



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: تسويق

عنوان المذكرة:

تحسين وتطوير وظيفة التسويق في المؤسسات الخاصة

دراسة حالة: مؤسسة سيدي بن دهيبة لصناعة الكابلات

إشراف الأستاذ:

د- يوسف بشني

إعداد الطالب:

حميدة هواري

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة
د. غلاي نسيمه	أستاذة محاضرة ب	رئيسا	مستغانم
د. يوسف بشني	أستاذ محاضر "ب"	مقررا	مستغانم
د بشني عبد القادر	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا	مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2015



الكتب:

باللغة العربية:

- 1- إبراهيم عبد الهادي الميليجي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2002.
- 2- إسماعيل عبد الرحمان، حربي عريقات، مفاهيم ونظم اقتصادية، دار وائل، عمان الأردن، 2004.
- 3- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعية الحديث، الإسكندرية، 1999
- 4- بن واضح الهاشمي، عماري عمار، تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة 3-4 ماي 2005
- 5- حازم البيلاوي، دور الدولة في الاقتصاد، دار الشروق، الاردن، 1997
- 6- دراوسي مسعود، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006
- 7- درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005
- 8- صوميل عبود، اقتصاد المؤسسة، OPU، الجزائر، 1982
- 9- عادل أحمد حشيش، سوزي عدلي ناشد، أساسيات علم الاقتصاد " مدخل لدراسة أصول الاقتصاد السياسي وفق لمبادئ السيادة لنظم الاقتصادية المقارنة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001
- 10- عادل أحمد حشيش، سوزي عدلي ناشد، أساسيات علم الاقتصاد " مدخل لدراسة أصول الاقتصاد السياسي وفق لمبادئ السيادة لنظم الاقتصادية المقارنة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001
- 11- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، OPU، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006
- 12- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1993
- 13- عمر صخري، مبادئ الأقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1986
- 14- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993
- 15- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر، عمان، طبعة الأولى، 2000
- 16- متوكل بن عباس محمد مهلهل، مبادئ الاقتصاد مدخل عام، دار المريخ، السعودية
- 17- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن جزم، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2002
- 18- محمد لطفي فرحات، ثورة المجتمع " مدخل إلى علم الاقتصاد"، دار الجماهيرية ليبيا، الطبعة الثانية، 2004

19- ناصر دادى عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، الطبعة الاولى، 1998

### الرسائل و الأطروحات:

1- دراوسي مسعود، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006.

2- درحمون هلال ، الحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005

### المقالات:

بن واضح الهاشمي ، عماري عمار ،تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية ،ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة المسيلة 3-4 ماي 2005

### مواقع الانترنت:

- 1- وثيقة الكترونية من موقع [http:// www.ahemar.org/debat/show.art.asp](http://www.ahemar.org/debat/show.art.asp)
- 2- وثيقة الكترونية من موقع [http:// www.ahewar.org/debat/show.art.asp](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp)
- 3- وثيقة الكترونية من موقع [www.ahemar.org/debat/show.art.asp](http://www.ahemar.org/debat/show.art.asp)
- 4- وثيقة الكترونية من موقع: [http:// kassioun.org/index: php](http://kassioun.org/index: php)
- 5- وثيقة الكترونية من موقع: [http:// kassioun.org/index: php](http://kassioun.org/index: php)
- 6- وثيقة الكترونية من موقع : [http:// www google.fr/search](http://www.google.fr/search)
- 7- وثيقة الكترونية من موقع : [http:// www google.fr/search](http://www.google.fr/search)
- 8- وثيقة الكترونية من موقع: [http// www.google.fr/scarch](http://www.google.fr/scarch)

### المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- C . BUSSENTAULT et M. PRETE , ECONOMIE et gestion de l'entreprise , Vuibert , R.BRENNEMANN et S.SEPARI , Economie d'entreprise ;Edition Dinod,Paris ; 2001
- 2- C . BUSSENTAULT et M. PRETE , ECONOMIE et gestion de l'entreprise , Vuibert , 1955
- 3- J. M. AURIAC et les autres , Economie d'entreprise , Costeilla , Paris , 1995 .
- 4- LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 .
- 5- LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001
- 6- LASARY, Economie de l'entreprise,?, 2001

- 7- R.BRENNEMANN et S.SEPARI, Economie d'entreprise ; Edition Dinod , Paris ;  
2001

**Sites internet:**

[http:// www.ahemar.org/debat/show.art.asp](http://www.ahemar.org/debat/show.art.asp)

[http:// kassioun.org/index.php](http://kassioun.org/index.php)

[http:// seenjeem-maktoob.com/question](http://seenjeem-maktoob.com/question)

[http:// www google.fr/search](http://www.google.fr/search)

## مقدمة

يصنف الاقتصاد الجزائري ضمن قائمة الاقتصاديات الغنية، لكن معظم عائداته تذهب إلى الاستثمار في مجالات مختلفة الأغلبية منها غير منتجة، وهذا حتما له أثر على واقع القطاع الصناعي في الجزائر، حيث كانت الدولة تركز جهودها في الفترة السابقة على إنشاء المشاريع الضخمة، أما اليوم فهي تشجع رجال الأعمال للاستثمار في هذا القطاع.

ويعتبر قطاع صناعة الكابلات أحد القطاعات التي يسيطر عليها القطاع الخاص إذ نجد عدة شركات جزائرية تنشط في هذا المجال، ولقد وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات التابعة لهذا الجمع، وهي مؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكابلات.

ففي ظل المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات الزبائن، تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، وهذا انطلاقا من محاولاتها الجادة في تبني التسويق كوظيفة أساسية.

المبحث الأول: المجمع و مؤسسة سيدي بن ذهبية

المطلب الأول: تقديم عام لمجمع و مؤسسة سيدي بن ذهبية

1- تقديم المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية: (GISB)

منشأة ذات طابع خاص ولذا نشاط صناعي و تجاري من الدرجة الأولى، والتي وفرت كل الإمكانيات البشرية و التقنية اللازمة، التي جعلتها من أهم المركبات.

حيث يضم المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية على عدة مؤسسات التي اكتسحت السوق الصناعية والتجارية والتي تشمل:

1 - مؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكابلات (CSB) ، والتي سيتم التعرف إليها لاحقاً.

2 - مؤسسة مطاحن سيدي بن ذهبية. (MSB)

3- مؤسسة تربية الخيول سيدي بن ذهبية(HSB)

4- العدالةية للبنيات الفخمة (promotion immobiliere haut standing)

2- تقديم مؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكابلات:

1- تأسيس المؤسسة:

شركة كابلوري سيدي بن ذهبية شركة ذات مسؤولية محدودة من حيث الصيغة القانونية، تتكون من مؤسسها السيد جيلاني كويبي البشير.

رأسمال الشركة يقدر ب 102.400.000200 دج، بنسبة توظيف أكثر من 400 موظف، مع قدرة استهلاكية لمادة النحاس ب 9000 طن/سنويا، و 40000 طن/سنويا مين مادة الألمنيوم، حيث تشغل مساحة 132000م<sup>2</sup> ، منها قسم مغطى بمساحة 76000 م<sup>2</sup> حيث يكمن مقر الشركة بمنطقة النشاطات قسم 17 الملكية رقم 123 ماسرة مستغانم، حيث تتميز بموقع جغرافي مساعد تقرب ميناء مستغانم ب 20 د، وعلى بعد 1سا من ميناء وهران، كما أنها تقرب من الطريق السيار شرق غرب.

2-نشاط المؤسسة :

مؤسسة صناعية تعمل في مجال الطاقة منذ 2009 ، نشاطها الرئيسي هو إنتاج و تسويق الكابلات الكهربائية ذات الجهد المنخفض والمتوسط وعالي التحمل، حيث تتميز هذه الكابلات بالجودة العالية من الاستجابة لاحتياجات السوق الوطنية و الدولية

المواد الخام الرئيسية المستخدمة في الإنتاج والتي تتمثل في مادتي الألمنيوم والنحاس، بالإضافة إلى مواد عازلة مثل pvc,xlpe

Pvc- اختصار Poly Vinyl Chlorid ، وهي الأكثر استخداما و هذه الخامات توجد على شكل حبيبات وتوضع في أكياس بوزن 25 كغ.

Xlpe- اختصار Cross Link Poly Ethylene



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية

يمكن أن نبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل رقم 6:



من خلال الشكل يتبين لنا بأن الهيكل التنظيمي لمؤسسة كالهوري سيدي بن ذهبية يتكون من المصالح التي تحتاجها لصناعة الكابلات، ويمكن ذكر بعض المصالح التي تفيدها في هذه الدراسة

#### 1- مهام الوظائف الأساسية:

##### مجلس الإدارة:

الهدف منه هو تحسين أداء المؤسسة بوجه عام، وهذا يعني بدوره ممارسة الرقابة من وجهة نظر إيجابية ثم القيام بالمساءلة وذلك بتحديد المسؤولين، أي بحديد المسؤولين للخطأ الناتجة عن قراراتهم، كما يوفر هذا النظام كل مجالات عمل وأنشطة المؤسسة من أجل التمويع الجيد في السوق.

##### المدير العام:

يعتبر العنصر الأساسي في الهيكل التنظيمي، وهو المسؤول الأول عن المؤسسة.

##### الأمانة العامة:

##### من بين مهامها نذكر :

حفظ الملفات والسجلات، تنظيم الاجتماعات الاستقبال

##### مصلحة النظافة والأمن البيئي:

وظيفتها الرئيسية الاهتمام بسلامة كل ما يخص الشركة من أفراد ومعدات وظروف العمل والبيئة، كما تمنع من مخاطر الحوادث والأمراض.

##### مدير الأمن:

فهو المسؤول العام عن الأمن فهو يقوم بتقييم مخاطر الشركة، وإنشاء برنامج الوقاية وتنظيم الإسعافات الأولية ومكافحة الحريق.

**مدقق الحسابات / الرقابة الإدارية:**

مدقق الحسابات هو إجراء مستقل وموضوعي، يهدف هذا النشاط للبحث على وجود تحسين في أداء الأعمال داخل الشركة من خلال ضمان التشغيل السليم، أما الرقابة الإدارية فتتبع بتسيير ومراقبة وتقييم الأداء والكفاءة والفعالية للمؤسسة، من خلال مقارنة الأداء في الماضي والمستقبل والقيام بعملية تصحيح الأخطاء.

**مصلحة إدارة ومراقبة الجودة:**

مهمتها الأساسية العمل على نشر نظام الجودة داخل المؤسسة بمختلف المصالح، حيث تعمل على السير الجيد لنظام إدارة الجودة بالمؤسسة كما تقوم أيضا بدور تقني بحت، حيث تعمل على المراقبة التقنية للمواد الأولية والمنتجات النصف النهائية والمنتجات النهائية.

**مصلحة تسيير الموارد البشرية:**

تتبع بتسيير ومراقبة العمال، بحيث تعتبر المسؤولة عن استقطابهم، توظيفهم، تكوينهم، دفع الأجور والعلاوات. مصلحة إدارة المشاريع والتحقيق اللوجستي: من بين مهامها تطوير المنتجات الحالية، والبحث عن منتجات جديدة وفق رغبات الزبائن.

## المطلب الثالث: تقديم معمق للمصلحة التجارية

الوظيفة التجارية من الوظائف الأساسية التي تربط بين المؤسسة والسوق أو المستهلك الذي هو المستهدف في انتاجها، وقد شهدت هذه الوظيفة تغيرات وتطورات في الحجم والمعنى والدور. تعني مجموع المهام والمهام التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد ومسؤولين تعينهم لضمان حركة المواد والسلع أو مختلف احتياجاتها منه كمدخلات وأيضاً مختلف مخرجاتها من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق.

تشمل في مؤسسة سيدي بن ذهبية عمليات التمويل والتخزين وتحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين، والسهر على تصريف المنتجات بواسطة الوظيفة التسويقية

## تعريف التمويل:

في الدورة الانتاجية المؤسسة، فإن مرحلة التمويل تسبق مرحلة الإنتاج ومرحلة التسويق. ويقصد بالتمويل كل العمليات التي تضع تحت تصرف كل هيئات المؤسسة المواد والخدمات الضرورية (المواد الأولية، اللوازم) وذلك بالبحث عن الموردين الذين يقدمون للمؤسسة أحسن العروض فيما يخص الأمن والتكلفة والتنوعية. وفي المؤسسة تغطي هذه الوظيفة عمليات الشراء وتسيير المخزونات

## مهام وظيفة التمويل:

القيام بالشراء هو النشاط الرئيسي لوظيفة التمويل، وحوله تدور أنشطة أخرى متعلقة به وهي تسيير المخزونات، اختيار المنتجات، البحث عن الموردين ووضع سياسة خاصة بالموردين.

## الشراء:

تقوم وظيفة التمويل بكل عمليات الحيازة على السلع والمواد واللوازم والخدمات التي تحتاجها ماعدا الاحتياجات لرؤوس الأموال والموظفين فإنهما من اختصاص وظائف أخرى. فإن عملية الشراء تشمل ما يلي :

- طلب الشراء من المصلحة التي تكون بحاجة إلى شيء معين

- التأكد من الحاجة المعبر عنها .

- تقييم واختيار الموردين .

- تقديم الطلب للمورد ومتابعة هذه الطلبية.

## تسيير المخزونات:

تكون هذه المهمة خاصة بالنسبة للمواد واللوازم التي تستعمل في عملية الإنتاج.

## اختيار المنتجات:

تعود لوظيفة التموين اختيار المنتجات والخدمات المتوفرة في السوق التي تلبي حاجات المستعملين لها بالمؤسسة .  
ولهذا يتم تحديد النوعية المطلوبة بالاشتراك مع المصلحة التي طلبت المنتج أو الخدمة.

## البحث عن الموردين واختيارهم:

هذه المهمة أساسية، تعتمد على تجميع عدد كبير من المعلومات انطلاقاً من كتالوجات الموردين، من المجالات المهنية، من بطاقات الموردين، من عمليات الإشهار، ومن المعلومات التي تجمعها المؤسسة من ممثلي الموردين.

## مراحل عملية البيع:

## تجميع الطلبات من الزبائن:

يتم التقرب من الزبائن وتعريفهم بالبضائع ومنتجات المؤسسة عن طريق الإشهار العام في وسائل الإعلام والاتصال وعن طريقة إرسال الكتالوجات الخاصة بالمؤسسة إلى الزبائن المعتادين ومن يطلبها من الزبائن المحتملين وعن طريق الاتصال المباشر بواسطة ممثلي المؤسسة الذين ينتقلون إلى الزبائن لتعريفهم بمنتجات المؤسسة ولأخذ طلباتهم مباشرة

## دراسة الطلبات المستلمة من الزبائن:

عند استلام طلبية من الزبون، فنقوم بدراسة الطلبية من كل الجوانب فعلى المؤسسة دراسة إمكانية تنفيذها وفقاً للشروط التقنية المحددة في الطلبية وكذلك عليها دراسة شروط التسليم من حيث الآجال والأسعار وشروط التسديد والأهم هو التأكد من قدرة الزبون على التسديد في الآجال المحددة.

## التسليم:

ويتم تحضير المنتجات المطلوبة بعد الإنتاج، وإخراجها من المخازن .وتسلم الطلبية إلى الزبون مرفقة بوصول التسليم ويطلب من الزبون التوقيع على نسخة منه لإثبات عملية التسليم.

**الفوترة:**

ويعتمد في إعداد الفاتورة الخاصة بالطلبية على وصل الطلب تعدها المؤسسة تأمر فيها الزبون لدفع وتسديد ما عليه اتجاه المؤسسة.

**وأيضاً**

- قياس رضا العميل (استطلاعات مباشرة)
- الاتصال بالعملاء
- الاستماع الى الزبون و وضع رقم خاص لهذا الهدف

المبحث الثاني: العوامل المساعدة على تمييز منتجات مؤسسة سيدي بن ذهبية

المطلب الأول: العوامل التميز

1- الإجراءات التقديرية:

تتمثل في تقدير الأنشطة التي يجب أن تعتمد وللكيفية التي تمارس بها، كما تظهر في الاهتمام بالإشهار، وكل الأشياء التي تساعد على التعريف بالمنتجات ونوعية الآلات المستخدمة، حيث نجد مثلا الآلات التي تقوم بإنتاج الكابلات مهما كان نوعها، فهي آلات خاصة ذات تكنولوجيا متطورة فحتما هذا يسهل من عملية الإنتاج، إضافة إلى كفاءة وخبرة العمال المكتسبة، التي تتطلبها الصناعة.

2- الروابط و العلاقات:

فخاصية تميز المنتج لأي مؤسسة تأتي من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة من جهة، وعلاقة المؤسسة بمختلف التعاملين من جهة ثانية، والتي تأخذ الأشكال التالية:

الترابط التكنولوجي بين أنشطة المؤسسة :

حيث أن كل الكابلات مهما كان نوعها تمر بنفس مراحل الإنتاج و تستخدم فيها نفس الآلات، وخطوط الإنتاج مترابطة، يكمن الاختلاف فقط في نوع المادة المستخدمة لصناعة الكابل كالألمنيوم و النحاس، وكذلك في نوع الكابل كالموصلات الهوائية و موصلات للضغط المتوسط و العالي، بالإضافة إلى الموصلات المقطعية للجهود المنخفض.

3- الروابط مع الموردين:

إذ نجد بأن المؤسسة تربطها علاقات جيدة مع الموردين، ومن أهم الموردين الأساسيين الذين تتعامل معهم المؤسسة هم :

-شركة Cunex ، شركة Farga هي شركات مصدرة لمادة النحاس.

-شركة Medal بالبحرين، هي شركة مصدرة للألمنيوم، بالإضافة إلى شركات أخرى كشركة Alcan بسويسرا.



## 4- الروابط مع قنوات التوزيع:

إذ نجد بأن المؤسسة تعمل على إيصال منتجاتها إلى تجار الجملة في مختلف المناطق، بواسطة شاحنات النقل، تتوفر فيهما كل الشروط من أجل الحفاظ على سلامة المنتج.

## 5- الرزنامة:

أي ميزة السباق في دخول قطاع الصناعة، حيث يعتبر هذا النوع من الصناعات ميدان جديد من الأعمال، حيث تمثل مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية واحدة من أولى المؤسسات عبر كامل التّاب الوطني، حيث أنها الوحيدة التي تقوم بإنتاج المنتجات ابتداء من المادة الأولية الخام بامتلاكها الإمكانيات اللازمة (الفرن)، و هذا ما يكسبها ميزة تنافسية مقارنة ببقية المنافسين داخل القطاع.

## 6- التكامل:

حيث يساهم في تمييز منتجات المؤسسة، و ذلك من خلال توجيهها نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، وهذا التكامل الذي نجده في المؤسسة يأخذ شكل التكامل الأمامي، و ذلك من خلال قيامها بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة، وحتما هذا يساعد في تجنب اللجوء إلى الغير، وكذلك التقليل من مصاريف النقل هذا مقارنة إذا تم كراء أو استخدام وسائل نقل أخرى من خارج المؤسسة.

## 7- الخبرة و التعلم:

نتيجة حصولها على ميزة السباق في دخول قطاع صناعة الكابلات، فالمؤسسة لديها خبراء و متخصصين في مجال صناعة الكابلات، كما تعتمد أيضا على اليد العاملة الأجنبية فيما يخص استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة.

## 8- عامل الموقع:

إذ الشركة تتميز بموقع استراتيجي، كما قلنا في السابق بأنها تقرب من ميناء مستغانم ب 20 د، و على بعد ساعة واحدة من ميناء وهران، كما أنها تقرب من الطريق السيار شرق غرب.

## المطلب الثاني: تطبيق تحليل مايكل بورتر

## 1- المحيط الصناعي لمؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكابلات:

فيما يخص قطاع صناعة الكابلات، فمؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية تحتل مركز الصدارة في الحصة السوقية مقارنة بمنافسيها المحليين ومن أهمهم:

- **Uny cable** بيسكرة و تقوم بإنتاج الكابلات ذات الجهد المتوسط و المنخفض.
- **Sweedi** بعين الدفلى و تقوم بإنتاج الكابلات ذات الجهد المنخفض و العالي.

سنقوم بدراسة المحيط الصناعي للمؤسسة في هذا الجزء من خلال تحليل قوى المنافسة.

## 2- تهديد الداخلون الجدد والمنتجات البديلة :

إذا كان صعب دخول منافسين جدد فمعناه أن السوق جذاب، أما بالنسبة لمؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية فإنه من الصعب دخول منافسين جدد أي أن قوة تهديدهم تبقى ضعيفة، وهذا لتوفر المؤسسة على مجموعة من العوامل و سهولة ضبطها و التي تعتبر عائقا بالنسبة للمنافسين، وهذه العوامل هي:

- اقتصاديات الحجم،
- الولاء،
- تميز المنتج،
- أثر الخبرة،
- تكلفة الإنتاج، فمثلا إذا كانت تكلفة الإنتاج عالية فيكون من الصعب دخول منافسين جدد،

وهذا بالنسبة للشركات الجزائرية.

أما بالنسبة للمنتجات البديلة، وتمثل في تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تشبع حاجات المستهلكين بأسلوب مشابه، إذ أن تهديد هذه المنتجات يبقى ضعيفا وهذا راجع إلى تميز منتجات كابلوري سيدي بن ذهبية.

## 3- قوة مساومة الموردين و المشترين:

بالنسبة لقوة مساومة الموردين، فلا تشكل تهديدا بالنسبة لمؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية، لأنها تستطيع أن تفاضل بين البدائل للمنتج الذي يبيعونه، أي أن تعدد الموردين يكون في صالح المؤسسة.

أما بالنسبة لقوة مساومة المشترين، فهي لا تشكل تهديدا و ذلك بسبب توفر عدد كبير من المشترين و بحجم كبير، فكما قلنا في السابق فإنهم مستعدون لدفع أسعار استثنائية طالما أن المنتج يشبع رغباتهم.

شدة المزاخمة ما بين المتنافسين والقوة النسبية لأصحاب المصالح:

بالنسبة لشدة المزاخمة ما بين المتنافسين فإنها ليست عالية و لا تشكل تهديدا بالنسبة لمؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية لأن المنتجات التي تقدمها ذات جودة عالية، زيادة على ذلك فإن هذه المؤسسة الصناعية هي الوحيدة التي تقوم بإنتاج المنتجات من المادة الأولية الخام بامتلاكها الإمكانيات اللازمة (الفرن)، مقارنة بمنافسيها.

أما بالنسبة للقوة النسبية لأصحاب المصالح، بما أنه لا توجد هناك نقابات و لا حملة أسهم في مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية، و كونها أيضا خاصة ذات الشخص الوحيد، فإنها لا تشكل تهديدا، أما بالنسبة للدولة فإنها تشجع الاستثمار الخاص و دفع عجلة النمو الاقتصادي.

## 4- تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة سيدي بن ذهبية لصناعة الكابلات:

انطلاقا من مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والإمكانيات اللازمة لهذه الصناعة، والتي تعتبر في ملزمها المسؤولة عن خلق القيمة، حيث يقوم أسلوب سلسلة القيمة بتجزئة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين من الناحية الاستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث سنقوم بتحليل سلسلة القيمة لمؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية كما يلي:

الأنشطة الأساسية: وهي تتمثل في الأنشطة التالية

## الإمدادات الداخلية و الإنتاج :

بالنسبة للإمدادات الداخلية فهي تتمثل في استيراد المواد الخام و المتمثلة في مادتي الألمنيوم و النحاس و مادة PVC حيث يتم فحص المواد الواردة عند وصولها إلى المخزن، ويتم عمل التسليم الابتدائي من المخزن، ثم تقوم

إدارة الجودة بعمل الفحص الفني الفيزيائي بقياس السمك و الصلابة و الوزن، ولا يمكن للمخزن الاستلام إلا بعد التأكد من سلامة هذه المواد من طرف قسم الاختبارات الفيزيائية بإدارة الجودة.

أما بالنسبة للإنتاج، فيمكن إيجاز مراحل إنتاج الكابلات (ذات الجهد المنخفض، المتوسط، العالي)، كما يلي:

#### أ- السحب :

عملية تشكيل المعادن على البارد (تقليل قطر السمك)، عن طريق شد السلك على عدة مراحل و ذلك بسحبها بواسطة أسطوانات، يلتف حولها السلك لسحبه من داخل الفليار بنسبة استطالة محددة حسب كل ماكنة و تتراوح ما بين 17 إلى 33 %، و ينتج عن هذه العملية ارتفاع في درجة حرارة السلك و الفليار، والتي يتم تبريدها إما بالزيت أو الصابون، حسب المعدن المراد سحبه سواء كان من النحاس أو الألمنيوم.

#### ب- الجدل:

عبارة عن عملية تجميع الأسلاك المسحوبة للحصول على مساحة مقطع لموصل جيد للوصول إلى الجهد المطلوب، و يوجد عدد من ماكنات الجدل تتدرج في عدد الأسلاك من 7 إلى 61 ، و يتم توزيع أوامر التشغيل على كل ماكنة حسب عدد الأسلاك المجدولة لتقليل تكلفة الإنتاج، وقد يكون الجدل على شكل مقطعي أو دائري عادي و مضغوط حسب طلب العميل.

#### ج - العزل :

حماية ميكانيكية للموصل أي إضافة طبقة عازلة لفصل الموصل نهائيا عن موصل آخر و عن الأجواء الخارجية.

#### د- التجميع :

عبارة عن عملية دمج أكثر من موصل معزول داخل كابل واحد، مع المحافظة على الشكل الدائري للكابل بإضافة مادة الفيلر بين الموصلات المعزولة ثم إحاطتها بشرط من نفس المادة، لإرسالها إلى قسم التسليح أو إلى قسم العزل لوضع الغلاف مباشرة في حالة عدم وجود تسليح.

#### هـ - مرحلة البطانة :

وهي تعني بوضع مادة فاصلة بين الغلاف العازل و مادة التسليح، والهدف منها حماية مادة العزل من تخرجات مواد التسليح.

## و - التسليح :

إضافة حماية للكابلات المجمعة، سواء حماية أرضية أو حماية تحت البحار، والتسليح نوعان: التسليح بشريط الصلب أو الألمنيوم وهو لف شريطين من الصلب أو الألمنيوم على طول الكابل، أي أن التسليح هو حماية ميكانيكية للكابل.

## ز - مرحلة الغلاف :

العملية النهائية للمحافظة على الكابل من المؤثرات الخارجية و تختلف أنواع الأغلفة حسب ظروف استخدامه، فهناك أغلفة مقاومة للحرارة، وأخرى مقاومة للماء و أغلفة مقاومة للكيميائيات.

نجد أن المراقبة تتم على مستوى مصلحة إدارة ومراقبة الجودة، فبعد أن يقوم قسم الاختبارات الفيزيائية لإدارة الجودة بالفحص الفيزيائي للمواد الخام والتأكد من سلامتها، فإنه يقوم أيضا بمراقبة الجودة لمراحل الإنتاج السابقة الذكر، فقبل الانتقال من مرحلة إنتاجية إلى مرحلة أخرى، لا بد من عمل فحص الجودة كقياس سمك الموصل للمنتج، ويمكن أيضا إرسال عينة منه إلى المعمل للفحص، وبعد الانتهاء من مراحل الإنتاج، يتم تسليم الكابل على بكرات إلى قسم الجودة لعمل الاختبارات الكهربائية (النهائية عليه) .

فيما يخص صيانة الآلات فنجد أن هناك صيانة دورية للآلات كل يوم موزعة على أربعة أفواج.

## الإمدادات الخارجية التسويق والمبيعات :

بالنسبة للإمدادات الخارجية فتتم عملية تجميع و تخزين المنتجات التامة على مستوى مخزن خاص، حيث يتم جدولة الطلبات بشكل دوري و ذلك بالتنسيق بين مصلحة التسويق، الإنتاج و المصلحة التجارية أين يتم ترتيب الطلبات مع مراعاة المخزون.

أما بالنسبة لأنشطة التسويق فإن المؤسسة مهتمة بها، وذلك من خلال قيامها بالإعلانات في الجرائد و المجلات، إضافة إلى المشاركة في المعارض الوطنية، حيث تخصص المؤسسة سنويا 2,5% من رقم أعمالها للاتصال والتعريف بمنتجاتها.

