

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة

قسم: العلوم الاقتصادية
السنة: الأولى جذع مشترك

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس: اقتصاد المؤسسة

مقياس مقرر لطلبة السنة الأولى ليسانس جذع مشترك علوم اقتصادية

من إعداد الدكتور: برو هشام

السنة الجامعية: 2024 / 2023

نموذج لمواصفات المقياس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة

اسم المقياس: اقتصاد المؤسسة

مواصفات المقياس

البرنامج الذي يقدم من خلاله المقياس: ليسانس في العلوم الاقتصادية

المستوى: السنة الأولى ليسانس

(أ) البيانات الأساسية: اقتصاد المؤسسة (السداسي الثاني)

الساعات المعتمدة:

- المحاضرة ساعة و 30 دقيقة الأعمال الموجهة ساعة 30 دقيقة.

- التقييم امتحان محاضرات كل نهاية سداسي و امتحان أعمال موجهة كل نهاية سداسي.

(ب) البيانات المهنية:

1) الأهداف العامة للمقرر

- تحقيق فهم معين للمؤسسة الاقتصادية، وجوانبها المختلفة لدى الطالب.

- تعريف الطالب بوظائف المؤسسة الاقتصادية.

- التعرف على الأشكال القانونية للمؤسسات الاقتصادية.

- التطرق لبعض المفاهيم الحديثة التي لها علاقة بموضوع اقتصاد المؤسسة كالمسؤولية الاجتماعية والتنافسية.

2) النتائج العلمية المستهدفة للمقياس

المعرفة والفهم:

- يتعرف الطالب على مفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها وأهميتها.

- يتمكن الطالب من التعرف على أهم الأشكال القانونية للمؤسسات الاقتصادية.

- التعرف على أهم المفاهيم الحديثة ذات العلاقة بموضوع اقتصاد المؤسسة.

المهارات الذهنية:

- تنمية قدرات الطالب على إنشاء مؤسسة اقتصادية.

- يمكن المقياس الطالب من التعرف على وظائف المؤسسة الاقتصادية والتمييز بينها.

- تنمية قدرات الطلبة لانجاز بحوث في مواضيع اقتصاد المؤسسة.

3) أساليب التعليم والتعلم:

- المحاضرة.
- معلومات نظرية بالإضافة إلى أمثلة تطبيقية.
- تدريبات مختلفة على محتويات المقياس تتجسد في بحوث توزع على الطلبة في حصص الأعمال التطبيقية.
- تنوع في الأسئلة لمزيد من الاستيعاب.

4) أساليب تقييم الطلبة:

- الامتحان الرسمي نهاية السداسي للتقييم.
- تطبيقات وتمارين لتقييم فهم الطالب حول كل محور.
- وظائف منزلية لترسيخ المعلومات وتقييم قدرات الطالب على جمع المعلومات.
- المناقشة والمشاركة خلال حصص الأعمال الموجهة لتوسيع مدارك الطلبة وصقل الأفكار.

5) توقيت التقييم:

التقييم 1 الامتحان الرسمي الأسبوع الرابع عشر من كل سداسي	التقييم 3 وظائف منزلية مرتين كل سداسي.
التقييم 2 تطبيقات وتمارين بشكل دوري	التقييم 4 المناقشة والمشاركات أسبوعيا

6) قائمة المراجع للتحضير للمقياس:

- يمكن الاعتماد على العديد من المراجع للتحضير وفهم المقياس واستيعابه وأهمها:
- الكتب المتخصصة في مواضيع المؤسسة الاقتصادية (المراجع المعتمدة لانجاز المطبوعة).
 - المجلات والدوريات العلمية.
 - بعض المطبوعات المنجزة في هذا المقياس.
 - بعض مداخلات الملتقيات العلمية الدولية منها والوطنية.

7) الإمكانيات المطلوبة للتعليم والتعلم:

قاعة للمحاضرات مجهزة بسبورة، وجهاز عرض وأجهزة كمبيوتر، ومكبر الصوت بالإضافة إلى كل الوسائل المساعدة على تحصيل المقياس، والتي يراها الأستاذ المحاضر مناسبة.

8) بعض الاقتراحات لتحسين استيعاب المقياس:

يمكن إجراء زيارات ميدانية إلى المؤسسات الاقتصادية للتعرف على طرق الإنتاج عن قرب، أو إجراء ندوة و استضافة مسيرين للمؤسسات الاقتصادية ميدانيين لتطوير مهارات الطلبة وربطهم بالواقع الميداني.

فهرس المحتويات

مقدمة عامة:

الصفحة	المحور الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية
13.....	1. موضوع اقتصاد المؤسسة.....
13.....	2. المؤسسة والمصطلحات المشابهة لها.....
14.....	3. تعريف المؤسسة الاقتصادية.....
15.....	4. عناصر المؤسسة.....
16.....	5. خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
17.....	6. التمييز بين المؤسسة الاقتصادية والإدارية.....
17.....	7. مبررات وأسباب قيام المنظمات.....
18.....	8. عوامل الضعف في المنظمات.....

المحور الثاني: مراحل التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

20.....	1. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط.....
20.....	2. مرحلة ظهور الوحدات الحرفية.....
21.....	3. مرحلة النظام المنزلي للحرف.....
21.....	4. مرحلة ظهور المانيفكتورة.....
21.....	5. مرحلة المؤسسات الصناعية.....
22.....	6. مرحلة ظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات.....

المحور الثالث: مفهوم البيئة المحيطة بالمنظمة

24.....	1. مفهوم البيئة المحيطة بالمنظمة.....
24.....	2. أنواع البيئة المحيطة بالمنظمة.....
27.....	3. خصائص البيئة الاقتصادية.....

4. العلاقة بين المنظمة وبيئتها.....27
5. تصنيف البيئة من حيث عدم التأكد البيئي.....28
6. مواجهة الاحتمالات البيئية والاستجابة المطلوبة للبيئة.....29

المحور الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات الاقتصادية

1. تعريف الشكل القانوني للمنظمة.....31
2. مفهوم عقد الشركة.....31
3. العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني لمنظمة الأعمال.....32
4. أنواع الشركات.....33

المحور الخامس: هياكل تنظيم بالمؤسسة

1. تعريف وظيفة التنظيم.....38
2. أهمية وظيفة التنظيم.....38
3. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي.....39
4. أهداف الهيكل التنظيمي.....39
5. أنواع الهياكل التنظيمية.....40

المحور السادس: وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة

1. مفهوم وظيفة الموارد البشرية.....46
2. تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية.....47
3. إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة.....47
4. وظائف إدارة الموارد البشرية.....49
5. فوائد تخطيط القوى العاملة.....50

المحور السابع: الوظيفة المالية بالمؤسسة

1. تعريف الوظيفة المالية.....53
2. أهمية الوظيفة المالية.....53
3. أنشطة الوظيفة المالية.....54
4. مصادر التمويل.....56

المحور الثامن: وظيفة التمويل بالمؤسسة

1. مفهوم وظيفة الشراء.....60
- أ. تعريف وظيفة الشراء.....60
- ب. أهمية وظيفة الشراء.....60
- ج. إجراءات وظيفة الشراء.....61
- د. تنظيم وظيفة الشراء.....61
- هـ. السياسات العامة للشراء.....61
2. وظيفة التخزين بالمؤسسة.....62
- أ. مفهوم وظيفة التخزين.....62
- ب. أهمية وظيفة التخزين.....62
- ج. أسباب التخزين.....63

المحور التاسع: وظيفة الإنتاج

1. مفهوم وظيفة الإنتاج.....65
2. عوامل الإنتاج.....66
3. مفهوم المنتج.....67
4. نظم الإنتاج.....68
5. مفهوم إدارة الإنتاج.....69

المحور العاشر: وظيفة التسويق في المؤسسة

1. مفهوم وظيفة التسويق.....72
2. وظائف التسويق.....72
3. عناصر المزيج التسويقي.....73
4. أهمية وظيفة التسويق.....73
5. أهداف وظيفة التسويق.....74

المحور الحادي عشر: وظيفة العلاقات العامة

1. تعريف العلاقات العامة.....77
2. مبادئ العلاقات العامة.....78
3. أهمية العلاقات العامة.....79
4. أهداف العلاقات العامة.....80
5. وظائف العلاقات العامة.....80

المحور الثاني عشر: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

1. مفهوم دورة حياة المؤسسة.....83
2. مفهوم نمو المؤسسة.....83
3. أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو.....84
6. أنواع النمو في المؤسسة.....84

المحور الثالث عشر: ثقافة وأخلاقيات المنظمة.

1. تعريف الثقافة التنظيمية.....88
2. خصائص الثقافة التنظيمية.....88
3. مكونات ثقافة المنظمة.....88
4. أنواع الثقافة التنظيمية.....89
5. مفهوم أخلاقيات الأعمال.....89
6. العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي.....90

المحور الرابع عشر: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....92
2. مجالات المسؤولية الاجتماعية.....93
3. المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال.....94
4. استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.....95

المحور الخامس عشر: تنافسية المؤسسة

1. مفهوم التنافسية.....98

2. مفهوم الميزة التنافسية..... 99
3. أنواع الميزة التنافسية..... 99
4. مصادر الميزة التنافسية..... 100
5. مدى تواصل الميزة التنافسية..... 103

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	المؤسسة كعون اقتصادي	01
26	المؤسسة والبيئة	02
28	العلاقة بين المنظمة وبيئتها	03
40	الهيكل التنظيمي الوظيفي	04
41	الهيكل التنظيمي على أساس السلعة	05
41	التقسيم على أساس مصفوفي	06
42	الهيكل الشبكي	07
43	الهيكل اللامحدود (الافتراضي)	08
65	النظام الإنتاجي	09
74	قوى المنافسة حسب مايكل بورتر	10
100	مصادر الميزة التنافسية	11
104	الميزة التنافسية الدائمة والمتواصلة	12

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	مزايا ومساوئ الشركات الفردية	01
48	دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	02
84	ايجابيات وسلبيات النمو الداخلي	03
85	ايجابيات وسلبيات النمو الداخلي	04

تعد المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية لبناء الصرح الاقتصادي لأي بلد، ولذلك اهتم علماء الاقتصاد بدراساتها، والبحث في خصائصها وأساليب تطويرها، مما جعلها تحتل مكانة هامة لدى صانعي القرارات والسياسات التنموية للبلد، وذلك مهما اختلفت أنواعها وأصنافها، ولقد تطور مفهوم ومدلول المؤسسة الاقتصادية عبر الزمن، واختلف باختلاف البيئة الاقتصادية والاجتماعية حيث نجد تفاوت كبير بين المنظرين والمهتمين بهذا الموضوع.

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية بمختلف أشكالها وأهدافها وأحجامها، ومهما كانت المدخل المستعملة لدراساتها كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني، وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف محددة وعلى رأسها تحقيق الثروة التي تأخذ عدة أشكال تلخص عادة في ما يمكن أن يسمى الربح، وهو الهدف الذي يحدد ضرورة وجود أو بقاء المؤسسة، وخلق الثروة والربح يلخص مختلف الأهداف الممكنة إلحاقها للمؤسسة الاقتصادية، مهما كان شكلها مثل تلبية متطلبات المجتمع من المنتجات والخدمات، أو تطوير الجوانب الاجتماعية والثقافية المختلفة.

إن الهدف من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء والاستمرار في طريق الربح والنمو، ولتحسيد ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية، وكذا يجب تبني نمط تسيير استراتيجي يتصف بالكفاءة والفعالية.

إننا نعيش في بيئة أو محيط ملئ بالمنظمات على اختلاف أنواعها صناعية، تجارية، خدمية، خيرية، تعاونية، وهذه المنظمات هي التي توفر احتياجاتنا المعيشية المتنوعة من السلع والخدمات، وعليه فنجاح المنظمات في تأدية مهامها وتحقيق أهدافها في تقديم سلع وخدمات نافعة لنا بجودة مناسبة وتكلفة مقبولة سينعكس ذلك علينا نحن أبناء المجتمع بشكل ايجابي، ويحدث نموا وازدهارا اقتصاديا للبلد، فإنتاج سلع ذات مواصفات جيدة ومقبولة سيحقق سمعة طيبة لمنتجات البلد في الأسواق العالمية والمجاورة، حيث يكون بإمكان هذه السلع منافسة سلع الدول الأخرى، وتحقيق مكاسب مالية وعملة صعبة تدخل إلى البلد، مما يطور الإنتاج في المستقبل ويزيد من رفاهية أبناء المجتمع.

وتهدف هذه المطبوعة إلى معرفة ماهية المؤسسات الاقتصادية من خلال تعريف المؤسسة الاقتصادية، وخصائص المؤسسات الاقتصادية ومراحل حياتها، ومبررات وأسباب قيام المنظمات، وعوامل الضعف في المنظمات، وأنواع الشركات حسب التصنيف القانوني، وما هي وظائف المؤسسات الاقتصادية، كذلك التعرف بيئة منظمات الأعمال وأهم تصنيفاتها بالإضافة إلى التركيز على وظائف المؤسسة الاقتصادية، والتي تشمل وظيفة الموارد البشرية، الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التموين، ووظيفة التسويق، ووظيفة العلاقات العامة، وأخيرا التطرق إلى مواضيع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتنافسية.

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

1. موضوع اقتصاد المؤسسة.
2. المؤسسة والمصطلحات المشابهة لها.
3. تعريف المؤسسة الاقتصادية.
4. عناصر المؤسسة.
5. خصائص المؤسسة الاقتصادية.
6. التمييز بين المؤسسة الاقتصادية والإدارية.
7. مراحل حياة المنظمة.
8. مبررات وأسباب قيام المنظمات.
9. عوامل الضعف في المنظمات.

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الحقل الذي تمارس فيه مختلف العمليات التسييرية، وبفعل التطورات الكثيرة التي عرفتها المؤسسة أصبحت تتميز بالتعقيد وكبر الحجم، و لا يختلف اثنان على أهمية ودور المؤسسة في الحياة الاقتصادية الوطنية، فهي تلعب دورا هاما في ظل نظام اقتصاد السوق ، إذ تؤثر بشتى الطرق والعوامل في الاقتصاد ككل، فهي المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، وتبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل، وحتى الحياة الاجتماعية، إذ يجب أن تركز السياسات العامة على المؤسسة ، فهي العامل الذي يساهم تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومنه فيجب أن تتحول المؤسسة إلى قوة دفع إيجابية.

1- موضوع اقتصاد المؤسسة:

يهتم بدراسة المؤسسة الاقتصادية ووظائفها المختلفة والمعقدة (الشراء، التخزين، التمويل، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، العلاقات العامة)، فالتنوع في الحقائق اليومية للمؤسسات يزيد من أهمية وفائدة اقتصاد المؤسسة. كما أن إطلاق تسمية entreprise اصطلاحاً متفقاً عليه باللغة الفرنسية على شكل من أشكال النشاط الاقتصادي، إذ تعني هذه الكلمة لغوياً حسب منجد لاروس " تنفيذ المشروع " أو " mise à exécution d'un projet " .

2- المؤسسة والمصطلحات المشابهة لها:

يجد القارئ باللغة العربية عدة مصطلحات تعبر كلها عن المؤسسة الاقتصادية، ومن بينها نذكر: المنظمة، الشركة، المنشأة، المقولة، ويهدف رفع الالتباس وتدقيق العبارات نحاول توضيح كل معنى من هذه المصطلحات:

المنظمة: هي الجماعة التي تستعين بالإجراءات والأحكام لتنظيم أعمال وشؤون المؤسسة، ومن ناحية أخرى يرى Holt أن المنظمة عبارة عن نظام يضم اثنين من الأشخاص يتعاونون في القيام بنشاط معين.

الشركة: تعنى وتهم خاصة بالهيكل الاقتصادي مهما كان حجمه وطبيعته القانونية (مؤسسة منتوجها له مكانة في الاقتصاد)، فنقول مثلاً: شركة سوناطراك، شركة سونلغاز، شركة الاسمنت، كما يفهم منها أيضاً أنها اشتراك شخصين أو أكثر لأجل القيام بمشروع مالي مشترك، واقتسام الأرباح و تحمل الخسائر.

المنشأة: مكان يعمل فيه عدة أشخاص بصفة دائمة ولحساب نفس رب العمل، ويطلق هذا المصطلح في فرنسا على الجمعيات الخيرية، ويفهم منها في بعض الأحيان أنها الوحدات المكونة للمؤسسة.

المقولة: l'entreprise وهي مشتقة من كلمة l'entrepreneur أي المقاول وتشير إلى الخطر أو المغامرة التي تتميز بتوظيف الأموال في النشاط الاقتصادي.

المؤسسة: هي تجمع مؤسس بصفة رسمية، وفق إجراءات وأحكام مثبتة ومستقرة تميز وتحدد نشاط الجماعة، وتتميز المؤسسة عن السلوك الشعبي حسب وليام كراهام سمنر كون المؤسسة هي نوع من السلوك المهذب الذي يتميز بالرقى والسيادة، ويتميز بالديمومة والوعي العقلي.

3- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

يعود أصل كلمة المؤسسة إلى المصطلح الفرنسي *Entreprise* الذي ظهر خلال القرن السابع عشر، والمأخوذ من كلمة *Entreprendre* وهي عملية تتعلق بتنفيذ مهمة خطيرة، أي مجابهة مخاطر البحر من أجل الحصول على حرير الشرق، أي أن المؤسسة كانت مرتبطة بفكرة الخطر، وهذا هو المعنى الذي رسخ وساد.

المؤسسة الاقتصادية أو منظمة الأعمال هي تلك المنظمات أو الوحدات الاقتصادية التي تعمل على إشباع احتياجات ورغبات الأفراد من خلال تقديم مجموعة من السلع والخدمات، وذلك بهدف تحقيق الربح.⁽¹⁾

كما يمكن تعريف منظمة الأعمال بأنها وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص، وتستخدم عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وتفاعلات بهدف إشباع حاجات ورغبات أبناء المجتمع، وتحصل مقابل ذلك على ربح يؤمن استمراريتها وتطورها، وبالتالي فمنظمة الأعمال هي مركز إشباع لحاجات شريحة معينة من أفراد المجتمع، وهي قوة اقتصادية إلى جانب كونها قوة اجتماعية (تجمع بشري)، وهي تأخذ أشكالاً متعددة مثل المنشأة الفردية، شركة تضامن، شركة مساهمة... الخ.⁽²⁾

كما تعرف أيضا "بأنها كل تنظيم مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي هدفه دمج عوامل الإنتاج من يد عاملة ورأس مال ومواد أولية وإدارة باستخدام التكنولوجيا، وهذا من أجل إنتاج أو تبادل سلع أو تقديم خدمات لأعوان اقتصاديين آخرين (المستهلكين، الموردين، البنوك، العالم الخارجي...)"، وذلك بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي توجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".⁽³⁾

بمعنى آخر وحتى يتم ضمان الإنتاج واستمراره داخل مؤسسة ما فإن ذلك يقتضي اللجوء إلى السوق لتلبية الاحتياجات من المشتريات المختلفة كالمواد الأولية، والمنتجات نصف المصنعة الضرورية لعملية الإنتاج، فالمؤسسة إذن في علاقة دائمة ومستمرة مع زبائنها، ومع مستهلكي منتوجاتها ومستعمليها، فهي بذلك مورد وزبون في نفس الوقت تحكم علاقاتها مع مختلف الأطراف آليات السوق، كما أن هناك علاقة وثيقة بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، فهي تتأثر بهما وتؤثر فيهما.

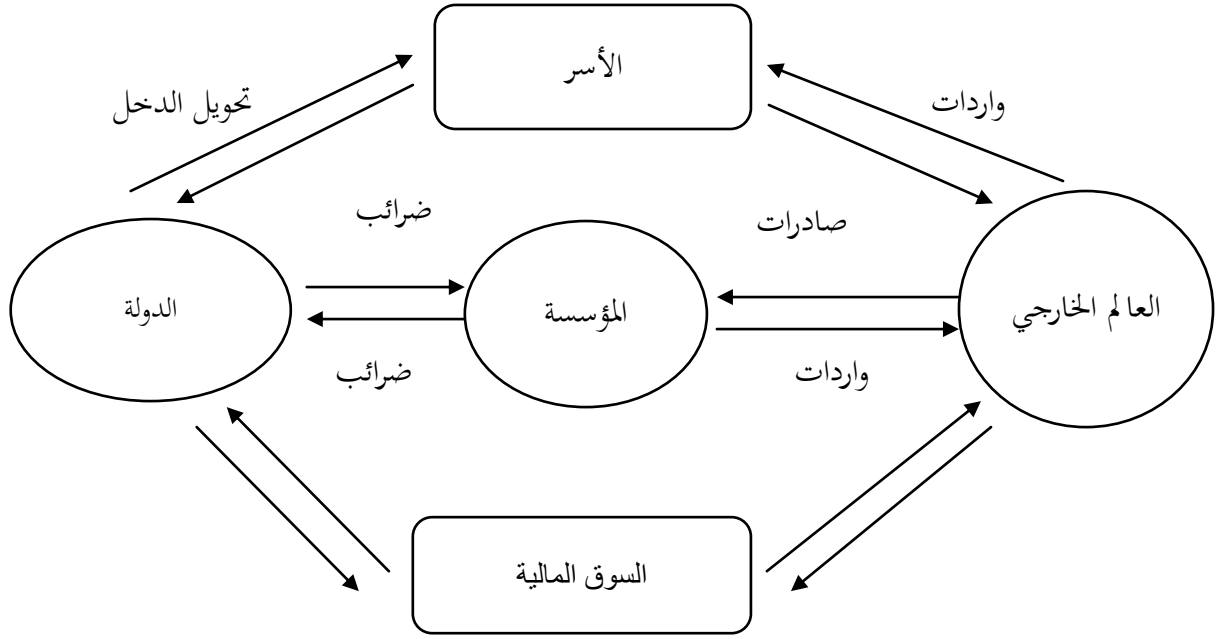
وتقوم المؤسسة الاقتصادية بنشاطها وسط محيط تختلف ميزاته من مجتمع إلى آخر ومن زمن إلى آخر، وإذا أخذنا المجتمع في شكله المتمثل في الأعوان الاقتصاديين الأساسيين وهم: الأسر، المؤسسات الأخرى، والدولة، والعالم الخارجي كما يوضحه الشكل التالي:

(1) محمد أحمد محمد حسان، مقدمة في الأعمال "مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 91.

(2) عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص: 7.

(3) ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية "موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص: 12.

الشكل رقم (01): المؤسسة كعون اقتصادي



المصدر: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين،
الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص: 76.

4- عناصر المؤسسة:

هناك أربعة عناصر أساسية مرتبطة بالمؤسسة:

الأفراد: إن تحقيق الأهداف يمر عبر الاتصال بين الأفراد، والتعاون فيما بينهم، هؤلاء الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل، وهم الكفاءات الإدارية والفنية المختلفة من مديرين ومشرفين وملاحظين، وعمال مهرة ونصف مهرة، ومندوبين للبيع وغيرهم.
الأفكار: ذلك أن كل مؤسسة أساس وجودها فكرة تم إنشاؤها بناء عليها، ثم تتم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل.

