



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في مقاييس

"اقتصاد المؤسسة"

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة، علوم التسيير، علوم اقتصادية  
وعلوم تجارية

من اعداد الدكتور: زرفة رؤوف

السنة الجامعية 2023/2022

## المقدمة

نقدم في هذه المطبوعة مجموعة من المفاهيم الخاصة بمقياس اقتصاد المؤسسة، وذلك حسب البرنامج الرسمي للوزارة، حيث يعنى بهذا المقياس جميع طلبة السنة الثانية في ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. وهو مكمل لما تم دراسته في السنة الأولى كمقياس مدخل للاقتصاد ومدخل لإدارة الاعمال. أردنا من خلال هذه المطبوعة تمكين الطلبة من معرفة المؤسسة الاقتصادية والمحيط الذي تعيش فيه، وكذا مختلف التأثيرات المتبادلة بينهما، مهما كانت طبيعة المؤسسة أو النشاط الذي تمارسه. إضافة الى التعرف على الوظائف الأساسية التي تمارسها المؤسسة والعلاقة التكاملية بينها. أخيرا تم التطرق الى كيفية تحقيق المؤسسة للنمو من أجل البقاء والاستمرار.

في الأخير نتمنى من طلبتنا الكرام الاستفادة من هذا العمل المتواضع.

الدكتور: زرفة رؤوف

جدول المواد

الصفحة	المكونات
أ-ج	جدول المواد
ح	المقدمة
خ	قائمة الاشكال
د	قائمة الجداول
5-1	أولاً: النظام
1	1- مفهوم النظام
2	2- مراحل النظام
3	3- موارد واهداف النظام
4	4- حدود وبيئة النظام
4	5- قيود النظام
4	6- الرقابة على النظام
5	7- مستخدمو النظام
5	8- النظم الفرعية
5	9- أنواع النظام
11-8	مفهوم المؤسسة الاقتصادية
8	تعريف المؤسسة
8	اهداف المؤسسة الاقتصادية

10	خصائص المؤسسة الاقتصادية
10	وظائف المؤسسة الاقتصادية
16-12	تصنيفات المؤسسة
12	معايير تصنيف المؤسسات بشكل عام
13	معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
18-13	دورة حياة المؤسسة
13	تعريف دورة حياة المؤسسة
13	مراحل دورة حياة المؤسسة
15	أهمية دراسة دورة حياة المؤسسة
16	محددات و دوافع نمو المؤسسة وتطورها
26-19	محيط المؤسسة
19	تعريف محيط المؤسسة
19	خصائص المحيط
21	أهمية دراسة محيط المؤسسة
21	مكونات محيط المؤسسة
40-27	هيكل السوق
27	السوق ما بين المفهوم القديم والمفهوم الحديث
28	أعوان السوق
30	أنواع السوق
32	هيكل السوق

33	تحديد الأسعار في السوق
46-41	موارد المؤسسة
41	تعريف الموارد
41	تقسيمات الموارد
43	خصائص الموارد الاقتصادية في المؤسسة
44	نظرية الموارد
57-53	نمو المؤسسة
53	تعريف نمو المؤسسة
53	أنواع النمو
54	اهداف نمو المؤسسة
54	دوافع نمو المؤسسة
56	فرص نمو المؤسسة
57	مقومات نمو المؤسسة
66-58	وظيفة الشراء في المؤسسة
58	تعريف وظيفة الشراء
59	تصنيف الشراء حسب الدوافع
59	أهمية وظيفة الشراء
60	اهداف وظيفة الشراء
60	مسؤوليات إدارة المشتريات
62	خطوات عملية الشراء

64	مركزية ولا مركزية وظيفية الشراء
73-67	وظيفة التخزين في المؤسسة
67	عناصر إدارة المخزون
68	دور المخزون
69	الطلب
70	تكاليف المخزون
72	الأساليب الكمية المستخدمة في الرقابة على المخزون
74	قائمة المراجع

## النظام

قبل الشروع في دراسة المؤسسة ومختلف الوظائف المكونة لها، لا بد من المرور على المفاهيم المتعلقة بالنظام لضمان فهم أعمق وإدراك أوسع للخصائص المفترض وجودها في أي مؤسسة، وهي المتطلبات الأساسية لفهمها وتشغيلها وتطويرها.

### 1- مفهوم النظام:

يعرف النظام على انه " مجموعة وحدات او عناصر مترابطة و متفاعلة مع بعضها من اجل تكوين كل منظم، و لو فصلنا أنظمة المجموعة الواحدة لوجدنا أنظمة اصغر "1، كما يمكن تعريف النظام انه "مجموعة من العناصر المرتبطة التي تعمل معا لتحقيق هدف محدد"2، و النظام هو "ذلك الكل المنظم الذي يجمع بين مكوناته تركيبيا موحدا، و يرتب مكوناته في علاقات تبادلية منطقية و فيزيائية، كما لا يمكن عزل واحد منها عن الاخر. فكل مكون يحتفظ بخصوصيته إلا انه في النهاية يمثل جزءا من كل متكامل"3.

فالنظام ببساطة هو هيكل مركب من عناصر او نظم فرعية متفاعلة تربطها علاقات تبادلية، و علاقة تأثير وتأثر في أداء متكامل لتحقيق هدف مخطط، ووفقاً لمدخل أو نظرية النظم، يعد كل عنصر بمثابة نظام فرعي ضمن نظام أشمل، و لكل عنصر أو نظام فرعي مهمة يؤديها مؤثراً بذلك على أداء العناصر في النظم الفرعية الأخرى إما سلباً أو إيجاباً، فإن صلح اداء كافة العناصر أو النظم الفرعية، فهذا يعني فاعلية أداء النظام الكلي، أما إن كان أداء أحد العناصر أو النظم الفرعية معيباً - لقصوره ذاتياً او بتأثير عامل خارجي أو أكثر - فيؤثر ذلك سلباً و بدرجات متباينة على أداء العناصر أو النظم الفرعية الأخرى، و من ثمة على أداء أو نتائج النظام الكلي. من خلال التعاريف السابقة، يشترط في أي نظام ما يلي:

-وجود مجموعة من العناصر التي تعمل معا

1 راند محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ص 31

2 سونيا محمد بكري: نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 29

3 محمد عبد الحسين الطائي: نظم المعلومات التسويقية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 43

-وجود علاقة تفاعل بين هذه العناصر

-وجود علاقة تأثير متبادل بين النظام والمحيط الذي يعمل فيه

-وجود هدف للنظام.

## 2-مراحل النظام

لأي نظام ثلاثة مراحل أساسية، مهما كانت طبيعة أو نوع هذا النظام. تتمثل هذه المراحل في:

أ-المدخلات: قوة الدفع الأساسية التي تزود النظام باحتياجاته التشغيلية، وتشتمل مدخلات النظام على عدة

عناصر للمواد الخام المستعملة في العمليات التصنيعية والمعلومات المستخدمة.

تنقسم المدخلات إلى ثلاثة أنواع أساسية:

المدخلات التتابعية والضرورية

المدخلات العشوائية: وهي المدخلات المحتملة لنظام معين.

المدخلات عن طريق التغذية العكسية

ب- العمليات التحويلية: هو التفاعل بين عناصر النظام المختلفة من ناحية، وبينها وبين المدخلات من ناحية أخرى

لتحويل المدخلات الأساسية إلى مخرجات، أو مجموعة من العمليات التي تتوالى وتتشابك لتحويل المدخلات الى

مخرجات. وتنقسم الى:

-عمليات التحويل: وهي العملية التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، مثل: التدريس في الجامعة أو إنتاج

السيارة في مصانع السيارات.

-عمليات الصيانة: وهي العملية التي يتم فيها صيانة النظام لاستمراره وبقائه، أو العملية التي يتم فيها ضمان بقاء

النظام واستمراره.

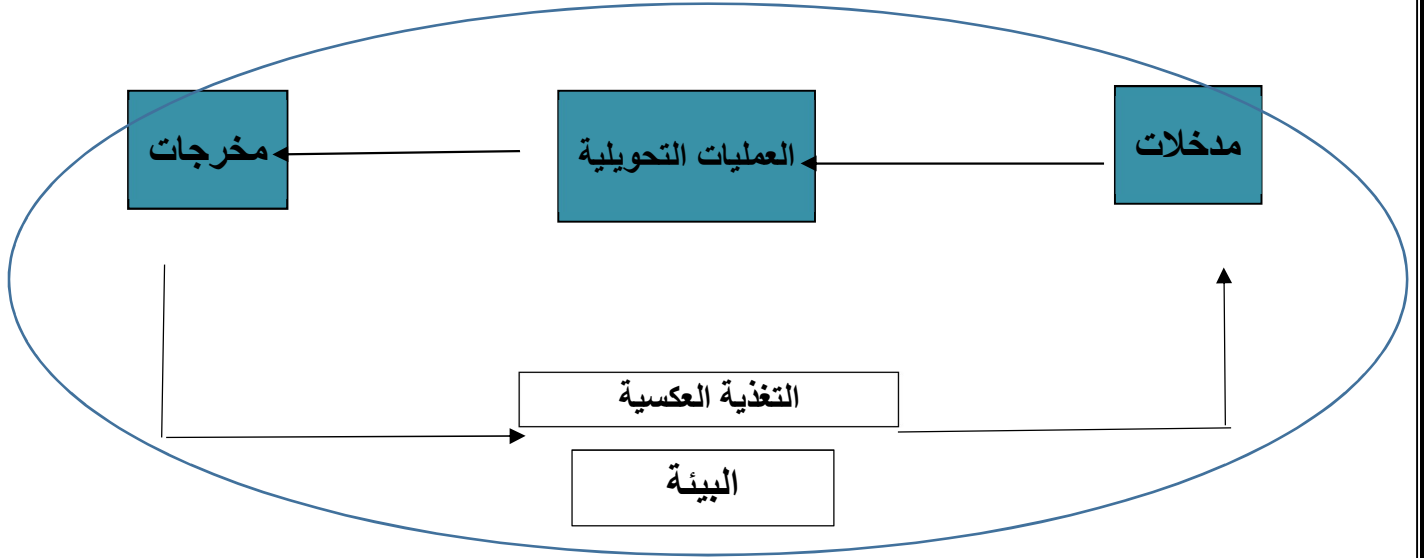
ج- المخرجات: وهي ما ينتج عن النظام، وهي مرتبطة بأهداف النظام. تكون على شكلين، ملموسة(مادية) أو غير

لملموسة(معنوية).

وتساهم التغذية العكسية او التغذية المرتدة في ضمان تحقيق النظام لأهدافه من خلال تعديل او تحسين

المخرجات لتتلاءم مع متطلبات مستخدمي النظام.





الشكل رقم (1): مراحل النظام

المصدر: من اعداد الباحث

كما تتضمن كل مرحلة مجموعة من الاعمال او الأنشطة التي يجب القيام بها لإتمام المهام المطلوبة من المرحلة المعنية. اما الوسائل فهي الأدوات والأجهزة والأشياء الأخرى التي تمكن من القيام بالأعمال والأنشطة المختلفة في كل مرحلة من المراحل.

### 3-موارد واهداف النظام:

تمثل موارد النظام كل الوسائل والإمكانات المتاحة للنظام لإنجاز الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافه، وبصفة عامة تكون الموارد على شكل من الأشكال التالية، مادية، مالية، بشرية أو معلوماتية.

اما اهداف النظام فهي كل ما يسعى النظام لتحقيقه خلال فترة زمنية معينة، ويجب أن يكون لكل نظام هدف معين وأن يكون موصوف بطريقة واضحة ومحددة وألا يكون عاماً فلا يوجد نوع واحد من الأهداف. حيث تختلف هذه الأهداف بطبيعة النظام في حد ذاته. فهناك اهداف اقتصادية، اجتماعية، سياسية، رياضية، تعليمية... الخ.

## 4-حدود وبيئة النظام

حدود النظام هي الإطار الذي يضم جميع مكونات النظام، فكل ما يقع داخل الإطار ينتمي للنظام، وكل ما يقع خارج ذلك الإطار ينتمي لبيئة النظام. فقد يكون إطارا خارجيا عند تحديد حدود النظام الكلي، أو إطارا داخليا عند تحديد حدود النظم الفرعية. إذا كنا نحلل جزءا من النظام فيكون كل ما هو داخل الإطار الداخلي منتميا للنظام قيد التحليل، وكل ما يقع خارج الإطار الداخلي فيعتبر بيئة أو محيط النظام، الذي يعمل فيه النظام ويتفاعل مع وحداته ونظمه الأخرى.

يتمثل محيط النظام في مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بصفة مباشرة (المحيط الخاص) أو غير مباشرة في النظام (المحيط العام). فالمحيط الخاص هو كل ما يؤثر بصفة مباشرة على النظام (أي لديه علاقة مباشرة معه)، أما المحيط العام فيتمثل في مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بصفة غير مباشرة على النظام (المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، البيئية والقانونية).

## 5-قيود النظام

بما ان النظام يعمل في بيئة معينة ويمكن ان يتفاعل معها ويؤثر ويتأثر بها، فلا يمكنه ان يحقق أهدافه بصورة مطلقة بسبب وجود بعض القيود المفروضة على تحقيق هذه الأهداف وتحول دون تحقيقها بصورة مطلقة. ترجع قيود النظام الى أسباب داخلية من داخل النظام في حد ذاته (نقاط ضعف)، او الى أسباب من خارج النظام (تهديدات من المحيط الخارجي).

## 6-الرقابة على النظام:

من الخصائص الأساسية للنظام بصفة عامة وللنظام في مجال الاعمال بصفة خاصة، ضرورة وجود مجموعة من القواعد والإجراءات المعينة للتحكم في سير العمل في النظم الفرعية بما يضمن ان تعمل كلها نحو تحقيق الأهداف العامة للنظام الأساسي (رقابة مانعة)، كما تهدف قواعد وإجراءات الرقابة أيضا الى اكتشاف الأخطاء والانحرافات (رقابة مكتشفة)، بالإضافة الى تقييم الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية (رقابة مصححة) داخل النظم الفرعية. ولا شك ان عدم وجود قواعد وإجراءات محكمة وفعالة للرقابة داخل النظام المعين سيؤدي بالضرورة الى فشل هذا النظام وعدم قدرته على تحقيق أهدافه.

7-مستخدمو النظام:

وهم الافراد أو الهيئات أو الوحدات التي تستقبل أو تستخدم مخرجات النظام اما للاستخدام النهائي أو كمدخلات لنظام آخر. حيث ان هناك مجموعة كبيرة من المستخدمين الخارجيين لمخرجات النظام في البيئة التي يعمل فيها بالإضافة الى الاستخدامات الداخلية لمخرجات الأنظمة الفرعية. ويفيد معرفة مستخدمي النظام في إمكانية تحديد متطلباتهم وتوقعاتهم من النظام حتى يمكن تحقيقها. كما ان تغير متطلبات المستخدمين من النظام يستلزم بالضرورة استمرار تعديل وتطوير النظام لتحقيق المتطلبات المتغيرة للمستخدمين. وأخيرا فمستخدمو النظام هم العملاء الاساسيون له، وبالتالي تتوقف قدرة النظام على البقاء والاستمرار على مدى قدرة هذا الأخير على الوفاء بمتطلبات عملاءه<sup>1</sup>.

8-النظم الفرعية:

غالبا ما يتكون النظام من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي لها نفس خصائص النظام الأساسي، ولكنها تعمل كنظم مستقلة ومتخصصة في عمل او وظيفة معينة تساهم في تحقيق النظام الأساسي ككل. ويساعد التحديد الواضح للنظم الفرعية على تحديد الهيكل الأساسي للنظام بالإضافة الى إيجاد قنوات للاتصال متمثلة في المعاملات بين الأنظمة الفرعية وما يترتب عنها م نندفق للموارد بين هذه النظم. وبذلك يسهل إدارة وتشغيل النظام الأساسي ككل. بالإضافة الى إمكانية تركيز عمليات الرقابة وتقييم الأداء على أجزاء معينة من النظام.

ومن جهة اخرى فإن تعدد النظم الفرعية في أي نظام هو المحدد الأساسي لمدى بساطة او تعقيد هذا النظام (وبالتالي بساطة او تعقد العلاقات بين هذه الأنظمة الفرعية)

9-أنواع النظام

<sup>1</sup> احمد حسين علي حسين: دليلك في تحليل و تصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 37

يمكن تقسيم النظم على أساس خاصة او أكثر فيها، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيمها حسب أساس نشأتها الى نظم طبيعية ونظم اصطناعية، حسب علاقتها بالبيئة الى نظم مفتوحة ونظم مغلقة، حسب هيكلها الى نظم بسيطو نظم معقدة، وحسب درجة التأكد الى نظم مؤكدة ونظم احتمالية.

أ-النظم الطبيعية والنظم الاصطناعية: يعرف النظام الطبيعي انه النظام الذي لا دخل للإنسان في وجوده، بل هو من صنع الله سبحانه وتعالى، كالإنسان نفسه والكون والامطار.... الخ. اما النظام الاصطناعي فهو من صنع النسان باستخدام الموارد والعناصر والأسباب التي سخرها الله له، كالمستشفيات والمؤسسات والجامعات..... الخ.

وبطبيعة الحال لا يعمل النظام الاصطناعي بذاته تلقائيا كما هو الحال في النظم الطبيعية. لذلك يحتاج النظام الاصطناعي الى مجموعة من الموارد اهمها المورد البشري للعمل على تشغيله والاستمرار في وجوده. ب-النظم المفتوحة والنظم المغلقة: يعرف النظام المفتوح انه ذلك النظام الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها، بمعنى ان التغيرات في الظروف البيئية المحيطة بالنظام تؤثر على مدخلات وعمليات التشغيل ومخرجات النظام. وبالتالي يجب ان يتصف النظام بالمرونة الكافية للتأقلم مع التغيرات البيئية الحاصلة حتى يمكن المحافظة على استمراره في الوجود.

اما النظام المغلق فهو ذلك النظام الذي لا يوجد أي تفاعل بينه وبين البيئة التي يعمل فيها. لذلك لا يتأثر هذا النظام بالتغيرات التي تحدث في الظروف البيئية.

ج- النظم البسيطة والنظم المعقدة: ان درجة بساطة او تعقد أي نظام تتوقف على عدد الأنظمة الفرعية المكونة له وعلى درجة تنوع وتعدد العلاقات والمعاملات بين هذه الانظمة الفرعية. فكلما كثر عدد الأنظمة الفرعية وتعددت وتنوعت العلاقات والمعاملات بين هذه النظم كلما ازدادت درجة تعقد النظام الأساسي ككل. وبالتالي يجب ان يكون هناك فهم كامل للعلاقات المتشابكة داخل النظم المعقدة حتى يمكن إدارة وتشغيل هذه النظم.

د- النظم المؤكدة والنظم الاحتمالية: يعرف النظام الاحتمالي بانه ذلك النظام الذي لا يمكن التوقع بالحالات التي سيكون عليها الا باستخدام الاحتمالات، بمعنى انه لا يمكن ان يعرف على وجه التحديد ما سيكون عليه

رد فعل النظام او مخرجاته نتيجة لحدوث ظروف معينة. ومن ناحية أخرى يكون النظام مؤكدا إذا أمكن على وجه التحديد ما ستكون عليه حالة النظام ومخرجاته استجابة لمجموعة محددة من المدخلات.

## مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تُعد المؤسسة الاقتصادية ركيزة أساسية في بناء الاقتصاد الوطني، فهي تشكل الوحدة الإنتاجية التي تجمع بين الموارد البشرية والمادية لخلق قيمة مضافة في السوق. تتميز هذه المؤسسات بقدرتها على اتخاذ القرارات المالية والإدارية بشكل مستقل، مما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. تعمل المؤسسات الاقتصادية على نقل وتحويل وتوزيع السلع والخدمات، وتسعى جاهدة لتحقيق الأرباح والمنافع الاجتماعية، وذلك من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الوسائل المالية والفكرية.

### 1- تعريف المؤسسة:

تعرف المؤسسة على أنها "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي". وتعرف كذلك أنها "تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية؛ بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءً على أهداف تُحددها الإدارة؛ حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية". وكتعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية يمكن القول إنها تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل: إنتاج/تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

### 2- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

أ- الأهداف الاقتصادية:

1. تحقيق الربح: لا يمكن لمؤسسة أن تستمر بوجودها إذا لم تحقق مستوى من الربح يمكنها من توسيع نشاطها والتنافس مع المؤسسات الأخرى.
2. عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال استخدام العوامل الإنتاجية بشكل فعال، وتنفيذ خطط دقيقة للإنتاج والتوزيع.
3. تحقيق الاستقلال الذاتي: تسعى المؤسسة للتحكم في مصادرها وتحقيق الاستقلالية في قراراتها.
4. التكامل الاقتصادي: تعمل المؤسسة على التعاون مع المؤسسات الأخرى على المستوى الوطني.
5. تقليل الاعتماد على الواردات: تشجيع الصادرات وتقليل الاعتماد على الموارد الأولية.
6. إنتاج سلع معتدلة الثمن: تلبية احتياجات السوق بأسعار معقولة.

ب- الأهداف الاجتماعية:

1. الأجور المقبولة: توفير أجور مناسبة للعمال مقابل عملهم، حيث يعتبرون العنصر الحيوي في المؤسسة.
2. تحسين مستوى معيشة العمال: متابعة تطور احتياجات العمال وتلبيتها.
3. توجيه الاستهلاك: تأثير المؤسسة على عادات الاستهلاك للمجتمع من خلال الإعلان والترويج للمنتجات.
4. توفير التأمينات والمرافق: توفير تأمين صحي وتأمين ضد حوادث العمل والتقاعد.
5. استيعاب الفائض من العمالة.

ج- الأهداف الثقافية والرياضية:

1. الثقافة والترفيه: توفير وسائل ترفيهية وثقافية للعمال، مثل المسرح والمكتبات.
2. تدريب العمال والرسكلة: تدريب العمال الجدد وتحديث معرفة العمال القدامى.
3. تخصيص أوقات للرياضة: تشجيع ممارسة الرياضة وتنظيم مهرجانات رياضية.

ح- الأهداف التكنولوجية:

- أ- البحث والتطوير في أساليب وطرق الإنتاج، وهذا من خلال إنشاء مصلحة ومخابر خاصة بهذا الجانب، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بتحسين إنتاجها والرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

ب- المساهمة في الخطة العامة للبلاد في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وذلك من خلال التنسيق والتعاون في مختلف مؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعي في مشاريع بحث مشتركة تعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع ككل.

### 3- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

#### خصائص المؤسسة الاقتصادية

يوجد عدد من الخصائص الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية، وهي:

1- المؤسسة الاقتصادية هي شخصية قانونية تتمتع بالاستقلال الإداري، والمادي، وذلك من حيث امتلاكها للحقوق أو الصلاحيات، والمسئوليات علاوة على الواجبات.

2- تتميز المؤسسة الاقتصادية بقدرتها على الاستمرار، والبقاء، وذلك بما يتوفر لها من تمويل مادي، وظروف مناسبة.

3- التحديد الواضح لمجموعة الأهداف التي تسعى إليها وأساليب مزاولتها في إطار الحدود الخاصة بها هذا علاوة إلى وضوح السياسة، والبرامج الخاصة بها في إطار عملها.

4- توافر القدرة لديها على القيام بعملها، والذي وجدت من أجله، وذلك يكون من حيث توافر مجموعة المواد الأولية، والخاصة بإنتاجها أو مواردها المالية بأي شكل كان.

5- قدرتها على المساهمة الفعالة في نمو الدخل الخاص بالدولة، وذلك راجعاً إلى كونها وحدة اقتصادية يعمل بها العددي من الأفراد في الدولة

### 4- وظائف المؤسسة الاقتصادية:

يرتبط عمل المؤسسة الاقتصادية مع مجموعة من الوظائف وهي:

**الوظيفة المالية:** هي عبارة عن العمليات والمهام التي تهتم بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة، والممكنة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وتعتمد هذه الوظيفة على تحديد الحاجات المالية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال



دراسة خططها وبرامجها الاستثمارية، ومن ثم اتخاذ القرار باختيار أفضل الإمكانيات التي تساهم في تحقيق هذه الخطط؛ من أجل الوصول إلى الأهداف.

**الموارد البشرية:** هي من الوظائف المنتشرة بشكل كبير في المؤسسات الاقتصادية، وقته بصياغة الخطط، وكافة الأشياء المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

**الشراء:** مجموعة الأنشطة التي تتضمن التعرف على الاحتياجات من المواد واختيار مصادر توريدها والتفاوض للحصول عليها بأفضل الأسعار والشروط والسادد لضمان التوريد المناسب وفي الوقت المناسب

**التخزين:** كافة الأنشطة المتعلقة بتقدير احتياجات المخازن من المواد والأصناف المختلفة، واستلام الأصناف الواردة وفحصها وترتيبها داخل المخازن والمحافظة عليها وفقاً للطرق المناسبة للطبيعة كل صنف وتوفير وسائل الأمن والسلامة في المخازن، وصرف المواد والمستلزمات المختلفة إلى جهات الاستخدام أو إلى العملاء وفقاً للإجراءات النظامية المعتمدة

**الإنتاج:** هو تنفيذ كافة النشاطات التي تساهم في جذب عوامل الإنتاج، أو المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية، ومن ثم المساهمة بتحويلها إلى مخرجات، وغالباً يجمع الإنتاج مجموعة من النشاطات الموجهة نحو هدف واحد.

**التسويق:** تحديد المنتجات أو الخدمات المحتمل نجاحها في السوق، ثم الترويج لها بطرق تميزها عن المنتجات المشابهة لها، وتتضمن وظيفة التسويق إجراء الأبحاث بما يخص السوق، ووضع الخطط التسويقية والتطوير من المنتجات، كما يشمل دور التسويق الإشراف الاستراتيجي على كل من الترويج والإعلانات وخدمات العملاء والتوزيع وشؤون العلاقات العامة.

## تصنيفات المؤسسات

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

### 1- معايير تصنيف المؤسسات بشكل عام:

هناك 5 معايير أساسية هي:

أ- حسب طبيعة الملكية حيث تقسم إلى

أ- الملكية الخاصة: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص

ب- الملكية العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة

ج- الملكية المختلطة: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشتركاً بين القطاع العام والقطاع الخاص.

ب- 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 حجم القيمة المضافة وكذا حجم الأموال الخاصة:

المؤسسات الصغيرة: والتي تشغل ما بين 1-9 عمال.

المؤسسات الصغيرة والتي تشغل ما بين 10-49 عاملاً.

المؤسسات المتوسطة: والتي تشغل ما بين 50 و499 عاملاً.

المؤسسات كبيرة الحجم: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عاملاً

ج-حسب القطاع الاقتصادي

القطاع الأولي: ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممتلئة في الفلاحة، الصناعة الغابية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

2 -القطاع الثانوي: ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي. (الصناعة)

3- القطاع الثالث: ويشمل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال

ح-حسب الشكل القانوني

المؤسسات الخاصة: وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

المؤسسات الفردية: هي مؤسسات يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمال شخصي، وتشمل عادة؛ الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...الخ.

مؤسسات الشركات: وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، ومساهمة الشريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة (الأموال)...الخ.

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.

خ- حسب النشاط: تقسم حسب ما تزاوله المؤسسة من نشاط، حيث تقسم الى مؤسسات إنتاجية، خدمية، تجارية، مالية وفلاحية.

2- معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أصدرت الجزائر القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001، وذلك من خلال القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422ه الموافق ل 12 ديسمبر 2001 م، والذي جاء لإعطاء تعريف واضح ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث عرفت المادة 4 من القانون السابق الذكر المؤسسة

الصغيرة والمتوسطة أنها تلك التي " تشغل من 1 إلى 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، وتستوفي معايير الاستقلالية" ويقصد بالاستقلالية هنا أن لا يملك راس مال المؤسسة من طرف مؤسسة أخرى بأكثر من 25 %.

كما قامت الجزائر بإصدار قانون جديد رقم 02-17 في 11 جانفي 2017 والذي يعدل و يتمم القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2001، حيث جاء هذا القانون لتعديل الحدود المالية الفاصلة بين كل من المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة بما يتوافق مع التطور الاقتصادي الحاصل وأهداف الدولة الرامية لتطوير هذا القطاع، لتصبح اقل من 20 مليون دينار بالنسبة للحصيلة السنوية و اقل من 40 مليون دينار بالنسبة للمؤسسة المصغرة، اقل من 200 مليون دينار بالنسبة للحصيلة السنوية و اقل من 400 مليون دينار بالنسبة للمؤسسة الصغيرة، اقل من 1000 مليون دينار بالنسبة للحصيلة السنوية و اقل من 4000 مليون دينار بالنسبة للمؤسسة المتوسطة.

ب-تعريف تونس: عرفت المؤسسة الصغيرة في المرسوم رقم 814/94 بتاريخ 11 افريل 1994 المتعلق بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسة التي لا يتعدى حجم استثماراتها 3 ملايين دينار تونسي بما في ذلك راس المال المملوك من قبل أشخاص تونسيين وفي شكل مؤسسات فردية

ج-تعريف المغرب: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة المغربية على أنها "كل مؤسسة يديرها مباشرة أشخاص طبيعيين، سواء كانوا مالكيها أو شركاء في ملكيتها، وألا تكون مملوكة بأكثر من 25 % في راس مالها من طرف مؤسسة أخرى أو مجموعة مؤسسات" وبذلك فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يكون عدد عمالها اقل من 200 عامل ويكون رقم أعمالها لا يتعدى 75 مليون درهم ولا تفوق أصولها 50 مليون درهم.

#### أ- معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نوعين أساسيين هما المعايير الكمية والمعايير النوعية.

1-المعايير الكمية: تهتم بتصنيف المؤسسات اعتمادا على مجموعة من السمات الكمية التي تبرز الفروقات بين الأحجام المختلفة للمؤسسات كعدد العمال وقيمة الأصول ورقم الأعمال. ونوجز اهم هذه المعايير فيما يلي:

أ-عدد العمال: والذي يعتبر أحد المعايير الأساسية الأكثر استخداما في تمييز حجم المؤسسة، ويعود ذلك لسهولة البيانات المتعلقة بالعمالة في المؤسسات، لكن هذا المعيار لاقى انتقادات كثيرة تتعلق أساسا انه معيار غير مهم إذا ما قورن بالعناصر الإنتاجية الأخرى كحجم الإنتاج والمعدات الرسالية.

ب-معيار رأس المال: يمثل راس المال عنصرا حاكما في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسات، فهو من المعايير الأساسية لتمييز وتحديد حجم المؤسسة، إلا أن هذا المعيار لا يمكن الاعتماد عليه لوحده نظرا لاختلاف قيمة النقود من بلد لآخر من جهة ومن جهة أخرى صعوبة تحديد راس المال المستثمر إن كان المقصود به راس المال الكلي (الثابت والعامل) أو راس المال الثابت.

ت-معيار رقم الأعمال: الذي يعتبر من المعايير التي تبين مستوى نشاط المؤسسة وقدراتها التنافسية، إلا انه لا يصلح دوما للمقارنة بين المؤسسات، نظرا لصعوبة توفر معلومات دقيقة عن المبيعات السنوية للمؤسسات الصغيرة التي لا تحتفظ بدفاتر وحسابات منتظمة، كما يصعب تطبيقه في الأنشطة التي تتصف بمبيعاتها بالتغيرات أو التقلبات الموسمية.

ث-معيار القيمة المضافة: والمقصود بها صافي إنتاج المؤسسة بعد استبعاد قيمة المستلزمات الوسيطة، لكن هذا المعيار لا يصلح لإجراء المقارنة بين القطاعات والأنشطة المختلفة.

رغم تعدد المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن أكثر المعايير استخداما هو معيار عدد العمال، إذ يعتبر أكثرهم قبولا على المستوى الدولي.

2-المعايير النوعية: والتي تسمى أيضا بالمعايير الاجتماعية أو التحليلية، حيث انه نظرا لاختلاف المؤسسات، فانه من الأفضل وضع معايير يتم بناءا عليها تجميع المؤسسات ذات الخصائص المتشابهة (طريقة تسيير المؤسسة، الاستقلالية، مدى تخصص وتكوين العمال والإداريين.....).

وتتمثل أهم المعايير النوعية فيما يلي:

أ-معيار المسؤولية: أي تحديد من هو المسؤول عن المؤسسة، المالك أو مسير له أجر، فغالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون مالكا هو المسير. وهو الذي يقوم بإدارة المؤسسة ويمكن أن يجمع بين عدة وظائف كالتسويق والتمويل... الخ، عكس ما يحدث في المؤسسات الكبيرة. بالتالي فالمالك يتحمل مسؤولية تشغيلها ويتحمل الخسائر

ب-معيار الملكية: أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترجع ملكيتها إلى العائلات أو القطاع الخاص بصفة عامة، في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال.

ت-المعيار القانوني: يتوقف الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على طبيعة وحجم رأسمالها، وكذا طريقة تمويلها. حيث أن رأسمال شركات الأموال يكون غالبا أكبر من رأسمال شركات الأفراد.

ث-معيار الاستقلالية: يقصد به استقلالية المؤسسة عن أي تكتلات أو اندماجات مع مؤسسات أخرى، أي مقدار مساهمة المؤسسات الأخرى في راس مال المؤسسة.

ويمكن تلخيص معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الجدول رقم (1)

الجدول رقم (1): معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المنصف / المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (دج)	الحصيلة السنوية (دج)
المؤسسة المصغرة	1-9	أقل من 2 مليون	أقل من 10 مليون
المؤسسة الصغيرة	10-49	أقل من 200 مليون	أقل من 100 مليون
المؤسسة المتوسطة	50-250	من 200 مليون إلى 2 مليار	من 100 إلى 500 مليون

المصدر: القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق ل 12 ديسمبر 2001" القانون التوجيهي

لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الجريدة الرسمية، العدد 77، ص6

من خلال الجدول رقم (1)، نلاحظ التطابق الكبير بين المعايير المعتمدة من طرف الجزائر والمعايير المعتمدة من طرف الاتحاد الأوروبي من خلال اعتماد نفس المعايير وهي كل من عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، الحصيلة السنوية وكذا معيار الاستقلالية.

## دورة حياة المؤسسة

تم تشبيه المؤسسات بالإنسان والكائن الحي تأكيداً على كونها في تفاعل مستمر مع محيطها، لذلك فالمؤسسة تمر بمراحل شبيهة بالمراحل التي يمر بها الإنسان وهي مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر وتمتد المراحل التي تمر بها المؤسسة من هذا المنظور

### 1- تعريف دورة حياة المؤسسة:

دورة حياة المؤسسة هي مراحل مميزة تتقدم من خلالها بشكل منظم ومنطقي وليس عشوائياً وبالإمكان توقعها، كما أنها ذلك التغيير التدريجي الذي يتوقع أن تمر به المؤسسات من خلال انتقالها من مرحلة الى أخرى مع افتراض أن يصاحب هذا التغيير تغيرات أخرى متوقعة في الهيكل والنظام الإداري للمؤسسة.

### 2- مراحل دورة حياة المؤسسة:

تمر المؤسسة منذ نشأتها بعدة مراحل مختلفة، لكن تتفق العديد من الدراسات على ان هذه المراحل يمكن حصرها في الولادة، النمو، النضج، الموت، وعلى ذلك يمكن النظر الى كل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة على انها مطلب مهم لوجود المراحل الموالية:

#### أ-مرحلة الولادة:

تولد المؤسسة عندما يقوم الأشخاص بتمييز واستثمار والفرص وهذا من أجل خلق القيمة، والمؤسسة تولد عندما يلتقي مجموعة من الافراد وتكون لديهم أهداف مشتركة. حيث تستخدم المؤسسة في هذه المرحلة الاتصالات

الغير الرسمية الشفهية وهي طريقة قد تؤدي الى عدم استيعاب الأوامر والتعليمات المطلوب تنفيذها

يحتاج مؤسس المؤسسة في هذه المرحلة أن يكون موجهاً بالأفعال والتصرفات و متميزاً بالمتابعة، حيث يجب عليه أن يحافظ على استمرارية الشركة بغض النظر عن منافسين وشكوك المؤسسات المالية، وحالة عدم التأكد المسيطرة على بيئة العمل.

وتعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل في دورة حياة المؤسسة حيث كتب للعديد في المؤسسات بالفشل عند ولادتهم.

#### ب- مرحلة النمو:

فيما يخص المرحلة الثانية وهي نمو المؤسسة من خلال هذه المرحلة تقوم بالعمل من اجل تطوير نشاطها، حيث تحافظ الشركة على النمط الشفهي غير الرسمي في الاتصالات التنظيمية الا ان اتجاهها نحو إدارة المشروعات وتكوين فرق العمل الإدارية سيؤدي الى اللجوء الى المزيد من المناقشات الجماعية كما سيتم لقاء المزيد من التركيز والاهتمام على القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والحفاظ على استقرار الهيكل التنظيمي.

يتغير دور المؤسس تغيراً جذرياً، فعلى الرغم من انه مازال موجهاً بالتصرفات والنتائج الا ان عليه أن يبدأ في الاستعانة بالمخصصين للقيام بأنشطة وعمليات الشركة.

والنمو يسمح بزيادة التخصص وتقسيم العمل والزيادة في خلق القيمة والمهارات والكفاءات التي تسمح باكتساب موارد إضافية، ومن ثم الحصول على الميزة التنافسية.

تتميز المؤسسة في هذه المرحلة بزيادة عدد الافراد وظهور منتجات وخدمات جديدة.

#### ج- مرحلة النضج:

وتعد المرحلة الثالثة من مراحل حياة المؤسسة، حيث يميل معدل النمو نحو الاستقرار والتباطئ وتزداد حدة المنافسة. في هذه المرحلة يصبح الهيكل التنظيمي أكثر توجهاً بالعمليات والوظائف وتبرز صيغة التعاون بين الوظائف التنفيذية والاستشارية ويبدأ المختصون في الظهور، المحاسبين والمهندسين، رجال البيع، .... من اجل التعامل مع المشكلات الجديدة التي تواجه الشركة.

تصبح الاتصالات المكتوبة أكثر ضرورة في المؤسسات الناضجة نظراً لزيادة عجم الاعمال، وقد تستمر المناقشات الجماعية غير الرسمية في الاستخدام.



وبالتالي المؤسسة تتميز في هذه المرحلة بتطبيق نظم رقابة شديدة، ويكون تركيز الإدارة هنا على ادامة النمو والمحافظة على الحصة السوقية التي تبدأ بالتراجع.

### ح- مرحلة الانحدار والموت:

تتمثل هذه المرحلة بمرور المؤسسة بظروف صعبة، حيث يتفاقم هذا الوضع باشتداد المنافسة بين التحالفات، وصراع القوى، وزيادة الميل نحو القاء المسؤولية على الآخرين فضهور الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومقاومة التفسير والمناخ السياسي السائد كل ذلك، يصعب إدارة المؤسسة للتغيرات البيئية السائدة بل ان الهيكل التنظيمي وعملية صناعة القرارات وأساليب إدارة المعلومات السائدة في هذه المرحلة لا تفي باحتياجات المؤسسة.

