



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجزائرية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



محاضرات

في

اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير

من إعداد

الدكتورة: ليلى لاراي

السنة الجامعية 2023/2022

فهرس المحتويات

المقدمة
المبحث الاول: الاقتصاد ومفهوم المؤسسة
تمهيد
المطلب الاول: مدخل الى الاقتصاد
المطلب الثاني: المقاربات الاقتصادية للمؤسسة
هوامش المبحث
المبحث الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية
تمهيد
المطلب الأول: أساسيات حول التصنيف
المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات الاقتصادية
المطلب الثالث: الشركات الناشئة
هوامش المبحث
المبحث الثالث: المؤسسة والمحيط(البيئة)
المطلب الأول: الاطر النظرية لعلاقة المؤسسة بالبيئة
المطلب الثاني: البيئة الخارجية ومستوياتها
المطلب الثالث: البيئة الداخلية
هوامش المبحث
المبحث الرابع: المؤسسة وهياكل السوق
تمهيد:
المطلب الأول: مؤشرات هيكل السوق
المطلب الثاني: هياكل السوق
هوامش المبحث

المبحث الخامس: انماط نمو المؤسسة	
	تمهيد:
	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لنمو المؤسسة
	المطلب الثاني: انماط نمو المؤسسة
	المطلب الثالث: اساليب نمو المؤسسة
	هوامش المبحث
المبحث السادس: تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	
	تمهيد:
	المطلب الاول: المرحلة الممتدة بين 1962 – 1971
	المطلب الثاني: المرحلة الممتدة بين 1980 – 1990
	المطلب الثالث: مرحلة الخصخصة 1995 الى يومنا
	هوامش المبحث

المقدمة

- يدرس علم الاقتصاد السلوك الانساني المرتبط بعمليات الانتاج، المبادلة، الاستهلاك والتوزيع. يواجه هذا السلوك مشكلة جوهرية تتعلق بالحاجيات الانسانية غير المنتهية والموارد المحدودة. بعبارة اخرى، يبحث الاقتصاد في كيفية مواجهة الندرة وتخصيص الموارد بصورة عقلانية لتلبية حاجات الافراد على المستوى الكلي والجزئي.
- ولان المؤسسة وحدة اجتماعية بالدرجة الاولى وعون اقتصادي، فهي تسعى لتحقيق الفعالية من خلال الكفاءة والاستغلال الامثل للموارد. وعليه، يهتم اقتصاد المؤسسة بدراسة التوازن بين الموارد والاستعمالات داخل المؤسسة. يفترض هذا البحث على المؤسسة فهم البيئة الخارجية وهياكل السوق التي تنشط فيها والعمل على استمرارها ونموها من خلال القيام باختيارات مناسبة.
- جاءت هذه المطبوعة كسند بيداغوجي في مادة اقتصاد المؤسسة، وقد تم إعدادها بناء على المحاور التي جاءت في دفتر شروط عرض التكوين للسنة الثانية علوم التسيير. ورغم اننا مطالبين بتوحيد المصطلحات الا اننا سوف نعد الى استخدام المصطلحات التي تستخدمها كل نظرية من اجل جعل الطالب يستخدم المصطلح في السياق الصحيح. وقسمت مواضيع المادة إلى خمس مباحث:
- **المبحث الأول:** بمثابة مدخل مفاهيمي، حيث خصص لتقديم مفاهيم حول الاقتصاد واقسامه وعلاقته بالعلوم الاخرى، وكذا مختلف المقاربات الاقتصادية للمؤسسة.
 - **المبحث الثاني:** يتناول تصنيفات المؤسسات، حيث تطرقنا إلى مفهوم التصنيف وأسس وأهميته ثم قدمنا مختلف تصنيفات المؤسسات انطلاقا من: التصنيف الاقتصادي، القانوني، وفي الاخير ثم تقديم الشكل الجديد للمؤسسات والمتعلق بالمؤسسات الناشئة بالتركيز على القانون الجزائري.
 - **المبحث الثالث:** تناول المؤسسة والمحيط التي تعيش المؤسسة، ولتسهيل دراسة المحيط قسم الى: المحيط الخارجي والنماذج النظرية المفسرة لعناصره وقسامه، المحيط الداخلي وعناصره الكفيلة بخلق تفوق المؤسسة، وفي الاخير تناولنا نموذج الفرص والتهديدات، نقاط القوة ونقاط الضعف (SOWT) لتقديم الاستراتيجيات المناسبة لخلق التوافق بين المحيط الخارجي والداخلي.
 - **المبحث الرابع:** خصص لدراسة هياكل السوق التي يمكن ان تنشط فيها المؤسسة. حيث تطرقنا الى معايير التركيز، موانع الدخول السعرية وغير السعرية، كما ثم التطرق الى اشكال هياكل السوق انطلاقا من المنافسة التامة الى المنافسة غير التامة مع تقديم كافة صور المنافسة غير التامة.
 - **المبحث الخامس:** خصص لدراسة انماط نمو المؤسسة، حيث قدمنا في هذا المبحث النظريات المفسرة لنمو المؤسسة، اشكال وطرق النمو التي يمكن ان تعتمد عليها المؤسسة من أجل البقاء والاستمرار.

المبحث السادس: جاء ليقدّم صورة عن تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقسم إلى المحاور التالية: صورة المؤسسة عشية الاستقلال، بعد ذلك حولنا دراستها انطلاقاً من مرحلتين أساسيتين: قبل وبعد الدخول في اقتصاد السوق.

الدكتورة. ليلى لرامي

المبحث الاول

الاقتصاد والمقاربات الاقتصادية للمؤسسة

تمهيد

المطلب الاول: مدخل الى الاقتصاد

الفرع الاول: مفهوم الاقتصاد

الفرع الثاني: فروع علم الاقتصاد

الفرع الثالث: مفاهيم أساسية في الاقتصاد

المطلب الثاني: المقاربات الاقتصادية للمؤسسة

الفرع الاول: المقاربة الكلاسيكية

الفرع الثاني: ارتقاء فرضيات النظرية الكلاسيكية

الفرع الثالث: المقاربات الحديثة

هوامش المبحث

تمهيد:

تعتبر المعرفة عن مجموعة من المعلومات والخبرات، وينسلخ جزء من المعرفة ويتحول الى علم عند توفر موضوع، وهذا الموضوع يخضع عند دراسته لاحد المناهج. يهتم علم الاقتصاد بالمشكلة الاقتصادية على المستوى الكلي والجزئي. على المستوى الكلي، يهتم بدراسة التوازنات الكبرى المتعلقة بالرفاهية الاقتصادية. اما على المستوى الجزئي، فيقوم بدراسة الوحدة سواء أكانت فردية أم جماعية ربحية أو غير ربحية، وذلك بهدف التوفيق بين الموارد والاستعمالات.

المطلب الاول: مدخل الى الاقتصاد

يعتبر علم الاقتصاد أحد جوانب المعرفة التي تهتم بدراسة الظواهر الاقتصادية على المستوى الكلي والجزئي. ويرتبط الاقتصاد بالوضع والمجتمع الذي ينشأ فيه ولهذا يصعب إيجاد تعريف شامل له.

الفرع الاول: مفهوم الاقتصاد وثنائية الندرة والكفاءة

تعود كلمة الاقتصاد الى الكلمة اللاتينية " Oikos " وتعني البيت و " Nomia " وتشير الى التحكم والادارة وتشكل مفهوم " Oikinomia " للإشارة الى مجموع القواعد التي تحكم الانشطة المنزلية،¹ ليتخطى حدود المنزل ويطبق على جميع المستويات.

بني الاقتصاد على مشكلة أساسها أن الموارد المتوفرة لدى مجتمع، وكذا المعارف المتعلقة باستغلالها غير كافية لتلبية جميع حاجات أفراد المجتمع. ويطلق الاقتصاديين على عدم التوافق بين الحاجات اللامتناهية والموارد المحدودة مصطلح " الندرة " أو " La rareté ". وقد افرزت الندرة سلوكيات التنافس وفرضت القيام باختيارات لسد الفجوة بين الحاجات اللامتناهية والموارد المحدودة، وهذه الاختيارات تتطلق من ضرورة تعظيم المنفعة(الفعالية) باستخدام أقل الموارد(الكفاءة).

وقد عرف R.Barre الاقتصاد بأنه " علم ادارة الموارد النادرة. وهو يدرس أشكال السلوك الانساني المتعلقة بتهيئة الموارد، وكذا تحليل وتفسير الشروط التي يتأثر بها الفرد أو المجتمع عند تخصيص الوسائل المحدودة لتلبية حاجات عديدة وغير متناهية ".² كما عرفه Samuelson بأنه ذلك العلم الذي يدرس " كيف يمكن للمجتمعات أن تستخدم مواردها النادرة لإنتاج سلع قيمة وتوزيعها بين مختلف الناس ".³ ويرى Mansfield ان دور الاقتصاد يقوم على البحث عن الطرق الكفيلة في تخصيص الموارد بين الاستخدامات المتعددة بهدف تلبية احتياجات الانسان.⁴

جدول رقم (1) : بعض تعريف علم الاقتصاد

صاحب التعريف	التعريف
Adam Smith (1790-1723)	" العلم الذي يهتم بإنتاج الثروة وتبادلها وتراكمها " .
Alfred Marshall (1924 -1842)	" العلم الذي يدرس سلوك الإنسان عند ممارسة اعمال حياته اليومية " .
Arthur Cecil Pigou (1959 -1877)	" العلم الذي يختص بدراسة الرفاهية الاقتصادية " .
Lionel Robbins (1984 -1898)	"العلم الذي يدرس السلوك البشري كعلاقة بين الغايات والوسائل النادرة ذات الاستخدامات البديلة " .
Oskar Lange (1904-1965)	علم قوانين الانشطة الاقتصادية والاجتماعية التي تحكم انتاج السلع وتوزيعها على المستهلكين " .

المصدر: من اعداد الكاتبة

الفرع الثاني: فروع علم الاقتصاد

ينتمي الاقتصاد الى العلوم الاجتماعية التي تدرس سلوك الانسان المتعلق بالاستهلاك، المبادلة التوزيع والانتاج. فهو ذلك العلم الذي يهتم بإدارة الموارد النادرة في المجتمع⁵ ، ولتحليل وايجاد التوافق بين الموارد المحدودة وحاجات المجتمع اللامتناهية يستعمل علم الاقتصاد الطرق التالية: الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي.

اولا. الاقتصاد الكلي **Macro-économie**

يرجع الفضل في صياغة الاقتصاد الكلي حسب المختصين الى John Maynard Keynes (1883-1946) عندما نشر كتابه حول " النظرية العامة في التوظيف، والفائدة والمال " .⁶ ويختص هذا المستوى بدراسة وتحليل الظواهر على المستوى الكلي(بلد، منطقة، قطاعات، مجموعة أعوان). يهتم الاقتصاد الكلي بدراسة **المجاميع الاقتصادية** (Les agrégats) من أجل القيام بالاختيارات المتعلقة بتعظيم الرفاهية المادية وتحقيق الاستقرار والنمو.

ثانيا. الاقتصاد الجزئي: **Micro- économie**

يعتبر الاقتصاد الجزئي أحد مظاهر الاقتصاد الذي يهتم بدراسة وتحليل سلوكيات **الوحدة الاقتصادية** و" الطريقة التي يتخذ بها الافراد القرارات وطريقة تفاعل هذه القرارات " .⁷ حيث يهتم الاقتصاد الجزئي بالأسواق وبالوحدات الاقتصادية التي تدخل في هذه الاسواق، بمعنى دراسة الطريقة التي يعتمدها المنتجين والمستهلكين للمفاضلة بين القرارات. ويعتمد الاقتصاد الجزئي على تحليل مزدوج:⁸ عضوي

يرتبط بتحليل القرارات التي يتخذها الاعوان بصورة منفردة وفي علاقتهم مع اعضاء اخرى (افراد أو جماعات). جزئي، يقوم بدراسة جزء من الظاهرة ويتم ذلك بعزل بعض العوامل المؤثرة على الظاهرة لتسهيل الدراسة. تتمحور نظريات الاقتصاد الجزئي حول:⁹

- نظرية المستهلك، التي تدرس سلوك المستهلكين في ظل الطلب والمنفعة وقيود الميزانية؛
- نظرية المنتج، التي تدرس سلوك المؤسسات التي تبحث عن تعظيم الربح في ظل عوامل الانتاج؛
- نظرية المبادلة، التي تدرس توازن المنتج في الاسواق المختلفة؛
- نظرية الرفاهية الاقتصادية، التي تبحث في الفعالية الاقتصادية الجماعية.

ثالثا. العلاقة بين الاقتصاد الكلي والجزئي

توجد علاقة ارتباط قوية بين الاقتصاد الكلي والجزئي. فالتغيرات في الاقتصاد الكلي تنطلق من قرارات يتم اتخاذها على مستوى الوحدات والافراد، ولا يمكن فهم تطور الاقتصاد الكلي دون اخذ بعين الاعتبار الاقتصاد الجزئي. ورغم العلاقة العضوية بين الاقتصاد الكلي والجزئي، الا أن لكل واحد منهما مجال محدد. يعالج الاقتصاد الكلي والجزئي قضايا مختلفة، ويتبنى في بعض الاحيان مقاربات مختلفة لمعالجة المشاكل. يركز جوهر التحليل الاقتصادي على مفهوم النمو الاقتصادي، الذي يقيس معدل ارتفاع كمية السلع والخدمات في اقتصاد ما خلال فترة معينة، عادة خلال سداسي او سنة.

الفرع الثالث: مفاهيم اساسية في الاقتصاد

سعى الاقتصاد الى بناء النماذج المتعلقة بسلوكيات الاعوان الاقتصادية وتفاعلاتهم خاصة على مستوى الاسواق. ويشمل مفهوم الاعوان الاقتصادية كل اللذين يدخلون بوظائفهم، اختياراتهم وقراراتهم الاقتصادية في علاقات عن طريق السوق.¹⁰

اولا. السلوكيات الاقتصادية: الانتاج والاستهلاك

تتعلق المشكلة الاقتصادية وعدم التوافق بين الموارد المحدودة من جهة، والحاجات غير المنتهية من جهة اخرى، بعمليتين أساسيتين: الاستهلاك والانتاج. ويعبر الاستهلاك عن العملية التي يتم من خلالها استعمال منتجات لتلبية، بصورة مباشرة، حاجيات انسانية معينة. ولان الطبيعة لا تقدم لنا كل ما نحتاجه فانه يستوجب استعمال سلع لتحويلها لسلع اخرى وهو ما يشير الى الانتاج.

ثانيا. الاعوان الاقتصادية: Les agents économiques

يشمل السوق على مجموعة من الاعوان والتي يطلق عليها في المحاسبة الوطنية اسم القطاعات المؤسساتية. وتسد لكل عون معين وظيفة تميزه عن الاعوان الاخرى. ونجد في السوق الاعوان التالية:¹¹

- المؤسسات (Les entreprises)، تهتم بإنتاج السلع والخدمات؛
- المؤسسات الحكومية (Les institutions publiques): إنتاج السلع غير المادية؛
- الأسر أو العائلات (Les ménages)؛ تقدم العمل وتقوم بالاستهلاك،
- المؤسسات المالية (Les institutions financières)، ترتبط بإنتاج الخدمات البنكية والمالية.
- المؤسسات الاجتماعية (Les institutions sociale)، تهتم بتنظيم التفاعلات بين أفراد المجتمع.

جدول رقم (2): الاعوان الاقتصادية و وظائفها الأساسية

الوظائف الأساسية	الاعوان الاقتصادية
إنتاج المنتجات والخدمات السلعية، يتم تقييمها بسعر السوق.	المؤسسات
إنتاج خدمات غير سلعية service non marchande : للجماعات والقيام بعمليات التوزيع، بمعنى إعادة توزيع الدخل والثروات الوطنية.	المؤسسات الحكومية
استهلاك السلع المادية والخدمات، إنتاج المنتجات والخدمات السلعية في حالة المؤسسات الفردية التي تتعلق بالمهن الحرة والحرفية.	الأسر
- توظيف وتمويل النشاط الاقتصادي، بمعنى جمع، تحويل وتوزيع وسائل التمويل. إنتاج خدمات بنكية ومالية لضمان الدفع.	المؤسسات المالية
إنتاج خدمات غير سلعية موجهة للأسر وتعود مواردها الأساسية إلى الاشتراكات التطوعية، ودورها إعادة توزيعها بهدف الحماية الاجتماعية.	المؤسسات الاجتماعية

المصدر: من اعداد الكاتبة بالاعتماد على:

François Vasselín, 2014, Economie, Edition ESKA, Pais, P 99- 102.

ثالثا. السلع الاقتصادية

يعبر المنتج عن مجموعة من الخصائص المادية وغير المادية التي وجدت لتلبية حاجات معينة. يتحول المنتج إلى سلعة إذا دخل دائرة المبادلة، وتأخذ السلعة في السوق مظهرين: مظهر ملموس يعبر عنه بالبضاعة، ومظهر غير ملموس يمثل الخدمة. وانطلاقا من العلاقة بين الإنتاج والاستهلاك، تصنف السلع التي تخصص لتلبية الحاجيات إلى:¹²

- سلع حرة لا تتميز بالندرة وتتعلق بالحاجيات غير الاقتصادية (الهواء، الماء....).
- سلع اقتصادية تستخدم لتلبية رغبات اقتصادية ويتم الحصول عليها بمقابل نقدي.
- سلع إنتاجية تستعمل في إنتاج سلع أخرى، وترتبط بالمواد الأولية والسلع الرأسمالية.
- سلع نهائية وقابلة للاستهلاك مباشرة ولا تحتاج إلى عملية تحويل أخرى.
- الخدمات.

المطلب الثاني: المقاربات الاقتصادية للمؤسسة

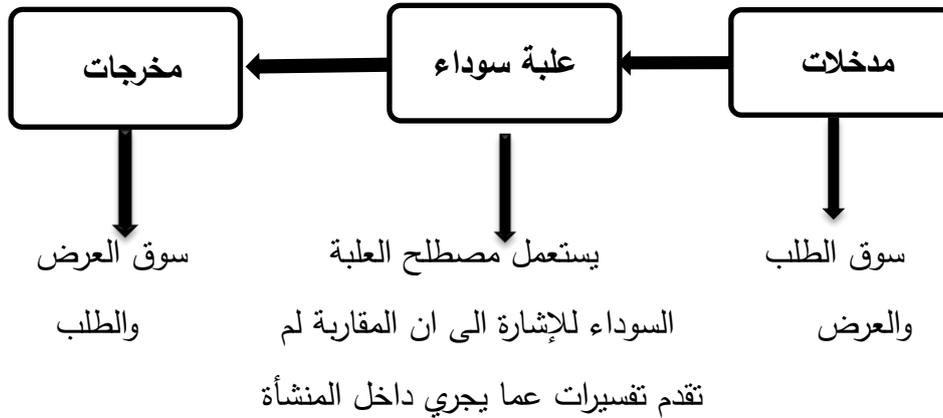
ينظر علم الاقتصاد للمؤسسة كوحدة جزئية، تقوم بتخصيص الموارد، باستعمال آليات التنسيق وذلك لتحقيق نهاية (Finalité) محددة. وقد اختلفت النظريات الاقتصادية في نظرتها للمؤسسة.

الفرع الاول: المقاربة الكلاسيكية

شبّهت النظرية الكلاسيكية سلوك المنشأة بسلوك المقاول - المالك (يوجد سوى ناشط واحد يتخذ كل القرارات وهو المالك) الذي يستخدم وسائله بكفاءة لتحقيق الفعالية انطلاقاً من فرضية المعلومة الكاملة والتحكم في التقنية. وتنتظر المقاربة للمنشأة بمنظور مزدوج: كوحدة إنتاجية حيث تعبر عن توفيقية من وسائل الإنتاج يتم عبرها إنتاج سلع من أجل السوق. وكوحدة لتوزيع الثروة¹³ تعتبر المنشأة كمنظم تقوم بتعويض ملاك الوسائل حسب المساهمة التالية: الاجور لأصحاب العمل، المداخيل المالية لأصحاب رؤوس الاموال، والضرائب للدولة من أجل تهيئة البنية التحتية، والربح الصافي يتلقه المقاول كمكافأة نتيجة المخاطرة بأمواله ويستعمله في اطار التمويل الذاتي لإعادة الدورة. وقد دعمت المقاربة الكلاسيكية تصوراتها بالفرضيات التالية:

- المنافسة التامة؛
- المعلومة التامة (المعلومات¹⁴ المتعلقة بالعرض والاسعار حرة ويقدمها السوق)؛
- عقلانية مطلقة للأعوان؛
- تعظيم الربح كهدف وحيد.

الشكل (1): صورة المنشأة وفق المقاربة الكلاسيكية



المصدر: من اعداد الكاتبة

الفرع الثاني: ارتقاء فرضيات النظرية الكلاسيكية

اعتبرت المقاربة النيوكلاسيكية الفرضيات التي قامت عليها المقاربة الكلاسيكية مختصرة وغير واقعية، خاصة بعد التطورات التي عرفها الاقتصاد الصناعي والابحاث التي توصلت اليها نظريات الادارة الاستراتيجية. حاولت النظريات تنقيح النظرية الكلاسيكية خاصة فيما يتعلق بفرضيات:

- **المنافسة التامة:** يمكن للمنشأة ان تنتج سلعة ليس لها بدائل وبذلك تصبح المنشأة هي المنتج الوحيد في الصناعة وبذلك يزول التمييز بين الصناعة والمنشأة ويصبح تعظيم الربح مرتبط بتغيير الانتاج او الاسعار (القرار الفردي الوحيد يؤثر على السوق وهو جوهر المنافسة الاحتكارية التامة). كما يمكن لعدد قليل من المؤسسات ان ينتجوا منتجات متجانسة وبذلك يصبح كل قرار تتخذه منشأة يقابله رد فعل من طرف المنشآت الاخرى، وهو ما يؤكد الاعتماد المتبادل (سوق منافسة القلة) بينها.

- **تعظيم الربح:** تقوم الفرضية على وجود مالك واحد يسعى لتحقيق هدف واحد يتعلق بتعظيم الربح. اظهر الواقع وجود علاقات تفاعلية بين اعوان لديهم مصالح مختلفة داخل المنشأة وذلك نتيجة الانفصال المتزايد بين المالكين او المساهمين وبين المديرين - المسيرين. لم يعد سلوك المنشأة يشبه سلوك المقاول حيث ان:

- المالك والمنشأة يسعا لتحقيق اهدف اصحاب المصالح.

- **المعلومة التامة:** يملك العارضون والطالبون معلومات كاملة عن السوق، والمعلومات سلعة حرة ومتوفرة بصورة كاملة لأنها ضرورية لإتمام المعاملات (لا يتحمل الاعوان في السوق تكاليف المعاملات)، ولهذا فهي مجانية وغير قابلة للتملك. لقد تم التشكيك في هذه الفرضية، وفرض الواقع اخذ بعين الاعتبار " عدم التماثل في المعلومات " بين افراد المنشأة الواحدة وبين المنشآت.

- **العقلانية المطلقة:** شكك Simon بقوة في هذا المبدأ وذلك للأسباب التالية: المعلومة غير تامة وغير أكيدة؛ قدرات معالجة المعلومة من طرف الأفراد محدودة؛ والأعوان في علاقات متبادلة مما يجعلهم عاجزين عن تقييم بإحكام نتائج اختباراتهم بسبب عدم التأكد المرتبط بسلوكيات الأعوان الآخرين. نتج عن هذه المبررات: التحول من العقلانية المطلقة الى العقلانية النسبية او المحدودة؛ والتحول من المعلومة الاكيدة الى المعلومة غير الاكيدة.

الفرع الثالث: نظرية تكاليف الصفقة

لم تنظر النظريات الحديثة بعين الرضا للنظرية الكلاسيكية خاصة بعد الانتقادات المقدمة من طرف النيوكلاسيكيين. اختزلت النظريات الكلاسيكية المنشأة في وحدة تكنولوجية. كما تنظر اليها كعلبة

سوداء قادرة على تخصيص بفاعلية عوامل الانتاج. وجاءت النظريات الاقتصادية الحديثة لتفسير العلاقات التعاقدية للمنشأة وبذلك أخذت المنشأة شكل " شبكة من العقود ".



اولاً. مساهمة Ronald Coase

طرح Coase سنة 1937 شكلين من التنسيق الاقتصادي:
الاول، التنسيق بالسوق وتضمنه الأسعار. الثاني، التنسيق الاداري
ويضمنه التدرج الهرمي داخل المنشأة (عدم الاكتفاء بتحليل المنشأة
بل امتد التحليل الى السوق). وعليه، يوجد حسب النظرية ترتيبات
مؤسسية بديلة:

– خارج المؤسسة، الاسعار توجه الانتاج عن طريق صفقات¹⁵ السوق. هنا طرح
– داخل المؤسسة، المفاوض يوجه الانتاج عن طريق التنظيم. Coase السؤال التالي:

إذا كان السوق قادر على تحقيق التوازن وخلق التنسيق الذي تفترضه النظرية الكلاسيكية، فلماذا توجد المنشأة؟. بعبارة اخرى، اذا كان التبادل في السوق اكثر كفاءة، لماذا لا يتجه المفاوض الى السوق للحصول على المورد الذي يحتاجه كلما ظهرت الحاجة؟. يرجع Coase السبب الى ان:

– التنسيق الاول القائم على السوق يولد " تكاليف الصفقة " وهي ناتجة عن: تكاليف البحث عن المعلومات (تكاليف البحث عن الاسعار المناسبة أي تكاليف التفاوض، تكاليف ابرام العقد)، تكاليف التنفيذ والمراقبة، وتكاليف التأقلم.

– التنسيق الثاني لا يولد تكاليف، لا يغير الدوران الداخلي في المؤسسة اجر الفرد وقرار التحويل يرتبط بمدير وفق التقسيم الهرمي للعمل.

ولان مردودية الادارة (المفاوض) دالة متناقصة فان تكاليف تنظيم الصفقات الداخلية تكون متصاعدة. وعليه، تعتبر المنشأة والسوق شكلين متناوبين للتنسيق، والاختيار (هنا طرح مشكل الحوكمة) بين الشكل التنظيمي والتفاعل مع السوق يتم عن طريق المقارنة بين تكاليف الصفقة وتكاليف التنظيم. فاذا كانت:

تكاليف الصفقة < تكاليف التنسيق الداخلي \Leftarrow **Faire**، ادخال الصفقة (Internaliser).

تكاليف الصفقة < تكاليف التنسيق الداخلي \Leftarrow **Faire Faire**، اخراج الصفقة (Externaliser).



ثانياً. مساهمة O.E. Williamson

أعاد Williamson سنة 1975 قراءة¹⁶ علاقات الصفقة وتوصل إلى أن سلبيات السوق هي التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف الصفقات والمؤسسة وسيلة بديلة لتنظيم العلاقات الاقتصادية: إن " سبب وجود المؤسسة هو تحقيق اقتصاديات تكاليف الصفقات "¹⁷ . ويرى Williamson ان الاقتصاد في تكاليف الصفقة يجب ان ينطلق من السلوك الفعلي، هذا السلوك يرتبط بمبدأين:

- العقلانية النسبية، يستحيل التوقع المسبق لجميع السلوكيات التي تؤثر على نتائج الصفقات بسبب المعرفة المحدودة. وعليه، تعتبر العقود " غير مكتملة " ولهذا يتدخل التنظيم عن طريق القرارات التي يتخذها والشروط التي يفرضها لتحقيق اكبر فعالية من الصفقة.
- السلوك الانتهازي ، يوافق السوق الذي يبحث عن المصلحة الشخصية باستخدام التحايل والتضليل. وحسب Williamson، يولد التفاعل بين العقلانية النسبية والسلوك الانتهازي تكاليف الصفقة والتي تعرف بانها " التكلفة التي تترتب على قيام الافراد بتبادل حقوق الملكية للموجودات، فضلا عن تلك التكلفة التي تنجم عن عملية متابعة وضممان التزام الآخرين بالتعهدات والحقوق "¹⁸، ولهذا يجب تحليل العوامل التي تؤثر على السلوك انطلاقا من الأبعاد التالية: خصوصية الاصول، اللاتأكد والتكرارية.

جدول رقم (3): العوامل المؤثرة في تشكيل تكاليف الصفقة عند Williamson

الإبعاد	تحليل الصفقة
خصوصية الاصول	اذا كانت الاصول تتميز بخصوصية فان تكلفة الصفقة تكون مرتفعة بسبب المخاطر العالية التي تتضمنها صفقات الاستثمار في موجودات تتسم بقابلية تسويقية منخفضة. ويميز Williamson بين انواع الاصول الخصوصية التالية: الموقع، الاصول المادية الاصول البشرية . وعليه تؤثر خصوصية الاصول على السلوك.
اللاتأكد	يرتبط بتعقد الصفقة وعدم قدرة المنشأة على التنبؤ وتقدير سلوك الاعوان التي ترتبط بهم. ويرتبط اللاتأكد بالتكنولوجيا، سلوكي الشريك والبيئة. ↑ مستوى اللاتأكد(العقلانية النسبية) ⇐ ↑ احتمال السلوك الانتهازي ⇐ ↑ تكلفة الصفقة
التكرارية	تشير الى عدد الصفقات خلال مدة زمنية معينة. فالتكرار يساهم في تحديد شكل التنظيم ويساهم في تخفيض تكلفة الصفقة للأسباب التالية: انخفاض الدافع نحو السلوك الانتهازي، التعلم من الصفقات السابقة، تحقيق اقتصاديات الحجم.

المصدر: من اعداد الباحثة

- ولان الصفقة تبحث في تحقيق الفعالية عن طريق ايجاد شكل التنظيم الداخلي الذي يؤدي الى تخفيض تكاليف الصفقة، فقد بين Williamson ان للمنشأة الاختيار بين ثلاثة انواع من العقود:¹⁹
- العقد التقليدي: صفقة منتظمة يكون فيها موضوع واطراف الصفقة محددة.
 - العقد النيوكلاسيكي: توافق الحالة التي يصعب فيها اتمام الصفقة حسب العقد التقليدي مما يترك فرصة لظهور السلوكيات الانتهازية والنزعات، ويتطلب دخول طرف آخر للتحكيم.
 - العقد المشخص: يوافق العقد الذي يقوم على علاقات مشخصة تأخذ بعين الاعتبار خصائص الشركاء.

جدول رقم (4): انواع الصفقات والاشكال القانونية

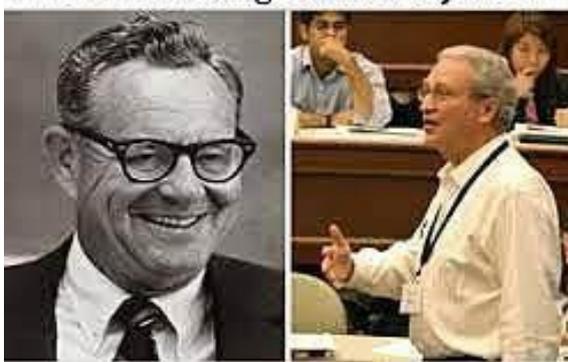
اللاتأكد = 0			
خصوصية الاصول			
فريد	مختلط	غير خصوصي	
هيكل ثلاثي الاطراف عقد نيوكلاسيكي		هيكل السوق عقد كلاسيكي	التكرارية الوثيرة الحدة
هيكل محدد	هيكل ثنائي	كبيرة	
عقد مشخص			

المصدر: عبد الحميد بن الشيخ الحسين، 2004، نظريات المنظمة، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 42.

