



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

# مطبوعة اقتصاد المؤسسة

المقياس: اقتصاد المؤسسة

التخصص: علوم اقتصادية

المستوى: السنة أولى ليسانس

الاستاذ : بوحركات بوعلام

قسم : علوم الاقتصادية

الموسم الجامعي: 2023-2024

## فهرس المحتويات

---

2	المقدمة .....
5	المحور الاول: مفهوم المؤسسة .....
17	المحور الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية .....
24	المحور الثالث: التنظيم وهيكله المؤسسة .....
31	المحور الرابع: المؤسسة والمحيط .....
38	المحور الخامس: وظائف المؤسسة .....
66	المحور السادس: موارد المؤسسة .....
70	المحور السابع: المؤسسة وهيكل السوق .....
89	المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي .....
93	المحور التاسع: استراتيجية المؤسسة .....
96	المحور العاشر: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية .....
104	المحور الحادي عشر: دورة حياة المؤسسة .....
109	المحور الثاني عشر: تطور المؤسسات العمومية الجزائرية .....
115	قائمة المصادر والمراجع .....

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1): خصائص المؤسسة..... 5
- الشكل رقم (2): المؤسسة وحدة انتاجية..... 8
- الشكل رقم (3) : اهداف المؤسسة الاقتصادية ..... 13
- الشكل رقم (4) : خصائص المؤسسة الاقتصادية..... 14
- الشكل رقم(5): دور المؤسسة الاقتصادية ..... 16
- الشكل رقم (6): المؤسسات الخاصة..... 19
- الشكل رقم (7): الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي..... 26
- الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي الوظيفي ..... 28
- الشكل رقم (9): الهيكل القطاعي (الفرعي)..... 28
- الشكل رقم (10) : الهيكل الجغرافي ..... 29
- الشكل رقم (11) : الهيكل المصنوعي : ..... 30
- الشكل رقم (12): أقسام بيئة المؤسسة..... 37
- الشكل رقم (13) : العملية الانتاجية ..... 40
- الشكل رقم (14) : الهيكل التنظيمي الوظيفة الإنتاج حسب الوظائف..... 42
- الشكل رقم(15): حالات النمو الطبيعية..... 103
- الشكل رقم (16): حالات النمو المرضية ..... 103
- الشكل رقم (17): دورة حياة المؤسسة..... 107

## المقدمة:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية ركيزة أساسية لتحقيق التقدم والازدهار في أي اقتصاد، حيث تمثل جزءاً لا يتجزأ من النظام الاقتصادي للدولة وتسهم هذه المؤسسات في إحداث التحولات الضرورية وتعزيز التنمية المستدامة، كما تلعب دوراً محورياً في تطوير البنية التحتية الاقتصادية وزيادة الدخل والثروة من خلال توفير فرص عمل وتلبية احتياجات الأفراد عبر تقديم السلع والخدمات الأساسية مما يعزز جودة الحياة في المجتمع بأسره.

لذلك احتلت المؤسسة مكانة بارزة في كتابات وأبحاث العديد من الاقتصاديين بمختلف توجهاتهم الأيديولوجية، فبعضهم يرى أن هناك ضرورة لدور الحكومة في تنظيم المؤسسات وتعزيز العدالة الاجتماعية، بينما يؤكد آخرون على أهمية المنافسة وآلية السوق في تحقيق التنمية الاقتصادية.

إن المتابع للأحداث يلاحظ أن المؤسسة قد شهدت العديد من التطورات التي أثرت على تركيبها، ويرجع ذلك إلى التقدم الحاصل في مجالات التكنولوجيا الإلكترونية ووسائل الإعلام والاتصال. ولضمان فهم شامل لهذه الوثيقة، يجب تناول مختلف الجوانب التعريفية واستعراض العناصر المكونة لها، بالإضافة إلى استعراض المعارف التي تندرج ضمن البرنامج الوزاري المقترح.

يمكن القول إن القيمة الجوهرية لهذه الدروس تكمن في تحقيق الهدف الأساسي المتمثل في توصيل الفكرة وتعزيز فهم الطالب لأساسيات هذا المقياس.

يقدم الدرس من خلال الحوار مما يسمح بتبادل الآراء وطرح الأسئلة من الجانبين والإجابة عليها. يهدف هذا الأسلوب إلى تسهيل الشرح وتعزيز استيعاب المعلومات لدى الطالب، وزيادة تركيزه وانتباهه. كما يتم تقديم أمثلة عملية من الحياة اليومية لتوضيح المفاهيم المطروحة.

## المحور الاول: الإطار المفاهيمي للمؤسسة

تعد المؤسسة النواة الأساسية لاقتصاد أي دولة، حيث تسهم في تحقيق التطور والنمو الاقتصادي، حيث أن حركة الاقتصاد تدور حولها نظراً لوظائفها المتعددة، وشهدت المؤسسة تعاريف متنوعة على مر الزمان وتبعاً للاتجاهات والمداخل المختلفة.

## أولاً: مفهوم المؤسسة

من الصعب جداً تحصيل جميع أنواع المؤسسات بأشكالها وأهدافها المتنوعة في تعريف واحد، وذلك يعود إلى التطور الكبير والمستمر الذي مس الجوانب الإدارية والإنتاجية للمؤسسة وكذا حجمها وأنواعها، وتعدد واتساع أوجه نشاط المؤسسة من الفلاحة إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتنوع اتجاهات الباحثين والمفكرين وأيديولوجياتهم<sup>1</sup>.

يمكن تعريف المؤسسة على أنها كيان يتمتع بالشخصية القانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلالية المالية، وكذا قدرتها على إنتاج سلع وخدمات<sup>2</sup>. وتعتبر كذلك النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، باعتبارها مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى. تعتبر المؤسسة جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وبشكلها المنظم من خلال أجهزتها التي تساعد على تحقيق الأرباح، وتخصص إنتاج السلع والخدمات ويمكن أن نعتمد التعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية: هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هادف وذلك بدمج عوامل الإنتاج بغرض تحقيق قيمة مضافة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه هذا التنظيم، وتبعاً لحجمه ونوعه ونشاطه<sup>3</sup>.

## ثانياً: التمييز بين المؤسسة وبعض المفاهيم المشابهة لها

تقترب المؤسسة في مفهومها من مجموعة من المصطلحات الأخرى، والتي سيتم توضيح البعض منها فيما يلي<sup>4</sup>:

1\_ المنظمة **organisation** : تعتبر المنظمة حسب de Bruyn مجموعة من الأفراد لهم هدف معين يستخدمون طريقا أو أكثر للوصول إليه مثلاً منظمات إنسانية، فكل مؤسسة هي منظمة، وليست كل منظمة مؤسسة.

2\_ الشركة: **société** حسب ما ينص عليه القانون الجزائري فهي عبارة عن عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ من ربح أو خسارة وغالبا ما تكون المؤسسة هي نفسها الشركة في القانون التجاري.

3\_ المنشأة: **institution** مجموعة الأشخاص القائمين العاملين في نفس المكان ويتبعون النفس المنظم، لا تملك شخصية قانونية مستقلة وإنما تابعة للمؤسسة الأم في حين المؤسسة تتميز باستقلالها المالي والقانوني مثل المؤسسات العمومية

**المشروع**: يعتبر المشروع هو نفسه المؤسسة في حالة واحدة وهي: عندما تكون المؤسسة أنشأت أساسا مشروع معين تنقضي بانقضائه، ذلك أن المشروع هو النشاط الذي تقوم به المؤسسة.

### ثالثا: التطور التاريخي للفكر المؤسساتي

نجد أنه هناك العديد من إسهامات المفكرين الاقتصاديين في إطار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، ومساهمات علماء الاجتماع، والمفكرين الإداريين ونظرتهم للمؤسسة من وجهة نظر تسييرية بالإضافة إلى ما شكلته المقاربة النظامية كمقاربة حديثة نسبيا اعتبرت المؤسسة كنظام مفتوح.

وعليه تعددت وتنوعت مفاهيم المؤسسة انطلاقا من المفهوم التقليدي إلى المفهوم المعاصر، فالمؤسسة كظاهرة قديمة جدا ولكن ظهورها بهذا الشكل يعتبر حديث نسبيا في الأدب الاقتصادي، حيث تعد فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه هذا المصطلح.

1- المؤسسة من المنظور الفيزيوقراطي (المدرسة الطبيعية): يعتبر المفكر فرانسوا كيني أول رواد هذه المدرسة الذي كان ينظر إلى المؤسسة "مزرعة رأسمالية كبيرة"<sup>5</sup> حيث اعتبر أن الأرض هي المصدر الوحيد للثروة والتي تحقق ناتج صافي، وما عدا ذلك تعد أنشطة عقيمة ولا تحقق أي قيمة مضافة، في هذا الصدد على هذا الأساس كانت نظرة " QUESNAY هي تجميع الأراضي في شكل مزارع كبيرة تستغل من طرف فلاحين أغنياء بغية تقليل المصاريف المتعلقة بترميم البنايات الخاصة بالمزارع، وبذلك تقلص التكاليف بصفة عامة، ويزداد الناتج الصافي، على عكس ما إذا كانت المزارع صغيرة

ومتعددة، فحسب هذه النظرة يتبين أن هناك فرق بين " CANTILLON و" QUESNAY "؛ فهذا الأخير يحرص مفهوم المؤسسة على الزراعة فقط، ويستبعد التجارة والصناعة، ويرى أن الوضعية فيهما مختلفة، ليؤكد ذلك صراحة ودون تلميح بقوله معرفاً: (المؤسسة المزدهرة ، أي المثالية هي: المؤسسة الكبيرة في الزراعة ، حالة "المقاولين الصناعيين و"الرأسماليين المقاولين في الزراعة Capitalistes - entrepreneurs de culture؛ وقد بين أن وظيفتهم أي المقاولين تتمثل في تنمية رأس المال المستثمر، سواء أكانت ملكيته تعود إليهم أم لغيرهم.. هذه التنمية تتم عن طريق الأرباح التي تنتج من المؤسسة، كما أن مكافئتهم عن عملهم تكون عن طريق ما يقتطعونه من رأس المال المتداول والثابت بعد عملية بيع المنتجات، أي أن مقابلهم يكون بأجر يعرضهم عن المخاطر التي يتحملوها، وكذا عن مهاراتهم؛ وعليه فإن نجاح المؤسسة في هاته الحالة يتوقف على مردودية رأس المال<sup>6</sup>، وكان من السابقين الذين عالجوا موضوع دور رأس المال في المؤسسة

## 2- المؤسسة من المنظور الكلاسيكي:

في هذه المدرسة نجد نظريتين مختلفتين هما الفكر الانجليزي لأدم سميث وريكاردو، والفكر الفرنسي لساى.

### 2-1- الفكر الانجليزي:

فلا أدم سميث ولا ريكاردو اهتموا بمفهوم المؤسسة، فالأول اهتم بتقسيم العمل أي المصلحة الفردية، والثاني اهتم بالجانب المالي كون إنجلترا شهدت في تلك الفترة تطوراً كبيراً في المؤسسات البنكية قبل ظهور الثورة الصناعية، ويتبين كذلك من خلال أفكار كل من أدم سميث وريكاردو في كيفية تنمية ثروة الأمم، مع اعتبار أن المؤسسة سوى وسيلة وسيطة في عملية التنمية.

### 2-2- الفكر الفرنسي:

لقد اهتم "ساى" بدراسة الحقائق الصناعية (الجانب الصناعي) وذلك من خلال المقاول الذي يتولى عملية جمع عناصر الإنتاج في إطار مشروع اقتصادي هو المؤسسة.

**3\_ المؤسسة من المنظور الماركسي:** يتبنى ماركس فكر اخر بالنسبة للمؤسسة وذلك من خلال التكامل بين الرأسمالي والمعمل بحيث يرى فيه الحافز المادي لخلق فائض القيمة ويعتبر المقاول مجرد أسير للنظام الرأسمالي

### 3- المؤسسة من المنظور النيو كلاسيكي:

اعتبر رواد هذه المدرسة المؤسسة بمثابة "علبة سوداء" أي مدخلات ومخرجات (العائد) بدون معرفة ما يتوسط هذه الحلقة بينهما وما يجري فيها وما يحكمها من علاقات داخلها، أي أنها وحدة للإنتاج تتميز بالعقلانية والرشد في التصرف، بمعنى اهتموا فقط برفع الإنتاج عندما يزيد الطلب، وبتخفيضه عندما ينخفض الطلب (إهمال التقدم الفني والإبداع التكنولوجي، والعلاقات بين الأفراد...).

### 4- المؤسسة من المنظور التسييري:

توجد العديد من الإسهامات في هذا المجال من قبل مفكري المدرسة التسييرية منذ مطلع القرن العشرين حيث تركز اهتمامها بالظواهر التي تكون في داخل المؤسسة (كل ما تعلق بالتسيير) والتركيز على مختلف وظائف التسيير لتحقيق أهدافها (التنظيم، التخطيط، الإشراف، الرقابة...).

### 5- المؤسسة من المنظور النظمي:

ينظر من هذا الجانب على أن كل ظاهرة حقيقية هي نظام (المؤسسة هي نظام) بمعنى أن المؤسسة هي مجموعة من الوظائف التسييرية.

### رابعا: تعريف المؤسسة.

1- **التعريف اللغوي:** "من حيث معناها اللغوي تتمثل في عملية المساهمة في تسوية والعمل على مشروع ما (مهما كان مع تحمل المخاطر)"

### 2- التعريف التقليدي:

تعرف المؤسسة على أنها وحدة اقتصادية وقانونية تنتج السلع والخدمات لبيعها في السوق بغرض تحقيق ربح، ويدخل ضمن هذا التعريف جوانب عدة.<sup>7</sup>

2-1- المؤسسة كوحدة اقتصادية (إنتاجية): يمكن أن تعرف المؤسسة في هذا الإطار، حسب وجهات نظر مختلفة، أهمها:<sup>8</sup>

\_\_ المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات تلي حاجيات المحيط،  
 \_\_ المؤسسة هي عبارة عن وحدة توزيع العوائد وإنفاق الاستهلاك، تقسيم أو توزيع القيمة المضافة في المؤسسة يتم بين العمال، والدولة والهيئات الاجتماعية، والمقرضين والشركاء، والمؤسسة نفسها، ونفس الشيء بالنسبة لفائض الإنتاجية، الذي يتم توزيعه بين الأطراف القابضة.  
 \_\_ المؤسسة هي كذلك عبارة عن إطار تنظيمي للنفقات، تعتمد على الاستهلاك لتوفير المواد اللازمة لعملية الإنتاج.

2-2- المؤسسة كوحدة للتوزيع (مداخل): وهي قيمة المخرجات (العوائد) مطروح منها قيمة المدخلات (التكاليف)، والتي توزع على كل المتعاملين (أرباح أصحاب المؤسسة، الضرائب، اشتراكات الضمان الاجتماعي، والتأمين، الرواتب، فوائد).

### 2-3- المؤسسة كوحدة اجتماعية:

المؤسسات عبارة عن تجمع بشري مكون من مجموعات فرعية تتدفق فيما بينها المعلومات وتنشأ بينها علاقات رسمية وغير رسمية وتساهم بشكل كبير في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، حيث الوظيفة الاقتصادية تعمل على تلبية حاجيات العملاء (البيئة الخارجية) بينما الوظيفة الاجتماعية تعمل على تلبية احتياجات العمال (البيئة الداخلية) كالرواتب، ترقية، تحفيزهم، تكوينهم.

### 2-4- المؤسسة كمركز للقرار:<sup>9</sup>

حسب هذا المفهوم تعد المؤسسة من بين أدوات اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الأنشطة والوظائف لأدائها الحالي والمستقبلي، وهناك الكثير من الاختلاف في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات وخارجها وذلك حسب حجمها وطبيعة نشاطها، ففي المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة القرارات تكون على عاتق صاحب المؤسسة، أما في المؤسسات الكبيرة والعملاقة فهناك عدد

كبير من مراكز القرار نظرا لحجتها الكبير وكذا قوة منافسيها وتعدد المستويات الإنتاجية من جهة، ومن جهة أخرى عدم قدرة شخص واحد على اتخاذ جميع القرارات.

### 2-5- المؤسسة كمركز للمخاطرة.

تعتبر المؤسسة في الوقت الراهن مركز النشاط الاقتصادي والاجتماعي فهي بذلك تواجه مجموعة من التهديدات والمخاطر من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف المسطرة مما قد يساهم في خسارة كبيرة للمؤسسات وفي كثير من الأوقات الى الإفلاس، وهذه المخاطر ممكن ان تكون مالية أو تشغيلية أو استراتيجية، وحدة تأثيرها تكون حسب مرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات.

### 3\_ التعريف الحديث للمؤسسة (المؤسسة كنظام).

يعرف (Joel De Rosnay) النظام: هو مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدف ما. وكذلك هي نظام مفتوح على محيطه، تتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق أهدافها المبرجة، وهنا يمكن القول إن المؤسسة تتشكل من مجموعة كبير من الأنظمة الفرعية ويمكن القول كذلك نظام أن المؤسسة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية، تتمثل فيما يلي:

\_\_ نظام العمل يشير إلى العمليات التي تم إجراؤها (الأجهزة)

\_\_ نظام المعلومات (قنوات وروابط الاتصال)

\_\_ نظام يتعلق بصنع واتخاذ القرار (العلاقات)<sup>10</sup>

### 3-1- مكونات المؤسسة كنظام:

3-1-1- الأجهزة: هي مجموعة من الهياكل والهيئات كالأجهزة الدائمة المتمثلة في الإدارة العليا، إدارة

شؤون الموظفين، المحاسبة، أما الأجهزة الغير الدائمة مثل لجان الدراسة ولجان المعلوماتية والتنسيق والهيئات التنظيمية كمجلس الإدارة.

### 3-1-2- قنوات وروابط الاتصال:

نتيجة التفاعل الموجود بين الأفراد والوظائف والأنشطة نشأت في المؤسسات روابط رسمية وغير

رسمية، وأخذت هذه الروابط والقنوات أنواع مختلفة مثل:

- الهرمية: سلطة شخص على نشاط بأكمله.
  - الوظيفية: سلطة كفاءة شخص على شخص آخر.
  - استشارية: علاقة الخبراء بالإدارة العليا من خلال مساعدتها في عمليات اتخاذ القرار.
- 3-1-3- العلاقات:** تنشأ هذه العلاقات من خلال التفاعل الدائم والمستمر لمختلف العناصر المكونة للمؤسسة.

### ثالثا: أهداف وخصائص ودور المؤسسة الاقتصادية

#### 1- أهداف المؤسسة الاقتصادية.

- تتباين أهداف المؤسسات حسب اختلاف نمط وطبيعة المؤسسات وميدان نشاطها ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى: أهداف اقتصادية، وأهداف اجتماعية، وأهداف ثقافية وأهداف التكنولوجية.
- أ\_ الأهداف الاقتصادية:** تختلف المؤسسات باختلاف نشاطها وقوتها والفئة المستهدفة وحتى منافسيها ولكن يبقى الأساس عند تكوين المؤسسة هو الأهداف الاقتصادية المرجوة من ذلك، وعلية فعالية المؤسسات تشترك في مضمون هذه العملية ومن بين هذه الأهداف نجد:
- \_ تحقيق الربح:** هو الهدف الاقتصادي الأول الذي تسعى إلى تحقيقه غالبية المؤسسات زيادة الأرباح والتي تعني وجود إمكانيات جديدة للنمو وقدرة أكبر على جذب المساهمين للمشاركة في رأسمال المؤسسة، فالربح من بين المؤشرات الرئيسية التي تبين صحة وقوة المؤسسة اقتصاديا.<sup>11</sup>
- \_ عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج وهوما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة
- \_ تعظيم الإنتاج:** يتم إعداد ومزج مختلف الموارد المتاحة لتغيير شكلها حتى تصبح قابلة للاستهلاك وذلك حسب الطاقة الإنتاجية والتخزينية والسالبة ... مع الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج وتقليل التكلفة قدر المستطاع مع تطبيق أساليب حديثة في الإدارة (عقلنة الإنتاج).

ـ **تخفيض التكاليف:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المختلفة وذلك لتخفيض تكاليف أنشطتها إلى أقل مستوى ممكن لأن الأرباح تتأثر بشكل مباشر بالتكاليف.

ـ **تحقيق متطلبات المجتمع:** على المؤسسة تلبية حاجات المجتمع من السلع والخدمات في الوقت المحدد وبكل مرونة، وتحقيق متطلبات أي المجتمع يرجع الى تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة وهذا يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها. فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين).

بـ **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الاهداف فيما يميز العلاقة الموجودة بين المؤسسة والعامل من تحسين لمستوى الأجور، وهو ما يعكس مستوى القدرة الشرائية للعمال، وإقامة أنماط استهلاكية معينة ذات مستوى يدخل الطمأنينة، وهو ما ينعكس إيجابا إلى تنظيم وتماسك العمال، وهو ما يجعل رغباتهم تتزايد باستمرار لخلق منتوجات جديدة ( وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير الإمكانيات المالية والمادية أكثر فأكثر للعامل والدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي الانتماء الاجتماعي والسياسي لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الاستقرار للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وكذا توفير التأمين له وللعائلة الصغيرة من تأمين على الصحة الى تأمينات أخرى تكون مرافقة،...التقاعد)، بالإضافة الى تأهيل العمال حيث يتم تدريس العمال وتطويرهم، ورفع مستوى مهاراتهم المهنية.

### جـ الأهداف الثقافية والرياضية:

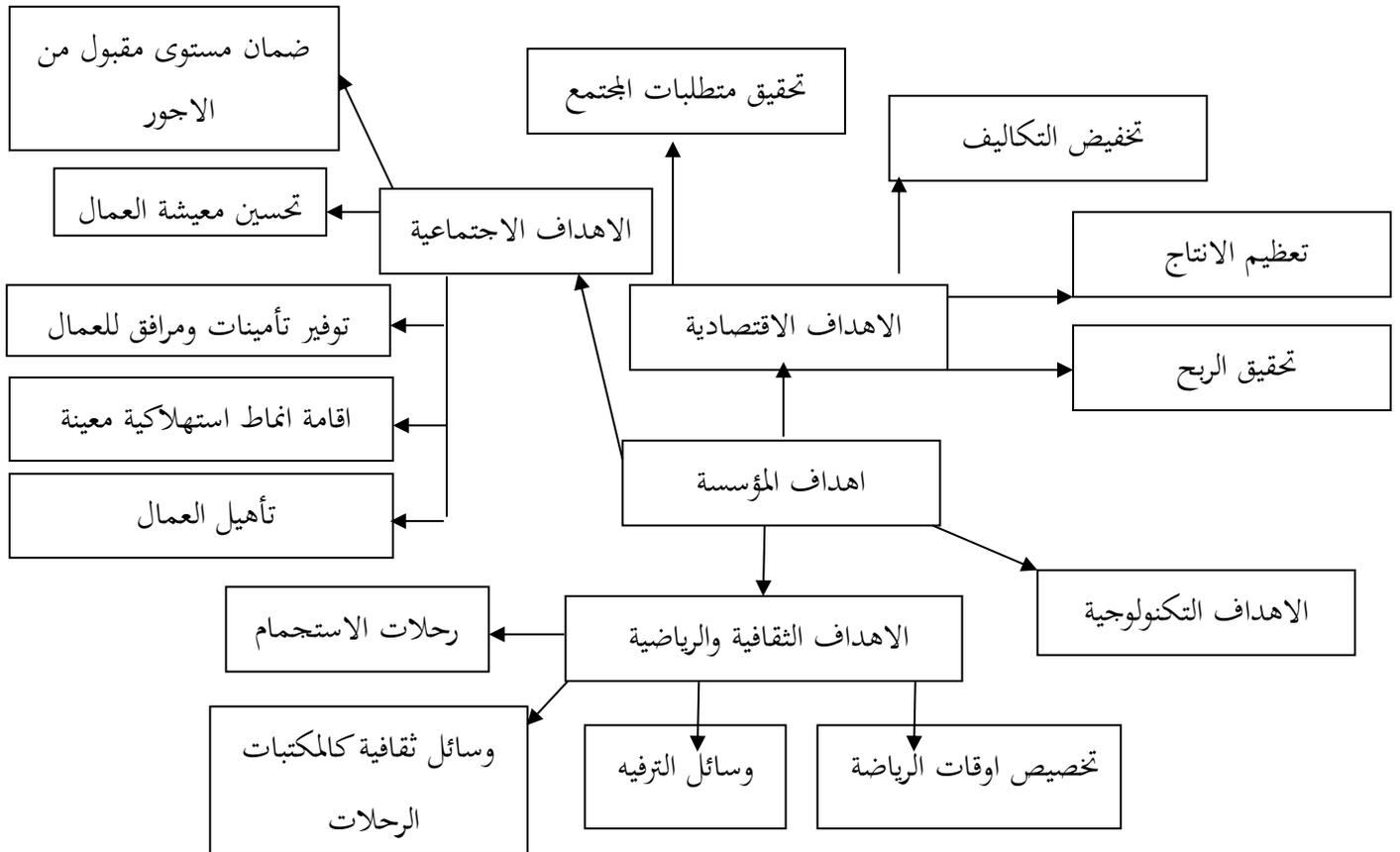
تسعى المؤسسات جاهدة لغرس ثقافة ممنهجة وغير ممنهجة لموظفيها وذلك بشتى الوسائل المادية، الفنية، البشرية وهذا راجع لحرص المؤسسة على أريحية العامل، لأن ذلك له الأثر البالغ على المستوى الفكري والشعور بالرضا باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر وكذا تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح لا بد من تدريب العمال سواء الجدد أو القدامى تدريبا يتماشى وأهداف المؤسسة الذي يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة، وكذا تخصيص أوقات للرياضة، حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي غالبا ما يكون بصفة منتظمة ويكون بتوفير قاعات للرياضة داخل المؤسسة في زمن

يحدد فضلا عن إقامة مهرجانات ومسابقات رياضية مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل مما ينعكس على عمله وأدائه داخل المؤسسة.

### د\_ الأهداف التكنولوجية:

نظرا لحدة المنافسة بين المؤسسات للحصول على أحسن منتج وأعلى مردودية عملت المؤسسات على توفير إدارة أو مصلحة خاصة لعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، كما أن المؤسسة تؤدي دورا مساندا للسياسية القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي<sup>12</sup>.

### الشكل رقم (01) : اهداف المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من اعداد الباحث

بينما صنف الكاتب G.Greenley أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية<sup>13</sup>

**الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي:**

- قيادة السوق، وتقاس بـ:
- الوضع التنافسي.
- درجة الإبداع
- التقدم التقني
- الانتشار السوقي، ويقاس بـ:
- عدد الأسواق
- عدد الجماعات الاستهلاكية
- عدد الصناعات
- عدد البلدان
- خدمة المنتفعين، وتقاس بـ:
- فائدة (قيمة) المنتج
- جودة المنتج
- موثوقية المنتج

**الأهداف الأدائية وتتمثل فيما يلي:**

- النمو (التوسع)، ويقاس بـ:
- عائدات المبيعات
- حجم الإنتاج
- هامش الربح
- الربحية وتقاس بـ:
- العائد على رأس المال
- العائد على الموجودات
- هامش الربح على عائد البيع.
- العائد على أموال المساهمين

**الأهداف الداخلية: تتمثل فيما يلي:**

- الكفاءة، وتقاس بـ:

- المبيعات على مجموع الموجودات
- دوران المخزون
- فترة الائتمان
- السيولة
- شؤون العاملين، وتقاس بـ:
- علاقات العاملين ومعنوياتهم.
- معدل راتب العامل
- عائدات البيع لكل عامل.

أهداف خارجية: تمثل في العناصر التالية:

المسؤولية الاجتماعية، وتقاس بـ: صورة المؤسسة و العلاقة بين السعر - الربح واستخدام الموارد ورفاهة المجتمع المحلي

في الأخير يمكن القول بأن هناك تبايناً بين آراء المفكرين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، فمنهم من يرى بأن الهدف الوحيد للمؤسسة هو تعظيم الربح، وهذا طبعاً باختلاف النظام الاقتصادي السائد في البلد (اشتراكي أو ليبرالي)، كما نجد بعض المؤسسات في حالات معينة تفضل البقاء على تحقيق الربح وذلك من أجل ضمان استمرارها، كما أن الوقت الراهن وفي ظل ازدياد الاهتمام بالبيئة وما يسمى بالتنمية المستدامة، فما على المؤسسة إلا وضع أهداف واضحة تبين اهتمامها بالبيئة و حمايتها لها ...

بناء على ما سبق يتحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف أو أولويات حسب إمكانيات المؤسسة الداخلية والعوامل لبيئية المؤثرة عليها والعمل على تحقيقها تدريجياً<sup>14</sup>

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة جملة من الخصائص.

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة: وهنا يتبين ان للمؤسسة ما يحميها قانوناً من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

- المؤسسة مركز التحويل: فهي تعد المكان الذي يتم فيه إعادة تحويل المواد الأولية إلى منتجات مصنعة ونصف مصنعة قابلة للاستعمال والاستهلاك (السلع والخدمات)<sup>15</sup>.

- المؤسسة مركز للتوزيع: أي هي وحدة يتم فيها تقسيم وتوزيع العائد المتأتي من بيع السلع والخدمات المنتجة على الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية (العمال، الملاك، فوائد البنوك، الضرائب، الضمان الاجتماعي).

\_ المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: تعد كذلك الحيز الذي يتم فيه التشارك جماعيا بالتعاون والتنسيق

لإنجاز المطلوب منهم وذلك في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، فالعامل يقضي ثلث أو أكثر من حياته في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر الالفة والاخوة والتلاحم.