### 3- أهمية دراسة دورة حياة المؤسسة:

بما ان المؤسسة ليست كيانا ثابتا ومستقراً، فعلى الادارة تحديد اهمية دراسة دورة حياتها كما يلي:

-طريقة مهمة ومفيدة للتفكير حول نمو المؤسسة وكيفية جعلها قوية وقادرة على السير من مرحلة لأخرى.

-وسيلة مهمة للتمييز في معالجة المشاكل الادارية.

-تمنح اصحاب المصالح (المالكين، الموردين، الزبائن، الممولين، الحكومة، العاملين) التصور الواضح عن

سير اعمال المؤسسة وقياس اداء المدراء ومدى قدراتهم القيادية والاشرفية التي تناسب كل مرحلة.

-اداة فاعلة في اثناء عملية التحليل الاستراتيجي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتشخيص الفرص

والتحديات في البيئة الخارجية اضافة لمساعدة الادارة في تحديد احتياجاتها من المعلومات في الوقت المناسب

لغرض الاستخدام في اتخاذ القرار.

## 4- محددات ودوافع نمو المؤسسة وتطورها

إن ظاهرة النمو ليس بالأمر السهل، ولا يحدث تلقائياً، بل يعتمد على مجموعة من القرارات، والاهداف المترابطة والسياسات والاجراءات والبرامج الصحيحة التي تصب في مصلحة المنظمة، لذا يمكن أن نطرح مجموعة من المتغيرات التي تمثل محددات ودوافع النمو في حجم المخرجات وكالاتي:

1- **التكلفة** : يمكن تحديد مفهوم الكلفة بأنها التنازل أو التضحية مقابل الحصول على منفعة معينة، وهي تشكل الجانب الآخر للإيرادات في معادلة الربح ، وتعمل المنظمة على خفض التكلفة وذلك لغرض زيادة الدخل (الربح) الصافي، ومن الجدير بالذكر أن الكلف يرتبط بحجم المؤسسة بشكل عكسي، إذ أن ظاهرة الانتاج الواسع أو الكبير يؤدي الى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتجات، وتعتبر هذه الظاهرة عن طبيعة النمو في حجم المخرجات كما تعد مؤشر من مؤشرات الحجم ومقاييسه، وغالباً ما تكون الكلفة محدداً أو دافعاً للنمو والتطور في نفس الوقت ذاته . فهي دافع للنمو والتطور في حالة الإدارة تعمل على زيادة الحجم لغرض تخفيض الكلف، وكذلك تعد محدد حينما يكون عائقاً امام تخفيض كلفة الوحدة الواحدة.

2- **الإيرادات**: يقصد بالإيرادات حجم المبيعات (قيمة السلع والخدمات) التي تبيعها المؤسسة للزبائن. يعد الإيراد اهمية كبيرة لأنه يمثل الطرف الاساسي في معادلة تحقيق الربح للمؤسسة، إذ يرتبط الإيراد في اتخاذ قرارات النمو بحجم المنشأة، كما يرتبط الإيراد بالربح المتحقق، ومن الجدير بالذكر كلما زادت الإيرادات زادت حجم الأرباح، أي العلاقة طردية، لكن ليس دائماً إذ قد يزداد الإيراد والكلفة معاً وبالتالي يبقى الربح ثابتاً.

3- **الربح**: يمكن تعريف الربح بأنه الفرق بين إيرادات المؤسسة وكلفها خلال مدة زمنية محددة غالباً ما تكون سنة، أي أنه يمثل قيمة المبيعات مطروحاً منها الكلف (الثابتة والمتغيرة)، التي تتحملها المؤسسة في الانتاج والتسويق.

4- **الطلب**: يقصد بالطلب مقدار السلع والخدمات التي يطلبها الناس اثناء توفر الرغبة والقدرة على شرائها، وتعد حجم طلبات الزبائن الهدف الاساسي والرئيسي لكل مؤسسة، إذ تستطيع عن طريق اشباع رغباتهم وحاجاتهم التنافس في الأسواق وبالتالي تحقيق النمو والتطور في الوقت ذاته، أي كلما كانت هناك قدرة للمؤسسة على

توفير وتلبية حاجات ومتطلبات الزبائن دل على زيادة معدل النمو والتطور للمؤسسة. وبالمقابل فإن حجم الزبائن على طلب مخرجات المؤسسة يعد محدداً رئيساً من محددات النمو والتطور لذا تسعى المؤسسات باستمرار إلى توفير السلع والخدمات بما يحقق درجة عالية من متطلبات اشباع رغبات زبائنها.

5- استخدام الموارد البشرية (القوة العاملة): كل مؤسسة تفضل استخدام قوة عاملة محددة إضافية (فائضة عن العمل)، في عملية انتاج السلع والخدمات والتي يجب توفر مجموعة من المعايير في تشغيل القوة العاملة منها الكفاءة المهارة الخبرة الشهادة العمر الجمال.... وغيرها. وهذا بلا أدنى شك إذا تم استخدامهم بشكل صحيح، سوف يصب في مصلحة نمو وتطور المؤسسة، أما إذا لم يتم استخدامهم بشكل جيد فسوف يشكل نوع من انواع البطالة المقنعة وبالتالي يصبح محدد للنمو والتطور.

6- زيادة حصة المنظمة من النقد الاجنبي العملة الصعبة: تعاني العديد من الدول النامية من صعوبات كبيرة في توفير النقد الاجنبي اللازم لتمويل التنمية، وإذا ما حصلت عليه فإن ذلك يكون في الغالب من خلال تصدير المواد الأولية أو نصف مصنعة... وما شابه ذلك. ومن أجل الحصول على النقد الاجنبي يجب تأسيس منشآت الاعمال الجديدة وتوسيع المنشآت القائمة، إذ سوف تحقق هدفين في الوقت ذاته، أولاً تقليص الاستيراد والاحتفاظ بالنقد الاجنبي، ثانياً الشروع بالتصدير من فائض المنتوجات ومن ثم زيادة حصة النقد الأجنبي ان قلة الموجودات النقدية الأجنبية في الدول النامية يعيق من قدرتها في الحصول على الموجودات الرأسمالية (المكائن، المعدات... الخ)

7- مقدار الخدمات الادارية والفنية الفائضة: يقصد بالخدمات الإدارية والفنية الفائضة الفرق بين مقدار الوقت المتوفر لدى المدراء والفنيين الحاليين ومقدار الوقت المطلوب منهم لإنجاز الأعمال الحالية منهم بالشكل المطلوب، إذ أن النمو هنا يتحدد جزئياً بمقدار ونوعية الخدمات المتوفرة لدى المؤسسة، حيث يتطلب الأمر القدرة العالية في دراسة واقع السوق والتنبؤ في اتجاهات السوق والطلب وكذلك اعداد الدراسات للظروف الداخلية والخارجية (البيئة) للمؤسسة ، لذلك أن توفر الخدمات الفائضة يعد دافعاً للنمو، والعكس صحيح.

8- الاستقرار: كل مؤسسة لا يمكن أن تعيش بمعزل عن البيئة، بل تتفاعل مع مجموعة من المتغيرات البيئية تؤثر فيها ويتأثر بها، وتمثل الاستقرار النسبي في نشاط المؤسسة أو فاعليتها وكفاءتها في توليد التوازن البيئي المطلوب. غالباً ما تتأثر المؤسسة ببعض التغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق حالة الاستقرار وخاصة المؤسسات الصغيرة، إذ كلما كان حجم المؤسسة كبير كلما زادت قدرتها على السيطرة عن الانحرافات والعكس صحيح، ومن هنا يظهر بأن الاستقرار يمثل دافعاً أساسياً من دوافع النمو.

9- البقاء: يعد البقاء أو الاستمرار من بين أهم دوافع النمو والتطور للمؤسسة، إذ أنها يمكن أن تضحي ببعض أرباحها أو تقبل ارتفاعاً معيناً بالتكاليف الناجمة عن فعاليتها وانشطتها، إلا أنها لا تقبل فقدان البقاء، وتشير الدلائل العلمية إلى وجود علاقة تبادلية بين بقاء المؤسسة وحجمها، وبين العمر وحجم المؤسسة، إذ كلما زاد عمر المؤسسة زاد حجمها وكلما زاد عمر المؤسسة زادت تراكم المعرفة والخبرة، وهكذا فالمؤسسة الكبيرة أقدر على المحافظة ببقائها من المؤسسة الصغيرة.

## محيط المؤسسة

تعيش المؤسسة في تفاعل مستمر مع كل المتغيرات التي تحيط بها، في محاولة مستمرة للتكيف ما كل ما يحدث فيها. وذلك لأن كل مؤسسة تسعى بالأساس الى محاولة التأقلم والتكيف المستمر مع محيطها من اجل البقاء والاستمرار.

### 1- تعريف محيط المؤسسة:

يعرف محيط المؤسسة على انها مجموعة من العناصر التي لها علاقة مع المؤسسة بطريقه مباشرة أو غير مباشرة. وعرف كذلك البيئة التي تجمع تلك الاحداث والمنظمات والقوى الاخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. كما عرف أنه ذلك الجزء من المحيط الاداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الاهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون من خمس مجموعات من الاطراف هم العملاء، الموردين والعاملين والمنظمات المنافسة بالإضافة الى جماعات الضغط والتأثير كالحكومة واتحادات العمال وغيرها .

كما يمكن تعريف محيط المؤسسة على انه عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، هي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة اما ايجابا اي فرص نجاح، او سلبا كتهديد مباشر.

### 2- خصائص المحيط:

سنحاول ذكر اهم خصائصه والمجتمعة في النقاط التالية:

1. بيئة تتميز بالتعقيد: عن طريق تنوع وتعدد واختلاف المكونات والعوامل وهي عكس البيئة البسيطة التي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المتقدمة للتعامل معها وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على المؤسسة وعادة ما يكون هذا التعقيد ناتج عن الضغوطات التي تمارس الاطراف ذات المصلحة على المحيط .

2. بيئة اساسها الاستقرار: ان الاستقرار يشير الى معدل التغيير في عوامل ومكونات المحيط (المؤسسات، الهيئات) درجه التنوع والتغيير في مطالبهم، هناك درجات للاستقرار تندرج فيه البيئة من بيئة مستقرة ساكنة الى بيئة غير مستقرة ديناميكية، وكلما ارتفع معدل التغيير غابت الامكانيات التوقعية.

3. بيئة تتميز بعدم التأكد: وهي الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده للمعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض، او كليهما. وهو ما يزيد من احتماليه خطر الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في البيئة المعقدة الديناميكية اين يكون إدراك عدم التأكد عالي .

4. صفة العدائية: تتصف العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة او رفضهم لها. وتكون المنافسة بين اعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادئة او غير الضارة التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية. حيث يسهل الحصول على الموارد كما تكون فيها المنافسة بين اعضاء الصناعة الهادفة. من خلال درجه العدائية، يتم الوقوف على مدى التحدي الذي يواجه متخذ القرارات في تحقيقهم لأهدافهم، والتي من المحتمل ان يعصف بمستقبل المؤسسة او يلحق بها اضرارا بالغة.

5. صفة التنوع: اي يوجد تنوع في الاطراف ذات المصلحة، ومن ثمة تنوع في مطالبهم من خلال تنوع العوامل المتغيرات البيئية. اي وجود قطاعات عديده من العملاء، موردين، موزعين، مستخدمين نهائيين ذوي تفضيلات ومطالب متمايزة وعلى انتشار جغرافي واسع. وهو ما يجعل طبيعة اعمال المؤسسة متنوعة. ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام الى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية، كما ان الخاصية لم يتم قياسها كميًا.

6. التجانس: وهو التماثل والتشابه بين العناصر البيئية على خلاف عدم التجانس او تنوع خصائص مكونات البيئة. وقد تم التعبير عن درجه التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الاخر العناصر غير المتجانسة والمتمايزة كما انها من الخصائص التي يتم قياسها.

3- أهمية دراسة محيط المؤسسة:

بالرغم من اختلاف المؤسسات في تحديد أهدافها، إلا أنها جميعاً تهتم إلى أبعد الحدود بالمحيط الذي تعيش فيه، فهو بدوره له تأثير واضح للمؤسسة، كم أن للمؤسسة تأثير على المحيط. وترجع أهمية الاهتمام بالمحيط ومراقبته باستمرار فيما يلي :

- أن المؤسسة لا تنشط من فراغ بل هي مرتبطة بشبكات من المتعاملين والأسواق والهيئات والأفراد؛
- أن مختلف الأفراد والهيئات والمؤسسات تؤثر في المؤسسة، وهي في الواقع مكونة من شبكة من الأفراد والجماعات ولكل منها أهداف واتجاهات تختلف وقد تتلاءم نسبياً؛
- أن جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القيود أو متغيرات المحيط (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية)؛
- أن اختلاف درجة فعالية أو نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها تختلف باختلاف قدرتها على التكيف مع المعطيات (المتغيرات) المحيطة المختلفة كذلك تحقيق أهداف أطراف التعامل معها؛
- أن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجة متفاوتة بالكثير من القيود أو متغيرات المحيط الخارجية (أي على المستوى الدولي)؛
- أن أهمية دراسة المحيط لا تقتصر على المؤسسات القائمة فحسب بل تتعدى تتعداه إلى المشروعات أو المقترحات الاستثمارية والتوسعات الجديدة.

4- مكونات محيط المؤسسة:

يمكن أن نجد عدة تصنيفات لمحيط المؤسسة (جزئية، وسيطة، كلية) إلا أننا سنركز على نوعين من المحيط المتعلقة بالمحيط الداخلي، المحيط الخارجي:

يمثل المحيط الداخلي للمؤسسة أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة. ويلعب دورا أساسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمها. ومنه يتبقى على المؤسسة التعرف على مواردها أو إمكانياتها الداخلية من أجل تكوين فكره شاملة أو قدرتها في التعامل مع المحيط الخارجي ويمكن القول ان المحيط الداخلي للمؤسسة يشمل على: المالكين، مجلس الإدارة، العاملين، البيئة المادية للعمل.

\* المالكون: هم الافراد او الكيانات الذين لهم الملكية القانونية للأعمال او المؤسسات حيث يمكن ان تكون ملكية فردية، كان تكون اعمال صغيرة او عائلية مثل شركة التضامن او التوصية او شركات المساهمة الكبيرة، ويشكل المالكون عنصرا مهما في المحيط الداخلي للمؤسسة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المؤسسة وتطورها ونموها.

\* مجلس الإدارة: ينتخب من قبل المساهمين للإشراف على الإدارة العامة (العليا) للمؤسسة ومراقبة عملها والحفاظ على مصالحه المساهمين. وقد يكون تأثير مجلس الإدارة قويا في رسم اتجاه ومسار المؤسسة وعملها، ويتدخل كثيرا في عمل الإدارة او قد يكون دورا لا يتعدى المصادقة على ما تعرضه عليه الإدارة العليا من قرارات .

\* العاملون: هم عنصر اساسي ومهم في المحيط الداخلي للمؤسسة حيث يعتمد عليهم اداء المؤسسات بشكل كبير؛ ويشتمل هذا المصطلح على كافة الافراد الذين يعملون في المنظمة سواء كانوا فنيين او موظفين، اداريين او عاملين غير ماهرين.

\* البيئة المادية: تتمثل هذه العناصر بمختلف ممتلكات المنظمة المادية مثل: التجهيزات، المباني، المعدات والمكاتب وغيرها.



تتبادل المؤسسة التأثير وتستمد وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والابعاد التي تحيط بها وتمثل مكونات لهذا المحيط الخارجي. لكون المحيط الخارجي له مفهوم واسع فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات الكثيرة وذلك بوضعها في صنفين استنادا الى التأثير المباشر وغير المباشر في هذه المكونات بذلك نتكلم عن البيئة الخارجية العامة او الكلية والبيئة الخاصة (المحيط الصناعي)

\*المحيط الخارجي العام (المحيط الخارجي الكلي): يطلق عليه ايضا بمحيط التعامل غير المباشر او محيط الواسع وهو مجموعة القوى المحيطة المؤسسة والمتغيرات التي تمثل المجتمع العام للمؤسسة وهذه المتغيرات تتمثل في: - المتغيرات السياسية والقانونية وتمثل التشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة واسلوب الحكم والفلسفة التي يستند اليها نظام الحكم.

- المتغيرات الاقتصادية: وتمثل اجمالي القوى الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة مثل الوضع الاقتصادي العام والتضخم ومستويات الدخل واسعار الفائدة والناتج المحلي الاجمالي والمستوى البطالة ومتوسط الدخل وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية.

- المتغيرات الاجتماعية والثقافية: تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الافراد والمجموعات، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والتطورات الثقافية والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في المجتمع او الدولة التي ترغب المؤسسة ان تنشط فيه، والتي قد تخلق فرص امام المؤسسة او تضع امامها تهديدات لابد من تفاديها بذكاء. والا فمصير المؤسسة هو الانسحاب من السوق واهم العناصر المكونة للمتغيرات الاجتماعية تتمثل في:

- عدد المواليد مستوى الثقافة والتعليم، الولاء للوطن، اهمية الصحة و النظافة؛

- طرق قضاء وقت الفراغ، عدد المنتمين الى الديانات المختلفة؛

- هيكل السكان.

- المتغيرات التكنولوجية: تتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها اضافة الى تطور مجالات المعرفة والعلم، وقدرة كل منها على اكتشاف شتى الانواع والاشكال التكنولوجية التي تستفيد منها المؤسسات وابتكارها واختراعها وخاصة فيما يعود الى استخدامها في عملياتها الانتاجية و التسويقية، وتعتبر المتغيرات التكنولوجية بدورها بمثابة مصدر من مصادر الفرص والتهديدات بالنسبة للمؤسسات ومن اهم العناصر المشكلة للمتغيرات التكنولوجية كيفية الحصول على التكنولوجيا واهم المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا (التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج).

- المتغيرات البيئية: خاصة بالمحافظة على البيئة مثل معدات التلوث البيئي واستغلال الاراضي و اضافة الى هذه المجموعة من المتغيرات عوامل اخرى خاصة بالمناخ او الطقس السائد على مدار السنة.

- متغيرات فنية: براءات الاختراع و حمايتها والبحوث ومدى تنوعها وكثافتها.

\* المحيط الخاص (المحيط الصناعي): يسمى ايضا بمحيط التعامل المباشر وهو مجموعه المتغيرات والابعاد ذات التأثير المباشر على عمل المؤسسة، ويشمل هذا المحيط المنافسون والزبائن وكذلك المجهزون... الخ، هذا المحيط معقد ويتغير بسرعة لذلك يتطلب الامر من ادارة المؤسسة متابعته من خلال البيانات والمعلومات وتحديث هذه البيانات والمعلومات باستمرار. وهذا المحيط هو الاكثر اهمية بالنسبة للمديرين لكونه يشمل على الظروف والعوامل التي يمكن ان تؤثر ايجابا او سلبا على فعالية المؤسسة ونموها.

