

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مطبوعة علمية بعنوان:

محاضرات في مادة اقتصاد

موجهة لطلبة السنة الثانية:

علوم اقتصادية

علوم تجارية

علوم التسيير

علوم مالية ومحاسبة

من إعداد الأستاذ:

دحو عبد الكريم

السنة الجامعية: 2022 – 2023



الحمد لله رب العالمين

وبعد

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

وتتمحور موضوعات اقتصاد المؤسسة في مضمونها، وفحوى إطارها العام على وظائف المؤسسة، وعلاقتها بمختلف جوانب المحيط أو ما يعرف بالبيئة التي تنشط فيها، سواء تعلق الأمر ببيئتها الداخلية أو الخارجية، كما ترتبط بتنظيم المؤسسة من حيث هيكلتها، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة لدراسة جوانب هامة تعلقت بالمؤسسة وسيرورتها وشملت قرارات الإنتاج، والتكاليف، والاستثمار.

نهدف من خلال هذا المقياس إلى ضبط جوانب محددة للمؤسسة من حيث تعريفها وتبيان أهم خصائصها، مع الإشارة إلى مساهمة العديد من المقاربات الفكرية التي اهتمت بالمؤسسة، ودراستها وتحليل نشاطها، كإسهامات المفكرين الاقتصاديين في إطار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، مساهمات علماء الاجتماع والسلوكيين، وكذا المفكرين الإداريين ونظرتهم للمؤسسة من وجهة نظر تسييرية، إلى جانب ما شكلته المقاربة النظامية كمقاربة حديثة نسبياً اعتبرت المؤسسة كنظام مفتوح. ونظراً لأهمية هذا الموضوع ارتأينا أن نضع بين طلبتنا الأعزاء هذه المطبوعة لتتناسب مع المتطلبات المبدئية للدراسة في مجال السنة الثانية ليسانس نظام جديد؛ علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير.

الفصل الأول: مفهوم المؤسسة

الاقتصادية

- 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية
- 2- نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية
- 3- المؤسسة والمصطلحات المشابهة لها
- 4- خصائص المؤسسة الاقتصادية
- 5- أهداف المؤسسة الاقتصادية

- الفصل الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة فهي تعتبر المؤسسة نواة ومحرك الاقتصاد لأي بلد، فهي كعون اقتصادي يتعامل ويتبادل مختلف التدفقات الحقيقية والنقدية مع بقية الأعوان الآخرين، تشكل حلقة وعنصر مهم ضمن الدورة الاقتصادية الكلية.

لظالما كانت المؤسسة الاقتصادية محل اهتمام عديد الاقتصاديين والمفكرين في الميدان الاقتصادي على اختلاف توجهاتهم الأيديولوجية وانتماءاتهم الفكرية، إذ يعتبرونها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي والأداة الرئيسية في إحداث التنمية وإنعاش أي اقتصاد.

تشكل المؤسسة الاقتصادية وحدة أساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع تساهم في العديد من المجالات، لكنها تتعرض للكثير من الضغوطات (منافسة، تسارع تكنولوجي، تغير الطلب، ... الخ)، كما تُؤثر بدورها في المحيط (تغيير الأذواق، الإبداع، التوظيف، الاستثمار، ... الخ).

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية وحدة إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف عدد من العناصر الاقتصادية، إلى جانب أنها مكان يترجم فيه البشر قدراتهم الفكرية والتصورية والإبداعية في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات، كما أنها تمثل إطاراً منظماً لالتقاء وتفاعل مجموعة من الوظائف والوسائل المادية والجهود البشرية في سبيل تلبية الطلب.

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد قُدمت للمؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الأوقات، وحسب الاتجاهات والمداخل، إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية، وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف وحيد يكون صعب للغاية، وهذا يعود للأسباب التالية:¹

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في هذا القرن.

- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، حيث ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات الاقتصادية أو الأيديولوجيات.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دارالمحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر 1998، ص. ص. 9 - 8.

ومن أبرز تعاريف الباحثين للمؤسسة نجد:

- تُعرف المؤسسة على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"¹.

- كما تُعرف على أنها: "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق

وهي منظمة موجهة بكيفية توزيع فيها المهام والمسؤوليات"².

- المؤسسة هي: "مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية

الأخرى"³.

- المؤسسة هي: "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية

معينة، تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج"⁴.

- المؤسسة هي: "وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي الصناعي والتجاري

والخدمات"⁵.

- المؤسسة هي: "منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات، تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي

يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها"⁶.

كما تعرف المؤسسة على أنها: "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع

فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح"⁷.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً يعمل في إطار

قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج وتبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين

آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي

يوجد فيه هذا التنظيم، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007، ص. 24.

² إسماعيل عرياجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر 2013، ص. 15.

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

⁴ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 24.

⁵ إسماعيل عرياجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 15.

⁶ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 09.

⁷ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 28.

2- نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية:

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك لعدة تغيرات وتطورات متواصلة و متوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتتمثل أهم مراحل ظهور وتطور المؤسسة الاقتصادية في ما يلي¹:

أ- الإنتاج الأسري البسيط:

لقد اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي من أهم النشاطات وأهم موارد حياته وذلك لتلبية حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والمشرب مستعملاً بعض الأدوات البسيطة، كما أن التجارة لم تعرف آنذاك، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات واحتياجات معينة من أفراد المجتمعات وعادةً تتم المبادلة بالمقايضة.

ب- ظهور الوحدات الحرفية:

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية وارتفاع الطلب نوعاً ما على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة، وما ترتب عنه من تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، وذلك على شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية مختلفة للنجارين، النحاسيين، الحدادين، ... الخ.

ج- النظام المنزلي للحرف: أدى ظهور طبقة التجار و الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها، ومن الطرق المستعملة الاتصال بالأسر في منازلهم وتموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة، وهكذا أصبح هناك ولأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم و ممولون من طرف تجار من أصحاب رؤوس الأموال، حيث أن كل منهم مرتبط بالآخر ارتباطاً نفعياً.

د- ظهور المانيفاكتورة:

إن تراكم المتغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي نظراً لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى وكذلك ظهور الاكتشافات الجغرافية، أدت إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية فعملوا على إيجارها إلى أشخاص وأسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم، التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقات وبمواصفات مناسبة، و في وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد

¹ إسماعيل عربي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 16.

من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر، و هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول Manufacture والتي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وأصبح صاحب المحل والأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها.

ه- ظهور المؤسسة الصناعية الآلية:

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

و- التكتلات والشركات متعددة الجنسيات:

مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي كان على المؤسسات إتباع عدة استراتيجيات لتتكتل فيما بينها، والدخول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط، بل أيضاً كمنتج في أكثر من بلد خارجي وهي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات.

3- المؤسسة والمصطلحات المشابهة لها¹:

يجد القارئ للغة العربية عدة مصطلحات تعبر كلها عن المؤسسة الاقتصادية، ومن بينها نذكر: المنظمة، الشركة، المنشأة، المقولة، ويهدف رفع الالتباس وتدقيق العبارات نحاول توضيح كل معنى من هذه المصطلحات:

المنظمة L'organisation

هي الجماعة التي تستعين بالإجراءات والأحكام لتنظيم أعمال وشؤون المؤسسة.

الشركة La société

تعنى وتهم خاصة بالهيكل الاقتصادي مهما كان حجمه وطبيعته القانونية (مؤسسة منتوجها له مكانة في الاقتصاد)، فنقول مثلاً: شركة سوناطراك، شركة سونلغاز، شركة الاسمنت، كما يفهم منها أيضاً أنها اشتراك شخصين أو أكثر لأجل القيام بمشروع مالي مشترك، واقتسام الأرباح وتحمل الخسائر.

¹ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 29.

المنشأة L'établissement

مكان يعمل فيه عدة أشخاص بصفة دائمة ولحساب نفس رب العمل، ويطلق هذا المصطلح في فرنسا على الجمعيات الخيرية، ويفهم منها في بعض الأحيان أنها الوحدات المكونة للمؤسسة.

المقولة L'entreprise

وهي مشتقة من كلمة l'entrepreneur أي المقاول وتشير إلى الخطر أو المغامرة التي تميز توظيف الأموال في النشاط الاقتصادي.

المؤسسة L'institution

هي تجمع مؤسس بصفة رسمية، وفق إجراءات وأحكام مثبتة تميز وتحدد نشاط الأفراد.

4- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من التعاريف السابقة، يمكن تحديد الخصائص التالية للمؤسسة الاقتصادية¹:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أومن حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وُجدت من أجلها؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء ولها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة؛
- التجديد الواضح لأهدافها وسياساتها وبرامج وأساليب عملها؛
- لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار بدون موارد مالية، ولهذا يجب عليها ضمان ذلك من خلال مصادر التمويل الداخلية أو الخارجية؛
- تتأثر المؤسسة ببيئتها إيجابياً من خلال الفرص التي تُقدمها البيئة للمؤسسة، أو سلبياً من خلال التهديدات التي تُؤثر بها عليها؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛
- يجب أن يشمل إصطلاح "مؤسسة" بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعُف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها، ...

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 26.

5- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ويمكن تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية¹:

4-1- الأهداف الاقتصادية:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية لعل من أهمها:

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

ب- تحقيق متطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتماً عبر بيع منتجاتها وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وذلك من خلال إنتاج سلع معتدلة الثمن وكذا تلبية حاجات المستهلكين بأثمان معقولة.

ج- عقلنة الإنتاج:

يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني والرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط البرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف.

د- الاستقلال الاقتصادي على المستوى الوطني:

وذلك بتقليل الواردات وزيادة الصادرات من الإنتاج المحلي، وهو ما يحسن من رصيد الميزان التجاري و بالتالي ميزان مدفوعات الدولة، وبالتالي يضمن دخلاً معتبراً من العملة الصعبة يدعم احتياطات صرف البلد.

4-2- الأهداف الاجتماعية:

تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- امتصاص البطالة بخلق مناصب شغل و ضمان مستوى مقبول من الأجور؛

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. ص. 19 – 23.

- تحسين مستوى معيشة العمال، إذ أن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة وأذواقهم المتغيرة باستمرار؛

- إقامة أنماط استهلاكية معينة، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواق المستهلك عن طريق الإشهار والدعاية؛

- تحسين متواصل لوضع العمال (الوضع المالي، ظروف وشروط العمل، المنح، المواصلات، الترقية، العطل، التكوين، الاستقرار،...)

- توطيد العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين وتنمية روح المسؤولية والمبادرة في العمل؛

- توفير تأمينات ومرافق للعمال، مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد ... الخ فضلاً عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم ، ...؛

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

4-3- الأهداف الثقافية والرياضية:

تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها:

توفير وسائل ترفيهية وثقافية (المسرح، المكتبات، الرحلات، ...)، مع تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، وكذا تخصيص أوقات للرياضة مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل. وتُعد هذه العناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز، مواكبة التطورات التقنية، وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

4-4- الأهداف التكنولوجية:

إن تطور المؤسسات أدى إلى الاهتمام بالبحث والتطوير من خلال توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية، وترصد لها مبالغ كبيرة إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة لتحسين الإنتاجية ورفع المردودية.

الفصل الثاني: تصنيف المؤسسات

الاقتصادية

1- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني

2- تصنيف المؤسسات حسب معيار الطابع الاقتصادي

3- تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية

4- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم

- الفصل الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية:

تأخذ المؤسسات الاقتصادية عدة أشكال وأنواع وذلك تبعاً للمعيار المعتمد في تصنيفها، حيث يتم الاعتماد عادةً على المعيار القانوني والاقتصادي بالإضافة إلى معيار الملكية والحجم¹:

1- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:

يتم وفق هذا المعيار تصنيف المؤسسة الاقتصادية تبعاً لشكلها القانوني، فعادة ما تقسم حسبها إلى:

1-1- مؤسسات فردية: وهي مؤسسات تعود ملكيتها لشخص واحد يعتبر هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها، فهي مؤسسات تتسم بسهولة إنشائها وبساطة هيكلها التنظيمي، ولكن في المقابل قد يكون ضعف خبرة مالكيها وضعف مستواه في الإدارة والتسيير عاملاً أساسياً في فشلها.

1-2- الشركات: حيث تعرف الشركة على أنها عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها لشخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عنها من أرباح أو خسارة².

ويمكن تقسيم الشركات إلى:

أ- شركة الأشخاص: وهي شركات تضم عدداً من المؤسسات الفردية بحيث يكون رأسمالها أكبر وتمثل مكانة أكبر في السوق، وعليه يكون لشخصية الشريك الاعتبار الأول، ويكون الشريك فيها مسؤولاً شخصياً في ذمته الخاصة وتضامنياً مع بقية الشركاء، ومثالها شركات التضامن وشركات التوصية البسيطة.

ب- الشركات ذات المسؤولية المحدودة SARL: وتتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر حصته التي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، كما أن رأسمالها محدود وشركائها محدودين، أما إذا كانت مؤسسة تتكون من شخص واحد فتأخذ تسمية EURL.

ج- شركات الموال: ويتولى تسييرها مجلس إدارة، وتكون من مجموعة مساهمين في رأسمالها عن طريق الأسهم التي تكون قيمتها متساوية وقابلة للتداول، ويتحمل المساهم فيها الخسارة بقدر رأسماله، ومثالها شركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة SPA.

¹ عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر 2006، ص. 05 - 07.

² Michel Bialès, Remi Leurion, Jean-Louis Rivaud, L'Essentiel sur L'Economie, 4^{ème} Edition, BERTI Edition, Alger 2007, P. 22.

2- تصنيف المؤسسات حسب معيار الطابع الاقتصادي:

حيث يتم وفقاً لهذا المعيار تصنيف المؤسسة الاقتصادية تبعاً لنشاطها الاقتصادي فهي تقسم إلى:

- أ- المؤسسات الصناعية: وهي بدورها قد تنشط في صناعات ثقيلة أو استخراجية كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات العاملة في مجال الحديد والصلب مثلاً، كما قد تنشط في صناعات تحويلية أو خفيفة كصناعة الجلود والنسيج.
- ب- المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات الناشطة في المجال الزراعي وتربية الحيوانات والصيد البحري.
- ج- المؤسسات التجارية: وهي مؤسسات ناشطة في مجال التجارة أي شراء السلع وإعادة بيعها دون إدخال تحويل عليها.

د- المؤسسات المالية: وهي المؤسسات الناشطة في المجال المالي كالمؤسسات المصرفية ومؤسسات التأمين مثلاً.

هـ- مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، حيث تعتبر الخدمة منتجاً غير مادياً و غير مرئياً، ومن أمثلتها مؤسسات النقل والاتصالات وغيرها.

3- تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية:

أ- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، حيث لا يجوز للأشخاص المسؤولين عنها بيعها، وإنما يعينون لإدارتها وتسييرها فقط نيابةً عن الدولة، وللدولة حق تقرير التنازل عنها لصالح الخواص أو ما يعرف ببرامج الخصخصة، وتعتبر هيمنة المؤسسات العمومية (القطاع العمومي) سمة تميز النظام الاشتراكي أو ما يعرف بالاقتصاد المخطط.

ب- المؤسسات الخاصة: وهي مؤسسات تعود ملكيتها لفرد (مؤسسات فردية) أو مجموعة من الأفراد يشتركون في ملكيتها (شركات)، وتعتبر هيمنة المؤسسات الخاصة أي الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج سمة بارزة للنظام الرأسمالي الحر، وعليه فإن الدول التي تقرر التحول من النظام الاشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق، تقوم بتطبيق برامج لخصخصة المؤسسات العمومية وتحويل ملكيتها للقطاع الخاص، كما حدث في الجزائر خلال سنوات التسعينيات.

ج- المؤسسات المختلطة: وهي مؤسسات تكون ملكيتها مشتركة بين القطاعين العمومي والخاص.

4- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

حيث يمكن تقسيم المؤسسات حسب حجمها إلى مؤسسات كبيرة وأخرى صغيرة أو متوسطة ويعتمد التصنيف عادةً على نوعين من المعايير للترقية بين مختلف الأنواع من المؤسسات.

أولها المعيار الكميّ وهو معيار يصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية، حيث يسهل بمقتضاه جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، مما يساعد الهيئات التنظيمية المسؤولة عن دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحديد نطاق عملها على وجه دقيق.

أما النوع الثاني فيتمثل في المعايير الوظيفية وهي معايير تصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقويم الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات وتحديد دور كل نوع منها في تحقيق التنمية الاقتصادية.

ويمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناءً على معيارين:

4-1- المعيار الكميّ: ويشمل بدوره المعايير التالية:

أ- معيار رأس المال: ويعتبر من المعايير الأساسية في تمييز حجم المؤسسة نظراً لأهميته في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، مع الإشارة إلى أن قيمة رأس المال المعتمدة لتصنيف المؤسسة تختلف من دولة لأخرى.

ب- معيار حجم الموجودات الثابتة: إن القيمة المعتمدة لتصنيف المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى، حيث تعتمد قيمة أقل في المنشآت التي تعتمد كثيفاً للعمل، على عكس بعض القطاعات التي توظف تكنولوجيا أكثر تقدماً أين ترتفع القيمة.

ج- معيار العمالة: وهو من أكثر المعايير المعتمدة لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية، كما يختلف استخدام هذا المعيار من دولة لأخرى، حيث تعتمد الدول النامية قيماً أدنى من عدد العمال لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالقيم المعتمدة لدى الدول المتقدمة.

د- معيار معامل رأس المال: إن الاعتماد على معيار رأس المال أو معيار العمالة بشكل منفرد قد يؤدي إلى تصنيف

غير دقيق لحجم المؤسسة، حيث قد توظف المؤسسة عدداً قليلاً من العمال بينما تعتمد أسلوب فن إنتاجي كثيف لرأس المال فتُصنّف من المنشآت الكبيرة والعكس صحيح.

لذلك فإن معيار معامل رأس المال هو معيار يمزج بين المعيارين المذكورين آنفاً، و نتحصل عليه من خلال قسمة رأس المال الثابت على عدد العمال، وهو يعبر عن القيمة المضافة من رأس المال المستثمر المطلوبة لتوظيف عامل واحد إضافي في المؤسسة¹.

¹ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 2007، ص. 32.

4-2- المعيار النوعي: وبدوره يعتمد في تصنيفه للمؤسسات على مجموعة من المعايير أهمها:

أ- معيار قيمة المبيعات: حيث تعبر قيمة المبيعات أو رقم الأعمال في المؤسسة عن حجمها، كما تعتبر مقياساً هاماً

لمستوى نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية.

ب- المعيار القانوني: حيث يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطريقة

تمويلها، و غالباً ما تشمل المشروعات الصغيرة مشروعات ذات شكل غير مؤسسي مثل مشروعات الأفراد والمشروعات

العائلية والتضامنية والمهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية كالورش والمحلات التجارية¹.

ج- معيار التنظيم: حيث تندرج المؤسسات الصغيرة ببعض الخصائص المتمثلة في: الجمع بين الملكية والإدارة، قلة

عدد مالكي رأس المال، صغر حجم الطاقة الإنتاجية، الاعتماد بشكل أساسي على مصادر تمويل محلية، ... الخ.

د- المعيار التكنولوجي: حيث تستخدم المؤسسات الصغيرة أساليب إنتاج بسيطة ذات رأس مال منخفض وكثافة عمالية كبيرة.

أما في الجزائر، فإن تعريف هذا تصنيف المؤسسات حسب حجمها يقترب كثيراً من التعريف الأوروبي حيث تم اعتماد

نفس المعايير، نص القانون رقم 18 - 01 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001، والمتضمن

القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فصله الثاني من بابه الأول على تعريف هذا النوع

من المنشآت، ويمكن عرض هذا التعريف بمختلف جزئياته وفق الجدول الآتي الذي يلخص التعريف القانوني لهذه

المؤسسات في الجزائر من خلال مختلف المعايير المذكورة:

الجدول رقم: 01

تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير الكمية	التعداد	رقم الأعمال السنوي	مجموع الحصيلة
للتصنيف	(وحدات العمل السنوية)	السنوية (دج)	السنوية (دج)
أنواع المنشآت			
المؤسسات الصغيرة	أقل من 10	أقل من 20 مليون	10 مليون
المؤسسات الصغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون	أقل من 100 مليون
المؤسسات المتوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 02 مليار	من 100 مليون إلى 500 مليون

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، بتاريخ 15 ديسمبر 2001، ص. 06.

¹ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق ذكره، ص. 34.

الفصل الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

1- وظيفة الإنتاج

2- الوظيفة المالية

3- وظيفة الموارد البشرية

4- الوظيفة التجارية والتسويقية

5- وظيفة التمويل

6- وظيفة الشراء

7- وظيفة التخزين

8- وظيفة الإدارة

9- وظيفة البحوث والتطوير

- الفصل الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

يتحدد مفهوم الوظيفة عند تجميع عدد من المهام والمناصب والأعمال في مجموعات متجانسة ومتكاملة تؤطر تلك الأنشطة المرحلية وتساهم في توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

1- وظيفة الإنتاج:

هي تلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أونصف مصنعة). حيث يتم الإنتاج بموارد مادية، وبشرية ومالية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، والتخزينية والطاقة المالية والطاقة التوزيعية¹.

1-1 نظام الإنتاج: هو الصيغة التي تُجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج السلع والخدمات، منها على

سبيل المثال:

- تحديد مواقع العمل؛

- مزج عوامل الإنتاج (العمل والآلات والمواد، ...) وتصميم العمليات بطرق علمية واقتصادية؛

- تطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن؛

- تخطيط الإنتاج ووضع السياسات الكفيلة بتنفيذ الخطط الإنتاجية والرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف

والجودة والوقت².

1-2 أساليب الإنتاج: يوجد نوعين من الإنتاج هما:

أ- الإنتاج المستمر: وهو إنتاج له نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وقد يكون

نمطياً في المدخلات، كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدت إلى توقف العملية الإنتاجية. وينقسم هذا

الإنتاج بدوره إلى نوعين كالتالي:

- إنتاج مستمر وظيفي: هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، والخاصية المميزة

له أنه يُستعمل في وظيفة معينة.

¹ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001، ص. 58.

² علي الشراقوي، تخطيط ورقابة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية 1993، ص. 27.

- إنتاج مستمر غير وظيفي: هو إنتاج يُوجه للاستهلاك مباشرةً مثل الصناعات الغذائية، صناعات الجلود، ... الخ.
- الإنتاج المتقطع: وهو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، وينقسم بدوره إلى نوعين كالتالي:
- إنتاج دفعات متكررة للطلب: هو إنتاج متقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، والميزة الخاصة فيه أن المؤسسة تُنتج دفعات حسب الخصائص أو المواصفات التي يطلبها العميل.
- إنتاج دفعات متكررة للتخزين: إذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تُنتج دفعات متكررة للطلب غير الموضوعي، فيكون السبب تفادي مشاكل التخزين وضيق الوقت، وهذا في المنتجات التي يكون الطلب عليها رسمياً، فتستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة¹.

2- الوظيفة المالية:

- هي مجموعة المهام التي تُنصب على توفير الموارد المالية وتسييرها، من خلال البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها. بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برنامج تمويلها وحاجاتها اليومية.
- وتهدف الوظيفة المالية إلى ما يلي:
- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة والوقت المناسب لذلك؛
- دراسة الإمكانيات المتوفرة، والمقارنة بين مختلف الاختيارات؛
- اختيار أحسن طرق التمويل؛
- تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية؛
- متابعة حركة الأموال في أقسام المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.
- ويتضمن التخطيط المالي نوعين من الأنشطة، يتعلق الأول بكيفية الحصول على الأموال وإدارتها، بينما الثاني يتعلق بإعداد الموازنات التخطيطية التي تعتبر كأدوات تُستخدم في التخطيط المالي، وهناك نوعين من التخطيط المالي وهما:

¹ عادل حسن، إدارة الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1998، ص. 99.

أ- التخطيط المالي طويل الأجل: ويُغطي المجالات التي ستُفكر إدارة المؤسسة الدخول فيها مثل: إضافة خطوط إنتاجية جديدة، الخطوط الخاصة بالانضمام أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، ...، وينبغي التخطيط السليم لهذه الاقتراحات الاستثمارية بما يخدم أهداف المؤسسة.

ب- التخطيط المالي قصير الأجل: يُعتبر مجرد تعبير أكثر دقةً وتفصيلاً للنشط الذي ستقوم به المؤسسة في مرحلة مقبلة، وهو جزء من الخطة طويلة الأجل، وعادةً ما تأخذ الخطط قصيرة الأجل شكل الميزانيات التقديرية. ويُعتبر التنبؤ المالي الأداة الرئيسية للقيام بالتخطيط المالي، وهناك العديد من السياسات المالية التي يتعين على المدير المالي أن يقوم بتحديدتها مع الإدارة العليا للمؤسسة، ومن هذه السياسات:

- سياسات توزيع الأرباح؛

- سياسات حجم رأس المال العامل الواجب استخدامه؛

- سياسة الائتمان.

وعموماً، يمكن القول أن دور الوظيفة المالية قد تُغير من مجرد وظيفة تختص باتخاذ الإجراءات اللازمة لتسيير الأموال، إلى وظيفة تهتم باتخاذ القرارات المالية الخاصة في مجال الاستثمار والتمويل والتخطيط المالي والرقابة المالية وتوزيع الأرباح¹.

3- وظيفة الموارد البشرية:

هي جملة الأفراد القادرين والراغبين الذين يتميزون بقدرات جسمانية وعقلانية تمكنهم من القيام بالعمل، ويمكن تشجيعهم وتحفيزهم على زيادة فعالية أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف منها:

3-1- وظيفة التخطيط: تتمثل في تحديد الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة والعمل على استقطاب القوى

العاملة، وإجراء اختيارات القبول والتعيين، بالإضافة إلى مهمة تدريب وتأهيل الطاقات البشرية في المؤسسة.

3-2- تصميم وتعيين محددات الوظيفة: أي وضع مخطط تفصيلي يوضح كافة الأنشطة وكذا الأهداف

منها وتصنيفها إلى أعمال فردية أو جماعية حسب الحاجة، إضافةً إلى تحديد الشروط المؤهلة للالتحاق بالوظيفة.

¹ عدنان تايه النعيمي، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2007، ص. 151.

3-3- تحديد سياسة الرواتب والأجور والمكافآت: يتم فيها اتخاذ الإجراءات اللازمة لحساب الأجور والمرتببات وفقاً لمعطيات المؤسسة، فيمكن لها حساب الأجر على أساس الساعة أو الشهر أو اليوم أو بمعيار آخر غير المعيار الزمني. هذا إلى جانب تحديد الدرجات والرتب التي تُبرر الفوارق في التعويض بين العمال.

3-4- التقييم والمراقبة في مجال الموارد البشرية: تهدف من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجة من الانضباط والاحترام بين العاملين، وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة من خلال فرض مجموعة من القواعد الأساسية يلتزم كل عامل باحترامها، وتلجأ أغلب المؤسسات إلى وضع لائحة من العقوبات المتدرجة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن حالة لأخرى، والتي تتراوح بين التنبيه والإنذار الشفوي لتصل إلى حد الطرد من المؤسسة نهائياً¹.

4- الوظيفة التجارية والتسويقية:

4-1- مفهوم الوظيفتين التجارية والتسويقية والعلاقة بينهما: تعني الوظيفة التجارية مجموع المهام والعمليات المتعلقة بضمان حركة المواد والسلع من مدخلات (شراء)، ومخرجات من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق (بيع)، وتشمل الوظيفة التجارية بهذا المعنى كل ما يرتبط بالعلاقات مع الموردين والزبائن، من مفاوضات وعقود واقتراح سلع وعرضها ونشر معلومات عنها، ومدى نجاح هذه الوظيفة بالمؤسسة يحدد نجاح وتوسع المؤسسة. مع التطور الذي شهدته المؤسسة وتنظيمها، تم الفصل بين وظيفتي الشراء والبيع، فألحقت الأولى بوظيفة التخزين ضمن التموين، بينما أُضيفت للثانية مهام أخرى مثل دراسات السوق والبحوث والإعلان والترويج وغيرها، وهكذا ظهرت فيما بعد وظيفة التسويق التي تُعرف بأنها مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمطلوبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حيث تستجيب أكثر لهذه المطلوبات، وكل ما يُبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أرباحاً أكثر لها، وتتوقف عليها حياتها. إذن، فالتسويق لا يشمل فقط الاطلاع على الطلب الحالي للمنتجات التي توفرها المؤسسة، بل يشمل أيضاً التنبؤ بالطلب المستقبلي وميزاته ومكانه من خلال بحوث التسويق، لتلبيته في المستقبل².

¹ خالد عبد الرحيم الهبني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص. 26.

² محمد صلاح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص. 262.

4-2- عناصر السياسة التسويقية: وهي السياسات التي تسعى من خلالها المؤسسة التأثير على السوق

أو المستهلك لتحقيق مختلف أهدافها المسطرة، وتمثل هذه السياسات في:

أ- سياسة المنتج: تعتبر أداة وصل بين المؤسسة والمستهلك، وتُعبّر عن منتج مادي أو خدماتي يُقدم إلى السوق

بغرض تجاري، حيث تحدد فيها جودة المنتج، تغليفه، تعبئته، دورة حياته، المنتجات الجديدة، ...

