

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الونشريسي - تيسمسيلت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



# مطبوعة اقتصاد المؤسسة

المقياس: اقتصاد المؤسسة

التخصص: علوم تجارية وعلوم التسيير

المستوى: السنة الثانية ليسانس

اسم ولقب المؤلف د. رصاع حياة

قسم : علوم تجارية

الموسم الجامعي: 2022-2023

## المقدمة:

ان المؤسسة الاقتصادية كانت ولا تزال أداة لإحداث أي تنمية، وتقدم أي اقتصاد كان نظرا لما تحتله من مكانة مميزة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لذا شغلت ولا تزال حيزا مهما في كتابات واعمال الكثير من الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الايديولوجية .

فالمؤسسة الاقتصادية بما هي عليه الآن ليست وليدة الصدفة وانما هي نتيجة لمختلف التطورات والتحويلات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والتكنولوجية على الصعيدين الكلي والجزئي ، كما ان دورها تطور ليشمل مجالات أوسع مما كانت عليه .

فالمؤسسة من خلال وظائفها المختلفة تعمل على بلوغ وتحقيق اهدافها الاقتصادية والاجتماعية ، كما يمكن من خلالها تنفيذ مختلف البرامج والاجراءات والسياسات باعتبارها آلية لتوزيع الثروة بين مختلف المساهمين في خلقها، وعنصر الربط بين الموارد المتاحة والسلع والخدمات المقدمة .

لذا لا بد من التعرف على هذه المؤسسة الاقتصادية في هذه المطبوعة بالتطرق الى مختلف المفاهيم والعناصر المكونة لها حسب البرنامج الوزاري المقترح.

وعلى ضوء ماسبق ذكره يندرج ضمن هذه المطبوعة مجموعة من المحاضرات المقدمة بشكل أساسي ضمن المقرر الوزاري لمقياس اقتصاد المؤسسة ،وقد تم تقسيم هذه المطبوعة إلى مجموعة من الفصول الموضحة في الفهرس أدناه

إن الأهمية من هذه المطبوعة هو ان تحقق الغاية الأساسية وذلك فيما يتعلق بتوصيل الفكرة الواسعة للطلاب وتعميق الفهم لديه فيما يخص أساسيات هذا المقياس .

ويتم تقديم الدرس من خلال المناقشة وذلك لفتح باب الحوار وطرح الأسئلة من كلى الطرفين والإجابة عليها وذلك من اجل تبسيط الشرح وترسيخ المعلومة في ذهن الطالب وشد انتباهه وتركيزه ،بالإضافة إلى إعطاء امثلة توضيحية من الواقع لتبسيط المواضيع .

## فهرس المحتويات

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

## قائمة الأشكال

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

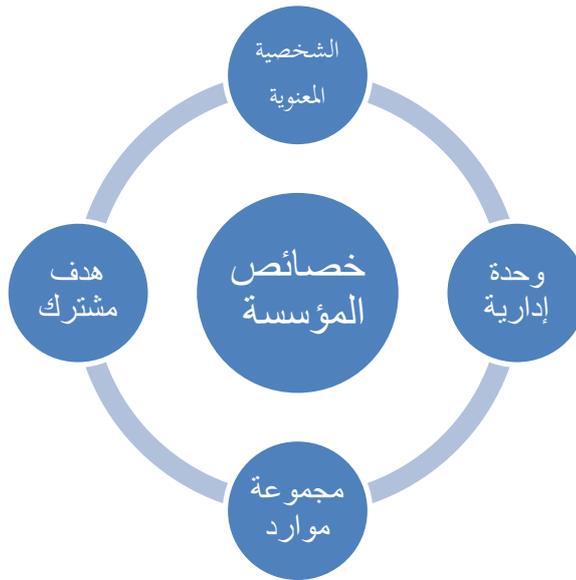
## الفصل الاول: مفهوم المؤسسة

تعتبر المؤسسة نواة اقتصاد أي دولة وسبب تطورها وتحقيقها للنمو والتنمية الاقتصادية، والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد وذلك من خلال وظائفها، ولقد عرفت المؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الأوقات، وحسب الاتجاهات والمداخل، لذا حصر كل أنواع المؤسسات بأشكالها و أهدافها المختلفة في تعريف واحد صعب جدا، و هذا راجع للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- التطور الكبير و المستمر الذي مس الجوانب الإدارية و الإنتاجية للمؤسسة و كذا حجمها وأنواعها.
- تعدد و اتساع أوجه نشاط المؤسسة من الفلاحة الى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.
- تنوع اتجاهات الباحثين و المفكرين و أيديولوجياتهم.

على الرغم من صعوبة كبيرة في الوصول إلى تعريف دقيق موحد بالنسبة للباحثين، إلا أنه تندرج إسهاماتهم و تتقاطع في خاصية أو أكثر من هذه الخصائص بغض النظر عن منطلقاتهم الفكرية كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>2</sup>

## الشكل رقم (01): خصائص المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث

وعلى الرغم من تعدد الأشكال القانونية للمؤسسة خلال فترة حياتها إلا أنها تقوم على حقائق، وطابع اقتصادي، وتبقى دائما خاصيتها الأساسية ممارسة الأنشطة الاقتصادية.

### اولا: التطور التاريخي للفكر المؤسسي

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

وعليه تعددت و تنوعت مفاهيم المؤسسة انطلاقا من المفهوم التقليدي إلى المفهوم المعاصر، فالمؤسسة كظاهرة قديمة جدا ولكن ظهورها بهذا الشكل يعتبر حديث نسبيا في الأدب الاقتصادي، حيث تعد فرنسا البلد

الأول الذي ظهر فيه هذا المصطلح.

#### 1- المؤسسة من المنظور الفيزيوقراطي (المدرسة الطبيعية):

يعتبر المفكر فرانسوا كيني أول رواد هذه المدرسة الذي كان ينظر إلى المؤسسة "مزرعة رأسمالية كبيرة"<sup>3</sup> حيث اعتبر أن الأرض هي المصدر الوحيد للثروة و التي تحقق ناتج صافي.

#### 2- المؤسسة من المنظور الكلاسيكي:

في هذه المدرسة نجد نظريتين مختلفتين هما الفكر الانجليزي لأدم سميث و ريكاردو، و الفكر الفرنسي لساي.

#### 2-1- الفكر الانجليزي:

فلا أدم سميث ولا ريكاردو اهتموا بمفهوم المؤسسة، فالأول اهتم بتقسيم العمل أي المصلحة الفردية، والثاني اهتم بالجانب المالي كون إنجلترا آنذاك شهدت تطور كبير في المؤسسات البنكية قبل ظهور الثورة الصناعية.

## 2-2- الفكر الفرنسي:

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

## 3- الفكر من المنظور النيوكلاسيكي:

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

## 4-الفكر من المنظور التسييري:

هناك العديد من إسهامات مفكري التسيير منذ مطلع القرن العشرين حيث اهتمت بالظواهر التي تجري في داخل المؤسسة (مواضيع التسيير) والتركيز على مختلف وظائف التسيير لتحقيق أهدافها (التنظيم، التخطيط، الإشراف، الرقابة...).

## 5- الفكر من المنظور النظمي:

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

ثانيا: تعريف المؤسسة.

1- التعريف اللغوي: "من حيث معناها اللغوي هي عملية المبادرة المباشرة في تجسيد و تنفيذ مشروع ما (مهما كان مع تحمل المخاطر)"

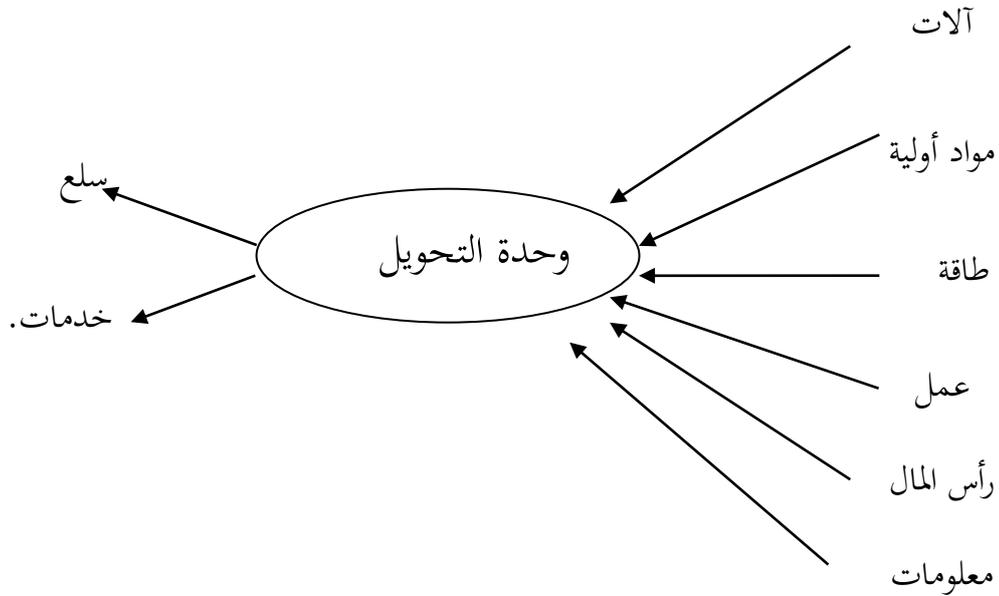
## 2- التعريف التقليدي:

تعرف المؤسسة على أنها وحدة اقتصادية وقانونية تنتج السلع و الخدمات لبيعها في السوق بغرض تحقيق ربح، ويدخل ضمن هذا التعريف جوانب عدة.<sup>4</sup>

### 2-1- المؤسسة كوحدة اقتصادية (إنتاجية):

و يقصد بوحدة اقتصادية وحدة إنتاجية باعتبار المؤسسة وظيفتها الأساسية إنتاج السلع والخدمات من خلال مزج عوامل الإنتاج (العمل، المواد الأولية، الآلات، أموال، معلومات...).

### الشكل رقم (2): المؤسسة وحدة إنتاجية



المصدر : من اعداد الباحث

- العمل: ويقصد به الجهد العضلي والفكري (مهارات الأفراد الفكرية).
- العوامل المادية والتكنولوجية: هي المعدات والآلات، المباني، وسائل النقل وتتميز هذه العوامل بتآكلها و تقادمها.
- العوامل الطبيعية: و هي الموارد الطبيعية و المواد الأولية التي يتم مزجها لإنتاج السلع و الخدمات.
- العوامل الفنية والمعرفية والمعلوماتية: وهي الموارد ذات الطابع المعنوي كبراءات الاختراع، المهارات و الكفاءات، و كذا نظم المعلومات....

ولقد دفعت التطورات التي مست جوانب السوق و الجوانب التكنولوجية إلى التقادم السريع للمنتجات (عمر أو دورة المنتج) مما أجبر المؤسسات التركيز على:

✚ وظيفة الإنتاج --> عوامل الإنتاج.

✚ وظيفة البحث و التطور.

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

### 2-3- المؤسسة كوحدة اجتماعية:

في بداية الأمر كان ينظر للمؤسسة على أنها وحدة اقتصادية متخصصة منفصلة عن المجتمع مما أثر سلبا على سير ونشاط المؤسسة، ومع التطور الذي مس المجتمعات ثم تجاوز هذه النظرة الضيقة للمؤسسة المبنية على الجانب الاقتصادي فقط، وأصبح ينظر إلى المؤسسة على أنها: "تجمع بشري مكون من مجموعات فرعية تتدفق فيما بينها المعلومات وتنشأ بينها علاقات رسمية وغير رسمية". حيث الوظيفة الاقتصادية تعمل على تلبية حاجيات العملاء (البيئة الخارجية) بينما الوظيفة الاجتماعية تعمل على تلبية احتياجات العمال (البيئة الداخلية) كالرواتب، ترقيةهم، تحفيزهم، تكوينهم.

### 2-4- المؤسسة كمركز للقرار:<sup>5</sup>

حسب هذا المفهوم التقليدي فالمؤسسة مركزا مستقلا لاتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الأنشطة والوظائف لأدائها الحالي والمستقبلي.

وتختلف عملية اتخاذ القرار في المؤسسات حسب حجمها وطبيعة نشاطها، ففي المؤسسة الصغيرة القرارات تتركز في يد صاحب المؤسسة، أما في المؤسسات الكبيرة فهناك عدد كبير من مراكز القرار نظرا لتعدد المستويات من جهة، و من جهة أخرى عدم قدرة شخص واحد على اتخاذ جميع القرارات.

## 2-5- المؤسسة كمركز للمخاطرة.

تواجه المؤسسة من جهة مجموعة من التهديدات والمخاطر من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف (قد تحقق خسائر) وقد تكون هذه المخاطر مالية أو تشغيلية أو استراتيجية، ووحدة تأثيرها تكون حسب مرونة و قدرة المؤسسة على التكيف مع المستجدات، و من جهة أخرى تواجه مجموعة من الفرص يستوجب استغلالها.

## 3- التعريف الحديث للمؤسسة (المؤسسة كنظام).

حسب هذا التعريف تتكون المؤسسة من مجموعة الأنظمة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف معين، متمثلة في عناصر ملموسة هي الإدارة والعمال ووظائف المؤسسة المختلفة، والعناصر الغير ملموسة كالعلاقات الاجتماعية و براءات الاختراع و غيرها.<sup>6</sup>

## 3-1- مكونات المؤسسة كنظام:

3-1-1- الأجهزة: هي مجموعة من الهياكل والهيئات كالأجهزة الدائمة المتمثلة في الإدارة العليا، إدارة شؤون الموظفين، المحاسبة، أما الأجهزة الغير الدائمة مثل لجان الدراسة ولجان المعلوماتية والتنسيق والهيئات التنظيمية كمجلس الإدارة.

## 3-1-2- قنوات وروابط الاتصال:

نتيجة التفاعل الموجود بين الأفراد والوظائف والأنشطة نشأت في المؤسسات روابط رسمية و غير رسمية، وأخذت هذه الروابط و القنوات أنواع مختلفة مثل:

- الهرمية: سلطة شخص على نشاط بأكمله.
- الوظيفية: سلطة كفاءة شخص على شخص آخر.
- استشارية: علاقة الخبراء بالإدارة العليا من خلال مساعدتها في عمليات اتخاذ القرار.

3-1-3- العلاقات: تنشأ هذه العلاقات من خلال التفاعل الدائم والمستمر لمختلف العناصر المكونة للمؤسسة.

## 4- التعريف السوسولوجي والثقافي للمؤسسة:

- رغم أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تعظيم و خلق الثروة، إلا أنها أصبحت تمثل مجالا لتعلم العيش ضمن مجموعات متفاعلة من الأفراد و ذلك من خلال جو العمل داخل المؤسسة إلى خارجها.
- نجد أن ثقافة المؤسسة تؤثر في سلوك العامل و تحكم تصرفاته حيث أصبح هناك تأثير متبادل بين الحياة المؤسسة والحياة الاجتماعية للعمال.

## ثالثا: أهداف وخصائص ودور المؤسسة الاقتصادية

## 1- أهداف المؤسسة الاقتصادية.

تعدد أهداف المؤسسات حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى: اقتصادية، و اجتماعية، ثقافية وحتى التكنولوجية.

## 1-1- الأهداف الاقتصادية: تنقسم الأهداف الاقتصادية إلى:

- أ- **تحقيق الربح**: هو الهدف الرئيسي لان زيادة الأرباح تعني وجود إمكانيات جديدة للنمو وقدرة أكبر على جذب المساهمين للمشاركة في رأسمال المؤسسة، فالربح من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا (المبرر الأساسي لوجود المؤسسة).<sup>7</sup>
- ب- **تعظيم الإنتاج**: يتم إعداد ومزج مختلف الموارد المتاحة لتغير شكلها حتى تصبح قابلة للاستهلاك و ذلك حسب الطاقة الإنتاجية و التخزينية والسالبة ... مع الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و تقليل التكلفة قدر المستطاع مع تطبيق أساليب حديثة في الإدارة (عقلنة الإنتاج).
- ت- **تخفيض التكاليف**: تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المختلفة و ذلك لتخفيض تكاليف أنشطتها إلى أقل مستوى ممكن لأن الأرباح تتأثر بشكل مباشر بالتكاليف.
- ث- **تحقيق متطلبات المجتمع**: على المؤسسة تلبية حاجات المجتمع من السلع و الخدمات في الوقت المحدد و بكل مرونة.

## 1-2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل في:

- أ- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يتقاضون العمال أجورا مقابل جهدهم الفكري أو العضلي، بحيث هذا الأجر حق مضمون من طرف الدولة و يسمح له بتلبية حاجاته و الحفاظ على بقائه.
- ب- تحسين مستوى معيشة العمال: توفير الامكانيات المادية والمالية تسمح بتلبية احتياجاتهم التي تتطور وتتغير بشكل مستمر بسبب التطور السريع في المحيط سواء التطور التكنولوجي أو الحضاري.
- ت- توفير تأمينات ومرافق للعمال: كالتأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد، مساكن للعمال، المطاعم.
- ث- إقامة أنماط استهلاك معينة: تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة عن طريق الاستثمار والدعاية لتأثير على أذواقهم (المستهلكين)، و هذا يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية تكون في صالح المؤسسة ، تؤثر المؤسسة على أذواق المستهلكين بواسطة الدعاية و الإشهار.
- ج- تأهيل العمال: حيث يتم تدريس العمال و تطويرهم، و رفع مستوى مهاراتهم المهنية.

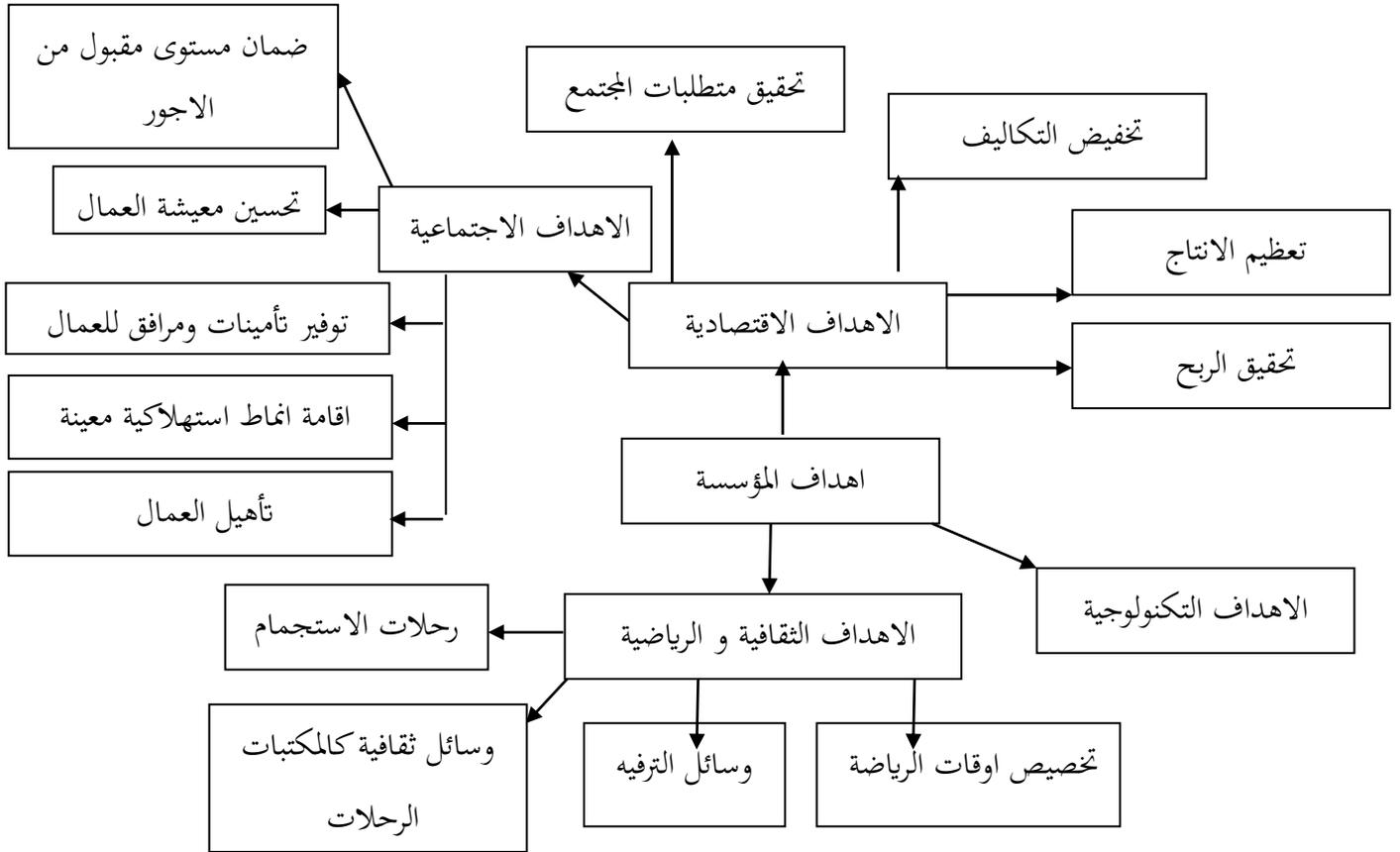
## 1-3- الأهداف الثقافية والرياضية:

- كتخصيص أوقات للرياضة وتوفير وسائل ترفيهية
- ثقافية كالمكتبات، الرحلات الثقافية، رحلات الاستجمام، و ذلك نظرا لما له تأثير على المستوى الفكري والنفسي للعامل، مما ينعكس على عمله وأدائه داخل المؤسسة.

1-4- الأهداف التكنولوجية:<sup>8</sup>

- نظرا لحدة المنافسة بين المؤسسات للحصول على أحسن منتج و أعلى مردودية عملت المؤسسات على توفير إدارة أو مصلحة خاصة لعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية علميا، كما أن المؤسسة تؤدي دورا مساندا للسياسية القائمة في البلاد في مجال البحث و التطوير التكنولوجي.

الشكل رقم (3) : اهداف المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من اعداد الباحث

## 2- خصائص المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة جملة من الخصائص.

2-1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة: من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات، أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.

2-2- المؤسسة مركز التحويل:<sup>9</sup> فهي المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد إلى منتجات تامة الصنع (السلع و الخدمات).

2-3- المؤسسة مركز للتوزيع: المكان الذي يتم فيه تقسيم و توزيع الأموال المتأتية من بيع السلع و الخدمات على الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية (العمال، الملاك، فوائد البنوك، الضرائب، الضمان الاجتماعي).

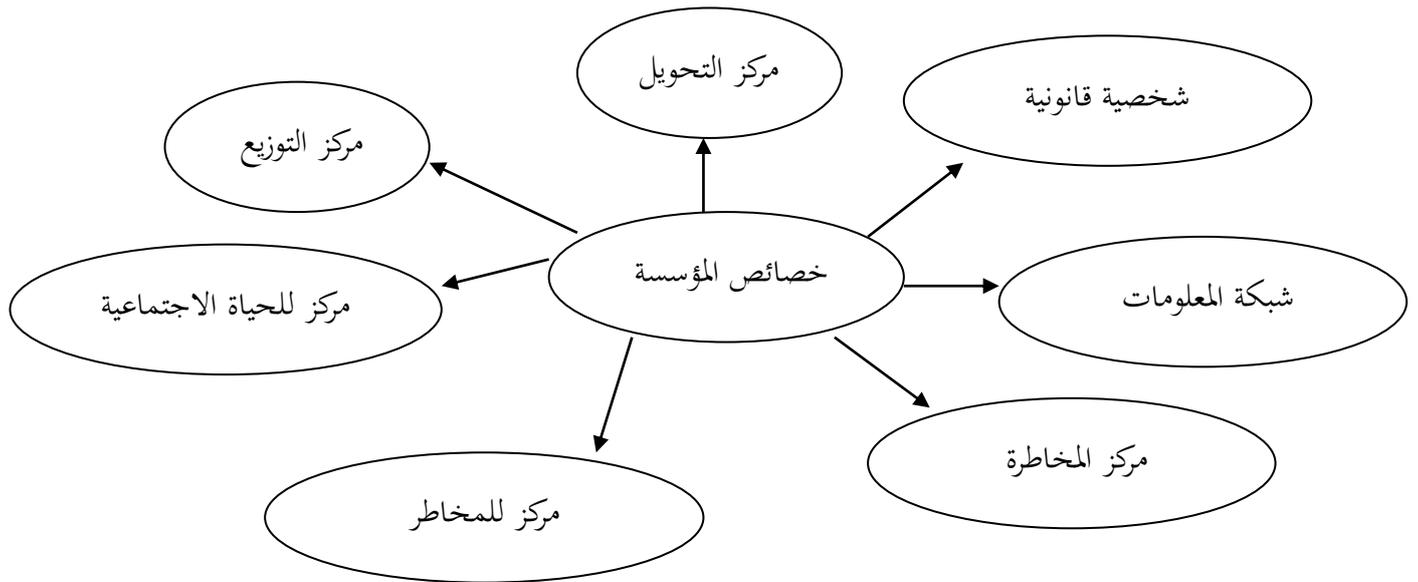
2-4- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: المكان الذي يتم فيه العمل جماعيا بالتعاون و التنسيق في إطار احترام القواعد و قيم المؤسسة، فالعمال يقضون ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر (محبة، رضا، صراعات).

