



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الجليلي بونعاما بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



## محاضرات في مقياس

### اقتصاد المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب

من إعداد:

د. سنوسي زوليخة

السنة الجامعية 2019-2020

برنامج مقياس

اقتصاد المؤسسة

المحور الأول: مفهوم المؤسسة

المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات

المحور الثالث: المؤسسة و المحيط

المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

المحور الخامس: موارد المؤسسة

المحور السادس: أنماط نمو المؤسسة

المحور السابع: تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

الفقرين

1	المقدمة.....
1	المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....
2	1. تعريف عن المؤسسة.....
3	2. خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
4	3. أهداف المؤسسة الاقتصادية.....
4	(1) الأهداف الاقتصادية.....
5	(2) الأهداف الاجتماعية.....
5	(3) الأهداف الثقافية و الرياضية.....
6	(4) الأهداف التكنولوجية.....
6	IV. وظائف المؤسسة الاقتصادية.....
6	(1) وظيفة إدارة الموارد البشرية.....
14	(2) وظيفة الشراء.....
19	(3) وظيفة التخزين.....
21	(4) وظيفة الإنتاج.....
24	(5) وظيفة التسويق.....
26	(6) الوظيفة المالية.....
28	(7) وظيفة البحث والتطوير.....
31	المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية.....
31	1. تنظيم المؤسسات الاقتصادية.....
31	(1) تعريف التنظيم.....
31	(2) أهمية التنظيم.....
32	(3) مبادئ التنظيم.....
32	(4) أنواع التنظيم.....
33	(5) خطوات عملية التنظيم.....
34	(6) مفهوم الهيكل التنظيمي.....
39	2. تصنيف المؤسسات الاقتصادية.....
39	(1) المعيار القانوني.....
42	(2) المعيار الاقتصادي.....
43	(3) معيار الحجم.....

	المحور الثالث: المؤسسة و المحيط.....
45	ا. مفهوم محيط المؤسسة.....
45	(1) تعريف محيط المؤسسة.....
46	(2) اهمية تحليل محيط المؤسسة.....
	(3) متطلبات تحليل محيط المؤسسة.....
	اا. المحيط غير المباشر.....
48	(4) المحيط الاقتصادي.....
49	(5) المحيط القانوني.....
50	(6) المحيط السياسي.....
50	(7) المحيط التكنولوجي.....
50	(8) المحيط الاجتماعي.....
51	ااا. المحيط المباشر.....
51	(1) المنافسون.....
52	(2) الزبائن.....
52	(3) الموردون.....
52	(4) القوى العاملة.....
53	(5) السلع البديلة.....
53	(6) أصحاب المصالح.....
53	اااا. العلاقة بين المحيط والمؤسسة.....
53	(1) تأثير المحيط في المؤسسة.....
54	(2) تأثير المؤسسة في المحيط.....
57	المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق.....
58	ا. مفهوم السوق و هيكل السوق.....
58	(1) مفهوم السوق.....
58	(2) مفهوم هيكل السوق.....
59	اا. عناصر هيكل السوق.....

59	..... (1) تركيز السوق
61	..... (2) عوائق الدخول إلى السوق
65	..... III. انواع هيكل السوق
67	..... (1) سوق المنافسة الكاملة
69	..... (2) سوق الاحتكار التام
70	..... (3) سوق المنافسة الاحتكارية
73	..... (4) سوق احتكار القلّة
74	..... IV. مقارنة بين اشكال هيكل السوق من الناحية النظرية و العملية
75	..... المحور الخامس: موارد المؤسسة
75	..... I. الموارد الملموسة
81	..... (1) الموارد المالية (رأس المال)
83	..... (2) الموارد المادية
83	..... II. الموارد غير الملموسة
84	..... (1) الموارد البشرية
85	..... (2) الموارد المعلوماتية
86	..... (3) التكنولوجيا
88	..... (4) المعرفة
89	..... (5) معرفة كيفية العمل
90	..... المحور السادس: انماط نمو المؤسسة
90	..... I. مفهوم نمو المؤسسة
91	..... II. أسباب نمو المؤسسة الاقتصادية
91	..... III. مؤشّرات و فرص نمو المؤسسة
91	..... IV. أشكال نمو المؤسسة
91	..... (1) النّمّو المتوازن
91	..... (2) النّمّو المتسارع
91	..... (3) النّمّو المتناوب
92	..... V. استراتيجيات النّمّو و التّوسع

92	..... إستراتيجية التخصّص والتّركيز
94	..... إستراتيجية التّوزيع
100	..... المحور السابع: تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
101	..... ا. تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية
101	..... II. مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
101	..... (1) المرحلة الأولى: مرحلة التسيير الذاتي ثمّ التسيير الاشتراكي
104	..... (2) المرحلة الثانية: مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية واستقلالية المؤسسات
106	..... (3) المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة الهيكلة الصناعية و الخصصة
109	..... الخاتمة

الطبعة الأولى



الصفحة

## المقدمة

في أي اقتصاد كان، يوجد العديد من المؤسسات التي تنشط، منها ما هي إدارية تقدم خدمات عامة، ومنها ما تهدف إلى تحقيق أرباح مادية، وهي ما تعرف بالمؤسسات الاقتصادية التي سيتم تسليط الضوء عليها ضمن محاور برنامجنا من خلال مجموعة من المحاضرات مدرجة في هذا المقياس. لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزا كبيرا من اهتمامات الاقتصاديين، فهي تقع في قلب الحياة الاقتصادية المعاصرة باعتبارها المصدر الرئيسي لكسب الرزق و ازدياد ثروة الأمم، كما أنّها المكان الرئيسي للعمل و الحياة الاجتماعية للعمال، كما أن المؤسسة من خلال وظائفها المختلفة تعمل على تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية .

من هنا أتى علم "اقتصاد المؤسسة" الذي يبحث في وضع المؤسسة الاقتصادية و في الطرق المثلى لاستخدام مواردها، كما يهتم بالمحيط الذي تعمل في اطاره المؤسسة و الطرق التي تمكنها من النمو و التوسع. يركز أيضا اقتصاد المؤسسة على السوق الذي تشتغل ضمنه المؤسسات و ذلك من خلال دراسة هيكل السوق و سلوك المتعاملين الاقتصاديين الذي يختلف من هيكل الى آخر.

يعدّ مقياس "اقتصاد المؤسسة" من أساسيات المنهاج لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير. لقد جاءت مواضيع هذه المطبوعة وفق المقرر الوزاري الجديد، حيث سنحاول من خلالها أن نضع بين يدي الطالب ركائز اقتصاد المؤسسة التي ستسمح له بالفهم النظري للمؤسسة الاقتصادية و ما حولها.

يهدف محتوى هذه المطبوعة إلى تمكين الطالب من خلال دراسة هذا المقياس من:

- تلقين الطالب المفاهيم النظرية حول المؤسسة الاقتصادية؛
- فهم الطالب للمجال (المحيط و السوق) الذي تنشط ضمنه المؤسسة الاقتصادية؛

## المقدمة

- تعرّف الطالب على الموارد الملموسة و الموارد غير الملموسة للمؤسسة الاقتصادية؛
- ادراك الطالب لأهمية النمو التوسع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة؛
- تعريف الطالب بالمراحل التاريخية التي ميّزت تطوّر المؤسسة العمومية الاقتصادية.

تضم المطبوعة سبعة محاور رئيسية:

المحور الأول: مفهوم المؤسسة

المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات

المحور الثالث: المؤسسة و المحيط

المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

المحور الخامس: موارد المؤسسة

المحور السادس: أنماط نمو المؤسسة

المحور السابع: تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية

يتناول المحور الأول بديهيات المؤسسة الاقتصادية و ذلك بتعريفها، ذكر خصائصها، أهدافها و أخيرا تناول الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية. نتطرق في المحور الثاني الى التنظيم في المؤسسة الاقتصادية و معايير تصنيف هذه الأخيرة. أمّا في المحور الثالث، فإننا سنتناول دراسة محيط المؤسسة

## المقدمة

الاقتصادية بمستوياته المباشر و غير المباشر، و كذا العلاقة التبادلية تأثير-تأثر بين المؤسسة و محيطها. يتطرق المحور الرابع لمختلف أنواع هياكل السوق التي تنشط ضمنها المؤسسة الاقتصادية مع محاولة الوقوف على أهم ايجابيات و سلبيات كل نوع. يليه المحور الخامس الذي خصص لموارد المؤسسة الاقتصادية و التي تنقسم الى موارد ملموسة و أخرى غير ملموسة. أما المحور ما قبل الأخير جاء ليتناول مختلف أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية لما لهذا الأخير من أثر على نشاط و حياة المؤسسة. أخيراً، سوف نستعرض في المحور السابع و الأخير أهم المراحل التاريخية التي ميّزت تطوّر المؤسسة العمومية الاقتصادية منذ الاستقلال الى يومنا هذا.

المحور الاوّل

مفهوم المؤسسة الاقتصادية

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تختلف المفاهيم حول المؤسسة باختلاف وجهات النظر، حيث يعتبرها البعض مكسب لأرباح وقد يعتبرها البعض الآخر مكسبا للرزق وقد ترى لبعض الأطراف كمصدر لازدياد ثروة الأمم. ومن خلال هذا المنظور تتحدّد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

### 1. تعاريف عن المؤسسة

تعدّدت المفاهيم التي قدّمت حول مصطلح المؤسسة حسب تعدّد المدارس الفكرية و كذا الباحثين حيث عرّفت من قبل المدرسة الكلاسيكية بأنّها التّكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل وتجميعه و تعيين المسؤوليات و السّطات و تأسيس العلاقات، بينما عرّفتها المدرسة السلوكية بأنّها مجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة، أمّا بالنسبة لمدرسة النّظم فإنّ المؤسسة هي نظام أو وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة ( جودة، الزعبي و المنصور، 2008، ص.16-17).

و اجماعا يمكن التّعبير عن المؤسسة بالشكل التّالي:

المؤسسة = هيكل تنظيمي + موارد بشرية + موارد مالية + موارد مادية + موارد فنية.

أمّا المؤسسة الاقتصادية فعرّفت على أنّها اندماج عوامل مختلفة بهدف انتاج أو تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، في اطار قانوني، مالي و اجتماعي معين، و ضمن شروط تختلف تبعا لمكان تواجد المؤسسة، حجم و نوع نشاطها، هذا الاندماج يكون بواسطة تدفقات نقدية حقيقية و كذا معنوية (داداي عدون، 2005، ص.10).

في الحقيقة من الصّعب الاعتماد على تعريف واحد يشمل مفهوم المؤسسة و المؤسسة الاقتصادية خاصّة، و ذلك للأسباب التالية:

- التّطور المستمر الذي تشهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها و في أشكالها القانونية؛
- تشعب و اتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية في نفس الوقت و في أماكن مختلفة (شركات متعددة الجنسية)؛
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية و الايدولوجيات.

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يمكن إعطاء تعريفات مختلفة للمؤسسة و لكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيماً يجمع بين وسائل الإنتاج و الإنسان.

تعريف (1): " المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة" (هلال، 2005، ص.13).

تعريف (2) : " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته" (داداي عدون، 1998، ص.10).

تعريف (3) : " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته" (العدلوني، 2002، ص.14).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة يتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية والمادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

## II. خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتلخص الصفات أو الخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية: (صخري، 1993، ص.25-26).

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها؛
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- القدرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- التّحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين،....
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إمّا عن طريق الاعتمادات ، و إمّا عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف؛
- لا بدّ أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أمّا إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدّخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

### III. أهداف المؤسسة الاقتصادية

تتعدّد و تختلف أهداف المؤسسة الاقتصادية حسب اختلاف طبيعتها، ميدان نشاطها حجمها و أصحابها، إلّا أنّ أغلبية المؤسسات تسعى أساساً لتحقيق الأهداف الآتية: (دادي عدون، 1998، ص.10).

#### 1) الأهداف الاقتصادية

- تحقق الرّبح الذي يعتبر شرطاً لاستمرار المؤسسة، نموها و توسّعها؛
- عقلنة الإنتاج من خلال الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع الانتاجية التي تتحقّق بالتّخطيط الجيّد؛
- تلبية حاجيات المجتمع من خلال تغطية طلبات المستهلك المحليّ و من ثمّ الدولي.



## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

## (2) الأهداف الاجتماعية

- ضمان مستوى مقبول من الأجور و الذي يعتبر حقا مشروعا لكلّ العاملين في المؤسسة يسمح لهم بمقابلة احتياجاتهم الخاصة و كذلك يعمل على تحفيزهم على البقاء و العطاء في المؤسسة؛
- تحسين المستوى المعيشي للعمال و ذلك عن طريق تنويع و تحسين الانتاج و توفير الامكانيات المالية و المادية للعمال من جهة و للمؤسسة من جهة أخرى؛
- اقامة أنماط استهلاكية و الذي يكون من خلال تقديم منتجات جديدة أو التأثير في أذواق المستهلكين عن طريق الاشهار و الدعاية، الأمر الذي قد يؤثر على العادات الاستهلاكية، قد تكون ايجابية أو سلبية على المجتمع، و لكن هي في صالح المؤسسة غالبا؛
- تنظيم و تماسك الأفراد داخل المؤسسة فقيام المؤسسة على تنظيم العلاقات بين أفراد عملها و توفير جو من التقاهم و الاتحاد (مثل مجلس العمال و العلاقات غير الرسمية) يقلل من الاختلافات السائدة بين العمال في مستوياتهم العلمية، الانتمائية، الاجتماعية، السياسية، ....
- توفير التأمينات و مرافق العمال مثل ضمان التأمين الصحي، التقاعد، توفير السكنات الوظيفية، المرافق العامة، ...

## (3) الأهداف الثقافية و الرياضية

- توفير الوسائل الثقافية و الترفيهية التي تساهم في رفع مستوى رضا و ولاء العاملين و توطيد العلاقات بينهم مثل اقامة حفلات، توفير مكاتب، تنظيم رحلات، ...
- تخصيص أوقات للرياضة مما يجعل العمال في حيوية و نشاط، العنصر الذي يفيد في الاستعداد للعمل و التحفيز و الرفع من الانتاج و الانتاجية؛

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- رسكلة العمّال القدامى و تدريب العمّال الجدد بما يضمن مسايرة التطورات التكنولوجية في مختلف المجالات.

### 4) الأهداف التكنولوجية

حيث تسعى المؤسسة الى استحداث وظيفة أو مصلحة خاصة بالبحث و التطوير ادراكا منها بمدى العوائد النّاجمة عن نواتجها الأمر الذي يساعدها على تحسين طرق انتاجها و رفع المردودية الانتاجية.

## IV. وظائف المؤسسة الاقتصادية

تعدّ وظائف المؤسسة الاقتصادية المعين على تحقيق اهداف المؤسسة المتمثلة اساسا في إشباع حاجات ورغبات المجتمع عن طريق إنتاج أو توزيع السلع أو الخدمات.

### 1) وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسات الاقتصادية وذلك كون راس المال البشري العنصر المحرّك لمختلف عملياتها على مختلف مستوياتها الإدارية. تهتمّ وظيفة إدارة الموارد البشرية بالأفراد العاملين في المؤسسة في كل المستويات وذلك من حيث تقسيم الأدوار ومسؤوليات العمل من أجل التنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذا تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف العامة.

لقد مرّ مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التّغييرات من حيث التّسمية والمضمون أو التّطبيق المرافق للتّسمية، حيث بدأت في بداية الأمر بإدارة العلاقات الصناعيّة، ثم أخذت هذه الإدارة تسميات مختلفة ابتداء من إدارة شؤون الموظّفين أو القوى العاملة وانتهاء بإدارة الموارد البشرية.

### ▪ تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرّف إدارة الموارد البشرية على أنّها "الإدارة التي تؤمن بأنّ الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

التي تمكّنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة" (بلوط، 2002، ص.18).

كما تعرّف بأنّها "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها" (ماهر، 2004، ص.26).

فإدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تهتمّ بالعنصر البشري الذي يعمل في المؤسسة منذ لحظة دخوله فيها إلى لحظة مغادرته لها بشكل نهائي. فهي الجهة الادارية في المؤسسة التي لها الحق في وضع واتخاذ الاجراءات والقرارات التي لها علاقة مباشرة بالأفراد العاملين في المؤسسة، كما أنّها المسؤولة على تزويد هؤلاء الأفراد بكافة الوسائل التي ينبغي أن تسمح لهم القيام بأعمالهم، و مراقبتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### ■ أسباب ظهور ادارة الموارد البشرية

يعود ظهور ادارة الموارد البشرية الى عدّة عوامل أهمّها: ( ماهر، 1999، ص.35-37)

- التطور الصناعي الذي شهده العصر الحديث و ما نجم عنه من ظهور تنظيمات عالمية و مشاكل و صراعات بين الادارة من جهة و الموارد البشرية من جهة أخرى الأمر الذي خلق الحاجة الى وجود ادارة متخصصة تسهر على مصالح الموارد البشرية و تعالج مشاكلها؛
- لقد أدّى التّوسع في التّعليم الى زيادة وعي القوى العاملة و ارتفاع مستواهم التّعليمي و الثقافي، الأمر الذي تطلّب وجود ادارة متخصصة قادرة على التّعامل مع هاته الموارد البشرية؛
- التّدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمّال و أصحاب الأعمال؛
- ظهور النقابات و التّنظيمات العالمية الذي أدى لضرورة وجود ادارة متخصصة لإيجاد التّعاون الفعّال بين الادارة و هذه المنظّمات؛
- تشريع العمل.

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

### ■ اهداف إدارة الموارد البشرية

من بين اهداف إدارة الموارد البشرية نذكر:

- تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة؛
- الحصول على الافراد الأكفاء للعمل وتحقيق الميزة التنافسية؛
- التعرف على حاجات و رغبات الأفراد و العمل على اشباعها بما يخلق لديهم الحافز على العمل؛
- تنمية قدرات العاملين و تطوير المهارات الأساسية لهم من خلال التدريب؛
- تنمية صلة الترابط بين الأفراد و المؤسسة من خلال البرامج و الخدمات الاجتماعية و الثقافية المختلفة (خدمات صحية، ترفيهية، رياضية،...)
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها؛
- توفير بيئة عمل مواتية تمكّن العاملين من أداء عملهم بصورة جيّدة وتزويد من انتاجيتهم ومكاسبهم المادية؛
- وضع سياسات عمل تمنع سوء استخدام العاملين و تحميهم من حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية؛
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.

### ■ مهام وظيفة ادارة الموارد البشرية

يمكن تجميع مهام وظيفة ادارة موارد البشرية في ثلاث مهام رئيسية:

- المهام الإدارية  
تتعلق بأنشطة دفع الأجور، برمجة العطل، تسيير الغيابات وفقا لقانون العمل السائد و عقود العمل التي تربط الطرفين.
- المهام التسييرية

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تشمل تحديد سياسات تسيير الموارد البشرية (سياسة الأجور، الترقية، التوظيف، ...) بما يتوافق و أهداف المؤسسة، التفاوض مع النقابات العمالية على ما يتعلّق بالعمّال كمستوى الأجور و ظروف العمل، تحسين ظروف العمل و تكييف حركة العاملين بالمؤسسة مع احتياجاتها (التوظيف، التسريح، التكوين، ...).

### - المهام الإعلامية

تتعلّق بضمان الاتّصال اللازم على كل المستويات الادارية للمؤسسة عن طريق مختلف وسائل الاتّصال الداخلي (اللافتات، الاجتماعات، المطبوعات، ...)، و كذا توفير التحفيز اللازم بالمؤسسة.

### ▪ وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم اداره الموارد البشرية بنوعين رئيسيين من الوظائف:

#### الوظائف الرئيسية

تتمثل في:

#### - تحليل العمل

التّعرف على الانشطة والمهام المكوّنة للوظيفة وتحديد المسؤولية بشكل مناسب أي معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلّباتها والشروط التي يجب أن تتوفّر فيمن يشغلها من حيث المؤهّل، و عدد سنوات الخبرة و نوعها ثمّ القيام بتوصيف الوظيفة.

#### توصيف الوظيفة

- التّعريف بالوظيفة
- ملّخص عام للوظيفة
- المسؤوليات و الواجبات
- ظروف و بيئة العمل
- مواصفات شاغل الوظيفة -الصفات الجسمانية - الصفات العقلية - التعليم -الخبرة و التدريب - الشخصية - مواصفات خاصة

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

## نموذج توصيف الوظيفة "توصيف وظيفة رئيس قسم المشتريات"

- اسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات.
- الدرجة: (4)
- الرئيس المباشر: مدير المواد والإمداد
- ملخص عام عن الوظيفة: مسؤول عن المشتريات و التفاوض حول شروط الموردين، استلام و فحص عروض الأسعار، التنسيق مع ادارة التكاليف والإدارة الهندسية، مساعدة ادارة المخازن في تسليمها المواد في الوقت المناسب وبالكمية والمواصفات السليمة، فحص ما تم شراؤه وتحديد اساليب الفحص والاختبارات اللازمة لذلك، صرف المتسحقات الخاصة بالموردين.
- مواصفات شاغل الوظيفة
  - الصفات الجسمانية
    - ✓ سجل طبي كامل يثبت صحة جيدة
    - ✓ عدم وجود عاهات أو أمراض مستديمة تعيق العمل
    - ✓ شكل لائق و هندام نظيف
  - التعليم
    - ✓ شهادة جامعية في الادارة أو الهندسة بتقدير جيد على الأقل لسنوات الدراسة (يفضل من له شهادات أعلى في برامج المشتريات)
  - الخبرة و التدريب
    - ✓ خبرة 6 سنوات في مجال المشتريات
    - ✓ خبرة 3 سنوات في الاشراف على المرؤوسين
    - ✓ مهارة عالية في كتابة التقارير و معرفة عالية بالجوانب المالية للعقود
  - الشخصية
    - ✓ دافعية عالية و حماس لأداء العمل
    - ✓ شخصية متوازنة
    - ✓ قدرة على التكيف مع تغير الظروف الاجتماعية
    - ✓ قدرة عالية على الاتصال و التفاهم مع الغير
  - مواصفات خاصة
    - ✓ السن يتراوح ما بين 30-45 سنة

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

✓ قادر و راغب على العمل لساعات اضافية و في عطلة نهاية الأسبوع

المصدر: ماهر، 2005، ص.76

## - تخطيط القوى العاملة

تهتم بتحديد احتياج المؤسسة من أنواع وأعداد العاملين وفق خطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة اي تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية، و القدرات و المهارات. يتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين، وتحديد ما هو معروض و متاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز او الزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة و ذلك استجابة للأهداف العامة للمنظمة.

## نموذج تخطيط القوى العاملة

عند تحليل ظروف الطلب يجب مراجعة مثلا ما يلي:

- ✓ عدد العمالة اللازمة.
- ✓ التطور التكنولوجي.
- ✓ التغيير في عبء العمل.
- ✓ التغيير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها المؤسسة.
- ✓ التغييرات التنظيمية التي قد تقوم المؤسسة بإعدادها.

عند تحليل ظروف العرض يجب مراجعة مثلا ما يلي:

- ✓ تخيل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل.
- ✓ تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى المؤسسة.
- ✓ تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، وتأثير التغييرات التكنولوجية على عدد العاملين، وما قد تؤدي إليه التغييرات التكنولوجية من الاستغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال الآلات محلها.
- تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه من خلال مقارنة ما هو مطلوب، بما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز في العمالة، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المنظمة، وظروف عرض العمالة خارج المنظمة، والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بإنهاء خدمتها.

المصدر: ماهر، 2014، ص. 165

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

### - الاستقطاب

نعني به العملية التي تقوم بها المؤسسة من اجل جذب طالبي العمل للتقرب من المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة و ذلك بتحديد مواصفات الوظيفة وشروطها. يكون الاستقطاب اما داخليا اي من بين عمال المؤسسة او خارجيا باستعمال اساليب متنوعة للإعلان عن الوظيفة مثل الصحف والإعلانات.

### - الاختيار التعيين

تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، الاختبار والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

### - تصميم هيكل الأجور

تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

### - تصميم أنظمة الحوافز

تعني منح مقابل مادي او معنوي يكون عادل للأداء المتميز ويمكن التمييز بين حوافز فردية /حوافز جماعية وأيضا حوافز على اداء المنظمة ككل .

