

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم المالية والمحاسبة



محاضرات في مقياس:

# إقتصاد المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس

من إعداد الدكتورة:

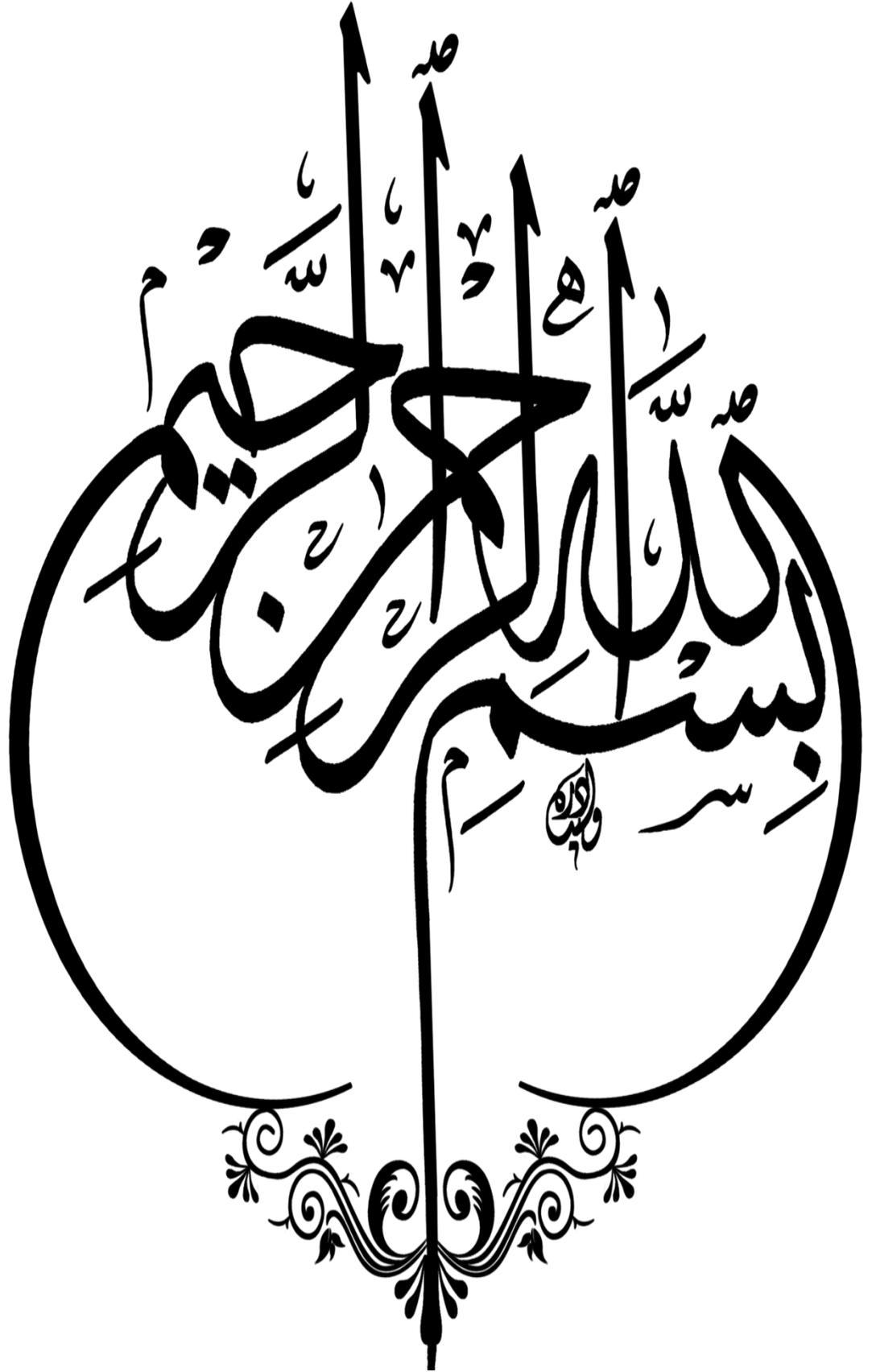
حجيلة بن وارث

أستاذة محاضراً

قسم العلوم المالية والمحاسبة

السنة الجامعية 2019-2020





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

أ-ب	مقدمة المطبوعة
7-1	المحور الأول: المؤسسة الاقتصادية
23-12	المحور الثاني: دورة حياة المؤسسة
35-25	المحور الثالث: محيط المؤسسة
50-37	المحور الرابع: تنظيم المؤسسة
73-51	المحور الخامس: وظائف المؤسسة
79-74	المحور السادس: التحليل الاقتصادي للمؤسسة
90-80	المحور السابع: استراتيجيات نمو المؤسسة
108-91	المحور الثامن: الاتجاهات الجديدة المعاصرة للمؤسسة

# فهرس الجداول والأشكال



## فهرس الجداول والأشكال

- 13 الشكل 1- التمثيل البياني لدورة حياة المؤسسة
- 18 الشكل 2- طرق امتلاك عوامل الإنتاج خاصة بالمؤسسة
- 19 الشكل 3- مصفوفة النمو ANSOFF
- 30 الشكل 4- القوى التنافسية الخمس لبورتر
- 44 الشكل 5- الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف
- 45 الشكل 6- الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات
- 46 الشكل 7- الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي
- 47 الشكل 8- الهيكل التنظيمي على أساس العملاء
- 48 الشكل 9- الهيكل التنظيمي المركب
- 49 الشكل 10- الهيكل التنظيمي على حسب المصفوفة
- 101 الشكل 11- دورة حياة الميزة التنافسية
- 35 **الجدول رقم 1- نموذج تحليل مصفوفة سوت SWOT**

# مقدمة المطبوعة



## مقدمة المطبوعة

تقع المؤسسة في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر، فهي المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، وتبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل، حتى الحياة الاجتماعية، كما أن المؤسسة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية، وفي هذا السياق فهي بمثابة المكان الذي تتلاقى فيه الأفكار التي تسمح بالوصول إلى نظريات تفسيرية ووصفية التي تنشق من خلالها التطبيقات الإدارية.

يعتبر مقياس اقتصاد المؤسسة من المقاييس التي تهتم بدراسة المؤسسة الاقتصادية بجميع جوانبها حيث تعتبر المؤسسة وحدة أساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع تساهم في العديد من المجالات ولكنها تتعرض للكثير من الضغوطات والتي تؤثر بدورها على المحيط

جاءت هذه المطبوعة لتكون مرجعا في مقياس اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم المالية والمحاسبية ، علوم التسيير، العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية، ذلك لانها أملت على العديد من المواضيع الخاصة بالمؤسسة وفق المقرر الوزاري.

لقد تم تقسيم هذه المحاضرات إلى ثمانية محاور حيث يتناول: المحور الأول مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية أهدافها، أنواعها وتصنيفاتها أما المحور الثاني يتناول أنماط نمو المؤسسة ، دورة حياة المؤسسة وماهي أساليب نمو المؤسسة الاقتصادية. المحور الثالث: يتناول محيط المؤسسة بحيث يتم التطرق إلى البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، المحور الرابع: وظيفة التنظيم المؤسسة وكيفية سيرورتها ليأتي المحور الخامس نتطرق فيه إلى أهم الوظائف الاقتصادية للمؤسسة والتي بدونها لا يمكن لها أن تتواصل أو تتطور أما المحور السادس يتحدث عن أدوات التحليل الاقتصادي والمحور السابع أهم الاستراتيجيات نمو المؤسسة أما أخيرا يأتي المحور الثامن وتطرقنا فيه الى التوجهات الحديثة المعاصرة للمؤسسة الاقتصادية حيث تناولنا موضوع اقتصاد المعرفة باعتباره الاقتصاد الذي يقوم على المعلومات من الألف إلى الياء، أي أنّ المعلومات هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، والمعلومات هي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، والمعلومات وتكنولوجياتها هي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته.

ثم نتحدث عن الميزة التنافسية حينما نتكلم عن المشاريع، فإن الميزة التنافسية تُعتبر من أهم الخُطط التي يجب وضعها قبل ممارسة أي عمل، الميزة التنافسية هي التي تجعل من المشاريع الاستثمار لسنوات عديدة والتي تجعل من سير العمل أفضل و أوضح، الميزة التنافسية هي حصول العلامة التجارية على ميزة إضافية عن المنافسين، إما بالجودة أو بسعر أقل.



أما في الأخير تطرقنا على المقاوالتية حيث أصبح موضوع الساعة لما يكتسيه من أهمية بالغة في تحقيق القيم المضافة سواء اقتصاديا او اجتماعيا او بيئيا او الكل معا في سبيل الوصول إلى مصطلح التنمية المستديمة الشاملة إذ أصبح له صدى لان الوضع الحالي يتطلب الارتكاز على خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة



# المحور الأول

## مفهوم المؤسسة الاقتصادية



### 1-تعريف المؤسسة الاقتصادية:

اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى<sup>1</sup>

### 1-1 بعض تعاريف الباحثين للمؤسسة

أ-تعريف M.Truchy:

المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي

ب-تعريف François Perroux:

هي منظمة تجمع أشخاص ذو كفاءات والتي يمكن إن تباع بسعر أعلى مما تكلفته

ج-تعريف M.lebreton:

كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق نستنتج في نهاية بأنه ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه بغية تبسيط و توضيح مفهوم المؤسسة، سوف نعتد على ثلاث محاور للمقاربة وهي:<sup>2</sup>

### أ-المؤسسة بصفتها عون اقتصادي:

المؤسسة تقوم بتوليفة عوامل لإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق ويرتكز هذا المنظور على العناصر التالية :

\*الحصول على إنتاج متمثل في السلع و الخدمات

\*وجود مراكز قرار للمؤسسة يظهر في سلطة إدارة

### ب-المؤسسة منظمة اجتماعية:

مجموعة من الأفراد يشتركون و ينسقون جماعيا في منظمة مهيكلية يرتكز هذا المفهوم على:

\*تنظيم السلطة

\*توزيع المهام

\*كيفية اتخاذ القرار (مركزي أو لامركزي)

<sup>1</sup> -ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية، 1998 ،ص10

<sup>2</sup> - عميش سميرة، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، موجهة لطالب السنة الثانية علوم تجارية وقسم المالية والمحاسبة، 2016/2015، ص3



\*حركات وتصرفات الأفراد

ج- المؤسسة كنظام:

حيث يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل منها على وتتداخل العلاقات بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق هذه الأهداف

### 1-2 المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة أهمها<sup>1</sup>:

أ- المنظمة " هي تجمع إنساني أي مجموعة من الناس تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة وهناك عدة أنواع من المنظمات منها التجارية / الصناعية / التعليمية وجميعها تمتلك خصائص تجمع بينهما :

- لتحقيق هدف يبرر وجودها واستمرارها.

- إن جميع المنظمات تضم جماعات من الناس.

- إن جميع المنظمات تتضمن درجة من الرسمية التي تحدد الاتجاه السلوكي للعاملين.

وعلى الرغم من تشابه المنظمات في هذه الخصائص إلا أنها نقطة الخلاف بينهما.

ب- المؤسسة: هي هيكل اقتصادي واجتماعي يظم فرد أو عدة أفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل

إنتاج أو تبادل المنتجات المتنوعة، وتخضع المؤسسة إلى إجراءات قانونية لإنشائها ،

ج- الشركة: يلتزم فيه شخصان أو أكثر بالمساهمة في مشروع مالي سواء من خلال تقديم حصة أو

عمل لاقتسام ما ينشأ عن هذا المشروع من ربح و خسارة . أن يساهم الشركاء برأسمال الشركة بحصة و

أن تنصرف إرادة الشركاء إلى الاشتراك مع قبول أخطار معينة لاقتسام ما ينشأ عن هذا الاشتراك من

أرباح أو خسائر

د- المنشأة: هي الأرض والمباني وما يلحق بها من معدات وأجهزة تقدم خدمة عامة للمواطنين وذات

قيمة اقتصادية في الدولة، سواء وقعت في ملكية عامة أو خاصة أو ذات طابع سياسي، أو سواء أدارتها

إحدى الجهات الحكومية طبيعية كانت أو اعتبارية أو هيئة أجنبية

### 2- خصائص المؤسسة الاقتصادية<sup>2</sup>:

تتميز المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص ، ، ويمكن التطرق إلى أهم الخصائص فيما يلي:

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة: وذلك من حيث امتلاكها لحقوق، واجبات وصلاحيات؛

1 - عربي دخموش، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص2

2 - سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية

الجزائر، 1996، ص 16.



- المؤسسة وحدة إنتاجية: المؤسسة كيان اقتصادي مستقل، يتكون من مزيج من الوسائل البشرية و المادية والمعنوية و المالية بهدف إنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع.

- المؤسسة تساهم في تكوين القيمة المضافة: الإنتاج من السلع و الخدمات يوجه إلى السوق، و ينجم عن ذلك مداخيل يطرح منها الإستهلاكات التي أدت إلى إنتاجها، وحينها تتشكل القيمة المضافة للمؤسسة، فهي إذن رصيد يعبر عن مدى نجاح نشاط المؤسسة في تقديم إضافات عن طريق عمليات تحويل المواد الأولية و مدخلات أخرى إلى سلع ذات قيم إستعمالية موجهة للمستهلكين.

- المؤسسة وحدة لتوزيع المداخيل: إن هذه القيمة المضافة تحققت بتظافر مجهودات مختلف المتعاملين، فهي لا تعود كلية للمؤسسة، بل يشاركها فيها هؤلاء الأعوان بحصولهم على أقساط منها

✓ ضرائب و رسوم إلى الدولة و الجماعات المحلية .

✓ اقتطاعات إلى صناديق الضمان الاجتماعي و التأمينات و المعاشات .

✓ فوائد مالية إلى البنوك و المؤسسات المالية .

✓ أرباح لشركاء المؤسسة .

- المؤسسة خلية اجتماعية: تقوم المؤسسة بتوظيف عدد هام من العمال، فهي بهذا تقوم بوظيفة اجتماعية توفر بها الأجور والاستقرار والتحفيز والترقية والمركز الاجتماعي والتكوين و التأهيل ...

- المؤسسة مركز اتخاذ القرارات الاقتصادية والمالية: حيث تلعب المؤسسة دورا هاما في اقتصاد السوق، حيث تعد مركزا لاتخاذ القرار الاقتصادي فيما يتعلق بطبيعة وكمية المنتجات المطروحة في السوق وأسعارها، وكمية ونوعية المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج. لذلك يجب أن تتميز عملية اتخاذ القرار بالدقة التي تتأتى بالاعتماد على الطرق العلمية والخطوات الواضحة، وعلى الحساب الاقتصادي الذي يتمثل في مقارنة التكاليف والعوائد المتوقعة<sup>1</sup>.

### 3- نشأة المؤسسة الاقتصادية:

أ- الإنتاج الأسري البسيط: لقد اعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي من أهم النشاطات و أهم موارد حياته و ذلك لتلبية حاجاته الأساسية و المتمثلة في المأكل و الملبس و المشرب و قد إستعمل بعض الأدوات البسيطة و التي يقوم بنحتها و تحضيرها كبار الأسر، وكان هذا النشاط يتم داخل الأسر و في الحقول أو المدن ، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة من أفراد المجتمعات و عادة تتم المبادلة بالمقايضة بين الأسر التي تصنع وفق طلبات المجتمع .

<sup>1</sup> - العربي دخموش، مرجع سابق، ص، ص 4، 5.

وأهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة النجارة، الحدادة، الدباغة، و صناعة المنتجات الجلدية كالسروج، وكذلك الغزل و النسيج.<sup>1</sup>

**ب- ظهور الوحدات الحرفية:** بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية و ارتفاع الطلب نوعا ما على المنتوجات الحرفية من ملابس و أدوات إنتاج و لوازم مختلفة بالإضافة إلى ظهور عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة في منازلهم كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف أقدمهم في الحرفة علي شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة و هكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية للتاجرين، النحاسين، الحدادين... الخ

**ج- النظام المنزلي للحرف:** أدى ظهور طبقة التجار و الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات و بيعها في ظروف مرضية ، وذلك بالاتصال بالأسر في المنازل و تمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة و غالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية مرحلة من مراحل إنتاج السلعة و قد وجد التجار سوق العمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة ، يمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة .

و هكذا أصبح هناك و لأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم و ممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس أموال و كل منها مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا .

**د- المؤسسة الصناعية الآلية:** بعد أن توفرت الأسباب من اكتشاف عملية موجهة نحو الإنتاج الصناعي و اتساع السوق أكثر فأكثر، و لعب الجهاز المصرفي دورا هاما في التطور الاقتصادي ، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية، و حسب تعريفات بعض الاقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهاز مكون من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي ، ويرجع الاقتصاديين ظهور أول الورشات أو المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي بظهور الثورة الصناعية التي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال و كذا بروز تقسيم العمل.<sup>2</sup>

**هـ- التكتلات و الشركات متعددة الجنسيات:** مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي كانت هناك ضرورة للمؤسسات لإتباع عدة استراتيجيات تتكثل فيما بينها (التكتل الاقتصادي) وكذا الدخول

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 23-38

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 25

إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي وهي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات.

#### 4- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة أهداف تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها وغالبا ما تكون هذه الأهداف متداخلة فيما بينها ونذكر منها :

أ- الأهداف الاقتصادية: تسعى المؤسسة مهما كان نوعها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف المؤسسات ملاكها، طبيعتها وميدان نشاطها :

\*- تحقيق الربح: يعتبر الربح من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة الاقتصادية، لتمويل نشاطاتها.

- دفع الأجور لعمالها .

- تسديد التزاماتها اتجاه شركاتها.

- تحديد وسائل الإنتاج لديها

\*- تحقيق متطلبات المجتمع : لتحقيق المؤسسة نتائجها، تمر عبر عملية تصريف إنتاجها المادي والمعنوي حيث يستفيد منه المجتمع الموجهة إليه .

\*- عقلنة الانتاج : بالاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج .حتى تتفادى المؤسسة الواقع في مشاكل اقتصادية، وبالتالي تسبب الخسارة لملاكها و للمجتمع ككل وذلك من خلال حرمانه من السلع والخدمات ومناصب العمل التي كانت توفرها

#### ب- الأهداف الاجتماعية: تتمثل في<sup>1</sup>:

\*- ضمان مستوى مقبول من الأجر: يتقاضى العمال أجور أو مقابل علمهم بالمؤسسات، ويعتبر هذا المقابل حق مضمونا شرعا وعرفا تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته

\*- تحسين مستوى معيشة العمال: مع التطور الحضاري التكنولوجي ساهم في ظهور منتجات جديدة، والتي ساهمت بدورها في تحقيق التطور الحضاري وتغيير أذواق ومستويات معيشية من خلال ضمان مستوى مقبول من الأجر

<sup>1</sup> - ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص ص: 17، 18.

\*- إقامة أنماط استهلاكية معنية: وذلك من خلال منتجات الجديدة التي تقترحها المؤسسة على زبائنها والتي لم يتعود على استهلاكها قبلا

\*- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: دعوة مختلف أطياف العمال داخل المؤسسة للتماسك والتفاهم لأنه الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة والاستمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها

\*- توفير تأمينات ومرافق العمال: التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد، مساكن وظيفية، مطاعم

### ج- الأهداف الرياضية والثقافية<sup>1</sup>

\*- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: وهذا ما تفعله بعض المؤسسات لعمالها بتوفير لهم ولعائلاتهم وسائل الترفيه كرحلات ومسارح وخيمات مع تخصيص أوقات للرياضة.

\*- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: التطورات التكنولوجية المستمرة تحتم على المؤسسات إعادة تدريب العمال القدامى والجدد رغم تحصيلهم النظري يتماشى مع الآلات والأساليب الحديثة في الإنتاج والتسويق وغيرها

### ح- الأهداف التكنولوجية<sup>2</sup>

\*- البحث والتنمية: أصبحت المؤسسات الحديثة تعرض على وجود مصلحة خاصة أو إدارة تهتم بالبحث والتطوير والتنمية الهدف منها تطوير وسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ مالية كبيرة إلا أنها تحقق إرباح كبيرة وهذا حسب حجم المؤسسة

\*- مساندة السياسة القائمة في البلاد: تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا مساندة لسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، لما تمثله من وزن من مجموعها وخاصة الضخمة

### 5- تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

6- يمكن تصنيف المؤسسات وفق معايير أساسية:

1-5- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي: يمكن أن نعتد لتصنيف وفق هذا المعيار

الاقتصاد على:

### 1-5-أ تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط: <sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس 2006، ص:43

<sup>2</sup>- إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص:05



-المؤسسات الصناعية: وهي المؤسسات العاملة في المجال الصناعة مؤسسة الحديد والصلب،  
مؤسسات التحويل

-المؤسسات الفلاحية: و هي كل المؤسسات التي يرتبط نشاطها مباشرة بالزراعة والصيد البحري  
وتربية المواشي

-المؤسسات الخدمائية: تهتم بأنشطة الخدمات المختلفة مثل التجارة ،التعليم ،الصحة  
والمؤسسات النقدية والمالية

#### 1-5-ب تصنيف المؤسسات حسب الحجم:

بوجد عدة معايير تستخدم لتصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار، فيمكن قياس  
حجم المؤسسة من خلال عدد العمال حجم الأرض، الأرباح المحققة، القيمة المضافة رأس المال، ومنه  
يمكن تصنيف المؤسسات حسب مايلي :

-المؤسسات المصغرة TPE: هي التي تحتوي اقل من 10 العمال ، 20مليون دج

-المؤسسات الصغيرة PE : وهي التي تضم من 10 الى 49 عامل ، 200مليون دج

-المؤسسات المتوسطة ME: وهي التي تضم من 50 الى 250عامل، 200مليون و2مليار دج

المؤسسات الثلاث المذكورة أعلاه يتحمل المقاول كل المسؤوليات المالية والتقنية و الاجتماعية  
والتجارية مهما كان

- المؤسسات الكبيرة:تضم أكثر من 250 عامل تركز على اقتصاديات الحجم، مع توسيع قدرات  
الإنتاج كما أنها تمتلك قدرة عالية على التفاوض مع المتعاملين معها.

2-5-تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:<sup>2</sup> إن هذا التصنيف بصفة عامة يرتكز أساسا

على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأسمال المؤسسة و منه وفقا لهذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات إلى:

2-5-أ- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر

مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة  
الوصية، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 21

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 70-71

• مؤسسات تابعة للوزارات: وتسمى أيضا " المؤسسات الوطنية " فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات و هي صاحبة إنشائها، و التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

• مؤسسات تابعة للجماعات المحلية : وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية و البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها ، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

2-5-ب-مؤسسات مختلطة : وهي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة<sup>1</sup>.

2-5-ج-المؤسسات الخاصة: وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق و إجراءات تسييرها، ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى:

أ-المؤسسات الفردية: تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى « .حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة » ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية...إلخ.وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفضا<sup>2</sup>

ب-مؤسسات الشركات:يعرف المشرع الجزائري الشركة على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيين أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك<sup>1</sup> .وتنقسم الشركات على ثلاث أقسام رئيسية هي:<sup>3</sup>

ب-1-شركات الأشخاص : وتعتبر امتداد للمؤسسات الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء 20 شخصا ويتم اقتسام الربح والخسارة .وتنقسم بدورها شركات الأشخاص إلى ثلاث أقسام<sup>4</sup>

1 - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 59-60

2 - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، جسور للنشر والتوزيع، 2015، ص: 17

3 - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ، ص 11.

4 - المادة 416 من القانون المدني ، القانون رقم 88-14 المؤرخ في 03 مايو 1988

ب-1-1 شركات التضامن : تعد هذه الشركات من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة من شريك إلى آخر في حين التزام المؤسسة بواجباتها نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وتعتبر هذه أهم ميزة في هذه الشركة. ويكون نشاطها في قطاعات اقتصادية مختلفة وغالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة، ويتقاسم فيها الشركاء الأرباح بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم.<sup>1</sup>

ب-1-2 شركة التوصية البسيطة: وتكون ملكية الشركة لفتتين فئة الشركاء المتضامنين وهم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال. وفئة ثانية هم شركاء موصين يساهمون بقسط من رأس مال الشركة وتنحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأس مال الشركة، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة<sup>2</sup>

ب-1-3 شركة المحاصة: هي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية حيث تتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين، وبأنها غير معدة للإطلاع عليها، فشركة 1 المحاصة لا وجود لها إلا فيما بين الشركاء وتقتصر العلاقة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسائر.<sup>3</sup>

ج- شركة ذات المسؤولية المحدودة: هي شركة تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص.<sup>4</sup> وقد حدد المشرع الجزائري رأسمال الشركة بأن لا يقل عن 100000 دج وينقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية تقدر 1000 دج على الأقل (21) كما لا يجب أن يتجاوز عدد الشركاء عشرين شريكا

د- شركات الأموال: كذلك تسمى شركات المساهمة وهي تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأس مال الشركة، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، وصاحب الأسهم لا يتحمل الخسارة إن وقعت إلا بقدر<sup>5</sup> الأسهم التي يشارك بها، كذلك يتقاضى عائدات على أسهمه على

1- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 24.

2- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص: 55، 56.

3- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص: 24.

4- مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000، ص: 151.

5- الفقرة الأولى من المادة 564 من القانون التجاري الجزائري



شكل أرباح موزعة. إن مسؤولية الشركاء في شركات المساهمة محدودة بحدود الحصة التي يمتلكونها من أسهم الشركة<sup>1</sup> وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء يجب أن لا يقل على 07 شركاء رأس مال<sup>2</sup> شركات المساهمة بأن لا يقل عن 05 ملايين دج في حالة لجوء الشركة إلى الاكتتاب العام للأسهم، وأن لا يقل عن 01 مليون دج إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق.

● شركات التوصية بالأسهم: تعتبر كشركة التوصية البسيطة من حيث ضمها فئتين من الشركاء متضامين وموصين، غير أن الشركاء الموصين يمتلكون أسهما بقيمة مساهمتهم في رأسمال الشركة ولهم التصرف فيها بالبيع أو التنازل، دون الرجوع إلى الشركاء المتضامين على عكس شركة التوصية البسيطة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 57.

<sup>2</sup> - المادة 592 من القانون التجاري، تبعا ل المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993.

<sup>3</sup> - عبد الغفور عبد السلام و آخرون، مرجع سابق، ص: 29.

# المحور الثاني

## أنماط المؤسسة الاقتصادية



### 1-دورة حياة المؤسسة :

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

من هذا المنطلق جاءت نظرية دورة الحياة لتتجاوز التحليل الساكن الذي ميّز النظرية الاقتصادية التقليدية، و ذلك من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدئه على نظرية الأنظمة لـ (Bertalanffy 1973)) التي تُحاكي المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته، حيث انطلق من فكرة مفادها أنّ المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يُمارس كل منهما الفعل و رد الفعل تجاه الآخر.<sup>2</sup>

و من هنا انبثقت نظرية دورة الحياة و لعبت دوراً هاماً في التطور التنظيمي للمؤسسة و تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل:

- مرحلة الميلاد: تُمثّل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية؛ حيث تكون الأوضاع غير مستقرة وتتطلب هذه المرحلة كثير من الإبداع والعمل، ويصعب فيها تحديد الأهداف
- مرحلة النمو: هو تلك المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل مُنظّم و مُهيكل؛
- مرحلة النضج: يُمثّل غالباً المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها؛
- مرحلة التباطؤ: هي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال؛
- مرحلة الاندثار أو الزوال: تُجسّد موت المؤسسة و اختفائها.

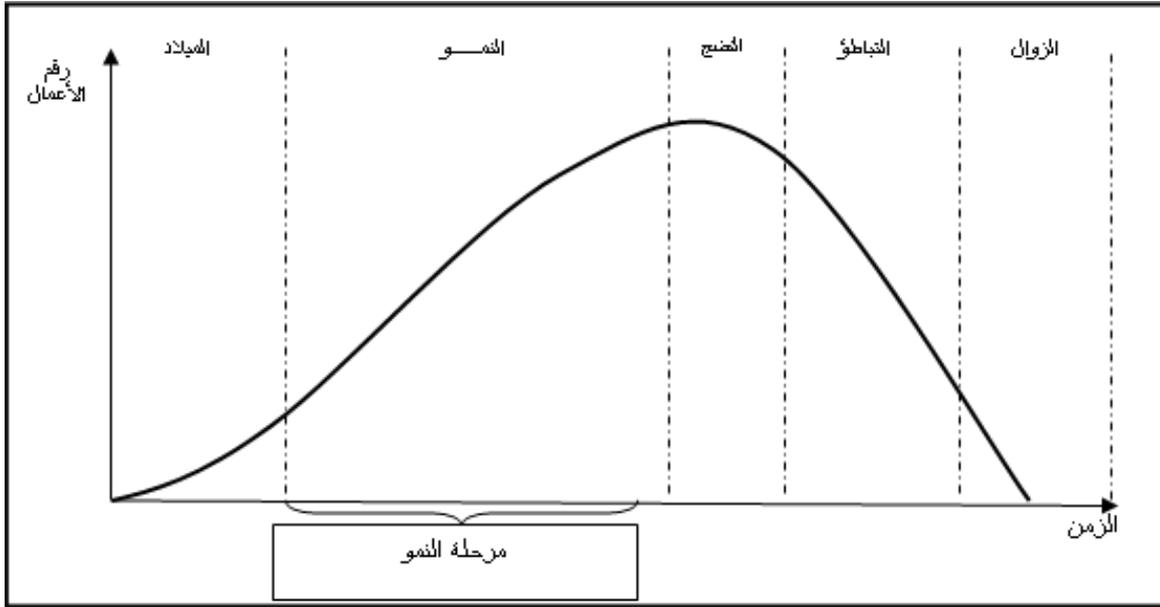
حسب هذا التحليل فالنمو مجرد مرحلة من مراحل تطور المؤسسة و المُتمثّل في الجزء المتنامي من منحنى دورة حياتها و الذي يبدأ من نهاية مرحلة الانطلاق و حتى بداية مرحلة النضج، كما يُبينه الشكل التالي:

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

- M.Marchesnay et C.Fourcade, Gestion de la PME/PMI, Nathan, Paris, 1997, Page 872

الشكل (1)

التمثيل البياني لدورة حياة المؤسسة



**المصدر:** PIERRE CONSO, Gestion Financière de l'entreprise, 8 ème edition, Source

Paris, 2000, P72

1-1- أهمية دورة حياة المؤسسة: <sup>1</sup>تنطلق أهمية دورة حياة المؤسسة، من كونها:

- ❖ وسيلة نافعة جدا للمدراء في مجال دراسة نمو المؤسسة، وتحديد وسائله واتجاهاته، وزيادة فاعلية المؤسسة ضمن كل مرحلة
- ❖ تحدد للقادة الإداريين الأسلوب الذي تدار من خلاله المؤسسة، ذلك أن الأسلوب القيادي يجب أن يختلف من مرحلة لأخرى بسبب اختلاف ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، واختلاف حجمها وكذا إستراتيجياتها.

