المحروقات)، ويتميّز بضعف في مؤشرات اقتصاد المعرفة:

1. محدودية الإنفاق على البحث والتطوير: لا يتجاوز الإنفاق على البحث والتطوير في الجزائر 0.5% من الناتج المحلي الإجمالي، وهي نسبة أقل بكثير من المعدل الموصى به دولياً (2–3%)، وأقل من معدلات الدول المتقدمة في اقتصاد المعرفة.

2. ضعف نظام التعليم: رغم التوسع الكمي في التعليم، يعاني النظام التعليمي الجزائري من ضعف في الجودة، خصوصاً في مجالات العلوم والتكنولوجيا، وعدم ملاءمة مخرجاته لاحتياجات سوق العمل في اقتصاد المعرفة.

3. هجرة الكفاءات: تعاني الجزائر من هجرة الكفاءات العلمية والتقنية نحو الخارج، ما يحرم الاقتصاد الوطني من أهم موارده في اقتصاد المعرفة.

4. ضعف البنية التحتية الرقمية: رغم التطور في قطاع الاتصالات، لا تزال البنية التحتية الرقمية في الجزائر ضعيفة مقارنة بالدول المتقدمة، خصوصاً في المناطق الداخلية.

5. محدودية الابتكار: ضعف عدد براءات الاختراع المسجلة من طرف المؤسسات الجزائرية، وغياب ثقافة الابتكار في كثير من المؤسسات.

6. ضعف الشراكة بين الجامعة والمؤسسة: غياب أو ضعف الشراكة بين الجامعة ومراكز البحث من جهة والمؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى، ما يُحدّ من قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة المنتجة محلياً.

7. محدودية دور القطاع الخاص في البحث والتطوير: ينحصر الإنفاق على البحث والتطوير في الجزائر في القطاع العام، بينما في الدول المتقدمة، يلعب القطاع الخاص دوراً رئيسياً.

ثالثاً: مبادرات الجزائر في مجال اقتصاد المعرفة

أطلقت الدولة الجزائرية عدة مبادرات للتحول نحو اقتصاد المعرفة:

الخطة الوطنية للتحول الرقمي

أطلقتها الحكومة الجزائرية لتعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف القطاعات (الإدارة، الصحة، التعليم، الاقتصاد). تهدف إلى رقمنة الخدمات العمومية وتطوير البنية التحتية الرقمية.

دعم المؤسسات الناشئة

إصدار القانون 22-18 المتعلق بالمؤسسات الناشئة، الذي يُوفر إطاراً قانونياً محفّزاً وإعفاءات ضريبية ودعماً مالياً للمؤسسات الناشئة، خصوصاً التكنولوجية.

إنشاء الحاضنات والمسرّعات

تأسيس شبكة من الحاضنات (Incubators) والمسرّعات (Accelerators) لدعم المؤسسين في مراحل الإطلاق الأولى، مثل حاضنة الدولة الجزائرية لـ "SIKLAB" و " ALGIRIA VENTURES".

الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي

توسيع شبكة الجامعات ومراكز البحث، وإنشاء جامعات تكنولوجية متخصصة، وزيادة المنح البحثية.

تطوير البنية التحتية الرقمية

توسيع شبكة الألياف البصرية، نشر شبكات الجيل الرابع والخامس، تطوير مراكز البيانات (Data Centers).

برامج دعم الابتكار

إطلاق مسابقات وطنية للابتكار، وتوفير تمويل للمشاريع الابتكارية، مثل جائزة رئيس الجمهورية للابتكار.

المحاضرة الثانية عشرة: تطور أساليب تسيير المؤسسة في الجزائر

أولاً: مراحل تطور أساليب التسيير

عرفت أساليب تسيير المؤسسة في الجزائر تطوراً متواصلاً عبر المراحل التاريخية المختلفة، حيث كان كل مرحلة تتميز بمنطق تسيير خاص يعكس الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية السائدة. ويُمكن تمييز عدة مراحل في تطور أساليب التسيير في المؤسسة الجزائرية:

مرحلة التسيير الجماعي (1962-1963)

كان التسيير في مرحلة التسيير الذاتي جماعياً وديمقراطياً، حيث شارك العمال في اتخاذ القرارات الكبرى عبر مجالس تسيير منتخبة. كانت السلطة موزعة بين العمال، ولم تكن مركزية. لكن هذا النمط من التسيير واجه صعوبات بسبب نقص الكوادر وضعف التنظيم.

مرحلة التسيير الإداري المركزي (1963-1980)

تميّزت هذه المرحلة بالتسيير الإداري المركزي، حيث كانت القرارات الكبرى تُتخذ على مستوى الدولة، والمؤسسات تُنفّذها. كان التسيير يعتمد على التخطيط المركزي والقواعد الإدارية، ولم يكن هناك مجال كبير للمبادرة الفردية. تميّزت المؤسسات بهيكل تنظيمي هرمي قوي وبطء في اتخاذ القرارات.

مرحلة التسيير الموجّه نحو النتائج (1980-1990)

مع قانون 88-01، بدأ التوجه نحو تسيير أكثر استقلالية وتركيزاً على النتائج. تم منح المؤسسات العمومية استقلالية أكبر في التسيير، وارتبط تقييمها بالنتائج المالية والاقتصادية. لكن التطبيق الفعلي لهذا التوجه كان محدوداً بسبب استمرار التدخل الإداري.

مرحلة التسيير التسويقي (1990-2000)

مع التحول نحو اقتصاد السوق، تحوّل التسيير من المنطق الإنتاجي إلى المنطق التسويقي. أصبحت المؤسسات تركّز على الزبون والسوق، وتطوّر وظائف التسويق والجودة. ظهرت وظائف جديدة كالتسويق وإدارة الموارد البشرية الحديثة.