\_ المؤسسة مركز لاتخاذ القرارات: هنا تكون المؤسسة امام الزامية اتخاذ قرارات متعددة تخص نوع بعض المنتجات (الكمية، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال...) وكذا ما تعلق ببعض القرارات التي تخص علاقاتها مع مورديها وعمالها ومستهلكيها وبالتالي تلعب دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية، ولاتخاذ القرار السليم يجب مراعاة مجموعة من العوامل (الموارد، الأهداف، البيئة، .....)<sup>16</sup>.

\_ المؤسسة شبكة للمعلومات: إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، لذا على المؤسسة إعداد نظام للمعلومات، حيث تعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

\_ المؤسسة مركز للمخاطرة: إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار (خسارة جزئية أو كلية) وهذا راجع إلى صعوبة التسيير وضغط المنافسة... لذا رأسمال المؤسسة يشارك فيه أشخاص أو مؤسسات لجمع مبالغ مالية معتبرة ومن جهة أخرى تقليل المخاطر والخسائر.

3- دور المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة الاقتصادية عدة أدوار تقوم بها وكل دور يساهم في بلورة وتجسيد اهداف المؤسسة:<sup>17</sup>

❖ الدور الاقتصادي: ويكون هذا الدور اتجاه ملاكها، عمالها، ومستهلكيها.

- بالنسبة لملاكها: يعد الربح من أهم العناصر التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها وهو الدور الذي يجب أن تؤديه المؤسسة لأن الملاك قبلوا المخاطرة بأموالهم عندما قرروا إنشاء هذه المؤسسة.
- بالنسبة لعمالها: بما أن قوة العمل هي عنصر رئيسي في عملية الإنتاج فإنه يتوجب على المؤسسة أن توفر للعمال الظروف الجيدة من الناحية المادية والنفسية.
- بالنسبة للمستهلكين: يعد المستهلك أساس الفكرة التي وجدت من أجله المؤسسة وعليه فالمؤسسة مطالبة بتلبية رغباته من حيث الجودة والتنوعية وكذا الكمية الواجب توفرها بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب.

#### ❖ الدور الاجتماعي:

- ان المؤسسة مصدر للإبداع الذي يعتبر شرطا لتطوير الحضارة، لذا على المؤسسة ألا تتبع التقليد لأنه يقلل من منافعها إذ ليس أمامها إلا سبيل الإبداع من جديد لتحقيق ربح جيد.
- كما تقوم المؤسسة بدور هام عن طريق إعطاء فرص تكوين لصالح العمال مما يؤدي إلى تحسين وتحديد معلوماتهم وتنمية مهاراتهم كما أنها تساهم نسبيا عن صناعة القيم الإنسانية لأفراد المجتمع.
- دائما فإن الشغل الشاغل لأصحاب القرار داخل المؤسسات هو محاولة تقليص الفجوة الموجودة بين أوساط الشباب من ظاهرة شبح البطالة (توفير مناصب شغل).

## المحور الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

خلال فترة الثورة الصناعية، شهد النشاط الاقتصادي تطورًا هائلًا، مما جعله يتطلب وسائل وامكانيات معقدة. أصبح تأسيس شركات تضم عددًا كبيرًا من الأشخاص ضروريًا لتلبية احتياجات السوق المتنامية. ومع تطور هذه الشركات من حيث شكلها ونوعها، أصبح ضروريًا تنظيمها وتنظيم أشكالها القانونية.

يولي التنظيم القانوني للشركات اهتمامًا كبيرًا لحماية الشركاء والمتعاملين معها، وضمان الشفافية والمسؤولية. ويتم تصنيف الشركات وتحديد شروط تأسيسها ونوعها وحقوق وواجبات الشركاء والمسؤولية المالية المرتبطة بها وفقًا لمجموعة من المعايير.

أولاً: حسب المعيار القانوني: تصنف المؤسسات وفق هذا المعيار إلى:<sup>18</sup>

1- المؤسسات العمومية: هي المؤسسات التي تمتلكها الدولة وتديرها عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يتم تعيينهم من قبل الجهة الوصية. تتمتع هذه المؤسسات بامتيازات قانونية وإدارية واعفاءات مختلفة. يتم تأسيسها في شكل شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة. قد تكون المؤسسات التابعة للوزارات (على المستوى الوطني) أو المؤسسات التابعة لجماعات محلية.

2- المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي يكون رأسمالها مشتركًا بين القطاع العام والقطاع الخاص، يتم تأسيس هذه المؤسسات بالتعاون بين الحكومة أو الهيئات العامة والشركات الخاصة<sup>19</sup>.

تهدف هذه المؤسسات إلى الاستفادة من مزايا القطاعين العام والخاص، حيث يمكن للحكومة المشاركة في تمويل المشروع وتوفير الدعم والتسهيلات القانونية والمالية، بينما يسهم القطاع الخاص بالخبرات الفنية والإدارية والاستثمارات.

تكون المؤسسات المختلطة في قطاعات مختلفة مثل الطاقة، والاتصالات، والنقل، والصناعة، والسياحة، والتجارة، والخدمات العامة. يمكن أن تكون هذه المؤسسات شركات مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة، وتخضع للتشريعات والقوانين المحددة للقطاعين العام والخاص

3- المؤسسات الخاصة: المؤسسات الخاصة تشمل المؤسسات التي تكون ملكاً لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص. تندرج تحتها المؤسسات الفردية والشركات، والتي تتباين في الأشكال القانونية المتاحة ولكل منها طرق خاصة فيما يتعلق بالضرائب والالتزامات والمسؤوليات.

يمكن تقسيم المؤسسات الخاصة إلى نوعين رئيسيين:

3-1- المؤسسات الفردية: تعود ملكيتها وإدارتها لشخص واحد، ويكون هذا الشخص هو المسؤول الوحيد عن الأعمال والالتزامات المالية والقانونية للمؤسسة. تشمل الأمثلة على المؤسسات الفردية المطاعم والورشات الحرفية التي يمتلكها ويديرها شخص واحد<sup>20</sup>

3-2- الشركات:<sup>21</sup> تشترك هذه المؤسسات في ملكية رأس المال بين عدة أشخاص ويتم تحديد حصص الملكية وفقاً للمساهمات المالية، وتتنوع الأشكال القانونية للشركات وتشمل شركات الأشخاص وشركات الأموال وشركات المساهمة بالمسؤولية المحدودة وغيرها، حيث يختار أصحاب هذه الشركات الشكل القانوني الأنسب بناءً على نشاطهم التجاري والاعتبارات المالية والضريبية والمسؤوليات المرتبطة بها.

أ- شركات الأشخاص: هي نوع من الشركات يستند فيه على الاعتبار الشخصي للشريك، في هذا النوع من الشركات يكون كل شريك مسؤولاً عن ديون الشركة بمسؤولية مطلقة وتمتد هذه المسؤولية إلى أمواله الخاصة، يعني ذلك أنه إذا كانت الشركة تعاني من ديون أو التزامات يجوز للدائنين اللجوء إلى أموال الشركاء الخاصة لتسديد هذه الديون.

وبما أن الشركاء في هذا النوع من الشركات يكتسبون صفة التجار، فإنهم يخضعون للقوانين واللوائح المتعلقة بالتجارة، بحيث يجب على الشركاء الالتزام بالمتطلبات المحاسبية والضريبية والقانونية الخاصة بالشركات التجارية.

يوجد لها فروع أخرى لشركات الأشخاص تشمل:

-شركة التضامن: (Partnership) في شركة التضامن يتمتع الشريك بصفة التاجر ويكون له حصة في الشركة وفقاً لمساهمته المالية أو اتفاق الشركاء يتحمل الشريك مسؤولية غير محدودة عن ديون الشركة

وتمتد هذه المسؤولية إلى أمواله الشخصية، في حالة وفاة أحد الشركاء يتعين على الشركاء المتبقين في الشركة تنظيم التسوية النهائية لأعمال الشركة وتوزيع الأرباح وتسديد الديون المستحقة، ويجب أن يتم توثيق شركة التضامن من خلال اتفاق شراكة ينظم العلاقة بين الشركاء ويحدد حقوقهم وواجباتهم وطرق توزيع الأرباح وتسديد الديون، حيث يعتبر هذا الاتفاق أداة قانونية مهمة لضمان سلامة العمليات وحماية حقوق الشركاء في حالة وجود نزاعات أو مشاكل.

**-شركة التوصية البسيطة:** هي نوع من الشركات تتكون من شريكين يخضعان لقانون شركة التضامن، والشركاء المتضامنون هم الشركاء المسؤولون عن إدارة الشركة، ويظهر اسمهم في اسم الشركة، ويتم تطبيق قانون شركة التضامن عليهم، حيث يتحملون مسؤولية غير محدودة تجاه ديون الشركة، ويشتركون في إدارة الأعمال ويكتسبون صفة التجار.

أما الشركاء الموصون فهم الشركاء الذين يقدمون مساهمات مالية للشركة، ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة، يحملون صفة "أشخاص ممثلين لرؤوس أموالهم"، وتكون مسؤوليتهم محدودة إلى قيمة مساهمتهم في الشركة، وهم ممنوعون من المشاركة في الإدارة المباشرة للشركة ولا يحصلون على صفة التجار.

تفهم التوصية بأنها الثقة التي يمنحها الشريك الموصي به للشريك المتضامن في قدرته على إدارة الشركة، والعكس صحيح أيضاً، حيث يثق الشريك المتضامن بالشريك الموصي به الذي يقدم المال، تُعد التوصية الثقة عنصراً أساسياً في هذا النوع من الشركات، حيث تعتمد على الثقة بين الشركاء لضمان سلامة سير الأعمال، وفي حالة وفاة الشريك الموصي به، فإن الشركة لا تُحل وتستمر في العمل وفقاً للاتفاق المنصوص عليه في عقد الشراكة.

**-شركة المحاصة:** شركة المحاصة هي نوع من الشركات المؤقتة التي تنتهي بانتهاء النشاط الذي تقوم به وليس لديها الشخصية المعنوية المستقلة ولا الاسم التجاري، وبالتالي فهي لا تحتاج إلى تسجيل رسمي في الجهات الحكومية ولا تتطلب إنشاء مكاتب خاصة بها. بالإضافة إلى ذلك، لا يتم تمتع شركة المحاصة بذمة مالية مستقلة عن أصحابها، فإن المساهمين الأفراد في الشركة يكونون مسؤولين شخصياً عن التزاماتها المالية. لا يشترط في شركة المحاصة الإعلان العلني أو الإشهار بوجودها، وعادة ما يكون وجودها غير معروف للجمهور.

ب-شركات الأموال: هي شركات تعتمد على النظرة المالية، حيث يتم تقسيم رأس مالها إلى أسهم قابلة للتداول بهدف تيسير تغيير الشركاء. تتميز هذه الشركات بأن مسؤولية الشركاء تكون وفقاً لمساهمتهم في رأس المال، ولا يتم تطبيق صفة التاجر على الشركاء المساهمين، وتشمل شركات الأموال مجموعة متنوعة من الهياكل القانونية، ومن بينها:

-شركة المساهمة: شركة المساهمة هي نوع من الشركات التي يتم فيها تقسيم رأسمالها إلى أسهم متساوية، حيث يتم تحديد عدد محدد من الأسهم لكل شريك، وتتميز هذه الشركة بأن مسؤولية كل مساهم تحدد بناءً على حجم الاستثمار الذي قام به في رأس المال وبالتالي يتحمل كل شريك خسائر الشركة وفقاً لحصته فيها.

ووفقاً للقوانين المعمول بها في العديد من البلدان يشترط أن يكون عدد الشركاء في شركة المساهمة لا يقل عن 7 أشخاص ويمكن أن يكون هناك حد أقصى محدد لعدد الشركاء أيضاً، والذي يختلف من بلد لآخر.

تعتبر شركة المساهمة هيكلًا قانونيًا شائعًا للشركات التجارية، حيث يمكن للمساهمين بيع وشراء أسهمهم في السوق المالية، مما يتيح لهم تغيير حصتهم في الشركة بسهولة.

-الشركة ذات المسؤولية المحدودة: هي أحد الشركات المختلطة (شركة أشخاص وشركة أموال)، ولا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكاً وإلا تحولت إلى شركة مساهمة في أجل أقصاه سنة 1 فهي بذلك تشبه شركة الأشخاص في قلة عدد الشركاء وتقييد انتقال حصص الشركاء، وتشبه شركات الأموال من حيث تحديد مسؤولية كل شريك فيها عن ديون الشركة في حدود حصته وتكون حصص الشركاء عينية أو (حصص عمل)، أو نقدية (تدفع قيمة لا تقل عن خمس مبلغ رأسمال التأسيسي، والمبلغ المتبقي يدفع في مدة أقصاها 5 سنوات من تاريخ تسجيلها في السجل التجاري).

الشركة ذات المسؤولية المحدودة هي نوع آخر من الشركات التجارية، وتعتبر شركة مختلطة حيث تجمع بين بعض الخصائص المشتركة بين شركة الأشخاص وشركات الأموال، وفقاً للقوانين المعمول بها حيث يسمح

بوجود ما يصل إلى خمسين شريكاً في شركة ذات المسؤولية المحدودة، وفي حالة تجاوز العدد المسموح به يجب تحويلها إلى شركة مساهمة خلال فترة زمنية لا تزيد عن سنة واحدة.

تتميز شركة ذات المسؤولية المحدودة بتحديد مسؤولية كل شريك فيها عن ديون الشركة وفقاً لحصته فيها وتكون حصص الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة عادة عينية أوقد تكون حصة عمل، أو حتى نقدية.

-شركة التوصية بالأسهم: فهي نوع مختلط من الشركات (أشخاص وأموال)، حيث يتم تقسيم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وتتألف الشركة من فريقين متميزين:

. فريق الشركاء المتضامنين: يتألف من شركاء متضامنين يخضعون للقوانين المنظمة لشركات التضامن، يحمل هؤلاء الشركاء صفة تجار ويتحملون مسؤولية غير محدودة عن ديون وأنشطة الشركة وبذلك يكون عليهم تحمل التزامات المالية للشركة بشكل شخصي في حالة وجود مشاكل مالية أوديون، بغض النظر عن حصتهم في الشركة.

. فريق الشركاء المساهمين: يتألف من شركاء مساهمين لا يقل عددهم عن 4 يمتلك هؤلاء الشركاء حصصاً في الشركة بناءً على مساهمتهم المالية وتكون مسؤوليتهم عن ديون الشركة محدودة إلى حجم حصصهم في الشركة بمعنى آخر لا يكونون ملزمين شخصياً بتسديد التزامات مالية تتجاوز حصصهم في الشركة

ثانياً: حسب المعيار الاقتصادي: حسب هذا المعيار تُصنف المؤسسات بناءً على النشاط الذي تمارسه إلى ثلاث قطاعات<sup>22</sup>.

1- القطاع الأول: يشمل المؤسسات التي تعتمد بشكل أساسي على عوامل طبيعية مثل الزراعة، وصيد الأسماك، وتربية المواشي واليك بعض الأمثلة على المؤسسات التي تعتمد على الزراعة كعنصر أساسي في القطاع الأول:

المزارع النباتية: مثل المزارع التي تزرع المحاصيل الزراعية مثل الحبوب (القمح، الأرز، الشعير)، الخضروات، الفواكه، والتوابل.

المزارع الحيوانية: مثل المزارع التي تربي الماشية (الأبقار، الأغنام، الأبيض)، الدواجن (الدجاج، البط، الديك الرومي)، والأسمك في المزارع السمكية.

مصانع المنتجات الغذائية: مثل معامل تجهيز اللحوم، ومعامل تصنيع الألبان، ومعامل تعبئة الفواكه والخضروات.

## 2- القطاع الثاني: يتضمن المؤسسات التي تعمل في مجال الصناعة وتحويل المواد إلى منتجات

مصنعة أو نصف مصنعة. يشمل القطاع الثاني كل من الصناعات الخفيفة والثقيلة، وهنا أمثلة

على بعض المؤسسات التي تشتغل في القطاع الثاني على سبيل الذكر لا الحصر

➤ مصانع السيارات والمركبات: تصنيع السيارات والشاحنات والدراجات النارية والمعدات والمكونات المرتبطة بها.

➤ مصانع الأغذية والمشروبات: تصنيع المنتجات الغذائية والمشروبات مثل الأجبان، والصلصات، والمشروبات الغازية.

➤ مصانع الملابس: تصنيع الملابس والأزياء بمختلف أنواعها ومستلزماتها.

➤ مصانع الأثاث والمفروشات: تصنيع الأثاث والمفروشات المنزلية والمكتبية.

➤ مصانع الصلب والمعادن: تصنيع المنتجات المعدنية والصلب والألمنيوم والنحاس.

➤ مصانع الكيماويات والمنتجات الكيماوية: تصنيع المواد الكيماوية والمنتجات المشتقة منها مثل الأسمدة والمبيدات الزراعية والبلاستيك.

## 2- القطاع الثالث: يتضمن على المؤسسات التي تعمل في قطاع الخدمات، مثل التأمين، والنقل،

والسياحة، والبنوك، وهناك من يرى بضرورة تدرج قطاع آخر الذي يعد نتاج عن التطور الذي

شهده قطاع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، ويشمل المؤسسات التي تقدم خدمات في بعض

المجالات مثلا:

➤ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تشمل الشركات التي تقدم خدمات البرمجة، وتطوير البرمجيات،

وتصميم وتطوير المواقع الإلكترونية.

- استشارات الأعمال والإدارة: تشمل الشركات التي تقدم خدمات الاستشارات في مجالات الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي، والتسويق، والموارد البشرية.
- الإعلام والصحافة: تشمل وسائل الإعلام المختلفة مثل الصحف والمجلات والتلفزيون والإذاعة.
- الخدمات المالية والمصرفية: تشمل الشركات التي تقدم خدمات المصرفية والتمويل والاستثمار.

### ثالثا: حسب معيار الحجم:

ان تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار يعتمد على أهمية المؤسسات ودورها في الاقتصاد فهناك عدة معايير يمكن استخدامها لتصنيف المؤسسات حسب الحجم منها:

- **المعايير الكمية:** تستند إلى معايير محددة مثل عدد الموظفين، حجم الإيرادات السنوية، إجمالي الأصول، وحجم الإنتاج وفي هذه الحالة يتم تصنيف المؤسسات إلى فئات مثل الصغيرة والمتوسطة والكبيرة بناءً على تلك المعايير الكمية.
- **المعايير النوعية:** تأخذ في الاعتبار صناعة المؤسسة ودورها في الاقتصاد، مثل المؤسسات الكبيرة في قطاعات حيوية مثل النفط والغاز، والمؤسسات الصغيرة في قطاعات ذات أهمية أقل.
- **المعايير المزدوجة:** تجمع بين المعايير الكمية والنوعية حيث يتم اعتبار كل من حجم المؤسسة ودورها الاقتصادي في تحديد تصنيفها.

وتصنف المؤسسات حسب معيار الحجم في الجزائر إلى مؤسسات مصغرة وصغيرة، ومتوسطة حسب ثلاث مؤشرات كمية هي:

- عدد العمال.
- الحصص السنوية.
- رقم الأعمال السنوي.
- استقلالية المؤسسة.

## الجدول رقم(1): معيار الحجم حسب القانون الجزائري

المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
مصغرة	1-9	أقل من 40 مليون دج	لا تتجاوز 20 م دج
صغيرة	10-49	لا يتجاوز 400 مليون دج	لا تتجاوز 200 م دج
متوسطة	50-250	400 م دج - 4 مليار دج	200 م دج، 1 مليار دج

**المصدر:** الجريدة الرسمية، القوانين التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قانون رقم 27-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438، الموافق ل 10 يناير 2017، ص320.

**رابعاً: السجل التجاري**

**1- تعريف السجل التجاري:** هو دفتر يتم فيه تسجيل أسماء التجار والمؤسسات التجارية وكذلك جميع الوقائع المتعلقة بنشاطهم التجاري حيث يهدف السجل التجاري إلى توثيق وتسجيل جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسات التجارية وتحديد حقيقة مركزهم المالي وتتبع التغييرات التي تطرأ على هذا المركز أثناء ممارستهم للعمليات التجارية إذ يعتبر السجل التجاري نظاماً لجمع ونشر المعلومات القانونية والمالية المتعلقة بالتجار والمؤسسات التجارية ويتم استخدام هذا السجل كأداة لتوفير الشفافية والمصدقية في النشاط التجاري ولتمكين الأفراد والجهات الأخرى من الحصول على المعلومات الضرورية حول التجار والمؤسسات التجارية.

- هو وسيلة لجمع المعلومات الصحيحة الوافية عن التجار بما يتطلب معرفته من النشاط التجاري ونوعه واهداف هذا النشاط التجاري.

- هو اداة قانونية للإشهار.

- وحسب المادة 05 من القانون المتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية يقصد بالتسجيل في السجل التجاري كل قيد أو تعديل وشطب في السجل التجاري.

2- أهمية السجل التجاري: <sup>23</sup>

- تعريف التاجر الى الغير من خلال شهر مركزه القانوني ونشاطه التجاري.
- بعث الثقة والاطمئنان في نفوس المتعاملين معه، وتسهيل عمله.
- يسهل رقابة الدولة على هذه الاعمال وتحصيل الضرائب.

## 3- الأشخاص الخاضعين للتسجيل في السجل التجاري

حسب القانون يخضع لإلزامية التسجيل في السجل التجاري كل:

- كل تاجر شخص طبيعي او اعتباري.
- كل مؤسسة تجارية.
- كل مؤسسة حرفية وكل مؤدي خدمات سواء شخص طبيعي او اعتباري.
- كل مستأجر.

## 4- الأشخاص غير المؤهلين لممارسة نشاط تجاري:

لا يمكن للأشخاص الذين لا يتمتعون بالأهلية القانونية ممارسة نشاطا تجاريا إلا بعد توفير شروط خاصة كشهادة الترشيد بالنسبة للقاصر، وشهادة إعادة التأهيل لذوي السوابق العدلية. وأيضا الأشخاص المحكوم عليهم الذين لم يرد لهم اعتبار لارتكابهم الجنايات كالإتجار بالمخدرات، الرشوة، إنتاج أو تسويق المنتوجات المزورة لا يمكن قيدهم في السجل التجاري.

## 5- القيد في السجل التجاري: القيد في السجل التجاري هو الخطوة الأولى التي يقوم بها التاجر

عندما تتوفر فيه الشروط القانونية لاكتساب صفة التاجر والبدء في ممارسة الأعمال التجارية. يعتبر القيد إجراء قانوني يهدف إلى توثيق وتسجيل المعلومات الأساسية للتاجر والمؤسسة التجارية في السجل التجاري.

**6- أنواع القيد في السجل التجاري:**

**6-1- القيد الأساسي:** أول قيد في السجل التجاري يقوم به كل من رغب وشرع في ممارسة الأنشطة التجارية لأول مرة.

**6-2- القيد الثانوي:** يكون عند رغبة التاجر ممارسة نشاط أو نشاطات أخرى ثانوية تكون امتدادا للنشاط الرئيسي، أو نشاطا آخر ليس من طبيعة النشاط الرئيسي.

**7- التعديل في السجل التجاري:** في حالة تغير المقر أو المعطيات التي تتعلق بالشركة موضوع العقد التأسيسي والمراكز المالية والقانونية، أو وفاة التاجر ورغبة أحد الورثة مواصلة العمل أو توقيفه يجب إجراء تعديل في السجل التجاري.

**8- الشطب في السجل التجاري:** وهناك حالات يقوم فيها التاجر بالشطب من السجل التجاري

-التوقف النهائي عن النشاط.

-وفاة التاجر او ممارسة نشاط تجاري بمستخرج سجل تجاري منتهي الصلاحية.

-حل الشركة التجارية.

-الحكم القضائي القاضي بالشطب من السجل التجاري

## المحور الثالث: التنظيم وهيكل المؤسسة.

العمل في المؤسسة يتطلب التنسيق والانسجام بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف وضمان نجاح المؤسسة وعندما يتعاون الأفراد والوحدات التنظيمية بشكل فعال، يتم تعزيز التنسيق وتحقيق التكامل في العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

## أولاً: التنظيم

1- مفهوم التنظيم: هناك العديد من التعاريف للتنظيم وفقاً لوجهات نظر مختلفة اختلفت بتطور الفكر التسييري.

- "الجمع بين مختلف الوسائل المادية والمالية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك وترتيبها في شكل سلم إداري".<sup>24</sup>

- "يقصد به تحديد للمهام، وتوزيع المسؤوليات والسلطات على الأفراد من أجل بلوغ الهدف".  
ويحتوي التنظيم على عنصرين:<sup>25</sup>

- الوظيفة: عبارة عن جمع أفراد في مؤسسة، وتقسيم العمل بينهم حسب قدراتهم.
  - الشكل: يقصد بها الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد وتتحقق من خلالها العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة جماعية منسقة ليصلوا إلى هدف محدد وهو ما يطلق عليه بالهيكل التنظيمي.
- 2- خصائص التنظيم: إن الهدف من التنظيم هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة وأهم الخصائص:

- التحديد والتوزيع المناسب للمهام: يتضمن ذلك تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وتوزيعها بين الأفراد والوحدات التنظيمية بطريقة تلائم المهارات والقدرات الفردية
- التسلسل الهرمي والسلطة: يتضمن تحديد التسلسل الهرمي والسلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، حيث يتم تحديد السلطات والصلاحيات لكل مستوى إداري وتحديد سلسلة القيادة والتبليغ.
- التواصل الفعال: يتعلق بتوفير قنوات فعالة للتواصل داخل المؤسسة، سواء كان ذلك التواصل العمودي بين مستويات الإدارة المختلفة أو التواصل الأفقي بين الأفراد والوحدات.

- التخصيص والتخصص: يتمثل في تحديد الوظائف والأدوار المحددة لكل فرد ووحدة تنظيمية وتوفير التخصصات المطلوبة لتنفيذ المهام بفاعلية وكفاءة.
- التنسيق والتكامل: يهدف إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين الأفراد والوحدات التنظيمية لتحقيق الأهداف المشتركة وتجنب التضارب والتشتت.
- المرونة والتكيف: يعتبر التنظيم مرونة وقابلية للتكيف مع التغيرات البيئية والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة.
- التقييم والتحسين المستمر: يتضمن التنظيم عملية تقييم دورية لكفاءة التنظيم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير لتحقيق الأداء المثالي.

#### - فوائد التنظيم:

- يسهل عملية توزيع الوظائف المنوطة للعاملين داخل المؤسسة.
- يحافظ على السير الحسن والممنهج لتحقيق الأهداف المسطرة.
- تحسين وسائل الاتصال بين الإدارة والموظفين في جميع الأقسام وتحقيق الرقابة.
- الفعالية، الدقة، السرعة في التنفيذ، إزالة الغموض، تخفيض التكاليف.

#### 3- مراحل التنظيم: <sup>26</sup>

- تحديد الأهداف.
- تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية مفصلة.
- تجميع الأنشطة المتشابهة في وظائف ووحدات عمل.
- تحديد الواجبات التي يجب على كل نشاط أو مجموعة أنشطة أدائها.
- إسناد المهام إلى الأفراد المؤهلين.
- تفويض السلطة اللازمة و
- الضرورية للأفراد.
- رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط (الخريطة التنظيمية) توضح قنوات انسياب السلطة والمعلومات والقرارات.

- متابعة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشير الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى ترتيب وتوزيع السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة ويعكس كذلك تنظيم العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة.

### تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمثل الطريقة التي يتم فيها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها بهدف تحقيق الأهداف المشتركة. يعتبر الهيكل التنظيمي إطارًا هيكليًا يحدد العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة.<sup>27</sup>

يشمل الهيكل التنظيمي عناصر مثل التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية، والتخصيص والتخصيص في تحديد الوظائف والأدوار، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتحديد قنوات التواصل والتنسيق، وتحديد العلاقات الوظيفية والتبعية بين الوحدات التنظيمية.

يهدف الهيكل التنظيمي إلى تحقيق التنظيم الفعال والكفؤ داخل المؤسسة من خلال تحديد ترتيب وتنظيم الأنشطة وتوجيه العمليات وتحقيق التوازن بين الكفاءة والمرونة ويساعد الهيكل التنظيمي على تحديد مناطق السلطة واتخاذ القرارات، وتحقيق التنسيق بين الأفراد والوحدات، وتحديد المسؤوليات والمهام المحددة لكل فرد ووحدة.

ويأخذ الهيكل التنظيمي شكل هرم كما هو موضح في الشكل التالي:

- هو الوسيلة التي بواسطتها توزع المهام والمسؤوليات، وتنظيم الأقسام المختلفة في المؤسسة.

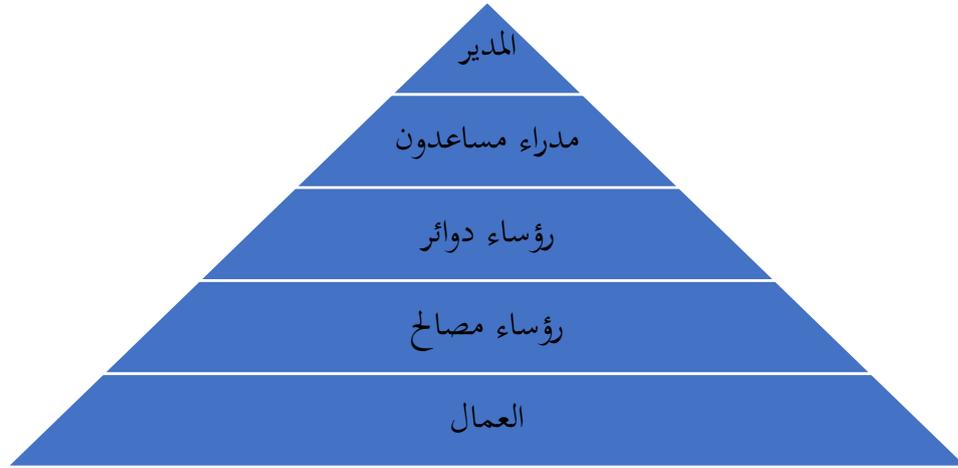
وللهيكل التنظيمي مظهرين:<sup>28</sup>

أ- يحتوي على القنوات التسلسلية والاتصالات فيما بين المستويات المختلفة والإطارات الإدارية.