2-1- أهم التقسيمات التي تتناول دورة حياة المؤسسة <sup>2</sup>

1-2-أ- تقسيم 1980 Kimberly Miller: تمر بثلاث مراحل :

- مرحلة النشأة: تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة، وتتزامن مع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي
- مرحلة التحول: تعد مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية

<sup>1</sup> - علة مراد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة - دورة حياة المؤسسة- جامعة زيان عاشور، جامعة الجلفة، ص

<sup>2</sup> - حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 1000 ، ص ص142-144.

➤ 3-أ-3-مرحلة التدهور : تعتبر مرحلة الركود والفشل وتعتبر نهاية وتصفية المؤسسة إلا انه

ليس مؤشر كفشلها ,فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها

3-ب-تقسيم Fuld et Hause 1995:

تم تقسيم حياة المؤسسة حسبهم الى 5 مراحل

➤ مرحلة النشأة : بداية حياة المؤسسة يتم فيها التسطير استراتيجياتها واتخاذ اهم القرارات

➤ مرحلة الشباب : بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص مع وضع السياسات

الموجهة للعمل ونشاط المؤسسة

➤ مرحلة منتصف العمر : تعكس هذه المرحلة درجة التوسع والتوجه البيروقراطي في

عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل ,وتفويض السلطة

➤ مرحلة النضج : يتم العمل على تحقيق الأهداف المسطرة بناء على فرق العمل المستخدمة

➤ مرحلة التدهور والفناء : تعبر عن الوضعية التي وصلت إليها المؤسسة من عدم القدرة على

التوسع والنمو وتحقيق الاستقرار وهذا أدى إلى التدهور والفناء

3-ج -تقسيم GUP<sup>1</sup>:

تقسيم دورة حياة المؤسسة إلى 4 مراحل :

➤ مرحلة النشأة والانطلاق : مرحلة دخول السوق وتعتبر عن السنوات الاولى من تأسيس

المؤسسة وتتميز بالخصائص التالية :

- وجود رأس المال كافي لتأسيس المؤسسة

- وجود السيولة

- ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي

- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية والمتاجرة بالملكية

- القدر على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجر

- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات

➤ مرحلة النمو والتوسع :مرحلة الانتعاش والتوسع الذي حقيقته المؤسسة واهم مميزات

هذه المرحلة :

- وجود علامات تجارية

- الدعاية والإعلان والترويج

1 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 6002، ص 26.



- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة
  - ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية
  - القدرة على التحكم في التكاليف
  - البحث عن كفاءة وجلبها
  - العمل من اجل الحصول على مصادر تمويل قصير الأجل
- مرحلة النضج والاستقرار:

- القدرة على المنافسة والتحكم في أسعار
  - البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاته
  - العمل على تطوير الإنتاج
  - السمعة الجيدة التي تحققها المؤسسة
  - حسن العلاقة مع العملاء
  - الفترة على معالجة الانحرافات والتراجع ان وجد
  - ولاء العملاء للعلامة التجارية
- مرحلة التدهور والتراجع:

- مرحلة الفشل يهدد استقرار المؤسسة
- البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف
- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة
- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية وهذا لتوفير السيولة
- التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمراحل السابقة
- مطالبة الدائنين بمستحققاتهم

2- مفهوم نمو المؤسسة:

1-2- تعريف نمو المؤسسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -صالح حميمدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة جيجل، قسم العلوم المالية والمحاسبية، 2017-2018، ص66



- عرف Bienaymé النمو على أنه ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على أحجام المؤسسات خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة في حالة أن النمو يركز على الإنتاج أو تكون قصيرة نتيجة تسارع دوران رأس المال مقارنة مع قدرة الإنتاج

- كما عرفه "سميت Sammut على أنه: " يتعلّق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المتعلقة بالتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية، والشخصية

- يعرف النمو على أنه ارتفاع في حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة إذا كان النمو متركز على الإنتاج، أو قصيرة ثمرة توسع وقي متعلق بتسارع دوران رأس المال، كما أن النمو ظاهرة نسبية تقاس بمعدل ارتفاع الحجم خلال فترة معينة ومقارنة هذا المعدل مع المؤسسات المنافسة.

أن نمو المؤسسة هو تعبير ديناميكي لظاهرة اقتصادية تعكس مدى نجاح المؤسسة في إنماء طاقاتها الكلية لهدف الاستمرار والبقاء، هذه الظاهرة تتضمن تغييرات في نتائج المؤسسة وفي خصائصها التنظيمية. حيث يظهر نمو المؤسسة في جانبيين وهما:

#### \*- النمو الكمي حيث:

- يرتفع حجم عوامل الإنتاج المستخدمة اليد العاملة، الاستهلاكات الوسيطة.

- يزداد حجم المنتجات المباعة، الحصة السوقية.

- تتحسن النتائج المحققة الأرباح، قدرة التمويل الذاتي

#### \*- التطور النوعي:

يشير إلى التغييرات الهامة في خصائص المؤسسة خلال مراحل نموها والتي يصعب محاولة إدراكها، ولا يمكن للمؤسسة أن تنمو دون إحداث تغييرات مهمة في هيكلها وفي أنشطتها وتنظيمها الداخلي وكذا التكنولوجيا المستخدمة وضرورة إدماج الإبداع والابتكار في ثقافتها.

## 2-2: مقومات نمو المؤسسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- Michel COSTER, Entrepreneuriat, PEARSON Education, Paris, 2009, p. 197-201

يوجد العديد من العوامل التي تساعد المؤسسة على النمو، ويمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية

2-2-1-العوامل الداخلية : وهي عوامل تقع داخل المؤسسة، من بينها:

-الفريق الإداري : فخبرة أفراد الفريق الإداري، ومعرفتهم بمهنة المؤسسة له الأثر الكبير في نمو المؤسسة واختيار الشكل الملائم.

- الأموال : فتوفر الموارد المالية، سواء على شكل سيولة أو علاقات جيدة مع المؤسسات المالية، من شأنه أن يدعم النمو في المؤسسة.

-الكفاءة التنظيمية : وتتمثل في اختيار النموذج الاقتصادي الملائم: الإستراتيجية والهيكل، نموذج الإدارة، الإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي وغيرها من الممارسات الإدارية تعتبر عوامل مباشرة للنمو

- كفاءة الموارد البشرية : فنقص الكفاءات البشرية، غالبا ما يكون أحد العوائق الأساسية للنمو السريع، وذلك لما يمثل التخطيط والمرونة : حيث يشكل التخطيط والمرونة،

- خصائص المؤسسات النامية

- العنصر البشري ذو أهمية داخل المؤسسة، فتوظيف كفاءات فردية محددة من شأنه أن يساعد

على نمو المؤسسة

2-2-2-العوامل الخارجية :وهي عوامل تقع خارج المؤسسة، من بينها:

- البيئة العامة : فظهور فرص في البيئة العامة للمؤسسة، كإطلاق الحكومة لبرنامج تدعيمي لفائدة

المؤسسات، واتفاقات دولية لتسهيل الاستثمار في الخارج وغيرها تعتبر محفزات خارجية لنمو المؤسسة

- السوق : وهو يمثل البيئة الخاصة للمؤسسة، فعلى سبيل المثال ، ظهور شرائح سوقية غير

مشبعة من السوق قد يكون حافز لنمو المؤسسة من أجل تلبية رغباتهم، كما أن نقص مورد قد يكون حافز للسيطرة على سوقه

3-أهداف نمو المؤسسة:

- نمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة فقد أثبتت الدراسات انه كلما زاد حجم المؤسسة زادت صلابتها

ضد التأثيرات التنافسية.

- هو وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة منها الغايات الشخصية للمدراء ، الشهرة ، السلطة والمكانة

الاجتماعية وغايات عامة تخص كل المؤسسات كتحسين الربحية وزيادة المردودية



- البحث عن المزيد من السلطة الحجم الكبير يوفر المؤسسة أيجاد أسهل الطرق لتمويل استثماراتها والهيمنة على مورديها مما يوفر لها أسعار اقل.

4- طرق نمو المؤسسة: نجد هناك طريقتين لتحديد نمو المؤسسة وهما:

1-4- مفهوم النمو الداخلي<sup>1</sup>

التعريف 1: خيار استراتيجي لنمو المؤسسة بالاعتماد على مواردها الخاصة (إبداع منتجات جديدة، توسيع في موقع المنتج

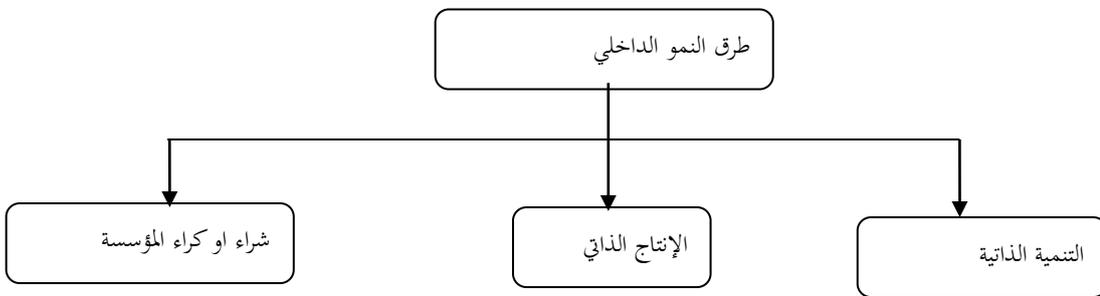
تعريف 2: استخدام الوسائل الخاصة للمؤسسة من اجل تطوير رقم أعمالها، وهذا يتطلب عموما فتح أسواق جديدة أو توسيع شكلية منتجات للزبائن الحاليين .

1-4- أ - طرق النمو الداخلي:

- التنمية ذاتية للموارد: تكوين المؤسسة لأفرادها، تمويل ذاتي، بحث وتطوير
- الإنتاج الذاتي: اعتماد المؤسسة على إمكاناتها الخاصة في إنتاج عوامل إنتاج ضرورية
- شراء او كراء من خارج المؤسسة (عوامل الإنتاج) من اجل استغلالها

## الشكل (2)

### طرق امتلاك عوامل إنتاج الخاصة بالمؤسسة



**Source:** Michel Darbelet et al, Op.cit. p. 435.

1-4- ب - استراتيجيات النمو الداخلي:

حسب اغلب الباحثين تأخذ نوعين من الإستراتيجية:

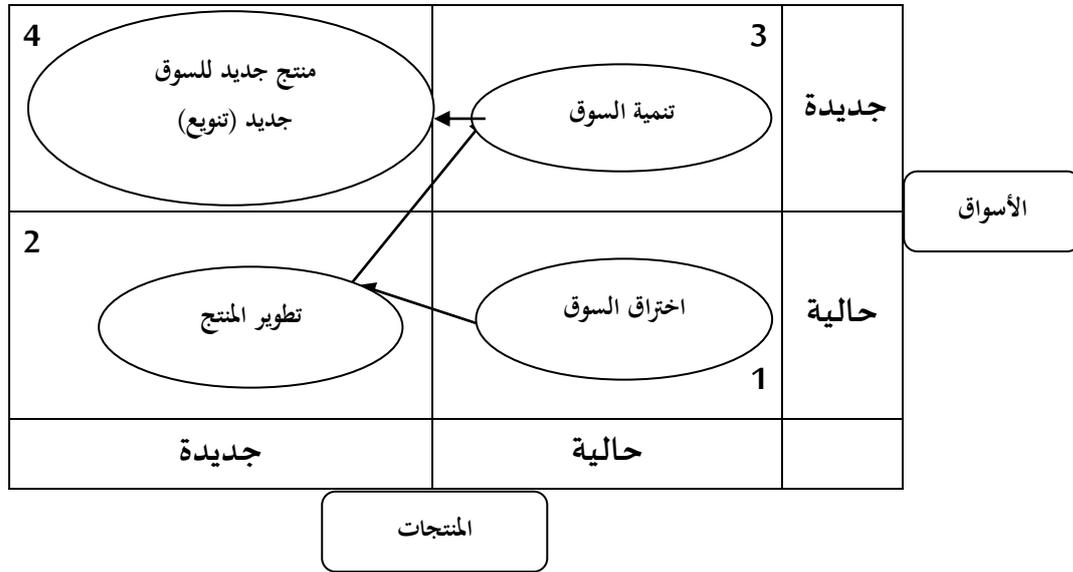
➤ حسب مصفوفة النمو<sup>2</sup>: حسب الباحث Igor Ansoff هناك بعدين يمكن أن تتاح أمام المؤسسة في حالة ما أرادت البقاء والاستمرارية في نشاطها واعتماد على وسائلها الخاصة اعتمد وهما حداثة المنتج وحداثة السوق من خلالهما اقترح أربع بدائل للإستراتيجية وهما:

<sup>1</sup> - عادل لعجالي، مرجع سابق، ص 67

<sup>2</sup> - Claude Demeure, Marketing, DALLOZ, Paris, 1999.p141

شكل (3) :

مصفوفة النمو لAnsoff



Source: Richard SOPARNOT, Management des entreprises, Dunod, Paris, 2009, p. 38.

1- إستراتيجية اختراق السوق<sup>1</sup>

تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح فيه نظرا لكبر قاعدة الزبائن ، وهذا راجع لسهولة الاختيار وانعدام المخاطرة فيها، حيث توجد ثلاثة طرق لاستعمال هذه الإستراتيجية وهي :

- \* تحاول المؤسسة أن تدفع مستهلكيها إلى زيادة المستوى الشرائي لديهم
- \* المؤسسة تضع مجهودها في جلب المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسات المنافسة
- \* المؤسسة تحاول إقناع المستهلكين المحتملين .

2- إستراتيجية تطوير السوق :

المؤسسة تبحث عن رفع مبيعاتها بدخول منتجاتها الحالية لأسواق جديدة، تستطيع توسيع أسواقها محليا أو وطنيا أو دوليا، و تستطيع كذلك جذب قطاعات بتطوير منتجات ملائمة و باستعمال شبكة جديدة للتوزيع .

<sup>1</sup> - Michel COSTER, Op.cit, p. 194

هذه الإستراتيجية تتطلب قدرا من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المؤسسة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها ؛

### 3- إستراتيجية تطوير المنتج :

و يقصد بإستراتيجية تطوير المنتج قيام المؤسسة بتقديم منتجات جديدة أو مطورة إلى الأسواق الحالية ، فمن خلال معرفة احتياجات السوق الحالي يمكن للشركة أن تقدم طرق جديدة لإشباع حاجات العملاء<sup>1</sup>

### 4- إستراتيجية التنوع :

يعني التنوع إنتاج منتوجات جديدة و تقديمها لأسواق جديدة أو غير مألوفة للشركة أو تقديم خطوط إنتاج جديدة لسوق ،. و يجب ملاحظة أن إستراتيجية التنوع تتصف بقدر كبير من المخاطرة و ذلك لأن هناك عدم التأكد من نجاح كل من المنتج الجديد و السوق الجديد الذي تتعامل فيه المؤسسة لأول مرة<sup>2</sup>.

#### ➤ إنشاء وحدة أو فتح فرع جديد:

إن تملك الموارد والكفاءات الفائضة بمكّن المؤسسات من استغلالها ومزجها لأجل الاستثمار في نشاط جديد عن طريق إنشاء وحدة إنتاجية منفصلة لها وسائلها الخاصة

#### ➤ إستراتيجية النمو من خلال الكفاءات:

الاعتماد على خيارات النمو الداخلي انطلاقا من منظور المنتجات و تحليل كفاءات المؤسسة بالمقارنة بين حداثة السوق والكفاءات نجد هناك أربع بدائل لهذه الإستراتيجية:

#### 1- إستراتيجية الدفع بكفاءة وفعالية:

-زيادة تركيز كفاءتها الأساسية الحالية على الأسواق الحالية في حالة التي تكون فرص النمو قليلة

-تحسين العمليات هو المفتاح لتحقيق الأرباح

#### 2- إستراتيجية النمو من خلال تطوير وظائف ومهام جديدة:

-القيام بتحسين جذري للكفاءات الموجودة

-تطوير مشروعات جديدة

-قيمة أكبر للعملاء الحاليين والجدد في الأسواق الحالية

-زيادة وظائف جديدة ومهام إضافية

1 - إبراهيم بختي، " دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر "، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2002، ص 51

2 - إبراهيم بختي، مرجع أعلاه ، ص 59



3-النمو من خلال تنمية السوق: استغلال الكفاءات الحالية من اجل خدمة أسواق جديدة

4-النمو السريع من خلال التنوع: وتتخذ هذه الإستراتيجية في حالة، اكتشاف المؤسسة لأسواق جديدة غير مستغلة بكيفية جيدة المتوقع منها فرص نمو كبيرة بشرط تطوير كفاءات جديدة لاستغلال هذا السوق الجديد

#### 4-2- مفهوم النمو الخارجي<sup>1</sup>

التعريف الاول: الارتفاع في استثمارات المؤسسة الناتج عن حيازة الاستثمارات المنجزة في مؤسسة أخرى .

التعريف الثاني : العملية التي بموجبها تنمو المؤسسة بالحيازة الكلية لمؤسسة أو مؤسسات موجودة مسبقاً

التعريف الثالث: كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولي السيطرة على الأصول المادية الموجودة مسبقاً و المملوكة قانونياً لمؤسسة أخرى

#### 2- أشكال النمو الخارجي:

يأخذ النمو الخارجي عدة أشكال منها:

-الاستحواذ: هو عبارة عن تملك المؤسسة كل أصول تلك المؤسسات، كما أنها ستتحمل كل ما عليهم من ديون وضرائب.

- الاندماج: هو تجمع لمؤسستين او العديد من المؤسسات ، الذي ينتج عنه تكون مؤسسة جديدة واحدة ، تجمع كل الأصول والديون

-المساهمة الجزئية في الأصول: قيام المؤسسة A بالمساهمة في رأس المال المؤسسة B وذلك من خلال تحويل جزء من أصولها المتجانسة مع أصول المؤسسة B إلى أصول مؤسستها، مما يؤدي الى تغير في أصول المؤسسة B وأحياناً تغير في اسمها وسبب هذه المساهمة يدخل ضمن التضييق على منافس، أو المساهمة في مؤسسة ذات أرباح كبيرة

#### 4-2-أ-الدوافع الإستراتيجية لتبني النمو الخارجي:<sup>2</sup>

\*-الدوافع الهجومية:

- زيادة قدرة المؤسسة على الهيمنة والتأثير

: Richard SOPARNOT, Management des entreprises, Dunod, Paris, 2009, p. 38.

<sup>2</sup> - أحمد كربوش، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2013/2014، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 48



- الحصول على موارد إستراتيجية

-مكانة في سوق الجديد

-تجديد الكفاءات

\*- الدوافع الدفاعية:

- تعزيز مكانة المؤسسة في القطاعات التنافسية المشبعة

-مواكبة التطورات التكنولوجية

-امتلاك الحجم الكبير

-عرقلة استراتيجيات المنافسين الأقوياء

- الحد من دخول المنافسين المحتملين إلى الصناعة

### 3-4 النمو التعاقدي<sup>1</sup>

يقوم النمو التعاقدي على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة إنتاجية تجارية أو خدماتية.

ويرى "مونت موريليون (B.De Montmorillion) "سنة 1989 أن المؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدى كلما طلبت من الغير القيام بجزء من النشاط الضروري المتمثل في الإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة إلى السوق.

كما يتخذ النمو التعاقدى أحد أشكال النمو الداخلى أو الخارجى، فيمكن اعتباره داخليا في حالة إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى يتضمن إنشاء فرع مشترك بين المؤسستين، لأن عملية الإنشاء هذه تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيما بينها بفعل العقد المبرم بين المؤسستين.

### 5-مؤشرات نمو المؤسسة

لا يظهر نمو المؤسسة في الأجل القصير ولكن يمكن اعتباره في الأجل الطويل كأحد أهم المؤشرات نمو المؤسسة

-زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في سوقها.

-زيادة الوعي بعلامتها التجارية.

-تحسن صورة المؤسسة

<sup>1</sup> - محمد كربوش، مرجع سبق ذكره، ص 47



يمكن تقدير نمو المؤسسة الاقتصادية بطريقتين :

1-5 المؤشرات الكمية: وتنقسم إلى ثلاث مجموعات:

- ✓ ارتفاع عوامل الإنتاج: نتحدث عن الاستهلاكات الخارجية، اليد العاملة
- ✓ زيادة قيمة المنتجات الجديدة: المبيعات، الحصة السوقية
- ✓ ارتفاع النتائج: الأرباح، التمويل الذاتي

2-5 المؤشرات النوعية:

- تعديل في هيكلها وأنشطتها

- تعديل لمنتجاتها

-توسيع تشكيلة منتجاتها واستعمال شبكات توزيع جديدة

6-فرص نمو المؤسسة:<sup>1</sup>هناك مجموعة من الفرص التي يتيحها المحيط منها:

1-6 منتجات جديدة: إن نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجات بكمين، في

مدى قدرتها على طرح منتجات والتي تغرز مكانتها السوقية والتنافسية ويكسبها فرصا لتحقيق النمو، إن الحديث عن دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على نمو في المبيعات عند بلوغها مرحلة النضج، لذا على المؤسسة ان تحضر نفسها لتصميم وطرح منتجات جيدة.

2-6-النمو الاقتصادي: إن نمو المؤسسات يرتبط ارتباطا وثيقا بالنمو الاقتصادي فارتفاع الناتج

المحلي الخام يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، وهذا النمو المحقق بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يقود إلى زيادة الطلب العام

3-6-تغير أذواق المستهلكين: إن أعمال الترويج والحملات الاشهارية تؤدي الى معرفة سريعة لأذواق

المستهلكين وهنا تكمن فرصة المؤسسة للرفع من رقم أعمالها ، إلا أن هذا يتوقف بالضرورة على قدراتها على الإبداع والابتكار مع دراسة سلوك المستهلك كما يتوقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في أذواق المستهلكين ، لذا على المؤسسة إن تقدم سلع وخدمات تتوافق مع طلب وأذواق المستهلكين مما يؤدي الى تعاظم رقم أعمالها

1- الياس بن ساسي ،الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة –الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين لبدائل و الإستراتيجية للنمو -دار وائل للنشر الطبعة الأولى ص ص 11،12





# المحور الثالث

## بيئة أو محيط المؤسسة



تعتبر البيئة مصدرًا ومنبعًا لتزويد المؤسسة باحتياجاتها من المعلومات التي تستخدمها كمورد لاتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، ومن جهة أخرى تعتبر المصب النهائي لمخرجات هذه المؤسسة المعتمد عليها في ضمان استمرارها وبقائها.

إن دراسة بيئة المؤسسة من الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجيات، فالمؤسسة جزء من المحيط، تتأثر به ويتأثر بها، ولمعرفة طبيعة ما يواجهها من فرص وتهديدات ومحددات النجاح، عليها القيام بعملية التشخيص والتنبؤ للعوامل البيئية المحيطة بها.

### 1-تعريف محيط المؤسسة :

-هو البعد المكاني و الزماني لكل العوامل والمتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة ان تتحكم فيها والتي تؤثر على عمل المؤسسة وكيفية تحقيق أهدافها

-هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات المؤسسة

-ويقصد بالبيئة "إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها، ذات التأثير الحالي والمحتمل<sup>1</sup>

### 2-خصائص محيط المؤسسة<sup>2</sup>:

- الاستقرار: يختلف محيط المؤسسة من مؤسسة الأخرى ,حيث قد يكون مستقرا كما قد يكون

متغير ,هناك متغيرات اقتصادية .عدم الاستقرار الحكومي

التغيرات غير مرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة

التغير السريع في حجم المؤسسة نفسها

-التعقيد : قد تكون البيئة الخارجية بسيطة وقد تكون مركبة مثلا (حرفي يتطلب استعمال معارف

سهلة مؤسسة الطيران استعمال معارف تنمي إلى مجال علمي متقدم)

--تنوع الأسواق : تستطيع المؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة

-عدائية : حضور منافسين عدائين ← محيط المؤسسة عدائي

- الجودة :المحيط غني يستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية (الموردون ,اليد العاملة

المؤهلة ,التكنولوجيا)

### 3-أهمية دراسة محيط المؤسسة :

1 -عايدة سيد خطاب. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر، 1985، ص

2 - ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 77



توجد علاقة تفاعلية وثيقة بين المؤسسة ومحيطها، هذه العلاقة التفاعلية تساعد في تفعيل أعمال المؤسسة واستخدام مواردها بفعالية. إن محيط المؤسسة ذو طبيعة متعددة الأوجه، معقد وديناميكي ولديه تأثير بعيد المدى على بقاء و نمو المؤسسة، و فهم المحيط يساعد المؤسسة على مايلي<sup>1</sup>:

أ. تحديد الفرص والمخاطر: إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تسمح بتحديد الفرص و المخاطر بما يساعدها على مواجهة التحديات بسهولة .

ب. توجيه النمو: إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تقود إلى فتح حدود النمو لأعمال المؤسسة، وتسمح بتحديد مجالات النمو و التوسع في أنشطتها .

ج. التعليم المستمر: إن تحليل المحيط يسهل على المسير مهامه في التعامل مع تحديات الأعمال. فالمسیر محفز للتحسين المستمر لمعارفه ولفهم مهاراته لمواجهة التغييرات المتوقعة في مجال الأعمال.

د. بناء العلامة: إن فهم المحيط يساعد المؤسسة في تحسين علامتها بإظهار قابلية تأثيرها في المحيط الذي تعمل به .

هـ. مواجهة المنافسة: يسمح تحليل المحيط للمؤسسة بتحليل منافسيها واستراتيجياتهم وبناء عليه يتم صياغة استراتيجيات المؤسسة.

4-عناصر محيط المؤسسة : إن دراسة عناصر محيط المؤسسة تعني دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة(محيطها المباشر ودراسة البيئة الخارجية(محيطها الغير المباشر)

#### 4-أ- عناصر المحيط المباشر(البيئة الداخلية):

محيط العمل الخاص بالمؤسسة و هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يتلاءم مع عملية وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة و يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين، الزبائن، الموردين، العاملين بالمؤسسات، المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط و التأثير كالحكومات و اتحادات العمل ومن أهم مكونات البيئة الداخلية :

\*- الهيكل التنظيمي: ويعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة فبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية<sup>2</sup>

1 - جودي حنان، مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة، سنة ثمانية ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2020/2019، ص ص 17-18

2 - فلاح حسن عدي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص96

كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة. وهناك تقسيمات مختلفة للهيكل التنظيمية، فهناك من يقسمها على أساس النماذج الهيكلية البسيطة، والوظيفية والقطاعية، وهناك من يقسمها على أساس المنتج والمصنوفي والمختلطة والأفقي<sup>1</sup>.  
\* - الثقافة التنظيمية: تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة المعتقدات والقيم والتقاليد والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد، ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة، وتعتبر الثقافة التنظيمية مهمة وضرورية ألها تحقق عدة أهداف منها: وحدة الرؤية والالتزام بمصالح المؤسسة وغيرها من الأهداف<sup>2</sup>.

\* - الموارد إن المؤسسة في صياغتها إستراتيجيتها وتثبيت رسالتها ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل على مواردها وتشمل هذه الموارد: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، وهذه الموارد البدء،<sup>3</sup> من توفرها كي تساهم يف تفعيل وتنشيط طاقات المؤسسة، وإمكانية جناحها واستمرار بقائها يف السوق

#### 4-ب- المحيط الغير مباشر(البيئة الخارجية):

وهو الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المؤسسات بما فيه المؤسسة المعينة. وتعرف البيئة الخارجية بأنها:

"إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي لها تأثير حالي والمحتمل عليها، وتنقسم بيئة المؤسسة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة"<sup>4</sup>.

ومن بين عناصر هذا المحيط :

#### \*-البيئة الاقتصادية<sup>5</sup>

ويشتمل على مختلف العمليات و الأنشطة الخارجية المساعدة على عملية الإنتاج والاستغلال، من موارد طبيعية، توفر المعلومات الاقتصادية من أجل إتمام العملية الاقتصادية، تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على المؤسسات وتمثل هذه العوامل:  
-الإطار العام للاقتصاد ( اشتراكي موجه ، رأسمالي حر ) .

1 - طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2007، 1، ص184

2 - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين، النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص138

3- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2005، ص 114-116

4 احمد عبد العزيز حسن، إستراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، القاهرة، 1992، ص13

5 -د/عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 3، 2006، ص 38-40

- السياسات المالية و النقدية .

- المنافسة المحلية و الأجنبية.

- الإنفاق الحكومي.

- الأسواق المالية و مدى مرونتها .

- مرونة النظام البنكي .

**\*-البيئة التكنولوجية:**

- تقديم العديد من المنتجات للمستهلكين من اجل إشباع حاجتهم و رغباتهم

- النظرة الايجابية إلى التكنولوجيا المتعلقة بخط عملها

- التكنولوجيا بوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات

**\*-البيئة الطبيعية :**

حيث ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بهذا العنصر و أصبح بمثابة قيد حقيقي يهدد وجود المؤسسات بأكملها حيث أن حجم التلوث الصناعي و النفايات المنتجة و الصعوبة التي تجدها المؤسسات في تصريفها أصبحت تشكل مشكلا أمام المؤسسة خصوصا مع السياسات المحلية و الدولية الهادفة إلى حماية البيئة من التلوث .

**\*-البيئة السياسية والقانونية**

و هو الحيز الذي تحدد فيه و تبنى عليه العلاقات بين الأفراد و بين المواطن و السلطة ، حيث أن طبيعة النظام السياسي و الاستقرار السياسي و القوانين التشريعية و التوجهات السياسية الداخلية و الخارجية كلها قيود تبني المؤسسة على أساسها سياستها الاقتصادية

**\*-البيئة الاجتماعية والثقافية<sup>1</sup>**

تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم، العادات، التقاليد والخصائص السكانية المكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، والتغير في القوى الاجتماعية، وقد يكون إيجابيا أي يصنع فرصة لبعض المؤسسات أو سلبيا أي مثل تهديدا لبعض الآخر.

- قيم العادات والتقاليد.

- الخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية

<sup>1</sup> - توماس وهيلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 0221 ، ص 225 .



