

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة

المقياس: إقتصاد المؤسسة  
القسم: العلوم الاقتصادية والعلوم المالية والحاسبية  
المستوى: الثانية: علوم اقتصادية والعلوم المالية والحاسبية

إعداد الدكتور:

تي أحمد

السنة الجامعية: 2020/2019

## الفهرس

الفصل الأول: مفهوم المؤسسة الإقتصادية
الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية والمحيط
الفصل الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية
الفصل الرابع: موارد المؤسسة الاقتصادية
الفصل الخامس: أنماط نمو المؤسسة

### مقدمة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية تمثل الأداة في إحداث تنمية وتقدم أي اقتصاد كان، فهي قبل كل شيء خلية إنتاج يتم فيها تجميع وتوليف بعض العناصر الاقتصادية، إضافة إلى ذلك تعتبر موجود وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية والتصورية والإبداعية في ميدان إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وانطلاقاً مما سبق يمكن تشبيه المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي، كونها تمثل إطاراً منضماً لالتقاء وتفاعل مجموعة من الوظائف المتأتمية من مجموعة من الوسائل المادية والجهود البشرية في سبيل تلبية الطلب، وهي تخضع في دوراتها إلى منطق التأثير والتأثر، أي على نظام علاقات التكيف والاندماج مع محيطها فيما يخص تحديد الأهداف وتخصيص الموارد تنفيذها... الخ، والهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء عن طريق الربح والنمو، ولتجسيد كل ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وتآزرية، وكذا يجب تبنى نمط تسيير استراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة والرشاد.

## الفصل الأول: مفهوم المؤسسة الإقتصادية

### تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها مع المحيط، ولقد اتخذت المؤسسات الاقتصادية عبر التاريخ أشكالاً مختلفة، وبالأخص في القرن العشرين، حيث تطورت بصفة كبيرة.

### 1. مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية.

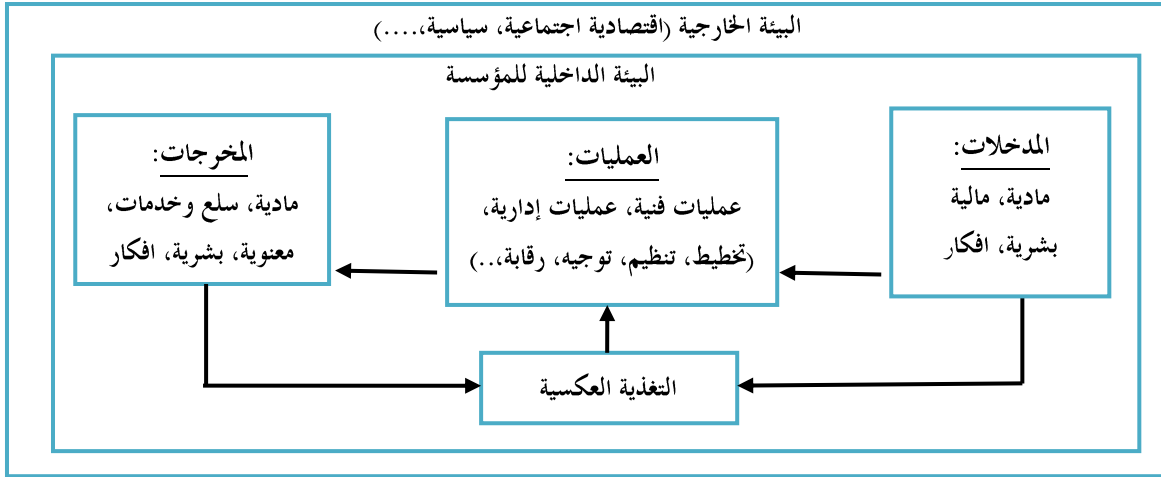
#### \*- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

إن عملية إعطاء تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد أهمها:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.

- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء مفاهيم مختلفة للمؤسسة.
- ومن هنا جاءت عدة مفاهيم شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف. وفيما يلي ندرج بعض المفاهيم الشاملة الخاصة بها:
- التعريف الأول:** المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة التي تتجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية والمالية للنشاط الاقتصادي.
- التعريف الثاني:** المؤسسة الاقتصادية هي وحدة اقتصادية مستقلة نوعا ما، تقوم بمزج عناصر الإنتاج- من يد عاملة ورأس المال و مواد أولية وتنظيم واستخدام التكنولوجيا-، بهدف الإنتاج السلعي والخدمي لغرض تحقيق الأرباح.
- التعريف الثالث:** المؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني من خلال التعريفات السالفة الذكر يمكن استنتاج مفهوم شامل إلى حد ما للمؤسسة الاقتصادية كما يلي:
- المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.**
- وهذا المفهوم يشمل مختلف أنواع المؤسسات سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف، كما أنه يبرز استقلالية المؤسسة مالياً، أي لها شخصية اعتبارية مستقلة، وفي نفس الوقت يترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة. كما نستنتج في نهاية تعريفنا للمؤسسة بأنه ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه، وبغية تبسيط وتوضيح مفهوم المؤسسة، سوف نعتمد على ثلاثة محاور للمقاربة، وهي:
- **المؤسسة بصفتها عون اقتصادي:** حسب هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة على أنها: " المؤسسة تنسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال-العمل- الموارد الطبيعية) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب). المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة، متمثلاً في سلطة الإدارة وقدراتها التسييرية، من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية.
- **المؤسسة منظمة اجتماعية:** حسب هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة على أنها: " مجموعة من الأفراد يشتركون وينسقون جماعياً في منظمة مهيكلة (داخل تنظيم مهيكلة) لإنتاج السلع أو الخدمات". محور التعريف يركز على منظمة مهيكلة، فالمؤسسة لم تعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية، وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار، مواقف تصرفات الأفراد...
- **المؤسسة كنظام:** تركز هذه المقاربة على أن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيمت بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، النظام المالي، نظام المعلومات...)، مع بقاء الكل منظم ومتسانداً بغية تحقيق الهدف المحدد، فضلاً عن ضرورة الإمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصراً مهماً من عناصر النظام.

## الشكل رقم (01): المؤسسة كنظام

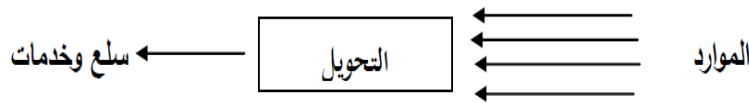


## 2. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

يوجد العديد من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية، سنقتصر على بعضها أو أهمها كما يلي:

– المؤسسة الاقتصادية كمرکز للتحويل: إن المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد كمدخلات (المواد الأولية، الأفراد، المعلومات، رأس المال، التكنولوجيا، التنظيم.....) إلى مخرجات (سلع وخدمات). والشكل التالي يوضح ذلك:

## الشكل رقم (02): المؤسسة الاقتصادية كمرکز للتحويل.



## 2-3- المؤسسة الاقتصادية كمرکز للحياة الاجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى

تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة.

## 2-4- المؤسسة الاقتصادية كمرکز لاتخاذ القرار: تقوم المؤسسة باستمرار باتخاذ القرارات في مختلف الأنشطة.....،

وتتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة.

## 2-5- المؤسسة الاقتصادية كمرکز للمخاطرة: إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، وترتبط هذه المخاطرة بصعوبات

التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن،.....

– وجود شخصية قانونية مستقلة من حيث الحقوق والواجبات وكذا من حيث الصلاحيات والمسؤوليات.

– القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

– التكيف مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة والاستجابة لمتطلبات هذه البيئة.

– أهمية المؤسسة في المجتمع من الناحية الاجتماعية لكونها مصدر رزق الكثير من الأفراد.

– يشمل مصطلح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة.

**3. أهداف المؤسسة الاقتصادية.**

تختلف و تتعدد أهداف المؤسسات الاقتصادية باختلاف أصحاب المؤسسات وشكل القانوني وطبيعة ملكية ونشاط الاقتصادي وأيضا حسب حجمها وتصنيفاتها.

- أهداف إجتماعية: وتمثل هذه الأهداف في:
    - تحسين مستوى معيشة العمال وجميع الأفراد في المجتمع.
    - تحقيق علاقات إجتماعية داخلية مترابطة بين الأفراد.
    - امتصاص البطالة.
  - أهداف ثقافية: وتمثل هذه الأهداف في:
    - العمل على رفع المستوى التكويني والمهني للعمال.
    - العمل على خلق طبقة عمالية ذات مستوى واعي.
  - الأهداف الاقتصادية للمؤسسة: وتمثل هذه الأهداف في:
    - تحقيق الأرباح. - الاستمرارية في السوق والنمو فيه - زيادة الإنتاج كما وكيفا لإشباع حاجات المجتمع.
- بينما صنف الاقتصادي جرينلي (G.E. Greenley) أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية:

**أ- الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي :**

- قيادة السوق، وتقاس بـ : الوضع التنافسي، درجة الإبداع، التقدم التقني.
- الانتشار السوقي، ويقاس بـ : عدد الأسواق، عدد الجماعات الاستهلاكية، عدد الصناعات، عدد البلدان.
- خدمة المنتفعين، وتقاس بـ : فائدة (قيمة) المنتج؛ جودة المنتج؛ موثوقية المنتج.

**ب- أهداف أدائية: وتمثل فيما يلي :**

- النمو ( التوسع )، ويقاس بـ : عائدات المبيعات؛ حجم الإنتاج؛ هامش الربح.
- الربحية: وتقاس بـ : العائد على رأس المال؛ العائد على الموجودات؛ هامش الربح على عائد البيع؛ العائد على أموال المساهمين.

