



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثانية ليسانس LMD

محاضرات في:

## علم الإقتصاد واقتصاد المؤسسة

د. أسماء عداثكة

موجه إلى طلبة سنة ثانية LMD:

- علوم مالية ومحاسبية

- علوم اقتصادية

- علوم تجارية

- علوم التسيير

الموسم الجامعي: 2023/2022

## المحور الأول: علم الإقتصاد واقتصاد المؤسسة

### أولاً: تعريف علم الاقتصاد:

" يعرف علم الاقتصاد عادة، بأنه ذلك العلم الاجتماعي الذي يعني بدراسة المشكلة التي تنشأ من وجود حاجات الإنسان ورغباته المتعددة، مقابل موارد اقتصادية و إمكانات محدودة نسبياً لإشباعها". ونجد أن أول من استعمل مصطلح "OIKONOMOS" اليونانية، هو أرسطو الفيلسوف، وتعني "Oiko" منزل، و "Nomos" قانون، للدلالة على قانون المنزل أو اقتصاد المنزل وأطلق في البداية مصطلح "Economie" على طريقة تنظيم وإدارة شؤون الأسرة، ثم شمل مجموع العلاقات المادية الداخلية والخارجية للأمم . وفي معنى كلمة الاقتصاد بالمفهوم الضيق أو البسيط، فإننا نقصد بها الادخار والتوفير. وقد اختيرت لفظة الاقتصاد مرادفاً للكلمة اللاتينية "économie"، من الفعل قصد في الشيء أي أحسن استعماله، والقصد هو الترشيح، والاقتصاد هو منزلة بين الإسراف والتقتير.

### ثانياً : نشأة وتبلور علم الاقتصاد:

سنة 1615م استعمل لفظ الاقتصاد السياسي الرامي إلى إيجاد موارد مالية الدولة وكيفية إنفاقها، وإعطاء الحلول والمقترحات من طرف حكماء وحاشية ومع تطور الحياة وتعقدتها اكتسب علم الاقتصاد الصفة العلمية لأنه أصبح يهدف إلى معرفة القوانين أو النظريات التي تحكم علاقات الإنتاج والتوزيع... الخ، ولقد تبلور علم الاقتصاد أكثر بظهور المدرستين الشهيرتين:

## 1- مدرسة الفيزيوقراط:

في القرن الثامن عشر، بزعامة "فرنسوا كيناي". وهو اقتصادي فرنسي "مؤسس مدرسة الفيزيوقراطيين" التي سيطرت على الفكر الاقتصادي في فرنسا في منتصف القرن الثامن عشر، من أهم آثاره الفكرية كتاب: "الجدول الاقتصادي" 1758م، الذي بين فيه دور الثروة في النظام الاقتصادي.

## 2- المدرسة الكلاسيكية:

في نهاية القرن الثامن عشر وبدايات القرن التاسع عشر، بقيادة كلا من آدم سميث و ريكاردو.

واعتبر كتاب "ثروة الأمم" لسميث الذي نشر سنة 1776م، انطلاقة حقيقية للعديد من السياسات الاقتصادية.

## ثالثا: النظريات التي يدرسها عالم الاقتصاد:

يدرس الاقتصاد أساسا نظريتين أساسيتين هما:

### 1- النظرية الاقتصادية الكلية:

وتهتم بدراسة المتغيرات الاقتصادية الكلية

- ✓ الدخل الوطني
- ✓ الاستهلاك العام
- ✓ مخزون النقود وعرضها
- ✓ المستوى العام للأسعار
- ✓ التوظيف
- ✓ إجمالي الناتج الوطني

✓ مستوى العمالة

✓ النمو الاقتصادي

✓ التوازن في ميزانية الدولة... الخ

## 2- النظرية الاقتصادية الجزئية :

وتهتم بدراسة الاقتصاد على مستوى وحدة اتخاذ القرار، أي دراسة سلوك المستهلك وسلوك المنشأة في أسواق السلع وفي أسواق عناصر الإنتاج. ويدرس الاقتصاد الجزئي الأسواق والمؤسسات المنتجة وكذا المستهلكين في هذه أسواق، وعليه فاقتصاد المؤسسة هو جزء أساسي من النظرية الاقتصادية الجزئية.

### رابعاً- تعريف اقتصاد المؤسسة:

ويعني اقتصاد المؤسسة بدراسة المؤسسة الاقتصادية الناشطة في الاقتصاد الوطني المؤسسة الاقتصادية لها دور كبير في الاقتصاد الوطني كنواة أساسية فيه. ويدرس اقتصاد المؤسسة أساساً أصناف المؤسسات وكيفية تنظيمها، وعلاقة مؤسسة بالبيئة الداخلية والخارجية. وكذا موارد المؤسسة المالية والتكنولوجية والبشرية وكيفية تحديد وظائفها ودارتها، بما يحقق نموها واستقرارها في السوق. و تتميز الموارد بالندرة أو المحدودية، كما تتصف حاجات المجتمع بأنها متجددة ومتعددة ولا متناهية ونستطيع القول بأن ندرة الموارد و محدوديتها النسبية هي السبب الرئيس وراء ظهور علم الاقتصاد، أو بمعنى آخر هي السبب وراء وجود ما يسمى ب "المشكلة الاقتصادية". فلو كان بإمكان الإنسان توفير كل حاجاته ورغباته في الوقت والمكان والشكل الأسباب لربما لم يكن هناك حاجة لظهور الاقتصاد بتاتا. لأن الاقتصاد يهدف إلى درة المشكلة الاقتصادية، التي تتركز

على كيفية إدارة واستغلال الوارد محدودة سياً لإشباع الرغبات وحاجات متعددة بشكل دائم.

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 بهما:

**التعريف الأول:** المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة التي تتجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية والمالية للنشاط الاقتصادي.

**التعريف الثاني:** المؤسسة الاقتصادية هي وحدة اقتصادية مستقلة نوعاً ما، تقوم بمزج عناصر الإنتاج من يد عاملة ورأس المال ومواد أولية وتنظيم واستخدام التكنولوجيا، بهدف الإنتاج السلعي والخدمي لغرض تحقيق الأرباح.