الفرع الرابع: نظرية الوكالة (1976) Jensen et Meckling

W.Meckling

M.Jensen



تنظر نظرية الوكالة للمؤسسة كحزمة من

العقود مهيكلة بواسطة العلاقات التي تربط الاعوان الاقتصادية. وتعرف " علاقة الوكالة " بأنها عقد يقوم بمقتضاه شخص أو عدة أشخاص ويسمى الموكل بتكليف شخص آخر وهو الوكيل للقيام بتنفيذ مهمة معينة، مع تفويض سلطة القرار للوكيل.²⁰ ترتكز نظرية الوكالة على الفرضيات التالية:

- يتميز الوكيل والموكل بالعقلانية ويهدف كل واحد منهما الى تعظيم منفعته الذاتية.
- تعدد مصالح الوكيل والموكل واختلاف الاولويات(الوكيل: اكبر عمل مقابل اجر معقول. الموكل: اقل جهد مقابل اكبر مكافآت).

- عدم تأكد مرتبطة بثلاث عوامل: استحالة متابعة سلوكيات الموكل من طرف الوكيل ، اختلاف الخصائص الشخصية لكل من الوكيل والموكل ، واللاتماثل في المعلومات بينهما. يترتب عن " علاقة الوكالة " حسب النظرية ثلاث أشكال من التكاليف:
 - مصاريف المتابعة (يتحملها الموكل)، يدفعها الموكل للوكيل لمنعه من ممارسة أي سلوك يؤثر على مصالحه ويدفعه الى البحث عن تعظيم المنفعة لصالحه.
 - تكاليف الالتزام(يتحملها الوكيل)، مصاريف يدفعها الوكيل للموكل لضمان عدم القيام بسلوكيات تمس مصالح الموكل.
 - الخسارة " المتبقية " توافق الفرق بين نتائج تصرف الوكيل لصالح الموكل والتصرف الذي قد يرتب سلوك ينجم عنه التعظيم الفعلي لرفاهية الموكل.
- وعليه، فالمشكل القائم بالنسبة للوكالة هو: ايجاد نظام الوكالة (نظام التعاقد) الذي يحقق الفعالية في حالة المعلومات الكاملة. وبناء نظام التحفيز والمتابعة الذي يدفع الوكيل نحو تعظيم منفعة الموكل.

هوامش البحث الاول:

- ¹. محمود حسين الوادي، ابراهيم محمد خريس، نضال عباس، 2010، مبادئ علم الاقتصاد، الاردن، دار المسيرة، ص 17.
- ². Hachemi Alaya, 2002, Les nouvelles règles du jeu économique, CPU, Tunis, P 46
- ³- بول سامويلسون، ويليام نوردهاوس، 2001، الاقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، الاردن، الاهلية للنشر، ص 30.
- ⁴. خالد واصف الوزني، احمد حسين الرفاعي، 2009، مبادئ الاقتصاد الكلي، الاردن، دار وائل للنشر، ص 25.
- ⁵. Michel Bialés, Rémi Leurion, Jean -Louis Rivaud L'Essentiel sur l'Economie, 2002, Dunod, P13.
- ⁶. بول سامويلسون، ويليام نوردهاوس، 2001، مرجع سبق ذكره، ص 31.
- ⁷. Paul Krugman, Robin Wells , 2019, Microéconomie , De Boeck Supérieur, Bibliothèque nationale, Paris, P19.
- ⁸. زينب حسين عوض الله، 1997، مبادئ علم الاقتصاد، بيروت، الدار الجامعية للطباعة، ص 51.
- ⁹. عمر صخري، 1986، مبادئ الاقتصاد الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 3.
- ¹⁰. M. P. Moulard, 2018, Economie générale, Vuibert, Paris, P 5.
- ¹¹. François Vasselín, 2014, Economie, Edition ESKA, Pais, P 99- 102.
- ¹². A. Jacquemin, H. Tulkens, P.Mercier, 2006, Fondement s de l'économie, DeBoeck Paris, P12-14.
- ¹³. يرتكز الانشغال الاساسي عند الكلاسيك في الثروة والقيمة. تمثل الثروة مجموع القيم الاستعمالية المتوفرة لدى المجتمع. اما القيمة فتفسرها بعوامل كامنة في السلعة وهي كمية العمل. كما يفرق الكلاسيك بين العمل المنتج (الذي يظهر نفسه في صورة شيء ملموس يمكن بيعه في السوق) والعمل غير المنتج (الذي لا يقدم شيء ملموس). لقد استبعد مفهوم العمل المنتج والخدمات والانشطة التي لا تساهم في زيادة الثروة.
- ¹⁴. لا تعترف المدرسة الكلاسيكية بالعمل غير منتج الذي لا يظهر في شيء ملموس. فالمعلومات سلعة حرة في السوق يقدمها العرض والسعر. تفرض نظرية اليد الخفية عند الكلاسيك أن: (1) البائعين والمشتريين يملكون معلومة كاملة على السلع المشتركة والمباعة. (2) تملك المنشأة معلومة كاملة عن تقنيات الإنتاج في القطاع التي تنشط فيه. (3) يملك الطالبون كافة المعلومات يقدم العرض المعلومات المتعلقة بالكمية المنتجة وجودتها، وتقدم الاسعار تكلفة الإنتاج. وعليه، يقدم السوق كافة المعلومات التي تحتاجها المنشأة وهي حرة ولا تحتاج المؤسسة لشرائها.
- ¹⁵. يجب التمييز بين الصفقات والمبادلات، تقوم المبادلات على كميات صغيرة وترتبط بالمدى القصير. اما الصفقات، فتقوم على كميات كبيرة وتتعلق بالمدى الطويل وهو ما يفرض وجود عقد.
- ¹⁶. ساهمت في بلورة تحليل Williamson التصورات التالية: تصور Coase حول التنسيق، أعمال Commons حول الصفة كوحدة جوهرية في التحليل الاقتصادي، أعمال Simon حول النظرية السلوكية والعقلانية النسبية، أبحاث Arrow حول أهمية المعلومات في فهم إخفاق السوق، نتائج Chandler حول أهمية التجديدات التنظيمية في تطور الصناعة والمنشأة وكذا القانون الذي ساهم في تقنين الصفقات والعقود.
- ¹⁷. Luc Boyer, Noël Equilbey (2003), " Organisation: Théories et Applications ", Edition d'organisation, P172.
- ¹⁸. سعد علي العنزي، جواد محسن رافي، 2011، " التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال "، الاردن، دار اليازوري، ص 64.
- ¹⁹. عبد الحميد بن الشيخ الحسين، 2004، نظريات المنظمة، مطبوعات جامعة منتوري، الجزائر، قسنطينة، ص 41.
- ²⁰. P. Charpentier, 2001, Organisation et gestion de l'entreprise, Nathan, P40.

المبحث الثاني

تصنيف المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

المطلب الاول: اساسيات حول التصنيف

الفرع الاول: مفهوم التصنيف والمعيار

الفرع الثاني: اهمية تصنيف المؤسسات

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

الفرع الاول: التصنيف على اساس النشاط

الفرع الثاني: التصنيف على اساس الحجم

الفرع الثالث: التصنيف القانوني

الفرع الرابع: التصنيف حسب الملكية

المطلب الثالث: المؤسسات الناشئة

الفرع الاول: الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة

الفرع الثاني: شروط منح علامة مؤسسة ناشئة

الفرع الثالث: خصائص شركة المساهمة البسيطة

هوامش المبحث

تمهيد

تعتبر المؤسسة وحدة الدراسة الاساسية في اقتصاد المؤسسة. واستعمل الاقتصاد مصطلح التصنيف لان موضوع دراسته يرتبط بالظواهر الاقتصادية المتعلقة بالإنسان ذلك الكائن الحي، وكذا فرز المؤسسات وفق معيار لاستخراج اشكال وانشطة المؤسسات المتشابهة.

المطلب الاول: اساسيات حول التصنيف

يرجع مصطلح التصنيف الى علم الاحياء واستخدمته كافة العلوم كلما ظهرت الحاجة الى التجميع وبناء هيكله الوحدة.

الفرع الاول: مفهوم التصنيف والمعياري

يعتبر التصنيف الترجمة العربية لمصطلح Taxonomie الذي يهتم بتشخيص وتسمية الوحدة الحية وتقسيمها الى مجاميع.¹ ويشمل المصطلح على مفردتين وهما: Taxis وتعني ترتيب و Nomos وتعني قانون.² ويختص هذا العلم بدراسة المبادئ والمنطق المتبع لتوزيع الكائنات الحية الى مجموعات مهما كانت طبيعتها.

ويعرف التصنيف بانه تجميع كائنات حية على اساس التشارك في معايير محددة، فلا يمكن فهم الكائنات الحية الا بتصنيفها لأنها تشترك مع بعضها البعض في خصائص عديدة. حيث يؤدي التصنيف الى خلق وحدات متشابهة، يسهل دراستها والعمل على تطويرها والاستفادة منها في ردم الفجوة بين الحاجات اللامتناهية والموارد المحدودة. وينتج عن التصنيف ثلاثة مجالات، وهي:

- التصنيف، يؤسس مجموعات حسب معايير.

- المدونة، تعين تسمية لهذه المجموعات.

- التعيين، يحدد الخصائص والمميزات.

الفرع الثاني: اهمية تصنيف المؤسسات

يقوم التصنيف على التماثل او التشابه ولذلك يشترط وجود معيار يسمح بالفرز. ويعرف المعيار بانه كلمة تطلق على مجموعة خصائص يراهن عليها في التماثل. لا تملك المجموعات المصنفة معنى الا من خلال الاسماء التي تمنح لها والتي تسمح بادراك الخصائص المشتركة مباشرة مما يسمح بدراستها. ولان المؤسسات وحدات انسانية واجتماعية بالدرجة الاولى، فقد استعمل مصطلح التصنيف للإشارة الى " توزيع الوحدات الى مجموعات متشابهة مع بعضها البعض." ³ ويمكن تلخيص الخصائص المشتركة التي تستخدم للتمييز بين المؤسسات في النقاط التالية:

- جميع المؤسسات انظمة ويمكن تقسيم كل نظام الى انظمة جزئية.

- التأثير والتأثر بالتغيرات البيئية.

- التطور ويتحكم فيه عاملين: التنوع والظروف البيئية.

- النمو باستخدام ادوات داخلية او خارجية.

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

تعرف المؤسسات الاقتصادية تنوع كبير وهذا راجع الى ارتباط انشطتها بعدة مجالات. فقد اهتمام

بها القانون، التاريخ، علم الاجتماع، وهذا التوسع خلق تشعب في تصنيفها.

الفرع الاول: التصنيف على اساس النشاط

تعتبر المؤسسة عون اقتصادي يتولى انتاج وتوزيع السلع والخدمات الى اعوان اقتصادية اخرى.

وتتخذ عملية التحويل وطبيعة المنتجات كمعايير للتمييز بين المؤسسات الاقتصادية من حيث النشاط.

وتصنف المؤسسات من حيث النشاط الى: المؤسسة الانتاجية، التجارية والخدمية.

اولا. المؤسسة الانتاجية او الصناعية (التحويلية)

تعرف المؤسسة الصناعية بانها المؤسسة التي تقوم عملية التحويل فيها انطلاقا من مدخلات

لتحقيق مخرجات ملموسة. ويقوم النشاط الاساسي للمؤسسة الانتاجية على تحويل المواد الاولية الى سلع

نهائية قابلة للاستهلاك مباشرة او سلع صناعية.

ثانيا. المؤسسة التجارية

تعبر عن المؤسسة التي لا تقوم بعملية التحويل وتكتفي بالشراء والبيع، حيث لا تحتوي هذه

المؤسسة على وظيفة الإنتاج، وبالمقابل تعتبر وظيفة الشراء والبيع بمثابة القلب النابض للمؤسسة.

ثالثا: المؤسسة الخدمية

تشير المؤسسة الخدمية الى المؤسسة التي تقدم منتجات غير ملموسة، وتشمل الخدمات: النقل

السياحة، الطب ومكاتب الخبرات... الخ.

الفرع الثاني: التصنيف على اساس الحجم

يرى Kimberl ان دراسة حجم المؤسسة يقوم على اعتبارات مترابطة يستوجب فصلها عند تحليل

الحجم، كما يجب اخذ بعين الاعتبار طبيعة النشاط عند دراسة حجم المؤسسة. ويتم دراسة الحجم حسب

Kimberl وفق اربعة اعتبارات، وهي: ⁴ القدرة/ الطاقة المادية للمؤسسة، عدد العاملين في المؤسسة

عدد المدخلات / المخرجات، الموارد المتاحة للمؤسسة.

جدول رقم (5): معايير دراسة الحجم

طبيعة المؤسسة	معيار الحجم
الزراعية	مساحة الاراضي.
المستشفيات	عدد الاسرة، عدد المرضى الممكن خدمتهم.
الجامعة	عدد الطلبة والاساتذة.
البنك	عدد حسابات العملاء، حجم المعاملات المالية.

المصدر : من اعداد الباحثة

- ولتصنيف المؤسسات وفق الحجم، استخدم القانون التوجيهي رقم 01 - 18 المؤرخ في 2001 /12/12 المتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعايير التالية:
- عدد العمال، عدد العاملين الاجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة.
 - رقم الاعمال او مجموع الحصيلة، يتعلق بأخر نشاط مقل مدة 12 شهر.
 - الاستقلالية، تكون المؤسسة مستقلة اذا كان لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% او اكثر من طرف مؤسسة اخرى او مجموعة مؤسسات اخرى.

جدول رقم (6): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق القانون الجزائري

حجم	المادة	عدد العمال (شخص)	رقم الاعمال (الوحدة بالدينار)	مجموع الحصيلة (الوحدة الدينار)
كبيرة	/	اكثر من 500	اكثر من 2 مليار	اكثر من 500 مليون
متوسطة	5	250 - 50	بين 200 مليون - 2 مليار	بين 500 - 100 مليون
صغيرة	6	49 - 10	لا يتجاوز 200 مليون	لا يتجاوز 100 مليون
مصغرة	7	9 - 1	اقل من 20 مليون	يتجاوز 10 ملايين

المصدر : من اعداد الباحثة بالرجوع الى الجريدة الرسمية

رقم 77 الصادرة بتاريخ 2001/12 /15.

الفرع الثالث: التصنيف القانوني

عرفت المادة 416 من القانون المدني الجزائري الشركة بانها " عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان او اعتباريان او اكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل او مال او نقد بهدف اقتسام الربح الذي ينتج او تحقيق اقتصاد او بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة، كما يتحملون الخسائر التي قد تتجر عن ذلك"⁵. وقد جاءت الاحكام المتعلقة بالشركات بمبادئ تنظيمية، حددت من خلالها المهام والمسؤوليات واتخاذ القرار وبذلك اصبح المشرع الجزائري ينظر للشركة على اساس انها مؤسسة.⁶ واخذا بالمعيار السائد تصنف الشركات الى:⁷

جدول رقم (7): بعض معايير التصنيف القانوني للشركات

المعيار	التصنيف	الخواص
طبيعة العمل الرئيسي	مدنية	ممارسة نشاط مدني وتخضع لأحكام القانون المدني
	تجارية	ممارسة نشاط تجاري وتخضع لأحكام القانون التجاري.
	مختلطة	العبرة بالنشاط الاساسي
تكوين راس المال	الحصص	يتكون رأسمالها من حصص. تعكس الحصة شيء ما يقدمه الشريك للاشتراك فيه مع بقية الشركاء.
	الأسهم	يتكون رأسمالها من اسهم
الشخصية	معنوية	ينتج عن تشكيل عقد الشركة شخص جديد يعتبر معنوي بحيث شخصيته منفصلة عن شخصية الشركاء.
	طبيعية	تتشكل من شخصية طبيعية .
الاعتبار السائد	مالي	شركات اموال وتشمل شركة المساهمة، الشركة ذات المسؤولية المحدودة، وشركة التوصية بالأسهم.
	شخصي	شركات الاشخاص وتشمل شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.
	مختلط	اعتبار مالي وشخصي

المصدر : من اعداد الباحثة بالرجوع الى: فوزي محمد سامي، 2005، الشركات التجارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 68- 73.

اولا. شركات الاشخاص

تقوم على الاعتبار الشخصي في تأسيسها الذي يتحدد بعدد الاشخاص (طرفين او اكثر سواء أكان طبيعيا او اعتباريا) كما يملك الشخص مكانة هامة وتتأثر الشركة بانسحابه. وتشمل شركات الاشخاص الانواع التالية:⁸

- **شركة التضامن: Société en nom collectif**: تنشأ من شريكين أو اكثر، سواء كان هذا الشخص طبيعيا او معنويا. كما انها تخضع عند تأسيسها وتكوينها للأحكام العامة في الشركات. تتميز شركة التضامن بالخصائص التالية:⁹

- مسؤولية الشريك التضامنية والمطلقة، حسب المادة 551 من القانون التجاري الجزائري، الشركاء بالتضامن ".....مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة"¹⁰. تقوم هذه المسؤولية على قاعدتين: الاولى، الشريك مسؤول عن جميع ديون الشركة وهذه المسؤولية غير محدودة بقيمة الحصة. الثانية، تكون مسؤولية الشريك تضامنية.

- اكتساب الشريك صفة التاجر، يكتسب " الشركاء بالتضامن صفة التاجر... " حسب المادة 551 بمجرد دخولهم في شركة التضامن، حتى ولو لم تكن هذه الصفة لهم من قبل.

- عنوان الشركة: يجب ان يكون للشركة عنوان وينبغي ان يتألف العنوان حسب المادة 552 من القانون التجاري الجزائري من " اسماء جميع الشركاء او اسم احدهم او اكثر متبوع بكلمة " وشركاؤهم " "

- عدم قابلية حصة الشريك للتداول او التنازل، تنص المادة 560 انه " لا يجوز ان تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول ولا يمكن إحالتها الا برضا جميع الشركاء ".

- **شركة التوصية البسيطة: Société en commandite simple**: رغم ان المرسوم التشريعي 93-08 المؤرخ في 25 افريل 1993 نظم احكام شركة التوصية البسيطة إلا انه لم يقدم تعريفا لها. وبالرجوع الى احكام المرسوم نجد انها تتميز بالخصائص التالية:¹¹

- وجود فرقين من الشركاء (المادة 563 مكرر 1 من القانون التجاري): الفريق الاول، شركاء متضامنون يسري عليهم القانون الاساسي للشركاء المتضامين. الفريق الثاني، شركاء موصون، يلتزمون بديون الشركة فقط في حدود قيمة حصصهم والتي لا يمكن ان تكون على شكل عمل .

- عنوان الشركة، حسب المادة 563 مكرر 2 تجاري، يتألف " من اسماء كل الشركاء المتضامين او اسم احدهم او اكثر متبوع في كل الحالات بعبارة " وشركاؤهم " "

- القانون الاساسي للشركة، حسب المادة 563 مكرر 3 يجب ان يتضمن المعلومات التالية: مبلغ حصص كل الشركاء. حصة كل شريك او موصي في هذا المبلغ . الحصة الاجمالية للشركاء المتضامين وكذا حصتهم في الارباح وفي الفائض من التصفية.

- عدم جواز تداول الحصص، حسب المادة 563 مكرر 7 " لا يجوز التنازل عن حصص الشركاء الا بموافقة جميع الشركاء " (الشركاء المتضامنون والموصون). ولكن، جاء في الفقرة الثانية من المادة حول امكانية التنازل استثنائيا: التنازل عن حصص الشركاء الموصون بكل حرية بين الشركاء، والتنازل عن حصص الشركاء الموصون الى الاشخاص الاجانب بعد موافقة كل الشركاء المتضامنون والشركاء الموصون الممثلين اغلبية راس المال.

- محدودية مسؤولية الشريك الموصي، يسأل الشريك الموصي فقط عن ديون الشركة الا بقدر حصته.

- شركة المحاصة: **Société en participation**: لم يعرفها المشرع الجزائري ولكن نصت المادة 795 مكرر 1 من القانون التجاري انه " يجوز تأسيس شركات محاصة بين شخصين طبيعيين أو أكثر تتولى انجاز عمليات تجارية. "12 تتميز شركة المحاصة بانها " مستترة، ليس لها الشخصية المعنوية تتعقد بين شخصين أو أكثر لاقتسام الأرباح والخسائر الناجمة عن العمال التي يقوم بها أحد الشركاء باسمه الخاص. "13 لا يحكم شركة المحاصة عقد وهو ما جعلها قائمة على:

- الاعتبار الشخصي والشريك غير حر في التصرف في حصته دون موافقة جميع الشركاء الباقين. كما لا يجوز له تمثيل حقوق الشركاء بسندات قابلة للتداول.

- الطابع التجاري للشركة بحكم اعمالها(القيام بأعمال تجارية) وليس بحكم موضوعها.

- عدم وجود شكل معين كباقي الشركات.

- عدم تمتع الشركة بالشخصية المعنوية وهو ما يؤدي الى: عدم تقيدها في السجل التجاري. عدم وجود ذمة مالية مستقلة. تأسيس الشركة يخضع لشروط يضعها الشركاء(الموضوع، الفائدة، الشكل، النسبة).

ثانيا. شركات الاموال

ادت الحاجة للموارد المالية الضخمة نتيجة التطور الصناعي الى ظهور شركات تقوم على الاموال بدلا من شركات تقوم على الاشخاص. يحكم شركات الاموال الاعتبار المالي بدلا من الاعتبار الشخصي، فالعبرة ليس بالشخص ولكن بما يقدمه الشريك من اموال. تشمل شركات الاموال الشركات التالية: شركة المساهمة وشركة التوصية بالأسهم.

- شركة المساهمة: **Société par actions (SPA)**: تمثل حسب المادة 592 من القانون التجاري "

شركة التي ينقسم رأسمالها الى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر الا بقدر مساهمتهم ". كما جاء في الجزء الثاني من المادة انه " لا يمكن ان يقل عدد الشركاء عن سبعة "، وهذا الشرط لا يطبق على الشركات ذات رؤوس اموال عمومية. تشمل شركة المساهمة على الخصائص التالية:14

- من حيث رأسمالها، تقوم على الاعتبار المالي للمساهم، وتقاس مسؤولية المساهم بعدد الاسهم الذي يملكها¹⁵ في الشركة. وحصرت الفقرة الاولى من المادة 594 من القانون التجاري قيمة رأسمال الشركة وفق حالتين: حالة علنية الادخار، لا يجب ان يقل رسمالها عن خمسة ملايين دينار جزائري. حالة عدم علنية الادخار، تقلص رأسمالها الى مليون.
- عدد الشركاء، اشترطت المادة 592 في الفقرة الثانية من القانون التجاري ان لا يقل عدد الشركاء عن سبعة. كما يمكن ان للأشخاص المعنويين ان يكون مساهمون في شركة المساهمة.
- مسؤولية الشريك، ترتبط بما يملكه من اسهم، بمعنى ان مسؤولية الشريك تكون في حدود الحصة.
- اسم الشركة، يطلق على شركة المساهمة حسب المادة 593 من القانون التجاري تسمية شركة، كما يجب ان تكون مسبوقة او متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها. كما سمحت المادة بإدراج اسم شريك واحد او اكثر في تسمية الشركة.
- حصة الشريك، قابلة للتداول ويمكن له التنازل عن ما يملكه من اسهم دون موافقة بقية المساهمين.¹⁶
- الفصل بين الملكية والادارة، يتولى مجلس ادارة الشركة وهذا المجلس مسؤول امام المساهمين.

ثالثا. الشركات المختلطة

- تسمى بشركات مختلطة لأنها تجمع بين خصائص الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي والمالي. ويندرج تحت هذه الشركات: شركة المسؤولية المحدودة وتؤسس حسب المادة 564 من القانون التجاري من شخص او عدة اشخاص، وشركة التوصية بالأسهم.
- شركة ذات المسؤولية المحدودة (Société A Responsabilité Limitée (SARL): تعرف بانها " شركة تجارية تجمع شركاء لا يكتسبون صفة التاجر ويكونون مسؤولين في حدود حصصهم فقط. "¹⁷
 - ويمكن حصر خصائص شركة المسؤولية المحدودة في النقاط التالية:
 - تجارية مهما كان موضوعها حسب ما جاء في المادة 544 من القانون التجاري الجزائري.
 - لا يمكن ان يتجاوز عدد الشركاء فيها 20 شريكا حسب المادة 90 من القانون التجاري. واذا كانت الشركة تشترط وجود شركين على الاقل فان الامر 27/96 المؤرخ في 19/12/1996 المتضمن القانون التجاري سمح لشخص واحد ان يؤسس شركة فردية ذات المسؤولية المحدودة.
 - المسؤولية محددة بقيمة الحصة المقدمة من طرف الشريك، ورأسمالها لا يجب ان يقل عن 100.000 دج كما جاء في المادة 566 من القانون التجاري الجزائري.
 - شركة مختلطة بحيث تقوم على اعتبار شخصي (شركات الاشخاص) ومالي (شركات الاموال).

- شركة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الواحد: **Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)**: سمح المشرع الجزائري للشخص بتكوين شركة بمفرده، وقد ادرجها القانون الجزائري وفق الامر رقم 27-96 في المادة 13 التي تعدل وتتم المادة 564 والتي نصت على أن " تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص"¹⁸. وتتميز الشركة الفردية بالخصائص التالية:¹⁹
- المصدر، تقوم على الإرادة المنفردة ولا يوجد عقد.
 - المسؤولية محدودة، تقدر مسؤولية الشريك في حدود الحصة الموجهة للاستثمار.
 - صفة الشريك، لا يملك الشريك صفة التاجر.
 - عنوان واسم، يستمد من الغرض الذي انشأت من اجله.
- شركة التوصية بالأسهم: **Société en commodité par action**: تؤسس شركة التوصية بالأسهم حسب المادة 715 ثالثا من القانون التجاري الجزائري من " الشركة التي يكون رأسمالها مقسما الى اسهم بين شريك متضامن او اكثر له صفة التاجر ومسؤول بصفة دائمة وبالتضامن عن ديون الشركة وشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسائر الا بما يعادل حصصهم". ويمكن حصر خصائص الشركة التوصية بالأسهم في النقاط التالية:
- طبيعة مختلطة تجمع بين بعض خصائص شركات الاشخاص وشركات الاموال
 - الحد الادنى للشركاء هو اربعة (4) مع ضرورة تحقيق الحد الادنى من الشروط التالية: شريك واحد على الاقل متضامن وثلاثة مساهمين.
 - شركاء شركة التوصية بالأسهم ينقسمون الى قسمين: شركاء متضامنون يخضعون لأحكام شركة التضامن، وشركاء مساهمون يخضعون لقانون شركات المساهمة.
 - يتكون اسم شركة التوصية بالأسهم من اسماء الشركاء المتضامنين او اسم احدهم متبوع في كل الحالات بعبارة " وشركاؤهم ".
- الفرع الثالث: التصنيف حسب الملكية**
- اعتبرت الملكية منذ ظهور المؤسسة اساس التصنيف. وتصنف المؤسسة الاقتصادية حسب الملكية على اعتبارين اساسيين:²⁰
- حقوقية الملكية ومكانة الربح في المؤسسة: تسعى المؤسسة العمومية الى تحقيق الربح ولكن من منظور اجتماعي. في حين، تسعى المؤسسة الخاصة الى تحقيق الربح من منظور أصحاب المصالح.

- نوع الطلب: يأخذ الطلب في المؤسسة العمومية طابع جماعي (الصحة، التعليم....الخ) ومنتجاتها تكون مجانية او مدعمة. اما في المؤسسة الخاصة، فالطلب فردي والسعر يعبر عن حقيقة التكاليف.

اولا. الشركة الخاصة

تعبّر عن المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مطلقة لمجموعة من المساهمين ويمكن ان تأخذ الاحجام التالية: صغيرة، عدد قليل من المساهمين ويملكون حقوق الملكية على ارباح المؤسسة. اما في الكبيرة فهناك عدد كبير من المساهمين ويتولى ادارتها مسير ويوجد اختلاف بين اهداف المساهم والمسير. يهدف المساهم الى تعظيم الربح. اما المسير، فيهدف كأى عون اقتصادي الى تحسين الاجر، الحصول على سلطة استثنائية من اجل اتخاذ القرارات والعمل في ظل بيئة مستقرة. في ظل هذه العوامل، يستعمل المساهمين مختلف الوسائل لمنع ادارة المؤسسة من العمل على تحقيق غايات خاصة.

ثانيا. الشركة العمومية

انشأت المؤسسات العمومية بمبادرة من السلطات العمومية لأسباب متعددة، وتمارس أنشطتها في عدة قطاعات وتتولى السلطات العمومية ادارتها. تعرف المؤسسة العمومية بانها منظمة ، تقوم بتسيير انشطة اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، والدولة تراقب بصورة رسمية ادوات التسيير المطبقة.²¹ وتُرجع الدولة انشاء المؤسسات العمومية الى المبررات التالية:²²

- مراقبة الاقتصاد والجبابة.
- تحقيق التوازن والنمو الاقتصادي.
- ترقية العدالة والتوازن الاجتماعي والسياسي.
- حماية السيادة الوطنية.

ثالثا. الشركة المختلطة

تقوم على خليط من المساهمين الخواص والدولة وملكية هذه المؤسسات مشتركة بين القطاع العام والخاص، بمعنى مؤسسات عمومية تشترك مع مساهمين خواص في إطار اقتصاد مختلط. ويخضع تنظيم هذا النوع من المؤسسات لضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.²³

المطلب الثالث: المؤسسات الناشئة: Les startups

ظهر في السنوات الاخير شكل جديد من المؤسسات يطلق عليه اسم " المؤسسات الناشئة " واعتبرت اساس النموذج الاقتصادي الكفيل بتحقيق التنمية في البلدان. ولمسايرة هذا التحول، عملت الجزائر على خلق نظام بيئي محفز يضمن قانونيا هذا الشكل من المؤسسات.

الفرع الاول: الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة

استحدث القانون الجزائري الشركة ذات اسهم مبسطة بموجب القانون رقم 22-09 المؤرخ في 5 ماي 2022 المعدل والمتمم لأحكام الامر رقم 75-59 من القانون التجاري بهدف خلق نظام بيئي يحفز على إنشاء مؤسسة ناشئة. ويمكن ان تنشأ من طرف عدة اشخاص او شخص واحد. وعرفت المادة 3 من القانون رقم 22-09 من خلال المادة 175 مكرر 133 الشركة ذات الاسهم البسيطة بانها الشركة التي ينقسم رأسمالها الى اسهم وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. ويمكن ان تؤسس الشركة ذات اسهم مبسطة من طرف:

- عدة اشخاص طبيعيين و/ أو معنويين تندرج تحت اسم: **Société Par Action Simplifiée**
- شخص واحد وتسمى في هذه الحالة " شركة المساهمة البسيطة ذات الشخص الوحيد "

Société Par Action Simplifiée Unipersonnelle = SPASU

وحسب المادة 2 من القانون رقم 22-09 التي عدلت المادة 544 من الامر رقم 75 - 59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، تعد الشركات تجارية بحكم الشكل مهما كان موضوعها كل من: شركات التضامن، شركات التوصية، شركات ذات المسؤولية المحدودة، شركات المساهمة، شركات المساهمة البسيطة.