**ج- الأهداف الداخلية: تتمثل فيما يلي :**

- الكفاءة، وتقاس بـ : المبيعات على مجموع الموجودات؛ دوران المخزون؛ فترة الائتمان؛ السيولة.
- شؤون العاملين، وتقاس بـ : علاقات العاملين ومعنوياتهم؛ النمو الشخصي؛ معدل راتب العامل. عائدات البيع لكل عامل.

**د- أهداف خارجية: تمثل في العناصر التالية :**

- المسؤولية الاجتماعية، وتقاس بـ : صورة المؤسسة؛ العلاقة بين السعر - الربح؛ استخدام الموارد؛ النشاط العام؛ رفاه المجتمع المحلي.
- بناء على ما سبق يتحتم على المؤسسة وضع سلم للأهداف أو أولويات حسب إمكانيات المؤسسة الداخلية والعوامل البيئية المؤثرة عليها والعمل على تحقيقها تدريجيا.

#### 4. أنواع (تصنيفات) المؤسسات الاقتصادية:

هناك عدة أشكال يمكن أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية، ويمكن التمييز بينها بمجموعة من المعايير، حتى يتضح لنا تنوع المؤسسات من جهة، وإظهار متطلبات التسيير المختلفة حسب أنماط المؤسسات، ومن المعايير الأكثر استعمالاً في تصنيف المؤسسات الاقتصادية نذكر مايلي:

##### 1. التصنيف الأول: حسب المعيار القانوني.

تش يتم تصنيف المؤسسات طبقاً لهذا المعيار إلى صنفين رئيسيين هما:

##### 1-1- المؤسسات الخاصة: هي مؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد سواء لشركات الأموال أو

الأشخاص، وتتخذ بدورها أشكالاً متعددة وهي المؤسسات الفردية والشركات:

أ- **المؤسسات الفردية:** وهي الشكل الأبسط للمؤسسة حيث تكون ملكاً لصاحبها الذي يتمتع بالحرية الكاملة للتصرف في أملاكها ومداخلها وتسييرها،...، مثل المؤسسات الحرفية، تجارة التجزئة،....

ب- **مؤسسات الشركات:** وهي التي تكون تحت حيازة عدة حاملي لرؤوس الأموال، يجوز لهم شخصية معنوية وذمة خاصة، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص في المؤسسة، ويعتبر مؤسسوا الشركة مسؤولين في حدود مساهمتهم في رأس المال الشركة ونشاطها، وللمؤسسات الشركات عدة أنواع وهي:

\* **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** تتميز بأن رأسمالها محدود، حيث تؤسس بين الشركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص فهي تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، وعدد الشركاء فيها محدود، ولا تتم عملية الاكتتاب بشكلها العام.

\* **شركات المساهمة (شركة الأموال):** هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصاً في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، ويشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، والمساهم أو الشريك لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة الأسهم التي يشارك فيها، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابلات أسهمهم على شكل أرباح موزعة (إن حققت).

\* **شركات التضامن:** هي شركة التي تتكون من شريكين أو أكثر، يُسأل فيها الشريك عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية، وتسمى الشركة بأسماء الشركاء، ويكتسب الشريك صفة التاجر وتعتبر حصة الشريك غير قابلة للانتقال للغير، ولا تنتقل هذه الحصة لورثة الشريك.

\* **شركات المحاصة:** هي شركة لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا برأسمال ولا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام الأرباح أو الخسائر، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير.

\* **شركات التوصية:** شركة التوصية هي شركة تتكون من طرفين شركاء متضامين وشركاء موصين تحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، لكن الشركاء الموصين يتحصلون على امتيازات عن الشركاء المتضامين مثلاً: في ضمان الموصي للأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة له حتى وإن لم تحقق أرباحاً حقيقية وأيضاً لا يتحملون ديون الشركة.... وغيرها، لكن وفي هذه الشركة لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة، كما أنه لا يظهر اسمه في اسم الشركة.

**1-2- المؤسسات العمومية:** هي مؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، في هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكا لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها، فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام (الدولة) فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بما كما يشؤون، ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها، إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، وتخضع هذه المؤسسات إلى تشريعات وقوانين الدولة، وتسعى هذه المؤسسات عن غيرها من المؤسسات الأخرى إلى تقديم مصلحة المجتمع عن مصلحة تحقيق الأرباح.

**1-3- المؤسسات المختلطة:** هي مؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

## 2. التصنيف الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الحجم:

يمكن تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أصناف وهي: حسب حجم الأرض أو المحل المادي ، وحسب عدد العمال وحسب حجم رأس المال ، إلا أن أهم معيار يعتمد عليه في هذا التصنيف هو معيار عدد العمال. وتختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات حسب هذا المعيار، حيث نجد من يميز بين 05 أنواع من المؤسسات والبعض يميز بين 04 والآخر بين ثلاثة فقط.

**1-2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** لقد عرفت هذه المؤسسات بعدد العمال المستخدمين فيها، ولقد أعطي لها أكثر من تحديد، فنجد هذا النوع يستعمل أقل من 500 عامل كما يلي:

- من 01 إلى 09 عمال: مؤسسات مصغرة.

- من 10 إلى 49 عامل: مؤسسات صغيرة.

- من 50 إلى 499 عامل: مؤسسات متوسطة.

هذا التصنيف حسب القانون الجزائري وهو المعتمد.

وهناك من يقسمها إلى ما يلي:

- من 01 إلى 09 عمال: مؤسسات مصغرة.

- من 10 إلى 199 عامل: مؤسسات صغيرة.

- من 200 إلى 499 عامل: مؤسسات متوسطة.

**2-2- المؤسسات الكبيرة:** وهي التي تشغل أكثر من 500 عامل.

**2-3- المؤسسات الكبيرة جدا (المؤسسات العملاقة):** وهي التي تشغل أكثر من 1000 عامل.

## 3. التصنيف الثالث: حسب المعيار الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى الأنواع التالية:

**1-3- القطاع الفلاحي:** يجمع هذا القطاع المؤسسات المتخصصة في الفلاحة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وأنشطة الصيد البحري،...

**2-3- القطاع الصناعي:** يجمع هذا القطاع المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تختص في مجال الصناعات الثقيلة أو الإخراجية والتي تقوم بتحويل وتكرار المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي مثال ذلك: الحديد الصلب، البترول، ..... وغيرها. وكذلك المؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة والتي تقوم بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، .....

**3-3- قطاع الخدمات:** ويتمثل في المؤسسات الخدمية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات، مثل مؤسسات التوزيع،

المؤسسات المالية (البنوك)، مؤسسات التأمين، المؤسسات السياحية، .....

تجدر الإشارة إلى أن قطاع الخدمات يعرف تطورا في العقدين الأخيرين، وعليه هناك من يضيف قطاعا رابعا الذي يتمثل في تلك المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى مثل: الإعلام الآلي، الأمن، الاستشارة، المعلوماتية، .....

**الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية والمحيط**

**تمهيد:**

تقوم المؤسسة الاقتصادية بنشاطها وسط محيط تختلف ميزاته من مجتمع إلى آخر، ومن زمن إلى آخر، وإذا أخذنا المجتمع في شكله المتمثل في الأعوان الاقتصاديين وهم: الأسر، المؤسسات والدولة، بالإضافة إلى العالم الخارجي، وهذا في إطار جغرافي وطبيعي معين. نستطيع أن نطلق على هذا الكل بمحيط المؤسسة، ونظرا لوجود هذه الأخيرة في هذا المحيط فإنها تتعامل معه وتتفاعل مع عناصره المختلفة بشكل تبادلي معقد تتأثر به وتتأثر فيه بعلاقات متعددة.

**المبحث الأول: ماهية محيط المؤسسة، أهميته ومكوناته:**

سنطرق في هذا المبحث إلى اعطاء مجموعة من التعاريف التي قدمت لمحيط المؤسسة، ثم نتطرق إلى بيان لأهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة، وأخيرا إبراز لأهم مكونات (عناصر) محيط المؤسسة.

**المطلب الأول: تعريف محيط المؤسسة:**

لقد قدمت عدة تعاريف لمحيط المؤسسة، والتي من بينها:

\* - هو كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير لسيطرة المؤسسة مثل: مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج،...، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليده ومعتقدات أفراد المجتمع.

\* - تعريف " وراو و فواش " Wren و Voich : تمثل البيئة في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للمؤسسة.

مما سبق نستنتج أن المحيط: يتمثل في تلك القوى والمتغيرات والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا وخارجيا في أعمال المؤسسة ونشاطها، وما يصدر عنها من قرارات وتصرفات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (منافسون، موردون، بنوك، مساهمون،.....).

**المطلب الثاني: أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة:**

إن من الأسباب التي تجعل المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار الأسباب التالية:

- ارتباط المؤسسة بشكل تبادلي معقد، ووجوب التأقلم مع هذا المحيط والتعامل معه.

- المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بمختلف المتعاملين والأسواق (منافسون، موردون، مساهمون،.....).