الموارد المالية: بواسطتها يتم التسيير والتجهيز والتمويل، وتضم الأموال اللازمة لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج ودفع الأجور والمرتببات، والإنفاق على الأنشطة المعاونة، مقابلة السيولة المطلوبة وغير ذلك.

الأهداف: لكل مؤسسة هدف أو مجموعة أهداف سواء قصيرة أو طويلة المدى تسعى لتحقيقها وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها، وذلك من خلال الإدارة التي يجب أن تتصف بالكفاءة والفعالية، ومن أمثلة هذه الأهداف:

- تحقيق الأرباح المناسبة.
- الاستمرار في السوق، وزيادة الحصة السوقية.
- زيادة معدل العائد على الاستثمار.
- تحقيق أهداف اجتماعية مثل خدمة البيئة، نشر الثقافة، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.
- تحقيق الأمن والحماية للمواطنين والمجتمع.

5- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:

المؤسسة مركز للتحويل: إن المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد (المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، والمعلومات، والأفراد.

المؤسسة مركز للتوزيع: تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصاديين الذين ساهموا في العملية الإنتاجية مثل: (4)

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

المؤسسة مركز الحياة الاجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم العمل فيه جماعيا (رجالا ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام قواعد وقيم المؤسسة حيث يقضي أغلب العمال ثلث وقتهم أو أكثر في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، رضا... الخ وعليه فإن المسير في المؤسسة عليه التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وإيديولوجيتهم، وأهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.

المؤسسة مركز لاتخاذ القرارات الاقتصادية: في المؤسسة تتخذ العديد من القرارات، نوع المنتج، كمية الإنتاج، الأسعار، الاتصال، التسويق، التصدير، شراء المواد الأولية... الخ، وتمثل هذه القرارات في الاختيارات الاقتصادية بمعنى الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف ذلك أن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات، وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة)، وحسب درجة أهميتها (إستراتيجية، تكتيكية، عملية).

المؤسسة شبكة للمعلومات: إن اتخاذ قرارات رشيدة يتطلب نظام معلومات من مصادر مختلفة داخل المؤسسة وخارجها، وبالتالي

يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات، أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام الاتصالات) من أجل إنجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

(4) غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص: 12.

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

6- التمييز بين المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة الإدارية:

من أجل التمييز يمكن استعمال معيارين وهما: طبيعة المنتج، وكيفية تغطية التكاليف.

المعيار الأول (طبيعة المنتج):

المؤسسة الاقتصادية توجه منتوجها إلى السوق أي تبحث عن العملاء، أما الإدارية فلا تفعل ذلك بل نحن الذين نذهب إليها للحصول على الخدمة (البلدية، المحاكم...).

المعيار الثاني (كيفية تغطية التكاليف):

المؤسسة الاقتصادية تغطي تكاليفها بإيراداتها، أما الإدارية فلا توجد لها إيرادات حقيقية ولذلك فهي تمول عن طريق الميزانية Le budget التي تمنح لها سنويا من خزينة الدولة (قد يدفع المواطن 50 دج كمبلغ رمزي ثمن العلاج في مستوصف حكومي بينما السعر الحقيقي للعلاج في المستوصفات الخاصة هو 600 دج).

7- مبررات وأسباب قيام منظمات الأعمال:

إن لقيام منظمات الأعمال مبررات وأسباب من أهمها وأبرزها الآتي:

- لأن المنظمات هي الأكثر كفاءة وفعالية علميا وعمليا؛
- لأن المنظمات ضرورية لتحقيق وإنجاز الأعمال الصعبة؛
- لأن المنظمات تؤثر على جميع نواحي الحياة؛
- لأن المنظمات تهتم وتعنى بالمجتمعات؛
- تزايد حجم المشاريع؛
- لأن المنظمات هي الوحدات الرئيسية والأولية في عملية صنع واتخاذ القرارات؛
- لأن المنظمات تشبع حاجات عدد كبير من العاملين فيها، والمتعاملين بها؛
- ظهور النقابات والاتحادات العملية.

8- عوامل الضعف في المنظمات:

تكثف البحث من أجل التعرف على أسباب الفشل ومصادر القصور في أداء المنظمات، ومداخل الانحراف في الفكر والتطبيق الإداري، وتبينت الإدارة ضرورة التخلص من عوامل الضعف والقصور بها حتى تصبح قادرة على المنافسة، واستثمار الفرص الناشئة

عن ظروف العولمة والنهضة التقنية والثورة المعلوماتية، ومن خلال الرصد والمتابعة لكثير من الكتابات والدراسات الإدارية يمكن إجمال

أهم عوامل الضعف في أداء المنظمات فيما يلي: (5)

- الاهتمام بوضع الإجراءات والنظم وتقنياتها في أدلة دون اهتمام مكافئ بتطبيقها، وتحقيق النتائج المرجوة منها.
- عدم وضوح أسس ومعايير المفاضلة بين البدائل، واتخاذ القرارات وانحصارها غالبا في تفضيلات شخصية للمديرين أنفسهم.
- اتخاذ الوظائف التقليدية للمنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل...) أساسا لتنظيم العمل، وتقسيم الاختصاصات مما يخلق كيانات متباعدة ومنعزلة بعضها عن بعض، وإهدار مفهوم العملية كأساس في تنظيم العمل، مما يهدر فرص الترابط والتناسق بين الأنشطة المختلفة المشاركة في تحقيق المنتجات.
- الانحصار في مشكلات الوقت الحاضر، وعدم الاهتمام الكافي بضرورات الإعداد للمستقبل.
- إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره مورد رئيسي للمؤسسة، والتمسك بالجوانب الشكلية في إدارة الوقت دون البحث في العوائد المتحققة، وتكلفة الفرصة الضائعة نتيجة استخدام الوقت فيما هو أقل قيمة.
- عدم الإدراك الواعي بالقدرات المحورية للمؤسسة، وغياب الجهد المنظم لتنميتها واستثمارها كأساس لبناء القدرات التنافسية.
- عدم الاهتمام بمتابعة التغيرات الخارجية والكشف عن الفرص والتهديدات، والتعامل معها بإيجابية.
- افتقاد التوجه التسويقي لدى الإدارة، وضعف البرامج والخطط الهادفة إلى تحقيق الريادة في السوق.
- ضعف مستويات التنفيذ وانخفاض كفاءة الأداء لمشروعات التطوير، والتعامل معها باعتبارها أعمال روتينية معتادة.
- ضعف نظم وآليات إمداد العاملين بالمعلومات عن مستوى أدائهم.
- ضعف التوجه لجعل العاملين يركزون على خدمة العملاء.

(5) علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص ص: 79-80.

المحور الثاني: مراحل التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

1. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط.
2. مرحلة ظهور الوحدات الحرفية.
3. مرحلة النظام المنزلي للحرف.
4. مرحلة ظهور المانيفكتورة.
5. مرحلة المؤسسات الصناعية.
6. مرحلة ظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات

المحور الثاني: مراحل التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع اليوم لم تظهر في أشكالها الحالية من أول مرة بل كان ذلك نتيجة لعدة تغيرات و تطورات متواصلة ومتوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية، والحضارات البشرية منذ تمكن الإنسان من الاستقرار، ونظرا لأن المؤسسة الاقتصادية تمثل النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمعات، فإنه لا يمكننا أن ندرسها بشكل منفصل عن المجتمع الذي تنشأ فيه، ولذلك يجب الاطلاع على مختلف مراحل تطورها نظرا لما لها من دور قيادي في حركة النشاط الاقتصادي.

أ. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:

لقد سادت الحياة البسيطة المجتمعات البدائية فسادها الركود والاكتفاء بالفلاحة، واستعمل فيها الإنسان أدوات بسيطة لتلبية حاجيات الأسرة، ولم تعرف هذه المجتمعات التجارة إلا من أجل تلبية طلبات معينة محدودة وغير مستمرة، وغلبت فيها المقايضة في تبادل الأدوات البسيطة والمنتجات الزراعية، ومن مميزات هذه المجتمعات البدائية التقليدية السيطرة الإقطاعية في الريف، واستغلال لأسر كاملة في الفلاحة، ومن أهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة آنذاك النجارة، الحدادة، الدباغة، صناعة الجلود والنسيج، فكلما زاد عدد السكان وتوفرت عوامل التحرر انتقل النشاط بالتدرج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري، وتحرر به العمال من الحقول والفلاحة.⁽⁶⁾

ب. ظهور الوحدات الحرفية:

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات بشرية حضرية، وارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة بالإضافة إلى ظهور ولأول مرة عمال بدون عمل، أو بأعمال مستقلة في منازلهم أو في أماكن خاصة، وكل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة على شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة، وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية للنجارين، والحدادين، والنساجين... الخ.⁽⁷⁾

فامتازت هذه الورشات بالتنظيم الدقيق في عدد الصناع المعلمين والمتعلمين، ومدة الاستخدام وطرق الإنتاج ووسائل مراقبته بالإشراف على عملية الحصول على المواد الخام لتجنب احتكارها، وما زاد هذا النظام إحكاما هو العلاقات الخاصة في العمل التي زادت نوعا من الثقة والاحترام بين كل من الصناع والمعلمين والمتعلمين عملت على خلق جو من الاستقرار في الجماعة، ووجود نوع من الانضباط والنظام داخل العمل.

⁽⁶⁾ رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري " بين النظرية والواقع"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص: 11.

⁽⁷⁾ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة " للطلبة الجامعيين"، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص: 23.

ث. النظام المنزلي للحرف:

لقد عملت طبقة التجار الحرفيين على مضاعفة وتطوير المنتجات وبيعها في ظروف مرضية، فلجأت إلى التعامل مع المجموعات الحرفية، والاتصال بالأسر في المنازل وتموينهم بالمواد لإنتاج سلع معينة، فوجد التجار سوقا للعمل في الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها لتغطية حاجتها باحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، فازداد نفوذ التجار على الحرفيين، وأصبحوا يفرضون عليهم مضاعفة الإنتاج بالموصفات، والكميات التي يرغبون فيها. وهكذا ولأول مرة أصبح هناك عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم ارتبطوا بالتجارة مع أصحاب الأموال ارتباطا نفعيا.

ث. ظهور المانيفاكتورة:

أدت التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي المنزلي أو الطائفي، وارتفاع الطلب في المجتمع الأوروبي بارتفاع عدد سكانه، وظهور الاكتشافات الجغرافية التي كان لها أثر في تراكم الثروة، وكل ذلك أدى إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين، فعملوا في وقت لاحق على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد قصد استغلال المواد والوسائل والعمال أحسن استغلال، فظهرت بذلك المصانع في شكلها الأولي تتكون من أدوات بدائية يدوية، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح فيها صاحب المحل والأدوات أي التاجر هو الذي يشرف على العملية الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها يقتصر دور العامل في تنفيذ برنامجه فقط، وكان لهذا النوع الجديد من المؤسسات شكلان أساسيان وهما:

- منشآت تجمع عددا من الحرفيين في حرفة معينة يقومون بجزء معين من مجموع مراحل العملية الإنتاجية.
- منشآت تضم عددا من الحرفيين ذوي حرف مختلفة يساهم كل منهم في تحقيق منتج.

ج. المؤسسة الصناعية الآلية:

بعد أن توفرت الأسباب من اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي، واتساع السوق أكثر فأكثر ولعب الجهاز المصرفي دورا في التطور الاقتصادي ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية، وحسب تعريفات بعض الاقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهازا مكونا من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي، وعند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محرك يدوية في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محرك حيوانية، أو مائية أو من الريح... الخ. (8)

(8) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة " للطلبة الجامعيين"، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

والملاحظ أن استعمال الطاقة الحيوانية كانت من بين الاختراعات الأولى للإنسان، وتأتي الآلة الميكانيكية لتعوض الأدوات الحرفية، وقد جاء أول اختراع في ميدان النسيج، وهو آلة غزل على يد جون وات سنة 1735م ليعلن عن الثورة الصناعية للقرن الثامن عشر.

ويرجع الاقتصاديين ظهور أول مؤسسات رأسمالية آلية إلى بداية القرن الثامن عشر، إذ تكونت ورشات ومطاحن مائة من مجموعة من العمال، أما المصانع الأكثر تطورا فقد كان ظهورها في إنجلترا على يد أركويغ في ميدان النسيج حيث عوضت فيها أنوال الخيط صناعة الخيط في المنازل.

ح. التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات:

إن التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي بسبب توفر ظروف زيادة الإنتاج الصناعي والزراعي الكبير في مؤسسات البلدان الغربية، غدت عملت هذه المؤسسات في بداية الأمر على إتباع عدة استراتيجيات تكتل فيما بينها للتغلب على المنافسة ثم الدخول في الأسواق الخارجية ليس فقط كموزع للسلع فقط والخدمات، وإنما كمنتج في أكثر من بلد، وهو ما يدعى بالشركات متعددة الجنسيات التي يتم تكوينها عن طريق أسلوبين وهما: الضم والابتلاع أو الاندماج والمزج.⁽⁹⁾

(9) رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري " بين النظرية والواقع"، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

المحور الثالث: مفهوم البيئة المحيطة بالمنظمة

1. مفهوم البيئة المحيطة بالمنظمة.
2. أنواع البيئة المحيطة بالمنظمة
3. خصائص البيئة الاقتصادية.
4. العلاقة بين المنظمة وبيئتها
5. تصنيف البيئة من حيث عدم التأكد البيئي
6. مواجهة الاحتمالات البيئية والاستجابة المطلوبة للبيئة

المحور الثالث: بيئة المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم المنظمة، فالمنظمة جزء من المجتمع تتأثر به ويتأثر بها، وإدارتها بمفهوم النظام المفتوح يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها، وتحديد أثارها على سلوكها وأدائها، وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المنظمة، والمنظمة التي لا تراقب المتغيرات البيئية المحيطة بها، وترصد اتجاهاتها وتأثيرها في نشاطها إما سلبا أو إيجابا، وتحاول التكيف مع هذه المتغيرات لاشك أن مآلها سيكون الفشل والإخفاق، فالبقاء لا يكون إلا للمؤسسات القادرة على تشخيص المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة، واكتشاف آمال وطموحات الزبائن.

1- مفهوم البيئة المحيطة بالمنظمة:

البيئة هي المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية، كما يمكن تعريفها بكونها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية.⁽¹⁰⁾ وتضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة، وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية، ويتضح من هذا التعريف أن للمؤسسة بيئة داخلية تضم مختلف الموارد الداخلية المادية وغير المادية بالإضافة إلى مختلف الأنظمة والأنشطة والوظائف والعمليات التي تتحكم فيها المؤسسة، ولها سلطة الرقابة والتوجيه خدمة للأهداف الإستراتيجية، وبيئة خارجية تتسم بالمنافسة.⁽¹¹⁾ كما يقصد بالبيئة كل القوى والمتغيرات التي تقع داخل وخارج حدود المؤسسة بحيث يمكن التحكم في المتغيرات الداخلية ومراقبتها على عكس المتغيرات الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها، والتي تؤثر على أداء المؤسسة إما سلبا أو إيجابا، فإذا استغلت المؤسسة الفرص التي تتيحها لها البيئة فهي ايجابية، أما إذا لم تتمكن المؤسسة من التفاعل والتكامل فإنها تتعرض إلى التهديدات.⁽¹²⁾

2- أنواع بيئة المنظمة:

يمكن تقسيم بيئة المنظمة إلى:

أ. **البيئة الخارجية أو العامة:** ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات، وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة، ويتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية، وتشمل كافة العوامل السياسية والقانونية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والإيكولوجية، وسندرس هذه العوامل حسب نموذج (P.L.E.S.C.T.E).

(10) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1977، ص: 135.

(11) سمالي بخصية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية "مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص: 20.

(12) حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 44.

العوامل السياسية والقانونية: أخذ الدور الذي تلعبه الحكومات في مختلف مجالات عمل المؤسسات بالتزايد سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، ولأن الفصل بين البيئة السياسية والقانونية أمر صعب، فالنظام السياسي هو الذي يحدد طبيعة ومحتوى البيئة القانونية المؤثرة في نشاط المؤسسة، ومن ثم فإن حدوث تغيير في البيئة السياسية غالباً ما يقود إلى إحداث تغييرات في البيئة القانونية.

وتعرف البيئة القانونية على أنها القوانين والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تؤثر وتقيّد عمل الشركات والأشخاص في مجتمع ما، والتشريعات التي تنظم عمل رجال الأعمال، وظهرت بقوة للعديد من الأسباب منها: الدفاع عن الشركات من بعضها البعض، وإظهار المنافسة غير المنضبطة وتفادي وقوعها، ولحماية المستهلك من النشاط العملي غير المنضبط، وكذا حماية مصالح المجتمع من العمل غير المنظم لرجال الأعمال.

العوامل الاقتصادية: يعتبر الأهم لذا يحظى باهتمام واسع من طرف المؤسسة كونه مصدر مدخلاتها، وهو يتكون أساس من الزبائن الذي يمثلون جانب الطلب على ما تعرضه المؤسسة من منتجات وخدمات بالإضافة إلى المنشآت التي تتعامل مع المؤسسة في صورة مورد لمختلف احتياجاتها من المواد الأولية والتجهيزات المختلفة، و أيضاً المنافسة المحلية والأجنبية، المتعاملين الاقتصاديين، البنوك، التجارة الخارجية، تطور الأسعار ونسبة التضخم، حجم الاستثمارات العامة، السياسات النقدية والتوجهات الاقتصادية، القدرة الشرائية، نسبة البطالة، حجم الطلب، نوعية المستهلكين، الخ.

العوامل الاجتماعية والثقافية: يؤثر هذا المحيط على الحصة السوقية للمؤسسة حسب المستهلكين، وكثافتهم، توزيعهم، وأعمارهم، نمط معيشتهم، عاداتهم وتقاليدهم، مستوى تعليمهم، تفضيلاتهم وأذواقهم، الهيئات العمالية والجمعيات. إذن حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ قراراتها المناسبة وبناء سياساتها، ووضع أهدافها واستراتيجياتها توجب عليها معرفة ومتابعة تحولات البيئة باستمرار، وعدم الاكتفاء برد الفعل السريع وسبق الأحداث من خلال استخدام تقنيات التنبؤ والتخطيط الحديثة للتطورات المستقبلية من أجل الاستعداد اللازم واتخاذ القرار المناسب، والقيام بالسلوك المناسب في الوقت المناسب.

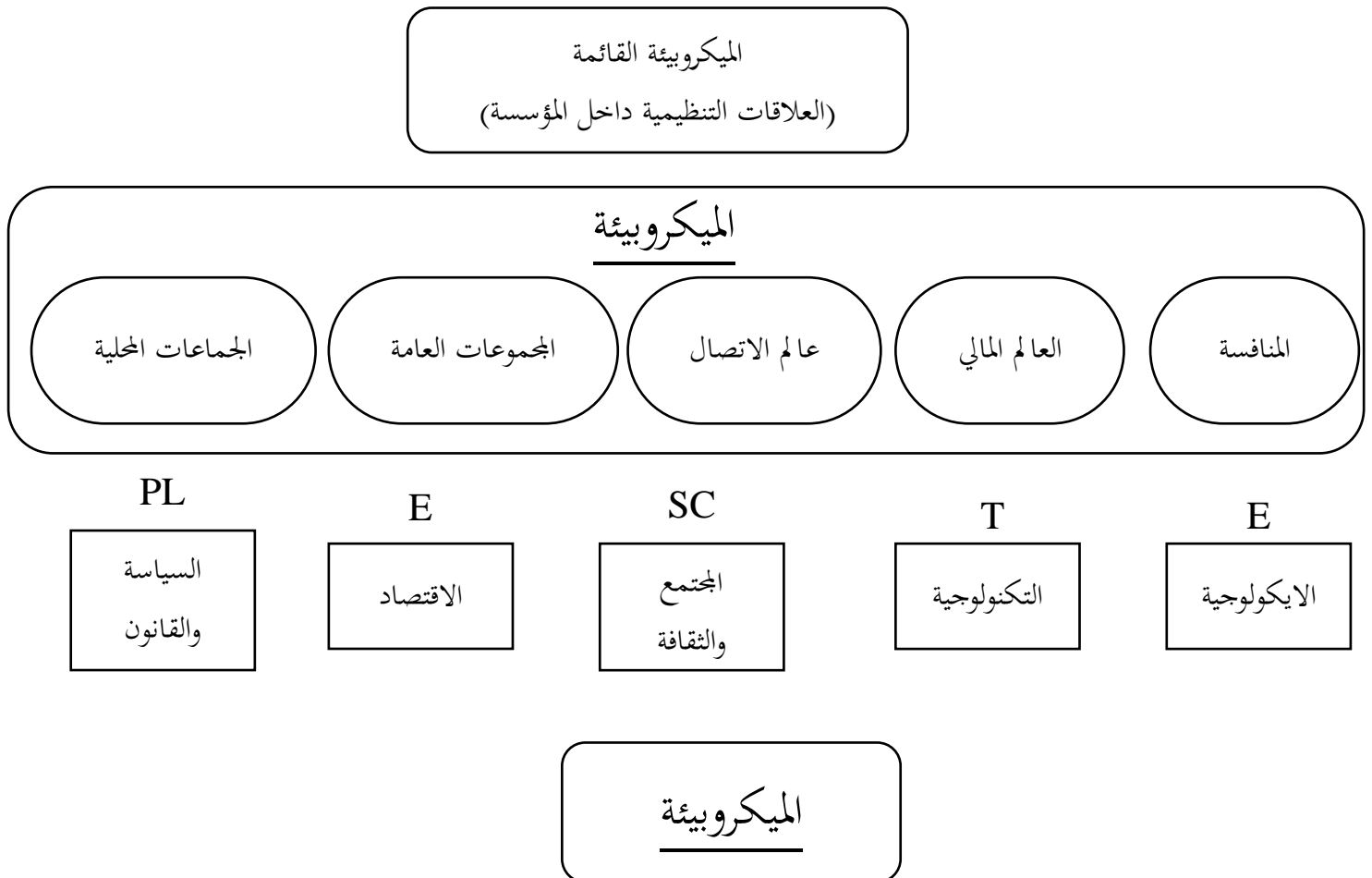
العوامل التكنولوجية: أصبح للتطور التكنولوجي أثر هام على مستقبل أي مؤسسة حالياً، ولذا يجب على المؤسسة معرفة التقنيات الحديثة للإنتاج، والأساليب الحديثة للتسيير، والاستفادة من نتائج البحوث العلمية المحلية أو الخارجية، والثورة المعلوماتية، الثورة الالكترونية والتقنية، الثورة الإعلامية، كما يمتد المحيط التكنولوجي إلى ضرورة معرفة المؤسسة بالتغيرات التكنولوجية التي تحدث لدى المؤسسات المنافسة لها في السوق، وذلك من أجل المحافظة على حصتها ومركزها.