2-5- المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية:<sup>10</sup> فالمؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة تخص نوع المنتجات، الكمية، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال... و بالتالي تلعب دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية، ولاتخاذ القرار السليم يجب مراعاة مجموعة من العوامل (الموارد، الأهداف، البيئة، المؤهلات).

2-6- المؤسسة شبكة للمعلومات: إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية و خارجية عن المؤسسة)، لذا على المؤسسة إعداد نظام للمعلومات، حيث تعتبر الشبكة المعلوماتية و الاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

2-7- المؤسسة مركز للمخاطرة: إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار (خسارة جزئية أو كلية) و هذا راجع إلى صعوبة التسيير و ضغط و المنافسة... لذا رأسمال المؤسسة يشارك فيه أشخاص أو مؤسسات لجمع مبالغ مالية معتبرة و من جهة أخرى تقليل المخاطر و الخسائر.

الشكل رقم (4) : خصائص المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من اعداد الباحث

3- دور المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة الاقتصادية دور اقتصادي و دور اجتماعي:<sup>11</sup>

3-1- الدور الاقتصادي: ويكون اتجاه ملاكها، عمالها، ومستهلكيها.

- بالنسبة لملاكها: يعتبر الربح من أهم الأدوار التي يجب أن تؤديها المؤسسة لأن الملاك قبلوا المخاطرة بأموالهم عندما قرروا إنشاء هذه المؤسسة.

- بالنسبة لعمالها: بما أن قوة العمل هي عنصر رئيسي في عملية الإنتاج فإنه يتوجب على المؤسسة أن توفر للعمال الظروف الجيدة من الناحية المادية والنفسية.

- بالنسبة للمستهلكين: على المؤسسة تلبية رغبات المستهلكين من حيث السعر المناسب والكمية المطلوبة والجودة والوقت المناسب.

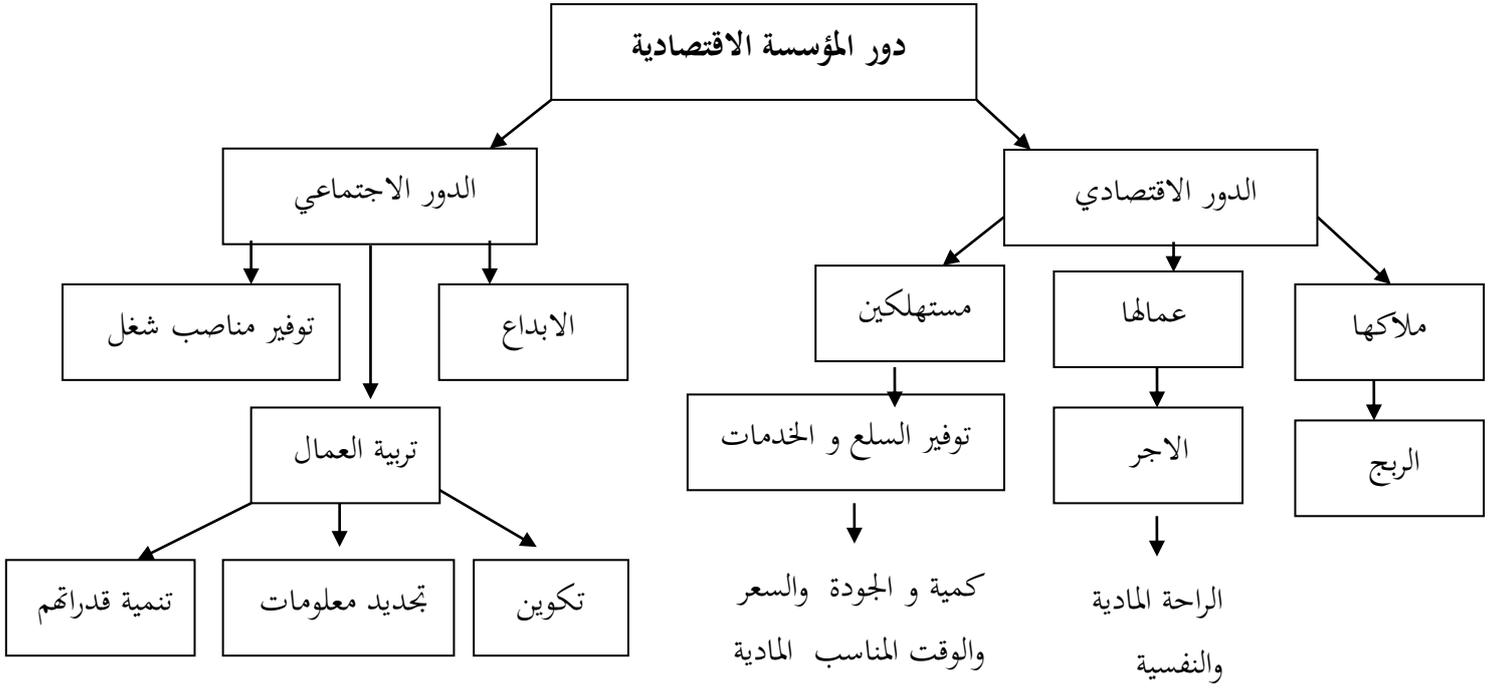
3-2- الدور الاجتماعي:

- ان المؤسسة مصدر للإبداع الذي يعتبر شرطا لتطوير الحضارة، لذا على المؤسسة ألا تتبع التقليد لأنه يقلل من منافعها إذ ليس أمامها إلا سبيل الإبداع من جديد لتحقيق ربح جيد.

- كما تلعب المؤسسة دورا هاما في التربية عن طريق تكوين العمال مما يؤدي إلى تحسين و تجديد معلوماتهم و تنمية قدراتهم كما أنها مسئولة نسبيا عن القيم الإنسانية لأغلبية أفراد المجتمع.

- تقليص البطالة (توفير مناصب شغل).

الشكل رقم(5): دور المؤسسة الاقتصادية



المصدر : من اعداد الباحث

## الفصل الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

اثناء الثورة الصناعية تطور النشاط الاقتصادي، واصبح يتطلب وسائل وامكانيات معقدة فاصبح من الضروري انشاء شركات تضم العديد من الاشخاص، ومع تطورها شكلا ونوعا حسب النشاط الذي تزاوله أو حسب عدد العمال أو حسب حجمها أو حسب الملكية اصبح لزاما ضبط وتنظيم وتحديد اشكالها القانونية، اي شروط انشائها وكيفية تصنيفها وحماية الشركاء والمتعاملين مع الشركة،... وعادة ما يتم التمييز بينها بالاعتماد على مجموعة من المعايير .

أولا: حسب المعيار القانوني: تصنف المؤسسات وفق هذا المعيار إلى:<sup>12</sup>

- 1- **المؤسسات العمومية:** هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة و يتم تسيرها من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص يتم اختيارهم من طرف الجهة الوصية و تستفيد من تسهيلات قانونية و إدارية و إعفاءات مختلفة و تؤسس في شكل شركة مساهمة او في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة و قد تكون مؤسسات تابعة للوزارات (وطنية)، ومؤسسات تابعة للبلديات أو الولايات (جماعات محلية).
- 2- **المؤسسات المختلطة:** و هي مؤسسات يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والخاص.
- 3- **المؤسسات الخاصة:** قد تكون المؤسسات ملك لشخص واحد او مجموعة من الاشخاص ويندرج ضمنها المؤسسات الفردية والشركات (شركات الأشخاص، شركات الأموال)..وهذه الاخيرة لديها العديد من الأشكال القانونية ، ولكل منها طريقتها الخاصة في الضرائب والالتزامات والمسؤوليات، ويتم اختيار الوضع القانوني على أساس إختيار النشاط الذي يتم تنفيذه، وعليه يمكن تقسيمها الى نوعين:

**3-1- المؤسسات الفردية:** تعود ملكيتها إلى شخص واحد وهو صاحب رأس المال او عائلة واحدة وتتداخل شخصية المؤسسة مع مالكيها، وتكون غالبا صغيرة تنشط في مجال الطب، المحامات، التجارة، الحرف،<sup>13</sup> وتتميز بسهولة الانشاء والتنظيم ويكون صاحب المؤسسة هو المسؤول عن المؤسسة ( اتخاذ القرار، التنظيم، الادارة) .

## 3-2-الشركات: 14

ملكيتها تعود لمجموعة افراد يساهمون في راس المال وتنقسم الى:

أ-شركات الأشخاص: ان الاعتبار الشخصي للشريك يشكل الاساس في هذا النوع من الشركات، ويكون مسؤولا عن ديون الشركة مسؤولية مطلقة بحيث تمتد الى امواله الخاصة (مسؤولية تضامنية) وله صفة التاجر وهذا النوع يتضمن انواع:

-شركة التضامن: الشريك ياخذ صفة التاجر وتكون حصته حسب مساهمته، اما مسؤوليته غير محدودة تمتد للاموال الخاصة (مسؤولية تضامنية)، وتنتهي بوفاة احد الشركاء.

-شركة التوصية البسيطة: هي تتكون من نوعين من الشركاء وهم شركاء متضامنون يطبق عليهم قانون شركة التضامن وهم أشخاص للتسيير (شركاء على نظام التضامن)، وشركاء موصون تحدد مسؤوليتهم في قيمة مساهمتهم وهم ممنوعون من الإدارة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة ولا يكتسبون صفة التاجر (أشخاص ممثلين لرؤوس أموالهم).

ويقصد بالتوصية الثقة، اذ يثق الشريك الموصي بالشريك المتضامن من حيث قدرته على ادارة الشركة والعكس ايضا ان يثق الشريك المتضامن بالشريك الموصي الذي يقدم المال، وفي حالة وفاة الشريك الموصي تستمر الشركة ولا تحل.

-شركة المحاصة: هي شركة مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من أجله، ليس لها شخصية معنوية ولا اسم تجاري ولا تحتاج إلى مكاتب ولا إلى تسجيلها في المصالح العمومية وليس لها ذمة مالية ولا يشترط فيها الإشهار ولا يعلم الجمهور بوجودها.

ب-شركات الأموال: تقوم على أساس الاعتبار المالي، بحيث يقسم رأس مالها إلى أسهم قابلة للتداول لتسهيل تغيير الشركاء ومسؤولية الشريك تكون حسب مساهمته وليس له صفة التاجر ويضم هذا النوع:

-شركة المساهمة: ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية، لكل شريك عدد أسهم معين، وتحدد مسؤولية المساهم فيها بمقدار استثماره في رأس مالها، ويتحمل خسائر الشركة بقدر حصته ولا يقل عدد الشركاء

عن 7.

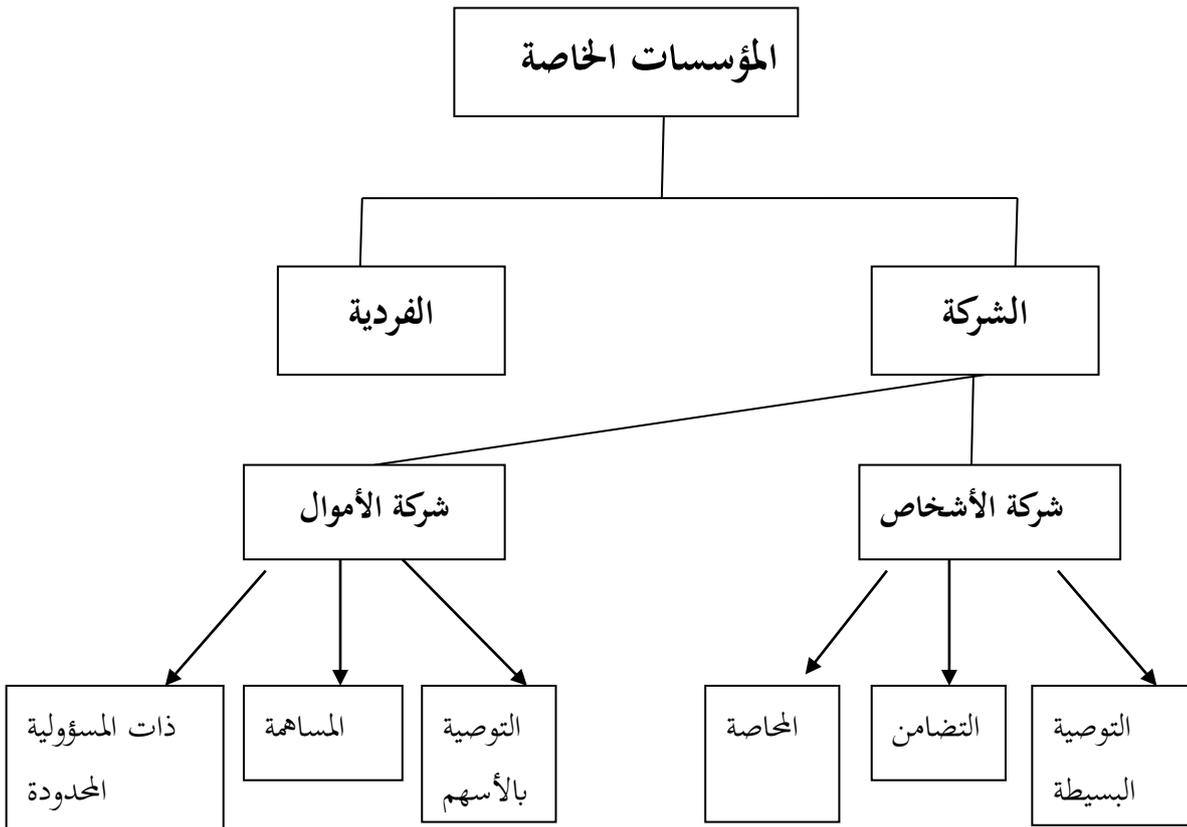
-الشركة ذات المسؤولية المحدودة: هي أحد الشركات المختلطة (شركة أشخاص وشركة أموال)، ولا يزيد عدد الشركاء عن خمسين شريكا وإلا تحولت إلى شركة مساهمة في أجل أقصاه سنة 1 فهي بذلك تشبه شركة الأشخاص في قلة عدد الشركاء وتقييد إنتقال حصص الشركاء، وتشبه شركات الأموال من حيث تحديد مسؤولية كل شريك فيها عن ديون الشركة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

-شركة التوصية بالسهم: هي إحدى الشركات المختلطة (أشخاص وأموال)، بحيث يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة، وتضم فريقين:

-فريق يضم على الأقل شريكا متضامنا يخضع لقانون شركات التضامن بحيث لديه صفة التاجر ومسؤوليته غير محدودة على ديون وأنشطة الشركة.

-فريق يضم شركاء مساهمون لا يقل عددهم عن 4، ولا يسأل عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم

الشكل رقم(6): المؤسسات الخاصة تصحيح



ثانيا: حسب المعيار الاقتصادي: حسب هذا المعيار تصنف المؤسسات حسب النشاط الذي تمارسه إلى 03 قطاعات:<sup>15</sup>

1- القطاع الأول: يضم مجموعة المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي عوامل طبيعية كالزراعة، الصيد، تربية المواشي.

2- القطاع الثاني: يضم المؤسسات التي تنشط في الصناعة و تحويل المواد إلى منتجات مصنعة أو نصف مصنعة، و تشمل الصناعات الخفيفة و الثقيلة.

3- القطاع الثالث: يضم المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات كالتأمين، النقل، السياحة، البنوك. و هنالك من أضاف قطاعا رابعا نتيجة التطور الذي عرفه نشاط تكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي يشمل المؤسسات التي تمنح الخدمات مؤسسات أخرى في الإعلام الآلي، الأمن، الاستشارات.

ثالثا: حسب معيار الحجم:

يرجع تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى أهمية المؤسسات ومكانتها في الاقتصاد، و قد اختلفت المعايير التي تستخدم وفق هذا المعيار فهنالك من يأخذ بالمعايير الكمية وهناك من يأخذ بالمعايير النوعية و البعض الآخر يزوج بين المعايير الكمية والنوعية.

و تصنف المؤسسات حسب معيار الحجم في الجزائر إلى مؤسسات مصغرة و صغيرة، و متوسطة حسب ثلاث مؤشرات كمية هي:

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

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

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

المصدر: الجريدة الرسمية، القوانين التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قانون رقم 27-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438، الموافق ل 10 يناير 2017، ص 320.

## رابعاً: السجل التجاري

## 1- تعريف السجل التجاري:

هو دفتر أعد لتدوين أسماء التجار والمؤسسات والوقائع المتصلة بنشاطهم التجاري لتمكين الغير من الوقوف على حقيقة مركزهم المالي ومتابعة ما يطرأ على هذا المركز من تغيرات خلال مزاولتهم التجارة، حيث يعتبر السجل التجاري نظاماً لجمع ونشر المعلومات والوضعية القانونية والمالية للتجار. - هو وسيلة لجمع المعلومات الصحيحة الوافية عن التجار بما يتطلب معرفته من النشاط التجاري ونوعه واهداف هذا النشاط التجاري.

- هو اداة قانونية للاشهار.

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

2- اهمية السجل التجاري:<sup>16</sup>

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

**3- الأشخاص الخاضعين للتسجيل في السجل التجاري**

حسب القانون يخضع لإلزامية التسجيل في السجل التجاري كل:

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

**4- الأشخاص غير المؤهلين لممارسة نشاط تجاري:**

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

**5- القيد في السجل التجاري:** يعتبر القيد في السجل التجاري أول عملية يقوم بها التاجر عندما تتوفر فيه الشروط القانونية لاكتساب صفة التاجر التي حددها القانون التجاري والمتمثلة في الاهلية القانونية للأشخاص الطبيعية والاعتبارية ومباشرة الأعمال التجارية.

**6- أنواع القيد في السجل التجاري:**

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

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

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

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

-التوقف النهائي عن النشاط.

-وفاة التاجر.

-حل الشركة التجارية.

-الحكم القضائي القاضي بالشطب من السجل التجاري.

-ممارسة نشاط تجاري بمستخرج سجل تجاري منتهي الصلاحية.

### الفصل الثالث : التنظيم وهيكل المؤسسة.

إن العمل في المؤسسة لا يقوم به فرد واحد أو وحدة تنظيمية (إدارة، قسم، مصلحة)، وإنما بالتنسيق و الانسجام بين الأفراد و الوحدات التنظيمية لتحقيق الأهداف و نجاح المؤسسة.

#### أولاً: التنظيم

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

- "الجمع بين مختلف الوسائل المادية و المالية و البشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك و ترتيبها في شكل سلم إداري."<sup>17</sup>

- "يقصد به تحديد للمهام، وتوزيع المسؤوليات والسلطات على الأفراد من أجل بلوغ الهدف".  
و يحتوي التنظيم على عنصرين:<sup>18</sup>

- الوظيفة: عبارة عن جمع أفراد في مؤسسة، و تقسيم العمل بينهم حسب قدراتهم.
- الشكل: يقصد بها الإدارات و الأقسام التي يعمل بها الأفراد و تتحقق من خلالها العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة جماعية منسقة ليصلوا إلى هدف محدد و هو ما يطلق عليه بالهيكل التنظيمي.

2- خصائص التنظيم: إن الهدف من التنظيم هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة و أهم الخصائص:

- مراعاة التخصص: قيام كل فرد أو وحدة تنظيمية بعمل معين.
- التنسيق بين أعمال المؤسسة: التنسيق ضروري للقضاء على التكرار و الازدواجية.
- الاتصال الفعال: توفر شبكة من الاتصالات الفعالة لخدمة جميع الأنشطة والأعمال.
- الرقابة: يساعد التنظيم على تحقيق رقابة ذاتية للفرد على عمله و تحمل مسؤولية إنجاز الأعمال.
- التعاون: يوفر التنظيم الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض.
- المرونة: يجب أن تكون عملية التنظيم مرنة قابلة للتغيير من أجل التكيف و الاستجابة مع ظروف البيئة المحيطة.

**3- فوائد التنظيم:**

- يسهل عملية توزيع الوظائف.
- يحدد نوعية و عدد العاملين في المؤسسة.
- تحسين وسائل الاتصال بين الإدارة و الموظفين في جميع الأقسام و تحقيق الرقابة.
- الفعالية، الدقة، السرعة في التنفيذ، إزالة الغموض، تخفيض التكاليف.

**4- مراحل التنظيم:**<sup>19</sup>

- تحديد الأهداف.
- تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية مفصلة.
- تجميع الأنشطة المتشابهة في وظائف و وحدات عمل.
- تحديد الواجبات التي يجب على كل نشاط أو مجموعة أنشطة أدائها.
- إسناد المهام إلى الأفراد المؤهلين.
- تفويض السلطة اللازمة و الضرورية للأفراد.
- رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط (الخريطة التنظيمية) توضح قنوات انسياب السلطة و المعلومات و القرارات.
- متابعة عملية التنظيم بشكل دائم و مستمر.

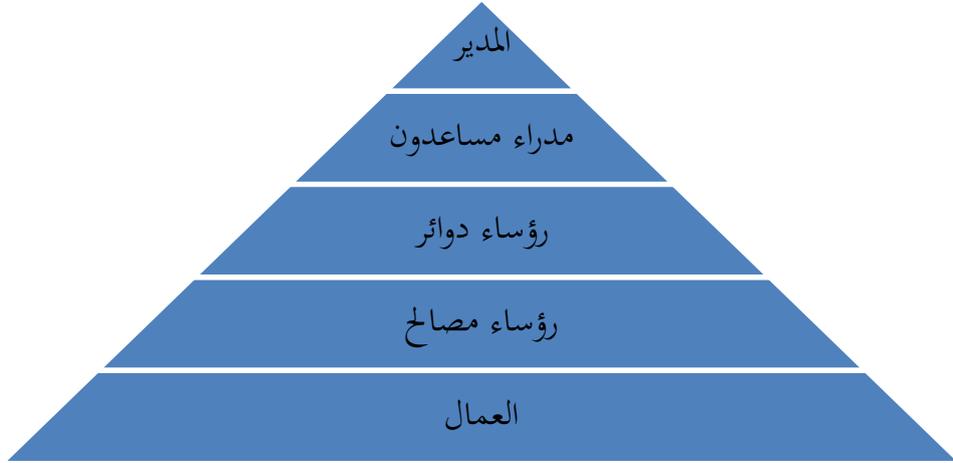
**ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.**

من بين أهم وسائل التنظيم نجد التنظيمي بأشكاله المتنوعة والمختلفة، ويختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى، و ذلك باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها وهناك العديد من التعاريف:

**1- تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

- " الطريقة التي يتم تقسيم أنشطة المؤسسة و تنظيمها و تنسيقها."<sup>20</sup>
- طريقة تقسيم الأنشطة، و كيفية تجميعها و التنسيق بينها للوصول لأهداف مشتركة.
- و يأخذ الهيكل التنظيمي شكل هرم كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي.



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

- هو الوسيلة التي بواسطتها توزع المهام و المسؤوليات، وتنظيم الأقسام المختلفة في المؤسسة.  
و للهيكل التنظيمي مظهرين:<sup>21</sup>

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

ب- حامل للمعلومات المتدفقة عن طريق هذه القنوات.

- "هو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد خطوط السلطة و مواقع اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة."<sup>22</sup>

2- أهمية الهيكل التنظيمي: ترتبط فعالية المؤسسة بمدى مواكبة هيكلها التنظيمي للتغيرات البيئية:

- توضيح و تبين خطوط السلطة داخل الهرم الإداري.

- توضيح كيفية تقسيم الأعمال والأنشطة بين الأقسام والوحدات في المؤسسة.

- تحديد مسارات انسياب المعلومات بين مختلف الأقسام و الوحدات و المستويات الإدارية.