## الخدمة:

الخدمة المقدمة للزبون من طرف مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية تتمثل في ضمان جودة منتجاتها، وزيادة على ذلك فإن للمؤسسة خبراء مختصين يعملون من أجل الامتثال للمعايير الصحيحة ومراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج أي ابتداء من المواد الخام إلى المنتج النهائي، فالمؤسسة تستبعد فكرة إرجاع المنتجات في حالة وجود عيب فيها، لأنه كما ذكرنا في السابق فبعد تسليم الكابل في بكرات إلى قسم الجودة لعمل الاختبارات الكهربائية عليها وذلك باختبار الجهد و المقاومة، فعند التأكد من عدم وجود أي خلل يسلم المنتج إلى المخزن لإنهاء التسليم للعميل.

## 2- الأنشطة الداعمة: وهي تتمثل في الأنشطة التالية:

## التموين:

تخص الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات اللازمة، والمستعملة في سلسلة القيمة، وبالنسبة لمؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية فهي تشمل أساسا:

- شراء المواد الأولية: النحاس، الألمنيوم، ومواد عازلة كمادة. pvc
- شراء المواد الأخرى المستهلكة في جانب الأصول: كالألات و التجهيزات.

## التطور التكنولوجي:

يظهر اهتمام المؤسسة بالتطور التكنولوجي من خلال وجود مصلحة خاصة بإدارة المشاريع و التحقيق اللوجستي و هي بدورها تهتم بالتطور التكنولوجي و تطوير المشاريع و دراسة السوق، و أيضا

القيام بدراسات مالية، حيث تهدف هذه المصلحة إلى

- البحث عن طرق إنتاج جديدة، وأيضا البحث عن منتجات جديدة.
- العمل على التحسين المستمر للمنتجات.

إدارة الموارد البشرية: تولي المؤسسة اهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية، وهي تهتم بمسار العامل داخل المؤسسة ومنها ما يلي:

- استقطاب العمالة المطلوبة .
- حصول العامل على أجر تنافسي .
- القيام بدورات تكوينية داخل وخارج المؤسسة.
- التوظيف على أساس الخبرة والكفاءة المطلوبة حسب المنصب .

الجدول رقم (03): تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية

الهامش	البنية الأساسية				منتوجات ذات جودة عالية و كذلك خبرة كبيرة في مجال صناعة الكابلات
	إدارة الموارد البشرية		جذب خبراء و عمال متخصصون		التوظيف على أساس الخبرة و التدريب المستمر
	إدارة المشاريع و التحقيق اللوجستيكي		إمكانيات و تجهيزات تقنية حديثة تطوير المنتوجات تطوير المشاريع		الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك
	التمويل		وصول ملائم للمواد الاولية		مكانة جيدة للمنتج تكوين صورة جيدة للمؤسسة في اذهان الزبائن
	وسائل النقل الخاصة		منتجات ذات جودة عالية، قسم إدارة الجودة، الالتزام بالمواصفات		ضمان جودة المنتوجات من خلال الامثال للمعايير الصحيحة
	الامدادات الداخلية		الإنتاج		الخدمة
الهامش	التسويق و المبيعات		الامدادات الخارجية		التسويق بأنشطة الإعلان

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

المبحث الثالث: دراسة المزيج التسويقي

المطلب الأول: سياسة المنتج بالمؤسسة

عملت المؤسسة علي توسيع تشكيلة منتجاتها التي تتميز بكل الخصائص و الجودة العالمية و حسب مقاييس إنزو

9001 أنظر الملاحق ( رقم 1 و 2 و 3 )

والجدول الموالي يلخص منتوجات المؤسسة

الجدول رقم (04): مختلف منتوجات المؤسسة

المنتوجات	المنتوجات	المنتوجات	المنتوجات
CABLE 240MM V/J	CABLE 10MM	FIL 2,5 RIGIDE	FIL 1,5 RIGIDE
CABLE 2*4 CU	CABLE 16MM V/J	FIL 2,5 SOUPLE	FIL 1,5 SOUPLE
CABLE 4*4 CU RIGIDE	CABLE 25MM V/J	CABLE 2*2,5 RIGIDE	2X0,75 MM CU RIGIDE
CABLE 4*4 CU SOUPLE	CABLE 35MM V/J	CABLE 2*2,5 SOUPLE	2X0,75 MM CU SOUPLE
CABLE 2*6 CU	CABLE 50MM V/J	CABLE 3,2,5 RIGIDE	CABLE 2*1,5 RIGIDE
CABLE 4*6 CU	CABLE 70MM V/J	CABLE 3*2,5 SOUPLE	CABLE 2*1,5 SOUPLE
CABLE 4*10 CU	CABLE 95MM V/J	CABLE 4*2,5 RIGIDE	CABLE 3*1,5 RIGIDE
CABLE 4*16 CU	CABLE 120MM V/J	CABLE 4*2,5 SOUPLE	CABLE 3*1,5 SOUPLE
CABLE 4*25 CU PVC/PVC	CABLE 150MM V/J	CABLE 4MM	CABLE 4*1,5 RIGIDE
CABLE 4*25 CU XLPE/PVC	CABLE 185MM V/J	CABLE 6MM	CABLE 4*1,5 SOUPLE
CABLE 3*4	120 NU	CABLE 4*120 CU	CABLE 4*35 CU
CABLE 5*4	150 NU	CABLE 4*240 CU	CABLE 4*50 CU
CABLE 3*6	185 NU	16NU	CABLE 4*70 CU
CABLE 5*6	240 NU	25 NU	CABLE 4*95 CU
CABLE 2*10	FIL 5*1,5	18 NU	CABLE 4*150 CU
CABLE 3*10	FIL 7*1,5	28 NU	CABLE 240MM XLPE
CABLE 5*10	FIL 12*1,5	35 NU	3X70+50 CU XLPE
CABLE 2*16	FIL 5*2,5	50 NU	3X95+50 CU XLPE
25 RO2V	FIL 7*2,5	70 NU	3*120+70 CU XLPE
35 RO2V	FIL 12*2,5	95 NU	3*240+120 CU XLPE
2*16 AL	120 RO2V	ALMELC 93,3 MM	50 RO2V
3X150+70+2*16 AL	3*70+54+2*16 AL	150 RO2V	70 RO2V
	ALMELC 34,4MM	3*35+54+16 AL	4*16 AL

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من المؤسسة



طرح منتج جديد:

مع سياسة الاقتصادية الحالية و حالة التقشف التي نمر بها طرحت مؤسسة سيدي بن ذهبية منتج جديد ويعد الأول من نوعه في السوق وهو كابل من مادة الالمنيوم منخفض الضغط ويتميز بنفس خصائص كابل النحاس ولكن بتكلفة اقل ب 70 % ويتميز بكل معايير الجودة والأمان المحددة عالميا ومصادق عليه من قبل مركز البحث والتطوير للكهرباء. أنظر الملحق ( رقم 4 )

المطلب الثاني: أسعار و نقاط البيع للمؤسسة

1- أسعار المنتجات:

تعتمد المؤسسة في تسعير منتجاتها على التسعير على أساس التكلفة لتحقيق إيرادات أكبر من التكاليف ولكن بهامش ربح بسيط للتغلغل والنمو في السوق في حين أسعارها أقل عن المنافسين بنسبة تتراوح من 5 إلى 10 % على بعض المنتجات وهذا لتحقيق أهدافها وزيادة الربحية على المدى الطويل. الجدول الموالي يوضح بعض المنتجات وكيفية تسعيرها.

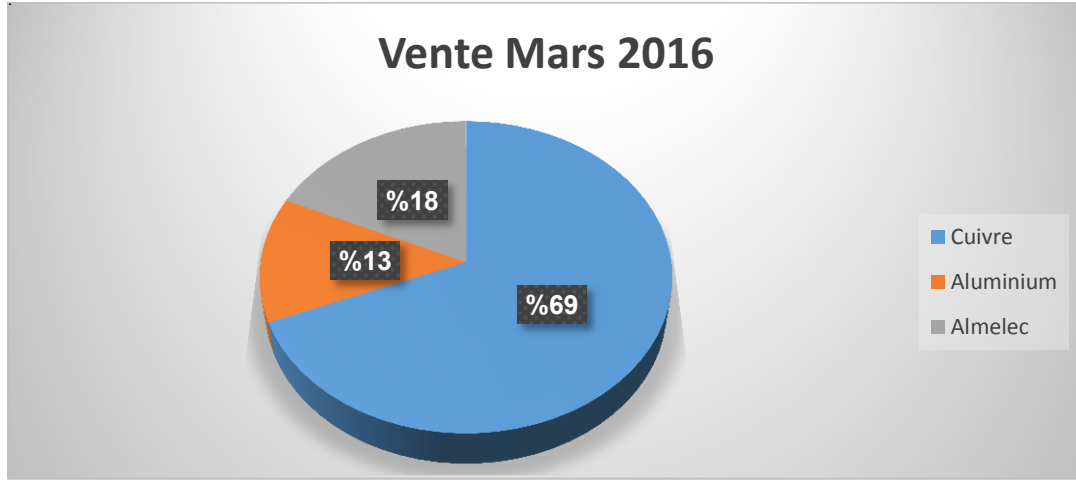
جدول رقم (05): يمثل بعض المنتجات بالأسعار

SECTION FIL/CABLE	Prix HT	PRIX TTC
FIL 1,5 RIGIDE	983,13	1 150,26
FIL 1,5 SOUPLE	1 026,08	1 200,51
2X0,75 MM CU RIGIDE		-
2X0,75 MM CU SOUPLE	1 628,64	1 905,51
CABLE 2*1,5 RIGIDE	2 474,87	2 895,60
CABLE 2*1,5 SOUPLE	2 622,62	3 068,46
CABLE 3*1,5 RIGIDE	3 530,86	4 131,11
CABLE 3*1,5 SOUPLE	3 652,76	4 273,73
CABLE 4*1,5 RIGIDE	4 501,82	5 267,13
CABLE 4*1,5 SOUPLE	4 780,60	5 593,30
FIL 2,5 RIGIDE	1 598,42	1 870,15
FIL 2,5 SOUPLE	1 693,88	1 981,84
CABLE 2*2,5 RIGIDE	3 877,23	4 536,36
CABLE 2*2,5 SOUPLE	4 264,63	4 989,61

المراجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

إنطلاقاً من سياسة السعر المحكمة المتبعة من طرف المؤسسة، يمكن ان هذه الاخيرة استطاعت الرفع من مبيعاتها ومن تم رقم أعمالها. والشكل البياني الموالي يوضح اهم المنتوجات مبيعة وهذه آخر الاحصائيات

الشكل رقم ( 04 ): مبيعات المؤسسة

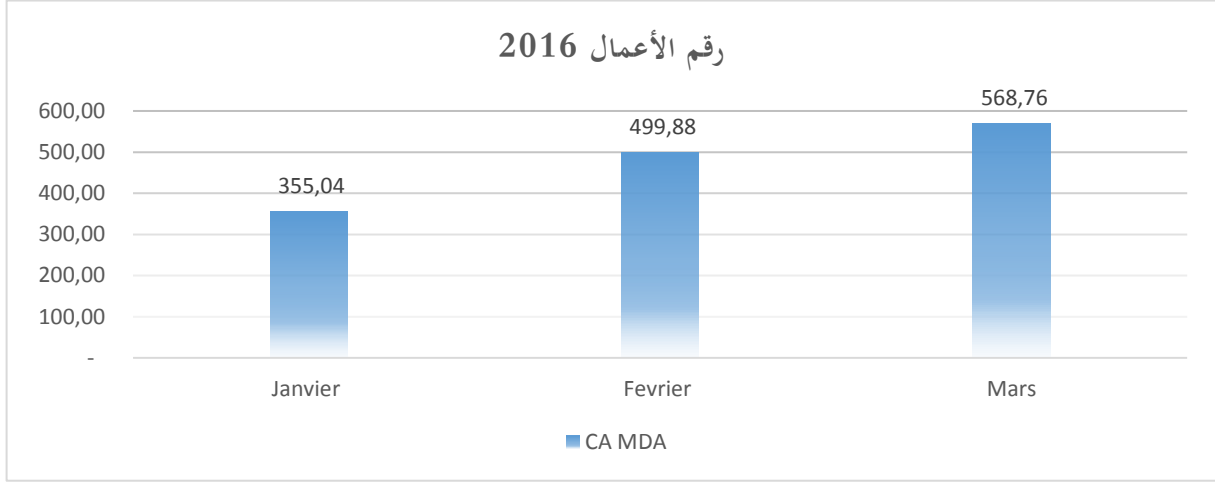


المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

و لقد حققت المؤسسة و هذا دائما بالاعتماد على سياسة السعر على أعلى أرقام من المبيعات و هذا حسب مبيعات ثلاثة أشهر ( جانفي و فيفري و مارس) من السنة الجارية ( 2016 )

الشكل الموالي يوضح هذه الاحصائيات.

الشكل رقم (05): رقم الأعمال



المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

## 2- نقاط البيع للمؤسسة:

- تعتمد المؤسسة في استراتيجيتها التوزيعية على البيع المباشر لزيادة كثافة التغطية وفي نفس الوقت التحكم الأفضل في مبيعاتها وهذا لرغبة المؤسسة في الرقابة على السوق ورقابة الجهود البيعية لضمان فاعليتها.
- محاولة التخلص من المخزون والبحث عن الأسواق الجديدة.
- الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق والتغيرات فيه وأنماط سلوك المستهلك ومعرفة ردود فعل المستهلك من المنتج بصورة سريعة.

وتعتمد بالأخص على نقاط بيع موزعة بطريقة مدروسة لزيادة فاعليتها. أنظر الملحق (رقم 5)

من بعض نقاط البيع المتواجدة حاليا بـ:

1. الجزائر العاصمة
2. برج بوعريش
3. شلف
4. سطيف
5. قسنطينة
6. غردية

7. العلمة
8. وهران
9. أدرار
10. عنابة
11. تيارت
12. بشار
13. ورقلة

- وافتتاح المزيد من نقاط البيع في بقية الولايات الأخرى.

### المطلب الثالث: الاتصال

تعتمد المؤسسة على سياسة الاتصال كثيرا وهذا لغرض الدفع بمنتجاتها إلى السوق، ويمكن الحكم على أنها وفقت بدرجة كبيرة، ويظهر ذلك من خلال:

يعتبر الترويج عبر الأنترنت امتدادا للترويج التقليدي لكن يكمن الاختلاف بالأدوات والإستراتيجيات المتبعة في الترويج والتي من أهمها الموقع الإلكتروني وتكمن قوة الترويج الإلكتروني في إمكانية استهداف المشتريين بشكل أكثر دقة من خلال تحديد الخصائص الديموغرافية والسيكولوجية، وتلعب التصميم المستخدمة مثل الألوان والإضاءة والواجهات الرسومية في الموقع الإلكتروني دورا كبيرا في استقطاب الزبائن كما أنه يمكن تصميم كاتالوج إلكتروني يضم مختلف السلع والخدمات بحيث يسهل على المشتريين التصفح فيما بينها بسهولة.

الموقع الإلكتروني للمؤسسة: [www.cableriealgerienne.dz](http://www.cableriealgerienne.dz)

ويظهر هذا الموقع من خلال صورة الموضحة في الملحق أنظر الملحق (رقم 6)

- تقوم كذلك المؤسسة بعرض منتجاتها في مختلف الصالونات المتواجدة في القطر الجزائري، و من

بين هذه الصالونات BATIMATEC و صالون منتج بلادي

- الدلائل الاقتصادية الجزائرية

اللوحات الشهيرة الموجودة بكل من: وهران، قسنطينة، سطيف، الجزائر العاصمة، برج بوعريش وغرداية

أنظر الملحق (رقم 7)

كما تعتمد المؤسسة على المطويات للتعريف أكثر بمنتجاتها أنظر الملحق (رقم 8)

## الخاتمة

بعدها تم دراسة الجزء الميداني، و الذي اخترنا له مؤسسة عملاقة و رائدة في مجال تخصصها، يمكن الحكم و هذا بصورة مبدئية (كون الدراسات القادمة سوف تكون لها فرصة الحكم ) على أن مؤسسة سيدي بن ذهبية من المؤسسات التي بدأت مؤخرا في تبني أساسيات التسويق المطبق في المجال الصناعي، و يظهر ذلك جليا من خلال الاهتمام المستمر للمؤسسة بزيائنها و محاولاتها الجادة الاستجابة السريعة لرغباتهم و أذواقهم، و كذا المعايير المعمول بها في تحديد أسعار المنتوجات، و لكن يظهر هذا التبنى جليا في سياسة التوزيع، فالمؤسسة تعتمد على عدة نقاط بيع منتشرة في القطر الجزائري، و أخيرا اعتماد المؤسسة على وسائل اتصالية مختلفة دليل آخر على محاولة المؤسسة التكيف مع التغيرات التي بدأ يعرفها المحيط الاقتصادي الجزائري مع الانفتاح على العالم الخارجي.

## المقدمة

تعد المؤسسة الاقتصادية الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصاد باعتبارها النواة الأساسية فيه ، حيث تمارس نشاطها وسط محيط مختلف مميزات من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر ، وبذلك تنشأ تتسم بعدم الاستقرار نتيجة لجملة من المتغيرات السريعة التي تمس مجالات مختلفة وبالتالي يصعب التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها وهي بذلك يتشكل تهديدا مستمرا عليها لذي تسعى دوما إلى محاولة التكيف معها واستثمارها لصالحها من خلال العمل المستمر على التنبؤ بالمستقبل والترصد بالتقلبات التي قد تطرأ على محيطها ، والذي تشكل الدولة أحد أهم عناصره لكونها تتحكم في طبيعة أنشطة المؤسسات بصورة مباشرة وغير مباشرة عن طريق إعادة النظر في تنظيم الاقتصاد انطلاقا من تحديد معالمها بشكل عام ووصولاً إلى تهيئة الظروف المحيطة بها.

## المبحث الأول نظرة حول المؤسسة الاقتصادية

يتضمن هذا المبحث المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة والأهداف التي ترمي إليها مع ذكر الأصناف الموجودة والمعايير التي يعتمد عليها لتصنيفها، بعد ذلك سنتطرق إلى مختلف الوظائف التي قد نبجدها في معظم المؤسسات خاصة الإنتاجية منها.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

تختلف المفاهيم حول المؤسسة باختلاف وجهات النظر، حيث يعتبرها البعض مكسب لأرباح وقد يعتبرها البعض الآخر مكسبا للرزق وقد ترى لبعض الأطراف كمصدر لازدياد ثروة الأمم. ومن خلال هذا المنظور تتحدد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

أولاً: تعاريف عن المؤسسة .

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة و لكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيماً يجمع بين وسائل الإنتاج و الإنسان.

تعريف (1) : " المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجها ، تحويل ، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"<sup>1</sup>

تعريف (2) : " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته"<sup>2</sup>

تعريف (3) : " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للمؤسسة يتمثل في ذلك التنظيم الذي يجمع بين الوسائل المالية والمادية والبشرية بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> - درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2005، ص: 13.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص: 10.

<sup>3</sup> - محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 م ، ص: 14.

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة ، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:<sup>4</sup>

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية ، و قدرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين....
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، و إما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض ، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في النتاج و نمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر و جودها أو تضاءلت كفاءتها....

ثالثا: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

- تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، و حسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها ، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية:<sup>5</sup>
- أهداف اقتصادية: وتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.
  - أهداف اجتماعية: تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.

<sup>4</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993 ص 25-26

<sup>5</sup> - ناصر دادي عدون ، نفس المرجع ، ص:10.



- أهداف ثقافية ورياضية: كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين ، رسكلة القدامى و تخصيص أوقات للرياضة.
- أهداف تكنولوجية: كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لريح الوقت وتقليل التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.
- كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية و خارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:<sup>6</sup>
- الملاك: لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة الصالح العام و تحسين الظروف المعيشية للعمال.
- الزبائن: من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالها تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، و الخدمات ما بعد البيع.
- السلطات العمومية: ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة ، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية ، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيماوية أو مواد سامة.
- العمال: إن مستقبل المؤسسة و بلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال. فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأس المال المعرف الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة ، و لا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه . و آل تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام آجال التسليم، وتحسين النوعية، و ذلك يجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.
- الموردون: يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة، ( سواء كانت موارد مادية، مالية، أو بشري). فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فورا، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة . أما الموارد المالية فتتمثل في

<sup>6</sup> -LASARY , comptabilité analytique , Imprimere Es- Salem , Alger , 2001 , PP 14-15.

القروض الطويلة، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها، و أما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقابلة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها و بالتالي من أرباحها.<sup>7</sup>

### المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة و نظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها

#### أولاً: حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات

- الملكية الخاصة<sup>8</sup>: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.
- الملكية العامة (العمومية)<sup>9</sup>: 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 ينيون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.
- الملكية المختلطة:<sup>10</sup> مؤسسة يكون رأس مالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص

#### ثانياً: حسب 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 قيمة ما 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 شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد، و خير مثال على ذلك الجزائر التي أبرمت عدة اتفاقيات للشركة 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

7 - و يتعلق الأمر هنا خاصة بعقود العمل، الأجر الأساسي، الاشتراكات الاجتماعية، قواعد تسريح العمال، التشاور مع العمال...

8 - درحون هلال، مرجع سابق، ص 23

9 - عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 18

10 - درحون هلال، المرجع نفسه، ص 33

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

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالتفرقة 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.

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعيار العمال ورقم الأعمال). و رغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة لتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال " معيار العمال كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل ومقسمة كما يلي:

- المؤسسات الصغيرة جدا T. P. E : تشغل ما بين 1-9 عمال.

- المؤسسات الصغيرة P. E : تشغل ما بين 10-49 عامل.

- المؤسسات المتوسطة M. E : تشغل ما بين 50 و499 عامل.

- المؤسسات كبيرة الحجم: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر.

وبلغة الأرقام فإن النوع الأول يفوق 99 % من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة وذلك حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم: ( 02 ) توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%).

عدد العمال	المجموعات	500 ≤	499 - 10	9 - 1
الولايات المتحدة الأمريكية		0,4	25,0	74,6
اليابان		0,7	28,0	71,3
التجمع الأوربي		0,2	17,95	81,85

المرجع: ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص 72

رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يقارب 50 % من مجموع اليد العاملة الإجمالية، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

### ثالثا: تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

القطاع الأولي، القطاع الثانوي، القطاع الثالث. وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي:<sup>11</sup>

- 1- القطاع الأولي: ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية المثلثة في الفلاحة، الصناعة الغائية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

<sup>11</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 25

- 2- القطاع الثانوي: ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي.
- 3- القطاع الثالث: ويشمل آل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

#### رابعاً: تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:<sup>12</sup>

- 1- المؤسسات الخاصة: و بدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:
- المؤسسات الفردية: وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد و يؤسسها برأسمال شخصي، و تشمل عادة؛ الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...الخ.
- مؤسسات الشركات: وهي مؤسسات يمتلكها آثر من شخص و تخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، و مساهمة آل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة...الخ.
- 2- المؤسسات العمومية: هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

<sup>12</sup> - نفس المرجع ، ص: 26

### المطلب الثالث: الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، و قد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها و التي تتمثل فيما يلي:

**أولاً:** وظيفة التسويق: <sup>13</sup> عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عرفت منذ القدم، و قد ظهرت هذه الفكرة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وبالأخص في شركة و تهدف هذه الوظيفة إلى General Electric دراسة و توقع احتياجات المستهلكين إنشاء منتج أو خدمة لسوق خاص عرض المنتج أو الخدمة في المكان المناسب الإعلام بوجود منتج أو خدمة بمختلف خصائصها ، بيع المنتج أو الخدمة للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب ضمان متابعة تجارية للقيام بالتعديلات اللازمة إتجاه السوق .

**ثانياً:** وظيفة الإنتاج: مع أن هذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية (الإنتاجية) إلا أنه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات، و يبقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتوجات واحترام رغبات المستهلك .وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع الزبائن، إذ يمكن تصنيفها إلى: إنتاج للتخزين إذا كان العرض يسبق الطلب، أو إنتاج حسب الطلبية إذا كان Production sur stock بين الخاصيتين Production mixte الطلب يسبق العرض، أو إلى إنتاج ممزوج الأوليتين و يهدف تسيير الإنتاج إلى إيجاد توازن مقبول بين عدة أوامر متناقضة و هي:

- النوعية: و يقصد بها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع احتياجات المستعملين ملائمة المنتوجات المصنوعة مع حاجيات المستهلكين و مطابقة لمواصفات مكتب الدراسات ، احترام آجال الإنتاج التي تفرضها التزامات المؤسسة مع الزبائن يجب أن تسمح تكلفة الإنتاج بتحقيق هامش على سعر البيع، و بالتالي يجب تحديدها بصفة تقديرية.

- المرونة: بحيث يجب على المؤسسة أن تتكيف مع نمو السوق، سواء من الناحية الكمية أو النوعية. ولا يمكن أن تتحقق هذه الأوامر إلا بمساهمة منسقة لجميع مصالح وهيئات المؤسسة بغرض الوصول إلى تنمية الثلاثية: تكلفة - آجال - نوعية.<sup>14</sup>

**ثالثاً:** وظيفة التموين: في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التموين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج و التسويق. ويقصد بالتموين مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع و الخدمات الضرورية(مواد أولية...)

<sup>13</sup> - درحون هلال ، مرجع سبق ذكره. ص26

<sup>14</sup> - C . BUSSENTAULT et M. PRETE , ECONOMIE et gestion de l'entreprise , Vuibert , 1955 , p57.

الملتقاة من طرف الموردين ، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان -تكلفة -نوعية .هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسيير المخزونات.

المشتريات: يمكن اعتبار المشتريات أوظيفة مستقلة داخل المؤسسة تنظم على شكل أو موزعة بين عدة وظائف أخرى، (Taille) مديرية أو مصلحة، حسب حجم المؤسسة كان توزع بين وظيفة الإنتاج والوظيفة التجارية و المالية، أو أن تقوم بها المديرية العامة مباشرة.

وتعتمد مصالح المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الأهداف المرجوة منها وهي:

- سياسة المنتج: التوثيق، الاستكشاف والتطور التكنولوجي.
- سياسة المصدر: و يتعلق الأمر هنا بسياسة الموردين و كذا بدراسة شعب التموين.
- سياسة الأسعار: تمر سياسة الأسعار بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق، الشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد و حتى بتحليل القيمة؛

• سياسة الاتصال: يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات (Moyens promotionnels) صالونات مثلا) ، أو باستعمال وسائل ترقية (تقليدية أدليل المنتوجات، آتبات...) وتمر دراسة طلبات الشراء عبر عدة مراحل هي:

- الاستشارة: وهي طلبات أسعار موجهة للموردين، اختيار المورد ويتم ذلك بإعداد جدول مقارنة بين مختلف عروض الموردين و يقع الاختيار على من يوفر أحسن الشروط الأساسية الآتية: تكلفة الشراء، النوعية التقنية وأجال التموين.

- التفاوض: ويتم على أساس مناقشة بين المورد والمشتري حول الشروط التقنية ، التجارية القانونية والضمانات.  
- عقد الصفقة: وهي عبارة عن إمضاء الطرفين على الصفقة ويعني ذلك ، اتفاقهما على آل بنود العقد والشروع في تنفيذه<sup>15</sup>.

تسيير المخزونات:<sup>16</sup> إذا كان الاهتمام بالمشتريات يمكن أن يؤدي إلى تقليص التكاليف عن المؤسسة ، عن طريق التفاوض الجيد في أسعار المواد و السلع واختيار أحسن نوعية لتفادي البقايا والنفايا في الإنتاج، فإن المخزونات لا تقل أهمية بما يمكن أن تقتصده المؤسسة من أموال سائلة يمكن توظيفها في مجالات أخرى تعود عليها بالفائدة أو الربح.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة فكرة صفر مخزون في الشركات اليابانية بهدف تفادي الأموال المجمدة على شكل سلع أو مواد تتناقص قيمتها عبر الزمن إما لعدم صلاحيتها أو لندرة الطلب عليها...وللمخزونات مزايا و عيوب تتمثل أساسا في:

<sup>15</sup> -R.BRENNEMANN et S.SEPARI, Economie d'entreprise ; Edition Dinod , Paris ; 2001 , P 327.