### - تصميم أنظمة المزايا

تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المؤسسات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية، وغيرها.

### - تقييم الأداء

تهتم معظم المؤسسات بتقييم أداء موظفيها من خلال تقييم الرؤساء المباشرين للعاملين باستعمال اساليب معينة.



## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

### - التّدريب

تقوم المؤسسات بالتّدريب بهدف رفع كفاءة ومعارف و مهارات العاملين، بتحديد احتياج المرؤوسين للتّدريب و استخدام الأساليب والطرق المناسبة، وتقييم فعالية هذا التّدريب فيما بعد.

### - تخطيط المسار الوظيفي

أي تخطيط للتّحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة (النقل، الترقية والتّدريب، ...).

#### مصادر الاستقطاب

1. المصادر الداخلية : اي الإعلان عن وظيفة معينة داخل المنظمة من خلال:
  - الترقية اي التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى وفق أسس موضوعية و عادلة.
  - النقل و التحويل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ، أو من فرع إلى فرع آخر دون ضرورة زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.
  - الموظفون السابقون الراغبين في العودة إلى العمل أو توظيف أبناء العاملين بالمنظمة او بطريقة غير رسمية على أساس القرابة و العلاقة الشخصية .
  - مخزون المهارات الذي يتم الرجوع إليه للبحث عن تنوافر فيهم المهارات و القدرات لشغل الوظيفة إما بنقل أو الترقية.
  - الإعلان الداخلي الذي يكون بنشر حاجات المؤسسة بلوحات الإعلانات التي يقرأها العاملون بالمؤسسة و ينشرون تلك الأخبار خارجها في محيط الأصدقاء و الأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.
  - عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء خاصة بالنسبة للوظائف ذات التخصصات النادرة.
2. المصادر الخارجية : قد تضطر للمنظمة للجوء إلى أحد المصادر الخارجية عن طريق:
  - مكاتب العمل التي تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل و المؤسسة الباحثة عن طالبي العمل، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل. كما ان هناك مكاتب التوظيف الخاصة التي تعمل مقابل رسوم معينة قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.
  - التقدم المباشر للأفراد عن طريق البريد او التنقل حيث تحتفظ المؤسسة بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم ، على أن تقوم بالاتصال بهم عند الحاجة إليهم لإجراء الاختبارات اللازمة

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- للاختيار .
- الإعلان الخارجي في الصحف اليومية ، و المجلات و الدوريات المتخصصة ، او الإعلان في الراديو ، و التلفزيون.
  - المدارس و الجامعات عن طريق إقامة علاقات و اتفاقيات معها بغرض جذب خريجها للعمل بها او من خلال العطل الصيفية مما يسمح بتقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم و رغبتهم في التعلم و دافعيتهم وبالتالي الحصول على عمالة مدربة.

### الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية

تتمثل في:

#### - العلاقة مع النقابات

من خلال التّطرق إلى شكاوي النقابات، والنزاعات العمالية، والتّأديب،  
والفصل من الخدمة.

#### - أمن وسلامة العاملين

هي تهتمّ بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين، والأمن، والصحة، ...

#### - جدولة ساعات العمل

أي تحديد ساعات العمل والرّاحة وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة.

## (2) وظيفة الشراء

### ▪ تعريف وظيفة الشراء

تعرف وظيفة الشراء على أنها الوظيفة المسؤولة عن المواد من وقت الطلب الى وقت الاستلام (الشنواني، 1999، ص.18). يتضمّن هذا المفهوم مسؤولية اختيار المورد و التفاوض معه حول السعر، التّأكد من الجودة، و ضمان التّسليم، كما يتضمّن أيضا مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النّقل، الاستلام و التّفتيش، و الرّقابة على المخزون السّلي.

### ▪ أهمية وظيفة الشراء

تكمّن أهميّة وظيفة الشراء بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في النّقاط التّالية:

- ضمان عدم توقّف الإنتاج و استمرارية العمل و ذلك بضمان تدفق المواد بالكميّة

المناسبة و في التّوقيت المناسب ممّا يضمن للمؤسسة انتظام العمل و عدم توقّفه؛

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- الشراء بكميات مناسبة لا تزيد عن حاجة المؤسسة مما يؤدي الى تجميد الأموال، و لا تقل عما هو مطلوب بحيث تؤدي الى توقف العمل؛
- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال المنافسة على أساس السعر و ذلك بتخفيض التفتحات من خلال الحصول على المواد بسعر مناسب.

### ▪ مركزية و لامركزية الشراء

- تعني مركزية الشراء القيام بأعمال الشراء في إدارة واحدة، أما لامركزية الشراء فتعني ان الإدارات مستقلة استقلالاً كاملاً في القيام بعملية الشراء.
- سياسة اللامركزية في الشراء و هذا في حالة استعمال المواد المشتراة في الأجل القصير أو كون المؤسسة لها وحدات متباعدة تحتاج كل واحدة منها لسلع ذات مواصفات مختلفة عن الأخرى. لسياسة اللامركزية في الشراء مزايا و عيوب يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

#### المزايا:

- تسريع اجراءات الشراء و التقليل من الأعمال الادارية و الكتابية؛
- تناسب المؤسسات الكبيرة التي لها وحدات انتاجية متباعدة جغرافياً؛
- استحابة أفضل لحاجات المجتمع المحلي وفق حاجاته الخاصة؛
- تخفيض تكلفة ادارة و مراقبة المخزون لانخفاض كميات الشراء؛
- التعرف بشكل أفضل على أسعار السوق، شروط الدفع و التسليم و مدى توفر المواد؛
- تقليل المخاطر التي قد تتعرض لها المخازن كالحريق، أو السرقة أو تلف المخزون.

#### العيوب

- الازدواجية في طلبات الشراء و اجراءاته؛
- زيادة تكاليف النقل لزيادة عدد الطلبيات؛
- عدم الاستفادة من الخصومات التجارية الممكن منحها على الكمية المشتراة و ذلك بسبب انخفاض حجم الشراء؛
- اختلاف مواصفات المواد.

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

### □ سياسة المركزية في الشراء

المزايا: (زويلف و العالونة، 1998، ص.23)

- الاعتماد على أفراد ذوي خبرة في عمليات الشراء و دراسة السعر و السوق و التفاوض مع الموردين؛
- امكانية توحيد الطلبات المختلفة على أسس موحدة؛
- تفضيل بعض الموردين الاتصال بالإدارة المركزية من اجل الاتفاق على الشروط و ابرام الصفقات.

### العيوب:

- صعوبة التعرف على الاحتياجات الفعلية للأقسام المختلفة؛
  - بطئ إجراءات الشراء؛
  - لا تناسب هذه السياسة المؤسسات ذات الفروع المتعددة و المنتشرة جغرافيا.
- في الأخير، نستطيع القول أنه لا وجود لمركزية مطلقة، أو لامركزية مطلقة، بل ان التنظيم الإداري السليم هو ذلك التنظيم الذي يعتمد على كل من المركزية و اللامركزية بشكل متناسق و مدروس.

### ▪ سياسات الشراء

تنتهج المؤسسة الاقتصادية أساسا أحد الانواع لسياسات الشراء، أما:

- الشراء المؤقت أي شراء المؤسسة لكميات من المواد تكفي حاجتها في المدى القصير.
- تستخدم هذه السياسة في الظروف الآتية:
- أسعار المواد أعلى من المتوسط؛
  - أسعار المواد في انخفاض مستمر؛
  - عدم ثبات الأسعار وتذبذبها في السوق؛
  - عدم التأكد من الكمية المحددة اللازمة للعملية الإنتاجية.

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

إنّ الغاية من هذه السياسة هو الاحتفاظ بأدنى كمية من المخزون لكي لا تتعرض المؤسسة إلى الخسائر نتيجة انخفاض الأسعار، غير أنّه في المقابل إذا ارتفعت الأسعار بدل هبوطها فإنّ تكاليف الإنتاج سترتفع عن تكاليف الإنتاج بالشركات المنافسة، ممّا يدفع الشركة المعينة إلى البيع بأسعار مرتفعة فتتقصد أسواقها أو البيع بأسعار التي يبيع بها المنافسون فتتقصد جزءاً من أرباحها.

□ **الشراء بمتوسط سعر الهبوط** و معناه شراء جزء من احتياجاتها من المواد كلّما انخفضت الأسعار انخفاضاً شديداً، حيث تكون الأسعار في هبوط مستمر. تساعد هذه السياسة الشرائية المؤسسة على تركيز مشترياتها في فترة هبوط الأسعار إلى أدنى مستوياتها لتحقيق أفضل مستوى للأسعار في المدى الطويل.

□ **الشراء مقدّماً** و هو شراء المؤسسة بكميات من المواد تكفي حاجتها في المدى الطويل و ذلك في حالة ما إذا كانت اسعار المواد ثابتة الى حد ما. تلجأ المؤسسة الى هذا النوع من الشراء في حالة:

- ضمان استمرار العملية الانتاجية نتيجة النقص غير المتوقع في المواد؛
- الاستفادة من الخصومات الممنوحة على كميات الشراء الكبيرة؛
- تحقيق وفورات في تكاليف النقل.

□ **الشراء لغاية البيع (المضاربة)** و هنا تقوم المؤسسة بشراء مواد تفوق حاجتها الفعلية بهدف تحقيق أرباح من اعادة بيع هذه المواد عند ارتفاع اسعارها في السوق. إلا أنّ أكبر خطر قد يعترض المؤسسة هو تعرضها للخسائر إذا لم تتغيّر الأسعار أو هبطت هبوطاً كبيراً.

□ **الشراء التبادلي** الذي يقصد به الاتفاق بين المؤسسة و المورد على تبادل منتجاتهما بهدف استقرار عمليّاتها الصناعيّة و البيعية، و هي سياسة متداولة بين مؤسسات قطاع الصناعيّة الكيماوية.

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يعاب على هذه السياسة أنّ المشتري لن يكون له حرية اختيار المورد الذي يعطيه أفضل شروط البيع، لذلك يجب دراسة المزايا التي يمكن تحقيقها من هذا الاتفاق و المساوى التي قد تنجم عنه، وبناءاً على هذه الدراسة تقرّر الإدارة ما إذا كان من الأفضل لها تطبيق أو عدم تطبيق هذه السياسة.

### ▪ إجراءات عملية الشراء

نلخصها في: (الوزناني، ص.42)

✓ أولاً: التّحقّق من الحاجة و تحديدها حيث تقوم الجهات المعنية كإدارة المخزونات و إدارة الانتاج بتوضيح احتياجاتها وفق تقديرات تضعها مسبقاً، الأمر الذي يتطلّب مراقبة و متابعة دائمة للمخزونات للتأكد من عدم وجود نفس المواد في المخازن، هذا لتفادي التكرار في عملية الشراء و بالتالي ارتفاع التكاليف.

✓ ثانياً: اختيار مصدر التوريد المناسب و ذلك بعد جمع المعلومات اللازمة المتعلقة بأهمّ الموردين الذين يمكن للمؤسسة التّعامل معهم، ثمّ اختيار أفضلهم بعد تقييمهم من خلال معايير أهمّها : المرونة تجاه طلبات الزبائن، الاستقرار المالي للمورد، احترام المورد للعقود التجارية، شروط الدّفع و التسليم،...

✓ ثالثاً: دراسة الأسعار التي تتم وفق ثلاثة طرق رئيسية:

- استخدام قوائم الأسعار حيث تعتبر هنا الأسعار مطلوبة من طرف الموردين رغم كونها قد تكون مختلفة عن الأسعار الفعلية؛
- المناقصات التي تقوم على دعوة الموردين للتّقدم بأسعارهم بعد الإطّلاع على ما يسمى بـ "كراسة التكاليف" التي تتضمّن شروط الشراء (الأصناف المطلوبة، الكمية المطلوبة، شروط التسليم، مواعيد التسليم،...)
- الدّفع و المفاوضات و يتمّ اللّجوء إليها عند عدم توفّر امكانية و شروط الشراء بالطريقتين السابقتين. يحدث الاتّصال هنا بالموردين لمناقشة شروط و ظروف الصفقات المطلوبة.

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- ✓ رابعا: اصدار أمر الشراء الذي يعتبر الأداة القانونية التي تربط بين المؤسسة و المورد. يتضمّن أمر الشراء كل من اسم و عنوان المؤسسة، رقم الطلبية و تاريخها، اسم و عنوان المورد، وصف كمّي للمواد المطلوبة، تاريخ الاستلام و شروط الدفع.
- ✓ خامسا: متابعة أمر الشراء الذي قد سبق و أن تمّ ارساله لأن يكون التسليم في الوقت و المكان المناسب.
- ✓ سادسا: الاستلام و الفحص وفقا للشروط المتفق عليها مع مراعاة المواصفات و الآجال المحددة. يتمّ في هذه المرحلة مراقبة الكمية و كذا النوعية المتعلقة بالمواد المطلوبة.
- ✓ سابعا: مراجعة الفواتير و الاحتفاظ بالسجلات حيث يتولى قسم الشراء عملية مراجعة الفواتير على أساس أنّ الفاتورة تعتبر الدليل على أنّ المورد قد قام فعلا بشحن المواد المتفق عليها، بعدها يتمّ تحويل فواتير الشراء الى قسم المالية من أجل صرفها.

### 3) وظيفة التخزين

تهتمّ وظيفة التخزين بحفظ المواد لفترة زمنية محدّدة من تاريخ تخزينها الى حين استعمالها مع مراعاة مدّة حياتها، و ذلك ضمن شروط السلامة (كساب، 2001). كذلك تعمل وظيفة التخزين كمساعد لوظيفة الشراء في الاحتفاظ بسجلات صحيحة و دقيقة للرقابة على المخزون السلعي، أيضا تقديم النّصائح فيما يخص الأصناف الواجب شراءها.

#### ▪ وظائف وظيفة التخزين

- حفظ و تخزين الأصناف المختلفة و المحافظة عليها؛
- تزويد الأقسام المستهلكة بالأصناف اللازمة؛
- تدنية التّقادّم الفنيّ للأصناف و حفظ فائض الانتاج بطريقة مناسبة؛
- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون.

#### ▪ مستويات المخزون

يتحدّد المخزون للمؤسسة من خلال ثلاث مستويات رئيسية: (راشد الغدير، 1997، ص.31)

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

✓ الحد الأعلى و هو أكبر كمية ممكنة من مادة معينة يمكن ان تتوفر في المخازن في لحظة معينة؛

✓ نقطة اعادة الطلب و هي الكمية التي وجب عندها اعادة طلب عدد معين من المواد التي تحتاجها المؤسسة، حيث يفترض أن تكون هذه الكمية عند وصولها الى نقطة اعادة الطلب كافية لاستمرار الانتاج و عدم انقطاعه لحين وصول الكمية الجديدة المطلوبة، و ذلك دون الحاجة الى استخدام مخزون الطوارئ؛

✓ حدّ الأمان و هو المستوى الذي يجب عدم تجاوزه في حالة انخفاض المخزون و إلاّ شكّل ذلك خطراً على المؤسسة قد يهدّد بتوقف العمل بالمؤسسة.

### ■ التسيير العقلاني للمخزونات

تعمل المؤسسة على ضمان التسيير العقلاني لمخزوناتها و ذلك بضمان عدم وجود مخزون بكميات كبيرة و باستمرار من جهة، و عدم نقص في المخزون من جهة أخرى.

✓ حالة فائض في التخزين

عندما يزداد المخزون عن المستوى المناسب يؤدي ذلك الى حدوث فائض في التخزين نتيجة سوء استخدام رأس المال. تؤدي هذه الحالة الى آثار سلبية على المؤسسة:

- تحمّل المؤسسة اعباء اضافية هي في غنى عنها تعيق الطاقة المالية لها؛
- تجميد جزء كبير من رأس مال المؤسسة في هذه المخزونات، الأمر الذي يؤدي الى تضخيم التكاليف؛
- بطء دوران رأس المال نتيجة تجميده، الأمر الذي يقلل من ربحية المؤسسة؛
- زيادة احتمال الخسائر التي قد تلحق بالمواد المخزّنة مثل الضياع، السرقة، التبخّر، ..

✓ حالة النفاذ و النقص في التخزين

على المؤسسة أيضا الانتباه لعدم نفاذ أو نقص مخزونها لما له من انعكاسات سلبية على

نشاطها:



## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- تأخر الإنتاج و تعطيله، بل و توقفه في بعض الأحيان؛
- التأخر في تسليم الطلبات في الاجال المحددة مما ينعكس سلبا على علاقة المؤسسة بزيائنها.

### ■ تكاليف تسيير المخزون

تتمثل تكاليف تسيير المخزون في المؤسسة أساسا في:

- ✓ تكاليف تحضير الطلبات: تتمثل هذه التكاليف في اجراءات الشراء التي تقوم بها المؤسسة من بداية التحضير الى غاية التنفيذ. تشمل هذه التكاليف أجور و مرتبات الموظفين العاملين في قسم الشراء و النقل و التفتيش، مصاريف الترحيل من و الى المخازن.
- ✓ تكاليف الاحتفاظ بالمخزون: و هي التكاليف التي تتحملها المؤسسة منذ دخول السلعة الى المخزن الى غاية خروجها و تتمثل أساسا في التكاليف المتعلقة بحفظ و صيانة المواد المخزنة كالمراقبة، تكاليف الايجار، تكاليف التأمين و تكاليف التقادم الفني و التلف.
- ✓ تكلفة النفاذ: تنتج هذه التكلفة عند نفاذ المخزون و حدوث انقطاع في التموين سواء لأسباب داخلية أو خارجية، و عدم وجود مخزون أمان كاف لتلبية احتياجات الإنتاج و التسويق. تتمثل تكاليف نفاذ المخزون في خسائر التوزيع الناتجة عن المبيعات الضائعة نتيجة تحوّل الزبائن الى موردين آخرين، و التكاليف الخاصة بالتوقف نتيجة العجز في المخزون، و التكاليف الناتجة عن تقديم طلبات استعجالية لتغطية العجز.

### (4) وظيفة الإنتاج

تتكفل وظيفة الإنتاج بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، ويتحدد نجاحها بقوة أو ضعف العناصر المكونة لها، والتي نذكر من أهمها:

- وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة؛

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل؛
- القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم منتج منخفض السعر؛
- القدرة على تخفيض وزيادة حجم الإنتاج؛
- الاعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسباً؛
- القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير؛
- وجود آلات وتجهيزات يمكن استخدامها لإنتاج أكثر من منتج (نظام الصنع المرن).

### ■ النشاط الإنتاجي

يعرّف النشاط الإنتاجي للمؤسسة الاقتصادية على أنه النشاط المنظم و الموجه لاستخدام الموارد المتاحة و توجيهها لإنتاج منتجات و خدمات جديدة تشبع حاجات الانسان.

### ■ نظام الإنتاج

يعرّف نظام الإنتاج على أنه الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل انتاج السلع و الخدمات. نميّز بين أنظمة الانتاج الصناعي لمنظمة صناعية أي الصيغة التنظيمية لإدارة الانتاج و الذي يتألف من ثلاثة اجزاء رئيسية و هي المدخلات، العمليات و المخرجات. أما النظام الانتاجي الخدمي لمنظمة خدماتية فهو الصيغة التنظيمية لإدارة العمليات.

من مهام النظام الانتاجي نذكر:

- تحديد مواقع العمل؛
- مزج عوامل الانتاج و تصميم العمليات؛
- تطوير و تصميم المنتجات بما يتوافق و رغبات الزبائن، متطلبات العمليات الصناعية، و كذا طبيعة المواد و العمليات الانتاجية؛
- تخطيط الانتاج و وضع السياسات الانتاجية لتنفيذ الخطط الانتاجية و الرقابة على كل من تكاليف و جودة الانتاج و كذا الوقت.

### ■ أساليب الانتاج

نميّز بين عدّة انواع من أساليب (انظمة) الإنتاج:

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

✓ الإنتاج المستمر: يتميّز الإنتاج المستمر بإنتاج نمطي في مخرجاته (و قد يكون نمطيا في مدخلاته)، أي أنّ له نفس الأبعاد و الخواص، أي نفس المقاييس و نفس النوعية، نفس الشّكل خلال الفترة الانتاجية. يتمّ الإنتاج المستمر على آلات متخصصة أو في خطوط انتاج مكوّنة من مجموعة مشتركة من العمليات، إذ أنّ توقّف مرحلة من مراحل الإنتاج يؤديّ حتما الى توقّف للعملية الانتاجية ككل. من ميزات هذا النّظام السرعة في الأداء والتنفيذ. كمثال نذكر صناعة السيارات، الآلات الكهرومنزلية...تعتبر مؤسسة فورد الأمريكية أول من استعمل هذا الاسلوب الإنتاجي، لذلك يطلق عليه "نظام الإنتاج الفوردي" (زراولة، 2016، ص.11).

✓ الإنتاج المتقطع (تحت الطلب): هذا النوع من الإنتاج غير نمطي في مخرجاته و لا يتمّ انتاجه إلاّ بتحديد المواصفات من الزبون، أي حسب أذواق المستهلكين و طلبهم. تعتبر مؤسسة طويوتا اليابانية أول من اعتمد هذا النّظام الإنتاجي، لذا يسمى بنظام "الإنتاج الطويوتي" (زراولة، 2016، ص.11).

تكون عملية الإنتاج هنا متقطّعة بسبب نقل وتحريك الوحدات المنتجة من قسم لآخر وقد تضطرّ الوحدات المشغلة للانتظار قبل أن يصلها الدّور للتشغيل. يلائم هذا النّظام تجميع الآلات أو العاملين المتخصّصين بوظيفة أو مهنة واحدة في قسم واحد (مثال ورش التّجارة، الحدادة، تصليح السيّارات، المستشفيات، مصانع الخياطة،...) (مهدي محسن العامري و محسن منصور الغالبي، 2014).

باختصار يمكن التّمييز بين الإنتاج المستمر و الإنتاج المتقطع من خلال النقاط التالية:

- الإنتاج المستمر متخصص الآلات بينما المتقطع غير متخصص الآلات؛
- الإنتاج المستمر نمطي المخرجات، بينما المتقطع غير نمطي المخرجات؛
- الإنتاج المستمر لا يخضع لمواصفات الزبون، بينما الإنتاج المتقطع يكون بطلب الزبون وفق مواصفاته.

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

✓ الانتاج بمشروع: يختص هذا النوع بإنتاج منتجات ضخمة الحجم مثل الطائرات والسفن أو بناء الجسور والمطارات والموانئ. يتميز هذا الاسلوب بدرجة عالية من المهارة لدى العاملين و مراقبة ومتابعة وتخطيط دقيق للمشروع، كما ترتفع كلفة الوحدة الواحدة وتطول مدة التسليم أيضا. كذلك المنتج يكون ثابتا في مكانه ومجاميع العمل هي التي تتحرك حوله على عكس الإنتاج في النمطين السابقين (عبد الهادي آل فيحان، إدارة الإنتاج والعمليات، 2011، ص.12).

## 5) وظيفة التسويق

## ▪ تعريف وظيفة التسويق

تعرف وظيفة التسويق على أنها "عملية اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجه و الوقاية على موارد المؤسسة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين و تحقيق أهداف المؤسسة" (أبو قحف، 2002، ص. 10).

كما تعرف بأنها "جهة مركزية تضطلع بوظائف تخطيط، توجيه، تنظيم، تنسيق و رقابة أوجه النشاط المتعلقة بانسياب المنتج (سلعة و خدمة) من أماكن إنتاجه أو طرحه أو توفيره لحين وصوله إلى المستهلك أو المستفيد أو المستخدم النهائي" (علاق و العبدلي، 2007، ص. 14).

تتضمن وظيفة التسويق أيضا دراسة الأسواق ومنح الضمانات والخدمات ما بعد البيع. عادة ما يتم الحكم على نجاح أو فشل الوظيفة التسويقية بمدى قوة أو ضعف النقاط التالية:

- القدرة على التحكم في تكلفة التسويق و وجود ميزانية كافية للإعلانات والجهود البيعية؛
- القدرة على التنبؤ؛
- القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والزبائن والاستفادة منها؛
- وجود منافذ توزيع تحتل مواقع ممتازة و رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة؛
- وجود تنظيم جيد لإدارة التسويق؛
- ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة؛

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- مرونة الأسعار و إقناع الزبائن بعدالتها؛

- وجود خدمات ما بعد البيع.