العوامل البيئية: حجم التلوث الصناعي في الوديان والأراضي الفلاحية، التلوث الذري، حجم النفايات المنتجة، موقع المؤسسة من المؤثرات، استعمال التعبئة غير مضرّة بالمحيط، البناءات مثل المطارات والطرق السريعة التي يكون لها تأثير سلبي على الإنسان والحيوان والنبات، الضجيج الذي يخلق التوتر العصبي، رقابة الدخان والنفايات... الخ.

ب. **البيئة الخاصة بالمنظمة:** وهي العوامل التي تقع على حدود المنظمة، وتختلف من منظمة إلى أخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة، وينبغي أن يشمل هذه البيئة كافة العوامل المرتبطة بالمنظمة ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها، و تضم المستهلكين، والموردين، والمنافسين، التشريعات المنظمة للصناعة، الرقابة الحكومية على الصناعة، العلاقات بالنقابات، الاحتياجات التكنولوجية الجديدة للصناعة. (13)

ت. **البيئة الداخلية:** وتمثل طاقات وإمكانات المنظمة المادية والإنسانية والمالية، الحالية منها والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا بها، والتي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمنظمة و فرصا ينبغي استغلالها، أو قد تمثل أوجه ضعف بالنسبة لها أو قيود ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية.

الشكل رقم (02): المؤسسة والبيئة



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 38.

(13) عاطف جابر طه عبد الرحيم، دراسات الجدوى " التأسيس العلمي والتطبيق العملي "، الدار الجامعية، مصر، 2003 ، ص: 20.

3- خصائص بيئة الأعمال:

من أهم الصفات والخصائص التي تتميز بها بيئة الأعمال نذكر ما يلي:

- أ. **التعقد:** ونعني به التعقد والتنوع والاختلاف في مكونات العوامل التي تؤثر على المؤسسة، والتي تستوجب طاقة كبيرة من التكنولوجيا من أجل السيطرة والتكيف مع هذه العوامل مهما كان عددها ودرجة اختلافها، وعليه يمكننا القول أن المؤسسة تقع بين البساطة والتعقد في البيئة.
- ب. **الديناميكية:** ويقصد بها معدل التغير في عوامل البيئة، إذ يمكن للمؤسسة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، وهذا حسب ارتفاع أو انخفاض درجة النمو.
- ت. **عدم التأكد:** وهي من أهم الخصائص حيث يجد المسير نفسه في هذه الحالة عاجزا على تحديد احتمال وقع الحدث، وهذا راجع لقلّة المعلومات عن العوامل والمتغيرات المحيطة به، وبالتالي عدم القدرة على التحكم في تأثير المتغيرات البيئية مستقبلا.
- ث. **العدوانية البيئية:** وتشير إلى ارتفاع درجة المخاطر والضغوط والإحباطات التي تتعرض لها المنظمة من البيئة الخارجية، وقد ترجع العدوانية إلى وجود منافسة سريعة شديدة بين المنظمات، مما قد يؤثر على حياة بعضها وخروجها من السوق، وقد ترجع العدوانية البيئية أيضا إلى التصرفات والقوانين السياسية التي تؤثر على حياة المنظمات بشكل مباشر مثل: القوانين، التأميم، والضرائب، ونقابات العمال.
- ج. **التنوع البيئي:** ويشير إلى عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمة، فالمنظمات كبيرة الحجم غالبا ما تعمل في بيئة تتصف بقدر كبير من التنوع الأمر الذي يظهره تنوع مخرجاتها، فكلما تعاملت المنظمة مع عدد كبير من الأطراف الخارجية ذات الاحتياجات المتباينة زادت درجة التنوع البيئي.

4- تصنيف البيئة من حيث عدم التأكد البيئي:

ويكون التركيز هنا على ما يعرف باسم عدم التأكد البيئي، وهو يعني عدم توافر المعلومات الكافية لصانعي القرار حول التغيرات البيئية، مما يصعب عمليات التنبؤ بالتغيرات البيئية الخارجية، وتتمثل أبعاد عدم التأكد البيئي هنا في بعدين أساسيين وهما:

- أ. بعد البساطة والتعقيد: ويتصل هذا البعد بعدد المتغيرات ذات التأثير في بيئة المنظمة.
 - ب. بعد الاستقرار والديناميكية: ويتصل هذا البعد بدرجة استقرار العوامل والمتغيرات البيئية.
 - ث. وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين الأنواع التالية من البيئة: (14)
- البيئة البسيطة المستقرة: وهي البيئة التي يكون فيها عدد من المتغيرات قليل، وكذا سرعة تحرك هذه المتغيرات بطيء، وعليه تكون درجة عدم التأكد البيئي متدنية جدا (بيئة ساكنة).

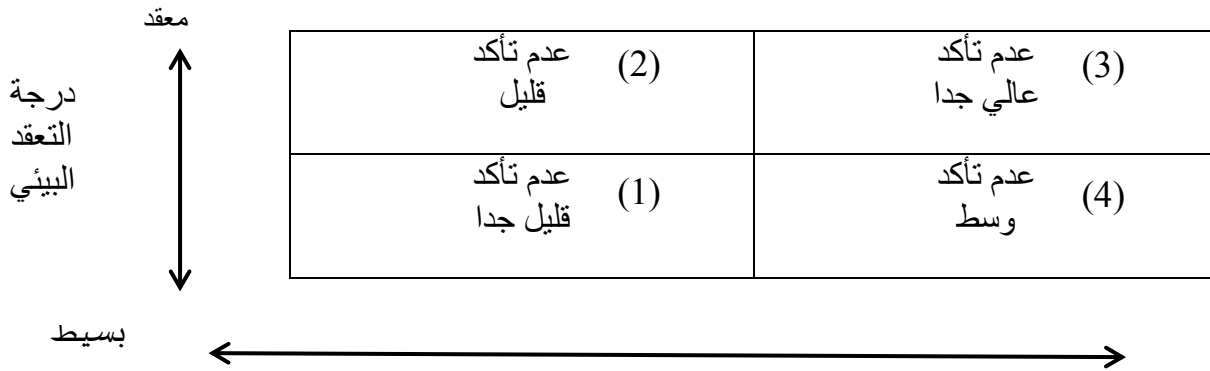
(14) عاطف جابر طه عبد الرحيم، دراسات الجدوى " التأسيس العلمي والتطبيق العملي"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 20.

- البيئة المعقدة المستقرة: وهنا عدد المتغيرات البيئية كبير جدا، ولكن سرعة تحرك هذه التغيرات يكون بطيء، وهنا تكون درجة عدم التأكد البيئي متدنية (بيئة شبه ساكنة).
- البيئة البسيطة المعقدة: وهي تلك البيئة التي يكون فيها عدد المتغيرات قليل، ولكن سرعة تحرك هذه المتغيرات يكون كبير، وهنا تكون درجة عدم التأكد البيئي عالية (بيئة شبه ديناميكية).
- البيئة المعقدة الديناميكية: وهنا يكون عدد المتغيرات البيئية كبير جدا، وسرعة تحركها يكون سريعا جدا أيضا، وهنا يكون درجة عدم التأكد البيئي عالي جدا (بيئة ديناميكية).

5- العلاقة بين المنظمة وبيئتها:

تستطيع المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا أن تحصل على ميزات تنافسية أفضل من غيرها خاصة إذا تمكنت من حشد مواردها، وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ولكي تكون الميزة التنافسية مستدامة يفترض أن تبنى على معرفة ضمنية، ولا يستطيع المنافسون الآخرون تقليدها بسهولة، وتتمكن المنظمة من الاستفادة منها لأطول فترة ممكنة. إن هذا الأمر يتطلب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المنظمة من ناحيتي تعقد البيئة والتغير البيئي، فدرجة التعقد البيئي تتمثل بعدد مكونات البيئة وإمكانية تجزئتها، فالبيئة البسيطة تكون عادة بعناصر قليلة وتجزئة بسيطة في حين أن البيئة المعقدة عادة ما تكون بمكونات كثيرة وتجزئة عالية، أما درجة التغير فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة، ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد، والذي يمثل أكبر تحدي أمام إدارة منظمات الأعمال ومتخذي القرار فيها.⁽¹⁵⁾ ونستطيع أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (3): العلاقة بين التغير والتعقد البيئي



مستقر

درجة التغير البيئي

ديناميكي

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 124.

(15) محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 35-36.

6- مواجهة الاحتمالات البيئية والاستجابة المطلوبة للبيئة:

اقترح ثومبسون خمس استجابات تنظيمية لمواجهة البيئة اعتماداً على إدراك المنظمة للظروف التي ينبغي مجاهاها، وللمتغيرات التي يمكن التحكم بها، وهذه الاستجابات هي: (16)

- **الانغلاق:** تجاه البيئة ومحاولة عزل المنظمة عن التأثيرات البيئية، وهو أمر صعب جداً.
- **الحجز:** تلجأ المنظمة إلى الحجز إذ أن الغلق التام أمراً مستحيلاً، ويأتي الحجز لمنع التأثيرات الضارة من خلال وضع الحواجز حول الأنساق الحيوية مثل الاحتفاظ بمخزون من المواد المصنعة للتقلبات في الطلب.
- **التدرج:** قد تلجأ المنظمة إلى التخفيف من التأثيرات السلبية في البيئة غير المستقرة إلى تدرج الأولويات، أو تكثيف الأنشطة الوقائية والتثقيفية.
- **التنبؤ:** وهو أن تتوقع وتتهياً للمتغيرات البيئية التي لا يمكن حجزها أو تدرجها، فالمنظمة التي تنجح في توقع مقدار الطلب على منتجاتها خلال موسم معين تستطيع جدولة عملياتها الإنتاجية لتلاءم المتوقع.
- **الترشيد:** حيث عند فشل الإستراتيجيات السابقة جميعها قد تلجأ المنظمة إلى ترشيد عملياتها، وذلك يعني وضع أولويات لإنجاز المهام المختلفة، والتخلي عن بعض الأنشطة الضرورية.

(16) أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر السنة النشر، ص ص: 44-45.

المحور الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات الاقتصادية

1. تعريف الشكل القانوني للمنظمة
2. مفهوم عقد الشركة
3. العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني لمنظمة الأعمال
4. أنواع الشركات

المحور الرابع: الأشكال القانونية للمؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

إن فكرة الشركة في العمل المشترك ليست حديثة حيث عرفت حتى في الشرائع القديمة، وتعود نشأة الشركات إلى قانون حمو رابي في عهد البابليين، والذين عرفوا التمييز بين عقد الشركة وعقد القرض، كما عرف الرومانيون فكرة الشخص المعنوي ممثلة في عقد الشركة بين الورثة، وكذا عقد الشركة لتغطية الضرائب بين المتلزمين بها، والتي كان لها شخصية مستقلة عن شخصية أعضائها، وكانت الشركة عقد رضائي لا ينتج الا مجرد التزامات بين أطرافه ولا يترتب أثر إزاء الغير.

برز مصطلح الشركة أثناء الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر حيث تطور النشاط الاقتصادي، وأصبح يتطلب وسائل وإمكانيات معقدة، فأدت الضرورة إلى إنشاء شركات تضم العديد من الأشخاص، ومع تطور هذه الشركات أصبح من الضروري ضبط وتنظيم و تحديد أشكالها القانونية، أي شروط إنشائها وكيفية تصنيفيتها وحماية الشركاء والمتعاملين مع الشركة.

1- تعريف الشكل القانوني للمنظمة:

إن تحديد نوع الملكية يقرر إلى حد بعيد اختيار الشكل القانوني عند بدء المنظمة بالعمل والترخيص بإقامتها، ويمكن لهذا الشكل القانوني أن يغير بعد ذلك لأسباب عديدة منها كبر حجم المنظمة وتوسعها ونموها واحتياجها إلى شكل قانوني آخر يلي أكثر متطلبات ممارسة نشاطها.

ويمكن تعريف الشكل القانوني للمنظمة بأنه الهوية الرسمية التي تمنحها الدولة لمنظمة الأعمال عند تكوينها، والتي تحدد حقوق وواجبات تلك المنظمة كما تنظم علاقاتها مع كافة الأطراف التي تتعامل معها، وتحكم سير نشاطها، إن أهم القرارات التي يتوجب على رجل الأعمال اتخاذها بعد تحديد هدفه من النشاط الذي يود العمل فيه هو قرار اختيار الشكل القانوني للمنظمة التي يود من خلالها ممارسة ذلك النشاط لبلوغ هدفه.⁽¹⁷⁾

إن المنظمات وهي تقرر الشكل القانوني عليها أن تتعامل مع جوانب مهمة بالفحص والتحليل والمعرفة الدقيقة مثل قواعد العمل والإجراءات والتشريعات على صعيد المنطقة والدولة، والقوانين المتخصصة بالناحية التنظيمية للأعمال في القطاع وغيرها من جوانب مهمة خاصة إذا علمنا بوجود مزايا وعيوب ترافق جميع الأشكال القانونية للأعمال.

2- مفهوم عقد الشركة:

حسب المادة 416 من القانون المدني (Le code civil) الجزائري فإن " الشركة هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر أو على المساهمة في نشاط مشترك لتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد بهدف اقتسام الربح الذي قد نتج أو تحقيق الاقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة ويتحملون الخسائر التي تنجز عن ذلك".⁽¹⁸⁾

(17) عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 11-12.

(18) بلعيساوي محمد الطاهر، الشركات التجارية "النظرية العامة وشركات الأشخاص"، الجزء الأول، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2014، ص: 10.

وحسب المادة 545 من القانون التجاري (Le code de commerce) الجزائري " تثبت الشركة ا بعقد رسمي وإلا كانت باطلة "، وتقتضي المادة 1/418 من القانون المدني بأن تعريف هذا العقد يجب أن يكون مكتوبا وإلا كان باطلا، ويتميز عقد الشركة عن باقي العقود الأخرى انه ينتج عنه كائن قانوني جديد له ذمة مالية مستقلة عن ذمة الشركاء تخصص لتحقيق أغراض معينة. وتعرف الشركة أيضا بأنها عقد يتم بمقتضاه اشتراك لشخصين أو أكثر لأجل القيام بمشروع مالي مشترك، واقتسام ما تبقى من ربح أو خسارة كما أنها عقد رضائي.⁽¹⁹⁾

3- العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني لمنظمة الأعمال:

من أهم العوامل التي تحكم اختيار الشكل القانوني لمنظمة الأعمال ما يلي:

- **الهدف:** من أهم الأمور التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني لمنظمة الأعمال هو الهدف أو الغاية من إنشاء المنظمة.
- **القدرة المالية:** تلعب القدرة المالية لدى الشخص أو الأشخاص الذين يرغبون في إنشاء مشروع أعمال دورا هاما في اختيار الشكل القانوني لمنظمة الأعمال، فكلما توفرت لديهم الإمكانيات المالية كلما كان من الأفضل لهم اختيار الملكية الفردية أو شركات الأشخاص.
- **مبدأ الريبة:** يعني مبدأ الريبة الشك في قدرة الشخص أو الأشخاص الذين يرغبون في القيام بمشروع ما على إنجاح ذلك المشروع، أو ارتفاع درجة المخاطرة التي يتضمنها سير المشروع.
- **إجراءات التكوين أو التدخل الحكومي:** إن قانون الأعمال والقانون التجاري وقوانين الاستثمار تحدد في الغالب إجراءات ومتطلبات الشكل القانوني الذي تعتمد المنظمة وفق اعتبارات عديدة بعضها لتشجيع الاستثمار، أو تأمين حقوق الغير وغيرها.

4- أنواع الشركات:

عندما يرغب فرد أو مجموعة من الأفراد إنشاء مؤسسة فإن هناك مجموعة من بدائل الملكية، والشكل القانوني الذي يتم اعتماده لإنشاء المؤسسة وممارسة النشاط، و هذه البدائل يفترض أن تفحص بعناية لغرض اختيار الشكل القانوني الملائم والمناسب. ويمكن تصنيف المؤسسات تبعا لعدد الأشخاص الذين يوظفون الأموال فيها، أو حسب الخطر الذي يتعرضون له بسبب هذا التوظيف، وقد يكون هذا الخطر محدودا أو غير محدودا، و عادة تنقسم الشركات إلى قسمين رئيسيين: شركات وشركات الأموال.

1- شركات الأشخاص:

وهي الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء بمعنى أنها تعتمد على شخصية الشركاء والثقة المتبادلة بينهم، وليس على ما يقدمه كل منهم من مساهمات عينية أو نقدية، ويكون الخطر المتعلق بتوظيف الأموال فيها غير محدود⁽²⁰⁾، وتأخذ الأشكال التالية:

⁽¹⁹⁾ بوشاشي بوعلام، مفاهيم اقتصادية وقانونية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص: 10.

1.1 - المؤسسة الفردية:

إن المؤسسة الفردية هي شكل قانوني للمنظمة الاقتصادية الشكل الأكثر شيوعا والأبسط أيضا، وتتميز المؤسسة الفردية بسهولة التأسيس والتنظيم، وصاحبها هو المسؤول الوحيد عن نتائج نشاطها الأمر الذي يدفعه للعمل بكفاءة وجدد لتحقيق أكبر ربح ممكن، ويتمتع المالك برقابة كاملة على نشاط المؤسسة، وهو ليس بحاجة إلى التباحث مع أصحاب الحصص أو الشركاء لأنه يملك السلطة الكاملة، إذ يقدر الكثير من المالكين شعور الاستقلال هذا، كما يعد إنشاء المؤسسة الفردية سهلا وقليل التكلفة. إن المؤسسة الفردية تحمل في العادة اسم المالك أو أي اسم آخر يتم اختياره، ويسجل العنوان الشخصي للمالك كعنوان للشركة الفردية التي يفترض أن تسجل في السجل التجاري حيث تدون قيمة رأس المال، ونوع النشاط الذي يتم مزاولته، ويلخص الجدول التالي أهم المزايا والمساوى لهذا الشكل القانوني.

الجدول رقم (01): مزايا ومساوى الشركات الفردية

المساوى	المزايا
- رأس المال المحدود.	- السرية.
- صعوبة الحصول على ائتمان.	- ميزات فردية في الضرائب.
- المسؤولية غير المحدودة تجاه الغير.	- الأرباح بالكامل تعود للمالك.
- إدارة غير مناسبة في أحيان عديدة، ومهارات وقدرات محدودة للعاملين.	- الحرية النسبية للفعل والرقابة.
- حياة محدودة بسبب ارتباط المنظمة بمالك واحد.	- شكل سهل وبسيط لتنظيمه وتوجيه عملياته وإنهائه.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 570.

1.2 - شركة التضامن:

المؤسسات التضامنية هي أكثر تعقيدا من المؤسسات الفردية، وكما يدل عليها اسمها فهي شكل من التنظيم الاقتصادي يتفق فيه شخصان أو أكثر على ملكية نشاط اقتصادي وإدارته، ويوافق كل شريك على المساهمة بجزء من رأس المال والعمل المستخدم في المؤسسة، ويأخذ مقابل ذلك جزءا من الأرباح أو يتحمل جزءا من الخسائر، والمؤسسة التضامنية هي شكل من التنظيم شائع في بعض النشاطات والمهن كالحمامة مثلا، وهي تتميز بالمسؤولية الغير محدودة للشركاء والتضامن بينهم، ويقسم الأسهم إلى حصص توزع على الشركاء بصفة متناسبة مع مساهمتهم التي تكون نقدية أو عينية، ويعتبر كل شريك تاجر، وللمؤسسة التضامنية بعض

(20) أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008، ص: 16.

المزايا فيمكن تأسيسها دون تكلفة كبيرة، ودون إجراءات قانونية معقدة مثل المؤسسات الفردية، كما أنها تستطيع جمع موارد مالية ومعرفة تخصصية أكثر من المؤسسة الفردية، وهذه ميزة هامة لهذا النوع من الشركات. (21)

1. 3- شركة التوصية البسيطة:

شركة التوصية البسيطة هي أعمال أو منظمات مهيكلة على أساس أن واحد أو أكثر من المالكين لديه مسؤولية محدودة بحدود ما أسهموا به من أموال، ووجود مالك أو شريك واحد على الأقل كشريك ضامن مع مسؤوليات غير محدودة. ظهرت شركة التوصية البسيطة في القرن 12 إذ عرفت بنظام المخاطر البحرية الجسيمة، والتي مفادها أن من يقدم قرضا لمالك السفينة لتجهيزها والقيام بالرحلة البحرية سوف لن يتقاضى هذا القرض إلا بعد عودة السفينة من الرحلة سالمة، فيتقاضى حينذاك إضافة إلى القرض الأصلي فائدة مرتفعة، وإذا هلكت السفينة فإنه يفقد قرضه، وهو ما يشبه الشريك الذي يشترك في مخاطر الرحلة البحرية. (22)

تتكون هذه الشركة من فئتين من الشركاء، فئة الشركاء المتضامنين وفئة الشركاء الموصين، وتعتبر الفئة الأولى مسؤولة مسؤولية كاملة على التزامات الشركة، وتخضع للقوانين التي تحدد حقوق وواجبات حقوق وواجبات الشريك في شركة التضامن، وأما الثانية فيقتصر دورها على تقديم جزء من المال للشركة، وتكون مسؤولية الشركاء الموصين في حدود الحصة التي ساهموا بها، ولا يحق لهم إدارة الشركة، وبالنسبة لعدد الشركاء فلا يمكن أن يقل على اثنين، أحدهما متضامن والآخر موصي، والشريك لا يعبر تاجر. وقد تحمل شركة التوصية البسيطة اسم أو أسماء بعض الشركاء الضامنون مقرونة بكلمة " وشركاؤه"، ولكون هذه الشركة هي شركة أشخاص فإن انسحاب أي من الشركاء الموصوف، أو بيع حصته لآخرين يخضع لموافقة الشركاء المتضامنون.

1. 4- شركة المحاصة:

تتكون شركة المحاصة من مجموعة من الأشخاص بموجب اتفاق شخصي، وبالنسبة لعقد الشركة فيثبت بين الشركاء كتابيا أو شفويا، وفي كثير من الدول لم يشترط عقد التأسيس كتابيا، فلم تقيد هذه الشركة في السجل التجاري، ولم يتم إشهارها للغير، فهي خفية أي متسترة، وليس لها وجود إلا بالنسبة للشركاء، كذلك ليس لها شخصية قانونية أو اعتبارية، وليس لها ذمة مالية. وتعد شركة المحاصة أبسط صور الشركات التي يمكن تأسيسها أو اللجوء إليها، فهي لا تتطلب شكلا معينا، ويمكن أن تظل متخفية إذ ما قرر الشركاء ذلك غير أن هذه البساطة هي السبب الرئيسي في ضعفها حيث أن عدم وجود الشخصية المعنوية لا يسهل وجود الشركات طويلة الأمد وذات أهمية معتبرة، والغالب في شركات المحاصة أنها تقوم لاستغلال نشاطات ترتبط بمحاصيل زراعية أو نشاطات الأشغال العمومية المحدودة.

