

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مطبوعة محاضرات في :

مقياس إقتصاد المؤسسة

السنة الثانية ليسانس ميدان العلوم الإقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

من إعداد:

الدكتور: عبد الهادي مختار

السنة الجامعية : 2021/2020

محاور مقياس إقتصاد المؤسسة
حسب المقرر الوزاري

محاور مقياس إقتصاد المؤسسة

حسب المقرر الوزاري

المحور الأول : مفهوم المؤسسة

المحور الثاني: تصنيف المؤسسات

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

المحور الرابع: المؤسسة وهيكل السوق

المحور الخامس: موارد المؤسسة

المحور السادس: أنماط نمو المؤسسة

المحور السابع: تطور المؤسسات العمومية الجزائرية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

7	قائمة الجداول والأشكال
8	توطئة
10	الخور التمهيدي: مدخل تمهيدي لبعض المفاهيم الأساسية
10	أولا: مفهوم علم الإقتصاد
10	1- تعريف كلمة إقتصاد
10	2- تعريف علم الإقتصاد
12	3- المشكلة الإقتصادية
13	4- النشاط الإقتصادي
14	الخور الأول: المؤسسة الإقتصادية، المفهوم والخصائص ،
14	أولا: المؤسسة الإقتصادية مفهومها، خصائصها
14	1- مفهوم المؤسسة
17	2- خصائص المؤسسات الإقتصادية
18	3- الأهداف الرئيسية للمؤسسات الإقتصادية
20	4- أدوار المؤسسات الإقتصادية
22	الخور الثاني: تصنيفات المؤسسات الإقتصادية
22	أولا: تصنيفات المؤسسات الإقتصادية
22	1- حسب المعيار القانوني
22	2- حسب المعيار الإقتصادي
23	3- حسب معيار الحجم
25	ثانيا: تصنيفات المؤسسات الإقتصادية في الجزائر
26	الخور الثالث: المؤسسة والمحيط
26	أولا: ماهية بيئة المؤسسة الإقتصادية
26	1- بيئة المؤسسة وأهمية إهتمام المؤسسة بها
28	2- تعريف بيئة المؤسسة الإقتصادية
29	ثانيا: تصنيف بيئة المؤسسة الإقتصادية
29	1- البيئة الخارجية للمؤسسة (البيئة الكلية للمؤسسة)

33	2- البيئة الوسطية
34	3- البيئة الجزئية (الداخلية)
36	ثالثا: علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة
36	1- تأثير المؤسسة في البيئة
38	2- تأثير البيئة في المؤسسة
41	المحور الرابع: المؤسسة وهياكل السوق
41	أولا: مفهوم السوق
41	1- تعريف السوق
43	2- وظائف السوق
43	3- تقسيمات السوق
44	ثانيا: أشكال السوق (هيكل السوق)
44	1- سوق المنافسة التامة
46	2- سوق الإحتكار التام
47	3- سوق المنافسة الإحتكارية
48	4- سوق إحتكار القلة
49	ثالثا: مدى إنتشار الأسواق الأربعة
51	المحور الخامس: موارد المؤسسة الإقتصادية
51	أولا: رأس المال
51	1- مفهوم رأس المال
51	2- مصادر التمويل
54	3- إستعمالات رأس المال
54	ثانيا: العمل
55	1 - مفهوم العمل
55	2- خصائص العمل البشري
56	3- أنظمة العمل في المؤسسة
57	ثالثا: التكنولوجيا
57	1- مفهوم التكنولوجيا
58	2- مكونات التكنولوجيا
58	3- أهمية التكنولوجيا في المؤسسة
59	رابعا: التنظيم والإدارة
59	1- مفهوم التنظيم

60.....	2- الهيكل التنظيمي
65	3- أنواع التنظيم
66	4- خصائص التنظيم
67.....	5- فوائد وخطوات التنظيم
68	المحور السادس: أنماط نمو المؤسسة
68.....	أولا: مفهوم نمو المؤسسة.....
68.....	1- تعريف نمو المؤسسة.....
69.....	2- أشكال نمو المؤسسة.....
71	ثانيا: الإتجاهات النظرية لتحديد مفهوم نمو المؤسسة
71.....	1- الإتجاهات الإقتصادية لتحديد مفهوم النمو.....
77.....	2- الإتجاهات التسييرية لتحديد مفهوم النمو.....
83	ثانيا: فرض نمو المؤسسة
83.....	1- فرص النمو التي تتيحها بيئة المؤسسة.....
84.....	ثالثا: حالات النمو المختلفة بين المؤسسات
84.....	1- حالات النمو الطبيعية.....
87.....	2- الحالات النمو المرضية.....
89.....	رابعا : دورة حياة المؤسسة.....
90.....	1- مختلف التقسيمات التي تناولت دورة حياة المؤسسة.....
93.....	المحور السابع: تطور المؤسسات العمومية الجزائرية
93.....	أولا: ماهية المؤسسة العمومية.....
93.....	1- تعريف المؤسسة العمومية.....
93.....	2- أنواع المؤسسة الإقتصادية العمومية.....
95.....	ثانيا: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....
95.....	1- المرحلة الأولى: منذ الاستقلال وقبل بداية الإصلاحات.....
97.....	2- المرحلة الثانية : إستحداث المؤسسات العمومية (1980-1990).....
98.....	3- المرحلة الثالثة: مرحلة اقتصاد السوق من سنة 1990.....
102.....	قائمة المصادر والمراجع.....

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

ص	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	تصنيف المؤسسات حسب الحجم	الجدول رقم (01)
25	تصنيف المؤسسات وفقاً للقانون الجزائري	الجدول رقم (02)

قائمة الأشكال

ص	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أركان المشكلة الاقتصادية	الشكل رقم (01)
42	العناصر المحددة للسوق	الشكل رقم (02)
60	الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي	الشكل رقم (03)
61	الهيكل التنظيمي الوظيفي	الشكل رقم (04)
62	البنية التقسيمية حسب المنتج (السلعة)	الشكل رقم (05)
63	البنية التقسيمية حسب المنطقة (السوق)	الشكل رقم (06)
64	البنية المصفوفية	الشكل رقم (07)
72	الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة و هدف تعظيم الربح	الشكل (08)
74	موضع النمو من دورة حياة المؤسسة	الشكل (09)
76	مراحل النمو المتواصل للمؤسسة	الشكل (10)
79	مراحل نمو المؤسسة	الشكل (11)
80	احتياجات التسيير تبعاً لمراحل النمو	الشكل (12)
81	أزمات النمو	الشكل (13)
84	الحالات الطبيعية للنمو	الشكل (14)
87	الحالات المرصية للنمو	الشكل (15)
89	دورة حياة المؤسسة	الشكل (16)

توطئة:

إن مقياس إقتصاد المؤسسة مقياس مهم موجه لطلبة السنة الثانية ليسانس ميدان علوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية و المطبوعة المنجزة عبارة عن سلسلة من المحاضرات الغرض منها توضيح أهم المرتكزات التي تعتمد عليها أي مؤسسة إقتصادية في وقتنا الحالي، كما أن المقياس يندرج ضمن الوحدات الأساسية لطلبة السنة الثانية ويعتبر من بين المقاييس المهمة في السداسي الرابع ونهدف من خلاله إلى:

أولاً: أهداف المقياس:

يهدف هذا المقياس إلى:

1. تحديد مفهوم علم الإقتصاد وكذا بعض المفاهيم الأخرى المتعلقة بالمقياس منها النشاط الإقتصادي ، الحاجات علاقة علم الإقتصاد بالعلوم الأخرى.
2. إزالة الغموض عن مفهوم المؤسسة الإقتصادية مع التطرق إلى أنواع المؤسسات الإقتصادية مع التركيز على مجموعة من المعايير التي تساعد على التمييز بين المؤسسات الإقتصادية وكذا تصنيفها وفقاً للقانون الجزائري.
3. دراسة مدى أهمية تشخيص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة الإقتصادية ودى أهمية ذلك في نمو المؤسسة وإستمراريتها.
3. التطرق إلى هياكل السوق وكذا موارد المؤسسة الإقتصادية.
4. التركيز على أنماط نمو المؤسسات الإقتصادية وتطورات المؤسسات العمومية الجزائرية.

ثالثاً: توزيع محاضرات المقياس:

الموضوع	الأسبوع
مدخل عام يتحدد من خلاله مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالمقياس : النشاط الإقتصادي ، الحاجات ، علاقة علم الإقتصاد بالعلوم الأخرى .	الأول
مدخل إلى ماهية المؤسسة الإقتصادية : مفهوم المؤسسة الإقتصادية، الفرق بينها وبين بعض المفاهيم المتعلقة بها . أهداف وخصائص المؤسسات الإقتصادية	الثاني
تصنيف المؤسسات الإقتصادية (التصنيف وفق المنظمات والهيئات الدولية ، ووفق المعايير التالية: 1- حسب المعيار القانوني)	الثالث
تابع تصنيف المؤسسات الإقتصادية : 2- حسب معيار الحجم 3- حسب معيار طبيعة النشاط 4-	الرابع
تصنيف المؤسسات الإقتصادية وفقاً للقانون الجزائري	
المؤسسة والمحيط 1- ماهية بيئة المؤسسة الإقتصادية 2- أهمية دراسة بيئة المؤسسة وعلاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة 3- البيئة الكلية للمؤسسة الإقتصادية	الخامس
تابع المؤسسة والمحيط 4- البيئة الوسيطة للمؤسسة الإقتصادية 5- البيئة الجزئية (الداخلية)	السادس
المؤسسة وهيكل السوق	السابع
موارد المؤسسة الإقتصادية	الثامن
أنماط نمو المؤسسة الإقتصادية 1- الإتجاهات التسييرية المحددة لمفهوم نمو المؤسسة	التاسع
تابع أنماط نمو المؤسسة الإقتصادية 2- الإتجاهات الإقتصادية المحددة لمفهوم النمو 3- أنواع النمو	العاشر
تطورات المؤسسات العمومية الجزائرية	الحادي عشر
مراجعة عامة الامتحان الأخير	الثاني عشر

رابعاً: شرح وتبسيط موضوعات المقياس، ودعم ذلك بالأمثلة العلمية وإثارة النقاش المتبادل بين الأستاذ والطلبة وتكليف الطلبة بالبحث حول بعض مواضيع المقياس، وإرشادهم إلى المراجع الأساسية المتوفرة ذات العلاقة بالمقياس.

المحور التمهيدي: مدخل تمهيدي لبعض المفاهيم الأساسية

إنه من الضروري عند البدء بدراسة موضوع ما أن نعرض طبيعته ذلك أن مثل هذا العرض يحدد لنا طرق معالجة الدراسة التي نقوم بها ، كما أنه يحدد لنا نطاقها ،وعليه و حرصا منا على هذا فإنه عند البدء بدراستنا لإقتصاد المؤسسات فلا بد لنا من عرض طبيعة هذا الموضوع وهو ما يقودنا بالضرورة إلى ضرورة الإلمام بالعديد من المفاهيم والتي يمكننا إيجازها فيما يلي :

أولا: مفهوم علم الإقتصاد

1- تعريف كلمة إقتصاد: كلمة إقتصاد في اللغة مأخوذة من القصد والقصد في اللغة هو خلاف الإفراط الإسراف والتبذير.

ويعود أصل كلمة إقتصاد إلى الكلمة الإغريقية **OIKOS NOMOS** وهي كلمة تعني تدبير شؤون البيت أو قوانين الإقتصاد المنزلي ،وانتقلت إلى لغات عديدة إلى ما يفيد إقتصاد بالعربية و **ECONOMIE** بالفرنسية و **ECONOMIC** بالإنجليزية.

ويعتبر أنطوان دي مونكريتيان **Antoine de Montchristien** أول من استخدم تعبير الإقتصاد السياسي المنشور سنة 1615 م ، وقد جاءت إضافة كلمة السياسي للدلالة على الدولة لأن المؤلف إهتم بمالية الدولة⁽¹⁾.

وأصبح مصطلح الإقتصاد السياسي متداولاً في الجامعات ، وأصبح يطلق عليه في العالم الأنجلوسكسوني مجازاً "الإقتصاد" بدل الإقتصاد السياسي وهذا منذ أن عنون ألفريد مارشال **"Alfred Marshall"** كتاباً له بعنوان "مبادئ الإقتصاد" والذي صدر سنة 1890 م.

2- تعريف علم الإقتصاد: هناك عدة تعاريف لعلم الإقتصاد ،تختلف حسب المراحل التاريخية لتطور الفكر الإقتصادي وحسب الإتجاهات المتعددة لرواد هذا الفكر ولعل من أقدم التعاريف تعريف آدم سميث حيث عرفه في كتابه "دراسة في طبيعة وأسباب ثراء الأمم" الذي نشر سنة 1776م على أنه " علم الإقتصاد هو ذلك العلم الذي يهتم بدراسة

¹ - هوشيار معروف، تحليل الإقتصاد الكلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، عمان، الأردن ، ص 15

الوسائل التي يمكن أن تزيد في ثراء الأمم". وهو ما يقودنا إلى استخلاص أن الثروة و وسائل زيادتها هو الموضوع الذي تنصب عليه دراسة علم الإقتصاد.

كما عرفه ألفريد مارشال "Alfred Marshall" في كتابه "مبادئ الإقتصاد" المنشور سنة 1890 م بقوله " علم الإقتصاد هو ذلك الذي يهتم بدراسة للإنسان في أعماله التجارية اليومية وهو يتناول ذلك الجزء من حياة الإنسان المتعلقة بالنشاط الإجتماعي والمتصلة بكيفية حصوله على الدخل" ومن خلا هذا التعريف نجد أن هناك مصطلحات جديدة أدخلت على هذا التعريف ألا وهي الدخل والتوزيع والنشاط الإجتماعي⁽¹⁾.

كما عرفه (Pigou) في كتابه اقتصاديات الرفاهية في عام 1920 بأنه " ذلك العلم الذي يدرس ويبحث في كيفية حصول الأفراد على أقصى إشباع ممكن وزيادة مستوى معيشة الأفراد في أي مجتمع"

كما أنه من بين التعاريف الشائعة لعلم الإقتصاد التعريف الذي جاء به (L.Robins) في كتابه طبيعة علم الإقتصاد ومعناه المشهور سنة 1932م حيث عرف علم الإقتصاد على أنه " ذلك العلم الذي يدرس النشاط الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته الكثيرة والمتزايدة بواسطة موارده المحدودة والنادرة"⁽²⁾.

ما يمكن استخلاصه من خلال التعاريف السابقة هو أن علم الإقتصاد يسعى إلى الجري وراء خلق الثروة ، وكيفية توزيع الدخل وكذا الحاجات اللامتناهية التي يسعى الإنسان إلى إشباعها أو تحقيقها بواسطة موارده المحدودة،وعليه ومن خلال ما سبق فإن هذا التناقض الموجود بين ندرة الموارد(الموارد المحدودة) والحاجات اللامتناهية هو ما نسميه بالمشكلة الإقتصادية.

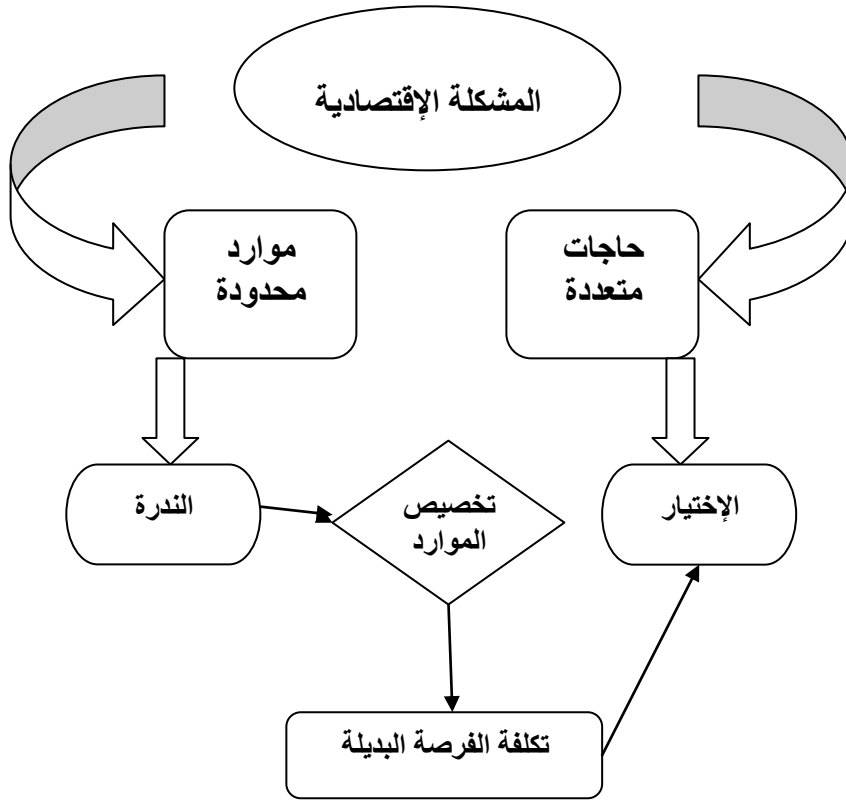
وعلم الإقتصاد يسعى إلى حل المشكلة الإقتصادية من خلال الإستخدام الأمثل للموارد للحصول على أقصى إشباع ممكن لحاجات أفراد المجتمع.

¹ محمد راتول، محاضرات في الإقتصاد الجزئي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2004، ص 01

² - بلخريصات رشيد ، الإقتصاد الكلي ، دروس وقمارين ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس،

3- المشكلة الإقتصادية: إن من بؤادر المشكلة الإقتصادية هو محدودية الموارد وبتعبير دقيق هو عدم توفر الموارد بالقدر اللازم لتلبية كل الحاجات الإقتصادية وهي مشكلة تواجه كل إقتصاديات العالم عبر جميع الأزمنة وبغض النظر عن توجهاتها الإقتصادية. ومن خلا ما سبق يتبين لنا من خلال الشكل التالي عدد من العناصر الأساسية التي تشكل فروع وأركان المشكلة الإقتصادية :

الشكل 01: أركان المشكلة الإقتصادية



مما سبق وحل المشكلة الإقتصادية ، فإن علم الإقتصاد يعمل على تعظيم تلبية الحاجات من جهة مع العمل على التقليل من محدودية الموارد من جهة أخرى، ويكون ذلك باستخدام مجموعة من العلاقات والفرضيات والمفاهيم في سبيل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة الإقتصادية، وبطبيعة الحال واختصارا لما سبق فالحل الأمثل لن يكون إلا من خلال علم الإقتصاد إذ يتناول البحث عن الإستخدام الأمثل للموارد المحدودة ويكون ذلك على مستويين أساسيين هما :

✓ **المستوى الأول:** ويهتم بدراسة الفرد والمؤسسة وهو مانسميه الإقتصاد الجزئي ويهتم بدراسة سلوك الأفراد والمؤسسات في محيط تبادلي هو السوق.

✓ **المستوى الثاني:** ويهتم بدراسة المجتمع أو الدولة وهو ما نسميه الإقتصاد الكلي والذي يهتم بدراسة الظواهر الإقتصادية الكلية وكذا العلاقة التي تربط هاته المتغيرات فيما بينها ومن بين المتغيرات الإقتصادية الكلية نجد : الدخل الوطني ، الناتج المحلي الإجمالي ، الإستهلاك ، الإدخار ، التضخم ، البطالة..... إلخ

4- النشاط الإقتصادي: إن النشاط الإقتصادي يعني العمل والتفاعل مع المحيط ،وهو يهتم بالتعرف على الحاجات غير المحققة وانتقاء الحاجات التي يمكن للمؤسسة تلبيتها وبذلك يمكنها اختيار المنتوجات المناسبة لذلك.

مما سبق أن لب النشاط الإقتصادي يتمثل في الحاجات فهي بمثابة المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي وعليه فلا بد لنا من إزالة الغموض عن مفهوم الحاجات.

4-1- مفهوم الحاجات: الحاجة هي شعور الإنسان بالرغبة في الحصول على شيء

معين ويرافق هذا الشعور الإحساس بالحرمان ويزول بمجرد إشباعها.

كما يمكن أن نعتبر الحاجة عبارة عن حالة نقص يعبر عنها الإنسان وتتكون الحاجة من عنصرين هما :

- إحساس مؤلم ناتج عن نقص ما كالعطش والجوع.
- اللجوء الى وضع حد لهذا الألم أو التقليل منه .

كما أن للإنسان حاجات مختلفة ومتعددة تختلف باختلاف الأشخاص فنجد الحاجات المادية كاللباس والسكن والأكل وحاجات فيزيولوجية كالنوم والراحة وحاجات أخرى نفسية كالمطالعة والسفر.

المحور الأول: المؤسسة الإقتصادية، المفهوم، الخصائص

أولاً: المؤسسة الإقتصادية مفهومها ، خصائصها.

تلعب المؤسسة الإقتصادية دورا هاما في تحقيق التنمية الإقتصادية في المجتمعات أيا كانت وذلك لما لها من دور إستراتيجي في تحقيق ذلك، ومن هذا المنطلق فالمؤسسة الإقتصادية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف المتعددة والمتجددة والمتباينة بسبب وجود علاقة إرتباط بالعديد من الأطراف (موردين ،مستهلكين ،مسييرين ومساهمين) ونظرا لوجود تداخلات وتعقيدات مختلفة في المؤسسة الإقتصادية فإن دراستها تستوجب تجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع وعليه إرتأينا التطرق إلى موضوع المؤسسة من خلال الإلمام بمجموعة من العناصر المتعلقة بالمؤسسة .

1- مفهوم المؤسسة :

إن تعريف المؤسسة الإقتصادية عرف تطورا كبيرا نظرا للتطور المستمر الذي شهدته في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وتشعب واتساع نشاطاتها سواء الخدمية أو الإنتاجية،بالإضافة إلى إختلاف الإتجاهات الإقتصادية حيث أدى إختلاف نظرة الإقتصاديين في النظام الإشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين إلى إعطاء تعريفات تختلف بينهما.

1-1-تعريف المؤسسة الإقتصادية: قد قدمت العديد من التعاريف للمؤسسات

الإقتصادية في مختلف الأوقات وحسب مختلف الإتجاهات ويمكن تعريف المؤسسة الإقتصادية على أنها" كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/تبادل السلع أو/ والخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعل لحجم ونوع نشاطه."⁽¹⁾

¹ - ناصر داداي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998،ص 10 .

وتعرف المؤسسة أيضا على أنها :منظمة إقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني⁽¹⁾.

كما تعتبر المؤسسة مجموعة وسائل مادية وبشرية ومالية هدفها الوحيد هو إنتاج سلع وخدمات في أحسن الظروف الإقتصادية تتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان، كما يمكن للمؤسسة -وذلك حسب طاقتها - أن تباشر نشاطا إقتصاديا واحدا أو أكثر، وأن تكون متكونة من وحدة واحدة أو أكثر⁽²⁾.

وتعرف المؤسسة أيضا على أنها الوحة الإقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي⁽³⁾.

1-2- المؤسسة وبعض المفاهيم المتعلقة بها

عادة ما تستعمل بعض المفاهيم لدى العديد من الأشخاص لآداء نفس المعنى إلا أن التمعن في محتوى كل منها على حدى يعطي نظرة أخرى لمعانيها فنجد:

■ **المنشأة:** ويعرفها M.L Baudin بأنها " مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم" كما يوجد في بعض المراسيم الفرنسية تعريف لها " المنشأة هي مصنع أو واجهة مكتب... إلخ أين يعمل شخص أو عدة أشخاص لحساب نفس السلطة المديرة: رب العمل، شركة... إلخ⁽⁴⁾.

مما سبق يمكن تقديم مايلي⁽⁵⁾:

✓ المؤسسة يمكن أن تتكون من منشأة واحدة أو عدة منشآت

¹- عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2009، الجزائر، ص 28

²- عاشور كتوش، الخاسية العامة، أصول ومبادئ وفقا للمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 2003، ص 8.

³- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، الجزائر، 2008، ص 24.

⁴- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁵- ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 11.

✓ المنشأة ليس لها شخصية قانونية إلا في حالة شهرة المحل بينما نجد المؤسسة تتمتع بشخصية قانونية متميزة تلزمها التسجيل في السجل التجاري وفي تحمل كل ما يترتب عن وجودها القانوني مثل الضرائب والرسوم... وغيرها.

✓ المنشأة تتميز جغرافيا عن المؤسسة الأم بينما الأخيرة تتميز بمقر وحيد يتحدد بواسطة قانونها الأساسي ويترتب عليه تبعات قانونية بغض النظر عن مكان وجود مصانعها أو منشآتها أو مصالحها.

مما سبق فإن هناك إختلافا واضحا بين المنشأة والمؤسسة إلا أنه غالبا ما يستعمل أحدهما بمعنى الآخر، ومن الخصائص الهامة للفصل بين المؤسسة والمنشأة هي ميزة عدم إستقلالية المنشأة سواء ماليا أو قانونيا أو من ناحية وسائل الإنتاج المستعملة لديها حيث تكون جزءا من وسائل الإنتاج التي توفرها المؤسسة الأم.

■ **الشركة:** وتعرف في القانون الجزائري على أنها " عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو معنويان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد بهدف إقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق إقتصاد أو بلوغ هدف إقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي تنجر عن ذلك"⁽¹⁾

■ **المنظمة:** إعتبر P.De Bruyne المؤسسة الإقتصادية على أنها منظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة بحيث "تكون منظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد أو يريدون المساهمة فيها ، أو تقديم مساهمة فاعلة وتحقيق أهدافها ، والمساهمون حسب هذا المعنى هم مجموعة من الأفراد المشاركون في وجود واستمرار المنظمة ابتداء من المساهمين أو مالكي المؤسسة ،المستخدمين الأجراء ، الدائنين وبشكل آخر الزبائن والإدارات العمومية وكل من هؤلاء يقدم مشاركة إلى المؤسسة في إنتظار تلبية عدد من الرغبات بالمقابل منها"⁽²⁾.

¹ - صولح سماح ، محاضرات في إقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 3

² - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ،ص13 .

2- خصائص المؤسسات الإقتصادية للمؤسسة الإقتصادية جملة من الخصائص يمكن إيجازها فيمايلي: (1)

2-1 المؤسسة مركز للتحويل (Centre de transformtion): إن المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.

2-2 المؤسسة مركز للتوزيع (Centre de repartition): تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الإقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية مثل:

- الأجور التي توزع على العمال الأجراء.
- الأرباح ومداحيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.
- مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.
- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة.
- دفع مستحقات الموردين.
- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

2-3 المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية (Centre de vie sociale): تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا (رجال ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث (3/1) أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، رضاء... وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وإيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

2-4 المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية (Centre de decisions): تلعب المؤسسة دورا مهما في الإقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية

¹ - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص9، ص10، ص11، ص12.

المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال...، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (استراتيجية، تكتيكية، عملية).

إن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة، وعليه لا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة)، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح، وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والأجراء.

2-5 المؤسسة شبكة للمعلومات (Reseau d'informtions): إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل إنجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

2-6 المؤسسة مركز للمخاطرة: إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

3- الأهداف الرئيسية للمؤسسة الإقتصادية: تعبر الأهداف عن النتائج أو الغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، ويمكن تعريف الأهداف على أنها " تصورات لنهاية مرغوبة - ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم"، كما عرفت على أنها: " تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها"، حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة، وهناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات

الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة)، مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها، ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية⁽¹⁾:

3-1 الأهداف الاقتصادية: ويمكن حصر أهم الأهداف الاقتصادية فيما يلي:

- **تحقيق الربح:** يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.
- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت: تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين) ، و تحقيق الأرباح.
- **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

3-2 الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور** مقابل مجهوداتهم، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغبتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة،...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفي إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.
- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال** من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل

¹ - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص12، ص13، ص14.

الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

■ توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.

3-3 الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي ومن بينها:

■ توفير الوسائل الترفيهية والثقافية، التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات...)، لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر.

■ تدريب العمال المبتدئين وإعادة تكوين القدامى، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.

■ تخصيص أوقات للرياضة، حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد (اليابان: بعد الغناء)، فضلا عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

3-4 الأهداف التكنولوجية: من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ كبيرة.

4- أدوار المؤسسات الاقتصادية: يمكن حصر أدوار المؤسسة في دورين أحدهما إقتصادي و الآخر إجتماعي.

4-1 الدور الإقتصادي : ويكون إتجاه ملاكها، وعمالها، ومستهلكيها.

■ بالنسبة لملاكها: فيعتبر تحقيق الربح من أهم الأدوار التي يجب أن تؤديها المؤسسة لأن هؤلاء الملاك قبلوا المخاطرة بأموالهم عندما قرروا إنشاء هذه المؤسسة.

- بالنسبة لعمالها: فيجب على المؤسسة أن توفر لهم الظروف الجيدة من الناحية المادية والنفسية لأن قوة العمل هي عنصر رئيسي في عملية الإنتاج.
- بالنسبة للمستهلكين: يتوجب على المؤسسة تلبية رغباتهم (حاجاتهم) من حيث الكمية والجودة وبأسعار مناسبة.

4-2 الدور الاجتماعي: وتقوم المؤسسة بعدة أدوار إجتماعية يمكن نذكر منها مايلي:

أنها مصدر للإبداع الذي يعتبر شرطا لتطوير الحضارة ، بحيث أنه على المؤسسة ألا تتبع التقليد لأن ذلك يقلل من منافعها إذ ليس أمامها إلا سبيل الإبداع من جديد لتحقيق ربح جديد. كما تلعب المؤسسة دورا هاما في التربية عن طريق تكوين العمال مما يؤدي إلى تحسين وتجدد معلوماتهم وتنمية قدراتهم كما أنها مسؤولة نسبيا عن القيم الإنسانية لأغلبية أفراد المجتمع.

المحور الثاني: تصنيف المؤسسات الإقتصادية

أولاً: تصنيفات المؤسسات الإقتصادية

يمكن للمؤسسات الإقتصادية أن تأخذ أشكالاً مختلفة وعادة ما يتم التمييز بينها بالإعتماد على مجموع من المعايير والتي من بينها نجد:

1- حسب المعيار القانوني : هناك ثلاثة أنواع وفقاً لهذا المعيار

■ **المؤسسات الخاصة:** حيث تكون المؤسسة ملكاً لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص. (1)

■ **المؤسسة العامة (العمومية):** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة (2).

■ **المؤسسات المختلطة:** وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص (3).

2- حسب المعيار الإقتصادي.

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات إقتصادية أساسية (4):

✓ **القطاع الأولي (Secteur Primaire):** يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري

¹ - درهمون هلال، الحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 23.

² - عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 18

³ - درهمون هلال، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁴ - غول فرحات، الوجيه في إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 18، ص 19.

✓ . القطاع الثانوي (Le Secteur Secondaire) تتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتوجات غذائية وصناعية مختلفة، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها (الصناعات الاستخراجية).

✓ القطاع الثالث (Le Secteur Tertiaire) يتمثل في المؤسسات الخدمية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين).
تجدر الإشارة إلى أن قطاع الخدمات يعرف تطورا مذهلا في العقدين الأخيرين، وعليه هناك من يضيف قطاعا رابع (Quaternaire)، الذي يتمثل في تلك المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى: الإعلام الآلي، الأمن، الاستشارة.

3- حسب معيار الحجم

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد ، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها . فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف ، وهناك من يضيف إلى ذلك القيمة المضافة وما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقاتها مع مورديها بدأت تأخذ منحاً آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية ، ففي العادة عندما تريد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار و انتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الأثمان طبقاً لمبدأ المنافسة، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقاتها مع مورديها بالدخول معهم في شراكة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، و خير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشراكة في مجال المحروقات و هي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا و إيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات و على الاقتصاد الوطني ككل. الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضا من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة. ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01) تصنيف المؤسسات حسب الحجم .

معيير التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالترقية بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. -سهل الاستعمال.	- يستند إلى الكم و لا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال. - شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	- دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني(إلا في حالة التضخم) . -مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.	-ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). -لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.
حسب القيمة المضافة	- يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. -يسمح بقياس الإنتاجية. -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي.	-يختلف حسب درجة التكامل. -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. -يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير.
حسب مبلغ الأموال الخاصة	-المساحة المالية للمؤسسة. -إمكانية الدخول للأسواق المالية. -مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.	- مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.

Source: J. M. AURIAC et les autres , **Economie d'entreprise** , Costeilla , Paris , 1995 , P :49.

كما أنه ووفقا لمعيار الحجم فإن هناك العديد من التصنيفات التي تأخذ بعين الاعتبار المعايير الكمية فنجد مثلا:

✓ **صندوق النقد الدولي** إعتبر المؤسسة التي تستخدم أقل من خمسة (05) عمال مؤسسة صغيرة في حين أن المؤسسة المتوسطة هي التي تستخدم من 06-19 عاملا وتعتبر المؤسسة كبيرة عندما تستخدم (20) عاملا فأكثر⁽¹⁾.

¹ - عمرو رفيق وآخرون، آثار السياسة الاقتصادية في الخطة الاقتصادية والاجتماعية (1993-1997) على التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التخطيط، عمان، الأردن، 1995، ص 32.

✓ البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية: فقد صنفت الهيئتين المؤسسات إلى (1):

- المؤسسات الفردية: وهي التي تستخدم من 01-05 عمال وقيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأراضي والمباني لا تتجاوز 4000 دولار أمريكي.
- المؤسسات الصغيرة : وهي التي يعمل بها أكثر من خمسة عمال (05) وأقل من خمسة عشر عاملا (15) ولا تزيد الأصول الثابتة بخلاف الأراضي والمباني عن 10000 دولار أمريكي.
- المؤسسات المتوسطة: وهي التي يعمل بها أكثر من خمسة عشر عاملا وتزيد قيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأراضي والمباني عن 10000 دولار أمريكي.

ثانيا: تصنيف المؤسسات الإقتصادية في الجزائر: أما في القانون الجزائري فقد ميز المشرع الجزائري بين المؤسسات الصغيرة والمصغرة والمتوسطة من خلال القانون التوجيهي رقم 02/17 الصادر بـ 2017/01/10 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معتمدا في ذلك على المعايير الكمية في تحديد مفهومها وذلك على حجم المؤسسات والذي تضمن: حجم المبيعات ،رقم الأعمال وعدد العمال، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02) تصنيف المؤسسات وفقا للقانون الجزائري

نوع المؤسسة	المؤسسة المصغرة	المؤسسة الصغيرة	المؤسسة المتوسطة
عدد العمال	9-1	49-10	250-50
رقم الأعمال (دج)	40 مليون دج	400 مليون دج	من 400 إلى 4 مليار دج
حجم المبيعات (دج)	20 مليون دج	200 مليون دج	من 200 مليون دج- إلى 1 مليار دج

المصدر : القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر 2017
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 02 الصادرة بتاريخ 2017/01/11

¹ - إيمان مرعي، المشروعات الصغيرة والتنمية: التجارب الدولية المقارنة والحالة المصرية، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، مصر، 2005، ص 19.

المحور الثالث : المؤسسة والمحيط

انطلاقاً مما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في جميع المجالات: السياسية، الثقافية، الاجتماعية، والاقتصادية وما تحويه، وبما أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليست بمنأى عن هذه التغيرات باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، والتغيير يحيط بها من كل جانب، هذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل، وهو ما يفرض ويحتم عليها دراسة وتشخيص بيئتها الخارجية والداخلية، وهو ما سنتطرق إليه بإيجاز فيما يلي:

أولاً : ماهية بيئة المؤسسة الاقتصادية.

إن نجاح أي مؤسسة اقتصادية مرتبطة إلى حد بعيد بمدى تعاملها مع البيئة التي تنشط فيها ومدى تكيفها معها داخلياً وخارجياً محلياً ودولياً ، لذا أصبحت بيئة المؤسسة أو محيطها يكتسي أهمية بالغة إذ أن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة سواء البيئة الخارجية أو الداخلية من مهام المسيرين ويكون ذلك من خلال دراسة المتغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها في المؤسسة ومما لا شك فيه فإن دراسة هذه المتغيرات تساعد في تحديد نقاط القوة وإستفادتها منها ونقاط الضعف وإيجاد الحلول المناسبة لها ومواجهتها.

1- بيئة المؤسسة و أهمية اهتمام المؤسسة بها: تتجلى أهمية اهتمام المؤسسة ببيئتها من

خلال العناصر التالية⁽¹⁾:

- المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بشبكات من المتعاملين معها من أسواق و هيئات وأفراد مما يحتم عليها مواكبة التطورات الخارجية الحاصلة وهذا بالتأقلم والتكيف في عملية التعامل معها .
- تأثير الأفراد والهيئات عليها: تفرض المؤسسات والهيئات و الأفراد قيوداً وترسم للمؤسسة حدوداً لها طابعاً مختلفة (ثقافية ، اجتماعية، اقتصادية، بيئية).

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص78، ص79

- **استعمال المؤسسة لموارد المحيط :** تستخدم المؤسسة موارد المحيط وتقدم له مخرجات فهي إذن تهتم بمكان وجودها وأسعارها ونوعيتها وتهتم في نفس الوقت بمتطلبات المحيط من كمية مطلوبة والجودة مرغوبة .
- **قرارات المؤسسة :** تتخذ المؤسسة قرارات لها أثر ليس فقط على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققها بل على وجودها الكلي ودورة حياتها ، فمثلا إذا كانت تقلبات الأسعار (أسعار الموارد أو أسعار منتجات منافسها) تهمها في تحقيق نتائجها في دورة معينة ، فهي أيضا لها أثر على حياتها في المستقبل فنتيجة اليوم تؤثر على تطورات المؤسسة في المستقبل القريب و البعيد . كما يزداد تأثيرها على عناصر المرتبطة باستغلال طويل الأجل مثل القيام بأنجاز فرع جيد أو توسيع فيها أو تغيير التكنولوجيا أو حتى استبدال المنتج ، فليس من أسهل تغطية أعباء مصنع جديد لم ينجح في الإنتاج نظر لظروف السوق أو نظر للاختيار الخاطئ لمقره الاجتماعي أو بظهور منافس جديد أكتسح السوق الذي تراهن المؤسسة عليه ، تزداد درجة خطورة هذا إذا كان الموارد المستعملة فيه ذات مصدر خارجي أو من متعاملين لهم حق استرداد أموالهم .
- **تطورات السوق:** يشهد السوق تطور عنيف في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب كتغير الأذواق الناتجة عن التحسن الثقافي و الحضاري للأفراد للتفاعل و الاحتكاك بمجتمعات وثقافات أخرى أو التغير المستمر في التكنولوجيا التي تعمل على تلبية رغبات وحاجات الأفراد في المجتمع التي تتأثر بشكل سريع من وقت إلى آخر ، كما أن عملية البحث و التطوير تلعب اليوم دورا هاما في المؤسسات ليس فقط من خلال توجيه الطلب و الاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة و المتأثرة فيما بينها .
- **عنصر الوقت:** أصبح الوقت عنصرا مهما في التسيير و الإنتاج فإذا تجاوزتها الفرصة اليوم فلا يمكنها أن تنتظر فرصة مقبلة في نفس السنة أو في سنوات مقبلة بل عليها اغتنامها أو العمل على خلق فرص جديدة، خاصة تلك التي تمتاز بمنتجاتها بالتغيير المستمر في مواصفاتها كالحاضعة لتكنولوجيا تطور بسرعة كالمنتجات الالكترونية كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلف أو الاستهلاك المستمر تتطلب متابعة مستمرة وسباق مع الزمن.

2- تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية

- تعرف البيئة بأنها " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردون و العاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها⁽¹⁾"
- من خلال التعريف نستنتج أن بيئة المؤسسة تشمل عدد من المتعاملين الأساسيين معها من جهات وأشخاص دون أن يشمل كل المتعاملين مثل أسواق المالية و النقدية عامة ، البنوك ، المؤسسات غير المنافسة أو المورددة لعوامل الإنتاج و على رأسها مؤسسات التكوين و البحث... إلخ. كما أن التعريف لم يتطرق إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكونات البيئة وكذا البيئة الخاصة بالمؤسسة.
- تعريف روبنز Robbins: "البيئة هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة"⁽²⁾
- تعريف هاولي Hawley فيعرف بيئة المؤسسة بأنها "جميع الظواهر خارج حدود المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المؤسسة"⁽³⁾
- كما يمكننا تقديم البيئة في شكل المعادلة التالية:

$$\text{البيئة} = 1 - \text{المؤسسة}$$

حيث أن :

الرقم 1 = قيمة مطلقة وهو كل ما يمكن تصوره خارج حدود المؤسسة وبالتالي تطرح حدود المؤسسة من بيئتها الخارجية.

- أما Filho. فقد بين بأن البيئة التي تعمل فيها أي مؤسسة ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات هي⁽⁴⁾:

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص77

² - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره، ص42

³ - المرجع السابق، ص42

⁴ - عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993، ص19، ص20

- ✓ المجموعة الأولى : تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية والقانونية.
- ✓ المجموعة الثانية : و هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات و المنظمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع.
- ✓ المجموعة الثالثة : و تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين وغيرهم.

ثانياً: تصنيف بيئة المؤسسة الاقتصادية:

إن دراسة بيئة المؤسسة الاقتصادية يعد من المواضيع الهامة فنجاحها المؤسسات مرهون إلى حد بعيد بمدى تأقلمها وتعاملها مع البيئة المحيطة بها داخليا أو خارجيا محليا ودوليا ويمكننا تقسيم بيئة المؤسسة الاقتصادية إلى ثلاثة مستويات كما يلي:

1- البيئة الخارجية للمؤسسة (البيئة الكلية للمؤسسة)⁽¹⁾ : Macro Environnement

وتتمثل في العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود و خارج نطاق سيطرة ورقابة المؤسسة، وعوامل البيئة الكلية تتمثل في عوامل البيئة السياسية والقانونية و عوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية ، والعوامل الديموغرافية وعوامل البيئة الدولية والعالمية.

إن دراسة وتشخيص مكونات البيئة الكلية يعتبر أمراً أساسياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المؤسسة وهما :

- ✓ الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها.
- ✓ التهديدات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

¹ - بشار عباس حسين الحميري، التحليل البيئي الخارجي، تاريخ الإطلاع 2020/04/21

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=57606>

1-1- البيئة السياسية والقانونية : Politique et Légal Environnement

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى . ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المؤسسات الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المؤسسات المستوردة، فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المؤسسات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمؤسسات أخرى. وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المؤسسة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية .

- ومن بين أهم العناصر المكونة للنظام السياسي والقانوني لبيئة المؤسسة الكلية نجد :
- * التغيرات في قوانين المالية (التغيرات في قوانين الضرائب والرسوم)
 - * الإعفاءات الجمركية على عمليات الإستيراد
 - * تحديد معايير الجودة وكذا تحديد الأسعار
 - * قوانين حماية البيئة وقوانين حماية المستهلك.

2-1- البيئة الإقتصادية (النظام الإقتصادي): Economique Environnement

تعد البيئة الإقتصادية من بين أهم عناصر البيئة الكلية المؤثرة على المؤسسات الإقتصادية وعليه فلا بد من تشخيص العناصر المشكلة للبيئة الإقتصادية والتي تمثل في الغالب نقاط القوة(الفرص) على المؤسسة إستغلالها أو تهديدات ما عليها إلا الحد من آثارها، ومن بين أهم العناصر المكونة للبيئة الإقتصادية نجد⁽¹⁾:

- * إمكانية الحصول على قروض سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل
- * ميل أفراد المجتمع للإنفاق
- * معدلات الفائدة و معدلات التضخم
- * إتجاهات البطالة

¹ - بشار عباس حسين الحميري، التحليل البيئي الخارجي، مرجع سبق ذكره

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&icid=57606>

* معاملات التصدير والإستيراد

* تقلبات الأسعار.

3-1- البيئة الاجتماعية والثقافية الجغرافية والديمقراطية (النظام الاجتماعي والثقافي) :

Social et culturel Environnement

ولتشخيص البيئة الاجتماعية والثقافية فإنه من الضروري معرفة الوضع الاجتماعي الثقافي وكذا الجغرافي والديمقراطي للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة لأنها معايير أساسية لتحديد سلوك المستهلك ونمط معيشتهم والكشف عن عاداتهم وتقاليدهم وذلك بغية تسخير هذه العوامل لتوجيه نشاط المؤسسة، وعليه فما على المؤسسات إلا أن توجه تحديات هذه المعايير وما تفرضه عليها من نقاط قوة أو تهديدات.

وتمثل العناصر التي لا بد من دراستها وتقييمها في البيئة الاجتماعية فيما يلي :

* العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية: معرفة عادات وتقاليد هذا المجتمع وتوجيه نشاط

المؤسسة إلى كيفية التعامل معها.

* الدين : فمثلا إذا كان المجتمع متشعب بقيم الدين الإسلامي فمن غير الممكن أن ننتج

منتجات يحرمها الدين الإسلامي.

* المستوى التعليمي والثقافي: فمعرفة المستوى التعليمي لأفراد المجتمع يمكن المؤسسة من

الترويج لمنتجاتها عن طريق الإعلان والإشهار بما يتوافق والمستوى التعليمي والثقافي.

* شرائح المجتمع: هل المجتمع تغلب عليه فئة الشيوخ أم فئة الشباب (ذكور/إناث) إذ أن تغير

التركيبة العمرية للسكان، يفرض على المؤسسة اختيار استراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية

المحيطة بها.

* المناخ: لا بد للمؤسسة من معرفة المناخ السائد في مكان نشاطها وكذا الموارد الطبيعية ومدى

إستغلالها و يعد المحيط الطبيعي أحد المحيطات الهامة التي تنشط ضمنها المؤسسة فهي

تؤثر فيه وتتأثر به من خلال عناصر المتمثلة في الماء، الغاز، الكهرباء... الخ

* الكثافة و الزيادة السكانية: فمثلا الزيادة في السكان تمثل فرصا للمؤسسات حيث يؤدي

ذلك إلى زيادة الطلب على منتجاتها كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم

الطلب على المنتجات.

* **إتجاه النساء للعمل**: إن كثرة عدد النساء العاملات يؤدي إلى زيادة دخل الأسر وبالتالي مشاركة المرأة في القرارات الشرائية مما يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات⁽¹⁾.

1-4- البيئية التكنولوجية : **Technologique Environnement**

وتتمثل البيئية التكنولوجية في الوسائل الفنية المستخدمة في عملية الإنتاج، حيث أن ما يحدث اليوم من تطورات تكنولوجية، يتطلب أن تبقى المؤسسة في المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات للمحافظة على مركزها التنافسي، حيث أصبحت الإختراعات والإبتكارات في مجالات الإنتاج ميزة تستخدمها المؤسسات للتحكم في الإنتاج والتسويق كإستخدام الحواسيب والإنسان الآلي في الإنتاج وهو ما أدى إلى خلق تأثيرات كبيرة على المؤسسات الإقتصادية المختلفة. وتتمثل العناصر التي لا بد من دراستها وتقييمها في البيئية التكنولوجية فيما يلي:

- * أساليب وكيفيات الحصول على التكنووجيا
- * التعرف على التكنولوجيا الحديثة في مجال الإنتاج
- * استخدام تكنووجيا حديثة يستلزم تأهيل وتدريب العمال على نذه التكنووجيا.
- * التعرف على التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين.

1-5- البيئية الإيكولوجية: **Ecologique Environnement**

و تهتم الايكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية و المحيط حيث أصبحت التوازنات الخاصة بين مكونات المحيط المختلفة معرضة للإختلال ومن ثم الخطر على سبيل المثال

- * الضجيج في المناطق الصناعية يخلق توترا عصبيا .
- * المطارات و الطرق السريعة لها تأثير سلبي على الإنسان و الحيوان و النبات .
- * التلوث الصناعي في الوديان و الأراضي الفلاحية ويؤثر سلبا على المعيشة ككل (مثل مصانع الإسمنت في المناطق الحضرية وما تسببه من تلوث).

¹ - بشار عباس حسين الحميري، التحليل البيئي الخارجي، مرجع سبق ذكره

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=57606>

إن التأثيرات السابقة على المحيط(المؤسسة /الفرد) تتطلب رد فعل منظم لتفادي أو التقليل من هذه التهديدات من خلال الإجراءات التالية ومنهت على سبيل المثال:

* إستعمال أوسع للبنزين بدون رصاص.

* الرقابة النفايات والخرجات الكيميائية لبعض المصانع(دخان).

2- البيئة الوسطية:

وتربط البيئة الوسطية المؤسسة (البيئة الجزئية) بالبيئة الكلية وتضم مجموعة من العناصر هي:

2-1 سوق السلع والخدمات: وهو نقطة إلتقاء بين المؤسسة المنتجة والمستهلكين والأطراف المختلفة في النظام الإقتصادي والسوق في الواقع لا ترتبط بمكان محدد خاصة في الوقت الحالي (السوق الافتراضي).

2-2 سوق التموين: وهو نقطة إلتقاء بين المؤسسة ومورديها وهو أيضا نظام فرعي من النظام الإقتصادي ككل (البيئة الإقتصادية).

2-3 سوق العمل : وهو نقطة إلتقاء بين المؤسسة كطالب لليد العاملة والأفراد المستعدين والقادرين على العمل وهو نظام جزئي مشترك من (البيئة الثقافية الإجتماعية والديمقراطية والبيئة الإقتصادية).

2-4 سوق المال: وهو نقطة إلتقاء بين المستثمرين أو مستعملي الأموال الذين يطلبونها من جهة وعارضي الأموال أو المدخرين من جهة أخرى وهو نظام فرعي من النظام الإقتصادي.

2-5 نظام التربية والتكوين خارج المؤسسة: وهو نظام فرعي من النظام البيئي التكنولوجي والإجتماعي حيث يتكفل بنقل المعارف لأفراد المجتمع.

2-6 نظام العلاقات مع الإدارة: وهو نظام فرعي من النظام البيئي السياسي والقانوني ويعمل على تحديد علاقة المؤسسة بالإدارة الوطنية وما يفرضه وجودها من حقوق إتجاهها.

2-7 المنافسة : وتكمن في أهمية المنافسة للمؤسسة في معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين (خصائص المؤسسات المنافسة كحجمها، سوقها، إنتاجها) وكذا السعي إلى إكتساب أكبر عدد من المستهلكين ومحتواة جلب المستهلكين المتوقعين⁽¹⁾.

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص80، ص81

3- البيئة الجزئية (الداخلية):

البيئة الداخلية تشمل كل العوامل والمتغيرات داخل المؤسسة، وتعتبر البيئة الداخلية أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، و تلعب دوراً أساسياً في إمكانية استغلال الفرص من عدمه ومنه ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها وإمكانياتها الداخلية من أجل أخذ فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع البيئة الكلية وعليه عادة ما يتم تحليل أهم وظائف المؤسسة و تنظيمها وفقاً لما يلي⁽¹⁾:

3-1 وظيفة التسويق: تلك الأنشطة المتعلقة بضمان انسياب السلع و الخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، و عادة ما يحكم على نجاح أو فل الوظيفة التسويقية بمدى قوة أو ضعف هاته النقاط:

* القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.

* القدرة على التنبؤ.

* وجود ميزانية كافية للإعلانات والجهود البيئية.

* إقناع الزبائن بعدالة أسعار المؤسسة.

* القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والزبائن والإستفادة منها.

* وجود رجال بيع على قدر عال من الكفاءة

* وجود خدمات ما بعد البيع.

* وجود منافذ للتوزيع تحتل مواقع متميزة

* ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

3-2 وظيفة الإنتاج: وتتمثل في تلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية، لوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، و يتحدد نجاحها بقوة أو ضعف العناصر المكونة لها ونذكر من أهمها:

* وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة.

* القدرة على صيانة الآلات و ضمان التشغيل.

¹ - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص49 ص50

- * القدرة على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقديم المنتج بسعر منخفض.
- * القدرة على تخفيض و زيادة حجم الإنتاج.
- * الإعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسب.
- * وجود آلات وتجهيزات يمكن إستخدامها لإنتاج أكثر من منتج .

3-3 وظيفة التمويل (الإمداد): تتضمن تلك الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام و

- مستلزمات الإنتاج و تخزينها بطريقة مناسبة فضلا عن تخزين المواد التامة الصنع إلى حين بيعها، و من أهم عوامل نجاح و فشل هذه الوظيفة مدى قوة أو ضعف العناصر التالية:
- * وجود علاقة طيبة مع الموردين .
 - * القدرة الشراء بكميات كبيرة.
 - * تعدد مصادر التوريد.
 - * توفر فريق تفاوض قادر على الحصول على أحسن شروط الشراء.
 - * القدرة على تقليل نفقات التخزين.⁽¹⁾

4-3 وظيفة الموارد البشرية: تتمثل في تلك الأنشطة المتعلقة بتوفير اليد العاملة المؤهلة و

- المحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة و يتحدد نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف العناصر التالية:
- * وجود سياسات إختيار وتعيين وترقية جيدة.
 - * سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.
 - * توافر العمالة المدربة و الماهرة و المحفزة.
 - * إنخفاض تكلفة العمالة مقارنة بالمنافسين.
 - * وجود علاقات قوية مع النقابات ومراكز التدريب.

5-3 الوظيفة المالية: تتضمن تلك الأنشطة الهادفة إلى تسيير أموال المؤسسة بطريقة عقلانية

- تسمح بتوفير السيولة من جهة، و الوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى ، ويتم الحكم على نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف العناصر التالية:

¹ - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة ،مرجع سبق ذكره، 51

- * وجود نظام جيد للتكاليف و المحاسبة.
 - * القدرة على الحصول على قروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل
 - * وجود علاقات طيبة مع المقرضين
 - * تحقيق معدل ربح معتبر مع المحافظة على قدر مناسب من السيولة⁽¹⁾.
- 3-6 وظيفة البحوث و التطوير:** وتتضمن كل الأنشطة المساعدة على الاستفادة من الدراسات و البحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات و سلع و يتحدد فشل أو نجاح الوظيفة بمدى قوة أو ضعف العناصر التالية:
- * القدرة على استيعاب نتائج البحوث والدراسات والتطوير والإستفادة منها.
 - * توفر القدرة المالية لإجراء البحوث و التطوير
 - * وجود إدارة راغبة في تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير⁽²⁾.