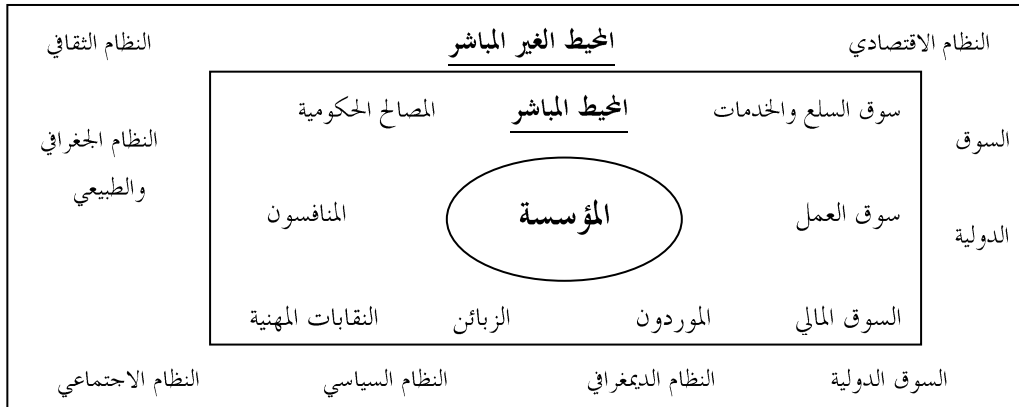


- مختلف الأفراد والهيئات والمؤسسات تؤثر في المؤسسة وتفرض عليها قيودا وحدودا مختلفة ثقافية، اجتماعية، اقتصادية... .
- المؤسسة في الواقع متكونة من شبكة من الأفراد و الجماعات (عمال، مديرين) وكل له أهداف واتجاهات قد تختلف وقد تتلاقى نسبي وهم أطراف في محيطها يؤثرون وتتأثر بهم المؤسسة.
- تقوم المؤسسة باستعمال الموارد المختلفة من المحيط كمدخلات فيهمها دراسة جلب هذه الموارد (من حيث المكان، السعر، النوعية،...)، وهي تقدم كذلك مخرجاتها كمتطلبات لتلبية احتياجات المحيط فيهمها دراسة هذه المتطلبات من حيث الوقت، الكمية، النوعية،.... وكذا دراسة منافسة المؤسسات في نفس السوق.
- المؤسسة تقبل في كثير من الأحيان على عدة اختيارات أو قرارات إستراتيجية مما يستلزم دراسة المحيط بشكل معمق.
- إن السوق تشهد تطورا كبيرا يتطلب على المؤسسة التأقلم ومواكبة هذه التطورات مثل تغير الأذواق، التغير المستمر، التكنولوجيا.

### المطلب الثالث: مكونات (عناصر) محيط المؤسسة:

يتكون محيط المؤسسة من المحيط الداخلي والمحيط الخارجي، والمحيط الخارجي يتكون من المحيط المباشر، والمحيط الغير المباشر كما يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل رقم (03): مكونات (عناصر) محيط المؤسسة.



أما المحيط الداخلي للمؤسسة فيتكون من: القدرات والإمكانات الداخلية للمؤسسة في مختلف وظائفها (وظيفة الإنتاج، الموارد البشرية، المالية،...)، وأيضا بيئة العمل، الجهاز البشري، نظم الاتصالات، النظام الإداري، ...

**ملاحظة:** هناك من يقسم عناصر المحيط إلى: حسب هودج و أنتوني (Anthony et Hodgo) إلى ثلاث مستويات هي البيئة الجزئية (المحيط الداخلي) والبيئة الوسطية أو الصناعية (المحيط المباشر) والبيئة الكلية (المحيط الغير المباشر). ومن يقسمها إلى البيئة البعيدة (المحيط الغير المباشر) والبيئة القريبة (المحيط المباشر). فكل هذه التقسيمات هي نفس التقسيمات لكن تختلف في التسمية.

#### 1. المحيط المباشر:

يشمل الأطراف والمتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة، وهي مجموعة من الأنظمة (أو النظم) الفرعية تحت النظام الأوسع وهو محيط المؤسسة، وتتكون عناصر المحيط المباشر من:

أ- سوق السلع والخدمات: وهو نقطة الالتقاء بين المؤسسات ومجموع المستهلكين والأطراف المختلفة في النظام الاقتصادي.

ب- سوق العمل: وهو نقطة الالتقاء بين المؤسسة كطالب للعمل والأفراد القادرين على العمل، فيجب على المؤسسة دراسة أهم التغيرات التي تحدث في هذا السوق.

ج- السوق المالي: تلجأ المؤسسة إلى السوق المالي كمصدر للتمويل من خلال اقتراضها من البنوك أو من خلال طرح أسهم وسندات في البورصة،....، فيجب على المؤسسة دراسة أهم التغيرات التي تحدث في هذا السوق.

د- الموردون: يعتبر الموردون مصدر لطلب المواد الأولية فيمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها وتنويع الموردين من أجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع،....). ويعتبر سوق التموين نظام فرعي تابع للنظام الاقتصادي الكلي.

و- الزبائن: إن الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه فلا بد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين، ومن أجل الوصول إلى ذلك لابد من معرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها (الدخل، الحساسية للسعر، الولاء للعلامات التجارية، الحساسية للجودة...).

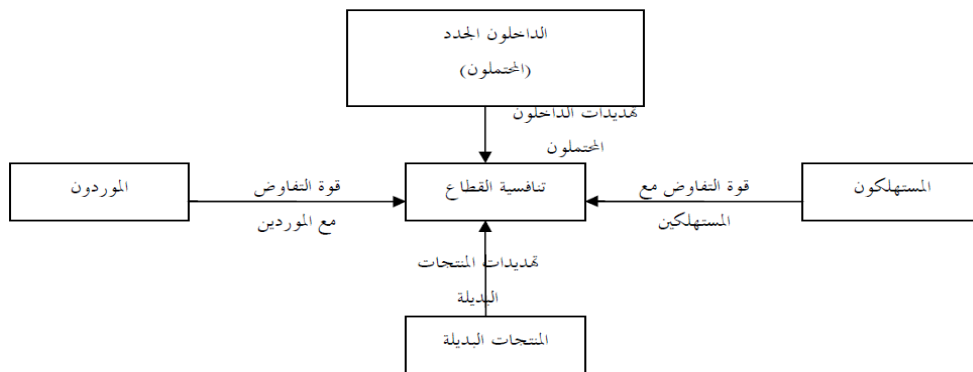
ن- السلع البديلة: تتمثل في تلك السلع التي يمكن أن يلجأ إليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، فهي السلع والخدمات البديلة للسلع التي تقدمها مؤسسة ما، علما أن وجود سلع بديلة يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن إلى اقتناء السلع البديلة، وهو ما يمثل تهديدا للمؤسسة، ويفرض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

م- المنافسون: تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تباع المنتجات نفسها المنافسة لمنتجات مؤسسة ما للزبائن أنفسهم، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، بينما ضعف المنافسين يسمح بظهور فرص أمام المؤسسة يمكن أن تقتنصها في حالة معرفة استغلالها. وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع وتساوت القوة النسبية بينهم.

مع الإشارة إلى أن المؤسسات اليقظة لا تكتفي بالتعرف على خصائص المنافسون الحاليين، بل تعمل من أجل اكتشاف المنافسون المحتملون والذين ينتظرون الفرصة السامع للدخول إلى السوق وتهديد المؤسسة.

ويرى الاقتصادي "بورتير" أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (04): القوى الخمس التي تحدد تنافسية القطاع.



ه- نظام العلاقات مع الإدارة: وتتمثل في العلاقات مع المصالح الحكومية، يعمل على تحديد علاقة المؤسسة بالإدارة، وما يفرضه وجودها من حقوق وواجبات.

أخيرا فإن المحيط المباشر و مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا، والتأثير فيها. وهذه العوامل أو المتغيرات تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة، ومن أمثلة تلك العوامل: العملاء، المورد، المنافسين... الخ.

## 2. المحيط الغير المباشر:

يعرف المحيط الغير المباشر على أنه تلك العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية، والتكنولوجية....، فهذه العوامل والمتغيرات تتعامل بشكل غير مباشر مع المؤسسة، وهي مجموعة من الأنظمة ذات النظام الأوسع لمحيط المؤسسة.

أ- **المحيط الاقتصادي:** يتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسات على المستويين المحلي العالمي، ومن بين أهم هذه المؤشرات: معدل الفائدة، الميل للإنفاق، الميل للدخار، معدل التضخم، الضرائب والرسوم، متوسط الدخل الفردي، ميزان المدفوعات، السياسات الاقتصادية والمالية، قيمة العملات الأجنبية.

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

ب- **المحيط الاجتماعي والثقافي:** يتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، والتي قد تخلق فرصا أمام المؤسسة أو تضع أمامها تهديدات لا بد من تفاديها بذكاء وإلا فمصير المؤسسة هو الانسحاب من السوق، ومن أهم العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية ما يلي: مستوى الثقافة والتعليم، أهمية الصحة والنظافة، القيم الدينية السائدة، عادات الشراء والتسوق، أهمية الاهتمام بالجوودة، الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.....

ج- **المحيط السياسي والقانوني:** وهي تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدولة إضافة إلى الفلسفة السائدة والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم، والتي قد تكون مصدرا للفرص أو مصدرا للتهديدات بالنسبة للمؤسسة، ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة السياسية والقانونية، ما يلي: الإعفاءات الجمركية، القرارات السياسية، الاستقرار السياسي، تحديد الأسعار، قوانين حماية البيئة، قوانين حماية المستهلك.....

د- **المحيط التكنولوجي:** تعتبر التغيرات التكنولوجية بدورها بمثابة مصدر من مصادر الفرص والتهديدات بالنسبة للمؤسسات، وبالتالي فما على المؤسسات إلا العمل على التعرف على التطورات التكنولوجية الجديدة والعمل بها، خاصة التكنولوجية المستخدمة من قبل المنافسون، التكنولوجية الحديثة في التدريب، التكنولوجية الحديثة في الإنتاج....

و- **المحيط الدولي:** من دون شك فإن للمحيط الدولي تأثيرا كبيرا على رسالة وأهداف وقرارات المؤسسة، وتحتوي البيئة الدولية على كل من ميزان المدفوعات، القيود على حركة التجارة الدولية، التجمعات الاقتصادية العالمية، العلاقات على مستوى الدول، الاختلافات الحضارية بين الدول.

