

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

جامعة محمد خيضر  
بسكرة

## محاضرات في اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية  
تخصص علوم مالية و محاسبية

من إعداد الدكتورة :  
منصوري رقية

السنة الجامعية : 2016/2015



فهرس المحتويات

III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الجداول
أ	مقدمة
01	<b>المحور الأول: نظرة عامة على المؤسسة الاقتصادية</b>
02	أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
13	ثانياً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية
19	ثالثاً: المؤسسة الاقتصادية و المحيط
29	<b>المحور الثانى: وظائف المؤسسة الاقتصادية</b>
30	أولاً: أولاً: وظيفة الإنتاج
38	ثانياً: وظيفة التموين و اللوجستيك
46	ثالثاً: وظيفة البحث و التطوير
55	رابعاً: وظيفة التسويق
66	خامساً: وظيفة الموارد البشرية
73	سادساً: وظيفة المالية ( التمويل و المحاسبة)
82	<b>المحور الثالث: نمو المؤسسة الاقتصادية</b>
83	أولاً: إستراتيجية المؤسسة
94	ثانياً: دورة حياة المؤسسة
97	ثالثاً: مفهوم نمو المؤسسة
103	رابعاً: أنماط نمو المؤسسة
110	الخاتمة
111	المصادر و المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	المؤسسة كنظام مفتوح	4
02	أسواق المؤسسة	10
03	المؤسسة و المحيط	25
04	حالات المحيط حسب بعدي التعقد وعدم الاستقرار	27
05	وظيفة تسير الإنتاج	36
06	دورة حياة مشروع البحث و التطوير	50
07	مراحل تطوير منتج جديد	54
08	أبعاد المفهوم الاجتماعي للتسويق	57
09	مكونات نظام المعلومات التسويقية	61
10	أبعاد الأساسية للمنتج	62
11	دورة حياة المنتج	63
12	التوظيف	69
13	مراحل التسيير التقديرى للتشغيل	72
14	دورة الاستغلال	79
15	مستويات الإستراتيجية	90
16	نموذج Porter للإستراتيجيات التنافسية	90
17	دورة حياة المؤسسة	96
18	مراحل نمو المؤسسة	99
19	أزمات النمو	101

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	14
02	خصائص أنماط الإنتاج حسب العملية الإنتاجية	33
03	الإنتاج للطلب و الإنتاج للتخزين	34
04	مراحل تطور الفكر التسويقي	58
05	المقارنة بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم المعاصر للتسويق	58
06	العناصر الأساسية للإستراتيجية	88
07	ايجابيات و سلبيات النمو الداخلي	105
08	ايجابيات و سلبيات النمو الخارجي	107

## مقدمة

تشكل المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي لكل نشاط اقتصادي باعتبارها النواة الأساسية فيه، كما تعد واقع اجتماعيا لما تعبر عنه من علاقات اجتماعية، فنشاطها يتم ضمن مجموعات من الأفراد من جهة، و موارد مادية و معنوية من جهة أخرى، كما تشكل المصدر الرئيسي للرفاهية المجتمع، وهي عامل مؤثر و متأثر بمختلف العوامل البيئية التي توجد في محيطها الذي تعمل في ظله .

إن كل ذلك جعل المؤسسة الاقتصادية تشغل حيزا مهما في دراسات و كتابات الباحثين بمختلف توجهاتهم الفكرية و الإيديولوجية، نظرا للتعقيد الذي تتمتع به، و كونها المكان الذي تمارس فيه مختلف طرق التسيير الهادفة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية...

### للوصف المقياس:

يهتم مقياس اقتصاد المؤسسة بدراسة المؤسسة الاقتصادية و جوانبها المختلفة، و هو يعنى بتكوين أرضية مركزة لدى الطالب ، يعنى بإبراز المؤسسة في إطارها العصري، و يعتبر هذا المقياس من المقاييس الأساسية و الضرورية لطلبة التدرج، نظرا لارتباطه بمواضيع الاقتصاد ، التسيير و علم الاجتماع و غيرها من العلوم و التخصصات، و هذا ما يظهر أهمية هذا المقياس لطلبة و المهتمين.

بعيدا عن التعقيد و بشكل بسيط يشتمل محتوى المقياس في المحور الأول على مفهوم المؤسسة الاقتصادية، و تصنيفات المؤسسات الاقتصادية حسب مجموعة من المعايير، ثم التطرق إلى محيط المؤسسة ، أنواعه و مكوناتها، حالاته ، و علاقته بالمؤسسة، و كذا سلوك المؤسسة اتجاهه. و في المحور الثاني تم عرض مختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية: وظيفة الإنتاج، التموين، البحث و التطوير ، التسويق ، الموارد البشرية ، و الوظيفة المالية. و في المحور الثالث و الأخير تناولنا إستراتيجية المؤسسة ، دورة حياة المؤسسة و نموها ، مراحل هذا النمو و أنماطه.

### لللمعارف السابقة المطلوبة :

على الطالب الذي سيدرس هذا المقياس أن يحقق فهم معين للاقتصاد الجزئي ، النظريات الإدارية، و يلم بمجموعة معارف حول وظائف التسيير و أشكال البنيات التنظيمية المختلفة، حتى يتمكن من تحصيل هذا المقياس.

## للأهداف المقياس :

بعد إنهاء تدريس هذا المقياس ينتظر من الطالب التمكن من:

- استيعاب مختلف جهات النظر حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية.
- الوعي بأهمية المؤسسة الاقتصادية و حصر أهم أهدافها و أدوارها.
- الإحاطة بمختلف المعايير التي يقوم عليها تصنيف المؤسسة الاقتصادية.
- فهم طبيعة محيط المؤسسة مكوناته، أنواعه، و إدراك طبيعة علاقته بالمؤسسة.
- حصر أهم وظائف المؤسسة و إدراك أهمية و مكانة كل واحدة منها في المؤسسة و دورها في تحقيق أهداف هذه الأخيرة.
- فهم منطلقات إستراتيجية المؤسسة ، خصائصها و الإحاطة بأشكالها و مستوياتها و استيعاب مراحل إعدادها.
- الإحاطة بمختلف مراحل دورة حياة المؤسسة.
- فهم طبيعة مفهوم نمو المؤسسة ، مراحلها و الإحاطة بأنماطه.

## المحور الأول: نظرة عامة على المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

ثانياً تصنيف المؤسسات الاقتصادية.

ثالثاً: المؤسسة الاقتصادية و المحيط.



## أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

### أهداف المحاضرة:

بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من:

- للم فهم التوجهات الفكرية لمفهوم المؤسسة الاقتصادية.
- للم تمييز مفهوم المؤسسة عن بعض المصطلحات القريبة.
- للم استيعاب التطور التاريخي لمفهوم المؤسسة.
- للم فهم طبيعة الأعوان الاقتصاديين الذين تتعامل معهم المؤسسة.
- للم الإحاطة بأدوار المؤسسة الاقتصادية .
- للم الإحاطة بأهداف المؤسسة الاقتصادية.

### تمهيد:

تشكل المؤسسة الاقتصادية نواة الاقتصاد في أي دولة، إذ تستمد المؤسسة الاقتصادية مبرر وجودها في تحقيق القيمة المضافة ، فالمؤسسة تربطها العديد من العلاقات مع المتعاملين الاقتصاديين تتقاسم معهم تلك القيمة المضافة، و يظهر ذلك من خلال تعاملها مع أسواقها المختلفة.

### 1. مفهوم المؤسسة:

يصعب تقديم تعريف وحيد للمؤسسة الاقتصادية، و يعود ذلك أساساً ل: (دادي عدون، 2007، صفحة

(09)

للم التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها ، و في أشكالها القانونية منذ ظهورها. للم تشعب و اتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية ، و قد ظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، و في أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات و الاحتكارات.

للم اختلاف الاتجاهات الاقتصادية أو الأيديولوجيات، حيث أدى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين إلى إعطاء تعاريف تختلف بينهما.

لذلك يمكن تقسيم وجهات النظر المختلفة لمفهوم المؤسسة إلى :

**1.1. المفهوم الاقتصادي (المؤسسة كعون اقتصادي):** هي منظمة اقتصادية مستقلة تملك وسائل بشرية و مادية تقوم بالتوفيق بينها بغرض إنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع.

كما يمكن تعريفها على أنها: " الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها" (صخري، 2008، صفحة 24). فالوظيفة الأساسية للمؤسسة الاقتصادية تكمن في إنتاج السلع و الخدمات قصد تبادلها في السوق.

**2.1. المفهوم الاجتماعي (المؤسسة كخلية اجتماعية):** هي مجموعة بشرية تقوم بإنتاج مستقل لها ذمة مالية تقوم بعمل جذب على محيطها بحيث يتوقف مستقبلها على بيع منتج نشاطها.

و قد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل كبير في ربط سلوك الفرد بالمؤسسة. و بإدراج هذا الجانب الإنساني يعرف Brilman المؤسسة كـ " منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز و مزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم ، معارف ، عادات و إجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التقبل للتغير". (بن حبيب، 2013، صفحة 34)

و يأتي Jarniou في بداية الثمانينات و يؤكد أكثر على أن المؤسسة الاقتصادية نظام اجتماعي، و بوجود أهداف و ثقافات و آراء تختلف من مجموعة إلى أخرى ، أو من فرد إلى آخر ، و للعمل على توحيد هدف المؤسسة يتم فيها مفاوضات، و اشتراك في القرار، و في إطار نقاشات داخلية بين المستويات و المجموعات ، أو خارجية بتدخل النقابة مثلا لنفس الغرض و هو ما يؤدي إلى اقتسام السلطة في المؤسسة. (دادي عدون، 2007، الصفحات 15-16)

**3.1. المفهوم النظامي (المؤسسة كنظام):** هي نظام كلي بمعنى مجموعة عناصر مترابطة بغرض تحقيق هدف مشترك لهذا النظام الكلي من خصائصه الأساسية أنه مفتوح على محيط بالغ التعقيد و الاضطراب و الغموض.

فالمؤسسة ماهي في الواقع إلا مجموعة من العناصر البشرية و المادية ، ازدهار هذه المؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على التبادلات بين عناصرها ، تنسيقها و تنظيمها . (أوكيل، 1992، صفحة 3)

و بذلك تتميز المؤسسة كنظام مفتوح بمايلي: (أوكيل، 1992، الصفحات 3-4)

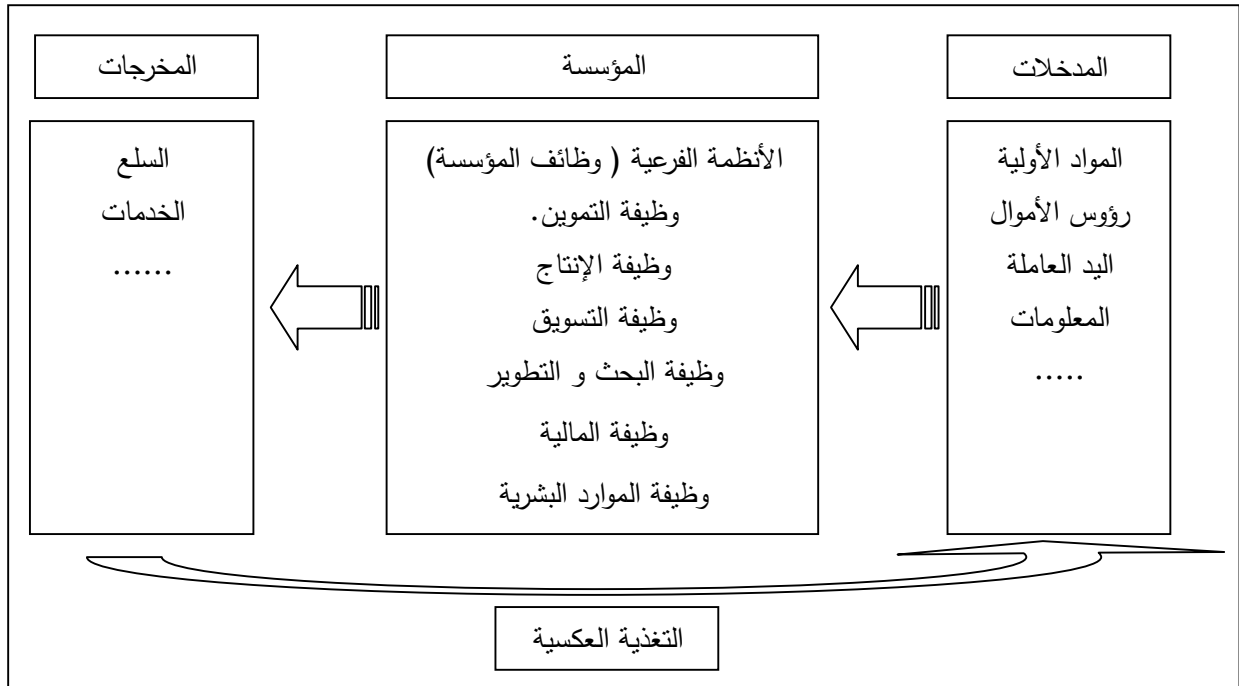
لـ يتربك من هياكل يمكن وصفها أنها عناصر ثابتة لفترة أو حتى فترات معينة، كالهياكل التنظيمية، هياكل الإنتاج و هياكل أو شبكات توزيع المنتجات و الخدمات، هذه الهياكل كلها لا تتغير بسرعة.

للنظام يحتوى النظام أيضا على علاقات تربط عناصره المختلفة و تضمن بذلك التبادلات بينها و بالتالى حيوية النظام ذاته. و العلاقات الموجودة بين مختلف أقسام أو مصالح المؤسسة و بين مختلف المستخدمين تزيد أو تنقص من قوة و فعالية النظام تبعا لمكانة تلك العلاقات و التي تغذيها ثلاث أنواع من التدفقات هي:

- التدفقات المادية ( منها : المواد الأولية و الطاقة )،
- التدفقات المالية ( منها مثلا الإيرادات و المصاريف)،
- تدفق المعلومات و البيانات ( المتعلقة مثلا بالنتائج وكذا الأهداف و المعطيات الأخرى).

و يمكن توضيح مفهوم المؤسسة كنظام مفتوح من خلال الشكل التالى.

### الشكل رقم (01) : المؤسسة كنظام مفتوح



المصدر: من إعداد الباحثة.

من التعاريف السابقة يمكن إدراج الخصائص التالية التي يمكن أن توصف بها المؤسسة الاقتصادية:

• تتمتع المؤسسة بشخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها. (صخري، 2008، صفحة 25)

• المؤسسة مركز لاتخاذ القرارات .

• المؤسسة مركز لتحويل المدخلات إلى مخرجات ( سلع و خدمات) بمعنى أن تكون قادرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .

• المؤسسة مركز لتوزيع العائدات من بيع السلع و الخدمات على مختلف الأعوان الاقتصاديين.

المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بالتعاون و التنسيق في إطار احترام القواعد و قيم المؤسسة. (غول، 2008، الصفحات 10-11)

التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها : أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج ، تحقيق رقم أعمال معين ... (صخري، 2008، صفحة 25)

لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها. (صخري، 2008، صفحة 25)

## 2. المؤسسة و بعض المصطلحات:

هناك بعض المصطلحات التي تستعمل لنفس استعمالات مصطلح المؤسسة، لكن المتمعن فيها يجد أن

ذلك غير صحيح، من هذه المصطلحات نجد:

1.2. الشركة : هي مصطلح قانوني، وحيث يعرفها القانون المدني الجزائري رقم 05-10 مؤرخ في 20 يونيو 2005 في المادة 684 بأنها "عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي تتجز عن ذلك.

2.2. المنشأة: (دادي عدون، 2007، الصفحات 11-12) يوف M.L.Baudin المنشأة " بمجموعة الأشخاص

الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم (L'entrepreneur) بالتالي:

المؤسسة يمكن أن تتكون من منشأة واحدة أو عدة منشآت.

المنشأة ليس لها شخصية قانونية (إلا في حالة شهرة المحل)، بينما نجد أن المؤسسة تتمتع بشخصية قانونية متميزة تلزمها التسجيل في السجل التجاري، و في تحمل كل ما يترتب عن وجودها القانوني مثل الضرائب و الرسوم، و مراقبة حساباتها دوريا بواسطة السجلات الضروية... الخ.

عادة المنشآت تتميز جغرافيا عن المؤسسة الأم (مثلا وكالة)، و قد تتجه نحو فقدان طبيعتها و لتصبح أحيانا كمصالح، بينما المؤسسة الأم تتميز بمقر وحيد يتحدد بواسطة قانونها الأساسي و يترتب عليه تبعات قانونية بغض النظر عن مكان وجود مصانعها أو منشآتها أو مصالحها.

للإستقلالية المنشأة تكون نسبية و لو في حالة إدارة خاصة لها، نظرا لأنها تبقى خاضعة لمراقبة رب العمل ( أو رئيس المؤسسة ).

للإستقلالية المنشأة لا تحدد نتائجها (المحاسبية )، بل تحول عناصر هذه الأخيرة إلى المؤسسة الأم و تختلف المنشأة في ذلك عن الفرع، و يتسنى ارتباط محاسبتها مع محاسبة المركز بواسطة حسابات خاصة ( حسابات الربط).

و من جهة أخرى نجد أن مصطلح المنشأة يطلق أيضا على الجمعيات الخيرية في بلدان مثل فرنسا مثلا، و نلاحظ أنها تتميز بعدم الإستقلالية في مواردها، و مراقبتها و توجيه نشاطها في أداء عمل محدد من الهيئة المراقبة.

**3.2. المشروع:** تكون المؤسسة مشروعاً إذا أنشأت أساساً لأداء مشروع معين تنقضي بانقضائه، فالمشروع هو النشاط الذي تقوم به المؤسسة.

**4.2. المنظمة:** وهي كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد و أسس معينة اجتماعية كانت أو الاقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو غير ذلك. و يعتبر S.P.Robbins: "المنظمة هي مجموعة من الوسائل المنظمة تشكل وحدة تنسيق لها حدود معينة تعمل بشكل دائم لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة من قبل الأعضاء المشاركين." (Charron & Sépari, 2001, p. 3). و بالتالي فإن المنظمات تضم مختلف أشكال المؤسسات. فالمؤسسة هي حالة خاصة من المنظمات.

### 3. التطور التاريخي للمؤسسة:

**1.3. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:** تميزت هذه المرحلة بالاكفاء بالفلاحة، و عادة ما يتم تبادل المنتجات بالمقايضة بين الأسر التي تنتجها، إذ لم تعرف التجارة آنذاك حيث كانت تصنع المنتجات وفق طلبات معينة من أفراد التجمعات و كانت هذه الطلبات محدودة و غير مستمرة، أما أهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة فهي النجارة ، الحدادة و الدباغة ، و صناعة الجلدية و الغزل و النسيج، و قد تميزت هذه الفترة بالإقطاعية، و سيطرة كبير الأسرة .

**2.3. مرحلة ظهور الوحدات الحرفية:** تميزت هذه المرحلة بتشكيل التجمعات الحضرية و المدن، و ارتفاع الطلب على المنتجات الحرفية و ظهور لأول مرة عمال بدون عمل ، أو بأعمال مستقلة في منازلهم أو في أماكن خاصة مما أدى إلى تشكيل تجمعات حرفية ( ورشات) من أصحاب الحرف المتشابهة و شكل أصحاب هذه الحرف ما يعرف بطوائف تقوم بالرقابة على الإنتاج و طرقه و وسائله ، طريقة الحصول على المواد الخام ، حيث تشتريها الطائفة من العمل الحر لدى الغير كصانع ، للاحتفاظ بوحدة المعلمين .

و لكن عرف نظام الطوائف الحرفية تدهورا تدريجيا يعود إلى: (دادى عدون، 2007، صفحة 25)

للوجود حرفين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية، و الذين كانوا يتعاملون مع تجار و هؤلاء يبيعون بأثمان زهيدة مقارنة مع أثمان التجمعات الحرفية.

للخروج الصناع عن الانضباط الجماعي للمعلمين، نظرا للصعوبات التي فرضها هؤلاء، و قد كون الصناع المنتجون ورشات منافسة للطوائف، و أدت الخلافات بين الصناع و المعلمين إلى تدخل السلطات، مما أنتج ضعف سلطة المعلمين و سلطة الطوائف أيضا.

للتحول بعض التجمعات الحرفية و الطوائف إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها، و تبلور مصالحهم الجديدة، مما أدى إلى انشقاق في تجمعات الحرفيين العادية لتتوزع إلى فئات أصغر في ورشات منفصلة. و مما ساعد على هذا زيادة التخصص في العمل.

للإتساع السوق و ارتفاع الطلب على المنتوجات، أدى إلى ظهور طبقة من الوسطاء التجار الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون في بيعها. كما ظهرت عملية تخزين السلع و بيعها بالجملة، و بأسعار زهيدة، مما أدى إلى ثراء الطبقة التجارية لتساهم فيما بعد في الانقلاب الصناعي الذي شهدته أوروبا.

**3.3. مرحلة النظام المنزلي للحرف:** لقد أدى ظهور طبقة التجار والأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات و بيعها في ظروف مرضية، و من بين الطرق المستعملة، بالإضافة إلى التعامل مع المجموعات الحرفية، الاتصال بالأسر في المنازل و تمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة، و غالبا ما كانت عملية الإنتاج المنزلية تمثل جزءا من العملية الإجمالية، أي مرحلة من مراحل العملية إنتاج السلعة. و مع مرور الوقت أصبح التاجر ذا نفوذ على الحرفيين في المنازل، إذ استعمل في ذلك إغراء الحرفيين بالدفع النقدي الفوري أو التسبيق، مما أدى إلى ارتباطهم به بسلك غير مباشر، ثم أصبح يطالبهم بمضاعفة الإنتاج و المواصفات و الكميات التي يرغب فيها، و كذا تحديد مواعيد تسليمها. (دادى عدون، 2007، صفحة 26)

**4.3. مرحلة ظهور المانيفاكتورة (la Manufacture):** (دادى عدون، 2007، الصفحات 26-27) و جاءت هذه المرحلة نتيجة لارتفاع الطلب و تطور المستوى الحضري و أدواق السكان وارتفاع عددهم، و الاكتشافات الجغرافية و آثارها على استيراد المواد الأولية و ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية، و عملوا على إيجارها لأشخاص و أسر داخل المنازل. فيما بعد تمكن هؤلاء التجار من تجميع الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل جيد، و أن يستعملوا وسائل الإنتاج بشكل أكثر استغلالا و هكذا ظهرت

المصانع بشكلها الأولي أو la Manufacture. إذ أصبح فيها صاحب المحل و الأدوات هو صاحب النهي و الأمر فهو الذي يشرف على العملية الإنتاجية. و كان لهذا النوع الجديد من المؤسسات شكلين:

- لـ منشآت تجمع عددا من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك ، و في هذه المنشآت يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة.
- لـ منشآت تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة و يشاركون أو يتعاونون من أجل تحقيق منتج معين .

**5.3. مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية:** بعد أن توفرت الأسباب من اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي و اتساع السوق أكثر فأكثر، و لعب الجهاز المصرفي دورا في التطور الاقتصادي ، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية بعد أن كانت في المانيفاكشور يدوية ، و يعد سبب الرئيس لظهور هذا النوع من المؤسسات إلى ارتفاع مردوديتها و انخفاض تكاليفها. (دادي عدون، 2007، صفحة 28)

**6.3. مرحلة التكتلات الاقتصادية و الشركات متعددة الجنسيات:** نتيجة لتطور الاقتصاد كان لزاما على المؤسسات إتباع استراتيجيات التكتل لبقائها و استمراريتها. و كذا للدخول في أكثر من بلد خارجي ، هي ما يدعى بالشركات متعددة الجنسيات.

#### 4. المتعاملين الاقتصاديين للمؤسسة:

يمكن النظر للمؤسسة كمتعامل اقتصادي تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه الأعوان الاقتصاديين:

- 1.4. **الموظفين:** وهم الأفراد الذين يحصلون على راتب مقابل عملهم في المؤسسة.
- 2.4. **الزبائن:** يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، تلبية المؤسسة حاجاتهم و في مقابل ذلك تتحصل منهم على المقابل النقدي لذلك .
- 3.4. **الموردين:** يشكلون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة (موارد مادية، بشرية...).
- 4.4. **الشركاء ( الملاك):** يقدمون حصص في رأس مال المؤسسة مقابل الحصول على أرباح رأس المال.
- 5.4. **البنوك:** تحصل المؤسسة من هذه المؤسسات على القروض و مقابل دفع الفوائد على تلك القروض.
- 6.4. **الدولة:** تدفع لها الضرائب و تحصل على مختلف الخدمات العمومية.

## 5. أدوار المؤسسة:

تلعب المؤسسة دورين أساسيين هما:

**1.5. الإنتاج:** تقوم المؤسسة بالإنتاج من أجل التلبية حاجات و رغبات زبائننا، ويتم الإنتاج بموارد مالية و موارد بشرية و مادية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية ، الطاقة التخزينية، الطاقة المالية و الطاقة التوزيعية، وتقوم المؤسسة بإنتاج سلع و خدمات تتميز بأنها تجارية أي أن إنتاجها موجه للبيع وذلك لتحقيق أهدافها و أهمها الربح. على عكس الإدارات العمومية التي تقوم بالإنتاج أيضا، ولكنه غير موجه للسوق أي غير موجه للبيع.

**2.5. تقسيم و توزيع الأرباح:** عند قيام المؤسسة بالإنتاج ثم بيعه، تحقق قيمة مضافة، تستخدمها في استمرارية

نشاطها، كما أن جزء كبير من هذه القيمة المضافة سوف توزعه المؤسسة على المتعاملين الاقتصاديين:

للأجور للموظفين، و المساهمات المقدمة للضمان الاجتماعي و نظام تأمين البطالة.

للحصول على الأرباح الموزعة على الشركاء ( الملاك).

للضرائب المقدمة للدولة و الجماعات المحلية.

للفوائد و أقساط القروض المقدمة للبنوك.

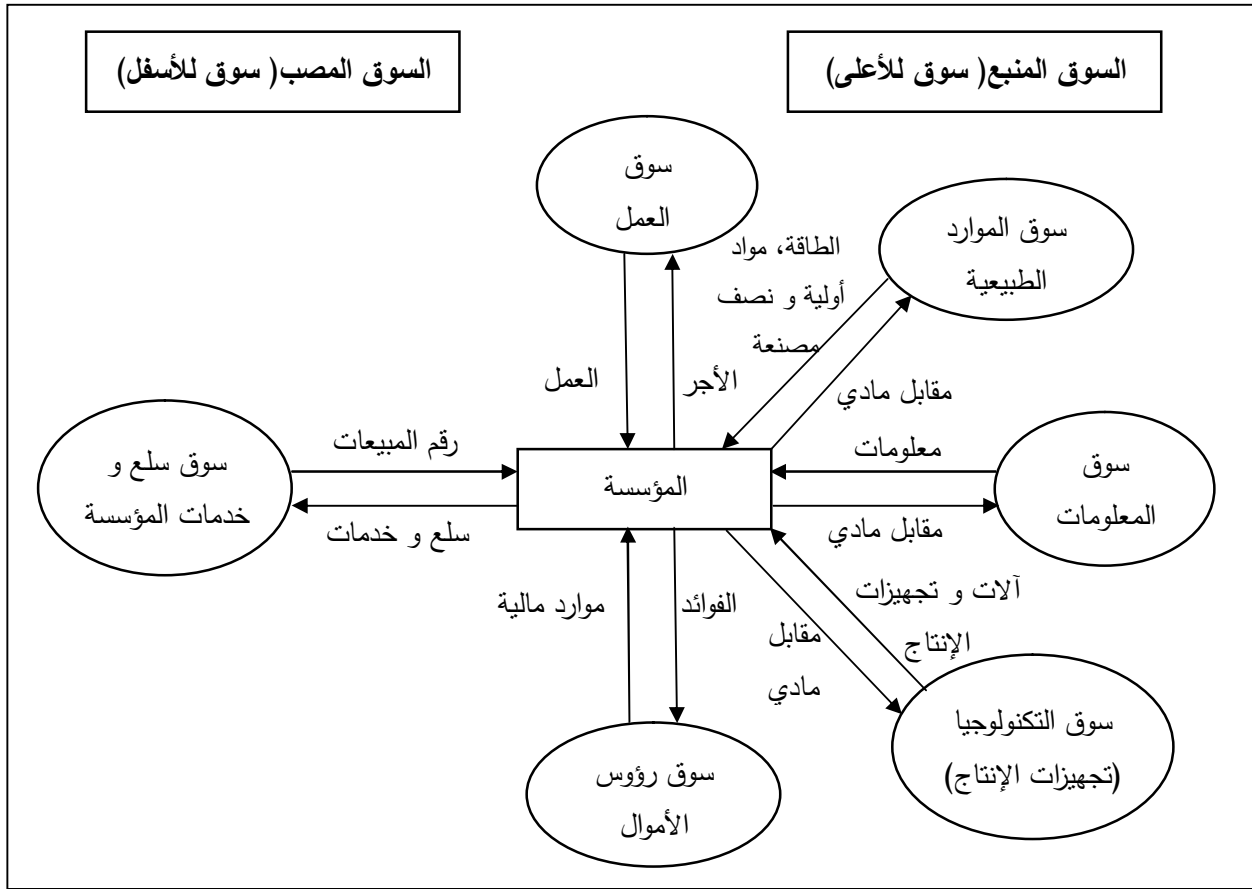
للمستحقات للموردين.

و قد يظهر هذا الدور بشكل واضح من خلال الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة، و هذا ما يوضحه

الشكل التالي:



الشكل رقم (02): أسواق المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

## 6. أهداف المؤسسة:

## 1.6. الأهداف الاقتصادية: تمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

لتحقيق الربح: و هو ما يضمن بقاء المؤسسة و استمرارها، حيث أن تحقيق الربح يسمح للمؤسسة بتوسيع نشاطاتها، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون.

لتحقيق متطلبات المجتمع: وذلك عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع.

لحفظ عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، و هو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين و الأرباح و تدنية التكاليف و عكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة. (غول، 2008، صفحة

(13)

## 2.6. الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي (غول، 2008، صفحة 13):

لضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهودات العمال، و هو ما يسمح بتحسين مستوى معيشتهم في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا ، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار ( منتجات جديدة ،... ) ، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج و توفير إمكانيات مالية و مادية أكثر فأكثر للعامل.

للدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي و السياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة و تحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

للتوفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية و المطاعم.

**3.6. الأهداف الثقافية والرياضية:** تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي للعمال : (داوي عدون، 2007، الصفحات 20-21)

للتوفير وسائل ترفيهية و ثقافية : تعمل المؤسسات خاصة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه و الثقافة ، التي توفر لهم و لأولادهم ، من مسرح ، و مكتبات ، و رحلات ، نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري و الرضا بتحسين مستواه . و بالتالي بنوعية عمله و درجة أدائه داخل المؤسسة.

للتدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج و زيادة تعقيدها ، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد ، تدريبيا كفيلا بإعطائهم إمكانيات استعمال هذه الوسائل بشكل يسنح باستغلالها استغلالا عقلانيا. كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا ، مما يضطر إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع، و هو ما يدعى بالرسكلة.

للتخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل ( في اليابان مثلا بعد الغداء) ، هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية ، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة و يتخلص من الملل، و كذا يتم في هذه المهرجانات إقامة علاقات اجتماعية و انسجام في الاتجاهات، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل و التحفيز، و دفع الإنتاج و الإنتاجية فيها.

4.6. الأهداف التكنولوجية: من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة.

### أسئلة المحاضرة

- 1- ماهى المتطلبات الواجب توفرها فى أى كيان لكى نطلق عليه مصطلح المؤسسة؟
- 2- اشرح مفهوم المؤسسة كنظام؟
- 3- ماهى الأسباب التى تجعل المؤسسة تكتسب الأهمية فى مجتمعها؟
- 4- حسب رأيك، هل يعتبر توفير مناصب الشغل مبررا كافيا لوجود المؤسسات الاقتصادية؟
- 5- حاول ربط ما استقيته من مفهوم المؤسسة، أهدافها و أدوارها بواقع مؤسساتنا الجزائرية؟

## ثانيا : تصنيف المؤسسات الاقتصادية

### أهداف المحاضرة:

بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من:

لـ استيعاب تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

لـ التفريق بين الأنواع المختلفة للشركات.

لـ التعرف على أهم شروط تأسيس الشركات و أحكامها.

### تمهيد:

هناك العديد من التصنيفات للمؤسسة وذلك وفق المعيار المحتكم إليه في التصنيف، لكن أكثر تلك التصنيفات شيوعا نذكر: التصنيف حسب المعيار الاقتصادي، التصنيف حسب حجم المؤسسات، تصنيف حسب معيار ملكية رأس المال ، التصنيف حسب المعيار القانوني.

### 1. التصنيف حسب المعيار الاقتصادي (قطاع النشاط):

قسم الاقتصادي Colin Clark النشاطات الاقتصادية للمؤسسة إلى ثلاث قطاعات: (Gerbier, 1993, p.

70)

**1.1. القطاع الأول (Secteur Primaire):** ويشمل نشاط الإنتاج الذي يوفر المواد الأولية : الفلاحة،

الصناعات الإستخراجية .

**2.1. القطاع الثاني(Secteur Secondaire):**و يتمثل في نشاط تحويل المواد الأولية إلى منتجات نصف نهائية

أو نهائية ، إذن يضم هذا القطاع كل الصناعات "التحويلية": الطحن ، مصانع التجميع ، صناعات

الكيميائية، التعدين ، الميكانيك ، النسيجية...

**3.1. القطاع الثالث(Secteur tertiaire):** ويشمل النشاطات التي توفر مختلف الخدمات، و بالتالي يضم هذا

القطاع التوزيع (تجارة الجملة و التجزئة)، أنشطة الترفيه ، التأمين ، البنوك ، التعليم ، النقل .

وهناك من يضيف قطاع رابع Secteur Quaternaire يشمل تلك المؤسسات التي تقدم خدمات للمؤسسات

أخرى: الإعلام الآلي، الأمن و الاستشارة.(Bussenault & Pretet, 2006, p. 15).

لكن قد لا يكون للمؤسسة نشاط رئيسي وحيد، و بالتالي لا يمكن نسبها إلى قطاع نشاط واحد، لذلك هناك

أيضا معايير أخرى يمكن تصنيف المؤسسات من خلالها هي: (Bussenault & Pretet, 2006, p. 15)

للشعبة Branche : هي مجموعة المؤسسات التي تنتج نفس المنتج ( سلع و خدمات )، سواء كان بشكل رئيسي أو ثانوي. و يتم التمييز بين القطاع و الشعبة من خلال تحليل نظام الإنتاج.

للفرع Filière: و هو يضم كل المؤسسات التي تشارك في مراحل العملية الإنتاجية لعائلة المنتج. فهي تجمع مختلف الشعب بما في ذلك تكامل المنتجات المستخدمة لتصنيع المنتج النهائي أو صناعي أو استهلاكي.

## 2. التصنيف حسب حجم المؤسسات:

هناك العديد من الأبعاد التي تضم مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تصنيف حجم المؤسسة ، نذكر منها: (Gerbier, 1993, p. 74)

1.2. البعد الاقتصادي: رقم الأعمال، القيمة المضافة...

2.2. البعد المالي: مجموع الميزانية، رأس المال، النتيجة...

3.2. البعد التقني: المباني، التجهيزات، المخزونات...

4.2. البعد الاجتماعي: كتلة الأجور، القوة العاملة ، مؤهلات الأشخاص...

4.2. البعد التجاري: الحصص السوقية، عدد العملاء...

لكن في الجزائر يتم تصنيف المؤسسات و فق ثلاث معايير هي : عدد العمال ، رقم الأعمال و الحصيلة السنوية ، و ذلك حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و هذا ما يوضحه الجدول التالي.

### الجدول رقم (01): تصنيف المؤسسات حسب الحجم

الحصيلة السنوية	رقم الأعمال	عدد العمال	الصنف
أقل من 10 مليون دج	أقل من 20 مليون دج	9-1	مؤسسة مصغرة Micro entreprise
أقل من 100 مليون دج	أقل من 200 مليون دج	49-10	مؤسسة صغيرة Petite entreprise
100-500 مليون دج	200 مليون-2 مليار دج	250-50	مؤسسة متوسطة Moyenne entreprise

المصدر: الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون رقم 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد 71، 15

ديسمبر 2001، الجزائر، ص 6.