ثالثا: علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة: هناك علاقة تأثير متبادل بين المؤسسة والبيئة ، وغذا إعتبرنا المؤسسة كنظام مفتوح فهي بذلك تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه لذا فهي وسعيها منها لتحقيق أهدافها دائما في حالة نمو وتطور وما عليها إلا أن تتفاعل مع بيئتها التي تؤثر عليها وعليه يمكننا تمييز نوعين من التأثير الذي تمارسه البيئة على المؤسسة فنجد:

✓ **الفرص:** وتتمثل في التأثير الإيجابي للبيئة على المؤسسة وما عليها إلا إستغلالها والسير بها قدما.

✓ **التحديات:** وتتمثل في التأثير في السلبي للبيئة على المؤسسة الذي وما عليها إلا تفاديها أو التعامل معها أو تذليلها.

1- تأثير المؤسسة في البيئة: إن المؤسسة الإقتصادية تنشط لا محالة من أجل النمو والبقاء والإستمرارية وبالتالي فوجودها في أي مجتمع مرهون بتفاعلها معه فهي تتأثر به وتؤثر

¹ - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة ، المرجع السابق، ص52

² - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره، ص52

فيه وعليه يمكننا التمييز بين نوعين من تأثير المؤسسة على البيئة فنجد من التأثيرات ماهو إجتماعي وماهو إقتصادي وعليه سنحاول التطرق إليهما بشيء من التفصيل :

1-1 الآثار الإجتماعية :

✓ **توفير مناصب الشغل:** إن إستحداث مؤسسات اقتصادية يساهم في توفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجم المؤسسات فهي بهذا تمتص البطالة من المجتمع إلا أن التكنولوجيا المستعملة في هذه المؤسسات لها دور في تحديد العمالة، فالإعتماد على التكنولوجيا بنسب كبيرة قد يؤدي إلى التخلي عن اليد العاملة وبالتالي زيادة البطالة.

✓ **التأثير على البطالة:** إن الدور البارز للمؤسسات هو إمتصاص البطالة إلا أن هناك حالات معاكسة و تكون عند تصفية المؤسسة التي تشهر إفلاسها وهو ما يؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد في نسبة البطالة.

✓ **التأثير على الأجور:** للمؤسسات الهامة دور مهم في تحديد الأجور ، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه فبدلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات الباقية لمختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح غالبية هذه المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى بهدف تحسين المستوى المعيشي مثل مؤسسة سوناطراك.

✓ **تغير نمط معيشة السكان:** إن ظهور المؤسسات في جهات معينة يعمل على تغيير نمط حياة السكان حيث تفرض عليهم هذه المؤسسات عادات و نظم معينة من طبائع مخالفة من وقت العمل ووقت الراحة .

✓ **التأثير على الاستهلاك:** لسياسات البيع و الديون التي تتبعها المؤسسات تأثير على استهلاك المجتمع كمّاً و نوعاً فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار ، كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة ناتجة عن غزو منتوجات جديدة وصناعية وتلعب وسائل الإعلام خصوصا التلفزيون ووسائل التواصل

الإجتماعي مثل فيسبوك دورا أساسيا في هذا الموضوع لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك⁽¹⁾.

1-2 الآثار الاقتصادية: ويمكن إيجازها فيما يلي⁽²⁾:

✓ **دفع عجلة التعمير:** إن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات معينة ريفية أو في أماكن تتميز بتأخر عمراني فيها حيث تساهم هذه المؤسسات بإنشاء سكنات وظيفية لعمالها وإعداد الطرق والمرافق العامة وبذلك يتم إنشاء المدارس و المستشفيات وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة وهي بذلك تساهم في سياسات التنمية و التطوير مثل ما حدث في (الحجار بعنابة وارزبو بوهران وحاسي الرمل بالأغواط....).

✓ **ظهور منشآت تجارية:** إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة وهو ما ينتجه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الضرورية.

✓ **التأثير على التكامل الاقتصادي:** تحتاج الصناعة الثقيلة، خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة، أو نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض لهذا فإنه غالبا ما يتم صناعة هذه المنتجات أو القطع في مؤسسات مختلفة وكلها يخدم أو يصب لدى المؤسسة التي تقوم باستعمال هذه القطع في إنتاج منتجات تنتقل بتسويقها فيما بعد، ونجد هذا في مجال صناعة السيارات بمختلف أنواعها.

✓ **التأثير على الأسعار:** بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة وينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية⁽³⁾.

2- تأثير البيئة في المؤسسة :

تعتبر البيئة المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج بالنسبة للمؤسسة فهي تستمد منها كل ما تحتاج إليه وتلعب البيئة دورا هاما في حياة المؤسسة ويتجلى تأثيرها فيما يلي:

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ،ص87،ص88

² - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ،ص88،ص89

³ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ،ص88،ص89

1-2 أثر تكوين الإنسان : يعتبر الإنسان هو الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة وتتحدد نتائج هذه التصرف بكيفية انجازه للمهام المنوطة به ، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن و المستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المجتمع

✓ **التأثير بواسطة العامل** فيمكن للبيئة التأثير في الإنسان العامل بالمؤسسة برفع مستواه التكويني حيث يرتبط هذا الأخير ارتباط وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة و التي تتكون من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية وهذه الأخيرة تعد رصييدا مخزنا مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم وتكوين خلال حياته وكلما كانت طرق التعليم والتكوين ومحتواها ذات مستوى جيد كان الإنسان المتحصل ذا كفاءة تساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة⁽¹⁾ .

✓ **التأثير بواسطة المسير :** يعد المسير العضو الأساسي في تسيير نشاط المؤسسة ، ففي حالة ما إذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كافية وذو روح مبادرة فإن المؤسسة ستمتكن من الحصول على أحسن النتائج وهذا كله يتحقق إذا توفرت العناصر الأساسية الأخرى وعلى العكس من ذلك فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءته ستؤدي إلى سوء نتائج المؤسسة وعدم بقاءها وإستمراريتها.

✓ **التأثير بواسطة المستهلك:** المؤسسة الإقتصادية تقوم بطرح منتجاتها في السوق ليتلقاها المستهلك الذي يتوقف تصرفه بطبيعته المكتسبة والموروثة فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين و التعليم فإنه لا يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات وفهم طرق استعمال منتجات المؤسسة وإدراك الدعاية و الإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها وهذا يعد بمثابة الأثر الايجابي الذي يقدمه المستهلك على منتجات المؤسسة ، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام وانخفاض مستوى التعليم في المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعات ورقم أعمال المؤسسة.

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص84

2-2 أثر المواد الأولية : تعتبر المواد الأولية إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة كمّاً ونوعاً فبتوفرها بشكل كافي ومستمر وبنوعية مقبولة تبتعد المؤسسة عن التوقف في الإنتاج.

2-3 أثر التطور التكنولوجي: تستعمل المؤسسة من ضمن عوامل الإنتاج وسائل تتمثل في الآلات والمعدات المختلفة قد تكون أنتجت في مؤسسات أخرى، داخل أو خارج الوطن ويتوقف مستوى إنتاج المؤسسة المستعملة لهذه الوسائل بمستوى تطورها ومدى كفاءة استعمالها أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التكوينية التي تحصل عليها العمال وهنا أيضا يلعب العنصر البشري دورا هاما في اختراع و إنتاج الآلات أو في إستعمالها⁽¹⁾.

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص84، ص85

المحور الثالث : المؤسسة وهيكل السوق

نتناول في هذا المحور مفهوم السوق وخصائصه وذلك من خلال معرفة العلاقة بين المؤسسة والسوق وتوضيح أهمية السوق بالنسبة لها، لنتطرق بعد ذلك إلى هيكل السوق باعتبار معرفة هيكل السوق الذي تنشط فيه المؤسسة يساعدها في الكيفية التي تتخذ بها قراراتها بحيث يتم تحديد ما إذا كانت المؤسسة تعمل في سوق تنافسية أم تعمل في سوق احتكارية. وبشكل عام يمكن للمؤسسات أن تعمل في ظروف متعددة بحسب طبيعة السوق حيث تنقسم الاسواق الى اربعة أنواع بحسب درجة المنافسة.

أولاً: مفهوم السوق :

إن حاجات الإنسان متعددة متجددة ومتنوعة، ولا يستطيع تلبيتها بمفرده وإعتباراً لذلك يستلزم التعاون بين أفراد المجتمع الواحد من أجل ضمان توفير حاجياتهم ومتطلباتهم وانطلاقاً من عملية التعاون التي تجري بين أفراد المجتمع الواحد من أجل توفير حاجاتهم تبدأ عملية (التبادل) ، لضمان سلامة التعاون والتوزيع الاجتماعي للعمل وحتى تسير عملية التبادل بشكل سليم وسهل ، كان لابد من جهاز ينظم عملية التبادل ، وهذا الجهاز هو ما يطلق عليه (السوق) ، إذ هو الجهاز الذي يقوم بتنظيم عملية التبادل بين البشر.

1- تعريف السوق:

1-1 السوق وفقاً للمفهوم التقليدي أو المعنى الضيق : ويعرف على أنه " المكان الذي يلتقي فيه المشترون، طالبو السلعة أو الخدمة، والبائعون عارضو السلعة أو الخدمة للبيع ". يرتكز هذا التعريف على السوق وفقاً لنطاقه المكاني والمادي. وهو " وإن كان يتفق مع ظروف الحال في الماضي حيث محدودية وسائل الاتصال بين المشتري والبائع وعدم إمكانية حدوث ذلك إلا في حيز مكاني معين " يخالف ما يحدث في الوقت الحالي من تطور في صناعة الاتصالات والمواصلات، فالعالم كله أصبح حدود السوق بالنسبة للعديد من السلع والخدمات⁽¹⁾.

¹ - الموقع الرسمي لجامعة فاروس، الإسكندرية، مصر، <http://www.pua.edu.eg> تاريخ الإطلاع 2020/05/22

ويمكن تعريف السوق على أنه المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون أو يكونون على إتصال مع بعضهم البعض لإتمام صفقة معينة (بيع وشراء سلعة معينة عند سعر معين)⁽¹⁾ ويعرف على أنه المكان الحقيقي أو الافتراضي الذي تُطبَّق فيه عمليات الطلب والعرض؛ إذ يُوفَّر تفاعلاً بين البائعين والمُشترين من أجل تقديم الخدمات وبيع السلع مُقابل المقايضة أو المال⁽²⁾.

1-2 السوق وفقاً للمفهوم الاقتصادي الحديث: فعرّف على أنه "مجموعة العلاقات المتبادلة بين البائعين والمُشترين الذين تتلاقى رغباتهم في تبادل سلعة أو خدمة معينة ومحددة، أي في عرضها وطلبها".

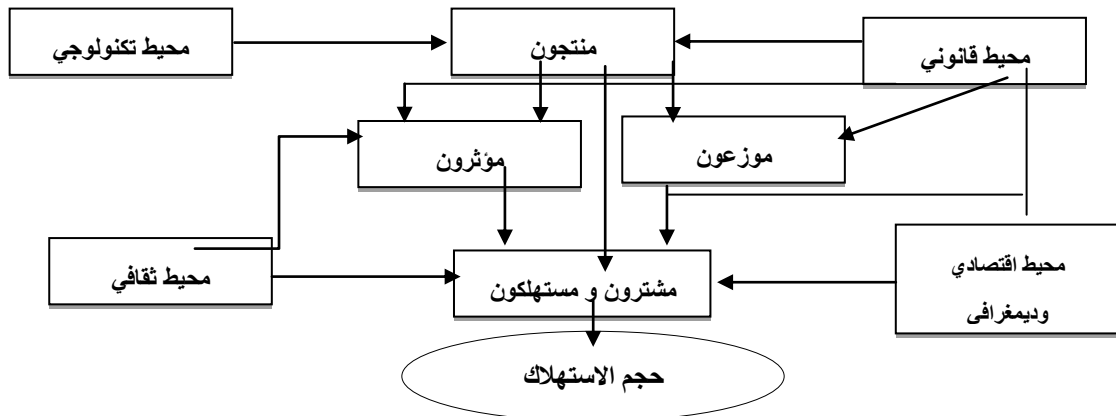
ومن المفترض أن يكون البائعون والمشترون لسلعة ما على اتصال ببعضهم البعض وأن يكون المشترون على علم بالكميات التي تشتري خلال مدة زمنية معينة.

ومن هذا المعنى الاقتصادي للسوق يتضح أن نطاق السوق لسلعة ما لا يحده إلا مدى سهولة الاتصال بين أطراف التبادل، ومدى قابلية السلعة للنقل من مكان لآخر.

خلاصة القول: أيّاً كانت خصائص السلعة أو الخدمة محل التبادل فإن السوق لا يتحدد بمكان أو نطاق مادي معين⁽³⁾.

ولتقديم مفهوم شمولي للسوق لابد من الإلمام بالعناصر المحددة للسوق والموضحة في الشكل

البياني التالي: الشكل رقم (02): العناصر المحددة للسوق



Source : j.lendrevie, et autres, MERCATOR, paris : DALLOZ, 2000, p45

¹- Pierre picard. "Eléments de microéconomie" Théorie et applications "6^{ème} édition montchrestien Paris , 2002, p259

²- <https://mawdoo3.com>، محمد أبو خليف، تعريف السوق،

³ - حسام العيساوي إبراهيم، الإحتكار دراسة تحليلية نقدية، <http://www.alukah.net>، تاريخ الإطلاع 2020/05/22

ويمكن إعتبار السوق على أنه مفهوم معنوي يلتقي فيه عارضو عوامل الإنتاج المختلفة وكذا المنتجون من جهة مع طالبي مختلف العوامل والمنتجات من جهة أخرى والعارضون قد يكونون مؤسسات أو أفراد أما الطالبون فينقسمون إلى عدد من الجهات فبالإضافة إلى المؤسسات والأفراد في صورة أسر هناك الإدارة العامة التي تمثل مختلف الهيئات ومايلحق بها وهي عادة تعتبر كمستهلك مع إستثناءات قيامها بالإنتاج كإنشاء مؤسسات إقتصادية لتصبح بدورها في صورة منتج لسلع وخدمات وبالتالي عارضة لجزء منها وطالبة لعدد منها أيضا⁽¹⁾.

2- وظائف السوق: للسوق وظائف متعددة نذكر منها مايلي:

- ✓ تحديد قيمة السلع والخدمات حيث يعد السوق المكان الذي تحدد فيه أسعار السلع والخدمات وبالتالي فقيمة السلع والخدمات تتحدد بتفاعل قوى العرض والطلب عليها وبالتالي معرفة سعرها ويكون مقبولا من طرف البائع والمشتري.
- ✓ تنظيم الإنتاج بحيث يتم التعرف على ما يجب إنتاجه وماهي مواصفات كل سلعة أو خدمة ومدى قبولها من قبل المستهلك كل ذلك يكون من خلال السوق ودراسة الطلب فيه وتنظيم الإنتاج يراعي أيضا المنتج للسلعة والذي يسعى إلى تعظيم أرباحه بأقل التكاليف وذلك بالإستخدام الأمثل للموارد.

3- تقسيمات السوق: إن تقسيم الأسواق يأخذ في الحسبان العديد من المعايير فهي تقسم إلى أقسام مختلفة وفقاً للأغراض التي تؤديها ويمكننا تمييز مايلي:

- ✓ المعيار الأول من حيث استمراريته: نجد الأسواق دائمة كسوق الأوراق المالية البورصة، أو مؤقتة كأسواق القرى و المعارض المنظمة سنويا أو موسميا، أو محدودة الزمن (أسواق يومية أو أسواق أسبوعية).

- ✓ المعيار الثاني من حيث اتساعها: ووفقا لهذا المعيار قد نجد الأسواق المحلية كأسواق المدن (الأسواق الجوارية)، أو عالمية كسوق السكر، سوق البن .

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ،مرجع سبق ذكره ،ص89

✓ المعيار الثالث: من حيث أنواع السلع المتداولة: تقسم الأسواق أقساماً شتى لكل سلعة أو لكل مجموعة من السلع سوقها ، ومن ذلك أسواق العقارات ، وأسواق العملات الأجنبية، وأسواق المحاصيل الزراعية كالقمح والأرز، وأسواق المنتجات الصناعية كالحديد و الصلب والآلات وغيرها.

✓ المعيار الرابع من حيث الغرض من استخدام السلعة: تقسم إلى سوق سلع الإنتاج وسوق سلع الاستهلاك .

✓ المعيار الخامس من حيث الكميات المتداولة في السوق: تقسم إلى سوق الجملة وسوق التجزئة سوق الجملة للخضر والفواكه "تيارت"، سوق السمار للمواد الغذائية...إلخ.

ثانياً: أشكال السوق (هيكل السوق)

يوجد هناك العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المنشأة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح.

وقد حاول الاقتصاديون اكتشاف الخصائص الأساسية في كل سوق، لكنها تختلف بين الأسواق، وسموا جملة هذه الخصائص: هيكل (أو بنية) السوق، وأهمها: عدد المنتجين، و حصصهم النسبية من المبيعات، و طبيعة السلعة (من حيث التجانس أو عدمه)، وعوائق دخول منتجين جدد إلى تلك الصناعة أو عوائق الخروج منها. وفيما يلي سنقوم باستعراض الأسواق الاقتصادية المختلفة مع التركيز على سوق المنافسة الكاملة وسوق الاحتكار التام.

و يقصد بهيكل السوق طبيعة ونوع المنافسة السائدة في السوق والتي تتوقف على عدد المستهلكين الذين يرغبون في طلب السلعة وعدد المنتجين الذين يرغبون في عرض سلعة في السوق ومما لا شك أن الاختلاف في عدد الباعة أو المشترين يؤثر كثيراً على الأسعار والكمية ونوع السلعة المعروضة في هذا الجزء نتناول الأشكال المختلفة للأسواق.

1- سوق المنافسة التامة:

1-1 تعريفه: وهو السوق الذي يحتوي على عدد لا متناهي من التجار والمستهلكين وعدد ليس بالقليل من المنتجين للسلعة لذا فإنه من الصعب تغيير سعر السلعة فنجد ثبات في سعر

السلع المتواجدة في السوق.

1-2 شروط قيام سوق المنافسة التامة: ومن بين أهم الشروط التي إذا تحققت في سوق جعلتها سوق منافسة كاملة نجد من بين الشروط مايلي⁽¹⁾:

✓ **الشرط الأول:** كثرة البائعين والمشتريين: يلزم لكي نكون في ظل المنافسة الكاملة أن يتعدد كل من البائعين (المنتجين) والمشتريين (المستهلكين)، بحيث لا يستطيع أي واحد منهم لو انسحب من السوق أو حضر إليه، بعد أن كان غائباً، أن يؤثر في السعر السائد في السوق، في ظل المنافسة الكاملة يعتبر الباعة مستقبلين للأسعار فلا يمكن لأي منهم بمفرده أن يؤثر في السعر؛ لأن حجم البائع الواحد أو المشتري الوحيد صغير جداً مقارنة بحجم السوق.

✓ **الشرط الثاني: تجانس السلع:** يشترط أن تكون السلعة التي يجري التعامل عليها في السوق متجانسة بحيث يعتبر مستهلك كل وحدة منها متساوية تماماً مع أية وحدة أخرى منها من ناحية الإشباع الذي تحققه له. وبعبارة أخرى يجب أن تكون الوحدات من السلعة الواحدة متماثلة من وجهة نظر المستهلك، بحيث لا يكون هناك سبب يدعو أن يفضل وحدات من السلعة يقوم بإنتاجها منتج معين، أو تعمل ماركة معينة فالتجانس هنا يعني التشابه والتطابق في كل شيء فالسلع المتجانسة هي السلع المتشابهة في كل مواصفاتها وخصائصها.

✓ **الشرط الثالث: حرية الدخول إلى السوق والخروج منها:** وتعني حرية المشتري في أت يشتري أو لا يشتري أو أن يشتري الكمية التي يريدتها، كما تعني أنه يمكن لأي منتج جديد أن يدخل السوق ويزاحم غيره فيها، كما يمكنه الخروج منها متى شاء.

✓ **الشرط الرابع: العلم الكامل بظروف السوق:** ويقصد بها أن تتوفر لدى البائع والمشتري معلومات كافية عن الأسعار التي تعرض بها السلع للبيع أو تطلب عندها للشراء، وتمثل أهمية هذا الشرط في منع استغلال الباعة للمشتريين كما يساهم في المحافظة على التوازن

¹-يعقوب علي جانقي، مبادئ الإقتصاد "مفهوم هيكل السوق" ص 170 ص 173.

في سوق السلع في كل الأوقات حيث إن المعلومات الكافية تمكن من الحركة بين الصناعات المختلفة.

✓ الشرط الخامس : ألا يؤدي انتقال السلعة من مكان لآخر داخل السوق إلى تحمل البائع أو المشتري تكاليف إضافية تضاف إلى سعر السلعة: يقصد بهذا الشرط أن السعر متساوي في السوق الواحد وبالتالي إذا قام أحد الباعة بترحيل سلعة من مكان إلى آخر لا تؤدي عملية الترحيل هذه لزيادة سعر السلعة، حتى ولو أدت عملية النقل هذه لزيادة التكاليف فسيتحملها صاحب السلعة ولا يحملها للمشتري.

ومن الناحية الفنية يرى الاقتصاديون أن السمة المميزة لسوق المنافسة الكاملة هي أن كل بائع فيه يتقبل سعر السوق كأمر مسلم به لا يستطيع تغييره، لأنه لو زاد ثمن سلعته عن ذلك السعر فإن مبيعاته تنخفض إلى الصفر. والتعبير الاقتصادي عن هذه الحقيقة بيانياً هو أن كل بائع يواجه منحني طلب أفقي (لا نهائي المرونة) يقطع محور الأسعار عند مستوى سعر السوق.

2- سوق الاحتكار التام:

1-2 تعريفه: يعرف الإحتكار بأنه الحالة التي يوجد فيها مُنتج واحد لسلعة ليس لها بدائل⁽¹⁾.

2-2 شروط سوق الإحتكار الكامل : يعتبر سوق سلعة ما سوق احتكار تام إذا توفرت فيه الشروط التالية:⁽²⁾

✓ الشرط الأول :وجود مُنتج أو بائع وحيد في السوق: في هذه الحالة فإن المحتكر هو المنتج أو البائع الوحيد للسلعة، وبالتالي فإن هذا المحتكر يمثل سوق السلعة. فعندما يقوم المحتكر برفع الكمية المعروضة من السلعة، فإن سعر السلعة سوف ينخفض. أما عندما يقوم المحتكر بتخفيض الكمية المعروضة فإن سعر السلعة سوف يرتفع. ويعتبر المحتكر صانعاً للسلع، وليس مستقبلاً للسعر ، كما في سوق المنافسة الكاملة وما هو جدير بالذكر أن

¹ - عبد القادر محمد عطية، "التحليل الإقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2005، ص290

² -حسين عباس حسين الشمري ،محاضرة في أشكال الأسواق "قسم العلوم المالية والمصرفية ، كلية الإدارة والإقتصاد، شبكة جامعة بابل،

المحتكر يتمتع أيضاً بقوة احتكارية (أو قوة سوقية) حيث تتبع هذه القوة بسبب قدرة المحتكر على التحكم بسعر السلعة. وبما أن لدينا محتكر أو بائع وحيد في السوق، فإن منحى الطلب على سلعة المحتكر هو نفسه منحى طلب السوق.

✓ **الشرط الثاني: عدم وجود بدائل قريبة لسلعة المحتكر:** ما يميز السلعة التي يقوم المحتكر بإنتاجها أو بيعها هو عدم وجود بدائل قريبة للسلعة، وبالتالي تكون مرونة الطلب السعرية لسلعة المحتكر مرونة منخفضة جداً، ويكون معامل المرونة مقارباً للصفر.

✓ **الشرط الثالث: وجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى سوق المحتكر:** على النقيض من سوق المنافسة، فإن سوق الاحتكار يتميز بوجود عوائق تمنع دخول أي منشأة إلى سوق المحتكر. فقد تكون هذه العوائق قانونية (براءات الاختراع والامتياز)، أو عوائق حكومية (قوانين محلية)، أو عوائق إنتاجية (ملكية طريقة الإنتاج أو ملكية عناصر الإنتاج)، أو عوائق تقنية (التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج)، أو عوائق طبيعية.

3- سوق المنافسة الاحتكارية

3-1 تعريفه: هذا النوع من الأسواق يجمع بين صفات المنافسة التامة وصفات سوق الإحتكار التام، إلا أن صفات سوق المنافسة التامة تغلب على صفات سوق الإحتكار التام. وتعرف سوق المنافسة الإحتكارية بأنها تعني وجود عدد كبير من المنتجين، كل منهم ينتج جزءاً بسيطاً من مجموع الإنتاج بحيث أن هذه السلع هي سلع غير متجانسة تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار، بالإضافة إلى سهولة الدخول والخروج من السوق، وتكون وسيلتهم الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات التي تتميز بها السلع عن طريق الإعلان والترويج⁽¹⁾.

3-2 شروط سوق المنافسة الإحتكارية: إن أهم خصائص أو شروط المنافسة الاحتكارية

يُجد مايلي:

✓ **الشرط الأول: وجود عدد كبير من المنتجين (البائعين) وتكون حصة كل واحد صغيرة**

¹ - عمر صخري، "مبادئ الإقتصادي الجزئي الوحدوي" مرجع سبق ذكره، ص112

بالنسبة إلى مجموع السوق.

✓ **الشرط الثاني:** اختلاف المنتجات بمعنى التميز فيما بين السلع التي ينتجها، بمعنى أن السلع المنتجة غير متجانسة وتختلف من شركة لأخرى، حيث يمكن التفرقة بينها في السوق ومن أوجه اختلاف السلع البديلة عن بعضها البعض: اختلاف النوعية، العلامة التجارية المميزة، طريقة التغليف، أو الشروط المقترنة بالبيع، طريقة تعامل البائع مع المشتري، المكان و الزمان الذي تباع فيه السلعة.

✓ **الشرط الثالث:** سهولة الدخول و الخروج من و إلى السوق.

ومن الأسواق التي تتسم غالبًا بالمنافسة الاحتكارية بهذا المعنى: صناعة النسيج والأغذية والأثاث والاكل الخفيف والسلع المنزلية.

إن معيار تماثل سلعتين أو اختلافهما هو شخصي بحسب ما يحسبه المستهلكون، وليس موضوعيًا بحسب ما يعلمه الخبراء.

أولاً: فلو أن نوعين من الأسيرين هما متماثلان تمامًا من ناحية التركيب والأثر الصحي، لكن المستهلكين يتوهمون أن أحدهما أفضل من الآخر، فإنهما اقتصاديًا سلعتان مختلفتان، وإن كانتا بديلتين.

ثانيًا: إن ظروف ومكان استهلاك علبة العصير في بقالة على الشارع تختلف عن ظروف استهلاك نفس العلبة في بهو فندق مكيف وبهيج، مما يجعل السلعتين متميزتين في نظر المستهلك . وعلى ضوء ما تقدم، لن يستغرب القارئ القول بأن أسواق المنافسة الاحتكارية هي من أكثر الأنواع انتشارًا في واقع الحياة في الماضي والحاضر⁽¹⁾.

4- سوق احتكار القلة

4-1 تعريفه: ويُعرف سوق إحتكار القلة بوجود عدد قليل من المنتجين، بمقابل عدد كبير من المشتريين، بحيث تكون المنتجات(السلع أو الخدمات) المنتجة متجانسة أو غير متجانسة بحيث يتميز بصعوبة الدخول والخروج من وإلى السوق⁽²⁾، و تتكون هاته السوق من عدد قليل من

¹-محمد أنس الزرقا، الأسواق غير التنافسية بين الفقه والتحليل الإقتصادي، مستشار شركة المستثمر الدولي، الكويت. ص 7

²- Robert Pindyck, Daniel Rubinfeld " Micro économie", 6ème édition Pearson, Paris , 2005, p500

المؤسسات تنتج نفس المنتج وغالبا ما تكون مؤسسات كبيرة.