## 3. المحيط الداخلي:

تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية والتي تخص وظائفها الكبرى. وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية. ويتكون المحيط الداخلي للمؤسسة من العناصر التالية:

- أ- **وظيفة الإنتاج:** تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، ويتحدد نجاحها بقوة أو ضعف العناصر المكونة لها، والتي نذكر من أهمها:
- وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة.
  - القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل.
  - القدرة على تخفيض وزيادة حجم الإنتاج.
  - القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير .
  - وجود آلات وتجهيزات يمكن استخدامها لإنتاج أكثر من منتج (نظام الصنع المرن والمتنوع).
- ب- **وظيفة التسويق:** إن التسويق يتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بضمان انسياب السلع والخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، فضلا عن دراسة الأسواق ومنح الضمانات والخدمات ما بعد البيع، وعادة ما يتم الحكم على نجاح أو فشل الوظيفة التسويقية بمدى قوة أو ضعف النقاط التالية:
- القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.
  - إقناع الزبائن بعدالة أسعار المؤسسة.
  - القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والزبائن والاستفادة منها.
  - وجود منافذ توزيع تحتل مواقع ممتازة.
  - وجود تنظيم جيد لإدارة التسويق.
  - وجود خدمات ما بعد البيع.
  - مرونة الأسعار بحيث يمكن تخفيضها إذا تغيرت ظروف السعر.
- ج- **وظيفة الموارد البشرية:** تتمثل الأدوار الرئيسية لهذه الوظيفة في توفير اليد العاملة المؤهلة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتحدد نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف النقاط التالية في الوظيفة:
- وجود سياسات اختيار وتعيين وترقية جيدة.
  - توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة.
  - وجود علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب.
  - استقرار العمالة وولائهم للمؤسسة.
  - انخفاض تكلفة العمالة مقارنة بالمنافسين.
  - سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.
- د- **وظيفة التموين (الإمداد):** تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة، فضلا عن تخزين المواد التامة الصنع إلى حين بيعها، ومن أهم عوامل نجاح أو فشل هذه الوظيفة مدى قوة أو ضعف العناصر التالية:
- وجود علاقة طيبة مع الموردين.
  - تعدد مصادر التوريد.
  - القدرة على توفير (تقليل) نفقات التخزين.
  - القدرة على الوفاء باحتياجات التصنيع بالحد الأدنى من المخزون.
- و- **وظيفة التمويل:** تتضمن الأنشطة الهادفة إلى تسيير أموال المؤسسة بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة،

- والوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى، ويتم الحزم على نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف العناصر التالية:
- وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة.
  - وجود هيكل تمويل مرن.
  - القدرة على الحصول على قروض طويلة الأجل.
  - القدرة على الحصول على قروض قصيرة الأجل.
  - وجود علاقات طيبة مع المقرضين.
  - تحقيق معدل ربح معتبر مع المحافظة على القدر المناسب من السيولة.
- ي- وظيفة البحوث والتطوير:** تتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما يقدمه المؤسسة من خدمات و سلع، ويتحدد فشل ونجاح الوظيفة بمدى قوة أو ضعف العناصر التالية:
- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث السلعية وتطويرها.
  - توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.
  - القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.
  - وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير.
  - مرونة العمليات والإجراءات والهيكلة التنظيمية بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير.
- المبحث الثاني: نتائج تقييم المحيط.**

سنتطرق في هذا المبحث إلى اعطاء تحليل للأبعاد البيئية، ثم نتطرق إلى بيان أهم نتائج تقييم البيئة الخارجية و الداخلية.

**المطلب الأول: تحليل الأبعاد البيئية.**

- ناقش العديد من المفكرين تحليل الأبعاد والخصائص البيئية وآثارها على المؤسسة، وذلك من حيث عدم التأكد وتعقد البيئة ومدى استقرارها، ومن بين أهم الدراسات تلك التي قام بها الكاتب Duncan الذي اقترح بعدي أساسيين يحددان درجة عدم التأكد وهما: التعقد، والاستقرار.
- أ- التعقد:** يشير إلى مدى تعدد العناصر والمكونات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة ومدى تجانسها، فالمؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات والعناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها، تعمل في بيئة معقدة، أما المؤسسات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ذات الاحتياجات المتشابهة، فهي تعمل في بيئة بسيطة.
- ب- الاستقرار:** فيشير إلى مدى الاستقرار وعدم التغير في المكونات والعناصر البيئية.
- يمكن التمييز بين (04) درجات مختلفة من التأكد البيئي اعتمادا على بعدي التعقد وعدم الاستقرار، كما يبينه الجدول:
- الجدول رقم (1-2):** درجات عدم التأكد البيئي انطلاقا من بعدي التعقد وعدم الاستقرار.

ثابتة	1- عدم تأكد منخفض	2- عدم تأكد منخفض باعتدال	ثابتة
	- عدد قليل من عناصر المحيط- عناصر المحيط متشابهة- عناصر المحيط تبقى ثابتة.	- عدد كبير من عناصر المحيط- عناصر المحيط غير متشابهة- عناصر المحيط تبقى ثابتة.	
	3- درجة عدم تأكد عالية نسبيا	4- درجة عدم تأكد عالية	
متغيرة	- عدد قليل من عناصر المحيط- عناصر المحيط نوعا ما متشابهة- عناصر المحيط تتغير باستمرار.	- عدد كبير من عناصر المحيط- عناصر المحيط غير متشابهة- عناصر المحيط تتغير باستمرار.	متغيرة
	بسيطة	معقدة	

نستنتج من خلال الجدول بأن هناك أربعة حالات لعدم التأكد قد تواجهها المؤسسة وهي:

- 1- **البيئة البسيطة - الثابتة** : تتصف بعد تأكيد منخفض بفعل وجود عناصر بيئية قليلة ومتشابهة في نفس الوقت، فضلا على أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة.
- 2- **البيئة المعقدة - الثابتة** : تتميز بأنها ذات درجة متوسطة من عدم التأكد (عدم تأكيد منخفض باعتدال) وذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المتشابهة، وإن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي ومتوقع.
- 3- **البيئة البسيطة - المتغيرة** : وهي ذات درجة عدم تأكيد عالية نسبيا، ويرجع ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة وهي نوعا ما متشابهة، وتتغير باستمرار، ولا يمكن التنبؤ بها.
- 4- **البيئة المعقدة - المتغيرة** : تتميز بأعلى درجة عدم التأكد لأنها تشتمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وتتغير بشكل سريع وغير متوقع.

### المطلب الثاني: نتائج تقييم البيئة الخارجية:

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

1. **مفهوم الفرص**: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابيا عليها، فمثلا أن الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن وتقديم منتج جديد يحتاجونه ولا يتواجد في السوق أو يتواجد ولكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن . مع الإشارة إلى أن الفرص تأخذ أشكالا مختلفة، كأن يخرج منافس قوي من السوق، أو وجود رغبة من مؤسسة أخرى لإبرام عقد شراكة، .....
2. **مفهوم التهديدات**: التهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية قي غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبا، أي هو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه، مثل ظهور منافس قوي، صدور تشريع أو قرار سياسي معاكس، مما يؤدي إلى تضاؤل وتواضع المركز السوقي للمؤسسة.

### المطلب الثالث: نتائج تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة.

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

#### 1. مفهوم نقاط القوة:

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

#### 2. مفهوم نقاط الضعف:

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

- يجب على المؤسسة مقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهو ما يسمى بالإمكانيات الداخلية للمؤسسة من منظور البيئة الخارجية. ومنه فإن الإمكانيات الداخلية للمؤسسة من منظور البيئة الخارجية تكون كالتالي:
- 1- نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص؛
  - 2- نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات؛
  - 3- نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص؛
  - 4- نقاط ضعف تسبب وتزيد من التهديدات.

## الفصل الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

### تمهيد:

لقد ظهر مفهوم الوظيفة بداية في أعمال الاقتصادي فايول، الذي حدد عددا من الوظائف في المؤسسة الاقتصادية (الوظيفة التجارية، المالية، المحاسبية، الإنتاجية، التقنية، .....).

إن الوظائف الرئيسية للمؤسسة تساهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة في حالة حسن تنظيمها وهيكلتها وكفاءة الموظفين العاملين فيها وتطور التكنولوجيا المعمول بها، ومنه إرضاء الزبائن من جهة، وتحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، وهذا لن يتأتى إلا بالتنسيق والتكامل بين الوظائف.

### المبحث الأول: وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المؤسسة، وتشكل الوظيفة المركزية في المؤسسة لأنها تعنى مباشرة بتحقيق أهداف المؤسسة. وهي الوظيفة الفنية الأساسية في المؤسسة التي تهتم بتوليف عناصر الإنتاج المتواجدة لخلق السلع والخدمات المتنوعة بكل ما يعنيه ذلك من تنظيم، وحل للمشاكل، واتخاذ قرارات، ووضع سياسات توصلنا إلى الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وبأقصى ربح ممكن.

### المطلب الأول: تعريف وظيفة الإنتاج:

هي تلك الوظيفة التي تقوم بإدارة مختلف العمليات والمهام والأنشطة التي تختص بتحويل عناصر الإنتاج (مختلف المدخلات) من خلال العمليات الإنتاجية المعقدة إلى مخرجات سلع وخدمات. والتي تتطلب وسائل مادية وبشرية ومالية ومعلوماتية وتكنولوجية يجب تنظيمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإيجاد السلع والخدمات التي يرغب فيها المستهلك وبالمواصفات والمواعيد المناسبة له.