**التعريف الثالث:** المؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني و مكاني

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 و الزمان الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

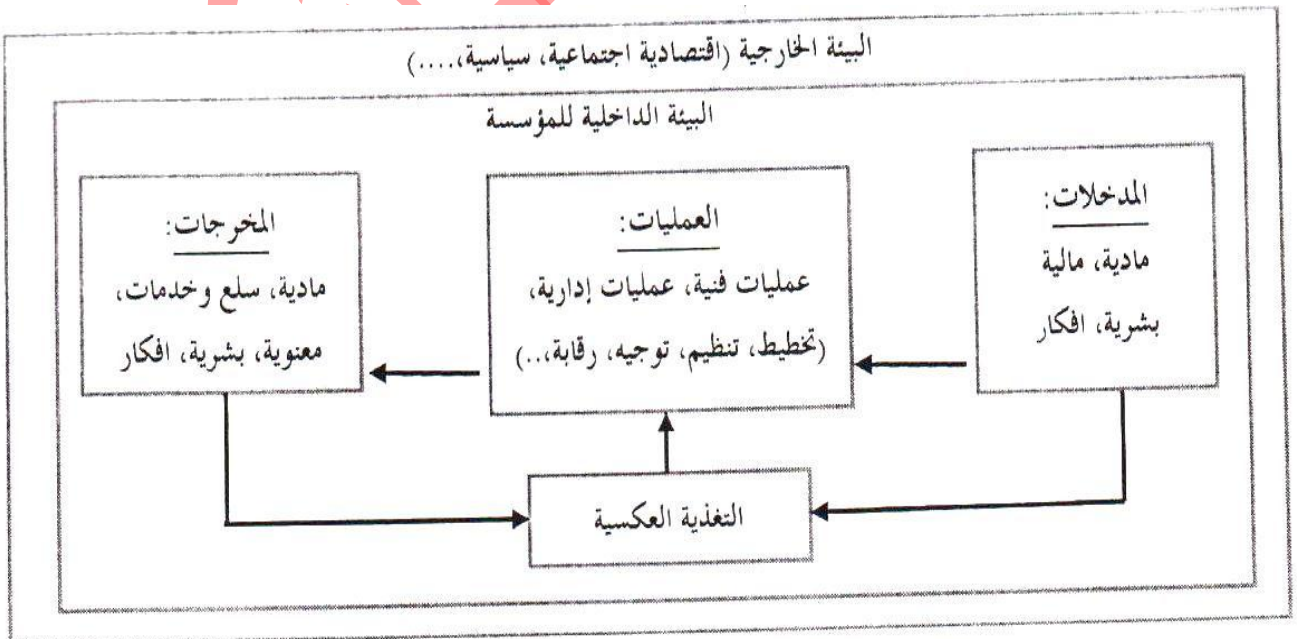
وهذا المفهوم يشمل مختلف أنواع المؤسسات سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف ، كما أنه يبرز استقلالية المؤسسة مالياً، أي لها شخصية اعتبارية مستقلة، وفي نفس الوقت يترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة. كما نستنتج في نهاية تعريفنا للمؤسسة بأنه ليس هناك تعريف موحد و متفق عليه، وبغية تبسيط وتوضيح مفهوم المؤسسة، سوف نعتمد على ثلاثة محاور للمقارنة، وهي:

- المؤسسة بصفاتها عون اقتصادي: حسب هذه المقارنة يمكن تعريف المؤسسة على أنهما: " المؤسسة تتسق 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 وقدراتهما 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 يش بتكون وينسقون جماعيا 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 ومتساندا بغية تحقيق الهدف الموحد، فضلا عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام.

### الشكل رقم (01): المؤسسة كنظام



**خامسا- خصائص اقتصاد المؤسسة:**

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

**1- المؤسسة الاقتصادية كمركز 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 كمركز للتحويل.

**2- المؤسسة الاقتصادية كمركز 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.

**3- المؤسسة الاقتصادية كمركز لاتخاذ القرار:**

تقوم المؤسسة باستمرار باتخاذ القرارات في مختلف الأنشطة....، وتتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة.



#### 4- 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.

#### سادسا- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

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

#### 1- أهداف إجتماعية: وتتمثل هذه الأهداف في:

✓ تحسين مستوى معيشة العمال وجميع الأفراد في المجتمع.

✓ تحقيق علاقات إجتماعية داخلية مترابطة بين الأفراد.

امتصاص البطالة.

#### 2- أهداف ثقافية: وتتمثل هذه الأهداف في:

✓ العمل على رفع المستوى التكويني والمهني للعمال.

✓ العمل على خلق طبقة عمالية ذات مستوى واعي.

**3- الأهداف الاقتصادية للمؤسسة:** وتتمثل هذه الأهداف في: -

✓ 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 بالوضع التنافسي، درجة الإبداع، التقدم التقني.

✓ الانتشار السوقي، ويقاس بعدد الأسواق، عدد الجماعات الاستهلاكية، عدد

الصناعات، وعدد البلدان .

✓ خدمة المنتفعين، وتقاس بفائدة (قيمة المنتج جودة المنتج؛ موثوقية المنتج

ب- أهداف أدائية: وتتمثل فيما يلي :

✓ النمو ( التوسع )، ويقاس بعائدات المبيعات؛ حجم الإنتاج؛ هامش الربح.

✓ الربحية: وتقاس بالعائد على رأس المال العائد على الموجودات هامش الربح

على عائد البيع؛ العائد على أموال المساهمين.

ج- الأهداف الداخلية: تتمثل فيما يلي :

✓ الكفاءة، وتقاس بالمبيعات على مجموع الموجودات؛ دوران المخزون؛ فترة

الائتمان؛ السيولة.

✓ شؤون العاملين، وتقاس بالعلاقات العاملين ومعنوياتهم النمو الشخصي؛ معدل راتب العامل. عائدات البيع لكل عامل.

د- أهداف خارجية: تمثل في العناصر التالية :

✓ المسؤولية الاجتماعية، وتقاس بصورة 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 تدريجياً.

**سابعاً- 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.**

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 ملكا لصاحبها الذي يتمتع بالحرية الكاملة للتصرف في أملاكها ومداخلها وتسييرها، ....، مثل المؤسسات الحرفية، تجارة التجزئة، .....

ب- **مؤسسات الشركات:** وهي التي تكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال، بحوزتهم شخصية معنوية وذمة خاصة، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص في المؤسسة، ويعتبر مؤسسو الشركة مسؤولين في حدود مساهمتهم في رأس المال الشركة ونشاطها، ولمؤسسات 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 حصصا 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، يسأل 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 متضامنين و شركاء موصين تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، لكن الشركاء الموصين يتحصلون على امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثلا: في ضمان الموصي للأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة له حتى وإن لم تحقق أرباحا حقيقية وأيضا 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 بها كما بشؤون، 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.

**2-1- 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:

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

3-2- القطاع الصناعي: يجمع هذا القطاع المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تختص في مجال الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية 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 المؤسسات أخرى مثل: الإعلام الآلي، الأمن، الاستشارة، المعلوماتية، .....