### ■ أهمية وظيفة التسويق

تحتل وظيفة التسويق مركزا هاما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية و ذلك لحاجة المؤسسة المتزايدة للقيام بدراسات و تحليل السوق من أجل معرفة أذواق المستهلكين و رغباتهم، و كذا ردود أفعالهم و المنافسين كذلك. كما أنّ الاهتمام بهذه الوظيفة يزداد كلما زاد حجم المؤسسة، انتاجها و اتسع سوقها. يختلف تنظيم وظيفة التسويق من مؤسسة لأخرى بالنظر الى عدّة عوامل أهمّها:

- طبيعة المؤسسة فيما اذا كانت انتاجية أو تجارية. فإذا كانت الأولى تستطيع الاستغناء عن وظيفة التسويق (في حالة اسناد تسويق المنتجات لمؤسسات متخصصة، يعتبر الأمر مستحيلا بالنسبة للمؤسسة التجارية أين تعتبر وظيفة التسويق بالنسبة لها محور نشاطها)؛

- حجم المؤسسة حيث كلما زاد حجم المؤسسة بات من الضروري انشاء ادارة مستقلة للتسويق؛

- حجم الانتاج و تنوعه، فكلما زاد حجم انتاج المؤسسة و تنوع ما بين مثلا سلع صناعية و استهلاكية زادت ضرورة انشاء وظيفة التسويق في المؤسسة؛

- حجم و عدد الأسواق، فإذا كانت المؤسسة تنشط في أسواق محلية، جهوية، أو خارجية فإن ادارة التسويق بالنسبة لها ضرورية.

### ■ وظائف وظيفة التسويق

تتضمن وظيفة التسويق الوظائف التالية: (عتوم، 2019)

- إجراء أبحاث السوق التي تتضمن تجميع، تحليل وتفسير المعلومات عن العملاء المستهدفين، والحاليين، والسابقين، ودراسة ظروف المنافسة فيما يخص الخدمات والمنتجات المعروضة في السوق، احتياجات السوق و حتى عادات الإنفاق؛

- تحديد أسعار الخدمة أو المنتج مع تجنّب الأسعار المرتفعة جداً؛

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- تمويل المشاريع اي تمويل إنشاء الخدمات والمنتجات، والإعلان عنها؛
- إعداد القنوات الترويجية لجذب عملاء جدد و الحفاظ على الزبائن الحاليين؛
- إيجاد أفضل قنوات التوزيع والوسائل التي سيتم من خلالها توصيل المنتجات والخدمات للزبائن.

## 6) الوظيفة المالية

تعرف الوظيفة المالية ب "مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال ومن خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية" (دادي عدون، 1998 ، ص.285).

تعرف ايضا على أنها " الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال " (أحمد توفيق و شريف، 1980، ص.18).

هي ايضا "وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية" (هندي، 1991، ص.08).

اذن تتضمن الوظيفة المالية في المؤسسة مجموعة المهام التي تتمحور حول توفير الموارد المالية و تسييرها. كما تضم الأنشطة الهادفة إلى تسيير أموال المؤسسة بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة، والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى. يتوقف فشل او نجاح الوظيفة المالية على عدد من النقاط أهمها:

- وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة و تحقيق معدل ربح معتبر مع المحافظة على القدر المناسب من السيولة؛
- القدرة على الحصول على قروض طويلة الأجل و قروض قصيرة الأجل و وجود علاقات طيبة مع المقرضين؛
- وجود هيكل تمويل مرن.

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

### ■ أهمية الوظيفة المالية

- تتمثل أهمية الوظيفة المالية في المؤسسة أساساً في :
- ضمان الأموال الضرورية لتمويل استثماراتها و عملياتها الاستغلالية بشكل منظم (في الوقت المناسب و بأقل التكاليف)؛
  - السماح للمؤسسة بالقيام بعملية المراقبة للتأكد من الاستعمال الرشيد للأموال؛
  - تجنب المؤسسة عدم القدرة على تسديد ديونها حين استحقاقها؛
  - ضمان مردودية الأموال المستخدمة.

### ■ أهداف الوظيفة المالية

- يمكن تلخيصها فيما يلي :
- تحديد الحاجات المالية للمؤسسة و تحديد وقت الحصول عليها؛
  - دراسة البدائل المتاحة و المقارنة بينها لاختيار البديل الأفضل؛
  - تسيير خزينة المؤسسة و السيولة المالية؛
  - المراقبة المالية للأموال المستعملة عن طريق المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية و التسيير المالي،...

### ■ دور الوظيفة المالية

- يمكن تحديد دور وظيفة التمويل في المؤسسة كما يلي:
- ✓ التحليل و التخطيط المالي
- إن قيام المؤسسة بتحليل لإجمالي المعلومات المالية و المحاسبية بما في ذلك اعداد الموازنات و الخطط التقديرية ليسمح لها بحساب الانحرافات من أجل تصحيح الفروقات المحصل عليها من أجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.
- ✓ التسيير المالي
- إن عملية التسيير المالي داخل المؤسسة تشمل كل من:

## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- التسيير الجاري للخزينة و الذي يهتم بتسيير تدفقات الخزينة (المقبوضات و المدفوعات) يوما بعد يوم، بما في ذلك الحسابات البنكية للمؤسسة؛
- التسيير التقديري للخزينة و الذي يعنى بتحليل احتياجات الخزينة على المدى القصير و التنبؤ بها و ذلك بإعداد موازنة الخزينة؛
- تسيير حسابات الزبائن و الموردون: تقوم المؤسسة بوضع سياسة الديون اتجاه زبائنها و ذلك بتحديد الحد الأقصى للديون المسموح بها، آجال الدفع، سياسة التفاوض، مراقبة تواريخ الاستحقاق.
- كذلك الحال بالنسبة لديونها تجاه مورديها حيث تحدد المبالغ التي يمكن الحصول عليها و العمليات الممكن تمويلها
- تمويل المشاريع الاستثمارية حيث تقوم المؤسسة بدراسة المشاريع و المساهمة في اعداد الخطط و الموازنات، كما تبحث عن وسائل التمويل.

### (7) وظيفة البحث والتطوير

- يمثل البحث مرحلة الدراسة و اكتشاف معرفة جديدة تساهم في تطوير منتج أو خدمة جديدة أو تحسين جوهري لمنتج موجود. أما التطوير فهو يتعلق باختبار و تطبيق ما تم التوصل إليه في مرحلة البحث قبل الشروع في الانتاج (بواشري و بوبعة، 2019، ص.487).
- تتضمن وظيفة البحث والتطوير كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات و سلع، ويتحدد فشل ونجاح الوظيفة بمدى قوة أو ضعف العناصر التالية:

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث السّلعية وتطويرها؛
- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير؛
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها؛
- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير؛



## المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

- وجود إدارة راغبة على تحمّل المخاطرة ورغبة في التغيير.

### ▪ أهمية وظيفة البحث و التطوير

تعمل وظيفة البحث و التطوير على تطوير منتجات جديدة و عمليات الانتاج و التحكم في التكاليف و جودة المخرجات (رحيم، 2003، ص.7). كما أنه من خلال توظيف امكانيات المؤسسة بما يتوافق و رغبات العملاء، تهتم وظيفة البحث و التطوير بالتفاعل مع مختلف عناصر البيئة الخارجية (بن قشوة، 2007، ص.50). من جهة أخرى تعتبر هذه الوظيفة من الأدوات الأساسية للمنافسة للصناعية بين المؤسسات (حسين، 2000، ص.50). كما أنّ ادراج المؤسسة لأنشطة البحث و التطوير في هيكلها التنظيمي يعمل على منح استقلالية للمؤسسة من أجل وضع و تسيير سياسة إبداعية، تحري السرية و الثقة في نشاطها و الحد من تقليد منتجاتها (بن نذير، 2002، ص.60).

### ▪ تفعيل وظيفة البحث و التطوير

لتفعيل وظيفة البحث و التطوير يستلزم من جهة توفر شروط يتّصف بها مدير البحث و التطوير تتعلّق بالتكوين ألملائم بشؤون التسيير، الاشراف على المشروع بكيفية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة أساسا، الاشراف على الباحثين والأعوان بعناية وحزم في ان واحد. من جهة أخرى، يجب توفر الكفاءة الفنية لعمال الوظيفة و ذلك بتوفر معارف تقنية عالية، مهارات علمية جيّدة، فهم و تفسير النتائج المخبرية و الاستعمال الأمثل للمعلومات. وأخيرا يجب الدقة في اختيار مشاريع البحث و التطوير باعتبارها عنصر أساسي لنجاح برامج البحث و التطوير و ذلك بإشراك جميع مسؤولي و موظفي المؤسسة (مكيد و ولد شرشالي، 2015، ص.283).

المحور الثاني  
تنظيم و تصنيف  
المؤسسات الاقتصادية

## المحور الثاني: تنظيم وتصنيف المؤسسات الاقتصادية

يعدّ التنظيم من الوظائف الأساسية في المؤسسة التي تساهم في استقرار العلاقات بين العاملين و ايجاد التوازن و التناسق و الانسجام داخل المؤسسة مما يستوجب على كل عامل أن يعرف طبيعة وظيفته و حدودها، و علاقاته برئيسه و بمروؤسيه و بمختلف زملائه.

### 1. تنظيم المؤسسات الاقتصادية

#### (1) تعريف التنظيم

يعرّف التنظيم على أنّه مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام موارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، عن طريق تجميع الأفراد و الأنشطة في وحدات عمل محددة. كما يعرف على أنّه العملية التي تتمثل في توزيع المهام الضرورية على الأفراد لتحقيق الهدف المخطط مع توزيع المسؤوليات اللازمة و منح السلطة الكافية للقيام بالمسؤوليات المسندة لكل فرد.

#### (2) أهمية التنظيم

- تنظيم الجهود الفردية و توجيهها نحو تحقيق الهدف مع القضاء على الازدواجية في العمل؛
- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة؛
- الرّفع من التّخصص و اتقان العمل و بالتّالي زيادة كفاءة الأداء؛
- تسريع نقل الأوامر و القرارات و التّعليمات بين مختلف المستويات الإدارية، و كذا تسهيل عملية الاتصال؛
- تسهيل عملية الرقابة و جعلها أكثر فعالية.

## المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية

### (3) مبادئ التنظيم

تتمثل مبادئ التنظيم في:

- تقسيم العمل و يقصد به تحديد مهمة كل فرد حسب مؤهلاته و كفاءاته لهذا فوصف المنصب ضروري عند تقسيم العمل الذي من شأنه أن يتضمن التعريف بالمنصب، مهامه، الوسائل المتاحة له، شروطه و مؤهلاته؛
- وحدة الهدف: عند تحديد هدف المؤسسة يجب أن يكون هذا الأخير واضح، قابل للتحقيق، مرن، ... و عليه يتم تحديد أهداف جزئية لكل هيئة وظيفية. هذه الأهداف يجب أن تتكامل مع بعضها البعض رغم أنها قد تكون مختلفة فيما بينها؛
- تكافؤ السلطة و المسؤولية: يعمل هذا المبدأ على إيجاد نوع من التوافق بين السلطة التي تعطي حق اتخاذ القرارات و المسؤولية التي تعني قبول الفرد و التزامه بالقيام بأعمال معينة و قبول الرقابة عليها لتقييمها. ان السلطة بدون مسؤولية لا تعني شيئاً، اذ لا يوجد سبب لوجود السلطة هنا، كما أن المسؤولية بدون سلطة كافية لممارسة المهام الموكلة من شأنها خلق مشاكل و عوائق. اذا السر يكمن في معرفة كيفية اعطاء السلطة اللازمة للأفراد القادرين على تحمل المسؤولية.

### (4) أنواع التنظيم

يمكن التمييز بين نوعين من التنظيم:

## المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية

### ■ التنظيم الرسمي

القائم على القوانين و القرارات و اللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المؤسسة وفقا لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات. هنا يكون كل عامل على علم تام بحقوقه و واجباته، حدود علاقته برؤسائه و مرؤوسيه، و كذا بكيفية الاتصال بهم.

### ■ التنظيم الغير رسمي

الذي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية نتيجة الاتصال المستمر و التفاعل الحر بين الأفراد والجماعات في محيط العمل، نتيجة وجود رابطة أو علاقات بين الأفراد تربطهم ببعضهم البعض لوجود مصلحة مشتركة. يتأثر التنظيم الغير رسمي في عملية تشكله بسلوك و تصرفات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، قيامهم، اهتماماتهم، توجهاتهم، مصالحهم و علاقاتهم الاجتماعية.

### (5) خطوات عملية التنظيم

- تمر عملية التنظيم بمجموعة من المراحل التي يمكن ايجازها في خمس نقاط :
- احترام الخطط و الأهداف فعلى المؤسسة احترام الأهداف المخطط لها عند انشاء ادارات جديدة أو اعطاء مسؤوليات؛
  - تحديد الأنشطة الضرورية لانجاز الأهداف حيث يتم اعداد قائمة بالمهام الواجب انجازها من أجل تحقيق الأهداف انطلاقا بالأعمال المستمرة المتكررة و انتهاءا بالمهام التي تنجز مرة واحدة؛
  - تصنيف الأنشطة يتم في هذه المرحلة تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية التي يتم تجميعها بدورها في وحدة ادارية؛
  - تفويض العمل و السلطة حيث يتم تفويض رئيس لكل مجموعة من أجل اداء الأنشطة؛

## المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية

- تصميم مستويات العلاقات و ذلك من أجل ربط الأنشطة بالوظائف و الادارة أفقيا و رأسيا من خلال علاقات السلطة و المسؤولية للوحدات المرتبطة رأسيا، و علاقات التعاون و التكامل بالنسبة للوحدات المرتبطة أفقيا، و هو ما يترجمه رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف و السلطات و العلاقات.

### (6) مفهوم الهيكل التنظيمي

#### ■ تعريف الهيكل التنظيمي

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" (العميان، 2002، ص.201).  
يُعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، فهو يبين الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر، والعلاقات.

إن الهيكل التنظيمي هو البناء أو الإطار الذي يحكم شكل الادارات و الأقسام التي تتألف منها المؤسسة، فو يمثل الإطار المرجعي للعاملين و يصور المهام الرئيسية في المؤسسة و كذلك العلاقات القائمة بين الادارات المختلفة و بين شاغليها. يحدد الهيكل التنظيمي تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة، فهو ينظم العلاقات و يحدد المسؤوليات.

يجب أن يتّصف الهيكل التنظيمي بالبساطة و الوضوح و الفعالية و المرونة و الاستقرار و ذلك حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و النمو الاستقرار و المنافسة في السوق.

#### ■ أهمية الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي دور بالغ الأهمية في فهم المنظمة لأهدافها و تحقيقها بكفاءة و فاعلية و كذا ضمان التكيف بين مكونات و متغيرات بيئتها الخارجية (العنزي والذيابي، 2013، ص.7). يصمم

## المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية

الهيكل التنظيمي لمنع الفوضى داخل المنظمة ولتنظيم العلاقات في العمل وتسهيل قنوات الاتصال كما يساعد افراد المنظمة على فهم بيئة العمل بالشكل الذي يمنع الازدواج في المنظمة (صادق، 2016، ص.12).

كذلك تتمثل أهمية الهيكل التنظيمي في بيان المستويات الإدارية، ومسؤولياتها، واختصاصاتها مع تحديد العلاقات و ترتيبها، و يساعد كذلك في تحديد مراكز التكلفة وإجراءات محاسبة التكاليف (إجراءات المحاسبة الإدارية، وآلية رفع التقارير).

### ■ خصائص الهياكل التنظيمية

يتميز الهيكل التنظيمي بالعديد من المميزات التي من أبرزها:

- التنسيق: حيث يهتم بالتكامل بين الأعمال، والقضاء على التكرار، والازدواجية.
- التخصص: عندما ينجز الموظف مهام وظيفة واحدة، أو قسم واحد، فإننا نضمن سرعة الإنجاز، وانخفاض التكلفة، والإتقان.
- المركزية و اللامركزية: في المركزية تتركز السلطة لدى جهة محددة في المؤسسة مما يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات، إلا أنه يحقق درجة أفضل من الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل الوظيفي. أما في حالة اللامركزية فإن السلطات تكون موزعة على المستويات كلها في الهيكل التنظيمي مما يسرع من عملية اتخاذ القرارات، إلا أنه يقلل من شدة الرقابة، وفي الغالب تظهر هذه السمة في الهيكل القطاعي.
- الرسمية و المرنة: تعني الرسمية وجود قواعد دقيقة للأعمال، وهي سمة مهمة في المنظمات الكبيرة؛ للتحكم فيها، إلا أن هذا الأمر يقلل من الإبداع، ويبطئ من عملية اتخاذ القرارات، كما أن الحرية التي تُعطى للموظفين تكون قليلة. أما المرنة فهي تعكس مقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة الخاصة بالمنظمة.

## المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية

### العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب

للمؤسسة حرية تصميم و تطوير الهيكل التنظيمي الذي يناسبها، فليس هناك هيكل تنظيمي موحد لكل المؤسسات. و لكن هناك عوامل أساسية على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند اختيارها لهيكلها التنظيمي، نذكر:

- حجم المؤسسة فكما كان حجم المؤسسة كبير تنوعت الأنشطة و اتسعت مجالاتها و اصبح التخصص أمرا محتما فزادت الحاجة الى التنسيق و الرقابة؛
- دورة حياة المؤسسة: فالمؤسسة التي تمتاز بطبيعة أعمال معقدة بحاجة الى قدرات و كفاءات بشرية عالية و بالتالي سوف تحتاج الى هيكل تنظيمي معقد عكس المؤسسة البسيطة؛
- درجة تقسيم العمل و التخصص: فكما زادت درجة تقسيم العمل و التخصص كلما أدى ذلك الى زيادة عدد الأقسام و الادارات و بالتالي ضرورة تبني هيكل تنظيمي معقد، و العكس صحيح؛
- بيئة المؤسسة: كلما اتسمت بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، بالاستقرار و التجانس، كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي، والعكس صحيح؛
- استراتيجية المؤسسة: حيث تعمل المؤسسة على تكييف هيكلها التنظيمي ليتوافق و استراتيجياتها. حيث تتطلب مثلا استراتيجية النمو و التوسع تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- القوى العاملة: كلما زاد عدد العاملين بالمؤسسة، كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا خاصة مع تعدد التخصصات و الخبرات؛



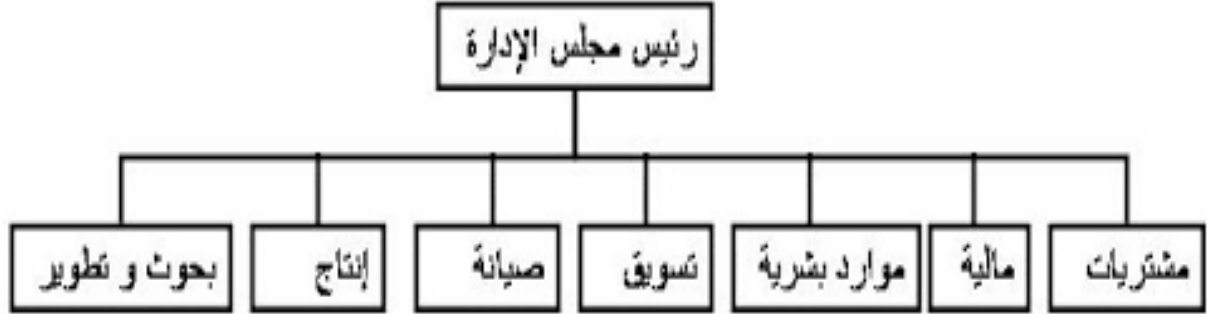
## المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية

- التوزيع الجغرافي للمؤسسة: فكلما كان للمؤسسة فروع في مناطق جغرافية متشعبة أدى ذلك الى تعقيد الهيكل التنظيمي.

### ■ أنواع الهياكل التنظيمية

✓ الهيكل التنظيمي الوظيفي: يقوم على تجميع كل تخصص وظيفي في ادارة واحدة مثلا ادارة المالية، ادارة المخازن، ادارة التسويق، ...

من مزاياه هذا النظام أنه اقتصادي كونه مركزي، كما أن مبدأ التخصص النوعي في العمل يساعد على رفع كفاءة الأداء و تحسينها حيث يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الادارة. اضافة الى سهول و فعالية عملية الاشراف. غير أنه ما يعيب هذا النظام قلة المرونة بسبب المركزية الزائدة، سوء العلاقة بين التخصصات و طول الهرم الوظيفي.



الشكل 1: الهيكل التنظيمي الوظيفي

✓ الهيكل التنظيمي القطاعي: وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو منطقة جغرافية معينة في قطاع واحد. يناسب هذا النوع من الهياكل المؤسسات المتعددة المنتجات أو التي تنشط في مناطق جغرافية متعددة مثلا مصنع ينتج منتجين "أ" و "ب"

## المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية

(أو له فرعين)، يتم تقسيم المؤسسة الى قطاعين : قطاع المنتج "أ" و قطاع المنتج "ب"، وكل قطاع يتبعه كل ادارته من إنتاج، صيانة، مالية، مشتريات،...

من مزايا هذا النظام سرعة و مرونة في اتخاذ القرار التشغيلي على أساس لا مركزي. كما أن فهم و تحليل الظروف و البيئة الخاصة بكل منطقة جغرافية يسهل متابعة الأداء و يسرع اتخاذ القرار. إلا أن ما يأخذ على هذا التقسيم هو صعوبة التنسيق و الاتصال بين مختلف الفروع، بالإضافة الى الصراع الذي قد يظهر بين المديرين الفرعيين (مثلا مدير الانتاج "أ" مع مدير الانتاج "ب").

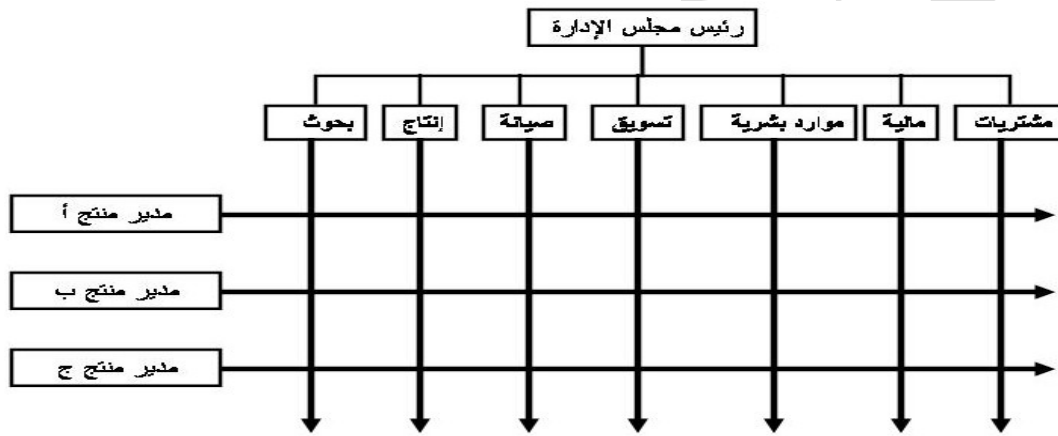


الشكل 2: الهيكل التنظيمي القطاعي

✓ الهيكل التنظيمي المصفوفي: يقوم على مبدأ تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي و كذلك اختيار مسؤول عن كل منتج يكون مدير في وظائف مختلفة. يستخدم الهيكل المصفوفي عند وجود خطوط انتاج منفصلة تحتاج الى خبرات وظيفية و تكنولوجيا متنوعة حيث يتم تقسيم وفق أساسين: الأساس الأول حسب الخبرات الوظيفية و الفنية (الانتاج، التسويق، التمويل، التصميم الهندسي، ...)، أما الأساس الثاني فهو حسب منتجات المؤسسة.

## المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية

من مزايا هذا النظام قدرته على التوافق مع التغيرات التي تطرأ في ظروف أي مشروع، و الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، و كذا توفير المعرفة و الخبرة الفنية المتخصصة المناسبة، كما أنه يسهل عملية الرقابة على الأداء و النتائج. وفي المقابل يترتب على هذا النظام بعض السلبيات كصعوبة تنظيم العمل كون العاملين تابعين لرئيسين في وقت واحد، كما أن ازدواجية الأوامر بين السلطة الوظيفية (الوظيفة الرئيسية للمؤسسة) و السلطة التنفيذية (مدير المنتج/المشروع) قد تعرض العاملين لضغوطات.