### المطلب الثاني: أهداف وظيفة الإنتاج:

يمكن إيجاز وظيفة الإنتاج كما يلي:

- إنتاج السلع والخدمات بمواصفات محددة تحوز على رضا المستهلك؛
- الإسهام في خلق وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتحقيق التميز؛
- تحقيق مستوى مناسب للجودة من خلال مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة؛
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الأداء الفعال وتخفيض التكاليف؛

- تخفيض التكاليف وذلك من خلال الكفاءة في استخدام أصول المؤسسة؛
- تحقيق مرونة العمليات الإنتاجية من خلال التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- القدرة على توفير المنتجات وبشكل متنوع.

### المطلب الثالث: مسؤوليات واختصاصات وظيفة الإنتاج:

تمثل مسؤوليات واختصاصات وظيفة الإنتاج فيما يلي:

- تخطيط وتنظيم العمليات الإنتاجية، ووضع جداول تفصيلية بما سيتم إنتاجه والفترات المحددة للإنتاج؛
- تصميم السلعة أو الخدمة وتحديد المواصفات والشروط الفنية للمنتج؛
- تحقيق التوازن بين المراحل للعمليات الإنتاجية؛
- دراسة العلاقة بين الإنتاج والتسويق والتمويل؛
- التنبؤ السليم بالمبيعات والإنتاج؛
- تأمين المعدات والآلات ومواد الإنتاج اللازمة لإنجاح العملية الإنتاجية؛
- توفير جميع احتياجات العملية الإنتاجية بالكميات والنوعية والسرعة المطلوبة؛
- الرقابة على العمليات المختلفة للعملية الإنتاجية؛ - تخطيط وتنظيم وجدولة صيانة الآلات؛
- العمل على توفير ظروف وشروط الأمان والسلامة المهنية داخل المصنع؛
- الاهتمام بالبحث والتطوير لتحسين المنتوجات وتطويرها؛
- الاهتمام بالقوى العاملة وتوفير الحوافز والظروف الملائمة وترشيد استخدامها.

### المبحث الثاني: وظيفة إدارة الموارد البشرية.

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وتقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج والخطط التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها إدارة المؤسسة . وهذا في مجالات التكوين، التشغيل وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة.

#### المطلب الأول: تعريف وظيفة إدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها.

سنتناول في هذا المطلب اعطاء مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية، ثم بيان لأهميتها وأهدافها.

#### 1. تعريف وظيفة إدارة الموارد البشرية:

تعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية<sup>7</sup>.

#### 2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.



**3. أهداف إدارة الموارد البشرية:**

هناك نوعان من الأهداف هما المشاركة والفعالية:

**1- المشاركة:** وتمثل فيما يلي:

- \* - استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- \* - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- \* - الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار. \* - استقرار اليد العاملة في المنظمة.
- 2- الفعالية:** وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:
- \* - تحفيز الأفراد.
- \* - تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- \* - مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- \* - مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

**المطلب الثاني: مهام ومسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية.** تتمثل فيما يلي:

- تحليل الوظائف والأعمال، وتشمل تحديد مسؤوليات ومهام الوظائف ومتطلبات شغلها من مؤهلات علمية وتدريب وخبرات؛
  - تخطيط القوى البشرية، وتشمل تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات والقدرات والمهارات والتخصصات المختلفة؛
  - البحث عن مصادر القوى البشرية والعمل على جذبها واختيارها حسب المؤهلات المطلوبة؛
  - تطوير وتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم؛
  - اقتراح سياسات ونظم الرواتب والعلاوات والحوافز؛
  - تقييم أداء العاملين بما في ذلك وضع المعايير والإجراءات والأساليب الملائمة لعمليات تقييم الأداء.
- المبحث الثالث: الوظيفة المالية.**

تعبت الوظيفة المالية واحدة من أهم الوظائف في نشاط المؤسسة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج أو تسويق أو غيرها من الوظائف الأخرى دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المتنوعة.

**المطلب الأول: مفهوم الوظيفة المالية.**

هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، وفي إطار محيطها المالي بعد تحديد الحاجات التي يتيدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية، وهذا باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق نشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع.

وتقوم الوظيفة المالية بالسهر على اختيار الميزج المالي الملائم من أموال خاصة أو تمويل ذاتي أو ديون. بمختلف استحقاقها والذي يحقق لها أحسن مردود وبأقل تكاليف ممكنة.

**المطلب الثاني: أهداف الوظيفة المالية.**

تختلف أهداف الوظيفة المالية باختلاف رسالة وأهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها:

- تحقيق أعلى ربحية ممكنة للاستثمارات؛

- تأمين الاحتياجات المالية للمؤسسة على المدى القصير والبعيد وبشروط تتناسب مع إمكانيات المؤسسة وظروفها؛
- تخطيط وتنظيم وضبط حركة تدفق الأموال من وإلى المؤسسة؛
- التخفيف من حدة المخاطر في مجال استخدام الأموال ومراقبة استخدامها.

### المطلب الثالث: مسؤوليات ومهام الوظيفة المالية.

- تتمثل فيمايلي: - تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة؛
- البحث عن مصادر التمويل المناسبة بأحسن الشروط؛
- تخصيص وتوزيع الأموال على مختلف المخططات والأنشطة؛
- إدارة الأصول النقدية للمؤسسة؛
- متابعة ومراقبة تنفيذ البرامج المالية حسب الخطط الموضوعة؛
- وضع الخطط الاستثمارية بشأن تحديد أفضل المشاريع الاستثمارية الأعلى عائد؛
- القيام بمختلف أنواع التحليل المالي لمعرفة المركز المالي للمؤسسة ومدى سلامة أوضاعها المالية؛
- وضع الموازنات المختلفة مثل الموازنات التقديرية، والتدفقات النقدية والميزانيات العامة؛
- التنبؤ بالمشكلات المالية المتوقعة؛
- وضع نظام مالي ومحاسبي للمؤسسة؛
- وضع نظام رقابة مالية يتضمن مراجعة السياسات والقرارات والعمليات المالية؛
- تأمين قدرة المؤسسة على تأمين السيولة الكافية واللازمة؛ - التنبؤ بمستويات الأرباح المتوقعة في ظل المتغيرات المختلفة؛
- المشاركة مع إدارة التسويق وغيرها في تسعير المنتجات.

### المبحث الرابع: وظيفة التموين.

تعتبر وظيفة التموين من الوظائف المهمة في المؤسسة نظرا لأهميتها بالنسبة لمختلف النشاطات خاصة التموين والإنتاج والتسويق، فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة، وهي تعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة وهذا لتنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو بيعية بهدف تحقيق أحسن النتائج وهذا بأقل تكلفة.

### المطلب الأول: مفهوم وظيفة التموين وأهدافها.

سنتناول في هذا المطلب إعطاء مفهوم لوظيفة التموين، ثم بيان لأهدافها.

#### 1. تعريف وظيفة التموين:

وهي إدارة جميع النشاطات والعمليات والمهام التي تهدف إلى تأمين احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة بالجودة والسرعة المطلوبة، وبأقل التكاليف، والاحتفاظ بمشتريات المؤسسة وبعض منتجاتها، وتأمين تزويد الوحدات التنظيمية منها حسب الحاجة.

وتنقسم وظيفة التموين إلى قسمين وهما: أ- وظيفة الشراء. ب- وظيفة التخزين.

#### 2. أهداف وظيفة التموين:

تختلف أهداف الوظيفة المالية باختلاف رسالة وأهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها:

- تأمين استمرارية العملية الإنتاجية من خلال ضمان توفير المواد المختلفة؛
- ضمان استمرارية نشاطات جميع الوحدات التنظيمية الأخرى؛
- توفير المواد المختلفة التي تحتاجها المؤسسة وفق مستويات الجودة المطلوبة وبأقل الأسعار وفي الأوقات المناسبة؛
- حفظ المواد وتخزينها وتوفيرها حسب الحاجة.

### المطلب الثاني: مهام ومسؤوليات وظيفة التموين.

تتمثل مهام ومسؤوليات وظيفة التموين فيما يلي:

- تخطيط احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة اللازمة من حيث الكمية المطلوبة وبأقل الأسعار وفي الأوقات المناسبة؛
- تحديد واختيار مصادر التوريد والشراء التي توفر أفضل الشروط؛
- القيام بعمليات وإجراءات الشراء، وكذا وضع سياسات وأنظمة وتعليمات وإجراءات الشراء؛
- تسلم المواد المشتراة وتدقيقها وفحصها للتأكد من استيفاء جميع الشروط والمواصفات المتفق عليها؛
- الاحتفاظ بالقيود والسجلات والمستندات المتعلقة بعمليات التموين؛
- تأمين أماكن تخزين مناسبة تضمن سلامة المواد؛
- وضع نظام فهرسة وتصنيف المواد المخزنة لتحديد مواقعها وسهولة استخدامها؛
- مراقبة دوران المواد المخزنة وإعادة التزويد؛
- القيام بعمليات جرد المخزون دوريا وعند الضرورة؛
- الإشراف على تسلم وصرف المواد المخزنة قف الإجراءات المعتمدة.

### المبحث الخامس: وظيفة التسويق.

تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف التنفيذية الرئيسية التي تسهم مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر ثاني أهم وظيفة بعد وظيفة الإنتاج، وهي تسهم بدور حيوي في نجاح المؤسسة، وبدونها لا يمكن التعرف على رغبات وحاجات السوق وتوصيل السلع والخدمات للمستهلكين، فهي الوظيفة التي هي على اتصال مباشر ودائم بالمحيط الخارجي، حتى تحقق المؤسسة أهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم وظيفة التسويق وأهدافها.