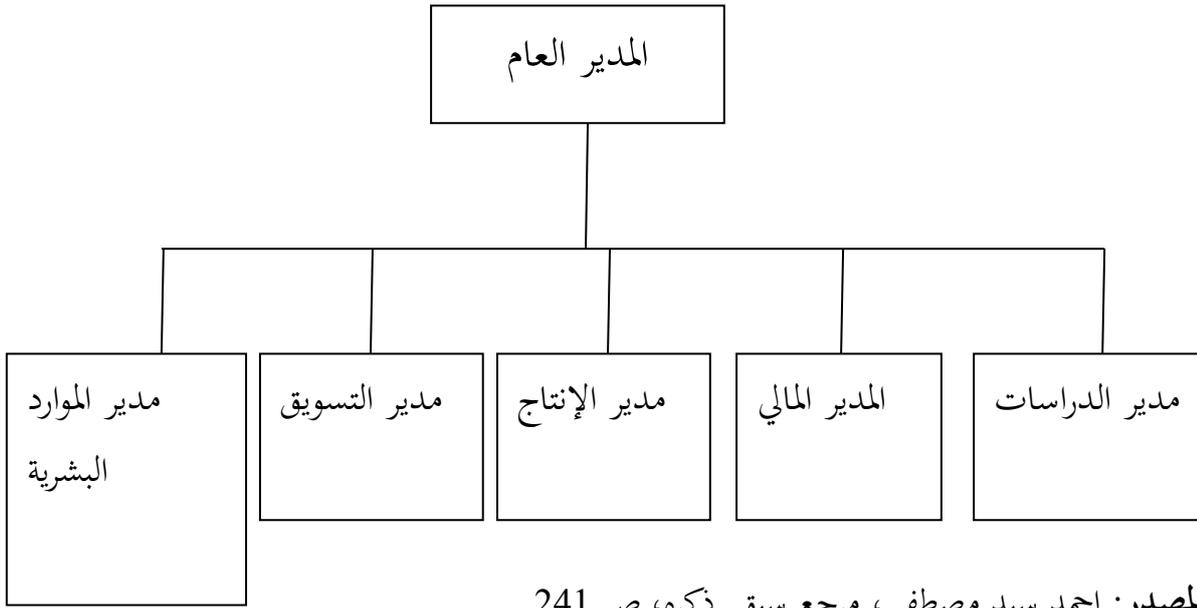
3- أبعاد الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي مجموعة من الأبعاد تحدد نوعه ونمطه (أبعاد أو عناصر):

- المكون الإداري: عدد المشرفين و المديرين وبقية العاملين في وظائف إدارية بالنسبة لمجموع قوة العمل.
- تحويل لصلاحيات: عدد القرارات التي يفوضها المدير للمستويات الدنيا نسبة إلى إجمالي القرارات.
- التكامل: نوعية التعاون القائم والمطلوب بين الوحدات التنظيمية.
- "التعقيد: درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المؤسسة، بحيث كلما زاد التمايز ازداد التعقيد الهيكلي، أي كلما زاد عدد الأقسام في المؤسسة ازداد عدد المستويات الإدارية و انتشرت هذه الأقسام و الوحدات جغرافيا ازداد التعقيد الهيكلي."
- الرسمية: مدى اتصاف العمل بالقواعد و الإجراءات و السلوكيات المحددة.
- المركزية: اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، أي الدرجة التي تكون فيها عملية صنع القرار مركزة في مكان واحد في المؤسسة، يعني تركيز الصلاحيات و اتخاذ القرارات و حصرها في قمة المؤسسة.
- و عندما تفوض السلطة إلى مستويات أدنى في المؤسسة عندها تكون هناك لامركزية.

#### 4- الأشكال المختلفة للهياكل التنظيمية:

- يشكل الهيكل التنظيمي الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، بحيث يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية و العلاقات بين الأفراد، و يوضح خطوط السلطة و المسؤولية داخل التنظيم وهناك هياكل تنظيمية كثيرة منها العمومي، الوظيفي، القطاعي، الجغرافي، المصفوفة، المنتج، فرق العمل.
- يدخل الهيكل التنظيمي في الوظيفة الإدارية التي تتضمن بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وهو الشكل الذي يحدد كيف يتم تعيين وتنسيق الأدوار و السلطة و المسؤوليات داخل المؤسسة و كيف تتدفق المعلومات بين المؤسسات الإدارية عموديا و أفقيا.
- 4-1- الهيكل الوظيفي: يتم تقسيم العمل في المؤسسة على أساس وظائفها و على رأس كل وظيفة مدير (تقسيم فايول) و هو أكثر الأنواع استخداما و شهرة و أقدمها.

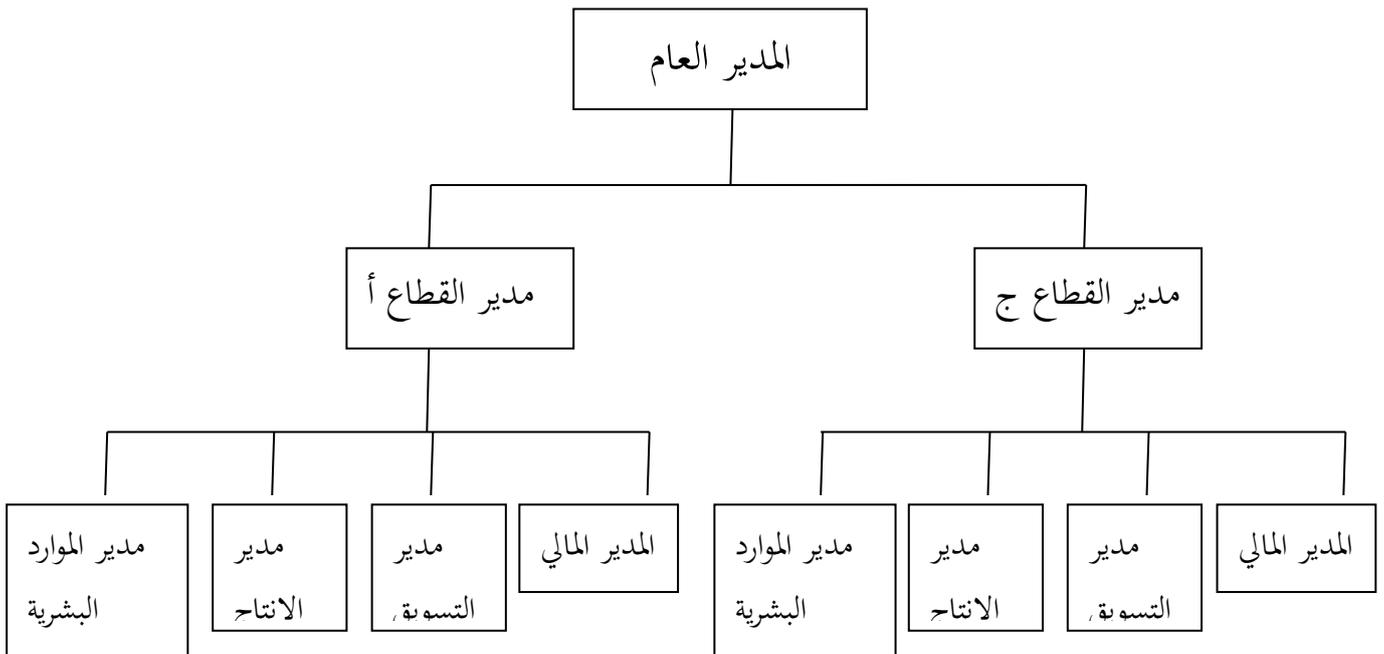
الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي الوظيفي



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

4-2- الهيكل التنظيمي القطاعي (الفرعي): من أكثر الأنواع المناسبة للمؤسسات الكبرى التي تتميز بتنوع منتجاتها و خدماتها أو تتكون من مجموعة شركات تعمل مع بعضها البعض كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(09) : الهيكل القطاعي (الفرعي)

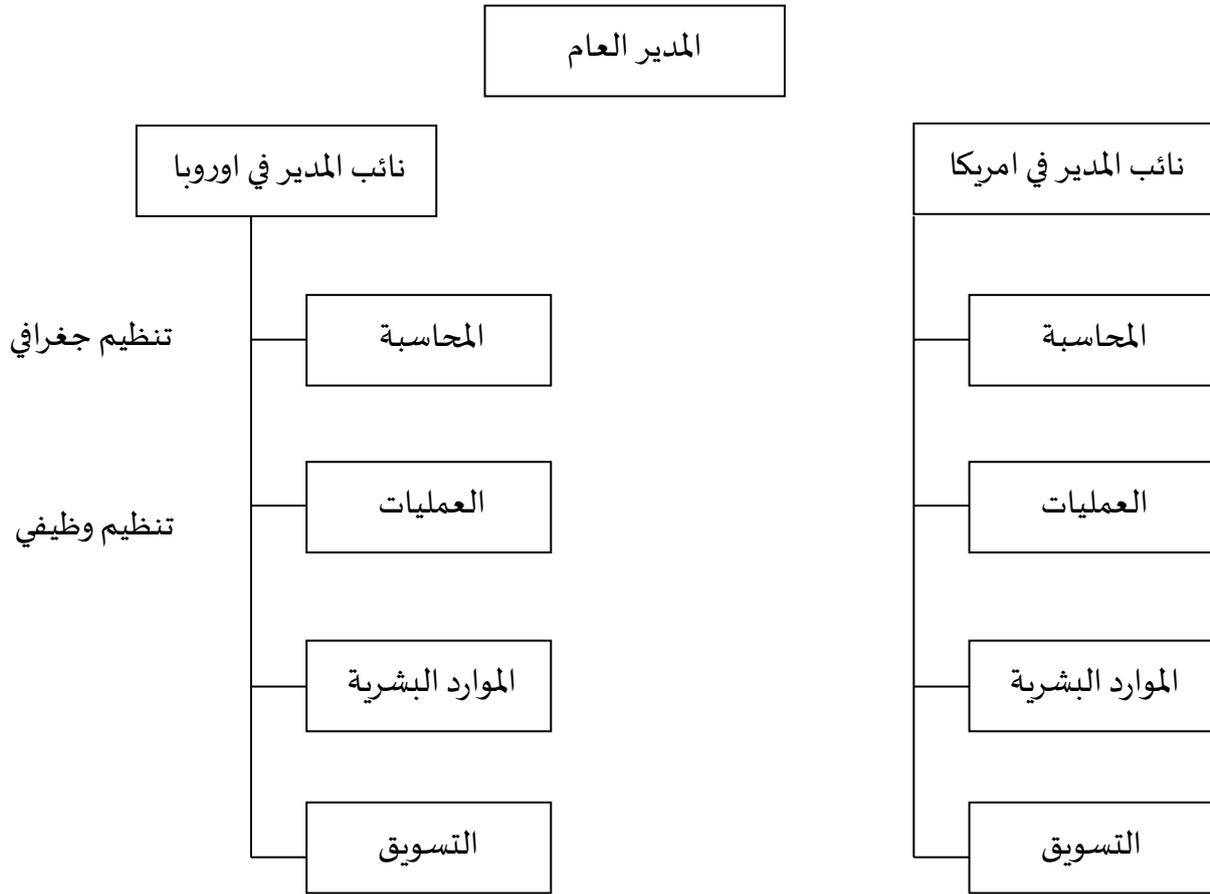


المصدر: هباش سامي، مرجع سبق ذكره، ص.45.

وتتجمع في هذا الهيكل العديد من الأقسام الوظيفية تحت قطاع معين يرأسها شخص معين، و يمكن تقسيم قطاعات هذا الهيكل بناء على المنتجات أو الخدمات المقدمة أو الأسواق المستهدفة أو المناطق الجغرافية أو أي عامل آخر مرتبط بعمل الشركة.<sup>23</sup>

4-3- الهيكل الجغرافي: تحدد التقسيمات في هذا الهيكل بناء على أماكن تواجد الزبائن الذين تقدم الشركة خدماتها لهم، و لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظرا لاتساع رقعة الشركات محليا و إقليميا و حتى عالميا و يعد امتداد و تطورا لهيكل القطاعي، لامركزية نظرا لبعدها القطاعات الجغرافية.

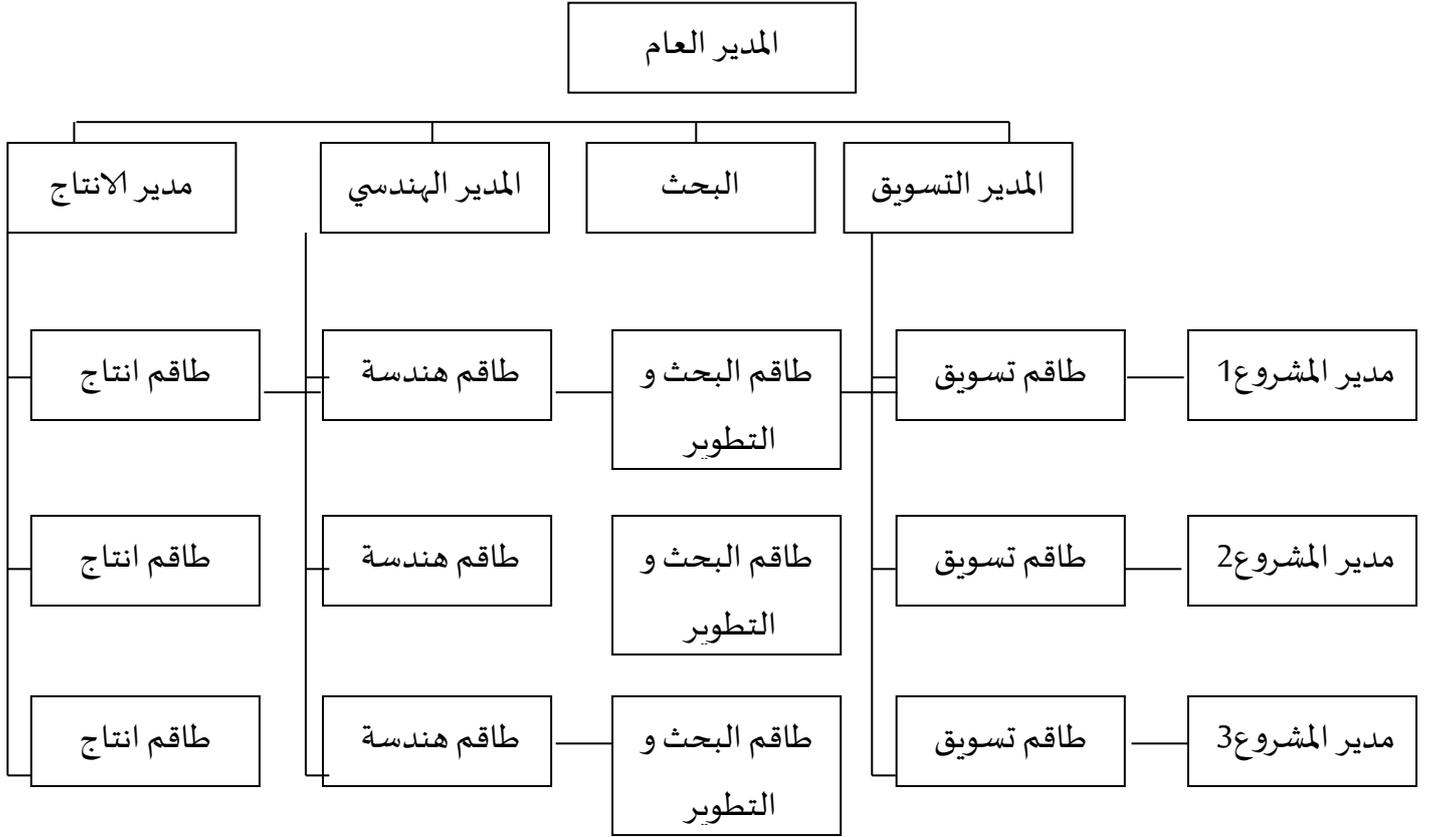
الشكل رقم (10): الهيكل الجغرافي.



و نفس الهيكل الجغرافي يكون في حالة الهيكل المنتج، و هيكل السوق.

4-4- الهيكل المصنوعي: يوضح هذا الشكل هيكل فريق إدارة المشروع الذي سينفذ العقد (أي المشروع الجديد) و علاقته و ارتباطه بالهيكل الإداري العام للمؤسسة.

الشكل رقم(11): الهيكل المصنوفي



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

### الفصل الرابع: المؤسسة والمحيط.

إن المؤسسة منذ نشأتها الأولى تنشط وسط شبكة من العلاقات المعقدة، التي تتبادل فيها مع مجموعة من الفاعلين الاقتصاديين التأثير والتأثر بدرجات متفاوتة بحيث القوانين تحكم نشاطها، والموردون يؤثرون في إنتاجها، والمنافسون يضايقونها في الأسعار والأرباح، و المستهلكون يلعبون دورا هاما في تحديد حجم مبيعاتها، و المجتمع يحدد المستوى التعليمي والتكويني لأفرادها لذا لا تستطيع المؤسسة تجاهل محيطها لأنه مجموعة من التحديات والتهديدات.

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

#### اولا: تعريف محيط (بيئة) المؤسسة:

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

#### 1- الفرق بين المحيط والبيئة: <sup>24</sup>

##### 1-1- تعريف محيط المؤسسة: يعرف على انه:

- مجموعة العوامل التي تؤدي الى خلق الفرص والتهديدات.

- العوامل المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة عليها وعلى الادارة.

- كل العوامل التي تؤثر على المؤسسة والتي تقع خارجها، كما لا يمكن لهذه الأخيرة أن تتحكم فيها، وهو نوعان محيط مباشر (الزبائن، الموردون، المنافسون...)، والمحيط غير مباشر (المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية).

##### 1-2- تعريف بيئة المؤسسة :وهي:

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

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

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

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

- حسب فيلو **P.Filho**: هي مجموعة من العوامل أو المتغيرات التي تؤثر على الوضع التشغيلي للمؤسسة و تضم ثلاثة مجموعات:<sup>25</sup>

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

• المجموعة الثانية: تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة مرتبطة بمجموعة من المتعاملين كاهليئات، و التنظيمات الحكومية الإدارية، مؤسسة التوزيع.

• المجموعة الثالثة: تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين و غيرهم.

- حسب فيانكورت:<sup>26</sup> يعرفه من خلال بعده الديناميكي: "هو نسق ديناميكي و متطور من العوامل المادية و البشرية التي تعيش وسطها المؤسسة والأنشطة البشرية العامة، و التي لها تأثير مباشر و غير مباشر، قصير أو بعيد المدى على أنشطة المؤسسة في زمن محدد و في نطاقات محددة".

ويعبر عن البيئة ايضا بالمعادلة التالية: البيئة= الكون إجمالا - نظام المنظمة (كنظام فرعي للكون)

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

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

2- حسب طبيعة المحيط: ويتعلق بتأثيراته التي قد تكون إيجابية أو سلبية و يتعلق بالفرص التي قد يتيحها، أو بالمخاطر و التهديدات التي قد يفرزها ونجد ضمنه هذا التصنيف:

أ- المحيط الموالي: يكون المحيط مواليا عندما يتيح فرص كثيرة تكون أكبر من المخاطر و التهديدات الناجمة عن تغيراته.

ب- المحيط المعادي (غير الملائم): عندما تكون المخاطر أكبر من الفرص التي قد يتيحها، و يتمثل في تأثيراته القوية والضغط على المؤسسة وعلى أداؤها و يتعلق تأثير هذه التغيرات بمدى قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لاغتنام ما قد يتيح المحيط من فرص، و في المقابل تجنب ما قد يهددها من مخاطر.

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

ثالثا: أهمية دراسة المحيط:

- معرفة قدرات المؤسسة و تقسيمها إلى نقاط قوة و ضعف لتمكن من تنميتها أو معالجتها.
- تحديد الفرص و التهديدات التي ينطوي عليها المحيط الخارجي للمؤسسة.
- بيان علاقات التأثير و التأثر مع المؤسسات الأخرى.

رابعا: خصائص المحيط:

- التعقيد: ينبثق التعقيد من التعدد في مكونات بيئة المؤسسة بحيث هناك الكثير من الفاعلين الذين يؤثرون و يتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة و غير مباشرة، و يتميز المحيط بأعلى درجة عدم التأكد (تتغير العوامل بشكل سريع و غير متوقع).
- الديناميكية: يعرض المحيط حالات متعددة أمام المؤسسة، و يدعوها إلى التكيف باستمرار مع ذلك كي تضمن استمرارها، مثال: وفرة أو ندرة المواد الأولية، التشريع الإيجابي أو السلبي، ارتفاع او انخفاض الطلب في السوق.

• المرونة: لا يعتبر المحيط نموذج موحد سواء لكل المؤسسات أو لكل الأوقات، بحيث قد يرتفع تأثيره بشدة في مؤسسات معينة (قطاع معين)، و قد ينخفض في بعض المؤسسات، كما تختلف شدة التأثير من وقت لآخر.

• العداء: بما أن المحيط له تأثير مضاد للمؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى تبني الحذر والمحيط في بناء أهدافها و خططها الإستراتيجية.

#### خامسا: تقسيمات بيئة المؤسسة الاقتصادية:

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

#### 1- البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية: <sup>27</sup>

هي مجموعة من العوامل و العناصر الداخلية للمؤسسة التي تؤثر على المؤسسة و يمكن للمؤسسة التأثير فيها و السيطرة عليها والمتعلقة بمختلف وظائفها و تنظيمها. (العناصر التي تقع في دائرة سلطتها).

**1-1- الهيكل التنظيمي:** فالهيكل التنظيمي يؤثر على المؤسسة بصفة مباشرة و يؤثر على طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة و بيئتها.

#### 1-2- العوامل الداخلية للمؤسسة:

• **العوامل الإنتاجية:** وهي الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية- لوازم العمل) إلى مخرجات سلع نصف تامة أو تامة الصنع و يتحدد نجاحها بقوة أو ضعف العناصر المكونة لها.

• **العوامل التسويقية:** الأنشطة التي تضمن انسياب السلع و الخدمات إلى المستهلك.

• **التمويل (الإمداد):** الأنشطة التي توفر الموارد الخام و مستلزمات الإنتاج.

• **العوامل البشرية:** اليد العاملة المؤهلة والمحفزة على تحقيق الأهداف.

• **العوامل المالية:** الأنشطة التي تسمح بتسيير أموال المؤسسة بطريقة عقلانية.

• البحوث والتطوير: الأنشطة التي تسمح بالاستفادة من الدراسات والبحوث للارتقاء بجودة السلع و الخدمات.

1-3-الثقافة التنظيمية: <sup>28</sup> وهي مجمل القيم والعادات والمعتقدات التي يعتنقها الافراد المنتمون للمؤسسة والتي تؤثر على اداءها بالإيجاب أو بالسلب وتنشأ من القيم واللوائح التنظيمية .

## 2- البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية:

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

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

- البيئة الاقتصادية: <sup>29</sup> وتشمل أسعار الصرف، معدلات الفائدة، التضخم، معدلات النمو، الضرائب، الرسوم، الركود، السياسة النقدية و المالية، النمو الاقتصادي، الأسواق المالية، فالبيئة الاقتصادية فهي من أهم العناصر البيئية العامة المؤثرة على المؤسسة لذا لا بد من تشخيصها للحد من آثارها.

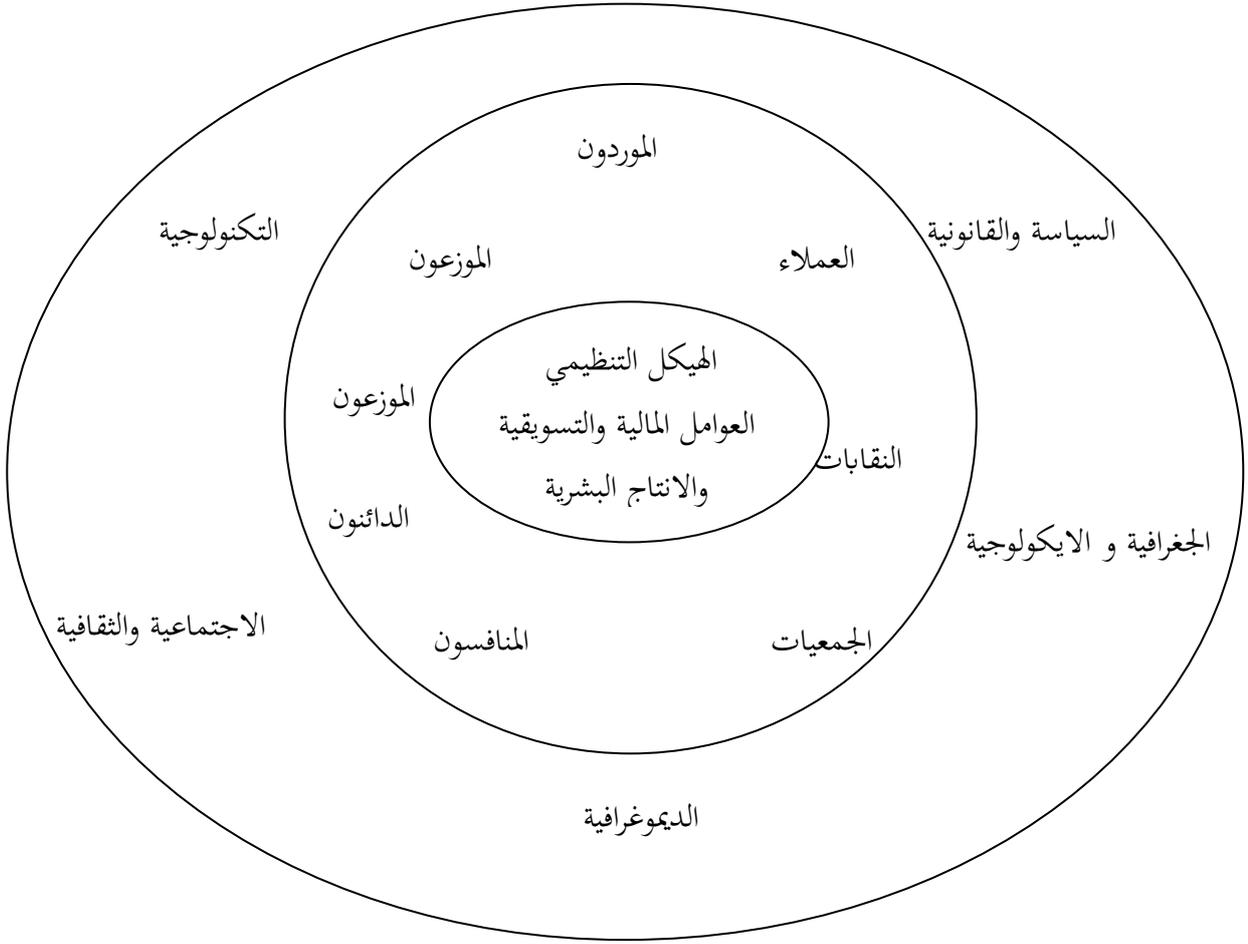
- البيئة السياسية والقانونية: فالقرارات الحكومية تؤثر في الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسات كمنح معونات لصناعة ما، إعفاءات ضريبية، قوانين حماية البيئة، التجارية، قانون العمل، قانون حماية المستهلك.

