



# اقتصاد المؤسسة

مطبوعة محكمة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس  
علوم تجارية، علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم مالية ومحاسبة

إعداد:

د. يمينة رحمانى

أستاذة باحثة بقسم العلوم التجارية

السنة الجامعية: 2022\_2021

الصفحة	محتوى المطبوعة
3	مقدمة
6	المحور الأول: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية
25	المحور الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
45	المحور الثالث: موارد المؤسسة الاقتصادية
59	المحور الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية
85	المحور الخامس: المؤسسة الاقتصادية والمحيط
99	المحور السادس: أدوات التحليل الاستراتيجي
116	المحور السابع: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية
131	مقترح مواضيع البحوث للمقياس
133	خاتمة
136	قائمة المراجع



# مقدمة

لقد بلغت درجة اهتمام الباحثين والسياسيين بدراسة وتحليل الجوانب المختلفة للمؤسسة الاقتصادية أعلى مستوياتها، باعتبارها النواة الفعالة والمحرك الرئيسي الذي يدور حوله أي اقتصاد. فتطور الدول في الوقت الحالي أصبح مرهون بدرجة كبيرة بتطور اقتصادها وهذا لا يتحقق إلا عن طريق نسيج اقتصادي متنوع ومستدام يحقق للدولة اكتفاءً ذاتياً وسلاحاً اقتصادياً تستعمله في المواقف الحرجة.

ويعد موضوع اقتصاد المؤسسة من الحقول المعرفية الأساسية للمهتمين بإدارة وتسيير المؤسسة من طلبة وباحثين ومهنيين على حد سواء، والذي يعالج أهم ما يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة، من مفاهيم ووظائف، وتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وأنماط نموها وغيرها من المواضيع ذات الصلة بالمؤسسة الاقتصادية كعون اقتصادي.

وبالنظر إلى التحولات والتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية في جميع المجالات، فإن المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي لم تعد هي نفسها المؤسسة المعروفة سابقاً، فبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها، فقد أصبحت المؤسسة اليوم أكثر تعقيداً كما تطور دورها ليشمل مجالات أوسع تتعدى دورها الاقتصادي، الأمر الذي يستعدي اتباع منهج جديد لدراسة المؤسسة بعيداً عن المنهج التقليدي الذي كان يعالج المؤسسة كعون اقتصادي تكمن مهمته الأساسية في تقديم السلع والخدمات للمستهلكين.

وفي هذا الإطار يعد مقياس اقتصاد المؤسسة من المقاييس الأساسية لطلبة التدرج والذي يمكن طلبة من التحكم الجيد بالمواضيع التي تتعلق بالمؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة، حيث تهدف هذه المطبوعة الموجهة إلى طلبة السنة الثانية ليسانس في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير إلى إعطاء المفاهيم القاعدية والنظرية لمقياس اقتصاد المؤسسة وقد تم إعدادها وفق المقرر الدراسي للمقياس، والذي يتضمن مجموعة من المحاور الأساسية التي تساعد الطالب في معرفة والتحكم في أهم الأساسيات والمبادئ التي يتضمنها المقياس.

ترتبط المعارف العلمية لهذا المقياس بمقياسين تناولهما الطالب في السداسي الثاني والسداسي الثالث، وهما مدخل لإدارة الأعمال ومقياس تسيير المؤسسة، إذ تعتبر المقاييس الثلاثة مكملة لبعضها البعض من أجل الفهم الجيد والتحكم في جميع المواضيع المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية سواء من حيث نشاطاتها أو من حيث تسييرها.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية مقياس اقتصاد المؤسسة وتعدد وتنوع المواضيع المرتبطة به قد يجعل من الصعب الالمام بجميع المواضيع التي تنطوي ضمن هذا المقياس. لكن حاولنا تسليط الضوء على المحاور المقررة في البرنامج الوزاري.

وقد جاءت هذه المطبوعة اتساقا مع الهدف الرئيسي منها في سبعة محاور رئيسية متسلسلة بطريقة سلسلة تسهل فهم القارئ للمادة، بالإضافة إلى اقتراح مواضيع للبحث التي يتم التطرق إليها خلال حصص الأعمال الموجهة للمقياس.

يبدأ كل محور من المطبوعة بتحديد محتواه والأهداف التعليمية المسطرة له ثم عرض المحتوى لينتهي بمجموعة من الأسئلة لاختبار مدى فهم واستيعاب الطالب لمضمون المحور.

تضمن المحور الأول من المطبوعة استعراض مدخل مفاهيمي خاص بالمؤسسة الاقتصادية، حاولنا من خلاله تبسيط المعقد وتوضيح المهم من خلال تحديد مختلف المقاربات التي تناولت تعريف المؤسسة الاقتصادية الذي اختلف بين المنظرين والمطبقين وبين الاقتصاديين والمسيرين وعلماء النفس والاجتماع. بالإضافة إلى عرض التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية كما تطرقنا أيضا إلى أهم خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية.

ركز المحور الثاني على تصنيفات المؤسسة الاقتصادية وأهم المعايير التي اعتمد عليها الباحثون للتمييز بين الأنواع المختلفة للمؤسسات الاقتصادية.

في المحور الثالث من المطبوعة تم تعريف الطالب بمختلف الموارد التي تحتاجها المؤسسة للقيام بوظائفها وتحقيق أهدافها وما يتميز به كل مورد من خصائص بالإضافة إلى مساهمة هذه الموارد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

في حين أن المحور الرابع فخصص لتعريف الطالب بمختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية: وظيفة الإنتاج، التموين، البحث والتطوير، التسويق، الموارد البشرية، والوظيفة المالية.

أما المحور الخامس فقد خصصناه لدراسة علاقة المحيط بالمؤسسة من خلال التطرق لتعريف المحيط، أنواعه، مكوناته، وعلاقته بالمؤسسة، وكذا سلوك المؤسسة اتجاهه.

المحور السادس اهتم بأدوات التحليل الاستراتيجي للمؤسسة وكيف تساعدنا في تحليل محيطها الخارجي والتعرف على الفرص والتهديدات من هذا المحيط وكذا دراسة وتحليل المحيط الداخلي للمؤسسة قصد التعرف على نقاط القوة والضعف، كل هذا من أجل صياغة وتبني الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالنمو والبقاء في السوق. وفي الأخير عالج المحور السابع أنماط نمو المؤسسة.

إعداد هذه المطبوعة كان بالاعتماد على المادة العلمية المتنوعة في مجال اقتصاد المؤسسة من كتب، مقالات، مذكرات، وأبحاث متخصصة في الموضوع، وقد عمدنا إلى ذكر المراجع المستعملة في نهاية كل محور ليتمكن متصفح المطبوعة من الاطلاع عليها بغية التوسع أكثر في المواضيع.



# المحور الأول: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية

## الأهداف التعليمية للمحور

يعد المحور الأول المعنون بـ "مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية" اللبنة الأساسية التي يتوجب على طالب السنة الثانية ليسانس في جميع التخصصات أن يدرسها في مقياس اقتصاد المؤسسة، والذي نستعرض من خلاله الإطار المفاهيمي للمقياس.

يهدف هذا المحور إلى تمكين الطالب من اكتساب المهارات البحثية التالية:

- ◉ فهم مختلف المقاربات التي تهتم بتعريف المؤسسة الاقتصادية؛
- ◉ التعرف على التطور التاريخي الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية؛
- ◉ الإحاطة بمختلف أهداف المؤسسة وخصائصها.

## المحور الأول: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحرك الرئيسي لإحداث التنمية في أي اقتصاد كان، كما أنها تعد اليوم من أحد الظواهر المعقدة والتي تتميز بالشمولية حيث يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة، فهي تعبر في نفس الوقت عن واقع اقتصادي واجتماعي وقانوني. وقد نالت اهتمام متزايد من قبل الباحثين بمرور الزمن وكانت محور العديد من الدراسات والأبحاث العلمية.

### 1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

يصعب إعطاء تعريف محدد للمؤسسة الاقتصادية ويعود السبب في ذلك إلى التطور الكبير الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية سواء في أشكالها أو طرق تنظيمها أو حتى في أنواعها وأحجامها، هذا دون أن ننسى اختلاف الباحثين في نظرتهم للمؤسسة فكل باحث يعرفها من منطلق خلفياته وايدولوجياته أو مجاله العلمي سواء كانوا اقتصاديون، علماء النفس، علماء الاجتماع والباحثون في مجال السياسة والعلوم الإدارية.

وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف المختلفة للمؤسسة الاقتصادية:

عرف **François Perroux** المؤسسة الاقتصادية على أنها المكان الذي تتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة، للحصول على منتج يوجه للسوق، فالمؤسسة حسب **François Perroux** لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة بل تهدف إلى تلبية حاجيات السوق.<sup>1</sup>

عرفها **Gérard Duthil** و **Vanhaecke Dominique** على أنها نظام الذي يجمع بين الموارد التقنية والبشرية بصفة فعالة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لإنتاج أو بيع السلع أو الخدمات.<sup>2</sup>

ذهب **Henry TRUCHY** إلى تعريف المؤسسة بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.<sup>3</sup>

في حين عرفها الباحث **LE BRETON-MILLER** على أنها كل تنظيم اقتصادي، مستقل مالي والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات توجه للسوق.

أما **Karl Marx** فعرف المؤسسة على أنها عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Dominique Roux, Analyse économique et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2000, P 7.

<sup>2</sup> Gérard Duthil, Dominique Vanhaecke, les fondements de l'économie de l'entreprise, L'Harmattan, 1993, P8.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، 1998، الجزائر، ص 9.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 10.

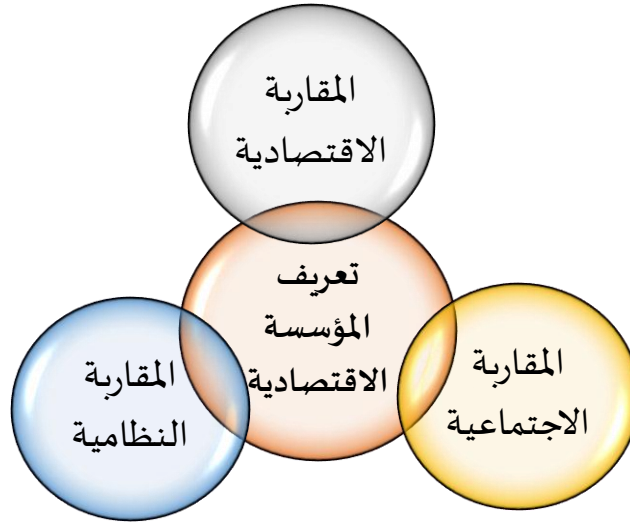


وقد عرفها كل من Christian KONKUYT و Gilles BRESSY على أنها مركز مستقل لاتخاذ القرار يملك ويدير الموارد من أجل إنتاج السلع والخدمات الموجهة للبيع.<sup>1</sup>

يعرف Tiransci purousc المؤسسة أنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه.<sup>2</sup>

يلاحظ من التعاريف السابقة أن كل باحث ركز على زاوية معينة عند تعريفه للمؤسسة لو استمرينا في سرد تعريف مختلف الباحثين سيزداد الاختلاف وضوحا للأسباب سابقة الذكر، لكن الملاحظ أنه مهما تنوعت واختلفت تعريفات المؤسسة الاقتصادية فإنها تصب في مجملها في ثلاث مقاربات نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: مقاربات تعريف المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة

### 1.1. المقاربة الاقتصادية للمؤسسة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الجزئي كعون اقتصادي يهدف إلى تلبية احتياجات الاعوان الأخرى من سلع وخدمات بغية تحقيق ربح مادي، وحسب هذه المقاربة بالنظر إلى الجانب المادي للمؤسسة الاقتصادية يمكن تعريف المؤسسة حسب هذه المقاربة على أنها وحدة للإنتاج، وحدة لتوزيع الدخل وفي الأخير كمركز لاتخاذ القرار.

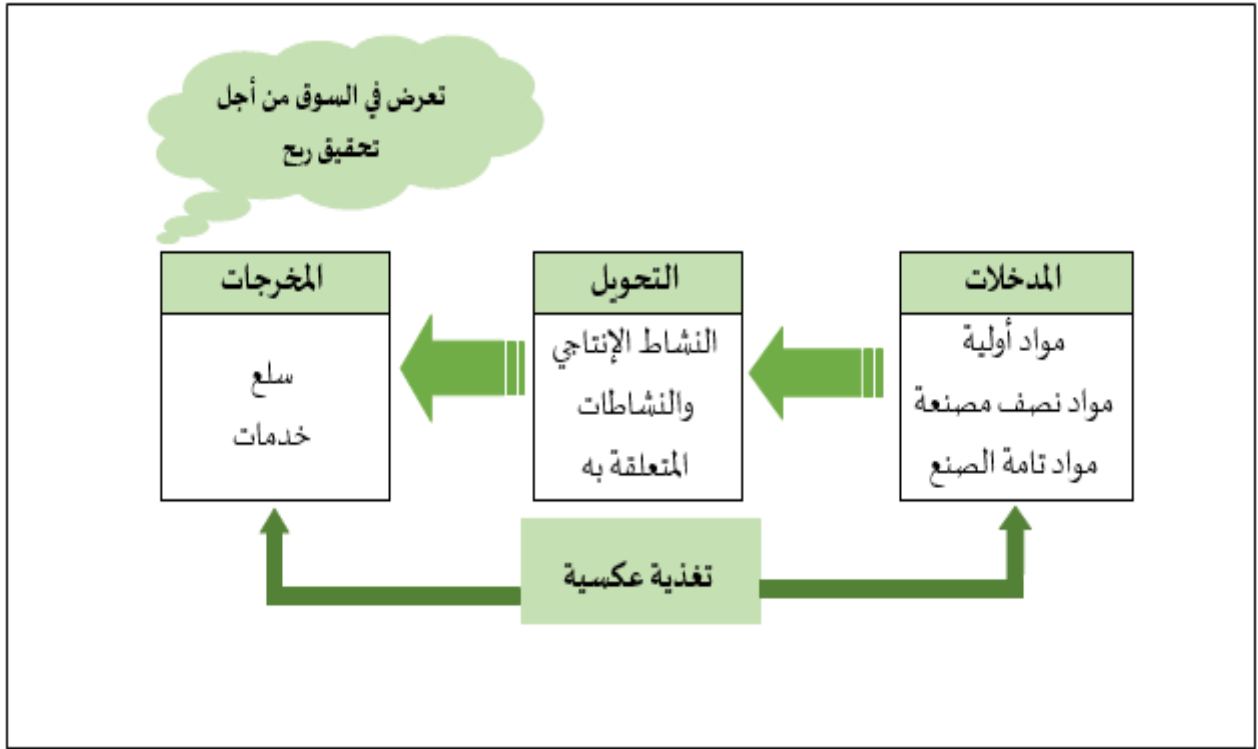
<sup>1</sup> GILLES BRESSY et CHRISTIAN KONKUYT, Economie d'entreprise, 8<sup>eme</sup> Edition, Broché, 2006, Paris, P10.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 10.

## أ. المؤسسة كوحدة للإنتاج:

تعرف المؤسسة الاقتصادية كوحدة للإنتاج على أساس وظيفتها الرئيسية والتي تتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل عرضها في السوق بغية تحقيق ربح مادي، حيث أن المؤسسة تعتبر الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها<sup>1</sup>، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: المؤسسة الاقتصادية كوحدة للإنتاج



المصدر: من إعداد الباحثة

## ب. المؤسسة كوحدة للتوزيع:

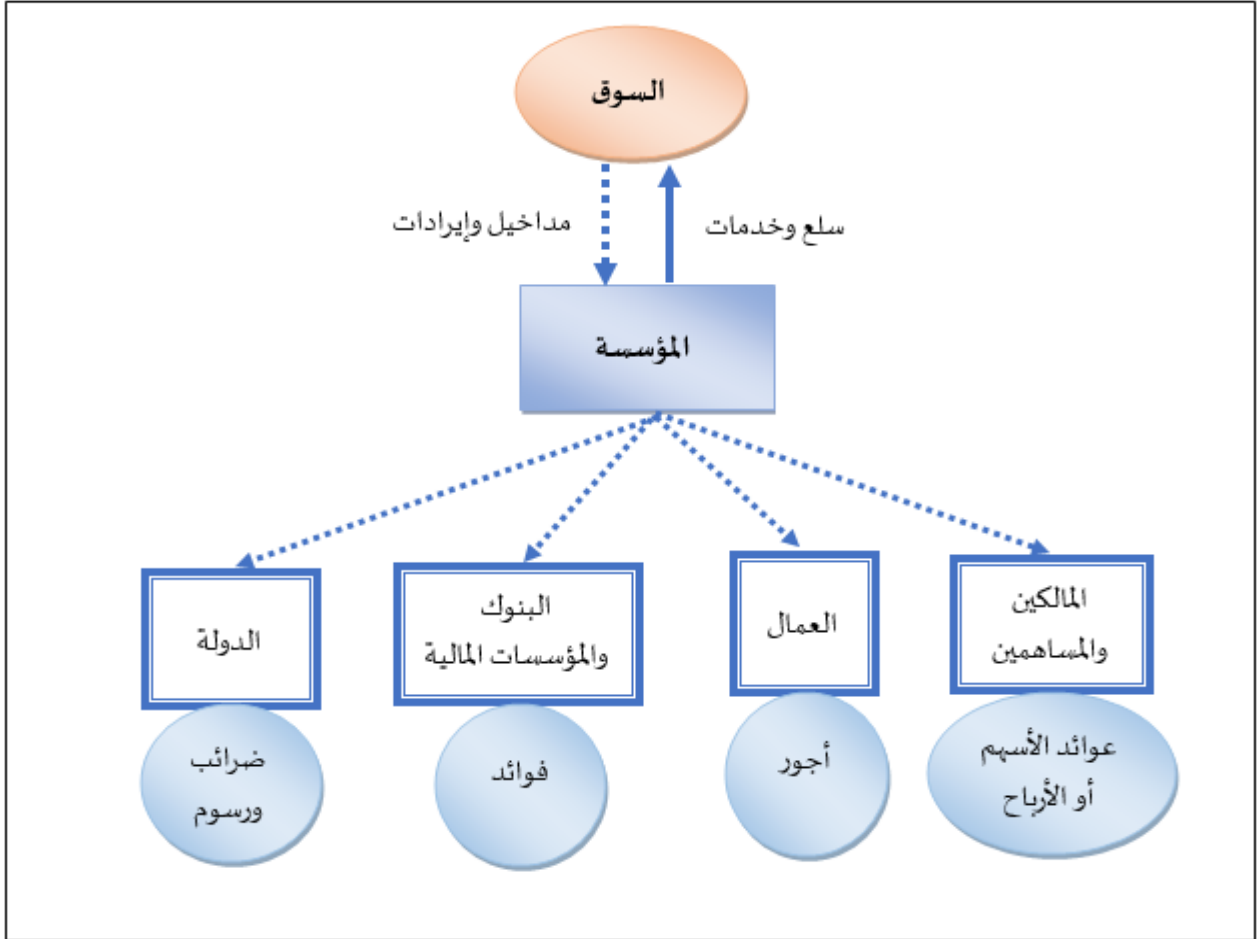
عند تعريفنا للمؤسسة الاقتصادية كوحدة للإنتاج ذكرنا أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة هي مزج عوامل الإنتاج للحصول على سلع و/أو خدمات تعرض للبيع في السوق، وهو ما يحقق لها عوائد وإيرادات مقابل ذلك. هذه العوائد والإيرادات المالية لا تحتفظ بها المؤسسة لنفسها وإنما يتم توزيعها على مختلف الأعوان

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008، ص 24.

الاقتصاديين المساهمين في عملية الإنتاج بشكل مباشر أو غير مباشر كل حسب مساهمته في العملية الإنتاجية على النحو التالي:

- للـ المالكين والمساهمين إما على شكل أرباح أو عوائد الأسهم حسب شكل المؤسسة؛
- للـ العمال في شكل رواتب مقابل الوظائف التي يقومون بها داخل المؤسسة؛
- للـ البنوك والمؤسسات المالية على شكل فوائد لقاء القروض الممنوحة للمؤسسة؛
- للـ الدولة وبعض المؤسسات الحكومية على شكل ضرائب ورسوم ومساهمات اجتماعية.

الشكل رقم 03: المؤسسة الاقتصادية كوحدة للتوزيع



المصدر: من إعداد الباحثة

ت. المؤسسة كمركز للقرار:

لتمكن المؤسسة من تحقيق أرباح مادية من خلال عرض منتجاتها في الأسواق بعد مزج عوامل الإنتاج بكفاءة وفعالية أكبر تجد نفسها أمام مجموعة من الخيارات والبدائل يجب أن تتخذ مجموعة من القرارات بشأنها. ومن هذا المنطلق ينظر للمؤسسة الاقتصادية على أنها مركز مستقل لاتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب

المؤسسة ومستوياتها، حيث تمثل عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية ووسيلتها في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تمثل نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة.

### 2.1. المقاربة الإنسانية للمؤسسة الاقتصادية:

لفترة معتبرة من الزمن، كان ينظر للمؤسسة كوحدة اقتصادية منفصلة عن بقية المجتمع، ومع التطور الذي ميز المجتمعات في مختلف الجوانب، كان من الضروري تخطي هذه النظرة الضيقة للمؤسسة التي تركز على الجانب الاقتصادي المحض للمؤسسة، والنظر إليها كوحدة إنسانية.

حسب المقاربة الإنسانية أو الاجتماعية، فالمؤسسة الاقتصادية عبارة عن مجموعة من الموارد البشرية التي تشتغل وتتكامل وتتفاعل فيما بينها وفق هيكل تنظيمي معين لتحقيق أهداف مشتركة. حيث يشير الباحث **Jacques Lobstein** إلى أن المؤسسة عبارة عن مجموعة ثابتة ومستقرة من الأفراد الذين يقومون بنشاط معين بهدف تزويد الجماعة بالمنتجات أو الخدمات من خلال استعمال الوسائل التقنية والمالية.<sup>1</sup>

أما **Jean Brilman** فقد عرف المؤسسة وفق هذا المنظور على أنها منظمة متكونة أساسا من مجموعة من الأشخاص حيث تشكل سلوكياتهم المفتاح الفعال لتنفيذ الأنشطة داخل المؤسسة كما أن معظم هذه السلوكيات تعود بشكل كبير لثقافة هؤلاء العمال.<sup>2</sup>

### 3.1. المقاربة النظامية للمؤسسة الاقتصادية:

وهي أحدث المقاربات التي تبناها الباحثون من أجل تعريف المؤسسة، حيث يعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن نظام مفتوح. ويقصد بالنظام مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية المتفاعلة فيما بينها، والتي تسعى لتحقيق هدف معين. ومن هذا المنطلق وباعتبار أن المؤسسة الاقتصادية تعيش ضمن بيئة تتميز بالديناميكية والتعقيد تؤثر وتتأثر بالمؤسسة، بدأ المفهوم النظامي للمؤسسة يأخذ حيزا ضمن كتابات الباحثين في مجال اقتصاد المؤسسة.

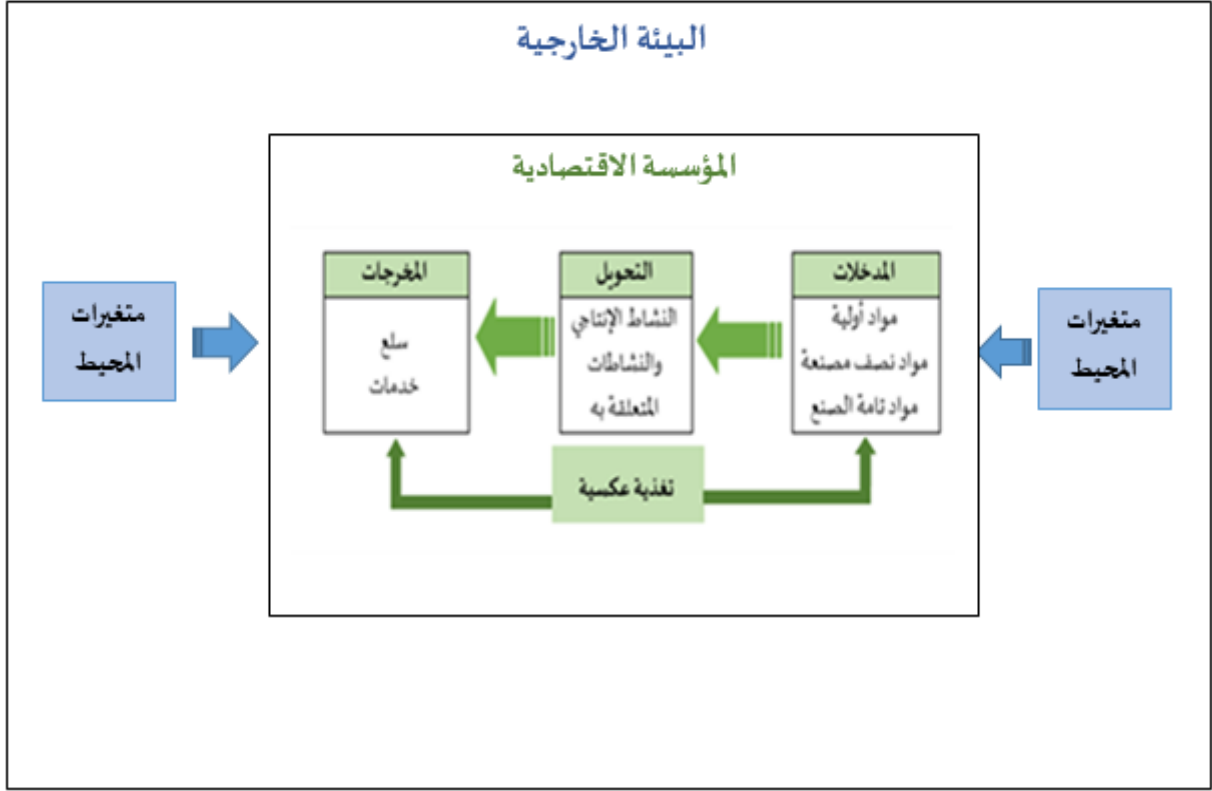
إن تعريف المؤسسة كنظام مفتوح يعني النظر إليها ككل متكامل قائم على أساس ارتباطات وعلاقات دائمة من جهة بين مختلف أجزائه ومكوناته (المحيط الداخلي للمؤسسة) ومن جهة أخرى مع مختلف المتغيرات

<sup>1</sup> François, André René, Manuel d'organisation : organisation de l'entreprise, Les Edition d'organisation, Paris, 1983, P 14.

<sup>2</sup> Jean Brilman, Jacques Hérard, Les meilleures pratiques de management, 6<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, 2011, P 97.

المكونة للمجتمع الذي تتواجد به المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة (المحيط الخارجي).<sup>1</sup> وهو ما يوضحه الشكل الموالي

الشكل رقم 04: المفهوم النظامي للمؤسسة الاقتصادية



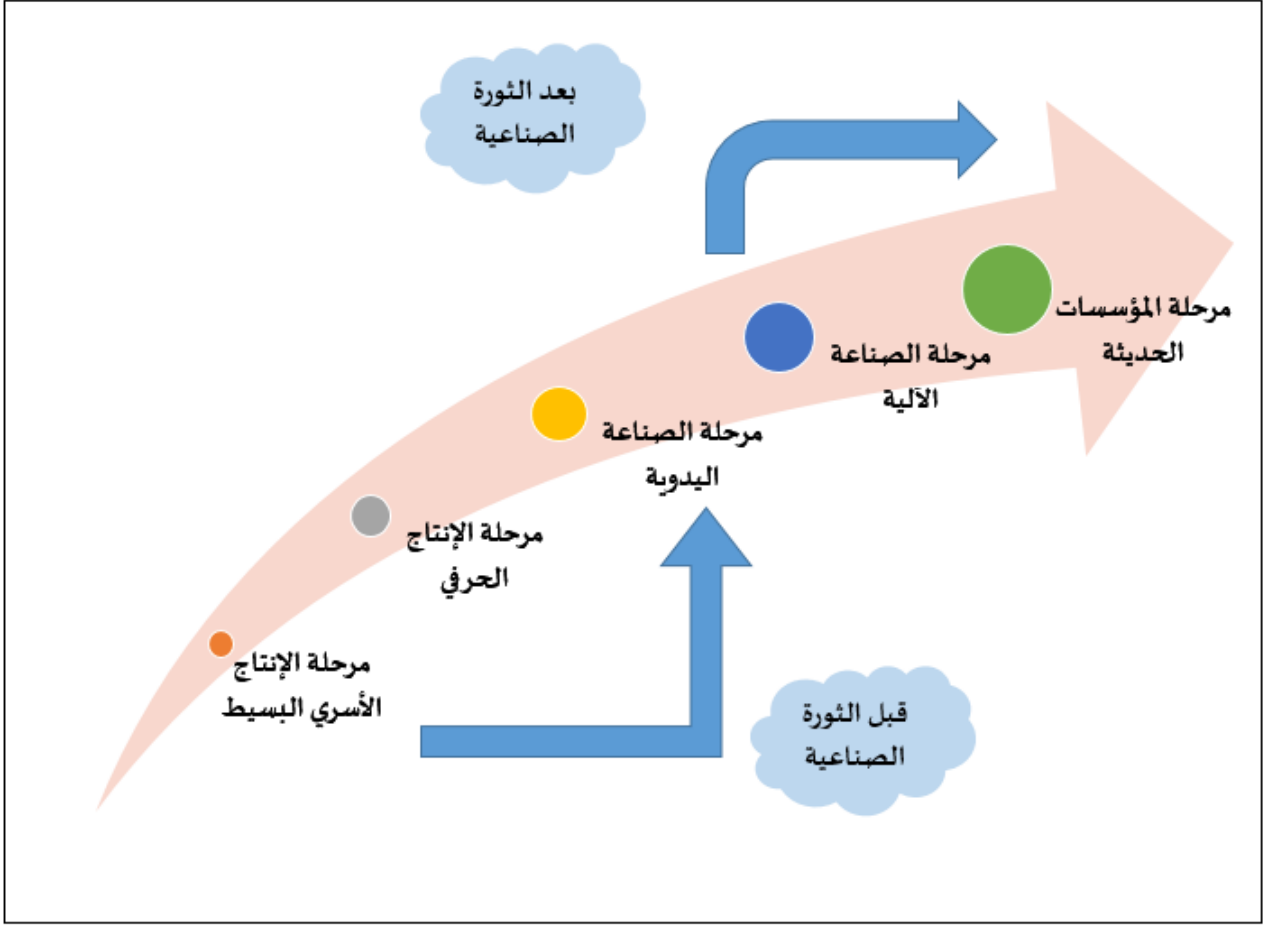
المصدر: من إعداد الباحثة

## 2. التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية:

إن المؤسسات الاقتصادية التي تكون النسيج الاقتصادي لأي دولة في الوقت الحالي ليست هي نفسها المؤسسات الاقتصادية التي كانت موجودة في بداية ظهور المؤسسات كعون اقتصادي، فقد شهدت هذه المؤسسات عدة تغيرات وتطورات تعكس بالدرجة الأولى التطورات والتغيرات الحاصلة في النظم الاقتصادية، الاجتماعية والبشرية عبر الزمن. ويمكن تلخيص أهم المحطات التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>Jean-Pierre Angelier, économie industrielle : élément de méthode, ALGER, OPU, 1993, P 27.

## الشكل رقم 05: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من خلال الشكل السابق وجود مرحلتين متميزتين في التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية، المرحلة الأولى كانت قبل الثورة الصناعية أما المرحلة الثانية فتمتد من الثورة الصناعية إلى غاية الوقت الحالي. كما أن كل مرحلة عرفت محطات هامة في تاريخ المؤسسة الاقتصادية. نوجزها كالآتي:

### 1.2. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:

منذ قديم الزمن والانسان يبحث عن إشباع حاجاته ورغباته والتي كانت تتميز بالبساطة والمحدودية منذ السنوات الأولى لوجود الانسان وحتى الثورة الصناعية الأولى. فقد اعتمد الانسان في هذه المرحلة على ما تجود به الأرض من خيرات بالإضافة إلى تربية المواشي والصيد لسد حاجياته المتمثلة أساسا في المأكل والملبس والمشرب، وضمان استمرارية تواجده. وقد سميت هذه المرحلة بمرحلة الإنتاج الأسري أو العائلي لأن كل أسرة كانت تقوم بتصنيع ما تحتاجه من مواد استهلاكية بتقسيم العمل على أفراد الأسرة تحت إشراف رئيس العائلة أو القبيلة، فلم يكن هناك أي وجود أو معنى للمؤسسة أو التجارة أو حتى الصناعة، فالأسر في ذلك الوقت كانت لا

تستهلك إلا ما تنتجه كما كان هناك تأقلم آلي بين الاستهلاك والإنتاج الذي كان يتميز بالقلّة وهو ما أدى إلى ظهور بعض المبادلات كآلية لإشباع بقية الحاجات عن طريق مقايضة سلعة بسلعة أخرى أو أدوات وألبسة.<sup>1</sup>

## 2.2. مرحلة الإنتاج الحرفي:<sup>2</sup>

في مرحلة لاحقة ازداد الطلب على بعض المنتجات المنزلية من الملابس وأدوات إنتاج وهو ما أدى إلى توسع النشاطات المنزلية وتحولها إلى حرف يدوية من نجارة وحدادة ودباغة وغيرها، مما أدى إلى ظهور محلات وورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة ثم اتسعت لتظهر في شكل وحدات حرفية. وهنا أصبحت المؤسسة الحرفية الوحدة الاقتصادية للإنتاج في ذلك الوقت.

