

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الجزائر -3- إبراهيم سلطان شيبوط  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة دروس في مقياس : " اقتصاد المؤسسة "

موجهة لطلبة السنة الثانية ( ل.م.د ) شعبة : علوم اقتصادية ، علوم تجارية ،  
علوم التسيير ، علوم مالية و محاسبة .

من إعداد الدكتور : مباني محمد

السنة الجامعية : 2018-2019

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
01	المحور الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية
01	1/ تعريف المؤسسة الاقتصادية
02	2/ نشأة و تطور المؤسسة الاقتصادية
02	1-2 / الإنتاج الأسري البسيط
02	2-2 / ظهور الوحدات الحرفية:
02	3-2 / النظام المنزلي للحرف
02	4-2 / ظهور المانيفاكتورة
03	5-2 / ظهور المؤسسة الصناعية الآلية
03	2-6 / التكتلات والشركات متعددة الجنسيات
03	3/ الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية:
03	1-3 / الأهداف الاقتصادية
03	3-1-1 / تحقيق الربح
03	3-1-2 / تحقيق متطلبات المجتمع
03	3-1-3 / عقلنة الإنتاج
04	3-1-4 / الاستقلال الاقتصادي على المستوى الوطني
04	3-2 / الأهداف الاجتماعية
04	3-3 / الأهداف الثقافية والرياضية
04	3-4 / الأهداف التكنولوجية
05	4/ أنواع المؤسسات الاقتصادية
05	4-1 / المعيار القانوني
05	4-1-1 / مؤسسات فردية
05	4-1-2 / الشركات
05	أ/ شركة الأشخاص

05	ب/ الشركات ذات المسؤولية المحدودة ( SARL )
05	ج/ شركات الأموال
05	2-4 / معيار الطابع الاقتصادي
06	1-2-4 / المؤسسات الصناعية
06	2-2-4 / المؤسسات الفلاحية
06	3-2-4 / المؤسسات التجارية
06	4-2-4 / المؤسسات المالية
06	5-2-4 / مؤسسات الخدمات
06	3-4 / معيار الملكية
06	1-3-4 / المؤسسات العمومية
06	2-3-4 / المؤسسات الخاصة
06	3-3-4 / المؤسسات المختلطة
07	4-4 / معيار الحجم
07	1-4-4 / المعيار الكمي
08	2-4-4 / المعيار النوعي
10	المحور الثاني : بيئة أو محيط المؤسسة الاقتصادية
10	1 / المؤسسة كنظام مفتوح
10	2 / تعريف بيئة المؤسسة وأهمية تحليلها
12	3 / تصنيفات البيئة
12	1-3 / البيئة الداخلية
12	2-3 / البيئة الخارجية
12	1-2-3 / البيئة الخارجية المحلية
12	1-1-2-3 / البيئة الخارجية الخاصة أو الصناعية
17	2-1-2-3 / البيئة الخارجية العامة أو الكلية
20	المحور الثالث: التنظيم و الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

20	1/ التنظيم في المؤسسة الاقتصادية
20	1-1/ تعريف التنظيم
20	2-1/ مبادئ التنظيم
22	3-1/ أنواع التنظيم
22	1-3-1/ التنظيم الرسمي
22	2-3-1/ التنظيم غير الرسمي
22	2/ الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
22	1-2/ تعريف الهيكل التنظيمي
23	2-2/ خطوات و مراحل بناء الهيكل التنظيمي
24	3-2/ نماذج الهياكل التنظيمية الرسمية
24	1-3-2/ الهيكل التنظيمي التنفيذي
25	2-3-2/ الهيكل التنظيمي الوظيفي
26	3-3-2/ الهيكل التنفيذي الاستشاري
27	4-3-2/ الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية
27	5-3-2/ الهيكل التنظيمي على أساس المنتج
28	6-3-2/ الهيكل التنظيمي المصنوعي
29	7-3-2/ تنظيم الفريق
29	8-3-2/ الهيكل التنظيمي الشبكي
31	المحور الرابع : وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية
31	1/ تعريف التسويق
31	2/ تطور مفهوم التسويق
31	1-2/ المفهوم الإنتاجي
32	2-2/ المفهوم السلعي
32	3-2/ المفهوم البيعي
32	4-2/ المفهوم التسويقي

33	2-5 / المفهوم الاجتماعي للتسويق
33	3 / عناصر المزيج التسويقي
33	3-1 / المنتج
34	3-2 / التسعير
36	3-3 / التوزيع
36	3-4 / الترويج
38	المحور الخامس : وظيفة التموين في المؤسسة الاقتصادية
38	1 / تعريف وظيفة التموين
38	2 / وظيفة الشراء
38	2-1 / تعريف وظيفة الشراء
39	2-2 / أهمية وظيفة الشراء
39	2-3 / مهام وظيفة الشراء
40	2-4 / إجراءات و مراحل عملية الشراء
43	3 / وظيفة التخزين
43	3-1 / تعريف التخزين
43	3-2 / مهام وظيفة التخزين
44	3-3 / تكاليف تسيير المخزون
46	المحور السادس : وظيفة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية
46	1 / تعريف نظام الإنتاج
46	2 / عناصر أو مكونات النظام الإنتاجي
46	2-1 / المدخلات
46	2-2 / العمليات التحويلية
47	2-3 / المخرجات
47	2-4 / النظام الفرعي للرقابة
47	2-5 / التغذية العكسية أو الراجعة

47	3 / أنواع أنظمة الإنتاج
47	3-1 / نظام الإنتاج المستمر
47	3-2 / نظام الإنتاج الواسع أو نظام التدفق المتكرر
48	3-3 / نظام الإنتاج حسب الطلب
48	3-4 / نظام الإنتاج بالدفعات
48	3-5 / نظام خلايا التصنيع
49	المحور السابع: الوظيفة المالية
49	1 / تعريف الوظيفة المالية
49	2 / مهامها
50	3 / تمويل المؤسسة الاقتصادية
50	4 / التحليل المالي في المؤسسة
50	4-1 / تعريف التحليل المالي
51	4-2 / خطوات التحليل المالي
52	المحور الثامن : وظيفة تسيير الموارد البشرية
52	1 / تعريف إدارة الموارد البشرية
53	2 / تحليل العمل
53	2-1 / تعريف تحليل العمل
54	2-2 / مراحل تحليل الوظائف
55	3 / مهام وظيفة تسيير الموارد البشرية
55	3-1 / تخطيط الموارد البشرية
55	3-2 / الاستقطاب و الاختيار
56	3-3 / التدريب
56	3-4 / تقييم الأداء
58	المحور التاسع : تقييم أداء المؤسسة
58	1 / تعريف الأداء

59	2/ مكونات الأداء
59	1-2/ الفعالية
60	2-2/ الكفاءة
60	3-2/ الربط بين الكفاءة و الفعالية
61	3/ تقييم الأداء
61	1-3/ تعريف تقييم الأداء
62	2-3/ أهمية تقييم الأداء
63	4/ مؤشرات قياس أداء المؤسسة
63	1-4/ الربحية
63	2-4/ الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج
63	3-4/ تكلفة الصنع
64	4-4/ الحصة من السوق
65	المحور العاشر : أنماط نمو المؤسسة
65	1/ دورة حياة المؤسسة
66	1-1/ مرحلة النشأة و الإطلاق
66	2-1/ مرحلة النمو و التوسع
66	3-1/ مرحلة النضج و الاستقرار
67	4-1/ مرحلة التدهور و التراجع
67	5-1/ مرحلة الاختفاء و الزوال
67	2/ نمو المؤسسة الاقتصادية
67	1-2/ تعريف النمو
68	2-2/ أنواع النمو في المؤسسة
68	1-2-2/ النمو الداخلي للمؤسسة
68	2-2-2/ النمو الخارجي للمؤسسة
69	3-2-2/ النمو التعاقدى للمؤسسة

69	3-2 / الحالات الممكنة لنمو المؤسسة
69	1-3-2 / حالات النمو الطبيعية
71	2-3-2 / حالات النمو المرضية

### فهرس الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	09
02	الوضعيات الممكنة للمؤسسة الناتجة عن تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية	11
03	الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة	53

### فهرس الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	القوى التنافسية لبورتر ( M.E PORTER )	13
02	إطار تحليل الصناعة للدول النامية ( نموذج أستن )	18
03	مثال عن هيكل تنظيمي تنفيذي	25
04	مثال عن هيكل تنظيمي وظيفي	26
05	مثال عن هيكل تنظيمي تنفيذي استشاري	26
06	مثال عن هيكل تنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية	27
07	مثال عن هيكل تنظيمي على أساس المنتج	28
08	مثال عن هيكل تنظيمي مصفوفي	29
09	مثال عن هيكل تنظيمي شبكي	30
10	دورة حياة المؤسسة	65
11	الحالات الطبيعية للنمو	69
12	حالات النمو المرضية للمؤسسة	72



## مقدمة :

للمؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة فهي تعتبر المؤسسة نواة و محرك الاقتصاد لأي بلد ، فهي كعون اقتصادي يتعامل و يتبادل مختلف التدفقات الحقيقية و النقدية مع بقية الأعوان الآخرين ، تشكل حلقة و عنصر مهم ضمن الدورة الاقتصادية الكلية ، و عليه حاولنا من خلال هذه المطبوعة التطرق إلى مختلف العناصر و المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية .

حيث تطرقنا في المحور الأول إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية من خلال تعريفها و تقديم خصائصها بالإضافة إلى تبيان أهميتها و كذلك أنواعها.

و في المحور الثاني حاولنا توضيح مفهوم المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح على بيئته الخارجية بما فيها من عناصر و متغيرات مختلفة، حيث تتفاعل المؤسسة مع محيطها فهي تتأثر و تؤثر فيه .

في المحور الثالث حاولنا إبراز دور التنظيم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على أهمية الهيكل التنظيمي و مختلف نماذجه بما يتماشى مع طبيعة المؤسسة و أهدافها .

و من خلال المحور الرابع و الخامس و السادس و السابع و الثامن ، حاولنا إبراز المؤسسة الاقتصادية كنظام متكامل يتكون من أنظمة فرعية مختلفة ، حيث يمكن تشبيهها بالكائن الحي الذي يتكون من عدة أجهزة تعمل بالتنسيق في ما بينها ، و عليه تطرقنا في هذه المحاور لمختلف الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية ، بداية من وظيفة التسويق إلى التموين و الإنتاج و الوظيفة المالية وصولاً إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية .

أما في المحور التاسع تطرقنا لتقييم أداء المؤسسة ، حيث حاولنا إبراز مفهوم الأداء و مفهوم تقييمه ، و كذا مختلف المؤشرات و الأدوات التي تمكننا من تقييم أداء المؤسسة .

و في المحور العاشر تطرقنا لأنماط نمو المؤسسة ، حيث قدمنا تعريفاً لدورة حياة المؤسسة و كذا مختلف الأنواع و الأنماط التي يمكن أن تسلكها المؤسسة في مرحلة نموها و توسعها .

و عليه حاولنا من خلال هذه المطبوعة المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية و مساعدة الطلبة و لاسيما طلبة السنة الثانية على الفهم و الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالمقياس ، و ذلك بما يتماشى مع البرنامج المحدد من طرف الوزارة الوصية في مقياس اقتصاد المؤسسة .

## المحور الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية

### 1/ تعريف المؤسسة الاقتصادية :

تعرف المؤسسة على أنها : " الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي " .<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها : " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق و هي منظمة موجهة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات".<sup>2</sup>

المؤسسة هي مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج و تبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى.<sup>3</sup>

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة ، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ، تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي تكاليف الإنتاج .<sup>4</sup>

المؤسسة هي وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي الصناعي و التجاري و الخدمات .<sup>5</sup>

المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات ، تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما ، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها .<sup>6</sup>

كما تعرف المؤسسة على أنها جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا ، و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات ، و تخصص في إنتاج السلع و الخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح .<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الخامسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2007، ص 24

<sup>2</sup> - إسماعيل عرابجي ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، الطبعة الثالثة ، موفم للنشر ، الجزائر، 2013، ص 15 .

<sup>3</sup> - رفيقة حروش ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2013 ، ص 28 .

<sup>4</sup> - عمر صخري ، مرجع سابق ، ص 24 .

<sup>5</sup> - إسماعيل عرابجي ، مرجع سابق ، ص 15 .

<sup>6</sup> - ناصر داددي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط2 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998، ص 09 .

<sup>7</sup> - رفيقة حروش ، مرجع سابق ، ص 28 .

## 2/ نشأة و تطور المؤسسة الاقتصادية:

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة ، بل كان ذلك لعدة تغيرات وتطورات متواصلة و متوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية ، و تتمثل أهم مراحل ظهور و تطور المؤسسة الاقتصادية في ما يلي :

**1-2 / الإنتاج الأسري البسيط:** لقد اعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي من أهم النشاطات و أهم موارد حياته وذلك لتلبية حاجاته الأساسية و المتمثلة في المأكل و الملبس و المشرب مستعملا بعض الأدوات البسيطة ، كما أن التجارة لم تعرف آنذاك ، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات و احتياجات معينة من أفراد المجتمعات و عادة تتم المبادلة بالمقايضة .

**2-2 / ظهور الوحدات الحرفية:** بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية و ارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية من ملابس و أدوات إنتاج و لوازم مختلفة، و ما ترتب عنه من تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة ، و ذلك على شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة و هكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية مختلفة للنجارين، النحاسين، الحدادين... إلخ.

**2-3 / النظام المنزلي للحرف:** أدى ظهور طبقة التجار و الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات و بيعها ، ومن الطرق المستعملة الاتصال بالأسر في منازلهم و تموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة ، و هكذا أصبح هناك و لأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم و ممولون من طرف تجار من أصحاب رؤوس الأموال ، حيث أن كل منهم مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا .

**2-4 / ظهور المانيفاكتورة:** إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي نظرا لتطور الأذواق و المستوى الحضاري من جهة و ارتفاع عدد السكان من جهة أخرى و كذلك ظهور الاكتشافات الجغرافية ، أدت إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية فعملوا على إيجارها إلى أشخاص و أسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم ، التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقات و بمواصفات مناسبة ، و في وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر، و هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول (Manufacture) والتي

تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم ، و أصبح صاحب المحل والأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها.

**2-5 / ظهور المؤسسة الصناعية الآلية:** مع تطور الاكتشافات العلمية و التكنولوجيا وانتساع السوق أكثر فأكثر ، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية، ويرجع الاقتصاديون ظهور أولى المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي مع ظهور الثورة الصناعية، و التي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال وكذا بروز تقسيم العمل.

**2-6 / التكتلات والشركات متعددة الجنسيات:** مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي كان على المؤسسات اتباع عدة استراتيجيات لتتكامل فيما بينها ، و الدخول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط ، بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي و هي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات .

### **3/ الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية:**

هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة)، مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها و حجمها ، و يمكن أن نلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:<sup>1</sup>

#### **3-1 / الأهداف الاقتصادية:** تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

**3-1-1 / تحقيق الربح:** يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا ، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط و النمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة و تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون ، و طبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

**3-1-2 / تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة للناتج المسطرة يمر حتما عبر بيع منتجاتها وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، و ذلك من خلال إنتاج سلع معتدلة الثمن و كذا تلبية حاجات المستهلكين بأثمان معقولة.

**3-1-3 / عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني و الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج ، و هو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص ص 19-23 .

**3-1-4 / الاستقلال الاقتصادي على المستوى الوطني :** و ذلك بتقليل الواردات و زيادة الصادرات من

الإنتاج المحلي ، و هو ما يحسن من رصيد الميزان التجاري و بالتالي ميزان مدفوعات الدولة ، وهو ما تضمن دخلا معتبر من العملة الصعبة يدعم احتياطات صرف البلد .

**3-2/ الأهداف الإجتماعية:** تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- امتصاص البطالة بخلق مناصب شغل و ضمان مستوى مقبول من الأجور .

- تحسين مستوى معيشة العمال، إذ أن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي

يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغباتهم المتزايدة و أذواقهم المتغيرة باستمرار .

- إقامة أنماط استهلاكية معينة، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواق المستهلك عن

طريق الإشهار و الدعاية .

- تحسين متواصل لوضع العمال (الوضع المالي، ظروف و شروط العمل ، المنح، المواصلات، الترقية،

العطل، التكوين، الاستقرار..).

- توطيد العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين وتنمية روح المسؤولية والمبادرة في العمل.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال، مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... الخ ، فضلا

عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم...

- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن

المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم...

**3-3/ الأهداف الثقافية والرياضية :** تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني و الترفيهي ، و من بينها:

توفير وسائل ترفيهية وثقافية (المسرح، المكتبات، الرحلات) ، مع تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى،

وكذا تخصيص أوقات للرياضة مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل. وهذه العناصر

تعد جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز، مواكبة التطورات التقنية، وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

**3-4 / الأهداف التكنولوجية :** إن تطور المؤسسات أدى إلى الاهتمام بالبحث و التطوير من خلال توفير

إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية، وترصد لها مبالغ كبيرة إذ تتنافس المؤسسات

فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة لتحسين الإنتاجية ورفع المردودية .

#### 4/ أنواع المؤسسات الاقتصادية :

تأخذ المؤسسات الاقتصادية عدة أشكال و أنواع و ذلك تبعا للمعيار المعتمد في تصنيفها ، حيث يتم الاعتماد عادة على المعيار القانوني و الاقتصادي بالإضافة إلى معيار الملكية و الحجم :

#### 4-1/ المعيار القانوني :

يتم وفق هذا المعيار تصنيف المؤسسة الاقتصادية تبعا لشكلها القانوني ، فعادة ما تقسم حسبه إلى :

4-1-1/ مؤسسات فردية : و هي مؤسسات تعود ملكيتها لشخص واحد يعتبر هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمالها ، فهي مؤسسات تتسم بسهولة إنشائها و بساطة هيكلها التنظيمي ، و لكن في المقابل قد تكون ضعف خبرة مالكيها وضعف مستواه في الإدارة و التسيير عاملا لفشلها .

4-1-2/ الشركات : حيث تعرف الشركة على أنها عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها لشخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عنها من أرباح أو خسارة<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيمها إلى:

أ/ شركة الأشخاص : و هي شركات تضم عددا من المؤسسات الفردية بحيث يكون رأسمالها أكبر و تمثل مكانة أكبر في السوق ، و عليه يكون لشخصية الشريك الاعتبار الأول ، و يكون الشريك فيها مسؤولا شخصيا في ذمته الخاصة و تضامنيا مع بقية الشركاء ، و مثالها شركات التضامن و شركات التوصية البسيطة .

ب/ الشركات ذات المسؤولية المحدودة ( SARL ) : و تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر حصته التي تكون متساوية و غير قابلة للتداول ، كما أن رأسمالها محدود و شركائها محدودين ، أما إذا كانت مؤسسة تتكون من شخص واحد فتأخذ تسمية ( EURL ) .

ج/ شركات الأموال : و يتولى تسييرها مجلس إدارة ، و تتكون من مجموعة مساهمين في رأسمالها عن طريق الأسهم التي تكون قيمتها متساوية و قابلة للتداول ، و يتحمل المساهم فيها الخسارة بقدر رأسماله ، و مثالها شركات التوصية بالأسهم و شركات المساهمة ( SPA ) .

#### 4-2/ معيار الطابع الاقتصادي :

حيث يتم وفقا لهذا المعيار تصنيف المؤسسة الاقتصادية تبعا لنشاطها الاقتصادي فهي تقسم إلى :

<sup>1</sup>- عمر صخري ، مرجع سابق ، ص 27 .

4-2-1 / المؤسسات الصناعية : وهي بدورها قد تنشط في صناعات ثقيلة أو استخراجية كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات العاملة في مجال الحديد والصلب مثلا ، كما قد تنشط في صناعات تحويلية أو خفيفة كصناعة الجلود والنسيج .

4-2-2 / المؤسسات الفلاحية و هي المؤسسات الناشطة في المجال الزراعي و تربية الحيوانات ز الصيد البحري .

4-2-3 / المؤسسات التجارية : و هي مؤسسات ناشطة في مجال التجارة أي شراء السلع و إعادة بيعها دون إدخال تحويل عليها .

4-2-4 / المؤسسات المالية : و هي المؤسسات الناشطة في المجال المالي كالمؤسسات المصرفية و مؤسسات التأمين مثلا .

4-2-5 / مؤسسات الخدمات : و هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة ، حيث تعتبر الخدمة منتجا غير مادي و غير مرئي ، و من أمثلتها مؤسسات النقل و الاتصالات و غيرها .

#### 4-3 / معيار الملكية :

4-3-1 / المؤسسات العمومية : و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة ، حيث لا يجوز للأشخاص المسؤولين عنها بيعها ، و إنما يعينون لإدارتها و تسييرها فقط نيابة عن الدولة ، و للدولة حق تقرير التنازل عنها لصالح الخواص أو ما يعرف ببرامج الخصخصة ، و تعتبر هيمنة المؤسسات العمومية (القطاع العمومي ) سمة تميز النظام الاشتراكي أو ما يعرف بالاقتصاد المخطط .

4-3-2 / المؤسسات الخاصة : و هي مؤسسات تعود ملكيتها لفرد ( مؤسسات فردية ) أو مجموعة من الأفراد يشتركون في ملكيتها (شركات ) ، و تعتبر هيمنة المؤسسات الخاصة أي الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج سمة بارزة للنظام الرأسمالي الحر ، و عليه فإن الدول التي تقرر التحول من النظام الاشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق ، تقوم بتطبيق برامج لخصخصة المؤسسات العمومية و تحويل ملكيتها للقطاع الخاص ، كما حدث في الجزائر خلال سنوات التسعينيات .

4-3-3 / المؤسسات المختلطة : و هي مؤسسات تكون ملكيتها مشتركة بين القطاعين العمومي و الخاص .

#### 4-4/ معيار الحجم :

حيث يمكن تقسيم المؤسسات حسب حجمها إلى مؤسسات كبيرة وأخرى صغيرة أو متوسطة و يعتمد التصنيف عادة على نوعين من المعايير للفرقة بين مختلف الأنواع من المؤسسات .

أولها المعيار الكمي و هو معيار يصلح للأغراض الإحصائية و التنظيمية ، حيث يسهل بمقتضاه جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة ، مما يساعد الهيئات التنظيمية المسؤولة عن دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تحديد نطاق عملها على وجه دقيق .

أما النوع الثاني فيتمثل في المعايير الوظيفية و هي معايير تصلح لإجراء التحليل الاقتصادي و تقويم الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات و تحديد دور كل نوع منها في تحقيق التنمية الاقتصادية.

و يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بناء على معيارين :

#### 4-4-1/ المعيار الكمي : ويشمل بدوره المعايير التالية :

أ/ معيار رأس المال : و يعتبر من المعايير الأساسية في تمييز حجم المؤسسة نظرا لأهميته في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ، مع الإشارة إلى أن قيمة رأس المال المعتمدة لتصنيف المؤسسة تختلف من دولة لأخرى .

ب/ معيار حجم الموجودات الثابتة : إن القيمة المعتمدة لتصنيف المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى ، حيث تعتمد قيمة أقل في المنشآت التي تعتمد تكثيفا للعمل ، على عكس بعض القطاعات التي توظف تكنولوجيا أكثر تقدما أين ترتفع القيمة .

ج/ معيار العمالة : و هو من أكثر المعايير المعتمدة لتمييز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في الدول النامية ، كما يختلف استخدام هذا المعيار من دولة لأخرى ، حيث تعتمد الدول النامية قيما أدنى من عدد العمال لتصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مقارنة بالقيم المعتمدة لدى الدول المتقدمة .

د/ معيار معامل رأس المال : إن الاعتماد على معيار رأس المال أو معيار العمالة بشكل منفرد قد يؤدي إلى تصنيف غير دقيق لحجم المؤسسة ، حيث قد توظف المؤسسة عددا قليلا من العمال بينما تعتمد أسلوب فن إنتاجي كثيف لرأس المال فتصنف من المنشآت الكبيرة والعكس صحيح .