- البيئة التكنولوجية: وتتميز بالتطور و التغير المستمر والسريع، وتضم التطورات والاختراعات التكنولوجية.
- البيئة الاجتماعية والثقافية:<sup>30</sup> وتشمل النمو الديموغرافي، العادات والتقاليد التي تؤثر على سلوكيات المستهلكين و رغباتهم التي تعتمد عليها المؤسسة في تصميم و اختيار المنتجات، و كذا الوضع الثقافي.
- البيئة الطبيعية: وهي معرفة المتغيرات الخاصة بالأحوال الجوية وطبوغرافية، حيث هناك بعض المواد التي تتأثر بدرجة الحرارة أو الرطوبة، وطبوغرافية الأرض تؤثر على اختيار مواقع المؤسسات (ملابس الصوفية لا يمكن تسويقها في المناطق الصحراوية).
- البيئة الإيكولوجية: و تتمثل في التلوث، انتشار الأوبئة و هي تؤثر على سلوكيات الأفراد.

## 2-2- البيئة الخارجية الخاصة:<sup>31</sup>

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

الشكل رقم (12): أقسام بيئة المؤسسة



المصدر: هباشي سامي، محاضرات اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر،

2018/2017، ص60.

## الفصل الخامس : وظائف المؤسسة

## أولاً: الوظيفة الإنتاجية.

تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف المتكاملة من أنشطة التموين، الإنتاج، المالية، إدارة الموارد البشرية، البحث والتطوير، البيع والتسويق باستخدام مجموعة من الموارد المادية والمالية، والبشرية و التقنية، و تطورت هذه الوظائف مع تطور المؤسسة التي تزامنت مع مختلف مراحل تطور النشاط الاقتصادي بدءاً من مرحلة اقتصاد الإنتاج، ثم مرحلة اقتصاد التوزيع ثم اقتصاد التسويق الى مرحلة اقتصاد المعرفة ففي مرحلة اقتصاد التوزيع تم دمج وظيفتي المحاسبة و المالية معا. وعليه تعتبر وظيفة الإنتاج بإحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة لما لها تأثير كبير و مباشر على حسن استخدام الموارد ودرجة رضا المستهلك عن السلعة أو الخدمة التي تقدم.

## 1- التطور التاريخي لوظيفة الإنتاج:

لقد مرت وظيفة الإنتاج بعدة مراحل عرفت خلالها تطورات عديدة حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم، و ذلك للتكيف مع ظروف كل مرحلة، و لاستفادتها من ميادين المعرفة كالرياضيات، الإحصاء، الإعلام، علم الاجتماع التنظيمي.

## 1-1- في العصور القديمة:

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

وبناء المصريين الأهرام عام 2500 قبل الميلاد<sup>32</sup>، حيث تعتبر من بين المشروعات الكبيرة الحجم و تم استعمال المعدات البدائية، والمواد، والعمال و تم تنظيم العمليات بالاعتماد على: " تقطيع الأحجار، تحديد موقع الهرم، نقل الأحجار بالوسائل البرية و المائية إلى مكان العمل، وضع و تثبيت الأحجار في أماكنها المحددة، توظيف 100000 عامل، مدة البناء و التشييد استمرت 20 سنة".<sup>33</sup>

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

وبناء الصينيون سور الصين العظيم عام 200 قبل ميلاد ولغاية قيام الثورة الصناعية نجد أن العمليات الإنتاجية اقتصرت على الصناعات اليدوية والحرفية و المشروعات التجارية و المالية.

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

"أدت الثورة الصناعية إلى الاعتماد على الاستخدام المكثف للآلات بدلا من الأفراد و تغير نظم الإنتاج من النظام الحرفي إلى نظام المصنع الكبير، و انفصال الملكية عن الإدارة و ظهور النقابات العمالية"<sup>34</sup>، و تطورت المصانع و طرق الإنتاج و أساليب التخطيط و الرقابة.

### 1-3- الإدارة العلمية.

رأى "تايلور" Taylor:<sup>35</sup> ضرورة تطبيق الطريقة العلمية في التفكير و الممارسة الإدارية بدلا من الأساليب التقليدية (الحدس و التخمين)، و بذلك وضع واجبات الإدارة الأساسية في تطوير مجموعة من المبادئ العلمية التي تحكم التفكير و الممارسة الإدارية بدلا من الاعتماد على الحكم الشخصي وحده، و كذا تطبيق الأساليب العلمية للاختبار و التعليم و التدريب و تطوير العنصر البشري.

### 1-4- مدرسة العلاقات الإنسانية:

في هذه المدرسة تم إدراك أهمية العنصر البشري و دوره الفعال في أداء العمليات الإنتاجية حيث قام "ألتون مايلو" بإجراء دراسة بحثية بشأن طبيعة العوامل المؤثرة على الإنتاجية و تبين مدى تأثير العوامل النفسية و الاجتماعية على الأداء، مما أدى إلى تغيير بنية الفكر التنظيمي والإداري اتجاه العمال في المنشآت الإنتاجية.

### 1-5- بحوث العمليات:

كان أول استخدام لبحوث العمليات في المجال العسكري البريطاني أثناء ح.ع. II و ثم نقلها إلى المصانع و الشركات لحل المشاكل التنظيمية.

وهي عبارة عن أنظمة تعتمد الأسس الرياضية الكمية المساعدة في حل المشاكل و الظواهر المختلفة، و تعمل على مساعدة المدراء في اتخاذ القرار من خلال استخدام التقنيات العلمية كالإحصاء و الرياضيات و الكيمياء و الفيزياء و الاقتصاد و غيرها.

## 1-6- تقنيات الإنتاج المتقدمة:

تم استخدام الحاسوب في مجال إدارة الإنتاج منذ عام 1950 م عندما تم استخدامه من طرف شركة General Electric.

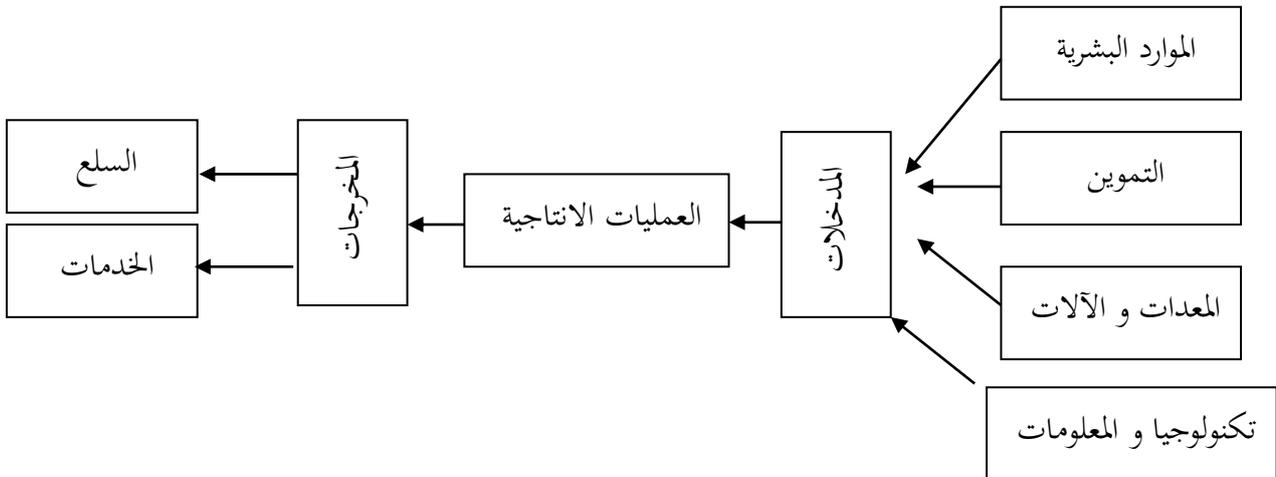
1-7- اتساع مجال الخدمات:<sup>36</sup>

بدأت المنظمات الخدمية كشركات الطيران، البنوك، التأمين، المستشفيات تزداد نظرا لزيادة الطلب عليها و استحوذت على نسبة كبيرة من العمالة، و اتضح أن أساليب إدارة الإنتاج يمكن استخدامها في حل مشاكل المؤسسات الخدمية، و بالتالي اتسع مجال إدارة الإنتاج ليشمل قطاع الخدمات، و أصبح يستعمل بدل مصطلح "إدارة الإنتاج" الذي يقتصر على المؤسسات التي تنتج سلع مادية، مصطلح "إدارة الإنتاج و العمليات الذي يطبق في المؤسسات التي تنتج السلع و الخدمات.

## 2- تعريف وظيفة الإنتاج:

هي تلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية و لوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، و يتم الإنتاج بموارد مادية و بشرية و مالية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، التخزينية و الطاقة المالية و الطاقة التوزيعية.

## الشكل رقم (13) : العملية الانتاجية



المصدر: من اعداد الباحث

## 3- أهمية وظيفة الإنتاج:

تختلف أهمية النشاط الإنتاجي باختلاف طبيعة عمل المنظمات سواء كانت منظمات صناعية أو منظمات خدمية، يحتل النشاط الإنتاجي مكانة أكبر في المنظمات التي تنتج السلع المادية من المؤسسات التي تقدم خدمات، فالنشاط الإنتاجي في المصانع يختص بخلق المنافع الشكلية، بينما النشاط الإنتاجي في المؤسسات الخدمية يختص بخلق المنافع الزمانية و المكانية والحيازية.

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

## 4- أهداف وظيفة الإنتاج:

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

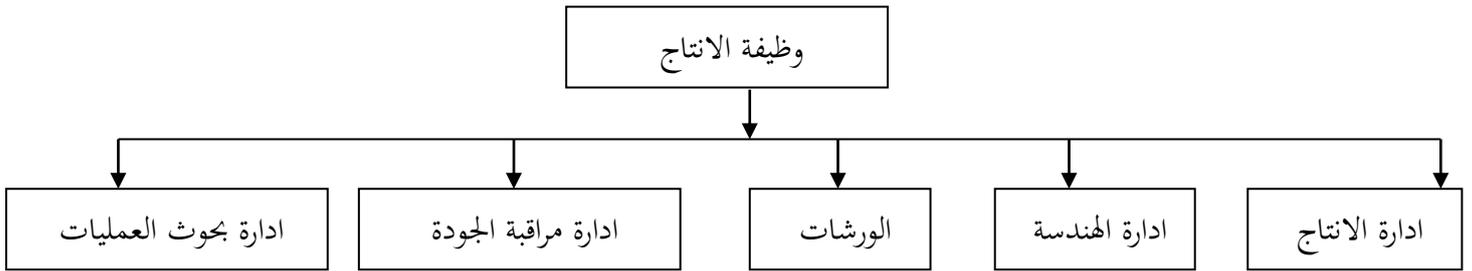
- الإنتاج في الوقت المحدد من خلال التخطيط الجيد و الجدولة المناسبة، و بالكمية المطلوبة حسب معطيات الطاقة الإنتاجية المتاحة، و بالمواصفات المحددة حسب مستوى الجودة المطلوبة، و بأقل تكلفة ممكنة ضمن الإمكانيات المتوفرة.
- إرضاء المستهلك بتقديم منتجات أو خدمات التي يتطلبها المستهلك.
- تطوير المنتجات<sup>37</sup> بإدخال تكنولوجيا جديدة في إنتاجه أو تغيير كلي للمنتج، أو تغيير بسيط كتغيير الأغلفة أو الوزن، أو ألوان الأغلفة.
- تطوير طرق الإنتاج: يتم تغيير طريقة الإنتاج من خلال تطبيق تكنولوجيا الإنتاج بدون تغيير المنتج.
- زيادة الإنتاج.
- تحسين أداء العمال.

- المرونة: قدرة العملية الإنتاجية على الاستجابة للتغيرات الكمية و النوعية للسوق.

## 5- الهيكل التنظيمي لوظيفة الإنتاج:

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

### الشكل رقم (14) : الهيكل التنظيمي الوظيفة الإنتاج حسب الوظائف.



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

## 6- مهام وظيفة الإنتاج (إدارة الإنتاج و العمليات):

6-1- التخطيط: تخطيط الإنتاج يعني تحديد الكميات المراد إنتاجها خلال الفترات القادمة و ما تحتاجه من موجودات إنتاجية، تحديد مصادر و كميات الموارد الأولية، تخمينات الطلب على المنتجات المختلفة باستعمال بحوث العمليات.

6-2- التنظيم: يتم تحديد الأنشطة الإنتاجية و الوظائف اللازم وجودها لأداء تلك الأنشطة، حتى يستطيع كل فرد في نظام الإنتاج أن يؤدي المطلوب منه، و يتم أيضا تجديد السلطة و المسؤوليات و العلاقات بين الأفراد و الأقسام المختلفة القائمة بالتنفيذ و ذلك لتحقيق أهداف الإنتاج.

6-3- الرقابة على الإنتاج: للتأكد من أن النظام الإنتاجي يسير وفق الخطة في تحقيق معدلات الإنتاج طبقا لمعايير الجودة المحددة، و قياس ما تم إنجازه من مخزون و مقارنته بما كان موضوعا في الخطة و تحديد نوعية الانحرافات.

## 7- أنماط الإنتاج:

7-1- الإنتاج على أساس الدفعات: هي الأنظمة التي تخصص في إنتاج تشكيلة واسعة من المزيج السلعي، أي المنتجات التي تختلف عن بعضها البعض من حيث الاستعمالات و الأشكال و المواصفات و طرق التصنيع مثلا: صناعة كهربائية، معجون الأسنان ولا يمكن إطلاق أي وحدة قبل الانتهاء من صنع كافة الوحدات.

7-2- الإنتاج على مستوى الطلب : هي الأنظمة المختصة بإنتاج سلع كبيرة و ذات تكنولوجيا كثيفة كصناعة السفن حيث تصنع بكميات صغيرة و حسب الطلب.

7-3- الإنتاج المستمر: هي الأنظمة التي تنتج السلع المطلوبة بشكل مستمر من العملاء و بالتالي يكون المصنع مجهزا لإنتاج عدة أصناف من السلع المطلوبة إنتاجها كصناعة السيارات، السكر، الإسمنت.

8- علاقة وظيفة الإنتاج بالوظائف الأخرى للمؤسسة: تعتبر المؤسسة نظام متكون من مجموعة أنظمة جزئية تتكامل فيما بينها و ترتبط بعلاقات، ووظيفة الإنتاج إحدى الوظائف المحورية التي ترتبط مع كل الوظائف الأخرى و تتأثر بها و تؤثر فيها.

## 8-1- علاقة وظيفة الإنتاج بوظيفة التسويق:

قبل الإنتاج تعتمد وظيفة الإنتاج على وظيفة التسويق بإعطائها المعلومات الخاصة بطبيعة السوق، التنبؤ بالطلب، رغبات المستهلك، حاجة السوق، الشركات المنافسة، مواصفات المنتج حسب رغبات المستهلك.

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

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

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

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

## ثانيا: الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من بين أهم الوظائف للمؤسسة الموفرة لعوامل الإنتاج و رأس المال في الوقت المناسب، و للوظيفية المالية جانبان تمويلي و إداري، حيث الجانب التمويلي يهتم بتوفير الأموال اللازمة لتشغيل المؤسسة، أما الجانب الإداري فيهتم بإدارة الأموال (إيرادات و نفقات).

## 1- تعريف الوظيفة المالية:

- هي تلك التي تهتم بالنقدية.
- "هي الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة و إدارة هذه الأموال."<sup>38</sup>
- الوظيفة المالية: "هي مجموعة المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال و من خلال برامجها و خططها الاستثمارية، و كذا برامج تمويلها و حاجاتها اليومية."<sup>39</sup>
- هي وظيفية: "تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار، و في مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي و الرقابة المالية."<sup>40</sup>

في البداية كان دورها يقتصر في الحصول على الأموال التي تحتاجها المؤسسة للقيام بنشاطها، أما حاليا مع تطور المؤسسة أصبحت الوظيفة المالية تمارس وظيفتها التقليدية، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الخاصة بمصادر التمويل، و نوعية الأموال الواجب توفيرها.

و هناك وجهات نظر مختلفة للمالية:

- كأداة مالية: تشير إلى النقود، أو قيمة النقود.
- كوظيفة إدارية: تشير لقسم المالية والمحاسبة الذي لديه مسؤوليات التمويل ومسك حسابات المؤسسة.

• كتنخصص: هي مجال للدراسة.

• كعملية: هي مرتبطة بمجموعة من النشاطات كتحديد وتقدير الاحتياجات، تحديد مصادر التمويل، توزيع العوائد.

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

- البحث عن مصادر الأموال في إطار محيطها المالي، وذلك بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

- ضمان التوازن المالي الذي يسمح للمؤسسة بمواصلة نشاطها.

- "اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها و نشاطها بشكل عادي و الوصول إلى أهدافها.

- السهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي، و ديون مختلف استحقاقها، و الذي يحقق لها أحسن مردود و بتكاليف أقل ما يمكن.

- متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية، والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية.

- البحث عن الأموال بالكمية المناسبة، و بالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن.<sup>41</sup>

### 3- أهداف الوظيفة المالية:

- دراسة الحاجة المالية المتعلقة بنشاط المؤسسة.

- توفير السيولة عند الحاجة إليها سواء للاستثمار أو لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها.

- اختيار أحسن طرق التمويل.

- التوازن المالي باستعدادها لضمان تسديد ما عليها من ديون.

- تعظيم الثروة.

- تعظيم الربح.

- النمو: من خلال زيادة استثمارات المؤسسة، و تنويع أنشطتها بأقل تكلفة.

- الاستقلالية المالية: مدى اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة.

#### 4- تنظيم و مهام الوظيفة المالية:

##### 4-1- تنظيم الوظيفة المالية:

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

##### 4-2- مهام الوظيفة المالية:

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

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

- **التنظيم المالي:** تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه بكفاءة، ثم توزيع و تجميع هذه الأنشطة على الأفراد حسب التخصص الوظيفي، و يختلف هيكل الوظيفة المالية من مشروع لآخر حسب نوع و حجم القطاع و درجة تعقيده.

- **التنسيق:** و هو اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق البرامج وتنسيق النشاطات وبما أن كل الوظائف في المؤسسة مرتبطة بالوظيفة المالية فإن التنسيق ضروري بين مختلف مصالحها من حيث تبادل المعلومات و خارجيا مع باقي الوظائف نظرا لأن كل الوظائف لها وجه مالي.

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

التشخيص المالي : هو تحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات و المؤشرات المالية بهدف استخراج نقاط القوة و الضعف في السياسة المالية للمؤسسة.

ثالثا: وظيفة الموارد البشرية.

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

### 1-التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية:<sup>42</sup>

-من المنظور الإسلامي: بالرغم من أن إدارة الأفراد بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام و لكن كانت موجودة قولاً و عملاً في كتاب الله و سنة نبيه مُحَمَّد ﷺ بحيث كان بمقدور العامل أن يتظلم و أن ينصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو ولياً كما حث على الرقابة الفردية، المسؤولية، التعليم، التدريب.

#### - مرحلة الثورة الصناعية:

أدت ظهور الآلة إلى الاستغناء أحيانا عن العمال، و الاحتياج إلى العمالة المتخصصة و سوء ظروف العمل، و ساعات عمل طويلة و الإساءة إلى العمال، مما أدى إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين، ظهور النقابات.

#### - مرحلة الإدارة العلمية:

استخدم تايلور المنهج العلمي و الموضوعي في تصميم العمل و الوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية، و يمنح العامل علاوة عند تجاوزه المعيار المحدد من الإنتاج و اعتبار العامل رجل اقتصادي هدفه الحصول على المال.

## - مرحلة العلاقات الإنسانية:

نتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال و رغباتهم الاجتماعية و العاطفية ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى أن العامل يجب أن يعامل بإنسانية من الإدارة بحفظ كرامته و تلبية احتياجاته مما ينعكس على زيادة الإنتاجية.

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

فإدارة الأفراد تعني توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة و تنميتها و المحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة، و حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم و بين الإدارة.

ولكن تميزت بالقصور في عدم التوازن والتنسيق بين تطلعات العاملين و تطلعات المؤسسة و عدم التناسق و التكامل بين نشاطات إدارة الأفراد و نشاطات الإدارات الأخرى بالمؤسسة.

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

- هي عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تنميتهم و تطويرهم و الحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية.

- " و في 1981 عرفها "Schulen" على أنها مجموعة الوظائف و الأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التميز و بشكل فعال لخدمة الفرد و المنظمة و المجتمع في بيئة معينة.

- حسب « Poole » عام 1990: هي عملية خاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهدافها و كذا تحقيق أهدافهم.<sup>43</sup>

## 3- أهداف وظيفة الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية هو توفير للمؤسسة موارد بشرية فعالة و تطويرهم و المحافظة عليهم لتلبية حاجيات المؤسسة و حاجيات الأفراد مهما كان نوع و حجم المؤسسة و يتولد منه أهداف أخرى.<sup>44</sup>

3-1- الأهداف الاجتماعية: توظيف و تشغيل الموارد البشرية، و مساعدة الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية، و تطوير نمو المجتمع، و تراعي بعض المحددات الاجتماعية و القوانين الخاصة بالعمل و العاملين.

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

3-3- الأهداف الوظيفية: تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة و إذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية و رشيدة فإن ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف و بالتالي ينعكس إيجاباً على الأداء و الإنتاج، والاستقرار في العمل.

3-4- الأهداف الإنسانية: وتشمل إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم النفسية، فتح فرص التقدم و التطور من أجل الترقية، تحذ من الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية و تفادي العمل الغير إنساني للقوى العاملة.

4- أهمية وظيفة الموارد البشرية: تكمن أهمية هذه الوظيفة في:<sup>45</sup>

- إعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات و المؤهلات و ضمان التسيير الحسن الذي ينعكس على الإنتاج من حيث الكم و النوع.

- القيام بجميع الوسائل و الإجراءات الخاصة بالأفراد من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور، الرواتب و الحوافر لضمان الأداء الأفضل و زيادة الإنتاجية.

- التنسيق بين الوحدات الإدارية و النشاطات الخاصة بالعمال و الأفراد.

- المساعدة على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية للأفراد.

- تشخيص الكفاءات التنظيمية وكفاءة الأداء، معدلات الحوادث في العمل، معدلات الشكاوي و التأخر و الغياب.

- تقديم النصح و الإرشاد.

## 5- وظائف إدارة الموارد البشرية:

هناك الوظائف الرئيسية التي تقوم بها أي إدارة مهما كانت طبيعتها وهي التخطيط و التنظيم، و التوجيه و الرقابة و التنسيق، و في المقابل نجد وظائف متخصصة تقوم بما دون سواها.

## 5-1- الوظائف الإدارية:

- التخطيط: تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، توقع العرض و الطلب.
- تنظيم الموارد البشرية: للقيام بمهامها يجب توفر جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة و ممارسات هذه الإدارة.
- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:<sup>46</sup> تختلف نظرة و تقدير الإدارة العليا من مؤسسة لأخرى حول أهمية إدارة الموارد البشرية و من ثم موقعها في الهيكل التنظيمي و من ثم المسؤوليات والواجبات الموكلة إليها.
- التوجيه: هو شرح المهام والأعمال الموجهة ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم، حل المشاكل والشكاوي.
- الرقابة: التأكد من أن العمل الذي تم تنفيذه يسير وفق الأهداف المسيطرة و الخطط المطلوبة.