## المحور الثاني: المشكلة الاقتصادية

### أولاً - مفهوم المشكلة الاقتصادية :

لقد شاع تسمية المشكلة الرئيسية التي يسعى الاقتصادي كلها عن طريق الوصف والتحليل و التنظيم للظواهر الاقتصادية بالمشكلة الاقتصادية و التي تعد من أشهر المواضيع الاقتصادية لا نجد كتابا أكاديميا مستوى المبادئ و الأصول و المداخل للدراسات الاقتصادية لا يتناول هذا الموضوع في بداية فتكاد تجزم معظم هذه الكتب أن هذا الموضوع هو جوهر الدراسة الاقتصادية بل إنه سبب وجود علم الاقتصاد و تطور و و نقطة افتراق و تنوع المذاب و الأفكار الاقتصادية يقول أحد الاقتصاديين >> هذه المشكلة هي النقطة الأولى التي عندها سببها تنوعت المذاهب الاقتصادية من خلال تتو مواقفها من هذه المشكلة على مستوى التشخيص و التفسير على مستوى العلاج و المواجهة << .

### ثانياً - طبيعة المشكلة الاقتصادية

تدور المشكلة الاقتصادية حول ما هو مشاهد في الحياة الواقعية من ندرة نسبية في الموارد القابلة لإشباع الحاجات المتعددة للإنسان مما يحتم عليه استخدام تلك الموارد المحددة على أفضل نحو مستطاع حتى يتمكن من الوصول إلى أقصى إشباع ممكن و من هذا تنشأ علاقات متطورة تاريخيا بين أعوان الاقتصاد بين خاصة فيما يتعلق بالملكية و الإنتاج و التوزيع و من هنا نرى أنه يوجد ثلاث أوجه للمشكلة هي:

✓ تكمن المشكلة في المقارنة بين الموارد المحدودة و الحاجات المتزايدة أي كيف تمكن تحقيق التوازن



✓ تظهر المشكلة بسبب الجزء الأكبر من الموارد غالبا لا يصلح في المشكلة الأولى لذلك لزم تدخل الإنسان عن طريق بذل جهد لجعل تلك الموارد صالحة لإشباع و هذا ينتج عنه علاقات ملكية الإنتاج

✓ يرى أن المشكلة تقوم بسبب سوء توزيع المداخل و الثروات .

و تتمثل المشكلة الاقتصادية في أي مجتمع، مهما كان نظامه الاقتصادي أو السياسي، في كيفية توزيع الموارد النادرة بين الاستعمالات المختلفة ، ذلك أن الموارد المتاحة في أي مجتمع لن تكفي باستمرار لتلبية واشباع الاحتياجات البشرية المتعددة، أي أنه يمكن تحليل عناصر المشكلة الاقتصادية الى ثلاثة عناصر أساسية : أولهما يتمثل في الندرة النسبية للموارد الاقتصادية والثاني يتمثل في تعدد الحاجات البشرية والعنصر الثالث يتمثل في الاختيار .

وتتميز المشكلة الاقتصادية بصفة العمومية فهي تواجه الفرد كما تواجه الجماعة بل هي تواجه كل المجتمعات سواء كانت متقدمة أو متخلفة... زراعية أم اقتصادية... رأسمالية أم اشتراكية فالمشكلة لا تختلف في أسبابها و لا عناصرها من مجتمع لآخر، أما الذي يختلف فهو طريقة حلها .

### ثالثا- أسباب المشكلة الاقتصادية

من الممكن حصر أسباب حدوث المشكلة الاقتصادية في ثلاثة أسباب رئيسية وهي:

#### 1- الندرة النسبية للموارد الاقتصادية:

ان سبب ظهور المشكلة الاقتصادية هو الندرة. فالانسان عندما يشعر بالحاجة ويفتقد في الوقت نفسه وسيلة لإشباعها فانه سيعتقد أن سبب مشكلته هو الندرة الا

أن ما يحتاجه من سلع وخدمات لا يأتي من العدم ، بل الأمر يتطلب ضرورة توافر ومساهمة مجموعة من العوامل معا، هي عوامل الانتاج ،خلال عملية معينة هي عملية الانتاج وأن هذه العوامل هي التي أصلا نادرة اذا تظهر المشكلة الاقتصادية أساسا نتيجة ندرة عوامل الانتاج سواء ما كان منها هبة من هبات الطبيعة أو نتاج عن جهود الانسان وغير خاف أن ماتهيه الطبيعة من خيارات ليس متاحا في كل مكان بالقدر اللازم ولا بالصورة المرغوبة فنجد مجتمعات منحتها الطبيعة فيضا من المواد الأولية في الوقت الذي يعاني فيه من ندرة رأس المال أو العمل وكلاهما مطلوب لتجهيز المواد الاولية بحيث تصبح صالحة لاشباع رغبات الانسان. لذلك وجب على الانسان أن يبذل جهده وفكره في كل لحظة ولا بد عليه الانتظار حتى تؤتي جهوده ثمارها.

ويعود عجز الموارد الاقتصادية عن اشباع جميع الحاجات الانسانية الى الأسباب التالية :

- أن المورد الاقتصادي موجود ولكن قليل نسبيا بسبب عدم الاستغلال الأمثل لهذا المورد أو لسوء استغلال هذا المورد، وتمتاز كثير من الموارد الاقتصادية بقابليتها للنفاذ بسبب الاستخدام الجائر.
- زيادة عدد السكان بنسبة أكبر من الزيادة في حجم الانتاج ،وبالتالي يؤدي هذا الى ندرة نسبية للموارد المستخدمة كوسيلة لاشباع الحاجات الانسانية.

## 2- كثرة الحاجات الانسانية وتعددتها وتطورها وتزايدها:

من المعروف أن للانسان ومنذ بدء الخليقة مجموعة من الحاجات التي يهدف الى اشباعها ، وكلما أشبع حاجة تولد لديه حاجة أخرى بحاجة الى اشباع . وتعرف

الحاجة الانسانية بأنها (الرغبة التي يسعى الانسان الى اشباعها).وتقسم هذه الحاجات الى نوعين:

أ- **الحاجات الأولية (الأساسية):** وهي مجموع الرغبات الانسانية التي لا تحتمل التأجيل في اشباعها ، والتي اذا أفنيت يفنى الانسان ورائها ،بمعنى أنها ضرورية لبقاء الانسان على قيد الحياة كحاجته الى الغذاء والماء والمسكن ...الخ.

ب- **الحاجات الثانوية (الكمالية):** وهي مجموع الرغبات الانسانية التي تحتمل التأجيل في اشباعها ، على اعتبار أنها لا ترتبط بأن يكون الانسان أو لا يكون على قيد الحياة.

وتمتاز الحاجات الانسانية بمجموعة من الخصائص مثل:

الحاجات الانسانية متزايدة ،وتتزايد هذه الحاجات مع تزايد المواليد.

الحاجات الانسانية متطورة، وتتطور الحاجة مع التقدم الفني والتكنولوجي الذي يحدث على وسائل اشباع الحاجات .