-المنافسون: ويقصد بهم جميع المؤسسات الاخرى التي تقدم نفس المنتجات، او المنتجات مشابهة لما تقدمه المؤسسة. وتواجه المؤسسات نوعين او شكلين اساسيين من المنافسة وهما منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، فنجد المنافسة المباشرة هي المنافسة التي تدور بين المؤسسات وبعضها وهذه المنافسة تحدث كثيرا من المرونة المتاحة امام المؤسسات المنتمية لنفس مجال الصناعة على استخدام استراتيجياتها التسعيرية. لذا تشتعل تلك المنافسة غالبا حول جودة وتميز المنتجات. في حين ان المنافسة غير المباشرة تتمثل في المنافسة التي تشتعل بين المؤسسات وبين المؤسسات الاخرى التي تقدم منتجات تشبع نفس الحاجة او تقدم منتجات متشابهة كالمنافسة بين البنوك وشركه التامين في مجال الخدمات المالية.

ولا يمكن حاليا لإدارة اي مؤسسة عند تجاهل منافسيها حتى لا تدفع ثمنا فادحا قد يكلفها الخروج كليا من السوق.

-الزبائن: هم القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات. فقد تركز المؤسسة في صناعه الملابس على الشباب، في حين تركز مؤسسة اخرى على الاطفال او السيدات. وعلى المؤسسة ان تجمع معلومات كافية عن العملاء الحاليين والمرقبين حتى تستطيع ان تضع الاستراتيجيات التي تتناسب مع خصائص الزبائن ورغباتهم وأماكن تواجدهم. وكلما زادت معرفه المؤسسة بالعملاء كلما تمكنت من معرفه الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها. كما ان معرفة المؤسسة برغبات العملاء يمكنها من وضع استراتيجيات تجذبهم اليها وتحافظ عليهم بدلا من ان تجذبهم المؤسسات الاخرى المنافسة.

-الموردون: هم مصدر لجلب المواد الأولية ولوازم العمل للمؤسسة. يمكن اعتبارهم من المحددات الرئيسية لنجاح او فشل المؤسسات بفعل الفرص الكثير التي يتيحونها للمؤسسات من جهة، ومن جهة اخرى بفعل التهديدات الكثيرة التي قد تواجهها المؤسسات في حاله سوء التعامل معهم او اختيارهم. إنه من مصلحة المؤسسة بناء علاقات متميزة مع مورديها وتنويعهم من اجل الحصول على المزايا الكثيرة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات....)

وعكس ذلك يحدث للمؤسسة في حاله اعتمادها على مورد واحد، فقد لا تتوفر فيه الصفات المناسبة او انه يفرض شروطه على المؤسسة. وهو ما يشكل تهديدا للمؤسسة لارتفاع السعر او سوء الجودة او انقطاع في التموين. ولهذا فان المؤسسة مجبرة على معرفه كل الموردين المحتملين ثم اختيار اولئك الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها المؤسسة وعدم الاعتماد على مورد واحد.

-القوى العاملة: يمثل العاملون وسوق العمل أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية والتي ينبغي تقييمها دوريا من اجل التعرف على ما تخلفه من تهديدات وفرص للمؤسسة. حيث ان غياب العمالة المدربة في السوق يمكن اعتباره تهديدا للمؤسسات المتنافسة عالميا كذلك بالنسبة لمعدل دوران العمالة المرتفعة. بينما زيادة العرض في اليد العاملة قد يعطي فرصة للمؤسسات للحصول على يد عاملة رخيصة وبأقل تكلفة.

-السلع البديلة: تتمثل في تلك السلع التي يمكن ان يلجا اليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة.  
فهي السلع والخدمات البديلة للسلع التي تقدمها مؤسسة. ما علما ان وجود سلع بديلة يحد من قدره المؤسسة على رفع الاسعار خوفا من تحول الزبائن الى اقتناء السلع البديلة وهو ما يمثل تهديدا للمؤسسة ويفرض على المؤسسة تخفيض الاسعار ورفع الجودة. بينما في حالة غياب السلع البديلة فانه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها لصالحها.

## هيكل السوق

للسوق دور هام وأثر فعال في حياة الأفراد والمؤسسات باختلاف انواعها، فهو يمثل نقطة البداية الطبيعية لأي نشاط اقتصادي ولهذا وجب معرفته معرفة جيدة وكذا مختلف خباياه ومختلف الأحداث التي تدور فيه، حيث تم اعتماد النظرة الشاملة له من خلال التطرق الى أهم الفروق التي ميزت السوق الحديث من القديم، أهم أعوانه وكذا هيكلته.

### 1-السوق ما بين المفهوم القديم والمفهوم الحديث.

السوق هو الوسيلة أو الطريقة الذي يلتقي بواسطتها البائعون مع المشترين لتحديد كمية ونوعية وسعر سلعة معينة تتم تبادلها بينهم، ومن هذا وضمن سياق التسويق يعرف كوتلر السوق بأنه المكان الذي يوجد فيه جميع المستهلكين المحتملين، الذين يتشابهون في حاجاتهم أو رغباتهم، والذين لهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل اشباع حاجاتهم ورغباتهم تلك.

كما يعرف السوق بأنه مجموعة من المؤسسات أو الأشخاص الذين يحتاجون سلعة معينة ولديهم المقدرة أو القدرة الشرائية والرغبة والسلطة لشراء تلك السلعة.

وضمن سياق التعريفات السابقة للسوق، فإن مفهوم السوق يتضمن أربعة عناصر رئيسية هي

- مجموعة من المشترين لهم حاجات ورغبات مشتركة في سلعة ما.

-توافر القدرة على شراء المنتج والتي تعكس ما يسمى بالمقدرة أو القوة الشرائية.

-الرغبة في الشراء: توافر الاستعداد للأفراد والمنظمات لاستخدام قوتهم وقدرتهم الشرائية.

- السلطة في إبرام الصفقات الشرائية: توافر السلطة لدى الأفراد والمنظمة لشراء منتجات معينة. فالأفراد رقد

توافر لديهم الحاجة والرغبة الشرائية والاستعداد الشراء منتج معين ولكن ليس لهم الحق في الشراء مثل الأطفال.

**أ-السوق بالمفهوم القديم "التقليدي"**

إن التعريف التقليدي للسوق هو أنه محصور في المكان الذي يلتقي فيها المتعاملون وعلى الحالة المادية المتوفرة في تلك الفترة الزمنية، فإن السوق في تلك الفترة كان محدودا من حيث الحيز المكاني وذلك لعدم توافر وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتوفرة في الوقت الحالي.

وبعد الثورة التي حصلت على مستوى قطاعات الاتصال والتكنولوجيا والنقل، انتقل السوق من مفهومه القديم التقليدي الى المفهوم العصري غير المنحصر على الكيان المكاني فقط. وعليه من وجهة النظر التقليدية يعرف السوق على أنه المنطقة الجغرافية التي تجمع المشترين والبائعين.

**ب-السوق بالمفهوم الحديث.**

إن السوق حسب مفهومه الاقتصادي الحديث الذي ظهر بعد التطور أصبح يتمثل في العلاقات المتبادلة ما بين المتعاملين في السوق والذين تتلاقى رغباتهم المتمثلة في تبادل السلع والخدمات المتنوعة من حيث طلبها أو عرضها، وان هذا المفهوم الجديد لا يقتصر على أن السوق يكون في محل جغرافي معين أي في حيز مكاني بل بفضل التطور على مستوى وسائل الاتصال أصبحت التعاملات واسعة المجال فمثلا في وقتنا هذا أصبحت الانترنت سوق عالمية تربط كافة أسواق العالم.

ومن هذا المصطلح الاقتصادي اتضح أن نطاق السوق لسلعة ما لا يحده الا مدى سهولة الاتصال بين الاطراف المتبادلة ومدى قابلية السلع للنقل من متعامل لآخر. أي أن السوق لا يتحدد بمكان أو نطاق مادي معين، فهو يمثل العلاقة بين العرض والطلب على سلعة ما.

**2-أعوان السوق**

يتشكل السوق من مجموعة أعوان أو فئات تتفاعل مع بعضها البعض ومن بين هذه الفئات نجد:

**أ-المشتررون والمستهلكون:** عبارة من مجموع الزبائن، اما مؤسسات أو اشخاص يتمنون من قبل المؤسسة بصفة انتظامية أو غير انتظامية أي يستهلكون ويستخدمون المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

ومن بين أنواع المستهلكين نجد:

- المستهلك الفرد: ذلك الشخص الذي يشتري سلعة او خدمة لغرض خاص او استخدام عائلي.
- الموزع /الوسيط /التاجر: قد يكون الموزع فرداً أو منظمة، وهذا النوع من المستهلكين يشترون السلع لإعادة بيعها لتحقيق الأرباح.
- المشتري الصناعي: قد يكون فردا أو منظمة، ويقوم المشتري الصناعي بشراء منتج تام الصنع أو نصف مصنع أو مادة خام لاستخدامها في عملية الانتاج ثم يقوم بعد ذلك ببيعها لتحقيق الأرباح. وقد يكون الهدف من الشراء هو تقديم خدمة معينة، قد لا يكون الهدف منها تحقيق الربح خاصة بالنسبة للمنظمات التي لا تهدف لذلك.
- ب- فئة الموصفين: تظهر احيانا دراسة سلوكيات ورغبات المستهلكين التأثير البالغ لأعوان يقومون بدور الموصف او الاستشارة على الشراء أو الاستهلاك، اختيار العلامة لبعض السلع والخدمات. مثلا طبيب الأطفال يؤثر على الأمهات فيما يتعلق الأمر بتغذية أطفالهن. أو المهندس المعماري الذي يؤثر على مؤسسات البناء والترقية العقارية فيما يخص نظام التدفئة أو علامة المصعد أو المواد العازلة.
- ج - فئة المنتجين: يمثل المنتجون فئة الأعوان الاقتصاديين التي تمثل فئة أو مجموعة المؤسسات المنافسة للمؤسسة على سوق محدد.
- د-فئة الموزعين: تمثل فئة الاعوان التي نجدها بين من فئتي المنتجين والمستهلكين، وفئة الموزعين هذه تكون نظام التوزيع. فهي تمارس ضغط على الزبائن بواسطة اختيارهم للمنتجات التي يبيعونها. وجود وترقية السلع، البضائع التي يقدمونها للمشتريين.
- إن مختلف هذه الفئات التي تكون السوق تقع بدورها تحت ضغوط اجتماعية، تكنولوجية، مؤسساتية، اقتصادية وثقافية.
- اما بأخذ الأسواق المالية والنقدية نجد ان هناك نوعان من أعوان السوق.
- أ-اعوان مباشرون: إن المتداخلين المباشرين في السوق عدة، ويتمثلون في السماسرة، الوسطاء ومختلف الاعضاء الآخرين الذين يمارسون العمليات في سوق الأوراق المالية.
- السماسرة وسيط في سورة الأوراق المالية للمستثمرين الماليين عند شراء أو بيع الأوراق المالية. فوظيفته تقتصر على المقابلة بين رغبات البائعين والمشتريين مقابل الحصول على عمولة

-الوسطاء: أداة اتصال بين العميل والسمسار المقيد لديه، ويتحصل على العمولة التي يتحصل عليها السمسار، ولا يجب ان يعمل إلا باسم السمسار الذي يتعامل معه

- المندوب الرئيسي وهو الذي يساعد السمسار في تنفيذ الأوامر التي يتلقاها من عميله

-الاعضاء المنظمون: الموظفون الذين توكلهم البنوك لعقد عمليات في البورصة لصالحها وحسابها الخاص.

ب-أعوان غير مباشرين ويتمثلون في:

العملاء: الأطراف المتدخلون بصورة غير مباشرة في عمليات البورصة والعميل قد يكون بنك، شركة، دولة... الخ

\* البنك تقوم بشراء اوراق مالية، المشاركة في عمليات المناقصة.

\*الشركات - تقوم بطرح الأسهم والسندات.

### 3- أنواع السوق

توجد عدة انواع وتصنيفات للسوق ومن بينها:

أ-سوق السلع والخدمات: يقسم بدوره الى عدة تصنيفات

- التصنيف على أساس المنتج / الخدمة: ونميز على هذا الأساس:

\* السوق الرئيسي: يتمثل في مجموع المنتجات الشبيهة لمنتج المؤسسة أو بالأحرى منتجات المنافسين المباشرين

\*السوق المحيط: هو مجموع المنتجات ذات طبيعة مختلفة من المنتج الرئيسي لآكنها تشبع نفس الحاجات ونفس الرغبات وفي نفس الظروف.

\*السوق العام: هي كل المنتجات المرتبطة بنوع الحاجة المشبعة من طرف المنتج الرئيسي

\*السوق الحامل، هي مجموع المنتجات التي يعتبر وجودها ضروريا لاستهلاك المنتج الرئيسي

- التصنيف على أساس الحجم وعدد المشترين: نميز نوعين من الأسواق.

\*الأسواق الاستهلاكية تتكون الأسواق الاستهلاكية من مجموعة الافراد الذين يرغبون في شراء السلع التي تشبع حاجاتهم الشخصية أو العائلية ويقدرّون على شرائها ولا يشترّونها بغرض تحقيق الارباح.



\*الاسواق الصناعية وهي تلك المجموعة من المشترين الذين يشترون السلع والخدمات من اجل استخدامها اما في عمليات انتاجيه لاحقة او اعادة بيعها او تستعمل لتسهيل عمليه الانتاج (مواد اولية، الات، صيانة....).

هذا ويمكن تقسيم الاسواق الصناعية الى ثلاثة انواع رئيسية وهي اسواق المنتجين، المنشآت التجارية، اسواق الدوائر والمؤسسات الحكومية.

- التصنيف من حيث بنية السوق: إذا صنفنا الاسواق على اساس بنيتها نجد اسواقا مفتوحة واسواقا مغلقة واسواقا موزعة واخرى محتكرة من طرف بعض الماركات او العلامات.

\*السوق المفتوح عندما نكون بصدد سوق يسهل على المؤسسة الدخول اليه بمعنى ان كون بصدد سوق ليس له بنيه صلبة، فسوق التجارة الإلكترونية هو سوق مفتوح والدليل ظهور المئات والالاف من المؤسسات الإلكترونية عبر العالم.

\*السوق المغلق: ويتميز بحضور قوي للمنافسة التي لها مكانه في السوق بحيث تصعب من دخول مؤسسات جديده بسبب العوائق المالية والتكنولوجية وغيرها: البنوك وصناعة السيارات.

\* السوق الموزع: يتميز بوجود عدد كبير من الماركات والمؤسسات التي تتقاسم السوق، بحيث تكون لكل واحدة منها حصة متواضعة او ضعيفة نوعا ما.

\*السوق المحتكر: يمثل السوق الذي يتحكم فيه عدد محدد من الماركات او المؤسسات مثل سوق العجلات المطاطية في العالم شبه محتكر من طرف شركتين (Michelin et Goodyear)

-التصنيف على اساس دوره حياه السوق: نميز اسواق ناشئة، اسواق في نمو، اسواق ناضجه، واسواق في انحدار.

ب-سوق العمل: وهو مكان التقاء عارضى قوة العمل (الافراد الراغبين في العمل) مع طالبي خدمة العمل (المؤسسات والادارات) مثل الوكالة الوطنية للتشغيل.

ج-السوق المالي: المكان الذي يلتقي فيه عارضى الاوراق المالية مع طالبيها. وتنقسم الى :

-سوق مالي: يتم فيه تداول اوراق المالية متوسطة وطويلة الاجل أسهم وسندات.

-سوق نقدي: يتم فيه التداول لمدة قصيرة الاجل مثل القروض والاوراق التجارية واسعار الصرف والعملات .

## 4- هيكل السوق

ان التعاملات ما بين طالبي وعارضي السلع والخدمات تتم على اساس الاثمان المختلفة المتوقعة على نوع السوق المتكونة فيه الصفقة المعنية، وان هذه الاثمان تتغير حسب هيكل السوق أيضا. فالأسواق تختلف حسب الطريقة المحددة للثمن ومن جهة اخرى حسب سلطة كل من البائع والمشتري في تحديد ثمن الصفقة. ومن هذا المنطلق يتضح وجود عدة هياكل للأسواق.

أ- هيكل السوق قديما: إن السوق حسب التقليديين نوعان:

\* سوق المنافسة الكاملة: حيث في هذا النوع يظهر عنصر المنافسة التامة ولا يظهر عنصر الاحتكار.

\* سوق الاحتكار المطلق: حيث يظهر في هذا النوع عنصر الاحتكار ويختفي عنصر المنافسة اي الحالة المعاكسة تماما.

ب- هيكل السوق حديثا: إن الاقتصاديين المعاصرين انتقدوا النظرية القديمة لأنواع السوق وجاءوا في نقدهم ان المنافسة الكاملة والاحتكار المطلق هما سوقان متناقضان تماما في هيكليهما، ويوجد بينهما عده انواع اخرى من الاسواق يمكن تطبيقها على الواقع لتطبيق النظرية.

ومن نظرتهم الحديثة، ميزوا بين أربع اسواق رئيسية:

- سوق المنافسة الكاملة: ان هذا النوع من السوق يتكون حسب شروط لازمه الوجود لتحقيقه ولقد حضى بالعديد من الدراسات من جانب الاقتصاديين. ونذكر تلك الشروط كالتالي:

-التجانس في وحدات السلعة: اي ان تكون جميع الوحدات السلعية متشابهة ومتماثلة من حيث درجه الاشباع للربحيات.

- تعدد الباعين والمشتريين وجود عدد كبير من المشتريين والباعين لنفس السلعة .

-العلم الكامل بظروف السوق .

-حرية الدخول والخروج من السوق.

سوق الاحتكار الكامل: الصورة المناقضة تماما لسوق المنافسة الكاملة في كافة الشروط. فالاحتكار معناه اختفاء

كل أثر المنافسة وسيادة الاحتكار سواء من جانب البائع او المشتري.

سوق المنافسة الاحتكارية يقصد به السوق الذي يجمع بين بعض شروط المنافسة الكاملة من جهة، وبعض شروط الاحتكار الكامل من جهة أخرى.

سوق احتكار القلة: يقصد بها قيام حالة الاحتكار دون ان يتمثل في وجود بائع او مشتري وحيد للسلعة، او وجود مشتري او مستهلك وحيد للسلعة. بل يوجد هناك عدد قليل من البائعين لسلعة ما، وعدد قليل من المشترين لهذه السلعة. وقد يحدث احتكار القلة سواء من البائعين او المشترين.

التمييز بين هذه الأسواق يتم في سوق التبادل بين البائعين والمشتريين. ويتم هذا التبادل على اساس اسعار معينة تتحدث بطرق مختلفة حسب شكل السوق. فاذا وجد من يسيطر على السوق تكون امام احتكار والعكس فإننا نكون امام منافسة. فمعيار السيطرة هو الذي يسمح لنا بتحديد شكل السوق فمن يسيطر على السوق يستطيع التأثير على سعر السلعة بالرفع او الخفض عن طريق تغيير الكميات المعروضة أو المطلوبة من السلع.

### 5- تحديد الاسعار في السوق:

يترتب على وظيفة النقود كمقياس للقيمة ان تعبر عن قيمه السلع والخدمات بكمية من النقود يدفعها المشتري للحصول على سلعة او خدمة معينة. وكمية النقود تلك يعبر عنها بالسعر او الثمن. فالسعر هو التعبير النقدي لقيمه سلعة او خدمة معينة فكيف يتم تحديده في السوق؟

يتحدد السعر في أي سوق بتفاعل قوى العرض والطلب عندما يستقر السعر الذي تتساوى عنده الكمية المطلوبة مع الكمية المعروضة. ويمثل الكمية التي يرغب المستهلكون في شرائها مع الكمية التي يرغب المنتجون في عرضها ويسمى السعر في هذه الحالة بسعر التوازن. وعليه فان هناك قوتان مؤثرتان في السوق: قوة المشترين (الطلب) وقوة المنتجين (العرض).