ب- سياسة السعر: هي السياسة التي يتحدد وفقها سعر المنتج، ولها دور كبير في رفع حجم المبيعات وتقبلها

من طرف المستهلك، ومن العوامل المهمة المؤثرة في تحديد السعر: التكاليف وأسعار سلع المنافسين، مدى وجود سلع

بديلة، الخصومات المقدمة للموزعين ...

ج- سياسة الترويج: يتم دفع عجلة البيع بواسطة جهود الترويج التي تتمثل في العديد من العمليات منها: فتح

أبواب المؤسسة، إعلانات في وسائل الإعلام، تنظيم المعارض، توفير جوائز عن كمّيات معينة من البيع، تقديم عينات

بدون مقابل خاصة عند انطلاق المنتج أو دخول المؤسسة منطقة جديدة.

د- سياسة التوزيع: التوزيع هو مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسمح بتوجيه المنتجات بعد إنتاجها من مكان

تصنيعها إلى مكان بيعها، ووضعها في متناول المستهلكين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة والمناسبة¹.

5- وظيفة التموين

تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة لبرامج

وخطط المؤسسة وتطويرها بطريقة مناسبة، فضلاً عن تخزين المواد تامة الصنع إلى حين بيعها، أي عمليتي الشراء

والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية في الوقت

المطلوب.

إذا تشتمل وظيفة التموين على مجموعتين من الأعمال المترابطة هما وظيفة فرعية للشراء وما يرتبط بها من مهام

ومسؤوليات، وعناصر متعددة من جهة، ووظيفة التخزين والمتابعة وما يرتبط بها من عناصر أيضاً من جهة أخرى،

فوظيفة التموين تتموقع في هيكلين منفصلين عادةً، إلا أن المصلحتين كنظامين متكاملان في شكل من التنسيق

المستمر².

¹ محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق - مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن 1992،

ص. 83.

² عبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002، ص. 111.

6- وظيفة الشراء

تبدأ وظيفة الشراء من إرسال الطلبات إلى الموردين بعد اختيارهم وتحديد طريقة الشراء والتوريد المناسبة، ثم متابعة هذه الطلبات حتى استلام المواد المطلوبة، ومراقبتها لتسليمها إلى مصلحة التخزين بهدف استمرار دورة التموين¹.

7- وظيفة التخزين

مع استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء تبدأ مهام وظيفة التخزين المتمثلة في مراقبة المواد الداخلة إلى المخزن للتأكد من توافقها مع ما هو مسجل في الفواتير، ثم تحفظ المخزونات وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من أقسام الشراء والإنتاج والمبيعات، حيث يتم:

- ترتيب وحفظ المواد والسلع؛ - وضع رموز؛ - متابعة حركة المخزونات؛
- تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء؛ - القيام بعلية الجرد الحقيقي.
- من الأسباب التي تجعل التخزين ضرورياً ما يلي:
- وقوع اضطرابات وتذبذبات في سوق المواد والسلع التي تستعملها المؤسسة؛
- عدم تناسق وتيرة الإنتاج مع وتيرة الشراء أو البيع، فهي تعتمد إلى توفير مخزون من المنتج يغطي الطلب للبيع في الفترات التي لا تتناسب فيها كمية الإنتاج مع الطلب الكبير؛
- انتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة وبأسعار ملائمة لكسر المنافسين في السوق أو التأثير على قدراتهم².

8- وظيفة الإدارة

هي تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة واتخاذ القرار حتى يمكن الحصول على أهداف معينة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، إدارة الشراء والإمداد، مرجع سابق ذكره، ص. 33.

² جاسم ناصر، صباح مجيد النجار وحميد خير الله، تخطيط ورقابة التخزين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2008، 18.

وتتمثل الوظائف الفرعية لوظيفة الإدارة في:

8-1- وظيفة التخطيط: أي التقرير المسبق لما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟ وهو يغطي

الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه.

8-2- وظيفة اتخاذ القرار: القرار هو اختيار بديل من بين بدائل متاحة وفق معايير محددة استجابةً لموقف معين.

8-3- وظيفة التنظيم: هو تجزئة العمل الذي سيؤدي لبلوغ الأهداف إلى أنشطة فرعية، ويعهد بأداء كل نشاط

أو مجموعة متجانسة من الأنشطة إلى وحدة تنظيمية (إدارة أو مصلحة أو قسم) مع تحديد الوظائف التي ستُمارس داخل كل وحدة، حيث يتطلب الأمر تفويض جزء من السلطة إلى رئيس كل وحدة بما يتناسب مع حجم مسؤولياته.

8-4- وظيفة التوجيه: هو عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف

المقصود، فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية، لابلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به، ويتطلب التوجيه توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، التحفيز وتفويض السلطة.

8-5- وظيفة الرقابة: هي ذلك النشاط الذي تُمارسه الإدارة في المؤسسة للتأكد من أن العمل فيها يسير وفقاً

للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة مع كشف الأخطاء والانحرافات والعمل على إصلاحها¹.

9- وظيفة البحوث والتطوير

تتضمن كل الأنشطة التي تُساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تُقدمه المؤسسة

من خدمات وسلع، ويتحدد فشل ونجاح الوظيفة بمدى قوة أو ضعف العناصر التالية:

- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير؛

- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها؛

- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من بحوث التطوير؛

- وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير².

¹ نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، دار جندين للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص. 138.

² حورية شعيب، تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية - دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ولوم التسيير، جامعة بسكرة 2013 - 2014، ص. 187.

الفصل الرابع: تنظيم المؤسسة الاقتصادية

1- مفهوم التنظيم وخصائصه

2- أهمية التنظيم وأهدافه

3- مبادئ التنظيم وأنواعه

4- الهيكل التنظيمي

5- إعادة الهندسة التنظيمية

- الفصل الرابع: تنظيم المؤسسة الاقتصادية:

التنظيم وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة وتأتي بعد وظيفة التخطيط مباشرة، حيث أنها وظيفة إدارية مختصة بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها بكفاءة عالية على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص، وكذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المؤسسة وتوزيعها على القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

كما يعتبر التنظيم إحدى الوظائف الإدارية للمؤسسة نظراً لكونها تربط بين وظائف مختلفة من إنتاج وتسويق ومالية وموارد بشرية وغيرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وتحتاج كل مؤسسة إلى التنظيم حتى تتمكن من توزيع العمل بين العاملين فيها بشكل يوضح العلاقة والسلطات والمسؤوليات بينهم.

1- مفهوم التنظيم وخصائصه:

تتفق معظم التعاريف على أن التنظيم هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد الأفراد المسؤولين

عن القيام بهذه النشاطات، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.

وقد ركز رواد الفكر الإداري على أن التنظيم هو الوظيفة الثانية بعد التخطيط، والذي يتضمن تقسيم العمل وتصميمه والتنسيق بين أجزائه لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها بخطة المؤسسة. لأنه يترتب عن عدم وجود تنظيم إداري فوضى في تصنيف العمل وتحديد أهميته، وسوء توزيع للموارد البشرية (قد توضع الكفاءات في غير مناصبها) والمبالغ في تحديد الاحتياجات.

مما سبق، يمكن القول بشكل العام أن التنظيم الإداري للمؤسسة يضم العناصر التالية:

- الأعمال التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها؛

- الموارد البشرية العاملة في المؤسسة بمختلف مستوياتهم العلمية والفنية؛

- الموارد والإمكانيات المتاحة؛

- الإجراءات، الطرق والمراحل المخططة لأداء الأعمال؛

- الأسلوب الذي يتم بموجبه توزيع الموارد البشرية بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية (الهيكل التنظيمي)؛
- السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

إن الهدف الأساسي للتنظيم في المؤسسة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة، ويمكن

تحديد أهم الخصائص للتنظيم الفعال حسب إجماع المفكرين في الآتي:

- الاستفادة من التخصص لتحقيق سرعة في الانجاز وإتقاناً في العمل، وبالتالي التخفيض من التكاليف؛

- التنسيق بين الأعمال للقضاء على التكرار والازدواجية في العمل، فلا يمكن لمصلحة المبيعات أن تلي طلبات الزبائن

إذا لم تلي مصلحة الإنتاج هذه الطلبات في الوقت المناسب؛

- تمييز الأعمال الأساسية من الثانوية حتى نعطيها اهتماماً خاصاً من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب؛

- الرقابة التلقائية، فمثلاً لا يجوز أن يعمل المحاسب أميناً للصندوق وأميناً للمخزون في وقت واحد، حتى يتبين للثاني

ما لم يره الأول فينكشف الخطأ تلقائياً وبصورة طبيعية؛

- التعاون بين العاملين بتوفير المناخ المناسب من أجل تركيز الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- عدم الإسراف بتوفير ما يمكن توفيره بتقدير التكاليف والإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية؛

- مراعاة الظروف البيئية التي تطرأ على المؤسسة كالتغيرات في الإنتاج، في الموارد البشرية أو نوع التكنولوجيا

المستخدمة أو الأسواق التي تعمل بها وغيرها من العناصر البيئية المتعددة المحيطة بالمؤسسة.

2- أهمية التنظيم وأهدافه:

للتنظيم أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة بالوصول إلى تحقيق الأهداف بفاعلية، ونستطيع أن نوضح تلك الأهمية

من خلال النقاط التالية:

- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره؛

- يوضح الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل؛

- يبرئ الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات إلى كافة المستويات الإدارية السفلى والعليا ومد كافة العاملين

بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال؛

- يبرئ سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهل مهمة تبادل المعلومات؛

- يريء الجو للتدريب وتنمية مواهب الموارد البشرية وتزويدهم بما يحتاجونه وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة.

هذا، ويهدف التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة إلى تنسيق الجهود من خلال إعداد وتصميم هيكل من العلاقات الوظيفية للتقليل من اجتهادات أعضاء التنظيم فيما يتعلق بأداء الأدوار المطلوبة منهم، لأن العمل أكبر من أن يؤديه شخص واحد.

وعليه، فإن التنظيم يساعد على تحقيق أهم الأهداف التالية:

- تحديد العلاقات بين العاملين في المؤسسة بحيث يعرف كل عضو مكانته وعلاقته التنظيمية برؤسائه و مرؤوسيه؛
- معرفة العاملين بالنشاطات التي سيقومون بها بشكل محدد وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم؛

- يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات و بالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء الكلي للمؤسسة من خلال رقابة إدارية فعالة؛

- تخفيض التضارب والتداخل بين الأهداف والمسؤوليات المختلفة وتخلصها من الغموض من خلال تحديد الصلاحيات المخولة لكل من الرؤساء والعاملين؛

- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.

3- مبادئ التنظيم وأنواعه:

لكي يحقق التنظيم بالمؤسسات أهدافه فلا بد من توفر بعض المبادئ العامة، التي يمكن حصرها فيما يأتي:

- مبدأ وحدة الهدف: أي وجود هدف محدد للمؤسسة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي؛

- مبدأ الفعالية: يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة؛

- مبدأ الشرعية: وتعني أن تكون الأهداف مشروعة بحيث لا تتعارض مع القوانين والتشريعات؛

- مبدأ الثبات: أي أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى كل إدارة . وهذا

لا يعني أن تكون الأهداف جامدة ولكن هناك قدر من المرونة؛

- مبدأ تقسيم العمل: للاستفادة من مزايا التخصص؛

- مبدأ الوظيفة: وتعني بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد:

- مبدأ النمو الوظيفي: يعني كلما زاد حجم العمل بالمنظمة كلما تطلب ذلك توسيع قاعدة الوظائف من أدنى الهرم

الوظيفي لأعلاه؛

- مبدأ تحديد المسؤولية: أي بالتحديد الواضح لمسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة

المفوضة إليه؛

- مبدأ وحدة الإشراف: بمعنى أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد؛

- مبدأ نطاق الإشراف: أي تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد؛

- مبدأ ديناميكية التنظيم: بمعنى الاستجابة لأي تغيرات بيئية تحدث وتعديله بما يضمن استمراره.

هذا ويمكن تحديد نوعين أساسيين للتنظيم هما:

أ- التنظيم الرسمي: ويقصد به التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم

الأعمال وتقسيم الاختصاصات، أي هو يعبر عن الصلات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل

في المؤسسة؛

ب- التنظيم غير الرسمي: فهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد

العاملين في المؤسسة، أي هي جماعة من الأفراد الذين يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أغراض مشتركة.

يمكن أن يعمل هذا التنظيم على تدعيم العلاقات وتحقيق الروابط بين أجزائه كما يحقق الرقابة الاجتماعية؛

أما في حالة عدم احتواءه، فسوف يؤدي إلى إعاقة عملية اتخاذ القرارات بتعزيز مقاومة التغيير والتطوير وتشويه سمعة

المؤسسة.

كما يمكن أن يأخذ التنظيم أشكالاً مختلفة، أكثرها شيوعاً هو الشكل الهرمي الذي تأخذ فيه السلطات المسؤوليات

بعداً رأسياً في شكل مستويات إدارية، وبعداً أفقياً في شكل إدارات وأقسام:

- البعد الرأسي للتنظيم: ويتكون من مستويات متناسبة مع عدد مستويات السلطة بالمؤسسة متدرجة من أعلى

إلى أسفل. وتبدأ هذه المستويات بسلطات واسعة يملكها رئيس المؤسسة ثم تبدأ في التناقص كلما نزلت من مستوى

إلى مستوى أقل، حتى تنتهي بسلطة محدودة يملكها المشرفون في المستوى الأدنى من مستويات الإدارة؛

- البعد الأفقي للتنظيم: ويقصد به تجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة أو المتقاربة في إدارات وأقسام، والهدف الأساسي من هذا الإجراء هو تقسيم رأسي بحيث يشرف كل مدير إدارة أو رئيس قسم على مجموعة معينة من الأعمال والأنشطة، وبذلك يمكن تحقيق الأهداف التالية:

- تسهيل مهمة المدير العام في إدارة المنظمة كوحدة؛

- تجميع الأنشطة المتشابهة في مكان واحد حتى يسهل تعيين مدير متخصص للإشراف عليها؛

- تجميع الأفراد الذين يعملون في نشاط معين في مكان واحد حتى يسهل توجيههم والرقابة على أعمالهم.

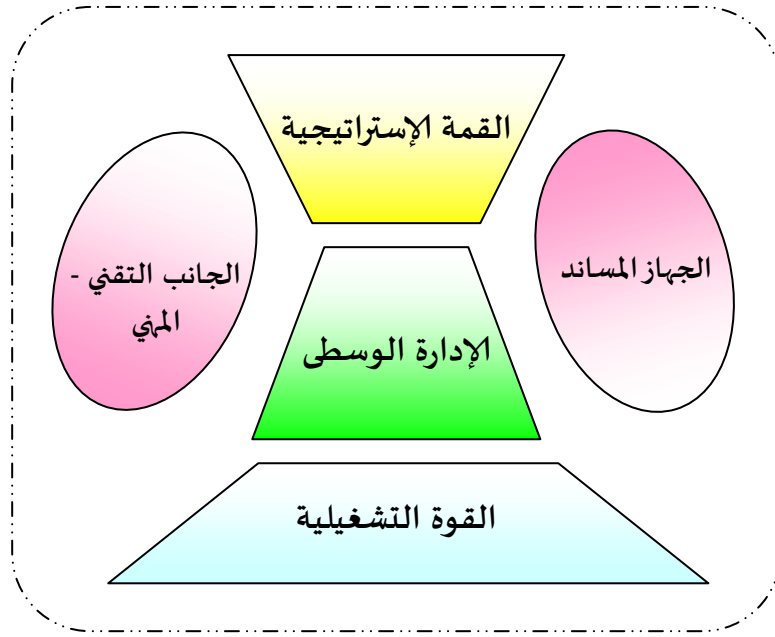
4- الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية فيها مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى، ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية.

يمكن تصميم مكونات الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق عديدة، مما يجعل لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي المميز عن غيره، لأنه يعتمد على أهدافها وطبيعة عملها وظروف بيئتها. ولقد حاول الباحثون والكتاب تصنيف الهياكل التنظيمية التي تعددت أشكالها، ومن بين هذه التقسيمات الأكثر قبولاً وشيوعاً التصنيف الذي اقترحه الكاتب هنري مينتزبرغ Henry Mintzberg الذي اعتبر أن أي مؤسسة تضم خمسة مكونات رئيسية تتمثل فيما يلي:

الشكل 02:

المكونات الرئيسية للمنظمات حسب هنري مينتزيغ Henry Mintzberg



المصدر: هيكل المنظمات لهنري مينتزيغ Henry Mintzberg (1985)، تاريخ الاقتباس: 12 مارس 2023، من الموقع الإلكتروني: www.dbcalldad.blogspot.com

أ- القمة الإستراتيجية (الإدارة العليا): وهي التي تشغل أعلى جزء في الهيكل التنظيمي، وتشمل مدير المؤسسة والمساعدين المباشرين الذين يمارسون مهام تحديد الاستراتيجيات ووضع السياسات للحفاظ على المؤسسة وضمان بقائها وديمومتها؛

ب- الإدارة الوسطى: وتضم مجموعة المديرين والرؤساء الذين يربطون بين القمة والقوة التشغيلية.

ج- القوة التشغيلية: وتشمل قاعدة المؤسسة وتضم المنفذين الذين ينجزون الأعمال لإنتاج السلع والخدمات؛

د- الجانب التقني المهني: ويضم اختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق أعمال المنشأة مثل اختصاصيي التخطيط والرقابة والمحاسبة والمعلومات والتحليل؛

هـ- الجهاز المساند: ويقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى، مثل العلاقات العامة والخدمات القانونية والقانونية والسكرتارية.

كما تم تجزئة العمل إلى مهام جزئية محددة، فإنه لا بد من الربط بين هذه المهام وتسعى هذه العملية بالتنسيق.

حسب هنري مينتزيغ Henry Mintzberg يوجد ثلاثة طرق يمكن من خلالها تحقيق التنسيق وهي:

- التكيف المتبادل: ويتم فيها التنسيق من خلال تبادل المعلومات والاتصال المباشر بين الوحدات التنظيمية

المختلفة؛

- الإشراف المباشر: ويتم فيه التنسيق من خلال قيام المسؤول المباشر بالتوجيه وإعطاء الأوامر والتعليمات

للمرؤوسين لتنفيذ عمل معين؛

- التنميط: بوضع قواعد وإجراءات محددة من أجل توجيه سلوك الأفراد لإنجاز عمل معين. ويمكن تحقيق هذا

التنميط على أربع مستويات:

- تنميط أنشطة العمل: لتحديد كيفية تنفيذها؛

- تنميط النتائج: بوضع شكل محدد ومواصفات محددة لمخرجات العمل؛

- تنميط المهارات: بتوحيد مستويات المهارة والتدريب الواجب توافرها لدى العاملين؛

- تنميط الأعراف: بالالتزام بأعراف ومعتقدات معينة في أداء العمل.

4-1- خصائص الهيكل التنظيمي:

حتى يكون الهيكل التنظيمي فعال ويخدم أهداف المؤسسة، لا بد من توافر مجموعة من المواصفات في هذا الهيكل

وهي:

- التخصص: وهو أن يقوم كل عامل بشغل وظيفة واحدة أو قسم لكل عمل حتى يُحقق الزيادة في المهارة وسرعة

الأداء والتخفيض من التكاليف. إلا أن المبالغة في التخصص قد ينتج عنها بعض العيوب مثل إحباط العاملين نتيجة

سيطرة الروتين على أعمالهم مما يؤدي إلى انخفاض روح المبادرة والإبداع؛

- التنسيق: الذي يتضمن تشجيع إتمام أجزاء العمل بترتيب متزامن مما يسمح بالقضاء على تكرار العمل والازدواجية

في الأوامر؛

- التمييز بين الأنشطة الرئيسية والثانوية للمؤسسة: بوضعها في مستوى إداري مناسب؛

- التحكم في التكاليف: اللازمة لاحتياجات الهيكل من وحدات وتخصص؛

- الرقابة التلقائية: بجعل الوظيفة التي يتم تطبيق الرقابة عليها لا تكون مع الموظف القائم عليها؛

- المرونة: بمراعاة الظروف البيئية الحالية للمؤسسة والتغيرات التي تطرأ عليها من أجل التكيف معها.

4-2- خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

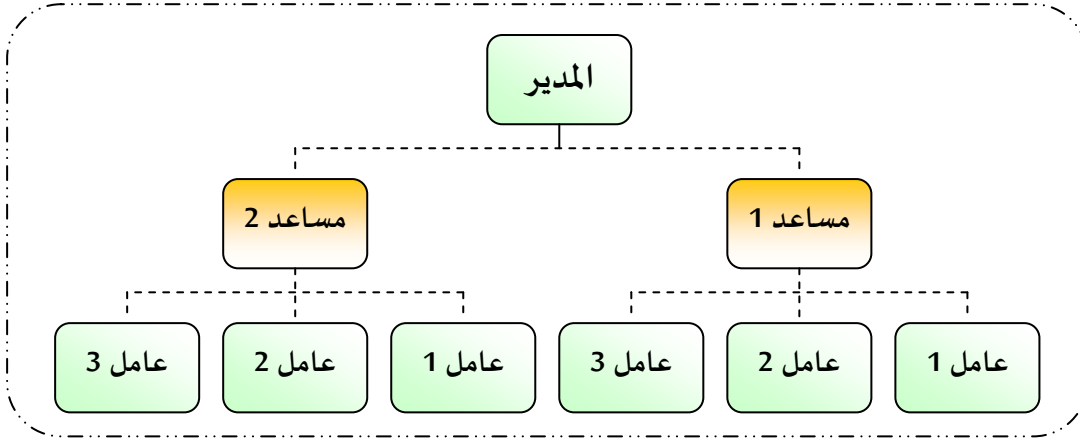
- الخطوة الأولى: تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف:
- الخطوة الثانية: يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة:
- الخطوة الثالثة: تركز هذه الخطوة على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة؛ هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات)، ومن أهم هذه الأسس: التقسيم حسب الوظائف؛ حسب المنتج؛ حسب العملاء؛ حسب المنطقة الجغرافية، حسب مرحلة الإنتاج:
- الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية (السلطة – المسؤولية – التفويض – المركزية واللامركزية – نطاق الإشراف – اللجان):
- الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية (شبكات الاتصال):
- الخطوة السادسة: اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل (وضع الموظف المناسب في المكان المناسب):
- الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط (الخريطة التنظيمية):
- الخطوة الثامنة: إعداد الدليل التنظيمي (اسم المؤسسة، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية).

4-3- أنواع الهياكل التنظيمية:

- حاول كثير من الكتاب والباحثين تصنيف الهياكل التنظيمية، واستخدموا من أجل ذلك عوامل متعددة. من بين هذه التصنيفات يمكن التمييز بين خمسة (05) أنواع رئيسية لها:
- أ- الهيكل التنظيمي البسيط (التنفيذي، العسكري):
- إن المكون الرئيسي لهذا النوع من التنظيم هي السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة، حيث يتميز هذا الهيكل بأنه ليس تفصيلياً وليس معقداً وذو درجة رسمية منخفضة حيث تتركز السلطة بيد شخص واحد وهو المالك للمؤسسة؛ وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 03:

الهيكل التنظيمي البسيط



المصدر: من إعداد الأستاذ.

من أهم مزاياه، البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية ووحدة القيادة والسرعة في اتخاذ القرارات بحيث يناسب المؤسسات الصغيرة التي لا تحتاج إدارات وظيفية متخصصة. أما أهم عيوبه فهو إغفاله لتقسيم العمل على أساس

التخصص وتحميل المدير واجبات ومسؤوليات قد تفوق قدراته التسييرية؛

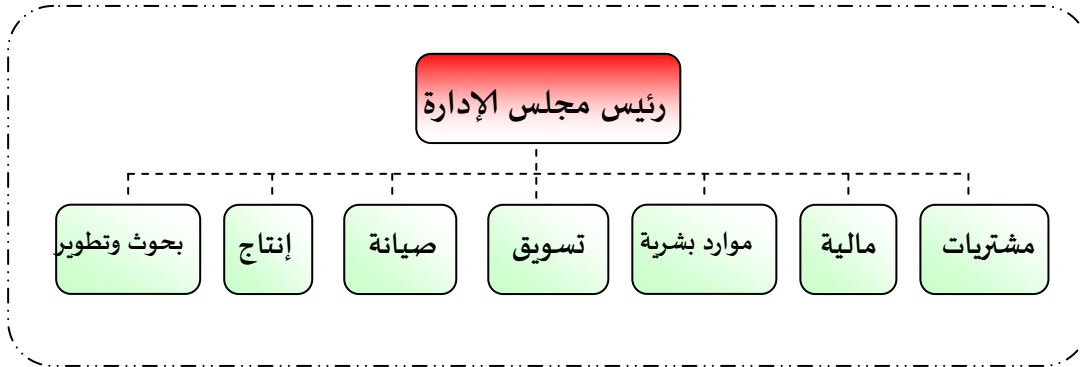
ب- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

وفيه يتم تجميع الوظائف المتصلة بنشاط معين أو المرتبطة ببعضها في إدارة واحدة. وهو يعتبر أساساً منطقياً بحيث

يستخدم في المؤسسات التي تنتج منتج واحد في الغالب أو منتجات محدودة.

الشكل 04

الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: من إعداد الأستاذ.

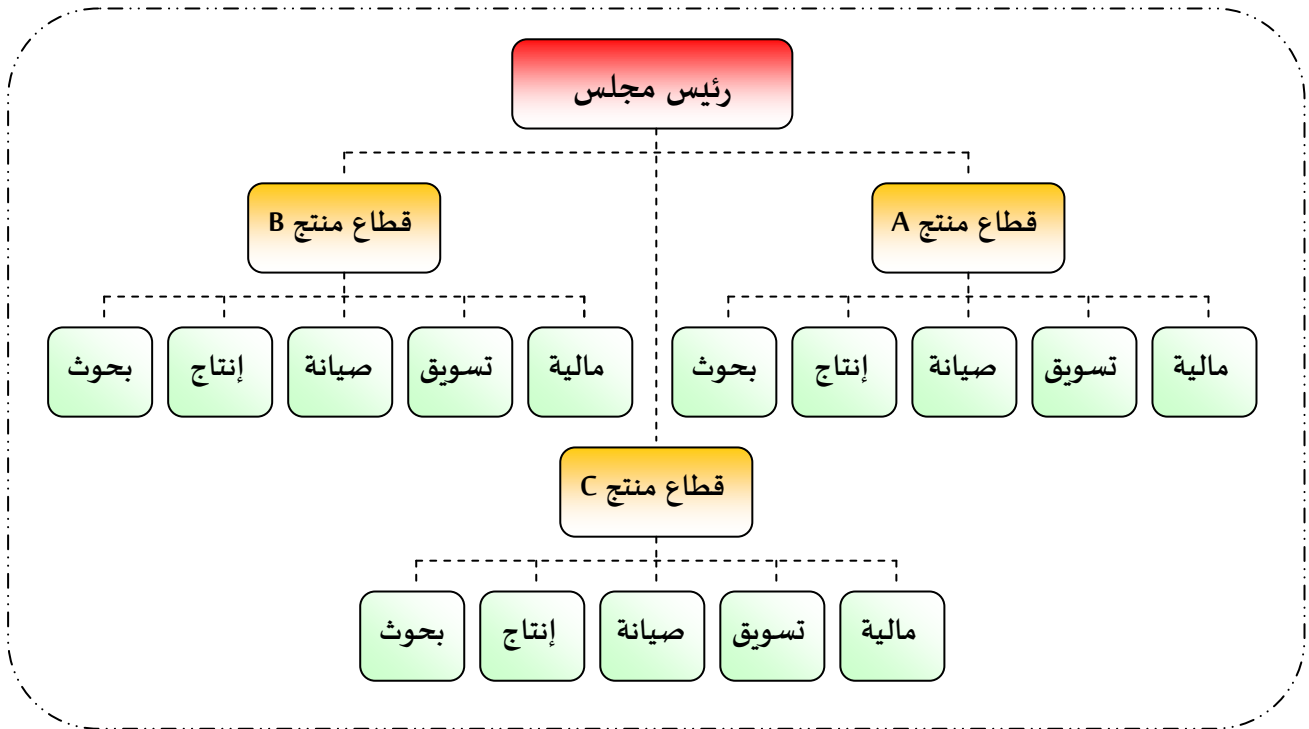
من مزاياه، سهولة الإشراف نظراً لإلمام المدير بالعمل الذي يتم تحت إشرافه بالإضافة إلى خبرته الفنية؛ اكتساب الخبرة، والرفع من مستوى الأداء، والوفرة في الوقت والجهد؛ تنمية الكفاءات المتصلة بالأنشطة المتخصصة. من عيوبه، البطء في اتخاذ القرارات لأنه يتعين على المدير الرجوع إلى المستويات الأعلى للسلطة؛ صعوبة المساءلة والحكم على الأداء، فإذا فشل المنتج فلن يوجه اللوم هل لإدارة التموين أم للإنتاج. أم لإدارة التسويق، ...