<sup>16</sup> - درهون هلال ، مرجع سبق ذكره ، ص 30

- تأمين الاستهلاك المنظم لمنتجات المؤسسة.
- الاستفادة من تخفيضات عند شراء كميات كبيرة إذا كان بوسع المؤسسة تخزينها.
- تفادي انقطاع الإنتاج بسبب الوصول المتأخر للمواد وانعدامها لفترة معينة.
- إمكانية رفع الأسعار في حالة ندرة المنتجات في السوق.
- تفادي مصاريف النقل عند شراء آميات هائلة و تخزينها على مستوى المؤسسة.
- هذا بالنسبة لبعض المزايا، و لكن بالمقابل هناك عيوب تتعلق بالمخزونات تتمثل في:
- عدم إمكانية تخزين بعض المواد أو السلع لأثر من الآجال المحددة لها للاستعمال.
- مخاطر عدم تمكن بيع بعض المنتجات مما يؤثر سلبا على خزينة المؤسسة.
- كل انقطاع في المخزونات أو نقصها مقارنة بطلبات الموردين يؤدي حتما إلى فرض عقوبات التأخير أو فقدان بعض الزبائن أو حتى فرصة ضائعة نتيجة عدم الاستجابة لبعض الطلبات.
- رابعا: وظيفة الموارد البشرية: <sup>17</sup> لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين، حيث أصبح مجالها يشمل: التشغيل، التأجير، التكوين، الإعلام، الأمن و العلاقات الاجتماعية. ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال و الوظائف كليا و نوعيا في المؤسسة، و لا يتم إلا على أساس معرفة:
- الرجال والنساء الذين يشكلون المؤسسة: من ناحية هرم الأعمال، الأقدمية، هيكل التأهيلات التوزيع حسب الجنس و الجنسية.
- تطور عدد العمال (التشغيل و التسريح)
- التعريف الدقيق للمناصب.
- ولتفادي الدخول في الصراعات بين العمال والإدارة، تعمل وظيفة الموارد البشرية في البحث على الأجر العادل، الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج المرجوة من الأجير، و تعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطلوب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب و إعداد سلم للأجور مناسب لذلك.
- أما في ما يتعلق بالتطور البشري و الاجتماعي، فقد رأينا أن كل النظريات حول التنظيمات تدعو إلى احترام العامل لا كأداة إنتاج فقط و إنما كجزء لا يتجزأ من المؤسسة و هذا بإعطائه كامل الحقوق المنصوص عليها في التشريعات، بالإضافة إلى الأجر العادل، التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية وسياسة اتصال تسمح بإشراك العمال والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وإبداء آرائهم حولها.
- و لا يكفي الأجر و التكوين إذا لم يرفقا بضمان العمل و تهيئة الظروف اللازمة لذلك و قد يتوقف نجاح أي مؤسسة على توفر هاذين الشرطين الأخيرين.

<sup>17</sup> - درهون هلال، مرجع سبق ذكره، ص31.



خامسا: وظيفة المحاسبة و المالية:<sup>18</sup> لا تخلو مؤسسة من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضع المالي للمؤسسة، أما تسمح بتوحيد القرارات المستقبلية على أساس النتائج التي توصلت إليها هذه المهمة.ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية و الكثير منها من يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية و مهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري.

وإذا نظرنا إلى الواقع ، فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفتي المحاسبة والمالية ولا يكون من الخطأ اعتبارهما متكاملتان من خلال الوظائف التي تقوم بها كل منهما و هي تكمن المهمة الأساسية لوظيفة المحاسبة في:

- الاستجابة لمطلب قانوني: حيث أن المحاسبة في كل الدول ومنها الجزائر تعتبر قانونية وإلزامية فيما يتعلق بإمسك الدفاتر المحاسبية و إعداد الميزانية.

- المهمة الاقتصادية: أداة تسيير داخلية ونظام معلومات خارجية. وقد تطور مفهوم هذه الوظيفة لينتقل من إعطاء الصورة الوافية لذمة المؤسسة إلى إنشاء أدوات تسمح بتسييرها، وفي هذا الإطار تقوم معظم المؤسسات بتجزئتها إلى مصلحتين:

المحاسبة العامة التي تعالج العمليات حسب الطرق القانونية، والمحاسبة التحليلية(أو محاسبة التسيير) ذات الاستعمال الداخلي، والتي تعطي معلومات تسمح بتوجيه قرارات التسيير.

أما الوظيفة المالية فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باختيار أحسن مصادر التمويل وبأحسن الشروط، وهذا باحترام أهداف الملاءة والمردودية.

<sup>18</sup> -R.BRENNEMANN et S.SEPARI. Op.cit., p369.

## المبحث الثاني: محيط وموارد المؤسسة الاقتصادية

أصبحت المؤسسة الاقتصادية الآن تواجه مجموعة من التحديات كالعولمة و تحرير التجارة و القيود الإنتاجية التي تؤدي الى تحرير تدريجي لمختلف حواجز الدخول إلى الأسواق ، لذا توجب على المسير ان يصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية ، و التي تساهم في عملية تقييم البيئة المحيطة سواء الخارجية أو الداخلية حيث تتيح للمؤسسات معرفة ما يدور من حولها من فرص لاستغلالها و تحديد المخاطر لمواجهتها أو الحد منها ، ذلك أن فحص و تشخيص أثار البيئة المحيطة يهدف في النهاية إلى الخروج بقرار استراتيجي يخدم أهداف المؤسسة.

## المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة

أولا مفهومه : 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 الموردين و العاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى الجماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها"<sup>19</sup> . من خلال هذا التعريف نستنتج أن المحيط المؤسسة يشمل المتعاملين الأساسيين 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 إلا انه لم يشر إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر في مكوناته البيئية الخاصة للمؤسسات .

أما P.Filho فقد عرفها بـ: " المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وينطوي على ثلاث مجموعات متغيرة هي:

1. المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية.
  2. المجموعة الثانية: و هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات و تنظيمات حكومية و إدارية مؤسسات التوزيع .
  3. المجموعة الثالثة: و تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين وغيرهم .<sup>20</sup>
- رغم أن هذا التعريف شمل عدد أكبر من الأطراف و متغيرات المؤسسة، إلا أنه جمع بين عوامل وهيئات أشخاص ودمج للمحيط الداخلي لها في نفس العناصر.

<sup>19</sup> - عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPU ، الطبعة الثالثة ، 2006 ، الجزائر ، ص : 45

<sup>20</sup> - عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993، ص ص : 19 - 20

كما أنها " مجموعة عناصر مؤثرة وغير متحركة فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما إيجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر".<sup>21</sup>

وفق هذا التعريف يظهر أنه يمكن تقسيم البيئة إلى صنفين هما:

1. الماكروبيئة: ويقصد بها الإطار الكلي الذي يجمع اتجاهات الكبرى لتطور مجتمع معين .

2. الميكروبيئة: الإطار الجزئي الذي ينطوي على عناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة.

ثانيا: أهمية اهتمام المؤسسة بالحيط:<sup>22</sup> تتجسد أهمية اهتمام المؤسسة بالحيط من خلال النقاط التالية:

1. المؤسسة غير معزولة: أي أنها لا تنشط في فراغ بل مرتبطة بشبكات من المتعاملين من أسواق و هيئات وأفراد مما يحتتم عليها مساهمة التطورات الخارجية الحاصلة من خلال التأقلم في عملية التعامل معها .
2. أثر الأفراد و الهيئات عليها: تفرض الأفراد و الهيئات و المؤسسات الأخرى قيودا وترسم للمؤسسة حدودا لها طبائع مختلفة ( ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية ).
3. المؤسسة مكونة من شبكة: وتشمل الأفراد و الجماعات لكل منها أهدافها واتجاهاتها، قد تختلف أو تلتقي نسبيا وهؤلاء هم أطراف في محيطها أو بعبارة أخرى مصدر مهم منه، بكل ما يحوي من عوامل اقتصادية و سياسية و اجتماعية... إلخ .
4. 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 ونوعية مرغوبة .
5. مدى قراراتها: تتخذ المؤسسة اختيارات 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 ) تهتمها 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 بانجاز 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 .
6. تطورات السوق العنيفة: يستشهد السوق تطور عنيف في مختلف العناصر المحددة للعرض والطلب كتغير الأذواق الناتجة عن تحسن الثقافي و الحضاري للأفراد للتفاعل و الاحتكاك بمجتمعات وثقافات أخرى أو

<sup>21</sup> - عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص : 66

<sup>22</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، الطبعة الاولى، 1998، ص ص :78-79

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.

7. عامل الوقت: أصبح الوقت عاملا مهم في الإدارة و الإنتاج فإذا فاتتها 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 منتجاتها بالتغيير المستمر في مواصفاتها كالحاضنة لتكنولوجيا تطور بسرعة كالمنتجات الالكترونية كما أن المنتجات المتميزة بسرعة التلف أو الاستهلاك المستمر تتطلب متابعة مستمرة وسباق مع الزمن.

ثالثا : مكونات المحيط : يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر يمكن تقسمها:<sup>23</sup>

1.عناصر جزئية: وتشمل الأطراف و المتغيرات التي لها علاقة مباشرة مع المؤسسة.

2.عناصر كلية: وهي الوسط العام الذي يكون نظام أشمل يحتوي على العناصر الجزئية يتبع عدة مقاييس في تحديد عناصره.

- العناصر الجزئية :<sup>24</sup> تعمل المؤسسة على اختيار المكان المناسب الذي ستستخدمه مقرا لها اعتماد على مزاياه ودراسة القيود التي سوف تواجهه وتتخذ هذه العناصر شكلا قريبا وآخر قائم.

- الشكل القريب: و المقصود به المؤثرات القريبة من المؤسسة مثل:

1.قرب الأسواق : في معظم الأحيان تتخذ المؤسسة مقرا لها قريب من المواد الأولية إذا كانت إنتاجية وقريب من الزبائن إذا كانت خدمية.

2.نقاط الجذب للتطور الاقتصادي: تفضل المؤسسات التمرکز في أماكن الكثافة السكانية و المؤسسات المالية و الممولين والقريبة من الطرق و الموانئ ومراكز البحث وهذه العوامل تساهم في خلق تفاعلات متبادلة سريعة ومریحة.

3.موقف الجماعات المحلية: وللجماعات المحلية دورا كبيرا في قيود وأهداف المؤسسات ومنها:

4. في الصناعات التلوثية تعمل هذه الجماعات على الحد منها لإضرارها بالمواطن و المحيط الطبيعي.

5. أما الإجراءات الايجابية التي تساهم في دعم وجلب الصناعات من خلال المساعدات المالية كالتسهيلات الافتراض أو منح تخفيضات وتخفيضات وإعفاءات ضريبية أو إعداد بنية تحتية لقطاع الصناعة.

- الشكل القائم: وهو المتعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة و التي تخص الوظائف الكبرى التالية:

<sup>23</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص : 80-81 .

<sup>24</sup> - عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص : 42.

1. القيود المتعلقة بالإنتاج : يفرض أن الطاقة الإنتاجية بمستوى معين ولنرمز له بالرمز (أ) فعند تحديد طاقة البيع بالمستوى (V) حيث  $V > A$  ، فهنا يتم اعتماد المقاولين التحتيين أو فرق عمل حسب الدورات (  $2 \times 8$  ،  $3 \times 8$  ) أو استعمال ساعات إضافية ولكن لهذا تأثير مباشر على اليد العاملة ، كما ان هناك عدة قيود أخرى قد تحد من الأنظمة التحتية التي يمكن أن تكون:
    - قدم الآلات يؤدي إلى تخفيض متتالي: للكميات و بالتالي الكيفية مما يؤدي إلى انخفاض في رقم المبيعات فأرباح.
    - تعطيل استلام المواد الأولية أو الوسيطة، وما يؤثر على رزنامة الإنتاج.
    - انعدام الصيانة.
    - انعدم مراقبة النوعية مما يؤدي إلى خسارة الزبائن.
    - مستوى الجودة يؤدي إلى نزاعات بين الإنتاج و التسويق ، ويتطلب دراسات ابتكارية وتحسينات تطويرية.
  2. القيود المالية : تتفاوض مصلحة المالية مع المصالح الأخرى فيما يخص ميزانية المنظمة ، فتدخل في سعر البيع، القروض إلى الزبائن، قرار الشراء وإيجار الأجهزة مما يؤدي إلى نزاع مع مصلحة التسويق و هذا ما لا يخدم مصلحة المؤسسة .
  3. قيود تسيير الموارد البشرية : والتي تخص بصفة عامة:
    - شروط التوظيف العمال المتخصصين، البائعين
    - شروط العمل
    - المناخ الاجتماعي مخاطر الإضراب وكل هته يشكل العناصر المؤثرة على التشغيل الأمثل للمصالح الأخرى.
  - (2) القيود التسويقية وتأثيرها على مصالح أخرى:
    - التسويق وظيفة إستراتيجية تؤثر على كل الوظائف من خلال :
      - تحديد الجودة، الأزياء، الكميات، الأسعار.
      - تحديد تاريخ تسليم للزبائن.
      - تحديد درجة أداء عمل البائعين.
- فدرجة فعالية التسويق تؤثر على مرد ودية المؤسسة وعلى سياسة الأجور وتسيير الموارد البشرية .  
العناصر الكلية:<sup>25</sup> وتتكون من:

<sup>25</sup> - بن واضح الهاشمي ، عماري عمار ،تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية ،ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة المسيلة 3-4 ماي 2005 ، ص 78

1. البيئة الاقتصادية: يتوقف بناء الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية إذن فهي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته ومن بين هذه العوامل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية و المالية للدولة.

2. البيئة السياسية: يشكل النظام السياسي مجموعة من الهيئات و الأنظمة و الأفراد الذين لهم هدف رئيسي يتمثل في إدارة وتسيير المجتمع ككل، وتعد العوامل السياسية من العناصر الهامة في البيئة الكلية وكما تعتبر قوى تحركها قرارات سياسية التي هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية كان تعنى بحماية البيئة من التلوث فتمثل بذلك تهديدا للمؤسسات الصناعية أو فرصة جيدة للمؤسسات التي تنتج الفيلتر.

3. البيئة الاجتماعية: تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات خاصة أن تأثيرها يكون على طلب المنتجات وعلى قيم وعادات وممارسات للعاملين داخل المؤسسة ويلاحظ عند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية ما يلي:

- تمثل الزيادة السكانية فرصة لبعض المؤسسات التي يكون الطلب على منتجاتها في زيادة مستمرة  
- خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة دخل الأسرة مما يزيد من الطلب على المنتجات لمشاركتها في القرارات الإنتاجية.

زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات و العمل مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة .

4. البيئة التكنولوجية : ويمثل المحيط الذي يتعلق بأدوات استخدام الإنتاج كالاختراعات و الابتكارات التي أصبحت سلاحا للتحكم في الإنتاج و الأسواق كاعتماد الإعلام الآلي و الروبوتيك، ويتطلب التغيير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تعمل المؤسسات جاهدة للحصول على التكنولوجيا الجديدة لدعم مركزها التنافس لكونها تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وللتكنولوجيا تأثير على مؤسسات من حيث الطلب ومن حيث العمليات الإنتاجية وهذا الأخير يتطلب ضرورة التدريب الدائم للعمال لتأهيلهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

5. البيئة الايكولوجية:<sup>26</sup> يهتم علم الايكولوجيا بالعلاقات القائمة بين الكائنات الحية و المحيط حيث بات التوازن الحاصل بين مكونات المحيط المختلفة معرضا للخطر فعلى سبيل المثال:

- العيش في المناطق الضحيح يخلق توترا عصبيا دائما.
  - بناء المطارات و الطرق السريعة لها تأثير سلبي على الإنسان و الحيوان و النبات.
  - التلوث الصناعي و الذري في الوديان و الأراضي الفلاحية ويؤثر سلبا على المعيشة ككل.
- تتطلب التأثيرات السابقة على المحيط رد فعل منظم لتفادي أو التقليل من هذه السلبيات من خلال ما يلي:

<sup>26</sup> - عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص 42

- توسيع استعمال البنزين دون رصاص.
- استعمال التعبئة غير المضرة بالمحيط.
- الرقابة على مدخنات بشتى أنواعها و النفايات.

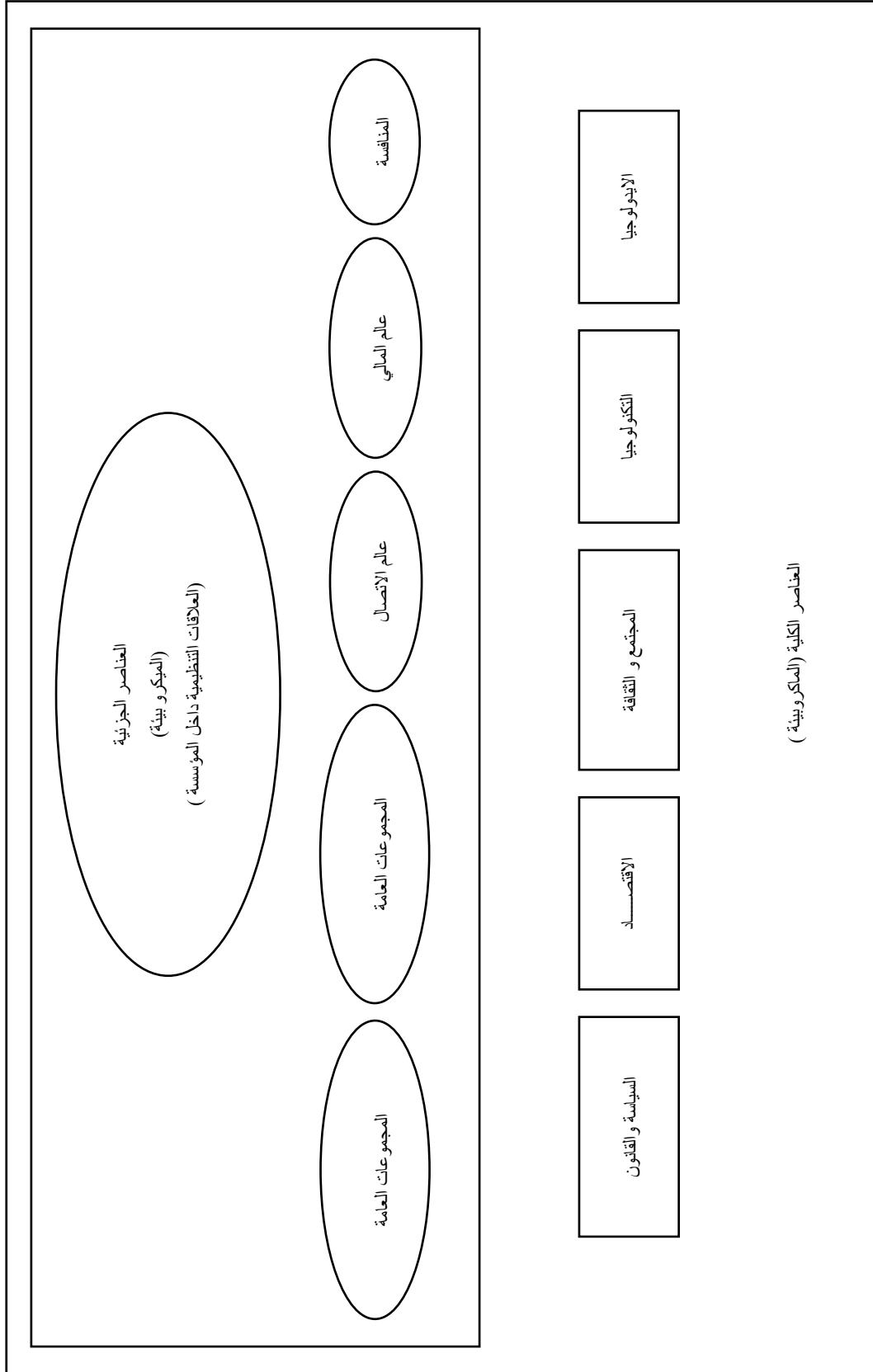
6. البيئة القانونية: تؤثر قوانين العمل ونقابات و القوانين الجبائية على سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها بالإضافة إلى قوانين حماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد و التصدير، والمؤسسات الجزائرية تعاني من عدة مشاكل تؤثر سلبا على نشاطها وصيرورتها لعدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها لمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها فهذا المحيط قد يشكل تهديدا حقيقيا أمام المؤسسات الوطنية.

7. المحيط الدولي: ويقصد به التصرفات التي تقوم بها الدولة و الذي يؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على أداء المؤسسات، فقد تتجه الدولة إلى حمايته الصناعات المحلية وتشجيع الاستثمار الأجنبي أو قد تعتمد إلى تمويل بعض الصناعات تشجيعا لها ولرفع قدرتها التنافسية مع الصناعات الأجنبية وزيادة إمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية، فالتجمعات الاقتصادية مثلا يمكن لها أن تخلف فرصا سوقية عديدة توسع من أسواقها فهي بذلك تشكل تشجيعا لها وقد تعد تهديدا لبعض المؤسسات كالضرائب الجمركية المرتفعة المطلوبة لدخول أسواق تلك التكتلات.

وعموما يوجد أربع حالات للمحيط:

- محيط مستقر: ويتميز بدرجة تغيير نادرة وغالبا ما تكون مهمة.
  - محيط انتقالي: وتغييراته أيضا نادرة ولكن إذا ما حدثت فإنها قد تؤدي إلى انتشار النشاط ، وعندما تتكيف المؤسسة فيه تجد نفسها في محيط مستقر.
  - المحيط غير المستقر: وتغييرات هذا المحيط تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر.
- المحيط العاصف: وأهمية ودرجة التغيير فيه تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم عن طريق تفعيل دور الأبحاث العلمية و الإعلام الآلي بصفة مستمرة به.

الشكل رقم (01): المؤسسة و البيئة





رابعاً: تأثير المحيط في المؤسسة وتأثير المؤسسة بالمحيط

1- طبيعة علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى: <sup>27</sup> لكون المؤسسة تحصل على مدخلاتها من الأسواق وفيها تفرغ مخرجاتها فطبيعة علاقاتها مع المؤسسات الأخرى أما أن تكون تنافسية أو تكاملية.

1. العلاقات التنافسية: تظهر هذه العلاقات في إطار تنافس و له شكلان ألا وهما:

أ- التنافس المباشر: تظهره هذه المنافسة عندما تكون السلع متشابهة أو عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي (سوق المواد الاستهلاكية العامة).

ب- المنافسة غير المباشرة: تكمن هذه المنافسة في بيع سلع متميزة أو استبدال و التي تلبى نفس الحاجيات عند المستهلك.

ج- المنافسة في الأسواق الأخرى: تتكون هذه المنافسة في أسواق أعلى أي في:

- سوق اليد العاملة في إطار التنافس على توظيف العمال وإطارات كفؤة

- سوق رأس المال: يتكون بسبب البحث عن جلب أحسن القروض التي تتوافر فيها شروط مناسبة.

- سوق المواد الوسيطة: وهذا للحصول على أحسن نسبة ( جودة / الأسعار ).

2. العلاقات التكاملية: وهي علاقات متعددة الأشكال يمكن أن تكون تبادلية أي تبادل السلع و الخدمات

فيما بين المؤسسات ويمكن تكون اندماجية كالتى تمت بالمؤسسات العمومية الجزائرية في إطار تكوين

هولنديين أو ما يسمى بالشركات القابضة مع مؤسسات أخرى في إطار اندماج عمومي الشعبة أو

اندماج أفقي في إطار التآزر ما بين المؤسسات (كإجراء إعفاءات داخلية فيما بينهما) أو تجمع لأغراض

اقتصادية أو تجمع الأعراض إستراتيجية.

2- تأثير المحيط في المؤسسة:

يعتبر المحيط المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستهلك المؤسسة لتقديم مخرجاتها، فهذه البيئة هي التي تشمل

على الأشخاص الذين يقدمون جهدهم العضلي في صورة عما أو جهدهم الفكري من أجل تسيير هذه المؤسسة

بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين .

كما يشكل المحيط الجغرافي مصدرا لمواردها الأولية وهي أيضا في تكوين وسائل الإنتاج المستعملة وكل هذا

يلعب دورا مهما في حياة المؤسسة. <sup>28</sup>

أ- أثر تكوين الإنسان: يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق وحكمة وتتحدد نتائج

هذه التصرف بكيفية أنجازه للمهام المنوطة به، وهذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها

بالتطور المتوازن و المستمر لتوفير حياة تمتاز بالرفاهية .

<sup>27</sup> - عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص 87

<sup>28</sup> - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص ص 83-85

ويمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المجتمع بثلاثة طرق:

1. بواسطة العامل : يرتبط العامل بالمؤسسة ارتباط وثيقا لمشاركته المباشرة في إنتاج منتجاتها وتتوقف كمية ونوعية هذه المشاركة على نوعية قوة العمل المنفقة و التي تتشكل من مجموعة من العوامل فيزيولوجية ومعنوية وهذه الأخيرة تعد رصيذا مخزنا مما يتلقاه الفرد من تربية وتعليم والتكوين ومحتواها ذات مستوى جيد كان المتحصل ذا كفاءة تساهم في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة .

2. بواسطة المسير : يعد مسير العضو الأساسي في تنظيم وإدارة نشاط المؤسسة ، ففي حالة ما إذا كان هذا العضو يتمتع بكفاءة ونزاهة كفاية بالإضافة إلى توفر روح المبادرة فإن المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج إذا ما توفرت لها العناصر الأساسية الأخرى وبالعكس فإن النقص في مستوى تكوينه أو كفاءتها ستؤدي إلى نتائج سيئة أو عدم استمرارها طويلا.

3. بواسطة المستهلك: يتلقى المستهلك منتجات المؤسسة في الأسواق التي تطرحها فيها فإذا كان هذا المستهلك على مستوى كاف من التكوين و التعليم فإنه لا يجد صعوبة في اقتناء ما يحتاجه من سلع وخدمات وفهم طرق استعمالها وإدراك الدعاية و الإشهار لها مما يزيد من مبيعاتها ، وهذا هو الأثر الإيجابي الذي يقدمه المستهلك على منتجاتها ، أما في حالة نقص التكوين أو انعدام وانخفاض مستوى التعليم في المجتمع فسيكون له أثر سلبي على مبيعاتها ورقم أعمالها.

ب- أثر المواد الأولية : وهي إحدى العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة فتوفرها بشكل كافي ومستمر وبنوعية مقبولة يعيد المؤسسة على التوقف في الإنتاج ، إلا أن المواد الأولية يلعب فيها العنصر البشري دورا هاما ونوعية وكمية المواد تتعلق بكفاءة أفراد المجتمع و المؤسسات التي تحضرها وبمدى تطورها التكنولوجي.

ج- أثر التطور التكنولوجي : تستعمل المؤسسة ضمن عوامل الإنتاج آلات ومعدات مختلفة تكون قد أنتجت في مؤسسات أخرى، ويتوقف مستوى إنتاج المؤسسة المستعملة لها بمستوى تطورها ومدى كفاءة استعمالها أي بمدى جودة وملائمة التقنيات التكوينية التي تحصل عليها العمال وهنا أيضا يظهر الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاختراع و إنتاج الآلات.

### 3- تأثير المؤسسة في المحيط

أن وجود المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع وفي حيز مكاني معين يجعلها تتفاعل معه وتؤثر فيه كما تتأثر به، ذلك بواسطة إنتاجها وتصرفاتها التي قد تفرضها عليه في حالة قوتها وضخامتها.

ويمكن أن نفرق نوعين من آثار المؤسسة على المجتمع:<sup>29</sup>

<sup>29</sup> - المرجع نفسه ، ص ص : 86-89

أ- الآثار الاجتماعية: ويمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في آثار ايجابية وأخرى سلبية تختلف درجة تأثيرها طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تواجه به المؤسسة وباختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي و المالي في المجتمع. ويمكن تلخيص آثار الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

1. توفير العمل : إن إنشاء مؤسسات اقتصادية جيدة يسمح بتوفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجمها فهي تعمل على امتصاص البطالة من المجتمع إلا أن التكنولوجيا المستعملة في هذه المنشآت لها دور في تحديد العمالة ، فالتكنولوجيا المستعملة لليد العاملة تتبع في المجتمعات التي تتوفر على يد عاملة كثيرة مما يفيدتها أيضا في انخفاض التكاليف فهي تستعمل في المجتمعات التي تقل فيها الفئة الشابة أي في المجتمعات المتطورة صناعيا.