ب- حامل للمعلومات المتدفقة عن طريق هذه القنوات.

- "هو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة."<sup>29</sup>

الشكل رقم (02): الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي.



المصدر: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، الجزائر، 2008، ص 34.

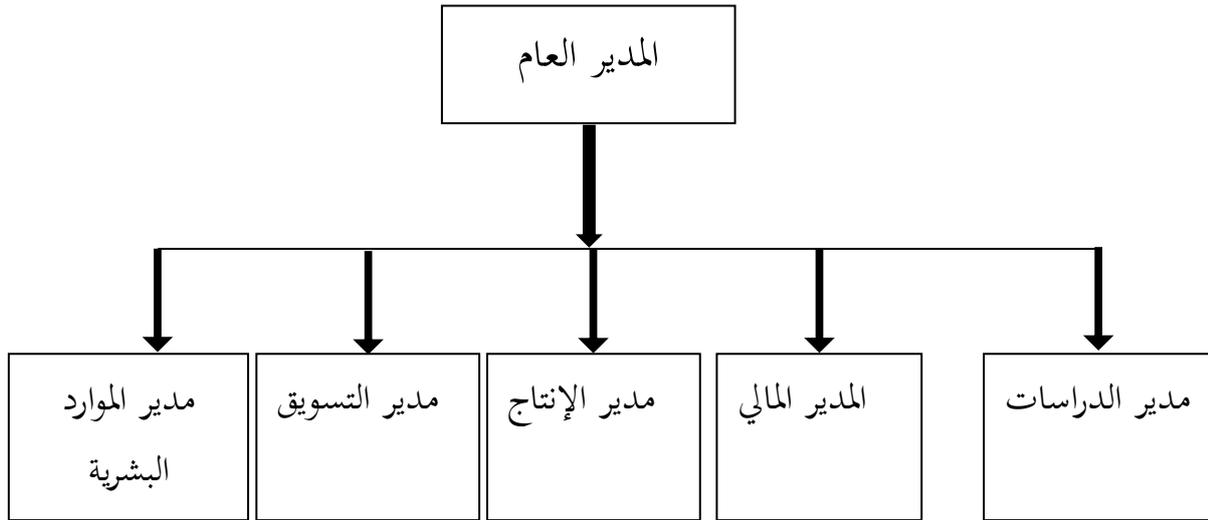
- 1- أهمية الهيكل التنظيمي: ترتبط فعالية المؤسسة بمدى مواكبة هيكلها التنظيمي للتغيرات البيئية:
  - توضيح وتبيين خطوط السلطة داخل الهرم الإداري.
  - توضيح كيفية تقسيم الأعمال والأنشطة بين الأقسام والوحدات في المؤسسة.
  - تحديد مسارات انسياب المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية.
- 2- أبعاد الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي مجموعة من الأبعاد تحدد نوعه ونمطه (أبعاد أو عناصر):
  - المكون الإداري: عدد المشرفين والمديرين وبقية العاملين في وظائف إدارية بالنسبة لمجموع قوة العمل.
  - تحويل لصلاحيات: عدد القرارات التي يفوضها المدير للمستويات الدنيا نسبة إلى إجمالي القرارات.
  - التكامل: نوعية التعاون القائم والمطلوب بين الوحدات التنظيمية.

- "التعقيد: درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المؤسسة، بحيث كلما زاد التمايز ازداد التعقيد الهيكلي، أي كلما زاد عدد الأقسام في المؤسسة ازداد عدد المستويات الإدارية وانتشرت هذه الأقسام والوحدات جغرافيا ازداد التعقيد الهيكلي."
- الرسمية: مدى اتصاف العمل بالقواعد والإجراءات والسلوكيات المحددة.
- المركزية: اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، أي الدرجة التي تكون فيها عملية صنع القرار مركزة في مكان واحد في المؤسسة، يعني تركيز الصلاحيات واتخاذ القرارات وحصرها في قمة المؤسسة.
- وعندما تفوض السلطة إلى مستويات أدنى في المؤسسة عندها تكون هناك لامركزية.

### 3- الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمية:

- يشكل الهيكل التنظيمي الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، بحيث يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، ويوضح خطوط السلطة والمسئولية داخل التنظيم وهناك هياكل تنظيمية كثيرة منها العمومي، الوظيفي، القطاعي، الجغرافي، المصفوفة، المنتج، فرق العمل.
- يدخل الهيكل التنظيمي في الوظيفة الإدارية التي تتضمن بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وهو الشكل الذي يحدد كيف يتم تعيين وتنسيق الأدوار والسلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة وكيف تتدفق المعلومات بين المؤسسات الإدارية عموديا وأفقيا.
- 4-1- الهيكل الوظيفي: يتم فيه تنظيم المؤسسة بناءً على وظائفها المختلفة، مثل المبيعات والتسويق والمالية وإدارة الموارد البشرية وما إلى ذلك بحيث يكون لكل وظيفة مسؤولها الخاص ويتم تجميع الموظفين العاملين في نفس الوظيفة تحت إشراف واحد

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 241.

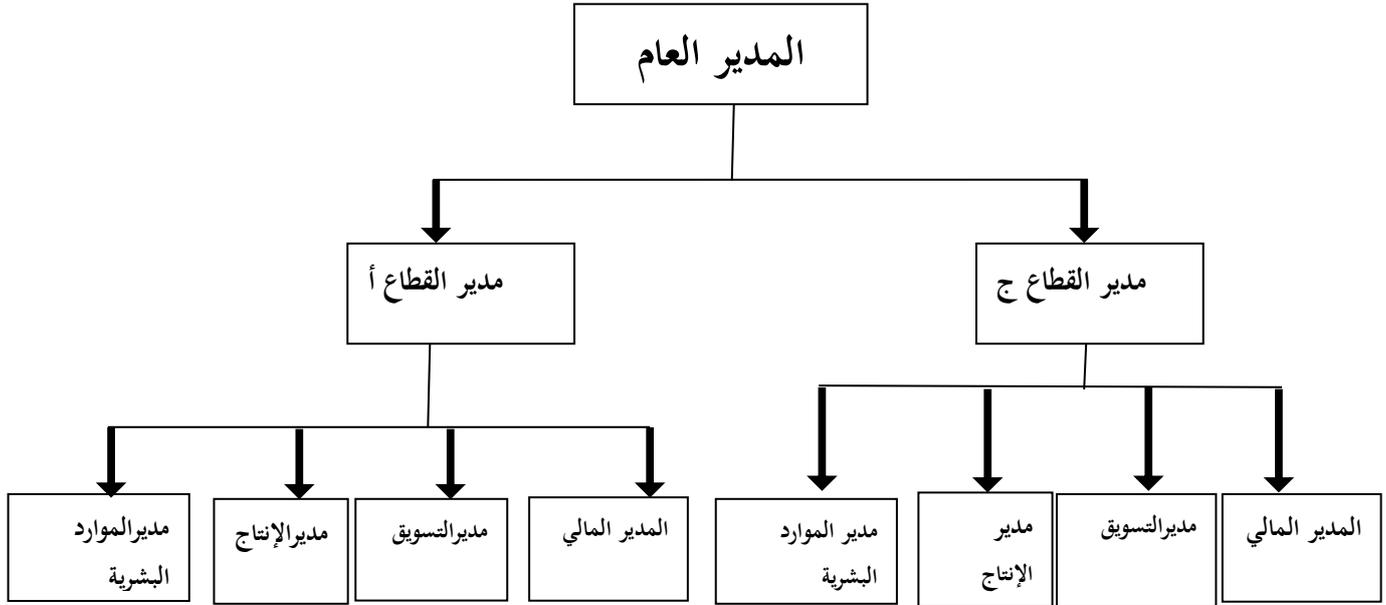
#### 4-2- الهيكل التنظيمي القطاعي (الفرعي):

الهيكل التنظيمي القطاعي يستخدم عندما يكون لدى المؤسسة عدة قطاعات رئيسية أو فروع تعمل في صناعات مختلفة أو بهدف تقديم خدمات متنوعة، حيث يتم تنظيم المؤسسة في وحدات فرعية مستقلة تحت كل قطاع رئيسي وتكون لكل وحدة فرعية مديرها الخاص وتتمتع بدرجة معينة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وإدارة أعمالها.

يتيح الهيكل التنظيمي القطاعي للمؤسسة تركيز الاهتمام على كل قطاع بشكل مستقل وفعال، إذ يمكن أن يساهم هذا الهيكل في تحقيق التخصص والتميز في كل قطاع معين وتعزيز الابتكار والتطوير في كل وحدة فرعية، كما يوفر الهيكل التنظيمي القطاعي مرونة أكبر في التكيف مع احتياجات السوق وتغيرات البيئة الخارجية لكل قطاع.

على الرغم من فوائد الهيكل التنظيمي القطاعي، قد يواجه بعض التحديات مثل ضرورة إدارة وتنسيق العمل بين القطاعات والحفاظ على التوازن بينها، وتوفير تواصل فعال بين الوحدات الفرعية المختلفة.

## الشكل رقم (04) الهيكل القطاعي



المصدر: هباش سامي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

في الهيكل التنظيمي القطاعي، يتم تجميع العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معين ويرأس كل قطاع شخص معين حيث يمكن تقسيم القطاعات في هذا الهيكل بناءً على العوامل التي تم ذكرها، مثل المنتجات أو الخدمات المقدمة أو الأسواق المستهدفة أو المناطق الجغرافية أو أي عامل آخر مرتبط بعمل الشركة.<sup>30</sup>

فإذا كانت شركة معينة تعمل في مجال الإلكترونيات، يمكن تقسيم القطاعات بناءً على أنواع المنتجات مثل الهواتف الذكية والتلفزيونات والأجهزة المنزلية، بالإضافة إلى ذلك يمكن تقسيم القطاعات بناءً على الأسواق المستهدفة مثل الشركات والعملاء الأفراد وقد يتم أيضاً تقسيم القطاعات بناءً على المناطق الجغرافية مثل القطاع الشمالي والقطاع الجنوبي.

إذ يتيح الهيكل التنظيمي القطاعي تنظيم وتنسيق الأقسام الوظيفية بشكل أكثر فعالية، حيث يتم التركيز على تحقيق أهداف كل قطاع بشكل مستقل. يعمل رئيس القطاع على توجيه وإدارة الأقسام الوظيفية ضمن قطاعه والعمل على تحقيق الأهداف المحددة لهذا القطاع.

من الجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي القطاعي يمكن أن يتطلب تواجد إدارة عليا تشرف على جميع القطاعات وتضع الاستراتيجية العامة للشركة وتوجه عمل القطاعات المختلفة لتحقيق التنسيق والتكامل بينها.

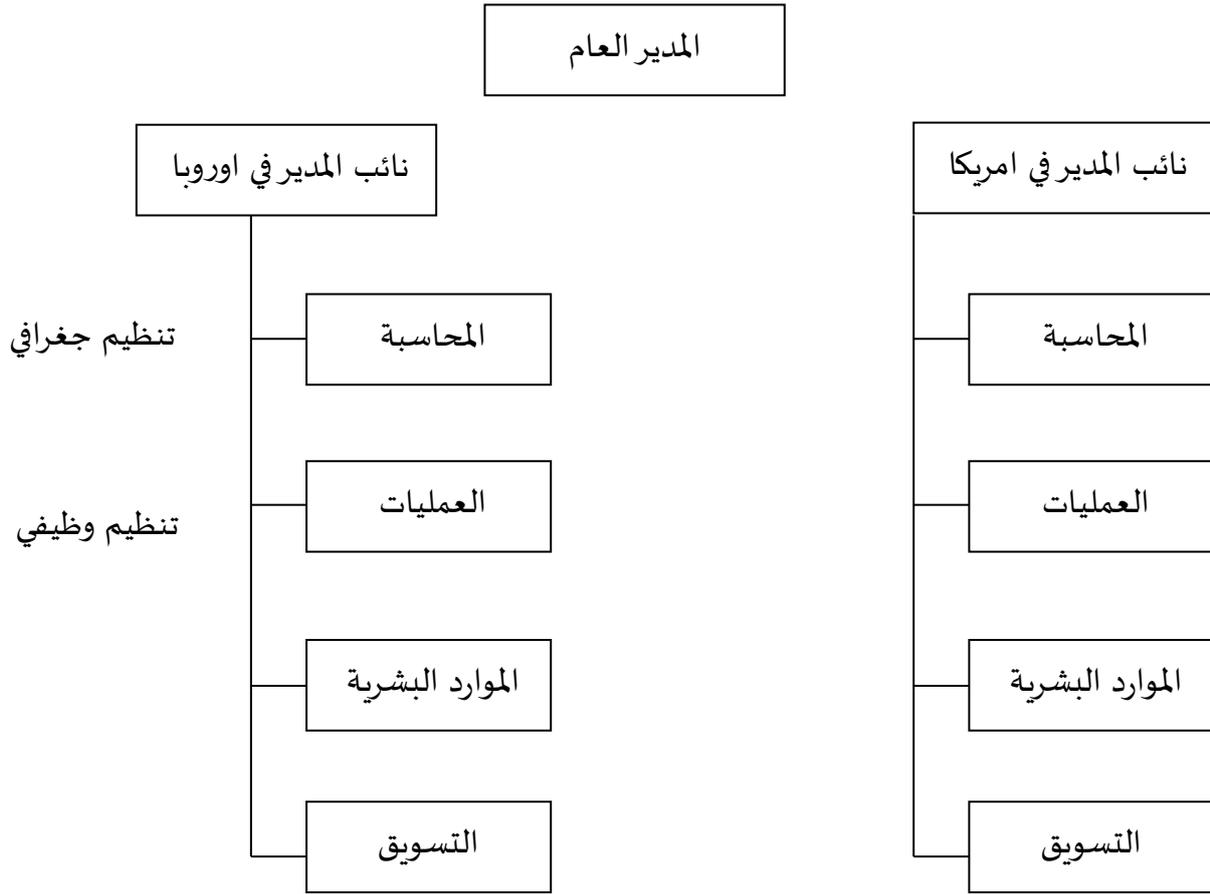
#### 4-3- الهيكل الجغرافي:

الهيكل الجغرافي يقوم بتقسيم الشركة بناءً على المواقع الجغرافية التي تخدمها. يأتي هذا الهيكل نتيجة لتوسع الشركات على مستوى محلي وإقليمي وحتى عالمي، ويعتبر تطوراً للهيكل القطاعي. يهدف الهيكل الجغرافي إلى تحقيق اللامركزية بسبب بعد القطاعات الجغرافية عن بعضها البعض.

حيث يتم تشكيل الأقسام والوحدات التنظيمية بناءً على المناطق الجغرافية المختلفة التي يتم تقديم الخدمات للعملاء فيها فعلى سبيل المثال قد يكون هناك قطاع للشمال وقطاع للجنوب وقطاع للشرق وقطاع للغرب، أو يمكن تقسيمها بناءً على الدول أو المدن أو المناطق الجغرافية الأخرى.

يتم تعيين رؤساء القطاعات الجغرافية لإدارة العمليات في تلك المناطق والعمل على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق أهداف الشركة في تلك المناطق بشكل أفضل حيث يتم توفير التخطيط والتنسيق والتنفيذ المحلي للأنشطة والمبادرات التي تتعلق بالمنطقة الجغرافية المحددة إذ يعمل الهيكل الجغرافي على تحقيق مزيج من اللامركزية والتخصيص المحلي، حيث يمكن لكل قطاع جغرافي أن يتكيف مع احتياجات السوق المحلية ويتعامل مع التحديات والفرص المحددة لتلك المنطقة الجغرافية في الوقت نفسه يمكن وجود إدارة مركزية تساهم في توجيه الاستراتيجية العامة وتعزيز التنسيق والتكامل بين القطاعات الجغرافية المختلفة.

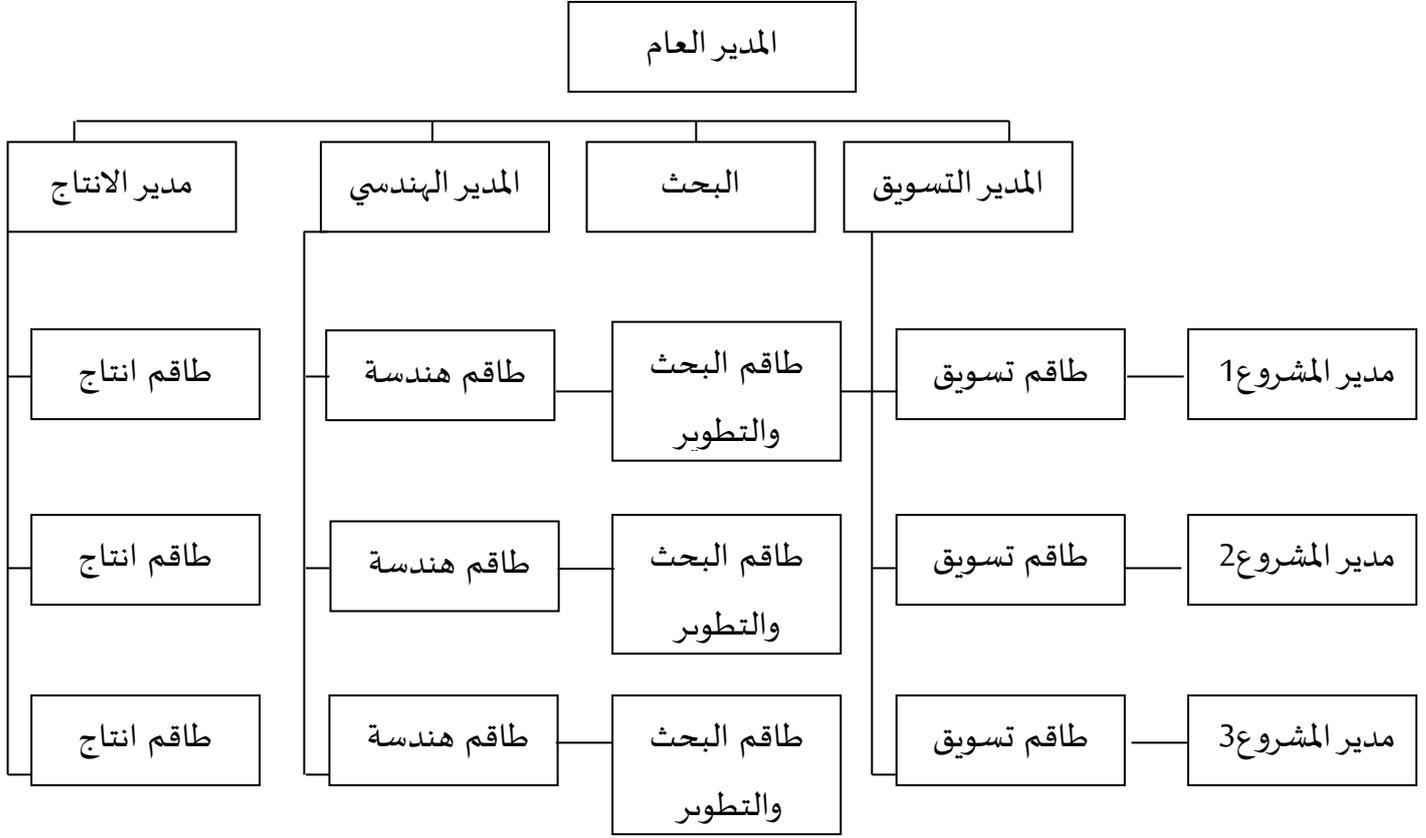
الشكل رقم (05): الهيكل الجغرافي.



المصدر: من إعداد الباحث

4-4- لهيكل المصنوفي: يوضح هذا الشكل هيكله فريق إدارة المشروع الذي سينفذ العقد (أي المشروع الجديد) وعلاقته وارتباطه بالهيكل الإداري العام للمؤسسة.

الشكل رقم (06): الهيكل المصنوفي



المصدر: من إعداد الباحث

إذا هو عبارة عن خليط بين هيكلين الأول يمثل الهيكل الرئيسي للمنظمة والذي غالبا ما يتبع الأساس الوظيفي، والثاني هو هيكل خاص بالأسواق أو المشروعات أو المناطق الجغرافية للعمليات والإنتاج ويظهر هذا الأخير في شكل جانبي أو أفقي أما الأول بصورة رأسية.

### المحور الرابع: المؤسسة والمحيط.

المؤسسة تتفاعل وتتأثر بشبكة من العلاقات المعقدة مع مختلف الفاعلين الاقتصاديين هذه العلاقات تشمل التفاعل مع السلطات التنظيمية والقوانين التي تحكم نشاط المؤسسة كما يؤثر الموردون على إنتاج المؤسسة من خلال توفير الموارد الضرورية والمواد الخام، ويمارس المنافسون دورًا في التأثير على الأسعار والأرباح من خلال المنافسة في السوق ويؤثر المستهلكون بشكل كبير على حجم مبيعات المؤسسة من خلال احتياجاتهم وتفضيلاتهم وردود فعلهم تجاه المنتجات والخدمات المقدمة.

بالإضافة إلى ذلك يلعب المجتمع دورًا هامًا في تحديد سياق عمل المؤسسة فهو يحدد المعايير الاجتماعية والبيئية والقيم التي يجب على المؤسسة احترامها ويتوقع المجتمع أيضًا أن تساهم المؤسسة في التنمية المستدامة وتلبية احتياجات الجماعة المحلية.

بالنظر إلى هذه التحديات والتهديدات يجب على المؤسسة أن تكون حساسة لمحيطها وأن تتبنى استراتيجيات وتتخذ إجراءات للتعامل مع هذه العلاقات المعقدة يمكن للمؤسسة أن تعزز التواصل والتعاون مع الفاعلين المختلفين، وتنفذ ممارسات أعمال مسؤولة اجتماعيًا وبيئيًا، وتستجيب لاحتياجات وتطلعات المستهلكين، وتسعى لتحقيق التنمية المستدامة والربحية في نفس الوقت.

بالإضافة إلى أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الوظائف المترابطة وتحكمها درجة كبيرة من الاعتمادية والتأثير المتبادل فيما بينها لذا على المؤسسة تشخيص محيطها الخارجي والداخلي.

#### أولاً: تعريف محيط (بيئة) المؤسسة:

في الجانب الأكاديمي هناك من يرى انه يوجد فرق بين مصطلح البيئة والمحيط، وهناك من يرى ان البيئة والمحيط نفس المصطلح، وعليه:

## 1- الفرق بين المحيط والبيئة: 31

1-1-تعريف محيط المؤسسة: يعرف على انه:

تعريف محيط المؤسسة يمكن أن يكون كما يلي:

محيط المؤسسة هو مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات التي تؤثر على المؤسسة وعلى إدارتها وهو يشمل العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر.

يتكون المحيط المباشر من العوامل التي ترتبط بشكل مباشر بنشاط المؤسسة وتتضمن العملاء، والموردين، والمنافسين، والشركاء التجاريين، والمؤسسات الحكومية ذات الصلة وغيرها، هذه العوامل تؤثر بشكل فوري على أداء المؤسسة ويمكن للمؤسسة التأثير عليها من خلال التفاعل والتعاون أو المنافسة.

أما المحيط غير المباشر فيتكون من العوامل التي تؤثر على المؤسسة وتقع خارج نطاق سيطرتها المباشرة ويشمل هذا النوع من المحيط المتغيرات الاقتصادية مثل التضخم وسعر الصرف والسياسات الاقتصادية، والمتغيرات الاجتماعية مثل الثقافة والتوجهات الاجتماعية والتغيرات الديمغرافية، والمتغيرات الثقافية والتكنولوجية والبيئية والقانونية.

محيط المؤسسة يعد جزءًا أساسيًا من تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، ويساعد في فهم التحديات والفرص التي تواجهها وبناء استراتيجيات فعالة للتكيف والنجاح في السوق.

## 1-2-تعريف بيئة المؤسسة: وهي:

تقسم الى بيئة داخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي والموارد المادية والبشرية والثقافة التنظيمية، وبيئة خارجية (محيط المؤسسة) تتمثل في جميع العوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها.

- مجموع المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة منها ما يمكن لهذه الأخيرة أن تتحكم فيه (كمستوى أداء العمال) ومنها من لا تستطيع التحكم فيه (كعادات العمال)، وهي نوعان داخلية وخارجية ولكن عموما بإمكان المؤسسة السيطرة على بيئتها لأن لديها القدرة للسيطرة على مواردها (المادية، المالية، البشرية، التكنولوجية).

وعليه للمؤسسة بيئة داخلية وهي الهيكل التنظيمي والعوامل الداخلية والثقافة التنظيمية والبيئة الخارجية وهي المحيط.

2- **تعريف المحيط (البيئة):** تلقى البيئة (المحيط) اهتماما كبيرا وامتزادا من طرف الباحثين نظرا لتأثيرها على المؤسسة من جهة، وتعدد عناصرها من جهة أخرى.

- حسب فيلو **P.Filho** : هي مجموعة من العوامل أو المتغيرات التي تؤثر على الوضع التشغيلي للمؤسسة وتضم ثلاثة مجموعات:<sup>32</sup>

• المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية.

• المجموعة الثانية: تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة مرتبطة بمجموعة من المتعاملين كالهيئات، والتنظيمات الحكومية الإدارية، مؤسسة التوزيع.

• المجموعة الثالثة: تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال ومديرين وغيرهم.

- حسب فيان كورت: وفقاً لفيان كورت يمكن تعريف محيط المؤسسة بوصفه نسقاً ديناميكياً ومتطوراً من العوامل المادية والبشرية التي تحيط بها المؤسسة والأنشطة البشرية العامة وتتأثر المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر سواءً على المدى القصير أو البعيد، بتلك العوامل في إطار زمني محدد وفي نطاقات محددة.<sup>33</sup>

هذا التعريف يشير إلى أن محيط المؤسسة يتأثر بتفاعلات متعددة بين العوامل المادية والبشرية التي تحيط بها، مثل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، بالإضافة إلى العوامل البشرية مثل العملاء والموظفين والشركاء التجاريين حيث يتم تأثير هذه العوامل على أنشطة المؤسسة وأدائها على مدى فترة زمنية محددة.

إن تحليل محيط المؤسسة وفهمه بشكل دقيق يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة وتحقيق التكيف والنجاح في ظل التغيرات المستمرة في البيئة التجارية والاقتصادية.

ويعبر عن البيئة أيضا بالمعادلة التالية: **البيئة = الكون إجمالاً - نظام المنظمة (كنظام فرعي**

للكون)

ثانيا: أنواع المحيط: يمكن تحديد مجموعة من الأنواع تبعا للمعايير التالية:

1- حسب مستويات البيئة أو المحيط: البيئة الكلية، البيئة الصناعية (القطاع)، والبيئة على مستوى السوق.

2\_ حسب طبيعة المحيط: ويتعلق بتأثيراته التي قد تكون إيجابية أو سلبية ويتعلق بالفرص التي قد يتيحها، أو بالمخاطر والتحديات التي قد يفرزها ونجد ضمنه هذا التصنيف:

أ- المحيط الموالى: يكون المحيط مواليا عندما يتيح فرص كثيرة تكون أكبر من المخاطر والتحديات الناجمة عن تغيراته.

ب- المحيط المعادي (غير الملائم): تشير حالة المحيط المعادي أو غير الملائم إلى أن المخاطر تتفوق على الفرص المتاحة، ويتميز المحيط بتأثيراته القوية التي تضع ضغطاً على المؤسسة وأدائها حيث تتعلق هذه التأثيرات بقدرة المؤسسة على التكيف السريع للاستفادة من الفرص المتاحة في المحيط وتجنب المخاطر التي قد تهددها.

3\_ حسب موقع التأثير: إن تأثيراته (حجمها، عدد العمال، طاقتها، الإنتاجية) المباشرة وغير المباشرة (سوقها، مجال نشاطها أو صناعتها) ترتبط بالمحيط الخارجي والداخلي.

ثالثا: أهمية دراسة المحيط: دراسة المحيط لها أهمية كبيرة في عدة مجالات ومناحي حياة الإنسان، ومن أبرز هذه الأهمية:

- فهم الظروف والتحديات: يساعد دراسة المحيط على فهم الظروف والتحديات التي قد تواجهها المؤسسة إذ يمكن أن يكون المحيط طبيعي أو اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي. من خلال فهم هذه العوامل، يمكن التكيف واتخاذ القرارات الصائبة.
- اكتشاف الفرص: يوفر دراسة المحيط فرصة لاكتشاف الفرص المتاحة، يساعد في تحديد المجالات المتاحة للنمو والتطور والاستفادة منها قد تتضمن الفرص الاقتصادية، والابتكارات التكنولوجية، والتغيرات الاجتماعية والثقافية التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة.