ج- الهيكل التنظيمي الفرعي (الهيكل القطاعي)

يستخدم في المؤسسات الكبيرة حيث تتعدد المنتجات. فعند مستوى معين يصبح من غير المنطقي وفي ظل تنوع المنتجات والأسواق استخدام النوع الوظيفي فقط، وفي هذه الأحوال تُنشئ الإدارة العليا وحدات إدارية شبه مستقلة يتم كل منها بتصميم المنتج وإنتاجه وتسويقه، ويمكن أن يقسم على أساس المنتج أو على أساس المنطقة الجغرافية بحسب ما يمثله الشكل الآتي:

الشكل 05:

الهيكل التنظيمي الفرعي



المصدر: من إعداد الأستاذ.

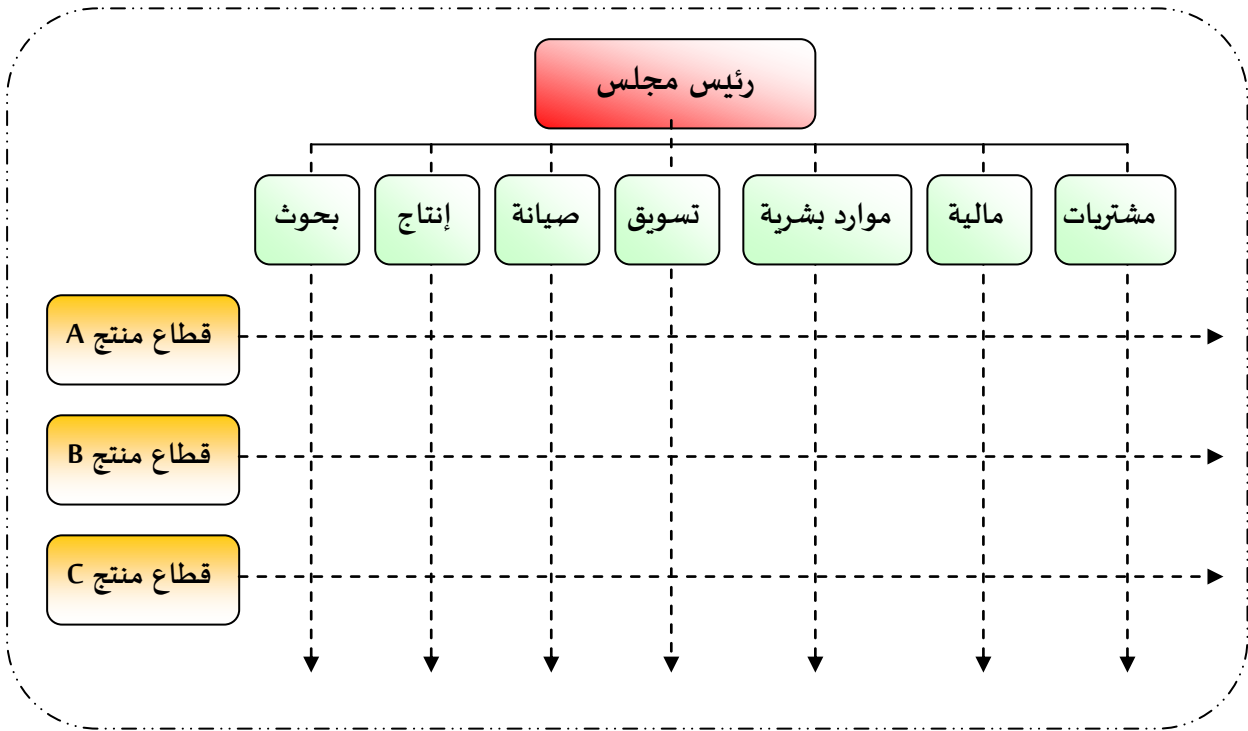
من مزاياه، وضوح المسؤوليات وسهولة المساءلة؛ و أن خسائر سلعة أو منطقة لا يؤثر على حياة المؤسسة ككل. أما من أهم عيوبه، زيادة التكاليف بحيث يتطلب توظيف عدد أكبر من العاملين.

د- الهيكل التنظيمي المصفوفي:

ويهدف إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، بحيث يعتبر نمط حديث يتم الاعتماد فيه على نوعين من الإدارات: إدارة وظيفة وإدارة سلعية، بحيث يكون الفرد تابع لإدارتين في آن واحد: الإدارة الوظيفية (الأصلية) أين يكون تحت تصرفها؛ والإدارة السلعية التي ينتقل إليها عندما تكون هناك حاجة لخدماته. يُوزع العمل حسب هذا الهيكل تبعاً لمعيارين: الوظيفي والفرعي معاً.

الشكل 06:

الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: من إعداد الأستاذ.

من مميزاته المرونة في التنظيم بحيث يمكن حذف أو زيادة منتج أو وظيفة دون إرباك نظام المؤسسة. كما يسمح للمؤسسة باستخدام أمثل لمواردها البشرية ويؤمن لها الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسبين. من أهم عيوبه، الخروج على مبدأ وحدة الأمر لأن العامل يتلقى الأوامر والتعليمات من مدير المنتج وفي نفس الوقت من مديره في الدارة الوظيفية مما قد يؤدي إلى الإحباط.

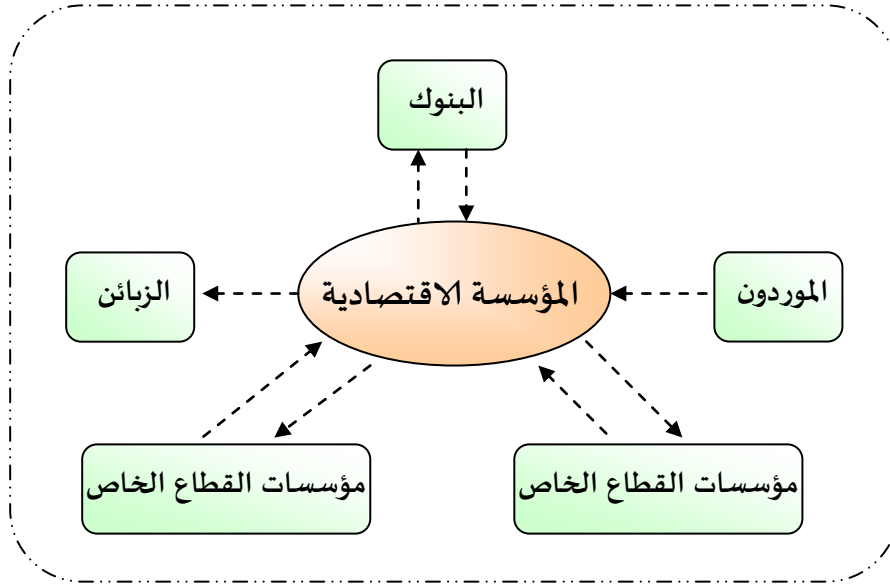
هـ- الهيكل التنظيمي الشبكي:

جاء نتيجة لظاهرة العولمة وما تعكسه من بيئة تنافسية تفرض ضرورة قيام شراكة وإتحاد بين أطراف متعددة ذات مصالح مشتركة وإقامة آليات التنسيق والتعاون فيما بينها. وساعده في ذلك التقدم التكنولوجي الهائل وما يعكسه من استخدام تكنولوجيا المعلومات الذي ساعد على تبادل البيانات والمعلومات الذي سهل عملية اتخاذ القرارات والتنسيق بين مختلف الأطراف.

تقوم المؤسسة في هذا الشكل بإسناد وظائف رئيسية منها إلى مؤسسات أخرى مستقلة والتي يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا في المؤسسة تتولّى عمليات كالتصميم والإنتاج، والنقل، والتسويق، وغيرها.

الشكل 07

الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: من إعداد الأستاذ.

يمكن تصور سلعة يتم تصميمها في كندا وتتم هندستها في مصانع أمريكية في الصين ويتم توزيعها

في أوروبا من قبل مؤسسة ألمانية وهكذا، ...

من مزاياه، التعامل وسط المنافسة الدولية باستخدام موارد على مستوى دولي لكي تحقق أفضل جودة وسعر

منافس؛ إمكانية تعديل مكونات التنظيم بالإضافة أو الحذف للوحدات المكونة له طبقا لمتطلبات وأهداف العمل؛ يُقلل

من التكاليف الثابتة لأنه يتطلب إشرافاً أقل.

من أهم عيوبه، عدم وجود رقابة مباشرة للإدارة العليا على العمليات داخل المؤسسة؛ زيادة درجة المخاطرة على أعمال المنظمة بسبب إمكانية عدم التزام المتعاقدين بإنجاز المُتفق عليه بين الطرفين.

5- إعادة الهندسة التنظيمية:

إن تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة عملية مستمرة، فإن أي تغيير في الإستراتيجية أو في حجمها أو في عمالها أو في الظروف البيئية أو نوع التكنولوجيا السائدة فيها، له تأثير على الهيكل التنظيمي. مما يستدعي التفكير جذرياً بإعادة تصميم وتنظيم أساسية وعميقة للعمليات التشغيلية في المؤسسة بهدف تحقيق تحسينات وتغييرات جوهرية واضحة.

من بين أسباب إعادة الهندسة التنظيمية نذكر ما يأتي:

- حدوث تغيير في إستراتيجية المؤسسة؛
 - حدوث تغيير في حجم أعمال المؤسسة؛
 - مواجهة التغيرات التي تواجه المؤسسة (شكلها القانوني، طبيعة المنافسة، وحدتها، ...)
 - رغبة الإدارة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة:
- أن إعادة الهندسة التنظيمية عملية مكلفة للمؤسسة وتحتاج إلى زمن، لأنها تتضمن إعادة نظر جذرية في العمليات وكيفية أدائها، وهي مناسبة خصوصاً للمؤسسات التي تواجه منافسة حادة.

الفصل الخامس: المؤسسة والمحيط

1- مفاهيم عامة حول النظام

2- مفهوم محيط المؤسسة

3- أسباب دراسة المحيط

4- خصائص محيط المؤسسة

5- مكونات محيط المؤسسة

6- العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط

- الفصل الخامس: المؤسسة والمحيط:

تُعتبر المؤسسة عن نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الوظائف المترابطة وتحكمها درجة كبيرة من الاعتمادية والتأثير المتبادل فيما بينها، بالإضافة إلى أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بتحولات وتغيّرات محيطها؛ لذلك لا يمكن أن تعيش وتتواجد المؤسسات (المنظمات عموماً) بمعزل عن التغيّرات والتقلبات التي تحيط بها من كل جانب، لذا وجب علينا الاهتمام بدراسة العلاقات التي تربطها مع محيطها ومن أجل تسهيل دراسته سنعتمد في تحليله إلى مجموعة من الجوانب التي هي في الحقيقة صعبة الفصل جداً، وحتى من حيث تأثيرها والمثلة في جوانب كبرى تشمل الجانب السياسي والتشريعي، الاقتصادي الاجتماعي، التكنولوجي، والايكولوجي وهذا الفصل والتحديد فقط تبيانها أكثر، لكن وجب الإشارة إلى أن المحيط دوماً هو محيط واحد وتتعامل فيه مختلف هذه الجوانب.

وعليه، فدراسة محيط المؤسسة يستوجب التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة به، وخاصة نظرية الأنظمة التي تناولت المؤسسة على أنها نظام متكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها. وتناول المؤسسة كنظام يعني أنها جزء من نظام أشمل وتعمل ضمن محيط يوفر لها المدخلات، ويسمح لها بطرح مخرجاتها، وهذا يؤسس لعلاقة تفاعلية بينها وبين بيئتها.

1- مفاهيم عامة حول النظام:

أ- تعريف النظام:

"النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض بسلسلة من العلاقات من أجل أداء وظيفة محددة أو تحقيق هدف معين"¹.

كما عرف فون برتالانفي VON BERTALANFFY النظام بأنه: "مجموعة من العناصر المتفاعلة"²، أما روسناي ROSNAY، فعرفه بأنه: "مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي، مبنية على هدف"³.

اعتبر التعريف الثاني النظام كمجموعة من العناصر المتفاعلة ديناميكياً، وهذا يعكس حقيقة العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها، فهي تتفاعل مع بيئتها في إطار علاقات تأثير متبادل.

¹ عليوات سامية، شلوش فاطمة، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة وحدة الأخضرية، مذكرة ماستر، جامعة البويرة 2015، ص. 13.

² عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 07.

³ عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 08.

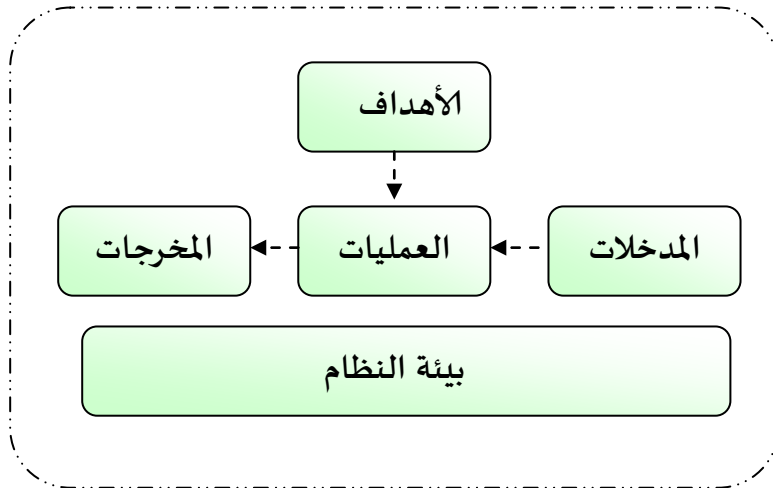
ب- مكونات النظام:

انطلاقاً من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر المكونة له والمتمثلة في¹:

- أ- المدخلات: تمثل المدخلات الموارد اللازمة لتمكين النظام من القيام بالأنشطة الهادفة إلى تحقيق الأهداف المرجوة. تعتبر المدخلات مخرجات لنظم أخرى سواء تلك النظم الموجودة في بيئة النظام أو نظم فرعية داخل النظام ذاته.
- ب- العمليات (التحويل): بالعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ج- المخرجات: تمثل ناتج عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- د- المعلومة المرتدة: تعتبر المعلومة المرتدة الأداة التصحيحية للمخرجات، أي أداة لتحقيق الرقابة على أداء النظام.
- هـ- العلاقات: تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية ببعضها البعض، وربط النظام ببيئته.
- و- بيئة النظام: النظام يتواجد في بيئة معينة تسمح له باستقطاب مدخلاته منها وإلقاء مخرجاته إليها، وبالتالي عدم وجود تفاعل بين النظام وبيئته يؤدي إلى فشل النظام وفنائه.
- ي- حدود النظام: حدود تفصل النظام عن بيئته

الشكل 01:

هيكل النظام



المصدر: من إعداد الأستاذ.

¹ عناصر وخصائص ووظائف نظم المعلومات، تاريخ الاقتباس: 05 جانفي 2016، من الموقع الإلكتروني:

ج- المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح:

قدمت نظرية الأنظمة تحليلاً يتناقى مع التحليل الكلاسيكي القائم على أن محيط المؤسسة ثابت أو بطئ التغير، واعتبرته كعنصر سريع التفاعل والتغير، وعلى المؤسسة مسaire كل ما يحدث في محيطها. وأشار فون برتالانفي VON BERTALANFFY النظام إلى أن المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها، وكما أنها تملك حدوداً تفصلها عن المحيط الخارجي، وهي بذلك نظام مفتوح يتكيف بوعي مع تغيرات المحيط من خلال القرارات المتخذة من طرف مسيرها¹.

2- مفهوم محيط المؤسسة:

يتكون محيط المؤسسة من كل المتغيرات التي تقع خارج حدودها والتي لها علاقة تأثير متبادل معها، بحيث يمكن أن تكون فرصاً أو تهديدات للمؤسسة. لا يمكن الوصول إلى تحديد واحد لمفهوم محيط المؤسسة نظراً لاختلاف آراء الباحثين، وهذا ما دفعنا للتطرق إلى بعض التعاريف على سبيل المثال لا الحصر.

يعرف أميرى وتريست EMERY et TRIST البيئة بأنها: "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أنها تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحديد أهدافها"².

وفي تعريف آخر يعتبر المحيط كل ما هو غير المؤسسة. وهذا التعريف ينطبق إلى حد ما مع ما ذكرناه سابقاً.

كما يعرف فواش وويرن VOICH et WERN المحيط، بأنه: "تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة"³.

¹ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 52.

² بوقرة رابح، واضح الهاشعي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 04، جامعة الوادي 2011، ص. 38.

³ أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية، جامعة ورقلة سنة 2016، ص. 17.

3- أسباب دراسة المحيط:

- هناك العديد من الأسباب الواجب من أجلها دراسة محيط المؤسسة نذكر منها¹:
- ترتبط المؤسسة بالعديد من المتعاملين، الهيئات، المؤسسات، الموردين، ... الخ، فتؤثر فهم وتتأثر بهم على كل المستويات.
 - تقوم المؤسسة باستعمال موارد المحيط كمدخلات (مواد أولية، معلومات، ... الخ) وتقدم إليه مخرجاتها (سلع و/أو خدمات) مما يفرض عليها المتابعة المستمرة لمختلف تطورات العرض والطلب.
 - ضرورة مسايرة التطورات التكنولوجية والمعرفية لإحداث التغييرات اللازمة لإيجاد الميزة التنافسية الخاصة بها.
 - يحمل المحيط العديد من التهديدات والفرص للمؤسسة وعليه يجب دراستها من أجل تحديد السلوك المناسب والإستراتيجية اللازمة للتكيف معها.
 - زيادة عدد المؤسسات وازدياد حدة المنافسة على جميع المستويات.
 - يعد أفراد المؤسسة والعلاقات الرسمية والغير الرسمية التي تربطهم من أهم المؤثرات المكونة للمحيط الداخلي للمؤسسة.

- تساعد دراسة المحيط في معرفة موقع منتجات المؤسسة في السوق في مقابل المنافس (الحصة السوقية)، وكذا موقع المنتجات في دورة الحياة من أجل إحداث التغييرات اللازمة لإبقاء المنتج في السوق أو تعديله أو البحث عن أسواق جديدة.

4- خصائص محيط المؤسسة:

- يتميز المحيط بمجموعة من الخصائص يحددها لورانس وآل LAURENCE et AL في العناصر التالية²:
- التعقيد: تنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات بيئة المؤسسة المتداخلة والمركبة بالشكل الذي يصعب الفصل بين أجزائها.
 - المرونة: تبرز هذه الخاصية من خلال التباين بين المؤسسات، إذ لا يمكن تقديم تصنيف موحد بشكل نموذجياً نظرياً لكل مكونات المحيط، كما ترتبط مرونة المحيط بمجال نشاط المؤسسة. وكذا البعد الزمني.
 - العداة: يعتبر خاصية إستراتيجية بالنسبة لمحيط المؤسسة، فانطلاقاً من التأثير المضاد لأهدافها تعمل المؤسسة على تبني الحيطة والحذر في بناء أهدافها وخططها الإستراتيجية.

¹ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2008، ص. 39.

² هميسي نور الدين، المؤسسة والمحيط، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق، جامعة سطيف 2017، ص 14.

- الديناميكية: يتميز محيط المؤسسة بالديناميكية بحكم وجود قوى تأثر وتتأثر في بعضها البعض، وتفسر هذه الخاصية اتجاه الإدارة الإستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصوراتها لكيفية إدارة المؤسسات في ظل فقدانها لسلطتها التي كانت مطلقة فيما مضى. تأخذ ديناميكية المحيط أشكالاً عديدة مثل الطلب المرتفع في السوق، التشريع، ووفرة أو ندرة المواد الأولية، ... الخ¹.

5- مكونات محيط المؤسسة:

ينقسم محيط المؤسسة إلى جزئين متكاملين هما المحيط الداخلي والمحيط الخارجي والذي ينقسم بدوره إلى عام وخاص. أ- المحيط الداخلي: يمثل المحيط الداخلي مجموعة المتغيرات التي يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة بحكم وجودها في إطارها الداخلي، والتي يمكن أن تكون عناصر قوة بالنسبة لها أو نقاط ضعف تؤثر على أدائها. يتكون المحيط الداخلي من المحاور الثلاث التالية:

- الهيكل التنظيمي: يعتبر البناء التنظيمي للمؤسسة مصدر قوة إذا كان قائم على أسس مرنة تساعد علم سايرة كل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسة.

- الموارد: يشمل كل الموارد المتوفرة من إمكانيات بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية، تساهم في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

- الثقافة التنظيمية: تعتبر المنظومة القيمية التي تؤطر توجهات أفراد المؤسسة وتساهم في الوصول إلى أهداف المؤسسة من خلال تضافر الجهود وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

ب- المحيط الخارجي العام: يقصد به كل العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات باختلاف أشكالها، وتشمل كافة المتغيرات السياسية والقانونية، والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية والايكولوجية.

ج- المحيط الخارجي الخاص: الذي يمثل مجموعة العوامل التي تقع في حدود المؤسسة، والتي تخصها وتختلف عن بقية المؤسسات الأخرى، بحيث يمكن للمؤسسة التأثير فيها نسبياً، وهي بالتالي متغيرات تؤثر على مؤسسات معينة نظراً لارتباطها بها².

¹ كوديد سفيان، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت 2019، ص. 41.

² بوقرة رابح، واضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق ذكره، ص. 40.

6- العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط:

ترتبط المؤسسة بعلاقة تأثير متبادل مع محيطها، بحيث يمكن أن يكون تأثير المحيط عليها ايجابياً أو سلبياً، كأن يمثل

لها فرصاً أو تهديداً، وكما يمكن أن تؤثر هي كذلك ايجابياً أو سلبياً على المحيط.

أ- تأثير المحيط في المؤسسة: يمكن أن يؤثر المحيط على المؤسسة بأسلوبين هما¹:

- الأسلوب الأول: أن هذه العوامل تفرض حدوداً معينة لنشاط المؤسسة، وبذلك تأتي أهمية امتلاك الإدارة لمقاييس

معينة تهدف من خلالها إلى السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية، ولتحقيق ذلك لا بد من استخدام

المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل باستمرار على دوام الابتكارات والإبداعات ذات

العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة ووضعها في موقف أحسن.

- الأسلوب الثاني: يقدم المحيط فرصاً للمؤسسة، فهو قد يحدد سلوكياتها، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتحلى

بالمرونة والتكيف وغير ذلك من المتطلبات التي تضمن لها البقاء في بيئة معينة.

ب- تأثير المؤسسة في المحيط: يتوقف تأثير المؤسسة على المحيط على حجمها وأهميتها الاقتصادية، وبشكل عام

يكون تأثير المؤسسة على المحيط من خلال:

- التأثير على مستوى التشغيل والبطالة عن طرق توفير مناصب شغل جديدة من خلال توسع المؤسسة في نشاطها،

ويكمن أن يكون التأثير سلبياً إذا اضطرت المؤسسة إلى تسريح العمل لأسباب معينة؛

- تعمل المؤسسة على ضمان الأجر القاعدي الذي يكفله القانون، وكما يمكن لها الرفع من الأجور لتحسين المستوى

المعيشي للعمال؛

- تنمية الأنماط الاستهلاكية وتلبية الحاجات المتنامية للأفراد؛

- التأثير الإيجابي على الطبيعة من خلال الاستغلال العقلاني لموارد الطبيعة أو العكس؛

- مساهمة التطورات التكنولوجية أو العمل على تمويل البحث العلمي من أجل اكتساب تكنولوجيا جديدة يكون لها

الأثر الإيجابي على المؤسسة وبيئتها.

¹ سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص. 337.

الفصل السادس: المؤسسة وهيكل

السوق

1- مفهوم السوق

2- أنواع الأسواق

3- المتدخلون في السوق

4- مضمون ومكانة دراسة السوق

- الفصل السادس: المؤسسة وهياكل السوق:

تعد معرفة السوق بالمعنى العام معرفة المستهلكين أو المستفيدين المحتملين وبيئتهم الاقتصادية والسيكولوجية والاجتماعية والتشريعية، بحيث يجب أن تكون هذه المعرفة كاملة نوعاً ما كمياً ونوعياً وتحفيزياً، لأن كل ذلك يسمح للمؤسسة ببناء الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات التي هي في حالة نشاط، أو بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى مشاريع جديدة قصد إطلاقها.

إن أي مؤسسة اقتصادية إذا أرادت البقاء في السوق أن تحرص على توفير جو عمل ملائم يتماشى مع متطلباتها من أجل نموها واستقرارها والحفاظ على مكائنها ومركزها وهذا سعياً لها من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

إن التغيرات التي تشهدها معظم المؤسسات الاقتصادية في محيطها الناتج عن الاضطرابات الحاصلة في سوق عملها يؤدي إلى عدم استقرارها والوقوف بإستراتيجيتها أمام قوى المنافسين وبالتالي ظهور الأزمات الحالية التي تؤدي إلى إفلاسها وانهيار أنظمتها وخروجها من السوق، أين تحتاج المؤسسات إلى بناء إستراتيجية قوية ومتابعتها ودراسة جميع المتغيرات المحيطة بها من أجل مواصلة هدف نشأتها. ولهذا برزت الحاجة إلى النهوض بإستراتيجيتها والمعرفة اللازمة لطرق وأساليب التكيف مع عناصر ومتغيرات السوق المختلفة بما يتماشى وهدفها من أجل الاستمرار وهذا ما يتطلب نوع

من الدراسات العميقة والدقيقة لهذا المحيط المفتوح من خلال تحليل هذه المتغيرات وتوفير المعلومات اللازمة لدراسة السوق، وأمام هذه الصراعات والتحديات في هذا المجال كان لابد على المؤسسات أن توافق بين قدراتها وإلى ما تسعى إليه. وكل هذا لا يتحقق إلا برسم و صياغة إستراتيجية مناسبة وواضحة لتحقيق المسار المستقبلي لها من جميع الجوانب الداخلية والخارجية.

1- مفهوم السوق

بالمعنى الاقتصادي فإن السوق إشارة إلى العلاقة بين العرض والطلب لمنتج أو خدمة معينة، فمن أهم أهداف النشاط التسويقي هو إيجاد السوق للمنتجات (الطلب على المنتجات أو الخدمات)، ويكون بهذا المعنى مرادفاً لمفهوم

تحفيز المستهلكين والزبائن على طلب المنتجات والقيام بشراؤها فعلاً ليتحقق معنى السوق، فبدون تحقيق عملية انتقال ملكية المنتج أو الانتفاع بالخدمة من قبل المستهلك أو الزبون ودفع ثمنها فلا وجود للسوق¹.

كما يعرف السوق في المعنى التسويقي بأن مجموعة من الأفراد والمؤسسات الذين لديهم الرغبة في شراء منتج أو خدمة للحصول على المنافع التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم، والذين لديهم الموارد (الوقت والنقود) للقيام بعملية التبادل، بحيث تعتمد عملية التبادل على جهود النشاط التسويقي في تقديم القيمة للزبائن من خلال: الجودة، السعر، المكان والوقت المناسب، والترويج الفعال، فضلاً عن عروض القيمة المتمثلة بالخدمات المقدمة للمستهلك والزبون قبل وأثناء وبعد عملية الشراء، وذلك يعتمد على النشاط التسويقي وعلى الفهم الجيد والدقيق لحاجات الزبائن ورغباتهم، كما يعتمد على تحقيق التبادل على قدرة الزبائن والمستهلكين على دفع ثمن المنتج أو الخدمة².

كما قد يكون السوق مكان حقيقي، يلتقي في البائع والمشتري وجهاً لوجه، وقد لا يكون هناك التقاء فعلي بين الطرفين (مكان افتراضي) عن طريق وسائل التواصل والاتصال الحديثة، يمكن أن تتم عملي البيع والشراء من خلال الانترنت أو بقية وسائل الاتصال الحديثة الأخرى³.

ويعرف السوق بأن مجموعة من المشتريين الفعليين والمحتملين للسلعة أو الخدمة يتشاركون بالحاجات أو الرغبات التي يمكن إشباعها من خلال عملية التبادل، بحيث تم تعريفه من قبل جمعية التسويق الأمريكية⁴:

أ- مجموع القوى أو الشروط التي في ضوءها يتخذ المشترون والبائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع والخدمات؛

ب- يمثل الطلب الكلي للمشتريين المحتملين لسلعة أو خدمة.

من خلال ما تقدم من التعاريف يمكن إعطاء مفهوم للسوق كما يلي: هو تلاقي كل من العارض والطالب سوى لقاء مباشر أو غير مباشر (افتراضي)، قصد تبادل المنفعة (بيع وشراء) سوى كان منتجات أو خدمات، وتتم عملية التبادل في ضوء رضا كلا الطرفين.

¹ بشير عباس العلق، التسويق الحديث - مبادئه، إدارته وبحوثه، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، القاهرة 1998، ص. 17.

² أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان 2016، ص. 120.

³ فريحة ليندة، دراسة السوق، مطبوعة دروس جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة 2014 - 2015.

⁴ بشير عباس العلق، التسويق الحديث - مبادئه، إدارته وبحوثه، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مسرارة 1998، ص. 72.

