



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلتا



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرعي: العلوم الاقتصادية والتجارية

**مطبوعة علمية بعنوان:**

# محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس شعبي العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

إعداد الدكتور:

مرزوقي ياسر >

السنة الجامعية: 2020/2019

## المقرر الدراسي للمادة:

السادسي: الرابع

وحدة التعليم : الأساسية

المادة : اقتصاد المؤسسة

الرصيد: 6

المعامل: 2

أهداف التعليم

يدرك الطالب أهمية الإدارة الاقتصادية للمؤسسة بما يسمح لها بالبقاء والنمو.



المعارف المسبقة المطلوبة ( وصف مختصر للمعرفة المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر)

تسيير المؤسسات،

محتوى المادة:

1- مفهوم المؤسسة

2- تصنيف المؤسسات

3- المؤسسة والمحيط

4- المؤسسة وهياكل السوق

5- موارد المؤسسة

6- أنماط نمو المؤسسة

7- تطور المؤسسات العمومية الجزائرية

طريقة التقييم: (نوع التقييم و الترجيح)

تقوم مستمر و امتحان جزئي مناصفة

المراجع: ( كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ)

1- ناصر دادي عدون (1998) : اقتصاد المؤسسة . طبعة 2 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر

2- عبد الرزاق بن حبيب (2002) : اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر

3 - M. DARBELET (1996) : Économie d'Entreprise , éditions Foucher . Paris

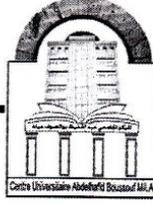
4 - S. SEPARI et al.(2001) : Économie d'Entreprise , éditions Dunod . Paris

5 - LASARI : Economie et gestion de l'entreprise.

## إفادة تدريس المادة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire  
Abde lhafid boussouf Mila



www.centre-univ-mila.dz

المركز الجامعي  
عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية

رقم:..... / ق.ع.إ.ت / 2021

## إفادة

تمنح هذه الافادة للأستاذ (ة) : ياسر مرزوقي

بأنه درس مادة : اقتصاد المؤسسة

طور الليسانس  / طور الماستر

الشعبة : العلوم الاقتصادية

التخصص : /

الجذع المشترك : /

في السنوات الجامعية :

1. 2019/2018

2. 2020/2019

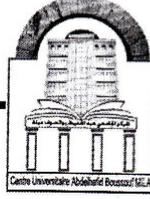
تمنح هذه الافادة في حدود مايسمح به القانون

امضاء رئيس القسم

دكتور ياسر مرزوقي  
رئيس قسم العلوم الاقتصادية والتجارية  
والتجارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire  
Abde l'hafid boussouf Mila



www.centre-univ-mila.dz

المركز الجامعي  
عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية

رقم:..... / ق.ع.إت / 2021

## إفادة

تمنح هذه الافادة للأستاذ (ة) : ياسر مرزوقي

بأنه درس مادة : اقتصاد المؤسسة

طور اليسانس  / طور الماستر

الشعبة : العلوم التجارية

/ التخصص :

/ الجذع المشترك :

في السنوات الجامعية :

1. 2019/2018

2. 2020/2019

تمنح هذه الافادة في حدود مايسمح به القانون

امضاء رئيس القسم

دكتور ياسر مرزوقي  
رئيس قسم العلوم الاقتصادية والتجارية  
والتسيير

## فهرس المحتويات:

I	المقرر الدراسي للمادة
II	إفادة تدريس المادة
III	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
1	المحور الأول: مدخل للمؤسسة الاقتصادية
16	المحور الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية
21	المحور الثالث: المؤسسة والمحيط
32	المحور الرابع: المؤسسة وهيكل السوق
37	المحور الخامس: أنماط نمو المؤسسة
41	المحور السادس: موارد المؤسسة
47	المحور السابع: تطور المؤسسات العمومية الجزائرية
53	خاتمة
54	قائمة المراجع

## مقدمة:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين. بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

و نظراً للتحويلات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية على المستويين الكلي والجزئي، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حاليا، فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة و التخلي عن المنهج التقليدي التحليلي الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها و محيطها وبيئتها، على هذا الأساس سوف نتطرق في هذه المطبوعة إلى سبعة محاور توضح هذا المنهج كما يلي:

المحور الأول: مدخل للمؤسسة الاقتصادية

المحور الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

المحور الرابع: المؤسسة وهياكل السوق

المحور الخامس: أنماط نمو المؤسسة

المحور السادس: موارد المؤسسة

المحور السابع: تطور المؤسسات العمومية الجزائرية

## المحور الأول: مدخل للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية تتفاعل فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كل هذه التفاعلات تتم في بيئة داخلية تتأثر وتؤثر في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وانطلاقاً من هذا سوف نتطرق في هذا المحور إلى النقاط التالية:

❖ تعريف المؤسسة الاقتصادية.

❖ أهداف المؤسسة الاقتصادية.

❖ خصائص المؤسسة الاقتصادية.

❖ دورة حياة المؤسسة الاقتصادية.

❖ وظائف المؤسسة الاقتصادية.

## 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

قبل التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية لابد من الإشارة إلى مفهومين يتم استعمالهما من طرف الاقتصاديين للتعبير عن المؤسسة الاقتصادية، وهما المنظمة والمنشأة.

### أ- المنظمة:

عبارة تطلق على كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة اجتماعية كانت أم اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو غير ذلك، ويتم اعتماد هذا المصطلح في حالة التركيز على العلاقات داخل المنظمة.

### ب- المنشأة:

حيث عرفها boudin على أنها مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظمة كما تعرفها بعض المراسيم الفرنسية - - المنشأة هي مصنع أو واجهة أو مكتب أو وكالة... أين يعمل شخص أو عدة أشخاص لحساب نفس السلطة المديرة.

### ت- المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية بحسب طبيعتها وحجمها ومجال نشاطها، والدور الذي تقوم به في الحياة الاقتصادية، وكذا إيديولوجية وتخصص الباحثين في شؤونها (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...)، إضافة إلى التحولات الاقتصادية والتطورات التي مرت بها المؤسسة، وفيما يلي بعض التعاريف للمؤسسة الاقتصادية:

" 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"

" المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"

" المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"

"كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني"، في حين عرّفها شومبيتر بأنها "مركزاً للإبداع والإنتاج".

أما "فرانسوا بيرو François Perroux فقد عرّف المؤسسة الاقتصادية بأنها "المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة، بغية الحصول على منتج يصرف في السوق وهي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق"

وانطلاقاً مما سبق يمكن أن نعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها " كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/ وتبادل سلع أو/ وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين،

بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي توجد فيه المؤسسة وتبعاً لنوع وحجم نشاطها".

### ث- تطور المؤسسة الاقتصادية

لقد تطورت الحياة الاقتصادية منذ ظهور الإنسان إلى يومنا هذا، وقد صاحب هذا التطور تطوراً موازياً للمؤسسة الاقتصادية، وأخذت بذلك عدة أشكال منها:

1- الإنتاج الأسري البسيط: كان الإنتاج في هذه المرحلة بدائياً فقط لتلبية حاجاته الأولية من ماء، مسكن وملبس، مأكلاً، بالتالي كان يعتمد على الزراعة بشكل أساسي إضافة إلى الحرف اليدوية البسيطة، ولم تكن هناك تبادلات تجارية واسعة، كما غلبت المقايضة في تبادل الأدوات البسيطة والمنتجات الحرفية والزراعية، وقد تميزت هذه المرحلة أيضاً بالسيطرة الإقطاعية في الريف واستغلال الأسر في الفلاحة، وأهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة آنذاك التجارة، الحدادة، الدباغة، صناعة الجلود والنسيج، وازدياد عدد الأفراد وتوفير عوامل التحرر انتقل النشاط بالتدرج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري، وتحرر العمال من الحقول والفلاحة إلى ممارسة بعض الحرف.

2- الوحدات الحرفية: بتحرر العمال أو الفلاحين وتكوينهم لتجمعات سكانية حضرية ارتفع الطلب على المنتجات الحرفية، وهنا ظهر عمال مستقلون في منازلهم، ومن ثم انتقل العمل إلى محلات وورشات تجمع أصحاب الحرف المتشابهة تحت إشراف كبيرهم أو رئيسهم، واتسعت لتظهر في شكل وحدات حرفية، لكن الإشراف في هذه الورشات أخذ الطابع الوراثي، أما باقي العمال (الصناع) فلا تتم ترقيتهم إلى رؤساء للورشات، بالتالي أصبح الصناع عمالاً أجراً ومن هنا نشأت جمعية العمال لحماية حقوقهم (نشأت في القرن 17 وهي أصل النقابات الحالية)، ومع التغيرات التي سبقت الثورة الثقافية والصناعية في أوروبا بدأت هذه الوحدات الحرفية بالتلاشي، خاصة عندما ظهر حرفيون مستقلون ينافسون هذه الوحدات الحرفية، وخروج الصناع عن الانضباط الجماعي نظراً للصعوبات التي يفرضها عليهم رؤساء الورشات، كما أن رؤساء هذه الوحدات الحرفية حولوا التجمعات الحرفية إلى تجمعات تجارية بعد ثرائهم، إضافة إلى الدور الذي لعبه ظهور طبقة الوسطاء التجار الذين يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون فيها، كما ظهرت عملية تخزين السلع وبيعها بالجملة ما أدى إلى ثراء طبقة التجار وهي التي أسهمت فيما بعد في الانقلاب الصناعي بأوروبا.

3- النظام المنزلي للحرف: اعتمد التجار الرأسماليون في هذه المرحلة على عدة أساليب لكسب الثروة فبالإضافة إلى التعامل المباشر مع الحرفيين، قاموا بتمويل الأفراد في منازلهم بكل ما يحتاجونه على أن يقدموا لهم في المقابل سلعا بالمواصفات التي يطلبونها، وقد شاع هذا الأسلوب لدى الأسر الريفية التي كانت تعتمد على الإنتاج المنزلي للحرف إضافة إلى نشاطها الفلاحي لتغطية حاجتها، وتميزت هذه المرحلة بزيادة نفوذ التجار على الحرفيين على اعتبار أنهم أصحاب وسائل ومواد العمل، أما الحرفيون فلا يملكون سوى عملهم.

4- المانيفاكتورة Manufacture: تعتبر الشكل الأولى للمصنع، إذ أنها تقوم على استعمال أدوات بدائية يدوية، وتخضع مختلف العمليات الإنتاجية فيها إلى صاحبها وليس للحرفيين كما كان في المراحل السابقة، ويقتصر دورهم على تنفيذ أوامر التاجر، وقد أخذت المانيفاكتورة شكلين:

الشكل الأول: يجمع عدداً من الحرفيين في حرفة معينة، يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية الإنتاج.

الشكل الثاني: يجمع عددا من الحرفيين ذوي حرف مختلفة يساهم كل منهم في تحقيق المنتج.

5- المؤسسة الصناعية الآلية: لقد عانت المانيفاكتورة من عدم انضباط العمال، لأنهم اعتادوا على العمل لصالحهم بالشروط التي تناسبهم من حيث الإنتاجية أو توقيت العمل، ما تسبب في الهجرات المتتالية منها، إضافة إلى التطورات السريعة والاكتشافات العلمية الصناعية والاختراعات التقنية، من هنا بدأت المؤسسة الصناعية الآلية بالظهور وتميزت باستعمال الآلات واستعمال الفحم والطاقة التجارية، مما زاد من المردودية والإدارة المحكمة للعمال، كما تميزت أيضا بتطور الجهاز المصرفي والشركات التجارية والملاحية وازدياد النمو الديموغرافي واتساع السوق والإحتكارات، وكذا الحركات الإستعمارية التي ساهمت في ظهور مؤسسات كبرى على مستوى عدة دول.

6- المؤسسة الحديثة: بعد انتهاء الحربين العالميتين وخاصة بعد مخطط مارشال، تم الاعتماد على المعلوماتية واستعمال الطاقة الشمسية، الكهربائية، الذرية، وازدياد تكتل المؤسسات للمحافظة على مصالحها التي أصبحت مهددة من المنافسة الشديدة، فظهرت المؤسسات العملاقة في عدة أشكال: شركات متعددة الجنسيات، الكارتل (تحالف إحتكاري)، التروست (عمليات اندماج واستحواذ)، الشركات القابضة أو الهولدينغ (هي شركة مساهمة مالية ينحصر نشاطها في تملك حصص من رأسمال شركات أخرى تعمل في قطاعات الاقتصاد المختلفة، على أن تبلغ هذه الحصص القدر الكافي من أجل السيطرة على الشركات التابعة عبر التحكم في مجالس إدارتها وتحديد توجهاتها الكبرى) وغيرها.

## 2- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية:

1. أهداف اقتصادية: وتتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.

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

ب- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت: - تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين).

ج- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

2. أهداف اجتماعية: تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة. كما هو مفصل أدناه:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفي إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.
- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم...
3. أهداف ثقافية ورياضية: كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، رسكلة القدامى وتخصيص أوقات للرياضة.
- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية، التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات...)، لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.
- تخصيص أوقات للرياضة، حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد (...).، فضلا عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.
4. أهداف تكنولوجية: كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

بينما صنف الكاتب جرينلي (G. E. Greenley) أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية:

#### ❖ الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي:

- ✓ قيادة السوق، وتقاس بـ:
- الوضع التنافسي.
- درجة الإبداع.
- التقدم التقني.
- ✓ الانتشار السوقي، ويقاس بـ:
- عدد الأسواق.
- عدد الجماعات الاستهلاكية.
- عدد الصناعات.

- عدد البلدان.
- ✓ خدمة المنتفعين، وتقاس بـ:
- فائدة (قيمة) المنتج.
- جودة المنتج.
- موثوقية المنتج.
- ✓ أهداف أدائية: وتتمثل فيما يلي:
- النمو (التوسع)، ويقاس بـ:
- عائدات المبيعات.
- حجم الإنتاج.
- هامش الربح.
- ✓ الربحية: وتقاس بـ:
- العائد على رأس المال.
- العائد على الموجودات.
- هامش الربح على عائد البيع.
- العائد على أموال المساهمين.
- ❖ الأهداف الداخلية: تتمثل فيما يلي:
- ✓ الكفاءة، وتقاس بـ:
- المبيعات على مجموع الموجودات.
- دوران المخزون.
- فترة الائتمان.
- السيولة.
- ✓ شؤون العاملين، وتقاس بـ:
- علاقات العاملين ومعنوياتهم.
- النمو الشخصي.
- معدل راتب العامل.
- عائدات البيع لكل عامل.
- ❖ أهداف خارجية: تمثل في العناصر التالية:
- ✓ المسؤولية الاجتماعية، وتقاس بـ:
- صورة المؤسسة.
- العلاقة بين السعر - الربح.

- استخدام الموارد.

- النشاط العام.

- رفاه المجتمع المحلي.

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

بناء على ما سبق يتحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف أو أولويات حسب إمكانيات المؤسسة الداخلية والعوامل البيئية المؤثرة عليها والعمل على تحقيقها تدريجيا.

كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمسة ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:

✓ **الملاك:** لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط وخدمة الصالح العام وتحسين الظروف المعيشية للعمال.

✓ **الزبائن:** من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، والخدمات ما بعد البيع.

✓ **السلطات العمومية:** ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.

✓ **العمال:** إن مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأس المال المعرفة الذي يصعب حقيقته كباقي عناصر أصول المؤسسة، ولا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه، وأي تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام آجال التسليم، وتحسين النوعية، وذلك يجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

✓ **الموردون:** يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة، (سواء كانت موارد مادية، مالية، أو بشري). فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فورا، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة. أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة، المتوسطة

وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها؛ وأما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقابلة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها وبالتالي من أرباحها.

### 3- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

- ✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- ✓ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- ✓ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- ✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين...
- ✓ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- ✓ لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- ✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- ✓ يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها...