وفي أوج انتشار هذه الوحدات الحرفية، ظهر ما يسمى بالملاك التجار الرأسمالين كحلقة وصل بين المستهلكين والحرفين، هؤلاء التجار كانوا يمتلكون من الأموال ما يؤهلهم لشراء وحدات حرفية بأكملها. وشيئا فشيئا تحول الحرفيون إلى عمال وأجراء لا غير، وتبلور هذا النظام في أوروبا خلال القرن السابع عشر للميلاد. ومع تزايد الحاجة والطلب على المنتجات الحرفية في تلك الحقبة فكر هؤلاء التجار في إنشاء وحدات حرفية منزلية أين يتكفلون بتوفير النقد والمواد الأساسية للعائلات التي تتولى بدورها بتوفير المنتجات الحرفية في آجال محددة وهو ما عرف بالإنتاج الحرفي المنزلي.

## 3.2. مرحلة الصناعة اليدوية (La manufacture):<sup>3</sup>

ساهمت التطورات الحاصلة في طرق الإنتاج الحرفي من جهة وارتفاع عدد السكان بعد الاكتشافات الجغرافية من جهة أخرى في زيادة ثراء التجار الرأسمالين، الذين قاموا في مرحلة لاحقة بتجميع عدد من الحرفين تحت سقف واحد حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج. وهنا بدأت تتشكل معالم المصنع في شكلها الأولي (La manufacture) والتي كانت تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم بالإضافة إلى أنها كانت تخضع لتنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، حيث كان صاحب المصنع هو الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع.

وقد أخذ هذا النوع من المصانع نوعان، يتمثل النوع الأول في مصانع أو منشآت تجمع عددا من العمال الذين يشتغلون بنفس الحرفة، أما النوع الثاني فقد كان يضم عمالا لحرف مختلفة يتشاركون من أجل تصنيع منتج معين. وما ميز هذه المرحلة وهو وقوع اضطرابات بين العمال بسبب عدم انصياعهم إلى تعليمات الملاك نظرا لتغير التنظيم الذي ألفوه من قبل في الوحدات الحرفية أو حتى في المنازل.

<sup>1</sup> القرشي مدحت، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 19.

<sup>2</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020، ص 32.

<sup>3</sup> محمد عبد الله شاهين محمد، أصول علم الاقتصاد والحل الأمثل للمشكلة الاقتصادية من منظور إسلامي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 85.

## 4.2. مرحلة الصناعة الآلية:

يرجع الكثير من الاقتصاديين ظهور أول المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر تزامنا مع بداية الثورة الصناعية في أوروبا ما صاحبها من اكتشافات علمية صناعية واختراعات تقنية وتطور وسائل الإنتاج (إدخال المكننة في العملية الإنتاجية)، والتي كان من أهم نتائجها ظهور كبريات المؤسسات المشغلة لعدد كبير من العمال، بروز تقسيم العمل وتنامي دور الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي.

وقد ظهرت أولى المؤسسات في إنجلترا على يد **Arkwright Richard** في مجال صناعة النسيج معتمدا في ذلك على وسائل عمل آلية ميكانيكية بدل من العمل اليدوي الذي ميز المرحلة السابقة، مما أدى إلى ارتفاع مردودية المؤسسات آنذاك وانخفاض التكاليف.

## 5.2. مرحلة المؤسسات الحديثة:

مع التطور المستمر الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي على كافة الأصعدة وظهور مؤسسات كبرى على مستوى عدة دول واحتدام المنافسة بينها واتساع السوق والاحتكارات، ذهبت المؤسسات الاقتصادية إلى تبني سياسات جديدة تضمن لها الاستمرارية في سوق الاعمال وتحتمي بها من تهديدات المؤسسات المنافسة ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد التكتلات بجميع أنواعها (الكارتل<sup>1</sup>، التروست<sup>2</sup> والهولدينغ<sup>3</sup>) والشركات متعددة الجنسيات التي تجاوزت الحدود الجغرافية للبلد الأصلي لتقيم فروعا في دول أجنبية مختلفة.

بعد الحرب العالمية الثانية شهد العالم ثورة جديدة غيرت من روتين المجتمعات ككل أين أخذت الموارد المعلوماتية مكانة جد مميزة في جوانب متعددة وهو ما كان له أثرا بالغا ومتعدد الجوانب على تطور المؤسسة الاقتصادية بشكل إيجابي تارة وسليبي تارة أخرى، فقد تحتم على المؤسسات أن تبحث ضمن اقتصاد المعرفة الاقتصاد الجديد بكل الرهانات التي يحملها كالإبداع، تكنولوجيات الإعلام والاتصال وغيرها، عن مزايا تنافسية تميزها عن منافسيها، مما أدى إلى ظهور مؤسسات معاصرة (المؤسسة المتعلمة، المؤسسة الافتراضية، المؤسسة البيئية،.. إلخ).

<sup>1</sup> الكارتل هو تركب لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها، على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل واشهار، وعرض للمنتوجات بشكل مشترك فيما بينها. ويبقى الاستقلال المالي والقانوني لهذه المؤسسات، حيث تختفي المنافسة الحقيقية وتحقق هذه المؤسسات أرباح احتكارية.

<sup>2</sup> التروست هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات تفقد فيه هذه المؤسسات استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية وهو ينشأ عن طريق الاندماج أو الاستحواذ (شراء مؤسسة لمؤسسات أخرى)

<sup>3</sup> الهولدينغ أو ما يعرف بالمؤسسات القابضة هي شركة مساهمة ينحصر نشاطها في تملك حصص من رأسمال المؤسسات التي تنشط في الاقطاعات الاقتصادية المختلفة، على أن تبلغ هذه الحصص القدر الكافي من أجل السيطرة على المؤسسات التابعة عبر التحكم في مجلس الإدارة لكل مؤسسة وتحديد توجهات هذه المؤسسات.



### 3. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من خلال التعاريف التي تم تقديمها للمؤسسة الاقتصادية يمكن استخلاص أهم خصائص المؤسسة والتي نوجزها في النقاط الموالية:<sup>1</sup>

للشخصية القانونية: تمتلك المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛

خاصية الإنتاج: تقوم المؤسسة بأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها والمتمثلة في إنتاج السلع والخدمات تبعاً لاحتياجات السوق الفعلية؛

التحديد الواضح للأهداف: يتعين على المؤسسة الاقتصادية تحديد أهدافها التي وجدت من أجلها بالإضافة إلى التحديد الجيد للسياسات والبرامج وأساليب العمل واستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف؛

التكيف مع البيئة: تعيش المؤسسة وتنمو في بيئة خارجية تتميز بالتعقيد وسرعة التغيير مما يستوجب على المؤسسة التكيف معها والاستجابة لمتطلبات هذه البيئة؛

وحدة أساسية في المجتمع: تعد المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في المجتمع، فبالإضافة إلى مساهمتها في الناتج المحلي ونمو الدخل الوطني، فهي تعد من الناحية الاجتماعية مصدر رزق الكثير من الأفراد.

### 4. أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وأشكالها إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تختلف وتعدد باختلاف المؤسسات وطبيعة وميدان نشاط المؤسسة. لكن على العموم يمكن إجمال هذه الأهداف فيما يلي:

<sup>1</sup> مخوخ رزيفة، تحسين استعمال موارد المؤسسة المتاحة باستخدام تقنيات البرمجة الخطية، دراسة حالة وحدة مطاحن الحنونة بالمسيلة خلال الفترة 2008-2011، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012، ص 16.

## الشكل رقم 06: أهداف المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة

#### 1.4. الأهداف الاقتصادية:

تتمثل الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

##### أ. تحقيق الربح:

يعتبر الربح من المعايير الأساسية للحكم على صحة المؤسسة، حيث أن استمرار المؤسسة وضمان بقائها في بيئة الأعمال مرهون بالدرجة الأولى بقدرتها المؤسسة على تحقيق حد أدنى من الربح يضمن للمؤسسة إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها حتى تصمد أمام منافسيها في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي خاصة إذا كانت المؤسسة في طور النمو أو بصدد الحفاظ على مستوى معين من النشاط. ومن جهة أخرى نجد أن تحقيق الربح يمكن المؤسسة من تسديد ديونها وتوزيع الأرباح على الشركاء أو على الأقل تكوين مؤونات لتغطية الخسائر أو الأعباء غير المتوقعة.<sup>1</sup>

إن هدف تعظيم الربح يرتبط بأهداف اقتصادية ثانوية كتعظيم المبيعات، زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورفع القيمة السوقية لأسهم المؤسسة.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 20.

تختلف درجة اهتمام المؤسسة بتحقيق الربح باختلاف طبيعة أو ملكية المؤسسة، فنجد أن المؤسسات الخاصة تسعى إلى تعظيم أرباحها في حين أن المؤسسات العمومية لا تهتم بالأرباح التجارية المباشرة<sup>1</sup> فقد نجدها في بعض الأحيان تعرض منتجاتها بأسعار رمزية تبعا لسياسة الدولة المتبعة في مجال الاقتصاد.

#### ب. الاستجابة لمتطلبات المجتمع:

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أرباح تجارية، يجب عليها القيام ببيع منتجاتها بسعر يغطي تكاليف الإنتاج ويسمح للمؤسسة بتحقيق هامش ربحي، ومن أجل ذلك تقوم المؤسسة بإنتاج السلع والخدمات التي تلبى الحاجات المتزايدة للمستهلكين على الصعيد المحلي، الجهوي، الوطني أو حتى الدولي.

#### ت. عقلنة الإنتاج:

وذلك بالاستخدام الأمثل أو الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط والبرامج وهو ما يسمح للمؤسسة بتدنية التكاليف إلى أدنى حد وتعظيم العوائد.

إن الاستعمال العقلاني للممتلكات والموارد وعدم هدرها والمحافظة عليها يمكن المؤسسة من تلبية متطلبات السوق بأقل تكلفة مما يضمن لها تحقيق أعلى ربح. حيث نجد أن المؤسسة على المدى البعيد تسعى للاستغلال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة في محاولة منها إلى تحقيق التراكم وخلق الثروة، أما على المدى المتوسط والقصير فإن المؤسسة تحاول أن تنتج منتجاتها بالكمية والنوعية التي تلبى رغبات المستهلكين وتدفعها لزيادة الطلب على منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية، مما يؤدي إلى زيادة رقم أعمالها وحجم أرباحها<sup>2</sup>.

#### 2.4. الأهداف الاجتماعية:

باعتبار المؤسسة وحدة اجتماعية تنشط ضمن مجتمع معين فإنها تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتمثل فيما يلي:

#### أ. ضمان مستوى مقبول من الأجور:

ذكرنا سابقا أن الأهداف الاقتصادية للمؤسسة تتمثل في تحقيق الربح عن طريق تلبية احتياجات المجتمع بإنتاج مختلف السلع والخدمات التي تلبى رغباتهم، من أجل ذلك تحتاج المؤسسة إلى مجموعة متنوعة

<sup>1</sup> مخوخ رزيقة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف السيلة، 2016، ص 10.

من الموارد على رأسها المورد البشري الذي يتولى مجموعة من المهام داخل المؤسسة الاقتصادية يتقاضى مقابلها أجرا ماديا، ولكي يكون أداء العمال جيد بما يكفي لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، تسعى هذه الأخيرة إلى ضمان مستوى مقبول من الأجور يحقق رضا العمال ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

#### ب. تحسين مستوى معيشة العمال:

إن ضمان مستوى مقبول من الاجر للعاملين مقابل المجهودات المبذولة من قبلهم بالإضافة إلى رفع مستوى الأجور مع نمو وتطور المؤسسة يسمح لهؤلاء العاملين بتحسين مستوى معيشتهم من خلال تلبية احتياجاتهم داخل المؤسسة ومساعدتهم على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم من سلع وخدمات خارج المؤسسة.

#### ت. إقامة أنماط استهلاكية معينة:

تلعب المؤسسة دورا هاما في التأثير على العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات جديدة والتأثير على أذواق المستهلكين من خلال الاشهار والترويج لهذه المنتجات وهو ما يجعل هؤلاء المستهلكين يكتسبون عادات استهلاكية جديدة والتي تكون في غالب الأحيان في صالح المؤسسة.

#### ث. توطيد العلاقة المهنية والاجتماعية بين العمال:

تنشأ داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين العمال باختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وهو ما يدفع المؤسسة إلى دعوتهم نحو التماسك والتفاهم باعتباره السبيل الوحيد لضمان استمرارية حركية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

#### ج. توفير تأمينات ومرافق للعمال:

توفر المؤسسة لعمالها بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها توفر في بعض الأحيان سكنات وظيفية أو النقل للعمال فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية المطاعم. يتمثل الهدف من ذلك في توفير محيط عملي جيد يحفز العمال على انجاز العمل بصفة جيدة.<sup>1</sup>

#### 3.4. الأهداف التكنولوجية:

مع التطور المتزايد في مجال التكنولوجيا والمعلومات، أصبح للمؤسسة الاقتصادية أهداف تكنولوجية تتمحور أساسا حول عملية البحث والتطوير، حيث تعمل المؤسسات على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير وسائل وطرق الإنتاج علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ مالية مهمة جدا تصل إلى نسبة عالية من الأرباح

<sup>1</sup> معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية -دراسة قطاع التأمين سعيدة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان، 2012-2013، ص 10.

وهذا حسب حجم وطبيعة نشاط المؤسسة. كما تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، وذلك من خلال التنسيق والتعاون مع مختلف مؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعي في مشاريع بحث مشتركة تعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.<sup>1</sup>

#### 4.4. الأهداف الثقافية والرياضية:

في إطار ما تقدمه المؤسسة لعمالها، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا ويتمثل في:<sup>2</sup>

##### أ. توفير وسائل ترفيهية وثقافية:

تعمل بعض المؤسسات الاقتصادية على توفير وسائل ترفيهية وثقافية للعمال وعائلاتهم كالمسرح، المكتبات، الانترنت والرحلات وذلك من أجل زيادة رضا العاملين وضمان ولائهم للمؤسسة والذي ينعكس بدوره على مستوى أدائهم للعمل وبالتالي تحقيق مردودية أكبر للمؤسسة.

##### ب. تدريب العمال:

إن التطور السريع والمتزايد في شتى المجالات خاصة مجال المعلومات والتكنولوجيا، يفرض على المؤسسة التي تسعى للحفاظ على مكانتها التنافسية إعادة تدريب عمالها الجدد أو القدامى (رسكلة العمال) تدريباً كفيلاً بماكب تطورات الإنتاج والتسويق وغيرها.

##### ت. تخصيص أوقات للرياضة:

تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على تخصيص أوقات للرياضة للعمال خلال يوم العمل، ففي اليابان على سبيل المثال تم تخصيص وقت بعد الغذاء لممارسة الرياضة، بالإضافة إلى إدراج قاعات للرياضة أو إحداث نوادي رياضية للحفاظ على لياقة العامل ورفع الروح المعنوية وتحفيزه وتحسين أدائه وبالتالي زيادة مستوى الإنتاج والإنتاجية في المؤسسة.

<sup>1</sup> بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 11.  
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## اختبر معلوماتك

- ◉ اشرح مفهوم المؤسسة كمركز لاتخاذ القرارات؟
- ◉ حسب أريك، هل يعتبر توفير مناصب الشغل مبررا كافيا لوجود المؤسسات الاقتصادية؟
- ◉ تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهداف رياضية وثقافية. اشرح ذلك مدعما اجابتك بمثال؟
- ◉ تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص عددها؟
- ◉ مرت المؤسسة الاقتصادية في تطورها التاريخي بمحطتين هامتين اشرحهما؟



## المراجع المعتمدة في المحور:

- بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف السيلة، 2016.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008.
- فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020.
- القرشي مدحت، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- محمد عبد الله شاهين محمد، أصول علم الاقتصاد والحل الأمثل للمشكلة الاقتصادية من منظور إسلامي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- مخوخ رزيقة، تحسين استعمال موارد المؤسسة المتاحة باستخدام تقنيات البرمجة الخطية، دراسة حالة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة خلال الفترة 2008-2011، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012.
- معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية - دراسة قطاع التأمين سعيدي-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2012-2013.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، 1998، الجزائر.
- Dominique Roux, **Analyse économique et gestion de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2000.
- François, André René, **Manuel d'organisation : organisation de l'entreprise**, Les Edition d'organisation, Paris, 1983.
- Gérard Duthil, Dominique Vanhaecke, **Les fondements de l'économie de l'entreprise**, L'Harmattan, 1993.



GILLES BRESSY et CHRISTIAN KONKUYT, **Economie d'entreprise**, 8<sup>ème</sup> Edition, Broché, 2006, Paris.

Jean Brillman, Jacques Hérard, **Les meilleures pratiques de management**, 6<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, 2011.

Jean-Pierre Angelier, **Economie industrielle : élément de méthode**, OPU, ALGER, 1993.





## المحور الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

## الأهداف التعليمية للمحور

بعد تعريف الطالب بالمؤسسة الاقتصادية والتعرف على أهدافها وخصائص جاء المحور الثاني من المطبوعة والمعنون بـ "تصنيفات المؤسسة الاقتصادية" لتمكين الطالب من التمييز بين الأنواع والتصنيفات المختلفة للمؤسسة والاقتصادية وكذا المعايير المستعملة في ذلك.

يهدف هذا المحور إلى تمكين الطالب من اكتساب المهارات البحثية التالية:

- ◉ فهم مختلف تصنيفات المؤسسة الاقتصادية؛
- ◉ التعرف على المعايير المستخدمة لتصنيف المؤسسة الاقتصادية؛
- ◉ التمييز بين مختلف أصناف المؤسسات التي تندرج ضمن معيار واحد.

## المحور الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

عند محاولة تعريفنا للمؤسسة الاقتصادية ذكرنا عدم إجماع الباحثين على تعريف موحد أو شامل للمؤسسة الاقتصادية، ومن بين الأسباب التي حالت دون ذلك هو التنوع الكبير سواء في الحجم أو الشكل أو قطاع النشاط للمؤسسات الاقتصادية، ومن أجل دراستها وفهمها على أحسن وجه قام الباحثين في مجال إدارة الأعمال إلى تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى تقسيمات متعددة، تختلف حسب المعيار المستعمل في التصنيف. هذه التصنيفات تساعد الباحثين على دراسة وفهم طبيعة المؤسسة الاقتصادية من خلال إدراك التباينات الناتجة عن هذه التصنيفات وتأثيرها على المؤسسة الاقتصادية. وعلى العموم هناك عدة معايير اعتمد عليها لتصنيف المؤسسات الاقتصادية نوردتها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 07: معايير تصنيف المؤسسات الاقتصادية

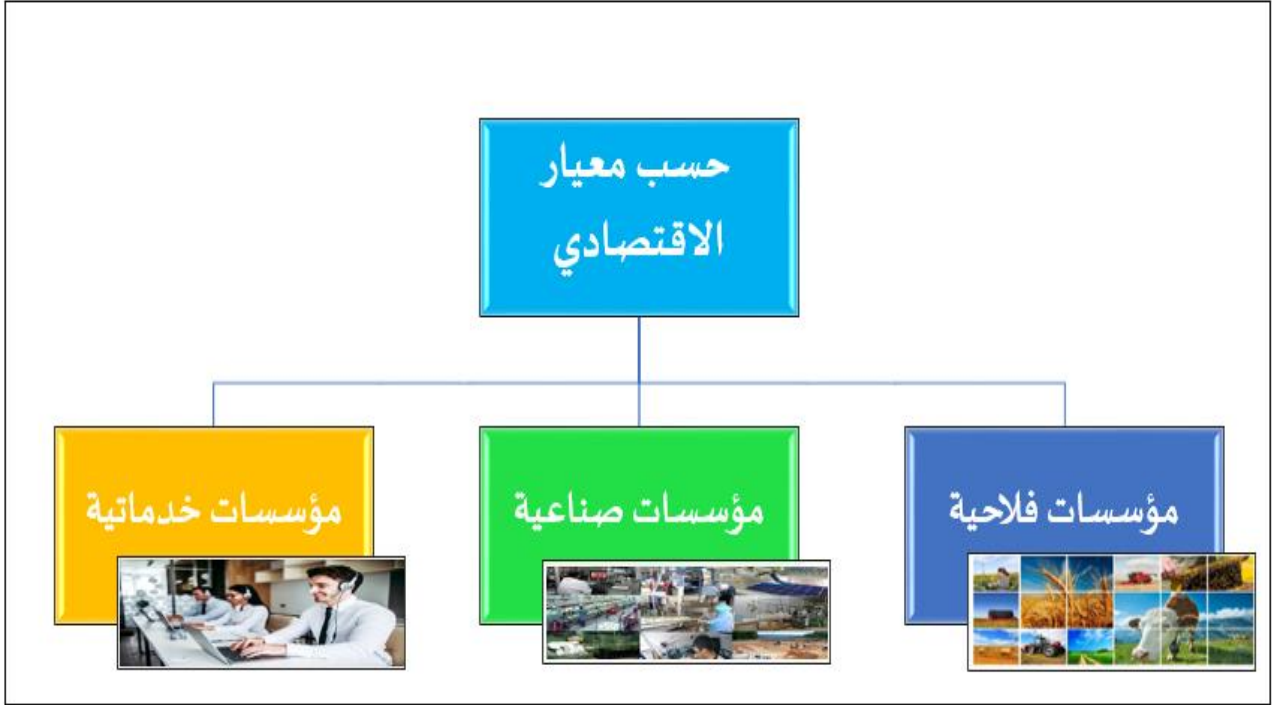


المصدر: من إعداد الباحثة

## 1. تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

يعتمد المعيار الاقتصادي في تصنيفه للمؤسسات الاقتصادية على طبيعة القطاع الذي تمارس على مستواه المؤسسة نشاطها، وحسب هذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاث أصناف من المؤسسات،<sup>1</sup> نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 08: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي



المصدر: من إعداد الباحثة

### 1.1. مؤسسات القطاع الأول:

يجمع القطاع الأول أو ما يعرف بقطاع الفلاحة جميع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات المرتبطة بالأرض وبالموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jean Longatte, Jacques Muller, Economie d'entreprise, Dunod édition, Paris, 2004, P5.

<sup>2</sup> فوزي محيريق بن الجبلاني، مرجع سبق ذكره، ص 38.

يتسم هذا النوع من المؤسسات في الغالب ببعده عن ميدان التصنيع بالإضافة إلى اعتباره المصدر الأساسي لتزويد المؤسسات الصناعية بالموارد التي تحتاجها في عملية التصنيع والإنتاج.

### 2.1. مؤسسات القطاع الثاني:

أو ما يسمى بالقطاع الصناعي، والذي تندرج ضمنه مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الأولية التي يوفرها القطاع الأول إلى منتوجات قابلة للاستهلاك النهائي أو الوسيطي. وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة (صناعية تحويلية)، وكذلك صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها (صناعة استخراجية). وعلى العموم فإن هذه المؤسسات يمكن تجميعها في فرعيين أساسيين هما الصناعات الخفيفة والتي تكون في غالبيتها استهلاكية وغير دافعة للاقتصاد الوطني، والصناعات الثقيلة التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا، حيث تعتبر كمستعمل لموارد ومنتوجات القطاعات الاستخراجية والطاقة، ومنتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى.<sup>1</sup>

### 3.1. مؤسسات القطاع الثالث:

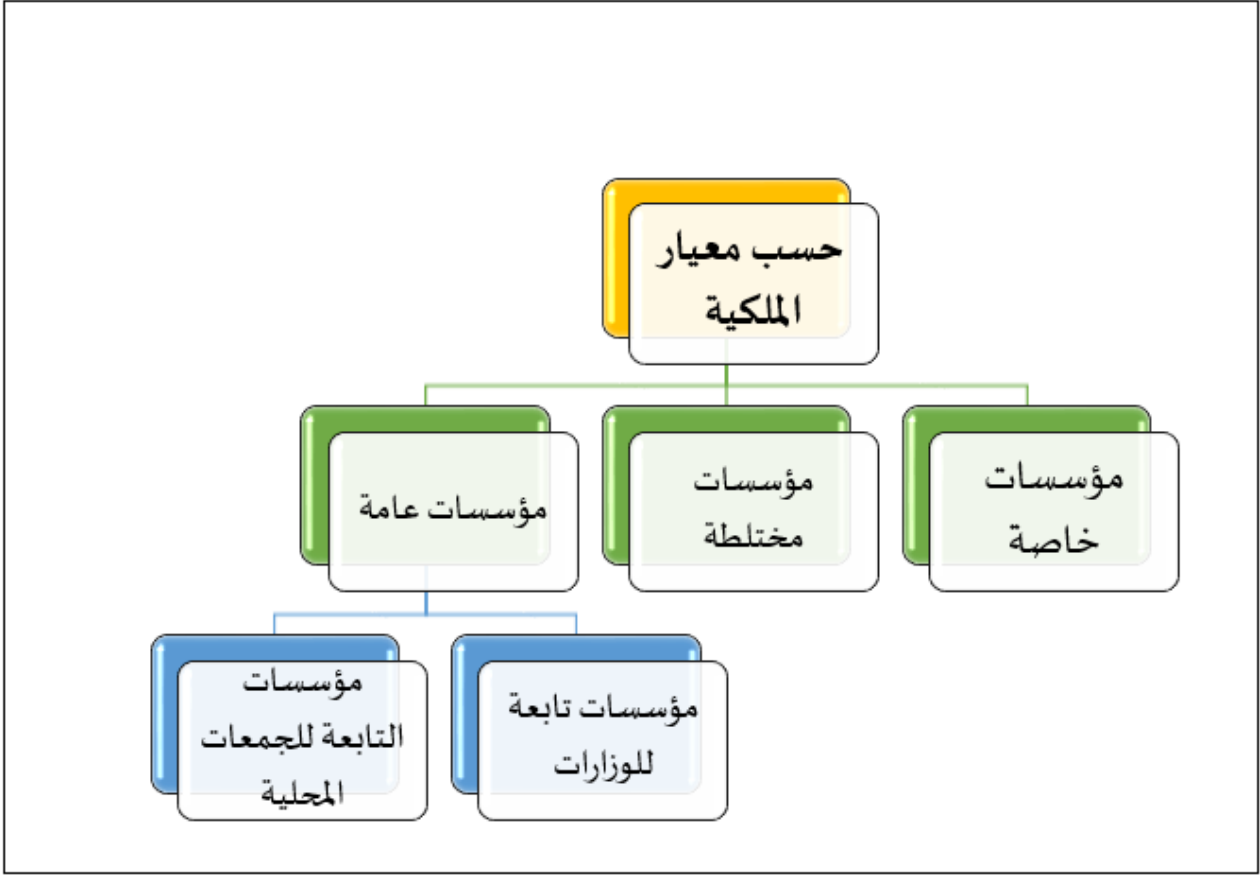
يضم القطاع الثالث أو ما يعرف أيضا بقطاع الخدمات كما تدل تسميته، جميع المؤسسات التي تنشط في مجال تقديم الخدمات بجميع أنواعها انطلاقا من المؤسسات التجارية، المؤسسات المالية (البنوك ومؤسسات التأمين...)، مؤسسات النقل بمختلف أنواعه، مؤسسات البريد والمواصلات، مؤسسات الصحة، مؤسسات السياحة، مؤسسات التعليم بمختلف مستوياته...

### 2. تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية:

وفقا لهذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المؤسسات، وفقا للجهة المالكة لرأس مال المؤسسات وبالتالي القانون الذي تتبعه هذه المؤسسات في تسييرها، نلخصها في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> عبد الغفور عبد السلام، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 29.

## الشكل رقم 09: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الملكية



المصدر: من إعداد الباحثة

### 1.2. المؤسسات العمومية:

المؤسسات العمومية هي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو بالأحرى رأس مالها تعود ملكيته للدولة. وعلى هذا الأساس فإن طريقة تسيير وإدارة هذه المؤسسات تكون وفق القوانين العامة المعمول بها في الدولة، لأن الهدف من وجود هذه المؤسسات سواء كانت عمومية إدارية بحتة أو ذات طابع تجاري أو صناعي هو تحقيق المصلحة العامة في الدولة. تقوم الدولة بتأسيس هذا النوع من المؤسسات إما عن طريق الانشاء من العدم أو تأميم لبعض المؤسسات الموجودة سابقا.<sup>1</sup> يمكن تقسيم المؤسسات العمومية إلى:

<sup>1</sup> بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2015-2016، ص 15.

## أ. مؤسسات تابعة للوزارات:

وتسمى أيضا المؤسسات الوطنية، وعادة ما تكون ذات أحجام معتبرة تنشط خاصة في القطاعات الحساسة للاقتصاد كالمؤسسات البترولية. تسيير من قبل مسؤول تعينه الوزارة التي أنشأتها، حيث يقوم بتقديم تقارير دورية عن نشاط المؤسسة ونتائجها للوزارة الوصية.

## ب. مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:

يتم إنشاء وتسيير هذه المؤسسات من قبل الجماعات المحلية والتي تتمثل في البلدية أو الولاية أو قد تكون مشتركة بينهما، غالبا ما تنشط هذه المؤسسات في مجال النقل، البناء والأشغال العمومية، وعادة ما تكون متوسطة أو صغيرة الحجم.

## 2.2. المؤسسات الخاصة:

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للخواص سواء كان شخص واحد (مؤسسة فردية) أو لمجموعة من الأشخاص (شركات)، تخضع في تسييرها إلى أحكام القانون الخاص (القانون التجاري) والتي تنشط في السوق وفقا لقانون العرض والطلب بغية تحقيق هدف اقتصادي يتمثل عادة في الربح.

## 3.2. المؤسسات المختلطة:

وهي تلك المؤسسات التي تشترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

## 3. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

يتم تقسيم المؤسسات حسب معيار الحجم إلى مؤسسات مصغرة أو صغيرة جدا، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة ومؤسسات كبيرة، وعادة ما يتم استخدام نوعين من المعايير لوضع الحدود الفاصلة بين مختلف الاحجام، معايير كمية وأخرى نوعية.

في المعايير الكمية يتم استعمال مؤشرات ذات طابع احصائي قابلة للقياس، ومن بين أهم هذه المؤشرات استخداما نجد:

للعدد العمال ويعتبر الأكثر استخداما في تصنيف المؤسسات إلا أنه لوحظ وجود اختلافات كبيرة بين الدول في استعمال هذا المعيار رغم بساطته؛

لرقم الاعمال السنوي والذي يعبر عن نصيب المؤسسة من الحصة السوقية بالاعتماد على حجم المبيعات سنويا؛

مجموع الحصيلة أو الميزانية السنوية والذي يتم تحديده سنويا بعد نهاية كل دورة؛  
 رأس المال المستثمر، حيث يتم تحديد حد أقصى لرأس مال المستثمر في كل صنف من أصناف  
 المؤسسات؛

أما المعايير النوعية فهي تلك المعايير التي تعالج الجوانب غير المادية للمؤسسة والتي تكون في الغالب  
 غير قابلة للقياس، فنجدها تركز على بعض خصائص المؤسسة كالاستقلالية وطبيعة الصناعة، ويقصد  
 بالاستقلالية في هذا المجال أن يتم إدارة وتسيير المؤسسة من قبل مالكيها وألا تكون تابعة لمؤسسة أو هيئة أخرى.  
 أما طبيعة الصناعة فيقصد بها مدى استعانة المؤسسة بالآلات في العملية الإنتاجية.

تعتمد بعض الدول على أكثر من معيار واحد لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات في اقتصادها وعادة  
 ما يتم المزج بين المعايير الكمية ومعايير الاستقلالية. ففي الجزائر تم تصنيف المؤسسات وفق ثلاث معايير هي:  
 عدد العمال، رقم الأعمال والحصيلة السنوية مضافا إليهم معيار الاستقلالية وذلك حسب القانون التوجيهي  
 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حسب القانون 02/ 17 المؤرخ في 10/01/2017، والمتمثل في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات  
 الصغيرة والمتوسطة، تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج  
 السلع و/أو الخدمات تشغل من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها أربعة مليارات دينار جزائري، وألا  
 يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، والتي تحترم معايير الاستقلالية.