5-2- الوظائف المتخصصة: و هناك نوعين الرئيسية و الوظائف المساعدة:<sup>47</sup>

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

## رابعاً: وظيفة المخزون

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

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

### 1- نبذة تاريخية عن المخزون:

إن التخزين ليس وليد اليوم وإنما منذ أن خلق الله سبحانه و تعالى الإنسان، بحيث كان الإنسان يفكر في طرق و أساليب تمكنه من تخزين أكله و عليه فالتخزين ظاهرة ضاربة بأصولها منذ العصور القديمة بحيث مارستها حضارات عديدة، منها الحضارة المصرية في عهد سيدنا يوسف عليه السلام بحيث وضع أول تصور لتدبير المخزون في المدى الطويل ( 15 سنة) و ذلك كما ورد في القرآن الكريم: "قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حاصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قَدَّمتم لهن إلا قليلا مِمَّا تُحْصِنُونَ ثم يأتي من بعد ذلك عامٌ فيه يُغَاثُ الناسُ و فيع يَعْصِرُونَ."<sup>48</sup>

و الدافع من وراء التخزين كان الاحتياط من أجل البقاء و استغلال عنصر الموسمية لتخزين المواد في وقت توافرها إلى وقت ندرتها.

أما من الناحية العلمية فالمخزون لم يعرف إلا في 1929 "من خلال المهندس الأمريكي ويلسن بوضعه نموذجا علميا لتنظيم المخزون، يحدد من خلاله الكمية الاقتصادية والفترة الاقتصادية لإعادة الطلب"<sup>49</sup> و هذا كان دافعا لظهور دراسات تعالج هذا الموضوع في الستينيات من القرن الماضي في كل من أوروبا و أمريكا. وفي بداية القرن كان المخزون مقياس للثروة على مستوى المؤسسة أو البلد، و حتى المستودعات الكبيرة مؤشرا على القوة الاقتصادية لذا كانت القاعدة الذهبية هي: "اجعل المخزون أكبر ما يمكن"، و لكن هذه النظرة تغيرت مع ظهور مخاطر و مساوئ ناتجة عن الاحتفاظ بكميات كبيرة جدا من المخزون كالتغيرات الحادة في الأسعار، التلف، السرقة التقادم وارتفاع التكاليف الخاصة بخدمته و الاحتفاظ به، و شجعت الباحثين على إيجاد أساليب و طرق تساعد على تحقيق أفضل توازن بين الوظائف المتوقعة من المخزون و المنافع الخاصة به، و التكاليف الناجمة عنها على أساس كمية المخزون المثلى.

- 2- تعريف المخزون: هناك تعاريف كثيرة نظرا لوجهة النظر أو الزاوية التي ينظر بها إلى المخزون:
- هو عبارة عن المواد الخام و المستلزمات و قطع الغيار و المواد نصف مصنعة، و المواد التامة الصنع الموجودة في المخازن بانتظار استخدامها مستقبلا.<sup>50</sup>
  - كما تعرفه الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج: عام 1984: "المخزون هو إجمالي الأموال المستثمرة في الوحدات من المادة الخام أو الأجزاء و السلع الوسيطة، و كذلك وحدات التنفيذ، بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع و الموجهة للاستهلاك الذاتي للمؤسسة".<sup>51</sup>
  - "المخزون هو عبارة عن المواد المخزنة بغرض البيع أو التصنيع أو التي لم تستعمل بعد."<sup>52</sup>
- 3- أهمية المخزون: إن أهمية و دور المخزون تكمن في المحافظة على السير الحسن للمؤسسة، كما له دور مهم في معظم المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها أو ملكيتها، بحيث لا يقتصر وجوده في المؤسسات الصناعية أو التجارية، و إنما يشمل أيضا المؤسسات الخدمانية مثل احتفاظ المستشفيات بالأدوية، كما أنه لا تخلو أي ميزانية من بند المخزون، و ترجع أهميته إلى:
- "يمثل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المؤسسة قد تصل في المؤسسات الصناعية ما يزيد عن 50 بالمائة.
  - بإمكان مختلف الإدارات بالمؤسسة القيام بأعمالها و رسم خططها عندما تتوفر سياسة تخزينية واضحة و سليمة و معدة على أسس علمية، بحيث يعمل التخزين على تحقيق التناسق و التكامل بين مختلف إدارات المؤسسة و من جهة آخر" فإن حجم و ارتفاع تكاليف المخزون تؤثر على التكاليف الكلية."<sup>53</sup>
  - تأثير كبير على ربح المؤسسة لأن تحقيق وفورات في تكلفة المخزون تؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.
  - ضمان تواجد المواد عند الطلب، و تأمين ضد أخطاء التقدير و عقبات التنفيذ و التخطيط و التنبؤ في تقدير المواد و في بيع السلعة.<sup>54</sup>
  - ضمان استمرارية العملية الإنتاجية أي استمرار تدفق الإنتاج (عامل أمان العجلة الإنتاج).
  - تفادي التقلبات الغير متوقعة و المتوقعة في الشراء و الإنتاج و البيع.
  - تغطية الأخطار الناجمة عن عدم قدرة الموردين تلبية احتياجات المؤسسة في الوقت المناسب (التموين).

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

#### 4- مخاطر الاستثمار في المخزون:

- التقادم: كظهور مواد بديلة أو بسبب تغير الرغبات والاحتياجات.
- التلف أو عدم الصلاحية: بسبب عدم توفير متطلبات التخزين من تهوية و تبريد، و تدفئة.. أو لطول فترة التخزين.
- السرقة أو الفقد: أثناء عملية النقل و التخزين.
- تغيرات الأسعار: إن انخفاض الأسعار سوف يلحق خسائر للمؤسسة.

#### 5- دوافع الاحتفاظ بالمخزون: تكمن في:<sup>55</sup>

- التأمين و الحماية ضد المخاطر: كزيادة حجم الطلب، طول فترة التوريد (وصول المواد المطلوبة متأخرة).
- الاستقرار والاستمرار: أي الاستقرار النسبي في عملياتها، و كسب ثقة العميل من خلال السرعة في مواجهة التغيرات في طلباتهم دون تأخير.
- تحقيق وفورات اقتصادية: كاستفادة من خصم الكمية، الاستفادة من تقلبات الأسعار.
- طبيعة العملية الإنتاجية: بعض المواد لا تتوفر إلا في موسم معين، لكن الإنتاج يعتمد عليها طيلة السنة، و هناك مواد يتم إنتاجها طول السنة و لكن الطلب عليها يرتفع في موسم معين.

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

- الموازنة بين العرض و الطلب: إذا زاد الطلب يسد العجز عن طريق المخزون و إذا زاد العرض عن الطلب يحيل الفائض إلى المخزون.
- إرضاء المستهلك: "من خلال التواجد المستمر للسلع في السوق و بأسعار معقولة باجتناح الانتظار و التأخر".<sup>56</sup>

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

#### 7- أنواع المخزون: هناك عدة أنواع المخزونات و ذلك حسب طبيعة المواد لمخزنة، و الغرض منها، و حسب الحركة:

7-1- حسب طبيعة المواد:<sup>57</sup>

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

## 7-2- حسب الغرض (الوظيفة) :منه

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

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

## 7-3- حسب طبيعة الحركة:

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

## 8- وظيفة المخزون (وظيفة التخزين):

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

## 8-1- تعريف المخزن (المخازن):

هو المكان الذي تودع فيه جميع المواد أو المنتجات، كما يعرف أيضا المكان الخاص باستلام و حفظ المواد و السلع من التلف أو السرقة لحين استعمالها، و يشغل المخزن مختلف الأماكن المسقوفة و المكشوفة، اما المخزون فهو كل المواد و السلع و النصف المصنعة و قطع الغيار الموجهة في المخازن.

8-2- تعريف إدارة المخازن ( المخزن ) أو ( المستودعات):<sup>58</sup>

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

-هي مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن و المحافظة عليها بأقل تكلفة ممكنة.<sup>59</sup>

- نظام إدارة المخزون هو نظام لتطوير طرق متابعة و تقسيم و تصنيف المخزون بشكل محاسبي علمي دقيق وفق المعايير المحاسبية الدولية.

- هو النشاط الذي يتم بمقتضاه استخدام الأساليب العلمية في تحديد كمية المواد الأولية، و البضاعة نصف مصنعة وكذلك البضاعة المصنعة و بما يتضمن تلبية متطلبات و ظروف التشغيل و طلبات الزبائن، وبأقل التكاليف الممكنة.<sup>60</sup>

8-3- دور إدارة المخازن:<sup>61</sup>

- تخطيط و تنفيذ عمليات الاستلام و الحفاظ و الوقاية.

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

- تسير الشحن.

- تسجيل عمليات التفتيش و المراقبة.

#### 8-4- دور إدارة المخزون:

- تحديد الكمية التي يجب إصدار أمر بشرائها و متى يجب إصدار هذا الأمر.

- تخطيط المخازن و المخزون.

- حماية المخزون من السرقة و الفساد و الاحتيال.

- استلام السلع.

- وضع قوائم المخزونات المتوفرة تحت تصرف إدارة الانتاج.

- إعداد سجل يومي للمستودع و بطاقة لكل صنف من أجل تتبع المخزون و الرقابة عليه.

- مراقبة مستويات المخزون.

- إصدار المخزون أي تسليم السلع.

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

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

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

مساحات تلك الأماكن و طرق ترتيب المواد داخلها و وسائل المناولة المستخدمة في تداولها، أعمال

التسليم و الحفظ أو الوقاية و الصرف و ما يرتبط بها من سجلات أو نماذج و مستندات، و اليد العاملة

المناسبة كما و نوعا للقيام بهذه المهام، أما إدارة المخزون فتركز على الأنشطة المتعلقة بالتخطيط و مراقبة

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

الإسراف أو إساءة استخدام الأموال المستثمرة في تلك المواد.

#### خامسا: وظيفة البحث و التطوير R&D-Research-Development:

لقد فرضت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية الراهنة والتحديات الإقليمية على المؤسسات

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

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

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

### 1- تعريف البحث والتطوير:

- يعرف بأنه: "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.<sup>62</sup>

- هو عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة العلمية والفنية، والتي قد تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي.<sup>63</sup>

- يتضمن كل الجهود التي تقوم بتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، تتمثل في أساليب أو طرق إنتاج، ومنتجات مادية واستهلاكية، أو استثمارية، وتتم ممارسة هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي، و في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.<sup>64</sup>

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

- تمثل أحد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة التي تساعد على تطويرها من خلال اعتماد الوسائل و الأساليب العلمية، حيث تهتم وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة باكتشاف منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الموجودة سابقا، و كذلك تطوير و إيجاد وسائل و أساليب جديدة إضافة إلى تطوير نظم و قواعد جديدة بما يرفع من أداء المؤسسة و تنافسيتها.<sup>65</sup>

و من خلال التعريف يمكن القول أن البحث والتطوير هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية و تحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع و خدمات لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

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

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

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

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

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

**2-2- التطوير (دراسة- تطوير):** هو الممر من المخبر إلى المصنع، و هو نشاط منظم يستفيد من البحثين الأساسي و التطبيقي يهدف إدخال منتجات جديدة أو ابتكار طرق جديدة أو إحداث تحسينات جوهرية على الموجود منها، أو خلق معدات، وأنظمة وعمليات جديدة بغرض البيع أو الاستخدام و يشمل التطوير والصياغة النظرية، والتصميم و اختيار البدائل و إعداد النماذج الأولية و تشغيل الوحدات الصناعية التجريبية.<sup>66</sup>

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

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

**4- أهمية وظيفة البحث و التطوير:**<sup>67</sup>

مع تنامي الوعي بأهمية هذا النشاط في ظل التطور المتسارع و المنافسة القوية تحرص المؤسسات على استمرارية التطوير و تزايد أنشطته و تكمن هذه الأهمية في:

- التحكم في تكاليف المنتجات وجودتها.

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

#### سادسا: وظيفة التسويق.

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

## 1- تطور مفهوم التسويق:

إن المفهوم الحديث للتسويق اليوم يختلف عن مفهومه التقليدي، بحيث لم يظهر بمفهومه الحديث إلا نتيجة تطورات وتغيرات مختلفة بحيث ارتبط بتطور مراحل النشاط الاقتصادي بداية بالمرحلة الأولى التي ظهرت فيها بعض الأنشطة التسويقية بدور ثانوي، وصولاً إلى مرحلة هيمنة التسويق على طرق تسيير المؤسسة.

1-1- مرحلة الإنتاج<sup>68</sup> Phase production: تمتد من بداية القرن 19 إلى فترة بعد الحرب

العالمية الأولى، حيث كانت الأولوية لوظيفة الإنتاج و إعطاء الدور الجوهري لزيادة الإنتاج بحيث كان الفكر السائد أن العرض يخلق الطلب و كانت الأسبقية و الميزة للإنتاج على المبيعات لأن العرض كان أقل من الطلب و كل يتم إنتاجه يتم بيعه، أما المهام المتعلقة بالنشاط التسويقي فقد تم توزيعها بين إدارتي الإنتاج والمالية (النقل، التخزين، البيع) لعدم وجود مصلحة خاصة بالتسويق.

1-2- مرحلة البيع: Phase vente<sup>69</sup>

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

## 1-3- مرحلة التسويق: بدأت هذه المرحلة في الستينات نتيجة لتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي

صاحبت خروج العالم من الحرب العالمية الثانية بظهور وكثرة الشركات متعددة الجنسيات واشتداد المنافسة و زيادة الوعي لدى المستهلك، تغير التفكير في المؤسسات بحيث أصبح حث المستهلك على الشراء من خلال البيع و الإعلان غير مجدي أي بدلا من إنتاج السلعة ثم محاولة بيعها يجب أولا معرفة ما يرغبه المستهلك في السلعة التي يريد شراءها (المستهلك هو نقطة البداية)، فأصبحت الحاجة ملحة لوجود

وظيفة التسويق للقيام بدراسات السوق وكيفية الإهتمام بالمستهلك، و إيجاد أنماط جديدة للبيع، (أنتج ما يتم بيعه بدلا من بيع ما يتم إنتاجه).

### 1-4-مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

مع استمرار تطور المفهوم الحديث للتسويق، بالتركيز على حاجات و رغبات المستهلك و إشباعها، ظهرت بعض الحاجات و الرغبات الخاصة بفئة معينة قد تتعارض مع حاجات المجتمع ككل فهناك تجد وظيفة التسويق صعوبة في اتخاذ القرارات المناسبة، "لذا تلتزم المؤسسة بتحقيق إشباع المستهلكين و لكن ليس على حساب المصلحة العامة للمجتمع وبالتالي أضيف للمفهوم السابق للتسويق البعد الاجتماعي و البيئي".<sup>70</sup>

### 2- تعريف التسويق:

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

- كما عرفه Philip Kotler: علم وفن استكشاف و خلق و تقديم قيمة لإشباع احتياجات السوق المستهدفة بشكل مربح.

- هو عملية البحث و اكتشاف حاجيات و رغبات المستهلكين و العمل على ترجمتها إلى مواصفات خاصة بالسلع و الخدمات و القيام بالأنشطة اللازمة لكي تكون في متناول أكبر عدد من المستهلكين وتمكينهم من الحصول عليها لإشباع حاجاتهم و رغباتهم.

فالتسويق لا يبحث في حاجات و رغبات الأفراد بل يتعداها إلى بناء علاقات الثقة مع الزبائن و ضمان ولائهم.

### 3- تعريف وظيفة التسويق:

- "القيام بوضع مخطط عمل من أجل إقامة علاقات تسويقية طويلة و ثابتة مع زبائن رئيسيين داخل البلاد و خارجها".<sup>71</sup>

- "مجموعة الخدمات و الأساليب اللازمة لتجميع السلع و الخدمات من أماكن إنتاجها و إدخال عليها كافة التعديلات و التغيرات الملائمة و المناسبة في الوقت و الشكل و المكان و السعر الذي يرغبه المستهلك النهائي لتلك السلعة أو الخدمة."<sup>72</sup>

- هي الوظيفة التي تعني بكافة الأنشطة التي تتضمن تحليل، تخطيط، تنفيذ، و الرقابة على المنتج، التسعير، التوزيع و الترويج لخلق و بناء و تحقيق مبادلات مرحة مع المشتريين المستهدفين لتحقيق أهداف الشركة.

و يتم ممارسة في وظيفة التسويق كل وظائف التسيير كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و التحفيز، الاتصال، القيادة، الرقابة.

وهي تساعد المؤسسة على تحديد المنتجات و الحصول عليها ثم الترويج لها بتميزها عن المنتجات المنافسة لها بإجراء بحوث عن السوق، و وضع خطة تسويق وتطوير المنتجات، و كذلك الإشراف على الإعلان و التوزيع، البيع و خدمة العملاء، العلاقات العامة.

("العلاقات العامة: يقصد بها النشاط الذي يهدف إلى خلق و توطيد الصلة بين المنظمة و الجماهير المختلفة التي تتعامل معها، و التي تشمل المستهلكين و الموردين و النفايات و الحكومة و الممولين و الجمعيات و غيرها.")

- وظيفة التسويق: "هي تلك الجهة المسؤولة عن تحقيق الانسجام و التفاعل بين مجموع العمليات الخاصة بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، و عمليات تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك و ذلك من خلال اتخاذ القرارات التسويقية التي تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، و تتضمن هذه الإدارة توحيد كل أنشطة المؤسسة (بما فيها الإنتاج و التمويل و البيع) في نظام عمل موحد"<sup>73</sup>.

#### 4- عناصر المزيج التسويقي:

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

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

4-3- التوزيع: وهو عملية نقل السلع و الخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استعمالها أو استهلاكها و من خلاله تتحقق المنافع المكانية والزمانية والحيازة.

4-4-الترويج : "يقصد به عملية تعريف المستهلك بالمنتج وخصائصه ووظائفه ومزاياه و كيفية استخدامه، و أماكن وجوده بالسوق و أسعاره، بالإضافة لمحاولة التأثير على المستهلك و إقناعه بشرائه."<sup>74</sup>

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

5- أهداف وظيفة التسويق:<sup>75</sup> تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيق جملة من الأهداف:

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

6- أهمية التسويق:

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

- تعد نافذة المؤسسة على البيئة التي تعمل فيها.
- أحد المؤثرات في تقدم الفرد و المجتمع ورفاهيته.
- إن غياب الوظيفة التسويقية في العديد من المؤسسات هو السبب الأساسي في فشلها.
- تساعد في توفير فرص التوظيف لتخصصات مختلفة.

- غزو الأسواق الدولية باكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق.
- مواجهة المنافسة داخل الأسواق.
- نشاط أي مؤسسة سينطلق من تحديد الحاجات الاستهلاكية و توجيه للموارد المتاحة لتلبيتها، و لا يتم هذا إلا من خلال دراسة السوق والتعرف على العوامل المؤثرة بها.
- ارتباط وظيفة التسويق بوظيفة الإنتاج بصفة كبيرة، بحيث تعتبر نقطة البداية بالنسبة له ونقطة النهاية لها.
- تقوم بخلق أنماط جديدة لدى المستهلكين وبالتالي ظهور فرص جديدة للمؤسسة.

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

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

- استمرار وبقاء المؤسسة في السوق.
  - تحديد نقاط الضعف والقوة للمؤسسة و لمنافسيها.
  - اختيار الأسواق المستهدفة.
  - تصميم السلعة أو الخدمة المراد بيعها.
  - تحديد الأسعار.
  - اختيار قنوات التوزيع.
  - تحديد استراتيجية الاتصال.
  - تنفيذ الحملات الإشهارية والترويج.
  - خدمات ما بعد البيع.
- أما الوظيفة الإدارية فتتمثل في: <sup>76</sup>
- التخطيط: وضع أهداف محددة لعملية التسويق، إعداد خطط وبرامج عمل.

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

- توجيه عملية التسويق: و يتم فيها تحديد أساليب و مسؤوليات الإشراف على أفراد التسويق و وضع أسس و أشكال تطبيق القيادة في توجيههم و إعداد نظم التحفيز لممارسة عملية التسويق، التنسيق مع الأنشطة الأخرى و التأكد من تسيير الإجراءات مع العميل و تحقيق رغباته.

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

#### 7- مجالات نشاط التسويق:

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

### الفصل السادس: موارد المؤسسة

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

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

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

#### 1- تعريف رأس المال:

- "هو مجموعة الأدوات والآلات والمباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات."<sup>77</sup>
- ولا يمكن الحصول على هذه العناصر إلا بتوفر الأموال وعليه لإنشاء مؤسسة يجب تحويل رأس المال النقدي إلى رأس المال المادي.
- "هو النقود أو غيرها من الممتلكات التي يملكها الأفراد أو المنشآت، و يستخدم رأس المال بهدف تأسيس مؤسسة أو لاستثماره في مجالات متنوعة."<sup>78</sup>

#### 2- أنواع رأس المال:

- رأس المال النقدي والعيني: فالنقدي يكون في شكل نقود و أسهم و سندات، أما العيني فيتمثل في الآلات و المعدات.
- رأس المال الخاص والعام: فالخاص الذي يمتلكه الأشخاص، أما العام من ممتلكات الدولة.
- رأس المال المادي والغير مادي: فالمادي الذي يستخدم في العملية الإنتاجية كآلات، مواد أولية، و الغير مادي مساهمة الأفراد من ابتكارات و إبداعات في البحث العلمي.

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

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

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

4- استعمالات رأس المال: يساهم رأس المال في تقديم العديد من الوظائف.<sup>79</sup>

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

- الأصول المادية: و هي كل شيء مادي كوسائل الإنتاج كالأراضي، المباني، التجهيزات، المواد الأولية.

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

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

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

• وسائل النقل: و تستعمل في النقل الداخلي للمواد و الأشخاص أو النقل الخارجي من و إلى المؤسسة.

- يساهم في توفير فرص العمل.

ثانيا: عنصر العمل.

1- مفهوم العمل:<sup>80</sup> كل الجهود العقلية والعضلية التي يبذلها في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر.

2- تقسيمات العمل:<sup>81</sup>

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

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

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

### ثالثا: عنصر الأرض

#### 1- تعريف:

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

#### 2- خصائص الأرض:<sup>82</sup>

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

#### رابعا: التنظيم:

لقد تم إضافة التنظيم كعامل من عوامل الإنتاج من طرف الباحثين في علم الاقتصاد نظرا لكون الشخص المنظم هو الذي يتولى إدارة عوامل الإنتاج و يقصد بالتنظيم: "العملية التي تتولى الجمع بين عناصر الإنتاج الثلاثة الأرض العمل ورأس المال بالنسب المطلوبة للحصول على إنتاج معين يهدف الحصول على الربح."<sup>83</sup>

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

و هناك من يضيف عنصر آخر هو:

## خامسا: التكنولوجيا:

1- مفهوم التكنولوجيا: هناك عدة تعاريف لتكنولوجيا لذا لا يمكن تعريفها:

- مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج منتج معين أو في إنشاء سلع جديدة.
- علم تطبيق و استخدام علوم تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة.

إن استخدام التكنولوجيا المعاصرة في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة الإنتاجية بطرق عقلانية يؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس آثارها على كل نواحي العملية الإنتاجية و على المؤسسة بصفة عامة.

2- مكونات التكنولوجيا: و هي قسمين:<sup>84</sup>

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

- طرق وأساليب: الجوانب المتعلقة بتوجيه الإنتاج و النشاط الاقتصادي و هي مرتبطة بطرق التسيير و التنظيم بالمؤسسة.

- معرفة العمل: و هو ما يتجمع لدى الأفراد من إمكانيات و طاقات و معارف تسمح لهم بتوجيه الآلة و تنظيم الإنتاج (الجانب الفني الذي يظهر قدرات الشخص المسئول الناتج عن التعليم و التكوين و التدريب....).

3- أهمية التكنولوجيا في المؤسسة:

ترداد أهمية التكنولوجيا باستمرار لأن المنتج و الآلة و العامل هي العوامل المتحركة في المؤسسة و الطرق التي تساهم في تحقيق المنتج حسب رغبات المستهلك و هذا كله مرتبط بنوعية التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها الإنتاجية و النوعية اللذان يحددان أرباح و مردودية المؤسسة (الجودة و السعر، عنصران يعكسان مستوى التحكم في التكنولوجيا).

## الفصل السابع: المؤسسة وهياكل السوق

إن المؤسسة من السوق و إلى السوق، فهو السبب في وجودها و بقائها و نجاحها من جهة و من جهة أخرى فهو السبب في فشلها بحيث يعتبر مصدر المدخلات و لتنقي المخرجات بحيث تجد المؤسسة في السوق زبائنها و منافسيها، و المواد الأولية و مصادر الأموال و كل المستلزمات الخاصة بنشاطها.

### أولاً: تعريف السوق.

في مفهومه الواسع يشير إلى كل لقاء بين العرض و الطلب، و لسوق مفهومين التقليدي و الحديث.

1- **التعريف التقليدي:** "هو المكان الذي يلتقي فيه المشترون، طالبو السلعة أو الخدمة، و البائعون عارضو السلعة أو الخدمة للبيع."<sup>85</sup>

ويرتكز هذا التعريف على النطاق المكاني و المادي و هذا يتفق مع الماضي بحيث كانت هناك محدودية وسائل الاتصال بين المشتري و البائع و حيز مكاني معين، و لكن حالياً مع التطور في صناعة الاتصالات و المواصلات أصبح العالم كله حدود السوق للعديد من السلع و الخدمات.