لذلك فإن معيار معامل رأس المال هو معيار يمزج بين المعيارين المذكورين آنفاً ، و نتحصل عليه من خلال قسمة رأس المال الثابت على عدد العمال ، و هو يعبر عن القيمة المضافة من رأس المال المستثمر المطلوبة لتوظيف عامل واحد إضافي في المؤسسة .<sup>1</sup>

#### 4-4-2 / المعيار النوعي :

و بدوره يعتمد في تصنيفه للمؤسسات على مجموعة من المعايير أهمها :

أ/ معيار قيمة المبيعات : حيث تعبر قيمة المبيعات أو رقم الأعمال في المؤسسة عن حجمها ، كما تعتبر مقياساً هاماً لمستوى نشاط المؤسسة و قدرتها التنافسية .

ب/ المعيار القانوني : حيث يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة و حجم رأس المال المستثمر فيها و طريقة تمويلها ، و غالباً ما تشمل المشروعات الصغيرة مشروعات ذات شكل غير مؤسسي مثل مشروعات الأفراد و المشروعات العائلية و التضامنية و المهن الصغيرة الإنتاجية و الحرفية كالورش و المحلات التجارية .<sup>2</sup>

ج/ معيار التنظيم : حيث تتسم المؤسسات الصغيرة ببعض الخصائص المتمثلة في : الجمع بين الملكية و الإدارة ، قلة عدد مالكي رأس المال ، صغر حجم الطاقة الإنتاجية ، الاعتماد بشكل أساسي على مصادر تمويل محلية ... إلخ .

د/ المعيار التكنولوجي : حيث تستخدم المؤسسات الصغيرة أساليب إنتاج بسيطة ذات رأسمال منخفض و كثافة عمالية كبيرة .

أمّا في الجزائر فإن تعريف هذا تصنيف المؤسسات حسب حجمها يقترب كثيراً من التعريف الأوربي حيث تم اعتماد نفس المعايير ، فقد نصّ القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 ، و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فصله الثاني من بابه الأول على تعريف هذا النوع من المنشآت ، و يمكن عرض هذا التعريف بمختلف جزئياته وفق الجدول الآتي الذي يلخص التعريف القانوني لهذه المؤسسات في الجزائر من خلال مختلف المعايير المذكورة :

1 - نبيل جواد ، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الطبعة الأولى ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 2007 . ص 32 .

2 - نفس المرجع ، ص 34 .

الجدول رقم (01) : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

مجموع الحصيلة السنوية ( د ج )	أو	رقم الأعمال السنوي ( د ج )	التعداد (وحدات العمل السنوية)	المعايير الكمية للتصنيف أنواع المنشآت
10 مليون		> 20 مليون	> 10	المؤسسات المصغرة
> 100 مليون		> 200 مليون	من 10 إلى 49	المؤسسات الصغيرة
من 100 مليون إلى 500 مليون		من 200 مليون إلى 2 مليار	من 50 إلى 250	المؤسسات المتوسطة

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 77 ، بتاريخ 15 ديسمبر 2001 ، ص 6 .

## المحور الثاني : بيئة أو محيط المؤسسة الاقتصادية

إن اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح يجعل من الضروري فهم و تحليل علاقتها ببيئتها و بالتالي دراسة كيفية تفاعلها أي تأثيرها و تأثرها بهذه البيئة .

### 1/ المؤسسة كنظام مفتوح :

يعرف النظام على أنه : " مجموعة معقدة من الأجزاء المتداخلة و المترابطة أو النظم الفرعية التي تعمل على تحقيق هدف واحد ، و هذا الاعتماد المتبادل بين النظم الفرعية يعني أن هناك تأثير متبادل بينها نتيجة العلاقات المتبادلة و المتداخلة بين هذه الأجزاء ، و بالتالي إذا اتخذت الإدارة أي قرار يتعلق بأحد أجزاء التنظيم فلا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار التأثير المتبادل لأي قرار على الأجزاء الأخرى في التنظيم " .<sup>1</sup>

و عليه فالنظام هو : "هيكل أو بنيان منظم و منسق يضم مجموعة من الأجزاء و العناصر المترابطة و المتكاملة الموجهة لتحقيق هدف مشترك " .<sup>2</sup>

و قد يكون النظام مغلقا أو مفتوحا ، فالنظام المغلق هو الذي يحتوي على جميع الخصائص اللازمة لتحقيق الهدف دون تفاعل أو استجابة لمتطلبات البيئة المحيطة به ، أما النظام المفتوح فهو الذي يؤثر و يتأثر بالبيئة و يقوم بتصريف المخرجات التي تنتج عنه نحوها .

### 2/ تعريف بيئة المؤسسة و أهمية تحليلها و تشخيصها :

بيئة المؤسسة هي مجموعة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة و تؤثر على مستوى كفاءتها و فعاليتها ، و هذه المتغيرات منها ما يخضع لسيطرة و تحكم إدارة المؤسسة ( البيئة الداخلية ) ومنها ما لا يخضع لسيطرتها ( البيئة الخارجية ) .

يعتبر تشخيص و تحليل بيئة المؤسسة نقطة البداية للتخطيط الفعال باعتبار أن الاستراتيجية لا تعتمد على قدرات و إمكانيات المؤسسة فقط ، بل تتعداه إلى التقييم التام و الشامل لمختلف العناصر و المتغيرات التي لها تأثير على نشاط و نتائج و أهداف المؤسسة .

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج و العمليات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 34 .

<sup>2</sup> - بن طيب هديات ، « دراسة الإنتاج و العمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة الجزائرية للتأمينات » ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان ، السنة الجامعية 2015/2016 ، ص 26 .

أما الهدف الرئيسي لعملية المسح البيئي ( التشخيص الاستراتيجي ) فيتمثل في الحصول على صورة واضحة و شاملة عن الوضعية الحالية للمؤسسة ، و ذلك من خلال العمل على توفير المعلومات الكافية ، و التي يجب أن تتصف بالشمولية و أن تصنف تبعاً لأهميتها بالنسبة للمؤسسة ، حيث يمكن استعمالها في صياغة أو تصحيح الإستراتيجية المعتمدة من طرفها ، فأى خطة لا بد و أن تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة سواء كان مصدرها داخليا أو خارجيا ، و ذلك باعتبار أن المؤسسة نظام متكامل يتفاعل مع محيطه باستمرار<sup>1</sup>.

و تصنف المعلومات الناتجة عن المسح البيئي إلى فرص و تهديدات و قيود بالنسبة لتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة ، و تصنف إلى نقاط قوة و نقاط ضعف بالنسبة لتشخيص البيئة الداخلية .

كما تتميز كل من الفرص و التهديدات و القيود ، و كذا نقاط القوة و نقاط الضعف بالديناميكية و التغير المستمر ، حيث ما يمكن اعتباره قوة أو فرصة للمؤسسة في مرحلة زمنية معينة قد يتحول إلى ضعف أو تهديد في مرحلة لاحقة ، كما أن ما يمكن اعتباره ضعف أو تهديد لمؤسسة ما هو في نفس الوقت بمثابة قوة و فرصة بالنسبة للمؤسسات المنافسة ، و لذلك على المؤسسة التفاعل و في الوقت المناسب مع مختلف المتغيرات التي تطرأ على محيطها ، و إلا فستكون في حالة قصور عن التعامل مع هذه المتغيرات و هو ما يعود بالسلب عليها ، و يحد من إمكانية تحقيقها للأهداف المحددة سلفاً .

وعليه فإن التنسيق بين الفرص المتاحة و تهديدات البيئة الخارجية من جهة ، و نقاط القوة و الضعف التي تتميز بها المؤسسة من جهة أخرى ، يؤدي إلى إقامة علاقة تفاعل بين المؤسسة و محيطها أي علاقة تأثير و تأثير ، و على العموم قد تكون المؤسسة أمام إحدى الوضعيات التالية :

#### جدول رقم (02) : الوضعيات الممكنة للمؤسسة الناتجة عن تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية

البيئة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
البيئة الخارجية	استغلال نقاط القوة و الفرص المتاحة	نقاط الضعف قد تحول دون استغلال الفرص المتاحة
الفرص المتاحة	استغلال نقاط القوة لمواجهة التهديدات	تحول دون مواجهة التهديدات و جعلها في وضعية حرجة
التهديدات		

المصدر : محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 13 .

<sup>1</sup> - هشام سفيان صلواتشي و يوسف بودة ، « تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة و علاقتها بالتقسيم الاستراتيجي و تقسيم السوق » ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، نوفمبر 2011 ، ص 03 .

### 3/ تصنيفات البيئة : تنقسم بيئة المؤسسة عادة إلى نوعين هما :

**1-3 / البيئة الداخلية :** و هي ترتبط ارتباطا وثيقا بأنشطة الأداء و بالوظائف المختلفة داخل المؤسسة ، و قد أطلق عليها ميلز ( Milles ) اسم المجموعة التنظيمية ، بينما سماها تومبسون ( Thompson ) بيئة العمل ، أما بورتر فسماها البيئة العملية ، و ترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة و تشكيل أهداف المؤسسة ، و في نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة و الأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج<sup>1</sup>.

أما العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة فتتمثل في العوامل المتعلقة بنمط و أسلوب الإدارة و كفاءة العمليات التنظيمية الرئيسية مثل : التخطيط الاستراتيجي ، الاتصالات ، اتخاذ القرار ، إدارة الموارد البشرية ، تخصيص الموارد و إدارة الأصول ، قياس و تقييم الأداء المؤسسي و التنظيمي و الفردي ، إدارة الجودة الشاملة ، التجديد و التعلم التنظيمي و التفاعل مع البيئة المحيطة محليا و إقليميا و دوليا .

**2-3 / البيئة الخارجية :** و تشمل مختلف المتغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة و بعيدا عن سيطرتها و لكنها تؤثر عليها ، و تعمل المؤسسة في هذه البيئة المعقدة على التكيف من خلال وضع برامج و خطط ملائمة ، و في حال فشلها في التكيف معها فلن تتمكن من تحقيق أهدافها ، و تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة نوعين :

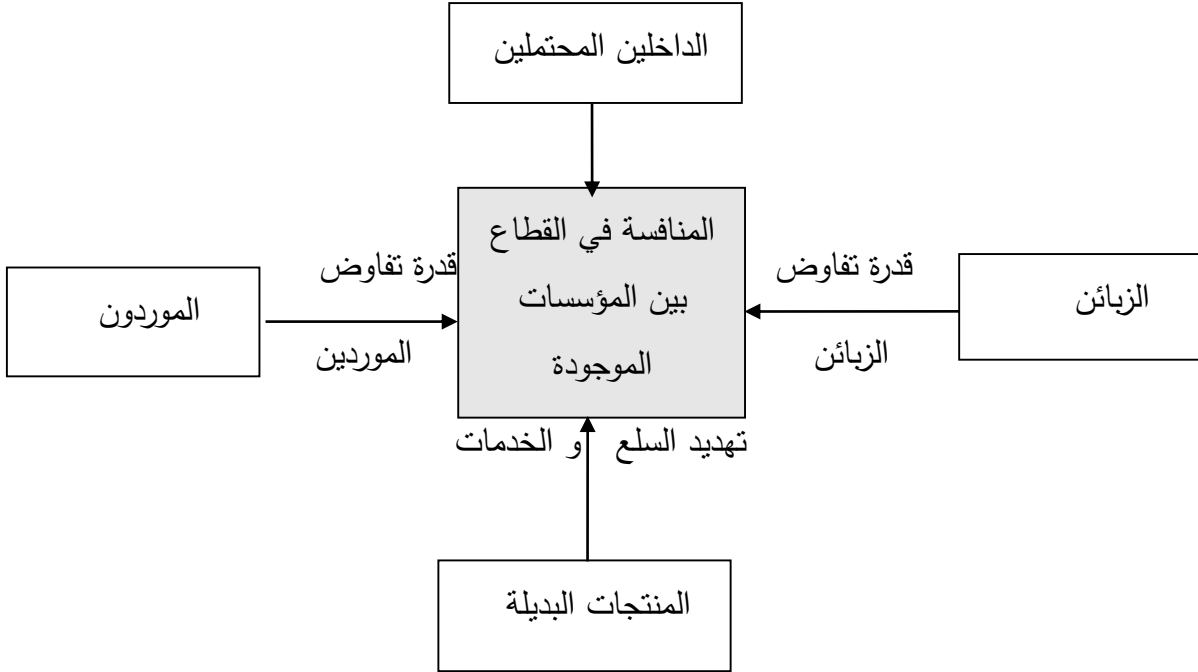
**1-2-3 / البيئة الخارجية المحلية :** و تشمل العوامل و المتغيرات الوطنية المحلية الخارجة عن سيطرة المنظمة ، و بدورها تنقسم إلى نوعين هما :

**1-1-2-3 / البيئة الخارجية الخاصة أو الصناعية:** و تشمل مختلف المتغيرات القريبة التي ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرة بنشاط المؤسسة و نذكر منها : المنافسين ، الموردين ، المستهلكين، السلع البديلة... إلخ .

حسب " بورتر " هناك خمسة قوى يمكن أن تحد من تنافسية المؤسسة ، فدراسة و تحليل هذه القوى يمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها التنافسية و بالتالي تحديد سياساتها و استراتيجياتها التسويقية ، و عليه فالمؤسسة مجبرة على التأقلم مع الضغط الذي تحدثه هذه القوى ، و ذلك من خلال تحديد و معرفة أصل مختلف التهديدات و الضغوطات بدقة ، و ترتيبها حسب تأثيرها مع توقع الاستراتيجيات الممكن اتباعها لمواجهة هذه القوى .

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 01 .

الشكل رقم (01) : القوى التنافسية لبورتر ( M.E PORTER )



Source : M.Porter ,choix stratégique et concurrence , Economica , Paris , 1982 , p 04.

و عليه فأهم القوى أو الضغوط التنافسية حسب بورتر هي :

أ/ تهديدات الداخلين الجدد : حيث يمكن أن يخلق المنافسون الجدد ضغطا على تنافسية المؤسسة و مركزها في السوق ، إذ يؤدي ذلك إلى تغيير الوضعية التي تحتلها المؤسسة كما يؤدي إلى خلق قواعد جديدة ، و عليه فالمؤسسة مهددة من خلال تأثير ذلك على هامش أرباحها ، و بالتالي فتحليل السوق لا يتوقف على تحليل أثر المنافسين الموجودين في السوق ، بل ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق .

و لمواجهة هذا النوع من المنافسة تعمل المؤسسة على تركيز نشاطها في بعض القطاعات التي تفرض حواجز أمام دخول مؤسسات جديدة ، و هي حواجز تقنية لا قانونية و مثال ذلك ارتفاع أسعار الآلات و

مستلزمات الإنتاج ، صعوبة التسويق ، صعوبة الحصول على المواد الأولية بالشكل و السعر و في الوقت المناسب .<sup>1</sup>

ب / تهديدات المنتجات الإحلالية أو البديلة : حيث أن لهذه المنتجات تأثير كبير على منتجات المؤسسة ، و هذا من ناحية النوعية و السعر و التكلفة و هامش الربح .<sup>2</sup>

و عليه و بهدف تمكنها من السيطرة على جزء من السوق أو السيطرة على السوق بالكامل ، على المؤسسة دراسة و تحليل الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات التي تنتج منتجات بديلة لمنتجاتها ، سواء في ما يخص المنتجات الحالية أو المستقبلية ، لأن عدم أخذ ذلك بعين الاعتبار من شأنه التقليل من ربحية المشروع و جعله أقل جاذبية .

و يتم تحليل تأثيرها من خلال دراسة المنتجات التي من شأنها تلبية نفس الحاجات و بأقل تكلفة ممكنة باستعمال تكنولوجيا مغايرة مثلا .

ج / قدرة تفاوض الزبائن : و يتمثل ذلك في قدرة الزبائن على التفاوض على تخفيض الأسعار و رفع النوعية و تنويع الخدمات ، و هو ما قد يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة ، حيث يمكن أن يشكل الزبائن قوة مهددة لمصالح المؤسسة و لإمكانية تحقيقها لأهدافها ، و تتحدد قوتهم بعوامل مختلفة تتمثل في ما يلي<sup>3</sup>:

- عدد المشترين المتعاملين مع المؤسسة : حيث أنه كلما كان عدد الزبائن كبيرا كلما وجدت المؤسسة أريحية في التعامل معهم ، لأن ذلك يجنبها الضغوط التي تتجم في حالة العدد القليل للزبائن ، ففي حالة قلة عدد الزبائن يمكنهم التفاهم و التكتل للتفاوض و تحديد سعر المنتج و نوعيته وبالتالي فرض شروطهم عليها ؛

- انعدام أو محدودية المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة : حيث يمنح هذا الوضع للمؤسسة قوة تفاوضية أكبر تسمح لها بتحقيق المزيد من المزايا و المكاسب ، و ذلك على عكس الوضع الذي

---

<sup>1</sup> - زغدار أحمد ، المنافسة - التنافسية و البدائل الإستراتيجية ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، الطبعة الأولى ، ص 47 .

<sup>2</sup> - Porter. M، **l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, DUNOD , Paris ,2000 , p 06 .

<sup>3</sup> - زغدار احمد ، مرجع سابق ، ص 49 .

تكثر فيه المنتجات البديلة ، حيث تكون للزبائن إمكانية المفاضلة و الاختيار بين منتجات المؤسسة و المنتجات البديلة ؛

- تكاليف الإحلال بالنسبة للمشتريين : حيث و في حال توفر منتجات بديلة فإن قرار الاختيار بالنسبة للزبون سيخضع لتكلفة إحلال المنتج ، فإذا كانت تكلفة التغيير مرتفعة فإن ذلك سيثني الزبون عن التغيير و العكس صحيح ؛
- مدى مساهمة المؤسسة في التكلفة الكلية التي يتحملها الزبون ؛
- ربحية المشتريين المتمثلة في المنافع التي يجنيها الزبون من تعامله مع هذا البائع دون غيره .

**د / قدرة تفاوض الموردين :** حيث قد يؤثر هؤلاء على مردودية المؤسسة ، و ذلك من خلال تحكمهم في أسعار المواد الأولية أو نصف المصنعة التي تحتاجها المؤسسة في عملية الإنتاج ، مع إمكانية فرضهم لشروط بيع معينة ، خاصة في حال عدم وجود منتجات بديلة تنافس تلك التي يقوم بتوفيرها هؤلاء الموردين كحالة الاحتكار مثلا .

و تتحدد قوة الموردين بعدة عوامل تتمثل في ما يلي :

- **عدد الموردين :** حيث أنه كلما كان عددهم محدودا كلما زادت قدرتهم على التفاوض و فرض شروطهم على المؤسسة ، و ذلك من خلال فرض الأسعار التي يريدونها ، و أكثر من ذلك إرغام المؤسسة على قبول المنتجات بنوعية معينة ، حيث لا يتوفر لها في هذه الحالة إمكانية المفاضلة و الاختيار ؛
- **مدى توفر بدائل للمنتجات المقدمة من الموردين :** حيث أنه في حالة محدودية أو غياب البدائل المطروحة في السوق ، تضطر المؤسسة إلى القبول بالمنتجات المعروضة عليها و بالشروط المفروضة من طرف الموردين ، و ذلك دون أن يكون لديها هامش للتفاوض و الاختيار ؛
- **مدى مساهمة الموردين في تقديم خدمة جيدة ، و كذا درجة مساهمتهم في تكلفة المنتج بالنسبة للصناعة ؛**
- **أهمية الصناعة بالنسبة للمورد :** حيث تتحدد هذه الأهمية بقيمة الأرباح المحققة نتيجة تعامله مع هذه الصناعة ، فكلما زادت أرباحه الناتجة عن التعامل مع المؤسسة كلما تشجع أكثر للتعامل معها بهدف الحفاظ على المستوى المحقق من الأرباح أو رفعه لمستوى أعلى ؛
- **درجة الخطورة التي يشكلها الموردون على المؤسسة في حالة ميلهم إلى التكامل في المنبع ( التكامل الأمامي ) .**



هـ / درجة حدة المنافسة بين المنافسين : حيث أن كل مؤسسة تسعى للحصول على أكبر حصة سوقية مقارنة بالمؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع ، و لا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة فيما بينها و المنافسة على السوق .

و الملاحظ هنا أنه في واقع الأمر لا يمكن الاكتفاء بالعوامل المباشرة في السوق كمحدد لتنافسية المؤسسة ، و إنما هناك عوامل أخرى ترتبط أساسا بالنظام الاقتصادي المتبع في المجتمع ، و كذا طريقة تسيير المؤسسة ، و مدى نضج ثقافتها الإدارية و التسييرية ، و كذا هيكل السوق و سياسة الأسعار و درجة التطور التكنولوجي و الصناعي في النشاط المعني ... إلخ <sup>1</sup>.

و تتحدد عادة درجة المنافسة بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع تبعا لعدة عوامل تتمثل أهمها في ما يلي <sup>2</sup>:

- نمو الصناعة : فعندما يشهد قطاع معين اتساعا و نموا في نشاطه الاقتصادي ، فإن ذلك من شأنه إتاحة الفرصة للمؤسسات المتنافسة في ما بينها في هذا القطاع لزيادة مبيعاتها و بالتالي تحقيق المزيد من الأرباح ؛
- التكاليف الثابتة للإنتاج : حيث يلعب هذا النوع من التكاليف دورا كبيرا في تحديد سعر السلعة ، و بالتالي في التأثير على القدرة التنافسية للمنتج ، و منه يتوجب على المؤسسة التي تواجه منافسة حادة العمل على تخفيض الأثر النسبي للتكاليف الثابتة من مجموع التكاليف ؛
- تمييز المنتج : حيث تعتمد القدرة التنافسية للمؤسسة على مدى تقديمها لمنتجات منفردة و متميزة عن باقي منافسيها و ذلك بالاعتماد على عوامل غير سعرية ، و إلا فاعليها الاعتماد على عامل السعر للرفع من قدرتها التنافسية ؛
- درجة التمركز في القطاع : حيث أن درجة التمركز السائدة في القطاع هي التي تحدد مكانة المؤسسة ضمنه و كذا استراتيجيتها المتبعة ، فكلما ارتفع عدد المنافسين في السوق كلما تعددت الرؤى و الاستراتيجيات المتخذة للبقاء في السوق ، و بالتالي ازدادت صعوبة التنبؤ بتصرفات المنافسين و ارتفعت نسبة المفاجآت من طرفهم ، و العكس صحيح في حال قلة عدد المنافسين حيث تضفي هذه الحالة صفة احتكار القلة على السوق ، و هو ما يؤدي إلى التجانس في أفكارهم و نظرتهم

<sup>1</sup> - Nacer . Daddi- Addoun , Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale , n° 03 , Ecole Supérieure du commerce , Alger , 2007, p 42,43 .

<sup>2</sup> - زغدار أحمد ، مرجع سابق ، ص 45-46 .

للسوق و المنافسة داخل الصناعة الواحدة ، كما يقلل من إمكانية حدوث مفاجآت و تصرفات غير متوقعة .

- حواجز الخروج من السوق : حيث أنه كلما قلت فرص الربح في قطاع معين كلما اضطرت المؤسسات للخروج منه ، غير أن ذلك لا يتم بسهولة و إنما لهذا الخروج تكلفة قد تكون في الكثير من الأحيان مرتفعة و هو ما يثني المؤسسة عن المغادرة ؛
- موانع الدخول إلى السوق : فقد تحول بعض الحواجز و العراقيل دون دخول المؤسسات لسوق معينة ، و من أمثلة ذلك ارتفاع الحد الأدنى من رأس المال الواجب توفيره من طرف المؤسسة لممارسة هذا النوع من النشاط .

### 3-2-1-2 / البيئة الخارجية العامة أو الكلية : و تؤثر العوامل المكونة لهذه البيئة على جميع

المؤسسات باختلاف أنواعها و نشاطها ، و تتمثل أساسا في : العوامل أو المتغيرات الاقتصادية ، السياسية ، القانونية ، الاجتماعية و الثقافية و التكنولوجية .

حيث أن النموذج المقدم من طرف " بورتر " و هو نموذج قوى التنافس الخمس ينطبق أكثر على أسواق و صناعات الدول المتقدمة ، و لذلك فهو يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات حتى يمكن الاستفادة منه من طرف مسيري و مديري المؤسسات في الدول النامية في ما يخص تحليل ظروف الصناعة و المنافسة .