بناءً على التعريف السابق يمكنك التمييز بين أربعة أصناف للمؤسسات الاقتصادية وتلخيصها في الجدول  
 الموالي:

الجدول رقم 01: تصنيف المشرع الجزائري للمؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون دج	لا يتجاوز 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	400 مليون - 4 مليار دج	بين 200 مليون - 1 مليار دج
مؤسسة كبيرة	يفوق 250	يفوق 4 مليار دج	يتعدى 1 مليار دج

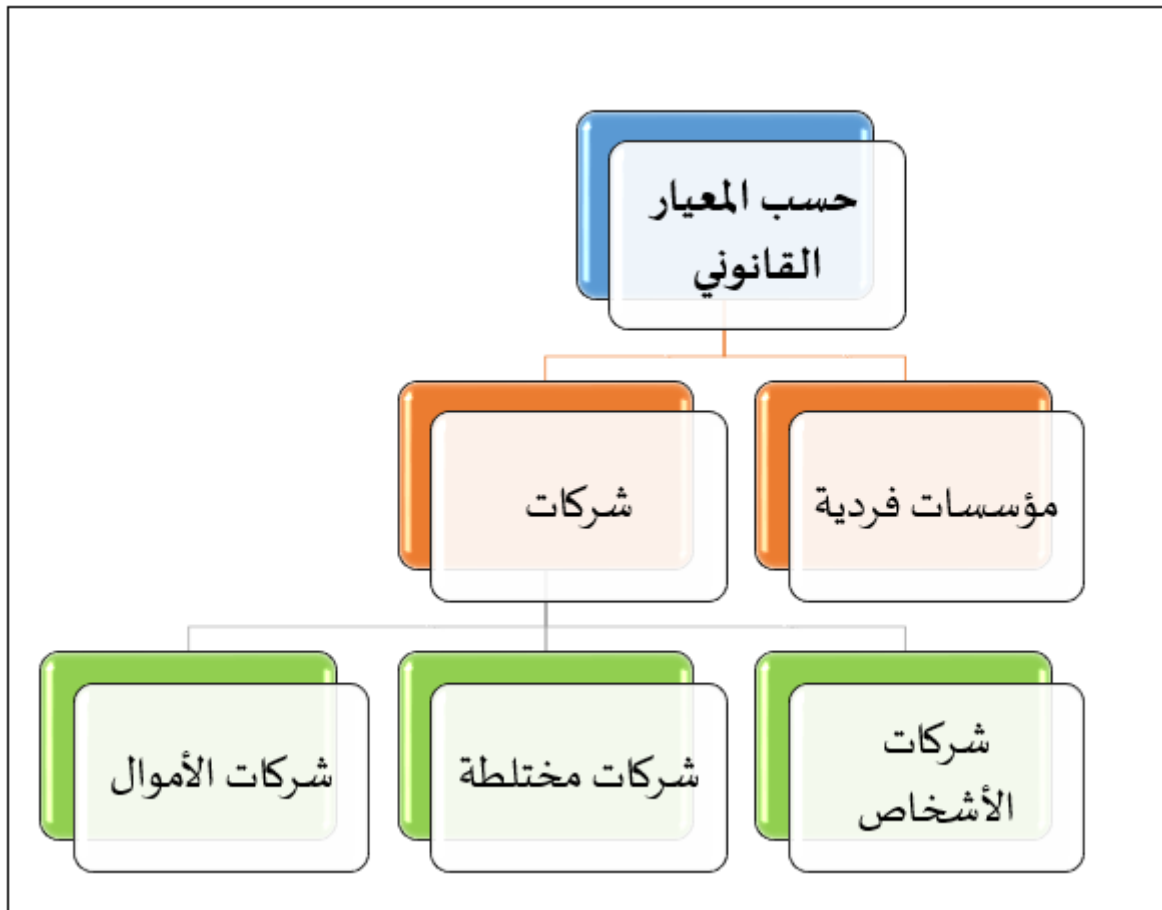
المصدر: من اعداد الباحثة استنادا على تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



#### 4. تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:

من ناحية القانونية نعتبر أن لكل مؤسسة اقتصادية شخصية قانونية تنشأ بمجرد قيام شخص أو مجموعة من الأشخاص بإدارة وتسيير نشاط اقتصادي، ينشأ عن هذه الشخصية القانونية مجموعة من الالتزامات والحقوق، كما أن لكل مؤسسة ذمة مالية قد تكون مستقلة أو مرتبطة بالذمة المالية لمؤسسها وهذا طبقا للشكل القانوني الذي تتبعه المؤسسة. وتماشيا مع هذا التعريف يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني إلى مؤسسات فردية وشركات، هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى شركات أموال، شركات أشخاص والشركات المختلطة التي تجمع بين الشكلين السابقين. وهو ما نلخصه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني



المصدر: من إعداد الباحثة

#### 1.4. المؤسسات الفردية:

تعتبر من أقدم أشكال مؤسسات الاقتصادية والأكثر شيوعا في مختلف أنحاء العالم، فهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، وعادة هو الذي يمارس مسؤوليات تسيير وإدارة العمل يوميا في المؤسسة، علاوة على امتلاكه كافة موجودات العمل، وإليه تؤول جميع الأرباح المتولدة من عمل المؤسسة، في الوقت نفسه فإن مالك المؤسسة يتحمل المسؤولية الكاملة غير المحدودة الناجمة عن أي التزامات أو ديون ترتبت على العمل. هذا النوع من المؤسسات ينتقل إلى الغير عن طريق وسائل نقل الملكية القانونية أو قد يؤول إلى الورثة بعد وفاة المالك.<sup>1</sup>

تتلخص أهم مزايا هذا النوع من المؤسسات في النقاط التالية:<sup>2</sup>

❖ لا يحتاج هذا النوع من المؤسسات إلى تكاليف تأسيس كبيرة؛

❖ بساطة إجراءات تأسيس هذا النوع من المؤسسات؛

❖ مسؤولية المالك غير محدودة؛

❖ بساطة وسهولة تصفية المؤسسات الفردية.

أما عيوب المؤسسات الفردية فتتجلى في النقاط التالية:

❖ قلة رأس المال باعتبار أن صاحب المؤسسة هو الشخص الوحيد الذي يمدّها برأس المال؛

❖ صعوبة الحصول على قروض بنكية وتسهيلات ائتمانية لقصر القدرة الائتمانية التي يتمتع بها المالك كونه

الشخص الوحيد المساهم في رأس مال المؤسسة؛

❖ صعوبة التوسع في النشاط بسبب محدودية المقدرة المالية للمؤسسة؛

❖ إمكانية تعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية بسبب قصر وجهة نظر وخبرة المالك الوحيد للمؤسسة.

#### 2.4. الشركات:

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخصين أو أكثر يلتزم كل واحد منهم بتقديم حصة من رأس مال الشركة ويحصل في المقابل على جزء من أرباح الشركة. وقد عرفها القانون المدني الجزائري من خلال المادة 416 الشركة على أنها عقد يلتزم بمقتضاه شخصان طبيعيين أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح، كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك.

<sup>1</sup> بن سعد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2016، ص 110.

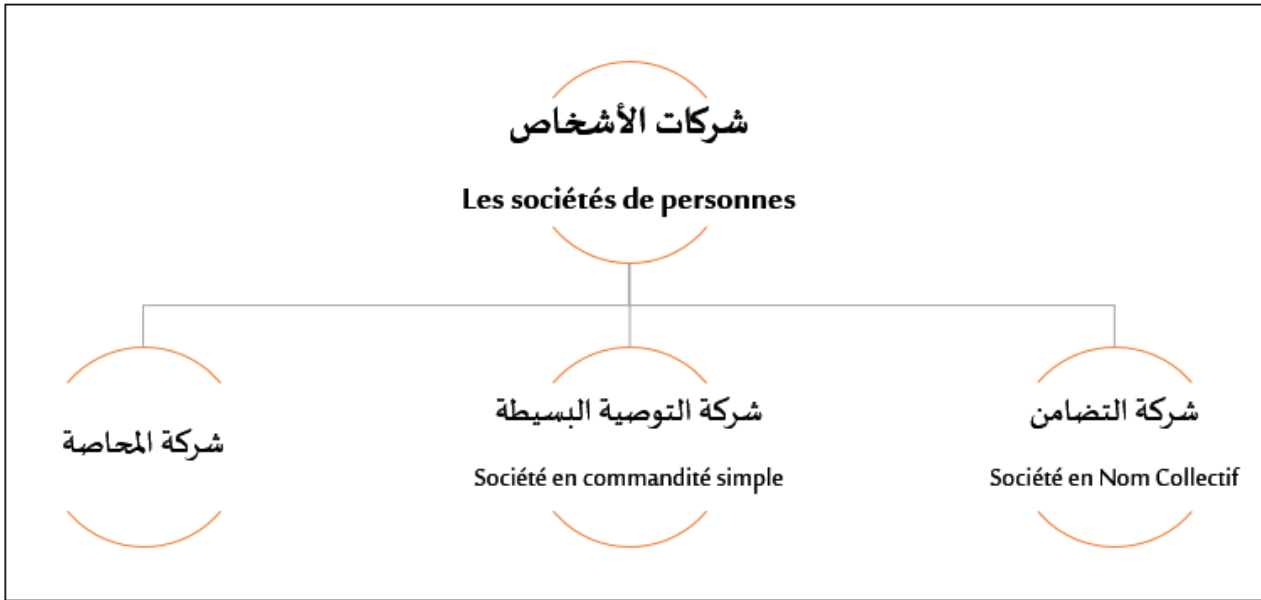
تنقسم الشركات إلى شركات أشخاص وشركات أموال والشركات المختلطة وبياناتها كالتالي:

#### 1.2.4. شركات الأشخاص (Les sociétés de personnes):

تقوم على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، أي أن لشخص الشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة واستمراريتها وانقضاؤها حيث يتأثر هذا النوع من المؤسسات بما يطرأ على حياة الشركاء من تغير كالوفاة، فقدان الأهلية أو الإفلاس.

وتعرف شركات الأشخاص على أنها ارتباط بين شخصين أو أكثر على ألا يتجاوز عدد الشركاء في هذا النوع عشرين (20) شخصا للقيام بأي عمل بالاشتراك، وذلك قصد اقتسام ما ينشأ عنه من ربح أو خسارة، وتنقسم شركات الأشخاص بدورها إلى مجموعة مختلفة من الشركات نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 11: تصنيف شركات الأشخاص



المصدر: من إعداد الباحثة

#### أ. شركة التضامن (Société en Nom Collectif):

حسب القانون التجاري الجزائري شركة التضامن هي شركة بين شخصين أو أكثر للقيام بمشروع يدر عائداً مالياً ويحقق ربحاً لهم، ويقدم فيها الشركاء حصصاً قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو الطبيعة من شريك لآخر، ويسأل كل شريك فيها مسؤولية غير محدودة عن ديون الشركة، فالتزامهم نحو المؤسسة يفوق ما يقدمونه من حصص ليضمحل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وتعتبر هذه أهم ميزة في هذه الشركة. والجدول الموالي بلخص أهم خصائص شركة التضامن:

## الجدول رقم 02: أهم خصائص شركة التضامن

صفة الشركاء	للشركاء بالتضامن صفة التاجر
مسؤولية الشركاء	الشركاء مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة
اسم الشركة	يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة وشركاؤهم
إدارة الشركة	تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء ما لم يشترط في القانون الأساسي خلاف ذلك.
تداول الحصص	لا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول ولا يمكن إحالتها إلا برضا جميع الشركاء
انقضاء الشركة	تنحل الشركة بوفاء، إفلاس، فقدان الأهلية أو منع أحد الشركاء من ممارسة مهنته التجارية ما لم ينص القانون الأساسي على استمرارها أو بإجماع باقي الشركاء على ذلك. في حالة الوفاة وإذا نص القانون الأساسي على انتقال حصة المتوفي للورثة فإن القصر من الورثة غير مسؤولين عن ديون الشركة مدة قصورهم إلا بقدر تركة مورثهم.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القانون التجاري الجزائري

## ب. شركة التوصية البسيطة (Société en commandité simple):

تضم شركة التوصية البسيطة نوعين من الشركاء: الشركاء المتضامنون وهم مسؤولون مسؤولية شخصية غير محدودة عن ديون الشركة وتسند لهم إدارة الشركة، والشركاء الموصون يساهمون بجزء من رأس مال المؤسسة وتنحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأس مال المؤسسة. ولا يحق لهم إدارة المؤسسة ولا تظهر أسمائهم في اسم المؤسسة، يمكن للشركاء الموصون التنازل عن حصصهم في الشركة بكل حرية بشرط موافقة الشركاء المتضامين في حالة التنازل لطرف من خارج الشركة، وتستمر الشركة في حالة إفلاس أو وفاة أو فقدان أهلية أحد الشركاء الموصين وتحل في حالة الشريك المتضامن. والجدول الموالي يوضح الفرق بين النوعين من الشركاء:

## الجدول رقم 03: أهم خصائص شركة التوصية البسيطة

الشركاء المتضامنون	الشركاء الموصون	الخصائص
مسؤولية غير محدودة وبالتضامن عن ديون الشركة	مسؤولية محدودة في حدود قيمة حصصهم	مسؤولية الشركاء
يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء المتضامنون أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة وشركاؤهم	إذا كان عنوان الشركة يتألف من اسم شريك موص فتعتبر مسؤولية هذا الشريك غير محدودة تجاه ديون الشركة	اسم الشركة
تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء المتضامنون ما لم ينص القانون الأساسي على خلاف ذلك.	لا يمكن للشريك الموص أن يقوم بإدارة أو تسيير الشركة	إدارة الشركة
لا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول ولا يمكن إحالتها إلا برضا جميع الشركاء	يمكن التنازل عن الحصص للشركاء المتضامنين أو إلى شخص أجنبي بموافقة كل الشركاء	تداول الحصص
تنحل الشركة بوفاء، إفلاس، فقدان الأهلية أو منع أحد الشركاء المتضامنين من ممارسة مهنته التجارية ما لم ينص القانون الأساسي على استمرارها أو بإجماع باقي الشركاء على ذلك.	لا تنحل الشركة بوفاء أو إفلاس أو فقدان أهلية أحد الشركاء الموصون	انقضاء الشركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القانون التجاري الجزائري

## ت. شركة المحاصة:

حسب القانون التجاري الجزائري تنشأ شركة المحاصة بموجب اتفاق كتابي أو شفوي بين شخصين طبيعيين أو أكثر للقيام بأعمال تجارية خلا فترة محددة، حيث يتفق الشركاء على موضوع الفائدة أو شكلها أو نسبتها وعلى شروط شركة المحاصة.

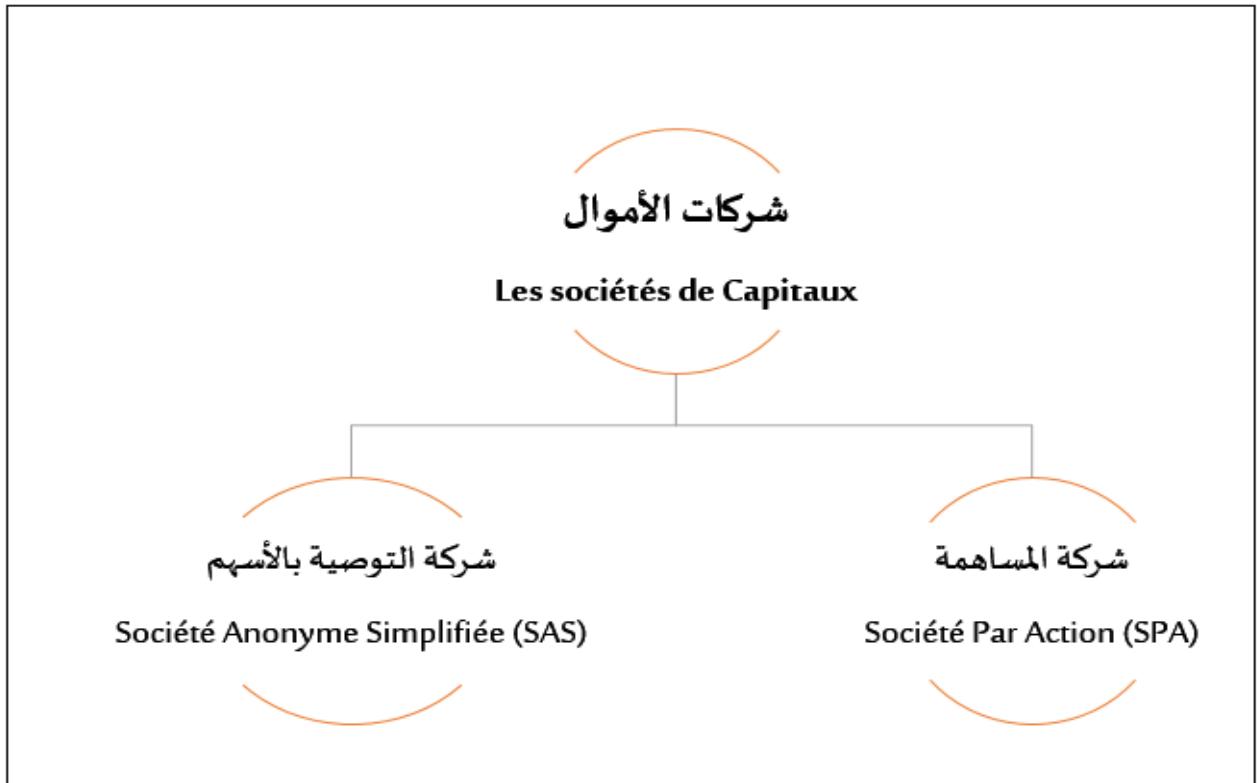
من أهم مميزات شركة المحاصة هو صفتها المستترة فهي لا تكون إلا في العلاقات الموجودة بين الشركاء ولا تكتشف للغير، فهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا تخضع للإشهار. كما تهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية والموسمية مثل تسويق المحاصيل الزراعية، ... إلخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000، ص 151.

## 2.2.4. شركات الأموال (Les sociétés de Capitaux):

هي شركات لا تقوم على الاعتبار الشخصي كشركات الاشخاص، وانما تقوم على الاعتبار المالي حيث يستطيع كل شخص المساهمة في رأسمالها. فهي شركة يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة تكون قابلة للتداول، يكتسبها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، لا يتحمل ملاك الاسهم الخسارة إلا بمقدار قيمة الأسهم التي يشاركون بها، يتقاضون أرباح لقاء كل سهم يملكونه. وتنقسم بدورها إلى قسمين من الشركات نلخصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: تصنيف شركات الأموال



المصدر: من إعداد الباحثة

### أ. شركات المساهمة (Société Par Action SPA):

تتكون هذه المؤسسة حسب المادة 592 من القانون التجاري من مجموعة من الأشخاص لا يقل عددهم عن سبعة (7)، يساهمون بحصص في رأس مال المؤسسة، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول وصاحب الأسهم لا يتحمل الخسارة إن وقعت إلا بقدر قيمة الأسهم التي يشارك بها، فمسؤولية الشركاء في شركات

المساهمة محدودة حسب الحصة التي يمتلكونها من أسهم الشركة، كذلك يتقاضى عائدات على أسهمه على شكل أرباح موزعة.

يطلق على شركة المساهمة تسمية الشركة ويجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأس مالها، ويمكن إدراج اسم شريك واحد أو أكثر في تسمية الشركة. ويشترط المشرع الجزائري أن لا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين دينار جزائري على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام (علانية الادخار) وعن مليون دينار جزائري على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فقط).

يتولى إدارة وتسيير شركة المساهمة مجلس إدارة يتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأكثر يتم انتخابهم وتحدد مدة عضويتهم حسب القانون التأسيسي على ألا تتجاوز ست سنوات.

#### ب. شركات التوصية بالأسهم (Société Anonyme Simplifiée SAS):

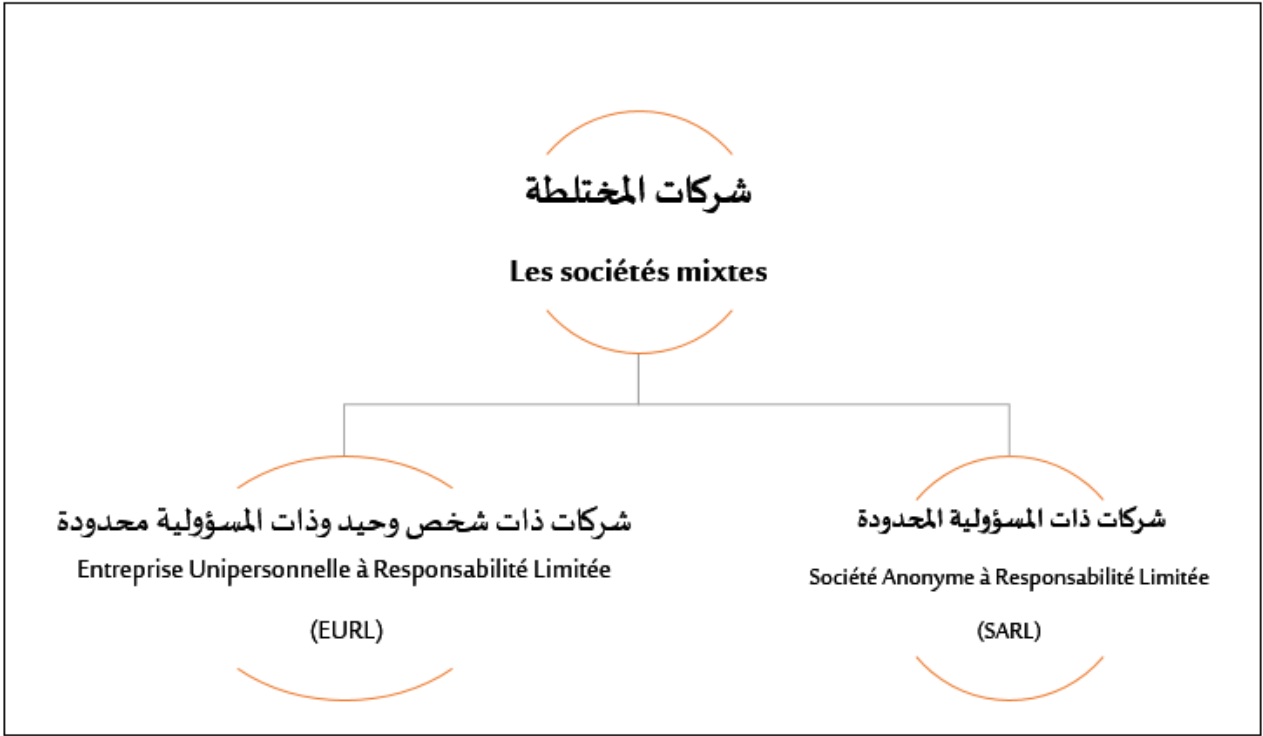
شركة التوصية بالأسهم تشبه في شكلها شركة التوصية البسيطة لتكونها من شركاء متضامنون وشركاء موصون لا يقل عددهم عن ثلاث شركاء ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة، غير أن حصص الشركاء الموصين يكون في شكل أسهم قابلة التداول، بمعنى آخر أن شركة التوصية بالأسهم هي عبارة عن شركة تضامن بالنسبة للشركاء المتضامنين وشركة مساهمة بالنسبة للشركاء حملة الأسهم.

#### 3.2.4. الشركات المختلطة:

تتمثل الشركات المختلطة في الشركات التي تجمع بين خصائص شركات الأشخاص وشركات الأموال، وتعتبر الشركة ذات المسؤولية المحدودة بنوعها من الشركات المختلطة كما تعتبر الشكل القانوني الأكثر استعمالا لتأسيس المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها ويرجع السبب في ذلك إلى محدودية مسؤولية الشركاء بحسب الأموال التي ساهموا بها لتأسيس الشركة، بالإضافة إلى بساطة رأس مالها وسهولة تأسيسها<sup>1</sup>. تنقسم الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى قسمين وذلك حسب عدد الشركاء المساهمين في تأسيس الشركة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> بوراس محمد، قراءة في تعديلات القانون التجاري الجزائري، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد الأول، 2016، ص 107

## الشكل رقم 13: تصنيف الشركات المختلطة



المصدر: من إعداد الباحثة

## أ. شركات ذات المسؤولية المحدودة (Société Anonyme à Responsabilité Limitée):

حسب المادة 564 من القانون التجاري تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخصين أو أكثر

لا يتحملون خسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. ويتميز هذا النوع من الشركات بما يلي:

للمتتع الشركة باسم يميزها عن باقي الأشكال الأخرى من الشركات على أن يوضع في هذا الاسم رمز (ش.م.م)،

(SARL) وهو اختصار لشركة ذات مسؤولية المحدودة؛

لا يتمتع الشريك بصفة التاجر على عكس شركات التضامن؛

يتمتع الشركاء بالحرية الكاملة في تحديد رأس مالها الأدنى على أن يقسم إلى حصص اسمية متساوية؛

يتراوح عدد الشركاء فيها بين 2 و50 شريك وإذا تجاوز الخمسين شريك وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في

أجل سنة واحدة وإلا تنحل الشركة؛

يمكن للشركاء التنازل عن حصصهم للورثة أو غيرهم.



ب. شركات ذات شخص وحيد وذات المسؤولية محدودة (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée):

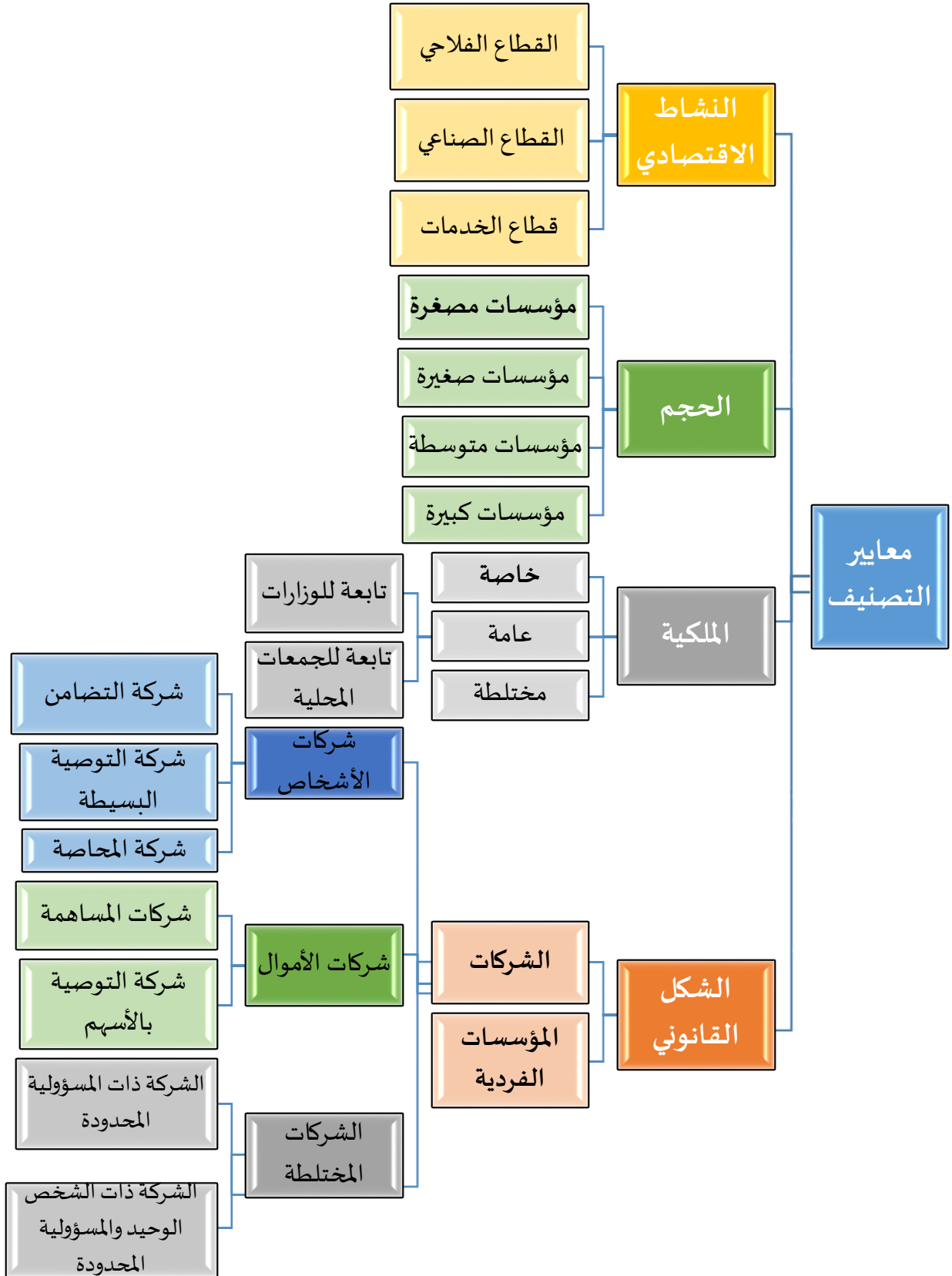
هي شركة ذات مسؤولية محدودة تتكون من شخص طبيعي او معنوي واحد وهي بذلك تعتبر استثناء على الأصل التي يتوجب وجود طرفين على الأقل لأن الشركة بصورة عامة تعرف بأنها عقد يلتزم به شخصان أو أكثر، وبالرغم من أن الشركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة تقترب من المؤسسة الفردية إلا أنها تختلف عنها في بعض الأحكام، وأهمها أن شركة الشخص الواحد تكون مسؤوليتها محدودة بمقدار حصة الشريك الوحيد، بينما المؤسسة الفردية يكون الشخص مسؤول مسؤولية غير محدودة بكافة أمواله الشخصية.

يضاف رمز (EURL) إلى اسم الشركة وهو اختصار ل'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité

Limitée

ويمكن تلخيص أنواع المؤسسات حسب المعايير سالفه الذكر في الشكل التالي:

## الشكل رقم 14: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب مختلف المعايير



المصدر: من إعداد الباحثة

## اختبر معلوماتك

- ◉ ما هي مختلف المعايير المستعملة لتصنيف المؤسسات؟
- ◉ عدد أنواع المؤسسات وفق معيار الملكية؟
- ◉ فيما يكمن الفرق بين شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم؟
- ◉ ماهي معايير التفريق بين شركات الأموال و شركات الأشخاص؟
- ◉ ماهي مزايا وعيوب المؤسسة الفردية؟
- ◉ تعتبر المؤسسات ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة من الشركات المختلطة اشرح ذلك؟



## المراجع المعتمدة في المحور:

- أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2016.
- بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدس بلعباس، 2015-2016.
- بوراس محمد، قراءة في تعديلات القانون التجاري الجزائري، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد الأول، 2016، الصفحات 107-114.
- عبد الغفور عبد السلام، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020.
- مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000.
- Jean Longatte, Jacques Muller, **Economie d'entreprise**, Dunod édition, Paris, 2004.



# المحور الثالث: موارد المؤسسة الاقتصادية

## الأهداف التعليمية للمحور

لتنتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها فهي تحتاج إلى مجموعة من الموارد المختلفة التي إذا ما أحسنت المؤسسة استغلالها والاستفادة منها بكفاءة وفعالية ستمكنها من كسب ميزة تنافسية تضمن لها التفوق على منافسيها.

يهدف هذا المحور إلى تمكين الطالب من اكتساب المهارات البحثية التالية:

- ◉ التعرف على مختلف الموارد التي تحتاجها المؤسسة؛
- ◉ التمييز بين الأنواع المختلفة من الموارد من خلال خصائصها؛
- ◉ كيف تساهم هذه الموارد في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

## المحور الثالث: موارد المؤسسة الاقتصادية

إن أي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها تحتاج إلى مجموعة من الموارد لتمكن من القيام بنشاطاتها على أكمل وجه، حيث أن تأسيس وإنشاء المؤسسة يعني تخصيص الموارد الضرورية التي تحتاجها المؤسسة بالإضافة إلى استغلالها بالطريقة المثلى وبفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة. هذه الموارد تكتسي أهمية بالغة إذ بدونها لا أمل ولا فائدة من المؤسسة وهذا ما يجعل صاحب المؤسسة يولي أهمية شديدة لتوفير وإدارة هذه الموارد والتعامل معها. وهو ما جعل الباحثين يتبنون مدخل جديد لدراسة المؤسسات سمي بمدخل الموارد والكفاءات، حيث أكد هذا المدخل أن نجاح واستمرارية المؤسسة يرتبط بدرجة كبيرة بالموارد والكفاءات الأساسية التي تمتلكها المؤسسة، فهي وحدها من يسبب الفرق في الأداء بين المؤسسات.

أمام هذه الأهمية البالغة للموارد من جهة وما تتميز به هذه الموارد من ندرة نسبية ومحدودية يتوجب على المؤسسة رسم وتحديد استراتيجيات وأساليب من أجل الحصول على الموارد وضمان حسن استخدامها بما يتماشى وأهداف المؤسسة وهو ما يعرف بإدارة الموارد إذ أن لكل نوع من الموارد إدارة محددة نتعرف عليها في العناصر الموالية.

### 1. مفهوم موارد المؤسسة:

يقصد بالموارد بصفة عامة كل ما تستخدمه المؤسسة في عملية إنتاج السلع والخدمات، وقد صيغت عدة مفاهيم للموارد نذكر منها ما يلي:

تتجسد الموارد في مختلف الإمكانيات المتاحة أمام المؤسسة: موارد بشرية، موارد مادية، موارد معنوية أو غير ملموسة (معلومات، تكنولوجيا، براءات اختراع...)<sup>1</sup>

تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية، وقدرات تكنولوجية ومعرفية، يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد، المشتريات، إنتاج، المالية، وأنظمة المعلومات والبحث والتطوير والرقابة وغيرها.<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها المدخلات أو الاحتياجات المختلفة التي يتطلبها المشروع كالمواد، المعدات، الماكينات، العمال، الأموال أو غيرها والتي تستخدم في عمليات إعداد المشروع وتطويره وإنتاجه، إذ تستخدم الموارد علميا في تسهيل وإنجاز نشاطات المشروع المختلفة ضمن فترات زمنية مخصصة لها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007، ص 297.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 205.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 151.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن موارد المؤسسة هي كل ما تمتلكه المؤسسة من مواد ووسائل مادية أو معنوية والتي تستغلها المؤسسة في نشاطها اليومي من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.

## 2. أهمية الموارد وتحديد الاحتياجات منها:

ذكرنا سابقا أن موارد المؤسسة تشكل العصب الحيوي لكل مؤسسة مهما كان حجمها ومجال تخصصها، فبدون هذه الموارد لا يمكن للمؤسسة أن تنشأ أو تستمر في بيئة الأعمال، فعلى صاحب المؤسسة تحديد كافة احتياجات المؤسسة من الموارد بمختلف أنواعها كخطوة أولية قبل البدء في عملية الإنتاج، إذ تعتبر خطوة تحديد احتياجات المؤسسة من موارد من الخطوات السهلة، إلا أن الصعوبة تكمن في توفير هاته الاحتياجات من الموارد، وترجع الصعوبة في ذلك إلى النقاط الموالية:<sup>1</sup>

❖ تحتاج كل مؤسسة إلى موارد ضرورية مختلفة بكميات مختلفة وتكاليف مختلفة ضمن فترات زمنية مختلفة؛

❖ محدودية بعض الموارد وندرتها وصعوبة الحصول عليها؛

❖ دقة المخاطر والتحديات التي تنتج عنها إما نتيجة استخدام الموارد أو نتيجة فقدان بعضها أو غياب البعض الآخر.