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية: توفر دراسة المحيط المعلومات والتحليلات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية يمكن تقييم المخاطر والفرص المحتملة وتطبيق استراتيجيات مناسبة للتعامل معها تساعد في تحديد الأولويات وتوجيه الموارد بفعالية.
- تعزيز الابتكار والتطوير: يمكن أن يلهم المحيط الإبداع والابتكار من خلال دراسة المحيط يمكن تحليل التغييرات والاتجاهات والتوقعات المستقبلية، وهذا يعزز إمكانية التطوير والابتكار في مختلف المجالات.
- فهم التأثيرات البيئية: تساعد دراسة المحيط في فهم التأثيرات البيئية والاستدامة يمكن تحديد التحديات البيئية والعمل على حلول مبتكرة للحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.

#### رابعاً: خصائص المحيط:

- الديناميكية: الديناميكية تعكس التغييرات المستمرة والتحول التي تواجهها المؤسسة مما يستلزم منها التكيف الدائم لضمان بقائها، حيث تشمل هذه التغييرات توافر أو نقص المواد الأولية، مما يؤثر على عمليات الإنتاج ويستدعي تعديل استراتيجيات المشتريات والتوريد؛ كما تلعب التشريعات الجديدة سواء كانت إيجابية أو سلبية، مما يتطلب من المؤسسات التكيف مع القوانين واللوائح المستجدة بالإضافة إلى ذلك يتأثر الطلب في السوق بشكل متغير مما يؤثر على استراتيجيات التسويق وإدارة المبيعات.

تتطلب هذه التحولات من المؤسسات مراقبة بيئتها بدقة وتحليل الاتجاهات والتوقعات مما يساعدها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة للتكيف مع الديناميكية المستمرة، إن هذا التكيف الدائم يعد ضرورياً لتلبية احتياجات السوق وضمان النجاح المستدام.

- المرونة: المرونة تعني القدرة على التكيف والتعامل مع التغييرات والتحول في المحيط بشكل فعال وفي الوقت المناسب. يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف مع تأثير المحيط بمرونة، حيث يمكن أن يكون تأثير المحيط قوياً في بعض المؤسسات أو القطاعات، وضعيفاً في أخرى، ويمكن أن يتفاوت التأثير من وقت لآخر، فبعض المؤسسات قد تتعرض لتأثير قوي من المحيط بسبب عوامل محددة مثل طبيعة الصناعة التي تعمل فيها، أو التشريعات القوية المطبقة على القطاع الذي تنتمي إليه، أو التغييرات

الاقتصادية الحادة التي تؤثر على سوقها في حين أن بعض المؤسسات قد تكون أقل تأثرًا بالمحيط نظرًا لخصوصية نشاطها أو طبيعة عملياتها.

• **التعقيد:** تتسم بيئة المؤسسة بالتعقيد نتيجة لتعدد مكوناتها وتأثير الفاعلين فيها، حيث يؤثر هؤلاء الفاعلون على نشاط المؤسسة بطرق مباشرة وغير مباشرة؛ هذه البيئة تتميز أيضًا بوجود مستوى عالٍ من عدم اليقين إذ تتغير العوامل المحيطة بسرعة وبطرق غير متوقعة حيث تشمل العوامل المؤثرة في بيئة المؤسسة العديد من المتغيرات منها التكنولوجية، الاقتصادية، السياسات والتشريعات، وتقلبات السوق، والمتغيرات الاجتماعية، والمنافسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى متعددة إن تدخل هذه العوامل بشكل معقد يزيد من صعوبة توقع التغيرات وتأثيراتها المحتملة على المؤسسة.

• **العداء:** بما أن المحيط له تأثير مضاد للمؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى تبني الحذر والحيطه في بناء أهدافها وخططها الإستراتيجية.

#### خامسا: تقسيمات بيئة المؤسسة الاقتصادية:

بما أن المؤسسة تنشط في إطار النظام المفتوح فلا بد لها من مواجهة العوامل والمتغيرات سواء كانت عبارة عن فرص يمكن استغلالها أو تهديدات عليها مواجهتها، وحسب درجة تأقلمها معها نستطيع أن نحكم على أداء المؤسسة الاقتصادية إذا كانت قادرة على تحقيق النجاح، وعليه تحقيق الأهداف المسيطرة، وعليه يمكن تقسيم بيئة المؤسسة إلى:

#### 1- البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية: 34

هي مجموعة من العوامل والعناصر الداخلية للمؤسسة التي تؤثر على المؤسسة ويمكن للمؤسسة التأثير فيها والسيطرة عليها والمتعلقة بمختلف وظائفها وتنظيمها. (العناصر التي تقع في دائرة سلطتها).

#### 1-1- الهيكل التنظيمي: فالهيكل التنظيمي يؤثر على المؤسسة بصفة مباشرة ويؤثر على طبيعة العلاقة

الموجودة بين المؤسسة وبيئتها.

## 1-2-العوامل الداخلية للمؤسسة:

- العوامل الإنتاجية: وهي الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية- لوازم العمل) إلى مخرجات سلع نصف تامة أو تامة الصنع ويتحدد نجاحها بقوة أو ضعف العناصر المكونة لها.
- العوامل التسويقية: الأنشطة التي تضمن انسياب السلع والخدمات إلى المستهلك.
- التموين (الإمداد): الأنشطة التي توفر الموارد الخام ومستلزمات الإنتاج.
- العوامل البشرية: اليد العاملة المؤهلة والمحفزة على تحقيق الأهداف.
- العوامل المالية: الأنشطة التي تسمح بتسيير أموال المؤسسة بطريقة عقلانية.
- البحوث والتطوير: الأنشطة التي تسمح بالاستفادة من الدراسات والبحوث للارتقاء بجودة السلع والخدمات.

1-3-الثقافة التنظيمية: وهي مجمل القيم والعادات والمعتقدات التي يعتنقها الافراد المنتمون للمؤسسة والتي تؤثر على اداءها بالإيجاب أو بالسلب وتنشأ من القيم واللوائح التنظيمية.<sup>35</sup>

## 2- البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية:

يقصد بالبيئة الخارجية مجموعة العناصر والعوامل التي تؤثر على المؤسسة ولا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها لأنها تقع خارج حدود ونطاق ورقابة المؤسسة وعلى المؤسسة التجاوب معها أو سبقها وتنقسم بدورها إلى:

2-1-البيئة الخارجية العامة: وتسمى أيضا البيئة الكلية أو الغير مباشرة Macro-environnement، وتشارك في هذه البيئة جميع المؤسسات سواء العاملة في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى، بحيث المؤسسة لا تستطيع التأثير فيها أو السيطرة عليها، وإنما يستدعي على المؤسسات فقط ضرورة التكيف معها وتمثل في العوامل الستة وهناك من يرى أنها 4 عوامل وهي: PEST أي الجانب السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي Technologique, Sociologique, économique, Politique والخامسة بإدخال الجانب الإيكولوجي : PESTE Ecologique وإدخال الجانب التشريعي والقانوني L'égislatives : L نجد التسمية PESTEL.

- البيئة الاقتصادية: وتشمل أسعار الصرف، معدلات الفائدة، التضخم، معدلات النمو، الضرائب، الرسوم، الركود، السياسة النقدية والمالية، النمو الاقتصادي، الأسواق المالية، فالبيئة الاقتصادية فهي من أهم العناصر البيئية العامة المؤثرة على المؤسسة لذا لا بد من تشخيصها للحد من آثارها<sup>36</sup>.
- البيئة السياسية والقانونية: فالقرارات الحكومية تؤثر في الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسات كمنح معونات لصناعة ما، إعفاءات ضريبية، قوانين حماية البيئة، التجارية، قانون العمل، قانون حماية المستهلك.
- البيئة التكنولوجية: وتتميز بالتطور والتغير المستمر والسريع، وتضم التطورات والاختراعات التكنولوجية.
- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتشمل النمو الديموغرافي، العادات والتقاليد التي تؤثر على سلوكيات المستهلكين ورغباتهم التي تعتمد عليها المؤسسة في تصميم واختيار المنتجات، وكذا الوضع الثقافي<sup>37</sup>.
- البيئة الطبيعية: وهي معرفة المتغيرات الخاصة بالأحوال الجوية وطبوغرافية، حيث هناك بعض المواد التي تتأثر بدرجة الحرارة أو الرطوبة، وطبوغرافية الأرض تؤثر على اختيار مواقع المؤسسات (ملابس الصوفية لا يمكن تسويقها في المناطق الصحراوية).
- البيئة الإيكولوجية: وتمثل في التلوث، انتشار الأوبئة وهي تؤثر على سلوكيات الأفراد.

## 2-2- البيئة الخارجية الخاصة:

وتسمى أيضا البيئة الجزئية، المحيط المباشر، المحيط الخاص، البيئة المباشرة وترتبط هذه البيئة المؤسسة بالبيئة الكلية، وهي مختلف العوامل والمتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة ولها علاقة مباشرة بها، لهذا على المؤسسة العمل على تحليلها لضمان التكيف معها وتشمل كل من السوق، الزبائن، المنافسون، الوسطاء، الممولون، النقابات، وهذه العناصر تؤثر في المؤسسة ولكن لا تستطيع السيطرة عليها، ولكن تستطيع المؤسسة التأثير فيها، كما ان لها علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة والمجال الذي تنافس فيه في السوق وهي بيئة معادية بشكل واضح لانها تتضمن كل العناصر التي من شأنها اضعاف تنافسية المؤسسة في السوق.<sup>38</sup>

## المحور الخامس: وظائف المؤسسة

## أولاً: الوظيفة الإنتاجية.

تقوم المؤسسة على مجموعة من الوظائف التي تساهم في العملية الإنتاجية من أنشطة التموين، الى أنشطة الإنتاج، الى أنشطة المتعلقة بالمالية، الى إدارة الموارد البشرية، الى أنشطة البحث والتطوير، الى أنشطة البيع والتسويق باستخدام مجموعة من الموارد المادية والمالية، والبشرية والتقنية، حيث تطورت هذه الوظائف مع تطور المؤسسة التي تزامنت مع مختلف مراحل تطور النشاط الاقتصادي بدءاً من مرحلة اقتصاد الإنتاج، ثم مرحلة اقتصاد التوزيع ثم اقتصاد التسويق الى مرحلة اقتصاد المعرفة ففي مرحلة اقتصاد التوزيع تم دمج وظيفتي المحاسبة والمالية معاً، وعليه تعتبر وظيفة الإنتاج إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة لما لها تأثير كبير ومباشر على حسن استخدام الموارد ودرجة رضا المستهلك عن السلعة أو الخدمة التي تقدم.

## 1- التطور التاريخي لوظيفة الإنتاج:

ان وظيفة الإنتاج مرت بالعديد من المراحل التي عرفت خلالها تطورات عديدة، وذلك للتكيف مع ظروف كل مرحلة من المراحل التي تطورت بها العملية الإنتاجية، ولاستفادتها من ميادين المعرفة كالرياضيات، الإحصاء، الإعلام، علم الاجتماع التنظيمي.

## 1-1- في العصور القديمة:

تم تطبيق الوظيفة الإنتاجية منذ آلاف السنين كتطبيقها عند السومريون والبابليون في بناء حضارتي أوروبا وابل بالعراق عام 408 قبل الميلاد.

وبناء المصريين الأهرام عام 2500 قبل الميلاد، حيث تعتبر من بين المشروعات الكبيرة الحجم وتم استعمال المعدات البدائية، والمواد، والعمال وتم تنظيم العمليات بالاعتماد على: " تقطيع الأحجار، تحديد موقع الهرم، نقل الأحجار بالوسائل البرية والمائية إلى مكان العمل، وضع وتثبيت الأحجار في أماكنها المحددة، توظيف 100000 عامل، مدة البناء والتشييد استمرت 20 سنة"<sup>39</sup>.

كما قاموا باختراع بعض الأساليب التي تعتبر من أهم متطلبات الإدارة العصرية كطرق الاحتفاظ بالسجلات، والطرق الخاصة بحماية الضرائب.

وبناء الصينيون سور الصين العظيم عام 200 قبل الميلاد ولغاية قيام الثروة الصناعية نجد أن العمليات الإنتاجية اقتصرت على الصناعات اليدوية والحرفية والمشروعات التجارية والمالية.

### 1-2- الثورة الصناعية: مرحلة الإدارة الصناعية.

" ساهمت في تحويل الاقتصاد والإنتاج بشكل جذري، حيث تم الاعتماد بشكل مكثف، على استخدام الآلات بدلاً من القوى البشرية، ومن خلال هذا التحول تغيرت نظم الإنتاج من النظام الحرفي التقليدي إلى نظام المصانع الكبيرة والمؤسسات الصناعية، بالإضافة إلى ذلك حدث انفصال الملكية عن الإدارة مما أدى إلى ظهور النقابات العمالية والتأكيد على حقوق العمال ومكانتهم في سوق العمل، ولقد شهدت المصانع تطوراً ملحوظاً في أساليب التخطيط والرقابة وطرق الإنتاج مما ساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمليات الصناعية." <sup>40</sup>

**1-3- الإدارة العلمية:** وفقاً لرأي تايلور، يعتبر تطبيق الطريقة العلمية في التفكير والممارسة الإدارية ضرورة حتمية، وذلك بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية مثل الحدس والتخمين حيث يرى تايلور أنه يجب وضع مجموعة من المبادئ العلمية التي تحكم التفكير والممارسة الإدارية وذلك لتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة في إدارة المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك يؤكد تايلور على أهمية تطبيق الأساليب العلمية في مجالات مثل الاختبار والتعليم والتدريب وتطوير الموارد البشرية، ومن خلال استخدام الأساليب العلمية يمكن تحسين مهارات وقدرات العاملين وتطويرها بشكل مستمر مما يساهم في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. <sup>41</sup>

إن فلسفة تايلور المعروفة بـ"الإدارة العلمية" قد أثرت بشكل كبير على مجال إدارة المنظمات، حيث تجمع بين التحليل العلمي ورفع مستوى الكفاءة في المؤسسات، وتعتبر هذه الفلسفة أساساً قوياً لتحقيق التحسين المستمر وتطوير الممارسات الإدارية في العصر الصناعي.

**1-4- مدرسة العلاقات الإنسانية:**

لقد تم التركيز على أهمية العنصر البشري والدور الفعال الذي يلعبه في أداء العمليات الإنتاجية حيث أجرى ألتون مايلو دراسة بحثية شملت طبيعة العوامل المؤثرة على الإنتاجية وأظهرت نتائجها مدى تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على الأداء الفعلي للعامل وهذا ما أدى إلى تغيير في بنية الفكر التنظيمي والإداري تجاه العمال في منشآت الإنتاج.

حيث تجاوبت هذه المدرسة مع استدراك أهمية الجانب البشري في المؤسسات، حيث تم التركيز على تحسين ظروف العمل وتعزيز التواصل والتفاعل بين العمال والإدارة وبفهم أعمق للعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الأداء ثم تبني ممارسات وسياسات جديدة تهدف إلى تعزيز رضا العاملين وتحفيزهم وبالتالي تحقيق أفضل مستويات الإنتاجية في المنشآت الإنتاجية.

**1-5- بحوث العمليات:**

كان أول استخدام لبحوث العمليات في المجال العسكري البريطاني أثناء الحرب العالمية الثانية وتم نقلها إلى المصانع والشركات لحل المشاكل التنظيمية، حيث تعبر عن أنظمة تعتمد الأسس الرياضية الكمية المساعدة في حل المشاكل والظواهر المختلفة، وتعمل على مساعدة المدراء في اتخاذ القرار من خلال استخدام التقنيات العلمية كإحصاء والرياضيات والكيمياء والفيزياء والاقتصاد وغيرها.

**1-6- تقنيات الإنتاج المتقدمة:**

تم استخدام الحاسوب في مجال إدارة الإنتاج منذ فترة طويلة، حيث يُعتبر استخدامه في هذا المجال قد بدأ في الخمسينيات. في عام 1950، استخدمت شركة General Electric الحاسوب لأغراض إدارة الإنتاج. وكانت الأنظمة الحاسوبية في ذلك الوقت تستخدم بشكل رئيسي لمعالجة البيانات وإدارة العمليات الإدارية في الشركات.

ان استخدام الحواسيب في إدارة الإنتاج قد أحدث تحولاً كبيراً في كيفية التخطيط والتنظيم ورصد وتحكم في العمليات الإنتاجية ومنذ تلك الفترة تطورت التكنولوجيا وتطورت أنظمة إدارة الإنتاج لتشمل مجموعة واسعة من التطبيقات مثل نظم إدارة سلسلة التوريد، والتخطيط للموارد المؤسسية، والتحليل

الاحصائي للبيانات المتعلقة بالإنتاج والأداء، والآن يستخدم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في جميع جوانب إدارة الإنتاج، بدءًا من تحليل البيانات وتوقع الطلبات وتخطيط الموارد ومراقبة الجودة وتتبع المخزون وإدارة عمليات التصنيع حيث تساهم هذه التقنيات في تحسين كفاءة العمليات وتحقيق وفرة في التكاليف وتعزيز إنتاجية المنشآت الصناعية.

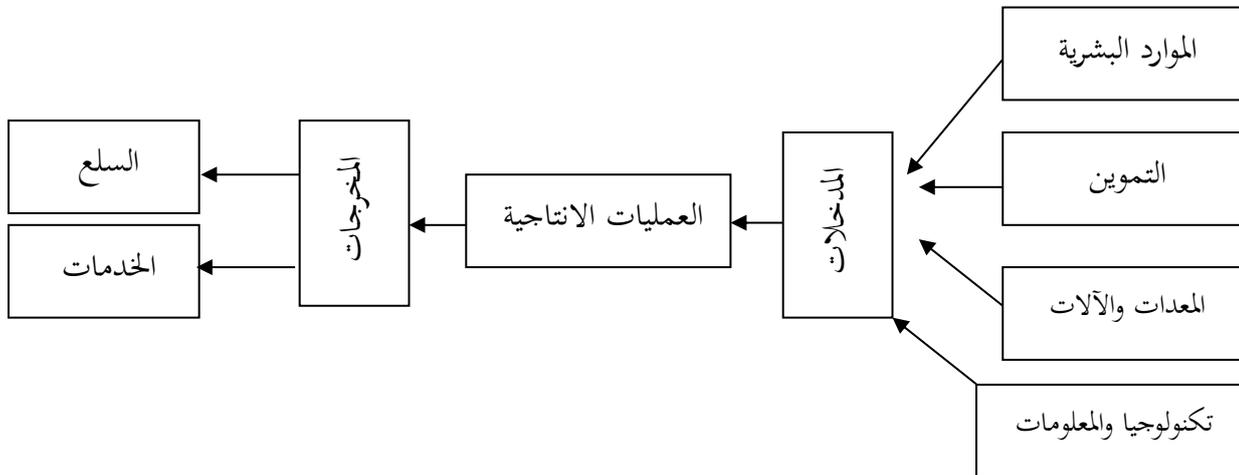
## 1-7- اتساع مجال الخدمات: 42

بدأت المنظمات الخدمية كشركات الطيران، البنوك، التأمين، المستشفيات تزداد نظرا لزيادة الطلب عليها واستحوذت على نسبة كبيرة من العمالة، واتضح أن أساليب إدارة الإنتاج يمكن استخدامها في حل مشاكل المؤسسات الخدمية، وبالتالي اتسع مجال إدارة الإنتاج ليشمل قطاع الخدمات، وأصبح يستعمل بدل مصطلح "إدارة الإنتاج" الذي يقتصر على المؤسسات التي تنتج سلع مادية، مصطلح "إدارة الإنتاج والعمليات الذي يطبق في المؤسسات التي تنتج السلع والخدمات.

## 2- تعريف وظيفة الإنتاج:

هي كل العمليات التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، حيث ان العمليات الإنتاجية تتم بموارد مادية وبشرية ومالية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، التخزينية والطاقة المالية والطاقة التوزيعية.

## الشكل رقم (07): العملية الانتاجية



المصدر: من اعداد الباحث

**3- أهمية وظيفة الإنتاج:**

أهمية النشاط الإنتاجي في المنظمات يكون وفقاً لطبيعة عملها سواء كانت منظمات صناعية أو منظمات خدمية. في المنظمات التي تنتج السلع المادية مثل المصانع، يحتل النشاط الإنتاجي مكانة أكبر وأهمية أكبر، حيث يكون الهدف الرئيسي هو خلق وتصنيع المنتجات القابلة للتسويق والبيع. ويتم التركيز على عمليات التصنيع والإنتاج والتحكم في الجودة وإدارة المخزون وتلبية الطلبات وتحقيق الكفاءة والتقليل في التكاليف، وبالمقابل يكون النشاط الإنتاجي في المؤسسات الخدمية مثل البنوك والشركات الاستشارية والفنادق والشركات اللوجستية ذو أهمية مختلفة حيث يتعلق النشاط الإنتاجي في هذه المؤسسات بخلق وتقديم الخدمات وتلبية احتياجات العملاء إذ يتم التركيز على توفير الخدمات في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة وتحقيق رضا العملاء ويتضمن النشاط الإنتاجي في المؤسسات الخدمية إدارة العمليات وتخطيط الموارد وتحسين العمليات وتطوير الخدمات وتحقيق الكفاءة والتفوق في تقديم الخدمات.

وتقوم بوظيفة الإنتاج وحدة إدارية تسمى إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية أما في المؤسسات الخدمية تسمى إدارة العمليات، وتنتج أهميتها من كونها إحدى الوظائف الأساسية في المنشآت الصناعية التي تقوم بإنتاج السلع والخدمات من عناصر الإنتاج المتاحة بأعلى كفاءة وأفضل استخدام لتوفيرها إلى المستهلك بالكمية المطلوبة والجودة المناسبة وبأقل تكلفة، كما تكمن أهميتها في علاقتها مع باقي الوظائف.

**4- أهداف وظيفة الإنتاج:**

على الرغم من أن تحقيق الأرباح هو الهدف الرئيسي للمؤسسات، إلا أنه هناك أهداف خاصة بوظيفة الإنتاج (إدارة الإنتاج والعمليات):

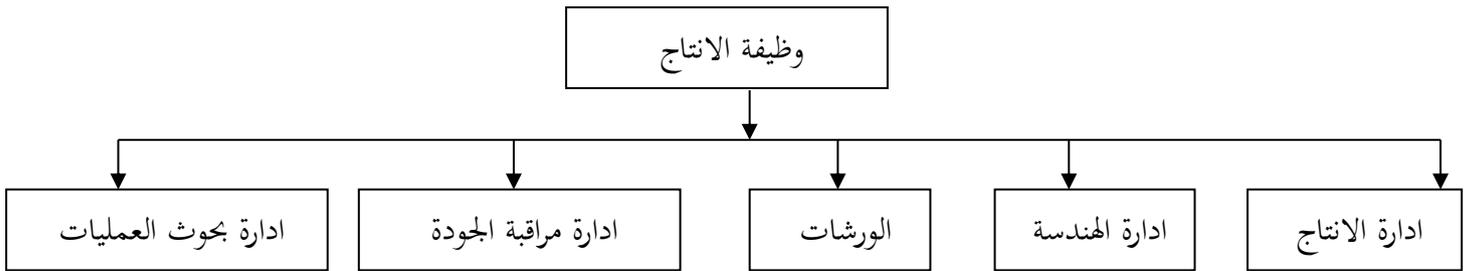
- الإنتاج في الوقت المحدد من خلال التخطيط الجيد والجدولة المناسبة، وبالكمية المطلوبة حسب معطيات الطاقة الإنتاجية المتاحة، وبالمواصفات المحددة حسب مستوى الجودة المطلوبة، وبأقل تكلفة ممكنة ضمن الإمكانيات المتوفرة.

- إرضاء المستهلك بتقديم منتجات أو خدمات التي يتطلبها المستهلك.
- تطوير المنتجات<sup>43</sup> بإدخال تكنولوجيا جديدة في إنتاجه أو تغيير كلي للمنتج، أو تغيير بسيط كتغيير الأغلفة أو الوزن، أو الألوان المتعلقة بالأغلفة.
- تطوير طرق الإنتاج: يتم تغيير طريقة الإنتاج من خلال تطبيق تكنولوجيا الإنتاج بدون تغيير المنتج.
- زيادة الإنتاج.
- تحسين أداء العمال.
- المرونة: قدرة العملية الإنتاجية على الاستجابة للتغيرات الكمية والنوعية للسوق.

## 5- الهيكل التنظيمي لوظيفة الإنتاج:

تعددت تقسيمات الهيكل التنظيمي لإدارة الإنتاج في المؤسسة، فهناك من يقسم هذا الهيكل على أساس نشاط المؤسسة، وهناك على أساس حجم المؤسسة، ولكن أشمل هذه التقسيمات الذي يشترك فيه كل المؤسسات الإنتاجية هو الهيكل التنظيمي حسب الوظائف كما هو في الشكل التالي:

### الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لوظيفة الإنتاج حسب الوظائف.



المصدر: ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة (1998)، مرجع سبق ذكره، ص 85.

## 6- مهام وظيفة الإنتاج (إدارة الإنتاج والعمليات):

6-1- التخطيط: تخطيط الإنتاج يشمل عملية تحديد الكميات المطلوب إنتاجها خلال فترات زمنية محددة، بالإضافة إلى تحديد الموارد الإنتاجية اللازمة لتلبية هذه الكميات حيث يتضمن تخطيط الإنتاج أيضًا تحديد مصادر وكميات المواد الأولية المطلوبة، واستخدام بحوث العمليات لتقدير الطلب على المنتجات المختلفة بواسطة تحليل البيانات والاستنتاجات المستمدة من بحوث العمليات، ويمكن تقدير

الطلب المستقبلي على المنتجات باستناد إلى سجلات المبيعات السابقة والتوقعات السوقية ويتم استخدام هذه التوقعات لتحديد كميات الإنتاج المطلوبة لتلبية الطلب المتوقع.

بصفة عامة يهدف تخطيط الإنتاج إلى تحقيق التوازن بين العرض والطلب، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة في عمليات الإنتاج، ويُعدُّ تخطيط الإنتاج جزءًا أساسيًا من إدارة سلسلة التوريد، ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعّال ومستدام.

**6-2- التنظيم:** يحدد الأنشطة الإنتاجية والوظائف اللازم وجودها، حتى يستطيع كل فرد في نظام الإنتاج أن يؤدي المطلوب منه، ويتم أيضا تحديد السلطة والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد والأقسام المختلفة القائمة بالتنفيذ وذلك لتحقيق أهداف الإنتاج.

**6-3- الرقابة على الإنتاج:** تعتبر الرقابة على الإنتاج عملية حيوية لمراقبة ومراجعة سير عمليات الإنتاج، لضمان تنفيذها بالشكل المطلوب وفقاً للمعايير والمواصفات المحددة حيث يعتبر الهدف الأساسي من هذه الرقابة هو تحقيق الجودة والكفاءة في جميع مراحل الإنتاج والمنتجات النهائية.

تشمل الرقابة على الإنتاج مجموعة من الأنشطة، منها متابعة سير عمليات الإنتاج لضمان تنفيذها بصورة صحيحة وفحص المنتجات النهائية للتأكد من توافقها مع المواصفات المطلوبة كما تتضمن أيضاً تقديم التوجيه والتدريب للعاملين لتعزيز أدائهم في عمليات الإنتاج.

## 7- أنماط الإنتاج:

**7-1- الإنتاج على أساس الدفعات:** الإنتاج على أساس الدفعات هو أسلوب تنظيمي يُستخدم في عمليات الإنتاج حيث يتم تصنيع المنتجات على شكل دفعات محددة بدلاً من اعتماد الإنتاج المستمر. في هذا النظام تُحدد كميات معينة من المنتجات للإنتاج خلال فترات زمنية معينة ويتم استكمال كل دفعة قبل الانتقال إلى الدفعة التالية كذلك يتميز هذا الأسلوب بعدة مزايا منها، تحسين تنظيم العمليات وتحقيق توازن فعّال بين الإنتاج والطلب، مما يساعد على تقليل المخاطر المرتبطة بالإنتاج المستمر كما يوفر مرونة أكبر في التكيف مع التغيرات في الطلب ويعزز من إمكانية إجراء تحسينات مستمرة في سير العمل والإنتاج.

ومع ذلك يتطلب الإنتاج على أساس الدفعات تخطيطاً جيداً وتنسيقاً دقيقاً بين مختلف العناصر المشاركة في عملية الإنتاج، بما في ذلك المواد الخام والمعدات والعمالة حيث يتطلب تنظيمًا فعالاً لإدارة الدفعات ومراقبتها لضمان تنفيذها بنجاح وفقاً للجدول الزمني والمعايير المحددة.

7-2- الإنتاج على مستوى الطلب: الإنتاج على مستوى الطلب هو نمط من أنماط الإنتاج يتم فيه تصنيع المنتجات فقط عندما يتم طلبها من قبل العملاء، وبدلاً من إنتاج السلع بكميات كبيرة مقدماً وتخزينها في المستودعات يتم تصنيع المنتجات فقط عندما يكون هناك طلب فعلي من العملاء، هذا النمط من الإنتاج يسمح بتحقيق مزايا مثل تقليل التكاليف المترتبة على التخزين وإدارة المخزون، وتجنب التكاليف الزائدة المرتبطة بإنتاج المنتجات التي قد لا يكون هناك طلب فعلي عليها، كما يسمح بتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر دقة وتقديم المنتجات في الوقت المناسب، ومع ذلك يتطلب الإنتاج على مستوى الطلب تنظيمًا دقيقاً لعملية التصنيع والإمداد، حيث يجب أن يتم تنسيق الإنتاج والتوزيع بدقة لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد حيث يتطلب أيضاً التعاون والتنسيق الجيد مع الموردين لضمان توافر المواد الخام والمكونات اللازمة للتصنيع عند الحاجة.