الحاجات الانسانية متكررة، وتتكرر الحاجة مع تكرار وتعاقب الأجيال ، فحاجة أجدادنا للغذاء هي نفس حاجتنا له مع اختلاف نوع الغذاء.

الحاجات الانسانية متجددة، وتتجدد الحاجة مع الاكتشافات و الاختراعات الجديدة التي يقوم بها الانسان.

ج- **الاختيار:** اذا كانت الندرة هي سبب المشكلة التي يعيشها الانسان، فان

الاختيار هو بالتأكيد السبب الذي يجعل منها مشكلة اقتصادية بالذات وليست

تقنية فالاختيار وهو عملية تتطوي على الرشد يتمثل في القيام بموازنة منفعية حرة

بين بدائل ممكنة مختلفة ، لاختيار أفضل بديل ممكن وبالطبع لن تكون هناك

فرصة للقيام بعملية الاختيار ما لم تكن رغبات وحاجات و تفضيلات الانسان متعددة وبهذا تكون المشكلة الاقتصادية بالفعل هي مشكلة اقتصادية فحاجات الانسان متعددة متجددة و متزايدة.

وبالطبع لو اختفت الندرة لاخفت المشكلة... ولو لم تتعدد الحاجات لما كان هناك مجال للاختيار وبالتالي لما كانت المشكلة الاقتصادية بل تصبح مشكلة فنية تكنولوجية.

#### رابعاً- المشكلات الاقتصادية الاساسية

يمكن حصر المشكلات الاقتصادية الاساسية بالأسئلة الآتية:

**المشكلة الأولى :** ما السلع التي تنتج وما كميتها ؟ (ماذا تنتج) والسؤال يتعلق بالمثل السابق حول مشكلة الاختيار، وبمعنى اخر أنها مشكلة توزيع الموارد النادرة على الاستخدامات المختلفة، وتتطلب هذه المشكلة معرفة معايير تخصيص الموارد.

وكما سبق القول فان جهاز الثمن يعد الاداة في توزيع الموارد بين الاستخدامات المختلفة في نظام المنافسة التامة. في حين توكل هذه المهمة الى الأجهزة التخطيطية في الاقتصادات الاشتراكية.

**المشكلة الثانية :** ما هي طرق انتاج هذه السلع؟ (كيف تنتج).

يعكس هذا السؤال ان هناك أكثر من طريقة لانتاج سلعة ما، فعلى سبيل المثال هل تنتج محصول القطن بتكثيف رأس المال في استخدام الماكينات والآلات الزراعية أم انتاج نفس كمية المحصول من خلال تكثيف العمل باستخدام الأيدي

العاملة بالعمليات المزرعية المختلفة، وهذا يتوقف على ماهية العناصر التي تتصف بالندرية رأس مال أم العمل؟

**المشكلة الثالثة :** كيف يتم توزيع السلع والخدمات المنتجة على أفراد المجتمع؟ (لن).

ان توزيع الناتج القومي بين أفراد المجتمع يحظى باهتمام الاقتصاديين، وهذا الجانب من المشكلة متعلق بمدى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية في مجتمعات المنافسة التامة ونتائج هذا التدخل وقد انعكس هذا التدخل في صورة الحد الأدنى للأجور أو ضريبة الدخل وتتعلق هذه الجوانب بنظرية التوزيع.

**المشكلة الرابعة :** هل الموارد الاقتصادية للمجتمع موظفة بصورة كاملة أم أن بعضها عاطل؟

• ان عدم تشغيل بعض الموارد يؤدي الى ضياع الثروة على المجتمع ؟ وقد يبدو ذلك غريبا بعض الشيء فكيف تكون الموارد نادرة وكذلك تتسم بعدم التشغيل؟

• ان احدى خصائص اقتصاديات السوق أن مثل هذا الضياع قد يحدث ، ولهذا قد تسود في هذه الاقتصاديات بطالة في العمل وأن هناك عمالا يرغبون في العمل ولا يجدونه.

**المشكلة الخامسة:** ما مدى الكفاية في استخدام الموارد الاقتصادية؟

وهذا يعني هل الانتاج كاف ؟ وهل التوزيع كاف؟وهي مسألة مرتبطة بإمكانية اعادة تلخيص الموارد للحصول على انتاج أكبر من سلعة معينة بالموارد السابق استخدامها دون التأثير في انتاج السلع الاخرى. كما أن الاجابة عن مشكلة

التوزيع تشير : هل بالامكان اعادة توزيع الانتاج الحالي بين أفراد المجتمع على نحو يؤدي الى زيادة رفاهيتهم أو تحسين رفاهية بعض الأفراد ودون الاضرار أو التأثير على مستوى رفاهية بقية الأفراد في المجتمع؟

**المشكلة السادسة :** هل القوة الشرائية للنقود ثابتة أو أنها تتسم بالتضخم؟

والمقصود بالتضخم الارتفاع المستمر في الاسعار وارتفاع الأسعار معناه انخفاض القوة الشرائية للنقود ،وأحد أسباب التضخم هو زيادة كمية النقود في الاقتصاد بمعدل أسرع من زيادة الناتج القومي.

**المشكلة السابعة:** هل يتزايد الانتاج القومي من السلع والخدمات أم أنه ثابت على مر الزمن؟

فالمقدرة الانتاجية تنمو بسرعة في بعض الدول الأخرى مما يترتب عليه زيادة الفجوة بين مستويات المعيشة بين المجموعتين من الدول . ويمكن القول أن المشكلات الاقتصادية قائمة في المجتمعات كافة الا أن سيادتها بصورة متفاوتة أو أن احداها أعمق في تأثيرها من الأخرى في الاقتصاد القومي، فالمجتمعات التي تعتمد على آلية السوق تركز على مشكلة ندرة الموارد الطبيعية في حين تركز المجتمعات الاشتراكية على شكل علاقات الانتاج ومشكلة التوزيع.

### المحور الثالث: المؤسسة الإقتصادية والمحيط

تقوم المؤسسة الاقتصادية بنشاطها وسط محيط تختلف ميزاته من مجتمع إلى آخر، ومن زمن إلى آخر، وإذا أخذنا المجتمع في شكله المتمثل في الأعوان الإقتصاديين 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 الخيط فإنها تتعامل معه وتتفاعل مع عناصره المختلفة بشكل تبادلي معقد تتأثر به وتؤثر فيه بعلاقات متعادية.

#### أولاً: 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 وتقاليد ومعتقدات أفراد المجتمع.

- تعريف " ورن 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 اخيط : 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، .....).

### ثانياً: 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 قيوداً وحدوداً مختلفة ثقافية، اجتماعية، اقتصادية ....

المؤسسة في الواقع متكونة من شبكة من الأفراد و الجماعات (عمال، مديرين) وكل له أهداف واتجاهات قد تختلف وقد تتلاقى نسبياً وهم أطراف في محيطها يؤثرون وتتأثر بهم المؤسسة.