الفرع الثاني: شروط منح علامة مؤسسة ناشئة

تنشأ الشركة المساهمة البسيطة حصريا حسب المادة 3 من من القانون رقم 22-09 من طرف الشركات الحاصلة على علامة " مؤسسة ناشئة ". تتولى منح علامة " مؤسسة ناشئة " لجنة وطنية لدى الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة، وتشمل اللجنة اعضاء من مختلف القطاعات الاقتصادية لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد. ولمنح علامة مؤسسة ناشئة، حددت المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20 - 254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 الشروط التالية:

- عمر المؤسسة، لا يجب ان يتجاوز 8 سنوات،
- خاصية الابتكار، يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات مبتكرة،
- رقم الاعمال، يجب ان لا يتجاوز المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة،
- رأس مال، يجب ان تعود ملكيته بنسبة 50% على الاقل للجهات التالية: اشخاص طبيعيين، صناديق استثمار معتمدة ومؤسسات حاصلة على علامة " مؤسسة ناشئة "،
- النمو، يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية،
- الحجم، يجب ان لا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

- علامة " مؤسسة ناشئة " تمنح للمؤسسة لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة فقط حسب المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 20 - 254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020.

الفرع الثالث: خصائص شركة المساهمة البسيطة

حسب القانون رقم 22- 09 التي عدلت المادة 544 من الامر رقم 75 - 59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، تتميز شركة المساهمة البسيطة بالخصائص التالية:

- يمكن ان تؤسس من طرف شخص او عدة اشخاص.
- رأسمالها مقسم الى حصص.
- عدم اشتراط حد ادني للشركاء والرأسمال لإنشائها.
- تخضع شركة المساهمة البسيطة للأحكام المتعلقة بشركات المساهمة.
- يحدد رأسمال شركة المساهمة البسيطة في قانونها الاساسي ويمكن ان يأخذ طبيعة نقدية، معرفية مادية...الخ.
- لا يمكن للشركة المساهمة البسيطة اللجوء العلني للادخار او طرح اسهمها في البورصة.
- تمارس صلاحيات مجلس الادارة او الرئيس من طرف رئيس شركة المساهمة البسيطة او المدير.
- تخضع الشركة ذات الاسهم البسيطة للنظام الحقيقي (الضريبة على ارباح الشركات).

هوامش المبحث:

- ¹. Tillier, S. (2005). Terminologie et nomenclatures scientifiques : l'exemple de la taxonomie zoologique. Langages, 157, 104-117. <https://doi.org/10.3917/lang.157.0104>
- ². Christine Tardieu, 2011, La bonne orthographe du mot taxinomie, Revue PALEO, No 22, P 331- 334 . <https://journals.openedition.org/paleo/2201>
- ³. J.P. Larpent, 2006, Introduction à la nouvelle classification bactérienne, Lavoisier, P 56.
- ⁴. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، 2009، نظرية المنظمة، الاردن، دار اليازوري، ص 254.
- ⁵. امر رقم رقم 75- 58 مؤرخ في 26 /09 /1975 المتضمن القانون المدني، ج. ر العدد 78، الصادر في 30/09/1975
- ⁶. طباع نجاة، 2018، " مطبوعة مقياس قانون الشركات "، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، الجزائر. ثم الاطلاع بتاريخ: 25/03/2023 عبر الرابط: https://www.elmizaine.com/2019/03/pdf_30.html
- ⁷. عمورة عمار، 2018، شرح القانون التجاري الجزائري، الجزائر، دار المعرفة، ص 184.
- ⁸. بلعيساوي محمد الطاهر، 2014، الشركات التجارية، الجزء الاول، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 156.
- ⁹. امر رقم رقم 75- 59 مؤرخ في 26 /09 /1975 المتضمن القانون التجاري. ر العدد 101، الصادر في 19/12/1975.
- ¹⁰. المادة 551 من القانون التجاري، المرجع السابق.
- ¹¹. المرسوم التشريعي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25/04/1993 يعدل ويتم الامر رقم 75- 59 المؤرخ في 26/09/1975 المتضمن القانون التجاري. العدد 27، الصادر في 27 /04 /1993.
- ¹². المرسوم التشريعي رقم 93 - 08 المؤرخ في 25/04/1993، مرجع سبق ذكره.
- ¹³. فريد العريني، 2022، الشركات التجارية، جامعة الاسكندرية، ص 14
- ¹⁴. نجاة طباع، 2023، " الجديد في قانون الشركات الجزائري "، الجزائر، دار بلقيس ، 92- 112.
- ¹⁵. تستطع الشركة الحصول على الاموال عن طريق تقسيم رأسمالها الى اسهم متساوية وتطرحها للاكتتاب. يشتري الشريك اسهم ويصبح بذلك شريك في الشركة بقدر عدد الاسهم التي اشتراها ويتحمل الشريك الربح والخسارة. اما في حالة السند، يقدم الشخص حصة ويتحصل على مبلغ ثابت سواء حققت الشركة ربح ام خسارة.
- ¹⁶ -نادية فضيل، 2008، شركات الاموال في القانون الجزائري، الطبعة الثالثة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 148 .
- ¹⁷. بلعيساوي محمد الطاهر، 2014، الشركات التجارية، الجزء الثاني، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 110.
- ¹⁸. الأمر رقم 96 - 27 المؤرخ في 09 ديسمبر 1996، المعدل والمتمم للأمر رقم 75- 59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري الجزائري، ج. ر. ج. ج. عدد 77 المؤرخ في 11 سبتمبر.
- ¹⁹. نادية فضيل، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 105 - 107.
- ²⁰. Gérard Bélanger, 1981, L'économie du secteur public, Gaetan morin, Québec, P66- 70.
- ²¹. Taieb Hafsi, 1990, Gérer l'entreprise publique, OPU , Alger, P20.
- ²². Taieb Hafsi, 1990 OP-Cit, P31-35.
- ²³. بوشريبة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة - عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2020/2019، ص10.

المبحث الثالث المؤسسة والمحيط

تمهيد

المطلب الاول: الاطر النظرية لعلاقة المؤسسة بالبيئة

الفرع الاول: الاطر النظرية المفسرة لعلاقة المؤسسة بالبيئة

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالمؤسسة والبيئة

المطلب الثاني: البيئة الخارجية ومستوياتها

الفرع الاول: مفهوم ومستويات البيئة الخارجية

الفرع الثاني: البيئة الخاصة او المباشر: بيئة الصناعة

الفرع الثالث: البيئة العامة او غير المباشرة

المطلب الثالث: البيئة الداخلية ومكوناتها

الفرع الاول: موارد المؤسسة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية

هوامش المبحث

المطلب الاول: الاطر النظرية لعلاقة المؤسسة بالبيئة

اختلفت النظريات في تحديد علاقة المؤسسة ببيئتها ومدى تأثيرها والتأثر بها. نتج عن هذا

الاختلاف مفهوم النظام المغلق والمفتوح، كما طرحت اشكالية المعلومة.

الفرع الاول: الاطر النظرية المفسرة لعلاقة المؤسسة بالبيئة

اعتبرت النظريات الكلاسيكية المؤسسة نظام مغلق، بمعنى لم تأخذ بعين الاعتبار العلاقات التي

تربطها مع مختلف مكونات بيئتها؛ هذه الاخيرة عنصر خارجي، والمؤسسة لا تملك تأثير عليها. تؤكد

الابحاث الحديثة ان المؤسسة ليست تابعة بصورة مطلقة للبيئة وتملك نوع من الاستقلالية ولها القدرة على

تغيير جزئيا او كليا بيئتها. اعتبرت المقاربات النظامية المؤسسة نظام حي ومفتوح على بيئته، وهي

المقاربة التي غيرت بصورة عميقة فكر نظرية المنظمات.

اولا. النظرية الكلاسيكية

اعزلت النظريات الكلاسيكية المؤسسة عن بيئتها واعتبرتها وحدة مغلقة تهدف لتحقيق التوازن

خارج العلاقات المتبادلة مع البيئة. ينتج عن هذا التوازن معلومات أكيدة وكاملة تسمح باتخاذ قرارات

مثالية. أدى هذا الإغفال إلى تجاهل:¹

- عدم التماثل في المعلومات من تنظيم لآخر.

- عملية التغذية العكسية التي تعتبر مصدر هام للمعلومات.

- التفاوت في الظروف البيئية بين التنظيمات.

- طبيعة الاعتماد التنظيمي على العوامل البيئية.

ثانيا. نظرية النظم: المؤسسة نظام مفتوح

كلمة نظام هي المرادف العربي لمصطلح système

وتولدت من كلمة "sustéma" في الفلسفة اليونانية وتعني

المجموع.² ويعرف Bertalanffy النظام بأنه "مجموعة معقدة

من العناصر المتفاعلة، والمختلفة عن البيئة التي ترتبط بها".³

ويرى ان القوانين التي تحكم سلوك العناصر تكون صحيحة إلا

إذا أخذت هذه العناصر مكان في المجموع. وفي علاقة

المؤسسة بالبيئة، تميز نظرية النظم بصفة عامة بين:

- النظم المغلقة، تشتغل في الداخل وتبحث عن التوازن.

- النظم المفتوحة، تعرف تدفقات مستمرة مع البيئة وتبحث عن الاستقرار.



Bertalanffy

الجدول رقم (8): مفهوم النظام عند بعض الباحثين

« مجموعة من العناصر والعلاقات بين هذه العناصر وغايتها ». تمثل العناصر مكونات النظام، أما العلاقات فتعمل على جعل النظام متماسكا.	Fragen et Adhall
" مجموعة من العوامل في تفاعل ديناميكي منتظم لتحقيق هدف".	Rosmay
" شيء (أي شيء، ممكن التعرف إليه) - في أي شيء (البيئة) - لأي شيء (الغاية) - يقوم بشيء (نشاط، الوظيفة) - بواسطة شيء (هيكل، شكل) - والذي يتطور عبر الزمن".	Lemoigne

ويعرف Bertalanffy المؤسسة بانها " هيكل اجتماعيا واقعيا ومتعامل اقتصادي وتتمتع بخصائص تنظيمية ".⁴ سمح التداخل الجديد بين عوامل اجتماعية واقتصادية مع عوامل تنظيمية داخلية من النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح:⁵

- تشمل هيكل مركبة من العناصر المرتبطة مع بعضها لتحقيق بذلك وحدة منظمة.
- ترتبط في علاقة مع بيئتها الاقتصادية، التقنية، التشريعية....الخ.
- تسعى لتحقيق أهداف محددة ترتبط بوجودها وتختلف عن أهداف أفرادها.
- قابلة للتعديل والتكيف باستمرار لتحقيق نتائج محددة.
- المؤسسة مجموعة من الانظمة الجزئية، نظام القرارات ونظام التشغيل، ونظام المعلومات يربط بينهما.

ثانيا. النظرية السوسيو - تقنية



Frederick Emery



Eric Trist

بينت أعمال معهد Tavistock⁶ (Emery et Trist) أن مفهوم النظام يجب أن يعمم على المنظمات الفنية الاجتماعية وليس على المنظمات الاجتماعية فقط وذلك نظرا لتفاعل عوامل بيولوجية واجتماعية وثقافية وتقنية داخل المنظمة.⁷ فالمنظمة مزيج بين نظام تكنولوجي (متطلبات العمل المرتبط بالتجهيز) ونظام اجتماعي (نظام العلاقات بين الأفراد المكلفين بأداء العمل) يتفاعلان بصورة تعاونية وكل منهما يحدد الآخر. يقوم مضمون

النظرية على الفرضيات التالية:

- المؤسسة نظام يقوم على التفاعل بين النظام الاجتماعي - التقني؛
- المؤسسة لها القدرة على التنظيم الذاتي؛
- لا يمكن البحث عن المثالية في ظل النظامين؛
- المؤسسة نظام مفتوح.

حسب هذا التصور، يملك الأفراد القدرة على التنظيم الذاتي ضمن مجموعات انطلاقاً من طبيعة العلاقات بين الأفراد(العمال)، هذه العلاقات تحدد بدورها طرق القيام بالعمل مما يؤدي إلى تحقيق احتياجات نظام الأفراد والنظام التقني. وعليه، فإن فعالية المؤسسة تحددها التسوية بين منطق مزدوج يجمع بين نظام تقني واجتماعي.

ثالثاً. النظرية السلوكية: المؤسسة نظام معقد

انطلقت النظرية من السلوكيات الفعلية للأعوان وتوصلت الى ان المنظمة نظام معقد، تظهر كمجموعة من الجماعات ذات اهداف تظهر في بعض الاحيان انها متعارضة. لم تنتظر النظرية بعين الرضا لفرضيات النظرية الكلاسيكية، وخاصة الفرضيتين المتعلقة بـ:

- العقلانية المطلقة، رفضها Simon وطرح

فكرة العقلانية النسبية⁸ التي اعتبرت اكثر واقعية بسبب العيوب المتعلقة بالمعلومة ومحدودية قدرات الادراك والمعالجة عند البشر.

- تعظيم الربح كهدف وحيد تسعى اليه المؤسسة في النظرية الكلاسيكية؛ يعتقد كل من Cyert et March ان الفرضية لم تأخذ بعين الاعتبار السلوكيات الواقعية للأعوان واهدافهم التي كثيراً ما كانت غير متوافقة مع اهداف الادارة.



Richard Cyert Albert Simon James March

رابعاً. النظرية التوافقية: المؤسسة نظام حي

تنتظر النظرية التوافقية للمؤسسة ككائن حي، يتعرض لعدة مواقف تجعله يبحث عن التأقلم مع ظروف البيئة للبقاء. اكدت النظرية على اهمية دراسة الموقف عوض البحث عن تحقيق المثالية، هذه الاخيرة لا تدوم ولا تتفق مع حقيقة الفرد وطبيعته من جهة، ولا مع المتغيرات البيئية الخارجية من جهة اخرى. وعليه، لا يجب اخضاع المؤسسة لقوانين ثابتة بل المؤسسة نظام حي، يستوجب عليها التأقلم والتكيف مع مختلف مكونات بيئتها والقيود الداخلية.

اختلفت الدراسات في تحديد المواقف المؤثرة على المؤسسة. إن الاهتمام بتأثير موقف لم يلغى أشكال تأثير المواقف الأخرى بل فرض منطق يقوم على أن تحليل المؤسسة لا يكون إلا في إطار مفهوم النظام المفتوح.

الفرع الثاني: بعض الدراسات المتعلقة بالمؤسسة وبيئتها

بينت بعض الدراسات ان المؤسسة تعيش في بيئة تؤثر عليها وتتأثر بها. يؤثر عدم التأكد البيئي على قرارات المؤسسة ويجعلها تأخذ ردود افعال من اجل التأقلم.

اولا. دراسة Trist و Emery

تمثل البيئة حسب كل من Trist و Emery جميع العوامل المحيطة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة. وصنف كل منهما البيئة وفق درجة التأكد والمعلومات اللازمة للتحكم فيها إلى:⁹

- البيئة الهادئة العشوائية، مستقرة لكن عناصرها موزعة بشكل عشوائي (المنافسة التامة).
- البيئة الهادئة المعقدة، ساكنة ولكنها تشمل متغيرات متكثلة مما يجعلها معقدة (المنافسة غير كاملة).
- البيئة القلقة، ديناميكية ويوجد تبعية بين المؤسسات (الاحتكار).
- البيئة المضطربة، تغيرات كثيرة مما يصعب التحكم فيها ويجعل تأثيرها كبير على أرباح المؤسسة.

الشكل رقم (2): الأبعاد البيئية و المعلومات

حسب دراسة Trist و Emery

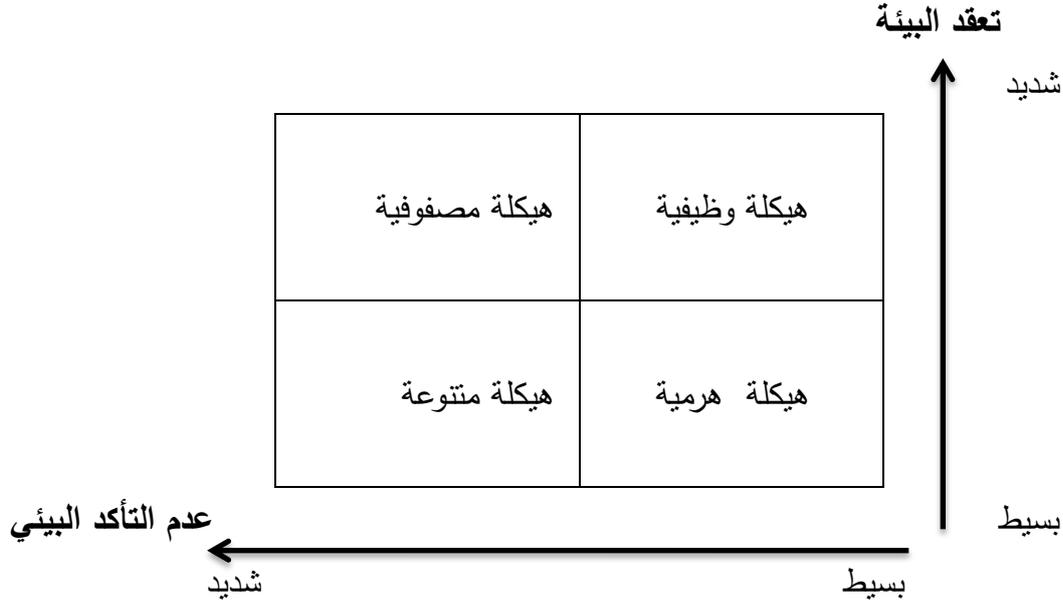
		بسيط
	المعلومة معروفة ومتواجدة في المؤسسة	حدة تعقد
احتياج مستمر في المعلومات الجديدة		
	فائض في المعلومات	مرتفع
عدم الدراية بالمعلومات اللازمة		
مرتفع	معدل التغير	بسيط

Source : Mary Jo Hatch, (1997), " Théories des organisations " De Boeck Université, P56

ثانيا. دراسة Lorsch و Lawrence

حسب الدراسة، تولد الاختلافات بين البيئات هياكل تنظيمية متميزة ومتكاملة. استعمل مفهوم التمايز للإشارة إلى اختلاف السلوك عند تقسيم العمل لمواجهة عدم التأكد البيئي. أما التكامل فاستعمل للإشارة إلى جودة الترابط بين التنظيم وبيئاته.

شكل رقم(3): الاستجابة لعدم التأكد حسب Lorsch و Lawrence



Source: Luc Boyer, Noël Equilbey,(2003)," Organisation: Théories et applications " Edition d'organisation, P157

وكخلاصة، تتفق الدراسات أن المؤسسة تعيش في بيئة تتفاعل فيها مستويات من التعقد والتغير. يشير التعقد إلى مدى تعدد العناصر الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة ومدى تجانسها. أما التغير فيمثل درجة الاستقرار التي تعرفها عناصر البيئة.

المطلب الثاني: البيئة الخارجية ومستوياتها

تقدم البيئة وسائل حياة وتطور المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة الخاصة مطالبة بتلبية حاجات الزبائن فان المؤسسة العمومية ملزمة بالاستجابة لتطلعات الوصاية. تعتبر البيئة مصدر للتهديدات ولذا يجب معرفة العناصر المشكلة للبيئة وتحليلها بهدف السيطرة والتكيف. وتقسم البيئة الخارجية الى مستويين: البيئة الكلية، تعبر عن البيئة العامة وتتعلق بالعناصر الشاملة التي تؤثر على جميع المؤسسات ولكن حدة التأثير تختلف من مؤسسة الى اخرى. البيئة الجزئية، تتعلق بالبيئة الصناعية التي تنشط فيها المؤسسة، وتشير الصناعة الى مجموعة المؤسسات التي تقدم نفس العرض وتتنافس ضمن اطار يشمل مجموعة من القوى.

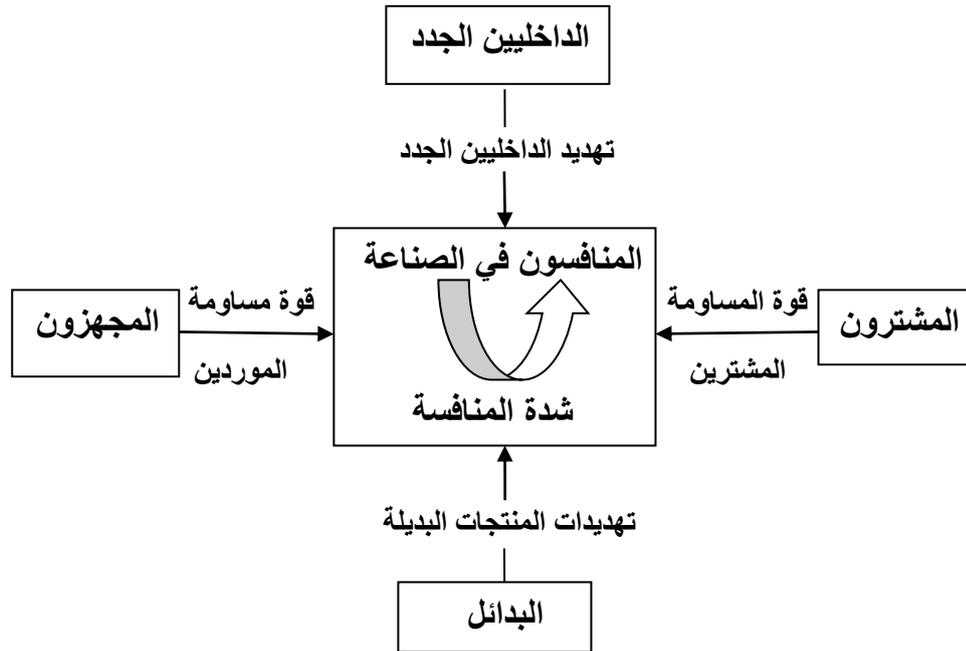
الفرع الاول: البيئة المباشرة او الصناعية

تعبّر عن العناصر التي تؤثر بصورة مباشرة على المؤسسة وهذه العناصر خاصة بالصناعة التي تنتمي اليها المؤسسة. وتشير الصناعة الى مجموع المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة او منتجات تلبّي نفس الحاجة (العناصر المكونة لصناعة السيارات تختلف عن العناصر المشكلة للصناعة الغذائية. مؤسسة عمر بن عمر التي تنتمي الى الصناعة الغذائية لا تتنافس مع مؤسسة Peugeot التي تنتمي الى صناعة السيارات). وسيتم دراسة متغيرات البيئة الصناعية وفق نموذجين:

اولا. نموذج القوى الخمس

قام تحليل المنافسة كلاسيكيا على دراسة المؤسسات التي تنشط داخل نفس الصناعة. في حين، اضاف Porter اربعة قوى واعتبر ان " قواعد المنافسة في الصناعة سواء أكانت محلية أو دولية أو كانت لإنتاج سلعة أو خدمة تتجسد في خمس قوى"¹⁰ ، وهذه القوى، هي:

الشكل رقم(4): القوى الخمسة للمنافسة



Source : Michel Porter, (1999), " L'avantage concurrentiel", Dunod, P15.

- المنافسين داخل الصناعة: تشير الى المؤسسات التي تتصارع داخل نفس الصناعة.
- الداخليين الجدد او المنافسين المحتملين: يرى Porter أن " المنافسين ليسوا فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق و تنتج و تطرح ذات المنتجات أو الخدمات و تحاول اقتطاع شريحة العملاء

الذين اعتادوا التعامل مع المنشأة، و لكن المنافسين هم كل من يناطح المنظمة و يحاول أن يقطع جانبا من أرباحها أو فرصها لتحقيق الربح".¹¹

- المنتجات البديلة: توافق تلك المنتجات التي تعطي نفس المنفعة او الاشباع. ويرى Porter أن السلع البديلة تحد من العائدات المحتملة لتلك الصناعة.

- المشترين: تسعى الشركة لإشباع حاجات المستهلكين من خلال السلع أو الخدمات المقدمة. و يكون المستهلك قادر على التأثير على الأسعار والمساومة على جودة المنتجات خاصة في حالة وجود بدائل للسلعة أو تجانسها.

- الموردين: يمثل الموردون أفراد يقدمون مدخلات الإنتاج الأساسية للمؤسسة لذلك يعتبرهم البعض امتداد لها. تسمح دراسة قوة الموردين من معرفة قدرتهم على تخفيض التكاليف وزيادة مستويات جودة المنتجات

جدول(09): المتغيرات الجزئية للقوى الخمس

الرقم	القوة	المعلومات اللازمة
01	المنافسون في الصناعة	هيكل المنافسة. درجة تركيز السوق. التبعية المتبادلة بين المنافسين. الطلب و خصائص السلع البديلة. عوائق خروج المنافسين من الصناعة.
02	المنافسين المحتملين	مركز و درجة الولاء للعلامة في السوق. مدى تقليد علامة الشركة. التكاليف المطلقة للمنافسين المحتملين. الطاقة الإنتاجية للمنافسين المحتملين. العوائق واللوائح الحكومية. عوائق الدخول أمام المنافسة المحتملة.
03	المنتجات البديلة	مدى توفر بدائل قريبة. الأسعار النسبية للمنتجات البديلة. تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة. مدى تشدد منتجي السلع البديلة. مدى المساومة بين السعر والجودة في المنتجات الأصلية و بدائلها.
04	المشتررون	قوة المستهلكين وعددهم وطريقة تنظيمهم. مدى توفر السلع البديلة. جودة المنتجات البديلة. الحساسية اتجاه الأسعار.
05	الموردون	مدى التمايز في وسائل الإنتاج. تكاليف الاستبدال عند الموردين. مدى وجود وسائل إنتاج قابلة للإحلال. درجة تركيز سوق الموردين. قوة المساومة عند الشركة. قوة المساومة عند الموردين. إيجاد إمكانيات لتخفيض تكاليف التوريد. تحديد سياسات الشراء الفعالة.

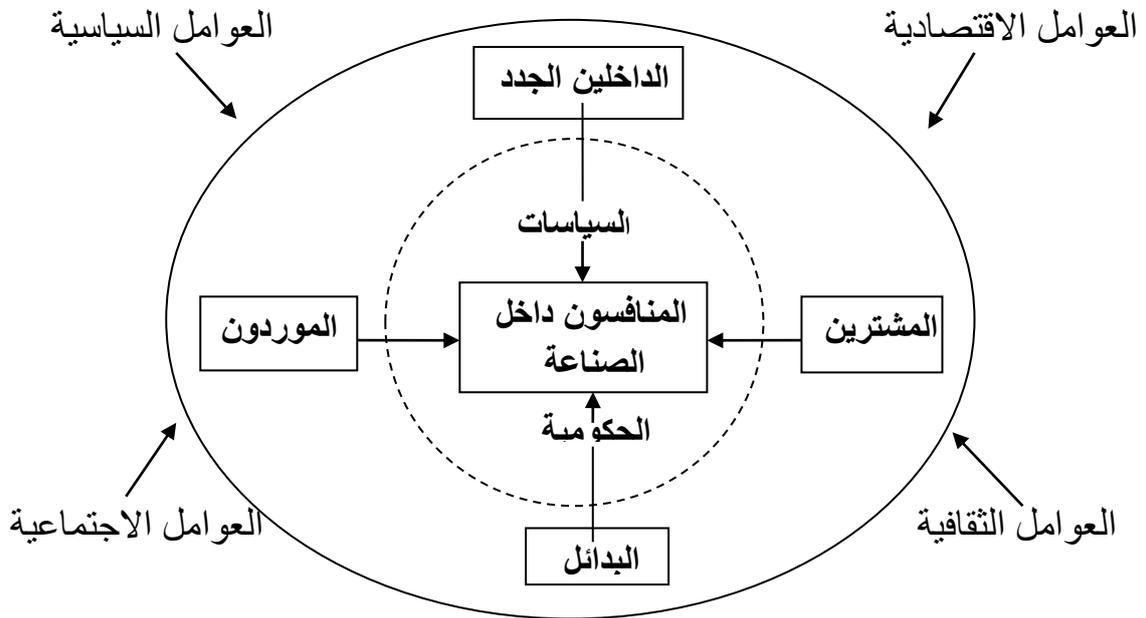
المصدر: من إعداد الباحثة طبقا لما جاء في كتاب

Michel Porter, (1999), " L'avantage concurrentiel", Dunod, P 120- 133.

ثانياً. نموذج Austin

انتقد Austin نموذج القوى الخمس حيث يرى انه يصلح في أسواق الدول المتقدمة لأنه لم يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي تؤثر على الصناعة في الدول النامية. وحتى يصبح نموذج القوى الخمس قابل للاستخدام في الدول النامية، فيجب اضافة للنموذج حسب Austin متغيرين:¹² الحكومة باعتبارها القوة الاساسية للمنافسة والتي تعكسها السياسات التي تفرضها. العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية في الدول النامية لما لها من تأثير على قوى التنافس الخمس.

الشكل رقم(5): نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (2007)

" الإدارة الاستراتيجية "، الاردن، دار وائل للنشر، 277 .

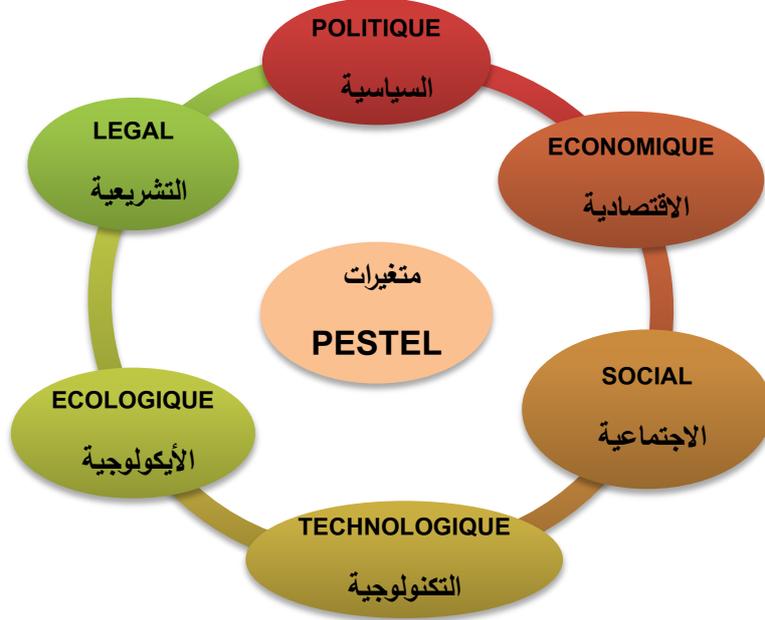
الفرع الثاني: البيئة العامة او غير المباشرة: نموذج PESTEL

باعتبارها نظام اجتماعي، تتأثر كل مؤسسة بالبيئة الكلية، وتشمل البيئة العامة كافة المتغيرات التي تؤثر بصورة غير مباشرة على المؤسسة، وهذه العناصر تتأثر بها جميع المؤسسات وهو ما يجعلها عامة(التضخم يؤثر على كل المؤسسات ولكن حدة التأثير تختلف من مؤسسة الى اخرى). تؤثر البيئة العامة على المؤسسة من خلال ست مجموعات كبرى، جاءت مرتبة في نموذج يطلق عليه مصطلح PESTEL والذي يشير الى المتغيرات: السياسية(P)، الاقتصادية(E)، الاجتماعية(S)، التكنولوجية(T) الايكولوجية(E) والتشريعية(L). ويسعى النموذج الى تحقيق هدف مزدوج:¹³

- وصف البيئة العامة ومختلف مكوناتها؛

- فهم الاتجاه المستقبلي والتغيرات المتوقعة للعوامل.