7-3- الإنتاج المستمر: الإنتاج المستمر هو نمط من أنماط الإنتاج يتم فيه تشغيل وتنفيذ عمليات الإنتاج بشكل متواصل ومستمر دون توقف حيث يتم إنتاج المنتجات بكميات كبيرة ومستمرة دون الحاجة إلى توقف أو تعليق في العملية، من مزايا الإنتاج المستمر تحقيق كفاءة عالية في استخدام الموارد والمعدات، حيث يتم تحقيق توازن وتسلسل متواصل في العمليات وتجنب التوقفات غير الضرورية، كما يتم تحقيق زمن استجابة سريع للطلبات وقدرة على تلبية الطلبات بكميات كبيرة في وقت قصير.

8- علاقة وظيفة الإنتاج بالوظائف الأخرى للمؤسسة: تعد المؤسسة نظاماً مكوناً من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة التي تتكامل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقات وثيقة، فوظيفة الإنتاج تعد واحدة من الوظائف المركزية في المؤسسة، حيث تتأثر بواسطة وتؤثر على جميع الوظائف الأخرى، فعندما يتم تحسين عملية الإنتاج فإن هذا التحسين يمتد لتأثير جميع أجزاء المؤسسة ويعزز أداءها بشكل عام.

تفاعل وظيفة الإنتاج وتتأثر بوظيفة التسويق والمبيعات، حيث يتم تحديد مستويات الإنتاج استنادًا إلى توقعات الطلب والمبيعات، كما تتأثر بوظائف الشراء والتوريد حيث يتم توفير المواد الخام والمكونات اللازمة لعملية الإنتاج بالإضافة إلى ذلك تتأثر وظيفة الإنتاج بوظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد على المهارات والكفاءات والتدريب الملائم للعمال المشاركة في عمليات الإنتاج، كما تتأثر بوظيفة الإدارة المالية ويتم تخصيص الميزانية والموارد المالية لتمويل عمليات الإنتاج والاستثمار في تحسين البنية التحتية والتكنولوجيا المستخدمة.

**8-1- علاقة وظيفة الإنتاج بوظيفة التسويق:** تعتمد وظيفة الإنتاج بشكل كبير على وظيفة التسويق، حيث تقدم لها المعلومات الضرورية حول السوق والطلب المتوقع واحتياجات المستهلكين والشركات المنافسة ومواصفات المنتجات بناءً على رغبات المستهلكين، فوظيفة التسويق تلعب دورًا حيويًا في توجيه وتوفير هذه المعلومات لوظيفة الإنتاج، فباستخدام هذه المعلومات يمكن لوظيفة الإنتاج تحديد قدرتها على تلبية الطلب المتوقع وتلبية رغبات المستهلكين، كما يمكن استخدامها لضبط المواصفات المطلوبة للمنتجات والخدمات بناءً على احتياجات السوق وللتفوق على المنافسة.

وتساعد وظيفة التسويق في توجيه استراتيجيات الإنتاج وتحديد حجم الإنتاج المطلوب بناءً على توقعات الطلب وتفضيلات المستهلكين وهذا يساعد المؤسسة في تخطيط عمليات الإنتاج بشكل فعال وتحقيق توازن بين العرض والطلب.

### **8-2- علاقة وظيفة الإنتاج بوظيفة المالية:**

إن غالبية قرارات المؤسسة لها صدى مالي بما فيها وظيفة الإنتاج على سبيل المثال: عند تحديد المخزون من المواد الأولية أي الكمية والوقت فعلى الوظيفة المالية توفير الأموال اللازمة وفي الوقت المناسب أو شراء آلات جديدة، تكاليف الإنتاج.

## 8-3- علاقة وظيفة الإنتاج بوظيفة الموارد البشرية:

هناك تنسيق بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من القوى العاملة الجديدة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

## ثانيا: الوظيفة المالية

تعد الوظيفة المالية إحدى أهم الوظائف للمؤسسة الموفرة لعوامل الإنتاج وللوظيفية المالية جانبا تمويليا وجانب إداري.

## 1- تعريف الوظيفة المالية:

- "هي الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال."<sup>44</sup>
  - وهي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال ومن خلال برامجها وخططها الاستثمارية.
  - هي الوظيفية التي "تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار، وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية."<sup>45</sup>
- وهناك وجهات نظر مختلفة للمالية:

- كأداة مالية: تشير إلى النقود، أو قيمة النقود.
- كوظيفة إدارية: تشير لقسم المالية والمحاسبة الذي لديه مسؤولية التمويل وما تعلق بحسابات المؤسسة.
- كتنخصص: تعتبر من بين الفروع التي يتم تدريسها وتعليمها في الجامعات والمعاهد هي مجال للدراسة.
- كعملية: هي مرتبطة بمجموعة من النشاطات كتحديد وتقدير الاحتياجات، تحديد مصادر التمويل، توزيع العوائد.

2- أهمية الوظيفة المالية: تزداد أهميتها كلما زاد حجم المؤسسة واتسع نشاطها:

- البحث عن مصادر الأموال في إطار محيطها المالي، وذلك بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.
- ضمان التوازن المالي الذي يسمح للمؤسسة بمواصلة نشاطها.
- اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها.
- السهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة أو تمويل ذاتي وديون مختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود وبتكاليف أقل.
- متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية، والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية.
- البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن.<sup>46</sup>

### 3- أهداف الوظيفة المالية:

- دراسة الحاجة المالية المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- توفير السيولة عند الحاجة إليها سواء للاستثمار أو لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها.
- اختيار أحسن طرق التمويل.
- التوازن المالي باستعدادها لضمان تسديد ما عليها من ديون.
- تعظيم الثروة.
- تعظيم الربح.
- النمو: من خلال زيادة استثمارات المؤسسة، وتنويع أنشطتها بأقل تكلفة.
- الاستقلالية المالية: مدى اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة.

## 4- تنظيم ومهام الوظيفة المالية:

## 4-1- تنظيم الوظيفة المالية:

يقوم تنظيم الوظيفة المالية على تحديد الأعمال الواجب القيام بها ضمن الوحدات الإدارية المناسبة، وإسناد الأعمال للأفراد، وتكون الوظيفة المالية في أغلب الأحيان في قمة الهرم الإداري وقريبة من مراكز اتخاذ القرار.

## 4-2- مهام الوظيفة المالية:

تمثل مهام الوظيفة المالية في تحديد الاحتياجات ومصادر تمويلها، وكذا اتخاذ التدابير والإجراءات الضرورية لتحقيق برامجها وخططها، إضافة إلى اعتماد آليات الرقابة لضمان السير الحسن للمؤسسة وصحتها المالية، وهناك 3 مهام رئيسية:

- **التخطيط المالي:** فالتخطيط المالي نوع من أنواع التخطيط يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وكيفية استثمارها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار.

- **التنظيم المالي:** هو عملية تحديد الأنشطة التي ينفذها المشروع لتحقيق أهدافه بكفاءة ثم توزيع وتجميع هذه الأنشطة بين الأفراد وفقاً للتخصصات الوظيفية إذ يختلف هيكل الوظيفة المالية من مشروع إلى آخر، حيث يتأثر بنوع القطاع وحجمه ودرجة تعقيده.

- **التنسيق:** هو العملية التي تتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق البرامج وتنظيم الأنشطة بما أن جميع الوظائف داخل المؤسسة ترتبط بالوظيفة المالية فإن التنسيق يصبح ضرورياً بين مختلف الأقسام لضمان تبادل المعلومات بسلاسة بالإضافة إلى ذلك يتعين أن يمتد التنسيق ليشمل التفاعل مع الوظائف الخارجية إذ أن لكل وظيفة بعدا ماليا يؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة.

- **الرقابة المالية (مسئولية المراقب المالي):** وهي عملية تقييم أداء المؤسسة بمقارنتها بالخطط الموضوعية بهدف اكتشاف الانحرافات وذلك بتصميم نظام للرقابة المالية يمكن من مراجعة التنفيذ الفعلي مع الخطط الموضوعية وهناك الرقابة القبلية والمتزامنة والبعديّة.

التشخيص المالي: هو تحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية بهدف استخراج نقاط القوة والضعف في السياسة المالية للمؤسسة.

### ثالثا: وظيفة الموارد البشرية.

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة والأعمال حيث أصبحت من الإدارات الهامة في المؤسسة.

### 1-التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية:<sup>47</sup>

-من المنظور الإسلامي: على الرغم من أن مفهوم إدارة الأفراد كما نعرفه اليوم لم يكن موجود في عصر الإسلام الأول، إلا أنه كان حاضرا من حيث القول والعمل في كتاب الله وسنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم فقد كان للعامل الحق في تقديم التظلمات وإنصافه، حتى لو كان خصمه حاكما أو واليا كما تم التأكيد على أهمية الرقابة الفردية، والمسؤولية، والتعليم، والتدريب كقيم أساسية في هذا السياق.

### مرحلة الثورة الصناعية:

أسفر ظهور الآلات عن الاستغناء أحيانا عن العمال التقليديين مما زاد من الحاجة إلى عمالة متخصصة كما تسببت هذه التغيرات في ظروف عمل سيئة وساعات طويلة من العمل، وإساءة معاملة العمال نتيجة لهذه العوامل حيث أصبحت هناك حاجة ملحة لتحسين ظروف العمل مما أدى إلى ظهور النقابات العمالية.

### مرحلة الإدارة العلمية:

اعتمد تايلور منهجا علميا وموضوعيا في تصميم العمل لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية وفقاً لهذا النظام يحصل العامل على علاوة عند تجاوزه المعيار المحدد للإنتاج حيث يتم اعتبار العامل ككائن اقتصادي يسعى لتحقيق أقصى قدر من الدخل.

## - مرحلة العلاقات الإنسانية:

نتيجة لإغفال الإدارة العلمية لأهداف العمال واحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية برزت مدرسة العلاقات الإنسانية هذه المدرسة تؤكد على أهمية معاملة العامل بإنسانية من قبل الإدارة، من خلال احترام كرامته وتلبية احتياجاته مما يساهم في تعزيز الإنتاجية بشكل كبير.

## - التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

فإدارة الأفراد تعني توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والحفاظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة، وحل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

ولكن تميزت بالقصور في عدم التوازن والتنسيق بين تطلعات العاملين وتطلعات المؤسسة وعدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى بالمؤسسة.

## 2- تعريف وظيفة الموارد البشرية: هناك العديد من التعاريف

- هي عملية تأمين العدد الكافي من الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف الملائمة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم والحفاظ عليهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

- وفي 1981 عرفها "Schulen" على أنها مجموعة الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التميز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة.

- حسب « Poole » عام 1990: هي عملية خاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهدافها وكذا تحقيق أهدافهم.<sup>48</sup>

## 3- أهداف وظيفة الموارد البشرية:

الهدف الأساسي لوظيفة الموارد البشرية هو تأمين موارد بشرية فعالة للمؤسسة والعمل على تطويرها والحفاظ عليها لتلبية احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد بغض النظر عن نوع وحجم المؤسسة ومن هذا الهدف الرئيسي تنبثق أهداف أخرى متعددة.<sup>49</sup>

3-1- الأهداف الاجتماعية: توظيف وتشغيل الموارد البشرية ومساعدة الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية وتطوير نمو المجتمع وتراعي بعض المحددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعمالين.

3-2- الأهداف التنظيمية: تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى في المؤسسة لتحقيق التعاون الفعال بين العاملين، وتعظيم إنتاجية المؤسسة، وتوفير ظروف عمل مناسبة تكفل جوا مناسباً للإنتاج.

3-3- الأهداف الوظيفية: تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة وإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية ورشيدة فإن ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف وبالتالي ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاج، والاستقرار في العمل.

3-4- الأهداف الإنسانية: وتشمل إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم النفسية فتح فرص التقدم والتطور من أجل الترقية تحد من الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتفادي العمل الغير إنساني للقوى العاملة.

4- أهمية وظيفة الموارد البشرية: تكمن أهمية هذه الوظيفة في:<sup>50</sup>

- إعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات وضمان التسيير الحسن الذي ينعكس على الإنتاج من حيث الكم والنوع.

- القيام بجميع الوسائل والإجراءات الخاصة بالأفراد من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور، الرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.

- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات الخاصة بالعمال والأفراد.

- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد.

- تشخيص الكفاءات التنظيمية وكفاءة الأداء، معدلات الحوادث في العمل، معدلات الشكاوى والتأخر والغياب.

- تقديم النصح والإرشاد.

## 5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

هناك الوظائف الرئيسية التي تقوم بها أي إدارة مهما كانت طبيعتها وهي التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة والتنسيق، وفي المقابل نجد وظائف متخصصة تقوم بما دون سواها.

## 5-1- الوظائف الإدارية:

- التخطيط: تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، توقع العرض والطلب.
- تنظيم الموارد البشرية: للقيام بمهامها يجب توفر جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.
- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:<sup>51</sup> تختلف نظرة وتقدير الإدارة العليا من مؤسسة لأخرى حول أهمية إدارة الموارد البشرية ومن ثم موقعها في الهيكل التنظيمي ومن ثم المسؤوليات والواجبات الموكلة إليها.
- التوجيه: هوشرح المهام والأعمال الموجهة ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم، حل المشاكل والشكاوي.
- الرقابة: التأكد من أن العمل الذي تم تنفيذه يسير وفق الأهداف المسيطرة والخطط المطلوبة.

5-2- الوظائف المتخصصة: وهناك نوعين الرئيسيتين والوظائف المساعدة:<sup>52</sup>

- الوظائف الرئيسية: منها تصميم العمل وذلك من خلال تحليل الوظائف وتوصيفها والتوظيف وتتضمن الاستقطاب (البحث عن المترشحين الملائمين)، الاختيار المهني، ثم التعيين (استلام الوظيفة)، وكذلك تصميم هيكل الأجور، التكوين والتدريب، تقييم الأداء،
- الوظائف المساعدة: كالعلاقات مع النقابات، أمن وسلامة العاملين.

## رابعا: وظيفة المخزون

يعتبر المخزون إحدى المواضيع الهامة التي تواجهها الإدارة في المؤسسات المختلفة وتزداد أهميته في المشروعات الصناعية لدرجة أنه يؤثر على نجاحها في تحقيق أهدافها، بحيث أصبحت تقاس كفاءة

المؤسسات بقدرتها على الاحتفاظ بالمواد التي تحتاجها مستقبلا، فالعمليات المخزنية هي مرحلة أساسية من مراحل الإنتاج سواء في مجال إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، كما أنه لا يخلو النشاط الاقتصادي من وقت استخراج المادة الأولية إلى غاية وصولها إلى المستهلك من عملية التخزين.

### 1- نبذة تاريخية عن المخزون:

إن التخزين ليس وليد اليوم وإنما منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان، بحيث كان الإنسان يفكر في طرق وأساليب تمكنه من تخزين أكله وعليه فالتخزين ظاهرة ضاربة بأصولها منذ العصور القديمة بحيث مارستها حضارات عديدة، منها الحضارة المصرية في عهد سيدنا يوسف عليه السلام بحيث وضع أول تصور لتدبير المخزون في المدى الطويل (15 سنة) وذلك كما ورد في القرآن الكريم: "قال تررعون سبع سنين دأبا فما حاصدتهم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قَدَّمتم لهن إلا قليلا مِمَّا تُحْصِنون ثم يأتي من بعد ذلك عامٌ فيه يُعَاثُ الناسُ وبيع يعصرون."<sup>53</sup>

والدافع من وراء التخزين كان الاحتياط من أجل البقاء واستغلال عنصر الموسمية لتخزين المواد في وقت توافرها إلى وقت ندرتها.

أما من الناحية العلمية فالمخزون لم يعرف إلا في 1929 "من خلال المهندس الأمريكي ويلسن بوضعه نموذجا علميا لتنظيم المخزون، يحدد من خلاله الكمية الاقتصادية والفترة الاقتصادية لإعادة الطلب"<sup>54</sup> وهذا كان دافعا لظهور دراسات تعالج هذا الموضوع في الستينيات من القرن الماضي في كل من أوروبا وأمريكا. وفي بداية القرن كان المخزون مقياس للثروة على مستوى المؤسسة أو البلد، وحتى المستودعات الكبيرة مؤشرا على القوة الاقتصادية لذا كانت القاعدة الذهبية هي: "اجعل المخزون أكبر ما يمكن"، ولكن هذه النظرة تغيرت مع ظهور مخاطر ومساوئ ناتجة عن الاحتفاظ بكميات كبيرة جدا من المخزون كالتغيرات الحادة في الأسعار، التلف، السرقة التقادم وارتفاع التكاليف الخاصة بخدمته والاحتفاظ به، وشجعت الباحثين على إيجاد أساليب وطرق تساعد على تحقيق أفضل توازن بين الوظائف المتوقعة من المخزون والمنافع الخاصة به، والتكاليف الناجمة عنها على أساس كمية المخزون المثلى.

- 2- تعريف المخزون: هناك تعاريف كثيرة نظرا لوجهة النظر أو الزاوية التي ينظر بها إلى المخزون:
- هو عبارة عن المواد الخام والمستلزمات وقطع الغيار والمواد نصف مصنعة، والمواد التامة الصنع الموجودة في المخازن بانتظار استخدامها مستقبلا.<sup>55</sup>
  - كما تعرفه الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج: عام 1984: "المخزون هو إجمالي الأموال المستثمرة في الوحدات من المادة الخام أو الأجزاء والسلع الوسيطة، وكذلك وحدات التنفيذ، بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع والموجهة للاستهلاك الذاتي للمؤسسة".<sup>56</sup>
  - "المخزون هو عبارة عن المواد المخزنة بغرض البيع أو التصنيع أو التي لم تستعمل بعد."<sup>57</sup>
- 3- أهمية المخزون: إن أهمية ودور المخزون تكمن في المحافظة على السير الحسن للمؤسسة، كما له دور مهم في معظم المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها أو ملكيتها، بحيث لا يقتصر وجوده في المؤسسات الصناعية أو التجارية، وإنما يشمل أيضا المؤسسات الخدمائية مثل احتفاظ المستشفيات بالأدوية، كما أنه لا تخلو أي ميزانية من بند المخزون، وترجع أهميته إلى:
- "يمثل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المؤسسة قد تصل في المؤسسات الصناعية ما يزيد عن 50 بالمائة.
  - بإمكان مختلف الإدارات بالمؤسسة القيام بأعمالها ورسم خططها عندما تتوفر سياسة تخزينية واضحة وسليمة ومعدة على أسس علمية، بحيث يعمل التخزين على تحقيق التناسق والتكامل بين مختلف إدارات المؤسسة ومن جهة أخرى فإن حجم وارتفاع تكاليف المخزون تؤثر على التكاليف الكلية."<sup>58</sup>
  - تأثير كبير على ربح المؤسسة لأن تحقيق وفورات في تكلفة المخزون تؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.
  - ضمان تواجد المواد عند الطلب، وتأمين ضد أخطاء التقدير وعقبات التنفيذ والتخطيط والتنبؤ في تقدير المواد وفي بيع السلعة.<sup>59</sup>
  - ضمان استمرارية العملية الإنتاجية أي استمرار تدفق الإنتاج (عامل أمان العجلة الإنتاج).
  - تفادي التقلبات الغير متوقعة والمتوقعة في الشراء والإنتاج والبيع.
  - تغطية الأخطار الناجمة عن عدم قدرة الموردين تلبية احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب (التموين).

- التقليل من عدد الطلبات بشراء كميات معتبرة للاستفادة من جميع الامتيازات.

#### 4- مخاطر الاستثمار في المخزون:

- التقادم: كظهور مواد بديلة أو بسبب تغير الرغبات والاحتياجات.  
- التلف أو عدم الصلاحية: بسبب عدم توفير متطلبات التخزين من تهوية وتبريد، وتدفئة.. أو لطول فترة التخزين.

- السرقة أو الفقد: أثناء عملية النقل والتخزين.

- تغيرات الأسعار: إن انخفاض الأسعار سوف يلحق خسائر للمؤسسة.

#### 5- دوافع الاحتفاظ بالمخزون: تكمن في:<sup>60</sup>

- التأمين والحماية ضد المخاطر: كزيادة حجم الطلب، طول فترة التوريد (وصول المواد المطلوبة متأخرة).

- الاستقرار والاستمرار: أي الاستقرار النسبي في عملياتها، وكسب ثقة العميل من خلال السرعة في مواجهة التغيرات في طلباتهم دون تأخير.

- تحقيق وفورات اقتصادية: كاستفادة من خصم الكمية، الاستفادة من تقلبات الأسعار.

- طبيعة العملية الإنتاجية: بعض المواد لا تتوفر إلا في موسم معين، لكن الإنتاج يعتمد عليها طيلة السنة، وهناك مواد يتم إنتاجها طول السنة ولكن الطلب عليها يرتفع في موسم معين.

#### 6- دور المخزون: يلعب المخزون دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة:

- الموازنة بين العرض والطلب: إذا زاد الطلب يسد العجز عن طريق المخزون وإذا زاد العرض عن الطلب يحيل الفائض إلى المخزون.

- إرضاء المستهلك: "من خلال التواجد المستمر للسلع في السوق وبأسعار معقولة باجتنااب الانتظار والتأخر".<sup>61</sup>

- تقديم خدمات تخزينية لمؤسسات أخرى مقابل أجور من أجل الاستغلال الأمثل لمخازنها.

7- أنواع المخزون: هناك عدة أنواع المخزونات وذلك حسب طبيعة المواد لمخزنة، والغرض منها، وحسب الحركة:

7-1- حسب طبيعة المواد:<sup>62</sup>

- المواد الأولية: المادة الأساسية التي تدخل في صناعة السلع.
- الأجزاء المصنعة: هي جزء من المواد الأولية تستخدم للقيام بعمليات التجميع التي تقوم بها المؤسسة لتصنيع السلع النهائية.
- المعدات والقطع: الآلات وقطع الغيار.
- العدد: الأدوات اليدوية كالمطارق، المناشير.
- النفايات والفضلات: مخلفات العملية الإنتاجية.
- مواد التغليف: الصناديق، البراميل.

## 7-2- حسب الغرض (الوظيفة): منه

- المخزون الدوري: الذي ينتج عن عملية التجديد لتلبية الطلب على البضاعة.
- مخزون الأمان: الذي يستعمل لمواجهة احتمال انقطاع التموين، أخطار الطلب.
- المخزون العادي أو العمل: المواد المتوفرة في المخزن لتلبية الطلب اليومي أو الشهري أو السنوي.
- المخزون المتقدم: الأصناف التي يجب التخلص منها.
- المخزون المسترجع: أصناف تم استرجاعها من ورشات الإنتاج في انتظار إجراء بعض التصليحات عليها.

- المخزون الموسمي: المخزون المتوفر: الموجود حاليا مع ابعاد طلبات التي لم تلب.
- المخزون الاحتياطي: هو الذي تحتفظ به المؤسسة لكيلا تتعدى على مخزون الأمان.

## 7-3- حسب طبيعة الحركة:

- المواد السريعة: معدل حركتها السنوي أكثر من 20 مرة.
- المواد البطيئة: يقل معدل حركتها عن 20 مرة.
- المواد المصنفة بالمخزون النائم: يقل معدل حركتها عن 10 مرات.
- المواد المصنفة بالمخزوق الميت: حركتها منعدمة خلال السنة.

## 8- وظيفة المخزون (وظيفة التخزين):

هناك خلط بين إدارة المخزون وإدارة المخازن أو سنتطرق إلى تعريف المخزن والمخزون.

## 8-1- تعريف المخزن (المخازن):

هو المكان الذي تودع فيه جميع المواد أو المنتجات، كما يعرف أيضا المكان الخاص باستلام وحفظ المواد والسلع من التلف أو السرقة لحين استعمالها، ويشغل المخزن مختلف الأماكن المسقوفة والمكشوفة، اما المخزون فهو كل المواد والسلع والنصف المصنعة وقطع الغيار الموجهة في المخازن.

8-2- تعريف إدارة المخازن (المخزن) أو (المستودعات):<sup>63</sup>

- هي الإدارة التي تقوم بتخطيط وتنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق وتسليم المواد والسلع الواردة للمؤسسة وفحصها وتخزينها في أماكن ملائمة لحين صرفها إلى الجهات المستفيدة داخل أو خارج المؤسسة، وكذلك تخطيط ومراقبة حركة المخزون بهدف تجاوز حالات النفاذ أو التراكم وتطبيق الأساليب المتطورة في تنظيم المخازن.

- هي مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والحفاظة عليها بأقل تكلفة ممكنة.<sup>64</sup>

- نظام إدارة المخزون هو نظام لتطوير طرق متابعة وتقسيم وتصنيف المخزون بشكل محاسبي علمي دقيق وفق المعايير المحاسبية الدولية.

- هو النشاط الذي يتم بمقتضاه استخدام الأساليب العلمية في تحديد كمية المواد الأولية، والبضاعة نصف مصنعة وكذلك البضاعة المصنعة وبما يتضمن تلبية متطلبات وظروف التشغيل وطلبات الزبائن، وبأقل التكاليف الممكنة.<sup>65</sup>

8-3- دور إدارة المخازن:<sup>66</sup>

- تخطيط وتنفيذ عمليات الاستلام والحفاظ والوقاية.

- توفير والاهتمام بالأماكن والمباني والمستودعات المخصصة للاحتفاظ بكل المواد التي تتعامل معها المؤسسة.

- تسير الشحن.

- تسجيل عمليات التفتيش والمراقبة.

#### 8-4- دور إدارة المخزون:

- تحديد الكمية التي يجب إصدار أمر بشرائها ومتى يجب إصدار هذا الأمر.

- تخطيط المخازن والمخزون.

- حماية المخزون من السرقة والفساد والاحتتيال.

- استلام السلع.

- وضع قوائم المخزونات المتوفرة تحت تصرف إدارة الإنتاج.

- إعداد سجل يومي للمستودع وبطاقة لكل صنف من أجل تتبع المخزون والرقابة عليه.

- مراقبة مستويات المخزون.

- إصدار المخزون أي تسليم السلع.

#### 8-5- الفرق بين إدارة المخزون وإدارة المخازن: هناك فرق بينهما بحيث تختلف إدارة المخزون في

مفهومها عن إدارة المخازن أو المستودعات فإدارة المخازن تهتم بالأماكن أو المباني والمستودعات

المخصصة للاحتفاظ بالأصناف المختلفة من المواد التي تتعامل فيها المؤسسة، وذلك من حيث مواقع

ومساحات تلك الأماكن وطرق ترتيب المواد داخلها ووسائل المناولة المستخدمة في تداولها، أعمال

التسليم والحفظ أو الوقاية والصرف وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات، واليد العاملة

المناسبة كما ونوعا للقيام بهذه المهام، أما إدارة المخزون فتركز على الأنشطة المتعلقة بالتخطيط ومراقبة

الأصناف المخزونة لضمان الوفاء باحتياجات المؤسسة من المواد المختلفة بأكبر كفاءة ممكنة وعدم

الإسراف أو إساءة استخدام الأموال المستثمرة في تلك المواد.

#### خامسا: وظيفة البحث والتطوير R&D-Research-Development:

لقد فرضت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية الراهنة والتحديات الإقليمية على المؤسسات

الاقتصادية منافسة قوية، وأصبح بقاء هذه المؤسسات ونجاحها مرهون بمدى ما تقدمه من منتجات

جديدة أو مطورة منافسة في السوق، وهذا ما فرض على هذه المؤسسات الاهتمام بعملية البحث

والتطوير للحفاظ على حصصها السوقية التي تضمن بقاءها واستمرارية، وتعظيم أرباحها وتنمي قدراتها التنافسية مما يسمح لها من تحقيق مكانة اقتصادية ضمن الأسواق المحلية.

### 1- تعريف البحث والتطوير:

- يعرف بأنه: "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.<sup>67</sup>

- هو عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية والفنية، والتي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي.<sup>68</sup>

- يتضمن كل الجهود التي تقوم بتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، تتمثل في أساليب أو طرق إنتاج، ومنتجات مادية واستهلاكية، أو استثمارية، وتتم ممارسة هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي، وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.<sup>69</sup>

- فالبحث والتطوير هو مرآة المؤسسة والعمل الإبداعي وليس العمل التقليدي لزيادة المخزون المعرفي.

- تمثل أحد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة التي تساعد على تطويرها من خلال اعتماد الوسائل والأساليب العلمية، حيث تهتم وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة باكتشاف منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الموجودة سابقا، وكذلك تطوير وإيجاد وسائل وأساليب جديدة إضافة إلى تطوير نظم وقواعد جديدة بما يرفع من أداء المؤسسة وتنافسيتها.<sup>70</sup>

ومن خلال التعاريف يمكن القول إن البحث والتطوير هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

### 2- مجالات النشاط: من خلال التعريف يمكن التمييز بين البحث العلمي والتطوير.

#### 2-1- البحث العلمي: يشمل البحث الأساسي والبحث التطبيقي.

1- البحث الأساسي: هذا النوع يتميز بطابعه العلمي والبحث ويتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى حياة معارف تتعلق بظواهر وأحداث تتم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو

استعمالها الخاص، فالهدف منه المشاركة في تنمية المعرفة واكتشاف حقول علمية جديدة دون أن يكون هناك هدف، وتعتبر الجامعات المصدر الأساسي لهذا النوع من البحوث.

**ب- البحث التطبيقي:** فهو يوجه إلى تحقيق غرض محدد في صناعة أو خدمة معينة ويتمثل في الأعمال الأصلية المنحزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي (فالبحث التطبيقي يعتمد بدرجة أولى على نتائج البحث الأساسي التي تتميز بأنها نظرية وذات طابع أكاديمي ليتم تحويلها واستخدامها كقاعدة أو مصدر للبحوث التطبيقية.