2. التأثير على الأجور: للمؤسسات الهامة دور اساسي في تحديد الأجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه فبذلك يكون لها أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح أغلب هذه المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى لتحسين مستواه المعيشي.

3. تغيير نمط معيشة السكان: يساهم ظهور المؤسسات في جهات معينة بتغيير نمط الحياة السابق للسكان فقد تفرض عليهم هذه المؤسسات نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة وكذلك تغيير في عادات اليومية .

4. التأثير على الاستهلاك: تؤثر سياسات البيع و الديون التي تتبعها المؤسسات على استهلاك المجتمع كما نوعا فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع رفاهيتها كما أن الإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة ناتجة عن غزو منتجات جديدة وصناعية وتلعب وسائل الإعلام خصوصا التلفزيون دورا أساسيا في هذا الموضوع لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك.

5. التأثير على البطالة : هذه الحالة تكون عند تصفية المؤسسة التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد في نسبة البطالة ، كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي في غالب الأحيان إلى تسريحهم نظرا لأخذ الآلة المتطورة مكان عدد منهم وتظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض العمال بالمؤسسات في حالات الكساد.

ب- الآثار الاقتصادية العامة: تساهم المؤسسة في تغيير وجه النشاط الاقتصادي لكون تغيير جزءا من أعوانه، ومن بين الآثار الاقتصادية للمؤسسة على المجتمع:

1. دفع عجلة التعمير: وينتج عن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو في أماكن تتميز بتأخر العمران فيها حيث تقوم هذه المؤسسات بإنشاء سكنات لعمالها وإعدادها للطرق ومرافق العامة وبذلك يتم إنشاء المدارس و المستشفيات وقد يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة وهي بذلك تساهم في سياسات التنمية و التطوير.

2. ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة وهو ما ينتج ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الاقتصادية.
3. 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 تصنيع هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة وكلها يخدم المؤسسة التي تقوم باستعمال هذا القواد في إنتاج منتجات تنتقل بتسويقها فيما بعد.
4. 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.

### المطلب الثاني: موارد المؤسسة الاقتصادية

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 يقل أهمية عن العوامل الأخرى ألا وهو التنظيم و الإدارة.

وستتطرق إلى هذه العوامل من خلال النقاط التالية:

- أولا: رأس المال
- ثانيا: العمل
- ثالثا: الموارد التكنولوجية
- رابعا: التنظيم و الإدارة

أولا: رأس المال

1- مفهومه: يعتبر رأس المال " مجموعة الأدوات و الآلات و المباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات " <sup>30</sup>

كما أنه " هو مجموعة السلع الاستثمارية أو خدمات أخرى أي أنها تمثل تلك السلع و خدمات أخرى أي أنها تمثل تلك السلع التي تستخدم في عملية الإنتاج كالألات و المعدات ووسائل النقل المباني السدود ومحطات الكهرباء" <sup>31</sup>

<sup>30</sup> - ناصر داددي عدون ، مرجع سابق ، ص 33

من خلال التعريفين السابقين يظهر أنه :<sup>32</sup>

- ينبغي التمييز بين رأس المال النقدي والعيني فالأول يمثل الأسهم و السندات و النقود بينما يعكس الثاني الأصول الحقيقية كالمصانع و الآلات . . . إلخ .
- تقاس كميته بمقياس معين بخلاف الاستثمار الذي يشكل تدفقات تقاس قيمته فترة زمنية محددة كالسنة مثلا.
- مصدر الاستثمار وهو الادخار و يقصد به الامتناع عن الاستهلاك الآني لإجمالي الدخل المحقق في فترة زمنية معينة.

- إن رأس المال يستهلك بطريقة غير مباشرة عند مساهمته في إنتاج السلع الاستهلاكية و الإنتاجية
- إن استخدام رأس المال مع العمل في الإنتاج يرفع من كفاءة العمل.

2- مصادر التمويل: توجد عدة اقتراحات أو إمكانيات أمام المؤسسة لتغطية احتياجاتها التمويلية سواء عند بداية نشاطها أو أثناء ممارستها الوظيفية وعموما يمكن تصنيفها حسب عدة مقاييس هي:

1. مصادر التمويل حسب الملكية: طبق هذا التصنيف فالمؤسسة لديها إمكانية تمويل ذاتية وأخرى خارجية.
  2. مصادر التمويل حسب الزمن: و تكون قصيرة أو طويلة أو متوسطة الأجل.
- و نظرا لتداخل المعيارين سيتم دراستهما معا.

أ- مصادر التمويل الذاتية: أثناء ممارستها لنشاطها تقوم المؤسسة الاقتصادية بطرح أعباءها من إيراداتها لتتحصل 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 تصنيفيتها 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 لتسييد ديونها تجاه الغير ومحركا لنموها يعمل على رفع استقلاليتها المالية.

ويساهم التمويل المالي المرتفع بتخفيض 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 .

ب - مصادر التمويل الخارجي: يمكن تقسيم التمويل الخارجي إلى قسمين هما :

31 - عمر صخري ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPC ، الجزائر ، ص 7

32 - إسماعيل عبدالرحمان ، حربي عريقات ، مفاهيم ونظم اقتصادية ، دار وائل ، عمان الأرن ، 2004، ص 428

● التمويل طويل 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 بين خمس سنوات فما فوق.

وللتمويل طويل الأجل أشكال عدة منها :<sup>33</sup>

- الأسهم: هو عبارة عن حصة متساوية من رأس المال في شركات المساهمة وتقدم الحصة من طرف الشريك لأي شخص مكتتب مقابل الحصول على وثيقة تسمى السهم ولها قيمة اسمية التي تعبر عن قيمتها الحقيقية.
- السندات: وهي جزء من قروض تطلبها المؤسسة من السوق المالية ولصاحبها الحق في الحصول على أرباح بنسبة ثابتة كل سنة واسترجاع قيمتها في الوقت المحدد لها ولصاحبها أولوية استرجاع قيمة سندها قبل المساهمين في حالة التصفية.
- التمويل بالتأجير : أو التأجير التمويلي ويمثل اتفاق بالتأجير الأصول رأسمالية إنتاجية ، يستفيد منها المستأجر بانتفاع كامل مقابل تقديم أقساط إيجار سنوي طول مدة حياة العقد.
- التمويل قصير الأجل: وله أشكال عدة هي:

- 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.

3- استعمالات رأس المال: تقوم المؤسسة الاقتصادية في بداية نشاطها بجلب وحيارة مختلف الأصول التي تسمح لها بمباشرة 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:<sup>34</sup>

1. الأصول المعنوية: وهي أصول تزداد أهميتها باستمرار ومنها ما يرتبط بجانب المعلومات أو بجانب التكنولوجيا وتكون في صورة براءات الاختراع أنتجتها المؤسسة أو اشتريتها أو عناصر متعلقة بالمحل

<sup>33</sup> - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص ص: 114-116.

<sup>34</sup> - نفس المرجع ، ص ص: 109-112.

التجارية أو الاسم التجاري وهي تتكون وتتأثر بالعديد من العوامل كمنشآت المؤسسة أو حجمها أو موقعها أو نصيبها من السوق.

2. 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

أ- 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.

ب- المباني و المحلات : وتنوع 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

ج- 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.

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

3. المخزونات: وتشمل:<sup>35</sup>

أ- البضاعة : عناصر المادية تتم الحصول عليها من عملية الشراء.

ب- مواد ولوازم : ويتم حيازتها لغرض تحويلها واستعمالها في ميدان إنتاجي.

ج -منتجات قيد التنفيذ ونصف مصنعة: منتجات تحت الإنجاز تتحصل عليها المؤسسة عند توقف العملية الإنتاجية.

د-منتجات تامة: منتجات جاهزة للبيع.

هـ- فضلات ومهملات: ما ينتج عن العملية الإنتاجية من بقايا المواد الأولية أو هي منتجات تحوي عيوباً أو أضراراً.

4. أصول مادية أخرى: وهي كل قيم أو مبلغ تستعمل لإنتاج قيم أو ثروة جديدة ويزيد عدد دورات استعماله عن السنة أو دورة واحدة.

<sup>35</sup> - نفس المرجع، ص: 119-121.

5. الأصول النقدية ونسبة النقدية: تقوم المؤسسة في إطار نشاطها العادي بتوفير مبالغ في صورتها النقدية أو في صورة مبالغ في حساباتها بالبنوك ومختلف المؤسسات المالية وتكون تحت تصرفها أو في صورة قيم تنتظر التحصيل في المستقبل.

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- مفهومه: يقصد بالعمل في معناه البسيط: " كل مجهود ذهني أو بدني أو كلامها يبذل في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر "36

كما أنه : " كل المجهودات العقلية أو عضلية التي يبذلها لها المجتمع البشري بشكل واعي وهادف من أجل تكييف الأشياء المادية الموجودة في الطبيعة مع حاجات ورغبات البشر "37

ويمكن تعريفه أنه: " مجموعة من الطاقات الجسمية و الفكرية المتواجدة في حجم الإنسان وفي شخصيته الحية و التي يجب أن يجعلها في حركة لكي ينتج أشياء نافعة "38

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص ما يلي : أنه نشاط واعي هادف ناتج عن بذل مجهود فكري أو جسدي من أجل تكوين منتجات لإشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع .

2- خصائص العمل البشري: يمتاز العمل البشري بمجموعة من الخصائص ناتجة عن جوهره وعلاقة الإنسان بالمحيط يمكن تلخيصها في النقاط التالية:39

- 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.
- نظم لكونه ظاهرة اجتماعية فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.
- للعمل ميزة أخلاقية ويرتبط بالجانب الثقافي للمجتمعات .

36- متوكل بن عباس محمد مهلهل ، مبادئ الاقتصاد مدخل عام ، دار المريخ ، السعودية ، ؟ ، ص : 23.

37- عمر صخري ، مرجع سابق ، ص : 5.

38- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص : 123.

39- المرجع نفسه ، ص : 124.



- يتميز كل من العمل و العامل بالتعقيد باعتباره تجميع لعدد من الجوانب ( نفسية، اجتماعية، اقتصادية).
- 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: <sup>40</sup>

1. مفهومه: 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
  - ج- هي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها و التقيد بها كلها نشأت الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة.
  - د-الخطوات: هي عمل مسؤولاً في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء .
2. الصلاحيات بالمؤسسة الاقتصادية : تمثل الصلاحية بشكل عام السلطة الممنوحة للمسؤولين عن المؤسسة للقيام بعمل ما أو اتخاذ قرار أو إلزام المؤسسة تجاه الغير .
 

من 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:

  - أ-ترتبط الصلاحية بشكل مطلق ومباشر بالوظائف ويجب أن لا تتجاوز ممارستها إلا من طرف الأشخاص المعنيين رسمياً بهذه الوظائف.
  - ب-لا يحق للمخول بالصلاحية أن يستعملها لإنجاز أعمال أو تنفيذ قرارات تتعلق به شخصياً.
  - ج- يتم إثبات ممارسة الصلاحية بالتوقيع الكامل وليس بالتأشير ، فضلاً عن وجوب اقتران التوقيع بالاسم الكامل لصاحبه ووظيفته .
  - د-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.

<sup>40</sup> - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي ، دار بن جزم ، بيروت لبنان ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص ص: 77-82.

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، فتورة التكنولوجيا قادت إلى زيادة الإنتاجية بصورة واضحة .

### 1- مفهوم التكنولوجيا:

نظرا للخلط الحاصل في مفهومي التقنية و التكنولوجيا مع بعضهما البعض فسيتم تقديم تعريف كل واحد منهما على حدا لنزع لبس الحاصل فيهما:

1. التقنية: تعرف التقنية عند Jean Fourastie بأنها: " فن استعمال الموارد الطبيعية من أجل تلبية الحاجات المادية للإنسان "41

يظهر هذا التعريف أن التقنية هي عملية اتصال الإنسان بالموارد الطبيعية من أجل استعمالها حسب حاجاته.

وكما أنها لدى Jaques Ellul: " مصطلح التقنية بحد ذاته يشمل عدد كبير من الظواهر و عدة معاني . تعني حقائق مختلفة فمن جهة هي حقائق واقعية و من جهة أخرى مواضيع دراسات علمية وأخيرا هي طبقات من التقنيات المختلفة مرتبطة حسب الزمن "42

من خلال هذا التعريف يظهر أنها موضوع للدراسات العلمية للوصول إلى حقائق علمية من أجل خدمة البشرية

2. التكنولوجيا: ولقد قدمت لها عدة تعاريف بطرق 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"43

كما أنها: " مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج منتج معين سلع وفي إنشاء سلع جديدة"44 ويقصد بها أيضا : "الطريقة الخاصة المتبعة في إنتاج منتج معين انطلاقا من استخدام مادة عمل معينة أي أنها نتيجة للنشاط الواعي للناس وتعبير عن خبرتهم المتضاربة وعن كفاءتهم وما تنطوي عليه من إمكانيات بغية تطبيق هذه الخبرة و الكفاءة بشكل مبدع "45

41 - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص : 131 .

42 - نفس المرجع ونفس الصفحة .

43 - صوميل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، OPU ، الجزائر ، 1982 ، ص : 148 .

44 - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص : 132 .

45 - نفس المرجع و نفس الصفحة .

أي أن استخدام التكنولوجيا المعاصرة في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة بطرق عقلانية يؤدي إلى نتائج ومردودات إيجابية تنعكس آثارها على كل نواحي العملية الإنتاجية.

2- مكوناتها :<sup>46</sup> ولقد صنفها Jean Perim إلى قسمين هما :

- ما يمكن أن يحتويه المصنع والآلات والتي يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة.
- المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين و تقنيين وعمال.

من خلال هذا التقسيم يمكن القول أنها ليست فقط مجسدة في الآلات وطرق استعمالها في الإنتاج وما تقدمه في السلع بل أيضا هي التي يتحصل عليها أشخاص أو أفراد في المؤسسة من أجل استعمال الآلات و التجهيزات وهذا التصنيف هو التعريف الحالي للتكنولوجيا الذي يشمل على :

1. 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.

2. 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. احتواء التكنولوجيا على جوانب اجتماعية نفسية وثقافية: مما يجعل منها أداة لحمل قيم وثقافة المجتمع الذي يساهم في إنجازها وتكوينها، الأمر الذي أوجد الحاجة إلى إنجاز دراسات تحليل المشاكل الثقافية لاستيراد التكنولوجيا.

3-- أهمية التكنولوجيا في المؤسسة:<sup>47</sup>

ترداد 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.

<sup>46</sup> - نفس المرجع ، ص: 132.

<sup>47</sup> - نفس المرجع ، ص ص: 133- 134 .

و المؤسسات الآن تنافس فيما بينها على الجودة و السعر معا وهما عنصران يعكسان مستوى التحكم في التكنولوجيا بمختلف أشكالها ليس فقط باستغلال آلات حديثة وإنما تتعدى ذلك لتمد إلى عملية الاختيار للمناسب منها عن طريق المقاييس المالية وإهمال الجوانب الاجتماعية.

و المدير اليوم مطلب بمعرفة مدى كفاية الأساليب التقنية المستخدمة وهو ما يتطلب أن يكون ذا تكوين مزدوج ومتخصص في التسيير لكون عملية اختيار التكنولوجيا أو تغييرها تمتاز بأهمية كبرى نظرا لظروف السوق الحالية التي بات فيها مجال تأثر وتأثير المؤسسة فيه أوسع مدى وازدياد نسبة الأخطار التي تنتج عن التنافس في حالة ما تم اختيار التكنولوجيا في الوقت و السوق غير المناسبة ، حيث يمكن للمؤسسة تغيير منتجاتها أو حتى التخلي عنها بعد إدخال طرق وآلات جديدة بحثا عن التحسين المستمر و تفاديا لأخطار المنافسة .

كما يساهم الإطلاع الدائم على مختلف التكنولوجيات التي يملكها المنافسون في تساوي الفرص معلم إلا أنه لا يجب الاكتفاء بهذا القدر بل العمل دوما على البحث عن مصادر التكنولوجيا الحديثة ومحاولة مسايرتها لخلق فرص جديدة تمنح المؤسسة امتيازات سوقية لم تكن تملكها من قبل.

رابعا التنظيم و الإدارة:

**1- مفهومه:** ويقصد بالتنظيم: "استخدام الإنسان في مقدرته ومواهبه الفكرية من أجل جمع وتنسيق عناصر الإنتاج مع بعضها ، وكذا وضع طريقة عمل منهجية لمجمل عملية إعادة الإنتاج بمراحلها الكاملة (الإنتاج ، التوزيع ، التبادل ، الاستهلاك) من خلال التقسيم العقلاني للعمل من حيث الهدف المطلوب عن طريق تقسيم إنجازه إلى مراحل وأزمنة يتم فيها." <sup>48</sup>

أي أنه إدارة العملية الاقتصادية عن طريق تعميم عملية إعادة الإنتاج بأجزائها المختلفة والمتداخلة، فلا يكفي توفير القوى العاملة مهما كانت متطورة، إنما ينبغي استعمالها بصورة فعالة ومناسبة.

كما يشمل مفهوم التنظيم ثلاث جوانب هي: <sup>49</sup>

1. **العملية الإدارية:** وهي عملية دراسة محيط عمل الإداري الذي يمثل العنصر الأساسي للتسيير وتدرس هنا العمليات الإدارية التي يمارسها الإداري وسلوكه وقراراته وحوافزه.
2. **المنشأة الاجتماعية:** وتمثل إطار عمل الإداري التي تدرس البنية التدريجية، الأدوار، السلطة، الاتصالات، تشكيل القرارات، العلاقات مع المحيط، الارتباط المتبادل بين مختلف وحدات المنظمة، وهو ما يسمى بنظرية التنظيم.
3. **الوضع الحقيقي:** أي التطبيق المتداخل بين الجانبين الأولين وهذا يعني أن تشكيلة السلم الإداري تحقق بواسطة تنظيم كعملية ونتيجتها تمثل وتعرف التنظيم كمنشأة.

<sup>48</sup> - صمويل عبود ، مرجع سابق ، ص 153.

<sup>49</sup> - عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ، ص 57.

أي أن التنظيم هو حصيلة اندماج العملية الإدارية بكل محتوياتها والمنشأة الاجتماعية بكل عناصرها لترتيب الموارد حسب الأهداف المسطرة على أساس معياري الفعلية والعقلانية.

## 2- دور المنظم في العملية الإدارية:<sup>50</sup>

يعمل المنظم على التوفيق بين العوامل الإنتاجية مستخدماً المعلومات الفنية والتكنولوجية الملائمة للإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة محددة ، ولا تقتصر مهمته على هذا فحسب بل يبغى عليه أيضاً أن يتنبأ بالعوامل التي تتحكم في دالة الطلب على المنتج الذي ينتجه لكون العملية الإنتاجية تستغرق وقتاً قد يطول أحياناً فتوقعاته ومتبعاته للسوق تجنب حصول خسائر هو في غننا عنها.

ويسعى المنظم من خلال اختياره لتوليفة عناصر الإنتاج إلى أن تكون تكاليفها في كل مستوى من المستويات العملية الإنتاجية أقل ما يمكن لتحقيق الربح المطلوب الذي يتحدد من خلال الفرق بين الإيرادات والتكاليف ، وميزة هذه الأخيرة أنها تختلف باختلاف الفترة الزمنية وعيه إذا أن يسعى إلى تحقيق تباين بين الربح المحقق في كل فترة أو على الأقل تحقيق أقصى ربح ممكن.

ولعل من الأفضل التمييز بين عملية الإدارة وعملية تحمل المخاطر الاقتصادية للمشروع خاصة مع كبر حجم المنشأة الاقتصادية وتنوع نشاطها وتعدد وظائفها ، فتحديد مهمة المنظم بعملية تحمل مخاطر المشروع التي تقتصر على المخاطر الناجمة عن الطبيعة الحركية للاقتصاد التي تضيف على التكاليف والإيرادات المستقبلية لمشروع صفة عدم التأكد وتشمل هذه العوامل الحركية أموراً عدة كتغير أذواق المستهلكين والتطورات التكنولوجية.

أما الإدارة فتتخذ على عاتقها مهمة تقدير التكاليف والإيرادات وحجم الطلب المتوقع وتعمل على تجميع وتنسيق عوامل الإنتاج وإعداده للعمل وبعبارة أخرى على الإدارة أن تتكفل بالتنظيم الداخلي والخارجي لك منشأة ، ومن هنا يمكن اعتبار الإدارة ضرباً من ضروب العمل الذي يستوجب مهارة من نوع خاص يمكن تأجيرها من السوق. وهذا لا يعني أنه من المستحيل أن يكون المدير منظمًا في نفس الوقت.

## 3- نماذج هيكلية المؤسسات الاقتصادية:

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من إسناد المسؤوليات للعاملين فيها ، إما يجب توضيح العلاقات بين مختلف وحدات عناصر هذه المؤسسة ، تجمع الموارد وتوزيع المهام ، أما يجب إنشاء تكامل بين مختلف وحدات التنظيم والتوفيق بينها وتنسيق كل النشاطات ، وفي هذا الصدد يمكن تصور كل أنواع الهياكل التنظيمية من وجهة نظر أفقية أو عمودية.

1. الهيكل التنظيمي العمودي: يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس (مسؤول) ومرؤوسيه وإذا العلاقات بين الوحدات الإدارية على جميع المستويات؛ يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يتلقى الموظف تعليمات إلا من طرف مسؤول واحد وهذا حسب مبدأ وحدة الموظف وتحدد

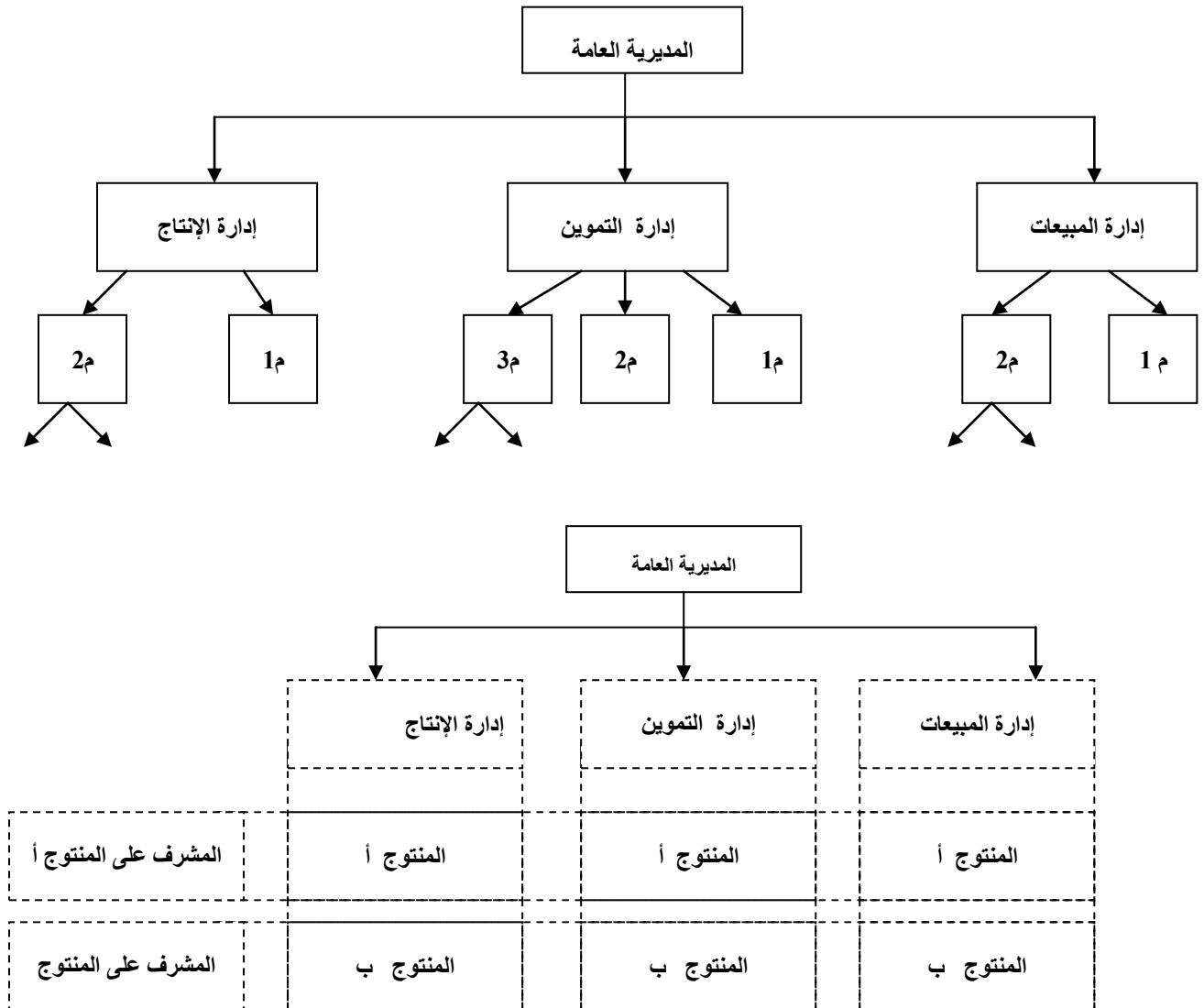
<sup>50</sup> - إسماعيل عبد الرحمن وحرب عريقات، مرجع سابق، ص ص 432-433.

السلطة عموديا أي من المديرية إلى أبسط عامل مرورا بجميع المستويات ، وهذا ما يسمى أيضا بمبدأ تفويض السلطة.

2. الهيكل التنظيمي الأفقي: عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب على المسؤولين الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم ، وبالتالي يكونون بحاجة إلى مساعدات ونصائح تقنية وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية الأفقية بخلق وهذا ما يسمى (Postes d'état-major) مناصب جديدة تسمى مناصب مجلس القيادة بالتنسيق أو الهيكل التنظيمي الأفقي.

3. الهيكل التنظيمي المصفوفي: من بين هياكل التي ظهرت مؤخرا تلك التي تعتمد على تنظيم المؤسسة في شكل التي هي عبارة عن تجميع لعدة نشاطات مرتبطة ببعضها ومستعملة بشكل مسارات موجهة إلى زبون موجود إما داخل المؤسسة أو خارج يسمح بتحقيق مخرجات المؤسسة إما أن النشاطات في حد ذاتها هي عبارة عن مهام تابعة لمختلف الوظائف (تسويق ، إنتاج ، مالية ، موارد بشرية ، ... إلخ) ، والتي لها علاقة بالسلعة أو الخدمة المراد إنتاجها أو أدائها كما أن هذا النوع من الهيكلة يهدف إلى تحقيق تنسيق أكبر ومرونة مقارنة بالهياكل التنظيمية السالفة الذكر ، وذلك بخلق إداريا علاقات وصيانة متعددة ولكن متكاملة. يمكن تمثيل هذا الهياكل التنظيمي السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي المصفوفي



Source : LASARY, Economie de l'entreprise? 2001, pp :60-64

## المبحث الثالث: دور الدولة الاقتصادي

تعمل المؤسسة الاقتصادية ضمن محيط اقتصادي العام، الذي يسود دولتها وتختلف طبيعته وأثره في الداخل والخارج أي مجتمع، وعموما فحركة المجتمع تنظم في إطار الدولة التي تلعب دورا بالغ الأهمية في تنظيم محيط الاقتصادي ويختلف دور الدولة الاقتصادي باختلاف طبيعة الدولة، ونظامها السياسي والاقتصادي ونظرا لتعقيدات وتداخيات دور الدولة الاقتصادي وما يسمح به من إضافات هامة تملئها المستجدات والتطورات السياسية والاقتصادية.