حسب الجدول يمكن اعتبار أي مؤسسة يزيد عدد عمالها عن 250 عامل و رقم أعمالها عن 2 مليار

دج و حصيلتها السنوية عن 500 مليون دج "مؤسسة كبيرة Grande entreprise"

3. تصنيف حسب معيار ملكية رأس المال:

1.3. المؤسسات العمومية: و هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة ( سواء بالإنشاء أو التأميم) فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا و لا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. و الأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسئولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة. (صخري، 2008، صفحة 29) و ينقسم هذا النوع إلى:

للمؤسسات تابعة للوزارات: و هي تخضع لإحدى الوزارات، و التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة أفراد تقوم بتعيينهم، يقدمون إليها تقارير دورية عن سير نشاط هذه المؤسسات و نتائجها. و تكون عادة كبيرة الحجم و ذات أهداف اقتصادية. و تسمى أيضا " المؤسسات الوطنية "

للمؤسسات تابعة للجماعات المحلية: و هي مؤسسات تخضع للولاية أو البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، و تكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة، و تعمل عادة في مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

2.3. المؤسسات الخاصة: هي المؤسسات التي يعود ملكية رأس مالها لفرد أو لمجموعة من الأفراد.

3.3. المؤسسات نصف عمومية أو مختلطة: مؤسسات التي تعود ملكية رأس مالها بصورة مشتركة بين القطاع العام أو الدولة ممثلة سواء في الوزارة أو مؤسسة عمومية، و القطاع الخاص، و غالبا لا تقل مساهمة القطاع العام عن 51 %.

4. التصنيف حسب المعيار القانوني:

1.4. المؤسسات الفردية: وهي ملك لشخص واحد هو رب العمل أو صاحب رأس المال و قد يكون مسير المؤسسة، و تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة. و يأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكال مختلفة من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية أو تجارية.

2.4. مؤسسات الشركات: ( لقد تطرقنا إلى تعريف الشركات في المحاضرة الأولى). و تنقسم مؤسسات الشركات حسب القانون التجاري الجزائري المعدل إلى مجموعتين رئيسيتين: شركات الأشخاص، شركات الأموال.

**1.2.4. شركات أشخاص:** وهي التي تقوم على الاعتبار الشخصي حيث يترتب على وفاة أحد الشركاء فيها أو الحجر عليه أو إفلاسه أو إيساره أو انسحابه حل الشركة، وتتكون أساسا من عدد قليل من الشركاء، كما أن مسؤولية الشركاء غير محدودة ، و تضم:

﴿ **شركة التضامن :** هي الشركة تتكون من شريكين أو أكثر مسئولين من غير تحديد و بالتضامن في جميع أموالهم عن ديون الشركة ، يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو اسم أحد الشركاء أو أكثر متبوع بكلمة " و شركاؤهم " ، تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء ما لم ينص القانون التأسيسي للشركة على غير ذلك وبعدم قابلية حصص الشركاء للتداول، حيث لا يمكن إحالتها إلا برضاء جميع الشركاء، و يكتسب جميع الشركاء فيها لصفة التاجر متى كان موضوع الشركة القيام بأعمال تجارية .

﴿ **شركة التوصية البسيطة :** هي الشركة التي تتكون من فريقين من الشركاء : فريق يضم على الأقل شريكا متضامنا مسئولاً في جميع أمواله عن ديون الشركة ، وفريق آخر يضم على الأقل شريكا موصيا مسئولاً عن ديون الشركة في حدود حصته في رأس المال . و يتألف عنوان هذه الشركة من أسماء كل الشركاء المتضامنين أو من اسم احدهم أو أكثر متبوعا بكلمة " و شركاؤهم " ، أما إذا كان عنوان الشركة يتألف من اسم شريك موصي فيلتزم هذا الأخير من غير تحديد و بالتضامن عن ديون الشركة، و لا يجوز التنازل عن حصص الشركاء إلا بموافقة كل الشركاء، ما لم ينص القانون التأسيسي للشركة على غير ذلك.

﴿ **شركة المحاصة :** وهي شركة تتعقد بين شخصين أو أكثر للقيام بعمليات تجارية ، وهي شركة مستترة ليس لها وجود في الظاهر أو كيان قانوني أمام الغير ، فهي لا تكون إلا في العلاقات الموجودة بين الشركاء و لا تتكشف للغير ، فهي لا تتمتع بشخصية معنوية ، و لا تخضع للإشهار، و يمكن إثباتها بكل الوسائل . يتفق الشركاء بكل حرية على موضوع الفائدة أو شكلها أو نسبتها و على شروط شركة المحاصة. يتعاقد كل شريك مع الغير باسمه الشخصي و يكون ملزما وحده حتى في حالة كشفه عن أسماء الشركاء الآخرين و دون موافقتهم، كما أنه لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء بسندات قابلة للتداول.

**2.2.4. شركات أهال :** وهي شركات تقوم أساسا على الاعتبار المالي فلا تكون لشخصية الشريك أثر فيها ولذا لا تتأثر هذه الشركات بما قد يطرأ على شخص الشريك كوفاته أو إفلاسه أو الحجر عليه، كما أن مسؤولية الشركاء محدودة بقيمة أسهمهم . و تضم:

﴿ **شركة المساهمة:** هي شركة ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول ولا يسأل الشركاء فيها إلا بقدر قيمة أسهمهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة (07) ( لا ينطبق هذا الشرط على الشركات ذات رؤوس الأموال العمومية). يجب أن تكون تسمية الشركة مسبوقة أو متبوعة بذكر شكل

الشركة و مبلغ رأسمالها كما يجوز إدراج اسم أحد الشركاء أو أكثر في تسمية الشركة، و يشترط المشرع الجزائري أن لا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين دج على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام (علانية الادخار) و عن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق ( يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب ) .

لشركة التوصية بالأسهم : هي شركة تتكون من شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر مسؤول في جميع أمواله عن ديون الشركة، وشركاء موصين لا يقل عددهم عن ثلاثة لهم صفة المساهمين لا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم في رأس المال، و لا يذكر اسمهم في تسمية الشركة. فهذه الشركة تشبه شركة التوصية البسيطة من حيث أنها تضم فريقين من الشركاء مختلفين في مركزهما القانوني (شركاء متضامين - شركاء موصين) ، إلا أنه في هذه الشركة لا تكون شخصية الشريك محل اعتبار في الشركة ، ولذا فإن حصص الشركاء في رأس المال الشركة هي أسهم قابلة للتداول بالطرق التجارية.

لشركة ذات المسؤولية المحدودة: تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد(تسمى حينها مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة) أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. و يمكن أن يشمل عنوان الشركة على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات " شركة ذات المسؤولية المحدودة " أو الأحرف الأولى منها أي " ش.ذ.م.م " و بيان رأسمال الشركة. و لقد بين المشرع الجزائري انه " لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100.000 دج و ينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل. يجب أن يتم الاكتتاب بجميع الحصص من طرف الشركاء و أن تدفع قيمتها كاملة سواء كانت حصص عينية أو نقدية . يجب أن تكون حصص الشركاء اسمية و لا يمكن أن تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول و لا يجوز إحالة حصص الشركاء إلى الأشخاص الأجانب عن الشركة إلا بموافقة أغلبية الشركاء. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا، و إذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، و عند عدم ذلك تتحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو اقل.



أسئلة المحاضرة

- 1- ماهو الفرق بين قطاع النشاط، الفرع و الشعبة؟
- 2- عدد أنواع المؤسسات وفقا لشكلها القانوني؟
- 3- بين معايير تصنيف المؤسسات و فق الحجم؟
- 4- ماهي معايير التفريق بين شركات الأموال و شركات الأشخاص؟
- 5- ما الفرق بين شركة التوصية البسيطة و شركة التوصية بالأسهم؟

### ثالثا: المؤسسة الاقتصادية و المحيط

#### أهداف المحاضرة:

بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من:

- لـ فهم المحيط و أنواعه.
- لـ التعرف على مكونات أنواع المحيط.
- لـ استيعاب علاقة المؤسسة بمحيطها.
- لـ التعرف على مصطلحي الفرص و المخاطر نقاط القوة و الضعف.
- لـ تفسير سلوك المؤسسة اتجاه محيطها.

#### تمهيد:

تعتبر المؤسسة نظام فرعي من نظام أكبر هو المحيط ، تحصل على مواردها المختلفة ( المدخلات ) منه فتقوم بالعمليات التشغيلية لكي تحولها إلى سلع و خدمات ( مخرجات ) تطرحها فيه، لذلك على مختلف المؤسسات دراسة محيطها بمتغيراته نتيجة تأثير تلك المتغيرات في قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار .

#### 1. تعريف المحيط:

يرى P.FILHO أن المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة يحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات: المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية. أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل : الهيئات و التنظيمات الحكومية، الإدارية و مؤسسات التوزيع. أما المجموعة الثالثة، فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من مديرين و عمال و موظفين و غيرهم. (دادى عدون، 2007، صفحة 77)

و بذلك فالمحيط يمثل مجموعة العوامل و الأبعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية و التنظيمية و الإستراتيجية ، و تتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذا المحيط و تفاعلاته و طبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها ، و بشكل متوازن و حركي. (مساعدة، 2013، صفحة 150)

أما من منظور نظامي فنجد Robert H. Miles قدم مفهوما بسيطا لمحيط المؤسسة فقال " خذ الكون و أطره منه النظام الفرعي الذي يمثل المؤسسة ، فيكون الباقي هو البيئة (المحيط)" (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، صفحة 19)

و يمكن تعريف المحيط على أنه كل العوامل و المتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على عملها و الكيفية التي تحقق بها أهدافها.

## 2. خصائص المحيط:

من أهم خصائص محيط المؤسسة نذكر: (السكرانة، 2010، صفحة 192)

1.2. إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم و إطار المحيط. إن المحيط ذا عوامل و متغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه و منها ما لا يمكن قياسه.

2.2. إن ذلك المحيط بعوامله و متغيراته يؤثر على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها و مستوى أداء الأنشطة المختلفة بها و تكاليفها.

3.2. إن إدارة المؤسسة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، و لذا فدور و فعالية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر. و إنه يمكن النظر للمحيط من و جهة نظر ما يمثله من قيود و ما يتمتع به من فرص و تسهيلات.

3. أهمية دراسة المحيط: من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تهتم محيطها وتراقبه باستمرار نذكر: (دادي

عدون، 2007، الصفحات 78-79)

1.3. أن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا و خلفيا، بشبكات من المتعاملين و الأسواق و الهيئات و الأفراد، و عليها التأقلم في عملية التعامل معها.

2.3. أن مختلف الأفراد و الهيئات و المؤسسات تؤثر في المؤسسة، و في بعضها أيضا، و تفرض على

المؤسسة قيودا و حدودا من طبائع مختلفة، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية... إلخ.

3.3. أن المؤسسة في الواقع مكونة من شبكة من الأفراد و الجماعات، و كل منها لها أهداف و اتجاهات، قد

تختلف و قد تتلاقى نسبيا، و هؤلاء الأفراد و الجماعات ( عمال، مديرين أساسا)، هم أطراف في

محيطها، أو مصدرهم منه، و كل ما فيه من عوامل اقتصادية، سياسية و اجتماعية يؤثر فيهم و يؤثرون فيه.

4.3. المؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من المحيط، و تقدم إليه مخرجاتها فيهما إذن مكان وجود،

أسعار و نوعية هذه العوامل كمدخلات لها، و في نفس الوقت تهتمها ليس فقط متطلبات المحيط في

الوقت، و الكمية و النوعية، بل أيضا يهتمها ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق.

5.3. إن السوق اليوم تشهد تطورا عنيقا في مختلف العناصر المحددة للطلب و العرض. كما أن المؤسسات

اليوم أصبحت فيها عملية البحث و التطوير تلعب دورا محددًا، ليس فقط لتوجيه الطلب و الاستهلاك، بل

أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة و المتأثرة فيما بينها.

6.3. أصبح عامل الوقت جد مهم في الإدارة و المؤسسة ، فليس في إمكانها ، إذا لم تبع اليوم منتجاتها انتظار ، فرصة مقبلة من أجل تحقيق نتائج ايجابية.

4. أنواع المحيط: للمحيط نوعان:

1.4. المحيط الخارجي: و هو مجموعة العوامل و المتغيرات التي تقع خارج المؤسسة و التي تؤثر على المؤسسة و لا تستطيع هذه الأخيرة التحكم فيها، و يشمل:

1.1.4. المحيط غير المباشر ( المحيط البعيد، العام) Macro Environnement : ويقصد به كل العوامل

التي يمس تأثيرها كافة المؤسسات و تقع خارج حدود المؤسسة و تتمثل في: الجانب الاقتصادي، السياسي-

القانوني، التكنولوجي و الجانب الاجتماعي- الثقافي. و التي يشار إليها عادة بالحروف الأولى " PESTLE "

للعوامل السياسية Policy (P): و تعني التأثيرات الحالية و المستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي

تؤثر على عمليات المؤسسة و تؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات بطرق و أساليب

مختلفة تتمثل بسياسة الضرائب ، التدخل الحكومي ... إلخ من المتغيرات السياسية. (بني حمدان و ادريس،

2009، صفحة 94).

للعوامل الاقتصادية (E)Economie: المجموعة الثانية من العوامل و المتغيرات الاقتصادية لا تتصل

بالمؤشرات الكمية و غير الكمية للاقتصاد و إنما بالسياسات الاقتصادية العامة و بالذات السياسة المالية و

النقدية للدولة ، إدارة النقد الأجنبي ، فوائد الادخار ، فوائد الإقراض المحلي بالإضافة إلى السياسات

الخاصة بمعالجة التضخم و البطالة في اقتصاديات السوق على وجهه الخصوص. كل عامل من هذه

العوامل يؤثر في رسم و صياغة إستراتيجية المؤسسة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار و تشجيع

الأعمال ، و تعزيز دور القطاع الخاص ، أو ما ينتج عنه من تهديدات جدية للمؤسسات ، و تذبذب أسعار

السوق ، و تقييد لحركة رأس المال العامل و بالتالي التأثير مباشرة على الأرباح، و برامج إعادة الاستثمار

و توسيع العمال في مختلف القطاعات الاقتصادية. (غالب ياسين، 2010، الصفحات 65-66)

للعوامل الاجتماعية (S)Social: تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات و التي ترتبط بالقيم

الاجتماعية السائدة، و الأعراف ، و التقاليد ، و الأطر الأخلاقية للمجتمع و الأفراد ، و هذه تؤثر بأشكال

مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق و العملاء ، أو من حيث الموارد البشرية

التي تحصل عليها محيطها الخارجي ، إن نمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام

المؤسسات في فهم أنشطة الاستهلاك و ما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد و المجتمع وفق

الاعتبارات الاجتماعية ، و السكانية ، و الديموغرافية. (مساعدة، 2013، صفحة 155)

للـ **العوامل التكنولوجية Technology (T)**: تعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية في مجال المنافسة، حيث تملك التغيرات و الأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة إمكانية التأثير عليها. كما أن ظهور تكنولوجيا جديدة أو بديلة قد يمثل تهديدا هاما. و مما لا شك فيه أن الفشل في التوقع و الاستجابة للتغيرات التكنولوجية يعد مكلفا للغاية.

للـ **العوامل القانونية Legal (L)**: إن إضافة أو حذف قوانين تشريعية وطنية أو حتى العالمية يمكن أن تضع قيودا أو تبرز فرصة مثل قوانين العمل، قوانين المنافسة، قانون الصحة و السلامة، قوانين حماية المستهلك.

للـ **العوامل البيئية Environment (E)**: يعتبر المحيط البيئي أحد المؤثرات على المؤسسة، وذلك من خلال عناصره المتمثلة في الموارد الطبيعية، الماء، المساحات الخضراء، السهول...، بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات كما وقد زاد الاهتمام بالقضايا البيئية منذ العقود الثلاثة الماضية .

وهناك من يضيف عوامل البيئة الدولية و العالمية حيث تلعب هذه الأخيرة دورا بارزا ومؤثر في المؤسسات الاقتصادية بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتتطوي تحت العوامل الدولية الإئتلاف الإستراتيجية بين الشركات والتكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية...

**2.1.4. المحيط المباشر ( المحيط القريب، الخاص) Micro Environnement** : ويتمثل في مجموع العوامل التي تقع في حدود مؤسسة ، و التي تؤثر على كل مؤسسة أو قطاع على حدى. إذ لا بد من إجراء مسح عميق و شامل لكل مجموعات المتعاملين المؤثرين و المتأثرين بما تقوم به المؤسسة بهدف تمييز كل مجموعة بصورة دقيقة تسمح للمؤسسة ببناء علاقة عمل مفيدة معها و التعرف على المطالب الحقيقية و التوقعات الفعلية لتلك المجموعات، ومكونات المحيط المباشر تتمثل فيمايلي:

للـ **العملاء**: ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو الذين من المحتمل أن تتعامل معهم المؤسسة في المستقبل، و من أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد: (صالح عبد الفتاح، 2007، صفحة 125)

- بيان نوعيات المستهلكين و تقسيماتهم.
- دراسة و تحليل سلوك المستهلكين و تفضيلاتهم و أنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل و القوة الشرائية و خاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة .
- دراسة الخصائص الديمغرافية لمستهلكيها.

للـ **الموردون:** و هم مصادر توريد الموارد الخام، الآلات، الأدوات اللازمة لعمليات المؤسسة، و من أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال: (مساعدة، 2013، الصفحات 164-165)

- أنواع الموردين و مراكزهم و مدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
- شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
- الكميات و النوعيات و الجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، و ربطها بالنواحي الأخرى كالجودة و وقت التسليم، و الكمية، و الخصم، و مدى مناسبة ذلك لأنشطة و عمليات و التزامات المنظمة.

للـ **الوسطاء:** و هم وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة و يمثلون الحلقات الوصل بين المؤسسة و عملائها، لذا على المؤسسة دراسة خصائصهم و قدراتهم و مواقعهم و شروط التعامل معهم من حيث الأسعار و جودة المنتجات و العلاقات التجارية و شروط التسليم...

للـ **الملاك:** و هم حملة الأسهم أي المساهمين في رأسمال المؤسسة، إلى جانب مصادر التمويل الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة، و ذلك من خلال دراسة مصادر التمويل تلك ، و شروطها الخاصة بالفوائد و الآجال .

للـ **الشركاء الإستراتيجيون:** و نعني بالشركاء الإستراتيجيين تلك المنظمات التي تربط المؤسسة بها اتحادات و تحالفات إستراتيجية في تكوين رؤيتها و رسالتها و قيمها و عملياتها و التي لها وقع قوي و تأثير مباشر على مستوى رضا عملاء و موظفي المؤسسة . (بني حمدان و ادريس، 2009، صفحة 99)

للـ **مقدمو التسهيلات و التيسيرات و الخدمات المختلفة:**و يمثلون الجهات التي تتعامل مع المنظمة في إطار تقديم بعض الخدمات و الاستثمارات، و من أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث و الاستثمارات و هيئات النقل و التخزين...

للـ **الحكومة:** و تمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين و تشريعات خاصة بمجال عمل و نشاط المؤسسة، مما يستلزم دراسة و تحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات و نوعياتها و خصائصها ، و الأسعار التي قد تفرضها ، و الضرائب ، و التأمينات ، و قوانين تشغيل العمالة و تحديد أجورها و مكافأتها ، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير و الاستيراد، كما

تجب دراسة التسهيلات و الإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المؤسسة.  
(مساعدة، 2013، الصفحات 165-166)

للـ **المنافسون:** و هم المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو منتجات بديلة لمنتجاتها للسوق، و لهذا يجب على المؤسسة دراسة و تحليل قدراتهم و موقفهم السوقي و ذلك من خلال تحديد الحصة السوقية لكل منهم و الصورة الذهنية عن كل منهم لدى عملائه و المميزات الخاصة بمنتجاته و طرق إنتاجه و طاقاته الإنتاجية الكاملة و المستغلة، و رأس ماله و مديونيته و مهارات العاملين لديه... مما يساعد المؤسسة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين.

للـ **المجتمع:** تعتبر المؤسسة طرف محوري في تشكيل المجتمع، فعلى المؤسسة الالتزام بجميع القوانين و التشريعات السائدة و يستوجب عليها على العاملين معها لعب دور القدوة في ترسيخ ممارسات الالتزام المجتمعي.

**2.4. المحيط الداخلي:** هو مجموعة العوامل و المتغيرات التي تقع داخل حدود المؤسسة، حيث ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها و إمكانياتها الداخلية من أجل معرفة قدراتها على التعامل مع المحيط الخارجي . لكن لازال باحثون على خلاف بخصوص المجالات المحيط الداخلي. ففي الوقت الذي يركز فيه البعض مثل (Narayanan) على أن المؤسسة تتألف من خمسة أنظمة فرعية لا بد من تحليلها و هي : النظام الوظيفي، و النظام المعلوماتي، و النظام الاجتماعي، و النظام السياسي، و النظام الثقافي، و هناك من يهتم بتحليل وظائف المؤسسة ( الإنتاج ، التمويل ، التسويق، البحث و التطوير، الموارد البشرية ، المالية)، و نجد باحثين آخرين مثل (Wheelen et Hunger) يركزون على الهيكل و الثقافة و الموارد:

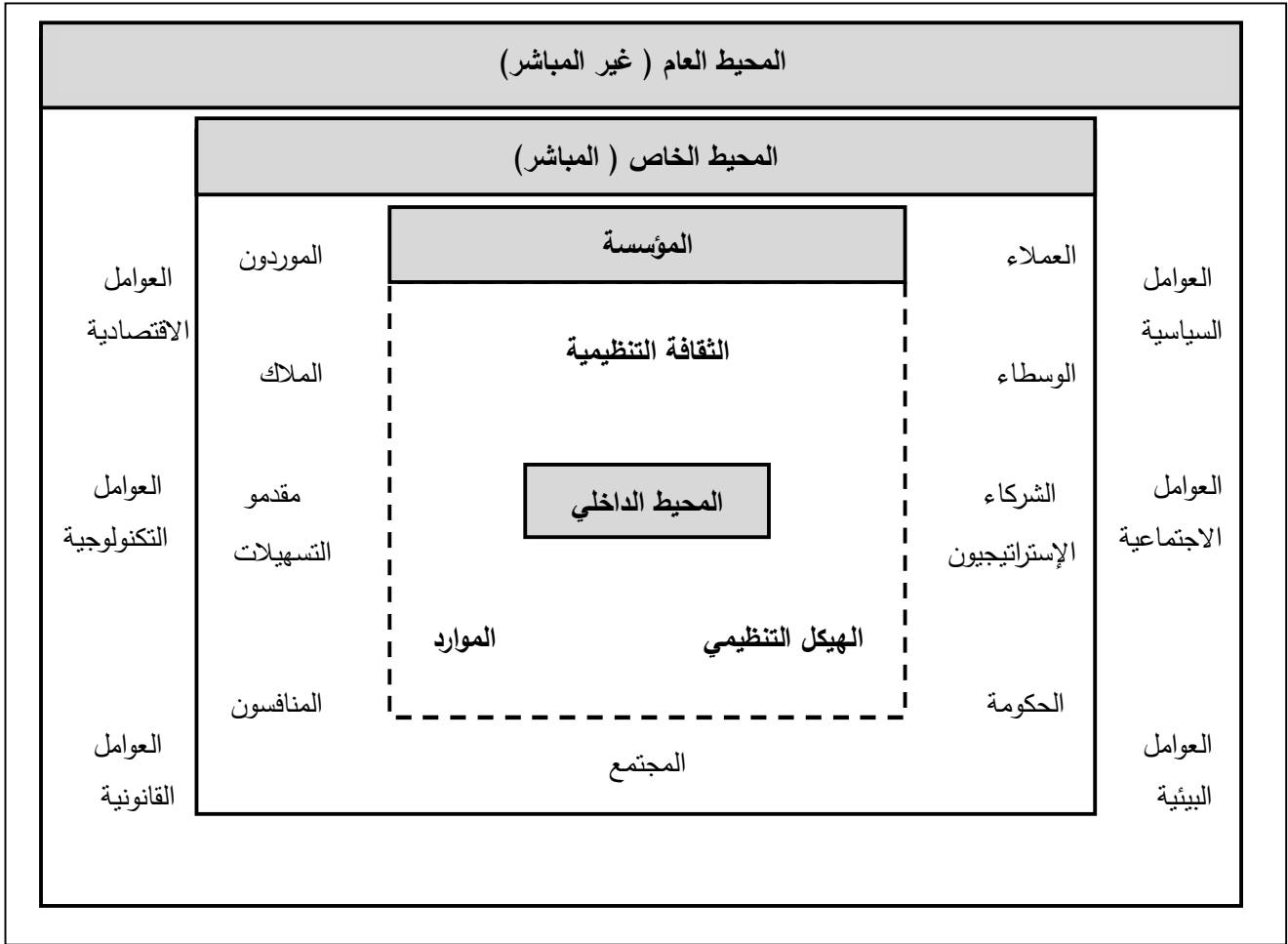
**1.2.4. الهيكل التنظيمي:** يبين توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات ويحدد طبيعة العلاقات في المؤسسة . فكلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة قائما على أسس منطقية وواضحة بالإضافة إلى توفره على خصائص مثل المرونة يسمح للمؤسسة بمسايرة كل التطورات التي قد تحدث ويساعدها في تحقيق أهدافها.

**2.2.4. الثقافة التنظيمية:** وتتمثل في القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة من قيم وعادات ومبادئ وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات مما يساعد على توجيه الجهود لتحقيق أهدافها.

**3.2.4. الموارد التنظيم:** وتشمل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة كل الإمكانيات المالية والمادية والبشرية و التكنولوجية ...

و الشكل التالي يوضح مختلف أنواع المحيط الذي تتعامل معها المؤسسة.

## الشكل رقم (03) : المؤسسة و المحيط



المصدر: من إعداد الباحثة

### 5. نتائج تقييم المحيط الخارجي للمؤسسة:

**1.5. الفرص:** فحسب Thompson et Strickland " تتمثل الفرص الخاصة بالمؤسسة تلك العناصر التي توفر للمنظمة فرص النمو، و هي تلك التي تجد فيها المؤسسة أمكانية تحقيق ميزات تنافسية عالية في سوقها و استخدام أمثل لمواردها" (مختار، 2008، صفحة 97). ويمكن تحديد الفرصة بوجود ثلاثة عناصر:

✎ إدراك وجود حالة بديلة للوضع القائم.

✎ هذه الحالة البديلة أكثر جاذبية من الوضع القائم.

✎ المؤسسة قادرة على العمل لإحداث هذه الحالة البديلة بالمقارنة بالوضع القائم.



2.5. القيود أو التهديدات: ويمكن تعريفها على أنها اضطراب في المحيط، أو مشكلة لم يتوفر لها حلا ملائما أو استجابة مناسبة، مما يضع المؤسسة في موقف خطير بالنسبة لوجودها ككيان اقتصادي (Ghedjghoudj, 2013, p. 61).

غير أن الفرص و التهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة و إنما تشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوة و الضعف.

### 6. نتائج تقييم المحيط الداخلي للمؤسسة:

1.6. نقاط القوة: هي الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أي المزايا و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة لما يتمتع به المنافسون، و يطلق على نواحي القوة البارزة " القدرة المميزة" حيث تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق . وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين. (السكرانة، 2010، صفحة 222).

2.6. نقاط الضعف: هي قصور و عجز فيما تمتلكه المؤسسة من موارد و إمكانيات و مهارات تجعلها في موقف ضعيف.

7. التفاعلات بين المؤسسة و المحيط: تواجه المؤسسة تغيرات بنيوية وظرفية تطرأ في محيطها، هذه التغيرات تسمى حالات المحيط، هناك العديد من الأبعاد التي يتم على أساسها تحديد هذه الحالات من أهمها:

1.7. حسب بعدي درجة التعقد و درجة الاستقرار (اللاثبات) في المحيط: و قد اقترح هذين البعدين الباحث Duncan وذلك ليحدد بهما درجة عدم التأكد في المحيط ، حيث تشير درجة التعقد إلى مدى تعدد عناصر و مكونات في محيط المؤسسة و مدى تجانسها ، أما بالنسبة لدرجة الاستقرار أو اللاثبات فتشير إلى مدى التغير في مكونات و عناصر المحيط . بناء على هذين البعدين نميز أربعة حالات لعدم تأكد المحيط هي: (غول، 2008، صفحة 55)

لـ محيط بسيط - ثابت (المحيط المستقر): يتصف بعدم تأكد منخفض بفعل وجود عناصر محيط قليلة و متشابهة في نفس الوقت، فضلا على أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة ( البقال، محطة البنزين).

لـ محيط معقد - ثابت (المحيط الانتقالي): يتميز بأنه ذو درجة متوسطة من عدم التأكد ( عدم تأكد منخفض باعتدال) و ذلك لوجود عدد كبير من عناصر المحيط غير المتشابهة و إن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي و متوقع ( الجامعات، المعاهد، شركات التأمين ).

للـ محيط بسيط - متغير (المحيط غير المستقر): و هو ذو درجة عدم تأكد عالية نسبيا، و يرجع ذلك لوجود عناصر محيط قليلة و هي نوعا ما متشابهة، و تغيير باستمرار و لا يمكن التنبؤ بها (صناعة ملابس الأطفال، صناعة لعب الأطفال).

للـ محيط معقد - متغير (المحيط العاصف): يتميز بأعلى درجات عدم التأكد لأنه يشتمل على عدد كبير من عناصر المحيط الغير متجانسة، و تتغير بشكل سريع و غير متوقع. و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (04): حالات المحيط حسب بعدي التعقد وعدم الاستقرار

	محيط منتقل	محيط مستقر
ثابتة	درجة التغيير ضعيفة و درجة التعقد كبيرة (محيط معقد - ثابت)	درجة التغيير ضعيفة و درجة التعقد ضعيفة (محيط بسيط - ثابت)
درجة التغيير المحيط	محيط عاصف	محيط غير مستقر
متغيرة	درجة التغيير كبيرة و درجة التعقد كبيرة (محيط معقد - متغير)	درجة التغيير كبيرة و درجة التعقد ضعيفة (محيط بسيط - متغير)
	معددة	بسيطة

المصدر: من إعداد الباحثة

2.7. حسب بعدي الفرص و التهديدات: نميز ثلاث حالات للمحيط و هي:

للـ المحيط الحيادي: هو محيط تتساوى فيه الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة.

للـ المحيط الموالي: هو محيط يتميز بفرص أكبر للمؤسسة مقارنة بالتهديدات.

للـ المحيط المعادي: هو محيط يتميز بوجود تهديدات أكثر من الفرص المتاحة للمؤسسة.

8. سلوكات المؤسسة اتجاه المحيط:

تتباين قدرات المؤسسات في كيفية تعاملها و تفاعلها مع محيطها بحيث نجد نوعين من المؤسسات:

(غول، 2008، صفحة 43)

للـ المؤسسات المتفاعلة: تتمثل في تلك المؤسسات التي تتفاعل مع المحيط و التي تغير من سياساتها و استراتيجياتها و قراراتها وفقا لتغيرات المحيط .

للـ المؤسسات الفاعلة: تتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة و تسخير المحيط بما يخدم مصالحها و يحقق أهدافها، و عادة ما تكون هذه المؤسسات قائدة في السوق.

يمكن أن يكون للمؤسسة ثلاث مواقف مختلفة اتجاه محيطها، هي:

**1.8. تجاهل المحيط :** هذا السلوك يكون مقبولاً على أقل تقدير فى المحيط المستقر لكنه قد يؤدي إلى كارثة فى حالات المحيط الانتقالي غير المستقر أو العاصف فعلى سبيل المثال قد تفقد المؤسسة قدرتها التنافسية إذا لم تأخذ بعين الاعتبار التطور التكنولوجي .

**2.8. التكيف أو التأقلم مع المحيط :** و ذلك من خلال بحث المؤسسة عن المعلومات المناسبة و فى الوقت المناسب بشكل يسمح لها بادراك الفرص المتاحة و التفتن للتهديدات فى الوقت المناسب. فسرعة تصرف المؤسسة هو الذى يضمن لها عملية تكيف جيدة.

**3.8. سبق التغيير فى المحيط:** بمعنى أن المؤسسة هنا تتخذ قرارات الهدف منها هو تغيير المحيط لصالحها ، و يكون ذلك فى المؤسسات التى تملك قدرات اقتصادية كافية أو تتمتع باحتكار شبه تام فى السوق.

### أسئلة المحاضرة

- 1- أذكر مع الشرح تصنيف المحيط بالنسبة للمؤسسة ؟
- 2- اشرح الأثر التبادلي بين المؤسسة و المحيط؟
- 3- كيف تميز أن التغيير المحيط هو عبارة عن فرصة أو تهديد؟
- 4- أذكر مع الشرح سلوكيات المؤسسة اتجاه محيطها؟
- 5- يرى البعض أنه لكي تستطيع المؤسسة النجاح عليها أن تهتم و تحلل عوامل المحيط الخارجية ، فى حين يرى آخرون أن على المؤسسة أن تهتم بالعوامل الداخلية. فسر هذا الكلام؟

## المحور الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

أولاً : وظيفة الإنتاج

ثانياً : وظيفة التمويل و اللوجستيك

ثالثاً: وظيفة البحث و التطوير

رابعاً: وظيفة التسويق

خامساً: وظيفة الموارد البشرية

سادساً: وظيفة المالية.

## أولاً: وظيفة الإنتاج

### أهداف المحاضرة:

بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من :

للـ فهم طبيعة الإنتاج و وظيفة الإنتاج.

للـ إدراك أهداف هذه الوظيفة.

للـ حصر مختلف أساليب الإنتاج و إمكانية التفريق بينها.

للـ استيعاب مراحل العملية الإنتاجية.

### تمهيد:

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، لكن تختلف أهمية النشاط الإنتاجي باختلاف طبيعة عمل المؤسسة ، فهو يحتل مكانة أكبر في المؤسسات التي تنتج السلع المادية من تلك التي تقدم الخدمات.

### 1. تعريف الإنتاج:

الإنتاج هو تحويل الموارد التابعة للنظام الإنتاجي للوصول إلى خلق سلع و خدمات (Laurent &

Bouard, 1997, p. 195)

إذن الإنتاج هو العملية التي يتم عن طريقها تحويل مجموعة من المدخلات إلى سلع وخدمات باستخدام

العمليات الصناعية.

الخدمة هي منتج غير ملموس، غير المادي وغير القابل للتخزين. في معظم الأحيان، يشارك العميل في

تنفيذه حتى تكون الخدمة في كثير من الأحيان خاصة بالعميل. هذه الميزات تتطلب التفكير بشكل مختلف في

عملية الإنتاج. في هذا السياق، المهارات العلائقية والبشرية لها الأسبقية على العناصر المادية. (Bonnefous,

Lecocq, & Le Goadec, 2011, p. 69)

### 2. وظيفة الإنتاج:

تشمل مجموعة الأنشطة التي تحويل المدخلات إلى سلع و خدمات (مخرجات) وفقا لعملية الإنتاج

.(Charron & Sépari, 2001, p. 171)

بمعنى أن وظيفة الإنتاج هي مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى استعمال مختلف عوامل الإنتاج (الموارد البشرية، الآلات و المعدات، المواد الأولية، المعلومات...) من أجل إنتاج خدمات ومنتجات مادية، وذلك بتحقيق الأهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف و احترام آجال التنفيذ، وتحسين نوعية الخدمات و المنتجات.

### 3. مهام وظيفة الإنتاج : تقوم وظيفة الإنتاج بالعديد من المهام : (المنصور، 2000، صفحة 27)

- لل تحديد مواقع العمل.
- لل مزج عوامل الإنتاج (العمل و الآلات و المواد) و تصميم العمليات بطرائق علمية اقتصادية.
- لل تطوير و تصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن و متطلبات العمليات الصناعية و طبيعة المواد و العمليات الإنتاجية.
- لل تخطيط الإنتاج و وضع السياسات الإنتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الإنتاجية و الرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف و الجودة و الوقت.
- لل ضمان تنظيم العمل العلمي و أنظمة المناولة و التخزين في الوحدة الإنتاجية.