الشكل رقم (6): متغيرات PESTELE



- التأثيرات السياسية، تتعلق بدور السلطات العمومية وتظهر من خلال:¹⁴ الاستقرار الحكومي، حدة تدخل الدولة وتوجيه الاقتصاد، حماية الممتلكات والأشخاص، حماية الملكية الاقتصادية والتجارية للمؤسسة. وكذا مخططات التنمية التي تعتمد عليها الدولة وتأثيراتها على القطاعات والصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة بفعل سياسة القروض، الضرائب والرسوم، وكذا طبيعة السياسة والوسائل المعتمدة لتطبيقها.
- التأثيرات الاقتصادية، ترتبط بالمجاميع الاقتصادية الكلية التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة وتشمل: الكتلة النقدية ومقابلاتها، التضخم، البطالة، خصائص السوق المالية، حركة رؤوس الأموال معدلات النمو ودورات العمليات الاقتصادية.
- التأثيرات الاجتماعية، تتعلق بالتطورات الثقافية والسكانية التي تساهم في تطور المؤسسة، مثل: الشيخوخة، معدل العمر، معدل الوفيات والمواليد، التعليم، حركية العمل عند الرجل والمرأة.
- التأثيرات التكنولوجية، تعمل على تغيير جذريا طريقة تسيير بعض الانشطة وتحدد تنافسية المؤسسات. يمكن للتكنولوجيا ان تقضي على منحنى الخبرة للمؤسسة خاصة اذا كان مصدر تميزها في السوق. يؤدي ظهور تكنولوجيا الى خلق عدم تأكد ترتبط بالحالات الالية:¹⁵ التبني المتأخر وامكانية تهديم الموضع التنافسي، والتبني السريع وامكانية خسارة الاستثمار. وترتبط المتغيرات التكنولوجية

بالعناصر التالية:¹⁶ دورة حياة التكنولوجيا والابتكارات، تطور المنتجات واستعمالاتها الجديدة، حقوق الملكية وبراءات الاختراع.

- **التأثيرات التشريعية**، توجد المؤسسة في بيئة تحكمها مجموعة من القوانين وهي مجبرة في إطار النشاط الذي تمارسه التقيد بهذه القوانين والتي تعكس في حقيقة الأمر التشريعات والقواعد والإجراءات التي تعمل على تقنين العمل داخل المؤسسات. ترتبط هذه المتغيرات بالقانون التجاري، القانون المدني، قانون العمل القانون الإداري والقانون الذي ينظم الصفقات والاتفاقيات وأخيرا يمكن إضافة قانون الشركات.

وقد عرفت الاساليب المستخدمة لمتابعة بيئة المؤسسة تطور كبير لارتباطها خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. قد استعملت عدة مفاهيم للدلالة على حتمية متابعة البيئة، فقد استخدم مصطلح اليقظة والذكاء الاقتصادي لتأكيد ضرورة استماع المؤسسة بصفة مستمرة لما يجري في بيئتها.

المطلب الثالث: البيئة الداخلية ومكوناتها

تعتبر البيئة الداخلية عن مجمل المكونات والمتغيرات المادية، المعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. ويوجد اختلاف بين الباحثين حول عناصر البيئة الداخلية. تعرف البيئة الداخلية بانها المستوى التنظيمي المرتبط بالتطبيقات الادارية والتنظيمية الداخلية.

الفرع الاول: موارد المؤسسة

اقتصر مفهوم الموارد عند النظرية الكلاسيكية على مجموع الاصول التي تستخدم في عملية الانتاج والتي تشمل الاراضي، المباني والآلات. لم تعطي النظرية اهمية للموارد البشرية واعتبرتها مجرد وسائل. ويرجع الفضل في اقتراح اسس المقاربة بالموارد الى Penrose (1959) ولكن ابتداء من منتصف الثمانينات، تطورت النظرية خاصة على يد كل Wernerfelt (1984) و Barnett (1986)، هذا الاخير يرى ان تفسير اداء مؤسسة يكمن في البحث عن اهمية العوامل الداخلية والتميزة.

اولا. مفهوم الموارد وتصنيفاتها

عرف Wernerfelt الموارد بانها مجموع الاصول التي تشكل المؤسسة والتي تمثل قوة او ضعف بالنسبة لها. تشمل الموارد " كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، خصائص المنشأة، معلومات معرفة، المراقبة من طرف منشأة والتي تسمح لها بوضع وتنفيذ استراتيجيات قادرة على زيادة فعاليتها وكفاءتها ".¹⁷ كما عرفها Barney بانها " كل الأصول القدرات، السيرورات التنظيمية، خصائص المنشأة، معلومات معرفة، المراقبة من طرف منشأة والتي تسمح لها بوضع وتنفيذ استراتيجيات قادرة على زيادة فعاليتها و كفاءتها ".¹⁸

وتصنف الموارد التي تشكل المؤسسة الى عناصر ملموسة وغير الملموسة.¹⁹ تمثل الموارد الملموسة جميع الاصول التي تظهر في الميزانية، وتشمل جميع الوسائل المادية(المباني والمصانع

والأراضي والآلات...) والموارد المالية. اما الموارد غير الملموسة، فيصعب رؤيتها وتشمل: السمعة (العلامة التجارية)، الموارد البشرية (الخبرة والمؤهلات)، ثقافة المؤسسة، الالتزام وولاء الموظفين... الخ.

جدول رقم (10): موارد المؤسسة

بشرية	غير ملموسة	ملموسة
المهارات	التقنية (تعبّر رأينا عن قدرة الربط بين التكنولوجيا)	مالية
المعارف	الشهرة	مادية
الاتصال	الثقافة	
التحفيز	المعلومات والمعرفة	

المصدر: منصور العالبي وصبحي ادريس، 2006، الادارة الاستراتيجية، الاردن، دار وائل، ص 299.

ثانيا. الموارد المتميزة

نظريا، يطلق مصطلح المورد على كل شيء قادر ان يخلق قيمة. وحسب Barney، تكون الموارد متميزة اذا كانت تتميز بالخصائص الاربعة التالية:²⁰

- القيمة (Valeur): مصدر للقيمة ولا يستطيع المنافسين الحصول عليها في نفس الظروف.
- الندرة (Rare)، يصعب على المنافسين الحصول على نفس المورد.
- صعوبة التقليد (Inimitable): صعوبة استنساخ او محاكاة المورد.
- عدم الإحلال (Non substitutable): المورد غير بديل.

ثالثا. تطور توفيقه الموارد

لا يمكن للموارد ان تكون منتجة الا عن طريق علاقات الربط التي تقرها المؤسسة، لهذا توسع مفهوم الموارد ليصف جملة من القدرات والكفاءات والمعرفة التي تملكها المؤسسة والتي يمكن ان تميزها عن المنافسين.

- القدرات (Les capacités): يشير مصطلح القدرة الى " التعلم الجماعي في الشركة لكيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة ودمج الاتجاهات المتعددة التقنيات".²¹ ما يميز القدرات أن:²²

- حقوق ملكيتها غير واضحة لأنها نادرا ما تكون محل تبادل وهو ما يجعلها صعبة التقييم للغاية؛
- محدودة في المدى القصير لأنها تتطلب وقت لتشيكلها، في حين تصبح غير محدودة في المدى الطويل نتيجة منحنيات التعلم والتجربة؛
- مستوحاة من المهارات الفردية والجماعية، فهي ضمنية ومرتبطة بالسياق الذي تشكلت فيه مما يجعلها غير قابلة للاستنساخ والتقليد والإحلال؛

- تفرض مساندة معلوماتية كبيرة حتى تستطيع أن تتكامل بفعالية مما يعنى أنها تقوم على التعلم والتراكم المعرفي.²³

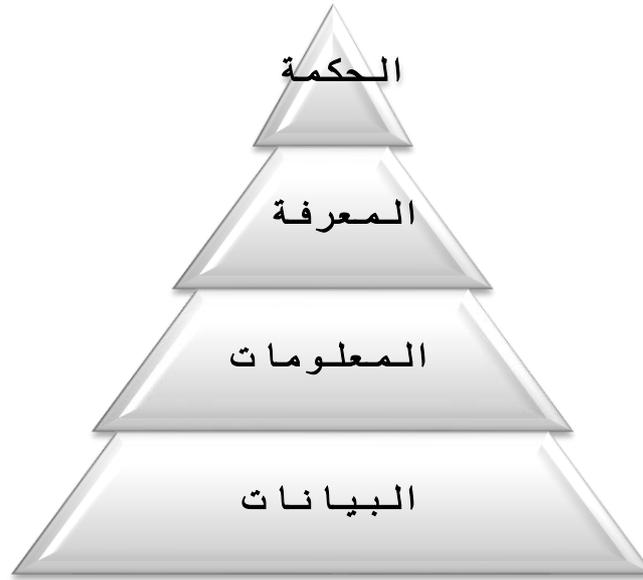
- **الكفاءات المتميزة (Les compétences distinctives):** تعرف ISO 9000 الكفاءة بانها " مؤهلات تظهر لتطبيق المعارف والمهارات ".²⁴ فهي تعبر عن " قدرة تطبيق المعارف، المهارات، والسلوكيات في سياق التطبيق ".²⁵ و تم استخدام مصطلح الكفاءات المتميزة (المحورية) من طرف كل من G.Hamel و C.K.Prahalad سنة 1990 للإشارة الى الكفاءات التي تسمح للمؤسسة باستخدام الموارد من أجل الحصول على ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

$$\text{الكفاءة} = \text{معرفة} + \text{مهارات} + \text{سلوكيات}$$

Le savoir- être	Le savoir-faire	Le savoir	La compétence
-----------------	-----------------	-----------	---------------

- **المعرفة (La connaissance):** تعتبر المعرفة مورد الموارد التي بدونها لا يمكن الاستثمار في الموارد الأخرى. وتعرف بانها " الناتج عن الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات، والربط بين المهارات والافكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة عند الفرد ".²⁶

شكل رقم (7): هرم المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، 2008، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 38.

ومن اشهر تصنيفات المعرفة هو ما قدمه Nonaka، حيث يقسمها الى فرعين:²⁷ المعرفة الضمنية وترتبط بما يوجد في عقول الأفراد وتتضمن عمليات ذهنية ونماذج عقلية وهذه المعرفة يصعب مشاركتها. المعرفة الظاهرية(الصريحة) وتتعلق بالمعلومات القابلة للاطلاع. لا يعتبر الفرعين بديلين والفرد يملك المعرفة الصريحة والضمنية، ويبقى على المؤسسة ادارة المعرفة التي تملكها والعمل على تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة بهدف استغلالها في المؤسسة.

جدول رقم (11): بعض تصنيفات المعرفة في المؤسسة

تصنيف المعرفة		الباحث
مجموعة معلومات.	المعرفة الصريحة	Nonaka
مجموع المعارف والقواعد المرتبطة بالشخص.	المعرفة الضمنية	
المعرفة المطلوبة لتشغيل الصناعة.	المعرفة الجوهرية	M.H.Zack
المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بقابلية البقاء.	المعرفة المتقدمة	
تسمح للمؤسسة بقيادة الصناعة التي تنتمي إليها.	المعرفة الابتكارية	
المعرفة المدركة من طرف كل الناس.	المعرفة المرزومة	Blumentrit و Johnston
المعرفة المتواجدة عند جميع الناس.	المعرفة العامة	
المعرفة المتعلقة بالمجتمع.	المعرفة الاجتماعية	
المعرفة التي تأخذ جوانب ملموسة.	المعرفة المجسدة	

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

يعتبر هذا البعد الداخلي من الأبعاد الأساسية في علم الاقتصاد والتسيير. ويشير إلى الصورة الهيكلية للمؤسسة. تسمح هذه الصورة بمعرفة طريقة توزيع المهام وتخصيص الموارد.

أولاً. المداخل المفسرة لهيكل المؤسسة

قامت نظريات التنظيم على البحث عن الهيكل التي تؤدي إلى خلق التوافق بين مكونات المؤسسة وخصائصها. وتتفق النظريات المتعلقة بالتنظيم والإدارة أن الهيكل تعبر عن هوية المؤسسة وتمايزها من خلال شبكة العلاقات والتنسيق التي تخلقها، وكذا التوافق التي تنشئها للربط بين الموارد التي تملكها والبيئة التي تعيش فيه. ويمكن دراسة أهم المداخل المفسرة لهيكل المؤسسة على النحو التالي:²⁸

- **الفكر الكلاسيكي**، اهتم الكلاسيك بالبحث عن هيكل المؤسسة المثالية التي تحقق أفضل أداء وذلك في إطار التنظيم الرسمي القائم على: تقسيم العمل والتخصص، التنسيق من خلال إجراءات وإشراف مقننين.

- **الفكر الانساني**، أعطى هذا الفكر أهمية للعوامل الانسانية ذات الطبيعة غير الرسمية ودورها في انشاء الجماعات غير الرسمية التي تؤثر في اتخاذ القرارات في المؤسسة. تقوم الهيكل فوق الفكر الانساني على ايجاد التوافق بين تنظيم رسمي يحكمه تقسيم العمل على مستوى افقي وعمودي من جهة، وتنظيم غير رسمي يقوم على الجماعات غير الرسمية.

- **الفكر التداوبي**، يقوم على افتراض اساسه ان تصميم الهيكل هو استجابة للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة. يفرض التغير في البيئة الخارجية تغيير الهيكل الداخلي، هذا التكيف هدفه التأقلم بهدف البقاء.

- **الفكر المعاصر**، يعتبر المؤسسة نظام معقد تتداخل فيها عناصر بشرية وتكنولوجية (خاصة بعد ظهور تكنولوجيا المعلومات) في الداخل، مع متغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية في الخارج. ويرجع اختلاف تصميم الهيكل بين المؤسسات الى تنوع المتغيرات ومستويات التفاعلات من جهة، وتأثيرها وتفاعلها مع البيئة الداخلية للمؤسسة من جهة اخرى.

ثانيا. الهيكل التنظيمي، الابعاد والاشكال

يمثل الهيكل التنظيمي البناء الفراغي للتنظيم. فهو يعكس طريقة " توزيع الافراد بين الوظائف والعلاقات التي تؤثر على ادوار هؤلاء الافراد ".²⁹ يتحدد الهيكل التنظيمي بثلاث عوامل³⁰:

- **التعدد**، يشير الى درجة تقسيم العمل الافقي والعمودي، وكذا التخصص.
- **الرسمية**، تعبر عن درجة التقنين في المؤسسة (مدى اعتماد القوانين والقواعد والتعليمات والاجراءات في توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسة) ويتدخل في تحديد درجة الرسمية العوامل التالية: حجم المؤسسة، تنوع الانشطة، البيئة، التكنولوجيا المستخدمة والمستوى الاداري.
- **المركزية**، تعكس درجة توزيع اتخاذ القرار ويتدخل في تحديد درجة المركزية: طبيعة القيادة، نظام المعلومات، التنظيم والاتصال.

الشكل(8): ابعاد الهيكل التنظيمي

درجة التعدد	• درجة تقسيم العمل والتخصص
درجة الرسمية	• درجة تقنين إجراءات العمل وتنميطها
درجة المركزية	• درجة تمركز اتخاذ القرار وتفويض السلطة

وبصفة عامة، يتدخل في اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة العوامل التالية: طبيعة النشاط، حجم المؤسسة والتكنولوجيا. ويمكن للمؤسسة ان تتخذ الاشكال الهيكلية التالية:³¹

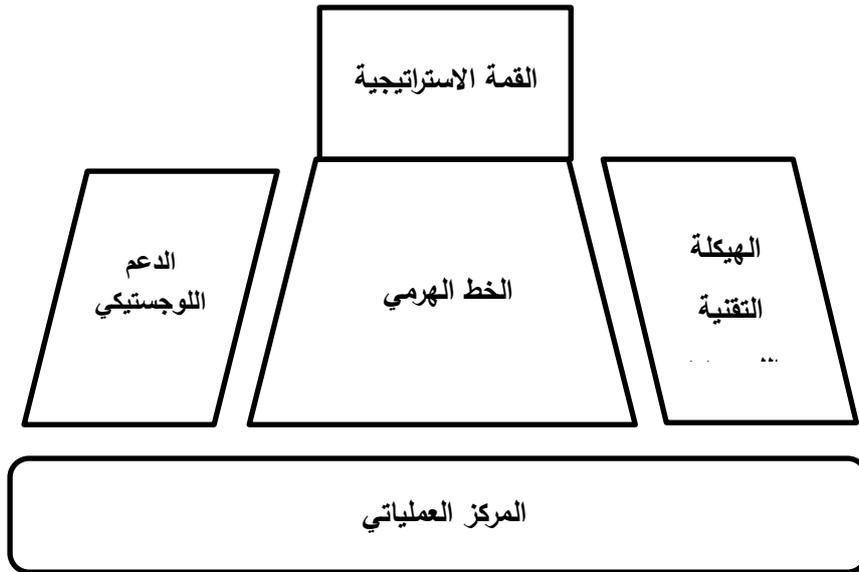
- الهيكل البسيط، عدد الوحدات التنظيمية محدود جدا وتجميع الانشطة تقريبا في يد المالك.
- الهيكل الوظيفي، تجميع الانشطة التي تسعى لتحقيق نفس الهدف (الانتاج، التسويق، المالية...).
- الهيكل بالاقسام، تقسيم المؤسسة الى الوحدات حسب معيار معين (السوق، الموقع الجغرافي، السلعة).
- الهيكل المصفوفي، تقسيم الانشطة لخلق التكامل بين التقسيم الوظيفي والقطاعي.
- الهيكل الافتراضي، يقوم على كيانات افتراضية.

ثالثا. مقارنة مينتزرغ والتشكيلات التنظيمية

ترتبط اشكالية الهيكلية عند Mintzberg بتحديد الوسائل اللازمة لتقسيم العمل الى مهام متميزة وكيفية ضمان التنسيق. تصور المقاربة المنظمة كمجموعة من العلاقات بين المكونات الخمس التالية:

- المركز العملياتي (Centre opérationnel)، منفذو العمل المرتبط بإنتاج السلع والخدمات؛
- القمة الاستراتيجية (Sommet stratégique)، مسؤولي تصميم ومراقبة الاستراتيجية والعلاقات مع البيئة؛
- الخط الهرمي (Ligne hiérarchique)، يضمن الربط بين القمة الاستراتيجية والمركز العملياتي؛
- الهيكلية التقنية (Technostructure)، تشمل المختصين في تخطيط، تصميم اجراءات العمل والتنظيم؛
- الدعم اللوجستيكي (Support logistique)، مجموعة المصالح التي تضمن الخدمات الداخلية المساندة لأنشطة المؤسسة (المقهي، خدمات البريد...الخ).

الشكل رقم (09): الاسس القاعدية لتشكيلة تنظيمية حسب Mintzberg



Source : P. Charpentier, 2001, Organisation et gestion de l'entreprise, Nathan, P161

واعتبر Mintzberg التنسيق متغير جوهري للتمييز بين الهياكل. وصنف التنسيق الى الآليات

التالية:³²

- التسوية المتبادلة (Ajustement mutuel): التنسيق بين الاعوان يتم بواسطة الاتصال غير الرسمي؛ كما تستعمل التسوية المتبادلة في حالة الانشطة المعقدة؛

- الاشراف المباشر (Supervision directe)، التنسيق يضمنه فرد عن طريق تقديم التعليمات الخاصة بالعمل؛
 - معايرة اجراءات العمل (Standardisation des procédés de travail): التنسيق محتواة في برنامج العمل ومحتوى المهام؛
 - معايرة النتائج (Standardisation des résultats): التنسيق يتم عن طريق تقييس الانتاج، وكذا الاداء؛
 - معايرة المهارات (Standardisation des qualifications): التنسيق يتم بطريقة غير مباشرة عن طريق تقييس مهارات المتعاملين.
- وحسب Mintzberg ، تتدخل في تحديد هيكل المنظمة بيئتها، نظامها التقني، عمرها، وكذا طبيعة القيادة والتنسيق المعتمد. تولد المحددات السابقة تشكيلات تنظيمية صنفها Mintzberg الى خمسة انواع من الهياكل التنظيمية هي:³³
- الهياكل التنظيمية البسيطة، توافق المؤسسات الصغيرة ويتم التنسيق فيها من خلال التسوية المتبادلة أو الاشراف المباشر؛
 - الهياكل البيروقراطية الآلية، مركزية، التنسيق يتم فيها عن طريق معايرة وتقنين اجراءات العمل؛
 - الهياكل البيروقراطية المهنية، غير مركزية، وترتكز على فعالية المركز العملي والكفاءات المهنية للمختصين، والتنسيق مبني على معايرة الكفاءات؛
 - الهياكل المتنوعة، مجموعة من الوحدات المستقلة والمهيكله حسب السوق؛ تخضع هذه الوحدات لمراقبة عالية من طرف المؤسسة الام، والتنسيق مبني على المعايرة بالنتائج.
 - الهياكل المبتكرة، تصمم لمراقبة مشاريع معقدة والتنسيق يتم عن طريق التسوية المتبادلة.

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية

ينظر المختصين في علم الاجتماع الى الثقافة كمتغير جوهري في تشكيل الفرد، الجماعة والمجتمع. تمتلك المؤسسة كوحدة اجتماعية ثقافة خاصة بها وتتطور عبر حياتها. كما اصبحت الثقافة مورد قادر على خلق التميز في المؤسسة.

اولا. مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية

يرى Gibson ان الثقافة داخل المؤسسة تأخذ نفس مفهوم ثقافة المجتمع³⁴، فهي عبارة عن انماط سلوكية مشتركة، توجه سلوك الافراد داخل المؤسسة وتمنح لها شخصيتها التي تميزها عن المؤسسات الاخرى. فهي عبارة عن " مجموع القيم المشتركة التي تضبط تفاعلات الافراد مع بعضهم البعض وبينهم وبين الاطراف الخارجية ".³⁵ ويتدخل في تشكيل قوة الثقافة التنظيمية عاملين:³⁶ مستوى التزام افراد المؤسسة بها ودرجة المشاركة فيها.

جدول رقم (12): بعض تعريفات الثقافة التنظيمية

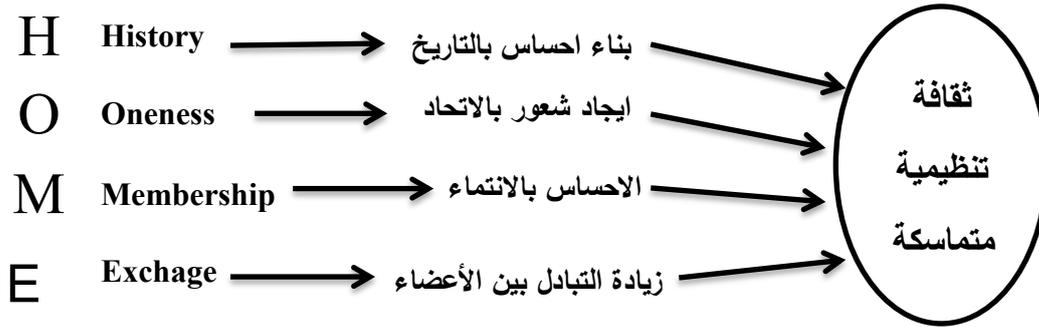
الباحث	التعريف
Taylor (1871)	تركيبية تشمل المعرفة والمعتقدات والفن والاخلاق والقانون والعدادات، او اي قدرات اخرى او عادات يكتسبها الانسان بصفته عضوا في المجتمع .
Jones (1995)	القيم المشتركة التي تضبط تفاعلات افراد المنظمة في الداخل والخارج.
Drummond (2000)	مجموعة من التعليمات التي تيرمج العقل البشري.
Robbins (2003)	المعاني التي يتقاسمها افراد منظمة وتجعلها تختلف عن منظمات اخرى.
Hitt et Al (2004)	توفيقه من الايديولوجيات والرموز القيم الجوهرية التي يؤمن بها اعضاء منظمة والتي تؤثر على اداء العمل في المنظمة.
احمد ماهر (2017)	" مجموعة الاتجاهات (Attitudes) السائدة في المنظمة والقيم (Valeurs) والتقاليد (Coutumes) ومعايير السلوك (Normes) المتعارف عليها داخل المنظمة ".

المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع الى كتب التنظيم والادارة الاستراتيجية

وتظهر اهمية الثقافة التنظيمية من المنظور الاستراتيجي على مستويين: على المستوى الاعلى فهي توجه التفكير الاستراتيجي(الرسالة، الرؤية، النهايات والاهداف). اما على المستوى العملي فهي تؤثر تنفيذ الاستراتيجية والأداء. ولخص كل من الغالبي و ادريس اهمية الثقافة التنظيمية في كلمة HOME التي تعطي الشعور بالاتحاد داخل العائلة من خلال العناصر التالية:

- بناء احساس بالتاريخ: تحكي الثقافة تاريخ الاداء والعمل في المؤسسة.
- ايجاد شعور بالاتحاد: توحد الثقافة السلوكيات وتقدم معنى للسلوكيات.
- تطوير احساس بالعضوية والانتماء: تعزيز الانتماء.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: ترفع من المشاركة في القرارات والتنسيق.

شكل رقم (10): اهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: منصور العالبي وصبحي ادريس، (2007)، الادارة الاستراتيجية، الاردن، دار وائل، ص 296

ثانيا. وظائف الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموع الاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير والرموز التي تمنح الجماعة قدرة الابتكار والتكيف³⁷ مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة. تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الوظائف التالية:³⁸

- بناء هوية المؤسسة نتيجة الايمان والتشارك في نفس المعايير.
- تسهيل الالتزام الجماعي نحو تحقيق اهداف المؤسسة
- تعزيز استقرار النظام بفضل التعاون والتنسيق.
- تفسير سلوك المؤسسة والقرارات التي تتخذها.

واخيرا، يسمح فهم البيئة الداخلية والخارجية حسب Thompson من ايجاد " الطريقة التي تسمح بتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق ".³⁹ وكثيرا ما استخدم نموذج SWOT لإيجاد هذا التوافق من خلال تحليل و مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة . تؤدي المقابلة بين البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) مع البيئة الخارجية(الفرص والتهديدات) الى استخراج اربعة وضعيات ممكنة حسب الشكل رقم (11).

شكل رقم (11): مصفوفة SWOT

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
(3) إستراتيجية التحول O / W التغلب على مواقع الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا	(1) إستراتيجية هجومية O / S استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة (الوضع المثالي الجيد)	الفرص المتاحة خارجيا
(4) إستراتيجية دفاعية W / T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية.	(2) إستراتيجية التنوع S / T استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات أو الحد من أثارها	التهديدات الخارجية

المرجع: المصدر: منصور العالبي وصبحي ادريس، 2007، الادارة الاستراتيجية

الاردن، دار وائل، ص 328

- الخانة الأولى: استعمال نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة وهذا يتطلب استراتيجية هجومية.
- الخانة الثانية: تجنب التهديدات انطلاقا من الفرص مما يفرض استراتيجية تنوع لتوزيع المخاطر.
- الخانة الثالثة: التغلب على الضعف باستغلال الفرص مما يتطلب تعديل لخلق التكيف.
- الخانة الرابعة: تقليل مصادر الضعف لمواجهة التهديدات مما يفرض استراتيجية دفاعية.

هوامش البحث

- ¹. لاراي ليلى، (2016)، " فعالية نظام المعلومات في انتاج وتفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة مؤسسة عمر بن عمر، اطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- ².Castellani. X. (1987)," Méthode générale d'analyse des applications informatiques ", Masson, P 1.
- ³.Charpentier .P (2001), " Organisation et gestion de l'entreprise ", Nathan, P.16.
- ⁴. ناصر دادي عدون، (1998)، " اقتصاد المؤسسة "، الجزائر، دار المحمدية العامة، ص 49.
- ⁵. L. Boyer, N. Equilbey, 2003, Organisation, Edition d'organisation, P 136.
- ⁶. نسبة إلى مجموعة باحثين في الموضوع بمعهد Tavistock بلندن.
- ⁷. أحمد عرفة، سمية شلبي (1993) " فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني"، جامعة نيويورك، ص 37.
- ⁸. شكك Simon بقوة في هذا المبدأ ويرى ان الفرد لا يتميز بعقلانية مطلقة وذلك للأسباب التالية: العقلانية غير حقيقية لثلاثة اسباب: (1) المعلومة غير تامة وغير أكيدة؛ (2) قدرات معالجة المعلومة من طرف الأفراد محدودة؛ (3) الأعوان في علاقات متبادلة مما يجعلهم عاجزين عن تقييم بإحكام نتائج اختباراتهم بسبب عدم التأكد المرتبط بسلوكيات الأعوان الآخرين. العقلانية نسبية لثلاثة أسباب: (1) مستوى قدرات الفرد العملية الناتجة عن التجربة؛ (2) قدرات إدراك المعلومات الملائمة؛ (3) القدرات الحدسية المتعلقة بتصور اتجاه المتغيرات الحالية. لا يعني ان الفرد غير عقلائي ولكن في ظل الظروف السابقة الذكر، فهو يتميز بعقلانية نسبية وليس مطلقة.
- ⁹. L. Boyer, N. Equilbey, Op- Cit, P 136
- ¹⁰. دي ديرلوق، (2006)، " فكر رجال الأعمال "، دار الراتب الجامعية، ص 220.
- ¹¹. Michel Porter, (1999), " L'avantage concurrentiel " ,Dunod, P 120.
- ¹². نبيل مرسي خليل، (1998)، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية للكتاب، ص 74.
- ¹³. Lehmann – Ortega et les autres, 2013, " Stratégor ", Dunod, Paris, P 32.
- ¹⁴. Jacque Quibel, (1982), " Contraintes extérieures ", Revue Technique de l'Ingénieur, PA 4 050-1-A 4050 - 22.
- ¹⁵. Lehmann – Ortega et les autres, 2013, Op- Cit, P 33.
- ¹⁶. Groupe HEC Paris, 2005, Stratégor, Dunod, Paris, P21.
- ¹⁷. Bertrand Quélin, Jean-Luc Arrélin, (2000), " Le management stratégique des competences", Ellipse, P 22.
- ¹⁸. Bertrand Quélin, Jean-Luc Arrélin, (2000), Op- Cit, P 22.
- ¹⁹. منصور العالبي وصبحي ادريس، (2007)، الادارة الاستراتيجية، دار وائل، 299.
- ²⁰. Pascal Corbel, (2006), " hyper compétition , rentes et brevet :vers une nouvelle approche des stratégies de management des droits de la propriété industrielle?", Revue des sciences de Gestion, N° 218, Mars, Avril.
- ²¹. دي ديرلوق، مرجع سبق ذكره، ص 69.
- ²². حمزاوي شريف، (2007)، " ثقافة التوجه نحو السوق، الموارد غير المنظورة والاداء المتميز: اطار نظري"، الملتقى الوطني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، 26 و 27 نوفمبر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، ص 355 .
- ²³. حسين علي الزعبي، (2005)، " نظم المعلومات الاستراتيجية "، دار وائل للنشر و التوزيع، ص 154 .
- ²⁴. Benjamin Chaminade, 2005, " RH et compétences dans une démarche qualité " , AFNOR, P 215
- ²⁵. Benjamin Chaminade, 2005, Op- Cit, P 215
- ²⁶. عبد الرحمان الجاموس، (2013)، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، الاردن، دار وائل للنشر، ص 33.