- تقوم المؤسسة باستعمال الموارد المختلفة من المحيط كما خلات فيهما دراسة جلب هذه الموارد (من حيث المكان، السعر، النوعية، ...)، وهي تقدم كذلك مخرجاها كمتطلبات لتلبية احتياجات المحيط فيهما دراسة هذه المتطلبات من حيث الوقت، الكمية، النوعية، .....، وكانا دراسة منافسة المؤسسات في نفس السوق.

- المؤسسة تقبل في كثير من الأحيان على عادة اختيارات أو قرارات استراتيجية مما يستلزم دراسة المحيط بشكل معمق.



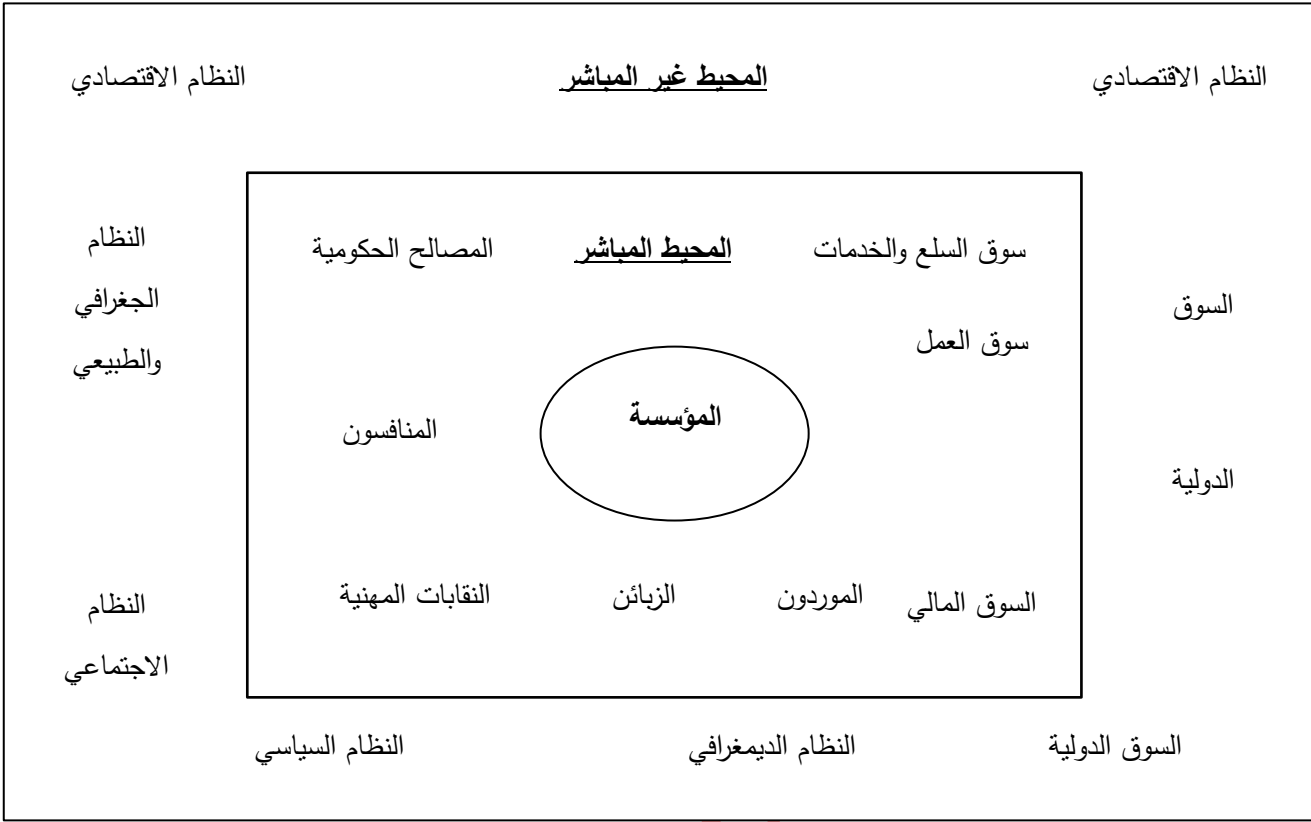
- إن السوق تشهد تطورا كبيرا يتطلب على المؤسسة التأقلم ومواكبة هذه التطورات مثل تغير الأذواق، التغير المستمر ، التكنولوجيا.

### ثالثا: مكونات (عناصر) محيط المؤسسة:

يتكون محيط المؤسسة من المحيط الداخلية والمحيط الخارجي، والمحيط الخارجي يتكون من المحيط المباشر، والمحيط الغير المباشر.

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 والشكل التالي يوضح ذلك:

## الشكل رقم (01): مكونات (عناصر) محيط المؤسسة



## 1. مكونات المحيط الخارجي:

1.1- 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 و مجموع 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 كمصادر للتمويل من خلال اقتراضها من البنوك أو من خلال طرح أسهم و سندات في البورصة،.....، فيجب على المؤسسة دراسية أهم التغيرات التي تحدث في هذا السوق.

د- **الموردون**: يعتبر الموردون مصدر لجلب المواد الأولية فيمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها و تنويع 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 يحاد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار

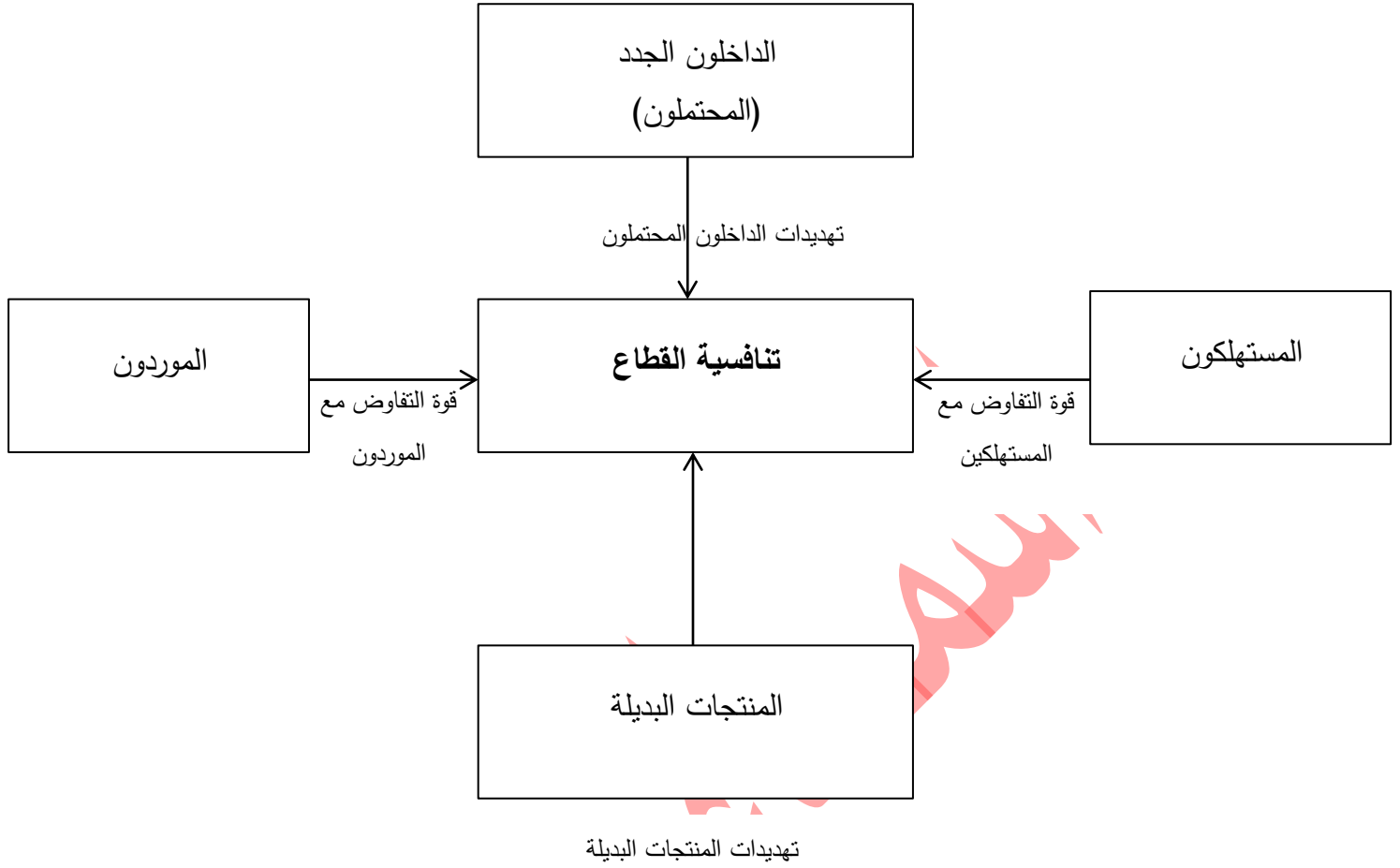
خوفا من تحول الزبائن إلى اقتناء السلع البديلة، وهو ما يمثل تماديا لا للمؤسسة، ويفرض على المؤسسة تخفيض الأسعار ورفع الجودة...، بينما في حالة غياب السلع البديلة فإنه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها.

م - المنافسون: تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تبيع المنتجات نفسها المنافسة المنتجات مؤسسة ما للزبائن أنفسهم، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوم 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 الحاليون، بل تعمل من أجل اكتشاف المنافسون المحتملون والذين ينتظرون الفرصة السانحة للدخول إلى السوق واديد المؤسسة.

ويرى الاقتصادي " بورتر " أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال، والشكل التالي يوضح القوى الخمس التي تحدد تنافسية القطاع:

## الشكل رقم (02) القوى الخمس التي تحدد تنافسية القطاع



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

أخيرا فإن المحيط المباشر هو 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، الموردين، المنافسين ... الخ.

## 2.1- 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 تحيط 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 للادخار، 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 البلاد 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 لابد من تقاؤها 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 بالجودة، 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 مصدر التهديدات 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 مصادر من مصادر الفرص والتها- بات بالنسبة للمؤسسات، وبالتالي فما على المؤسسات إلا العمل على التعرف على التطورات التكنولوجية الجديدة والعمل بها، خاصة التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسون، التكنولوجيا الحديثة في التدريب، التكنولوجيا 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.

### 3.1- المحيط الداخلي:

تتمثل 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 وظائف المؤسسة .

#### رابعاً: نتائج تقييم المحيط:

سننطلق إلى اعطاء تحليل للأبعاد البيئية، ثم نتطرق إلى بيان أهم نتائج تقييم البيئة الخارجية و الداخلية.

#### 1. تحليل الأبعاد البيئية:

ناقش العديد من المفكرين تحليل الأبعاد والخصائص البيئية وآثارها على المؤسسة، وذلك من حيث عدم التأكد وتعتاد البيئة و مدى 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.

بحيث يمكن التمييز بين 4 درجات مختلفة من التأكد البيئي اعتماداً على بعدي التعقد وعدم الاستقرار، كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (01) يبين درجات عدم التأكد البيئي انطلاقا من بعدي التعقد وعدم الاستقرار

ثابتة	<p><b>1- عدم تأكد منخفض</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد قليل من عناصر المحيط</li> <li>- عناصر المحيط المتشابهة</li> <li>- عناصر المحيط تبقى ثابتة</li> </ul>	ثابتة
	<p><b>2- عدم تأكد منخفض باعتدال</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد كبير من عناصر المحيط</li> <li>- عناصر المحيط غير متشابهة</li> <li>- عناصر المحيط تبقى ثابتة</li> </ul>	
	<p><b>3- درجة عدم تأكد عالية نسبيا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد قليل من عناصر المحيط</li> <li>- عناصر المحيط نوعا ما متشابهة</li> <li>- عناصر المحيط تتغير باستمرار</li> </ul>	متغيرة
متغيرة	<p><b>4- درجة عدم تأكد عالية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد كبير من عناصر المحيط</li> <li>- عناصر المحيط غير متشابهة</li> <li>- عناصر المحيط تتغير باستمرار</li> </ul>	
	<p>بسيطة</p>	
	<p>معقدة</p>	

**1.1- البيئة البسيطة - الثابتة :** تتصف بعد تأكد منخفض بفعل وجود عناصر بيئية قليلة ومتشابهة في نفس الوقت، فضلا على أن هذه العناصر تميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة.

**2.1- البيئة المعقدة - الثابتة:** تتميز بأنها ذات درجة متوسطة من عدم التأكد (عدم تأكد منخفض باعتدال) وذلك لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المترابطة، وإن تغيرت فإنها تتغير بشكل تدريجي ومتوقع.

**3.1- البيئة البسيطة - المتغيرة:** وهي ذات درجة عدم تأكد عالية نسبياً، ويرجع ذلك إلى وجود عناصر بيئية قليلة وهي نوعاً ما متشابهة، وتتغير باستمرار، ولا يمكن التنبؤ بها.

**4.1- البيئة المعقدة - المتغيرة:** تتميز بأعلى درجة عدم التأكد لأنها تشتمل على عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وتتغير بشكل سريع وغير متوقع.