### 4. أهداف وظيفة الإنتاج: أهم أهداف الإنتاج هي:

- 1.4. الأجال الإنتاج: الإنتاج في الوقت المحدد و ذلك من خلال التخطيط و جدولة الإنتاج الجيدة.
- 2.4. حجم الإنتاج : الإنتاج بالكمية المطلوبة ضمن حدود الطاقة الإنتاجية و التخزينية و توزيعية...
- 3.4. جودة الإنتاج : لا تعني الجودة بضرورة الجودة مرتفعة إلا أن المفروض أن مستوى الجودة الذي يتطلبه المستهلك في سلعة هو أعلى مستوى جودة ممكن في حدود الثمن المطلوب لامتلاك هذه السلعة. (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، صفحة 87)
- 4.4. تكلفة الإنتاج: الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة و وفق الإمكانيات المادية المتوفرة و مواصفات المنتج.
- 5.4. مرونة الإنتاج: الإنتاج وفق احتياجات الزبائن، فهذه الاحتياجات تتغير و تبعاً لذلك يجب أن تتغير المنتجات المصنعة و كمياتها.

### 5. أساليب الإنتاج:

#### 1.5 التصنيف حسب عملية الإنتاج:

لل الإنتاج المستمر: يكون على أساس الإنتاج بأحجام كبيرة جداً لمنتجات نمطية، بمعنى تكون مخرجاته موحدة أو متماثلة، وهو لا يتطلب يد عاملة ماهرة، و يكون التنوع فيه منخفض جداً، كما يتميز بتكلفة منخفضة، و يتم على آلات متخصصة، و ينقسم إلى نوعين:

- إنتاج مستمر وظيفي: هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع و المصب. و الخاصية المميزة أنه يستعمل فى وظيفة معينة.

- إنتاج مستمر الغير وظيفي: هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة و يخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم، ... مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

لإنتاج المتقطع: يتميز هذا النوع من الإنتاج بمخرجات غير نمطية عكس الإنتاج المستمر و التي تختلف باختلاف طلبات الزبائن و أذواقهم، كما أنه يحتاج إلى استخدام آلات متعددة الأغراض أي آلات غير متخصصة، و يتطلب مهارات عالية، و يتميز بتكلفة مرتفعة و بحجم إنتاج صغير.

لإنتاج حسب المشاريع: و هو إنتاج وحدة واحدة فى وقت واحد و يصمم حسب مواصفات الزبون. مثال صناعة السفن، الطائرات، والجسور...

و الجدول التالى يوضح الفرق بين هذه الأنماط الثلاثة للإنتاج.

## الجدول رقم (02): خصائص أنماط الإنتاج حسب العملية الإنتاجية

الخصائص	المستمر	المتقطع	المشروع
<b>1. المنتج</b>			
- نوع الطلب	مستمر أو حصص مهمة	بالحصص	بالوحدة
- تدفق الإنتاج	تسلسلي	غير محدد	لا يوجد التدفق
- التنوع	ضعيف	مرتفع	مرتفع جدا
- نوع السوق	كتلة واحدة	حسب الطلب	وحيد ( فريد )
- الحجم	مرتفع	متوسط	بالوحدة
<b>2. العاملين</b>			
- المهارة	ضعيفة	مرتفعة	مرتفعة
- نوع المهام	متكررة	مختلفة	مختلفة
- الأجور	منخفضة	مرتفعة	مرتفعة
<b>3. رأس المال</b>			
- تثبيت المنقولات	مرتفع	متوسطة	ضعيفة
- المخزونات	ضعيفة	مرتفعة	متوسطة
- التجهيزات ، الآلات	خاصة	عامة	عامة
<b>4. الأهداف</b>			
- الجودة	واضحة	تخضع للتقدير (الحكم)	تخضع للتقدير (الحكم)
- الأجل	المجمدة (الإجراءات القانونية)	تتعلق جدول	تتعلق جدول
- التكلفة	منخفض	متوسطة	مرتفعة
- المرونة	منخفض	متوسطة	مرتفعة
<b>5. تخطيط المراقبة</b>			
- مراقبة الإنتاج	بسيطة	صعبة	صعبة
- مراقبة المخزونات	بسيطة	صعبة	صعبة
- مراقبة الجودة	بسيطة	صعبة	صعبة

Source : Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Economie Et Gestion De L'entreprise**, Vuibert, 4<sup>e</sup> Edition, 2006, p64.

## 2.5 التصنيف حسب الكمية المنتجة: (Josien &amp; Landrieux-Kartochian, 2008, p. 101)

للإنتاج بالوحدة Production à L'unité: يتعلق بمنتجات فريدة من نوعها، قيمتها غالبا ما تكون عالية والتي تستجيب لطلب محدد للعميل (على سبيل المثال حاملة طائرات لسلاح البحرية، سفينة سياحية، مبنى معين، تصميم فستان راقى...).



للإنتاج في سلاسل صغيرة أو بالدفعات **Production en Petites Séries ou par Lots**: يهتم بمنتجات متطابقة ومتجانسة تصنع بأعداد صغيرة (على سبيل المثال الطائرات طراز 380 و اليخوت ...).

للإنتاج في سلاسل كبيرة أو بالجملة **Production en grandes Séries ( de masse)**: يتلاءم مع إنتاج كميات كبيرة من منتجات موحدة للاستهلاك العادي و الشائع (مثل الياوورت، والهواتف النقالة، والسيارات).

### 3.5 التصنيف حسب العلاقة بالزبون:

للإنتاج للطلب: يعمل وفقا للطلبات الزبائن و التي يمكن أن تكون بمواصفات معينة و لإغراض محددة . و يتميز هذا النوع من الإنتاج بتكلفة مرتفعة، كما يتطلب لمهارات فنية عالية، و نظرا لاختلاف الزبائن و نوعية الطلبات تكون الآلات عالية المرونة.

للإنتاج للتخزين: عندما يفوق العرض الطلب ( المنتجات الاستهلاكية مثلا)، تعمل المؤسسة للتخزين فأن الكميات المنتجة تتوجه بالدرجة الأولى إلى المخازن قبل أن تخرج إلى الاستهلاك. حيث تقوم المؤسسة بتخصيص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين.

و الجدول التالي يوضح الفرق بين الإنتاج للطلب و الإنتاج للتخزين

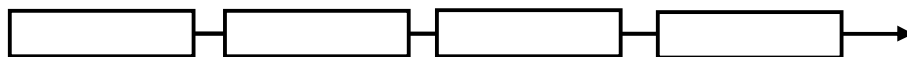
#### الجدول رقم (03): الإنتاج للطلب و الإنتاج للتخزين

الإنتاج للطلب	الإنتاج للتخزين	
تويوتا <b>Toyotisme</b>	تيلور <b>Taylorisme</b>	الأصل
الإنتاج مدفوع بالسوق. طلب العميل هو الذي يقوم بتشغيل عملية الإنتاج	يتم دراسة السوق. الإنتاج يقرر من المنبع. قوة تدفق المبيعات تحدد المنتجات المصنعة.	الخصائص
إزالة المخزونات و الصنع وفقا لطلب العملاء. المنتج يلبي طلب العميل	تحقيق وفورات الحجم وخفض التكاليف. منتج متاح على الفور	الهدف

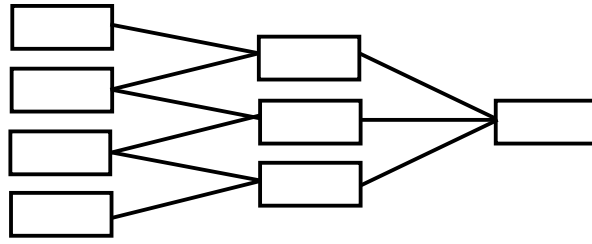
Source : Bruno Bonnefous et autres, **Management**, Hachette , Paris, 2eme édition ,2011, p69.

### 4.5 التصنيف الشجري: (Bussenault & Pretet, 2006, pp. 65-66)

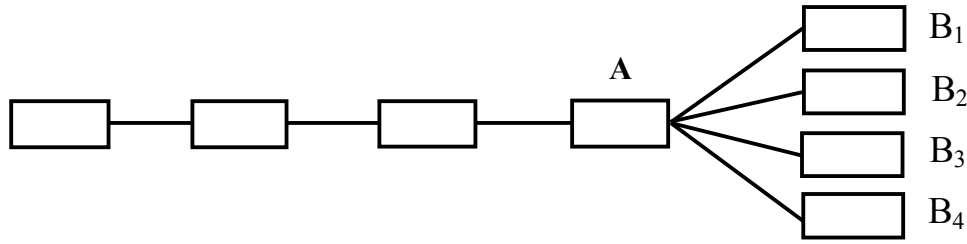
للإنتاج وحيد **Monofilaire**: مثل خط تجميع مجموعة من القواطع.



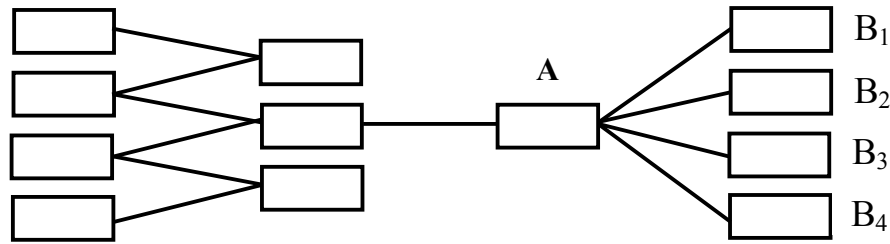
للإنتاج متجمع **Convergence**: مثال تصنيع جهاز من الأجزاء التي يتم تجميعها التي تشكل أعضاء أو تجميع ثانوي للجهاز (الخطوات الوسيطة).



❖ فرع وحيد - متشعب Monofilaire - Divergente: مثال إنتاج الصحون البيضاء (A) والتي يتم تزيينها بأشكال مختلفة (B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub>).



❖ متحد الاتجاه - متشعب Convergente - Divergente: مثال تصنيع محرك A يحتاج إلى (مصفاة، مضخة... ) ويتم استخدام المحرك في آلات مختلفة (B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, B<sub>3</sub>, B<sub>4</sub>).



6. تسير الإنتاج : يشمل تنبؤ و تنظيم العديد من العمليات التقنية و الإدارية التي ترافق و تنفذ تحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي. و ذلك بطريقة: (Bussenault & Pretet, 2006, p. 67)

❖ تضمن احترام الأجال و الجودة المنتظرة من الزبائن.

❖ تعظم استخدام التجهيزات، المواد الأولية و اليد العاملة.

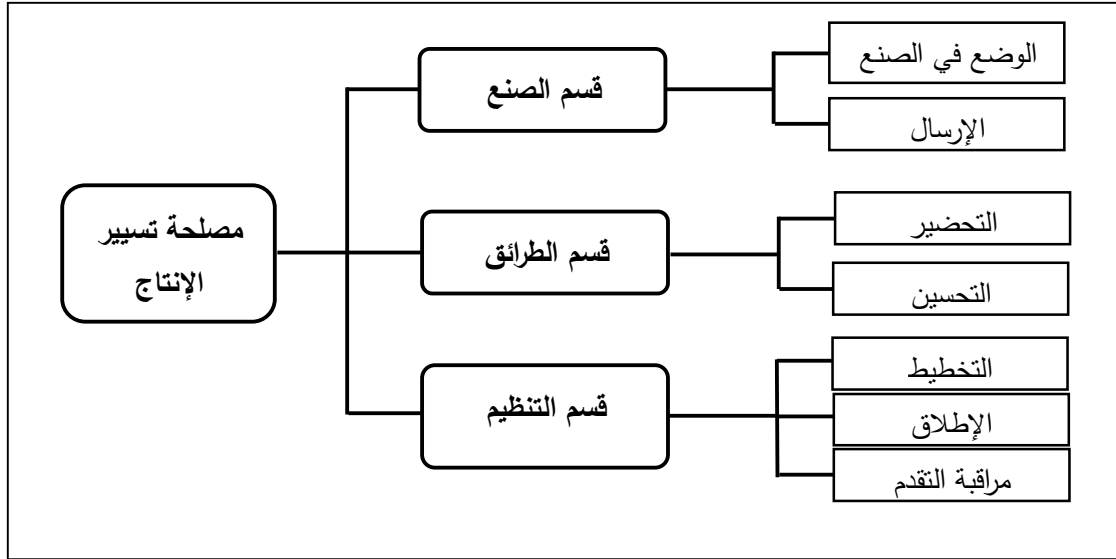
❖ تقلل تكاليف المنتجات المصنعة.

تسير عملية إنتاج محدد يغطي مجموعة من سبعة وظائف تجيب على الأسئلة التالية: كم (combien)؟

أين (où)؟ بماذا (avec quoi)؟ كيف (comment)؟ متى (quand)؟ مع من (avec qui)؟ أين وصلنا (où en est-on)؟

(on) والتي يمكن تجميعها في ثلاثة أقسام وظيفية منطقية نبينها في الشكل التالي: (Bussenault & Pretet, 2006, pp. 67-68-69)

## الشكل رقم (05): وظيفة تسيير الإنتاج



Source : Chantal Bussenault, Martine Pretet, *Economie Et Gestion De L'entreprise*, Vuibert, 4<sup>e</sup> Edition, 2006, p67.

## 1.6. قسم الصنع:

لماذا الوضع في الصنع ( كم combien ؟): يضمن المزج المثالي بين تدفق الطلبات و التي أصوت من وظيفة التسويق ( طلبات العملاء، برامج المبيعات) و تدفق الإنتاج، فهذه الوظيفة تعمل على تحديد حصص التي ستصنع، بتحديد لكل منها الكمية المنتجة و أيضا التاريخ المحدد الموافق.

لماذا الإرسال ( أين où ؟): يشتمل على توزيع العيني لخصص الصنع بين مختلف المعامل ( أو مختلف الورشات ) القادرة على التصنيع.

## 2.6 قسم الطرائق: ( مع من avec quoi ؟ و كيف comment ؟ )

لماذا التحضير: دوره من جهة ، في تحديد تشكيلة الصنع، بمعنى قائمة العمليات المتتالية التي يجب القيام بها من أجل الحصول على منتج معين، و من جهة أخرى، تحديد ( و الجمع عند الضرورة) مختلف العناصر الضرورية لتنفيذ كل عملية ( خاصة مناصب العمل ، المخططات ، الأدوات و المواد).

لماذا التحسين: يتكون من سلسلة الدراسات و الطرائق التي تتميز كل منها بخاصية محددة، تميل إلى ترقية التحسينات لأساليب العمل، الأدوات و تقنيات من أجل تحسين الإنتاجية أو الجودة.

## 3.6 قسم التنظيم:

لماذا التخطيط ( متى quand ؟): يهدف إلى تنظيم عمليات التنفيذ حسب الزمن، و بالقدر الكافي مسبقا، و ذلك من أجل:

- استعمال أفضل لأقسام التنفيذ (الأفراد، التجهيزات)،
- تقليل أسعار هذه الأقسام،
- تخفيض آجال التنفيذ.

للإطلاق (من qui؟): يتمثل دور الإطلاق في توزيع أوامر العمل لمختلف أقسام التنفيذ، بما يتوافق مع مخطط التنفيذ، و هذا بعد التحقق من أن الشروط الضرورية موحدة.

للإطلاق (من où en est-on؟): مراقبة تقدم سير مختلف العمليات من أجل تحديد مدى وجود توافق بين الزمن و التواريخ المحددة في المخطط التنفيذي ، مع توفير المعلومات الضرورية لمختلف المسؤولين بسرعة و دقة (نهاية العمليات، الآجال ، التقدم ، التأخر ... الخ)

7. مراقبة الإنتاج: تهدف مراقبة الإنتاج إلى التأكد من حسن سير العملية الإنتاجية و من أن كل شيء يسير وفق الخطط الموضوعة، و ذلك لكي تستطيع المؤسسة تلبية حاجات و رغبات الزبائن، حيث تقوم وظيفة الإنتاج بـ:

للإطلاق مراقبة تقدم العمل: و ذلك بمراقبة مدى التقدم في العمل و احترام الآجال.

للإطلاق مراقبة الجودة: و ذلك بسحب المنتجات غير المطابقة.

للإطلاق مراقبة الإنتاجية: و تعرف الإنتاجية بأنها ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمؤسسة. (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، صفحة 69) .

للإطلاق مراقبة التسيير: و ذلك بتقييم التكاليف و تحديد الفروق بين ما تم تقديره و ما تم انجازه .

### أسئلة المحاضرة :

1. لماذا الإنتاج حسب الطلب مرتفع التكلفة ؟
2. ميز بين الإنتاج المستمر و الإنتاج المتقطع؟
3. ميز بين الإنتاج للطلب و الإنتاج للتخزين؟
4. بين مهام كل قسم من أقسام وظيفة الإنتاج؟
5. ما علاقة وظيفة الإنتاج بالتسويق؟

## ثانيا: وظيفة التموين و اللوجستيك

### أهداف المحاضرة:

بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من:

- ✍ إدراك مفهوم التموين و ضبط الفرق بينه و بين مفهوم الشراء و التخزين.
- ✍ الإحاطة بأنواع التموين.
- ✍ حصر أهداف الشراء.
- ✍ القدرة على معالجة طلبيات الشراء و متابعتها.
- ✍ حصر أنواع و مستويات المخزون.
- ✍ الإحاطة بمهام قسم المخازن و الحظائر في المؤسسة.
- ✍ حصر مجالات اللوجستيك و الإحاطة بأهدافه.

### تمهيد:

تهتم وظيفة التموين و اللوجستيك بكافة الأنشطة التي تضمن استمرار و انتظام الإنتاج من خلال إمداده باحتياجاته، و الاحتفاظ بها و المحافظة عليها بحالتها لحين استخدامها .

### 1. التموين:

**1.1. تعريف التموين:** تعرق وظيفة التموين بأنها: " مجموعة من المهام و العمليات تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون بكميات و تكاليف و نوعيات مناسبة طبقا لبرامج و خطط المؤسسة. و المقصود بتوفير مختلف عناصر المخزون : الشراء و الاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة، سواء الإنتاجية أو البيعية في إطار متناسق و في الوقت المطلوب" (غول، 2008، صفحة 139)

فتسيير التموين يمكن تقسيمه إلى ثلاث أزمنة: (Brennemann & Sépari, 2001, p. 326)

تسيير تدفقات التغذية flux d'alimentation ← تسيير المخزون ← تسيير تدفقات التصريف flux d'écoulement

التصريف	التخزين	الشراء
- اختيار الموردين.	- الجانب المادي.	- النقل الداخلي و الخارجي.
- متابعة و مراقبة المشتريات.	- الجانب الإداري.	- التواتر
	- الجانب المالي	

**2.1. أنواع التموين:** يصنف التموين حسب نوع نشاط و طبيعة المؤسسة إلى:

**1.2.1. التموين الصناعي:** وهو إمداد المؤسسة بالمواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية الإنتاجية وضمان السير العادي لها وينقسم إلى نوعين:

للخارجي: وتسعى المؤسسة من خلاله الحصول على المواد الأولية والعتاد للقيام بالعملية الإنتاجية.

للداخلي: تهتم بتصنيع أو إنتاج مواد نصف مصنعة بالنسبة للمنتوج الرئيسي أو كمادة أولية بالنسبة للمنتوج النهائي أي أنه تموين ذاتي.

**2.2.1. التموين التجاري:** وهو الحصول على منتوجات معينة قصد إعادة بيعها.

### 3.1. أهداف التموين:

للضمان إمداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف المدخلات وذلك بالكمية المطلوبة والجودة والسعر المناسبين، ومن مصدر التموين الملائم وهذا بأقل تكلفة ممكنة.

للبحث عن الأنواع والبدائل الجديدة من مواد وغيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة.  
للحصول على تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون وبأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان والاعتبارات الاقتصادية الأخرى.

**2. وظائف التموين:** و تتمثل وظائف التموين في الشراء والتخزين

### 1.2. الشراء:

#### 1.1.2. تعريف الشراء:

وظيفة الشراء هي المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة و التي هي بحاجتها وفق سياسات واضحة و محددة بما يخدم النشاطات الأخرى للمؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة. (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، صفحة 184)

و يصنف الشراء إلى: الشراء بغرض الاستهلاك الشخصي أو بقصد البيع أو توفير المستلزمات الصناعية.

#### 2.1.2. أهداف الشراء:

لتحقيق الكفاءة المطلوبة للاحتياجات المادية للمنظمة، يجب أن يتوفر في هذه الاحتياجات ما يلي:

للجودة المناسبة: (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، صفحة 187) حيث يقصد بالجودة المناسبة مدى ملائمة الصنف أو المادة للقيام بالوظيفة التي اشترت من أجلها. و بذلك فإن أهم بعدين بالنسبة للجودة هما:

- الملائمة أي قدرة السلعة على تحقيق الإشباع.

- التكلفة أي توازن مقدرة السلعة على الإشباع مع قدرة المستهلك على الدفع بالسعر المناسب.

و يضيف البعض إلى البعدين السابقين الواقعية و الإمكانية.

للـ **السعر المناسب**: و يقصد بالسعر المناسب ذلك السعر الذي تستطيع المؤسسة المشتريته دفعه بحيث تكون المنفعة المرجو منه أفضل من التكلفة. إذ لا بد على المشتري من القيام بتحليل السعر من حيث: (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، صفحة 189)

- مدى تناسب السعر مع التكاليف التي يتحملها المورد .
- مدى تناسب السعر مع الظروف الاقتصادية ( العرض و الطلب).
- مدى إمكانية اعتبار السعر مناسباً في ضوء المنافسة التامة.

للـ **الكمية الاقتصادية**: يجب أن تكون الكمية المشتراة من المواد مناسبة بلا زيادة أو نقصان ، بمعنى عدم شراء كميات كبيرة دون الحاجة إلى ذلك بالتالي يحدث تجميد لرؤوس الأموال، و لا شراء كميات صغيرة لا تكفي لتغطية الطاقة الإنتاجية للمؤسسة و بالتالي يمكن أن تواجه المؤسسة خطر التوقف عن الإنتاج ، كما و لابد أن يكون عند تلك الكمية إجمالي تكاليف الشراء بالإضافة إلى تكاليف التخزين عند حدها الأدنى .

للـ **الأسواق المناسبة**: يجب أن تشتري المؤسسة احتياجاتها من الأسواق المناسبة (الموردين المناسبين). بمعنى اختيار المورد الذي يتمتع بإمكانيات المناسبة و السمعة الجيدة.

**3.1.2. المزيج الشرائي**: ترتبط خدمات التمويل بالسوق المنبع le marché amont، و تعتمد عملية التمويل على المزيج الشرائي purchasing mix المتكون من: (Bussenault & Pretet, 2006, p. 78)

للـ **سياسة المنتج**: التوثيق، البحث و اليقظة التكنولوجية المنبثقة عن سياسة المنتج.

للـ **سياسة المصدر**: مرتبطة بسياسة الموردين ( حصرية المورد أو تنويع الموردين) و دراسة فروع التمويل.

للـ **سياسة السعر**: سياسة السعر تتطلق من المعرفة الجيدة بسعر السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و عن طريق تحليل القيمة عند الضرورة.

للـ **سياسة الاتصال**: المشتري مطالب بالتعرف أكثر على الموردين، و يتعلق ذلك بإثارة العروض من خلال التظاهرات ( مثل المعارض ) أو وسائل الترويج الكلاسيكية ( الكتيبات، دليل المنتجات... ). مواقع الأسواق الإلكترونية.

**4.1.2. معالجة طلبات الشراء**: معالجة طلب الشراء تمر عبر أربعة مراحل: (Bussenault & Pretet, 2006, p. 79)

للـ **الاستشارة**: إرسال طلب الأسعار للموردين أو إعلان عن إطلاق مناقصة.

للإختيار المورد: يفرض هذا الاختيار في بعض الحالات من قبل مقدم الطلب أو يتخذه مدير المشتريات (في حالة شراء كمية صغيرة) . لكن في كل الحالات الأخرى يتم عن طريق دراسة جدول المقارنة بين إمكانيات المتوفرة من حيث تكلفة الثراء، الجودة التقنية، آجال التموين، القدرة على تغيير مستوى الإنتاج.

للإتفاوض: يسبق إمضاء العقد النهائي حوار و تفاوض بين المورد و المشتري حول البنود التقنية، تجارية، قانونية و الضمانات للعقد.

للإمضاء العقد : إن إطلاق الطلبية يطلق العملية التموينية و التعهدات المالية، و هو ما يفترض تقنيا بأن طلب الشراء تم الموافقة عليه حسب القواعد المعمول بها في المؤسسة.

من المتعارف عليه أن تعتمد وظيفة الشراء ، بالنسبة للمواد المرتفعة الثمن و التي لا تطلب بانتظام، إلى طلب الأسعار من موردين متعددين، و من ثم يتم توجه طلب الشراء نفسه إلى المورد الذي يقدم أفضل الشروط، بما فيه شروط الشحن و التسليم و الدفع. غير أن الأمر لا يستدعي توجيه طلب جديد للأسعار بالنسبة للمواد الاعتيادية، و التي يجري التزويد بها بانتظام عن طريق مورد معين. (الطيب، 2011، صفحة 142)

### 5.1.2. متابعة الطلبيات: و يتم متابعة طلبيات من خلال : (Bussenault & Pretet, 2006, p. 79)

للإمتابعة الآجال: تتطلق متابعة تنفيذ الطلبية من إرسالها إلى المورد إلى غاية فحص الفاتورة المتعلقة باستقبال الأخير.

للإمراقبة النوعية و الكمية: يضمن الاستلام الكمي و نوعي للبضاعة من طرف مصلحة الاستلام التي تحدد صنف بعد صنف الكمية المستقبلية و المقبولة ، المعيبة أو المختلف عليها.

للإتسوية الخاصة بالمورد: يتم تسوية الفاتورة ، مراقبتها مسبقا، بشكل أوتوماتيكي: محاسبة تستلم من قسم الشراء الفواتير الموردين التي تم فحصها ( الإشارة إلى المبلغ المستحق للدفع و آجل الذي يجب احترامه).

### 2.2. التخزين:

1.2.2. تعريف وظيفة التخزين: تعرف عملية التخزين على أنها الاحتفاظ بالمواد إلى حين استعمالها، ضمن شروط السلامة، بالإضافة إلى تعديل حركة تدفق المواد و ضبطها مع الزمن و الكميات.

و يعرف المخزون على أنه تراكم مادي لسلع في الانتظار. قد تكون من المواد الخام أو تحت التصنيع أو منتجات تامة الصنع في المؤسسة (Brennemann & Sépari, 2001, p. 330). كما يعرف المخزون على أنه أصول مكونة من سلع تملكها المؤسسة موجهة إما للبيع المستقبلي أو لاستعمالها من أجل إنتاج سلع جديدة موجهة للبيع.

### 2.2.2. أنواع المخزونات: يمكن تقسيم المخزون من المواد أو الموارد إلى: (بديسي، 2013، صفحة 66)

للإبضائع أو السلع: منتجات تشتريها المؤسسة قصد بيعها على حالتها، أو إضافة أشياء على شكلها الخارجي ثم بيعها.



الموارد و لوازم: منتجات تشتريها المؤسسة الصناعية، بغرض تحويلها من حالة إلى أخرى، أو من شكل إلى آخر.

منتجات نصف مصنعة: منتجات قامت المؤسسة الصناعية بتصنيعها، و قد وصلت العملية إلى مرحلة معينة، حيث ستجرى عليها تحويلات أخرى لاحقا ، و ذلك بنفس المؤسسة على مستوى تصنيع آخر ، أو على مستوى مؤسسة أخرى تبيعها لها.

منتجات جارية: منتجات مازالت قيد الصنع أو قيد التنفيذ عند نهاية دورة الاستغلال أو الفترة المحاسبية.

منتجات تامة: منتجات منتهية الصنع ، جاهزة للبيع أو التوريد في حالة الإنتاج حسب الطلب.

مخزون موجود خارج المؤسسة : منتجات ذات طبيعة متنوعة تمتلكها المؤسسة و تخزينها بمخازن مؤجرة.

فضلات و مهملات: و تتمثل في بقايا العملية الإنتاجية من مواد مستعملة و كذا منتجات نصف مصنعة و منتجات تامة بها عيوب ، حيث يحتفظ بها داخل المخازن.

كما يمكن تقسيمها إلى: (Brennemann & Sépari, 2001, p. 331)

المخزون العادي: الأجسام أو المواد أو المستلزمات للاستعمال معين و معتاد.

مخزون قطع الغيار.

مخزون فائض: منتج يتعذر استخدامه للتصفية، و يكون شائع عند تخفيض المواد.

و يقسم المخزون أيضا إلى : (Charron & Sépari, 2001, p. 210)

المخزون النشط le stock actif (الكمية المستهلكة لكل فترة).

مخزون الأمان le stock de sécurité (الكمية الزائدة للتعامل مع تقلبات الاستهلاك والتسليم).

مخزون إعادة التموين le stock de réapprovisionnement (كمية تسبب تحرك الطلبية).

المخزون الاحتياطي le stock tampon (الكمية المخزنة لاثنين من مراكز العمل).

3.2.2. مستويات المخزون: عادة ما يكون للمخزون المحتفظ به مستويات تتمثل أساسا في: (بديسي، 2013، صفحة 64)

المخزون الأعلى: يمثل أعلى مستوى ، و الذي لا يجب تجاوزه.

المخزون الأدنى: يمثل المستوى الأدنى و الذي يضمن استمرار النشاط الإنتاجي أو البيعي ، و ذلك خلال فترة زمنية معينة.

مخزون الأمان: و يمثل الكميات الاحتياطية المحتفظ بها لضمان عدم الوقوع في مشكل نفاذ لسبب من الأسباب، و يتحدد من العلاقة:

$$\text{مخزون الأمان} = \text{المخزون الأدنى} + \text{هامش الأمان}$$

حيث أن هامش الأمان يمثل كمية المخزون اللازمة لتلبية طلبية مستعجلة.

#### 4.2.2. أسباب التخزين: من الأسباب التي تجعل التخزين ضروريا: (داداي عدون، 2007، صفحة 300)

لوقوع اضطرابات و تذبذبات في سوق المواد و السلع التي تستعملها المؤسسة : و هذه التذبذبات تعود إلى عدة أسباب منها ماهو متوقع ، و منها ماهو غير متوقع . ومن الأسباب التي تجعل اضطرابا في سيولة المواد في السوق ، نجد اضطرابات النقل ، سوء تسيير دورات الإنتاج ، مشاكل مالية تطرأ على المؤسسات و غيرها.

لوجود مواد و سلع مرتبطة بالموسمية:مثل المنتجات الزراعية بالنسبة للمواد، أو نفس المنتجات إن اعتبرت كمنتجات تقدم إلى السوق الاستهلاكية خلال فترات السنة . فعلى المؤسسة حفظها، و تخزينها بالطرق الملائمة، لبيعها في الأوقات المناسبة ، و حسب طلب السوق.

لعدم تناسب وتيرة الإنتاج مع وتيرة الشراء و البيع: لا تستطيع المؤسسة، في أحيان كثيرة، أن تطابق بشكل تام بين برنامج بيعها، الذي يرتبط بالسوق و يتحدد به، مع برنامج إنتاجها الذي يرتبط بالطاقة الإنتاجية لها، و بطورها و إمكانياتها الداخلية. فهي تعتمد إلى توفير مخزون من المنتج يغطي الطلب للبيع في الفترات التي لا تتناسب فيها كمية الإنتاج مع هذا الطلب.

لأغراض المنافسة: توفير مخزون من المنتجات الموجهة إلى البيع بقصد التأثير على السوق ، و منافسة المنتجين أو المؤسسات الأخرى في نفس السوق ، و ذلك بانتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة ، و بأسعار ملائمة لكسر المنافس ، أو التأثير على قدراته .

5.2.2. تسيير المخزونات: إن الحاجة إلى التوازن بين التدفقات المتعلقة بالتمويل و تدفقات الاستعمال يتطلب تنظيما جيدا للمخازن في جانبها المادي ، وإلى دراسة اقتصادية للمخزون الأمثل ، وكذلك مراقبة إدارية فعالة للحاجات إلى المخزونات لتفادي نفاذ المخزون و توقف نشاط المؤسسة. و بذلك تسيير المخزونات هو مجموعة المهام الضرورية بالنسبة للمؤسسة لتحقيق برنامج الاحتياط من التخزين للمواد و السلع و توجيه للمبيعات في أحسن الظروف الاقتصادية.

لأدوار تسيير المخزونات: (Josien & Landrieux-Kartochian, 2008, p. 113)

- دور الضبط و التنظيم: لأنه ليس من قبيل المصادفة أن يكون المخزون بين إنتاج وشراء، أو بين الإنتاج والاستهلاك.
- دور التوقع (الحماية من عدم التأكد): مخزونات توفر حماية ضد عدم التأكد بشأن الكميات المباعة ولكن التأخير أيضا في آجال الحصول على المواد الأولية والتقدم في العمل (مشاكل في دورة الإنتاج، والتأخير في التسليم من الموردين ...)

- دور اقتصادي: تلعب المخزونات أيضا دورا اقتصاديا إما دور المضاربة (تحسبا لارتفاع الأسعار) أو لشراء بكميات كبيرة غالبا ما يقلل من تكاليف شراء.
- مصلحة المخازن و الحظائر: و لتحقيق هذه الأدوار لابد من التسيير المادي و الإداري للمخزونات و هذا ما تقوم به مصلحة المخازن و الحظائر ولديها عدة ادوار: (Bussenault & Pretet, 2006, pp. 80-81)
- معرفة المخزون: معرفة المخزون هو تحديد كل الأصناف الموجودة في المخازن، مكان تواجدها وتقييمها من حيث الكمية و القيمة.
- تحديد الاحتياجات: تحديد الاحتياجات من الصنف يتحقق في لحظة معينة و من خلال جمع المعلومات حول هذا الصنف، ومن ثم اتخاذ القرار المتعلق بالكمية المراد طلبها.
- استقبال المواد: تخضع المواد المستقبلة لمراقبة مزدوجة: كمية ونوعية (هذه الأخيرة تصبح سهلة عندما يملك المورد شهادة ISO 9000). بعد الإطلاع على المواد و المراقبة التقنية لها، يجب إعلام من طلب المواد بوصولها و أحيانا تسليمها. من الضروري عند دخول المواد إلى المخازن محاسبتها.
- حفظ المواد: يتم تنظيم المواد المستقبلة من طرف مصلحة الاستقبال داخل المخازن أو الحظائر بشكل تمكن من حفظها.
- الخروج: يتكون إجراء الخروج من عدة مراحل:- إجراء الطلب- محاسبتها- تسليم المواد - مراقبة المخزونات و الاستهلاك.
- محاسبة المواد: تسيير المخزون يتطلب اعتماد طرق محددة لتقييم كميات الأصناف التي تدخل للمخازن (الوارد) . و كذا الكميات التي تخرج من المخازن (الصادر):
- تقييم الوارد: و يتمثل في المشتريات أو المنتجات التامة، النصف مصنعة أو الجارية. تقييم المشتريات بتكلفة الشراء، أما المنتجات المختلفة الأخرى فتقيم بمجموع التكاليف التي تحملتها.
- تقييم الصادر:تقييم الصادر يعتبر أهم مشكل يطرح على مستوى تقييم المخزون المتجه من المخازن إلى الورشات الإنتاج أو إلى نقاط البيع ، نظرا لاختلاف فترات الإدخال و تكاليف الكميات التي تدخل المخازن . و توجد عدة طرق لتقييم الصادر (بديسي، 2013، الصفحات 70-71)، و تنقسم إلى:
  - طريقة التكلفة الوسطية المرجحة.
  - طريقة التكلفة الوسطية المرجحة بعد كل دخول ( قبل كل خروج).
  - طريقة الوارد أولا صادر أولا (FIFO).
  - طريقة الوارد أخيرا صادر أولا (LIFO).
  - طريقة السعر الافتراضي.

### 3. اللوجستيك:

#### 1.3. تعريف اللوجستيك:

يضمن اللوجستيك تسير تدفقات المنتجات و المعلومات الضرورية لتموين ، الإنتاج و التوزيع. (Josien & Landrieux-Kartochian, 2008, p. 109)

فاللوجستيك إذن هو عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة لحركة وتخزين المواد الخام، والمخزون تحت التشغيل، والبضائع الجاهزة والمعلومات المتعلقة بها من نقطة المصدر حتى نقطة الاستهلاك بهدف المطابقة مع متطلبات العميل، وأن يتم ذلك بكفاءة وبتكلفة فعالة.

### 2.3. مجلات اللوجستيك:

1.2.3. لوجستيك الإنتاج (اللوجستيك من المصدر): و هو طريق المواد من الموردين إلى مراكز الإنتاج في المؤسسة. و يتم فيه: (Bonnefous, Lecocq, & Le Goavec, 2011, p. 70)  
 للنقل.  
 للنقل و تفرغ المواد ، المكونات، المنتجات الوسيطة ، النصف مصنعة...  
 لتجميع و تقسيم السلع.  
 للتخزين.