- ²⁷. الملكاوي ابراهيم، (2007)، " ادارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم ط، دار الوراق، الاردن، ص 56.
- ²⁸. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، (2008)، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، الاردن، دار اليازوري، ص 79.
- ²⁹. حسين محمود حريم، (2006)، تصميم المنظمة، الاردن، دار الحامد، ص 34.
- ³⁰. اسماعيل محمود الشرفاوي، (2016)، ادارة الاعمال من منظور اقتصادي، الاردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، ص 57.
- ³¹. احمد ماهر، نظرية التنظيم، (2017)، مصر، الدار الجامعية، ص 133.
- ³². Henry Mintzberg, 1989, Le management. Voyage au centre des organisations, Editions
- ³³. Henry Mintzberg, 1989, Le management. Voyage au centre des organisations, Editions d'organisation
P147-311
- ³⁴. حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي، الاردن، دار الحامد، ص 327.
- ³⁵. احسان دهش جلاب، (2016)، 'دارة السلوك الانساني في المنظمات، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 595.
- ³⁶. عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، (2006)، إدارة المعرفة، دار المسيرة، الاردن، ص 66.
- ³⁷. نعمة عباس الخفاجي، (2009)، ثقافة المنظمة، الاردن، دار اليازوري، ص 21.
- ³⁸. بوالشرش كمال، (2016)، الثقافة التنظيمية، الاردن، دار الايام للنشر والتوزيع، ص 44-46.
- ³⁹. محي الدين القطب، (2012)، " الخيار الاستراتيجي واثره على الميزة التنافسية "، عمان، دار الحامد، ص 84.

المبحث الرابع المؤسسة وهيكل السوق

تمهيد

المطلب الاول: مؤشرات هيكل السوق

الفرع الثاني: التركيز وبعض مؤشرات

الفرع الثاني: عوائق الدخول واشكالها

الفرع الثالث: عوائق الخروج

المطلب الثاني: هيكل السوق

الفرع الاول: المنافسة التامة

الفرع الثاني: الاحتكار التام

الفرع الثالث: احتكار القلة

الفرع الرابع: المنافسة الاحتكارية

تمهيد

يعتبر السوق مفهوم جوهري في الاقتصاد ويرتكز هذا المفهوم على تقسيم الأنشطة الاقتصادية في علاقة بمختلف المنتجات. يقوم تحليل السوق على ثلاثة مستويات:¹

- نظرة تصورية تقدم صورة لعمل الاسواق.
- نظرة عملية تبين الاستراتيجيات المناسبة لهذه الاسواق.
- نظرة هيكلية تبين الأعران المتنافسة وآليات التدخل المستخدمة لضمان التخصيص المثالي للموارد.

المطلب الاول: مؤشرات هيكل السوق

ظل الاقتصاد الجزئي المعياري يبحث في النماذج التي تسمح بتعظيم سلوكيات الاعوان الاقتصادية في سوق المنافسة التامة. لم ينظر الاقتصاد الصناعي بعين الرضا لهذا التحليل، وقدم نموذج يرمز له اختصارا بـ **SCP²**، حيث يسمح بتحديد مختلف هياكل السوق المتواجدة في الواقع ودراسة تأثيرها على سلوكيات المنشآت. وحسب النموذج، توجد علاقة بين ثلاثة متغيرات تنطلق من هيكل السوق الى السلوكيات ثم الاداء. طرحت هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد على يد Mason (1939-1957) وتلميذه Bain (1956-1959) وتشير المتغيرات الثلاث الى:³

الشكل رقم (12): إطار نموذج الهيكل - السلوك الإداري - الاداء



المصدر: من اعداد الباحثة

- هيكل السوق، يشير الى البناء الفراغي للسوق والطريقة التي ترتبط بها جميع مكوناته. يقدم هيكل السوق الخصائص التنظيمية للسوق من حيث طبيعة المنافسة والتسعير. تستخدم عند دراسة هيكل السوق المعايير التالية:⁴ درجة التركيز، درجة التمايز والاختلاف فيما بين السلع المعروضة في السوق، عوائق الدخول الى السوق، وكذا درجة التكامل .

- سلوك المنشأة، يشير الى نمط السلوك الذي تتبعه المؤسسات للتكيف مع السوق الذي تعمل فيه من اجل تحقيق اهدافها. يعكس السلوك استراتيجيات التسعير، درجة التعاون بين المنافسين، استراتيجيات التمايز، التنوع، والتكامل؛

- الاداء يقدم نتائج الانشطة واستراتيجيات المؤسسات، الربحية، شروط تمويل الانشطة، قدرة البحث والتطوير، وحالات الاحتكار.

بعبارة اخرى، يحدد هيكل السوق سلوكيات المنشأة التي ينتج عنها اداء معين. بمعنى، يجب ان تتطرق دراسة الاداء من تحليل هيكل السوق كمعطيات قبلية ثم دراسة السلوكيات اللاحقة للمنشآت، فهيكل السوق متغير خارجي وهو الذي يحدد ردود افعال وسلوكيات المنشأة.

الفرع الاول: التركيز وبعض مؤشرات

يكفي لفهم تركيز السوق طرح السؤال التالي: الى اي مدى ينحصر الانتاج في ايدي عدد محدود من المنشآت المنتجة؟. تفترض دراسة تركيز السوق تحديد الصناعة (تعتبر الصناعة عن مجموعة المنشآت التي تنتج منتجات تعطي نفس الاشباع او قابلية للإحلال) وقياس التركيز. ومن بين المؤشرات الأكثر استخداما لقياس التركيز نجد:

- مؤشر نسبة التركيز: يعبر عن النسبة المئوية لنصيب أكبر r (أكبر منشآت لقياس التركيز) من المنشآت في الانتاج الاجمالي للصناعة. وتحسب نسبة التركيز وفق العلاقة التالية:⁵

$$Cr = \sum_{i=1}^r xi/x = \sum_{i=1}^r si$$

حيث:

- Cr (Concentration Ratio): نسبة التركيز

- n : عدد المنشآت في صناعة

- Xi : انتاج كل منشأة، حيث: $i = 1,2,3,\dots,n$ وترتب هذه المنشآت من الأكبر الأصغر.

- X : الانتاج الكلي للمنشآت.

- Si : حصة المنشأة الواحدة.

مثال:

تشمل صناعتين على خمس منشآت. يقدم الجدول الموالي ترتيب المنشآت حسب حصتها السوقية من الأكبر الى الأصغر.

المطلوب: حساب مؤشر نسبة التركيز لأكثر ثلاث منشآت.

جدول رقم (14): احصائيات خاصة بصناعتين

المنشآت	نتاج المنشأة بالصناعة A (مليون دولار)	نتاج المنشأة بالصناعة B (مليون دولار)
الاولى	10	22
الثانية	6	16
الثالثة	5	14
الرابعة	4	13
الخامسة	2	12
السادسة	1	8
مجموع انتاج المنشآت	28	85

الحل:

- C_3 : نقيس اكبر ثلاث منشآت من الانتاج الكلي.

$$3 = r$$

- درجة تركيز الصناعة A لأكبر ثلاث منشآت: عند $r = 3$

$$-(r_3)_A = \sum_{i=1}^r xi/X = \frac{10+6+5}{28} = \frac{21}{28} = 0.75.$$

- درجة تركيز الصناعة B لأكبر ثلاث منشآت: عند $r = 3$

$$-(r_3)_B = \sum_{i=1}^r xi/X = \frac{22+16+14}{85} = \frac{52}{85} = 0.61.$$

$$-(r_3)_A > (r_3)_B$$

← درجة تركيز في الصناعة A اكبر درجة تركيز في الصناعة B.

- مؤشر Herfindahl: يعبر عن مجموع مربعات الحصص النسبية لجميع المنشآت المتواجدة في

صناعة ما ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$IH = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

حيث:

H: مؤشر Herfindahl

Si: حصة المنشأة الواحدة.

فمثلا، اذا كان لدينا في سوق اربع منشآت وكانت حصصها السوقية على التوالي:
50%، 30%، 10%، و10%، يكون المؤشر كما يلي:

$$H = 0.5^2 + 0.3^2 + 0.1^2 + 0.1^2 = 0.35$$

⇐ درجة تركيز السوق تساوي 0.35.

الفرع الثاني: عوائق الدخول واشكالها

استخدم الاقتصاد الصناعي عوائق الدخول كأساليب لحماية الموضع التنافسي للمنشأة وحصتها السوقية. وتعتبر عوائق الدخول عن تلك " العوائق الطبيعية أو الاصطناعية التي تحول دون دخول منشآت جديدة إلى سوق صناعية ما " ⁶ واستخدمت حسب الاقتصاد الصناعي القيود التالية:

- **عوائق حكومية:** يرى Demestz ان الدولة هي التي تخلق عوائق الدخول بسبب الضرائب والرسوم ⁷ حيث تعتبر عائقا للدخول كل قيود حكومية تؤدي الى ارتفاع تكلفة الانتاج وتجعل المنشآت غير قادرة على دخول صناعة معينة. ترجع جذور هذا المنطق الى تحليل أدام سميث الذي يعتبر ان الحكومة فقط هي التي تملك القوة لمنع حرية المنافسة. يظهر ان التحليل تجاهل إمكانية وجود قوة سوقية عائقة للدخول في غياب القيود الحكومية.

- **عوائق سعرية:** تظهر عوائق الدخول عند Stigler نتيجة عدم التماثل في ظروف الطلب والتكاليف التي تجعل المؤسسة الراغبة في الدخول غير قادرة على تحمل التكلفة، وينظر لعوائق الدخول بأنها " تكلفة إضافية يتعين على اية منشأة داخلية أن تتحملها دون أن تكون المنشآت القائمة بالصناعة متحملة لها " ⁸. اما Bain، فربط عائق الدخول بالسعر المنفر الذي يعتبر اعلى سعر يمكن للمنشآت القائمة ان تضعه ولا يغري بالدخول، ويتدخل في تشكيل السعر المنفر مجمل الميزات التي تملكها المؤسسات القائمة دون الراغبة في الدخول. ⁹ وبصفة عامة، ترجع مصادر العوائق السعرية: ¹⁰

- الميزة المطلقة للتكلفة: تعبر عن قدرة المؤسسة على انتاج أي مستوى من الانتاج بتكلفة اقل من تكلفة المؤسسة الراغبة في الدخول وذلك راجع الى: امتلاك موارد متميزة وقدرة التفاوض مع الموردين.

- اقتصاديات الحجم او وفرات الحجم: Economies d'échelle، تعبر عن قدرة المؤسسة على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة نتيجة ارتفاع حجم الانتاج المطلق خلال فترة زمنية معينة، ويعود ذلك الى القدرات التي تتمتع بها المنشأة، ومن أهمها:¹¹ التخصص وشدة تقسيم العمل، استغلال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، امكانيات الحصول على الموارد، واستخدام كثافة عالية في الاعلان.
- تمايز المنتجات: تتميز المنتجات المتشابهة بخصائص تجعلها غير بديلة بصورة مطلقة، وهي صفة تتمتع بها سلع المؤسسات القائمة في الصناعة وتجعل المستهلك مستعد لشراؤها بسعر مرتفع للحصول على القيمة ولا يبالي بالمؤسسات الداخلة.

الجدول رقم(15): مصادر عوائق الدخول

عائق الدخول	المفهوم
المزايا المطلقة للتكاليف	تعبر عن قدرة المؤسسة على انتاج أي مستوى من الانتاج بتكلفة اقل من تكلفة المؤسسة الراغبة في الدخول وذلك راجع الى: امتلاك موارد متميزة ، قدرة الحصول على موارد مالية بتكاليف منخفضة، قدرة التفاوض مع الموردين .
تمييز المنتجات	صفة تتمتع به سلع المنشآت القائمة في الصناعة وتجعل المستهلك مستعد للشراء بسعر مرتفع للحصول على القيمة ولا يبالي بالمنشآت الداخلة.
اقتصاديات الحجم	تعمل اقتصاديات الحجم كعائق دخول امام المؤسسة الجديدة لسببين: الدخول بحجم كبير يعرضها لهجوم من طرف المؤسسات القائمة؛ الدخول بحجم صغير لن يسمح لها بتحقيق ارباح.
الطاقة الانتاجية	انتاج كمية اكبر من حجم السوق والاحتفاظ لاستعملها في حالة دخول أي منشأة جديدة.
تكاليف التحول	التكلفة الاضافية التي يتحملها العملاء في حالة التحول الى منتجات منشأة داخلة.
توالد المنتج	تقوم على سياسة اغراق السوق مما لا يترك مجال للمنشأة الجديدة للتنافس بطريقة مريحة.

المصدر: من اعداد الباحثة

- عوائق غير سعرية: لا ترتبط آليات اعاقه الدخول فقط بتخفيض السعر الى المستوى المنفر ولكن يمكن للمؤسسة القائمة ان تؤثر على توقعات المؤسسات المحتمل دخولها بتقديم اشارات تعكس عدم فعالية الدخول. وتستطيع تحقيق هذه الاهداف بالطرق التالية:
- الدعاية والاعلان: يمكن أن تستخدم المؤسسات وسائل " لإغراء سلوك المستهلكين بطريقة معينة لاكتساب الأرباح.¹² وتوجد حسب كل من Dorfman و Steiner علاقة بين كثافة الاعلان ودرجة تركيز

السوق، فالصناعات ذات التركيز المتوسط قد عرفت اعلانا اكثر كثافة منه في حالة الصناعات ذات التركيز المنخفض.¹³

- براءات الاختراع Les brevets d'invention: تعبر عن الشهادة التي تمنح للمؤسسة من طرف الدولة لحماية اختراعاتها ويعطيها الحق في احتكار استغلالها.¹⁴ ويمكن للمؤسسة الحصول على براءات اختراع تخص منتجات جديدة او طرق انتاج جديدة.

الفرع الثالث: عوائق الخروج

اذا كان الاقتصاد الصناعي قد ركز على عوائق الدخول فان عوائق الخروج تنظم كذلك السوق وتطرح اشكالية على المؤسسة. وتشير عوائق الخروج الى العوامل التي تمنع او تكبح خروج المؤسسة من الصناعة. ومن العوائق التي تمنع مؤسسة من الخروج من الصناعة نجد:

- الاصول المتخصصة: ترتبط بطبيعة الاستثمارات.
- تكاليف الخروج الثابتة: ترتبط بالتكاليف الثابتة التي سوف تتحملها المؤسسة نتيجة الخروج من صناعة. ويتعلق الامر خاصة بتكاليف تعويض الموظفين وتكاليف التصفية.
- النقابات وقوانين عقود العمل: رفض نقابات العمال غلق المؤسسة.

- المطلب الثاني: هياكل السوق

يمثل هيكل السوق البناء او الاطار الذي ينظم السوق انطلاقا من مجموعة من الفرضيات. يتم تحديد هياكل السوق بناء على مجموعتين من الفرضيات المتطرفة، فرضيات المنافسة التامة في طرف وفرضيات المنافسة غير التامة في الطرف الاخر، ويتخلل المنافسة غير التامة ثلاث اشكال. يأخذ هيكل السوق اربع اشكال، هي:¹⁵

- المنافسة التامة (الكاملة)، تشير الى الحالة التي تكون فيها المؤسسة غير قادرة على التأثير على السعر، هذا الاخير يتحدد في السوق عن طريق التقاء العرض والطلب.

- المنافسة غير التامة (غير الكاملة)، تشير الى الحالة التي تستطيع فيها مؤسسات تمييز منتجاتها الى حد معين وممارسة تأثير بقدر ملموس على سعر السوق من خلال اسعار منتجاتها.¹⁶ وتأخذ المنافسة غير التامة ثلاث اشكال: الاحتكار التام، المنافسة الاحتكارية، واحتكار القلة.

الفرع الاول: المنافسة التامة (الصافية والكاملة): Concurrence pure et parfaite

يعتبر السوق مثالي اذا كانت المنافسة تامة وتتميز بانها صافية وكاملة. يأخذ السوق شكل المنافسة التامة انطلاقا من مجموعة من الشروط. سيتم عرض هذه الشروط وطريقة تحقيق التوازن على المدى القصير والطويل.

اولا. فرضيات المنافسة التامة

تصف المنافسة التامة هيكل السوق الذي يلتقي فيه عدد كبير من العارضين والطلبين لتبادل بضاعة او خدمة. يعتبر المختصين هذا الهيكل مثالي وبيحث عن التقارب بين اعوان السوق. وتكون **المنافسة تامة** اذا كانت: (1) صافية وتشتترط لذلك: جزئية السوق او عدد كبير من المشترين والبائعين تجانس المنتج، وكذا حرية الدخول والخروج الى السوق؛ (2) كاملة وتفترض لذلك: حرية انتقال عوامل الانتاج (راس المال والعمل) وشفافية المعلومة. ترتكز المنافسة التامة على الفرضيات التالية:

- **جزئية السوق** (L'atomicité)، توافق هذه الفرضية تواجد عدد لانهائي من المشترين (الطلب) والبائعين (العرض) مما يجعل البائعين والمشترين غير قادرين على التأثير على السعر وحجم المعاملات. يساهم كل بائع بجزء صغير من الانتاج الاجمالي المعروف في السوق، كما يطلب كل مشتري كمية صغيرة. نتج عن هذا المنطق ان العرض الكلي في السوق لن يتأثر بدخول وخروج البائعين.¹⁷

- **تجانس السلع**، تتم المبادلة في السوق على سلعة او خدمة متماثلة او متشابهة مما لا يترك مكان لاستخدام عوائق الدخول غير السعرية، كما ان المشتري لا يفرق بين المؤسسات المنتجة للسلعة. بمعنى لا يوجد اختلاف في السلعة المعروضة رغم اختلاف المنتجين، فالسلع قابلة للإحلال لأنها تقدم نفس الاشباع.

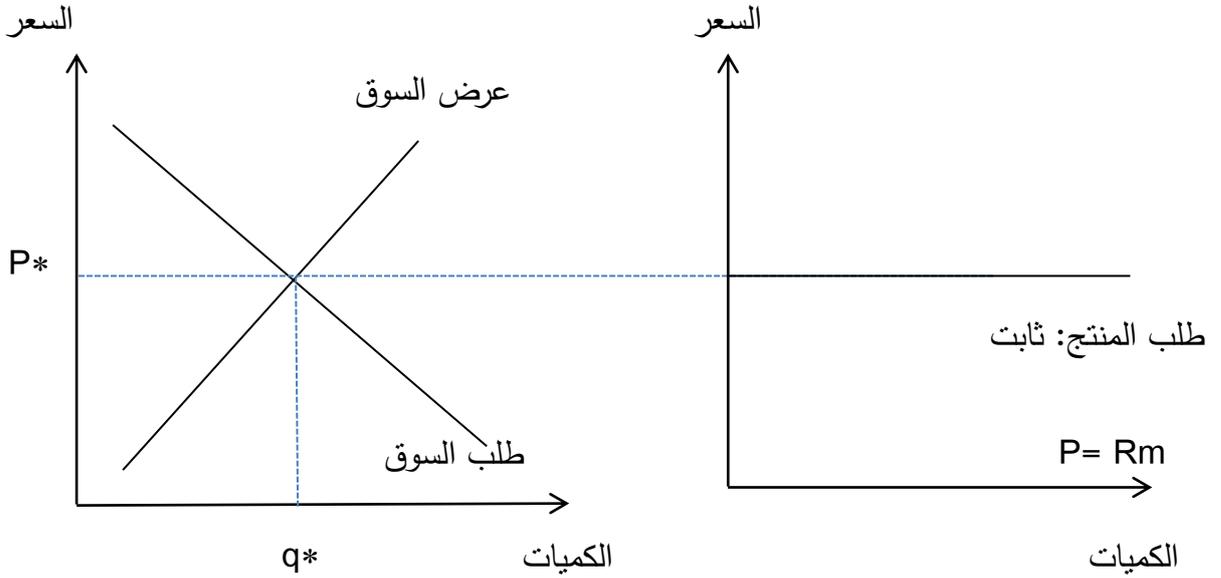
- **المعلومة الكاملة**، يتميز السوق بشفافية مطلقة، بحيث يمكن للعارضين والطلبين الحصول على كافة المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسوق دون تكاليف. فالسوق يقدم عن طريق العرض والطلب والاسعار المعلومات التي تجعل كافة الاعوان الاقتصادية قادرين على تقييم بدقة تكاليف مختلف السلع والخدمات.

- **الحرية**. ترتبط بالحركية وتستند على فرضيتين: الاولى، حرية الدخول والخروج للأسواق. الثانية الانتقال التام لعوامل الانتاج (راس المال والعمل). تجعل هذه الحرية تكاليف الصفقة معدومة والمشترين والبائعين لا يتحملوا تكاليف او حقوق الدخول الى سوق.

يفترض قانون الطلب ان العلاقة عكسية بين الطلب والسعر(كلما كان السعر منخفض كلما ارتفعت الكمية المطلوبة، والعكس صحيح)، وبهذا يأخذ منحنى الطلب بيانيا شكل خط ينحدر الى الاسفل وله ميل سالب. كما يفترض قانون العرض ان العلاقة طردية بين العرض والسعر (ارتفاع سعر السلعة يؤدي الى زيادة العرض في السوق، والعكس صحيح)، في هذا المنطق يظهر منحنى العرض بيانيا على شكل خط ذات ميل موجب.

وعليه، يحدث توازن السوق بيانيا عند التقاء منحنى العرض مع منحنى الطلب، بعبارة اخرى عندما يلتقي سعر العرض مع سعر الطلب. ولان السلع المعروضة متجانسة والسعر يحدده السوق عند التقاء العرض والطلب، فان قرارات الانتاج الخاصة بمنتج ليس لها تأثير على السوق لأن ليس باستطاعته تغيير السعر، ولهذا أخذ منحنى الطلب على سلع المنتج في المنافسة التامة شكل خط مستقيم افقي (الشكل أ).

الشكر رقم (13): عرض وطلب سوق بالمقارنة مع طلب منتج



شكل (ب): العرض والطلب في سوق

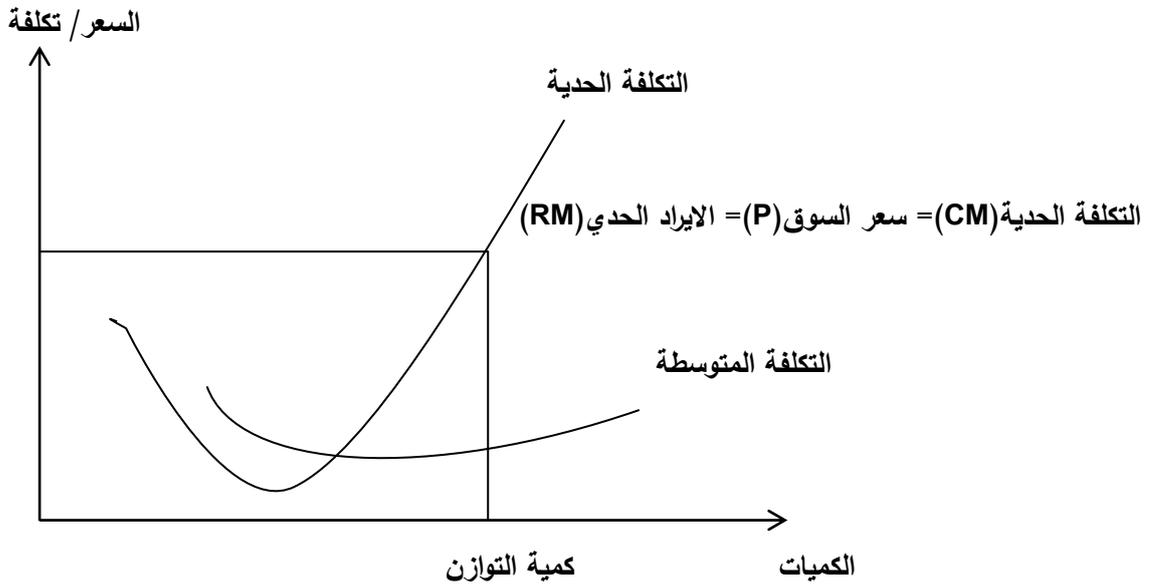
شكل (أ): طلب منتج بصورة منفردة

Source : Françoise Vasselín, Economie, Éditions ESKA, Paris, P 163

ثانيا. توازن المنتج على المدى القصير

يسعى المنتج الى تعظيم ارباحه ولتحقيق ذلك له اختيارين: (1) رفع السعر وهذا الخيار خارج عن نطاقه لان السعر في المنافسة التامة يتحدد في السوق. (2) تحديد الكميات الواجب انتاجها بحيث لا يتعرض للخسارة وهذا الخيار يدخل في اطار قرارته. انطلاقا من الشروط السابقة، يحقق المنتج اقصى ايراد عند تقاطع منحنى الايراد الحدي (RM) مع منحنى التكلفة الحدية (CM) وبالتالي يحدث التوازن في تلك النقطة التي يكون فيها الايراد الحدي (RM) يساوي التكلفة الحدية (CM).

الشكل رقم (14): توازن المنتج في المدى القصير



Source : J.P.Angelier, 1993, Economie industrielle, Alger, OPU, P74.

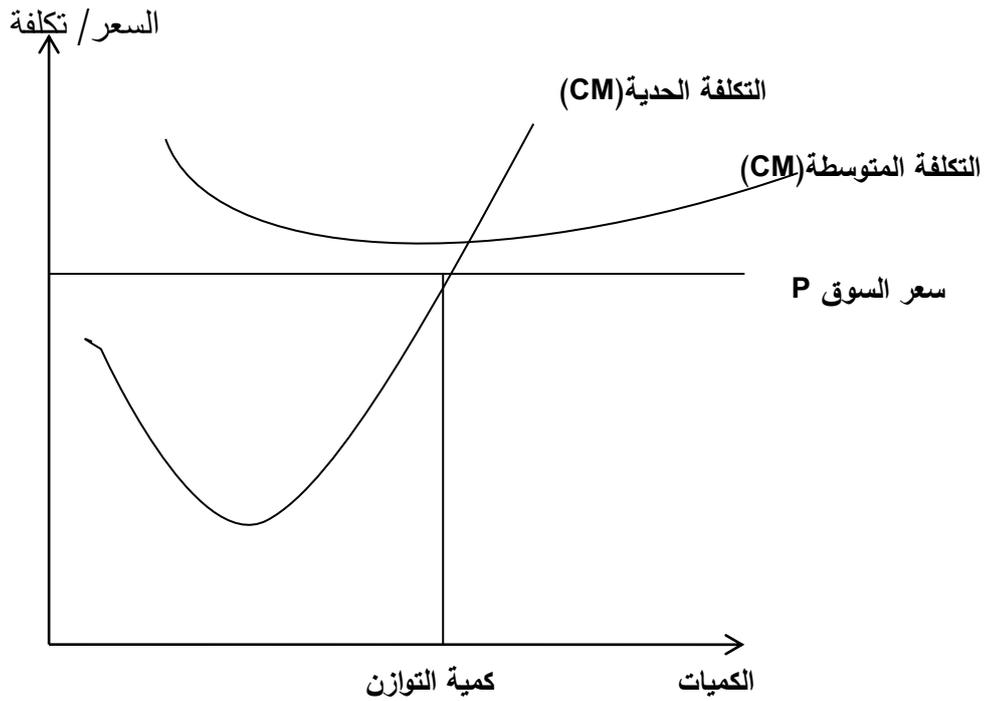
ثالثا. توازن المنتج على المدى الطويل

- يهدف المنتج دائما الى تعظيم الربح، ولكن على المدى الطويل تصبح الصناعة التي ينشط فيها تتميز بالخصائص التالية:¹⁸
- اختفاء التكاليف الثابتة.
 - جميع تكاليف الانتاج متغيرة، والمؤسسة لها قدرة تكيف حجم وسائل الانتاج للاستجابة لشروط السوق.
 - تبني سلوك واحد من طرف جميع المؤسسات لأن لديها نفس معادلات التكلفة.
 - امكانية الانتاج باقل التكلفة.
 - حرية الدخول والخروج، خروج المؤسسات القديمة ودخول مؤسسات جديدة.

فعلى المدى الطويل، تصبح المؤسسات الجديدة تملك نفس تقنيات الإنتاج التي تستخدمها المؤسسات المتواجدة في الصناعة، وهذه التقنيات تضمن الإنتاج بتكاليف منخفضة وتصبح دوال تكاليف الإنتاج للداخلين الجدد متشابهة مع المؤسسات القائمة في السوق. يشجع وجود ربح وسطي الى دخول منتجين جدد مما يؤدي الى ارتفاع العرض وانخفاض السعر وزوال الربح الوسطي.

بالمقابل، يؤدي خروج المؤسسات من السوق نتيجة الخسارة الى انخفاض العرض وارتفاع السعر وبالتالي زوال الخسارة. وعليه يستطيع المنتج تغيير او تعديل قدراته الانتاجية بالطريقة التي تسمح له بتحقيق توازن مستمر، هذا الاخير يوافق كمية الإنتاج التي تجعل = التكلفة المتوسطة (Coût Moyen) = التكلفة الحدية (Coût Marginal)

الشكل رقم (15): توازن المنتج في المدى الطويل



المصدر: عمر صخري، (1986)، " مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي "

الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 89.

الفرع الثاني: الاحتكار التام: Le monopole

يعتبر الاحتكار احد اشكال سوق المنافسة غير الكاملة، وهذه الاخيرة تشير الى الحالة التي تستطيع فيها مؤسسات تمييز منتجاتها وممارسة تأثير من خلال اسعارها.

اولا. خصائص الاحتكار التام

يعرف الاحتكار التام بانه الحالة التي يوجد فيها بائع واحد فقط. لا يعرف هذا البائع تهديدات تنافسية من منتجات بديلة، فهو يمثل السوق كله وسيطر بصورة مطلقة على مجموع الانتاج والاسعار. ويمكن حصر خصائص سوق الاحتكار التام في النقاط التالية:

- | | | |
|--|---|--|
| <p>← ان:</p> <p>عرض المنتج المحتكر هو نفسه منحى عرض السوق</p> <p>و</p> <p>منحى الطلب على سلعة المحتكر هو نفسه طلب السوق.</p> | } | <ul style="list-style-type: none"> - وجود بائع واحد فقط لسلعة معينة. - عدم وجود بدائل للسلعة المعنية في السوق - سيطرة مطلقة على انتاج وبيع هذه السلعة - التحكم في الاسعار. |
|--|---|--|

ثانيا. أسباب نشأة الاحتكار التام

من خلال الخصائص السابقة الذكر، تصبح المؤسسة المحتكرة تمارس قوة على السوق، بحيث تستطيع رفع سعر منتجها دون خسارة المبيعات لصالح المؤسسات المتنافسة معها. وينشأ الاحتكار نتيجة الاسباب التالية:¹⁹

- امتلاك المؤسسة المحتكرة لموارد نادرة وغير قابلة للإحلال.
- خلق الدولة لاحتكار نتيجة منح حقوق الانتاج وبراءات الاختراع لمؤسسة واحدة.
- احتكار طبيعي راجع لتطبيق اقتصاديات الحجم من طرف المؤسسة المحتكرة والتي يسمح لها بإنتاج اية كمية بتكلفة منخفضة مما لا يسمح بوجود اكثر من منتج واحد.
- النمو الخارجي نتيجة حيازة مؤسسات اخرى. تؤدي هذه الممارسات الى تركيز السوق وكنتيجة لهذه الممارسات يمكن: تطوير احتكار، مراقبة المنافسة، اقامة حواجز دخول. (لهذا السبب تراقب الدولة هذه الحيازة من اجل تقييم اثارها على المنافسة).