## 2. نتائج تقييم البيئة الخارجية:

إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تعرفها على مكونات البيئة الخارجية التي تتميز بدرجة مختلفة من التعقيدات 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

**1.2- مفهوم الفرص :** هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابياً عليها، فمثلاً أن الفرصة السوقية هي محال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جابها للزبائن وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن وتقاسيم 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.

**2.2- مفهوم التهديدات:** التهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في 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 .

### 3- 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.

**1.3- 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.

**2.3- مفهوم نقاط الضعف :** هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات ما يريد، 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 :

✓ نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص؟

✓ نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات ؛

✓ نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص ؛

✓ نقاط ضعف تسبب وتزيد من التهديدات.

## المحور الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية

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.

### أولا: وظيفة الإنتاج:

تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المؤسسة، وتشكل الوظيفة المركزية في المؤسسة لأنها تعني 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.

### 1- 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 و بالموصفات والمواعيد المناسبة له.

## 2- 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 و بشكل متنوع.

## 3- مسؤوليات واختصاصات وظيفة الإنتاج:

- تتمثل مسؤوليات واختصاصات وظيفة الإنتاج فيما يلي:
- تخطيط وتنظيم العمليات الإنتاجية، ووضع جاد اول تفصيلية بما سيتم إنتاجه والفترات المحددة للإنتاج؛

- تصميم السلعة أو الخدمة وتحديات المواصفات والشروط الفنية للمنتج؛

- تحقيق التوازن بين المراحل العمليات 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 المنتجات وتطويرها؛
- الاهتمام بالقوى العاملة وتوفير الحوافز والظروف الملائمة وترشيد استخداماتها

### ثانيا: 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

#### 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 .

#### 2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمُن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

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

### 3- أهداف إدارة الموارد البشرية :

هناك نوعان من الأهداف هما المشاركة والفعالية :

أ- المشاركة : وتتمثل 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 .

ب- الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تتجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.

- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

- ما هم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

- المساعدة على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.



#### 4- مهام ومسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية.

تتمثل فيما يلي:

- تحليل الوظائف والأعمال، وتشمل تحديات 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.

#### ثالثا: الوظيفة المالية:

تعتبر 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.

#### 1- 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 تريدها 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 المزيج المالي الملائم من أموال خاصة أو تمويل ذاتي أو ديون بمختلف استحقاقها والذي يحقق لها أحسن مردود وبأقل تكاليف ممكنة.

## 2- 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 استخداماتها.

## 3- مسؤوليات ومهام الوظيفة المالية.

تتمثل فيما يلي :

- 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 مائي ومحاسبي للمؤسسة ؛
- وضع نظام رقابة مالية يتضمن مراجعة السياسات والقرارات والعمليات المالية ؛
- تأمين قدرة المؤسسة على تأمين السيولة الكافية واللائمة
- التنبؤ بمستويات الأرباح المتوقعة في ظل المتغيرات المختلفة ؛
- المشاركة مع إدارة التسويق وغيرها في تسعير المنتجات.

#### رابعا: وظيفة التمويل:

تعتبر وظيفة التمويل من الوظائف المهمة في المؤسسة نظرا لأهميتها بالنسبة لمختلف النشاطات خاصة التمويل 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.

## 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:

- وظيفة الشراء.

- وظيفة التخزين.

## 2- أهداف وظيفة التموين:

تتمثل أهداف وظيفة التموين فيما يلي:

- 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 و بأقل الأسعار وفي الأوقات المناسبة ؛
- حفظ المواد وتخزينها وتوفيرها حسب الحاجة.

## 3- 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 .

### خامسا: 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 .

### 1- تعريف وظيفة التسويق :

هي عملية إدارة جميع النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتبين ، وذلك بإيجاد سلع وخدمات بأسعار

مناسبة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتحوز على رضاهم وبما يحقق عائداً مناسباً للمؤسسة .

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

## 2- أهداف وظيفة التسويق :

تختلف أهداف وظيفة التسويق باختلاف رسالة وأهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها:

- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمؤسسة؛
- تحقيق رقم معين من الأرباح؛
- تحقيق مستوى عالٍ من رضا المستهلكين أو الزبائن؛
- المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة وتعزيزه ؛
- التنبؤ برغبات وحاجات الزبائن والقيام بالمستلزمات اللازمة لتحقيق ذلك

## 3- 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 التسويق ؛
- إجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة؛
- تصميم وتنفيذ جميع الدراسات المتعلقة بالمستهلكين أو المنافسين ؛
- تحليل و تفسير 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 مناف. التوزيع واختيار الأنسب ؛

- تحديدها في الترويج وأدواته الممكن استخدامها وقياس مدى فعاليتها؛

- تحديد نوع ومحتوى مختلف وسائل تنشيط المبيعات

### سادسا: وظيفة البحث والتطوير :

يعد نشاط البحث والتطوير المغازي 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 و منافسة حادة، ينبغي على الدول بصفة عامة، والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة أن تهتم بمجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي.

### 1- مفهوم وظيفة البحث والتطوير :

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

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

## 2- 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 الاستخدامات في نشاطات المؤسسة المختلفة؛
- تطوير أساليب إبداعية جديدة الاستخدام 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 معادلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية؛
- تنويع مخرجات الإنتاج و التوصل إليها بصورة أدق، أكفأ وأرخص.

## 3- 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 التقاسيم 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.

## المحور الخامس: موارد المؤسسة الإقتصادية:

### 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 بتجديد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءاتها 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 ويعود (Werneflet) أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد فهذه المقاربة ترى أن المحدد الأقوى للربحية يتعلق بتجديد وتفعيل موارد المؤسسة وأن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها داخل المؤسسة إن منظرها 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 الدراسة مصادر الميزة التنافسية هما:

أ - **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 نسبيا من مؤسسة الأخرى، وحتى أن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة إلى أخرى.

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

### 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 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 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، 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: أصولاً 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). R. M.Gran كما أضاف إلى هذه القائمة قسماً سادساً تمثل في السمعة مع تركيزه على دور الموارد غير المحسوسة، وبالنسبة لـ H.Itani فإن هذا النوع من الموارد (الأصول غير المرئية) أصبحت مؤثرة ومحددة للميزة التنافسية للمؤسسة.

ويمكن تقسيم الموارد أيضاً 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 انطلاقاً 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 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 الآن 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 C.K Prahaldd وG.Hanel إلى الكفاءات المحورية على أنها أساسية لتميزها 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 جدا 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؛
- **الحياسة :** 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 نسبيا. 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... الخ

- **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 تنوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها، يصبح أمرا ضروريا.

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 أصلا 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 (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 توجا- 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، وتقاسيم 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؛ قصاد 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 وتميبتها بشكل دائم ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معبرة.