2.2.3. لوجستيك التوزيع (اللوجستيك إلى المصب) وهو طريق المنتجات النهائية من مراكز الإنتاج إلى الزبائن. و يتم فيه:  
 للوضع، ترتيب و تنظيم المنتج لدى الموزع أو المستهلك النهائي.  
 لليتضمن غالبا لخدمة بعد البيع.

3.3. أهداف اللوجستيك: ويهدف اللوجستيك إلى : (Bonnefous, Lecocq, & Le Goavec, 2011, p. 70)

1.3.3. تخفيض التكاليف : جعل تكاليف مخازن ، الإيداع في المخازن ، النقل مثلى.

2.3.3. تقليص الآجال: معدل دوران المخزون، أدوات تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات للمساعدة في الحد من الوقت التعامل مع العملاء والموردين.

3.3.3. تحسين الجودة: تقدم الخدمات اللوجستية إضافية: الصيانة، و متابعة الطلبات، وإدارة المخاطر ...

4.3.3. زيادة الكميات: أمثلية طاقات النقل التدفقات السلع إلى مناطق جغرافية محددة.

### أسئلة المحاضرة:

1. متى تلجأ وظيفة الشراء إلى طلب الأسعار؟
2. كيف يتم مراقبة الطلبات المستلمة؟
3. هل يمكن الاستغناء عن مخزونات؟
4. ما المقصود بحاسبة المواد؟
5. اللوجستيك : مصلحة، وظيفة أو إستراتيجية؟

## ثالثا: وظيفة البحث و التطوير

### أهداف المحاضرة:

بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من:

- ❖ إدراك مفهوم البحث و التطوير .
- ❖ القدرة على الفصل بين مجالات نشاط البحث و التطوير .
- ❖ الإحاطة بأهداف الوظيفة .
- ❖ الإحاطة بهياكل تمويل و تنفيذ مشاريع البحث و التطوير .
- ❖ استيعاب سياسات البحث و التطوير في المؤسسة
- ❖ إدراك مدى اختلاف التكلفة و المردودية لمشاريع البحث و التطوير عن المشاريع الأخرى .
- ❖ استيعاب سياسات البحث و التطوير في المؤسسة .
- ❖ القدرة على فهم اختيار مشاريع البحث و التطوير التي يجب تحقيقها وتسييرها .
- ❖ فهم الابتكار و أنواعه .
- ❖ الإحاطة بمراحل تطوير منتج جديد .

### تمهيد:

تمثل وظيفة البحث و التطوير أحد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة و المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية فيها. إذ تساعد هذه الوظيفة على تطوير المؤسسة من خلال اعتماد الوسائل و الأساليب العلمية. حيث تهتم وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة باكتشاف منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الموجودة سابقا، و كذلك تطوير وإيجاد وسائل و أساليب جديدة إضافة إلى تطوير نظم و قواعد جديدة بما يرفع من أداء المؤسسة و تنافسيتها.

### 1. البحث و التطوير:

#### 1.1. تعريف وظيفة البحث و التطوير:

حسب OCDE يشمل البحث و التطوير الأعمال الإبداعية بصورة منهجية من أجل زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك المعرفة الإنسان، الثقافة والمجتمع، واستخدام هذا المخزون من المعرفة لتطبيقات جديدة (Josien & Landrieux-Kartochian, 2008, p. 121).

#### 2.1. مجالات نشاط البحث و التطوير: يشكل البحث و التطوير مرحلتين مهمتين في مسار يبدأ بخلق المعرفة

إلى توزيع سلع و خدمات تستخدم هذه المعرفة.

**1.2.1. البحث:** (Bussenault & Pretet, 2006, p. 95)

للـ **البحث الأساسي: Recherche Fondamentale**: يهدف البحث الأساسي هو تطوير المعرفة العلمية، دون البحث عن تطبيقات عملية محددة. موضوعه تحليل الظواهر مهما كانت من أجل تحديد القوانين العامة لظاهرة معينة. هذا النوع من البحث يتميز بطابعه العلمي البحت، ويمكن بلوغه من خلال الاكتشافات **Découvertes**. مثال: البحث عن تضخيم الضوء بواسطة الانبعاث المستحثة للإشعاع، واكتشاف تأثير الليزر.

للـ **البحث التطبيقي Recherche Appliquée**: و هو يستهدف التمييز بين التطبيقات المحتملة لنتائج البحث الأساسي، من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بتحقيق الهدف المحدد وهذا مجال الاختراع **Invention**. مثال: تطبيق الخصائص المميزة لإشعاع الليزر في مختلف المجالات (الطب، الاتصالات و العروض الغنائية ...)

**2.2.1. البحث-التطوير (أو دراسة-تطوير)**: يقصد بهما كل المجهودات المتضمنة المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج و منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية (أوكيل، 1992، صفحة 113)، يركز هذا النشاط على الحصول على عائد اقتصادي. البحث و التطوير هو تطوير التطبيقات الصناعية والتجارية (الابتكارات) من الاختراع، هو يمثل الانتقال من المختبر إلى السوق (Bonnefous, Lecocq, & Le Goadec, 2011, p. 74) ، مثال: مشرط الليزر، تشغيل الأقراص...

**3.1. أهداف وظيفة البحث التطوير:** تظهر أهمية وظيفة البحث و التطوير في: (مصيطفى و مراد، 2013، صفحة 29)

- للـ حل مشاكل الإنتاج و زيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف.
- للـ تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية.
- للـ مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية و الدولية.
- للـ اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة.
- للـ تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية.
- للـ تطوير و تنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح.
- للـ يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع و الابتكار.
- للـ تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج و بالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية.
- للـ تنويع مخرجات الإنتاج و التوصل إليها بصورة أدق ، أكفأ و أرخص.

**4.1. هياكل التمويل و التنفيذ:** يتم البحث الأساسي أساسا على مستوى الجامعات أو تنظيمات البحث و الممولة كلها تقريبا من طرف الدولة، حيث تشكل أعمال البحث الأساسي أكبر المخاطر المالية. و يقيم البحث الأساسي من طرف لجان علمية. أما البحث التطبيقي فيتم على مستوى المخابر أو أقسام البحث للمؤسسات الكبرى. في حين يتم التطوير على مستوى المؤسسات و هي التي تقوم بتمويله. كما قد يكون هناك تعاون في مجال التطوير تتشارك فيه عدة مؤسسات، حيث يعتبر التعاون كوسيلة لتقليل المخاطر و تكاليف اقتناء التكنولوجيا و الوصول إلى الابتكار و نشره.

**5.1. التكلفة و المردودية مشروع البحث و التطوير:** حتى و إن كان البحث و التطوير في جزء منه ممولا من طرف السلطات العمومية، إلا انه يشكل خطر مالي بالنسبة للمؤسسة: نفقات كبيرة ونتائج غير أكيدة، لذلك يجب تقييم التكاليف وتحديد المردودية التقديرية. (Bussenault & Pretet, 2006, p. 96)

### 1.5.1. صعوبة التقدير: من الصعب تقييم تكلفة و مردودية البحث و يعود ذلك إلى:

لأن الأجل التي تفصل البحث عن الابتكار، مع ذلك، فإن الفترة الزمنية بين اكتشاف و تطبيقه العملي يمكن اختصارها.

لأن الطابع غير الأكيد للنجاح التجاري الذي يعود إلى أخطاء في التقدير، التجزئة المتزايدة للأسواق التي تقلل من حجم السوق المستهدف و كذلك اختصار دورة حياة المنتجات.

**2.5.1. المردودية:** تبحت المؤسسة عموما عن استمرارها، وتضمن ذلك بتقديم منتجات أكثر مردودية. حيث أن حساب العتبة الحرجة و مردودية الاستثمار يوضح القرارات المتعلقة بإطلاق منتجات جديدة وبالتالي نفقات البحث المتعلقة بهذه المنتجات.

و المقصود بعتبة المردودية هي نقطة الأرباح و ألا خسارة. أو هي ذلك المستوى من المبيعات ( رقم الأعمال) الذي تتمكن عنده المؤسسة من تغطية جميع أعبائها، دون أن يبقى لديها فائض. و هي النقطة التي تحقق بعدها المؤسسة الربحية. (بديسي، 2013، صفحة 156)

### 6.1. سياسات البحث و التطوير في المؤسسة: (ساكر و رايس، 2011)

**1.6.1. الحوافز :** عادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث و التطوير و الإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم و تقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء.

و يمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا و الجوائز التي تمنح للمخترعين و المبدعين بعد إثبات صحة أعمالهم، و ذلك بمراعاة الاحتياجات الشخصية و العائلية للأفراد مثل السكن، السيارات، التجهيزات، الترقية في الوظيفة، هذا من جهة ومن جهة أخرى ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم، و مدى انتفاع المؤسسة من الاختراعات و الإبداعات المحققة.

**2.6.1. الارتباطات:** و نقصد بها جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، و كذا المؤسسات العلمية، و مراكز البحث التطبيقي. (عربية، 2007) و من الأسباب التي تلجأ إلى قيام مثل هذه الارتباطات نذكر الأسباب التالية :

للسد الاحتياجات و الفراغات الناتجة عن نقص القدرات و إمكانيات المؤسسة، و جعلها أكثر فعالية.  
 للحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى، (مؤسسات علمية، مراكز بحث..) و التغلب على الصعاب، و إزالة العقبات من خلال التعرف على الناس و الخبراء في الملتقيات مثلاً، و تقوية علاقات العمل، و تبادل الخبرات.

للاستفادة من المعلومات حول كيفية تحسين التسيير و الأداء.  
 لضمان نوع من الأفكار والمعارف والحلول.  
 إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة.  
 لبقاء المؤسسة على صلة دائمة ومواكبة مستمرة للمستجدات في القطاع المعني بها.

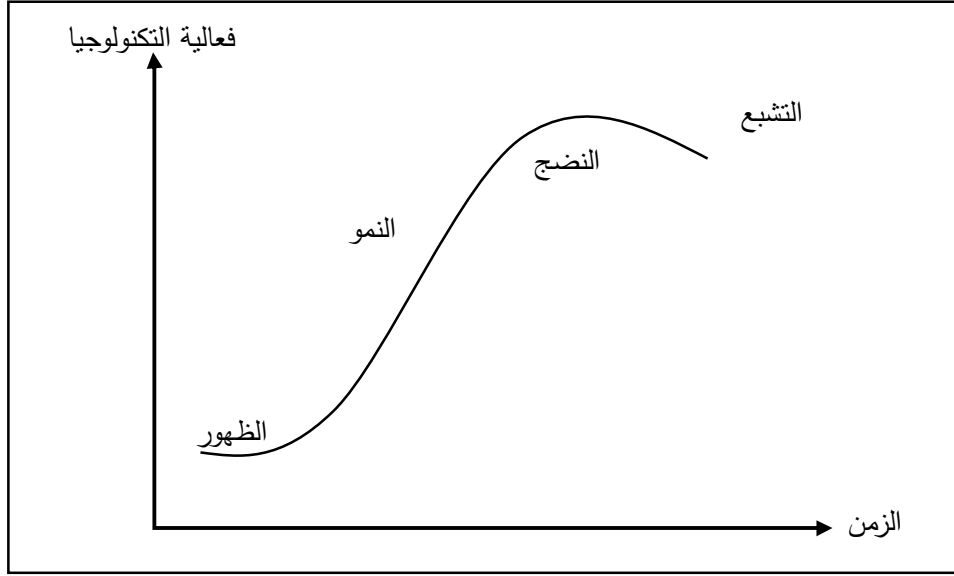
**7.1. اختيار مشاريع البحث و التطوير التي يجب تحقيقها وتسييرها:**

**1.7.1. الاختيار:** إن الدقة في اختيار المشاريع عنصر أساسي لنجاح برامج البحث و التطوير، و تتوقف هذه الدقة على إشراك جميع مسؤولي و موظفي وظائف المؤسسة من وظيفة البحث و التطوير، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة المحاسبة و المالية، في الوقوف على الإمكانيات و القدرات و الطاقات المتاحة لدى المؤسسة، و جميع المعلومات المتعلقة بالمواد الأولية، تغيير الأسعار، حجم السوق المتوقع، شدة المنافسة، المدة الزمنية، و كذا المبالغ اللازمة لإنجاز المشروع. كما يجب التمييز بين المشاريع القصيرة وطويلة المدى، فالأولى تصلح عادة لإجراء التحسينات الطفيفة، بينما تعد الأخرى للقيام بتعديلات كبرى و الاثنان يختلفان من حيث الوقت و التمويل و مستوى الأخطار. (ساكر و رايس، 2011)

**2.7.1. التسيير:** على المؤسسة أن تسيير مختلف مراحل مشروع البحث و التطوير و التي يوضحها الشكل التالي:



## الشكل رقم (06): دورة حياة مشروع البحث و التطوير



Source :Samuel Josien , Sophie Landrieux-Kartochian, **Organisation Et Management De L'entreprise**, Gualino Editeur, Paris, 2008, P125.

في البداية، تستثمر المؤسسة في التكنولوجيا نون عائد كبير: مرحلة ظهور التكنولوجيا. في المرحلة التالية (وتسمى مرحلة النمو) بفضل تراكم المعرفة والتكنولوجيا تصبح فعالة بشكل متزايد. ثم، فعالية هذه التكنولوجيا تعرف ركود (مرحلة النضج)، قبل أن تصل إلى التقهقر (مرحلة التشبع). على المؤسسة الاستثمار في تكنولوجيا أخرى عندما تدخل التكنولوجيا السابقة مرحلة النضج لكي تبقى في المنافسة (Josien & Landrieux-Kartochian, 2008, p. 125)

## 2. الابتكار Innovation :

يمكن تعريفه على أنه كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات و أساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي و الذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية و كذا فعاليتها من الناحية الاقتصادية. (أوكيل، 1992، صفحة 111)

### 1.2. أنواع الابتكار:

في نظرية النمو الاقتصادي (1912)، عرض Schumpeter خمس أشكال للابتكار: (Bonnefous, Lecocq, & Le Goadec, 2011, p. 74)

للخلق منتجات جديدة تلبى بشكل أفضل الاحتياجات القديمة.

للإشباع حاجة جديدة.

للتحسين جودة المنتج.

للغزو أسواق جديدة.

للوضع أسلوب إنتاج جديد.

يمكن تصنيف الابتكار حسب درجة حداثة المنتج: (أوكيل، 1992، الصفحات 113-114):

**الابتكار الجزئي**: وهو يمس جوهر المنتجات و التجهيزات و صميم الأساليب الصناعية. فهو بذلك تصور مختلف و جديد جذريا عن الأشياء الموجودة في الأسواق أو التي يعرفها الناس، من خصائصه الكبرى أنه يحدث على فترات متباعدة نسبيا ، خلافا عن الابتكار الجزئي الذي يتصف بالاستمرارية. و من متطلباته الوسائل و المجهودات الكبرى و المركزة . و من ناحية أخرى يتطلب معلومات معمقة و كثيرة و أحيانا جد حديثة.

**الابتكار التدريجي (الجزئي)**: و يتمثل في التحسين الذي يحدث بالنسبة للمنتجات و أساليب الإنتاج، مهما كان حجمه أو درجة تعقده . و الاعتبار هنا قائم على الفائدة أو الآثار التي يتركها الجهد المبذول في تحسين المنتجات و طرق الإنتاج. إن الخاصية الأساسية لهذا الابتكار هو اعتماده على مجهودات و متطلبات بسيطة غير مكلفة كثيرا .

كما يمكن تصنيف الابتكار إلى: (Bussenault & Pretet, Organisation et Gestion de L'entreprise : exercices, 1991, p. 119)

**الابتكار المنتج**: أو الابتكار الخارجي يسمح للمؤسسة من أن تقدم أحسن المنتجات من تلك المعروضة في السوق، لأن هذه المنتجات توفر المزيد من الوظائف أو تلبى هذه الوظائف بطريقة أكثر كفاءة من خلال كونها أخف وزنا وأقل حجما و أبسط...

**الابتكار العملية**: أو الابتكار الخارجي هو يختص بتحسين الأداء بسرعة، مرونة و بجودة في المؤسسة. في كثير من الأحيان يقوم على تحسن تقنية عمليات الإنتاج المادية، سواء من خلال الاستثمار أو من خلال تحسين المواد الموجودة أو عن طريق رسمة الخبرة.

**2.2. دور الابتكار**: اليوم وفي بيئة الأعمال سريعة التغير، أصبح الابتكار جوهريا من أجل البقاء، فالمؤسسة التي لا تمتلك القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه تحديات كبيرة وصعبة، وذلك لأن منافسيها يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم. لهذا فإن الابتكار من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق، والابتكار يسمح بتحقيق:

**للخفض النفقات**: ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف، وإعادة العمل والتخلص من التوالف).

للزيادة الإنتاجية: الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات ، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلّف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج .

للتحسين الأداء: يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني - مثلا - ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم. كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني - وفي كل مكان - مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

لإيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.

لإيجاد أسواق جديدة: إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة. لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع أسواقها الجديدة.

لإيجاد فرص العمل الجديدة: تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة إنتاج للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

**3.2. حماية الاختراع و الابتكار:** وتعتبر من أهم ما يجب على الدولة القيام به، لأنه ليس من المنطق أو الطبيعي أن نبذل مجهود ونفق أموال في بحوث واختراعات معينة دون التفكير في حماية مخرجاتها ومن أشكال الحماية القانونية ما يلي: (عرابة، 2007)

للبراءة الاختراع: هي وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة، تتضمن الاعتراف باختراع ما، يخول لصاحبه (شخصاً أو مؤسسة) حق الملكية وحرية الاستعمال. ويمكن اعتبار براءة الاختراع سلاح استراتيجي حقيقي: (Bussenault & Pretet, 2006, p. 98)

- سلاح دفاعي: هدفه حماية الاختراع من التقليد ومواصلة استغلاله دون أن يتأثر ببراءات الاختراع الأخرى.

- سلاح هجومي: يهدف إلى تحقيق الاحتكار، و التفاوض في وضعية أقوى مقارنة مع المنافسين.

للعلامة: في حالة عدم الحصول على براءة الاختراع، يمكن للمؤسسات أن تطالب الحماية على منتجها بعلامة، وهي عبارة عن اسم أو رمز تختاره المؤسسة قصد تمييز منتجها عن غيره من المنتجات المتوفرة في الأسواق وذلك لحماية شهرة المؤسسة وضمان الفوائد المترتبة عن ذلك.

للنموذج: ترتبط حماية النموذج بالخصائص الشكلية والمميزة للمنتجات الجديدة، تتمثل في إبراز اسم الشخص أو المؤسسة، ومما يسمح له تحقيق غايات معينة.

**3. مراحل تطوير منتج جديد:** للوصول إلى المنتج انطلاقاً من فكرة معينة، هناك عدة مراحل:

**1.3. البحث عن الأفكار:** للبحث عن الأفكار لابد من استخدام طرق الإبداع، المنطق و الحدس لاكتشافها من مصادر مختلفة منها : البحوث التسويقية، شكاوي واقتراحات الزبائن، رجال البيع، مختلف العاملين في المؤسسة، المنافسين و منتجاتهم ،آخر التطورات التكنولوجية.

**2.3. مكتب الدراسات التقنية:** نتيجة للعلاقة المحدودة مع وظيفة التسويق، يضمن مكتب الدراسات المرور من الفكرة إلى منتج قابل للتسويق (Bussenault & Pretet, 2006, p. 99):

✓ دراسة المنتج: تمر هذه الدراسة بثلاثة مراحل:

أ. الدراسة المبدئية: ما قبل المشروع، تسمح بتقدير الجدوى التقنية و المالية للمنتج، وفرص نجاحه التجاري.

ب. المشروع: هو التعريف الكامل بالمنتج من خلال:

- توضيح تفسيري وصفي.

- مخططات ورسومات .

- قائمة المكونات وخصائصها التقنية.

ج. التنفيذ: بعد موافقة الإدارة، يتبقى:

- انجاز النموذج الأولي ثم اختباره وتطويره.

- كتابة التقرير النهائي (دفتر الأعباء) الذي يرسل إلى مكتب الدراسات.

✓ أدوات وطرق مكتب الدراسات: من بين هذه الطرق، يمكن ذكر:

أ. أدوات الإعلام الآلي: من أجل وضع قواعد البيانات، تسيير المشاريع و التصميم بمساعدة الحاسوب

...CAO

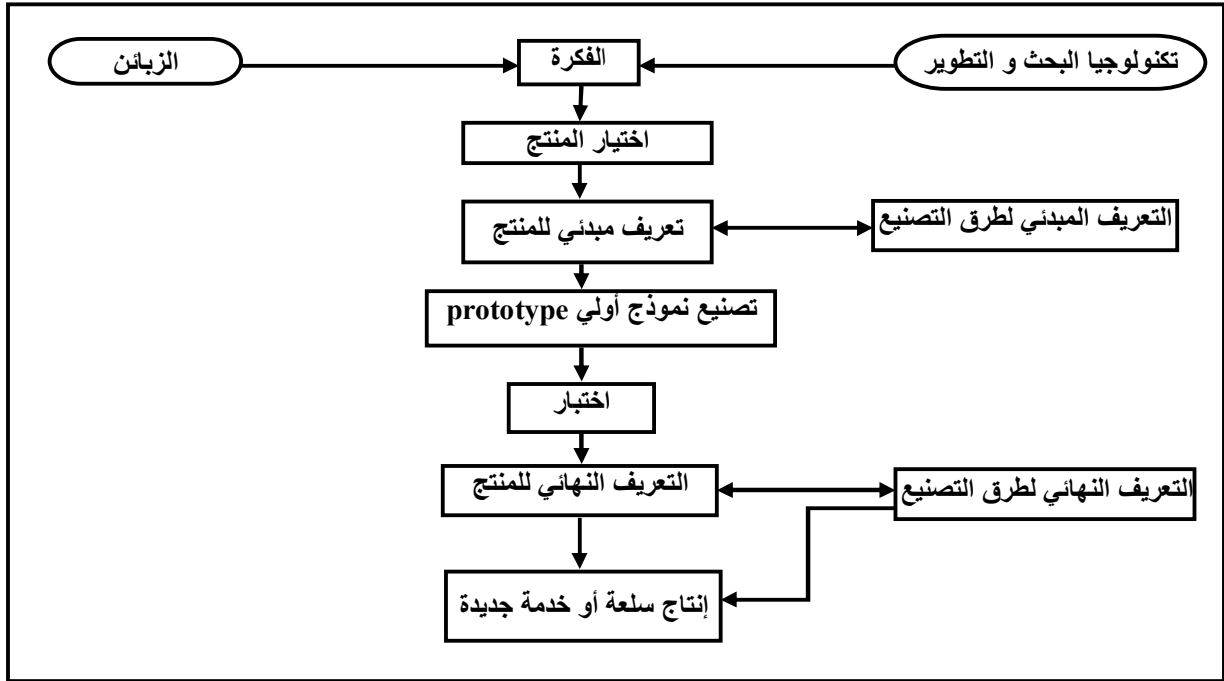
ب. تحليل القيمة: و التي تمثل مجموع الوسائل المطبقة لتخفيض تكلفة نشاط ما أو منتج ذو جودة

على الأقل مساوية.

**3.3. إطلاق منتج جديد:** بعدما يتم تجاوز جميع العقبات، يكون المنتج جاهز للإطلاق حسب الإستراتيجية المصممة من طرف مصلحة التسويق.

يمكن تلخيص ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): مراحل تطوير منتج جديد



Source : Chantal Bussenault, Martine Pretet, *Economie Et Gestion De L'entreprise*, Vuibert, 4<sup>e</sup> Edition, 2006, P98.

### أسئلة المحاضرة:

1. ماهي علاقة وظيفة البحث و التطوير بالوظائف الأخرى؟
2. ماهي الصعوبات قياس نتائج البحث و التطوير؟
3. متى تلجأ المؤسسة إلى الابتكار الجذري أو إلى الابتكار التدريجي؟
4. اشرح باختصار مراحل تطوير منتج جديد؟
5. ماهو تأثير نظام براءات الاختراع على الابتكار؟

## رابعاً: وظيفة التسويق

### أهداف المحاضرة:

بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من:

- ❖ الإحاطة بمختلف المراحل تطور مفهوم التسويق.
- ❖ الإحاطة بمفهوم دراسة السوق و استيعاب أنواعها و وسائلها.
- ❖ فهم نظم المعلومات التسويقية.
- ❖ استيعاب مكونات المزيج التسويقي.
- ❖ إدراك مفهوم السوق و الإحاطة بأنواعه.
- ❖ فهم المقصود من الحصة السوقية و تجزئة السوق.
- ❖ القدرة على ضبط بعض المفاهيم المفتاحية في التسويق.

### تمهيد:

ظل المقصود من التسويق لفترة طويلة البيع ، ورغم أن البيع يشكل حقيقة جانباً مهماً في الفكر التسويقي غير أنه لا يعبر عن التسويق ككل ذلك أن التسويق هو مفهوم واسع ، و هذا ما ينطبق على وظيفة التسويق التي لا تقتصر مهمتها على النشاط بعد العملية الإنتاجية بل أيضاً لها دور مهم قبل القيام بالعملية الإنتاجية.

### 1. تعريف التسويق:

عرف kolter سنة 1980 التسويق على انه " النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الرغبات و

الحاجات من خلال عملية التبادل" (Kotler & Dubois, 1994, p. 6)

و عرفت الجمعية التسويق الأمريكية بأنه "جميع النشاطات الضرورية التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع و

الخدمات من المنتج إلى المستهلك و المستعمل الصناعي" (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، صفحة 96)

و تقدم جمعية التسويق الأمريكية هذا التعريف التسييري للتسويق: "التسويق هي عملية تخطيط وتنفيذ

المفهوم، التسعير، الترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات لخلق التبادلات التي تلبى الأهداف الفردية

والتنظيمية." (Kotler, Marketing Management Millenium Edition, 2000, p. 4)

بشكل عام يشمل التسويق كل المهام و الأنشطة المتعلقة بالمبيعات والتوزيع والإعلان وتخطيط الإنتاج

وأبحاث السوق، وبمعنى آخر يشمل التسويق المهام التي تقوم بها المؤسسة للاتصال بالمستهلكين وتقدير

احتياجاتهم والتعرف على آرائهم في السلع التي تنتجها وتبيعها لهم ثم ترجمة هذه الآراء إلى إنتاج يشبع رغباتهم.

**2. تطور مفهوم التسويق:**

عرف التسويق كمنشأ اقتصادي لدى الإنسان منذ أقدم العصور، ولكن في أشكال وصور مبسطة تتناسب طبيعة الحياة والعلاقات الاقتصادية السائدة في كل حقبة زمنية . ولعل من أبسط صورة له والتي لا تزال إلى الآن هي ظاهرة المقايضة. و مع نهاية الاقتصاد العائلي وظهور فائض الإنتاج ورغبة الفرد بمقايضة الفائض من إنتاجه بما يحتاجه من المنتجات الأخرى كانت معرفة الإنسان بالتسويق كفن، ثم تطور بتطور مفهوم المقايضة بالمبادلة بعد ظهور النقد وزيادة الحاجة إلى المنتجات، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تقسيم العمل والتخصص اللذان يعتبران السبيل لإشباع الحاجات .ومن ثم تعقدت عمليات المبادلة بظهور التجارة التي تعتبر أساس التسويق (البروي و البرزجي، 2004، صفحة 11). و بذلك مر مفهوم التسويق بمراحل متعددة هي:

**1.2. المفهوم الإنتاجي:** في هذه المرحلة كان المعروض قاصرا عن تلبية الطلبات و كان اهتمام الإدارة يتركز على زيادة كميات الإنتاج، و رفع كفاءته لمواجهة الطلب المتزايد على السلع و الخدمات، يفترض هذا المنطلق أن المستهلك مجبر على شراء منتجات المنظمة، و لهذا فإن إدارة المؤسسة عليها أن تسعى إلى تحسين كفاءة نظم الإنتاج و زيادة التوزيع بها.

ومن أشهر الأمثلة للتدليل على المفهوم الإنتاجي ما قاله (هنري فورد) صاحب شركة فورد للسيارات أنه يمكن للمستهلك أن يحصل على أي لون يرغب فيه طالما أن هذا اللون هو اللون الأسود . و يعود السبب في هذه العبارة إلى حقيقة أساسية وهي أن الطلب على هذا النموذج في ذلك الوقت كان عاليا للغاية بحيث أن تجاهل المستهلك الذي كان يرغب في الحصول على لون آخر لم يكن مؤثرا على مبيعات الشركة.

**2.2. المفهوم السلعي:** يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم أفضل جودة أو أداء مما يعني التركيز على جودة منتجات المؤسسة و العمل على تحسينها من وقت لآخر ووفق هذا التوجه فان المديرين يركزون على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على احتياجات السوق .

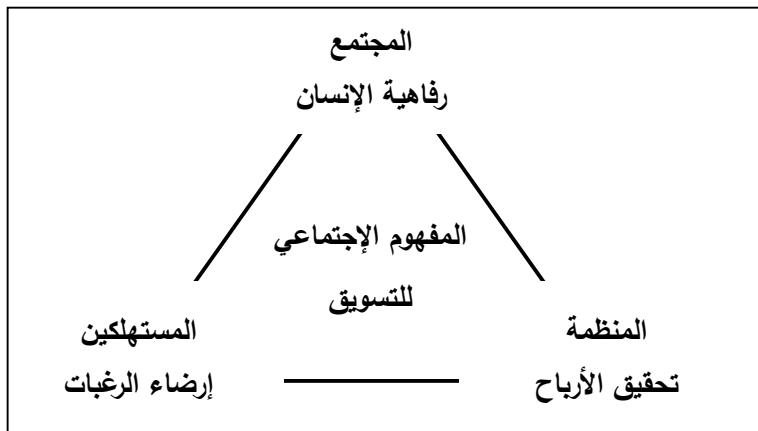
من أهم ملامح المفهوم السلعي هو التركيز على المنتجات أكثر من التركيز على حاجات الأفراد والأسواق، على افتراض أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له جودة أداء أفضل ، بمعنى لابد من التركيز على جودة المنتجات والعمل على تحسينها وقد عبر عن ذلك بعدة شعارات منها"أن المنتج الجيد يبيع نفسه"، حيث أن التوجه الرئيسي لهذا المفهوم هو للمنتج وليس إلى حاجات الأفراد والأسواق، بمعنى أن المستهلكين يحتاجون للمنتجات فقط وليس للمنفعة التي سوف تعود عليهم من الحصول عليها. (Levitt, 1960, p. 45)

**3.2. المفهوم البيعى:** و يعنى هذا المفهوم أن كل شيء يمكن بيعه بصرف النظر عن رغبة المستهلكين فيه من عدمها و ذلك من خلال استخدام رجال البيع، و يتم التركيز فى هذه الحالة على وظيفة الترويج بصفة عامة و البيع الشخصى على وجه الخصوص . هدف المفهوم البيعى هو القيام ببيع ما هو موجود لدى المؤسسة من منتجات وذلك باستخدام تلك الأنشطة التى تساعد فى عملية البيع مثل الإعلان والمهارات البيعية لرجال البيع مع إعطاء أهمية محدودة للغاية بدرجة رضا المستهلك بعد قيامه بعملية الشراء.

**4.2. المفهوم التسويقي:** يقوم هذا المفهوم على أساس ضرورة تكامل كافة الأنشطة والجهود داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المزدوجة وهى إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات من جهة وتحقيق الأرباح المخططة من جهة أخرى، ظهر هذا المفهوم فى عام 1950 ويعتمد على فكرة أن كل أنشطة المؤسسة بما فيها أنشطة الإنتاج لابد أن تركز على حاجات المستهلك وتتوجه بها و أن تحقيق الربح فى الأجل الطويل لا يتحقق إلا من خلال إشباع المنظمة لهذه الحاجات ومن هنا يمكن القول بأن للمفهوم التسويقي ثلاث ركائز أساسية وهى:- التوجه بحاجات المستهلك ورغباته قبل الإنتاج وبعده - تكامل جهود المؤسسة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجات والرغبات - تحقيق الربح فى الأجل الطويل. (السيد، 1999، صفحة 22)

**5.2. المفهوم الاجتماعى :** وفق هذا المفهوم فإن على المؤسسات أن تقوم بإنتاج السلع و الخدمات التى تشبع احتياجات المستهلك و فى نفس الوقت تساهم فى تحقيق رفاهية المجتمع و البشرية، و هذا على اعتبار أن السلعة أو الخدمة تشبع احتياجات المستهلك، إلا أن هذا الإشباع قد يكون له آثار سلبية فى الأجل الطويل على المستهلك و المجتمع مثل السجائر . و الشكل التالى يوضح أبعاد المفهوم الاجتماعى للتسويق.

الشكل رقم (08): أبعاد المفهوم الاجتماعى للتسويق



المصدر: نزار عبد المجيد البروارى ، أحمد محمد فهمى البرزنجى، استراتيجيات التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف ، دار وائل للنشر ، عمان، 2004 ، ص6 .



والجدول التالي يقدم مقارنة مختصرة لمختلف مراحل تطور المفهوم التسويقي.

**الجدول رقم(04): مراحل تطور الفكر التسويقي**

المرحلة	التركيز على	الوسيلة	الهدف	الفلسفة
التوجه بالمنتج	الإنتاج	صنع منتجات ذات جودة عالية	إنتاج اكبر قدر ممكن	-اصنع منتج جيد فسوف يشتريه الناس. -اربح في كل وحدة نسبة معينة. - الناس يبحثون عن الجودة.
التوجه بالمبيعات	المنتجات الحالية	جهود بيعية مكثف و جهود إعلانية	كلما زاد حجم المبيعات كلما زاد ربحنا	-البائع المتميز يحل كل المشاكل. -البائع يقوم ببيع كل ما ينتج.
التوجه بالتسويق	الحاجات الحقيقية للمستهلك والرغبات	المزيج التسويقي المتكامل	أن نربح من خلال إشباع المستهلك	-إنتاج ما يريد المستهلك استهلاكه. -البحث في رغبات المشتريين.
التوجه بالمجتمع	الحاجات مباشرة وغير المباشر للمستهلك والمجتمع	حملات التسويق الاجتماعي	أن نربح على المدى الطويل من خلال خدمة المجتمع	-إنتاج ما لا يتعارض مع مصالح بيئة التسويق الاجتماعية -البحث في رغبات ومشاكل المجتمع

المصدر: طلعت اسعد عبد المجيد، التسويق الفعال، مكتبة مؤسسة الأهرام، القاهرة، 2000 ، ص38

وبصفة عامة يمكن التمييز بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم المعاصر للتسويق. و هذا ما يوضحه

الجدول التالي.

**الجدول رقم(05): المقارنة بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم المعاصر للتسويق**

المفهوم الكلاسيكي للتسويق	المفهوم المعاصر للتسويق
-التسويق ثانوي (مقارنة بالإنتاج). - ضيق: في محتواه و الذي يقتصر على البيع والتوزيع المادي والإعلان. في مجال تطبيقه الذي يقتصر على بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع فقط)	-التسويق أساسي وله الأسبقية فهو المحرك الأساسي للمؤسسة هم عملاءها. - واسع: في محتواه و الذي ينطلق من إعداد المنتج إلى ما بعد البيع. في مجال تطبيقه (خدمات، سلع صناعية، الجرائد، أحزاب سياسية...)

Source : Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Mercator, Dallo, Paris ,6°Edition, 2000,P2

حيث نجد اختلافين رئيسيين يميزان بين التسويق المعاصر و التسويق الكلاسيكي: دوره الذي لم يعتبر إلا دور ثانوي وأصبح دورا أساسيا في تسيير المؤسسات من جهة ، من جهة ثانية مجاله الذي كان ضيق، ثم اتسع بشكل واضح. (Lendrevie & Lindon, 2000, p. 2)

### 3. أهداف وظيفة التسويق: تتمثل الأهداف الرئيسية لوظيفة التسويق: (غول، 2008، صفحة 93)

- لل تقديم منتج (سلعة خدمة ، فكرة ) جيد و مناسب لحاجيات و رغبات و توقعات الزبائن.
- لل الإسهام في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- لل زيادة حجم و قيمة المبيعات و الحصة السوقية للمؤسسة.
- لل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور ( زبائن حاليين و مرتقبين ، وسائل الإعلام ، البنوك ، شركات التأمين).

### 4. معرفة السوق:

السوق هو جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم، و الذين لديهم القدرة و الرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل هذه الحاجات و الرغبات.