سنتناول في هذا المطلب إعطاء مفهوم لوظيفة التسويق، ثم بيان لأهدافها.

#### 1. تعريف وظيفة التسويق:

هي عملية إدارة جميع النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين، وذلك بإيجاد سلع وخدمات بأسعار مناسبة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتحوز على رضاهم وبما يحقق عائدا مناسباً للمؤسسة.

كما تعرف على أنها عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات.

#### 2. أهداف وظيفة التسويق:

- تختلف أهداف الوظيفة المالية باختلاف رسالة وأهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها:
- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمؤسسة؛

- تحقيق رقم معين من الأرباح؛ - تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين أو الزبائن؛
- المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيزه؛
- التنبؤ برغبات وحاجات الزبائن والقيام بالنشاطات اللازمة لتحقيق ذلك.
- المطلب الثاني: مهام ومسؤوليات وظيفة التسويق:** تتمثل فيما يلي:
- إعداد الخطط الطويلة والقصيرة الخاصة بالسياسات التسويقية للمؤسسة؛
- تحديد السياسات والبرامج التسويقية لمختلف الوحدات التنظيمية؛
- تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام ضمن إدارة التسوق؛
- إجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة؛
- تصميم وتنفيذ جميع الدراسات المتعلقة بالمستهلكين أو المنافسين؛
- تحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة المشاكل التسويقية؛
- وضع جميع الدراسات المرتبطة بتحديد العلامات التجارية وجميع الضمانات والخدمات الواجب تقديمها مع السلعة أو الخدمة؛

- تحليل أسعار المنافسين، وتطوير السياسات المناسبة للتسعير؛
- تحديد مختلف أنواع منافذ التوزيع واختيار الأنسب؛
- تحديد أهداف الترويج وأدواته الممكن استخدامها وقياس مدى فعاليتها؛
- تحديد أنواع ومحتوى مختلف وسائل تنشيط المبيعات.

#### المبحث السادس: وظيفة البحث والتطوير.

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة. وفي ظل هذه الظروف والتغيرات والتطورات الجديدة، و في فترة تشهد تطور تكنولوجي متسارع ومنافسة حادة، ينبغي على الدول بصفة عامة، والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة أن تهتم بمجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي.

#### المطلب الأول: مفهوم وظيفة البحث والتطوير.

يقصد بالبحث والتطوير (Research and Developmen): " كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية ".  
يقصد بمصطلح كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن البحث والتطوير هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء.

#### المطلب الثاني: أهمية وظيفة البحث والتطوير:

- يمكن تلخيص الجوانب التي تبرز أهمية البحث والتطوير كما يلي :
- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف؛

- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية؛ - مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية و الدولية؛
- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة؛
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية؛
- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح؛
- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار؛
- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية؛
- تنوع مخرجات الإنتاج و التوصل إليها بصورة أدق، أكفأ وأرخص.

### المطلب الثالث: أهداف وظيفة البحث والتطوير:

- تتمثل أهم الأهداف التي تتوخاها المؤسسة من خلال عملية البحث والتطوير فيما يلي:
- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق؛
- تحسين و تطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع و تحسين المركز التنافسي للمشروع؛
- المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق؛
- التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين؛
- توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة؛
- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية؛
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة، توافر الطاقة....

## الفصل الرابع: موارد المؤسسة الاقتصادية

### 1. تمهيد:

لقد أفضت حملة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، خاصة ما تعلق بتنافسياتها إلى التشكيك في صدق النظريات المستندة على المقاربة الهيكلية، التي ترى بأن الصناعات ذات الهيكل الملائم الذي يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاح الأساسية هي الصناعات الأكثر جدوى و فعالية أكثر من غيرها.

لقد شهدت فترة الستينيات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، وإعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط، بحيث ظهرت العديد من النماذج التي تركز على هذا الإتجاه . إلا أنه مع نهاية الثمانينيات بدأت الأنظار تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة، فلقد كان المرور من هيكل الصناعة إلى موارد المؤسسة قطيعة نظرية مهمة، كان عاملها ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المؤسسة وأهدافها (إستراتيجيتها) من خلال نشاطاتها (منتجات، أسواق) بل من خلال مواردها الداخلية المادية وغير المادية.

**2. الجذور الاقتصادية لمفهوم الموارد:**

إن التفكير المركز على المؤسسة ومواردها - بدل الاهتمام بالصناعة - يرى أن المحدد الأقوى للربحية لا يتمثل في هيكل الصناعة، بل إن الأمر يتعلق بتحديد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءتها المحورية، وعلى هذا الأساس أصبحت النظرة الهيكلية تقليدية وليست لها القدرة على تفسير تنافسية المؤسسات، مما جعلها تترك مكانها شيئاً فشيئاً لمقاربة نظرية جديدة أكثر شمولية، عرفت بالمقاربة المرتكزة على الموارد.

**2-1- المقاربة المرتكزة على الموارد:** تتمركز هذه المقاربة حول الموارد الداخلية للمؤسسة التي تسمح لها بالتفرد بالميزة التنافسية، فلقد ارتكزت هذه المقاربة على الكثير من الأعمال الفكرية التي أكدت على دور و أهمية الموارد في المؤسسة ويعد (Werneflet) أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد.

فهذه المقاربة ترى أن المحدد الأقوى للربحية يتعلق بتحديد وتفعيل موارد المؤسسة وأن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها داخل المؤسسة إن منظوروا هذه المقاربة غالباً ما كانوا يستشهدون بالمؤسسات اليابانية عالية الخبرة، التي تنشط في قطاعات تلعب فيها التكنولوجيا دوراً أساسياً، إلا أن مواردها الداخلية هي التي سمحت لها بالحصول على منتجات متميزة وذات جودة عالية.

وعلى أساس هذه المقاربة ارتكزت الكثير من الأعمال الفكرية والدراسات التي أكدت على أهمية ودور الموارد في فهم سلوك المؤسسة وكذا التطور الاقتصادي.

**2-2- فرضيات المقاربة المبنية على الموارد:** تركز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة تفترض أن المؤسسات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الاستراتيجية التي تسيطر عليها وكذا الاستراتيجيات المنتهجة، و من جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة بمعنى أنها قابلة للتنقل وهذا يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن استراتيجياتها.

بخلاف ذلك نجد أن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل *Barnay* سنة 1991 يقترح فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما:

- **الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من مؤسسة لأخرى، وحتى أن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فلنذ الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ماهي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة إلى أخرى.

- **الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد:** وفقاً لهذه المقاربة يفترض أن حركية الموارد ما بين المؤسسات أنها ليست مطلقة، وهذا يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل.

**2-3- المبادئ الأساسية لنظرية الموارد:** تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية والبشرية؛
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق، كما أنها لا تضمن لها وفرة الموارد في تحقيق النجاح الأكيد؛

- كل مؤسسة تختلف في كيفية مزج مواردها مما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها تختلف في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من الموارد المتاحة؛

- الاستعمال الذكي بدلا من الاستعمال العقلاني للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على الهدف الاستراتيجي.

### 3. تعريف الموارد الداخلية للمؤسسة:

حسب *Barnay* سنة 1991 تشتمل الموارد على مجموع الأصول والقدرات، والطاقات، والإجراءات التنظيمية، والخصائص، والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحاتها.

ويعرف "ونفلت" (*B. Wernerfelt*) الموارد على أنها: كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالنسبة لهذا الباحث فإن موارد المؤسسة تتكون من مجموعة الأصول الملموسة أو غير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، بحيث تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة كل من رأس المال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية.

كما تعرف الموارد والكفاءات على أنها: أصولا محسوسة أو غير محسوسة مرتبطة بالمؤسسة، والتي يمكن تصنيفها إلى 05 فئات: مالية، وبشرية (الأفراد، الكفاءات،... الخ)، ومادية (الموقع الإنتاجي، الآلات والتجهيزات، المخزون... الخ)، وتنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة... الخ)، وتكنولوجية (مهارة، براءات... الخ). كما أضاف *R.M. Grant* إلى هذه القائمة قسما سادسا تمثل في السمعة مع تركيزه على دور الموارد غير المحسوسة، وبالنسبة لـ *H. Itami* فإن هذا النوع من الموارد (الأصول غير المرئية) أصبحت مؤثرة ومحددة للميزة التنافسية للمؤسسة.

ويمكن تقسيم الموارد أيضا إلى موارد مادية، مالية، وطبيعية، وبشرية، وتكنولوجية (كالأراضي والمباني، والمصانع، والتجهيزات... الخ)، وموارد معنوية: كالعلامة، والسمعة، وبراءة الاختراع، والمهارات، والقدرات المتنوعة... الخ، ولنشوء الكفاءات المتميزة يتطلب الأمر أن تكون موارد المؤسسة متفردة وذات جودة عالية لا يمتلكها المنافسون، وأن تمتلك بالضرورة القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية.

من هذا المنظور يمكن القول أن المؤسسة إضافة لامتلاكها للموارد الملموسة فإنها تحوز على أصول غير مادية يمكن إدراجها ضمن حافظة مواردها، غير أن تحديد حجم تلك الموارد لا يعد أمرا سهلا على اعتبار أن أنظمة المعلومات الحاسوبية لا تقدم عنها صورة كاملة بل تظهر صورة مجزأة لها، بخلاف الأصول المادية التي يمكن فصلها وقياسها بسهولة (أراضي، مصانع، تجهيزات... الخ)، إضافة إلى إمكانية تأثير مختلف أنظمة التسيير عليها من قبل أدوات التسيير التقليدية، وهكذا فالميزانية الحاسوبية نادرا ما تهتم بالموارد غير المحسوسة وبكفاءات الأفراد.