مرحلة التسيير الاستراتيجي (2000-2010)

بدأ التوجه نحو التسيير الاستراتيجي، حيث أصبحت المؤسسات تُخطّط استراتيجياً لمستقبلها، وتهتم بالبيئة الخارجية وتحليل فرصها وتحدياتها. تطوّرت مفاهيم الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

مرحلة التسيير الرقمي والابتكاري (2010-اليوم)

مع بروز اقتصاد المعرفة والثورة الرقمية، بدأ التوجه نحو التسيير الرقمي والابتكاري. أصبحت المؤسسات تستخدم تكنولوجيا المعلومات في كل وظائفها، وتهتم بالابتكار المستمر وإدارة المعرفة. ظهرت مفاهيم جديدة كالمؤسسة الرشيقة (Lean Enterprise) والمؤسسة الشبكية (Networked Organization).

ثانياً: أساليب التسيير الحديثة

1. التسيير الاستراتيجي

التسيير الاستراتيجي (Strategic Management) هو نهج يُركّز على التخطيط بعيد المدى وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. يتضمن تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، تحليل الفرص والتهديدات والنقاط القوية والضعف (تحليل SWOT)، اختيار الاستراتيجيات المناسبة، تنفيذها وتقييمها. ويُساعد التسيير الاستراتيجي المؤسسة على التكيّف مع بيئتها المتغيرة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد طوّر هـ. إيگور أنسوف (Igor Ansoff) مايكل پورتر (Michael Porter) أدوات تحليلية مهمة في هذا المجال: مصفوفة أنسوف للنمو، نماذج پورتر الخمسة للقوى التنافسية.

2. التسيير بالمشاريع

التسيير بالمشاريع (Management by Projects) هو نهج يُنظّم نشاط المؤسسة حول مشاريع محددة بزمن وأهداف، بدلاً من الأنشطة الدائمة. يُتيح هذا النهج مرونة أكبر في تنظيم العمل، ويُحسّن القدرة على التكيّف مع المتغيرات. ويُستخدم في المؤسسات التي تعمل في بيئات متغيرة، كشركات تكنولوجيا المعلومات والاستشارات. ويُتطلب بنية تنظيمية مرنة، وفرق عمل متعددة التخصصات، وكفاءات في إدارة المشاريع.

3. التسيير بالكفاءات

التسيير بالكفاءات (Competency-Based Management) هو نهج يُركّز على الكفاءات (المعارف، المهارات، السلوكيات) كأساس لإدارة الموارد البشرية. يتضمن تحديد الكفاءات اللازمة لكل منصب، تقييم الكفاءات الحالية، تطوير الكفاءات عبر التكوين والخبرة، ربط الكفاءات بالأداء والترقية. ويُساعد هذا النهج على تحسين ملاءمة الموارد البشرية لاحتياجات المؤسسة، وتطوير مسار مهني واضح للعاملين. وهو مُلائم بشكل خاص لاقتصاد المعرفة حيث تُمثّل الكفاءات المعرفية أهم أصول المؤسسة.

4. التسيير الرشيق

التسيير الرشيق (Lean Management) هو نهج يُركّز على تقليل الهدر في كل عمليات المؤسسة، وزيادة القيمة المضافة للزبون. طوره أصلاً نظام تويوتا للإنتاج (Toyota Production System) في اليابان، ثم نُشر عالمياً. يتضمن مبادئ: تحديد القيمة من منظور الزبون، تحديد سلسلة القيمة وإزالة الهدر، خلق تدفّق مستمر للعمل، السحب بدل الدفع (الإنتاج حسب الطلب)، السعي نحو الكمال المستمر (Kaizen). يُساعد هذا النهج على تحسين الكفاءة والجودة وتقليل التكاليف، ويُمكن تطبيقه في كل أنواع المؤسسات، سواء الصناعية أو الخدمية.

5. التسيير الرقمي

التسيير الرقمي (Digital Management) هو نهج يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل وظائف المؤسسة. يتضمن: رقمية العمليات (Automation)، تحليل البيانات الكبيرة (Big Data Analytics)، الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)، إنترنت الأشياء (Internet of Things)، الحوسبة السحابية (Cloud Computing). يُتيح هذا النهج سرعة في اتخاذ القرارات، تحسين الكفاءة، تطوير منتجات وخدمات جديدة، وخلق نماذج أعمال مبتكرة. ويُمثّل التسيير الرقمي تحدياً للمؤسسة الجزائرية التي تحتاج إلى استثمار معتبر في البنية التحتية الرقمية وتكوين الكفاءات.

المحاضرة الثالثة عشرة: المؤسسة الجزائرية وإدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم الجودة وتطورها

تُعدّ الجودة (Quality) من أهم المفاهيم في الفكر التنظيمي المعاصر، حيث أصبحت عاملاً محدداً للقدرة التنافسية للمؤسسات. تطوّر مفهوم الجودة عبر عدة مراحل:

مرحلة فحص الجودة (Inspection)

في بداية القرن العشرين، كانت الجودة تُحقق من خلال فحص المنتج النهائي واستبعاد المعيب منه. كان الهدف كشف العيوب وليس منعها.

مرحلة ضبط الجودة (Quality Control)

في الثلاثينيات، تطوّر المفهوم ليشمل ضبط عملية الإنتاج باستخدام أساليب إحصائية للكشف عن الانحرافات وتصحيحها.

مرحلة ضمان الجودة (Quality Assurance)

في الستينيات، تطوّر المفهوم ليشمل ضمان الجودة عبر كل مراحل العملية الإنتاجية، وليس فقط في المنتج النهائي. ظهر مفهوم "الجودة الشاملة" (Total Quality).

مرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM)

في الثمانينيات، تطوّر المفهوم ليشمل إدارة الجودة بشكل شامل في كل جوانب المؤسسة، مع مشاركة كل العاملين. قدّم علماء مثل W. Edwards Deming وJoseph Juran و Philip Crosby أسس هذا النهج.

مرحلة التميز المؤسساتي

في التسعينيات والألفينيات، تطوّر المفهوم ليشمل التميز المؤسساتي الشامل، عبر نماذج كنموذج التميز الأوروبي (EFQM) وجائزة مالكولم بالدريج الأمريكية.

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) على مجموعة من المبادئ الأساسية:

التركيز على الزبون

الزبون هو محور اهتمام المؤسسة. يجب فهم احتياجاته وتوقعاته والعمل على تلبيتها بل وتجاوزها. ويشمل الزبون الزبون الخارجي (مشتري المنتج/الخدمة) والزبون الداخلي (كل وحدة تتلقى مخرجات وحدة أخرى).