الشكل 3: الهيكل التنظيمي المصفوفي

### II. تصنيف المؤسسات الاقتصادية

إنّ عملية التصنيف تسهل دراسة المؤسسات من خلال ترتيبها أو تصنيفها وفقاً لمقاييس أو معايير محددة: المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي، ومعياري الحجم.

#### 1) المعيار القانوني

وفقاً لهذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات تبعاً للقانون الذي تخضع له إلى: المؤسسات الخاصة (Entreprises privées) وتنقسم إلى مؤسسات فردية و مؤسسات الشركات، مؤسسات

## المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية

نصف عمومية (مختلطة)(Entreprises mixtes)، ومؤسسات عمومية (Entreprises publiques).

### ■ المؤسسات الخاصة

يمكن ضمها تحت نوعين أساسيين: مؤسسات فردية و مؤسسات الشركات.

✓ المؤسسات الفردية (Entreprises Unipersonnelles à Responsabilité

Limitée : EURL): تنشأ هذه المؤسسات من طرف شخص واحد يعتبر رب العمل وصاحب رأس المال ويقوم أحيانا بالتنظيم والإدارة، و هو مسؤول عن اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالنشاط، ومن أمثلة ذلك نجد المعامل الحرفية، ورشات الصيانة وغيرها، من سلبياتها عدم تمكن الفرد الإلمام بجميع النواحي الفنية والإنتاجية والتسييرية وفرص الترقية داخل المؤسسة محدودة،...الخ.

✓ مؤسسات الشركات: الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل، على أن يقتسموا ما قد ينتج عن المشروع من ربح أو خسارة، و يمكن تقسيم مؤسسات الشركات إلى :

□ شركات الأشخاص: هذا النوع من الشركات يقوم على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة، وهي ثلاث أنواع :

- شركات التضامن(Société au Nom Collectif : SNC): تنشأ شركات التضامن بين الأصدقاء و العائلات عموما، من خلال عقد بين شخصين أو أكثر(حصص عينية أو نقدية)، ويكونون مسئولين مسؤولية تضامنية وغير محدودة عن ديون الشركة وعن العمال والنشاطات التي تمارسها الإدارة مع التزام الشركاء بالوفاء بمختلف الالتزامات المادية المترتبة عن شركتهم والمسؤولية غير محدودة كما تتعدى التزامات المؤسسة إلى أموال الشركاء

## المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية

الخاصة في حالة خسارة المؤسسة. يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة "شركاؤهم".

- شركات التوصية البسيطة (Société en Commandite Simple :

SCS): لا تختلف عن شركة التضامن إلا كونها تتألف من نوعين من

الشركاء: شركاء متضامنين وشركاء موصين. تطبق الأحكام المتعلقة بشركات

التضامن على شركات التوصية البسيطة مع مراعاة شروط منها يسري على

الشركاء المتضامنين القانون الأساسي للشركاء بالتضامن و يلتزم الشركاء

الموصون بديون الشركة فقط في حدود قيمة حصصهم.

- شركات المحاصة: تعتمد في إنشائها على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنتين

أو أكثر من الشركاء للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة، لتحقيق

ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم، ومع نهاية النشاط

الاقتصادي الذي أقيم لأجله تنتهي شركة المحاصة.

□ شركات الأموال ( المساهمة/ذات الأسهم) : (Sociétés Par Actions):

(SPA) ينقسم رأسمالها إلى حصص متساوية تسمى الأسهم وتتكون من

شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء

عن سبعة . يطلق على شركة المساهمة تسمية الشركة ويجب أن تكون

مسبوقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها كما يجوز إدراج اسم

واحد أو أكثر في تسمية الشركة. يجب أن يكون رأسمال شركة المساهمة

بمقدار 5.000.000 دينار جزائري على الأقل .

□ الشركات ذات المسؤولية المحدودة (Sociétés A Responsabilité

Limitée : SARL): تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص لا

يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص.تعين بعنوان للشركة

## المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية

يمكن أن يشتمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبوقة أو متبوعة بكلمات "شركة ذات مسؤولية محدودة" أو الأحرف الأولى منها أي ش، ذ، م، م وبيان رأسمال الشركة. لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100.000 دج، وينقسم رأس المال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل وغير قابلة للتداول .

### ■ المؤسسات النصف العمومية (المختلطة)

تتكون هذه المؤسسة من طرفين وهما الدولة والمتمثلة في الوزارة أو مؤسسة عمومية والطرف الثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث تنشأ مثل هذه المؤسسات بالاتفاق بين الطرفين للقيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، شروطه، مدة حياته،... الخ. وتتم المساهمة في رأس المال من الطرفين، وغالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 11% من رأس المال، لكي تبقى المؤسسة المختلطة تسير طبقا للأهداف العامة والصالح العام، لان القرارات تؤخذ على أساس الأغلبية في عدد الأصوات.

### ■ المؤسسات العمومية

هي تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام والتي تعتبر مؤسسات الدولة، سواء كان ذلك عن طريق التأميمات أو بالإنشاء، بحيث يكون رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة. ويمكن تصنيفها إلى -مؤسسات تابعة للوزارات و مؤسسات تابعة للجماعات المحلية(البلدية والولاية).

## (2) المعيار الاقتصادي

المؤسسة الاقتصادية تصنف على أساس قطاعات النشاط الاقتصادي إلى:

## المحور الثاني: تنظيم و تصنيف المؤسسات الاقتصادية

### ▪ مؤسسات القطاع الأول

المؤسسات المتخصصة في مختلف أنواع الزراعة ومنتجاتها وكذا تربية المواشي، يضاف إليها أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات الخاصة بالأرض والموارد الطبيعية وعادة ما تشمل أنشطة المناجم.

### ▪ مؤسسات القطاع الثاني

يضم القطاع الثاني جميع المؤسسات الصناعية التي تعمل على تحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة وكذا صناعات تكرير وتحويل المواد الطبيعية من معادن و طاقة... الخ، وهي ما يطلق عليها الصناعات التحويلية وكذلك مؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة.

### ▪ مؤسسات القطاع الثالث

تشمل مؤسسات القطاع الثالث مختلف الأنشطة التي لا توجد في القطاعين الأول والثاني مثل: النقل بمختلف فروعه، الصيرفة، التجارة، الصحة وغيرها.

### (3) معيار الحجم

هذا الحجم قد يقاس بعدة مؤشرات نذكر منها: رقم الأعمال، القيمة المضافة، مساحة العقار، عدد العمال، ... الخ. ومن أكثر المقاييس استعمالا هو مؤشر عدد العمال.

- |     |   |   |
|-----|---|---|
| PME | } | من 01 عامل إلى 09 عمال مؤسسات مصغرة TPE .                       |
|     |   | - من 10 عمال إلى 49 عامل مؤسسات صغيرة PE .                      |
|     |   | - من 50 عامل إلى 499 عامل مؤسسات متوسطة/ (50-249) في الجزائر ME |
|     |   | - من 500/250 عامل إلى 999 عامل مؤسسات كبيرة.                    |
|     |   | - أكثر من 1000 عامل مؤسسات كبيرة جدا.                           |

المحور الثالث  
المؤسسة و المحيط



## المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

يقصد بالبيئة كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات تخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال و تشغيل عناصر الإنتاج، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد... إلخ .  
تقسّم البيئة إلى بيئة داخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي والموارد المادية و البشرية و التنظيمية، وبيئة خارجية (محيط المؤسسة) تتمثل في جميع العوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها.

### 1. مفهوم محيط المؤسسة

يقصد بمحيط المؤسسة العوامل المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة عليها و على الإدارة فهو مجموعة العوامل التي تؤد إلى خلق الفرص و التهديدات، و يعبر عن كل ما يقع خارج المؤسسة.

#### (1) تعريف محيط المؤسسة

محيط المؤسسة عبارة عن "مجموعة عناصر مؤثرة غير متحكم فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر عليها إما إيجاباً أي فرص نجاح أو سلبياً كتهديد" (بن حبيب، 2000، ص 24).  
يعرّف ايضا على أنّه "مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تمّ إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتمّ إدراكها على أنّها تمثل فرص أو قيود" (السكرانة، 2010، ص. 192).

أمّا P.Filho فقد عرفه بـ: "المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة هي: المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية؛ المجموعة الثانية: و هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات و تنظيمات حكومية و إدارية مؤسسات التوزيع؛ المجموعة الثالثة: و تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين وغيرهم.

## المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

رغم أن هذا التعريف شمل عدد أكبر من الأطراف و متغيرات المؤسسة، إلا أنه جمع بين عوامل وهيئات أشخاص ودمج للمحيط الداخلي لها في نفس العناصر. كما أنها مجموعة عناصر مؤثرة وغير متحركة فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما ايجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر.

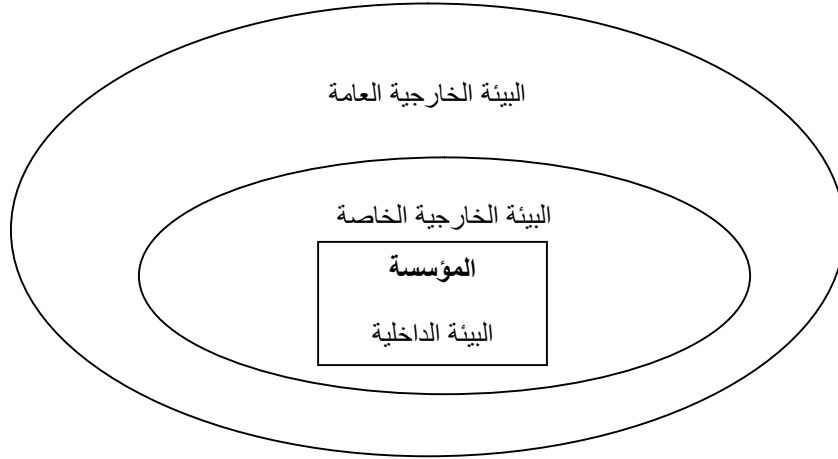
### (2) أهمية تحليل محيط المؤسسة

تتلخص أهمية تحليل محيط المؤسسة في اكتشاف إمكانية معالجة المشاكل العالقة بصورة صريحة و اكتشاف فرص نجاح المؤسسة و ذلك بتحديد مواطن التغيير الممكنة. كذلك يساعد تحليل محيط المؤسسة على تكييف وتعديل إطار الخطة الاستراتيجية و توضيح الاتجاهات الرئيسية للمؤسسة. يساعد هذا التحليل أيضا على تنظيم المعلومات و الكشف عن القوى المحركة للمؤسسة. أخيرا يكشف تحليل محيط المؤسسة عن قدرات كبار متخذي القرار في المؤسسة وخاصة في مجال إحاطتهم بما يجب عمله وتطوير هذه القدرات (الكرخي، 2009، ص. 147).

### (3) متطلبات تحليل محيط المؤسسة

يتطلب تحليل محيط المؤسسة توفير مجموعة من الشروط منها وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها، هذا النظام يساعد المؤسسة على تقييم نقاط قوتها وضعفها بموضوعية وكفاءة. كذلك فإن تحليل محيط المؤسسة يتطلب إجراء كشف كامل لبيئة المؤسسة عن طريق إجراء المسح والاستقصاء التي تتطلبها مهام وطبيعة التحليل؛ و أيضا وضع تصور للمستقبل البديل للمؤسسة حتى يتم تقييم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل (الكرخي، 2009، ص. 147-148).

المحور الثالث: المؤسسة و المحيط



يتكون محيط المؤسسة (البيئة الخارجية) من:



## المحور الثالث: المؤسسة و المحيط

## II. المحيط غير المباشر

ويسمى أيضا بالبيئة الخارجية العامة أو غير المباشرة وهو الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المؤسسات بما فيه المؤسسة. تأثير هذا المحيط ينسحب على جميع هذه المؤسسات، وبالتالي فإنّ عناصر هذا المحيط نجد ما يلي: (Detrie, 2005, p.18)

## Analyse « PESTEL »

P : Politique

E : Environnemental

S : Sociétal

T : Technologique

E : Economique

L : Légal

## 1) المحيط الاقتصادي

يتمثل في كل ما له علاقة بالإقتصاد مثل: السياسة الجبائية ، الإعانات، سياسة الإستثمار، المؤسسات المنافسة...ولذلك يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار كل الأمور السابقة أثناء إعداد خططها. حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. تؤثر القوى الإقتصادية على قدرة المنظمات على تحقيق قدر كافٍ من استثماراتها . ويتم تحليل أربعة عوامل رئيسية في البيئة الإقتصادية هي :

▪ معدل نمو الإقتصاد

يؤدي معدل نمو الإقتصاد إلى مزيد من الإنفاق لدى المستهلكين , ولذلك يلعب دور هام في تخفيف ضغوط المنافسة في الصناعة , وذلك يمنح الشركات الفرصة للتوسع في عملياتها وتحقيق أرباح أعلى .

## المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

### ▪ معدلات الفائدة

معدلات الفائدة من العناصر الهامة عند تحليل الأوضاع الاقتصادية وذلك لتأثيرها على التكلفة الرأسمالية للشركة وبالتالي زيادة مواردها المالية والاستثمار في أصول جديدة ، فكلما كانت معدلات الفائدة اقل انخفضت تكلفة رأس المال للشركة.

### ▪ معدلات سعر الصرف

تحدد معدلات أسعار صرف العملة قيمة العملات الوطنية المختلفة بالنسبة لباقي العملات ، كما تؤثر حركة معدلات أسعار الصرف تأثيراً مباشراً على القدرة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق العالمية.

### ▪ معدلات التضخم والانكماش

يترتب على التضخم نمو اقتصادي أبطأ، معدلات فائدة أعلى و حركة نقدية غير مستقرة . وإذا استمر التضخم في التصاعد فإن خطط الإستثمار تتعرض للخطر .  
معدل الفائدة، الميل للإنفاق، الميل للادخار، معدل التضخم، إمكانية الاقتراض، الضرائب والرسوم، متوسط الدخل الفردي، ميزان المدفوعات، السياسات الاقتصادية والمالية، قيمة العملات الأجنبية.....

### (2) المحيط القانوني

وهو الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحدد شروط عمل المؤسسات مثل القانون التأسيسي، إجراءات الأمن والنظافة، .... فهي تؤثر إلى القوانين واللوائح المنظمة للعمل الاستثماري في الدولة وتوضح الحدود القانونية والتشريعية التي يمكن أن تتعامل من خلالها المنظمة داخل الدولة المحددة في إنتاج منتجاتها وتقديمها للمستهلكين وكيفية تعامل الشركة مع اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحمي المستهلك و تدافع عن حقوقه .

### المحور الثالث: المؤسسة و المحيط

#### (3) المحيط السياسي

هو عبارة عن مجموعة القرارات المتخذة من قبل الدولة و تعني الأوضاع السياسية وما يلزمها من سياسيات خاصة بالاستثمار وخاصة بالجوانب التنموية وغيرها من الجوانب التي عادة ما يصاحبها مجموعة من التشريعات والقوانين.

الضرائب والرسوم، الإعفاءات الجمركية، العلاقات الدولية، القرارات السياسية، الاستقرار السياسي، التحالفات الاقتصادية والعسكرية، تحديد الأسعار، قوانين حماية البيئة، قوانين حماية المستهلك، المواصفات القياسية للجودة، قوانين العمالة المحلية والأجنبية...

#### (4) المحيط التكنولوجي

هذا العامل يساهم في زيادة المنافسة بين المؤسسات. يؤدي التغير التكنولوجي إلى إعادة تشكيل الصناعة ، فمثلاً أدى إدخال الروبوت في العمليات الصناعية إلى التخلي عن الكثير من الأنظمة الصناعية التقليدية ( أدى إلى تقليص قوة العمل الموجودة داخل القطاعات الصناعية ) .  
التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسون، التكنولوجيا الحديثة في التدريب، طرق الحصول على التكنولوجيا، التكنولوجيا الحديثة في التخزين، المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا، التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا، التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج...

#### (5) المحيط الاجتماعي

تشير القوى الاجتماعية إلى الطريقة التي تتغير بها الأخلاق والقيم الاجتماعية ، وتؤثر بها في الصناعة ، وكذلك ينتج عنها فرص وتهديدات وتشمل القوى الاجتماعية أيضا التحركات الاجتماعية وتتأثر الكثير من الشركات من التحركات الاجتماعية حيث يمثل المحيط الثقافي مثلا مزيج من العادات والتقاليد والدين، ومدى استجابة أفراد المجتمع للتغيرات الناتجة عن التطور في مختلف المجالات، وهو يؤثر على سلوكهم باعتبارهم أفرادا مستهلكين، وثقافة الفرد أيضا تؤثر على طريقة عمله داخل المؤسسة وخارجها. كما أن القوى الديموغرافية نتاج للتغيرات التي تحدث في خصائص

### المحور الثالث: المؤسسة و المحيط

السكان مثل العمر والنوع والطبقة الاجتماعية (دخول النساء مجال العمل و التغيرات التي حدثت في التوزيع العمري للسكان).

عدد المواليد، مستوى الثقافة والتعليم، الولاء للوطن، أهمية الصحة والنظافة، طرق قضاء وقت الفراغ، عدد المنتمين إلى الديانات المختلفة، عدد النساء العاملات، الجماعات المؤثرة اجتماعيا، القيم الدينية السائدة، عادات الشراء والتسوق، هيكل السكان (السن/الجنس)، أهمية الجودة والدقة...

### III. المحيط المباشر

ويسمى أيضا بالبيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة أو البيئة التنافسية/ الصناعية وهو يتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة، مثل الموردون والعمال والموزعون و المنظمات الحكومية، والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المؤسسة. وبشكل عام يقصد بها مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما. تشمل هذه المتغيرات حالة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة، المنافسين المحتملين، الموردين، المشترين، المنتجات البديلة، بالإضافة إلى القوى الأخرى المرتبطة بأصحاب المصالح.

#### 1) المنافسون

تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تباع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات مؤسستنا للزبائن أنفسهم، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، بينما ضعف المنافسين يسمح بظهور فرص أمام المؤسسة يمكن أن تقتنصها في حالة معرفة استغلالها. مع الإشارة إلى أن المؤسسات اليقظة لا تكتفي بالتعرف على خصائص المنافسون الحاليون، بل تعمل من أجل اكتشاف المنافسون المحتملون والذين ينتظرون الفرصة السانحة للدخول إلى السوق وتهديد المؤسسة.

## المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

### (2) الزبائن

إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لا بد من معرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها ( الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة... ). ومن أجل حسن التواصل معهم استخدمت المؤسسات " تكوين قوائم بيانات شخصية عنهم وعن ميولهم، وفتح خطوط وقنوات اتصالية مجانية، والبقاء هاتفيا والكترونيا معهم ليلا ونهارا وعلى مدار كامل السنة. "

### (3) الموردون

إنّ الموردون باعتبارهم مصدر لجلب المواد الأولية ولوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات بفعل الفرص الكثيرة التي قد يتيحونها للمؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم. إنّه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها وتنويع الموردين (الطائي و العلاق، 2009، ص.64) من أجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات،...)، وعكس ذلك يحث للمؤسسة في حالة اعتمادها على مورد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة أو أنّه يفرض شروطه على المؤسسة، وهو ما يشكّل تهديدا للمؤسسة (سوء الجودة، ارتفاع السعر، انقطاع في التّموين،...) .

### (4) القوى العاملة

يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (البيئة الصناعية)، والتي ينبغي تقييمها دوريا من أجل التعرف على ما تخلفه من تهديدات وفرص للمؤسسة، حيث أن غياب العمالة المدربة في السوق يمكن اعتباره تهديدا للمؤسسات المتنافسة عالميا، كذلك بالنسبة لمعدل دوران العمالة المرتفع، بينما زيادة العرض في اليد العاملة قد يعطي فرصة للمؤسسات للحصول على يد عاملة رخيصة وبأقل تكلفة.



## المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

### (5) السلع البديلة

تتمثل في تلك السلع التي يمكن أن يلجأ إليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، فهي السلع والخدمات البديلة للسلع التي تقدمها مؤسسة ما، علما أن وجود سلع بديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن إلى اقتناء السلع البديلة، وهو ما يمثل تهديدا للمؤسسة، ويفرض على المؤسسة تخفيض الأسعار ورفع الجودة...، بينما في حالة غياب السلع البديلة فإنه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها.

### (6) أصحاب المصالح

إن المؤسسة ومن خلال ممارساتها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها، تصادفها بعض المجاميع من الأفراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة، وفي صيغ وأشكال مختلفة، ويطلق على تلك المجاميع أصحاب المصلحة، وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة: المستثمرون، العملاء، المجتمع المحلي، العاملون، الجمعيات المهنية، الموردون، الحكومات...

## IV. العلاقة بين المحيط والمؤسسة

من أجل القيام بوظائفها المختلفة، على المؤسسة أن تقيم مجموعة من العلاقات مع محيطها. فعلاقة المؤسسة بمحيطها هي علاقة تأثير وتأثر.

### (1) تأثير المحيط في المؤسسة

إن المؤسسة تتأثر بمحيطها بواسطة عوامل الإنتاج التي لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق المجتمع الذي تزاوّل فيه المؤسسة نشاطها باعتبارها مصدر (العمل، رأس المال، الأرض، التنظيم، التكنولوجيا...) كما أن المجتمع من خلال المحيط الجغرافي يمثل مصدر المواد الأولية بالنسبة للمؤسسة بالإضافة إلى عوامل أخرى تلعب دورا أساسيا في حياة المؤسسة.

## المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

### ▪ اثر تكوين الإنسان بالنسبة للمؤسسة

الإنسان له الدور الأول في حركة المؤسسة ويظهر تأثيره من خلال اعتبار الإنسان عاملاً، باعتبار الإنسان مستهلك أو باعتباره مسير.

### ▪ اثر تكوين المواد الأولية

المواد الأولية من العناصر الأساسية التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة من حيث الكم والنوعية، وكذا مواعيد التسليم.

### ▪ اثر التطور التكنولوجي

تستعمل المؤسسة ضمن عناصر الإنتاج آلات ومعدات مختلفة ويتوقف مستوى إنتاجها على مستوى تطور هذه الآلات والمعدات ولذا فمن الضروري الاهتمام بتكوين هذا العنصر.

### (2) تأثير المؤسسة في المحيط

مادام المؤسسة متواجدة داخل مجتمع متفاعلة معه، تؤثر فيه و تتأثر به و هذا من خلال تصرفاتها في حالة قوتها و ضخامتها .

### ▪ الآثار الاجتماعية

يمكن حصرها في نقاط مختلفة إيجابية و سلبية و تختلف درجة التأثير باختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي توجه به المؤسسة و كذلك باختلاف حجم و وزن المؤسسة:

- توفير الشغل: توفير مناصب شغل يسمح بامتصاص البطالة بالتكنولوجيا تحدد نسبة العمالة.

- التأثير على الأجور: للمؤسسات دور هام في تحديد الأجور فالمؤسسات تتجح غالباً بجلب العمال من قطاعات أخرى طالما يسعون إلى كسب عيشهم مما يسبب نزوح السكان أحياناً.

### المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

- تغير نمط معيشة السكان: ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد, يؤدي إلى انفصال السكان عن نمط حياتهم السابقة فتفرض المؤسسات عليهم نظم معينة, و التغير في العادات...
- التأثير على الإستهلاك: تتبع المؤسسة سياسات تؤثر على استهلاك المجتمع كما و نوعا, فزيادة المبيعات و تنوعها يؤدي إلى المنافسة, فالإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول النامي, أين تغزوها المنتجات الجديدة و الصناعية.
- التأثير على البطالة: الزيادة في المؤسسات تمتص البطالة و الحالة العكسية تؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد عدد البطالين, و كذلك التطور التقني في أغلب الأحيان يؤدي إلى تسريح هؤلاء, نظرا لأخذ الآلة مكان العامل.