ولقد تم إدخال المحاصة في التشريع الجزائري من خلال التعديل بالمرسوم التشريعي 08/93 حيث ورد في نص المادة 795 مكرر 1 من القانون التجاري الجزائري: " يجوز تأسيس شركات محاصة بين شخصين أو أكثر تتولى إنجاز عمليات تجارية".

(21) إدوين مانسفيلد ناريمان بيهراقيس، علم الاقتصاد، مركز المكتب الأردني، الأردن، 1988، ص ص: 415-416.

(22) مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2000، ص: 06.

ويحدد عقد تأسيس الشركة: المدة الزمنية للشركة، موضوع عملها، إدارتها، كيفية توزيع الأرباح وتحمل الخسائر بين الشركاء.

2- شركات الأموال:

تقوم شركات الأموال أساس على الاعتبار المالي بهدف جمع أكبر عدد من الأموال، ويتضمن هذا الصنف: الشركة ذات المسؤولية المحدودة، شركة الأسهم، شركة التوصية بالسهم.

2.1- الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

وهي شركة يكون فيها المساهمون محدودي المسؤولية، ولكنهم يدفعون ضرائب على الدخل من الأرباح المحققة، كما لو كانت شركة تضامن، وكذلك لا يحق لغير الأشخاص الطبيعيين المساهمة في هذه الشركة.

يمثل هذا النوع من الشركات شكل وسيط بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، فهي شركة أشخاص لكون الشركاء يتفقون فيما بينهم على إقامة الشركة، وتكون أسمائهم مسجلة قانوناً، ولكن الملكية تكون على شكل أسهم يمكن تداولها، والتصرف بها دون الحاجة لحل الشركة وإعادة تأسيسها.

وقد تحدد بعض الدول بقانون عدد الشركاء بما لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن خمسين شخص، وكذلك قد يتم تحديد رأس المال لهذه الشركات بمبالغ معينة كما هو الحال في الأردن، أو يتم تحديد نوع النشاط فلا يسمح بإقامة شركات ذات مسؤولية محدودة في قطاع البنوك مثلاً.

ونظراً لمزايا هذا النوع من الشركات فقد تطورت كثيراً، وأصبحت سريعة الانتشار في العديد من القطاعات كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية حيث الاستفادة من الضرائب في العديد من الولايات.

وفي العادة يتم إدارة هذه الشركات من قبل واحد أو أكثر من المالكين المساهمين كمدير رئيسي للشركة، أو يتم الاستعانة بإدارة تخصصية في أحيان أخرى، وأن القوانين لا تلزم في أغلب الأحيان إعلان حسابات وخطط الشركة، كما لا يتم تداول أسهمها بالسوق المالي. (23)

2.2- شركة المساهمة:

حسب المادة 592 من القانون التجاري فان شركة المساهمة هي الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى أسهم، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة ولا يطبق هذا الشرط على الشركات ذات الأسهم العمومي، من نص المادة السابقة يمكن تعريف شركة المساهمة بأنها هي الشركة إلى ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، ولا يكون للشريك مسؤولية عن ديون الشركة إلا بمقدار حصته.

إذا لجأت الشركة عند التأسيس للاكتتاب العام أي اللجوء العلني للاكتتاب العام فان الحد الأدنى لرأس المال يكون 5 ملايين دج، أما في حالة عدم اللجوء للاكتتاب العام فالحد الأدنى لرأس المال يكون مليون دج.

(23) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 576-577.

بالنسبة لعدد الشركاء يشترط 7 شركاء على الأقل، وهم لا يكتسبون صفة التاجر.

2. 4- شركة التوصية بالأسهم:

تتميز شركة التوصية بالأسهم بنفس الخصائص التي تتميز بها شركة التوصية البسيطة عدا كون حصص الشركاء مقسمة إلى أسهم وليس مبالغ مقطوعة، كما أن المساهمين أي الفئة الثانية من الشركاء لهم الحرية المطلقة في التصرف بأسهمهم دون استشارة أو موافقة باقي الشركاء.

إن هذه الأسهم قد تكون صغيرة القيمة، وهكذا يستطيع الشركاء الموصون أن يساهموا بعد من الأسهم، ويمكنهم تداولها أو التنازل عنها دون الحاجة إلى أخذ الموافقات من باقي الشركاء.

وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء كما يلي: شريك متضامن و 3 شركاء موصيين على الأقل، ويكتسب الشريك صفة التاجر صفة التاجر، ويحق للشخص المعنوي أن يكون شريك متضامن أو موصي.

المحور الخامس: هياكل تنظيم بالمؤسسة

1. تعريف وظيفة التنظيم
2. أهمية وظيفة التنظيم
3. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
4. أهداف الهيكل التنظيمي
5. أنواع الهياكل التنظيمية

إذا كانت المنظمات سمة من سمات المجتمع الصناعي الحديث، فإن التنظيم قدم قدم الإنسان ذاته، ورصد بسيط لتصرفاتنا ابتداء من الاستيقاظ إلى آخر اليوم كفيل بان نعي ضرورة التنظيم، بل هو سلوك متكرر عن وعي أو غير وعي منا، كترتيبنا لأولويات معينة (أهم، مهم، اقل أهمية) أو (مستعجل، مؤجل)، أو تخصيص فترات محددة لأعمال محددة على سبيل المثال. ولا يمكن للمؤسسة أن يستقر نشاطها إلا بفضل الهيكل التنظيمي لأنه ينظم كافة الفئات على مستويات محددة في نظام المركزية واللامركزية، فأول أهمية له تتمثل في تحديد التقسيم التنظيمي على أساس الوظيفة مؤديا في ذلك إلى إدماج العاملين في محيط العمل على عدة مستويات في المنظمة، والقضاء على الفوضى والتسيب.

1- تعريف وظيفة التنظيم:

التنظيم هو الوظيفة الثانية من سلسلة وظائف الإدارة يجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام، وتوحيد الجهود وفق تشكيل يتناسب وإمكانات المنظمة المادية والبشرية والمالية مع أهدافها الموضوعية، ويراعى عند توزيع المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث نوع من التداخل، بحيث تكفل نوعا من التعاون بين الوحدات لانجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون منسق لمنع التضارب والازدواج. (24)

كما يعرف التنظيم بأنه العملية التي تنشئ مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي، فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك عن طريق وضع الهيكل أو الإطار الذي يجري على أساسه النظام الإداري لعمل مادي عناصر الاختصاصات، والسلطات والمسؤوليات والإشراف، ومستويات الوظائف وعلاقات العمل الداخلية. (25)

وتحتاج وظيفة التنظيم إلى شبكة اتصال وتواصل بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى حتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بينها، فالتنظيم الجيد والناجح هو الذي يعمل على تحقيق التوافق والتمازج بين السلوك التنظيمي والسلوك الإنساني معا.

2- أهمية وظيفة التنظيم:

- يساعد التنظيم على استقرار المنظمة واستمرارها في عالم الأعمال، وذلك بإيجاد مناخ تنظيمي خال من التوتر يساعد على تحقيق الأهداف.
- تجنب الازدواجية أو التعارض في الأعمال من خلال تحديد واضح للاختصاصات، والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها.

(24) احمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عملن، الأردن، 2009، ص: 36.

(25) احمد ركي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري واللبناني، 1983، ص: 289.

- إنشاء قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين الأجزاء التنظيمية، وخاصة في عملية اتخاذ القرار ونقله إلى الجهات المعنية في كافة نشاطات المنظمة.
- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، وكذلك بين الموظفين أنفسهم.

3- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة بعدة مراحل أهمها هي: (26)

- أ. تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي ستتوجه لها كافة الجهود لتحقيقها، وكذلك تحديد الأهداف الفرعية، إذ أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية، والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.
- ب. تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول للأهداف الأساسية والثانوية لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- ت. تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية، وتجميع هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها.
- ث. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، والقيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها، والشروط اللازم توافرها في الفرد شاغلها وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين مناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
- ج. تحديد السلطات والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود، والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.
- ح. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنظمات.
- خ. إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

4- أهداف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يوضح بالخرائط، ويصمم بالطريقة التي تجعل في الإمكان التوصل عن طريقه إلى الأهداف التي يسعى إليها نشاطنا، ومن الأهداف الأساسية للهيكل التنظيمي نذكر ما يلي:

- تحديد المسؤوليات الوظيفية بحيث يضمن سلامة العلاقات التنظيمية، ويضمن سلامة علاقات الفرد بالآخرين.
- تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد، والاستفادة القصوى من الإمكانيات.
- تحديد الصلاحيات والاختصاصات المخولة للإدارة والأقسام تحديدا واضحا.
- تقليل الصراع وذلك من خلال إبعاد الوحدات الاستشارية من التورط في العملية التنفيذية.

(26) عمر الطروانة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص: 120-121.

• الأساس فيه أن الفرد لا يستطيع أن يقوم بكل الأعمال بمفرده، ولذا تقوم علاقات الأفراد فيه على التعاون مع غيرهم.

5- أنواع الهياكل التنظيمية:

بعد أن تتضح معالم التخصص الوظيفي ومستوياته، وبعد أن يتم تجميع الوظائف المتشابهة والأفراد في مجموعات في ضوء أسس معينة تراها إدارة المنظمة مناسبة في إنجاز الأهداف تكون قد تشكل للمنظمة هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة عملها ويلبي احتياجاتها.

إن الهيكل التنظيمي لا يمثل غاية بحد ذاته بقدر ما يمثل وسيلة لتحقيق وإنجاز الأهداف، ولذلك نرى أن هذا التغيير المستمر في الهياكل وفق متطلبات العمل والمؤثرات الخارجية المحيطة بالمنظمة، ولقد توسعت الهياكل التنظيمية بشكل كبير في منظمات الأعمال الحديثة، ويمكن أن تصنف في مجموعتين وهما: الهياكل التقليدية والهياكل الحديثة.

أ. الهياكل التقليدية:

المقصود بالهياكل التقليدية أنها هياكل معروفة منذ زمن بعيد، ومستخدمة حتى الوقت الحاضر مع أن المحتوى الحقيقي وأبعاد

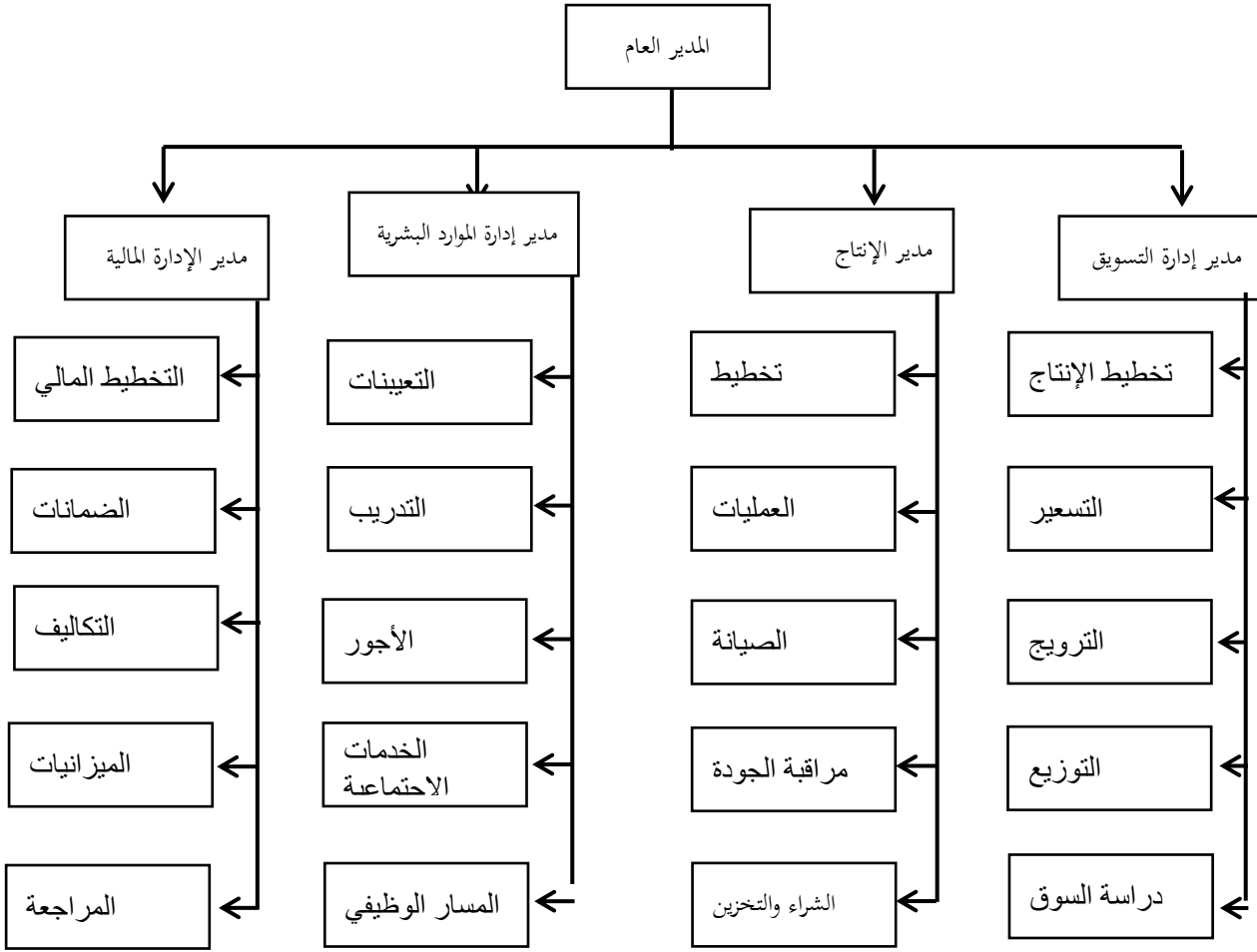
الهيكل من مركزية ورسمية وتعقيد ونطاق إشراف قد تغير رغم بقاء نفس المسمى، وأهم هذه الأنواع نذكر ما يلي:

• **الهيكل الوظيفي:** إن هذا النوع هو أقدم الهياكل التنظيمية المعروفة، ويقوم على أساس تجميع الوظائف والمجموعات والأفراد في ضوء تشابه خبراتهم وطبيعة المهام التي يؤديونها لتحقيق أهداف ضرورية لنجاح المنظمة، ويصلح هذا النوع من الهياكل لجميع أنواع المنظمات الخدمية والمالية والصناعية وغيرها. (27)

إن تقسيم العمل يتم على أساس الوظائف الكبرى بصفة تدريجية حسب آلية الإشراف المباشر، وحسب الإجراءات التي تتسم بالطابع الشكلي بصفة عامة، ويطبق هذا النوع على المؤسسات التي تتميز بتكرار العمل، أو بصنع منتج واحد أو صنع منتجات متجانسة، وتظهر هذه البنية بشكل مبسط على الشكل التالي:

(27) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 370.

الشكل (4): الهيكل التنظيمي الوظيفي

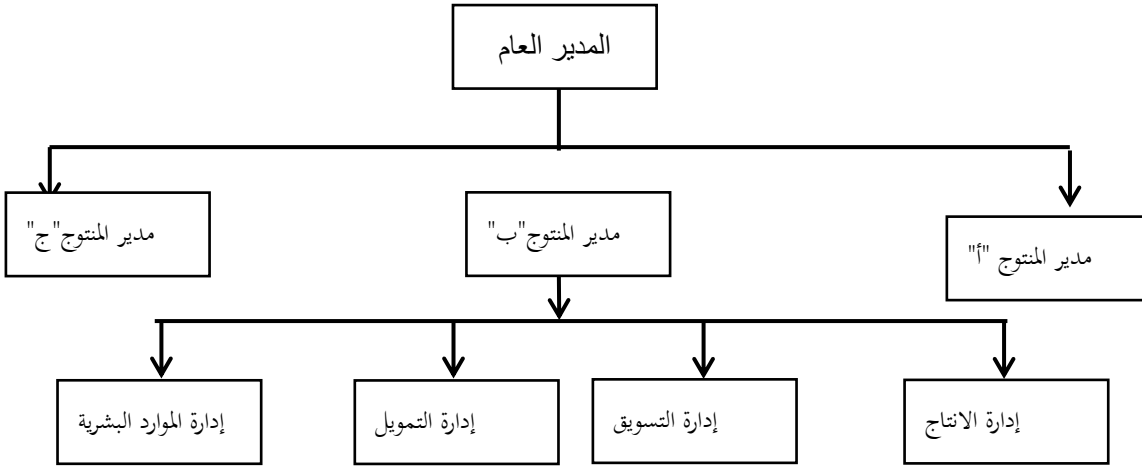


المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ص: 241.

- **الهيكل على أساس الأقسام:** هذا النوع من الهياكل تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم منظمة الأعمال، وكأنما كل قسم من الأقسام هو منظمة قائمة بذاتها وهيكلها مرتب على أساس وظيفي، وبعبارة أخرى فإن جميع الوظائف والأفراد يكون على أساس طبيعة مخرجات القسم الكبير، أي أن توزيع المهام المتعلق بهذا البنية يتم على أساس السلع أو الأسواق (المناطق) التي تمثل أقسام متجانسة، واستعمل هذا الهيكل في العشرينيات من القرن الماضي من طرف الشركة الأمريكية جنرال موتورز حيث أن كل قسم له استقلالته الخاصة، والمراقبة تتم على أساس معايرة المخرجات حسب تصنيف منتزغ، وفيما يلي بنية تقسيمية حسب السلعة. (28)

(28) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص: 65-66.

الشكل (5): الهيكل التنظيمي على أساس السلعة

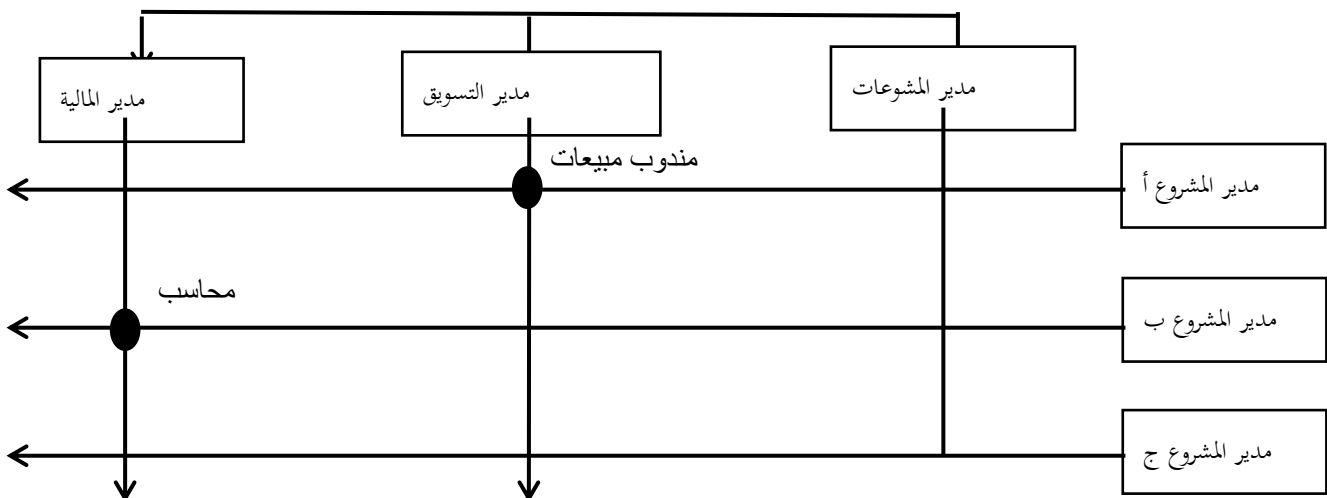


المصدر: محمد فريد الصحن واخرون، وظائف منظمات الاعمال ، ص: 279.

• **الهيكل المصفوفي:** يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي ونمط الأقسام، وذلك بهدف الاستفادة من ميزات الاثنين وتفادي عيوبهما، ويتجسد هذا الأمر من خلال مصفوفة تسمح بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو مشاريع أو برامج.

وفي هذه البنية يتم العمل حسب مقياسين اثنين وهما: المقياس الوظيفي (الموارد) والمقياس التقسيمي (العملية)، إذ تطبق هذه البنية لوضعيات إستراتيجية لا تستجيب لبروز مقياس واحد فقط بل مقياسين المقياس الوظيفي والتقسيمي حيث تضع المسؤول مثلا (ج) أو العامل داخل البنية تحت قيادة مسؤولين كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل (6): التقسيم على أساس مصفوفي



المصدر: بولرياح عسالي، تسيير المؤسسة "مبادئ ومفاهيم"، الجزائر، 2008، ص: 60.

ب. الهياكل الحديثة:

مع الترابط الاقتصادي بين دول العالم والعولمة، وتحول المنظمات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة لغرض الاستجابة لمتطلبات منافسة شاملة، فإن منظمات الأعمال قد طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، وتوجهات المستهلكين واستخدام تكنولوجيا متطورة.

إن مجمل هذه الجوانب تندرج ضمن طرق إبداعية ومتجددة لهيكل المنظمات بحثا عن الإنتاجية العالية وخلق ميزات تنافسية، ولقد كان الهيكل التنظيمي المصفوفي هو الخطوة الأولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة حيث المنظمات أكثر أفقية واتصالات جانبية، وأكثر مرونة وقدرة على خلق تكامل عالي بين مختلف الوظائف، ونستعرض الآن أهم أنواع الهياكل التنظيمية الحديثة.

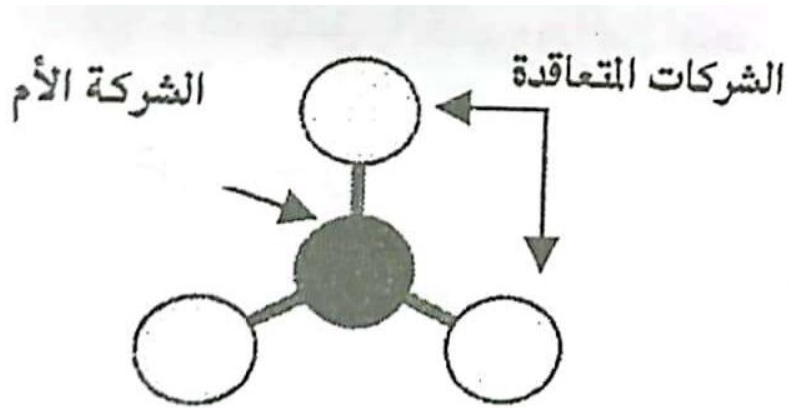
● **هيكل الفريق:** إن فرق العمل هي التكتلات الأساسية في مثل هذا النوع من الهياكل، ويقصد بهيكل الفريق الهيكل الذي يستخدم فرق عمل دائمة أو مؤقتة مشكلة من أفراد من مختلف الوظائف والأنشطة لتحسين العلاقات الجانبية، وهذه الفرق تستطيع حل مشاكل متنوعة أو إنجاز مشاريع متخصصة أو مهام مطلوبة يوميا، والفريق المنوع وظيفيا يتكون من أفراد ينتمون إلى مختلف وظائف المنظمة وأنشطتها بهدف تقليل إشكالية الاتصال والتنسيق بين الوظائف والعقبات داخل المنظمة، وكذلك خلق اتصالات جانبية فعالة لحل مشاكل العمل وتحسين الأداء.