### 4- دورة حياة المؤسسة

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

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

ب- **مراحل دورة حياة المؤسسة:** حظي مفهوم دورة الحياة باهتمام كبير من قبل المهتمين بقضايا التسويق أولا. حيث استخدم هذا المفهوم ليوضح كيف تتحرك السلع عبر أربع مراحل هي:

الولادة أو مرحلة التكوين، والنمو، والنضج، والتهور أو الاضمحلال. ومن الواضح أن شيوع فكرة دورة الحياة كان ولا يزال بمثابة تحذير لإدارة بضرورة مواصلة تقديم منتجات جديدة إذا أرادت أن تبقى المؤسسة فاعلة لمدة طويلة من الزمن.

لقد أشارت البحوث المهمة بدورة حياة المؤسسة إلى وجود خمسة مراحل أساسية لهذه الدورة هي:

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

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

\* **مرحلة الترسيم والسيطرة:** هنا يكون الهيكل التنظيمي أكثر ثباتا. حيث تضع المؤسسة القواعد والإجراءات الرسمية وتؤكد على ضرورة تنفيذها. كما تميل الإبداعات إلى أن تكون قليلة في الوقت الذي يجري فيه التأكيد على الفاعلية والكفاءة. كما أن متخذي القرار هم الآن أكثر تحفظا في قراراتهم. ولا زالت الإدارة العليا مركزية في اتخاذ القرارات فضلا عن أحكام سيطرتها على المؤسسة. وفي هذه المرحلة يكون وجود المؤسسة أهم من وجود الشخص، فالأدوار تم تحديدها إلى درجة لم يعد يسبب رحيل أحد الأعضاء تهديدا مباشرا لوجود المؤسسة.

\* **مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي:** تنوع المؤسسة في هذه المرحلة السلع والخدمات التي تقدمها. وتكون الإدارة مهمة باستمرار في البحث عن السلع الجديدة وفرص النمو في البيئة الخارجية. كما يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا واتساعا، الأمر الذي يتطلب انتشار ممارسة المركزية في اتخاذ القرارات.

\* **مرحلة التدهور:** نتيجة لمنافسة الحادة، وتقلص الأسواق تجد المؤسسة نفسها وقد أنفض الناس عن اقتناء سلعها أو خدماتها. لذلك نجد إدارة المؤسسة تبذل قصارى جهدها في البحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وتفتش في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة. وما يلاحظ في هذه المرحلة ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين وتزايد حدة مستويات الصراع بين العاملين. كما وتظهر احتمالات ظهور قيادات جديدة تقود المؤسسة من تدهورها المتسارع. ومن بين الأشياء التي تركز عليها هذه القيادات مركزية القرارات الإدارية المراحل التي أجمع الباحثون عليها، إلا أن التساؤل الذي يثار هنا هو: هل أن جميع مؤسسات الأعمال تمر بكل هذه المراحل؟ وللإجابة نقول: لا. ليس بالضرورة. إذ أن بعض الإدارات تموت أو تتلاشى منذ مراحلها الأولى.. لكن.. هناك مؤسسات نجد إدارتها لا ترغب في الوصول إلى المرحلة الخامسة.

على أية حال، إن استبعاد المرحلة الخامسة من ذهن الإدارة يعني أن عليها أن تكافح باستمرار لتكون في نمو متواصل أو تضمن لنفسها الثبات والبقاء في مرحلة معينة.

**5- وظائف المؤسسة الاقتصادية:**

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

**أولاً: وظيفة الإنتاج**

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

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

- تحديد مواقع العمل.

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

- تطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن.

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

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

**أ- الإنتاج المستمر:** هو إنتاج له نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وقد يكون نمطياً في المدخلات، كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية، وينقسم إلى نوعين:

\* **إنتاج مستمر وظيفي:** هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، والخاصة بالميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

\* **إنتاج غير وظيفي ومستمر:** هو إنتاج يوجه للاستهلاك مباشرة مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

**ب- الإنتاج المتقطع:** هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، وينقسم بدوره إلى قسمين:

\* **إنتاج دفعات متكررة للطلب:** هو إنتاج متقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، والميزة الخاصة فيه أن المؤسسة تنتج دفعات حسب الخصائص أو المواصفات التي يطلبها العميل.

\* **إنتاج دفعات متكررة للتخزين:** إذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي فيكون السبب تفادي مشاكل التخزين وضيق الوقت، وهذا في المنتجات التي يكون الطلب عليها موسمياً، فتستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة.

**ثانيا: الوظيفة المالية**

هي مجموعة المهام التي تنصب على توفير الموارد المالية وتسييرها، من خلال البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برنامج تمويلها وحاجاتها اليومية.

وتهدف الوظيفة المالية إلى:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة والوقت المناسب لذلك.

- دراسة الإمكانيات المتوفرة والمقارنة بين مختلف الاختيارات.

- اختيار أحسن طرق التمويل.

- تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية.

- متابعة حركة الأموال في أقسام المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

ويتضمن التخطيط المالي نوعين من الأنشطة يتعلق الأول بكيفية الحصول على الأموال وإدارتها، بينما الثاني يتعلق بإعداد الموازنات التخطيطية التي تعتبر كأدوات تستخدم في التخطيط المالي، وهناك نوعين من التخطيط المالي هما:

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

**2- التخطيط المالي قصير الأجل:** يعتبر مجرد تعبير أكثر دقة وتفصيلا للنشاط الذي ستقوم به المؤسسة في مرحلة مقبلة، وهو جزء من الخطة طويلة الأجل، وعادة ما تأخذ الخطط قصيرة الأجل شكل الميزانيات التقديرية.

ويعتبر التنبؤ المالي الأداة الرئيسية للقيام بالتخطيط المالي، وهناك العديد من السياسات المالية التي يتعين على المدير المالي أن يقوم بتحديدتها بالتعاون مع الإدارة العليا للمؤسسة، ومن هذه السياسات:

- سياسات توزيع الأرباح.

- سياسات حجم رأس مال العامل الواجب استخدامه.

- سياسة الائتمان.

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

**ثالثا: وظيفة الموارد البشرية**

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

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف منها:

- 1- **وظيفة التخطيط:** تتمثل في تحديد الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة والعمل على استقطاب القوى العاملة، وإجراء اختيارات القبول والتعيين، بالإضافة إلى مهمة تدريب وتأهيل الطاقات البشرية في المؤسسة.
- 2- **تصميم وتعيين محددات الوظيفة:** أي وضع مخطط تفصيلي يوضح كافة الأنشطة وكذا الأهداف منها وتصنيفها إلى أعمال فردية أو جماعية حسب الحاجة، إضافة إلى تحديد الشروط المؤهلة للالتحاق بالوظيفة.
- 3- **تحديد سياسة الرواتب والأجور والمكافآت:** يتم فيها اتخاذ الإجراءات اللازمة لحساب الأجور والمرتببات وفقا لمعطيات المؤسسة، فيمكن لها حساب الأجر على أساس الساعة أو الشهر أو اليوم أو بمعيار آخر غير المعيار الزمني، هذا إلى جانب تحديد الدرجات والرتب التي تبرر الفوارق في التعويض بين العمال.
- 4- **التقييم والمراقبة في مجال الموارد البشرية:** تهدف من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجة من الانضباط والاحترام بين العاملين، وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة من خلال فرض مجموعة من القواعد الأساسية يلزم كل عامل باحترامها، وتلجأ أغلب المؤسسات إلى وضع لائحة من العقوبات المتدرجة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن حالة لأخرى، والتي تتراوح بين التنبيه والإنذار الشفوي لتصل إلى حد الطرد من المؤسسة نهائيا.

#### رابعا: الوظيفة التجارية والتسويقية

1- **مفهوم الوظيفتين التجارية والتسويقية والعلاقة بينهما:** الوظيفة التجارية تعني مجموع المهام والعمليات المتعلقة بضمان حركة المواد والسلع من مدخلات (شراء)، ومخرجات من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق (بيع)، وتشمل الوظيفة التجارية بهذا المعنى كل ما يرتبط بالعلاقات مع الموردين والزبائن، من مفاوضات وعقود واقتراح سلع وعرضها ونشر معلومات عنها، ومدى نجاح هذه الوظيفة بالمؤسسة يحدد نجاح وتوسع المؤسسة.

مع التطور الذي شهدته المؤسسة وتنظيمها، تم الانفصال بين وظيفتي الشراء والبيع، فألحقت الأولى بوظيفة التخزين ضمن التموين، بينما أضيف للثانية مهام أخرى مثل دراسات السوق والبحوث والإعلان والترويج وغيرها، وهكذا ظهرت فيما بعد وظيفة التسويق التي تعرف بأنها مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر متطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حيث تستجيب أكثر لهذه المتطلبات، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أرباحا أكثر لها، وتتوقف عليها حياتها.

إذا فالتسويق لا يشمل فقط الاطلاع على الطلب الحالي للمنتجات التي توفرها المؤسسة، بل يشمل أيضا التنبؤ بالطلب المستقبلي وميزاته ومكانه من خلال بحوث التسويق، لتلبيته في المستقبل.

2- **عناصر السياسة التسويقية:** وهي السياسات التي تسعى من خلالها المؤسسة التأثير على السوق أو المستهلك لتحقيق مختلف أهدافها المسطرة، تتمثل هذه السياسات في:

أ- سياسة المنتج: تعتبر أداة وصل بين المؤسسة والمستهلك، تعبر عن منتج مادي أو خدماتي يقدم إلى السوق بغرض تجاري، حيث تحدد فيها جودة المنتج، تغليفه، تعبئته، دورة حياته، المنتجات الجديدة...

ب- سياسة السعر: هي السياسة التي يتحدد وفقها سعر المنتج، ولها دور كبير في رفع حجم المبيعات وتقبلها من طرف المستهلك، ومن العوامل المهمة المؤثرة في تحديد السعر: التكاليف وأسعار سلع المنافسين، مدى وجود سلع بديلة، الخصومات المقدمة للموزعين...

ج- سياسة الترويج: يتم دفع عجلة البيع بواسطة جهود الترويج التي تتمثل في العديد من العمليات منها: فتح أبواب المؤسسة، إعلانات في وسائل الاعلام، تنظيم المعارض، توفير جوائز عن كميات معينة من البيع، تقديم عينات بدون مقابل خاصة عند انطلاق المنتج أو دخول المؤسسة منطقة جديدة.

د- سياسة التوزيع: التوزيع هو مجموع الأنشطة والعمليات التي تسمح بتوجيه المنتجات بعد إنتاجها من مكان تصنيعها إلى مكان بيعها، ووضعها في متناول المستهلكين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة والمناسبة.

#### خامسا: وظيفة التموين

تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة لبرامج وخطط المؤسسة وتخزينها بطريقة مناسبة، فضلا عن تخزين المواد تامة الصنع إلى حين بيعها، أي عمليتي الشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية في الوقت المطلوب.

إذا تشتمل وظيفة التموين على مجموعتين من الأعمال المترابطة هما وظيفة فرعية للشراء وما يرتبط بها من مهام ومسؤوليات، وعناصر متعددة من جهة، ووظيفة التخزين والمتابعة وما يرتبط بها من عناصر أيضا من جهة أخرى، فوظيفة التموين تتموقع في هيكلين منفصلين عادة، إلا أن المصلحتين كنظامين متكاملان في شكل من التنسيق المستمر.

#### سادسا: وظيفة الشراء

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

#### سابعا: وظيفة التخزين

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

- ترتيب وحفظ المواد والسلع.

- وضع رموز.

- متابعة حركة المخزونات.

- تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء.

- القيام بعملية الجرد الحقيقي.

من الأسباب التي تجعل التخزين ضروريا ما يلي:

- وقوع اضطرابات وتذبذبات في سوق المواد والسلع التي تستعملها المؤسسة.

- عدم تناسب وتيرة الإنتاج مع وتيرة الشراء أو البيع، فهي تعتمد إلى توفير مخزون من المنتج يغطي الطلب للبيع في الفترات التي لا تتناسب فيها كمية الإنتاج مع الطلب الكبير.

- انتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة وبأسعار ملائمة لكسر المنافسين في السوق أو التأثير على قدراتهم.

### ثامنا: وظيفة الإدارة

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

وتتمثل الوظائف الفرعية لوظيفة الإدارة في:

1- **وظيفة التخطيط:** أي التقرير المسبق لما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟ وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه.

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

3- **وظيفة التنظيم:** هو تجزئة العمل الذي سيؤدي لبلوغ الأهداف إلى أنشطة فرعية، ويعهد بأداء كل نشاط أو مجموعة متجانسة من الأنشطة إلى وحدة تنظيمية (إدارة أو مصلحة أو قسم) مع تحديد الوظائف التي ستمارس داخل كل وحدة، حيث يتطلب الأمر تفويض جزء من السلطة إلى رئيس كل وحدة بما يتناسب مع حجم مسؤولياته.

4- **وظيفة التوجيه:** هو عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود، فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية لإبلاغ الأفراد بما يجب عمله، ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به، ويتطلب التوجيه توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، التحفيز وتفويض السلطة.

5- **وظيفة الرقابة:** الرقابة هي ذلك النشاط الذي تمارسه الإدارة في المؤسسة للتأكد من أن العمل فيها يسير وفقا للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة مع كشف الأخطاء والانحرافات والعمل على إصلاحها.

### تاسعا: وظيفة البحوث والتطوير

تتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات وسلع، ويتحدد فشل ونجاح الوظيفة بمدى قوة أو ضعف العناصر التالية:

- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.

- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.

- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير.
- وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير.

## المحور الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة ونظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. وفيما يلي أهم معايير تصنيف المؤسسات:

**أولاً: حسب طبيعة الملكية:** هناك ثلاثة أنواع من الملكيات:

♦ **الملكية الخاصة:** حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.

♦ **الملكية العامة (العمومية):** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة. ويمكن تصنيف المؤسسات العمومية إلى النموذجين التاليين:

- **مؤسسات تابعة للوزارات:** تتجسد في جميع المؤسسات التي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها، حيث تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.
- **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية (البلدية والولاية):** تقوم البلدية أو الولاية أو معا بإنشاء وتأسيس مثل هذه المؤسسات والإشراف عليها عن طريق إدارتها، وغالباً ما تكون في مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

♦ **الملكية المختلطة:** تتكون هذه المؤسسة بالاتفاق بين طرفين وهما الدولة والمتمثلة عادة في الوزارة أو مؤسسة عمومية والطرف الثاني يتمثل في القطاع الخاص، بهدف القيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، شروطه ومدة حياته... إلخ وتتم المساهمة في رأس المال من الطرفين. وغالباً لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51 بالمائة في رأس المال.

### ثانياً: المعيار الاقتصادي

حسب هذا المعيار فإن المؤسسة الاقتصادية تصنف كما يلي:

يضم المؤسسات المتخصصة في مختلف أنواع الزراعة ومنتجاتها وكذا تربية المواشي، وأنشطة الصيد البحري، وأنشطة المناجم، وغيرها من النشاطات الخاصة بالأرض والموارد الطبيعية.	<b>مؤسسات القطاع الأول</b>
يضم جميع المؤسسات الصناعية التي تعمل على تحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة ويمكن جمع هذه المؤسسات في فرعين رئيسيين: <b>الصناعات الخفيفة:</b> غالباً ما تكون استهلاكية مثل النسيج، المصبرات، المشروبات، الألبسة، العجائن... إلخ. <b>الصناعات الثقيلة:</b> تعتبر كمستعمل للموارد مثل الصناعة الاستخراجية كصناعات تكرير وتحويل المواد الطبيعية من معادن، طاقة... إلخ، ومؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة التي تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى.	<b>مؤسسات القطاع الثاني (قطاع الصناعة)</b>
تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في القطاعين الأول والثاني، وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة، نذكر منها النقل بمختلف فروعها، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والتعليم وغيرها... إلخ.	<b>مؤسسات القطاع الثالث</b>

## ثالثا: معيار الحجم

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها. فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف. وقد ورد هذا التصنيف في توقيع الجزائر على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2000، وتم تعديله في 11 جانفي سنة 2017.