### 2- **التعريف الاقتصادي الحديث:**<sup>86</sup>

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

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

إذا عناصر قيام السوق الحديث تتمثل في:<sup>87</sup>

- عدد البائعين و المشتريين.

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

ثانيا: أسواق المؤسسة: (علاقة المؤسسة بالسوق).

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

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

1-1- **سوق المواد:** و هو سوف المواد الخام و المواد الأولية، النصف مصنعة و تامة الصنع أي مدخلات للعمليات التحويلية و بالنسبة للمؤسسة هي سوق توريد.

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

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

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

2- السوق الأمامية:<sup>88</sup> هي سوق الزبائن و المنافسين حيث تقوم المؤسسة بإنشاء علاقات أمامية مع طالبي السلعة أو الخدم، و لقد أخذت تأثيرات هذه السوق على المؤسسة مناحي مختلفة و متنوعة كتغير أنماط الإنتاج بالإضافة إلى تغير أذواق المستهلكين و حاجاتهم المتعددة، و عدد المؤسسات الناشطة قلص من الفرص المتاحة و جعل تصريف المنتجات أمر صعب يتطلب الدراسة و البحث، و تبنى سياسات تسويقية، و العمل للحصول على المعلومات بتغيرات السوق و تغيرات أذواق المستهلكين لكي تستطيع المؤسسة التأثير في السوق.

ثالثا: تقسيمات السوق: يتم تقسيم السوق حسب مجموعة من المعايير:<sup>89</sup>

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

رابعا: هياكل السوق (أشكال): و يقصد بهيكل السوق طبيعة و نوع المنافسة السائدة في السوق.

1- سوق المنافسة التامة: لقد حظي بالعديد من الدراسات من جانب الاقتصاديين، و لقد قاموا بتحديد مجموعة من الشروط يجب توفرها لكي تصبح سوق المنافسة التامة:<sup>90</sup>

- تجانس السلعة: و يقصد به التشابه و التطابق في كل شيء فهي سلعة متشابهة في كل مواصفاتها و خصائصها أي لا اختلاف بين السلعة المنتجة من طرف المؤسسات المتنافسة.

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

- حرية الدخول إلى السوق و الخروج منها: حرية الدخول و الخروج لكل من البائع و المشتري في السوق.

- العلم الكامل بظروف السوق: شفافية السوق بحيث يكون كل المشترين و البائعين على علم بالسعر السائد في السوق، و ظروف عرضها و طلبها بحيث لا يمكن تغير سعر السلعة.

2- سوق الاحتكار: "و هو عكس سوق المنافسة الكاملة في كافة الشروط و يقصد به وجود منتج واحد للسلعة و لا يوجد بديل للسلعة"<sup>91</sup> و يجب توفر فيه الشروط التالية:

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

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

- عدم المعرفة التامة بظروف السوق: لان المحتكر هو الوحيد الذي له علم بظروف إنتاج سلعته و تكاليفها و سعرها.

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

### 3- سوق المنافسة الاحتكارية:

هذا السوق يجمع بين صفات المنافسة التامة (وجود عدد كبير من المنتجين) و صفات سوق الاحتكار (سلع غير متجانسة) و يتم إبرام الصفقات التي تتميز بها السلعة من خلال الإشهار، فهي سلع متشابهة و ليست متماثلة و من بين شروطها:<sup>92</sup>

- وجود عدد كبير من المنتجين و ليس بالضرورة مثل المنافسة الكاملة.

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

#### 4- سوق احتكار القلة:

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

### الفصل الثامن: تنافسية المؤسسة.

استحوذ موضوع الميزة أو القدرة التنافسية اهتمام الباحثين و رجال الأعمال في السنوات الأخيرة في ظل ما يشهده العالم من تطورات كبيرة و متلاحقة تعيد تشكيل النظام الاقتصادي الدولي و المتمثلة في ظاهرة العولمة و الاندماج في الاقتصاد العالمي و سياسات الانفتاح و تقرير الأسواق و زيادة المشكلات المتباينة الإقليمية و العالمية و المنظمة العالمية لتجارة ، والتي لم تستثن أي مؤسسة من تأثيراتها فشل ما فتحت أمامها فرص عليها أن تستغلها ، فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بفكرة المنافسة و ضرورة مواجهة منافسين جدد من خارج الحدود.

#### اولا: تعريف الميزة التنافسية

في ظل التطورات الحالية لم تعد الميزة التنافسية التقليدية قادرة بمفردها على تحقيق مزايا تنافسية و لم يعد تفسيرها مقتصرًا على الندرة أو الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج في إطار نظرية الميزة النسبية في صورتها التقليدية ، بل تعتمد على التجديد و الابتكار و القدرة التكنولوجية ، و بذلك اصبحت الميزة التنافسية عملية ديناميكية يمكن خلقها و اكتسابها وبذلك إحلال فكرة الميزة التنافسية محل الميزة النسبية.

#### 1- نظرية آدم سميث:

" تخصص الدولة في إنتاج السلعة التي يكون لها فيها ميزة مطلقة ، أي النفقة الحقيقية التي يتكبدتها المجتمع في سبيل إنتاج الوحدة من السلعة"<sup>93</sup>

#### 2- نظرية الميزة النسبية لدفيد ريكاردو:

أثار ريكاردو نقطة هامة و هي في حالة ما إذا كانت إحدى الدولتين لديها تفوق مطلق في إنتاج السلعتين على الدولة الأخرى في هذه الحالة تقوم كل دولة بالتخصص في إنتاج السلع التي تكون تكاليف العمل فيها أقل نسبيًا.

و توالت نظريات أخرى كنظرية القيم الدولية لجون ستوارت ميل ثم نظرية الفرصة البديلة لهابرلر ، ثم نظرية نسب عناصر الإنتاج للكاتبات السويدان هيكشر- أولين معتمدة دائما في تفسيراتها على مبدأ الميزات النسبية ثم جاءت الاتجاهات الحديثة نظرا لعدم قدرتها على تفسير العوامل التي تحكم تبادل

السلع و الخدمات في ظل التغيرات بيئة الأعمال والمبادرات بتنوع الهيكل الانتاجي و ظهور شركات المتعددة الجنسيات وسيادة المنافسة الغير كاملة ، واحلت فكرة الميزة التنافسية محل الميزة النسبية التي اعتبرت الأنسب و الأكثر تلائما مع الوقائع الاقتصادية باعتمادها على التكنولوجيا الابتكار و التجديد و هذا ما قدمه بورتر في نظريته للميزة التنافسية من خلال نموذج أكثر واقعية فهذه التطورات بمثابة جسر للعبور من نظرية الميزة النسبية وفي اتجاه تكوين نظرية جديدة للميزة التنافسية.

### 3- نظرية الميزة التنافسية :

إن مفهوم الميزة التنافسية يخضع لنظريات عديدة حيث انتقي العديد من التعاريف و المفاهيم و لا يوجد اتفاق عام و واضح لها لاختلاف البيئة المدروسة فعلماء الاقتصاد يرون أنها تنافسية قومية ، أما علماء الإدارة على مستوى الصناعة أو المشروع.

- حسب بورتر من خلال كتابه المزايا التنافسية عام 1990 صاغ نظرية مكتملة المعالم تقوم على مفهوم الميزة التنافسية.

- تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرف جديد أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>94</sup>

و يجدر الإشارة إلى مفهوم المنافسة و التنافسية حتى يتسنى التفرقة فيما بينهم.

- المنافسة "المزاحمة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف ، و من جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار و المنتجين في صراعهم على الزبائن."<sup>95</sup>

- التنافسية "هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو واستقرار و ابتكار و تجديد"<sup>96</sup>

ثانيا : **مستويات التنافسية** : فحسب علماء الاقتصاد التنافسية هي تنافسية قومية ، أما علماء الإدارة فهي تنافسية المشروع أو الصناعة.

**1- على مستوى الصناعة (القطاع):**

الصناعة التي تتمتع بميزة تنافسية هي الصناعة التي تتضمن شركات قادرة على التنافس في الأسواق المحلية و الدولية وتحقيق أرباح مستمرة ومفهوم التنافسية على مستوى الصناعة متشابهة إلى حد كبير مع مفهوم التنافسية على مستوى الشركة.

**2- على مستوى الدولة :** قدرة الدولة على إنتاج السلع و الخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية ، و في نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل.<sup>97</sup>

**3- على مستوى الشركة :** القدرة على إنتاج السلع الصحيحة و الخدمات بالتنوع الجيدة و السعر المناسب و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.

**ثالثا : أهمية الميزة التنافسية : تكمن أهميتها في :**

- خلق قيمة للعميل ، و ضمان ولائه.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة.
- أرباح بمعدلات عالية ، إيجاد و تطوير التكنولوجيا جديدة لتحقيق التكاليف .
- الإستمرار في السوق و التوسع في الأسواق محليا و دوليا.
- الاستخدام الأمثل للموارد.

**رابعا : أنواع الميزة التنافسية :**

لقد أوضح بورتر أن هناك نوعين من الميزة التنافسية و هما :

- 1- **ميزة أقل تكلفة :** " و هي الميزة التي تأتي للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها ."<sup>98</sup> أي إمكانية الشركة على تصميم و إنتاج و تسويق منتج معين بكفاءة عند سعر يقارب أو يقل عن أسعار المنافسين.
- 2- **ميزة التميز :** تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتج فريد للمشتريين سواء من حيث الشكل أو تقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز.

خامسا: مؤشرات قياس التنافسية: هناك العديد من المؤشرات التي تستعمل لتقييم التنافسية وتختلف باختلاف مستويات التحليل على مستوى الدولة أو القطاع أو المؤسسة فبالنسبة للمؤسسة نجد المؤشرات التالية: <sup>99</sup>

1-الربحية : تعتبر الربحية مؤشرا كافيا لقياس التنافسية وهي متعلقة بالقيمة الحالية للأرباح المنظمة بالقيمة السوقية لها.

2- التكلفة : تكون المؤسسة غير تنافسية في حالة ما إذا كانت تكلفة السلع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق وذلك نظرا لانخفاض الإنتاجية (تسيير غير فعال ) أو لارتفاع تكاليف عوامل الإنتاج.

3- الحصة السوقية : قد تكون المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية و هذا في حالة إذا كانت محمية بعوائق التجارة الدولية ، لذا يجب مقارنة تكاليف المنتج المحلي مع تكاليف المنتجات التنافسية الدولية.

4- الإنتاجية الكلية للعوامل : هذا المؤشر يقيس فعالية المؤسسة في تحويل عوامل الإنتاج إلى سلع.

سادسا: علاقة الميزة اللوجستية بالميزة التنافسية :

- هناك ارتباط و تباين بين اللوجستيات و الميزة التنافسية ، فلا توجد ميزة تنافسية من غير أن تستثمرها الأنشطة اللوجيستية و تقوم بتدعيمها و تميزها عن بقية المنافسين ، كما أنه لا توجد لوجستيات بدون أن تتوفر فيها مزايا تنافسية للسلع و الخدمات التي تقوم اللوجستيات بإيصالها إلى السوق ثم إلى المستهلك.

- يترتب على الميزة اللوجيستية : توفير السلع المنافسة بالكميات المناسبة بالسعر المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب ، و ذلك مع السيطرة على التكاليف من خلال ضبطها و ترشيدها في جميع المراحل بداية من مصادر المواد الأولية إلى غاية وصولها إلى المستهلك و ذلك بالتخلص من الفاقد المادي و الزمني و البشري.

- كما أن عنصر الجودة و التسليم في الموعد المحدد يتحققان بصورة تلقائية عند تطبيق قواعد اللوجيستيات و بالتالي خلق قيمة مضافة والتي تمثل الميزة اللوجيستية.

- و بما أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على ميزة الإنتاج ( أقل تكلفة ) و ميزة القيمة ( خلق القيمة للعمل ) ، و عملية خلق القيمة هي جوهر العملية اللوجيستية و تخفيض النفقات هي محور اللوجستيات.

إذا تحقيق تفوق تنافسي (تميز تنافسي) يتم من خلال إدارة اللوجستيات ، اذا اللوجستيات مصدر للميزة التنافسية و يقف بجانبها المفهوم التسويقي ليساعدها على ذلك باعتبارها مصدر لخفض التكاليف ، و مصدر لخلق القيمة للعميل.

سابعاً: الميزة اللوجيستية بديل للميزة النسبية : " يرى بوتر أن الميزة التنافسية بديل للميزة النسبية لأنها فقدت قيمتها في ظل المتغيرات الاقتصادية الحديثة لأنها أصبحت غير قادرة على تبرير أسباب التفوق في إنتاج سلع معينة لم تتوفر لها عوامل الإنتاج التقليدية ."

وحسب الدكتور عبيد الحجازي فإن بديل الميزة النسبية يجب أن يكون قادر على خلق القيمة بذاته و ليس بواسطة غيره لكي يستحق أن يكون بديل لنظرية الميزة النسبية."

لأن الميزة التنافسية لا تخلق القيمة بذاتها ، وإنما هي نتيجة لقيمة خلقتها عوامل أخرى ، وهي اللوجستيات.

## الفصل التاسع: المؤسسة واللوجستيك.

لقد عرف النظام التجاري الجديد العديد من التطورات، و أدخلت عليه مجموعة من المفاهيم و المتغيرات بهدف توفير البضائع المطلوبة في المكان و الوقت المناسبين و بأقل تكلفة خصوصا في ظل اتساع الأسواق محليا و دوليا أمام المؤسسات التي ساهمت في انفصال أماكن الإنتاج عن أماكن الاستهلاك، و من هنا جاءت أهمية العلمية اللوجستية التي تربط بين مواقع الإنتاج و مواقع الاستهلاك المنفصلة من حيث الوقت و المكان، فأصبحت المنظومة اللوجيستية مجالا من المجالات التي تؤثر على أداء المؤسسة بصرف النظر عن طبيعة نشاطها.

### أولا: مفاهيم حول اللوجيستيات.

تعتبر اللوجيستيات أحد الموضوعات الهامة و الحيوية، التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على مستوى الشركات، أو على مستوى الدول و رغم ذلك لم يتوصل الباحثين إلى تعريف جامع و موحد لمعنى اللوجيستيات، كما اختلفوا حول تاريخ هذا المصطلح، و لم يعطوا تعريبا لهذا المصطلح و اکتفوا بمنطقه على النحو التالي اللوجيستيات.

### 1- التطور التاريخي للوجيستيات:

1-1- في المجال الديني: إن اللوجيستيات بمفهومها الحديثة لها امتداد منذ عصور قديمة اقترنت بالرسائل النبوية كقصة سيدنا نوح عليه السلام و السفينة من إنقاذ البشرية من طوفان عظيم، فارتكن و من معه لصناعة السفينة و أخذ معه زوجين من كل حيوان و قام بتنظيم و جمع و نقل المواد و تفسير الماء و الغذاء و التهوية و التدفئة و التخلص من النفايات و الصيانة خلال الفترة التي قضاها في السفينة مع قومه، و الأمر نفسه مع سيدنا يوسف عند تفسيره لرؤية الملك و إنقاص شعب مصر من سنوات العجاف، و يمكن العمل اللوجيستي في الطريقة المحكمة و التنظيمية التي أشرف عليها سيدنا يوسف في كيفية زرع المحاصيل حتى تؤتي أعلى مستويات إنتاجية و طريقة تجميعها و تخزينها في المستودعات ببناء مخازن مركزية، و توزيعها من خلال تخزين خمس المحاصيل في سنوات الوفرة و توزيعها في سنوات المجاعة وكذلك الأمر بالنسبة لبناء الأهرامات.

**1-2- في مجال الرياضيات:**

لقد استخدمت كلمة اللوجيستيات لأول مرة في الرياضيات سنة 1614 في المسائل المتعلقة بالإستنباط العقلي، و أخذت في التطور إلى غاية 1727 حيث ضمت اللوغريتم، المنحنيات، المعادلات و يوجد نموذج رياضي في الاقتصاد الرياضي يسمى Ogit model.

**1-3- في المجال العسكري:**

- في القرن الرابع قبل الميلاد قام H.Nikdo Poulou بتنظيم المؤونة و الإمدادات قبل تحرك جيشه بتوفير شاحنات الطعام.

- " و من (856-912م): استخدام القيصر البيزنطي ليونتوس السادس مفهوم اللوجيستية حينما كتب إلى جيوشه (إن الأمر مسألة لوجيستية) قاصداً بذلك أن يعسكر الجيش، و أن يسلح و يرتب وفقاً للغرض المطلوب منه، و أن توفر كافة الإحتياجات و في أوانها، و بكم كافي و الملائم للواقع لكل حركة من حركات الحملة العسكرية"<sup>100</sup>

- في القرن 19: و بالضبط عام 1806 قام نابليون بإنشاء مجموعة عسكرية إدارية لتموين جيشه و تتكون من الخبازين و الحرفين و الجزارين.

- و في عام 1837 كتب القائد العسكري السويسري أنطوان هنري جو ميني كتاب بعنوان "مشروع فن الحرب" و ذكر أن اللوجيستيات تعود إلى وظائف عسكرية خاصة بكيفية إمداد الجيش بالمؤن و الذخيرة والعتاد بالشكل الصحيح.

- و في القرن العشرين و بالذات عام 1905 تم استعمالها في الجيش الفرنسي لتأمين وصول المؤونة و الذخائر في الوقت المناسب و بأحسن طريقة، ثم أعيد استخدامها بكثافة في الحرب العالمية الثانية من طرف الحلفاء إذا كانت أحد أسباب انتصار جيوشها و كذلك في حرب أكتوبر 1973.

**1-4- في المجال الزراعي: اللوجيستيات أمر معروف منذ 1901 حيث أجريت دراسة حول التكاليف**

و العوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع في و.م.أ"<sup>101</sup>

## 1-5- في مجال الإدارة و الاقتصاد:

بعد إنتهاء الحرب تم سحب هذا المصطلح العسكري الأصل إلى مجال الإدارة و الاقتصاد و أصبح اللوجيستون العسكريون المتقاعدون هم الممثلين اللوجيستين في الشركة بهدف نقل الخبرات المكتسبة في هذا المجال (العسكري) إلى المجالات الصناعية و التجارية و في مجال العلوم الإدارية و تم تطبيقها فعليا في و.م.أ و أوروبا في الثمانينات، على الرغم من اختلاف الأهداف بين المجالين إلا أن المشاكل هي نفسها.

## 2- تعريف اللوجيستيات:

إن مصطلح اللوجيستيات فن و علم و له أسسه و مفاهيمه و بدأ تطوره منذ الخمسينيات حيث ركزت الدراسات في بدايتها على الجيش و حركته، و كتسلسل تاريخي لمحاولة تعريف إدارة اللوجيستيات ثم وصف اللوجيستيات بأسماء عدة: إدارة الموارد، التوزيع، إدارة النقل، إدارة التزويد، الإمداد.

## 2-1- التعريف اللغوي:

يعود أصل كلمة اللوجيستية إلى اللغة الإغريقية القديمة و تأتي من كلمة لوجس Joyos و تعني حساب و يعتبر أفلاطون أول من استعمل كلمة Logeistikos (428-318 ق.م) و تعني الحساب و الاستنتاج من المنظور الرياضي.<sup>102</sup>

وباللغة الإنجليزية Logistic تتكون من جزئين هما Lodge (مقر الإمداد و التعريف) و ISTIC (المتعلق ب) و يضم الجزئين فالكلمة Lodgeistic تعني أمر متعلق بالإمداد و التخزين و لتخفيف النطق أصبحت Logistic.

## 2-1- التعريف الاصطلاحي:

1-1-2 في المجال العسكري: "إيصال المؤن و المواد و المعدات إلى المكان المناسب في التوقيت المناسب"<sup>103</sup>

2-1-2 في المجال الاقتصادي: كانت هناك صعوبة في وضع تعريف واضح و محدد نظرا لتداخل في التميز بين اللوجستية و بين القطاعات الأخرى كالنقل و التوزيع.

يعرفها شريف ماهر : "العلوم الذي يدرس إدارة سلسلة تدفق المواد الأولية، و المنتجات الوسيطة و النهائية و المعلومات، بما يضمن استمرارية الإنتاج و تخفيض تكلفته، و يحقق ميزة تنافسية للمشروع، و يكفل رضا العملاء، و ذلك من خلال إدارة أنشطة الشراء و التخزين و النقل و التوزيع و التغليف في إطار نظم المعلومات."<sup>104</sup>

### 3- مراحل تطور اللوجيستيات:

لقد بلغت المراحل التي مر بها اللوجستيك دورا كبيرا في تكامل عملياته و تنسيقها و الرقابة عليها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف.

3-1- بداية الخمسينات: لم يكن ينظر للوجيستيات كوظيفة متكاملة بل كوظيفة متكاملة بل كوظيفة منفصل، عن باقي وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع و إدارة المواد.

3-2- من 1975-1990 اللوجستيك المتكامل: شهدت هذه المرحلة زيادة في تخصيص الأنشطة اللوجستية و تحقيق التكامل بين أنشطة التوزيع و إدارة المواد .

3-3 من 1990 اللوجستيك المشترك : هذه المرحلة عرفت زيادة المنافسة التي أدت إلى إقامة التحالفات بين الشركات المتنافسة أي تجاوز التكامل بين الأنشطة اللوجستية في الشركة إلى التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد.

### 4- أهمية الوظيفة اللوجيستية:

"تتبع أهمية الأنشطة اللوجيستية من دورها المكمل لوظائف التسويق و الإنتاج حيث تخدم وظيفة الإنتاج من خلال تيسير تدفق العمليات الإنتاجية من المصنع إلى وصول المنتج أو الخدمة للمستهلك، و من ناحية أخرى تخدم الأنشطة اللوجستية بكفاءة و فعالية نشاط التسويق من خلال إيصال السلع و الخدمات للمستهلكين في المكان المناسب و الوقت المناسب و بالسعر المناسب"<sup>105</sup>

إن العلمية اللوجيستية هامة بالنسبة لجميع أنواع الشركات بحيث لم تظهر الشركات أي اهتمام بما إلا بعد منتصف الخمسينات و بعد ارتفاع التكاليف، فتأكدت الشركات أن زيادة الأرباح و تدعيم المركزي التنافسي لن يتحقق إلا من خلال خفض التكاليف و خدمة العميل، كما أن تكلفة الأنشطة اللوجيستية للمؤسسة حوالي 40 بالمائة من تكلفة المنتج.

-و تكمن أهميتها عند خلقها المنفعة المكانية و الزمانية للسلعة (خلق القيمة)، خفض تكاليف خطوط الإمداد و التوزيع الطويلة.

### 5- أهداف الوظيفة اللوجيستية:

فالهدف الأساسي من المنظومة اللوجيستية هو التخلص من الفاقد المادي و البشري و الزمني للنشاط الاقتصادي من خلال:

- خفض التكاليف.
  - السعر المناسب و زيادة الكفاءة.
  - تحقيق 5 أصفار التي تتمثل في:
    - ✓ صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون لتخفيض التكاليف.
    - ✓ صفر أجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب.
    - ✓ صفر أوراق: استخدام التكنولوجيا الحديثة: الانترنت، الحاسب.
    - ✓ صفر أخطاء: عدم وجود أخطاء في المنتج.
    - ✓ صفر تعطيل: تكون الصيانة قبل وقوع الحدث و ليس بعده أي صيانة وقائية.
- و عليه فالمنظومة اللوجيستية تهدف إلى ما يعرف ب 7Rs.<sup>106</sup>

Right Product	المنتج الملائم
Right Quantity	الكمية الملائمة
Right Condition	الحالة الجيدة
Right Place	المكان الملائم
Right Time	الوقت المناسب
Right Customer	المستهلك المناسب
Right Cost	التكلفة المناسبة

ثانيا: علاقة الوظيفة اللوجيستية بوظائف المؤسسة.

في بداية الخمسينات تشتت الأنشطة اللوجيستية بين وظائف المؤسسة مما أدى إلى عدم توافر بيانات بشكل مفصل عن تكلفة هذه الأنشطة اللوجستية لدى الإدارة و لكن مع التطور الذي عرفته الوظيفة اللوجستية أصبح هناك تداخل و حدود مشتركة مع وظائف المؤسسة و من الجانب الإداري أصبح إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم و الرقابة.

### 1- علاقة اللوجستيك بالتسويق و الإنتاج:

فوظيفة التسويق تقوم بتسويق السلع و الخدمات من خلال المزيج التسويقي 4P (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)، و وظيفة الإنتاج تقوم بتصنيع سلعة أو خدمة و بجانب هاتينوظيفتين تقوم الكثير من المؤسسات بممارسة الأنشطة اللوجستية المتمثلة في الشراء، النقل، التخزين، التعبئة و المناولة، فهذه الأنشطة اللوجستية المتمثلة في الشراء، النقل التخزين، التعبئة و المناولة، فهذه الأنشطة اللوجستية تقع في نطاق كل من وظيفة الإنتاج و التسويق و لها تأثير كبير على فعالية و كفاءة كل منهما فهناك تداخل أو حدود مشتركة مع التسويق و الإنتاج و الأنشطة اللوجستية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 02 ) : الحدود المشتركة للأنشطة.