**أ-الطلب:** يقصد بالطلب؛ الطلب الفعال على السلعة أي رغبة المستهلك في شراء السلعة مقرونة بقدرته المالية على الشراء. بمعنى تلك الكمية المطلوبة التي يكون المستهلكون لديهم الرغبة والقدرة على شرائها عند الاسعار المحتملة وذلك خلال فتره زمنية معينة. ومن هذا التعريف يمكن تلخيص التعريف حسب النقاط التالية:

-الطلب هو الكمية المطلوبة من سلعة معينة عند سعر معين.

- الطلب الفعال هو الرغبة زائد القدرة: فلا يكفي رغبة المستهلكين في سلعه معينه ليعد ذلك طلبا على السلعة، بل يجب ان يضاف مع الرغبة في السلعة القدرة على شرائها.

-يرتبط الطلب لفترة زمنية محددة معينة.

\* محددات الطلب:

يمكن القول أن السعر ليس هو السبب الوحيد المحدد للكميات المطلوبة من السلع او الخدمات، بل هناك عوامل اخرى تؤثر على الكمية المطلوبة وهي :

-عوامل ومحددات كمية: وهي تلك التي يمكن قياسها كميا بوحدات نقدية او عينية وتتمثل في الاتي:

\*\*ثمن السلعة: وهو السعر الذي تباع به السلعة فكلما ارتفع ثمن السلعة تنخفض الكمية المطلوبة والعكس صحيح.

\*\*دخل المستهلك: العلاقة هنا طردية كزيادة دخل المستهلك تعني زيادة القدرة الشرائية وبالتالي زيادة الكمية

المطلوبة من السلعة او الخدمة والعكس إذا انخفض الدخل فان ذلك يؤدي لتقليل الكمية المطلوبة.

\*\*اثمان السلع الاخرى المرتبطة بالسلعة: السلع المكملة وهي التي تكمل بعضها البعض في الاستهلاك. فالعلاقة

بين الكمية المطلوبة من السلع وثمان السلعة المكملة لها علاقة عكسية سالبة. السلع البديلة وهي تلك التي يمكن

احلال احداها محل اخرى فهناك علاقة طردية موجبة بين الثمن والكمية.

عوامل ومحددات نوعية: هي المتغيرات او العوامل التي لا يمكن قياسها سواء بوحدات عينية معينة او نقدية،

إنما يمكن توصيفها فقط كالعادات والتقاليد والتفضيلات المختلفة للمستهلك وتوقعات المستهلكين. وهي

\*\*ذوق المستهلك: قد يكون لصالح السلعة المعنية او التحول لسلعة بديلة لها أرخص ثمن او نوعية. فإن ذلك

يؤدي الى زيادة مشترياتها وبالتالي زيادة الكمية المطلوبة منها

\*\*توقعات المستهلكين: إن توقعات المستهلكين تؤثر على الكمية المطلوبة من سلعة ما من حيث الاسعار المستقبلية

التي يمكن ان تباع بها هذه السلعة. ففي حال كان توقعهم حصول زيادة في سعر سلعه ما، فانه يدفعهم الى زيادة

مشترياتهم منها، وبالتالي زيادة الكمية المطلوبة والعكس.

\*قانون الطلب: ينص قانون الطلب على وجود علاقة عكسية وسالبة بين سعر سلعة معينة والكمية المطلوبة منها مع بقاء العوامل الاخرى ثابتة. ويقصد بالعوامل الاخرى: دخل وذوق المستهلك، زيادة عدد السكان، اسعار السلع المنافسة، توقعات المستهلكين.

ومنه فان منحى الطلب يتجه من الاعلى الى الأسفل. اي انه يأخذ اتجاه سالب لأنه كلما زادت الكمية المطلوبة من السلعة بحيث يطلب المستهلك كميته أكبر من السلعة يتجه لدخول مشتريين جدد. اما في حالة ارتفاع السعر فان ذلك يؤدي الى انخفاض الكمية المطلوبة من السلعة، وهذا ما يؤدي الى امتناع بعض المشتريين من الشراء. فالسبب الذي يؤدي الى انحدار منحى الطلب وزيادة مشتريي هذه السلعة عند انخفاض سعرها هما عاملان: بدخله وبالتالي ندفعه لمزيد من الشراء، وعامل الاحلال ونعني به انخفاض سعر السلعة ما يؤدي لزيادة استهلاكها من اجل احلال محل السلع البديلة لها.

وبهذا نجد ان الكمية المطلوبة تستجيب لمجموعه من العوامل: السعر، الدخل، السلع الأخرى. وبهذا نميز بين ثلاث مروونات للطلب:

\* مرونة الطلب السعرية: مدى التجاوب النسبي بين التغيير في الكمية المطلوبة من سلعة ما الى التغيير في سعرها فهي تعبر عن العلاقة العكسية بينهما، وبالتالي فان اشارتها دائما سالبة.

\* مرونة الطلب الداخلية: مدى استجابة التغيير في الكمية المطلوبة من سلعة ما الى التغيير في الدخل النقدي للمستهلك. ومن هنا نجد ان اشارتها دائما تكون موجبة (قانون انجل).

\* مرونة الطلب التبادلية: وتعبر هذه المرونة عن طبيعة العلاقة التبادلية بين سلعتين ومدى قوه هذه العلاقة. لذا يمكن معرفة مدى استجابة الكمية المطلوبة من سلعة ما الى التغيير في ثمن سلعة أخرى. وتكون اشارتها سالبة بين سلعتين متكاملتين وموجبة عند سلعتين متبادلتين.

\* الطلب الكلي للسوق: هو مجموع الكميات المطلوبة من السلعة لإجمالي المستهلكين عند الاسعار المختلفة. فطلب السوق هو اجمالي الكميات التي يطلبها المستهلكون عند كل ثمن من الاثمان المفترضة للسلعة اما منحى طلب السوق فهو الجمع الافقي لمنحنيات الطلب الفردية.

\*الحالات الاستثنائية للطلب: هناك حالات لا ينطبق فيها قانون الطلب ومن بينها :

- حالة السلع التي تطلب لذاتها ولكونها باهظة الثمن كسلع الرفاهية من مجوهرات وتحف نادرة.
- حالة السلع التي يعتقد الافراد ان ارتفاع ثمنها دليل على جودتها كأدوات ومساحق التجميل.
- حاله السلع التي يزيد الطلب عليها عند ارتفاع ثمنها خوفا من ارتفاع أكبر في المستقبل خاصة بالنسبة للسلع الاستهلاكية ويحدث غالبا في اوقات الحروب والأزمات.
- حالة السلع التي لا تستهلك الا مرة واحده في العمر مثل: التطعيمات الطبية.
- ب-العرض يقصد بمفهوم العرض الكميات التي يكون المنتجون مستعدون فعلا في السوق لبيعها من السلعة او الخدمة عند مختلف الاثمان المفترضة لها. بمعنى قدرة او رغبة المنتج على انتاج كمية من سلعة معينة وعرضها بسعر معين في فتره زمنية معينة.
- \* محددات العرض: هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الكمية التي يرغب المنتج في عرضها من السلعة او الخدمة ومن اهمها ما يلي:
- ثمن السلعة: ترتبط الكمية المعروضة بعلاقه طردية مع ثمنها، فكلما ارتفع ثمن السلعة او الخدمة زادت الكمية التي يرغب المنتج في عرضها منها والعكس بالعكس.
- أثمان عناصر الانتاج: كلما زادت اثمان عناصر الانتاج (العمل، راس المال، الأرض، التنظيم) التي تستخدم في انتاج السلعة، كلما ادى ذلك الى زيادة تكاليف انتاج السلعة، وبالتالي انخفضت الكمية المعروضة من السلع. وعلى ذلك تكون العلاقة بين اثمان عناصر الانتاج المستخدمة في انتاج السلعة والكمية المعروضة منها علاقة عكسية .
- اثمان السلع الاخرى: ترتبط الكمية المعروضة من السلعة بعلاقه عكسية مع ثمن السلعة البديلة لها في الانتاج وعلاقه طردية مع السلع المكملة لها في الانتاج .
- حالة الفن الانتاجي: يؤثر المستوى الفني والتقني للإنتاج على كميته نوعيه السلع المنتجة وكذلك على تكاليف الإنتاج. لذلك كلما تحسن الاسلوب الفني والانتاجي المستخدم كلما زادت الكمية المعروضة من السلعة والعكس بالعكس.

- أهداف المنتجين: تختلف أهداف المنتجين، فقد يهدف أحدهم لتعظيم الربح او تقليل الخسائر او لمجرد انتاج سلعة او تقديم خدمة نافعه للمجتمع، فاذا كان الهدف يتطلب التوسع في الانتاج فان الكمية المعروضة ستزيد او العكس في حاله تقليص نشاط المنتج.

- توقعات المنتجين: إذا توقع المنتجون ان سعر سلعة ما سينخفض، فان ذلك سيدفعهم لعرض المزيد من السلعة قبل انخفاض سعرها والعكس في حالة توقع ارتفاع سعرها فان ذلك يدفعهم لتقليص نشاطهم.

\* قانون العرض:

ينص قانون العرض على وجود علاقة طردية بين الكمية المعروضة من سلعة ما، وسعرها في ظل بقاء العوامل الاخرى ثابتة. مثل: اسعار عوامل الانتاج، التقدم التكنولوجي، اسعار السلع الاخرى.

\*\* منحنى العرض: يتجه من الاسفل الى الاعلى اي انه يأخذ اتجاه موجب لأنه كلما زادت اسعار سلعة ما كلما زادت معها الكمية المعروضة، والعكس في حاله انخفاض السعر. وعلى هذا الاساس يمكن ان يكون السبب في الاتجاه الموجب للمنحنى هو:

- الاسعار المرتفعة: تدفع المنتجين لزيادة الانتاج للحصول على مزيد من الأرباح.

- الاسعار المرتفعة تشجع المنتجين على نقل ما لديهم من عناصر الانتاج المستخدمة في انتاج سلع لم ترتفع اسعارها الى انتاج تلك السلعة التي ارتفع سعرها بالسوق. وهذا يؤدي الى زيادة الكمية المعروضة منها.

وبهذا فان الكمية المعروضة تتأثر وتستجيب لمجموعة عوامل. ومنه نميز ان مرونة العرض يقصد بها مدى استجابة التغير في الكمية المعروضة من سلعة ما وبين التغير النسبي في سعرها. وتكون مرونة العرض دائما موجبة لأنها تمثل علاقة طردية ولديها عوامل محددة ك: قابلية التخزين، نوع السلع المنتجة، طول الفترة الزمنية، مدى قابلية انتقال عناصر الانتاج من استخدام لآخر.

\* العرض الكلي (عرض السوق): هو عبار عن مجموعه الكميات المعروضة من السلعة او الخدمة التي يقوم جميع المنتجين بعرضها عند مستويات الثمن المختلفة. بذلك يكون منحنى عرض السوق هو التمثيل البياني لمجموعه النقاط التي تمثل مجموع الكميات التي يعرضها المنتجون عند كل ثمن من الاثمان.

## ج-تأثير الطلب والعرض في تحقيق التوازن:

يتحدد التوازن في السوق بتقاطع الطلب مع العرض، بمعنى ان تكون الكمية المطلوبة متساوية للكمية المعروضة. أي لا يمكن عرض السلع أكثر من الطلب عليها. ففي حالة انتاج أكثر يكون هناك خلل بين كمية الطلب والعرض وبالتالي حدوث اختلال في توازن السوق، ايضا تلاقي او تفاعل قوى العرض والطلب يسمى بـ "ثمن التوازن"، ويقصد به الثمن الذي تتساوى عنده الكمية التي يكون المستهلك راغبا في شرائها مع الكمية التي يكون المنتج مستعدا لعرضها في السوق وبيعها دون حدود فائض او عجز. فثمن التوازن السابق والمتحقق في السوق لا يبقى مستقرا على حاله انما يتغير نتيجة لتغيرات قوى الطلب وقوى العرض او كليهما. ومن بين هذه الحالات نجد:

-تغيير الطلب مع ثبات العرض.

- تغيير العرض مع ثبات الطلب.

-تغيير الطلب والعرض معا وهي أربع حالات: زيادة العرض والطلب معا، نقصان العرض والطلب معا، زيادة الطلب ونقص العرض، نقص الطلب وزيادة العرض.

\*أثر تغير الطلب على الوضع التوازني: اذا حدث تغيير في اذواق المستهلكين وكان له اثر سلبي على السلعة مع بقاء العرض ثابتا فان الوضع التوازني الجديد يظهر في الشكل التالي: انتقال نقطه التوازن الى نقطه جديدة ومعنى هذا انتقال المنحنى الى اليسار والى الاسفل وبالتالي انخفاض في كميته التوازن وسعر التوازن، ويحدث العكس في حاله زياده الطلب على السلعة مع ثبات العرض، مما يؤدي الى زيادة كمية التوازن الجديدة وارتفاع سعر التوازن الجديد. وقد يحدث ذلك نتيجة لارتفاع دخول المستهلكين. كما انه في حالة افتراض ثبات الطلب على السلعة مع عرضها فان الوضع التوازن الجديد يصبح: نقص في كميته التوازن الجديدة، وزيادة سعر التوازن الجديد.

هذا، ويحدث العكس في حاله افتراض زيادة العرض من السلعة مع ثبات الطلب. أما في حاله تغيير كل من الطلب والعرض فان ذلك سيؤدي الى تغيير كميته وسعر التوازن، ويتوقف ذلك على اتجاه ونسب التغيير في كل من الطلب والعرض.



\*حالات تدخل بعض الحكومات في نظام آلية التسعير "التسعير الجبري": تقوم بعض الحكومات بالتدخل بصورة

مباشرة او غير مباشرة في نظام آلية التسعير لتنفيذ سياسات اقتصادية واجتماعية معينة. ويؤخذ هذا التدخل اشكال متنوع مثل: فرض الضرائب على الانتاج، منع الموزعين من انتاج سلعة معينة او تحفيزهم بالدعم المالي لإنتاج بعض السلع.

\*\* حالة فرض ضريبة مباشرة: ان فرض ضريبة غير مباشرة على السلعة التي يبيعها منتج معين تؤدي الى زيادة تكاليف الإنتاج، فيلجا المنتج الى تخفيض العرض. فرفع ثمن سلعة يؤدي الى انخفاض الكمية المطلوبة منها بنسبة أكبر من ارتفاع الثمن. وبهذا تحمل المنتج العبء الأكبر من الضريبة والعكس إذا كان الطلب على سلعة غير مرن. اذ يتمكن المنتج من رفع ثمن ليتحمل المستهلك الجزء الأكبر من العبء الضريبي .

\*\*حالة منح اعانة: ان تأثير منح اعانة انتاج من الحكومة تهدف لتخفيض ثمنها لمصلحة المستهلك، أو تشجيع الانتاج المحلي هو عكس تأثير الضريبة غير المباشرة. حيث يمكن اعتبار الإعانة ضريبة سلبية. أما عن توزيع الإعانة بين المنتج والمستهلك فيعتمد على مرونة الطلب، فكلما كانت المرونة أكبر كلما استفاد المنتج أكثر والعكس كلما انخفضت المرونة استفاد المستهلك أكثر.

من بين حالات التسعير الجبري ما يلي:

تحديد سقف سعري: وفيها تقوم الحكومة بتحديد سقف سعري اي حد اقصى لأسعار بعض السلع الغذائية الضرورية كالسكر والحليب. بحيث يسمح لبائع السلعة ان يبيعها عند ذلك السعر المحدد او اقل منه ويحظر عليه تجاوز هذا السعر تحت طائلة القانون. فكلما فرضت الحكومة سقفا سعريا اقل من سعر التوازن فان ذلك سيؤدي الى حدوث نقص في عرض السلعة. ومن نتائج هذه السياسة ظهور ما يسمى ب "السوق السوداء" اي ان يبيع السلعة بسعر اعلى من السعر الرسمي للراغبين في شرائها. ولمعالجه هذه الوضعية تقوم الدولة بترشيد استهلاك هذه السلع عن طريق توزيع البطاقات التموينية على العائلات التي تقنن الطلب.

تحديد ارضية سعريّة: هو أن تتدخل الحكومة بفرض حد أدنى لسعر السلعة يكون أدنى من السعر التوازني او سعر السوق. فمثلا بهدف دعم بعد شرائح المجتمع كالمزارعين وتحفيزهم على زراعة منتجات معينة (قمح او

فاكهة) تتعهد الحكومة بشراء جميع الانتاج من السلعة او الفائض المعروض منها في السوق بسعر اعلى من سعر التوازني.

## موارد المؤسسة

باعتبار المؤسسة أحد الركائز الهامة والتي تلعب دورا هاما في تنمية الاقتصاد الوطني فهي تسعى دائما للاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد الاقتصادية وهذا يسمح لها بمواجهة اهم تحديات ازدياد المنافسة وكذلك التقدم التكنولوجي الكبير لضمان بقائها في السوق واستمرارها وتعظيم قيمة المؤسسة

### 1- تعريف الموارد

يقصد بالموارد بصفة عامة كل ما يستخدم في إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات أفراد المجتمع. أما الموارد الاقتصادية فهي الموارد التي تتمتع بندرة نسبية ولذلك فإن المورد الاقتصادي يتميز بأن عليه طلب وهذا الطلب مشتق من الطلب على السلع والخدمات التي يدخل في إنتاجها. ويرتفع سعر المورد الاقتصادي مع زيادة الطلب عليه ويتجدد الطلب على المورد الاقتصادي مع زيادة المنافع التي يمكن أن تنشأ من استخدامه، بالإضافة إلى أنه يطلق عليها العملية الإنتاجية. كما توجد موارد ملموسة وموارد غير ملموسة، فالموارد الملموسة هي الموارد التي لها كيان مادي ملموس ولذلك فكل الموارد الطبيعية سواء كانت متجددة أو غير متجددة والموارد المصنعة والموارد البشرية تعتبر موارد ملموسة. أما الموارد الغير ملموسة فهي التي ليس لها كيان مادي ملموس إلا أن لها تأثير واضح على النشاط الإنتاجي في الدولة.

### 2- تقسيمات الموارد

تقسم الموارد الى أربعة اقسام أساسية هي:

#### أ- الموارد الطبيعية والموارد المصنعة

يقصد بالموارد الطبيعية الأرض بمعناها الواسع و التي تشمل سطح الأرض وما عليها وما في باطنها وهي موارد من صنع الخالق سبحانه وتعالى وليس للإنسان أي تدخل في توزيعها بين المناطق المختلفة و يتدخل الانسان فقط في الكشف عن هذه الموارد في الأوقات المناسبة لاستغلالها ولذلك فان رصيد الموارد الطبيعية ثابت ومنفعة الانسان منها متجددة بقدر ما يتم اكتشافه وقدرته على استغلالها فقد تحول الظروف الجغرافية او العوامل السياسية و الدينية

دون الاستفادة من هذه الموارد كما هو الحال في السودان فرغم توفر مساحات واسعة صالحة للزراعة الا انها غير مستغلة بسبب صعوبة وسائل النقل و المواصلات التي تحول دون نقل الحاصلات الزراعية الى أماكن تسويقها ومن ثم تقلل الحافز على استخدام الأراضي الزراعية.