ويرتبط الأجر في هذا النوع من الهياكل بالمعرفة والخبرة المتوفرة لدى الفرد، إلا أن الأمان الوظيفي غير متوفر لدى

الجميع مما يؤكد على ضرورة التدريب المستمر على عمل الفريق. (29)

● **الهيكل الشبكي:** هو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية مثل المجهزين ومتعهدى الخدمات وغيرها، وهذا يعني امتدادا أفقيا خارج حدود المنظمة، وأنها تتعاقد مع متعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها الكبيرة، وتنسق أنشطتها من مركز قيادة رئيسي صغير، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (7): الهيكل الشبكي

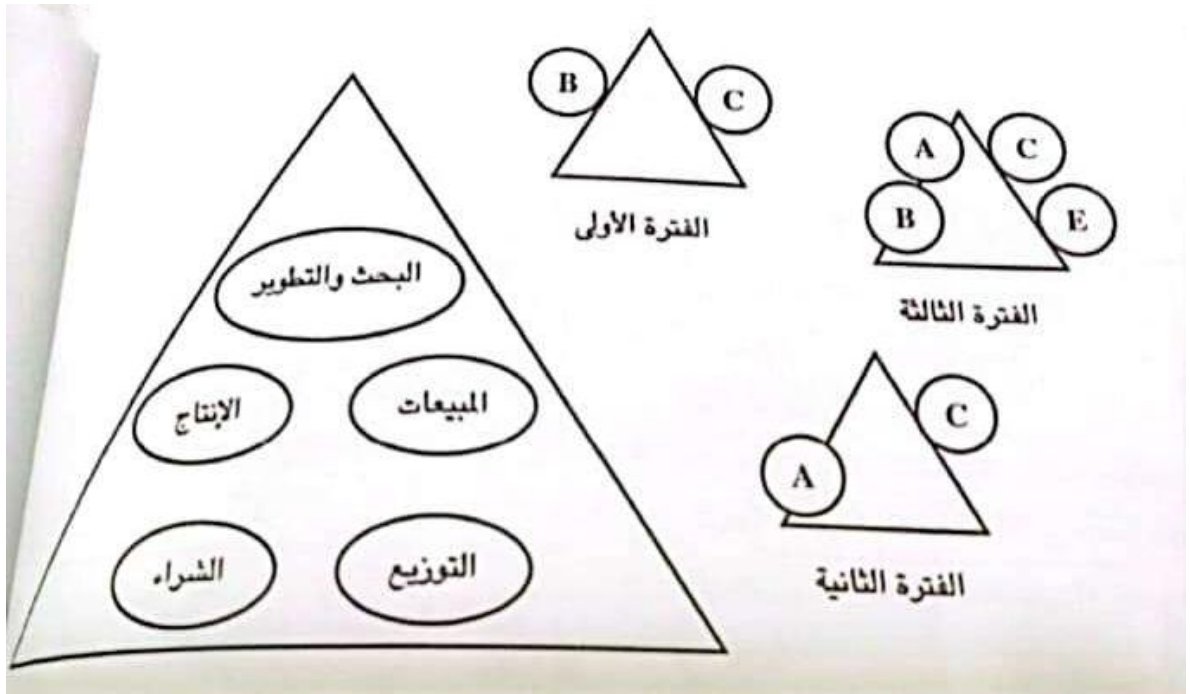


(29) بولرياح عسالي، تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم"، الجزائر، 2008، ص: 61.

المصدر: بولرباح عسالي، تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم "، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2008، ص: 61.

- **الهيكل اللامحدود (الافتراضي):** لقد أصبح من المألوف الحديث اليوم عن منظمات بلا حدود أو منظمات افتراضية، والتي هي منظمات أزيلت فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية وكذلك مع بيئتها الخارجية، والمنظمات الافتراضية تستخدم بكثافة تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لغرض إزالة الحواجز بينها وبين المجهزين والزبائن والمنافسين. إن أهم متطلبات اللامحدودية هي غياب الهرمية في الهيكل وتمكين العاملين في الفريق، واستخدام تكنولوجيا كثيفة وقبول ظاهرة الوقتية، وينجز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة حيث يتم التركيز على هذا الأمر، والمهم هنا هو اللابروقراطية العالية، وعدم فرض القيود بأي شكل كانت على العاملين أو الخبراء الذين ينجزون العمل، والشكل التالي يوضح هذا النمط من الهياكل.

الشكل (8): الهيكل اللامحدود



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 378.

المحور السادس: وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة

1. تعريف إدارة الموارد البشرية
2. تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية
3. إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة
4. وظائف الموارد البشرية
5. فوائد تخطيط القوى العاملة

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري أحد أهم مدخلات المؤسسة مهما كان نوعها اقتصادية، وتجارية، أو حكومية، أو خيرية، ويعد اصطلاح الموارد البشرية (Human resources) اصطلاحاً حديثاً، والذي حل تدريجياً محل اصطلاح إدارة الأفراد نتيجة التوسع وعمق هذا المجال في الدراسة، وقد كانت سنة 1990م هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، وليصبح مدير الموارد البشرية شريكاً كاملاً في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية، الذي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم، وفيما يلي نورد التعاريف التالية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: « إدارة العناصر البشرية داخل المنظمة، والعمل على إيجاد علاقات متوافقة بين العاملين، وتوجيههم، فهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين في المنظمة، من حيث العدد لتحقيق أهدافها » (30).

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، وبما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية". (31)

وهناك من يعتبرها مصلحة ينشطها مسؤول الموارد البشرية، ومن مهامها تسيير المستخدمين، التكوين، العلاقات الاجتماعية والنقابية، تسيير المسيرة المهنية والترقيات، والاتصال الداخلي والخارجي، النظم الإعلامية للموارد البشرية. (32)

كما تشير إدارة الموارد البشرية إلى تلك الجهود التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته، ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة وتطويره وأخيراً تقييمه.

وبصفة عامة تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن النشاط الخاص بالقوى العاملة وإدارتها بفعالية، وذلك للوصول بالمؤسسة إلى أعلى نسبة من الإنتاجية، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم - تخطيط القوى العاملة- التدريب والتنمية الإدارية(العلاقات الصناعية)، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

(30) زيد منير عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة، عمان، لبنان، 2006، ص307.

(31) حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص: 17.

(32) محمد شريف بلعيد، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، دار النشر الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2014، ص: 199.

2- تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية:

لقد بدأت التطورات الهامة في إدارة الموارد البشرية مع الانقلاب الكبير الذي حدث في الصناعة مع ظهور عصر الآلة والمصانع الكبيرة، أو ما يسمى بالثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، وأهم هذه الفلسفات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية التالي: (33)

أ. المدخل الذي يقوم على أساس أن الموارد البشرية عنصراً من عناصر الإنتاج: وهذا المدخل هو الذي كان سائداً حتى العقد الثاني من القرن العشرين حيث نجد بأن اتجاه أو نظرة الإدارة إلى الفرد على أنه آلة أو سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج، ومن أسباب وجود هذه الفلسفة نذكر الأسباب التالية:

- ظهور الثورة الصناعية والتقدم الفني الكبير الذي صاحبها، والاهتمام بالنواحي التكنولوجية التي بدأت تقوم بالكثير من الأعمال التي كان يقوم بها الإنسان بشكل يدوي.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل كما جاء في كتابات آدم سميث، والذي كان يقوم على أساس أنه كلما زاد التخصص زادت وتحسنت الإنتاجية.
- سيطرة عوامل الإنتاج، والاهتمام باقتصاديات الحجم الكبير من الإنتاج.
- عدم إدراك العاملين لحقوقهم، والوقوف في مواجهة أصحاب العمل للمطالبة بها، وخاصة وأن النواحي الثقافية والتعليمية كانت خلال تلك الفترة في حدها الأدنى.

ب. المدخل الأبوي: وهذا المدخل هو الذي كان سائداً خلال العقد الثالث من القرن العشرين حيث نجد بأن هذا المدخل يقوم على أساس النظر للعاملين بروح الأبوة والتبني، وبدأت الإدارة تعمل على احتواء اتحادات العمال من خلال توفير الاحتياجات المختلفة للعاملين مثل المسكن والمأكل والتسليّة بهدف احتواء وكسب ود وولاء العاملين، وذلك للأسباب التالية:

- ظهور النقابات واتحادات العمال التي بدأت تمثل تحدي كبير لإدارة المؤسسة أو المنظمة وأصحاب المال.
- ظهور حركة الإدارة العلمية التي تزعمها تايلور وفا يول وغانت وقلبرت وغيرهما، والتي كانت سبباً في تنبيه المنظمات إلى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- ظروف الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من تضخم في حجم الإنتاج، وصعوبة تدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة الماهرة والمدربة.

3- إدارة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة:

(33) فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 223-224.

إذا كانت الوظائف الإدارية الرئيسية للمؤسسة تقع على خط السلطة، وتساهم في تحقيق الأهداف الأساسية لها مباشرة، فإن الوظائف الاستشارية هي الوظائف التي تتدخل مباشرة في تحقيق الأهداف الأساسية، وإنما تقوم بذلك بشكل غير مباشر بإعداد الوسائل التقنية والقيام بأعمال مساعدة لوظائف خط المؤسسة في ممارسة صلاحياتها وتحمل مسؤولياتها.

إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو المكون الأساسي للمنظمة، لذلك فمن المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.

وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها أن الإنسان هو متخذ القرار، وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو وسيط التعلم في المنظمة، فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في اتخاذ القرارات، وهو في الأساس قدرات عقلية وإمكانيات فكرية للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل إيجابي، وتعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية، ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها.⁽³⁴⁾

إن التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الاعتماد على التجربة) إلى المؤسسة المعاصرة (أي تنظيم شبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الإستراتيجية، المعلومات) يقوم أساساً على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والميزة التنافسية هي تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز، أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل، ومن أهم الميزات التنافسية التقليدية التي تعتمد عليها المنظمات هي القدرة على تقديم منتج (سلعة أو خدمة) متميزة، أو امتلاك تكنولوجيا متطورة، والحماية السوقية، غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزات التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل، وللتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية نستعرض المساهمات التي يمكن أن يقدمها العنصر في تحقيق الميزة التنافسية في الجدول التالي:

⁽³⁴⁾ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص: 33-34.

جدول رقم (02): دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دور الموارد البشرية	الميزة التنافسية	
<ul style="list-style-type: none"> ● دورة حياة المنتج قصيرة. ● زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. ● زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار. 	تقديم منتج متميز.	1
<ul style="list-style-type: none"> ● التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. ● التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. ● العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة. 	امتلاك تكنولوجيا متطورة.	2
<ul style="list-style-type: none"> ● الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. ● المنافسة حق مشروع للجميع. ● التنافس من خلال رأس المال الفكري. 	التنافس في الأسواق المفتوحة.	3

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص: 37-

38.

4- وظائف الموارد البشرية

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

أ- المجموعة الأولى:

تهدف هذه المجموعة إلى زيادة المقدرة على الأداء، وهي تشمل الوظائف التالية:

- الاختيار والتعيين: وذلك بالاعتماد على أساليب المقابلة أو الاختبارات الكتابية والشفوية، الفحوصات الطبية...، فمن المعروف أن نجاح الفرد في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها،
- التدريب: فمن خلاله يتم صقل القدرات والمهارات، مما يزيد من إنتاجية الفرد، ويجب اختيار أساليب التدريب الملائمة لطبيعة الحاجة، وإمكانيات المؤسسة واستعدادات الأفراد.
- برامج الصحة والسلامة المهنية: وذلك من خلال تهيئة الظروف المناسبة في العمل مما يساعد على زيادة الأداء، وتعد إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن الصحة والسلامة المهنية للعاملين، فهي مكلفة بحصر مصادر حوادث العمل الفيزيائية، والظروف النفسية المؤثرة.

وهي تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل، وتشتمل على الوظائف التالية: (35)

- القيادة والإشراف: وذلك من خلال مساعدة الرؤساء لكي يصبحوا قادة إداريون ناجحون بما يسهم في خلق جو من التفاهم، والمشاركة بينهم وبين الرؤساء.

- العلاقات الإنسانية: وذلك من خلال توفير المعاملة الحسنة للعاملين، ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

- التحفيز: وذلك من خلال إيجاد دافعية ورغبة قوية في العمل لدى العاملين.

- التعويضات المباشرة: التعويضات والمزايا: تتكفل إدارة الموارد البشرية بدراسة كافة التعويضات المتعلقة بالأفراد واستحقاقاتهم منها المباشرة وغير المباشرة سواء كانت مادية كالأجر والعلاوات، أو عينية كالخدمات الاجتماعية، والسكن، ورحلات الاستجمام.

ج- المجموعة الثالثة:

وهي تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافهما، وتشتمل على الوظائف التالية:

- تصميم وتحليل العمل: ويكون ذلك بطرح عدة أسئلة أهمها: ما هي الظروف التي تؤدي في ظلها الوظيفة؟ ما هي المهام الفعلية التي تتضمنها الوظيفة؟ ما هي المعدات والأدوات التي يتطلبها أداء الوظيفة؟

- تخطيط القوى العاملة: يتم التخطيط ابتداءً من التنبؤ باحتياجات المؤسسة مع مراعاة البيئة المحيطة الداخلية والخارجية (التوسع في النشاط، تقاعد بعض العمال، اقتناء آلات ومعدات جديدة...)

- استقطاب القوى العاملة: ويقصد به جذب أكبر عدد ممكن كما ونوعاً من العمالة، ويكون مصدره داخلياً كالترقية والنقل، أو خارجياً كالاستعانة بوكالات ومكاتب العمل، أو الجامعات، أو بدراسة طلبات العمل.

- الاتصال:

- قياس وتقييم أداء العاملين: يعتبر تقييم الأداء أحد أهم أساليب الرقابة، ولقياس الأداء يستخدم مديرو الموارد البشرية عدة معايير أهمها: مدخل المقارنة بين العمال، مدخل التكلفة والعائد لكل عامل، أسلوب الاختيار الإجباري...

- النظام التأديبي:

- النقل الوظيفي:

ويوضح الشكل التالي هذه المجموعات الثلاث موضعاً مقدار ما تسهم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية المرتفعة، وخفض تكلفة العمل، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها.

5- فوائد تخطيط القوى العاملة:

إن إدارة المؤسسة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على تخطيط القوى العاملة فيها، وإن تنظر إلى المستقبل وترى احتمالاته وتستعد لهذه الاحتمالات، ونقصد بالأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة مجموعة

الوسائل التي يمكن استخدامها في تحديد احتياجات المؤسسة من هذه القوى مستقبلا في مختلف الوظائف ودرجات المهارة لكل منها لانباز حجم النشاط المخطط ومواجهة بعض التغيرات التي تحدث كإعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة... الخ.

ويقصد بالقوى العاملة مجموع السكان القادرين على العمل المنتج، ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسدي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تآدية خدمة معينة، ويتضمن تعريف القوى العاملة ثلاثة مقومات وهي: قدرة الفرد على العمل، رغبة الفرد في العمل، توافر الفرد واستعداده للعمل، وتمثل فوائد تخطيط القوى العاملة فيما يلي:

- يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، وبما يضمن التخلص أو الحد من ظاهري البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين، وبالتالي يؤدي إلى تخفيض التكاليف غير المبررة في أجور الأفراد غير المنتجين بسبب فيضهم عن العمل.
- المحافظة على القوى العاملة وتخفيض معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة، وعدم إفساح المجال لتسربها إلى مؤسسات منافسة.
- يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات الأداء.
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها.
- يجعل المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من المرونة لغرض استيعاب التطورات التكنولوجية والتنظيمية، ولمواجهة التغيرات الطارئة في هيكل القوة العاملة فيها.

إن وضع برنامج لتخطيط القوى العاملة إنما يتضمن أولا تحديد أهداف التنظيم ثم دراسة كل من الموقف الحالي للقوى العاملة بالمؤسسة والاحتياجات المستقبلية من هذه القوى لمقابلة هذه الأهداف، فالموقف الحالي يجب أن يحلل في ضوء الهيكل التنظيمي وأيضا في ضوء قدرات الأفراد العاملين، كذلك يجب عمل تقديرات التغيير والتطور المستقبلية في القوى العاملة، وهذا التقدير يؤسس على المعلومات التالية: معرفة هيكل العاملين الحاليين، وكذلك احتمالات التقاعد لبلوغ السن المقدر لذلك، التنبؤ بعدد الأفراد الحاليين المتوقع تركهم المؤسسة خلال الفترة التي تغطيها الخطة، التوسع المقترح لأوجه نشاط المؤسسة مبنيا على نتائج أبحاث السوق والتقدم التكنولوجي، وتقدم التعليم والتدريب والتغيير في الحجم السكاني، ودراسة القوى التنافسية وغيرها من العوامل المتغيرة المحيطة بالمؤسسة.

المحور السابع: الوظيفة المالية بالمؤسسة

1. تعريف الوظيفة المالية

2. أهمية الوظيفة المالية

3. أنشطة الوظيفة المالية

4. مصادر التمويل

المحور السابع: الوظيفة المالية بالمؤسسة

تمهيد:

تعتبر الوظيفة المالية إحدى وظائف المنظمات على اختلاف أنواعها، وبموجبها يمكن تحديد احتياجات المنظمة من الأموال، والسعي إلى توفيرها في الوقت المطلوب والمحدد مراعية في ذلك أفضل مصادر التمويل المالي التي من خلالها ستحصل على هذه الاحتياجات، وتوفيرها في الوقت المناسب، ولا يقتصر نشاط الوظيفة المالية على ذلك فحسب بل يشمل القيام بإدارة أموال المنظمة، والسهر على حسن استثمارها واستخدامها بشكل مضبوط، ويمكن القول أن نجاح أو حتى بقاء أي مشروع وقدرته على استمرارية الإنتاج، والاستثمار في الأصول الثابتة والمتداولة تعتمد إلى حد كبير على سياساته المالية، ولن يحافظ على نموه وربحيته إلا بإعطاء الاعتبارات المالية الأولوية القصوى.

1- تعريف الوظيفة المالية:

تعرف الوظيفة المالية بأنها الوظيفة التي يتركز نشاطها الرئيسي على جلب الأموال اللازمة للمؤسسة، واستغلالها فيما يخدم الأهداف، فهي تهدف إلى تحقيق وتعظيم الأرباح، بالإضافة إلى توفير السيولة الضرورية. (36)

كما تعني الوظيفة التمويلية توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام، وترتكز النظرة الحديثة للوظيفة التمويلية على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طرق المفاضلة فيما بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد، إذا تأخذ قرارات التمويل في الاعتبار عاملين أساسيين هما التكلفة والمخاطر. (37)

وعرفت أيضا بأنها " تلك الوظيفة التي تهدف إلى تحديد احتياجات الشركة أو المنظمة الاقتصادية من الأموال اللازمة لتمويل استثماراتها طويلة الأجل مثل المعدات والآلات والأراضي والمباني، واستثماراتها قصيرة الأجل مثل الأصول المتداولة في الوقت المناسب والمكان المناسب، وبأقل تكلفة ووقت وجهد". (38)

2- أهمية الوظيفة المالية:

تظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج التمويلي من أموال خاصة أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن، وتظهر أهميتها كذلك في عملية تنفيذ البرامج المالية حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية، وفي البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الأموال، وفي نهاية كل فترة تتم مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مبرجما ومخططا مسبقا.

(36) بولرياح عسالي، تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم "، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2008، ص: 94.

(37) أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008، ص: 24-25.

(38) محمد شفيق وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 62-63.

والوظيفية المالية تجمع عددا من الفروع المتعلقة بكل من التمويل ومتابعته، والمحاسبة بأنواعها العامة والتحليلية، والإحصاءات المؤشرات المالية والمراقبة الداخلية، وقسم تسيير الخزينة... إلخ، وتقع هذه الفروع عادة ضمن شبكة من المصالح تابعة لمدير المالية والمحاسبة في هيكل المؤسسة، أو تابعة لمدير المؤسسة نفسه حسب حجم ودرجة تفرع هيكل المؤسسة، وعلى رأس كل مصلحة مسؤول فرعي. (39)

وبصفة عامة نقول أن الوظيفة المالية هي وظيفة البحث عن الأموال بالكمية المناسبة، وبالتكلفة الملائمة، وفي الوقت المناسب وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المؤسسة، وهي وظيفة غاية في الأهمية والحساسية لكونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة حيث يعود لها الدور الأساسي في مواجهة المنافسة، أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي.

3- أنشطة الوظيفة المالية:

يتفرع عن الوظيفة المالية عدة وظائف فرعية، توصف الوظائف الثلاثة الأولى بالتقليدية بينما توصف الوظائف المتبقية بالمتخصصة، وذلك على النحو التالي:

التخطيط المالي:

حيث التخطيط للتدفقات النقدية التي تدخل للمنظمة وهي التحصيلات، والتدفقات التي تخرج منها وهي المدفوعات، بما يفيد الإدارة الجيدة للأموال من خلال التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والإنفاق للأموال بشكل يجنب المنظمة التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطره، وبما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى من الأرباح المستهدفة. ويختص المدير المكلف به بعدة نشاطات أهمها:

- تحديد الأهداف.
- جمع البيانات.
- وضع الموازنات.
- اتخاذ القرارات المالية.

التنظيم المالي:

ويقصد به التنسيق بين جهود العاملين في هذه الإدارة المتخصصة وبين جهود المسؤولين في الإدارات الأخرى التي لها علاقة بالشؤون المالية كأقسام الحسابات منعا للازدواجية أو التداخلات التي يمكن أن تنشأ بين هذه الإدارات بما يكفل أداء عمليات الإنتاج بيسر، وبأدنى قدر من المشاكل أو العقبات، يتولى المدير المكلف بهذا النشاط القيام بما يلي: (40)

- الإشراف على إعداد الميزانية السنوية.
- الاحتفاظ باللوائح والنظم والنشرات، والقوانين الصادرة عن المنظمات الرسمية.