ثالثا. توازن المحتكر

لا يمكن التمييز بين الطلب المعبر عنه في الصناعة والطلب الموجه للمحتكر (المحتكر هو المنتج الوحيد). تحقق المؤسسة التوازن عند حجم الانتاج التي يتساوى عندها الايراد الحدي مع التكلفة

الحدية. عند كمية التوازن، يكون المشتريين مستعدون لدفع سعر متوسط اعلى من الايراد الحدي وهو ما يجعل المنتج يحقق ربح المحتكر. ويمكن دراسة وجود ربح المحتكر بالطريقة التالية:
الايراد المتوسط (Recette Moyenne= RM):

$$RM = aQ + b \quad (\text{في حالة الاحتكار، الايراد المتوسط لا يتميز عن العرض})$$

الايراد الكلي (Recette Totale= RT): الايراد المتوسط \times الكميات المباعة:

$$RT = RM \times Q \Rightarrow RT = (aQ + b) \times Q \Rightarrow RT = aQ^2 + bQ$$

الايراد الحدي (Recette Marginale= RM): باشتقاق الايراد الكلي بالنسبة للكميات المباعة نجد:

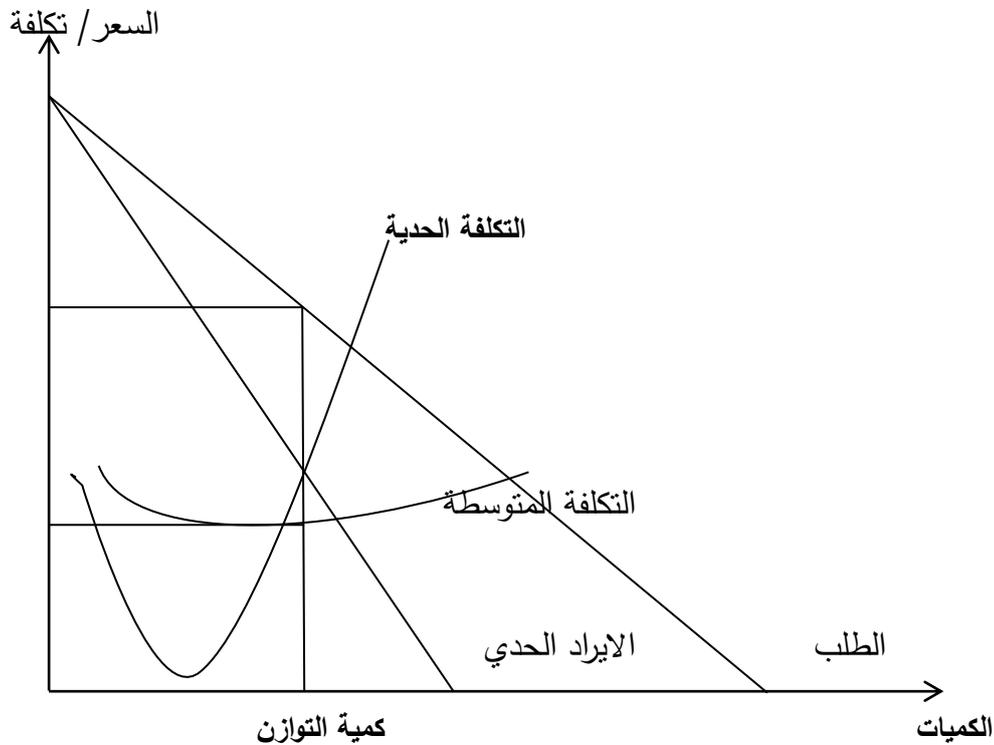
$$Rm = dRT / dQ = 2aQ + b$$

وبما ان:

- a سالبة .
- b موجبة.
- Rm اصغر من RM

\Leftarrow ايراد الوحدة = $Rm - RM$
 \Leftarrow الايراد الكلي = ايراد الوحدة \times الكميات المنتجة والمباعة

الشكل رقم (16): توازن المحتكر



المصدر: عمر صخري، (1986)، "مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجودي"

الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 106.

الفرع الثالث: احتكار القلة: Oligopole

تشير كلمة القلة الى وجود احتكار ولكن بوجود عدد قليل من المنتجين. ينتج عن هذا الاحتكار وجود ما يسمى " التبعية المتبادلة " وتستعمل العبارة للدلالة على ان كل منتج ملزم بتحليل ودراسة ردود افعال المنتجين الاخرين عند اتخاذ قرار معين. فمثلا، ما هي ردود افعال المنتجين الاخرين عندما يتخذ منتج قرار معين؟ . الاجابة تكون في اطار فرضيات النماذج التالية:

- **نموذج كورنو: Modèle de Cournot**: يفترض النموذج ان الفعل لن يولد رد فعل. بمعنى، كل منتج يحاول تعظيم ربحه متوقعا ان المنتجين الاخرين لن يكون لهم ردود افعال ولكن بشرط عدم وجود اتفاقيات سرية بين المنتجين او ما يسمى تواطؤ. وعليه يرتبط تعظيم الربح بالنسبة لكل منتج بحجم انتاج كل واحد.

- **نموذج سويزي: Modèle de Sweezy**: يفترض النموذج ان الفعل يولد رد فعل حسب حالتين:
- حالة رفع السعر من طرف احد المنتجين لن يقابله ارتفاع اسعار المنتجين الاخرين: النتيجة احتمال خروج المنتج من السوق بسبب السعر المرتفع.

- حالة تخفيض السعر من طرف احد المنتجين يقابله انخفاض اسعار المنتجين الاخرين: النتيجة لن يؤثر قرار المنتج على الانتاج او السعر.

- **نموذج ستراكل برغ Modèle de Strackelberg**: يفترض النموذج ان الفعل يولد نفس رد الفعل وهذا ما جعل النموذج يميز بين المنتج القائد في السوق (صاحب الحركة الاولى) والمنتج التابع (يأخذ نفس سلوك المنتج القائد).

الفرع الرابع: المنافسة الاحتكارية: Compétition monopolistique

تشير المنافسة الاحتكارية الى السوق الذي تباع فيه عدد من المؤسسات منتجات متميزة. كما يوجد اختلاف بسيط في الحصة السوقية والسعر من مؤسسة الى اخرى. فهذه المؤسسات تنتج سلع متشابهة ولكنها ليست متجانسة مما يجعلها لا تتحكم بصورة مطلقة في الاسعار ويجعل التنافس قائم على خصائص ثانوية وهذا ما يجعل درجة كثافة استعمال الاعلان كبيرة. ويحقق المحتكر التوازن في ظل المنافسة الاحتكارية عندما تتساوى التكلفة الحدية (CM) مع الايراد الحدي (RM) ليحقق بذلك ربح وسطي.

جدول رقم (16): خصائص هياكل السوق

المنافسة غير التامة		المنافسة التامة
احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار التام (المطلق)
<ul style="list-style-type: none"> - عدد قليل من المنتجين (يسيطر على السوق عدد قليل من المنتجين). - وجود التبعية المتبادلة (سلوك المنتج مربوط بالتوقعات المتعلقة بردود افعال المنتجين الاخرين) . - المنتجات متشابهة أو متميزة. - استخدام الدعاية و الإعلان كأداة للتنافس - استخدام موانع كثيرة 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد كبير من المنتجين (ينتج كل واحد حجم بسيط من مجموع الانتاج). - السلع المنتجة متشابهة ولكنها ليست متجانسة (بديل غير تام). - درجة التحكم في الأسعار محدودة. - الدخول والخروج من السوق ممكن ولكن صعب. - استخدام كبير للدعاية والإعلان. 	<ul style="list-style-type: none"> - منتج واحدة فقط. - لا توجد بدائل قريبة للسلعة المنتجة. - السعر يتحدد خارج السوق. - استخدام موانع دخول - لا يستخدم الإعلان والدعاية. <ul style="list-style-type: none"> - عدد كبير من المنتجين (لن يؤثر خروج مؤسسة من السوق على العرض الكلي) - تجانس السلعة المباعة (استبعاد كل اشكال الدعاية والاعلان). - السعر يتحدد في السوق عن طريق قوى العرض والطلب. - لا توجد عوائق الدخول (حرية الدخول والخروج من السوق).

المصدر: من اعداد الباحثة

هوامش المبحث

¹ . Roxana Bobulescu, Faruk Ulgen, 2012, Organisation industrielle, De boeck,

² . Structure de marché - Comportement des firmes - Performance des firmes

³ . روجر كلارك، تعريب فريد طاهر، (1994)، "اقتصاديات الصناعة"، دار المريخ، ص 19.

⁴ . مدحت كاظم القرشي، 2000، الاقتصاد الصناعي، الاردن، عمان، دار وائل للنشر، ص 28.

⁵ . روجر كلارك، تعريب فريد طاهر، (1994)، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁶ . عبد القادر عطية، (1995)، "الاقتصاد الصناعي"، جامعة الإسكندرية، ص 51.

⁷ . عبد القادر عطية، المرجع السابق، ص 54.

⁸ . روجر كلارك، تعريب فريد طاهر، (1994)، "اقتصاديات الصناعة"، دار المريخ، ص 127.

⁹

¹⁰

¹¹ . رضا صاحب احمد و مؤيد عبد الحسين الفض، 2019، اساسيات اقتصاديات الاعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 18.

¹² . سيد سالم عرفة، (2012)، "الاتصالات التسويقية"، دار الراية للنشر و التوزيع، ص 171.

¹³ . عبد القادر عطية، (1995)، "الاقتصاد الصناعي"، جامعة الإسكندرية، ص 213.

¹⁴ . فاضلي إدريس، 2010، المدخل الى الملكية الفكرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، ص 197.

¹⁵ . عمر صخري، (1986)، "مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 88.

¹⁶ . بول سامو يلسون و اخرون، 1995، الاقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، الاردن، الاهلية للنشر والتوزيع، ص 180.

¹⁷ . Françoise Vasselín, Economie, Éditions ESKA, Paris, P 161-162.

¹⁸ . Françoise Vasselín, **Op- Cit**, P 166.

¹⁹ .Gregory N. Mankiw et Mark P. Taylor, 2015, Principes de l'économie, Bibliothèque nationale, Paris, P408.

المبحث الخامس أنماط نمو المؤسسة

تمهيد

المطلب الاول: مدخل مفاهيمي لنمو المؤسسة

الفرع الاول: مفهوم النمو

الفرع الثاني: نظريات النمو

الفرع الثالث: نماذج النمو

المطلب الثاني: انماط نمو المؤسسة

الفرع الاول: النمو الداخلي (النمو العضوي)

الفرع الثاني: النمو الخارجي

الفرع الثالث: النمو المشترك او التعاقدية

المطلب الثالث: اساليب نمو المؤسسة

الفرع الاول: التركيز

الفرع الثاني: التكامل

الفرع الثالث: التنويع

الفرع الرابع: التدويل

هوامش المبحث

تمهيد

يرتبط النمو من المنظور الاقتصادي بالتوسع في الإنتاج من جهة وفي السوق وآليات العرض والطلب من جهة أخرى. يبين النمو انماط التوسع والليات الادارية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق التوسع. ويعتبر النمو من بين الليات الادارية المرغوبة عند المؤسسة لأنه كثيرا ما يقترن بالنجاح حسب الدراسة التي قام بها Glueck على 358 مدير على مدار 45 سنة بخصوص استخدام مجموعة من الخيارات. يرتبط النمو بمختلف التوسعات او الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة.

جدول رقم(17): اختيارات المؤسسة

الخيار	نسبة الاستخدام
الاستقرار	9.3 %
النمو	54.4 %
الانكماش	7.5 %
المزيج	28.7 %

المصدر: توماس وهلين، دافيد هنجر، 1990، الادارة الاستراتيجية، ص 69

المطلب الاول: مدخل مفاهيمي لنمو المؤسسة

يستعمل مصطلح النمو في ادبيات التسيير لوصف الزيادة في المؤسسة، ولكن هذا الاخير له جانب نوعي وكمي. وتهدف جميع المؤسسات الى البقاء وتعظيم الارباح بصورة مستمرة ولكن لا يمكن النظر الى هذا النمو كخط مستقيم.

الفرع الاول: نمو المؤسسة، المفهوم والاهداف

ترى Penrose ان النمو من طبيعة المؤسسات ولكن ليس بالمفهوم البيولوجي، فالمؤسسات لا تتشابه، ولهذا لا يمكن تطوير نظرية عامة في النمو. ويشير نمو المؤسسة عند الكثير إلى الزيادة المحققة، لكن هذه الزيادة لا يجب ربطها فقط بالعمر، الحجم، الاستثمارات، المنتجات والعمالة، فالنمو عند Penrose يوافق كذلك تلك " العملية التطورية القائمة على النمو التراكمي للمعرفة الجماعية في سياق مؤسسة معينة.¹ وترجع مبررات النمو بالنسبة للمؤسسة الى:

- اقتران الفاعلية بالنمو.
- الاستفادة من منحى الخبرة لتحقيق الارباح.
- البقاء والاستمرار من خلال النمو

- تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

- مقياس لمدى كفاءة الادارة في استخدام الموارد.

وتجدر الاشارة الى انه كثيرا ما يستعمل النمو كمترادف للتنمية رغم ان هذه الاخيرة تعبر عن " مجموع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المرافقة للنمو".² بعبارة اخرى، اذا كان النمو يعكس الجانب الكمي فان التنمية تعكس الجانب النوعي لهذا النمو.

الفرع الثاني: نظريات نمو المؤسسة

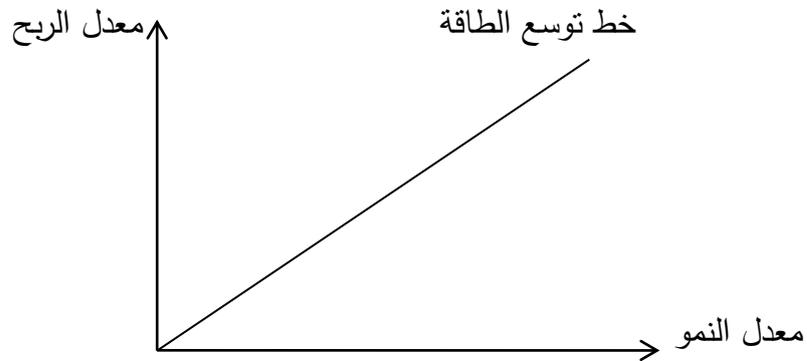
رغم اختلاف النظريات في تفسير محددات نمو المؤسسة الا انها كثيرا ما اتفقت على ان هذه المحددات متداخلة، ويرجع ذلك الى منطق الاقتصاد الصناعي المؤثر على تحليل النظريات.

اولا. نظرية Downie

تختلف كفاءة المؤسسات داخل الصناعة حسب Downie وتستخدم المؤسسات ذات الكفاءة العالية تقنيات انتاجية تسمح لها بزيادة طاقتها الانتاجية وحصتها السوقية في السوق على حساب المؤسسات الاقل كفاءة. ومن محددات النمو في النظرية:

- **توسيع الطاقة:** يفترض Downie ان نمو المؤسسة متوقف على توسيع حجم الطاقة الانتاجية، وهذا التوسع يتطلب موارد مالية، والمؤسسة الاكثر كفاءة قادرة على الوصول الى هذه الموارد مقارنة بالمؤسسة الاقل كفاءة وذلك لأنها تتمتع بقدرة اكبر على تحقيق معدلات ربح اعلى. فكلما ارتفع معدل الربح كلما ارتفعت قدرة المؤسسة على توفير الموارد المالية اللازمة للتوسع وذلك من خلال الخيارات التالية: المصادر الذاتية المتعلقة بالأرباح، اصدار اسهم جديدة، الاقتراض من قبل الهيئات المالية.

الشكل رقم (17) : توسع الطاقة الانتاجية وفق نظرية Downie



المصدر: عبد القادر عطية، (1995)، " الاقتصاد الصناعي "، جامعة الإسكندرية، ص 169.

- **توسع الحصة السوقية:** لا يكفي لنمو المؤسسة حسب Downie توسع الطاقة الانتاجية بل يتطلب زيادة في حصة السوقية. فتوسع الطاقة شرط غير كافي للنمو ولكن ضروري. حيث يمكن للمؤسسة الاكثر كفاءة تخفيض سعر وزيادة حجم المبيعات والحصة السوقية.

ثانياً. نظرية Marris

جاءت النظرية لشرح النمو في المؤسسات التي تتفصل فيها الملكية عن الادارة. يسعى المساهمين الى تعظيم معدل العائد على راس المال وتهدف الإدارة الى تعظيم معدل النمو (تحقيق مزايا تتعلق بارتفاع الاجور، زيادة السلطة والنفوذ). وفي ظل الاهداف السابقة الذكر، يتعين على الادارة لتعظيم معدل النمو، تحقيق مستوى عائد معين للمساهمين. والنظرية تقوم على الافتراضات التالية:

- النمو مستقر، جميع المتغيرات الخاصة بالمؤسسة تنمو بمعدل ثابت ومتساوي عبر الزمن.
- النمو المستمر للطلب، ترتبط هذه الفرضية بدورة حياة المنتج ولمواجهة انخفاض الطلب على منتجات المؤسسات خلال مرحلة التدهور تلجأ المؤسسة الى التنوع، حيث يضمن استمرار التنوع تزايد الطلب على منتجات المؤسسة بصورة مستمرة.
- النمو المستمر للطاقة الانتاجية، يرتبط نمو الطاقة الانتاجية بزيادة كميات الاصول المستخدمة في المؤسسة. يتم تمويل التوسع في الطاقة من الارباح غير الموزعة والاقتراض واصدار اسهم جديدة.
- التناسب العكسي بين معدل العائد ونسبة التنوع، رغم ان التنوع يؤدي الى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الا انه يساهم في ارتفاع التكاليف نتيجة زيادة التنوع.

وعليه، تحقق المؤسسة النمو حسب Marris عن طريق التنوع ولكن يوجد مستوى معين من التنوع يسمح بتحقيق ارباح تفوق تكاليف التنوع. بعبارة اخرى، يؤدي التنوع الى تحقيق النمو ولكن في ظل ثنائية تحقيق اهداف الادارة واهداف المساهمين.

الفرع الثاني: نماذج النمو

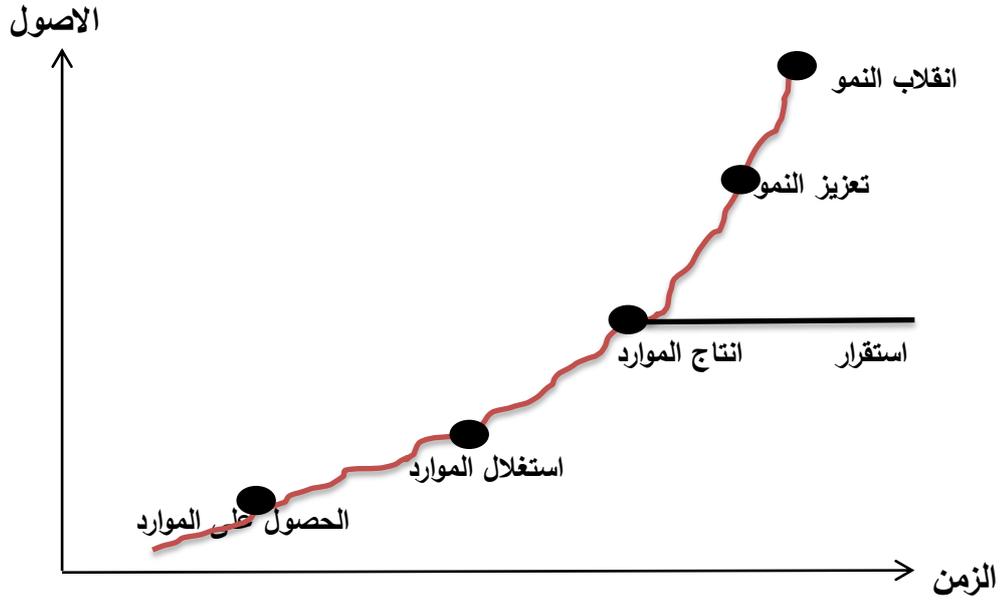
سعت النماذج الى تحديد المتغيرات المؤثرة على نمو المؤسسة. اختلف الباحثين في تحديد مصدرها، فقد حصرها فريق في متغيرات خارجية، كما ربطها فريق اخر بمتغيرات خارجية، اما الفريق الثالث فجمع بين العناصر الداخلية والخارجية.

اولاً. نموذج Greiner (1972)

يصف النموذج مراحل نمو المؤسسة انطلاقاً من الأبعاد التالية³: (1) عمر المؤسسة، حيث تعكس القرارات والازمات التي عاشتها المؤسسة والخبرات المتراكمة خلال فترة مراحل حياتها. (2) حجم

المؤسسة وتوافق المرحلة التي وصلت اليها. (3) معدل نمو الصناعة الذي تنتمي اليه المؤسسة. تنطلق دورة النمو حسب Greiner عندما تصل المؤسسة الى تكوين نفسها والذي يظهر من خلال حصولها على كافة الموارد التي تحتاجها. في المرحلة الثانية، سوف تقوم باستغلال الموارد (التكنولوجية، المالية والتنظيمية) للانطلاق الفعلي في النشاط. في المرحلة الثالثة، تقوم بإنتاج الموارد بنفسها وتتحول من مستهلكة الى منتجة للموارد. يتم تعزيز النمو خلال المرحلة الرابعة. وخلال المرحلة الاخيرة، يعرف هذا النمو الخطي المثالي الفشل، خسارة في رقم الاعمال وتراجع نمو المؤسسة في بعض الحالات.

الشكل (18): مراحل نمو المؤسسة وفق نموذج Greiner



المصدر:

Olivier Meier, 2009, Stratégies de croissance, Dunod, P13

ثانيا. نموذج Churchill et Lewitt (1983)

يصف النموذج نمو المؤسسة من خلال خمس مراحل وهي: الوجود، البقاء، النجاح، التطور و النضج. ويفترض النموذج ان المدير هو المسؤول عن التقدم في هذه المراحل بحيث يمكن له الاستمرار، التوقف عند مرحلة معينة، او العودة الى مرحلة سابقة.

ثالثا. نموذج Davidsson (1991)

يؤثر على نمو المؤسسة حسب النموذج ثلاث عوامل: (1) قدرة المدير وتظهر من خلال تكوينه وتجربته المقاولاتية. (2) الحاجة الى النمو وتتحكم فيها عمر الشركة وحجمها، وتشتت الملكية، وعمر المدير. (3) فرص النمو وترتبط ب: تجزئة السوق وحجمه، حواجز الدخول والوصول الى رأس المال والعمالة.

المطلب الثاني: انماط نمو المؤسسة

تعتبر المؤسسة كائن حي ينمو ويتطور، واخذت صورتها الحالية نتيجة التطورات التي عرفتتها مند ظهور المؤسسات الحرفية. ان التطورات الكثيرة والعميقة التي عرفتتها بيئة الاعمال جعلت بيئة المؤسسة غير مستقرة وفرضت عليها تحويلات من اجل التأقلم والاستجابة المستمرة للمتطلبات الداخلية والخارجية.

الفرع الاول: النمو الذاتي او الداخلي

يعتبر هذا النمو طبيعي بالنسبة للمؤسسة ويتعلق بحياسة وسائل الانتاج ومزجها مع ما تملكه المؤسسة من امكانيات لتحقيق النمو في النشاط. فكثيرا ما يعتبر النمو الداخلي كمرادف للاستثمارات الجديدة. ويرى Desreumaux ان النمو الداخلي يوافق " اجراء التطوير بصورة مستقلة عن طريق انشاء وحدات انتاجية و/ او تجارية...." ⁴. كما عرف Paturel النمو الداخلي بانه " حيازة أو انشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج الى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات. " ⁵. تعتمد المؤسسة في النمو الداخلي على شكلين من الاستثمار:

- استثمار مادي، يرتبط بالأراضي، المباني المنقولات والتجهيزات التي تقوم المؤسسة بإنشائها او حيازتها من اجل دمجها مع عناصر الانتاج التي تملكها.
- استثمار غير مادي، يتعلق بكافة الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة لتحسين عوامل الانتاج.

جدول (18): موارد النمو الداخلي

استثمارات في موارد غير المادية	استثمارات في موارد مادية
- البحث والتطوير من اجل تحسين المنتجات والاستجابة لمتطلبات السوق؛	- استبدال وتعويض الاستثمارات المهتلكة لضمان استمرار مستوى نشاط المؤسسة؛
- حيازة براءات الاختراع وشراء حقوق الملكية لاستغلالها في العملية الانتاجية؛	- توسع وزيادة الطاقة الانتاجية الحالية للمؤسسة عن طريق انشاء وحدات انتاجية جديدة؛
- التكوين والاستثمار البشري؛	- تحديث عن طريق ادخال تحسينات على الاستثمارات التقنية؛
- الاستثمارات المرتبطة بالتسويق.	- ابداع من خلال الدخول في أنشطة جديدة.

المرجع: من اعداد الباحثة بالرجوع الى كتاب: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، 2011 " التسيير المالي "

الاردن، دار وائل للنشر، ص 55.

الفرع الثاني: النمو الخارجي

ينظر Paturel للنمو الخارجي بانه " عمليات الحيازة المباشرة، الجزئية او الكلية، لمؤسسة او فرع، او الحيازة غير المباشرة بامتلاك المؤسسة لحصة هامة من رأسمالها يكفي للسيطرة عليها وادارتها وذلك

عبر الحيازة على مجموعة من عوامل الانتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الانتاج او تقديم الخدمات والاستحواذ على حصة سوقية.⁶

جدول رقم (19): معايير الاختيار بين النمو الداخلي والخارجي

اختيارات على اساس معايير ذاتية	اختيارات على اساس معايير موضوعية
- دور وشخصية المدير	- الضرورة (اعادة الانتشار، الضغط التنافسي)
- السلوك اتجاه الخطر	- اهمية وطبيعة موانع الدخول
- الهوية وثقافة المؤسسة(التجارب التي مرت بها المؤسسة، اسلوب التسيير)	- نضج القطاع
- استقلالية البحث والتطوير.	- قدرات مالية، بشرية وتكنولوجية
	- الموارد الاستراتيجية
	- تسيير الفرص.

المصدر: من اعداد الباحثة

الفرع الثالث: النمو التعاقدى

نتكلم عن النمو التعاقدى حسب Montmorillon كلما كلفت مؤسسة اخرون بتحقيق جزء من المهام اللازمة لإنتاج او توزيع السلع والخدمات التي ترغب عرضها في السوق.⁷ وتدخل المؤسسات في علاقات مع مؤسسات اخرى بهدف تحقيق التعاضد الذي يشير الى " الاثر الناتج عن التنسيق والارتباط بين أنشطة او مجالات اعمال داخل المؤسسة او مع مؤسسات اخرى".⁸ ويرمز اصحاب الاقتصاد الصناعي للتعاضد(La synergie) بالعلاقة الرياضية: $5 = 2+2$ للإشارة الى الوحدة الناتجة عن الربط.

المطلب الثالث: اساليب نمو المؤسسة (اسلوب ادارة النمو)

تشير اساليب النمو الى الطريقة التي تسيير بها المؤسسة اختيارات النمو. والمؤسسة تستخدم عدة اساليب لتحقيق النمو حسب Koenig ويمكن لها الاختيار بين:

- الاستمرار في المهنة والانشطة الحالية للمؤسسة وهو ما يوافق النمو الافقي او التركيز.
- الدخول في أنشطة مهنة جديدة، بمعنى القيام بالتنوع عن طريق حيازة معارف وكفاءات جديدة.
- توسيع أنشطة المؤسسة خارج الاسواق المحلية ودخول اسواق عالمية.

الفرع الاول: التركيز

يشير اسلوب النمو عن طريق التركيز الى حشد الموارد في منتج او خط انتاج واحد. وكثيرا ما يعبر عن هذا الاسلوب استراتيجيا بالتخصص. تسعى المؤسسة من خلال هذا التركيز الى تحقيق ميزة تنافسية داخل قطاع سوقي. ويتدخل في تحديد هذا الاختيار منحى الخبرة الذي يعبر عن مستوى التعلم في المؤسسة. ويتدخل في تشكيل منحى الخبرة العوامل التالية: نمو العمليات والتكرار الذي يؤدي الى

تخفيض الوقت اللازم والاختفاء، تحسين اجراءات الانتاج نتيجة التكرار، واعادة تعريف المنتج . ويعبر عن منحنى الخبرة رياضيا بالعلاقة التالية:⁹

$$\text{علاقة منحنى الخبرة} = C_t + C_0 + V_T / V_0) - E$$

V_T : الخبرة الحالية توافق احجام الانتاج المجمعة لغاية الزمن t .

V_0 : الخبرة السابقة توافق حجوم الانتاج المجمعة في زمن سابق .