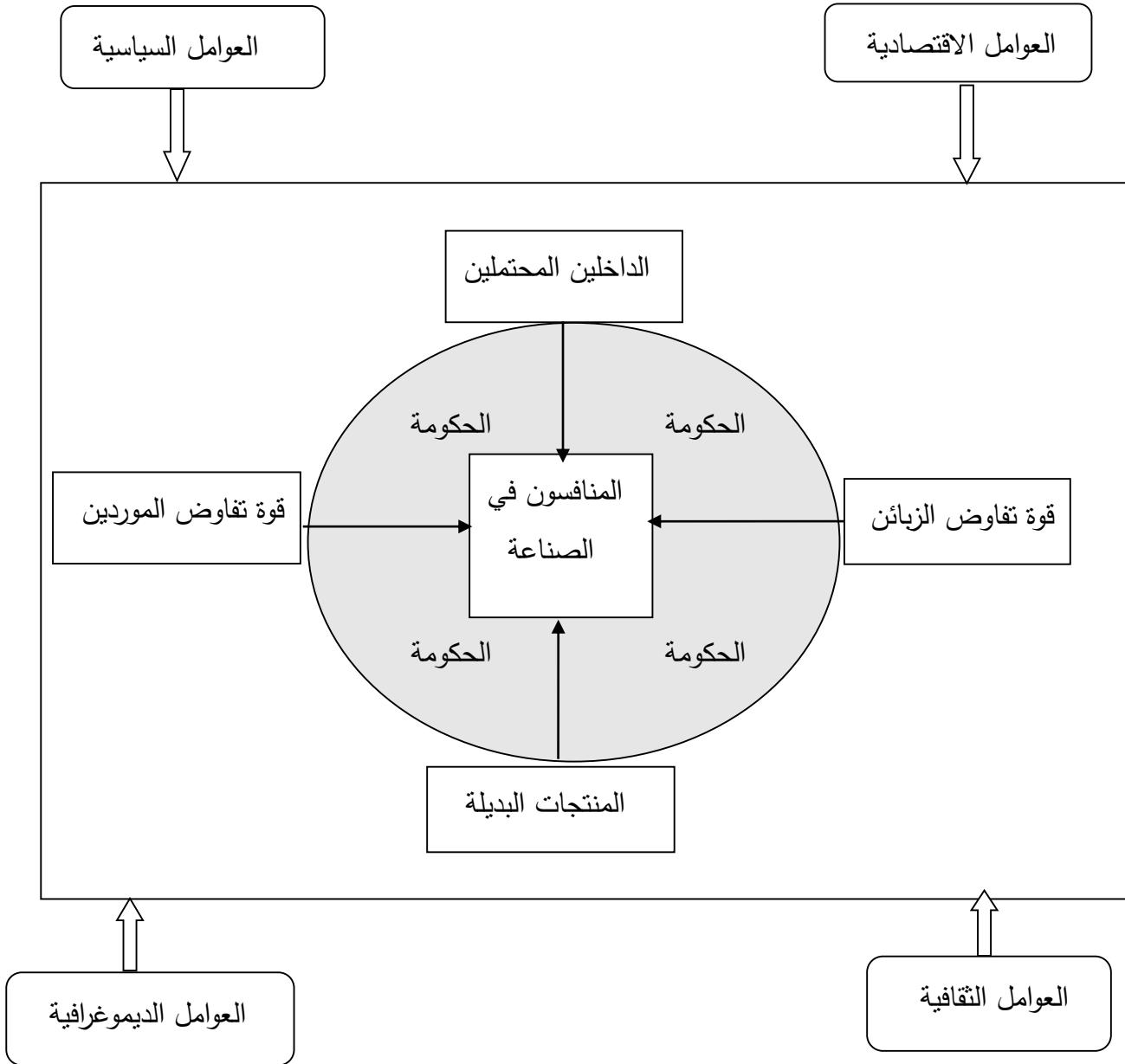
و يعتمد تحليل جاذبية الصناعة على تحليل متكامل الخطوات لمساعدة المديرين على إجراء مثل هذه التحليلات انطلاقا من مدى مساهمة قوى التنافس الرئيسية في تحديد جاذبية الصناعة حاليا و مستقبلا ، و كذا تأثيراتها الإيجابية المتمثلة في الفرص و تأثيراتها السلبية المتمثلة في التهديدات .

و مثلما يوضحه الشكل أدناه ، يعتمد التعديل الأول على إضافة عنصر آخر و هو تصرفات الحكومة باعتبارها إحدى القوى الكبرى و المؤثرة ، بينما يتمثل التعديل الثاني في إضافة العوامل و المتغيرات الاقتصادية و السياسية و الثقافية و الديموغرافية وغيرها ، و التي لها تأثير كبير في هيكل الصناعة و في ديناميكيات المنافسة .

وتجدر الإشارة إلى إضافة تأثير البيئة الخارجية الإيكولوجية على نشاط المؤسسة الاقتصادية في إطار ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ( La responsabilité sociale ou sociétale ) ، و عليه فإن أخذ البعد الإيكولوجي و مختلف القوانين و المتغيرات في هذا المجال يضع المؤسسة أمام حتمية التفاعل مع

هذا النوع الجديد من العوامل و الالتزامات ، و ذلك باعتباره بعدا مهما من أبعاد ما يسمى التنمية المستدامة ( Le développement durable ).

الشكل رقم (02) : إطار تحليل الصناعة للدول النامية ( نموذج أستن )



المصدر : نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، ، 1998 ، ص 77 .

كما يمكن إضافة نوع ثالث للبيئة الخارجية و هي البيئة الإقليمية أو الدولية ، حيث تتنوع العوامل و المتغيرات المؤثرة في المؤسسة و التي نذكر منها : أثر التكتلات السياسية و الاقتصادية ، دور المنظمات الدولية و الإقليمية و منها المنظمة العالمية للتجارة ، حركة رؤوس الأموال ، نشاط الشركات المتعددة الجنسيات ، التطورات التكنولوجية و المعرفية ، السياسات التجارية و سياسات الاستثمار و الأعمال في الدول المختلفة .

## المحور الثالث: التنظيم و الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

### 1/ التنظيم في المؤسسة الاقتصادية

#### 1-1/ تعريف التنظيم :

يعرف التنظيم على أنه : " توزيع الواجبات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة ".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه : " هو الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية التي يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم و ترتب جهود جماعة من الأفراد ، و تنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة ، و هذا ما يستدعي تحديد عدد و نوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ، ثم تحديد الأفراد المكلفين و المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة و تحديد العلاقات بينهم من حيث المهام و المسؤوليات و الصلاحيات ".<sup>2</sup>

كما يعرف أيضا على أنه : " تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف ".<sup>3</sup>

#### 1-2/ مبادئ التنظيم :

و تتمثل في الإطار الفكري الذي يجب الاسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي و تفعيله و تتمثل في ما يلي :<sup>4</sup>

- مبدأ تحديد الهدف : حيث ينبغي على التنظيم أن يحدد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة التي توصل بمجملها إلى تحقيق الهدف العام الذي وضعه التخطيط .
- مبدأ شمولية التنظيم و تكامله : حيث يجب أن يشمل التنظيم كافة الأنشطة الواردة في الوحدات التنظيمية حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها بشكل كامل و متناسق .
- مبدأ الفاعلية : و هو ما يعني تحقيق التنظيم لأهدافه بأقل جهد و زمن و تكلفة .
- مبدأ الشرعية : حيث يجب أن تكون الأهداف و الأساليب و الوسائل التي يعتمدها التنظيم شرعية ، أي لا تتعارض مع القوانين و الأنظمة و التعليمات و القيم و العادات و الأعراف و التقاليد ،

<sup>1</sup>- خليفي عيسى ، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة ، المحاضرة رقم 07 ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بيسكرة ، ص 09 .

<sup>2</sup>- رفيقة حروش ، مرجع سابق ، ص 185 .

<sup>3</sup>- خليفي عيسى ، مرجع سابق ، ص 09 .

<sup>4</sup>- صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 153-157 .

- المعترف بها و المطبقة في مجال نشاط التنظيم ، كما لا يجب أن تتعارض مع أخلاقيات المهنة و المجتمع .
- **مبدأ الوضوح :** حيث يجب أن تكون الأهداف و مفردات التنظيم محددة بدقة ، أي غير غامضة و غير قابلة للتأويل ، و هذا حتى توصل المؤسسة مباشرة إلى أهدافها دون حصول تباينات أو انحرافات بسبب أي لبس أو سوء تفسير ممكن .
  - **مبدأ الالتزام :** حيث يجب أن تلتزم الإدارة بمختلف فروعها و أقسامها بدقة بالتنظيم .
  - **مبدأ تقسيم العمل :** حيث أن تقسيم العمل لمعرفة مكوناته و عناصره الرئيسية و الفرعية و العلاقات بينها يؤدي إلى الاستفادة من مبدأ التخصص و التكامل بين النشاطات المختلفة .
  - **مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص :** حيث أن إحدى صفات المؤسسة الناجحة هو التركيز على الوظيفة لا الموظف ، لأن الأشخاص يختارون للقيام بالوظائف التي يتمتعون بمحدداتها و شروط توليها ، كما أنهم يغادرونها مع مرور الوقت ، و لهذا يجب أن يبنى الهيكل التنظيمي على أساس الوحدة الوظيفية و أنشطتها لا حول الأفراد و علاقاتهم .
  - **مبدأ تحديد المسؤولية :** حيث رغم تفويض السلطة إلا أن المسؤولية لا تفوض ، أي أن الرؤساء يبقون مسؤولين عن السلطات التي فوضوها لمرؤوسيهـم .
  - **مبدأ الموازنة بين الصلاحيات و المسؤولية :** حيث أن السلطة التي تعطى للموظف يجب أن تكون مساوية و موازية للمسؤولية التي تقع على عاتقه ، و هذا حتى يتمكن من إنجاز عمله على أكمل وجه ، فمنحه سلطة و صلاحيات أقل من المطلوب سوف يعيقه عن العمل ، كما أن منحه سلطة زائدة قد يجعله يتعسف في استعمالها .
  - **مبدأ وحدة الإشراف و الأمر :** حيث يجب تحديد المرجع الوحيد في تلقي الأوامر ، و هذا حتى لا يقع تضارب و تناقض في التعليمات و التوجيهات .
  - **مبدأ نطاق الإشراف الإداري :** و يعني ذلك تحديد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس واحد ، و ذلك من أجل تحقيق وظيفة الرقابة و التوجيه بشكل رسمي و واضح .
  - **مبدأ ديناميكية التنظيم :** حيث يجب أن يكون التنظيم مرنا و شفاف كي يتمكن من التفاعل مع متغيرات البيئة و متطلباتها مع الاستمرار في تحقيق الأهداف ، حيث أن حركية التنظيم عنصر هام لنجاحه و استمراره .

### 1-3/ أنواع التنظيم :

#### 1-3-1/ التنظيم الرسمي :

و هو التنظيم القائم على القوانين و القرارات و اللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين داخل المنظمة ، و ذلك وفقا لتدرج السلطة و تحديد المسؤوليات ، حيث لكل فرد اختصاص و دور معين يقوم به ، كما يكون كل فرد على علم بحقوقه و واجباته و بحدود علاقاته مع رؤسائه و مرؤوسيه و بكيفية الاتصال بهم .

كما يعرف بأنه ذلك النوع من التنظيم الذي يعتمد على الهيكل التنظيمي و يقوم بتحديد العلاقات و المستويات الإدارية و تقسيم الأعمال و توزيع الاختصاصات و تحديد المسؤوليات و السلطات، كما يشمل أيضا اللوائح و القواعد و الترتيبات التي تطبقها إدارة المنظمة .

#### 1-3-2/ التنظيم غير الرسمي :

و هو شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة ، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل التنظيم أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بالعمل داخل التنظيم، مجموعات تضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين يشتركون و يتفقون ضمنا في أهدافهم و رغباتهم و ميولاتهم و تطلعاتهم .

و عموما ينشأ التنظيم غير الرسمي بصورة عفوية نتيجة التقاء الأفراد في مكان معين من التنظيم ، و هو ما يؤدي إلى تبادل الأحاديث و الأفكار و الآراء مما يؤدي إلى استقرار العلاقة حتى خارج التنظيم ، فالعلاقات الشخصية هي الأساس في هذا النوع من التنظيم عكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة ، كما أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث تتم على أساس التجمع الاختياري و الطوعي لأعضاء تجمعهم مصلحة مشتركة و اتجاهات و ميول متقاربة .

### 2/ الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية :

#### 1-2/ تعريف الهيكل التنظيمي :

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه : " التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ، الذي يوضح العلاقة بين التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم و مكوناته من التقسيمات الأدنى و سلطة و مسؤولية كل تقسيم " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، دار المسيرة ، عمان ، 1999 ، ص 146 .

و يعرفه ( Robbins ) على أنه : " الهيكل الذي يوضح و يحدد كيفية توزيع المهام و الواجبات و المسؤول الذي يتبع له كل فرد في المنظمة ، و كذا أدوات التنسيق الرسمية و أنماط التفاعل الواجب اتباعها و تطبيقها ، فهو يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي التعقيد و الرسمية و المركزية " <sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه : " إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل هرم ، يربطها خط سلطة رسمية تتناسب من خلاله الأوامر و التعليمات و التوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ، و من خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات و مراكز السلطة و المسؤولية " <sup>2</sup>.

و يتألف الهيكل التنظيمي من مجموعة عناصر رئيسية تتمثل في :<sup>3</sup>

- تقسيمات تنظيمية و وحدات مختلفة .
- التخصص في العمل أي وجود مهام محددة .
- نطاق الإشراف و خطوط السلطة و المسؤولية .
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية و اللامركزية .

## 2-2/ خطوات و مراحل بناء الهيكل التنظيمي :

مراحل بناء الهيكل التنظيمي هي خطوات و عمليات متتالية و متناسقة و تتمثل في الآتي :

- تحديد أهداف المؤسسة و عدد الوظائف اللازمة لتحقيقها .
- إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الأهداف المحددة سلفاً .
- تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها البعض و وضعها في وحدة إدارية واحدة ، و يكون ذلك حسب الوظائف أو المنتج أو العملاء أو المناطق الجغرافية و غيرها من الأسس التي تتم على أساسها عملية التقسيم و التجميع للأنشطة .
- تحديد العلاقات التنظيمية حيث يجب تحديد العلاقات التي تجمع مختلف العاملين في الوحدات الإدارية المشكلة في المرحلة السابقة ، و تكون العلاقات بين العاملين إما رأسياً أو أفقياً .
- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية من خلال إيجاد شبكة و نظام اتصال و تنسيق بين مختلف الإدارات ( إدارة التسويق ، إدارة الإنتاج ، الإدارة المالية ... ) ، و هذا ما يضمن انسيابية في تبادل المعلومات و البيانات المختلفة في ما بينها .

<sup>1</sup>- خلفي عيسى ، مرجع سابق ، ص 13 .

<sup>2</sup>- رفيقة حروش ، مرجع سابق ، ص 184 .

<sup>3</sup>- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 205 .



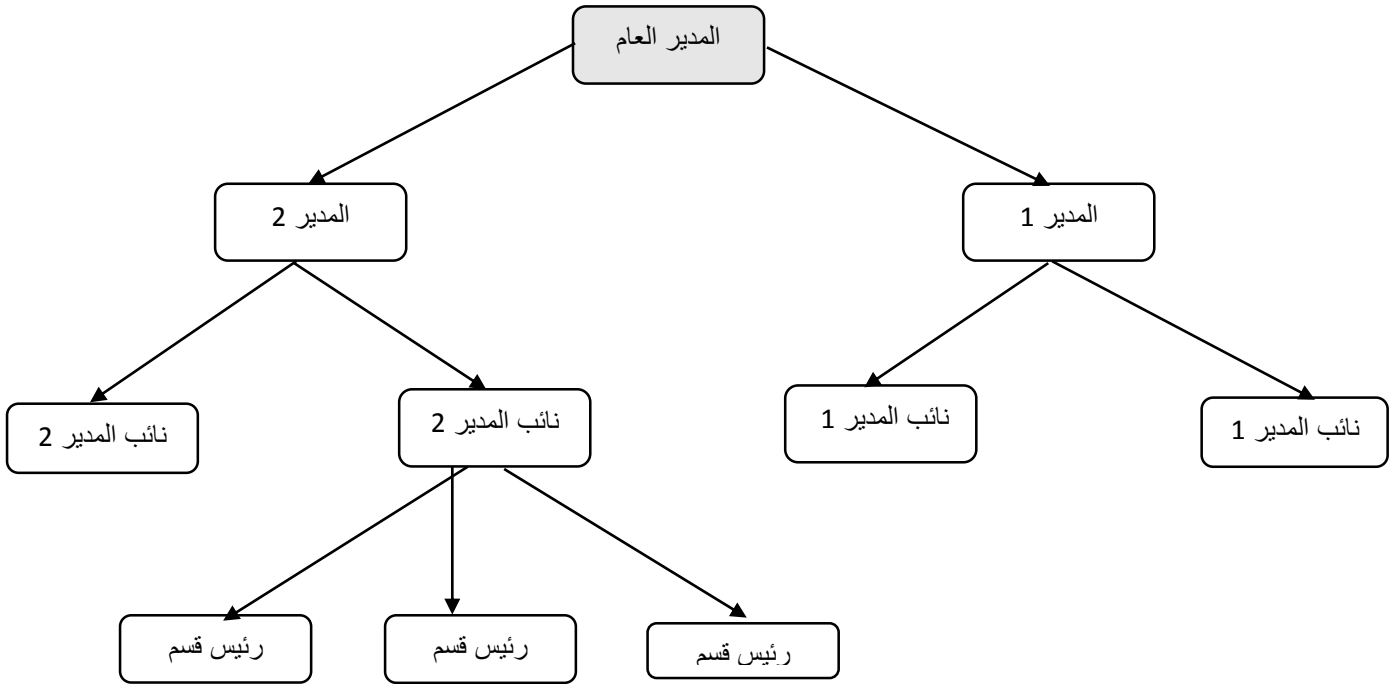
- اختيار و تنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية من خلال اختيار الأفراد لشغل الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي ، ويتم ذلك من خلال توفر شاغليها على الشروط و المتطلبات اللازمة مع تنمية قدراتهم و تطويرها دوريا .
- رسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة تنظيمية .
- إعداد الدليل التنظيمي الذي يمثل ملخصا في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة و عنوانها و أهدافها و سياساتها و هيكلها التنظيمي بفروعه و أقسامه و غيرها من العناصر الأخرى .
- مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم و مستمر مع إدخال التعديلات و التغييرات اللازمة حتى يتكيف مع المتغيرات و المتطلبات الجديدة .

## 2-3/ نماذج الهياكل التنظيمية الرسمية :

2-3-1/ الهيكل التنظيمي التنفيذي : و يسمى أيضا الهيكل الخطي أو العسكري الإداري حيث تم استنباطه من إدارة الجيوش الحديثة ، فهو هيكل يبنى على أساس تنفيذ أوامر و قرارات السلطة العليا ، حيث تتدرج السلطة و الأوامر من أعلى الهرم إلى أسفله بطريقة منظمة تبعا لمبدأ وحدة الأمر ، كما هو موضح في الشكل من المدير العام إلى المدير ثم إلى نواب المدير ثم إلى رؤساء الأقسام ثم إلى المسؤولين أو العمال الأدنى و هكذا ، و هذا رغم اختلاف تسميات المناصب من منظمة أو مؤسسة لأخرى .

و من مزايا هذا النوع بساطته و وضوحه، و هو ما يجعل السلطات و الصلاحيات و بالتالي المسؤوليات محددة بدقة، كما يعتمد النظام على مبدأ تنفيذ التعليمات و طاعة الأوامر الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين. و من أكثر ما يعاب على هذا النوع من الهياكل التنظيمية إهماله لمبدأ التخصص و عدم الفصل بين مختلف المهام و الأنشطة الإدارية و الفنية، مع صعوبة التنسيق و التعاون بين الإدارات المختلفة ، كما أنه يتضمن مبالغة كبيرة في تقدير الرؤساء الإداريين و تحميلهم مسؤوليات قد تفوق طاقتهم .

الشكل رقم (03) : مثال عن هيكل تنظيمي تنفيذي

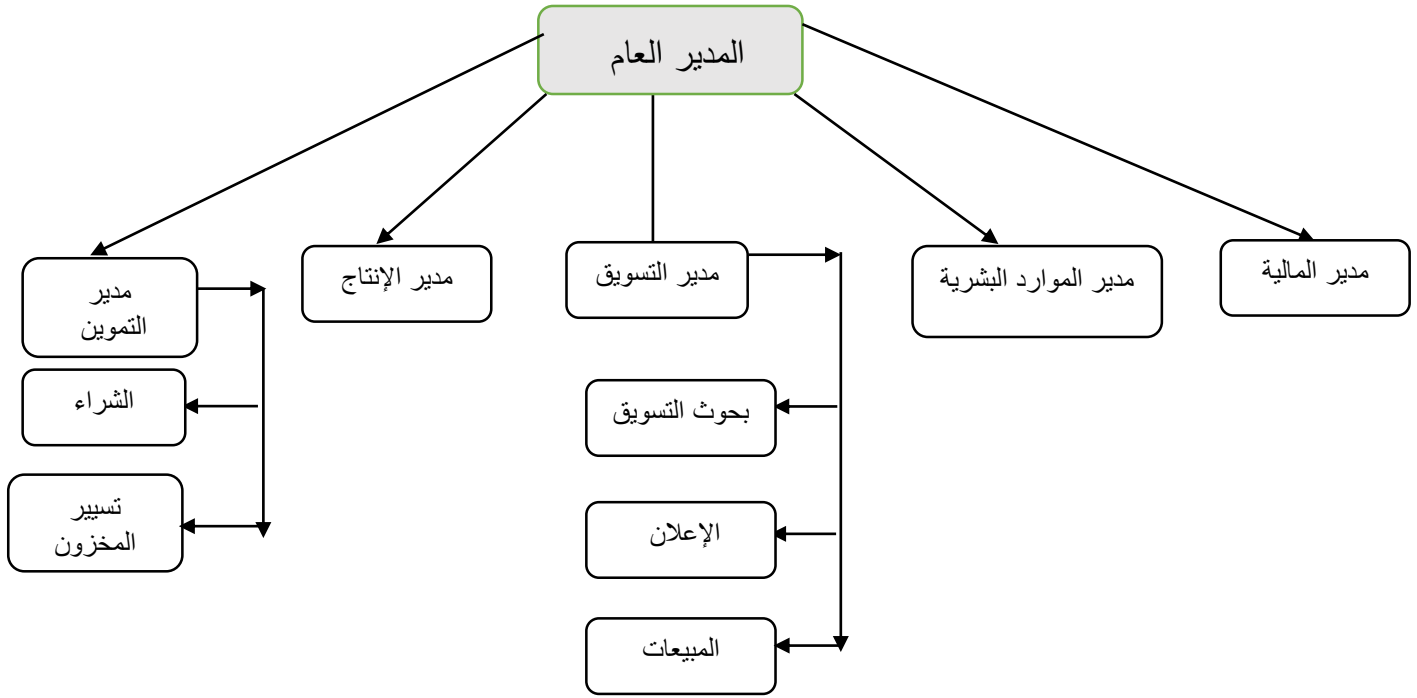


2-3-2 / الهيكل التنظيمي الوظيفي : ويعتمد هذا النوع من الهياكل التنظيمية على أسس و مبادئ الإدارة العلمية التي جاء بها " تايلور " ، و التي تقوم أساسا على التخصص و تقسيم العمل ، حيث يتم تجميع الأنشطة و العمليات المتشابهة في شكل وظائف مختلفة ، فيمكن تصنيفها إلى أعمال يدوية و ذهنية و فنية و استشارية و غيرها .

و من مزايا هذا الهيكل أنه يمكن من تجميع الأنشطة المتشابهة ، كما يضمن تخصص العامل في وظيفة معينة تفرغه و اهتمامه الكافي بها ، و من ثم تنمية مهاراته و زيادة إنتاجيته ، هذا بالإضافة إلى تسهيل عملية الرقابة و الإشراف على الأعمال .