ولذا سنحاول معرفة هذا الدور وحدوده من خلال المطالب التالية:

## المطلب الأول: تطور دور الدولة

لم يعد الجدل حول أهمية تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية قائما فقط ساد الاتفاق بشكل عام، حول ضرورة قيام الدولة بدورها في الاقتصاد بالرغم من اختلاف في وجهة النظر حول درجة هذا التدخل، إذ يعتقد البعض بضرورة محدودية هذا التدخل ويعتقد البعض الآخر بأن تدخل الدولة لا ينبغي أن يكون محدودا ولا ينبغي أن يقتصر على وجه من وجوه الحياة الاقتصادية.

مر موضوع تدخل الدولة ودورها في الحياة الاقتصادية بعدة مراحل مختلفة، يختلف فيها حجم هذا الدور وإرتبط بحجم مالية الدولة عبر المراحل التاريخية المختلفة والتي سوف نتعرض لها في هذا المبحث كما يلي:

اولا الدولة الحارسة: لا طالما كان دور الدولة في الاقتصاد موضع جدل قائم بين الاقتصاديين فعند مطلع القرن الخامس عشر ظهر فكر التجارين وذلك بعد أزمة ارتفاع الأسعار في الدول الأوروبية بسبب زيادة تدفق المعادن الثمينة إلى اقتصاديات تلك الدول مما جعلها تعطي أهمية بالغة لتوازن موازين مدفوعاتها ولذلك كان اهتمام التجارين منصب على تحقيق فائض في الإنتاج بهدف التصدير، الأمر الذي جعلهم ينادون بأهمية النشاط التصديري<sup>51</sup>.

ومع مطلع القرن السابع عشر ظهرت النزاعات التجارية وسادت الفوضى الأمر الذي جعل هؤلاء التجار ينادون بتدخل الدولة لتنظيم الحياة الاقتصادية وقد اختلفت صور تدخل الدولة من دولة لأخرى، غير أنه خلال

51- دراوسي مسعود، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-



هذه الفترة ساد مفهوم الدولة الحارسة في ظل أفكار النظرية الكلاسيكية والتي عبر عنها كل من آدم سميث ودافيد ريكاردو، كان هذا الإتجاه الراسخ يرى:<sup>52</sup>

1- ضرورة تحجيم دور الدولة الاقتصادي مطالبين بإبعادها عن مجالات الإنتاج والتجارة وعدم تدخلها في آليات السوق.

2- إن ينحصر دورها في مجال حماية الأمن الداخلي والخارجي ومراعاة تطبيق القوانين والقيام ببعض الأشغال العامة التي يقوم بها القطاع الخاص.

3- مبدأ الحرية الاقتصادية وكان تحت الشعار الشهير "دعه يعمل أتركه يمر" حيث إعتقدوا أن هناك توافقا بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة وأن الفرد حينما يسعى لتحقيق مصلحته الخاصة فإنه يحقق دون أن يشعر مصلحة الجماعة حيث يقول آدم سميث أن هناك يد خفية تحقق هذا التوافق.

4- الإيمان المطلق بكفاءة السوق وفعاليته في أن يحقق التخصص الأمثل للموارد وتحقيق التوازن الاقتصادي العام، والوصول إلى الاستخدام التام نظرا لإعتقادهم بعدم حدوث أزمات اقتصادية لأن السوق فاعل قوي في تصحيح أية إحتلالات أو أوضاع خاطئة، فالبطالة الجزئية أو الركود سوف يتلاشى تدريجيا بصورة تلقائية عندما تعمل آليات العرض والطلب بحرية تامة، حيث يقول جان باتيست ساي إن كل عرض يخلق الطلب المساوي له، إذن لا مجال ولا ضرورة للتدخل الحكومي لتحقيق التوازن الاقتصادي العام أو للوصول لحالة التوظيف الكامل ... فتلك أمور تتحقق من تلقاء نفسها من خلال إحترام مبادئ الحرية الاقتصادية والمنافسة الكاملة.

5- لا جدوى من تدخل الدول في النشاط الاقتصادي وأن المالية العامة يجب أن تكون محايدة أي لا تهدف للتأثير في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية أو لتغيير المراكز بالنسبة للأفراد والطبقات في المجتمع، وليس هناك أي دور لها في تحقيق التوازن الاقتصادي العام أو في التخصيص الأمثل للموارد أو تحقيق الاستخدام الكامل فالسوق وحده كفيل بتحقيق ذلك.

6- إن الإيرادات العامة التي تجنيها الدولة من الضرائب يجب أن تستهدف تغطية النفقات العامة فحسب وهي النفقات التي يجب أن تكون في أضيق الحدود لأن التوسع في النفقات ومن ثم توسع في فرض الضرائب من شأنه أن يؤدي إلى إنقاص الإدخار والإضرار بحوافز العمل والإنتاج .

ثانيا الدولة المتدخلة: لعبت الدولة أدوارا مهمة في مرحلة الرأسمالية المنافسة الحرة تتعدى مجرد وظائف الدولة الحارسة وذلك في دعم وتقوية المجتمع الجديد للرأسمالية الصناعية وتمثلت في:<sup>53</sup>

1- لم يكن ممكنا أن تنجح الثورة الصناعية في بريطانيا دون سياسة الحماية التي طبقتها الدولة لدعم الصناعات الناشئة من المنافسة الأجنبية.

52 وثيقة الكترونية من موقع: 11:23 , 25/03/2016 , <http://www.ahemar.org/debat/show.art.asp>

53 وثيقة الكترونية من موقع : 11:23 , 25/03/2016 , <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp>

2- الدور الذي لعبته الحكومات في توفير الطعام الرخيص للعمال حق تنخفض الأجور وتزيد الأرباح الرأسماليين وقدرتهم على التراكم وذلك بالسماح بإستيراد المواد الغذائية بدون رسوم جمركية مما أدى إلى إسقاط قوانين الغلال في بريطانيا عام 1815.

3- تدخلت الدولة من خلال القوانين واللوائح لدعم وترسيخ العلاقات الاجتماعية الجديدة التي خلقها النظام الرأسمالي كحرية التعاقد وحرية العمل، الإنتاج والتجارة وعدم التدخل في العلاقة التي تنشأ بين صاحب العمل والعمال من حيث تحديد وقت العمل ومقدار الأجر ومنع العمال من الإحتجاج أو الإضراب أو التنظيم للدفاع عن مصالحهم .

4- كما عملت الدولة على تأمين الحصول على المواد الخام والمواد الغذائية من الخارج وفتح الأسواق الأجنبية بالقوة وتأمين مجالات الاستثمار المريح عبر البحار من خلال الجيوش الغازية وفرض السيطرة الاستعمارية على كثير من البلاد الواقعة في آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية، حيث في عام 1900 إحتلت الدول الرأسمالية 90% من مساحة إفريقيا، 99% من الهند الغربية، 56% من آسيا .

5- قامت الدولة بدور كبير في تأمين قواعد لعبة نظام الذهب لتحقيق الاستقرار النقدي وتثبيت أسعار الصرف وتأمين تسوية علاقات المديونية والدائنية في المعاملات الخارجية على أسس يقينية وشبه ثابتة وهو ما كان وثيق الصلة بنمو التجارة الدولية آنذاك.

فبتطور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية أصبح من الضروري التخلي عن فكرة الدولة الحارسة وظهر مفهوم الدولة المتدخللة خاصة عند حدوث مشكلة الكساد العالمي الكبير 1929 عندها بدأ الاقتصاديون يشككون في صحة النظرية الكلاسيكية بعد عجز اقتصاديات الدول عن إعادة توازنها بطريقة آلية كما كان يدعي الكلاسيك عندها ظهرت أفكار النظرية الكينزية لكينز خلال الثلاثينات من القرن الماضي وكانت معاكسة تماما لأفكار الكلاسيك التي رسمت السياسات الحكومية الواجبة للإتباع للخروج من الأزمة.<sup>54</sup>

لقد قامت النظرية الكينزية على ضرورة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي عن طريقة إقامة بعض المشاريع العامة لتحريك النشاط الاقتصادي من الركود ويتم ذلك من خلال الإنفاق باعتباره المضخة التي تنشط الدورة الدموية للنشاط الاقتصادي العام، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تدخلت الحكومة الأمريكية بواسطة زيادة الإنفاق العام لكي تخلق دفعة قوية من الإنفاق الفردي وبالتالي زيادة الفائض والمخزون من السلع الراكدة، وأما في إنجلترا فإنها قامت بتخفيض سعر صرف عملتها لكي تزيد من الطلب الخارجي على صادراتها وتقلل من الواردات إليها وبذلك تخفض من تيار التدفق النقدي الخارجي وترفع من حجم التدفقات النقدية الداخلة إلى غير ذلك من الحلول التي إتبعها الدول وقد ظهر أثناء هذه الفترة نظام التوزيع بالبطاقات والإشراف المباشر على تخصيص الموارد الاقتصادية، وقد ترتب على ذلك أن وظيفة الدولة تغيرت حيث أصبح لها دورا متزايدا في النشاط الاقتصادي

54- دراوسي مسعود، مرجع السابق ، ص37.

والاجتماعي بالإضافة إلى الوظائف التقليدية للدولة التي كانت موجودة مثل الأمن والحماية والعدالة وإقامة المرافق العامة فإن المبدأ السائد في مجال المالية العامة للدولة هو التخلي عن الحياد المالي وإحلال محله المالية الوظيفية والذي يقرر بتحديد الإنفاق العام المطلوب أولاً ولا مانع أن يتحدد إتفاق عام أكبر من الإيرادات العامة، إن هدف السياسة المالية والنظام المالي هو إحداث التوازن المالي وأيضاً إحداث التوازن الاقتصادي والاجتماعي .

ثالثاً الدولة المنتجة<sup>55</sup>: إن إندلاع الحرب العالمية الأولى التي كانت محايدة شهدت صراعاً قوياً بين الدول الرأسمالية الكبرى لإعادة تقسيم المستعمرات ومناطق النفوذ والأسواق الخارجية، كان في حد ذاته تأكيداً واضحاً على عدم حياد المالية العامة وعلى ضخامة حجم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية خاصة عند الاستعدادات الضخمة لهذه الحرب وما تطلبته من إنفاق عن طريق زيادة الضرائب وعقد القروض العامة الداخلية غير أن هذه الوسائل سرعان ما إستنفذت إمكانياتها في تعبئة الموارد المحلية ولم يبق أمام الدولة إلا أن تلجأ إلى التمويل التضخمي وخصوصاً حينما إندلعت الحرب وأن تتعايش مع تجربة التمويل بالعجز وعدم توازن الميزانية العامة للدولة.

وبعد الحرب سادت مبادئ الاقتصاد الاشتراكي حيث إرتبط دور الدولة بالإحلال محل قوى السوق وعندها بدأ ينتشر مفهوم الدولة المنتجة أو الاشتراكية، الأمر الذي دعم إنتشار أسلوب التخطيط المركزي على الصعيدين العملي والأكاديمي وكان من بين الدول التي تنبث هذا الاتجاه عدد من دول العالم الثالث حديثة الاستقلال والتي تتطلع لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والارتقاء بأنظمتها ومؤسساتها وفي ظل هذه الإيديولوجيات إقتنعت هذه البلدان بأنه لا يمكن حدوث التنمية دون تدخل مباشر من جانب الدولة وقد ترتب على ذلك مجموعة من النتائج من أهمها:<sup>56</sup>

- 1- أن وظيفة الدولة تغيرت حيث أصبحت لها السيطرة الكاملة على النشاط الاقتصادي والاجتماعي في الكثير من المجتمعات وإختفى في هذا النموذج النشاط الفردي إلى حد كبير.
  - 2- إن المبدأ السائد في المالية العامة للدولة هو الربط الكامل بين التخطيط المالي للدولة والتخطيط الاقتصادي الشامل وأصبح النشاط المالي للدولة جزءاً لا يتجزأ من نشاطاتها الاقتصادية ومن ثم أصبح علم المالية العامة جزءاً من الاقتصاد السياسي للاشتراكية .
  - 3- إن هدف السياسة المالية والنظام المالي هو محاولة لتحقيق عدد من الأهداف وتحقيق التوافق بينهم وهي هدف إحداث التوازن المالي والاقتصادي والاجتماعي وأخيراً هدف التوازن العام.
- رابعاً حكومة الحد الأدنى: سعت البلدان النامية بعد حصولها على إستقلالها السياسي في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى تحقيق التنمية، إلا أن معظم هذه البلدان أخفقت في ذلك ومنذ السبعينات من القرن الماضي لعب

55- دراوسي مسعود، مرجع السابق، ص37

56 وثيقة الكترونية من موقع: <http://www.ahemar.org/debat/show.art.asp> , 25/03/2016, 11:23.

البنك الدولي وصندوق النقد الدولي دورا هاما وأساسيا في مسيرة تلك البلدان الاقتصادية والسياسية وكان الموقف على النحو التالي:<sup>57</sup>

1- تجميع فائض كبير من الأموال في خزائن الدول الصناعية الغنية والمؤسسات المالية الدولية خاصة بعد تصحيح أسعار النفط وكان هذا الفائض يفتش عن مجالات جديدة للاستثمار وجدها في مشروعات التنمية الفاشلة في البلدان النامية فأغرقتها بالديون التي عجزت عن تسديدها أو دفع أقساطها وفوائدها.

2- زيادة حاجة البلدان التي وقعت في القروض الخارجية إلى المزيد من القروض.

3- تقدم كل من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بحل هذا الإشكال بأن تقوم البلدان النامية المدينة بإجراء إصلاحات اقتصادية تقودها إلى اقتصاد السوق وتضع إدارة اقتصادها تحت وصاية البنك والصندوق الدوليين وبذلك تحصل على شهادة حسن سلوك توها إلى جدولة ديونها والحصول على ديون جديدة .

عند السبعينات شهد العالم تغيرات فكرية وسياسية واقتصادية واسعة إثر المشاكل التي تعرض لها اقتصاديات الدول التي أخذت بمبدأ الاقتصاد الاشتراكي مثل التضخم والبطالة والمديونية الخارجية ... إلخ من سياسات هذا النظام ولقد إعتمد المعارضون على الواقع الذي آله تلك الدول كالفشل الكبير الذي تعرضت له دول أوروبا الشرقية والإتحاد السوفياتي وغيرها من الدول التي توسعت في النشاط العام وظهور فعالية التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص فيما يسمى بالخصخصة التي إنتشرت في سنة 1979 عندما طبقتها إنجلترا<sup>58</sup>.

فإن كان موضع سيطرة الدولة على الموارد الاقتصادية هو أمرا هاما وضروريا لحسن إستخدام الموارد وتنميتها وتوفير العدالة والاستقرار فليس ذلك يعني أن تقوم الدولة بإدارة العلاقات الاقتصادية والتدخل المستمر بشكل مباشر وإنما قيامها بتنظيم إدارة الموارد الاقتصادية في اتجاه عام متناسق مع أهداف الدولة وأن تكون للدولة قدرة على منع أي إنحراف من شأنه أن يهدد مصالح المجتمع غير أن هناك مجالات يفترض على الدولة أن تقوم بها من أجل تحقيق الكفاءة الاقتصادية منها:<sup>59</sup>

1- توفير السلع العامة التي لا يمكن أن ينتجها القطاع الخاص لضعف مرد وديتها المالية.

2- تصحيح حجم الإنتاج وأن تكون متوافرة في السوق ولكن بنسب غير مثلى نتيجة للوفرات أو الآثار الجانبية المصاحبة التي يستوجب تدخل الدول لتصحيح الكمية المعروضة بفرض الضرائب في حالة الوفرات المالية وتقديم الدعم في حالة الوفرات الموجبة وفي الوقت الحاضر فإن القوى الرأسمالية العالمية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية تطالب دول العالم بالانطواء تحت عباءة العولمة والقبول بما تم إتفاق عليه من قبل الحكومة الأمريكية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي فيما دعمي "توافق واشنطن" وهو برنامج تحول نحو اقتصاد السوق وفقا لما

57- وثيقة الكترونية من موقع: . 17:48 25/03/2016 <http://kassioun.org/index.php>

58- دراوسي مسعود، المرجع السابق، ص.38

59- وثيقة الكترونية من موقع: 17:48 , 25/03/2016 <http://kassioun.org/index.php>

قدم للدول الاشتراكية في أواخر الثمانينات وتم تعميمها على الدول النامية الساعية إلى إرضاء واشنطن والمؤسسات الدولية خاصة تلك الغارقة في الديون وينص على تقليص دور الدولة الاقتصادي وصولاً إلى ما يدعى "حكومة الحد الأدنى".

فالليبرالية الاقتصادية الجديدة إذ تبدأ بتطبيق البلدان المدينة برنامج الإصلاح الاقتصادي التثبيت الهيكلي وجوهر هذا البرنامج التحول نحو اقتصاد السوق المتمثل بالخصخصة وإنسحاب الدولة من الشأن الاقتصادي وتقليص وظائفها إلى الحد الأدنى وبالتالي إلحاق هذه الدولة بما يدعى قطار العوامة.

في حين نجد جوزيف سبتفلنتر كبير مستشاري البنك الدولي ينادي بإعادة الإعتبار لدور الدولة وخاصة وأن الليبرالية الجديدة لم تكن وبالاً على البلدان النامية فقط بل إن الدول الرأسمالية الكبرى عانت منها أيضاً ففي الولايات المتحدة أدت السياسات الاقتصادية للمحافظين الجدد إلى بروز ظواهر وفضائح وانحرافات مالية كبرى مثل فضيحة شركة "أنرون" للطاقة والممارسات التي رافقت عمليات خصخصة السكك الحديدية في بريطانيا وشبكات الكهرباء في كاليفورنيا الأمر الذي جعل الكاتب الأمريكي من أصل ياباني "فوكوياما" صاحب نظرية "نهاية التاريخ" الذي عبر عن مشاعر الانتصار التي كانت تعيشها الليبرالية الاقتصادية الجديدة بعد إنهاء الإتحاد السوفياتي حيث اعتبر أن الرأسمالية وصلت مبعثها وأنها النظام الوحيد القابل للحياة في هذا العالم ها هو يكتب عن دور الولايات المتحدة في مفترق الطرق "القوة والسياسات وموارث... الجدد" منعكس قلق والانزعاج وخوف الشعب الأمريكي ونخبة المثقفين الذين يتساءلون عما سيؤدي إليه سياسة المحافظين الجدد لليبرالية المتطرفة.

## المطلب الثاني: الدولة والنشاط الاقتصادي

مهما اختلفت طبيعة الدولة مضمونها فإن دور الدولة في النشاط الاقتصادي لا يمكن تجاهله فدور الدولة لا يتوقف عند وظائفها التقليدية ولم يعد يقتصر على توفير الخدمات التي تتمتع المشروعات الخاصة عن تقديمها لجمهور المواطنين بل إمتد إلى تدخل في النشاط الاقتصادي.

أولاً- مفهوم الدولة: إن مفهوم الدولة واسع النطاق يختلف باختلاف وجهات النظر ولفهم هذا المفهوم يجب أولاً التفرقة بين هذه المفردات<sup>60</sup>

1- المجتمع: هو مجموعة إنسانية تعيش في إقليم معين تقوم بينها علاقات متبادلة تدور حول العمل على أساس التعاون وتقسيم العمل، فالمجتمع لا يتمثل في مجموعة الأفراد فقط وإنما كذلك في مجموع العلاقات التي تقوم بينهم والتي تحدد موقف كل منهم إتجاه الآخر.

2- الدولة: فهي التنظيم الذي يحدد العلاقة بين الفئات أو الطبقات الاجتماعية الحاكمة والطبقات الاجتماعية المحكومة، وهو التنظيم ظهر مع بداية التناقص بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة متضمناً تركيب الدولة ووظائفها.

3- الحكومة: فهي المحسوس العضوي الذي يمارس وظائف الدولة في مجتمع معين محدد تاريخياً في فترة معينة ومن ثم فهي تتمثل في السلطة التنفيذية والتشريعية والقضائية .

الدولة مصطلح سياسي له عدة معاني فمنهم من يعرف الدولة على أنها:

" ناتج إجتماعي ظهر من خلال عملية تحول المجتمع إلى مجتمع سياسي ذي سلطة منظمة"<sup>61</sup>

فحسب هذا التعريف فالدولة هي وليدت المجتمع ناتجة من ظاهرة تحول إلى النظام السياسي محكم.

فمنهم من يعرفها على أنها "هي هيئة حكومية تحكم تنظيم وطن في إطار تشريعي وهي محدودة بحدود"<sup>62</sup>

وحسب هذا التعريف فالدولة هي عبارة من وطن له هيئة حكومية تحكمه وفقاً لتشريعات تنظيمية في إطار حدوده.

ومنهم من يرى الدولة أنها هي: "أمة لها شعب وإقليم خاص بها كما ان معنى الدولة يمثل أيضاً مجموعة السلطات العمومية".<sup>63</sup>

وفقاً لهذا التعريف فالدولة هي الأمة بما فيها شعباً وإقليماً وهي السلطات العمومية التي تنظمها.

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نقدم التعريف التالي للدولة: "هي عبارة عن وطن له حدود جغرافية تعنيه وتمثل شعبة وإقليمه في شكل سلطات حكومية وفقاً لتشريعات تنظيمية.

60 - دراوسي مسعود، مرجع السابق، ص.36

61 - دراوسي مسعود، مرجع السابق، ص.36

62- وثيقة الكترونية من موقع : 02/04/2016, 09:35 <http://www.google.fr/search>

63- وثيقة الكترونية من موقع : 02/04/2016, 09:35 <http://www.google.fr/search>

ثانيا عناصر الدولة ووظائفها: للدولة ثلاثة عناصر أساسية تدخل في تشكيلها وهي: <sup>64</sup>

- 1- الشعب: وهو أفراد المجتمع الذين يقيمون في إقليم واحد يشتركون في اللغة والعادات والتقاليد وتنشأ بينهم علاقات متبادلة ولهم نفس المصير وهم يشكلون جماهير هذه الدولة.
- 2- إقليم: وهو أرض الوطن الواحد وهو محدد بحدود جغرافيا تفصله عن باقي الدول الأخرى.
- 3- السيادة: هي تحدد علاقة بمواطنيها من ناحية وحدود سيادتها الإقليمية وبالتالي استقلالها عن الدول الأخرى من ناحية أخرى وهكذا لا تقتصر هذه الفكرة على تحديد طبيعة الدولة داخل حدودها وإنما أيضا في علاقات الدول ببعضها البعض.

نلخص وظائف الدولة وتدخلها بغض النظر عن ممارسة هذه الوظائف أو عدم ممارستها في: <sup>65</sup>

1. الوظيفة الحمائية: وهي تشمل الاهتمام بالأمن الداخلي والخارجي حيث تضمن استقرار المجتمع بحفظ الأمن والنظام العام وتطبيق القوانين ومقاومة الجريمة وحماية الملكية بكل أشكالها وفض النزاعات التي تقوم بين أفراد المجتمع لسبب أو لآخر بالإضافة إلى مهمة الدفاع ضد الاعتداءات الخارجية لتحقيق العدالة وتوفير الخدمات والمساعدات الاجتماعية وهذه كلها وظائف تقليدية للدولة.

2. الوظيفة الإنتاجية والتجارية: وهي الإهتمام بالصناعة والزراعة وتوفير البنية الأساسية وطرق والمواصلات والخدمات البريدية والحماية التجارية عن طريق الرسوم الجمركية وغيرها من الأدوات بالإضافة إلى إصدار النقود والإشراف على الموازين والمكاييل والمقاييس وتوفير الإستشارات اللازمة لصناعة والتجارة وقد تأخذ هذه الوظيفة مداها حيث تسيطر الدولة على النشاط الإنتاجي والتجاري بتأميم جميع المشروعات الصناعية والزراعية وغيرها كالإنتاج في المجتمعات الزراعية التي تعتمد على الري يستلزم السيطرة على الأنهار وشتى القنوات لتنظيم إستخدام المياه إلى غير ذلك من الأشكال الكبيرة التي يعجز الأفراد عن القيام بها الأمر الذي يدفع إلى وجود سلطة مركزية منظمة تتولي القيام بهذه الأشغال الكبيرة.

3. الوظيفة التطويرية: وتهتم بالتعليم والصحة وتطوير البيئة و البحث العلمي و تقدم بعض الخدمات الاجتماعية الاخر كالضمان الاجتماعي و تحاول المحافظة على مستوى المعيشة و استقرار الاسعار و توازن ميزان المدفوعات و تحارب البطالة و الفقر و تملك و تدير بعض المشروعات العامة و تقوم ببناء الطرق و الجسور و المدارس و المستشفيات و الحدائق العامة و الملاعب... الخ.

4. الوظيفة الإدارية: تتعلق بالتشريع و القواعد القانونية التي تنظم عمل الدولة سواء في النشاط الاقتصادي و غير الاقتصادي و العلاقة بين ما تنفقه و بين الواجبات الملقاة على عاتقها و البحث عن مصادر التمويل المناسبة و غيرها من الخدمات الادارية الاخرى.

64 - حازم البيلاوي، دور الدولة في الاقتصاد، دار الشروق، الاردن، 1997، ص: 20.

65 - محمد لطفي فرحات، ثورة المجتمع " مدخل إلى علم الاقتصاد "، دار الجماهيرية ليبيا، الطبعة الثانية، 2004، ص: 141.

ثالثا أهداف و اجراءات تدخل الدولة في نشاط الاقتصادي: مهما كانت الدولة و زمن تواجدتها تسعى الى تحقيق اهداف معينة و من اهمها:

1- الأهداف الاقتصادية والمالية: و تشمل استقرار الأسعار، اسعار العملة الوطنية مقانة مع عملات اجنبية، تحقيق التوازنات الخارجية في المبادلات مع الدول الاخرى، وايضا تحسين الانتاج الوطني لتحقيق النمو والتنمية الاقتصادية وهو هدف اى استراتيجية متابعة للاقتصاد.

2- الأهداف السياسية: ترتبط بقوة الدولة و حجمها امام مواطنيها و مقابل دول اخرى و يمر هذا عبر تحقيق السيادة و استقلالية ارائها و قراراتها و ما تملكه من وسائل معنوية و مادية في تمثيل دورها جيدا.

تأثر الدولة على إتجاه المؤسسات وتنفيذ سياساتها عبر عدة طرق ووسائل وفقا للإجراءات التي تتخذها الدولة وهي: <sup>66</sup>

1. الإجراءات الهادفة إلى تحسين حركة الأسواق: والتي تعتمد على إعلام المتعاملين بجمع المعلومات الضرورية وتدخل السلطات العمومية بجمع وتوزيع المعلومات (كمية، نوعية، حقيقية، أو تقديرية) أو بتعريف محاور وأهداف سياساتها ولهذا الإجراءات تأثير هام في إعانة مختلف الأعوان وتحسين وضعياتهم وتحقيق نتائج وإتباع طرق مبنية على هذه المعلومات.

2. الإجراءات التي تهدف إلى تحديد قواعد اللعبة: تكون عادة توجيهية لأنها تحتوي على منع وفرض عناصر وما يميزها أنها تعد عامة بالنسبة لكل المتعاملين الاقتصاديين.

3. إجراءات دفع: تهدف إلى تغيير السلوك أو توجيه القرارات لدى المتعاملين دون أن يكون لها ميزة الفرض أو المنع بحيث بمتابعة الدافع يحصل مزية وعكس يحصل تحمل عبء والاختيار يترك لحرية كل عون والكل يمكن أن يستفيد منها.

4. إجراءات تعاقدية: تحدد بتسجيل واجب متبادل بين متعامل ويقدم له ميزة خاصة مقابل عمل إيجابي من وجهة نظر أهداف السياسة الاقتصادية ولها خصائص محددة حيث الحصول على عقد ليس حقا ومحتواه يفاوض عليه حالة بحاله.

5. إجراءات السلطة: تلغى الأسواق المتعاملون حيث لا يمكن لهم اداء اختياراتهم وقراراتهم تملى لهم إلى حد ما من طرف السلطة العمومية وهذه الحالة نجدها في الدولة المركزية لتوجيه اقتصادها حيث يتم تحديد جزء من السوق أو نوع من الموارد لكل متعامل.

66 - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص: 110 - 111.



فالنوع الأول والثاني من هذه الإجراءات نجده سائد في النظام الاقتصادي الليبرالي أما الثالث والرابع فهي تطبق بشكل استثنائي فيه وعموماً مختلف هذه الإجراءات تطبق في الدول النامية التي تمتاز بندرة الموارد والأسواق المضطربة.