يتضح مما سبق بأن الموارد رغم اختلاف أنواعها وتفاوت الحاجة إليها، فإنها تلعب دور بالغ الدقة والتعقيد خلال العمر الافتراضي للمؤسسة، وعلى العموم تتجسد أهمية موارد المؤسسة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

❖ تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها؛

❖ تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية؛

❖ إن التحديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المؤسسة على معرفة واطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة؛

❖ تساهم الموارد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا تم استخدامها بطريقة فعالة.

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 298.



### 3. تصنيف موارد المؤسسة:

عادة ما يتم التمييز بين نوعين من الموارد، موارد مادية ملموسة كالتجهيزات والمباني ورأس المال وغيرها من الموارد التي لها كيان ملموس داخل المؤسسة، وموارد معنوية غير ملموسة كالمعرفة وثقافة المؤسسة وتاريخها<sup>1</sup>، غير أن هذا التقسيم يهمل أحد أكثر موارد المؤسسة أهمية والذي يتمثل في المورد البشري، ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى ثلاثة أصناف: موارد مادية، موارد معنوية وموارد بشرية.

#### 1.3. الموارد المادية:

##### أ. تعريف الموارد المادية:

تعتبر الموارد المادية أحد أبرز الموارد الرئيسية للمؤسسات، ويقصد بها جميع احتياجات المؤسسة من معدات، آلات، مباني، تجهيزات، مواد أولية، مواد مصنعة أو نصف مصنعة والتي تحتاجها المؤسسة من أجل القيام بعملية الإنتاج أو من أجل القيام بالوظائف الأخرى، كما تشمل الموارد المادية جميع الممتلكات المالية للمؤسسة سواء كانت في شكل مبالغ نقدية أو في حساباتها في البنوك ومختلف المؤسسات المالية والتي تكون تحت تصرفها أو في صورة قيم تنتظر التحصيل في المستقبل.

وبصفة عامة يقصد بالموارد المادية جميع الموارد المادية الملموسة والموارد المالية التي تساعد المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهدافها.

أما فيما يخص خصائص الموارد المادية في المؤسسة وأهم مؤشرات قياس أدائها فنوردها في الجدول

الموالي:

الجدول رقم 04: خصائص ومؤشرات قياس الموارد المادية في المؤسسة

الموارد	المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
مالية	النشاط المالي والمحاسبي	- تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار - إمكانية الاستغلال بسرعة - إمكانية التمويل	- الهيكل المالي - الربحية والعائد على الاستثمار - التدفق النقدي والسيولة - المديونية والاعتماد على الغير - مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل

<sup>1</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, Stratégique, 8ème édition, Pearson éducation, Paris, 2008, P 115.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيمة السوقية للموجودات الثابتة</li> <li>- ميزات المعدات الرأسمالية</li> <li>- مرونة الأصول الثابتة</li> <li>- المواد ومدى سهولة الحصول عليها</li> <li>- البحوث والدراسات الخاصة بالمستهلك</li> <li>- المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات</li> <li>- دورة حياة المنتجات والخدمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحدد إمكانية المؤسسة على إنتاج، والتي تؤثر على التكاليف والموقع</li> <li>التنافسي، وتشمل: الحجم، الموقع، التعقيد التكنولوجي، مرونة المعدات والهياكل، قنوات ومنافذ التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك</li> </ul>	إنتاج وعمليات الشراء والتخزين، التسويق والتوزيع	مادية
--	--	--	-------

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007، ص 200.

### ب. إدارة الموارد المادية في المؤسسة:

عند تعريفنا للموارد المادية ذكرنا أنها تتألف من نوعين أساسيين من الموارد وهي الموارد المادية الملموسة والموارد المالية وبالتالي فإن لكل نوع إدارة خاصة تتولى توفير الاحتياجات من هذه الموارد وحسن استغلالها.

في أغلب الأحيان يطلق على الإدارة التي تهتم بالموارد المادية في المؤسسة اسم إدارة المواد والمشتريات، وهي الإدارة التي تهتم بالتخطيط وتدبير الموارد المادية والرقابة عليها بما يحقق أفضل استخدام للمواد المتاحة وبما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يتبين أن هذه الإدارة تشمل ثلاث وظائف أساسية هي التخطيط، التدبير والرقابة، حيث تهتم وظيفة التخطيط بتقدير وتحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد مع تحديد وقت الحاجة إليها بالإضافة إلى تحديد الميزانية لتوفير هذه الموارد. أما التدبير والذي يطلق عليه في غالبية المؤسسات وظيفة الشراء فيتضمن وضع كافة الإجراءات لشراء وتخزين جميع احتياجات المؤسسة من المواد الخام، المصنعة أو نصف المصنعة التي تدخل في عملية الإنتاج بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت وبالسعر المناسبين. أما الوظيفة الثالثة والتي تتمثل في الرقابة فتتضمن وضع نظام دقيق للمعلومات يتيح التأكد بشكل دائم أن عمليات الشراء والتخزين والاستخدام تتم حسب الخطة الموضوعة مسبقا.

وترجع الأهمية القصوى لإدارة الموارد المادية إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الموارد في حد ذاتها

والتي نوجزها في النقاط الموالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد توفيق ماضي، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 272.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 273.

لـ يترتب على توفير المواد إنفاق جزء من ميزانية المؤسسة كتكاليف لتوفير هذه المواد، فإذا تمت عملية تزويد المؤسسة باحتياجاتها المادية بطريقة عقلانية سيؤثر إيجابا على أرباح المؤسسة، أما إذا تمت العملية بطريقة عشوائية فسيؤثر سلبا على هاته الأرباح؛

لـ إن عدم توفر المواد في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة سيؤدي إلى زيادة واضحة في التكاليف، إذ قد تلجأ المؤسسة إلى توفير هذه المواد في الفترات الحرجة بتكلفة أعلى مما تم التخطيط له؛

لـ كما أن شراء مواد قبل الحاجة إليها سوف يترتب عليه أعباء خاصة بتكلفة الاحتفاظ وتخزين تلك المواد، كما قد تكون عرضة للتلف إن لم تستعمل في الوقت المحدد لها.

أما إدارة الموارد المالية فيقصد بها العمليات التي تدور حول تخطيط، تنظيم ومتابعة تأمين احتياجات المؤسسة من الأموال من خلال أفضل خليط تمويلي من مصادر التمويل المختلفة وإدارة وتوظيف وتشغيل هذه الأموال في مختلف أنشطة المؤسسة وبما يعظم ناتجها ويعطي أعلى مردود وعائد ربحي ممكن في ظل الظروف والبيئة المحيطة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

تعتبر الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية من الأنشطة التي لا تعمل بمعزل عن الأنشطة الأخرى في المؤسسة، حيث أن اتخاذ أي قرار في المؤسسة هو في أحد جوانبه قرار مالي، لذلك يستحيل النظر إلى الأهداف والسياسات والقرارات والعمليات المتعلقة بالإنتاج والتوزيع بدون الأخذ في الاعتبار الجانب المالي فيها، وهذا ما يفسر التداخل المستمر بين الإدارة المالية والوظائف الأخرى.<sup>2</sup> تسعى إدارة الموارد المالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في النقاط الموالية:<sup>3</sup>

لـ تحقيق أقصى معدلات ممكنة للأرباح في الأجلين الطويل والقصير؛

لـ تجنب المخاطر غير الضرورية والتنبؤ بالمشاكل المتوقعة والطرق المناسبة للتغلب عليها؛

لـ ضبط حركة تدفق الأموال الداخلة والخارجة؛

لـ المرونة لمواجهة حالات عدم التأكد وبالتالي تجنب حالات العسر المالي.

وحتى تتمكن هذه الإدارة من تحقيق أهدافها يتوجب على المسير لهذه الإدارة القيام بمجموعة من الوظائف تتمثل أساسا في:<sup>4</sup>

لـ التخطيط المالي والذي يقدر الاحتياجات المالية للمؤسسة، تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال؛

<sup>1</sup> خليل محمد عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، ط 1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2008، ص 55.

<sup>2</sup> محمد الفاتح البشير المغربي، الإدارة المالية، ط 1، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص 9.

<sup>3</sup> سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2007، ص 47.

<sup>4</sup> محمد الفاتح البشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 9.



للحصول على الأموال من مصادرها المختلفة بأفضل الشروط خاصة فيما يتعلق بوقت وتكلفة الحصول على هذه الأموال؛

للإستثمار الأموال بما يعود على المؤسسة بأكبر العوائد وأقل الأخطار؛

للرقابة المالية والتي تمكن المؤسسة من الإشراف والمتابعة لحسن استخدام الموارد المالية بما يحقق أهداف المؤسسة.

### 2.3. الموارد المعنوية:

وتسمى أيضا المواد غير الملموسة وتتميز بأنها أصول قابلة للتعين، غير نقدية وبدون جوهر مادي<sup>1</sup>. تتمثل الموارد المعنوية في التكنولوجيا، نظم المعلومات، حقوق الملكية الفكرية، الشهرة والعلامة التجارية، العلاقة مع العملاء وباقي الأطراف ذات المصلحة، بالإضافة إلى أنظمة العمل بالمؤسسة والتي يقصد بها مجموع السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة. أما عن خصائص هذه الموارد ومجالها في المؤسسة ومؤشرات قياس أدائها فيمكن التعرف عليها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: خصائص ومؤشرات قياس الموارد المعنوية في المؤسسة

الموارد	المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
معنوية	تكنولوجيا انتاج والعمليات، نظم المعلومات، التسويق	- الملكية الفكرية - حقوق الملكية النشر - مصدر للتجديد والابداع - تسهيلات البحث - عاملين يتمتعون بقدرات مهنية وعلمية	العوائد من الامتيازات وحقوق الملكية - نسبة العاملين في البحث والتطوير إلى مجموع العاملين - عدد مواقع التسهيلات البحثية.
	الشهرة	- الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية - العلاقة مع العملاء من خلال شهرة المؤسسة - شهرة المؤسسة مع الموردين، الممولين، الحكومة والمجتمع المدني.	- التميز في العلامة التجارية - نوعية العلامة التجارية - نسبة مساهمة الشهرة في المبيعات - الأهداف المحققة لدى العملاء والأطراف الأخرى من خلال مقارنة المنتجات والخدمات بالمنافسين - مسوحات العملاء ومسوحات المؤسسة في المجالات.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007، ص 201.

<sup>1</sup> Ahmed Bounfour, Le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris, 1998, P37.

نظرا لتنوع وتعدد الموارد المعنوية في المؤسسة الاقتصادية فإن إدارة هذه الموارد لا توكل لإدارة واحدة فقد نجد العديد من الإدارات كل واحدة لها مهمة إدارة وحسن استغلال نوع معين من هذه الموارد، فنجد على سبيل المثال لا الحصر إدارة أو وظيفة البحث والتطوير تهتم بالمورد التكنولوجي، ووظيفة التسويق تهتم بإدارة كل من شهرة المؤسسة، العلامة التجارية والعلاقة بالعملاء وهذه الوظائف سوف نتطرق إليها بالتفصيل في المحور الخاص بوظائف المؤسسة.

### 3.3. الموارد البشرية:

الموارد البشرية مصطلح استعمل ليبدل على المدخلات البشرية التي تحتاجها المؤسسة للقيام بمختلف أنشطتها ووظائفها، ومن هنا يقصد بالموارد البشرية جميع المستخدمين لدى المؤسسة ويعتبر المورد البشري المورد المحوري في كل المؤسسات والذي بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها فهو استثمار هام<sup>1</sup> على المؤسسة إدارته بكفاءة ودقة عالية.

أما فيما يخص خصائص هذا المورد البشري في المؤسسة وأهم مؤشرات قياس أدائه فنوردها في الجدول

الموالي:

الجدول رقم 06: خصائص ومؤشرات قياس المورد البشري في المؤسسة

المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
إدارة الموارد البشرية والعاملين في مختلف مستويات المؤسسة	- المستوى التعليمي - الخبرة والتدريب للعاملين - المهارات المتوفرة للعاملين - قدرة المؤسسة لتحويل المورد البشري إلى قدرات تنظيمية - التزام وولاء العاملين والذي يحدد قدرة المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية - مهارات العاملين الاجتماعية والجماعية	- التعلم، المستوى الفني والتأهيل المهني للعاملين - نسبة التعويضات قياسا بالصناعة - نسبة الأيام المفقودة أثناء التوقف والنقاش - نسبة الغياب - نسبة دوران العمل

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007، ص 202.

أما بخصوص إدارة الموارد البشرية والتي تعرف بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف

<sup>1</sup> نبيل نجار، مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 16.

الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>. وهو ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل في المحور الخاص بوظائف المؤسسة.

#### 4. موارد المؤسسة من منظور استراتيجي:

أن من أهم مرتكزات نجاح المؤسسة وضمان بقائها في بيئة الأعمال والتي تتسم بالمنافسة الشرسية وظهور صناعات جديدة هو حصولها على قدرات تنافسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من التفوق على منافسها وتحقيق هدف البقاء والاستمرارية. ولن يكون هذا إلا بامتلاك المؤسسة لمجموعة من الموارد الاستراتيجية أو مفتاحية والتي تشكل الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

تعرف القدرة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون في نفس القطاع ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.<sup>2</sup> وقد اشترط مجموعة من الباحثين أن تتوفر أربع خصائص في الموارد حتى تكون موارد مولدة للميزة التنافسية، تم الإشارة إليها بـ VIRO وذلك من خلال تجميع الحروف الأولى لأربع مصطلحات لاتينية حيث أن كل مصطلح يشير إلى شرط من الشروط الأربعة وهي القيمة (Valeur)، الندرة (Rareté)، التقليد (Immutabilité) والتنظيم (Organisation).<sup>3</sup>

في حين ذهبت مجموعة أخرى من الباحثين إلى التركيز على أربع خصائص أصلح عليها VRIS حيث تم الحفاظ على نفس الشروط الثلاثة الأولى وتبديل الشرط الأخير المتعلق بالتنظيم بشرط الاحلال أو الاستبدال (Substituabilité).<sup>4</sup> وفيما يلي شرح لمختلف الخصائص الخمسة:

#### 1.4. خلق القيمة:

يقصد بخاصية القيمة أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة، فالمورد المولد للقيمة هو المورد الذي يسمح للمؤسسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات.<sup>5</sup> ومن هذا المنطلق نجد أن موارد المؤسسة المختلفة تتباين في مساهمتها في خلق القيمة للمؤسسة فبقدر ما تمتلك المؤسسة من موارد مولدة للقيمة بقدر ما يكون أدائها ومنتجاتها متميزة مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 13.

<sup>2</sup> علي محمد عبد الحافظ السلمي، قراءات في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص 104.

<sup>3</sup> Michel KALIKA et al, Management : stratégie et organisation, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, P 137.

<sup>4</sup> Tugrul ATAMER et Roland CALORI, Diagnostic et décision stratégiques, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2004, P 228.

<sup>5</sup> Michel KALIKA et al, Op.Cit, P 137.

## 2.4. خاصية الندرة:

يقصد بندرة الموارد عدم استطاعة المنافسين الحصول أو امتلاك نفس المورد، فإذا كانت المؤسسة أو مجموعة قليلة من المؤسسات تمتلك هذا المورد يمكن القول أنه مصدر للميزة التنافسية أما إذا كانت مجموعة كبيرة من المؤسسات تمتلك نفس المورد فلا يمكن أن يكون مولدا للميزة التنافسية. ومن بين الأمثلة على الموارد النادرة كأن تمتلك المؤسسة تكنولوجيات متطورة تدخل في عملية لإنتاج تم اختراعها من قبل فريق البحث والتطوير الخاص بالمؤسسة وبالتالي فإنها المالك الوحيد لهذه التكنولوجيا ولا يمكن للمنافسين الحصول عليها إلا بموافقة المؤسسة.

## 3.4. عدم القابلية للتقليد:

والمقصود هنا هو صعوبة تقليد المورد من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليده عالية جدا وهنا يبقى الأمر نسبي حسب كل نوع من الموارد، فبالنسبة للموارد المادية كالتجهيزات والمعدات والمواد الأولية فهي مرئية بالنسبة للمنافسين ويمكن غالبا شراؤها أو تقليدها، أما الموارد المعنوية مثل العلامة وشهرة المؤسسة فيمكن أن تكون أكثر صعوبة من حيث التقليد. أما بالنسبة للموارد البشرية فهي المورد الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين سواء من حيث التدريب أو التأهيل، وهو ما صرح به أحد المدراء التنفيذيين لمؤسسة أمريكية، حيث قال أنه بإمكان أي مؤسسة أن تأتي وتشتري معدات مثل معدتنا ومباني مثل التي لدينا، لكنه لن تكون مثلنا لأن الفرق يكمن في المعرفة التي تمتلكها مواردنا البشرية.<sup>1</sup>

## 4.4. التنظيم:

بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على الاستغلال الفعال للمورد، ويأتي هذا في إطار دور الصيغ التنظيمية المتجددة، التي تساعد في الحفاظ على هذا المورد وعلى تجديده.<sup>2</sup>

## 5.4. عدم القدرة على الإحلال:

بمعنى أن يصعب إحلال أو استبدال هذا المورد بمورد آخر، فالميزة التنافسية المحققة بمورد نادر غير قابل للتقليد يصعب استمرارها في حالة تبديل أو تغيير المورد الذي ساهم في خلقها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص 29.

<sup>2</sup> عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2011-2012، ص 31.

<sup>3</sup> يهوري نبيل، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية: عرض النموذج الياباني لإدارة التمييز في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 5، 2018، ص 62.

## اختبر معلوماتك

- ◉ فيما تتمثل مختلف الموارد التي تحتاجها المؤسسة؟
- ◉ فيما يكمن الفرق بين الموارد المعنوية والموارد المادية؟
- ◉ يمكن للمورد أن يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة إذا توفرت مجموعة من الشروط  
اشرحها؟
- ◉ ماهي أهم المؤشرات التي تستعمل لقياس أداء المورد البشري؟





## المراجع المعتمدة في المحور:

- حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- خليل محمد عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، ط 1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2008.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.
- سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2007.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007.
- عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2011-2012.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- علي محمد عبد الحافظ السلي، قراءات في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- محمد الفاتح البشير المغربي، الإدارة المالية، ط 1، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.
- محمد توفيق ماضي، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- نبيل نجار، مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- يهوري نبيل، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية: عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 5، 2018، الصفحات 55-67.



Ahmed Bounfour, **Le management des ressources immatérielles**, Dunod, Paris, 1998.

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, **Stratégique**, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2008.

Michel KALIKA et al, **Management : stratégie et organisation**, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008.

Tugrul ATAMER et Roland CALORI, **Diagnostic et décision stratégiques**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2004.



# المحور الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية

## الأهداف التعليمية للمحور

بعد تحديد الاحتياجات من الموارد وتوفيرها تباشر المؤسسة الاقتصادية مختلف وظائفها التي تساهم بشكل أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة.

يهدف هذا المحور إلى تمكين الطالب من اكتساب المهارات البحثية التالية:

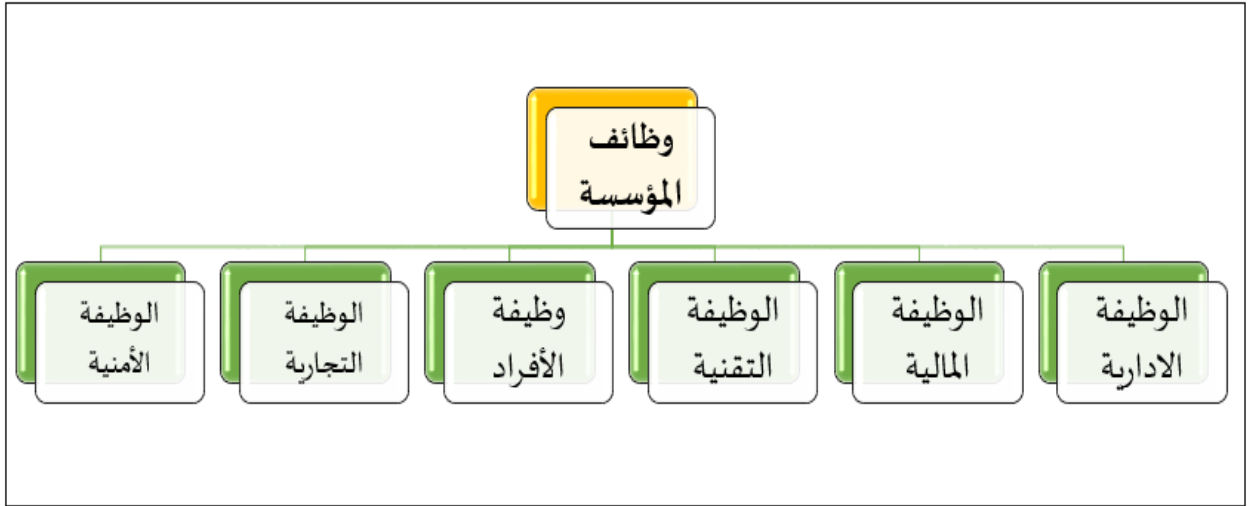
- التعرف على مختلف الوظائف في المؤسسة؛
- الإحاطة بمكانة وأهمية كل وظيفة في المؤسسة؛
- معرفة العلاقة التي تربط الوظائف ببعضها البعض في المؤسسة.

## المحور الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تشكل وظائف المؤسسة العصب الجوهري في أي مؤسسة اقتصادية مهما كان نوعها، بحيث يعود الدور الأساسي لهذه الوظائف في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تتنوع وظائف المؤسسات الاقتصادية ويختلف عددها وطبيعتها باختلاف المؤسسات نفسها، فلا خلاف أن وظائف المؤسسة الصناعية تختلف عن وظائف المؤسسة الخدمية، غير أن بعض الوظائف تكون مشتركة بغض النظر عن نوع المؤسسة أو طبيعة نشاطها مثل الوظيفة المالية، بينما نجد بعض الوظائف قد تقتصر على نوع معين من المؤسسات مثل وظيفة الإنتاج.

وبالنظر إلى تعدد وتنوع الوظائف بتعدد وتنوع المؤسسات نفسها ذهب بعض الباحثين في مجال اقتصاد المؤسسة إلى إيجاد تصنيفات لهذه الوظائف، فنجد أن هنري فايول عمل على تقديم وظائف المؤسسة من منظور تقليدي وفق طبيعة كل وظيفة حيث قسمها إلى ستة وظائف نوجزها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 15: وظائف المؤسسة حسب هنري فايول



المصدر: من إعداد الباحثة

ومن منظور استراتيجي قدم مايكل بورتر سنة 1985 نموذجا أساسيا لأنشطة المؤسسة يحوي تسعة أنشطة، وقسمها وفق مساهمتها في خلق القيمة، حيث يرى أن هناك مجموعة من الأنشطة لها علاقة مباشرة بخلق القيمة في المؤسسة، بينما هناك بعض الأنشطة التي ليست لها علاقة مباشرة ولكن تساهم فقط بطريقة غير مباشرة فيها، حيث أطلق على المجموعة الأولى مصطلح الأنشطة الرئيسية أو الأساسية والمجموعة الثانية بالأنشطة الثانوية أو المساعدة، ويمثل الشكل التالي هذا النموذج:

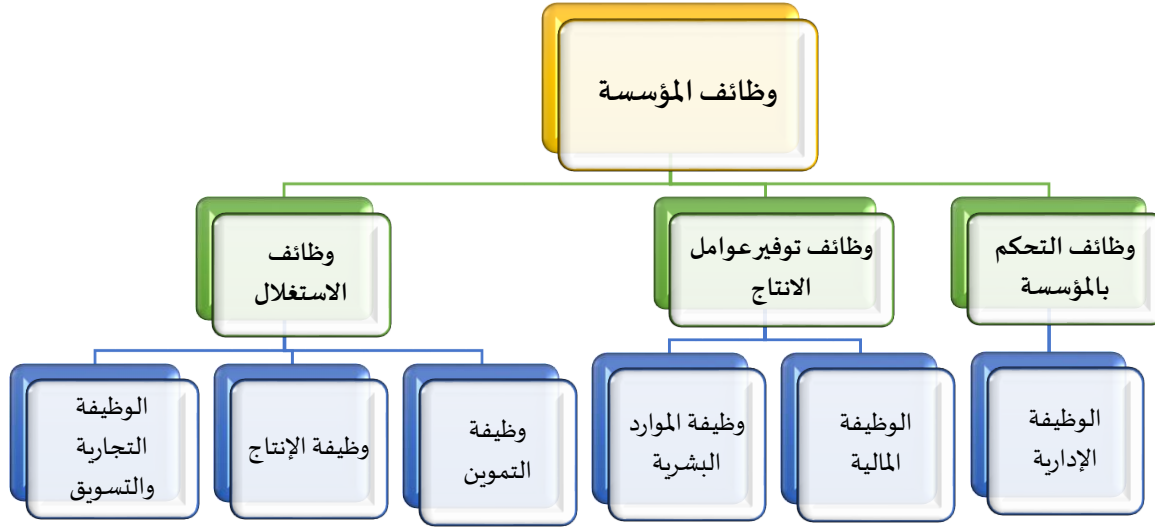
## الشكل رقم 16: نموذج القيمة لمايكل بورتر



المصدر: مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 4، العدد 5، 2008، ص 208.

ومن منظور آخر تم تقسيم وظائف المؤسسة إلى وظائف التحكم بالمؤسسة وتمثل أساسا في الوظيفة الإدارية، ووظائف توفير عوامل الإنتاج وتشمل الوظيفة المالية ووظيفة الموارد البشرية، ووظائف الاستغلال وتشمل وظيفة التمويل، ووظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية والتسويق وهو ما نوضحه في الشكل الموالي:

## الشكل رقم 17: وظائف المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة

ومما سبق ذكره، يمكن أن نلخص وظائف المؤسسة الاقتصادية في العناصر الآتية:

## 1. الوظيفة المالية:

تعد الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية من أهم الوظائف في أي مؤسسة اقتصادية مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها، إذ لا يمكن للمؤسسة القيام بأي نشاط أو وظيفة أخرى ما لم تعمل على توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل أوجه النشاط الأخرى كالإنتاج والتسويق.

## 1.1. تعريف الوظيفة المالية:

تعرف الوظيفة المالية على أنها مجموع المهام التي تسعى في مجملها إلى البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الاحتياجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

كما تعرف الوظيفة المالية بأنها العمليات التي تدور حول تخطيط تنظيم ومتابعة تأمين احتياجات المؤسسة من الأموال من خلال أفضل خليط تمويلي من مصادر التمويل المختلفة وإدارة وتوظيف وتشغيل هذه

<sup>1</sup> فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 128.

الأموال في مختلف المجالات الخاصة بالمؤسسة وبما يعظم ناتجها ويعطي أعلى مردود وعائد اقتصادي ممكن في ظل الظروف والبيئة المحيطة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

يتضح من التعريفين السابقين أن الوظيفة المالية تقوم بإدارة الجانب المالي للمؤسسة أو ما يعرف بالتسيير المالي، ومن أجل تحقيق ذلك يتوجب على المسير المالي في المؤسسة القيام بمجموعة من الوظائف نلخصها في النقاط الموالية:<sup>2</sup>

لـ التخطيط المالي والذي يمكن من تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة للقيام بأنشطتها المستقبلية، وينقسم هذا التخطيط بصفة عامة إلى تخطيط مالي طويل الأجل وتخطيط مالي قصير الأجل؛

لـ تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على هاته الاحتياجات، حيث يمكن للمؤسسة الاعتماد إما على المصدر الداخلي أي التمويل الداخلي وهنا تكون الأموال في شكل ملكية رأس المال أو المصدر الخارجي أي التمويل الخارجي والذي ينقسم بدوره إلى تمويل قصير الأجل وتمويل طويل الأجل من خلال اللجوء إلى البنوك والمؤسسات المالية بصفة عامة؛

لـ الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة بأفضل الشروط خاصة فيما يتعلق بوقت وتكلفة الحصول على هذه الأموال؛

لـ استثمار الأموال بما يعود على المؤسسة بأكبر العوائد وأقل الأخطار؛

لـ الرقابة المالية والتي تتمثل في التحقق من سلامة الأداء في المراحل السابقة والتي تمكن المسير المالي من الاشراف والمتابعة لحسن استخدام الموارد المالية بما يحقق أهداف المؤسسة.

## 2.1. أهداف الوظيفة المالية:

تسعى الوظيفة المالية في المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

لـ تحقيق أقصى معدلات ممكنة للأرباح في الأجلين الطويل والقصير؛

لـ تجنب المخاطر غير الضرورية والتنبؤ بالمشاكل المتوقعة والطرق المناسبة للتغلب عليها؛

لـ ضبط حركة تدفق الأموال الداخلة والخارجة؛

لـ المرونة لمواجهة حالات عدم التأكد وبالتالي تجنب حالات العسر المالي.

<sup>1</sup> خليل محمد عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، ط 1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2008، ص 55.

<sup>2</sup> محمد الفاتح البشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>3</sup> سيد كاسب، جمال كمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 47.



### 3.1. أهمية الوظيفة المالية:

إن الهدف الأساسي للمؤسسة هو ضمان بقائها واستمرارها في ظل القيود المفروضة عليها من البيئة الخارجية، وهو ما يجعلها تسعى إلى ضمان نوع من الاستقرار المالي الذي يسمح لها بمواصلة نشاطها، من هذا المنطلق تعد الوظيفة المالية ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة.

فالوظيفة المالية تعتبر من الوظائف التي تتداخل في جميع أنشطة المؤسسة، حيث نجد أن أي قرار تتخذه المؤسسة هو في أحد جوانبه قرار مالي، لذلك يستحيل النظر إلى الأهداف والسياسات والقرارات والعمليات المتعلقة بالوظائف الأخرى للمؤسسة بدون الأخذ بالاعتبار الجانب المالي فيها<sup>1</sup>. هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن عدم كفاية الموارد المالية في المؤسسة يؤدي إلى عواقب وخيمة تضر المؤسسة وتزعزع استقرارها بل قد تؤدي بها إلى الزوال من بيئة الأعمال، حيث أن نقص الموارد المالية يؤدي في أغلب الأحيان إلى ضياع الفرص الاستثمارية وهو ما يؤثر على ربحية المؤسسة. بالإضافة إلى أن صحة ونمو المؤسسة مرتبط بشكل كبير بتوازن مختلف أجزاء الميزانية ومراقبة هيكلها المالي باستمرار.

### 2. وظيفة الإنتاج والعمليات:

تعد الوظيفة الإنتاجية من الوظائف الأساسية في المؤسسات الاقتصادية والتي تتكامل مع الوظائف الأخرى في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ظل بيئة تنافسية تتميز بتزايد الطلب على السلع والخدمات المختلفة مع تغير أنماط الاستهلاك وتطورها وهو ما دفع المؤسسات إلى تطوير إنتاجها وتوسيعه من أجل تلبية هذا الطلب المتزايد.

سابقا كانت الوظيفة الإنتاجية تقتصر على المؤسسات الصناعية التي تقوم بتصنيع سلع مادية فقط مستثنين بذلك المؤسسات الخدمية والتجارية التي لا تتضمن إنتاجا ماديا. لكن منذ ستينات القرن الماضي وبعد تزايد عدد المؤسسات الخدمية تم تغير تسمية الوظيفة الإنتاجية بمصطلح وظيفة الإنتاج والعمليات ليشير إلى الوظيفة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء باعتبار أن المبادئ الأساسية التي تحكم الإنتاج المادي هي مبادئ صالحة لحكم الإنتاج الخدمي.

<sup>1</sup> محمد الفاتح البشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

## 1.2. تعريف وظيفة الإنتاج والعمليات:

يعرف الإنتاج بأنه عملية تحويلات المدخلات (من المواد الأولية، أو المواد نصف مصنعة أو التامة الصنع) إلى المخرجات في شكل سلع تلبى احتياجات الفرد والمجتمع، حيث أن تغيير فقط الغلاف للمواد التامة الصنع يعتبر عملية إنتاجية.

أما العمليات فيقصد بها مجموع العمليات المتتالية التي تهدف إلى تلبية رغبات الافراد عن طريق تقديم خدمة معنوية غير ملموسة.

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف وظيفة الإنتاج والعمليات على أنها الوظيفة المسؤولة عن النظم أو العمليات التي تختص بإنتاج السلع أو الخدمات ذات المنفعة الشكلية والمكانية والزمنية بأكبر كفاءة وفاعلية، وذلك عن طريق القيام بمجموعة من الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لجميع أنشطة النظم الإنتاجية.<sup>1</sup>

من خلال التعريف السابق يمكنك استخلاص المهام الرئيسية لوظيفة الإنتاج والعمليات كالتالي:

### أ. التخطيط:

يأتي تخطيط الإنتاج والعمليات كمرحلة لاحقة بعد التنبؤ بالطلب الذي يفيد في تقدير حجم الإنتاج، بعد ذلك يبدأ التخطيط بوضع الخطة الإنتاجية والتي يقصد بها البرامج التي تحدد أنواع ومواصفات المنتجات المطلوب تصنيعها والكميات المطلوبة من كل نوع والبرنامج الزمني لإنتاجها، كما تتضمن عوامل الإنتاج المطلوب توفيرها للوفاء بخطة الإنتاج.<sup>2</sup>

### ب. التنظيم:

يعني تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف عملية التخطيط، وبالتالي تجزئة وتوصيف وتحليل المهام المختلفة ثم إعادة تجميعها في مجموعات متكاملة.

### ت. الرقابة:

وتعني مجموعة القواعد والإجراءات التي تهدف إلى التحقق من أن ما تم التخطيط له هو ما تم إنجازه فعلا وتحديد الانحرافات وتصحيحها إن وجدت.

<sup>1</sup> مجدى عبد الله شرارة، إدارة الإنتاج والعمليات: المبادئ-الأساسيات-المناهج الحديثة، 2018، ص 18.  
<sup>2</sup> كاسر نصر منصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 195.