- مصادر معلومات المؤسسة عن محيطها .
- البحوث التسويقية.
- الجهات الحكومية.
- مكاتب الخبرة والاستشارات.
- سجلات ومستندات سابقة للمؤسسة .
- الجمعيات الاقتصادية الدولية.

#### 4-ج عوامل البيئة الدولية العالمية:

تلعب التغيرات يف البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا يف المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، 3 والأزمات الاقتصادية والسياسية والتطورات التكنولوجية السريعة،<sup>1</sup>

#### 5-التحليل البيئي للمؤسسة :

#### 5-أ- مفهوم التحليل البيئي للمؤسسة :

- هو تشخيص البيئة الاستراتيجية بغية الاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص  
- هو عملية دراسة ورصد مختلف العوامل والمتغيرات التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة وذلك باستعمال عدة طرق وأساليب في جمع ومعالجة المعلومات وتحليلها باستخدام عدة طرق إحصائية ونماذج للتنبؤ.

- هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة ونقاط الضعف كما أيضا تحدد عناصر البيئة الخارجية وتحليل الخصائص من اجل كشف الفرص والتهديدات

#### 5-ب - أهمية التحليل البيئي للمؤسسة :

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة
- تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها
- تحديد القدرة المميزة للمؤسسة (قدرات والموارد التي تملكها المؤسسة
- متابعة وتحليل التغيرات البيئة الداخلية والخارجية لضمان نجاحها
- مدى الاستفادة من اتجاهات العوامل البيئية المؤثرة
- ضمان الاختيار السليم الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في السوق

<sup>1</sup> - عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، دار الهدى، 2012، صص 96-99



### 5-ج - العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئي:

وتتمثل هذه العوامل في:

- ثبات أو تغير العوامل والعناصر المكونة للمحيط.

- تعدد وتنوع العناصر المكونة لمحيط المؤسسة.

- تكلفة الحصول على المعلومات.

- الكفاءات والوسائل المستخدمة في عملية تحليل المعلومات.

### 6- نماذج التحليل البيئي للمؤسسة:

هناك عدة نماذج مستخدمة في تحليل البيئة نذكر أهمها:

#### 6-أ- نموذج بورتر: Porter القوى التنافسية الخمسة:

لقد ركز في تحليله لبيئة المؤسسة على ما يعرف بالقوى التنافسية الخمسة موضحا

الحواجز التي يمكن للمؤسسات أن تضعها من أجل تفادي المنافسة،

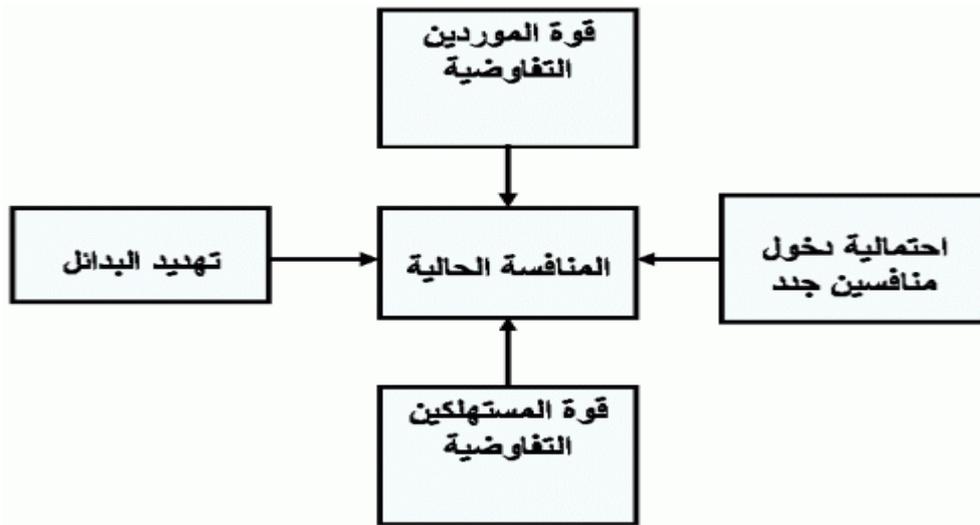
يرى ( M. Porter ) بأنّ المؤسسات لا تواجه بعضها البعض ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه

فحسب ، بل يتعداه إلى عناصر أخرى والتي تساهم في التأثير على مردودية القطاع سلبيا أو إيجابيا. وتدعى

هذه العناصر بقوى التنافس، حيث يمكن توضيحها كالآتي:

وهذا ما يمكن توضيحه في ما يلي:

الشكل رقم 02: القوى التنافسية الخمس لبورتر



Source : Porter M, L'avantage concurrentiel, édition dunod, Paris, France, 1999, p : 15

#### 6-أ-1- المنافسون الحاليون:

في معظم الصناعات يعد المنافسون الحاليون المحدد الرئيسي لقدرة المؤسسة التنافسية في الصناعة والمجال الذي ستنافس فيه، وتختلف أنواع المنافسة من المنافسة السعرية الهدامة والشرسة إلى المنافسة غير السعرية التي تركز على الجودة والتميز،<sup>1</sup> وتتوقف حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين على بعض العناصر من أهمها:

- عدد المنافسون ومدى استقرار البيئة التنافسية.

- نوعية المنافسة.

- عمر الصناعة

- عوائق الخروج من السوق.

- اقتصاديات الحجم الكبير

- مستوى التكاليف وتميز المنتجات.

- الميزة التنافسية المستمدة من خلال الارتجال.

6-أ-2- دخول منافسين جدد:

إن دخول منافسين جدد للصناعة قد يشكل خطر على المنافسين الحاليين على اعتبار اقتسام السوق والأرباح، والزيادة التي قد تحدث في كمية الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة العرض وانخفاض الأرباح لذا يتوجب على المنافسين الحاليين وضع حواجز دخول عالية لتفادي مختلف هذه المشاكل ولضمان حصتهم في السوق.<sup>2</sup>

6-أ-3 العملاء:

ركز بورتر في تحليله على دراسة القدرة التفاوضية للعملاء أو المشتريين وهي تعرف أيضا بسوق النواتج، وتعبّر عن قدرة العملاء على وضع المؤسسة تحت ضغط مما قد يؤثر بدوره على حساسية الزبائن للتغيرات في الأسعار والنوعية و آجال التسليم، الخدمة، ويمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما تتوفر المحددات الموضحة في ما يلي:<sup>3</sup>

- نسبة عدد المشتريين بالنسبة لعدد المؤسسات

- كمية المشتريات

- مدى تمايز مبيعات الصناعة بالنسبة للمشتريين

<sup>1</sup> - مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية(أساليب تحليل الصناعات و المنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، طبعة الأولى، أبو ظبي، 2010، ص 54-55.

<sup>2</sup> -- Michael Porter, l'avantage concurrentiel, op cit, p22

<sup>3</sup> - محمد أحمد عوض- الإدارة الإستراتيجية(الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، 2004، ص116.

- مدى توافر المنتجات البديلة

6-أ-4- الموردون:<sup>1</sup>

يمكن للموردين أن تكون لهم قوة من خلال التحكم في الأسعار ونوعية السلع والخدمات المقدمة، وكلما كان المورد قوي كلما كان بإمكانه التأثير في ربحية الصناعة أو إحداث اضطراب وتراجع فيها أو التأثير على ربحية مؤسسة بحد ذاتها داخل الصناعة، ونقول عن موردين أن لهم قوة تفاوضيه إذا توفرت فيهم المحددات القوة المبينة في ما يلي:

- التميز في المنتجات من ناحية السعر والنوعية

- نسبة عدد الموردين بالنسبة لعدد المؤسسات

- توافر مدخلات بديلة

- نسبة المشتريات من الصناعة بالنسبة للمورد

6-أ-5- السلع البديلة:

ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، و بالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الإحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة".<sup>2</sup>

6-2- نموذج سوت: SWOT

إنّ التحليل (SWOT) يقدم خلاصات أساسية عن تحليل البيئة و القدرة الإستراتيجية للمؤسسة. ويعدّ (Kenneth) Andrew أول من استخدم هذا النموذج، حيث بنص هذا الأخير فيما إذا كان التوليف بين نقاط القوة والضعف بمقدورها مواجهة التطورات البيئية. أو فيما إذا كان بالإمكان اكتشاف فرص تسمح باستغلال موارد أو كفاءات المؤسسة بصفة مربحة.<sup>3</sup> ويعتبر تحليل SWOT من الأدوات المهمة التي تسلط الضوء بشكل مكثف على فهم عمل المؤسسة انطلاقاً من محيطها الداخلي إلى محيطها الخارجي. فتحليل المحيط الداخلي يركز على كشف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، أما تحليل المحيط الخارجي فيركز على كشف الفرص و التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي-د. احمد سليم- الإدارة الإستراتيجية (إدارة التنافسية-إدارة المعرفة-إدارة المخاطر)، الإسكندرية، 2007، ص 60.

<sup>2</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب، ، الإدارة الإستراتيجية، 2008، الأردن، ص 124.

<sup>3</sup> - فوراية، بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة -دراسة حالة نموذجي 7'S و McKinsey و E.MORIN & SAVOIE A. بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية-نفضال-، جامعة أكي محند أولحاج -البويرة-، الجزائر، 2015، ص



### 6-ب-1- عناصر القوة strengths:

يقصد بها التعرف على ما تمتلكه (المنظومة/الفرد) من قدرات كامنة تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة والمرجوة وبالتالي المحافظة على هذه القدرات وتطويرها وزيادتها إن أمكن -العناصر التي تساهم في تميز المؤسسة عن غيرها من الشركات الأخرى -مجموعة من القدرات المتوفرة داخل المؤسسة وتساهم في تحقيق مطالبها وتخلصها من التهديدات المحيطة بها

### 6-ب-2- عناصر الضعف weaknesses:

تعني المعوقات أو الأمور السلبية التي لا تساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة. وبالتالي يجب التخلص منها وعالجها بحيث تتحول إلى نقاط قوة

### 6-ب-3- عناصر الفرص opportunities:

يقصد بها معرفة الفرص المتاحة من حولنا واستغلالها للوصول إلى الأهداف المرجوة

### 6-ب-4- عناصر التهديدات threats:

هي العناصر التي تشكل تأثيرات من خارج المؤسسة، حيث تؤدي إلى تأثره بتهديد واضح مما يؤدي إلى اضطراب في بيئة عمل المؤسسة مثلا عدم اهتمام المستهلكين بشراء منتجات المؤسسة

### 6-ج- تحليل PESTEL:

يتم تحليل المحيط في ثلاث مراحل 12:

### 6-ج-1- مرحلة جمع المعلومات:

خلال هذه المرحلة، تحرص المؤسسة على جمع المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب المحيط، وكلما تمت عملية جمع المعلومات بطريقة منهجية وعلمية كلما كانت المعلومات أكثر فائدة. ولا شك أن طرق جمع المعلومات متعددة ومصادرهما متنوعة فمنها التحري، الدراسات الميدانية، الاستبيانات، الملاحظة المباشرة، المقابلات، المصادر الرسمية، التقارير، المجالات، الصحف... الخ .

### 6-ج-2- مرحلة التصنيف:

هناك ثلاث طرق لتصنيف المعلومات التي تم جمعها. الطريقة الأولى، ما يعرف بنموذج PEST وتتمثل في تصنيف المعلومات التي تم جمعها حسب الجوانب الأربعة للمحيط وهي: سياسية، اقتصادية، اجتماعية ثقافية و تكنولوجية، وسمي هذا النموذج اعتمادا على الحروف الأولى للجوانب الأربعة للمحيط. أما الطريقة الثانية فتعرف بنموذج PESTE وجاءت إضافة الجانب الخامس بعد أن فرضت نفسها



الأطراف المدافعة عن البيئة. وجاءت الطريقة الثالثة بعد إدخال عنصر آخر وهو الجانب القانوني فأصبح للنموذج ستة جوانب ليصبح نموذج. PESTEL

### 6-ج-3-مرحلة التحليل:

خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحليل ما جمعتة وصنفته من معلومات حول محيطها الكلي، وهناك العديد من طرق التحليل المعروفة والتي يمكن أن تعتمد عليها من أجل حصر الفرص بدقة ووضوح وحصر المخاطر و التهديدات بوضوح أيضا. غير أنه وفي بعض الحالات تحتاج المؤسسة إلى أن تتعمق في تحليلها من أجل تحديد أدق لعنصر ما.

### 7-الموقف البيئي للمؤسسة :

يعتمد تحليل موقف البيئي داخل بيئة العمل على نموذج يطلق عليه النموذج الثنائي الخاص بالأداء والبيئة أما SWOT نتيجة تحليل العناصر الأربعة في نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديد يركز على الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة كما يلي:

### 7-أ- استراتيجيات هجومية :-

يشير المربع (1) في الشكل أدناه إلى أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية. اعتماداً على الموقف القوي المؤسسة علماً إن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المؤسسة

### 7-ب- استراتيجيات علاجية:

يوضح المربع (2) إن المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة.

وعليه ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية ، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة (الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

### 7-ج- استراتيجيات دفاعية:

لو حدث أن تواجدت المؤسسة في المربع رقم (3) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات . فإنها تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه ، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها ، من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها.



7-د- استراتيجيات انكماشية :

تتجه المؤسسة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية و نقاط ضعف داخلية كما في المربع (4) في الشكل ، فالاستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق ، أو الاندماج مع شركات أخرى .....الخ.

الشكل رقم (3) نموذج تحليل مصفوفة سوت

عناصر الضعف	عناصر القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
-توفير العلاج لعناصر الضعف للاستفادة من الفرص المتوفرة معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص - إستراتيجية علاجية-	-استخدام عناصر القوة في الاستفادة من جميع الفرص -استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص - إستراتيجية هجومية-	الفرص
تقليل نقاط الضعف و تقليل التهديدات - إستراتيجية انكماشية-	استعمال نقاط القوة و تقليل التهديدات - إستراتيجية دفاعية-	التهديدات

المصدر: أحمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر،

2000،

# المحور الرابع

## تنظيم المؤسسة



التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من اجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من اجل تكوين كيان موحد بمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود. وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المنظمة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية. فهما الهيكل والأداء اللذان بواسطتهما، يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من اجل تحقيق الهدف المنشود. إن الغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العاصر التالية:

- التعاون من اجل تحقيق هدف مشترك

- ترتيب وإسناد العمل إلى أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف بكفاءة

- تجميع الوظائف والمسؤوليات على العاملين حسب التخصص والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف

محددة

### 1-تعريف التنظيم:

- تعريف Hodgetts وRechard M

-توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق اقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف الاقتصادية<sup>1</sup>.

- الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية أي انه الحقل الذي تعمل فيه الإدارة وباعتباره وظيفة من وظائف المدير<sup>2</sup>.

-العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط<sup>3</sup>.

### 2-أنواع التنظيم :

أ-التنظيم الرسمي: معروف ومحدد من طرف المؤسسة في إطار رسمي هو التنظيم الذي تنص عليه القوانين واللوائح الموجودة داخل المؤسسات، ويستمد التنظيم من الهيكل الرسمي، ويتم عن طريق الإدراك والوعي من أجل تنسيق الأعمال الخاصة بالمنظمة، لتحقيق أهدافها<sup>4</sup>.

ب -التنظيم الغير رسمي : يتم هذا التنظيم عن طريق امتلاك كل رئيس سلطة مطلقة من أجل توجيه المرؤوسين، كما توجد سلطة مُطلقة للمرؤوسين تتمثل في توجيه الأشخاص التابعين لهم، وتتم الأمور بهذه الطريقة إلى الوصول لأدنى مستوى من العاملين، حيث تتحرك السلطة بشكل رأسي من أعلى

<sup>1</sup>-ضرار العتيبي والآخرين، العملية الإدارية-مبادئ وأصول وعلم وفن- دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، ص 114

<sup>2</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 2009، ص4، ص63

<sup>3</sup> - مجدي على غيث، مبادئ إدارة الأعمال، 2014، ص ص 9-10

<sup>4</sup> - محمد عبد الباسط حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1972، ص 234



إلى أسفل وبشكل متصل ومباشر، ويُعرف هذا النوع من التنظيم باسم التنظيم المباشر، أو التنظيم التنفيذي، أو التنظيم العسكري، ويمتلك هذا النوع من التنظيم عدداً من المزايا، تتمثل بما يأتي<sup>1</sup>:  
- تقديم فرص جيدة من أجل التدرّب على عمليات التشغيل التي تتم بشكل مباشر.

- تحديد السلطات الخاصة بكل مستوى بوضوح .

- تحديد واجبات كل شخص داخل التنظيم بشكل واضح

- المساعدة على أخذ القرار بسرعة.

### 3 - عناصر التنظيم:<sup>2</sup>

3-أ. الإدارية العليا : يمثل هذا النوع قامة المستوى الإداري في التنظيم حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية، ويعتبر هذا المستوى المسؤول أمام الجهات الأخرى حول الخدمات التي يقدمها جهازه.

3-ب الإدارة الوسطى : يمثل هذا المستوى حلقة الوصال بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، فهو بمثابة الجسر الذي تعبر بواسطته جميع النشاطات داخل الجهاز الإداري، ويضم هذا المستوى مدير الإدارات ومساعدتهم

3-ج الإدارة التنفيذية : يمثل هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ويشتمل على الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري.

3-د الفنيون: يتكون من أعضاء الجهاز الفني المتخصص الذين يتحملون المسؤولية عن النواحي الفنية التي تحتاج لخبرات تخصصية تقنيين و بتوثيق للإجراءات.

3-هـ الاستشاريون: تتمثل هذه الفئة بالأشخاص الذين يقدمون مساعدة تسهل عمل الآخرين و يختلف الدور و طبيعة العمل الذي يؤديه أعضاء كل فئة من هذه الفئات.

### 4- خصائص التنظيم

- الاستفادة من التخصص لتحقيق سرعة في الانجاز

- التنسيق بين اعمال المؤسسة لتفادي التكرار والازدواجية

- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة

- تحقيق الرقابة التلقائية

- عدم الاسراف بمعنى توفير كل ما يمكن توفيره

- التعامل بين العاملين المؤسسة

### 5- أهمية وظيفة التنظيم:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع ديمغرافيا، منشورات جامعة قسنطينة ، 2004، ص 113.

<sup>2</sup>- ميديون إيمان، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل-دراسة حالة المؤسسة الجزائري- دكتوراه إدارة أعمال جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017/2018، ص 37

<sup>3</sup> - علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، 2007، ص 137



- يرتب التنظيم: الأدوار و يحدد العلاقات لكل أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات و المسؤوليات و أيضا لقنوات الاتصال الرسمية

- إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ و القواعد و الأصول تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته

- إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات و الظواهر و الاحتياجات و يتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة و أهداف أفراد التنظيم إذ يستند على مكونات أساسية لا تخرج عن: الأفراد، العمل، و مراكزه و التنظيم القادر على التعامل بفعالية مع هذه المكونات و على تحقيق التوازن فيما بينها و هو التنظيم الذي يترجم مداخلته إلى نتائج على مستوى الأداء و الأهداف<sup>1</sup>.

#### 6-مراحل عملية التنظيم

6-أ-تحديد هدف المؤسسة : إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بوحدة. حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

6-ب-تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف وإتمامها بالخطط موضوعة : يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

6-ج-تحديد المهام الرئيسية : الخطوة التالية هي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكاناتها وظروفها. مثال على ذلك، قيام شركة الشرق للمشروبات الغازية بإيجاد أقسام للإنتاج، والتمويل والتسويق، وشؤون الموظفين<sup>2</sup>.

6-4-تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية: إن إنشاء التقسيمات الإدارية يجب أن يتناسب مع حجم المهام والأعباء المنوطة بها. فمثلا، إن مدير التسويق قد يضع شخصا واحدا مسئولا عن الإعلان وبحوث التسويق، وقد يقرر أن يشرف بنفسه على العاملين بقسم المبيعات

#### 7-مبادئ وأهداف التنظيم :

7-أ مبادئ التنظيم: إن أهم المبادئ التنظيمية الأساسية التي اتفق عليها الكتاب والباحثون في ميدان التنظيم ، والتي تمثل الأساس في بناء التنظيم وفي فعاليته ومن أهم هذه المبادئ<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>-ميدون ايمان، مرجع سبق ذكره، ص 39

<sup>2</sup>-كامل برب، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيم، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، 2000 ، ص ص

27-26

<sup>3</sup>-محمد بكري عبد العليم، ، مبادئ الإدارة الاعمال، جامعة بنها، مصر، 2007، ص ص 140-143



\*- مبدأ وحدة الهدف : ويعنى ضرورة وجود هدف محدد للمنظمة وأن تسهم أهداف الوحدات الفرعية في تحقيق ذلك الهدف . كما يجب تقييم فعالية هذه الوحدات في ضوء درجة مساهمتها في تحقيقه.

\*- مبدأ الفعالية : يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة . وتقاس الفعالية بمعيار الكفاية الإنتاجية والتي تقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات. كذلك فإن الفعالية تعنى نجاح التنظيم في تحقيق الرضا للعاملين والعملاء والمجتمع بوجه عام.

\*- مبدأ الشرعية : ويعنى أن تكون الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها أهدافاً مشروعة أي لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والقيم الاجتماعية وأن تتوافق مع ظروف البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية المحيطة.

\*- مبدأ الثبات أو الاستقرار : بمعنى أن تقسم الأهداف بالاستقرار بحيث تتضاعف الجهود لتحقيقها ولا يعنى ذلك أن تكون الأهداف جامدة أو يصعب تعديلها ، ولكن يجب أن يكون هناك قدر من المرونة في التعامل معها وفقاً للظروف.

\*- مبدأ تقسيم العمل : ويعنى ذلك محاولة الاستفادة من مزايا التخصص في العمل ، والتحديد الدقيق للأنشطة والتنسيق بينها ، مع تناسب الأدوار لقدرات الأفراد ، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

\*- مبدأ الوظيفة : ويعنى ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد، حيث أن التنظيم خلق ليبقى ويستمر بغض النظر عن بقاء الأفراد

\*- مبدأ نطاق الإشراف : ويعنى وجود حدود لعدد الأفراد الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفاعلية . ويتوقف هذا العدد على المواقف والظروف المحيطة والتي يجب النظر إليها قبل تحديد العدد المناسب.

\*- مبدأ التدرج في السلطة : ويعنى تحديد تسلسل السلطة من القمة إلى القاعدة . وكلما كان خط السلطة واضحاً بدرجة كبيرة ، زادت فعالية اتخاذ القرارات ونظم الاتصالات في المنظمة.

\*- مبدأ تحديد المسؤولية : ويعنى ضرورة التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر ، عن استخدام السلطة المفوضة إليه ، حيث أن المسؤولية لا تفوض وإنما يظل الرئيس الذي قام بالتفويض مسؤولاً عن الأداء<sup>2</sup>.

\*- مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية : حيث يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب ، لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

\*- مبدأ الفصل: حيث أن المسؤولية عن الأنشطة لا يجب أن يتبعوا إدارياً الوحدات التنظيمية التي يتولون متابعتها وتقييم أنشطتها.

1 - جميل احمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص234

2 - علي شريف-مبادئ الإدارة-مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر ، 1996، ص 241

\*- مبدأ وحدة الإشراف والقيادة : ويعني أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد ، وإليه يرفع تقاريره . ويؤدي ذلك إلى تقليل التضارب في التعليمات وزيادة درجة الشعور بالمسئولية.

\*- مبدأ المرونة التنظيمية : ويعني القدر على الاستجابة للتغيرات البيئية ، وإحداث التوافق المطلوب معها بما يساعد على تحقيق النمو والاستقرار للتنظيم .

#### 7-ب- أهداف التنظيم :

- ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي

- تأمين سياق متكامل للتنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة

- مساعدة وظيفة الرقابة في المؤسسة بتزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل

- تقسيم أهداف المؤسسة إلى أهداف جزئية ويتم تنفيذها من قبل الوحدات التنظيمية

#### 8-الهيكل التنظيمي

8-أ- مفهوم الهيكل التنظيمي: قبل التطرق الى مفهوم الهيكل التنظيمي يجب ان نحدد الفرق بين

الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي.

#### \*- الهيكل الوظيفي Functional Structure:

يتم فيه تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة تسويق واحدة و إدارة أفراد واحدة و إدارة قانونية واحدة.

\*- الهيكل التنظيمي Organizational structure : يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات

التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة. فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات.

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وتركز أهم التعريفات على انه "إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية<sup>1</sup>

#### 8-ب- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>

\*- تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة : إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف

الرئيسية و الفرعية الخاصة بوحدةك، حيث عملية الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية و في إعداد الهيكل التنظيمي المناسب .

1 - علي شريف، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص242

2 - مؤيد السالم سعيد، نظرية الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، الطبعة 1، ص124



\*- تحديد ما يجب عمله: الخطوة التالية هي دراسة المهمة الخاصة بوحدة هذه المهمة هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف فمثلا قد يعرف مدير التسويق أنه لكي ينجح يتعين على قسم التسويق القيام بالوظائف التالية: الترويج وإدارة رجال البيع، والقيام ببحوث التسويق وهكذا .

\*- تخصيص وتوزيع الأعمال : الخطوة التالية هي تقرير كيف سيتم تقييم الأعمال الواجب القيام بها وجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية لموارد المنشأة وإمكاناتها وظروفها. وكذلك إنشاء التقسيمات الإدارية يجب أن يتناسب مع حجم المهام والأعباء المتعلقة بها، فمثال مدير التسويق قد يضع شخصا واضحا مسؤولا عن الإعلان و بحوث التسويق وقد يقرر أن يشرف بنفسه عن العاملين بقسم المبيعات.

\*- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية: القيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفية في الوحدة التنظيمية، وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المنطوية بكل وظيفة.

\*- تقرير السلطة اللازمة: في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوضها لمؤسسيك و مراجعة بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم ويتحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات من أجل تركيز الجهود والقيم على التداخل والازدواجية في العمل.

#### 9-أ- بعاد وخصائص الهيكل التنظيمي :

#### 9-أ-1 ابعاد الهيكل التنظيمي:

\*- التعقيد التنظيمي<sup>1</sup> محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقياً، وعمودياً، وجغرافياً. ونجد :

- التقسيم الأفقي: يشير إلى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة، مثل إدارة الإنتاج، والتسويق، والأفراد، الخ ،

-التقسيم العمودي: يزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت أفقياً على عدد من الإدارات والأقسام، ويستدعى هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوي إداري على عدد من الأعمال لكي لا تنحرف عن المسار المطلوب.

- البعد الجغرافي: يؤثر على درجة تعقيد التنظيم فيتمثل بعدد الفروع التابعة والتي تتوزع في المناطق الجغرافية المختلفة. إذ كلما زاد عدد الفروع زادت درجة تعقيد التنظيم والهيكل التنظيمية.

#### 9-أ-2 الرسمية:

كلما زادت الرسمية يزيد تقنين قواعد العمل بالتالي كل فرد مطلوب منه المعرفة ما يجب عمله وبالتالي توسيع الهيكل التنظيمي

➤ تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المطلوبة في كل وظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها. تعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل،

<sup>1</sup> - ميدون إيمان، مرجع سبق ذكره ص ص 71-72

➤ تختلف درجة الرسمية من تنظيم لأخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري. من السهل تحقيق الرسمية والتقنين في العمليات الروتينية وفي المستويات الإدارية الدنيا وذلك عكس الأعمال المهنية والاستشارية وفي المستويات الإدارية العليا، فهي تتطلب درجات من غير الرسمية

9-أ-3 المركزية :

كلما زادت المركزية في اتخاذ القرار زادت صعوبة اتخاذ القرارات<sup>1</sup>

➤ اقتصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوي إداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي، والمركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع، فعملية اتخاذ القرارات تمر بخطوات معينة، والتي تتمثل في (جمع المعلومات، تحليل المعلومات، تحديد بدائل الحل، اختيار البديل الأفضل، وتنفيذ القرار ومتابعته. ويصعب على المدير القيام بها بالكامل

➤ وعلى الرغم من وجود سلطة غير رسمية، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية.

➤ وجود بعض التفويض في السلطات، لا يغير من نمط المركزية.

➤ يعتمد الحكم علي وجود المركزية أو اللامركزية على أسلوب اتخاذ القرارات التي يجب

التمر بالمراحل التالية:

➤ مرحلة جمع المعلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.

➤ تحليل هذه المعلومات.

➤ تحديد البدائل المختلفة.

➤ اختيار البديل الأفضل.

➤ عملية التنفيذ والمتابعة

9-ب - خصائص الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>

وضع علماء الإدارة عدة خصائص للهيكل للتنظيمي الجيد أصبحت فيما بعد أساساً وقواعد عامة

يؤخذ بها عند ممارسة الإدارة وهي :

9-ب-1- تقسيم العمل :وهو مبدأ التخصيص الذي اعتبره علماء الإدارة عاملاً مهماً وضرورياً لرفع

الكفاءة في استخدام أفراد المنظمة الرياضية على مستوى جميع الأعمال سواء كانت إدارية أم فنية ..

9-ب-2 السلطة والمسؤولية : يقوم هذا المبدأ على أساس التكافؤ بحيث يمنح الشخص المسؤول

السلطات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة الرياضية , ويحاسب في الوقت نفسه بقدر ما يمنح من

الصلاحيات .

9-ب-3- وحدة الهدف : يؤكد هذا المبدأ على أهمية إسهام كل فرد من منسوبي المنظمة الرياضية

إسهاماً فاعلاً وأكيداً لتحقيق الهدف المنشود .

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ،ص62

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، اساسيات الادرة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة 1، اربد، عمان،



9-ب-4. تسلسل السلطة : لا بد أن تنبع الصلاحيات والسلطات مباشرة وبوضوح من المسؤول الذي يمثل قمة التنظيم الإداري إلى المستويات الإدارية التي تليه وهكذا حتى المستوى التنفيذي , تسلسلاً واضحاً من كل مسؤول إلى الشخص الذي يليه وهكذا .