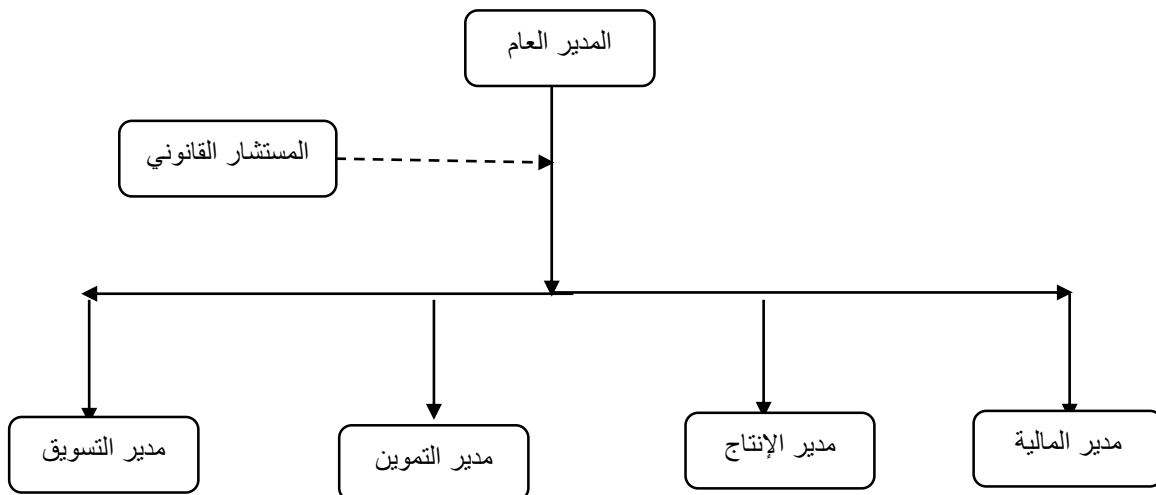
كما قد يعاب على هذا النوع من الهياكل ميل العمال إلى التهرب من المسؤولية ، بالإضافة إلى صعوبة فرضه في المستويات الدنيا من التنظيم .

الشكل رقم (04) : مثال عن هيكل تنظيمي وظيفي



2-3-3/ الهيكل التنفيذي الاستشاري : و يتضمن هذا النوع من الهياكل الجمع بين الهيكلين السابقين ، فهو يجمع مزايا الهيكل التنظيمي التنفيذي من حيث وحدة السلطة و المسؤولية ، و كذا مزايا الهيكل الوظيفي من حيث التخصص و تقسيم العمل ، مع اعتماده على الاستفادة من خبرة و استشارة الخبراء المتخصصين في مختلف المجالات .

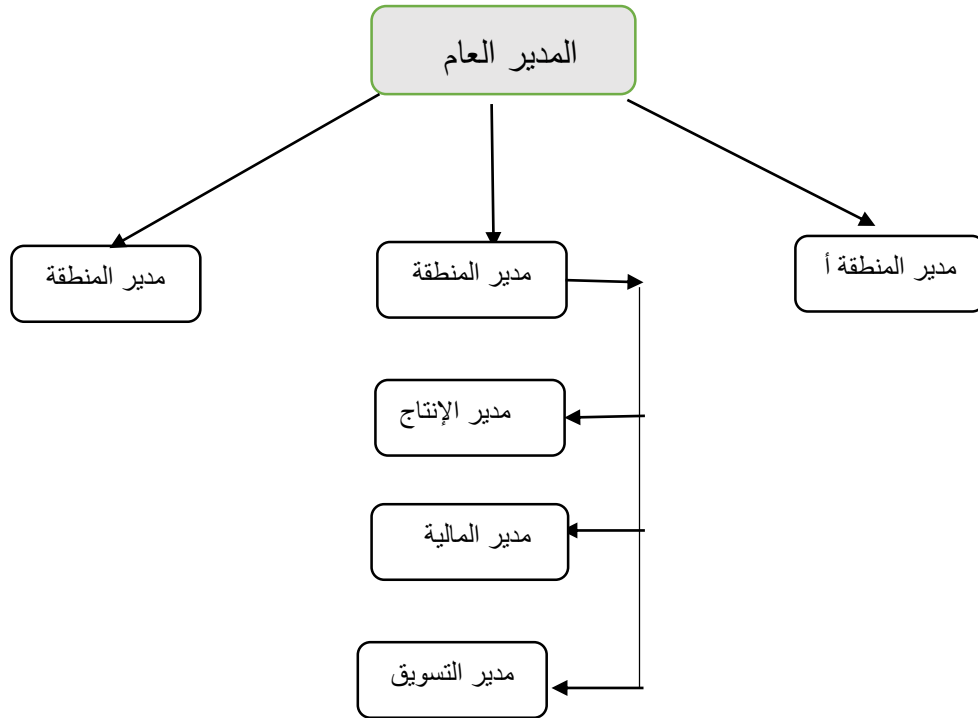
الشكل رقم ( 05 ) : مثال عن هيكل تنظيمي تنفيذي استشاري



2-3-4 / الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية : و هو هيكل تنظيمي يعتمد على المعيار الجغرافي في تقسيم المهام ، حيث توكل إدارة كل منطقة جغرافية محددة لمدير خاص بها .

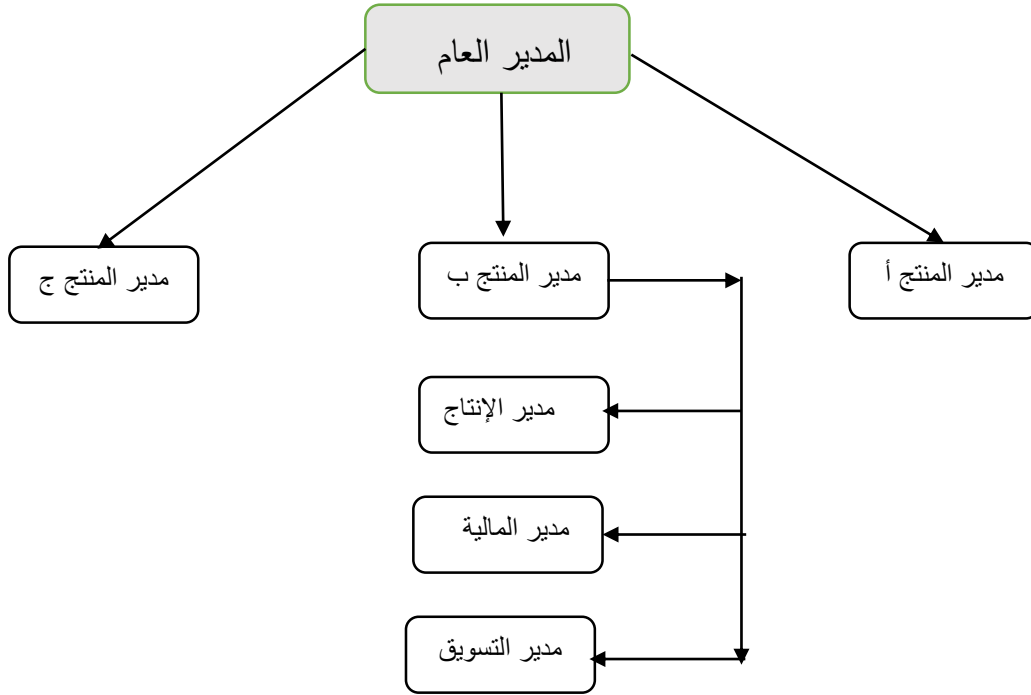
و هو تنظيم يتميز بالسرعة و المرونة في اتخاذ القرارات دون الرجوع في كل مرة إلى السلطة العليا ، كما يمكن من الاستفادة من توفير اليد العاملة و المواد و هو ما من شأنه تخفيض التكاليف ، كما يعاب عليه صعوبة التنسيق بين مختلف المناطق الجغرافية ، مع إمكانية تعسف المسؤولين الجهويين .

الشكل رقم (06) : مثال عن هيكل تنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية



2-3-5 / الهيكل التنظيمي على أساس المنتج : و هو هيكل تنظيمي يتم بناؤه على أساس طبيعة المنتج أي السلعة أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة ، و هو ما يضمن الاستفادة من التخصص و تقسيم العمل ، كما يعاب عليه صعوبة التنسيق بين مختلف الأقسام ، و كذا صعوبة إيجاد الكفاءات و الإطارات اللازمة لمختلف الوظائف .

الشكل رقم ( 07 ): مثال عن هيكل تنظيمي على أساس المنتج

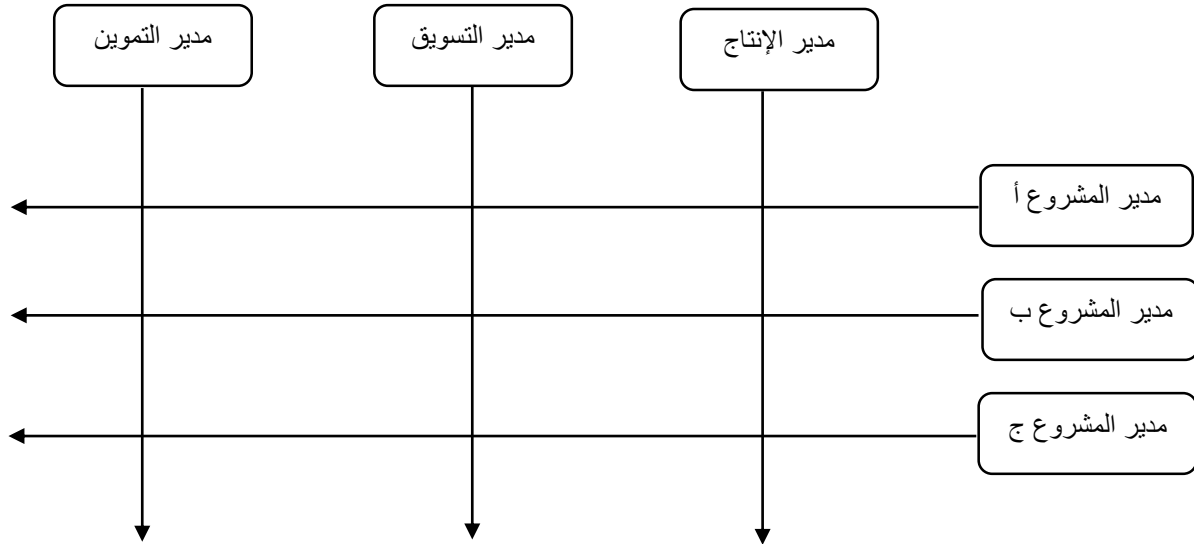


2-3-6 / الهيكل التنظيمي المصفوفي : يسمى هذا النوع من التنظيم أحيانا بالهيكل التنظيمي العضوي ، حيث يعتمد على ما يسمى المصفوفة التنظيمية ، ويتم تقسيم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الأساسية للمنظمة ، كما تقوم الإدارة العليا بالموازاة بإنشاء وإدارة أخرى حسب المشاريع التي تقوم بتنفيذها .

و من مزايا هذا النوع من الهياكل أنه يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية مع توفير الوقت، مع تميزه بالاستجابة المرنة لمتطلبات و متغيرات البيئة ، مع فعاليته الكبيرة خاصة في المشاريع المعقدة ، كما يسهل عملية الرقابة على الأداء و النتائج المحققة .

و ما يعاب على هذا النظام هو إمكانية تعارض و تناقض الأوامر التي يتلقاها العامل ، حيث يعتمد هذا الهيكل ازدواجية في السلطة ، فيخضع لرئيسين كما هو موضح في الشكل ، فمثلا نقطة التقاطع بين العمود و الصف الأولين تعني أن العامل يخضع من حيث المساعدة و الدعم لمدير الإنتاج (من حيث الوظيفة) ، كما يخضع من حيث العمليات التنفيذية و أداء الأعمال لمسؤول المشروع الأول .

الشكل رقم ( 08 ) : مثال عن هيكل تنظيمي مصفوفي



2-3-7 / تنظيم الفريق : حيث و نتيجة المتغيرات و المتطلبات السريعة لبيئة تتميز بالديناميكية و المنافسة الشديدة ، تلجأ بعض المؤسسات لإنشاء فرق عمل دائمة أو مؤقتة للاستفادة من مختلف التخصصات و الأفكار التي يتوفر عليها العاملون لدى المؤسسة .

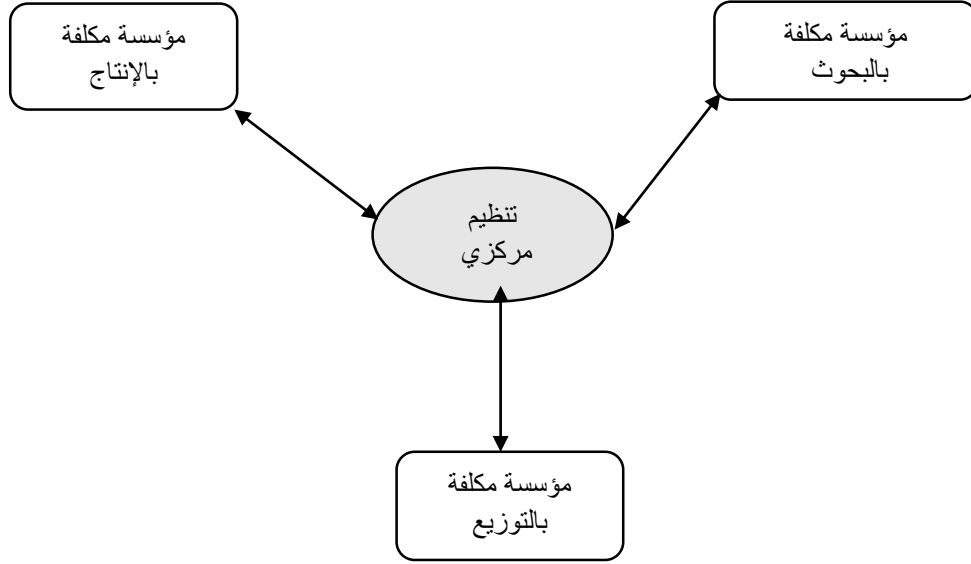
و من أهم مزايا هذا النوع من التنظيم هو تمكين المؤسسة من التأقلم و التعامل مع ظروف و متغيرات البيئة الخارجية و ما تمثله من فرص و تهديدات ، كما يعتبر حافظاً معنوياً للعاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات و تحسيسهم بالانتماء للمنظمة ، كما من شأنه الكشف عن أفكار العاملين بالمنظمة و الاستفادة منها .

و من عيوب هذا التنظيم أنه يتطلب الكثير من الاجتماعات التنسيقية بين أعضاء الفريق ، بالإضافة إلى أنه يتطلب الاعتماد بشكل أكبر على اللامركزية في التسيير ، مع شعور العاملين أحيانا بالصراع و الولاء المزدوج .

2-3-8 / الهيكل التنظيمي الشبكي : حيث يتشكل هذا النوع من الهياكل التنظيمية من تنظيم مركزي يقوم بالاعتماد على مؤسسات أخرى و في مجالات مختلفة عن طريق التعاقد معها ، و عليه يقوم المديرون بالإشراف على تنسيق العمل مع مختلف المنظمات المتعاقد معها .

و يتميز هذا التنظيم بوجود عدد قليل من العمال المتخصصين مع إمكانية الاستفادة من خبرات الجهات الأخرى ، غير أنه يعاب عليه عدم وجود مراقبة مباشرة على الأعمال .

الشكل رقم ( 09 ) : مثال عن هيكل تنظيمي شبكي



## المحور الرابع : وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية

### 1/ تعريف التسويق :

عرف التسويق حسب جمعية التسويق الأمريكية مع بدايات 1935 على أنه : مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى انسياب السلع و الخدمات و الأفكار من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي .

كما عرفته حديثا على أنه : " نشاط مجموعة من المؤسسات و العمليات التي تتم من أجل خلق و تواصل و تقديم و تبادل العروض التي تحقق قيمة للعملاء و الزبائن و الشركاء و المجتمع على نطاق واسع " .<sup>1</sup>

كما عرفه كوتلر ( Philip Kotler ) على أنه : علم و فن استكشاف و خلق و تقديم قيمة لإشباع احتياجات السوق المستهدفة بشكل مربح .

كما عرفه أيضا على أنه : " تلك الآلية الاقتصادية و الاجتماعية التي من خلالها يتمكن الأفراد و الجماعات من الحصول على ما يحتاجونه و ما يريدونه لتحقيق رغباتهم و حاجاتهم ، و ذلك من خلال خلق و تبادل قيمة المنتجات مع الآخرين " .<sup>2</sup>

و يعرف المزيج التسويقي على أنه : خلطة أو تركيبية تضم عددا من المكونات تخطط مقاديرها بالقدر الذي تحدده نتائج البحوث ، مما يجعل العميل يتقبلها و يشعر أنها أفضل من خلطة المنافسين ، و تتمثل مكونات هذا المزيج في المنتج و التسعير و الترويج و التوزيع .

و تعرف وظيفة التسويق على أنها : " القيام بوضع مخطط عمل من أجل إقامة علاقات تسويقية طويلة وثابتة مع زبائن رئيسيين داخل الباد و خارجها " .<sup>3</sup>

### 2/ تطور مفهوم التسويق :

لم يظهر التسويق بمفهومه الحديث إلا نتيجة تطورات و تغيرات مختلفة ، حيث يمكن اختصار أهم مراحل تطور هذا المفهوم في الآتي :

**1-2/ المفهوم الإنتاجي :** حيث ساد هذا المفهوم مع نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين ، حيث تتمثل فلسفة هذا المفهوم في تركيز المستهلك على توفير المنتجات و بأسعار منخفضة ، و عليه

<sup>1</sup> - هالة محمد لبيب عنبه و آخرون ، التسويق ( المبادئ و التطورات الحديثة ) ، جامعة القاهرة ( كلية التجارة ) ، 2017 ، ص 29 .

<sup>2</sup> - Phili Kotler، **Principales Of Marketing**, Pearson Education, Fourth Européan Edition, England , p 06 .

<sup>3</sup> - عبود صامويل ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص 176 .



انصب الاهتمام في هذه المرحلة على توفير المنتجات بكميات كبيرة دون مراعاة الجودة ، و بمجرد توافر المنتجات بالكميات المطلوبة توج اهتمام المستهلك نحو ضرورة توافر المنتجات على عنصر الجودة .

**2-2/ المفهوم السلعي :** ساد هذا المفهوم خلال فترة ما قبل الحرب العالمية الأولى ، و هي فترة تميزت بتوفر المنتجات من الناحية الكمية مع البحث عن توفيرها من الناحية الكيفية ، حيث تميزت بتركيز المستهلك على عامل الجودة في اختياره للمنتجات أكثر من اعتماده على عامل السعر ، و بالتالي أصبح للمنتج ذي الجودة الأحسن فرصة لتصريفه أكبر من المنتجات الأخرى دون الحاجة للقيام بعملية الترويج له ، و هو ما دفع المنتجين للاهتمام بضرورة تحسين جودة منتجاتهم .

**2-3/ المفهوم البيعي :** و هو مفهوم ساد بين الحربين العالميتين ، حيث اعتمد بيع المنتج خلال هذه المرحلة على جذب انتباه الزبون و إثارته و محاولة إقناعه بشراء المنتج ، و عليه لا يمكن صرف المنتجات إلا من خلال القيام بعملية بيعية و ترويجية منظمة ، حيث أصبح البيع في هذه المرحلة هدفا في حد ذاته و ليس وسيلة ، و هو ما قد يحقق هدف المؤسسة بزيادة مبيعاتها على حساب إرضاء الزبون .

**2-4/ المفهوم التسويقي :** و هو مفهوم ساد بعد الحرب العالمية ، و هو يقوم على أن المستهلك يتجه دائما نحو استهلاك المنتجات التي تشبع حاجاته و رغباته ، و عليه فعلى المؤسسة اكتشاف حاجات و رغبات المستهلكين ، مع توجيه أنشطة المؤسسة نحو إشباعها بكفاءة أعلى من المنافسين .

و عليه اختلف مفهوم التسويق عن البيع باعتباره نشاطا يأتي قبل عملية الإنتاج و بعدها ، حيث تتم عملية الإنتاج وفق رغبات و متطلبات المستهلك سواء المصروح بها و حتى الكامنة في بعض الأحيان ، بل أكثر من ذلك قد يتم إنتاج السلع وفق الحاجات و الرغبات الممكنة مستقبلا ، كما يتم العمل على تحسين أداء هذه الوظيفة بما يخدم المؤسسة و المستهلك و هو ما يعبر عنه بالتسويق الابتكاري ، و هذا على عكس البيع الذي يأتي بعد الإنتاج ، حيث تتم عملية الإنتاج دون مراعاة متطلبات المستهلك و من ثم محاولة إقناعه باقتناء المنتج بعد إنتاجه ، و هو ما يؤدي في الأخير إلى تحقيق أهداف المؤسسة على حساب مصلحة المستهلك ، و لو بصورة مؤقتة باعتبار أن وفاء المستهلكين لمنتجاتها قد يكون لفترة قصيرة و محددة، حيث قد ينصرفون عن اقتناء منتجاتها بعد تجربتها .

و في الأخير يمكن القول أن التسويق يخدم مصلحة كل من المؤسسة التي تتمكن من خلاله من زيادة مبيعاتها و كذلك تحقيق الوفاء الدائم و المستمر لعملائها، كما يحقق مصلحة المستهلك الذي يجد في السلعة ما يلبي حاجته و رغباته .

2-5/ **المفهوم الاجتماعي للتسويق** : و هو مفهوم حديث ساد منذ منتصف السبعينيات ، و هو مفهوم يرتكز على ضرورة مراعاة المؤسسة لمصلحة المجتمع ، حيث يتماشى مع ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ( la responsabilité sociétale ) و كذا مع مفهوم التنمية المستدامة ، حيث أضيف للمفهوم السابق للتسويق البعد البيئي و الاجتماعي ، حيث تلتزم المؤسسة بتحقيق إشباع المستهلكين ولكن ليس على حساب المصلحة العامة للمجتمع ، حيث من المحتمل تعارض مصلحة المستهلكين مع اهتمامات و مصالح المجتمع في الأجل الطويل .

### 3/ عناصر المزيج التسويقي :

3-1/ **المنتج** : حيث يعتبر أحد عناصر المزيج التسويقي للمنظمة فهو موضوع التبادل حيث يعتبر أي شيء يقدم للسوق لجذب انتباه العميل و دفعه للحصول عليه و استهلاكه من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة ، و قد يكون المنتج شيئاً مادياً ملموساً ( سلعة ) أو غير مادي ( خدمة ) .

وأهم القرارات التي يتخذها المسؤولون عن التسويق في ما يخص خصائص المنتج نجد مثلا :

- **الجودة** : حيث يجب التركيز على توفير المواصفات و الخصائص المختلفة للمنتج وفقا لدراسة السوق و لما يطلبه ويرغب فيه العميل ، و تشمل هذه الخصائص جودة المنتج التي يجب ان ينظر إليها من جانب المستهلك لا من جانب المؤسسة و بالتالي عليها أن تحقق رضاه ( الجودة الشاملة ) .

- **مميزات المنتج** : حيث أن توفر المنتج على مميزات معينة تميزه عن المنتجات التي يطرحها المنافسون يكسب المنتج تنافسية مقارنة بمنتجات المنافسين ، كما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق ، و يتحقق ذلك من خلال إجراء مسح دوري للسوق لاكتشاف أهم المميزات و الإضافات التي يطلبها العملاء في المنتج .

- **شكل و تصميم المنتج** : حيث يلعب الشكل المتمثل في المظهر الخارجي واللون دورا مهما في إضافة قيمة للعميل ، أما التصميم فهو أبعد من الشكل الخارجي فهو يمتد إلى تحديد الخصائص التقنية للمنتج و التي تعمل على الرفع من أدائه وفقا لما يطلبه العميل من خلال البحوث التي تقوم بها وظيفة التسويق .

- **علامة المنتج** : و تتمثل في الاسم أو المصطلح أو الرمز أو العلامة أو التصميم التي تميز المنتج ، و عليه فالعلامة التي هي ملكية حصرية لصاحبه تخول له استغلالها و تحقيق مزايا تنافسية في السوق ، كما أنها من وجهة نظر المستهلك غالبا ما تعبر عن ثقته في جودة المنتج و في قدرته

على تلبية حاجاته ، و لذلك على المنظمة العمل على استغلالها أحسن استغلال من خلال إدارتها بصورة جيدة .