4-2 شروط سوق إحتكار القلة: ومن بين أهم شروط سوق إحتكار القلة نجد مايلي:

✓ الشرط الأول: قلة عدد المنتجين (البائعين) المهيمنين على السوق بحصة سوقية كبيرة.

✓ الشرط الثاني: صعوبة الدخول والخروج من السوق فيمكن أن تكون هناك عقبات أمام

دخول منتجين جدد، قد تتمثل في ضخامة رأس المال اللازم أو المعرفة التقنية

(التكنولوجية) الخاصة أو براءات الاختراع التي تعتمد عليها الصناعة⁽¹⁾.

✓ الشرط الثالث: كل منتج يتميز بميزة تميزه عن المنتجات الأخرى (يوجد اختلاف بين

المنتجات). في إحتكار القلة، غالباً ما تتنافس الشركات على المنافسة غير السعرية. هذا

يجعل الإعلان وجودة المنتج من الأساليب التنافسية المهيمنة

والمنتجات في هذه السوق قد تكون متماثلة تماماً (متجانسة)، أو مختلفة لكنها بدائل لبعضها

بعضاً، كأنواع السيارات المتقاربة، كما أن حصص المنتجين المختلفين من مجموع السوق قد

تكون متفاوتة إلى حد كبير مما يجعل هذا النوع من الأسواق أكثر تنوعاً في نظرياته ونتائجه

المحتملة مقارنة بالأسواق الأخرى⁽²⁾.

ثالثاً: مدى انتشار أنواع الأسواق الأربعة

أسلفنا أن سوق المنافسة الكاملة نادرة جداً، يمثلها تقريباً في العصر الحديث أسواق السلع

الدولية كالمعادن الأساسية والحبوب والأسواق الكبرى للأسهم كما أن الإحتكار الكامل نادر

أيضاً إلا ذلك الذي ينشأ بحماية قانونية.

أما أكثر ما هو سائد في واقع الحياة الاقتصادية فيتراوح ما بين المنافسة الاحتكارية ومنافسة

القلة (بصورها المتنوعة)، ويتفاوت مدى انتشار هذين النوعين من بلد لآخر. فلو أخذنا الولايات

المتحدة كمثال - لتوافر المعلومات عنها، لم يكن في قطاع الصناعة التحويلية فيها (الذي يضم

نحو 400 صناعة في مطلع الثمانينات تقريباً) أي منشأة يصدق عليها تعريف الإحتكار الكامل.

لكن أكثر من نصف تلك الصناعات يصدق عليها وصف إحتكار القلة بأحد أنواعه، والبقية

¹-محمد أنس الزرقا، الأسواق غير التنافسية بين الفقه والتحليل الإقتصادي، مرجع سبق ذكره. ص 7

²-محمد أنس الزرقا، الأسواق غير التنافسية بين الفقه والتحليل الإقتصادي، مرجع سبق ذكره. ص 8

أقرب إلى المنافسة الاحتكارية التي تتصف بتنوع المنتجات البديلة وسهولة الدخول. والوضع النسبي في بريطانيا كان قريباً مما هو في أمريكا، لكن نسبة صناعات احتكار القلة كانت أعلى من ذلك في اليابان وأعلى أكثر في فرنسا وإيطاليا وكندا والسويد. وفي هذه البلدان يوجد في بضع صناعات احتكار كامل لكنه عادة مملوك للدولة.

وفي قطاع المرافق العامة، كما في الصناعات التي تزود سكان المدن بالكهرباء والماء، فالاحتكار الكامل هو القاعدة وليس الاستثناء في الولايات المتحدة، أما خدمات الراديو والتلفزيون والنقل العام فإن احتكار القلة هو الشائع فيها.

على أن جميع هذه المرافق والخدمات تخضع صناعاتها لتنظيم الدولة في شأن الأسعار وشروط الخدمة. وهكذا الحال أيضاً في البلدان الغربية الأخرى، سوى أن المرافق العامة في كثير منها مملوكة مباشرة للدولة.

وفي قطاع تجارة الجملة وتجارة التجزئة وكذا في قطاعات الخدمات تكثر المنافسة الاحتكارية. وما يوجد فيها من أسواق احتكار قلة يتسم بعدد صغير من المنشآت الكبرى تحظى بنصف السوق مثلاً، وعدد كبير جداً من المنشآت الصغيرة التي تتقاسم فيما بينها بقية السوق. ويظهر بوضوح في قطاعات التجارة والخدمات وتنوع المنتجات وسهولة الدخول. و يغلب على قطاعي بناء المساكن والزراعة في البلدان الغربية عموماً طابع المنافسة الاحتكارية وسهولة الدخول، لولا أن صفة المنافسة تتناقص في الزراعة بقدر التدخل الحكومي لدعم الأسعار أو للحد من الإنتاج⁽¹⁾.

¹-محمد أنس الزرقا، الأسواق غير التنافسية بين الفقه والتحليل الإقتصادي، مرجع سبق ذكره. ص 8، ص 9

المحور الرابع : موارد المؤسسة الإقتصادية

لا يمكن أن تنشأ المؤسسة مهما كان نوعها وتنوع نشاطها دون توفير عوامل الإنتاج التي تسمح لها بالقيام بوظائفها المتنوعة على أكمل وجه . وقد قسم الاقتصاديون هذه العوامل إلى ثلاثة عناصر أساسية هي الأرض ، العمل ، ورأس المال ، إلا أن هذا التقسيم الأولي اعتبر غير كاف نظرا لتطور الأدوات المستعملة في الإنتاج وتوسع نشاط المؤسسة مما أدى إلى إدماج عامل آخر لا يقل أهمية عن العوامل الأخرى ألا وهو التنظيم و الإدارة .

وستنطرق إلى هذه العوامل من خلال النقاط التالية :

أولا : رأس المال .

1- مفهوم رأس المال: يعتبر رأس المال " مجموعة الأدوات والآلات و المباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات "(1) كما أنه " هو مجموعة السلع الاستثمارية أو السلع الإنتاجية التي تستخدم في إنتاج سلع و خدمات أخرى أي أنها تمثل تلك السلع التي تستخدم في عملية الإنتاج كآلات و المعدات ووسائل النقل المباني السدود ومحطات الكهرباء... "(2).

من خلال التعريفين السابقين يظهر أنه : ينبغي التمييز بين رأس المال النقدي والعيني فالأول يمثل الأسهم و السندات و النقود بينما يعكس الثاني الأصول الحقيقية كالمصانع والآلات (3)

2- مصادر التمويل: إن المؤسسة في تمويلها لأنشطتها اجد أمامها عدة اقتراحات أو إمكانيات لتغطية احتياجاتها التمويلية سواء عند بداية نشاطها أو أثناء ممارستها الوظيفية وعموما يمكن تصنيفها حسب عدة مقاييس هي (4):

✓ **مصادر التمويل حسب الملكية :** طبقا لهذا التصنيف فالمؤسسة لديها إمكانيات تمويل ذاتية وأخرى من مصادر خارجية.

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص108

² - عمر صخري، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة السادسة 2008 ، الجزائر 2008، ص6.

³ - إسماعيل عبدالرحمان ، حربي عريقات ، مفاهيم ونظم اقتصادية ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2004، ص 428

⁴ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص113

✓ **مصادر التمويل حسب الزمن :** و تكون مصادر تمويل المؤسسة لأنشطتها قصيرة أو طويلة أو متوسطة الأجل.

نظرا لتداخل تقسيمات المعيارين السابقين سنقوم بدراسة تقسيماتهما معا كما يلي:

✓ **مصادر التمويل الذاتية:** أثناء ممارسة المؤسسة لنشاطها تقوم بطرح أعباءها من إيراداتها لتحصل على نتيجة السنوية الصافية التي توزع طبقا لسياسة محددة وأهداف مرسومة ، و الباقي منها بعد عملية التوزيع يضاف له الاهتلاكات و المؤونات غير المحققة بعد تصفيتها لتشكيل معا ما يسمى بقدرة التمويل الذاتي للمؤسسة التي تسمح بضم جزء منها إلى الأموال الخاصة سواء الحصص المشتركين في حالة شركة الأشخاص أو إلى أسهم الشركاء في حالة شركة الأسهم أو بضمها إلى احتياجات في رأس مال المؤسسة وهي في مختلف الحالات تعتبر تحويلا ذاتي يسمح لها بالاستثمار و التوسع كما يعد ضمانا لتسديد ديونها تجاه الغير ومحركا لنموها يعمل على رفع استقلاليتها المالي.

ويساهم التمويل المالي المرتفع بالتخفيض من اللجوء إلى القروض الخارجية وبذلك يعمل على تخفيف الأعباء المالية وهو في نفس الوقت دون تكلفة لكونه إذا استعمل في مساهمات أو مؤسسات أخرى جديدة كان له مردود يزيد أو ينقص نظرا لعدة عوامل ، كما أن عدم الاهتمام بتوزيع تلك الأرباح على أصحاب الأسهم قد يجعلهم أقل إقبالا على المؤسسة خاصة في حالة تحقيق أرباح على أسهمهم في مؤسسات أخرى بنسب أخرى⁽¹⁾.

✓ **مصادر التمويل الخارجي:** يمكن تقسيم التمويل الخارجي إلى قسمين هما :

● **التمويل الطويل و المتوسط الأجل :** هو الذي تتعلق بتكوين رأس المال و القروض قصيرة التي تسدد في مدة تتراوح من سنتين إلى خمس سنوات أو ديون طويلة وهي التي تدفع في مدة تفوق خمس سنوات.

وللتمويل طويل الأجل أشكال عدة منها :

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص114

■ **التمويل بواسطة الأسهم** : والسهم هو عبارة عن حصة متساوية من رأس المال في شركات المساهمة وتقدم الحصة من طرف الشريك لأي شخص مكتب مقابل الحصول على وثيقة تسمى السهم ولها قيمة اسمية التي تعبر عن قيمتها الحقيقية .

■ **التمويل بالسندات** : والسند هو عبارة عن جزء من قرض تطلبه المؤسسة من السوق المالية ولصاحبه الحق في الحصول على أرباح بنسبة ثابتة كل سنة واسترجاع قيمته في الوقت المحدد لها ولصاحبه أولوية استرجاع قيمة سنده قبل المساهمين في حالة التصفية المؤسسة.

■ **التمويل بالتأجير** : و التأجير التمويلي يمثل اتفاق بالتأجير الأصول رأسمالية إنتاجية ، يستفيد منها المستأجر بانتفاع كامل مقابل تقديم أقساط إيجار سنوي طول مدة حياة العقد⁽¹⁾.

● **التمويل قصير الأجل** : وله أشكال عدة هي⁽²⁾:

■ **القروض التجارية بين المؤسسات** : وهي قروض متعلقة بالمخزون و الاستعمالات طويلة الأجل وتلجأ له المؤسسة في حالة عدم وجود أموال كافية لها أو للاستفادة من هذا الامتياز وقد تكون على أساس التسجيل في دفاتر أو مقابل حصولها على أوراق تجارية قابلة للدفع في تاريخ محدد .

■ **القروض المصرفية** :وهي قروض تقدمها البنوك التجارية مقابلة فائدة بمعدلات متفقة عليها ويتم تسديدها خلال فترات لا تزيد عن سنة وهي أما ان تكون قروضا مضمونة أو غير مضمونة.

■ **قروض من جهات أخرى** : قد تأخذ المؤسسة قروضا في أشكال متعددة في إطار نشاطاتها في صورة تسبقيات من الزبائن أو خصم أوراق تجارية قبل تاريخ استحقاقها.

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ،مرجع سبق ذكره ،ص114،ص115،ص 116

² - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ،المرجع السابق ،ص116، ص 117

3- استعمالات رأس المال: تقوم المؤسسة الاقتصادية في بداية نشاطها بجلب وحيازة مختلف الأصول التي تسمح لها بمباشرته وهذه الأصول قد تكون من تقديم صاحب المؤسسة أو من الشركاء أو يتم شراءها مباشرة من السوق باستعمال الأموال المقدمة في صورتها النقدية وتنقسم الأصول إلى (1):

❖ **الأصول المعنوية :** وهي أصول تزداد أهميتها باستمرار ومنها ما يرتبط بجانب المعلومات أو بجانب التكنولوجيا وتكون في صورة براءات الاختراع أنتجتها المؤسسة أو اشترتها أو عناصر متعلقة بالمحل التجارية أو الاسم التجاري وهي تتكون وتتأثر بالعديد من العوامل كنشاط المؤسسة أو حجمها أو موقعها أو نصيبها من السوق .

❖ **الأصول المادية :** ويشمل كل شيء مادي يستعمل في المؤسسة كوسائل الإنتاج مثل الأراضي و المباني و التجهيزات و المواد الأولية و القطع الصناعية وملحقاتها ولها صفة الملكية التامة للمؤسسة

- **الأراضي :** وهي شكل من أشكال الوسائل المادية المستعملة في النشاط الاقتصادية بالمؤسسة وتختلف قيمتها وطبيعتها من المؤسسة إلى أخرى وقد تكون العنصر الأساسي في وجود وحركة المؤسسة سواء الزراعية أو الصناعية.

- **المباني و المحلات :** وتنوع مباني المؤسسة إلى عدة أنواع منها ما يستعمل كورشات أو مصانع للإنتاج أو كمخازن للموارد و المنتجات وهي بذلك إضافة إلى الأراضي تحتل أهمية بالغة في المؤسسة لكونها تتأثر بها إلى حد بعيد فموقعها وطريقة بنائها وأشكالها تؤثر على الصورة المرسومة لدى المتعاملين.

- **الآلات و الأدوات :** تقتني المؤسسة عدد من الآلات و التجهيزات التي تستعمل في العملية التحويلية للمواد الأولية أو في عملية التهيئة و التغليف أو من أجل توفير الظروف العامة للنشاط مثل أجهزة التهوية و التبريد وتختلف قيمتها وطبيعتها ودرجة تطورها من مؤسسة إلى أخرى حسب فرع وطبيعة النشاط وحسب التكنولوجيا المستعملة فيه وطرق الإنتاج.

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص109، ص110، ص111

- وسائل النقل : وتستعمل في النقل الداخلي للمواد و الأشخاص أو النقل الخارجي من وإلى المؤسسة وتزداد أهميتها حسب درجة الحاجة إليها

ثانيا : العمل:

يحتل العمل أهمية بالغة ضمن عوامل الإنتاج فالعملية الإنتاجية دون جهد بشري عضليا كان أم ذهنيا لن تستقيم لما يتميز به عن العوامل الأخرى بكونه لصيق بالعامل ، فلا يمكن فصله عنه أو تخزينه و تتوقف مساهمته في العملية الإنتاجية على عوامل متعددة ومتشعبة .

1- مفهوم العمل : وهو " كل الجهود العقلية والعضلية التي يبذلها لها المجتمع البشري بشكل واعى وهادف من أجل تكيف الأشياء المادية الموجودة في الطبيعة مع حاجات ورغبات البشر "(1)

و يقصد بالعمل في معناه البسيط: " كل مجهود ذهني أو بدني أو كلامها يبذل في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر "(2)

2- خصائص العمل البشري (3): يمتاز العمل البشري بمجموعة من الخصائص ناتجة عن جوهره وعلاقة الإنسان بالمحيط يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- ✓ يعبر العمل عن بذل جهد عقلي وفكري بعرض تحقيق هدف أو التحصل على مقابل .
- ✓ ينتج عن العمل تقديم منتجات ذات قيمة تختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم و الموارد المستعملة فيه .
- ✓ يحض العمل إلى إحصاء وقياس وهي عنصر ملازم له .
- ✓ العمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه وذلك بإعتباره ظاهرة اجتماعية .
- ✓ للعمل ميزة أخلاقية ويرتبط بالجانب الثقافي للمجتمعات .
- ✓ يتميز كل من العمل و العامل بالتعقيد باعتباره تجميع لعدد من الجوانب (نفسية ، اجتماعية ، اقتصادية).

¹ - عمر صخري، إقتصاد المؤسسة ،مرجع سبق ذكره،ص5.

² - متوكل بن عباس محمد مهلهل ، مبادئ الإقتصاد مدخل عام ، دار المريخ للنشر والتوزيع،المملكة العربية السعودية،ص23.

³ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ،مرجع سبق ذكره ،ص124

- ✓ تتغير درجة ارتباط الإنسان ككائن حي بالآلة لارتباطها بالتطور التكنولوجي وأساليب تنظيم المؤسسات و التطور الحضاري للإنسان.
- ✓ ينتج عن تدخل القوانين و التنظيمات المفروضة من طرق الأنظمة زيادة تعقيد وتشابك موضوع العمل بالإضافة إلى الدور المتزايد للنفايات .

3- أنظمة العمل في المؤسسة :

- 3-1 مفهومها :** ويقصد بها مجموعة السياسات و القواعد و الأساليب و الإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة ، وتشمل أنظمة العمل من المكونات التالية :
- أ- السياسات : وهي المقررات و الأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة .
- ب- القواعد و الأساليب : هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنبثق من السياسات وتنطبق على إجراءات .
- ت- الإجراءات : هي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها و التقيد بها كلها نشأت الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة .
- ث- الخطوات : هي سلسلة من العمليات التي تتكون منها الإجراءات خصائص⁽¹⁾.

3-2 الصلاحيات بالمؤسسة الاقتصادية : تمثل الصلاحية بشكل عام السلطة الممنوحة للمسؤولين عن المؤسسة للقيام بعمل ما أو اتخاذ قرار أو إلزام المؤسسة تجاه الغير، ومن خلال هذا المفهوم فإن لائحة الصلاحيات متعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر بلائحة كاملة من المسؤوليات وحدودها، إلا أنه ولتفادي تضارب الصلاحيات يجب احترام مجموعة من القواعد الرئيسية عند ممارستها يمكن تلخيصها فيما يلي :

- * ترتبط الصلاحية بشكل مطلق ومباشر بالوظائف ويجب أن لا تتجاوز ممارستها إلا من طرف الأشخاص المعنيين رسمياً بهذه الوظائف.
- * لا يحق للمحول بالصلاحية أن يستعملها لانجاز أعمال أو تنفيذ قرارات تتعلق به شخصياً.

¹ - محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار ابن حزم للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت لبنان ، 2002، ص 77 ص 82.

- * يتم إثبات ممارسة الصلاحية بالتوقيع الكامل وليس بالتأشير ، فضلا عن وجوب اقتران التوقيع بالاسم الكامل لصاحبه ووظيفته.
- * في حالة غياب المسؤول المخول بالصلاحية تعود مباشرة إلى المسؤول الأعلى إلا أنه يجوز لتفادي تراكم العمل وضغطه أن يتم تفويض صلاحيات المسؤول الغائب إلى أحد مساعديه.

ثالثا : التكنولوجيا:

تمثل التكنولوجيا إحدى حقائق العصر الإنساني الذي نعيش فيه لما هلا من آثار هامة على حياة الشعوب و الحكومات فقد تأثرت هياكل السلطة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية بالتغيير الحاصل و التطور الناتج عن شكل التمدن الإنساني المتعددة، فثورة التكنولوجيا قادت إلى زيادة الإنتاجية بصورة واضحة .

1- مفهوم التكنولوجيا:

هناك عدة تعاريف تناولت التكنولوجيا وبطرق مختلفة منها ما يرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة ،ومنها ما يرتبط بالطرق المستعملة في العمليات الاقتصادية.

ويمكن تعريفها بأنها: "علم تطبيق واستخدام علوم الطبيعة وتحصيل المعرفة بكيفية الاستفادة من المواد الخام ومتابعة تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة"

كما تعرف على أنها: " مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج منتج معين سلع وفي إنشاء سلع جديدة"

وتعرف أيضا : "أنها الطريقة الخاصة المتبعة في إنتاج منتج معين انطلاقا من استخدام مادة عمل معينة أي انها نتيجة للنشاط الواعي للناس وتعبير عن خبرتهم المتضافرة وعن كفاءتهم وما تنطوي عليه من إمكانيات بغية تطبيق هذه الخبرة و الكفاءة بشكل مبدع "

أي أن استخدام التكنولوجيا المعاصرة في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة بطرق عقلانية يؤدي إلى نتائج ايجابية تنعكس آثارها على كل نواحي العملية الإنتاجية وعلى المؤسسة بصفة عامة.

2- مكونات التكنولوجيا: ولقد صنفها Jean Perim إلى قسمين هما (1):

- * ما يمكن أن يحتويه المصنع و الآلات و التي يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة .
- * المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين و تقنيين و عمال .

من خلال هذا التقسيم فإن التكنولوجيا ليست فقط مجسدة في الآلات وطرق استعمالها في الإنتاج وما تقدمه من سلع بل أيضا هي التي يتحصل عليها الأفراد في المؤسسة من أجل استعمال الآلات و التجهيزات.

وهذا التصنيف هو التعريف الحالي للتكنولوجيا الذي يشمل على :

- طرق وأساليب : ويقصد بها الجوانب المتعلقة بتوجيه الإنتاج و النشاط الاقتصادي ككل في المؤسسة الاقتصادية وهي مرتبطة بشكل كبير بطرق لتسيير وجوانب تنظيم المؤسسة وتقسيم العمل وتدخل فيه عدة عوامل اجتماعية ونفسية وثقافية.
- معرفة العمل : وهو ما يتجمع لدى الأفراد من إمكانيات وطاقات ومعارف تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج وتخضع هذه الأخيرة إلى الجانب الفني الذي يظهر قدرات الشخص المسؤول الناتج عن التعليم و التكوين و التدريب في المؤسسة أو في معاهد متخصصة أو حتى بطرق ذاتية مما يرفع قدراته وطاقاته إعطاء نتائج جد متميزة تساهم في خلق فروقات هامة تكتسبها المجتمعات المتطورة و المؤسسات التي تستعمل أكثر هذه العناصر .

3-أهمية التكنولوجيا في المؤسسة :تزداد أهمية التكنولوجيا باستمرار نظرا لكون كل من

المنتج والآلة و العامل هي العوامل المتحركة في المؤسسة بالإضافة إلى الطرق المعتمدة التي تساهم في تحقيق المنتج بأشكال وكميات معينة تكون مطلوبة من قبل المستهلك وكل هذا مرتبط بنوعية التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها كل من الإنتاجية و النوعية اللذان سيحددان أرباح ومردودية المؤسسة ودرجة نجاحها في أداء دورها واستمرارها أو بالعكس الاختفاء و الانسحاب، و المؤسسات الآن تنافس فيما بينها على الجودة و السعر معا وهما عنصران يعكسان مستوى التحكم في التكنولوجيا

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ،مرجع سبق ذكره ،ص132

بمختلف أشكالها ليس فقط باستغلال آلات حديثة وإنما تتعدى ذلك لتمد إلى عملية الاختيار للمناسب منها عن طريق المقاييس المالية وإهمال الجوانب الاجتماعية⁽¹⁾.

رابعاً: التنظيم والإدارة:

1- مفهوم التنظيم: هناك العديد من التعاريف للتنظيم وفقاً لوجهات نظر مختلفة اختلفت بتطور الفكر التسييري وسوف نتطرق لأهمها فيما يلي:

✓ يعرف التنظيم بأنه "الجمع بين مختلف الوسائل المادية والمالية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك وترتيبها في شكل سلم إداري"⁽²⁾

✓ ويعرف التنظيم أيضاً "بأنه بناء العلاقات بين أجزاء العمل، والأفراد، من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الإنجاز والترايط، وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة"⁽³⁾

✓ وعرف أيضاً على أنه تحديد للمهام، وتوزيع المسؤوليات والسلطات على الأفراد من أجل بلوغ الهدف المحدد ومصطلح التنظيم يقصد به عنصرين إثنين هما: ⁽⁴⁾ الوظيفة والشكل

فالأولى عبارة عن جمع أفراد في مؤسسة، وتقسيم العمل بينهم حسب قدراتهم، والتنسيق الجيد بين جهودهم، عن طريق تنظيم عملية الاتصال بما يمكن من تحقيق الأهداف المحددة والمعروفة لديهم.

والثانية يقصد بها الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد وتتحقق من خلالها العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة جماعية منسقة ليصلوا إلى هدف محدد، وهو ما يطلق عليه بالهيكل التنظيمي.

■ كما عرف على أنه " وسيلة الإدارة لتقسيم العمل ومكاملة وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة." ⁽¹⁾

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 132

² - محمد سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، بدون طبعة، دار عين شمس، مصر، 1987، ص 174.

³ - مدني عبد القادر علاقي، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار تامة للنشر، السعودية، 1985، ص 31.

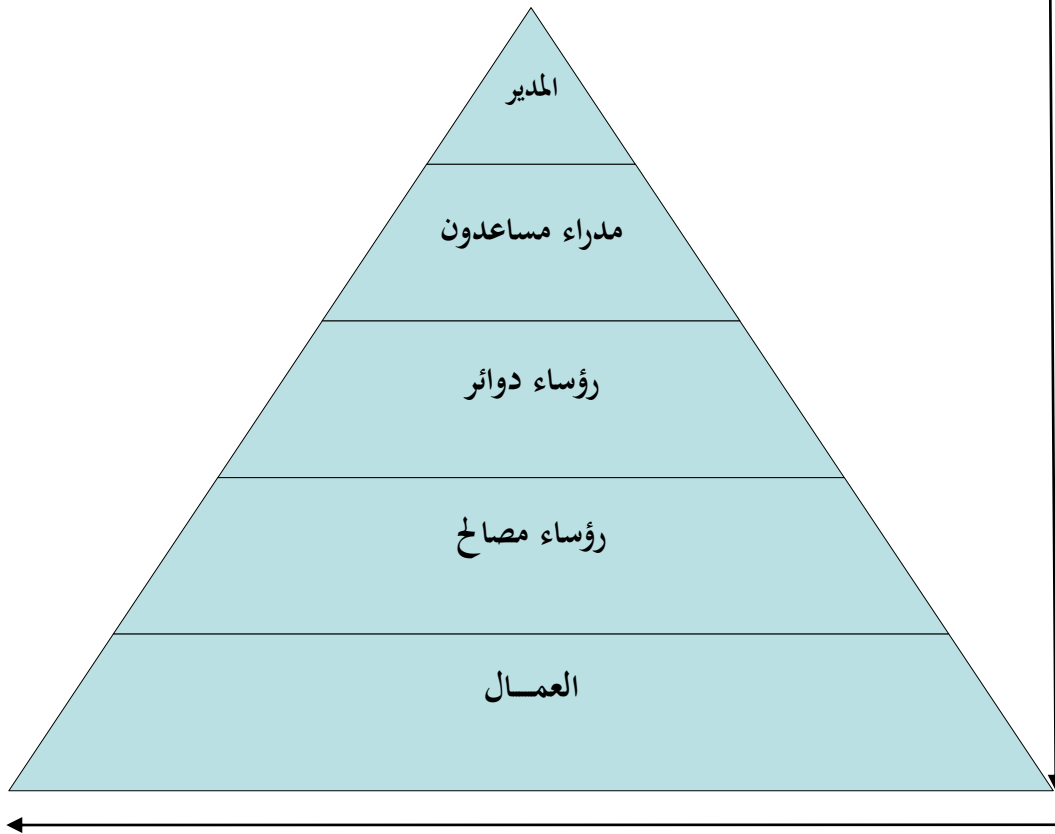
⁴ - أنحاري تالت أمين، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2002، ص 36.