حيث يعرف القانون الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و"أو" الخدمات، تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دج أو لا يتعدى مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دج كما يجب أن تستوفي معايير الاستقلالية. والجدول التالي يبين تصنيف المؤسسات وفقا لهذا المعيار (المؤسسات الكبيرة والعملاقة لا تدخل ضمن التصنيف الجزائري):

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	أو الحصيلة السنوية
مؤسسة صغيرة جدا	من 1 إلى 09	أقل من 40 مليون دج	لا يتجاوز 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	لا يتجاوز 400 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	50 إلى 250	بين 400 مليون دج و 4 مليار دج	بين 200 مليون دج و 1 مليار دج
مؤسسة كبيرة	250 إلى 1000		
مؤسسة عملاقة	أكثر من 1000		

## رابعا: معيار التقنية السائدة

يوظف هذا المعيار للمقارنة بين المؤسسات الإنتاجية من حيث درجة تطورها وتطور الآلات والإمكانيات المتوفرة لديها مثل وسائل الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة، فنجد وفقا لهذا المعيار نوعين من المؤسسات:

توظف وسائل إنتاج على درجة كبيرة من التطور وتهتم بإدخال آخر الطرق التكنولوجية لتحسين منتجاتها، وتقل اليد العاملة في هذا النوع من المؤسسات حيث تحل الآلات محلها.	المؤسسات الإنتاجية الحديثة
تعتمد على عنصر اليد العاملة بنسبة كبيرة، نظرا لبدائية طرق ووسائل الإنتاج فيها.	مؤسسات الأنشطة التقليدية

## خامسا: المعيار القانوني

1- المؤسسات الفردية: تنشأ هذه المؤسسات من طرف شخص واحد يعتبر رب العمل وصاحب رأس المال معا ويقوم بجمع عوامل الإنتاج لمباشرة العمل، ويستطيع أحيانا التنظيم والإدارة، تتميز مثل هذه المؤسسات بازداجية الشخصية، إذ تختلط الشخصية القانونية للمؤسسة مع شخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة، ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواعا تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية... إلخ، وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفضا.

2- الشركات: يعرف المشرع الجزائري الشركة على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك، يشترك في إنشاء هذه الشركات عدة أشخاص سواء كان ذلك بالنسبة لرأس المال أو التنظيم أو التسيير.

وتنقسم الشركات على ثلاث أقسام رئيسية هي:

أ- شركات الأشخاص: تقوم على الاعتبار الشخصي، أي أن لشخص الشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة، ويبرم عقد الشركة على أساس الثقة المتبادلة بين الشركاء، الذين لا يتجاوز عددهم في الغالب 20 شخصا، حيث ينتج عن ذلك مسؤولية هؤلاء الشركاء في أموالهم الشخصية عن ديون الشركة بالإضافة إلى ما قدموه.

ويؤدي هذا الاعتبار إلى تعامل الغير مع الشركة على أساس الثقة بالشركاء، ولكن درجة الثقة بأشخاص الشركاء تختلف باختلاف وضع الشريك فيها واستعداده لتحمل المسؤولية بأمواله الخاصة إضافة إلى ما قدمه للشركة، ومن هنا تنشأ الأنواع المختلفة لشركات الأشخاص حيث تتمثل في:

\* شركات التضامن: يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة من شريك إلى آخر، في حين أن التزام المؤسسة بواجباتها نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمه الشركاء من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة إضافة للخصم المقدمة، وتتمثل خصائصها في:

صفة الشركاء	للشركاء بالتضامن صفة التاجر
المسؤولية عن الديون	مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة
الالتزام لدائني الشركة	لا يجوز لدائني الشركة مطالبة أحد الشركاء بوفاء ديون الشركة إلا بعد مرور خمسة عشر يوما من تاريخ إنذار الشركة بعقد غير قضائي
اسم الشركة	يجوز أن يتكون من أسماء جميع الشركاء أو اسم أحدهم متبوع بكلمة "وشركاؤهم"، كما يمكن أن يكون باسم مخالف لأسماء الشركاء
الحصص	لا يجوز أن تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول، ولا يمكن إحالتها إلا برضا جميع الشركاء، وبذلك فإن الشركاء يتقاضون أرباحا بنسبة ما قدموه من حصص في رأس مال الشركة
إدارة الشركة	تعود لكافة الشركاء ما لم يشترط في القانون الأساسي خلاف ذلك، ويجوز أن يعين في القانون المشار إليه مدير أو أكثر من الشركاء أو غير الشركاء أو ينص على هذا التعيين بموجب عقد لاحق
انقضاء الشركة	تنتهي شركة التضامن بوفاء أحد الشركاء ما لم يكن هناك شرط مخالف في القانون، ويعتبر القاصر أو القصر من ورثة الشريك في حالة استمرار الشركة، غير مسؤولين عن ديون الشركة مدة قصورهم إلا بقدر أموال تركة مورثهم

\* شركة التوصية البسيطة: وتكون ملكية الشركة لفئتين، فئة الشركاء المتضامنين وهم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة ما يملكون بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال، وفئة ثانية هم شركاء موصين لا يقل عددهم

عن 03، يساهمون بقسط من رأس مال الشركة وتنحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأس مال الشركة، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة، أما إذا كان عنوان الشركة يتألف من اسم شريك موص فيلتزم هذا الأخير من غير تحديد وبالتضامن بديون الشركة.

ويجب أن يتضمن القانون الأساسي للشركة بالتوصية، البيانات التالية:

- مبلغ أو قيمة حصص كل الشركاء.

- حصة كل شريك متضامن أو شريك موص في هذا المبلغ أو القيمة.

- الحصة الإجمالية للشركاء المتضامنين وحصصهم في الأرباح وكذا حصصهم في الفائض من التصفية.

\* **شركة المحاصة:** هي شركة مستترة فيما بين الشركاء حيث تفتقد لوجود الشخصية المعنوية، وتتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانه منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع عليها، أي أن لا وجود لها إلا فيما بين الشركاء وتقتصر العلاقة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسارة.

ب- **شركات الأموال:** يكون فيها الاعتبار المالي أساس تكوينها، حيث تقوم على جمع الأموال ولا تكون مسؤولية الشريك فيها إلا بقدر ما يملكه من أسهم، ولذلك لا أهمية للاعتبار الشخصي في هذه الشركات، فلا تنقضي بوفاة أحد الشركاء أو عزله عن الشركة، كما أن اسمها يجب أن يشير إلى غايتها، ويكون رأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول.

\* **شركات المساهمة:** هي الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى أسهم، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، ولا يقل عدد الشركاء فيها عن سبعة (07)، ويطلق على شركة المساهمة تسمية الشركة، ويجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأس مالها، كما يجوز إدراج اسم شريك واحد أو أكثر في تسمية الشركة، وتكون قيمة الأسهم فيها متساوية وقابلة للتداول، كذلك يتقاضى صاحب الأسهم عائدات على أسهمه على شكل أرباح موزعة، بحيث تضمن تلك الأسهم للشريك المساهمة في إدارة المؤسسة، وذلك بحضور الجمعيات العامة للمساهمين إذا كانت أسهمه كثيرة، وقد يتم تحديد عدد الأسهم الأدنى الذي يمكن صاحب تلك الأسهم من التصويت حسب ما يتضمنه القانون التأسيسي للشركة.

\* **شركات التوصية بالأسهم:** تعتبر مثل شركة التوصية البسيطة من حيث ضمها فئتين من الشركاء متضامنين وموصين، غير أن الشركاء الموصين يمتلكون أسهما بقيمة مساهمتهم في رأسمال الشركة ولهم التصرف فيها بالبيع أو التنازل دون الرجوع إلى الشركاء المتضامنين على عكس شركة التوصية البسيطة.

ج- **الشركة ذات الطبيعة المختلطة:** الشركة ذات المسؤولية المحدودة SARL هي مزيج من شركات الأشخاص وشركات الأموال، فهي تشبه شركة الأشخاص من حيث أن عدد الشركاء فيها قليل لا يجوز أن يفوق خمسين شريكا (بمقتضى التعديل سنة 2015)، وأنه لا يجوز تأسيسها عن طريق الاكتتاب العام وإصدار أسهم أو سندات تطرح للاكتتاب الجمهور، وهي شركة أموال خاصة فيما يتعلق بتحديد مسؤولية الشركاء وانتقال حصة كل شريك إلى ورثته فيما يتعلق بتأسيس الشركة.

أضاف التعديل الجديد للقانون التجاري سنة 2015 مادة جديدة يمكن بموجبها أن تكون المساهمة في الشركة ذات المسؤولية المحدودة تقديم عمل تحدد كفاءات تقدير قيمته وما يخوله من أرباح ضمن القانون الأساسي للشركة ولا يدخل في رأسمال الشركة.

تتمثل خصائصها في:

المسؤولية عن الديون	لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، أي لا يسأل الشريك في الشركة ذات المسؤولية المحدودة عن ديون الشركة إلا بقدر حصته في رأس المال
اسم الشركة	يمكن أن تتخذ اسمًا خاصًا مشتقًا من غرضها، كما يجوز لها أن تتخذ عنوانًا يتضمن اسم شريك أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبوقه أو متبوعه بكلمات "شركة ذات مسؤولية محدودة" أو الأحرف الأولى منها أي "ش ذ م م" وبيان رأس مال الشركة.
رأس مال الشركة والحصص	بموجب التعديل بتاريخ 17 سبتمبر 2015 تم حذف الرأسمال الأدنى الذي كان مقدرا بـ 100000 دج، وترك للأطراف حرية تحديد رأسمال شركتهم في قانونها الأساسي مع إلزامهم بالإشارة إلى الرأسمال في جميع وثائق الشركة، ويقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية ليست محبوسة عن التداول، فالشريك يجوز له أن يتنازل عن حصته لأحد الشركاء أو للغير وفقًا لشروط عقد الشركة
إدارة الشركة	تكون من طرف شريك أو أكثر أو من طرف شخص خارجي عنهم، إذ يقوم بأعمال الإدارة ويرأس جمعية الشركاء التي تناقش حسابات وميزانية الشركة وتصادق عليها وتتخذ القرارات التي تراها لازمة
انقضاء الشركة	تنقضي بذات الأسباب التي تنقضي بها الشركات عامة كحلول الأجل الشركة وانتهاء الهدف التي قامت من أجله وكذا في حالة خسارة الشركة لثلاثة أرباع رأسمالها، هنا يتعين على مديرها أن يعرض مسألة حلها على الشركاء

## المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية للاستراتيجيين من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة، وذلك بما تتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية. إن بيئة المؤسسة الخارجية متعددة المتغيرات، حيث تشمل البيئة الاقتصادية والاجتماعية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الثقافية، المنافسون، الزبائن، الموردين، القوى العاملة...، هذا فضلا عن البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في القدرات والإمكانات الداخلية للمؤسسة في مختلف وظائفها (الإدارة، المالية، التسويق، الإنتاج، التمويل...)، حيث أن تقييم هذه العناصر يسمح للمؤسسة بالتعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ومنه أخذ فكرة كافية عن مدى قدرتها على استغلال الفرص أو تفادي التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

**1- تعريف البيئة:** يمكن تعريف البيئة على أنها "كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير- لسيطرة الإدارة - مثل مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليدها ومعتقدات أفراد المجتمع".

هناك تعريف أخرى للبيئة نلخصها فيما يلي:

- تعريف روبنز (Robbins): "البيئة هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة".
  - تعريف هاولي (Hawley): "البيئة هي جميع الظواهر خارج المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المؤسسة".
  - تعريف وران وفواش (Voich و Wren): "تمثل البيئة في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".
- بالإضافة إلى ذلك هناك من يرى بأن المحيط هو تلك القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا وخارجيا في أعمال المؤسسات ونشاطاتها.

نستنتج مما سبق بأن مفهوم البيئة ينطوي على عدة ملامح هامة، والتي من بينها:

- البيئة تشتمل على الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وما يصدر عنها من قرارات وتصرفات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (منافسين، موردين، بنوك، مساهمين، موزعين...)
- من المستحيل تصور مؤسسة تستطيع مزاولتها نشاطاتها بمعزل عن البيئة، لأن مصيرها هو الزوال.
- تتباين قدرات المؤسسات في كيفية التعامل والتفاعل مع البيئة، بحيث نجد هناك نوعين من المؤسسات:
- **المؤسسة المتفاعلة:** تتمثل في تلك المؤسسات التي تتفاعل مع البيئة، والتي تغير من سياساتها واستراتيجياتها وقراراتها وفقا لتغيرات البيئة. وعادة ما تكون هذه المؤسسات تابعة للقائد وقليلة الإمكانات.

• **المؤسسات الفعالة:** تتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، مثل ما قامت به شركة كوكاكولا في منتصف السبعينات عندما قامت بمساعدة أحد الأحزاب السياسية الهندية للوصول إلى السلطة بتمويل برنامج الحزب في بناء المستشفيات والمدارس في بعض الأماكن النائية مقابل انتزاع قرار من أعضاء

ذلك الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها داخل الهند، وعادة ما تكون هذه المؤسسات قائمة في السوق.

2- تصنيف بيئة المؤسسة: يمكن تصنيف بيئة المؤسسة حسب هودج وأنتوني (Anthony and Hodge) إلى ثلاثة مستويات، هي:

1- البيئة الجزئية.

2- البيئة الوسيطة.

3- البيئة الكلية.

في دراستنا هذه سنلخصها في مستويين فقط:

✓ البيئة الخارجية: وتشمل كل العوامل خارج المؤسسة (البيئة الوسيطة والبيئة الكلية).

✓ البيئة الداخلية: تشمل كل العوامل داخل المؤسسة، أو كما يسميها البعض البيئة الجزئية (المؤسسة نفسها).

1- البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية: من مصلحة المؤسسة رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية أو سلبية (الفرص والتهديدات)، فالبيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق مختلفة، وتتكون من مستويين (البيئة الكلية، البيئة الوسيطة أو الصناعية)،

أ- البيئة الاقتصادية: تتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسات المستويين المحلي والعالمي، ومن بين أهم هذه المؤشرات:

- معدل الفائدة.

- الميل للإنفاق.

- الميل للدخار.

- معدل التضخم.

- إمكانية الاقتراض.

- الضرائب والرسوم.

- متوسط الدخل الفردي.

- ميزان المدفوعات.

- السياسات الاقتصادية والمالية.

- قيمة العملات الأجنبية.

إن المؤسسة من الواجب عليها تقييم هذه العناصر وغيرها من أجل أخذ فكرة عن الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في السوق أو في البلد التي ترغب العمل فيه.

ب- البيئة الاجتماعية والثقافية: تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والتطورات الثقافي، والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في المجتمع أو الدولة التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيه، والتي قد تخلق فرصاً أمام المؤسسة أو تضع أمامها تهديدات لا بد من تفاديها بذكاء وإلا فمصير المؤسسة هو الانسحاب من السوق، ومن أهم العناصر المكونة

للبيئة الاجتماعية ما يلي:

- عدد المواليدين.
- 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.

**د- البيئة السياسية والقانونية:** تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدولة إضافة إلى الفلسفة السائدة والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم، والتي قد تكون مصدرا للفرص أو مصدرا للتهديدات بالنسبة للمؤسسات، ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة السياسية والقانونية، ما يلي:

- 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...