2- أنواع الأسواق:

لقد تعددت أنواع الأسواق وفقاً لمعايير وعوامل مختلفة فقد يتم تحديدها وفقاً للتقسيم الاقتصادي لها، أو وفقاً للتقسيم الجغرافي أو وفقاً لطبيعة السلعة أو وفقاً لطبيعة وتركيب السوق، وفيما يلي عرضاً لكل منها.

2-1- أنواع التقسيم الاقتصادي للأسواق:

يعتمد هذا التقسيم على وصف الأسواق وتحديد الهيكل وتركيب كل منها لتقسيم السوق من وجه النظر الاقتصادية، وتعددت أنواع الأسواق وفقاً لما يلي¹:

أ- سوق المنافسة الكاملة: تتسم هذه السوق بتوافر الشروط التالية:

- أن تكون السلع والمنتجات متجانسة ومتماثلة تماماً؛

- حرية الدخول والخروج من الأسواق وسهولة حركة السلع والمنتجات من وإلى الأسواق دون أي عوائق؛

- توافر الأنباء والمعلومات والبيانات التسويقية لكافة المتعاملين في الأسواق؛

- أن تكون معاملات أي بائع أو مشتري صغيرة بالنسبة لحجم السوق الكلي ولا تؤثر تلك المعاملات السوقية

على التوازن؛

- الحرية الكاملة للأسعار في الارتفاع أو الانخفاض محدثة التوازن السعري للسلع والمنتجات أي لا تدخل من أي

طرف.

ب- سوق الاحتكار الكامل: هذه السوق عكس سوق المنافسة الكاملة، حيث تتسم سوق الاحتكار الكامل بوجود بائع

وحيد للمنتج، وتتسم المنتجات بافتقارها إلى بدائل جيدة أو مماثلة، ولا يتأثر المحتكر بتقلبات الأسعار أو الإنتاج

وهو ما يطلق علي أحياناً: "ملك السوق" أي المحتكر والمتحكم الوحيد في السلعة، والسعر، والتوزيع، وزمن البيع

ومن أمثالها مؤسسة الكهرباء أو المواصلات السلوكية واللاسلكية².

ج- سوق احتكار القلة: تتسم هذه السوق بقلة عدد البائعين لمنتج ما وأن غياب الفرد منهم يعتبر ذو تأثير كبير

على السوق، حيث يؤثر غياب على السعر والكميات المباعة للقلة الأخرى من البائعين وهم ليسوا بمعزل عن بعض

¹ فوكراش زوبيدة، مطبوعة محاضرات مقياس دراسة السوق الرياضية، جامعة حسية بن بوعلي الشلف 2019 – 2020، ص. ص. 07 – 10.

² فوكراش زوبيدة، مطبوعة محاضرات مقياس دراسة السوق الرياضية، مرجع سابق ذكره، ص. 10.

ولكن على دراية وعلاقة بالأسواق ومن هذه الأسواق مثلاً أسواق أجهزة التليفزيون أي الشركات التي تعمل في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية أو تلك التي تعمل في مجال إنتاج السيارات.

2-1- أنواع التقسيم الجغرافي للأسواق:

يعتمد هذا التقسيم على التوزيع الجغرافي للأسواق وأماكن تواجدها، وأحياناً ما يسمي السوق باسم المنطقة أو القرية التي تتواجد فيها ومن أنواع تلك الأسواق ما يلي:

أ- أسواق القرية: غالباً ما تكون تلك الأسواق في قرية معينة وفي يوم محدد يوم الخميس أو السبت أو الجمعة ويكون معروفاً للقرى المجاورة ويتم البيع والشراء في تلك الأسواق بكميات محدودة مقارنة بالأسواق الأخرى.

ب- أسواق المركز: يكون في المركز أو المدينة عاصمة المركز وتكون أكبر حجماً من أسواق القرية وأكثر نشاطاً وقد يحدد يوم معين أو تكون على مدار الأسبوع وتقام في مكان معين وقد يوجد أكثر من سوق داخل كل منطقة كما تتعامل مع سلع ومنتجات مختلفة.

ج- أسواق المدن: تتواجد هذه الأسواق داخل مدينة ما وتتعامل في سلع مختلفة وقد تتركز داخل عاصمة الدولة ومنها سوق العبور بالقاهرة، وغيرها من الأسواق في الولايات المتحدة الأمريكية وعادة ما تكون تلك الأسواق هي أسواق الجملة.

د- أسواق دولية: عادةً ما تعكس أو تمثل مجموعة من الدول على المستوى العالمي ومنها السوق الأوروبية المشتركة أو غيرها من التكتلات التي تعكس شكل التجارة والأسواق في منطقة معينة من العام أو السوق العربية المزمع قيامها.

2-3- أنواع تقسيم الأسواق وفقاً لطبيعة السلع:

تُقسم الأسواق وفقاً لطبيعة السلع أو القطاع الإنتاجي لها إلى ما يلي:

أ- سوق السلع الزراعية: تتخصص تلك الأسواق لتسويق السلع والمنتجات والحاصلات الزراعية وغالباً ما يتعامل فيها العاملين في القطاع الزراعي، وأسواق الجملة ونصف الجملة للسلع الزراعية.

ب- سوق السلع الاستهلاكية: هي الأسواق المتخصصة في السلع والمنتجات التي تسهم في الإشباع المباشر للمستهلك النهائي، أي الاستهلاك الشخصي المباشر وتتصف هذه الأسواق بكونها كبيرة حجمها وتعدد السلع والمنتجات فيها.

ج- أسواق السلع الصناعية: عادة ما تكون هذه الأسواق متخصصة لتغذية صناعات بذاتها، حيث يتم الشراء من هذه الأسواق للاستخدام في إنتاج سلع نهائية وكافة الأسواق المتخصصة في تسويق السلع نصف المصنعة أو المكتملة لبعض الصناعات.

2-4- أنواع التقسيم التسويقي للأسواق:

ويقصد به توزيع الأسواق وفقاً لطبيعة وتركيب السوق ومنها:

أ- الأسواق المحلية: تكون قريبة من مناطق الإنتاج وتكون صغيرة الحجم وعددها كبير، وتباع فيها السلع والمنتجات لأول مرة، حيث يتم تجميعها في تلك الأسواق حسب حجم السوق ويكون البيع مباشرة للمستهلك أو عن طريق الوسطاء المحليين بالمنطقة، وتتميز هذه الأسواق ب¹:

- تيسير عملية البيع بسرعة وبأقل مجهود نظراً لتقابل المنتج والمستهلك مباشرة؛

- سهولة تعرف المشتري على السلع ودرجة جودتها ونوعيتها نظراً لقلّة الكميّة؛

- تجميع السلع والمنتجات في أقرب مناطق إنتاجها.

ب- الأسواق المركزية: وهي بمثابة مراكز تجميع وتخزين للسلع والمنتجات ومن ثم، فهي حلقة الوصل بين الأسواق المحلية والمنتجين وبين أسواق الجملة والمستهلكين، وقد تكون موجودة بالمدن الكبيرة، وقد يتم فيها بعض الوظائف التسويقية مثل التخزين وإعادة التعبئة، والتجهيز وغالباً تكون هذه الأسواق كبيرة الحجم.

ج- أسواق الجملة: وهي أسواق كبيرة الحجم ومعدة لتوفير كافة التسهيلات، ومعدات الاتصال ووسائل التخزين ووسائل النقل وتوفير العبوات، وكافة المعلومات والبيانات التسويقية من خلال دفاتر الصادر والوارد بهذه الأسواق لكافة السلع والمنتجات وسهولة التعرف على عدد كبير من التجار وكبار الموردين والوسطاء الكبار والموزعون بهذه الأسواق، كما تتواجد هذه الأسواق في المدن الكبيرة وفي تلك الأسواق تضاف العديد من المنافع للسلع وذلك عن طريق المنافع الزمنية من خلال التخزين أو المنافع المكانية من خلال التجميع والنقل أو المنافع الشكلية بواسطة تغيير العبوات والتجهيز لبعض السلع والمنتجات ومن ثم تقترب أسواق الجملة من أسواق المنافسة التامة.

د- أسواق التوزيع: وظيفة هذه الأسواق تجميع السلع سواء من المنتجين أو أسواق الجملة ثم توزيعها على تجار التجزئة ومحلات البيع، وأسواق التجزئة الموجودة في المنطقة ومن ثم فيمكن اعتبار هذه الأسواق كأنها وسيط تسويقي يساهم ويساعد في سرعة وسهولة توزيع السلع والمنتجات.

هـ- أسواق التصدير: تتركز هذه الأسواق في المدن الساحلية ويتم من خلالها تصدير السلع والمنتجات إلى الأقطار الخارجية، كما يتم استيراد السلع والخدمات من الدول الخارجية للاستهلاك والتصنيع المحلي، وتُركز هذه الأسواق

¹ فوكراش زوبيدة، مطبوعة محاضرات مقياس دراسة السوق الرياضية، مرجع سابق ذكره، ص. 11 - 12.

على الأسعار العالمية وفي تلك الأسواق يتم إعادة تجهيز وتعبئة وفرز وتدرج السلع والخدمات وفقاً لمواصفات وشروط كل دولة أو مستورد خارجي وتتوافر في هذه الأسواق وسائل الاتصالات والمراسلات الحديثة وكافة التسهيلات الائتمانية والبنكية ووسائل النقل والشحن وتتصف هذه الأسواق بسهولة التعرف على المعلومات التسويقية العالمية.

و- الأسواق المختلطة: يصعب أحياناً توصيف السوق ومنه يكون السوق خليطاً ما بين الجملة والتجزئة والتصدير والتوزيع وبالتالي يطلق على مثل هذه الأسواق بالأسواق المختلطة (المتعددة أو المتنوعة)، حيث تتعدد وتنوع وظائف السوق.

ي- الأسواق التجزئية: وهي أسواق تمثل الحلقة الأخيرة في العمليات التسويقية. وفي هذه الأسواق يتم تجهيز وتعبئة وتغليف السلع والمنتجات في شكلها النهائي وتباع مباشرة له، وعادةً ما توجد مثل هذه الأسواق بالقرى والمدن الرئيسية والأماكن ذات الكثافة السكانية المرتفعة.

3- المتدخلون في السوق:

يمكن تقسيم المتدخلين في السوق إلى فئتين، فئة المتدخلين في العرض وفئة المتدخلين في الطلب.

3-1 المتدخلون في العرض:

ويمكن حصرهم فيما يلي¹:

أ- المنتجون أو العارضون: تشمل مجموعة المنتجين في المؤسسة ومنافسها في السوق، ويسمح تحليل العرض للمؤسسة بالتموقع مقارنة بنافسها من حيث الحصة السوقية، نوعية الزبائن وقدرات الإنتاج والتقدم التكنولوجي والصورة والسياسة التسويقية (المنتج، السعر، التوزيع، قوة البيع، الاتصال).

ب- الموزعون: هي فئة وسيطية بين المنتجين والمستهلكين، تُكون نظام التوزيع وتمارس ضغطاً على المستهلكين باختيارها للمنتجات المباعة وترقية بعضها، وبالتالي وجب معرفة الموزعون من حيث عددهم وخصائصهم وأماكن تواجدهم وسلوكياتهم ومواقفهم تجاه المنتجين والمستهلكين.

¹ مجيد شعباني وآخرون، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، الجزائر 2015، ص. 127.

3-2- المتدخلون في الطلب:

ويمكن حصرهم فيما يلي:

أ- الواصفون: يؤثر الواصفون على خيارات المستهلك، وتعتبر المواد الصيدلانية أفضل مثال على ذلك كونها لا تباع إلا من خلال وصفة الطبيب، وفي بعض المنتجات يعتبر دور الواصف محددًا لقرار الشراء، لذلك يجب أن يتضمن تحليل الطلب دراسة للواصفين ووصفًا لسلوكهم وطرق تأثيرهم، كما يدخل ضمن فئة الواصفين قادة الرأي والذين يستطيعون بوساطة مهنهم ومعارفهم وشهرتهم توجيه الشراء (رجال الدين والسياسة، ...).

ب- المشترون أو المستهلكون: في أغلب الحالات لا يكون المشترون والمستهلكون نفس الأشخاص، لهذا السبب تظهر الأهمية البالغة للدراسة المفصلة للمستهلكين وسلوكياتهم في تحليل الطلب، كون هؤلاء هم العنصر المحدد للسوق وإلهم تتوجه كل منتجات وخدمات المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، هذا ويوجد متدخلون آخرون في السوق يلعبون أدوراً مختلفة كالدولة والإدارات العمومية والمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية وغير ذلك، ...

4- مضمون ومكانة دراسة السوق:

4-1- مضمون دراسة السوق:

تحتوي دراسة السوق على مختلف الأنشطة المنظمة تنظيماً محكماً لجمع و تحليل المعلومات و البيانات الخاصة بالأسواق وبالجماهير عامة بهدف تكوين قاعدة للقرارات التسويقية وتحديد الأخطار وذلك حسب إجراءات محددة مصاغة ومؤسسة على طرق وتقنيات علمية لضمان موضوعية ودقة وجدوى وموثوقية هذه المعلومات. وكل ذلك لأن التسويق يتشكل من كل الأنشطة الممارسة التي تهدف إلى إثارة الانتباه أو الرغبة في المنتج أو الخدمة، وهدفه الأساسي تصور عرض (اقتراح) المؤسسة¹.

وفي الوقت الحالي نجد أن الزبون يريد معرفة ما يقدمه المنتج أو الخدمة أو التشكيلة السلعية من قيمة له وكيف أو لماذا هذا المنتج أو هذه الخدمة أو التشكيلة السلعية تكون أفضل أو أحسن من كل ما هو موجود في السوق من حيث الثمن و الجودة (النوعية) والخدمة.

وهذا يجعل من دراسة السوق تتمثل في كل الأبحاث الخاصة بتوزيع المنتجات والخدمات بهدف جمع حجم كبير من البيانات حول الزبائن المرتقبين من حيث المستهلك ودوافعه الاستهلاكية، منطقة الزبائن، عادات وسيرورة الشراء

¹ مدخل دراسة السوق، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، تم تحميله من موقع الالكتروني: www.makktaba.com، بتاريخ 21 جانفي 2023، Ko 336، ص. 57.

عند الزبائن وتوجهات وتطورات حرفة المؤسسة والسوق¹. وتهتم كذلك بالبيئة الاقتصادية للمؤسسة وخاصةً بالجوانب الأساسية منها: تحديد حجم الزبائن المرتقبين، تموضع المنتج أو الخدمة في السوق المستهدف، تحليل المنافسة الحالية، تقدير الموردين ومعالجة طلبات السوق².

والمشكل الذي تواجهه المؤسسات يتمثل في صعوبة فهم وإغراء المستهلك الذي صار صعب الإحاطة به ولم يعد يتردد على الانتقال من منتج إلى آخر ويتبنى سلوكاً استهلاكياً فردياً حسب ما تملبه عليه اختياراته الشخصية ولم يعد يتأثر بالفريق المرجعي أو الإنتمائي.

ولهذا السبب صارت كذلك دراسات السوق فعالة ومختلفة حتى تتكيف مع طبيعة الزبائن لفهم حاجياتهم ورغباتهم باعتمادها على الطرق والتقنيات النوعية لتحليل السلوك والدوافع السيكولوجية (لتحقيقات النوعية) والكمية التي تبحث عن نتائج إحصائية سليمة تمكن المؤسسة من متابعة مستمرة للمبيعات والمشتريات وتطور منتوجاتها وكذلك منتوجات المنافسة.

وفي هذا الإطار يكمن دور الإستراتيجية التسويقية في إقناع وإعلام هؤلاء الزبائن والزبائن المرتقبين بقيمة المؤسسة وهذا يتطلب إعداد مخطط تسويقي جيد لإعداد وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية³.

4-2- مكانة دراسة السوق:

تحتل دراسة السوق مكانة أساسية ومتميزة في حياة المؤسسة لأنها تمكنها من معرفة جيدة لسوقها وتحديد إستراتيجيتها التجارية وإعداد الأنشطة التجارية، ودراسة السوق هي الوسيلة المناسبة الوحيدة التي تجيب على مختلف اهتمامات المؤسسة.

أ- المؤسسة تهتم بالشيء الذي تبيعه و لماذا تبيعه: ولهذا الغرض تمكن دراسة السوق من تحديد أكثر (تفصيل) لخصائص المنتوجات أو الخدمات أو التشكيلة السلعية، تخصص، مستوى الجودة، الامتيازات التشكيلة، التقديم، الإتمام، شروط وطريقة الاستعمال، خدمات مكملة، والبحث عن أصل فكرة بيع هذا المنتج أو اقتراح هذه الخدمة بدلاً من ذلك المنتج أو تلك الخدمة.

¹ نصيب رجم، دراسة السوق، الطبعة الثانية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر 2004، ص. 13.

² مدخل دراسة السوق، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مرجع سابق ذكره، ص. 68.

³ Mohamed Sghir DJITLI, Comprendre le Marketing, Berti édition, Alger 1990, P. 97.

ب- المؤسسة تهتم بالزبون: من المهم جدا تحديد بدقة عالية زبائن المؤسسة من حيث:

- التوزيع: (مؤسسات اقتصادية، جمعيات، مؤسسات إدارية، جمعيات محلية، أشخاص، أزواج، ...).

- تجانس أو عدم تجانس الزبائن.

- الخصائص، الحجم، النشاط، رقم الأعمال (بالنسبة للمؤسسات)، العمر، الفئات الاجتماعية المهنية.

- مستوى الاستهلاك أو معدل التجيز.

- تمركز الزبائن، تشتت الزبائن، زبائن عابرين، زبائن الجوار.

ج- المؤسسة تهتم بالحاجيات التي تناسب المنتج أو الخدمة: ترغب المؤسسة في معرفة مدى تناسب المنتج

أو الخدمة أو تشكيلة السلع مع حاجيات الزبائن، أي طموحات أو تطلعات الزبائن المرتقبين من حيث ربح الوقت،

المكان، المال، الحاجة للأمن وللرفاهية وللتجديد، الامتيازات التي تقدمها إليهم، ضمان الجودة، الفنية، احترام الموعد،

المرونة، آجال التنفيذ والأوقات وسعة الاختيار.

د- المؤسسة تهتم بنمط البيع: وعلى دراسة السوق أن توضح مختلف أساليب البيع والإدارة المقترحة حتى يناسب

نمط التوزيع عادات وتقاليد الزبائن، شراء على أساس الكتيبات بعد تجريب السلعة، على أساس مراجع، بعد التقديم،

لدى المنازل، بعد تقييم المقاصة.

هـ- المؤسسة تهتم بمنافسيها: ويتم ذلك بتحليل الأوراق الرابحة للمنافسين المباشرين الذين يقدمون أو يقترحون

سلعة أو خدمة أو تشكيلة متشابهة وغير المباشرين الذين يقدمون سلة أو تشكيلة سلعية أو خدمة مختلفة ولكنها تلي

نفس الحاجيات من حيث: الشهرة، الأقدمية، سهولة الاتصال، الإشهار، مساحة البيع، سعة أو حجم التشكيلة،

التسعيرة المقترحة وتسهيلات الدفع.

و- المؤسسة تهتم بالأوقات المناسبة لشراء السلعة أو الخدمة: تمكن دراسة السوق من تحديد ومعرفة هذه

الأوقات المناسبة تماماً لشراء السلعة أو التشكيلة السلعية أو الخدمة وذلك بالتعرف على مدى خضوع نشاط الزبائن

لرنامة معينة أو مخطط معين أو أوقات خاصة وعلى طبيعة الطلب.

تتمثل دراسة السوق في التنقيب على التوجهات وإظهارها (الاتجاهات) للسوق بالمعنى الواسع وعليه فإنها تمكن

من معرفة السلع المقترحة (العرض) والطريقة التي يتم بها توزيعها (التوزيع) وعادات وحاجيات المستهلكين (الطلب).

ومن مضمون هذه الدراسة تنبثق إستراتيجية المؤسسة، المقاطعة أو السوق المستهدف والتموضع.

تمكن دراسة السوق المؤسسة من فهم محيطها الاقتصادي والحصول على معلومات وبيانات مفصلة وموضوعية بقدر الإمكان حول الطلب الحالي أو الطلب الكامن على منتجها أو خدماتها. إذ تهدف دراسة السوق إلى تحديد بدقة السلع والخدمات التي تلي رغبات وطموحات الجمهور، تحديد الأسعار، اختيار نمط البيع وشروط التوزيع، تحضير وسائل التفاوض المباشر وتقنيات البيع والمبررات، تحديد وسائل الاتصال بالتأكد من الوجود الفعلي للزبائن المنتظرين، قياس إمكانيات هذا الطلب من حيث الحجم والقدرة الشرائية واختبار المؤسسة نفسها لتجديد قدراتها التجارية الخاصة. والهدف الأسمى يبقى بطبيعة الحال تقدير رقم الأعمال الممكن تحقيقه خلال السنوات الأولى القادمة. ولكن أهمية ومكانة دراسة السوق تبقى دائماً تابعة لحجم المؤسسة، و ميزانيتها ودرجة الخطر الخاص بالمؤسسة والاستثمارات موضوع الانجاز، والمنتج الذي تعرضه المؤسسة أو المقترح على الجمهور¹.

¹ نصيب رجم، دراسة السوق، الطبعة الثانية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر 2004، ص. 35.

الفصل السابع: موارد المؤسسة

1- مفهوم موارد المؤسسة

2- تصنيف موارد المؤسسة

3- المنظور الإستراتيجي للموارد

4- لماذا نهتم بموارد المؤسسة

5- تقسيمات موارد المؤسسة الاقتصادية

- الفصل السابع: موارد المؤسسة:

يقوم علم الاقتصاد على دراسة الموارد المتوافرة في المجتمع والبيئة واستثمارها لتلبية حاجات المستخدمين ورغباتهم، ولذلك فإن معرفة موارد الاقتصاد ومصادرها أمر أساسي لتحديد مدى فعالية الموازنة وتقدير الاحتياجات. بشكل عام يستند مدخل الموارد إلى فكرة بسيطة، مفادها أن المنظمات تختلف فيما بينها بسبب امتلاكها مجموعة متفردة من الموارد تمثل المصدر الرئيس للعوائد والأرباح التي تتحصل عليها المؤسسات، بمعنى أدق؛ أن الاختلاف بين أداء المؤسسات يعود بالدرجة الأساسية إلى الموارد التي تمتلكها المؤسسات أكثر من كونه دالة لخصائص الصناعة التي تعمل فيها¹.

تعتبر المؤسسة أحد الركائز الهامة لاقتصاد الدولة إذ تلعب دوراً هاماً في تنمية الاقتصاد الوطني وفي توفير كل حاجات المجتمع ومناصب الشغل، إلا أن هذه المؤسسات تواجه تحديات متزايدة ولعل أهمها ازدياد المنافسة وكذلك التقدم التكنولوجي الكبير، وعليه بات من الواضح أن بقاء أي مؤسسة واستمرارها مرهون بنجاحها وتحقيقها لنتائج موجبة خلال دوراتها الاستغلالية، حيث أن الهدف الأساسي للإدارة المالية هو تعظيم قيمة المؤسسة وذلك عن طريق إدارة رأسمالها بغية الوصول إلى أقصى ربحية ممكنة فالمؤسسات الفنية تعتمد بدرجة أكبر على المصادر الداخلية باعتبارها مؤشر جيد لاستقرار المشروع.

وبغية تمكين المؤسسة من القيام بدورها وضمان بقائها لابد من توفرها على الموارد الضرورية اللازمة لدفع عجلة سيرها. فما هي موارد المؤسسة الاقتصادية؟

ولا يمكن أن تنشأ المؤسسة مهما كان نوعها وتنوع نشاطها دون توفير عوامل الإنتاج التي تسمح لها بالقيام بوظائفها المتنوعة على أكمل وجه، وقد قسم الاقتصاديون هذه العوامل إلى ثلاثة عناصر أساسية هي الأرض، العمل، ورأس المال، إلا أن هذا التقسيم الأولي اعتبر غير كاف نظراً لتطور الأدوات المستعملة في الإنتاج وتوسع نشاط المؤسسة مما أدى إلى إدماج عامل آخر لا يقل أهمية عن العوامل الأخرى ألا وهو التنظيم والإدارة.

¹ إحسان دهش جلاب وصالح رضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص. 85.

1- مفهوم موارد المؤسسة:

ترتبط دراسة الموارد الاقتصادية بالكثير من فروع المعرفة، إلا أن دراستها ترتبط بصفة خاصة بدراسة علم الاقتصاد، حيث تعتبر دراسة الموارد الاقتصادية فرعاً من فروع المعرفة الاقتصادية، حيث يتحدد مستوى الرفاهية في الاقتصاد بقدر ما تتوفر لديه من موارد وقدرات استغلال تلك الموارد في إشباع الحاجات المتعددة والمتزايدة لأفراد المجتمع؛ ويقصد بالموارد بصفة عامة كل ما يستخدم في إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات أفراد المجتمع¹، وقد صيغت عدة مفاهيم للموارد، نذكر منها؛ ما يلي:

- "إن الموارد تشمل الموارد المالية، المادية، الاجتماعية أو البشرية، التكنولوجية، والعامل التنظيمي؛ التي تساعد الشركة في خلق القيمة للمستهلكين"².

- "تتجسد الموارد في مختلف الإمكانيات المتاحة أمام المؤسسة: موارد بشرية، موارد مادية، موارد معنوية أو غير ملموسة (معلومات، تكنولوجيا، براءات اختراع، ...)"³.

من التعريفات السابقة، نستنتج أن الموارد هي كل ما بإمكان المؤسسة أن تستخدمه في نشاطها اليومي من أجل تحقيق أهدافها وتوليد قيمة مضافة، حيث تنتشر الموارد في مختلف وظائف المؤسسة، من شراء وتخزين وإنتاج وتسويق وبحث وتطوير، وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمؤسسة إمكانية وضع أهدافها، وبالموارد تحقق المؤسسة أهدافها.

2- تصنيف موارد المؤسسة:

من منظور عام يتم تصنيف موارد المؤسسة إلى موارد ملموسة كالتجهيزات والمباني والعقارات والأموال وغيرها من الموارد التي لها كيان ملموس داخل المؤسسة؛ وموارد غير ملموسة كالمعرفة وسمعة المؤسسة وتاريخها، غير أن هذا التقسيم يهمل نوعاً مهماً من الموارد وهي الموارد البشرية التي لها خصائص تميزها عن سائر الموارد مما أدى إلى وضعها

¹ إيمان عطية ناصف، مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008، ص. 09.

² شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، الطبعة السادسة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض 2008، ص. 185.

³ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبيح إدريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2007، ص. 297.

في صنف مستقل، أي أن موارد المؤسسة تنقسم إلى ثلاث أصناف: موارد ملموسة، موارد غير ملموسة (معنوية) وموارد بشرية كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم: 02
تصنيف موارد المؤسسة

موارد المؤسسة		
موارد بشرية	موارد غير ملموسة	موارد ملموسة
- معارف ومهارات؛	- الشهرة؛	- مالية؛
- اتصال وتعاون؛	- ثقافية؛	- مادية.
- تحفيز.	- معرفية.	

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبيحي إدريس،
الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2007، ص. 297.

وسنتطرق إلى هذه الأنواع بنوع من الإيجاز:

2-1- موارد ملموسة:

وهي الموارد التي لها كيان مادي ملموس، وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة، وتضم كل هياكل المؤسسة، التكنولوجيات، التجهيزات، المواد الأولية والموارد المالية؛ أما فيما يخص خصائص هذه الموارد وأهم المؤشرات لقياس أدائها، فيمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم: 03

خصائص بعض الموارد الملموسة وأهم مؤشرات قياس أدائها

الموارد الملموسة			
المؤشر الرئيسي	أهم الخصائص	المجال	الموارد
<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل المالي؛ - الربحية والعائد على الاستثمار؛ - التدفق النقدي والسيولة؛ - المديونية والاعتماد على الغير؛ - مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار؛ - إمكانية الاستغلال بسرعة؛ - إمكانية التمويل. 	النشاط المالي والمحاسبي (أموال، أسهم، قروض لدى الغير).	مالية
<ul style="list-style-type: none"> - القيمة السوقية للموجودات الثابتة؛ - ميزات المعدات الرأسمالية؛ - مرونة الأصول الثابتة؛ - المواد ومدى سهولة الحصول عليها؛ - البحوث الخاصة بالمستهلك؛ - المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات؛ - دورة حياة المنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> تحدد إمكانات المؤسسة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي وتشمل الحجم، الموقع، التعقيد التكنولوجي، مرونة الهياكل والمعدات، الموقع، قنوات التوزيع، منافذ التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك. 	الإنتاج والعمليات، الشراء والتخزين، التسويق والتوزيع.	مادية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبيحي إدريس،

الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، مرجع سابق ذكره، ص. 200.

2-2- موارد غير ملموسة:

وتسمى أيضا بالموارد المعنوية وتتميز بأنها: "أصول قابلة للتعين، غير نقدية وبدون جوهر مادي"¹، وتضم الهيكل

الرسمي للمؤسسة، التخطيط والمراقبة، العلاقات غير الرسمية، الشهرة والجودة وغيرها.

أما عن خصائص هذه الموارد ومكان تواجدها في المؤسسة ومؤشرات قياس أدائها، فيمكن التعرف عليها من خلال

الجدول التالي:

¹ Ahmed BOUNFOUR, Le Management des Ressource Immatérielles, Dunod, Paris 1998, p. 37.