## 2.2. أهمية وظيفة الإنتاج والعمليات:

تعد وظيفة الإنتاج والعمليات من أهم الوظائف في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة عبء المزج بين عناصر الإنتاج من أجل الوصول إلى مخرجات نهائية تتمثل في سلع مادية أو خدمات، وبغض النظر عن الأهمية المتزايدة لوظيفة التسويق فإن الوظيفة الإنتاجية تبقى الأهم، إذ لا يمكن لوظيفة التسويق أو غيرها من الوظائف أن تعمل وتستمر بدون عملية الإنتاج. فالمؤسسة وجدت أساسا لتلبية احتياجات المستهلكين من سلع وخدمات والتي تتولى وظيفة الإنتاج والعمليات مسؤولية توفيرها.<sup>1</sup>

كما تكمن أهمية الوظيفة أيضا في كونها القلب الذي يضخ المنتجات لتوليد العائد المادي للمؤسسة، فمن الطبيعي أن أي قصور في حجم الإنتاج أو توقيته أو جودته سيؤثر سلبا على القدرة التنافسية للمؤسسة وعلى حجم المبيعات وحصتها السوقية.<sup>2</sup>

## 3.2. أهداف وظيفة الإنتاج والعمليات:

تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات المستهلكين من سلع وخدمات وهو ما يجعل وظيفة الإنتاج والعمليات تنصب اهتمامها على خمس عناصر تتمثل في كمية الإنتاج، جودة الإنتاج، مدة الإنتاج، تكلفة الإنتاج وفي الأخير مرونة الإنتاج، وفي الحقيقة تعد هذه العناصر متكاملة ومتضاربة في نفس الوقت حيث تسعى المؤسسة للتوفيق بينها بشكل يزيد مستوى التكامل ويقلل التضارب بينها. وفيما يلي شرح لكل عنصر من العناصر الخمسة:

### أ. كمية الإنتاج:

ويقصد بها قدرة المؤسسة على إنتاج الكميات اللازمة لتلبية الطلب المتزايد على مختلف السلع والخدمات وهو ما يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق.

### ب. جودة ونوعية الإنتاج:

تسعى المؤسسة من خلال وظيفة الإنتاج والعمليات إلى تقديم منتجات ذات جودة محددة لربح رضا المستهلك وضمأن ولاءه، الأمر الذي يدفعها إلى العمل على تطوير المنتجات بكفاءة عالية التي تلبى احتياجات الزبون أفضل من أي منتج آخر منافس.

### ت. مدة الإنتاج:

يعد التسليم في الوقت المحدود من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة الإنتاج والعمليات لتحقيقها، حيث أصبح للأجال دور كبير في كسب الزبائن والمحافظة على وفائهم لمنتجات المؤسسة، وبالتالي لابد من تقديم

<sup>1</sup> محمد ابدوي الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011، ص 21.

<sup>2</sup> مجدى عبد الله شرارة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

المنتجات في الوقت المناسب حتى لا تتحمل المؤسسة لا تكاليف التخزين في حالة الإنتاج قبل الأجل، ولا تكاليف التعويض في حالة التأخر عن الأجل.

### ث. تكلفة الإنتاج:

يعتبر سعر المنتج من المحددات الرئيسية التي يعتمد عليها الزبون لاختيار المنتجات في السوق، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى جاهدة لإيجاد طريقة أكثر نجاعة لتخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتخفيض التكاليف غير المباشرة مع المحافظة على جودة منتجاتها النهائية، لكي تتمكن من بيع منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بأسعار المنافسين.

### ج. مرونة الإنتاج:

ويقصد بها القدرة على الاستجابة للتغيرات الكمية والنوعية في رغبات وأذواق المستهلكين.

### 3. وظيفة التموين:

تعد وظيفة التموين من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية خاصة الصناعية منها والتجارية، وتحتل المكانة الأولى بين الوظائف التقنية الأخرى من إنتاج وتسويق، فلا يمكن أن تنطلق وظيفة الإنتاج في تحويل المدخلات إلى مخرجات ولا يمكن تسويق هذه المنتجات ما لم يتم توفير مختلف المدخلات اللازمة لعملية الإنتاج وهو المهمة الرئيسية لوظيفة التموين. وفي الوقت ذاته تساهم وظيفة التموين كباقي الوظائف الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 1.3. تعريف وظيفة التموين:

تعرف الوظيفة التموينية على أنها مجموعة من المهام والعمليات التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة، ويقصد بتوفير مختلف عناصر المخزون الشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو التجارية.<sup>1</sup>

من خلال التعريف يتضح أن التموين يصنف إلى نوعين، تموين صناعي ويعنى إمداد المؤسسة الصناعية بالمواد الأولية والمواد المصنعة أو نصف المصنعة التي تدخل في عملية إنتاج السلع. أما النوع الثاني فيتمثل في التموين التجاري ويقصد به إمداد المؤسسة التجارية بمنتجات معينة قصد إعادة بيعها دون إدخال تعديلات عليها.

<sup>1</sup> فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 139.

### 2.3. أهداف وظيفة التمويل:

- إن وظيفة التمويل على غرار الوظائف الأخرى تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بأعلى كفاءة وفعالية، ويتجلى ذلك من خلال مجموعة من الأهداف نوجزها كالتالي:<sup>1</sup>
- لضمان تزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مختلف المدخلات بالكمية المطلوبة والجودة المطلوبة والسعر المناسب ومن مصدر التمويل الملائم وبأقل تكلفة؛
- للبحث عن البدائل الجديدة والأنواع المختلفة من المواد وغيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة؛
- لمحاولة تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون مع الأخذ في الحسبان الاعتبارات الاقتصادية الأخرى؛
- لتحقيق التوازن بين تدفق المدخلات والمخرجات والحفاظ عليه؛
- لمعالجة العجز أو النقص عن طريق مخزون الأمان لضمان استمرارية الإنتاج؛
- لمحافظة على سلامة المدخلات والمخرجات من خلال تحقيق شروط السلامة لعملية التخزين.

### 3.3. الوظائف الفرعية للتمويل:

تنقسم وظيفة التمويل بالمؤسسة إلى وظيفتين فرعيتين هما الشراء والتخزين:

#### أ. وظيفة الشراء:

يتمثل الشراء في الوظيفة الفرعية الأولى لوظيفة التمويل والتي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية استلام المواد المطلوبة وإتمام التسديد والتسجيل المحاسبي.<sup>2</sup>

ويعرف الشراء بأنه العملية التي تستهدف توفير التدفقات المستمرة للمواد الأولية سواء كانت هذه المواد مواد خام أو مصنعة أو نصف مصنعة أو آلات ومعدات إنتاج وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة المؤسسة وذلك حسب النوعية والموصفات المطلوبة والسعر الملائم بالوقت والمكان المناسبين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي كساب، تسيير المخزون: مقاربات مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 32.

<sup>2</sup> Olivier Bruel et Pascal Ménage, Politiques d'achat et gestion des approvisionnements, Dunod, Paris, 1991, P111.

<sup>3</sup> حمد ارشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، ط 2، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص 4.

وتتمثل مهام وظيفة الشراء في النقاط الموالية:<sup>1</sup>

لـ تحديد الاحتياجات التموينية انطلاقاً من برنامج الإنتاج أو المبيعات حسب نوع المؤسسة صناعية أو تجارية؛

لـ اختيار الموردين المناسبين بعد البحث عن مصادر التوريد المتاحة وإجراء مقارنة بين عروض الموردين من حيث التكلفة، الجودة، طرق التسليم وشروطها وأجال التسليم؛

لـ تحديد أحسن طريقة للشراء فيما أن تكون على شكل طلبيات منتظمة من نفس المورد أو اختيار عدد من الموردين في نفس الوقت؛

لـ تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها؛

لـ مراقبة مدى مطابقة المواد الواردة للمواصفات والكمية المطلوبة بعد استلام الطلبية من المورد ووصولها إلى المؤسسة.

ب. وظيفة التخزين:

بعد استلام الطلبية من الموردين والتحقق من مطابقة المواد المستلمة من حيث المواصفات والكميات المطلوبة يأتي دور وظيفة التخزين والتي تعد الوظيفة الفرعية الثانية المكملة لوظيفة الشراء بالمؤسسة.

يعرف التخزين على أنه عملية الاحتفاظ بالمواد إلى حين استعمالها ضمن شروط السلامة، بالإضافة إلى ضبط وتعديل حركة تدفق المواد مع الزمن ووفق الكميات. هذه المواد قد تكون مواد أولية، مواد نصف مصنعة أو مواد تامة الصنع والتي تستخدمها المؤسسة في عملية الإنتاج أو قد تكون سلع مصنعة نهائية تم تصنيعها في المؤسسة أو شراؤها من أجل بيعها. وعلى هذا الأساس نجد أن المخزون في المؤسسة يتكون من شقين إما مواد تدخل ضمن عملية الإنتاج أو سلع موجه للبيع في السوق.

من خلال تعريف المخزون يمكننا استخلاص تعريف وظيفة التخزين والتي تتمثل في مجمل الأنشطة التي تهتم بتخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمحافظة عليها في ظل ظروف تخزينية مناسبة وتلبية احتياجات الإدارات المختلفة في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

كما عرفت على أنها الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ بكل أنواع المخزون وتوفير الظروف ملائمة لعملية

التخزين، كما انها الوظيفة التي يوكل إليها المهام الفرعية التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، إدارة الشراء والامداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 58.  
<sup>2</sup> هيثم الزغبى، محمد العدوان، علي المشاقبة، إدارة المواد: مدخل حديث للشراء والتخزين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 40.  
<sup>3</sup> عبد الغفار قرياقص حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 147.

❖ استقبال المواد الخام والقطع والأدوات والأجهزة والأصناف الأخرى وإضافتها إلى عهدة المخازن؛

❖ حفظ وتخزين الأصناف المختلفة والمحافظة عليها؛

❖ تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة؛

❖ تدنية التقادم الفني للأصناف، وحفظ فائض الإنتاج بطريقة مناسبة لحين التصرف فيها؛

❖ الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو اختلاف أو استهلاك غير عادي من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.

تظهر أهمية التخزين في المؤسسة من خلال النقاط الموالية:

❖ تعدد المواد والتجهيزات المختلفة الموجودة داخل المخازن أموالا مستثمرة، وتمثل أموالا مجمدة وتكلف المؤسسة أموالا إضافية للمحافظة عليها، ومن هنا تظهر الأهمية التي يمكن أن تحققها الإدارة الجيدة للمخازن، والتكاليف الباهظة التي قد تتحملها المؤسسة في حالة فشل إدارة المخازن؛

❖ تنوع متطلبات الإنتاج للمواد المختلفة يؤدي إلى ضرورة إيجاد مكان ملائم للمحافظة على هذه المواد لحين الحاجة إليها وتزويد الإنتاج بها في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة خاصة تلك المواد أو المستلزمات الموسمية كالمواد الزراعية؛

❖ وقوع اضطرابات في سوق المواد والسلع التي تحتاجها المؤسسة مما قد يؤدي إلى اضطرابات في عملية الإنتاج؛

❖ عدم تناسب وتيرة الإنتاج مع وتيرة الشراء والبيع، فالمؤسسة لا تستطيع في أغلب الأحيان أن تطابق بشكل تام بين برنامج بيعها الذي يرتبط بالسوق مع برنامج إنتاجها الذي يرتبط بالطاقة الإنتاجية والظروف والإمكانات الداخلية فتلجأ إلى توفير مخزون من المنتج يغطي الطلب في الفترات التي لا تتناسب فيها كمية الإنتاج مع هذا الطلب؛

❖ قد تلجأ المؤسسة لتوفير مخزون من المنتجات الموجهة للبيع قصد التأثير على السوق ومنافسة المؤسسات الأخرى في نفس السوق، وذلك بانتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة وبأسعار ملائمة لكسر المنافسين.

#### 4. وظيفة التسويق:

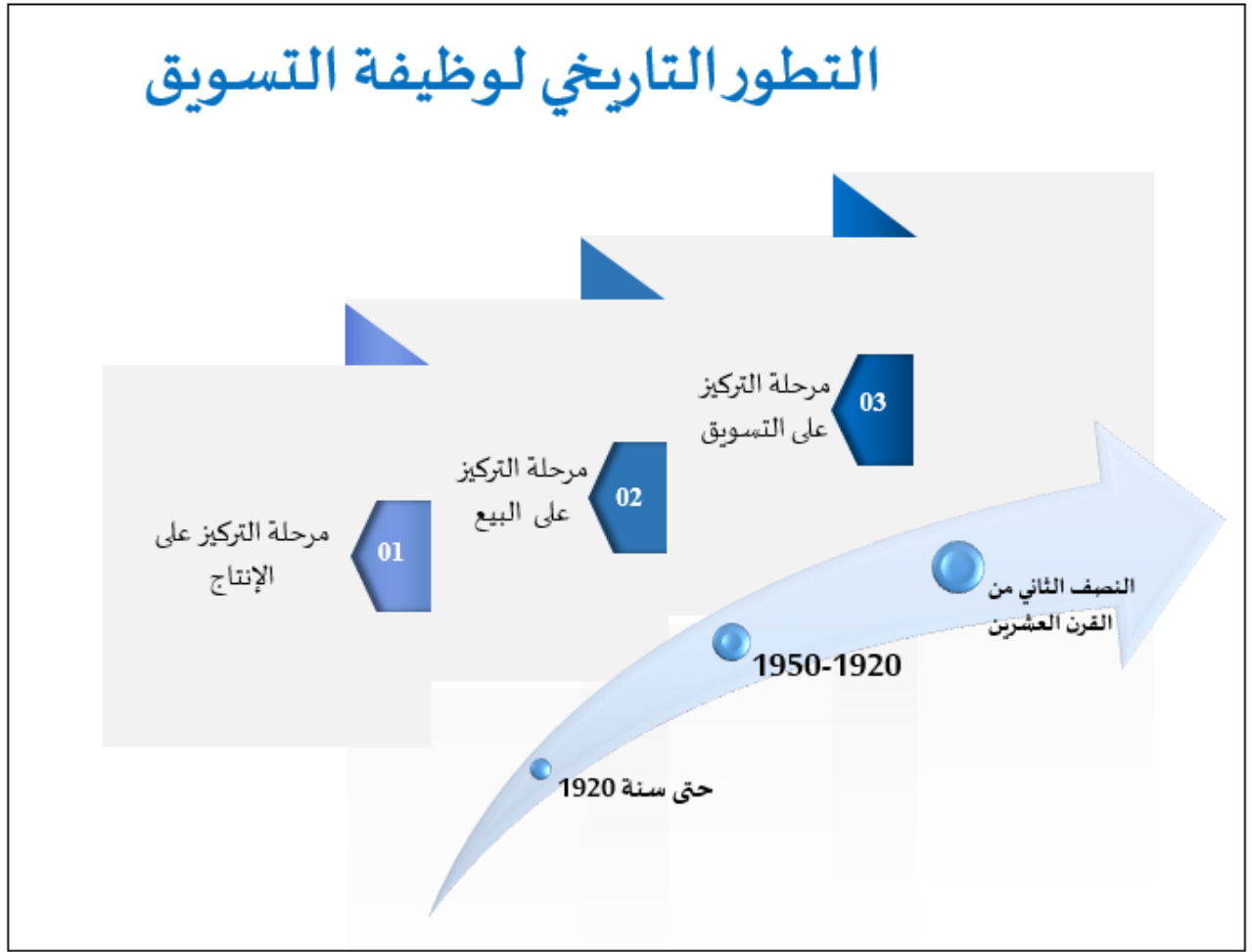
لا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في بيئة الأعمال ما لم تلقى طلبا أكيدا من المستهلكين على منتجاتها، فالمؤسسة لكي تستمر وتنمو وتتمكن من تحقيق أهدافها لا بد أن تكون قادرة على تسويق منتجاتها التي تلبى رغبات

واحتياجات المستهلكين، ومن هذا المنطلق تعد وظيفة التسويق هي الأخرى من الوظائف الأساسية لأي مؤسسة حيث أن عدم ممارسة هذه الوظيفة بفاعلية يؤدي إلى عدم نجاح المؤسسة وعدم استمرارها في بيئة شديدة المنافسة.

#### 1.4. نشأة وظيفة التسويق:

تعد وظيفة التسويق من الوظائف المعاصرة في المؤسسة الاقتصادية والتي كان لها دور كبير في توسع العديد من المؤسسات وفي زوال مؤسسات أخرى، ولقد مرت هذه الوظيفة بعدة مراحل ارتبطت أساسا بالتطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي. والشكل الموالي يبرز أهم هذه المراحل:

الشكل رقم 18: أهم مراحل تطور وظيفة التسويق



المصدر: من إعداد الباحثة.

#### أ. مرحلة التركيز على الإنتاج: (حتى سنة 1920)

تميزت هذه المرحلة بقلّة الإنتاج وهو ما جعل الطلب على المنتجات يفوق العرض وهو ما يدفع المستهلك إلى شراء كل ما هو معروض في السوق نظرا لقلّة الإنتاج وعدم توفر خيارات أخرى في السوق، حينها لم تواجه



المؤسسات أي مشكلة ولم تبدل أي جهد لبيع الكميات المنتجة بل كانت جهود المؤسسات آنذاك موجه نحو زيادة الإنتاج.

#### ب. مرحلة التركيز على البيع: (1920-1950)

أدى التطور التكنولوجي والصناعي الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية بعد الثورة الصناعية إلى تطوير أساليب وتقنيات الإنتاج والذي مكن المؤسسات من زيادة الكميات المنتجة من السلع والخدمات، وهو ما جعل المؤسسة تركز جهودها على بيع كل ما تنتجه واعتبرت وظيفة البيع من الوظائف الرئيسية في المؤسسة الاقتصادية.

#### ت. مرحلة التركيز على التسويق: (النصف الثاني من القرن العشرين)

في ظل التطورات المتسارعة في شتى المجالات وزيادة عدد المؤسسات واحتدام المنافسة بينهم وزيادة العرض، أدركت المؤسسات ضرورة التوجه نحو إنتاج ما يمكن بيعه وهو ما مهد لظهور وظيفة التسويق في المؤسسة وذلك من خلال التوجه نحو فهم المستهلك ودراسة حاجته ورغباته والعمل على تلبيةها.

#### 2.4. مفهوم وظيفة التسويق:

حظي التسويق بالعديد من التعاريف والتي نذكر منها:

عرف Theadore Levit التسويق على أنه النشاط الذي يسمح بالتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين في السوق والعمل على إشباعها.<sup>1</sup>

وقد ذكر أبو التسويق Philip Kotler في أحد كتبه أن التعريف القصير والأحسن للتسويق هو أنه النشاط الذي يهدف لتلبية احتياجات المستهلكين بصورة مربحة للمؤسسة<sup>2</sup>. بمعنى أن التسويق يعمل على تلبية احتياجات المستهلكين بما يحقق ربح مادي للمؤسسة.

وقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه عملية نظامية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين وتسعير وترويج الأفكار والسلع والخدمات من خلال عملية تبادل من شأنها خدمة أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسويق هو مجموعة من النشاطات المتتالية التي تهدف إلى إشباع رغبات واحتياجات المستهلكين من خلال تقديم منتجات بالموصفات المطلوبة وبالسعر المناسب وفي

<sup>1</sup> Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Mercator, 6<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2000, P 4.

<sup>2</sup> PHILIP KOTLER and KEVIN LANE KELLER, Marketing Management, 14<sup>th</sup> edition, Pearson, France, 2015, P 5.

<sup>3</sup> زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 28.

المكان والتوقيت المناسبين وهو ما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها. حيث نجد أن هذه النشاطات تبدأ قبل عملية الإنتاج وذلك من خلال دراسة السوق من أجل التعرف على رغبات واحتياجات المستهلكين قصد تكييف عملية الإنتاج بما يتوافق مع تطلعات المستهلكين ثم تقديمها لهم بالسعر المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين.

### 3.4. العناصر الأساسية للتسويق:

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة للتسويق أنها تطرقت بطريقة أو بأخرى إلى العناصر الأساسية للتسويق والتي تعرف بالمزيج التسويقي، إذ لا يمكن فهم الوظيفة التسويقية دون فهم هاته العناصر الأربعة والتي يرمز لها بـ P4، حيث أن كل عنصر منها يبدأ بحرف P وهي المنتج، السعر، التوزيع والترويج.

#### أ. المنتج (Product):

عرف Philip Kotler المنتج على أنه كل ما يمكن تقديمه في الأسواق في شكل ملموس أو غير ملموس والذي يتم تصميمه لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.<sup>1</sup>

من خلال التعريف نستخلص أن وظيفة التسويق تهتم بتقديم المنتج الذي يلبي احتياجات المستهلكين وذلك من خلال التركيز على جوهر المنتج وشكله الخارجي، بالإضافة إلى المنافع الأخرى التي تصاحبه كالضمان وخدمات ما بعد البيع.

#### ب. السعر (Price):

يعرف السعر بأنه القيمة النقدية التي يستعد المستهلك لدفعها أو مبادلتها مقابل الحصول على المنفعة المدركة من السلعة أو الخدمة.<sup>2</sup>

يتميز هذا السعر بأنه متغير مرن يمكن للمؤسسة تغييره وتعديله وفقا للزبائن أو كميات وأوقات الشراء، كما يتميز أيضا بأنه متغير فعال لأنه يؤثر على مبيعات وإيرادات المؤسسة، وفي الأخير يعتبر متغير سريع لإن إحداث أي تغيير في السعر يترتب عليه آثار سريعة في المدى القصير.

#### ت. التوزيع (Place):

هو مجموع العمليات التي تسمح بإيصال المنتج من مركز الإنتاج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي. وفي هذا المجال يمكن للمؤسسة أن تتولى عملية التوزيع بنفسها أو تسندها إلى وسطاء التوزيع.

<sup>1</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Bernard Dubois, Marketing management, 12<sup>ème</sup> edition, Pearson, Paris, 2006, P 430.

<sup>2</sup> Christian Michon et Autres, Le Marketeur: Fondements Et Nouveautés Du Marketing, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, France, 2006, P 295 .

### ث. الترويج (Promotion):

يعرف الترويج بأنه النشاط التسويقي الذي ينطوي على عملية اتصال إقناعي من خلال تعريف المستهلك بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة أو نمط سلوكي معين بهدف التأثير على سلوكه واستمالته ليقتني ما يروج له.<sup>1</sup> هذه الاستمالة للمستهلك تتم بعدة طرق ووسائل ترويجية كالإشهار، الدعاية وترقية المنتوجات وغيرها من الطرق الترويجية والتي تهدف إلى إبراز خصائص السلعة أو الخدمة محل الترويج.

#### 4.4. أهداف التسويق:

يسعى التسويق كوظيفة في المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما يتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها ومنها ما يتعلق بالمستهلك باعتباره جوهر الوظيفة التسويقية أو كما وصفه Philip Kotler بوصف الملك من خلال مقولته الشهيرة «Le client est Roi». وهو ما نبرزه في النقاط الموالية:<sup>2</sup>

أ. الأهداف الخاصة بالمستهلك: تتمثل هذه الأهداف في:

- ❏ إشباع حاجات المستهلك المختلفة ورغباته المتباينة قدر المستطاع؛
- ❏ تقديم المنتج المادي أو المعنوي الذي يتوافق مع رغبات المستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب؛
- ❏ ترشيد سلوك المستهلك وإلغاء الاستهلاك غير الضروري؛
- ❏ خلق المنفعة للمستهلك سواء كانت شكلية أو زمنية أو مكانية.

ب. أهداف خاصة بالمؤسسة: تتمثل هذه الأهداف في النقاط التالية:

- ❏ الاسهام في القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة الحصة السوقية؛
- ❏ تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى المستهلكين؛
- ❏ المساعدة على البقاء والاستمرارية من خلال إرضاء الزبون والحصول على ثقته مما يحقق أرباح للمؤسسة؛
- ❏ زيادة حجم المبيعات بتنوع المنتجات في الأسواق بما يلبي رغبات المستهلكين.

#### 5. وظيفة الموارد البشرية:

إن من أهم مرتكزات نجاح المؤسسة في بيئة تتسم بالمنافسة الشرسة هو الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر من الموارد الهامة في المؤسسة وينظر إليه على أنه رأس مال بشري يجب استثماره على المدى الطويل،

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 294.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

حيث أن المؤسسة التي تملك يد عاملة فعالة ومؤهلة يكون لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري. ومن هذا المنطلق يأتي دور وظيفة الموارد البشرية في وضع وترسيخ السياسات والبرامج لاستقطاب والمحافظة على المورد البشري الذي يمكنها من كسب هاته الميزة التنافسية.

### 1.5. تعريف وظيفة الموارد البشرية:

تجدر الإشارة أن مصطلح الموارد البشرية يعد مصطلحا حديثا نسبيا والذي حل محل اصطلاح الافراد نتيجة توسع عمق هذا المجال من الوظائف، فقد قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد سنة 1990 باستعمال مصطلح إدارة الموارد البشرية بدل إدارة الأفراد. وقد عرفت هذه الجمعية وظيفة الموارد البشرية بأنها فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة، وتنميتها، والحفاظ عليها بطريقة تحقق لمؤسسة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة اقتصادية.<sup>1</sup>

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا على أنها النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيمهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم، ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم كمجموعة عمل متعاونة متآزرّة. كما أنها تبحث في أن توفر شروط عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع. وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية يحترم فيها مشاعره ومساعدته في تحقيق أماله وتطلعاته، وتقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل.<sup>3</sup>

### 2.5. مهام وظيفة الموارد البشرية:

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص المهام الفرعية لوظيفة الموارد البشرية تهدف إلى الحصول على المورد البشري والعمل على الاحتفاظ به، وعلى العموم يمكن إجمال أهم هذه المهام فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مخلوف سعاد، شريك ويزة، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، 2018، ص 229.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 13.

<sup>3</sup> مخلوف سعاد، شريك ويزة، مرجع سبق ذكره، ص 229.

<sup>4</sup> سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 5، العدد، 7، 2012، ص 43.

## أ. تحليل العمل:

ويعني التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها؛

## ب. تخطيط القوى العاملة:

ويقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين كما ونوعا، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها، والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

## ت. الاختيار والتعيين:

وتتمثل هذه المهمة في البحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية، وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

## ث. تصميم هيكل الأجور:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

## ج. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

تهتم المؤسسة بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة، كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية، رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

## ح. تقييم الأداء:

تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

## خ. التدريب:

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، حيث يتوجب على المؤسسة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

## د. تخطيط المسار الوظيفي:

تتمثل هذه المهمة في التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة، خصوصا فيما يتعلق بالنقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا الأمر إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

### و. وظائف مساعدة أخرى:

هي جملة من المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لكن قد تدمج في المهام السابقة، منها الوظيفة التي تهتم بتنظيم العلاقات مع النقابات. أيضا نجد مهمة أمن وسلامة العاملين والتي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم. كما قد نجد وظيفة ساعات وجدول العمل والتي تهتم بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل.

### 3.5. أهداف وظيفة الموارد البشرية:

من خلال المهام المنوطة بوظيفة الموارد البشرية يمكن حصر أهم أهداف هذه الوظيفة على النحو

التالي:<sup>1</sup>

- ❖ تحقيق أعلى فاعلية وكفاية إنتاجية ممكنة وذلك من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية كما ونوعا؛
- ❖ الاهتمام بزيادة مقدرة المورد البشري على العمل وزيادة رغبتهم وتحفيزهم على الأداء من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية بالتدريب والتأهيل وتوفير المناخ المادي والمعنوي المناسب للعمل؛
- ❖ تعميق معاني الولاء والانتماء للمؤسسة وتنمية روح الاحترام المتبادل بين العمال المؤسسة من خلال التحفيز المادي والمعنوي وسياسات وإجراءات واضحة وعادلة في الترقية؛
- ❖ تقييم أداء العاملين بموضوعية وشفافية بعيدا عن المزاجية والهوى الشخصي لضمان إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو الحوافز المادية والمعنوية.

### 6. وظيفة البحث والتطوير:

تعد وظيفة البحث والتطوير من الوظائف المستجدة في المؤسسات الاقتصادية، فقد فرضت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية على المؤسسات منافسة شرسة أين أصبح بقاء هذه المؤسسات ونجاحها مرهون بما تقدمه من منتجات تواكب هذا التطور التكنولوجي. وهو ما جعل المؤسسات تولي الاهتمام بعملية البحث والتطوير نظرا لما تقدمه من مزايا ترفع من قدرتها التنافسية، فنجد بعض المؤسسات أحدثت وظيفة خاصة

<sup>1</sup> السالم مؤيد سعيد، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2002، ص 58.

تعنى بالبحث والتطوير، في حين ذهبت مؤسسات أخرى إلى الاعتماد على خدمات المكاتب ومؤسسات البحث والتطوير التي تقدم نفس الخدمات التي تقدمها وظيفة البحث والتطوير.

## 1.6. مفهوم وظيفة البحث والتطوير:

لفهم معنى وظيفة البحث والتطوير يتوجب علينا تقديم تعريف لكل كلمة على حدى لنصل في الأخير إلى تعريف شامل للوظيفة.

### أ. البحث:

ينقسم البحث بدوره إلى قسمين:

➤ **البحث الأساسي:** ويتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى حيازة معارف تتعلق بظواهر وأحداث تتم ملاحظتها دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها الخاص، وهو يهدف إلى المشاركة في تنمية المعرفة واكتشاف حقول علمية جديدة دون أن يكون هناك هدف أو غرض محدد، وتعد الجامعات المصدر الأساسي لهذا النوع من البحث.<sup>1</sup>

➤ **البحث التطبيقي:** يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.<sup>2</sup>

### ب. التطوير:

أما التطوير فيقصد به تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني معروف، سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام. ويشمل التطوير الصياغة النظرية والتصميم واختيار البدائل وإعداد النماذج الأولية وتشغيل الوحدات الصناعية التجريبية.<sup>3</sup>

من خلال الجمع بين التعريفين يمكن تعرف البحث والتطوير على أنه عمل إبداعي يقوم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية والفنية والتي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نصر الدين بن نذير، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 67.

<sup>2</sup> الحاج عرابية، نور الدين تمجدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، أيام 27-28 نوفمبر 2008، ص 3.

<sup>3</sup> دريدي منيرة، حروش سلمى، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص 143.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 142.

## ت. وظيفة البحث والتطوير:

أما بخصوص وظيفة البحث والتطوير فتعرف على أنها كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية؛ وتباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات، أو في مراكز البحث التطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.<sup>1</sup>

كما تهتم هذه الوظيفة بنشاط تطوير مدخلات أو عمليات أو مخرجات المؤسسة والتي تؤدي إلى تطوير منتجاتها من السلع والخدمات حيث يمتد نطاق البحث والتطوير من مرحلة الاستفادة من نتائج البحوث إلى مرحلة طرح المنتجات الجديدة أو تحسين القديمة في الأسواق، ولذلك فهي تشتمل على البحوث وما تتضمنه من تجارب علمية متنوعة واعداد التصاميم والمواصفات والانتهاج التجريبي وتحسين النوعية هذا إلى جانب امتداد النشاط إلى تطوير التكنولوجيا سواء ما كان منها على شكل معدات أو ما كان على شكل نظم وأساليب أو على شكل معارف مكتسبة.<sup>2</sup>

### 2.6. أهمية البحث والتطوير في المؤسسة:

يكتسي البحث والتطوير كعملية وكوظيفة في المؤسسة أهمية كبيرة نلخصها في النقاط الموالية:<sup>3</sup>

- ❖ التحكم في تكاليف المنتجات وجودتها؛
- ❖ وضع حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة انطلاقا من قواعد المعلومات التي تمتلكها المؤسسة دون اللجوء إلى مصادر خارجية؛
- ❖ تطوير منتجات جديدة وعمليات الإنتاج؛
- ❖ تقديم خدمات فنية للأقسام الوظيفية في المؤسسة؛
- ❖ يهتم نشاط البحث والتطوير بالتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية من خلال توظيف إمكانيات المؤسسة بما يحقق رضا الزبون؛
- ❖ تعتبر البحوث موردا علميا وتقنيا كغيرها من موارد المؤسسة التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية؛
- ❖ يساهم إدراج المؤسسة لوظيفة البحث والتطوير في توفير استقلالية المؤسسة لوضع وتسيير سياسة إبداعية تحقق المؤسسة من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، بالإضافة إلى ضمان السرية والثقة في

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 142.

<sup>2</sup> صولح سماح، مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 64.

<sup>3</sup> دريدي منيرة، مرجع سبق ذكره، ص 143.



نشاط الوظيفة والحد من التطلعات المتاحة للمنافسين في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز عن طريق الحماية القانونية للأفكار والإبداعات والاختراعات.

### 3.6. أهداف وظيفة البحث والتطوير:

تتمثل أهم أهداف البحث والتطوير بالنسبة للمؤسسة في النقاط الموالية:<sup>1</sup>

- ❖ اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- ❖ تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق؛
- ❖ تحسين وتطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة؛
- ❖ المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق؛
- ❖ التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين؛
- ❖ توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة؛
- ❖ الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية؛
- ❖ إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة، توافر الطاقة ... الخ.

<sup>1</sup> بواشري أمينة، عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 01، 2019، ص 487.