**هـ- البيئة التكنولوجية:** تتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها، إضافة إلى تطور مجالات المعرفة والعلم، وقدرة كل منها على اكتشاف شتى الأنواع والأشكال التكنولوجية التي تستفيد منها المؤسسات وابتكارها واختراعها وخاصة فيما يعود إلى استخدامها في عملياتها الإنتاجية والتسويقية، وتعتبر التغيرات التكنولوجية بدورها بمثابة مصدر من مصادر الفرص والتهديدات بالنسبة للمؤسسات، وبالتالي فما على المؤسسات إلا العمل على التعرف على التطورات التكنولوجية الجديدة والعمل بها، لأن المؤسسات التي لا تستطيع مواكبة التغيرات

التكنولوجية المتطورة لا يمكنها أن تتنافس وتعمر طويلا في السوق، ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة التكنولوجية، ما يلي:

- 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.

**و- 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، أو بعبارة أخرى كلما كانت للمؤسسات المنافسة نقاط قوة فإنها تشكل تهديدا على المؤسسة والعكس صحيح. وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وتساوت القوة النسبية بينهم.

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

**ز- الزبائن:** إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لابد من معرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها ( الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة...)، لأن الزبائن يشكلون مصدرا للفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة ومصدرا للتهديد التي يمكن أن تعيق المؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن أجل حسن التواصل معهم استخدمت المؤسسات تقانات مهمة ومسهلة لذلك، من بينها(9): " تكوين قوائم بيانات شخصية عنهم وعن ميولهم، وفتح خطوط وقنوات اتصالية مجانية، والبقاء هاتفيا والكترونيا معهم ليلا ونهارا وعلى مدار كامل السنة ".

**ح- الموردون:** إن 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، إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها وتنوع الموردين من أجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات...)، وعكس ذلك يحدث للمؤسسة في حالة اعتمادها على مورد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة أو أنه يفرض شوطه على المؤسسة، وهو ما يشكل تهديدا للمؤسسة (سوء الجودة، ارتفاع السعر، انقطاع في التموين،...).

نستنتج بأن المؤسسة مجبرة على معرفة كل الموردين المحتملين ثم اختيار أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي

تبحث عنها المؤسسة، وعدم الاعتماد على مورد واحد.

**ط- 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.

**ي- 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.

**2- البيئة الداخلية للمؤسسة:** تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، وتلعب دورا أساسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمه، ومنه ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها وإمكانياتها الداخلية من أجل تكوين فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع البيئة الخارجية، وعليه عادة ما يتم تحليل أهم وظائف المؤسسة وتنظيمها (التسويق، الإنتاج، التموين، التمويل، الموارد البشرية، البحوث والتطوير).

**- وظيفة التسويق:** علما أن التسويق يتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بضمان انسياب السلع والخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، فضلا عن دراسة الأسواق ومنح الضمانات والخدمات ما بعد البيع، وعادة ما يتم الحكم على نجاح أو فشل الوظيفة التسويقية بمدى قوة أو ضعف النقاط التالية:

- القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.

- القدرة على التنبؤ.

- وجود ميزانية كافية للإعلانات والجهود البيعية.

- إقناع الزبائن بعدالة أسعار المؤسسة.

- القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والزبائن والاستفادة منها.

- وجود منافذ توزيع تحتل مواقع ممتازة.

- وجود رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة.

- وجود تنظيم جيد لإدارة التسويق.

- ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

- مرونة الأسعار بحيث يمكن تخفيضها إذا تغيرت ظروف السعر.

- وجود خدمات ما بعد البيع.

**- وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة 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.

- 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).
- **وظيفة التمويين (الإمداد):** تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة، فضلاً عن تخزين المواد التامة الصنع إلى حين بيعها، ومن أهم عوامل نجاح أو فشل هذه الوظيفة مدى قوة أو ضعف العناصر التالية:
- وجود علاقة طيبة مع الموردين.
- القدرة على الشراء بكميات كبيرة.
- تعدد مصادر التوريد.
- توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على أحسن شروط الشراء.
- القدرة على توفير (تقليل) نفقات التخزين.
- القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.
- **وظيفة الموارد البشرية:** تتمثل الأدوار الرئيسية لهذه الوظيفة في توفير اليد العاملة المؤهلة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتحدد نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف النقاط التالية في الوظيفة:
- وجود سياسات اختيار وتعيين وترقية جيدة.
- توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة.
- انخفاض تكلفة العمالة مقارنة بالمنافسين.
- وجود علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب.
- استقرار العمالة وولائهم للمؤسسة.
- سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.
- **وظيفة التمويل:** تتضمن الأنشطة الهادفة إلى تسيير أموال المؤسسة بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة، والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى، ويتم الحكم على نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف العناصر التالية:
- وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة.
- القدرة على الحصول على قروض طويلة الأجل.
- القدرة على الحصول على قروض قصيرة الأجل.
- وجود علاقات طيبة مع المقرضين.
- تحقيق معدل ربح معتبر مع المحافظة على القدر المناسب من السيولة.
- وجود هيكل تمويل مرن.
- **وظيفة البحوث والتطوير:** تتضمن 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 السلعية 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.
  - وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير.
- 3- نتائج تقييم البيئة:

1- تحليل الأبعاد البيئية: ناقش العديد من المفكرين تحليل الأبعاد والخصائص البيئية وآثارها على المؤسسة، وذلك من حيث عدم التأكد وتعقد البيئة ومدى استقرارها، ومن بين أهم الدراسات تلك التي قام بها الكاتب (Duncan) الذي اقترح بعدين أساسيين يحددان درجة عدم التأكد وهما:

- التعقد،
- الاستقرار.

بالنسبة لتعقد البيئة، تشير إلى مدى تعدد العناصر والمكونات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة ومدى تجانسها، فالمؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها، تعمل في بيئة معقدة، أما المؤسسات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ذات الاحتياجات المتشابهة، فهي تعمل في بيئة بسيطة.

أما بالنسبة للاستقرار، فيشير إلى مدى عدم الاستقرار والتغير في المكونات والعناصر البيئية.

يمكن التمييز بين أربع درجات مختلفة من التأكد البيئي اعتماداً على بعدي التعقد وعدم الاستقرار، نستنتج بأن هناك أربعة حالات لعدم التأكد قد تواجهها المؤسسة وهي:

أ- البيئة البسيطة - الثابتة، تتصف بعد تأكد منخفض بفعل وجود عناصر بيئية قليلة ومتشابهة في نفس الوقت، فضلاً على أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة (البقال، محطة البنزين).

ب- البيئة المعقدة - الثابتة، تتميز بأنها ذات درجة متوسطة من عدم التأكد (عدم تأكد منخفض باعتدال) وذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المتشابهة، وإن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي ومتوقع (الجامعات، المعاهد، شركات التأمين).

ج- البيئة البسيطة - المتغيرة، وهي ذات درجة عدم تأكد عالية نسبياً، ويرجع ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة وهي نوعاً ما متشابهة، وتتغير باستمرار، ولا يمكن التنبؤ بها (صناعة الأطفال، لعب الأطفال).

د- البيئة المعقدة - المتغيرة، تتميز بأعلى درجة عدم التأكد لأنها تشتمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وتتغير بشكل سريع وغير متوقع.

2- نتائج تقييم البيئة الخارجية: إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تعرفها على مكونات البيئة الخارجية التي تتميز بدرجة مختلفة من التعقيد والاستقرار، الأمر الذي يسمح بوجود من، جهة تهديدات أمام المؤسسة ومنه العمل على تفاديها والتخلص منها بطريقة ذكية، ومن جهة أخرى فرص متاحة في السوق لا بد من التفكير العقلاني للمسيرين من أجل استغلالها، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر يتطلب اليقظة المستمرة من طرف المؤسسة.

أ- مفهوم الفرص: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابياً عليها، أي أن الفرصة السوقية هي

مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن وتقديم منتج جديد يحتاجونه ولا يتواجد في السوق أو يتواجد ولكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن:

**ب- مفهوم التهديدات:** التهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبا، أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه، مثل ظهور منافس قوي، صدور تشريع أو قرار سياسي معاكس، مما يؤدي إلى تضاؤل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة. مع الإشارة إلى أن الفرص تأخذ أشكالا مختلفة، كأن يخرج منافس قوي من السوق، أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة....

3- نتائج تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة: إن قيام المؤسسات بالتعرف على بيئتها الداخلية أو بعبارة أخرى تقييم إمكانياتها الداخلية، يهدف إلى استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها المؤسسة.

**أ- مفهوم نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، أو أنها عبارة عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة للمؤسسة أن تبني عليها، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والإفادة منها بتوظيف القوة هذه.

**ب- مفهوم نقاط الضعف:** هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات مديريها، تؤثر سلبا على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية.

في الأخير نشير إلى أن هناك ارتباط وتكامل بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث حتى تستطيع المؤسسة أن تحدد مدى وجود فرصة، وما إذا كانت تستطيع اقتناص الفرص السوقية والاستفادة منها، يتطلب الأمر فحصا لكافة العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر، إيجابيا أو سلبيا على مستقبل عمليات المؤسسة، ويتضمن ذلك تحليلا للبيئة الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا تحليلا مقابلا للبيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، لأن الفرصة لا بد أن تقاس نسبة إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة. وعليه قد يصعب على المؤسسة استغلال كل الفرص التسويقية المتاحة عالميا بفعل محدودية الإمكانيات سواء المتعلقة باقتحام هذه الأسواق أو تلك المتعلقة بدراستها وتحليلها أو بفعل صغرها.

#### 4- أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

تحليل SWOT هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها، ويتم التحليل الاستراتيجي على مستويين أساسيين:

- **مستوى المؤسسة (البيئة الداخلية):** يتم فيه وضع صورة واضحة وصريحة ودقيقة وصادقة عن الوضع الداخلي للمؤسسة يعكس نقاط قوتها وضعفها.

- **مستوى البيئة الخارجية:** يتم فيه تحديد مختلف المعطيات والعوامل الأساسية الفاعلة واتجاهات هذه العوامل وطبيعة تأثيرها ومستواه وتعكس الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية.

يسمى هذا التحليل بنموذج سووت أو التحليل الرباعي تحدد فيه العناصر الأربعة للتحليل الاستراتيجي وتعطينا عملية تحليل هذه العناصر أربعة توفيقات نتبنى على أساسها إستراتيجية معينة.

## أولاً: تحليل البيئة الخارجية

يمر تحليل عوامل البيئة الخارجية بثلاث مراحل تتمثل في:

1- فهم طبيعة البيئة: ويتناول:

أ- درجة اللاحقين: هنا نطرح الأسئلة التالية:

- ما هي درجة عدم التأكد؟

- ما هي أسباب عدم التأكد؟

- كيف يتم التعامل مع عدم التأكد؟

ب- الديناميكية أو الحركية: أي سرعة تغير العوامل في البيئة الخارجية.

ج- التعقيد: مدى تنوع وكثرة القوى والعوامل البيئية والتداخل بينها في قطاع معين مثل الشركات المتعددة الجنسيات تحتاج إلى معلومات عن القوى البيئة كالوضع السياسي، الحالة الاقتصادية، الأنظمة الحكومية، الديانات، الأعراف.

2- فحص القوى البيئية حسب مستوياتها: بعد تكوين فهم عام عن البيئة ككل من خلال العناصر الثلاثة السابقة نمر لتحليل البيئة بمستوياتها المختلفة الخاصة والكلية.

أ- البيئة الكلية أو العامة: البيئة العامة هي العناصر التي تؤثر على جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها، وتحلل البيئة الكلية بحسب طبيعة العوامل أو المتغيرات حسب نموذج PEST، وتحدد فيه الفرص والتحديات.

ب- البيئة الخاصة (القريبة جداً): هي عناصر قريبة جداً من المؤسسة مثل السوق، الزبائن، المنافسين، الموردين، ومختلف المتعاملين الذين لهم علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة، ويؤثرون عليها هي فقط، وهي تجمع بين الصناعة والسوق ويتم دراستها من حيث:

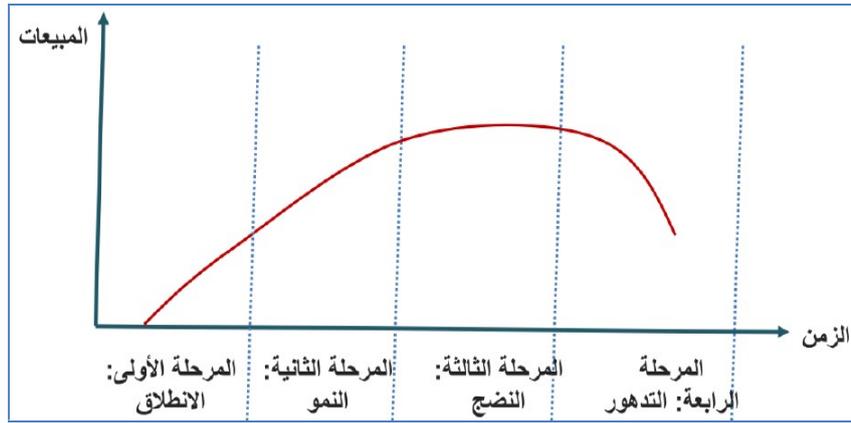
\* جاذبية الصناعة: هل الصناعة جذابة كي تعتبر فرصة أم غير جذابة كي لا تشكل تهديداً للمؤسسة، ويدرس فيما:

- حجم الطلب: هل هو كبير أو صغير أو محدود.

- نمو الطلب: هل هذا الطلب في نمو أم لا.

- دورة حياة المنتج: المنتج الذي نقوم له بعملية التحليل في أي مرحلة يوجد، إذا كان في مرحلة نضج فالصناعة لن تكون جذابة، أما إذا كان المنتج في بدايته فالصناعة ستكون جذابة.

يمر المنتج بأربعة مراحل تتمثل في: مرحلة الانطلاق، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الزوال.



في مرحلة الانطلاق تكون المبيعات محدودة، يدخل المنتج مرحلة النمو عندما تتحسن مبيعاته، نلاحظ أنه في الانتقال سيكون معدل النمو سريع وقوي جدا، ثم يبدأ بالتناقص تدريجيا حتى يصل 0 في مرحلة النضج رغم أن المبيعات تصل إلى الحد الأقصى، لكن النمو يكون مستقرا ثم يتجه المنتج نحو الزوال.

- دوران البيع وتأثر الصناعة بالأوضاع العامة: هل المنتجات تصرف بشكل سريع وهل هذه الصناعة مرتبطة بالأوضاع العامة.

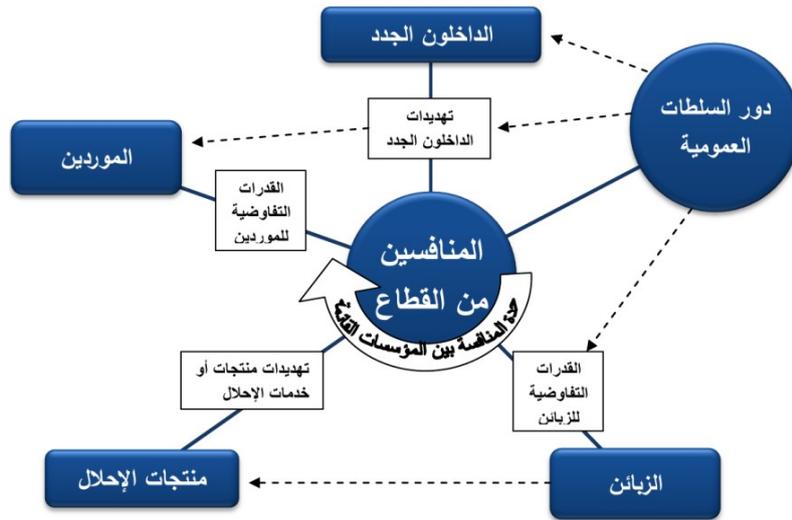
- الموسمية: هل الصناعة موسمية أو غير موسمية.

- الربح: مستوى الربح عالي أم لا...