#### 1.4. أنواع الأسواق: تقسم الأسواق إلى من و جهة نظر العرض و الطلب:

1.1.4. وجهة نظر العرض: السوق هو مجموعة من المنتجات: (Bussenault & Pretet, économie et gestion de l'entreprise, 2006, p. 48)

لل السوق الأساسي **le marché principal**: مجموع المنتجات المتشابهة و المتنافسة مباشرة. مثال: مسحوق الغسيل.

لل سوق المحيطة **le marché environnant** أو سوق المنتجات البديلة **le marché des produits substitués**: مجموع المنتجات ذات طبيعة مختلفة عن المنتج الرئيسي، لكنها تلبى نفس الحاجات و الرغبات و في نفس الظروف. مثال: سائل الغسيل، الصابون.

لل السوق الجنيس **le marché générique**: يجمع كل المنتجات المتعلقة بنوع من الحاجة ملبأة من طرف المنتج الرئيسي. مثال: النظافة.

لل السوق الداعمة **le marché support**: مجموع المنتجات التي وجودها ضروري لاستهلاك المنتج الرئيسي. مثال: الألبسة.

للـ السوق المكمل le marché complémentaire: مجموع المنتجات التي تستخدم في السوق الرئيسية لاستكمال المنتج الرئيسي. مثال: ماء جافيل.

#### 2.1.4. وجهة نظر الطلب: السوق هو مجموعة من الزبائن :

للـ الزبائن الحاليين للمؤسسة.

للـ زبائن المنافس.

للـ الزبائن المحتملين.

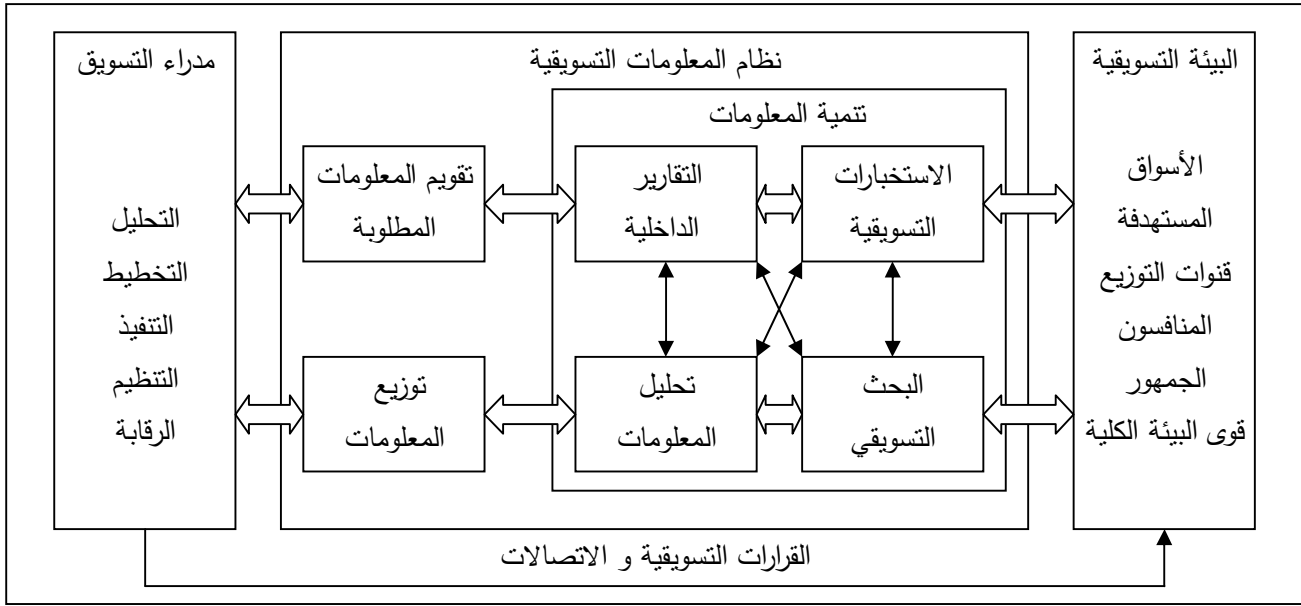
2.4. دراسة السوق: يمكن تعريف دراسة السوق على أنها: مجمل الوسائل الموجهة نحو تحضير، جمع ، تحليل و استغلال المعلومات المتعلقة بمشكل تسويقي (غول، 2008، صفحة 94). و تنقسم إلى: (Bussenault & Pretet, économie et gestion de l'entreprise, 2006, pp. 50-51)

1.2.4. دراسات الكمية Quantitatives: تقدم الدراسات الكمية أجوبة عن أسئلة من نمط: من qui؟ ماذا quoi؟ أين où؟ متى quand؟ و خاصة كم combien؟. الأسلوبين المستعملين في هذه النوع من الدراسات Sondages و العينات الدائمة Panels، حيث يعطي الأسلوب الأول رؤية دقيقة، ثابتة للظواهر، في حين يعطي الأسلوب الثاني رؤية ديناميكية.

2.2.4. الدراسات النوعية Qualitatives: تجيب على السؤال: لماذا pourquoi؟، الدراسات النوعية هي دراسات ذات طبيعة تفسيرية، تكمل الدراسات السابقة و هي أساسا وصفية. تهدف إلى معرفة آراء العملاء و تحليل أسباب و دوافع سلوكياتهم. تعتمد هذه الدراسات على أساليب موجودة في علم النفس، التحليل النفسي، علم الاجتماع.

3.4. نظام المعلومات التسويقية: يعرف Kotler نظام المعلومات التسويقية بأنها " شبكة أو مجموعة معقدة من العلاقات المنظمة و المصممة من الأفراد و التجهيزات، من أجل خلق تدفقات المعلومات الدقيقة من مصادر داخلية أو خارجية عن المؤسسة من أجل استعمالها من قبل صانعي القرارات التسويقية لتحسين و تخطيط و مراقبة النشاط التسويقي" (أبو قحف، 2009، صفحة 141)، و الشكل التالي يوضح نظم المعلومات التسويقية حسب Kotler.

## الشكل رقم(09): مكونات نظام المعلومات التسويقية



المصدر: صالح الرشيد، نظم المعلومات التسويقية: المفهوم و الأهمية و التطبيقات و الفرص، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث نظم المعلومات الإدارية و دورها في تنمية وتطوير منظمات الأعمال، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 22-25/11/2004

5. تجزئة السوق *la segmentation du marché*: نادرا ما يمكن لرجل التسويق أن يرضي الجميع في السوق. ليس الكل يحب نفس المشروبات الغازية، السيارات، الأفلام. لذلك على رجال التسويق البدء بتجزئة السوق. وهي تحديد مجموعات متميزة من المشتريين و خصائصهم، الذين قد يفضلون أو يطلبون منتجات مختلفة ومزيج تسويقي مختلف. قطاعات السوق يمكن تحديدها من خلال دراسة الاختلافات السكانية والنفسية والسلوكية بين المشتريين. ثم تقرر المؤسسة أي القطاعات التي تقدم لها أكبر فرصة، القطاعات التي تحتاج إلى المؤسسة و يمكن أن تلبها فيها بطريقة متفوقة. (Kotler, Marketing Management Millenium Edition, 2000, p. 4)

حيث لا يمكن لرجل التسويق إرضاء السوق كله لذلك يجب عليه تجزئة السوق إلى قطاعات مستهدفة ثم فهم حاجات ورغبات كل قطاع مستهدف. فالحاجات هي عوامل أساسية للبقاء مثل: الهواء، الماء... وإذا تتعلق هذه الحاجات بأهداف محددة تصبح رغبات، و يتشكل الطلب عندما تكون هناك رغبة وقدرة على الشراء.

## 6. السياسات التسويقية (المزيج التسويقي): (Les 4P)

يعرف المزيج التسويقي بأنه "ذلك المزيج الذي يدمج مجموعة المتغيرات التي تهيئها المؤسسة من أجل

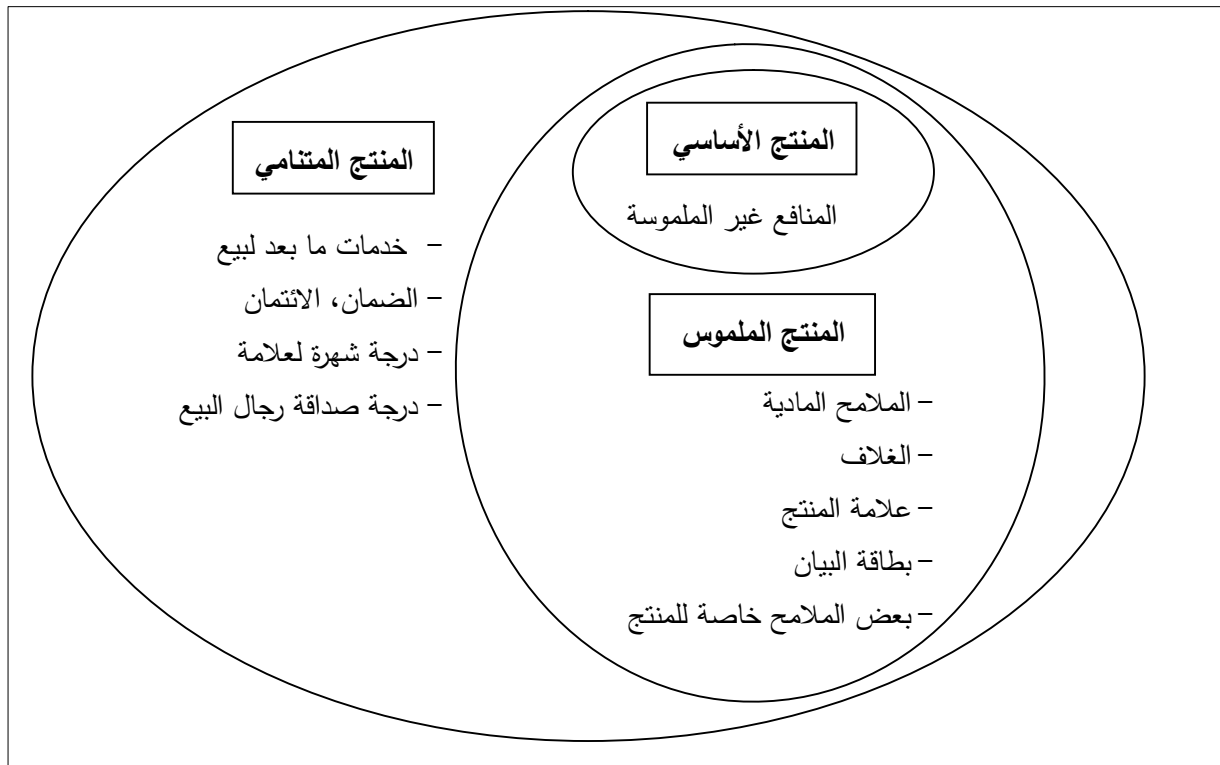
التأثير على السوق المستهدف" (Kotler & Dubois, 1994, p. 92)

كما يعرف بأنه خليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع رغبات وحاجات العميل ثم دراسة السعر المناسب والتنافسي لبيعها ثم الترويج له وإيصاله إلى المكان والزمان المناسبين، من أجل إشباع حاجات ورغبات العميل بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب أو تحقيق مبرر وجود المؤسسة. (البرواري و البرزجي، 2004، صفحة 152)

هناك العديد من وجهات النظر حول مكونات المزيج التسويقي لكن يبقى التصنيف الأكثر استعمالاً في الأدبيات التسويقية هو ما قدمه Jerome Mc Carthy و الذي اقترح فيه تجميع متغيرات المزيج التسويقي في أربعة أصناف يرمز لها بالرمز "Les 4P" وهي: المنتج، سعره، توزيعه و ترويجه.

**1.6. المنتج:** يقصد به التخطيط الذي يسبق الإنتاج، والبحث في التطور وجميع الخدمات التي ترافق المنتج ( المحافظة والتركيب) من خلال دراسة مستمرة وعميقة لطبيعة المنتج، ومدى استجابة المستهلك لخدمة المنتج، والتغيرات المستمرة لزيادة تذوق المستهلك للمنتج ، كما يعتمد في دراسة المنتج على نوعيته، خصائصه، الماركة التجارية، الأحجام، الضمان والخدمة ما بعد البيع.

#### الشكل رقم(10): أبعاد الأساسية للمنتج



المصدر: إسماعيل السيد، مرجع سابق ، ص261.

للـ المنتج الأساسي: ويمثل مجموعة المنافع الأساسية غير الملموسة التي يستهدفها المستهلك من وراء شراءه للمنتج . و تتم الإجابة هنا على السؤال الذي يدور حول الجوهر الحقيقي الذي يسعى المستهلك إلى شراؤه.

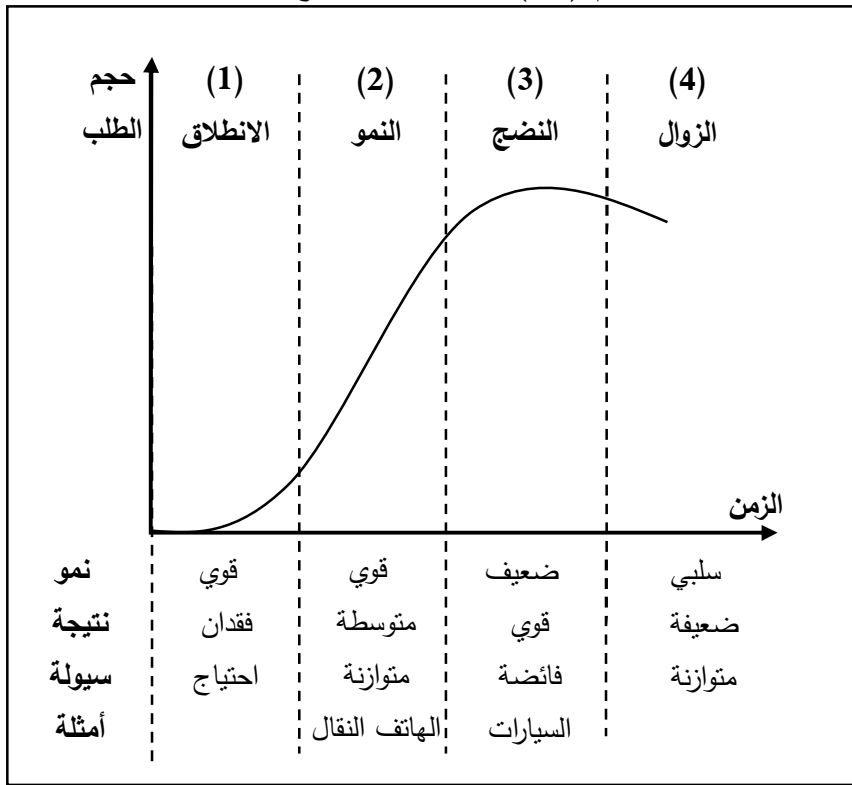
للـ المنتج الملموس: ويتكون من الأبعاد المادية الملموسة للمنتج مثل مكوناته، خصائصه، شكله، عناصر الجودة فيه ،اسمه، عبوته ، وغلافه وغيرها من الجوانب الملموسة في المنتج لتسليم المنفعة الرئيسية للمستهلك.

للـ المنتج المتنامي: ويتضمن مجموعة الخدمات المصاحبة للمنتج، بالإضافة إلى الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي تلقاها المستهلك في مقابل السعر المدفوع.

تتضمن سياسة المنتج العلامة ، التغليف ، التبين، الضمانات و الخدمات ما بعد البيع ، الجودة و دورة حياة المنتج.

للـ دورة حياة المنتج: يمر أي منتج مهما كان نوعه و خصائص بدورة حياة تتكون من خمس مراحل، يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (11): دورة حياة المنتج



Source :Rudolf Brennemann, Sabine Sépari, *économie d'entreprise*, Dunod, Paris, 2001, p350.

للـ العلامة التجارية: و هي اسم ، مصطلح ، رمز ، علامة تصويرية أو صوتية، رسم أو حتى لون محدد و خاص ، أو مزيج من كل هذه العناصر الغرض منها التعريف بسلع و خدمات البائع، أو مجموعة من البائعين. أما الشعار **logotype** فهو رمز أو صورة منقوشة يستخدم لتمثيل العلامة. (Brennemann & Sépari, 2001, p. 351)

**للغلاف و التبيين:** التغليف هو اختيار الغلاف المناسب لمنتجات المؤسسة ، و ذلك من حيث المكونات ، اللون ، الحجم ، طبيعة المنتجات و الأهداف التسويقية للمؤسسة. أما التبيين فهو تعريف المستهلك بطريقة استخدام المنتج فهو يوضح إرشادات استخدام المنتج، مكونات المنتج ، تاريخ الصنع و مدة الصلاحية، بلد المنشأ و المؤسسة المنتجة.

**للخدمات ما بعد البيع و الضمانات:** الضمان عبارة عن وعد من البائع بأن السلعة سوف تعمل ما يجب أن تفعله . أما الخدمة فهي عرض الشركة بالحفاظ على السلعة عن طريق الفحص و الصيانة و الإصلاح و النقل أو تغيير الأجزاء المستهلكة و ما شابه ذلك. (غول، 2008، الصفحات 102-103)

**2.6. التسعير:** يعرف السعر بأنه " مجموعة القيم التي يحصل عليها المستهلك نتيجة امتلاكه أو استخدامه للسلعة أو الخدمة" . و تعد عملية التسعير مسألة في غاية الأهمية في تصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة ، لكون السعر يأخذ الكثير من الأهمية عند المستهلكين و خاصة عند الشراء . وعادة لا يمكن أن يتم تحديد السعر إلا بأخذ مجمل المتغيرات الداخلية الخارجية (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، صفحة 106). حيث أن عوامل عديدة لها تأثير كبير ومباشر في تحديد السعر من بينها المنافسة، انخفاض تكلفة الإنتاج، أي أن السعر لا يمكن أن يكون ثابت بالنسبة لطرفي عملية التبادل أي المشتري والبائع. هناك العديد من الطرق للتسعير منها: تحديد السعر بدلالة سعر تكلفة المنتج ، أو بدلالة القدرة الشرائية للمستهلك أو بدلالة أسعار المنافسين، أو محاولة التوفيق بين الطرق الثلاثة.

يرتبط السعر بكل من **المنفعة والقيمة**، يقصد بالمنفعة مواصفات المنتج التي تحقق الإشباع للاحتياجات، بينما تعبر القيمة عن المنتج والتي يمكن قياسها من خلال المبلغ الواجب دفعه للحصول على المنفعة المرغوبة (المنفعة تخلق القيمة وتقاس هذه الأخيرة بالسعر). و يتفق الفكر التسويقي والاقتصادي على أن السعر يرتبط بالقوة الشرائية التي يتمتع بها المشتري، كما أن هيكل السعر (أي وجهة نظر المشتري للسعر ) لا يرتبط فقط بمواصفات المنتج ولكن يرتبط بالشروط أو الظروف التي يتم في ضوئها التبادل مثل وقت ومكان التبادل وطريقة الدفع والخدمات الإضافية المقدمة... الخ . بينما يعتمد الأسلوب المحاسبي في اتخاذ قرارات تحديد الأسعار على الطلب والتكاليف والمنافسة القائمة، ومن ثم يجب أن يكون السعر النهائي مؤهلا لاسترداد التكاليف الكلية.

**3.6. التوزيع أو المكان:** ترتبط سياسة المكان باختيار منافذ التوزيع ( مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي تهتم بتدفق المنتجات إلى المستهلك) القدرة على تعريف منتجات المؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة

التوزيعية، و تظهر أهمية اختيار منافذ التوزيع المناسبة على ضوء التكلفة و الوقت و سرعة الاتصال بالمستهلك النهائي ، كما تهتم سياسة التوزيع بقرارات النقل و المناولة ، تحديد نطاق التوزيع.

**4.6. الترويج:** يقصد به مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو التعريف وجود المنتج وخصائصه و وضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك، وتهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار وكسب ثقة المستهلكين الفعليين والمستهلكين المحتملين. و تنقسم سياسة الترويج إلى: (Josien & Landrieux-Kartochian, 2008, p. 135)

لـ **الترويج عبر وسائل الإعلام Média:** توجد خمس أنواع من وائل الإعلام : التلفزيون ، الصحافة المكتوبة ، الإذاعة ، الملصقات الإعلانية، السينما و الانترنت. وتشمل الخطة الإعلامية الاختيار وسائل الإعلام و دعائمها، المواقع والجدول الزمني، تحدد وفقا للهدف والميزانية.

لـ **الترويج خارج وسائل الإعلام:** و تضم:

- الإعلانات خارج وسائل الإعلام (المواد الإعلانية، الإعلانات في أماكن البيع و التسويق المباشر...)
- تنشيط المبيعات: (التجربة المجانية، خفض الأسعار ،عينات، الألعاب والمسابقات...)
- العلاقات العامة: (الاتصال مع الصحفيين، رعاية، الأعمال الخيرية و أحداث أخرى...)

### أسئلة المحاضرة:

1. وضح مفهوم التسويق مستعرضا وجهات النظر المختلفة ؟
2. ما الفرق بين المفهوم الكلاسيكي و الحديث للتسويق؟
3. ماذا نقصد بدراسة السوق، و ماهي أنواعها؟
4. هل يمكن الاستغناء على الدراسة السوقية إذا ما توفر للمؤسسة نظم معلومات تسويقية؟
5. اشرح بشكل موجز عناصر المزيج التسويقي؟
6. لماذا تحتاج المؤسسة إلى تجزئة السوق الذي تعمل فيه؟



## خامسا : وظيفة الموارد البشرية

### أهداف المحاضرة:

- بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من:
- للإدراك التطور الذي حصل في مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- للإفهام طبيعة وظيفة الموارد البشرية.
- للإستيعاب مختلف مهام وظيفة الموارد البشرية.
- للإحاطة بمفهوم التسيير التقديري للتشغيل و مراحلها.

### تمهيد:

يشكل الأفراد العاملين في المؤسسة العنصر الأكثر أهمية في المؤسسة، كما تشكل كتلة الأجور أكبر بند من بنود التكاليف. لذا فإنه لا بد من التأكد من صلاحية هؤلاء الأفراد من شغل مناصبهم و مناسبتهم لها ، و تأهيلهم ، و من المحافظة عليهم و من كون شروط عملهم جيدة و محفزة على بذل كل جهودهم . و هذا ما تقوم به وظيفة الموارد البشرية حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المساندة في المؤسسة.

### 1. تعريف وظيفة الموارد البشرية:

تقوم وظيفة الموارد البشرية بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها، تطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها. (صالح، 2002، الصفحات 20-21)

تهدف إزاحة الموارد البشرية إلى ضمان التوازن بين احتياجات الشركة من الموظفين و ما لديها من موظفين. هذه المطابقة كمية (كفاية القوى العاملة) والنوعية (التوفيق بين المهارات) على حد سواء. (Josien & Landrieux-Kartochian, 2008, p. 157)

نستطيع التمييز بين **وظيفة الموارد البشرية** وهي تلك الأنشطة التي تتعلق بالاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة، والتي تتعلق بالحصول عليها واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها. أما **إدارة الموارد البشرية** فهي المصلحة أو الدائرة التي تمارس وظيفة تسيير الموارد البشرية.

**2. التطور وظيفة الموارد البشرية:**

أن وظيفة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لتطورات عديدة ترجع إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود وظيفة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة بدلا من مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة، تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية كحفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات ومتابعة النواحي المتعلقة بهم مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والترقيات..، فهناك عوامل عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بوظيفة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في المؤسسة لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى ، حيث اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة، من العوامل التي ساعدت على هذا التطور:

- ❖ التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، و ظهور ونمو المنظمات الكبرى.
- ❖ تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية و تشريعاتها.
- ❖ ظهور بعض التخصصات العلمية التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس و علم الاجتماع...
- ❖ تطور تشريعات و قوانين العمل.
- ❖ التغييرات و التطورات الاجتماعية والتي انعكس تأثيرها على الأفراد و قيمهم.

**3. مجالات وظيفة تسيير الموارد البشرية:** تعتبر وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من الوظائف المساندة فهي تهتم بإعداد الخطط و كل ما يتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة دون تطبيق ذلك بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة، و تقوم وظيفة الموارد البشرية بمهام متعددة، يمكن جمعها في ثلاث مجالات: (غول، 2008، صفحة 146)

- 3.1. مهام التسيير البحتة:** تضم كل النشاطات التي تتعلق بالتوظيف، تشريعات العمل، العلاقات مع الهيئات الاجتماعية، التعويضات ( الرواتب).
- 3.2. مهام متعلقة بسياسة التحفيز و إدماج الموظفين:** تمس تلك المهام المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة ، إعداد الميزانية الاجتماعية ، وجود مشروع المؤسسة...
- 3.3. مهام مرتبطة بالتسيير التقريبي للمؤسسة :** مهام مرتبطة بمستقبل المؤسسة و مختلف تحركاتها المستقبلية و استغلالها للفرص ، و تتمثل في التدريب و التكوين، ترقية داخلية للموظفين ، تقييم الأداء ... وهذا حتى لا تكون الموارد البشرية عائقا لتطور المؤسسة.

**4. مهام وظيفة الموارد البشرية:** و تتمثل أنشطة وظيفة الموارد البشرية في مايلي:

**1.4. تحليل الوظائف:** هو تحديد الواجبات المتعلقة بالعمل، و المهام الجزئية التي يتكون منها، تحديد طبيعة العمل، و هدفه أو أهدافه و تحديد ظروف العمل و متطلباته، من مؤهلات و استعدادات ذهنية و جسمية و

غيرها مما يفرضه أداء العمل الموكل إليه (دادي عدون، 2007، صفحة 278). بما يساعد على تقييم الوظائف أي معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة و بالتالي التمكن من تصميم أنظمة الأجور و الحوافز و الترقية الملائمة. و بذلك لا بد من التمييز بين : (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، الصفحات 162-163)

للوصف الوظيفي: هي عملية وصف شامل ودقيق للوظيفة نفسها و ماذا يلزمها من آلات و معدات و أدوات و ماهي المسؤوليات و العلاقات و الواجبات.

للمواصفات الوظيفية: و هي عملية وصف شامل و دقيق للشخص شاغل الوظيفة من حيث مؤهلاته و خبراته و مهارته...

**2.4 تخطيط الموارد البشرية:** بمعنى تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا وفقا لمهامها ونشاطاتها من جهة ولتغيرات محيطها من جهة أخرى، وذلك بهدف تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة لانجاز مهامها على أكمل وجه، ومن ثم تحسين أداءها و تنافسيتها. يتم التخطيط للموارد البشرية من خلال ثلاث مراحل: (دادي عدون، 2007، صفحة 280)

للتحديد كمية و نوعية العمل المطلوب، انطلاقا من أهداف و عناصر الخطة الإستراتيجية العامة.

للتقدير كمية و نوعية العمل ( و بالتالي الموارد البشرية ) داخل و خارج المؤسسة للفترة المعنية.

للمعالجة عدم التوازن بين الحاجة، أو طلب المؤسسة، و العرض من الموارد البشرية داخليا و خارجيا.

**3.4 التوظيف:** هو نشاط يهتم بالبحث عن المهارات المطلوبة للمؤسسة من خلال الأفراد الذين تتوفر فيهم الصفات للتقدم لشغل الوظيفة، ومن ثم اختيار أفضلهم ، و تكون المؤسسة بحاجة إلى التوظيف في الحالتين التاليتين : شغور منصب عمل ما بذهاب شاغله إلى التقاعد أو بتحويله إلى منصب عمل آخر أو بالاستقالة أو بالإقالة، أو في حالة إنشاء منصب جديد عند توسع نشاط المؤسسة ، ويتضمن ثلاثة مراحل:

**1.3.4 الاستقطاب:** هو عملية جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة وذلك لإشباع حاجات الطرفين ، حيث تسعى المؤسسة إلى الحصول على أفراد مؤهلين للعمل على تحقيق أهدافها ويسعى الفرد بالمقابل إلى الحصول على وظيفة ما لإشباع حاجاته. و للاستقطاب مصدرين:

للمصادر الداخلية: و ذلك بالاعتماد على الموارد البشرية داخل المنظمة بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة، و غالبا ما يكون عن طريق الترقية أو النقل.

للمصادر الخارجية: و هم ثلاث مجموعات ( العاطلون عن العمل، الموظفون في مؤسسات أخرى، و طلبة الجامعات المقبلين على للتخرج ) و ذلك من خلال العروض الخارجية من سوق العمل، و تتمثل مصادر تلك العروض في: (غول، 2008، الصفحات 149-150)

- المنظمات التعليمية ( المعاهد ، الكليات، مراكز التدريب...).

- الإدارة العامة للقوى العاملة ( مكاتب العمل).

- أقارب العاملين بالمؤسسة ، الذين يرشحون من قبلهم.

- الأكفاء بالمؤسسات الأخرى.

- الرجوع إلى الطلبات السابقة.

- الإعلان بوسائل الإعلام لطلب متقدمين.

**2.3.4. الاختيار:** هو انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مترشحين قادرين على القيام بالوظيفة، و ذلك عن طريق دراسة الطلبات (دراسة المسار المهني للمترشح) ويتضمن كل المعلومات عن المترشح المتقدم للوظيفة، و إجراء الاختبارات المختلفة و المقابلات : (Bussenault & Pretet, économie et gestion de l'entreprise, 2006, p. 107)

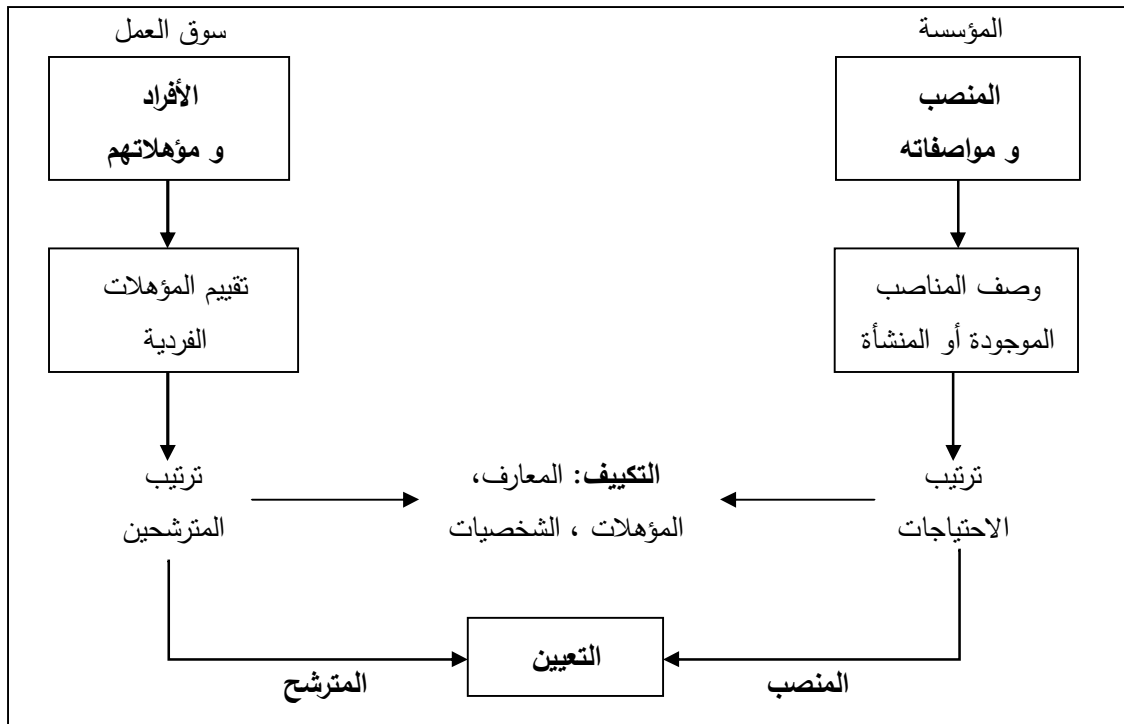
المقابلة: للتعين هدف مزدوج: إعلام المترشح عن المؤسسة، المناصب الشاغرة و مواصفاتها، والسماح للمترشح بالتعبير عن نفسه لأن ذلك يعطي أكبر قدر من المعلومات حول ماضيه المهني وتطلعاته للمستقبل.

الاختبارات: (اختبارات البسيكومترية، السريرية، دراسة الخط الخ) يمكنها إكمال المقابلة.

**3.3.4. التعيين:** بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي أن يتم اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة و ذلك حسب قدرته و إمكانياته. هذا ما يخفف من الأعباء التدريبية ويزيد من فاعلية أداء الشخص.

وبذلك للقيام بالتوظيف لابد من توافق بين احتياجات المؤسسة و عرض سوق العمل كما يوضح الشكل.

الشكل رقم (12): التوظيف



Source :Rudolf Brennemann, Sabine Sépari, économie d'entreprise, Dunod, Paris, 2001, p221.

**4.4. تقييم الأداء:** الأداء هو : انجاز هدف أو أهداف معينة و خلال فترة أو فترات زمنية محددة ، بينما يقصد بتقييم أداء العاملين أو قياس كفاءتهم: تحليل و تقييم أنماط و مستويات أدائهم و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس لتقويم ( ترشيد) هذه الأنماط و المستويات. (غول، 2008، صفحة 154)

يجب أن تتضمن عملية تقييم الأداء قياس الأداء الفعلي و مطابقته مع الأداء المعياري، إذا لقياس الأداء بمؤشرات الكمية و النوعية لابد من وجود معايير أداء تكون صالحة لقياس الأداء الفعلي بعيدا عن تحيز أو محاباة. و يستخدم تقييم الأداء في تطوير الأفراد، رفع دوافعهم، بناء نظام عادل للحوافز. و يترتب على تقييم الأداء: تعديل الأجر، النقل، الترقية، تنزيل الرتبة، التدريب، الفصل.

**5.4. التدريب :** التدريب عبارة عن جهد مخطط و منظم هادف إلى إكساب المشاركين معارف جديدة أو إنعاش معارف قديمة و مهارات جديدة و تغيير أو بناء اتجاهات لدى المشارك. (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، صفحة 174)

تتخذ عملية التدريب أشكالا متنوعة، فهناك بالنسبة للعاملين للتدريب المهني ، الموجه للوافدين الجدد أو للعمال غير المهرة . وهناك الدورات و التبرصات المختلفة الآجال، و التي يمكن أن تتم في خارج و هناك التدريب داخل العمل ، الذي يمكن أن يتم بشكل غير رسمي، عن طريق ملاحظة و تقليد المشرفين و العمال الأكثر مهارة، و هناك التلقين داخل قاعات الدراسة ، و التعليم المبرمج و غيره . تستعمل على مستوى المسيرين طرق و تقنيات مختلفة ، من أجل تنمية و تطوير قدراتهم مثال ذلك دراسة الحالات ، و لعب الأدوار التسييرية ، و المشاركة في المنتقيات و حلقات البحث ، و المهام الاستشارية ، و الأنشطة الجامعية. (الطيب، 2011، الصفحات 156-157)

و تشمل خطة التدريب أربعة المرحل: (Josien & Landrieux-Kartochian, 2008, p. 163)

❖ **تحليل الاحتياجات التدريبية:** و ذلك وفقا لإستراتيجية المؤسسة، التطورات التوظيف و الطلبات الفردية، الاحتياجات التي حددها تقييم الأداء...

❖ **تصميم التدريب:** المحتوى، الميزانية، الوقت، التعليم، المدربين الداخليين و أو المدربين الخارجيين...

❖ **تنفيذ خطة التدريب:** الدعوات إلى التدريب، و تسيير الغياب ...

❖ **تقييم التدريب:** بمعنى آثار التدريب على سلوكيات و أداء الموظفين.

**6.4. التعويض:** يدفع التعويض عادة في شكل أجر و هو المقابل الذي يتلقاه الفرد نظير الوظيفة التي يشغلها. أو الحوافز فهي العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة. إضافة إلى ذلك هناك أشكال مختلفة من التعويض:(الطيب، 2011، الصفحات 155-156)

❖ الأجر بالقطعة: حيث يتم ربط الأجر بالإنتاج مباشرة.

للثبيت جزء من الأجر وجعل الجزء الآخر يتناسب مع الإنتاجية .  
 للتعويض الجهد المبذول و الكفاءة المثبتة عمليا، خلال فترة طويلة نسبيا عن طريق زيادة الأجر .  
 لإضافة إلى تعويضات، المتمثلة في الأجر و المرتبات الأساسية هناك تعويضات إضافية متنوعة، ترتبط  
 بنوعية العمل و شروطه، مثل تعويض الأخطار الخاصة، أو النقل، أو الإيواء أو العمل في المناطق النائية  
 أو غيره.