الجدول رقم: 04

خصائص بعض الموارد غير الملموسة وأهم مؤشرات قياس أداؤها

الموارد الملموسة			
المؤشر الرئيسي	أهم الخصائص	المجال	الموارد
<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل المالي؛ - الربحية والعائد على الاستثمار؛ - التدفق النقدي والسيولة؛ - المديونية والاعتماد على الغير؛ - مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل. 	<ul style="list-style-type: none"> - الملكية الفكرية؛ - حقوق ملكية النشر؛ - مصدر للتجديد والإبداع؛ - تسهيلات البحث؛ - عاملين يتمتعون بقدرات مهنية وعلمية. 	الإنتاج والعمليات نظم المعلومات التسويق	التكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> - التميز في العلامة التجارية؛ - نوعية العلامة التجارية؛ - نسبة مساهمة الشهرة في المبيعات؛ - الأهداف المتحققة لدى العملاء؛ - والأطراف ذات المصلحة، من خلال مقارنة المنتجات والخدمات بالمنافسين؛ - مسوحات العملاء، مسوحات الشهرة للمؤسسة في المجالات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية؛ - علاقات مع العملاء من خلال شهرة المؤسسة المرتبطة بنوعية ومعولة المنتجات؛ - شهرة المؤسسة مع الموردين، وكذلك مع الحكومة والمجتمع المدني. 	التسويق والإدارة العليا	الشهرة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبيحي إدريس،

الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، مرجع سابق ذكره، ص. 201.

2-3- موارد بشرية:

تضم جميع الأفراد داخل المؤسسة والعلاقات الاجتماعية، التكوين، تجارب مختلف إطارات المؤسسة، أما الجزء من المؤسسة المسؤول عن هذا المورد فهي إدارة الموارد البشرية، التي "تتكون من معايير (سياسات، إجراءات، ...) وأنشطة (توظيف، تكوين، ...) تعرض وتدفع الموارد البشرية إلى الفعالية، وتحقيق أداء أمثل للأفراد المؤسسة، وهي مدخل يُعتبر الأفراد كمورد وليس كتكلفة"¹.

¹ Lakhder SEKIOU et al, gestion des ressources humaines, 2ème ED, Édition De Boeck Université, canada, P.10.

فيما يخص خصائص هذه الموارد ومكان تواجدها في المؤسسة ومؤشرات قياس أدائها، فيمكن التعرف عليها من خلال

الجدول التالي:

الجدول رقم: 05

خصائص بعض الموارد البشرية وأهم مؤشرات قياس أدائها

الموارد الملموسة			
المؤشر الرئيسي	أهم الخصائص	المجال	الموارد
<ul style="list-style-type: none"> - التعلم، المستوى الفني، التأهيل المهني للعاملين؛ - نسبة التعويضات قياساً بالصناعة؛ - نسبة الأيام المفقودة؛ - نسبة دوران العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - المستوى التعليمي؛ - الخبرة والتدريب لدى العاملين؛ - المهارات المتوفرة للعاملين؛ - تكييف العاملين للمساهمة في إستراتيجيات مرنة للمؤسسة؛ - التزام وولاء العاملين يحدد قدرة المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية. 	إدارة الموارد البشرية في مختلف أجزاء المؤسسة	الموارد البشرية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبيحي إدريس،

الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، مرجع سابق ذكره، ص. 202.

3- المنظور الإستراتيجي للموارد:

أما من المنظور الإستراتيجي فينبغي التمييز بين نوعين من الموارد:

- موارد عادية: وهي الموارد التي تستخدمها المؤسسة في سيرها الجاري أو اليومي، كمخزون المواد الأولية، معدات

النقل، الطاقة الكهربائية وغيرها.

- موارد إستراتيجية: وهي الموارد النادرة، أو الموارد المفتاحية التي تمثل نقاط قوة بالنسبة للمؤسسة، وتشكل الركيزة

الأساسية في بناء الإستراتيجية، إذ يساهم هذا النوع في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة؛ من خلال التفوق على المنافسين.

ومن أمثلة هذه الموارد: المهارات الفردية والجماعية التي تتوفر عليها المؤسسة، وفره السيولة المالية، بعض الآلات

والتجهيزات غير المتاحة لكل المنافسين وغيرها.

فيما يخص إمكانية تقليد موارد المؤسسة من قبل المنافسين، فالأمر نسبي لكل صنف؛ فبالنسبة للموارد الملموسة

ذات القيمة المنفردة مثل: المباني والمعدات، فهذه الموارد تُعد مرئية للمنافسين، ويمكن غالباً شراءها من السوق¹.

أما الموارد غير الملموسة (المعنوية) مثل: العلامة والسمعة وحتى موقع المصنع، فيمكن أن تكون أكثر صعوبة من حيث

¹ شارلز هيل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل، مرجع سابق ذكره، ص. 227.

المحاكاة، وتحديدًا حتى وإن رغب المنافسون في تقليد هذه الأسماء والعلامات فإن القوانين التجارية قد تحول بينهم وبين ذلك. كما يعتبر التسويق والمعرفة التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة مهمة، والتي يسهل تقليدها نسبيًا، فانتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين المؤسسات، ربما يسهل من عملية النشر العام للمعرفة التسويقية¹. وبالنسبة للموارد البشرية فهي الميزة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، حيث يقول جورج والكير George Walker، المدير التنفيذي لمؤسسة ديلتا واير DELTA WAIR الأمريكية: "يمكن لأي شخص أن يأتي ويشتري معدات مثل معدتنا ومباني مثل التي لدينا، لكنه لن يكون مثلنا، لأن الفرق يكمن في المعرفة التي تملكها مواردنا البشرية"².

4- لماذا نهتم بموارد المؤسسة:

تميزت فترة نهاية السبعينات بتطورات هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث فرضت المؤسسات اليابانية نفسها بقوة وحقت تفوقاً تنافسياً، فعوائق الدخول التي احتمت بها الشركات الكبرى، لم تمنع المؤسسات الناشئة من دخول تلك القطاعات وحتى السيطرة على بعضها، فتبين أن عوامل تحقيق الأداء المميز تأتي من المنظمة نفسها قبل المحيط وبالأحرى من مواردها الداخلية. حيث لم يقدم تحليل ميشال بورتر Michael PORTER التنافسي والذي ركز على ضرورة تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية أيجابية مقنعة للتغييرات الحاصلة. وهذا يعتبر أساس ظهور مقاربة جديدة ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمنظمة، "فعلى الرغم من أن الفرص والتهديدات البيئية تعد عوامل مهمة، إلا أن الموارد الفريدة للمنظمة تتضمن المتغيرات الرئيسية التي تسمح بتطوير ميزة إستراتيجية تنافسية وتثبيتها"³.

لقد تطورت تلك النظرة فيما بعد بأعمال وارنرفولت Wernerfelt سنة 1984 حيث تحدث لأول مرة عن مقاربة مبنية على الموارد⁴. والتي قامت بانتقاد النظرية التقليدية في الإدارة الإستراتيجية، حيث أنه بعكس ما ذهب إليه ميشال بورتر Michael PORTER من أن إستراتيجية المنظمة تقوم على مفاهيم المنتج والسوق أي ترتكز على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية، فإن نظرية الموارد أكدت أن مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل المنظمة.

¹ شارلز هل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل، مرجع سابق ذكره، ص. 228.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص. 29.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - المنافسة والعمولة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص. 55.

⁴ BIRGER WERNERFELT, A Resource-based View of the Firm, Strategic, Management Journal, Vol.5, 171 - 180 (1984).

أي من بيئتها الداخلية وبالضبط من مواردها التي قسمها وارنارفولت Wernerfelt إلى منظورة وغير منظورة. وباعتبار أن المعرفة والمهارات أهم الموارد غير المنظورة، ظهرت هناك مقاربتين ضمن المقاربة الأساسية هما: المقاربة المبنية على الكفاءات والمقاربة المبنية على المعارف.

النموذج التقليدي للإدارة الإستراتيجية يعرف إستراتيجية المنظمة من خلال مفاهيم المنتج / السوق، فالمنتجات تحددها والأسواق تخدمها، أما المقاربة المبنية كما يرى بيتر فوتشالك Petter GOTTSCHALK "تقترح على المنظمة تموقعها استراتيجياً مبنياً على الموارد والكفاءات لا على المنتجات والخدمات الآتية أصلاً من هذه الكفاءات"¹. ويرى أيضاً أن الموارد والكفاءات أكثر ارتباطاً بالإستراتيجية، ففي حين أن المنتجات والأسواق تأتي وتختفي، فإن الموارد والكفاءات هي الأكثر دواماً، وبالتالي فالإستراتيجية المبنية على الموارد أكثر ارتباطاً بالمدى الطويل².

5- تقسيمات موارد المؤسسة الاقتصادية:

لا يمكن أن تنشأ مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها، بدون توفير عوامل الإنتاج المختلفة التي تسمح لها بالقيام بالنشاط المنوط وهو الإنتاج المادي أو تقديم خدمات في عدة أشكال وأنواع. وقد قسم الاقتصاديون والمهتمون عوامل الإنتاج إلى ثلاثة عناصر أساسية: الأرض، العمل، رأس المال، إلا أن هذا التقسيم الأول البسيط يعتبر غير كافٍ، إذ أدى تطور الأدوات والطرق المستعملة في الإنتاج، وكذلك توسع نشاط المؤسسة، إلى إدماج عامل آخر لا يقل أهمية عن العوامل الأخرى، وهو التنظيم أو الإدارة بشكل أدق، ولأدراك هذه العناصر أكثر نستعرضها فيما يلي³:

5-1- رأس المال:

لقد عرف هذا المصطلح الاقتصادي اهتماماً بالغاً منذ ظهور الأفكار الاقتصادية، باعتباره أحد العناصر المحددة للنشاط الاقتصادي ابتداء من الشكل القانوني إلى نوع المعاملات بين مختلف عوامل الإنتاج الأخرى وعلى رأسها العامل البشري، وكذلك لهذا العنصر دور في تحديد طريقة توزيع الدخل الوطني وغيرها⁴.

¹ Gottschalk Petter , Strategic knowledge management technology, Idea Group Publishing, 2005, P. 11.

² Gottschalk Petter , Strategic knowledge management technology, Op. Cit., P. 11.

³ إيمان عطية ناصف، مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008، ص. 24.

⁴ عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008، ص. 07.

أ- تعريف رأس المال:

يعبر رأس المال عن مجموعة الأدوات والآلات والمباني، التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات، ومن المنطقي أنه لا يمكن الحصول على هذه العناصر إلا بتوفر أموال بقيمتها وهذه الأموال تجلب من جهات تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة فردية خاصة فصاحبها هو الذي يجمع هذه الأموال، أما إذا كانت شركة أشخاص فهؤلاء هم الذين يقدمونها، أما إذا كانت مؤسسة عمومية فإن الجهة الوصية، سواء الوزارة أو الجماعة المحلية، هي التي تقدم هذه الأموال¹.

إلا إن هذا التعريف غير كاف نظراً لأن الاقتصاديين يرون أن رأس المال يشمل مقابل كل وسائل الإنتاج المختلفة، بالإضافة إلى المواد المستعملة في الإنتاج واليد العاملة، أي يقابل عوامل الإنتاج التي يجب على صاحب المؤسسة تجميعها عند القيام بنشاطها. وقد وزع الاقتصاديون رأس المال هذا المعني إلى جزئين ثابت ومتغير أو دوار، حسب الفكر الرأسمالي والاشتراكي.

فحسب الرأسماليين نجد أن الثابت يشمل كل الاستثمارات بالمعنى المحاسبي، وهي كل وسائل الإنتاج من الآلات والأدوات ووسائل النقل، بالإضافة إلى المباني بمختلف أنواعها، أما الرأسمال المتغير أو الدوار فيشمل المواد المستعملة في الإنتاج المحولة، بالإضافة إلى اليد العاملة. في حين نجد لدى الاشتراكيين أن رأس المال يشمل كل الرأسمال الثابت لدى الرأسماليين بالإضافة إلى الموارد المستعملة، أي يشمل كل العناصر المادية المستعملة في الإنتاج. الرأسمال المتغير فهو مقابل اليد العاملة أو قوة العمل (حسبهم)، أي العامل البشري الذي يعتبر لديهم أهم عنصر من عوامل الإنتاج².

ب- مكونات رأس المال:

نظراً للاختلاف في وجهات النظر والاستعمالات المتعددة لمصطلح رأس المال، فقد تعددت التعاريف والتفريعات المتعلقة به، حتى لم يعد مصطلح رأس المال واضحاً ودقيقاً لمن يرغب التعرف عليه أو استعماله. وبالاقتراب أكثر نحو هذا المفهوم في المؤسسة الاقتصادية، نستطيع أن نقسمه إلى فرعين وهما رأس المال المالي، الذي يأخذ شكل الموارد المالية في المؤسسة، وهي ذات مصادر مختلفة ومتعددة، وكل منها لها شروط وخصائص، ويطلق عليها اسم خصوم

¹ عاطف وليم اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي للطباعة، النشر والتوزيع، الإسكندرية 2008، ص. 11.

² محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2000، ص. 12.

المؤسسة. والفرع الثاني هو رأس المال الاقتصادي الذي يأخذ شكل استثمارات المؤسسة أموالها في العناصر المادية وغير المادية، التي تسمح لها بالقيام بنشاطها الاقتصادي، ويطلق عليها الأصول المحاسبية¹.

عند انطلاق المؤسسة، وحتى تستطيع مباشرة نشاطها، تقوم بجلب وحياسة مختلف الأصول التي تسمح لها بذلك، وقد تكون هذه الأصول من تقديم صاحب المؤسسة الفردية أو من تقديم الشركاء في حالة الشركة، أو يتم شرائها من السوق، بواسطة ما يُقدم من أموال في الصورة النقدية، أو وسائل التمويل الأخرى والأصول توزع إلى:

- الأصول المادية: يضم هذا النوع من الأصول، كل شيء مادي يستعمل في المؤسسة كوسائل للإنتاج، وتأخذ صورة الأراضي والمباني والتجهيزات والآلات، وما يلحقها وكذلك المواد الأولية، والقطع الصناعية وملحقاتها، وهي في مجموعها ملكية تامة للمؤسسة ولأغراض استعمالها فيها أو تأجيرها للغير.

- الأصول النقدية والشبه نقدية: في إطار نشاطها العادي، تقوم المؤسسة بتوفير مبالغ في صورتها النقدية أو السائلة، أو في صورة مبالغ في حساباتها بالبنوك ومختلف المؤسسات المالية، وهي تحت تصرفها في الوقت الذي ترغب فيه طبقاً للمعاملات المتعارف عليها. وبالإضافة إلى العناصر السائلة، هناك عدد من القيم والمبالغ التي تنتظر التحصيل في المستقبل حسب تواريخ استحقاق معينة، وهي ما ترتب عمليات البيع للعناصر المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للزبائن عامة في حالة عدم التسديد المباشر لها يبقى ذلك كحق لها يسدد حسب نظام معين ومسجلة حسابات المؤسسة، أو على أساس أوراق تجارية تنتظر التحصيل في تواريخ استحقاقها، وعلى الحاجة تستطيع المؤسسة خصمها لدى بنك صاحبها أو تظهيرها للغير.

وهناك عدة أنواع أخرى من الحقوق بالنسبة للمؤسسة ناتجة عن استثمارها لأموال خارجها في صورة سندات أو أسهم بمؤسسات أخرى، وعادة ما تشتري وتباع في السوق المالية أو البورصة وهي عناصر تستطيع المؤسسة استعادتها في الوقت الذي ترغبها فيه، إذا كانت قابلة للتداول في السوق أو انتظار تاريخ استحقاقها في حالة العكس.

وهناك أيضاً ما ينتج عن معاملات المؤسسة في إطار التسبيقات للموردين، في انتظار توزيع مشتريات معينة وكذلك ما تقدمه المؤسسة للغير في صورة كفالات الأصول التي تستأجرها من الغير، كالمحلات والسيارات وغيرها إذ تفيد هذه الكفالات في تغطية ما يمكن أن يصيب هذه الأصول من تدهور في حالتها المادية أساساً عند انتهاء عقد الاستئجار.

- الأصول المعنوية: من الأصول التي تزداد أهميتها باستمرار ما يرتبط بجانب المعلومات والتكنولوجيا في صورة براءات اختراع أنتجتها المؤسسة بنفسها، أو تم الحصول عليها بالشراء وهي تعني سواء المنتجات وتقنياتها، أو تقنيات

¹ عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص. 28.

طرق الإنتاج نفسها. لوظيفة البحث و التنمية للمؤسسة دور يزداد أهمية خاص في الوقت الحالي في عمليات تطوير هاذين الجنبين، وفي حالة بيع نوع من الأصول أو نتائج الأبحاث التي تم تحقيقها بالمؤسسة تخرج من هذه الأصول. بالإضافة إلى العنصرين نجد مختلف العناصر المتعلقة بالمحل التجاري في جانبه المعنوي، مثل العلامة التجارية، الإنتاجية، الاسم التجاري وغيرها، وفي مجموعها يطلق عليها شهرة المحل وتتكون وتتأثر بالعديد من العوامل ابتداء من نشاط المؤسسة وحجمه، وموقعها المكاني وفي السوق أو نصيبها فيه والمحدد بقيمة رقم أعمالها، إلى شخصيات أصحاب المؤسسة ومديرها، ... الخ¹.

ج- مصادر تمويل المؤسسة:

تجد المؤسسة عادةً أمامها عدة اقتراحات أو طرق وإمكانيات التمويل، سواء عند انطلاقها أو أثناء نشاطها بعد مدة، وهذه الإمكانيات بعد عرضها سوف تحاول تحديد العوامل التي تؤثر على المؤسسة عند اختيار إحداها أو بعضها. ومصادر التمويل يمكن تصنيفها حسب الملكية، أو حسب الزمن أو حسبهما معاً.

ج- 1- مصادر التمويل حسب الملكية:

طبقاً لهذا التصنيف فالمؤسسة لديها إمكانية تمويل نفسها ذاتياً، أو من مصادر خارجية.

ج- 2- مصادر التمويل حسب الزمن:

إذا تم ترتيب عناصر التمويل حسب هذا المعيار، فنلاحظ أن هناك أموال تستعمل لفترات أو لمدة طويلة أو متوسطة، أي تزيد عن سنة إلى 5 سنوات كمدة متوسطة، وتزيد عن هذا الزمن كمدة طويلة. إلى جانب الأموال للاستعمال لدورة واحدة على الأكثر وهي لمدة قصيرة.

ج- 2- مصادر التمويل حسب المعيارين معاً:

التمويل الذاتي، ثم التمويل الخارجي الطويل ومتوسط الأجل، ثم القصير الأجل.

ج- 2- 1- مصادر التمويل الذاتي:

أثناء نشاطها، تقوم المؤسسة بحصر أعبائها ومصاريفها مقابل إيراداتها وإنتاجها من جهة أخرى لتحديد نتائجها المالية، وبعد القيام بطرح مختلف الأموال والالتزامات تجاه الضرائب والممولين من خارجها، تتحصل على نتائجها

¹ أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للطباعة، النشر والتوزيع، عنابة 2008، ص. 19.

السنوية الصافية، والاهتلاكات والمؤونات غير المحققة بعد تصفيتها، ليتجمع ما يسمى بقدرة التمويل الذاتي للمؤسسة، فهي إذن صافي النتيجة غير الموزعة والاهتلاكات والمؤونات الصافية.

ج- 2- 2- 2- مصادر التمويل الخارجي:

يقسم التمويل الخارجي كما ذكرنا إلى جزئين: التمويل طويل ومتوسط ثم التمويل قصير الأجل.

ج- 2- 2- 1- التمويل طويل ومتوسط الأجل:

بالإضافة إلى مصادر التمويل الذاتي للمؤسسة هناك عدة مصادر أخرى للتمويل طويل ومتوسط الأجل، وسواء فيما يتعلق بتكوين رأس المال أو ما يتعلق باقتراض يسدد بعد ذلك في مدة من سنتين إلى خمس سنوات كديون متوسطة الأجل، وفي مدة بين خمس سنوات فما فوق كديون طويلة الأجل.

- التمويل بواسطة الأسهم: السهم هو عبارة عن حصة متساوية من رأسمال شركة مساهمة، يتم تقديم الحصة من طرف الشريك لأي شخص مكتتب مقابل الحصول على وثيقة تسمى سهم وتحمل قيمته الاسمية، وهي تختلف عن القيمة الحقيقية أو السوقية، التي تحدد حسب العرض و الطلب في السوق المالية. وللاسهم عدة أنواع تجمع عادةً في فرعين الأسهم العادية والأسهم الممتازة.

- التمويل بسندات: السند هو عبارة عن جزء من القرض تطلبه المؤسسة من السوق المالية بإصدار سندات يشترها الأشخاص أو المؤسسات بمختلف أنواعها، ولصاحب السند المقرض (عكس المساهن في حالة شراء أسهم)، الحق في الحصول على أرباح بنسب ثابتة كل سنة واسترجاع قيمة السندات في الوقت المحدد لها، ويحق له أيضا استرجاع قيمة سندات قبل المساهم في حالة تصفية الشركة، ... الخ.

- التمويل بالتأجير: يدعى التأجير التمويلي باتفاق بين المؤجر والمستأجر لأصول رأسمالية إنتاجية يملكها المؤجر، وتبقى كذلك طيلة مدة الإيجار ويستفيد منها المستأجر بانتفاع كامل مقابل تقديم أقساط إيجار سنوي طيلة مدة العقد.

ج- 2- 2- 2- التمويل قصير الأجل:

هناك العديد من مصادر التمويل القصير الأجل، و عادة ما يأخذ شكل قروض مصرفية بين المؤسسات والبنوك الأولية أو الحصول على مواد و مشتريات من الموردين دون التسديد في نفس الوقت بل يتم ذلك بعد فترة في حدود معينة (تتراوح قانوناً بـ 90 يوم) وهي موارد تمويل دون فوائد معتبرة، وبشكل عام فمصادر التمويل قصير الأجل تتوزع

إلى:

- القروض التجارية بين المؤسسات: وهو ما يتم بين المؤسسة والمورد، وهو ما يتعلق والاستعمالات قصيرة الأجل. وتلجأ إليه المؤسسة في حالة عدم وجود أموال كافية أو من أجل الاستفادة من هذه الطريقة، في إطار عدة عوامل مؤثرة وطبيعة السلع والأشياء وحركتها، ... الخ. وقد تكون هذه الطريقة على أساس التسجيل حسابات الموردين في سجلات المؤسسة، أو مقابل حصولها على أوراق تجارية قابلة للدفع في تاريخ محدد.

- القروض المصرفية: تقدمها البنوك التجارية للمؤسسات مقابل فائدة بمعدلات متفق عليها ويتم تسديدها خلال فترات لا تزيد عن السنة.

- قروض من جهات أخرى: قد تأخذ المؤسسة قروضاً في أشكال متعددة في إطار نشاطاتها في صورة تسبيقات من الزبائن، أو خصم أوراق تجارية قبل وقتها، ... الخ¹.

وهكذا نلاحظ أن الموارد المالية تعتبر بالنسبة للمؤسسة ذات أهمية كبيرة، سواء في وجودها أو استمرارها ونموها. إلا أن ورغم الحديث عن الجانب المالي، فهو ليس الوحيد المتحكم في نمو المؤسسة، واستعمال مصادرها المالية، إذ هناك عدة عوامل اجتماعية واقتصادية مرتبطة بالسوق مثلاً وغيرها، لها دخل وتأثير في قرارات وسياسة التمويل بالمؤسسة.

5-2- مادة العمل (الطبيعية):

المواد المتعامل بها في المؤسسة الاقتصادية تعتبر من عوامل الإنتاج أو الموارد الأساسية التي لقيت اهتماماً من الاقتصاديين في نفس الوقت مع رأس المال والعمل، ويوجد العديد من الموارد الطبيعية التي توجد في الكون بشكل طبيعي وبدون تدخل الإنسان، بل يستفيد منها الناس جميعاً في الكرة الأرضية.

يعبر هذا المصطلح أو ما يعرف بالموارد الطبيعية عن السلع وجميع المواد والأشياء الحيوية الموجودة في الكرة الأرضية بشكل طبيعي من خلق الله دون تدخل من الإنسان في وجودها، بل ويستفيد منها الإنسان في كافة نشاطاته اليومية، ويتم حصول الإنسان على هذه الموارد الطبيعية بأكثر من طريقة.

ويمكن أن نقول أيضاً أن الموارد الطبيعية هي عبارة عن المواد الأولية الخام التي تقوم الأرض بتوفيرها للبشرية، ويتم تشكيل هذه الموارد بشكل طبيعي، أي لا وجود أو تدخل من الإنسان لأنه لا يستطيع تكوينها وتشكيلها بنفسه.

¹ لحجازي عبيد على أحمد، مصادر التمويل، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت 2001، ص. 35.

يتم استخراج أو الحصول عليها إما من خلال إجراء عملية التنقيب مثل عمليات استخراج المعادن، أو تكون الموارد نفسها ظاهرة لا تحتاج إلى عمليات استخراج مثل المياه، وتنقسم الموارد الطبيعية إلى قسمين أساسيين، القسم الأول هو الموارد الطبيعية المتجددة أي الموارد التي لا تنضب ولا تنتهي.

والقسم الثاني عبارة عن الموارد الطبيعية الغير متجددة وهي التي تقل نسبة وجودها عند استخراجها واستعمالها، ويقوم الإنسان باستخدام هذه الموارد في صناعة العديد من المنتجات الجديدة والتي تكون أكثر تعقيداً ليستفيدوا منها ويقوم أيضاً بتعديلها بما يتناسب مع الاستعمال¹.

أ- تعريف مادة العمل:

تُعبّر مادة العمل عن مجموعة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج، وقد تكون على شكلها الطبيعي الخام، أو قد خضعت إلى تحويلات سابقة في مؤسسات أخرى، فقد تكون الصوف الطبيعي في صناعة الخيوط النسيجية، أو كاليخوط في صناعة النسيج. إلا أنه وبشكل عام فأي مادة تأتي من خارج المؤسسة لتدخل في عملية الإنتاج فهي من المواد الأولية، وبالتالي فهي مادة العمل مهما كانت درجة تحولها، وهي تعبر عن المواد الأساسية التي تدخل في تكوين المنتج، كما أن هناك مواد أخرى لا تدخل في التكوين الأساسي للمنتجات فهي إذن مواد مساعدة مثل مواد الصيانة والطاقة للألات. ويرمز عادة لهذه العناصر بالأرض والطبيعة. وفي المؤسسة الاقتصادية تلعب المواد الأولية دوراً مهماً، وكذلك مختلف عناصر المخزون من قطع وأجزاء مصنعة من المنتج النهائي، سواء تحصل عليها من الخارج أي نشترتها من مورديها، أو التي تصنعها داخلياً وتدعى في هذه الحالة نصف مصنعة، بالإضافة إلى المنتجات التي قد تحصل عليها المؤسسة في العملية الإنتاجية عامة مثل الفضلات والمنتجات ذات العيوب أو المهملات، إلى جانب المنتجات التامة الجيدة والموجهة إلى المخازن في انتظار الاستعمال الداخلي أو البيع.

وإلى جانب هذه العناصر فهناك البضائع التي نجدها عادة في المؤسسات التجارية.

ب- أنواع المخزونات في المؤسسة الاقتصادية:

لقد تم تصنيف المخزونات والعناصر المادية التي تمثل مادة العمل لدى المؤسسة وفق عدة معايير، وإذا اعتمدنا التصنيف حسب المخطط الوطني للمحاسبة الذي يفيد في عدة جوانب اقتصادية وتسييرية بالمؤسسة، فالمخزونات تنقسم إلى:

¹ حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية - القيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006، ص. 21.

- البضاعة: تطلق تسمية بضاعة حسب المخطط الوطني للمحاسبة على العناصر المادية من الأشياء التي يتم الحصول عليها من عملية شراء بغرض إعادة بيعها على نفس شكلها المادي الأساسي، فهي لا تخضع لتحويلات مثلما يحدث في العملية الإنتاجية. وتأخذ عدة صور حسب فروع النشاط التجاري للمؤسسة مثل تجارة المواد الأولية المختلفة، سواء في طبيعتها الخام أو المحولة إلى درجة معينة، أو مواد البناء بمختلف أنواعها و مصادرها الطبيعية، أو المحولة، أو الحديدية. أو ذات الاستهلاك النهائي المباشر مثل الخضر والفاكهة، والمواد الأخرى المستعملة للغذاء كمعلبات مصبرة أو غير مصبرة، ... وغيرها. وكل هذه الأشياء تجمع ضمن البضائع أو السلع نظراً لاستعمالها لهدف تجاري في السوق.

- المواد واللوازم: بعكس البضاعة فإن المواد واللوازم تجمع كل الأشياء المادية ذات المصدر الخارجي عن المؤسسة، يتم حيازتها لغرض التحويل، أو الاستعمال في ميدان الإنتاج أو الخدمات، فالفلاح بالمرزعة كمؤسسة يشتري من المؤسسة المتخصصة في بيع مختلف المواد التي يستعملها في الزراعة أو في تربية المواشي و متابعتها الصحية حتى إعطائها المنتج التام القابل للتسويق.