اما الموارد المصنعة فهي الموارد التي تم صنعها عن طريق العنصر البشري من خلال ما وهبه الله من فكر وعلم لتساهم في استغلال الموارد الطبيعية وتزيد قدرته على الإنتاج. ويطلق على الموارد المصنعة راس المال سواء كان راس مال انتاجي او راس مال اجتماعي. ويشمل راس المال بهذا المفهوم المعدات والآلات والانشاءات والطرق البرية والملحية والسكك الحديدية وشبكات المياه والصرف الصحي

### ب- الموارد البشرية

العنصر البشري هو وسيلة للإنتاج واداة للاستهلاك في نفس الوقت ويوضح ذلك مدى الأهمية التي تحتلها الموارد البشرية كمورد اقتصادي من بين الموارد الاقتصادية المتاحة ويطلق على الموارد البشرية "القوة العاملة" وتحدد أهمية الموارد البشرية بعدد العمال ودرجة المهارة المتوفرة لديها. والمستوى التعليمي والمعرفة التكنولوجية المتاحة للقوة العاملة في المجتمع فكلما زاد مستوى التعليم والتدريب والمعرفة التكنولوجية المتاحة للقوة العاملة كلما زادت درجة تأثيرها في النشاط الاقتصادي وزادت قدرة المجتمع على تحقيق معدلات نمو اقتصادي مرتفع بل انها تعوض كثير من المجتمعات الفقيرة من مواردها الطبيعية عن نقص هذه الموارد فالطاقة البشرية الهائلة المتوفرة في اليابان وارتفاع قدرتها الإنتاجية وارتفاع درجة مهارتها مقارنة بالعنصر البشري في الدول الأخرى ساعد على زيادة الإنتاج الياباني وارتفاع مستوى جودته وعوضها عن الفقر النسبي في الموارد الطبيعية

### ت- الموارد المتجددة والموارد غير المتجددة

يمكن تقسيم الموارد الطبيعية الى موارد متجددة وموارد غير متجددة.

الموارد غير المتجددة هي التي يكون رصيدها في الطبيعة ثابت ولذلك يتناقص هذا الرصيد مع زيادة عمليات الاستخدام او الاستخراج منها فعلى سبيل المثال نجد ان احتياطات البترول ثابتة في الطبيعة ولذلك فان الاحتياطي المتوفر في الابار، وحقيقة الامر فان هذا الوضع لا يتعارض مع إمكانية زيادة الاحتياطات العالمية من البترول مع

زيادة عمليات البحث والتنقيب واكتشاف الآبار الجديدة. إلا أن الكميات المتاحة على مستوى العالم سواء التي تم اكتشافها أو لم يتم الكشف عنها تعتبر كميات محدودة وغير متجددة ولذلك فإن زيادة الاستخدام يترتب عليه نقص الكميات المتاحة منها على مستوى العالم ومن ثم تكون معرضة للنفاذ إذا لم يتم اكتشاف كميات جديدة منها تعوض المستخدم منها وتساعد على المحافظة على الرصيد.

أما الموارد المتجددة فهي موارد طبيعية يتزايد الرصيد المتاح منها نتيجة للنمو الطبيعي مثل الغابات والثروة السمكية والثروة الحيوانية وإذا كانت هذه الموارد تتميز بالنمو الطبيعي إلا أنه لا يفهم من ذلك أنها غير معرضة للنفاذ فاستمرار استخدام الموارد المتجددة قد يؤدي إلى تعرضها للنفاذ إذا كان معدل السحب منها يفوق معدل التجدد.

### ث- الموارد الملموسة وغير الملموسة

الموارد الملموسة هي الموارد التي لها كيان مادي ملموس ولذلك فكل الموارد الطبيعية سواء كانت متجددة أو غير متجددة والموارد المصنعة والموارد البشرية تعتبر موارد ملموسة. أما الموارد غير الملموسة: فهي الموارد التي ليس لها كيان مادي ملموس إلا أن لها تأثير واضح على النشاط الإنتاجي في الدولة مثل الموقع الجغرافي و المناخ العام السائد في الدولة مثل درجة الديمقراطية ودرجة الأمان التي يتمتع بها الأفراد ورؤوس الأموال ودرجة الاستقرار السياسي فكل هذه العوامل لها تأثير واضح على النشاط الإنتاجي ومستويات الدخل في داخل الدولة فعلى سبيل المثال نجد أن الموقع الجغرافي المتميز لمصر وحضارتها العريقة أدى إلى ازدهار النشاط السياسي بها ومن ثم كان له تأثير واضح على زيادة حصيلة النقد الأجنبي وتمويل عمليات التنمية في مصر. كذلك فإن الاستقرار السياحي والمناخ الملائم للاستثمار الأجنبي في العديد من الدول الأوروبية ساعد على زيادة مستويات الإنتاج والدخول في هذه الدول.

### 3- خصائص الموارد الاقتصادية في المؤسسة:

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

ب- الندرة: يجب أن يتميز المورد أو الكفاءة بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.

ج- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:

- تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.

- العلاقة ما بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب، وغير مفهومة. ويتمثل هذا الغموض في الالتباس أو عدم معرفة بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذاك وراء الميزة التنافسية المحققة، مما يشكل حاجزا أمام فهم طبيعة العلاقة وبالتالي أمام التقليد.

- الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

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

ح- الحيازة: على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات.

خ- طول الأجل: والمقصود بذلك هل بإمكان المورد أو الكفاءة أن يساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا. وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد، ففي حالة بطلان مورد ما فإن هذا الأخير قد يستبدل بمورد جديد، الشيء الذي يسمح بإطالة حياة الكفاءة. إن مدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط... ومع هذا يرى أن بعض الموارد والكفاءات مدة حياتها غير محدودة، وتزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.

#### 4- نظرية الموارد

نظرية الموارد، التي ظهرت في الثمانينات، تركز على استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة للمؤسسات للتغلب على التحديات العالمية. تعطي النظرية أهمية كبرى للعوامل الداخلية للمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية،

مؤكد أن الخصائص الداخلية للمؤسسة هي المصدر الأساسي لهذه الميزة، وليس هيكل الصناعة أو السوق الخارجي.

وفقاً لهذه النظرية، الفرق في الأداء بين المؤسسات تعود إلى جودة الموارد التي تمتلكها وكيفية التنسيق بينها.

وفقاً لمؤسس المقاربة المبنية على الموارد، ويرنر فيلت، تشمل موارد المؤسسة كل الأصول المنظورة وغير

المنظورة، أي الملموسة وغير الملموسة، التي ترتبط بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية محددة. هذا يعني أنه بالإضافة

إلى الأصول الملموسة مثل الموارد المادية، المالية، والبشرية، هناك أيضاً أصول غير ملموسة مثل سمعة المؤسسة،

العلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، الميزات، المعلومات، والمعرفة. هذه الأصول غير الملموسة تُعتبر حيوية لأنها

تمكّن المؤسسة من تصميم وتنفيذ استراتيجيات تعزز كفاءتها وفعاليتها.

كما يرى جاي بارني أن موارد المؤسسة تشمل كل الأصول والقدرات، بما في ذلك العمليات التنظيمية

والخصائص المتعلقة بالمؤسسة، والمعلومات والمعرفة. هذه الموارد تمكن المؤسسة من التحكم فيها والسيطرة عليها،

وتمكنها أيضاً من وضع وتنفيذ استراتيجيات تساعد في تحسين أدائها وتطوير نشاطها.

#### أ- الإطار الفكري للمقاربة المبنية على الموارد

هناك منظوران لهذه المقاربة:

المنظور الأول: المنظور التقليدي يعتمد هذا المنظور على نموذج القوى الخمس لبورتر، والذي يركز على

الأداء المرتبط بالهيكل الاقتصادي للصناعة. يتناول هذا المنظور تأثير قوة سوق المؤسسة وقدرتها على رفع الأسعار

فوق مستوى التنافس. إذا كان هناك قيود على الدخول إلى السوق في صناعة معينة، فقد تستمر الاختلافات في الأداء

بين المؤسسات، وقد تحقق بعضها ميزة تنافسية.

المنظور الثاني: المقاربة المبنية على الموارد ظهر هذا المنظور في التسعينات كعنصر أساسي في النقاش حول

مصادر الميزة التنافسية. يعتمد على فكرة أن الميزة التنافسية المستدامة تأتي من الموارد المتميزة للمؤسسة التي تمنحها

التفرد عن منافسيها. تُعتبر المؤسسة حزمة من الموارد المتخصصة التي تتطور لتخلق موقعاً سوقياً متميزاً. تركز هذه

المقاربة على الخيارات الاستراتيجية والموارد الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية بدلاً من التركيز على خصائص البيئة

الصناعية.

بهذا فإن رؤية نظرية الموارد تتجه نحو قدرة المؤسسة على توفير الموارد وتطويرها بشكل يسمح بتفسير الاختلافات الملاحظة في الأداء، فهي تعتبر المؤسسة على أنها مجموعات مختلفة من الأصول الملموسة كالموارد المادية المالية، الخ) وغير الملموسة كالكفاءات التنظيمية المعرفة ... الخ)، وبهذا لا يمكن للمؤسسة أن تكون مماثلة لغيرها في الأصول ولا تستطيع تحديد مدى فعالية وكفاءة كل مؤسسة في تنفيذ أنشطتها.

#### ب- خصائص الموارد التي تحقق الميزة التنافسية:

حسب النظرية المبنية على الموارد يجب أن يستوفي المورد عدة شروط وهي:

1. الندرة: يجب أن يكون المورد نادرًا وغير متاح بسهولة للمنافسين.
2. القيمة: يجب أن يكون المورد ذا قيمة، يساهم في تعظيم قيمة المنتجات ويسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات.
3. صعوبة التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد لضمان عدم تمكن المنافسين من نسخه أو اكتسابه.
4. عدم وجود بدائل: يجب ألا يكون هناك بدائل متاحة للمورد للحفاظ على قيمته.
5. مدى الحياة: يجب أن يكون للمورد عمر طويل أو قابلية للتجديد لضمان استمرارية الكفاءة التي يسهم بها.
6. الحيازة والتنظيم: يجب أن تكون للمؤسسة القدرة على تنظيم وهيكلتها لإجراءاتها لاستغلال المورد بشكل فعال والحفاظ على القيمة المضافة.

هذه الشروط تضمن أن الموارد تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.



## نمو المؤسسة

في ظل العولمة واشتداد حدة المنافسة أضحي لزاما على المؤسسة العمل بشكل مستمر من أجل البقاء والاستمرار وكذا التأقلم مع المحيط الذي تعمل فيه، وذلك من خلال تبني استراتيجية النمو التي سينجر عنها في المدى الطويل تنامي حجم المؤسسة. إن اعتماد المؤسسة لاستراتيجية النمو يتطلب عليها توفير العديد من الإمكانيات والموارد لتحقيق ذلك، كما أن تبني المؤسسة لهذه الاستراتيجية سيوفر لها العديد من المزايا.

### 1- تعريف نمو المؤسسة:

هناك العديد من التعريفات الخاصة بنمو المؤسسات، فقد عرف على أنه "ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة في حالة أن النمو يركز على الإنتاج أو تكون قصيرة نتيجة تسارع دوران رأس المال مقارنة مع قدرة الإنتاج"، كما عرف أنه "ليس بظاهرة عفوية وإنما راجع إلى قرارات تسييرية. فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد"

### 2- أنواع النمو: هناك نوعان من النمو، داخلي وخارجي.

أ- النمو الداخلي: يحدث داخل المؤسسة وينتج من خلال مواردها الخاصة، هناك من ربط النمو الداخلي بطريقة تمويله، وهناك من ربطه على أنه نمو المؤسسة الذي يستخدم الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة. حيث يعرف " على أنه نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس الأموال دون الاندماج مع المؤسسات الأخرى" وأنه "النمو الناتج عن تلك الزيادة في قدرات الإنتاج من خلال إنشاء أو امتلاك وسائل إنتاج جديدة وينتج عنها ارتفاع في الإنتاج كما ونوعاً".

ب- النمو الخارجي: ويعرف أنه " عمليات الحيازة المباشرة، الجزئية أو الكلية، لمؤسسة أو فرع (عن طريق الابتلاع

مثلا) ، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاك المؤسسة لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها و إدارتها أو السيطرة دون مساهمة مباشرة وذلك بواسطة وسيط مالي (الشركات القابضة، صناديق الاستثمار، الوكالات المالية... الخ) أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة و إدارة المؤسسة وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج و تقديم الخدمات و تستحوذ على حصة سوقية.

ت- النمو التعاقدى: يقوم النمو التعاقدى على إقامة علاقات مع مؤسسة أخرى تحت عدة أشكال، بهدف إقامة أنشطة مشتركة وتبادل الخبرات والمعارف بين الطرفين، وتكون المؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدى كلما أوكلت إلى الغير إنجاز جزء من النشاط الضروري لإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة إلى السوق.

### 3- أهداف نمو المؤسسة:

تتمثل أهداف النمو في المؤسسة فيما يأتي:

- النمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة (كل ما زاد حجم المؤسسة زادت صلابتها ضد التأثيرات التنافسية).
- النمو هو وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة، ومنها الغايات الشخصية للمدراء.
- البحث عن مزيد من السلطة: الحجم الكبير يوفر للمؤسسة إيجاد أسهل الطرق لتمويل استثماراتها بالإضافة إلى الهيمنة على مورديها، بفضل حجم المشتريات؛ مما يوفر لها أسعار أقل وظروف أحسن.
- البحث عن تحسين الكفاءة: وتعرف الكفاءة في مفهومها البسيط على أنها القدرة على تحقيق الأهداف وتسعى المؤسسات إلى النمو للعلاقة المباشرة بين الحجم والقدرة على تحقيق الأهداف.

### 4- دوافع نمو المؤسسة

يمكن طرح أهم المتغيرات التي غالبا ما تشكل دوافع ومحددات النمو للمؤسسة:

أ-التكلفة: تعرف التكلفة على أنها التنازل أو التضحية مقابل الحصول على منفعة معينة، فغالبا ما تكون محدداً أو دافعاً للنمو في الوقت ذاته. فهي دافع للنمو والتطور حين تعمل الإدارة على زيادة الحجم لغرض تخفيض التكلفة، وهي كذلك محدد حينما يكون الحجم عائقا أمام تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة.

ب- الربح: إذا كان الربح يعبر عن الفرق بين الإيراد المحقق والتكلفة المتعلقة بالحصول على ذلك الإيراد فهو بالتالي دافع ومحدد للنمو في المؤسسة؛ فهو دافع للنمو حتى النقطة التي يتعادل فيها الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية. كما يعد محدداً للنمو عندما يكون الفرق بين الإيراد الحدي والتكلفة الحدية سالباً، أي أن إضافة وحدة واحدة إلى الإنتاج أو المبيعات تؤدي إلى تخفيض صافي الربح المحقق، إذن فالربح عنصر أساسي في تعزيز النمو في المؤسسة.

ج- الطلب: هو قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات وإشباع حاجات الزبائن يعتبر دافعاً أساسياً للنمو، وبالمقابل احجام الزبائن على طلب منتجات المؤسسة يعد محدداً رئيسياً من محددات النمو، لذلك تسعى المؤسسة باستمرار إلى توفير السلع والخدمات بما يحقق درجة عالية من متطلبات إشباع رغبات زبائنها.

د- مقدار الخدمات الإدارية والفنية الفائضة المقصود بها الفرق بين الوقت المتوفر لدى المدراء والفنيين الحاليين ومقدار الوقت المطلوب منهم لغرض انجاز الأعمال الحالية بالشكل المطلوب. يعد توفر الخدمات الإدارية والفنية الفائضة دافعاً للنمو، في حين أن عدم توافرها يعد محدداً له. ولا يقتصر الأمر على توافرها فقط بل يشمل مدى قدرة المؤسسة على استثمارها بصورة إيجابية لتحقيق متطلبات النمو.

هـ- الاستقرار: غالباً ما تتأثر المؤسسة ببعض التغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق حالة الاستقرار وخاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، حيث أن المؤسسات الكبيرة وبحكم حجمها تقوم بإجراء تعديلات تنظيمية التي تحقق معها حالة الثبات النسبي، واتضح أن حجم الانحرافات الحاصلة يتجه عكسياً مع طيبة الحجم (كلما كان الحجم كبيراً كلما قلت الانحرافات والعكس صحيح) ومن هنا يتبين أن الاستقرار دافع من دوافع نمو المؤسسة.

و- البقاء: يعتبر بقاء أو استمرار المؤسسة من أهم دوافع النمو إذ يمكنها التضحية ببعض أرباحها أو تقبل ارتفاعاً معيناً بالتكاليف الناجمة عن أنشطتها، إلا أنها لا تقبل إطلاقاً بفقدان البقاء.

وتم الإشارة إلى وجود علاقة بين بقاء المؤسسة وحجمها، وبين عمرها وحجمها، فكلما طال عمر المؤسسة كلما ازداد حجمها وكلما طال عمرها ازداد احتمال تراكم معرفتها وخبراتها، ومنه فالمؤسسة الكبيرة أقدر على المحافظة على بقائها من المؤسسة الصغيرة.

انطلاقاً من العلاقة القائمة بين بقاء المؤسسة وحجمها وعمرها نجد أن لها علاقة إيجابية بنمو المؤسسة وهكذا فالبقاء يعد دافعا للنمو أكثر من كونه محددا له.

### 5- فرص نمو المؤسسة:

من المعروف أن المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل ويتأثر بالمحيط الذي تتواجد فيه، وبسبب خاصيته اللاتأكد فهو يتيح للمؤسسة من جهة فرصا للنمو، ومن جهة أخرى فهو يعرضها لتهديدات التي من الممكن أن تؤدي إلى إفلاسها وزوالها.

ومن بين الفرص التي يتيحها المحيط للمؤسسة من أجل النمو وتحسين الوضعية نذكر:

-منتجات جديدة: إن نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في مدى قدرتها على طرح منتجات جديدة والتي تعزز مكانتها السوقية والتنافسية ويكسبها فرصاً لتحقيق النمو.

-النمو الاقتصادي: إن نمو المؤسسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمو الاقتصادي، فارتفاع الناتج المحلي الخام يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، والتي تأتي أصلاً من ارتفاع رقم الأعمال وتحكم المؤسسة في استهلاكاتها الوسيطة، هذا النمو الاقتصادي المحقق بدوره يؤدي على ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يقود المؤسسة إلى زيادة الطلب العام الذي يكون فرصة سامحة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النمو.

-تغير أذواق المستهلكين: بسبب الأعمال الترويجية والحملات الإشهارية للسلع والخدمات يؤدي هذا إلى التغيير الكبير والسريع في أذواق المستهلكين ويمكن اعتبار هذا فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها، وهذا يتوقف بالضرورة على قدراتها في الإبداع والابتكار ودراساتها للمستهلكين، كما يجب عليها توقع التغييرات التي يمكن أن تحدث في أذواق المستهلكين ودوافع الشراء لديهم لتطوير احتياجاتهم ورغباتهم، وعلى إثر هذا تقدم لهم منتجات وخدمات تتوافق مع أذواقهم واحتياجاتهم.

6- مقومات نمو المؤسسة

وتتمثل في العوامل التي تساعد المؤسسة على النمو، وتنقسم إلى عوامل داخلية وخارجية:

أ-العوامل الداخلية: وتقع داخل المؤسسة، من بينها:

-الفريق الإداري: خبرة أفراد الفريق الإداري ومعرفتهم بمهمة المؤسسة له الأثر الكبير في نمو المؤسسة.

-الأموال: توفر الموارد المالية سواءً في شكل سيولة أو علاقات جيدة مع المؤسسات المالية، من شأنه أن يدعم النمو في المؤسسة.

-الكفاءة التنظيمية: وتتمثل في اختيار النموذج الاقتصادي الملائم: الاستراتيجية والهيكل، نموذج الإدارة، الإجراءات التنظيمية بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي وغيرها من الممارسات تعتبر عوامل مباشرة للنمو.