### وفي المقاربة المبينة على الموارد نجد مجموعة من المصطلحات استعمالها الباحثون:

- المدخلات: تتعلق بعوامل الإنتاج الموجودة في السوق والتي لا تخص مؤسسة معينة، كالموارد الأولية، اليد العاملة؛

- الموارد: خاصة بالمؤسسة يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، تنشأ انطلاقا من المدخلات التي تحول عن طريق المؤسسة إلى موارد خاصة مثل: الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية؛

– **الكفاءات:** روتينيات تنظيمية ناجمة عن تظافر بين مجموعة أنشطة المؤسسة، فهي عموماً مفهوم نظامي ينتج عن تفاعل جماعي بين التكنولوجيا، التعلم الجماعي والعمليات التنظيمية، تسمح هذه الأخيرة بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها. بحيث تشكل قدرة المؤسسة على تعزيز استخدام وتحويل الموارد تبعاً لأهداف محددة مسبقاً، من أجل دعم وتحسين مكانتها التنافسية، وبالتالي فإن الكفاءات تنتج من الجمع بين عدة موارد.

فالكفاءات المحورية هي تلك المهارات الناتجة عن التداخل، والتساند، والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها، وتطورها أو انسحابها مرهون بها.

وتتمثل الكفاءات المحورية أيضاً في مختلف الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتسم بصفة الخصوصية والتميز عن المنافسين، بحيث يتم تكوينها وتنميتها عبر الزمن كنتيجة لعمليات التبادل بين موارد المؤسسة، وينظر كل من (G.Hamel) و (C.K Prahalad) إلى الكفاءات المحورية على أنها أساسية لتمييزها بعيداً استراتيجياً.

#### 4. خصائص الموارد: للموارد مجموعة من خصائص عديدة ومتنوعة نذكر منها ما يلي:

– **القيمة:** يجب أن يكون للمورد أو الكفاءة قيمة، وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون؛

– **الندرة:** يجب أن يتميز المورد أو الكفاءة بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جداً من المؤسسات الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها؛

– **التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه؛

– **عدم الإحلال:** بمعنى يجب ألا تكون هناك موارد أو كفاءات بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد أو الكفاءات على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها؛

– **الحيازة:** حسب (Barney) على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات؛

– **طول الأجل:** والمقصود بذلك هل بإمكان المورد أو الكفاءة أن يساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبياً . وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد.

#### 5. تقسيمات الموارد: لقد ميز (Barney) بين ثلاثة فئات للموارد هي:

– **الرأس المال المادي:** يحتوي على الإنشاءات، والتجهيزات، والتكنولوجيا... الخ؛

– **رأس المال البشري:** يضم التكوين، والخبرة، والذكاء، والمعرفة، والتعليم... الخ؛

– **رأس المال التنظيمي:** يشتمل الهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية... الخ.

#### 5-1 الموارد الملموسة: تشمل الموارد الملموسة كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية:

أ- **المواد الأولية:** تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها، يصبح أمراً ضرورياً.



ب- **معدات الإنتاج:** تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعد أصلاً هاما من أصول المؤسسة.

ج- **الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك كله بواسطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

5-2- **الموارد غير الملموسة:** يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، باعتبار أنه لا توجد قاعدة متفق عليها لذلك. غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، المعرفة. وتم اعتماد هذه الموارد لسببين: - فهي من متطلبات المنافسة الحديثة؛ - أنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

أ- **الجودة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى: " قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك "

ب- **التكنولوجيا:** لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي، لأنه يعد مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون. غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

ج- **المعلومات:** تدفع البيئة التنافسية المؤسسة إلى أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة. وفي هذا الإطار، تلعب المعلومات دوراً هاماً؛ فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة " اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة.

د- **المعرفة:** تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة؛ قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها. ويمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج. وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة، ومن ثم فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم ومستمر.

و- **معرفة كيفية العمل:** تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة.

ي- **الموارد البشرية:** تتضمن جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها.

## الفصل الخامس: أنماط نمو المؤسسة

تمهيد:

يعتبر نمو المؤسسة ظاهرة اقتصادية متعددة الأبعاد، وقد اهتمت العديد من النظريات بتفسير هذه الظاهرة حيث تعكس هذه الأخيرة مدى نجاح المؤسسة في إثناء طاقاتها الكلية بهدف الاستمرار والبقاء، وحيث يعرف النمو بأنه تحسين في قدرات النظام استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف محددة، فإنه يعتبر امتداداً لعلاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي وبأنه نتيجة لقراراتها الإستراتيجية، لذلك يظهر النمو بأنه ظاهرة ذات طبيعة إستراتيجية.

**المبحث الأول: مفهوم نمو المؤسسة:**

يحاول هذا المبحث تحديد مفهوم نمو المؤسسة حيث تناول العديد من التعاريف لهذا المفهوم بوجهات نظر مختلفة محاولين بذلك الوصول إلى مفهوم محدد له، ثم يتطرق المبحث إلى أنواع النمو في المؤسسة.

**المطلب الأول: تعريف نمو المؤسسة:**

تعددت تعاريف النمو بتطور الزمن، الظروف الاقتصادية وبحسب رأي المفكرين، ونقدم فيما يلي بعض التعاريف. عرف Bienaymé النمو على أنه ظاهرة متعددة الأبعاد تؤثر في حجم المؤسسة ويترتب عنها تعدد معايير قياس الحجم، فيمكن تعريف النمو على أنه ارتفاع في حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة إذا كان النمو مرتكز على الإنتاج، أو قصيرة ثمرة توسع وقتي متعلق بتسارع دوران رأس المال على الارتفاع في نمو قدرة الإنتاج، كما أن النمو ظاهرة نسبية تقاس بمعدل ارتفاع الحجم خلال فترة معينة ومقارنة هذا المعدل مع المؤسسات المنافسة. بالنسبة لـ Penrose (1959) نمو المؤسسة يدل على نشاط التوسع وما يتبعه من انعكاسات، فهو يعني الارتفاع في العوامل الكمية للمؤسسة (مثل: الإنتاج، رقم الأعمال، اليد العاملة، المنشآت والمعدات... الخ) مرفوقة بتغييرات داخلية في خصائص المؤسسة (مثل: هيكل المؤسسة، النظام التسييري، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة... الخ)، وهو عملية تطويرية تقوم وتؤسس على نمو تراكمي للمعارف والخبرات الجماعية.

إذا فلنمو يعني الزيادة، ووفقا لذلك فنمو المنظمة يعني:

- الزيادة في حجمها: أي الزيادة في عدد العاملين؛
- التوسع في الهيكل التنظيمي: أي زيادة وتوسع عدد وحجم التشكيلات الإدارية؛
- التوسع في استخدام المدخلات في المنظمة؛ - تطور وزيادة الإمكانيات المالية والمادية للمنظمة.

**ومن الطبيعي أن للنمو دوافع وحوافز منها:**

- \* - تحقيق الأمان للمنظمة في حركتها ضمن المجتمع الحي؛ \* - تحقيق السمعة الجيدة للمنظمة وبناء صورتها الاجتماعية؛
  - \* - تحقيق القوة للمنظمة في مواجهة قوى الضغط والمجتمع؛
  - \* - الحصول على حصة أكبر من السوق لتوسيع نشاطها وفعاليتها؛
  - \* - زيادة أرباحها من خلال توسيع برامجها بغرض التحكم في السوق؛
  - \* - مواجهة متطلبات التغيير التي تفرضها البيئة على المنظمة.
- وعليه فالنمو يعني تطور المنظمة من خلال سمات أهمها:

- 1- النمو يرتبط بالزيادات الكمية الحاصلة في الأفراد، المدخلات، المخرجات، الهيكل التنظيمي، الأرباح، الإيرادات... الخ.
- 2- النمو يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في استخدام واستثمار الموارد المتاحة للمنظمة.
- 3- النمو لا يرتبط ببعد زمني محدد، ولكنه عملية طويلة الأجل ومستمرة.
- 4- النمو يعتبر أحد مقاييس الكفاءة والفاعلية في المنظمة.

من خلال ما سبق يمكننا القول 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.

**المطلب الثاني: أنواع النمو في المؤسسة.**

هناك ثلاثة طرق تستطيع المؤسسة أتباعها لتحقيق اختيارها الاستراتيجي للنمو وهي: النمو الداخلي، النمو الخارجي والنمو التعاقدية.

**1. النمو الداخلي (la croissance interne):**

عرف النمو الداخلي على أنه: " حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات ".

وعليه فالنمو الداخلي يتعلق بحيازة الأصول المنفصلة عن مكملات العملية الإنتاجية كاليد العاملة العلاقات التنظيمية الموجودة على مستوى المؤسسة، إذن فالحيازة هنا تخص وسائل الإنتاج المنفصلة غير المدجة وغير المنظمة، كما يمكن أن تكون من صنع المؤسسة ذاتها (إنتاج المؤسسة لذاتها) أو قادمة من خارج المؤسسة في شكل حيازة لوسائل جديدة أو مستعملة (آلات، عقارات، منقولات، استثمارات معنوية... إلخ) تخرج مع ما تملكه المؤسسة من إمكانيات لتحقيق النمو في النشاط.

مما سبق نستطيع القول أن النمو الداخلي هو الارتفاع في القدرة الإنتاجية للمؤسسة الناتجة عن ضم وسائل إنتاج جديدة تم إنشائها داخل المؤسسة أو تم حيازتها من خارج المؤسسة.