2- الهيكل التنظيمي: إن من أهم وسائل التنظيم نجد الهيكل التنظيمي بأشكاله المتنوعة والمختلفة و يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى وذلك باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، وهناك تعاريف عديدة له، فبالرغم من إختلافها إلا أنها تؤكد على أن الهيكل التنظيمي ماهو إلا وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ومن أهمها: أنه يعني " الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها". كما يعرف على أنه " يعكس طريقة تقسيم الأنشطة، وكيفية تجميعها والتنسيق بينها للوصول لأهداف مشتركة"⁽²⁾.

ويأخذ الهيكل التنظيمي في المؤسسة عادة الشكل الهرمي التالي:

الشكل 03: الشكل الهرمي للهيكل التنظيمي

المحور العمودي: ممارسة السلطة



¹ أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، مصر، 2001، ص 237.

² - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 18، ص 19.

المحور الأفقي: تقسيم العمل (كيفية توزيع المهام)

المصدر: من إعدادنا بالإعتماد على: عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص34

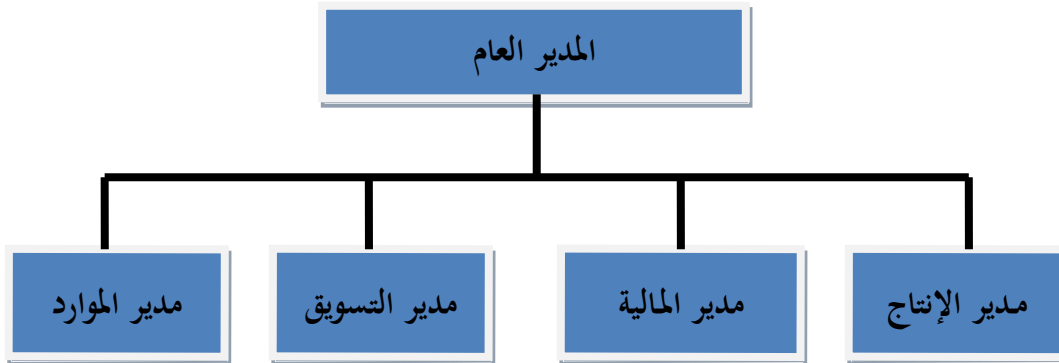
من خلال الشكل أعلاه فإنه من بين وظائف المدير والمدراء المساعدون هو وضع الأهداف والسياسات أما المستويات الأخرى فتقوم بإنجاز الأهداف والسياسات. وما نلاحظه من خلال الشكل أعلاه هو أن هناك محورين محور أفقي يقابله تقسيم العمل أو كيفية توزيع المهام كما أن هناك محور عمودي مكمل للمحور الأفقي يقابله ممارسة السلطة وسنقوم بالتطرق بالدراسة إلى كل محور فيما يلي:

2-1 المحور الأفقي: تقسيم العمل (كيفية توزيع المهام): هذا المحور يبين لنا أنواع الهياكل

التنظيمية وعليه فهو يوزع إلى مهام كثيرة يمكن إنجازها فيما يلي:

2-1-1 البنية الوظيفية: وفقا لهذا النوع تقسم الأعمال أو الأنشطة وتتجمع على أساس الوظائف الرئيسية للمؤسسة والتي تتمثل في غالب الأحيان في: وظيفة التسويق، المالية، الموارد البشرية، ووظيفة الإنتاج، في هذا النوع من التنظيم يتم تخصيص إدارة لكل وظيفة من الوظائف السابقة للمؤسسة بذلك تملك إدارة التسويق، إدارة المالية، إدارة الموارد البشرية وإدارة الإنتاج وعلى رأس كل إدارة من هذه الإدارات مسؤولا يسمى مديرا أو رئيسا⁽¹⁾، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل 04: الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، مرجع سبق ذكره ، ص241.

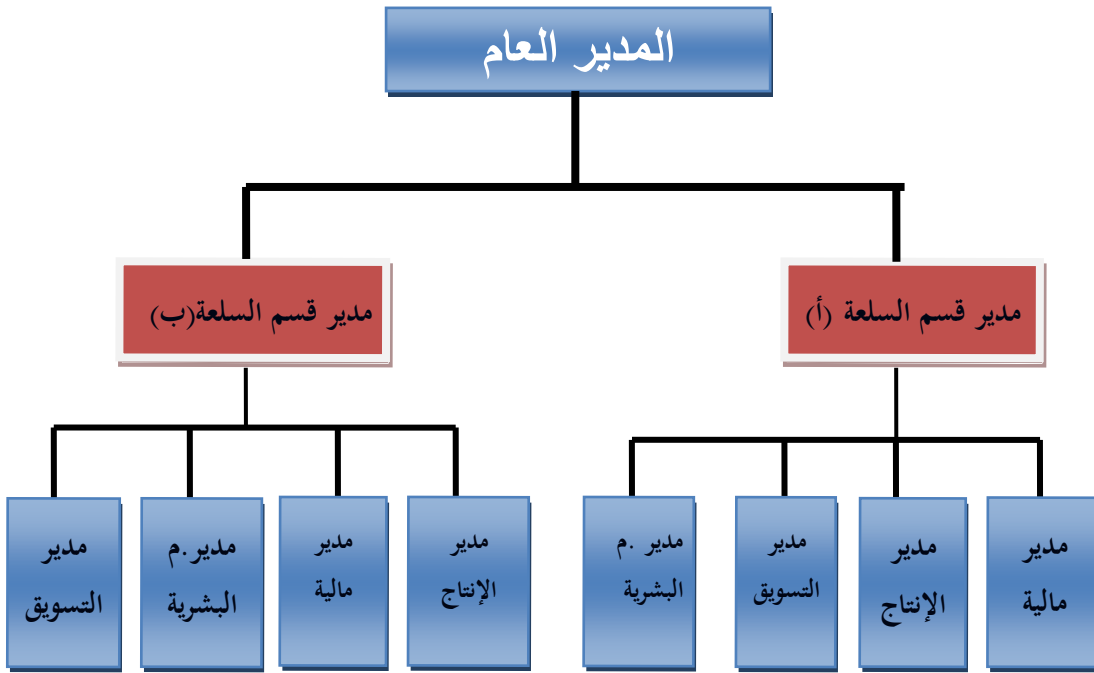
2-1-2 البنية التقسيمية: ونجد في هذا النوع من الهياكل التنظيمية نوعين فنجد البنية

التنظيمية التقسيمية حسب السلعة (المنتوج) والبنية التقسيمية حسب المنطقة (الأسواق).

¹ - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص66، ص67.

2-1-1-2 البنية التقسيمية حسب المنتج (السلعة): في هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتم ضم جميع الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق وتمويل كل منتج أو مجموعة من المنتجات في وحدة تنظيمية مستقلة وقائمة بحد ذاتها، حيث عندما تتعدد منتجات المؤسسة ويزيد حجمها يمكن تقسيم أنشطتها على أساس المنتجات التي تتعامل بها ، فيتم تجميع الوظائف والأنشطة المرتبطة بمنتج معين تحت إشراف مسؤول أو مدير يختص بهذا المنتج ، ويكون تحت سلطته مديري الوظائف الرئيسية السابقة، حيث جمعت الأنشطة في المستوى الأول على أساس المنتجات ثم المستوى الثاني على أساس وظيفي،⁽¹⁾ وهو موضحه الشكل التالي:

الشكل 05 : البنية التقسيمية حسب المنتج (السلعة)



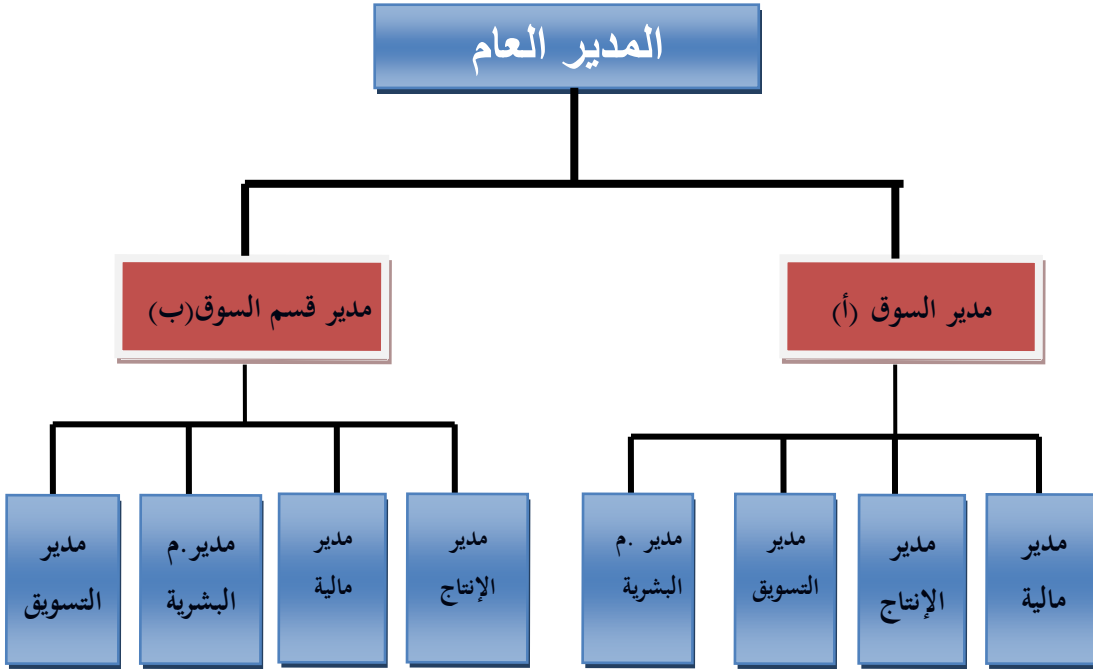
المصدر: من إعدادنا بالإعتماد على غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص68.

2-2-1-2 البنية التقسيمية حسب المنطقة (السوق): يتم اللجوء إلى هذا النوع من الهياكل التنظيمية في حالة تنوع الأسواق أو المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة وتبيع فيها منتجاتها، فالمؤسسة في هذه الحالة تخصص إدارة لكل سوق يرأسها مدير أو مسؤول، فالنشاطات التي يتم تجميعها على أساس المناطق الجغرافية، ليكون تحت وصايته مديري

¹ - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص68.

الوظائف التسييرية المختلفة مثل ما هو عليه الحال في البنية السابقة وهذا حتى تتناسب قرارات المؤسسة مع طبيعة المنطقة التي تزاوّل فيها النشاط⁽¹⁾ ، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 06: البنية التقسيمية حسب المنطقة (السوق)

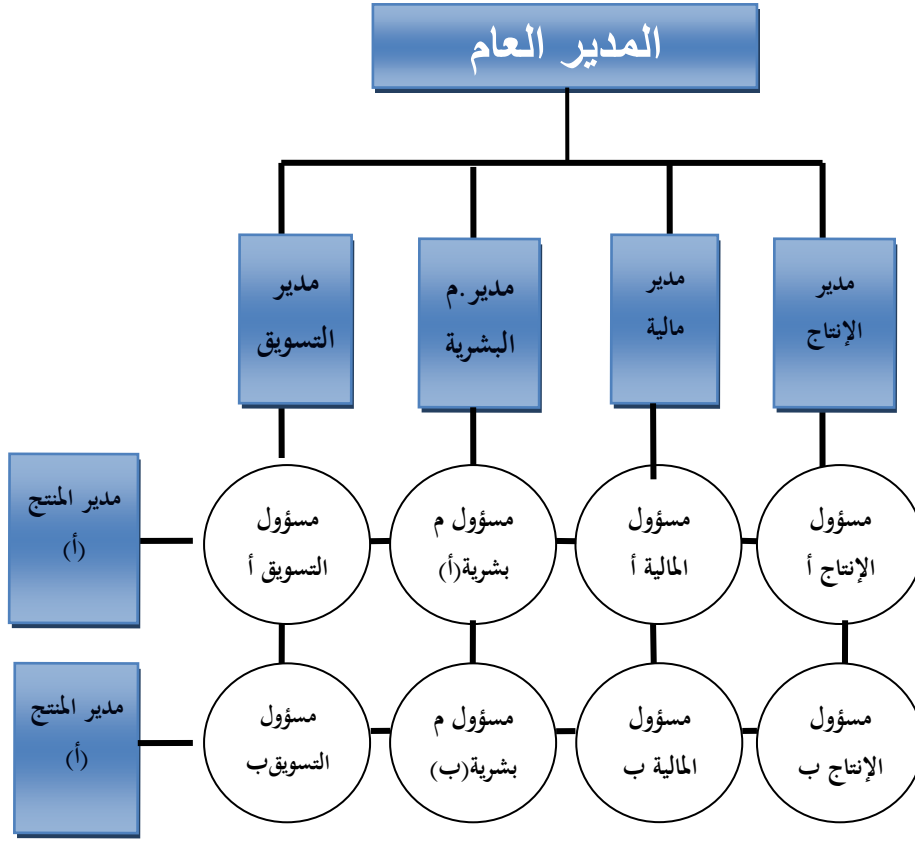


المصدر: من إعدادنا بالإعتماد على غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

2-1-3 البنية المصفوفية: يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بعدم الإكتفاء بالتنظيم على أساس واحد بل يعتمد على أساسين (الأسواق والوظائف أو المنتجات والوظائف)، وهو ما يعني وجود ازدواجية في السلطة، وهو إنتهاك لأحد المبادئ الأساسية في التنظيم والخاص بوحدة الأمر، أيضا وجود مصدرين للمكافأة والعقاب، وقنوات التقارير المزدوجة، كل هذا يتطلب المزيد من الإهتمام والتركيز للمشاركة في التخطيط والتدريب والفهم المشترك والواضح للأدوار والمسؤوليات لأفراد التنظيم وأخيرا نظام جيد للإتصالات وكذلك الثقة المتبادلة بين الأفراد وهو ما يبينه الشكل أدناه:

¹ - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الشكل 07: البنية المصفوفية



المصدر : من إعدادنا بالإعتماد على المعطيات والأشكال السابقة

2-2-2-2 المحور العمودي: ممارسة السلطة: قبل التطرق إلى كيفية ممارسة السلطة لابد لنا من

إزالة الغموض عن مفهومها ومفهوم المسؤولية:

2-2-2-1 تعريف السلطة: هي الحق في عمل شيء ما يتمثل في إتخاذ القرارات وإصدار

التعليمات من أجل تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الوظيفية وهذا الحق هو حق رسمي يمنح

للفرد القائم بوظيفة لها مسؤوليات معينة، وتسمى عملية تمرير الحق من مستوى إلى مستوى

أدنى بعملية "التفويض" كذلك يجب أن يحدد مقدار السلطة بحجم وطبيعة المسؤوليات

المنوطة، وهذا ما يعرف بالتوازن بين السلطة والمسؤولية، كذلك فإن السلطة لا تقتصر فقط على

حق إتخاذ القرار وإنما أيضا متابعة تنفيذه⁽¹⁾.

ويمكن تلخيص عناصر السلطة فيما يلي:

¹ - عبدالوهاب سويسي، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، : دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2015، ص.101

✓ الحق الرسمي لاتخاذ القرارات وإصدار التعليمات من أجل تنفيذ هام معينة.

✓ ترتبط السلطة بوظيفة رسمية في المؤسسة.

✓ التوازن بين السلطة مع المسؤوليات المطلوبة من الفرد.

2-2-2 تفويض السلطة: ويمكن تعريف تفويض السلطة على أنه توزيع حق التصرف وإتخاذ القرارات في مجال محدد لإنجاز أعمال معينة مع منح الفرد السلطة اللازمة لأداء هذه المهمة ، وتفويض السلطة عامل مساعد لتحقيق الفعالية التنظيمية في البناء التنظيمي للمؤسسة لأنه بالرغم من تركيز السلطة على مستوى قمة الهرم التنظيمي ، وبما أن الفرد لا يستطيع أن يلم بجميع الوظائف التسييرية ولا يتوفر لديه الوقت الكافي لمعالجة كل المعلومات فهو بحاجة إلى التخلي عن جزء من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري ويحتفظ بالباقي حتى يمكنه من مراقبة تصرفات الأفراد بشأن السلطة المفوضة إليهم⁽¹⁾.

إن تحديد السلطة يتم حسب تدرجها وسوف نبين ثلاثة أنواع من التدرج في السلطة إضافة إلى الأنواع السابقة والتي ذكرناها في المدرسة الكلاسيكية(النظرية البيروقراطية):

✓ **التدرج الخطي:** جاء به فايول للمأمور مسؤول واحد ووحدة قيادة ووحدة أمر.

✓ **التدرج الوظيفي:** جاء به تايلور والذي أظهر من خلاله أن محتوى السلطة يتمثل في المتخصصين فكل مأمور تابع لعدة مسؤولين وظيفيين يتميز كل منهم بتخصص معين.

✓ **التدرج الخطي الوظيفي:** وهو مبني على النظامين السابقين أي وحدة القيادة والتخصص.

2-2-3 المسؤولية: المسؤولية هي الإلتزام بأداء أنشطة محددة ، وعليه فالمسؤولية هي إلتزام الفرد بإنجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقاته وقدراته وخبراته ومؤهلاته والتي يكلف بأدائها طبقا لمنصبه في الهيكل التنظيمي الذي ينتج عن تحليل الوظائف والأعمال بشكل دقيق مع تقسيم العمل التقني⁽²⁾.

3- أنواع التنظيم⁽³⁾:

¹ - عبدالوهاب سويسي، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 107

² - غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ - إبراهيم عبد الهادي المليحي، الإدارة مفاهيمها و أنواعها ، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 314، ص 317.

3-1 التنظيم الرسمي: وهو البناء الذي يحدده المسؤوليات و الواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف ،لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف و الأدوار كما تصور هذه الخريطة التسلسل الرئاسي للسلطة و النطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية وقنوات الإتصال بين كافة المسؤوليات المتدرجة.

3-2 التنظيم غير الرسمي: التنظيم الغير رسمي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين يستغرق نشاطهم فترة طويلة نسبيا من الزمن ، ويلعب التنظيم غير الرسمي دور رئيسيا في تحديد إتجاهات سلوك العمال و الموظفين ، كما أن أثر البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن مسؤوليات التي تتطلبها الإدارة . كما ان التنظيم غير رسمي تأثير كبير في قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها.

4- خصائص التنظيم:

إن مبتغى التنظيم هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة، ولا بد من الإشارة إلى توافر جميع الخصائص بنسبة عالية في التنظيم أمر صعب التحقيق بسبب الأهمية النسبية لهذه الخصائص ولعل أهم الخصائص فيما يلي:

✓ **مراعاة التخصص:** هو قيام كل فرد بعمل واحد، أو قيام وحدة تنظيمية مختصة بعمل معين.

✓ **التنسيق بين أعمال المؤسسة:** يعد التنسيق بين وحدات المؤسسة ضروري ، وذلك للقضاء على التكرار أو الازدواجية، وبعد حسن التنسيق بين أعمال المؤسسة دليل واضح على جودة التنظيم

✓ **الإتصال الفعال:** يجب أن يحتوي التنظيم على شبكة من الإتصالات الفعالة خدمة لجميع الأنشطة والأعمال.

✓ **الرقابة:** يساعد التنظيم على تحقيق رقابة ذاتية للفرد على عمله، وأيضا تحمل مسؤولية إنجاز الاعمال.

✓ **التعاون:** يوفر التنظيم الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض، فحسب.

✓ **المرونة:** يجب أن تكون عملية التنظيم مرنة قابلة للتغيير من أجل التكيف والإستجابة مع ظروف البيئة المحيطة.

✓ عدم الإسراف ومراعاة عنصر التكلفة.

5- فوائد التنظيم وخطوات التنظيم:

❖ **فوائد التنظيم:** يمكننا إيجاز فوائد التنظيم فيما يلي: (1)

✓ يسهل عملية توزيع الوظائف ويقضي على الازدواجية والتداخل في الأعمال.

✓ يحدد نوعية وعدد العاملين في المؤسسة، ويقدم الأسس والقواعد التي تجعل عملية التقييم مفيدة.

✓ تحسّن وسائل الاتصال بين الإدارة والموظفين في جميع الأقسام، ويساعد على تحقيق الرقابة الفعالة.

✓ "الفعالية، الدقة، السرعة في التنفيذ، إزالة الغموض، تخفيض التكاليف، استمرارية العمل وعدم توقف النشاط بعد حصول أي تغيير في القيادة." (2)

❖ **خطوات التنظيم:**

✓ تحديد هدف المؤسسة.

✓ تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعية.

✓ تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.

✓ تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.

✓ تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا."

✓ تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.

✓ ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً وعمودياً من خلال علاقات

السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة عمودياً، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً

✓ رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.

✓ عداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.

✓ تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة.

1 محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، السعودية، 1973، ص 117.

2 عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989، ص 177.

المحور السادس : أنماط نمو المؤسسة

نتناول في هذا المحور أنماط نمو المؤسسة، الإتجاهات التسييرية المحددة لمفهوم نمو المؤسسة حيث سنلترك إلى الإتجاهات الإقتصادية المحددة لمفهوم نمو المؤسسة وكذا الإتجاهات التسييرية المحددة لمفهوم نمو المؤسسة لنتطرق فيما بعد أيضا إلى الكيفيات التي يؤثر فيها النمو على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونطرق بعد ذلك إلى دورة حياة المؤسسة ثم أنواع لأنماط النمو.

أولا: مفهوم نمو المؤسسة

تواجه المؤسسات الإقتصادية خيارات غاية في الصعوبة من أجل إتخاذ مواقع هامة في الأسواق خاصة في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التي تنشط فيها وطبعا لن يكون ذلك إلا من خلال النمو الذي يضمن بقاءها وإستمراريتها. وعليه فيجب علينا التطرق إلى مفهوم نمو المؤسسة.

1- تعريف نمو المؤسسة : تعددت التعاريف المتعلقة بنمو المؤسسة وتطورت بتطور

الفكر الإقتصادي ومن التعاريف الشائعة نجد تعاريف كل من :

ستاريك (Starbuck 1965) عرف نمو المؤسسة بأنه "ليس بظاهرة عفوية وأما راجع إلى قرارات تسييرية. فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد"⁽¹⁾

✓ أما ساميت (Sammut 1966) فعرفه على أنه " مجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المتعلقة بالتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر والمتغيرات الناتجة عن البيئة، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية،... إلخ"⁽²⁾

✓ أما قاسمي 1988 Gasmi فعرفه على أنه "الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن"⁽¹⁾

¹- كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"هل يمكن إعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013، ص 44.

²- Olivier Torres. "Les PME" Economica collection Recherche en gestion Octobre 1998, p12

2- أشكال نمو المؤسسة: ويمكننا التمييز بين طريقتين لنمو المؤسسة النمو الداخلي والنمو الخارجي:

1-2 النمو الداخلي للمؤسسة **La croissance interne**: إن النمو الداخلي هو نمو عضوي ذاتي يحدث داخل المؤسسة وإختلفت تعاريف النمو الداخلي باختلاف الكتاب والباحثين في هذا المجال فهناك من ربط النمو الداخلي في تعريفه بطريقة تمويله وهناك من ربطه بامتلاك القدرات الإنتاجية. وعموما يمكننا التطرق إلى التعاريف التي تناولت النمو الداخلي للمؤسسة فمن بين التعاريف نجد :

عرف النمو الداخلي على أنه خيار إستراتيجي لنمو المؤسسة بالإعتماد على مواردها الخاصة ، بعث منتجات جديدة،التوسع في موقع المنتج،فتح فرع تجاري... إلخ وليس إعتقادا على إمتلاك مؤسسات قائمة.⁽²⁾

ويمكن تعريفه " بأنه إستخدام المؤسسة لوسائلها الخاصة من أجل تنمية وتطوير رقم أعمالها وهو ما يستدعي خلق أو فتح أسواق جديدة أو توسيع تشكيلة منتجات المؤسسة للزبائن"⁽³⁾

وعرف بأنه "عملية ذاتية (من داخل المؤسسة) نتيجة الجهود الفردية للمؤسسة دون مشاركة أو تجمع مؤسسات أخرى"⁽⁴⁾

كما عرف أيضا بأنه "حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى إندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات." ومنه فالنمو الداخلي للمؤسسة هو حيازتها للأصول المنفصلة عن مكملات العملية الإنتاجية كاليد العاملة،والعلاقات التنظيمية الموجودة على مستوى المؤسسة وعليه فالحيازة هنا تخص

¹⁻ Gasmi Nacer **Déterminants de la croissance externe horizontale**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne 1998.p87

²⁻ عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، إستراتيجية نمو المؤسسة الإقتصادية الأشكال، الدوافع والتقييم"، مقال منشور في مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 5 العدد 01، 2013/06/30، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة سطيف 2 ص 107.

³⁻ Armand Dayane. "Mnuel de Gestion" V1: Edition Ellipses. AUF. PARIS . 1996.P207

⁴⁻ عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، إستراتيجية نمو المؤسسة الإقتصادية الأشكال، الدوافع والتقييم"، مرجع سبق ذكره، ص 107.

وسائل الإنتاج المنفصلة غير المدججة 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، إستثمارات معنوية.. الخ) تخرج مع ما تملكه المؤسسة من امكانيات لتحقيق النمو في النشاط. (1)

2-2 النمو الخارجي للمؤسسة La croissance Externe: إختلفت التعاريف التي تناولت

النمو الخارجي للمؤسسة من باحث لأخر ومن بين التعاريف نذكر:

عرف النمو الخارجي للمؤسسة على أنه " نمو المؤسسة من خلال الإستحواذ أو الإندماج" (2)

كما عرف على أنه " عملية خارجية من أجل زيادة حجم المؤسسة التعديل في خصائصها عن طريق التجمع مع مؤسسات أخرى أو الإستيلاء عليها" ومما سبق فالنمو الخارجي هو إمتلاك مؤسسات إقتصادية مستقلة أو الإندماج معها، وهو ما يبين لنا أهم شكلين للنمو الخارجي للمؤسسة الإقتصادية والمتمثلين في الإندماج والإستحواذ (3).

كما عرف أيضا النمو الخارجي للمؤسسة بمعناه الواسع على أنه مرتبط بمفهوم الحيازة فعرف على أنه عمليات الحيازة لإجمالي الأصول المادية المستعملة (والتي سبق و أن إستخدمت من قبل مؤسسة أخرى) أو الحيازة الشبه كلية لرأس مال مؤسسة من طرف أخرى (4).

¹- إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة من منطلق المفاضلة بينهما"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة مقال منشور في مجلة الباحث العدد 06 سنة 2008 ص 37.

²- Armand Dayane. "Mnuel de Gestion" V1:Edition Ellipses.AUF.PARIS . 1996.P207

³- عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، إستراتيجية نمو المؤسسة الإقتصادية الأشكال، الدوافع والتقييم"، مرجع سبق ذكره، ص 113/112.