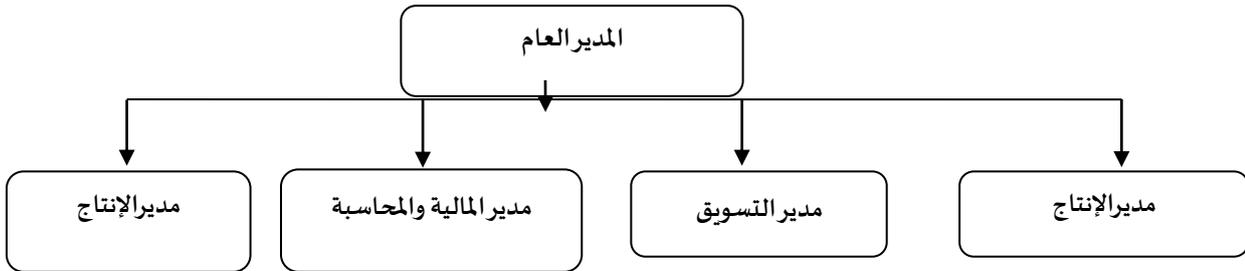
9-ب-5. تفويض السلطة : يؤكد هذا المبدأ أن الصلاحيات يمكن أن تفوض , ولكن المسؤولية لا تفوض أبداً، فالقيادي المباشر هو المسؤول الأول عن مدى نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه أو فشله

#### 10-أنواع الهياكل التنظيمية :

##### 10-أ-الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:

يعتبر الأكثر شيوعاً واستخداماً في معظم المؤسسات، ويرتكز على مبدأ التخصيص في المهام، حيث يتم تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول ويخضع إلى إشراف المدير العام.

الشكل رقم (4):الهيكل التنظيمي على اساس الوظائف



<sup>1</sup>المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة الجزائرية: ديوان المطبوعات

الجامعية 2004، ص 63

##### 10-أ-1-مميزات التقسيم الوظيفي:

- يناسب الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة و متكاملة.
- يقلل من تكرار الوظيفة أو المهمة.
- الإدارة العليا تكون صغيرة.
- يعتبر أساس جيد يناسب المؤسسات التي تنتج سلعة أو سلعتين أو سلع متشابهة

##### 10-أ-2-عيوب التقسيم الوظيفي

- ضيق النظر عند كبار المديرين.
- فقد العمليات العالمية خصوصيتها بسبب معاملتها مثل المحلية.
- طول الإجراءات و إضعاف المدير المحلي.
- لا يتكيف بسرعة مع التغييرات في ظروف المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة الجزائرية: ديوان المطبوعات الجامعية 2004، ص 63

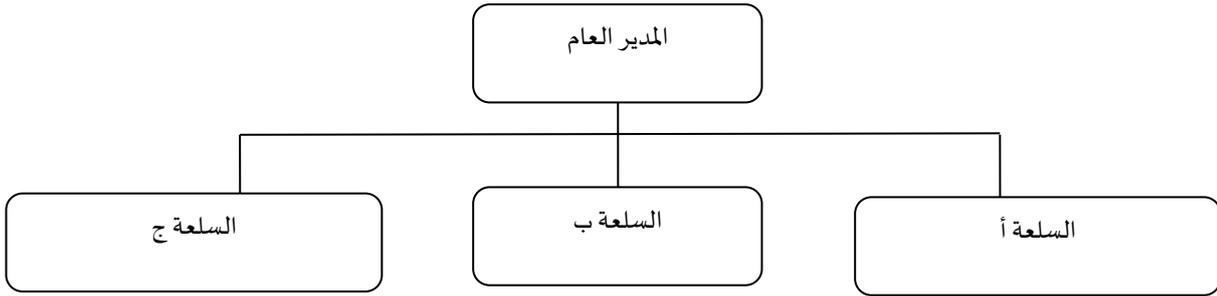
- يؤدي إلى التنميط الذي يهدد الابتكار.

- يؤدي إلى المركزية والسيطرة على القرارات في الإدارة العليا

10-ب- الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:

يتم استخدام هذا النوع أو الهيكل عندما يكبر حجم المشروع وتتسع عملياته، ويتم أيضا استخدام هذا التنظيم في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات

الشكل رقم (5) الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



<sup>1</sup>المصدر: احمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدارالمحمدية- الإسكندرية، 2014 ص

143

4-ب-1 مميزات التقسيم السلعي:

- ينبغي أن يكون لكل سلعة أو مجموعة سلعية سوق كبير بما فيه الكفاية.

-المرونة والتكيف مع ظروف ومشاكل لكل سلعة أو خدمة.

-سرعة القرارات لدى مدير كل سلعة أو خدمة.

-سهولة المتابعة والرقابة على أداء كل سلعة أو خدمة

4-ب-2 عيوب التقسيم السلعي:

- صعوبة التنسيق.

- تشتت الجهود.

- عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير في التسويق أو التمويل أو الإنتاج.

-ازدواج أداء الوظائف من سلعة لأخرى.

-صعوبة التنسيق عبر السلع.

-الصراع بين مديري السلع على موارد وإمكانيات المنظمة.

4-ج- الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي: وهو التنظيم أو الهيكل يستخدم عندما تكون

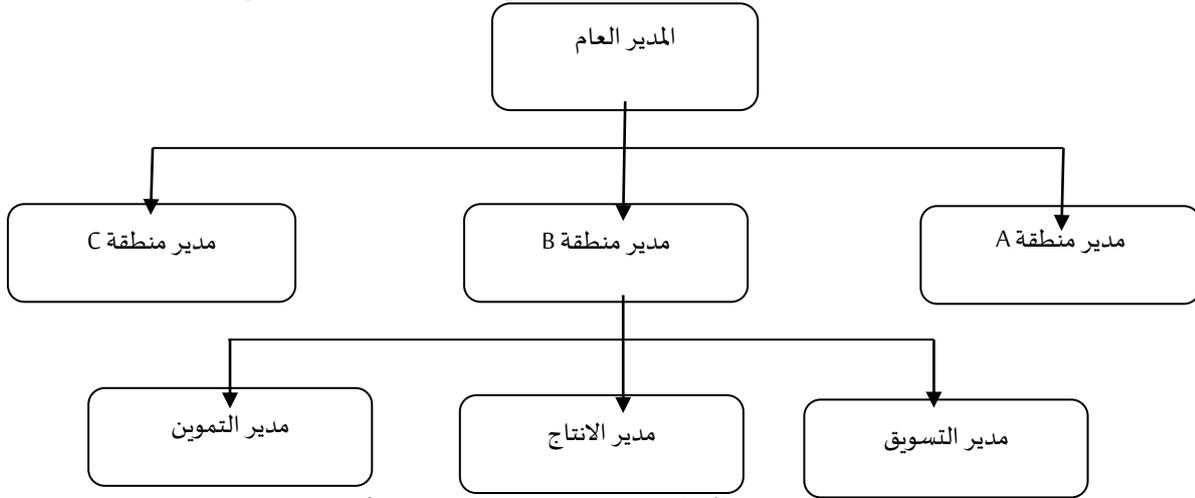
الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة موزعة في عدة مناطق، وتجمع كافة الوظائف في كل منطقة في وحدة تنظيمية

ويديرها وفقا للظروف السائدة في المنطقة.

<sup>1</sup> احمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدارالمحمدية- الإسكندرية، 2014 ص 143



الشكل رقم (6) الهيكل التنظيمي على اساس الجغرافي



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره ، ص 15

4-ج-1 مزايا التقسيم الجغرافي:

- مفيد عندما يكون حجم العمليات كبيرا.
- عندما يكون هناك ضرورة لتعديل المزيج التسويقي ليلانم كل منطقة
- يستخدم هذا النموذج عندما تكون السلعة نمطية ولا تتطلب تقنية عالية.
- ينجح هذا النظام عندما تكون الفوارق داخل المجموعة الجغرافية محدودة.
- تكيف قوى مع الظروف الجغرافية لأنشطة المنظمة.
- سرعة في القرارات في كل فرع من الفروع الجغرافية للمنظمة.
- التكيف بسرعة من التغييرات البيئية في كل فرع جغرافي.
- سهولة المتابعة لأداء كل فرع

4-ج-2 عيوب التقسيم الجغرافي

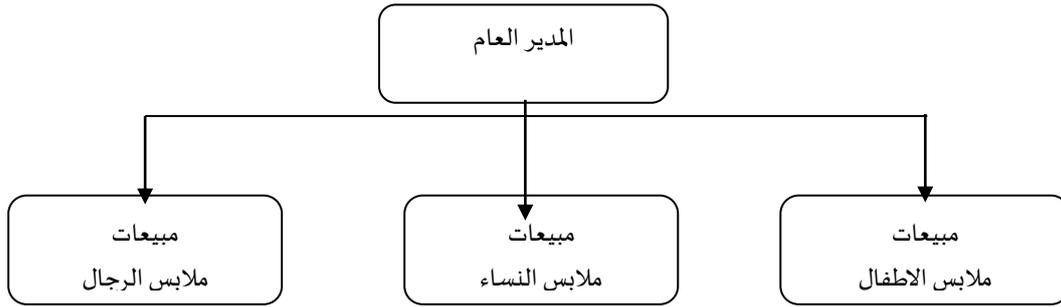
- صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة.
- التعقيد في حالة تعدد السلع المتعامل معها.
- يقود إلى اختلافات في إجراءات وسياسات الشركة المتعددة الجنسية من بلد إلى بلد
- ازدواج في أداء الوظائف من فرع لآخر.
- صعوبة التنسيق عبر الفروع.
- الصراع بين مديري الفروع على موارد المنظمة.

4-ج- الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:

حتى تتمكن المؤسسة من إعطاء الاهتمام الكاف لكل نوع من زبائنها فإنه عادة ما تلجأ لاستخدام هذا النوع من التنظيم الذي يبني على أساس إرضاء كل فئة من فئات العملاء وإشباع رغباتهم ومتطلباتهم.

حيث يتم تقسيم متجر تجاري للملابس إلى قسم للرجال ، وآخر للسيدات، وآخر للأطفال. وتنقسم شركات الطيران والرحلات البحرية إلى ركاب الدرجة الأولى وركاب الدرجة السياحية، وتتشابه مزايا وعيوب هذه الطريقة مع تلك الموجودة في الطريقة السابقة تقريباً.

الشكل رقم (7) الهيكل التنظيمي على أساس العملاء



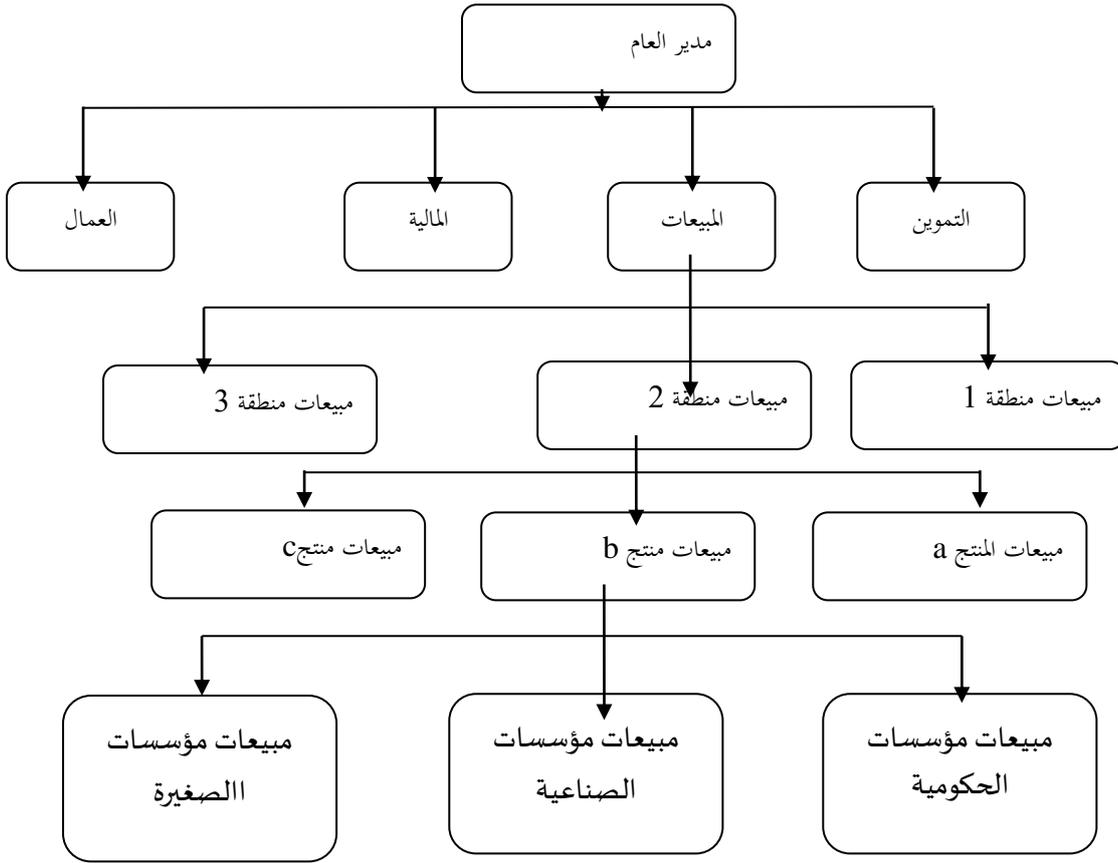
المصدر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، الإسكندرية،

المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص 31

#### 4-د- الهيكل التنظيمي مركب:

يتميز بإتباع أكثر من أساس واحد، فتختار المؤسسة مزيج الملائم لطبيعة عملياتها وأنشطتها ومدى تنوعها، وذلك وفقاً لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية لها، من عوامل ومتغيرات لا يشترط ان يتم إتباع نفس أسس التنظيم في كل إدارة من إدارات.

الشكل رقم (8) الهيكل التنظيمي المركب



المصدر: بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 20 ، ص.221.

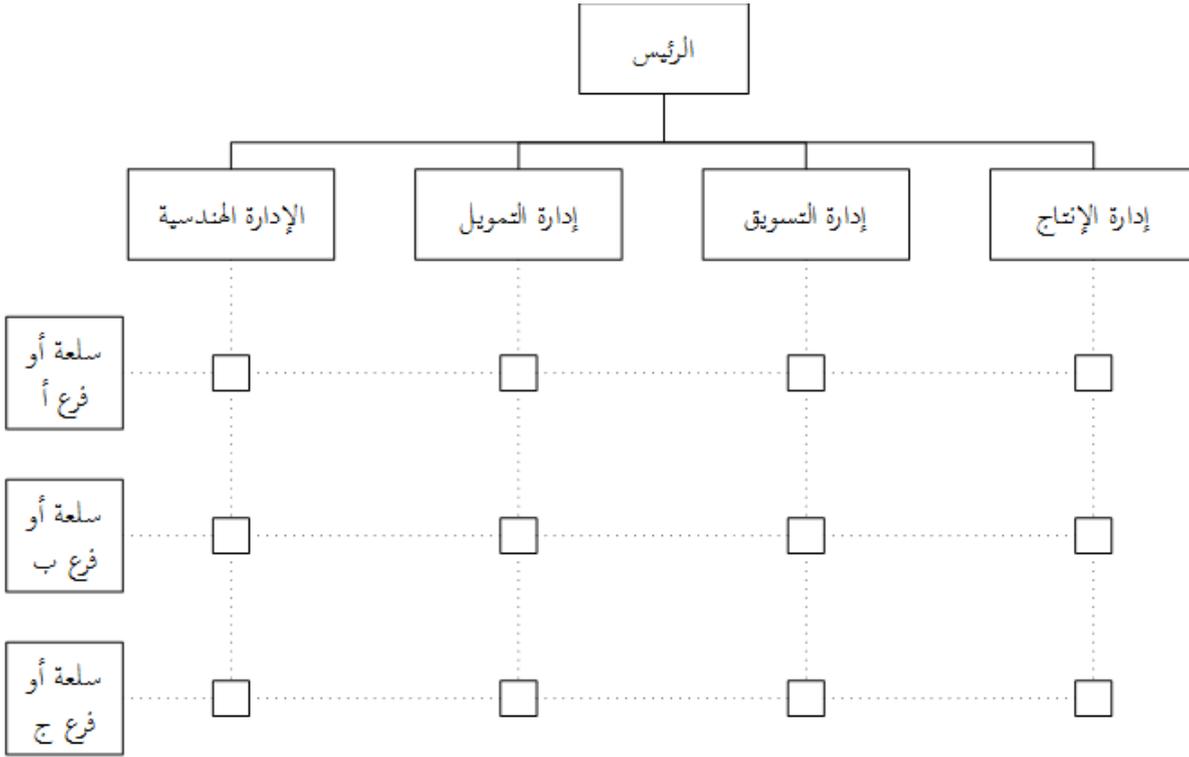
#### 4-ذ-الهيكل التنظيمي على حسب المصفوفة

في هذا النظام تكون هناك مجموعات كل مجموعة فيها مسئولة عن نشاط معين وتكون المجموعات متداخلة أو متعاونه.تكون هناك ادارات دائمة لكنها تعتمد على مواردها وأفراد الادارات الأخرى في تنفيذ مشروعاتها.

في نظام المصفوفة قد يكون مسئولا أمام المدير الاقليمي وأمام مجموعة سلعية معينه.

المشكلة الرئيسية لنظام المصفوفه هو تعارضه الصريح مع مبدأ وحدة السلطة الأمره.

- و انتقد نظام المصفوفة لأنه يقود الى التردد وتأخير اتخاذ القرار ولكن هناك من يرى أن هذا نظام المستقبل.



المصدر: نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية)، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، 159

#### 4-د-1- مزايا تنظيم المصفوفة

- مشاركة من الإدارات المختلفة بشكل مرن في السلع.
- تزويد السلع والخدمات بكافة التخصصات المطلوبة من الإدارات المختلفة.
- التوافق بسرعة على التغييرات في ظروف السلع والخدمات.

#### 4-د-2- عيوب تنظيم المصفوفة

- ازدواج في أداء الإدارات بزيادة عدد السلع او الخدمات.
- يحتاج إلى مرونة عالية من الموارد البشرية للعمل في سلع وخدمات مختلفة.
- تختلف السلطة التنفيذية بالسلطة الوظيفية، واحتمال النزاع كبير.
- يحتاج إلى وقت طويل في الاجتماعات الخاصة بالتنسيق بين الخبرات الوظيفية وبين السلع والخدمات.



# المحور الخامس الوظائف الاقتصادية للمؤسسة



## أولا- وظيفة الموارد البشرية

ونود في هذه الدراسة أن نلقي الضوء على الإدارة التي تهتمُّ بالعنصر البشري في أية منظمة ألا وهي إدارة الموارد البشرية.. نشأتها وتطورها، وتحديد طبيعة عمل هذه الإدارة، وهل هناك اختلافٌ بين دور إدارة الموارد البشرية في الحاضر ودورها في الماضي، أو بين أدوارها المعاصرة والتقليدية، أو بين دورها في الدول المتقدمة ودورها في الدول النامية، فضلاً عن بيان هدف إدارة الموارد البشرية، وما البعدُ الاستراتيجي لهذا الهدف؟ وهل العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب عنصراً بشرياً مؤهلاً ومحترفاً؟! تعتبر إدارة البشرية من الوظائف الأكثر امتداد في المؤسسة وتأثير على الوظائف الأخرى لها. فالعنصر البشري هو وسيلة وأسلوب تفعيل عناصر الإنتاج، إما إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل في المؤسسة منذ لحظة دخوله فيها الى لحظة مغادرته لها بشكل نهائي بما يتناسب وأهداف المؤسسة وأساليب العمل فيها

### 1- تعريف وظيفة الموارد البشرية:

- تختص وظيفة الموارد البشرية بشئون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمؤسسة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها  
-تعرف الموارد البشرية بالمؤسسة أيضا على أنها: "قوة العمل في المؤسسة، والمورد البشري يعتبر أهم عنصر من بين عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا وغيرها، والموارد البشرية هي الأكثر فعالية وفائدة للمؤسسة وأكثر تأثيرا على تحقيق أهداف العمل".<sup>1</sup>

- هي دراسة السياسات المتعلقة بالاختيار و التعيين و التدريب و معاملة الأفراد في الأفراد في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة في المؤسسة، و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية<sup>2</sup>

### 2-أهداف وظيفة الموارد البشرية :<sup>3</sup>

يكمن الهدف الأساسي لهذه الوظيفة في تطوير الأفراد تطويرا يلي رغبتهم ويسد احتياجات المؤسسة ، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي :

#### 2-أ-الأهداف على مستوى المجتمع:

\*- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص .

\*- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم سعداء، بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل .

<sup>1</sup>- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين انجليزي – عربي مكتبة لبنان ناشرون ، الطبعة 1، 2003، ص.2.

<sup>2</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص-ص 16-17.

<sup>3</sup>- محمد هزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة- مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية- أطروحة دكتوراه ، قسم

علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، صص10-11



\*- تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار .

\*- توفير الحماية للعاملين، و المحافظة على قوة العمل و تجنب لاستخدام غير السليم للأفراد .

\*- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق

التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع

## 2ب- الأهداف على مستوى العاملين

\*- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك ، و توفير شروط أو ظروف عمل

منشطة لهممهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم

\*- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية ، و تتحاشى الاستخدام

غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية.

## 2ج-الأهداف على مستوى المنظمة

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف .

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها

- المحافظة على استمرارية رغبة الأفراد في العمل في المنظمة .

- وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري .

- العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.

## 3-مفهوم إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

قبل التعرف على ماهية وماذا نعني بإدارة الموارد البشرية لابد من معرفة ماذا نعني بكلمة الإدارة،

وباختصار فان الإدارة في أي منظمة تعني (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة):-

\*- **التخطيط Planning**:- بشكل مبسط يعني وضع أهداف للمنظمة ينبغي الوصول إليها .

\*- **التنظيم organization**:- بعد مرحلة التخطيط تصبح عندنا مهام ينبغي عملها فيجب تحديد

من يقوم بهذه المهام حتى نصل لأهداف المنظمة الموضوعية .

\*- **التوجيه (القيادة) leadership**:- تعني كيفية قيادة فريق العمل الموجود في المنظمة وماهي

الأدوات الخاصة لذلك حتى نصل للأهداف الموضوعية .

\*- **الرقابة (التحكم) control**:-هو كيفية عمل رقابة كاملة لأداء سير المهام ومعرفة فيما إذا كنا

نسير وفق مامرسوم له ام لا اي بمعنى السير وفق الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف .

ومنه تعرف ادارة الموارد البشرية كما يلي :

فهو النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالاعداد

والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية باعلى كفاءة ممكنة .

## 4- وظائف إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- ندى إسماعيل، محاضرات مفاهيم ومداخل إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2017/2018، ص.02



تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية أخرى ونجد منها:

\*- **تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاقتها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

\*- **تخطيط القوى العاملة:** تعنى بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

\*- **الاختيار والتعيين:** تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

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

\*- **تصميم أنظمة الحوافز:** تعنى الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

\*- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

\*- **تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

\*- **التدريب:** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. وعلى الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

\*- **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل، والترقية، والتدريب. ويحتاجها إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

ثانياً: الوظيفة التسويقية:



يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه و اهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة و تركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

#### 1- مفهوم التسويق:

مجموعة العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب و بالطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها.

#### أ- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق 1960<sup>1</sup>:

وأول تعريف حظي بقبول واسع من الأكاديميين هو ذلك التعريف المقدم من قبل الجمعية الأمريكية للتسويق في عام 1960 وهو: جميع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي .

#### ب- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق 1985 م<sup>2</sup>

التسويق هو عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع لكل من الأفراد والمنظمات .

ج- تعريف " PHILIPPE Kotler: فإن التسويق تركيب اقتصادي و اجتماعي بموجبه يقوم الفرد والمجتمع بإشباع حاجياتهم و رغباتهم على أساس إمكانيات خلق منفعة تبادل السلع والخدمات" من خلال هذه التعاريف نجد أن كافة الاقتصاديين يجمعون : على أن التسويق يعتبر في جميع الأنشطة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والغرض منها نقل(تحويل) السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بأسعار معقولة وجودة مقبولة ،ونوعية .

#### 2-مراحل تطور التسويق<sup>3</sup>

##### 2-أ- مرحلة التوجيه بالإنتاج

فيها كانت مشكلة الإنتاج هو محور انشغال الإدارة في المؤسسة، و لم يكن تعريف الإنتاج يواجه أي صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة، و لذا كان التركيز في هذه المرحلة على الإشباع الكمي للحاجات، و أنّ قضايا النوعية أو الجودة في الإنتاج كانت للمبادرة من مهندسي الإنتاج، و تميزت هذه المرحلة بعدما تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج و اقتصار وظيفتهم على إقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك. و من أهم خصائص هذه المرحلة هي :

- التركيز الأساسي للمؤسسة كان حول الإنتاج و الإنتاجية.

<sup>1</sup>-حميد الطائي، محمد الصميدعي، بشرى العلاق، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص10

<sup>2</sup>- محمد إسماعيل سيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص25

<sup>3</sup>- P.kotler et B .Dubois ; marketing management ; eleventh édition (n j prentice.hall,Inc2000) p 26- 33-

- الوظيفة الأساسية للتسويق هي بيع ما تم إنتاجه دون دراسة سلوك المستهلك.
- كل مل ينتج يباع بسبب تفوق الطلب على العرض.
- الرفع من وتيرة الإنتاج و غزو الأسواق لتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
- الاهتمام بتوصيل المنتجات إلى الأسواق، حيث لم يكن مشكل في البيع إنما نشاط الأساسي هو التوزيع لأن السوق كان كبيرا و أيضا عدد الزبائن كبيرا.
- 1-ب- مرحلة التوجه بالمنتج
- هذا التوجه مبني على المستهلكين الذين يستجيبون بطريقة إيجابية للمنتجات الجديدة ذات السعر المعقول و جيدة الصنع (ذات أفضل جودة)، حيث توجهت اهتمامات لعمل تحسينات مستمرة بالمنتج أي التركيز على المنتج بحد ذاته دون مراعاة من يقوم باستهلاك له و من أهم ملامح هذه المرحلة:
- للمنتج بعض أولوية لإعداد المنتجات بجودة عالية و سعر معقول.
- المستهلك يهتم بمواصفات المنتجات خاصة الجودة و السعر و على أساس ذلك يختار منتجوه الذي يريده.

#### 1-ج- مرحلة التوجيه للبيع<sup>1</sup>

حيث زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات و اقتصادها تميز بالإنتاج الكبير، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج، و ازداد الاهتمام بوظيفة البيع، و لكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد استخدام الإعلان، وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيدها قراراتها المتعلقة بالإنتاج و التخزين و التوزيع الشراء و أهم ما يخص هذه المرحلة هو :

- التركيز على قوى البيع لتصريف المنتجات و تحقيق أفضل حجم ممكن من المبيعات
- القيام بحملات ترويجية لإقناع المستهلكين و دفعهم للشراء.
- هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في الأسواق لذا فإن الهدف الأساسي هو تحقيق مبيعات فقط دون الاهتمام بالاحتفاظ بأراء المستهلكين لقيامهم بإعادة شراء.
- ترجيح مصلحة المؤسسة على مصلحة المستهلك.

#### 1-د- مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي :

و فيما تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة في الإنتاج مفهومها "الأسهل صنع ما يحب المستهلك أن يشتري من محاولة بيع ما يحب المنتج أن يصنع"<sup>2</sup> و أهم ما ميز هذه المرحلة -بالسرعة في ابتكار منتجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين، - و ازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين تحديد أهداف المؤسسة في إطار الاهتمام بمعرفة و تحديد احتياجات و رغبات المستهلكين.:

<sup>1</sup>-<http://www.s7aby.com/sitemap/index.php/t-32925.html>

<sup>2</sup>- سعدون حمود جثير الربيعاوي، سارة على سعيد العامري، طيف التسويق، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2019، عمان، ص 16



- تفعيل البحوث التسويقية بغية الإلمام برغبات المستهلكين و بالتالي دمج مختلف عمليات (إنتاج، تسويق، بحث و تطوير ... الخ)  
- اختيار السوق المستهدف نقطة بداية لأي نشاط تسويقي و إتباع أساليب و برامج علمية حديثة لجلب أكبر عدد من المستهلكين و الاحتفاظ بهم بقدر المستطاع و من ثم تحقيق البقاء و الاستمرار و المحافظة على حصة السوقية.

## 2- أهمية التسويق.

لم يعد التسويق مجرد نشاط من نشاطات منشآت الأعمال التقليدية، وإنما أصبح يحتل مكاناً بارزاً في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع، ونادراً أن نجد نشاطاً إبداعياً لا يشكل التسويق شرياناً حيوي<sup>1</sup> وأهمية التسويق لا تقتصر على المنشأة فقط بل هي أكبر من ذلك فهو يستفيد منها المستهلك وكذلك المجتمع إضافة إلى المنشأة.

## 2-أ- أهمية التسويق للمستهلك:<sup>2</sup>

باعتبار التسويق هو إشباع حاجات المستهلكين و تلبية رغباتهم، فقد اتجه عدد من قادة الفكر التسويقي إلى تعريف هذا النشاط من وجهة نظر المنافع التي يخلقها، وبذلك عبروا عن الإشباع بالصيغة التالية:

الإشباع = المنفعة الشكلية + المنفعة الزمنية + المنفعة المكانية + منفعة التملك.

\*- المنفعة الشكلية: هي المنفعة التي تخلق من السلعة عند الانتهاء من أداء وظيفة الإنتاج و تتمثل في هيئة السلعة و قابليتها على إشباع حاجات المستهلكين.

\*- المنفعة الزمنية: هي المنفعة التي تخلق من عملية تخزين السلعة في وقت قلة و انخفاض الطلب عليها و إظهارها وقت يشتد الطلب عليها فتكون المنفعة الزمنية من السلعة.

\*- المنفعة المكانية: تكون هذه المنفعة من خلال عملية النقل، بقيام المنشأة بنقل السلع و المواد من أماكن الفيض حيث الحاجة قليلة إلى أماكن الشح حيث يشتد الطلب، فهنا تخلق منفعة جديدة و هي منفعة مكانية.

\*- منفعة التملك: تعني الحصول على السلعة مع حق استخدامها أو استهلاكها عند نقلها من المنتج إلى المستهلك، وهو ما يسمى بمنفعة التملك أو الحيازة.<sup>3</sup>

2-ب- أهمية التسويق للمجتمع: على مستوى المجتمع، للتسويق دوراً هاماً في قبول المجتمع لأفكار أو قضايا أو ممارسات معينة مرغوبة، والذي يطلق عليه في هذه الحالة التسويق ذات الطابع المجتمعي أو التسويق المجتمعي وللتسويق دوراً هاماً في المجتمع والذي يعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين كأفراد، مع مراعاة الصالح العام للمجتمع في نفس الوقت

<sup>1</sup>- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 26

<sup>2</sup>- شهرزاد عبيدي، مطبوعة مبادئ التسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2013، ص 18-19

<sup>3</sup>- إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999/1998، ص 13-14.