\* **المجموعات الإستراتيجية:** نحدد خارطة إستراتيجية للقطاع أي مجموعة المؤسسات النشطة في نفس الصناعة والتي لها نفس الخصائص الإستراتيجية، كالتكنولوجيا، درجة التخصص، الحجم...

تصنيف هذه المجموعات سيسمح بأن نحدد المجموعة التي تنتمي إليها مؤسستنا والتي سنستهدفها لأن بورتر يرى أنه يوجد إستراتيجيتين للمؤسسة، إستراتيجية داخل المجموعة وإستراتيجيات أخرى ما بين المجموعات.

\* **تحليل القوى التنافسية (نموذج القوى الخمس):** جاءت فكرة القوى التنافسية من مفهوم المنافسة في حد ذاته فإلى غاية بداية الثمانينات قام الفكر الإستراتيجي على منظور الندية في المنافسة أي أن المنافسة هي التي تحدث بين المؤسسات التي تقدم نفس المنتج بالتالي فإن الخطر التنافسي يأتي فقط منها، لكن بورتر قدم لنا نموذج القوى الخمس وهي فكرة عن 4 عوامل أو قوى تنافسية أخرى لها تأثير على المنافسة تتمثل في: الداخلون الجدد أو المحتملون، الموردون، الزبائن، منتجات الإحلال، إضافة إلى المنافسين في القطاع، وهناك من يضيف للنموذج + 1 وهو دور السلطات العمومية الذي قد يعتبر أيضا من القوى التنافسية.



## المحور الرابع: المؤسسة وهيكل السوق

السوق وفقا للمفهوم التقليدي هو "المكان الذي يلتقي فيه المشترون، طالبو السلعة أو الخدمة، والبائعون عارضو السلعة أو الخدمة للبيع"، ويرتكز هذا التعريف على السوق وفقا لنطاقه المكاني والمادي.

وهو - وإن كان يتفق مع ظروف الحال في الماضي حيث محدودية وسائل الاتصال بين المشتري والبائع وعدم إمكانية حدوث ذلك إلا في حيز مكاني معين - يخالف ما يحدث في الوقت الحالي من تطور في صناعة الاتصالات والمواصلات. فالعالم كله أصبح حدود السوق بالنسبة للعديد من السلع والخدمات.

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

ومن هذا المعنى الاقتصادي للسوق يتضح أن نطاق سوق سلعة ما، لا يحده إلا مدى سهولة الاتصال بين أطراف التبادل، ومدى قابلية السلعة للنقل من مكان لآخر، وتكون المؤسسة إما في حالة طلب أو في حالة عرض، بمعنى أن نكون في سوق خلفية أو سوق أمامية.

### أولاً: السوق الخلفية

تمثل هذه السوق مجموعة الأسواق المختصة في المواد واليد العاملة وسوق الأموال، وتمثل قيودا للمؤسسة يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على نشاطها، الأمر الذي يستوجب تبني سياسات تقلل من هذا التأثير، كما يمكن للمؤسسة أن تؤثر على هذه السوق من خلال قوتها التفاوضية، ويظهر هذا التأثير حسب كل مكون من مكونات هذه السوق، وهي:

#### 1- سوق المواد

تمثل المواد بمختلف أنواعها مدخلات للعمليات التحويلية التي تتم على مستوى المؤسسة، ويمكن أن تأخذ المواد شكل مواد خام، مواد أولية، مواد نصف مصنعة وتامة الصنع، وتمثل سوق توريد للمؤسسة، فالتأثير يكون متبادلا من خلال نوعية وكمية المواد المتوفرة وسعرها، ففي حالة توفر كميات كبيرة من المواد وعدد كبير من الموردين تكون احتياجات المؤسسة لهذه المواد قليلة تكون لها أفضلية تفاوضية، وأما إن كانت الكميات قليلة، وعدد الموردين قليل واحتياجاتها كبيرة، تصبح للموردين قوة تفاوضية مقارنة بها.

#### 2- سوق اليد العاملة

نظرا لكون المورد البشري موردا مهما للمؤسسة بما يمتلكه من مهارات وكفاءات في مجال نشاطها، فإنها تسعى للحصول على أفضلها، وتوفر سوق اليد العاملة ما تحتاجه المؤسسة من يد عاملة فنية ماهرة أو بسيطة، ويتعذر في بعض الأحيان على المؤسسة الحصول على ما تريده من يد عاملة، مما قد يؤثر على قدرات المؤسسة التنافسية والإنتاجية، كما يمكن للأجور السائدة في السوق أن تؤثر على التكاليف التي تتحملها المؤسسة، ومن جهة أخرى تؤثر المؤسسة على هذه السوق بالتأثير في كفاءة العاملين لديها أو طالبو العمل، فعمليات التدريب والتك وين تزيد من مهارة اليد العاملة وتكسيها كفاءات جديدة.

### 3- سوق الأموال

تعتبر مشكلة تمويل الاستثمارات عقبة أمام المؤسسات في تجسيد مشاريعها المختلفة، وهو ما تقوم به سوق الأموال، حيث توفر من خلال هياكلها المختلفة أساليب تمويلية مختلفة، مما يساعد المؤسسة في اختيار ما يلائمها من أساليب، وتمثل المؤسسات المالية وأسواق رؤوس المال أهم الهياكل المكونة لها.

#### ثانيا: السوق الأمامية

تستخدم المؤسسة مدخلاتها في عمليات تحويلية مختلفة تضيف من خلالها قيمة لتولد مخرجات تقوم بعرضها في بيئتها، وهي بذلك تقوم بإنشاء علاقات أمامية مع طالبي هذه السلعة، وتتطور هذه السوق وتتغير حسب الظروف العامة للبيئة، مما يجعل من تأثيراتها على المؤسسة تأخذ مناحي مختلفة ومتنوعة، فقد مثلت منفذا لا حدود له في الماضي باعتبار أن كل ما يتم إنتاجه يتم بيعه، إلا أن التغير الذي طرأ على أنماط الإنتاج وعدد المؤسسات الناشطة وكذا الإشباع الذي حصل، قلص من الفرص المتاحة وجعل من تصريف المنتجات أمرا صعبا يتطلب الدراسة والبحث وتبني سياسات تسويقية ما كانت معروفة فيما سبق، كما أصبح لسرعة تغير أذواق المستهلكين وحاجاتهم ذلك الأثر الكبير على قدرة المؤسسة في الحفاظ على مركزها التنافسي، الأمر الذي يحتم على المؤسسة العمل على الحصول على المعلومة المتعلقة بتغيرات السوق وتغيرات أذواق المستهلكين، وأن تختار الفئات المستهدفة بعناية، بحيث يمكنها التأثير في هذه السوق.

#### ثالثا: هياكل السوق

تتعدد الأسواق وتختلف حسب الطريقة التي يتحدد بها سعر المنتجات وسلطة كل من البائع والمشتري في تحديده، وكذا درجة تمايز المنتجات واختلافها من حيث قدرتها على إشباع حاجات المستهلكين ومن حيث خصائصها ومميزاتها، الأمر الذي ينتج عنه وجود أنواع عديدة من الأسواق تختلف فيما بينها من حيث هيكلها ونوعها، بين نوعين فقط من، وقد كان الاقتصاديون التقليديون يميزون، أساسا الأسواق هما: سوق المنافسة الكاملة عنصر الا حيث يسود عنصر المنافسة وينتفي تماما الاحتكار، وسوق الاحتكار المطلق عنصر المنافسة حيث يسود عنصر الاحتكار وينتفي تماما، أما الاقتصاديون المعاصرون فهم يرون أن كلا من المنافسة الكاملة والاحتكار المطلق هما سوقان متناقضان ومتعارضان في هيكليهما تماما، بل أن إمكانية وجودهما في الحياة الاقتصادية الواقعية هو أمر نادر.

#### 1- سوق المنافسة التامة (الكاملة):

تتطلب سوق المنافسة الكاملة اجتماع شروط خاصة، ورغم الانتقادات التي سبق ذكرها، إلا أن هذا النموذج قد حظي بالعديد من الدراسات من جانب الاقتصاديين، وقد حدد الاقتصاديون هذه الشروط كما يلي:

- **تجانس وتشابه السلع:** يقصد بالتجانس والتشابه أن تكون السلعة المنتجة من طرف المؤسسات المنتجة لها متماثلة أو متشابهة تماما لا اختلاف ولا تباين فيها عن بعضها البعض، بشرط أن يكون التجانس من وجهة نظر المستهلك. وبتعبير آخر، لا يستطيع المستهلك التمييز بين منتجات المنتجين لتشابهها، فكل وحدة من وحدات السلعة تتساوى في نظره مع أي وحدة أخرى من حيث قدرتها على إشباع نفس الحاجة، ومن حيث درجة الإشباع، ومن حيث المواصفات والخصائص، أي أن ما تنتجه المؤسسات كاملا يعتبر بديلا لسلع المؤسسات الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى عدم تفضيل أي مستهلك لمنتج مؤسسة ما على آخر، كما أن البائع لا يستطيع التمييز بين المستهلكين إلا من خلال قدرتهم على دفع ثمنها.

- تعدد البائعين والمشرين: يشترط في هذا النوع وجود عدد كبير من البائعين والمشرين للسلعة، بحيث يكون نصيب كل مشتر بالنظر إلى حجم السوق بأكمله. جدا أو بائع للسلعة ضئيلاً مما يجعل من إمكانية تأثير طرف ما على عرض أو طلب السلعة غير ممكن، الأمر الذي يؤدي إلى ثبات سعر السلع وعدم تأثره بالكميات المطلوبة أو المعروضة.

- العلم الكامل بظروف السوق ( شفافية السوق ): ويقصد به أن يكون كل المشتري والبائع على علم بالسعر السائد في السوق بالنسبة للسلعة وظروف عرضها وطلبها، مما يجعل من إمكانية عرض السلعة بسعر أعلى غير ممكن، أو الحصول عليها بسعر أقل، لأن الطرفين على علم بسعر السوق.

- حرية الدخول والخروج من السوق: وتسمى سيولة السوق، ويقصد بها حرية تنقل البائع والمستهلك بين أطراف السوق دون وجود عوائق وحواجز تمنع دخوله أو خروجه، بمعنى أن كل من يرغب في انتاج هذا المنتج يستطيع ذلك دون وجود أي عوائق قانونية، اقتصادية، أو إدارية أو تكنولوجية ( عوائق الدخول الى الصناعة). توفر الشروط السابقة الذكر لجميع المتعاملين الحرية التامة ( عدم تدخل الدولة ) في الانتقال بين أطراف السوق، وعرض سلعهم أو شراء أخرى، دون وجود حائل يمنع ذلك، سواء تعلق الأمر بالمعلومات أو الأسعار أو أنواع السلع المعروضة، الأمر الذي يضطر المؤسسة للعمل بالسعر المتوفر في السوق والمحدد سلفاً، وإلا اضطرت للخروج من السوق.

## 2-الاحتكار التام:

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

### ✓ وجود منتج أو بائع وحيد في السوق:

في هذه الحالة فإن المحتكر هو المنتج أو البائع الوحيد للسلعة، 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 للسعر وليس مستقبلاً للسعر، كما في سوق المنافسة الكاملة. وجدير بالذكر أن المحتكر يتمتع أيضاً بقوة احتكارية (أو قوة سوقية)، حيث تنبع هذه القوة بسبب قدرة المحتكر على التحكم بسعر السلعة. وبما أن لدينا محتكر أو بائع وحيد في السوق، فإن منحى الطلب على سلعة المحتكر هو نفسه منحى 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:

على النقيض من سوق المنافسة، فإن سوق الاحتكار يتميز بوجود عوائق تمنع دخول أي منشأة إلى سوق المحتكر. فقد تكون هذه العوائق 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.

## أنواع أخرى للسوق:

يعتبر كل من سوق المنافسة الكاملة وسوق الاحتكار التام الحالات القصوى التي يمكن لأي سوق الوصول لها. وفيما بين هذين الشكلين من أشكال السوق، توجد أشكال أخرى تجمع بين خصائص سوق المنافسة الكاملة والاحتكار التام.

## أولاً : المنافسة الاحتكارية:

ويعتبر هذا السوق قريب الشبه من سوق المنافسة الكاملة، وتتميز المنافسة الاحتكارية بتعدد المشروعات المنتجة للسلعة، ومن ناحية أخرى بتمايز الأصناف التي تنتجها هذه المشروعات. وينجم عن ذلك وجود عدد من السلع التي تعد بدائل فيما بينها، لكن هذه البدائل لا تعتبر تامة من وجهة نظر المستهلكين. ومقتضى ذلك أن يتأثر كل مشروع بالأسعار التي تحددها المشروعات الأخرى. ثم فإن كل مشروع يستطيع أن يميز سلعته، ويقنع المستهلك بذلك يعتبر محتكراً لإنتاج هذا الصنف من السلعة. ومعنى هذا أن الطلب على منتجاته يتأثر بالثمن الذي يحدده المشروع، أي يرتفع بانخفاض السعر، وينخفض بارتفاع السعر. ولكن يختلف عن الطلب في حالة الاحتكار، في أن الطلب على المشروع، في ظل المنافسة الاحتكارية، لا يمثل الطلب الكلي على السلعة في السوق، بل يمثل جزءاً من الطلب الكلي.

ومن خصائص هذا السوق:

- 1- وجود عدد كبير من المنشآت الصغيرة، بحيث لا تستطيع أي منشأة التأثير على سعر السوق.
- 2- السلع متشابهة لكنها غير متجانسة، حيث يمكن التفرقة بين السلع الموجودة في السوق.
- 3- سهولة الدخول إلى السوق.
- 4- وجود المنافسة غير السعرية، ويتمثل ذلك باستخدام طرق تنافسية كاستخدام وسائل الدعاية والإعلان، ويسمى هذا بالتمييز السلعي.

## ثانياً: احتكار القلة:

ويعتبر هذا السوق أقرب إلى سوق الاحتكار التام، يتميز احتكار القلة بتواجد عدد محدود من المشروعات في الصناعة (أي التي تنتج السلعة الواحدة) تتقاسم فيما بينها الشطر الأعظم من الطلب على السلعة. وتكون أيضاً بصد احتكار القلة حتى ولو وجد العدد القليل من المشروعات التي تتقاسم فيما بينها الجزء الأكبر من الطلب على السلعة ولكن سلوكها غير مؤثر. فالمشروعات الكبيرة هي التي تسيطر على السوق وترسم فيما بينها السياسة التي تضطر المشروعات الصغيرة الأخرى إلى السير وفقاً لها خاصة فيما يتعلق بالأسعار أو حجم الإنتاج. وتتميز هذا السوق بالخصائص التالية:

- 1- وجود عدد قليل من المنشآت التي تملك حصة كبيرة من السوق. ويمكن قياس حجم حصة المنشأة في السوق بتقدير حجم المبيعات أو الإنتاج. (منظمة الأوبك).
- 2- وجود المنافسة غير السعرية.
- 3- وجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق. وتعطي هذه الميزة "قوة احتكارية" للمنتجين في هذا السوق، إضافة إلى وجود "علاقات متبادلة" بين المنتجين في السوق. وأخيراً، يتوفر في هذا السوق حوافز للاتفاق بين المنتجين في السوق على البيع بسعر معين، أو تقسيم مناطق البيع بين المنتجين وهكذا.
- 4- تكون السلعة المنتجة سلعة متميزة، حيث يكون هناك اختلاف بسيط كنوع التغليف أو خدمات ما بعد البيع. وترتبط هذه الميزة مع المنافسة غير السعرية.