-التخطيط والمرونة: حيث يشكلان خصائص المؤسسات النامية.

-كفاءة الموارد البشرية: نقص الكفاءة البشرية عادة ما يكون أحد العوائق الأساسية للنمو السريع، وذلك لأهمية العنصر البشري داخل المؤسسة، وبالتالي توظيف كفاءات فردية محددة من شأنه أن يساعد على النمو.

ب-العوامل الخارجية: عوامل تقع خارج المؤسسة، من بينها:

-البيئة العامة: من خلال عرض الفرص التي تكون بمثابة محفزات على النمو.

-السوق: يمثل البيئة الخاصة بالمؤسسة، مثال: ظهور شرائح سوقية غير مشبعة من السوق قد يكون حافزا لنمو المؤسسة، من أجل تلبية رغباتهم، كما أن ضعف مورد قد يكون حافزا للسيطرة على سوقه.

## وظيفة الشراء في المؤسسة

وظيفة الشراء هي نشاط يمارس في العديد من المؤسسات التي تقدم سلع ملموسة أو غير ملموسة. وتهدف إلى تأمين كافة الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة من أقسام وإدارات، من المواد والآلات والأجهزة والمعدات والخدمات والأعمال الإنشائية بالكميات والنوعيات المطلوبة، وفي الوقت المحدد وبالسعر المناسب وحسب الأنظمة واللوائح الخاصة بنظام المشتريات.

### 1- تعريف وظيفة الشراء

تعرف وظيفة الشراء على أنها تلك الإدارة التي تتولى مهمة الشراء لتأمين المواد الأولية ومستلزمات العملية الإنتاجية" يمكن أيضاً أن توصف بأنها "الإدارة التي تقوم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة العملية الشرائية لتأمين الاحتياجات والمستلزمات لجميع الإدارات والأقسام بالكمية المناسبة، والجودة المناسبة، والتوقيت المناسب، والسعر المناسب ومصدر التوريد المناسب."

من خلال هذه التعاريف، يمكننا استخلاص النقاط التالية:

1- عملية الشراء ليست مقتصرة على شراء مستلزمات الإنتاج فقط، بل تشمل أيضاً شراء السلع المصنعة بالكامل أو الخدمات وحتى قطع الغيار للآلات.

2- نشاط الشراء يتم تنفيذه بناءً على مجموعة من العوامل البيئية والداخلية والخارجية التي تحيط بعملية الشراء.

3- الهدف العام لوظيفة الشراء ليس فقط لتحقيق أهدافها الخاصة، بل لتحقيق أهداف المؤسسة ككل، وذلك من خلال التعاون مع باقي إدارات المنظمة.

يجب أن تتم عمليات الشراء على أساس علمي صحيح وهو:

-الشراء بالكمية المناسبة: يجب تحديد الكمية التي يجب شراؤها. الشراء لتلبية الاحتياجات العاجلة أو الطلبات الفردية يعتبر غير اقتصادي في المؤسسات الصناعية، كما أن شراء الكمية دفعة واحدة يعتبر طريقة غير عملية وغير ضرورية.

-الشراء بالجودة المناسبة: يجب تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأصناف المشتراة. يجب التوفيق بين هذه المواصفات وترتيبها حسب الأولوية.

-الشراء بالسعر المناسب: يجب الحصول على المواد والتجهيزات بأفضل الأسعار، لكن السعر لا يجب أن يكون العامل الأول في قرارات الشراء.

-الشراء بالوقت المناسب: لتجنب التكاليف الإضافية المترتبة عن تخزين تلك الاحتياجات حتى وقت استخدامها.

-الشراء من المورد المناسب: يجب اختيار الموردين الأنسب بناءً على مدى قربهم أو بعدهم عن المؤسسة، والامتيازات المالية والتجارية التي يقدمونها.

### 2- تصنيف الشراء حسب الدوافع

أ-الشراء بغرض الاستهلاك: وهو ما يمارسه المستهلك الاخير عند شرائه للحاجيات المختلفة من مختلف المصادر لذا لا بد لهذه المواد ان تقابل وتشبع حاجة المستهلك الذي يقصدها .

ب-الشراء بغرض البيع: يسري هذا النوع من الشراء في المؤسسات التجارية حيث يبحث العميل عن السلع التي يرغبها عملائه في عموميتها دون توصيف وتحديد دقيق لمواصفات هذه المواد وانما يقوم بتوفيرها لمواجهة طلبات عملائه وبسعر مناسب يضمن له تحقيق الربح ورضاء عملائه .

ج-الشراء بغرض التجهيز او التصنيع: يسود هذا النوع من الشراء في المؤسسات الصناعية وهنا تظهر اهمية التكامل بين نشاط الشراء والأنشطة الاخرى في المؤسسة ولا بد هنا من ان تؤكد ادارة المشتريات على مواصفات محده في المواد التي تطلبها من حيث الجودة والشروط المختلفة.

### 3- أهمية وظيفة الشراء:

وظيفة الشراء تتمتع بأهمية كبيرة، ومن بين الأسباب التي تبرز هذه الأهمية نجد:

- 1- تعتبر وظيفة الشراء داعمة للوظائف الأخرى في المؤسسة مثل الإنتاج والتسويق والموارد البشرية.
- 2- تشكل تكلفة الأصناف المشتراة نسبة كبيرة من قيمة المبيعات، والتي قد تتراوح بين 20% إلى 40%.

- 3- تساهم وظيفة الشراء في تحقيق الربح من خلال تقليل النفقات المرتبطة بعملية الشراء.
- 4- تتأثر وظيفة الشراء بظروف الصناعة الحديثة، مثل ظهور مواد خام ومستلزمات بديلة، وتعقد المنتج الصناعي، والرغبة في تقديم خدمات متكاملة للعملاء.

#### 4- أهداف وظيفة الشراء.

وظيفة الشراء تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- تعزيز نشاط المؤسسة من خلال تأمين وتدفق كل ما تحتاجه الوحدات من مواد ومستلزمات وخدمات.
- 2- تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح من خلال تحقيق الفوائد في مجال التكلفة والوقت والجودة .
- 3- تحقيق الشراء الاقتصادي بمراعاة العرض والطلب لتحقيق أفضل توازن بين السعر والجودة والخدمة .
- 4- تقليل الأموال المستثمرة في المخزون إلى الحد الأدنى دون التأثير سلباً على احتياجات وحدات المؤسسة.
- 5- ضمان استمرارية الإنتاج عبر شراء وتوفير المواد الأولية والأساسية لعمليات الإنتاج بشكل مستمر .
- 6- ضمان الحصول على المنتجات والمواد الأولية بأقل سعر ممكن، أي بالسعر الذي يتناسب مع جودة المنتج .
- 7- البحث عن موردين متعددين وعدم الاعتماد على مصدر واحد، لضمان الحصول على المواد الأولية في حالة حدوث أي عطل مفاجئ أو تأخير من قبل المورد السابق.

#### 5- مسؤوليات إدارة المشتريات:

تتجلى مسؤوليات وظيفة الشراء في التالي:



1- وضع سياسات مناسبة للشراء، وتطويرها، بحيث تتمكن المنظمة من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأفضل الشروط، ومن أمثلة هذه السياسات:

أ- سياسة الشراء بكميات قليلة، متوسطة أو كبيرة.

ب- سياسة الشراء بحسب الحاجة.

ج- سياسة الشراء مقدماً للتخزين، للمضاربة أو للتصنيع.

د- السياسة المتعلقة بمصادر الشراء، وهل تعتمد على مصدر شراء واحد أم عدة مصادر.

2- القيام بالدراسات والبحوث المختلفة، مثل:

أ- جمع المعلومات عن الأسواق والحالة السوقية والتنافسية.

ب- جمع المعلومات المتعلقة بالمواد ومستلزمات العمل والإنتاج المتوفرة في الأسواق والتي تحتاجها

المنظمة من أجل استمرار العمليات الإنتاجية.

ج- دراسة اتجاهات أو مستويات الأسعار المتعلقة بالمواد والمستلزمات.

د- دراسة كميات المواد في الأسواق، ومستويات الجودة والمواصفات المتعلقة بها.

هـ- دراسة البدائل والمستلزمات البديلة (ذات الكفاءة الفنية والاقتصادية) التي يمكن أن تحل محل المواد

الأخرى.

3- مراجعة طلبات الشراء الواردة لها من وحدات المؤسسة.

بعض الأقسام تبالغ في طلباتها خلال فترة زمنية قادمة بما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة ككل.

4- الجدولة الزمنية للمشتريات

حيث تقوم وظيفة الشراء بوضع جدول زمني لتوفير احتياجات المؤسسة من المستلزمات المختلفة، وفي

المواعيد المطلوبة كما يلي:

- ترد العديد من الطلبات من شتى الإدارات والأقسام لإدارة المشتريات ولكن المخصصات المالية قد لا

تكفي لتلبيتها كلها، وبالتالي يجب على إدارة المشتريات عمل جدول أولويات يحدد حاجة كل إدارة وقسم بشكل

منظم وفقاً لطبيعة الحاجة للجهة الطالبة، وطبيعة الصنف المطلوب، والقدرات المالية المتاحة للمؤسسة.

5- إصدار أوامر التوريد (الشراء):

وهو عبارة عن نموذج يصدر عن وظيفة الشراء في المؤسسة إلى المورد يتضمن الطلب بشراء كمية معينة، بسعر معين، في وقت معين، وبمواصفات محددة.

6- مراجعة وتدقيق عقود الشراء للتأكد من سلامتها بالتعاون مع الشؤون القانونية بالمؤسسة، ثم توقيعها مع

الموردين.

7- إقرار مصير المواد الموردة: حيث يتم إقرار القبول أو الرفض للبضاعة الموردة نتيجة عمليتي الاستلام

والفحص بالتعاون مع المختصين.

8- تنظيم السجلات لحفظ جميع المعلومات، والبيانات المتعلقة بعمليات الشراء.

9- تصريف الأصناف المخزونة التي لم يعد لها حاجة ومخلفات الإنتاج، وذلك بالشكل الذي تراه مناسباً

وبما يحقق الفائدة للمؤسسة.

## 6- خطوات عملية الشراء.

تحدد خطوات الشراء في المؤسسة في الخطوات التالية:

### أ- استقبال الطلبات وتحديد الاحتياجات:

إن الخطوة الأولى تبدأ بالحاجة (وصول مستوى المخزون من المواد إلى درجة إعادة الطلب) وتحدد نقطة

إعادة الطلب بالوقت أو بالكمية.

يبدأ الإجراء باستقبال الطلبات من الإدارات التي تنشأ لديها الحاجة للأصناف المطلوب شراؤها عن طريق

نموذج خاص بذلك، وقد يتم من خلال الاتصال بجميع الإدارات للتعرف على الأصناف المراد شراؤها، وهذا

يستدعي مراقبة ومتابعة المخزون بشكل دائم، للتأكد من عدم وجود الأصناف المطلوبة في المخازن، لتفادي

التكرار في الشراء، ويجب معرفة الطاقة المتاحة للتخزين لتحديد المية التي يمكن استيعابها، ومعرفة آجال

التسليم وشروطه... إلخ.

ب- تحديد طريقة الشراء

يجب تحديد الطريقة المناسبة وإقرارها قبل اختيار المصدر وتعتمد عملية اختيار إحدى الطرق المتاحة— سواء أكانت طريق المناقصة بأنواعها المختلفة أم الممارسة أم الشراء المباشر- على مجموعة من العوامل منها:

- حجم ونوع الأصناف المطلوب شراؤها.

- اللوائح والقوانين التي تنظم عملية الشراء.

- مبلغ الشراء.

- الوقت المحدد لتوفير الصنف.

حيث تؤثر هذه العوامل في تفضيل طريقة دون أخرى فإذا ما تم إقرار الطريقة تبدأ عملية الاتصال بالموردين لاستيفاء بعض المعلومات اللازمة للقيام بعملية اختيار المصدر المناسب.

ت- اختيار مصدر الشراء:

بعد الانتهاء من دراسة طلبات الشراء وتحديد الاحتياجات بالمواصفات المطلوبة، وتحديد طريقة الشراء تأتي مسؤولية اختيار مصدر الشراء المناسب، والذي يمكن الحصول منه على الأصناف المرغوب فيها، وهذا يتطلب بحث واسع عن الموردين المحتمل التعامل معهم وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بهم، تمهيداً لاختيار أفضلهم.

ث- إصدار أمر الشراء:

بعد القيام باختيار أفضل الموردين يتم إصدار أمر الشراء الذي يعتبر بمثابة اتفاق مكتوب بين المؤسسة والمورد الذي تم اختياره، ويتضمن أمر الشراء المعلومات التالية: اسم وعنوان المنظمة، اسم الصنف ورقم الطلبية، اسم وعنوان المورد، الكمية المطلوبة، ومواصفاتها، شروط الشحن، العلامة التجارية، كيفية توريد الكمية (على دفعة واحدة أو دفعات)، مواعيد توريد الكمية، مكان التسليم، طريقة وشروط الدفع.

عادة ما يعد أمر الشراء من أصل و عدة صور يسلم الأصل وصورة للمورد ويحتفظ بصورة في ملف إدارة المشتريات وصورة في ملف قسم الشحن وترسل صورة إلى الإدارة المالية وصورة إلى القسم الطالب وأخرى إلى قسم المتابعة.

#### ج- المتابعة:

تهدف هذه الخطوة إلى ضمان إتمام عملية التوريد وفقاً للعقد المتفق عليه وتجنب المؤسسة المخاطر التي قد تحدث نتيجة لحدوث أخطاء أثناء التنفيذ وتتم عملية المتابعة من خلال الاتصال بالمورد بالوسائل المختلفة وتذكيره بمواعيد التسليم وحثه على الالتزام بما ورد بالعقد ثم التأكد من مدى سلامة تنفيذ كل مرحلة من عملية الشراء وفقاً لما ورد بالعقد.

#### ح- الاستلام والفحص:

يقصد بالفحص اختبار ومراجعة المفردات المشتراة لتقرير مطابقتها لحدود الجودة الموصوفة ومن ثم قبولها أو عدم مطابقتها لحدود الجودة الموصوفة بالعقد ومن ثم رفضها.

#### خ- مراجعة الفواتير والاحتفاظ بالسجلات:

تتولى وظيفة الشراء عملية مراجعة الفواتير على أساس أن استلام الفواتير هو الدليل على أن المورد قد قام فعلاً بشحن المواد المنفق عليها. وفي حالة وقوع أخطاء فمن واجب وظيفة الشراء الاتصال بالمورد من أجل تصحيح الخطأ وإجراء التعديلات اللازمة لتسجيل كل العمليات اللازمة ومراقبة الإجراءات الداخلية بالمؤسسة.

#### 7- مركزية ولا مركزية وظيفة الشراء.

تعني مركزية الشراء تنفيذ كافة أعمال الشراء في إدارة واحدة، أما اللامركزية فتعني إيجاد إدارات مستقلة لكل وحدة تنظيمية مع إعطاء كل منها استقلالاً كاملاً في القيام بعملية الشراء.

#### مزايا وسلبيات مركزية الشراء:

##### أ- المزايا:

- (1) إن تكليف وظيفة الشراء لوحدة إدارية واحدة تسمح لها بممارسة الشراء بكميات كبيرة، وتساعد بالتالي في الحصول على خصم الكمية والخصم النقدي والحصول على خدمات معينة من المورد.
- (2) تحقيق الرقابة الفعالة، وتوفير نفقات النقل والحراسة وإجراءات الشراء والتفتيش والاستلام، وتمنع الازدواجية في الإجراءات لعدم تعدد مراكز الشراء.
- (3) توفر المركزية في الشراء سياسة موحدة نحو الموردين، حيث سيواجهون إدارة واحدة تتبع سياسة قد يتعذر على الإدارات المتعددة تحقيقها وذلك بسبب اختلاف الظروف المحلية التي تواجهها الفروع.
- (4) الحصول على الكفاءات المطلوبة، إذ أن المركزية معناها الحاجة إلى عدد ضئيل من المتخصصين في عملية الشراء، أما في حالة تعدد مراكز الشراء فإننا سنحتاج إلى عدد كبير موزع على الفروع أو مراكز الشراء المتعددة.

- (5) إن تعدد مراكز الشراء التابعة للمؤسسة وفي حالة ندرة الموارد، تؤدي بالأسعار للارتفاع وذلك بسبب تعدد الطلبات، وتباينها، واختلاف الظروف في كل موقع جغرافي، إلا أن ذلك لا يحدث في حالة مركزية الشراء لعدم وجود مواقف تنافسية ترافق تعدد الطلبات.

#### ب- السلبات:

- (1) إن مركزية الشراء تضع عبئاً ثقيلاً على الإدارة المركزية، إلا أنه نظراً لما تتميز به من إدارة متكاملة للشراء، وهذا أمر مردود عليه بوجود أفراد لديهم القدرة والكفاءة العالية، ويمكنهم القيام بالدراسات المطلوبة لأنشطة الشراء في ضوء الأعباء الملقاة على عاتقهم.
- (2) صعوبة الحصول على الكفاءات المطلوبة لمثل هذا التجمع في النشاطات وضخامة عملياتها، وهذا أمر مردود عليه حيث أن الحصول على كفاءات لمركز شرائي هو أسهل من الحصول على عدد كبير من الكفاءات لوحدات شراء متعددة.
- (3) إن المركزية في الشراء تفقد الإدارة التعرف على الظروف المحلية بالوحدات الإنتاجية، أو ظروف السوق عند التباعد الجغرافي للفروع، والردّ على ذلك يمكن علاجه في بقاء المركز الرئيسي مسؤولاً عن وضع

السياسات التي تحكم عملية الشراء، أما الشراء الفعلي فتقوم به الوحدات الإنتاجية المتباعدة وبذلك تحافظ على منافع المركزية مع اللامركزية إن تطلبت الظروف ذلك.

### مزايا وسلبيات اللامركزية في الشراء:

#### أ- المزايا:

(1) إن اللامركزية في الشراء أسلوب مفضل حينما تمتد المؤسسة في رقعة جغرافية واسعة، تمتلك عدة فروع، فيستقل كل فرع في شراء حاجاته محليا مما يوفر السرعة في التجهيز وعدم توقف الإنتاج.

(2) أن اللامركزية في الشراء تسمح للفروع بمعرفة الأسواق المحلية من حيث أسعار وشروط دفع الموردين المحليين، حيث أن الفرع أكثر التصاقا بالبيئة المحلية وأكثر معرفة لظروفها وما هو متوفر لديها من مواد.

(3) تخلق علاقات طيبة بين المؤسسة متمثلة في الفروع والمجتمع المحلي وتزيد من تماسكها وتكوين علاقات عامة تحتاجها منظمات الأعمال اليوم.

(4) توفر اللامركزية المرونة وحرية أكبر في الحركة والعمل والتصرف في حالة إلغاء أو تعديل أمر الشراء.

#### ب- السلبيات:

(1) إن صغر حجم مشتريات الفروع قد لا تسمح لها التمتع بمنافع الشراء الكبير من خصم أو شروط دفع.

(2) إن تعدد الإدارات يتطلب المزيد من الكوادر التي تحتاجها الفروع.

(3) الازدواجية في إجراءات الشراء وما تكلفه من إنفاق إضافي.

(4) انفراد كل فرع في توفير مشترياته يؤدي إلى عدم استقرار الأسعار، وصعوبة وجود سياسة سعرية موحدة للمؤسسة، مادامت تكاليف شرائها مختلفة ومن مصادر متباينة.