- المنتجات قيد الإنتاج ونصف المصنعة: في إطار العملية الإنتاجية تتحصل المؤسسة على منتجات تحت الانجاز عند توقف العملية، فمثلاً في نهاية يوم أو فترة معينة من الإنتاج قد لا تنتهي المنتجات تماماً في عملية التحويل، بل يبقى البعض منها في إحدى مراحل العملية، ابتداءً من دخول المواد الأولية إلى العمليات الأولى عليها وحتى نهاية المنتج تماماً.

- المنتجات التامة: في نهاية الدورة الإنتاجية تكون المنتجات جاهزة للبيع وفي مرحلة انتظارها تدخل المخازن، أو في عدة حالات قد تستعمل المنتجات المعنية داخلياً في المؤسسة أو في إحدى فروعها الأخرى لإنتاج منتجات قد تكون في نفس التخصص أو في تخصص مخالف لهذه الحالات.

- الفضلات و المهملات: أثناء عملية الإنتاج يتم الحصول على عدة منتجات مرافقة قد تنتج من عدة أسباب منها ما يعتبر عيوباً وأضراراً في المواد الأولية مفصولة أو قطع نتجت عن التقطيع للحصول على الشكل و الأطوال الملائمة، أو عن التبذير، ... الخ. وهذه العناصر تتخذ طبيعة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج ، سواء في الصناعة أو الفلاحة أو الخدمات، وقد تكون مادية أو غازية أو سائلة، وتدعى بالفضلات.

وقد تتحصل المؤسسة على منتوجات تامة أو نصف مصنعة ولكنها ذات عيوب أو أضرار واضحة تفصل أثناء الفرز والمراقبة للمنتجات عن العناصر الجيدة، وقد يعاد تحويلها أو إصلاحها أو بيعها كما هي، وتدعى هذه المنتوجات بالمهملات¹.

ج- أهمية الموارد أو المخزونات في المؤسسة الاقتصادية:

على ضوء الإطلاع على مختلف مكونات عناصر المخزون التي تتعامل معه المؤسسة، والتعقيدات التي تتميز بها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، نلاحظ درجة الأهمية التي تتمتع بها هذه المخزونات والوزن الذي يمثله نشاطها فهي تحدد إلى حد بعيد أهم جزء في تكلفة المنتج باختلاف أنواعه، وتؤثر بذلك في سعر البيع وإيراداته، ومن جانب آخر فإن عناصر المخزون، سواء المشتركة من خارجها أو التي يتم إنتاجها داخليا تلعب دوراً في عملية تحديد وتنظيم أنشطة فروع المؤسسة، وطريقة مراقبتها وإدارتها، وكذلك تستعمل عدة أدوات تقنية في عملية متابعة هذه المخزونات للعمل على التحكم في حركتها وتكاليفها التي تؤثر على الإيرادات العامة للمؤسسة وأرباحها، نظراً لأنها تعبر عن تكاليف رقم أعمالها، وفي نفس الوقت من أصولها في موجوداتها².

5-3- العمل والموارد البشرية:

من الموارد الأساسية والمؤثرة في حياة المؤسسة، ليس فقط بتكلفتها ونوعيتها كما في الموارد المادية والمعنوية، بل أيضاً تؤثر بعدة جوانب معنوية واجتماعية في نتائج المؤسسة، وفي توجيه هذه الأخيرة وتغيير أهدافها في حالات معينة، ... الخ، وكل هذا ينتج الخصائص الخاصة به مقارنة بالمواد الأخرى.

أ- تعريف العمل:

يُعتبر العمل عن ذلك النشاط الواعي والهادف، المبذول في عملية الإنتاج أي في استعمال أدوات الإنتاج من أجل تحويل مادة العمل، فلا يمكن إذن أن نتصور عملاً خارج عملية الإنتاج المادية والمعنوية، وفي نفس الوقت العمل قد يكون عضلياً أو فكرياً. ويرى الاقتصاديون والاشتراكيون أن العمل هو صورة عنصر أساسي وهو قوة العمل التي تكمن في ذات أو جسم الإنسان بحيث تظهر عند إنفاقها في صورة عمل ويعرفها ماركس: "تحت هذا الاسم يجب أن تشمل

¹ سعدون بوكربوش، تنظيم التمويل وتسيير المخزونات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1996، ص. 49.

² Javel Georges, Organisation et gestion de la production, 4^{ème} édition, Dunod, Paris 2010, P. 58.

مجموعة من الطاقات الجسمية والفكرية المتواجدة في جسم إنسان، والتي يجب أن يجعلها حركة لكي ينتج أشياء نافعة"¹.

كما أن هؤلاء يرون إن أساس عملية الإنتاج وإنشاء المنفعة أو تكوين منتج معين هو من العمل البشري الحسي الذي يحرك عوامل الإنتاج الأخرى. أي بدونها لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج ويستنتجون حسب هذا التحليل أن عوامل الإنتاج الأخرى خاصة أدوات العمل ما هي إلا عمل متراكم سابق (ميت)، وهذا يعني أن أصل كل إنتاج أو خدمة هو عمل بشري فأساس النشاط الاقتصادي هو العامل البشري وهو صانع الخبرات بمختلف أنواعها، في حين أن رب العمل في المؤسسة الرأسمالية ما هو إلا مستغل، فهو قد جمع رأسمالاً بواسطة الاستحواذ على فائض الإنتاج (القيمة)، الذي قدمه العامل في دورات إنتاج وتحويل السلع إلى نقود ثم إلى عوامل إنتاج ما هو إلا جزء من حق العامل الذي حرم منه وأن رأس المال أو أدوات الإنتاج لا حركة لها وبالتالي فهي لا تنتج قيمةً. وهكذا يتوصل ماركس بعد مقارنات إلى أن استغلال العامل يكمن في عملية الإنتاج الرأسمالية².

ب- خصائص العمل البشري:

يتميز العمل البشري بالخصائص التالية³:

- أن العمل يعبر عن بذل جهد عقلي وفكري لغرض تحقيق أو تحصيل على مقابل وهو يتخذ أشكالاً وأنواعاً.
- إن العمل نتیجته تقديم أشياء أو منتوجات ذات قيمة وتختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة فيه وهي المنتجات المقدمة إلى الاستعمال البشري.
- يخضع العمل إلى إحصاء أو قياس وهو عنصر ملازم له لعدة أسباب منها ما يزيد بتقديم الذي يقابله وقد أخذ صورة الزمن المنفق في عملية العمل من أجل الإنتاج أو الأمر ليقيم هذا الجهد فيما بعد بقيم نقدية وغيرها.
- باعتباره ظاهرة اجتماعية، فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع، بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص. 52.

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص. 34.

³ سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (لمفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة)، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة 2002، ص. 92.

- يأخذ العمل ميزة أخلاقية، تزيد أو تنقص، أو تأخذ قيمتها حسب ما يتخذه هذا الجانب لدى المجتمع، ويرتبط بالجانب الثقافي القيمي للمجتمعات.

- يتميز العمل والعامل بالتعقيد واعتبار العملية نتيجة حاصله لتجمع عدد من الجوانب النفسية، الاجتماعية، الاقتصادية، وغيرها داخل الإنسان الذي يقوم بها، وللظروف المحيطة بهذا الإنسان.

- مع تطور التكنولوجيا وطرق تنظيم المؤسسات والتطور الحضاري للإنسان تتغير درجة ارتباط الإنسان ككائن حي بالألة. فبعد أن كان يقوم بالعمل مجرداً من الأدوات، أصبحت هذه الأدوات الوسيط بينه وبين المواد أو الموضوع الذي يقع عليه العمل، ثم أخذت الألة مكان الأداة اليدوية البسيطة بعد ذلك. ويزداد تعقيد العمل بتالي بتعقيد الألة ودورها في العمل.

- وبتدخل القوانين والتنظيمات المفروضة من طرف الأنظمة والدول وكذلك دور النقابات المتزايد في هذا المجال يزيد من تعقد وتشابك موضوع العمل.

ولكل هذا أصبح العمل اليوم لا يمكن أن يغطيه نوع من الدراسات أو العلوم بل مجالاً خصص لكثير من العلوم والمناهج في التطرق إليه. مما يزيده ثراءً وتوسعاً بعد أن كان حكراً على المتخصصين في العلوم الاقتصادية. وقد أعطت النظريات النفسية والسوسولوجية دفعاً قوياً لفهم العمل وطبيعته ومن خلاله فهم العامل وتوفير الشروط الضرورية لنجاح المؤسسة في استغلاله، بعد أن عملت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لمدة طويلة على إلغاء الضوء على جوانب من العمل وخاصة ذات العلاقة بالجوانب الكمية والقياسية.

ج- الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية:

لقد كان اعتبار الإنسان أو العمل في النشاط الاقتصادي، ولمدة طويلة (منذ ظهور التحليلات الاقتصادية في القرن 18م كعنصر اقتصادي كالأرض ورأس المال وأن الأجور كانت تُحدد على أساس حد الكفاف لمختلف أنواع الأعمال التي اعتبرت متجانسة، ولو أنها تصدر أو تقدم من أفراد مختلفين ويتميزون بمواصفات غير متطابقة، وهو ما يجعل الأعمال أو القوة المقدمة مختلفة في نوعيتها، وهو ما كان مغفلاً إلى حين.

وانطلاقاً مما سبق فقد اعتبر النمو الاقتصادي نتيجة للزيادة التي تعرفها إحدى العوامل الاقتصادية الثلاثة الأرض، العمل ورأس المال، إلا أن الدراسات التي تمت في الواقع سمحت بتفسير جزء فقط من النمو الاقتصادي وأرجعته إلى العوامل الثلاثة. ففي الفترة ما بين 1929 و1957م كانت هذه العوامل الثلاثة قد ساهمت بالنصف فقط في معدل النمو الاقتصادي الذي شهدته أوروبا الغربية واليابان، وتم إرجاع الفرق الباقي إلى عوامل أخرى غير محددة،

حيث تم تجميعها تحت ما يسمى "بالتقدم التقني"، أولى عوامل التنمية المكثفة والتي تجمع عدداً من العناصر مثل التطور التقني وغيرها، وهي تصنف في مجموعها في "التقدم التقني". ومن جهة أخرى فإن نظرية أجر الكفاف (البقاء) أظهرت ضعفها أمام الأجور المتغيرة والمرتبطة بالإمكانيات الموفرة لدى الأفراد وبالتالي فالعمل المتشابه كفرضية لم يصبح مقبولاً. وهذا ما فتح المجال أمام الدراسات في هذا الموضوع إلى اعتبار العمل ليس فقط من جانبه الكمي بل أيضاً من جانبه الكيفي¹.

وأول من بين أن الجانب الكيفي للعمل، ولو كان محدداً في صفة محدودة في مؤشر مستوى التعليم، كان دينيسون DENISON، الذي قال عن الدعم الذي يقدمه التعليم أنه: "في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1929 و1957م، استفاد العامل المتوسط بارتفاع سنوي في التعليم تقريبا بـ 02%. وهذا ما رفع نوعية العمل إلى 97,00% سنوياً، وساهم بـ 67,00% في نمو الدخل الوطني، وساهم بـ 42% في رفع الدخل الحقيقي لكل فرد عامل².

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة مارس 2004، ص. 05.

² Ahmed BOUNFOUR, Le Management des Ressourc Immatérielles, Dunod, Paris 1998, P. 13.

الفصل الثامن: أنماط نمو المؤسسة

الاقتصادية

1- مفهوم نمو المؤسسة الاقتصادية

2- أهداف النمو

3- مقومات نمو المؤسسة

4- أنواع النمو في المؤسسة

5- دورة حياة المؤسسة

6- طرق نمو المؤسسة

- الفصل الثامن: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية:

يحتل نمو المؤسسة الاقتصادية مكانة متميزة في الدراسات الاقتصادية، لما له من أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ذاتها وبالنسبة للاقتصاد الوطني وللمجتمع بصفة عامة، هذا من جهة. ومن جهة ثانية، بسبب التطورات المتسارعة التي شهدتها وتشهدها المؤسسات المعاصرة، وبسبب التغيرات الكبيرة التي عرفتها بيئة الأعمال والتحديات والمعوقات الكثيرة التي أفرزتها والتي صارت تحول دون بلوغ المؤسسة الاقتصادية لأهدافها.

إن نمو المؤسسة يجسد ذلك التوسع والزيادة في أبعادها في سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على منتجاتها، وتكون المؤسسة في حالة من الازدهار من خلال تواجدها في الأسواق، سهولة تصريف المنتج والتنشيط القوي للاندماج وزيادة في تشغيل اليد العاملة وارتفاع الأسعار في البورصة.

تسعى المؤسسات إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات، وإلى الاستفادة من منحى الخبرة في خفض تكاليف الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح؛ وقد حققت العديد من هذه المؤسسات نمواً في الأجل القصير، لكنها غادرت السوق بعد ذلك ولم يعد لها وجود، وعليه فالنمو صار يتحقق وفق إستراتيجية مُحكمة توضع على أسس علمية دقيقة. في ظل هذه التغيرات؛ قامت المؤسسات باعتماد إستراتيجية النمو، كضرورة ملحة لكل مؤسسة تريد أن تنمو، وكذلك لأهمية إستراتيجية النمو في تعزيز موارد وكفاءات المؤسسة.

1- مفهوم نمو المؤسسة الاقتصادية:

يُعرف النمو بأنه ظاهرة تؤثر بشكل مباشر في حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة في حالة أن النمو يتركز على الإنتاج أو تكون قصيرة نتيجة تسارع دوران رأس المال مقارنة مع قدرة الإنتاج. ويعرفه بينروس Penrose بأنه الزيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، أي أن النمو هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكياً وإنما ناتج عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة ويتحقق من خلال تأثير عاملين هما مردودية العوامل ووفورات الحجم¹.

¹ توال أمانة، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس 2009، ص. 26.

يأخذ نمو المؤسسة أشكال متنوعة، كارتفاع: المبيعات، الحصة السوقية، عدد العمال، المردودية، وبالإضافة إلى هذه الأشكال، يجب أن ينعكس على الأرباح والنتائج، فمن غير المعقول بقاءها نفسها؛ فمن الممكن أن يكون ارتفاع المبيعات، بسبب انخفاض الأسعار مما قد يؤدي إلى خسائر¹.

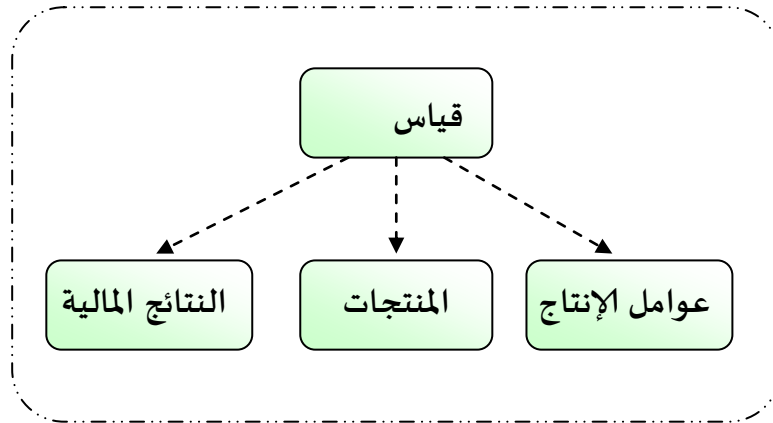
ويعرف نمو المؤسسة أيضا، بأنه زيادة حجم المؤسسة وتغير في خصائصها: منتجات، أسواق، تكنولوجيا، تمويل، موارد بشرية وهيكل تنظيمي؛ وبالتالي هي عملية مضاعفة لها بُعدين: بُعد كمي: ارتفاع الحجم، وُبعد كفي (تغير الهيكل)².

أي أن نمو المؤسسة يمكن قياسه كميا، من خلال الزيادة في: رقم الأعمال، الأرباح، الحصة السوقية، القوى العاملة أو الموارد، وهذه المؤشرات الكمية يمكن تلخيصها ضمن ثلاث مجموعات هي: عوامل الإنتاج، المنتجات والنتائج المالية، كما هو موضح بالشكل التالي:

ي- حدود النظام: حدود تفصل النظام عن بيئته.

الشكل 01:

المؤشرات الكمية للنمو



Source : Michel DARBELET et al, Op.cit, p. 428.

¹ Rodolphe DURAND, Guide du Management Stratégique - 99 concepts clés, Dunod, Paris, 2003, P. 43.

² Michel DARBELET et al, L'essentiel sur le Management, 5^{ème} Edition, BERTI Editions, Alger, 2007, P. 428.

نلاحظ من الشكل السابق، أن المؤشرات الكمية تنقسم إلى ثلاث مجموعات، هي:

- ارتفاع عوامل الإنتاج: وتتمثل في الاستهلاكات الخارجية، اليد العاملة وغيرها؛
- زيادة قيمة المنتجات الجديدة: وتشمل كل من المبيعات، الحصة السوقية والقيمة المضافة وغيرها؛
- ارتفاع النتائج: كالأرباح وقدرة التمويل الذاتي.

كما يمكن تقدير نمو المؤسسة بطريقة نوعية: حيث لا يمكن للمؤسسة أن تنمو دون قيامها بتعديلات هامة في هيكلها وأنشطتها، وتعديل لمنتجاتها، وتوسيع لتشكيلة منتجاتها واستعمال شبكات توزيع جديدة وغيرها من المؤشرات النوعية، ومن الجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لا يُظهر نمو المؤسسة في الأجل القصير؛ لكن يمكن اعتباره في الأجل الطويل كأحد أهم مؤشرات نمو المؤسسة. (زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في سوقها، زيادة الوعي بعلامتها التجارية، تحسن صورة المؤسسة، ...)، وعليه فنمو المؤسسة يظهر من خلال مدى حفاظ المؤسسة على وضعيتها التنافسية وتنميتها¹.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن النمو هو زيادة في حجم المؤسسة ويتم قياسه بأخذ المعايير التالية²:

- عوامل الإنتاج: زيادة في استعمال المواد الأولية، زيادة في عدد العمال، زيادة في عدد الآلات والمعدات، أو استعمال تكنولوجيا تسمح للمؤسسة بتحقيق نمو مرتقب.

- النتائج: أي الزيادة في الأرباح، الزيادة في رقم الأعمال.

- النشاط: زيادة في عدد السلع والخدمات المنتجة، توسيع الشبكة التجارية، إحداث تشكيلة جديدة من المنتجات.

2- أهداف النمو:

تنبع أهمية النمو من الأهداف التالية:

- النمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة، فلقد أثبتت الدراسات أنه كلما زاد حجم المؤسسة زادت صلابتها ضد التأثيرات التنافسية.

¹ <http://www.cerperg.ac-versailles.fr/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-entrep.htm> consulter le 11/05/2011.

² توال أمانة، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر، مرجع سابق ذكره، ص. 27.

- النمو هو وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة، ومنها الغايات الشخصية للمدراء: فالنمو يُضفي الشهرة، السلطة، المكانة الاجتماعية وغايات عامة كتحسين الربحية وزيادة المردودية، وتحقيق الفعالية.
- البحث عن مزيد من السلطة من خلال إيجاد أسهل الطرق لتمويل استثماراتها، بالإضافة إلى الهيمنة على مورديها، بفضل حجم المشتريات مما يوفر أسعار أقل وظروف أحسن.

3- مقومات نمو المؤسسة:

يوجد العديد من العوامل التي تُساعد على نمو المؤسسة ويمكن تصنيفها إلى¹:

أ- العوامل الداخلية: وتشمل ما يلي:

- الفريق الإداري: فخبرة أفراد الفريق الإداري ومعرفتهم بمهمة المؤسسة له أثر كبير على نمو المؤسسة.
- الأموال: توفر الموارد المالية يدعم النمو في المؤسسة.
- الكفاءة التنظيمية: من خلال اختيار النموذج الاقتصادي الملائم للمؤسسة من خلال الاستراتيجيات والهيكل الفعالة.
- التخطيط والمرونة: بغرض تحديد أهم الاستراتيجيات التي يجب إتباعها لتحقيق النمو والاستمرارية.
- كفاءة الموارد البشرية: فالكفاءات العالية ذات المهارات العالية تساعد على نمو المؤسسة من خلال الإبداع والابتكار.

ب- العوامل الخارجية: وتتمثل في:

- البيئة العامة: فظهور فرص في البيئة العامة للمؤسسة كإطلاق الحكومة لبرنامج تدعيي لفائدة المؤسسات الوطنية، واتفاقيات دولية لتسهيل الاستثمار في الخارج وغيرها تعتبر محفزات خارجية لنمو المؤسسة.
- السوق: وهو يمثل البيئة الخاصة للمؤسسة، فمثلاً ظهور شرائح سوقية غير متسعة من السوق قد يكون حافزاً لنمو المؤسسة من أجل تلبية رغباتهم.

¹ عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة – دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير- تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس – سطيف 2012، ص. 47.

4- أنواع النمو في المؤسسة:

4-1- النمو الداخلي للمؤسسة:

يُعرف على أنه: "استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية والتي تُمول عن طريق الأرباح غير الموزعة أو باللجوء للوسطاء الماليين"¹.

كما يعرف على أنه: "نمو المؤسسة المحقق بواسطة اللجوء إلى سوق المال أو باستخدام الاحتياطات المتراكمة خلال الدورات السابقة"².

والملاحظ أن التعريفين السابقين يعتمدان على مصادر تمويل النمو للتفريق بين النمو الداخلي والخارجي، كما اعتبر هذا المعيار غير كافٍ عند البعض باعتبار أن النمو الداخلي يمكن تمويله عن طريق مصادر خارجية (كإصدار الأسهم أو الحصول على قروض بنكية). كما أن النمو الخارجي يمكن تمويله عن طريق التمويل الذاتي في حالات نادرة. وعليه جاءت تعاريف أخرى اعتمدت معيار القدرة الإنتاجية للتفرقة بين النوعين من النمو، حيث عُرف النمو الداخلي على أنه: "ذلك النمط من النمو الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاجية للمؤسسة عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل إنتاج جديدة، ويرافق ذلك الارتفاع في الإنتاج كمياً وجودهً وتنوعاً"³.

4-2- النمو الخارجي للمؤسسة:

يُعرف النمو الخارجي على أنه كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولي السيطرة على الأصول المادية الموجودة مسبقاً والمملوكة قانونياً لمؤسسة أخرى.

كما يُعرف أيضاً على أنه النمو الذي يتحقق بحيازة الأصول الموجودة والتي لا تحدث تأثير مباشر على الطاقة الإنتاجية للقطاع، حيث تنتقل موارد الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى.

4-3- النمو التعاقدية للمؤسسة:

هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردها لممارسة أنشطة إنتاجية و/أو تجارية و/أو خدمية مشتركة.

¹ R.Pturel, Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, Economie et société, N°10, Octobre - Novembre 1981, P. 1402.

² BIEANAYME Alain, La croissance des entreprises : analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 01, Bordas 1971, P. 06.

³ BIEANAYME Alain, La croissance des entreprises : analyse dynamique des fonctions de la firme, Op. Cit., P. 15.

5- دورة حياة المؤسسة:

أ- المؤسسة بصفتها كائناً حياً:

هنالك تساؤل أثير من قبل علماء المؤسسة مفاده: "هل أن المؤسسات كائنات حية مثل بقية المخلوقات؟ وهل أن لهذه المؤسسات دورة حياة مثل دورة حياة الكائن الحي؟. هؤلاء العلماء ينطلقون في تساؤلهم هذا من حقيقة أساسية هي أن المؤسسات مثل بقية المخلوقات، تولد، وتنمو، وتحتاج إلى موارد بشكل متواصل لكي تبقى. لكن الحقيقة التي نريد تأكدها هنا، في أن المؤسسات لم يستحدثها الإنسان لكي تموت، بل إن فكرة موتها أبعد ما يمكن قبوله من قبل المؤسسين طالما كانت ناجحة في عملها.

فالمؤسسات شبيهة بالكائنات الحية من حيث نموها ومرورها بمراحل حياتية يمكن التنبؤ بها وتحديد خصائص كل مرحلة فيها، فضلاً عن أن هذه المؤسسات تحتاج إلى طاقة لتنتج السلع والخدمات، وإذا لم تتحصل على هذه الطاقة من البيئة الخارجية فسوف تفشل في تحقيق أهدافها ويكون مصيرها الموت لا محالة.

ب- مراحل دورة حياة المؤسسة:

حظي مفهوم دورة الحياة باهتمام كبير من قبل المهتمين بقضايا التسويق أولاً، حيث استخدم هذا المفهوم ليوضح كيف تتحرك السلع عبر أربع مراحل هي:

- مرحلة التأسيس والانبثاق: تكون المؤسسة في هذه المرحلة في دور الطفولة، ولكنها تمتلك أهداف طموحة وإبداعاتها متعددة.

- مرحلة التجميع: هذه المرحلة هي امتداد للمرحلة الإبداعية السابقة، إلا أن المؤسسة هنا تمتلك رسالة واضحة. أما الاتصالات الإدارية والهيكل التنظيمي فلا يزالان غير رسميين ومما يُلاحظ على الأفراد العاملين في هذه المرحلة أنهم يعملون ساعات طويلة دافعهم في ذلك الالتزام والإخلاص العاليين للمؤسسة.

- مرحلة الترسيم والسيطرة: هنا يكون الهيكل التنظيمي أكبر ثباتاً، حيث تضع المؤسسة القواعد والإجراءات الرسمية وتؤكد على ضرورة تنفيذها. وفي هذه المرحلة يكون وجود المؤسسة أهم من وجود الشخص، فالأدوار تم تحديدها إلى درجة لم يُعد يسبب رحيل أحد الأعضاء تهديداً مباشراً لوجود المؤسسة.

- مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي: تُنوع المؤسسة في هذه المرحلة السلع والخدمات التي تُقدمها. وتكون الإدارة مهتمة بالاستمرار في البحث عن السلع الجديدة وفرص النمو في البيئة الخارجية. كما يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً واتساعاً. الأمر الذي يتطلب انتشار ممارسة المركزية في اتخاذ القرارات.

- مرحلة التدهور: نتيجةً للمنافسة الحادة، وتقلص الأسواق تجد المؤسسة نفسها وقد أحجم الناس عن اقتناء سلعها أو خدماتها. لذلك نجد إدارة المؤسسة تبذل قصارى جهدها في البحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وتفتش في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة. وما يُلاحظ في هذه المرحلة ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين وتزايد حدة مستويات الصراع بين العاملين. كما وتظهر احتمالات بروز قيادات جديدة تنقذ المؤسسة من تدهورها المتسارع.

6- طرق نمو المؤسسة:

أمام المؤسسة العديد من الطرق، يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: إستراتيجيات النمو الداخلي، إستراتيجيات النمو الخارجي وإستراتيجيات التحالف والشراكة.

6-1- إستراتيجية النمو الداخلي:

يسمى النمو الداخلي بالنمو العضوي، ولقد أعطيت له العديد من التعاريف، ويمكن سردها كما يلي:
- هو: "خيار إستراتيجي لنمو المؤسسة، بالاعتماد على مواردها الخاصة (إبداع منتجات جديدة، توسع في موقع المنتج، فتح فرع تجاري، ...)، وليس اعتماداً على امتلاك مؤسسات قائمة"¹.
- كما عُرف أيضاً بأنه: "استخدام الوسائل الخاصة للمؤسسة من أجل تطوير رقم أعمالها، وهذا يتطلب عموماً فتح أسواق جديدة و/أو توسيع قاعدة العروض (تشكيلة المنتجات) للزبائن الحاليين"².
- وكذلك عُرف أنه: "زيادة في حجم المؤسسة مع تغير في خصائصها نتيجة ضمها لعوامل إنتاج إضافية، هذه العوامل إما أن تكون قد أنشأتها بنفسها، أو حصلت عليها بشرائها من خارج المؤسسة"³.

¹ Armand DAYAN, Manuel de gestion, V1, Edition ELLIPSES / l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF), P. 207.

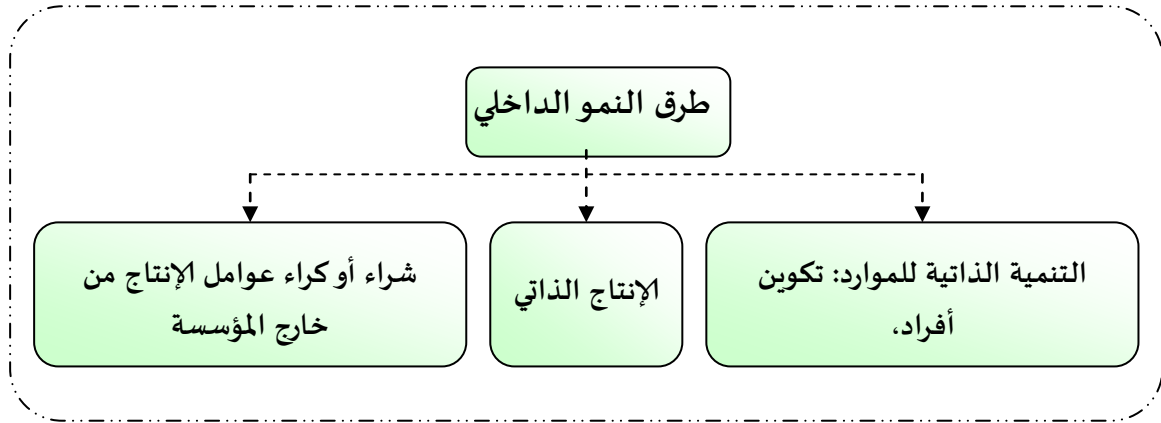
² Michel COSTER, Entrepreneuriat, PEARSON Education, Paris 2009, P. 194.