المشاركة الشاملة

جودة المنتج والخدمة مسؤولية كل العاملين في المؤسسة، وليس فقط قسم الجودة. يجب توفير ثقافة الجودة لدى كل العاملين، ومشاركتهم في تحسين العمليات.

التحسين المستمر

تحسين الجودة عملية مستمرة لا تتوقف. يجب السعي الدائم لتحسين كل عملية ومنتج وخدمة. مبدأ "كايزن" الياباني (Kaizen) يُجسّد هذا التوجه.

اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق

يجب أن تُتخذ قرارات تحسين الجودة بناءً على بيانات وحقائق موضوعية، وليس على الانطباعات أو الآراء. تستخدم لذلك أدوات إحصائية وتحليلية.

التركيز على العمليات

الجودة تُنتج من خلال عمليات جيدة. يجب تحليل كل عملية وتحسينها، وليس فقط فحص المنتج النهائي.

القيادة والتزام الإدارة

التزام الإدارة العليا بالجودة شرط أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة. يجب على القيادة توفير الرؤية والموارد والتحفيز.

العلاقة مع الموردين

جودة المنتج النهائي تتأثر بجودة مدخلاته. يجب بناء علاقات شراكة طويلة المدى مع الموردين وتحسين جودة موردهم.

ثالثاً: معايير الجودة ISO

تُمثّل عائلة المعايير الدولية ISO 9000 المرجع الدولي لأنظمة إدارة الجودة. تطوّرت هذه المعايير عبر عدة إصدارات (1987، 1994، 2000، 2008، 2015). الإصدار الحالي هو ISO 9001:2015 الذي يرتكز على:

1. التفكير القائم على العمليات (Process Approach): تنظيم المؤسسة كشبكة من العمليات المترابطة.

2. التفكير القائم على المخاطر (Risk-Based Thinking): تحديد المخاطر التي قد تؤثر على الجودة واتخاذ إجراءات للتعامل معها.

3. القيادة والتزام الإدارة العليا: مسؤولية مباشرة للإدارة العليا عن نظام إدارة الجودة.

4. مبدأ دورة Deming (PDCA): الخطة (Plan)، التنفيذ (Do)، المراجعة (Check)، التحسين (Act) كدورة مستمرة.

5. التركيز على الزبون وتحقيق رضاه.

6. تحسين مستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة.

رابعاً: نظام الجودة في المؤسسة الجزائرية

بدأ اهتمام المؤسسة الجزائرية بالجودة بشكل جدي في التسعينيات، مع الانفتاح على المنافسة الدولية. تطوّر هذا الاهتمام عبر عدة محطات:

1. إنشاء المركز الجزائري لمراقبة جودة المنتجات والتصدير (CEPEC) في 1992، الذي أصبح لاحقاً الوكالة الجزائرية للتنمية والمعايير (IANOR).

2. اعتماد القانون 04-04 المتعلق بالعلامات والجودة سنة 2004، الذي أنشأ العلامة الجزائرية للجودة (TAQ) وآليات الاعتماد والمعايرة.

3. إنشاء الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC) سنة 2005، المسؤولة عن اعتماد هيئات منح شهادات الجودة.

4. تطوير شبكة هيئات منح شهادات الجودة المعتمدة في الجزائر، التي تساعد المؤسسات على الحصول على شهادات ISO 9001.

5. إطلاق جائزة رئيس الجمهورية للجودة سنة 2006، التي تُكافئ المؤسسات المتميزة في الجودة.

6. إدماج الجودة في السياسات العمومية، كتعميم الحصول على شهادة ISO 9001 على الإدارات العمومية.

خامساً: تحديات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الجزائرية

يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية عدة تحديات:

1. ضعف ثقافة الجودة لدى كثير من المؤسسات، حيث يُنظر إلى الجودة كإجراء شكلي للحصول على شهادة، وليس كفلسفة تسيير.

2. محدودية الكفاءات المتخصصة في إدارة الجودة، خصوصاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. مقاومة التغيير لدى العاملين، خصوصاً في المؤسسات العمومية التي تتميز بثقافة بيروقراطية.

4. ضعف البنية التحتية للقياس والتحليل، حيث تفتقر كثير من المؤسسات إلى أنظمة معلومات فعّالة لجمع وتحليل بيانات الجودة.

5. محدودية العلاقة مع الموردين، حيث لا يتم في كثير من الأحيان تقييم جودة الموردين والعمل معهم على تحسينها.

6. تكلفتة تطبيق نظام الجودة، التي قد تكون مرتفعة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7. محدودية الاهتمام بالزبون الداخلي، حيث يُركّز كثير من المؤسسات على الزبون الخارجي فقط دون الاهتمام بتحسين العلاقات الداخلية.

المحاضرة الرابعة عشرة: المؤسسات الناشئة في الجزائر

أولاً: مفهوم المؤسسة الناشئة

تُعدّ المؤسسة الناشئة (Startup) من أهم المفاهيم في اقتصاد المعرفة المعاصر. تُعرّف المؤسسة الناشئة بأنها "منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار والنموّ السريع"، كما عرّفها ستيف بلانك (Steve Blank). تتميّز المؤسسة الناشئة عن المؤسسات التقليدية بعدة خصائص:

1. الابتكار: تُركّز المؤسسة الناشئة على تقديم منتج أو خدمة مبتكرة، تحلّ مشكلة حقيقية أو تلبّي حاجة غير ملبّاة.

2. النمو السريع: تهدف المؤسسة الناشئة إلى النموّ السريع، حيث لا تكتفي بحصة سوقية صغيرة، بل تسعى إلى التوسع السريع.

3. عدم اليقين: تعمل المؤسسة الناشئة في بيئة غير مؤكدة، حيث تبحث عن نموذج عمل صالح (Product–Market Fit) ولم تستقرّ بعد.

4. الاعتماد على التكنولوجيا: تستخدم المؤسسة الناشئة التكنولوجيا بشكل مكثّف لتقديم منتجها أو خدمتها وتطويرها.

5. نموذج العمل القابل للتكرار: تبحث المؤسسة الناشئة عن نموذج عمل قابل للتكرار والنطوير، وليس عن حلّ لمرة واحدة.