2-ج- أهمية التسويق للمؤسسة : إن التسويق هو الذي يحقق لها الإيرادات، والأرباح الناتجة عنها، ويدعم مركزها السوقي، وصورتها الذهنية في السوق ويمكنها من البقاء والنمو والاستمرار. ويحقق التسويق ذلك بصرف النظر عن طبيعة نشاط المنشأة إنتاج أو تسويق سلع، خدمات، أفكار ، أشخاص ... إلخ . والهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه هو الربح

### 3-أهداف التسويق<sup>1</sup>:

يعتبر النشاط التسويقي من أهم الأنشطة الرئيسية في المنظمة الاقتصادية كانت تجارية أو مؤسسة خدمتية وذلك بجانب نشاط الإنتاج حيث يتحقق التكامل بينهما من أجل تحقيق الهدف النهائي ألا وهو الربح إلى جانب تقديم خدمة نافعة إلى المجتمع . وتتوقف فعالية المؤسسة في الوصول إلى تحقيق الكفاية في نشاط الإنتاج والتسويق، على إنتاج السلعة بالمواصفات و الجودة المناسبة وتقديمها للمستهلكين الملائمين بالسعر المناسب وفي المكان المناسب والوقت المناسب.

أ- المنتج المناسب: هو السلعة أو الخدمة التي تحقق المنافع الحقيقية للمستهلكين والتي تشبع احتياجاتهم، وتناسب و رغباتهم وتتفق مع ميولهم وأذواقهم وذلك بأن تصمم بالمواصفات والشكل والجودة التي تجعلهم يرضون عنها وتحقق لهم أكبر منفعة ممكنة. وتصميم السلعة يتعلق ببحوث المنتجات التي تلعب دورا هاما.

ب- تقديم المنتج: إن لكل سلعة أو خدمة سوقها الذي يتصف بمجموعة خصائص معينة تميزت عن سوق السلع والخدمات الأخرى بمعنى آخر فإن كل سلعة أو خدمة تتميز بخصائص معينة تجعل لها جمهورا من المستهلكين تجمعهم هذه الخصائص ومنه يجب على المنتج أن يتعرف على هذه الخصائص قبل أن يقدم سلعته إلى السوق كما ينبغي الإلمام بدوافع الشراء والعادات الشرائية عند كل منهم ودراسة مثل هذه الخصائص وهو أمر ضروري عند التخطيط للسياسات التسويقية الخاصة بالتوزيع ، البيع ، الإعلانات و الترويج.

ج المكان المناسب: على المنتج أن يعمل على إيصال وتقديم السلعة التي أنتجها إلى المستهلك بحيث يمكن لهذا الأخير الحصول عليها بأقل مجهود ووقت وتكاليف ممكنة وهذا ما يعرف بالمكان المناسب أي أن المستهلك تقدم له السلعة دون مشقة للحصول عليها ، واختيار مكان المناسب معناه اختيار منافذ التوزيع التي سوف تباع فيها السلعة وكذلك قنوات التوزيع.

د- السعر المناسب: يقصد به ذلك السعر الذي يتفق والقدرة الشرائية للمستهلك، في نفس الوقت يحقق للمنتج عائدا معقولا بعد أن يغطي تكاليف الإنتاج، ويراعي المنتج في تسعير منتجاته لقدرة الشرائية للمستهلك من هنا المنتج يتوجب عليه وضع سياسة للتسعير واضحة ومحددة

هـ- الوقت المناسب: هو الوقت الذي تقدم فيه السلعة للمستهلك في السوق، أي انه الأساس حيث يجب أن يجد المستهلك السلعة موجودة متى شعر بالحاجة إليها، أي متى يطلبها توفرت لديه.

### 4-أنواع التسويق:



أ-التسويق الاختباري ( التجريبي ) :هو دراسة أثر خطة التسويق لكل سلعة جديدة لم يسبق تسويقها ، ومن ثم تقييم آثار هذه الخطة على أساس نسبة ما تحققه من رقم المبيعات الذي يوضع كهدف

ب- التسويق الإنتاجي ( الصناعي ) :هو ذلك النشاط الرامي إلى تسويق السلع الإنتاجية وإيصال هذه السلع والخدمات من منتجها الأصليين إلى أولئك الذين يستخدمونها في إنتاج سلع أخرى، أو في نشاطات الأعمال لديهم.

ج- التسويق الاستهلاكي: هو النشاط الرامي إلى تسويق سلع الاستخدامات الفردية أو الاستعمالات الأسرية أو اللازمة لإشباع الحاجات الشخصية.

#### 5- إدارة التسويق<sup>1</sup>

أ-مفهوم إدارة التسويق: ترى جمعية التسويق البريطانية أن إدارة التسويق هي: "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين الإشراف عليه، وذلك لبلوغ الأهداف المرسومة بكفاءات عالية كذلك هي الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الإبداعي الذي يبذل في هذه العملية.

#### وتعرف إدارة التسويق بأنها

"جهة مركزية تضطلع بوظائف تخطيط، توجيه، تنظيم، تنسيق و رقابة أوجه النشاط المتعلقة بانسياب المنتج (سلعة و خدمة) من أماكن إنتاجه أو طرحه أو توفيره لحين وصوله إلى المستهلك أو المستهلك النهائي

#### وتعرف أيضا

بأنها"عملية اتخاذ القرارات،التخطيط،التنظيم،التوجه و الوقاية على موارد المؤسسة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في إشباع حاجات و رغبات المستهلكين ،و تحقيق أهداف المؤسسة

#### ب-أهداف إدارة التسويق:

يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي يرغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق، فهناك إجماع بين الاقتصاديين و المسيرين على أن للمؤسسة الاقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف إستراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات، و هذه الأهداف هي: الربح، النمو، البقاء.

\*- هدف الربح : يعتقد بعض رجال الأعمال و الإدارة أن تحقيق الربح هو من مسؤوليات إدارة التسويق هو اعتقاد خاطئ لأنه حصيلة تظافر جهود مختلف أقسام و وحدات المؤسسة، [الربح=الإيراد- التكلفة فالتكلفة تتكون من عناصر كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المؤسسة، و لذا يكون دور التسويق هو تحقيق حجم مريح من المبيعات (عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة، البحث عن القطاعات السوقية المربحة، تشجيع البحث عن سلع جديدة...إلخ).

<sup>1</sup>- عبيدات محمد إبراهيم، استراتيجيه التسعير-مدخل سلوكي-، عمان، دار وائل، 2002، ص165



\*- هدف النمو: يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم دوافع النمو:

\*- زيادة الطلب على الإنتاج: حيث تعمل المؤسسة على توسيع قاعدتها الإنتاجية، أي زيادة عدد الأقسام و الوحدات و هو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي.  
\*- زيادة شدة المنافسة: مما يؤدي بالمؤسسة إلى القيام باستثمارات جديدة و الذي يترتب عليه زيادة التكلفة الثابتة.

\*- هدف البقاء: يعتبر بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المؤسسة، و يقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه، و لا بد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة و تقتنع بها،  
6- وظائف إدارة التسويق :

تقع على عاتق إدارة التسويق طبقاً للنظرة الحديثة له مهمة اكتشاف مطالب واحتياجات المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي ولكي تحقق إدارة التسويق هذه المهمة بنجاح ، عليها أن تقوم بعدد من الوظائف أهمها:

- التعرف على احتياجات المستهلكين :

وتحقق ذلك عن طريق استخدام البحوث التسويقية ، والاستعانة بما يقدمه مندوبو البيع من آراء ومعلومات باعتبارهم على اتصال مباشر بالمستهلك .

- إجراء الدراسات والتحليلات الوافية

عن المشكلات والظواهر المتعلقة بالسوق أو الأسواق التي ترغب المنشأة في خدمتها ، مع وضع الحلول البديلة لكل مشكلة .

- الإحاطة الكاملة بالأهداف السياسات

الاقتصاد والاجتماعية سواء ما كان منها على المستوى القومي أو المستوى القطاعي وأخذها في الاعتبار عند تصميم وإعداد البرامج والسياسات التسويقية بحيث تأتي هذه البرامج والسياسات متسقة مع تلك الأهداف ، ومحققة لها في الوقت نفسه .

- إعداد البرنامج التسويقي المتكامل

ويتضمن هذا البرنامج تفصيلات عن عمل إدارة التسويق خلال فترة الخطة ، حيث توضح فيه مجموعة القرارات والسياسات المتعلقة بتشكيلة لمنتجات التي ترغب المنشأة بطرحها في الأسواق خلال تلك الفترة ، وكذلك القرارات والسياسات السعرية والترويجية والتوزيعية ذات العلاقة بتلك التشكيلة السلي.

7- عناصر التسويق الأساسية ( المزيج التسويقي ):



يقوم المزيج التسويقي على فكرة أساسية و هي عدم قدرة مكون واحد على تحقيق الأهداف و الغايات المطلوبة بأفضل الأشكال و أحسن الصيغ، لذا ظهرت فكرة المزيج التسويقي التي تعني: خلط مجموعة من الأجزاء أو العناصر مع بعضها البعض بغية الحصول على مزيج يكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف و تحقيق الغايات التي تبتغيها المؤسسة. و تتمثل عناصره في:

أ - سياسة المنتج: تعتبر إستراتيجية السلعة القلب المحرك للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، ولا غرابة في ذلك طالما أن حاجات و رغبات المستهلكين في السوق المستهدف لا يتم إشباعها إلا عن طريق سلعة قادرة على فعل ذلك. بالإضافة إلى أن ترجمة تلك الرغبات و الحاجات للمستهلكين في السوق المستهدفة.

أ-1- القرارات التسويقية متعلقة بالمنتج: المنتج يمكن تقديمه لتلبية أو إشباع حاجة أو رغبة لدى المستهلك و تتمثل أهم القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج في:

- تصميم المنتج و تحديد مواصفاته و مستوى الجودة.
- اختيار طرق التعبئة والتغليف.
- تحديد حجم مزيج المنتجات و حجم تشكيلة المنتجات.
- تحديد خدمات الضمان، خدمات ما قبل و ما بعد البيع.
- تقديم منتجات جديدة و التخلي عن القديمة أو تحديث بمعنى تمييز المنتج عن المنتجات الأخرى من حيث: المحتوى، الشكل، الحجم، التعبئة... و كذلك عمليات تطوير المنتج، و تمييز السلع يكون من خلال: الاسم التجاري، العلامة التجارية، العبوات...

#### أ-2- تصنيفات المنتج<sup>1</sup>

أ-2-1- السلع الاستهلاكية: هي السلع الملموسة التي يقوم المستهلك بشراءها بغرض الاستهلاك النهائي، ويمكن تقسيمها إلى معيارين أساسيين:

\*- على طول فترة الاستخدام:

- سلع غير معمرة: يشتريها المستهلك لاستهلاكها الفوري كالمشروبات و المواد الغذائية

- سلع معمرة: يشتريها المستهلك لاستهلاكها عبر فترات زمنية طويلة كالسيارات و الثلاجات

\*- حسب الجهد المبذول في عملية الشراء :

- سلع ميسرة: هي السلع التي تشتري على فترات دورية متقاربة دون المقارنة بين الأسماء التجارية

المعروضة الأخرى مثل إذا لم يجد المستهلك بيبسي كولا يتجه إلى شراء كوكاكولا

- سلع التسوق: يقرر المستهلك شراء هذه السلع بعد إن يقوم بدراسة و مقارنة السلع المعروضة من

حيث الجودة و السعر و التصميم كالملابس و الأثاث و تقسم إلى: سلع متجانسة و سلع غير متجانسة و سلع

خاصة

<sup>1</sup>- بشير علاق ، قحطاني العبدلي، إدارة التسويق، دار الزهران، عمان، 2007، ص 14.



### أ-2-2- السلع الصناعية: وفيها

- المواد الخام: وتدخل في إنتاج سلعة ما كالقطن والحديد
- المواد المصنعة: وتدخل في العملية الإنتاجية كالغزل والجلود
- السلع التشغيل: لا تدخل في إنتاج السلعة ولكن تستعمل لتسهيل عملية الإنتاج كالوقود والشحوم والزيوت

### أ-3- دورة حياة المنتج<sup>1</sup>

لكل سلعة دورة حياة تتكون من مراحل محددة تختلف فيها ظروف تسويقها و تبدأ حياة أي سلعة من لحظة تقديمها إلى السوق، و لكن قبل ذلك تمر بمرحلة الابتكار التي تتطلب القيام بدراسات تتضمن ثلاث خطوات:

- خلق أفكار السلع الجديدة (إيجادها) حيث يقوم بها قسم البحث و التطوير.
- فحص السلع المحتملة (المختارة)
- تقييم السلع المختارة من خلال: تحديد كمية المبيعات التي يبدأ معها في تحقيق الأرباح، أو تقوم الشركة بحساب مجموع التكاليف إنتاج السلعة على مدى كافة دورة حياتها،
- أ-3-1 - مرحلة التقديم: تتميز بتقديم نموذج واحد أو عدد قليل من نماذج السلعة لعدم وضوح قطاعات السوق في هذه المرحلة، التركيز في الحملة الإشهارية للسلعة على الطابع التعريفي أي تعريف المستهلك بها، انتهاز إحدى السياستين سياسة السعر المنخفض أو سياسة السعر المرتفع.
- أ-3-ب - مرحلة النمو: و فيها يكون المستهلكون قد تعرفوا على السلعة و زاد انتشارها في السوق و تتميز ب:

- إدخال تحسينات على السلعة تجنباً لنقاط الضعف المكتشفة في مرحلة التقديم.
- دخول منتجين جدد إلى جانب إنتاج السلعة و بالتالي زيادة المنافسة.
- تحول المؤسسة من الإشهار التعريفي إلى الإشهار التنافسي.
- نمو حجم المبيعات يكون بمعدلات متزايدة.
- البحث عن منافذ توزيع جديدة لاحتلال أكبر جزء من السوق.
- أ-3-3- مرحلة النضج: تبدأ من الوقت الذي تصبح فيه المبيعات تزداد بمعدلات متناقصة، و تعتبر هذه المرحلة هي الأطول في دورة حياة المنتج و تتميز ب:
- شدة زيادة المنافسة و تشبع السوق (العرض < الطلب)
- ارتفاع تكلفة التسويق و انخفاض الأسعار إلى الطابع التذكيري.
- غالباً ما تقوم بعض المؤسسات بمحاولة تطوير بعض جوانب السلعة لتحديد دورة حياتها .

<sup>1</sup> - عمر وصفي، عقيلي والعبدي ، مبادئ التسويق (مدخل متكامل) دار زهران، 1996 ، ص : 139

أ-3-4-مرحلة التدهور أو الزوال: تبدأ عندما ينعدم معدل نمو المبيعات و بالتالي يميل حجم المبيعات إلى الانخفاض بشكل كبير و متواصل، و تتميز هذه المرحلة عموماً ب:

- تقليص أو إلغاء ميزانية الترويج بدرجة كبيرة لضعف مردوده في هذه المرحلة.

- اعتماد سياسة السعر المنخفض كوسيلة رئيسية للحد من الانخفاض الشديد في حجم المبيعات.

- انسحاب المؤسسة من الأسواق و نقاط البيع ذات الفعالية المحدودة لتقليل نفقات التسويق.

ب - سياسة التسعير: يعد السعر أحد عناصر المزيج التسويقي المهمة، لما له من أثر على المبيعات والأرباح في الشركات، خاصة إذا كانت هذه الشركات ذات طابع اقتصادي تسعى إلى تحقيق الربح. يؤثر السعر الذي يمكن للمستخدم قبوله على الأسعار التي يمكن للشركة دفعها للعناصر الإنتاجية والمتعلقة بالمواد الأولية، والأيدي العاملة والآلات والأرض ورأس المال وبالتالي مدى جاذبية الفرصة التسويقية.<sup>1</sup>

ب-1 أهداف التسعير هناك مجموعة من الأهداف

\*- البقاء : حيث أن الشركة تضع البقاء كهدف رئيسي إذا ما واجهت مشاكل متعلقة بالطاقة الإنتاجية ، المنافسة الشديدة ، أو التغير في رغبات المستهلكين و لضمان الاستمرار في الإنتاج و البقاء في السوق ، فقد تلجأ الشركة إلى وضع أسعار منخفضة على أمل زيادة الطلب على منتجاتها.<sup>2</sup>

\*- تعظيم الأرباح الحالية: العديد من الشركات ترغب في وضع السعر الذي يؤدي إلى تعظيم الأرباح الحالية ، حيث تقوم الشركة بتقدير الطلب و التكاليف المصاحبة لمجموعة من الأسعار المختلفة ، ثم نختار من بين هذه الأسعار السعر الذي يؤدي إلى تعظيم الأرباح الحالية أو التدفقات النقدية أو العائد على الإستثمار ، و في جميع الحالات فإن الشركة ترغب في نتائج مالية حالية بدلا من الأداء على المدى البعيد.<sup>3</sup>

\*- القيادة في الحصة السوقية : بعض الشركات ترغب في الحصول على أكبر حصة سوقية ( أي قيادة السوق من حيث تحقيق أكبر حصة سوقية )، و هي تعتقد أنها من خلال الحصة السوقية العالية سوف تستفيد من التكاليف المنخفضة و الأرباح العالية على المدى الطويل، و حتى تحقق الشركة هذا الهدف فإنها تضع أقل أسعار ممكنة .

\*- القيادة في الجودة : بعض الشركات ترغب في امتلاك المنتج الأعلى جودة في السوق ( أي قيادة السوق من حيث الجودة العالية ) و هنا فإن الشركة تضع أسعار عالية لتغطية تكاليف الجودة العالية و البحث و التطوير).

ب-2 أسس تحديد السعر: يمثل الفعاليات المرتبطة بتخطيط الأسعار لتحقيق المنافسة السعرية

في السوق و ضمان وصول المنتج إلى المستهلك بأقل تكلفة ممكنة ، و يمكن تحديد السعر:

<sup>1</sup>- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق-مفاهيم أساسية-دار الفكر، عمان الأردن، 2000

<sup>2</sup>- عبد الفتاح ، محمد سعيد، إدارة التسويق، بيروت، الدار الجامعية، 1992، ص 384

<sup>3</sup>- وسام أبو أمين، دور عوامل إستراتيجية التسعير في الحصة السوقية(دراسة ميدانية على شركات الأدوات الكهربائية المنزلية)رسالة

ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2013، ص 42



ب-1-2 على أساس التكلفة: تعتبر هذه الطريقة من أبسط وأوضح الطرق التي يمكن أن تتبعها معظم الشركات في تسعير منتجاتها، فهي تعتمد على إضافة هامش معين إلى مجمل التكاليف (الثابتة والمتغيرة) التي تتحملها الشركات أثناء عملية الإنتاج كما قد يكون هذا الهامش نسبة من سعر بيع المنتج نفسه.

تنص هذه الطريقة على إضافة نسبة مئوية معينة وتأخذ المعادلة الشكل التالي<sup>1</sup>:

السعر = التكلفة المتغيرة للوحدة + نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة + هامش الربح

ب-2-2 على أساس الطلب :  $2$  أن طلب المستهلك على سلعة أو خدمة يمثل قدرته ورغبته على الشراء بأسعار مختلفة خلال فترة زمنية معينة، مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة، حيث أن المستهلك سوف يزيد من مشترياته من منتج معين إذا ما انخفض سعره والعكس صحيح، فالعلاقة بين السعر والطلب عكسية على الرغم من وجود بعض الاستثناءات والتي منها الخبز والخدمات الصحية والتي إذا انخفض أو ارتفع سعرها لا يؤدي إلى خفض أو زيادة الطلب عليها.

ب-2-3 على أساس أسعار المنافسين: في هذه الطريقة فإن الشركة تضع أسعارها على أساس أسعار المنافسين ، أي على أساس السعر السائد في السوق ، و لا تعطي أهمية كبيرة للتكاليف و الطلب ، و قد تضع الشركة أسعار مساوية لأسعار المنافسين أو أقل أو أعلى ، و تقوم الشركة بتعديل أسعارها اعتمادا على تغير أسعار المنافسين الرئيسيين لها و ليس على أساس التغير في الطلب على منتجاتها أو التكاليف ، هذه الطريقة شائعة الاستخدام لأسباب منها صعوبة تقدير التكاليف و مرونة الطلب ، تجنب الحروب السعرية

ج - الترويج: ينظر إلى الترويج على أنه أحد الأنشطة التسويقية التي تقوم بإمداد المستهلك الأخير أو المستخدم بمعلومات عن المنشأة والسلعة والأسعار والخدمات المقدمة وغيرها ، وذلك بهدف التأثير في سلوك المستهلك وتوجيهه وتحسين الصورة الذهنية للمنشأة وخلق ولاء المستهلك نحو المنشأة والسلع والخدمات التي تقدمها .

يمثل الفعاليات التي تبذلها المؤسسة بهدف إحداث التأثير في سلوك المستهلك بما يتطابق وأهداف المؤسسة و يرتبط الترويج بعمليات حلق الطلب على السلعة أو الخدمة لدى المستهلكين.

ج-1- عوامل تحديد المزيج الترويجي: تحديد المزيج الترويجي الأنسب على عدة عوامل ، منها :

\*- نوع السلعة: حيث يكون للبيع الشخصي أهمية عند الترويج للسلع الصناعية نتيجة لطبيعتها الفنية واحتياجها لخدمات ما قبل البيع وما بعده . أما في حالة السلع الميسرة و سلع التسوق ، فيفضل الاعتماد على الإعلان وأساليب تنشيط المبيعات ، وذلك لانتشار توزيعها جغرافيا .

<sup>1</sup>- على فلاح الزعيبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية-مدخل تطبيقي واستراتيجي- دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1 ، 2009، ص 49

<sup>2</sup>- عيسى محمد الحسن، الترويج التجاري لسلع وخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 81



\*- دورة حياة السلعة: حيث يكون للبيع الشخصي والإعلان أهمية عند تقديم السلعة إلى السوق لإقناع العميل بالشراء . أما في مرحلة النمو فيفضل الاعتماد على الإعلان لمواجهة المنافسة ، وفي حالة النضوج للسلعة تستخدم المنشأة أساليب تنشيط المبيعات للحفاظ على وضعها الحالي ، وأخيرا تظهر مرحلة الانحدار ويحتاج الأمر إلى تنشيط المبيعات أيضا كتقديم الهدايا المجانية وتخفيض الأسعار للتخلص من المخزون الراكد للأصناف المختلفة من السلع

\*- خصائص السوق: حيث يفضل الاعتماد على البيع الشخصي للترويج عن السلعة إذا كان السوق مركزا في منطقة جغرافية محددة ، أما في حالة توزيع السلعة في عدة مناطق جغرافية متباعدة فيفضل الاعتماد على الإعلان وتنشيط المبيعات .

\*- ميزانية الترويج: حيث تميل المنشأة إلى استخدام أسلوب البيع الشخصي إذا كانت هذه الميزانية محدودة . أما في حالة كون هذه الميزانية كبيرة ، فيفضل الاعتماد على أساليب الإعلان وتنشيط المبيعات .

ج-2-عناصر المزيج الترويجي: إن عملية التسويق بحاجة ماسة إلى الترويج أي إلى مزيج من الأنشطة الترويجية. إذ يتألف الترويج من العناصر التالية:

\*- الإعلان<sup>1</sup>: يتميز الإعلان عن غيره من أوجه النشاط الترويجي بخصائص هي:

- أنه جهود غير شخصية، الاتصال بين المعلن والجمهور يتم بطريقة غير مباشرة بوسائل الإعلان مثل الصحف والمجلات والراديو والتلفزيون؛

- الإعلان يختلف عن البيع الشخصي الذي يتم بواسطة مندوبي البيع الذين يتصلون شخصا بالجمهور لبيع السلع والخدمات؛

- لا يقتصر على عرض السلع وترويجها فقط؛

- يفصح فيها عن شخصية المعلن بينما الدعاية لا يحدد فيها مصدر المعلومات في كثير من الأحيان للإعلان مجموعة من الميزات يتسم بها وهي:

- بالانتشار الجغرافي للإعلان عن طريق وسائل الاتصال غير الشخصية يصل الإعلان إلى عدد كبير من المستهلكين؛

- يمكن تكرار الرسالة الإعلانية لعدد من المرات وتدعيمها من خلال عدد من الوسائل الإعلانية؛

- إن تكلفة الرسالة الإعلانية الواحدة لكل مستهلك تعتبر منخفضة.

\*- البيع الشخصي<sup>2</sup>: هو عبارة عن اتصال شخصي ومباشر بين البائع والمشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل، وتقوم الشركة أو المنتج بالبيع الشخصي من خلال القوى البيعية التي تعمل لديها، ويلعب رجال البيع دورا بارزا في الترويج عن منتجات أي شركة.

<sup>1</sup>- محمد جاسم محمد آل صميدي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 81

<sup>2</sup>- عيسى محمود الحسن ، مرجع سبق ذكره، ص 27



وقد يتم اتصال رجال البيع مباشرة بالمستهلك كما هو الحال في السلع الصناعية وبعض السلع الاستهلاكية أو من خلال الاتصال بالوسطاء (تجار الجملة أو تجار التجزئة) وذلك في معظم السلع الاستهلاكية وبصفة خاصة السلع الميسرة.

يتميز البيع الشخصي بارتفاع تكلفته من حيث العدد والكفاءة وذلك حسب حجم المؤسسة؛ كما لا يحقق الانتشار الذي يحققه الإعلان، وفي البيع الشخصي يتم توجيه الرسالة إلى فرد معين أو مجموعة أفراد في لحظة زمنية واحدة.

\*- المبيعات: غالبا ما يكون الإعلان والبيع الشخصي معززين لأداة ترويجية أخرى ألا وهي ترويج المبيعات، وترويج المبيعات هي عبارة عن محفزات قصيرة الأجل هدفها تشجيع شراء أو بيع منتج أو خدمة، وإذا كان كل من الإعلان والبيع الشخصي يقدمان أسبابا لشراء منتج أو خدمة فإن ترويج المبيعات يقدم الأسباب التي تؤدي إلى الشراء الفوري.

و تتمثل أهداف تنشيط المبيعات فيما يلي:<sup>1</sup>

- استقطاب وجذب مشتريين جدد تسهيل عملية فتح أسواق جديدة؛

- الصمود بوجه المنافسة؛

- زيادة المبيعات للمنتجات الراكدة

- الترغيب في تكرار الشراء؛

- المحافظة على العملاء؛

- دفع وتحفيز العملاء لاتخاذ قرار الشراء من خلال تجربة منتج جديد.

\*- العلاقات العامة: يعرف قاموس (Webster's New Collégiale Dictionary) العلاقات

العامة بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من اجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة، التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه.<sup>2</sup>

د - التوزيع:

د-1- تعريف التوزيع: " عملية إيصال المنتجات ( سلع و خدمات ) إلى المستهلك النهائي أو المشتري

الصناعي , و ذلك عن طريق مجموعات الأفراد و المؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمانية و المكانية و الحيازية للسلع.

يمثل الفعاليات المتعلقة باختيار منافذ أو قنوات إيصال السلعة إلى المستهلكين أو منافذ تصريف

منتجات المؤسسة بكفاءة و فعالية، و أمام المؤسسة عدة طرق للبيع:

<sup>1</sup>- ناجي معالا، رائف توفيق، أصول التسويق- مدخل تحليلي- عمان دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2005، ص241

<sup>2</sup>J.Dioux, M. Dupuis ; -la distribution –Paris ,Ellipse édition,2003,p574-575

- فقد تباع المؤسسة إلى بائعي الجملة و هؤلاء يضلون إلى بائعي التجزئة ثم المستهلك الأخير و قد تتم العملية مباشرة بين المؤسسة المنتجة والبائعين بالتجزئة والمستهلك.  
- و في حالات أخرى يتم البيع عن طريق الوسطاء أو الوكلاء.  
و كل هذه العناصر أو المكونات تعمل متفاعلة مع بعضها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة و تلبية رغبات المستهلك معا

د-2- وظائف التوزيع : حسب الباحثين في التسويق تقسم وظائف التوزيع إلى نوعين أساسيين و هما

\*- الوظائف المادية: و تتمثل في -التوزيع يسمح بوضع السلع حسب المواصفات المادية المرغوبة من طرف المستهلك في متناوله من خلال نقلها و شحنها و مناولتها بالطريقة المناسبة - . التوزيع يقوم بوظيفة زمنية تتمثل في الوقت الموجود بين عملية الإنتاج و الإستهلاك من خلال التخزين.  
\*-الوظائف التجارية : وهي تشمل جميع الأنشطة المالية و المعلوماتية المقدمة للزبائن من خلال وسائل الاتصال المتاحة إضافة إلى خدمات الضمان , و التصليح , و الصيانة , تغيير أو تعويض المنتجات<sup>1</sup>.

و حسب خبراء و باحثين آخرين في التسويق يرون أن للتوزيع ثلاث وظائف هي:  
\*- وظائف النقل: من خلال نقل السلع و الخدمات إلى الأماكن المناسبة بواسطة وسطاء و وسائل مختلفة, من نقل و تخزين بالكميات و الأشكال المقبولة من طرف المستهلك و كذا بأقل تكاليف  
\*- وظائف العلاقات : من خلال تنمية و تطوير علاقات الثقة بين المنتجين و الموزعين من جهة، و بين الموزعين و المستهلكين من جهة أخرى، من أجل كسب الولاء و وفاء المستهلك.  
\*- الوظائف التجريبية : من خلال قيام التوزيع بخلق خبرات و تجارب جديدة للمستهلكين , بواسطة توفيره سلع و خدمات جديدة في نقاط بيعه. و من ثم إعطاء الفرصة للمستهلك بتجربة سلعة أو خدمة فريدة

### ثالثا الوظيفة المالية

باختصار تغير مفهوم الوظيفة المالية من مجرد وظيفة تختص بإجراءات تدبير الموارد المالية اللازمة، إلى وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية، وحتى يتم أداء مهام الوظيفة المالية على أحسن وجه، ينبغي على القائمين عليها أن يسترشدوا في أدائهم لهذه المهام بالهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة المالية إلى تحقيقه، فأى إجراء أو قرار مالي لا يساهم في تحقيق هذا الهدف ينبغي أن يحكم عليه بالفشل<sup>2</sup>

### 1 - تعريف الوظيفة المالية:

27-ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة 1، 1998، ص 285

2- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 7-8.