المطلب الثالث: أدوات تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.

تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي باستخدام أدوات السياسة الاقتصادية كالضرائب والرسوم الجمركية والتحكم في سعر الفائدة وغير ذلك من الأدوات التي يمكن أن يكون مباشرة وغير مباشرة ووفقاً لسياسة الدولة وقوانينها وعلاقتها الدولة.

أولاً تعريف السياسة الاقتصادية: سياسة مصطلح استعمله الإغريق يعني تدبير أمور الدولة كما تعني علم إدارة الدول.<sup>67</sup>

وتعرف السياسة الاقتصادية " كل ما يتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بالاختيار بين الوسائل المختلفة التي يملكها المجتمع لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة والبحث عن أفضل الطرق الموصلة إلى تحقيق هذه الأهداف " كما أن هناك من يعرفها بأنها " عبارة عن مجموعة الأدوات والأهداف الاقتصادية والعلاقات المتبادلة بينهما " <sup>68</sup> وهذان التعريفان يصبان حول فكرة أن السياسة الاقتصادية بأنها الآلية التي تتم وفقها تحقيق الأهداف الاقتصادية.

وهناك من يعرفها على أنها: " مجموعة تدخلات السلطات العمومية في الاقتصاد مختص بتدرج السلمى للأهداف من أجل التأثير على النشاطات الاقتصادية. " <sup>69</sup>

وهذا يعني أن سياسة عبارة عن إجراءات تقوم بها الدولة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية.

ويمكن أن نعرف السياسة الاقتصادية على أنها: " خطوات وإجراءات التي يمكن سلوكها بغية تحقيق أهداف اقتصادية معينة حيث يتم إعدادها وتنفيذها من قبل الدولة.

يجب أن تكون السياسة الاقتصادية التي تتبعها الدولة تتصف بالكفاءة والفعالية وذلك باستخدام أقل حجماً من الموارد لتحقيق أكبر عدد من الأهداف وبالتالي تحقيق معدلات نمو عالية وهذا يعتمد على: <sup>70</sup>

- تحقيق التوازن المالي للدولة حيث يتم التنسيق بين الإغراء العام والإنفاق العام.

- زيادة حجم المدخرات المحلية لزيادة حجم الاستثمارات.

كما أن هناك عدة أهداف تسعى السياسة الاقتصادية إلى بلوغها وهي: <sup>71</sup>

67 دراوسي مسعود، مرجع سابق، ص: 44.

68 نفس المرجع، ص: 45.

69 وثيقة الكترونية من موقع: 02/04/2016 09:35 <http://www.google.fr/scarch>

70 دراوسي مسعود، مرجع السابق، ص: 46.

- التوسع في الإنتاج بهدف تحقيق فائض يستخدم للتصدير.
  - دعم مرحلة اقتصادية معينة من المراحل التي يمر بها الاقتصاد القومي.
  - التقليل من البطالة ومنه الاستفادة من الطاقات المعطلة وأخيرا زيادة الإنتاج ورفع معدل النمو.
  - تحقيق نوع من الاستقرار في مستوى العام للأسعار لما له من أثر سلبي على توزيع الدخل والتجارة الخارجية والعمالة.
  - إشباع حاجات أفراد المجتمع من مختلف السلع والخدمات خاصة تلك السلع العامة.
  - تحسين وضع ميزان مدفوعاتها والعمل على تقليل حجم الواردات.
- ثانيا أسلوب إعداد السياسة الاقتصادية: لإعداد السياسة الاقتصادية فعالة يجب انتهاج عدة خطوات وهي:<sup>72</sup>
- 1- تحديد الهدف: يجب التعرف على المشكلة التي من أجلها يتم وضع سياسة لحلها لذا يجب تحدد المشكلة بدقة ومعرفة كل الظروف التي أدت إلى حدوثها وتحليلها من أجل تحديد معاملها والوصول إلى تحديد الهدف.
  - 2- تحديد البدائل: يجب تحديد أكثر من سياسة وتحليلها تحليلا دقيقا مع تحديد ما سوف يترتب عن كل واحدة منها وقد يتم استخدام واحدة منها أو أكثر.
  - 3- اختيار البديل الأفضل: يكون هناك عدة حلول ويجب اختيار أفضلها وذلك بالرجوع إلى الرصيد التاريخي للحل المختار إذا تم استعماله في الماضي لمعرفة آثاره الإيجابية والسلبية لكي يتم اتباعه أو تفاديه.
  - 4- اتخاذ القرار: يتم المصادقة للسياسة المختارة ووضعها موضع التنفيذ.
- ثالثا- أدوات السياسة الاقتصادية: تقوم السياسة الاقتصادية بالرقابة المباشرة للتغيرات الأساسية للاقتصاد القومي وتمثل أدوات السياسة الاقتصادية في:
1. السياسة المالية: هي السياسات والإجراءات المدروسة والمعتمدة المتصلة بمستوى ونمط الإنفاق الذي تقوم به الحكومة من ناحية وبمستوى وهيكل الإيرادات التي تحصل عليها من ناحية أخرى.
  - ومن أدوات السياسة المالية:<sup>73</sup>
    - سياسة الإعفاءات والتميز الضريبي.
    - فرض ضريبة لامتنعاص قسم من النقد الفائض.
    - خفض الإنفاق الحكومي.
    - استخدام فائض الميزانية لتخفيض حجم القوة الشرائية.

71 - عادل أحمد حشيش، سوزي عدلي ناشد، أساسيات علم الاقتصاد " مدخل لدراسة أصول الاقتصاد السياسي وفق لمبادئ السيادة لنظم

الاقتصادية المقارنة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص: 77.

72- دراوسي مسعود، مرجع سابق، ص: 48.

73 - إسماعيل محمد هاشم، مرجع السابق، ص: 209.

2. السياسة النقدية: وهي التي تستعمل لتأثير في عرض النقود لإيجاد التوسع أو الانكماش في حجم القوة الشرائية للمجتمع والهدف من ذلك تنشيط الطلب والاستثمار وزيادة الإنتاج وتخفيض البطالة. ومن الأدوات التي تستعمل في حل مشاكل الاقتصادية هي:<sup>74</sup>

- الأدوات التقليدية: وتمثلة في سعر إعادة الخصم، سياسة السوق المفتوح، نسبة الاحتياطي القانوني.
- الأدوات الحديثة: وهي رقابة الخزائنة، الودائع الخاصة.

هناك اختلاف في وجهة النظر حول تأثير كل من السياسة النقدية والمالية على الاقتصاد حيث نجد النقديون يرون أن السياسة النقدية هي أكثر فعالية في توجيه الاقتصاد من السياسة المالية سواء في المدى القصير أو الطويل فهم يرون أن نمو المعروض النقدي بنسب محسوبة شرط ضروري وكافي من أجل نمو الدخل في حين أن الكنزيون يعظمون دور السياسة المالية في التأثير على النشاط الاقتصادي وأنها لا تقلل على السياسة النقدية وعموما فإن لكل من السياسة المالية والنقدية تأثيرا مشترك في النشاط الاقتصادي وتهدفان إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي للناتج والأسعار والعمالة وميزان المدفوعات.<sup>75</sup>

3. السياسة التجارية:<sup>76</sup> تتمثل في مجموعة الإجراءات التي تطبقها السلطات ذات السيادة في مجال تجارتها الخارجية قصد تحقيق أهداف معينة فهذه السياسة لها بعد أن:

- الأهداف التي تعمل السياسة على تحقيقها.
- الأدوات التي تستخدمها هذه السياسة لتحقيق الأهداف.
- وتمثل أهداف السياسة التجارية في:
- تحقيق موارد مالية لخزينة الدولة.
- تحقيق توازن ميزان المدفوعات.
- إعادة توزيع الدخل القومي وحماية الإنتاج المحلي من المنافسة الأجنبية.
- الحد من التقلبات الخارجية على الاقتصاد الوطني.

وحتى تستطيع السياسة التجارية من تحقيق هذه الأهداف تعتمد على الأدوات التالية: الرقابة على الصرف، اتفاقيات التجارة والدفع، الإعانات، نظام الحصص، ترخيص الاستيراد، الرسوم الجمركية... الخ. رابعا السياسة والقوانين الدولية وعلاقتها الدولية: تؤثر الدولة على أداء المؤسسة الاقتصادية بشكل مباشر أو غير مباشر حيث قد تقوم بحماية الصناعة المحلية ومع الاستيراد أو بالتمويل وأبرز هذه العوامل هي:

1- السياسة: وهي ناتجة عن لوائح وسياسات التي فرضها الحكومة على المنظمات وتتميز بعدة خصائص:<sup>77</sup>

74 دراوسي مسعود، مرجع سابق، ص: 49.

75 نفس المرجع، ص: 49.

76 نفس المرجع، نفس الصفحة.

1. زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المؤسسات من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة وتمثل قيود على أداء المؤسسات.
  2. إن هذا التدخل ليس مجانيا فهو تدخل له تكلفة فالقوانين الحكومية الخاصة بالتغلب على التلوث البيئي تفرض على المؤسسة صرف الملايين لتضع هذه القوانين موضع التنفيذ وتزداد التكاليف بزيادة هذه القيود.
  3. وجهة نظر الحكومة لهذا التدخل تختلف عن وجهة نظر المؤسسة له فالحكومة ترى أن المؤسسة إذا تمكنت من تحقيق درجة مقبولة من التوازن بين مصالحها وأهدافها وبين مصالح وأهداف المجتمع سوف لن تشكو من تدخل الحكومة في أعمالها.
- 2- القوانين: وهي عبارة عن مراسيم التي تخضع لها المؤسسات وتنقسم إلى:<sup>78</sup>
1. القوانين الخاصة بعلاقات العاملين: هي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل وبين العاملين لديهم.
  2. القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي القوانين التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث.
  3. القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك: تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المنشآت وحمايته من الخداع والغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحته.
  4. القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي.
- 3- التجمعات الاقتصادية:<sup>79</sup> وهي التكتلات الدولية والتجمعات الاقتصادية التي تقوم بتسهيل الحركة التجارية ومنح فرص سوقية جديدة وقد تعاني المؤسسات تهديدات مثل رفع القيود الجمركية منع دخول الأسواق.
- 4-العلاقات على مستوى الدول:<sup>80</sup> تؤثر العلاقات بين الدول في أداء المؤسسات وعلى تعامل الأسواق الخارجية حيث أن العلاقة السيئة بين حكومتين تؤثر في مجال التبادل التجاري بين الدولتين.
- 5-الاختلافات الحضارية:<sup>81</sup> تختلف الدول فيما بينها من حيث العادات والتقاليد واللغة والاتجاهات والدوافع الأمر الذي يصعب فيه على المؤسسة تنمية الجهود التسويقية نظرا لاختلاف سلوك لمستهلكين وطبيعة المنتجات التي يتعاملون معها حيث يجب على المؤسسة مراعاة هذه الاختلافات.

77 - إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2002، ص: 244.

78 - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، طبعة الأولى، 2000، ص: 82.

79 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعية الحديث، الإسكندرية، 1999، ص: 98.

80 - نفس المرجع، 33

81 - نفس المرجع، ص 21

## الخاتمة

مما سبق يتضح أن المؤسسة الاقتصادية شغلت حيزا هاما في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها تمثل وبشكل عام منظمة اقتصادية اجتماعية ذات استقلالية نسبية وفيها تتخذ القرارات البشرية والمادية لإنشاء قيم مضافة. غير أن هذه المؤسسة تختلف من حيث معيار التصنيف المتبع. كما تشمل تعاملها البيئة المحيطة بها سواء أكانت جزئية أو كلية تؤثر فيها تتأكد لكونها تعد مصدر هاما من الموارد الاقتصادية التي تعتبر مدخلات هذه الأخيرة تساهم في إنتاج مخرجاتها، غير أن هذه الموارد تحكمها مجموعة من المتغيرات والتي تعد أداة كاشفة لمستوى عناصر إنتاجها وبالتالي مستوى أدائها وجودة سلعتها. في حين نجد أن دور الدولة أصبح ظاهرا وبشكل جلي من خلال السياسات التي تتبناها الجهات الحاكمة، والتي تتصل إلى الحكم على أساس برامج وتصورات معينة لتسيير وتوجيه المجتمع وهو ما أصبح شيء عادي في جميع أنحاء العالم تقريبا، حيث تزايد وبصورة مذهلة تدخل الدولة في المؤسسة الاقتصادية وفي تنظيم حركة المجتمع ككل حيث التوجيهات الأيديولوجية للطبقات الحاكمة و الظروف التي تمر بها المجتمعات نامية أم متطورة.

## المقدمة

من المعروف أن معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الإنتاجية منها و الخدمية، لظروف تاريخية واضحة، تفتقد التوجه التسويقي في إدارتها وتنظيمها. و يمكن القول دون إفراط في التبسيط أن اهتمام مديري المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كان - ولا يزال في أغلبها- منصبا بالدرجة الأولى على قضايا الإنتاج و سبل الزيادة في الكميات المنتجة أكثر من اهتمامهم بالسوق والزبائن. لقد ظل التسويق فيها نشاطا هامشيا و غير جذاب اجتماعيا، اختصر مفهومه في تصريف ما تم إنتاجه.

إذا كان هذا التصرف مفهوما ومقبولا في زمن الاقتصاد الموجه إداريا، الذي لم تواجه فيه المؤسسات سوى الفرص، حيث كانت البيئة الاقتصادية والمؤسسية بيئة بسيطة و مهدنة، بيئة تتميز فيها الأسواق بمزيج من الندرة و الاحتكار الفعلي لكل شيء ( ما يُعرف في لغة الاقتصاديين بسوق الباعة)، فإنه في ضوء تحول البلاد نحو اقتصاد السوق و عوامة الأسواق واحتدام المنافسة المحلية والدولية، والوفرة النسبية للمنتجات كما و نوعا في كثير من الأسواق في السنوات الأخيرة، و أيضا في ضوء التطورات في بنى الطلب و في عادات شراء المستهلكين الجزائريين، أصبح من العسير على هذه المؤسسات أن تستمر في العيش منكمفة على نفسها و تتجاهل مبدأ الاقتراب من الزبائن لإشباع حاجاتهم و توقع رغباتهم الذي هو أهم مبادئ الإدارة الحديثة.

إن أكثر ما تحتاج إليه المؤسسات الجزائرية في ظل المشهد الاقتصادي الجديد، الذي أوجد الظروف المناسبة لممارسة التسويق، هو العمل على الانتقال من فلسفة في التسيير يحكمها منطق الإنتاج إلى أخرى يحكمها منطق التسويق. ويبدو أن كثيرا من المؤسسات الجزائرية النشطة في القطاعات الأكثر تنافسية بدأت تنظن إلى الأهمية الاستراتيجية للتسويق و مساهمته في نمو المنظمات و تطورها، بدليل أن بعضها صارت ترفع شعار خدمة الزبون، و بعضها سارعت إلى إنشاء أقسام للتسويق و بعضها الآخر استبدلت هياكلها التجارية و البيعية السابقة ( القسم التجاري، دائرة المبيعات) بأخرى تحمل صراحة اسم التسويق و الاتصالات.

و ستتم معالجة هذا الموضوع في ثلاثة مباحث، **المبحث الأول** يوضح مفهوم التوجه التسويقي و يبرز أهم ملامح المؤسسات التي تعمل وفق هذا المبدأ، و **المبحث الثاني** يتوقف عند العقبات التنظيمية التي تقف أمام المؤسسات التي تسعى إلى تبني مفهوم التسويق و إعطائه الدور الحاسم في توجيه أعمالها. أما **المبحث الثالث** فيتناول بالتحليل مختلف المتطلبات والشروط العملية التي من شأنها أن تساعد في توطين التوجه التسويقي في المؤسسات بنجاح.

المبحث الأول: التوجه التسويقي: تعريفه و ملامحه

المطلب الأول: أسباب التوجه الى التسويق

1- تراجع المبيعات و الحصة السوقية<sup>82</sup>: تعاني الكثير من المؤسسات الإنتاجية من مشكل تراجع مبيعاتها بسبب تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مما نتج عنه تدهور أوضاع البعض إفلاس الكثير منها. المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فقدت صلاتها بالسوق، فهي تعرف كل شيء عن منتجاتها و تكاد تجهل كل شيء عن زبائنها و عن رغباتهم وتوقعاتهم ودوافع شرائهم. من جهة أخرى، هذه المؤسسات لا تعمل من منظور الخدمة و الجودة بالمفهوم الواسع للكلمة و لا تنفق بسخاء على تدريب و تطوير رجال البيع لديها. و النتيجة هي طرح منتجات دون المستوى الدولي و غير قادرة على المنافسة، ولا يرغب فيها. لا يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تستمر على هذا الحال. و يجب أن تدرك أن الجودة و التصميم و الخدمة في عالم اليوم صارت عوامل جوهرية في بناء السبق التنافسي للمؤسسات.

2- انعدام الربحية<sup>83</sup>: أمام مشكلة انعدام الربحية فيها اتبعت كثير من المؤسسات الجزائرية- خاصة العمومية منها- استراتيجية دفاعية، ركزت فيها كثيرا على تسيير الموارد أي ترشيد التكاليف و رؤوس الأموال على اعتبار أن ترشيد استخدام الموارد ( برامج إعادة هيكلة المؤسسات، خفض حجم المؤسسات و تسريح العمال، تقليص حجم المخزون...) ستؤدي إلى تحسين هوامش الربح. و لكن انعدام الربحية أو تدنيها استمر في كثير من المؤسسات حتى بعد إعادة هيكلتها مما يعني أن المشكلة بالنسبة لعدد منها لا تكمن في نقص "الإنتاج بكفاءة" بقدر ما تكمن في عدم "إنتاج ما هو مطلوب" في السوق، أي في استراتيجياتها التجارية. طبعاً، إدارة الموارد هي دائماً مسألة على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة ولا توجد واحدة تتجاهل التكلفة بشكل تام، و لكن التركيز العالي على التكلفة يُحوّل الاهتمام عن الأمور الهامة. و الحقيقة أن هناك طريقة أخرى لتحسين الربحية و هي التركيز على تسيير علاقات المؤسسة مع الزبائن و الأصول غير المرئية للشركة، أي على جانب الطلب يجعل عروض الشركة جذابة و ذات قيمة عليا في أعين الزبون في مجالات معينة كالجودة و التصميم و سرعة التسليم و الخدمة ما بعد البيع و الابتكار، و البحث باستمرار عن

<sup>82</sup> - إبراهيم عبد الهادي الميليجي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2002، ص 55

<sup>83</sup> - إسماعيل عبد الرحمان ، حربي عريقات ، مفاهيم ونظم اقتصادية ، دار وائل ، عمان الأردن، 2004، ص 32

قطاعات مغرية من السوق بعد تجزئته. لقد بينت دراسات عديدة أن الشركات المتميزة، بغض النظر عن الصناعة التي تعمل فيها، هي شركات تركز على قيمة المنتجات أكثر من التركيز على تكلفتها في معادلة الربحية<sup>84</sup>.

3- تطور السوق: تواجه العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أسواقا تتطور بسرعة تحت تأثير عوامل عديدة منها: التطورات في المنظومة الاجتماعية والاقتصادية و التشريعية، التطور التكنولوجي، و المتغيرات الثقافية وأنماط الحياة. و هذه التحولات تمارس ضغوطا على المؤسسات الجزائرية و ترغمها على تطوير قدراتها على الاستجابة لهذه التحولات من خلال الانفتاح أكثر على بيئتها و التحلي باليقظة لمتابعة التغيرات الحاصلة في عادات المشترين الاستهلاكية و دوافع الشراء لديهم و في الظروف التنافسية والعمل على إبقاء نشاطات المؤسسة في توافق مع هذه التحولات من خلال خلق عروض و قيم جديدة للزبائن. المؤسسات التي لا تفلح في مجاراة معدل التحول في بيئتها أو تسبقه إما أنها تدمر من قبل المنافسين أو أنها تتهاوى فجأة أو تتراجع. التسويق بالغ الأهمية في اقتصاد تنافسي لأنه يوضح علاقة المؤسسة بالبيئة و يزودها بالحلول المناسبة لمواجهة التغيرات التي تحصل فيها.

4- احتدام المنافسة: تعرضت الشركات الجزائرية في السنوات الأخيرة لضربات موجعة في أعقاب تحرير التجارة الخارجية و تخفيض الرسوم الجمركية. و من المرجح أن تزداد هذه الهجمات قوة مع دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التنفيذ ابتداء من السنة القادمة 2005 و انضمام الجزائر الوشيك للمنظمة التجارة العالمية. ثم هناك أيضا المنافسة الحادة بين الشركات الجزائرية في كثير من القطاعات، و خير مثال على ذلك سوق المشروبات الغازية، سوق الملابس الجاهزة، الهاتف النقال. المؤسسات الجزائرية في مثل هذه الظروف مطالبة بخلق مزايا تنافسية تمكنها من تأمين و تلبية متطلبات سوقها المستهدفة بقيمة عليا، إما من خلال طرح سلع و خدمات بأسعار منخفضة مقارنة مع أسعار المنافسين و إما من خلال تقديم منافع أخرى للمستهلك أو ابتكار منتجات جديدة باستمرار أكثر أداء من المنتجات الحالية.

5- المنطق الإنتاجي ( والبيعي) القائم على مبدأ وفورات الحجم، و ما يتضمن من منتجات منمطة أو موحدة لكل الناس دون مراعاة الاختلافات قطاعات السوق الواحدة، الذي ظل يحكم سير أغلب

<sup>84</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعية الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 45



المؤسسات الجزائرية لمدة طويلة من الزمن، لم يعد مناسباً للسياق الاقتصادي و التنافسي الحالي المتميز بانقسام الأسواق و تفتتها إلى أسواق صغيرة. و يمكن القول دون مبالغة أنه صار خطيراً على كثير منها. و لعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة معنية أكثر من المؤسسات الكبيرة بهذه المشكلة لأن إمكانياتها و مواردها المحدودة لا تسمح لها بمواجهة المنافسين الأقوياء المزودين بالموارد الضخمة. لا شك أن تجزئة السوق من قبل هذه المؤسسات و تركيزها على خدمة قطاعات متخصصة تتميز فيه بميزة تنافسية منه تفتح فرصاً و آفاقاً واسعة للنمو أمام الشركات الصغيرة و المتوسطة.

6- عائلة المواصفات القياسية للجودة ISO 2000 التي أصبحت بمثابة "تأشيرة" الدخول إلى الأسواق الدولية، والتي تسعى لتطويرها كثير من المؤسسات الجزائرية حالياً، تقوم على أحد أهم مبادئ التسويق و هو التركيز على الزبون. مما يعني أنه من الصعب جداً تصور أن تنجح هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر ما لم تكن تعرف مسبقاً احتياجات و رغبات الزبائن لأن المقصود بالجودة حسب المنظمة العالمية للتقييس تعني الجودة كما يدركها الزبون و ليس كما يراها المنتج.

التوجه التسويقي هو مقارنة في إدارة الأعمال تقلب المنطق التقنوقراطي التقليدي القائم على فكرة الإنتاج ثم البيع. فعوضاً من أن تركز المؤسسة نظرها على الداخل، أي على مواردها و إمكانياتها التكنولوجية ثم تحاول إقناع السوق على حب ما تنتجه من أجل تحقيق رقم أعمال معين، فهي تُحوّل نظرها إلى الخارج؛ أي نحو احتياجات المستهلكين و توقعاتهم. إنها تنطلق من الزبائن الحاليين و المحتملين، و من احتياجاتهم و رغباتهم، لتضع بعد ذلك جملة من المنتجات و البرامج للخدمة و إشباع هذه الاحتياجات، على أمل أن تحقق أهدافها من خلال هذه العملية.

والتوجه التسويقي يقوم على ثلاثة دعائم كبرى هي: التوجه نحو الزبون ( والمنافسين)، التنسيق بين كل الأنشطة التي لها وقع أو تأثير على الزبون ( التكامل التنظيمي)، و تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تلبية حاجات الزبائن.

### المطلب الثاني: التوجه نحو الزبائن

إن تبني مفهوم التسويق يستدعي إعادة توجيه المنظمة من التركيز على منتجاتها إلى التركيز على حاجات المستهلكين. معظم ما تقوم به الإدارة من أعمال، في ظل هذا التصور، يتعلق بقرارات تدور حول كيفية جعل منتجات أو خدمات الشركة تتناسب و تتلاءم مع حاجات الزبائن و متطلباتهم حتى قبل طرحها إلى السوق. فإذا عمل رجل التسويق جيدا في مجال عمله كي يفهم حاجات الزبون و صنع سلعة ذات قيمة عليا في نظر الزبون و وضع سعرا معقولا عليها ووزعها بشكل صحيح، و روح لها فإن بيعه لهذه السلعة سيكون سهلا جدا. و المنشآت التي تضع الزبون فوق كل اعتبار تعبر عنه بشعارات مختلفة مثل:

- النظر إلى الشركة بأعين الزبون

- في شركتنا الزبون هو رب العمل

- حبوا الزبون و ليس المنتجات

رغم الفروق من صناعة لأخرى، إلا أن الشركات التي تتبنى التوجه التسويقي و تمارسه فعلا في الميدان تتوفر فيها صفات مشتركة و تطبق بعض الإجراءات نوجزها في ما يلي:

**1.1 - تحديد المهمة على أساس الحاجات<sup>85</sup>:** الشركات التي تتبنى مبدأ التوجه نحو المستهلكين تؤمن بقوة بأن العمل الذي تقوم به ( دورها أو مهمتها) ليس تقديم منتجات وإنما إيجاد حلول لمشكلات يواجهها الزبائن. فالمنتج من وجهة نظر الزبون ما هو إلا وسيلة مادية ( تكنولوجيا) لتأدية خدمة معينة، يظهر للوجود في زمن معين ثم لا يلبث أن يتقادم و يذهب ربحه تحت تأثير التجديد التكنولوجي بينما تظل الاحتياجات الأساسية و مجموعات الزبائن قائمة.

أمثلة:

- شركة IBM لا تنظر لنفسها على أنها مصنعة للحاسوب بقدر ما هي " إيجاد حلول لمشكلات" يواجهها الزبائن في الحسابات و معالجة المعلومات، و هي تدرب بائعيها لا لكي يكونوا رجال بيع، و لكن لكي يكونوا متخصصين في حل مشكلات الزبون.
- شركة NIKE لا تبيع الأحذية بل تعرض أدوات للرياضة و الرشاقة
- شركة Black & Decker تعلم أن زبائنها لا يشترون آلات ثاقبة ( perçeuse ) بل يشترون " ثقبوبا في حائط" بمقاييس معينة بسرعة و بأقل جهد.

<sup>85</sup> - حازم البيلاوي، دور الدولة في الاقتصاد، دار الشروق، الاردن، 1997، ص 33

• شركة Xerox لا تصنع مستلزمات المكاتب بل تساهم في زيادة إنتاجية المكاتب.

إن ما تمثله هذه الأدوات من قيمة في نظر الزبون ( ما يحصل عليه من منافع و خدمات) هو ما يبيع المنتجات. و قد لاحظ بيتر دريكر منذ 50 سنة أن المهمة الأساسية للشركة هي " إيجاد المستهلكين" و ليس الاستعانة بالتكنولوجيا من أجل التكنولوجيا ( Peter Drucker ، 1964 ).

وما ينبغي تذكره هنا هو أن الشركة المتوجهة نحو الزبون بدلا من أن تحاول بيع ما يمكنها صنعه بسهولة تسعى بجد إلى فهم ما يريد الزبون شراءه و الإحاطة بالحاجات الإنسانية المستترة وراء الحاجات العقلانية، و تطبق بذلك قدراتها على الإبداع على الناس وعلى حاجاتهم و رغباتهم، و ليس على منتجاتها. فالحاجة مثلا إلى تسليم بضاعة على وجه السرعة بالطائرة هي في الواقع تعبير عن حاجة الزبون إلى تحسين ربحيته بخفض كمية رأس المال المجدد في البضاعة أثناء العبور.

إن مشاكل المنتجين الذين يعانون من "قصر النظر التسويقي"، على حد تعبير تيودور ليفيت ( Theodore Levitt, 1960 )، تبدأ في كل مرة تظهر فيها سلع جديدة في السوق تلي نفس المتطلبات لكن بأسعار إما مرتفعة ( و لكنها ذات جودة عالية) أو منخفضة جدا ( و لكنها على نفس القدر من الجودة)، و سيسعى المستهلك بحاجاته تلك بالطبع إلى الحصول على السلعة الجديدة (الأفضل أو الأرخص).