## اختبر معلوماتك

- ◉ تكلم عن مفهوم الوظيفة التسويقية ومراحل تطورها؟
- ◉ ما هي أهداف وظيفة الموارد البشرية؟
- ◉ تسعى وظيفة التموين إلى تزويد المؤسسة بالموارد اللازمة وفي الوقت المناسب، اشرح كيف ذلك؟
- ◉ ماهي مهام وظيفة التخزين في المؤسسة؟



## المراجع المعتمدة في المحور:

- بواشري أمينة، عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 01، 2019، الصفحات 483-499.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، إدارة الشراء والامداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- الحاج عرابة، نور الدين تمجدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، أيام 27-28 نوفمبر 2008.
- حمد ارشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، ط 2، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
- خليل محمد عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، ط 1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2008.
- ديدي منيرة، حروش سلمي، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2019، الصفحات 133-152.
- زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- السالم مؤيد سعيد، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2002.
- سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 5، العدد 7، 2012، الصفحات 37-68.
- سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2007.
- صولح سماح، مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

- عبد الغفار قرياقص حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- علي كساب، تسيير المخزون: مقاربات مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- فرحات غول، الوجيه في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- كاسر نصر منصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- مجدى عبد الله شرارة، إدارة الإنتاج والعمليات: المبادئ-الأساسيات-المناهج الحديثة، 2018.
- محمد ابيديوي الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011.
- محمد الفاتح البشير المغربي، الإدارة المالية، ط 1، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.
- محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- مخلوف سعاد، شريك ويزة، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، 2018، الصفحات 227-238.
- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
- نصر الدين بن نذير، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.
- هيثم الزغبي، محمد العدوان، علي المشاقبة، إدارة المواد: مدخل حديث للشراء والتخزين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- Jacques Lendrevie, Denis Lindon, **Mercator**, 6<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2000.
- Olivier Bruel et Pascal Ménage, **Politiques d'achat et gestion des approvisionnements**, Dunod, Paris, 1991.
- PHILIP KOTLER and KEVIN LANE KELLER, **Marketing Management**, 14th edition, Pearson, France, 2015.
- Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Bernard Dubois, **Marketing management**, 12<sup>ème</sup> edition, Pearson, Paris, 2006.



## المحور الخامس: المؤسسة الاقتصادية والمحيط

## الأهداف التعليمية للمحور

تنشط المؤسسة الاقتصادية ضمن محيط يشمل على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة الاقتصادية كما أن هذه الأخيرة تؤثر نسبيا في بعض متغيرات المحيط وهو ما يستدعي التعرف على المحيط ودراسته وتحليله.

يهدف هذا المحور إلى تمكين الطالب من اكتساب المهارات البحثية التالية:

- التعرف مفهوم المحيط ومختلف خصائصه؛
- التعرف على مختلف مكونات المحيط؛
- التعرف على العلاقة بين المحيط والمؤسسة الاقتصادية؛
- سلوك المؤسسة تجاه المحيط الذي تنشط فيه.

## المحور الخامس: المؤسسة الاقتصادية والمحيط

عند تعريف المؤسسة الاقتصادية وفق المقاربة النظامية ذكرنا أن المؤسسة بمختلف أنواعها وأشكالها تنشط في ظل محيط يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في ميكانزمات عمل المؤسسة ولا يمكن للمؤسسة أن تتحكم أو تسيطر على هذا المحيط الذي شهد تغيرات وتحولات سريعة وعميقة في الكثير نظمه نتيجة لما أفرزته ظاهرتي العولمة والشمولية التي جعلت منه محيط معقد وأكثر ديناميكية وأشد خطورة وعدوانية، فقد أصبحت المؤسسة تنشط في حالة من عدم اليقين. وهو ما أدى إلى طرح قضية أثر تقلبات المحيط في سلوك المؤسسة وفي تحديد ورسم وضعيتها المستقبلية.

### 1. تعريف محيط المؤسسة:

قبل الحديث عن مفهوم المحيط تجدر الإشارة إلى وجود مصطلح البيئة والذي يعتبره بعض الباحثين مرادف لمصطلح المحيط وهما يشيران لنفس المعنى، في حين ذهب باحثون آخرون إلى التفرقة بين المصطلحين من جانب أن البيئة مصطلح أشمل وأوسع من المحيط والحقيقة لا يوجد فرق بينهما فعند دراسة الموضوع يستعمل الباحثون المصطلحين بشكل تناوبي.

وردت تعاريف متعددة تحاول إعطاء توضيحات حول معنى محيط المؤسسة، نذكر من بينها:<sup>1</sup>

عرف W.DILL محيط المؤسسة بأنه ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين وهي: الزبائن والموردين والعاملين والمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحاد العمال وغيرها ... أما P.FILHO فيرى أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات: المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع. أما المجموعة الثالثة فتضم متغيرات متعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم ...

في حين عرف Robbins المحيط على أنه جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة.

أما الباحث علي الشرقاوي فقد ذكر تعريفا يراه مقبولا بصفة عامة حيث عرف المحيط على أنه القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها لكن يمكنها الاستفادة منها.

<sup>1</sup> عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط: الأسس النظرية والآثار العملية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، 2001، ص 147.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن كل باحث اهتم بجانب معين من جوانب المحيط فمفهم من عرفه مركزا على المحيط الخارجي للمؤسسة ومنهم من ركز على المحيط الداخلي وهناك من جمع بينهما. وعلى العموم نلاحظ أن أغلب التعاريف الخاصة بالمحيط تؤكد ان محيط المؤسسة يتمثل في مختلف العوامل والمتغيرات الداخلية (المحيط الداخلي للمؤسسة) والخارجية (المحيط الخارجي) التي تؤثر في المؤسسة ولا يمكنها التحكم فيها أو سيطرة عليها.

## 2. خصائص المحيط:

رغم اختلاف الباحثين في تعريفهم لمحيط المؤسسة إلا أنهم يتفقون جميعهم أن المحيط يتميز بمجموعة من الخصائص نذكرها كالتالي:<sup>1</sup>

### 1.2. خاصية التعقيد:

تشير هذه الخاصية إلى مدى تعدد المتغيرات المكونة لمحيط المؤسسة من جهة ودرجة تجانسها من جهة أخرى بالإضافة إلى تأثيرها المتداخل على المؤسسة، تسمح لنا هذه الخاصية بالتمييز بين نوعين من المحيط: محيط معقد أين تجد المؤسسة نفسها تتفاعل في محيط مركب من مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها، ومحيط بسيط تتعامل فيه المؤسسة مع عدد محدود من المتغيرات ذات الاحتياجات المشابهة.

### 2.2. خاصية المرونة (الديناميكية):

تشير المرونة إلى درجة التغير في عوامل ومكونات المحيط وعدم ثباتها، حيث أصبح يتميز محيط المؤسسة اليوم بعدم الاستقرار نظرا للعديد من العوامل منها التقلبات السياسية، الحوادث الاقتصادية الغير متوقعة، التغير في أنماط الاستهلاك جراء تغير رغبات واحتياجات الزبائن.

### 3.2. خاصية العداء:

يتسم المحيط بالعداء لكونه يجمع مختلف الفاعلين المدافعين عن مصالحهم التي لا يمكن أن تكون دائما متفقة مع مصلحة المؤسسة (خاصة المنافسين)، وهو ما قد يشكل خطر على بقاء المؤسسة وأنشطتها.

### 4.2. خاصية التفرد (التميز):

ويشير إلى درجة تباين المحيط باختلاف نوع المؤسسات، ويتجلى الاختلاف في درجة تأثير متغيرات المحيط على مؤسسة وليس في اختلاف المتغيرات في حد ذاتها.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 113.



## 5.2. خاصية عدم التأكد:

إن عدم مقدرة المؤسسة في التحكم والسيطرة على مكونات المحيط، خاصة المحيط الخارجي يجعل هذا المحيط يتميز بعدم التأكد وهو ما يجعل المؤسسة تحرص على توفير متطلبات استقرارها من خلال قدرتها وكفاءتها في التأقلم والتعامل مع هذه المتغيرات.

### 3. أسباب الاهتمام بالمحيط:

إن خصائص المحيط من جهة والتأثير الكبير للمعلوم وغير المعلوم الذي يمكن أن تنتجه تغيرات المحيط على نشاط المؤسسة، يعكس الأهمية الكبيرة التي جعلت المؤسسة والباحثين على حد سواء يهتمون بدراسة وتحليل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، ومن العوامل التي دفعت إلى الاهتمام بالمحيط المؤسسة نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ المؤسسات الاقتصادية ليست معزولة عن بيئتها بل هي مرتبطة بها من خلال مجموعة من العلاقات المباشرة وغير المباشرة مع مجموعة كبيرة من المتعاملين بحيث تؤثر فيهم وتتأثر بهم؛
- ❖ تعتمد المؤسسات في عملياتها وأنشطتها المختلفة، على مدخلات تحصل عليها من بيئتها وتطرح فيها مخرجاتها، أي أنها تنشط ضمن سلسلة هي أحد حلقاتها؛
- ❖ تأثير البعد الاجتماعي للمؤسسة كونها تتكون من مجموعة من الأفراد والجماعات التي تتعارض أهدافهم وغاياتهم وطبائعهم، حيث يمثلون أحد أهم مكوناتها كما يمثلون أحد متغيرات بيئتها؛
- ❖ تنشط المؤسسة ضمن سوق تتميز بالتغير والتطور المستمر والمتزايد، بشكل له تأثير مباشر أو غير مباشر على استمرارية المؤسسة وبقائها؛
- ❖ تشهد بيئة المؤسسات التكنولوجية تغيرات كبيرة على مستوى الوسائل الإنتاجية وعلى مستوى الخدمات، الأمر الذي يستوجب مراعاة ومعرفة هذه التطورات لاستغلالها والاستفادة منها؛
- ❖ للقرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسة اتجاهين، فمن جهة تتخذ على أساس المعلومات التي يتم جمعها من بيئتها، ومن جهة أخرى، لهذه القرارات تأثير على بعض متغيرات هذه البيئة، الأمر الذي يحتم على متخذي القرارات في المؤسسة مراعاة ذلك.

<sup>1</sup> هباش سامي، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018، ص 54.

#### 4. مكونات محيط المؤسسة:

يقصد بها المتغيرات التي يتكون منها محيط المؤسسة والتي اختلف الباحثون في تقسيمها، فهناك من قسمها إلى ثلاث أقسام رئيسية تتمثل في المحيط الجزئي، المحيط الوسيط والمحيط الكلي، وهناك من قسم المحيط إلى قسمين رئيسيين: محيط داخلي وآخر خارجي وهو ما سنعتمد عليه في تحديد مكونات المحيط.

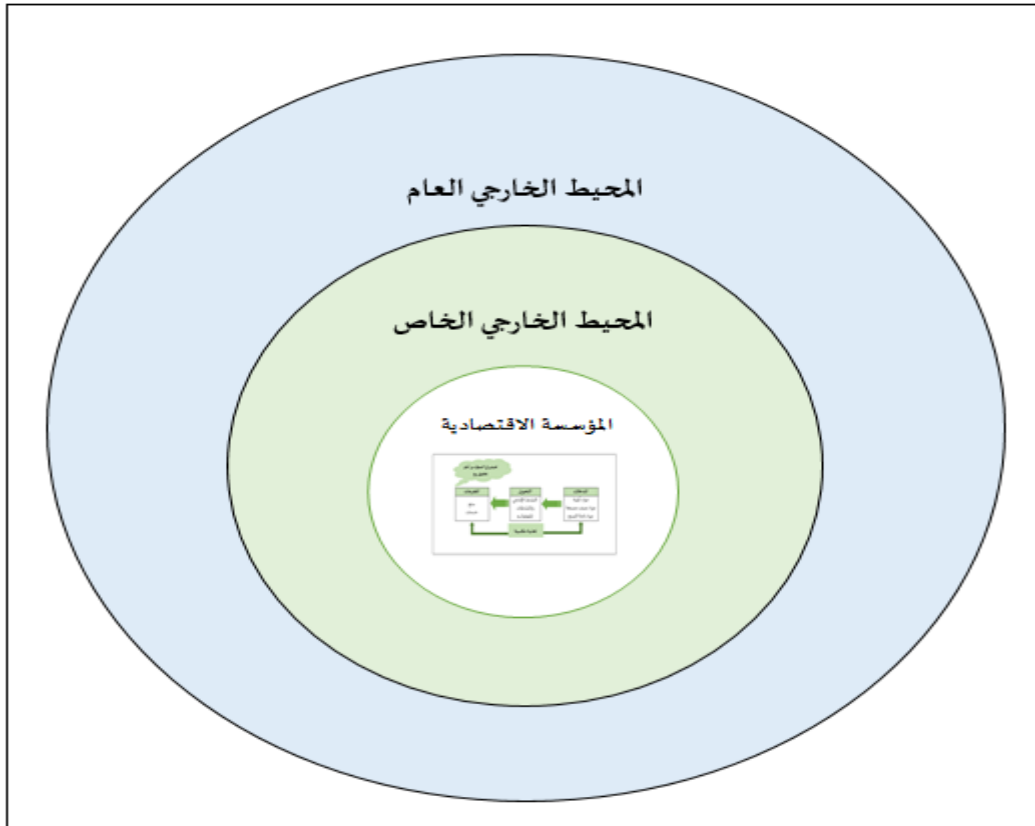
##### 1.4. المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية:

يتكون المحيط الخارجي للمؤسسة من جميع المتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة والتي تؤثر على نشاطها، وفي المقابل يصعب على المؤسسة أن تتحكم بها أو تؤثر عليها. إن عدم قدرة المؤسسة على السيطرة على هذه المتغيرات لا يعني عدم محاولة التحكم فيها والتقليل من آثارها السلبية التي قد تشكل تهديدا لها، لذا وجب على المؤسسة التكيف معها لتحقيق أهدافها.

ينقسم المحيط الخارجي للمؤسسة إلى محيط كلي (عام، غير مباشر) ومحيط خاص (صناعي، مباشر).

وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 19: المحيط الخارجي للمؤسسة

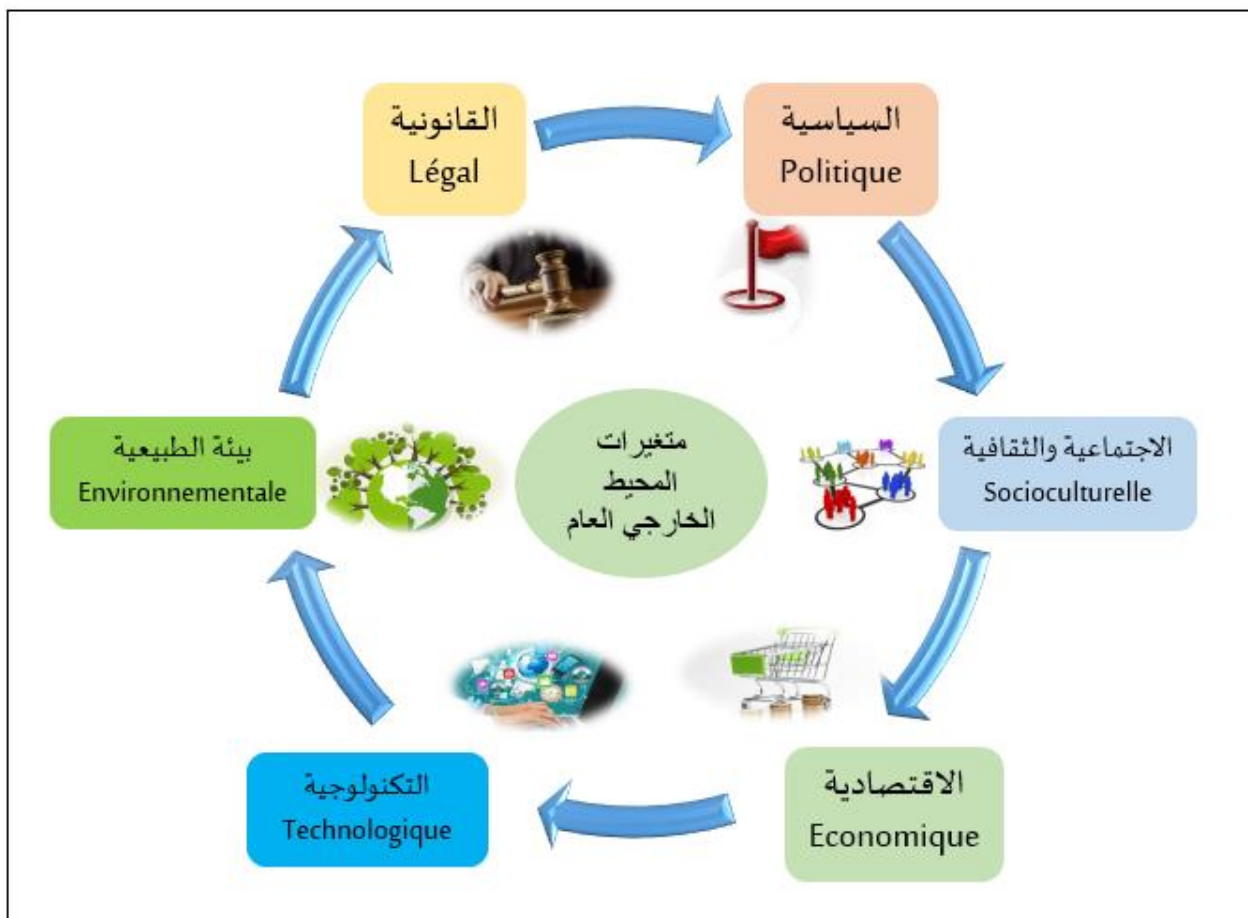


المصدر: من إعداد الباحثة

## أ. المحيط الخارجي العام:

ويشمل جميع المتغيرات والقيود الخارجية التي تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على كافة المؤسسات مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، تتمثل متغيرات المحيط العام كما هو موضح في الشكل الموالي في ستة متغيرات حسب نموذج (PESTEL): المتغيرات السياسية (Politique)، الاقتصادية (Economique)، الاجتماعية والثقافية (Socioculturelle)، التكنولوجية (Technologique)، بيئة الطبيعية (Environnementale) والقانونية (Légal) التي تعمل المؤسسة في حدودها.

الشكل رقم 20: المحيط الخارجي العام للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

وفيما يلي شرح لكل نوع من المتغيرات:<sup>1</sup>

للمتغيرات السياسية: يشكل النظام السياسي مجموعة من الهيئات والأنظمة والأفراد الذين لهم هدف رئيسي يتمثل في إدارة وتسيير المجتمع ككل، وتعد المتغيرات السياسية من العناصر الهامة التي تؤثر على المؤسسات كأوضاع السياسية أو القرارات السياسية أو عدم الاستقرار السياسي.

للمتغيرات الاقتصادية: تعتبر المتغيرات الاقتصادية من أكثر متغيرات المحيط الخارجي تأثيرا على نشاط المؤسسة ويندرج ضمن إطار هذه المتغيرات مختلف المؤشرات الاقتصادية مثل الناتج الوطني اجمالي، معدل البطالة، التضخم، مستوى الدخل وتطور الاستهلاك، السياسة النقدية والمالية، سعر الصرف، تحرير التجارة والتكتلات الاقتصادية...إلخ.

للمتغيرات الاجتماعية والثقافية: وهي المتغيرات التي تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع بما فيها الأعراف، التقاليد، القيم الدينية بالإضافة إلى الخصائص السكانية، الديموغرافية والثقافية للمجتمعات والتي لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة وتطورها المستقبلي مما يستدعي فهم النشاط الاستهلاكي لأفراد المجتمع وفق جميع هذه القيم والمتغيرات.

للمتغيرات القانونية: تؤثر قوانين العمل والنقابات والقوانين الجبائية على سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها، بالإضافة إلى قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير، وغمها من القوانين التي تكون المؤسسة مجبرة على الالتزام بها، مما قد يشكل في بعض الأحيان عائقا أمام تطورها وتوسعها.

للمتغيرات التكنولوجية: إن التطورات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والعلمي أثرت لازالت تؤثر بشكل جذري على تسيير بعض أنشطة المؤسسة وعلى تنافسية المؤسسة، والتي خلقت نوع من عدم التأكد لدى المؤسسات فعدم مواكبة المؤسسة للتطور التكنولوجي الحاصل في محيطها يشكل تهديدا لها ولوضعيتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

للمتغيرات البيئة الطبيعية: ويقصد بها مختلف القيود المفروضة على نشاط المؤسسة بغرض المحافظة على البيئة، كتسيير النفايات (مخلفات عملية الإنتاج)، الحد من التلوث، المسؤولية الاجتماعية واقتصاد الطاقة وغيرها من القيود التي تنادي بحماية البيئة من الآثار السلبية التي تنتج من خلال ممارسة المؤسسة لمختلف أنشطتها خاصة الإنتاجية منها.

<sup>1</sup> Lehmann-Ortega Laurence et autres, Strategor, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, France, 2016, P 46.

## ب. المحيط الخارجي الخاص:

ويسمى أيضا المحيط المباشر، المحيط الصناعي، المحيط التنافسي ومهما اختلفت تسميته إلا أنه يشمل جميع المتغيرات من مؤسسات وأفراد وقوى ذات التأثير المباشر على جميع المؤسسات الناشطة في صناعة ما، ويقصد بالمؤسسات الناشطة في نفس الصناعة جميع المؤسسات التي تنتج نفس السلع أو الخدمات أو سلع قابلة للإحلال (السلع البديلة التي تلبى نفس الاحتياج). ويرجع التأثير المباشر لهذه المتغيرات إلى التعامل مباشر واتصال المؤسسة مع هذه المتغيرات، حيث تؤثر عليها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة.

تشمل هذه المتغيرات الزبائن، حالة المنافسة بين المؤسسة الموجودة في الصناعة، المنافسين المحتملين، الموردون، بالإضافة إلى القوى المرتبطة بأصحاب المصالح. هذه المتغيرات تؤثر سلبا أو إيجابا على القدرة التنافسية للمؤسسة وبالتالي على حصتها السوقية وهو ما يؤثر طبعاً على إيرادات وأرباح المؤسسة.<sup>1</sup>

للزبائن (العملاء): يقصد بالزبائن مجموع الأفراد والمؤسسات الذين يقومون بإشباع رغباتهم من خلال اقتناء منتجات المؤسسة. يعتبر هذا الزبون القلب النابض للمؤسسة الاقتصادية، فعزوف الزبون عن منتجات المؤسسة والتوجه لمنتجات المنافسين ينهي حياة المؤسسة ويؤدي بها إلى الزوال، ومن هذا المنطلق وجب على مؤسسة دراسة ومعرفة توجهات، أذواق ورغبات الزبائن والاستجابة لتطلعاتهم بطريقة أفضل من المنافسين، من أجل ضمان ولائهم لمنتجات المؤسسة.

للمنافسون: تشمل المنافسة جميع المؤسسات التي تنتج أو تعرض أو تباع نفس منتجات المؤسسة ولنفس الزبائن وهو ما يعرف بالمنافسة المباشرة بالإضافة إلى المؤسسات التي تقدم سلعا بديلة لمنتجات المؤسسة والتي تلبى نفس الحاجة وهو ما يعرف بالمنافسة غير المباشرة. وتشكل المنافسة بنوعها اما تهديدا وخطر على استمرارية وبقاء المؤسسة في حالة تفوق المنافسين عليها وإما فرصا في حالة تفوق المؤسسة على منافسيها، وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، لذا يتوجب على المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بما يحدث لدى منافسيها بالإضافة إلى محاولة اكتشاف المنافسة المحتملة والتي تتمثل في كل مؤسسة يحتمل دخولها إلى القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

للموردون: إن الموردون باعتبارهم مصدرا أساسيا لمختلف المدخلات التي تحتاجها المؤسسة للقيام بإنتاج مختلف السلع والخدمات فيمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسة، وعلى هذا الأساس يتوجب على المؤسسة بدراسة دقيقة ومتكاملة الجوانب للموردين وبناء علاقات متميزة معهم لتضمن توافر ما تحتاجه بالكمية، الجودة، وبالسعر المناسبين، بالوقت الملائم وبالشروط المناسبة.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 115.

للجماعات والأجهزة المنظمة: وهي الجهات ذات العلاقة المباشرة بعمل المؤسسة مثل: الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل، نقابات العمال، منظمات حماية البيئة وحماية المستهلك... الخ

#### 2.4. المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية:

يقصد بالمحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وهو يتضمن مجموع العوامل والمتغيرات التي تقع داخل حدود المؤسسة والتي تنفرد بها دون غيرها. هذه المتغيرات تؤثر عليها، لكن في المقابل تملك المؤسسة قدرة التحكم فيها والسيطرة عليها ولو بصفة نسبية، فيمكن لها تغييرها بما يناسبها ويخدم مصلحتها. هذه المتغيرات تتمثل أساسا في:

أ. الهيكل التنظيمي: يعتبر من المكونات الأساسية للمحيط الداخلي للمؤسسة، حيث أن نمط السلطة والمسؤولية وكذا نطاق الاشراف له تأثير على أداء المؤسسة ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة تغيير هيكلها التنظيمي بما يتماشى ومتطلبات الوضع الحالي، فالهيكل التنظيمي يؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة، ومن هنا وجب على المؤسسة دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي بمختلف أبعاده وتقييم مدى فعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة وتبني الهيكل الأنسب لاحتياجاتها.

ب. الثقافة التنظيمية: تمثل مجموعة القيم والمعتقدات، والتقاليد والاعراف...، التي تشكل الأجواء العامة للمؤسسة والتي تعطي تفرد وخصوصية للمؤسسة تميزها عن باقي المؤسسات، لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة. والتي تظهر من خلال هيكل المؤسسة ورسالتها، وتساعد ثقافة المؤسسة بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التأثير على أداء الفرد من خلال تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى عمالها والعمل على جعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع أهداف المؤسسة وخلق روح الولاء لديهم وتعميق قيم عمل ثقافتها بسرعة لمواكبة التغيرات، والثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى وهي مريحة للوقت لخلقها التفاهم والانسجام بين الأفراد في المؤسسة.

ت. موارد المؤسسة: موارد المؤسسة تشمل كما رأينا سابقا جميع الإمكانيات المتاحة سواء المادية، المالية، البشرية أو حتى المعنوية التي تستعملها المؤسسة أثناء أداء وظائفها المختلفة. تمثل هذه الموارد إذا ما أحسنت المؤسسة استغلالها بشكل كفؤ مصدرا لميزات تنافسية تمكن المؤسسة من التفوق على باقي المنافسين.

ث. رسالة المؤسسة وأهدافها: لكل مؤسسة رسالة تميزها عن غيرها من المؤسسات وهي تعكس فلسفة المؤسسة الأساسية وما تقدمه من منتجات وخدمات وأسواق التي تتعامل معها وتعتمد المؤسسة في

تحديد رسالتها على الأهداف والإمكانات المتوفرة لديها، وتشكل الرسالة الأساس في تحديد استراتيجية المؤسسة وأهدافها المتوسطة والقصيرة وكذا بعيدة المدى.

### 5. التفاعلات بين المؤسسة والمحيط:

تنشط المؤسسة ضمن محيط يتسم بالديناميكية والتعقيد يتكون من مجموعة من المتغيرات المتداخلة فيما بينها والتي تؤثر على جميع أنشطة المؤسسة بدرجات متفاوتة من خلال مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، وكذلك من خلال الفرص والتهديدات التي تنشأ من تفاعل متغيرات المحيط فيما بينها. وفي المقابل نجد أن المؤسسة تؤثر أيضا على بعض عناصر هذا المحيط، فالعلاقة بين المؤسسة والمحيط هي على العموم علاقة تأثير متبادلة، فلكل منهما انعكاس على الآخر. وفي هذا الصدد نجد أن قدرات المؤسسة في كيفية التعامل والتفاعل مع محيطها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث يمكن أن نميز بين نوعين من المؤسسات<sup>1</sup>:

#### أ. المؤسسة المتفاعلة:

وهي المؤسسة التي تتفاعل مع محيطها وتغير من سياساتها واستراتيجياتها وقراراتها وفقا للتغيرات الحاصلة في محيطها.

#### ب. المؤسسة الفاعلة:

هي المؤسسة التي تسعى إلى تهيئة وتسخير المحيط بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها. وعادة ما تكون هذه المؤسسة قائدة في السوق.

### 1.5. تأثير المحيط على المؤسسة:

يعتبر المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة مصدرا هاما تلجأ إليه المؤسسة من أجل الحصول على مختلف المدخلات التي تدخل ضمن عملية الإنتاج لتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، هذا من جهة ومن جهة أخرى يعد ذات المحيط المنفذ الأساسي لتسويق وبيع منتجاتها من سلع وخدمات ومن هنا نجد أن المحيط له تأثير بعيد المدى على بقاء مؤسسة ونموها، وغالبا ما يكون تأثير المحيط على المؤسسة من خلال الفرص التي يتيحها للمؤسسة والتي يتوجب عليها استغلالها أو من خلال التهديدات التي يتوجب على المؤسسة تفاديها والتخلص منها قدر المستطاع أو الحد من أثارها السلبية.

<sup>1</sup> فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 43.

## 2.5. تأثير المؤسسة على المحيط:

ذكرنا سابقا أن التأثير بين المحيط والمؤسسة هو تأثير متبادل، أي أن المؤسسة تؤثر أيضا على المحيط وهذا التأثير يظهر من خلال العناصر الموائية:

### أ. الآثار الاجتماعية:

يمكن حصرها في نقاط متعددة، بحيث تختلف درجة التأثير باختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة، وكذا باختلاف حجم ووزن المؤسسة:

لـ التأثير على مستوى التشغيل من خلال توفير مناصب عمل للأفراد وبالتالي التأثير الإيجابي على معدلات البطالة:

لـ التأثير على مستوى الأجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة، فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات الناشطة في مختلف القطاعات الاقتصادية:

لـ التأثير على الاستهلاك من خلال التأثير على رغبات الأفراد وتوجهاتهم في الاستهلاك بطرح منتجات جديدة أو التطوير في المنتجات السابقة، فالإشهار والترويج يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة لدى الأفراد:

### ب. الآثار الاقتصادية العامة:

تتمثل الآثار الاقتصادية للمؤسسة من خلال النقاط الموائية:

لـ تنوع الهيكل الصناعي وذلك من خلال تقديمها لتشكيلة متنوعة من السلع والخدمات لتلبية احتياجات المستهلكين أفرادا كانوا أو مؤسسات:

لـ تحقيق التوازن الإقليمي من خلال الانتشار في المناطق الجغرافية المختلفة (مناطق صناعية، مدن، أرياف) وهذا ما يجعلها تحقق تنمية إقليمية متوازنة بين مختلف المناطق الجغرافية لأي دولة:

لـ رفع مستوى الانتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد بإيجاد توليفة جديدة تحقق استفادة قصوى منها:

لـ تحقيق التكامل الاقتصادي وذلك من خلال توزيع بعض المؤسسات خاصة التجارية منها لمنتجات بعض المؤسسات خاصة الكبيرة أو من خلال تزويدها لبعض مكونات الإنتاج أو حتى من خلال عقود المناولة:



## اختبر معلوماتك

- ◉ أذكر مع الشرح تصنيف المحيط بالنسبة للمؤسسة ؟
- ◉ ما هو الفرق بين تأثيرات البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة على المؤسسة؟
- ◉ ماهي أهم متغيرات المحيط الخارجي العام؟
- ◉ اشرح التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط؟
- ◉ أذكر مع الشرح سلوكات المؤسسة اتجاه محيطها؟





## المراجع المعتمدة في المحور:

صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2005.  
عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط: الأسس النظرية والآثار العملية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، 2001، الصفحات 145-159.

فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.

هباش سامي، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018.

Lehmann-Ortega Laurence et autres, **Strategor**, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, France, 2016.



# المحور السادس: أدوات التحليل الاستراتيجي

## الأهداف التعليمية للمحور

إن المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية يتسم بسرعة التغير والتعقيد وتداخل عناصره التي تؤثر على جوانب مختلفة في المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى عدم قدرة المؤسسة على التحكم أو السيطرة في هذا المحيط لكنها تقوم بدراسته وتحليله قصد التأقلم معه بما يتوافق وأهدافها

يهدف هذا المحور إلى تمكين الطالب من اكتساب المهارات البحثية التالية:

- فهم معنى التحليل الاستراتيجي؛
- التعرف على أهمية التحليل الاستراتيجي في بناء استراتيجية المؤسسة؛
- الاحاطة بأدوات التحليل الاستراتيجي.

## المحور السادس: أدوات التحليل الاستراتيجي

تعمل المؤسسة الاقتصادية كما رأينا في المحور السابق ضمن بيئة أقل ما يقال عنها أنها تتميز بالتعقيد والسرعة التغيير، هذه البيئة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نواحي متعددة من المؤسسة وذلك من خلال الفرص التي تجود بها أحيانا على المؤسسة إن أحسنت استغلالها، وأحيانا أخرى من خلال التهديدات التي تشكل خطرا على المؤسسة وتنافسية في السوق إن لم تتجنبها أو تسعى إلى الحد من آثارها السلبية وهذا لا يتأتى إلا من خلال دراسة البيئة وتحليلها والتعرف على مكوناتها والنظر في كيفية الاستفادة منها وبالجمع بين عمليتي الوصف والتحليل يتولد لدينا ما يعرف في إدارة الأعمال بالتحليل الاستراتيجي.

### 1. تعريف التحليل الاستراتيجي:

حظي التحليل الاستراتيجي بالعديد من التعاريف التي قدمها باحثين في مجال اقتصاد المؤسسة وإدارة الأعمال، من بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

يعرف التحليل الاستراتيجي على أنه دراسة قدرة المؤسسة على المنافسة والتأقلم مع محيطها بقصد وضع استراتيجية مستقبلية لها.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنه تشخيص منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية التي يتوجب على الإدارة العليا أن تعمل على إيجاد التوافق الأفضل فيما بينها.<sup>2</sup>

كما عرف على أنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.<sup>3</sup>

أيضا يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه مجموع الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة والاستراتيجية المطلوبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قطاف عقبة، أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مطاحن كبرى للجنوب-بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، ص 3.