- **التعبئة و التغليف :** بعدما كان دور التعبئة يقتصر على حماية المنتج و اختيار أوات التغليف ذات الخصائص التقنية القادرة على حفظه لأطول فترة ممكنة ، أصبح التغليف في عصرنا الحديث جزءا هاما لتسويق صورة جيدة عن علامة المنتج و جذب العملاء بداية من شكله ولونه ، وصولا إلى المعلومات التي يتم إدراجها أو إلصاقها على الغلاف الخارجي من مكونات و مكان الصنع و تاريخ الإنتاج و نهاية الصلاحية و طريقة الاستخدام والحفظ و غيرها .
- **الخدمات المساعدة :**

### 3-2/ التسعير :

3-2-1/ **تعريف السعر :** يعتبر التسعير أحد العناصر الأساسية المكونة للمزيج التسويقي فهو من يشكل أحد العناصر المهمة التي يركز عليها العميل في اختيار المنتج من عدمه ، و تحديد سعر المنتج أو تسعيره ليس عملية بسيطة كما يعتقد البعض ، و إنما هو عملية معقدة و مركبة يجب أن تأخذ مجموعة من العوامل و المتغيرات بعين الاعتبار ، كما أن لها أثرا واضحا على مختلف أنشطة المؤسسة و مبيعاتها و أرباحها ، و عليه فكل مؤسسة اقتصادية تعتمد طريقة معينة للتسعير و كذا انتهاج استراتيجيات محددة في التسعير بهدف الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة .

و يعرف السعر على أنه : فن ترجمة قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك إلى وحدات نقدية في لحظة زمنية معينة .

كما يعرف على أنه : القيمة النقدية التي يستبدلها المستهلك مقابل حصوله على منافع من خلال امتلاكه سلعة أو خدمة .

و عليه يتخذ المستهلك قرار اقتناء المانج من خلال دراسة سعرها في السوق و مدى مطابقة المنفعة التي يحققها هذا الأخير مع قيمتها النقدية .<sup>1</sup>

### 3-2-2/ العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسعير :<sup>2</sup>

قرار التسعير يتخذ بناء على دراسة مجموعة من المعطيات و المتغيرات التي تتلخص في عوامل داخلية و أخرى خارجية .

<sup>1</sup>- رقيقة حروش ، مرجع سابق ، ص 67 .

<sup>2</sup>- هالة محمد لبيب عنبه و آخرون ، مرجع سابق ، ص 126-129 .

أ/ **العوامل الخارجية** : و تتمثل في مختلف المتغيرات و العوامل المكونة للبيئة الخارجية و التي لها تأثير في تحديد أسعار المنتجات و تتلخص في الآتي :

- **الظروف الاقتصادية** : حيث تؤدي حالات الانتعاش في السوق مثلا إلى منح المؤسسة امكانية لتحديد أسعار أكثر ارتفاعا مع مراعاة الظروف التنافسية طبعاً، بينما يحدث العكس في حالات الكساد .
- **العوامل القانونية و الأخلاقية** : حيث تتدخل الدولة في الكثير من الأحيان في تحديد أسعار المنتجات لاسيما الضرورية منها بهدف حماية القدرة الشرائية للطبقات الضعيفة في المجتمع ، كما قد تعتمد إلى تحديد هوامش الربح لبعض المنتجات ، و يتأكد هذا الدور خاصة في الدول التي تنتهج النظام الاشتراكي في تسيير اقتصادها . كما تؤثر الاعتبارات الأخلاقية في تسعير المنتج من خلال عدم الإضرار بالمستهلك ، كذلك عدم التسعير الكاذب و عرض التخفيضات الوهمية و الخادعة و غيرها .
- **حجم الطلب** : حيث تعتبر مرونة الطلب التي تعرف باعتبارها مدى استجابة الطلب للتغير في السعر ، عاملا مهما في تحديد الأسعار من طرف المنظمة ، فكلما زادت مرونة الطلب فكلما وجب زيادة الحذر عند الرفع من أسعار المنتجات ، و ذلك لما يمكن أن يحدثه ذلك من انخفاض أكبر نسبيا في الطلب على المنتج و في مبيعات المنظمة ، و العكس صحيح .
- **المنافسة** : حيث تعتمد عملية التسعير على دراسة السوق و نمط المنافسة السائدة فيه و على دراسة مختلف الاستراتيجيات السعرية للمنافسين و التعرف على مستوى جودة منتجاتهم و حجم حصتهم السوقية .
- **تأثير المستهلك على السعر** : حيث تحدد التكاليف الحد الأدنى للسعر بينما تحدد القدرة الشرائية للمستهلكين الحد الأقصى ، و بالتالي على وظيفة التسويق في المؤسسة دراسة مستوى الدخل و القدرة الشرائية للشريحة السوقية المستهدفة ، و يمكن في هذا السياق إدراج بعض الضغوطات التي يمارسها المستهلك لتخفيض الأسعار في إطار مختلف التنظيمات و الجمعيات التي يتعنى بحماية المستهلك ، و مثال ذلك مقاطعة بعض المنتجات للضغط نحو تخفيض أسعارها .
- **تأثير الوسطاء** : حيث أنه كلما زاد عدد الوسطاء كلما زاد طول سلسلة أو قنوات التوزيع ، و بالتالي ارتفع السعر النهائي للمنتج و العكس صحيح .

ب/ **العوامل الداخلية** :

- استراتيجيات المزيج التسويقي : حيث ترتبط عملية التسعير بالمنتج من حيث طبيعته و مستوى جودته بالإضافة إلى دورة حياته و سرعة تلفه ، كما ترتبط بقنوات التوزيع فيختلف السعر الذي يباع به لتجار الجملة عن ذلك المحدد لتجار التجزئة ، كذلك يرتبط التسعير بالترويج للمنتج حيث أن لأن عملية الترويج مكلفة و بتالي ستضاف هذه التكاليف إلى سعر البيع .
- التكاليف : و هي العنصر و العامل الرئيسي المحدد للسعر ، حيث يتم تحديد سعر أعلى من التكاليف الكلية للمنتج المتمثلة في التكاليف الثابتة و المتغيرة ، حيث أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية هو تحقيق الربح .

### 3-3/ التوزيع :

يعرف التوزيع باعتباره : العملية التي يتم من خلالها نقل السلع و الخدمات من مكان انتاجها إلى مكان استهلاكها أو استعمالها .

و تعرف قناة التوزيع على أنها : الطريق الذي تسلكه منتجات المؤسسة في حركتها من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك من خلال مجموعة من المنشآت التي تقدم العديد من الأنشطة التسويقية ، و يتحقق عن طريقها خلق المنافع الزمنية و المكانية و منفعة الحيازة و يطلق عليهم وسطاء التوزيع .

حيث تتمثل أهمية قنوات التوزيع في قيام الوسطاء بمجموعة من المهام التي تساعد على توصيل السلع و الخدمات إلى المستهلكين و بذلك تحقيق العديد من المزايا لجميع الأطراف : خلق المنفعة للمستهلك، تقليص حجم المعاملات و عمليات الاتصال و تسهيل الوصول إلى المستهلك، سهولة حصول المنتج على المعلومات حول رغبات و حاجات المستهلكين ، التوزيع المادي للمنتجات من خلال النقل و التخزين، رفع المخاطر المالية و الائتمانية عن المنتجين و نقلها إلى الوسطاء .

### 3-4/ الترويج :

**3-4-1/ تعريف الترويج :** يعتبر أحد أهم عناصر المزيج التسويقي حيث يعرف على أنه : عملية تعريف المستهلكين بالمنتج و خصائصه و وظائفه و مزاياه و كيفية استخدامه و أماكن وجوده بالسوق و أسعاره ، بالإضافة لمحاولة التأثير على المستهلك و إقناعه بشرائه .

كما يعرف على أنه : جميع أوجه النشاط التي تبذلها المنظمة للوصول و التأثير على السوق أو الأسواق المستهدفة .

وعليه يهدف الترويج إلى توصيل كافة المعلومات و البيانات على ما تقوم به المنظمة لإشباع حاجات و رغبات العملاء ، و من ثم التأثير على سلوكهم و اختياراتهم في السوق .

و عموما يهدف الترويج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في : التعريف بالمنتج و خصائصه و ما يمكن أن يقدمه من قيمة للعملاء خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة الغير معروفة مسبقا أو التي تم تعديلها أو إجراء إضافات عليها ، إقناع العملاء بما يمكن أن يقدمه المنتج من تلبية لحاجاتهم مقارنة بمنتجات المنافسين ، تذكير المستهلكين بالمنتج و مواصفاته بالنسبة للمنتجات التي تتعرض لانخفاض في مبيعاتها بحكم مرورها بمرحلة الانحدار في دورة حياتها ، تعزيز قرار العميل باختياره المنتج بجعله يشعر بالرضا و السعادة و بالتالي مواصلته لاقتناء نفس المنتج مع مساهمته في الترويج له أمام المقربين منه .

**3-4-2/ المزيج الترويجي :** و يتكون من مجموعة من العناصر بحيث يتم تصميمه بطريقة متناسقة و متكاملة بين عناصره المختلفة من جهة ، و مع العناصر الأخرى للمزيج التسويقي من جهة أخرى ، و يتكون من :

- البيع الشخصي : حيث تتم عملية إقناع العملاء الحاليين و المرتقبين بشراء سلعة أو خدمة من خلال الاتصال الشخصي المباشر ، و ينتشر استعمال هذا النوع أكثر في السلع الصناعية ، كما يتطلب مهارات خاصة للمسؤولين عن البيع أو ما يسمى القوى البيعية.
- الإعلان : و يعرف الإعلان بأنه الوسائل غير الشخصية التي يتم استخدامها لتقديم المنتجات إلى العملاء ، و ذلك من خلال جهة معلومة بمقابل مادي محدد يتم دفعه ، و ذلك باستعمال مختلف وسائل الاتصال من صحف و تلفزيون و انترنت و غيرها ، كما يتطلب تمويل الإعلانات ميزانيات مالية هامة .
- النشر : و يقصد به جميع الجهود المبذولة للتعريف و تقديم صورة حسنة عن المؤسسة ككل أو أحد منتجاتها ، و ذلك من خلال وسائل الإعلام المختلفة ، و هو يختلف عن الإعلان باعتباره وسيلة مجانية الهدف منها تعريفي و إعلامي فقط ، كما لا يخضع محتوى و زمن نشر الرسالة لسيطرة المؤسسة .
- العلاقات العامة : ويقصد بها : النشاط الذي يهدف إلى خلق و توطيد الصلة بين المنظمة و الجماهير المختلفة التي تتعامل معها ، و التي تشمل المستهلكين و الموردين و النقابات و الحكومة و الممولين و الجمعيات و غيرها .
- تنشيط المبيعات : و يقصد به : جميع الوسائل التي تهدف إلى تشجيع المستهلكين على زيادة مشترياتهم من منتجات معينة خلال فترة زمنية معينة، و ذلك من خلال تحفيز و تشجيع العملاء و الوسطاء و رجال البيع ، و هو نشاط مكمل للإعلان و البيع الشخصي يتم اللجوء إليه في فترات زمنية معينة لاسيما خلال فترات انخفاض الطلب و تراكم المخزون أو في حالة تقديم منتج جديد .

## المحور الخامس : وظيفة التموين في المؤسسة الاقتصادية

### 1/ تعريف وظيفة التموين :

تعرف وظيفة التموين على أنها : " الوظيفة التي تعمل على توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية و آلات و مركبات و طاقة و مختلف لوازم العمل ، كما تعمل على تخزين هذه المواد في أحسن الظروف من أجل استخدامها في أحسن صورة لها " .<sup>1</sup>

وتعرف على أنها : " جميع الأنشطة الضرورية لتوفير المواد الخام و مستلزمات الإنتاج و تخزينها بطريقة مناسبة بالإضافة إلى تخزين المواد التامة الصنع إلى غاية بيعها " .<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها : مجموعة العمليات و المهام و العمليات التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون ، بكميات و نوعيات مناسبة طبقا لبرامج و خطط الإنتاج ، و تشمل هذه الوظيفة وظيفتين فرعيتين هما الشراء و التخزين " .<sup>3</sup>

### 2/ وظيفة الشراء :

2-1/ تعريف وظيفة الشراء : و تعرف على أنها الوظيفة التي يتم من خلالها تجهيز المؤسسة بمستلزمات الإنتاج و الأداء و توفيرها و ذلك باعتبار المؤسسة منتجة و مستهلكة في نفس الوقت ، فهي تحتاج إلى مدخلات لعملية الإنتاج .<sup>4</sup>

كما تعرف على أنها : " الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله " .<sup>5</sup>

كما تعرف على أنها : " الوظيفة التي تقوم بمعالجة طلبيات الشراء و متابعتها إلى غاية دخول السلع إلى المخزن " .<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - ربيعة حروش ، مرجع سابق ، ص 68 .

<sup>2</sup> - أمينة مخلفي ، محاضرات حول اقتصاد و تسيير المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، ص 11 .

<sup>3</sup> - ربيعة حروش ، مرجع سابق ، ص 69 .

<sup>4</sup> - خليفي عيسى ، مرجع سابق ، ص 12 .

<sup>5</sup> - صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء و التخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر و التوزيع، 1999، ص 18.

<sup>6</sup> - ربيعة حروش ، مرجع سابق ، ص 69 .

## 2-2/ أهمية وظيفة الشراء:

تبرز أهمية الشراء من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- تتميز بعض المواد بالندرة و حدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، و لذا أصبح الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج و ما ينجر عنه من خسائر للمؤسسة .
- تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد، حيث أن وظيفة الشراء و هي تمارس مسؤولياتها تضع كهدف لها تخفيض النفقات ، و هذا حتى تستطيع المؤسسة اكتساب ميزن تنافسية على أساس السعر ، و بالتالي ضمان المحافظة على حصتها السوقية و المحاولة على زيادتها إن أمكن، و يمكن أن يظهر تأثير تكاليف المواد التي يتم شراؤها على المنافسة في الشركات التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز 50% من إجمالي النفقات الكلية، و هذا بالإضافة إلى أن الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية، و عليه فالمؤسسة قد تحسن وضعها التنافسي في السوق من خلال تخفيض الأسعار للمواد الأولية.
- بما أن المؤسسة نظام مفتوح، فقدره وظيفة الشراء في إدارة أعمالها و كفاءة أدائها يزيد من أداء وظيفة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية و الوقت المناسبين ، و كذا بالموصفات المطلوبة بعيداً عن أي عيوب ممكنة ، لذلك فإن كل تحسين في أداء وظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.
- تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث المواصفات، وهو ما يمكن أن يزيد من نفقات المؤسسة، ولذلك فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة و اقتراح المواصفات المناسبة و الأقل تكلفة، وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي تحددها الإدارات المستخدمة للمواد ، و التي قد يتم تقديرها بتحوط و حذر كبيرين لما يمكن أن يستجد من ظروف ، و هو ما يحمل في كثير من الأحيان الكثير من المغالاة و التبذير.

## 2-3/ مهام وظيفة الشراء:

- تخطيط و تنظيم و تنفيذ عمليات شراء التجهيزات و المتطلبات و الأدوات و المواد الأولية المختلفة للمؤسسة .
- تحديد مصادر الشراء و كميات و مواصفات المواد المطلوبة و ذلك حسب احتياجات المؤسسة .

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، علي السليم العلوانة، إدارة الشراء و التخزين (مدخل كمي)، دار الفكر، الطبعة الأولى، 1998، ص 13.



- متابعة عمليات التجهيز و الاستلام و فحص المواد و التأكد من سلامتها و مدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة .
- توفير المواد المطلوبة بالتنوع و الجودة المناسبين .
- الحصول على مستلزمات الإنتاج بأقل الأسعار و هو ما يمكن المؤسسة من خفض تكاليف الإنتاج و بالتالي أسعار منتجاتها .
- تنفيذ عمليات الشراء بالكميات المحددة و بالأسعار المناسبة و في الوقت المطلوب .

## 2-4/ إجراءات و مراحل عملية الشراء :

تتم عملية الشراء وفق إجراءات و مراحل مختلفة تتمثل عادة في ما يلي :<sup>1</sup>

### 2-4-1/ تحديد الاحتياجات :

إن جميع معلومات الشراء تبدأ بالاعتراف بالحاجة أي يجب توصيفها بدقة لكي تتعرف جميع الجهات على الأصناف المراد شراؤها، وهذا يستدعي مراقبة و متابعة المخزونات بطريقة دائمة للتأكد من عدم وجود الأصناف المطلوبة في المخازن لتفادي التكرار في الشراء ، كما يجب معرفة الطاقة المتاحة للتخزين مسبقاً لمعرفة الكمية التي يمكن استيعابها و معرفة آجال التسليم و شروطه...إلخ.

و في بعض الأحيان تكون هناك حالة طلب مستعجلة وهذا راجع لنفاذ المخزونات لسوء تحديد مستوى مخزون الأمان أو خطأ في تقدير الاحتياجات.

### 2-4-2/ اختيار مصادر الشراء:

بعد الإنتهاء من دراسة طلبات الشراء و تحديد الاحتياجات بالمواصفات المطلوبة تأتي مسؤولية اختيار مصدر الشراء المناسب الذي يمكن الحصول منه على الأصناف المرغوب فيها وهذا يتطلب بحث واسعاً عن الموردين المحتمل التعامل معهم ، و كذا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بهم، تمهيداً لاختيار أفضلهم بعد القيام بتقسيمهم، فيقوم الشراء بإعداد قائمة للموردين المحتملين الذين يتوافر لديهم العنصر المطلوب شراؤه، إلى جانب بعض العناصر التي تهتم المورد المختار مثل: المرونة اتجاه طلبات الزبائن، علاقاته التجارية ، قوته المالية، و استقراره و احترامه المطلق للعقود التجارية، شروط الدفع.

<sup>1</sup> مهملتي الوزناجي، « التموين و أثره على الحالة المالية للمؤسسة »، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 1996-1997 ، ص 42.

و عموماً فإن أحسن و أفضل مورد بالنسبة للمؤسسة هو الذي يوفر المادة المطلوبة بالنوعية المحددة و في الوقت المناسب و بسعر معقول و مقبول و يضع كل قدرته في البحث و التطوير لصالح المؤسسة ، كما يؤخذ بعين الاعتبار الخدمات الملحقة بالمادة المشتراه التي قد يوفرها المورد .

#### 2-4-3/ إصدار أمر الشراء:

بعد القيام باختيار أفضل مصدر للشراء تأتي الخطة المالية و هي إصدار أمر الشراء الذي يعتبر أداة قانونية لها قيمتها لأنها عقد يربط المؤسسة بالمورد، و يتضمن أمر الشراء المعلومات التالية:<sup>1</sup>

- إسم و عنوان المؤسسة؛

- رقم الطلبية؛

- إسم و عنوان المورد؛

- وصف كمي للأصناف و المواد المطلوبة؛

- تاريخ الاستلام و شروط الدفع.

كل هذه المعلومات تعتبر مهمة لأنها تحدد الشروط العامة للشراء ، و يجب المحافظة عليها لكونها تمثل مصدراً للمعلومات الداخلية يمكن الرجوع إليها مستقبلاً ووثيقة إثبات يمكن استعمالها في حالة وجود خلاف أو نزاع بين الطرفين.

#### 2-4-4/ متابعة أمر الشراء:

لا تنتهي مهمة الشراء بإصدار أمر الشراء إلى المورد بل تمتد المسؤولية إلى متابعة طلبات الشراء السابقة إرسالها، لأنه من بين أهدافها هو التسليم في الوقت و المكان المناسبين، و لكي يتحقق ذلك فمن الضروري وضع إجراءات لمتابعة جميع طلبات الشراء المرسله إلى الموردين.

إن عملية المتابعة تتكون أساساً من التأكد من تنفيذ المورد لتعهدده بالتسليم في الوقت المناسب و المكان المناسبين، و بالتالي فهي تتضمن الاتصال المستمر و المنظم من اللحظة التي يتم فيها تنفيذ طلبات الشراء، و تظهر أهمية المتابعة في حالة حدوث بعض الظروف الطارئة التي تستدعي تنفيذ الطلبية، أي الحصول مبكراً و بسرعة على تسليم المواد.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 45.

## 2-4-5/ الاستلام و الفحص:

على المورد أن يقوم بتسليم الأصناف المتفق عليها في أمر الشراء وفقاً لشروط المتفق عليها، مع مراعاة المواصفات و الآجال المحددة، حيث تقوم وظيفة الشراء بالإشراف على استلام الأصناف و إيداعها في مخازن المؤسسة ، كما يعتبر نشاط الاستلام عمل كتابي بطبيعته و يتمثل في إعداد تقرير يصف أنواع وكميات المواد التي تتضمنها الشحنة المستلمة و بعدها تجري عمليتين ضروريتين.

### أ/ مراقبة الكمية:

و هي مجموعة العمليات التي بواسطتها تبين طبيعة و كمية المواد، و حالتها و تاريخ استلامها و مطابقتها مع المواصفات المحددة و هذا بإجراء عملية العدّ لمختلف المواد للتأكد من أن الكمية المستلمة قد استوفت العدد المطلوب .

### ب/ مراقبة النوعية:

و هدفها هو مراقبة مطابقة الأصناف و المواد المستلمة مع عقد الشراء و من ثم مراقبة النوعية و هذا بإجراء اختبار على عينة معينة حسب خصائص محددة مسبقاً ، و عليه فإذا كانت رقابة النوعية إيجابية يعد تقرير يصف أنواع و كميات المواد التي تضمنتها الرقابة و إعلام الجهات المعنية بسلامة و مطابقة المواد للمواصفات المحددة، أما في حالة وجود رقابة سلبية للمواد فتتخذ الإجراءات اللازمة بإرجاع المشتريات الفاسدة أو غير المطابقة إلى المورد ، و في بعض الحالات الدخول في نزاعات معه أمام الجهات المختصة بسبب عدم احترامه لبنود العقد المبرم مع المؤسسة .

## 2-4-6/ مراجعة الفواتير و الاحتفاظ بالسجلات:

تتولى وظيفة الشراء عملية مراجعة الفواتير، على أساس أن استلام الفواتير هو الدليل على أن المورد قد قام فعلاً بشحن المواد المتفق عليها، و هذه الخطوة تعتبر ضرورية لعملية المتابعة و لكون الاستلام و مراجعة الفواتير يمثل جزء من مسؤولية من قام بالشراء.

و في حالة وقوع أخطاء فإنه من واجب الشراء الاتصال بالمورد لغرض تصحيح الخطأ و إجراء التعديلات اللازمة، و هذا من أجل القيام بتسجيل كل العمليات اللازمة و مراقبة الإجراءات الداخلية بالمؤسسة ، و في الأخير يتم الاحتفاظ بالسجلات لجميع إجراءات الشراء، و السبب في ذلك أن الجزء الأكبر من صفقات الشراء في المؤسسة الإنتاجية يمثل طلبات متكررة، و من ثم تقوية ملف الموردين في عمليات شراء جديدة،

و من ناحية أخرى فإن طلبات الشراء هي في الواقع مستندات و وثائق و من ثم ينبغي الاحتفاظ بها إلى أن تنتهي الآثار القانونية المترتبة عنها.

### 3/ وظيفة التخزين :

#### 3-1/ تعريف التخزين :

يعرف التخزين على أنه : " حفظ المواد لفترة زمنية محددة من فترة أو تاريخ تخزينها إلى حين استعمالها مع مراعاة مدة حياتها، و تحفظ ضمن شروط السلامة ، و هو معدل للتدفق المادي" <sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه : " الاحتفاظ بالمواد لفترة زمنية و المحافظة عليها و توفيرها وقت الحاجة إليها ، فوظيفة التخزين تشمل خزن مستلزمات و متطلبات الإنتاج و المواد الأولية و المنتج النهائي للمؤسسة" <sup>2</sup>.

و يعرف على أنه : " عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد و السلع الجاهزة الصنع و تحت التصنيع لفترة زمنية ، و المحافظة عليها و توفيرها حسب الحاجة إليها ، مع أقل استثمار ممكن و بأقل تكاليف ممكنة" <sup>3</sup>.

#### 3-2/ مهام وظيفة التخزين :

نستطيع أن نعرف وظيفة التخزين بأنها الوظيفة التي توكل إليها المهام التالية: <sup>4</sup>

- استقبال المواد الخام و الأجزاء و القطع و الأدوات و الأجهزة و الأصناف الأخرى و إضافتها إلى عهدة المخازن؛
- حفظ و تخزين الأصناف المختلفة و المحافظة عليها؛
- تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة ، حيث أن الخزن يوفر المواد اللازمة خلال فترات الانتظار الإنتاجي و الصناعي ؛
- تدنية التقادم الفني للأصناف و حفظ فائض الإنتاج بطريقة مناسبة لحين التصرف فيها؛
- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلاف أو استهلاك غير عادي وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون؛
- ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عمليات المناولة و صرف و استقبال المخزون بطريقة مناسبة؛

<sup>1</sup> -علي كساب، دروس في تسيير المخزونات، جامعة الجزائر، 2001.

<sup>2</sup> -خلفي عيسى ، مرجع سابق ، ص 14 .