6. التمويل الجريء: تعتمد المؤسسة الناشئة على تمويل جريء (Venture Capital) لا يخضع لمعايير التمويل التقليدي.

7. المرحلة المؤقتة: المؤسسة الناشئة مرحلة مؤقتة في حياة المؤسسة، إما أن تنجح وتتحول إلى مؤسسة قائمة، أو تفشل وتنتهي.

ثانياً: مراحل تطور المؤسسة الناشئة

مرحلة الفكرة (Ideation)

تتولّد فكرة المؤسسة الناشئة من ملاحظة مشكلة أو حاجة غير ملبّاة. في هذه المرحلة، يقوم المؤسس بتحديد الفكرة وتقييمها والتحقق من جدواها.

مرحلة التحقق من السوق (Validation)

يتم في هذه المرحلة التحقق من أن الفكرة تُلبّي حاجة حقيقية في السوق، من خلال اختبار المنتج الأدنى القابل للتطبيق (MVP) مع مجموعة من الزبائن المحتملين.

مرحلة التكرار (Iteration)

بناءً على نتائج التحقق من السوق، يتم تحسين المنتج وتعديله حتى يتم الوصول إلى الملاءمة بين المنتج والسوق (Product–Market Fit).

مرحلة النموّ (Scaling)

بعد الوصول إلى الملاءمة بين المنتج والسوق، تبدأ المؤسسة الناشئة في النموّ السريع، من خلال توسيع قاعدة الزبائن والأسواق.

مرحلة النضج (Maturity)

تتحول المؤسسة الناشئة إلى مؤسسة قائمة، مع بنية تنظيمية أكثر استقراراً وعمليات مُحكمة.

ثالثاً: الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة في الجزائر

أصدرت الجزائر القانون 22–18 المتعلق بالمؤسسات الناشئة، الذي يُوفر إطاراً قانونياً محفّزاً لتطوير المؤسسات الناشئة. يتضمن هذا القانون عدة أحكام:

1. تعريف المؤسسة الناشئة: يُعرّف القانون المؤسسة الناشئة بأنها مؤسسة صغيرة السن (أقل من 8 سنوات) تتميز بطابعها المبتكر والقابل للنمو السريع.

2. بطاقة المؤسسة الناشئة: يُمكن للمؤسسة الناشئة الحصول على بطاقة تُمنح لها صفة رسمية وتُتيح لها الاستفادة من الامتيازات.

3. الإعفاءات الضريبية: تستفيد المؤسسة الناشئة من إعفاءات ضريبية لمدة أربع سنوات من تاريخ بداية النشاط.

4. الإعفاء من الرسوم الجمركية: تستفيد من إعفاء من الرسوم الجمركية على المعدات المستوردة اللازمة لنشاطها.

5. الدعم المالي: تستفيد من دعم مالي من صندوق الجزائر للمؤسسات الناشئة (Algeria Startup Fund) الذي أُنشئ لهذا الغرض.

6. التسهيلات الإدارية: تستفيد من تسهيلات إدارية في إنشاء المؤسسة والحصول على التراخيص.

7. الوصول إلى المناقصات العمومية: تستفيد من تفضيلات في المناقصات العمومية، لتشجيع استعمال منتجاتها وخدماتها.

رابعاً: منظومة دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر

تتكوّن منظومة دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر من عدة جهات وبرامج:

صندوق الجزائر للمؤسسات الناشئة (ASF)

صندوق استثمار جريء حكومي، يوفر تمويلاً للمؤسسات الناشئة في مراحلها الأولى، مقابل حصة في رأس مالها.

حاضنة الدولة الجزائرية (SIKLAB)

حاضنة وطنية تُوفّر للمؤسسين الإرشاد والتكوين والشبكة لمدة 12 شهراً، لدعم تطوير مؤسساتهم الناشئة.

المسرّعات الخاصة (ALGIRIA VENTURES وغيرها)

مسرّعات خاصة تُوفّر برامج مكثّفة لمدة قصيرة (3–6 أشهر)، تجمع بين التمويل والتكوين والإرشاد.

الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المؤسسات (ADEPME)

وكالة حكومية تُوفّر الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة، من خلال برامج متعددة.

المناطق المتخصصة بالابتكار (Technopoles)

مناطق جغرافية مخصصة للمؤسسات المبتكرة، تجمع بين الجامعات ومراكز البحث والمؤسسات الناشئة.

مسابقات الابتكار

مسابقات وطنية للابتكار، كجائزة رئيس الجمهورية للابتكار، تُكافئ أفضل الأفكار والمشاريع الابتكارية.

خامساً: المؤسسة الجزائرية وأهداف التنمية المستدامة 2030

تُمثّل أهداف التنمية المستدامة (Sustainable Development Goals – SDGs) التي أعلنتها الأمم المتحدة سنة 2015 للأفق 2030، إطاراً عالمياً للتنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. تتضمن 17 هدفاً و169 غاية، تشمل قضايا متنوعة كالقضاء على الفقر، التعليم الجيد، المياه النظيفة، الطاقة النظيفة، العمل اللائق والنمو الاقتصادي، الصناعة والابتكار، المدن المستدامة، الاستهلاك المسؤول، المناخ، وغيرها. ويُمكن للمؤسسة الجزائرية أن تُساهم في تحقيق هذه الأهداف عبر:

البعد الاقتصادي

توفير فرص عمل لائقة، المساهمة في النمو الاقتصادي، الابتكار وتطوير الصناعة، تطوير البنية التحتية، تعزيز الشراكات.

البعد الاجتماعي

احترام حقوق العمال، تعزيز المساواة بين الجنسين، المساهمة في التعليم والتكوين، دعم التنمية المحلية، احترام حقوق الإنسان.

البعد البيئي

استخدام الموارد بشكل مستدام، تقليل الانبعاثات والنفايات، اعتماد تقنيات الإنتاج النظيف، استخدام الطاقات المتجددة، الحفاظ على التنوع البيولوجي.