(39) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص: 264.

(40) محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 95.

- الإشراف على الشؤون المالية للمنظمة.
- تنفيذ السياسة المالية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.
- الإشراف على أعمال قسم الحسابات والتكاليف، والصندوق وكذا الأمور النقدية.
- دراسة التقارير المالية المرفوعة إليه من الأقسام المختلفة.

الرقابة المالية:

إن المتابعة لحركتي الإنفاق للأموال التي تتحملها المنظمة بشأن مستلزمات نشاطها الإنتاجي سواء من أصول أو مصروفات تشغيل مباشرة ضرورة واجبة حرصا على الأموال من التسبب أو الإسراف، وكذلك الرقابة على جباية الأموال سواء المبيعات أو الحسابات المدينة، فهي ضرورة حتمية حدا لاحتمالات التهاون في إجراءات تحصيل مستحقات المنظمة النقدية والآجلة لدى الغير. (41)

وتأخذ الرقابة المالية عدة تقسيمات أهمها تقسيمها إلى داخلية وخارجية حسب الجهة المكلفة بالرقابة وعلاقتها بالمؤسسة، أو إلى سابقة ولاحقة حسب وقت حدوثها.

التحليل المالي:

قصد التعرف على نقاط القوة والضعف في السياسات المالية والتشغيلية في فترة معينة، يقوم المدير المالي بهذه الوظيفة بتحليله الأرقام والمؤشرات ودلالاتها باستعمال وسائل وتقنيات تختلف باختلاف الطرق والأهداف من هذا التحليل، ويهدف أساسا إلى فحص وتدقيق السياسات المالية المطبقة للمؤسسة ما، وذلك بدراسة تفصيلية لمعطيات وبيانات مالية لمعرفة وتفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها، وبعد ذلك إعطاء اقتراحات للخروج من الوضعية المالية السيئة للمؤسسة، أو محاولة الوصول إلى الحالة المالية المثلى. (42)

التمويل:

وهي الوظيفة التي تركز اهتمامها على تدبير الأموال المطلوب للمنظمة بالكم وفي الوقت المناسب وبالشروط المناسبة، وهدف التمويل هو تحقيق معدلات عائد مناسبة على الاستثمارات تفي برغبات ملاك المنظمة، ويضمن سلامة الهيكل المالي ضد المخاطر الاقتصادية أو المالية التي يمكن أن تواجه المنظمة خلال عمرها الافتراضي.

إن أصعب المشاكل التي تواجه المستثمرين في قطاع الأعمال هي كيفية توفير التمويل اللازم سواء كان في بداية تكوين المشروع أو في مراحل متقدمة، والذي يتبلور من خلال الملكية الفردية أو الدين، وسواء كان من مصادر تمويل خارجية أو داخلية.

ومتغيرات السياسة التمويلية التي يجب أخذها في الحسبان عند أي اتخاذ أي قرار يمس الحياة المالية للمؤسسة هي: المردودية، والاستقلالية، والنمو، أما أولويات السياسة التمويلية فترتبط بمعايير ثلاثة وهي: الربح، الأمان، والنمو.

(41) بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص: 228.

(42) إسماعيل عرباحي، اقتصاد المؤسسة "أهمية التنظيم وديناميكية الهياكل"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص: 131.

إدارة الأصول:

وذلك قصد التعامل مع الأصول حسب جاهزيتها، فيتم من خلال هذه الوظيفة حصر شامل لكل من الأصول المتداولة والأصول الثابتة بالمؤسسة وكيفيات تعظيمها حيث يتم تحديد:

- المتطلبات الرأسمالية سواء من تجهيزات أولية كالأبنية وتأسيسها بمختلف الآلات والتجهيزات (الأصول الثابتة).
- المتطلبات الجارية العادية لدورات التشغيل من خامات ومصروفات مختلفة.

تقييم الاستثمارات:

وهي الوظيفة الأهم وذات البعد الاستراتيجي الأكثر بحيث يتم من خلالها تحديد كيفية الاستغلال الأمثل للأموال في مجالات الاستثمار المختلفة، ووضع المعايير اللازمة والتي يمكن من خلالها التوصل إلى أفضل اختيار للمشروع من مجموعة من المشروعات والتي تتم في طرفين وهما ظروف التأكد وظروف عدم التأكد، وتعتبر النواحي التمويلية ذات أهمية محورية بالنسبة لأي مشروع استثماري حيث يتحدد بناء عليها:

- حجم المشروع وإمكانياته.
- العائد الممكن أن يحققه المشروع.

4- مصادر التمويل:

ينبغي على المدير المالي أن يكون ملماً بنوعية و حجم الأموال التي يحتاج إليها حتى يمكنه تحديد أنواع الأموال اللازمة وبعد التحديد عليه أن يقوم بعملية التمويل، أي البحث عن المصدر الذي سيستخدمه للحصول للنوع المحدد من الأموال اللازمة، و تقسم مصادر التمويل من حيث آجال استحقاقها إلى مصادر الدائمة (متوسطة و طويلة الأجل)، و مصادر مؤقتة (قصيرة الأجل).
أ. التمويل قصير الأجل: يمكن النظر إلى التمويل قصير الأجل على أنه مجموعة الأموال المستخدمة من قبل المنشأة من أجل تمويل احتياجاتها الجارية، والتي لا تتعدى عادة السنة المالية الواحدة، والمتمثلة في الأصول المتداولة وذلك بالرغم من أن هذه من أن مدته قد تصل إلى سنتين في بعض الحالات.

وتلجأ المؤسسات عادة إلى التمويل قصير الأجل لضعف نسبة المخاطرة فيه، وسهولة الحصول وقد لا يحتاج إلى ضمانات وكذلك انخفاض تكلفة الحصول عليه، كما أن الاحتياجات للأموال في بعض المؤسسات تكون موسمية لذلك تلجأ إليه لسد النقص وتمويل هذه الاحتياجات.

أما بالنسبة إلى أنواع التمويل الأجل فيمكن تقسيمها أو ترتيبها كما يلي الائتمان التجاري، الائتمان المصرفي، التمويل عن طريق المستحقات.

- **الائتمان التجاري:** يعرف الائتمان التجاري بأنه ائتمان قصير الأجل، والممنوح للمشروع نتيجة شرائه مواد أولية أو بضاعة تامة دون دفع قيمة المشتريات نقداً، وتمنح فترة زمنية معينة قصيرة لتسديد هذه المشتريات. (43) وعليه فإن الائتمان التجاري هو مصدر من مصادر التمويل قصير الأجل يحدث نتيجة عملية بيع، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع غير مسددة التي تتاجر فيها، أو تستخدمها في العملية الإنتاجية، وهناك نوعان أساسيان للائتمان التجاري وهما: الحساب الجاري أو الحساب المفتوح، وأوراق الدفع " الكمبيالات".
- **الائتمان المصرفي:** يعرف الائتمان المصرفي بأنه الثقة التي يوليها البنك لشخص أو مؤسسة ما حيث يضع تحت تصرفه مبلغاً من النقود، ولفترة محددة يتفق عليها الطرفين ويقوم المقترض في نهايتها بالوفاء بالتزاماته، وذلك لقاء عائد يحصل عليه البنك من المقترض يتمثل في الفوائد والعمولات. (44)
- وتتسم القروض المصرفية بأنها قروض تمتد لأقل من سنة واحدة أو سنة كاملة، وتنقسم القروض المصرفية القصيرة الأجل إلى عدة أنواع يمكن حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية وهي: القروض العامة، والقروض الخاصة، وقروض الالتزام.
- **التمويل عن طريق المستحقات:** يتمثل التمويل عن طريق المستحقات في تلك المستحقات الإلزامية الناتجة عن الخدمات التي تحصلت عليها المنشأة والتي لم يتم سداد تكلفتها، وعادة ما تتمثل هذه المستحقات في مبالغ الضرائب المستحقة، اقتطاعات الضمان الاجتماعي، وبعض الأجر المستحقة، وعادة ما تلجأ منشآت الأعمال إلى هذا النوع من التمويلات لأنها تعتبر مجانية وليس لها تكلفة حيث أن أجور العاملين عادة ما تدفع في نهاية كل شهر، واحتفاظ المنشأة بهذه الأجر لمدة أخرى من شأنه أن يتيح لها قدرة تمويلية بقيمة هذه الأجر، ونفس الشيء يمكن تطبيقه على المستحقات الأخرى مثل الضرائب أو الاقتطاعات الاجتماعية. (45)
- ب. **التمويل الطويل الأجل:** غالباً ما يحدث أن تحتاج المنشأة إلى أموال من أجل التوسع في نشاطها، أو من أجل إقامة استثمارات جديدة هذه الاستخدامات عادة ما تحتاج إلى أموال كبيرة ولمدة طويلة نسبياً، وعليه فهي تعتمد أولاً على مواردها الذاتية التي عادة ما تكون غير كافية لتلبية المتطلبات الاستثمارية الجديدة، مما يدفعها إلى اللجوء إلى المصادر الخارجية، وأهم أنواع التمويل الطويل الأجل هي الأسهم العادية والممتازة والأرباح المحتجزة، والقروض طويلة الأجل سواء كانت تمثل قروض البنك أو السندات.
- **الأسهم العادية:** تعتمد الشركات المساهمة اعتماداً يكاد يكون تاماً على الأسهم العادية في تمويلها الدائم وخصوصاً عند بدء التكوين، لأن إصدار هذا النوع من الأسهم لا يحمل الشركة أعباء لا قبل لها باحتمالها كما

(43) عدنان هاشم، الإدارة المالية " المدخل الكمي "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 265.

(44) عبد الستار الصباح، سعود العامري، الإدارة المالية " أطر نظرية وحالات عملية "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 246.

(45) أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008، ص: 41.

هو الحال بالنسبة للأسهم الممتازة أو السندات، والشركة المساهمة غير ملزمة بدفع أي عائد ثابت مقابل استخدامها لأموالهم، فإذا حققت الشركة أرباحاً كبيرة يتوقع الحملة الحصول على عائد مرتفع، أما إذا تحملت الشركة خسائر أو رأت عدم توزيع أية أرباح فلن يحصل حملة الأسهم العادية على أية عائد بالمرّة. (46)

- **الأسهم الممتازة:** يمثل السهم الممتاز مستند ملكية، وإن كانت تختلف عن الملكية التي تنشأ عن السهم العادي ولهذا المستند قيمة اسمية، وقيمة دفترية وقيمة سوقية شأنه في ذلك شأن السهم العادي غير أن طريقة حساب القيمة الدفترية للسهم الممتاز تختلف عن طريقة حساب القيمة الدفترية للسهم العادي حيث تحسب قيمته الدفترية بقسمة قيمة الأسهم الممتازة، كما تظهر بدفاتر الشركة على عدد الأسهم المصدرة بمعنى آخر أنه ليس للأسهم الممتازة نصيب في الاحتياطات والأرباح المحتجزة التي تظهر بميزانية المنشأة. وتعتبر الأسهم الممتازة بديلاً من بدائل التمويل التي يمكن أن تعتمد عليها بعض منشآت الأعمال، وذلك بسبب المزايا التي يمكن أن تتحصل عليها من خلالها، فالمنشأة التي تعتمد على الأسهم الممتازة في التمويل تكون غير ملزمة قانوناً بإجراء توزيعات.

- **الأرباح المحتجزة:** يمثل الربح النتيجة النهائية لنشاط اقتصادي مريح، وهو يمثل الفرق الزائد بين التكلفة والدخل لعملية إنتاجية في فترة ما، ويقصد بالأرباح المحتجزة الأرباح التي لم تقم المؤسسة بتوزيعها على المساهمين أو الشركاء، وذلك لتقوية مركزها المالي ومساعدتها على النمو والتطور، كما تعتبر الأرباح المحتجزة صمام أمان بالنسبة للمؤسسة تستطيع الرجوع إليه في حالة تعرضها لأي طارئ. (47)
- والأرباح المحتجزة أرباح تحققت فعلاً ولكن المؤسسة قررت احتجازها، وذلك للحصول على مصدر تمويلي لتوفير السيولة اللازمة للوفاء بالالتزامات، أو تمويل عمليات المؤسسة أو التوسع في النشاط، وتعد الأرباح المحتجزة من مصادر التمويل الداخلية، وهي مورد مالي يمكن اللجوء إليه من قبل جميع المؤسسات التي تحقق أرباحاً جيدة، إذ يوفر للمؤسسة سيولة سريعة بسهولة، وبدون مشقة كبيرة كما في القروض.

(46) محمد أحمد محمد حسان، مقدمة في الأعمال "مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 303.

(47) عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 87.

المحور الثامن: وظيفة التمويل بالمؤسسة

3. مفهوم وظيفة الشراء

و. تعريف وظيفة الشراء

ز. أهمية وظيفة الشراء

ح. إجراءات وظيفة الشراء:

ط. تنظيم وظيفة الشراء:

ي. السياسات العامة للشراء

4. وظيفة التخزين بالمؤسسة

د. مفهوم وظيفة التخزين

ه. أهمية وظيفة التخزين

و. أسباب التخزين:

المحور الثامن: وظيفة التموين بالمؤسسة

تمهيد:

إن وظيفة التموين وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة تقوم بها إدارة متخصصة تسمى إدارة الشراء والتخزين، فمن خلال وظيفة الشراء يتم توفير المواد الخام والنصف المصنعة وكافة المواد التي تدخل في عملية الإنتاج، والمعدات والآلات وقطع الغيار وكافة المستلزمات التي تحتاج إليها المؤسسة لأداء وظائفها الأخرى على أكمل وجه، كما تعد وظيفة التخزين من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات بصرف النظر عن طبيعتها أو ملكيتها، وهي تكتسب أهمية متزايدة في المؤسسات الصناعية، وفي بعض هذه المؤسسات قد يشكل المخزون 70 % من رأسمال المؤسسة، وبالتالي فهو الجزء المهم والمحرك الأساسي للعملية الإنتاجية.

1- مفهوم وظيفة الشراء:

تزداد أهمية الشراء بزيادة حجم المنظمة وتنوع أنشطتها، وزيادة عدد العاملين بها ذلك أنه من الطبيعي أن تزداد حاجتها من المواد الأولية والمستلزمات الأخرى، وكذلك احتياجات العملية الإدارية كلما توسعت المنظمة في أنشطتها الصناعية أو التجارية استجابة للطلب المتزايد على منتجاتها.

أ- تعريف وظيفة الشراء:

يعرف الشراء في معناه الواسع بأنه: "النشاط الإداري الذي يتعدى حدود النشاط نشاط الشراء وإجراءاته المبسطة ليشمل التخطيط ورسم السياسات التي تغطي مجالات واسعة من الأعمال المكتملة والمرتبطة بهذا النشاط من حيث أعمال البحث والتطوير التي تستهدف الاختيار الملائم للمواد ومصادر الحصول عليها، والمتابعة لضمان التسليم الملائم، والفحص والتدقيق على الشحنات التي تصل لضمان تطابق المكية والجودة مع ما هو محدد في أمر الشراء، وتطوير وتنمية وسائل أفضل يمكن أن تزيد من قدرة وكفاءة إدارة المشتريات على تنفيذ سياسات الشراء، والتنسيق مع الإدارات الأخرى، والاتصال مع الإدارة العليا، وذلك لغرض تسهيل العمليات وتنفيذ البرامج المتعلقة بهذا النشاط." (48)

كم تعرف وظيفة الشراء بأنها العملية التي تقوم على أساس تحديد الاحتياجات من مختلف المواد والسلع، ومن ثم البحث عن الموردين وتقديم الطلبات، ومتابعة وتنفيذ الطلبية إلى غاية استلامها، ومراقبة عملية الشراء.

ب- أهمية وظيفة الشراء:

- مواجهة مشكلة ندرة الموارد لاستمرار نشاط المؤسسة (عدم توقف النشاط).
- الشراء بكميات كبيرة يحقق للمؤسسة خصومات كبيرة، وكذلك تحسين العلاقات مع الموردين.
- تحديد مواصفات المواد (تعزيز المركز التنافسي).
- التنسيق مع وظيفة الإنتاج.

(48) علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال "مبادئ الإدارة 2"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001، ص: 95.

- تسمح وظيفة الشراء باختيار مصادر التوريد.

ج- إجراءات وظيفة الشراء:

تحديد الكمية المطلوب شراؤها، اختيار مصادر التوريد، إصدار أمر الشراء، متابعة أمر الشراء، الاستلام والفحص، مراقبة الفواتير.

د- تنظيم وظيفة الشراء:

لتنظيم وظيفة الشراء هناك نقاط يجب مراعاتها وتمثل فيما يلي:

حجم النشاط (الإنتاج)، تكلفة الشراء، طبيعة السوق (بحوث التسويق)، طبيعة السلعة (الجودة العالية)، التغيرات والتقادم (تغير ذوق المستهلك مثلا)، القدرة المالية للمؤسسة، علاقة وظيفة الشراء مع الوظائف الأخرى.

هـ- السياسات العامة للشراء:

يقصد بالسياسة العامة للشراء الإستراتيجية التي ستسير على هديها المؤسسة، وفي ضوءها عملية الشراء، وتوفير احتياجاتها من المستلزمات التي يحتاج إليها العمل، واستراتيجيات الشراء أنواع أهمها ما يلي:

• الشراء أم الصنع: يتلخص مضمون هذه الإستراتيجية بمعلومة مفادها: هل الأفضل للمؤسسة أن تقوم بتصنيع احتياجاتها

من المواد داخليا، أم تقوم بشرائها من الموردين؟ ويقصد بالاحتياجات أن تقوم المؤسسة بتصنيع المواد الأساسية فقط التي تستهلك منها كميات كبيرة، وتتنصف بالأهمية بالنسبة للعملية الإنتاجية، وهناك عوامل تلعب دورا بارزا في اختيار إستراتيجية الشراء أم التصنيع، وهي بمثابة معايير تحكم عملية المفاضلة بينهما واختيار الأنسب، وهذه العوامل هي: التكلفة، الجودة، الكمية، استمرار التوريد، سرية الصنع.

• الشراء حسب الحاجة: ويقصد بها أن تشتري المؤسسة احتياجاتها من الكميات بحيث تغطي استهلاكها لفترة زمنية

قصيرة، والغاية من ذلك تجميد الأموال في المخزون دون استثمار، ويتم اللجوء إلى هذه السياسة في الحالات التالية:

- وجود ركود اقتصادي: بحيث يكون السوق مغرقا بالمواد، هناك سهولة في توفير الاحتياجات وبأسعار منخفضة.
- في حالة كون الأسعار مرتفعة: وتوقع المؤسسة أن تنخفض بعد فترة زمنية.
- في حالة عدم توفر سيولة نقدية لدى المؤسسة: تمكنها من شراء احتياجاتها بكمية كبيرة.

• الشراء للتخزين: ويقصد بهذه السياسة قيام المؤسسة بشراء احتياجاتها من المواد، وبكميات كبيرة تغطي فترة زمنية طويلة

نسبيا، والغاية من ذلك ضمان توفرها في الوقت المطلوب ومنع خطر توقف العمل، وتلجأ إلى إتباع هذه السياسة في

الحالات التالية:

- الخوف من فقدان وعدم توفر المواد في السوق وفي كل وقت.
- الخوف من عمليات التوريد من الموردين بسبب النقل أو الشحن أو أي سبب آخر.
- توقع ارتفاع أسعار المواد في الفترة المقبلة.

- الحصول على خصم الكمية الذي يقدمه الموردون لقاء الشراء بكميات كبيرة.
- تخفيض نفقات النقل والشحن والتأمين نتيجة الشراء بكميات كبيرة.

2- وظيفة التخزين بالمؤسسة:

يعتبر بند المخزون السلعي أحد العناصر الرئيسية التي تتألف منها الأصول المتداولة لذلك فإن موضوع قياس تكلفة المخزون السلعي، واختيار الطريقة الواجب تطبيقها لمعالجة المخزون تحتاج إلى اهتمام فائق نظراً لما لذلك من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات وتكلفة المبيعات، وبالتالي على قياس الدخل والمركز المالي، ويتألف المخزون السلعي من عدة حسابات مثل البضاعة المشتراة بغرض البيع في المنشآت التجارية، وحساب مخزون السلع الجاهزة، والمواد الأولية والبضاعة تحت الصنع في المنشآت الصناعية.

أ- مفهوم وظيفة التخزين:

التخزين هو الوظيفة المسؤولة عن الاحتفاظ باحتياجات المنظمة بشكل يضمن تقليل حجم الأموال المستثمرة فيه، أي أقل حد ممكن مع ضمان الوفاء بمستوى خدمة معقولة للعملية الإنتاجية ومستوى يضمن الوفاء بطلبات العملاء، ومن هنا يمكن تصور أهم سمات وظيفة التخزين كما يلي: (49)

- الاحتفاظ بمستوى معقول من احتياجات المنظمة من المواد الخام، ومستلزمات الإنتاج من أجل استمرار العملية الإنتاجية.
- الاحتفاظ بمستوى يتناسب مع طلبات واحتياجات العملاء المتوقعة، وبشكل يضمن الوفاء بها.
- ضمان تقليل حجم الأموال المستثمرة في المخزون إلى أقل حجم ممكن، وبشكل يضمن عدم زيادة التكلفة الإنتاجية للمنظمة.

ب- أهمية وظيفة التخزين:

خلال عمليات ومراحل التوزيع والإمداد تستخدم المخازن في الاحتفاظ بالمخزون، وهناك نوعان أساسيان من المخزون في المستودعات، فالمخزون الأول هو المنتجات التامة الصنع، والثاني هو المواد الخام والأجزاء التامة الصنع وبعض مستلزمات الإنتاج، وهذا يتعلق بعملية الإمداد المادي للشركات والثاني بالتوزيع المادي لمنتجات الشركات، وقد يكون في المخازن مخزوناً من المنتجات تحت الإنتاج إلا أنه يمثل جزءاً ضئيلاً من المخزون الكلي للشركات. إن أسباب وجود المخزون لدى الشركة يعود إلى أسباب أهمها: (50)

- تقديم مستوى خدمة عالي مع تخفيض الكلفة الكلية للتوزيع والإمداد.
- دعم برامج الشراء ولكل الشرائح والفئات.
- الاقتصاد في النقل ووسائله.
- الاقتصاد في التخزين وأشكاله.

(49) محمد أحمد محمد حسن، مقدمة في الأعمال "مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 223-224.

(50) علي فلاح الزعبي، عادل عبدالله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 263.

- الاستفادة من الخصومات، وميزة الشراء المقدم وميزة الشراء بكميات.
- الاحتفاظ بمصدر توريد رئيسي لمستلزمات الإنتاج.
- مواجهة ظروف ومتغيرات ومستجدات السوق (منافسة، تقلبات الطلب، ظروف موسمية).
- معالجة الاختلافات بين المنتج والزبون فيما يتعلق بالزمن.
- المساعدة في إنجاز سياسات الشركة المتعلقة بمستوى خدمة الزبون.