**2-2- التطوير (دراسة- تطوير):** هو الممر من المخبر إلى المصنع، وهو نشاط منظم يستفيد من البحثين الأساسي والتطبيقي بهدف إدخال منتجات جديدة أو ابتكار طرق جديدة أو إحداث تحسينات جوهرية على الموجود منها، أو خلق معدات، وأنظمة وعمليات جديدة بغرض البيع أو الاستخدام ويشمل التطوير والصياغة النظرية، والتصميم واختيار البدائل وإعداد النماذج الأولية وتشغيل الوحدات الصناعية التجريبية.<sup>71</sup>

**3- أهداف وظيفة البحث والتطوير:** إن أهدافها تندرج ضمن الأهداف العليا للمؤسسة وأهمها:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
- تطوير إبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق.
- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج أو البيع.
- المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقسيم في السوق.
- التنوع في المنتجات من أجل تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من المستهلكين.
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين، وتحقيق الميزة التنافسية.

**4- أهمية وظيفة البحث والتطوير:**

مع تنامي الوعي بأهمية هذا النشاط في ظل التطور المتسارع والمنافسة القوية تحرص المؤسسات على استمرارية التطوير وتزايد أنشطته وتكمن هذه الأهمية في:

- التحكم في تكاليف المنتجات وجودتها.

- تطوير منتجات جديدة وعمليات الإنتاج.
  - وضع الحلول للمشاكل التي تواجهها منها المتعلقة بقواعد البيانات.
  - تقديم الخدمات الفنية للوظائف الأخرى في المؤسسة.
  - التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية من خلال توظيف إمكانيات المؤسسة بما يحقق رضا العملاء.
  - تعتبر البحوث موردا علميا وتقنيا كغيرها من موارد المؤسسة المادية والمعلوماتية والبشرية.
  - إن تواجد وظيفة البحث والتطوير ضمن هيكلها التنظيمي يساهم في توفير استقلالية كبيرة للمؤسسة من خلال نجاحها.
  - مواكبة التطور الحاصلة في البيئة الخارجية والدولية.
  - يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار.
- الابتكار التنظيمي: ويقصد به تطبيق تنظيم جديد في مكان العمل، أوفي العلاقات الخارجية للمؤسسة، ويهدف الابتكار التنظيمي إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف الإدارية، كما يمكن اعتبار الابتكار التنظيمي أحد أشكال ابتكار العمليات.
- سادسا: وظيفة التسويق.

أصبح موضوع التسويق محل اهتمام المسيرين والمسؤولين في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، لأنه يشكل ضرورة حتمية لنجاح المؤسسة خاصة في ظل اشتداد المنافسة على الصعيد المحلي والدولي، لأن قدرة المؤسسة على الإنتاج وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يكن هناك جهدا تسويقيا فعلا يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والأرباح. فإدارة الإنتاج قد تقوم بإنتاج سلعة معينة بكميات كبيرة، وبتكلفة مناسبة، وإدارة البحوث والتطوير بوضع تصميم جذاب للمنتوج، والإدارة المالية بتوفير التمويل اللازم... ولكن على هذه الأنشطة لن تؤتي ثمارها إلا بالتسويق الفعال

### 1- تطور مفهوم التسويق:

إن المفهوم الحديث للتسويق اليوم يختلف عن مفهومه التقليدي، بحيث لم يظهر بمفهومه الحديث إلا نتيجة تطورات وتغيرات مختلفة بحيث ارتبط بتطور مراحل النشاط الاقتصادي بداية بالمرحلة الأولى

التي ظهرت فيها بعض الأنشطة التسويقية بدور ثانوي، وصولاً إلى مرحلة هيمنة التسويق على طرق تسيير المؤسسة.

**1-1- مرحلة الإنتاج: Phase production** تمتد من بداية القرن 19 إلى فترة بعد الحرب العالمية الأولى، حيث كانت الأولوية لوظيفة الإنتاج وإعطاء الدور الجوهرية لزيادة الإنتاج بحيث كان الفكر السائد أن العرض يخلق الطلب وكانت الأسبقية والميزة للإنتاج على المبيعات لأن العرض كان أقل من الطلب وكل يتم إنتاجه يتم بيعه، أما المهام المتعلقة بالنشاط التسويقي فقد تم توزيعها بين إدارتي الإنتاج والمالية (النقل، التخزين، البيع) لعدم وجود مصلحة خاصة بالتسويق.

### 1-2- مرحلة البيع: Phase vente <sup>72</sup>

امتدت هذه المرحلة لغاية نهاية 50، فبعد أزمة 1929 أصبح التوجه بالإنتاج والعمل على تطويره غير كافي لتصريف المنتجات ومواجهة المنافسة الناتجة عن نقص الطلب على العرض وأصبحت مشكلة المؤسسات هي إيجاد طريقة لتصريف منتجاتها (من خلال ضمان حضورها في السوق قبل الآخرين) وبالتالي بدأ التركيز على وظيفة البيع كوسيلة رئيسية لزيادة الأرباح وذلك باستخدام بعض الأنشطة التسويقية كالبيع الشخصي، الإعلان، التوزيع، ففي هذه المرحلة أصبح دور التسويق أكثر فعالية في المؤسسة باعتمادها ولو بشكل طفيف على التسويق.

**1-3- مرحلة التسويق:** بدأت هذه المرحلة في الستينات نتيجة لتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي صاحبت خروج العالم من الحرب العالمية الثانية بظهور وكثرة الشركات متعددة الجنسيات واشتداد المنافسة وزيادة الوعي لدى المستهلك، تغير التفكير في المؤسسات بحيث أصبح حث المستهلك على الشراء من خلال البيع والإعلان غير مجدي أي بدلا من إنتاج السلعة ثم محاولة بيعها يجب أولا معرفة ما يرغبه المستهلك في السلعة التي يريد شراءها (المستهلك هو نقطة البداية)، فأصبحت الحاجة ملحة لوجود وظيفة التسويق للقيام بدراسات السوق وكيفية الاهتمام بالمستهلك، وإيجاد أنماط جديدة للبيع، (أنتج ما يتم بيعه بدلا من بيع ما يتم إنتاجه).

## 1-4-مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

مع استمرار تطور المفهوم الحديث للتسويق، بالتركيز على حاجات ورغبات المستهلك وإشباعها، ظهرت بعض الحاجات والرغبات الخاصة بفئة معينة قد تتعارض مع حاجات المجتمع ككل فهناك تجد وظيفة التسويق صعوبة في اتخاذ القرارات المناسبة، "لذا تلتزم المؤسسة بتحقيق إشباع المستهلكين ولكن ليس على حساب المصلحة العامة للمجتمع وبالتالي أضيف للمفهوم السابق للتسويق البعد الاجتماعي والبيئي".<sup>73</sup>

## 2- تعريف التسويق:

- "حسب الجمعية الأمريكية للتسويق في 1935: مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى انسياب السلع والخدمات والأفكار من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي".

- كما عرفه Philip Kotler: علم وفن استكشاف وخلق وتقديم قيمة لإشباع احتياجات السوق المستهدفة بشكل مربح.

- هو عملية البحث واكتشاف حاجيات ورغبات المستهلكين والعمل على ترجمتها إلى مواصفات خاصة بالسلع والخدمات والقيام بالأنشطة اللازمة لكي تكون في متناول أكبر عدد من المستهلكين وتمكينهم من الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

فالتسويق لا يبحث في حاجات ورغبات الأفراد بل يتعداها إلى بناء علاقات الثقة مع الزبائن وضمان ولائهم.

## 3- تعريف وظيفة التسويق:

- "القيام بوضع مخطط عمل من أجل إقامة علاقات تسويقية طويلة وثابتة مع زبائن رئيسيين داخل البلاد وخارجها".<sup>74</sup>

- "مجموعة الخدمات والأساليب اللازمة لتجميع السلع والخدمات من أماكن إنتاجها وإدخالها كافة التعديلات والتغيرات الملائمة والمناسبة في الوقت والشكل والمكان والسعر الذي يرغبه المستهلك النهائي لتلك السلعة أو الخدمة".<sup>75</sup>

- هي الوظيفة التي تعني بكافة الأنشطة التي تتضمن تحليل، تخطيط، تنفيذ، والرقابة على المنتج، التسعير، التوزيع والترويج لخلق وبناء وتحقيق مبادلات مربحة مع المشتريين المستهدفين لتحقيق أهداف الشركة.

ويتم ممارسة في وظيفة التسويق كل وظائف التسيير كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز، الاتصال، القيادة، الرقابة.

وهي تساعد المؤسسة على تحديد المنتجات والحصول عليها ثم الترويج لها بتمييزها عن المنتجات المنافسة لها بإجراء بحوث عن السوق، ووضع خطة تسويق وتطوير المنتجات، وكذلك الإشراف على الإعلان والتوزيع، البيع وخدمة العملاء، العلاقات العامة.

("العلاقات العامة: يقصد بها النشاط الذي يهدف إلى خلق وتوطيد الصلة بين المنظمة والجمهور المختلفة التي تتعامل معها، والتي تشمل المستهلكين والموردين والنفائيات والحكومة والممولين والجمعيات وغيرها.")

- وظيفة التسويق: "هي تلك الجهة المسؤولة عن تحقيق الانسجام والتفاعل بين مجموع العمليات الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وعمليات تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك وذلك من خلال اتخاذ القرارات التسويقية التي تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وتتضمن هذه الإدارة توحيد كل أنشطة المؤسسة (بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد"<sup>76</sup>.

#### 4- عناصر المزيج التسويقي:

4-1- المنتج: فهو موضوع التبادل قد يكون المنتج شيئاً مادياً ملموساً (سلعة) أو غير مادي (خدمة).

4-2- السعر: فعلمية تحديد السعر ليست بسيطة إنما عملية معقدة لأنها تأخذ مجموعة من العوامل والمتغيرات بعين الاعتبار، كما تؤثر على مبيعات وأرباح المؤسسة وهو يعبر عن القيمة النقدية التي يستبدلها المستهلك مقابل حصوله على منافع عند امتلاك السلعة أو الخدمة.

4-3- التوزيع: وهو عملية نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استعمالها أو استهلاكها ومن خلاله تتحقق المنافع المكانية والزمانية والحياتية.

4-4- الترويج: "يقصد به عملية تعريف المستهلك بالمنتج وخصائصه ووظائفه ومزاياه وكيفية استخدامه، وأماكن وجوده بالسوق وأسعاره، بالإضافة لمحاولة التأثير على المستهلك وإقناعه بشرائه."<sup>77</sup>

العلاقات العامة: هو كل برنامج يهدف إلى تحسين صورة المؤسسة لدى المتعاملين معها.

5- أهداف وظيفة التسويق:<sup>78</sup> تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- العمل على تحقيق رضا المستهلك.
- التنبؤ بالرغبات الاستهلاكية للأفراد، والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيقها وكسب رضائهم.
- تعظيم الحصة السوقية وتعزيز مركزها التنافسي وتنميته.
- إيجاد المنفعة الشكلية للمنتج المتمثلة في الشكل، الجودة، أساليب وطرق التغليف.

6- أهمية التسويق:

إن وظيفة التسويق ساهمت في تطوير الجانب المفاهيمي للتسويق على مستوى المؤسسة بالانتقال من مرحلة البيع إلى مرحلة التسويق وصولاً إلى التوجه المجتمعي للتسويق وتكمن أهمية التسويق في:

- تعد نافذة المؤسسة على البيئة التي تعمل فيها.
- أحد المؤثرات في تقدم الفرد والمجتمع ورفاهيته.
- إن غياب الوظيفة التسويقية في العديد من المؤسسات هو السبب الأساسي في فشلها.
- تساعد في توفير فرص التوظيف لتخصصات مختلفة.
- غزو الأسواق الدولية باكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق.
- مواجهة المنافسة داخل الأسواق.
- نشاط أي مؤسسة سينطلق من تحديد الحاجات الاستهلاكية وتوجيه الموارد المتاحة لتلبيتها، ولا يتم هذا إلا من خلال دراسة السوق والتعرف على العوامل المؤثرة بها.

- ارتباط وظيفة التسويق بوظيفة الإنتاج بصفة كبيرة، بحيث تعتبر نقطة البداية بالنسبة له ونقطة النهاية لها.

- تقوم بخلق أنماط جديدة لدى المستهلكين وبالتالي ظهور فرص جديدة للمؤسسة.

#### 7- وظائف إدارة التسويق: (مهام وظيفة التسويق).

إن التطور التاريخي لمفهوم التسويق صاحبه تغير في مكانة ودور التسويق في المؤسسة، واتساع مجاله من داخل المؤسسة وذلك بتعدد وظائف التسويق أو من خارجها لأن التسويق تعدى إلى مجالات أخرى كالخدمات والغير هادفة للربح:

- استمرار وبقاء المؤسسة في السوق.

- تحديد نقاط الضعف والقوة للمؤسسة ولمنافسيها.

- اختيار الأسواق المستهدفة.

- تصميم السلعة أو الخدمة المراد بيعها.

- تحديد الأسعار.

- اختيار قنوات التوزيع.

- تحديد استراتيجية الاتصال.

- تنفيذ الحملات الإشهارية والترويج.

- خدمات ما بعد البيع.

➤ أما الوظيفة الإدارية فتتمثل في: <sup>79</sup>

- التخطيط: وضع أهداف محددة لعملية التسويق، إعداد خطط وبرامج عمل.

- التنظيم: من خلال تحديد الأنشطة والمهام العامة والتفصيلية للتسويق، تصميم الهيكل التنظيمي والاختصاصات التنظيمية، تحديد مجالات ومستويات السلطات والصلاحيات لاتخاذ القرارات وممارسة العمل.

- توجيه عملية التسويق: ويتم فيها تحديد أساليب ومسؤوليات الإشراف على أفراد التسويق ووضع أسس وأشكال تطبيق القيادة في توجيههم وإعداد نظم التحفيز لممارسة عملية التسويق، التنسيق مع الأنشطة الأخرى والتأكد من تسيير الإجراءات مع العميل وتحقيق رغباته.

- الرقابة على عملية التسويق: من خلال تحديد أنواع ومجالات وأدوات وأساليب المتابعة والرقابة على عملية التسويق، ثم تحديد أدوات رصد وتسجيل وقياس عناصر عملية التسويق، ثم تحديد قواعد وأسس عملية التصحيح والتقييم.

#### 7- مجالات نشاط التسويق:

مع اتساع وظائف التسويق، امتد مجال تطبيقه إلى ميادين نشاط جديدة أي لم يقتصر على السلع الاستهلاكية بل في قطاعات السلع النصف معمرة كالسيارات الأدوات، الكهرو منزلية والخدمات كالسياحة، البنوك والسلع الصناعية. وأيضاً التسويق السياسي، تسويق الأفكار في المنظمات الغير هادفة للربح والمنظمات الحكومية.

## المحور السادس: موارد المؤسسة

مهما كان نوع نشاط المؤسسة لا يمكن أن تنشأ دون توفير عوامل الإنتاج أو عناصر أو موارد للقيام بوظائفها المتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال والتنظيم التي تشترك وتستخدم في إنتاج السلع والخدمات.

ولقد شغلت تفكير واهتمام كل من عملاء الاقتصاد والاجتماع وغيرهم نظرا لأهميتها بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للنمو والازدهار.

أولاً: رأس المال: هو أحد العناصر الضرورية للقيام بعملية الإنتاج.

## 1- تعريف رأس المال:

- "هو مجموعة الأدوات والآلات والمباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات."<sup>80</sup>  
ولا يمكن الحصول على هذه العناصر إلا بتوفر الأموال وعليه لإنشاء مؤسسة يجب تحويل رأس المال النقدي إلى رأس المال المادي.

- "هو النقود أو غيرها من الممتلكات التي يملكها الأفراد أو المنشآت، ويستخدم رأس المال بهدف تأسيس مؤسسة أو لاستثماره في مجالات متنوعة."<sup>81</sup>

## 2- أنواع رأس المال:

- رأس المال النقدي والعيني: فالنقدي يكون في شكل نقود وأسهم وسندات، أما العيني فيتمثل في الآلات والمعدات.

- رأس المال الخاص والعام: فالخاص الذي يمتلكه الأشخاص، أما العام من ممتلكات الدولة.  
- رأس المال المادي والغير مادي: فالمادي الذي يستخدم في العملية الإنتاجية كآلات، مواد أولية، والغير مادي مساهمة الأفراد من ابتكارات وإبداعات في البحث العلمي.

3- مصادر التمويل: إن المؤسسة في تمويلها لأنشطتها تجد أمامها عدة إمكانيات لتغطية احتياجاتها التمويلية:

3-1- مصادر التمويل حسب الملكية: حسب هذا التصنيف لدى المؤسسة إمكانيات تمويل ذاتية وأخرى خارجية.

3-2- مصادر التمويل حسب الزمن: هناك القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل.

4- استثمارات رأس المال: يساهم رأس المال في تقديم العديد من الوظائف.<sup>82</sup>

- الأصول المعنوية: قد تكون متعلقة بجانب المعلومات أو التكنولوجيا وتكون في صورة براءات الاختراع أنتجتها المؤسسة أو اشترتها أو تكون متعلقة بالمحل التجاري أو الاسم التجاري.

- الأصول المادية: وهي كل شيء مادي كوسائل الإنتاج للأراضي، المباني، التجهيزات، المواد الأولية.

• الأراضي: في شكل من أشكال الوسائل المادية المستعملة في النشاط الاقتصادي للمؤسسة (زراعية، صناعية).

• المباني والمحلات: كالورشات، مصانع الإنتاج، مخازن المواد ومخازن المنتجات.

• الآلات والأدوات: هي الآلات والتجهيزات التي تستعمل في العملية التحويلية للمواد الأولية أي في عملية التغليف أو في توفير الظروف العامة للنشاط كأجهزة التهوية والتبريد.

• وسائل النقل: وتستعمل في النقل الداخلي للمواد والأشخاص أو النقل الخارجي من وإلى المؤسسة.  
- يساهم في توفير فرص العمل.

ثانيا: عنصر العمل.

1- مفهوم العمل:<sup>83</sup> كل الجهود العقلية والعضلية التي يبذلها في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر.

2- تقسيمات العمل:<sup>84</sup>

- العمل الماهر والغير ماهر: العمل الماهر هو الذي يتطلب الحصول على تعليم أو تدريب أما الغير ماهر فهو العمل الذي لا يحتاج لممارسته مهارات خاصة.

- العمل الذهني والعمل العضلي: فالذهني الذي ينجزه الإنسان فكريا كالتأليف، أما العضلي فهو الذي يعتمد الفرد في إنجازه على قوته الجسمانية كالبناء مثلا.

- العمل الكتابي والعمل الحرّي: فالكتابي هو الذي يتولى الإنسان إنجازَه باستخدام الكتابة، أما الحرّي فهو الذي يقوم الإنسان بإنجازَه باستخدام أدوات غير الكتابة.

### ثالثا: عنصر الأرض

#### 1- تعريف:

من الناحية الاقتصادية تضم كافة الموارد الطبيعية غير البشرية التي تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إشباع الحاجات الاستهلاكية للإنسان وتشمل الأراضي الزراعية، الأراضي المستخدمة للبناء، الغابات، المناجم....

#### 2- خصائص الأرض:<sup>85</sup>

- الأرض هبة إلهية: هبة من الله تعالى لجميع البشر.
- الأرض دائمة: لا تنفذ عند القيام بنشاط الإنتاج فهي متجددة.
- الأرض غير متجانسة: فكل قطعة من الأرض خصوبتها، وتتضمن مجموعة من المعادن تختلف عن الأراضي الأخرى.
- الأرض غير قابلة للنقل: من المستحيل القيام بنقل قطعة أرضية من مكان الآخر.

#### رابعا: التنظيم:

لقد تم إضافة التنظيم كعامل من عوامل الإنتاج من طرف الباحثين في علم الاقتصاد نظرا لكون الشخص المنظم هو الذي يتولى إدارة عوامل الإنتاج ويقصد بالتنظيم: "العملية التي تتولى الجمع بين عناصر الإنتاج الثلاثة الأرض العمل ورأس المال بالنسب المطلوبة للحصول على إنتاج معين يهدف الحصول على الربح."<sup>86</sup>

وحسب فايول يعرف التنظيم: أنه التخطيط التنظيم، التوجيه، المراقبة والقيادة، ومع دخول الإعلام الآلي إلى المؤسسات وجدت هناك إدارة أكثر دقة واتخذت أشكالا أكثر تطور.

وهناك من يضيف عنصر آخر هو:

خامسا: التكنولوجيا:

- 1- مفهوم التكنولوجيا: هناك عدة تعاريف لتكنولوجيا لذا لا يمكن تعريفها:
    - مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج منتج معين أو في إنشاء سلع جديدة.
    - علم تطبيق واستخدام علوم تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة.
- إن استخدام التكنولوجيا المعاصرة في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة الإنتاجية بطرق عقلانية يؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس آثارها على كل نواحي العملية الإنتاجية وعلى المؤسسة بصفة عامة.

2- مكونات التكنولوجيا: وهي قسمين:<sup>87</sup>

- ما يمكن أن يحتويه المصنع والآلات والتي يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة.
- المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كالمهندسين والتقنيين والعمال وعليه فالتكنولوجيا تشمل على:

- طرق وأساليب: الجوانب المتعلقة بتوجيه الإنتاج والنشاط الاقتصادي وهي مرتبطة بطرق التسيير والتنظيم بالمؤسسة.
- معرفة العمل: وهو ما يتجمع لدى الأفراد من إمكانيات وطاقت ومعارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج (الجانب الفني الذي يظهر قدرات الشخص المسئول الناتج عن التعليم والتكوين والتدريب....).

3- أهمية التكنولوجيا في المؤسسة:

- تزداد أهمية التكنولوجيا باستمرار لأن المنتج والآلة والعامل هي العوامل المتحركة في المؤسسة والطرق التي تساهم في تحقيق المنتج حسب رغبات المستهلك وهذا كله مرتبط بنوعية التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها الإنتاجية والنوعية اللذان يحددان أرباح ومردودية المؤسسة (الجودة والسعر، عنصران يعكسان مستوى التحكم في التكنولوجيا).

### المحور السابع: المؤسسة وهيكل السوق

إن المؤسسة من السوق وإلى السوق، فهو السبب في وجودها وبقائها ونجاحها من جهة ومن جهة أخرى فهو السبب في فشلها بحيث يعتبر مصدر المدخلات ولتنقي المخرجات بحيث تجد المؤسسة في السوق زبائننا ومنافسيها، والمواد الأولية ومصادر الأموال وكل المستلزمات الخاصة بنشاطها.

#### أولاً: تعريف السوق.

في مفهومه الواسع يشير إلى كل لقاء بين العرض والطلب، ولسوق مفهومين التقليدي والحديث.

1- **التعريف التقليدي:** "هو المكان الذي يلتقي فيه المشترون، طالبو السلعة أو الخدمة، والبائعون عارضو السلعة أو الخدمة للبيع."<sup>88</sup>

ويرتكز هذا التعريف على النطاق المكاني والمادي وهذا يتفق مع الماضي بحيث كانت هناك محدودية وسائل الاتصال بين المشتري والبائع وحيز مكاني معين، ولكن حالياً مع التطور في صناعة الاتصالات والمواصلات أصبح العالم كله حدود السوق للعديد من السلع والخدمات.

#### 2- **التعريف الاقتصادي الحديث:**<sup>89</sup>

"هو مجموعة العلاقات المتبادلة بين البائعين والمشتريين، الذين تتلاقى رغباتهم في تبادل سلعة أو خدمة معينة ومحددة، أي في عرضها وطلبها." بحيث من المفترض أن يكون البائعون والمشترون لسلعة ما على اتصال ببعضهم البعض وأن يكون المشترون على علم بالكميات التي تشتري خلال مدة زمنية معينة.

وعليه فإن نطاق السوق لسلعة ما لا يحده إلا مدى سهولة الاتصال بين أطراف التبادل، ومدى قابلية السلعة للنقل من مكان لآخر، إذا أصبح التعامل بين الباعة والمشتريين يتم دون الالتقاء في مكان معين.

إذا عناصر قيام السوق الحديث تتمثل في:<sup>90</sup>

- عدد البائعين والمشتريين.

- طبيعة السلعة.
- وسيلة الاتصال.
- السعر.
- النقل: توفر ظروف النقل.

ثانيا: أسواق المؤسسة: (علاقة المؤسسة بالسوق).

المؤسسة باعتبارها مشاركا كعارض أو كطالب في عدة عمليات مختلفة فإنها تتواجد في أسواق مختلفة كسوق رأس المال، سوق العمل، سوق المواد، سوق السلع والخدمات وهذا يعني إما سوق خلفية أو سوق أمامية إذا لسوق المؤسسة وجهان الأول كمصدر لمدخلاتها من عوامل الإنتاج، والثاني كمنفذ لمخرجاتها من السلع والخدمات وهذا يعني إما سوق خلفية أو سوق أمامية.

1- **السوق الخلفية:** تشمل هذه السوق مجموعة الأسواق المختصة في المواد واليد العاملة، وسوق الأموال وقد يكون لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، لذا على المؤسسة أن تؤثر على هذه السوق من خلال قوتها التفاوضية.

1-1 **سوق المواد:** وهو سوق المواد الخام والمواد الأولية، النصف مصنعة وتامة الصنع أي مدخلات للعمليات التحويلية وبالنسبة للمؤسسة هي سوق توريد.

ويكون التأثير متبادل ففي حالة توفر المواد وعدد كبير من الموردين تكون للمؤسسة أفضلية تفاوضية، والعكس إذا كانت الكمية قليلة، وعدد الموردين قليل واحتياجاتها كبيرة تكون القوة التفاوضية في هذه الحالة للموردين.

1-2 **سوق اليد العاملة:** توفر هذه السوق للمؤسسة ما تحتاجه من يد عاملة فنية ماهرة أو بسيطة، وقد يتعذر على المؤسسة الحصول على اليد العاملة التي تريدها مما يؤثر عليها سلبا في قدراتها الإنتاجية والتنافسية وكذلك الأجور السائدة في السوق تؤثر على تكاليفها ومن ناحية أخرى تؤثر المؤسسة على السوق، من خلال تأثيرها على كفاءة العاملين بالتدريب والتكوين.

1-3- سوق الأموال: توفر للمؤسسة من خلالها كلها (المؤسسات المالية وأسواق رؤوس الأموال) أساليب تمويلية مختلفة لمساعدتها في اختيار ما يلائمها من أساليب لتجسيد مشاريعها المختلفة.

2- السوق الأمامية:<sup>91</sup> هي سوق الزبائن والمنافسين حيث تقوم المؤسسة بإنشاء علاقات أمامية مع طالبي السلعة أو الخدم، ولقد أخذت تأثيرات هذه السوق على المؤسسة مناحي مختلفة ومتنوعة كتغيير أنماط الإنتاج بالإضافة إلى تغيير أذواق المستهلكين وحاجاتهم المتعددة، وعدد المؤسسات الناشطة قلص من الفرص المتاحة وجعل تصريف المنتجات أمر صعب يتطلب الدراسة والبحث، وتبني سياسات تسويقية، والعمل للحصول على المعلومات بتغييرات السوق وتغييرات أذواق المستهلكين لكي تستطيع المؤسسة التأثير في السوق.

ثالثا: تقسيمات السوق: يتم تقسيم السوق حسب مجموعة من المعايير:<sup>92</sup>

- 1- حسب استمراريته: تجدد الأسواق الدائمة كسوق الأوراق المالية، والمؤقتة كأسواق القرى والمعارض المنظمة سنويا أو موسميا، أو محدودة الزمن كأسواق يومية أو أسبوعية.
- 2- من حيث اتساعها: نجد الأسواق المحلية كأسواق المدن والعالمية كسوق البن.
- 3- من حيث أنواع السلع المتداولة: كأسواق العملات الأجنبية، العقار، المنتجات الزراعية كالأرز والقمح.
- 4- من حيث الغرض من استخدام السلعة: وتتمثل في سوق سلع الانتاج، وسوق سلع الاستهلاك.
- 5- من حيث الكميات المتداولة في السوق: يوجد سوق الجملة، التجزئة.

رابعا: هياكل السوق (أشكال): ويقصد بهيكل السوق طبيعة ونوع المنافسة السائدة في السوق.

1- سوق المنافسة التامة: لقد حظي بالعديد من الدراسات من جانب الاقتصاديين، ولقد قاموا بتحديد مجموعة من الشروط يجب توفرها لكي تصبح سوق المنافسة التامة:<sup>93</sup>

- تجانس السلعة: ويقصد به التشابه والتطابق في كل شيء فهي سلعة متشابهة في كل مواصفاتها وخصائصها أي لا اختلاف بين السلعة المنتجة من طرف المؤسسات المتنافسة.

- تعدد الباعين والمشتريين: هناك عدد كبير م الباعين والمشتريين بحيث غياب أي واحد منهم لا يؤثر على السعر لأن حجم الواحد صغير جدا مقارنة بحجم السوق.

- حرية الدخول إلى السوق والخروج منها: حرية الدخول والخروج لكل من البائع والمشتري في السوق.

- العلم الكامل بظروف السوق: شفافية السوق بحيث يكون كل المشتري والباعين على علم بالسعر السائد في السوق، وظروف عرضها وطلبها بحيث لا يمكن تغيير سعر السلعة.

2- سوق الاحتكار: "وهو عكس سوق المنافسة الكاملة في كافة الشروط ويقصد به وجود منتج واحد للسلعة ولا يوجد بديل للسلعة"<sup>94</sup> ويجب توفر فيه الشروط التالية:

- وجود منتج واحد أو بائع وحيد في السوق: فالمحتكر هو المنتج الوحيد أو البائع الوحيد للسلعة، فالمحتكر يتمتع بقوة احتكارية نظرا لقدرته على التحكم في سعر السلعة.