إن تعريف الوظيفة المالية يطرح مشاكل عديدة تبرز علي مستوى النظرية أكثر ما تبرز علي مستوى التطبيق لتسيير المنظمات , و فيما يلي أهم التعارف التي قدمن للوظيفة المالية :

- الوظيفة المالية: هي مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها. فهي المحرك الحيوي للمؤسسة وهيا المحدد لما يلزم من أموال ؟ ولماذا ؟ ومتى ؟ ولأي أجل لتمويل مختلف الأنشطة وكيف يمكن تمويل ذلك لضمان نجاح المؤسسة؟<sup>1</sup>

- الوظيفة المالية: هي تلك التي تهتم بالحصول علي الأموال اللازمة للمؤسسات و إدارة هذه الأموال وحسن استغلالها في المشروعات الاستثمارية

- الوظيفة المالية: هي مجموعة المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها إلي البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي , بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الاموال و من خلال برامجها و خططها الاستثمارية , وكذا برامج تمويلها و حاجاتها اليومية

- الوظيفة المالية: التي تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار و مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي و الرقابة المالية<sup>2</sup>

## 2 - مهام وأهداف الوظيفة المالية:

2-أ- مهام الوظيفة المالية (المدير المالي) المدير المالي هو الشخص المسؤول بجدارة عن تنفيذ الوظائف المالية، ومن أهم مهامه ما يلي:

- 1- البحث والحصول على الأموال.
- 2- تحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل.
- 3- تخصيص الأموال.
- 4- إنشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها.
- 5- تنسيق العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي الإصدار.
- 6- تحديد الهيكل المالي الأمثل من وجهة نظر المؤسسة.
- 7- الإشراف على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المنشأة ومراقبتها.
- 8- مساعدة المدير العام في تفهم نتائج التقارير المالية.
- 9- الإشراف على إعداد الحسابات الختامية للمشروع.
- 10- تخطيط الأرباح<sup>(3)</sup>.

## 2-ب- اهداف الوظيفة المالية:

ترتبط أهداف الوظيفة المالية بأهداف المؤسسة هذه الأخيرة ، وتهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق الربح الذي هو المفتاح للدخول إلى العديد من الأهداف الأخرى مثل استمرار المؤسسة، توزيع نشاطها،

<sup>1</sup> -ناصر دادي عدّون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 263.

<sup>3</sup> -عدنان هاشم رحيم السمراني، أساسيات في الإدارة المالية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الطبعة 2، 1997، ص 30

<sup>31</sup> -تشوار خير الدين، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة السنة الثانية ل.م.د. جامعة تلمسان، ص 61



تحسين مردودية الأموال للمالك أو المالكين بالمؤسسة، ويتحدد هذا بشكل كبير على درجة أداء ودقة الأعمال المالية، ولذلك تعمل هذه الوظيفة على:

- تحديد الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط والوقت المناسب للحصول عليها.
  - تحديد الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة.
  - اختيار أحسن طرق التمويل والتي تحقق أحسن مردودية مالية.
  - الحصول على الأموال اللازمة وتوفيرها لإدارة المؤسسة وتنفيذ مهماتها ومشاريعها.
- وكل هذا من أجل الحصول على الأموال بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة، وفي الوقت المناسب، والسهل على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.

### 3- أهمية الوظيفة المالية<sup>1</sup>:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، لذا نذكر أهميتها بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

- \* - البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة إلى المؤسسة و في إطار محيطها المالي، و هذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها و خططها الاستثمارية
- \* - القرار في اختيار أحسن الإمكانيات: التي تسمح لها بتحقيق خططها و نشاطها بشكل عادي و الوصول إلى أهدافها
- \* - السهر على اختيار المزيج المالي الملائم: من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي و ديون مختلف استحقاقها، و الذي يحقق لها أحسن مردود و بتكاليف اقل ما يمكن
- \* - متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية: بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات، و المتابعة تعني الرقابة و التوجيه الأحسن و الحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية
- \* - البحث عن الأموال بالكميات المناسبة: و بالتكلفة الملائمة و في الوقت المناسب، و السهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن.
- \* - تغطية الاحتياجات المالية: الوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي من أموال خاصة، أو تمويل الذاتي و ديون بمختلف استحقاقاتها و الذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف اقل ما يمكن
- \* - عمليات تنفيذ البرامج المالية: حيث تقوم الوظيفة بمتابعتها بعد تحديد و توزيع مسؤولية استعمال الأموال، و توجيهها و الحرص على ان تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية

### 4- وظائف الوظيفة المالية<sup>2</sup>:

1- ناصر دادي عدون . إقتصاد المؤسسة . مرجع سبق ذكره. ص ص 285-286

2- الوظيفة المالية في المؤسسة . مذكرة ليسانس . كلية العلوم الاقتصادية و التسيير . جامعة باجي مختار عنابة . 2008 . ص 16



تضطلع الوظيفة المالية في المؤسسة بوظائف متعددة و متنوعة مهمتها تحقيق الهدف أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل الشركة و حجمها و نشاطها إلا أنها تشترك في مضمون واحد هو المساعدة في تحقيق الهدف و من بين أهم وظائف الوظيفة المالية :

4-أ التحليل المالي : يقوم المحلل بالتحليل المالي للكشوفات المالية بهدف التخطيط و اتخاذ القرارات و لتنفيذ هذه القرارات و مقارنتها مع ما هو مخطط تستلزم أدوات لقياس الأداء و يعتبر التحليل المالي هو أفضل أداة للكشف عن أداء المؤسسة

4-ب الحصول على الاموال : ان الرصيد النقدي لا يكفي لتغطية العجز فان المدير المالي يجد من الضروري للالتجاء إلى مصادر خارج شركته للحصول على هذه الاموال من مصادر مختلفة , كما أنها تعرض تحت أنواع متنوعة من الإنفاقات و الشروط و لفترات زمنية متفاوتة و المشكلة الرئيسية التي يواجهها المدير المالي في هذا المجال هي الحصول على ( خليط و مزيج ) من هذه الأنواع يتناسب أكثر من غيره من الاحتياجات المتوقعة لمنشأته و باختصار وظيفة الحصول على الاموال هي تخطيط الاحتياجات المالية و التنبؤ بها و مراقبتها هي أساس نشاط المدير المالي

4-ج التخطيط المالي: هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الموارد المالية و الاستخدام لها و لهذا فان التخطيط المالي يشير إلى تحديد المتطلبات المالية , الاستثمارات , النمو , الأداء خلال مدة محددة من الزمن يعد التخطيط المالي عنصر أساسي لنجاح المؤسسة فهو دليلها المالي في المستقبل فمن خلال التخطيط المالي تحدد الشركة إمكانية الحصول على الاموال و كيفية الاستخدام لهذه الاموال ولهذا فان التخطيط المالي يتضمن تنسيق النشاطات المالية من اجل تعظيم ثروة المساهمين تستدعي وظيفة التخطيط المالي قيام المدير المالي بالمهام التالية<sup>1</sup>

\*- تحديد الأهداف المالية في المدى القصير و المتوسط و المدى الطويل

\*- رسم السياسات و القواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية و التي من أهمها :

4-د التنظيم المالي: يمثل تحديدا للأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه بكفاءة، ثم توزيع وتجميع هذه الأنشطة للأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصص الوظيفي، ويختلف الهيكل التنظيمي لوظيفة المالية من مشروع لآخر، تبعا لنوع وحجم القطاع الذي يعمل فيه وطبيعة نشاطه ودرجة تعقيده

4-هـ الرقابة المالية: تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي و يقصد بها تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة لذا فهي تعتبر جزءا مكملًا للتخطيط المالي ومن هنا يمكننا ان نلخص الرقابة المالية في النقاط التالية

- تحديد معايير الرقابة المالية علي الأداء و النسب المالية الخاصة بالتحليل المالي و دراسة الميزانيات و نسب قياس كفاءة التشغيل و معادلات التكاليف المعيارية و مقاييس الرقابة علي الائتمان و المخزون السلعي



- تحديد أساليب و أدوات الرقابة المالية علي الأداء و التي من بعضها التقارير المكتوبة
- قياس انحرافات التنفيذ عن التخطيط وإيجاد التغيير أو التعديل المناسب لمعالجة هذه الانحرافات.

#### رابعا الوظيفة الإنتاجية:

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية و فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها و بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة.

#### 1- تعريف الوظيفة الإنتاجية:

-تعريف الأول: بأنه "عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها ، وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح<sup>1</sup>

- تعريف الثاني: أنه عبارة عن "عملية مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتوجات المادية وكذا مختلف الخدمات"<sup>2</sup>

- التعريف الثالث: ومن الجهة الاقتصادية يمكن اعتبار الإنتاج على أنه "عملية تحويل المدخلات المادية إلى مخرجات صناعية بهدف الاستهلاك المباشر أو الغير المباشر<sup>3</sup>

#### 2-أهداف وظيفة الإنتاج<sup>4</sup>:

أ- تطوير المنتجات : في نشاطها العادي تتصل المؤسسة بشكل مستمر بالسوق والمستهلك، إما بواسطة وظيفة التسويق أو بواسطة نظام معلومات التسيير ، بهدف جمع مختلف ما يرتبط بصدى المنتوجات ودرجة تقبلها من طرف المستهلك ومتطلبات هذا الأخير في التحسين أو التغيير في المواصفات الشكلية أو الخصائص المادية. وهذه العملية تمر بالمراحل التالية:

-جمع أفكار حول التغييرات الجديدة

- تصنيفها وفرزها لأخذ المقبول منها للتنفيذ.

- دراسة الاختيارات المحددة من جوانب هندسية

-بداية إنجاز تجارب ونماذج من هذا المنتج

- تجربة إدخاله للسوق واقتراحه للمستهلك

ب-تطوير طرق الإنتاج :تكنولوجيا المنتج مرتبط بتكنولوجيا طريقة الإنتاج، إلا أنه يمكن تغيير طريقة الإنتاج بدون تغيير المنتج ، وهذا بإدخال تحسينات على جهاز الإنتاج، كالوقت الذي يستغرق في كل مرحلة، أو دراسة الحركات التي يقوم بها كل عامل .

<sup>1</sup>- سعاد نائف برونطي ، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن ، 2005 ، ص 226

<sup>2</sup>-ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 325

<sup>3</sup>- صولح سماح، مطبوعة اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 53

<sup>4</sup>-بن الموفق سهيلة، مرجع سابق، ص 20



ج- زيادة الإنتاج: هذه العملية مرتبطة مباشرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا فيما يتعلق بالمنافسة ونصيب السوق بالإستراتيجية الفرعية الخاصة بالإنتاج والبيع، حيث الإنتاج مرتبط بالبيع وبرنامج المبيعات نحو الأمام ، ومرتبطة ببرنامج التمويل من الخلف وببطاقات الإنتاج في المؤسسة.

د تحسين أداء العمال: تحسين أداء العمال يتم حسب الطرق التالية :

- التأثير في رغبة العمال بحوافز مادية مثل زيادة الأجور، تحديد مكافآت دورية، أو بواسطة حوافز معنوية مثل الترقية

- الاتصال بشكل أحسن إعطاء واهتمام أكثر للعمل مع توفير ظروف اجتماعية مادية مثل التهوية

والإنارة

- بواسطة التدريب وإعادة التكوين للعمال

3- مهام وظيفة الإنتاج:<sup>1</sup>

أ -تخطيط الإنتاج : يعرف على أنه " تحديد الأهداف الجزئية والنهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ثم، تحديد الإمكانيات والموارد والعمل اللازم والفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الأعمال ، وبالتالي بلوغ الأهداف المحدد

ب - تنظيم الإنتاج : يعني تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف عملية التخطيط وبالتالي تجزئة وتوصيف وتحليل المهام المختلفة ثم ، إعادة تجميعها في مجموعات متكامل

ج- الرقابة على الإنتاج : هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تنسيق أداء الموارد الإنتاجية المتاحة ، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية.

وتعتبر الرقابة على الإنتاج مرآة الإدارة من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات

الممكنة:

- تحديد الكميات اللازم إنتاجها خلال فترة زمنية معينة

- تحديد ووضع مواصفات التفصيلية للإنتاج.

- تحيد العمليات الخاصة بإنتاج السلعة و الخدمة

- ترتيب العمليات الصناعية.

وذلك لغرض تحقيق :

- الإنتاج وفقا للمواصفات المطلوبة أو المستهدفة.

- الإنتاج وفقا للكميات المطلوبة أو المستهدفة.

- الإنتاج ضمن التوقيتات الزمنية المحددة.

- الإنتاج بأقل ما يمكن من التكلفة و بأعلى ما يمكن من الجودة و النوعية.

4 - أساليب الإنتاج:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعاد نانف برنوطي، مرجع سبق ذكره ، ص 228

<sup>2</sup> - صولح سماح، مرجع سابق ذكره ، ص ص 53-54



نميز بين العديد من النظم الإنتاجية المتاحة في تنفيذ العمليات الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة و من نظم الإنتاج نذكر:

أ- الإنتاج بالطلبات: يتم الإنتاج وفق هذا النظام بناء على أوامر طلب العملاء و تكون الكميات المنتجة من المؤسسة، و من أمثلة هذا النظام: المكيفات الضخمة و أجهزة النسيج.

و يتم نظام الإنتاج بالطلبات بعدة سمات نذكر منها:

- تكلفة أو أسعار المنتجات عالية.

- الاختصاص و المهارة الفنية ضروريتان للقيام بالتنفيذ.

- التسيير و الإنجاز يجريان وفقا التعليمات و أوامر من المستويات العلية المسؤولة.

- الإنتاج حسب الطلب يستلزم درجة عالية من مرونة التحضيرات المستعملة و الأعمال اللازمة.

ب- الإنتاج المستمر: يستلزم هذا النوع من النظام إنتاج كميات كبيرة من السلع حيث يكون

معدل الطلب كبير، و في هذا النظام تقوم المؤسسات بعمليات إنتاجية متخصصة لإنتاج عدة أصناف متماثلة و حيث يكون التجهيز الآلي مشغلا بصفة مستمرة.

و يتميز هذا النوع من النظم الإنتاجية بالخصائص الآتية:

- لا يتطلب سوى مرونة قليلة في استخدام الآلات و الأشخاص.

- استعمال عدد كبير من اليد العاملة.

- التسيير و اتخاذ القرار يكون عند هذا المستوى لا مركزيا.

- المنتجات ليست ذات أسعار مرتفعة.

ج - الإنتاج المتقطع: هو ذلك النظام الذي تكون فيه التسهيلات مرنة بصورة تسمح بإنتاج تشكيلة

متباينة من السلع و أحجام مختلفة لنفس السلع.

و يتميز هذا النوع من النظم الإنتاجية بالصفات التالية:

- مستوى عال من المهارات الفنية، و اهتمام كبير بتطوير الأساليب و تحسينها.

- المراحل و العمليات الإنتاجية تعتبر منفصلة و شبه مستقلة.

- يختلف معدل تكرار الإنتاج المنتجات من وقت لآخر طبقا لدرجة استقرار الطلب عليها .

- يضم هذا النوع من النظام المنتجات التي يتم إنتاجها بالطلبات و تتسم بصغر حجم كمية

الإنتاج المطلوبة

## 5 استراتيجيات الإنتاج<sup>1</sup>

تقع إستراتيجية الإنتاج ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تخضع في توجيهها إلى الإطار

العام الإستراتيجي المحدد لتوجهات المؤسسة. تتمثل، عموما، إستراتيجيات الإنتاج في ما يلي

<sup>1</sup>-رفيق زراولة، محاضرات في إدارة الإنتاج والعمليات، سنة ثالثة إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، جامعة قلمة، 2015/2016، ص ص 11-



- أ- إستراتيجية تخفيض التكلفة : تركز هذه الإستراتيجية على فكرة مفادها أن خفض تكلفة الإنتاج يمكن أن يؤدي إلى المنافسة على أساس سعري، حيث يتم استخدام أسلوب تحليل القيمة لمعرفة سعر التكلفة (تحليل قيمة تكلفة الموارد لداخله في إنتاج المنتج) وذلك من أجل التحكم في تكاليف التوريد والتسويق حتى الوصول إلى المستهلك النهائي (الاندماج الخلفي والأمامي)
- ب- إستراتيجية التمايز السلعي: تعمل المؤسسات وفق هذه الإستراتيجية على إنتاج منتجات تتميز بخاصية أو أكثر مقارنة بما تنتجه المنافسة، من أجل جذب الزبائن لاستهلاك منتجها، مثل أت تتميز بالتصميم الجيد، الصلابة، سهولة الاستخدام...
- ج إستراتيجية جودة المنتج: تسعى المؤسسات وفق هذه الإستراتيجية إلى التحكم في جودة منتجاتها، حيث تسعى إلى إنتاج منتجات ذات مواصفات عالية وفق معايير الجودة العالمية.
- د- إستراتيجية استغلال الوقت: تسعى المؤسسات من خلال هذه الإستراتيجية إلى استغلال الوقت على درجة ممكنة من الكفاءة عن طريق التنفيذ الفعال للمهام الإنتاجية قل وقت ممكن، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق فوائد عديدة منها: تخفيض التكلفة الزمنية، مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن ابتكار منتجات جديدة في الوقت اللازم



# المحور السادس

## أدوات التحليل الاقتصادي



## 1- مفهوم التحليل الاقتصادي:

التحليل الاقتصادي منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، من خلاله يمكن تفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية، ويمدنا بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، فإن كانت النظرية تمثل خلاصة فان التحليل يمثل منهاج البحث.<sup>1</sup>

عرف التحليل الاقتصادي بأنه أحد فروع علم الاقتصاد، وهو المنهج العلمي الذي نستطيع من خلاله تفسير العوامل التي تؤثر على سلوك الظواهر الاقتصادية، والاستفادة من الأدوات المنطقية، لأستخدامها في استنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، ويمكن ذلك من خلال إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى العناصر البسيطة، ثم صياغة الفرضية التفسيرية على أساس العالقة التابعة أو 1 السببية، ويعتمد المنهج الاقتصادي على الاستنتاجات المنطقية، والاستنتاجات التطبيقية .

## 2- أهداف التحليل الإقتصادي:

يتركز التحليل الاقتصادي حول مشكلة عامة هي كيف يتم توزيع الموارد المالية والبشرية، وكيف يتم تحقيق التناسق بين الخطوات اللازمة لهذا التوزيع وذلك بغرض إشباع حاجات الأفراد، ولهذا تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي في:

\*- نتيجة لزيادة حاجات الأفراد وتنوعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية للتحليل الاقتصادي هو ايضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع، وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد.

\*- يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين. حيث أن الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر اشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.

\*- المساعدة في رسم السياسة العامة، حيث أن التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

## 3-أنواع التحليل الاقتصادي

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدة معايير تتمثل في: 1

3-أ أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

3-أ-1 - التحليل الجزئي: ويسمى أيضا بالتحليل الوحدوي، وهو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي، أي الدراسة في هذه الحالة قائمة على أساس دراسة الوحدات الصغيرة مثل سلوك المستهلك والمؤسسة.

<sup>1</sup> -سيد كاسب، محمد فهبي علي، أساسيات الإداري، جامعة القاهرة



3-أ-2 - التحليل الكلي: وهو التحليل القائم على أساس دراسة الاقتصاد الوطني في مجموعة أي النظر إلى المجتمع ككل، حيث تتم دراسة الدخل الوطني أو الإنتاج الوطني للمجتمع ودراسة العناصر المكونة لهذا الدخل. ومن أمثلة الدراسات التجميعية أو الكلية دراسة مشكلة البطالة، دراسة الاستهلاك، والاستثمار، والادخار على المجتمع ككل.

3-ب-أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

3-ب-1 التحليل الجزئي: وهو يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه.

3-ب-2 التحليل الشامل: وهو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعادلات الرياضية.

3-3 أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

3-ج-1 التحليل الساكن: وهو التحليل الذي لا يكون لعامل الوقت أي أثر في الدراسة، فهو التحليل القائم على أساس الدراسة في لحظة معينة. فعند دراسة أثر السعر على الكمية المطلوبة فإننا لا نأخذ في اعتبارنا سوى أثر السعر في لحظة معينة ولا نهتم بالسعر في الماضي أو في المستقبل.

3-ج-2 التحليل الساكن المقارن: هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال من حالة التوازن الأولى إلى حالة التوازن الثانية.

3-ج-3 التحليل الحركي أو الديناميكي: وهو عكس التحليل الساكن، أي هو التحليل الذي يأخذ في اعتباره عامل الزمن.

3-د أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الغرض المقصود من التحليل: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

3-د-1 التحليل القائم على أساس النظرية الوضعية: وهذا النوع من التحليل ينظر إلى الظواهر الاقتصادية كما هي في الواقع. وهذا النوع من التحليل يعبر عما يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على أساس المبادئ والقواعد والأصول الاقتصادية وذلك بغض النظر عما إذا كانت الأهداف مقبولة اجتماعيا أو غير مقبولة.

3-د-2 التحليل القائم على أساس معيارهم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة:

وهنا يظهر الجدل القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية، فهناك وجهة نظر ترى أن اقتراح السياسة لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لأن مثل هذه الاقتراحات لا بد وأن تكون قائمة على أساس الحكم القيمي، أما وجهة النظر الأخرى فتري أن



الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسات، وهذا ما نجده في الواقع عموماً حيث نجد الاقتصاديين دائماً يقدمون مقترحات لمواجهة مشكلة اقتصادية معينة.

#### 4- أدوات التحليل الاقتصادي

إذا كان هدف النظرية الاقتصادية (علم الاقتصاد) هو وضع القوانين الاقتصادية التي ترشدنا لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، فإن هدف التحليل الاقتصادي هو وضع الأدوات التي تمكننا من فهم طبيعة العلاقات الاقتصادية المتشابهة.

إن للتحليل الاقتصادي نوعين أساسيين تناولتهما مختلف المراجع الاقتصادية هما التحليل الاقتصادي الجزئي والتحليل الاقتصادي الكلي، وتوليهما عناية كاملة من حيث العناصر والمحتوى والأدوات، وعليه تتمثل الأدوات الرئيسية في التحليل الاقتصادي في (2)<sup>1</sup>

\*- **نظرية الطلب:** يعبر الطلب عن الكميات التي يكون فيها المستهلك ا رغب أو قادر على شراء سلعة معينة، وتمثيل دالة الطلب هي عبارة عن عالقة رياضية تربط الكمية المطلوبة من السلع بثمنها وقانون الطلب يتمثل في: "عندما ترتفع سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها تنخفض وعندما ينخفض سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها ترتفع"

\*- **نظرية العرض:** إن العرض يمثل الكميات التي يكون المنتجون مستعدين فعال لبيعها في السوق من مختلف السلع والخدمات عند مختلف الأسعار، أما دالة العرض فهي العالقة الرياضية بين الكمية المعروضة من السلع وسعرها

\*- **المرونة.**

أ. **مرونة الطلب:** تعبر عن مدى إستجابة التغير في الكمية المطلوبة من سلعة معينة إلى التغير الذي يحدث في أحد العوامل المحددة للطلب ومن تم قياسها كميًا<sup>2</sup>

ب. **مرونة التقاطع:** و التي تعنى درجة إستجابة التغير في الطلب على السلعة الناتج عن التغير في أسعار السلع الأخرى التي يمكن أن تكون بديلة إذا كانت قيمة المرونة موجبة ، ومكملة إذا كانت إشارة المرونة سالبة، بينما تكون سلعة مستقلة إذا جاءت قيمة المرونة معدومة<sup>3</sup>

ج- **مرونة الدخل:** وهي تقيس أثر تغير الدخل المتاح على الكمية المطلوبة من السلعة محل الدراسة

د- **نظرية المنفعة:** تعرف المنفعة على أساس أنها مقياس للفائدة التي يجنيها الفرد نتيجة استهلاكها للسلع المختلفة، حيث أن المستهلك لا يقدم على شراء سلعة ما، إلا إذا اقتنع أن هذه السلعة أنها ستفيده وتنفعه، تعرف بأنها قدرة السلع أو الخدمات على إشباع رغبة أو حاجة ما يشعرها الإنسان في لحظة زمنية

<sup>1</sup> - تفرقت زوليخة، عزع فطيمة، مطبوعة اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 2018، 1/2019، ص 56

<sup>2</sup> - مصطفى طويطي، مطبوعة محاضرات في الاقتصاد الجزئي-دروس وتمارين محلولة- جامعة البويرة، 2013/2014، ص 20

<sup>3</sup> - مصطفى طويطي، مرجع سبق ذكره، ص 23



معينة و ظرف محدد، كما يمكن اعتبارها مقياس للفائدة أو السعادة التي يجنيها الفرد نتيجة شرائه السلع و الخدمات المختلفة ذلك أن المستهلك يقوم بالشراء لذاته و إنما للمنفعة المرجوا من خلاله<sup>1</sup> هـ. منحنيات السواء: تمثل منحنيات السواء أداة تحليلية تستخدم يصف سلوك المستهلك يصف نظرية المنفعة الحديثة، و يوضح منحى السواء التوليفات المختلفة من سلعتين والتي تعطي درجة إشباع متساوية للمستهلك.

و.دوال التكاليف والإيرادات: حيث تعتبر التكاليف والإيرادات ذات أهمية بالغة في التحليل الاقتصادي، حيث أن التكلفة الكلية هي عبارة عن التكلفة الكلية المتغيرة + التكلفة الكلية الثابتة، أما الإيرادات فهي مجموع ما يقبضه المنتج نتيجة قيامه ببيع منتجاته في السوق.

### 5-أساليب التحليل الاقتصادي ( الدراسة و وضع نظريات عامة):<sup>3</sup>

إن إتباع المناهج العلمية العامة في التحليل الاقتصادي يقتضي البحث عن أكثر الأساليب ملائمة في حقل الدراسات الاقتصادية. ويُفرّق في هذا المجال بين الأسلوب الرياضي الذي يعتمد على المنهج الاستنباطي، والأسلوبين التاريخي والإحصائي اللذين يعتمدان على الاستنباط والاستقراء معاً. أ- المنهج الرياضي ( استنباطي ): مع بدايات التحليل الاقتصادي اعتمد الدارسون على التحليل العقلي التجريدي (العقلانية).

تعد الرياضيات علماً تجريبياً عاماً يهتم بدراسة العلاقة بين الكميات المتغيرة. ويستخدم لفظ " دالة " للتعبير عن هذه العلاقات بين مختلف المتغيرات.

و إذا بحثنا العلاقات الاقتصادية و جدنا أنها تقبل التعبير عنها في صيغة " دالة " تعبر عن العلاقات التبادلية بين المتغيرات و ليس السببية ( يمكن أن يحدد المتغير (أ) المتغير (ب) دون أن يكون الأول سبباً في وقوع الثاني)، و من هنا يصبح من الممكن استخدام الرياضيات في الدراسة الاقتصادية. ويتصف بالأسلوب الرياضي برأي " جيتان بيرو " بثلاث صفات هي:

- استخلاص أوسع النتائج من المقدمات.

- السرعة، لأن الرياضيات تسمح بالتعبير برموز بسيطة عما لا يمكن التعبير عنه في اللغة العادية إلا بجمل طويلة.

- الدقة في التعبير وتجنب التشويش، فالتحليل الرياضي يحل محل اللغة العادية في البحث عن العلاقات التبادلية بين المتغيرات الاقتصادية.

ب- المنهج التاريخي ( استقرائي/استنباطي): يقتضي استخدام الأسلوب التاريخي تجميع و استقراء الحوادث والوقائع الاقتصادية التي حدثت في الماضي، وذلك من الكتب والوثائق التاريخية المتوافرة، بعد التحقق من صحتها، لضمان صحة النتائج التي يتم التوصل إليها. ثم تأتي مرحلة وصف الوقائع وتفسيرها،

<sup>1</sup> مرجع أعلاه، ص 71

<sup>2</sup> -محمد جصاص، محاضرات في الاقتصاد الجزئي، جامعة قسنطينة، 2017/2016، ص28

<sup>3</sup> - رفعت محجوب اقتصاد السياسي، دار النهضة العربية، مصر، 1975، ص30



أي معرفة ما كان منها سبباً وما كان نتيجة له، ومعرفة العناصر المتكررة وغير المتكررة ودرجة انتظام تكرارها، وأخيراً يقوم المؤرخ بالكشف عن القوانين الثابتة و المتكررة التي كانت تحكم العلاقات بين مختلف الظواهر الاقتصادية.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة أخذ التاريخ بمعنى واسع والتفريق بين تاريخ النظريات الاقتصادية (تاريخ علم الاقتصاد)، وتاريخ الوقائع الاقتصادية.

و نشير في هذا السياق بأن تاريخ الوقائع يعد للباحث الاقتصادي، بمنزلة التجارب المخبرية التي يقوم بها الباحث في أثناء دراسته للظواهر الطبيعية.

كما أن دراسة تاريخ النظريات الاقتصادية يتوقف فهمه على دراسة تاريخ الوقائع الاقتصادية، بحيث يرتبط مضمون كل نظرية بالواقع الاقتصادي الذي عايشه الباحث و عمل على تفسيره و صياغة قوانين علمية تفسر أسبابه.

ج- المنهج الإحصائي (استقرائي/استنباطي)<sup>1</sup> يهدف كل علم إلى بناء قوانين، أي علاقات جبرية بين أحجام قابلة للقياس، و أولى مراحل العلم إذا هي معرفة هذه الأحجام ( الكميات)، و الإحصاء هو الذي يقوم بقياس هذه الأحجام. إذ أنه يتمثل في ملاحظة وقائع تتخذ شكل الكميات القابلة للتعبير عنها بالأرقام.

من هنا نخلص إلى نتيجتين:

- أن الإحصاء يعتبر لازماً للدراسة العلمية.  
- أنه يمكن أن ينطبق على الوقائع الاقتصادية، لأنها من طبيعة تقبل التعبير الكمي.  
- دراسة الإنتاج و الأسعار و الدخول و الأجور تقدم لنا معطيات كمية قابلة للقياس.  
يرى بعض الاقتصاديين و خاصة الأستاذ "Moor" أن الإحصاء ليس مجرد أسلوب تحليل فحسب، بل إنه علم مستقل، وأن قوانينه يمكنها أن تستوعب علم الاقتصاد.

وتقدم الإحصاءات مقياساً دقيقاً و ضرورياً لحجم الظواهر الاقتصادية، لأننا، بتعبير مور Moore، لا نعرف شيئاً ما دمنا لا نستطيع قياسه. والإحصاء هو الذي يسمح بهذا القياس، ويقدم بذلك المادة اللازمة لاستخلاص القوانين الاقتصادية. ويلجأ الاقتصاديون إلى الأسلوب الإحصائي لقياس مستوى العلاقة بين الظواهر المختلفة؛ فلا يكفي القول إن مستوى استهلاك المجتمع يتوقف على مستوى ما يحققه من دخل، بل لابد من تحديد أثر زيادة الدخل في مستوى الاستهلاك تحديداً كمياً.