ج- أسباب التخزين:

لعل الكلام عن التخزين يفرض تساؤلاً عن سبب التخزين وأهدافه؟ وللإجابة عن هذا التساؤل يمكن أن نعرض عدد من النقاط التي تجعل المؤسسة ليست في حاجة إلى التخزين فقط، بل تجد نفسها مجبرة أو مضطرة إلى ذلك في حالات أخرى، ومن الأسباب التي تجعل التخزين ضروري نذكر ما يلي: (51)

- **وقوع اضطرابات وتذبذبات في سوق المواد والسلع التي تستعملها المؤسسة:** وهذه التذبذبات تعود إلى حوادث منها ما هو متوقع، منها ما هو غير متوقع، ومن الأسباب التي تجعل اضطراباً في سيولة المواد في السوق هو اضطرابات النقل، وسوء تسيير دورات الإنتاج، ومشاكل مالية تطرأ على المؤسسات وغيرها.
- **وجود مواد أو سلع مرتبطة بالموسمية:** مثل المنتجات الزراعية بالنسبة للمواد، أو نفس المنتجات إن اعتبرت كمنتجات تقدم إلى السوق الاستهلاكية خلال مختلف فترات السنة، فعلى المؤسسة حفظها، وتخزينها بالطرق الملائمة لبيعها في الأوقات المناسبة وحسب طلب السوق.
- **عدم تناسب وتيرة الإنتاج مع وتيرة الشراء أو البيع:** وهذا يتعلق بالطاقة الإنتاجية حسب فترات نشاط المؤسسة من جهة، وبفترات أو برنامج المبيعات والشراء من جهة أخرى، فلا تستطيع المؤسسة في أحيان كثيرة أن تطابق بشكل تام بين برنامج بيعها الذي يرتبط بالسوق ويتحدد به مع برنامج إنتاجها الذي يرتبط بالطاقة الإنتاجية لها، وبظروفها وإمكاناتها الداخلية فهي تعتمد إلى توفير مخزون من المنتج يغطي الطلب للبيع في الفترات التي لا تتناسب فيها كمية الإنتاج مع هذا الطلب.
- **أغراض المنافسة:** توفير مخزون من المنتوجات الموجهة إلى البيع بقصد التأثير على السوق، ومنافسة المنتجين أو المؤسسات الأخرى في نفس السوق، وذلك بانتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة، وبأسعار ملائمة لكسر المنافس، أو التأثير على قدراته، هذا يعود إلى إستراتيجية المؤسسة من جهة، وإلى الظروف المتوفرة من تكاليف التخزين، والمواد المستعملة وتكاليف التخزين مع إمكانية استرجاعها من جهة أخرى.

(51) ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، ص ص: 300 - 301.

المحور التاسع: وظيفة الإنتاج (الوظيفة التقنية)

1. مفهوم وظيفة الإنتاج
2. عوامل الإنتاج
3. المنتج (المنتج)
4. نظم الإنتاج
5. مفهوم إدارة الإنتاج

المحور التاسع: وظيفة الإنتاج (الوظيفة التقنية)

تمهيد:

إن منظمات الأعمال وجدت لكي تنتج سلعة أو خدمة ترى أنها مطلوبة من قبل شرائح معينة في المجتمع أو من قبل المجتمع بأكمله، ولها القدرة على تقديم هذا المنتج بشكل يتقبله المجتمع، وتحقق هي ربحاً معقولاً منه. ويوفر النشاط الإنتاجي سلعا نهائية مروراً بعمليات تشغيل أو تحويل لمواد أولية ينتفع بها مادياً، أو مواد نصف مصنعة تدخل ضمن دورة إنتاجية أخرى، كما يوفر خدمات تشكل منافع زمنية أو مكانية أو حيازية، كالخدمات التي تقدمها البنوك، وشركات الاتصالات والتأمين.

1. مفهوم وظيفة الإنتاج:

يمكن القول أن وظيفة الإنتاج هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة ثم إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها، والحصول على المخرجات ممثلة بالسلع والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع. (52)

كما يمكن تعريفها على أنها " ذلك النشاط المتعلق بتحويل المدخلات كالمواد الخام والعمالة والمعدات والأموال إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات وذلك حسب مواصفات محددة". (53)

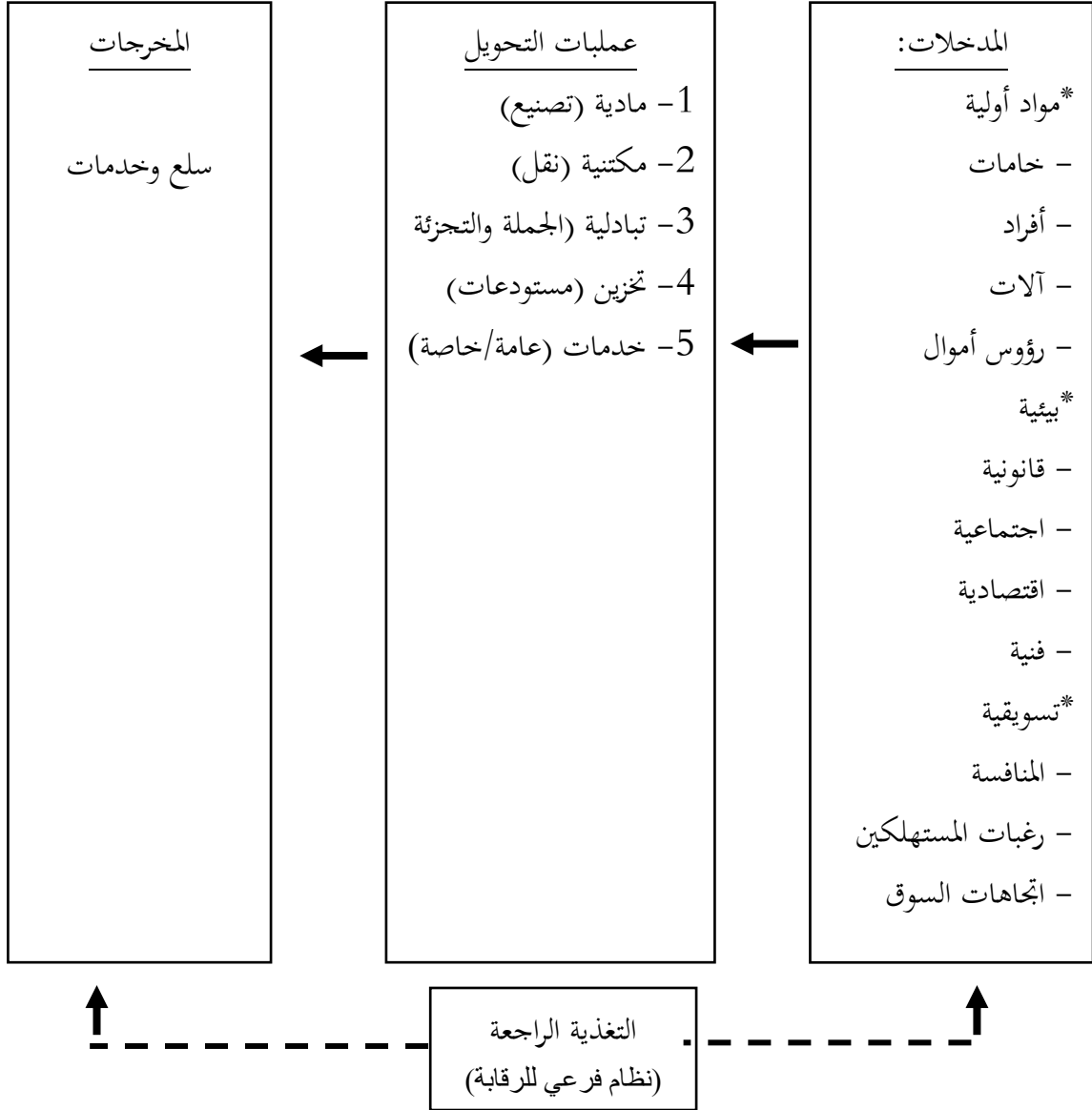
إذ تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف في المؤسسات المختلفة، وهي تتعلق بخلق المنافع الشكلية للمواد والخدمات بتحويلها إلى سلع يمكن أن نشبع حاجيات ورغبات المستهلكين، وتنطوي هذه الوظيفة القيام بالأنشطة التالية:

- تحديد موقع المصنع، وترتب الآلات وعناصر الإنتاج الأخرى بما يناسب العملية الإنتاجية
- تصميم العمليات (الإنتاجية) الصناعية، وتحديد الماكينات، والعدد، والأدوات وطرق تشغيلها.
- تخطيط وتنفيذ العملية الإنتاجية ويشمل ذلك وضع برامج زمنية، وتحديد الأفراد والتكاليف.
- مراقبة جودة المنتجات عن طريق التأكد من أن إنتاج يتم حسب المواصفات الموضوعية للمنتجات.
- تحسين طرق العمل، وتصميم أماكن العمل، وتحديد الأوقات النمطية لأداء العمل، وتوفير التهوية، وأماكن الراحة للعمال.

(52) محمد عبد الفتاح الصبري، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 57.

(53) كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات والإنتاج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 25.

شكل رقم (09): النظام الإنتاجي



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:

62.

2. عوامل الإنتاج

• قوة العمل الإنساني:

الإنسان يمثل النواة الرئيسية والأساسية للقوة المنتجة في المجتمع أي من خلاله تكون أول خطوة لعملية الإنتاج، فالإنسان هو قوة إنتاج اجتماعية رئيسية، تمثل مجمل قوى الإنسان العضلية والذهنية التي تحدد قوة تأثيرها لنظام البنية الفيزيائية.

• وسائل الإنتاج:

وتتمثل في العناصر الغير إنسانية التي تستخدم في عملية الإنتاج وتميزها فيم يلي:

- **موضوعات العمل (مواد العمل):** موضوع العمل شيئاً ينبغي أن تأخذه مباشرة من الطبيعة، أو قد تعمل اثر العمل الإنساني من قبل، وتنقسم مادة العمل بدورها إلى قسمين:
- **مواد العمل الأساسية:** وهي تشكل العنصر المادي للنتائج الجديد.
- **مواد العمل المساعدة:** مواد عمل تساعد على أداء العمل كالطاقة، الأصبغة.
- **وسائل العمل (أدوات العمل):** وهي مختلف الأدوات التي تساعد الإنسان، من أجل التأثير وإحداث تغييرات صحيحة على مادة العمل، أي في العملية الإنتاجية للسلع وخدمات تستعمل آلات ومعدات مثلاً.
- **عامل التكنولوجيا:** يعتبر "عاملاً أو عنصراً من عناصر الإنتاج قائماً بذاته"
- **عامل التسيير (الإدارة):**

وهي عملية التوقع والتقدير وإعادة النظر في النشاطات التي تقوم بها المؤسسات بصفة عامة. وتتم هذه العملية بتحليل ودراسة كل المعطيات الممكن جمعها، فهي "عملية تنبؤ بالمستقبل وبال حاضر.

3. المنتج (المنتج):

يعتبر الإنتاج أحد أهم النشاطات الاقتصادية التي يقوم بها كل من الأفراد والأمم بسبب ما يضيفه من قيم جديدة. ومن هنا يجب التطرق إلى المنتج، والذي يمثل مخرجات النظام الإنتاجي وهو:

• السلع:

عبارة عن تلك الأشياء الملموسة التي يتطلب إنتاجها ضرورة تحويل المواد الأولية اللازمة لها من خلال عدة عمليات إنتاجية متتابعة، في أشكال مختلفة، تصلح للبيع، أما للاستهلاك مباشرة أو لأحد الموزعين. ويمكن تصنيف السلع إلى ما يلي:

أ- **السلع الإنتاجية:** تلك السلع التي تدخل في إنتاج سلع أخرى والتي يقوم بشرائها منتجون آخرون وليس المستهلك النهائي.

ب- **السلع الاستهلاكية غير المعمرة:** ويقصد بها السلع التي تصلح لإشباع الحاجات الإنسانية ولكنها تمتلك بمجرد الاستعمال مرة واحدة كالمواد الغذائية.

ج- **السلع الاستهلاكية المعمرة:** تتمثل في السلع التي تشبع حاجة المستهلك ولكنها لا تفتنى بمجرد الاستعمال مرة واحدة، وإنما تستخدم مرات عديدة خلال فترة قد تطول أو قد تقصر " كالمباني السكنية، السيارات..... الخ.

• الخدمات:

تعتبر مخرجات غير ملموسة، كالخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية، وشركات النقل، ومكاتب..... الخ.

4. نظم الإنتاج

نميز بين العديد من النظم الإنتاجية المتاحة في تنفيذ العمليات الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة، ومن نظم الإنتاج نذكر الآتي:

• الإنتاج بالطلبات:

يتم الإنتاج وفق هذا النظام بناء على أوامر طلب العملاء، وتكون الكميات المنتجة من المؤسسة وفقا لرغبات الزبائن، ووفقا أيضا للمواصفات والعقود المبرمة، ومن أمثلة هذا النظام إنتاج المولدات والمكيفات الضخمة وأجهزة النسيج.

- ويتم النظام الإنتاج بالطلبات بعدة سمات نذكر منها: (54)

- تكلفة أو أسعار المنتجات العالية

- الاختصاص والمهارة الفنية ضروريان للقيام بالتنفيذ .

- تسيير وإنجاز مجريان وفقا لتعليمات وأوامر من المستويات العليا المسؤولة.

- الإنتاج حسب الطلب يستلزم درجة عالية من مرونة التحضيرات المستعملة والأعمال اللازمة.

• الإنتاج المستمر:

يستلزم في هذا النظام إنتاج كميات كبيرة من السلع حيث يكون معدل الطلب كبير، وفي هذا النظام تقوم المؤسسات بعمليات

إنتاجية صناعية متخصصة لإنتاج عدة أصناف متماثلة وحيث يكون التجهيز الآلي مشتغلا بصفة مستمرة مثلا إنتاج الزيت أو

الصابون، وكذلك إنتاج البنزين في معمل تكرير البترول، ويتميز هذا النوع من النظم الإنتاجية بالخصائص الآتية:

- استخدام الآلات ذات الأعراس الخاصة.

- لا يتطلب سوى مرونة قليلة في استخدام الآلات والأشخاص

- استعمال عدد كبير من اليد العاملة

- التسيير واتخاذ القرار يكون عند هذا المستوى لا مركزيا.

- إن المنتجات ليست ذات أسعار مرتفعة.

• الإنتاج المتقطع:

هو ذلك النظام الذي تكون فيه التسهيلات مرنة بصورة تسمح بإنتاج تشكيلة متباينة من السلع وأحجام مختلفة لنفي السلعة.

ويتميز هذا النوع من النظم الإنتاجية بالصفات التالية:

(54) العربي دخوش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص: 47.

- مستوى عالمي من المهارات الفنية، واهتمام كبير بتطوير الأساليب وتحسينها
- استخدام الآلات والأجهزة ذات الأغراض العامة لتحقيق المرونة المطلوبة
- المراحل والعمليات الإنتاجية تعتبر منفصلة وشبه مستقلة
- يختلف معدل تكرار إنتاج المنتجات من وقت لآخر طبقاً لدرجة استقرار الطلب عليها.
- يضم هذا النوع من النظام المنتجات التي يتم إنتاجها بالطلبات تتسم بصغر حجم كمية الإنتاج المطلوبة.

5. مفهوم إدارة الإنتاج

لقد شهد مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات تطوراً كبيراً خلال العقود الماضية، وبرز كحقل معرفي في إدارة الأعمال بشكل واضح، إدارة الإنتاج هي القوة الأساسية التي تعمل على تنسيق الأنشطة الخاصة بالنظم الفرعية داخل المؤسسة، وكذلك ربطها بالبيئة المحيطة أي أنها تعمل على التكامل بين الموارد المختلفة لكي تنظم في شكل نظام كلي (المؤسسة) لتحقيق الأهداف المنشودة.

• مفهوم إدارة الإنتاج:

كما نستطيع أن نعرفها بشكل أكثر دقة على أنها أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال، والهدف الرئيس من عمليات التحويل هو خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه. (55)

• أهمية العمليات والإنتاج:

حتى يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات من جودة وتكلفة وفي الوقت المناسب يسهر نظام الإنتاج والعمليات على التنسيق مع مختلف الوظائف في المؤسسة على تحقيق عدد من الأهداف التي تعتبر في الواقع عامة، فالأهداف تبين مدى ضرورة التنسيق وبذل الجهود لإنجاح المؤسسة ككل، ولكن في الآونة الأخيرة أصبحت نظم الإنتاج تستأثر بحزمة من الأهداف العديدة بسبب تأثرها بالعوامل الداخلية والخارجية التي باتت تعمل في ظلها.

العوامل الخارجية:

وهي عديدة تؤثر بشكل أو آخر على نظم الإنتاج القائمة والمحتملة بما يصعب معها تجاهل تأثيرها على عملية تحديد أولويات الأهداف المنشود تحقيقها، ولعل أهم هذه العوامل ما يلي: (56)

- آليات السوق المتضاربة والتي في مقدمتها التقلب المستمر في اتجاهات ورغبات المستهلكين بما يؤثر على أحجام

الطلب وبالتالي على نوعية وأحجام المنتجات الواجب توفيرها.

(55) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 586-587.

(56) بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

- الظروف البيئية المحيطة بنظام الإنتاج بأنواعها السياسية كالحروب أو الانقسامات، أو الاقتصادية كالتغيرات المتلاحقة في أسعار كل من فوائد القروض والمواد الخام المحلية والمستوردة وأسعار صرف العملات، أو التشريعية كالتغير في الأنظمة القانونية والقرارات واللوائح الإدارية للوزارات والجمعيات والنقابات والغرف النوعية، وأيضا الظروف الاجتماعية كالأضطرابات والإضرابات التي تنشأ من قبل كل من العاملين أو المصدرين أو الموردين، وكذلك التغيرات التكنولوجية من حيث الابتكارات الفنية بمستحدثاتها التي تمس مجالات التخطيط والتشغيل والتحكم، وكل هذه الظروف تؤثر على نظم العمل الإنتاجي.

العوامل الداخلية:

إذ هناك عوامل داخلية يصعب تجاهل تأثيرها المباشر على العمل الإنتاجي، وتمثل فيما يلي:

- العمالة المتاحة من حيث عددها ودرجة تأهيلها.
- المواد المستخدمة من حيث الكمية والنوع، والوقت المناسب لتوفيرها.
- الآلات والمعدات من حيث مدى مناسبتها عددا ونوعا.
- اللوائح التنظيمية لسير العمل.

وتتضافر كل هذه العوامل السابق ذكرها لتحديد الهيكل العام لأهداف النشاط الإنتاجي، والذي يمكن تصنيفه لمجموعتين وهما:

أ. مجموعة أهداف قصيرة الأجل: تتمثل في كل من:

- تحسين مستوى جودة المنتج.
- تخفيض تكلفة الإنتاج.
- حل مشكلات الإنتاج.

ب. مجموعة أهداف طويلة الأجل: وتمثل في كل من:

- زيادة معدلات الربحية.
- التجديد والتطوير للمنتجات الحالية.
- تدعيم الاتجاه نحو التصدير.
- زيادة معدلات الإنتاج المتميز.
- التوسع في إحلال المنتجات المحلية لمثيلتها المستوردة.
- الاتجاه نحو نظم الإنتاج الكبير.

المحور العاشر: وظيفة التسويق بالمؤسسة

- 1- مفهوم التسويق
- 2- وظائف التسويق
- 3- عناصر المزيج التسويقي
- 4- أهمية وظيفة التسويق
- 5- نظام المعلومات التسويقية

المحور التاسع: وظيفة التسويق بالمؤسسة

تمهيد:

يعتبر التسويق من القضايا المهمة بالنسبة للمؤسسات في العصر الحديث، فالمنافسة وظهور الانترنت والاندماجات بين الشركات الكبرى وعمليات الشراء العملاقة، ومن غير ذكر الحسائر الاقتصادية الضخمة والإفلاس الذي منيت به الشركات كلها دفعت الأعمال والمشاريع الصغيرة إلى التفكير بوضع إستراتيجية جديدة للتسويق.

ويعد التسويق من أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية حيث يهتم بتوزيع و بيع المنتج، وتقديمه للمستهلكين وتحديد الأسواق ودراساتها، ثم التعرف على أذواق وميول المستهلكين، ولا تخلو أي مؤسسة اقتصادية من قسم التسويق، ووفقا للجدلية التي أنشأها علم التسويق: هل نتج ما يمكن أن نبيع أم نبيع ما يمكن أن نتج؟.

1- مفهوم التسويق:

التسويق في اللغة هو طلب السوق للبضائع والخدمات، واسم المكان السوق ويعني موضع بيع وشراء البضائع أي مختلف المواد التجارية، وهو أيضا الموضع الذي تباع فيه الحاجات والسلع على أن تعريف التسويق في أذهان الكثير من الناس هو واحد من اثنين: هو كل ما يجعل عملية البيع تتم بنجاح، أو الدعاية والإعلان، وبالطبع التسويق يشمل هذين المعنيين لكنه أشمل من ذلك وأوسع بكثير، فالتسويق ببساطة هو جميع النشاطات المتعلقة بتلبية رغبات الزبائن والعملاء مع تحقيق ربح أثناء ذلك. (57)

التسويق هو عبارة عن الجهود الفكرية أو الذهنية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحديد المنتج وتسعيره وترويجه وتوزيعه، وتسهيل مهمة استخدامه وتبادله في الوقت والمكان المناسب، وذلك بما يحقق رغبات واحتياجات الزبائن أو المستهلكين الحاليين والمحتملين لضمان تحقيق أعلى الأرباح المالية أو الاجتماعية لهذه المؤسسة، أو تلك بأقل تكلفة ممكنة. (58)

كما يعرف بأنه الوظيفة التي يمكن من القيام بها من أجل ضمان انسياب السلع والخدمات من مصادر إنتاجها (قطاع الصناعة)، أو أماكن استيرادها (قطاع التجارة) إلى مراكز توزيعها (تجار الجملة والتجزئة)، أو أماكن استهلاكها (المستهلك النهائي). ويقول بيتر دراكر بأن: " التسويق يعمل على بلوغ الهدف الرئيسي للمؤسسة، وهو تحقيق أقصى مردودية لاستثماراتها، وأفضل وسيلة لتحقيق الربح المرغوب فيه على المدى الطويل، وهو تكييف المنتجات دوما مع حاجات المستهلك". (59)

إذن يرى دراكر بأن فلسفة الإدارة تترجم في التسويق، والذي يهتم بتحريك واستعمال ومراقبة الجهود الشاملة من أجل مساعدة المستهلك لسد حاجاته وإشباعها مع تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة.

2- وظائف التسويق:

أ. تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها (تحديد تشكيلة السلعة، نوعها، كمياتها، التعبئة والتغليف...).

(57) إبراهيم الفقي، أسرار التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الوسيط للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص: 12.