أوجه الاختلاف بين السوقين	
سوق المنافسة الاحتكارية	سوق المنافسة الكاملة
<p>- هناك تفاوت في المنتجات في سوق الاحتكار، فقد تكون السلع متماثلة إلا أنها ليست متطابقة، إذ تتنوع في الشكل والتصميم واللون والنكهة والتعبئة وغيرها من الأمور، ومن أمثلة المنافسة الاحتكارية تلك المنافسة القائمة بين شركتي "بيبسي" و"كوكاكولا"، أو "شيبسي" و"لايز".</p>	<p>- كل الشركات تنتج وتبيع منتجا موحدا. وأبرز مثال على ذلك هو سوق المحاصيل الزراعية.</p>
<p>- يقوم هذا السوق على المنافسة غير السعرية أيضًا، والمتمثلة في استخدام وسائل الدعاية والإعلان، وهو ما يُعرف بالتمييز السلعي، الأمر الذي يمنح الشركات في تلك السوق شيئاً من الحرية لتحديد الأسعار المثلّي لطرح منتجاتها بما يتوافق مع توقعاتها الربحية.</p>	<p>- يتم تحديد أسعار السلع وفقاً لتأثير العرض والطلب على الصناعة بالكامل، فكل شركة تباع منتجاتها بنفس سعر الشركات الأخرى، ولا يمكن أن تؤثر على الأسعار من خلال أدائها الفردي، ويجب أن تقدم منتجها وفقاً للسعر الثابت الموجود.</p>
<p>- لا يتوافق منحى الطلب مع الإيرادات الحدية، مما يضطر الشركة أن تخفض سعر منتجاتها لزيادة مبيعاتها من خلال جذب بعض العملاء من منافسيها، إلا أن السعر يفوق الإيرادات الحدية.</p>	<p>- يكون منحى الطلب مرناً للغاية، ويتوازى مع منحى الإيرادات الحدية. ويكون السعر مساوياً للإيرادات الحدية.</p>
<p>- في ظل المنافسة الاحتكارية تكون الشركات أقل من الحجم الأمثل على المدى الطويل، بسبب ميل منحى الطلب نحو الانخفاض.</p>	<p>- تصبح الشركات على المدى الطويل في الحجم الأمثل الذي يمكنها من الإنتاج بكامل طاقتها.</p>

## المحور الخامس: أنماط نمو المؤسسة

يعتبر النمو أحد أهداف المؤسسة الأساسية بعد هدف الربحية، فأغلب المؤسسات تبدأ صغيرة وتصبح متوسطة ومن ثم كبيرة، بالتالي لم يعد النمو خيارا بالنسبة للمؤسسة، هنا يجب طرح التساؤل حول كيفية نمو المؤسسة، بالتالي يصبح لدينا اتجاهين مختلفين، إما عمودي أو أفقي، وإستراتيجيتين مختلفتين، إما نمو من الداخل باستخدام الإمكانيات الداخلية، أو أنها تلجأ للنمو الخارجي أو النمو التعاقدية.

### أولاً: اتجاهات النمو

المقصود باتجاه النمو هو الاتجاه الذي يأخذه نمو المؤسسة، وقد حصره الباحثون في اتجاهين:

- 1- **النمو العمودي:** يسمى أيضا بتنوع التعزيز أو التقوية وهو الذي يتم من خلال منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض أي من نفس سلسلة القيمة ويكون من خلال:
  - أ- التكامل الرأسي إلى الخلف: الدخول إلى مجال المنتجات والخدمات التي تمثل مدخلات للنشاط الحالي، أي أن المؤسسة تستثمر في المجالات القبلية لمجالات نشاطها الرئيسي في سلسلة القيمة.
  - ب- التكامل الرأسي إلى الأمام: التكامل الرأسي إلى الأمام هو الدخول إلى المنتجات والخدمات التي تمثل أسواق أمامية كالتوزيع والخدمات التسويقية وخدمات ما بعد البيع.
- 2- **النمو الأفقي:** التكامل الأفقي هو تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكملة لها أو مشتقة منها أو منافسة لها.

### ثانياً: إستراتيجيات النمو

- 1- **النمو من الداخل:** هنا تستغل المؤسسة هنا إمكانياتها ومواردها الداخلية المتاحة من خلال:
  - استثمار الفوائض المالية أو الموارد المالية للمؤسسة التي وضعتها في شكل احتياطات.
  - محاولة توسيع طاقة إنتاجية خاصة بها.
  - محاولة المؤسسة الاستفادة أو استثمار المهارات والكفاءات الموجودة لديها في مجالات أخرى.
 هذا الخيار تلجأ إليه المؤسسة في الحالات التالية:
  - عندما يزداد الطلب على منتجات المؤسسة، يفضل أن تستخدم إستراتيجية النمو من الداخل وترفع طاقتها الإنتاجية لتلبية هذه الزيادة.
  - عندما يتوفر لدى المؤسسة قدرات كبيرة من أفراد أو أموال أو تكنولوجيا أي إمكانيات متاحة بشكل كبير جداً، وتريد المؤسسة أيضا الاستفادة من مجهوداتها في البحث والتطوير، يفضل أن تعتمد المؤسسة على نفسها في النمو.
  - الرغبة في حماية هوية المؤسسة أو الحفاظ على مناصب الشغل.
  - اتجاهات المدراء للحفاظ على السلطة.

### مزايا وعيوب النمو الداخلي

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية، ما يستغرق الوقت ويعيق التنوع.</li> <li>- التقليل من ليونة ومرونة المؤسسة، في حالة تعرض الأنشطة الحالية لضغط الأسواق الخارجية أو البيئة.</li> <li>- كثرة الديون في المؤسسة بسبب تمويل النمو الداخلي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السهولة.</li> <li>- الآثار الإيجابية على المؤسسة، فقد يحقق لها مزايا تنافسية ونتائج سوقية مرضية جدا.</li> <li>- الحفاظ على جو إجتماعي ملائم في المؤسسة، لأن النمو الداخلي يبرز مهارات وإبداعات الموارد البشرية، ما يعطي دافعا معنويا ويضفي على العمل جو اجتماعيا خاصا.</li> </ul>

#### 2- النمو الخارجي:

أ- مفهوم النمو الخارجي: النمو الخارجي عملية خارجية متقطعة تتميز بمستوى كبير من التعقيد، تستهدف عمليات النمو الخارجي الاستفادة من الموارد الموجودة خارج المؤسسة بحيازة موارد شركات أخرى سواء في شكل ملكية من خلال عمليات الاقتناء، أو من خلال جمع هذه القدرات معهم (قدرات إنتاج) عن طريق التحالف أو إستراتيجيات شراكة وتعاون أو الإندماج.

ب- دوافع النمو الخارجي: تلجأ المؤسسة للنمو الخارجي للأسباب التالية:

- ضرورة الاقتناء السريع للحصص السوقية.
- الرغبة في اقتحام سوق صعبة الدخول، أحيانا بعض الأسواق المحمية يصعب دخولها.
- الاستفادة من أفضليات التجميع أو أفضليات الزيادة.
- التمكن من الاستفادة من تكنولوجيات جديدة.
- توفير تكاليف إنشاء علامات جديدة، لأنه في الغالب أن المؤسسة المستحوذة ستستفيد من العلامة التجارية للمؤسسة المستحوذة إذا ما قررت الإبقاء عليها.

## ج- أنواع إستراتيجيات النمو الخارجي:

### إستراتيجيات الاستحواذ والاندماج

عندما ترغب المؤسسات في عملية النمو الخارجي تستهدف نشاطا أو مجالا أو قطاعا معين، فتقوم بشراء مجموعة من المؤسسات أو مؤسسة واحدة حسب ما أتيج لها من إمكانيات وموارد في هذا المجال، تتم هذه العمليات في أغلب الأحيان عن طريق الأسواق المالية وقد تتم خارجها.



#### الاندماج:

تأسيس كيان جديد بالانضمام إلى مؤسسة أخرى أو أكثر، بحيث أن الشركات المندمجة ككيانات قديمة تزول ويتأسس كيان جديد، قد تتم إستراتيجيات الإندماج حسب أهداف المؤسسة.

#### الاستحواذ:

تعني قيام المؤسسة باقتناء مؤسسة كاملة لتعزز بها إمكانياتها (اندماج الامتصاص)، أي المؤسسة المبتلعة تزول ككيان قانوني ولا تظهر نهائيا لأنها تصبح مبتلعة من المؤسسة المستحوذة. يمكن أن يكون الاستحواذ مع مؤسسات مكملة، أو استحواذ مؤسسة من نفس سلسلة القيمة أماميا أو خلفيا، أو استحواذ مؤسسة منوعة من مجال لمجال آخر لكي تستفيد المؤسسة من إستراتيجية التنوع التي تتبناها، وقد تستهدف المؤسسة مؤسسة منافسة مزعجة في السوق فتستحوذ عليها، وتستفيد من حصتها السوقية وتتفادى شرها التنافسي.

#### دوافع الإستحواذات أو الإندماجات:

- النمو السريع.
- الوضعية التنافسية ومحدودية نمو السوق.
- الاستفادة من فرص تعزيز النشاط من خلال عمليات الاستحواذ.
- حركة الأسهم والأموال في الأسواق المالية من قبل أشخاص مختصين لديهم دوافع مالية محضة.
- إستغلال موارد إستراتيجية قد يستحوذ عليها المنافسون ويهددون المؤسسة بالتالي ستستفيد منها المؤسسة كمورد إستراتيجي مكمل لنشاطها.
- طموحات المديرين وتطلعات بعض أصحاب المصلحة يفرض على المؤسسات أن تلجأ لهذه الإستراتيجيات.

### إستراتيجيات التعاون:

وهي الإستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بضم إمكاناتها مع إمكانات مؤسسات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل دون أن يكون هذا الضم بشكل نهائي أي أن كل مؤسسة تحافظ على كيانها وفي نفس الوقت عملية التحالف أو الشراكة تكون محددة في الزمن قد ترتبط بمشروع بمجرد إنجازه تنتهي هذه العملية.



### إستراتيجيات التحالف:

التحالف هو شراكة أو تعاون بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة وتحقيق أهداف تنافسية. يكون محدودا زمنيا وقابلا للتراجع على خلاف الإستحواذ أو الإندماج.



### إستراتيجية الشراكة:

هي تعاون بين مؤسسات ليست متنافسة بالضرورة في مشاريع مشتركة



### تحالف التكامل: أي

أن تستفيد المؤسسات المتحالفة من إمكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما يعطيها امتيازات تنافسية ومكاسب سوقية على حساب المنافسين الآخرين.

### تحالف التجميع: يهدف إلى

الاستفادة من الطاقات الإنتاجية للمؤسسات المتحالفة، فمثلا لما تكون طلبات السوق قوية لا تستطيع مؤسسة واحد تلبية فتلجأ إلى مؤسسة أخرى وتحاول التحالف معها بحيث تجمع طاقاتها الإنتاجية للاستفادة من هذه الفرصة.

### تحالف شبه التركيز:

تهدف المؤسسات المتحالفة إلى جعل البحث والتطوير والإنتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسستين غير متنافستين، فهذه التحالفات تركز أكثر على البحث والتطوير وبالتالي تفرز بعض المزايا المشتركة.

## المحور السادس: موارد المؤسسة

### أولاً: الموارد البشرية

وتعتبر الموارد البشرية العامل الرئيس في تنمية اقتصاد الدول، فعلى الرغم من أن توفر الموارد الطبيعية يؤثر في الاقتصاد، إلا أنه لولا وجود الموارد البشرية لما تم استغلال هذه الموارد الطبيعية، وأكثر الدول التي استغلت هذه النقطة هي اليابان وألمانيا، فهي قليلة الموارد الطبيعية، ولكنها قوية الموارد البشرية، مما جعلها في الصف الأول مع الدول القوية والمتقدمة على مستوى العالم.

إنّ الموارد البشريّة Human Resources تعني التركيز على المهام الخاصة بالموظفين؛ من خلال تقسيم الشركة وفقاً لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب، وتوظيف الموظفين الجدد، وتوجيه الأفراد، وتوفير الاستحقاقات الخاصة بالموظفين، وتُعرّف الموارد البشريّة بأنها جزء من إدارة المنشآت، وتهتمّ بإدارة وتدريب الموظفين باعتبارهم من أهم أصول العمل.

من التعريفات الأخرى للموارد البشريّة هي الإدارة التي تهتمّ بالأشخاص العاملين في الشركة؛ فتحرص الموارد البشريّة على متابعة السجلات الخاصة بتعيينهم وصرف مستحقّاتهم الماليّة. الوظائف الرئيسيّة للموارد البشريّة:

تُطبق الموارد البشريّة في المؤسسات والشركات المتنوعة مجموعة من الوظائف وهي:

- ❖ الاستفادة من الأفراد؛ من خلال تطبيق الإدارة الفعالة.
- ❖ توفير التعويضات والحوافز للموظفين الأكفاء؛ عن طريق الاعتماد على دور تقييم الأداء.
- ❖ تعزيز الأداء التنظيمي والفردية؛ من خلال الحرص على تطوير كفاءات الموظفين.
- ❖ دعم الإبداع والابتكار؛ ممّا يساهم في تعزيز القدرة على المنافسة.
- ❖ تطبيق التخطيط الذي يساهم في تطوير الموظفين بالتزامن مع اتّباع نهج جديد لتصميم العمل.
- ❖ الاعتماد على وسائل التكنولوجيا؛ من خلال دمجها مع بيئة العمل للمساهمة في تطوير التدريب، والتوظيف، والتواصل مع كافة الموظفين.

وتسعى الموارد البشريّة إلى تحقيق أهداف تساهم في تطور بيئة العمل، ومنها:

- 1- **التدريب والتطوير:** هو توفير الموارد البشريّة إمكانية تحقيق التنمية من خلال المنظمات المتنوعة؛ ممّا يساهم في تحديد الحاجات الخاصة في التدريب ضمن المنشأة، كما تهتمّ الموارد البشريّة بالتأسيس والتخطيط لبرامج تدريب الموظفين؛ ويؤدّي ذلك إلى توفير البرامج المناسبة للحاجات الخاصة في المنشأة.
- 2- **التوظيف:** هو دور الموارد البشريّة في تحقيق أهداف التوظيف في المنشآت؛ إذ يحرص قسم الموارد البشريّة على توفير معلومات عن المرشحين حول وظيفة ما، ومن ثمّ يتمّ اتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيفهم؛ من أجل تعبئة الشواغر الوظيفيّة المتاحة في المنشأة، وأيضاً تهتمّ الموارد البشريّة بجذب الباحثين عن الوظائف؛ من خلال الاعتماد على مجموعة

من الوسائل، مثل شبكة الإنترنت، والمعارض الوظيفية، وبعد اختيار الموظفين تعقد الموارد البشرية مقابلات وظيفية معهم؛ من أجل تقييمهم قبل توظيفهم.

**3- تعزيز العلاقات بين الموظفين:** هو دور الموارد البشرية ضمن سياسات وقوانين العمل الخاصة في الموظفين؛ إذ تسعى دائرة الموارد البشرية إلى تعزيز التزام المنشآت بالقوانين واللوائح الخاصة في التوظيف؛ مما يساهم في المحافظة على تكافؤ توزيع الفرص بين الموظفين بطريقة عادلة، كما تهتمّ الموارد البشرية في متابعة العلاقات بين الموظفين؛ حتى تُنفذ العديد من المهام، مثل حلّ النزاعات القائمة، وضمان حصول كافة الموظفين على حقوقهم.

**4- توفير المساعدات للموظفين:** هي مسؤولية الموارد البشرية في الإشراف على تنفيذ برامج مساعدة الموظفين، وتساهم هذه البرامج في تقديم المساعدة للموظفين لتحقيق التوازن بين حياتهم العادية والمهنية، كما يسعى موظفو الموارد البشرية إلى تطبيق برامج الادخار، وتوفير الأجور التقاعدية للموظفين.

### ثانياً: الموارد المالية:

هي الثروة التي تُشكّل نوعاً من أنواع الأصول، وتُستخدم للإشارة إلى القوة المالية الخاصة بالمنشآت أو الأفراد، ويُعرف رأس المال بأنه عبارة عن الأموال المُستخدمة في صناعة المزيد من الثروة، أو البدء بمشروع جديد. من التعريفات الأخرى لرأس المال هو النقود أو غيرها من الممتلكات التي يملكها الأفراد أو المنشآت، وتُستخدم رأس المال بهدف تأسيس مؤسسة أو شركة، أو لاستثماره في مجالاتٍ مُتنوعة.