سادساً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ترتبط المساهمة في أهداف التنمية المستدامة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Corporate Social Responsibility – CSR)، الذي يُشير إلى التزام المؤسسة بالعمل بشكل أخلاقي ومستدام، مع مراعاة تأثير نشاطها على مختلف الأطراف ذات المصلحة: العمال، الزبناء، الموردين، المجتمع المحلي، والبيئة. ويُميّز معيار ISO 26000 بين سبعة محاور أساسية للمسؤولية الاجتماعية:

1. الحوكمة التنظيمية: الشفافية والمساءلة في تسيير المؤسسة.

2. حقوق الإنسان: احترام حقوق الإنسان في كل عمليات المؤسسة.

3. علاقات العمل: احترام حقوق العمال وتوفير ظروف عمل لائقة.

4. البيئة: الحفاظ على البيئة واستخدام الموارد بشكل مستدام.

5. الممارسات العادلة في التشغيل: مكافحة الفساد، احترام المنافسة الشريفة.

6. القضايا المتعلقة بالزبون: حماية حقوق الزبناء وتقديم منتجات آمنة.

7. تنمية المجتمع والمشاركة فيه: المساهمة في التنمية المحلية والوطنية.

في السياق الجزائري، لا تزال ثقافة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في طور التكوّن. فبعض المؤسسات الكبرى، خصوصاً في قطاع المحروقات، بدأت تُدمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها وتُقدّم تقارير استدامة. غير أن كثيراً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية كعبء مالي وليس كاستثمار استراتيجي. ويُتطلب تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية جهوداً متعددة: التوعية، التشريع، التشجيع المالي، تطوير المعايير، ودعم المؤسسات في تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية. كما يُتطلب إشراك كل الأطراف ذات المصلحة: الدولة، المؤسسات، المجتمع المدني، الجامعات.

الخاتمة العامة

في ختام هذه المطبوعة البيداغوجية التي تناولت التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية عبر أبعادها النظرية والتاريخية والمعاصرة، يُمكن استخلاص مجموعة من النتائج والاستنتاجات الأساسية التي تُسهم في فهم الظاهرة المؤسساتية في السياق الجزائري فهماً علمياً رصيناً. لقد انطلقت هذه المطبوعة من الإيمان بأن المؤسسة الجزائرية ليست مجرد وحدة إنتاجية ذات طابع اقتصادي، بل هي نظام اجتماعي معقّد متعدد الأبعاد، يتفاعل مع محيطه الخارجي في علاقة ديناميكية مستمرة، ويتأثر بمختلف المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية.

أولاً: النتائج النظرية

أبرزت هذه المطبوعة أن التحليل السوسيولوجي للمؤسسة يتطلب تجاوز المقاربات الأحادية البعد التي تُعالج المؤسسة من زاوية واحدة فقط، سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو قانونية. فالمؤسسة ظاهرة متعددة الأبعاد، تتداخل فيها الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والثقافية والتقنية والبيئية في علاقة جدلية متبادلة. كما أكّدت المطبوعة على تطور الفكر السوسيولوجي للمؤسسة من المقاربات الكلاسيكية التي ركّزت على البنية الرسمية والكفاءة الإنتاجية، إلى المقاربات الحديثة التي تُعطي أهمية للعلاقات غير الرسمية والثقافة التنظيمية والفاعل الاستراتيجي والنظام المفتوح. هذا التطور النظري يعكس نضج الفكر السوسيولوجي وقدرته على استيعاب تعقيد الظاهرة المؤسساتية في تشابكاتها المختلفة.

وقد بيّنت المطبوعة أن المقاربة السوسيولوجية للمؤسسة تتميز بخصوصية إبستمولوجية تتجلى في كونها تتعامل مع المؤسسة كظاهرة اجتماعية كلية وليست مجرد ظاهرة اقتصادية جزئية. فالتحليل السوسيولوجي يهتم بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وبالثقافة التنظيمية، وبالبنية غير الرسمية، وبعلاقة المؤسسة بمحيطها الاجتماعي والثقافي والبيئي. كما يهتم بالتأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع، حيث تُؤثّر المؤسسة في المجتمع من خلال نشاطها الإنتاجي والاجتماعي والبيئي، ويتأثر المجتمع بالمؤسسة من خلال القيم والأنماط السلوكية التي تنقلها.

ثانياً: النتائج التاريخية

كشفت هذه المطبوعة عن الغنى والتعقيد الذي يميّز المسار التاريخي للمؤسسة الجزائرية، حيث مرّت بخمس مراحل كبرى، لكل مرحلة خصوصيتها ومنطقها الخاص. بدأ المسار بمرحلة التسيير الذاتي (1962–1963) التي جسّدت تطلعات شعبية نحو تسيير ديمقراطي للمؤسسات، ثم انتقل إلى مرحلة التسيير الاشتراكي والاقتصاد الموجّه (1963–1980) التي اتسمت بالتأميم والتخطيط المركزي وبناء القطاع العام. ثم جاءت مرحلة إعادة الهيكرة والخوصصة (1980–1990) لإعادة تنظيم المؤسسات العمومية وإعطائها استقلالية أكبر، تلتها مرحلة الانفتاح واقتصاد السوق (1990–2000) التي شهدت تحولات ليبرالية وانفتاحاً تجارياً. وأخيراً، المرحلة الراهنة (2000–اليوم) المتميزة بالتوجه نحو اقتصاد المعرفة والابتكار والتحول الرقمي.

لقد بيّن التحليل التاريخي أن كل مرحلة من هذه المراحل حملت إنجازات وتحدّيات، وأن المسار التطوري للمؤسسة الجزائرية لم يكن خطياً أو سلساً، بل اتسم بالقطائع والتذبذب. فميراث المرحلة الاشتراكية (المركزية الإدارية، البيروقراطية، الاعتماد على الدولة) لا يزال يُؤثّر على طبيعة المؤسسة الجزائرية الراهنة، رغم التحولات الليبرالية والمعرفية. كما أن التحديات الكبرى للمؤسسة الجزائرية (الاعتماد على المحروقات، ضعف القدرة التنافسية، محدودية الابتكار) هي نتاج تراكم تاريخي لم يُعالج بشكل جذري في أي من المراحل.