#### ■ الآثار الاقتصادية العامة

- للمؤسسة دور مهم في تغيير وجه النشاط الإقتصادي الوطني, كونها تعبر عن جزء من أعوان هذا الإقتصاد و نجد من الآثار الإقتصادية لمؤسسة في المجتمع مايلي :
- دفع عجلة التعمير: ظهور المؤسسات الإقتصادية في جهات ريفية, أو بإمكانة تتميز بتأخر عمراني, تعم على التعمير و ذلك بإنشاء المساكن لعمالها و إعدادها للطرق و المرافق العامة, و قد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة.
- ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة, نتيجة ظهور مؤسسة أو مؤسسات إقتصادية جديدة.
- التأثير على التكامل الإقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة, إلى عدة منتجات بسيطة و مكملة بعضها البعض و غالبا ما يتم صناعة هذه المنتجات في

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

مؤسسات مختلفة, فأهمية المؤسسات المتكاملة تزداد من مؤسسة داخلية أو خارجية حسب حم و نوع المنتج النهائي .

# المحور الرابع المؤسسة و هيكل السوق

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

إنّ المؤسسة في علاقات متواصلة مع مختلف المتعاملين الإقتصاديين ، أين تقوم بعمليات التبادل الذي يتم في الأسواق. أي أنّه للمؤسسة علاقة مباشرة بالسوق سواء كمصدر لمدخلاتها أو كمنفذ لمخرجاتها ، و عليه سنتناول فيما يلي مفهوم السوق و انواع هيكل السوق.

### 1. مفهوم السوق و هيكل السوق

للسوق و هيكل السوق مفاهيم عدّة سنحاول التّطرق إليها.

#### 1) مفهوم السوق

السوق هو الفضاء أو الوسيط الذي يلتقي فيه المستهلك والمنتج (العارض) لمختلف السلع والخدمات لتبادل منافعهم، فالمستهلكون يحققون منفعتهم أو رضاهم باستهلاك مختلف السلع والخدمات و المنتجون يحققون أرباحهم. للسوق عدد من الوظائف والتي من أهمها :

- تحديد قيمة السلع والخدمات؛
- تخصيص الموارد بشكل امثل عن طريق تنظيم الإنتاج فالمنتج ينتج بكميات معينة بأقل التكاليف؛
- تقييد الاستهلاك الجاري طبقا للإنتاج الموجود؛
- توزيع الناتج، فكل فرد يتلقى دخلا حسب مشاركته في الإنتاج (من الناحية النظرية).

#### 2) مفهوم هيكل السوق

يأخذ اصطلاح "هيكل السوق" عدة معاني، فهو قد يعني خواص التركيب البنائي للأسواق اي الأهمية النسبية للوحدات الإنتاجية المختلفة في الصناعة من حيث رأس المال أو حجم الإنتاج أو عدد العمال أو حجم أو قيمة المبيعات أو غيرها من المؤشرات. كما قد يقصد به عدد المؤسسات و توزيع حجمها النسبي في الاقتصاد، كأن تقاس حصة أكبر أربع أو عشر أو خمسين مؤسسة ضمن صناعة معينة من حيث حجم الإنتاج أو رأس المال أو المبيعات أو عدد العمال الكلي في السوق و هو ما يعرف ب "درجة تركيز السوق. وأخيرا فإنّ مفهوم هيكل السوق قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ضمنها مؤسسات هذه الأسواق و التي يمكن أن يكون لها تأثير

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

على سلوك هذه المؤسسات وأداءها. في هذه الحالة فإنّ هيكل السوق يشمل إضافة إلى درجة تركيز السوق أبعاد أخرى أهمها : ظروف الدخول إلى السوق ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل السوق و أحيانا يضاف إلى ذلك درجة التكامل الرأسي أو الأفقي بين المؤسسات. (بامخرمة، 1994، ص.146)

اذن يقصد بهيكل السوق طبيعة ونوع المنافسة السائدة في السوق والتي تتحدد بعدد المستهلكين طالبي السلعة وعدد المنتجين عارضي السلعة في السوق، و عليه فان الاختلاف في عدد الباعة أو المشترين يؤثر على الأسعار والكمية ونوع السلعة المعروضة. يوجد هناك العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية (هيكل السوق) وذلك باختلاف السلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح. سنتناول فيما يلي الأشكال المختلفة لهياكل السوق.

### II. عناصر هيكل السوق

سوف نتطرق هنا الى هيكل السوق بتحديد أهم عناصره المتمثلة في درجة تركيز السوق و عوائق الدخول.

#### 1) تركيز السوق

يعرّف تركيز السوق بأنّه التوزيع النسبي للحجم الكلي للقطاع على المؤسسات الموجودة في ذلك القطاع و عليه فإنّ العناصر الأساسية في قياس تركيز السوق هي عدد المؤسسات في القطاع و حجم كل مؤسسة ونسبة إسهامها في الحجم الكلي للقطاع. يمكن الاعتماد على عدة مقاييس أو معايير لقياس حجم القطاع وحجم المؤسسة الصناعية، مثل حجم الإنتاج في المؤسسة وفي القطاع ، حجم العمالة أو حجم رأس المال المستثمر أو قيمة المبيعات.

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

### ■ أهمية قياس درجة تركيز السوق

إنّ قياس درجة تركيز السوق ذو أهمية بالغة للمؤسسات و للاقتصاد ككل، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية: (بامخرمة، 1994، ص.79)

- معرفة درجة المنافسة أو الاحتكار في سوق تلك الصناعة مما يؤثر على قدرة المنتجين على تحديد السعر حيث تزداد قوة المنتج على رفع سعر السلعة في سوق الاحتكار على عكس أسواق المنافسة؛

- وجود علاقة بين درجة تركيز السوق وحجم التوظيف والعمالة لأنّه كلما ارتفعت درجة التركيز (الصناعة متركزة في مؤسسات كبيرة الحجم) زاد الاعتماد على الآلات بدرجة أكبر من العمالة ممّا لا يساعد على توفير فرص عمالة لعلاج مشكلة البطالة؛

- وجود علاقة بين درجة التركيز وشكل توزيع الدخل فارتفاع درجة التركيز (المؤسسات الاحتكارية) غالباً ما يمكن المؤسسات من تحقيق أرباح مرتفعة وهذا يجعل الدخل متركز في أيدي المحتكرين؛

- ارتفاع درجة التركيز و تحقيق أرباح مرتفعة قد يساهم في تحسن مستوى التطور التقني والتكنولوجي عندما تعمل المؤسسات على إنفاق جزء من تلك الأرباح على البحث والتطوير التكنولوجي.

### ■ العوامل المؤثرة في درجة تركيز السوق

يؤثر في درجة تركيز السوق عدّة عوامل أهمّها: (بامخرمة، 1994، ص.76-77)

- حجم السوق في الصناعة: أي حجم الطلب الكلي على السلع و الذي يتحدّد بعدّة عوامل مثل عدد المستهلكين، دخلهم، أذواقهم، أسعار السلع البديلة والمكملة (المحلية والمستوردة). كما أنّ لاتساع حجم السوق علاقة بدرجة التركيز من خلال :



## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

✓ يؤدي اتساع حجم السوق إلى زيادة حجم المؤسسات أو زيادة توجهها للإنتاج مع بعض من أجل الاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير الذي ينعكس على انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة وهنا سوف ترتفع درجة التركيز في القطاع ؛

✓ يؤدي اتساع حجم السوق إلى دخول مؤسسات جديدة في القطاع وبالتالي زيادة عدد المؤسسات فيها وهذا يؤدي إلى انخفاض درجة التركيز.

- اتّجاه المؤسسات نحو الاندماج: إن زيادة حجم المؤسسات في السوق عن طريق الاندماج يؤدي إلى زيادة درجة التّركيز، و لكن ينبغي تمييز الاندماج الرأسي /العمودي (الاندماج بين مؤسسات تقوم بإنتاج سلع مكملّة مثل اندماج مؤسسة لصناعة السيارات مع مؤسسة لصناعة قطع غيار السيارات) الذي لا يكون له تأثير على درجة التركز لأن السلع مختلفة عن الاندماج الأفقي(الاندماج بين مؤسسات تنتج نفس السلعة مثل اندماج مؤسستين لإنتاج السيارات) الذي يؤدي إلى ارتفاع درجة التركيز.

- مستوى أسعار السلع المستوردة: إنّ انخفاض أسعار السلع المستوردة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز لأنّه يؤدي إلى خروج بعض المؤسسات المحلية من السوق وتوقفها بسبب عدم قدرتها عن المنافسة ممّا يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات وذلك بدوره سوف يؤدي إلى زيادة درجة التركيز.

- عوائق الدخول إلى السوق: إنّ صعوبة دخول مؤسسات جديدة الى السوق يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات الموجودة فيه ممّا يؤدي إلى زيادة درجة التركيز.

## (2) عوائق الدخول إلى السوق

تتميز بعض الأسواق بسهولة الدخول إليها في حين أنّ هناك أسواقاً أخرى يصعب الدخول إليها نتيجة عدد من المعوقات تتمثل في حواجز الدخول و التي تشكل تهديداً بالنسبة للداخلين الجدد. تتمثل أهم حواجز الدخول التي حددها "بورتر" في الست معوقات التالية:

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

### ■ اقتصاديات/وفورات الحجم

يقصد بها انخفاض كلفة الوحدة الواحدة المنتجة بزيادة حجم الانتاج (يكون هذا نتيجة تحميل التكاليف الثابتة على أكبر عدد من الوحدات المنتجة). ان المؤسسات التي تتمتع باقتصاديات الحجم هي قادرة على الانتاج بكميات كبيرة و بكلف منخفضة مقارنة بالداخلين الجدد الذين يمنعون من الدخول الى السوق لهذا السبب.

### ■ تميز المنتج

يقصد به الفروقات المادية أو التصورية في ذهن المستهلك التي تجعل من المنتج خاصا و متميزا لديه، فتميز المنتج وسيلة تلجأ اليها المؤسسات للحفاظ على ولاء المستهلك لمنتجها مما يجعل من الصّعب دخول مؤسسات جديدة دون تحمل تكاليف إضافية في الإنتاج أو البيع بأسعار أقل من أسعار المؤسسات القائمة، الامر الذي يعزّز عوائد الدخول.

تعدّ الدعاية والإعلان أحد الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسات لإقناع المستهلكين بتميز منتجاتها من اجل خلق طلب خاص على منتجاتها و هنا يصبح على الراغبين في الدخول إلى السوق إنفاق مبالغ اضافية لتغطية تكاليف الإعلان لاجتذاب بعض هؤلاء المستهلكين مما يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجهم وتقليص فرص منافستهم للمنتجين القائمين.

### ■ تكلفة رأس المال المستثمر

حيث تحتاج بعض المؤسسات في بعض الصناعات الى رأس مال كبير لدخول صناعة معينة، مما يجعل المؤسسات التي تفتقر الى الأموال ممنوعة من الدخول للصناعة الأمر الذي يحسن فرص الربحية للمؤسسات القائمة في الصناعة.

### ■ منافذ التوزيع

انّ عدم توفّر قنوات و منافذ التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا اخر من عوائق الدخول الى السوق حيث انه غالبا ما تمتلك المؤسسات القائمة تأثيرا قويا على منافذ التوزيع نتيجة خبرتها التوزيعية العالية أو ربما أيضا لمحدودية تلك القنوات.

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

### ▪ القوانين و السياسات الحكومية

حيث يمكن للسياسة الحكومية اصدار اجراءات تحدّد أو تمنع الداخلين الجدد من الدخول الى السوق. تتمثل هاته القوانين مثلا في وضع قيود على منح تراخيص الدخول الى السوق، او ممارسة مهنة معينة أو ايضا تحديد حرية الوصول الى المواد الخام. كما توجد موانع قانونية قد تمنع دخول مؤسسات من القطاع الخاص في أنواع معينة من الصناعات التي تقتضي المصلحة العامة قيام الحكومة بها مثل: الصناعات الاستخراجية (استخراج البترول وتكريره ) او الصناعات الإستراتيجية (الصناعات الحربية والأسلحة).

### ▪ الكلفة المستقلة على اقتصاديات الحجم

إنّ دخول مؤسسات جديدة الى السوق يستوجب عليها ان تكون قادرة على اقناع المستهلكين القائمين للتحول اليها و ترك المؤسسات القائمة، الأمر الذي يتطلب من المستهلك اختبار منتج المؤسسة الجديدة، التفاوض على عقود الشراء،... فالزبون هنا عادة ما يتحمل تكاليف عالية للتحول بين المؤسسات و هو ما يجعل منه مترددا للتغيير نحو المؤسسات الجديدة.

كما يمكن ايضا ذكر: (بن الطاهر، 2011، ص.30-32)

### ▪ الميزة المطلقة للتكاليف

هو ما يجعل تكلفة الإنتاج في المؤسسات القائمة في السوق أقل من تكلفة المؤسسات الجديدة الراغبة في الدخول إلى السوق، ما يشكّل حاجز لدخول مؤسسات جديدة . تتمثل هذه المزايا في: (Huynh et Besancenot, 2004, p.37)

- امتلاك المؤسسة القائمة في السوق لبراءة اختراع لا تستطيع المؤسسات الجديدة الحصول عليها إلا عن طريق شرائها ودفع تكلفتها؛
- قدرة المؤسسة القائمة في السوق على الحصول على عوامل الإنتاج بتكلفة منخفضة بالمقارنة مع المؤسسات الجديدة؛

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

- قدرة المؤسسة القائمة في السوق على الحصول على مصادر تمويل بسهولة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع المؤسسات الجديدة.

### ▪ مدى التكامل العمودي (الرأسي) في المؤسسات القائمة

يمكن أن يكون التكامل الرأسي عائق ضد دخول مؤسسات جديدة إلى السوق ففي حالة التكامل الرأسي الأمامي يمكن أن تستفيد المؤسسة من توسيع نطاق السوق من خلال زيادة الطلب على إنتاجها من قبل وحدة إنتاجية أخرى متكاملة معها ومن ثم يمكن للمؤسسة الاستفادة من اقتصاديات الحجم الذي يمكن أن يشكل في حد ذاته عائق من عوائق الدخول. كما أنّ هذا التكامل نحو الامام قد يتسبب في غلق منافذ التوزيع على المؤسسات الجديدة و هو بدوره عائق اخر من عوائق الدخول للسوق. أمّا في حالة التكامل الرأسي الخلفي فإن المؤسسة يمكنها الاستفادة من الميزة المطلقة لتكاليف الإنتاج من خلال حصولها على المواد الأولية بأسعار تنافسية.

### ▪ الطاقة الإنتاجية الفائضة

ويقصد بها " الفرق بين حجم الإنتاج الفعلي في المؤسسة وحجم الإنتاج الذي تصل عنده التكلفة المتوسطة لأدنى مستوى لها". فإذا كانت المؤسسات الاحتكارية الموجودة في السوق تنتج بأقل من طاقتها الإنتاجية الكاملة، أي لديها طاقات إنتاجية فائضة وغير مستغلة فإنّ استغلالها لهذه الطاقات الإنتاجية الفائضة سيؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض سعر السلعة ممّا يشكل عائقاً للمؤسسات الراغبة لدخول السوق.

### ▪ سياسة السعر الحد

أحياناً تلجأ المؤسسات الموجودة في السوق إلى تخفيض سعر منتجاتهم بهدف منع دخول مؤسسات جديدة منافسة لهم.

### ▪ توقعات المؤسسات الراغبة في الدخول إلى القطاع بشأن تأثير دخولها على

### مستوى سعر السلعة في السوق

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

إذا توقعت المؤسسات الجديدة أن دخولهم للسوق سوف يؤدي إلى زيادة عرض السلعة مع ثبات الطلب عليها، بحيث ينخفض سعر السلعة، هذا سيجعلهم يترددون للدخول إلى السوق لأن انخفاض السعر يعرضهم للخسارة.

### III. أنواع هيكل السوق

نميز بين اربع انواع من هيكل السوق هي:

#### 1) سوق المنافسة الكاملة

يشترط لقيام سوق المنافسة الكاملة توافر الشروط التالية:

##### ▪ عدد كبير من البائعين والمشتريين

بحيث لا يؤثر دخول او خروج أي واحد منهم في السعر السائد في السوق. في ظل المنافسة الكاملة يعتبر البائع ملقياً أسعار Price Taker فلا يمكنه بمفرده أن يؤثر في السعر؛ لأن حجم البائع الواحد أو المشتري الوحيد صغير جداً مقارنة بحجم السوق.

##### ▪ تجانس السلع

يشترط أن تكون السلعة التي يجري التعامل عليها في السوق متجانسة أي أن تكون هذه السلعة متطابقة من ناحية الجودة والكفاءة وأداء الخدمة، بغض النظر عن المنتج أو البائع الذي تم شراء السلعة منه. بمعنى أن المستهلك يعتبر السلع متماثلة من وجهة نظره من ناحية الإشباع الذي تحققه له. و كنتيجة فإن السلعة التي يقوم بإنتاجها المنتج الأول تعتبر "بديل كامل" لسلعة المنتجين الآخرين، وبالتالي فإن منحى الطلب الفردي على سلعة المنتج يكون لان هائي المرونة.

##### ▪ حرية الدخول والخروج من السوق

أي حرية المشتري في أن يشتري أو لا يشتري أو أن يشتري الكمية التي يريد، و أيضاً حرية البائع في أن يبيع أو لا يبيع. وكذلك حرية المنتجون في الدخول الى السوق و الخروج منه دون أي قيود، اضافة الى سهولة انتقال عناصر الإنتاج اللازمة لإنتاج السلعة بين فروع الإنتاج المختلفة.

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

### ▪ توفر المعلومات بشكل كامل

يقصد بها العلم الكامل بظروف السوق بالنسبة للبائع والمشتري فيما يخص الأسعار التي تعرض بها السلع للبيع أو تطلب عندها للشراء، طريقة إنتاجها والتكاليف المرتبطة بإنتاجها والتقنية المستخدمة في عملية إنتاجها. تتمثل أهمية هذا الشرط في منع استغلال الباعة للمشتريين كما يساهم في المحافظة على التوازن في سوق السلع في كل الأوقات حيث إن المعلومات الكافية تمكن من الحركة بين الصناعات المختلفة.

### ▪ عدم تحمّل تكاليف إضافية عند انتقال السلعة من مكان لآخر داخل السوق

يقصد بهذا الشرط أن السعر متساوي في السوق الواحد وبالتالي إذا قام أحد الباعة بترحيل سلعة من مكان إلى آخر لا تؤدي عملية الترحيل هذه لزيادة سعر السلعة، حتى ولو أدت عملية النقل هذه لزيادة التكاليف فسيحملها صاحب السلعة ولا يحملها للمشتري.

يرافق سوق المنافسة التامة العديد من المزايا و كذلك السلبيات:

### ▪ الإيجابيات

- يحقق هذا السوق أكبر انتاج و أدنى الأسعار حيث يكون التنافس بدون قيود نتيجة المعرفة التامة لأحوال السوق؛
- المساهمة في تحقيق التقدم التكنولوجي كون أن السوق وحده هو من يحدد سعر البيع للمنتج، وعليه فان الحل الوحيد أمام البائع لزيادة أرباحه يكون من خلال تخفيض تكاليف الانتاج و ذلك بالاعتماد على التكنولوجيا؛
- عدم الحاجة الى الانفاق على الدعاية و الاعلان التي تتطلب مبالغ ضخمة.

### ▪ السلبيات

- ان التنافس بين المنتجين قد يؤدي لبروز قوة أكبر للبعض منهم و هو ما يؤدي الى الاحتكار؛

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

- قد يكون في سوق المنافسة التامة سوء لاستخدام الموارد نتيجة اما فائض في الانتاج (خاصة بالنسبة للمنتجات المعرضة للتلف و الغير القابلة للتخزين)، أو قصور في تلبية احتياجات الاقتصاد نتيجة عدم تناسب الانتاج مع الطلب؛
- صعوبة تحقق شروط سوق المنافسة التامة و التي تبقى نظرية بعيدة عن الواقعية.

### (2) سوق الاحتكار التام

يتميز سوق الاحتكار التام بوجود منتج أو منشأة وحيدة تنتج سلعة أو خدمة بحكم انفراد المنشأة المحتكرة بالسوق فيتولد عن ذلك قوة احتكارية سوقية للمنشأة المحتكرة تجعلها تتحكم بالكمية المنتجة وسعر السلعة يخول لها ذلك تحقيق ربح عظيم. يمكن التمييز بين عدة أنواع من الاحتكار التام؛ حيث نجد الاحتكار الطبيعي كاحتكار دولة لاستغلال مورد طبيعي أو توفير سلعة أو خدمة ذات طابع عام؛ الاحتكار الصناعي الناتج من اندماج عدة منشآت بمنشأة وحيدة بغية تحقيق قوة احتكارية؛ و احتكار حقوق الاختراع والبراءة.

#### ■ اسباب نشوء الاحتكار

يرجع سبب نشوء الاحتكار إلى ما يلي: (Huynh et Besancenot, 2004, p.37)

- السيطرة على مصدر من مصادر المواد الأولية؛
- الحماية القانونية للاكتشافات العلمية عن طريق براءة الاختراع؛
- القوانين الحكومية الخاصة بحماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية بمنع استيراد سلع معينة؛
- اندماج المؤسسات مما ينتج عنه انخفاض عدد المؤسسات في السوق إلى أن يبلغ حالة الاحتكار التام في حال بقاء مؤسسة واحدة؛
- الاحتكار نتيجة الرغبة في تحقيق الوفورات الاقتصادية، لأن حجم السوق ربما لا يسمح بوجود أكثر من منتج واحد مثل المؤسسات التي تعمل في المنافع العامة كالكهرباء والغاز وغيرها.

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

### ■ خصائص سوق الاحتكار التام

يعتبر سوق سلعة ما سوق احتكار تام إذا تميز بالخصائص التالية :

- وجود منتج أو بائع وحيد في السوق : وبالتالي فإن هذا المحتكر يمثل سوق السلعة. فعندما يقوم المحتكر برفع الكمية المعروضة من السلعة، فإن سعر السلعة سوف ينخفض. أما عندما يقوم المحتكر بتخفيض الكمية المعروضة فإن سعر السلعة سوف يرتفع. ويعتبر المحتكر صانعاً لسعر Maker-Price، وليس مستقبلاً للسعر (Taker-Price)، كما في سوق المنافسة الكاملة. وجدير بالذكر أن المحتكر يتمتع أيضاً بقوة احتكارية (أو قوة سوقية)، أو ما يسمى بـ Power Market، حيث تتبع هذه القوة بسبب قدرة المحتكر على التحكم بسعر السلعة. وبما أن لدينا محتكر أو بائع وحيد في السوق، فإن منحنى الطلب على سلعة المحتكر هو نفسه منحنى طلب السوق؛

- عدم وجود بدائل قريبة لسلعة المحتكر : ما يميز السلعة التي يقوم المحتكر بإنتاجها أو بيعها هو عدم وجود بدائل قريبة للسلعة، وبالتالي تكون مرونة الطلب السعرية لسلعة المحتكر مرونة منخفضة جداً ، ويكون معامل المرونة مقارباً للصفر؛

- وجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى سوق المحتكر : وقد تكون هذه العوائق عوائق قانونية (براءات الاختراع والامتياز)، أو عوائق حكومية (قوانين محلية)، أو عوائق إنتاجية (ملكية طريقة الإنتاج أو ملكية عناصر الإنتاج)، أو عوائق تقنية (التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج)، أو عوائق طبيعية.

### ■ إيجابيات و سلبيات سوق الاحتكار التام

#### الإيجابيات:

- إتاحة فرصة استخدام موارد فنية و مالية، و قدرات ادارية و تنظيمية أكبر بما يضمن خفض التكاليف؛



## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

- الحرص على عدم الاسراف في الموارد حيث يتوافق الانتاج و استخدام الموارد مع حاجة السوق بتفادي الفائض أو العجز؛

### التلبيات:

- حرية المحتكر في تحديد سعر السوق الذي يمكنه من تحقيق أقصى ربح ممكن دون بذل أي جهد من أجل تحقيق الكفاءة الانتاجية، أو تخفيض التكلفة أو تحسين الجودة؛

- ان الأرباح العالية للصناعة في السوق الاحتكارية لا تؤدي دورها في جذب أكبر للمنتجين كون عوائق الدخول للسوق عالية؛
- يبقى سوق الاحتكار التام بعيد عن الواقع إلا في حالة بعض خدمات المرافق العمومية في بعض الدول.