<sup>3</sup> -عمر وصفي عقيلي و آخرون ، إدارة المواد و الشراء و التخزين من منظور كمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 ، ص 298 .

<sup>4</sup> -عبد الغفار حنفي ، إدارة المواد و الإمداد ، الدار الجامعية ، 1998، ص 203.

- المساعدة في التحقق من أرصدة المخزون بالحصول على المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ قرار الشراء في الوقت المناسب.

### 3-3/ تكاليف تسيير المخزون:

إن دور المخزون هو توفير المواد التي تحتاجها المؤسسة بالكمية المطلوبة في ظل الشروط الاقتصادية، حيث أن التكاليف الناتجة عن عملية التمويل لا تقتصر فقط على تكلفة شراء المواد والبضائع، بل تشمل أيضا تكلفة الاحتفاظ بالمخزون و تكلفة النفاذ، و من أجل الوصول إلى تسيير عقلاني للمخزون يجب تدنية و تخفيض هذه التكاليف.<sup>1</sup>

و هنا يبرز دور استعمال بعض النماذج و الطرق لتخفيض و تدنية التكلفة الإجمالية لتسيير المخزون ، و من بينها على سبيل المثال نموذج ( Wilson ) و هو نموذج مبني على التحكم في مستوى الطلبية الأمثل أو ما يعرف بالكمية الاقتصادية ، حيث أن التكلفة الإجمالية لتسيير المخزون ماهي إلا مجموع تكلفة إصدار الطلبيات و تكلفة الخزن ، و هما تكلفتان تتغيران في اتجاهين متعاكسين فكلما زاد عدد الطلبيات انخفضت الكمية المطلوبة و بالتالي انخفضت تكلفة الخزن و العكس صحيح ، وللوصول إلى هذا الهدف، يكفي القيام بحساب الكمية الاقتصادية المطلوبة و الوقت الضروري لإعادة التمويل من قبل المؤسسة التي تخفض من المجموع الكلي لتكاليف تحضير الطلبيات و تكلفة الاحتفاظ بالمخزون .

### 3-3-1/ تكاليف تحضير الطلبيات:

هذه التكاليف تتمثل في إجراءات الشراء التي تقوم بها المؤسسة ، من بداية الإعداد و التحضير لدخول السوق إلى غاية تنفيذه ، و هذه التكاليف ذات صفة و صبغة إدارية، تتمثل في مصاريف التحضير والمتابعة، و إصدار الطلبيات و مصاريف الاستلام و التفريغ و المراقبة للكمية و النوعية، و مصاريف محاسبة الحركات و تسوية الفواتير...

حيث تزداد تكلفة تحضير الطلبيات بتزايد عددها، و من ثم فتدنية و تخفيض هذه التكاليف يتم بالقيام بتخفيض عدد الطلبيات، و يتم هذا عن طريق التمويل بكميات اقتصادية، مما يساعد في تخفيض الاحتفاظ بالمخزون و النفاذ.

### 3-3-2/ تكاليف الاحتفاظ بالمخزون:

هذه التكاليف تتضمن أعباء مالية و أعباء التخزين:

<sup>1</sup> مهلي الوزناجي، مرجع سابق، ص 51.

أ- الأعباء المالية: و تتمثل في الفائدة على رأس المال المستثمر في المخزون في حالة الاقتراض من المؤسسات المالية أو في تجميد جزء من رأس مال المؤسسة في تمويل المخزونات، و هو التمويل الذاتي.

ب- أعباء التخزين: و هي الأعباء المتعلقة بحفظ و صيانة الأصناف المخزنة كالمراقبة، و تكاليف الإيجار، و تكلفة التقادم الزمني، و تدهور قيمة المخزونات، حيث أن هذه التكاليف تؤثر على الحالة المالية للمؤسسة.

### 3-3-3 / تكاليف النفاذ:

تنتج تكلفة النفاذ إذا حدث انقطاع في التمويل لسبب من الأسباب، سواء كانت هذه الأخيرة داخلية أو خارجية، ولم يكن هناك وجود مخزون أمان كاف لتلبية احتياجات الإنتاج و التسويق، و هي مقسمة إلى تكلفة نفاذ داخلية أي تكلفة العجز الداخلي و هي تكاليف تتحملها المؤسسة نتيجة انقطاع عمليات الإنتاج و هي تابعة لفترة العجز، و أخرى خارجية متمثلة في الربح الغير محقق و تكلفة النفور (التمثلة في نفور جزء من السوق عن المؤسسة)، بالإضافة إلى تكلفة الفرصة البديلة ، حيث تؤثر هذه التكاليف على الحالة المالية للمؤسسة، و هي نسبة مقدرة من قيمة المخزون المتوسط، و بالتالي يجب العمل على تدنيها إلى أدنى حدّ ممكن.

## المحور السادس : وظيفة الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية

### 1/ تعريف نظام الإنتاج :

يعرف نظام الإنتاج على أنه : " مجموعة من المدخلات التي يتم تفاعلها ببعضها البعض ، حيث يتم من خلال العمليات الإنتاجية التحويلية الحصول على مجموعة من المخرجات بالإضافة إلى السيطرة الفعالة و التغذية المرجعة ، و هذا يعني أن نظام الإنتاج و العمليات يحتوي على خمسة عناصر أساسية هي : المدخلات ، العملية التحويلية ، المخرجات ، السيطرة ، التغذية المرجعة ".<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه : " الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج سلع و خدمات ، حيث يتكون النظام الإنتاجي أساسا من : المدخلات ، العمليات ، المخرجات ، البيئة ، التغذية العكسية ".<sup>2</sup> و يعرف أيضا : " مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة و التي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية ، تكفل تحقيق التكامل و التناسق في ما بينها لأداء مهمتها الأساسية و المتمثلة في تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات المرغوب فيها ".<sup>3</sup>

### 2/ عناصر أو مكونات النظام الإنتاجي :

يتكون النظام الإنتاجي من مجموعة من العناصر تتمثل أساسا في : المدخلات ، العملية التحويلية ، المخرجات ، الرقابة أو السيطرة ، التغذية العكسية .

**1-2/ المدخلات :** و تتمثل في مجمل عوامل الإنتاج الخاضعة للتشغيل داخل المؤسسة و المخصصة لأداء العملية الإنتاجية المنوطة بهذا الأخير ، و تتمثل أساسا في الموارد المستخدمة من خامات و مواد أولية و آلات و رؤوس أموال بالإضافة إلى المورد البشري ، كما يضاف لهذه العناصر مختلف المدخلات البيئية المتمثلة في المعلومات القانونية و السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و الفنية و التكنولوجية التي تستخدمها إدارة الإنتاج ، كما يضاف لها أيضا المدخلات التسويقية المتمثلة في مختلف المعلومات المتعلقة بالمنافسين و المستهلكين و اتجاهات السوق .

**2-2/ العمليات التحويلية :** و تتمثل في مختلف العمليات التي تتم ضمن نظام الإنتاج لتحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات ، و تختلف هذه العمليات حسب طبيعة المنتج المراد إنتاجه ، و عليه يمكن

<sup>1</sup> - عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل كمي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2000 ، ص 26 .

<sup>2</sup> - رقيقة حروش ، مرجع سابق ، ص 67-68 .

<sup>3</sup> - سليمان محمد مرجان ، إدارة العمليات الإنتاجية : دراسة تحليلية للعمليات الإنتاجية في المنشآت الصناعية ، منشورات كلية المحاسبة ، ليبيا ، 1993 ، ص 32 .

أن تأخذ العمليات التحويلية شكلا معيناً حسب طبيعة العملية ( نظم مادية لخلق المنفعة الشكلية ، نظم مكانية لخلق المنفعة المكانية ، نظم تبادلية لخلق المنفعة الحيازية ، نظم تخزينية لخلق المنفعة الزمنية، نظم خدمية تعتمد على المعالجة و المعاملة لشخص أو شيء ما ) .

**2-3/ المخرجات :** و تتمثل في النواتج النهائية عن العمليات التحويلية ، و قد تكون هذه المخرجات مادية ملموسة أو ما يسمى السلع كالملابس و السيارات ، كما قد تأخذ شكلا غير مادي و غير ملموس يتمثل في الخدمات كالنقل و الترفيه و التعليم .

**2-4/ النظام الفرعي للرقابة :** و هو نظام فرعي من نظام الإنتاج يتم من خلاله مراقبة المخرجات لتحديد مدى تطابق المخرجات و تماشيها مع مختلف المعايير و المواصفات المحددة و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

**2-5/ التغذية العكسية أو الراجعة:** و تتمثل في عملية جمع و استرجاع المعلومات الخاصة بمخرجات كل مرحلة من مراحل الإنتاج و ردود الأفعال حولها ، و بالتالي استخدام هذه المعلومات لاتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة .

### 3/ أنواع أنظمة الإنتاج :

يتحدد نوع النظام الإنتاجي المعتمد لاسيما في المؤسسات الصناعية على عدة معايير منها طبيعة السلعة و كذا التكنولوجيا المستخدمة لصناعتها :<sup>1</sup>

**3-1/ نظام الإنتاج المستمر :** و يستعمل في المؤسسات التي تقوم بصناعة سلعة واحدة و بكميات كبيرة بهدف التخزين عادة ، و تكون طريقة الصنع و مواصفات السلعة ثابتة لفترة زمنية طويلة نسبياً مع اعتمادها على استخدام الآلات ، و من أمثلة السلع المنتجة وفق هذا النظام السكر و الإسمنت .

**3-2/ نظام الإنتاج الواسع أو نظام التدفق المتكرر :** يتم من خلال هذا النظام إنتاج عدد كبير من أصناف السلع المتماثلة و بكميات كبيرة ، ، حيث يجري إعادة تنظيم وسائل الإنتاج كالقوالب دون تحمل تكاليف كبيرة أو إحداث تغيير في التنظيم الداخلي للمصنع ، كما هو الحال في مصانع السيارات و مصانع الأجهزة الكهربائية .

<sup>1</sup>- محمد العزاوي ، الإنتاج و إدارة العمليات :منهج كمي تحليل ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الأردن 2006 ، ص 20 .



**3-3/ نظام الإنتاج حسب الطلب أو وفقا لمواصفات خاصة :** و تعمل المؤسسة وفق هذا النظام على صناعة السلع وفقا للمواصفات التي يحددها الزبون ، و تكون طريقة الصنع و المواصفات متغيرة كما هو الحال في صناعة الأثاث مثلا .

**3-4/ نظام الإنتاج بالدفعات أو نظام الإنتاج المتقطع :** تقوم المؤسسة وفق هذا النظام بإنتاج السلع بدفعات وفقا لجداول الإنتاج و بالكميات و المواصفات التي تحدد وفقا لحاجة السوق ، وعليه تكون طريقة الصنع و مواصفات السلعة متغيرة و من أمثلتها صناعة الصابون و معجون الأسنان و غيرها .

**3-5/ نظام خلايا التصنيع أو تكنولوجيا المجاميع :** حيث يقوم المصنع بإنتاج الأجزاء و المكونات وفقا لجداول الإنتاج و بالكميات و المواصفات التي تحدد وفقا لحاجة السوق ، وعليه تكون طريقة الصنع و مواصفات السلعة متغيرة كما في صناعة الأحذية أو الدوائر الكهربائية التي تستخدم في تجميع و إنتاج سلع تامة الصنع لاحقا .

## المحور السابع: الوظيفة المالية

### 1/ تعريف الوظيفة المالية:

تعرف الوظيفة المالية على أنها: " مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية و تسييرها ، كما تتخذ عدة جوانب إدارية وترتبط بمختلف الوظائف الأخرى ، كما تستعمل أدوات تقنية و كمية و أخرى نوعية " .<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها : " وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار و في مجال التمويل ، كما تختص بالتخطيط المالي و الرقابة المالية " .<sup>2</sup>

و تعرف أيضا على أنها : " مجموعة المهام و الأنشطة التي يقوم بها عدد من المصالح و الأقسام ، و هي تهدف إلى إدارة التدفقات المالية و البحث عن الموارد المالية الضرورية و الاستخدام الأمثل لها " .<sup>3</sup>

تتمثل أهداف الوظيفة المالية في :

- تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال اللازمة لتمويل مختلف نشاطاتها و ضمان استمرارها في عملية الإنتاج .
- الحصول على الأموال اللازمة من خلال البحث عن المصادر الأقل تكلفة للمؤسسة .
- حسن استخدام وإدارة و تنظيم هذه الأموال ، و ذلك من خلال استخدامها و استثمارها بالكفاءة المطلوبة و الرقابة على حركتها و تداولها .

### 2/ مهامها :

- التخطيط المالي للمؤسسة : و ذلك من خلال تخطيط الاحتياجات المالية و تحديد مصادر توفيرها و أساليب استخدامها و استثمارها .
- تخطيط و تنظيم إدارة النشاطات المالية المختلفة للمؤسسة من إيرادات و نفقات و سجلات و دفاتر و غيرها .
- إدارة موجودات المؤسسة و العمل على تأمينها و المحافظة عليها و زيادتها .

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 285 .

<sup>2</sup>- عبد الستار مصطفى الصباح ، سعود جاي العامري ، الإدارة المالية ، الطبعة الثانية ، دار وائل ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 14 .

<sup>3</sup>- منير إبراهيم الهندي ، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر ، ط2 ، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1991 ، ص 8 .

- القيام بعمليات التحليل المالي بشكل مستمر مع تحديد مستوى قوة و ضعف الموقف المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- السعي لتحقيق الزيادة القصوى في صافي القيمة الحالية للمؤسسة و بالتالي تدعيم موقفها المالي في السوق .
- توزيع الموارد داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق أفضل الأرباح ، أي تحقيق هدفي السيولة و الربحية معا .

### 3/ تمويل المؤسسة الاقتصادية :

يعرف التمويل بأنه : " إتاحة الموارد النقدية التي يتم بموجبها توفير الموارد الحقيقية التي توجه لتكوين رؤوس الأموال الجديدة " .<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام .

كذلك يعرف قرار التمويل بأنه : " مختلف القرارات المتعلقة باختيارات التمويل المستعملة من قبل المؤسسة لحيازة أصول طويلة المدى ، و ذلك لتحقيق توازن بين التمويل قصير الأجل و كذا بين التمويل عن طريق الاستدانة و التمويل عن طريق الأموال الخاصة " .<sup>2</sup>

### 4/ التحليل المالي في المؤسسة :

4-1/ تعريف التحليل المالي : و يتمثل التحليل المالي في عملية دراسة معطيات المحاسبة العامة بعد مراجعتها و إخضاعها للقواعد المالية ، و التي تتمثل في الجداول النهائية و التركيبية لميزانية المؤسسة و جدول حسابات نتائجها و جدول الذمة المالية .

كما يعرف على أنه : " من أهم الوسائل التي يتم بموجبها عرض نتائج الأعمال على الإدارة العليا ، إذ يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها ، فهو أداة للتخطيط السليم ، و يعتمد على تحليل القوائم المالية لإظهار أسباب الفشل و النجاح ، و عليه فهو أداة فعالة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسات و في السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح ، كما يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل و يساعد الإدارة على تقييم الأداء " .<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- لوجاني عزيز ، « دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي » ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2013 ، ص 17 .

<sup>2</sup>- دادن عبد الوهاب ، « دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية- نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية - » ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 45 .

<sup>3</sup>- خلدون إبراهيم شريفات ، الإدارة والتحليل المالي ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001 ، ص 93 .

كما يعرف على أنه: " دراسة القوائم المالية بعد تبويبها و باستخدام الأساليب الكمية ، و ذلك بهدف إظهار العلاقات و الارتباطات بين عناصرها و التغيرات الطارئة على هذه العناصر و حجم و أثر هذه التغيرات ، مع العمل على اشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المؤسسة من الناحيتين التشغيلية و التمويلية ، مع تقييم أدائها و تقديم المعلومات اللازمة للأطراف التي يمكنها الاستفادة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة ".<sup>1</sup>

كما يعتبر التحليل المالي خطوة تمهيدية ضرورية للتخطيط المالي ، حيث من الضروري التعرف على المركز المالي و السياسات المختلفة التي تؤثر على أرباح المؤسسة .<sup>2</sup>

#### 4-2/ خطوات التحليل المالي :

يعتمد التحليل المالي على مجموعة من الخطوات و المراحل المتتابعة التي تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل و التي نوجزها في الآتي :<sup>3</sup>

- تحديد الغاية أو الهدف من التحليل .
- جمع مختلف البيانات المرتبطة بشكل مباشر بالهدف المحدد من عملية التحليل .
- تحديد أدوات التحليل المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج و بأسرع وقت ، وهي خطوة تعتمد أساسا على المستوى العلمي و الفني للقائم بالتحليل و مدى درايته بمختلف الأساليب المستعملة.
- تشغيل البيانات ذات الصلة بالغاية من التحليل بالاعتماد على الأدوات المستعملة للوصول إلى بعض المؤشرات المرتبطة بالغرض من التحليل .
- تحليل المؤشرات التي يتم الوصول إليها لمعرفة اتجاهها المستقبلي .
- كتابة و تدوين النتائج المتحصل عليها و التوصيات النهائية .

---

<sup>1</sup> - منير شاكور محمد و آخرون، التحليل المالي : مدخل لصناعة القرارات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005، ص 12 .

<sup>2</sup> - حمزة محمود الزبيري ، التحليل المالي : تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 1976 ، ص 78 .

<sup>3</sup> - وليد ناجي الحياي ، الاتجاهات المعاصرة للتحليل المالي منهج علمي و عملي متكامل ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 25-26 .

## المحور الثامن : وظيفة تسيير الموارد البشرية

### 1/ تعريف إدارة الموارد البشرية:

لا يوجد تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية ، غير أنه يمكن تقديم بعض التعريفات التالية :

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها : " ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة بالكم و النوع المناسبين ، بما يخدم أهداف المؤسسة ، و يرغبهم على البقاء في خدمتها ، و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحه و تحقيق أهدافها " .<sup>1</sup>

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها : " وضع و اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية " .<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها : " استقطاب و اختيار و تطوير و تنمية و مكافأة و إدارة أعضاء المنظمة ، و لهذا فهي تشتمل على تصميم و تطبيق أنظمة التخطيط و الاختيار و تنمية الموارد البشرية ، و إدارة المسارات الوظيفية و تقييم الأداء ، بالإضافة إلى تعويض العاملين و تسهيل علاقات العمل " .<sup>3</sup>

كما تعرف أيضا بأنها : " ذلك النشاط الذي يهتم بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة ، و تنمية قدرات العاملين و المحافظة على استقرارهم و رفع روحهم المعنوية ، مع تقييم نتائج أعمالهم بما يحقق أهداف المؤسسة بأحسن كفاءة ممكنة ، و بناء على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل : تخطيط القوى العاملة ، الاختيار و التعيين و التدريب و تحليل و وصف الوظائف و كذا وضع أنظمة الأجور و المرتبات و الحوافز ، مع توفير الخدمات و المنافع التي تحقق استقرار العمالة و زيادة درجة الرضا عن العمل " .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - رقيقة حروش ، مرجع سابق ، ص 72 .

<sup>2</sup> - صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوري ، 2015 ، ص 4.

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016 ، ص 27<sup>3</sup> .

<sup>4</sup> - حمدي مصطفى المعاز ، وظائف الإدارة ، الدار الغربية للموسوعات ، بيروت ، 1985 ، ص 46 .

جدول رقم ( 03): الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية و المعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات .</li> <li>- تهتم بمحتوى العمل و البحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ، لذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .</li> <li>- التنمية البشرية هي أساس التنمية الإبداعية و إطلاق نطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان و تنمية العمل الجماعي و روح الفريق .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية ، و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرار .</li> <li>- ركزت على الجوانب المادية في العمل و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية و تحسين البيئة المادية للعمل .</li> <li>- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل .</li> </ul>

المصدر : صفوان محمد المبيضين ، مرجع سابق ، ص 5 .

## 2/ تحليل العمل :

### 2-1/ تعريف تحليل العمل :

إن أي وظيفة أو عمل تنقسم إلى مجموعة من المهام يطلق عليها أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات ، و كل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة ، حيث يبدأ الأمر في تحليل العمل بالتعرف على مختلف الأنشطة الممكنة التي تؤدي داخل الوظيفة.

و عليه يعرف تحليل العمل على أنه : عملية جمع و دراسة المعلومات المتعلقة بواجبات و مسؤوليات عمل معين .

كما يعرف بأنه عملية تحديد محتوى العمل ، أي تحديد ما يتضمنه العمل من واجبات و مسؤوليات و صلاحيات و اتصالات و مخاطر ، مع تحديد للمكائن و الآلات المستخدمة خلال أدائه و كذا الظروف التي يؤدي خلالها ، مع تحديد ما يتطلبه الفرد من مهارات و معارف و خبرات للقيام به بشكل ناجح<sup>1</sup>.

## 2-2/ مراحل تحليل الوظائف<sup>2</sup>:

تمر عملية تحليل الوظائف عادة بمجموعة من المراحل الأساسية و هي كالآتي :

- **مرحلة تجميع البيانات :** و هي مرحلة يتم خلالها تجميع البيانات و المعلومات و الحقائق التي تصف و تميز الوظيفة عن باقي الوظائف الأخرى ، و عادة ما يتم استخدام مجموعة من المصادر في هذه المرحلة كطريقة الملاحظة الشخصية من طرف المدير أو محلل الوظيفة يقوم من خلالها بتدوين ملاحظاته حول مهام و متطلبات و واجبات الوظيفة و البيئة التي تنجز فيها ، كما تستخدم طريقة الاستقصاء التي تعتمد على قدرة شاغل الوظيفة على الإلمام بالبيانات التي تصف وظيفته بالإضافة إلى مستواه التعليمي و قدرته على التعبير بوضوح عن هذه البيانات و ذلك باستعمال قوائم الاستقصاء التي تتضمن أسئلة دقيقة و مدروسة ، كما قد يتم استخدام المقابلات الشخصية التي تقوم على أساس قيام عدد من محلي الوظائف المدربين بمقابلة الأفراد شاغلي الوظائف و ذلك لجمع البيانات حول الوظيفة المعنية ، كما قد يتم في حالات نادرة القيام بالاستعانة بخبراء التحكيم و هي طريقة مكلفة تستخدم عادة لتوصيف الوظائف المعقدة أو غير الواضحة .
- **مرحلة التحليل :** بعد الانتهاء من مرحلة تجميع البيانات التي تصف الوظائف محل الدراسة تأتي مرحلة تحليل هذه البيانات و المعلومات بغرض مراجعتها و إزالة أي تضارب بينها ، و أخيرا القيام بتصنيفها في عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعيا بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف و مستوى صعوبتها و كذا المسؤوليات التي يتحملها شاغلها .
- **مرحلة إعداد بطاقات الوصف :** و تهدف هذه المرحلة إلى استيفاء نماذج أو بطاقات الوصف من واقع البيانات التي تم تجميعها و تصنيفها في المرحلتين السابقتين ، و يمكن تفرغ بيانات الوصف إما في بطاقة أو نموذج واحد و إما في نموذجين مستقلين ، و هما نموذج وصف الوظيفة و هو يشمل كل ما يتعلق بالوظيفة و متطلباتها و علاقتها بالوظائف الأخرى ، بالإضافة إلى نموذج ثان يتعلق بشاغل الوظيفة يتضمن كل الشروط و المستوى المطلوب و كذا القدرات الجسمانية و الذهنية و الصفات الشخصية الخاصة بشاغل الوظيفة .

<sup>1</sup>- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مرجع سابق ، ص 83 .

<sup>2</sup>- نفس المرجع ، ص ص 90-93 .

### 3/ مهام وظيفة تسيير الموارد البشرية :

#### 3-1/ تخطيط الموارد البشرية :

يقصد بتخطيط الموارد البشرية ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة ، و ذلك بالتنوع المطلوبة و في الوقت و المكان المناسبين للقيام بالأعمال المطلوب أدائها في الحاضر و المستقبل<sup>1</sup> .

كما عرفت عملية التخطيط بأنها : " وضع استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف و المهارات و التخصصات و الأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في المنظمة و توفيرها في الوقت و المكان المناسبين ، و ذلك بغية مساعدة المنظمة على البقاء و التطور و تحقيق أهدافها "<sup>2</sup> .

و ترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف و استراتيجيات المنظمة و تشمل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد و النوعية المناسبين، سواء بسبب عمليات التوسع و النمو المخططة أو لمواجهة عملية الإحلال للوظائف الشاغرة، إلى جانب تخطيط المسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة و عرضها<sup>3</sup> .