ثالثاً: النتائج المعاصرة

أبرزت المطبوعة أن المؤسسة الجزائرية تُواجه في المرحلة الراهنة تحديات مزدوجة: تحديات الانفتاح والمنافسة الدولية في ظل العولمة، وتحديات التحول نحو اقتصاد المعرفة والابتكار. فمن جهة، تواجه المؤسسة الجزائرية منافسة شديدة من المنتجات العالمية في السوق المحلية والأسواق الدولية، ما يتطلب تحسين قدرتها التنافسية وجودة منتجاتها. ومن جهة أخرى، يتطلب التحول نحو اقتصاد المعرفة استثمارات معتبرة في البحث والتطوير والتعليم والبنية التحتية الرقمية، وتطوير ثقافة الابتكار في المؤسسات.

كما بيّنت المطبوعة أن المؤسسة الجزائرية مدعوة للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 بأبعادها الثلاثة: الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. ويتطلب ذلك تطوير ثقافة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وإدماج مبادئ التنمية المستدامة في استراتيجيات المؤسسات. كما بيّنت المطبوعة أهمية تطوير منظومة المؤسسات الناشئة في الجزائر، كمحرك للابتكار والنمو، وقد أُسست لذلك إطاراً قانونياً ومؤسساتياً محفّزاً، غير أن نجاح هذا المسعى يتطلب استمرار الدعم وتطوير البيئة الحاضنة.

رابعاً: آفاق المستقبل وتوصيات

انطلاقاً من التحليل السابق، يُمكن صياغة مجموعة من التوصيات لتطوير المؤسسة الجزائرية:

1. تطوير الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الجزائرية في إطار التحول نحو اقتصاد المعرفة، مع التركيز على التنويع الاقتصادي بعيداً عن الاعتماد على المحروقات.

2. تعزيز الاستثمار في البحث والتطوير، ورفع نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي لتصل إلى المعدلات الدولية الموصى بها (2–3%).

3. تطوير نظام التعليم والتكوين لجعله أكثر ملاءمة لاحتياجات اقتصاد المعرفة، مع التركيز على المهارات الرقمية والابتكارية والمعرفية.

4. تعزيز الشراكة بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية، لتطوير البحث التطبيقي ونقل التكنولوجيا وتكوين الكفاءات.

5. تطوير البنية التحتية الرقمية وتعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية.

6. تطوير ثقافة الجودة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية، وتشجيع الحصول على شهادات الجودة الدولية.

7. دعم منظومة المؤسسات الناشئة وتطوير البيئة الحاضنة لها، مع توفير التمويل المناسب والإرشاد والتكوين.

8. تطوير سياسات جذب الاستثمار الأجنبي وتحسين بيئة الأعمال، مع الحفاظ على السيادة الاقتصادية الوطنية.

9. تشجيع الابتكار وريادة الأعمال لدى الشباب والمرأة، وتوفير الآليات الداعمة لذلك.

10. إدماج أهداف التنمية المستدامة في استراتيجيات المؤسسات، وتطوير التقارير المتعلقة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

خامساً: خلاصة عامة

في النهاية، يُمكن القول إن التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية يُبرز أن المؤسسة ليست مجرد وحدة إنتاجية، بل هي فضاء اجتماعي متعدد الأبعاد، تتشابك فيه العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرمزية. كما يُبرز أن المؤسسة الجزائرية عرفت مساراً تاريخياً معقّداً، حمل إنجازات وتحدّيات، وأنها مدعوة اليوم للتكيّف مع متطلبات اقتصاد المعرفة والعولمة والتنمية المستدامة. إنّ نجاح المؤسسة الجزائرية في هذه المساعي يتطلب جهوداً متكاملة من جميع الأطراف ذات المصلحة: الدولة، المؤسسات، الجامعة، المجتمع المدني، والأفراد. كما يتطلب تطوير الفكر التنظيمي والممارسة الإدارية، وتعزيز ثقافة الابتكار والجودة والمسؤولية الاجتماعية. ويبقى دور التحليل السوسيولوجي محورياً في فهم هذه التحولات وتوجيهها نحو مسار تنموي مستدام يخدم المجتمع الجزائري بأكمله.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو حطب، فؤاد، وآخرون. (2001). علم النفس التربوي (ط7). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
2. أحمد صقر عاشور. (1986). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
3. أحمد ماهر. (2002). السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات (ط8). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
4. إسماعيل علي بليه. (2009). الإدارة الاستراتيجية: المنهج الحديث للتفكير الاستراتيجي (ط2). الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. بلقاسم سلاطنية، وإسماعيل قيرة. (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والتنظيم). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
6. حسن عبد الله العالي. (2007). إدارة المؤسسات: مدخل استراتيجي. عمّان: دار وائل للنشر.
7. حسن عبد الله العالي. (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمّان: دار وائل للنشر.
8. حسين عبد الحميد رشوان. (2004). علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
9. خضير كاظم حمود. (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. سعاد أحمد الدرويش. (2005). التنظيم والتغيير التنظيمي. الكويت: ذات السلاسل.
11. سعيد شعبان أبو زيد. (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
12. سليمان بن عيسى. (2011). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة.
13. عبد الباري إبراهيم درّة. (2009). إدارة الموارد البشرية: رؤية القرن الحادي والعشرين (ط4). عمّان: دار وائل للنشر.
14. عبد الحميد عبد المجيد شيحة. (2010). إدارة الموارد البشرية: مدخل نظمي. القاهرة: عالم الكتب.

15. عبد الرحمن بن خلدون. (2005). المقدمة (تحقيق عبد الله الدرويش). بيروت: مؤسسة الأعلمي للمطبوعات.

16. عبد السلام أبو قحف. (2008). الإدارة الاستراتيجية (ط4). الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.

17. علي السلمي. (2005). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

18. علي السلمي. (2010). إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار غريب.

19. علي عثمان محمد الفقي. (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. القاهرة: عالم الكتب.

20. فتحي عبد الله عبد الكريم. (2009). سوسيولوجيا العمل والتنظيم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

21. كامل المغربي. (2004). علم اجتماع العمل والتنظيم. الكويت: عالم المعرفة.