## وظيفة التخزين في المؤسسة

إن تحليل المخزون هو أكثر الموضوعات علم الإدارة انتشاراً وأهم أسباب ذلك هو أن لكل لدى كل أنواع تنظيمات الأعمال مخزون. ورغم أننا نميل إلى التفكير في المخزون بالنسبة إلى التخزين على الرفوف، فيمكن أن يأخذ المخزون أشكالاً مختلفة كالمنتجات شبه المصنعة الموجودة في مراحل مختلفة من عملية التصنيع أو المواد الخام أو الموارد أو العمالة أو السيولة النقدية. إضافة إلى ذلك، ليس الغرض من المخزون هو دائماً تلبية طلب العميل، حيث تخزن الشركات مخزونات كبيرة من المواد الخام كنوع من الحماية ضد الاضطرابات. وأياً كان شكل المخزون أو الغرض منها فعاده يمثل المخزون تكلفه معنوية للشركات حيث يقدر متوسط التكلفة السنوية لمخزون السلع المصنعة في الولايات المتحدة الأمريكية بحوالي 30% من إجمالي قيمه المخزون. لذلك إذا كان لدى الشركة منتجات في المخزون تبلغ قيمتها 10 مليون دينار فيمكن أن تكون تكلفه الاحتفاظ بالمخزون بما في ذلك التأمين والتقاعد والاهتلاك والفائدة وتكاليف الفرصة البديلة وتكاليف التخزين.... الخ حوالي ثلاثة مليون دينار وإذا تم تقليل الكمية الموجودة في المخزون إلى النصف أي إلى 5 مليون دينار فسوف توفر الشركة 1.5 مليون دينار في تكاليف المخزون وهو انخفاض معنوي في التكاليف.

### 1- عناصر إدارة المخزون:

يعرف المخزون بأنه مجموعة من العناصر التي يحتفظ بها التنظيم ليستخدمها في تلبية طلب العملاء على المنتج. وافترضنا تحتفظ كل نوع من أنواع المؤسسات ببعض صيغ المخزون حيث يحتفظ المشتل الزراعي بأنواع مختلفة من المزروعات والأشجار والأزهار وتحتفظ وكالة تأجير السيارات بمخزون من السيارات كما تحتفظ العائلة بمخزون من الطعام والملابس والمستلزمات الطبية وما إلى ذلك. إذا فالمخزون هو مجموعة من العناصر التي يتم الاحتفاظ بها في متناول اليد للطلب.

## أ- دور المخزون

تحتفظ الشركة بكميات من المخزون لأسباب مهمة مختلفة وأكثرها أهمية هو الاحتفاظ بمخزونات المنتجات النهائية لتلبية طلب العملاء على المنتج، خاصة في عمليات تجاره التجزئة. ويمكن ان يأخذ طلب العملاء صورة ذهب الموظف الى المخزن ليأخذ شريط حبر للطابعة، او نجارا يأخذ مسمارا من على الرف، او لوحا خشبيا من الألواح المرصوفة بالقرب منها وعادة يتم الاحتفاظ بالمخزون الذي يلبي طلب العميل المتوقع بسبب عدم معرفه طلب العميل بالتأكد. فعادة ما يتم الاحتفاظ بكميه اضافية من المخزون تسمى مخزون الأمان لتلبية التغيرات غير المتوقعة في الزيادة في الطلب المتوقع.

وفي بعض الأحيان تبقى كميات اضافية من المخزون لتلبية الطلب الموسمي او طلب الدورة. وتنتج الشركات عناصر عندما يكون الطلب منخفضا لتلبية الطلب الموسمي المرتفع الذي لا تكفي سعة الانتاج في المؤسسة لإنتاجه في حينه. مثال ذلك ينتج مصنع لعب الاطفال مخزونات كبيرة خلال الصيف والخريف لتلبية الطلب المتوقع خلال موسم الكريسماس.

وبعلمهم بذلك يستطيعون الاحتفاظ بنمط انتاج متدفق بانتظام على مدار السنة بصفه نسبية. فلا يمكن ان تكون لديهم سعة الانتاج او دعم الامدادات اللازم لإنتاج ما يكفي لتلبية الطلب في موسم الكريسماس إذا عملوا بصوره طبيعية، دون ان يكون قد بنوا مخزوناتهم من قبل. كما يمكن لتجار التجزئة ان يجدوا انه من الضروري الاحتفاظ بكميات كبيرة على الرفوف لتلبية الطلب الموسمي المرتفع مثل الكريسماس او للعرض بغرض جلب العملاء.

وعاده تشتري الشركات كميات مخزون كبيرة لتتمتع بميزة خصم الكميات كنوع من الحماية ضد الزيادة المستقبلية المتوقعة في الأسعار، او انها تشتري بسعر منخفض عند شرائها كميات كبيرة.

كما أن الشركات تشتري كميات كبيرة من العناصر في بعض الحالات، وذلك ببساطة لان تكلفة امر الشراء يمكن ان تكون مرتفعة جدا. ومن الاكثر كفاءه للمؤسسة الاحتفاظ بمخزونات مرتفعة عن اصدار العديد من اوامر الشراء.



كما تجد الكثير من الشركات انه من الضروري ان تحتفظ بمخزونات في العمليات في مراحل مختلفة من عملية تصنيعها لتوفير الاستقلالية بين العمليات، وتجنب توقف العمل وتأخره. حيث تحتفظ بمخزونات المواد الخام او قطع الغيار او المنتجات نصف المصنعة حتى لا تتأثر عملية الانتاج نتيجة لانتهائها او للتأخر في وصولها او للعجز لدى الموردين. كما تحتفظ بمخزونات ما بين العمليات بين المراحل في عملية التصنيع حتى يمكن ان يستمر الانتاج بسلاسة إذا تعطلت احدى الآلات او حدث توقف للعمل لاي سبب من الاسباب. وبالمثل يسمح المخزون او الاجزاء او المنتجات المصنعة النهائية بتلبية طلب العميل في حاله توقف العمل او حدوث مشكلة في عملية الإنتاج.

### ب- الطلب:

ان المكون الحاسم ونقطه البداية الأساسية لإدارة المخزون هو طلب العميل. حيث يوجد المخزون بغرض تلبية طلب العملاء، كما يمكن ان يوجد العملاء في المؤسسة كعامل الالة الذي ينتظر الجزء او المنتج الذي سيعمل عليه. او خارج المؤسسة كالفرد الذي يشتري السلع النهائية. لذلك فان المحدد الضروري لإدارة المخزون الفعالة هو التوقع الدقيق بالطلب ولهذا السبب ترتبط موضوعات التوقع مع اداره المخزون. وبصفه عامة، يصنف الطلب على العناصر في المخزون الى طلب معتمد وطلب مستقل. فتقليديا تكون عناصر الطلب المعتمد اجزاء او مكونات او مواد تستخدم في العملية لإنتاج المنتج النهائي. وكمثال عن ذلك إذا كانت شركه السيارات تسعى لإنتاج 1000 سيارة جديدة فإنها تحتاج الى 5000 عجلة او إطار، بما فيها العجلة الاحتياطية. وفي هذه الحالة يكون الطلب على العجلات معتمدا على انتاج السيارات، اي ان الطلب على أحد العناصر يكون داله في الطلب على عنصر اخر .

لذلك يستخدم عناصر الطلب المعتمد داخليا في انتاج المنتج النهائي.

كما يمكن ان تكون السيارات عنصر طلب مستقل، فتكون عناصر الطلب المستقل منتجات نهائية ليست داله او معتمدة على نشاط انتاج داخلي. وعادة يكون الطلب المستقل خارجيا ولذلك فهو يقع خارج نطاق تحكم المؤسسة وسنركز هنا على اداره مخزونات عناصر الطلب المستقل لذلك فان عناصر الطلب المستقل تكون منتجات نهائية يطلبها عملاء خارجيون.

## ج- تكاليف المخزون

توجد ثلاث تكاليف اساسية للمخزون، تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، تكاليف الاوامر واعداد الطلبات، وتكاليف العجز او نفاذ المخزون.

1- تكاليف الاحتفاظ بالمخزون: تتعلق هذه التكاليف بتكاليف حفظ العناصر في التخزين، اي ان هذه التكاليف تتغير مع تغير مستوى المخزون، ومع طول فترة الاحتفاظ بالعناصر المخزنة. اي انه كلما ازداد مستوى المخزون مع مرور الوقت كلما ازداد التكاليف الاحتفاظ. ويمكن ان تشمل تكاليف الاحتفاظ تكلفه الخسارة من عدم استخدام الاموال المقيدة في المخزون، وتكاليف التخزين المباشرة مثل ايجار المخزن والتدفئة والإضاءة والامن والتبريد وحفظ السجلات والامدادات، والفائدة على القروض المستخدمة في شراء المخزون، والاهتلاك والتقاعد مع تلاشي اسواق المنتجات الموجودة في المخزون، وتلف المنتج وتعفنه والضرائب والسرقة... الخ. وبصفه عامة يمكن التمييز بين ثلاث انواع من التكاليف الناتجة عن وجود المخزون كما يلي:

\* تكاليف التخزين نفسها: التي تتكون من الايجار الاجور التامين.. الخ.

\* تكلفه انخفاض قيمه المخزون: الناتجة عن التلف او ضياع البضاعة وكذلك الناتجة عن اسباب تجارية او مناخية.

\* التكاليف المالية: اي تكلفة تجميد الاموال التي تمثل قيمه المخزون.

و غالبا تتحدد تكاليف الاحتفاظ بالمخزون بإحدى طريقتين الصيغة الاكثر عمومية هي تحديد اجمالي تكلفه الاحتفاظ، والتي تتحدد عن طريق جمع كل التكاليف الفردية التي سبق ذكرها على اساس الوحدة في فتره زمنية معينة كالشهر او السنة. في هذه الصيغة، عادة ما يعبر عن تكاليف الاحتفاظ بقيمة نقدية لكل وحدة في السنة مثلا 10 دينار للوحدة في السنة. البديل الثاني لتحديد تكاليف الاحتفاظ هو ان يعبر عن تكاليف الاحتفاظ بنسبه مئوية من قيمه العنصر المخزن او بنسبه مئوية من قيمه متوسط المخزون، وبصفه عامة يمكن ان تتراوح تكاليف الاحتفاظ من 10 الى 40% من قيمه العنصر المصنع.

2- تكاليف الاوامر والطلبات: تكون تكاليف الاوامر هي التكاليف المصاحبة لإعادة ملء المخزون. وعادة يعبر عنها بقيمه نقدية لكل امر، حيث تكون مستقلة عن حجم الامر. لذلك تتغير تكلفة الاوامر مع تغير عدد الاوامر التي تصدرن اي انه كلما ازداد عدد الاوامر ازدادت تكاليف الاوامر. ويمكن ان تشمل التكاليف المشمولة في كل

مره اصدار امر تكاليف الطلب واوامر الشراء والنقل والشحن والاستلام والفحص والمناولة ووضع العناصر في المخزن والمحاسبة والمراجعة .

وعاده يكون رد فعل تكاليف الامر عكسيا لرد فعل تكاليف الاحتفاظ فكلما ازداد حجم الامر كلما قل عدد الاوامر مما يقلل من اجمالي تكاليف الامر السنوية. الا ان طلب كميات أكبر ينتج عنه مستويات مخزون اعلى وتكاليف احتفاظ اعلى. وبصفه عامه مع زيادة حجم الامر تقل اجمالي تكاليف الاوامر السنوية وتزداد تكاليف الاحتفاظ السنوية.

3-تكاليف العجز او نفاذ المخزون: تحدث تكاليف العجز والتي يشار اليها عادة بانها تكاليف النفاذ، عندما لا يمكن تحقيق طلب الزبون بسبب عدم كفاية المخزون الواقع تحت اليد. فاذا نتجت خسارة دائمة للعناصر المطلوبة ولم تلبى عن حالات العجز هذه، فتشمل تكاليف العجز هذه خسارة في الارباح. كما يمكن ان يتسبب العجز في عدم رضا الزبائن وفقدان ولائهم مما ينتج عنه خسارة دائمة للزبائن وللمبيعات المستقبلية. وفي بعض الاحيان ينتج عن عدم مقدرة تلبية طلبات الزبائن او التأخر في تلبيةها جزاءات محددة في صورته خصومات في السعر. اما عندما يكون الطلب داخليا فيمكن ان يتسبب العجز في توقف العمل في عمليه الانتاج كما ينتج عنه تأخيرات او تعطلات وتكاليف للإنتاج المفقود بما في ذلك تكاليف الانتاج المباشر وغير المباشر.

ويكون تحديد التكاليف التي تنتج عن فقدان المبيعات الفوري او المستقبل بسبب الطلب الذي لم تتم تلبيةه أكثر صعوبة من تحديد تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاوامر. ونتيجة لذلك غالبا ما يتم تقدير تكاليف العجز او النفاذ في الكثير من الحالات عبر تخمينات مكتسبة من الخبرة العملية .

يحدث العجز بسبب ارتفاع تكلفة الاحتفاظ بالمخزون، ونتيجة لذلك يكون لتكاليف العجز علاقة عكسية مع تكاليف الاحتفاظ فكلما زادت كميته المخزون المحتفظ بها كلما زادت تكاليف الاحتفاظ وقلت تكاليف العجز. وبصفه عامة، يقع العجز او نفاذ المخزون في الفترة التي تفصل بين استلام طلبيتين متتاليتين، إذا ارتفع الاستهلاك او الطلب عن المخزون الموجود او الحاضر، وهذا عند ارتفاع او تعجيل معدل الاستهلاك او عند تأخر المورد في تسليم البضاعة اي الطلبية المنتظرة.

ان تقييم تكلفه نفاذ المخزون عملية صعبة وشاقة لأن نتيجة عدم تلبية طلب أحد الزبائن تنتج عنها انتظار هذا الاخير او انسحابه، او نتيجة عدم تموين الورشات. لهذا تتغير عملية التقييم من حالة الى اخرى.

إن الهدف من ادارة المخزون هو استخدام نظام مراقبة المخزون الذي يحدد كم يجب طلبه في الامر الواحد ومتى يجب اصدار الاوامر لتقليل مجموع الانواع الثلاثة من التكلفة المذكورة سابقا.

#### الاساليب الكمية المستخدمة في الرقابة على المخزون

تعددت الاساليب الكمية المستخدمة في الرقابة على المخزون، والتي تهدف في مجملها الى ضبط العمليات التخزينية وتنظيم حركه المخزون وتخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون. كما تسعى لتخفيض قيمة الاستثمار في المخزون الى أدنى حد ممكن في الوقت الذي لا تتأثر به العمليات الإنتاجية من نقص المواد او تأخر تسليمها او ببطء تدفق المواد الى خطوط الإنتاج. كما تهدف الى تحقيق خدمه العملاء وهذا يعني احداث موازنة بين توفير الاحتياجات من المواد بالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة والوقت المناسب، وبين كميته الشراء من المصدر المناسب، وبالتالي تحقيق هدف تخفيض التكاليف الى أدنى حد ممكن الذي من شأنه زيادة الوفورات وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة.

#### نموذج الحجم الاقتصادي الامثل للطلبية

تعد طريقه الحجم الاقتصادي الامثل للطلبية طريقه لتحديد كمية الشراء المناسبة وفي نفس الوقت طريقة كميته للرقابة على المخزون، من خلال التأكد من ان الطلبيات المنفذة تقدم اقل تكاليف تخزين ممكنة. وتهدف هذه الطريقة الى المفاضلة بين كميات الشراء وتحديد أفضل كمية شراء مناسبة تحقق اقل تكلفة تخزين ممكنة، اذ أن لكل كمية شراء تكاليف احداث طلبية والتي تدفع كل مره منفصلة يتم بها الشراء. وبالتالي إذا تم شراء الطلبية على أربع دفعات، فان هذه التكاليف تدفع أربع مرات. وفي نفس الوقت فلكل كمية شراء تكاليف للاحتفاظ بالمخزون تزيد كل ما ازدادت كمية الشراء. وكمية الشراء التي تحقق اقل تكاليف تخزين وقل تكاليف احداث الطلبيات تسمى بالحجم الاقتصادي الامثل للطلبية.

وكتوضيح لذلك، فاذا فضلت المؤسسة الاحتفاظ بكميات صغيرة من المخزون فستضطر الى الشراء مرات عديدة في السنة، مما سينجم عنه تكاليف اضافية اخرى، كما يمكن في هذه الحالة أن تواجه المؤسسة

انقطاعا في تمويل الورشات الذي قد ينجم عنه تذبذب في عملية الانتاج. وبما ان المؤسسة تتعامل مع زبائن بعقود محدهه بالكميات والوقت اللازم للتسليم فإنها قد لا تستطيع تلبية الطلبات في الوقت المحدد وبالتالي تفقد ثقة عملائها.

اما في حالة الاحتفاظ بكميات كبيره من المخزون فهذا معناه تجميد للأموال المتواجدة داخل المؤسسة مع تحميلها مصاريفا اضافية خاصة بعملية التخزين من ايجار وإنارة وظروف الحفاظ على السلعة. وبالتالي وجب على المؤسسة البحث عن الحد الأدنى لتكاليف التخزين وكذا لعملية اعادة التمويل وبالتالي البحث عن الكمية الاقتصادية.

عند الحديث عن الكمية الاقتصادية، يجب الحديث عن نموذج ويلسون wilson فهو نموذج مبني على التحكم في مستوى الطلبية الأمثل. وللوصول إلى هذا الهدف يكفي القيام بحساب الكمية الاقتصادية المطلوبة والوقت الضروري لإعادة التمويل من قبل المؤسسة التي تخفض من تكاليف تحضير الطلبيات وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

بني نموذج ويلس على مجموعه من الفرضيات البسيطة منها

- أن الاستخدام والطلب والمبيعات ثابتة،
- أن الفترة الزمنية بين طلب البضاعة واستلامها هي فترة ثابتة ومعروفة،
- أن تكاليف اصدار الطلب والتكاليف التخزين مستقلة عن أهمية الطلب،
- أن السعر معروف وثابت وهو مستقل عن الكمية المطلوبة،
- أن مخزون الامان معدوم،
- عدم وجود تكلفة للنفاذ.

## قائمة المراجع

## أ-المراجع باللغة العربية

- 1- د. عبد المطلب عبد الحميد، د. محمد شبانة: "الموارد الاقتصادية" اصدار الدار الجامعية، الاسكندرية 2005
- 2--د. ايمان عطية ناصف: "اقتصاديات الموارد والبيئة" اصدار المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008.
- 3-أثمار عبد الرزاق محمد، "استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2015، عمان – الأردن.
- 4-رمضان محمد مقلد؛ مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة؛ دار الجامعية؛ مصر؛ 2004
- 5-خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، (د ت).
- 6-مؤيد سعيد السالم، الإدارة الاستراتيجية والأصول والاسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، دولة الامارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2016.
- 7-عبد الله نوار شعت، إدارة المنظمة بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، الطبعة الأولى، 2019، 2015.
- 8-عمرو علاء الدين زيدان، مراحل ومعوقات النمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،
- 9-أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والمؤسسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005
- 10-حسين مريم، إدارة المنظمات، منظور، كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 11-رفيقة حروش، اقتصاد و تسيير المؤسسة، شركة دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع الجزائر، 2013.
- عبد الله نوار شعت، إدارة المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2019
- 12- عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان\_الأردن، 2017
- 13-عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن، المنظمة و نظرية التنظيم، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1994
- 14-محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للطباعة و النشر، عمان،الأردن، 2000
- 15-ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001

الاطروحات

1- عادل لعجالي ، دور تحليل الموارد و الكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011/ 2012.

2- محمد كربوش ، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013/2014.