<sup>1</sup> - رفعت محجوب ، مرجع سبق ذكره، ص50



# المحور السابع استراتيجيات نمو المؤسسة



1 مفهوم الإستراتيجية : أصل كلمة إستراتيجية تعني فنون الحرب وإدارة المعارك<sup>1</sup>

-Webster new dictionary: علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية

-AL-Mawrid: علم او فن الحرب او وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية

-oxford dictionary: فن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة

على الموقف والعدو بصورة شاملة

1-1- الاستراتيجية من الناحية اللغوية :

كلمة يونانية STRATEGOS

Stratos الجيش - الرباط

Agos القائد

2-1- من الناحية الاصطلاحية:

- عملية اتخاذ القرارات : المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل

البيئية بما يساعد على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشورة

- تصور المنظمة لعلاقتها مع بيئتها : بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها

على المدى البعيد والغايات التي يجب إن تحققها

- هي خطة متجانسة: موحدة ومدمجة لأهداف وسياسات المنظمة. لينظر إليها على أنها كل متكامل

3-1- الفكر الإستراتيجي عند المدارس : يوجد عدد كبير من المدارس في الفكر الاستراتيجي أحصى

Mimtzberg 10 مدارس أهمها :

\*- المدرسة أليبداعية ← الإستراتيجية ← عملية الإبداع

\*- مدرسة التخطيط ← الإستراتيجية ← خطة

\*- مدرسة التموقع ← الإستراتيجية ← عملية التموقع

\*- مدرسة البيئية ← الإستراتيجية ← رد فعل لتحديات البيئة

\*- مدرسة التشكيل ← الإستراتيجية ← عملية تحويل (نموذج)

الإ أن Mimtzberg أعطى تحديد مفهوم الإستراتيجية على أنها مركبة من 5p

لخطة plan ← سلسلة أعمال متجانسة نحو تحقيق الهدف

(الحيلة) المناورة Play ← الطريقة التي تحاول فيها المؤسسة التفوق على من فيها

الوضعية Position ← الموقع المرغوب في تحقيق داخل المحيط

الأفق Perspective ← النظرة الى العالم المقتسمة مع مختلف الاعضاء المنظمة

(القدوة - النمط) النموذج Pattern ← النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات

تحدد سلوك المنظمة

<sup>1</sup> - حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 1000 ، ص ص 142-144



## 2-المبادئ وخصائص إستراتيجية المؤسسة :

### 2-أ-مبادئ إستراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>

- مبدأ القوة: على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة(نقاط القوة و الضعف)تقوم بإعداد الإستراتيجية المناسبة(الهجوم-الدفاع)، ولا شك أن الإستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها التخصص-الشراكة-التفاهم

- مبدأ التركيز:من المستحيل أن تكون المؤسسة دائما في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه بميزات تنافسية أكبر من منافسيها.إن هذا التركيز يكون في الإنتاج والسوق أو أي نشاط .

- مبدأ اقتصاد القوى:أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها و تبذيرها،و أما بمبدأ الحيطة و الحذر و ذلك بتكليف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه .

- مبدأ التنسيق:ان تحديق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق و الانسجام بين مختلف الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها .

- مبدأ الأمان:إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكاناتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل .

- مبدأ الفرص:على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة،أي نحسن المراهنة على الحصان المربح و ذلك بالاستراتيجيات التسويقية الملائمة.(كالتغلغل في الأسواق الحالية-التوسع السوقي-تطوير السلعة-التنوع)

### 2-ب-خصائص استراتيجية نمو المؤسسة :تتجلى خصائص الإستراتيجية المؤسسة على مايلي:<sup>2</sup>

-على المؤسسة أن تكون إستراتيجيتها تتميز بالمرونة حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي توجد فيه .

-استغلال الفرص وتجنب المخاطر باستعمال نقاط القوة و الحد من نقاط الضعف في المؤسسة .

-إعادة تخصيص موارد المشروع (كل أو جزء)مع التغيير في هيكل الموارد الحالية و طريقة وتوزيعها على الاستخدامات

-تم في الزمن القصير أو الطويل و قد تتكرر أو لا تتكرر و ذلك استنادا إلى طبيعة الظروف البيئية .

-تستثمر التفكير العقلاني والقدرات الحدية للمدير

### 3-مستويات الإستراتيجية وأهدافها

#### 3-أ- مستويات الاستراتيجية:

<sup>1</sup>-لعجالي عادل، دور تحليل الموارد الكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة-دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية- مذكرة ماجستير ، تخصص الإدارة الإستراتيجية، 2011/2012، ص 45

<sup>2</sup>-لعجالي عادل ، مرجع أعلاه، ص 47



\*- إستراتيجية المؤسسة Strategy Corprate (4)<sup>1</sup> مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة بأعمالها الخاصة: مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق، مجموعة العلامات. في هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة، و الإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، و يوضع الاختيار بين التركيز أو التنوع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات).

مثال:تنوع نشاط المؤسسة، تخصص المؤسسة

\*- إستراتيجية الأعمال <sup>2</sup> StrategyBusiness: تخص وحدات النشاط الاستراتيجي (وحدات الأعمال الإستراتيجية) (STATEGY BASIC UNIT) وينصب الاهتمام الأساسي لوحدات الأعمال على تقوية الميزة التنافسية للمنظمة و تحسين المركز التنافسي للسلع و المنتجات و الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق .

يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center)، و يشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة . مهما كان المسعى الخاص بها . بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها و خدمة مجموعة معينة من العملاء و التعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط.

\*- إستراتيجيات الوظيفية <sup>3</sup>: وتسمى أيضا السياسات تكون على مستوى الوحدات الكبرى للمؤسسة في المستوى الثالث الإستراتيجية هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB): التسويق، البحث و التطوير، الإنتاج، موارد بشرية، ... الخ. الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين. هذه الإستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة و وحدات الأعمال.

إستراتيجية الإنتاج ← سياسات الإنتاج

إستراتيجية التسويق ← سياسات التسويق

3-ب- أهداف إستراتيجية نمو المؤسسة:<sup>4</sup> يمكن تصنيف الأهداف الإستراتيجية لنمو المؤسسة

على أساس المستويات التالية:

\*- على المستوى التسييري:

- البقاء والاستمرار وتحقيق الربح

<sup>1</sup>- كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013، ص ص 45-46

<sup>2</sup> عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية . دار الهدى، 2012، ص 32

<sup>3</sup>- فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مكتبة الجامعة، تحت رقم 2002/242

<sup>4</sup> B.De Montmorillon, Croissance de l'entreprise, Encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 1997, Page 866



-اعتماد ا على أصحاب القرار كمرجعية في إعداد المخططات و تسطير الأهداف

-التوافق بين المسيرين والمالكين على سلوك نهج معين للنمو

\*- على المستوى التنافسي:

-اكتساب لخصص سوقية كبيرة مقارنة مع منافسيها و تراكم الخبرة يُكسب المؤسسة قوّة تفاوضية

مع مختلف المتعاملين والشركاء الصناعيين والتجارين وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السلطات العامة،  
تُمكنها من تعزيز وضعيتها التنافسية و تحقيق مكانة سوقية ذات أهمية:

-امتلاك الأدوات التنافسية الضرورية نتيجة للارتفاع في الحجم و تستخدم للهيمنة على المنافسين

-القدرة على التحكم في التكاليف والمناورة في الأسعار و هذا يُتيح للمؤسسة القدرة على المناورة في

الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات تنافسية قويّة تُمكنها من تحقيق النمو في السوق

-وضعية تنافسية قوية تحقق النمو في السوق يسمح للمؤسسة بالحفاظ على المقوّمات الأساسية

للبقاء، أهمّها حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول، التي تُعتبر سداً منيعاً تحتمي به المؤسسة من  
مخطر المنافسين المحتملين.

\*- على المستوى المالي:

-يساهم في تخفيض من درجة المخاطرة الناتجة عن خاصية عدم التأكد في المحيط المالي و

الاقتصادي و السياسي...الخ، و ذلك بفضل إتباع إستراتيجية التنوع

- يحقق المرونة المالية التي تضمن لها الحصول على التمويل الضروري لاحتياجاتها المالية تحت قيد

تحسين المردودية و الاستقلالية المالية.

4- أنواع وبدائل إستراتيجية نمو المؤسسة<sup>1</sup>

أ- الأنواع الإستراتيجية النمو:

\*- الإستراتيجية الهجومية: يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بظروف البيئة التسويقية، أو البيئة

التنافسية للمؤسسة و تهدف الى بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب أو طرق و التي

تأخذ أشكال متعددة، منها التوسع، التنوع، الابتكار، التجديد، غزو السوق الجديدة، تقديم سلع أو خدمة  
جديدة .

\*- الإستراتيجية الدفاعية: يهتم هذا النوع من الاستراتيجي بالظروف الداخلية للمنظمة، والتي

تهدف إلى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تحقيق عدد السلع المنتجة

أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو التدريب و تنمية القوى العاملة .

كما أنها تستخدم لمواجهة تهديدات السوق و البيئة الخارجية العامة و الخاصة، التنافسية، مثال

ذلك التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة .

<sup>1</sup>- طاهر منصور الغالي ، وائل صبيحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية، ط2، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2009، ص411



\*- إستراتيجية الاستقرار: تعني هذه الإستراتيجية، قيام المؤسسة ببعض التغييرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت، أي نحفظ بوضعها الحالي مع القيام بتغييرات طفيفة كالتحسين في الجودة أو حماية حصة المنظمة في السوق .

كما يهدف هذا النوع إلى توفير الموارد في اتجاه معين، إلا انه يمكن أن تكون هناك إستراتيجية مختلطة، أي بين الاستراتيجيات السالفة الذكر والتي تهدف إلى التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة واكتشاف مستهلكين جدد وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

ب- البدائل الإستراتيجية: يتمثل الاختيار الاستراتيجي في اختيار الإستراتيجية المنافسة التي من خلالها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة للوصول إلى الغايات التي ترمي إليها المؤسسة .

وتنحصر بدائلها في أربع استراتيجيات رئيسية وهي:

\*- إستراتيجية النمو المستقر<sup>1</sup> وهذا يعني استمرار المؤسسة في نفس المسار دون أي تغيير ومن بدائلها إستراتيجية الربح أو الحصاد، إستراتيجية النمو الممكن المحافظة عليه، إستراتيجية عدم التغيير، إستراتيجية الحركة مع الحذر. تعتبر أفضل البدائل تعمل صناعة مستقره نسبيا وتستخدم في المنظمات ذات النشاط الواحد والمنظمات الصغيرة وأحيانا في المنظمات الكبيرة .

\*- إستراتيجية النمو السريع: عادة ما تطبق في الأسواق التي تمتاز بسرعة النمو و ترتبط بالاستثمارات و الأسواق و تساعد على تحقيق العديد من المزايا زمن أهمها زيادة الأرباح، تحقيق مكانة أقوى. ومن بدائلها إستراتيجية التكامل الرأسي(خلفيا أو أماميا

ج- إستراتيجية الانكماش: تعتمد المؤسسة عندما تواجه أزمات طارئة تأمل تجاوزها للبقاء في الأسواق وذلك من خلال بدائلها المتمثلة في<sup>2</sup> :

\*- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات: تقوم الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تقلل من معدلات إنتاج الوحدات الحالية . وتقوم بها في أحد الظروف التالية :

- تدهور الظروف الاقتصادية السائدة بما يشير إلى وجود كساد وانخفاض واضح في الطلب
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة بما قد يؤدي إلى تخفيض الأجور والاستغناء عن العمال
- ندرة الموارد التي تعتمد عليها الشركة
- الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين كبار جداً

\*- إستراتيجية الاستسلام للمؤسسات الأخرى(بتخفيض التكاليف: تحدث عندما تقوم الشركة ببيع معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتخلص هي من تكاليف النشاط التسويقي إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها وعادة ما يعطي ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات،

<sup>1</sup>- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 167، 2000.

<sup>2</sup>- ليلي الهاشم، الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود، ، 2005، ص ص 9-10



ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات .

\* إستراتيجية التحول الكلي عن النشاط الأساسي: تشير هذه الإستراتيجية من استراتيجيات الانكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تواجه الشركة انخفاض في عائد عملياتها الحالية بصورة ملحوظة ، وعندما تكون هنالك فرصة كبيرة في نشاط آخر ، وفي الظروف التي تتقادم فيها منتجاتها الحالية.

\* إستراتيجية التصفية وبيع الأصول "الإفلاس": تشير هذه الإستراتيجية إلى انتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها وتصفى أعمالها وتبيع أصولها وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير الذي تلجأ إليه الشركات عادة وذلك عندما تعاني من خسائر متتالية وضعف إدارتها وارتباك العمليات التنظيمية فيها، وعندما ينسحب شريك هام أو أكثر أو عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها أو استمرارها .

د- الإستراتيجية التشكيلية: وتعني باختصار :

- تقديم سلع و خدمات جديدة

- إضافة أسواق جديدة

- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية

5- الإدارة الإستراتيجية :

أ- مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية

\*- تعريف: فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

\*- تعريف: تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، و بالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة<sup>3</sup>.

ب- أهداف الإدارة الإستراتيجية :

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها

- تحقيق الفوز على المنافسين

- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة

- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف و تصحيح الانحرافات

<sup>1</sup>- ليلي الهاشم، الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-13

<sup>2</sup>- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 06.

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ،، ص 107.



-اتخاذ قرارات هامة تعمل على زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا المتعاملين مع تعظيم مكاسب لأصحاب المصلحة

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية كوضع أهداف طويلة الأجل

-إجراء عمليات تخصيص الموارد

-التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار إن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات وهو معيار

أساسي لنجاح المؤسسة

ج-أهمية الإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>

-تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل

-استخدام الأمثل للموارد بما فيه استغلال نواحي القوة والضعف

-امتلاك ميزة تنافسية مستمرة

-توفير فرص مشاركة جميع مستويات الإدارية في العملية لتقليل المقاومة عند إحداث أي تغيير

-القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسو متلقين لها

-تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية

د- أبعاد الإدارة الإستراتيجية : هناك ثلاثة ركائز جوهرية نذكر منها

\*- التفكير الإستراتيجي ومهارات اتخاذ القرارات الإستراتيجية:يشير التفكير الإستراتيجي إلى:

-توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية

-ممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة

المختلفة

-القيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات

المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ،

-إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

\*-التخطيط الاستراتيجي يمثل التخطيط الإستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية ، ويشير إلى

عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية ، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية ، وإعدادها

لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ،

كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة ، ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي ثالثا .

\*-التطبيق الإستراتيجي من أهم متطلبات تطبيق الإستراتيجية :

❖ الأهداف السنوية<sup>1</sup> يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع

والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة وتفيد الأهداف

في تحديد:

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ،ص.19-20.



\*- أسس توزيع وتخصيص الموارد .

\*- المعايير الضرورية لتقييم الأداء .

\*- مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل .

\*- الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام .

❖ **صياغة السياسات:** <sup>2</sup>تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.

تساعد السياسات كل من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم ، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية وتخفف من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات .

❖ **توزيع وتخصيص الموارد:** يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية . حيث تمتلك كل منظمة العديد من الموارد من بينها :

- الموارد المالية والمادية . التكنولوجية ، البشرية والموارد المعنوية .

- وتوزيع الموارد على الإدارات والأقسام لا يضمن نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية وإنما يتطلب الأمر مراعاة الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها ، ومراعاة المعايير والمقاييس المختلفة عند التخصيص ، بالإضافة إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار المخاطر والتهديدات المختلفة

❖ **بناء وهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:** إن قيام المنظمة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق كذلك تعاملها مع منتج واحد أو عدة منتجات لاشك يؤثر على الهيكل التنظيمي ، فالاستراتيجيات البسيطة بلائها التنظيم الوظيفي ، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق (قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء ...)

وهكذا نجد أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على منتج واحد أو تتعامل مع سوق واحدة فالتنظيم الوظيفي يكون هو الأنسب ، بينما إذا اعتمدت على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التي تستعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحل الإنتاج ، حينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض يكون هو الأكثر مناسبة لوضعها .

❖ **الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية:** يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ووضوحها حتى

<sup>1</sup>-عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، الإدارة الاستراتيجية-إعداد المدير الإستراتيجي: دار الثقافة العربية، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1993، ص

<sup>2</sup>-عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع اعلاه، ص 362



يسهم ذلك مع العوامل الأخرى في التطبيق الصحيح للإستراتيجية ، ومن بين العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة الداخلية الواجب مراعاتها :

\*-بناء المعايير لقياس الأداء: بحيث تتميز بالواقعية والثبات والدقة والوضوح وسهولة الفهم والاستيعاب.

\*- الدافعية ونظم الحوافز: يرتبط نظام المكافأة والتحفيز الناجح بمدى الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية وإن كانت هناك صعوبة في ربط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظراً لطول أجلها ، إلا أن ذلك يجب ألا يبرر عدم وضع نظم الحفز المناسبة فيمكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة.

\*- الردع والعقاب: يجب أن يوضع النظام الواضح والدقيق والعاقل للردع والعقاب بحيث تضمن المنظمة عند تطبيق استراتيجياتها منع السلوك غير المرغوب .

❖ تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي ، وهذا يتطلب :

\*- تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية .

\*- بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة .

\*- بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط .

المحور الثامن

الاتجاهات الجديدة المعاصرة

المؤسسة الاقتصادية



## أولاً: اقتصاد المعرفة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات ، ومن ابرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة . والذي أصبحت فيه المعرفة موردا أساسيا في عمليات الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى

لقد أصبحت المعرفة ثروة دائمة الأثر بما أن العقل البشري قادر على الابتكار والتطوير، مما جعل المعرفة عاملا فعالا في بناء اقتصاد الدول لما تزيد من قيم المنتجات الاقتصادية التي تخضع للمسات التطوير.

### 1- مفهوم اقتصاد المعرفة:

1-1 مفاهيم مبدئية: أصبحت المعرفة المحرك الأساسي للإنتاجية والتنمية الاقتصادية لذا فإن فهم ديناميكية عناصر المعرفة وعلاقتها المتشابكة مع الاقتصاد هي المدخل لتحديد ماهية اقتصاد المعرفة ومنه يجب التفرقة بين المفاهيم التالية:

✧ البيانات: هي المادة الخام التي لم تترجم بعد، فالبيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي.<sup>1</sup>

✧ المعلومات: هي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة مثل التحليل، التركيب، من اجل استخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات وعلاقات ومقارنات<sup>2</sup>

✧ المعرفة: نتائج معالجة البيانات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرارا لتطبيق في الممارسات يؤدي إلى اكتساب الخبرة.<sup>3</sup>

### 1-ب تعريف اقتصاد المعرفة

\*- تعريف 1: نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية و شبكات الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي و خاصة في التجارة الالكترونية مرتكزا بقوة على المعرفة و الإبداع و التطور التكنولوجي<sup>4</sup>

\*- تعريف 2: وهو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ، أما الاقتصاد المبني على المعرفة<sup>2</sup> فهو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دورا في خلق الثروة<sup>1</sup>

1 - محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات، القاهرة، دار غريب، ص 13

2 - هيثم علي حجازي ، إدارة المعرفة-مدخل نظري-، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005 ، ص 54.

3 - ربيعي مصطفى عليان إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر التوزيع، عمان، 2008، ص 87

4 - عبد الله قلس ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و اقتصاد المعرفة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27، 28 نوفمبر، جامعة الشلف، 2007.



\*- تعريف3: اقتصاد المعرفة هو دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة و حوافز الأفراد لاكتشاف، تعلم المعرفة والحصول على ما يعرفه الآخرون<sup>2</sup>

## 2- خصائص اقتصاد المعرفة:

\*- الاقتصاد ينظر إلى المعرفة على أنها محرك العملية الإنتاجية وفي نفس الوقت هي سلعة لها تبعاتها الاقتصادية في الأسواق فالمعرفة كسلعة لا يمكن لها أن تنتهي أو تتلاشى بسبب استخدامها كما هو الحال عند استهلاك السلع العادية.. فاقصادُ المعرفة هو اقصادُ وفرة وليس اقصاد ندرة..- إن المنظمات تحاول العمل على استغلال المعرفة واعتبارها مورداً اقتصادياً للانتفاع به ومن خلاله تساهم في تحسين الاقتصاد الكلي للدول.<sup>3</sup>

\*- ظهور قطاع المعلومات باعتباره أحد القطاعات الاقتصادية الحيوية، حيث أصبحت المعلومات ذات طبيعة خاصة تناقض بعض المفاهيم الاقتصادية التقليدية كالاستهلاك، الاحتكار، اقتصاديات السوق وغيرها من المفاهيم الأخرى، ويتم النظر إلى المعلومات الآن باعتبارها مورد مختلف تزداد عن طريقة المعرفة وأصبحت المعرفة أساس للقيمة

\*- زيادة الأهمية النسبية لرأس المال المعرفي، وأصبح المورد المعرفي هو رأس المال الضروري لابتكار المستحدثات، وبات التحول إلى اقتصاد المعرفة هو السمة الأساسية لهذا العصر

\*- دمج أنظمة إدارة المحتوى المعرفي، حيث أن إدارة المعرفة هي مجال يحتوى على العديد من التخصصات والتي من خلالها تستمد الإدارة أفكارها

\*- علوم الإدراك وتمثل لمحات عن كيفية التعلم واكتساب المعرفة في المجال الاقتصادي.

\*- النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي وكيفية الاستفادة من تطبيقاتها عن طريق الممارسين.عم

\*- قواعد البيانات عن طريق وجود نماذج تتأسس عليها هذه القواعد من أجل تمثيل مصادر

المعرفة وإدارتها

\*- الاستفادة من علوم التنظيم حيث أصبحت الإدارة في حاجة ماسة لها لتفعيل إدارة المعرفة

\*- إن الملامح الاقتصادية الجديدة وما يدور فيها من معرفة تعتبر مفتاح الشفرة والثورة العلمية

المعرفية حتى يمكن بناء الاقتصاد المؤسسي المبني على المعرفة

<sup>1</sup> - ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص278

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات-، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 187

<sup>3</sup> - مصطفى يوسف الكافي، التعليم الالكتروني والاقتصاد المعرفي، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2009، ص150



\*- السمة الأساسية لاقتصاد المعرفة هي قدرة المؤسسات والمنظمات على إدراك القيمة الاقتصادية لما لديهم من معرفة، وقدرتهم على توزيع الإنتاج والدمج لتعزيز القدرة التنافسية. معرفة هي قدرة المؤسسات والمنظمات على إدراك القيمة الاقتصادية لما لديهم من معرفة

### 3- مقومات الاقتصاد المعرفة<sup>1</sup>:

إن وجود اقتصاد يعتمد على المعرفة لا بد من وجود مقوماته وتتمثل أهم المقومات في ما يلي:

\*- مجتمع المعرفة بكل مستوياته: إن أهم العناصر التي تؤسس لاقتصاد يعتمد على المعرفة هو وجود ترجمة فعلية لمجتمع المعرفة، وفي المجتمع المعرفي يكون كل أفراد المجتمع ذو قدر من المعرفة. وليست المعرفة حصرا على ذوي الاختصاص ونخب المجتمع، بل المطلوب أن يكون المزارع وعامل الصيد وعامل المصنع لديهم من المعرفة ما تؤهلهم للتعامل مع التقنية.

\*- التعليم ولتدريب: يركز على أهمية الموارد البشرية في عمل النشاطات الاقتصادية وتنميتها وتطويرها خاصة في ظل اقتصاد المعرفة. وتسمح هذه المؤشرات بتقييم المعارف والمهارات (رأس المال البشري) ويعتبر هذا المؤشر على درجة عالية من الأهمية بسبب تأثير مباشر على ثورة التكنولوجيا والمعرفة.

\*- البحث والتطوير: إن وجود كيانات تأخذ على عاتقها إنتاج المعرفة التي تحتاجها المجتمعات، منها مراكز البحث الأصيلة التي تتواصل مع احتياجات مجتمعتها واحتياجات الصناعة، مراكز التطوير و أنظمة وقوانين للإبداع والابتكار تشجع المبدعين وتحمي انتاجهم والسعي على ترجمة هذه الإبداعات إلى تقنية تساهم في العملية الإنتاجية وورقي المجتمع معرفيا من الضروريات في هذا العصر.

\*- مؤشر تكنولوجيا والمعلومات والاتصالات: ان وجود شبكات لتواصل مراكز الإبداع والبحث والمعرفة ضرورة أيضا. الصناعة تحتاج أن تكون شريكا رئيسيا في عملية الإبداع والاختراعات في الجامعة والبحث، والصناعة والجامعة بحاجة لان تكون لها علاقة مع محيطها وتشارك في تنميته المعرفية وهنا تبرز الحاجة إلى وجود مراكز البحوث التطبيقية والحاضنات العلمية.

### ثانيا الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية جزءا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها

### 1- مفهوم الميزة التنافسية :

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق، ص ص 154-155



\* تعريف بورتر: تخلق الميزة التنافسية بوصول المؤسسة إلى طرق جديدة أكثر فعالية من طرق المنافسين حيث تكون قادرة على تجسيد هذه الطرق ميدانيا وبمعنى اخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>

\*تعريف كوتلر : إنها ميزة على المنافسين تكتب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعميل إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرز أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرز أسعار الأعلى.<sup>2</sup>

\*- المفهوم بشكل عام : هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.<sup>3</sup>

## 2- خصائص الميزة التنافسية وأنواعها:

### 2-أ- خصائص الميزة التنافسية : تكون على النحو الآتي<sup>4</sup> :

- \*- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- \*- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- \*- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
- \*- تؤدي للتأثير في المشتريين وادراكهم للأفضلية، فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- \*- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

### 2-ب-أنواع الميزة التنافسية :

#### \*-المنافسة على التكلفة " السعر":<sup>5</sup>

على الرغم من أن المنافسة على السعر هي أسهل أنواع المنافسة، إلا انه على المشروع الصغير ألا يبني عليها ميزته التنافسية، لأنها أيضا الأسهل للمنافسين الآخرين، فمن السهل عليهم تخفيض السعر إلى الحد الذي لا يقدر عليه المشروع الصغير بما يتسبب في سهولة إخراجهم من السوق.

<sup>1</sup> M Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 481

<sup>2</sup> - فليب كوتلر، ارمسترونج، ترجمة سرور على إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريخ، الرياض، السعودية 2007، ص 434

<sup>3</sup> - ثابت إدريس عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي، لإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر الاسكندرية،

مصر، 2003، ص 58

<sup>4</sup> - نجم، نجم عبود، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 42.

<sup>5</sup> - نبيل خليل مرسي الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، دط، 1998، ، ص 8



وعموما يسعى المشروع الذي يستهدف المنافسة السعرية إلى تقليل الفائدة، وزيادة الإنتاجية، كما قد يسعى إلى ميكنة العمل إذا كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة، إلا أن الأسلوب الأفضل دائما يكون عن طريق زيادة إنتاجية العاملين بتدريبهم لرفع معدلات الإنتاج وتقليل الفوائده.

\*-المنافسة على الجودة: <sup>1</sup>يجب على المشروع الصغير أن يبادر إلى تحسين جودة منتجه وليس فقط مواجهة مستويات الجودة التي يفرضها الآخرون عليه، إن عليه أن يطور مستويات الجودة بشكل مستمر وأن يسعى لكي يسبق الآخرين في ذلك.

ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج، بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه، بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة، ويجب التنبه إلى أن الجودة يجب أن تحدد من جانب المستهلك ولا يفرضها المنتج، كما يجب النظر إليها على إنها أداة لإنجاح المشروع

2-ج-المنافسة على تشكيلة المنتجات يجب على المشروع أن يكون قادرا على التنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن يكون قادرا على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات والأذواق وإلا اصبح المنتج الذي يقدمه راكدا وغير مطلوب من العملاء.

إلا أن ظروف الإنتاج و التكلفة قد تقف عائقا أمام الرغبة في التنوع، لأن هذا التنوع قد يتطلب تغييرات أساسية في خطوط الإنتاج، أو العمال والفنيين، ولذلك فعلى المشروع الصغير أن يوازن بين التنوع والثبات في المنتج.

2-د-المنافسة على سرعة تقديم الخدمة: أصبحت سرعة الأداء أحد الميزات التنافسية الهامة وخاصة في المشروعات الخدمية، وتتطلب المنافسة على سرعة الخدمة أن يكون المشروع ذو قدرة عالية على التكيف والتطوير، وأن يكون على صلة وثيقة ومستمرة بالعملاء، وأن يضع نصب أعينه أداء المنافسين في هذا المجال ومن الأمثلة الشائعة التي يمكن فيها المنافسة على سرعة الأداء المطاعم وخاصة ذات خدمة التوصيل، وكذلك الخدمات البريدية والشحن والتفريغ.

### 3-مصادر وعناصر الميزة التنافسية

-Perter. M. l'avantage concurrentiel : comment de avancer, concurrents, etmantenir on avance, p 152.- <sup>1</sup>



3-أ- مصادر الميزة التنافسية: يمكن القول بأنه هناك مصدرية اثنين للميزة التنافسية، هما المهارات و الموارد المتميزة، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات و تخفيض التكلفة، و سواء تعلق الأمر بالمهارات أو الموارد، فإن أهم المصادر الميزة التنافسية تتلخص فيما يلي :

\*. التكنولوجيا : أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية و الخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، و هذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.<sup>1</sup>

\*. المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، و تحليلها و تفسيرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيهه و إثراء العمليات الإنتاجية، و تحقق التحسن في الأداء و الارتقاء إلى المستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.<sup>2</sup>

\*. الجودة: و هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها و خدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.

\*. الموارد البشرية : تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة و تعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجيا فحسب، بل يستند في أولا على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.<sup>3</sup>

\*. الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها و توسيعها على نطاق أكبر، و ذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية و التنافسية للمؤسسة.

### 3-ب-عناصر الميزة التنافسية

\*-النمو:

- التوسع في الحجم.

-التوسع الجغرافي.

\*- التكلفة :

<sup>1</sup> - كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العوامة، د ط، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2008، ص202.

<sup>2</sup> - علي السليبي، إدارة التميز، دار غريب، د ط، مصر، 2002، ص202.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل تحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 24، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص28



- تقديم منتج بتكلفة منخفضة.

- تخفيض التكاليف المتغيرة.

\*- التميز:

- اكتساب مهارات وخبرات متميزة.

- اكتساب تقنيات جديدة غير معروفة.

\*- الإبداع:

- تجديد وتوسيع المنتج.