- عدم تجانس السلع: أي لا يوجد سلعة في السوق يمكن أن تحل محل السلعة الأصلية من حيث الإشباع والخصائص.

- عدم المعرفة التامة بظروف السوق: لان المحتكر هو الوحيد الذي له علم بظروف إنتاج سلعته وتكاليفها وسعرها.

- وجود عوائق الدخول إلى السوق: قد تكون عوائق قانونية كبراءات الاختراع، أو عوائق حكومية كالقوانين المحلية، أو عوائق إنتاجية كملكية طريقة الإنتاج، أو عوائق تقنية كالتيكنولوجيا المستعملة في عملية الإنتاج.

### 3- سوق المنافسة الاحتكارية:

هذا السوق يجمع بين صفات المنافسة التامة (وجود عدد كبير من المنتجين) وصفات سوق الاحتكار (سلع غير متجانسة) ويتم إبرام الصفقات التي تتميز بها السلعة من خلال الإشهار، فهي سلع متشابهة وليست متماثلة ومن بين شروطها:<sup>95</sup>

- وجود عدد كبير من المنتجين وليس بالضرورة مثل المنافسة الكاملة.

- اختلاف المنتجات: يمكن التفرقة بين السلع من حيث الاختلاف في النوعية، العلامة التجارية، التغليف، التصميمات، اللون، الشكل، المتانة، والإعلانات
- اختلاف أسعار المنتجات.
- الدخول والخروج من السوق ممكن إلا أنه قد يكون صعبا.

#### 4- سوق احتكار القلة:

- يتواجد في هذا السوق عدد قليل من المنتجين أو البائعين مقابل عدد كبير من المشترين ومن بين أهم شروط هذه السوق:
- قلة عدد المنتجين.
  - صعوبة الدخول والخروج من السوق بالنسبة للمنتجين الجدد.
  - كل منتج متميز عن المنتجات الأخرى، وتكون المنافسة على الجودة والاستهلاك.

### المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي.

يعتمد علم الاقتصاد على مستويين: الكلي والجزئي يعتبر التحليل الاقتصادي حلقة الوصل بين هذين المستويين وعمليات اتخاذ القرارات الإدارية والاقتصادية حيث يساعد التحليل في تسهيل الاختيار بين البدائل المتاحة بالإضافة إلى التنبؤ بالتغيرات المستقبلية من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات، سواء كانت نظرية أو تطبيقية.

#### أولاً: مفهوم التحليل الاقتصادي:

يعتبر التحليل الاقتصادي منهجاً علمياً للبحث وأسلوباً منطقياً لدراسة الظواهر الاقتصادية يسمح هذا المنهج بتفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية ويزود الباحثين بالأدوات المنطقية اللازمة لاستنتاج النظريات الاقتصادية المتنوعة إذا كانت النظرية تمثل الخلاصة فإن التحليل يعتبر منهج البحث الأساسي ويقوم منهج التحليل الاقتصادي بإعادة الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها البسيطة لفهمها بيسر أكثر من فهم الظاهرة بكليتها.

ثانياً: أهمية التحليل الاقتصادي: إن التحليل الاقتصادي بمختلف أدواته وأساليبه يساعد على:

- تقديم تفسيرات لما يحدث في الاقتصاد.
- وضع أسس للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.
- توفير أداة سليمة لرسم السياسات والاستراتيجيات ومختلف الأهداف.
- توضيح نتائج القرارات المختلفة.

ثالثاً: أهداف التحليل الاقتصادي: من بين أهدافه:

- إيضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع (في ظل الندرة النسبية) وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد لإشباع حاجات الأفراد.
- تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد.
- رسم السياسة العامة بحيث لا يعمل على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

رابعاً: أنواع التحليل الاقتصادي (أنماط): هناك معايير عديدة لتقسيم التحليل الاقتصادية:<sup>96</sup>

1- حسب معيار الحجم: حسب هذا المعيار هناك نوعين:

1-1- التحليل الجزئي: يقوم بدراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي كسلوك المستهلك، المؤسسة.

1-2- التحليل الكلي (التجمعي): يقوم بدراسة الاقتصاد الوطني في مجموعة أي النظر إلى المجتمع ككل مثل: البطالة، الدخل الوطني، الاستثمار، الاستهلاك.

2- حسب معيار الشمولية: وينقسم بدوره إلى:

1-2- التحليل الجزئي: يقوم بتحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه.

2-2- التحليل الشامل: دراسة جميع العوامل المتغيرة في وقت واحد بالاعتماد على المعادلات الرياضية.

3- حسب معيار الزمن: وينقسم إلى:

1-3- التحليل الساكن: وهنا تكون الدراسة في لحظة معينة بحيث لا يكون لعامل الوقت أي أثر في الدراسة على سبيل المثال عند دراسة أثر السعر على الكمية المطلوبة فلا يؤخذ بعين الاعتبار السعر في الماضي أو في المستقبل.

2-3- التحليل الساكن المقارن: يقوم بدراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتطرق إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال.

3-3- التحليل الحركي أو الديناميكي: يأخذ عامل الزمن في الاعتبار عند الدراسة.

خامساً: أدوات التحليل الاقتصادي:

بينما تهدف النظرية الاقتصادية إلى وضع القوانين التي توجهنا نحو تحقيق الرفاهية الاقتصادية، فإن هدف التحليل الاقتصادي هو توفير الأدوات التي تساعدنا على فهم طبيعة العلاقات الاقتصادية المعقدة

ويعتمد التحليل الاقتصادي على مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تسهم في دراسة هذه العلاقات بشكل فعال على 4 أدوات:<sup>97</sup>

### 1- الأداة الوصفية اللفظية:

تعتمد هذه الأداة على توضيح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على المنطق اللفظي وهذه الأداة استخدمت كثيرا عندما كانت العلاقات الاقتصادية بسيطة غير معقدة، ويستعمل هذا التحليل اللفظي من الدارسين الذين لا يفهمون للتحليل الرياضي، كما أنه يؤدي نفس مهمة وكفاءة التحليل الرياضي في حالة النماذج الأولية التي لا تحتوي على متغيرات كثيرة.

2- الأداة الرقمية: يتم دراسة العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية باستخدام الأرقام ودلالاتها أي التحليل الإحصائي.

### 3- الأداة الهندسية البيانية:

هذه الأداة عند دراستها العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية تعتمد على لأشكال والرسومات البيانية كالمناحنات فهذا النوع من التحليل يمثل عرض تصويري للعلاقات بين المتغيرات الاقتصادية، ولكن التي لا تزيد المتغيرات عن ثلاثة.

### 4- الأداة الرياضية لقياسية:

يتم استخدام المنطق الرياضي عند دراسة العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية وانتشر استخدامه في التحليلات الاقتصادية الحديثة، وتتمثل في الاقتصاد الرياضي والاقتصاد القياسي، وهذا النوع من التحليل يتميز بالدقة والمنطق ويستعمل في النماذج ذات المتغيرات الكثيرة. والملاحظة أنه يوجد تكامل بين هذه الأدوات وتشارك مع بعض في تعميق فهم واستيعاب النظرية الاقتصادية.

## المحور التاسع: استراتيجية المؤسسة.

إن الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الفكرية الحديثة نسبيا في مجال الأعمال ولكن يرجع تاريخها لعدة قرون قبل الميلاد وبالتحديد عند اليونان وكان مفهومها محصورا وضعيفا في هذه الفترة

## اولا: تعريف الاستراتيجية:

تعني كلمة الاستراتيجية فن القيادة أوفن الجنرال، وتعني الدهاء في الحرب وتضليل العدو وتحقيق النصر إذا طبقت في المجال العسكري في بادئ الأمر ثم انتقلت إلى المجال الاقتصادي، مع ازدياد حدت المنافسة بين المؤسسات، ولهذا اختلف الباحثون والمتخصصون في ضبط تعريف الاستراتيجية في مجال التسيير.

والاستراتيجية هي خطط تبنى على ضوء تحديد أهداف المنظمة الطويلة الأمد، مع الأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد والإمكانات لتحقيق تلك الأهداف وعدم تجاهل التحديات البيئية المختلفة.<sup>98</sup>

- وحسب I.ANSOFF " هي مجموعة من القرارات التي تسيير سلوك المؤسسة."<sup>99</sup>، فهي جملة من الخيارات التي تعمل المؤسسة على تحقيقها خلال مدة زمنية معينة في بيئة غير مستقرة لتحسين وضعيتها التنافسية وضمان بقائها واستمراريتها ونموها.

ونظرا للتطور الذي أصاب مصطلح الاستراتيجية في حوض العلوم الإدارية انبثقت مصطلحات جديدة وهي:<sup>100</sup> -الإدارة الاستراتيجية تعبر عنها من خلال الجوانب التنظيمية المتعلقة بالاستراتيجية.

-أما التخطيط الاستراتيجي: يعبر عنه في شكل خطط يتم تنفيذها مرحليا ضمن سبرورة واضحة.

ثانيا: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:<sup>101</sup>

- تحقيق أفضل انجاز ممكن.
- تعطي الحصة الاستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المؤسسة.
- تعمل على مساعدة أصحاب القرار على معرفة الاتجاهات أثناء اتخاذ القرار وفحص المشاكل.

ثالثا: مستويات استراتيجية المؤسسة: وهناك 3 مستويات:

- 1- على مستوى المؤسسة: وتتعلق بالمؤسسات ككل وتصف التوجه الكلي للمؤسسة.
  - 2- على مستوى وحدات الأعمال: تحدث على مستوى المنتج أو في وحدات العمل وهي تركز على المنتج أو قطاع سوقي معين.
  - 3- على المستوى الوظيفي: وتتمثل في استراتيجيات الوظائف وهي الطريقة التي تساعد بها الوظائف المؤسسة على تحقيق أهدافها بشكل كامل.
- رابعا: أنواع الاستراتيجيات للمؤسسة:

هناك اختلاف بين علماء الإدارة في وضع تصنيف موحد للاستراتيجية، حيث هناك 3 معايير في تصنيفها:

- 1- استراتيجية النمو: من خلال هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى توسيع مكانتها في السوق وعلية زيادة ربحها وضمان بقائها وتضم العديد من الاستراتيجيات منها:
  - استراتيجية التركيز على منتج واحد.
  - استراتيجية تنمية السوق وإضافة أسواق من خلال التوسع الجغرافي أو الفروع.
  - استراتيجية الابتكار تقديم منتجات جديدة.
  - استراتيجية التكامل الأفقي: تعمل على زيادة طاقتها الإنتاجية من خلال زيادة وحدات إنتاجية داخل المؤسسة أو الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسات أخرى.
  - استراتيجية التكامل الرأسي: التكامل الرأسي الخلفي أو أمامي (التوزيع).
- 2- استراتيجية الاستقرار: المؤسسة التي لا تستطيع النمو تبني استراتيجية الاستقرار للحفاظ على وضعها السوقي وتضم:
  - 1-2- استراتيجية التنوع: إضافة أنشطة ومنتجات لتعويض عائد المنتج الذي انخفض الطلب عليه.
  - 2-2- استراتيجية الثبات: عدم اتخاذ قرار جديد واختيار الاستمرار في السياسات الحالية في الاجل القصير.

3- استراتيجية الزوال (الانكماش): تتبع في حالة مواجهة ازمة طارئة والعمل على تخفيض التكلفة للبقاء في السوق وتتبع الاستراتيجيات التالية:

3-1- استراتيجية الخلع: تقوم المؤسسة بحذف أحد أنشطتها نهائيا.

3-2- استراتيجية البيع الجزئي أو كلي: أي إغلاق بعض وحدات النشاط داخل المؤسسة.

3-3- استراتيجية التصفية: تصفية الشركة وإغلاق مصانعها.

## المحور العاشر: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية

إن الهدف الأساسي من وراء عملية إنشاء مؤسسة هو توسيع الأعمال وتحقيق المزيد من الأرباح أي تحقيق النمو والذي يظهر في عدة صور وأشكال.

## أولاً: تعريف نمو المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بنمو المؤسسة الاقتصادية لاختلاف زمن هذه التعريفات ولتوسعات التي شاهدها المؤسسات:

- "هو الزيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، وعليه فالنمو هو ظاهرة لا تتم بصفة أوتوماتيكية، وإنما ناتجة عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة".

- وحسب ستاربيك 1965: "ليس بظاهرة عفوية إنما راجع إلى قرارات تسييره، فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد."<sup>102</sup>

- الزيادة في حجم الإنتاج خلال زمن.

- وحسب النظريات الاقتصادية المفسرة لنمو المؤسسة:<sup>103</sup>

1- النظرية التطورية: قامت بتشبيه المؤسسة بالكائن الحي لأن المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع محيطها. واستندت في تحليلها على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمؤسسة مع سلوك الكائنات الحية وهي فكرة Marshall حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي (الشجرة) الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضا ولكن هذا التشبيه لقي اعتراض العديد من الباحثين لأنه في رأيهم أن النمو الكائن الحي لا يكون إلا بقدر معين وفي وقت زمني معين عكس المؤسسة التي يمكنها تحقيق نمو مستمر مقيد بالزمن.

ولقد ساهمت نظرية دورة حياة، المؤسسة في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة وحسب هذه النظرية فإن النمو ما هو إلا مرحلة من مراحل سيرورة تطور المؤسسة نتيجة تفاعلها مع محيطها، ويمثل المرحلة المتصاعدة في دورة حياة المؤسسة.

**1- نظرية السيرورة الداخلية للنمو:** تستند هذه النظرية على فكرة مفادها أن موارد المؤسسة هي وحدها القدرة على إتاحة فرص النمو لها، وبها تتحدد درجة النمو الذي تستطيع المؤسسة أن تصل إليه خلال فترة زمنية محددة، وبإمكان المؤسسة تحقيق نمو مستمر من خلال التوسع في تعداد أنشطتها وتنوعها، ويتحقق هذا النمو المستمر نتيجة التجديد في الموارد.

### ثانيا- طبيعة النمو في المؤسسة:

من وجهة نظر تحليلية يظهر النمو في المؤسسة من خلال عدة جوانب:

- 1- النمو التجاري: من خلال توسيع شبكة التوزيع وتنوع عملائها وزيادة في حجمهم، مما يؤثر على قدراتها الإنتاجية والاستثمارية.
- 2- النمو الصناعي: تطور الإنتاج كما ونوعا في الإنتاج بشكل يرفع قدراتها التنافسية.
- 3- النمو التكنولوجي: تطبيق التكنولوجيا في الإنتاج والتنظيم في المؤسسة بشكل متزايد مما يؤثر على ارتفاع حجم الإنتاج وتحسين في الأداء.
- 4- النمو الإداري: هذا النمو يهتم بتوسيع الهياكل التنظيمية استجابة لزيادة عدد من العمال، وبالتالي إعادة توسيع الهياكل التنظيمية حسب التخصصات والمسؤوليات الجديدة التي تظهر.

**ثالثا: مؤشرات النمو بالمؤسسة:** إن نمو المؤسسة يرتبط بشكل أساسي بالحجم ولكن يمكن الحكم على مدى نموها من خلال مجموعة من المؤشرات:<sup>104</sup>

- عدد الأفراد العاملين في المؤسسة: وذلك حسب توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي أي نوعية واختصاص وكفاءة اليد العاملة أو الجانب الكمي لتحديد حجم نمو كمية المدخلات والمخرجات، قياس مجموعة العناصر الداخلة في الإنتاج أي حجم موارد المؤسسة، وكذلك قياس مخرجات المؤسسة من سلع مادية وخدمات (زيادة حجم الإنتاج).

- المؤشرات المالية: يتم قياس حجم نمو المؤسسة من خلال النسب المالية المتعلقة بالمبيعات، حقوق الملكية، وأصول المؤسسة (كمي).

- الهيكل التنظيمي: إن تعقد وتطور وتشابك العلاقات المكونة لهيكل تنظيم المؤسسة (التقسيمات الأفقية والعمودية) يعطي صورة لحجم نمو المؤسسة ويعتبر هذا المؤشر نوعي (كيفي).

- تعدد فروع المؤسسة وخطوط الإنتاج، والحصص السوقية (كمي)، وشبكات التوزيع (نوعي).

رابعاً- أهداف نمو المؤسسة: تنبع أهمية النمو من جملة الأهداف التالية:

- يعتبر النمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة.

- النمو وسيلة لتحسين الربحية وزيادة المردودية، وبالنسبة للمدراء تحقيق الشهرة والسلطة والمكانة الاجتماعية.

- إيجاد أسهل الطرق لتمويل استثماراتها، الهيمنة على مورديها بفضل حجم المشتريات.

خامساً: إيجابيات النمو: (أسباب الاهتمام بالنمو): هناك جملة من الإيجابيات التي تحققها المؤسسة من خلال نموها:

- المؤسسة الكبيرة هي الأفضل.

- الاستفادة من دعم الحكومات.

- "القدرة على التفاوض مع الموردون، والنقابات والوسطاء الماليين.

- ضمان تطور نشاط المؤسسة.

- تخفيف الضغط الناجم عن المنافسة.

- زيادة شهرة المؤسسة وقوة الإدارة العليا.

- التقليل والتحكم في المخاطر بإتباع استراتيجية التنويع.<sup>105</sup>

سادساً: مقومات نمو المؤسسة: هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في نمو المؤسسة، ويمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

1- العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تتواجد داخل المؤسسة منها:<sup>106</sup>

- الفريق الإداري: مهاراتهم وخبراتهم لها الأثر الكبير في نمو المؤسسة.
  - رأس المال: يعمل على دعم نمو المؤسسة.
  - الكفاءة التنظيمية: يعتبر نموذج الإدارة والهياكل والإجراءات التنظيمية من العوامل المباشرة للنمو.
  - توفر فائض من المواد: توفر مواد متاحة بصفة مباشرة كالمعدات والأدوات بحيث عادة ما تكون غير مستغلة بصفة كاملة.
  - محفزات نفسية: رغبة المدير في تحقيق الذات والشهرة.
- 2- العوامل الخارجية: وهي عوامل تتواجد خارج المؤسسة:
- البيئة العامة: تتواجد في البيئة العامة للمؤسسة فرص على المؤسسة استغلالها لتحقيق النمو كوضع الحكومة برنامج تدعيمي لفائدة المؤسسات الوطنية، اتفاقيات دولية لتسهيل الاستثمار في الخارج، الانتعاش الاقتصادي.
  - البيئة الخاصة: كالسوق مثل ظهور فئة غير مشبعة من السوق قد يكون حافزا لنمو المؤسسة.
  - فعلى المؤسسة الاستغلال العقلاني، والرشيد للموارد المتاحة لديها.
- سابعاً: فرص النمو للمؤسسة:
- هي مجموعة من الأحداث التي لا يمكن أن تتكرر بنفس الشكل، وهي جذابة للمؤسسة وللمنافسين ومن شأنها تحقيق معدلات نمو مرتفعة منها:
  - منتجات جديدة: عند بداية انخفاض معدلات النمو للمنتج الحالي عندما تركز المؤسسة مجهوداتها لتصميم منتج جديد.
  - تطور وتنوع أذواق المستهلكين: أصبح بإمكان المؤسسة توجيه أذواق المستهلك من خلال الترويج والإشهار، وبالتالي خلق الطلب الذي يؤدي إلى نمو رقم الأعمال.
  - اختراق أسواق جديدة: البحث عن أسواق جديدة إما لركود السوق الحالي، أو لصعوبة طرح منتجات جديدة بها.
  - توسيع النشاط: تقوم بتوسيع نشاطها إذا كانت توقعات النمو غير أكيدة في السوق الحالي.

ثامنا: أنماط نمو المؤسسة: (طرق، أنواع، أشكال، نماذج، استراتيجيات).

إن نمو المؤسسة متعددة الأوجه ويرتبط بحاجاتها وأهدافها المستقبلية وفي العادة يتم التمييز بين ثلاثة أنماط لنمو المؤسسة وهي كالآتي:

**1- النمو الداخلي:** ويسمى أيضا بالنمو العضوي أو المكثف، ويتضح من تسميته فهو داخلي يعتمد على إمكانياتها ومواردها الداخلية المتاحة لتطوير المنتج الحالي، أو خلق منتج جديد، أو فتح فرع تجاري، أو تنويع المنتجات، أو اختراق الأسواق فالنمو الداخلي هو النمو العادي في مسار المؤسسة. وتمثل إمكانياتها الداخلية في إنشاء وامتلاك وسائل إنتاج جديدة، وقدرات كبيرة من الأفراد والأموال أو تكنولوجيا أي إمكانيات متاحة بشكل كبير جدا.

ويعمل بالأرباح غير الموزعة أو الأموال الخاصة بالمؤسسة، ويحافظ للمؤسسة على استقلاليتها، ويتم تحقيق نموها الداخلي من خلال إتباع الاستراتيجيات التالية:<sup>107</sup>

**1-1- استراتيجية اختراق السوق:** التركيز على المنتجات الحالية في السوق من خلال زيادة المبيعات بإضافة خطوط إنتاج جديدة أو فتح مصانع فرعية.

**1-2- إستراتيجية تطوير السوق:** تطوير المنتجات الحالية بتعديل جزئي مثلا مؤسسة لصناعة سيارات نقل المسافرين تقوم بإجراء تغييرات جزئية حتى تصبح هذه السيارة تنقل البضائع.

**1-3- إستراتيجية تطوير المنتج:** تطوير المنتج بإجراء تعديلات بصفة كلية ولكنه يلبي نفس الحاجيات السابقة.

**1-4- إستراتيجية التنوع:** يتم التنوع من خلال:

أ- **التنوع العمودي:** يتم من خلال توسيع عملياتها الإنتاجية أو التسويقية اللاحقة أو السابقة لنشاطها ونجد نوعين:

• **التنوع العمودي الأمامي:** تقوم المؤسسة بأعمال إضافية لنشاطها مثلا: تقوم بتصنيع عجلات السيارات، ونشاطها الأساسي استخراج المطاط.

• التنوع العمودي الخلفي: تقوم بنشاطات سابقة لنشاطها الأساسي مثال: مؤسسة متخصصة في خياطة الملابس النسائية فتقوم بصناعة مختلف أنواع الأقمشة.

ب- التنوع الأفقي: تقوم المؤسسة بطرح منتجات وخدمات جديدة في القطاع الذي تنشط فيه مثلا: مؤسسة متخصصة في صناعة الثلاجات تقوم بإنتاج مكيفات هوائية، مبردات صناعية.

## 2- النمو الخارجي:

- "هو كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولي السيطرة على الأصول المادية الموجودة مسبقا والمملوكة قانونيا لمؤسسة أخرى."

- "هو نمو المؤسسة من خلال الاستحواذ أو الاندماج".

عندما ترغب المؤسسة في عملية النمو الخارجي تستهدف نشاط أو قطاع معين فتقوم بشراء مجموعة من المؤسسات أو مؤسسة واحدة حسب إمكانياتها وتتم من خلال الأشكال التالية:

**2-1- الاستحواذ:** يعني قيام مؤسسة باقتناء مؤسسة كاملة، بحيث المؤسسة المبتلعة تزول ككيان قانوني ولا تظهر نهائيا لأنها مبتلعة من المؤسسة المستحوذة بحيث هذه الأخيرة سوف تمتلك كل أصول المؤسسة المبتلعة وسوف تتحمل كل ديونها وضرائبها وتستفيد من حصتها السوقية وتتفادى شرها التنافسي.

**2-2 الاندماج:** "هو تأسيس كيان جديد بالانضمام إلى مؤسسة أخرى أو أكثر بحيث أن الشركات المندجة ككيانات قديمة تزول ويتأسس كيان جديد."<sup>108</sup>

**2-3 التعاون:** يسمح للمؤسسة بضم إمكاناتها مع إمكانات مؤسسة أخرى لتحقيق مكاسب أفضل دون أن يكون هذا الضم بشكل نهائي بحيث كل مؤسسة تحافظ على كيانها ويكون هذا التعاون أو الشراكة أو التحالف مرتبط بمشروع بمجرد إنجازه تنتهي هذه العملية أي تتعاون مع بعضها دون فقدانها لاستقلاليتها ومن خلاله تحقق المؤسسة أهدافها من خلال التعاون بدلا من مناقشتها.

- فالتحالف: هو تعاون بين مؤسستين متنافستين مثلا: اتفاق بين مؤسستين تنتجان السيارات على التعاون فيما بينهما من أجل تصنيع محرك مشترك."<sup>109</sup>

الشراكة: تعاون بين مؤسستين غير متنافستين.

ويتخذ هذا النمو الخارجي 3 أشكال:

- النمو الأفقي: يكون من خلال اندماج المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع أو في نفس المرحلة الإنتاجية أو التسويقية كالاستيلاء على منافس مباشر للمؤسسة.
- النمو العمودي: يتم التوسع في النشاط من خلال التكامل مع المراحل الاقتصادية المتعاقبة (أمامي وخلفي) مثال على ذلك تقوم مؤسسة لصناعة السيارات بالتكامل مع مصانع الحديد وحقول المطاط، أو في اتجاه آخر في شبكات التسويق والتوزيع، "الاستيلاء على مصادر التوريد هذا عمودي خلفي، والاستيلاء على منافذ التوزيع هذا تكامل عمودي أمامي"
- الاندماج المركب (المختلط): ويتحقق بالاندماج العمودي والأفقي في نفس الوقت.

### 3- النمو التعاقدى:

يتم هذا النمو من خلال إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة إنتاجية أو خدماتية" وقود يكون نمو داخلي في حالة إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى أو خارجيا في حالة اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة أخرى أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها."

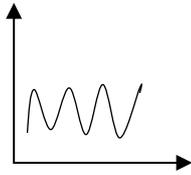
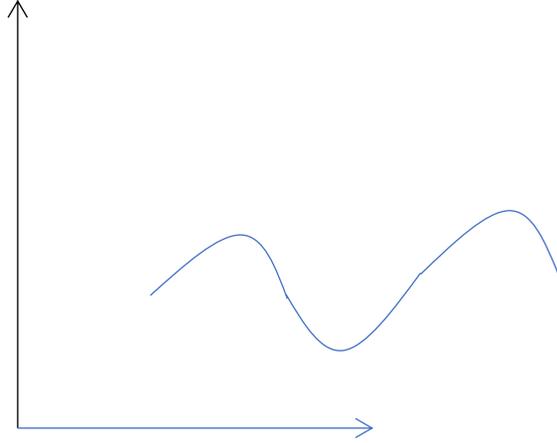
### تاسعا: حالات النمو:

لتحليل ظاهرة النمو في المؤسسات يتم الاعتماد على المقاربة المالية نظرا لأهمية الوظيفة المالية في تحقيق النمو من جهة وحساسية هذه الوظيفة في حالة التأثيرات السلبية للنمو إن حدثت كالعجز في الخزينة ومخاطر الإفلاس لذا يتم تشخيص الوضع المالي للمؤسسة من طرف المحلل المالي وعليه هناك نوعين لحالات النمو.

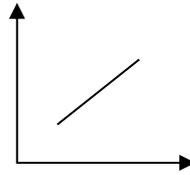
1- حالات النمو الطبيعية: وهي النمو المتوازن، المتناوب، السريع المتحكم فيه.

2- حالات النمو المرضية: وهي النمو المتسارع غير متحكم فيه، والنمو البطيء.

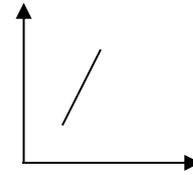
الشكل رقم (15): حالات النمو الطبيعية



متناوب



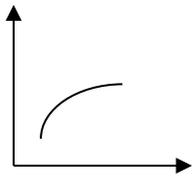
متوازن



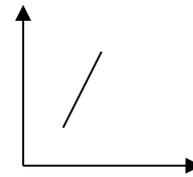
سريع متحكم فيه

المصدر: عبد الهادي مختار، مرجع سبق ذكره، ص 84.

الشكل رقم (16): حالات النمو المرضية



النمو المتباطئ.



النمو السريع الغير متحكم فيه

المصدر: عبد الهادي مختار، مرجع سبق ذكره، ص 87.

## المحور الحادي عشر: دورة حياة المؤسسة

لكل مؤسسة مهما كان نشاطها وطبيعتها دورة حياة وتكون متضمنة لمراحل متعددة مثل الكائن الحي وتتخذ من خلالها المؤسسة أشكالاً واتجاهات مختلفة ولكل مرحلة مجموعة من الأهداف تميزها عن باقي المراحل، ولقد تعددت تقسيمات مراحل حياة المؤسسة نظراً لاختلاف آراء الباحثين.

## أولاً: مفهوم دورة حياة المؤسسة.

إن المفكر الاقتصادي الفريد مارشال يعتبر من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يشابه في تطوره الكائن الحي "بحيث ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أن نمو المؤسسة يماثل نمو الشجرة، التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة وظروف المكان والزمان، حيث تمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها".

وعليه تعرف دورة حياة المؤسسة بأنها:

- "نمط من التغيير المتوقع في المؤسسة، فهي تشير إلى المسيرة الحياتية للمنظمة منذ بدئها إلى غاية نهايتها"<sup>110</sup>.

- "مراحل تمتد عبر فترة زمنية لا يمكن تحديدها بزمان معين، كما أن الفترات الزمنية بين مرحلة وأخرى غير ثابتة فهي تختلف باختلاف المؤسسات واختلاف الظروف البيئية، ولكل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة سماتها المميزة لها".

نجد أن دورة حياة المؤسسة ليست ثانية، وكل مرحلة فيها تكون محسوبة ومتوقعة، وتكون المراحل فيها متسلسلة ولكن لا تتميز بنفس المستوى من القوة ونفس الوضعية في السوق.