و تعتمد سياسة التعويض و المكافآت في المؤسسة على ثلاث متغيرات: (Bussenault & Pretet, économie et gestion de l'entreprise, 2006, p. 110)

التوازن المالي للمؤسسة.

المنافسة الخارجية بالنظر إلى سوق العمل.

العدالة الداخلية.

7.4. الأمن، الصحة والسلامة المهنية: للتأكد من أن محيط العمل مأمون من المخاطر، إضافة إلى كونه  
 جذابا و سارا. و هو أمر يستلزم وجود تسهيلات أمنية، و اجتماعية، و ترفيهية، و توفر شروط حسنة فيما يتعلق  
 بالطعام، و النظافة و الصحة، و الوقاية من الحوادث و غيره. (الطيب، 2011، صفحة 157)

#### 5. التسيير التقديري للتشغيل : La Gestion Prévisionnelle De L'emploi

التسيير التقدير للتشغيل هو ضبط و تكيف حجم العمالة مع حجم العمل من خلال التوقع، و ذلك كله  
 بضمان قدر من الأمن و فرص التطوير المهني للعمال. (Charron & Sépari, 2001, p. 237)

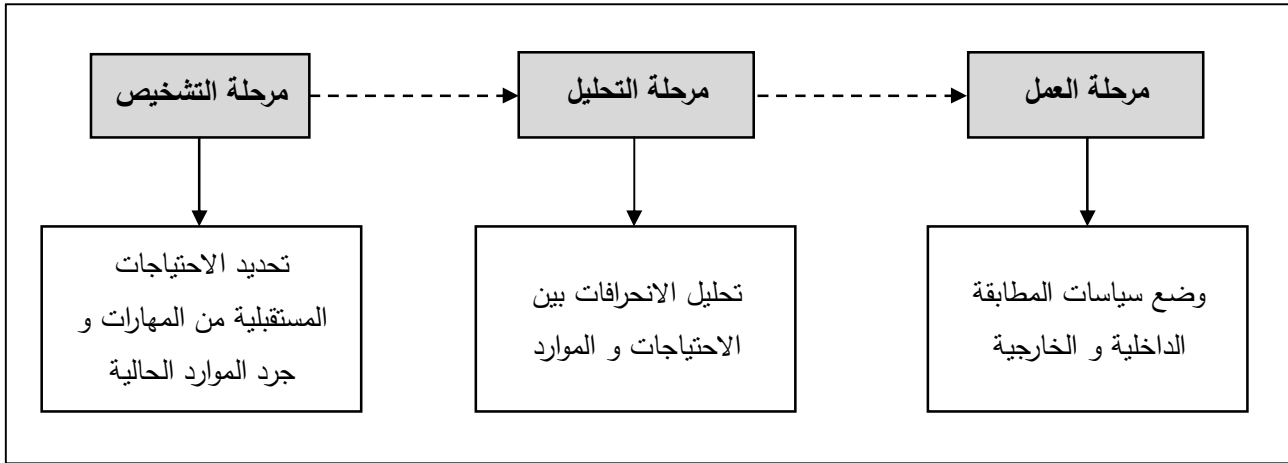
يستند التسيير التقديري أساسا على مقارنة: (Charron & Sépari, 2001, p. 237)

- توقعات الاحتياجات الموظفين على أساس ساعات العمل، التغيرات في الإنتاجية واستراتيجيات الإنتاج  
 المتصورة.

- توقعات موارد الموظفين، في ضوء الموارد المتاحة، خصائصها (هرم الأعمار، وما إلى ذلك)، الحركات  
 العادية المتوقعة (استقالة والاختفاء، الترقيات، التقاعد).

و يمر التسيير التقديري للتشغيل بثلاث مراحل، يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (13): مراحل التسيير التقديري للتشغيل



Source :Samuel Josien , Sophie Landrieux-Kartochian, **Organisation Et Management De L'entreprise**, Gualino Editeur, Paris, 2008, P160.

### أسئلة المحاضرة:

1. وضح المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية، و ما هي الأسباب التي دفعت هذه الوظيفة إلى التطور؟
2. لماذا تتمتع وظيفة الموارد البشرية بسلطة معينة على باقي الوظائف؟ و ما هي طبيعة هذه السلطة؟
3. ماهو الفرق بين الوصف الوظيفي و المواصفات الوظيفية؟
4. ما هي نتائج تقييم أداء الأفراد في المؤسسة؟
5. برأيك ما هو الأساس الذي يقوم عليه توظيف الأفراد؟

## سادسا : الوظيفة المالية ( التمويل و المحاسبة)

## أهداف المحاضرة:

- بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من:
- للإدراك طبيعة نشاط الوظيفة المالية.
- للإحاطة بأهداف الوظيفة .
- للإستيعاب الاحتياجات المالية للمؤسسة.
- للإستيعاب مصادر تمويل المؤسسة.
- للإدراك العوامل المؤثرة في تحديد قرار نوع التمويل.
- للقدرة على فهم التخطيط المالي و الرقابة المالية و أدواتها.
- للقدرة على فهم دورة الاستغلال و دورة الاستثمار.

## تمهيد:

تعتبر الوظيفة المالية واحدة من أهم وظائف المؤسسات على اختلاف أنواعها، و تهدف هذه الوظيفة في الأساس إلى ضمان استمرار المؤسسة و ذلك بحمايتها من خطر الإفلاس و التصفية، و ذلك من خلال قراراتها المتعلقة بالتمويل و الاستثمار.

## 1. تعريف الوظيفة المالية:

هي مجموعة المهام التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة ، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها و نشاطها ، بشكل عادي و الوصول إلى الأهداف المسطرة (غول، 2008، صفحة 128).

يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية و التكلفة اللازمة لأغراض التخطيط و الرقابة بالنسبة لمختلف العمليات و الأنشطة ، و كذا تسجيل و تلخيص المعاملات المالية و التجارية على اختلاف أنواعها ، بكيفية تتناسب المعنيين باستعمالها ، سواء كانوا من داخل المنشأة ، كالإدارة ، أو من خارجها ، كالمصارف و السلطات الضريبية و الرقابية (الطيب، 2011، صفحة 148).

2. أهداف الوظيفة المالية: مما لا شك فيه أن هذه الوظيفة تهدف للتوازن المالي للمؤسسة من خلال: (غول،

2008، صفحة 130)



للدراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة.

للدراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة ( المقارنة بين مختلف البدائل و اقتراح أحسنها مردودية و أقل تكلفة).

للتسيير خزينة المؤسسة و سيولتها المالية ، أي الاحتفاظ بالقدر الكافي من السيولة بما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة ( حسن تسيير المدخلات و المخرجات المالية أي حركة الأموال).

لمراقبة الأموال في الاستعمال التي تمر بكل قسم المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية( تسجيل العمليات و مراقبة التكاليف).

لتعظيم الربح من خلال حسن تخصيص و استثمار الموارد المالية على الأصول و الأنشطة المختلفة، و مرونة تحويلها من أصل أو نشاط لآخر.

نستنتج بأن المؤسسة تسعى من خلال تسيير مواردها المالية إلى تحقيق: (Brennemann & Sépari, 2001, p. 369)

للقدرة على الوفاء: يجب أن يكون المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها، لديها سيولة وضمانات كافية لديها الأموال اللازمة لنشاطها.

للمردودية: الأموال الملتزم بها من طرف المؤسسة لأنشطتها يجب أن يكون لها هامش، إيرادات للمؤسسة.

### 3. التخطيط المالي:

التخطيط المالي هي العملية التي تقوم بالترجمة المالية للأرقام و البيانات التي تشملها كل من خطة المبيعات، خطة الإنتاج و خطة القوة العاملة و ما تحتاجه من خدمات مواد مختلفة. أي الخطة المالية هي بمثابة تقديرات للأرباح المتوقعة و التغيرات المتوقعة على رأس المال الأساسي و العامل خلال فترة الخطة (صخري، 2008، صفحة 125). و يتضمن التخطيط المالي الأنشطة التالية:

**1.3. تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة:** بمعنى تحديد طبيعة و قيمة الأصول اللازمة للمؤسسة لتحقيق نشاطها الحالي و المستقبلي. فالوظيفة المالية لا بد أن تكون لها القدرة و الكفاءة على المفاضلة بين الأصول و اختيار أنسبها لأهداف المؤسسة و نشاطاتها، و تتمثل هذه الاحتياجات (الأصول) فيمايلي:

**1.1.3. احتياجات دائمة (طويلة الأجل):** وهي التي تحتاج إليها المؤسسة بصفة منتظمة طوال فترة العمل وتلخص في: الأصول الثابتة من أراضي، مباني أو توسيع الاستثمار، رفع الطاقة الإنتاجية، تطوير وتحديث التقنيات الإنتاجية كبراءة الاختراع ...

**2.1.3. احتياجات مؤقتة (قصيرة الأجل):** وهي التي تحتاج إليها المؤسسة من وقت لآخر لفترات قصيرة من

شهر إلى 12 شهرا، وتظهر هذه الاحتياجات عادة لتغطية الأصول المتداولة مثل المخزون السلعي، حسابات الزبائن، حسابات النقدية ( رأس المال العامل).

**2.3. تحديد هيكل التمويل للمؤسسة (مصادر التمويل):** بعد تحديد هيكل الأصول المناسب للمؤسسة لابد على المؤسسة تحديد طبيعة و قيمة الأموال اللازمة لتمويل الحصول على هذه الأصول ، حيث هناك نوعين مصادر التمويل:

**1.2.3. تمويل الداخلي (الذاتي):** ويقصد به مجموع الموارد المالية التي أنشأتها المؤسسة بفعل نشاطها الاستغلالي حيث حصلت عليها المؤسسة بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج والتي تبقى تحت تصرفها بصورة دائمة أو لمدة طويلة أو بعبارة أخرى الأموال الخاصة، و يتكون التمويل الذاتي من:

• **الاحتياطات:** هي عبارة عن جزء تقتطعه المؤسسة من الأرباح غير الموزعة (الأرباح المحتجزة)، وهي تشمل الاحتياطات القانونية واحتياطات أخرى تختلف باختلاف المؤسسة.

• **المؤنات أو المخصصات:** هي عبارة عن مبالغ تضعها المؤسسة في حساب خاص بهدف مجابهة الأعباء والخسائر المحتملة في المستقبل

• **الاهتلاكات:** وهي عبارة عن مبالغ سنوية تخصصها المؤسسة وتضعها في حساب خاص بهدف تعويض ما أهدت من أصول ثابتة من أجل المحافظة على نفس الطاقة الإنتاجية الحالية. وتسمى المؤنات و الاهتلاكات بالتمويل الذاتي الوقائي.

**2.2.3. تمويل خارجي ( الاقتراض أو الديون):** ويتمثل في لجوء المؤسسة إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية لمواجهة احتياجاتها التمويلية وذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتي المتوفرة لدى المؤسسة. و تتمثل في:

• **مصادر التمويل قصيرة الأجل:** يقصد به تلك الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة واحدة ، و تلجأ المؤسسة للتمويل قصير الأجل من أجل تمويل العمليات الجارية مثل العمليات التجارية وعمليات الاستغلال، وتنقسم إلى الأنواع التالية:

• **الائتمان المصرفي:** يتمثل في القروض التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك و تلتزم بسدادها خلال فترة زمنية لا تزيد عادة عن سنة واحدة. و ينقسم الائتمان المصرفي إلى:

- **القروض الغير مكفولة بضمان:** و يقوم البنك بمنح هذا النوع من القروض على أساس سمعة العميل و مركزه المالي و طول فترة تعامله مع البنك، و معرفة البنك الشخصية بالعميل .

- **القروض المكفولة بضمان:** وهي أن يمنح البنك القرض مقابل ضمانات تخفف من مقدار الخسائر

المحتملة و ذلك لكون المؤسسة جديدة أو أن تقييم البنك لها سلبي. و قد تتمثل الضمانات في ضمان شخصي و هو أن يتعهد شخص غير المقترض يكون ثقة لدى لبنك بأن يسدد عنه إذا قصر في السداد، أو بضمان عيني مثل ايصالات مخازن الإيداع.

- **الائتمان التجاري ( ائتمان مقدم من الموردين):** ينشأ نتيجة لشراء البضاعة دون دفع ثمنها نقدا على أن يتم سداد قيمتها بعد فترة محددة. استخدامه لا يترتب عليه أية أعباء إضافية نتيجة للشراء لأجل كما أنه يتميز بالسهولة النسبية في الحصول على التمويل المطلوب.
- **الأوراق التجارية:** و هي عبارة عن أوراق وعد بالدفع غير مضمونة تصدرها المؤسسات. وتتميز الأوراق التجارية بإمكانية التداول على نطاق واسع وتسمح للجهات المصدرة لها بالحصول على أموال كثيرة وبتكلفة أقل من مصادر التمويل الأخرى وتجنب المؤسسة كل شروط الضمانات والتكاليف التي تفرضها الجهات المقرضة. و تنقسم إلى:

- **السند الإذني أو السند لأمر:** وهو صك يتعهد فيه المدين بأن يدفع مبلغ معين، مسجلا في السند في تاريخ معين لا يزيد هذا الأجل عادة على ثلاثة أشهر لشخص آخر هو الدائن أو لحامل السند بصفة قانونية. (ولعلو، 1981، صفحة 306)

- **الشيك:** هو صك مكتوب، وفقا لشكل معين، يتضمن أو صلا من الساحب (المحرر) إلى المسحوب عليه (البنك)، بدفع مبلغ معين، لأمر شخص ثالث، يسمى المستفيد، أو لحامله، بمجرد الاطلاع .

- **الكبيالة (السفتجة) Lettre de change:** هي أقدم أنواع الأوراق التجارية، تتضمن أمرا من شخص، يسمى "الساحب"، لشخص آخر، يسمى "المسحوب عليه"، بأن يدفع مبلغا معيناً من النقود، بمجرد الاطلاع، أو في تاريخ معين، لشخص ثالث، يسمى المستفيد، أو "الحامل".

- **سند الرهن (التخزين):** وهو سند يسلم للشخص الذي أودع سلعة في أحد المخازن العامة.

للـ **مصادر التمويل متوسطة الأجل:** يستخدم التمويل المتوسط الأجل لتمويل حاجة دائمة للمؤسسة كتغطية تمويل أصول ثابتة أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ والتي تستغرق عددا من السنين، يتم سدادها خلال فترة تتراوح بين السنة و 7 أو 10 سنوات وتنقسم إلى الأنواع التالية:

- **القروض متوسطة الأجل:** وهي القروض التي تتحصل عليها المؤسسة من البنوك، وتسدد على شكل أقساط مع تقديم ضمانات، تتراوح مدتها من سنة إلى 5 سنوات.
- **التمويل بالاستئجار ( الائتمان الايجاري):** و هو التزام تعاقدى بتأجير أجهزة و أدوات إنتاجية من مؤسسة مالكة إلى مؤسسة إنتاجية مستخدمة لفترة معينة مقابل أقساط كراء محددة. ويتخذ التمويل بالاستئجار أشكالاً التالية:

- **البيع ثم الاستئجار:** تقوم المؤسسة بتملك أحد عناصر الأصول الثابتة (أراضي ومعدات مباني) يبيعها إلى مؤسسة أخرى وتقوم بنفس الوقت باستئجار الأصل المباع لمدة محددة بشروط خاصة.
- **التأجير الخدمة (الاستئجار التشغيلي):** وهو استئجار الحسابات الآلية ، آلات تصويرا لمستندات، السيارات، الجرارات ... مع التزام مالك الأصل بالصيانة وخدمات الأصل المؤجر للغير، كما أن قيمة الاستئجار لا تغطي تكلفة الأصل و عليه يتوقع مالك الأصل استرجاع قيمة الاستثمارات الموظفة.
- **التأجير التمويلي:** هو الاستئجار الذي لا يتضمن خدمات الصيانة ولا يمكن إلغاؤه من قبل المستأجر والذي يستهلك قيمة المعدات المستأجرة بكاملها (أي الأقساط التي يدفعها المستأجر تساوي مجمل قيمة المعدات المستأجرة).

للمصادر التمويل طويلة الأجل: وتتمثل فيمايلي:

• **الأسهم:** و تنقسم إلى:

- **الأسهم العادية:** وهي سند الملكية، يتمتع صاحبه بحق التصويت في الجمعية العمومية ، وحق الإطلاع على دفاتر المؤسسة، و المشاركة في الأرباح و الخسائر و حق البيع و التداول و تكون مسؤوليته محدودة حسب حصته في رأس المال.
- **الأسهم الممتازة:** وهي سند ملكية، يتمتع حامله بنفس المزايا التي يتمتع بها حمل السهم العادي و يختلف السهم الممتاز عن السهم العادي في حق حامله في استرجاع قيمة سهمه عند التصفية، كما أنه ليس لحامله الحق في التصويت، و عائد السهم الممتاز ثابت و لا يتأثر بالوضع المالي المؤسسة، و لحملة الأسهم الممتازة حق الأولوية على حملة الأسهم العادية فيما يتعلق بالحصول على الأرباح الموزعة.

- **قروض طويلة الأجل:** توجه هذه القروض لتمويل الاستثمارات التي يفوق عمر استعمالها في الغالب 7 سنوات ويمكن أن تمتد أحيانا إلى غاية عشرين سنة، تحصل عليها المؤسسة من البنوك.
- **السندات:** وهي شهادة دين يتعهد بموجبها مصدر السند بدفع قيمة القرض كاملة عند الاستحقاق لحامل السند في تاريخ محدد ، و منحه فوائد دورية في فترات محددة حتى تاريخ الاستحقاق.

4. **العوامل المؤثرة في تحديد قرار نوع التمويل:** يرتبط قرار التمويل و نوعه بمجموعة من العوامل: (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، الصفحات 129-130-131)

1.4 **الملائمة:** أي أن المؤسسة تسعى لأن تكون الأموال المستخدمة ملائمة لطبيعة الأصول التي ستقوم بتمويلها. فتلجأ المؤسسة عادة إلى تمويل أصولها المتداولة من خلال مصادر قصيرة الأجل و إلى تمويل أصولها الثابتة من خلال مصادر طويلة الأجل .

2.4 **الدخل المتحقق:** يعتبر تحقيق أكبر قدر ممكن من الدخل واحدا من الأهداف الرئيسية للتخطيط المالي في اختيار نوع الأموال التي ستستخدم في الهيكل المالي.

**3.4. درجة المخاطرة:** يتوجب على الوظيفة المالية دراسة درجة المخاطرة التي يتوقع حدوثها لضمان استمرارية المشروع من ناحية و استمراره في تحقيق نسب معدلات عائد عالية و ضمان حقوق المالكين من ناحية أخرى.

**4.4. المرونة :** إمكانية تعديل مقدار مبلغ التمويل في الزيادة أو النقصان تبعاً للتغيرات الرئيسية في مقدار الحاجة إلى الأموال فعند الاقتراض مثلاً لتمويل الأصول المتداولة ، تبحث الوظيفة المالية عن مصدر تمويل قصير الأجل ، و تستخدم المصدر الذي يعطيها إمكانية زيادة مقدار التمويل عند الحاجة أو الحرية في تسديد جزء أكبر من المبلغ المقرر تسديده في حال توفر السيولة غير المستخدمة لديها.

**5.4. التوقيت:** يعتبر التوقيت أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على تكلفة الأموال المقترضة . و يمكن هذا العامل من الحصول على وفورات لها أهمية من خلال التوقيت السليم لعمليات التمويل و الاقتراض .

**5. التوازنات المالية للمؤسسة:** بمعنى أن يكون هناك توافق و توازن بين قيمة مصادر التمويل و مدة وجودها في المؤسسة مع قيمة الاستخدامات و مدة استخدامها فيها. من أجل ذلك لابد من التطرق لمايلي:

**1.5. دورات عمليات المؤسسة:** تنشأ احتياجات المؤسسة للتمويل بفعل قيامها بالاستثمارات بالإضافة إلى نفقاتها الدورية المتعلقة بالاستغلال العادي لنشاط المؤسسة، لذلك على وظيفة المالية دراسة دورات الاستغلال و الاستثمار، و ذلك لمعرفة قيمة و نوع التمويل الذي تحتاجه فكل دورة احتياجات مالية و مصادر تمويلية معينة:

**1.1.5. دورة الاستغلال:** تتشكل دورة الاستغلال من ثلاث مراحل متتالية: (Bussenault & Pretet, économie et gestion de l'entreprise, 2006, p. 117)

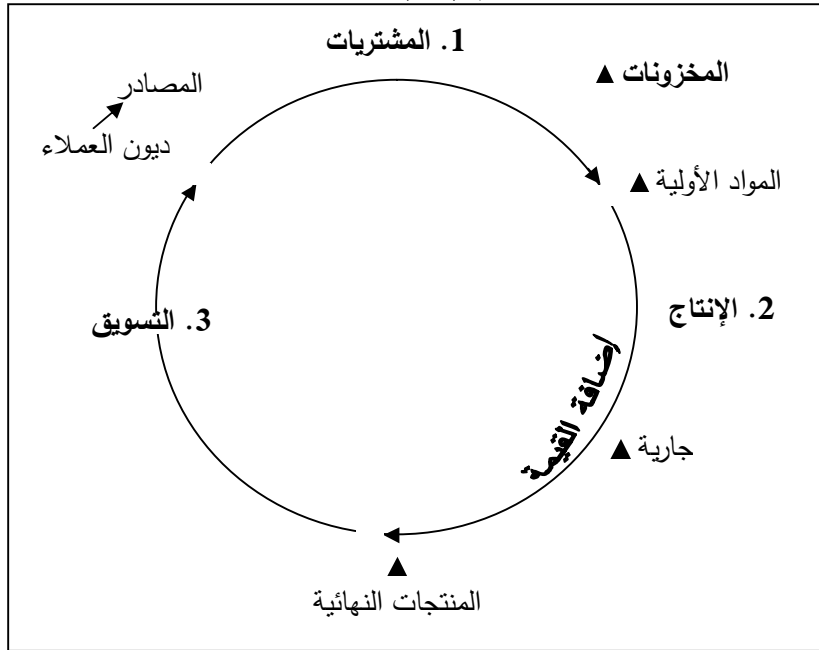
❖ عمليات الشراء التي تظهر المخزونات للمواد الخام.

❖ الإنتاج الذي يخلق المخزون جاري في العملية، منتجات تامة الصنع.

❖ التسويق والذي ينتج عادة عن الذمم التجارية المدينة التي سيتم جمعها في وقت لاحق.

إذن دورة الاستغلال = الدورة الإنتاجية(شراء، تخزين، إنتاج) والدورة التجارية (تخزين السلع، فترة الانتظار لتسديد العملاء)، فقبل تسديد العملاء لديونهم(مستحقات المؤسسة)، تحتاج المؤسسة إلى أموال لتسيير أعمالها من تمويل و تسديد ديونها.

الشكل رقم (14): دورة الاستغلال



Source : Chantal Bussenault, Martine Pretet, *Economie Et Gestion De L'entreprise*, Vuibert, 4<sup>e</sup> Edition, 2006, P117.

**2.1.5. دورة الاستثمار:** يمكن اعتبار الاستثمار على أنه حيازة وسائل ( تجهيزات ) دائمة للإنتاج ( استثمارات ) ، تسمى أصول دائمة ( ثابتة ) ، و طبعا هدف المؤسسة من وراء ذلك هو تحقيق التدفقات النقدية في الفترات اللاحقة. إن الحصول على الاستثمارات الجديدة أو صيانتها يجعل المؤسسة في حاجة إلى التمويل ، أي أن الاستعمالات طويلة الأجل و التي تفوق السنة ، يجب أن تغطي الموارد طويلة الأجل ( الخصوم الدائمة: الأموال الدائمة) بنفس فترة الأصول ، و المتمثلة أساسا في الأموال الخاصة و الديون طويلة و متوسطة الأجل. (غول، 2008، الصفحات 134-135)

**2.5. أنواع التوازنات المالية :** و هناك ثلاث أنواع من التوازنات المالية : (داداي عدون، 2007، الصفحات 271-272)

**1.2.5. التوازن الدائم:** و هو الموازنة بين كل الموارد المالية الدائمة التي لا تزيد مدة استحقاقها عن سنة واحدة، مع الاستعمالات لمدة تقل عن سنة واحدة. من جانب الأصول. بشكل آخر مقارنة لاستعمالات لمدة أقل من سنة مع الموارد المقابلة لها . و نحصل على نتيجة المقارنة من العلاقة :

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الاستعمالات الثابتة}$$

$$\text{أو الاستعمالات المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل}$$

**ملاحظة:** رأس المال العامل هو ذلك الجزء من الأموال الدائمة غير مستعملة في تمويل الأصول الثابتة و

المخصص لتمويل جزء من الأصول المتداولة.

**2.2.5. التوازن المتوسط:** و يسمى هذا التوازن باحتياجات رأى المال العامل، و ينتج من العلاقة: احتياجات الدورة - موارد الدورة. حيث تتكون احتياجات الدورة من المخزونات المختلفة و حقوق المؤسسة لدى الغير ، أما موارد الدورة فهي الديون القصيرة بخلاف التسيبقات البنكية في حالة وجودها.

**ملاحظة:** احتياجات رأس المال العامل لمدة معينة هي رأس المال العامل الذي يلزم المؤسسة لمقابلة ديون قصيرة الأجل المستحقة لنفس المدة بمعنى آخر الاحتياجات الصافية لدورة الاستغلال.

**3.2.5. توازن الخزينة:** يتم فيه المقارنة بين ما يوجد تحت تصرف المسؤولين الماليين كسيولة، مع ما يطلب منهم التسديد في أقرب الآجال لأيام أو أسبوع ، نتيجة المقارنة من العلاقة :

**الخزينة = القيم الجاهزة - السلفيات البنكية**

**ملاحظة:** الخزينة هي مجموع الأموال السائلة التي بحوزة المؤسسة خلال دورة الاستغلال.

و إذا كان الفرق موجبا فهذا يعني أن المؤسسة تستطيع تغطية مستحقاتها من الديون قصيرة الأجل جدا، و يبقى الفرق المحسوب كفائض سوف يستعمل لمقابلة ما يمكن من حاجة في التوازنين السابقين.

و مختلف التوازنات ترتبط فيما بينها ، و كل منها يصب في الآخرين إذا كان فيها سوء توازن ، وذلك

**حسب العلاقة : الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل**

و في حالة عدم تحقق أحد التوازنات يتم التأثير في الآخرين بالزيادة أو النقصان حتى نصل إلى التوازن

المطلوب .

**6. الرقابة المالية:** و هي مقارنة الأرقام المخططة و المعايير مع أرقام التنفيذ الفعلي و الكشف عن الاندافات و تحديدها و تحليلها و دراستها لمعرفة أسبابها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

**1.6. أنواع الرقابة المالية:** و تنقسم الرقابة المالية إلى:

**1.1.6 حسب توقيت حدوثها:** (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، الصفحات 137-138)

للرقابة الوقائية: و هي تلك الرقابة التي تعمل على تجنب الوقوع في الأخطاء قبل حدوثها و الاستعداد لمواجهتها مسبقا. كاشتراط توقيع المراقب المالي مثلا على أي مستند صرف قبل دفعه.

للرقابة المتزامنة: أي القيام بالرقابة أثناء العمل فنتزامن الرقابة هنا مع الأداء الفعلي للعمل.

للرقابة اللاحقة: تطبق الرقابة اللاحقة بعد انجاز العمل، حيث تتم مقارنة الأرقام المخططة مع التنفيذ الفعلي و ذلك لأجل كشف الاندافات و تحديدها و العمل على معالجتها.

**2.1.6. حسب مصدر الرقابة المالية: (جوده، الزعبي، و المنصور، 2008، صفحة 138)**

للرقابة الداخلية: الرقابة الداخلية هي تلك التي تتم داخل المنظمة، و قد تجري من قبل المدير المالي أو المراقب المالي على أنشطة المنظمة من النواحي المالية كالمشتريات و المصاريف.

للرقابة الخارجية: تتم الرقابة الخارجية من قبل جهات أو أجهزة رقابية خارجية متخصصة، كذلك التي تتم من قبل شركات التدقيق الخارجي و التي تسعى إلى التأكد من سلامة إعداد السجلات المحاسبية و صحة البيانات الواردة فيها و مدى تطبيقها للقواعد المحاسبية المتعارف عليها.

**2.6. أدوات الرقابة المالية: و تتمثل في: (دادى عدون، 2007، الصفحات 268-269)**

**1.2.6. الموازنات المالية:** بعد التخطيط و تحديد مصادر الأموال، و كيفية إنفاقها حسب الزمن، وفق الموازنات الفصلية ( كل موازنة أو خطة سنوية توزع إلى موازنات فصلية عادة، لتسهيل المراقبة و المتابعة)، و حتى تتم متابعتها اليومية تكون موزعة إلى مصاريف و إيرادات يومية.

**2.2.6. التحليل المالي:** يعرف التحليل المالي بأنه عملية دراسة معطيات المحاسبية العامة، بعد مراجعتها و إخضاعها للقواعد المالية ، و التي تتمثل في الجداول النهائية و التركيبية : ميزانية المؤسسة و جدول حسابات نتائجها ، و جدول حركة الذمة المالية ، بالاستعانة بالجداول الملحقه الأخرى .

**أسئلة المحاضرة:**

1. تكلم عن مفهوم الوظيفة المالية و أهدافها؟
2. على أي أساس يتم تقدير الاحتياجات المالية في التخطيط المالي؟
3. ما معنى الائتمان التجاري و ما الهدف منه؟
4. تكلم عن العوامل المؤثرة في تحديد قرار نوع التمويل ؟
5. مما لاشك فيه أن الوظيفة المالية تهدف إلى تحقيق التوازن المالي للمؤسسة، كيف ذلك؟
6. اشرح أنواع التوازنات المالية؟



## المحور الثالث: نمو المؤسسة الاقتصادية

أولاً: إستراتيجية المؤسسة

ثانياً: دورة حياة المؤسسة

ثالثاً: مفهوم نمو المؤسسة

رابعاً: أنماط نمو المؤسسة

## أولاً: إستراتيجية المؤسسة

### أهداف المحاضرة:

بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من:

❏ استيعاب مفهوم الإستراتيجية و منطلقاتها؟

❏ التعرف على خصائص الإستراتيجية.

❏ التفريق بين أشكال الإستراتيجية.

❏ الإحاطة بمستويات الإستراتيجية.

❏ استيعاب مراحل الإستراتيجية.

### تمهيد:

إن نجاح أو فشل المنظمات يتوقف على ما تتبعه هذه الأخيرة من استراتيجيات ،لأن هذه الأخيرة مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، و من هنا تأتي أهمية اختيار الإستراتيجية المناسبة، و لعل ذلك يطرح مجموعة من الأسئلة على شاكلة ماهي الإستراتيجية؟ و ما المقصود منها ؟ وكيف و لماذا ،تشكل ركن أساسي في نجاح أو فشل المنظمة ؟ ،....، و للإجابة على هذا الأسئلة لا بد من المرور عبر جذور، المفاهيم و الأبعاد الأساسية المشكلة لمفهوم الإستراتيجية.

### 1. تعريف الإستراتيجية:

إن أصل كلمة الإستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية strategor و التي تعني علم الجنرال أو فن قيادة القوات و استخدام هذا المصطلح لأول مرة في عام 506 ق م ،أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق و الفرس ، وهذا يدل على أن استخدام الإستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف عن مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه و كان أول من استخدم كلمة جنرال في كتاباته العسكرية الباحثين Sun Tzu و Clausevitz .

و يعتبر نابليون أول من وسع مفهوم استخدام الإستراتيجية ليشمل الجوانب الاقتصادية و السياسية التي تسمح بتحسين فرص النصر العسكري ، حيث يرى نابليون أنه ليس من الضروري على القائد العسكري أن يدخل معارك حاسمة لتحطيم جيوش أعدائه بل قد يكون من الأفضل استخدام إستراتيجية تقوم على تعطيل العدو و تحطيم معنوياته و هذا في ظروف معينة .

و قد بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية و بالتحديد سنة 1947 و ذلك في كتاب للباحثان Von Neumann et Morgenstern الموسوم بنظرية المباريات و السلوك القيادي و منه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المنظمة و الموقف الذي تواجهه و يستدعي تحركاتها فإن اتخذت مجموعة من هذه الحركات و جهة معينة فهي إستراتيجية. (الركابي، 2004، صفحة 25)

ويعود الفضل في تطوير هذا المفهوم و في تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصين:

الأول: موظف كبير في شركة التلغراف و التلغراف الأمريكية يدعى Chester Bernard

الثاني: أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد الأمريكية يدعى Alfred Chandler

و استطاعا دون تنسيق بينهما أن يكملا الدائرة ، فالتجربة العلمية التي استقاها (برنارد) من العمل تمازجت مع الأسلوب العلمي و المنهجي للأستاذ الجامعي ألفرد. (بن حبتور، 2004، الصفحات 40-41).

هناك العديد من التعاريف التي تعرضت لمفهوم الإستراتيجية نذكر منها:

لـ عرف Drucker 1954: الإستراتيجية على أنها : " تحليل الموقف الحاضر و تغييره إذا تطلب الأمر ، و

يدخل في ذلك تحديد ماهية و مقدار الموارد". (الركابي، 2004، صفحة 25)

لـ وقد سعى Mintzberg 1988 إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية يتضمن آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في

نظرتهم لهذا المصطلح فقد رأى في كتابه The Strategy Process انه لا يمكن أن نستند إلى تعريف واحد

للإستراتيجية لذلك قدم مفهوما مختلفا تماما عن التعريفات التي سبقته ، تضمن خمس تعاريف للإستراتيجية

أطلق عليها مصطلح Five Ps و هي: (Mintzberg, 1987, pp. 11-12)

- الإستراتيجية كخطة Strategy as plan : هي نوع من أسلوب نشاط مقصود نشاط ، و هي دليل توجيهي

( مجموعة مبادئ توجيهية) للتعامل مع الموقف ، و تملك الخطط صفتين أساسيتين أولها أنها تعد قبل

النشاطات التي وضعت من أجلها و ثانيها أنه يتم إعدادها بوعي و عن قصد(و يدعم ذلك مفهوم

Clueck للإستراتيجية).

- الإستراتيجية كحيلة strategy as a ploy : الإستراتيجية كخطة يمكن أن تكون عامة كما يمكن أن تكون

خاصة ، و هناك استخدام واحد للكلمة خاصة يجب تحديده هنا، إستراتيجية كخطة يمكن أن تكون حيلة

أيضا في الحقيقة مجرد " مناورة " خاصة يراد بها خداع الخصوم أو المنافسين. في الواقع هناك العديد

من الأدبيات في الإدارة الإستراتيجية التي نظرت إلى الإستراتيجية بهذه الزاوية ، و يركز الاهتمام على

جوانبها الأكثر ديناميكية و تنافسية فعلى سبيل المثال : Porter و Schelling حيث خصص الأول في

كتابه Competitive strategy فصلا عن إشارات السوق يتضمن مناقشة عن تأثير التحركات العلنية

للمنظمة كما و يكرس الثاني معظم كتابه The Strategy of Conflict للنظر إلى الإستراتيجية كمنافرة في موقف تنافسي أو تعاقدية.

- الإستراتيجية كنمط أو أنموذج Strategy as a Pattern : و لكن إذا كان يمكن أن نقصد بالإستراتيجيات ( سواء كانت خطة او منافرة )، فإنها أيضا يمكن أن تتحقق بالتأكد، بمعنى آخر، تعريف الإستراتيجية كخطة أو منافرة ليس كافيا ، هذا يعني ضرورة النظر إلى الإستراتيجية كنمط في عملية التدفق النشاطات المختلفة ، حسب هذا التعريف الإستراتيجية هي اتساق (تتاغم) في السلوك سواء كانت مقصود أو غير مقصود .