- استثمار القدرات المتميزة للعاملين.

- البحث عن أساليب جديدة غير معروفة.

- التحالفات الإستراتيجية:

- عقد تحالفات لتحقيق أهداف معينة.

- تنفيذ مشاريع خارج الحدود الجغرافية للمنظمة.

4- أهمية وأهداف تحقيق الميزة التنافسية:

4-أ أهمية تحقيق الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتدعيم وتحسين صورة المؤسسة في أذهانهم.

- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في

الموارد والكفاءات والإستراتيجية المنتهجة في ظل البيئة شديدة المنافسة.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

4-ب- أهداف تحقيق الميزة التنافسية:

- القدرة علي اقناع الزبائن بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.

- خلق فرص تسويقية جديدة.

- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو

نوعية جديدة من السلع والخدمات.

- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح

سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

1 - حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص6.



## 5-العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

5-أ-العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، و يعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلا.

5-ب-العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

## 6- محددات الميزة التنافسية واستراتيجياتها.

6-أ- محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقا من بعدين هامين هما:

6-أ-1- حجم الميزة التنافسية: حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:<sup>1</sup>

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، و يعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن

- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات

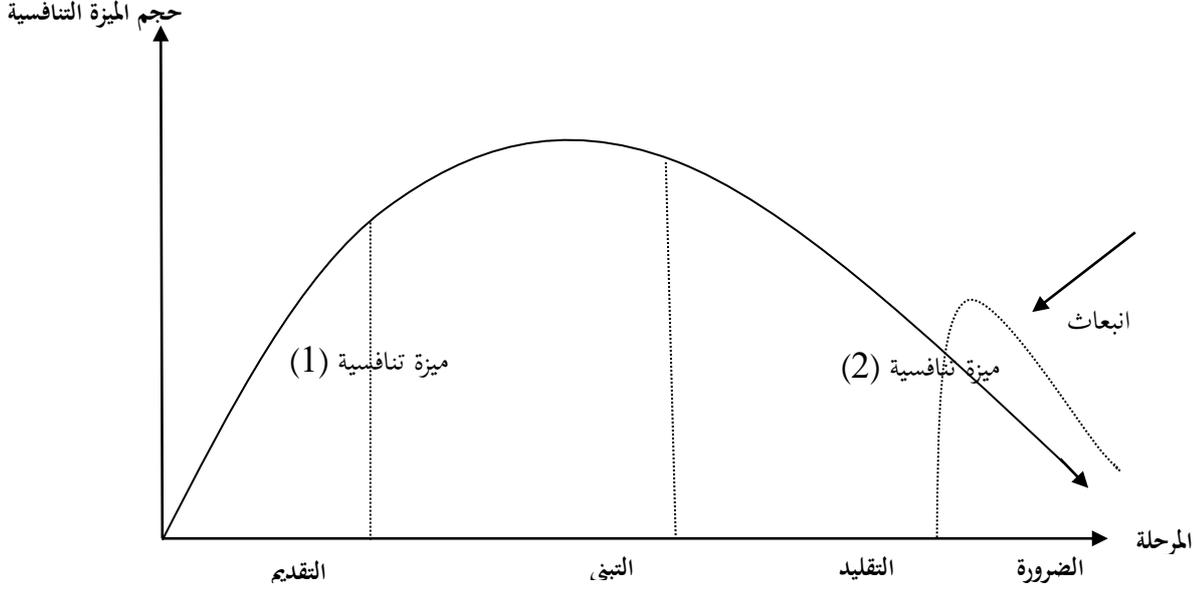
- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو

1 - لعربي عطية، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حولي الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09.08 مارس 2005، ص 440



الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. و باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها

الشكل رقم (1.3) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حولي الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة

وفاقلة، الجزائر ، 09.08 مارس ، 2005، ص 440

◆ نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

■ القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

■ درجة التكامل الأمامى: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامى المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز

■ البعد الجغرافى: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التى تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التى تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم

■ قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التى تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التى تنتمي إليها المنظمة.

#### 6-ب- استراتيجيات الميزة التنافسية:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التى تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف M. "Porter استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف

\*- إستراتيجية قيادة التكلفة<sup>1</sup>: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر

\*- إستراتيجية التميز والاختلاف<sup>2</sup>: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار،

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ، ص 115-118



الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

\*- إستراتيجية التركيز أو التخصص<sup>1</sup> تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

### ثالثا المقاولاتية

مرت المقاولاتية بفترات زمنية مليئة بالإسهامات والنظريات العلمية من قبل الباحثين والعلماء منذ القرن السادس واستمر البحث في هذا المجال إلى يومنا هذا أين أصبحت المقاولاتية أهم أسس التنمية الاقتصادية، وعليه يمكن القول أن ظاهرة المقاولاتية قديمة -متجددة ،

### 1- مفهوم المقاولاتية:

-هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة العمال ذات الصلة بها. حيث يعتبر المشروع المقاولي الأساس في بناء وتطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة والدخول إلى الأسواق الخارجية.

-المقاولاتية مجموعة من المراحل المتعاقبة تبدأ من امتلاك الشخص لميول المقاولاتية إلى غاية تبني السلوك المقاولاتي ويتوسط هذه المراحل مرحلة اتخاذ قرار الدخول في مجال المقاولاتية، وهذا الأخير تسبقه مرحلة التوجه المقاولاتي والذي يعرف بأنه إدارة فردية أو استعدادا فكري يتحول إلى إنشاء مؤسسة وذلك في ظل ظروف معينة

-المقاولاتية مجموعة من الأنشطة والمسامي التي تهدف إلى خلق وتطوير مؤسسة وبشكل أكثر عمومية خلق نشاط معين<sup>2</sup>

-المقاولاتية يعرفها الاتحاد الأوروبي<sup>3</sup> على أنها" الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط عن طريق مزج المخاطر والابتكار والفاعلية في التسيير وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة المقاولاتية هي تأسيس مؤسسة تجارية تقدم السلع والخدمات وتخلق فرص العمل، وتسهم في الدخل القومي والتنمية الاقتصادية الشاملة"

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 118-120

<sup>2</sup> - لفقير حمزة، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولاتية، دراسة حالة Green GERMES المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية والحرف، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة ومتوسطة ، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008، ص13

<sup>3</sup> - سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي و 18 19 أبريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 2



-المقاولاتية هي ظاهرة معترف بها عالميا، ولكنها تفتقر إلى تعريف دقيق، ففي أوائل القرن العشرين ناقش ( شامبتر )1934 Schumpeter دور المقاولاتية ودورها في تشجيع الابتكار، وتنفيذ التغيير في الاقتصاد كمن خلال إدخال منتجات أو خدمات جديدة.<sup>1</sup>

## 2-فوائد المقاولاتية:

تلعب المقاولاتية دورا مهما في التنمية الاقتصادية في مختلف دول العالم سواء المتقدمة أو النامية، وفيما يلي أهم الفوائد التي يمكن أن تنتج عن نشاط المقاولاتية:

-توفير فرص عمل، فضلا عن تواضع مؤهلات العمالة المطلوبة مما يعزز دورها في امتصاص البطالة التي في الأغلب تتصف بتدني مستواها التعليمي والمهني وخاصة في البلدان النامية؛  
- قدرة المقاولاتية على التأقلم تبعا لاحتياجات السوق المتغيرة، وفي إيجاد منتجات جديدة وتقليل تكلفة الإنتاج للوحدة؛

- توفير العملة الصعبة من خلال تعويض الاستيراد والمساهمة في التصدير في أحيان كثيرة؛  
- المساهمة في تلبية بعض من احتياجات المشروعات الكبيرة سواء بالمواد الأولية أو الاحتياجات الأساسية؛

- العمل على إقامة مشروعات البنى التحتية وهذا ما نلاحظه في الدول العربية وعلى رأسهم الجزائر من خلال توكيل معظم مشروعات البناء تعبيد الطرقات،... الخ إلى المقاولين وهذا من خلال المناقصات والمزايدات القانونية؛

- الإسهام في تنمية الملكية الوطنية ورفع مساهمة القطاع إخلص في الناتج القومي وخلق طبقة جديدة من رجال الأعمال عن طريق قيام أفراد المجتمع بالمساهمة في مشروعات الاستثمار أو استحداث مشروعات جديدة مساندة للمشروعات الاستثمارية الأجنبية؛

- بث روح المنافسة بين الشركات المحلية وما يصاحب هذا التنافس من منافع عديدة تتمثل في خفض الاحتكار وتحفيز الشركات على تحسين نوعية الخدمات والمنتجات

## 3- خصائص المقاولاتية وابعادها

### 3-أ- خصائص المقاولاتية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شادي فدوى عمرية، ابعاد وكفاءات ومهارات المقاول الجزائري في تطوير مؤسسة دراسة حالة المقاولين ولاية بشار، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2012، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، ص. 31

<sup>2</sup> - عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، دار الجامعية، مصر، 2008، ص 68



- هي أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة والوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات.

- هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل من عمليات الإنتاج والبيع

- هي مجموعة من المهارات الإدارية والإبداعية المستندة على المبادرة الفردية والموجه نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة

-تتسم المقاولاتية بأنها عملية إنشاء أو خلق مؤسسة ومشروع غير نمطي فهي تتميز بالإبداع وهو

عامل جوهري ورهان نجاح المقاولاتية لماله

3-ب- ابعاد المقاولاتية:

\*- الأبعاد الاقتصادية : المهمة الأساسية للمقاولة هي إنتاج القيمة والتي تتمثل في الخدمات والمواد المطلوبة من المجتمع وينتج عن هذه العملية ربح صافي لكل الذين ساهموا في العملية .والهدف الأساسي من تلبية حاجيات المجتمع هو الرفاهية الاجتماعية .

كما تساهم المقاولة في تطوير النسيج الاقتصادي وتحسين نوعية الحياة في المجتمعات التي تمارس فيها أنشطتها سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الوطني أو الدولي والمقاولة بهذا تسعى دائما لتحسين أدائها والقدرة على الابتكار وتحقيق الجدوى الاقتصادية. فقيمة المقاولة تساوي قيمة الإنتاج الذي حققته للمجتمع والمستهلكين وهي إنتاج القيمة المضافة

\*- الأبعاد الاجتماعية : فبالإضافة إلى إنتاج الثروة فالمقاولة تخلق مناصب الشغل وتوسع المداخل وبهذا تكون المقاولة قد لعبت دورا أساسيا ومركزيا في التوازن الاجتماعي إلى جانب فرص خلق الشغل وتوزيع الدخل حيث أن المقاولة توجد مجموعات غير متجانسة وذات دوافع من اجل تنمية على الموارد المتاحة وهذا ما تضطلع به المقاولات الحديثة وتضطلع بدورها هذه الأخيرة بتكوين مستخدميها قصد مساندة التطور الذي يعرفه ميدان التكنولوجيا. فالمقاولة مطالبة لوضع سياسة مستخدميها وذلك بضمان تطبيق المستخدمين الذين يتعرضون لحوادث الشغل داخل المقاولة والتصريح بكل قضايا التقاعد والتأمين ضد مخاطر وحوادث الشغل وخلق جو اجتماعي عادي داخل المقاولة وذلك بفتح الحوار مع الفاعلين الاجتماعيين.

\*- البعد القانوني: إن أداء أي نظام اقتصادي مهما كانت أهميته هو نتاج عملية تقوم على استخدام الإجراءات الفردية والجماعية وتقييدها بالقواعد القانونية التي تسهر على تنظيمها وهيكلتها.والمقاولة عنصر اقتصادي فاعل في حاجة ماسة للقانون للدفاع عن مصالحها كما أن هذه القاعدة القانونية لها اكراماتها بالنسبة للمقاولة عندما يتعلق الأمر بواجباتها اتجاه شركائها ،فكل هذا من



اجل حماية قانونية للمقاولة التي تشتعل في محيط اقتصادي واجتماعي متقلب ويحمل مفاجآت كثيرة تقودها إلى تام طالبة بمزيد من الحقوق ويفرض عليها واجبات.

كل فعل في حياة المقاولة له بعده القانوني، فهناك عقود العمل وعقود التجارة المختلفة والعلاقات مع الزبائن والممولين والعمال وبراءات الاختراع والعلاقات مع مؤسسات الدولة كإدارة الضرائب والإدارات ذات الصبغة الجماعية (صناديق التقاعد) والمقاولة تقوم بحماية زبائنها إذا تعلق الأمر بمنافسة غير عادلة إن تقدم اقتصاد السوق. والمقاولة احد ركائزه الأساسية هو أيضا جزء من نمو وتطور المعرفة القانونية داخل المقاولات. والتدخل الإداري المصاحب له وكل هذا رفع من وثيرة التعاقد وبالتالي ضرورة الإلمام بالجانب القانوني .

#### 4-العوامل المشجعة على المقاولانية ومصاعبها:

##### 4-أ- العوامل المشجعة للمقاولانية:

تتمثل أهم العوامل البيئية المشجعة عن العمل المقاولاتي في مجموعة من المتغيرات ، و فيما يلي تحليل لكل من هذه المتغيرات:

\*-العوامل الاقتصادية : هي الموارد الإعلامية ، البشرية ، المعرفية ، التكنولوجية ، المالية و المادية ، التي بدونها لا يمكن فعل أي شيء و لا يمكن تحقيق أي شيء ، هذه العوامل حتى إذا كانت متداخلة في بداية الأمر ، فلا يمكن إنشاء المؤسسة دون القدرة على البحث على الوسائل و الموارد و الحصول عليها و تعبئتها لمصلحة المشروع . وهناك عوامل أخرى تشكل السياق الاقتصادي تؤثر على النشاط المقاولاتي ، فحسب البعض هناك وجود قوي للمؤسسات الصغيرة مع كثافة سكانية مع نمو متزايد و بالتالي إنشاء مؤسسات جديدة واعتمدوا على أعمال grugman الذي أشار إلى علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الكثافة الصناعية و النمو السكاني من جهة و إنشاء المؤسسات من جهة أخرى.<sup>1</sup>

\*-العوامل الاجتماعية الثقافية : يتم التركيز هنا بشكل خاص على نظام القيم و المعايير المتبعة في مختلف المجتمعات ، فالبيئة الاجتماعية و الثقافية غالبا ما تعتبر عامل محدد للتوجه و الفعل المقاولاتي . ويقصد بالعوامل المرتبطة مباشرة بمختلف البيئات التي يمكن أن يكون لها تأثيرات ايجابية أو سلبية على توجه الأفراد نحو المقاولانية من بينها العائلة ، المدارس ، الجامعات ، المهن ، الدين و العضوية في المجتمع .<sup>232</sup>

<sup>1</sup> زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولانية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام: 06/07/08 أبريل 2010، ص 07.

<sup>2</sup>- فضيلة بوطورة أهمية و دور دار المقاولانية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولانية ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول التعليم المقاولاتي و الابتكار ايام 10- 11 ديسمبر 2018 ، جامعة مصطفى اسطمبولي – معسكر ص 48



ج-العوامل المؤسسية التشريعية : تركز على مجموعة من العوامل أهمها :

\*- السياسات العمومية : تعمل على دعم المؤسسات الأقل فعالية.

\*- المؤسسات المصرفية : تشكل البنوك في الواقع غالبا عنصرا مهما في الحصول على رأس المال

من اجل بعث مشروع مقاولاتي.

\*-النظام التعليمي : إن أهمية التعليم في تنمية التوجه نحو المقاولاتية من خلال التربصات و تثمين

الصورة الديناميكية و المسؤولية للمقاولين يمكن من تشجيع المهن و تحسين فئة واسعة من الجمهور.

\*- الجامعات و مراكز البحث : مع تطور off spin ذات القيمة المضافة العالية

4-ب-المصاعب التي تعترض المقاولاتية<sup>1</sup>

4-ب-1-مصاعب التمويل : وهي في مقدمة المصاعب التي تواجهها المقاولاتية ، إذ أن صغر حجم

هذه المؤسسة يجعل من الصعب ، حصولها على القروض المصرفية لأسباب عديدة منها ارتفاع احتمال

المخاطرة وعدم وجود ضمانات كافية لدى أصحاب المؤسسات مقابل القروض، فضلا عن انعدام الوعي

المصرفي وعدم توفر السجلات المحاسبية التي تعكس الوضع المالي للمؤسسة والتنبؤ بمستقبلها

4-ب-2-مصاعب الخبرة التنظيمية ونقص المعلومات : وتتمثل في نقص المعلومات والافتقار إلى

الخبرة التنظيمية التي تمكن أصحابها من مواجهة مشاكلهم أو تساعدهم على التوسع في أعمالهم، كذلك

انعدام الخبرة والمهارة اللازمين في تحليلها، سيؤدي بطبيعة الحال إلى ضعف دمر ودية هذه المؤسسات

وارتفاع احتمال فشلها؛

4-ب-3-المصاعب المتعلقة بالتسويق: تتجسد في انخفاض جودة السلع بسبب مشكل نقص الخبر

ة والعمالة المؤهلة وضعف الرقابة على الجودة وعدم قدرة المؤسسات على إنتاج سلع وفق المقاييس

والمعايير المطلوبة، عدم القيام بالبحوث التسويقية وتحديد المؤسسة لمعلوماتها عن السوق المستهدفة،

ويضعف إلى هذه الصعوبات تفضيل الجهات الحكومية وبعض فئات المجتمع التعامل مع المؤسسات

الكبيرة لاعتبارات الجودة والسعر والضمان وانتظام التوريد بالكميات المطلوبة، وفي المواعيد المقررة

وتفاديا للمشكلات الإدارية والمالية الناتجة عن التعامل مع عدد كبير من المؤسسات ، فضلا عن ظاهرة

عدم الثقة بالمنتج الوطني مقارنة بالمنتج الأجنبي.

1- عمر فرحاتي، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن ملتقى وطني ، جامعة حمة لخضر ، الوادي ،

الجزائر ، أيام 6/7 ديسمبر 2017



4-ب-4- الجبائية : بالرغم من الإجراءات المتخذة حيال تخفيف الأعباء الجبائية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لا يزال المستثمر في هذا القطاع يعاني من ارتفاع نسبة الضرائب على أرباح ومن مختلف الاشتراكات المفروضة على هؤلاء المستثمرين؛

4-ب-5- البيروقراطية الإدارية : بطء وتعقيد الإجراءات الإدارية يعد من بين العناصر الأساسية المعرقلّة للنمو المؤسسات وتطورها، كما يعاني هذا القطاع من تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الصحية، العمالية، الضمان الاجتماعي ، الدوائر الضريبية والجمركية ، الجهات المهتمة بالمواصفات ومقاييس الجودة... .)؛

4-ب-6- انخفاض الإنتاجية : هناك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار وخدمات الإنارة والتبريد فضلا عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وارتفاع نسبة العاملين الذين يتركون مكان العمل

4-ب-7-تردي النوعية : بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، وارتفاع أسعار المواد الأولية، فضلا عن صعوبة الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة، وعدم وجود مراكز ومخابر لفحص الجودة والنوعية.

#### 5- أدوار المقاولاتية:

رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة: ويتحقق ذلك من خلال الكفاءة في استخدام الموارد من قبل المقاولين أنفسهم في المجتمع، وخلق التوافق جديد من خلال القدرة على تحويل الموارد من مستوى أقل إنتاجية إلى مستوى أعلى .

أ- خلق فرص عمل جديدة: يعمل المقاولون الذين ينتمون للقطاع الخاص في مجالات نشاط مختلفة صناعية ، تجارية وخدمية وغيرها وبأحجام مؤسسات كبيرة ومتوسطة وصغيرة في المجتمع الذي يعيشون فيه، بحيث يتيحون الفرصة لتوظيف آلاف العاملين وخلق فرص عمل حقيقية لهم

ب- الإسهام في تنوع الإنتاج: نظرا للتباين وتعدد إبداعات المقاولين من خلال تنوع نشاطاتهم من السلع أو المنتجات والخدمات الكاملة إلى العناصر والخدمات أو المنتجات الوسيطة والتي تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمجتمع، وقد يكون هذا الإبداع في التكنولوجيا أو في الصناعة أو في الخدمات، أو في الأنشطة والوظائف المختلفة في المؤسسة مثل التسويق أو التوزيع أو الترويج أو التنظيم أو التسيير أو من خلال مدخل جديد للأعمال، أو طريقة جديدة في أداء العمل .

ج- زيادة القدرة على المنافسة: وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والبيئة الخارجية وتطوير أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بإيجابية، كما أن المبادرات الحديثة في المقاولاتية، إطلاق مؤسسات جديدة أو إعادة بعث مؤسسات قائمة، تحفز الإنتاجية، كلها عوامل تنمي التنافسية من خلال أنها تجبر المؤسسات الأخرى على العمل بأحسن أداء وابتكار، رفع مستوى الأداء والابتكار في المؤسسات مهما كان مستوى التنظيم، العمليات، المنتجات، الخدمات أو الأسواق، و تدعم التنافسية الاقتصادية بشكل عام، وهذا ما يستفيد منه المستهلكون من خلال تنوع الخيارات والأسعار

د- نقل التكنولوجيا: إذ يقوم المقاولون بنقل أدوات ووسائل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، أو القيام بابتكارات تكنولوجية جديدة، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وخلق فرص جديدة لهم ولغيرهم من الأفراد في المجتمع تكون مطابقة لاحتياجاتهم من حيث ابتكار منتجات وخدمات جديدة، مداخل جديدة للأعمال، مصادر توريد جديدة للمواد الخام، أساليب عمل جديدة

هـ- التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها: أي إحداث تغييرات هامة في المؤسسات الاقتصادية القائمة، وإعادة تعريف المشاريع الاقتصادية القائمة، ويشمل ذلك تحويل هذه المشاريع والمنظمات بجعلها أكثر ابتكارا من خلال التغيير في مجال الأداء وأنظمة الموارد والمصادر، وأنظمة الحوافز والمكافآت بالإضافة إلى ثقافة المنظمة، وإعادة صياغة الإجراءات والمعايير المؤسسية فيها

و- إيجاد أسواق جديدة : ويتحقق ذلك من خلال إجراء توافقات جديدة في الموارد والكفاءة في استخدامها لدى المقاول، واستغلال الفرص في السوق من أجل إيجاد عملاء جدد وخلق طلب وعرض جديدين على المنتج في السوق.

# قائمة المراجع



## أولاً- المراجع باللغة العربية

- 01- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، جسر للنشر والتوزيع، 2015،
- 02- إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003،
- 03- أحمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000،
- 04- أحمد عبد العزيز حسن، إستراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، القاهرة، 1992،
- 05- أحمد كربوش، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2013/2014، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- 06- أحمد ماهر، مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار المحمدية-الإسكندرية، 2014
- 07- إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998/1999،
- 08- إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة -الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين لبدائل و الإستراتيجية للنمو- دار وائل للنشر الطبعة الأولى .
- 09- بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2012،
- 10- بشير العلاق، قحطاني العبدلي، إدارة التسويق، دار الزهران، عمان، 2007.
- 11- بن موفق سهيلة، محاضرات اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2
- 12- تقرقنيت زوليخة، عزع فطيمة، مطبوعة اقتصاد المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 2018، 2019/1،
- 13- توماس وهيلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 2020
- 14- ثابت إدريس عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر الإسكندرية، مصر، 2003.
- 15- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل تحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 24 الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 16- جميل احمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975،
- 17- جودي حنان، مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة، سنة ثانية ليسانس علوم تجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2019/2020.
- 18- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين انجليزي - عربي مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة 1، 2003.
- 19- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

- 20- حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف،
- 21- دباح نادية، واقع المقاول في الجزائر واقع وآفاق، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2011،
- 22- ربيجي مصطفى عليان إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
- 23- رفعت محجوب اقتصاد السياسي، دار النهضة العربية، مصر، 1975
- 24- زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام: 06/07/08 أفريل 2010
- 25- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005،
- 26- سعدون حمود جثير الربيعاوي، سارة على سعيد العامري، طيف التسويق، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2019، عمان.
- 27- سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996
- 28- سلامي منيرة وآخرون، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، دراسة ميدانية لطالبات من جامعة ورقلة- مذكرة استكمال شهادة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007/2006.
- 29- شادي فدوى عمرية، أبعاد وكفاءات ومهارات المقاول الجزائري في تطوير مؤسسة دراسة حالة المقاولين ولاية بشار، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2012، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،
- 30- شهرزاد عبيدي، مطبوعة مبادئ التسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2013،
- 31- صالح حميمدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة جيجل، قسم العلوم المالية والمحاسبية، 2017-2018
- 32- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999،
- 33- صولح سماح، مطبوعة اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015
- 34- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007
- 35- طاهر منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط2، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2009،
- 36- عايدة سيد خطاب. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر 1985

- 37- عبد الله قلمش، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و اقتصاد المعرفة ، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27، 28 نوفمبر، جامعة الشلف، 2007
- 38- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن العشرين، النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
- 39- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة الجزائرية المطبوعات الجامعية 2004،
- 40- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003،
- 41- عبد الغفور عبد السلام وآخرون ،إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001
- 42- عبد الفتاح ،محمد سعيد، إدارة التسويق، بيروت، الدار الجامعية، 1992
- 43- عبيدات محمد إبراهيم، استراتيجيه التسعير-مدخل سلوكي، عمان، دار وائل، 2002،
- 44- عدنان هاشم رحيم السمراني، أساسيات في الإدارة المالية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الطبعة 2، 1997،
- 45- عربي دخموش، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001 ،
- 46- علة مراد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة –دورة حياة المؤسسة- جامعة زيان عاشور، جامعة الجلفة،
- 47- علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية-مدخل تطبيقي واستراتيجي- دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2009،
- 48- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، د ط، مصر، 2002 ،
- 49- علي شريف، مبادئ الإدارة-مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر-1996
- 50- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع ديمغرافيا، منشورات جامعة قسنطينة، 2004.
- 51- عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس .
- 52- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006،
- 53- عمر فرحاتي، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن ملتقى وطني، جامعة حمة لخضر، الوادي ، الجزائر ، أيام 6/7 ديسمبر 2017.
- 54- عمر وصفي، عقيلي والعبدي، مبادئ التسويق(مدخل متكامل)، دار زهران، 1996
- 55- عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، دار الجامعة، مصر، 2008،
- 56- عميش سميرة، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، جامعة المسيلة
- 57- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، دار الهدى، 2012،

- 58- عيسى محمد الحسن، الترويج التجاري لسلع وخدمات، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان 2010،
- 59- فضيلة بوطورة، أهمية و دور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول التعليم المقاولاتي و الابتكار أيام 10 -11 ديسمبر 2018 , جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر
- 60- فلاح حسن عدي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006،
- 61- فليب كوتلر، ارمسترونج، ترجمة سرور على إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007، القاهرة، 2007،
- 62- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق- مفاهيم أساسية- دار الفكر، عمان الأردن، 2000،
- 63- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيم، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، 2000 .
- 64- كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، د ط، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2008
- 65- لعجالي عادل، دور تحليل الموارد الكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة-دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية- مذكرة ماجستير ، تخصص الإدارة الإستراتيجية، 2011/2012،
- 66- لعربي عطية، تندية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حولي الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09.08 مارس 2005،
- 67- لفقيه حمزة، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولاتية، دراسة حالة Green GERMES المعتمد في غرفة الصناعات التقليدية والحرف ، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة ومتوسطة ، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008/2009.
- 68- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000،
- 69- محمد إسماعيل سيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999،
- 70- محمد جاسم محمد آل صميدي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2009،
- 71- محمد جصاص، محاضرات في الاقتصاد الجزئي، جامعة قسنطينة، 2016/2017،
- 72- محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات، القاهرة، دار غريب،
- 73- محمد فريد الصحن، التسويق- مبادئ وتطبيق- الدار الجامعية، 1995،
- 74- محمد ماهر، الإدارة الموارد البشرية- دار الجامعية، الإسكندرية، 2014،- ميدون إيمان، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل-دراسة حالة المؤسسة الجزائري- دكتوراه إدارة أعمال جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017/2018.
- 75- محمد هزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة- مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية- أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016.

- 76- مصطفى طويطي، مطبوعة محاضرات في الاقتصاد الجزئي-دروس وتمارين محلولة- جامعة البويرة، 2014/2013،
- 77-مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2000 ،
- 78-مصطفى يوسف الكافي، التعليم الالكتروني والاقتصاد المعرفي، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2009،
- 79- مؤيد السالم سعيد، نظرية الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، الطبعة 1،
- 80- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2005،
- 81- ناجي معالاً، رائف توفيق، أصول التسويق- مدخل تحليلي- عمان دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2005،
- 82- ناصر داداي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998
- 83- نبيل خليل مرسي، التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، د ط، 1998
- 84- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية)، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006
- 85- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات- الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008
- 86- نجم عبود، إدارة العمليات، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2004
- 87- ندى إسماعيل، محاضرات مفاهيم ومداخل إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2018/2017 .
- 88- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، اربد، الأردن.
- 89- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة-مدخل نظري-، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005 ،
- 90- وسام أبو أمين، دور عوامل إستراتيجية التسعير في الحصة السوقية (دراسة ميدانية على شركات الأدوات الكهربائية المنزلية) رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2013.

### ثانيا- المراجع باللغة أجنبية:

- 01-<http://www.s7aby.com/sitemap/index.php/t-32925.html>
- 02- M.Marchesnay et C.Fourcade, Gestion de la PME/PMI, Nathan, Paris, 1997,
- 03-Michel COSTER, Entrepreneuriat, PEARSON Education, Paris, 2009,
- 04- Porter M, L'avantage concurrentiel, édition dunod, Paris, France, 1999: PIERRE CONSO, Gestion Financière de l'entreprise, 8 ème edition, Paris, 2000,:
- 05 - S-P.Moungou, La croissance de l'entreprise - Le cas de l'industrie agroalimentaire de l'économie camerounaise, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de NANTE, 2005.
- 06 -Claude Demeure, Marketing, DALLOZ, Paris, 1999.

07 -P.kotler et B .Dubois ; marketing management ; eleventh édition(n j prentice.hall,Inc2000)

08 -Richard SOPARNOT, Management des entreprises, Dunod, Paris, 2009

**ثالثا- مواد من القانون الجزائري:**

01-الفقرة الأولى من المادة 564 من القانون التجاري الجزائري.

02- المادة 416 من القانون المدني ، القانون رقم 88-14 المؤرخ في 03 مايو 1988

03-المادة 566 من القانون التجاري الجزائري، تبعا للمرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 04/25 1993

04-المادة 590 من القانون التجاري الجزائري.

05- المادة 594 من القانون التجاري الجزائري، تبعا ل المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل

---