**2. النمو الخارجي (la croissance externe):**

أعطى Paturel تعريفا بعد الدراسة النقدية للعديد من التعاريف التي تناولت النمو الخارجي معتمدا للنمو الخارجي حيث عرف: " بأنه عمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة (عن طريق الابتلاع مثلا)، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاكها لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج و/أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية ".

إذن نستنتج مما سبق أن عامل التفرقة بين مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي يتمثل في عامل الارتباط أو عدم الارتباط في الموارد، فيكون النمو خارجياً إذا كانت الموارد التي حازتها المؤسسة مرتبطة فيما بينها، ويكون داخلياً إذا كانت الموارد تحتاج إلى ارتباط داخلي لتحقيق الهدف من العملية الإنتاجية لنظام المؤسسة و المتمثل في تكوين المخرجات.

**3. النمو التعاقدية (la croissance contractuelle):**

هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردها لممارسة أنشطة إنتاجية، و/أو تجارية، و/أو خدمية مشتركة.

ومنه نستطيع أن نفرق بين كل من النمو الداخلي و النمو الخارجي والنمو التعاقدية وذلك بالنظر إلى طبيعة الموارد وكيفية تشكيلها أثناء النمو:

- النمو الداخلي هو تكوين أو حيازة استثمارات دون أن تكون لها القدرة الآنية على النشاط بسبب عدم اندماجها و تنظيمها مع الموارد الأخرى الضرورية؛

- النمو الخارجي هو حيازة استثمارات جاهزة للعملية الإنتاجية، أي قد تم تنظيمها مع الموارد الأخرى و سبق و أن مارست (وتمارس) أنشطة إنتاجية؛

- النمو التعاقدي هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج موردهما (هم) لممارسة أنشطة إنتاجية و/أو تجارية و/أو خدمة مشتركة.

لكننا إذا أخضعنا النمو التعاقدي لمعيار التفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي فإن هذا النمو قد يكون نمو داخليا وقد يكون نمو خارجيا وذلك على أساس أن كل أنماط النمو هي شكل من أشكال التعاقد بين المؤسسات وذلك كالتالي:

- إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) يتضمن إنشاء فرع مشترك بين المؤسستين لإنجاز مشروع أو لتدويل النشاط... الخ، يعتبر نموا داخليا لأن عملية الإنشاء هذه تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيما بينها بفعل العقد المبرم بين المؤسستين.

- اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها كافية لذلك يعتبر نموا خارجيا لأن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.

### المبحث الثاني: إستراتيجيات نمو المؤسسة.

تُعرّف إستراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تُؤدّي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقّق تباعاً بعد أن يصل النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يُتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يُوفّرها على المستويات الاقتصادية و التنافسية والمالية.

نُدرِك من التعريف السابق أن النمو يُعتبر هدفاً إستراتيجياً يتحقّق على المدى البعيد ويتطلّب تسخييراً معتبراً للموارد والإمكانات، كما يتطلّب كذلك بذل مجهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية، ويهدف ذلك كلّ إلى الاستفادة من الامتيازات التي يُتيحها النمو على كل المستويات.

### المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة لنمو المؤسسة.

لكي تضمن المؤسسة ديمومتها في بيعتها التنافسية يجب أن تحقق ميزة تنافسية، ويضع المنظر الاستراتيجي Porter المؤسسة أمام حلين لتطوير امتيازها تنافسياً:

- إما أن تتخذ المؤسسة امتيازاً مؤسساً على تدنئة التكاليف باقتراح عرض بسعر اقل مما يعرض به المنافسون؛
- أو أن تكون المؤسسة قادرة على تقديم عرض له خصائص مميزة يحس بها الزبائن، ويستعدون لدفع أكثر مقابل ذلك. ويمكن أن تمارس الاستراتيجيات أعلاه على مجمل قطاع النشاط أو على فرع معين منه.

الشكل رقم (6-1): الاستراتيجيات العامة للنمو.

طبيعة الميزة التنافسية		إجمالي القطاع	مجمل العمل الاستراتيجي
خاصية مميزة	تكلفة منخفضة		
التمييز	الهيمنة الشاملة بالتكلفة	جزء صغير	مجمل العمل
التركيز عن طريق التمييز	التركيز عن طريق تدنية التكاليف		

### 1. إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف *la domination globale par les couts*:

تهدف هذه الإستراتيجية للسيطرة على السوق بتقديم عرض منخفض التكلفة، لتحقيق هذه الإستراتيجية على المؤسسة اللعب على حجم الإنتاج لانجاز أرباح مرتبطة بأثر الخبرة لذلك فإِنَّ لهذه الإستراتيجية القدرة على تمكين المؤسسة من الحصول على حصة سوقية مهمة، وبذلك تعتبر من أهم استراتيجيات النمو.

ومن أهم الطرق التي تتبعها المؤسسة لتخفيض التكلفة:

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون أساسا إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛

- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية، كاستبدال العمليات اليدوية بأخرى رخيصة؛

- استخدام مواد أولية رخيصة دون المساس بجودة المنتج؛

- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

### 2. إستراتيجية التمييز *La différenciation*:

ترتكز إستراتيجية التمييز على تقديم عرض للمستهلك يحتوي خصائص مميزة وفريدة تظهر للمستهلك ويدركها، وهذا التعريف يشترط مجموعة صفات في هذا العرض:

- عرض فريد: يجب على المؤسسة مواجهة المنافسين بعرض يحتوي خصائص مختلفة؛

- عرض مقيم: لا يكفي أن يكون العرض مختلف مقارنة مع ما يعرضه المنافسين فيجب أن يخلق العرض قيمة إضافية للعملاء، والتي لا يستطيع المنافسين خلقها أو تقليدها، وينتج عن هذه القيمة الإضافية ارتفاع في سعر العرض بالضرورة؛

- القيمة مدركة ومعروفة: هذه القيمة المضافة المنشأة من المؤسسة يجب أن يدركها العملاء وينجذبون لها؛

- العرض موجه لكل القطاع: يجب أن يوجه العرض لكل العملاء المحتملين في القطاع، فلا يعقل أن يخلق عرض مميز بتكاليف عالية لمجموعة محدودة جدا.

### 3. إستراتيجية التركيز *la concentration*:

هذه الإستراتيجية التنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين بالتركيز على خفض التكلفة أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بالتركيز على التمييز.

تتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على تلبية احتياجات جزء معين من السوق بفعالية أعلى من تلك المؤسسات التي تخدم كافة السوق، وتميل المؤسسات الصغيرة لهذه الإستراتيجية كونها تناسب إمكانياتها.

**المطلب الثاني: الإستراتيجيات الخاصة لنمو المؤسسة.**

في سنة 1965 كان Ansoff أول من تعرض للاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق النمو والتي حددها انطلاقا من الاتجاهات الممكنة لنمو المؤسسة.

## الشكل رقم (6-2): مصفوفة اتجاهات النمو.

المنتج			
الجديد	الحالي		
تطوير المنتج	تغلغل في السوق	الحالي	السوق
تنويع المنتج وتوسيع العملاء	توسيع العملاء	الجديد	

فكما هو موضح من الشكل أن نتيجة التقاء أبعاد المنتج والسوق تتحدد اتجاهات نمو المؤسسة كالآتي:

- التغلغل في السوق الحالي للمؤسسة؛ - توسيع عملاء المؤسسة مع الحفاظ على المنتجات الحالية؛

- تطوير منتجات جديدة للعملاء الحاليين؛ - تطوير منتجات جديدة والتوسيع في عملاء المؤسسة.

إن اتجاهات النمو السابقة تضع المؤسسة أمام إستراتيجيتين للنمو هما إستراتيجية التخصص وإستراتيجية التنويع.

فتتبع المؤسسة إستراتيجية التخصص بالبقاء في مجال نشاطها الحالي حيث تكون المؤسسة قادرة على ضمان استمرارية نموها بالعمل على الأزواج (منتوج/سوق) الحالية، وذلك إما بتغلغلها فيها، أو بتطوير منتجاتها، أو بالدخول إلى أسواق جديدة (توسع جغرافي)، وبالمقابل فإلن إستراتيجية التنويع تعني تغيير مجال نشاط المؤسسة الحالي أين تطمح المؤسسة لانتهاز فرص نمو.

## 1. إستراتيجية التخصص:

تعتمد هذه الإستراتيجية على كفاءة المؤسسة في الأسواق والمنتجات الحالية حيث تركز بها كل إمكانياتها وجهودها بهدف تحسين أداءها وتحقيق ميزة تنافسية حاسمة، وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال أساسية: إستراتيجية التغلغل، إستراتيجية التوسع الأفقي (تطوير منتجات جديدة)، وإستراتيجيه التوسع العمودي (توسيع السوق).

2. إستراتيجية التنويع *stratégie de diversification*:

من أجل تفادي المخاطر المرتبطة بالتخصص فإن العديد من المؤسسات تختار إستراتيجية التنويع كخيار للنمو.

إستراتيجية التنويع تعني تلك التحركات الإستراتيجية التي تتحقق عن طريق تغيير مجال النشاط الاستراتيجي بالأخذ بعين الاعتبار مجموعة جديدة من عوامل النجاح المفتاحية، هذه التحركات تترجم إما بتوسيع مهنة المؤسسة أو بالمزج بين عدة مهنة.

تعتمد إستراتيجية التنويع على تقسيم نشاطات المؤسسة على عدة أزواج من (منتوج/سوق) فهي تمثل تغيير جذري لمهنة المؤسسة وهي بذلك الإستراتيجية الأكثر خطراً، هذه الإستراتيجية تتبعها المؤسسات التي تبحث دائماً عن فرص تطور أعلى من تلك المقدمة من طرف قطاعها الأصلية خاصة عندما يدخل هذا الأخير في مرحلة نضج.