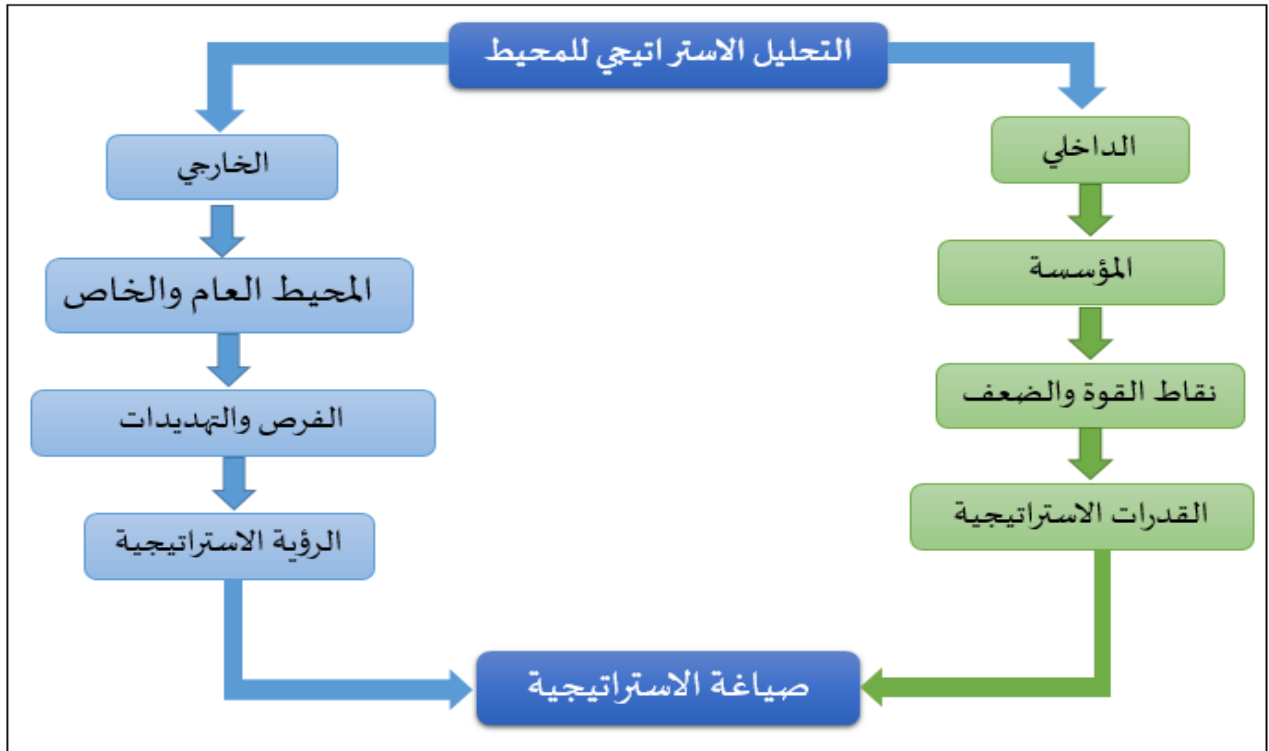
<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط 1، دار الوراق، الأردن، 2012، ص 275.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 22.

<sup>4</sup> مخفي أمين، بطاهر بخته، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 6، 2016، ص 93.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التحليل الاستراتيجي هو عبارة عن مجموعة من الوسائل والأدوات التي تلجأ إليها الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة من أجل دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة قصد تحديد الفرص والتهديدات الناتجة عن تغير وتفاعل عناصر هذه البيئة وتحليل ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها العناصر الداخلية للمؤسسة، كل هذا بقصد بناء استراتيجية تمكن المؤسسة من النمو والبقاء والمحافظة على مكانتها التنافسية، وهو ما نبرزه في الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم 21: التحليل الاستراتيجي للمحيط



المصدر: لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 45.

## 2. أهمية التحليل الاستراتيجي للمحيط:

يعد التحليل الاستراتيجي من الخطوات الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة عند تبنيها لاستراتيجية معينة تمكنها من تحقيق أهدافها في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر في جميع المجالات مما يجعل المؤسسة في حالة من عدم اليقين والتأكد، ويهدف التحليل الاستراتيجي بالأساس إلى الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 4، العدد 5، 2008، ص 204.

❖ ماهي الحرف والنشاطات الحقيقية التي تميز المؤسسة؟

❖ ماهي الفرص والتحديات التي يفرضها المحيط على المؤسسة؟

❖ ما هو هيكل وديناميكية القوى التنافسية؟

❖ كيف تتميز كفاءات وموارد المؤسسة في المجالات التقنية، المالية، التجارية والبشرية؟

❖ هل الهياكل وأنظمة التسيير تتناسب مع بعضها؟

❖ هل تتوافق الثقافات وسلوك الأفراد في المؤسسة مع أهدافها، نشاطها ومحيطها؟

### 3. التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي للمؤسسة:

يعتمد تحليل المحيط الخارجي على التمييز بين المحيط العام والمحيط الخاص، ذلك أن الصنف الأول يؤثر على كافة المؤسسات أما المحيط الخاص فيقتصر تأثيره على بعض المؤسسات دون سواها. هذا التحليل يعتمد بالدرجة الأولى على جمع مختلف المعلومات الخاصة بمختلف المتغيرات التي يتكون منها المحيط الخارجي، هذه المعلومات تمكن متخذي القرار في المؤسسة من تحديد تهديدات المحيط واكتشاف الفرص التي يمنحها للمؤسسة وهذا بهدف وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية تسمح للمؤسسة بتجنب التهديدات واستغلال الفرص بما يتوافق مع امكانياتها.

وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي الخطوات الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

❖ اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية، حيث تختلف هذه المتغيرات من مؤسسة إلى أخرى ومن وقت لآخر لنفس المؤسسة، حسب موقف وظروف المؤسسة والصناعة التي تنتمي إليها؛

❖ اختيار المصادر الرئيسية للحصول على المعلومات حول المتغيرات التي تم اختيارها، والتي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لعمل مراجعة دقيقة وفعالة للمتغيرات المختارة في المرحلة الأولى؛

❖ التنبؤ بالمتغيرات من خلال الاستعانة بمختلف أساليب التنبؤ العلمية؛

❖ تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المؤسسة.

تكمن أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة من تحقيق جملة من الأهداف نوردها في

النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2006-2007، ص 37.  
<sup>2</sup> الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص 41.

توفير معلومات عن البيئة الخارجية وتحليلها وتمحيصها قصد التحكم في مجموعة من الأنشطة وتوجيهها على ضوء المعلومات المتوفرة لديها؛

صياغة الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بناءً على النتائج المتوصل إليها من دراسة وتحليل البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تحديد الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف؛

يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان وتحديد الموارد المتاحة التي تحتاجها المؤسسة وكيفية الاستفادة منها؛

تساهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المؤسسة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة؛

تساعد الدراسات الخارجية في بيان علاقة المؤسسة بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تمثل إمداد لها أو مستقبل لمنتجاتها أو مؤسسات تعاونها في عملياتها ونشاطاتها؛

تساهم هذه الدراسات في تحديد سمات المجتمع والجمهور التي تتعامل معها المؤسسة وذلك من خلال القيم السائدة وبيان أنماط السلوك الاستهلاكي للأفراد والمجتمعات مما يساهم في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها؛

تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها؛

تحدد الفرص التي يمكن اقتناصها والمخاطر والتهديدات التي يجب تجنبها.

#### 4. التحليل الاستراتيجي المحيط الداخلي للمؤسسة:

يسمى أيضا تحليل الميزة الاستراتيجية للمؤسسة، وهو يتعلق أساسا بفهم المؤسسة لبيئتها الداخلية، مما يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وبالتالي تحديد مواردها ومهارتها المتميزة التي تعد مصادر تفوقها على المنافسين وتحقيق القيمة الأفضل للزبون.



يسمح التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة بتحقيق جملة من الأهداف نذكرها في الآتي<sup>1</sup>:

للـ الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة وجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، إذا أخذت بالحسبان الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه العناصر إلى أقصى حدود في استغلال الفرص والتعامل مع التهديدات؛

للـ إيجاد مزايا تنافسية من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مكونات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو مهارات الموارد البشرية؛

للـ معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المؤسسة تقديم كل ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛

للـ معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية منظمة وهو ما يتيح الفرصة أما الإدارة الاستراتيجية بالتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج؛

للـ بيان وتحديد نقاط الضعف قصد التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة؛

للـ تسليط الضوء على المعرفة العملية للمؤسسة في مجال أعمالها وكفاءاتها ومهاراتها، لتحديد القدرات والاستعدادات الاستراتيجية للمؤسسة؛

للـ مساعدة الإدارة في تكوين نظام إنذار مبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بالوقت المناسب وبالتالي تحديد استراتيجية كفؤة قادرة على مواجهة التهديدات والتقليل من أثارها.

## 5. أدوات التحليل الاستراتيجي:

لقد تعددت إسهامات الباحثين لتطوير وصياغة الأدوات والأساليب المناسبة من أجل تحليل بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية فمنهم من ذهب إلى إعداد أدوات تساعد المؤسسة على تحليل البيئة الداخلية ومنهم من ذهب إلى تبني أدوات لتحليل البيئة الخارجية بصنفها، ونظرا لكثرة الأدوات وتنوعها يكفي فيما يلي بعرض أبرز النماذج ومحاولين في ذلك التركيز على مختلف أصناف البيئة.

من أبرز الأدوات في مجال تحليل البيئة الداخلية نجد نموذج تحليل الموارد التنظيمية للمؤسسة، نموذج مقارنة الموارد، المقارنة المرجعية ونموذج سلسلة القيمة.

<sup>1</sup> بريقة خديجة، بن تافت عبد الحق، واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاتي ورقلة والوادي-سلسلة القيمة نموذجا، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2020، ص 121.

أما فيما يخص البيئة الخارجية فقد تعددت أيضا النماذج المستعملة لتحليلها ودراسة ولعل أهم نموذج لدراسة البيئة الخارجية العامة يتمثل في نموذج PESTEL، وفي المقابل نجد أيضا نموذج القوى الخمس لـ Michael Porter والذي يهتم بتحليل البيئة الخارجية الخاصة. كما نجد أيضا نموذج SWOT والذي يجمع في تحليله ما بين البيئة الخارجية بصفة عامة والبيئة الداخلية للمؤسسة. وفيما يلي عرض مختصر لهذه النماذج:

### 1.5. نموذج سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية:

يعتبر نموذج سلسلة القيمة أداة تحليل استراتيجي تم استخدامها من قبل الباحث Michael Porter سنة 1985، من أجل فهم أفضل لمصادر الميزة التنافسية، وفقا لهذا المفهوم فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على أنها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، وهذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة حيث أن الاختلاف بين المؤسسات في مقدار هذه القيمة تمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

ينطلق هذا الأسلوب من افتراض أساسي مفاده أن الهدف الرئيسي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال مجموعة من الأنشطة تم تقسيمها حسب النموذج وفق مساهمتها في خلق هذه القيم، حيث يرى Michael Porter أن هناك مجموعة من الأنشطة لها علاقة مباشرة بخلق القيمة في المؤسسة، بينما هناك بعض الأنشطة التي ليست لها علاقة مباشرة ولكن تساهم فقط بطريقة غير مباشرة فيها، حيث أطلق على المجموعة الأولى مصطلح الأنشطة الرئيسية أو الأساسية والمجموعة الثانية بالأنشطة الثانوية أو المساعدة أو الداعمة<sup>1</sup>، ويمثل الشكل التالي هذا رسم توضيحي لهذا النموذج:

<sup>1</sup> يحيوي هالة، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص 105.

## الشكل رقم 22: سلسلة القيمة لـ Michael Porter



المصدر: مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 4، العدد 5، 2008، ص 208.

## 2.5. نموذج القوى التنافسية الخمسة:

تم تصميم النموذج من قبل الباحث Michael Porter سنة 1979 قصد تحليل البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة الاقتصادية، حيث يسمح النموذج بقياس المتغيرات التي تقع على مقربة من نشاط المؤسسة. ينطلق هذا النموذج من افتراض أساسي مفاده أن نجاح المؤسسة يتأتى بالأساس من نجاحها في السوق، وبالتالي فإن المهمة الأساسية للنموذج هي تحديد القوى التي تتحكم في الفرص المتاحة في السوق والتي حصرها Porter في خمس قوى تؤثر بطريقة مباشرة على تنافسية المؤسسة<sup>1</sup>، نوضحها في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise, Edition De Boeck Université, 2007, P 52.

## الشكل رقم 23: القوى التنافسية الخمسة لـ Michael Porter



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد

يتضح من الشكل السابق أن نموذج تحليل القوى التنافسية الخمسة يقوم بتحليل متغيرات البيئة الصناعية والتي ذكرنا سابقاً أنها مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع وأن المؤسسة يمكنها التأثير عليها نسبياً، وهي تضم المجموعات التالية:<sup>1</sup>

#### أ. حدة المنافسة الحالية:

تشمل المنافسة الحالية جميع المؤسسات الناشطة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والامكانيات، حيث تتنافس فيما بينها لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة تلبى نفس الاحتياج لدى الزبائن، إن الكثافة التنافسية تمثل مركز النموذج كما هو موضح في الشكل السابق، لأنها تشير إلى التقاء القوى الأربعة المتبقية. يتوجب على المؤسسة التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذا منافسيها.

#### ب. تهديد المنافسين الجدد (المحتملين):

أو ما يعرف بتهديد الداخلين الجدد، حيث يحمل المنافسون الجدد الداخلون إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها، فهؤلاء الداخلون الجدد لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، إن تهديد هؤلاء المنافسين

<sup>1</sup> بخليلي محمد الأمين، شلابي عبد القادر، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمورة-بسكرة، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 5، العدد 9، 2019، ص 105.

يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة بالإضافة إلى ردة فعل المنافسين الحاليين. وفي هذا الصدد وجب على المؤسسة أن تدرس احتمال دخول منافسين جدد ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تساعد أو تحول دون دخول الصناعة.

#### ت. تهديد المنتجات البديلة:

تشكل المنتجات البديلة تهديدا مباشرا لمنتجات وخدمات المؤسسة من شأنه أن يستحوذ على جزء من الحصة السوقية للمؤسسة، فالمنتجات البديلة تعتبر منافسة غير مباشرة تسمح بتعويض أو بإحلال المنتجات الموجودة بمنتجات جديدة تتميز بتكاليف أقل أو أداء وظائف جديدة والتي تلبي احتياجات زبون بذات الطريقة أو الأسلوب التي تقوم بها منتجات المؤسسة.

#### ث. القدرة التفاوضية للموردين:

لتلبية احتياجات الزبائن تحتاج المؤسسة إلى تشكيلة من الموارد التي يمكن أن تحصل عليها من مختلف الموردين في السوق، هؤلاء الموردون يبحثون دائما على رفع تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية مما ينجر عنه رفع الأسعار ووضع شروط البيع التي تناسبهم، أما في الحالة العكسية فإن المؤسسة ستكون هي صاحبة السلطة أين يمكنها وضع الشروط التي تناسبها.

#### ج. القدرة التفاوضية للزبائن:

يملك الزبائن القدرة على التأثير في حدة المنافسة بين المؤسسات عن طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار أو المساومة من أجل الحصول على جودة أعلى وخدمات أكثر، ويرجع السبب للقوة التفاوضية للزبون إلى وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها المؤسسات المنافسة، لهذا تلجأ المؤسسة إلى دراسة رغباتهم وحاجاتهم والعمل على تلبيةها فهي الركيزة الأساسية في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة باعتبارهم المستهلك والمشتري لما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات.

#### 3.5. التحليل الاستراتيجي وفق نموذج PESTEL:

يعد تحليل PESTEL، أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي الذي تلجأ إليه المؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة الفرص المتاحة، وتحديد التهديدات الممكنة التي تنتجها البيئة الخارجة العامة من خلال مختلف عواملها، والتي تتمثل في المتغيرات السياسية (Politique)، الاقتصادية (Economique)، الاجتماعية والثقافية

(Socioculturelle)، التكنولوجية (Technologique)، بيئة الطبيعية (Environnementale) والقانونية (Légal) التي تعمل المؤسسة في حدودها.<sup>1</sup>

في كل بعد من المتغيرات السابقة يوجد مجموعة من المؤشرات التي يعتمد عليها المؤسسة في تقييم المتغير ودرجة تأثيره على المؤسسة، حيث يتم تقييم عن طريق نقطة تتراوح ما بين 1 والتي تشير أن التأثير ضعيف و5 والتي تشير إلى أن التأثير قوي وهذا من أجل تقدير قوة التأثير على استراتيجية المؤسسة، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 24: شبكة تقييم البيئة الخارجية وفق نموذج PESTEL

التأثير على الاستراتيجية					أبعاد النموذج
قوي		ضعيف			
5	4	3	2	1	
					المتغيرات السياسية (Politique)
					المتغيرات الاقتصادية (Economique)
					المتغيرات الاجتماعية والثقافية (Socioculturelle)
					المتغيرات التكنولوجية (Technologique)
					متغيرات بيئة الطبيعية (Environnementale)
					المتغيرات القانونية (Légal)

Source : Lehmann-Ortega Laurence et autres, Strategor, 7ème édition, Dunod, Paris, France, 2016, P 48.





#### 4.5. مصفوفة SWOT:

بعد تحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يأتي دور نموذج SWOT في تحديد استراتيجية المؤسسة من خلال التفاعل بين العناصر الأربعة والتي جعلت بعض الباحثين يسمون النموذج بالنموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، أما مصطلح SWOT فهو اختصار للعناصر الأربعة باللغة الإنجليزية: نقاط القوة (Strengths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats).

<sup>1</sup> خلوفي سفيان، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 1، 2021، ص 127.

بعد تحديد عناصر القوة والضعف للمؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات المتوقع حدوثها، يتم تحليل وتقييم هذه العناصر من خلال مقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف، في ضوء هذه المقابلة تظهر للمؤسسة عدة اختيارات أو استراتيجيات تقوم المؤسسة بتبني واحدة منها، نلخصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 25: مصفوفة SWOT

المحيط الداخلي		<b>مصفوفة</b> <b>SWOT</b>	
 الضعف Weaknesses	 القوة Strengths		
استراتيجية علاجية	استراتيجية هجومية	 الفرص Opportunities	المحيط الخارجي
استراتيجية انكماشية	استراتيجية دفاعية	 التهديدات Threats	

المصدر: من إعداد الباحثة

بناءً على التفاعل بين نقاط القوة ونقاط الضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى تقوم المؤسسة بتبني واحدة من الاستراتيجيات التالية:

أ. الاستراتيجية الهجومية:

كما هو موضح في الشكل السابق تتبع المؤسسة الاستراتيجية الهجومية في حالة توفر فرص متعددة متاحة من البيئة الخارجية بالإضافة إلى امتلاكها لنقاط قوة كبيرة، حيث يكمن الغرض من هذه الاستراتيجية في زيادة استغلال الفرص المتاحة عن طريق نقاط القوة في المؤسسة.

ب. الاستراتيجية العلاجية:

تتبعها المؤسسة في حالة توافر الفرص المناسبة لكن المؤسسة في المقابل تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال هذه الفرص المتاحة وهو ما يجعلها تتبنى استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعاني منه من نقاط ضعف داخلية.

### ت. الاستراتيجية الدفاعية:

لو حدث أن امتلكت المؤسسة نقاط قوة وفي المقابل وجود تهديدات من المحيط الخارجي، فإن المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت ذاته تتوجه للدفاع عن نفسها من أخطار التهديدات الخارجية.

### ث. الاستراتيجية الانكماشية:

تتجه المؤسسة إلى الاستراتيجية الانكماشية بسبب ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية بالإضافة إلى خطر التهديدات من البيئة الخارجية فهذه الاستراتيجية تهدف إلى التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.



## اختبر معلوماتك

- ◉ ماذا يقصد بالتحليل الاستراتيجي؟
- ◉ كيف يمكن للمنتجات البديلة أن تؤثر على استراتيجيات المؤسسة؟
- ◉ كيف تستطيع المؤسسة تحليل بيئتها الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف؟
- ◉ اشرح نموذج SWOT لتحليل المحيط الخارجي العام؟
- ◉ لماذا تتبع المؤسسة الاستراتيجية الانكماشية؟



## المراجع المعتمدة في المحور:

- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- بخليلي محمد الأمين، شلابي عبد القادر، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمورة-بسكرة، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 5، العدد 9، 2019، الصفحات 96-122.
- برقيقة خديجة، بن تافت عبد الحق، واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولايي ورقلة والوادي-سلسلة القيمة نموذجاً، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2020، الصفحات 119-134.
- خلوفي سفيان، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 1، 2021، الصفحات 121-155.
- سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2006-2007.
- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، الصفحات 39-44.
- قطاف عقبة، أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مطاحن كبرى للجنوب-بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
- محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط 1، دار الوراق، الأردن، 2012.
- مخفي أمين، بظاهر بخته، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 6، 2016، الصفحات 89-114.
- مداح عرايبي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 4، العدد 5، 2008، الصفحات 199-220.



يحياوي هالة، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2021، الصفحات 98-112.

Fabienne Guerra, **Pilotage stratégique de l'entreprise**, Edition De Boeck Université, 2007.

Lehmann-Ortega Laurence et autres, **Strategor**, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, France, 2016.



# المحور السابع: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية

## الأهداف التعليمية للمحور

بعد تحليل البيئة الداخلية والتعرف على نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية والتحديد التهديدات والفرص تقوم المؤسسة بتبني استراتيجية تمكنها من النمو والبقاء في السوق والمحافظة على ميزتها التنافسية

يهدف هذا المحور إلى تمكين الطالب من اكتساب المهارات البحثية التالية:

- ◉ تحديد مفهوم نمو المؤسسة والمقاربات التي تناولته؛
- ◉ التعرف على فرص النمو المتاحة أمام المؤسسة؛
- ◉ معرفة مختلف استراتيجيات النمو التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها.

## المحور السابع: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات بجميع أنواعها لتبني استراتيجية النمو كحتمية لا بد منها خاصة في ظل الانفتاح والعولمة واشتداد المنافسة بين المؤسسات، فبعد أن كان الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية هو تحقيق أقصى ربح لزاما عليها ربط هذا الهدف بهدف البقاء والاستمرارية والتأقلم مع المحيط الذي تعيش فيه. فنمو المؤسسة أصبح يفسر حاليا على أنه ظاهرة لا تتم عفويا وإنما أصبح قرار استراتيجي يسعى المسير لتحقيقه بكل الطرق الممكنة.

### 1. مفهوم نمو المؤسسة الاقتصادية:

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع نمو المؤسسة الاقتصادية وذلك باختلاف الباحثين ونظرتهم للنمو بتطور الزمن والظروف الاقتصادية. ومن أهم التعاريف في هذا المجال نذكر ما يلي:

عرفت الباحثة Edith Penrose نمو المؤسسة سنة 1963 بأنه زيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فإن النمو هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا وإنما ناتج عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفرات الحجم.<sup>1</sup>

أما الباحث Starbuck فقد عرفه سنة 1965 على أنه ليس بظاهرة عفوية وإنما راجع إلى قرارات تسييرية، فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح مما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد.<sup>2</sup>

يعتقد Bienaymé أن ميول المؤسسة الحقيقي هو النمو والتوسع باعتباره أهم ظاهرة يمكن أن تغير من حياة المؤسسة، وتمكنها من البروز في محيطها التنافسي. وقد عرف النمو سنة 1973 على أنه ظاهرة متعددة الأبعاد تؤثر في حجم المؤسسة ويترتب عنها تعدد معايير قياس الحجم فيمكن تعريف النمو على أنه ارتفاع في حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة إذا كان النمو مرتكز على الإنتاج، أو قصيرة ثمرة توسع وقي متعلق بتسارع دوران رأس المال على الارتفاع في نمو قدرة الإنتاج، كما أن النمو ظاهرة نسبية تقاس بمعدل ارتفاع الحجم خلال فترة معينة ومقارنة هذا المعدل مع المؤسسات المنافسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غزيباون علي، دراسة نقدية للنظريات المفسرة للنمو العالي للمؤسسات الناشئة، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 2، 2021، ص 155.

<sup>2</sup> محمد كربوش، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014، ص 44.

<sup>3</sup> Bienaymé Alain, La croissance des entreprises : analyse dynamique des fonctions de la firme, Tome 1, Bordas, 1971, P 6.

كما أن Sammut عرفه سنة 1996 على أنه يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المتعلقة بالتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية والشخصية.<sup>1</sup>

ومن التعاريف السابقة نجد أن القاسم المشترك بين الباحثين في تعريفهم للنمو هو التركيز على عنصر الزيادة في حجم المؤسسة، هذه زيادة يمكن قياسها بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات نوجزها كالتالي:<sup>2</sup>

➤ زيادة عدد العمال، ويعتبر مؤشر هام لنمو المؤسسة، لكنه لا يعبر بصورة واضحة عن نمو حقيقي في المؤسسة.

➤ زيادة حجم الإنتاج أي زيادة مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات؛

➤ الربح، ومع أنه لا يعد مؤشرا دالا على النجاح في المؤسسة ولكن المؤشر الأحسن هو القدرة على التمويل الذاتي لأنه يبين مدى تطور المؤسسة في المستقبل؛

➤ رقم الأعمال، هو المؤشر الأكثر تداولاً لسهولة حسابه فهو يعبر عن تطور حجم مبيعات المؤسسة؛

➤ تعدد فروع المؤسسة وخطوط الإنتاج، حيث أن تطور حجم الإنتاج للمؤسسة يلزمها بزيادة حجم خطوط الإنتاج وبالتالي فرصة أكبر للتوسع، كما أن هذا التوسع قد يسمح لها بتنوع نشاطها من حيث المنتجات المقدمة، أو الأسواق المستهدفة وغيرها، مما يؤدي إلى تعدد فروع المؤسسة.

## 2. المقاربات المفسرة لنمو المؤسسة:

إن تصفح الأدبيات الخاصة بموضوع نمو المؤسسة الاقتصادية أظهر وجود ثلاث مقاربات أساسية اعتمدها الباحثون من أجل فهم وتحليل الظاهرة.

### 1.2. المقاربة التقليدية:

تم التطرق لنمو المؤسسة في المقاربة التقليدية بالنظر إلى المؤسسة الاقتصادية على أنها علبة سوداء تقوم بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية دون الأخذ بعين الاعتبار تفاصيل نشاطها الذي تمارسه في سوق تنافسي، وقد اعتمدت هذه المقاربة على حجم المؤسسة في شرح نموها، حيث ذهب أصحاب هذه المقاربة إلى التأكيد على التخصيص الأمثل لموارد المؤسسة بهدف الوصول إلى الحجم المثالي الذي يلعب الدور الأساسي في

<sup>1</sup> محمد كربوش، مرجع سبق ذكره، ص 45.

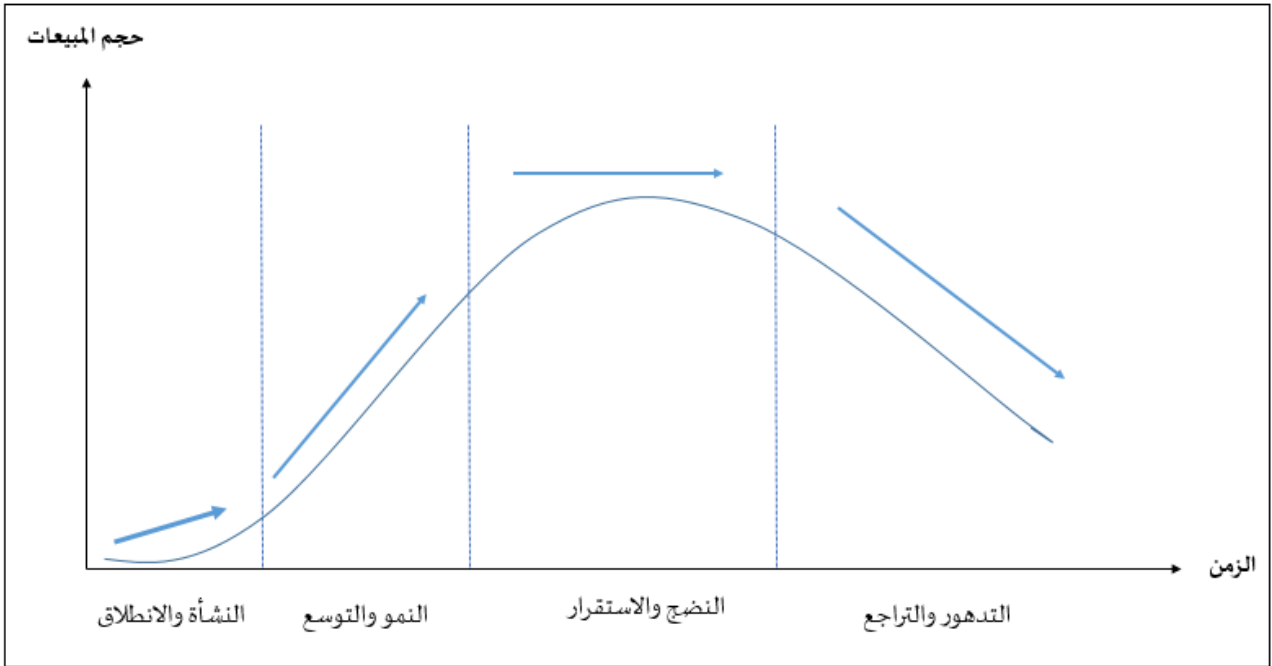
<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 351.

شرح نموها حيث يوجد حجم أمثل للمؤسسة يتعلق بالمردودية، هذا الحجم الأمثل يوافق الحد الأدنى لدالة التكلفة المتوسطة لوظيفة الإنتاج تحت تأثير مردودية العوامل واقتصاديات الحجم.<sup>1</sup>

## 2.2. المقاربة التطورية:

وتسمى أيضا مقارنة دورة حياة المؤسسة، وفق هذه المقاربة تم تشبيه المؤسسة الاقتصادية بالكائن حي له دورة حياة، ويرجع الفضل إلى الباحث Rostow لإرساء قواعد أساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة سنة 1960. حسب هذا التوجه تمر المؤسسة الاقتصادية مهما كان نشاطها وطبيعتها عبر دورة حياة تتضمن فترة من النمو، وقد تعددت تقسيمات مراحل حياة المؤسسة باختلاف آراء الباحثين<sup>2</sup>، لكن النموذج الأكثر انتشارا هي المراحل الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 26: مراحل حياة المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق يتضح أن المؤسسة تمر عبر أربع مراحل أساسية هي:

أ. مرحلة النشأة والانطلاق: وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة، وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

<sup>1</sup> Mougou Sabine Patricia, La croissance de l'entreprise - Le cas des industries agroalimentaires de l'économie camerounaise, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2005, P45.

<sup>2</sup> Idem.



لـ وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة، ووجود السيولة.

لـ ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.

لـ المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

ب. مرحلة النمو والتوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حقته المؤسسة، وأهم

مميزات هذه المرحلة ما يلي:

لـ وجود علامات تجارية.

لـ الدعاية، الإعلان، والترويج، نشيطة.

لـ زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

لـ ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.

لـ القدرة على التحكم في التكاليف.

ت. مرحلة النضج والاستقرار: ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:

لـ القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.

لـ البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها.

لـ العمل على تطوير الإنتاج.

لـ السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.

لـ حسن العلاقة مع العملاء.

لـ ولاء العملاء للعلامة التجارية.

ث. مرحلة التدهور والتراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما

يلي:

لـ البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف.

لـ التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.

لـ التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.

لـ التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمراحل السابقة.

تجاوزت هذه النظرية معظم نقائص النظرية التقليدية ولكنها كانت محل انتقاد من قبل الباحثين وذلك من خلال تشبيه المؤسسة بالكائن الحي فذهبوا في ذلك أن نمو الكائن الحي لا يكون إلا بقدر معين وفي وقت زمني معين، عكس المؤسسة التي يمكنها تحقيق نمو مستمر غير مقيد بالزمن.<sup>1</sup>

### 3.2. مقارنة السيرورة الداخلية:

يرجع أساس هذه المقاربة إلى أعمال الباحثة Edith Penrose سنة 1959، والتي اعتبرت نمو المؤسسة في الواقع هو مجرد زيادة في حجم الإنتاج ناتج عن التخصيص الجيد للموارد، وإدراكا منها أن المؤسسة الاقتصادية هي أولا وقبل كل شيء ذات طابع بشري قامت الباحثة بربط إدارة نمو المؤسسة بالأهداف الشخصية ومهارات فريق العمل. وعلى هذا الأساس فإن نمو المؤسسة لا يتم تلقائيا وإنما ينتج عن خطة يتأثر تصميمها وإدارتها من قبل فريق الإدارة بالتغيرات في البيئة.<sup>2</sup>

### 3. فرص النمو في المؤسسة:

إن محيط المؤسسة بما يتضمنه من متغيرات داخلية وخارجية، يوفر ويتيح للمؤسسة فرصا للنمو وذلك من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

#### أ. منتجات جديدة:

إن نجاح المؤسسة داخل السوق عند توجه مبيعاتها نحو الاستقرار أو الانخفاض يكمن في مدى قدرتها على طرح منتجات جديدة تعزز بها مكانتها السوقية والتنافسية وتكسيها فرصا للنمو، وعملا بالمقاربة التطورية نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات عند بلوغها مرحلة النضج، وبالتالي وعند هذا الوضع يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة لتصميم وطرح منتجات جيدة.