### (3) سوق المنافسة الاحتكارية

يتميز سوق المنافسة الاحتكارية ب:

- وجود عدد كبير من المؤسسات الصغيرة ( لكن اقل من عدد سوق المنافسة التامة)، بحيث لا تستطيع أي واحدة التأثير على سعر السوق؛
- السلع متشابهة لكنها غير متجانسة، حيث يمكن التفرقة بينها في النوعية أو طريقة التغليف أو غيرها ؛
- سهولة الدخول إلى السوق؛
- وجود المنافسة غير السعرية، ويتمثل ذلك باستخدام طرق تنافسية كاستخدام وسائل الدعاية والإعلان، ويسمى هذا بالتمييز السلعي.
- من أهم الأمثلة على أسواق المنافسة الاحتكارية سوق محطات البنزين، سوق الجرائد والمجلات، سوق الخدمات القانونية وغيرها.

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

### ■ إيجابيات و سلبيات سوق المنافسة الاحتكارية

#### الإيجابيات

- تحقيق كفاءة أكبر في الانتاج بحكم التنافس بين العدد الكبير من المنتجين مما يعمل على تخفيض التكلفة و تحسين النوعية في السوق؛
- استجابة أكبر لأذواق و رغبات المستهلكين و بما يتناسب مع دخلهم و ذلك كون سوق المنافسة الاحتكارية يقدم تنوع واسع في المنتجات.

#### السلبيات

- انّ المنتجات في هذا السوق ليست ببدائل تامة (كما هو الحال في سوق المنافسة) و عليه فان السعر يكون أكبر من السعر في سوق المنافسة التامة؛
- احتمال تحمل كل من المنتج ثم المستهلك تكاليف اضافية نتيجة الدعاية و الاعلان و مختلف الأنشطة الترويجية؛
- محدودية حرية الدخول للسوق المرتبطة بنفقات ميزانية الترويج التي تمكن المؤسسة الجديدة من التعريف بمنتجاتها في السوق.

### 4) سوق احتكار القلّة

يعتبر سوق احتكار القلّة تسيطر عليه قلة من المؤسسات تنتج منتجات قد تكون متجانسة أو متباينة وتتميز خصائص سوق احتكار القلّة بما يلي:

- وجود عدد قليل و محدود من المؤسسات تمتلك حصص كبيرة من السوق؛
- وجود المنافسة غير السعرية؛
- وجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق ممّا يعطي للمنتجين " قوة احتكارية" في هذا السوق، إضافة إلى وجود "علاقات متبادلة" بين المنتجين في السوق. وأخيرا، يتوفر في هذا السوق حوافز للاتفاق بين المنتجين في السوق على البيع بسعر معين، أو تقسيم مناطق البيع بين المنتجين؛

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

- تكون السلعة المنتجة سلعة متميزة، حيث يكون هناك اختلاف بسيط كنوع التغليف أو خدمات ما بعد البيع. وترتبط هذا الميزة مع المنافسة غير السعرية.  
من أشهر أسواق احتكار القلة صناعة السيارات وصناعة الحاسبات والأغذية المصنعة وقطاع المشروبات وغيرها.

### ■ أنواع سوق احتكار القلة

هناك ثلاثة أنواع لسوق احتكار القلة:

▶ - الكارتل: يعرف على أنه اتفاقية مباشرة مصرح بها أو سرية، تتم بين عدد من المنتجين للتفاهم على قرارات تتعلق بالإنتاج و التسعير بهدف الحد من المنافسة التي قد تضر بمصالحهم. يعتبر الكارتل ممنوع قانونيا في الاتحاد الاوروبي. تعدّ منظمة OPEP أشهر كارتل بين الدول المنتجة و المصدرة للبترول. يعمل الكارتل أساسا بهدف تعظيم الربح الاجمالي؛ بهدف توزيع الحصص السوقية و هنا تتفق مؤسسات المجموعة على البيع عند سعر محدد و من ثم تتحدد حصتها النسبية في السوق على أساس هذا السعر؛ او بهدف تحديد الحصص من الانتاج. من أهم العوامل التي تهدد الكارتل نذكر:

✓ عدم التزام أطراف الاتفاق بالحصصة المتفق عليها مما سوف يضغط على سعر في السوق نحو الأسفل؛

✓ امكانية اغراء الربح المحقق في الكارتل مؤسسات أخرى للدخول للسوق مما يهدد الكارتل بالفشل.

- الاندماج: و هو اتحاد مؤسستين أو أكثر في مؤسسة واحدة مع محافظة كل واحدة منها على حصتها في ملكية المؤسسة الجديدة. يمكن التمييز بين 3 أنواع للاندماج:

✓ الاندماج الأفقي: و هو اتحاد مؤسستان تعملان في نفس المرحلة الانتاجية أو تنتجان نفس المنتج مثل شركة صناعة السيارات؛

## المحور الرابع: المؤسسة و هيكل السوق

✓ الاندماج الرأسي (العمودي): و هو أن تتحد مؤسستان تعملان في مرحلتي انتاج مختلفتين أما نحو الخلف أي باتجاه مصادر المواد الأولية او نحو الأمام أي باتجاه السوق.

✓ الاندماج التكتلي: و هو أن تتحد مؤسستان تنتجان منتجات مختلفة تماما - القيادة السعرية و يقصد بها خضوع مؤسسات في السوق لقيادة مؤسسة واحدة عندما تكون الأسعار عادة متماثلة و هنا نميز بين القيادة البارومترية حيث تعلن مؤسسة عن التغيير في السعر و لكنها لا تمتلك السلطة على باقي المؤسسات و القيادة المهيمنة حيث تكون للمؤسسة التي تعمل بأقل التكاليف أو الأكبر حجماً، فتقوم بتحديد سعر انتاجها مما يستوجب على المؤسسات الأخرى المتواجدة في السوق القيام بتحديد أسعارها عند نفس المستوى.

### ■ إيجابيات و سلبيات سوق احتكار القلة

#### الإيجابيات

- الاسهام في تحقيق التقدم التكنولوجي دون اللجوء لرفع السعر من أجل زيادة الأرباح؛  
- العمل على تحسين نوعية الانتاج نتيجة صعوبة المنافسة السعرية.

#### السلبيات

- يحقق هذا السوق انتاج أقل بسعر أعلى و هو ما يؤدي الى انخفاض درجة استخدام الموارد الاقتصادية مقارنة بسوق المنافسة التامة و سوق المنافسة الاحتكارية؛  
- اقتراب سلوك المؤسسات الاقتصادية في هذا السوق من سلوك المؤسسات في سوق الاحتكار التام نتيجة اتفاق المؤسسات بعدم اللجوء الى التنافس فيما بينها؛  
- وضع قيود لمنع دخول منتجين جدد الى السوق بسبب الامكانيات الكبيرة و العدد القليل للمؤسسات.

## IV. مقارنة بين اشكال هيكل السوق من الناحية النظرية و العملية

مما سبق يتّضح بأنّ كل من المنافسة الكاملة و الاحتكار التام هما الحالات القصوى التي يمكن للسوق الوصول لهما من الناحية النظرية، حيث أنّ سوق المنافسة الكاملة صعب التّحقق في الحياة العملية خاصة في وقتنا الحالي كون شروط تحقّق هذا النوع من السوق تعدّ صعبة ان لم نقل مستحيلة خاصة شرط "توفر المعلومات" و شرط "تجانس السلع". كذلك الحال بالنسبة لسوق الاحتكار الكامل الذي لم يعد له وجود في الحياة العملية، حيث أنّ اقرب ما يمكن تصوره في هذا الاتجاه هو الاحتكار الثنائي اي وجود منتجان يتقاسمان السوق. في هذه الحالة يكون على كل منتج (بائع) ان يأخذ في حسابه تصرف المنتج الاخر. و لكن على الرّغم من صعوبة تحقّق نموذج سوق المنافسة الكامل في الواقع فان دراسته تعدّ من اولويات دراسة هيكل السوق لأسباب عدّة نذكر منها:

- يعدّ نموذج المنافسة الكاملة قاعدة منطقية و سهلة الفهم للتحليل الاقتصادي في نظرية الأسواق يمكن من خلالها فهم المبادئ التي تقوم عليها باقي الاسواق؛
- رغم قلّتها، أسواق المنافسة الكاملة يمكن ان يكون لها وجود فعلي في الواقع في بعض القطاعات لبعض الدول الرأسمالية؛
- يقدم نموذج سوق المنافسة الكاملة مرجعا نستطيع من خلاله مقارنة كيفية عمل الاسواق الاخرى بأكثر فعالية خاصة ما تعلق بمقارنة اثار هاته الأسواق بآثار سوق المنافسة الكاملة.

امّا من النّاحية العملية فانه و بلا شك يعدّ كل من سوق المنافسة الاحتكارية و سوق احتكار القلة النموذجين الرئيسيين الذين نصادفهما في الواقع، ذلك أنّ معظم الانتاج في الاقتصاد الحالي ينطوي تحت احد هذين التنظيمين.

المحور الخامس  
موارد المؤسسة

## المحور الخامس: موارد المؤسسة

تعتبر الموارد من عوامل الإنتاج المؤسسة و هي تنقسم إلى رأس المال، الموارد البشرية ، التنظيم والإدارة والموارد التكنولوجية .

## 1. الموارد الملموسة

تشمل الموارد الملموسة اساسا كل من الموارد المالية والمواد المادية التي تضم بدورها المواد الأولية و وسائل الانتاج.

## 1) الموارد المالية (رأس المال)

عند انشاء أي مؤسسة مهما كان حجمها او نوعها سوف تحتاج إلى الأموال حتى تُبَاشِر نشاطها، أي أنّ المؤسسة تحتاج إلى التّمويل الذي يعتبر العنصر الأساسي لتأسيس المؤسسة، و هذا إمّا عن طريق الاستدانة أو الاموال الخاصّة. تعرّف الموارد المالية بأنّها هي الأموال التي تستخدمها المؤسسة لتوفير ما تحتاجه لعملية الإنتاج أو شراء المواد الخام والأدوات والآلات وغيرها من هذه المستلزمات.

## الجدول 1: الموارد المالية للمؤسسة الاقتصادية

التمويل الذاتي	الداخلي	عن طريق الملكية الأموال الخاصة
التنازل عن الموجودات	الخارجي	
رفع رأس المال		
حصص مقدمة من حسابات المساهمين		
إعانات التجهيزات		الاستدانة
التمويل البنكي		
التمويل عن طريق الهيئات المالية		
التمويل المباشر		

المصدر: من اعداد الباحثة

## المحور الخامس: موارد المؤسسة

▪ التمويل عن طريق الأموال الخاصة

نميّز هنا بين التمويل عن طريق الأموال الخاصة ذات الطابع الداخلي و التمويل عن طريق الأموال الخاصة ذات الطابع الخارجي.

## ✓ التمويل عن طريق الأموال الخاصة ذات الطابع الداخلي

كل نشاط تقوم به المؤسسة يهدف إلى تحقيق نتيجة محاسبية إيجابية كافية حيث جزء منها يستخدم لتغطية الخطر الذي يتعرض إليه الملاك وأصحاب المؤسسة والمتمثل في خطر عدم تحقيق أرباح من العملية الإنتاجية والتجارية ومنه عدم استرجاع أموالهم المستثمرة في المؤسسة، و هناك جزء يستخدم لتسديد حقوق المساهمين في شكل أرباح أسهم، أما الجزء الأخير منها فسوف يستخدم لإعادة استثماره في مشاريع جديدة مستقبلية وهذا ما يسمى بالتمويل الذاتي.

□ التمويل الذاتي: يعرّف التمويل الذاتي على أنّه عبارة عن "القدرات الذاتية للمؤسسة

على تمويل الإستثمارات التي تقوم بها" (لطرش، 2001، ص.151).

كما يعرف أيضا على أنّه "وسيلة تمويلية جدّ هامة و تعدّ الأكثر استعمالا حيث تسمح

للمؤسسة بتمويل نشاطها دون اللجوء الى أطراف خارجية" (Chiha, 2009, p 92)

يمثل التمويل الذاتي مجموع الاهتلاكات والمخصّصات السنوية والأرباح المحقّقة بعد خصم الضرائب والأرباح الموزعة . فالتمويل الذاتي هو عبارة عن عملية رصد الرّبحية لتمويل الرّيادة في رأس المال، ويعدّ التمويل الذاتي من أكثر أنواع التمويل استعمالاً، خاصّة في المراحل الأولى من المشروعات الجديدة.

هناك نوعان من التمويل الذاتي: (سمير، 1998، ص.55).

- التمويل الذاتي المستخدم للصيانة (خاص بالمحافظة على مستوى النشاط): هدفه المحافظة على الطّاقة الإنتاجية للمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة، يتكون عموماً من الإهلاك.
- التمويل الخاص بالتّوسع: اي استعمال الفائض في شراء استثمارات جديدة أو زيادة مخزونها أو حتى زيادة رأس مالها، و هو يتشكل من الأرباح بعد إقتطاع الضريبة و التوزيع.



## المحور الخامس: موارد المؤسسة

كذلك هناك عدّة أشكال وطرق للتمويل الذاتي منها:

- تدوير الأرباح: ويقصد بها إعادة استثمار الأرباح في مشاريع المؤسسة ذاتها بدلاً من توزيعها أو الاستثمار في مشاريع أخرى خارج المؤسسة وذلك لتحسين الإنتاج أو التوسع في النشاط مثلاً؛
- تقليص النفقات: وهو بمثابة تمويل غير مباشر حيث أنّ تخفيض النفقات والمصروفات سيسمح بتوفير جزء من الأموال للتمويل؛
- التمويل عن طريق الموردين: وذلك في حالة الحصول على المشتريات من المورد مع تأجيل الدّفع، فهذا يعتبر بمثابة قرض قصير الأجل بدون فوائد، قد يسمح بتمويل نفقات أخرى؛
- التمويل عن طريق العملاء: و هو الحالة المقابلة للتمويل عن طريق الموردين، أي الحصول على ثمن البيع مقدّماً و استخدام هذه الأموال في تمويل مشاريع المؤسسة، مع الالتزام بالطّبع بتوفير الطلبية في الموعد المتفق عليه مع العميل.

للتّمول الذاتي إيجابيات وسلبيات نذكر منها: ( تبر، 2009، ص. 19-20)

- الإيجابيات
  - يحافظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة إذ لا يوجد رقابة للدائنين عليه؛
  - يجنّب المؤسسة دفع الفوائد وتسديد الديون كما في حالة الاستدانة؛
  - يسهل عملية الاستدانة باعتباره من اهم محاور مخطط التّمول الذي يضمن قدرة المؤسسة على السداد .
- السلبيات
  - قد يؤدي إلى فقدان اهتمام المساهمين بالمؤسسة نتيجة لتراجع الأرباح الموزعة.
  - يعد في معظم الأحيان غير كاف لتمويل كل الاحتياجات التمويلية للمؤسسة بالتالي فالاعتماد الكلي عليه قصد تحقيق عملية النمو المستقبلي تكون بشكل بطيء، ومن ثم

## المحور الخامس: موارد المؤسسة

عدم التمكن من الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة والمربحة بسبب هذا النوع من التمويل.

## □ التنازل عن الموجودات

يتمثل المورد هنا في ثمن التنازل عن الاستثمارات بعد اقتطاع الضريبة على القيمة المضافة. نشير الى انّ عملية التنازل لا تنحصر في الاستثمارات القديمة فقط ، بل يمكن التنازل ايضا عن الاستثمارات الجديدة من اجل مثلا الحد من الأنشطة المتعدّدة و لتحسين المردودية الاقتصادية.

## ✓ التمويل عن طريق الأموال الخاصة ذات الطابع الخارجي

عند تأسيس المؤسسة و قبل البدء في النشاط يتقدّم المساهمين بأموال تسمى بالأموال الجماعية التي تعتبر أموال خارجية. فيما بعد يمكن أن تقرّر المؤسسة الرّفْع أو الزيادة في رأس مالها. كما يشمل التمويل عن طريق الأموال الخاصة ذات الطابع الخارجي حصص مقدمة من حسابات المساهمين و إعانات التجهيز.

## □ رفع رأس المال

هو عملية مالية تؤدي إلى زيادة مستوى رأس المال بواسطة المساهمة الخارجية. يتم رفع رأس المال بإحدى الطرق التالية:

- عن طريق الحِصص النقدية: هي من أكثر الطرق المستخدمة في عملية رفع رأس المال. يتم استخدامها في حالة ما اذا كانت القيمة الذاتية للأسهم تفوق القيمة الاسمية لها. يتم هنا إصدار أسهم بسعر بيع أكبر من القيمة الاسمية للسهم، حيث يمثل الفرق علاوة الإصدار.

- عن طريق الحِصص العينية: تتم هذه العملية مثل عملية رفع رأس المال بواسطة الحِصص النقدية، غير انه بدلا من السيولة يتم تقديم عقارات، مخزونات بضائع، أدوات ومعدات.

## المحور الخامس: موارد المؤسسة

- تحويل الديون إلى الأسهم: تشبه عملية تحويل الديون إلى الأسهم عملية رفع رأس المال عن طريق الحصاص النقدية حيث يتم، مثلا في حالة تعرضها لعجز في الخزينة أو عدم كفاية رأس المال العامل، إصدار أسهم بمبالغ مساوية لقيمة الدين لدى موردي المؤسسة.

- إدماج الاحتياطات أو علاوات الإصدار: إن تحويل الاحتياطات إلى رأس المال و إصدار أسهم مقابل ذلك يعتبر من بين الطرق الخارجية للتمويل بما أنها تعتبر من حقوق المساهمين كونها أرباح سابقة لم يتم تسديدها لهم. كذلك الحال بالنسبة لعلاوات الإصدار.

لرفع رأس المال إيجابيات تتمثل في بقاء طاقة الاستدانة على حالها، عدم تسديد الأموال المتحصل عليها، كما يتوقف عائد الاموال المتحصل عليها على نتيجة المؤسسة. أما السلبيات فتتأخر اساسا في ذوبان رأس المال فزيادة رأس المال تسمح للمساهمين الجدد بمقاسمة الاحتياطات مع المساهمين القدامى وهو الأمر الذي يخفف القيمة الدفترية للسهم؛ ذوبان الربح حيث يؤدي ارتفاع عدد الأسهم بعد زيادة رأس المال إلى انخفاض صافي ربح السهم الواحد ؛ و كذلك ذوبان السلطة الناتجة عن ارتفاع عدد أسهم المؤسسة و تقلص نسبة الرقابة الممنوحة لكل مساهم ( تبر، 2009، ص.ص: 24-25).

#### □ حصص مقدّمة من حسابات المساهمين

هذا النوع من التمويل هو أكثر مرونة مقارنة بعملية رفع رأس المال و أن معدل مردودية هذه الحصص يتم طرحه من قيمة الأرباح الجماعية .

#### □ إعانات التجهيز

يتم تقديمها عادة للمؤسسات الصغيرة عندما تهدف لتحقيق أهداف ذات المصلحة العامة كمقاومة البطالة عن طريق توفير مناصب للشغل، عند خلق مؤسسات جديدة، في حالة الابتكار أو في حالة اقتصاد الطاقة.

## المحور الخامس: موارد المؤسسة

▪ التمويل عن طريق الاستدانة

بما أنه عادة ما تكون الموارد الخاصة غير كافية لتمويل احتياجات ونشاطات المؤسسة ، تلجأ المؤسسة إلى الموارد الخارجية لتمويل احتياجاتها. يتم التمويل عن طريق الاستدانة أما ب:

## ✓ التمويل البنكي

تختلف القروض التي تمنحها البنوك في المدة الزمنية، موضوع القرض و الضمانات المقدمة. نميز بين:

- القروض قصيرة الأجل: هي قروض الاستغلال تستخدم لتمويل التكاليف العادية والدائمة للإنتاج وضروريات الصندوق. تستحق عادة عندما تحصل المؤسسات على موارد مالية من بيع منتجاتها خلال نفس السنة المالية. ويمكننا تصنيف هذه القروض إلى صنفين رئيسيين هما القروض العامة والقروض الخاصة.

القروض العامة (أو قروض الخزينة) موجهة لتمويل الأصول المتداولة بصفة إجمالية. تلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من القروض لمواجهة صعوبات مالية مؤقتة في الخزينة. نجد ضمن هذا النوع تسهيلات الصندوق، السحب على المكشوف، القرض الموسمي و قروض الربط.

أما القروض الخاصة فهي توجه أساسا إلى تمويل الأصول المتداولة ومن أهم أنواعها نجد التسبيقات على البضائع، تسبيقات على الصفقات العمومية و الخصم التجاري.

- القروض متوسطة الأجل: تتراوح مدتها بين سنتين إلى سبعة سنوات، تلعب دوراً مهماً في تطوير أجهزة المؤسسة.

- القروض طويلة الأجل: هي القروض التي تفوق مدتها سبع سنوات، وتتمثل خاصة في تدخلات البنوك في الأسواق المالية فتساهم في تمويل الاقتصاد، وعادة ما توجه لتمويل الاستثمارات الضخمة، و هي بذلك تشكل ثقلا على ميزانية المؤسسة بسبب سداد الأقساط المستحقة الدفع إلى غاية انتهاء مهلة الدين.

## المحور الخامس: موارد المؤسسة

## ✓ التمويل عن طريق الهيئات المالية

اي أن تقوم المؤسسات المالية باقراض المؤسسات الاقتصادية على غرار البنوك التجارية و لكن دون أن استعمال أموال الغير (الودائع)، حيث أن المصدر الأساسي للأموال المستعملة يتمثل في رأس مال المؤسسة المالية و قروض المساهمة و الادخارات طويلة الأجل. نميز بين:

- القروض العقارية: هي قروض طويلة الأجل تستخدم لتمويل عملية اقتناء محل تجاري و الضمان بالنسبة لهذه القروض يتمثل في الرهن الحيازي لهذا المحل و كذا الرهن العقاري لمسكن طالب القرض.
- الائتمان الإيجاري: هو قرض متوسط الأجل يمنح للمؤسسات فرصة الاستفادة من الخدمات الاقتصادية التي يقدمها أصل ثابت و هذا بدون شرائه و هذا لفترة زمنية محدّدة مقابل دفعات إيجار ثابتة تدفع سنويا.
- قروض الاستهلاك: هي قروض قصيرة الأجل تمنح للأشخاص من اجل التّسديد الفوري للسلع التي يريدون الحصول عليها.

## ✓ التمويل المباشر ( البورصة)

هو عبارة عن التّمول الذي يتّم على مستوى سوق الأموال، فهو تحويل الفائض من الموارد المالية من المدّخر إلى المتعامل الاقتصادي العاجز عن التمويل. تختلف أساليب التمويل المباشر، حسب عدد أنواع الأوراق المالية، الى:

- القيم المنقولة ذات الدخل الثابت: من أمثلة عن هذا النوع من القيم نجد أدونات الصندوق، أدونات الخزينة، السندات التقليدية .
- القيم المنقولة ذات الدخل المتغير: من أمثلة عن هذا النوع من القيم نجد الأسهم، حصص المؤسسين.

## (2) الموارد المادية

الموارد المادية هي مجموعة من القيم المادية الضرورية لضمان الإنتاج المستمر للسلع، وتوفير الخدمات وأداء العمل في المؤسسة. يقصد بها مجموع الأصول المنتجة التي تحتاجها المؤسسة

## المحور الخامس: موارد المؤسسة

من أجل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة و هي تضم المواد الأولية، أجهزة الإنتاج المختلفة و الآلات و المعدات و معدات النقل، و ايضا الأصول الثابتة المتمثلة في المباني و الأراضي.

تساعد الموارد المادية المؤسسة على إنتاج السلعة أو الخدمة بأسرع وقت، بكلفة أقل من المنافسين و تحقيق ميزة تنافسية.

### ■ المواد الأولية

تشير المواد الأولية إلى أي مواد غير مجهزة تُستخدم لتزويد عملية التصنيع. تعدّ المواد الأولية مهمة بالنسبة للمؤسسة كونها تؤثر بشكل كبير على جودة المنتجات، وعليه ينبغي على المؤسسة ان تولي اهتمام كبير لعملية اختيار مورديها والتفاوض معهم فيما يخص الجودة، الأسعار ومواعيد التسليم. يجب على المؤسسة ان تكون متحكمة في استخدام التقنيات التي تسمح لها بـ :

- تحديد نقطة الطلب لإعادة التّموين حتّى يتمّ تقادي الانقطاع في المخزون؛
- تصنيف المواد وفقا لسرعة دوران المخزون قصد التقليل من زمن الوصول إليها؛
- تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة السهلة داخلها؛
- تأمين نظام معلومات فعّال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد، الخ ؛
- القيام بعملية الجرد المحاسبي والفيزيائي وفق القواعد الموضوعية.