#### 3-2/ الاستقطاب و الاختيار :

- **الاستقطاب :** و تهدف هذه المرحلة إلى محاولة خلق أكبر تجمع من العاملين الذين تتوفر لديهم القدرة و الرغبة للعمل بالمنظمة ، و ذلك بالنسبة لكل مجموعة من مجموعات الوظائف الرئيسية ، و يتم ذلك بوضع خطة لتنمية المصادر التي يحتمل أن تتوفر فيها نوعيات العاملين المطلوبين للعمل بالمنظمة حالا أو مستقبلا ، سواء كانت مصادر داخلية من العاملين بها ( عن طريق الترقية أو التحويل أو تشغيل المتقاعدين...) أو خارجية عن طريق توظيف عمال جدد .
- **الاختيار :** و هو اتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدد من بين المتقدمين أو المتاحين لشغل الوظائف الشاغرة ، و تتم هذه العملية بناء على مجموعة من المعايير و الأساليب أهمها :
  - طلب التوظيف : و هو أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عن الفرد المتقدم لشغل الوظيفة.
  - اختيار التوظيف : و هو إجراء منظم يهدف إلى معاينة السلوك أو الاتجاهات أو الأداء الخاص لشخص معين ، أو المقارنة بين سلوكيات و اتجاهات شخصين أو أكثر .

<sup>1</sup>- صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي الأكلبي ، مرجع سابق ، ص 40.

<sup>2</sup>- نفس المرجع و نفس الصفحة .

<sup>3</sup>- نعيمة يحيوي ، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، جامعة الحاج لخضر بباتنة ، ص 05 .



- المقابلات الشخصية : و تعد من أكثر الأساليب شيوعا بين المنظمات ، و تهدف هذه الطريقة إلى تقييم مدى ملاءمة الشخص المتقدم لشغل الوظيفة عن طريق الأسئلة المطروحة عليه ، كما تهدف إلى تزويده بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة و طبيعة العمل و الامتيازات و غيرها.
- التحري و التوصية : و يعتمد هذا الأسلوب على البحث عن تقييم أداء و سلوك طالب الشغل في الوظائف التي شغلها سابقا .
- مراكز التقييم : حيث يقوم مجموعة من المقيمين بملاحظة سلوك مجموعة من المترشحين و وضعهم تحت الاختبار لمدة معينة وبشكل مستمر .
- الفحص الطبي : و هذا تبعا لمتطلبات المنصب المراد شغله ، و يستخدم هذا الأسلوب للتأكد من سلامة المترشح الجسمانية و النفسية ، و كذلك لتحديد حالته الصحية وقت شغله الوظيفة تجنباً لأي مطالبات بتعويضات عن أضرار معينة مستقبلاً.

### 3-3/ التدريب :

حيث يعتبر التدريب نشاطاً مخططاً و استثماراً مهماً يسعى إلى تنمية و تطوير قدرات العاملين ، و هذا لتنفيذ خطط العمل الحالية و المستقبلية ، و هو العملية التي تسعى إلى إكساب الفرد مهارة و معرفة جديدة بالنسبة له ، و هذا ما ينطبق على الأفراد العاملين المعينين حديثاً ، أو القدامى عندما يكون هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة أو أساليب إنتاج غير معروفة بالنسبة للعاملين في المنظمة ، كما يسعى التدريب إلى زيادة و تعميق معرفة و مهارة أفراد لديهم معرفة و مهارة سابقة ، أو خلق معرفة و مهارة جديدة بالنسبة لهم .

### 3-4/ تقييم الأداء :

و يقصد به : " تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين و تعاملهم ، و كذا تحديد كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس لتقويم هذه الأنماط و المستويات " <sup>1</sup>.

و بالرغم من صعوبة اعتماد مؤشرات و معايير أداء كمية لأداء العاملين ، خاصة بما تعلق من أعمال إدارية و إشرافية و غيرها ، إلا أن عملية تقييم الأداء عادة ما تتم من خلال وضع مجموعة من المعايير و الأسس النظرية التي تعتبر مرجعاً للمقارنة ، ليتم بعدها قياس الأداء الفعلي للعاملين و مقارنته بالأداء المرجعي مع تحديد مختلف الانحرافات الممكنة ، و من ثم استعمال هذه النتائج و المعلومات للوفاء بمختلف أهداف عملية تقييم الأداء .

<sup>1</sup>- إبراهيم الغمري ، الأفراد و السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، 1989 ، ص 45 .

و بغض النظر عن الهدف العام لتقييم الأداء الذي قد يكون إداريا أو تنمويا أو الإثنيين معا ، فإنه يمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء في ما يلي :<sup>1</sup>

- تقديم المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة من طرف إدارة الأفراد و بشكل موضوعي ، كقرارات الترقية و منح العلاوات و غيرها .
- تقديم المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي و دقيق .
- تقديم المعلومات المساعدة في عملية تخطيط القوى العاملة .
- تقديم المعلومات اللازمة لإثبات صحة أساليب الاختيار و التعيين المتبعة في المنظمة .
- قد تكشف عملية تقييم الأداء عن بعض المشكلات الإدارية التي تتطلب تدخل مستويات أعلى لحلها و منع حدوثها مستقبلا .
- توفير معلومات التغذية المرتدة للعاملين على مستوى أدائهم لنهامهم و كشف نقاط قوتهم و هو ما يحفزهم و كذلك نقاط ضعفهم و هو ما يدفعهم لتدارك نقائصهم .

---

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مرجع سابق ، ص ص 126-127 .

## المحور التاسع : تقييم أداء المؤسسة

### 1/ تعريف الأداء :

اختلفت و تعددت التعاريف المقدمة لأداء المؤسسة غير أنها اشتركت في المعنى العام ، و من أبرز هذه التعاريف نذكر :

يُعرّف الأداء بأنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " <sup>1</sup> .

ويرى البعض أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكمّلة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة <sup>2</sup> .

كما يعرف الأداء عند البعض الآخر على أنه : " هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء " <sup>3</sup> .

و في كثير من الأحيان يوجد تداخل بين مؤشرات قياس التنافسية و مؤشرات قياس الأداء في المنظمة ، و في حقيقة الأمر يستجيب الأداء لتطلعات مختلف الأطراف ذات المصلحة في المنظمة من : عمال ، إداريين ، موردين ، عملاء... إلخ .

في حين تتجسد التنافسية و إن كانت تتوقف على الأداء من خلال العلاقة بالعملاء و المقارنة مع المنافسين ، فهي تتميز بخاصية الديناميكية بينما يميل الأداء إلى السكون لأنه يركز على الإنجازات ، و المنظمة بدون أداء يصعب عليها أن تكون ذات تنافسية عالية ، و بدون تنافسية لن تستطيع تحقيق الأداء ، و لذلك فالجانبيين متكاملين و هما الشرطان و النتيجة في الوقت نفسه لنجاح الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص231.

<sup>2</sup> - (G). Donnadiou, **Les ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 1999, p231.

<sup>3</sup> - (M). Gervais, **Contrôle de gestion**, Economica, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p15.

<sup>4</sup> - سامية لحول ، « التسويق و المزايا التنافسية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر » ، دكتوراه علوم غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر بباتنة ، 2008/2007 ، ص 75 .

فتنافسية المؤسسة فتعرف على أنها : " قدرة المؤسسة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب ، و هذا ما يعني ضرورة تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى " <sup>1</sup>.

كما تعرف باعتبارها : " مجموعة الجهود و الابتكارات و الإجراءات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها " <sup>2</sup>.

## 2/ مكونات الأداء :

### 2-1/ الفعالية :

و تعرف الفعالية على أنها " محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية ، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية ، وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة " <sup>3</sup>.

كما تعرف على أنها : " قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة ، و هو ما يتطلب في آن واحد الكفاءة و الفعالية " <sup>4</sup>.

إن الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف في ظل متغيرات بيئية محيطية، وهي تحشد علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة، ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب ومنتاسب كمّاً ونوعاً من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت المناسب، وتقاس الفعالية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيه .

<sup>1</sup> - كمال رزيق و عمار بوزعور ، الملتقى حول التنافسية الصناعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، البلدية ، 2006 ، ص 14 .

<sup>2</sup> - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 101 .

<sup>3</sup> - سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص201.

<sup>4</sup> - رفيقة حروش ، مرجع سابق ، ص 201 .

كما أن البعض الآخر حاول إضافة عنصر آخر لمفهوم الفعالية بإضافة الاختيار الجيد للأهداف ، و على رأسهم (Peter Drucker) الذي يرى أن : " الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف " .<sup>1</sup>

كما أن هناك من أضاف على مفهوم الأداء البعد الاستراتيجي فاعتبر أن : " أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها و تمكنها من مواجهة القوى المنافسة لها " .<sup>2</sup>

## 2-2/ الكفاءة :

تعرف على أنها : : " تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات، و أن المؤسسة الكفوة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وتتفادى تبذير الموارد " .<sup>3</sup>

و هناك من عرف الكفاءة على أنها : " الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات " .<sup>4</sup>

إذن من خلال مختلف التعاريف المقدم مفهوم الكفاءة يركز على الاقتصاد في الموارد و المدخلات المستعملة مهما كانت طبيعتها .

## 2-3/ الربط بين الكفاءة و الفعالية :

عادة ما تستعمل الكفاءة و الفعالية كمترادفتين بالرغم من أن المفهومين مختلفين تماما ، حيث يمكن أن توصف مؤسسة ما بالفعالية في تحقيق الأهداف ، غير أنها لا تستخدم مواردها بالكفاءة اللازمة لتحقيقها ، و هو ما يرفع في الأخير تكلفة العملية الإنتاجية مثلا ، حيث يتم استعمال كمية كبيرة من المدخلات لإنتاج كمية معينة من المخرجات ، في حين من الممكن استخدام كمية أقل من المخلات للحصول على نفس الكمية من المخرجات ، و هو ما يعني استخدام الموارد بكفاءة .

<sup>1</sup> (P). Drucker, **L'efficacité objectif N°1 des cadres**, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1974, p14.

<sup>2</sup> - J.P.Angelier , **Economie Industrielle** , éd OPU , Alger , 1993 , p 168 .

<sup>3</sup> -(J.L) Malo, **L'essentiel du contrôle de gestion**, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, p11.

<sup>4</sup> -عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، الجزء الأول، ص24.

كما يمكن للمؤسسة الكفوة استخدام نفس الكمية من المدخلات و الحصول على كمية مخرجات أكبر من المخرجات التي تحصل عليها مؤسسة أخرى تستخدم نفس الكمية من المدخلات مثلا .

و في بعض الأحيان توصف المؤسسة بالفعالية دون الكفاءة حيث تستطيع تحقيق أهدافها المحددة ، لكن باستخدام كميات كبيرة من المدخلات أي التكاليف ، في حين يمكنها تحقيق أهدافها باستعمال كمية مدخلات أقل لو اتصفت بالكفاءة .

إذن يمكن القول أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي المؤسسة التي تتسم بالفعالية و الكفاءة في نفس الوقت ، أي التي تركز على تحقيق الأهداف و لكن بأقل تكلفة ممكنة .

و عليه يربط الكثير بين الكفاءة و الفعالية في تعريف الأداء ، حيث يعرف الأداء على أنه : " الغلاقة بين موارد المؤسسة و النتائج المحققة في فترة زمنية معينة " <sup>1</sup>.

### 3/ تقييم الأداء :

#### 3-1/ تعريف تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء على أنه : " مقارنة الأداء الفعلي أي النتائج و الإنجازات المحققة بالمعايير الموضوعية مسبقاً ، والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض أثر وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير " <sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه : " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف و طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، و هذا بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات عند تقييم الأداء وهي: على مستوى الاقتصاد، على مستوى المؤسسة، على مستوى الفرد " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> – Brosquet , **Fondement de la performance humaine dans l'entreprise** , les éditions d'organisation , 1989, p 11 .

<sup>2</sup> – زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص15.

<sup>3</sup> – عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999، ص189.

3-2/ أهمية تقييم الأداء : تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في المنظمة نظرا لما توفره من معلومات تساعد في تشخيص وضعيتها، و كذا تمكينها من تكوين نظرة صحيحة عن مستقبلها العملي، ويمكن إجمال أهمية تقييم أداء المؤسسة في ما يلي<sup>1</sup>:

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها؛
- إنّ تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف ، مع التخلص من عوامل تضييع الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار، ومن ثمّ رفع القدرة الشرائية ، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة؛
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة، إمّا نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومقارنته بأداء مؤسسات مماثلة؛
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة التوافق والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة؛
- توضح عملية تقييم الأداء، المركز التنافسي للمؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها، وبذلك تستطيع تحديد الآليات وإجراءات التغيير المطلوبة لتحسين مركزها التنافسي؛
- يكشف للمؤسسة عن مواقع القوة والضعف في أقسامها المختلفة، وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها؛
- تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها من طرف المؤسسة؛
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، و على جميع المستويات؛
- يؤدي إلى الكشف عن أقسام المؤسسة ذات الكفاءة العالية وتحديد الأقسام أو الأنشطة التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المرغوب ، مع الاستغناء عن الأقسام والأنشطة التي ليس لها كفاءة وفعالية؛

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية" ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص377.

- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، والعمل على إيجاد نظام فعال وسليم للاتصال.

#### 4/ مؤشرات قياس أداء المؤسسة :

و يمكن قياس أداء و تنافسية المؤسسة من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات :

**4-1 / الربحية :** حيث تشكل الربحية أحد أهم المؤشرات لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة ، خاصة و أن حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها مقارنة بالمواد المستهلكة ، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بين ما تحقق و ما تم تقديره ، كما تساعد على اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساسها ، كالتخلي مثلا عن المشاريع ذات التكلفة العالية و الربحية المنخفضة ، و توسيع الاستثمار في المشاريع ذات الربحية العالية و التكلفة المنخفضة ، و يمكن أن تتحقق ربحية المؤسسة عن طريق زيادة المبيعات أو زيادة الإنتاجية أو تدنية التكاليف .

**4-2 / الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج :** و هي تقيس الفعالية التي تحول بها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، أي تحويل المدخلات إلى مخرجات ، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و مساوي تكلفة عناصر الإنتاج<sup>1</sup>.

إن فالإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع و الخدمات خلال فترة زمنية معينة ، و كمية المدخلات المستخدمة في تحقيق تلك الكمية من الإنتاج ، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع و خدمات ، و بالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين ، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم استهلاكه في الحصول على المنتجات ، و من ثم تخفيض سعر تكلفتها ، و هو ما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على المنافسة في السوق .

**4-3 / تكلفة الصنع :** حيث أن الوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض و جودة عالية و وقت توريد قصير مناسب لطلب السوق ، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع المختلفة ، و المتمثلة في المواد الخام و العمال و الآلات المستخدمة في الإنتاج ، و بالتالي النظر إلى عناصر تكلفة الصنع

<sup>1</sup> - محمد عدنان وديع ، « القدرة التنافسية و قياسها » ، مجلة جسر التنمية ، المجلد الثاني ، العدد 24 ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، ديسمبر 2003 ، ص 11 .



، لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ، و ذلك ما لم يكن انخفاض التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة .<sup>1</sup>

**4-4 / الحصة من السوق :** و تتمثل في المقدار الذي تستحوذ عليه المؤسسة من السوق الداخلي أو الخارجي ، حيث تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية ، لكن يمكن أن تكون حصتها من السوق الداخلي كبيرة نظرا لأنها تستفيد من الحماية المفروضة من طرف الدولة على السوق المحلية ، في حين لا تستطيع المنافسة على المستوى الدولي ، حيث أن حصتها من السوق المحلي لا تعكس المستوى الحقيقي لتنافسيتها .

---

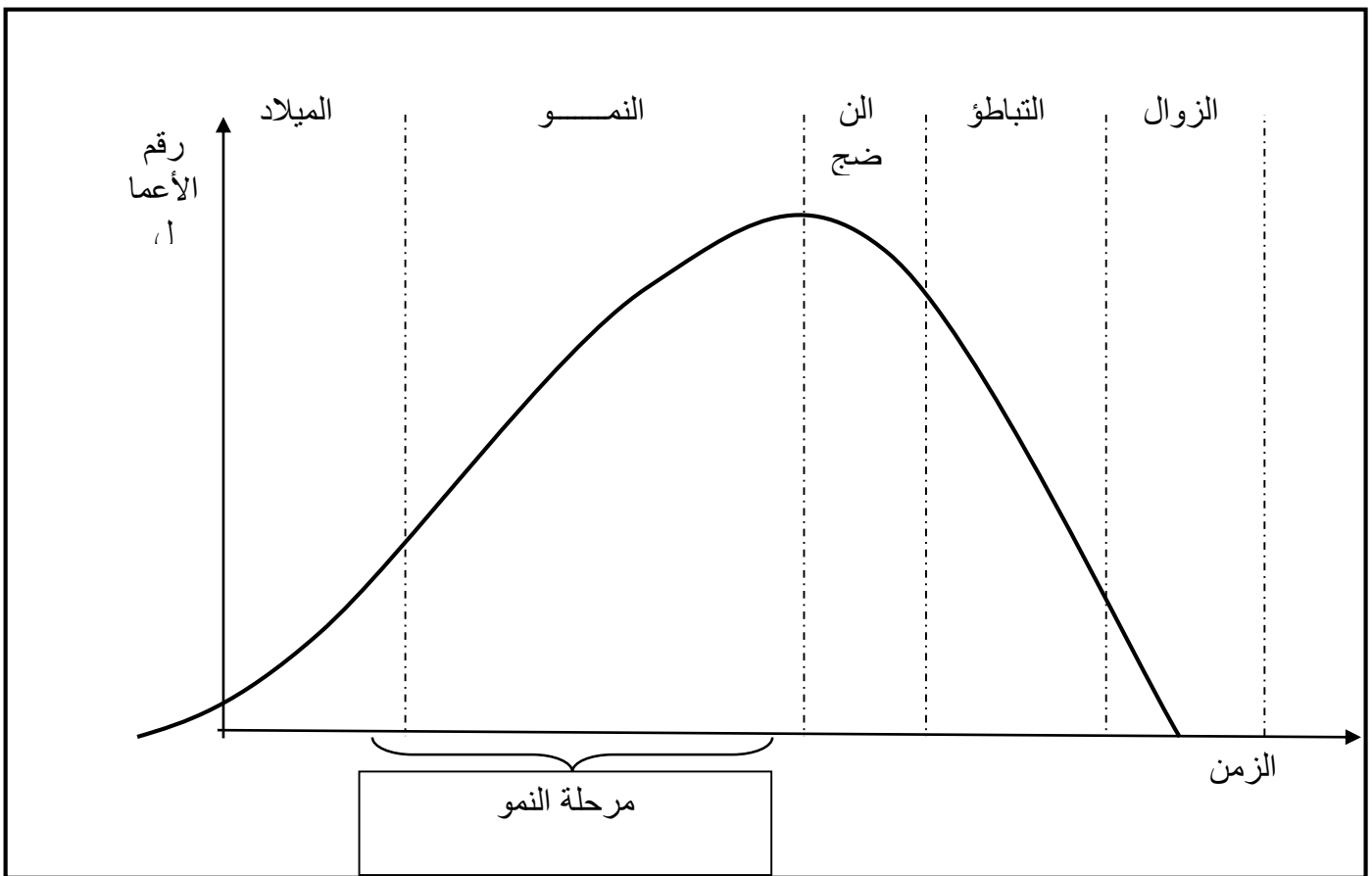
<sup>1</sup> - براهيمية براهيم ، « تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته -ECDE- » ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 05 ، 2011 ، ص 102

## المحور العاشر : أنماط نمو المؤسسة

### 1/ دورة حياة المؤسسة :

كان المفكر الاقتصادي *A. Marshall* من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يُشابه في تطوره الكائن الحي، فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أنّ نمو المؤسسة يُماثل نمو الشجرة التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة و ظروف المكان و الزمان، حيث تُمارَس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها.<sup>1</sup>

### الشكل رقم ( 10 ) : دورة حياة المؤسسة



<sup>1</sup> – S-P.Moungou , « La croissance de l'entreprise - Le cas de l'industrie agroalimentaire de l'économie camerounaise », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de NANTE, 2005, Page 48.

حيث تقسم دورة حياة المؤسسة إلى عدة مراحل تتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

### 1-1 / مرحلة النشأة و الإطلاق ( الميلاد) : و هي مرحلة دخول السوق في السنوات الأولى من

تأسيس المؤسسة و تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة .
- وجود السيولة الكافية .
- ارتفاع في تكاليف الإنتاج و البحث العلمي .
- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية و المتاجرة بالملكية .
- القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
- المرونة في تغيير نوع المنتجات و الخدمات .

### 1-2 / مرحلة النمو و التوسع : و تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش و التوسع الذي حققتة المؤسسة ،

و أهم مميزات هذه المرحلة تتمثل في الآتي :

- وجود علامات تجارية .
- الدعاية و الإعلان و الترويج .
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة .
- ارتفاع المبيعات و تحقيقها لمستويات عالية .
- القدرة على التحكم في التكاليف.
- البحث عن الكفاءة و جلبها .
- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصيرة الأجل .

### 1-3 / مرحلة النضج و الاستقرار : و تمثل المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها و أهم ما يميز

هذه المرحلة عن سابقتها ما يلي :

- القدرة على المنافسة و التحكم في الأسعار .
- البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها .
- العمل على تطوير الإنتاج .

<sup>1</sup>- عمر صخري ، مرجع سابق ، ص 62 .

- السمعة الجيدة للمؤسسة .
- العلاقة الجيدة مع العملاء .
- القدرة على معالجة الانحرافات إن وجدت .
- ولاء العملاء للعلامة التجارية للمؤسسة .

**1-4/ مرحلة التدهور و التراجع ( التباطؤ ) :** و تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاط المؤسسة و وجودها ، و أهم مميزات هذه المرحلة :

- البحث عن تخفيض عدد العمال و التكاليف .
  - التخلص من بعض الأنشطة المكلفة .
  - التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية بهدف توفير السيولة .
  - التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمراحل السابقة .
  - مطالبة الدائنين بمستحققاتهم .
- 1-5/ مرحلة الاختفاء و الزوال :** و هي نتيجة و مرحلة حتمية للمرحلة السابقة .

**2/ نمو المؤسسة الاقتصادية :**

**1-2/ تعريف النمو :**

يعرف النمو على أنه : " الزيادة في حجم الإنتاج و بطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد ، و عليه فالنمو هو ظاهرة لا تتم بصفة أوتوماتيكية و إنما ناتجة عن تأثير حركات و تغيرات المحيط على نمط و طريقة التسيير داخل المؤسسة ، و يتحقق تأثير عاملين هما مردودية العوامل و وفورات الحجم " <sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه : " الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن " <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> – Olivier Witneur , « L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises », thèse de doctorat , SolvayBrussels School , Université de Belgique , 2008 ,p37 .

<sup>2</sup> – Gasmi Nacer , « Déterminants de la croissance externe horizontale » , Thèse de doctorat en sciences de gestion , Faculté des sciences économiques et de gestion ? Université de Bourgogne , 1998 , p 87 .

كما يعرف على أنه : ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة ، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة في حالة أن النمو يركز على الإنتاج أو تكون قصيرة كنتيجة لتسارع دوران رأس المال مقارنة مع قدرات الإنتاج<sup>1</sup>.

## 2-2/ أنواع النمو في المؤسسة :

2-2-1/ النمو الداخلي للمؤسسة : يعرف على أنه : " استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياستها الاستثمارية و التي تمول عن طريق الأرباح غير الموزعة أو باللجوء للوسطاء الماليين " .

كما يعرف على أنه : " نمو المؤسسة المحقق بواسطة اللجوء إلى سوق المال أو باستخدام الاحتياطات المتراكمة خلال الدورات السابقة "<sup>2</sup>.

و الملاحظ أن التعريفين السابقين يعتمدان على مصادر تمويل النمو للتفريق بين النمو الداخلي و الخارجي ، كما اعتبر هذا المعيار غير كاف عند البعض باعتبار أن النمو الداخلي يمكن تمويله عن طريق مصادر خارجية ( كإصدار الأسهم أو الحصول على قروض بنكية ) ، كما أن النمو الخارجي يمكن تمويله عن طريق التمويل الذاتي في حالات نادرة .