- الإستراتيجية كمركز Strategy as a Position : هي وسيلة لتحديد مركز المنظمة في بيئتها

و حسب هذا التعريف تصبح الإستراتيجية "القوة الوسيطة" Mediating Force أو " مباراة" حسب Hofer et Schendel بين المنظمة و البيئة، بين المحيط الداخلي و المحيط الخارجي، فهي الرسمية، سوق المنتج " المجال" ، المكان في البيئة حيث تتركز الموارد . (Mintzberg, 1987, p. 15)

- الإستراتيجية كتصور أو رؤية مستقبلية Strategy as a Perspective : حيث ينظر هذا المفهوم الى داخل المنظمة بل إلى داخل عقول الإستراتيجيين فيها ، هما الإستراتيجية كتصور هي ليست ذات مضمون يتكون فقط من الموقف المختار بل أيضا أسلوب راسخ للإدراك. الإستراتيجية في هذا الصدد هي ماهية شخصية المنظمة لدى الفرد . (Mintzberg, 1987, p. 16)

فهذه التعاريف حسب Mintzberg قد تتنافس فيما بينها أحيانا إلا أنها بشكل عام مكملتها لبعضها البعض، فكل مفهوم يضيف عناصر هامة في فهمنا للإستراتيجية، ذلك أن الإستراتيجية عند Mintzberg هي " عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياسات و سبل التصرف، و هي حيلة أو خدعة تتمثل في منافرة للالتفاف حول المنافسين، و هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو غير المعتمد للوصول إلى وضع مستقر في البيئة، و هي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية و إدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة" (بن حبتور، 2004، صفحة 33)

لـ في حين عرف Porter الذي يعتبر أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية في مقالته المشهورة What is strategy ? التي فازت بجائزة شركة ماكنزي الاستشارية العالمية في عام 1996 حيث نشرت بدورية هارفرد لإدارة العمال عرف الإستراتيجية على أنها " خلق موقع متفرد من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة" (Porter, 1996, p. 68) ، أي عند Porter : "الإستراتيجية هي الاختلاف، وهذا يعني اختيار عمدا مجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القيمة" (Porter, 1996, p. 64).

و يعود هذا الاختلاف في التعاريف حسب الدكتور عيسى حيرش إلى ثلاثة عوامل أساسية: (حيرش،

2011، الصفحات 22-23)

- اختلاف المبادئ من مدرسة إلى مدرسة و من نظرية إلى أخرى، و شك أن هذا يجعل مفهوم الإستراتيجية يختلف من مدرسة إلى أخرى و من مذهب فكري إلى غيره.
- اختلاف الزوايا التي يتم منها تعريف الإستراتيجية نفسها . من المعلوم أن الإستراتيجية تكون أولاً تصميمًا ( و هو العمل الفكري الذي تتكون من خلاله الأشياء ) ثم تتحول إلى قرار عندما يتم تبنيها ، ثم تصبح ، عند تنفيذها و رقابتها ، مجموعة من العمليات و من الإجراءات . فاختلاف المرحلة التي ينظر منها الباحث عند تعريفه للإستراتيجية يؤدي إلى اختلاف المرحلة التي ينظر منها الباحث عند تعريفه للإستراتيجية يؤدي إلى اختلاف التعاريف دون شك.
- تطور المعارف المتعلقة بالإستراتيجية ، و الذي يؤدي إلى تغيير النظرة إلى الإستراتيجية، كما يحدث ذلك بالنسبة لباقي مجالات العلوم و المعرفة.

## 2. خصائص الإستراتيجية: للإستراتيجية مجموعة من الخصائص ذات أهمية متباينة من أهمها:

- 1.2. **عمل فكري:** الإستراتيجية قبل أن تكون عمليات و إجراءات هي بالأساس عبارة عن عمل فكري، فكل هذه العمليات و الإجراءات ناتجة عن إعمال العقل بهدف تحقيق رؤية و رسالة المنظمة.
- 2.2. **الشمولية:** إن الإستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها ، ما يعني أن الإستراتيجية هي الإطار الشامل لمختلف السلوكيات الصادرة عن المؤسسة في جميع الجوانب، فالإستراتيجية هي التصور أو الوضعية المستقبلية الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً .
- 3.2. **الالتزام:** يظهر الالتزام لأن الخيارات الإستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة، و هي قرارات تتعلق بالمدى الطويل و حتى الطويل جدا في بعض الحالات. (حيرش، 2011، صفحة 24)
- 4.2. **التوقيت و التتابع:** إن الضرورة تتطلب أن يتم وضع الإستراتيجية في إطار تعاقب متسلسل لعمل الأشياء الصحيحة في الوقت الصحيح . فقد تعمل بعض الإدارات الأشياء الصحيحة في الوقت الخطأ، أو عمل الأشياء الخاطئة في الوقت الصحيح (إدريس و الغالي، 2012، صفحة 38).
- 5.2. **البساطة و الوضوح:** كلما تم صياغة وتنفيذ الإستراتيجية بشكل مبسط و واضح كلما أعطى ذلك قدرات عالية للعاملين لتنفيذها كما يقلل من الارتباك و التشويش و عدم فهم عمليات الإستراتيجية.
- 6.2. **المرونة والديناميكية :** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغيير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات ، تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

فالقرار الإستراتيجي يتعامل مع الزمن و المحيط كمتغيرات لا ثوابت و يجعلها في قلب عملية اتخاذ القرار، كما أن القرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية و المتوقعة للمحيط.

**7.2. المبادرة:** من أجل نجاح المنظمات عند صياغتها الإستراتيجية يجب عليها أن تكون مبادرة و أن تبتعد عن حالة التردد و التأخر قياسا بالمنافسين.

**8.2. أسلوب المشاركة:** من الأهمية الحيوية ضرورة التنسيق و توجيه مختلف الإدارات في اتجاه عام موحد لتحقيق نفس الهدف ، و هذا يتعزز بمشاركة مختلف الإدارات عند دراسة الأهداف ،و تحديد مؤشراتها و حصر الموارد و توزيعها. (داداي عدون، 2001، صفحة 20)

فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية ، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة ، هذه الاستشارة ستكون محفز لمطبقي هذه الإستراتيجية و تشعرهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة.

**9.2. تحقيق الميزة التنافسية:** و هذا المبرر الأول للإستراتيجية لأن لا معنى للإستراتيجية إن لم تكن تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية. (حيرش، 2011، صفحة 24)

**10.2. العمل بشكل غير متوقع:** إن العمل غير المتوقع و الغير تقليدي يساهم في ترقية الأداء ، و سد فجوة النقص في الموارد في أحيان عديدة ، فمن الضروري أن تعي إدارة المنظمة أن المفاجئات و الأعمال غير المتوقعة لا ترتبط بجهة أو جزء في المنظمة بل يفترض أن تكون معيار أفعال الجميع. و مع أن المفاجئات تحوي في الغالب درجة معينة من المخاطر إلا أن السرية في المفاجئات و درجة تمامها ضرورية للنجاح. (إدريس و الغالبي، 2012، صفحة 36)

**3. عناصر الإستراتيجية:** لابد من أن تتكون الإستراتيجية من مجموعة من العناصر نوضحها في الجدول

التالي:

## الجدول رقم (06): العناصر الأساسية للإستراتيجية

الرسالة (المهمة)	ماذا نحب أن نفعل؟ ماذا نعرف أن نفعل؟ ماذا نريد أن نفعل؟
مجالات القتال Champs de bataille (حافضة الأنشطة)	ماذا نفعل؟ ماهي منتجاتنا - أسواقنا؟
أفضلية التجميع Synergie	$5=2+2$
الوسائل	أفراد ، مواد، تمويل
التكتيك (أسلوب التطوير)	ابتكار، اختراق pénétration، نمو، تنويع
الأولوية	ماذا نفعل في المقام الأول؟
الممتلكات Atouts	ماهي مهارتنا المميزة؟
إعداد لما هو غير متوقع الإستراتيجيات الطارئة Stratégies de contingence	ماذا سيحدث لو؟

Source : Raymond-Alain Thiétrat, Jean-Marc Xuereb, **Stratégies concepts. Méthodes. mise en œuvre**, Dounod, Paris, 2005, p33

عناصر الإستراتيجية الملخصة في الجدول السابق . هذه العناصر هي تلك التي نجدها مذكورة بدرجات متفاوتة في جميع الاستراتيجيات المؤسسة. في صياغتها الدقيقة ، فإنها تحتاج إلى معالجة اهتماماتها بالمبادئ (تركيز القوى، وحرية العمل، والاقتصاد في القوي). هذه العناصر يمكن بناؤها عمدا أو تظهر بصورة طارئة. الشيء المهم هو أن تظل متسقة مع بعضها البعض. (Thiétrat & Xuereb, 2005, p. 33)

**4. مستويات الإستراتيجية:** عند الحديث عن الإستراتيجية في المؤسسة ، نلاحظ أن الكلام يشمل جانبيين هاميين في حياة هذه الأخيرة، و هما محيطها الخارجي، و كذلك الداخلي ، وما يتعلق بكل منهما من دراسة و بحث و تحديد أهداف و غيرها . وهذا الطرح للإستراتيجية نجده أكثر وضوحا عند كل من P.Jarniou et Tabatoni إذ يقدمان ما يسميانه بالإستراتيجية العامة و التي تشمل مختلف الإستراتيجيات التقنية في المؤسسة. الإستراتيجية العامة لمؤسسة ما يمكن أن تكون كمجموعة جزئية و وظيفية لإستراتيجيات البحث، الإنتاج، التسويق ، العمال..... (داداي عدون، 2001، صفحة 16)

و تنقسم الإستراتيجية في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنظمة ككل أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها ، حيث يمكن أن نميز ثلاث مستويات للإستراتيجية:

**1.4. إستراتيجية المنظمة:** تركز إستراتيجية المنظمة حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاه نحو النمو و أساليب إدارة الأنشطة المتعددة و خطوط المنتجات و كيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها و تعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه

المنظمة ، تدفق الموارد المالية و غير المالية من و إلى الأقسام ، العلاقات بين المنظمة و المجموعات ذات المصالح (مرسي، محمود أبو بكر، و جبة، 2004، الصفحات 44-45).

**2.4. إستراتيجية وحدات الأعمال ( الإستراتيجيات التنافسية):** و تكون الإستراتيجية حول ماهي المنتجات أو الخدمات التي ينبغي عرضها أو تطويرها و لأي الأسواق و ماهي تلبية احتياجات العملاء مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف المنظمة ( Ritson, 2011, p. 19) .

تركز هذه الإستراتيجية على أفضل كفاءات التنافس مع الغير في السوق أو فرع من قطاع أو قسم معين ، وقد تم تنظيم القسم باعتباره وحدة أعمال إستراتيجية ( هي أي جزء من منظمة الأعمال التي يجري التعامل معها بصورة مستقبلية باعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد و مهارات خاصة بها ، و لكنها متكاملة مع وحدات أخرى في نطاق الخطة الإستراتيجية الشاملة) حول مجموعة من المنتجات المتشابهة مثل ذلك الأدوات المنزلية أو الأجهزة الكهربائية و عادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة تملك السلطة في تنمية استراتيجياتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف و الإستراتيجيات العامة للمنظمة ، و تأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجيات التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة ، التنوع ، التركيز .

و تختص إستراتيجية الأعمال بالجوانب الآتية: (رشيد و جلاب، 2007، صفحة 79)

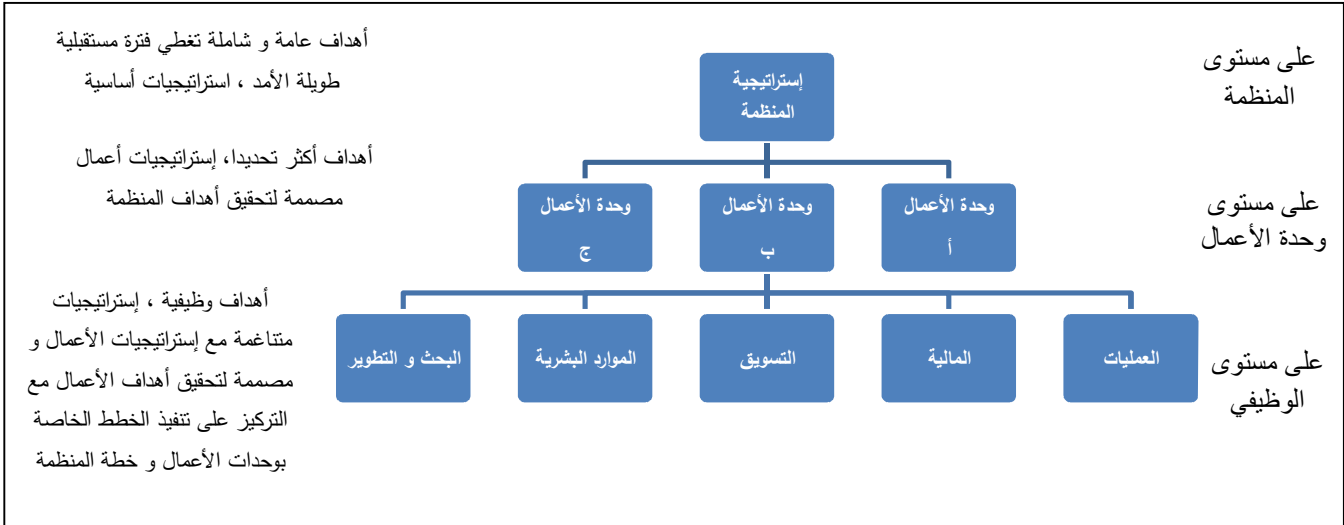
- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها و المساحة الجغرافية لكل منها
- تطوير المقدرات الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها.
- تنسيق و تكامل نشاطات وحدة الأعمال بما يتوافق و إستراتيجية المنظمة.

**3.4. الإستراتيجية الوظيفية:** و هي إستراتيجية التي تغطي الأنظمة الوظيفية للمنظمة: الإنتاج ، الأفراد، التسويق، المالية بمعنى آخر لابد من إستراتيجية خاصة بالتسويق و الإنتاج ....حيث تتولى كل إستراتيجية عملية تقسيم السياسات و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون التطرق إلى الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

و يمكن تلخيص المستويات الثلاثة فيما يسمى بهيراريكية الإستراتيجية و التي يوضحها الشكل التالي:

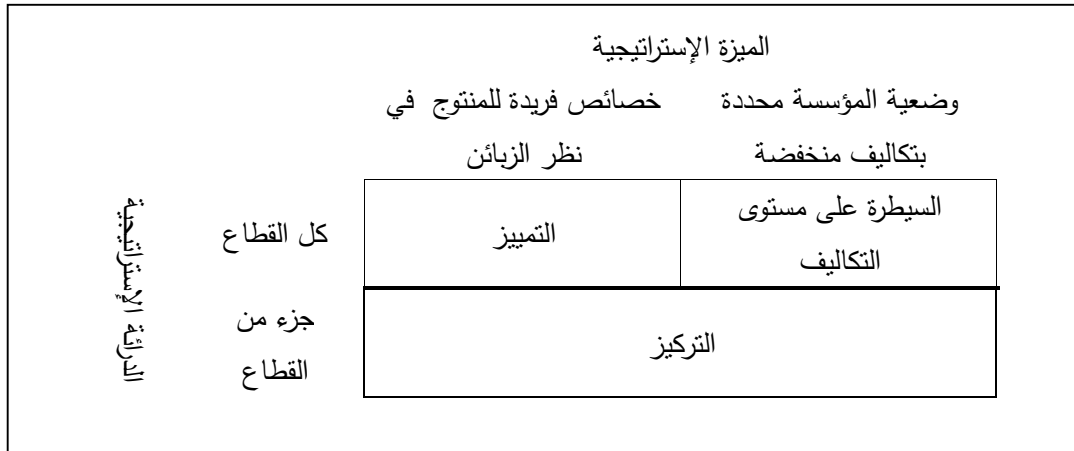


## الشكل رقم (15): مستويات الإستراتيجية



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية" مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية" ، دار المسيرة ، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 33.

5. أشكال الإستراتيجية: و يقسم Porter الإستراتيجيات إلى ثلاث أنواع هي كما يوضحها الشكل .  
الشكل رقم (16): نموذج Porter للإستراتيجيات التنافسية



Source :Michael Porter, Choix stratégiques et concurrence "technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie", édition Economica, paris, 1982, p 42.

1.5. إستراتيجية تخفيض التكاليف (القيادة بالتكاليف): تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، تسعى المؤسسة إلى تطبيق هذه الإستراتيجية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات وبنفس الجودة، فالفكرة من هذه الإستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعارا أقل من أسعار المنافسين للحصول على حصة سوق أكبر و التخلص من المنافسة. وهناك عدة حوافز ودوافع تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر

اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة عن منحى التجربة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة...

يرى G.Johnson et al أن هذه التسمية غير مناسبة لكون التكاليف لا تهم في ذاتها و لكن من حيث استعمالها كما أن الزبائن لا يهتمهم مستوى تكاليف المؤسسة بل يهتمهم مستوى الأسعار، لذلك يفضل البعض تسمية هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الأسعار، غير أن التسمية الشائعة لها هي إستراتيجية التكاليف.

**2.5. إستراتيجية التميز:** تنبني هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التمييز في منتجاتها بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء، بحيث تتضمن هذه المنتجات بميزة تنافسية عالية على مستوى الخصائص المادية للمنتج على غرار التصميم، أو اللامادية كالاستقبال الجيد للزبون و هذا ما يجعل العميل ينظر لهذه المنتجات على أنها فريدة أو متميزة و بالتالي يحصل الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبون فتقل حساسيته للسعر . وعلى خلاف إستراتيجية " قيادة التكلفة" فإنه من الممكن أن يكون هناك أكثر من إستراتيجية تميز واحدة في السوق.

**3.5. إستراتيجية التركيز:** وتعني إستراتيجية التركيز على سوق معين ، بمعنى اختيار شريحة من الزبائن سواء كانوا أفراد أو منظمات، حيث يتم التركيز عمليا لتلبية احتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن. و قد تتركز كل الجهود على منتج واحد من أجل رفع كفاءة الأداء الإنتاجي و التسويقي و عدم تشتيت الجهود و تجميعها و توجيهها نحو هدف استراتيجي واحد و بكفاءة أكبر من المنافسين ، و تسعى المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التركيز من خلال التركيز بالتكاليف أي الحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة أو التركيز التميزي حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة.

**6. المسار الإستراتيجي (مراحل الإستراتيجية):** إن المسار الإستراتيجي يحدد مراحل عملية الإستراتيجية :

**1.6. مرحلة الصياغة (إعداد الإستراتيجية):**

**1.1.6. تحديد التوجه الإستراتيجي :** تكمن أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في أنه يساعدها في التعرف و فهم محيطها و كذا تبرير سبب و جودها و شرعيته، وبالتالي حصولها على دعم محيطها، هذا على المستوى الخارجي للمؤسسة أما على المستوى الداخلي لها، فهو يعتبر أداة التنسيق لجميع جهودها، كما يخدم التوجه الإستراتيجي وحدة التفكير في المؤسسة و يساعد في تحديد أولوياتها. و يتمثل في:

**لـ تحديد رؤية و رسالة المؤسسة:** إن الرؤية تصور المشهد المستقبلي لأعمال المؤسسة (أين نحن ذاهبون) فيما تكمن رسالة المؤسسة في وصف مشهد عملها الحالي (من نحن و ماذا نعمل). فإذا كانت رؤية المؤسسة تمثل طموحاتها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل إمكانياتها الحالية، فإن رسالتها تعبر عن تلك الطموحات التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمؤسسة.

لـ تحديد الغايات و الأهداف: تمثل الغايات أهدافا شاملة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فإنها أهداف عامة توضع بصورة مجردة تحول أغلب منظمات الأعمال الاقتراب منها، و يدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح، و النمو، و التوسع، و الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و الجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباط وثيقا بالإستراتيجيات الشاملة للمؤسسة، و إن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها (مساعدة، 2013، صفحة 134).

إن عملية وضع الغايات و الأهداف بصورة دقيقة و مترابطة من شأنه أن يساعد في تحويل الرسالة، و القيم التنظيمية، و الرؤية المستقبلية للمؤسسة إلى مستويات أداء، فإذا لم تستطع المؤسسة تحقيق أهدافها و غاياتها فإن رسالتها و قيمها و رؤيتها تبقى شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمؤسسة.

**2.1.6. التشخيص الإستراتيجي:** تعتبر مرحلة التشخيص الإستراتيجي من أهم مراحل عملية صياغة الإستراتيجية، فإذا تمت هذه المرحلة بالصورة المناسبة فإن ذلك يوفر المعلومات اللازمة حول وضعية المؤسسة سواء التنافسية أو الوظيفية. الشيء الذي يجعل من الإستراتيجية ذات مصداقية أكثر مما يضمن للمؤسسة تحقيق رسالتها و أهدافها.

التشخيص الإستراتيجي هو الدراسة التحليلية لوضعتي المؤسسة داخليا و خارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، و معرفة فرص و مخاطر المحيط من جهة أخرى، بذلك يهدف التشخيص الإستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها و تحولاتها المستقبلية التي تتواءم مع المحيط و تغيراته.

**3.1.6. تحديد الموقف الإستراتيجي (اختيار البديل الأفضل):** يهدف تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة في المحيط الذي تعمل فيها إلى إيجاد تلاؤم أو توافق بين الفرص الخارجية للمؤسسة و التهديدات و نقاط القوة و الضعف الداخلية بالمؤسسة، و اختبار مصداقية و فعالية البديل الإستراتيجي من جهة، و إمكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الموقف اتجاه المنافسين من جهة أخرى بما يضمن استمرارية المنظمة و بقاءها. حيث يتوفر أمام المؤسسة بدائل إستراتيجية مختلفة (سيناريوهات) و التي تعني أن هناك احتمالات كثير للتحرك الاستراتيجي من هذا المنطلق يجب تقييم البدائل الإستراتيجية من خلال أدوات و أساليب محددة تمكن المؤسسة من اختيار البديل الأفضل بما يتوافق و رسالة و أهداف المنظمة و بما يتناسب و تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية .

2.6. تنفيذ الإستراتيجية: وهى المرحلة التى تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة فى المرحلة السابقة مع التغيير المستمر نتيجة لتطور البيئة و تقلباته و يبدأ ذلك العمل بتخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ. (حيرش، 2011، صفحة 32)

3.6. الرقابة على الإستراتيجية: الرقابة تلازم الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية لأن الرقابة هى الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج عن المسلك المحدد كما تمكن الرقابة من الكشف عما قد يقع من الأخطاء أو من الانحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ و تصحيحها. (حيرش، 2011، صفحة 32)

### أسئلة المحاضرة:

1. ماهى أسباب تعدد تعريف الإستراتيجية؟
2. اشرح القيمة لدى Porter ؟
3. أذكر خصائص الإستراتيجية؟
4. ما الفرق بين رؤية و رسالة المؤسسة؟
5. ماهى مراحل المسار الإستراتيجي؟

## ثانيا: دورة حياة المؤسسة

### أهداف المحاضرة:

بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من:

- ☞ فهم طبيعة دورة حياة المؤسسة.
- ☞ استيعاب خصائص كل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة.
- ☞ فهم أهم نماذج دورة حياة المؤسسة.
- ☞ فهم العوامل المؤثرة على حجم المؤسسة.

### تمهيد:

إن المؤسسة هي كأي كائن حي تنشأ وتنمو وتتطور وقد تزول بعد وقت معين، وهو ما يطلق عليه دورة حياة المؤسسة والتي تتميز بعدة مراحل مختلفة.

### 1. مفهوم دورة حياة المؤسسة:

عرف Brilman المؤسسة كـ " منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز و مزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم ، معارف، عادات و إجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التقبل للتغيير " (بن حبيب، 2013، صفحة 34)

النظرية القائمة على تحليل النمو وفق فكرة تشابه سلوك المنظمات مع سلوك الكائنات الحية جاءت من طرف Marshall (1920)، في كتابه "مبادئ" les Principes حيث كتب " نمو المؤسسة يماثل نمو الأشجار حيث أن كل أنواع الأشجار لها حياة طبيعية تصل خلالها إلى حجمها الطبيعي ، و خلال دورة الحياة يجب من كل أنواع المؤسسات أن تعرف أن قوتها محدودة بسبب قوانين الطبيعة و ظروف المكان و الزمان، و خصائص مثل مرحلة تطور نشاط متخصص أو تموقع المؤسسة ، و قوانين الطبيعة تمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها" (Moungou, 2005, p. 47).

### 2. نماذج دورة حياة المؤسسة:

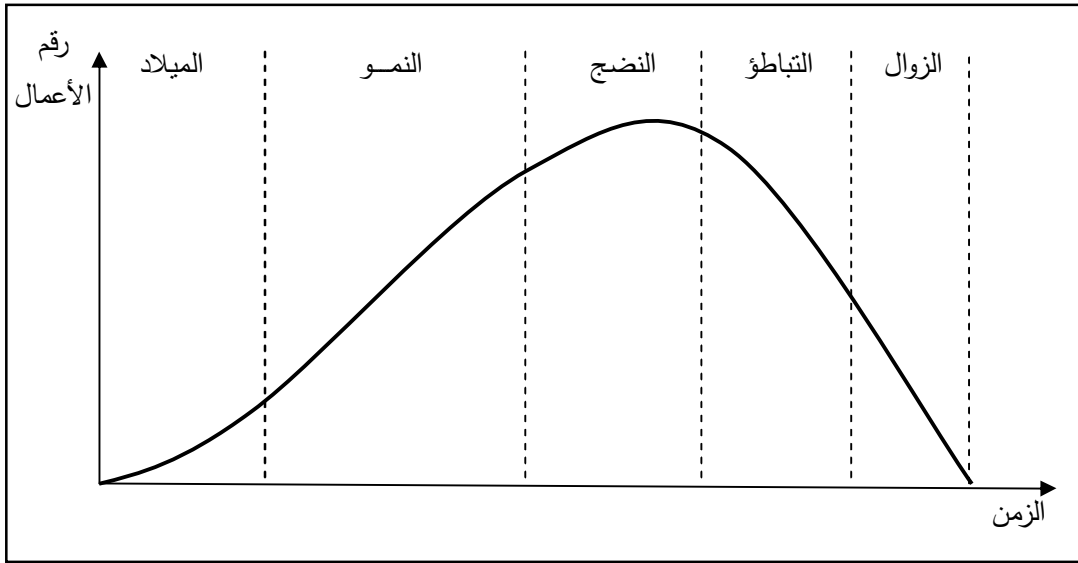
هناك العديد من تصنيفات التي تناولت نموذج دورة حياة المؤسسة من بينها:

1.2 نموذج Fuld & House: اقترح الباحثان خمس مراحل لحياة المؤسسة (الزبيدي، 2000، صفحة 276):

1.1.2 مرحلة النشأة: تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تسطير إستراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.

- 2.1.2. **مرحلة الشباب**: تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص و وضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.
- 3.1.2. **مرحلة منتصف العمر**: تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتفويض السلطة.
- 4.1.2. **مرحلة النضج**: يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.
- 5.1.2. **مرحلة التدهور والفناء**: تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع و النمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء.
- 2.2. **نموذج Miller et Friesen** : يقترح الباحثان خمس مراحل لدورة حياة المؤسسة هي: (حريم، 2003، الصفحات 170-174)
- 1.2.2. **مرحلة الولادة** : تسعى فيها المؤسسات الصغيرة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي.
- 2.2.2. **مرحلة النمو والتوسع**: تبدأ المؤسسات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسّم إلى وحدات ودوائر وتصبح وحداتها أكثر رسمية.
- 3.2.2. **مرحلة النضج**: تصبح فيها المؤسسات كفؤة ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية لكنها أقل إبداعية.
- 4.2.2. **مرحلة الانحدار والتدهور**: وهنا تتأرجح المؤسسة ضمن أسواق منكمشة ومتقلصة لمنتجات متقادمة.
- 5.2.2. **مرحلة إعادة الانتعاش**: تشهد فيها المؤسسة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على التقسيم على أساس السوق.
- و لعبت نظرية دورة الحياة دورا هاما في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة و ظهر ذلك من خلال أعمال كل من (Bazire(1976) ، Greiner (1977) ، Churchill (1983) ، Adizes (1991) و الذين اعتبروا أن تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل: (Moungou, 2005, p. 47)
- الميلاد و يمثل الظهور الأول للمؤسسة في المجال الاقتصادي؛
  - النمو و هو المرحلة التي تكون فيها المؤسسة بشكل منظم و مهيكّل؛
  - النضج غالبا يمثل المرحلة المثلى التي تسعى كل لمؤسسة لبلوغها؛
  - مرحلة التباطؤ و هي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال؛
  - مرحلة الزوال تجسد اختفاء أو موت المؤسسة.
- إذن يمكن توضيح مراحل دورة حياة المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): دورة حياة المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

### 3. العوامل المؤثرة على حجم المؤسسة:

هناك عدة عوامل اقتصادية أخرى تؤثر على حجم المؤسسة: (صخري، 2008، صفحة 80)

**1.3. طبيعة السوق:** فإذا لم تستطع المؤسسة زيادة تصريف منتجاتها مهما فعلت، فإنه من الأفضل أن يبقى حجم المؤسسة في الحدود التي تسمح به السوق و غالباً ما تتصف المؤسسات التي لها أسواقاً صغيرة بالحجم الصغير. و بصورة العامة، نجد أن حجم المؤسسة يتوقف أيضاً على طبيعة الطلب، فإذا كان الطلب ثابتاً و كبيراً و يتوقع أن يرتفع في المستقبل فإن الحجم الكبير للمؤسسة له ما يبرره. أما إذا كان الطلب صغيراً أو موسمياً أو متقطعاً فإن الحجم الكبير للمؤسسة ليس له ما يبرره.

**2.3. طبيعة الصناعة:** إذا كانت الصناعة المعينة تعتمد على الاستخدام الكثيف لرأسمال أكثر من لاعتمادها على العمالة الكثيفة فإن الإنتاج الكبير ما يبرره (الصناعات الثقيلة مثلاً).

**3.3. طبيعة السلعة:** يتوقف حجم المؤسسة أيضاً على طبيعة السلعة نفسها فبعض أنواع السلع، كالطائرات، السفن، السيارات... تتطلب بالضرورة مؤسسات كبيرة الحجم لأنها تحتاج إلى آلات كثيرة و كبيرة...

### أسئلة المحاضرة:

1. اشرح مفهوم دورة حياة المؤسسة؟
2. حدد مراحل دورة حياة المؤسسة، مع شرحها باختصار؟
3. أذكر أهم نماذج دورة حياة المؤسسة؟
4. ماهي العوامل المؤثرة على حجم المؤسسة؟

## ثالثا: مفهوم نمو المؤسسة

### أهداف المحاضرة:

بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من:

- ☞ ضبط مفهوم نمو المؤسسات.
- ☞ إدراك ضرورة نمو المؤسسات.
- ☞ استيعاب مراحل النمو و خصائصها.

### تمهيد:

يعتبر النمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة في السوق، فالمؤسسة التي تبقى في مكانها سوف تزول مع مرور الوقت ، وهو يشكل مرحلة مهم من مراحل دورة حياة أي المؤسسة ، كما أن المؤسسات تختلف من حيث حجمها و حجم نشاطها و تشكيلة منتجاتها و يعود ذلك أساسا إلى اختلافها في اختيار نمط نموها.

**1. تعريف النمو:** عرف (E.T. Penrose (1963 نمو المؤسسة على أنه سلوك التعاضم و ما يخلفه من انعكاسات، حيث أن سلوك التعاضم هو الارتفاع في العوامل الكمية (الارتفاع في: حجم الإنتاج، اليد العاملة، الحصة السوقية، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الصادرات...)، أما الانعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية (التغير في الهيكل، طبيعة النشاط، نمط التسيير...). (بن ساسي، 2011)

يمكن وضع الأطر النظرية لنمو المؤسسة على ضوء النظريات السابقة في ثلاث اتجاهات هي: (بن ساسي، 2011)

☞ **الاتجاه الأول:** يعتبر نمو المؤسسة عبارة عن تغير تدريجي في الحجم ينتهي بتحقيق الحجم الأمثل عندما يصل منحنى التكلفة المتوسطة لدالة الإنتاج إلى مستواه الأدنى بهدف تعظيم الربح؛

☞ **الاتجاه الثاني:** يعتبره أحد مراحل تطور المؤسسة و المتمثل في مرحلة النمو من دورة حياتها؛

☞ **الاتجاه الثالث:** هو شكل من أشكال التطور الداخلي للمؤسسة، الناتج عن استخدام مواردها الداخلية بشكل مرن و غير محدود في تنمية حجمها.

**2. أهداف النمو:** من بين أهداف نمو المؤسسة: (حيرش، 2011، صفحة 227)

- ☞ ارتفاع حجم عوامل الإنتاج (زيادة التشغيل، زيادة الإستهلاكات الوسيطة...).
- ☞ ارتفاع مستوى تسويق المخرجات ( حجم المبيعات ، الإيرادات ، الزبائن، حصص السوق...).



للتحسين النتائج (الإرباح...).

عموما يؤدي نمو المؤسسة إلى وفورات الحجم و إلى زيادة قوة (سلطة) المؤسسة.

**3. مراحل النمو:** هناك العديد من نماذج النمو نذكر منها:

**1.3. نموذج Churchill et Lewis :** (بن ساسي، 2011)

اعتبر Churchill et Lewis (1983) نمو المؤسسة ظاهرة مستمرة يمكن تجزئتها إلى مراحل متلاحقة تبدأ كل منها بنهاية الأخرى، و ينطبق ذلك على كافة المؤسسات الاقتصادية باختلاف طبيعتها و بيئتها محاكيا في تفسيره لهذه الظاهرة دورة حياة المؤسسة في مراحلها - عدا مرحلة الزوال - مع تركيزه على مرحلة النمو؛ حيث يمر النمو بخمس مراحل تبدأ بمرحلة التصميم و الإنشاء و تنتهي عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج، و ذلك اعتمادا على محور أفقي يمثل عمر المؤسسة و محور عمودي يمثل كل من الحجم و التنوع و درجة التعقيد:

**1.1.3. مرحلة التصميم و الإنشاء:** المؤسسة في هذه المرحلة مجرد فكرة تتبلور تدريجيا في شكل مشروع يحدد طبيعة المؤسسة و نوعية نشاطها و مصادر تمويلها و شكلها القانوني و استثمارات الأولية بعدها يقوم المؤسس بوضع مخطط للتجسيد الميداني و القيام بالإجراءات القانونية و العملية للإنشاء و الانطلاق في النشاط مع التركيز في البداية على توجيه المنتج إلى عملاء ميسورين لتوفير السيولة النقدية.

**2.1.3. مرحلة البقاء:** سميت بهذا الاسم لأنها مرحلة مصيرية يتوقف نجاح المؤسسة على تجاوزها و تتمثل في مرحلة بداية الأنشطة الاقتصادية و الظهور الأول في السوق، أما الهدف الأساسي للمؤسس هو الوصول إلى عتبة المردودية أي اقتصار الهدف العام على تغطية التكاليف الإجمالية و مراقبة مستوى الخزينة، و يتوقف ذلك على قدرات المؤسس على تسيير هذه المرحلة الحرجة.

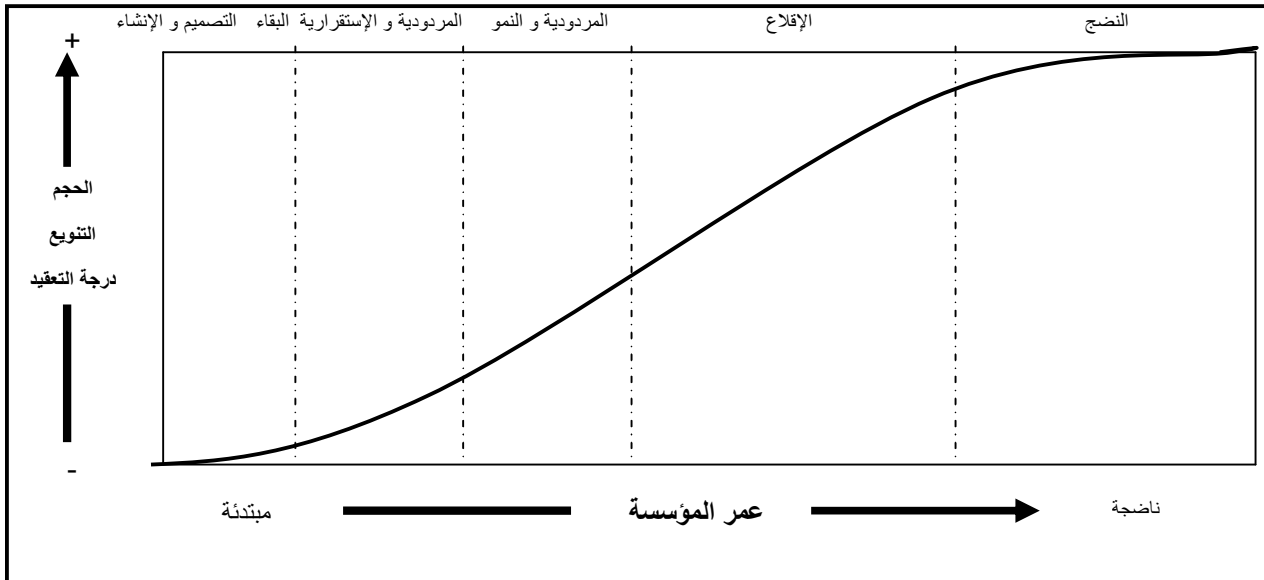
**3.1.3. مرحلة "المردودية - الاستقرارية":** بعد النجاح في تجاوز تحدي البقاء أثناء مرحلة الانطلاق تصل المؤسسة إلى مرحلة تحقيق الأرباح و تجاوز عتبة المردودية بفضل الارتفاع التدريجي لرقم الأعمال و بهدف التحكم الجيد في الحجم الجديد يقوم المؤسس بتوظيف إطارات مسيرة توكل لهم مهمة تسيير الأنشطة العملية بينما يكتفي هو بمهام القيادة الإستراتيجية و التي تعمل على المحافظة على هذا الوضع حتى تتوفر الظروف المناسبة لتحقيق النمو.