اللوجستيات					
التسويق	عينة من	الأنشطة	المشتركة	عينة من الأنشطة	المشتركة
الأنشطة		(البيئة)		النقل	
الترويج		جدولة المنتج		المخزون	
بحوث تسويقية		مكان المصنع		تنفيذ الطلبية	
خليط الإنتاج		المشتريات		مناولة المواد	
إدارة المبيعات		المشتركة		الحدود المشتركة بين	
		اللوجيستيات و الإنتاج		اللوجيستيات و التسويق	
		الإنتاج، العمليات، عينة الأنشطة.		إدارة الجودة	
		بدولة إنتاج تفصيلية		صيانة المعدات	
		تخطيط قدرات العمل.		بين	

المصدر: رونالد اتش بالوا، إدارة اللوجيستيات، تخطيط و تنظيم و رقابة سلسلة الإمدادات، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض، 2006، ص 43.

ففي بداية الأمر كان المفهوم التسويقي يتجاهل أهمية الشحن و التخزين و تكلفة المخزون و لكن بعد ذلك أدرك أهمية العمل اللوجستي بحيث يجب أن تتداخل و تتكامل أكثر مع الإدارة التسويقية فمثلا للعبوة وظائف لوجستية و أخرى تسويقية<sup>107</sup>

فالوظائف اللوجستية: تقوم العبوة اللوجستية بحماية المنتج عند النقل من الكسر، الضرر، التلف، و استخدام تكنولوجيا المعلومات و الآلية عند التخزين و مناولة المواد لما لها أثر إيجابي على تنظيم و تصميم المخزن.

الوظيفة التسويقية: فالعبوة طريقة جذابة خاصة إذا اعتمد قرار الشراء على شكل العبوة.

وظيفة مرتبطة باللوجستيات و التسويق: يهتم مدير التسويق بشكل و تكوين العبوة فهي أحد دوافع الشراء من خلال جذب الانتباه و تقدم معلومات عن الاستخدام، أما بالنسبة لمدير اللوجستيات فإن العبوة من أولويات اهتمامه لأنها تحمي المنتجات عند تحريكها و تخزينها و تسمح باستعمال فراغات عربات النقل بكفاءة.

2- علاقة اللوجستيك بالوظيفة المالية: تقوم الإدارة المالية بإعطاء الإدارة اللوجستية معلومات عن:

- الاعتمادات المالية المخصصة للشراء.
- معلومات عن الموارد المتاحة التي يمكن تخصيصها للإنفاق على النقل، التخزين، مناولة.
- أما الإدارة اللوجستية فتتمد الإدارة المالية بالمعلومات الخاصة ب:
- التغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة لتدبير الأموال.
- توقيت عملية الشراء لتوفير الأموال في الوقت المناسب.
- عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس و تقسيم أداؤها ماليا.
- تكلفة و ربحية المنتجات و عائد الاستثمارات على مستوى المنظمة.
- 3- علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية و الإدارية و الموارد البشرية:**

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة اللوجستيك خصوصا العمالة الظاهرة أما فيما يخص الجوانب التنظيمية و الإدارية فالعلاقة تكمن في:<sup>108</sup>

- نوع و شكل و مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الاختصاصات و العلاقات التنظيمية بين مستويات الهيكل التنظيمي.
- نوع الوحدات التنظيمية و مستواها الإداري.
- أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة و مجالات التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية.
- 4- الوظائف الإدارية للوظيفة اللوجستية:**

**4-1 التخطيط:** هو أولى العمليات في الإدارة، والتخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات و الخطط اللوجستية.

**4-2 التنظيم اللوجستي:** إن تنظيم الأنشطة اللوجستية من شأنه أن يحدد خطوط السلطة و المسؤولية كما أن وضع إدارة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطلباً ضرورياً لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية و الكفاءة.

**4-3 الرقابة اللوجستية:** إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، و عليه يتم الرقابة على الأنشطة اللوجستية وذلك بشكل دوري لتحديد الانحرافات بين ما هو مخطط له و بين الفعلي،

كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات و محاولة إيجاد الحلول و تفادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

## الفصل العاشر: أدوات التحليل الاقتصادي.

إن علم الاقتصاد مبني على مستويين هما الكلي و الجزئي، و التحليل الاقتصادي هو حلقة الوصل بين علم الاقتصاد على مستوييه و اتخاذ القرارات الإدارية و الاقتصادية و يسهل عملية الاختيار بين البدائل المتاحة و كذا التنبؤ بالتغيرات المستقبلية باستخدام مختلف الأدوات سواء كانت نظرية أو تطبيقية.

### اولا: مفهوم التحليل الاقتصادي:

"هو منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، بحيث يسمح بتفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية، و يمدّها بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، فإن كانت النظرية تمثل الخلاصة فإن التحليل يمثل منهج البحث." و يقوم منهج التحليل الاقتصادي بإعادة الظاهرة الاقتصادية إلى عناصرها البسيطة لفهمها بيسر أكثر من فهم الظاهرة بكليتها.

ثانيا: أهمية التحليل الاقتصادي: إن التحليل الاقتصادي بمختلف أدواته و أساليبه يساعد على:

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

ثالثا: أهداف التحليل الاقتصادي: من بين أهدافه:

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

رابعاً: أنواع التحليل الاقتصادي (أنماط): هناك معايير عديدة لتقسيم التحليل الاقتصادية:<sup>109</sup>

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

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

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

2- حسب معيار الشمولية: و ينقسم بدوره إلى:

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

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

3- حسب معيار الزمن: و ينقسم إلى:

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

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

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

4- حسب معيار الغرض المقصود من التحليل: و يتم تقسيمه إلى:

1-4- التحليل على أساس النظرية الوضعية: هذه الدراسة تنظر إلى الظواهر الاقتصادية كما هي في الواقع.

4-2- التحليل على أساس معيار يهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي و مقارنته بمعايير معينة: هناك جدول حول ما إذا كان اقتراح السياسات الاقتصادية ضمن التحليل الاقتصادي، فهناك جدول حول ما إذا كان اقتراح السياسات الاقتصادية ضمن التحليل الاقتصادي، فهناك من يرى الاقتراح لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي لأن الاقتراح قائم على أساس الحكم القيمي، و هناك أي آخري أن الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل تجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسة الاقتصادية.

#### خامسا: أدوات التحليل الاقتصادي:

إذا كان الهدف من النظرية الاقتصادية هو وضع القوانين الاقتصادية التي ترشدنا لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، فإن هدف التحليل الاقتصادي هو وضع الأدوات التي تمكننا من فهم طبيعة العلاقات الاقتصادية المتشابكة و يعتمد التحليل على 4 أدوات:<sup>110</sup>

#### 1- الأداة الوصفية اللفظية:

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

2- الأداة الرقمية: يتم دراسة العلاقات و الظواهر و المتغيرات الاقتصادية باستخدام الأرقام و دلالتها أي التحليل الإحصائي.

#### 3- الأداة الهندسية البيانية:

هذه الأداة عند دراستها العلاقات و الظواهر و المتغيرات الاقتصادية تعتمد على لأشكال و الرسومات البيانية كالمحنيات فهذا النوع من التحليل يمثل عرض تصويري للعلاقات بين المتغيرات الاقتصادية، و لكن التي لا تزيد المتغيرات عن ثلاثة.

## 4- الأداة الرياضية لقياسية:

يتم استخدام المنطق الرياضي عند دراسة العلاقات و الظواهر و المتغيرات الاقتصادية و انتشار استخدامه في التحليلات الاقتصادية الحديثة، و تتمثل في الاقتصاد الرياضي و الاقتصاد القياسي، و هذا النوع من التحليل يتميز بالدقة و المنطق و يستعمل في النماذج ذات المتغيرات الكثيرة. و الملاحظة أنه يوجد تكامل بين هذه الأدوات و تشترك مع بعض في تعميق فهم و استيعاب النظرية الاقتصادية.

## الفصل الحادي عشر : استراتيجية المؤسسة.

إن الاستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الفكرية الحديثة نسبيا في مجال الأعمال و لكن يرجع تاريخها لعدة قرون قبل الميلاد و بالتحديد عند اليونان و كان مفهومها محصورا و ضعيفا في هذه الفترة .

## اولا: تعريف الاستراتيجية :

تعني كلمة الاستراتيجية فن القيادة أو فن الجنرال ، و تعني الدهاء في الحرب و تضليل العدو و تحقيق النصر إذا طبقت في المجال العسكري في بادئ الأمر ثم انتقلت إلى المجال الاقتصادي ، مع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، ولهذا اختلف الباحثون و المتخصصون في ضبط تعريف الاستراتيجية في مجال التسيير .

و الاستراتيجية هي خطط تبني على ضوء تحديد أهداف المنظمة الطويلة الأمد ، مع الأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد و الإمكانيات لتحقيق تلك الأهداف و عدم تجاهل التحديات البيئة المختلفة

111» .

- و حسب I.ANSOFF "هي مجموعة من القرارات التي تسيير سلوك المؤسسة."<sup>112</sup>، فهي جملة من الخيارات التي تعمل المؤسسة على تحقيقها خلال مدة زمنية معينة في بيئة غير مستقرة لتحسين وضعيتها التنافسية و ضمان بقائها واستمراريتها ونموها.

ونظرا للتطور الذي أصاب مصطلح الاستراتيجية في حوض العلوم الإدارية انبثقت مصطلحات جديدة و هي:<sup>113</sup> -الإدارة الاستراتيجية تعبر عنها من خلال الجوانب التنظيمية المتعلقة بالاستراتيجية.

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

ثانيا: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:<sup>114</sup>

- تحقيق أفضل انجاز ممكن.

- تعطي الحصة الاستراتيجية أهداف و توجهات واضحة للمستقبل.

- التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المؤسسة.
  - تعمل على مساعدة أصحاب القرار على معرفة الاتجاهات أثناء اتخاذ القرار و فحص المشاكل.
- ثالثا: مستويات استراتيجية المؤسسة : وهناك 3 مستويات :
- 1- على مستوى المؤسسة: وتتعلق بالمؤسسات ككل و تصف التوجه الكلي للمؤسسة.
  - 2- على مستوى وحدات الأعمال : تحدث على مستوى المنتج أو في وحدات العمل و هي تركز على المنتج أو قطاع سوقي معين.
  - 3- على المستوى الوظيفي : وتتمثل في استراتيجيات الوظائف وهي الطريقة التي تساعد بها الوظائف المؤسسة على تحقيق أهدافها بشكل كامل.
- رابعا: أنواع الاستراتيجيات للمؤسسة:<sup>115</sup>
- هناك اختلاف بين علماء الإدارة في وضع تصنيف موحد للاستراتيجية، حيث هناك 3 معايير في تصنيفها:
- 1- استراتيجية النمو : من خلال هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى توسيع مكانتها في السوق و عليه زيادة ربحها و ضمان بقائها و تضم العديد من الاستراتيجيات منها:
    - استراتيجية التركيز على منتج واحد.
    - استراتيجية تنمية السوق و إضافة أسواق من خلال التوسع الجغرافي أو الفروع.
    - استراتيجية الابتكار تقديم منتجات جديدة.
    - استراتيجية التكامل الأفقي: تعمل على زيادة طاقتها الإنتاجية من خلال زيادة وحدات إنتاجية داخل المؤسسة أو الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسات أخرى.
    - استراتيجية التكامل الرأسي: التكامل الرأسي الخلفي أو أمامي (التوزيع).
  - 2- استراتيجية الاستقرار : المؤسسة التي لا تستطيع النمو تتبنى استراتيجية الاستقرار للحفاظ على وضعها السوقي وتضم :
    - 1-2- استراتيجية التنوع: إضافة أنشطة و منتجات لتعويض عائد المنتج الذي انخفض الطلب عليه.

2-2- استراتيجية الثبات: عدم اتخاذ قرار جديد و اختيار الاستمرار في السياسات الحالية في الاجل القصير.

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

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

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

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

## الفصل الثاني عشر: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية

إن الهدف الأساسي من وراء عملية إنشاء مؤسسة هو توسيع الأعمال و تحقيق المزيد من الأرباح أي تحقيق النمو و الذي يظهر في عدة صور و أشكال.

أولاً: تعريف نمو المؤسسة الاقتصادية:

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

- "هو الزيادة في حجم الإنتاج و بطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، و عليه فالنمو هو ظاهرة لا تتم بصفة أوتوماتيكية، و إنما ناتجة عن تأثير حركيات و تغيرات المحيط على نمط و طريقة التسيير داخل المؤسسة".<sup>116</sup>

- و حسب ستاربيك 1965: "ليس بظاهرة عفوية إنما راجع إلى قرارات تسييرية، فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق مما يعمل على زيادة المبيعات و التي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد".<sup>117</sup>

- الزيادة في حجم الإنتاج خلال زمن.

- و حسب النظريات الاقتصادية المفسرة لنمو المؤسسة:<sup>118</sup>

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

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

**2- نظرية السيرورة الداخلية للنمو:** تستند هذه النظرية على فكرة مفادها أن موارد المؤسسة هي وحدها القادرة على إتاحة فرص النمو لها، و بها تتحدد درجة النمو الذي تستطيع المؤسسة أن تصل إليه خلال فترة زمنية محددة، و بإمكان المؤسسة تحقيق نمو مستمر من خلال التوسع في تعداد أنشطتها و تنوعها، و يتحقق هذا النمو المستمر نتيجة التجديد في الموارد.

### ثانيا- طبيعة النمو في المؤسسة:

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

- 1- النمو التجاري: من خلال توسيع شبكة التوزيع و تنوع عملائها و زيادة في حجمهم، مما يؤثر على قدراتها الإنتاجية والاستثمارية.
- 2- النمو الصناعي: تطور الإنتاج كما و نوعا في الإنتاج بشكل يرفع قدراتها التنافسية.
- 3- النمو التكنولوجي: تطبيق التكنولوجيا في الإنتاج و التنظيم في المؤسسة بشكل متزايد مما يؤثر على ارتفاع حجم الإنتاج و تحسين في الأداء.
- 4- النمو الإداري: هذا النمو يهتم بتوسيع الهياكل التنظيمية استجابة لزيادة عدد من العمال، و بالتالي إعادة توسيع الهياكل التنظيمية حسب التخصصات المسؤوليات الجديدة التي تظهر.

**ثالثا: مؤشرات النمو بالمؤسسة:** إن نمو المؤسسة يرتبط بشكل أساسي بالحجم و لكن يمكن الحكم على مدى نموها من خلال مجموعة من المؤشرات:<sup>119</sup>

- عدد الأفراد العاملين في المؤسسة: و ذلك حسب توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي أي نوعية و اختصاص و كفاءة اليد العاملة أو الجانب الكمي لتحديد حجم نمو كمية المدخلات و المخرجات، قياس مجموعة العناصر الداخلة في الإنتاج أي حجم موارد المؤسسة، و كذلك قياس مخرجات المؤسسة من سلع مادية و خدمات (زيادة حجم الإنتاج).

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

- الهيكل التنظيمي: إن تعقد و تطور و تشابك العلاقات المكونة لهيكل تنظيم المؤسسة (التقسيمات الأفقية و العمودية) يعطي صورة لحجم نمو المؤسسة و يعتبر هذا المؤشر نوعي (كيفي).

- تعدد فروع المؤسسة و خطوط الإنتاج، و الحصص السوقية (كمي)، و شبكات التوزيع (نوعي).

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

- يعتبر النمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة.

- النمو وسيلة لتحسين الربحية و زيادة المردودية، و بالنسبة للمدراء تحقيق الشهرة و السلطة و المكانة الاجتماعية.

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

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

- المؤسسة الكبيرة هي الأفضل.

- الاستفادة من دعم الحكومات.

- "القدرة على التفاوض مع الموردون، و النقابات و الوسطاء الماليين.

- ضمان تطور نشاط المؤسسة.

- تخفيف الضغط الناجم عن المنافسة.

- زيادة شهرة المؤسسة و قوة الإدارة العليا.

- التقليل و التحكم في المخاطر بإتباع استراتيجية التنوع.<sup>120</sup>

سادساً: مقومات نمو المؤسسة: هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في نمو المؤسسة، و يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية.

1- العوامل الداخلية: و هي العوامل التي تتواجد داخل المؤسسة منها:<sup>121</sup>

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

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

إن نمو المؤسسة متعددة الأوجه و يرتبط بحاجاتها و أهدافها المستقبلية و في العادة يتم التميز بين ثلاثة أنماط لنمو المؤسسة و هي كالآتي:

**1- النمو الداخلي:** و يسمى أيضا بالنمو العضوي أو المكثف، و يتضح من تسميته فهو داخلي يعتمد على إمكانياتها و مواردها الداخلية المتاحة لتطوير المنتج الحالي، أو خلق منتج جديد، أو فتح فرع تجاري، أو تنويع المنتجات، أو إختراق الأسواق فالنمو الداخلي هو النمو العادي في مسار المؤسسة.

و تتمثل إمكانياتها الداخلية في إنشاء وامتلاك وسائل إنتاج جديدة، وقدرات كبيرة من الأفراد والأموال أو تكنولوجيا أي إمكانيات متاحة بشكل كبير جدا.

و يمول بالأرباح غير الموزعة أو الأموال الخاصة بالمؤسسة، و يحافظ للمؤسسة على استقلاليتها، و يتم تحقيق نموها الداخلي من خلال إتباع الاستراتيجيات التالية:<sup>122</sup>

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

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

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

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

أ- **التنويع العمودي:** يتم من خلال توسيع عملياتها الإنتاجية أو التسويقية اللاحقة أو السابقة لنشاطها و نجد نوعين:

- التنوع العمودي الأمامي: تقوم المؤسسة بأعمال إضافية لنشاطها مثلا: تقوم بتصنيع عجلات السيارات، و نشاطها الأساسي استخراج المطاط.
- التنوع العمودي الخلفي: تقوم بنشاطات سابقة لنشاطها الأساسي مثال: مؤسسة متخصصة في خياطة الملابس النسائية فتقوم بصناعة مختلف أنواع الأقمشة.
- ب- التنوع الأفقي: تقوم المؤسسة بطرح منتجات وخدمات جديدة في القطاع الذي تنشط فيه مثلا: مؤسسة متخصصة في صناعة الثلاجات تقوم بإنتاج مكيفات هوائية، مبردات صناعية.

## 2- النمو الخارجي:

- "هو كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولى السيطرة على الأصول المادية الموجودة مسبقا و المملوكة قانونيا لمؤسسة أخرى."
- "هو نمو المؤسسة من خلال الاستحواذ أو الاندماج".

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

**2-1- الاستحواذ:** يعني قيام مؤسسة باقتناء مؤسسة كاملة ، بحيث المؤسسة المبتلعة تزول ككيان قانوني و لا تظهر نهائيا لأنها مبتلعة من المؤسسة المستحوذة بحيث هذه الأخيرة سوف تمتلك كل أصول المؤسسة المبتلعة و سوف تتحمل كل ديونها و ضرائبها و تستفيد من حصتها السوقية و تتفادى شرها التنافسي.

**2-2 الاندماج:** "هو تأسيس كيان جديد بالانضمام إلى مؤسسة أخرى أو أكثر بحيث أن الشركات المندمجة ككيانات قديمة تزول و يتأسس كيان جديد."<sup>123</sup>

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

- فالتحالف: هو تعاون بين مؤسستين متنافستين مثلاً: اتفاق بين مؤسستين تنتجان السيارات على التعاون فيما بينهما من أجل تصنيع محرك مشترك".<sup>124</sup>

الشراكة: تعاون بين مؤسستين غير متنافستين.

ويتخذ هذا النمو الخارجي 3 أشكال:

- النمو الأفقي: يكون من خلال اندماج المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع أو في نفس المرحلة الإنتاجية أو التسويقية كالاستيلاء على منافس مباشر للمؤسسة.

- النمو العمودي: يتم التوسع في النشاط من خلال التكامل مع المراحل الاقتصادية المتعاقبة (أمامي و خلفي) مثال على ذلك تقوم مؤسسة لصناعة السيارات بالتكامل مع مصانع الحديد و حقول المطاط، أو في اتجاه آخر في شبكات التسويق و التوزيع، "الاستيلاء على مصادر التوريد هذا عمودي خلفي، و الاستيلاء على منافذ التوزيع هذا تكامل عمودي أمامي"

- الاندماج المركب (المختلط): و يتحقق بالاندماج العمودي و الأفقي في نفس الوقت."

### 3- النمو التعاقدية:

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

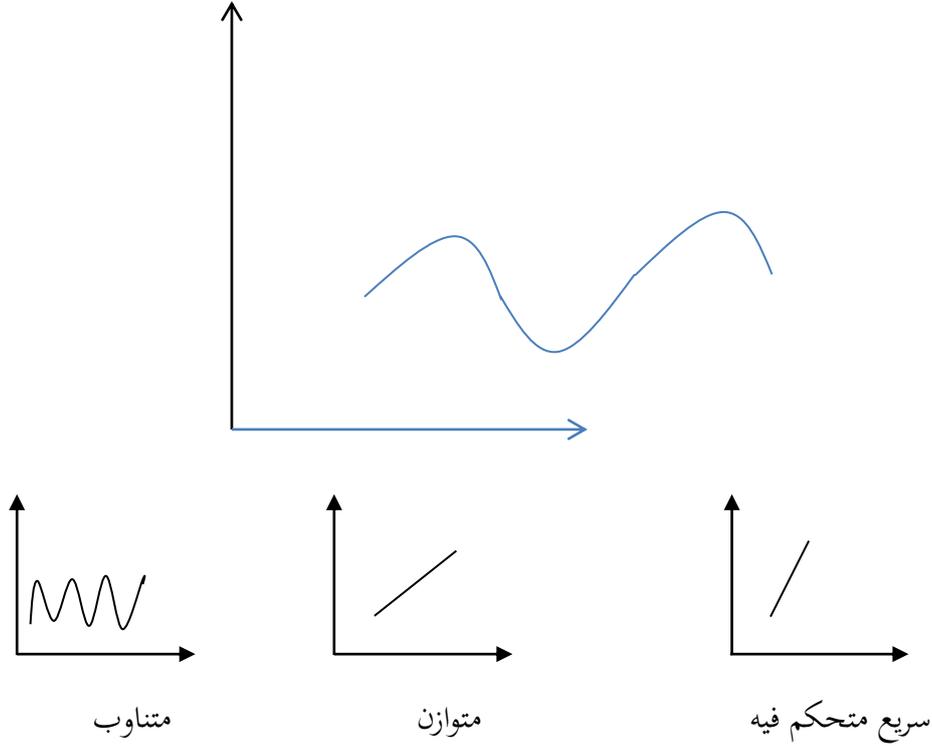
### تاسعا: حالات النمو:

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

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

2- حالات النمو المرضية: و هي النمو المتسارع غير متحكم فيه، و النمو البطيء.

الشكل رقم(15): حالات النمو الطبيعية



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

الشكل رقم (16): حالات النمو المرضية



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

### الفصل الثالث عشر: دورة حياة المؤسسة

لكل مؤسسة مهما كان نشاطها و طبيعتها دورة حياة و تكون متضمنة لمراحل متعددة مثل الكائن الحي و تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالاً و اتجاهات مختلفة و لكل مرحلة مجموعة من الأهداف تميزها عن باقي المراحل، و لقد تعددت تقسيمات مراحل حياة المؤسسة نظراً لاختلاف آراء الباحثين.

**أولاً: مفهوم دورة حياة المؤسسة.**

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

وعليه تعرف دورة حياة المؤسسة بأنها:

- "نمط من التغيير المتوقع في المؤسسة، فهي تشير إلى المسيرة الحياتية للمنظمة منذ بدئها إلى غاية نهايتها"<sup>125</sup>.

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

نجد أن دورة حياة المؤسسة ليست ثنائية، و كل مرحلة فيها تكون محسوبة و متوقعة، و تكون المراحل فيها متسلسلة و لكن لا تتميز بنفس المستوى من القوة و نفس الوضعية في السوق.