## 1.2 تجزئة السوق و تحديد القطاعات السوقية المستهدفة<sup>86</sup>:

السوق هي مجموعة من الأشخاص أو المنظمات الحاليين و المحتملين القادرين على شراء السلعة. و هؤلاء كثر و مشتتون، و يتباينون كثيرا من حيث احتياجاتهم و رغباتهم و قدراتهم المالية و خصائصهم الديموغرافية، و لا يمكن للشركة أن تلي حاجات و مطالب كل السوق بعرض واحد، فالناس لا يجوبون بالضرورة نفس السلع. من جهة أخرى، الشركات نفسها تختلف كثير من حيث قدراتها في مجال خدمة قطاعات سوقية مختلفة. و لذلك تعتمد الشركات التي تتبنى منهج التسويق إلى تجزئة السوق، أي تقسيمه إلى فئات فرعية أو قطاعات متجانسة كثيرا أو قليلا من حيث مطالب الزبائن و رغباتهم و مواصفاتهم و تصرفاتهم، ثم تختار على ضوء نتائج هذه العملية قطاعا ( أو قطاعات عديدة) معينة من السوق تسمى السوق المستهدفة تستطيع الشركة أن تخدمه على نحو أفضل من أية شركة أخرى. و قد بينت الأبحاث أن كل الشركات ذات التوجه التسويقي هي شركات بارعة في تقسيم قاعدة زبائنها إلى مجموعات متميزة و اختيار تلك التي تتناسب مع قدراتها و إمكانياتها بحيث يصبح من الممكن خدمة و تقديم لكل مجموعة منها ما يلائم احتياجاتها من عروض و برامج تسويقية.

<sup>86</sup> - صوميل عبود، اقتصاد المؤسسة، OPU، الجزائر، 1982، ص 36

## 1. 3 معرفة السوق

يتطلب التوجه نحو الزبون أيضا استعدادا للاستثمار في أبحاث السوق من أجل جمع المعلومات عن الزبائن في مختلف قطاعات السوق المستهدفة لمعرفة متطلباتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم. وقد بينت الأبحاث أن الشركات التي تضع احتياجات الزبائن فوق كل اعتبار تبذل جهودا ضخمة من أجل إنتاج المعلومات حول احتياجاتهم الحالية والمستقبلية و تبثها في كافة أنحاء المنظمة. إنها تقوم بتحليل السوق و بدراسة المستهلكين و تجمع المعلومات عنهم، كما تقوم بتحليل شكاوى الزبائن و مطالبهم.

و لكن مسألة تحديد ما يريد السوق بالضبط هي مسألة معقدة و دقيقة و تتخطى مجرد القيام باستطلاعات الرأي. و الحقيقة أن معرفة السوق في بيئة متحركة باستمرار ليست حكرا على قسم "أبحاث السوق" أو مصلحة " الدراسات الإحصائية" بل هي مسؤولية تقع على عاتق الجميع و يجب العمل على تطويرها في كافة المستويات في المنظمة. ثم إن الإدراك العميق لحاجات الزبائن ولأحوال السوق لا يأتي دوما و بالضرورة من المصادر الرسمية بل قد يأتي من تراكم التجارب و الممارسة اليومية لموظفي المؤسسة أثناء عملهم مع الزبائن و الاحتكاك بهم و الاستماع إليهم و ملاحظتهم أثناء استخداماتهم لسلع الشركة و لسلع الشركات المنافسة. كما يأتي من الاحتكاك بالفاعلين الآخرين في السوق كالموزعين و المنافسين و الموردين. و لذلك نجد المؤسسات التي تتبنى التوجه نحو السوق تبادر إلى عقد الندوات و المحاضرات و تنظيم اللقاءات مع الزبائن، كما تقوم بتعليم رجال البيع بالشركة كيفية الكشف عن الحاجات التي لم يتم تليتها و تسأل عن كل شيء، ما يعجبهم و ما لا يعجبهم من خلال الاقتراب منهم و الاستماع لمشاكلهم. وقد ذكر توماس بيترز و ووترمان أن المؤسسات المتوجهة نحو السوق تستمع للزبائن أفضل من غيرها و تحصل بذلك على مزايا متعددة من الاقتراب من المستهلك بشكل لم يكونا يتوقعاه.

1. 4 - تمييز العروض:<sup>87</sup>

المؤسسات التي تختار أن تكون قوتها الدافعة هي كسب الزبون و تلبية احتياجاته تسعى دوما إلى تقديم عروض لها قيمة متميزة في عيون هذا الزبون إما من خلال السعر المنخفض ( بالمقارنة مع أسعار المنافسين) أو من خلال تقديم منافع كبيرة له تعوض إلى حد كاف الأسعار المرتفعة. و العبرة هنا لا تكمن في الاختلاف ببساطة عن المنافسين بل في تقديم قيمة حقيقية للمستهلك لأن العرض يكون ناجحا فقط إذا كان يحمل العناصر المميزة التي يرغب المستهلك في رؤيتها في السلعة. و هذه العناصر قد تكون المواصفات الوظيفية و الاستخدامية للمنتجات

<sup>87</sup> - عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، OPU ، الطبعة الثالثة ، الجزائر، 2006، ص 33

أو الخدمات الملحقه للمنتجات ( تسليم السلع بسرعة و بأمان) و قد تكون صورة المؤسسة أو العلامة أو مؤهلات عمالها.

و على العموم فإن الشركات ذات التوجه التسويقي تتجنب المنافسة المباشرة على أساس السعر وتفضل التنافس على أسس أخرى كعلامح العروض التي تقدمها أو صورة المنتج أو العلامة أو على أساس التموقع في السوق.

### 5.1 - التوجه نحو الخارج<sup>88</sup>:

لقد ظل التسويق لسنين طويلة تخصصا يهتم فقط بتلبية احتياجات الزبائن، أما الحاجة الموازية للأخذ في الاعتبار المنافسة فقد تم تجاهلها إلى أن جاءت كتابات بورتر مع بداية الثمانينيات من القرن الماضي لتصحيح هذا الوضع و تبين أهمية المنافسة و المنافسين في التسويق (M. Porter, 1982). لقد بين بورتر أن معرفة كل صغيرة و كبيرة ليست كافية لوحدها لتحقيق النجاح في بيئة صارت أكثر ديناميكية. و هكذا صار مفهوم التسويق يحمل أيضا معنى التوجه نحو المنافسة أي الاهتمام بما يفعله أو لا يفعله المنافسون ما دام هؤلاء يسعون إلى تلبية نفس حاجات الزبائن بطريقة أكفأ.

و قد أخذ التسويق بعدا استراتيجيا عندما أصبح يأخذ في الحسبان كل العناصر الأخرى المشكلة للبيئة الخارجية، أي معرفة الزبون في إطار السياق العام الذي يتواجد فيه هذه الأخير، و الذي يشمل المنافسين، و السياسة الحكومية و التشريعات و كل القوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية التي تحدد شكل الأسواق و اتجاهاتها لأن المخاطر و التهديدات غالبا ما تأتي من هذا الاتجاه. لقد أصبح التوجه التسويقي يعني بكل بساطة التوجه نحو الخارج، أي نحو البيئة الخارجية.

و لعل الخاصية الهامة الأخرى التي أصبحت تميز المؤسسات ذات التوجه التسويقي، من وجهة نظر موضوع هذه الورقة، هي الانفتاح على البيئة الخارجية و قدرتها الكبيرة على مجارة التحولات البيئية و على التجديد و الابتكار.

<sup>88</sup> - عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، 1993، ص 22

## المطلب الثالث: التكامل التنظيمي

الركن الثاني للتوجه التسويقي هو التكامل التنظيمي، و هو يعني أن التسويق ليس مجرد قسم بل هو المؤسسة بأكملها. كل من يعمل في المؤسسة يؤمن بفكرة أن خدمة الزبون و حل مشكلاته هو العامل الحاسم و الهام لتحقيق النجاح و البقاء في السوق، و بالتالي مسئول عن تحقيق ذلك. و هو يشرك في العمل التسويقي كل المنشغلين بالتوريد و البحث و التطوير و التصميم و الإنتاج و المالية و التوزيع و خدمات ما بعد البيع مثلما يشرك القوة العاملة نفسها، و أي فشل في هذا المجال من المرجح أن يكون فشلا مكلفا. ما يزيد عن نصف الشركات اليابانية لا يهتمون بإنشاء أقسام التسويق لأنهم يعتقدون أن كل من يعمل في الشركة يعد جزءا من قسم التسويق.

والتكامل التنظيمي يعني عمليا عدة أشياء. أولا يعني ضرورة اعتراف موظفي وعمال مختلف الأقسام الوظيفية الأخرى في الشركة أن النشاطات التي يقومون بها، و ليس فقط نشاطات المختصين في التسويق و المبيعات، لها تأثير عميق على قدرة المؤسسة على كسب الزبائن و الحفاظ عليهم. فالرئيس المالي للشركة إذا كان شخصا لا يستجيب لاحتياجات الآخرين، مهمل، بل ووقح، وكل من يتعامل مع هذا الشخص يأخذ انطبعا سيئا عن الشركة ينقر الزبائن و يشوه سمعة المؤسسة. و مدير الإنتاج الذي يرى بداعي خفض تكاليف التصنيع أنه من مصلحة المؤسسة خفض عدد خطوط الإنتاج و تقديم تشكيلة أقل تنوعا وربما استعمال مواد أولية ذات جودة متدنية. في حين يرى قسم المبيعات الذي يدافع عن مصلحة المشتري عكس ذلك تماما أي توسيع عدد خطوط المنتجات و منح حرية أكثر للزبون في الاختيار و الارتقاء بمستوى الجودة<sup>89</sup>.

وعليه فمن الضروري أن تُطوّر المؤسسة آليات فعالة للتنسيق بين مختلف الأقسام و القوى التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الزبون. و بما أن مديري التسويق هم الأقرب إلى السوق و هم أدري باحتياجات الزبائن و بالفرص و التهديدات و بتفضيلات الزبائن المتغيرة فإنه يقع على عاتقهم إقناع المديرين في الأقسام الأخرى بالاسترشاد بالزبائن والأخذ في الاعتبار تلبية حاجاتهم عند القيام بأعمالهم. و في المؤسسات التي تضع الزبون فوق كل اعتبار يلعب قسم التسويق، الذي يتبوأ مكانة مركزية في الهيكل التنظيمي و تخضع له باقي الأقسام، دورا حاسما في تأمين الاتحاد و التكامل بين كافة المصالح و الدوائر و الأقسام.

<sup>89</sup> - عادل أحمد حشيش، سوزي عدلي ناشد، أساسيات علم الاقتصاد " مدخل لدراسة أصول الاقتصاد السياسي وفق لمبادئ السيادة لنظم

الاقتصادية المقارنة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 33

ثم إن التنظيم المتكامل يعني أيضا ضرورة التنسيق داخل قسم التسويق نفسه بين مختلف عناصر المزيج التسويقي التي تقع تحت سيطرتها كالمنتج والسعر والتوزيع والترويج بطريقة مبتكرة و ذكية من أجل بناء علاقات تبادل قوية مع الزبائن.

و سنرى في جزئية لاحقة من هذه الورقة أن أحد أهم أسباب فشل المنظمات في إدماج التوجه التسويقي في إدارتها يرجع بالأساس إلى صعوبة تحقيق التوافق والانسجام بين مختلف الأقسام في المؤسسة.

#### - تقاسم منافع التبادل بين الزبائن و المؤسسة:

الركن الثالث و الأخير في التوجه التسويقي يفيد بأن العامل الحاسم و المحدد لمصير المؤسسة على المدى البعيد يكمن في مقدار الإشباع الذي تعمل على تحقيقه للزبون. من الطبيعي أنه إذا كان المستوى العالي من الإشباع الذي يحصل عليه المستهلك يزيد من تعلقه بالشركة و وفائه لها فإنه يتوجب على المؤسسة أن تسعى بكل ما تملك من قوة لإرضائه و إشباعه إلى أقصى حد. و لكن ذلك لا يعني الوصول إلى أقصى درجات الإشباع بأي ثمن. لو كان ذلك هو المطلوب لكان الأمر بسيطا و يكفيها أن تنتج أحسن منتج أو خدمة في العالم و تحدد ثمنه عند مستوى أدنى من تكلفته.

و الحقيقة أن إشباع الزبون يكون أفضل لو سعت المؤسسة إلى تحقيقه بطريقة غير مباشرة أي كنتيجة لحل مشكلة يواجهها الزبون، كأن تقوم مثلا مؤسسة لإنتاج معاجين الأسنان بدراسة شاملة لاحتياجات المستهلكين في مجال الوقاية من تسوس الأسنان ( أو أي جانب آخر من الحاجات) ثم تقترح عليهم منتجات مبتكرة من شأنها أن تساعدهم في مكافحة التسوس لو داوموا على استعمالها بانتظام.

و من هنا فإن الركن الثالث للتوجه التسويقي يستند إلى فكرة أساسية و هي أن تحقيق الربح ( أو أي هدف آخر للمؤسسة) يأتي كنتيجة حتمية لمراعاة احتياجات الزبائن و إيجاد قيم حقيقة لهم. فرضا الزبون هو إذن هدف و أداة في آن واحد. و قد أثبتت دراسات PIMS المشهورة أن هناك علاقة قوية بين نوعية العرض المقدم، رضا الزبائن و الربحية<sup>90</sup>.

والجدير بالملاحظة أن أهداف التسويق تعرضت في السنين الأخيرة بفعل تأثير عوامل مثل عولمة الأسواق و احتدام المنافسة و اتساع قاعدة فوائض الإنتاج و تباطؤ النمو إلى نوعين من التحولات:

- التحول من البحث عن أقصى الأرباح من كل صفقة إلى تحقيق الأرباح من خلال بناء علاقات ذات منفعة متبادلة على المدى البعيد مع الزبائن و غيرهم من الأطراف التي لها مصلحة. فالشركة قد تفقد

<sup>90</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الثانية، 1993، ص 55

بعض المال في صفقة من الصفقات لكن مكاسبها ستكون أكبر لو عملت على خدمة الزبائن و إقامة علاقات تعاون طويلة المدى معهم. إن فقدان زبون واحد لا يعني فقدان صفقة واحدة فقط بل يعني فقدان سلسلة كاملة من المشتريات التي كان من الممكن أن يقوم بها الزبون لو كان راض عن العروض و الخدمات المقدمة له ووفيا للعلامة<sup>91</sup>.

- تحول اهتمام المؤسسات من جذب زبائن جدد إلى الاهتمام بالاحتفاظ على الزبائن الموجودين. و قد بينت دراسات أجريت حول هذه المسألة أن تكلفة جذب زبون جديد أكبر بخمس مرات من تكلفة تلبية متطلبات.

و هو ما يفسر تنامي اهتمام المؤسسات الاقتصادية في العقدين الأخيرين بالأنشطة التي تأتي بعد البيع ( مقولة البيع يبدأ بعد البيع) بالمقارنة مع الأنشطة التحضيرية للبيع و عند البيع كوسيلة لجعل الزبائن الموجودين أكثر وفاء و إخلاصا للمؤسسة.

و لكن ينبغي أن لا ننسى أن للمؤسسة شركاء آخرون كالأفراد والموردين والموزعين، و المجتمع ككل، و أن السعي إلى الزيادة في درجة رضا الزبائن قد يحصل على حساب هؤلاء. و لذلك يجب أن تقبل فلسفة ينطوي على إرضاء الزبائن مع الحفاظ على مستوى مقبول أو مرض من رضا الأطراف الأخرى في حدود و موارد و إمكانيات المؤسسة. مرة أخرى، سنرى في فقرات لاحقة أن أكبر تحد تواجهه المؤسسات في مسعاها لتجسيد توجه التسويق على أرض الواقع يكمن بالتحديد في إيجاد السبل والآليات التي تؤدي إلى تعبئة الأفراد في كل المراتب والوظائف حول فكرة إرضاء الزبون.

<sup>91</sup> - عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1986، ص 88



## المبحث الثاني: المؤسسات الاقتصادية و التحول إلى التوجه التسويقي

### المطلب الأول: عوامل لها صلة بسوء فهم التسويق

إن تطبيق مفهوم التسويق الذي يبدو للوهلة الأولى مفهوما براقا و جذابا و منطقيًا جدا من الناحية النظرية هو مسألة شاقة و معقدة للغاية بدليل أن هناك قلة قليلة فقط من المؤسسات نجحت في توطينه وتجسيده في الميدان حتى في البلدان المتقدمة. كيف يمكن تفسير ذلك؟ ما هي العقبات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في مسعاها للتحول إلى مؤسسات ذات توجه تسويقي حقيقي؟

طبعًا الأسباب تختلف من بلد لآخر حسب مستوى التطور الاقتصادي و حتى من قطاع اقتصادي لآخر و لكن عموما هنالك عوامل كثيرة بعضها تواجهه المؤسسات حتى قبل البدء في التطبيق و له صلة بالفهم الخاطيء لماهيمة التسويق، وبعضها الآخر تواجهه أثناء عملية التطبيق و له صلة بالسياق التنظيمي و الثقافي الداخلي لهذه المؤسسات نفسها<sup>92</sup>.

عدم التفرقة بين التسويق كفلسفة أو كثقافة تخص المؤسسة ككل والتسويق كوظيفة تقوم ببعض النشاطات و تشمل ما يلي:

- الخلط بين التسويق و وظيفة البيع والتوزيع.
- الخلط بين التسويق و الخدمة
- الخلط بين التسويق و وظيفة الإشهار و الترويج
- الخلط بين التسويق و دراسة السوق (المبالغة في التركيز على الجوانب الكمية في تحليل السوق و إحصائيات نمو السوق على حساب الجوانب السلوكية). التسويق هو أيضا عقلية و فلسفة في التسيير و ليس فقط تقنيات.
- "الفجوة النظرية": كثير من النظريات التي ارتبطت بالتسويق ركزت على الجوانب التحليلية و أهملت الجوانب المتعلقة بتطبيق القرارات، و هو ما يعزز - مرة أخرى - مشكلة خلط التسويق بدراسة السوق.

<sup>92</sup> - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل لنشر، عمان، طبعة الأولى، 2000، ص 98

## المطلب الثاني: العوائق المرتبطة بالنظام و البيئة الاقتصادية

يؤثر مستوى التطور الاقتصادي في بلد ما على مدى تطور التسويق و ممارسته من قبل المؤسسات الاقتصادية في هذا البلد بدليل أن الغالبية العظمى من الشركات التي تبنت منهج التسويق الحديث توجد في البلدان المتقدمة على الرغم من أن هناك مؤسسات كثيرة في هذه البلدان لا تزال تمارس البيع أو التجارة و ليس مفهوم التسويق. كما تؤثر طبيعة النظام الاقتصادي في الممارسات التجارية للمؤسسات الاقتصادية. فمن المعروف أن مفهوم التوجه التسويقي ظهر في الاقتصاديات الليبرالية و لم يظهر في البلدان الاشتراكية. أما في الجزائر فتعود قلة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالتسويق إلى حال تخلف الاقتصاد و إلى بني الأسواق التي ظلت إلى وقت ليس بالبعيد بنى تتميز بالندرة والاحتكار الفعلي (و القانوني) لكل شيء. كما ترجع إلى فترة التسيير الإداري للاقتصاد في ظل النظام الاشتراكي السابق الذي كان ينظر للتسويق كنشاط رأسمالي غير منتج وظفته شركات البلدان الرأسمالية في السيطرة على الأسواق و الاستحواذ عليها. و قد كانت عواقب هذه الفترة على التسويق وخيمة للغاية حيث أهمل التكوين في هذا الحقل في مؤسسات التعليم. أما المؤسسات الاقتصادية فقد فتجاهلته و لم تمارسه إلا في أبسط معانيه و أشكاله و هو تعريف ما أنتجته<sup>93</sup>.

لقد كان اهتمامها منصبا على قضايا تكوين الرأسمال المادي و على استغلال طاقاتها الإنتاجية لأن السوق كان محمية و مضمونة و الزبون هو الذي كان بحاجة ماسة للمؤسسة و ليس العكس. و لكن الجانب الأسوأ في كل هذا من منظور الجهد اللازم بذله لإصلاح أوضاع هذه المؤسسات و إدماج مبادئ التسويق فيها هو تشكل ثقافة تقنية متجذرة بقوة في أذهان و سلوكات المسيرين في المؤسسات من الصعب جدا تغييرها. ثقافة متجهة نحو الداخل لا تترك سوى مجالا ضيقا للعالم الخارجي أي للبيئة و الاتجاهات العامة و الطفرات و الفاعلين الآخرين في السوق و الزبائن و المنافسين.

<sup>93</sup> - محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1423 هـ / 2002 ، ص 58

## المطلب الثالث: العوائق المرتبطة بالهيكل التنظيمي

التنظيم الداخلي في معظم المؤسسات ليس قائما على أساس المنتجات و الخدمات ( ما يعرف بوحدات الأعمال أو مجالات النشاط)، و إنما على أساس التقسيم الوظيفي التقليدي كالتأمين و التنمية و التطوير الإنتاج و الهندسة، و المالية، و التسويق... الخ. و بالتالي فإن المديرين الذين لا يتعاملون مباشرة مع الأنشطة التسويق نادرا ما تتاح لهم فرص الاتصال بالزبائن أو بتقدير احتياجاتهم و لا يشعرون بأن التسويق يعنيههم، هذا من جهة. من جهة أخرى، إذا قررت مؤسسة دعم و تشجيع ثقافة التوجه نحو السوق و عملت على تطوير قسم التسويق و جعله قادرا على لعب دور المنسق بين مختلف الوظائف التي تساهم في خلق القيمة للزبون فإنها تصطدم بمعارضة مديري الأقسام الوظيفية الأخرى كالماليين و المهندسين الذين ينظرون إلى تعاضم دور التسويق و اتساع دائرة نفوذ المختصين في التسويق في مجال تحديد سياسة المؤسسة بكثير من الريبة و يرون فيه خطرا على مكانتهم و سلطتهم في المؤسسة.

- عدم ملاءمة السياق الثقافي<sup>94</sup>:

إذا كان المناخ الثقافي السائد في المؤسسة يتناقى مع المبادئ و الفرضيات و السلوكيات التي يقوم عليها التوجه التسويقي فإن هذا السياق الثقافي يمنع المديرين من رؤية الفرص و التهديدات التي تأتي بها التحولات في البيئة الخارجية. عموما الثقافات المالية و التقنية و البيعية في أي مؤسسة تميل إلى اعتبار السوق سوقا جماهيرية تتماثل فيها رغبات و احتياجات الزبائن ( mass market ) و ليس سوقا مكونة من مجموعات من الزبائن أو قطاعات سوقية فرعية لها احتياجات متنوعة و مختلفة.

و لعل أحد تجليات الثقافة التقنية نجده في الاعتقاد الراسخ لدى الفرق الإدارية العليا في المؤسسات بأن رصد البيئة الخارجية من اختصاص قسم التسويق ولا علاقة تذكر له بالأداء التقني و الإداري. و بالتالي فإنهم يقللون من شأن و أهمية الروابط بين مختلف الوظائف الداخلية غير التسويقية (الإنتاج، الموارد البشرية، التنمية و التطوير، التوريد و الإسناد، المالية و المحاسبة... الخ ) و البيئة الخارجية.

- ميل معظم المنظمات الطبيعي إلى مقاومة التغيير إلى الجمود و التكلس مع مرور الوقت بسبب البقاء مع النجاحات التي حققتها في السابق عوض مجاراة قوى السوق المتغيرة و الاحتياجات.

<sup>94</sup> - محمد لطفي فرحات، ثورة المجتمع " مدخل إلى علم الاقتصاد "، دار الجماهيرية ليبيا، الطبعة الثانية، 2004، ص 87

## المبحث الثالث: المتطلبات التنظيمية للتحويل إلى التوجه التسويقي

إن إدماج مفهوم التسويق في مؤسسة ذات توجه نحو الإنتاج ( أو البيع ) لا يتحقق عن طريق إدخال تحسينات على النموذج الصناعي التقليدي ( نموذج منظمة التحكم و الأوامر ) لأن مفهوم التسويق يمثل نموذجا جديدا بالكامل يؤثر في كل منحنى من نواحي التنظيم و التسيير. إنه نقلة كبرى أو قطيعة كلية مع التوجه الإنتاجي و البيعي تستدعي إعادة توجيه نظرة المدراء للكون من حولهم و اختراقا في طريقة تفكيرهم. ذلك النوع من التغيير الذي يحصل في الإطار المعرفي (Changement de paradigme) عندما تُغيّر نسبة كبيرة من الأشخاص طريقتها في النظر إلى الكون و تبدأ في فحص الأحداث وفق نظرة جديدة مشتركة. لماذا؟ المشكلة هي أن التنوع الهائل في الطلب و تشظي وانقسامها الأسواق عاملان فرضا نفسيهما على نظم الإنتاج المبنية على وفورات الحجم و ما تتضمنه من منتجات منمطة وأسواق جماهيرية واسعة. و الشركات لما صارت كيانات ضخمة، بطيئة الحركة و صعبة التسيير أصبحت أسيرة مبدأ اقتصاديات الحجم الكبير، و بالتالي لم تعد قادرة على خدمة هذه الأسواق الصغيرة المتكاثرة كالفطريات على نحو اقتصادي.

## المطلب الأول: إعادة الهيكلة التنظيمية

تشتمل عناصر الهيكل التنظيمي على وظائف الأفراد و الوحدات الفرعية ( كالمجموعات و الإدارات و الأقسام )، و كذلك على التسلسل الإداري. و يتوقف اختيار الهيكل التنظيمي المناسب على مدى درجة تعقيد البيئة و سرعة تغيرها. فإذا كانت البيئة الخارجية تتميز بعدم التأكد و تتغير بسرعة فإن المؤسسة تحتاج إلى هيكل تنظيمي لا مركزي و إجراءات بسيطة و مرنة<sup>95</sup>.