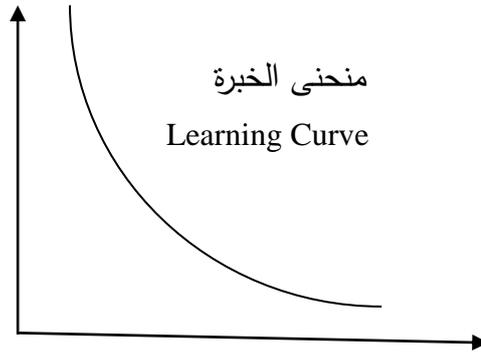
C_t : كلفتة الانتاج للزمن t وهي تناضر حجم الانتاج المجمعة لغالية Vt

C_0 : كلف الانتاج للزمن 0 وهي تناضر حجوم الانتاج المجمعة لغاية $V0$

E : نسبة الخبرة (الخبرة المتراكمة)

شكل رقم (19): منحنى الخبرة

كلفة الوحدة الواحدة



الخبرة (حجم الانتاج الكلي)

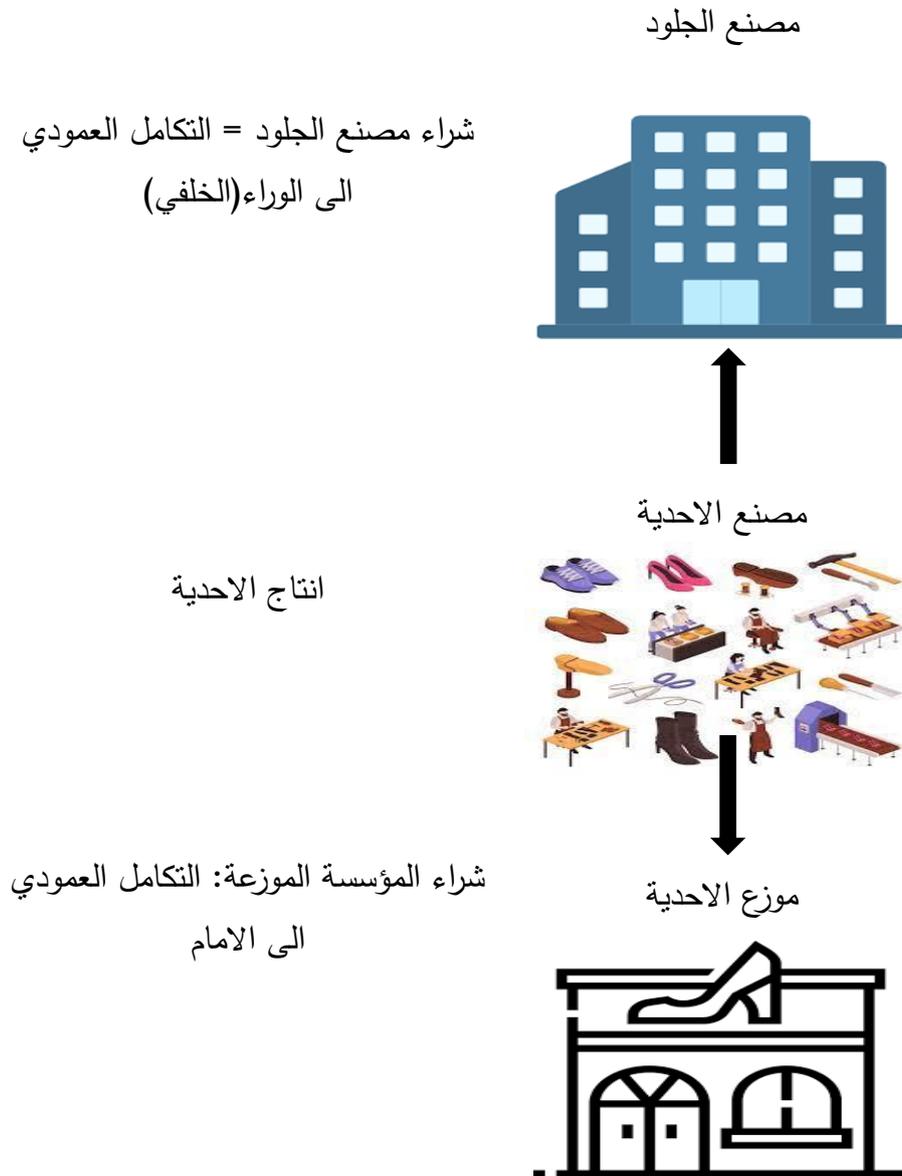
المصدر: منصور العالبي وصبحي ادريس، 2007، الادارة الاستراتيجية، الاردن، دار وائل، 330

الفرع الثاني: التكامل

يدخل التكامل في قرار استخدام المبادلات السوقية او عدم استعمالها (نظرية تكاليف الصفقة). وتتولى المؤسسة المزيد من الانشطة الداخلية حسب Coase الى ان تصبح تكلفة تنسيق اداء النشاط الاضافي داخليا مساويا لتكلفة اتمامها بالسوق (الرجوع الى النظريات الاقتصادية للمؤسسة). ويشير التكامل الى تجميع او احتواء أنشطة داخل نفس المؤسسة. بمعنى، اعتماد المؤسسة من اجل النمو على التركيز على نشاطها الاصلي من خلال تجميع الانشطة المتعلقة بهذا المنتج او المؤسسات التي تتولى انتاجه او توزيعه. ويهدف التكامل الى: تحقيق اقتصاديات الحجم، تحقيق التعاضد (5=2+2) ، والتحكم في التكاليف. ويستخدم التكامل للنمو وفق شكلين:

- تكامل عمودي، النمو عن طريق احتواء أنشطة مكملة ولكن ليست شبيهة بالأنشطة التي كانت على عاتق المؤسسة. ويأخذ التكامل العمودي شكلين:
- تكامل العمودي الى الخلف: احتواء مؤسسة الدخول في المجالات الواقعة قبل الانتاج وترتبط خاصة بمجال المواد الاولية التي تحتاجها المؤسسة.
- تكامل عمودي الى الامام: الدخول في المجالات الواقعة بعد الانتاج وترتبط بتوزيع منتجات المؤسسة.

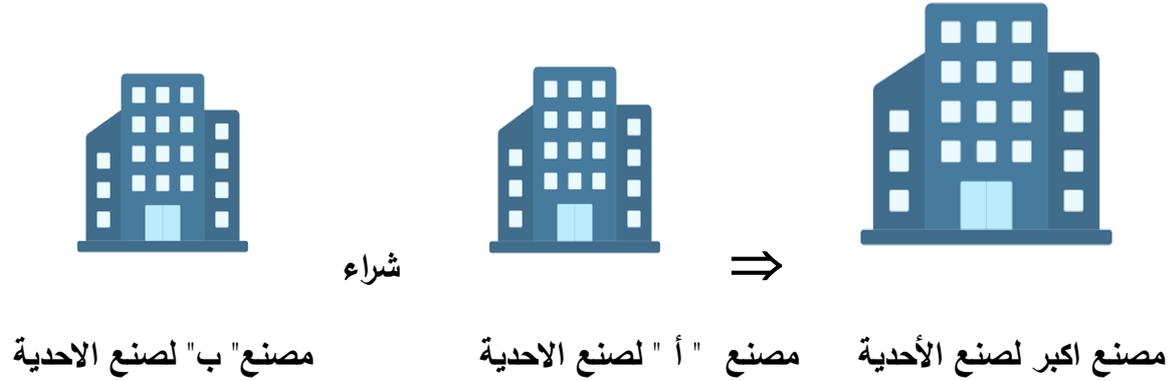
الشكل رقم (20): التكامل العمودي



المصدر: من اعداد الباحثة

- **تكامل أفقي**، ويشير الى النمو الذي يركز على احتواء القيمة من نفس الطبيعة. يسمح هذا الاسلوب بتقليل المنافسين، تخفيض التكاليف المرتبطة بالمعاملات، وتحقيق ارباح اكثر.

الشكل رقم (21): تكامل افقي



المصدر: من اعداد الباحثة

الفرع الثالث: التنوع Diversification

لا يشمل التنوع انتاج بدائل قريبة او مكملة (يدخل في التكامل) ولكن يظهر عندما تصبح المؤسسة تمارس عمليات انتاجية **مختلفة** تماما لإنتاج منتجات مختلفة. تستخدم المؤسسة التنوع حسب Thomson و Strickland للأسباب التالية:¹⁰ تقليل المخاطر وعدم التأكد، مواجهة وصول بعض المنتجات الى مرحلة النضج او التدهور، وتحقيق ارباح اضافية نتيجة الاستثمار في وحدات اعمال جديدة. ويمكن ان تلجأ المؤسسة عند التنوع الى الاشكال التالية:

- **التنوع المترابط او المتصل**، توسيع المهنة القاعدية للمؤسسة بناء على الانتاج او الطلب وتستخدم المؤسسة هذا الشكل عندما تكون تملك موضع تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمي اليها ضعيفة، فهي تعمل على استغلال نقاط القوة للتنوع في صناعة جديدة ولكن قريبة من الصناعة الحالية. ويأخذ التنوع المترابط ثلاث اشكال:¹¹ التمركز التسويقي ويشير إلى ان السلع تتصل مع بعضها البعض في الطلب. التمركز التقني ويعني وجود علاقات في الانتاج. تنوع امتداد السوق ويعبر عن بيع المنتج في اسواق متميزة جغرافيا.

- **التنوع غير المترابط او المختلط**، يرمز له بالتنوع الصافي للإشارة الى الدخول في مهن جديدة ليس لها علاقة بالمهنة الحالية، بمعنى الهجرة الى صناعات اخرى متشابهة لوجود فرص و انتاج سلع عديمة الصلة بالانتاج او الطلب.

جدول رقم (20): ايجابيات وسلبيات التنوع

سلبيات التنوع	ايجابيات التنوع
<ul style="list-style-type: none"> - نقص المعرفة المتعلقة بالمهن الجديدة بسبب نقص التجربة والمعلومات والمعارف المتعلقة بمجال الانشطة؛ - تشتت الكفاءات، صعوبة تامين الدراية وتعاضد محدود؛ - احتياجات كبيرة في الأموال ومصادر التمويل؛ - صعوبة في تسيير ثقافات مختلفة؛ - إذابة صورة و مهنة المؤسسة (انخفاض الرؤية) مما يخلق مخاوف عند المساهمين والشركاء الرئيسيين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مصدر لاستمرار المؤسسة خاصة في حالة وصول مهنة المؤسسة لمرحلة التدهور. - اعادة التوجه في اتجاه مهن جديدة عندما تصبح مهنتها مهددة بأزمة كبيرة او في مرحلة النضج.

المصدر: من اعداد الباحثة

- وإذا كان التركيز يقيس عدد واحجام المؤسسة داخل السوق فان التنوع يقيس عدد واحجام الصناعات التي تنشط فيها مؤسسة معينة. ويستخدم لقياس التنوع الطرق التالية:
- عدد الصناعات : يشير ارتفاع الصناعات التي تنتمي اليها المؤسسة الى وجود تنوع .
 - نسبة التخصص: نسبة التشغيل في اكلر صناعة الى نسبة التشغيل الكلية للمؤسسة.

الفرع الرابع: التدويل

لا تعتمد المؤسسة من اجل زيادة الارباح على الاسواق المحلية ولكن يمكن ان تعمل على توسيع اعمالها دوليا وذلك من خلال نقل المهارات والمنتجات الى الاسواق الاجنبية. وتستخدم المؤسسة للدخول الى الاسواق الدولية اسلوبيين:¹² التصدير والاتفاقيات التعاقدية.

اولا. التصدير

- يشير التصدير الى " التبادل التجاري على نطاق دولي "¹³، ويمكن ان تتولى المؤسسة بيع منتجاتها في السوق الخارجي او توكيل (عقد الوكالة) وكيل محلي للشركة الاجنبية العاملة في البلد المستقبل لبيع وعقد اتفاقيات بيع سلع او خدمات المؤسسة. ويمكن ان يكون:
- التصدير العرضي: تلتزم المؤسسة المنتجة بتوريد منتجاتها الى بلدان اجنبية. وينظم هذا الانتقال عقد يحدد فيه الآجال، الكمية، السعر، تكاليف النقل، التامين.
 - التصدير المنتظم: تقوم المؤسسة في البلد الام بتوسيع قاعدة نشاط التصدير عن طريق توريد منتجاتها بشكل منتظم الى مؤسسات او دول أخرى.

ثانيا. اتفاقيات تعاقدية

تعبّر عن اتفاقات رسمية تحددّها عقود بين طرفين أو أكثر. وتستخدم المؤسسة في إطار التعاقد

الآليات التالية:

- **عقود التصنيع:** تقوم المؤسسة الدولية بالسماح بتصنيع سلعة أو أكثر من قبل شركة محلية من خلال عقد محدد تتعهد بموجبه الشركة الدولية بتقديم ونقل التكنولوجيا المتقدمة والمساعدات الفنية المطلوبة للمؤسسات المحلية. من مميزات هذه العقود أنها تسمح بمواجهة عدم الاستقرار في البلدان المحلية وكذا السرعة في الدخول والخروج من الأسواق في حالة مخاطر. بالمقابل، يفرض على المؤسسة الدولية مراقبة المؤسسة الشريكة من أجل القيام بعمليات الإنتاج وفق الشروط المتفق عليها، كما يمكن أن تؤدي هذه العقود إلى خلق منافسين جدد للمؤسسة الدولية في الأسواق المحلية.

- **الترخيص: Licence:** اتفاق تمنح بموجبه مؤسسة صاحبة الترخيص الحقوق لمؤسسة أخرى في أسواق أو بلدان أخرى بإنتاج أو بيع المنتجات التي تحمل علامتها، مقابل عائد تحصل عليه صاحبة الترخيص مقابل الخبرات التكنولوجية التي قدمتها. ويأخذ الترخيص الأشكال التالية:¹⁴

- الترخيص الرئيسي، تمنح بموجبه مؤسسة حق استخدام تقنياتها والتكنولوجيا وبراءات اختراعها واسمها التجاري وعلامتها لمؤسسة أخرى مقابل مبالغ تدفعها المؤسسة المحلية.

- الامتياز (Franchise)، تمنح بموجبه صاحبة الامتياز الحق لمؤسسة أخرى ببيع منتجاتها أو أداء الأعمال في ظل شروط علامتها التجارية في موقع محدد ولمدة معينة.

- **المشاريع المشتركة:** تعبّر عن الأعمال التي تدخل فيها مؤسسة دولية في حصة مع مؤسسة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث. وترجع أسباب تبني المشاريع المشتركة من طرف المؤسسة إلى:¹⁵

- عدم تحكم مؤسسة واحدة في تكلفة العملية المطلوبة.

- توزيع تكاليف التطوير على مؤسسات أخرى.

- عدم توفر المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ العملية.

- تمكين المؤسسة من دخول أسواق.

- مواجهة المخاطر التي تواجه المنتج في دول أجنبية.

- **التحالفات:** " إقامة روابط بين منظمات من أجل تحقيق الهدف المنشود بصورة أسرع وبكفاءة أكبر مما لو حاولت كل منظمة تحقيق ذلك الهدف بمفردها " ¹⁶ وترجع دوافع إقامة التحالف إلى: السعي للدخول

الى اسواق جديدة، التعلم ، المشاركة في المعرفة المتعلقة بتطبيق تكنولوجيا جديدة، اعادة تشكيل معايير الصناعة، ضمان المزايا التنافسية، المشاركة في المخاطر. وتصنف التحالفات الى:¹⁷

- مشروع مشترك: يقوم على تكوين كيان مستقل قانونيا واقتصاديا من طرف مؤسستين او اكثر.
- تحالف على اساس حق الملكية: يرتبط بنسبة ملكية المؤسسات المتحالفة.
- تحالف بغير حق الملكية: لا يرتبط بنسب الملكية.
- تحالف افقي: علاقة مشتركة مع شركاء في نفس الصناعة.
- تحالف عمودي علاقة مشتركة بين مؤسستين لا تنتمي الى نفس الصناعة.

هوامش المبحث

- ¹. Arena, Lise, 2013, Édith Penrose et la croissance des entreprises. ENS Éditions
<https://doi.org/10.4000/books.enseditions.4155>.
- ². محمد احمد بدر الدين، 2017، استراتيجيات النمو الاقتصادي، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص 15.
- ³. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، 2009، التطوير التنظيمي، دار الفكر، الاردن، ص 227.
- ⁴. Olivier Meier, 2009, Stratégies de croissance, Dunod, Paris, P4.
- ⁵. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، 2011، التسيير المالي، الاردن، دار وائل للنشر، ص 45.
- ⁶. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، 2011، المرجع السابق، ص 50.
- ⁷. Olivier Meier, 2009, Stratégies de croissance, Dunod, Paris, P5.
- ⁸. مصطفى احمد عبد الرحمن المصري، 2015، التخطيط الاستراتيجي، الاسكندرية، دار التعلم الجامعي، ص 94.
- ⁹. منصور الغالبي، صبحي ادريس، 2007، الادارة الاستراتيجية، اليازوري، ص 130.
- ¹⁰. ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، الادارة الاستراتيجية، عمان، دار المسيرة، ص 252.
- ¹¹. Olivier Meier, 2018 , « Diagnostique stratégique, Dunod, Paris, P90.
- ¹². علي ابراهيم الخضر، 2007، ادارة الاعمال الدولية، سوريا، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ص 45.
- ¹³. شريف علي الصوص، 2012، التجارة الدولية، الاردن، دار اسامة للنشر والتوزيع، ص 158.
- ¹⁴. علي عباس، 2009، ادارة الاعمال الدولية، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 41.
- ¹⁵. صلاح عباس، 2005، الادارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، ص 84 - 85.
- ¹⁶. سعد علي العنزي، جواد محسن رافي، 2011، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال، الاردن، اليازوري، ص 10.
- ¹⁷. المرجع السابق ص 13.

المبحث السادس

تطور المؤسسة العمومية الجزائرية

تمهيد:

المطلب الاول: المرحلة الممتدة بين 1962 - 1971

الفرع الاول: فترة التسيير الذاتي (1962- 1966)

الفرع الثاني: فترة الشركة الوطنية (1966- 1971)

الفرع الثالث: فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسة (1971 - 1980)

المطلب الثاني: المرحلة الممتدة بين 1980 - 1990

الفرع الاول: فترة اعادة الهيكلة (1980- 1988)

الفرع الثاني: فترة استقلالية المؤسسات (1988- 1994)

المطلب الثالث: مرحلة الخصخصة 1995 الى يومنا

الفرع الاول: الخصخصة: المفهوم والمبررات

الفرع الثاني: اساليب تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية

الفرع الثاني: الشركات المخولة بتسيير رؤوس اموال الدولة في اطار الخصخصة

هوامش المبحث

تمهيد:

قبل 1962، كانت تنشط في الجزائر نوعين من المؤسسات الاقتصادية: فروع لمؤسسات متواجدة في فرنسا، ومؤسسات خاصة مقرها الجزائر وملكيته تعود للفرنسيين. تميزت هذه المؤسسات ب: الطابع الصناعي واقتصار نشاطها على الصناعة الخفيفة، ارتباطها بالصناعات الثقيلة في فرنسا تمركز شبه كلي في شمال الجزائر، وخضوعها لقواعد المنافسة الحرة.¹

بعد الاستقلال، انشأت الدولة الجزائرية عدة مؤسسات عمومية بهدف إعادة اخذ الانشطة التي كانت في يد المؤسسات الفرنسية التي كانت تنشط في الجزائر او انشاء أنشطة جديدة. واعتبرت المؤسسة العمومية بمثابة ادوات تحقيق التنمية ولذا كان يجب ضبط اجراءات عملها، وتطويرها كلما دعي الامر الى ذلك. ويقسم معظم المختصين تطور المؤسسة العمومية الى عدة مراحل، بحيث تخللت كل مرحلة في كثير من الاحيان عدة فترات. وسوف يتم دراسة تطور المؤسسة العمومية وفق المنهجية التالية:

المطلب الاول: المرحلة الممتدة بين 1962 - 1971

في سنة 1962، حدد ميثاق الجزائر ملامح الاقتصادي الجزائري وطريقة إعادة هيكلة الانشطة الاقتصادية والتي لخصها في النقاط التالية:² الاشتراكية كنظام اقتصادي بديل للنظام الرأسمالي الفرنسي، اعتماد التخطيط الشامل، تطوير الصناعة الثقيلة، وملكية الدولة لوسائل الانتاج. عرفت هذه المرحلة الفترات التالية:

- فترة المؤسسة المسيرة ذاتيا.

- فترة الشركة الوطنية.

- فترة المؤسسة الاشتراكية

الفرع الاول: فترة التسيير الذاتي(1962- 1966)

بعد الاستقلال، ترك المستعمرون بعد الرحيل المؤسسات المتواجدة في الجزائر في حالة اهمال وانهبان شبه كلي. ومن اجل حماية الاقتصاد الوطني، تشكلت مجموعات من الافراد لإعادة تشغيل وتسيير هذه المؤسسات، حيث " تولى العمال تسيير المؤسسات والمستثمرات التي هجرها الأوربيين او ثم تأميمها"³ في اطار ما يسمى " التسيير الذاتي " للمؤسسة الاقتصادية. فمثلا، استرجعت الدولة سنة 1964 وفق المرسوم رقم 64- 138 المؤرخ في 22 ماي 1964 مصانع المطاحن والسميد ومعامل العجين الغذائية على مستوى جميع التراب الوطني. نتج عن التسيير الذاتي للمؤسسات ثلاث مظاهر:⁴

- وجود تباين بين الهياكل الرسمية للمؤسسة المسيرة ذاتيا والعمل الفعلي مما ساهم في البيروقراطية.

- بروز تناقض اجتماعي وسياسي في التسيير الذاتي، التسيير جماعي والدولة الحارسة.
- اتجاه الوصاية نحو النظام العمومي.

الفرع الثاني: فترة الشركة الوطنية (1966-1971)

سعت الجزائر بعد احداث 1965 الى احتواء الاقتصاد الوطني، حيث عرفت عمليات التأميم توسع كبير، وظهرت حسب ما نص ميثاق الجزائر " الشركات الوطنية " التي اعتبرت بمثابة الهيئة المسؤولة عن تحقيق الخطة العامة على المستوى القاعدي⁵. انشأت الشركات الوطنية عن طريق مشاريع جديدة، او من خلال عمليات التأميم او اعادة الشراء من طرف الدولة، وجمعت الوحدات حسب منطق الشعبة⁶. كانت مهمة الشركة الوطنية⁷ استرجاع رؤوس الاموال الوطنية من المؤسسات الاجنبية المتواجدة في الجزائر، تطوير القطاع الصناعي بحيث يكون متوافق مع المخطط الوطني للتنمية. جمعت الشركات المسترجعة و تم تقسيمها وفق منطق الشعبة. انظر الملحق رقم (1).
وقد تولى ادارة الشركة الوطنية الهيئات التالية⁸:

- مدير عام (او رئيس مدير عام) معين بمرسوم، له كل الصلاحيات، ويستوجب عليه الرجوع في بعض الاحيان للوصاية.

- لجنة توجيه ومراقبة (مجلس الادارة)، هيئة استشارية لمساعدة المدير العام في مهامه. يتم تعيين اعضاء هذه اللجنة لمدة ثلاث سنوات من طرف الوزارة الوصية. تجتمع اللجنة على الاقل ثلاث مرات في السنة وتقدم تقارير للمدير وتقدم رايها حول النظام الداخلي وقانون العمال.

كما سمح ميثاق الجزائر بتشكيل شركات مختلطة تجمع بين مؤسسات جزائرية ومؤسسات اجنبية بشرط ان لا يمتد نشاطها الى القطاعات الحيوية بالنسبة للاقتصاد الوطني، ثم ربط تلك المشاركة بالاستثمارات التي تتجاوز امكانيات الجزائر وكذا الاستثمارات التي تساهم في نقل التكنولوجيا.

الفرع الثالث: فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسة (1971 - 1980)

لتجسيد اسس تنظيم النظام الاشتراكي للمؤسسات العمومية، جاء في 16 نوفمبر 1971 الامر رقم 71-74 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسة. وعرف الامر في المادة 2 المؤسسة الاشتراكية بانها " شخصية معنوية لها الشخصية المدنية والاستقلال المالي وتتضمن وحدة او عدة وحدات " وهي الهيكله المسؤولة عن تسيير الانشطة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية في الجزائر.

جدول رقم (21): تطور ادراج التسيير الاشتراكي للمؤسسة

السنة	عدد المؤسسات	عدد الوحدات	عدد العمال
جويلية 1974	12	262	66307
ديسمبر 1975	33	545	126008
ماي 1979	57	832	322714
جانفي 1981	95	1065	424322

Source : Ahmed Bouyacoub, 1988

Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, Alger, OPU, P 198

ولتعزيز الاتجاه الاشتراكي للمؤسسات، انشأت مؤسسات تابعة للولاية ومؤسسات تابعة للبلدية وجاء هذا النوع من المؤسسات للاستجابة لضرورتين⁹: (1) استكمال عمل الشركات الوطنية، مع التركيز على أنشطة التحويل الخاصة بالصناعة الخفيفة وكذا أنشطة الخدمات في مجال التوزيع والاشغال العمومية؛ (2) اللامركزية الاقتصادية والتوازن الجهوي. كانت تنشط خلال هذه المرحلة 1.200 مؤسسة عمومية موزعة وفق الاشكال التالية:¹⁰

- دواوين

- الشركات الوطنية مقسمة حسب النشاط الى: مؤسسات صناعية ومؤسسات تجارية؛

- تعاونيات فلاحية واستهلاكية؛

- مؤسسات ولائية (وصاية الولاية)؛

- مؤسسات بلدية (وصاية البلدية)؛

ونظم الامر رقم 71-74 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسة الاشتراكية كما يلي:

- مجلس العمال، يتكون حسب المادة 24 من " سبعة اعضاء الى خمسة وعشرين عضو وذلك حسب الاهمية العددية لجماعة العمال"، وحصرت المادة 28 من نفس الامر دور المجلس في:¹¹ مراقبة تسيير المشاريع، المشاركة في اعداد سياسة والتأهيل المهني للمؤسسة، توزيع النتائج المالية للمشروع. كما سمحت المادة 49 باستحداث داخل المجلس خمس لجان دائمة على الاكثر، بحيث تتولى كل واحدة مجموعة من المهام، ويتعلق الامر:

- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية، مكلفة بدراسة المسائل المتعلقة بالإنتاج وخاصة ابرام الصفقات.

- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، مهمتها دراسة المسائل المتعلقة بوضعية العمال.

- لجنة المستخدمين والتكوين، تتولى المشاركة في اعداد سياسة المستخدمين والتوظيف، وتوزيع المداخل.

- لجنة الشؤون التأديبية، تهتم بابداء الراي في المسائل المتعلقة بتأديب المستخدمين

- لجنة شؤون حفظ الصحة والامن، متابعة تطبيق القواعد التنظيمية المتعلقة بحفظ الصحة والامن.

- مجلس المديرية: يتشكل حسب المادة 57 من الامر بقرار من السلطة الوصية ويترأسه المدير العام. يجتمع مرة على الاقل في الاسبوع وله الحق في البت في المواضيع التالية: البرامج العامة لنشاط المؤسسة، مشاريع التوسيع، برامج الاستثمارات، المواضيع المتعلقة بالميزانيات والحسابات وتخصيص النتائج، مشروع القانون الاساسي للمستخدمين، تنظيم المؤسسة، سبل تسوية خلافات المؤسسة.

- المدير العام: مسؤول عن التسيير العام للمؤسسة في اطار اختصاصاته والاختصاصات الموكلة الى مجلس العمال. يعين المدير العام بموجب مرسوم باقتراح من السلطة الوصية ويساعده في مهامه مدير عام مساعد ومدير واحد او عدة مديرين حسب الحاجة.

ولخص Bouyacoub نتائج المرحلة في النقاط التالية:¹²

- تقييم نشاط المؤسسة يتم خارج المعايير الاقتصادية.
- اعتماد المؤسسة بصورة كلية على اعانات الدولة وقراراتها تؤخذ خارج بيئتها الداخلية وهذا ما جعل النتائج المحققة لا تخضع لمنطق المردودية.
- قيام المؤسسة بوظائف اجتماعية على حساب وظائفها الحقيقية.
- المؤسسة العمومية مكان لتوزيع مداخل لم تساهم في انتاجها.
- انخفاض رأسمال الدولة نتيجة عدم تحقيق المؤسسة للنتائج المرجوة في اطار المخطط الوطني.
- عدم استقرار نظم تسيير المؤسسة العمومية، وهذا التغيير مصدره الدولة وليس المؤسسة.

ومن جهته، يرى Temmar ان المؤسسات المختلطة التي جمعت المؤسسات الجزائرية بالمؤسسات الاجنبية لم تحقق الهدف القائم على نقل التكنولوجيا. كما خلق تجميع المؤسسات في شركات وطنية كبيرة الحجم الى لجوء كل شركة الى خلق وحدات تابعة لها لتلبية احتياجاتها. افرز الوضع السابق وجود وحدات تقوم بنفس النشاط وهو ما يعكس عدم التكامل والتنسيق بين الشركات الوطنية.¹³

المطلب الثاني: المرحلة الممتدة بين 1980 - 1990

توصل التشخيص الخاص بالمؤسسات العمومية الجزائرية الذي قامت به لجنة¹⁴ عمل ما بين

1979 ومارس 1980 الى المعايير التالية:¹⁵

- معدل نمو مرتفع مقارنة ببعض الدول السائرة في طريق النمو؛
- وجود اختلالات كبيرة في القطاعات مما ساهم في اختلال الاقتصاد ككل؛
- مشاكل في توزيع المداخل؛
- انخفاض كفاءة المؤسسات بسبب عدم التحكم في تكاليف الاستثمار والانتاج.

الفرع الاول: اعادة الهيكلة (1980-1988)

فرضت المعايينات السابقة ضرورة اجراء تغيير¹⁶ في المؤسسات العمومية وهو ما جاء في المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 4 اكتوبر 1980 والذي نص على ضرورة القيام " بإعادة هيكلة المؤسسات ". وتعرف اعادة الهيكلة نظريا بانها " إعادة النظر بصورة جذرية في الشكل الكلي للمنظمة وممارستها"¹⁷. وسعت اعادة الهيكلة حسب المادة 2 من المرسوم 80-242 لتحقيق الاهداف التالية:

- الاستعمال العقلاني والرفع من قدرات الانتاج لتحسين اداء المؤسسة،
- اعتماد اللامركزية في تقسيم المسؤوليات والانشطة للرفع من المرونة عند اتخاذ القرار،
- اعتماد مبدأ التكامل عند اقامة العلاقات بين المؤسسات،
- ايجاد التوافق بين حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.

وقد تميزت المؤسسات العمومية الى غاية الثمانينات بحجم كبير ويرجع ذلك الى المهام الكبيرة التي اسندت لها والتي فرضت عليها التوسع في الاستثمارات لمرافقة نموذج التنمية القائم آنذاك على الصناعات المصنعة والقاضي بتوريد الوسائل لتشغيل المصانع. كما عرفت المؤسسات مشاكل مالية مرتبطة بارتفاع القروض وضعف الاداء المالي. اخذت اعادة الهيكلة في المؤسسات شكلين:

- اعادة الهيكلة العضوية: اعادة تنظيم وتقسيم المؤسسة العمومية بهدف التحكم فيها اكثر، ولهذا سعت الدولة الى:¹⁸

- تجزئة المؤسسات العمومية، استبدال المؤسسات العمومية بإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بحيث يكون التقسيم قائم على الاختصاص.

- تحقيق اللامركزية الجهوية، تتعلق بنقل المقرات الاجتماعية للمؤسسات العمومية الى خارج العاصمة وذلك لتقريبها من مراكز اتخاذ القرار. هدفت هذه العملية الى : رفع الاختناق على العاصمة، تطوير وظيفة الانتاج وخلق منحنيات الخبرة في كل المناطق. هذه الاهداف عرفت مشاكل بسبب غياب التنسيق بين القطاعات نتيجة ارتفاع عدد المؤسسات وانخفاض التركيز الجغرافي.

- مراقبة التشغيل، ويتم ذلك من خلال كبح قدر المستطاع التوظيف في المناصب الادارية باعتبارها غير

منتجة، والعمل على رفع الانتاجية والمردودية المالية للمؤسسات (اهداف اقتصادية مقابل الاهداف الاجتماعية التي كانت تبني السياسة الاقتصادية).