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

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

ثالثا: تقسيمات دورة حياة المؤسسة (نماذج):

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

1- تقسيم MILLER et KIMBERLY عام 1980: ثم تقسيم دورة حياة المؤسسة إلى 3 مراحل:<sup>126</sup>

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

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

3- مرحلة التدهور: هي مرحلة الركود، و الفشل الذي قد يصيب المؤسسة.<sup>127</sup>

2- تقسيم GUP: قسم حياة المؤسسة إلى 4 مراحل و هي:<sup>128</sup>

أ- مرحلة النشأة و الانطلاق: و تكون في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة، و هي مرحلة دخول السوق و تتميز ب:

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

ب- مرحلة النمو و التوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الإلتعاش هو التوسع الذي حققته المؤسسة و تميزت هذه المرحلة ب:

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

- ارتفاع المبيعات.
  - القدرة على التحكم في التكاليف.
  - البحث عن الكفاءات.
  - العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصيرة الأجل.
- ت- مرحلة النضج والاستقرار: تتميز هذه المرحلة ب:<sup>129</sup>
- القدرة على المنافسة و التحكم في الأسعار، البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها.
  - العمل على تطوير الإنتاج.
  - السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
  - حسن العلاقة مع العملاء.
  - ولاء العملاء للعلاقة التجارية.
- ث- مرحلة التدهور والتراجع: في هذه المرحلة يصبح الفشل يهدد استقرار نشاط المؤسسة و تتميز هذه المرحلة ب:
- البحث عن تخفيض العمال و التكاليف.
  - التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
  - التراجع في مستويات المبيعات.
  - مطالبة الدائنين بمستحقاتهم.
- 3- تقسيم FULD et HOUSE عام 1995: تم تقسيم دورة حياة المؤسسة إلى 5 مراحل و هي:<sup>130</sup>
- أ- مرحلة النشأة: مرحلة بداية حياة المؤسسة و تتميز هذه المرحلة بوضع استراتيجية المؤسسة و اتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.
- ب- مرحلة الشباب: تتميز ببداية تطبيق المفاهيم و القرارات المرتبطة بالتخصيص و وضع السياسات الموجهة للعمل و لنشاط المؤسسة عملياتها الداخلية و الأساليب المتبعة في تنسيق العمل، و تفويض السلطة.

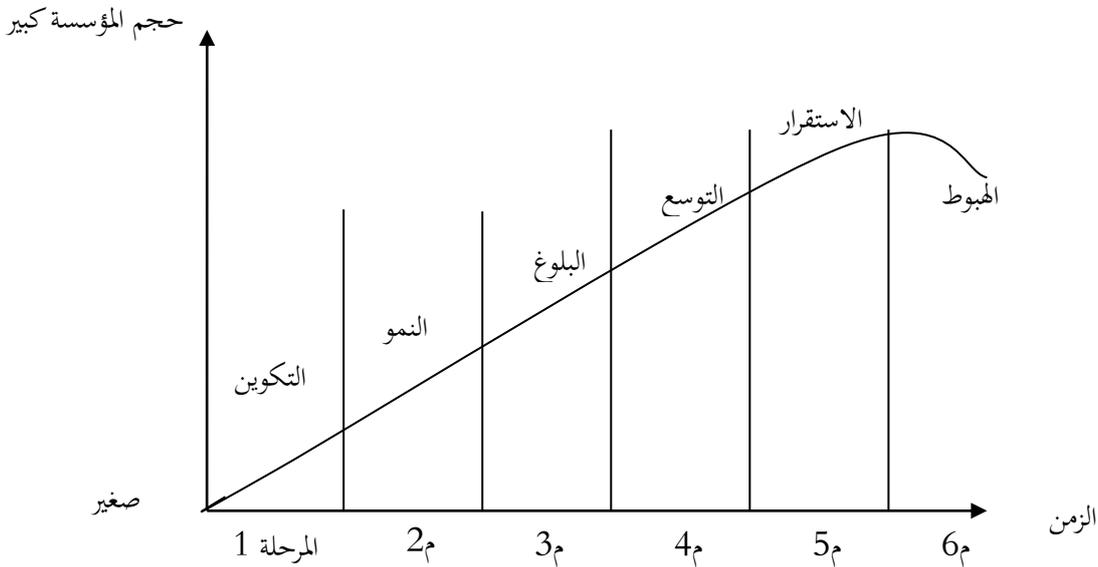
ت- مرحلة النضج: يتم تحقيق الأهداف المسيطرة.

ث- مرحلة الفناء و التدهور: عدم القدرة على التوسع و النمو و تحقيق الاستقرار مما يؤدي بالمؤسسة إلى التوجه التدريجي في التدهور و الفناء.

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

- مرحلة التكوين: مرحلة الطفولة و تعاني من الغموض في اتجاهات المستقبلية و أدائها.
- مرحلة النمو: مرحلة النمو التدريجي و الانتشار و التوسع.
- مرحلة البلوغ: مرحلة التكامل الذاتي في أدائها.
- مرحلة التوسع: مرحلة التوسع في نشاطات المؤسسة.
- مرحلة الاستقرار: "مرحلة الاستقرار الكامل و بات بنائها الرسمي و موقعها و حصتها في السوق و موقعها و المعرفة الكاملة لحدودها و مجالات حركتها"<sup>131</sup>
- مرحلة الهبوط: مرحلة فقدان المؤسسة لاستقرارها نظرا لضعفها و عدم قدرتها على الاستمرار.

الشكل رقم (17): دورة حياة المؤسسة.



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

الباحثين اختلفوا في تحديد المراحل و المحطات التي تعيشها المؤسسة إلا أنهم اتفقوا على أن لكل مؤسسة بداية تتمثل في انطلاقتها و مرحلة النمو و الازدهار، و في الأخيرة مرحلة التدهور و الفناء و هي مرحلة بداية النهاية.

ولكل مرحلة مجموعة من الأهداف و الخصائص التي تميزها، و زمن و أهمية كل مرحلة تختلف من مؤسسة لأخرى نظرا لاختلاف الظروف.

### الفصل الرابع عشر : تطور المؤسسات العمومية الجزائرية

تتحقق التنمية الاقتصادية من خلال المؤسسات بطابعها الخاص والعام باعتبارها المحرك الفعلي لها من خلال إيديولوجية معينة لتحقيق الخطط المستهدفة سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي متمثلة في جملة من البرامج التنموية التي تسهر السلطات على تجسيدها .

والجزائر من الدول التي كانت سباقة في اتباع النهج الاشتراكي بداية من تأسيس الجمهورية سنوات الستينات من القرن المنصرم كخطوة أولية لتعزيز دور المؤسسات العمومية في عملية بعث الروح لإنعاش اقتصاد في لازال يفتقر لجملة من المقومات المادية والبشرية .

إلا أنه شهد الاقتصاد الجزائري حركية كبيرة بداية من تأميم المحروقات، هذا القرار الذي اعطى الدفعة القوية للقطاع العمومي لمواكبة عملية خلق المنفعة وما صاحبه كذلك من انتعاش على كل الأصعدة من خلال كل الاصلاحات التي مست المنظومة المالية والنقدية الذي دفع بالحكومة الى الاعتماد بشكل واضح على المؤسسات العمومية التي هي الاخرى مرت بالعديد من التحولات سواء تعلق الامر بالمراسيم المنظمة لها او العملية التسييرية لها .

#### اولا: تعريف المؤسسة العمومية الجزائرية

لقد تعددت تعاريف المؤسسة العمومية بتعدد انواعها فمنها المؤسسات العامة الادارية (EPP) والمؤسسات العامة الاقتصادية (EPE)، والمؤسسات العامة الاقتصادية ذات الاسهم (SPA) ، كما تختلف تسميات هذه المؤسسات من الدول ذات النهج الاشتراكي الى الدول ذات النهج الرأسمالي . وقبل الخوض في تصنيفات وانواع المؤسسات وجب التطرق الى بعض التعاريف المتعلقة بالمؤسسة العمومية منها<sup>132</sup>:

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

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

4- المؤسسة العمومية: تعتبر المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولة، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة، أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص. والمؤسسة الاقتصادية شخصية معنوية، مخصص لها رأس مال وتتمتع باستقلالية مالية، وتسير طبقا لمبادئ تجارية.<sup>133</sup>

#### ثانيا: أشكال المؤسسات الاقتصادية العمومية:

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

1- المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري<sup>134</sup>: هي تلك التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة وتسمى أيضا بالمؤسسة العمومية التقليدية، ولقد استعملت كأسلوب لإدارة المرفق العام في الجزائر منذ الاستقلال الى يومنا هذا .

2- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري: هي الاكثر شكلا شيوعا نظرا لتدخل الدولة في المجال الاقتصادي وتتوفر على ثلاث عناصر<sup>135</sup>: إنتاج تجاري، وجود دفتر البنود العامة وحسب القانون رقم 01/88 فإن المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري شكل إنتقالي للتسيير يخالف نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE).

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

القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي 2002/1998.<sup>136</sup> ، وحسب المادة 17 من نفس القانون فالمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي:

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

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

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

#### ثالثا : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية العمومية

باعتبار المؤسسة الاقتصادية العمومية شخصية قانونية مستقلة وتعود ملكيتها للدولة فقد شهدت عدت إصلاحات نابعة عن تغيرات شهدتها الساحة الاقتصادية العامة وكذلك من توجهات ايدولوجية تتماشى والظروف الاقتصادية العالمية .

فالمتتبع للأحداث يدرك جيدا أن فترة التسعينات تعتبر الخط الفاصل في مجريات التحولات التي شهدتها المؤسسات التابعة للدولة .

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

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

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

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

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

تميزت هذه المرحلة بعد صدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات عام 1971 ب:<sup>137</sup>

- التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي بصدور الميثاق.
- تحول هيكلية المؤسسة العمومية من المؤسسة المسيرة الى المؤسسة الاشتراكية (تسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الاشتراكي).
- اشراك العمال في الادارة والتسيير بهدف تجاوز علاقات العمل السلعية القائمة على الاجر بحيث اصبح العامل منتجا ومسيرا في نفس الوقت.
- تحديد اساليب وتقنيات تسيير المؤسسات الصناعية.
- "السهر على حسن تسيير المؤسسة، وعلى زيادة الانتاج وعلى التحسين المستمر للجودة، و القضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق اهداف المخطط من خلال المجلس المنتخب."<sup>138</sup>

ولكن بالرغم من هذا عرفت المؤسسة المسيرة اشتراكيا مشاكل ساهمت في ارتفاع نزاعات داخل المؤسسات كافتقارها لسلم المناصب وعدم ربطها بمؤشرات تقنية عن نشاط ومردودية المؤسسة، كما لم تكن سياسة التشغيل تخضع لمبادئ عقلانية اقتصادية سواء من حيث العدد او النوعية، كما كانت المؤسسة تشكو من نوعية التكنولوجيا .... مما ادت الى تعطل في الانتاج اثر الاهمال او توقفات عن العمل.

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

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

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

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

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

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

2- المرحلة الثانية: مرحلة اقتصاد السوق بعد سنة 1990<sup>139</sup>

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

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

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

قائمة المصادر والمراجع

- <sup>1</sup> حسين إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر، ط1، لبنان، 2005،
- <sup>2</sup> عادل بوجمان، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019
- <sup>3</sup> الداوي الشيخ، تطوير مفهوم المؤسسة و مفهوم المقاول في الفكر الاعتبائي و التسيير، L'université Annales de d'Alger، العدد 15، رقم 01، جامعة الجزائر، 2005/06/15
- <sup>4</sup> هباشي سامي، دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، 2018
- <sup>5</sup> صالح حميمدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية و المحاسبة، جامعة محمد الصديق بم يحي، جيجل، 2018
- <sup>6</sup> أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد و تسيير المؤسسة، قسم العلوم LMD، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- <sup>7</sup> خالص صافي صالح، رقابة تسيير لمؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008
- <sup>8</sup> ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر
- <sup>9</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، ط1، الجزائر، 2008
- <sup>10</sup> عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، رسالة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017
- <sup>11</sup> عبد الهادي مختار، مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم التجارية، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2021
- <sup>12</sup> القانون التجاري: الكتاب الخامس في الشركات التجارية، المواد من 544، 842، طبعة 2003. عثمان خلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، الجزائر، 2004
- <sup>14</sup> عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، كلية علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016
- <sup>15</sup> عرباجي إسماعيل: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996

- <sup>16</sup> حلو ابو حلو، السجل التجاري في القانون التجاري الجزائري، مجلة جديد الاقتصاد، العدد1، ديسمبر2006، جامعة الجزائر
- <sup>17</sup> مُجّد سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار عين شمس، مصر، 1987
- <sup>18</sup> أنهار تالت أمين، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر
- <sup>19</sup> هباش سامي، دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2018
- <sup>20</sup> مُجّد سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار عين شمس، مصر، 1987
- <sup>21</sup> برني ميلود، محاضرات في مادة هياكل و تنظيم المؤسسة، المركز الجامعي، عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة- سنة ثالثة ليسانس تخصص إدارة الأعمال، 2022/2021
- <sup>22</sup> وشاش فؤاد: صاطوري الجودي، عراك عبود عمير الديلمي، تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم و العمل المجلد 10، العدد1، 2021
- <sup>23</sup> ترجمة هيفاء علي، مبادئ الإدارة: أنواع الهياكل التنظيمية، 13 أكتوبر 2022/06/10.
- <sup>24</sup> صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية، جامعة جيجل، 2018/2017
- <sup>25</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1993
- <sup>26</sup> هميسي نور الدين، مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس المؤسسة والمحيط، تخصص اتصال وتسويق، قسم علوم الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2017/2016
- <sup>27</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008
- <sup>28</sup> هميسي تور الدين، مطبوعة مقياس المؤسسة والمحيط، قسم الاعلام والاتصال، جامعة سطيف2، ، 2017/2016
- <sup>29</sup> إسماعيل مُجّد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم - حالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000
- <sup>30</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسى، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005
- <sup>31</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية -مدخل تكاملي، المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007
- <sup>32</sup> خضر كاظم محمود، هايل يعقوب فاحوري، إدارة الإنتاج و العمليات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2001

<sup>34</sup> جمال أمغاز، دور تطبيق نظام ال M.R.P في تحسن تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر، 2008/2007،

<sup>35</sup> بين طيب هديات، مرجع سبق ذكره.

<sup>36</sup> جمال أمغاز، مرجع سبق ذكره.

<sup>37</sup> ناصر عدون داداي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الطبعة الأولى، 1998، ص 325-325.

<sup>38</sup> جميل أحمد توفيق و علي شريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1980، ص 18.

<sup>39</sup> ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 285.

<sup>40</sup> منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثانية، مصر 1991، ص 08.

<sup>41</sup> أعبدي، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2022/2021.

<sup>42</sup> خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، مطبوعة مقياس إدارة الموارد البشرية، منجمنت، معهد التكنولوجيا، جامعة ورقلة، 2017/2016.

<sup>43</sup> نعيمة يجياوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، اقتصاد النقل و الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة.

<sup>44</sup> بلخير مراد، وظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية و الضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، 2018/10/18، ص 20-21.

<sup>45</sup> نعيمة يجياوي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>46</sup> خالد رجم، رشيد مناصرين، العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>47</sup> بلخيري مراد، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>48</sup> الآيات 47-48-49، سورة يوسف (القرآن الكريم).

<sup>49</sup> Philippe/B, La rotation des stocks dans les magasins, chotard et associes, Paris, 1989, P15.

<sup>50</sup> م. سحر عباس، محاضرات إدارة الإمدادات، إدارة الأعمال، ص 3.

<sup>51</sup> هوام جمعة، تقنيات المحاسبة المعمقة، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2، الجزائر، 2002، ص 101.

- <sup>52</sup> حجاب عيسى، نموذج قرارات مخزون الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن الحنة بالمسيلة، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية- جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد5، العدد3، 2011/10/01، ص 54.
- <sup>53</sup> حجاب عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 55.
- <sup>54</sup> عبد الفتاح الصحن، مُجد سمير صبان، المحاسبة المتوسطة، الناشر جامعة الاسكندرية، مصر، 1992، ص 521.
- <sup>55</sup> زدون جمال، الأمثلية الاقتصادية في تسيير المخزون مع دراسة حالة الشركة الوطنية لتزليج الخزي بالرمشي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و ع ت، و التسيير، جامعة تلمسان، 2010/2009. ص 11-12
- <sup>56</sup> مجد راتول، العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 35.
- <sup>57</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شوايش، إدارة المواد الشراء و التخزين، دار المسيرة للنشر، ط5، الأردن، 2016، ص 149-150.
- <sup>58</sup> زدون جمال، مرجع سبق ذكره، ص 16.
- <sup>59</sup> Michel R, Entrepôts et Magasins, 3eme édition, Edition d'organisation, France, 2003, P 220.
- <sup>60</sup> مُجد ابيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته، دار المنهاج للنشر و التوزيع، الأردن 2012، ص 144،
- <sup>61</sup> خطيب سيدي مُجد بومدين، إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2005/2004.
- <sup>62</sup> عبد اللطيف -عبد القادر مراد، أثر استراتيجية البحث و التطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، ديسمبر 2013.
- <sup>63</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- <sup>64</sup> دريدي منيرة، حروش سلمى، دور البحث و التطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات.
- <sup>65</sup> يدي حنان، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، سنة ثانية ليسانس علوم التجارية .
- <sup>66</sup> مريزق عدمان، دور البحث و التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية حالة المجمع الصناعي صيدال، الملتقى الدولي الرابع دول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية

- <sup>69</sup> تطور بلال، مطبوعة محاضرات في التسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2018/2017.
- <sup>70</sup> مبانى مُجّد، مطبوعة دروس مقياس: اقتصاد المؤسسة، شعبة: علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير، علوم مالية، و محاسبة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر -3-، 2019/2018.
- <sup>71</sup> عبود صامويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- <sup>72</sup> فقابر فيصل - دراج عفيفة، سلاوتي حنان، دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2022/2021.
- <sup>73</sup> مُجّد الصيرفي، إدارة التسويق، مؤسسة دروس الدولية، القاهرة، 2005.
- <sup>74</sup> مبانى مُجّد، مرجع سبق ذكره.
- <sup>75</sup> كوديد سفيان، مطبوعة مقياس اقتصاد المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2019 /2018.
- <sup>76</sup> برني ميلود، عقال إلياس، واقع وظيفة التسويق و متطلبات تفعيلها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، ديسمبر 2018، جامعة سكيكدة، ص 42-43.
- <sup>77</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة 2، الجزائر، 1998، ص 108.
- <sup>78</sup> مرزوقي ياسر، مطبوعة محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية و التجارية، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي ميله، 2020/2019، ص 42.
- <sup>79</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 109-111.
- <sup>80</sup> متوكل بن عباس، مُجّد مهلهل، مبادئ الاقتصاد مدخل عام، دار المريخ للنشر و التوزيع، السعودية ص 23.
- <sup>81</sup> عبد الغفور إبراهيم أحمد، مبادئ الاقتصاد و المالية العامة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 103.
- <sup>82</sup> تويي عبد المالك، محاضرات في مقياس مدخل للاقتصاد، قسم التعليم الأساسي (جذع مشترك)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة جيجل، 2019/2018، ص 22.
- <sup>83</sup> عبد الغفور إبراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 109.
- <sup>84</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

- <sup>85</sup> هباش سامي، دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2018، ص 74.
- <sup>86</sup> مرزوقي ياسر، مطبوعة محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية و التجارية، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي ميله، 2029/2019، ص
- <sup>87</sup> عبد الغفور إبراهيم أحمد، مبادئ الاقتصاد و المالية العامة، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 149.
- <sup>88</sup> مرزوقي ياسر، مرجع سبق ذكره، ص 39.
- <sup>89</sup> مختار عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.
- <sup>90</sup> عبد القادر مُجَّد عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 290.
- <sup>91</sup> عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2016، ص 197.
- <sup>92</sup> عبد المطلب عبد الحميد: النظرية الاقتصادية، تحليل جزئي و كلي للمبادئ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000،
- <sup>93</sup> عبيد علي أحمد الحجازي ، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية ، نشأة المعارف ، الاسكندرية
- <sup>94</sup> فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، مؤسسة تبيان الجامعة ، مُجَّد
- <sup>95</sup> Michael Porter , « l'avantage comercial des nations , INTER EDITION, 1993,
- <sup>96</sup> سالم إلياس ، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، أبحاث و دراسات التنمية ، المجلد 01 ، العدد 1 ، جوان 2021 ، ط 21 – ط 20 التسلية .
- <sup>97</sup> محمود سامي الشاذلي عاشور ، القدرات التنافسية لمحطة حاويات كمركز لوجستي في خوض البئر الأحمر ، رسالة دكتوراه ، النقل الدولي و اللوجستيات الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا و النقل البري الإسكندرية ، 2004 ،
- <sup>98</sup> الداودي الشيخ ، دور السير الفعال للموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و دورها في الإندماج و الاقتصاد المعرفة و الكفاءة البشرية ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، 09-10 ، مارس 2016
- <sup>99</sup> كمين عائشة ، مؤشرات قياس التنافسية و وضعها في الدول العربية ، الملتقى الدولي الرابع دول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة شلف ، 9-10 نوفمبر 2010

- <sup>100</sup> آدم إسماعيل، آدم خميس، تطبيق الإدارة اللوجيستية و أثرها في أداء قنوات النقل و التوزيع (دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان)، رسالة دكتوراه، جامعة السودان 2014
- <sup>101</sup> Douglas m.Lambert et Games R, stock et strategic management Boston ; Trwin,
- <sup>102</sup> شريف ماهر هيكل، استراتيجية مفتوحة لتفعيل لوجستيات النقل المتعددة الوسائط بمصر و الدول الغربية، المجلة العلمية (التجارة و التمويل)، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، مارس 2015، مصر،
- <sup>103</sup> سمير معوض، تعريف و مفهوم الإدارة اللوجيستية، أنترناشيونال، 2007
- <sup>104</sup> شريف ماهر، تخطيط النقل و سياساته الفعالية و عوامل الجدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006،
- <sup>105</sup> ساوس الشيخ، أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2013
- <sup>106</sup> شريف ماهر هيكل، اللوجيستيات و الموانئ البحرية من أجل التغيير، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2015
- <sup>107</sup> سلوى زغلول البرعي عبد العزيز، نموذج مفتوح للأنشطة اللوجيستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية "دراسة تطبيق على شركات منتدات....."
- <sup>108</sup> رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد و المخزون، الد الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
- <sup>109</sup> اسماعيل عبد الرحمان،
- <sup>110</sup> عبد المطلب عبد المجيد: النظرية الاقتصادية تحليل جزئي و كلي، الدار الجامعية، مصر 2001
- <sup>111</sup> بوتربة وهيبه ، مطبوعة محاضرات في استراتيجية المؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2021 / 2022
- <sup>112</sup> محمد بوطلاعة ، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، منافسة المؤسسة معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، المركز الجامعي ، أم البواقي ، 2007 / 2008
- <sup>113</sup> عبد الجليل بوداح ، استراتيجية المؤسسة و علاقة الدور التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية مجلة الاقتصاد و المجتمع ، المجلد 3 ، العدد 3 ، جامعة قسنطينة مستوري ، 2005/11/20
- <sup>114</sup> محمود جاسم السيد عن ، استراتيجيات التسويق ، مدخل كمي و تحليلي ، دار حامد لنشر ، 2016

- <sup>117</sup> محمد كربوش، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر تلمسان، الجزائر، 2014
- <sup>118</sup> أ. عمر بلخير، مطبوعة دروس في اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية و المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة سعيدة، 2022/2021
- <sup>119</sup> تفرقنت زليخة، زعزع فطيمة، مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2019/2018
- <sup>120</sup> سعود وسيلة، محاضرات مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية و المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة البويرة، 2020/2019
- <sup>121</sup> سكر كنزة، مطبوعة محاضرات لمقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2020/2019، الفصل 6، أنماط المؤسسة، جامعة عنابة.
- <sup>123</sup> زروقي ياسر، مطبوعة محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية و التجارية، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي ميله، 2020/2019
- <sup>124</sup> عبد الوهاب بلمهدي، عادل العجالي، إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع و التقييم، مجلة التنمية البشرية، جامعة سطيف، المجلد 8، العدد 01، 2013/06/30،
- <sup>125</sup> علة مراد، مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة
- <sup>126</sup> حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفعل، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000
- <sup>127</sup> رفيقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003،
- <sup>128</sup> مسعودي رشيدة، مطبوعة اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادي و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2021/2020
- <sup>129</sup> هودة سلطان قدوري، محمد بن سعيد، دورة حياة المؤسسة الاقتصادية و أثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2014/03/15
- <sup>130</sup> مختار عبد الهادي، مطبوعة مقياس اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم التجارية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021

- <sup>133</sup> - درامشية لمياء، بلقاسمي فاطمة، المؤسسة لاقتصادية العمومية في الجزائر - دراسة تأصيلية - مجلة الحوار الثقافي العدد2 المجلد 5- جامعة مستغانم- الجزائر-،2016
- <sup>134</sup> - عمار دروس في القانون الإداري، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1989
- <sup>135</sup> - محمد امين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ترجمة رحال بن عمر، رحال مولاي ادريس، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2005
- <sup>136</sup> - الجريدة الرسمية، العدد62، المؤرخة في :24 اوت 1998
- <sup>137</sup> - بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، العدد الرابع، ديسمبر2018
- <sup>138</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وافاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني، جامعة بسكرة ،جوان 2002
- <sup>139</sup> - ليلي قطاف، اشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر واقع وتحديات، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الجزائر،2005/2004