### ■ معدات الإنتاج

خلال عملية الإنتاج، تقوم المؤسسة بتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية او نصف مصنعة معتمدة في ذلك على معدات الإنتاج. انّ عملية التشغيل السليم و الصيانة الدورية لمعدات الإنتاج يضمن فعّاليتها لأطول فترة ممكنة. محاسبيا، يجب اختيار الاهتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدّل التغير التكنولوجي لهذه المعدات . أما من ناحية التسيير، فيجب تخصيص بطاقات لتدوين المعلومات المتعلقة بالمعدات التي تسمح بالمتابعة الجيدة لها واتخاذ القرار بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها. تشمل هذه المعلومات: الرّمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفة الحيازة، المورد، نمط الاهتلاك.

## II. الموارد غير الملموسة

باعتبار أنه لا يوجد مرجع متفق عليه لتحديد الموارد غير الملموسة، فإنه من الصعب حصرها. غير أنه يمكن أن تشمل هذه الموارد أساساً كل من الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة.

## 1) الموارد البشرية

يمكننا تعريف الموارد البشرية على أنها كافة ما تحتاج إليه المؤسسة لإنجاز أعمالها سواء كانو إداريين أو عاملين أو فنيين أو خبراء. يمكن تقسيم الموارد البشرية إلى قسمين:

- ✓ الفئة المنتجة: وهي مجموعة العمال التي تساهم بطريقة مباشرة في عملية الإنتاج والمتواجدة في قسم الإنتاج و قسم الصيانة ( مثل المهندسون و التقنيون).
- ✓ الفئة الغير منتجة: و هي الفئة التي تساهم في عملية الإنتاج بطريقة غير مباشرة مثل المسيرين و مراقبي العمال و اعوان الامن و النظافة.

لابدّ للعنصر البشري أن يمتلك الخبرة و المهارات و القدرات اللازمة حتى تتمكن المؤسسة من القيام بأعمالها و تحقيق الثروة و الإيرادات. تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى و ذلك حسب تطور مستوى معارفهم و كفاءاتهم و قدراتهم و مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد (سليمان، 2011، ص.26-27).

■ المعارف

تعرف المعرفة على أنها: " كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص " (السالم، 2002، ص.184).

كما تعرف على أنها: "جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتبع فعلاً" (السالم، 2002، ص.184).

فالمعرفة هي ما يكتسبه الفرد من خبرات ومهارات انطلاقاً من التجربة والتعلم. كما يمكن التوصل للمعرفة عن طريق مراقبة ما قام به الآخرين والاطلاع عليه والتّمعن في ما توصلوا إليه من استنتاجات.

## المحور الخامس: موارد المؤسسة

تتقسم المعرفة إلى معارف نظرية وأخرى تطبيقية: (سليمان، 2011، ص.27)

- ✓ المعرفة النظرية : هي المعرفة العلمية و التقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة.
- ✓ المعرفة التطبيقية : هي الخبرة المتحصّل عليها من خلال التّكوين المباشر في مكان العمل، و هي مرتبطة بشخصية العامل و مدى قدرته على الاستيعاب.

### ■ المهارات

تعرف المهارة على أنّها مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية الذّهنية المكتسبة أو الطّبيعية في الفرد التي يجب توفرها عند شخص ما لكي يتمكن من إنجاز عمل معين (مثل البحث والتقصي عن المعلومة، التّخطيط، الإحصاء، بناء العلاقات مع الآخرين، الاتصاف بالقيادية، والإلمام بمهارات الحاسوب، والإدارة...).

### ■ الكفاءة

تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية و التّطبيقية و المهارات و الخبرات المتراكمة للأشخاص من خلال نمو و تطوّر أفكار الشخص مع الوقت.

### ■ المواقف، التّصرفات و القيم

المواقف هي مختلف الاعتقادات، الأحاسيس و الأفكار المسبقة المستمدة من التّجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبّر عن شخصية الفرد و تؤثر على سلوكه و تصرفه. أمّا القيم فهي تتميز بالذّاتية و الموضوعية بحيث تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة. يعتمد نجاح المنظمات اساسا على مواهب الموظفين، خبراتهم و المستوى التّعليمي لهم. على ذلك فإنّ الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت ، لابد من استخدامها الاستخدام الأمثل و إدارتها بالطريقة الصحيحة.

## (2) الموارد المعلوماتية

تتمثّل الموارد المعلوماتية في قدرة المؤسسة و استطاعتها على أن يكون لديها قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات التي تحتاج إليها. تلعب المعلومات بالنسبة للمؤسسة دورا هاما في مساعدتها



## المحور الخامس: موارد المؤسسة

فهي تستخدم مثلا في الأنشطة الأساسية في تيسير أعمال المؤسسة، التزويد بالبيانات حسب الحالة، إمكانية وضع التوقعات الصحيحة للمستقبل، تحسين نوعية قرارات المؤسسة و اكتشاف منتج جديد، الولوج إلى اسواق جديدة او تطوير الإنتاج، الخ.

تستمد المؤسسة المعلومات اساسا من مصدرين: (سليمان، 2011، ص.24)

- ✓ الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، الإنتاجية و المردودية، المؤشرات التسييرية، الخ.
  - ✓ الثاني المتمثل في المصدر الخارجي اي حالة الأسواق، المنافسين، المنتجات الجديدة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوك الزبائن، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار، السياسة الضريبية و التسعيرات الجمركية، المعطيات الخاصة بالاستهلاك، الخ.
- هذه المعلومات تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب شريطة توفر:
- معايير تسمح بانتقاء المعلومات المهمة مع الكم الهائل لهذه المعلومات؛
  - اتاحة المعلومات لجميع المستخدمين من اجل استغلالها؛
  - زيادة عوائد المعلومات على تكلفتها؛
  - صيانة المعلومات وحمايتها من الضياع أو التآكل.

## 3) التكنولوجيا

تعرف التكنولوجيا على أنها "مجموعة من المعارف و المهارات و الخبرات المتراكمة و المتاحة و الأدوات و الوسائل المادية و التنظيمية و الادارية التي يستخدمها الانسان لاستغلال موارد البيئة و تطويع ما فيها من موارد و طاقات لخدمة في أداء عمل أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية و المعنوية سواء على المستوى الفردي أو المجتمع" (أبو اليزيد الرسول، 2007، ص.185).

كما تعرف على أنها الأدوات أو الوسائل التي تستخدم لأغراض علمية تطبيقية والتي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه وقدراته، وتلبية حاجياته. كما تعرف من منظور اوسع بأنها عملية شاملة تقوم بتطبيق العلوم والمعارف بشكل منظم في ميادين عدة لتحقيق أغراض ذات قيمة عملية للمجتمع. فهي الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية، وتطبيقاتها، وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيته.

## المحور الخامس: موارد المؤسسة

- من خصائص التكنولوجيا نذكر: (سحانين، 2017، ص.28-29)
- تحتاج التكنولوجيا الى المعارف المكتسبة من طرف الفرد من خلال تكوينه الفني و العلمي،
  - اضافة الى البنية التحتية المتمثلة في مختلف المنشآت و التجهيزات؛
  - تتطلب التكنولوجيا توفر قاعدة ادارية و تنظيمية متكاملة، الأمر الذي يتطلب شبكة اتصالات و معلومات فعالة؛
  - التكنولوجيا تبدأ من فكرة يتم صياغتها في قوانين و نظريات التي تحوّل الى منتجات و خدمات بفضل استغلال الموارد الطبيعية؛
  - للتكنولوجيا أبعاد زمنية و مكانية فهي توفر الجهد و الوقت اللّازمين لأداء الأعمال.
- من اجل الاستمرار في السوق و المحافظة على سمعتها و مركزها التنافسي، على المؤسسة البحث عن سياسات فعالة لحيازة التكنولوجيات الجديدة والإبداعات التكنولوجية التي تضمن استمراريتها وبقائها. للمؤسسة إمكانيات متنوعة للحصول على التكنولوجيا منها:
- وظيفة البحث والتطوير كمصدر لترقية الإبداع التكنولوجي وتحقيق منتجات جديدة؛
  - عقود التعاون التي تسمح باقتسام التكاليف والأخطار والعمل على البحث المشترك لتطوير التكنولوجيات؛
  - شراء التراخيص و التي تعتبر اسهل و أسرع طريق للحصول على التكنولوجيا لاقتحام أسواق جديدة وتوسيع قائمة المنتجات، كما أنّها طريقة أقل خطورة وأقل تكلفة؛
  - شراء مؤسسات أخرى و هي تعتبر أيضا سريعة لكسب الوقت ولاكتساب التكنولوجيا؛
  - اعتماد البحث والتطوير الخارجي كأن تكلف المؤسسة مكاتب دراسات، مراكز بحث عمومية أو خاصة، مكاتب الاستشارات التقنية والجامعات لتبني مشاريع بحث تكنولوجي يخصها.

## 4) المعرفة

تمثل المعرفة "توافق المعلومات والمهارات والخبرة إضافة إلى آراء الخبراء لتؤدي إلى أصول ثمينة يمكن استخدامها لمساعدة متخذ القرار " (مجعة النجار، 2010، ص. 133).

## المحور الخامس: موارد المؤسسة

تعرف أيضا على أنها "مزيج معقد من المفاهيم والأفكار والنظريات والقواعد والإجراءات التي ترشد الأفعال والقرارات والدراسات الطويلة في مجال معين وهي تتمثل في هيئة معلومات عامة ومجردة وتصلح للاستخدام بشكل عام" (الصيرفي، 2011، ص.103).

وتعرف بأنها " رأس مال إقتصادي، ومصدر إستراتيجي وعامل استقرار المؤسسة وتلعب دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية لتثبت نجاعتها" ( boughazala et ermine, 2004, p.21 )

تمتاز المعرفة بالعديد من الخصائص أهمها: (الخطيب و زيغان ، 2009 ، ص.08).

- غير مادية أي غير ملموسة؛
  - تتغير باستمرار بتغير المعلومات التي تتصل بها؛
  - هي نتاج العلم، التّعلم والخبرة؛
  - هي تراكمية ، تتجدد، تزداد وتتراكم، فالمعرفة السابقة أساس توليد المعرفة الجديدة ؛
  - يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار؛
  - يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتّعلم.
- تبرز أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسة في الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها و افرازاتها، فهي تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية. كذلك تعمل على الزيادة المستمرة في الاستثمارات و في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة. أيضا تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هام وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج ( الخطيب و زيغان، 2009 ، ص.09-10).

تقسّم المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:

#### ✓ المعرفة الظاهرة

هي المعلومات المؤتقة أو المرّمة في الوثائق، المراجع، الكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إنتاجها الى آخر ويمكن بصفة مستمرة إعادة ق ارتها وا ، وبالتالي تخزينها و استرجاعها.

## المحور الخامس: موارد المؤسسة

## ✓ المعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية هي ما يكمن في نفس الفرد، أي المعرفة الفنية، المعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية. تشمل خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافترضااتهم وذاكرتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع صعب النّقل.

## 5) معرفة كيفية العمل

تعبّر معرفة كيفية العمل عن تلك الدّرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين للوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية و ذلك مهما كان نوع الميدان؛ إنتاجي، تنظيمي أو تسويقي . وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، والجهود المركّزة. كي تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الفعّال في المؤسسة، يجب إثراء محتواها باستمرار، والمحافظة عليها و ذلك بضمان عدم تسريب معلومات عن المؤسسة (سليمان، 2011، ص. 25).

## الجدول 2: مقارنة بين الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة

الموارد الملموسة ( المادية )	الموارد غير الملموسة ( غير المادية )
مرئية	غير مرئية
يمكن قياسها بسهولة	يصعب قياسها
تعتبر جزء أساسي من الميزانية العمومية	لا يمكن تتبع أثارها من خلال نظم المحاسبة
عوائد استثمارها معروفة	عوائد استثمارها افتراضية
يمكن مضاعفتها بسهولة	لا يمكن شراؤها أو تقليدها
تقل قيمتها بالاستخدام	تزداد قيمتها بالاستخدام الجيد
تطبيقاتها محدودة	تطبيقاتها متعددة بدون التقليل من قيمتها
تدار من منطلق الندرة	تدار بعقلية الوفرة
تدار من خلال نظم الرقابة و التحكم	تدار من خلال منظومة القوى العاملة
سهلة التراكم و التخزين	متحركة تتناقص مع عدم الاستخدام

المصدر: يوسف، 2004، ص.85.

المحور السادس  
انماط نمو المؤسسة

## المحور السادس: انماط نمو المؤسسة

النمو ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، يمكن أن تكون طويلة حيث أن النمو يركز على الإنتاج أو تكون قصيرة نتيجة تسارع دوران رأس المال مقارنة مع قدرة الإنتاج.

## I. مفهوم نمو المؤسسة

يعرّف النمو على أنه الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن. فالنمو ما هو إلا الزيادة في حجم الإنتاج و بطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، و من هذا فإنّ النمو هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا و إنّما ناتج عن تأثير حركات و تغيّرات المحيط على نمط و طريقة التسيير داخل المؤسسة، و يتحقق من خلال تأثير عاملين و هما مردودية العوامل و وفورات الحجم. كما يعرّف النمو على أنه ليس بظاهرة عفوية و إنّما راجع إلى قرارات تسييرية. فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، ممّا يعمل على زيادة المبيعات و التي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ممّا يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد .

## II. أسباب نمو المؤسسة الاقتصادية

من بين أهم أسباب سعي المؤسسات الاقتصادية إلى النمو المستمر هو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية و تحقيق وفورات الحجم و قدر أكبر من الأرباح. كما تسعى المؤسسات من خلال النمو الى الحصول على مكانة أقوى للمنظمة و سمعة أفضل للمديرين والعاملين، بل و الاستفادة من اختلافات خصائص المناطق الجغرافية المتنوعة و بالتالي السيطرة والنجاح على المدى الطويل.

### III. مؤشرات و فرص نمو المؤسسة

من مؤشرات و فرص نمو المؤسسة نذكر تعدد فروع المؤسسة و/او تعدد خطوط الإنتاج، حجم الموجودات و عدد العمال. كما أنّ محيط المؤسسة بما يتضمّن من متغيرات داخلية وخارجية، يوفر ويتيح للمؤسسة فرصاً للنمو وذلك من خلال المنتجات الجديدة، ارتفاع الطلب، النمو الاقتصادي، تغيير أذواق المستهلكين و التطور التكنولوجي.

### IV. أشكال نمو المؤسسة

يعد النمو من أهم الأهداف التي تهتم لها مختلف المؤسسات وينقسم إلى أنماط وأشكال مختلفة هي:

#### 1) النمو المتوازن

هو الحالة المثلى للنمو حيث تكون الميزانية في حالة توازن تتوافر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الإنفاق المتزايد للمؤسسة كما يتناسب حجم الديون مع قيود الهيكل المالي ومستوى الربحية وحجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية نمو النشاط

#### 2) النمو المتسارع

يعود ذلك التسارع إلى الطلب الكبير والمتزايد على منتجات المؤسسة وهذا ما يعكسه الارتفاع السريع لرقم أعمالها مما يضع المؤسسة في تحدي لمجاراة التسارع في نموها وذلك استجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال بسرعة

#### 3) النمو المتناوب

هو أحد المظاهر لبعض الأنشطة وهنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى .

## ٧. استراتيجيات النمو و التوسع

### 1) إستراتيجية التخصص والتركيز

تشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه ، فنتج نوع واحد من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين:

#### ■ أسباب التخصص

- يمكن تلخيصها في النقاط التالية:(بلمهدي و لعجالي، ص.88-89)
- زيادة نمو حجم المؤسسات نتيجة التطور التقني و بالتالي زيادة احتياجاتها من المواد الأولية؛
- تحسن المستوى المعيشي و اختلاف أنماط المعيشة نتيجة زيادة الاستهلاك؛
- نمو الأسواق مع زيادة الحاجة للتخصص في جزء من السوق؛
- الحصول على ميزة تنافسية.

يكون التخصص من خلال التركيز على:

#### ■ العملاء الحاليين

تتضمن زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء، تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها و توسيع خط المنتجات ( الأحجام / البدائل / الأنواع ) لنفس السلعة.

#### ■ جذب عملاء المنافسين

تتضمن زيادة الجهود الترويجية و الاعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار.

#### ■ جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج

تتضمن الإعلان عن استخدامات جديدة، تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة و زيادة فرص إتاحة المنتج لمناطق جغرافية جديدة.



## المحور السادس: انماط نمو المؤسسة

■ المنتجات

تتضمن تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين، تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج و تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

■ التكنولوجيا

تتضمن تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة، تحسين جودة المنتجات و تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج.

مزايا إستراتيجية التخصص والتركيز :

- الاستفادة من مزايا التخصص: وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء وغيرها؛
- القدرة على التجديد والتطوير عن طريق الإبداع والابتكار في مجال تخصصها؛
- اكتساب المزايا التنافسية العالية: نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

أما عن أهم المساوئ فهي :

- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون لها أثر على الطلب على منتجات الشركة؛
- ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل؛
- التطور التكنولوجي : وقد يمثل قيداً على الشركة التي تتبع إستراتيجية التركيز لوحدها ، إذ لا بديل أمامها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة؛
- الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعلمهم مع المنظمة؛

## المحور السادس: انماط نمو المؤسسة

- عدم القدرة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات مختلفة مما يزيد من احتمال تعرض الشركة للخسائر؛
- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة الموارد؛
- عدم الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

## (2) إستراتيجية التنويع

تعرف إستراتيجية التنويع على أنها دخول المؤسسة أسواق جديدة بخطوط إنتاج جديدة. يمكن تقسيمها إلى مجموعة من الإستراتيجيات الفرعية كما في الشكل :



الشكل رقم 1: أنواع إستراتيجيات التنويع

المصدر: من اعداد الباحثة

تستخدم إستراتيجية التنويع بأقسامها من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو وحدات أعمال أو مراحل إنتاج جديدة ، إن الغرض من التنويع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي .

### ▪ دوافع تبني استراتيجية التنوع

من دوافع تبني استراتيجية التنوع نذكر: (Kalika et al,2008,p.200)

- تسيير محفظة النشاطات و ذلك بتقسيم المخاطر حيث أن الاستثمار في النشاطات المربحة يعمل على تعويض ربحية أنشطة أخرى؛
- تقييم الكفاءات الأساسية سواء من الناحية الفنية أو من الناحية التجارية؛
- الاستفادة من أثر التعاضدية من أجل تغطية التكاليف و زيادة الفعالية؛
- استثمار الموارد الفائضة سواء كانت مالية، بشرية أو تقنية؛
- زيادة القدرة التنافسية من خلال مثلا زيادة عدد موردي المؤسسة و عدد عملائها و بالتالي الرفع من قدرتها التفاوضية؛
- استغلال الفرص الناتجة عن التغيرات البيئية التي تكون في صالح المؤسسة؛
- رغبة المدراء في التوسع بالتنوع نتيجة نجاحهم في نشاطهم الأصلي؛
- ضرورة التنوع و ذلك لانقاذ مورد وحيد للمؤسسة من الإفلاس أو عميل يواجه صعوبات في البقاء .

### ▪ مزايا و عيوب استراتيجية التنوع

من مزايا استراتيجية التنوع نجد تنمية كفاءات جديدة و مرونة عالية (تغيير النشاط، التخلي عن النشاط او دخول نشاط جديد). أما عن أهم العيوب نذكر زيادة الاستثمارات و تبديد الموارد، ارتفاع حواجز الخروج و تشتت هوية المؤسسة و ضعف ثقافتها (Kalika et al,2008,p.205)

من أنواع التنوع:

### ▪ التنوع المرتبط والغير مرتبط

في التنوع المرتبط يمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرات والإمكانات والفن

## المحور السادس: انماط نمو المؤسسة

التكنولوجي والاستفادة من مزايا التنوع بصورة عامة إلا أنها يعاب عليها عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان ، كذلك عدم ملائمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.

في حين يحدث التنوع الغير مرتبط عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة ، وكما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ومقيدة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة أو بالبحث في مناطق جديدة تماماً.

هناك عدة أبعاد للتفريق بين التنوع المترابط و التنوع غير المترابط، من بينها السوق المستهدف، المواد الخام، مرحلة دورة الحياة و متطلبات الاستثمار (Stinpent et Duhaine,1997)

#### ▪ التنوع الداخلي والتنوع الخارجي

##### التنوع الداخلي

تمثل هذه الإستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة، ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

- دخول أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية؛
- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية ؛
- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية؛
- تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة .

##### التنوع الخارجي

يأخذ أحد الشكلين التاليين :

- الإندماج : ويمثل شكلاً جوهرياً من أشكال التنوع الخارجي ويتمثل في انضمام شركتين أو أكثر ومزج أعمالهما لتكوين منظمة واحدة ، ربما بإسم جديدة أو بإسم أحدهما وعادة تكون تلك الشركات ذات حجم صغير .

## المحور السادس: انماط نمو المؤسسة

- شراء شركة أخرى : يتمثل هذا الشكل من التنويع بشراء شركة أصغر أو متعثرة بحيث تفقد الشركة المشتراة كيانها وتذوب تماماً في الشركة المشترية.

## أهم دواعي التنويع الخارجي

- زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع؛
- الاطمئنان إلى توفير الموارد؛
- تدعيم الموقف المالي للشركة؛
- العمل على استقرار مبيعات الشركة؛
- العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة؛
- تنويع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة؛
- تقليل المنافسة بشراء الشركة المنافسة ذاتها.

▪ التنويع الأفقي والتنويع الرأسيالتنويع الأفقي

يمكن للشركة اتباع هذه الإستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة سواء كانت مرتبطة أو غير مرتبطة مستفيدةً من مركزها ومواردها الحالية ويمكن أن يكون التنويع الأفقي داخلياً إذا اعتمدت الشركة على إمكاناتها الخاصة بالتنويع ويكون خارجياً إذا قامت بشراء شركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية

التنويع الرأسي أو الشاقولي (العمودي)

تتعدّد الخطوات التي يمر بها المنتج في سبيل تحويله من مادة خام وحتى وصوله للمستهلك النهائي ومن ثم فعندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي الخلفي ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك النهائي في تتبع إستراتيجية التنويع الرأسي نحو الأمام .

المحور السادس: أنماط نمو المؤسسة

ويمكن أن يكون التنوع الرأسي مرتبط عندما تتوسع باتجاه الحصول على مواد خام متعلقة بمنتجاتها الحالية وقد يكون غير مرتبط إذا توسعت نحو مواد أولية أو قنوات توزيع ليس لها علاقة كبيرة بمنتجاتها الحالية .

دوافع التكامل العمودي

يمكن حصر أهم دوافع تبني استراتيجية التكامل العمودي في ثلاث محاور أساسية : ( Kalika et al,2008,p.208)

✓ دوافع استراتيجية

- الحد من القدرة التفاوضية للعملاء و الموردين؛
- زيادة حجم المؤسسة؛
- رفع حواجز الدخول للسوق بالنسبة للمنافسين المحتملين؛
- تأمين مصادر التوريد أو منافذ التوزيع؛
- التقرب من المستهلك النهائي للتعرف أكثر على أذواقه و تطلعاته و الاستجابة لها بطريقة أفضل.

✓ دوافع تكنولوجية

- حيازة تكنولوجية خلفية؛
- التحكم في الجودة بطريقة أفضل؛
- تبسيط عمليات التصنيع.

✓ دوافع مالية

- ضم هوامش أرباح الموردين أو الموزعين؛
- تخفيض تكاليف الفحص و التنسيق؛
- تخفيض تكاليف التخزين؛

مزايا و عيوب استراتيجية التكامل العمودي

من أهم المزايا و العيوب نذكر (Kalika et al,2008,p.209)

المزايا

- الاستفادة من مزايا التنويع؛
- تغطية أسواق جديدة أكثر ربحية؛
- الرفع من حواجز دخول المنافسين المحتملين؛
- الاستفادة من مزايا تكاليف التبادل؛
- اتساع قاعدة البيانات؛
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

العيوب

- تتطلب استثمارات ضخمة؛
- استنزاف الموارد؛
- زيادة عوائق الخروج؛
- صعوبة التنسيق؛
- ضياع هوية المؤسسة و ضعف ثقافتها.