#### 1- خصائص رأس المال:

يتميز رأس المال بمجموعةٍ من الخصائص، وفيما يأتي معلومات عن أهمها:

❖ يُعدّ رأس المال من المنتجات الخاصة بالعمل البشري؛ فهو نوع من أنواع رؤوس الأموال، مثل المباني، والآلات، وغيرها من إنتاج الإنسان.

❖ يُشكّل رأس المال أحد العوامل السلبية للإنتاج؛ إذ لا يُمكن أن يُقدّم رأس المال أيّ إنتاجٍ إلّا مع وجود نشاطات مُساعدة له، فمثلاً لإنشاء مبنى يجب وجود عمال قادرين على البناء؛ لذلك لا يستطيع رأس المال أن يُنتج أيّ شيء من تلقاء نفسه.

❖ يُعدّ رأس المال من الوسائل المتغيرة؛ أي لا يُمكن تغيير قيمة إجماليّ المعروض من الأجهزة، ولكن من الممكن تغيير قيمة المعروض من رأس المال من حيث الزيادة أو النقصان.

❖ يتأثر رأس المال بالانخفاض؛ إذ يؤدي استمرار استهلاكه إلى انخفاض قيمته.

❖ يُعدّ رأس المال جزءاً من مخزون العمل؛ حيث تُستخدم رؤوس الأموال من قبل أصحابها لكسب الثروة، ويتراكم رأس المال نتيجةً للادخار، ومن ثمّ يتمّ إنفاق جزءٍ منه على المنتجات الاستهلاكية، أمّا الجزء المتبقي فتتمّ المحافظة عليه.

❖ يقبل رأس المال التدمير؛ حيث من الممكن تدمير كافة المنتجات الرأسمالية بسبب الاستخدام الدائم لها، مثل انتهاء العمر الافتراضيّ للآلات والمركبات المُستخدمة في الشركة.

#### 2- أنواع رأس المال:

يُقسم رأس المال إلى مجموعة من الأنواع، وهي:

- رأس المال المدين: هو رأس المال الذي تحصل عليه الأعمال التجارية؛ عن طريق الاعتماد على الديون سواءً من مصادر خاصة مثل شركات التأمين والمؤسسات المالية، أو مصادر عامة مثل القروض.
- رأس مال الأسهم: هو رأس المال الذي يعتمد على الاستثمارات المالية التي لا تحتاج إلى سداد، وتشمل هذه الاستثمارات ما يُقدّمه أصحاب العمل، والمساهمات الخاصة ببيع محتويات المخزون. رأس المال العامل: هو الفرق بين الأصول الحالية التابعة للمؤسسة والالتزامات المتداولة، ويُستخدم رأس المال هذا بصفته مقياساً لسيولة الشركات ذات الأجل القصير؛ أي الشركات التي تساهم بتغطية ديونها، وغيرها من الالتزامات الأخرى والمستحقة خلال السنة.
- رأس المال التجاري: هو رأس المال الذي يُستخدم للإشارة إلى مبلغ مالي تم تخصيصه لعمليات البيع والشراء الخاصة بالأوراق المالية المتنوعة، ويختلف عن رأس المال الاستثماري لأنه يُحجز للمشروعات الأكثر توقعاً، ويُطلق أحياناً على رأس المال التجاري مسمى التمويل.
- رأس المال الإضافي المدفوع: هو عبارة عن حساب يوجد في قسم حقوق الملكية ضمن قائمة الميزانية العمومية التابعة للمنشأة، ويُمثل المبلغ المالي الإضافي المدفوع للأسهم الخاصة بالشركة وفقاً لقيمتها الاسمية، ولا يظهر هذا النوع من رأس المال إلا عندما يشتري فرد أسهماً بشكل مباشر من المنشأة.

### 3- وظائف رأس المال:

- يساهم رأس المال بتقديم العديد من الوظائف المفيدة للمنشآت المتنوعة، ومن أهم هذه الوظائف:
- **توريد المواد الخام:** هو دور رأس المال بتوفير اللوازم الخاصة بالمواد الخام؛ إذ يجب أن يحصل كل قطاع أعمال على كمية كافية من المواد الخام، التي تتميز بأنها تمتلك نوعية جيدة.
- **توريد الأجهزة والآلات:** يُساهم رأس المال بتوفير الأجهزة والأدوات المناسبة للعملية الإنتاجية.
- توفير الكفاف:** من خلال توفير الوسائل المعيشية للعمال أثناء تنفيذهم للعملية الإنتاجية، مثل توفير الملابس الخاصة بالعمل، ووجبات الطعام، وغيرها من الأشياء الضرورية الأخرى.
- **توفير وسائل النقل:** وذلك ليستفيد العملاء منها؛ مثل الشاحنات، والسكك الحديدية.
- **استقطاب العمال والموظفين:** يُساهم رأس المال بتوفير فرص العمل للموظفين والعمال، وتعدّ هذه الوظيفة الخاصة برأس المال من الوظائف المهمة ضمن أغلب قطاعات الاقتصاد؛ سواءً النامية منها أو المتطورة، كما قد تكون من المحددات المؤثرة على نسبة العمالة في دولة معينة.

### 4- أهمية رأس المال:

- يُعدّ رأس المال من المكونات المهمة للمنشآت؛ بسبب دوره الحيوي في نظام الإنتاج الذي يُعزّز من أهميته التي تُلخص وفقاً للنقاط الآتية:
- **المساهمة في توفير أساسات الإنتاج:** هي من ضرورات وجود رأس مال لدعم الإنتاج؛ حيث من الصعب بالنسبة لأي منشأة تطبيق الإنتاج دون رأس مال؛ إذ لا يمكن توفير المواد والمنتجات إلا من خلال استخدام الآلات والأدوات.
- **دعم زيادة الإنتاجية:** إذ مع زيادة التطور التكنولوجي أصبح رأس المال وسيلة لإنتاج العديد من السلع؛ حيث ارتبط ارتفاع معدّل الإنتاجية مع الاستخدام المستمر لرأس المال.

- المشاركة بالتنمية الاقتصادية: هي الأهمية المترتبة بالدور الاستراتيجي لرأس المال؛ حيث يمتلك موقعاً مركزياً ضمن التنمية الاقتصادية؛ إذ يعدُّ تراكم رأس المال الجوهر الخاص بتنمية قطاع الاقتصاد، والذي يحتوي على العديد من رؤوس الأموال، مثل السدود، والمصانع، والجسور، والموانئ، وأعمال الري، وغيرها.

### ثالثاً: الموارد التكنولوجية

تمثل التكنولوجيا إحدى حقائق العصر الإنساني الذي نعيش فيه لما لها من آثار هامة على حياة الشعوب والحكومات فقد تأثرت هياكل السلطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالتغيير الحاصل والتطور الناتج عن شكل التمدن الإنساني المتعددة، فتورة التكنولوجيا قادت إلى زيادة الإنتاجية بصورة واضحة.

1- مفهوم التكنولوجيا: نظرا للخلط الحاصل في مفهومي التقنية والتكنولوجيا مع بعضهما البعض فسيتم تقديم تعريف كل واحد منهما على حدا لنزع اللبس الحاصل فيهما:

أ- التقنية: تعرف التقنية عند Jean Fourastie بأنها: " فن استعمال الموارد الطبيعية من أجل تلبية الحاجات المادية للإنسان".

يظهر هذا التعريف أن التقنية هي عملية اتصال الإنسان بالموارد الطبيعية من أجل استعمالها حسب حاجاته.

وكما أنها لدى Jaques Ellul: " مصطلح التقنية بحد ذاته يشمل عدد كبير من الظواهر وعدة معاني.. تعني حقائق مختلفة فمن جهة هي حقائق واقعية ومن جهة أخرى مواضيع دراسات علمية وأخيرا هي طبقات من التقنيات المختلفة مرتبطة حسب الزمن".

من خلال هذا التعريف يظهر أنها موضوع للدراسات العلمية للوصول إلى حقائق علمية من أجل خدمة البشرية

ب- التكنولوجيا: ولقد قدمت لها عدة تعاريف بطرق مختلفة منها ما يرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة، ومنها ما يرتبط بالطرق المستعملة في العمليات الاقتصادية، ويمكن تعريفها بأنها: "علم تطبيق واستخدام علوم الطبيعة وتحصيل المعرفة بكيفية الاستفادة من المواد الخام ومتابعة تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة".

كما أنها: "مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج منتج معين سلع وفي إنشاء سلع جديدة".

ويقصد بها أيضا: "الطريقة الخاصة المتبعة في إنتاج منتج معين انطلاقا من استخدام مادة عمل معينة أي انها نتيجة للنشاط الواعي للناس وتعبير عن خبرتهم المتضافرة وعن كفاءتهم وما تنطوي عليه من إمكانيات بغية تطبيق هذه الخبرة والكفاءة بشكل مبدع".

أي أن استخدام التكنولوجيا المعاصرة في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة بطرق عقلانية يؤدي إلى نتائج ومردودات ايجابية تنعكس آثارها على كل نواحي العملية الإنتاجية.

## 2- مكوناتها: ولقد صنفها Jean Perim إلى قسمين هما:

- ما يمكن أن يحتويه المصنع والآلات والتي يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة.
  - المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين وتقنيين وعمال.
- من خلال هذا التقسيم يمكن القول أنها ليست فقط مجسدة في الآلات وطرق استعمالها في الإنتاج وما تقدمه في السلع بل أيضا هي التي يتحصل عليها أشخاص أو أفراد في المؤسسة من أجل استعمال الآلات والتجهيزات.
- وهذا التصنيف هو التعريف الحالي للتكنولوجيا الذي يشمل على:

1. طرق وأساليب: ويقصد بها الجوانب المتعلقة بتوجيه الإنتاج والنشاط الاقتصادي ككل في المؤسسة الاقتصادية وهي مرتبطة بشكل كبير بطرق لتسيير وجوانب تنظيم المؤسسة وتقسيم العمل وتدخل فيه عدة عوامل اجتماعية ونفسية وثقافية.
2. معرفة العمل: وهو ما يتجمع لدى الأفراد من إمكانيات وطاقات ومعارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج وتخضع هذه الأخيرة إلى الجانب الفني الذي يظهر قدرات الشخص المسؤول الناتج عن التعليم والتكوين والتدريب في المؤسسة أو في معاهد متخصصة أو حتى بطرق ذاتية مما يرفع قدراته وطاقاته إعطاء نتائج جد متميزة تساهم في خلق فروقات هامة تكتسبها المجتمعات المتطورة والمؤسسات التي تستعمل أكثر هذه العناصر.
3. احتواء التكنولوجيا على جوانب اجتماعية نفسية وثقافية: مما يجعل منها أداة لحمل قيم وثقافة المجتمع الذي يساهم في إنجازها وتكوينها، الأمر الذي أوجد الحاجة إلى إنجاز دراسات تحليل المشاكل الثقافية لاستيراد التكنولوجيا.

## 3- أهمية التكنولوجيا في المؤسسة:

تزداد أهمية التكنولوجيا باستمرار نظرا لكون كل من المنتج والآلة والعامل هي العوامل المتحركة في المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المعتمدة التي تساهم في تحقيق المنتج بأشكال وكميات معينة تكون مطلوبة من قبل المستهلك وكل هذا مرتبط بنوعية التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها كل من الإنتاجية والنوعية اللذان سيحددان أرباح ومردودية المؤسسة ودرجة نجاحها في أداء دورها واستمرارها أو بالعكس الاختفاء والانسحاب.

والمؤسسات الآن تنافس فيما بينها على الجودة والسعر معا وهما عنصران يعكسان مستوى التحكم في التكنولوجيا بمختلف أشكالها ليس فقط باستغلال آلات حديثة وإنما تتعدى ذلك لتمتد إلى عملية الاختيار للمناسب منها عن طريق المقاييس المالية وإهمال الجوانب الاجتماعية.

والمدير اليوم مطلب بمعرفة مدى كفاية الأساليب التقنية المستخدمة وهو ما يتطلب أن يكون ذا تكوين مزدوج ومتخصص في التسيير لكون عملية اختيار التكنولوجيا أو تغييرها بأممية كبرى نظرا لظروف السوق الحالية التي بات فيها مجال تأثر وتأثير المؤسسة فيه أوسع مدى وازدياد نسبة الأخطار التي تنتج عن التنافس في حالة ما تم اختيار التكنولوجيا في الوقت والسوق غير المناسبة، حيث يمكن للمؤسسة تغيير منتجاتها أو حتى التخلي عنها بعد إدخال طرق وآلات جديدة بحثا عن التحسين المستمر وتفاديا لأخطار المنافسة.

كما يساهم الاطلاع الدائم على مختلف التكنولوجيات التي يملكها المنافسون في تساوي الفرص معلم إلا أنه لا يجب الاكتفاء بهذا القدر بل العمل دوماً على البحث عن مصادر التكنولوجيا الحديثة ومحاولة مسايرتها لخلق فرص جديدة تمنح المؤسسة امتيازات سوقية لم تكن تملكها من قبل.

## المحور السابع: تطور المؤسسات العمومية الجزائرية

شهد تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر منذ استرجاع السيادة الوطنية عدة محطات، استمدت كل محطة مضمونها من متطلبات داخلية وخارجية، ولقد ابرزت من خلالها السلطات العمومية الإصلاحات التي طبقتها لحصر المشاكل التي كانت تعاني منها المؤسسة الاقتصادية. لذلك سوف نتطرق الى تطور المؤسسة الاقتصادية في مرحلتين:

- مرحلة ما قبل 1980 وقوامها 18 سنة.

- مرحلة ما بعد 1980 الى الآن.

### أولاً: المؤسسة الاقتصادية في مرحلة ما قبل 1980

اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية ويمكن تقسيم هذه المرحلة الى عشرينيتين:

#### 1. الفترة الأولى (1962-1970): ويمكن تقسيمها الى مرحلتين:

أ. **مرحلة التسيير الذاتي:** التي أعقبت الاستقلال مباشرة وامتدت الى حوالي 1965 "المؤسسة المسيرة ذاتيا" وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسة معينة، ذلك ان الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سادتها وطغت عليها فكرة الأيديولوجية الاشتراكية.

ب. **مرحلة التسيير البيروقراطي:** والتي امتدت حتى سنة 1970، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية الى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري.

كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية، بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك الى ذلك الارتباط بالفرنك الفرنسي قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج، وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ

في عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي. تميزت هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر آنذاك، والتي كانت فرنسية في معظمها وباعتبار ان سنة 1965 نقطة الانطلاق والاساس.

ما يمكن استنتاجه في هذه الفترة الأولى هو صياغة الأهداف العامة لإستراتيجية التنمية الوطنية، وتوفير الأرضية الصلبة في الواقع وذلك من خلال مايلي:

- التوسع في عمليات التأميم للاحتكارات الأجنبية وخاصة في المجال الصناعي باعتباره " المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة آنذاك".

- بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات، تضطلع بعمليات البناء والتشييد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية عن كثب.

- اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفرض نفسها، لا سيما تبنيها نموذج منفرد للتنمية المستقلة.

- التركيز على إظهار المؤسسة العمومية إلى حيز الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته.

- الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك لاعتبارات منها قلة الإطارات المؤهلة، وكذا انعدام التجربة الكافية، بالإضافة للوضعية السياسية والاجتماعية السائدة آنذاك...

## 2. الفترة الثانية: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971-1980:

عرفت المؤسسة العمومية تحولات هيكلية باعتبار ان صدور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسة قد مهد لبروز مفهوم جديد تسمية لهذه المؤسسة حيث أصبحت تسمى بالمؤسسة الاشتراكية.