³ Michel DARBELET et al, L'essentiel sur le Management, Op. Cit., P. 434.

وبالتالي فالنمو الداخلي يتصل بإمكانية شراء وسائل ممزوجة، ولكن ليست في وضعية نشاط (عاطلة)، كسواء آلة قديمة، كراء موجودات، استغلال مصنع معطل، وغيرها، وغالباً ما يرتبط النمو الداخلي بفكرة التشغيل الذاتي¹. إلا أن ضم عوامل إنتاج إضافية، يتم بثلاث طرق، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل 01:

طرق امتلاك عوامل الإنتاج بفضل الموارد الخاصة للمؤسسة



Source : Michel DARBELET et al, Op.cit, p. 435.

يُبين الشكل السابق أن ضم عوامل إنتاج إضافية، يتم بثلاث طرق، كالتالي:

- إما من خلال التنمية الذاتية للموارد، كتكوين المؤسسة لأفرادها، أو اعتمادها على التمويل الذاتي، ويمكن أن تتحقق التنمية الذاتية من خلال الابتكارات والاختراعات وغيرها؛
 - الإنتاج الذاتي: أي اعتماد المؤسسة على إمكاناتها الخاصة في إنتاج عوامل الإنتاج الضرورية لنشاطاتها؛
 - شراء أو كراء من خارج المؤسسة: يمكن للمؤسسة شراء عوامل إنتاج أو كرائها من أجل استغلالها.
- حسب أغلب الباحثين، فإن استراتيجيات النمو الداخلي، تأخذ شكلين: إما حسب مصفوفة النمو، وإما إنشاء المؤسسة لوحدة إنتاجية جديدة أو فرع جديد، وحديثاً تم إضافة شكل آخر هو حسب كفاءات المؤسسة.

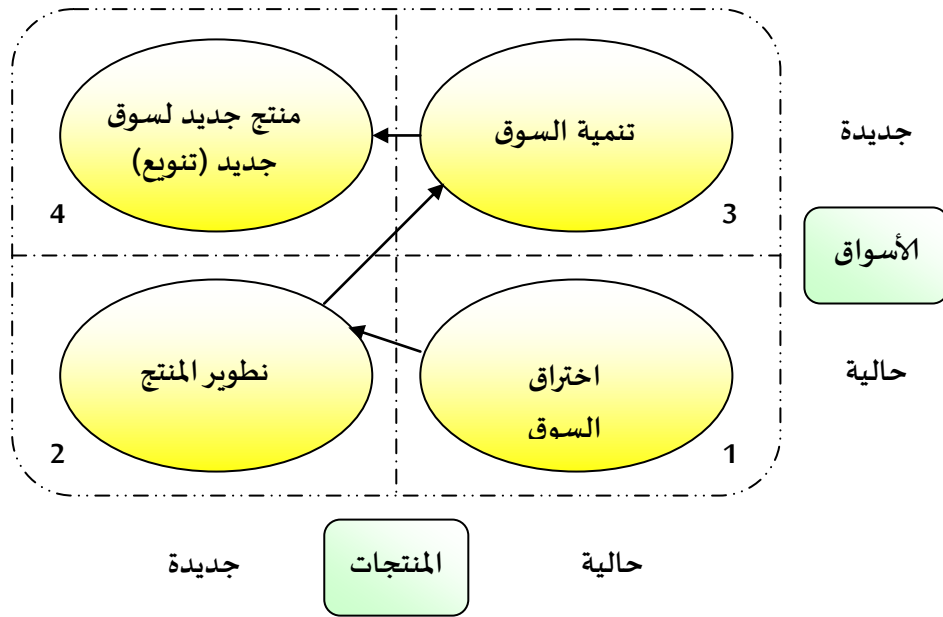
¹ Olivier MEIER et al, Stratégies de croissance, Dunod, Paris, 2009, P. 03.

أ- حسب مصفوفة النمو:

قدم الباحث إيقور أنصوف Igor Ansoff أربعة بدائل إستراتيجية يمكن أن تُتاح أمام المؤسسة، إذا ما أرادت البقاء والنمو في نشاطها اعتماداً على وسائلها ومواردها الخاصة، وقد اعتمد الباحث في بناء نموذجه على بعدين هما، حداثة المنتج وحداثة السوق، وبالمقارنة بينهما استنبط أربعة بدائل إستراتيجية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 01:

مصفوفة النمو لإيقور أنصوف Igor Ansoff



Source : Richard SOPARNOT, Management des entreprises, Dunod, Paris 2009, p. 38.

نلاحظ من الشكل وجود أربع بدائل إستراتيجية للنمو الداخلي، هي كالتالي¹:

أ- 1- إستراتيجية اختراق السوق: تتلاءم هذه الإستراتيجية مع تنمية صناعة، أو منتج معين في بداية عمر

المؤسسة،

كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يُطرح به نظراً لكبر قاعدة الزبائن. ومن بين أهم نقاط ضعفها إمكانية المنافسين تقليدها، وربما حتى التفوق على المؤسسة، وبالتالي فعلى المؤسسة استثمار مواردها، في الأجزاء السوقية التي تمتلك فيها الأفضلية.

¹ G. PELLICELLI, Stratégie d'entreprise, Edition De Boeck, Paris 2007, P. 351.

أ- 2- إستراتيجية تنمية السوق: وتعتمد هذه الإستراتيجية، على اكتشاف المؤسسة لسوق غير مشبع من منتجاتها؛ سواء كان هذا السوق محلياً أو دولياً. ومن بين أهم مخاطر هذه الإستراتيجية، هي: ضعف معرفة المؤسسة بالعملاء الجدد، الوسطاء والمنافسين.

أ- 3- إستراتيجية تنمية المنتج: وتعتمد على إطلاق المؤسسة لمنتج جديد، من أجل خدمة جزء سوقي جديد، داخل السوق الكلي للمؤسسة؛ وذلك بإجراء تعديلات على المنتج أو تحسين أدائه.

أ- 4- إستراتيجية منتج جديد لسوق جديد: أو كما أسماها إيقور أنصوف Igor Ansoff بإستراتيجية التنوع، حيث تكون في حالة تطوير المؤسسة لمنتجات جديدة، بهدف الوصول إلى أسواق جديدة، وتتناسب هذه الإستراتيجية مع الصناعات التي تتطلب تغييرات في المعارف؛ كأسواق التكنولوجيا العالية.

ب- إنشاء وحدة أو فتح فرع جديد:

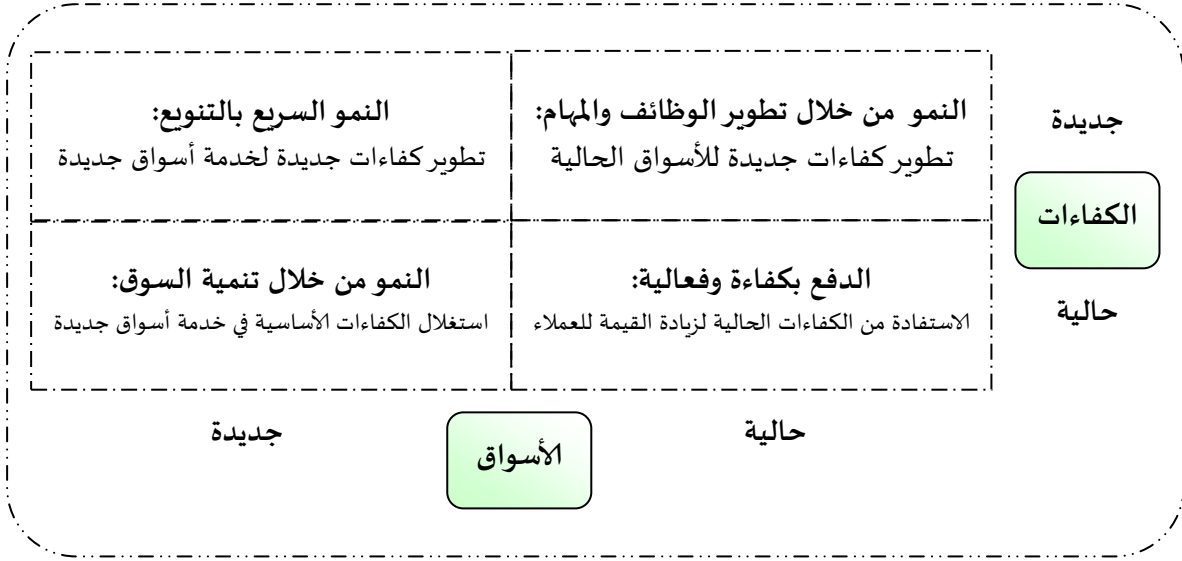
حيث تُعتبر إستراتيجية نمو داخلي متبناة، من قبل المؤسسات التي تملك موارد وكفاءات فائضة، يمكن استغلالها ومزجها لأجل الاستثمار في نشاط جديد، عن طريق إنشاء وحدة إنتاجية منفصلة لها وسائلها الخاصة وأهدافها ومواردها.

ج- إستراتيجيات النمو من خلال الكفاءات:

ويقوم هذا النموذج، على أساس أن اعتماد خيارات النمو الداخلي انطلاقاً من منظور المنتجات، هو تحليل ناقص ولا ينطبق مع جوهر مفهوم النمو الداخلي، وبالتالي يفترض أن تحديد خيارات النمو الداخلي، يجب أن ينطلق من تحليل كفاءات المؤسسة، وبالمقارنة بين حداثة الكفاءات وحداثة الأسواق، يقترح أربع خيارات للنمو الداخلي أمام المؤسسة؛ كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل 01:

استراتيجيات النمو الداخلي من خلال الكفاءات



business Source : Peter WILSON and Sue BATES, The Essential guide to managing small growth, Published by John Wiley & Sons, England 2003, P. 20.

نلاحظ من الشكل، وجود أربع خيارات إستراتيجية للنمو الداخلي؛ تتمثل في¹:

ج-1- إستراتيجية الدفع بكفاءة وفعالية: تقوم المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية، إلى زيادة تركيز

كفاءاتها الأساسية الحالية على الأسواق الحالية، وتُتخذ هذه الإستراتيجية في الحالات التي تكون فيها

فرص النمو قليلة؛ أين يكون تحسين العمليات هو المفتاح لتحقيق الأرباح.

ج-2- إستراتيجية النمو من خلال تطوير وظائف ومهام جديدة: وهنا على المؤسسة القيام بتحسين جذري

للكفاءات الموجودة، وتطوير مشروعات جديدة، لإضافة قيمة أكبر للعملاء الحاليين والجدد في الأسواق الحالية؛ وهذا

يتطلب زيادة وظائف جديدة ومهام إضافية؛ مثل: (جعل وظيفة للتسويق المباشر منفصلة عن وظيفة المبيعات، ...).

ج-3- النمو من خلال تنمية السوق: وترتكز هذه الإستراتيجية، على استغلال الكفاءات الحالية من أجل خدمة

أسواق جديدة.

¹ Peter WILSON and Sue BATES, The Essential guide to managing small business growth, Op.cit, P. P. 20 – 22.

ج-4- النمو السريع من خلال التنوع: وتُتخذ هذه الإستراتيجية، في حالة اكتشاف المؤسسة لأسواق جديدة، غير مستغلة بكيفية جيدة: حيث من المتوقع أن الفرص النمو كبيرة، لكن يُفترض على المؤسسة تطوير كفاءات جديدة لاستغلال هذا السوق الجديد.

6-2- إستراتيجية النمو الخارجي:

لقد أعطيت للنمو الخارجي العديد من التعاريف، ويمكن سردها كما يلي:

- هو: "نمو المؤسسة من خلال الاستحواذ أو الاندماج"¹.
- وعُرف أيضاً بأنه: "عملية خارجية، من أجل زيادة حجم المؤسسة، وتعديل في خصائصها عن طريق التجمع مع مؤسسات أخرى أو الاستيلاء عليها"².
نستنتج من خلال هاذين التعريفين، أن النمو الخارجي على عكس النمو الداخلي: يتمثل في امتلاك مؤسسات اقتصادية مستقلة أو الاندماج معها، ونلاحظ من التعريف الأول، مصطلحين أساسيين هما: الاستحواذ والاندماج، وهذا ما سنتعرف عليه ضمن أشكال النمو الخارجي.

يأخذ النمو الخارجي عدة أشكال، منها:

- الاستحواذ، وهو عبارة عن تجمع للعديد من المؤسسات، ينتج عنه اختفاء كل المؤسسات، باستثناء واحدة، هي: المؤسسة المستحوذة؛ حيث أن هذه المؤسسة سوف تملك كل أصول تلك المؤسسات، كما أنها ستتحمل كل ما عليهم من ديون وضرائب³.

- الاندماج، هو تجمع لمؤسستين أو العديد من المؤسسات، والذي ينتج عنه تكون مؤسسة جديدة واحدة، تجمع كل الأصول والديون: أي كل ما تملكه المؤسسات المتجمعة وما عليها⁴.

وهناك دوافع إستراتيجية لتبني النمو الخارجي، يمكن تصنيفها، لصنفين أساسيين هما: دوافع إستراتيجية هجومية ودوافع إستراتيجية دفاعية.

¹ Armand DAYAN, Manuel de gestion, Op.cit, P. 208.

² Michel DARBELET et al, L'essentiel sur le Management, Op. Cit., P. 437.

³ Jean François SOUTERAIN et Philippe FARCET, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI Editions, Alger, 2007, P. 170.

⁴ Jean François SOUTERAIN et Philippe FARCET, Op. Cit., P. 170.

أ- الدوافع الإستراتيجية الهجومية:

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

- زيادة قدرة المؤسسة على الهيمنة والتأثير: وذلك لما لحجم المؤسسة، من تأثير على قدرتها التفاوضية مع الموردين

أو العملاء؛

- الحصول على موارد إستراتيجية؛

- أخذ مكانة في سوق جديد؛

- تجديد للكفاءات.

ب- الدوافع الإستراتيجية الدفاعية:

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية²:

- تعزيز مكانة المؤسسة في القطاعات التنافسية المُشبعة: حيث يساعد النمو الخارجي على زيادة الحصة السوقية،

والرفع من رقم أعمالها، دون زيادة العرض الكلي؛ وذلك من خلال الاستيلاء على حصص سوقية لمؤسسات منافسة؛

- مواكبة التطورات التكنولوجية: فاندماج المؤسسات، يساعد في كثير من الأحيان، على تقديم منتجات جديدة؛

- امتلاك الحجم الكبير؛

- عرقلة استراتيجيات المنافسين الأقوياء: وذلك بخلط حساباتهم؛

- الحد من دخول المنافسين المحتملين إلى الصناعة (زيادة حواجز الدخول).

6-3- إستراتيجيات التحالف والشراكة:

وتسمى هذه الإستراتيجيات بالنمو المتصل لأن المؤسسة تسعى للنمو، عن طريق التعاون المتبادل مع المؤسسات

الأخرى، وليس بالاندماج معها، أو الاستحواذ عليها، وذلك للتكاليف المرتفعة لهذا الأخير، وبالتالي يُعتبر النمو المتصل

أسلوباً تتبعه المؤسسات، وتُحقق من خلاله مزايا النمو الخارجي، دون تحمل تكاليفه؛ حيث تتعاون المؤسسات فيما بينها

دون فقدانها لاستقلاليتها.

وتعرف إستراتيجية التحالف والشراكة، بأنها: "محاولة من جانب المؤسسات، لتحقيق أهدافها من خلال التعاون

مع مؤسسات أخرى، بدلاً من منافستها"¹.

¹ Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, Fusion Acquisitions, DUNOD, Paris 2003, P. P. 22 – 25.

² Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, Fusion Acquisitions, Op. Cit., P. P. 22 – 25.

وتعرف أيضا على أنها: "علاقات تعاون بين المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع (تحالف)، أو تنتمي إلى قطاعات تنافسية مختلفة (شراكة)، من أجل انجاز مشروع أو نشاط محدد بكيفية مشتركة، كما أن أنشطتهم خارج ذلك الاتفاق تبقى مستقلة"².

كما أن الفرق الجوهرية بين التحالف والشراكة؛ يتمثل في³:

- التحالف، هو عبارة عن تعاون بين مؤسستين متنافستين؛ وكمثال على ذلك: اتفاق بين مؤسستين تنتجان السيارات، على التعاون فيما بينهما، من أجل تصنيع محرك مشترك.

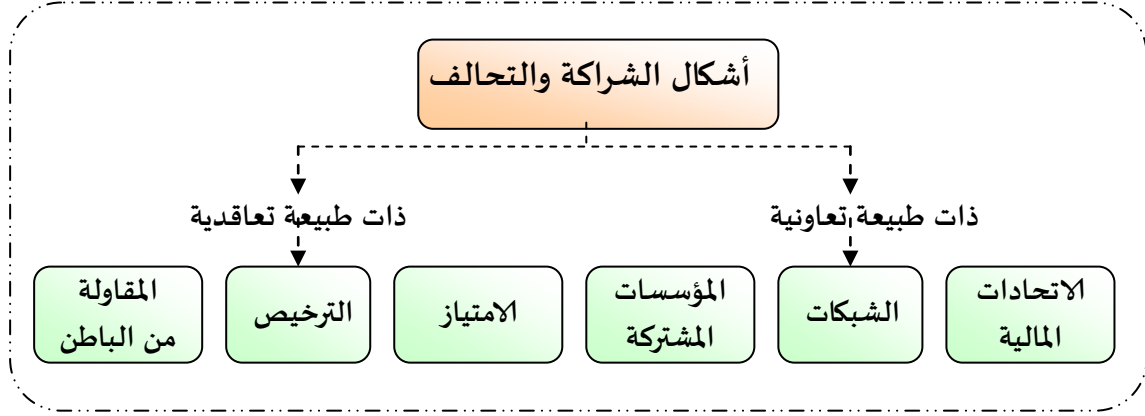
- الشراكة، فهي تعاون بين مؤسستين غير متنافستين؛ وكمثال على ذلك: اتفاق بين فندق ومؤسسة لتوزيع البيتا، على توزيع البيتا لزبائن الفندق.

تأخذ الشراكة عدة أشكال، أو تتم بعدة طرق؛ منها ما هو ذات طبيعة تعاقدية، ومنها ما هو ذات طبيعة تعاونية؛

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 01:

أشكال الشراكة والتحالف



Source : Frédéric Le ROY et Said YAMI, Management stratégique de la concurrence, Op.cit, p. 09.

¹ John CHILD and al, Cooperative Strategy, 2nd ED, OXFORD University Press , New York, P. 01.

² Armand DAYAN, Manuel de gestion, Op.cit, P. 209.

³ Frédéric Le ROY et Said YAMI, Management stratégique de la concurrence, Dunod, Paris 2009, P. 03.

أ- أشكال التحالف والشراكة ذات الطبيعة التعاونية¹:

- الاتحادات المالية: وتتضمن اتفاق بين مؤسستين أو أكثر، في شكل مؤسسة مشتركة مركزة على مشروع محدد.

- الشبكات: وهي اتفاقات أقل رسمية، حيث من خلالها تسعى المؤسسات إلى الحصول على ميزة تنافسية، بدون

صياغة كيان ذا ملكية مشتركة، وبدون اللجوء إلى العقود، وهذا النوع من الاتفاقات، يمكن أن يستخدم في الصناعات ذات المنافسة العالية؛ أين يسعى كل طرف إلى الاستفادة من معارف الطرف الآخر.

- المؤسسة المشتركة: وهي الحالة التي تقوم فيها مؤسسة أو أكثر، بالمساهمة في إنشاء مؤسسة جديدة مشتركة فيما

بينهم، دون فقدان استقلالية المؤسسات الشركاء. ويختلف عن الاتحادات المالية، كونه أن المؤسسة المنشأة، ليست مرتبطة بمشروع محدد، ولا تنتهي بمجرد انتهاء ذلك المشروع، كما هو جاري في الاتحادات المالية.

ب- أشكال التحالف والشراكة ذات الطبيعة التعاقدية:

- الترخيص: هو اتفاق تقوم به مؤسسة، تملك سلعة أو براءة أو علامة...، بمنح لمؤسسة أخرى حق الاستعمال لمدة

محددة مقابل عوائد² Royalties. والحصول على ترخيص له مزايا مختلفة، منها: يُمكن المؤسسة من الدخول في نشاط جديد بتحمل مخاطر أقل؛ فالدخول مباشرة يتطلب استثمارات مرتفعة، وطلب غير مؤكد على المنتج، وذلك أن المؤسسة غير معروفة.

- الامتياز: عقد الامتياز يسمح للممنوح له الامتياز من قبل مؤسسة أخرى هي صاحب الامتياز، الحق في استعمال

علامتها، مهاراتها، تسويق منتجاتها وخدماتها ومع المساعدة التجارية والتقنية، وفي المقابل يجب عليه منح مساهمة مالية واحترام بنود العقد³. والفرق بينه وبين عقد الترخيص يكمن في أن صاحب الامتياز، يتخلى "كليا" للممنوح له عن المنتج أو الخدمة⁴.

- المقولة من الباطن: حيث تقوم المؤسسة، بتفويض جزء من عملياتها، إلى طرف خارجي وفقاً لدتر شروط محدد.

¹ Gerry JOHNSON et al, Stratégique, 8ème édition, PEARSON Education, Paris 2008, P. P. 437 – 438.

² Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, DICO du Manager, DUNOD, Paris 2009, P. 01.

³ Laure BATAILLE, L'essentiel sur l'entreprise : Droit Economie Gestion, Edition Ellipses, Paris 2009, P. 62.

⁴ Gerry JOHNSON et al, Stratégique, Op.cit, P. 438.

الفصل التاسع: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

1- ماهية التحليل الاقتصادي

2- أهداف التحليل الاقتصادي

3- أنماط التحليل الاقتصادي

4- أدوات التحليل الاقتصادي

5- أهمية التحليل الاقتصادي

- الفصل التاسع: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة:

1- ماهية التحليل الاقتصادي:

هو أحد أجزاء علم الاقتصاد والذي يتناول دراسة العلاقات السببية بين الظواهر الاقتصادية ويقوم منهج التحليل الاقتصادي على أساس إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها البسيطة والتي يمكن فهمها بسهولة ومن ثم صياغة الفرضية التفسيرية لهذه الظاهرة¹.

التحليل الاقتصادي منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، من خلاله يمكن تفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية، ويمدنا بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، فإن كانت النظرية تمثل الخلاصة فإن التحليل يمثل منهج البحث².

ويعتمد التحليل الاقتصادي على نوعين من المبادئ:

- الاستنتاجات المنطقية وهي نتيجة الافتراضات النظرية؛

- الاستنتاجات التطبيقية وهي التي تقررها العلاقات القائمة بين المعطيات الاقتصادية الملموسة.

2- أهداف التحليل الاقتصادي:

يتركز التحليل الاقتصادي حول مشكلة عامة هي كيف يتم توزيع الموارد المالية البشرية، وكيف يتم تحقيق التناسق بين الخطوات اللازمة لهذا التوزيع، ولهذا تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي في³:

- نتيجةً لتزايد حاجات الأفراد وتنوعها في ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية للتحليل

الاقتصادي هو توضيح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع، وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد.

¹ مطانيوس حبيب، "الموسوعة العربية"، متاح على الموقع الإلكتروني:

www.arab-ency.com/ar (consulté, le 28 novembre 2017)

² سارة نبيل، "ما هو التحليل الاقتصادي"، متاح على الموقع الإلكتروني:

<https://hrdiscussion.com/hr106028.html> (consulté, le 01 janvier 2018).

³ منير بركاني، "كل ما يخص التحليل الاقتصادي: تعريفه، أهدافه، أنواعه، وأدواته"، متاح على الموقع الإلكتروني:

Tadwiina.com (consulté, le 17 février 2020).

- يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين، حيث أن الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر إشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.

- المساعدة في رسم السياسة العامة، حيث أن التحليل الاقتصادي لا يقتصر توضيح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

3- أنماط التحليل الاقتصادي:

هناك عدة أنماط يمكن على أساسها تحليل المتغيرات الاقتصادية ومن أهمها:

1-1- الأنماط حسب صيغة التحليل:

- التحليل الوصفي الاقتصادي بطريقة وصفية كلامية دون قياس كمي للعلاقات مناسب لتحليل العلاقات الاقتصادية البسيطة غير المعقدة والعلاقات التي يصعب صياغتها في صوره كميّة.

- التحليل الاقتصادي القياسي: يهتم بقياس العلاقات الاقتصادية من خلال بيانات واقعية بغرض اختيار مدى صحة كما تقدمها النظرية أو تفسير الظواهر بعض الظواهر ورسم بعض السياسات والتنبؤ بسلوك بعض المتغيرات ويعتبر محصلة لثلاثة فروع من المعرفة هي الإحصاء، النظرية الاقتصادية، والاقتصاد الرياضي¹.

1-2- الأنماط حسب حركة المتغيرات:

وحسب هذا المعيار يتم تقسيم التحليل الاقتصادي كما يلي:

أ- التحليل الاقتصادي الساكن: يكون هذا النوع من التحليل عادةً في الفترة القصيرة وهو لا يأخذ بعين الاعتبار عنصر الزمن في الظاهرة الاقتصادية محل الدراسة ويركز على التحليل اللحظي المؤقت.

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

ج- التحليل الحركي (الديناميكي): وهو يركز على عنصر الزمن، وذلك عند دراسة الظواهر الاقتصادية بمعنى أنه يدرس هذه الظاهرة أو تلك وفقاً لتغيراتها عبر الزمن.

¹ عبد القادر محمد بن عبد القادر عطية، الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2005، ص. 04.

1-3- الأنماط حسب المتغيرات:

ويمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى الأنواع التالية:

أ- التحليل الاقتصادي الجزئي: ظهر هذا الميدان عند المدرسة النيوكلاسيكية في بداية القرن التاسع عشر (19) والتي أُطلق عليها اسم الحديين، ظهرت في مختلف دول أوروبا وتهدف إلى تقريب ميدان التحليل الاقتصادي الجزئي إلى الرياضيات والعلوم الكمية، ويهدف هذا التحليل إلى دراسة العلاقات ما بين الأفراد والمؤسسات والمنتجات ومحاولة تطبيق المفاهيم الرياضية لهذا التحليل¹.

ب- التحليل الاقتصادي الكلي: ويتناول دراسة المواضيع الاقتصادية التي تهتم الأمة، فهو يهتم بشرح المشاكل الاقتصادية التي يواجهها الاقتصاد الوطني وإعطائها الحلول الملائمة ويشمل هذا التحليل مواضيع ونقاط معينة منها الدخل الوطني، النقود، البطالة، المستوى العام للأسعار، أسعار الصرف، ميزان المدفوعات². وانطلاقاً مما سبق يمكن اختصار أهم الاختلافات ما بين التحليل الاقتصادي الجزئي والتحليل الاقتصادي الكلي في الجدول التالي:

الجدول رقم: 02

الفرق بين التحليل الاقتصادي الجزئي والتحليل الاقتصادي الكلي

التحليل الاقتصادي الكلي	التحليل الاقتصادي الجزئي	المعايير الكمية للتصنيف أنواع المنشآت
الظواهر الاقتصادية على المستوى الكلي	الوحدات الاقتصادية	موضوع الدراسة
تحقيق التنمية الاقتصادية	تحديد الأسعار تحقيق التوازن تحقيق المنفعة	الهدف
الدخل الوطني الناتج الوطني التشغيل التام	نظرية المستهلك نظرية المنفعة توازن السوق	الظواهر

المصدر: محمد الخطيب نمر ومسعود صديقي، التحليل الاقتصادي الكلي - مسائل وتمارين محلولة، مطبوعة علمية جامعية خاصة بمقياس الاقتصاد الكلي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة 2015، ص. 05.

¹ مصطفى جاب الله، محاضرات في التحليل الاقتصادي الجزئي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2021، ص. 05.
² تم تأسيسه من قبل جون ماينارد كينز John Menard Keynes، وكان يهدف إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات الاقتصادية وكيفية حل هذه الأزمات.

ج- التحليل الاقتصادي القطاعي: تم تأسيسه من طرف ستيوارت هولاند Holland سنة 1957، ومن خلال هذا المستوى من التحليل تمت دراسة أوضاع المجموعات الصناعية الكبرى والتي تشكل محور اهتمام النظرية الاقتصادية الكليّة.

ويُعد هذا المستوى وسطي بين التحليل الاقتصادي الجزئي والكليّ ويختص بأخذ قطاعات الأنشطة الاقتصادية أو فرع من النشاط القطاعي¹.

د- التحليل الاقتصادي العالمي: ويهدف إلى تكوين اقتصاد عالمي موحد يشمل الاقتصادات الإقليمية كلها ويهدف إلى ازدياد عمليات التبادل التجارية بين البلدان، ويدرس الدور الذي تلعبه المنظمات الاقتصادية في دفع عجلة النمو وتطورها².