**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 و أعمالها.

الأسماء عداينة

## المحور السادس: أنماط نمو المؤسسة الاقتصادية:

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

### أولاً: 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 تعداد 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 بمعادل ارتفاع الحجم خلال فترة معينة ومقارنة هذا المعادل مع المؤسسات المنافسة.

بالنسبة ل (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 فالنمو 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 الماء خلات في المنظمة
  - تطور وزيادة الإمكانيات المادية والمادية للمنظمة .
- ومن الطبيعي أن للنمو دوافع وحوافز منها:
- تحقيق الأمان للمنظمة في حركتها ضمن المجتمع المحلي؛
  - 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؛
- ومنه نستطيع أن نفرق بين كل من النمو الداخلي و النمو الخارجي والنمو التعاقدى 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 وتنظيمها مع الموارد الأخرى الضرورية؛
  - النمو الخارجي هو حيازة استثمارات جاهزة للعملية الإنتاجية، أي قد تم تنظيمها مع الموارد الأخرى وسبق و أن مارست وتمارس أنشطة إنتاجية؛

- النمو التعاقدى هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردهما (هم) لممارسة أنشطة إنتاجية و/أو تجارية و/أو خدمية مشتركة.

لكننا إذا أخضعنا النمو التعاقدى لمعيار التفرقة بين النمو الداخلى والنمو الخارجى فإن هذا النمو قد يكون نمو داخليا وقاد يكون نمو خارجيا وذلك على أساس أن كل أنماط النمو في شكل من أشكال التعاقد بين المؤسسات وذلك كالتالى :

- إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) يتضمن إنشاء فرع مشترك بين المؤسستين لانجاز 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 الآن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.

### ثانيا: أنواع النمو في المؤسسة.

هناك ثلاثة طرق تستطيع المؤسسة أتباعها لتحقيق اختيارها الاستراتيجي للنمو وهي: النمو الداخلى، الخارجى، التعاقدى.

#### 1- النمو الداخلى (la croissance interne):

عرف النمو الداخلى على أنه: " حيازة أو إنشاء المؤسسة الأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقى 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 المدمجة 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) تمزج 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 حيازها 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 القارة 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 خارجيا إذا

كانت الموارد التي حازها المؤسسة مرتبطة فيما بينها، ويكون داخليا إذا كانت الموارد تحتاج إلى ارتباط داخلي لتحقيق الهدف من العملية الإنتاجية لنظام المؤسسة و المتمثل في تكوين المخرجات.

### 3- النمو التعاقدى (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 والنمو الخارجي والنمو التعاقدى 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 وتنظيمها مع موارد الأخرى الضرورية ؛

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

- النمو التعاقدى هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج موارد هما (هم) لممارسة أنشطة إنتاجية و/أو تجارية و/أو خدمية مشتركة.

لكننا إذا أخضعنا النمو التعاقدى 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 الانجاز مشروع أو لتدويل النشاط...

الخ، يعتبر نموها 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 نموها خارجيا الآن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.

### ثالثا: استراتيجيات نمو المؤسسة:

يعتبر النمو هدف استراتيجية يتحقق على المدى البعيد ويتطلب تسخير معتبرة للموارد والإمكانات، كما يتطلب كذلك بذل مجهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية، ويهدف ذلك كله إلى الاستفادة من الامتيازات التي يتيحها النمو على كل المستويات.

### 1- الاستراتيجيات العامة لنمو المؤسسة:

لكي تضمن المؤسسة ديمومتها في بيئتها التنافسية يجب أن تحقق ميزة تنافسية، ويضع المنظر الاستراتيجي Porter المؤسسة أمام حلين لتطوير امتيازها تنافسيا: - إما أن تتخذ المؤسسة امتيازاً مؤسسا على تدنئة التكاليف باقتراح عرض بسعر أقل مما يعرض به المنافسون؛ - أو أن تكون المؤسسة قادرة على تقاسيم عرض له خصائص مميزة يحس بها الزبائن، ويستعدون لدفع أكثر مقابل ذلك. ويمكن أن تمارس الاستراتيجيات أعلاه على محمل قطاع النشاط أو على فرع معين منه.



## الشكل رقم (01): الاستراتيجيات العامة للنمو.

طبيعة الميزة التنافسية			
خاصة ممثلة	تكلفة منخفضة		
التمييز	الهيمنة الشاملة بالتكلفة	اجمالي	مجال العمل
التركيز عن طريق التمييز	التركيز عن طريق تدنية التكاليف	الفاطع	الاستراتيجي
		جزء	مستهدف

## أ- استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف la domination globale par les couts:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى سيطرة على السوق بتقاسيم عوض منخفض التكلفة، لتحقيق هذه الإستراتيجية على المؤسسة اللعب على حجم: تح حار رباح مرتبطة بأثر الخبرة لذلك فإن هذه الإستراتيجية القدرة على تمكين المؤسسة من الحصول على حصة سوقية تبسة، 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 يهاد في العاملون أساسا إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛

- تقاسيم 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.

### ب- إستراتيجية التميز **La differenciation**:

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

- عرض فرياد: 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 وينج بون 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.

### ج- 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 تقاسيم 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 التميز .

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

## 2- الإستراتيجيات الخاصة لنمو المؤسسة:

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

الشكل رقم (02) توضح 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 كآتي :

- 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 استراتيجيتين للنمو هما استراتيجية التخصص واستراتيجية التنوع فنتبع المؤسسة استراتيجية التخصص بالبقاء في مجال نشاطها الحالي حيث تكون المؤسسة قادرة على ضمان استمرارية نموها بالعمل على الأزواج (منتوج اسوق) الحالية، وذلك إما بتغلغلها فيها، أو بتطوير منتجاتها، أو بالدخول إلى أسواق جديدة (توسع جغرافي)، وبالمقابل فإن استراتيجية التنوع تعني تغيير مجال نشاط المؤسسة الحالي أين تطمح المؤسسة لانتهاز فرص نمو.

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

ب- استراتيجية التنوع **strategies de diversification**: من أجل تفادي المخاطر المرتبطة بالتخصص فإن العديد من المؤسسات تختار استراتيجية التنوع كخيار للنمو .

استراتيجية التنوع تعني تلك التحركات الاستراتيجية 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 مهن.

تعتمد استراتيجية التنويع على تقسيم نشاطات المؤسسة على عدة أزواج من (منتوج اسوق) فهي تمثل تغيير جذري لمهنة المؤسسة وهي بذلك الاستراتيجية الأكثر خطرا، هذه الاستراتيجية تتبعها المؤسسات التي تبحث دائما عن فرص تطور أعلى من تلك المقدمة من طرف قطاعاتها الأصلية خاصة عندما يدخل هذا الأخير في مرحلة نضج.

الأسماء عدائكة