و عليه جاءت تعريف أخرى اعتمدت معيار القدرة الإنتاجية للترقية بين النوعين من النمو ، حيث عرف النمو الداخلي على أنه : " ذلك النمط من النمو الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاجية للمؤسسة عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل إنتاج جديدة ، و يرافق ذلك الارتفاع في الإنتاج كما و جودة و تنوعا "<sup>3</sup>.

2-2-2/ النمو الخارجي للمؤسسة : يعرف النمو الخارجي على أنه كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولي السيطرة على الأصول المادية الموجودة مسبقا و المملوكة قانونيا لمؤسسة أخرى .

كما يعرف أيضا على أنه النمو الذي يتحقق بحيازة الأصول الموجودة و التي لا تحدث تأثير مباشر على الطاقة الإنتاجية للقطاع ، حيث تنتقل موارد الإنتاج من مؤسسة إلى أخرى .

<sup>1</sup>– Bieanaymé Alain , **La croissance des entreprises : analyse dynamique des fonctions de la firme** , Tome 01 , Bordas , 1971 , p 06 .

<sup>2</sup> – R.Pturel , **Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe** , Economie et société , N°10, Octobre–Novembre , 1981 , p 1402 .

<sup>3</sup> – Bieanaymé Alain, **Op–Cit** , p 15 .

2-2-3/ النمو التعاقدى للمؤسسة : هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردها لممارسة أنشطة إنتاجية و/أو تجارية و /أو خدمية مشتركة .

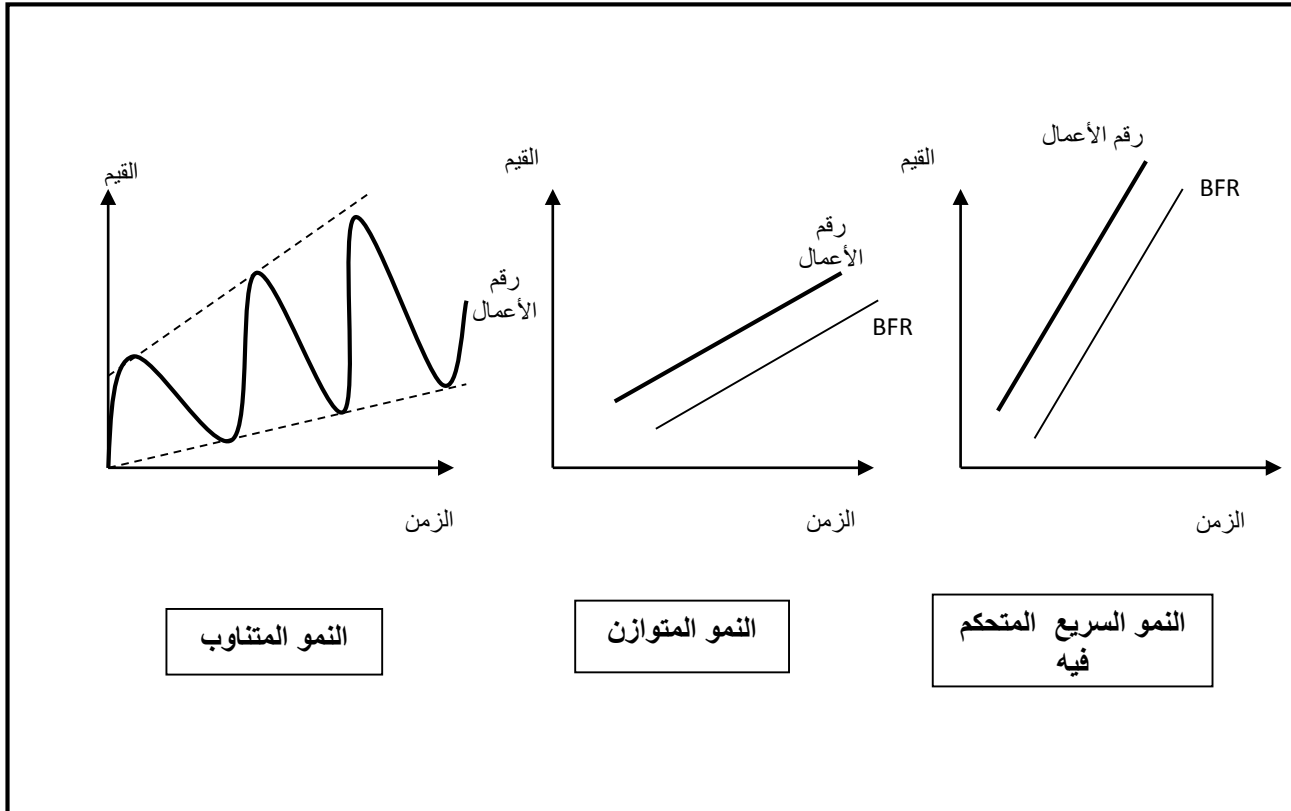
### 2-3/ الحالات الممكنة لنمو المؤسسة:

تُعدّ المقاربة المالية أكثر المقاربات استخداماً في تحليل ظاهرة النمو و يعود ذلك لأهمية الوظيفة المالية في تحقيق نمو المؤسسة من جهة و حساسية هذه الوظيفة للتأثيرات السلبية للنمو إن حدثت كالعجز في الخزينة و مخاطر الإفلاس من جهة أخرى، و تفادياً لذلك و حرصاً على تحقيق النمو الطبيعي يقوم المُحلّل المالي بتشخيص الوضع المالي باستخدام مجموعة من المؤشرات يتعرّف من خلالها المُحلّل على الحالات الممكنة للنمو و التي تُقسّمها فيما يلي إلى حالات طبيعية و أخرى مَرصِيّة.

### 2-3-1/ حالات النمو الطبيعية:

هي تلك الحالات التي لا يؤدّي فيها النمو إلى انعكاسات سلبية على مستوى المجمّعات المالية، حيث يرافق النمو حالة من التوازن المالي على مستوى الخزينة و المردودية و حجم الاستدانة و أهمها النمو المتوازن، النمو المتسارع المتحكم فيه النمو المتناوب الممثلة في الشكل البياني التالي:

### الشكل رقم (11) الحالات الطبيعية للنمو



## أ / النمو المتوازن:

و هو الحالة المثلى للنمو، تُعرَّفُ فيها الوضعية المالية توازناً تاماً حيث يتوافق نمو رقم الأعمال مع مستوى الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال ( $BFR_{ex}$ )<sup>1</sup> من جهة، و القيود المالية التي تفرضها البيئة المالية من جهة أخرى كما تكون الخزينة في حالة توازن تتوفر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الإنفاق المتزايد في هذه الحالة، و يتحقق ذلك بتغطية الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) للاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال، كما يكون حجم الاستدانة في مستوى يتناسب مع قيود الهيكل المالي و مستوى الربحية و حجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية النمو في النشاط.

## ب/ النمو المتسارع المتحكم فيه:

إن المؤسسات الكبيرة التي تنشط في سوق واعدة أكثر قدرة من غيرها على التحكم في النمو المتسارع، و يعود ذلك إلى الطلب الكبير و المتزايد على منتجاتها و هو ما يعكسه الارتفاع السريع في رقم الأعمال، و هذا ما يضع المؤسسة أمام تحديّ مجارة التسارع في النمو و ذلك بالاستجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال على مستوى الوضعية المالية.

و يمكن مراقبة التأثيرات المالية الناجمة عن النمو عن طريق الاستعانة بالعلاقات التي تقيس الارتباط بين النمو و انعكاساته و منها:

- العلاقة العكسية بين معدل نمو رقم الأعمال و نمو الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال؛
- العلاقة العكسية بين النمو في حجم الاستثمارات و مستوى الخزينة؛
- العلاقة بين نمو رقم الأعمال و مستوى الخزينة؛
- العلاقة بين نمو رقم الأعمال و مستوى المردودية؛
- العلاقة الطردية بين نمو رقم الأعمال و مستوى الاستدانة؛
- العلاقة الطردية بين نمو رقم الأعمال و حجم الاستثمارات.

و عليه فإن نجاح نمو المؤسسة يكمن في الحفاظ على ثبات هذه العلاقات مما يجعلها تستجيب لقيود التوازن المالي و تكون بذلك قد حققت نمواً متسارعاً مُتَحَكِّماً فيه.

---

<sup>1</sup>- الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال (Le Besoin en Fond de Roulement d'Exploitation.) هو مؤشر مالي يعبر عن رأس المال الضروري لتغطية احتياجات دورة الاستغلال المتأتية عن تباعد آجال الدفع و السداد لكل من حقوق الاستغلال متمثلة في حقوق العملاء و المخزونات و كذا موارد الاستغلال متمثلة في حقوق المورد.

## ج/ النمو المتناوب:

هو إحدى مظاهر النمو في بعض الأنشطة التي تتميز منتجاتها بفصلية الاستهلاك و ذلك إما بسبب طبيعتها و مواعيد إنتاجها و تسويقها، و هنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى، و على هذا الأساس يأخذ رقم الأعمال مستوى تناوبياً خلال الدورة فيكون مرتفعاً أو متوسطاً في بعض الفترات و مُنخفضاً أو مُنعدماً في فترات أخرى. و نتيجة لذلك تتأثر مختلف مُكوّنات الدورة الاقتصادية حيث يُمكن قياس ذلك بمراقبة عدم الاستقرار في المؤشرات التالية:

- تذبذب في رقم الأعمال نتيجة للاضطراب في مستوى الطلب على المنتجات؛
- يأخذ الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال سلوكاً تناوبياً بسبب الظاهرة الفصلية لرقم الأعمال؛
- تذبذب في مستوى السيولة النقدية على مستوى الخزينة الناتج عن الاضطراب في استهلاك السيولة و تحصيلها بين فترات الذروة القصوى للنشاط و فترات الذروة الدنيا؛
- تذبذب في مستويات التكاليف المباشرة للنشاط و منها مصاريف المستخدمين و الاستهلاكات الوسيطة.

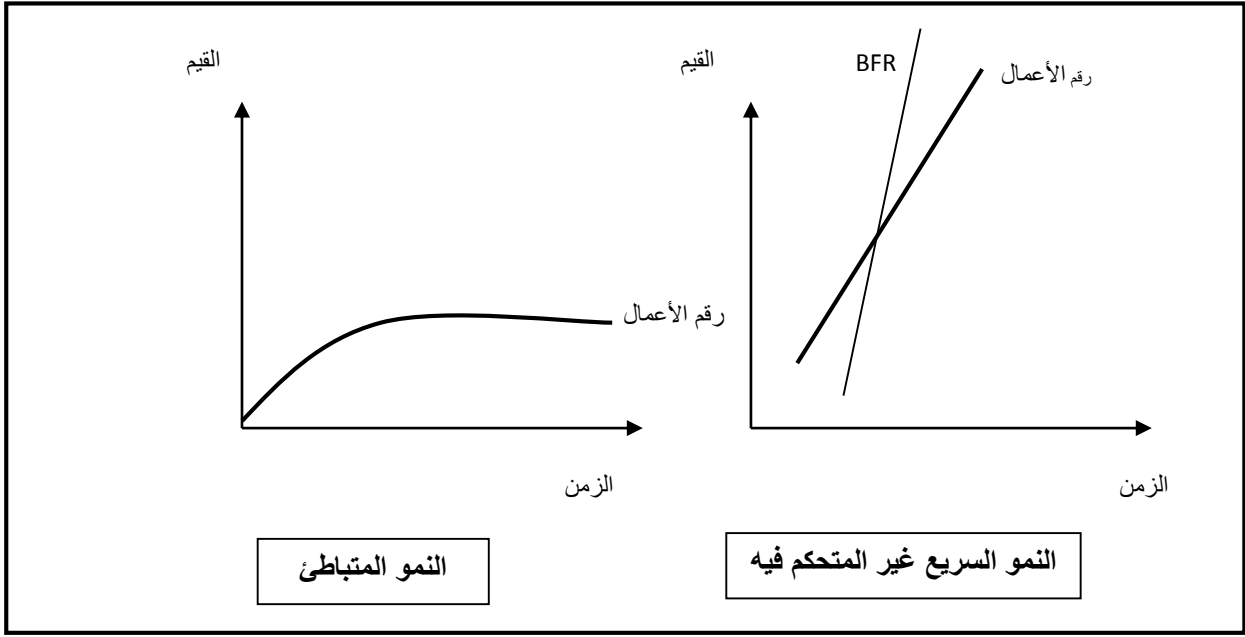
يفرض هذا النوع من النمو على المؤسسة تحدياً صعباً يتمثل في إيجاد أسلوب فعّال لمراقبة التغيرات في مستوى النشاط حتى لا تؤثر الخاصية التناوبية على أهداف التوازن المالي و المردودية و كذا البحث عن النمط التنظيمي و التسييري الذي يتميز بالمرونة الكافية للتغلب على مختلف الصعوبات.

## 2-3-2/ حالات النمو المرضية :

الشكل البياني التالي يعرفنا بحالتين من حالات النمو غير المرغوب فيها والتي تُشكل بالنسبة للمسير فحاً يجب تفاديه أو التخفيف من انعكاساته لو وقعت المؤسسة فيه، الحالة الأولى تُعرف بالنمو السريع غير المتحكم فيه أو ما يصطلح عليها بحالة الهروب نحو الأمام، لأن له مظهراً إيجابياً في حين أن نتائجه عكسية على الوضعية المالية ، أما الحالة الثانية و المتمثلة في النمو المتباطئ فلها مظهر سلبي و نتائجها كذلك و الشكل التالي يوضّح الحالتين:



## الشكل رقم ( 12 ) : حالات النمو المرضية للمؤسسة



يعطي الشكل السابق فكرة عن المجال الأمثل للنمو، فلا النمو المتسارع مقبول لأنه يستنزف القدرات المالية للمؤسسة ويؤدي إلى نتائج عكسية، و لا النمو المتباطئ مقبول لأنه يجفف منابع الإيرادات و يؤدي إلى تحقيق خسائر على مستوى النتيجة.

أ / النمو المتسارع غير المتحكم فيه:

تُصنف هذه الحالة ضمن الأخطاء الاستراتيجية التي عادة ما تقع فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظراً لقلة خبرتها من جهة و الرغبة الشديدة في تحقيق النمو و الرفع من مستوى حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من جهة أخرى، تحدث هذه الحالة عندما تدخل المؤسسة في عمليات واسعة للرفع من مستوى نشاطها فيرتفع رقم أعمالها بمستوى يفوق إمكاناتها المالية الحالية.

هذا الارتفاع الشديد في رقم الأعمال يؤدي إلى تنامي الاحتياجات المالية المتعلقة بدورة الاستغلال (ارتفاع حقوق العملاء و بطء دوران المخزونات) ، في وقت تستهلك فيه المؤسسة إجمالي سيولتها النقدية ، و نتيجة لذلك تقع في حالة عجز في الخزينة يؤدي بها في بعض الحالات إلى التوقف عن الدفع و ما قد ينتج عنه من احتمالات لإفلاس المؤسسة.

إذن فالنمو غير المتحكم فيه يؤدي إلى نتائج معاكسة تماماً للأهداف النظرية للنمو، و من ثم يتوجب على متخذ القرار الاستراتيجي دراسة إمكانيات المؤسسة الحالية قبل التفكير في اتخاذ أي قرار يتعلّق بالرفع في مستوى رقم الأعمال.

## ب/ النمو المتباطئ:

يُشكل تباطؤ النمو الهاجس الأكبر لكل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها لأنه يمثل بداية نهاية تواجد أنشطتها الحالية في السوق، و زاد من حدة ذلك الظروف الاقتصادية العامة ومنها تدويل المنافسة، تباطؤ النمو الاقتصادي العالمي، ارتفاع وتيرة التطور التقني، حيث أحدثت هذه الظروف تأثيرات سلبية على مدة حياة المنتجات و جعلها تختفي من الأسواق بشكل أسرع مما كان عليه الأمر في سنوات الإقلاع الاقتصادي العالمي بعد الحرب العالمية الثانية، كما يعود ذلك إلى عوامل خاصة بالمؤسسة و منها:

- تشبع السوق بالمنتج الحالي يؤدي إلى استقرار الطلب عليه؛
- ضُعب الأداء التنافسي مقارنة بالمنافسين يؤدي بالمستهلك إلى التخلّي عن وفائه لمنتج المؤسسة؛
- ظهور تقنية جديدة من شأنه أن يُوقف تزايد الطلب على المنتجات التقليدية؛
- تَرَدّي الأداء التسويقي قد يؤدي إلى إهمال المنتج من طرف المستهلك حتى و لو كان يُعظّم من منفعتّه مقارنة بالمنتجات الأخرى.

تلجأ معظم المؤسسات اليوم إلى اعتماد استراتيجية حافظة النشاطات كأسلوب لإنعاش النمو بإطلاق منتج جديد كلما اتجه الطلب على المنتج الحالي نحو التباطؤ، كما تلعب الأنشطة الاقتصادية دورا كبيرا في إطالة فترة نمو الطلب و التمهيد لإطلاق المنتجات الجديدة عند تباطؤ المبيعات.

## الخاتمة :

من خلال ما تطرقنا إليها يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية هي عصب الحياة الاقتصادية لأي دولة، فأهميتها الاقتصادية و الاجتماعية يجعلان منها عونا اقتصاديا محوريا في علاقته مع مختلف الاعوان الاقتصاديين الآخرين من عائلات و مؤسسات مالية و دولة و كذا مع العالم الخارجي ، كما أنها في تفاعل مستمر مع بيئتها الخارجية التي تعمل على دراستها و تحليلها للاستفادة من الفرص و تجنب التهديدات التي تتضمنها هذه البيئة ، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال التحكم و التسيير الفعال لمختلف مكونات بيئتها الداخلية مع تثمين نقاط القوة و العمل على التقليل و تقوية جوانب الضعف فيها ، و هي بيئة تتكون أساسا من خلال مجموعة من الوظائف المختلفة التي تعمل بشكل متكامل و متناسق ، بداية من وظائف الاستغلال كوظيفة التسويق و التموين و الإنتاج ، و كذا وظائف الاستغلال كالوظيفة المالية و وظيفة تسيير الموارد البشرية .

كما أن المؤسسة و بغرض تحقيق أهدافها في تحقيق الربح و البقاء و النمو ، عليها القيام بتقييم أداء مختلف الوظائف و العناصر المكونة لها لاكتشاف مواطن الخلل و تصحيحها في الوقت المناسب ، مع ضرورة اختيار الشكل الأنسب لنموها و تطورها ضمن دورة حياتها ، و ذلك حسب طبيعتها و بيئتها و أهدافها .

## قائمة المراجع :

### 1/ باللغة العربية :

- إبراهيم الغمري ، الأفراد و السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، 1989.
- إسماعيل عراجي ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، الطبعة الثالثة ، موفم للنشر ، الجزائر ، 2013.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية " ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999 .
- أمينة مخلفي ، محاضرات حول اقتصاد و تسيير المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة .
- براهيمية براهيم ، « تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته -ECDE- » ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 05 ، 2011 .
- بن طيب هديات ، « دراسة الإنتاج و العمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات مع دراسة حالة الجزائرية للتأمينات » ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان ، السنة الجامعية 2015/2016 .
- حمدي مصطفى المعاز ، وظائف الإدارة ، الدار الغربية للموسوعات ، بيروت ، 1985 .
- حمزة محمود الزبيري ، التحليل المالي : تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 1976.
- خلدون إبراهيم شريفات ، الإدارة والتحليل المالي ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001 ، ص 93 .
- خليفي عيسى ، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة ، المحاضرة رقم 07 ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ببسكرة .
- دادن عبد الوهاب ، « دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية- نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية - » ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2007.
- رفيقة حروش ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2013 .
- زغدار أحمد ، المنافسة - التنافسية و البدائل الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .

- زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001 .
- سامية لحول ، « التسويق و المزايا التنافسية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر « ، دكتوراه علوم غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر بباتنة ، 2008/2007 .
- سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- سليمان محمد مرجان ، إدارة العمليات الإنتاجية : دراسة تحليلية للعمليات الإنتاجية في المنشآت الصناعية ، منشورات كلية المحاسبة ، ليبيا ، 1993 .
- سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج و العمليات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
- صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 .
- صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوري ، 2015 .
- صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء و التخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر و التوزيع، 1999.
- عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل كمي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2000 .
- عبد الستار مصطفى الصياح ، سعود جاي العامري ، الإدارة المالية ، الطبعة الثانية ، دار وائل ، الإسكندرية ، 2006 .
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة\_، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمّان، 2001، الجزء الأول .
- عبد الغفار حنفي ، إدارة المواد و الإمداد ، الدار الجامعية ، 1998 .
- عبود صامويل ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 .
- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999 .
- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001 .
- علي كساب، دروس في تسيير المخزونات، جامعة الجزائر، 2001.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ط . الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2007 .

- عمر وصفي عقيلي و آخرون ، إدارة المواد و الشراء و التخزين من منظور كمي ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 .
- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل، عمان، 2000 .
- كمال رزيق و عمار بوزعرور ، الملتقى حول التنافسية الصناعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، البلية ، 2006 .
- لوجاني عزيز ، « دور المراجعة المحاسبية الداخلية في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي »، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2013 .
- محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، دار المسيرة ، عمان ، 1999 .
- محمد عدنان وديع ، « القدرة التنافسية و قياسها » ، مجلة جسر التنمية ، المجلد الثاني ، العدد 24 ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، ديسمبر 2003 .
- محمد العزاوي ، الإنتاج و إدارة العمليات : منهج كمي تحليل ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الأردن 2006 .
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016
- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 .
- منير إبراهيم الهندي ، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر ، ط2 ، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 1991،
- منير شاكر محمد و آخرون، التحليل المالي : مدخل لصناعة القرارات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 .
- مهدي حسن زويلف، علي السليم العلوانة، إدارة الشراء و التخزين (مدخل كمي)، دار الفكر، الطبعة الأولى، 1998 .
- مهملي الوزناجي ، « التموين و أثره على الحالة المالية للمؤسسة »، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 1996-1997 .

- ناصر دادى عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط2 ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 .
- نبيل جواد ، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الطبعة الأولى ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 2007 .
- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، ، 1998 .
- نعيمة يحيوي ، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، جامعة الحاج لخضر بباتنة .
- هالة محمد لبيب عنبه و آخرون ، التسويق ( المبادئ و التطورات الحديثة ) ، جامعة القاهرة ( كلية التجارة ) ، 2017 .
- هشام سفيان صلواتشي و يوسف بودة ، « تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة و علاقتها بالتقسيم الاستراتيجي و تقسيم السوق » ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، نوفمبر 2011 .
- وليد ناجي الحيايى ، الاتجاهات المعاصرة للتحليل المالي منهج علمي و عملي متكامل ، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .

## 2/ باللغة الأجنبية :

- Bieanymé Alain , **La croissance des entreprises : analyse dynamique des fonctions de la firme** , Tome 01 , Bordas , 1971 .
- Brosquet , **Fondement de la performance humaine dans l'entreprise** , les éditions d'organisation , 1989.
- Gasmi Nacer , « Déterminants de la croissance externe horizontale » , Thèse de doctorat en sciences de gestion , Faculté des sciences économiques et de gestion ? Université de Bourgogne , 1998 .
- G). Donnadiou, **Les ressources humaines, édition d'organisation**, Paris, 1999.
- ( J.L) Malo, **L'essentiel du contrôle de gestion**, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998.
- J.P.Angelier , **Economie Industrielle** , éd OPU , Alger , 1993 .
- M). Gervais, **Contrôle de gestion**, Economica, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997.
- M. Porter, **choix stratégique et concurrence**, Economica , Paris , 1982 .

- M. Porter, **l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, DUNOD , Paris ,2000.
- Nacer Daddi-Addoun , Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale , n° 03 , Ecole Supérieure du commerce , Alger , 2007.
- Olivier Witneur , « L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises », thèse de doctorat , Solvay Brussels School , Université de Belgique , 2008.
- P. Drucker, **L'efficacité objectif N°1 des cadres**, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1974.
- Philip Kotler, **Principales Of Marketing** , Pearson Education, Fourth Européan Edition , England.
- R.Pturel , **Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe** , Economie et société , N°10, Octobre-Novembre , 1981.
- S-P.Moungou , « La croissance de l'entreprise - Le cas de l'industrie agroalimentaire de l'économie camerounaise », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de NANTE, 2005.