4- أدوات التحليل الاقتصادي:

إذا كان هدف النظرية الاقتصادية هو وضع القوانين الاقتصادية التي تُرشدنا لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، فإن هدف التحليل الاقتصادي هو وضع الأدوات التي تُمكننا من فهم طبيعة العلاقات الاقتصادية المتشابكة، ويعتمد عموماً هذا التحليل على الأدوات التالية:

أ- الأدوات المحاسبية: وتشمل المحاسبة التحليلية والمحاسبة العامة.

ب- الدوال الرياضية: مثل دوال التكاليف والإيرادات، ...

- الأساليب الإحصائية: أي علم الإحصاء سواء كان وصفي، إحصاء استدلال.

- النظرية الاقتصادية: مثل نظرية المنفعة، نظريات التنمية الاقتصادية، نظرية المنظمة، ...

- أدوات أخرى: وهي ما يُطلق عليها بأدوات مراقبة التسيير مثل التحليل المالي، نظم المعلومات، الميزانية التقديرية،

لوحة القيادة، ...

¹ أكاديمية ب ت س BTS، "التحليل الاقتصادي وفوائده"، متاح على الموقع الإلكتروني:

www.bts-academy.com/blog-det.php (consulté, le 11 décembre 2020).

² أكاديمية ب ت س BTS، "التحليل الاقتصادي وفوائده"، مرجع سابق ذكره.

5- أهمية التحليل الاقتصادي:

- إن التحليل الاقتصادي بمختلف مستوياته وأساليبه وطرائقه، يساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق الفعالية والكفاءة لأصحاب الفعاليات الاقتصادية والمستهلكين¹.
- تزويد متخذي القرارات الاقتصادية بالأدوات المساعدة على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية في اتجاه تطور التكاليف.
- توفير آداة سليمة لرسم السياسات الاقتصادية لزيادة النجاعة الاقتصادية على مستوى المشروع، القطاع، الاقتصاد القومي وحتى على مستوى الاقتصاد العالمي.
- توفير أدوات تساعد على الحكم على كفاءة النظام الاقتصادي وكذلك على الأداء الاقتصادي.
- وإجمالاً فإن الهدف من التحليل الاقتصادي على رأي جون ماينارد كينز John Menard Keynes هو تزويدنا بتفكير منظم يساعدنا في دراسة المشكلات وإيجاد حل لها، ولهذا يعتمد المحللون الاقتصاديون على أسلوب التجريد لعزل العوامل المعقدة واحداً تلو الآخر ومن ثم إعادة تركيب التفاعل بين مختلف هذه العوامل لمعرفة أثر كل منها في سير النشاط موضوع التحليل.

¹ مطانيوس حبيب، "الموسوعة العربية"، مرجع سابق ذكره.

الفصل العاشر: تطور المؤسسات العمومية

الجزائرية

- 1- المرحلة الأولى- من الاستقلال إلى نهاية السبعينات
- 2- المرحلة الثانية- إحداث المؤسسات العمومية (1980 - 1990)
- 3- المرحلة الثالثة- اقتصاد السوق من 1990 إلى يومنا هذا

- الفصل العاشر: تطور المؤسسات العمومية الجزائرية:

لقد مرت المؤسسة بالاقتصادية الجزائرية بمراحل عديدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، متأثرة بالسياسات المنتهجة من قبل الدولة والنظام الاقتصادي المعتمد، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم مراحل تطورها:

1- المرحلة الأولى- من الاستقلال إلى نهاية السبعينات:

ولقد مرت المؤسسة الاقتصادية في هذه المرحلة بثلاثة أطوار هي:

الطور الأول- التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية: لقد تم الإقرار بنظام التسيير الذاتي وبدأ العمل به ابتداء من مارس 1963 باسترجاع المؤسسات الاقتصادية التي تركها الاستعمار الفرنسي، والتي كانت تُقدر بـ 400 مؤسسة إنتاجية صغيرة تنشط نسبة 34,20% منها في مجال إنتاج مواد البناء و19,80% منها في مجال صناعات الحديد والصلب والميكانيك والمعادن و14,50% منها في مجال الخشب ومشتقاته و14,00% منها في الصناعات الغذائية، هذا إضافة إلى مجموعة من المزارع الفلاحية¹.

ولم تدم مرحلة التسيير الذاتي فترة طويلة، حيث بدأت عمليات التأميم وتحولت المؤسسات المسيرة ذاتياً إلى شركات وطنية محددة الوظائف (تموين، إنتاج، تسويق، ...) وتحت الرقابة المباشرة لأجهزة الدولة.

الطور الثاني- إنشاء الشركات الوطنية: مع بداية سنة 1965 بدأ متخذوا القرار في إنشاء الشركات الوطنية، حيث تم في هذه السنة إنشاء الشركة الوطنية للنفط والغاز "سوناطراك - SONATRACH"، الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الوطنية للتأمين، ولقد أنشأت هذه الشركات من خلال عملية التأميم الكلي أو الجزئي للشركات الأجنبية التي بقيت تعمل في الجزائر بعد الاستقلال، وأيضاً من خلال تحويل بعض المؤسسات المسيرة ذاتياً إلى شركات وطنية².

وفي نهاية هذا الطور في سنة 1970 وصل عدد الشركات الوطنية إلى 30 شركة، والتي كانت تستحوذ على نسبة 90% من المؤسسات وحوالي 95% من العاملين الأجراء³.

¹ عبد القادر مشدال، أثر إستراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر واقع وآفاق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1999، ص. 89.

² إسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 18.

³ عبد القادر مشدال، أثر إستراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر واقع وآفاق، مرجع سابق ذكره، ص. 90.

ولقد كانت الشركات الوطنية بمثابة أداة أساسية للتحكم في الاقتصاد الوطني والانطلاق في المرحلة التنموية، حيث كان تحديد وظائف وأهداف هذه الشركات يتم من طرف الجهاز المركزي للدولة، وذلك في إطار الإستراتيجية العامة للتنمية والشيء الذي ميز الشركات الوطنية في هذه المرحلة هو النقص الكبير في الإطارات ذات الكفاءة العالية واليد العاملة المؤهلة، ولهذا لجت الدولة إلى إجراء إصلاحات جذرية في قطاع التعليم العالي حيث يأخذ على عاتقه مهمة تكوين الإطارات التي تحتاجها عملية التنمية التي شرعت فيها الدولة، هذا إضافةً إلى إنشاء العديد من المعاهد التكنولوجية التي أوكلت لها مهمة تكوين الإطارات المتوسطة لصالح الشركات الوطنية، والأهم من هذا هو فتح ورشات داخل الشركات لتكوين العمال الذين كانوا في غالبيتهم أميين، وليس لهم أي تكوين.

الطور الثالث- التسيير الاشتراكي للمؤسسات: مع بداية سنة 1971، كانت الشركات الوطنية تُنتج حوالي 85% من إجمالي المنتجات الصناعية، وتوظف حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة، ونظراً للأهمية التي أصبحت تحتلها هذه الشركات في الاقتصاد الوطني، فإن الدولة فكرت بجدية في إيجاد نمط فعال لتسييرها، وبما أن النظام الاقتصادي الذي كانت تتبعه الجزائر هو النظام الاشتراكي، فقد كان نمط التسيير الاشتراكي هو الأنسب، وهذا من خلال إشراك العمال في تسيير ومراقبة المؤسسات التي يعملون فيها عن طريق مجلس العمال المنتخب، الذي يعمل بالاشتراك

مع إدارة المؤسسة في رسم السياسة العامة لها، ومراقبة نشاطها، غير أن إشراك العمال في التسيير كان شكلياً لأن القرارات الأساسية كانت تُتخذ على مستوى الجهاز المركزي للدولة، بدعوى تحقيق التنسيق بين القرارات المتخذة على المستوى المركزي وإنجاز الأهداف المسطرة لتحقيق التنمية الشاملة.

ولقد تميزت المؤسسات في هذه المرحلة بأكبر حجمها وارتفاع عدد وحداتها وعمالها، ولعل هذا ما صعب من عملية التحكم في التسيير الجيد لها، فظهرت فيها عدة مشاكل كضعف الإنتاجية وانعدام المردودية، إضافةً إلى عدم التحكم في التكنولوجيا المستخدمة فيها، وأمام هذا الوضع الصعب لهذه المؤسسات قامت الدولة بإجراء إصلاحات عميقة عليها تمثلت في إعادة هيكلتها مع بداية الثمانينات¹.

¹ مصطفى زهرة، إشكالية التكامل بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2008، ص. 68.

2- المرحلة الثانية- إحداه المؤسسات العمومية (1980 - 1990):

لقد توصلت عملية التشخيص التي قامت بها وزارة التخطيط للفترة ما بين سنتي 1967 و1980 إلى مجموعة من النتائج، مفادها أن كبر حجم المؤسسات الاشتراكية يعتبر من أهم الأسباب التي صعبت عملية تسييرها، وبالتالي تم اتخاذ قرار يقضي بإعادة هيكلة هذه المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم، حتى يسهل تسييرها والتحكم فيها، وتتحسن وضعيتها المالية والتي كانت سلبية، ولقد انطلقت عملية إعادة الهيكلة في الميدان بعد صدور مرسوم 04 أكتوبر 1980 ضمن المخطط الخماسي الأول للتنمية (1980 - 1984) حيث أنشأت على إثرها النخبة الوطنية لإعادة الهيكلة التي أوكلت لها مهمة القيام بهذه العملية، ولقد بدأت هذه العملية بإعادة الهيكلة العضوية والتي مفادها تقسيم كل مؤسسة كبيرة إلى مجموعة من المؤسسات الصغيرة، حتى يسهل تسييرها والتحكم فيها، وكنيجة لهذه العملية ارتفع عدد المؤسسات من 100 مؤسسة اشتراكية إلى 460 مؤسسة عمومية.

وقد أعقبت عملية إعادة الهيكلة العضوية عملية أخرى سميت بإعادة الهيكلة المالية والتي شملت كل المؤسسات المنبثقة عن إعادة الهيكلة العضوية، وهذا لمساعدتها على الانطلاق في النشاط الاقتصادي من جديد¹.

ولقد كان الهدف من إعادة الهيكلة هو التخلص من المركزية البيروقراطية التي كانت تعرقل المؤسسات الاشتراكية الوطنية عن النشاط الاقتصادي الفعال، وعن حرية تحديد إستراتيجيتها وتنفيذها وتحمل مسيرها هذه المؤسسات لنتائج أعمالهم، وبالتالي التخلص من العبء المالي الكبير الذي كانت تشكله هذه المؤسسات على خزينة الدولة، إلا أن هذه العبء بقي مستمراً، لأن إعادة الهيكلة لم تحقق النتائج المنتظرة منها وفشلت في تحسين وضعية المؤسسات العمومية وذلك لعدة أسباب، فمثلاً على مستوى الموارد البشرية لم يكن هناك إدماج فعلي للعمال والإطارات في عملية إعادة الهيكلة وتم إجراؤها بطرق غير شفافة، إضافةً إلى أن استمرار تدخل الجهات المركزية في سياسة التشغيل والأجور في هذه المؤسسات أثر سلباً على تسيير الموارد البشرية فيها، حيث لم تكن لها الحرية في وضع سلم أجور خاص بها يمكنها من تحفيز عمالها ومكافأهم حسب مردوديتهم، إضافةً إلى سياسة التشغيل التي لم تكن تخضع لمعايير واضحة وموضوعية، حيث كان التوظيف يتم بعدد أكثر مما تحتاجه المؤسسة، والاختيار كان

¹ إسماعيل عرياجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 23 - 41.

يتم على أساس المحسوبة والمحابة وليس حسب الشهادات والكفاءات، زيادةً على غياب طرق التسيير الحديثة في هذه المؤسسات، الشيء الذي ساهم في بقاءها على الحالة التي كانت عليها قبل إعادة الهيكلة¹.

3- المرحلة الثالثة- اقتصاد السوق من 1990 إلى يومنا هذا:

لم تحقق عملية إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تمت في المرحلة السابقة الأهداف المنتظرة منها، وأمام الوضعية الصعبة التي مر بها الاقتصاد الوطني خلال الثمانينيات، أين شهدت أسعار البترول انخفاضاً كبيراً، الشيء الذي جعل الدولة في وضع مالي حرج، وللخروج من هذه الوضعية الصعبة جاءت الإصلاحات الاقتصادية التي ترافقت مع الإصلاحات الجذرية في المجال السياسي، والتي انبثقت عن الدستور الجديد لسنة 1989 الذي كرس التعددية السياسية وحرية التعبير، وقد تمثلت الإصلاحات الاقتصادية الجديدة في إعطاء الاستقلالية للمؤسسات العمومية، حيث تغير شكلها القانوني وأصبحت شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تعود ملكية كل أسهمها أو حصصها للدولة، وبهذا أصبحت هذه المؤسسات ذات شخصية معنوية لها رأسمال وتمتع بالاستقلالية المالية، وتسير طبقاً لمبدأ الربحية²، وبالتالي تم الفصل بشكل واضح بين حق الملكية من جهة، والإدارة والتسيير من جهة أخرى، فالدولة مالكة رأس مال هذه المؤسسات لكن لا تُسيرها.

لكن رغم هذه الاستقلالية التي منحت للمؤسسات العمومية إلا أنها لم تستطيع الخروج من وضعية العجز وسوء التسيير التي ميزتها تراكمات ضعف ضبط تنظيم وتسيير المراحل السابقة، مما زاد في تأزم الاقتصاد الوطني وزاد من ثقل العبء المالي للدولة، خاصة أمام الضائقة المالية التي عرفتها البلاد خلال هذه المرحلة جراء انخفاض أسعار البترول، وارتفاع حجم المديونية وخدمتها، مما تسبب في ارتفاع التضخم إلى أكثر من 30% وارتفاع نسبة البطالة التي تجاوزت 25% وكذا اختلال في ميزانية الدولة الناتج عن عجز مؤسسات القطاع العام التي أصبحت تمتص 4 على 5 من إيرادات الصادرات³، وهذا كله ادخل الاقتصاد في حالة ركود شامل.

وأمام هذه الوضعية الصعبة قامت الدولة بإعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسات العمومية، وذلك

وفق ركيزتين أساسيتين⁴:

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 179.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. 190.

³ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. ص. 186 – 193.

⁴ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص. ص. 195 – 196.

أ- إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية: وهي تخص المؤسسات الإستراتيجية والتي ترغب الدولة في الاستغناء عنها، وذلك من خلال إتباع برنامج تعديل هيكلي وفق خطة متوسطة الأجل، عن طريق عقد نجاعة بين الجهات المعنية (البنوك، الوزارة الوصية، ...)، والهدف من هذه العملية هو الوصول بهذه المؤسسات لتحقيق فعالية وكفاءة تمكنها من دخول اقتصاد السوق بكل ثقة.

ب- عملية الخصخصة: وتمس المؤسسات غير الإستراتيجية التي ترغب الدولة في التنازل عنها للخواص، ويمكن التمييز بين طريقتين للخصخصة هما:

الطريقة الأولى- وهي الخصخصة التي لا تمس ملكية المؤسسة، بل تقتصر على تنازل الدولة في تسيير هذه المؤسسة للقطاع الخاص، وذلك عن طريق تأجيرها أو إبرام عقد تسيير معه أو طلب مساعدته في التسيير.

الطريقة الثانية- وهي الخصخصة التي تمس ملكية الدولة للمؤسسة، وذلك من خلال التحويل الجزئي أو الكلي لهذه الملكية للقطاع الخاص بواسطة عدة تقنيات منها: دخول العمال كشركاء في رأس مال المؤسسة العمومية أو بيع أصولها وتصفيها.

وتطبيقاً للمرسوم الرئاسي رقم 22 / 95 والمتعلق بخصخصة بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية تم الانطلاق في هذه العملية في أبريل 1996، حيث مست 200 مؤسسة عمومية محلية صغيرة ينشط معظمها في قطاع الخدمات، وبعد إنشاء 03 شركات جهوية قابضة في 1996 تسارعت عملية حل وخصخصة أكثر من 800 مؤسسة محلية إلى غاية أبريل 1998.

ولعل أكبر قطاع مسته عملية الخصخصة هو قطاع الصناعة بنسبة 54% من مجموع المؤسسات، يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 30% من المؤسسات وقد بلغ عدد العمال المسرحين من عملهم إلى غاية 1998 حوالي 213 ألف عامل¹.

وإلى غاية 2009 مازالت هناك مجموعة كبيرة من المؤسسات العمومية لم يفصل في أمرها وتنتظر مصيرها إما الغلق أو الخصخصة، وهذا نتيجة عدم وجود عروض مقبولة لشراء هذه المؤسسات من قبل الخواص أو بسبب معارضة العمال لعملية الخصخصة.

وخلال هذه المرحلة بدأ يبرز دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني شيئاً فشيئاً وذلك من خلال شراء المؤسسات العمومية المخصصة، ومن خلال إنشاء مؤسسات جديدة خاصة بعد إنشاء الوكالة الوطنية للاستثمار

¹ - زين الدين بن لوصيف، تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليلة يومي 20 و21 ماي 2002، ص. 12.

الخاص سنة 1994 والقيام بإجراءات تحفيزية على الاستثمار كمنح الأراضي بأسعار رمزية والتخفيف من الضرائب وتقديم القروض البنكية وغيرها.

ولقد تدعمت مكانة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني بصورة واضحة خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال سياسة الإصلاح الاقتصادي التي شرعت فيها الجزائر منذ مطلع التسعينات، حيث أولت الدولة أهمية بالغة لترقية ودعم القطاع لأخذ مكانته في إنجاح عملية الإنعاش الاقتصادي، وإعادة الديناميكية للقطاع الصناعي الذي كان شبه معطل باعتباره من أهم القطاعات القادرة على خلق الاستثمارات، وتوفير مناصب شغل جديدة، إضافة إلى مساهمته الفعالة في إعادة تنشيط المحيط الاقتصادي وتحقيق التنمية.

أما فيما يخص التشغيل، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم مساهمة فعالة في خلق مناصب عمل جديدة، فقد بلغت نسبة مساهمتها في التشغيل 18% سنة 1997، وهي نسبة جد معتبرة لم تستطع قطاعات هامة تحقيقها¹.

ولقد واصل القطاع الخاص تطوره في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بداية الألفية الثالثة مقارنة مع القطاع العمومي، وهذا سواء من حيث عدد المؤسسات التي أنشأها أم من حيث عدد المناصب التي وفرها في إطار ما يسمى بالتدعيم للشباب وتشغيله.

¹ - محمد غردي وياسين قاسي، مكانة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الثالث حول القطاع الخاص في الجزائر واقع وآفاق، جامعة البليدة، يومي 26 و27 أفريل 2005، ص. 09.

قائمة المراجع

- المراجع باللغة العربية:

- *- ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر 1998.
- *- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007.
- *- إسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر 2013.
- *- رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2013..
- *- عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر 2006.
- *- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 2007.
- *- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.
- *- علي الشرقاوي، تخطيط ورقابة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية 1993.
- *- عادل حسن، إدارة الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1998.
- *- عدنان تايه النعيمي، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2007.
- *- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003.
- *- محمد صلاح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2002.
- *- محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق - مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن 1992.
- *- عبد الغفار حنفي، إدارة المشتريات والمخازن، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.
- *- جاسم ناصر، صباح مجيد النجار وحميد خير الله، تخطيط ورقابة التخزين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2008.
- *- نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، دار جندين للنشر والتوزيع، عمان 2007.

- *- حورية شعيب، تسيير وظيفية البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية – دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ولوم التسيير، جامعة بسكرة 2013 – 2014.
- *- عليوات سامية، شلوش فاطمة، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة وحدة الأخضرية، مذكرة ماستر، جامعة البويرة 2015.
- *- عناصر وخصائص ووظائف نظم المعلومات، تاريخ الاقتباس: 05 جانفي 2016، من الموقع الالكتروني:
www.m5zn.com/newuploads/.../ac9b2d94bce0088.do
- *- بوقرة راجح، واضح الهاشحي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 04، جامعة الوادي 2011.
- *- أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية، جامعة ورقلة سنة 2016.
- *- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2008.
- *- هميسي نور الدين، المؤسسة والمحيط، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق، جامعة سطيف 2017.
- *- كوديد سفيان، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت 2019.
- *- سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004.
- *- بشير عباس العلاق، التسويق الحديث – مبادئه، إدارته وبحوثه، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، القاهرة 1998.
- *- أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان 2016.
- *- فريحة ليندة، دراسة السوق، مطبوعة دروس جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة 2014 – 2015.
- *- بشير عباس العلاق، التسويق الحديث – مبادئه، إدارته وبحوثه، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مسرارة 1998.
- *- فوكراش زوييدة، مطبوعة محاضرات مقياس دراسة السوق الرياضية، جامعة حسيبة بن بوعلبي الشلف 2019 – 2020.

- *- مجيد شعباني وآخرون، دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، الجزائر 2015.
- *- مدخل دراسة السوق، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، تم تحميله من موقع الالكتروني: www.makktaba.com، بتاريخ 21 جانفي 2023، 336 Ko.
- *- نصيب رجم، دراسة السوق، الطبعة الثانية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر 2004.
- Mohamed Sghir DJITLI, Comprendre le Marketing, Berti édition, Alger 1990, P. 97.
- *- نصيب رجم، دراسة السوق، الطبعة الثانية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر 2004.
- *- إحسان دهش جلاب وصالح رضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية – مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008.
- *- إيمان عطية ناصف، مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008.
- *- شارلز هل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، الطبعة السادسة، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض 2008.
- *- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2007.
- *- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- *- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية – المنافسة والعمولة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004.
- *- إيمان عطية ناصف، مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008.
- *- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008.
- *- عاطف وليم اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي للطباعة، النشر والتوزيع، الإسكندرية 2008.
- *- محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2000.
- *- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- *- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للطباعة، النشر والتوزيع، عنابة 2008.
- *- لحجازي عبيد على أحمد، مصادر التمويل، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت 2001.
- *- حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية - القيادة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006.

- *- سعدون بوكربوش، تنظيم التمويل وتسيير المخزونات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1996.
- *- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005.
- *- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- *- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (لمفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة)، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة 2002.
- *- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة مارس 2004.
- *- توال أمانة، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس 2009.
- *- عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة – دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير- تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس – سطيف 2012.
- *- مطانيوس حبيب، "الموسوعة العربية"، متاح على الموقع الإلكتروني:
www.arab-ency.com/ar (consulté, le 28 novembre 2017)
- *- سارة نبيل، "ما هو التحليل الاقتصادي"، متاح على الموقع الإلكتروني:
https://hrdiscussion.com/hr106028.html (consulté, le 01 janvier 2018).
- *- منير بركاني، "كل ما يخص التحليل الاقتصادي: تعريفه، أهدافه، أنواعه، وأدواته"، متاح على الموقع الإلكتروني:
Tadwiina.com (consulté, le 17 février 2020).
- *- عبد القادر محمد بن عبد القادر عطية، الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2005.
- *- مصطفى جاب الله، محاضرات في التحليل الاقتصادي الجزئي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2021.
- *- تم تأسيسه من قبل جون ماينارد كينز John Menard Keynes، وكان يهدف إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات الاقتصادية وكيفية حل هذه الأزمات.
- *- أكاديمية ب ت س BTS، "التحليل الاقتصادي وفوائده"، متاح على الموقع الإلكتروني:
www.bts-academy.com/blog-det.php (consulté, le 11 décembre 2020).

*- عبد القادر مشدال، أثر إستراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر واقع وآفاق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1999.

*- مصطفى زهرة، إشكالية التكامل بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2008.

*- زين الدين بن لوصيف، تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة يومي 20 و21 ماي 2002.

*- محمد غردي وباسين قاسي، مكانة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الملتقى الوطني الثالث حول القطاع الخاص في الجزائر واقع وآفاق، جامعة البليدة، يومي 26 و27 أفريل 2005.

- المراجع باللغة الأجنبية:

*- Michel Bialès, Remi Leurion, Jean-Louis Rivaud, L'Essentiel sur L'Economie, 4^{ème} Edition, BERTI Edition, Alger 2007.

*- Mohamed Sghir DJITLI, Comprendre le Marketing, Berti édition, Alger 1990.

*- Ahmed BOUNFOUR, Le Management des Ressource Immatérielles, Dunod, Paris 1998.

*- Lakhder SEKIOU et al, gestion des ressources humaines, 2^{ème} ED, Édition De Boeck Université, canada, P.10.

*- BIRGER WERNERFELT, A Resource-based View of the Firm, Strategic, Management Journal, Vol.5, (1984).

*- Gottschalk Petter , Strategic knowledge management technology, Idea Group Publishing, 2005.

*- Javel Georges, Organisation et gestion de la production, 4^{ème} édition, Dunod, paris 2010.

*- Rodolphe DURAND, Guide du Management Stratégique - 99concepts clés, Dunod, Paris, 2003.

*- Michel DARBELET et al, L'essentiel sur le Management, 5^{ème} Edition, BERTI Editions, Alger, 2007.

*- <http://www.cerperg.ac-versailles.fr/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-entrep.htm> consulter le 11/05/2011.

*- R.Pturel, Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe, Economie et société, N°10, Octobre - Novembre 1981.

*- BIEANAYME Alain, La croissance des entreprises : analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 01, Bordas 1971.

- *- Armand DAYAN, Manuel de gestion, V1, Edition ELLIPSES / l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF).
- *- Michel COSTER, Entrepreneuriat, PEARSON Education, Paris 2009.
- *- Olivier MEIER et al, Stratégies de croissance, Dunod, Paris, 2009.
- *- G. PELLICELLI, Stratégie d'entreprise, Edition De Boeck, Paris 2007.
- *- Jean François SOUTERAIN et Philippe FARCET, Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI Editions, Alger, 2007.
- *- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, Fusion Acquisitions, DUNOD, Paris 2003.
- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, Fusion Acquisitions, Op. Cit., P. P. 22 – 25.
- John CHILD and al, Cooperative Strategy, 2nd ED, OXFORD University Press , New York.
- Frédéric Le ROY et Said YAMI, Management stratégique de la concurrence, Dunod, Paris 2009.
- Gerry JOHNSON et al, Stratégique, 8ème édition, PEARSON Education, Paris 2008.
- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, DICO du Manager, DUNOD.
- Laure BATAILLE, L'essentiel sur l'entreprise : Droit Economie Gestion, Edition Ellipses, Paris 2009.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة

الموضوع

03 الفصل الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

03 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية

05 2- نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية

06 3- المؤسسة والمصطلحات المشابهة لها

07 4- خصائص المؤسسة الاقتصادية

08 5- أهداف المؤسسة الاقتصادية

11 الفصل الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

11 1- تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني

12 2- تصنيف المؤسسات حسب معيار الطابع الاقتصادي

12 3- تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية

12 4- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم

16 الفصل الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

16 1- وظيفة الإنتاج

17 2- الوظيفة المالية

18 3- وظيفة الموارد البشرية

19 4- الوظيفة التجارية والتسويقية

20 5- وظيفة التمويل

21 6- وظيفة الشراء

21 7- وظيفة التخزين

21 8- وظيفة الإدارة

22 9- وظيفة البحوث والتطوير

24	الفصل الرابع: تنظيم المؤسسة الاقتصادية
24	1- مفهوم التنظيم وخصائصه
25	2- أهمية التنظيم وأهدافه
26	3- مبادئ التنظيم وأنواعه
28	4- الهيكل التنظيمي
36	5- إعادة الهندسة التنظيمية
38	الفصل الخامس: المؤسسة والمحيط
38	1- مفاهيم عامة حول النظام
40	2- مفهوم محيط المؤسسة
41	3- أسباب دراسة المحيط
41	4- خصائص محيط المؤسسة
42	5- مكونات محيط المؤسسة
43	6- العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط
45	الفصل السادس: المؤسسة وهيكل السوق
45	1- مفهوم السوق
47	2- أنواع الأسواق
50	3- المتدخلون في السوق
51	4- مضمون ومكانة دراسة السوق
56	الفصل السابع: موارد المؤسسة
57	1- مفهوم موارد المؤسسة
57	2- تصنيف موارد المؤسسة
61	3- المنظور الإستراتيجي للموارد
62	4- لماذا نهتم بموارد المؤسسة
63	5- تقسيمات موارد المؤسسة الاقتصادية

76	الفصل الثامن: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية
76	1- مفهوم نمو المؤسسة الاقتصادية
78	2- أهداف النمو
79	3- مقومات نمو المؤسسة
80	4- أنواع النمو في المؤسسة
81	5- دورة حياة المؤسسة
82	6- طرق نمو المؤسسة
92	الفصل التاسع: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة
92	1- ماهية التحليل الاقتصادي
92	2- أهداف التحليل الاقتصادي
93	3- أنماط التحليل الاقتصادي
95	4- أدوات التحليل الاقتصادي
96	5- أهمية التحليل الاقتصادي
98	الفصل العاشر: تطور المؤسسات العمومية الجزائرية
98	1- المرحلة الأولى- من الاستقلال إلى نهاية السبعينات
99	2- المرحلة الثانية- إحداث المؤسسات العمومية (1980 - 1990)
100	3- المرحلة الثالثة- اقتصاد السوق من 1990 إلى يومنا هذا
104	قائمة المراجع