22. محمد الأمين عبد الماجد. (2010). السلوك التنظيمي: مدخل تفاعلي. عمّان: دار وائل.

23. محمد المهدي بن عيسى. (2006). ثقافة المؤسسة. الجزائر: جامعة الجزائر.

24. محمد المهدي بن عيسى. (2010). علم اجتماع التنظيم: من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة (ط1). الجزائر: مطبعة إمبابلاست.

25. محمد بوزيد بن عزوز. (2012). المؤسسة الاقتصادية والبيئة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

26. محمد صالح الحناوي، ومحمد عبد الرحمن حمدان. (2012). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

27. محمد عبد الغفار حسن. (2010). علم اجتماع العمل. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

28. محمد فريد صمصام. (2007). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.

29. محمد لبيب شقير. (2008). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: عالم الكتب.

30. ناصر دادي عدون. (1998). اقتصاد المؤسسة (ط1). الجزائر: دار المحمدية العامة.

31. ناصر دادي عدون. (2006). تسيير الموارد البشرية (ط2). الجزائر: دار المحمدية العامة.

32. يحيى بوقرة. (2010). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

33. يوسف بن عبد الله. (2012). مؤشرات قياس الأداء المؤسساتي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(2)، 45–72.

34. وزارة الصناعة الجزائرية. (2020). تقرير حول المؤسسات الناشئة في الجزائر. الجزائر: وزارة الصناعة.

35. المنظمة الوطنية لحماية المستهلك. (2019). الجودة في المؤسسات الجزائرية. الجزائر: المنظمة الوطنية.

ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية

1. *Bidet, J. (2004). Explication et critique de la sociologie de l'organisation de Crozier et Friedberg. Sociologie du travail, 46(2), 201-219.*
2. *Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. Paris: Gallimard.*
3. *Bourdieu, P. (1972). Esquisse d'une théorie de la pratique, précédé de Trois études d'ethnologie kabyle. Genève: Droz.*
4. *Bourdieu, P. (1980). Le sens pratique. Paris: Éditions de Minuit.*
5. *Bourdieu, P., & Passeron, J.-C. (1970). La reproduction: éléments pour une théorie du système d'enseignement. Paris: Éditions de Minuit.*
6. *Castells, M. (1998). La société en réseaux: L'ère de l'information (Tome 1). Paris: Fayard.*
7. *Castells, M. (1999). Le pouvoir de l'identité: L'ère de l'information (Tome 2). Paris: Fayard.*
8. *Crozier, M. (1963). Le phénomène bureaucratique. Paris: Seuil.*
9. *Crozier, M. (1989). L'entreprise à l'écoute de son environnement: apprendre et réussir. Paris: InterÉditions.*
10. *Crozier, M. (2000). À quoi sert la sociologie des organisations? Paris: Éditions S. Arslan.*
11. *Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil.*

12. *Davezies, P. (1999). Évolution des organisations du travail et nouvelles pathologies de l'organisation. Archives des maladies professionnelles et de l'environnement, 60(7), 572-578.*
13. *Degot, V., & Lhuilier, D. (2015). Les organisations: approche sociologique. Paris: Presses Universitaires de France.*
14. *Deming, W. E. (1986). Hors de la crise. Paris: Economica.*
15. *Durkheim, É. (1893/2007). De la division du travail social. Paris: Presses Universitaires de France.*
16. *Enriquez, E. (1997). Les figures du pervers: l'organisation et ses rapports au pouvoir. Revue française de psychanalyse, 61(4), 1133-1153.*
17. *Fayol, H. (1916/1999). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod.*
18. *Ferrary, M. (2003). Trust and social capital in the regulation of lending activities. The Journal of Socio-Economics, 31(1), 1-15.*
19. *Foucault, M. (1975). Surveiller et punir: Naissance de la prison. Paris: Gallimard.*
20. *Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée. Paris: Seuil.*
21. *Garrigou, A. (1992). Sociologie des organisations. Paris: Éditions La Découverte.*
22. *Gergen, K. J. (1973). Social psychology as history. Journal of Personality and Social Psychology, 26(2), 309-320.*
23. *Godefroy, P. (1995). La qualité totale: les grands principes. Paris: Éditions d'Organisation.*
24. *Granovetter, M. (1995). Coase revisited: Business groups in the modern economy. Industrial and Corporate Change, 4(1), 93-130.*
25. *Grawitz, M. (2001). Méthodes des sciences sociales (11e éd.). Paris: Dalloz.*
26. *Iribarne, P. d'. (1989). La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales. Paris: Seuil.*
27. *Journoud, P. (2003). Les organisations et leurs environnements. Paris: Éditions La Découverte.*
28. *Kergoat, J. (2012). Sociologie du travail et de l'emploi. Paris: Éditions La Découverte.*
29. *Lallement, M. (2008). Sociologie des organisations. Paris: Éditions La Découverte.*

30. *Lapierre, D. (2005). L'entreprise est-elle un système social? Revue française de gestion, 31(159), 85-99.*
31. *Lazega, E. (2015). Sociologie des organisations. Paris: Presses Universitaires de France.*
32. *Le Moigne, J.-L. (1995). Les épistémologies constructivistes. Paris: Presses Universitaires de France.*
33. *Levy, A. (2013). Changement organisationnel et sociologie du travail. Revue française de gestion, 39(237), 15-30.*
34. *Lorino, P. (1995). De l'analyse de la valeur à l'analyse des processus. Paris: Éditions d'Organisation.*
35. *March, J. G., & Simon, H. A. (1958/2004). Les organisations. Paris: Dunod.*
36. *Mauss, M. (1923/2007). Essai sur le don: Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. Paris: Presses Universitaires de France.*
37. *Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris: Éditions d'Organisation.*
38. *Mintzberg, H. (2004). Le management: voyage au centre des organisations. Paris: Éditions d'Organisation.*
39. *Morin, M. L. (1997). Crise de la société salariale et transformation des relations contractuelles. Toulouse: LIRHE, Université de Toulouse.*
40. *Motte, D. (2016). Sociologie de l'organisation. Paris: Éditions Dunod.*
41. *Pichault, F. (2009). Gestion du changement: enjeux et perspectives. Paris: Éditions Vuibert.*
42. *Reynaud, J.-D. (1989). Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale. Paris: Armand Colin.*
43. *Sainsaulieu, R. (1977). L'identité au travail: Les effets sociaux du travail. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.*
44. *Sainsaulieu, R. (1987). Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris: Presses de Sciences Po.*
45. *Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. (1986). L'entreprise: un système social. Revue française de sociologie, 27(3), 439-464.*
46. *Segrestin, D. (1992). Sociologie de l'entreprise. Paris: Éditions La Découverte.*
47. *Stengers, I. (2013). Une autre science est possible! Manifeste pour un ralentissement des sciences. Paris: Éditions La Découverte.*
48. *Touraine, A. (1965). Sociologie de l'action. Paris: Seuil.*
49. *Touraine, A. (1969). La société post-industrielle. Paris: Denoël.*