#### ب. النمو الاقتصادي:

إن نمو المؤسسات يرتبط ارتباطا وثيقا ومتبادلا بالنمو الاقتصادي، فارتفاع الناتج المحلي الخام (PIB) يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، والتي تأتي أصلا من ارتفاع رقم الأعمال وتحكم المؤسسة في استهلاكاتها الوسطية، هذا النمو الاقتصادي المحقق سيؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى

<sup>1</sup> Witmeur Olivier, L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bruxelles, 2008, P 35

<sup>2</sup> غزيباون علي، مرجع سبق ذكره، 155.

<sup>3</sup> محمد كربوش، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الاستهلاك الكلي الذي يقود إلى زيادة الطلب العام والذي يكون فرصة سامحة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النمو.

#### ت. تطور وتنوع أذواق المستهلكين:

بفعل الأعمال الترويجية والحملات الإشهارية للمنتجات والخدمات يؤدي هذا إلى التغير الكبير والسريع لأذواق المستهلكين ويمكن اعتبار هذا فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها إلا أن هذا يتوقف بالضرورة على قدراتها في الإبداع والابتكار ودراستها لسلوك المستهلكين، كما يجب عليها توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في أذواق المستهلكين ودوافع الشراء لديهم وتطور احتياجاتهم ورغباتهم، وعلى إثر هذا يمكن للمؤسسة أن تقدم سلع وخدمات تتوافق مع طلب وأذواق المستهلكين مما سيؤدي إلى تعاظم رقم أعمالها ونموها.

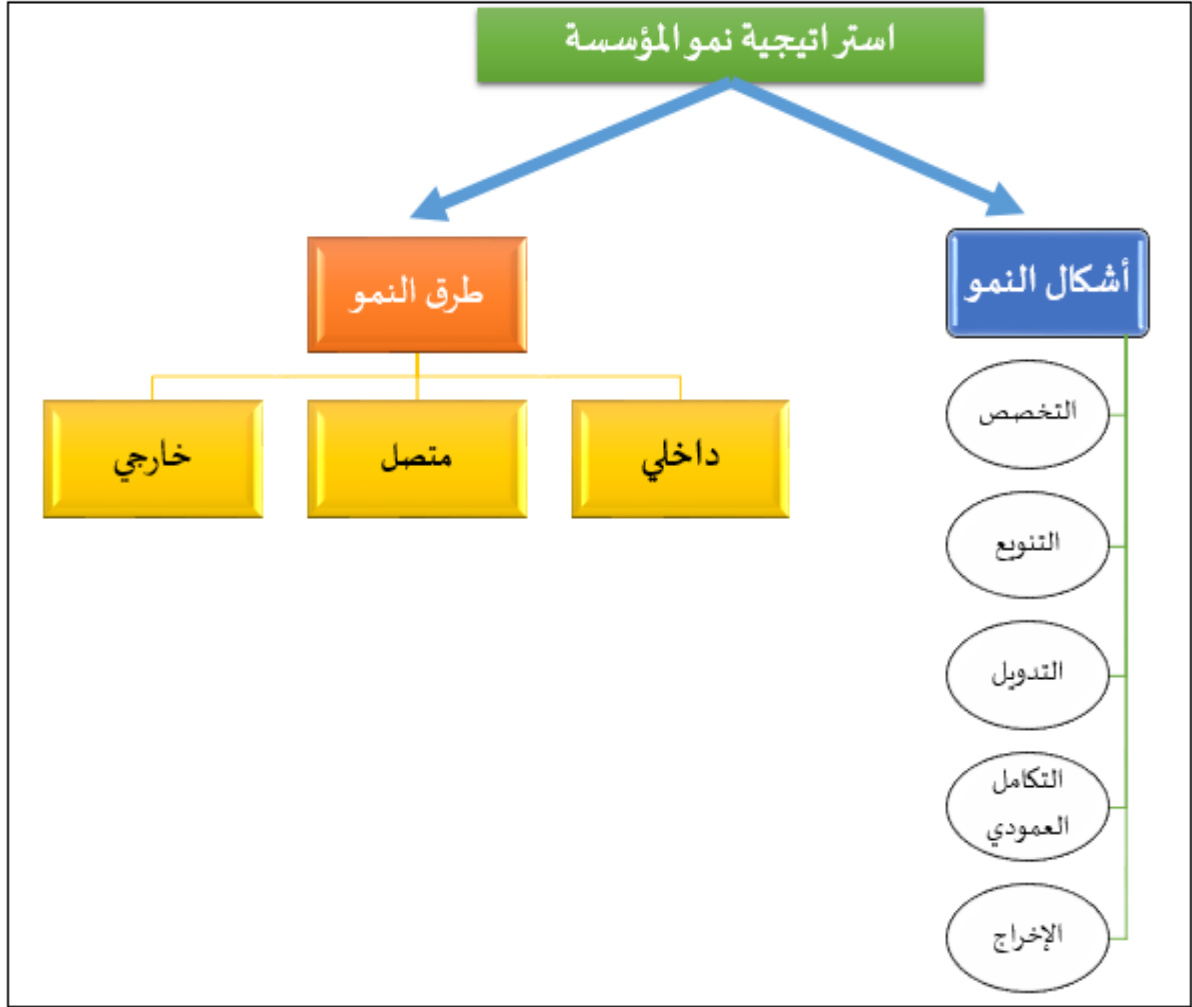
#### 4. استراتيجيات نمو المؤسسة:

تحدد استراتيجيات النمو في المؤسسة الاقتصادية من خلال بعدين، فإذا كان نمو المؤسسة يشمل حقل نشاط المؤسسة فيسمى هذا البعد بالتوجهات العامة للنمو أو أشكال النمو، أما إذا كان النمو على مستوى حدود المؤسسة فيسمى هذا البعد بطرق النمو.<sup>1</sup>

كل بعد من هذين البعدين يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 47.

## الشكل رقم 27: استراتيجيات نمو المؤسسة



المصدر: لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص 48.

يتضح من الشكل السابق أنه يمكن للمؤسسة أن تختار بين أشكال النمو المتمثلة في التخصص، التنوع، التكامل العمودي، الإخراج والتدويل. ومن أجل تنفيذ هذه الأشكال تعتمد المؤسسة على طرق النمو التي تتمثل في النمو الداخلي، النمو الخارجي والنمو المتصل، فالطرق هي وسائل في خدمة أشكال النمو<sup>1</sup>. وفيما يلي شرح لطرق النمو وأشكاله.

<sup>1</sup> بلمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، استراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 1، 2013، ص 86.

#### 1.4. طرق النمو:

يمكن التمييز بين ثلاث طرق تتبعها المؤسسة في عملية النمو:

##### أ. النمو الداخلي:

النمو الداخلي هو الارتفاع في القدرة الإنتاجية للمؤسسة الناتجة عن ضم وسائل إنتاج جديدة تم إنشائها داخل المؤسسة أو تم حيازتها من خارج المؤسسة. النمو الداخلي هو طريق النمو الأكثر طبيعياً للمؤسسة ويقتضي ضمياً الاعتماد على مواردها الخاصة لضمان نموها وتحقيق أهدافها الموضوعية ويوفر استقلالية كبيرة تتطور تدريجياً عن طريق الاستثمارات المباشرة وخلق القيمة.<sup>1</sup>

##### ب. النمو الخارجي:

هو عملية شراء الأصول الصناعية وكذا التجارية والتي تسمح للمؤسسة بالتوسع في أنشطتها وأعمالها، عن طريق عمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة أو مؤسسات أخرى موجودة، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسات أخرى بامتلاكها لحصة كبيرة من رأس مالها تكفي للسيطرة عليها وإدارتها.<sup>2</sup>

##### ت. النمو المتصل:

يقوم هذا النمو على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف النمو.<sup>3</sup>

#### 2.4. أشكال نمو المؤسسة الاقتصادية:

أما فيما يخص أشكال النمو أو كما تسمى استراتيجيات النمو فيمن التمييز بين الأشكال التالية:

##### أ. استراتيجية التخصص:

التخصص هو توجه استراتيجي بسيط، يقوم على تركيز المؤسسة على منتج واحد ونحو سوق واحد، وعادة ما يكون التخصص هو التوجه الاستراتيجي المفضل للمؤسسات الصغيرة أو الجديدة؛ بحيث يمكنها من تركيز مواردها إما لبناء ميزة من خلال التكلفة وإما بتمييز منتجاتها أو خدمة جزء سوقي محدد.

<sup>1</sup> Samuel Karine Evrard, Stratégie de l'entreprise, Presses Universitaires de Grenoble, Paris, 2006, P 143.

<sup>2</sup> بن ساسي إلياس، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، المجلد 6، العدد 6، 2008، ص 35. ص 33-48.

<sup>3</sup> لعجالي عادل، مرجع سبق ذكره، ص 48.

## ب. استراتيجية التنوع:

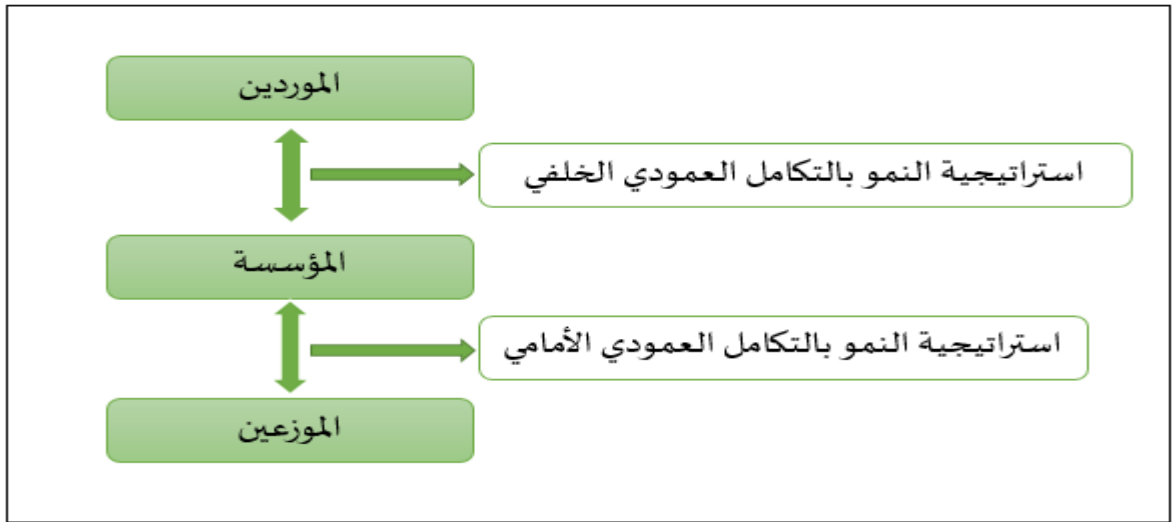
على عكس استراتيجية التخصص، يقصد بالتنوع قيام المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من منتجات الجديدة أو بعض الخدمات الجديدة أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى أسواقها الحالية، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عماليتها الحالية. يمكن للمؤسسة تبني استراتيجية التنوع باستخدام مواردها الداخلية أو من خلال استخدام بعض مصادر الإنتاج الأخرى خارج المؤسسة مثل الاندماج مع مؤسسة أخرى أو شراء وحيازة مؤسسة أخرى أو من خلال التكامل العمودي.<sup>1</sup>

إذا استهدفت المؤسسة الأسواق الأجنبية في استراتيجية التنوع في هذه الحالة يمكن القول أن المؤسسة اتبعت استراتيجية التدويل، والتي تعرف أنها استراتيجية تنوع جغرافي خارج الحدود الوطنية للمؤسسة.<sup>2</sup>

## ت. استراتيجية التكامل العمودي:<sup>3</sup>

التكامل العمودي هو توجه استراتيجي يعتمد على تبوء المؤسسة مكانة عمودية، وذلك إما بالاستيلاء على مصادر التوريد وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالاستيلاء على منافذ التوزيع وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الأمامي. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 28: استراتيجية التكامل العمودي



المصدر: بلمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، استراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 1، 2013، ص 95.

<sup>1</sup> بن منصور موسى، زهار آسيا، دور استراتيجيات التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة اندماج مؤسستي فايزر وفارماسيا، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص 9.

<sup>2</sup> بلمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>3</sup> بلمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، مرجع سبق ذكره، ص 94.

تكمّن دوافع المؤسسة من تبني استراتيجية التكامل العمودي كخيار للنمو في تقليل التبعية سواء للمورد أو للموزع.

### ث. استراتيجية الإخراج:

هي استراتيجية تتبناها المؤسسة، تتضمن تفويض أحد أو بعض أنشطتها الداخلية لأطراف خارجية، حيث أن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على تحليل الموارد والكفاءات فالأنشطة المخرجة هي أنشطة لا تملك فيها المؤسسة كفاءات أساسية تمكنها من خلق القيمة، أما الطرف الخارجي فيمتلك كفاءات أساسية تمكنه من إنجاز هذا النشاط بأكثر كفاءة وفعالية وبالتالي تستفيد المؤسسة من حيث التكلفة ومن حيث الجودة بالإضافة إلى الفائدة الأساسية من وراء تبني استراتيجية الإخراج وهي تركيز جهود المؤسسة حول مهنتها الأساسية وحول الأنشطة المولدة للقيمة.<sup>1</sup>

إن عملية التفويض تكون غالبا فقط شروط معينة بين الطرفين وهو ما يطلق عليه تسمية التعاقد من الباطن أو المناولة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 99.

## اختبر معلوماتك

- ◉ عرف نمو المؤسسة؟
- ◉ ماهي المقاربات التي تناولت نمو المؤسسة وفيما يكمن الاختلاف بينها؟
- ◉ ما هو الفرق بين أشكال النمو وطرق النمو؟
- ◉ ما هو الفرق بين استراتيجية التكامل العمودي الخلفي والأمامي؟
- ◉ ماهي مراحل حياة المؤسسة وما هي الانتقادات الموجهة لها؟





## المراجع المعتمدة في المحور:

- بلمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، استراتيجيات نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 1، 2013، الصفحات 84-126.
- بن ساسي إلياس، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، المجلد 6، العدد 6، 2008، الصفحات 33-48.
- بن منصور موسى، زهار آسيا، دور استراتيجيات التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة اندماج مؤسستي فايزروفارماسيا، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد 4، العدد 2، 2018، الصفحات 7-22.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- غزيباوان علي، دراسة نقدية للنظريات المفسرة للنمو العالي للمؤسسات الناشئة، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 2، 2021، الصفحات 150-163.
- لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- محمد كربوش، استراتيجيات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.
- Bienaymé Alain, **La croissance des entreprises : analyse dynamique des fonctions de la firme**, Tome 1, Bordas, 1971.
- Moungou Sabine Patricia, **La croissance de l'entreprise - Le cas des industries agroalimentaires de l'économie camerounaise**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2005.
- Samuel Karine Evrard, **Stratégie de l'entreprise**, Presses Universitaires de Grenoble, Paris, 2006.



Witmeur Olivier, **L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bruxelles, 2008.



# مقترح مواضيع البحوث للمقياس

إن أهمية مقياس اقتصاد المؤسسة وتعدد وتنوع المواضيع المرتبطة به قد يجعل من الصعب الالمام بجميع المواضيع التي تنطوي ضمن هذا المقياس في حصص المحاضرات. لذا خصصنا حصص الأعمال الموجهة لتناول بعض المواضيع التي لم نتطرق إليها في المحاضرات وحاولنا في بعض الحالات ربطها بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حتى يتمكن الطالب من فهم بعض الخصوصيات التي تميز المؤسسة الاقتصادية في الجزائر. تعتبر هذه المواضيع ضرورية ليكتمل فهم الطالب للمقياس من جميع النواحي.

- 🔹 الموضوع الأول: تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- 🔹 الموضوع الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
- 🔹 الموضوع الثالث: مصادر تمويل المؤسسة الاقتصادية
- 🔹 الموضوع الرابع: المؤسسة الاقتصادية والسوق
- 🔹 الموضوع الخامس: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- 🔹 الموضوع السادس: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية
- 🔹 الموضوع السابع: الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية
- 🔹 الموضوع الثامن: المقاولاتية والمؤسسة
- 🔹 الموضوع التاسع: المؤسسة المتعلمة
- 🔹 الموضوع العاشر: المؤسسة الافتراضية
- 🔹 الموضوع الحادي عشر: المؤسسات الناشئة
- 🔹 الموضوع الثاني عشر: الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية



# خاتمة

تمثل المؤسسات الاقتصادية الركيزة الأساسية في جميع الاقتصاديات مهما كان مستوى تقدمها، فهي العون الاقتصادي المسؤول عن دفع عجلة التنمية والتطور الاقتصادي والاجتماعي، باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية وبالتالي تلبية احتياجات الأفراد من مختلف السلع والخدمات، بالإضافة إلى المساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة فهي تعتبر مصدر رزق للأفراد أيضاً.

هذا الدور الكبير للمؤسسة الاقتصادية جعل منها محط اهتمام من قبل الباحثين من أجل فهم أكثر وتحليل أعمق لهذا العون الاقتصادي من جميع النواحي. حيث أطلق على الفرع من العلوم الذي يهتم بدراسة المؤسسة باقتصاد المؤسسة. هذا العلم يهتم بدراسة المؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة والمتعددة والمعقدة.

وبالنظر إلى هذا التعدد والتعقيد من جهة وإلى تباعد في المواضيع الخاصة باقتصاد المؤسسة وتباعد مصادرها ومراجعتها والتي قد تجعل الطالب في حيرة من أمره، تم إعداد هذه المطبوعة لتكون إطاراً مرجعياً لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير وعلوم مالية ومحاسبة، وذلك أنها تقدم لهؤلاء الطلبة مجموعة من المحاضرات والتي تدخل ضمن عمل استكشافي لحقل معرفي تعدد فيه الكتابات النظرية والميدانية حيث أن مساهمتنا في إثراء هذا الموضوع ستمكن الطالب في نهاية المطاف إلى الالمام بجميع المفاهيم والمواضيع التي تهتم باقتصاد المؤسسة بداية من التعريف إلى غاية فهم وإدراك جميع المفاهيم والمواضيع الذي يهتم بها اقتصاد المؤسسة كعلم قائم بحد ذاته.

فبعد الانتهاء من تدريس المقياس ينتظر من الطالب تحصيل قاعدة عملية جيدة تمكنه من:

- ☞ فهم واستيعاب مختلف المقاربات التي تهتم بتعريف المؤسسة الاقتصادية؛
- ☞ الوعي بأهمية المؤسسة الاقتصادية من خلال التعرف على التطور التاريخي للمؤسسة عبر مختلف المراحل التي مرت بها؛
- ☞ حصر أهداف المؤسسة الاقتصادية وأهم خصائصها؛
- ☞ الإحاطة بمختلف المعايير التي يعتمد عليها لتصنيف المؤسسة الاقتصادية؛
- ☞ التعرف على مختلف الموارد التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وكيف تساهم هذه الموارد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- ☞ التعرف على أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة وإدراك أهمية ومكانة كل وظيفة ومساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة؛



فهم طبيعة المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة وإدراك العلاقة التبادلية بين المؤسسة ومختلف العناصر المكونة للمحيط وكيف تقوم المؤسسة بتبني استراتيجية تمكنها من البقاء والاستمرارية في هذا المحيط؛

فهم التوجهات الحديثة للمؤسسة الاقتصادية كالمسؤولية الاجتماعية وما أفرزته الثورة المعرفية من مفاهيم جديدة للمؤسسة.



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

## 1. باللغة العربية:

- أحمد فهيم جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2016.
- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- بخليلي محمد الأمين، شلابي عبد القادر، دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية-جمورة-بسكرة، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 5، العدد 9، 2019، الصفحات 96-122.
- برقيقة خديجة، بن تافت عبد الحق، واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولايي ورقلة والوادي-سلسلة القيمة نموذجاً، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2020، الصفحات 119-134.
- بلمهدي عبد الوهاب، لعجالي عادل، استراتيجيات نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 1، 2013، الصفحات 84-126.
- بن موفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
- بن ساسي إلياس، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، المجلد 6، العدد 6، 2008، الصفحات 33-48.
- بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدس بلعباس، 2015-2016.
- بن منصور موسى، زهار آسيا، دور استراتيجيات التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة اندماج مؤسستي فايزروفارماسيا، مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، المجلد 4، العدد 2، 2018، الصفحات 7-22.
- بواشري أمينة، عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 01، 2019، الصفحات 483-499.

- بوراس محمد، قراءة في تعديلات القانون التجاري الجزائري، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد الأول، 2016، الصفحات 107-114.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، إدارة الشراء والامداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- الحاج عرابة، نور الدين تمجدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، أيام 27-28 نوفمبر 2008.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- حمد ارشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، ط 2، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- خلوفي سفيان، تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستل (2004-2019)، مجلة العلوم التجارية والتسيير، المجلد 17، العدد 1، 2021، الصفحات 121-155.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- خليل محمد عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، ط 1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2008.
- دريدي منيرة، حروش سلمي، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2019، الصفحات 133-152.
- زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- السالم مؤيد سعيد، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2002.



سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 5، العدد، 7، 2012، الصفحات 37-68.

سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.

سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في الساحل السوري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2006-2007.

سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر، 2007.

صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

صولح سماح، مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007.

الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، الصفحات 39-44.

عادل لعجالي، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف، 2011-2012.

عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف السيلة، 2016.

عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2005.

عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- عبد الغفار قرياقص حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- عبد الغفور عبد السلام، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط: الأسس النظرية والآثار العملية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، 2001، الصفحات 145-159.
- علي كساب، تسيير المخزون: مقاربات مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- علي محمد عبد الحافظ السلمي، قراءات في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008.
- غزيباوي علي، دراسة نقدية للنظريات المفسرة للنمو العالي للمؤسسات الناشئة، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 2، 2021، الصفحات 150-163.
- فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020.
- القرشي مدحت، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- قطاف عقبة، أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مطاحن كبرى للجنوب-بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.
- كاسر نصر منصور، إدارة العمليات الإنتاجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- مجدي عبد الله شرارة، إدارة الإنتاج والعمليات: المبادئ-الأساسيات-المناهج الحديثة، 2018.
- محمد ابدوي الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011.

محمد الفاتح البشير المغربي، الإدارة المالية، ط 1، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.

محمد توفيق ماضي، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط 1، دار الوراق، الأردن، 2012.

محمد عبد الله شاهين محمد، أصول علم الاقتصاد والحل الأمثل للمشكلة الاقتصادية من منظور إسلامي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

محمد كربوش، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.

محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجية الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.

مخفي أمين، بظاهر بخته، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 6، 2016، الصفحات 89-114.

مخلوف سعاد، شريك ويزة، مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4، 2018، الصفحات 227-238.

مخوخ رزيقة، تحسين استعمال موارد المؤسسة المتاحة باستخدام تقنيات البرمجة الخطية، دراسة حالة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة خلال الفترة 2008-2011، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012.

مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 4، العدد 5، 2008، الصفحات 199-220.

مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000.

معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية - دراسة قطاع التأمين سعيدي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2012-2013.

ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.

ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط 1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

نبيل نجار، مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، مصر، 2004.

نصر الدين بن نذير، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

هباش سامي، مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018.

هيثم الزغي، محمد العدوان، علي المشاقبة، إدارة المواد: مدخل حديث للشراء والتخزين، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

يحيوي هالة، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2021، الصفحات 98-112.

يهوري نبيل، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية: عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 5، 2018، الصفحات 55-67.

2. باللغة الأجنبية:

Fabienne Guerra, **Pilotage stratégique de l'entreprise**, Edition De Boeck Université, 2007.

Lehmann-Ortega Laurence et autres, **Strategor**, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, France, 2016.

Jacques Lendrevie, Denis Lindon, **Mercator**, 6<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2000.

Olivier Bruel et Pascal Ménage, **Politiques d'achat et gestion des approvisionnements**, Dunod, Paris, 1991.

PHILIP KOTLER and KEVIN LANE KELLER, **Marketing Management**, 14<sup>th</sup> edition, Pearson, France, 2015.

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Bernard Dubois, **Marketing management**, 12<sup>ème</sup> edition, Pearson, Paris, 2006.

Christian Michon et Autres, **Le Marketeur: Fondements Et Nouveautés Du Marketing**, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris, France, 2006.

Bienaymé Alain, **La croissance des entreprises : analyse dynamique des fonctions de la firme**, Tome 1, Bordas, 1971.



Moungou Sabine Patricia, **La croissance de l'entreprise - Le cas des industries agroalimentaires de l'économie camerounaise**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes, 2005.

Samuel Karine Evrard, **Stratégie de l'entreprise**, Presses Universitaires de Grenoble, Paris, 2006.

Witmeur Olivier, **L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bruxelles, 2008.

Dominique Roux, **Analyse économique et gestion de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2000.

François, André René, **Manuel d'organisation : organisation de l'entreprise**, Les Edition d'organisation, Paris, 1983.

Gérard Duthil, Dominique Vanhaecke, **Les fondements de l'économie de l'entreprise**, L'Harmattan, 1993.

GILLES BRESSY et CHRISTIAN KONKUYT, **Economie d'entreprise**, 8<sup>ème</sup> Edition, Broché, 2006, Paris.

Jean Brilman, Jacques Hérard, **Les meilleures pratiques de management**, 6<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, 2011.

Jean-Pierre Angelier, **Economie industrielle : élément de méthode**, OPU, ALGER, 1993.

Jean Longatte, Jacques Muller, **Economie d'entreprise**, Dunod édition, Paris, 2004.

Ahmed Bounfour, **Le management des ressources immatérielles**, Dunod, Paris, 1998.

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, **Stratégique**, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2008.

Michel KALIKA et al, **Management : stratégie et organisation**, 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008.

Tugrul ATAMER et Roland CALORI, **Diagnostic et décision stratégiques**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2004.



# فهرس المحتويات



## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مقاربات تعريف المؤسسة الاقتصادية	9
2	المؤسسة الاقتصادية كوحدة للإنتاج	10
3	المؤسسة الاقتصادية كوحدة للتوزيع	11
4	المفهوم النظامي للمؤسسة الاقتصادية	13
5	التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية	14
6	أهداف المؤسسة الاقتصادية	18
7	معايير تصنيف المؤسسات الاقتصادية	27
8	تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي	28
9	تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الملكية	30
10	تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني	33
11	تصنيف شركات الأشخاص	35
12	تصنيف شركات الأموال	38
13	تصنيف الشركات المختلطة	40
14	تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب مختلف المعايير	42
15	وظائف المؤسسة حسب هنري فايول	61
16	نموذج القيمة لمايكل بورتر	62
17	وظائف المؤسسة الاقتصادية	63
18	أهم مراحل تطور وظيفة التسويق	72
19	المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية	90
20	المحيط الخارجي العام للمؤسسة	91
21	التحليل الاستراتيجي للمحيط	102
22	سلسلة القيمة لميكايل بورتر	107
23	القوى التنافسية الخمسة	108
24	شبكة تقييم البيئة الخارجية وفق نموذج PESTEL	110
25	مصفوفة SWOT	111



120	مراحل حياة المؤسسة الاقتصادية	26
124	استراتيجيات نمو المؤسسة	27
126	استراتيجية التكامل العمودي	28

### قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تصنيف المشرع الجزائري للمؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم	32
2	أهم خصائص شركة التضامن	36
3	أهم خصائص شركة التوصية البسيطة	37
4	خصائص ومؤشرات قياس الموارد المادية في المؤسسة	49
5	خصائص ومؤشرات قياس الموارد المعنوية في المؤسسة	52
6	خصائص ومؤشرات قياس المورد البشري في المؤسسة	53

## الفهرس المفصل لمحتوى المطبوعة

الصفحة	المحتويات
2	محتوى المطبوعة
3	مقدمة
<b>المحور الأول: مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية</b>	
7	الأهداف التعليمية للمحور
8	1. تعريف المؤسسة الاقتصادية
10	1.1. المقاربة الاقتصادية
12	2.1. المقاربة الانسانية
12	3.1. المقاربة النظامية للمؤسسة الاقتصادية
13	2. التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية
14	1.2. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط
15	2.2. مرحلة الإنتاج الحرفي
15	3.2. مرحلة الصناعة اليدوية
16	4.2. مرحلة الصناعة الآلية
16	5.2. مرحلة المؤسسات الحديثة
17	3. خصائص المؤسسة
17	4. أهداف المؤسسة
18	1.4. الأهداف الاقتصادية
19	2.4. الأهداف الاجتماعية
21	3.4. الأهداف التكنولوجية
21	4.4. الأهداف الرياضية والثقافية
22	أسئلة المحور الأول
23	مراجع المحور الأول
<b>المحور الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية</b>	
26	الأهداف التعليمية للمحور
28	1. تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي



28	1.1. مؤسسات القطاع الأول
29	2.1. مؤسسات القطاع الثاني
29	3.1. مؤسسات القطاع الثالث
29	2. تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية
30	1.2. المؤسسات العمومية
31	2.2. المؤسسات الخاصة
31	3.2. المؤسسات المختلطة
31	3. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم
33	4. تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني
34	1.4. المؤسسات الفردية
34	2.4. الشركات
35	1.2.4. شركات الأشخاص (Les sociétés de personnes)
38	2.2.4. شركات الأموال (Les sociétés de Capitaux)
39	3.2.4. الشركات المختلطة
43	أسئلة المحور الثاني
44	مراجع المحور الثاني
<b>المحور الثالث: موارد المؤسسة الاقتصادية</b>	
46	الأهداف التعليمية للمحور
47	1. مفهوم موارد المؤسسة
48	2. أهمية الموارد وتحديد الاحتياجات منها
49	3. تصنيف موارد المؤسسة
49	1.3. الموارد المادية
52	2.3. الموارد المعنوية
53	3.3. الموارد البشرية
54	4. موارد المؤسسة من منظور استراتيجي
54	1.4. خلق القيمة
55	2.4. خاصية الندرة

55	3.4. عدم القابلية للتقليد
55	4.4. التنظيم
55	5.4. عدم القدرة على الإحلال
56	أسئلة المحور الثالث
57	مراجع المحور الثالث
<b>المحور الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية</b>	
60	الأهداف التعليمية للمحور
63	1. الوظيفة المالية
63	1.1. تعريف الوظيفة المالية
64	2.1. أهداف الوظيفة المالية
65	3.1. أهمية الوظيفة المالية
65	2. وظيفة الإنتاج والعمليات
66	1.2. تعريف وظيفة الإنتاج والعمليات
67	2.2. أهمية وظيفة الإنتاج والعمليات
67	3.2. أهداف وظيفة الإنتاج والعمليات
68	3. وظيفة التمويل
68	1.3. تعريف وظيفة التمويل
69	2.3. أهداف وظيفة التمويل
69	3.3. الوظائف الفرعية للتمويل
71	4. وظيفة التسويق
72	1.4. نشأة وظيفة التسويق
73	2.4. مفهوم وظيفة التسويق
74	3.4. العناصر الأساسية للتسويق
75	4.4. أهداف التسويق
75	5. وظيفة الموارد البشرية
76	1.5. تعريف وظيفة الموارد البشرية
76	2.5. مهام وظيفة الموارد البشرية

78	3.5. أهداف وظيفة الموارد البشرية
78	6. وظيفة البحث والتطوير
79	1.6. مفهوم وظيفة البحث والتطوير
80	2.6. أهمية البحث والتطوير في المؤسسة
81	3.6. أهداف وظيفة البحث والتطوير
82	أسئلة المحور الرابع
83	مراجع المحور الرابع
<b>المحور الخامس: المؤسسة الاقتصادية والمحيط</b>	
86	الأهداف التعليمية للمحور
87	1. تعريف محيط المؤسسة
88	2. خصائص المحيط
88	1.2. خاصية التعقيد
88	2.2. خاصية المرونة (الديناميكية)
88	3.2. خاصية العداء
88	4.2. خاصية التفرد (التميز)
89	5.2. خاصية عدم التأكد
89	3. أسباب الاهتمام بالمحيط
90	4. مكونات محيط المؤسسة
90	1.4. المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية
94	2.4. المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية
95	5. التفاعلات بين المؤسسة والمحيط
95	1.5. تأثير المحيط على المؤسسة
96	2.5. تأثير المؤسسة على المحيط
97	أسئلة المحور الخامس
98	مراجع المحور الخامس
<b>المحور السادس: أدوات التحليل الاستراتيجي</b>	
100	الأهداف التعليمية للمحور



101	1. تعريف التحليل الاستراتيجي
102	2. أهمية التحليل الاستراتيجي للمحيط
103	3. التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي للمؤسسة
104	4. التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي للمؤسسة
105	5. أدوات التحليل الاستراتيجي
106	1.5. نموذج سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية
107	2.5. نموذج القوى التنافسية الخمسة
109	3.5. التحليل الاستراتيجي وفق نموذج PESTEL
110	4.5. مصفوفة SWOT
113	أسئلة المحور السادس
114	مراجع المحور السادس
<b>المحور السابع: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية</b>	
117	الأهداف التعليمية للمحور
118	1. مفهوم نمو المؤسسة الاقتصادية
119	2. المقاربات المفسرة لنمو المؤسسة
119	1.2. المقاربة التقليدية
120	2.2. المقاربة التطورية
122	3.2. مقارنة السيرورة الداخلية
122	3. فرص النمو في المؤسسة
123	4. استراتيجيات نمو المؤسسة
125	1.4. طرق النمو
125	2.4. أشكال النمو
128	أسئلة المحور السابع
129	مراجع المحور السابع
131	مقترح مواضيع البحوث للمقياس
133	خاتمة
136	قائمة المراجع



137	المراجع باللغة العربية
142	المراجع باللغة الأجنبية
145	قائمة الأشكال
146	قائمة الجداول
147	الفهرس