



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثانية ليسانس LMD

محاضرات في مقياس:

اقتصاد المؤسسة

د. أسماء عداثة

موجه إلى طلبة سنة ثانية LMD:

- علوم مالية ومحاسبية

- علوم اقتصادية

- علوم تجارية

- علوم التسيير

الموسم الجامعي: 2023/2022

المحور الخامس: موارد المؤسسة الاقتصادية:

أولاً: الجذور الاقتصادية لمفهوم الموارد:

إن التفكير المركز على المؤسسة ومواردها - باسل الاهتمام بالصناعة - يرى أن المحدد الأقوى للربحية لا يتمثل في هيكل الصناعة، بل إن الأمر يتعلق بتجنييد 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 أكثر شمولية، عرفت بالمقاربة المرتكزة على الموارد.

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 وأهمية الموارد في المؤسسة ويعد (Werneflet) أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد فهذه المقاربة ترى أن المحدد الأقوى للربحية يتعلق بتجنييد 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.

2- فرضيات المقاربة المبنية على الموارد :

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة تفترض أن المؤسسات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الاستراتيجية التي تسيطر عليها وكأنها 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 الدراسيه مصادر الميزه التنافسيه هما:

أ - **الفرضية الأولى** : التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجيه متباينه، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة الأخرى، وحتى أن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد الماليه، المعارف التكنولوجيه، شهرة المؤسسة ماهي إلا متغيرات قابله للتمييز والتباين من مؤسسة إلى أخرى.

ب - **الفرضية الثانية**: نسبيه حركيه الموارد: وفقا لهذه المقاربه يفترض أن حركيه الموارد ما بين المؤسسات أنها ليست مطلقة، وهذا يعني أن التباين في الموارد قاد يكون مستا- اما لوجود عوامل تحاد من قدرتها على الحركه بشكل كامل.

3- المبادئ الأساسية لنظرية الموارد:

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد الماليه، التقنيه والبشريه ؛
- 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 وموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من الموارد المتاحة؛
- الاستعمال الذكي بدلا من الاستعمال العقلاني للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على الهادف الاستراتيجي.

4- تعريف الموارد الداخليه للمؤسسة:

حسب Barnay سنة 1991 تشتمل الموارد على مجموع الأصول والقدرات، والطاقت، والإجراءات التنظيميه ، والخصائص، والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تتحكم فيها

المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاعتها.

ويعرف "ونفلت" (B.Wernerfelt) الموارد على أنها: كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة والضعف في المؤسسة، و بالنسبة لهذا الباحث فإن موارد المؤسسة تتكون من مجموعة الأصول الملموسة أو غير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، حيث 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 (مهارات، براءات .. الخ). R. M.Gran كما أضاف إلى هذه القائمة قسما سادسا تمثل في السمعة مع تركيزه على دور الموارد غير المحسوسة، وبالنسبة ل H.Itani 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 (الأراضي والمباني، والمصانع، والتجهيزات ... الخ)، و موارد معنوية: كالعلامة، والسمعة، وبراءة الاختراع، والمهارات، والقدرات المتنوعة... الخ وفي المقاربة المبينة على الموارد نجد مجموعة من المصطلحات استعملها 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 مؤسسة إلى موارد خاصة مثل: الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية؛

- **الكفاءات** : هي عموماً مفهوم نظامي ينتج عن تفاعل جماعي بين التكنولوجيا، التعلم الجماعي والعمليات التنظيمية ، تسمح هذه الأخيرة بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تخل 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 الآن بقاء المؤسسة واستمرارها، وتطويرها 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.Hanel وC.K Prahaldd إلى الكفاءات المحورية على أنها أساسية لتمييزها ببعاد استراتيجي.

5- 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.

6- تقسيمات الموارد:

نميز بين ثلاثة فئات للموارد هي:

- **الرأس المال البادي**: يحتوي على الإنشاءات، والتجهيزات، والتكنولوجيا... الخ؛
 - **رأس المال البشري**: يضم التكوين، والخبرة، والذكاء، والمعرفة، والتعليم... الحب
 - **رأس المال التنظيمي**: يشتمل الهيكل التنظيمي، والعلاقات التنظيمية... الخ.
- 1-6- الموارد الملموسة**: تشمل الموارد الملموسة كل من المواد الأولية، معاشات الإنتاج، الموارد المالية:

أ- السواد الأولية: تعاد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ومن ثمة، فإن اختيار مورديها و تتوض 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 معاهات الإنتاج التي تعد أصلاً هاما من أصول المؤسسة. ج- **الموارد المالية**: تعتبر الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسيعها في نطاق أكبر (تفتح قنوات توزيع جديدة، ويتم ذلك كله بوساطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية .

- 2-6- 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 يعا- موردا داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقاسم القيمة للزبون. غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.
- ج- **المعلومات** : تلعب المعلومات دورا هاما؛ فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمين للوصول إلى الأهداف المشتركة.
- د- **المعرفة**: تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي قم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات، المدارس العليا، مراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة؛ فصاد 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.
- و- **معرفة كيفية العمل** : تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتيان 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 و أعمالها.

الأسماء
عدائكة