50. *Veltz, P. (2000). Le nouveau monde industriel. Paris: Gallimard.*
51. *Weber, M. (1922/2013). Économie et société (Tome 1). Paris: Pocket.*

ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. *Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. Academy of Management Review, 27(1), 17-40.*
2. *Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill.*
3. *Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organization. New York: Wiley.*
4. *Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.*
5. *Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.*
6. *Beck, U. (1992). Risk society: Towards a new modernity. London: Sage.*
7. *Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century. New York: Monthly Review Press.*
8. *Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock.*
9. *Castells, M. (1996). The information age: Economy, society and culture – Volume 1: The rise of the network society. Oxford: Blackwell.*
10. *Castells, M. (1997). The information age: Economy, society and culture – Volume 2: The power of identity. Oxford: Blackwell.*
11. *Castells, M. (1998). The information age: Economy, society and culture – Volume 3: End of millennium. Oxford: Blackwell.*
12. *Chandler, A. D. (1977). The visible hand: The managerial revolution in American business. Cambridge, MA: Belknap Press.*
13. *Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology, 6(1), 1-22.*
14. *Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. Economica, 4(16), 386-405.*
15. *Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.*
16. *Dahrendorf, R. (1959). Class and class conflict in industrial society. Stanford, CA: Stanford University Press.*
17. *Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston, MA: Harvard Business School Press.*

18. *Davis, G. F., & Marquis, C. (2005). Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. Organization Science, 16(4), 332-343.*
19. *Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: MIT Press.*
20. *DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160.*
21. *DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press.*
22. *Donaldson, L. (1996). For positivist organization theory: Proving the hard core. London: Sage.*
23. *Drucker, P. F. (1954). The practice of management. New York: Harper & Row.*
24. *Drucker, P. F. (1993). Post-capitalist society. New York: HarperBusiness.*
25. *Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. New York: HarperBusiness.*
26. *Durkheim, É. (1893/2014). The division of labor in society. New York: Free Press.*
27. *Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review, 14(1), 57-74.*
28. *Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates. New York: Free Press.*
29. *Fayol, H. (1916/1949). General and industrial management. London: Sir Isaac Pitman & Sons.*
30. *Friedberg, E. (1997). Local orders: Dynamics of organized action. Greenwich, CT: JAI Press.*
31. *Galbraith, J. R. (1977). Organization design. Reading, MA: Addison-Wesley.*
32. *Giddens, A. (1984). The constitution of society: Outline of the theory of structuration. Cambridge: Polity Press.*
33. *Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91(3), 481-510.*
34. *Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. American Sociological Review, 49(2), 149-164.*
35. *Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing.*

36. *Juran, J. M. (1989). Juran on leadership for quality: An executive handbook. New York: Free Press.*
37. *Kanter, R. M. (1983). The change masters: Innovation for productivity in the American corporation. New York: Simon & Schuster.*
38. *Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). The social psychology of organizations. New York: Wiley.*
39. *Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston: Harvard Business School Press.*
40. *Likert, R. (1967). The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill.*
41. *March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1), 71-87.*
42. *March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). Ambiguity and choice in organizations. Bergen: Universitetsforlaget.*
43. *Marx, K. (1867/1976). Capital: A critique of political economy (Vol. 1). Harmondsworth: Penguin Books.*
44. *Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.*
45. *Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper & Row.*
46. *Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. New York: Macmillan.*
47. *McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.*
48. *Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363.*
49. *Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.*
50. *Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.*
51. *Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. New York: Free Press.*
52. *Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press.*

53. *Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.*
54. *OECD. (1996). The knowledge-based economy. Paris: OECD Publishing.*
55. *OECD. (2019). SME and entrepreneurship policy in Algeria. Paris: OECD Publishing.*
56. *Parsons, T. (1951). The social system. Glencoe, IL: Free Press.*
57. *Perrow, C. (1986). Complex organizations: A critical essay (3rd ed.). New York: Random House.*
58. *Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row.*
59. *Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.*
60. *Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.*
61. *Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. Harvard Business Review, 68(2), 73-93.*
62. *Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.*
63. *Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The knowledge economy. Annual Review of Sociology, 30, 199-220.*
64. *Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). Management and the worker. Cambridge, MA: Harvard University Press.*
65. *Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, socialism and democracy. New York: Harper & Brothers.*
66. *Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.*
67. *Selznick, P. (1949). TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization. Berkeley: University of California Press.*
68. *Selznick, P. (1957). Leadership in administration: A sociological interpretation. Berkeley: University of California Press.*
69. *Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". Administrative Science Quarterly, 41(2), 270-277.*
70. *Sen, A. (1999). Development as freedom. Oxford: Oxford University Press.*

71. *Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.*
72. *Simon, H. A. (1947). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization. New York: Macmillan.*
73. *Smith, A. (1776/1976). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Oxford: Oxford University Press.*
74. *Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), Handbook of organizations (pp. 142-193). Chicago: Rand McNally.*
75. *Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. New York: Harper & Brothers.*
76. *Thompson, J. D. (1967). Organizations in action: Social science bases of administrative theory. New York: McGraw-Hill.*
77. *United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. New York: United Nations.*
78. *Weber, M. (1922/1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology. Berkeley: University of California Press.*
79. *Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York: Free Press.*
80. *World Bank. (2018). Algeria economic update: Towards a new growth model. Washington, DC: World Bank.*
81. *World Bank. (2021). Doing business: Algeria country profile. Washington, DC: World Bank Group.*