⁴- إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة من منطلق المفاضلة بينهما"، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ثانيا: الإتجاهات النظرية لتحديد مفهوم نمو المؤسسة: ويمكننا التمييز في هذا المجال بين إثنين من الإتجاهات فنجد الإتجاهات الإقتصادية المحددة لمفهوم نمو المؤسسة ونجد الإتجاهات التسييرية وسنتطرق لكليهما بشيء من التفصيل كما يلي:

1- الإتجاهات الإقتصادية لتحديد مفهوم نمو المؤسسة:

1-1 النظرية الإقتصادية التقليدية(الكلاسيكية):

تَطَرَّقَ **E.T.Penrose** (1963) في كتابه "عوامل، شروط و آليات نمو المؤسسة" لأساسيات النظرية الاقتصادية للنمو معتمداً في تحليله على النظرية التقليدية الجديدة (*La théorie néoclassique*) التي تدرس العلاقة بين المؤسسة و السوق و سبل تحقيق التوازن العام بين الأسواق و المنتجات و عوامل الإنتاج.

و عرّف **Penrose** نمو المؤسسة على أنه سلوك التعاضم و ما يُخْلَفُه من انعكاسات فسلوك التعاضم هو الارتفاع في العوامل الكمية (الارتفاع في: حجم الإنتاج، اليد العاملة الحصة السوقية القيمة المضافة، رقم الأعمال، الصادرات... إلخ)، أما الانعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية (التغير في الهيكل، طبيعة النشاط، نمط التسيير... إلخ).

استندت هذه النظرية في تعريفها للنمو على فكرة الحجم، حيث تنص على وجود حجم أمثل بدلالة عوامل الإنتاج يتحقق تحت تأثير كل من:

✓ مردودية العوامل (**Le rendement factoriel**): هو العلاقة التي تربط الارتفاع في

حجم الإنتاج بارتفاع أحد عوامل الإنتاج و ثبات العوامل الأخرى، حيث ينمو الإنتاج نتيجة لارتفاع عامل العمل و هي مرحلة الإيراد العملي المتزايد، ثم يتوجّه نحو الاستقرار فالانخفاض رغم الزيادة في متغير العمل و هي مرحلة مردودية العوامل المتناقصة.⁽¹⁾

✓ وفورات الحجم (**Les économies d'échelle**): على المؤسسة أن تستغل مرحلة

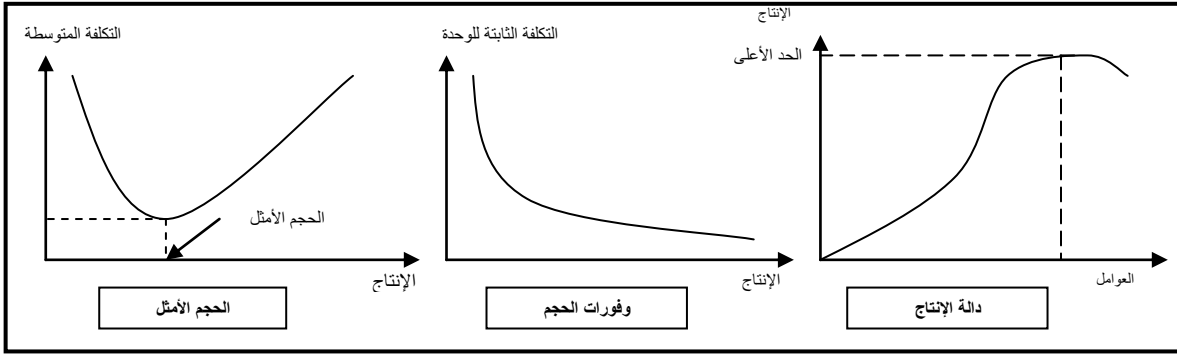
المردودية المتزايدة لعوامل الإنتاج لتحقيق وفورات في التكلفة نتيجة للارتفاع في الحجم، حيث تتمكّن المؤسسة من توزيع تكاليفها الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج، و هو ما

¹ إلباس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية" ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، مخبر آداء المؤسسات والإقتصاديات في ظل العولمة ، جامعة ورقلة ، ص2.

يُعرف بوفورات الحجم المتزايدة، و يستمر الانخفاض في التكاليف كلما زاد الإنتاج إلى أن يصل إلى مرحلة اقتصاديات الحجم المتناقصة عندها لا يكون للزيادة في الحجم نفس التأثير على التكاليف الثابتة الوحودية.

إذن فالحجم الأمثل يتحقق عندما يصل كل من مردودية العوامل و عامل وفورات الحجم إلى حددهما الأعلى، أي عندما تكون التكلفة المتوسطة في حدها الأدنى بعبارة أخرى فالمؤسسة تتوجّه نحو الزيادة في الإنتاج تحت قيد التكلفة و هدف تعظيم الربح بمعنى أنها لن تلجأ إلى الزيادة في الإنتاج إلا إذا كانت الوحدات الإضافية تنتج إيراداً إضافياً (الإيراد الحدي) يفوق التكلفة الإضافية (التكلفة الحدية) في ظل القيود التقنية على الإنتاج⁽¹⁾.

الشكل 08 الحجم الأمثل للمؤسسة بين قيود التكلفة و هدف تعظيم الربح



يُضيف E.T. Penrose (1963) أن النظرية الاقتصادية التقليدية تعتبر النمو ظاهرة كمية متعدّدة الأبعاد، فالمؤسسة تبحث عن الحجم المناسب في ظل الشروط المذكورة سابقاً، لذلك تنتقل من حجم لآخر بحثاً عن الامتيازات التي يُوقّرها الحجم المنتظر، و من جهة أخرى تتخلّص من القيود و العقبات التي ميّزت حجمها السابق.

بذلك تمكّن هذا التحليل من إبراز دور الحجم كعامل أساسي لدراسة النمو باعتبار أن التغيير في حجم المؤسسة ما هو إلا شكل من أشكال النمو، إلا أنه لا يخلو من كثرة الانتقادات و التي نذكر منها ما يلي:

✓ إهمال النظرية الاقتصادية التقليدية للسياق الداخلي للنمو جعلها قاصرة في تحليل جوانبه الكيفية فهي لا تهتم بالتغيّرات الداخلية كأنشطة البحث و التطوير، إعادة هيكلة

¹ - إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره ، ص2.

الوظائف، تدقق المعلومات و أشكال الاتصال، تنظيم عمليات الإنتاج، إنشاء وحدات جديدة، ذلك لأنها تنطلق من فرضية مفادها أنّ المؤسسة عبارة عن عُلبة سوداء (Une boîte noire) تُعرف فقط، حسب (1995) B. Coriat et O. Weintein بالعناصر الكمية التي تعبّر حدودها فهي مجرد وحدة تُحوّل المدخلات (اليد العاملة و رأس المال) إلى مُخرجات (سلع و خدمات) لذلك فلا أهمية للتفاصيل الداخلية؛

✓ تنطلق هذه التّظرية من عدة افتراضات تُناقض مُجتمعة الواقع الاقتصادي الحالي، حيث تفترض أن تنشيط المؤسسة في سوق يتميّز بـ: المنافسة التامة، تكافؤ المنافسين، حرية الدخول و الخروج من و إلى السّوق، المنافسة تقوم على السّعر فقط بسبب تجانس المنتجات، حرية انتقال عوامل الإنتاج من مؤسسة لأخرى، مجّانية المعلومات و تداولها حول السّعر و العرض و الطلب في السوق؛

✓ إن فرضية المنافسة الحرّة و التامة توحي بأنّ النمو عبارة عن ظاهرة سلبية من المنظور الكلي و يعود ذلك إلى فرضية سعر التّوازن في السّوق، و بالتالي فالنمو في حجم المؤسسة حسب هذه الفرضية لن يتحقّق إلا في حالة الخلل في التوازن. و نتيجةً لما سبق نجد أنّ الإطار النظري لهذا التحليل تميّز بالسّكون، بحيث لم ينسجم مع الخاصية الحركية و التطوّرية للنمو، و عليه كان لا بد من تطويره و دمج العناصر المهملة فيه كالتطوّر الداخلي للمؤسسة و دور المحيط الخارجي في التأثير في مكوّناتها⁽¹⁾.

1-2- نظرية دورة حياة المؤسسة:

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

من هذا المنطلق جاءت نظرية دورة الحياة لتجاوز التحليل السّاكن الذي ميّز النظرية الاقتصادية التقليدية، و ذلك من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدئه على نظرية الأنظمة لـ

¹ إلباس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره ،ص2،ص3

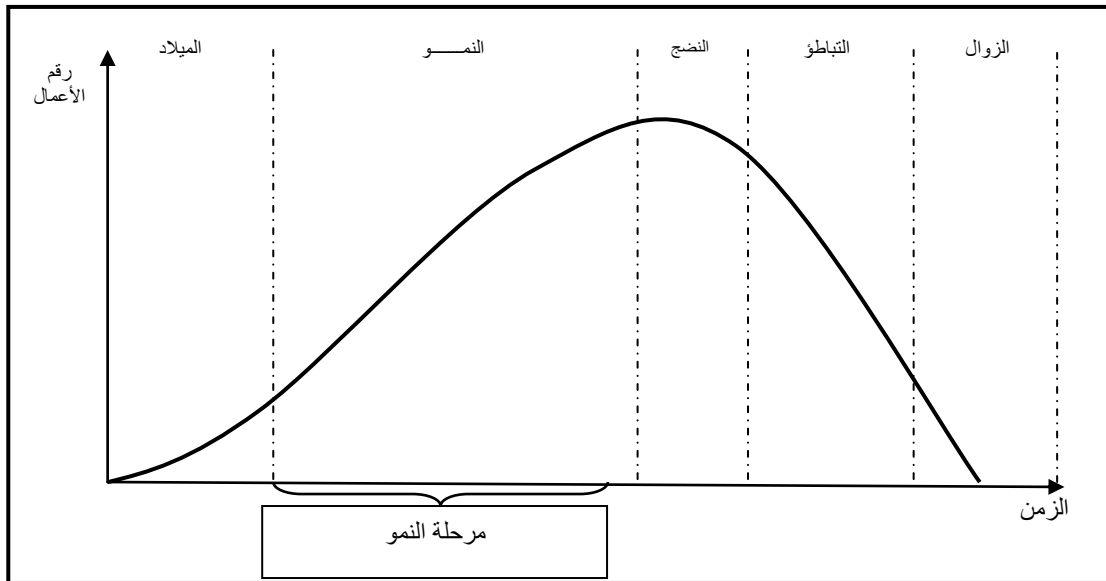
(1973) Bertalanffy التي تُحاكي المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته، حيث انطلق من فكرة مفادها أنّ المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يُمارس كل منهما الفعل و رد الفعل تجاه الآخر.

و من هنا انبثقت نظرية دورة الحياة و لعبت دوراً هاماً في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة و ظهر ذلك من خلال أعمال كل من (Bazire 1976)، (Greiner 1977)، (Churchill 1983)، (Adizes 1991) و الذين اعتبروا في أعمالهم أن تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل:

- الميلاد، و تُمثّل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية؛
- النمو، و هو تلك المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل مُنظّم و مُهيكل؛
- النضج، يُمثّل غالباً المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها؛
- التباطؤ، و هي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال؛
- الزوال، يُجسّد موت المؤسسة و اختفائها.

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

الشكل 09: موضع النمو من دورة حياة المؤسسة



أسهم نموذج دورة الحياة في إعطاء قراءة شاملة لنمو المؤسسة، حيث يُظهر المؤشرات التي تفسر خصائص السلوك التطوري في كل مرحلة من دورة الحياة، و بها نستطيع تشخيص النمو استناداً إلى وضعية المؤسسة (الحجم، مستوى الخبرة، العلاقة مع المحيط علاقة المالكين بالمسيرين)، الخصائص التنظيمية (الهيكل التنظيمي، أسلوب اتخاذ القرار، تدفق المعلومات، درجة المركزية أو اللامركزية)، القدرات الإبداعية الإستراتيجية، الوضعية السوقية.

الفكرة الأساسية حول النمو التي جاءت بها نظرية دورة الحياة هو أنّ المؤسسة لن تستطيع التطور و النمو دون تفاعل مع تأثيرات محيطها الخارجي و على هذا الأساس نستطيع أن نُعرّف النمو على أنه التطور المستمر في قدرات النظام بشكل يُمكنه من الاستجابة و التأقلم مع سلوك مكونات بيئته الخارجية لتحقيق هدفه العام⁽¹⁾.

1-3- نظرية التطور الداخلي:

رغم الإسهامات التي جاءت بها النظرية السابقة، إلا أنّها تظل غير كافية في نظر الكثير من المحلّلين و على رأسهم (1963) E.T. Penrose الذي قام بإعداد تصوّر جديد سماه النظرية عامة للنمو تقوم على أساس التطور الداخلي للنمو، بحيث ترفض فكرة وجود الحجم الأمثل، بسبب عدم إمكانية التحديد المسبق للسقف الأعلى الذي يُمكن أن يبلغه معدل النمو.

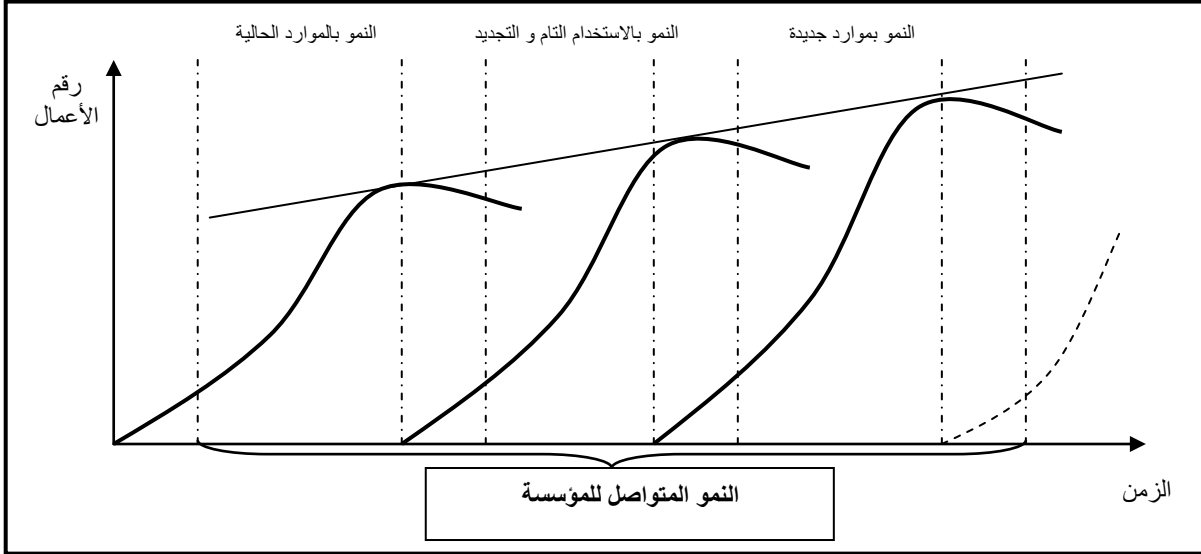
إنّ الطرح النظري لهذا التحليل يستند إلى دور موارد المؤسسة في إتاحة إمكانيات النمو، حيث أن الوفرة في الموارد تؤدي إلى اللامحدودية في معدّل النمو التي تود المؤسسة تحقيقه خلال فترة زمنية معينة و يُبرّر النمو في هذه الحالة إما بحاجة المؤسسة لاستخدام الموارد الفائضة أو بهدف حيازة موارد جديدة باستخدام عوامل الإنتاج التي خلّفتها الأنشطة السابقة، و بهذا الشكل يتحقّق النمو المتواصل.

و من هذا المنطلق رفض (1963) E.T. Penrose تشبيه تطور المؤسسة بدورة حياة الكائن الحي فهذا الأخير لا يستطيع التطور فوق حد زمني معين مهما كانت إمكانياته أو موارده في حين أنّ المؤسسة الاقتصادية تستطيع أن تُحقّق النمو المستمر و المتواصل، و ذلك بفضل القدرة على تجديد مواردها كلما اتجه نشاطها الحالي نحو التباطؤ، و على عكس الكائن الحي كذلك، تستطيع

¹ إلباس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص4،3

المؤسسة أن تختفي من الحياة الاقتصادية لتظهر بشكل جديد نتيجة لتوظيف الموارد السابقة في أنشطة جديدة، و هذا ما يوضحه⁽¹⁾. الشكل التالي:

الشكل 10 : مراحل النمو المتواصل للمؤسسة



و منه نستنتج أنّ النمو عملية مُستمرة و متواصلة لا تتأثر بالحاجز الزمني للنشاط الحالي و ذلك إذا توقّرت الرّغبة و القدرة على استخدام الموارد في الأنشطة الحالية و توظيف الفائض منها في أنشطة أخرى كلما اتّجهت نحو الاضمحلال و هو ما يُوصف بمرونة الموارد.

و يُضيف *Penrose* إن مُبرّر الاستخدام التام للموارد لا يكفي وحده لتحقيق النمو المتواصل ما لم يقتزن بقدرة المؤسسة على تطوير قدراتها الإبداعية و تنمية المعارف و المهارات الفردية و الجماعية، فتنمية و تجديد الموارد لا تتم حسبه إلا بامتلاك الفريق المسير للمهارات و الخبرة الكافية و قدرتهم على تشخيص المحيط و معطيات السوق، أما *Chandler (1990)* فاشتراط إلى جانب القدرة على استخدام و تجديد الموارد، توقُّر القدرات التنظيمية و استغلال التطوُّر التقني لتحقيق وفورات الحجم بالإضافة إلى توقُّر الخبرة و الإمكانيات المعرفية لدى المسيرين⁽¹⁾.

وعليه يمكن وضع الأطر النظرية لنمو المؤسسة على ضوء النظريات السابقة في ثلاث اتجاهات هي:

⁻¹ إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص5.

⁻¹ إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص4 ص5.

- الاتجاه الأول: يعتبر نمو المؤسسة عبارة عن تعيّر تدريجي في الحجم ينتهي بتحقيق الحجم الأمثل عندما يصل منحنى التكلفة المتوسطة لدالة الإنتاج إلى مستواه الأدنى بهدف تعظيم الربح؛
- الاتجاه الثاني: يعتبره أحد مراحل تطور المؤسسة و المتمثل في مرحلة النمو من دورة حياتها؛
- الاتجاه الثالث: هو شكل من أشكال التطور الداخلي للمؤسسة، الناتج عن استخدام مواردها الداخلية بشكل مرن و غير محدود في تنمية حجمها⁽¹⁾.

2- الاتجاهات التسييرية لتحديد مفهوم نمو المؤسسة:

كان هناك اختلاف كبير للكتاب والمفكرين في رؤيتهم لظاهرة النمو و اختلفت هذه الرؤى لعدة اعتبارات منها يعود لطبيعة ظاهرة نمو المؤسسة المتعددة الأبعاد، و بعضها الآخر بسبب اختلاف وجهات النظر التي يُعرّف بناء عليها، وسنحاول فيما يلي التطرق لأهم الاتجاهات التي حاولت دراسة النمو كظاهرة تطويرية و تفسير التأثيرات الناجمة عنها.

2-1- نموذج مراحل النمو لـ *Churchill et Lewis* (1983):

يرى كل من *Churchill et Lewis* أن نمو المؤسسة ظاهرة متتالية يمكن تجزئتها إلى مراحل متلاحقة تبدأ كل مرحلة منها بنهاية المرحلة التي تسبقها، و تنطبق هذه النظرة على كافة المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنشطتها، طبيعتها ومحيطها مع تركيزهما على مرحلة النمو، ووفقا لـ *Churchill et Lewis* يُمّر النمو بخمس مراحل تبدأ بمرحلة التصميم و الإنشاء و تنتهي عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج، و ذلك اعتماداً على محور أفقي يُمثل عُمر المؤسسة و محور عمودي يُمثل كل من الحجم و التنوع و درجة التعقيد:

- مرحلة التصميم و الإنشاء: في هذه المرحلة المؤسسة عبارة عن فكرة تنمو وتتطور لتصبح مشروعاً يُحدّد طبيعة و نوعية نشاط المؤسسة و مصادر تمويلها و شكلها القانوني و استثماراتها بعدها يقوم اصحاب المؤسسة بالتخطيط بي وضع الخطة و تجسيدها واقعياً

¹- إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره ،ص5.

وتكون بداية نشاط المؤسسة بالتركيز على المستهلكين ذوي الدخل المحدود وذلك بتوجيه منتجاتها إليهم⁽¹⁾.

■ **مرحلة البقاء:** وتعتبر هذه المرحلة من بين أهم المراحل و يتوقّف ذلك على قدرات المؤسّس على تسيير هذه المرحلة الحرجة، بحيث يتوقّف نجاح المؤسسة على تجاوزها و تتمثل في مرحلة بداية الأنشطة الاقتصادية و الظهور الأول في السوق، أما الهدف الأساسي للمؤسّسين هو بلوغ عتبة المردودية أي تغطية التكاليف الإجمالية و مراقبة الخزينة.

■ **مرحلة "المردودية-الاستقرارية":** بعد النجاح في تجاوز المرحلتين السابقتين مرحلة الإنطلاق و تحديّ البقاء تأتي مرحلة تحقيق الأرباح و تجاوز عتبة المردودية بفضل الارتفاع التدريجي لرقم الأعمال والإخفاض في التكلفة وهذا يؤدي إلى زيادة حجم المؤسسة مما يؤدي إلى توظيف مسيرين جدد تُوكّل لهم مهمة تسيير الأنشطة العملية بينما يكتفي المؤسسون بمهام القيادة والمحافظة على هذا الوضع حتى تتوفّر الظروف المناسبة لتحقيق بما يحقق فرص نمو كبيرة.

■ **مرحلة "المردودية-النمو":** في هذه المرحلة النمو و يظهر التحديّ الحقيقي للمؤسسة في البحث عن الطرق والأساليب في تسيير التطوّرات الكمية و النوعية للمؤسسة و ذلك بتفعيل أنظمة التخطيط و المراقبة و التي تتولّى مهام إيجاد الحل لمشكل جوهري في هذه المرحلة ألا وهو مشكل تمويل النمو وهل يكون تمويله باللجوء إلى التمويل الذاتي أو اللجوء للاستدانة⁽²⁾.

■ **مرحلة الإقلاع:** إنّ النجاح الذي تحقّقه المؤسسة في بداية نموها ونشاطها يؤدي إلى تراكم النتائج الإيجابية و التي تُستثمر بدورها في تحقيق أهداف النمو و هو ما يُعرّف بمرحلة الإقلاع و التي تتميز بتسارع وتيرة النمو و تزداد معها القيود المفروضة على المؤسسة ، بالإضافة إلى ارتفاع المخاطر المالية بسبب اللجوء إلى الاستدانة، كما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة مخاطر خارجية ناتجة عن تدويل النشاط و الاستثمار في مناطق مختلفة و المسايرة الأوضاع الجديدة يقوم المسيرين بتغييرات هيكلية أهمّها التحوّل نحو اللامركزية في التنظيم و تطبيق أنظمة التخطيط و المراقبة على كافة الأقسام ضماناً لاستقلاليتها في تحقيق الأهداف

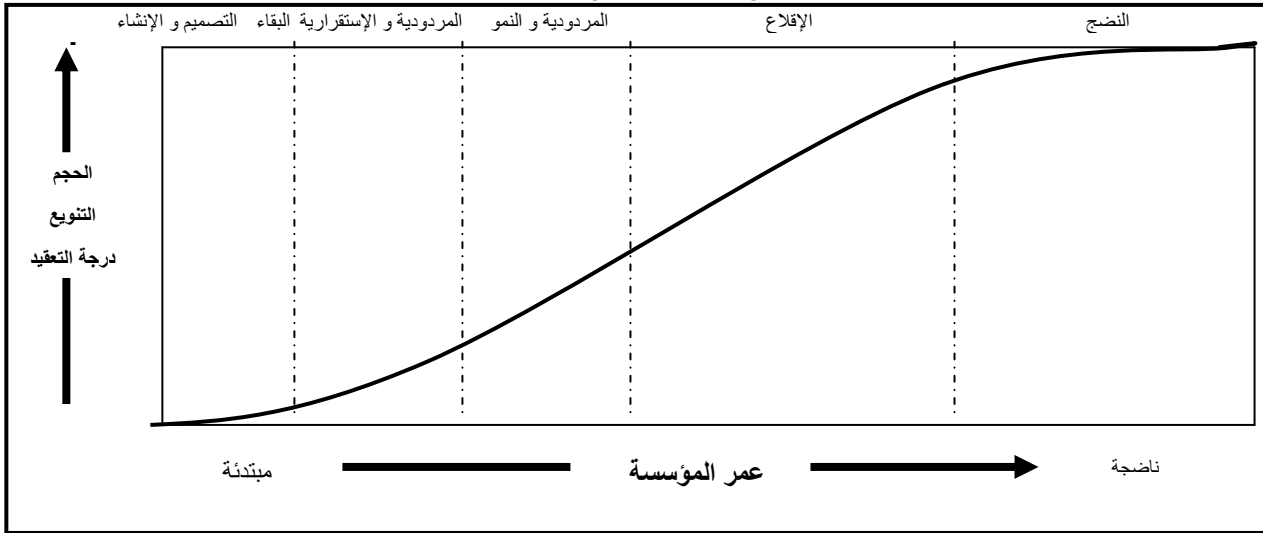
¹- Churchill c-n et Lewis v-1 "Les cinq stades d'évolution d'un PME", Harvard- l'expansion, Automne, 1983, P 51.

²- كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" هل يمكن إعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية"، مرجع سبق ذكره ص 61، ص 62.

الفرعية و ماهو جدير بالذكر في هذه المرحلة وهو أن فشل المسيرين في إدارة هذه المرحلة من الممكن أن يؤدي إلى نتائج وخيمة تصل حد الإفلاس في بعض الأحيان⁽¹⁾.

■ **مرحلة النضج:** ويمكن اعتبارها مرحلة بداية نهاية النمو حيث يكون معدل النمو مستقرا مع الاستمرار في تحصيل النتائج الإيجابية للمرحلة السابقة و تظهر هنا إشكالية تسيير الأرباح المالية و تصل المؤسسة إلى أقصى درجات التعقيد في التنسيق بين الأنشطة كما يصل حجمها إلى مستوى غير مسبوق، إثر ذلك تتوجه نحو تنويع الأنشطة و الاستثمار في تقنيات المراقبة و التسيير و استخدام أكثر الهياكل التنظيمية لامركزية، أما المخاطر المتعلقة بارتفاع الحجم فتكمن خصوصاً في الجمود و اللامرونة و التي وصفهما Churchill et Lewis بمخطر **تَجُرُّ المؤسسة (Risque de fossilisation)** و الذي يؤدي حسبهما إلى قلة الإبداع بسبب تعدد الأنشطة، الأمر الذي يستدعي إعادة غرس روح المقالة من جديد في أعضاء التنظيم لضمان الاستمرارية⁽²⁾.