إن التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في الجزائر لم يكن إلا بتاريخ 56 نوفمبر 1971، وذلك بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا لمنهج الاشتراكي، وهي "ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات"، الذي يندرج ضمن التحول العام نحو الاشتراكية، وكان القصد من ورائه تطبيق المبادئ الاشتراكية في تسيير المؤسسات العامة، خاصة مبدأ إشراك العمال في الإدارة والتسيير، بهدف تجاوز علاقات العمل السلعية القائمة على الأجر، فقد أصبح العمال منتجا ومسيرا في نفس الوقت.

تم تطبيق النظام الاشتراكي في إطار المؤسسة الاشتراكية، التي هي ملك للدولة تابعة للقطاع العام تولت الدولة الاستثمار فيها ومشاركة العمال في إدارتها وقد سيرت وهي تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، أما عن رأس مالها فكان من أموال عامة، وتمتعت بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتضمنت وحدة أو عدة وحدات، ويعتبر عمالها منتجون ومسيريون في آن واحد (المواد: 2.3.4.7. من المرسوم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسات) وقامت على التعاون بين جميع المنتجين، وعلى الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ونبذ الاستغلال، كما تميز أيضا بوجود هيئة مركزية التخطيط الشامل واتخاذ القرارات وذلك للقضاء على الفوضى الاقتصادية وغيرها، كما تميز أيضا بوجود هيئة مركزية تتمثل في الحزب الواحد، الذي يقوم "بإعداد وتوجيه سياسة البلاد ومراقبة تطبيقها"، لأنه دون حزب طلائعي حقيقي يكون المعبر الوافي عن مطامح الشعب العميقة، ستعرض الدولة لعدم الفعالية والبيروقراطية، وهذا فإن الحزب هو الذي يتولى رسم سياسة البلاد وممارسة الرقابة بزمام السلطة.

إلا أن ما يمكن ملاحظته في هذه المرحلة هو اضطلاع المؤسسة العمومية الاشتراكية بعدد كبير من المهام (البعض منها ليست له أي صلة بمهمتها الرئيسية)، وانعدام الاتصالات، وقصور نظام المعلومات ومركزية القرار، إلى جانب كل هذا، لقد اقتصر قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات على تطوير ظروف وشروط العمل أكثر من مساهمته في رفع أداء المؤسسة. فهذا ما زاد من صعوبة المراقبة وتشابك المسؤولية حيث انعكس ذلك في سوء التسيير والإدارة.

## ثانيا: مرحلي إعادة الهيكلة الاقتصادية واستقلالية المؤسسات

إن تطبيق التسيير الاشتراكي نجم عنه العديد من الأزمات، وهو ما دفع من جديد للبحث عن حلول 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 التبني الرسمي لنظام اقتصاد السوق والتخلي نهائيا 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.

### 1. الفترة الثالثة: مرحلة إعادة الهيكلة الاقتصادية 1980-1990

عرفت باسم إعادة الهيكلة الاقتصادية التي باشرتها الحكومة مع بداية الثمانينات فاعتبرت هذه المرحلة بمثابة مرحلة الجدية والفعالية نظرا للصيغة الجديدة التي بدت على الخطط الاقتصادية والاجتماعية. حيث شرع في هيكلة الشركة الوطنية، واستبدالها بعدد كبير من نظيراتها وهي أصغرها في الحجم نسبيا وأكثرها تخصصا وانسجاما.

حيث تضمنت سياسة إعادة هيكلة المؤسسة ما يلي:

1/ إعادة الهيكلة العضوية: وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة، ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة، وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني.

2/ إعادة الهيكلة المالية: وتعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز 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 ما يلي:

أ/ إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنبها النقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة.

ب/ إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد الذي استمد أبعاده من شعار: من أجل حياة أفضل، كما يرتكز هذا الإصلاح على مبادئ منها استغلال الطاقة البشرية، كفاءة التسيير، اللامركزية في التصرف

### 2. الفترة الرابعة: مرحلة استقلالية المؤسسات

ومع الشروع في جني ثمار سياسة إعادة الهيكلة (العضوية والمالية)، للمؤسسة الوطنية العمومية بدأت المشاكل والتناقضات تبرز جليا منها ما يرتبط بالوصاية، السلطة والإشراف، ومنها ما يرتبط بالتمويل والعجز الكبير الذي آلت إليه الكثير من المؤسسات من جهة وما يتعلق بمحتوى فلسفة التسيير المتبعة من طرف إدارة هذه المؤسسات من جهة أخرى، فبناء على ما تقدم عمدت السلطة والسياسية والاقتصادية إلى طرح مشروع بديل للإصلاحات السالفة الذكر.

يتمثل هذا المشروع فيما عرف باسم استقلالية المؤسسة العمومية وذلك بموجب القانون رقم 88-01 والقاضي باستقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية.

إن مصطلح استقلالية المؤسسات العمومية تم تناوله من طرف الوزير الانجليزي للنقل موريسون هيريت ما بين 1924 و1931، وكان يقصد به " إعطاء حرية أكثر في تسيير المؤسسات العمومية خاصة في نشاطها الدولي خارج انجلترا"، ومع صدور القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12/01/1988 والمتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية، اتضح مفهوم أكثر لتصبح بذلك استقلالية المؤسسات تعني " إعطاء فرصة للمسيرين لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لما تراه مناسبا وإلغاء المفهوم التقليدي للرعاية الذي جعل من المؤسسة مجرد أداة تسيير عن بعد"

ولقد جاءت استقلالية المؤسسات في الجزائر من أجل محاولة إعادة المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى مسارها ومكانتها الحقيقية المرتبطة أساسا بوظيفتها الإنتاجية، وكذلك لتجسيد محاولة جديدة لإرساء وتفعيل الآليات العلمية والتقنية للتسيير في المؤسسات بعد تطهيرها ماليا.

لكن العجز المالي الذي عانت منه المؤسسات الاقتصادية والذي لم يكن وليدة تلك اللحظة، بل هو نتيجة مشاكل تراكمت منذ سبعينات القرن الماضي، أين كان الاقتصاد الوطني يتميز باحتكار القطاع العمومي الذي أعيدت هيكلته نظرا لكبر حجم مؤسساته والمشاكل (الإدارية، التقنية والمالية) التي عرفها، أدى لتفاقم الوضع في ظل القيود الممارسة على المؤسسة الاقتصادية من جهة، وارتفاع أسعار المواد والموارد الأولية المستوردة في الوقت الذي انخفضت فيه أسعار البترول بصورة فضيحة من جهة ثانية، ورغم تبني خيار استقلالية المؤسسات عام 1988، إلا أنه لم تتم معالجة أغلب المشاكل المذكورة، وبقيت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعاني ويلاط إعسارها المالي إلى أن تم اتخاذ القرار بتطهيرها ماليا في نفس السنة.

ما تجدر الإشارة إليه بالنسبة لاستقلالية المؤسسات، هو بقاء هذه السياسة متأرجحة بين النظري والتطبيق وذلك نظرا لاشتداد الأزمة الاقتصادية من جهة والأزمة السياسية وتعاقب الحكومات مع مطلع التسعينات برؤى مختلفة وأطروحات متباينة من جهة أخرى.

### ثالثا: مرحلة إعادة الهيكلة الصناعية وصولا إلى مرحلة الخصخصة

وبعد فشل الإصلاحات الاقتصادية السابقة كانت الضرورة لانتهاج سياسة إصلاحية جديدة، وهو الأمر الذي تجسد بتبني سياسة إعادة الهيكلة الصناعية التي جاءت كإطار للوفاء بالالتزامات المبرمة مع صندوق النقد الدولي، وبعد عدم تحقيق إعادة الهيكلة الصناعية لأهدافها المسطرة وجدت الجهات المسؤولة نفسها مرة أخرى أمام ضرورة تبني إصلاحات جديدة، وظهرت بذلك الخصخصة.

#### 1. مرحلة إعادة الهيكلة الصناعية

بداية جاءت إعادة الهيكلة الصناعية لتغطية الكثير من مواطن العجز التي مست الاقتصاد الوطني في فترة التسعينات والمتمثلة في:

أ/ نقص وعجز جهاز الإنتاج عن تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني.

ب/ بروز العديد من نقاط الاختلاف في التوازنات الهيكلية الداخلية والخارجية.

ج/ التبعية المفرطة للأسواق الخارجية نتيجة تطور التكاليف والتبذير الفادح للموارد الوطنية.

د/ العجز المسجل على مستوى التنظيم والتسيير.

هـ/ ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية مقارنة بنظيراتها في باقي الدول العربية والغربية.

وتهدف إعادة الهيكلة الصناعية إلى:

1/ حصر اهتمامات المؤسسات بالنشاطات الرئيسية والمنتجة والتخلي عن النشاطات الثانوية غير المنتجة.

2/ إدخال ثقافة إدارية وتسييرية تركز على التطور والتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير، وضمان إدارة جيدة للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

وبذلك وفي إطار إعادة الهيكلة الصناعية أصبح للدولة دور جديد تمثل في ضرورة الانسحاب من مجال الإنتاج كمتعامل اقتصادي، ومن النشاطات ذات الطابع التنافسي ككل، وذلك لفتح المجال للقطاع الخاص كمالك وكمسير، وما هذه المرحلة إلا تمهيد للمرحلة القادمة من الإصلاحات الاقتصادية التي جاءت بعنوان الخصخصة.

## 2. مرحلة الخصخصة

لقد ظهرت الخصخصة أول الأمر كسياسة اقتصادية وكبرنامج تنموي في بعض الدول مطلع الثمانينات وكانت بريطانيا من أول الدول التي تبنت هذه السياسة ونفذتها كبرنامج عمل لتحقيق معدل نمو اقتصادي أفضل.

ولقد عرفها الدكتور خليفة اليوسف بأنها "تحويل الملكية العامة (كلية أو جزئياً) للقطاع الخاص، أي قيام الحكومة ببيع ملكيتها العامة للشركات مباشرة وللمؤسسات الخاصة، أو أن تتوقف عن إمداد خدمة مباشرة، وتكليف القطاع الخاص بتسليم تلك الخدمة.

ويعرفها الأستاذ الحسين بن سعد في كتابه: "الجزائر- إعادة الهيكلة والإصلاحات الاقتصادية 1980-1993" على أنها: "الطريقة التي يتم من خلالها إدخال طرق الإدارة ورأس المال الخاص للمؤسسات العمومية".

وحسب المشرع الجزائري فهي عبارة عن "كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كيفية تحديد تحويل التسيير وشروط ممارسته".

أما عن أهداف الخصخصة فهي ذات طابع مالي، اقتصادي، سياسي واجتماعي.

• على الصعيد المالي: تخفيض النفقات العمومية ومنه تخفيض أعباء الدولة اتجاه القطاع العام.

- على الصعيد الاقتصادي: تحسين فعالية المؤسسات العمومية والإسراع في فتح السوق العالمية لرؤوس الأموال.
- على الصعيد السياسي: تقوية سوق الأسهم الجماهيرية وترقية مساهمة العمال في رأس مال المؤسسة وذلك بإشراكهم في التسيير الحسن لمؤسساتهم.
- على الصعيد الاجتماعي: إعادة تشكيل المجتمع بأكمله، وتخفيض توقعات الشعب حول ما يمكن أن تقوم به الحكومات وما يمكن أن تكون مسئولة عنه.

وفعلا اعتمدت الجزائر برنامجا الخوصصة بصفة رسمية منذ سنة 1995 وذلك بعد صدور قانون 95-22 المتعلق بها، تم بعدها توزيع أسهم المؤسسات العمومية قابضة تمهيدا لإعادة هيكلتها أو خصصتها، وصنفت المؤسسات العمومية إلى مجموعتين: وحدات عاجزة تم تصفيتها وبيع عتاها وأجهزتها وتسريح عمالها، ومؤسسة أخرى قابلة للخوصصة وقادرة على مواصلة النشاط بصورة أحسن إذا ما تم تغيير طبيعتها القانونية ( وهي تضم: الفنادق، ومؤسسات مواد البناء، المشروعات... إلخ)، وواجهت عملية الخوصصة رغم اعتبارها خيارا واضحا في إطار إعادة الهيكلة الاقتصادية، وبالرغم أيضا من إنشاء وزارات ( وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة) ومجالس ( المجلس الوطني للخوصصة) لهذا الغرض، تتوفر النصوص القانونية، بعض الصعوبات جعلتها بطيئة على المستوى التطبيقي في الجزائر.

تأسيسا على ما سبق يتضح أن عملية الخوصصة في الجزائر لم تواكبها جملة من الإصلاحات في المجال الإداري والسياسي، وهذا ما يتجلى في غياب إستراتيجية واضحة المعالم، وتداخل المهام والصلاحيات، والاعتبارات البيروقراطية، في الوقت الذي برزت فيه تساؤلات حول مجال الصلاحيات وكيفية اتخاذ القرار ميدانيا، والجهات المخولة لإعطاء الضوء الأخضر لأي مشروع خوصصة، وآليات اختيار الشركات والمواصفات المعتمدة.

و بعد الخوصصة كان الاتجاه نحو ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة وتأهيل المؤسسات التي بإمكانها النجاة وفق برنامج إصلاحي مشترك بين دول الاتحاد الأوروبي ووزارة الصنعة وإعادة الهيكلة.

## خاتمة:

تبقى المؤسسة الإقتصادية من أهم الإنجازات التي استحدثها الإنسان على مر تاريخه، والتي نقلته أشواطاً كبيرة في مسيرة تطوره خلال قرن ونصف من الزمن، إلا أن المؤسسة تبقى منقوصة وغير كاملة لأنها صنّعة إنسان غير كامل، وبالتالي ستظل قابلة للتطور كلما اصطدمت بعوارض داخل بيئتها أو خارجها، وهو ما يتبدى كل مرة من خلال ظهور أنواع جديدة من المؤسسات تتماهى مع الأحداث والتطورات في البيئات المختلفة التي تتواجد فيها، مثل المؤسسات المصغرة، والمؤسسات الناشئة والمؤسسات الافتراضية ... الخ، وكذا ظهور أنشطة ووظائف جديدة لتحسين فعالية المؤسسة بما يمكنها من أداء دورها في المجتمع المتواجدة فيه وتحقيق الغرض من وجودها.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 1- الكتب:

- 1- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 2- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة – الهيكل والتصميم، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 3- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012.
- 4- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 5- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 6- العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2001.

#### 2- المجلات:

- 1- بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2002.
- 2- بن علي بن عيسى، تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وروحية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع، الجزائر، 2018.
- 3- الياس بن سامي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة كمنطق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر، 2008.

#### 3- المذكرات والرسائل والأطروحات:

- 1- عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.
- 2- محمد كربوش، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014.
- 3- ليلي كوسة، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.

#### 4- المطبوعات:

- 1- سميرة عيمش، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016.
- 2- خليلى أحمد، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018.
- 3- أمينة مخلفي، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، جامعة ورقلة، 2016.
- 4- صالح حميمدات، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، جامعة جيجل، 2018.

## 5- محاضرات على الخط:

- 1- عيسى حيرش، محاضرات على الخط في مادة الإدارة الإستراتيجية، المستوى السابع تخصص إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، السعودية، 2016-2017.
- 2- مزهودة عبد المليك، محاضرات على الخط في مادة الإدارة الإستراتيجية، المستوى السابع تخصص إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، عمادة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، السعودية، 2013.

## ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية

### Revues :

- 1- Michel Ghertman , *oliver williamson et la théorie des coûts de transaction*, Lavoisier, revue française de gestion, no 142, 2003.
- 2- Bernard paranque, *Nouvelles approches des gestion des entreprises*, sorbonne, 2004.
- 3- Diemer arnaud, *economie d entreprise*, paris 2, 2008.
- 4- C.Bussesenault, M.Pretet, *Economie et Gestion de l'entreprise*, 4eme edition, Vuibert, Paris, 2006.
- 5- J.Fleming,R.Kiyosaki, *L'entreprise du 21e siècle-Un monde different* ,Canada, 2013.

## ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- 1- <http://managment-des-entreprises.blogspot.com>