ثانياً: أهمية دورة حياة المؤسسة: تكمن أهمية دورة حياة المؤسسة في:

- أداة مفيدة ومساعد للمسؤولين عند دراسة نمو المؤسسة، وتحديد وسائله واتجاهاته.
- وتساعد الإدارة العليا في تحديد أو اختيار الأسلوب الذي تسيّر به المؤسسة لأن الأسلوب يختلف من مرحلة لأخرى نظراً لاختلاف ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، واختلاف حجمها.

ثالثا: تقسيمات دورة حياة المؤسسة (نماذج):

نظرا لاهتمام الباحثين في الفكر الاقتصادي بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة قدمت عدة تقسيمات من قبل الباحثين للمراحل العمرية التي تمر بها المؤسسة:

1- تقسيم MILLER et KIMBERLY عام 1980: ثم تقسيم دورة حياة المؤسسة إلى 3 مراحل:<sup>111</sup>

أ- مرحلة النشأة: وهي المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.

ب- مرحلة التحول: هي مرحلة منتصف العمر ويتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

3- مرحلة التدهور: هي مرحلة الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة.<sup>112</sup>

2- تقسيم GUP: قسم حياة المؤسسة إلى 4 مراحل وهي:<sup>113</sup>

أ- مرحلة النشأة والانطلاق: وتكون في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة، وهي مرحلة دخول السوق وتتميز ب:

- وجود رأس المال الكاف لتأسيس المؤسسة.
- وجود السيولة، ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.
- الخسائر المبدئية.
- القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

ب- مرحلة النمو والتوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش هو التوسع الذي حققته المؤسسة وتميزت هذه المرحلة ب:

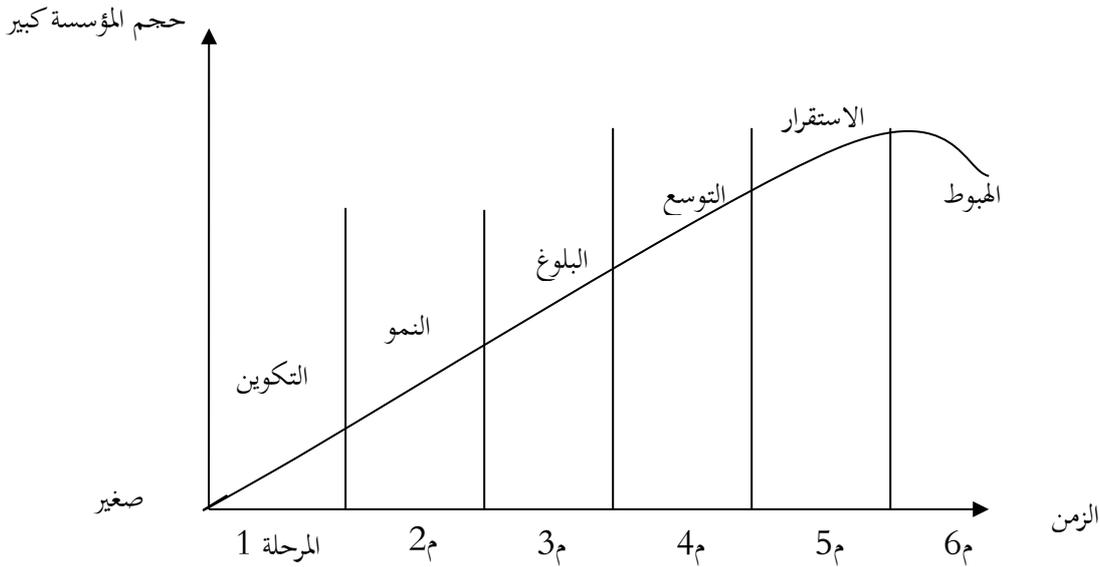
- وجود علامات تجارية.
- الدعاية، الإعلان والترويج.
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

- ارتفاع المبيعات.
  - القدرة على التحكم في التكاليف.
  - البحث عن الكفاءات.
  - العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصيرة الأجل.
- ت- مرحلة النضج والاستقرار: تتميز هذه المرحلة ب:<sup>114</sup>
- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار، البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها.
  - العمل على تطوير الإنتاج.
  - السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
  - حسن العلاقة مع العملاء.
  - ولاء العملاء للعلاقة التجارية.
- ث- مرحلة التدهور والتراجع: في هذه المرحلة يصبح الفشل يهدد استقرار نشاط المؤسسة وتتميز هذه المرحلة ب:
- البحث عن تخفيض العمال والتكاليف.
  - التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
  - التراجع في مستويات المبيعات.
  - مطالبة الدائنين بمستحقاتهم.
- 3- تقسيم FULD et HOUSE عام 1995: تم تقسيم دورة حياة المؤسسة إلى 5 مراحل وهي:
- أ- مرحلة النشأة: مرحلة بداية حياة المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بوضع استراتيجية المؤسسة واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.
- ب- مرحلة الشباب: تتميز ببداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصيص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتفويض السلطة.
- ت- مرحلة النضج: يتم تحقيق الأهداف المسيطرة.

ث- مرحلة الفناء والتدهور: عدم القدرة على التوسع والنمو وتحقيق الاستقرار مما يؤدي بالمؤسسة إلى التوجه التدريجي في التدهور والفناء.

4- التقسيم الكلاسيكي: يقسم دورة حياة المؤسسة إلى 6 مراحل:

- مرحلة التكوين: مرحلة الطفولة وتعاني من الغموض في اتجاهات المستقبلية وأدائها.
  - مرحلة النمو: مرحلة النمو التدريجي والانتشار والتوسع.
  - مرحلة البلوغ: مرحلة التكامل الذاتي في أدائها.
  - مرحلة التوسع: مرحلة التوسع في نشاطات المؤسسة.
  - مرحلة الاستقرار: "مرحلة الاستقرار الكامل وبات بنائها الرسمي وموقعها وحصلتها في السوق وموقعها والمعرفة الكاملة لحدودها ومجالات حركتها"
  - مرحلة الهبوط: مرحلة فقدان المؤسسة لاستقرارها نظرا لضعفها وعدم قدرتها على الاستمرار.
- الشكل رقم (17): دورة حياة المؤسسة.



المصدر: علة مراد، مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، ص4.

الباحثين اختلفوا في تحديد المراحل والمحطات التي تعيشها المؤسسة إلا أنهم اتفقوا على أن لكل مؤسسة بداية تتمثل في انطلاقها ومرحلة النمو والازدهار، وفي الأخيرة مرحلة التدهور والفناء وهي مرحلة بداية النهاية.

ولكل مرحلة مجموعة من الأهداف والخصائص التي تميزها، وزمن وأهمية كل مرحلة تختلف من مؤسسة لأخرى نظرا لاختلاف الظروف.

## المحور الثاني عشر: تطور المؤسسات العمومية الجزائرية

تتحقق التنمية الاقتصادية عبر المؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة والتي تعتبر المحرك الأساسي لعملية التنمية حيث تستند هذه المؤسسات إلى إيديولوجية محددة تهدف إلى تحقيق الخطط المستهدفة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التنموية التي تلتزم السلطات بإنجازها.

تعد الجزائر من الدول الرائدة في تبني النهج الاشتراكي منذ تأسيس الجمهورية في الستينات من القرن الماضي حيث كانت هذه الخطوة تهدف إلى تعزيز دور المؤسسات العامة في إحياء اقتصاد ناشئ لا يزال يفتقر إلى العديد من المقومات المادية والبشرية، إلا أنه شهد الاقتصاد الجزائري حركية كبيرة بداية من تأميم المحروقات، هذا القرار الذي اعطى الدفعة القوية للقطاع العمومي لمواكبة عملية خلق المنفعة وما صاحبه كذلك من انتعاش على كل الأصعدة من خلال كل الاصلاحات التي مست المنظومة المالية والنقدية الذي دفع بالحكومة الى الاعتماد بشكل واضح على المؤسسات العمومية التي هي الاخرى مرت بالعديد من التحولات سواء تعلق الامر بالمراسيم المنظمة لها او العملية التسييرية لها.

## اولا: تعريف المؤسسة العمومية الجزائرية

تتنوع تعاريف المؤسسة العمومية بناءً على أنواعها حيث تشمل المؤسسات العامة الإدارية (EPP) والمؤسسات العامة الاقتصادية (EPE) والمؤسسات العامة الاقتصادية ذات الأسهم (SPA)، كما تختلف تسميات هذه المؤسسات بين الدول التي تتبنى النهج الاشتراكي والدول ذات النهج الرأسمالي

قبل الدخول في تصنيفات وأنواع المؤسسات من الضروري استعراض بعض التعريفات المتعلقة بالمؤسسة العمومية منها:

- 1- المؤسسات العمومية: هي شخص معنوي من اشخاص القانون العام هدفها تسيير مرفق عام.
- 2- المؤسسات العمومية: هي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية.

3- المؤسسات العمومية: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة ويتم تسييرها من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص يتم اختيارهم من طرف الجهة الوصية وتستفيد من تسهيلات قانونية وإدارية وإعفاءات مختلفة وتؤسس في شكل شركة مساهمة او في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة وقد تكون مؤسسات تابعة للوزارات (وطنية)، ومؤسسات تابعة للبلديات أو الولايات (جماعات محلية).

4- المؤسسة العمومية: تعتبر المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولة، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة، أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص. والمؤسسة الاقتصادية شخصية معنوية، مخصص لها رأس مال وتتمتع باستقلالية مالية، وتسير طبقا لمبادئ تجارية.<sup>115</sup>

#### ثانيا: أشكال المؤسسات الاقتصادية العمومية:

حسب القانون رقم 88 / 01 المؤرخ في جانفي 1988 تم تقسيم المؤسسة العمومية حسب النظام الليبرالي الاستعماري الى مجموعة من المؤسسات منها ذات الطابع الاداري، ومنها ذات الطابع الصناعي والتجاري، وفي السنوات الاخيرة وسع المشرع من اشكال المؤسسة العمومية مراعيًا طبيعة النشاط فظهرت المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وأخرى ذات الطابع الثقافي والمهني.

1- المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري<sup>116</sup>: هي تلك التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة وتسمى أيضا بالمؤسسة العمومية التقليدية، ولقد استعملت كأسلوب لإدارة المرفق العام في الجزائر منذ الاستقلال الى يومنا هذا.

2- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري: هي الاكثر شكلا شيوعا نظرا لتدخل الدولة في المجال الاقتصادي وتتوفر على ثلاث عناصر<sup>117</sup>: إنتاج تجاري، وجود دفتر البنود العامة وحسب القانون رقم 01/88 فإن المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري شكل انتقالي للتسيير يخالف نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE).

3- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي: نظرا لتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية اضاف المشرع هذا النوع بموجب القانون رقم 11/98 المؤرخ في 22 اوت 1998 المتضمن

القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 2002/1998.<sup>118</sup> ، وحسب المادة 17 من نفس القانون فالمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي:

هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ لتحقيق نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الميادين المحددة في النص المتضمن انشاءها.

4- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني: حسب المادة 32 من القانون رقم 05/99 المؤرخ في 4 افريل 1999 هي مؤسسة وطنية للتعليم العالي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وعليه فهذا النوع هو اسلوب قانوني لإدارة المرفق العمومي للتعليم العالي الذي يهدف الى الاستجابة الى حاجيات المجتمع في مجال التكوين العالي ونشر الثقافة والاعلام العلمي والتقني.

### ثالثا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية

باعتبارها شخصية قانونية مستقلة تعود ملكيتها للدولة، خضعت المؤسسة الاقتصادية العمومية لعدة إصلاحات استجابةً للتغيرات التي شهدتها الساحة الاقتصادية العامة والتوجهات الإيديولوجية التي تتماشى مع الظروف الاقتصادية العالمية ومن خلال متابعة الأحداث يتضح أن فترة التسعينات تشكل نقطة تحول حاسمة في مسار التغيرات التي طرأت على المؤسسات التابعة للدولة.

1-المرحلة الاولى: مرحلة التحولات والاصلاحات قبل سنة 1990 تعد هذه المرحلة مرحلة استثنائية في تاريخ تطور المؤسسات العمومية الجزائرية باعتبار أن كل فترة متميزة عن الاخرى وهذا راجع الى طبيعة كل مرحلة.

#### 1-1- مرحلة التسيير الذاتي: الفترة من 1962 الى 1970

تعتبر هذه المرحلة بداية الوقوف بالنسبة للاقتصاد الجزائري حيث مثلت توجهات اقتصادية منبثقة من مرجعية اشتراكية، تهدف الى لم الشمل والحفاظ على الثروات خصوصا انه وبعد الاستقلال شهدت مختلف المؤسسات التخريب والاتلاف الذي مس جميع الوثائق المهمة التي أدت الى تعطل دورة الانتاج.

فما كان على الجزائريين آن ذاك سوى الاسراع في عملية البناء التي ارتكزت على التسيير الذاتي للمؤسسات وسميت بالمؤسسة المسيرة ذاتيا وذلك بمقتضى المرسوم 22 مارس 1962، ولم تدم هذه المرحلة طويلا فمع بداية سنة 1965 (نقطة الانطلاق والاساس) بدأت هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في اضعاف الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري من خلال عملية التأميم وتحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا الى شركات وطنية محددة الوظائف، وتقلص حجم المشاركة العمالية في الادارة والتسيير الى درجة كبيرة بسبب سيطرة اعوان الدولة على جميع مصادر القرارات داخل المؤسسة الصناعية مما ادى الى تعميق فجوة عدم الثقة بينهم وصعوبة الاتصال والتحاور بين المسيرين والعمال وكان هذا التوتر احد اهم العوامل الاساسية وراء الاجراء التنظيمي للمؤسسات بداية زوال التسيير الذاتي وبداية مرحلة جديدة (ميثاق التسيير الاشتراكي).

## 1-2- مرحلة التسيير الاشتراكي: الفترة من 1971 الى 1980

تميزت هذه المرحلة بعد صدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات عام 1971 ب:<sup>119</sup>

- التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي بصدور الميثاق.
- تحول هيكلية المؤسسة العمومية من المؤسسة المسيرة الى المؤسسة الاشتراكية (تسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الاشتراكي).
- اشراك العمال في الادارة والتسيير بهدف تجاوز علاقات العمل السلعية القائمة على الاجر بحيث اصبح العامل منتجا ومسيرا في نفس الوقت.
- تحديد اساليب وتقنيات تسيير المؤسسات الصناعية.

- "السهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الانتاج وعلى التحسين المستمر للجودة، والقضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق اهداف المخطط من خلال المجلس المنتخب."<sup>120</sup>

ولكن بالرغم من هذا عرفت المؤسسة المسيرة اشتراكيا مشاكل ساهمت في ارتفاع نزاعات داخل المؤسسات كافتقارها لسلم المناصب وعدم ربطها بمؤشرات تقنية عن نشاط ومردودية المؤسسة، كما لم تكن سياسة التشغيل تخضع لمبادئ عقلانية اقتصادية سواء من حيث العدد او النوعية، كما كانت

المؤسسة تشكو من نوعية التكنولوجيا .... مما أدت الى تعطل في الانتاج اثر الالهال او توقفات عن العمل.

وفي ظل هذه الظروف القائمة سهرت الدولة على وضع إصلاحات هيكلية عميقة مع بداية الثمانينات مرحلة الإصلاحات: الفترة من 1981 الى 1990

ان الازمات الناجمة عن تطبيق التسيير الاشتراكي أدت الى ايجاد حلول تجسدت في :

أ- اعادت الهيكلية الاقتصادية للمؤسسات العمومية بحيث تم هيكلية الشركة الوطنية واستبدالها بعدد كبير من الشركات الصغيرة الحجم نسبيا واكثرها تخصصا وانسجاما حيث تضمنت :

- اعادة الهيكلية العضوية بتحويل مؤسسات القطاع العام الى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة

- اعادة الهيكلية المالية وذلك باعادة توزيع جغرافي لمراكز إتخاذ القرار بغرض اعادة هيكلية ديون المؤسسة

ب- استقلالية المؤسسات: بدأت المشاكل والتناقضات المتعلقة بالوصاية والسلطة والاشراف والتمويل والعجز الذي أصاب الكثير من المؤسسات وفلسفة التسيير المتبعة من طرف ادارة هاته المؤسسات بعد تطبيق اعادة الهيكلية مما ادى الى طرح مشروع بديل للإصلاحات السابقة عرف باستقلالية المؤسسة العمومية بموجب القانون 01/88 وذلك من اجل محاولة اعادة المؤسسة العمومية الاقتصادية الى مسارها ومكانتها الحقيقية المرتبطة اساسا بوظيفتها الانتاجية ولارساء الاليات العلمية والتقنية للتسيير في المؤسسات بعد تطهيرها ماليا، ولكن تبني هذا المشروع في ظل مشاكل العجز المالي الذي كانت تعاني منه المؤسسات وارتفاع أسعار المواد الاولية وانخفاض أسعار البترول بقيت المؤسسات تعاني من ويلات الضعف المالي الى ان تم إتخاذ القرار بتطهيرها ماليا.

2- المرحلة الثانية: مرحلة اقتصاد السوق بعد سنة 1990<sup>121</sup>

بعد الاصلاحات الاقتصادية المتمثلة في اعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات اللتان وضعتا الارضية الاقتصادية والتنظيمية والسياسية والايدولوجية لدخول في اقتصاد السوق ولكن نظرا لمحدودية نتائج هذه الاصلاحات توجهت الجزائر الى المؤسسات المالية الدولية وتطبيق برامجها وشروطها المتمثلة في :

ا- التعديل الهيكلي للمؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية للمرور لاقتصاد السوق، والتصحيح الهيكلي يكون على نشاطها ووسائلها المادية والبشرية وكذا التنظيمية في نطاقها الواسع ( المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة) للوصول الى تحقيق الفعالية والكفاءة في محيط تنافسي يخضع لقوانين السوق ويدخل في اطار هذه السياسة حل المؤسسات وتصفيتها وتسريح العمال.

ب-الخصوصية: تمس المؤسسات التي ليس لها القدرة على الاستمرار كمؤسسة عمومية سواء لانها تعيش ظروف سيئة اولاعتبارها غير استراتيجية.

## الهوامش

- <sup>1</sup> حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر، ط1، لبنان، 2005،
- <sup>2</sup> - محمد مصطفى نعمات، إدارة المؤسسات العامة، دار الابتكار للنشر وتوزيع، الأردن، 2022، ص:56
- <sup>3</sup> - مراد خطاب، مطبوعة بيداغوجية اقتصاد المؤسسة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2023/2022، ص:6
- <sup>4</sup> - سعود وسيلة، اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة -، 2020 ص:4\_5
- <sup>5</sup> الداوي الشيخ، تطوير مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاعتبائي والتسيير، Annales de L'université d'Alger، العدد 15، رقم 01، جامعة الجزائر، 2005/06/15
- <sup>6</sup> - الشيخ الداوي، تطوومفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي، جامعة الجزائر، ص13
- <sup>7</sup> هباشي سامي، دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، 2018
- <sup>8</sup> - محمد مصطفى نعمات، إدارة المؤسسات العامة، دار الابتكار للنشر وتوزيع، الأردن، 2022، ص:57
- <sup>9</sup> صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد الصديق بم يحيى، جيجل، 2018
- <sup>10</sup> أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم LMD، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- <sup>11</sup> خالص صافي صالح، رقابة تسيير مؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008
- <sup>12</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر
- <sup>13</sup> - مرزوقي ياسر، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة، 2019/2020، ص:5-7
- <sup>14</sup> - مرزوقي ياسر، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة، 2019/2020، ص:5-7
- <sup>15</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، ط1، الجزائر، 2008
- <sup>16</sup> عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017
- <sup>17</sup> عبد الهادي مختار، مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم التجارية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2021
- <sup>18</sup> القانون التجاري: الكتاب الخامس في الشركات التجارية، المواد من 544، 842، طبعة 2003.
- <sup>19</sup> - محمد مصطفى نعمات، إدارة المؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره، ص:63
- <sup>20</sup> عثمان خلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، الجزائر، 2004
- <sup>21</sup> عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، كلية علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016
- <sup>22</sup> عزباجي إسماعيل: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996
- <sup>23</sup> حلوا بوحلو، السجل التجاري في القانون التجاري الجزائري، مجلة جديد الاقتصاد، العدد1، ديسمبر 2006، جامعة الجزائر
- <sup>24</sup> محمد سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار عين شمس، مصر، 1987
- <sup>25</sup> أنهار تالت أمين، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر
- <sup>26</sup> هباش سامي، دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2018

- 27 محمد سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار عين شمس، مصر، 1987
- 28 برني ميلود، محاضرات في مادة هياكل وتنظيم المؤسسة، المركز الجامعي، عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- سنة ثالثة ليسانس تخصص إدارة الأعمال، 2022/2021
- 29 وشاش فؤاد: صاطوري الجودي، عراك عبود عمير الدليمي، تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل المجلد 10، العدد 1، 2021
- 30 ترجمة هيفاء علي، مبادئ الإدارة: أنواع الهياكل التنظيمية، 13 أكتوبر 06/10/2022.
- 31 صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية، جامعة جيجل، 2018/2017
- 32 عبد السلام أبوقحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1993
- 33 هميسي نور الدين، مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس المؤسسة والمحيط، تخصص اتصال وتسويق، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2017/2016
- 34 غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008
- 35 هميسي تور الدين، مطبوعة مقياس المؤسسة والمحيط، قسم الاعلام والاتصال، جامعة سطيف 2، 2017/2016
- 36 إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم - حالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000
- 37 ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسي، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005
- 38 صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية -مدخل تكاملي، المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- 39 خضر كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2001
- 40 جمال أمغاز، دور تطبيق نظام ال M.R.P في تحسن تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2008/2007
- 41 بين طيب هديات، مرجع سبق ذكره.
- 42 جمال أمغار، مرجع سبق ذكره.
- 43 ناصر عدون دادي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الأولى، 1998، ص 325-325.
- 44 جميل أحمد توفيق وعلي شريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980، ص 18.
- 45 منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثانية، مصر 1991، ص 08.
- 46 أعبدي، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2022/2021.
- 47 خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، مطبوعة مقياس إدارة الموارد البشرية، منجمنت، معهد التكنولوجيا، جامعة ورقلة، 2017/2016.
- 48 نعيمة يجياوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة.
- 49 بلخير مراد، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، 2018/10/18، ص 20-21.
- 50 نعيمة يجياوي، مرجع سبق ذكره، ص 4.
- 51 خالد رجم، رشيد مناصرين، العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 14.
- 52 بلخيري مراد، مرجع سبق ذكره، ص 9.

- <sup>53</sup> الآيات 47-48-49، سورة يوسف (القرآن الكريم).
- <sup>54</sup> Philippe/B, La rotation des stocks dans les magasins, chotard et associates, Paris, 1989, P15.
- <sup>55</sup> م. سحر عباس، محاضرات إدارة الإمدادات، إدارة الأعمال، ص 3.
- <sup>56</sup> هوام جمعة، تقنيات المحاسبة المعمقة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2، الجزائر، 2002، ص 101.
- <sup>57</sup> حجاب عيسى، نمذجة قرارات مخزون الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن الحنة بالمسيلة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية - جامعة زيان عاشور بالخلفة، المجلد 5، العدد 3، 2011/10/01، ص 54.
- <sup>58</sup> حجاب عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 55.
- <sup>59</sup> عبد الفتاح الصحن، محمد سمير صبان، المحاسبة المتوسطة، الناشر جامعة الاسكندرية، مصر، 1992، ص 521.
- <sup>60</sup> زدون جمال، الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون مع دراسة حالة الشركة الوطنية لتزليج الخزفي بالرمشي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وع ت، والتسيير، جامعة تلمسان، 2010/2009، ص 11-12.
- <sup>61</sup> مجد راتول، العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 35.
- <sup>62</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد الشراء والتخزين، دار المسيرة للنشر، ط5، الأردن، 2016، ص 149-150.
- <sup>63</sup> زدون جمال، مرجع سبق ذكره، ص 16.
- <sup>64</sup> Michel R, Entrepôts et Magasins, 3eme édition, Edition d'organisation, France, 2003, P 220.
- <sup>65</sup> محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن 2012، ص 144.
- <sup>66</sup> خطيب سيدي محمد بومدين، إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2005/2004.
- <sup>67</sup> عبد اللطيف - عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، ديسمبر 2013.
- <sup>68</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- <sup>69</sup> دريدي منيرة، حروش سلمى، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات.
- <sup>70</sup> يدي حنان، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، سنة ثانية ليسانس علوم التجارية .
- <sup>71</sup> مريزق عدمان، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية حالة المجمع الصناعي صيدال، الملتقى الدولي الرابع دول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- <sup>72</sup> تطور بلا ل، مطبوعة محاضرات في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2018/2017.
- <sup>73</sup> مباني محمد، مطبوعة دروس مقياس: اقتصاد المؤسسة، شعبة: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير، علوم مالية، ومحاسبة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر -3-، 2019/2018.
- <sup>74</sup> عبود صامويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- <sup>75</sup> فقابر فيصل - دراج عفيفة، سلاوتي حنان، دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2022/2021.

- 76 محمد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة دروس الدولية، القاهرة، 2005.
- 77 مبانى محمد، مرجع سبق ذكره.
- 78 كوديد سفيان، مطبوعة مقياس اقتصاد المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2018 / 2019.
- 79 برني ميلود، عقال إلياس، واقع وظيفة التسويق ومتطلبات تفعيلها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، ديسمبر 2018، جامعة سكيكدة، ص 42-43.
- 80 ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة 2، الجزائر، 1998، ص 108.
- 81 مرزوقي ياسر، مطبوعة محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2020/2019، ص 42.
- 82 ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 109-111.
- 83 متوكل بن عباس، محمد مهلهل، مبادئ الاقتصاد مدخل عام، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية ص 23.
- 84 عبد الغفور إبراهيم أحمد، مبادئ الاقتصاد والمالية العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 103.
- 85 تويي عبد المالك، محاضرات في مقياس مدخل للاقتصاد، قسم التعليم الأساسي (جذع مشترك)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2018/2019، ص 22.
- 86 عبد الغفور إبراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 109.
- 87 ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 132.
- 88 هباش سامي، دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2018، ص 74.
- 89 مرزوقي ياسر، مطبوعة محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2029/2019، ص 90.
- 90 عبد الغفور إبراهيم أحمد، مبادئ الاقتصاد والمالية العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 149.
- 91 مرزوقي ياسر، مرجع سبق ذكره، ص 39.
- 92 مختار عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.
- 93 عبد القادر محمد عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 290.
- 94 عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2016، ص 197.
- 95 عبد المطلب عبد الحميد: النظرية الاقتصادية، تحليل جزئي وكلي للمبادئ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 96.
- 96 اسماعيل عبد الرحمان، ص 97.
- 97 عبد المطلب عبد الحميد: النظرية الاقتصادية تحليل جزئي وكلي، الدار الجامعية، مصر 2001.
- 98 بوتريه وهيبية، مطبوعة محاضرات في استراتيجية المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021 / 2022.
- 99 محمد بوظلعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، منافسة المؤسسة معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، أم البواقي، 2007 / 2008.
- 100 عبد الجليل بوداح، استراتيجية المؤسسة وعلاقة الدور التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 3، العدد 3، جامعة قسنطينة مستوري، 2005/11/20.
- 101 محمود جاسم السيد عن، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار حامد لنشر، 2016.

- <sup>102</sup> محمد كربوش، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر تلمسان، الجزائر، 2014
- <sup>103</sup> أ.عمر بلخير، مطبوعة دروس في اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سعيدة، 2022/2021
- <sup>104</sup> تفرقيت زليخة، زرع فطيمة، مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2019/2018
- <sup>105</sup> سعود وسيلة، محاضرات مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2020/2019
- <sup>106</sup> سكر كنزة، مطبوعة محاضرات لمقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020/2019
- <sup>107</sup> الفصل 6، أنماط المؤسسة، جامعة عنابة.
- <sup>108</sup> زروقي ياسر، مطبوعة محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2020/2019
- <sup>109</sup> عبد الوهاب بلمهدي، عادل العجالي، إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم، مجلة التنمية البشرية، جامعة سطيف، المجلة 8، العدد 01، 2013/06/30
- <sup>110</sup> علة مراد، مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الخلفة
- <sup>111</sup> حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفعل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
- <sup>112</sup> رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003
- <sup>113</sup> مسعودي رشيدة، مطبوعة اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادي والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021/2020
- <sup>114</sup> هودة سلطان قدوري، محمد بن سعيد، دورة حياة المؤسسة الاقتصادية وأثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2014/03/15
- <sup>115</sup> - درامشية لمياء، بلقاسمي فاطمة، المؤسسة لاقتصادية العمومية في الجزائر - دراسة تأصيلية - مجلة الحوار الثقافي العدد 2 المجلد 5 - جامعة مستغانم - الجزائر -، 2016
- <sup>116</sup> - عمار دروس في القانون الإداري، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989
- <sup>117</sup> - محمد امين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ترجمة رجال بن عمر، رجال مولاي ادريس، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2005
- <sup>118</sup> - الجريدة الرسمية، العدد 62، المؤرخة في: 24 اوت 1998
- <sup>119</sup> - بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحثمية تطبيق الحكم الرشيد، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، العدد الرابع، ديسمبر 2018
- <sup>120</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وافاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني، جامعة بسكرة، جوان 2002
- <sup>121</sup> - ليلي قطاف، اشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر واقع وتحديات، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004