جدول رقم(22): اعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية الصناعية

عدد المؤسسات المتولدة	التسمية	الرقم
13 ومركز بحث	Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures : SONATRACH	1 الشركة الوطنية لنقل وتسويق الهيدروكربور
03	Société Nationale de l'Electricité et du Gaz. SONALGAZ	2 الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
14	Société nationale de sidérurgie :S.N.S	3 الشركة الوطنية لصناعة الحديد والصلب
11	Société Nationale de Construction Mécanique : SONACOME	4 الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية .
04	Société nationale de construction .métalliques: SN METAL	5 الشركة الوطنية للبناءات المعدنية
02	Société Nationale de Recherches et d'Exploitation Minières : SONAREM	6 الشركة الوطنية للأبحاث واستغلال المناجم
08	Société Nationale de Montage et de Construction de Matériel Electrique : SONELEC	7 الشركة الوطنية لصنع وتركيب الادوات الكهربائية والالكترونية
15	Société Nationale des matériaux de construction : SNMC	8 الشركة الوطنية لمواد البناء
06	Société Nationale des industries textiles : SONTEX	9 الشركة الوطنية لصناعات النسيج
04	Société Nationale des industries du liégé et du bois : SNLB	10 الشركة الوطنية لصناعات الفلين والخشب
01	Société Nationale des Industries de la Cellulose: SONIC	11 الشركة الوطنية للصناعات السليلوز
04	Société Nationale des industries chimiques : SNIC	12 الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية
05	Société Nationale de Semouleries, Meuneries, Fabriques de Pates et Couscous : SEMPAC	13 الشركة الوطنية للمطاحن والسميد والعجين الغذائي والكسكسي
03	Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires : SOGEDIA	14 الشركة الوطنية لتسيير وتنمية الصناعات الغذائية

01	Société Nationale des tabacs et allumettes : SNTA	الشركة الوطنية للتبغ والكبريت	15
01	Société Nationale des Eaux Minérales Algériennes : SNEMA	الشركة الوطنية للمياه المعدنية الجزائرية	16
03	Société Nationale des Industries des peaux et cuirs : SONIPEC	الشركة الوطنية لصناعة الجلود	17
02	Société Nationale de l'artisanat traditionnel: SNAT	الشركة الوطنية للصناعات التقليدية	18
100	مجموع المؤسسات المتولدة نتيجة اعادة الهيكلة		

المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع الى:

**Ahmed Bouyacoub,1988, Gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie
Alger, OPU, P 375**

فمثلا، تحولت نتيجة اعادة الهيكلة العضوية جميع هياكل و وسائل واملاك واعمال ومستخدمي

الشركة الوطنية للصناعة النسيجية SONITEX التي انشأت في 1966 والمختصة في انتاج الاقمشة
وخياطة الالبسة الى ست (6) مؤسسات وطنية حسب ما يبينه الجدول الموالي.

جدول رقم (23): المؤسسات الوطنية المتولدة نتيجة اعادة هيكلة الشركة الوطنية لصناعة النسيج

اسم المؤسسة الوطنية	المرسوم	الشركة
المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية	رقم 82 - 394	الشركة الوطنية للصناعة النسيجية SONITEX
المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية	رقم 82 - 395	
المؤسسة الوطنية لتفصيل النسيج والالبسة الجاهزة	رقم 82 - 396	
المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية	رقم 82 - 397	
المؤسسة الوطنية للمنسوجات الصناعية	رقم 82 - 398	
المؤسسة الوطنية للصناعات الحريرية	رقم 82 - 399	
06	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع الى الجريدة الرسمية

العدد 49 الصادرة بتاريخ 1982/12/4.

- إعادة الهيكلة المالية، رخص قانون رقم 81-13 المؤرخ في 27 ديسمبر سنة 1981 والمتضمن قانون المالية لسنة 1982 ب:

- تمويل الاستثمارات المخططة للمؤسسات العمومية بما فيها استثمارات التجديد.
- منح القروض لإعادة الهيكلة المالية للمؤسسات الفلاحية المسيرة ذاتيا والمؤسسات الاشتراكية.
- تمنح هذه القروض في حدود مبلغ اقصاه 6.000.000.000 دج.
- دعم الخصوم الدائمة للمؤسسات الاشتراكية بالزيادة في اموالها الخاصة عن طريق تحويل المساهمات المؤقتة الممنوحة الى حد 31 ديسمبر 1980 الى مساهمات نهائية في شكل مخصصات من ميزانية الدولة.
- يرتبط مبلغ المساهمات النهائية بطبيعة نشاط هذه المؤسسات.

الفرع الثاني: مرحلة الاستقلالية (1988 - 1994)

اصدر المشرع الجزائري عدة قوانين حتى تتمكن المؤسسة العمومية الاقتصادية من تحقيق استقلاليتها. كما وضعت هذه القوانين الاجهزة والهيكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات في ظل الاستقلالية. ولتسهيل استقلالية المؤسسات العمومية، عمدت الدولة الى:

- توجيه المؤسسات العمومية: جاء لأول مرة في القانون رقم 88-10 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية مصطلح " مؤسسات عمومية اقتصادية " وهذه المؤسسات تشرف عليها الدولة لضمان التنمية ويكون ذلك في اطار المخطط الوطني. اعتبر هذا القانون المؤسسات العمومية الاقتصادية مؤسسات اشتراكية تتمتع بالشخصية المعنوية وتسري عليها قواعد القانون التجاري، وتأخذ حسب المادة الخامسة من القانون صفة شركات مساهمة او شركات محدودة المسؤولية، ولكن ملكية جميع حصصها او اسهمها تعود للدولة والجماعات المحلية، وهذه الاخيرة تمارس حق ملكيتها بواسطة صناديق المساهمة.

- فرض التخطيط: حدد القانون رقم 88-02 المؤرخ في 12 جانفي 1988 الاطار العام للتخطيط في المؤسسة العمومية الاقتصادية وهي مطالبة بإعداد المخطط المتوسط المدى الذي يجب ان لا يخرج عن اهداف المخطط الوطني المتوسط المدى، بحيث يحدد مخطط المؤسسة العمومية الاقتصادية حسب المادة 22 من القانون ما يلي: استراتيجية تطور المؤسسة وتنميتها، طرق و وسائل خلق التكامل مع الاقتصاد ككل، مؤشرات النتائج.

- انشاء صناديق المساهمة: انشأ القانون رقم 88 - 03 المؤرخ في 12 جانفي 1988 مؤسسات عمومية اقتصادية اطلق عليها اسم " صناديق المساهمة "، بحيث يولى الصندوق ملكية وتسيير اموال الدولة والقيام باستثمارات لحسابها. تولى الصندوق حسب المادة 10 من القانون دراسة وتنفيذ كافة التدابير التي من شأنها زيادة نمو المؤسسة العمومية الاقتصادية. قسمت مهمة تسيير اموال الدولة في اطار الاستقلالية على ثمانية صناديق مساهمة.

- اخضاع المؤسسة العمومية لقواعد القانون التجاري: اخضع القانون¹⁹ رقم 88- 04 المؤرخ في 12 جانفي 1988، المعدل للأمر رقم 75- 59، المؤسسات العمومية الاقتصادية لقواعد القانون التجاري. جاءت القوانين السابقة الذكر بمفاهيم جديدة لم تكن في المؤسسة الاشتراكية. حيث استعمل القانون التوجيهي لأول مرة مصطلح المؤسسة العمومية الاقتصادية واخضعها للقانون التجاري وتحولت الى شركات اموال، واخذت صناديق المساهمة صفة المساهم في هذه المؤسسات تمهيدا لانسحاب الدولة.

المطلب الثالث: مرحلة الخصخصة 1995 الى يومنا

استعمل رسميا مصطلح الخصخصة من طرف الدولة انطلاقا من 1995 بعد الاصلاحات التي عرفتها المؤسسات العمومية الاقتصادية بعد اصدار قانون استقلالية المؤسسات. ارتبطت الخصخصة بإشكالية تنازل الدولة عن اصولها المادية والمعنوية والمؤسسات العمومية الاقتصادية لصالح الخواص وكذا مستوى التنازل، واسس تقييم المؤسسات العمومية لاتخاذ قرار الخصخصة.

الفرع الاول: الخصخصة: المفهوم والمبررات

عرفت الخصخصة لأول مرة في الامر رقم 95- 22 المؤرخ في 26 اوت 1995 بانها " - تحويل ملكية كل الاصول المادية او المعنوية في مؤسسة عمومية او جزء منها، او كل رأسمالها او جزء منه، لصالح اشخاص طبيعيين او معنويين تابعين للقانون الخاص،

- تحويل تسيير مؤسسات عمومية الى اشخاص طبيعيين او معنويين تابعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب ان تحدد كفاءات تحويل التسيير وممارسة شروطه ".²⁰

واعترفت المؤسسات العمومية الاقتصادية حسب الامر رقم 01-04 المؤرخ في 20 اوت 2001 بانها " شركات تجارية تحوز الدولة فيها او اي شخص معنوي اخر على اغلبية راس المال الاجتماعي مباشرة او غير مباشرة ".²¹ كما اخضعت المؤسسات العمومية الاقتصادية للأشكال التي تخضع لها شركات رؤوس الاموال المنصوص عليها في القانون التجاري. ومرة اخرى، يعرف الامر رقم 01-04 المؤرخ في 20 اوت 2001 في المادة 13 الخصخصة بانها " كل صفقة تتجسد في نقل الملكية الى

اشخاص طبيعيين او معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وتشمل هذه الملكية:

- كل رأسمال المؤسسة او جزء منه، تحوزه الدولة بصورة مباشرة او غير مباشرة و / او الاشخاص المعنويون الخاضعون للقانون العام، وذلك عن طريق التنازل عن اسهم او حصص اجتماعية او اكتتاب لزيادة رأسمال.

- الاصول التي تشكل وحدة استغلال مستقلة في المؤسسات التابعة للدولة".²²

تمثل الخصصة آلية يتم بموجبها التنازل بصورة كلية او جزئية عن المؤسسات العمومية او عن اصولها المادية والمعنوية لصالح الخواص. وترجع مبررات الخصصة في الجزائر الى:²³

- عجز مستمر في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- عدم فعالية اجهزة مراقبة تسيير عمليات المؤسسات العمومية.

- تراجع حرية مسيري المؤسسات العمومية بسبب الرقابة المفروضة عليهم من طرف الدولة.

الفرع الثاني: اساليب تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية

خضعت المؤسسات العمومية الاقتصادية قبل الخصصة لعملية التقييم وفق مبدئين: الاول يتعلق بالوضع المالية وقسمت الى: مؤسسات واعدة بمعنى مؤسسات مريحة حسب الشروط الاقتصادية الحالية والمستقبلية، ومؤسسات غير واعدة يعاد هيكلتها عن طريق مساهمة الخواص في العملية. الثاني يرتبط بطبيعة المؤسسة وقسمت الى مؤسسات استراتيجية (اساسية للأمن الوطني وتزود جمهور عريض بمنتجاتها) لن تمسها عملية الخصصة، ومؤسسات غير استراتيجية.

جدول رقم(24): معايير خصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية

طبيعة المؤسسة		الوضع المالية والاقتصادية للمؤسسة
غير استراتيجية	استراتيجية	واحدة
تخصيص	يحتفظ بها	غير واعدة
تصفية	يعاد هيكلتها ويحتفظ بها	

المرجع: تصحيح الاقتصاد الوطني وسياسة اعادة الهيكلة، 1994

الجزائر، وزارة اعادة الهيكلة الصناعية والمساهمة، ص 25

ولخصوصة المؤسسات العمومية الاقتصادية، استعملت اساليب التنازل التالية:²⁴ استخدام صيغ السوق المالية (بالإدماج في البورصة او بغرض علني للبيع بسعر ثابت)، المزايدة بصورة كلية او جزئية لأصول المؤسسة، البيع بالتراضي، او اية طريقة اخرى للخصوصة تهدف الى تطوير اسهم الجماهير.

جدول رقم (25): وضعية الخصوصية في الجزائر بين 2003 - 2007

عدد العمليات	2003	2004	2005	2006	2007	المجموع
الخصوصة كلية	5	7	50	62	68	192
الخصوصة جزئية (<50%) اقلية	1	2	11	12	7	33
الخصوصة جزئية (>50%) اقلية	0	3	1	1	6	11
الاستعادة من طرف الاجراء	8	23	29	9	0	69
التخلي على الاصول للخواص	2	13	18	30	20	83
الشراكة المضافة	4	10	4	2	9	29
المجموع	20	58	113	116	110	417

منية شوايدية، 2018، خصوصة المؤسسات العامة في التشريع الجزائري والمقارن

مصر، دار الجامعة الجديدة، ص226.

الفرع الثالث: الشركات المخولة بتسيير رؤوس اموال الدولة في المؤسسات العمومية الاقتصادية

في سنة 1995، ومن اجل تسيير المؤسسات التي احتفظت بها الدولة كونها استراتيجية في نظر برنامج الحكومة جاء الامر رقم 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 بمفهوم الشركات القابضة (Holding) بهدف مراقبة وتسيير الاموال التجارية التابعة للدولة. وجاءت الشركات القابضة العمومية لتعويض صناديق المساهمة وبذلك تحولت ملكية الاسهم التابعة للدولة من الصندوق الى الشركة القابضة.

وتعرف الشركة القابضة بانها تلك " الشركة التي تمتلك كل أو معظم أسهم رأسمال شركة أو شركات أخرى يطلق عليها الشركات التابعة يمكنها من مراقبة أعمالها وتوجيهها ".²⁵ وقد انشأت 11 شركة قابضة عمومية وطنية و5 محلية لتعويض صناديق المساهمة الثمانية.

وفي سنة 2001، جاءت شركات تسيير مساهمات الدولة في المؤسسات العمومية لتعويض الشركات القابضة العمومية. حيث انشأت 28 شركة، ثم تجميعها في 11 شركة وطنية و 4 محلية واسندت لها تسيير المناطق الصناعية.

هوامش البحث:

- ¹. زغودود علي، 1987، المؤسسات الاشتراكية، الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، ص 33.
- ². زغودودي علي، المرجع السابق، ص35.
- ³. محمد السويدي، 1990، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 121.
<https://ia601407.us.archive.org/11/items/ketab4ar004/434.pdf> ثم الاطلاع عليه بتاريخ: 10/ 01 /2023.
- ⁴. R.N. Saadi, 1984, La gestion socialiste des entreprises en Algérie, Alger, OPU, P 22- 35.
- ⁵. H. Temmar, 2015, L'économie de l'Algérie, Tome1, Alger, OPU, 64. p
- ⁶. A.Henni, 1991, Economie de l'Algérie indépendante, Alger, ENAG/ Edition, P 27.
- ⁷. M.E.Benissad, 1979, Economie du développement de l'Algérie, OPU, Alger, P 120. .
- ⁸. M.E.Benissad, 1979, Economie du développement de l'Algérie, OPU, Alger, P 121.
- ⁹. Front de libération nationale, 1976, Charte nationale, Algérie, Edition populaire de l'armée.
- ¹⁰. A.Bouyacoub, 1988, Gestion stratégique de l'entreprise publique algérienne, Alger, OPU, P 199.
- ¹¹. وزارة الصناعة والطاقة في الجزائر، بدون تاريخ، الثورة الصناعية، ص 31.
- ¹².A. Bouyacoub, 1988, **Gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie**, Alger, OPU, P367 – 373.
- ¹³ H. Temmar, 2015, L'économie de l'Algérie, Tome1, Alger, OPU, 65. p
- ¹⁴. انشأت لجنة في منتصف 1979 على مستوى اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير . في نوفمبر 1980 ، بدأت اللجنة في دراسة المحاور التالية: الوسائل اللازمة لإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات، اعادة هيكلة هذه المؤسسات، اليات رفع المردودية الاقتصادية، وفعالية العلاقات الاجتماعية.
- ¹⁵.Mokhtar Belaiboud, 1995, de la survie à la croissance de l'entreprise, Alger, OPU, P161
- ¹⁶. بشير التغيير الى التحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه المؤسسة الى وضع مستقبلي اكثر كفاءة وفعالية. لمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، 2011، دار الرابطة .
- ¹⁷. احمد ماهر، 2014، اعادة هيكلة المؤسسة، مصر، الدار الجامعية، ص 18.
- ¹⁸ Hocine Benissad, 1991, La réforme économique en Algérie, Alger, Office des publications universitaires, P 32
- ¹⁹. القانون رقم 88- 04 المؤرخ في 12 جانفي 1988، المعدل للأمر رقم 75- 59 المتضمن القانون التجاري، والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- ²⁰. الامر رقم 95- 22 المؤرخ في 26 اوت 1995، متعلق بخصوصة المؤسسات العمومية، ج. ر عدد 48، صادر في 03 سبتمبر 1995.
- ²¹. المادة 2 من الامر رقم 01-04 المؤرخ في 20 اوت 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها.
- ²². الجريدة الرسمية ، العدد 47، الموافق 22 اوت 2001.
- ²³. وزارة اعادة الهيكلة الصناعية والمساهمة، 1994، تصحيح الاقتصاد الوطني وسياسة اعادة الهيكلة، الجزائر، ص 38.
- ²⁴. امر رقم 97- 12 المؤرخ في 19 مارس 1997 المعدل والمتمم للأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 اوت 1995 والمتضمن خصوصة المؤسسات العمومية.
- ²⁵. علي حسن يونس، الشركات التجارية، دار الفكر العربي، مصر، 1979، ص 21.

الملاحق

ملحق رقم (01): الشركات الوطنية ما بين 1962 - 1972

الرقم	التسمية	سنة الانشاء
1	الشركة الوطنية لنقل وتسويق الهيدروكربور Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures : SONATRACH	ديسمبر 1963
2	الشركة الوطنية للكهرباء والغاز Société Nationale de l'Electricité et du Gaz. SONALGAZ	جويلية 1962
3	الشركة الوطنية للأبحاث واستغلال المناجم Société Nationale de Recherches et d'Exploitation Minières : SONAREM	نوفمبر 1967
4	الشركة الوطنية لصناعة الحديد والصلب Société nationale de sidérurgie :S.N.S	نوفمبر 1964
5	الشركة الوطنية للبناءات المعدنية Société nationale de construction métalliques : SN Métal	نوفمبر 1967
6	الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية . Société Nationale de Construction Mécanique : SONACOME	اوت 1969
7	الشركة الوطنية لصنع وتركيب الاموات الكهربائية والالكترونية Société Nationale de Montage et de Construction de Matériel Electrique : SONELEC	اكتوبر 1969
8	الشركة الوطنية لمواد البناء Société Nationale des matériaux de construction : SNMC	ديسمبر 1967
9	الشركة الوطنية لصناعات الفلين والخشب Société Nationale des industries du liégé et du bois : SNLB	- الشركة الوطنية للفلين: اوت 1967. - الشركة الوطنية لصناعات الخشبية: فيفري 1968. - اندماج الشركتين: ديسمبر 1972.
10	الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية Société Nationale des industries chimiques : SNIC	ديسمبر 1967
11	الشركة الوطنية للصناعات السليلوز Société Nationale des Industries de la Cellulose : SONIC	جانفي 1968
12	الشركة الوطنية لصناعات النسيج Société Nationale des industries textiles : SONITEX	جويلية 1966
13	الشركة الوطنية لصناعة الجلود Société Nationale DES Industries des peaux et cuirs : SONIPEC	- انشئت شركة TAL و SIAC في جويلية 1966. - اندماج الشركتين في ديسمبر 1972 وظهرت شركة SONIPEC
14	الشركة الوطنية للمطاحن والسميد والعجين الغذائي والكسكي Société Nationale de Semouleries, Meuneries, Fabriques de Pates et Couscous : SEMPAC	مارس 1965
15	الشركة الوطنية لتسيير وتنمية الصناعات الغذائية Société de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires : SOGEDIA	- اوت 1967: انشاء شركة SNCG. - سبتمبر 1966: انشاء شركة SOALCO. - جويلية 1966: انشاء SOGEDIS. - اكتوبر 1972: انشاء SOGEDIA عن طريق ادماج كل من SOALCO و SOGEDIS . - اكتوبر 1973: تحويل SNCG الى SOGEDIA
16	الشركة الوطنية للتبغ والكبريت Société Nationale des tabacs et allumettes : SNTA	نوفمبر 1963
17	الشركة الوطنية للمياه المعدنية الجزائرية Société Nationale des Eaux Minérales	جويلية 1966

محاضرات في اقتصاد المؤسسة

د. نيلي لاراي

	Algériennes : EMA		
اوت 1971	Société Nationale de l'artisanat traditionnel : SNAT	الشركة الوطنية للصناعات التقليدية	18
جويلية 1968	Société Nationale d'Etudes et Réalisations Industrielles : SNERI	الشركة الوطنية للدراسات والانجازات الصناعية	19

المرجع: من اعداد الباحثة بالرجوع الى: كتاب الثورة الصناعية، 1982، الجزائر، وزارة الصناعة والطاقة.

المراجع

اولا. المراجع باللغة العربية

- الكتب

- إحسان دهب جلاب، 2016، إدارة السلوك الانساني في المنظمات، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد عرفة، سمية شلبي، 1993، " فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني"، جامعة نيويورك.
- احمد ماهر، 2014، اعادة هيكله المؤسسة، مصر، الدار الجامعية.
- احمد ماهر، نظرية التنظيم، 2017، مصر، الدار الجامعية.
- اسماعيل محمود الشرفاوي، 2016، ادارة الاعمال من منظور اقتصادي، الاردن، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الملكاوي ابراهيم، 2007، " ادارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم ط، دار الوراق، الاردن.
- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، 2011، التسيير المالي، الاردن، دار وائل للنشر.
- بلعيساوي محمد الطاهر، 2014، الشركات التجارية، الجزء الاول، الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- بوالشرش كمال، 2016، الثقافة التنظيمية، الاردن، دار الايام للنشر والتوزيع.
- بوشريية محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة - عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2020/2019.
- بول سامو يلسون و اخرون، 1995، الاقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، الاردن، الاهلية للنشر والتوزيع.
- حسين حريم، 2004، السلوك التنظيمي، الاردن، دار الحامد.
- حسين علي الزعبي، 2005، " نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع.
- حسين محمود حريم، 2006، تصميم المنظمة، الاردن، دار الحامد.
- حمزاوي شريف، 2007، ثقافة التوجه نحو السوق، الموارد غير المنظورة والاداء المتميز: اطار نظري"، الملتقى الوطني حول
- خالد واصف الوزني، احمد حسين الرفاعي، 2009، مبادئ الاقتصاد الكلي، الاردن، دار وائل للنشر.
- دي ديرلوق، 2006، " فكر رجال الأعمال"، دار الراتب الجامعية.
- رضا صاحب احمد و مؤيد عبد الحسين الفض، 2019، اساسيات اقتصاديات الاعمال، الاردن، دار المناهج.
- روجر كلارك، تعريب فريد طاهر، 1994، " اقتصاديات الصناعة"، الاردن، دار المريخ.
- زغود علي، 1987، المؤسسات الاشتراكية، الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة.
- زينب حسين عوض الله، 1997، مبادئ علم الاقتصاد، بيروت، الدار الجامعية للطباعة.
- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، 2009، التطوير التنظيمي، دار الفكر، الاردن.
- سعد علي العنزي، جواد محسن رافي، 2011، " التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال"، الاردن، دار اليازوري.
- سيد سالم عرفة، 2012، " الاتصالات التسويقية"، دار الراية للنشر و التوزيع.
- شريف علي الصوص، 2012، التجارة الدولية، الاردن، دار اسامة للنشر والتوزيع.
- صلاح عباس، 2005، الادارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مصر، مؤسسة شباب الجامعة.
- عبد الحميد بن الشيخ الحسين، 2004، نظريات المنظمة، مطبوعات جامعة منتوري، الجزائر، قسنطينة.
- عبد الرحمان الجاموس، 2013، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، الاردن، دار وائل للنشر.
- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، 2006، إدارة المعرفة، دار المسيرة، الاردن.

- عبد القادر عطية، 1995، "الاقتصاد الصناعي"، مصر، جامعة الإسكندرية.
- علي ابراهيم الخضر، 2007، ادارة الاعمال الدولية، سوريا، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- علي حسن يونس، 1979، الشركات التجارية، مصر، دار الفكر العربي.
- علي عباس، 2009، ادارة الاعمال الدولية، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عمر صخري، 1986، "مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- عمورة عمار، 2018، شرح القانون التجاري الجزائري، الجزائر، دار المعرفة.
- فاضلي إدريس، 2010، المدخل الى الملكية الفكرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية.
- فريد العريني، 2022، الشركات التجارية، مصر، جامعة الاسكندرية.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، الادارة الاستراتيجية، عمان، دار المسيرة.
- محمد احمد بدر الدين، 2017، استراتيجيات النمو الاقتصادي، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- محمود حسين الوادي، ابراهيم محمد خريس، نضال عباس، 2010، مبادئ علم الاقتصاد، الاردن، دار المسيرة.
- محي الدين القطب، 2012، الخيار الاستراتيجي واثره على الميزة التنافسية، عمان، دار الحامد.
- مدحت كاظم القرشي، 2000، الاقتصاد الصناعي، الاردن، عمان، دار وائل للنشر.
- مصطفى احمد عبد الرحمن المصري، 2015، التخطيط الاستراتيجي، الاسكندرية، دار التعلم الجامعي.
- منصور الغالبي، صبحي ادريس، 2007، الادارة الاستراتيجية، الاردن، اليازوري.
- نادية فضيل، 2008، شركات الاموال في القانون الجزائري، الطبعة الثالثة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- ناصر داداي عدون، 1998، "اقتصاد المؤسسة"، الجزائر، دار المحمدية العامة.
- نبيل مرسي خليل، 1998، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب.
- نجاة طباع، 2023، "الجديد في قانون الشركات الجزائري"، الجزائر، دار بلقيس.
- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، 2009، نظرية المنظمة، الاردن، دار اليازوري.
- نعمة عباس الخفاجي، 2009، ثقافة المنظمة، الاردن، دار اليازوري.
- وزارة اعادة الهيكلة الصناعية والمساهمة، 1994، تصحيح الاقتصاد الوطني وسياسة اعادة الهيكلة، الجزائر.
- وزارة الصناعة والطاقة في الجزائر، بدون تاريخ، الجزائر.
- تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، 26 و 27 نوفمبر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

- القوانين والتشريعات

- المرسوم التشريعي رقم 93 - 08 المؤرخ في 1993/04/25 المعدل والمتمم للامر رقم 75-59 المؤرخ في 1975/09/26 المتضمن القانون التجاري. العدد 27، الصادر في 1993 /04 /27.
- الامر رقم 75 - 58 مؤرخ في 1975/09 /26 المتضمن القانون المدني، ج. ر العدد 78، الصادر في 1975/09/30
- الامر رقم 75 - 59 المؤرخ في 1975/09 /26 المتضمن القانون التجاري، ج. ر العدد 101، الصادر في 1975/12/9.

- الأمر رقم 96 - 27 المؤرخ في 09 ديسمبر 1996، المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر المتضمن القانون التجاري الجزائري، ج. ر.ج.ج، عدد 77 المؤرخ في 11 سبتمبر.
- القانون رقم 88-04 المؤرخ في 12 جانفي 1988، المعدل للأمر رقم 75-59 المتضمن القانون التجاري، والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.
- الامر رقم 95-22 المؤرخ في 26 اوت 1995، المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية، ج. ر عدد 48، صادر في 03 سبتمبر 1995.
- الامر رقم 01-04 المؤرخ في 20 اوت 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها.
- الجريدة الرسمية ، العدد 47، الموافق 22 اوت 2001.
- الامر رقم 97-12 المؤرخ في 19 مارس 1997 المعدل والمتمم للأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 اوت 1995 والمتضمن خصوصية المؤسسات العمومية.

- الاطروحات و الرسائل

- لاراري ليلي، 2016، " فعالية نظام المعلومات في انتاج وتفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة مؤسسة عمر بن عمر، اطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

- المواقع الالكترونية

- طباع نجاة، 2018، مطبوعة مقياس قانون الشركات، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، الجزائر. ثم الاطلاع بتاريخ: https://www.elmizaine.com/2019/03/pdf_30.html 2023/03/25 عبر الرباط:
- محمد السويدي، 1990، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 121. ثم الاطلاع عليه بتاريخ: 10/01/2023. <https://ia601407.us.archive.org/11/items/ketab4ar004/434.pdf>.

ثانيا. المراجع باللغة الفرنسية

- الكتب

- A. Jacquemin, H. Tulkens, P.Mercier, 2006, Fondement s de l'économie, DeBoeck Paris .
- .A. Bouyacoub, 1988, Gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, Alger, OPU.
- A.Henni, 1991, Economie de l'Algérie indépendante, Alger, ENAG/ Edition.
- Arena, Lise, 2013, Édith Penrose et la croissance des entreprises. ENS Éditions.
- Benjamin Chaminade, 2005, RH et compétences dans une démarche qualité, AFNOR.
- Bertrand Quélin, Jean-Luc Arrélin, (2000), " Le management stratégique des compétences", Ellipse
- Castellani. X. 1987, Méthode générale d'analyse des applications informatiques, Masson.
- .Charpentier .P, 2001, Organisation et gestion de l'entreprise, Nathan
- Front de libération nationale, 1976, Charte nationale, Algérie, Edition populaire de l'armée.
- .Gregory N. Mankiw et Mark P. Taylor, 2015, Principes de l'économie, Bibliothèque nationale, Paris
- Gérard Bélanger, 1981, L'économie du secteur public, Gaetan morin, Québec.
- Groupe HEC Paris, 2005, Stratégor, Dunod, Paris.

- H. Temmar, 2015, L'économie de l'Algérie, Tome1, Alger, OPU.
- Hachemi Alaya, 2002, Les nouvelles règles du jeu économique, CPU, Tunis.
- Henry Mintzberg, 1989, Le management. Voyage au centre des organisations, Editions.
- Hocine Benissad, 1991, La réforme économique en Algérie, Alger, Office des publications universitaires.
- J.P. Larpent, 2006, Introduction à la nouvelle classification bactérienne, Lavoisier.
- L. Boyer, N. Equilbey, 2003, Organisation, Edition d'organisation.
- Luc Boyer, Noël Equilbey (2003), " Organisation: Théories et Applications ", Edition d'organisation
- M. P. Moulard, 2018, Economie générale, Vuibert, Paris .
- M.E.Benissad, 1979, Economie du développement de l'Algérie, OPU, Alger.
- Michel Bialés, Rémi Leurion, Jean -Louis Rivaud L'Essentiel sur l'Economie, 2002, Dunod.
- Michel Porter, 1999, L'avantage concurrentiel, Dunod.
- Mokhtar Belaiboud, 1995, de la survie à la croissance de l'entreprise, Alger, OPU.
- Olivier Meier, 2009, Stratégies de croissance, Dunod, Paris.
- Olivier Meier, 2018 , « Diagnostique stratégique, Dunod, Paris.
- P. Charpentier, 2001, Organisation et gestion de l'entreprise, Nathan.
- Paul Krugman, Robin Wells , 2019, Microéconomie , De Boeck Supérieur, Bibliothèque nationale, Paris.
- R.N. Saadi, 1984, La gestion socialiste des entreprises en Algérie, Alger, OPU.
- Roxana Bobulescu, Faruk Ulgen, 2012, Organisation industrielle, De boeck.
- Taieb Hafsi, 1990, Gérer l'entreprise publique, OPU, Alger.

- المجلات العلمية -

- Christine Tardieu, 2011, La bonne orthographe du mot taxinomie, Revue PALEO, No 22.
- Jacques Quibel, (1982), " Contraintes extérieures ", Revue Technique de l'Ingénieur, PA 4 050-1-A 4050 – 22
- Pascal Corbel, (2006)," hyper compétition , rentes et brevet :vers une nouvelle approche des stratégies de management des droits de la propriété industrielle?", Revue des sciences de Gestion, N° 218, Mars, Avril.
<https://journals.openedition.org/paleo/2201>
- Tillier, S. (2005). Terminologie et nomenclatures scientifiques : l'exemple de la taxonomie zoologique. Langages, 157, 104-117. <https://doi.org/10.3917/lang.157.0104>