**4.1.3. مرحلة "المردودية - النمو":** مع بداية النمو يبدأ التحدي الحقيقي لنظام التسيير في إدارة التطورات الكمية و النوعية للمؤسسة و ذلك بتفعيل أنظمة التخطيط و المراقبة و التي تتولى إيجاد الحلول لأهم مشكل في هذه المرحلة و المتمثل في تمويل النمو بواسطة المفاضلة بين التمويل الذاتي و اللجوء للاستدانة و الذي يتوقف على مدى تعلق الإطارات المسيرة بالاستقلالية المالية، أما أغلب الاستثمارات الجديدة فتتمركز في السوق المحلي نظرا لقدرة المؤسسة على التحكم فيه.

**5.1.3. مرحلة الإقلاع:** إن نجاح المؤسسة فى تسيير النمو فى بدايته يؤدى إلى تراكم النتائج الإيجابية و التى توظف بدورها فى تحقيق أهداف النمو و هو ما يعرف بمرحلة الإقلاع و التى تتصف بتسارع فى وتيرة النمو تزداد معها القيود المفروضة على المؤسسة ، يضاف إلى ذلك ارتفاع المخاطر المالية بسبب اللجوء المستمر للاستدانة، كما تواجه المؤسسة فى هذه المرحلة مخاطر خارجية ناتجة عن تدويل النشاط و الاستثمار فى مناطق مختلفة و لمسايرة الأوضاع الجديدة يجرى المسيرون تغييرات هيكلية أهمها التحول نحو اللامركزية فى التنظيم و تطبيق أنظمة التخطيط و المراقبة على كافة الأقسام ضمانا لاستقلاليتها فى تحقيق الأهداف الفرعية و تجدر الإشارة إلى أن فشل المسيرين فى إدارة هذه المرحلة من شأنه أن يؤدى إلى نتائج كارثية تصل حد الإفلاس فى بعض الحالات.

**6.1.3. مرحلة النضج:** تعتبر مرحلة بداية نهاية النمو حيث يتجه معدل النمو نحو الاستقرار مع الاستمرار فى تحصيل النتائج الإيجابية للمرحلة السابقة و تظهر خلالها إشكالية تسيير الفوائض المالية و تصل المؤسسة إلى أقصى درجات التعقيد فى التنسيق بين الأنشطة كما يصل حجمها إلى مستوى غير مسبوق، إثر ذلك تتوجه نحو تنويع الأنشطة و الاستثمار فى تقنيات المراقبة و التسيير و استخدام أكثر الهياكل التنظيمية لامركزية، أما المخاطر المتعلقة بارتفاع الحجم فتكمن خصوصا فى الجمود و اللامرونة و التى وصفها Churchill et Lewis بمخطر تحجر المؤسسة (Risque de fossilisation)، و الذى يؤدى حسبها إلى قلة الإبداع بسبب تعدد الأنشطة، الأمر الذى يستدعى إعادة غرس روح المقابلة من جديد فى أعضاء التنظيم لضمان الاستمرارية. ويمكن توضيح تلك المراحل فى الشكل التالى.

الشكل رقم (18): مراحل نمو المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية، ملتقى دولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي فى المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة البلدة، يومي

19/18 ماي 2011.

**2.3. نموذج Larry Greiner:** (عباس، 2008/2007، الصفحات 61-62)

قام Greiner في أوائل السبعينات بتطوير نموذج النمو وأعيد نشر هذا النموذج في مجلة هارفارد للإدارة في عام 1998 ويعتبر أكثر النماذج شهرة وقبولاً. لقد طور Greiner نموذجه بالاستناد إلى ملاحظاته للعديد من المؤسسات التي قام بدراستها وقد ركز في دراسته وتحليل نمو المؤسسة على بعدين رئيسيين هما عمر المؤسسة وحجمها ولاحظ بأن تطورها يشهد نمواً هادئاً لفترة وصفه بالتطور Evolution ثم يلي ذلك فترة اضطراب داخلي أطلق عليه الأزمة Crisis.

وقد حدد خمسة مراحل أو مستويات لنمو المؤسسة كل مرحلة نمو تجلب معها أزمة خاصة بها و إذا تمت معالجة الأزمة بنجاح انتقلت إلى مرحلة تطور جديدة ولكن في حالة عدم معالجة الأزمة والانتقال السليم للمرحلة الثانية يصبح انحدار المنظمة نتيجة محتملة.

**1.2.3. الإبداع وأزمة القيادة (أزمة تنظيمية):** إن الكثير من المؤسسات تنشأ من فكرة لدى فرد أو عدد من الأفراد وبعد الإنشاء تتراد المتطلبات الإدارية ولا يرغب المؤسس المبدع في إشغال نفسه بهذه القضايا ونتيجة للحاجة الماسة إلى المهارات الإدارية تنشأ أزمة القيادة الإدارية فتلجأ المنظمة إلى التحرك والتحول نحو النمو الذي يتصف بالتوجيه الشديد.

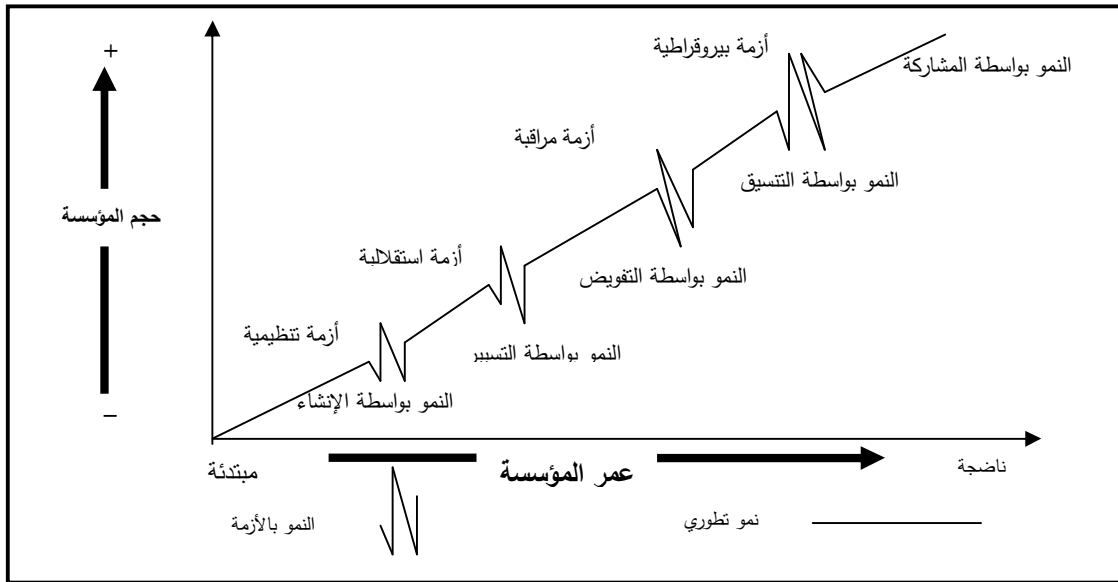
**2.2.3. التوجيه وأزمة الاستقلالية (أزمة استقلالية):** بعدما يتولى المدير مسؤولية القيادة يعود الأشخاص المبدعون إلى الإبداع وبعدها يتحول التوجيه من قبل الإدارة العليا إلى هيكل تنظيمي رسمي مليء بالقواعد والمعايير والنماذج ونظم محاسبة التكاليف والتخصص وتحدث الأزمة الثانية حينما يجد الأشخاص المبدعون أن الهيكل الرسمي يعيق الإبداع ويقيد سلطتهم في اتخاذ القرارات ويصبح الهيكل التنظيمي الآلي الذي ساعد بنجاح في حل أزمة القيادة يسبب الآن أزمة الاستقلالية ومع استمرار النمو يصبح الموظفون في المستويات الدنيا على دراية بالمشكلات تفوق معرفة الإدارة العليا فيطلبون مزيداً من الحرية للاستجابة بسرعة لاحتياجات المتفاعلين ومشكلات الإنتاج وغيرها.

**3.2.3. التفويض وأزمة الرقابة (أزمة مراقبة):** وفي سبيل حل أزمة الاستقلالية تنشأ الحاجة للتفويض وعلى الإدارة أن تفوض بعض سلطاتها ومسؤولياتها للمستويات الدنيا وتسمح لها بمزيد من حرية التصرف وفي هذه المرحلة يستمر النمو ولكن من خلال اللامركزية.

**4.2.3. التنسيق وأزمة الروتين (أزمة بيروقراطية):** ولكي تتمكن الإدارة العليا من السيطرة والرقابة على مجريات الأمور تلجأ إلى تطبيق آليات ووسائل تنسيق متنوعة وعديدة و إجراءات رسمية للتخطيط و إضافة موظفين استشاريين ومركزية بعض الأنشطة وغيرها وفي ظل ذلك يبدأ المديرين بإدراك أنهم مقيدون في إدارة شؤون قطاعاتهم وأنهم مرتبطون بباقي المنظمة من خلال شبكة تنسيق تفصيلية و إذا ما استمر النمو بهذه الصورة فسيؤدي في النهاية إلى أزمة الروتين (البيروقراطية) وعدم قبول مسيري القطاعات للرقابة التي يمارسها الموظفون في المركز والعمل المكتبي.

5.2.3. التآزر وأزمة التشبع النفسى ( أزمة التشبع النفسى): أما المستوى الخامس من النمو فهو التآزر والتعاون ( النمو بواسطة المشاركة) فمن أجل مقاومة الروتين تتطور هياكل إبداعية تعتمد على العمل بروح الفريق و مهارات التفاعل التبادلي وتحمل استراتيجيات حل الصراع أهمية قصوى فى هذه المنظمات حيث لا تتجج الوسائل الرسمية ويتم تشجيع السلطة المزدوجة وفرق العمل المؤقتة والتجربة فى مناخ يتصف بمشاركة المسؤولية بدلا من التخصص وينتج عن التنظيم التعاوني أزمة إشباع نفسية حينما يجد الأفراد أنفسهم يعملون فى بيئة يسودها الغموض والتوتر الناتجان عن تصميم فرق العمل وأن المتطلبات والاحتياجات المتضاربة للرقابة الآلية والمرونة العضوية ترسل إشارات مختلفة و مشوشة وقد يعاني الأفراد بدنيا ونفسيا فى مثل هذا النوع من التنظيم ويمكن معالجة الوضع جزئيا بإعطاء اهتمام أكبر لصحة وسلامة العاملين بهدف تقليص التوترات والضغوط المتواجدة فى مرحلة التآزر.

### الشكل رقم (19): أزمات النمو



المصدر: إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية، مرجع سابق.

#### 4. فرص النمو: (بن ساسي، 2011)

تعرف فرص النمو على أنها وضعيات مؤقتة و فى أغلب الأحيان لا تتكرر بنفس الشكل كما أنها تعتبر أوضاعا جذابة للمؤسسة و للمؤسسات المنافسة فرهان اقتناء الفرصة يتوقف على قدرة المؤسسة على اكتشافها المبكر أولا، ثم تكييفها مع الأهداف المسطرة من جهة، و ما تملكه من مختلف الإمكانيات و الموارد التي تؤهلها لاقتنائها من جهة أخرى، ثم اتخاذ القرار بالفعالية و السرعة المطلوبة، لأن التأخر أو اللاتفاعل الجيد مع هذه الحالة يؤدي إلى ضياع الفرصة، ليس ذلك فحسب، بل إن استفادة المنافسين منها من شأنه أن يؤدي إلى تقهقر مكانة المؤسسة السوقية و التنافسية. و فيما يلي نحاول التطرق لأهم فرص النمو التي يتيحها المحيط:

**1.4. منتجات جديدة:** إن نجاح المؤسسة فى استخلاف منتجاتها عند انخفاض الطلب عليها بمنتجات جديدة يعزز مكانتها السوقية و التنافسية و يكسبها فرصا متتالية لتحقيق النمو و لو عدنا إلى تحليل دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات فى المحافظة على معدل النمو فى المبيعات نتيجة لتشبع السوق بالمنتج الحالي و عند هذا الوضع تستعد المؤسسة لتصميم و طرح منتج جديد.

**2.4. النمو الاقتصادي:** يرتبط النمو الاقتصادي الكلي ارتباطا متبادلا بنمو المؤسسات فكلاهما يؤدي إلى الآخر، فارتفاع الناتج المحلي الخام (PIB) يكون نتيجة لأداء المؤسسات على مستوى تحقيقها للقيمة المضافة المتأتية أصلا عن ارتفاع رقم الأعمال و/أو تحكم المؤسسة فى استهلاكاتها الوسيطة، هذا النمو الاقتصادي المحقق يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يؤدي إلى تنشيط الطلب العام و الذي يكون فرصة مناسبة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها و بالتالي تحقيق النمو؛

**3.4. تغيير أذواق المستهلكين:** إن التغيير السريع فى أذواق المستهلكين بفعل تنامي الأعمال الترويجية والإشهار، يعتبر فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها و ذلك يتوقف على قدراتها الإبداعية و مراقبتها لسلوك المستهلكين و توقع التغييرات المحتملة لأذواقهم و دوافع الشراء لديهم و تطور احتياجاتهم، على ذلك تتمكن المؤسسة من تقديم عروض تتناسب مع كمية و نوعية الطلب فى السوق.

### أسئلة المحاضرة:

1. ماهي أهداف نمو المؤسسة؟
2. حدد مراحل نمو المؤسسة ؟
3. اشرح أزومات النمو فى نموذج Larry Greiner لنمو المؤسسة؟
4. اشرح كيف لطبيعة السوق أن تؤثر على حجم المؤسسة؟
5. بين الفرص التي قد تدفع المؤسسة إلى النمو؟

## رابعاً: أنماط نمو المؤسسة

### أهداف المحاضرة:

بعد إنهاء هذه المحاضرة يجب على الطالب التمكن من:

✍ التفريق بين أنماط النمو.

✍ التمييز بين إيجابيات و سلبيات أنماط النمو.

✍ فهم أسباب اختيار نمط معين للنمو.

### تمهيد:

اختلفت التعاريف التي تناولت النمو الداخلي و الخارجي للمؤسسة من حيث:

✍ مصادر تمويل النمو: حيث يقترن النمو الداخلي بمصدر التمويل الداخلي والنمو الخارجي بمصدر التمويل الخارجي.

✍ مصدر رقم الأعمال : حيث يعبر النمو الداخلي عن الارتفاع في رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة في منشئها الأصلي، و يعبر النمو الخارجي عن الارتفاع في رقم الأعمال المحقق في الخارج ( نمو الصادرات).

### 1. النمو الداخلي ( النمو العضوي):

#### 1.1. تعريف النمو الداخلي:

عرف (A.B.Weber et F.Jennic 1975) النمو الداخلي على أنه " نمو المؤسسة عن طريق التمويل

الذاتي أو جلب رؤوس أموال نقدية دون التوحد مع مؤسسات أخرى" (بن ساسي، 2008، صفحة 34)

لكن اعترض ( R.Paturel 1978) على ربط نمط النمو بمصدر التمويل، ذلك لأن كل من النمو

الداخلي و النمو الخارجي يمكن تمويلهما بمصادر تمويل داخلية و/أو خارجية و عليه فلا توجد خصوصية

تمويلية لكل من الإستراتيجيتين فالنمو الخارجي يمكنه تمويله بالتمويل الذاتي (حالة نادرة لكنها موجودة) ، كما

أن النمو الداخلي يمكن أن يمول مثلاً باللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية كإصدار أسهم و/أو الحصول على

قروض بنكية. (بن ساسي، 2008، صفحة 34)

و هناك من عرف النمو الداخلي انطلاقاً أيضاً من الإنتاجية من هذه التعريفات نجد " يركز النمو

الداخلي على زيادة طاقة الإنتاجية للمؤسسة من خلال إنشاء وحدات أو معدات جديدة. استخدام المؤسسة

الاستثمارات الخاصة باستخدام الموارد الخاصة (نقداً أو زيادة رأس المال) أو الموارد الخارجية (قرض مصرفي)"

(Bonnefous, Lecocq, & Le Goavec, 2011, p. 62)

**2.1. دوافع النمو الداخلى:**

هناك العديد من الأسباب التى تدفع المؤسسة إلى النمو الداخلى منها: (حيرش، 2011، الصفحات

(229-228)

**1.2.1. عندما يزداد الطلب على منتجات المؤسسة:** عندما يرتفع الطلب على منتجات المؤسسة تضطر هذه الأخيرة إلى رفع إنتاجيتها، فغالبا ما تقوم لرفع طاقتها الإنتاجية بواسطة اللجوء إلى استثمارات جديدة.

**2.2.1. عندما تريد المؤسسة الاستفادة من مجهودها فى مجال البحث و التطوير:** فى هذه الحالة تعتمد المؤسسة عموما على قدرتها الذاتية لتعزيز مكانتها بتسويق منتجات جديدة توصلت إليها، أو إدخال إبداعاتها فى مجال العمليات أو الإدارة.

**3.2.1. عندما يتوفر لدى المؤسسة قدرات كبيرة ( الأفراد، الأموال، التكنولوجيا...):** و تريد الاستفادة منها، فى هذه الحالة تعمل المؤسسة على النمو الداخلى.

**4.2.1. لحماية هوية المؤسسة:** عندما تكون الإدارة حريصة على حماية هوية المؤسسة، خاصة فى ظروف المنافسة و عند كثرة المنافسين أو تفشي ظاهرة التقليد...، فى هذه الحالة يفضل النمو من الداخل.

**5.2.1. لحفاظ المدير على السلطة:** كذلك إذا كان مدير المؤسسة متخوفا من فقدان سلطته عند القيام بعملية الشراكة أو الاندماج أو أى تعمل مع مؤسسات أخرى فيفضل النمو الداخلى . و تجدر الإشارة إلى أن هذا الخيار فى هذه الحالة غير موضوعي لأن دراسة القرار تكون متأثرة بالمصالح الخاصة.

**6.2.1. للحفاظ على مناصب الشغل:** من بين مزايا النمو الداخلى أنه لا يمس بمناصب الشغل بل أنه فى كثير من الحالات يؤدي إلى زيادة فرص العمل، و هذا من بين الأسباب التى تجعل المديرين يفضلون النمو الداخلى حتى يحافظوا على مناصب الشغل الموجودة.

**3.1. إيجابيات و سلبيات النمو الداخلى**

يمكن توضيح إيجابيات و سلبيات النمو الداخلى فى الجدول التالى:

## الجدول رقم (07): ايجابيات و سلبيات النمو الداخلى

النمو الداخلى	
المميزات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير تدريجى وأكثر قابلية للتحكم و الإدارة بسهولة.</li> <li>- تعزيز ثقافة المؤسسة.</li> <li>- تحسن المناخ الاجتماعى ( مناخ اجتماعى خالى من الإضطرابات بين العمال بسبب اعتماد المؤسسة على إمكانياتها الداخلىة).</li> </ul>
السلبيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطور بطئ (النمو الداخلى يستغرق وقتا طويلا).</li> <li>- خطر التصلب و ضعف الليونة.</li> <li>- صعوبات التمويل .</li> <li>- التخصص فى النشاط (عائق فى حالة رغبة المؤسسة فى الاتجاه إلى التنوع مستقبلا)</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2. النمو الخارجى:

## 1.2. تعريف النمو الخارجى:

عرف A.P.Weber النمو الخارجى " العملية التى بموجبها تنمو المؤسسة بالحيازة الكلية لمؤسسة أو مؤسسات موجودة مسبقا" (بن ساسى، 2008، صفحة 35)

كما يعرف النمو الخارجى على أنه "عبارة عن مجموعة من طرق التطوير التى تمر من خلال المشاركة فى رأس المال فى مؤسسات قائمة أو من خلال شراء مؤسسة أخرى" (Bonnefous, Lecocq, & Le Goavec, 2011, p. 62)

يرتبط النمو الخارجى بمصطلح الحيازة (Acquisition)، حيث يعتبر النمو الخارجى كل عمليات الحيازة لإجمالى الأصول المادية المستعملة من طرف مؤسسة أخرى أو الحيازة شبه الكلية لرأس مال مؤسسة من طرف أخرى. و توصل الباحث الأمريكى J.F.Weston إلى ربط النمو الخارجى بالعمليات التالية: (بن ساسى، 2008، صفحة 36)

- ❖ إنشاء مؤسسة جديدة بضم مؤسستين موجودتين على الأقل؛
- ❖ حيازة كلية لأصول مؤسسة أخرى مع الاحتفاظ بهوية المؤسسة الحائزة؛
- ❖ تولي السيطرة (La prise de contrôle) على رأس مال مؤسسة أخرى .



**2.2. دوافع النمو الخارجي:**

هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى اختيار النمو الخارجي منها: (حيرش، 2011، صفحة

(231)

**1.2.2. ضرورة الإقتناء السريع لحصص في السوق:** عندما تضطر المؤسسة إلى السيطرة السريعة على حصص من السوق فلا يمكنها اختيار النمو الداخلي لضيق الوقت .

**2.2.2. إرادة اقتحام أسواق صعبة الدخول:** عندما تريد المؤسسة اقتحام بعض الأسواق التي يصعب عليها دخولها ، يتل اقتناء مؤسسات أخرى موجودة في السوق الطريقة المثلى بدلا من الإعتماد على القدرات الداخلية التي لا تنفع في هذه الحالة.

**3.2.2. الإستفادة من أفضليات التجميع :** في بعض الحالات تستهدف المؤسسة أن تستفيد من أفضليات التجميع (synergy) بين مواردها و موارد معينة في مؤسسة معينة، فيكون الإقتناء هنا هو الطريقة المثلى.

**4.2.2. التمكن من الإستفادة من التكنولوجيا المتطورة:** قد تقوم المؤسسة باقتناء مؤسسة أخرى من أجل الإستفادة من التكنولوجيا المتوفرة لدى هته الأخيرة.

**5.2.2. توفير تكاليف انشاء علامات جديدة:** لا شك أن اقتناء مؤسسة لها علامة يعطي للمؤسسة لإمكانية الإستفادة من هذه العلامة بتكلفة أقل مما يكلفه انشاء علامة جديدة.

**3.2. ايجابيات وسلبيات النمو الخارجي:**

يمكن توضيح ايجابيات و سلبيات النمو الخارجي في الجدول التالي:

## الجدول رقم (08): ايجابيات و سلبيات النمو الخارجي

النمو الخارجي	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يسمح النمو الخارجي بالحصول بسرعة أكبر على التكنولوجيا أو المهارات التي لا تملكها المؤسسة .</li> <li>- عملية الاقتناء سريعة .</li> <li>- النمو الخارجي في نفس قطاع النشاط يحيد منافس ولا يرفع من الإنتاج الكلي في السوق. يتم تجنب الطاقة المفرطة. انه مثالي عندما يكون السوق في مرحلة النضج.</li> <li>- بلوغ الحجم الأمثل للمؤسسة في وقت قصير يمكن المؤسسة من البقاء في السوق و المنافسة.</li> </ul>	المميزات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنشأ المشاكل الإدارية في إدماج الموظفين الذين كانوا جزءا من المؤسسة المقتناة.</li> <li>- يجب على المؤسسة دراسة السوق من أجل تعرف على المؤسسة المستهدفة للشراء. فهي قد لا تكون موجودة بالضرورة.</li> <li>- في بعض الحالات بل في كثير من الحالات، تكون تكلفة الاقتناء و الاندماج مرتفعة جدا. و هذا ما يضيق على الكثير من المؤسسات .</li> <li>- كما أن اللجوء إلى النمو الخارجي يقلص في حالات معينة سلطة المدير عند مجيء الشركاء الجدد</li> </ul>	السلبيات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Bonnefous, Lecocq, & Le Goavec, 2011, p. 62) و (حيرش، 2011، صفحة 234)

## 4.2. اتجاهات النمو الخارجي:

هناك ثلاث اتجاهات للنمو الخارجي:

1.4.2. النمو الأفقي: التطور نحو نشاطات المنافسين بمعنى السيطرة على المؤسسات المنافسة بالشراء و التملك ، أو التطور نحو النشاطات المكملة للنشاطات الموجودة.

## 2.4.2. النمو العمودي: يأخذ النمو العمودي شكلين:

للنمو العلوي (الخلفي): و هو سعي المؤسسة إلى تطوير نشاطها إلى المراحل التي تسبق نشاطها ، بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على مراحل توريد مستلزمات الإنتاج إما بشراء المؤسسات التي تقوم بتلك المراحل أو الإندماج معها.

للنمو السفلي (الأمامي): و هو سعي المؤسسة إلى تطوير نشاطها إلى المراحل التي تأتي بعد نشاطها ، بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على مراحل تسويق منتجاتها ( منافذ التوزيع ) إما بشراءها أو الإندماج معها.

3.4.2. النمو التوسعي: هو اقتناء و استعمال معارف جديدة في مجالات جديدة ، و منتجات جديدة و في حافظة نشاط المؤسسة (حيرش، 2011، صفحة 204).

## 5.2. أشكال النمو الخارجي:

يأخذ النمو الخارجي ثلاث أشكال: (Josien & Landrieux-Kartochian, 2008, p. 195)

**1.5.2. مشاركة Participation** : مشاركة مؤسسة في مؤسسة أخرى ( المؤسسة A تشتري جزء من رأس مال المؤسسة B).

**2.5.2. الإندماج Fusion** : اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى ( عند جمع اثنين من المؤسسات لتشكل واحدة جديدة، يعبر عنه بالعلاقة  $A+B=C$ ).

**3.5.2. الإستحواذ Absorption** : الإستحواذ مؤسسة على مؤسسة أخرى (المؤسسة A تسيطر على المؤسسة B، يعبر عنه بالعلاقة  $A+B=A$ ).

## 3. النمو المشترك (التعاون):

## 1.3. تعريف النمو المشترك (التعاون):

النمو المشترك هو اكتساب المهارة أو التقنية وفق مبدأ معطي - معطي donnant - donnant (علاقة ربح - ربح win - win). فهو يفترض مسبقا وجود تقاسم أو تبادل (Bonnefous, Lecocq, & Le Goavec, 2011, p. 63).

و في الواقع فإن طريقة التعاون تأتي بديل لطرق النمو الخارجي الأخرى، حيث يصبح بإمكان المؤسسة الاعتماد على قدرات غيرها دون اللجوء إلى الاقتناء أو الإدماج . كما أنها في الوقت نفسه سبيلا إلى تقليص ضغط المنافسة. (حيرش، 2011، صفحة 237).

و تعتبر التغيرات البيئية و الضغط التنافسي السببين الرئيسيين لجوء المؤسسة إلى التعاون مع مؤسسات أخرى.

## 2.3. أشكال النمو المشترك:

تأخذ إستراتيجية التعاون شكلين أساسيين : (Josien & Landrieux-Kartochian, 2008, p. 196)

**1.2.3. التعاون بين المؤسسات غير المتنافسة (الشراكة partenariat)**: يتعلق الأمر ، بأي عمل تعاوني

مطلوب ( على سبيل المثال المناولة) بين مؤسستين، و هو محدد بعقد (Josien & Landrieux-Kartochian, 2008, p. 63) و يأخذ الأشكال التالية:

- ✍ مؤسسة مشتركة Joint - Ventures (اشترك مؤسسات من دول مختلفة).
- ✍ شراكات عمودية Partenariats Verticaux (علاقات العملاء - الموردين).
- ✍ الاتفاقيات المشتركة بين القطاعات (اشترك مؤسسات من قطاعات مختلفة).

2.2.3. التعاون بين المؤسسات غير المتنافسة (التحالف Alliance): التحالف هو علاقة تعاقدية بين مؤسسات متنافسة (Bonnefous, Lecocq, & Le Goavec, 2011, p. 63). و يأخذ الأشكال التالية:

- ✍ تحالفات التكامل المشترك Alliance de Co - Intégration (صنع عنصر مشترك يتكامل مع المنتجات محددة).
- ✍ تحالفات شبه التكامل Pseudo - Intégration (منتج مشترك للشركاء).
- ✍ التحالف التكاملى Alliance Complémentaire (تسويق منتج تم تطويره من طرف الغير).

#### أسئلة المحاضرة:

1. حدد أنماط نمو المؤسسة مع شرحها باختصار؟
2. ميز أشكال النمو الخارجى؟
3. ميز أشكال النمو المشترك؟
4. ماهى دوافع اختيار نمط لنمو المؤسسة دون الأخر؟
5. بين كيف يمكن لعملية الاندماج و الاقتناء أن تؤدي إلى زيادة حجم المؤسسة؟

## خاتمة

ضمت هذه المطبوعة اثني عشر محاضرة قسمت على ثلاث محاور، شمل المحور الأول ثلاث محاضرات بدأت بمفهوم المؤسسة الاقتصادية، تصنيفاتها و محيطها. و تضمن المحور الثاني ستة محاضرات خصصت لوظائف المؤسسة بدأ وظيفة الإنتاج، التمويل، البحث و التطوير، التسويق، الموارد البشرية، الوظيفة المالية. و خصص المحور الثالث و الأخير لإستراتيجية المؤسسة ، دورة حياة المؤسسة و نموها ، مراحلها و أنماطه.

قصد تسهيل استيعاب المقياس، عمدنا على مستوى كل محاضرة، أن تسبقها مجموعة من الأهداف المتوخى تحقيقها عند نهايتها، و إتباعها بمجموعة من الأسئلة بغرض المراجعة و تثبيت الأفكار و المفاهيم. و ذلك لتنمية الروح النقدية و تعميق المناقشة للطالب.

تجدد الإشارة في الأخير إلى أن انجاز هذا العمل لا يعني اكتماله أو عدم النظر إلى توسعته مستقبلا ، ما دام أنه عمل بشري و أن طبيعة موضوعه قابلة للدراسة و للتطوير لما يعرفه مجالي الإدارة و الاقتصاد من تغيرات و تطورات متتالية.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### أولا :الكتب

1. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية ، القاهرة، 1999.
2. ايمان صالح عبد الفتاح، التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية، إبيس كوم للنشر و التوزيع القاهرة،2007.
3. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي دار المسيرة ، عمان،2010.
4. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ،الإسكندرية،2004 .
5. حسن حريم، إدارة المنظمات ، دار مكتبة الحامد، عمان، 2003.
6. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و النماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008.
7. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، 2000.
8. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري ، عمان، 2009.
9. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2010.
10. سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 .
11. صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية " مدخل تكاملي"، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2007.

12. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الخامسة، 2013.
13. عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية ،القاهرة، 2009.
14. عبد العزيز صالح بن حبقور، الإدارة الإستراتيجية"إدارة جديدة في عالم متغير" ، دار المسيرة، عمان، 2004.
15. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008.
16. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية ، دار الوراق، عمان، 2011.
17. فتح الله ولعلو، الإقتصاد السياسي توزيع المداخل و النقود و الإئتمان، دار الحداثة، الإسكندرية، 1981 .
18. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية ، الجزائر، 2008.
19. فهيمة بديسي، المحاسبة التحليلية دروس و تمارين، دار الهدى، الجزائر، 2013.
20. كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج و العمليات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
21. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية "العولمة و المنافسة" ، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
22. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية" مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية" ، دار المسيرة، عمان، 2013.
23. محفوظ جوده، حسن الزعبي، ياسر المنصور، منظمات الأعمال المفاهيم و الوظائف ، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
24. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ، وظائف ، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2011.
25. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد ، عمان، 2002.
26. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2007.

27. ناصر دادى عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجى، ديوان المطبوعة الجامعية، الجزائر، 2001.
28. نزار عبد المجيد البوارى، أحمد محمد فهمى البرزجى ، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم-الأسس-الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
29. وائل محمد صبحى إدريس، طاهر محسن منصور الغالبى ، السيناريو و العملية التخطيطية " مفاهيم أساسية" ، دار وائل، عمان، 2012.

### ثانيا: المقالات و المجالات

1. إلياس بن ساسى، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلى و النمو الخارجى للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008.
2. عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث و التطوير على ربحية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة ورقلة ، العدد 04، 2013.

### ثالثا: الملتقيات و الأيام الدراسية

1. الحاج عرابة ، وظيفة البحث و التطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة فى المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولى حول "المعرفة فى ظل الإقتصاد القومى و مساهمتها فى تكوين التوايا التنافسية فى البلدان العربية"، يومى 27-28 نوفمبر 2007.
2. إلياس بن ساسى، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية، ملتقى دولى حول:الإبداع و التغيير التنظيمى فى المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، يومى 18 و 19 ماي 2011 ، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، جامعة البليدة .
3. محمد العربى ساكر، عبد الحق رايس، حوكمة وظيفة البحث و التطوير فى المؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولى حول:الإبداع و التغيير التنظيمى فى المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، يومى 18 و 19 ماي 2011 ، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، جامعة البليدة .



## رابعاً : الرسائل و الأطروحات

1. سمير عباس، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD دا رسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة باجي مختار عنابة، 2008/2007 .

## خامساً: القوانين و المراسيم

1. الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون رقم 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد 71، 15 ديسمبر 2001، الجزائر .
2. القانون التجاري الجزائري المعدل .
3. المادة 684، القانون المدني، القانون رقم 05-10، 20 يونيو 2005 .

## المراجع باللغة الأجنبية

## I. Ouvrages :

1. Bonnefous. B, Lecocq. P, Le Goavec. Y, *Management* , Hachette , Paris, 2eme édition, 2011 .
2. Brennemann. R, Sépari.S, *économie d'entreprise*, Dunod, Paris,2001.
3. Bussenault. C, Pretet. M, *économie et gestion de l'entreprise* , Vuibert, Paris, 4 édition, 2006.
4. Bussenault. C, Pretet. M ,*Organisation et Gestion de L'entreprise exercices*, Vuibert, Paris,1991.
5. Charron. J-L, Sépari. S, *Organisation Et Gestion De L'entreprise,DECF Manuel Et Applications* , Dunod, Paris, 2° edition, 2001.
6. ElHadi Ghedjghoudj, *Management Strategique Les Différentes Approches*, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2013 .
7. Gerbier. J, *Organistion Et Fonctionnement De L'entreprise - Traité Fondamental*, Tec et Doc Lavoisier, Paris, 1993 .

8. Josien. S, Landrieux-Kartochian. S, *Organisation et Management de l'entreprise*, Gualino éditeur, Paris, 2008.
9. Kotler. P, *Marketing Management Millenium Edition*, Pearson Custom Publishing, Boston,Tenth Edition, 2000.
- 10.Kotler. P, Dubois. B, *Marketing Management* , Nouveaux horizon, Paris,8°eme édition, 1994 .
- 11.Lendrevie. J, Lindon. D ,*Mercator* , Dallo, Paris,6°Edition,2000.
- 12.Pascal Laurent, Francois Bouard, *Economie d'entreprise*, les éditions d'organisation,1997.
- 13.Thiétrat. R-A, Xuereb. J-M, *Stratégies concepts, Méthodes, mise en œuvre*, Dounod, Paris, 2005.

## II. Séminaire et Revues :

1. Levitt. T, *Marketing Myopia*, Harvard business review, july-august 1960 .
2. Mintzberg. H, *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, California Management Review, 1987.
3. Porter. M, *What is Strategy ?* ,Harvard Business Review November – December 1996.

## III. Thèses :

1. Mounbou. S. P, *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.

## IV. Cites Internet:

1. Dossier 09 :*la notion de strategie et la démarche strategique* , thème n : 2°elaborer une strategie ,2015 ,03 17 www.fontainepicard.com/pdf/extraits/ext\_84.pdf
2. Ritson. N, *Strategic Management*, 2011, Consulté le 04 09, 2012, sur bookboon.com.