الهيكل الوظيفي التقليدي قد لا يتنافى مع مبدأ التوجه نحو السوق في المؤسسات الصغيرة التي تكون فيها أنظمة التسيير بسيطة للغاية تقوم على أسلوب الإشراف المباشر والتنسيق بين الأفراد و الأقسام بطريقة غير رسمية. ولكن التنظيم الهرمي التقليدي لا يناسب المؤسسات الكبيرة و المتوسطة إذا كانت البيئة سريعة التغيير و معقدة. التوجه التسويقي لا يمكن أن يتحقق إلا في مؤسسة متوجهة نحو التغيير حيث يتمتع المدراء بالديناميكية و الطاقة و المبادرة أي بسلطات عالية في اتخاذ القرارات و منه الحاجة إلى بناء المنظمة المتعلمة، حيث أن الأفكار من أجل التغيير يمكن أن تأتي من أسفل التنظيم و ليس دائما من القمة. فالمنظمات يمكنها أن تتكيف مع الوضع فقط إن

<sup>95</sup> - ناصر دادي عدون ، 'اقتصاد مؤسسة دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998 ، ص 66

كانت قادرة على التعلم، و هذا التعلم يكون متقاطع الوظائف أو متخصصا. و قد تشمل إعادة هيكلة التنظيم الجوانب التالية من أجل توطيد التوجه التسويقي:

(أ) تبني هيكل تنظيمي مرن<sup>96</sup>:

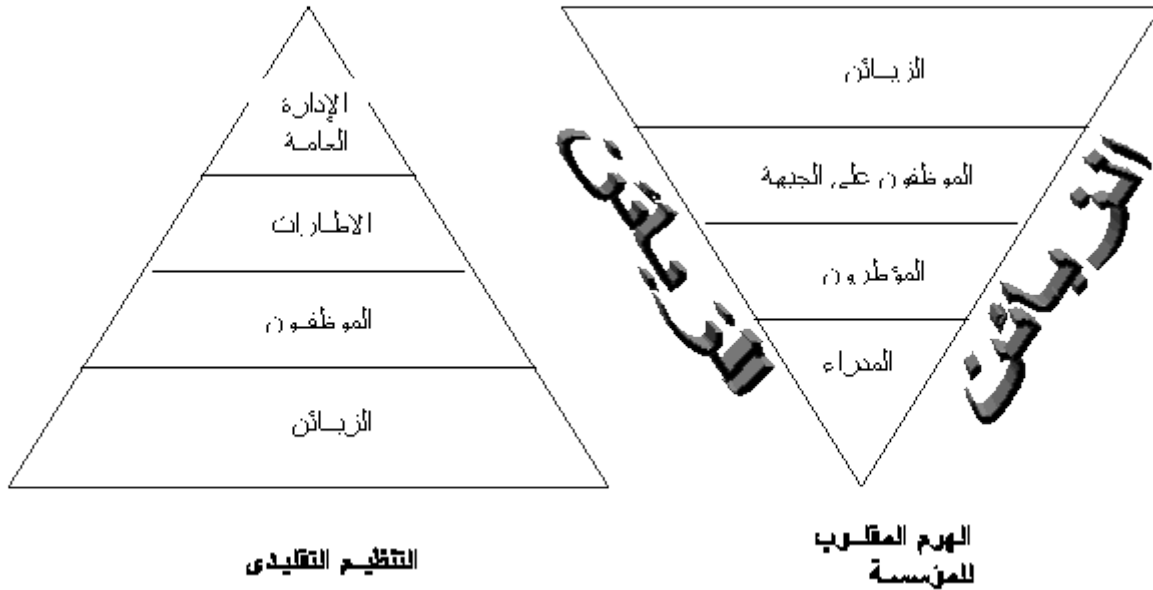
المدرء الذين يعتبرون أن الزبون هو "مركز الربح" الحقيقي يستغنون عن الهيكل الوظيفي التقليدي المبين في الشكل 2 و يتبنون أنماطا أخرى كالهيكال المسطح (Flat organisation) أو الهيكال الهرمي المقلوب (Inverted or pyramid organization) قصد التقليل من عدد المستويات التنظيمية من أجل مزيد من السرعة و المرونة في الاستجابة لتغيرات السوق و طلبات الزبائن. فالزبون هو الذي يتربع على قمة الهرم و ليس كبير المدرء، ثم يأتي بعده "المحاربون في ساحة العمليات" أي الوحدات والأفراد الذين يعملون بالاحتكاك الدائم مع الزبائن، ويملكون المعلومات حول مشاكل كل زبون و متطلباته و الحلول المناسبة لهذه المشكلات أفضل من أي شخص أو جهة أخرى. ثم يأتي بعدهم في الترتيب مسؤولو المكاتب الذين يقومون بوظيفتين أساسيتين هما:

(1) تقديم الدعم للوحدات و الأفراد الذين يعملون في الواجهة

(2) و تزويدهم بالإمدادات و تحريرهم من التعقيدات الإدارية. وأخيرا يأتي كبار المدرء الذين يقومون بدعم المرؤوسين و حفزهم ( و ليس " إصدار الأوامر")، و يعملون على فك نقاط الاختناق و تطوير الثقافة و تبليغ القيم. و قد بين بيترز و وترمان أن في الشركات المتميزة ليس هناك جزء من أجزاء الشركة غير متصل بالزبون.

<sup>96</sup> - دراوسي مسعود، السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006،

شكل 1 : النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة



فعلى سبيل خفّضت شركة الخطوط الجوية البريطانية، في أعقاب إعادة هيكلتها في بداية الثمانينات من القرن الماضي، عدد المستويات التنظيمية بين المدير التنفيذي و العامل في ساحة العمليات الذي يتقاطع مع الزبائن من تسعة (9) إلى خمسة (5) مستويات<sup>97</sup>.

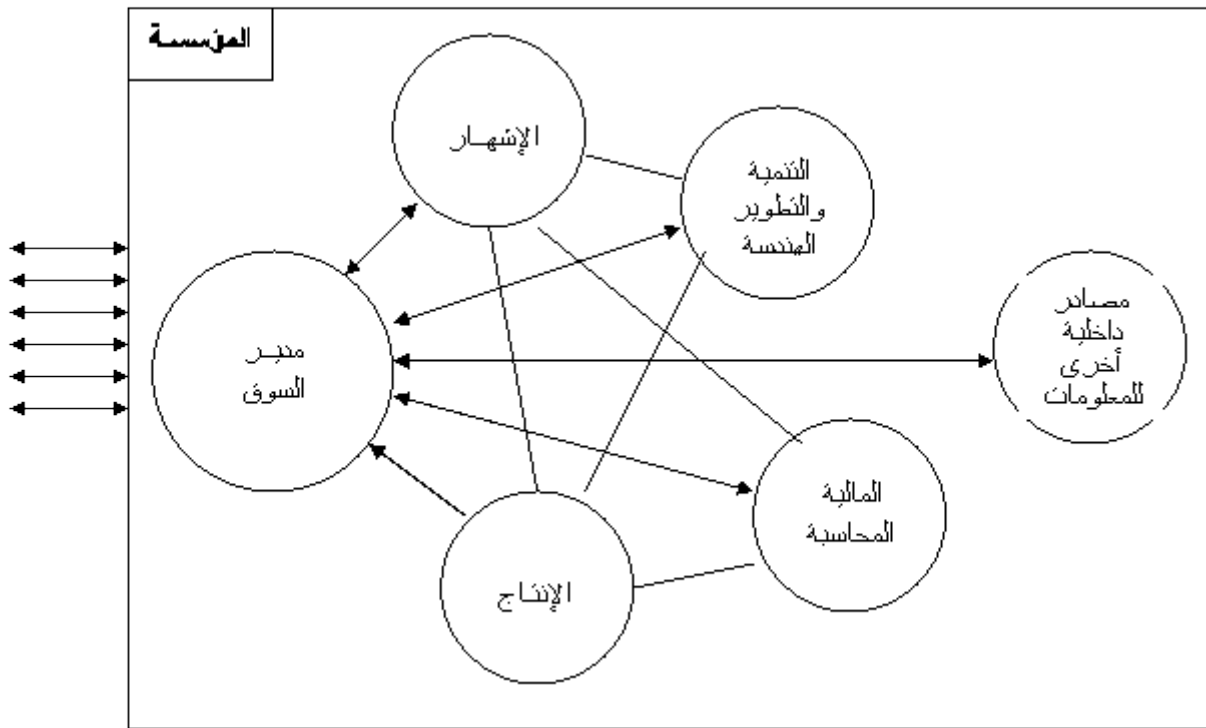
وقد بينت التجربة أن هيكل الهرم المقلوب يشكل تحديا للمديرين الذين اعتادوا العمل في منظمات الرقابة والتحكم في مجالي التسيير و العلاقات مع الموظفين. ففقدان الإدارة لسيطرتها على الأمور قد يرهبهم و يكون مصدر صدمة كبيرة لها. هذا فضلا عن أن نجاح هذا الشكل من التنظيم يتوقف بالدرجة الأولى على معارف و مهارات الموظفين في الواجهة و على درجة احترافيتهم، كما يتوقف على حسن التدريب المتواصل الذي يستفيدون منه و على الصرامة الكبيرة في اختيارهم عند التوظيف و تعزيز التزامهم بقيم المنظمة<sup>98</sup>.

(ب) إعطاء حضور أكبر للأسواق بالمقارنة مع خلايا المنتجات عند إعادة هيكلة المؤسسة لجعلها أكثر توجها نحو الزبون. و قد ثبت بالتجربة أن الشركات التي أفلحت في تجسيد التوجه التسويقي تميل إلى تفريع نشاطاتها على أساس قطاعات السوق التي تخدمها و تعين على رأس كل قطاع مسئولا يدعى " مدير أو رئيس السوق" ( Chef de marche ) و ذلك لتجنب العيوب المرتبطة بالتنظيم التقليدي القائم على أساس "مندراء أو رؤساء المنتج"

<sup>97</sup> - C . BUSSENTAULT et M. PRETE , ECONOMIE et gestion de l'entreprise ,Vuibert , R.BRENNEMANN et S.SEPARI , Economie d'entreprise ;Edition Dinod,Paris ; 2001, p 66

( Chef de produit ). و يرمي هذا النوع من الهيكل إلى تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الوظيفية التي لها تأثير على تلبية حاجات الزبون و تطوير قدرة المؤسسة على الابتكار و التجديد. ف"مدير السوق" المعني هو الذي ينشط المشاريع الخاصة بتطوير المنتجات الجديدة التابع له وينسق بين التسويق و البحث و التطوير و مختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة و يتأكد من أن الجميع واع باحتياجات و تفضيلات الزبائن مثلما يوضح ذلك الشكل 2.

شكل 2 : تنظيم منسق للنشاط التسويقي



المرجع: من اعداد الطالب

ج) استحداث قسم ( دائرة) للتسويق: المؤسسة التي تعترف بأهمية الأنشطة التسويقية تضع وظيفة التسويق في أعلى المراتب في هيكلها التنظيمي و تمنح المختصين في التسويق صلاحيات واسعة بالمقارنة مع باقي الأقسام في المؤسسة. ولذلك فإن المطلب الآخر لتوطين التوجه التسويقي بنجاح في أي مؤسسة هو استحداث قسم للتسويق مزود بأحسن الكوادر و الكفاءات و الموارد. و كثيرا ما تلجأ الإدارة إلى تعيين شخص على رأس هذا القسم يؤتى به من خارج المؤسسة مشهود له بسجله الحافل و خبرته الطويلة في هذا المجال. و يأخذ هذا القسم (أو الدائرة) على عاتقه في مرحلة أولى مهمة فحص و تشخيص موارد و حاجات مختلف الفروع الرئيسية بالشركة ( Divisions ) ثم يعمل في مرحلة لاحقة على تزويد كل فرع رئيسي بقسم للتسويق خاص به.

## المطلب الثاني: الاهتمام بالأفراد

يهتم التسويق أساسا بالعالم الخارجي للمؤسسة. و لكن مستوى الأداء وانتظام نوعية الخدمات المقدمة للزبائن يتوقفان كذلك على كفاءة الأفراد بالشركة وعلى إرادتهم واستعدادهم لتقديم هذه الخدمات و على هامش الحرية الممنوح للأفراد داخل الشركة في أخذ المبادرات والتصرف من أجل التجاوب بسرعة مع مطالب واحتياجات الزبائن المتنوعة والمتغيرة باستمرار. مما يعني أن التسويق يجب أن يكون داخليا قبل أن يكون خارجيا. ولأن عوامل النجاح الخارجية (تلبية حاجات الزبون، الجودة العالية، الخدمة ما بعد البيع، و السرعة في تسليم الخدمة) لا يمكن تحقيقها إلا من خلال موظفين ملتزمين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار في الوقت المناسب. و لا يجب أن نتوقع معاملة جيدة من الموظفين للزبائن في وقت تسيء فيه الشركة لهؤلاء الموظفين. و لذلك شدد بعض الكتاب على الارتباط القوي بين الاهتمام بالزبائن والاهتمام بالعاملين. و حسب رأيهم فإن المؤسسات التي تؤمن بأهمية الزبون تؤمن أيضا بأن تحقيق الربح هو النتيجة الحتمية لمراعاة الاهتمامات الخاصة بكل من الموظفين و الزبائن و قد لجأت بعض المؤسسات إلى استخدام أدوات التسويق التقليدية بفعالية في تعبئة الأفراد وشحنهم من خلال ما يسمى بالاتصال أو التسويق الداخلي، فالمؤسسة يمكن أن تسوق لموظفيها برامج التوجه نحو السوق والاهتمام بالزبائن بنفس الطريقة التي تسوق بها المنتجات. إنها تقوم بأبحاث السوق من أجل اكتشاف احتياجات موظفيها و تطلعاتهم ثم تعمل على إشباعها ببرامج تسويقي مناسبة، و في مقابل ذلك تنظم حملات تهدف إلى إقناع " السوق الداخلية" ( أوالموظفين) بالقيام بأعمال تريد الشركة تحقيقها أو بتغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم<sup>99</sup>.

فعلى سبيل المثال استخدمت شركة IBM في تطوير برنامج علاقتها المشهور مع موظفيها إحدى أقوى الأدوات التي استخدمتها " استطلاع الرأي" حيث يشارك كل موظف بالشركة مرة في كل سنتين في استطلاع سري للرأي حول ما يشعرون به إزاء الشركة و أنشطتها و أيضا إزاء رئيسهم المباشر. و يأخذ الجميع نتائج هذا الاستطلاع على محمل الجد، و تستفيد من ذلك "السوق الداخلية" من خلال على الأقل وجود إحساس لدى الموظفين بأن الشركة تنصت إليهم و تعتبرهم شركاء حقيقيين.

99 - درحون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2005، ص 56



## المطلب الثالث: إعادة النظر في أنظمة التسيير

المقصود بالأنظمة الإجراءات الرسمية و غير الرسمية التي تساعد على استمرار الشركة، حيث أن الأنظمة تدعم الهيكل. الأنظمة ضرورية و لكنها إذ كانت متصلبة و بيروقراطية فإنها تقتل روح المبادرة و تمنع تدفق الاتصالات و سيولة و مرونة قطاعات التنظيم. ولا يمكن نشر روح المقاومة وإدارة عملية تطوير الأعمال بطريقة لامركزية بنجاح في بيئة ثقافية اعتادت العمل وفقا للقواعد و الإجراءات المرسومة مسبقا. و تشمل أنظمة التسيير: نظام المعلومات و آليات صنع القرار و أنظمة تقييم الأداء والمكافآت والرقابة و التحكم.

- مراجعة نظام المعلومات و الاتصالات<sup>100</sup>:

وتؤثر أنظمة المعلومات على مقدرة المدراء في صنع قرارات صائبة و إدارة الوحدات التابعة لهم. فإذا لم يتم تعديل تدفق المعلومات وفقا للهيكل التنظيمي المسطح أو المقلوب فلن ينجح هذا النوع من الهيكل. ثم إن طبيعة المعلومات المطلوبة تتغير عندما تتبنى المؤسسة التوجه التسويقي. و من بين الآليات التي تستعملها المؤسسات المتوجهة نحو الزبون في نشر المعلومات والمعرفة بين الناس في الشركة تشجيع اللقاءات والاجتماعات العفوية بين الأفراد من مختلف أقسام الشركة لتبادل الأفكار و التجارب و تحسين كفاءة الشركة في التجاوب مع تحديات البيئة الخارجية.

## - تكييف نظام الترقية و التقدير:

يجب أن تعترف المؤسسة بأداء الكوادر الذين وجهوا نشاطاتها باتجاه التوجه التسويقي و تشيد بهم، و خاصة عند الشروع في تعيين مدراء الفروع الرئيسية. و قد وضعت بعض الشركات برنامجا للاعتراف بالامتياز التسويقي و وضع نظم لدعم الأبطال فيها.

## - إعادة النظر في معايير تقييم الأداء والحوافز:

المطلب الآخر لتطبيق التوجه التسويقي في المؤسسة هو تغيير مقاييس الأداء في كافة المصالح و الدوائر (الإنتاج، المالية، المحاسبة، التنمية و التطوير... الخ) لتأخذ في الحسبان تلبية احتياجات الزبائن. و المؤكد أنه إذا استمر تقييم الأداء على أسس وظيفية محلية لا تدمج إشباع حاجات الزبون فسوف لن تتغير الأوضاع. و للتأكد من تغلغل

<sup>100</sup> - بن واضح الهاشمي ، عماري عمار ،تقييم البيئة الخارجية و أثرها على فعالية المؤسسة الاقتصادية ،ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ،جامعة المسيلة 3-4 ماي 2005 ، ص 98

التوجه نحو السوق داخل كل الأقسام الأخرى ذهبت بعض الشركات مثل Xerox إلى حد وضع وصف دقيق لكيف يؤثر كل مركز بالشركة (حوالي 4000) في الزبون. و من المهم أيضا ربط نظام الرقابة والتحكم بنظام التعويض المكافآت.

#### - بناء الكفاءات:

المهارات الجوهرية التي تحتاج إليها الشركة التي تؤمن بأهمية الزبون تتمثل بصفة أساسية في الإشهار و التوزيع و البيع و التسويق البحث و التطوير. و كل تغيير في هيكل الشركة أو نظمها يحتاج إلى تدريب، و افتراض أن العاملين سيعرفون ماذا يفعلون أو سيكتشفون بأنفسهم ما يتعين عليهم القيام به، يعني ببساطة الرغبة في دوامات المشاكل. و بنفس الطريقة فإن تسطيح هيكل الشركة يتطلب أيضا درجة من التدريب التقاطعي حتى تستطيع الشركة أن تستجيب بشكل مرن لأي متطلبات لهذا التسطيح. والحقيقة أن هذه المهارات تشكل همزة وصل بين الإستراتيجية و العهد الجديد وتحدد في الوقت ذاته التغييرات الضرورية في عناصر التنظيم الأخرى كالهياكل و النظم و القيم المشتركة. و لا بد أن يسطر الفريق المسئول عن إدارة عملية التحول إلى التوجه التسويقي برنامجا مكثفا من الملتقيات و الندوات داخل المؤسسة لصالح أفراد المديرية العامة ومديري الفروع الرئيسية و المدراء الموظفين في كل فرع. و يستحسن البدء بالمستويات العليا من التنظيم. و يجب أن يركز مضمون هذه الملتقيات على تغيير مواقف و سلوكيات هذه الفئة من الأفراد.

#### - تغيير القيم المشتركة ( الثقافة )<sup>101</sup>:

المطلب الآخر لبناء منظمة التسويق هو العمل على تغيير عناصر الثقافة التقنية السائدة. و من الصعب بالنسبة لأي فرد بمستوى أقل من الإدارة العليا تغيير الثقافة لأنه هو الوحيد الذي بمقدوره إجبار المتمردين على ترك المؤسسة، و من جهة أخرى لأن العديد من العناصر الأخرى للتنظيم في الشكل السابق ( شكل رقم ) توجه السلوك بحيث يناسب الثقافة.

و يتطلب الأمر أيضا العمل على ترسيخ مبدأ إرضاء الزبون و خدمته في ثقافة المؤسسة لكي يصبح قيمة مشتركة يُعترف بها وعامل توحيد بين جميع العاملين في المؤسسة بغض النظر عن موقعهم في السلم الإداري و عن الوظائف التي يمارسونها. و الواقع أن التسويق لا يصبح فلسفة حقيقية في المؤسسة إلا عندما يتحقق بها هذا الشرط. والتوجه نحو الزبون لا يمكن أن يتحول إلى ممارسة و سلوك يومي في المؤسسة إلا إذا انتشر في كل ركن من أركان المنظمة و تم "تحيطه" في آليات صنع القرار و ربطه بأنظمة الرقابة ومكافأة الموظفين و حفزهم.

<sup>101</sup> - المرجع نفسه، ص 55

لقد قام Deal و Kennedy ببحث في شركات أمريكية لمعرفة العوامل التي تؤدي إلى التميز في الأداء (أعلى من متوسط أداء الصناعة) ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا على المدى البعيد هي تلك التي تؤمن بشيء ما، و التي ينتشر فيها هذا الإيمان أو هذه المعتقدات إلى كامل أنحاء المنظمة. و من الأمثلة التي قدمها على ذلك "الامتياز في شيء ما يشمنه الزبائن"، مثل الخدمة أو آجال التسليم.

و لعل أفضل أسلوب يمكن أن تستخدمه القيادة الاستراتيجية في اقتربها من مسألة تغيير ثقافة المؤسسة هو إعادة صوغ مهمة (أو رسالة) المؤسسة بناء على الخدمة المقترحة على الزبون أو الحاجات التي تليها الشركة بدلا من المنتجات التي تنتجها، بحيث تصبح خدمة الزبون و الاستجابة لاحتياجاته قيمة أساسية في صلب المهمة الجديدة و نقطة استقطاب بالنسبة لكل العاملين في المنظمة. و لا بد من الكف عن تعريف مهمة المؤسسة انطلاقا من المنتجات التي تنتجها و بألفاظ من شاكلة "مهمة مؤسستنا هي تصنيع و بيع المنتجات كذا و كذا إلى الزبائن كذا و كذا".

و الجانب الآخر الهام في بناء التوجه التسويقي في التنظيم يتمثل في دعم كل القيم و التصرفات التي تساهم في تحقيق عوامل النجاح الخارجية كالديناميكية و روح المبادرة و المخاطرة، و كن الاحترام للبشر و تلمين أهمية العمل في تحقيق النجاح في الأعمال، انخراط الموظفين في التوجه الجديد و إخلاصهم في العمل و التسامح مع الرأي المعارض.

هناك مطلبان إضافيان في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح عملية توطين ثقافة التسويق في الشركة وهما التزام الإدارة العليا بالتوجه نحو الزبون و تكوين فرقة لقيادة عملية التحول.

### التزام الإدارة العليا:

لا بد من التذكير أن بناء ثقافة التسويق في المؤسسة هو تغير جذري في توجهها الأساسي و آليات و طرق عملها، و هو أمر لا يحدث لوحده، بل يجب أن يبدأ برسالة موجهة واضحة من الأشخاص في المستويات العليا في الإدارة. و عليه فإن دعم الإدارة العليا المطلق شرط ضروري لإعادة توجيه المنظمة نحو التسويق، فمدير التسويق لا يستطيع لوحده و بمفرده أن يقنع المديرين الموظفين الآخرين بضرورة تعديل نشاطاتهم لتلبية احتياجات السوق. من جهة أخرى، لا بد أن يكون الرئيس المدير العام مقتنعا بأن حال المؤسسة سيكون أفضل إذا تم إدارتها بأسلوب مختلف و يرى في هذا الأسلوب أداة فعالة للنمو و الازدهار لا يفتأ أن يذكر به في لقاءاته و مداخلاته. إن تحديد الرؤية بوضوح من قبل الإدارة العليا- مثلما رأينا سابقا- يعد عنصرا هاما في قيادة التغيير.

فرقة التحويل<sup>102</sup>:

الشرط الضروري الآخر لنجاح عملية إدماج التوجه نحو السوق في المؤسسة هو إنشاء فرقة عمل توكل لها مهمة تحويل كامل المؤسسة إلى روح التسويق و تضمن الانسجام و التكامل بين مختلف عناصر التنظيم السابقة الذكر تسمى "فرقة التحويل أو الانتقال". و تتكون الفرقة علاوة على الرئيس المدير العام، و المدير العام للشركة و مدراء المبيعات و التسويق والإنتاج و الموارد البشرية. وليس مستبعدا أن تستعين الفرقة عند الحاجة بمستشارين من خارج المؤسسة. و هيتقوم في الأول بجد شامل للاحتياجات ثم تصوغ رؤية لمستقبل يختلف عن الحاضر تنبع من إدراك ضرورة التغيير وأنه شيء حتمي.، ثم تحدد الأهداف و تُعدّ الاستراتيجية المناسبة لتحقيقها، و تضع الخطط والبرامج التفصيلية التي لا بد من إنجازها لتحويل الرؤية المستقبلية إلى واقع ملموس. و في الأخير تجتمع اللجنة دوريا لتقييم الأعمال المنجزة و تستمر في عملها باتخاذ مبادرات جديدة.

<sup>102</sup> - [http:// www.ahemar.org/debat/show.art.asp](http://www.ahemar.org/debat/show.art.asp), visiter le 02/02/2016

الخاتمة

# إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى زوجتي وأمي الغالية أطلال الله في عمرها  
والى أبي الغالي ، إلى جميع من قاسموني رحم أمي إخواني أخواتي  
والى جميع العائلة قويدركبيرا أو صغير والأقرباء  
كما اخص بالشكر الجزيل إلى المؤطر الأستاذ: د/بوروبة الحاج  
إلى كل عمال مؤسسة إتصالات الجزائر ، وجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية  
التجارية وعلوم التسيير، وكل زملائي وزملائي و خاصة إلى صديقتي نمر بدرة في  
الدراسة.

وإلى كل من علمني حرفا  
إلى كل من يعرفهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

حميدة هواري

## الخاتمة

### الخاتمة

يعتبر التسويق من الأدوات القوية للمشاركة في السوق العالمية، وتحسين وتوفير الخدمات الأساسية، وتعزيز فرص التنمية المحلية، بحيث يعد الاستثمار فيها أحد المحركات الأساسية للتنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وحسب دراسة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فإن التسويق هو أحد العوامل الهامة والحاسمة في دفع التنمية الاقتصادية، لذلك لابد من إقحامها في النسيج الاقتصادي والاجتماعي، و حاليا الخدمات السياحية تحتل المرتبة الأولى في التجارة الالكترونية.

تظهر أهمية التسويق الصناعي من خلال ما يقدمه من منافع للمنتج و الزبائن والمجتمع معاً، فمن ناحية المنتج ( يساعده على تحقيق ربح أكبر واستمرارية أطول في السوق ومن حيث الزبون يضمن له إشباع حاجاته ورغباته وبالنسبة للمجتمع أو الدولة فيساعد على التسويق من خلال كونه أداة هامة لزيادة الدخل القومي و المساهمة في التطور التكنولوجي وتقديم فرص عمل للدولة.

كما وتأتي أهمية التسويق الصناعي من خلال ممارسته لأنشطة خاصة تتعلق بالتخطيط والتصميم والتسعير والترويج والتوزيع للسلع والبضائع ذات الطبيعة المختلفة كالمواد التامة الصنع والكبيرة الحجم الداخلة في الصناعات الأستخراجية والتحويلية لتحويل المواد الأولية كالنطم والنفط والغاز وخامات الحديد والذهب واليورانيوم وغيرها وجعلها من مواد غير قابلة للأستعمال الى مواد قابلة للأستعمال كما وتأتي أهمية التسويق الصناعي في إيصال أو نقل المواد التامة الصنع مثل المكائن والألات والمعدات التي تساعد على إنتاج سلع وبضائع ذات عمر زمني قصير كالمواد الغذائية وبعض المنتجات النسيجية من المنتج الى المستهلك وكما يأخذ التسويق الصناعي على عاتقه مهمة توفير السيارات الكبيرة والحفارات العملاقة لشق الطرق في المناطق الوعرة والجبلية ، وحفر الأنفاق الطويلة تحت البحار والمحيطات، مما يحقق للمستهلك إمكانية إنجاز أعماله بسرعة ويسر.

أذن فالتسويق الصناعي الحديث كما يصفه (Becker) هو جمه مسؤولة مباشرة عن توفير السلع والبضائع كي تتلائم مع حاجات ورغبات ومتطلبات وقدرات وأذواق المستهلك الكبير والصغير كأن يكون شركات كبيرة ( متعددت الجنسيات) أو يكون المستهلك دولة أو أن يكون فرد يحتاج الى سيارة يستخدمها في تنقلاته اليومية أو الى ثلاثة يضعها في منزلة أو غيرها.

كما وتكمن أهمية التسويق في النجاح المالي الذي يحققه للشركات المنتجة ، كما ويساعد التسويق الصناعي المؤسسات الصناعية على تقدير حجم الطلب الممكن بيعه و إيجاد الفرص التسويقية التي يمكن الاستفادة منها، على أساس أن هناك حاجات و رغبات غير مشبعة لدى عدد من الزبائن في الأسواق المستهدفة ، الأمر الذي يساعد هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها العامة و المحددة كأهداف للبقاء و الاستمرار و تقديم خدمات أفضل و تحقيق أقصى ربح أو تحقيق حصص سوقية أعلى مقارنة مع المنافسين الرئيسيين في نفس السوق

ايضا هناك اهمية بالغة للتسويق تتلخص بمواجهة المنافسة الداخلية و الخارجية عن طريق تقديم سلعة ذات مواصفات مميزة من حيث الجودة و السعر والكمية الكافية وخدمات ما بعد البيع وغيرها.

وهناك أهمية قصوى للتسويق تنحصر في تشغيل حوالي 30% من الأيدي في الدول الكبرى (كالولايات المتحدة) وهذا ما يقلل البطالة ويشجع روح السعادة وضان الكرامة للعوائل التي تعمل في النشاطات التسويقية.

# كلمة الشكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ وَبِهِ نَسْتَعِينُ.  
الحمد لله العلي القدير حمدا كثيرا على عونه  
وفضله

أتقدم بالشكر الجزيل إلى العائلة الكريمة

كما اخص بالشكر الأساتذة الكرام: د/ يوسف بن شني

كما لا أنسى الذكر إلى أن أشير إلى الذين أمدوا لي يد العون بدار

الرسالة للكتاب

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

حميدة هواري