الشكل 11 : مراحل نمو المؤسسة



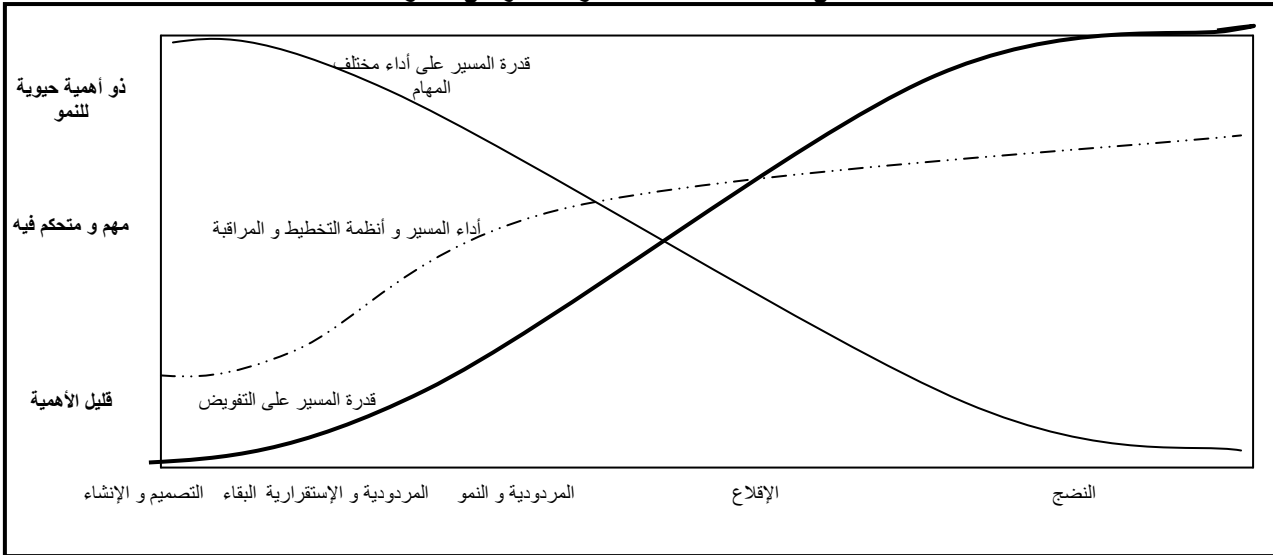
.Blay,O-T, *Economie d'entreprise – Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, Economica, المصدر 2000, page157

¹ كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية"، مرجع سبق ذكره ص 62، ص63

² كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية"، مرجع سبق ذكره ص 63.

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح هذه الظاهرة في العلاقة الطردية التي تربط عُمر المؤسسة بحجمها و تنوع أنشطتها و درجة تعقيد عمليات تسييرها فكلما زاد عمر المؤسسة كلما ارتفع حجمها و ارتفع لجوؤها إلى تنوع أنشطتها و منتجاتها و كلما زاد ذلك من درجة التعقيد في تسيير الأنظمة الداخلية، و تتنامى معها ضرورة إيجاد حلول للمعضلة التسييرية و التي نوضح تطورها بدلالة مراحل النمو من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل 12 احتياجات التسيير تبعاً لمراحل النمو



المصدر : Blay, O-T, op cit, Page 157.

من خلال الشكل السابق تحديات العملية التسييرية و التي تتغير أهميتها تبعاً لمراحل تطور النمو و التي حصرتها Churchil et Lewis في ثلاث نقاط⁽¹⁾:

■ قدرة المسير على أداء مختلف المهام: في بداية النمو يُشرف المسير المؤسس على كافة الأنشطة بسبب قلة الحجم ثم ما تلبث أن تنخفض قدراته على الإشراف الكلي عليها كلما زاد حجمها بحيث تنقل الصلاحيات و تنحصر مهمة كل مسؤول في إطار اختصاص مُحدّد؛

■ قدرة المسير على التفويض: بسبب التنامي في الحجم و ارتفاع درجة التعقيد بين الأنشطة يضطر المؤسس و بشكل تدريجي إلى التنازل عن أجزاء من صلاحياته للمسيرين المساعدين الذين تُوكل لهم مسؤوليات و مهام عملية يتنازلون عن جزء منها بدورهم إلى إطارات

¹ إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية" ، مرجع سبق ذكره ، ص7.

مسيرة كلما زاد حجم النشاط و تنفرد الإطارات العليا بالقرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية.

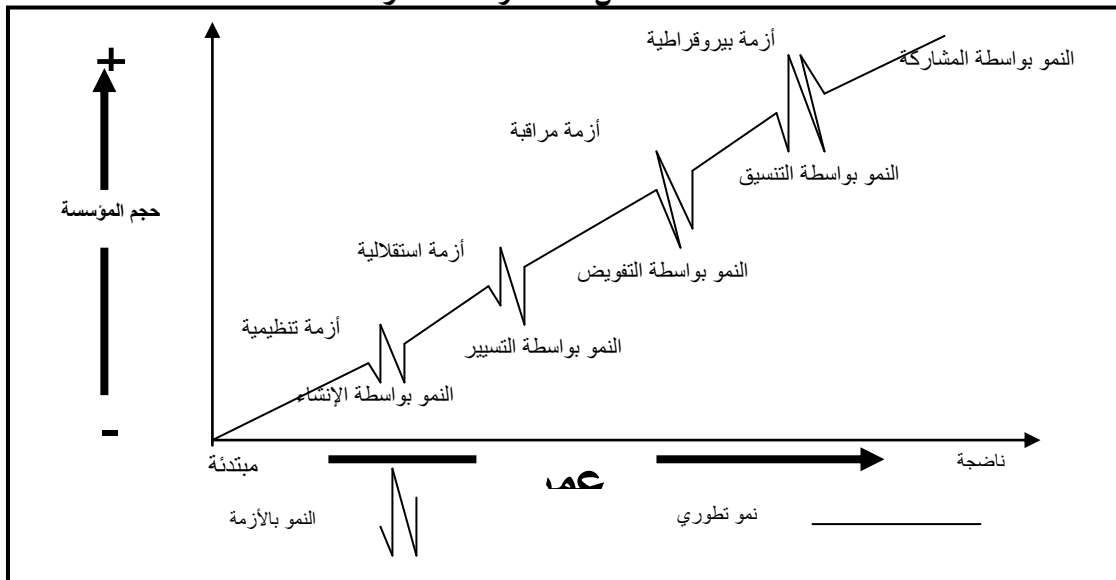
■ دور المسير و أنظمة التخطيط و المراقبة: يتمثل التحدي الثالث في علاقة المسير و أنظمة التخطيط و المراقبة بمراحل تطور النمو، إذ يبين المنحنى البياني أنه كلما زادت وتيرة النمو كلما زادت معها الحاجة إلى قدرات المسير على التجاوب و التفاعل مع التغيرات المتسارعة لعناصر المحيط و التطور الداخلي للأنشطة، و هذا يتطلب توفر أنظمة للتخطيط و المراقبة تعمل على تسطير أهداف النمو ثم مراقبة مطابقتها للإنجازات المحققة و تصحيح الانحرافات.

2-2- نموذج أزمات النمو لـ Greiner :

على عكس النموذج التطوري لـ *Churchill et Lewis* الذين اعتبروا النمو ظاهرة تطويرية مستمرة، ذهب *Greiner (1977)* إلى اعتبارها ظاهرة مستمرة تتخللها أزمات متقطعة عبر عدة مراحل بحيث تتسبب كل أزمة في إحداث تغييرات هيكلية و تنظيمية في بنية المؤسسة.

عدّد *Greiner* في نموذجه أربع أزمات متعاقبة، حيث تختص كل مرحلة من مراحل النمو بأزمة معينة تنتهي بإيجاد حلول إدارية لينطلق النشاط من جديد في نمو مستمر ينتهي بأزمة أخرى إلى أن يصل النمو إلى مرحلة الاستقرار و الشكل التالي يوضح هذه الظاهرة:

الشكل 13: أزمات النمو



المصدر Blay,O-T, op cit, Page 158

- **أزمة تنظيمية:** بعد إنشاء المؤسسة و انطلاقها في النشاط يتعرّض المديرون المؤسسون لأزمة تتمثل في تداخل المسؤوليات و المهام من جهة و الأنشطة من جهة أخرى مما يُسبب أزمة تنظيمية تنتهي بنمو النشاط و تدخل المديرين لإعداد هيكل تنظيمي يُقسّم فيه النشاط إلى وظائف و تُوزع فيه المسؤوليات بين المديرين و تخرج المؤسسة من حالة التداخل في الاختصاصات لتواصل نموها من جديد؛
- **أزمة استقلالية:** بعد تشكيل الهيكل التنظيمي تُواصل المؤسسة نموها و تزداد معه تعدد الأنشطة و تعقدها و تشهد المؤسسة في هذه المرحلة عدة صعوبات في التسيير الشامل للأنشطة من طرف الإدارة العامة، بسبب عدم إمكانية التخصص في كافة الوظائف، و يعود ذلك إلى ضخامة و تسارع العمليات بسبب النمو المتزايد، عندها تظهر الحاجة إلى تفويض صلاحيات التسيير بمنح استقلالية لمديري الأنشطة الفرعية دون الرجوع في كل مرة للإدارة العامة؛
- ✓ **أزمة مراقبة:** إن منح استقلالية اتخاذ القرار للأنشطة الفرعية يزداد كلما اتسع حجمها و هذا يضع الإدارة أمام تحدّي جديد يتمثل في صعوبة المراقبة الشاملة لهذه الأنشطة و تدخل المؤسسة من جديد في "أزمة مراقبة" ناتجة عن تفكيك سلطة اتخاذ القرار، مما يجعل السلطة المركزية في حالة إعاقة تجاه تحديد مساهمة كل نشاط في تحقيق الهدف العام، إلا أن هذه الأزمة ما تلبث أن تزول بمجرد شروع المؤسسة في إنشاء أنظمة للمراقبة الفرعية و التنسيق بينها بهدف تعظيم مساهماتها على المستوى الإجمالي للنظام؛
- **أزمة بيروقراطية:** عندما يصل حجم النشاط إلى مستوى قياسي مقارنة بالمراحل السابقة تظهر على المؤسسة أعراض اللامرونة في التسيير و الثقل في أداء المسؤوليات و المهام و تدقق المعلومات الضرورية لاتخاذ مختلف القرارات و هي الحالة التي عرفها **Greiner** بـ "الأزمة البيروقراطية" و التي تستدعي اتخاذ عدة تدابير لتجاوزها، و أكثرها استخداماً بين المؤسسات الكبيرة و المجمّعات يتمثل في إدماج أهداف المديرين مع الأهداف العامة المؤسسة و يتخذ ذلك عدة أشكال منها تحويل أجور الإطارات المسيرة إلى نسبة متفق عليها من الأرباح المحققة أو رقم الأعمال، و هذا يرفع من أدائهم و تجاوزهم مع

المسؤوليات التي أوكلت إليهم، كما يؤدي ذلك إلى تفعيل المراقبة الذاتية للمستخدمين و تنمية رُوح الجماعة بين أفراد التنظيم⁽¹⁾.

ثالثاً: فرص نمو المؤسسة:

إن نجاح أي مؤسسة إقتصادية مرتبط إلى حد بعيد بمدى تعاملها مع البيئة التي تنشط فيها ومدى تكيفها معها داخليا وخارجيا محليا ودوليا ، لذا أصبحت بيئة المؤسسة أو محيطها يكتسي أهمية بالغة إذ أن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة سواء البيئة الخارجية أو الداخلية من مهام المسيرين ويكون ذلك من خلال دراسة المتغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها في المؤسسة ومما لا شك فيه فإن دراسة هذه المتغيرات يتيح للمؤسسة فرصا للنمو ما عليها إلا إستغلالها والإستفادة منها ونقاط الضعف وإيجاد الحلول المناسبة لها ومواجهتها.

1- فرص النمو التي تتيحها بيئة المؤسسة: ويمكننا إيجاز الفرص التي يتيحها محيط

المؤسسة فيما يلي⁽¹⁾:

✓ **خلق منتجات جديدة:** يعد نجاح المؤسسة في خلق منتجات بديلة لمنتجاتها التي إنخفض الطلب عليها عاملا يُقوي مكانتها السوقية و التنافسية و يمنح لها فُرصاً متعاقبة لتحقيق النمو و لو عدنا إلى تحليل دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات نتيجة لتشبع السوق بالمنتج الحالي و عند هذا الوضع تستعد المؤسسة لتصميم و طرح منتج جديد.

✓ **النمو الاقتصادي:** إن النمو الاقتصادي الكلي يرتبط ارتباطاً تبادلياً بنمو المؤسسات فكلاهما يؤدي إلى الآخر، فارتفاع الناتج الداخلي الإجمالي يكون نتيجة لأداء المؤسسات على مستوى تحقيقها للقيمة المضافة المتأنية أصلاً عن ارتفاع رقم الأعمال و/أو تحكُّم المؤسسة في استهلاكاتها الوسيطة، هذا النمو الاقتصادي المحقق يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يؤدي إلى تنشيط الطلب العام و الذي يُكوِّنُ فرصة مناسبة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها و بالتالي تحقيق النمو

¹⁻ إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره ،ص7،ص8.

¹⁻ إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره ،ص9

✓ **تغيّر أذواق المستهلكين:** من بين الفرص المتاحة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها هو التغيّر في أذواق المستهلكين بفعل تنامي الأعمال الترويجية والإشهار، يتوقّف ذلك على قدراتها الإبداعية ومراقبتها لسلوك المستهلكين و توقع التغيّرات المحتملة لأذواقهم و دوافع الشراء لديهم و تطوّر احتياجاتهم، على إثر ذلك تتمكّن المؤسسة من تقديم عروض تتناسب مع كمية و نوعية الطلب في السوق.

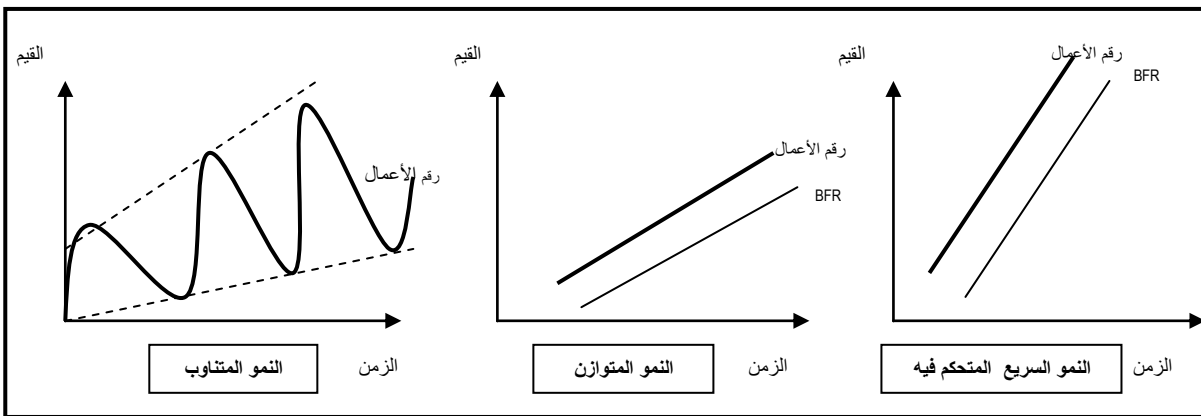
رابعاً: الحالات المختلفة للنمو بين المؤسسات:

إنه لتحليل ظاهرة النمو في المؤسسات يتم الإعتماد على المقاربة المالية بإعتبارها أكثر المقاربات استخداماً و يعود ذلك لأهمية الوظيفة المالية في تحقيق نمو المؤسسة من جهة و حساسية هذه الوظيفة للتأثيرات السلبية للنمو إن حدثت كالعجز في الخزينة و مخاطر الإفلاس من جهة أخرى، و تفادياً لذلك و حرصاً على تحقيق النمو الطبيعي يقوم المحلّل المالي بتشخيص الوضع المالي باستخدام مجموعة من المؤشرات يتعرّف من خلالها المحلّل على الحالات الممكنة للنمو و التي تُقسّمها فيما يلي إلى حالات النمو الطبيعية ونجد فيها (النمو المتوازن، النمو المتناوب، النمو السريع المتحكم فيه) و حالات النمو المرضية⁽¹⁾ ونجد فيها (النمو المتسارع غير المتحكم فيه والنمو المتباطئ)

1- حالات النمو الطبيعية:

هي تلك الحالات التي لا يؤدّي فيها النمو إلى انعكاسات سلبية على مستوى الجمّعات المالية، حيث يرافق النمو حالة من التوازن المالي على مستوى الخزينة و المردودية و حجم الاستدانة و أهمها النمو المتوازن، النمو المتسارع المتحكم فيه النمو المتناوب الممثّلة في الشكل البياني التالي:

الشكل 14 الحالات الطبيعية للنمو



المصدر: إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص9

¹ إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص9

1-1 النمو المتوازن:

و هو الحالة المثلى للنمو، تُعرَّف فيها الوضعية المالية توازنًا تاماً حيث يتوافق نمو رقم الأعمال مع مستوى الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال (BFR_{ex}) من جهة، و القيود المالية التي تفرضها البيئة المالية من جهة أخرى كما تكون الخزينة في حالة توازن تتوقَّر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الإنفاق المتزايد في هذه الحالة، و يتحقَّق ذلك بتغطية الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE) للاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال، كما يكون حجم الاستدانة في مستوى يتناسب مع قيود الهيكل المالي و مستوى الربحية و حجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية النمو في النشاط.

1-2- النمو المتسارع المتحكم فيه:

إن المؤسسات الكبيرة التي تنشط في سوق واعدة أكثر قدرة من غيرها على التحكم في النمو المتسارع، و يعود ذلك إلى الطلب الكبير و المتزايد على منتجاتها و هو ما يعكسه الارتفاع السريع في رقم الأعمال، و هذا ما يضع المؤسسة أمام تحدّي مجازاة التسارع في النمو و ذلك بالاستجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال على مستوى الوضعية المالية.

و يمكن مراقبة التأثيرات المالية الناجمة عن النمو عن طريق الاستعانة بالعلاقات التي تقيس الارتباط بين النمو و انعكاساته و منها:

■ العلاقة العكسية بين معدل نمو رقم الأعمال و نمو الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال؛

■ العلاقة العكسية بين النمو في حجم الاستثمارات و مستوى الخزينة؛

■ العلاقة بين نمو رقم الأعمال و مستوى الخزينة؛

■ العلاقة بين نمو رقم الأعمال و مستوى المردودية؛

■ العلاقة الطردية بين نمو رقم الأعمال و مستوى الاستدانة؛

■ العلاقة الطردية بين نمو رقم الأعمال و حجم الاستثمارات.

و عليه فإن نجاح نمو المؤسسة يكمن في الحفاظ على ثبات هذه العلاقات مما يجعلها تستجيب لقيود التوازن المالي و تكون بذلك قد حققت نمواً متسارعاً مُتَحَكِّماً فيه⁽¹⁾.

1-3 النمو المتناوب:

هو إحدى مظاهر النمو في بعض الأنشطة التي تتميز منتجاتها بفصلية الاستهلاك و ذلك إما بسبب طبيعتها و مواعيد إنتاجها و تسويقها، و هنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى، و على هذا الأساس يأخذ رقم الأعمال مستوى تناوبياً خلال الدورة فيكون مرتفعاً أو متوسطاً في بعض الفترات و مُنخفِضاً أو مُنعدماً في فترات أخرى. و نتيجة لذلك تتأثر مختلف مُكوّنات الدورة الاقتصادية حيث يُمكن قياس ذلك بمراقبة عدم الاستقرار في المؤشرات التالية:

- تذبذب في رقم الأعمال نتيجة للاضطراب في مستوى الطلب على المنتجات؛
- يأخذ الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال سلوكاً تناوبياً بسبب الظاهرة الفصلية لرقم الأعمال؛
- تذبذب في مستوى السيولة النقدية على مستوى الخزينة الناتج عن الاضطراب في استهلاك السيولة و تحصيلها بين فترات الذروة القصوى للنشاط و فترات الذروة الدنيا؛
- تذبذب في مستويات التكاليف المباشرة للنشاط و منها مصاريف المستخدمين و الاستهلاكات الوسيطة.

يفرض هذا النوع من النمو على المؤسسة تحدياً صعباً يتمثل في إيجاد أسلوب فعال لمراقبة التغيرات في مستوى النشاط حتى لا تؤثر الخاصية التناوبية على أهداف التوازن المالي و المردودية و كذا البحث عن النمط التنظيمي و التسييري الذي يتميز بالمرونة الكافية للتغلب على مختلف الصّعوبات⁽¹⁾.

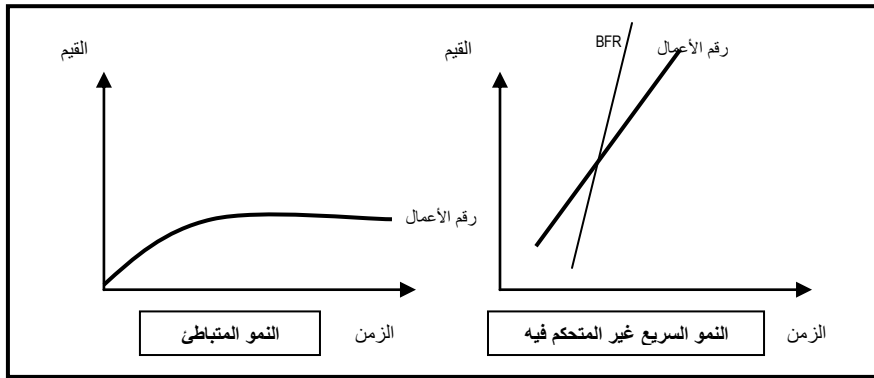
¹- إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص 10

¹- إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص 9

2- حالات النمو المرصية⁽¹⁾:

الشكل البياني التالي يُعرِّفنا بحالتين من حالات النمو غير المرغوب فيها و التي تُشكّل بالنسبة للمسير فحاً يجب تفاديه أو التخفيف من انعكاساته لو وقعت المؤسسة فيه، الحالة الأولى تُعرّف بالنمو السريع غير المتحكم فيه أو ما يصطلح عليها بحالة الهروب نحو الأمام، لأن له مظهراً إيجابياً في حين أن نتائجه عكسية على الوضعية المالية، أما الحالة الثانية و المتمثلة في النمو المتباطئ فلها مظهر سلبي و نتائجها كذلك و الشكل التالي يوضح الحالتين:

الشكل (15) الحالات المرصية للنمو



يعطي الشكل السابق فكرة عن المجال الأمثل للنمو، فلا النمو المتسارع مقبول لأنه يستنزف القدرات المالية للمؤسسة و يؤدي إلى نتائج عكسية، و لا النمو المتباطئ مقبول لأنه يجفّف منابع الإيرادات و يؤدي إلى تحقيق خسائر على مستوى النتيجة.

2-1- النمو المتسارع غير المتحكم فيه:

تُصنّف هذه الحالة ضمن الأخطاء الإستراتيجية التي عادة ما تقع فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظراً لقلّة خبرتها من جهة و الرغبة الشديدة في تحقيق النمو و الرفع من مستوى حصتها السوقية مقارنةً بالمنافسين من جهة أخرى، تُحدّث هذه الحالة عندما تدخل المؤسسة في عمليات واسعة للرفع من مستوى نشاطها فيرتفع رقم أعمالها بمستوى يفوق إمكاناتها المالية الحالية.

هذا الارتفاع الشديد في رقم الأعمال يؤدي إلى تنامي الاحتياجات المالية المتعلقة بدورة الاستغلال (ارتفاع حقوق العملاء و بطء دوران المخزونات)، في وقت تستهلك فيه المؤسسة

¹ إلياس بن ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص11ص12.

إجمالي سيولتها النقدية و نتيجة لذلك تقع في حالة عجز في الخزينة يؤدي بها في بعض الحالات إلى التوقف عن الدفع و ما قد ينتج عنه من احتمالات لإفلاس المؤسسة.

إذن فالنمو غير المتحكم فيه يؤدي إلى نتائج معاكسة تماماً للأهداف النظرية للنمو، و من ثمَّ يتوجَّب على متخذ القرار الاستراتيجي دراسة إمكانيات المؤسسة الحالية قبل التفكير في اتخاذ أي قرار يتعلَّق بالرفع في مستوى رقم الأعمال.

2-2- النمو المتباطئ:

يُشكِّل تباطؤ النمو الهاجس الأكبر لكل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها لأنَّه يمثل بداية نهاية تواجد أنشطتها الحالية في السوق، و زاد من حدة ذلك الظروف الاقتصادية العامة ومنها تدويل المنافسة، تباطؤ النمو الاقتصادي العالمي، ارتفاع وتيرة التطور التقني، حيث أحدثت هذه الظروف تأثيرات سلبية على مدة حياة المنتجات و جعلها تختفي من الأسواق بشكلٍ أسرع مما كان عليه الأمر في سنوات الإقلاع الاقتصادي العالمي بعد الحرب العالمية الثانية، كما يعود ذلك إلى عوامل خاصة بالمؤسسة و منها:

- تشبُّع السوق بالمنتج الحالي يؤدي إلى استقرار الطلب عليه؛
- ضَعْف الأداء التنافسي مقارنة بالمنافسين يؤدي بالمستهلك إلى التخلِّي عن وفائه لمنتج المؤسسة؛
- ظهور تقنية جديدة من شأنه أن يُوقِف تزايد الطلب على المنتجات التقليدية؛
- تَرَدِّي الأداء التسويقي قد يؤدي إلى إهمال المنتج من طرف المستهلك حتى و لو كان يُعظَّم من منفعتة مقارنة بالمنتجات الأخرى.

تلجأ معظم المؤسسات اليوم إلى اعتماد إستراتيجية حافظة النشاطات كأسلوب لإنعاش النمو بإطلاق منتج جديد كلما اتجه الطلب على المنتج الحالي نحو التباطؤ، كما تلعب الأنشطة الاقتصادية دوراً كبيراً في إطالة فترة نمو الطلب و التمهيد لإطلاق المنتجات الجديدة عند تباطؤ المبيعات⁽¹⁾.

¹- إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية"، مرجع سبق ذكره ، ص11، ص12

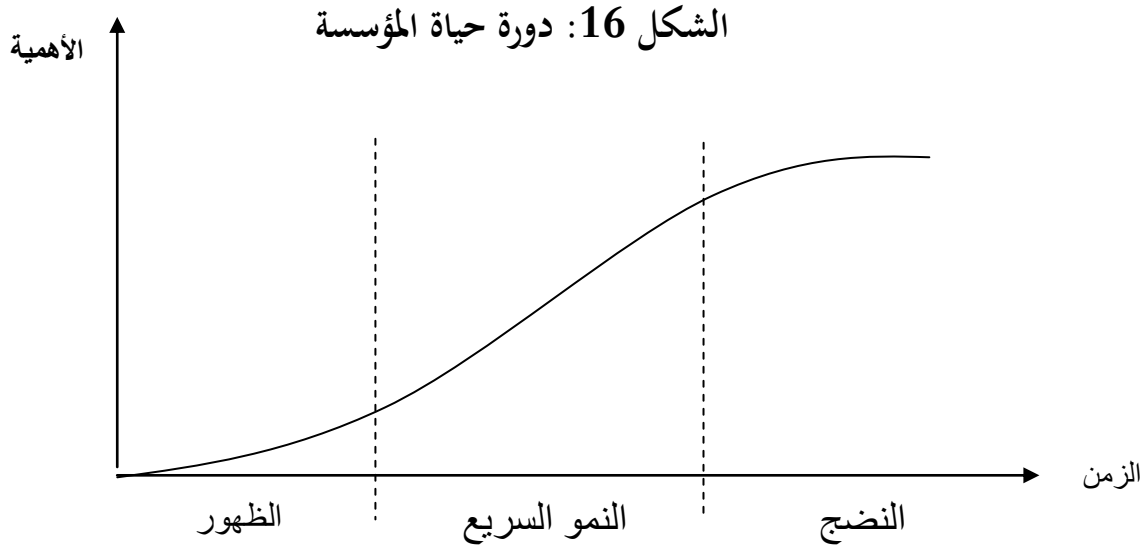
رابعاً: دورة حياة المؤسسة:

المؤسسة الإقتصادية مثلها مثل الكائنات الحية تنمو وتتطور كما يمكن أن تتلاشى وتندثر في بعض الأحيان ودورة حياة المؤسسة تمر بمراحل مختلفة ولكل مرحلة منها ميزات و خصائص وأهداف معينة وهذه الخصائص والأهداف تختلف وتباين من مرحلة لأخرى.