المحور السابع  
تطور المؤسسة العمومية  
الاقتصادية الجزائرية



## المحور السابع: تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

عرفت المؤسسة العمومية الاقتصادية محطات تاريخية حدّدت توجّوها و مسارها الاقتصادي منذ الاستقلال الى يومنا هذا. سنحاول في هذا المحور الوقوف على أهم المراحل التي ميّزت تطورها التاريخي بتحديد المبادئ التي قامت عليها كل مرحلة، ثم نقاط قوّة و ضعف كل واحدة منها.

### I. تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية

المؤسسة العمومية الاقتصادية هي تلك المؤسسات التي تتخذ موضوعا لها نشاطا تجاريا، أو صناعيا مماثلا لنشاط الأفراد. ظهر هذا النوع من المؤسسات مع بداية الحرب العالمية الثانية نتيجة الظروف الاقتصادية و ضرورة تدّخل الدولة في الميدان الاقتصادي ، لمنع الاحتكار والمغالاة في الأسعار، وتحقيق الأمن الغذائي، وهو نشاط يستهدف تحقيق النفع العام ، فخضوع المؤسسات العامة الاقتصادية للقانون الخاص يرجع إلى طبيعة نشاطها الاقتصادي الذي لا يختلف عن نشاط الأفراد، مما يستدع خضوعها للقانون الذي يتلاءم مع طبيعة هذا النشاط، وهو القانون الخاص.

جاء تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية في المادة الثانية من الأمر 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها على النحو التالي "المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام، أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة . وهي تخضع للقانون العام".

### II. مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لقد مرّت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمراحل عديدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا نلخصها فيما يلي:

#### 1) المرحلة الأولى: مرحلة التسيير الذاتي ثم التسيير الاشتراكي

لقد تطوّرت المؤسسة العمومية من التسيير الذاتي ذو سياسية اقتصادية غير واضحة المعالم الى التسيير الاشتراكي .

### ■ الفترة الأولى: مرحلة التسيير الذاتي (1962-1970)

عقب استقلال الجزائر لم تكن هناك صناعة جزائرية، فكانت تجربة التسيير الذاتي نتيجة الفراغ الكبير في المجالين الزراعي و الصناعي و تعطل دورة الإنتاج التي كان المعمر يحتكر فيها عملية اتخاذ القرارات. هنا ظهر قانون 22 مارس 1963 الذي حدّد الصيغة التنظيمية للتسيير الذاتي والتي توفق بين مصالح العمال الذين ارتقوا من صف الأجير إلى صف المنتج الحر المسؤول، بمشاركة المباشرة في تسيير الوحدات الإنتاجية و اهتمامهم المعنوي والمادي بثمرة إنتاجهم (السويدي، 1986، ص. 14). سمح هذا القانون باسترجاع 400 مؤسسة إنتاجية صغيرة تركها الاستعمار الفرنسي، تنشط بنسبة (34.2%) في مجال إنتاج مواد البناء، (19.8%) في مجال صناعات الحديد و الصلب و الميكانيك و المعادن، (14.5%) في مجال الخشب و مشتقاته و (14%) في الصناعات الغذائية، هذا إضافة إلى مجموعة من المزارع الفلاحية (مشدال، 1999، ص. 89).

غير أنّ عدم وضع الحكومة كل المؤسسات الصناعية تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، و جعلها تحت وصاية الدولة أدّى الى مركزية اتخاذ القرارات مما أدّى إلى ضعف و فشل تجربة التسيير الذاتي في الجزائر، إضافة إلى قلة الإمكانيات المادية و اليد العاملة المؤهلة لانخفاض المستوى التعليمي آنذاك (فرفار، ص. 3).

ابتداء من 1965 و الى غاية 1971، تمّ تحويل بعض المؤسسات المسيّرة ذاتيا إلى شركات وطنية و كذا التّوسع في سياسة تأميم القطاع الصناعي و المالي و المناجم بما فيها المحروقات التي تعتبر آخر قطاع تم تأميمه في 1971. ففي سنة 1965 تمّ إنشاء الشركة الوطنية للنفط و الغاز " سوناطراك"، الشركة الوطنية للحديد و الصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية و الشركة الوطنية للتأمين (عرباجي، بدون سنة نشر، ص. 18).

كما عمدت الدولة بداية من 1968 إلى وضع العديد من المؤسسات تحت وصايتها و ذلك بوضع رئيس أو مدير عام على رأس كل مؤسسة يساعده مجلس إداري استشاري تعينه وزارة الصناعة. كذلك عرفت هذه المرحلة المخططات التنموية ابتداء من المخطط الثلاثي الأول (1967-1969) و استثمارات هائلة في قطاع الصناعة. إلا أنّ الحجم الكبير لمؤسسات القطاع العمومي كان سببا في

## المحور السابع: تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

مشاكل تنظيمية تتعلق بالتسيير و التحكم في الإنتاج و تعشي البيروقراطية، التّذبذب، الرّشوة و العجز و الإفلاس المالي (فرفار، ص.3).

و مع نهاية الستينات و بداية السبعينات وصل عدد الشركات الوطنية إلى 30 شركة، و التي كانت تستحوذ على نسبة (90%) من المؤسسات ( 345 من أصل 393 مؤسسة) و حوالي نسبة (95%) من العاملين الأجراء (61600 من أصل 65000 عامل) (مشدال، 1999، ص.90).

ما تميّزت به هذه المرحلة هو: (بن عنتر، 2002، ص.3-4)

- التّوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية؛
- انشاء مؤسسات وطنية عمومية لمواكبة مخطّطات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية؛
- الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة بسبب قلة الإطارات المؤهلة؛
- انعدام التجربة الكافية، بالإضافة للوضعية السياسية والاجتماعية السائدة آنذاك.

#### ■ الفترة الثانية: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1971-1980)

بدأت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية الجزائرية بتاريخ 56 نوفمبر 1971 ، وذلك بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الاشتراكي، وهي "ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات" الذي بموجبه يتم إشراك العمال في تسيير و مراقبة مؤسستهم التي عن طريق مجلس العمال المنتخب الذي يعمل بالاشتراك مع إدارة المؤسسة في رسم السياسة العامة لها، و مراقبة نشاطها. تمتعت المؤسسة العمومية انذاك بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتضمنت وحدة أو عدة وحدات وقامت على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ونبذ الاستغلال.

غير أن إشراك العمال في التسيير كان شكليا لأن القرارات الأساسية كانت تتخذ على مستوى الجهاز المركزي للدولة، زد على ذلك انعدام الاتّصالات، و قصور نظام المعلومات زاد من صعوبة المراقبة و تشابك المسؤولية حيث انعكس ذلك في سوء التسيير و الإدارة (بن عليّة و زيتوني، 2018، ص.51).

## المحور السابع: تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

- مرة أخرى أثبت التسيير الاشتراكي عدم نجاعته نتيجة لعدة أسباب من بينها: (فرفار، ص. 4-5)
- عدم تحسيس مسيري المؤسسات العمومية بالدور الرئيسي للمؤسسة و المتمثل في خلق الثروة و النمو؛
- إهمال مفهوم المردودية و الاهتمام بمراقبة التدفقات المالية للمؤسسات العمومية بغض النظر عن نتائجها؛
- الاختلال الدائم في مالية المؤسسات العمومية بسبب ارتفاع الأعباء المختلفة و ارتفاع مصاريف المستخدمين؛
- ارتفاع تكلفة الإنتاج بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف الإضافية للاستثمارات و الناتجة عن التأخر في الإنجاز؛
- تهميش القطاع الفلاحي و تخصيص كل التموليات للقطاع الصناعي الأمر الذي جعل الجزائر تدفع أكثر من 5.2 مليار سنويا من أجل استيراد المواد الغذائية فقط؛
- الحجم الكبير للمجمعات الصناعية الذي أدى إلى تقشي البيروقراطية في اتخاذ القرارات من جهة و زيادة الطلب على القروض الخارجية من جهة أخرى؛
- تقشي ظاهرة الإتكال في المجتمع و إهمال ممتلكات الدولة و غياب الانضباط و الصرامة؛
- تقشي أسلوب التبذير و اللامبالاة والرّشوة و التهرب من المسؤوليات.

## 2) المرحلة الثانية: مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية واستقلالية المؤسسات

إنّ فشل التسيير الاشتراكي دفع للبحث عن نمط تسييري جديد تجسد من خلال إعادة الهيكلة، ومع أواخر مرحلة إعادة الهيكلة بدأت تظهر بوادر التوجهات الاقتصادية الجديدة التي أفصح عنها بموجب القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، والذي جاء بعد التبنّي الرسمي لنظام اقتصاد السوق والتخلي عن الاشتراكية، لكن ترتب عن مرحلة إعادة الهيكلة نتائج جد مهمة مست المؤسسة العمومية الاقتصادية وانعكست على اقتصاد البلاد، مما أدى في مرحلة لاحقة لاستقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية.

## المحور السابع: تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

## ■ فترة إعادة الهيكلة الاقتصادية 1980-1990

بدأت مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات العمومية مع بداية الثمانينات بموجب المرسوم 80-242 الصادر في 04 أكتوبر 1980. تتمثل هذه الفترة في التحكم أكثر في الأدوات الإنتاجية و الاستغلال العقلاني للطاقات في المؤسسات الصناعية بهدف التحسين و النهوض بالقطاع الصناعي أكثر.

يمكن حصر أسباب إعادة الهيكلة في ثلاثة عوامل رئيسية: (فرفار، ص.7)

- عوامل تطويرية: تتمثل في التطورات الحاصلة في البلاد و ما حقته التنمية في ميادين مختلفة و من أهمها اكتساب الخبرة الصناعية و تحسن في البنية التحتية و توفر الموارد البشرية المؤهلة؛
- عوامل تنظيمية: تتعلق بشدة المركزية و تضخم الشركات الصناعية و تعقد الجهاز البيروقراطي؛
- عوامل سياسية: تتمثل في ضرورة تحقيق أو إنجاز خطوة جديدة نحو نظام اقتصادي و اجتماعي جديد.

تضمنت سياسة إعادة هيكلة المؤسسة ما يلي: (بن علي و زيتوني، 2018، ص.51-52).

- ✓ إعادة الهيكلة العضوية: بغرض تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا وكفاءة، حيث كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة وكان العمل المستهدف هو تقويتها إلى 145 مؤسسة، بينما كان تعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، و اريد تقويتها إلى 120 مؤسسة، وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني.
- ✓ إعادة الهيكلة المالية: وتعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتوزيع لإعادة الهيكلة العضوية، وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات، كما يهدف هذا الإصلاح إلى :

- إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنبها النقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة؛

- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد الذي أتمد أبعاده من شعار: من أجل حياة أفضل، كما يرتكز هذا الإصلاح على مبادئ منها

## المحور السابع: تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

استغلال الطاقة البشرية، كفاءة التسيير و اللامركزية في التصرف و تغادي سلبيات المرحلة السابقة.

### ■ فترة استقلالية المؤسسات

شرح في العمل على استقلالية المؤسسة العمومية بموجب القانون رقم 88-01 والقاضي باستقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية. ففي 21-22 ديسمبر 1986 تمّ الإعلان بصفة رسمية عن استقلالية المؤسسات في الدورة العامة لحزب جبهة التحرير الوطني و وضعت الإجراءات اللازمة للدعم القانوني في جانفي 1988 بمصادقة المجلس الشعبي الوطني، و قد حولت تسمية المؤسسة العمومية الاشتراكية إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية (Tlamçani, 1991, p.27).

إنّ استقلالية المؤسسات في الجزائر كانت من اجل محاولة إعادة المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى مكانتها و بالتالي فإنّه كان عليها أن تصبح شركات التضامن بالأسهم و تنفصل ملكيتها عن ملكية الدولة، و تتمتع بحرية تنظيم علاقتها الاقتصادية واختيار شركائها على المستوى الداخلي و الخارجي ( Tlamçani, 1991, p.27-28).

إلا أنّ العجز المالي الذي عانت منه المؤسسات الاقتصادية سابقا منذ سبعينات القرن الماضي في ظلّ احتكار القطاع العمومي والمشاكل (الإدارية، التقنية والمالية ) أدّى الى تفاقم الوضع في ظل ارتفاع أسعار المواد والموارد الأولية المستوردة من جهة، و انخفاض أسعار البترول من جهة اخرى (عليواش، 2007، ص 27).

ننوّه هنا أنّ مسألة استقلالية المؤسسات بقي بين النظري و التّطبيقي بسبب الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية و كذلك تعاقب الحكومات بداية التسعينات (بن عليّة و زيتوني، 2018، ص 53).

### 3) المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة الهيكلة الصناعية و الخصوصية

بعد فشل كل الإصلاحات الاقتصادية كان من الصّورّي ايجاد سياسة إصلاحية جديدة، فجاءت سياسة إعادة الهيكلة الصناعية من اجل الوفاء بالالتزامات المبرمة مع صندوق النقد الدولي، و لكن مرّة اخرى فشل الهيكلة الصناعية كان سببا في تبني إصلاحات جديدة "الخصوصية".

## المحور السابع: تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

### ▪ فترة إعادة الهيكلة الصناعية

- جاءت إعادة الهيكلة الصناعية لتجاوز الكثير من نقاط العجز التي مسّت الاقتصاد الوطني في فترة التسعينات والمتمثلة في (داوي ، 1995 ، ص. 269).
- عجز جهاز الإنتاج عن تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني؛
  - إختلال التوازنات الهيكلية الداخلية والخارجية؛
  - التّبعية المفرطة للأسواق الخارجية نتيجة ارتفاع التّكاليف وتبذير الموارد الوطنية؛
  - العجز المسّجل على مستوى التنظيم والتسيير؛
  - ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية مقارنة مع باقي الدول.
- إنّ عملية إعادة الهيكلة الصناعيّة جاءت بهدف: (بن عليّة و زيتوني، 2018، ص.53).
- حصر إهتمام المؤسسات بالنّشاطات الرّئيسية المنتجة بدل النّشاطات التّأنوية غير المنتجة؛
  - العمل على تسهيل التّحكم في التّقنيات الحديثة للتسيير وضمان إدارة جيّدة للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- هنا أصبح على الدّولة الإنسحاب من مجال الإنتاج كمتعامل اقتصادي من اجل فتح المجال للقطاع الخاص كمالك وكمسّير، هذا تمهيدا للمرحلة القادمة من الإصلاحات الاقتصادية التي جاءت بعنوان الخصخصة.

### ▪ فترة الخصخصة

بعد فشل كل انظمة التسيير السابقة، أصبحت الجزائر ملزمة بخصخصة مؤسساتها للدّخول لاقتصاد السّوق الذي يقوم على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج والمبادرة الفردية و المنافسة التامة لتحديد أسعار السلع و الكميات المنتجة، و كذلك عدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي بشكل يتعارض مع المنافسة الحرّة.

اعتمدت الجزائر الخصخصة بصفة رسمية منذ سنة 1995 بصور قانون 95-22، ثمّ توزيع أسهم المؤسسات العمومية على 55 شركة قابضة تمهيدا لإعادة هيكلتها أو خصخصتها. في هذه المرحلة تمّ تمييز المؤسسات العمومية العاجزة التي تمّت تصفيتها وبيع عتاها و تسريح عمّالها، عن المؤسسات

## المحور السابع: تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

القادرة على مواصلة نشاطها التي شرع في خوصصتها (الفنادق، مؤسسات مواد البناء، المشروبات،... الخ). غير أنّ عملية الخوصصة واجهت بعض الصعوبات جعلت تطبيقها بطيئاً (عليواش، 2007، ص.94). تلّخصت اهم هذه الصّعوبات في الخوف من المواجهة العمالية و انتشار ظاهرة البطالة كون الخوصصة تستدعي تسريح العمّال، عدم مواكبة الإصلاحات في المجال الإداري والسياسي و غياب إستراتيجية واضحة المعالم ، تداخل المهام والصلاحيات، والاعتبارات البيروقراطية، عدم وضوح آليات اختيار الشركات والمواصفات المعتمدة من اجل الخوصصة (داودي، ص.152).

اضافة إلى سياسة الخوصصة، تبنت الجزائر سياسة الشراكة الأجنبية التي ساعدت في نقل التكنولوجيا والخبرات الفنية و المهنية، و كذا التقاء الشريكين الأجنبي و المحلي كفرصة للاستفادة من الخبرة الأجنبية (فرفار، ص.9)

بعد الخوصصة كان الاتجاه نحو ترقية المؤسسات الصّغيرة والمتوسطة الخاصة و تأهيلها وفق برنامج إصلاحي مشترك بين دول الاتحاد الأوروبي ووزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (بن علي و زيتوني، 2018، ص.54).



الذم

## الخاتمة

يهتم مقياس "اقتصاد المؤسسة" بدراسة المؤسسة الاقتصادية، وظائفها المختلفة ، محيطها و سوقها، مواردها و كذا انماط نموها.

ان مساهمتنا هذه ما هي إلا جزء من حقل معرفي واسع، جاءت لأسباب متنوّعة أهمّها اضافة معارف علمية جديدة مفيدة للقارئ. هذه المطبوعة عبارة عن مجموعة محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة وفق المقرّر الوزاري الجديد للمقياس الخاصّ بمستوى السنّة الثّانية ليسانس جميع شعب العلوم الاقتصادية، التّجارية و علوم التّسيير. حاولنا كتابة مضمون المطبوعة بأسلوب بسيط لتمكين الطالب من الالمام بمختلف جوانب المقياس دون صعوبة، بهدف اعطاءه المفاهيم النّظرية لهذا المقياس.

اشتملت هذه المطبوعة على سبعة محاور رئيسية. خصّص المحور الأول للمفاهيم النّظرية للمؤسسة الاقتصادية. المحور الثّاني تطرّق الى التّنظيم في المؤسسة الاقتصادية و معايير تصنيفها. أمّا المحور الثّالث، فاهتمّ بدراسة محيط المؤسسة الاقتصادية و العلاقة التبادلية بين المؤسسة و محيطها. تطرّق المحور الرّابع لمختلف أنواع هياكل السّوق. خصّص المحور الخامس لموارد المؤسسة الاقتصادية. أمّا المحور ما قبل الأخير فتناول مختلف أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية. أخيراً، اهتمّ المحور السّابع بأهمّ المراحل التّاريخية التي ميّزت تطوّر المؤسسة العمومية الاقتصادية منذ الاستقلال الى يومنا هذا.

في الأخير نأمل أنّنا قد وقّفنا في اعداد هذه المطبوعة و نتمنى أن نكون قد أفدنا طلبة كليتنا في الطّور الاوّل (ليسانس) و لو بالجزء القليل من معارفنا حول اقتصاد المؤسسة.

قائمة المراجع

- أبو اليزيد الرسول أحمد، التنمية المتواصلة: الأبعاد و المنهج، مكتبة بستان المعرفة، الإسكندرية، 2007.
- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت ، 2002، ص 10.
- آل فُيحان اثار عبد الهادي، إدارة الإنتاج والعمليات، العراق، بغداد، 2011.
- بامخرمة احمد سعيد ، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر و التوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1994.
- بلمهدي عبد الوهاب و لعجالي عادل، استراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية : الاشكال - الدوافع والتقييم، تنمية الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 1، ص. 84-126.
- بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
- بن الطاهر علي، هيكل السوق و ربحية القطاع: دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2011.
- بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2000 .
- بن عيسى بن علي و زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع/ ديسمبر 2018، ص.48-59.
- بن قشوة جلول، تطوير المنتجات الجديدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مطاحن الأغواط 2002-2006، مذكرة ماجستير في التسويق، جامعة الجزائر، 2007.
- بن نذير نصر الدين، الابداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- بواشري امينة و بوبعة عبد الوهاب، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة : دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 1، 2019، ص 483 - 499.

- جميل أحمد توفيق وعلي شريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980.
- جودة محفوظ و الزعبي حسان و المنصور ياسر ، منظمات الأعمال: المفاهيم و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- حسين رحيم، المؤسسة الاقتصادية و تحديات المحيط التكنولوجي: تشخيص و استراتيجيات، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 23/22 أفريل 2003.
- حسين علي، استثمار الابداع في عالم الأعمال من الفكرة الى المنتج، دار الرضا للنشر، 2000.
- الخطيب أحمد و زيغان خالد، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2005.
- دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
- داودي الطيب ، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- داوي الشيخ، دراسة تحليلية في التسيير، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994/1995 .
- درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية، جامعة الجزائر، 2005.
- زراولة رفيق ، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة 8 ماي 1945، 2015/2016.
- زغود تبر، محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير ( غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.

- زويلف مهدي حسن و العالونة علي السليم، إدارة الشراء و التخزين (مدخل كمي)، دار الفكر، الطبعة الأولى، 1998.
- السالم مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان -الأردن - 2002 .
- سحانين الميلود، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة - دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة الجيلالي الياصب- سيدي بلعباس- الجزائر، 2017/2016.
- السكارنة بلال خلف ، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010
- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2011/2010.
- سمير محمد عبد العزيز، التمويل و اصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1998.
- السويدي محمد، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية و في التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1 الجزائر، 1986 .
- الشنواني صالح، الأصول العلمية للشراء و التخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر و التوزيع، 1999.
- صادق مروة جعفر، تأثير الثقافة التنظيمية في ابعاد الهيكل التنظيمي، بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة، المجلد 8، العدد 1، 2016.
- صخري عمر ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1993.
- صخري عمر، اقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2010 .
- الصيرفي محمد ، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2011.

- الطائي حميد و العلاق بشير ، مبادئ التسويق الحديث، مدخل شامل، دار اليازوري العامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- عبود صموئيل، اقتصاد المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- عتوم اسلام، ما هي وظائف التسويق؟، 29 أكتوبر 2019 على الموقع: <https://e3arabi.com/?/مال-وأعمال/ما-هي-وظائف-التسويق/>
- العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2002.
- عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، ط2، بدون سنة نشر.
- علاق بشير و قحطاني العبدلي، إدارة التسويق، دار الزهران ، عمان ، 2007.
- عليواش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- العميان حمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- العنزي سعد علي، والذيابي سمير حلو، خصائص ونمط الهيكل التنظيمي لمكاتب المفتشين العاميين، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 19، العدد 72، 2013، بغداد، العراق.
- عوابدي عمار، القانون الإداري، ج 1، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2008.
- الغدير احمد راشد، إدارة الشراء و التخزين، دار زهران للنشر، 1997.
- فرفار سامية، المسار التنموي للمؤسسة الصناعية في الجزائر، <https://www.univ-chlef.dz/eds/wp-content/uploads/2016/06/article-8-N3.pdf>
- الكرخي مجيد ، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- كساب علي، دروس تسيير المخزونات، جامعة الجزائر، 2001.
- لباد ناصر، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، الطبعة الأولى، 2004.
- لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، الطبعة الاولى ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ، 2014.

- ماهر احمد ، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- ماهر أحمد ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 1999 .
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- مجعة النجار فايز، نظم المعلومات الإدارية : منظور إداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010 .
- مشدال عبد القادر، أثر إستراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر واقع و آفاق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، جامعة الجزائر، 1999/1998.
- مكيد علي و ولد شرشالي سمية، دور البحث والتطوير في تفعيل القدرة البداعية (دراسة ميدانية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال\_المدية)، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 13، ديسمبر 2015، ص.278- 298.
- مهدي محسن العامري صالح و محسن منصور الغالبي طاهر ، ادارة الانتاج والعمليات، موسوعة مقالات مهارات النجاح، 2014. متوفر على الموقع: <https://sst5.com/Article/2020/46>
- هندي منير إبراهيم، الإدارة المالية ( مدخل تحليلي معاصر ) المكتب العربي الحديث، مصر، الطبعة الثانية، 1991.
- الوزناحي مهملي، التمويل و أثره على الحالة المالية للمؤسسة، جامعة الجزائر.
- يوسف علاء الدين، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري : قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين" ، اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون (ش.م.م) ، ايتراك للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى، 2004 .

- Boughazalal, et Ermine.J-L, Management des connaissances, Paris, 2004.
- Chiha .K, Finance d'entreprise approche stratégique, édition Houma, Alger, 2009.



- Detrie. J-P, Strategor : Polotique générale del'entreprise,Dunod, Paris, 2005.
- Huynh,K et Besancenot, D, Economie industrielle, Bréal, France, 2004.
- Kalika, M et a, Management: stratégie et organisation, 7ème E, Vuibert, Paris ,2008.
- Tlamçani. R, Etat, bazar et globalisation, l'aventure de l'infifah en Algérie, – Ed El hikma, Alger, 1991.