ومن بين أهم التقسيمات التي تهتم بدورة حياة المؤسسة نجد أنها حصرت حياة المؤسسة في

ثلاثة مراحل هي بصفة هي:

- ✓ مرحلة الظهور.
- ✓ مرحلة النمو السريع.
- ✓ رحلة النضج



Source: PIERRE CONSO, Gestion financière de l'entreprise, 8^{ème} édition, Paris 2000 P72

1- مختلف التقسيمات التي تناولت دورة حياة المؤسسة:

بعد الجدل والإختلاف بين المفكرين و الباحثين حول المراحل التي تمر بها حياة المؤسسة، فقد تمحور عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة والتي سنتطرق إليها إضافة إلى ماسبق وسنوجزها كما يلي⁽¹⁾:

1-1- تقسيم (GUP): يعتبر التقسيم الذي جاء به (GUP) من التقسيمات الأكثر شيوعاً، حيث عمد إلى تقسم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل وهي كما يلي:

✓ **مرحلة النشأة و الانطلاق:** وهي مرحلة دخول السوق، وتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

■ وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.

■ وجود السيولة.

■ ارتفاع في تكاليف الإنتاج و البحث العلمي.

■ القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.

■ القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.

■ المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

✓ **مرحلة النمو والتوسع:** هذه المرحلة تعبر عن مدى الانتعاش ، والتوسع الذي حققته المؤسسة ، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:

■ وجود علامات تجارية .

■ الدعاية، الإعلان، والترويج.

■ زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

■ ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.

■ القدرة على التحكم في التكاليف.

■ البحث عن الكفاءة، وجلبها.

■ السعي من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الجمل.

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2000 ص276

✓ **مرحلة النضج و الاستقرار** : ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:

- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
- السعي للبحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها.
- السهر على تطوير الإنتاج.
- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
- العلاقة الجيدة مع العملاء و ولاء العملاء للعلامة التجارية.
- القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.

✓ **مرحلة التدهور و التراجع** : هذه المرحلة تعبر عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار

نشاطها و أهم ما يميز هذه المرحلة ما يلي:

- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
- البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف .
- مطالبة الدائنين بمستحقاتهم.
- التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة.

2-1 **تقسيم (MILLER & KIMBERLY 1980)**: و قسم الباحثين المراحل التي تمر بها حياة

المؤسسة إلى ثلاثة مراحل، وهي⁽¹⁾:

✓ **مرحلة النشأة**: وهي أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة ، وتتزامن مع وضع الهيكل

التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.

✓ **مرحلة التحول** : هذه المرحلة تعد مرحلة منتصف العمر و يتم العمل فيها على تحسين

أداء المؤسسة ، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

✓ **مرحلة التدهور** : هذه المرحلة تعبر عن الركود والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن

القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا لفشلها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق

الأهداف التي تواجدت من أجلها.

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سبق ذكره، ص275

1-3 تقسيم (FULD & HOUSE 1995): و قسم الباحثين مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل كمايلي⁽¹⁾:

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

✓ **مرحلة الشباب :** تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.

✓ **مرحلة منتصف العمر :** تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل ، وتفويض السلطة.

✓ **مرحلة النضج :** يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.

✓ **مرحلة الفناء والتدهور والفناء :** هذه المرحلة تعبر عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع و النمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء.

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، المرجع السابق ، ص275

المحور السابع : تطور المؤسسات العمومية الجزائرية

نستعرض في هذا المحور جانب مهم عن الإقتصاد الجزائري والذي يعد المحرك الأساسي للتنمية الإقتصادية ألا وهو المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتطورها وعليه سنتطرق إلى مايلي:

أولاً: ماهية المؤسسة العمومية

إن مفهوم المؤسسة العمومية في واقع الأمر هو مرادف لمفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، حيث أن النشاطات التي كانت تمارسها هذه الأخيرة هي نشاطات ذات طابع إداري إلى أن ظهر نوع آخر من المؤسسات ألا وهو المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

1- تعريف المؤسسة العمومية:

إن تعاريف المؤسسة العمومية عديدة بتعدد أنواعها فنجد المؤسسات العامة الإدارية (EPA) و المؤسسات المهنية (EPP) و المؤسسات العامة الاقتصادية (EPE) و المؤسسات العامة الاقتصادية ذات الأسهم (SPA)، (EPE) كما تختلف تسميات هذه المؤسسات حسب تواجدتها بين دول رأسمالية متقدمة، أو دول نامية، أو دول اشتراكية.⁽¹⁾

✓ وتعرف المؤسسة العمومية "المؤسسة العمومية شخص معنوي من أشخاص القانون العام هدفها تسيير مرفق عام"⁽²⁾

✓ وتعرف أيضا "على أنها عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة و يتمتع بالشخصية المعنوية"⁽³⁾

2- أنواع المؤسسة الاقتصادية العمومية: ويمكننا التطرق إلى أنواع المؤسسات الإقتصادية العمومية كمايلي⁽⁴⁾:

1 - فضيل ريمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية (الدراسة النظرية)، الجزء 1، الطبعة 1، الجزائر، 2009، ص 146.

2 Jean Rivero et Jean Waline ,**précis de droit administratif**, 21ème édition DALLOZ,2006,p165

3 - محمد سليمان الطماوي، نظرية المرفق العام و أعمال الإدارة العامة، الطبعة العاشرة، دار الفكر العربي، 1979، ص 163

4 - فضيل التميمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية(دراسة نظرية) ص 146، ص147، ص148.

- ✓ **الشركات ذات المسؤولية المحدودة:** و تتكون من أسهم قابلة للتداول بين اصحاب الشركة و لا يمكن التنازل عن أسهمها للغير إلا بموافقة أغلب الشركاء، تسمى (ش.ذ.م.م) و لا تحل بمجرد انسحاب أحد الأعضاء أو وفاته لغيرها.
- ✓ **شركات المساهمة:** يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية بمقابل أوراق مالية هذه الأخيرة هي التي تتداول في سوق الأوراق المالية، تكون قيمة صوت الشريك بقيمه عدد أسهمه في الشركة، و يمكن أن تتأثر المؤسسة الاقتصادية بالعوامل الآتية:
- **عامل الحجم:** لأن حدود المنظمة تصعب من عملية تحديد داخلي و خارجي للمؤسسة (العمال).
 - **عامل التكنولوجيا:** لقد بدأ الاهتمام بهذا العنصر كعنصر رئيسي في التحليل التنظيمي مع (وود وارد) 1958 و (لورنس) و لورش 1967، فقد بينت دراستهم أن طبيعة التكنولوجيا تؤثر بشكل قوي في هيكل إدارة الشركة.
- ومنه فإن نجاح و فعالية المنظمة مرتبط بالتوافق بين التكنولوجيا و الهيكل فالشركات الناجحة هي التي تملك أنظمة تقنية و هيكلية مناسبة.
- إن المؤسسة العمومية تعتبر بأنها كل ما يمتلكه الشعب كملكية جماعية و تموله و تقوم الحكومة بإدارته و توجيهه و الإشراف عليه لصالح الشعب و تحقيقاً لأهدافه الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.⁽¹⁾
- كانت المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر عبارة عن إرث استعماري و كان هناك عملية تأثير متبادل بمحيطها فأثرت وتأثرت به و بتغيره قبل و بعد الاستقلال كما أنه لم يتم إستحداث المؤسسات قبل 1945 إلا في المجال الزراعي بما يخدم المستعمر.⁽²⁾

¹ - فضيل التميمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (دراسة نظرية) ص148.

² - Benachenhou Abdellati, "formation de sous développement en Algérie. OPU, alger. 1976. P143

ثانيا:مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لقد مرت المؤسسة بالاقتصادية الجزائرية بمراحل عديدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، متأثرة بالسياسات المنتهجة من قبل الدولة و النظام الاقتصادي المعتمد، و فيما يلي سنتطرق إلى أهم مراحل تطورها:

1- المرحلة الأولى: منذ الاستقلال وقبل بداية الإصلاحات: وفي هذه الفترة مرت

المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية بثلاثة مراحل نوجزها كما يلي :

1-1 فترة التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية (1962-1966): إن ما يسمى بالتسيير

الذاتي للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر كان وليد الظروف التي ورثتها الجزائر من المحتل الفرنسي فبمغادرة المستعمر الفرنسي للتراب الوطني فقد ورث عنه العديد من المؤسسات المخربة والعاطلة وهو ما أدى إلى تعطل الإنتاج وهو ما ألزم الجزائريين إلى ضرورة النهوض باقتصادهم وبطبيعة الحال كان ذلك من خلال تحملهم مسؤولية تسيير هذه المؤسسات بطريقة عفوية ودون إملاءات ولاقيود من الدولة وهو ما خلق نظام تسييري جديد سمي بالتسيير الذاتي.

و قد تم الإقرار بنظام التسيير الذاتي و بدأ العمل به ابتداء من مارس 1963 باسترجاع المؤسسات الاقتصادية التي تركها الاستعمار الفرنسي، و التي كانت تقدر بـ 400 مؤسسة إنتاجية صغيرة تنشط نسبة (34.2%) منها في مجال إنتاج مواد البناء، نسبة (19.8%) في مجال صناعات الحديد و الصلب و الميكانيك و المعادن، نسبة (14.5%) منها في مجال الخشب و مشتقاته نسبة (14%) في الصناعات الغذائية، هذا إضافة إلى مجموعة من المزارع الفلاحية.⁽¹⁾

و لم تدم مرحلة التسيير الذاتي فترة طويلة، حيث بدأت عمليات التأميم و تحولت المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية محددة الوظائف (إنتاج، تسويق،...) و تحت الرقابة المباشرة لأجهزة الدولة.

¹ - مشدال عبد القادر، أثر إستراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر واقع و آفاق،رسالة ادخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، دالي براهيم، جامعة الجزائر، 1998/1999، ص 89.

1-2 فترة إنشاء الشركات الوطنية (1966-1971): كانت ملامح هذه المرحلة تلوح في الأفق مع بداية سنة 1965 حيث بدأ متخذوا القرار في إنشاء الشركات الوطنية، ففي هذه السنة تم إنشاء الشركة الوطنية للنفط و الغاز "سوناطراك"، الشركة الوطنية للحديد و الصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية و الشركة الوطنية للتأمين، والشركة الوطنية للمناجم "سوناريم" 1966 والشركة الوطنية لمواد البناء 1967 والشركة الوطنية للعربات والحافلات "سوناكوم" 1967 و لقد أنشأت هذه الشركات من خلال عملية التأميم الكلي أو الجزئي للشركات الأجنبية التي بقيت تعمل في الجزائر بعد الاستقلال، و أيضا من خلال تحويل بعض المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية.⁽¹⁾

و مع نهاية هذه المرحلة وصل عدد الشركات الوطنية إلى 30 شركة، و التي كانت تستحوذ على ما نسبته (90%) من المؤسسات أي 345 من أصل 393 مؤسسة وما نسبته (95%) من العاملين الأجراء أي 61600 من أصل 65000 عامل⁽²⁾

إن هدف الدولة الجزائرية من إنشاء الشركات الوطنية هو النهوض بالإقتصاد الوطني وجعله إقتصادا قويا بعيد عن التبعية وكذا تلبية إحتياجات المجتمع الجزائري آنذاك وتوفير مناصب الشغل هاته كلها كانت بمثابة الأهداف التي سعت الدولة إلى تحقيقها في تلك الفترة من خلا إنشاءها للشركات الوطنية غير أن ما عرفته هذه المرحلة هو صعوبة تسيير هاته الشركات نظرا لكبر حجمها وكذا إحتجاجات العمال وتدهور أوضاعهم ومطالبتهم بالرفع من أجورهم وتحسين معاملتهم من قبل الإدارة كل هذا أدى إلى بداية نهاية المرحلة وظهور بؤادر نظام تسييري جديد سمي بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات.

1-3 فترة التسيير الإشتراكي للمؤسسات (1971-1980)⁽³⁾: أهم ما ميّز هذه الفترة هو أن الشركات الوطنية كانت تنتج ما يقدر بـ 85% من إجمالي المنتجات الصناعية، و تشغل حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة، وتبعا للمكانة التي أصبحت تحتلها هذه الشركات في

¹ - إسماعيل عرابجي، "اقتصاد المؤسسة"، بدون دار نشر، الطبعة الثانية، ص 18.

² - مشدال عبد القادر، "أثر إستراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر واقع و آفاق" مرجع سبق ذكره، ص 90.

³ - مصطفى زهرة، إشكالية التكامل بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2008، ص 68.

الاقتصاد الوطني فإن الدولة فكرت بجدية في إيجاد نمط تسييري فعال، و بما أن النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر هو النظام الاشتراكي، فقد كان نمط التسيير الاشتراكي هو الحل، و هذا من خلال إشراك العمال في العملية التسييرية للمؤسسات التي يعملون فيها عن طريق مجلس العمال المنتخب من طرفهم و الذي يعمل بالاشتراك مع إدارة المؤسسة في رسم السياسة العامة لها، و مراقبة نشاطها، غير أن إشراك العمال في التسيير كان شكليا لأن القرارات الأساسية كانت تتخذ على مستوى الجهاز المركزي للدولة، بدعوى تحقيق التنسيق بين القرارات المتخذة على المستوى المركزي و إنجاز الأهداف المسطرة لتحقيق التنمية الشاملة.

و لقد تميزت المؤسسات في هذه المرحلة بكون حجمها و ارتفاع عدد وحداتها و عمالها، و لعل هذا ما صعب من عملية التحكم في التسيير الجيد لها، فظهرت فيها عدة مشاكل كضعف الإنتاجية و انعدام المردودية، إضافة إلى عدم التحكم في التكنولوجيا المستخدمة فيها، و أمام هذا الوضع الصعب لهذه المؤسسات قامت الدولة بإجراء إصلاحات عميقة عليها تمثلت في إعادة هيكلتها مع بداية الثمانينات⁽¹⁾.

2- المرحلة الثانية : إستحداث المؤسسات العمومية (1980-1990):

خلصت وزارة التخطيط من خلال عملية التشخيص التي قامت بها للفترة ما بين سنتي (1967 و 1980) إلى مجموعة من النتائج أهمها صعوبة تسيير المؤسسات الإشتراكية نتيجة لكون حجمها، و تبعا لذلك اتُخذَ قرار يقضي بإعادة هيكله هذه المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم، حتى تكون عملية تسييرها بسيطة ويسهل التحكم فيها، و تُحسن من وضعيتها المالية، وكانت بداية عملية إعادة الهيكلة في الميدان بعد صدور مرسوم 04 أكتوبر 1980 ضمن المخطط الخماسي الأول للتنمية (1980-1984) حيث أنشأت على إثرها النخبة الوطنية لإعادة الهيكلة التي أوكلت لها مهمة القيام بهذه العملية، و لقد بدأت هذه العملية بإعادة الهيكلة العضوية و التي مفادها تقسيم كل مؤسسة كبيرة إلى

1- مصطفى زهرة، إشكالية التكامل بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة، 2008، ص 68.

مجموعة من المؤسسات الصغيرة، حتى يسهل تسييرها و التحكم فيها، و كنتيجة لهذه العملية ارتفع عدد المؤسسات من 100 مؤسسة اشتراكية إلى 460 مؤسسة عمومية. وما تجدر الإشارة إليه هو أنه بمجرد القيام والإنهاء من عملية إعادة الهيكلة العضوية تأتي عملية أخرى بعدها سميت بإعادة الهيكلة المالية و التي شملت كل المؤسسات وليدة إعادة الهيكلة العضوية، وذلك بغية تنشيطها وإعادتها لمزاولة نشاطها مرة أخرى.⁽¹⁾

3- المرحلة الثالثة: مرحلة اقتصاد السوق من سنة 1990 :

إن الإصلاحات الإقتصادية التي أنتهجتها الجزائر مع بداية 1988 كانت نتيجة حتمية لتغيرات وإصلاحات سياسية وإدارية من أجل تحقيق التغيير الجذري للمجتمع الجزائري حتى يساير مواكبة التغيرات التي مست الموارد المالية للبلاد وكذلك الإتجاه العام الدولي نحو الديمقراطية والإفتتاح الإقتصادي من جهة، ومحاولة إرساء الوسائل العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات بعد تحريرها ماليا ودخولها مرحلة الإعتماد على النفس من جهة أخرى وكي تتحرر المؤسسة في إدارتها وتسييرها كان لا بد من إعادة النظر في ملكية الدولة وإدارة المؤسسة والفصل بينهما. كما أن إعادة هيكلة المؤسسات سواء إعادة الهيكلة العضوية أو إعادة الهيكلة المالية لم تحقق ما كان مرجوا منها، وما كانت إلا إستعداد لعملية الإستقلالية التي ألزمتها الظروف في بداية التسعينات، أين إستقبلتها إصلاحات الدخول في إقتصاد السوق، غير أن هذه التطورات والإصلاحات المكثفة والمتسارعة توحى بأنها كانت تجري وفقا لبرنامج مسطر و وفقا لدراسة متأنية، غير أن الواقع أثبت عكس ذلك فكانت الإصلاحات لا تكاد تبدأ في بعض المؤسسات إلا وتتوقف لتبدأ في إصلاحات جديدة.

و للخروج من هذه الوضعية الحرجة للمؤسسات والإقتصاد الوطني كانت هناك محاولات أكثر جدية في ظاهرها بغية التوقف عن الطرق السابقة المسيرة للإقتصاد والتي تشرف عليها الدولة بشكل كبير، و قد تمثلت الإصلاحات الاقتصادية الجديدة في إعطاء الاستقلالية للمؤسسات العمومية، وفي إطار إصلاحات الإستقلالية حيث أصبح القانون يفصل بشكل واضح بين حق الملكية رأس المال من طرف المؤسسة وصلاحيات الإدارة والتسيير فيها، إذ أصبحت المؤسسة

1- إسماعيل عرباجي، مرجع سبق ذكره، ص41.

الإقتصادية العمومية شخصية معنوية متميزة عن الدولة لها رأس مالها وتتمتع بالإستقلالية المالية ، والدولة مالكة مساهمة في رأس مال المؤسسة⁽¹⁾.

و مما سبق فقد تم الفصل بين حق الملكية من جهة، و الإدارة و التسيير من جهة أخرى، فالدولة مالكة مساهمة في رأس مال هذه المؤسسات لكن غير مسيرة⁽²⁾.

إن ما قامت به الجزائر من إصلاحات إقتصادية عموما ومنح المؤسسات العمومية الإستقلالية على وجه الخصوص لم يكن كافيا لخروج المؤسسات من وضعية العجز و سوء التسيير التي ميزتها مما خلف تأزم الإقتصاد الوطني وزاد من ثقل العبء المالي للدولة، خاصة أمام وضعها من جراء انهيار في أسعار النفط في تلك الفترة خلال هذه المرحلة و زيادة حجم المديونية و خدمة الدين، مما أدى إلى ارتفاع مستويات التضخم و إلى أو ارتفاع معدلات البطالة التي تجاوزت و كذا الإختلال في ميزانية الدولة الناتج عن عجز مؤسسات القطاع العام التي أصبحت تمتص 5/4 من إيرادات الصادرات، وبشكل عام فالدولة في مراحل مقبلة يجب أن تدخل ضمن النظرة الجديدة للإقتصاد الحر ومايقدمه من نظرة خاصة في توجيه الإقتصاد وأسلوب تسيير القطاع العمومي ومن جهة أخرى إعادة الهيكلة بالإضافة إلى إعادة النظر في دور الدولة في الإقتصاد تركز على ركيزتين أساسيتين هما⁽¹⁾:

✓ إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية: ويكون ذلك بإتباع برنامج تعديل هيكلي وفق

خطة متوسطة الأجل، عن طريق عقد نجاعة بين الجهات المعنية (البنوك، الوزارة الوصية،.. إلخ) وهنا يتوجب على الدولة تحديد المؤسسات التي تمر إلى إقتصاد السوق عبر هذه العملية و هي تخص أساسا المؤسسات الإستراتيجية.

✓ الخصوصية: و تمس المؤسسات التي ليس لديها إمكانية الإستمرار كمؤسسة عمومية كما

كانت سواء لظروفها السيئة أو لإعتبارها غير الإستراتيجية بالنسبة للدولة التي ترغب الدولة في التنازل عنها للخواص.

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص183، ص182، ص184

² - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص193

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره، ص195

و يمكن التمييز بين طريقتين للخصوصية كما يلي (1):

1- **الطريقة الأولى:** و هي الخصوصية التي لا تمس الملكية العمومية للدولة لرأس مال

المؤسسة، بل تعني إدخال طرق وتقنيات تسيير خاصة في مؤسسات عمومية :

- تأجير مؤسسة عمومية لشركة أو متعامل خاص
- عقد تسيير بواسطة مؤسسة خاصة، تسيير لحساب مؤسسة عمومية جزء أو كل ممتلكاتها.

- استفادة المؤسسة العمومية من إستشارات و خدمات مؤسسة خاصة بمعنى مساعدتها في التسيير ونجدهت مستعملة في الفندقية، كما يمكن أن تعمم حتى في المؤسسات الصناعية.

2- **الطريقة الثانية:** و هي الخصوصية التي تركز على التحويل الجزئي أو الكلي لرأس مال

مؤسسة عمومية للقطاع الخاص بواسطة عدة تقنيات منها:

- المساهمة العمالية: وذلك بدخول العمال كشركاء في رأس مال المؤسسة العمومية
- بيع أصول المؤسسة العمومية وينجر بيع أصولها عن عدم الإلتزام بتسديدها لمستحقات الغير مما يؤدي إلى تصفيتها وذلك ببيع أصولها.
- رفع رأس مال المؤسسة والذي يمر حتما بإصدار المؤسسة العمومية لأسهم جديدة للإكتتاب من طرف القطاع الخاص (2).

¹ - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 196

² - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 196

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. إبراهيم عبدالمهدي المليحي، الإدارة مفاهيمها و أنواعها ،المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
2. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، مصر، 2001.
3. إيمان مرعي، المشروعات الصغيرة والتنمية: التجارب الدولية المقارنة والحالة المصرية، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، مصر، 2005.
4. إسماعيل عبدالرحمان ، حربي عريقات ، مفاهيم ونظم اقتصادية ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2004.
5. إسماعيل عرباجي ، "اقتصاد المؤسسة" ، بدون دار نشر، الطبعة الثانية.
6. محمد سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، بدون طبعة، دار عين شمس، مصر، 1987.
7. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
8. فضيل ريمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية(الدراسة النظرية)، الجزء1، الطبعة1، الجزائر، 2009.
9. عاشور كتوش، المحاسبة العامة، أصول ومبادئ وفقا للمخطط المحاسبي الوطني ،ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، الجزائر، 2003.
10. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2009، الجزائر.
11. عبد القادر محمد عطية، "التحليل الإقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2005.
12. عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993.
13. عبدالوهاب سويسي، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، :، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2015.
14. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989.
15. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة السادسة، الجزائر، 2008.
16. عمر صخري ، مبادئ الأقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1986.

17. عمرو رفيق وآخرون، آثار السياسة الاقتصادية في الخطة الاقتصادية والاجتماعية (1993-1997) على التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التخطيط، عمان، الأردن، 1995.
18. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008.
19. صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
20. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009.
21. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.
22. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت لبنان، 2002.
23. محمد راتول، محاضرات في الاقتصاد الجزئي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف. 2004.
24. محمد سليمان الطماوي، نظرية المرفق العام وأعمال الإدارة العامة، الطبعة العاشرة، دار الفكر العربي، مصر 1979.
25. محمد سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، بدون طبعة، دار عين شمس، مصر، 1987..
26. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار تھامة للنشر، السعودية، 1985.
27. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، السعودية، 1973.
28. متوكل بن عباس محمد مهلهل، مبادئ الاقتصاد مدخل عام، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
29. هوشيار معروف، تحليل الاقتصاد الكلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، عمان، الأردن.

ب- الأطروحات والرسائل:

30. أنھاري تالت أمين، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2002.

31. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005

32. كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "هل يمكن إعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاهما الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013/2014.

33. مصطفى زهرة، إشكالية التكامل بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2008

34. مشدال عبد القادر، أثر إستراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر واقع و آفاق، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، دالي براهم، جامعة الجزائر، 1998/1999.

35. Gasmi Nacer **Déterminants de la croissance externe horizontale**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Bourgogne 1998.

ج-المجلات والدوريات :

36. بلخريصات رشيد ، الإقتصاد الكلي ، دروس و تمارين ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2006،

37. عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية الأشكال ، الدوافع والتقييم"، مقال منشور في مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 5 العدد 01، 2013/06/30 كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة سطيف 2.

38. إلياس بن ساسي ، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة من منطلق المفاضلة بينهما"، ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة مقال منشور في مجلة الباحث العدد 06 سنة 2008.

39. إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية" ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، مخبر آداء المؤسسات و الإقتصاديات في ظل العولمة ، جامعة ورقلة.

40. محمد أنس الزرقا، الأسواق غير التنافسية بين الفقه والتحليل الإقتصادي، مستشار شركة المستثمر الدولي، الكويت.

- القوانين والتشريعات:

41. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر 2001

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

42. Armand Dayane, "**Mnuel de Gestion**" v1:Edition Ellipses,AUF,PARIS . 1996.
43. benachenhou Abdellati, "**formation de sous développement en Algérie**.opu.alger. 1976.
44. Blay O-T., **Economie d'entreprise – Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie**, Economica, 2000.
45. Churchill *c-n et* Lewis v-1 "**Les cinq stades d'évolution d'un PME**", Harvard- l'expansion, Automne.
46. Jean Rivero et Jean Waline ,**précis de droit administratif**,21ème édition ,DALLOZ, paris, 2006.
47. j.lendrevie, et autres, **MERCATOR**, paris : DALLOZ, 2000
48. PIERRE CONSO,**Gestion financière de l'entreprise**,8^{ème} édition,Paris 2000.
49. Pierre picard. "**Eléments de microeconomie**"Théorie et applications"6^{ème} édition montchretien **Paris , 2020**.
50. J. M. AURIAC et les autres , Economie d'entreprise , .Costeilla , Paris , 1995
51. Olivier Torres. "**Les PME**" Economica collection Recherche en gestion Octobre 1998.
52. Robert Pindyck, Daniel Rubinfeld "**Micro économie**", 6ème édition Pearson, Paris , 2005.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

53. <http://www.pua.edu.eg> الموقع الرسمي لجامعة فاروس، الإسكندرية، مصر
54. <http://www.afukah.net> حسام العيساوي إبراهيم، الإحتكار دراسة تحليلية نقدية
55. <https://mawdoo3.com> ، محمد أبو خليف، تعريف السوق
56. <https://almerja.com/reading.php?idm=116884> يعقوب علي حانقي، مبادئ الإقتصاد، "مفهوم هيكل السوق
57. حسين عباس حسين الشمري، محاضرة في أشكال الأسواق "قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والإقتصاد، شبكة جامعة بابل، العراق. <http://business.uobabylon.edu.iq>
58. <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?> بشار عباس حسين الحميري، التحليل البيئي الخارجي