(58) فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 231.

(59) Med Seghir Djilti, Comprendre le marketing, edition Berti, 1990, p:13.

- ب. الترميز والتدريج (توصيف السلع، فرز السلع وفقا للوزن أو الحجم...).
- ج. البيع وهي الوظيفة الأهم في التسويق، حيث يتم بواسطتها تبادل السلع مقابل المال.
- د. النقل وهو تسهيل وصول السلعة إلى المنتج إلى المستهلك عبر قنوات التوزيع.
- هـ. تحمل المخاطر تتعرض السلع أثناء البيع أو النقل أو التصنيع إلى عدة مخاطر كالتلف، انتهاء الصلاحية أو تقادمها، لذلك تحرص وظيفة التسويق على الحد من هذه المخاطر والتنبؤ والاستعداد لها.

3- عناصر المزيج التسويقي:

يمكن تعريف المزيج التسويقي على انه مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها الشركة من أجل استمرارية تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف، وهذه الأدوات يمكن تصنيفها إلى أربعة عناصر تسمى عناصر المزيج التسويقي وهي: (60)

المنتج: ويمثل السلع والخدمات التي تقدمها الشركة للسوق، والسلعة عبارة عن الشيء المادي الملموس والذي تقدمه الشركة للسوق، ويتضمن خصائص السلعة، التغليف، الاسم التجاري، والخدمات المرافقة، أما الخدمة فهي الشيء المادي غير الملموس، والذي تقدمه الشركة

السعر: وهو ما يدفعه المشتري للبائع مقابل السلعة أو الخدمة أو المنفعة التي يشتريها، وقد يكون هذا المشتري هو المستهلك النهائي، أو قد يكون أحد الوسطاء الذين يتعاملون مع المنتج أو مع بعضهم.

التوزيع: ويمثل جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل إيصال المنتج إلى المستهلكين في الوقت المناسب والمكان المناسب.

المزيج الترويجي: ويمثل جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل الاتصال بالمستهلكين المستهدفين ومحاولة إقناعهم بشراء المنتج، ويشمل الإعلان، البيع الشخصي، أدوات تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.

4- أهمية وظيفة التسويق:

- تلعب الوظيفة التسويقية دورا كبيرا في تحقيق معدلات التنمية الاقتصادية، فوجود نظام تسويقي متقدم في أية دولة يؤدي بالنتيجة الى تنميتها اقتصاديا.
- تعتبر إحدى المؤثرات في تقدم الفرد والمجتمع ورفاهيته من خلال نصيب كل فرد في المجتمع من السلع والخدمات التي توفرها الوظيفة التسويقية لذلك.
- تعتبر نافذة المنظمة على البيئة لأنها تتولى مراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة فيما يتعلق بتغير الأسواق وتغير الأذواق وحجم المنافسة، ما يتبعه من تقدير لحجم المبيعات.
- إن عدم نجاح منظمات الأعمال يرجع بالأساس إلى أن هناك مشكلة، وفي أغلب الحالات فان طبيعة هذه المشكلة تتعلق بوظيفة التسويق، كما أن قرار يتخذ في المنظمة يعتمد على الوظيفة التسويقية.

(60) فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق "مفاهيم أساسية"، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص:

- يشجع التسويق على الابتكار والنمو والتجديد بحيث أنه هو الذي يمكن المؤسسة من استرداد الأموال وتحقيق عائد ويضمن لها الاستمرارية.
- التسويق يستحوذ على جزء كبير من ميزانية المستهلك فجزء كبير مما يدفعه المستهلك في سبيل اقتناء هذه السلع يتمثل في تكلفة الأنشطة التسويقية
- إن التسويق يخلق ما يسمى بالمنفعة هذه الأخيرة تعبر عن قدرة السلع على إشباع الحاجات البشرية، ويمكن أن نفرق بين أربع أشكال رئيسية للمنفعة وهي منفعة شكلية زمنية، مكانية وملكية، والمنفعة الشكلية للسلع عن طريق استخراجها من الطبيعة وتغيير شكلها لإشباع طلب المستهلك، أما تخزينها في مخازن الجملة أو التجزئة لحين طلبها يخلق المنفعة الزمنية، كما أن نقلها إلى المناطق التي تطلب فيها وعرضها في متاجر التجزئة تخلق المنفعة المكانية ونقل حيازة السلع إلى المستهلك يخلق المنفعة الملكية.

5- نظام المعلومات التسويقية:

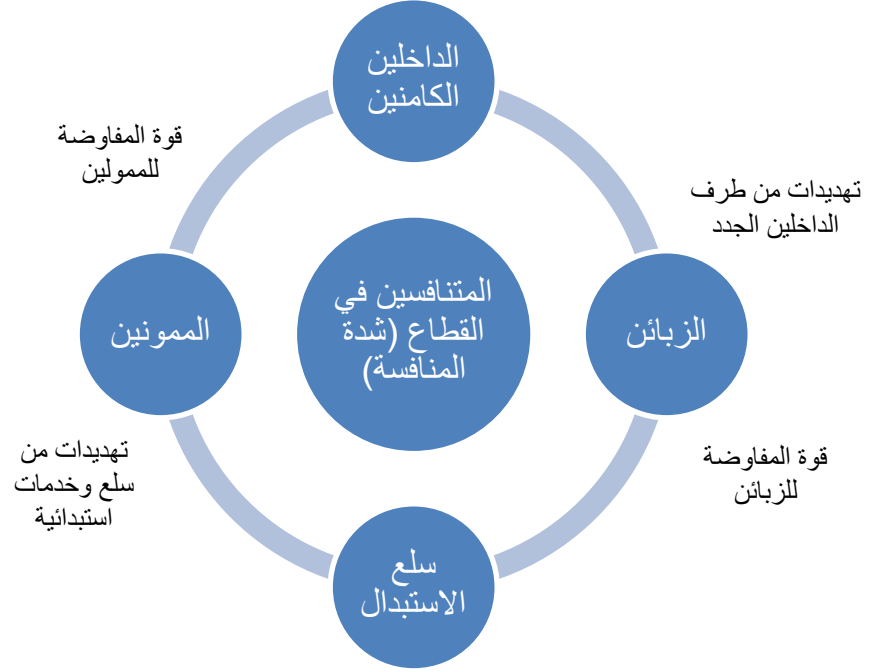
مثل أي نظام يعتمد نظام التسويق على قاعدة بيانات تساعد على الحد من الاختيارات، واتخاذ القرارات المناسبة في أحد المجالات التسويقية، وهذا يجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التسويقية ومن مصادر متعددة،⁽⁶¹⁾ وهذه الأخيرة قد تكون داخلية كسجلات المؤسسة، والبيانات المالية، وتقارير المصالح، والميزانيات المعتمدة، وكذلك مندوبي المبيعات... الخ، أو خارجية كالشركات المنافسة، والنشرات الحكومية والدولية، وتقارير غرف الصناعة التجارية، والنشرات الاقتصادية، والصحف والمجلات، والمواقع التجارية الالكترونية... الخ.

ويتم الاستفادة من هذه البيانات عبر مراحل نلخصها على النحو التالي:

- **تجميع البيانات:** بحيث تعتبر البيانات الأولية مدخلات لنظام المعلومات، وكلما زاد حجمها كلما زادت قدرة النظام على تحليلها والاستفادة.
- **تخزين البيانات:** وذلك لاستخدامها في الوقت المناسب، وتلعب الحاسبات وأجهزة الإعلام الآلي وشبكات الاتصالات الحديثة دورا مهما في تسهيل تخزين المعلومات ومعالجتها.
- **تحديث البيانات:** وذلك بإدخال بيانات جديدة أو تصحيح بيانات سابقة، أو تحديث أخرى تقادمت أو القيام بها جميعا وكلما كانت البيانات حديثة كلما زادت أهميتها وحسن استغلالها.
- **تشغيل البيانات:** وتمثل هذه الخطوة القيمة الحقيقية للبيانات، إذ تمكن النظام من الاستفادة القصوى منها.

(61) مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال "المبادئ والمهارات والوظائف"، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، 1998، ص: 108.

الشكل رقم (10): قوى المنافسة حسب مايكل بورتر



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص: 165.

المحور الحادي العاشر: وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة

1. تعريف العلاقات العامة

2. مبادئ العلاقات العامة

3. أهمية العلاقات العامة

4. أهداف العلاقات العامة

5. وظائف العلاقات العامة

العلاقات العامة هي الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي، وللتقدم التقني في وسائل الإعلام المختلفة ولاسيما فيما يتعلق بالاتصال دور في زيادة فعالية هذا الجهاز، فقد ازداد الطلب في الآونة الأخيرة على تطوير أقسام العلاقات العامة، وسبب الإقبال على هذا الفرع من فروع الإدارة هو الدور الذي يلعبه هذا الجهاز وأهميته لكل مؤسسة حيث يقوم بنقل صورة للأنشطة والخدمات التي تقدمها للجمهور وحاجة الجمهور للحصول على تلك المعلومات. فالعلاقات العامة تربط بين المنشآت بعضها البعض، وتربط بين المؤسسات وعملائها والمؤسسة والمجتمع المحلي الذي تعيش فيه، بل تربط بين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم.

1- تعريف العلاقات العامة:

تقوم العلاقات العامة بعملية الاتصال بين المنظمات والجمهور، وتشرح وتفسر كل منهما للأخر حتى يمكن لهذه المنظمات النجاح في كسب ثقة الجمهور وفهمه وتأييده، أي أن العلاقات العامة تعمل على إيجاد صلات ودية تقوم على أساس الفهم المتبادل. وفي مجال الإدارة يمكن أن نشبه العلاقات العامة بالمرآة المصقولة جيدا التي تقوم بدور مزدوج، وهو إعطاء صورة حقيقية عن المنظمة لجمهورها، وفي نفس الوقت إعطاء صورة حقيقية عن رأي واحتياجات الجمهور للمنظمة. (62)

يعرف أرنوف و باسكن العلاقات العامة بأنها: " وظيفة إدارية تساعد في تحديد أهداف المنظمة، وتسهل التغيير فيها ويقوم ممارسو العلاقات العامة بالاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي الذين لهم صلة، وذلك لخلق تماسك بين أهداف المنظمة والتوقعات المجتمعية، ويطور ممارسو العلاقات العامة وينفذون و يقيمون برامج المؤسسات والجماهير". (63)

تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة " هي وظيفة إدارية دائمة ومنظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها وان تكيف معه بقدر الإمكان سياستها وتصرفاتها وان تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة".

ومن أبرز المحاولات التي قدمت لتوضيح مفهوم العلاقات العامة محاولة ادوارد روبنسون رئيس قسم البحوث بمعهد العلاقات العامة الأمريكي الذي يعتبر من بين أكثر التعاريف استخداما في البحوث الاقتصادية والاجتماعية لأنه يعتبر العلاقات العامة بأنها كعلم اجتماعي وسلوكي وتطبيقي هي تلك الوظيفة التي تتضمن قياس وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة ومساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وسياساتها

(62) أحمد مصطفى خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية (الأسس النظرية والممارسات العامة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص: 88.

(63) صالح خليل أبو صعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص: 83.

والأفراد العاملين بها وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف مصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بها، وتخطيط وتنفيذ وتقديم البرامج الرامية رضا الجماهير وتفاهمها.

من هنا نجد أن العلاقات العامة تمثل بالنسبة للمؤسسة وظيفة خاصة ودائمة للإدارة و التسيير حيث تتمثل مهمتها الأساسية في وضع مختصين في تحليل حالات الرأي وتقنيات الاتصال وهذا للحفاظ على المنظمة وتحسين مناخ التفاهم والثقة المتبادلة قصد تحقيق أهداف المؤسسة السوسيو اقتصادية للأفراد من منظور المؤسسة، وبالتالي يجب على العلاقات العامة لكي تستطيع الحصول على عاطفة الأفراد أن تصارع من أجل إعلام صادق ومخلص ضد الآراء الاعتباطية والأفكار الخاطئة، لهذا يرى فيردي أن العلاقات العامة هي تلك العلاقات الحقيقية التي تسلك خارج كل الاهتمامات الإيديولوجية ويكون هدفها جلب عطف الجمهور على المؤسسة أي تعبير مجازي فإن العلاقات العامة تهدف إلى وضع المؤسسة تحت تصرف العمال من جهة والجمهور الخارجي من جهة أخرى.

2- مبادئ العلاقات العامة:

تعتبر مبادئ العلاقات العامة الإطار الفكري الذي من خلاله وفي ضوئه يتم وضع وممارسة كافة النشاطات التي تقوم بها العلاقات العامة في أية منظمة، وهذه المبادئ هي: (64)

- أ. مبدأ الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المنظمة: بحيث يكون للعلاقات العامة أن توفر خطوات عملية متكاملة تتحقق بها المصالح المشتركة للفرد والمنظمة معا من ناحية، ويتحقق بها في نفس الوقت اقتناع الطرفين بما تحقق بما لم يتحقق من ناحية أخرى.
- ب. احترام رأي الفرد: يجب أن تركز فلسفة العلاقات العامة على مبدأ الإيمان بقيمة الفرد، وعلاقاته في المجتمع وتسعى إلى ترجمة تلك القيمة، والعلاقات عمليا في تعاملها مع الفرد لاحترام حقوقه الأساسية التي نص عليها وضمنها القانون، وأن تراعي في ذلك واجبات الفرد ومسؤولياته في المجتمع.
- ج. الاهتمام بالرأي العام: فالرأي العام هو مرآة التوازن التي ترى من خلالها المنظمة نفسها في النظام الأكبر، فعلى المنظمة تقع مسؤولية استطلاع هذا الرأي باستمرار والاطلاع على ردود فعله تجاه نشاطها، وتزويده بالمعلومات التي تعزز الثقة والتفاهم معه، وتضاعف التعاون والتجاوب بينهما.
- د. سياسة كشف المعلومات: إن سياسة التكتّم في التعامل مع الآخرين لا تبعث على الارتياح بل تثير الشك وعدم الطمأنينة في النفوس، وعليه فإن إتباع سياسة التكتّم في المعلومات تعمل على إعاقة بناء التفاهم كما تهمز الثقة بين الأطراف المعنية الأمر الذي يتعارض مع مفهوم العلاقات العامة، وهذا لا يعني بالضرورة إفشاء أسرار المنظمة من أجل كسب ثقة الآخرين بل محاولة عدم حجب أية معلومات تعتبر ضرورية في التعامل مع الجمهور.

(64) عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص ص: 280-281.

3- أهمية العلاقات العامة:

تمثل العلاقات العامة وظيفة مهمة في منظمات الأعمال اليوم حيث يتجسد دورها الرئيسي في إيجاد السبل والآليات والطرق المساعدة على تسويق المنظمة بصورتها الشاملة لتصبح مقبولة أكثر في بيئتها الخارجية، وكذلك تأمين التفاعل الايجابي بين المنظمة والفئات المختلفة في المجتمع، وأصبحت العلاقات العامة وظيفة أساسية تخص لها كافة المنظمات اعتمادات مالية مناسبة إيماناً منها بأهمية الدور الذي تؤديه، ولو تطلعنا إلى الخرائط التنظيمية للمؤسسات المعاصرة فلن نجد لها تحلو من وحدة متخصصة للعلاقات العامة. (65)

أ - أهمية العلاقات العامة للمنشأة الصناعية:

وتبرز أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية لاعتبار أن المؤسسة الصناعية تنتج سلعة أو العديد من السلع التي تصل إلى العديد من المشتركين و المستهلكين، وفي قيامها بالعمليات الصناعية ترتبط بالعديد من الموردين ، والمنشآت الأخرى التي تتعاون معها و تمدها باحتياجاتها المختلفة، كذلك لديها جمهورها الداخلي الذي يتمثل في الموظفين والعمال وهؤلاء يحتاجون لمن يربطهم بالمؤسسة و أهدافها و يجيبهم فيها ويزيد من ولائهم وإخلاصهم لها ، وهذا دور له أهميته من ادوار العلاقات العامة. وبهذه النوعيات المختلفة من الجماهير يتضح مدى أهمية العلاقات العامة للمنشآت الصناعية فهي دائماً تحتاج إلى تنمية الاتصالات وتكوين الآراء نحو سلعتها وخدماتها ، وإلى ضمان وجود ولاء بين أفرادها، وإذ لم تكن إدارة العلاقات العامة في هذه المؤسسات على مستوى عادل من الكفاءة والخبرة، فسوف تتأثر علاقات هذه المنشآت وقد يحدث أن تواجه مواقف صعبة تحتاج إلى القدرة واللياقة والحكمة في المعالجة حتى لا يترتب عليها رأي مضاد أو كراهية للمنشأة ومنتجاتها خاصة وان في مجال المنافسة قد يلجأ المنافسون إلى التشويش وإقامة الشائعات ضد المنشأة.

ب - أهمية العلاقات العامة للمنشأة الخدمية:

وإذا كانت العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية تمثل أهمية خاصة ، ففي المؤسسات الخدمية هي أكثر أهمية لأنه في الوقت الذي تسوء فيه العلاقة بين المؤسسة الصناعية والمستهلكين قد يستمرون في شراء السلعة لأنهم مضطرين لها لعدم وجود غيرها في السوق مثلاً ، أو لان مزاياها تفوق غيرها من السلع المنافسة ولكن في وجود منشأة خدمية قد تكون الخدمة غير ضرورية بالنسبة للفرد ، أو توجد بدائل عديدة عنها يسهل على المتعامل معها أن يستبدلها، وهذا يصعب من دور العلاقات العامة ويفرض عليها دورة أكثر صعوبة ، فمثلاً - في شركة الطيران التي لا تهتم بعملائها و لا تقدم لهم الخدمات على الوجه المرضي أو لا تقوم طائراتها في المواعيد المحددة لها فأمام الجمهور بدائل كثيرة منها الشركات الأخرى التي تعمل في خدمة الطيران والتي تتبع أحسن الخدمات وبنفس التكلفة أو ربما اقل .

وهذا ما حدث لإحدى شركات الطيران في المنطقة العربية عندما أهملت الجمهور ولم تحسن في خدماتها ، ونتيجة لسوء خدماتها

(65) بن وهيبه نورة، الاتصال المؤسسي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص: 27.

تحول عملاؤها إلى شركات أخرى وبالإضافة إلى سوء الإدارة أصيبت الشركة بخسائر فادحة أدت في النهاية إلى إفلاسها وهنالك أيضا أمثلة عديدة عن عدم اهتمام الإدارة بالعلاقات العامة في كثير من شركات

4- أهداف العلاقات العامة:

دور العلاقات العامة لا يقتصر على التعريف بأنشطة الجهاز بل يمتد لاستقبال المعلومات من الجمهور ليعمل من خلال هذه المعلومات على تطوير الجهاز، وكما أن لها دور في تلبية رغبات وحاجات الجمهور الداخلي من نواحي مختلفة وخلق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي فإنها تعمل لتحقيق الأهداف التالية: (66)

- دعم سياسات المؤسسة وتقبل الجمهور لها.
- تنمية التفاهم المشترك والمتبادل بين المؤسسة والجمهور.
- تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة.
- تقييم اتجاهات الجمهور، والتنبؤ بها والاستجابة لها.
- العمل كنظام تحذير مبكر يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- توسيع مجال خدماتها وأسواقها وتقبلها لدى جمهور واسع.
- زيادة شعبية اسم المؤسسة أو سلعتها، وتفضيلها على غيرها وذلك بالمساعدة على بناء سمعة المؤسسة التي تقف وراء السلعة أو الخدمة، وترويج بيع منتجاتها أو خدماتها.
- تسعى العلاقات العامة إلى تأسيس هوية وصورة قيادية للمؤسسة في السوق سواء أكانت المؤسسة قديمة أو جديدة.
- تجاوز سوء فهم الجمهور للمؤسسة وخدماتها فتكون مهماتها المساعدة على تخطي العقبات.
- تسعى العلاقات العامة إلى تطوير أسواق المؤسسة، وتوسيعها بنشر أفكار جديدة.

وهناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحقيق أهداف العلاقات العامة بحيث تكون أهداف واقعية وممكنة التنفيذ، وفي المقدمة معرفة فلسفة المجتمع والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، ماهية المعتقدات والقيم السائدة فيه مثل مواقف الأفراد والجماعات من التعليم والحرية والمسائل الاجتماعية وغيرها.

كما أن لعامل الزمن والوقت الأهمية الكبرى في تعيين أو تحديد أهداف العلاقات العامة، فعملية تحديد الأهداف خطوة أساسية في مجال تخطيط أعمال المؤسسة والإدارات، ويتبعها رسم السياسات الإدارية اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف على اختلاف نوعياتها ومستوياتها الزمنية، كما ينبغي تحيد النشاطات وحصر الموارد والإمكانات المعلومة سواء البشرية أو الفنية أو المادية لتنفيذ هذه الأهداف.

5- وظائف العلاقات العامة:

(66) شوميلي وهوسمان، ترجمة فريد أنطونوس، العلاقات العامة، الطبعة الأولى، مكتبة الفكر العربي، بيروت، لبنان، 1980، ص: 114.

تتمثل وظيفة العلاقات العامة على المستوى القومي في تسهيل مهام دوائر الحكومة في نقل وتأمين ما تتخذه من إجراءات لصالح الجمهور، ومحاولة إيجاد نوع من التعاون بين المواطنين والأجهزة الحكومية.

أما بالنسبة لوظائف العلاقات العامة على مستوى منظمات الأعمال فيعتقد البعض بأنها خمس وظائف أساسية وهي: (67)

- **البحث:** ويتمثل في الدراسات الخاصة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المنظمة الداخلية والخارجية.
- **التخطيط:** ويتمثل في المساعدة في رسم سياسات المنظمة، وذلك من خلال تحديد الأهداف وتصميم برامج الدعاية والإعلام في الوقت المناسب، وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانيات.
- **التنسيق:** ويقصد به الاتصال مع المسؤولين في الداخل، والاتصال بالمنظمات والجماهير في الخارج بهدف تزويدهم بالمعلومات والأخبار والبيانات، وخاصة ما يؤثر منها على سمعة المنظمة وشهرتها.
- **الإدارة:** وتعني تقديم الخدمات لبقية الإدارات الأخرى، مساعدتها على أداء وظائفها المتصلة بالجماهير، كما تعنى أيضا بشؤون العاملين في دائرة العلاقات العامة.
- **الإنتاج:** وتتمثل تلك الوظيفة في إنتاج الأفلام السينمائية الموجهة إلى الجمهور حول نوعية إنتاج المنظمة وأنشطتها ومواقعها إمكاناتها، وكذا إنتاج الأفلام الموجهة إلى العاملين في المنظمة بغية توعيتهم بشؤون منظماتهم.

(67) محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 263 - 264.

المحور الثاني عشر: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

1. مفهوم دورة حياة المؤسسة
2. مفهوم نمو المؤسسة
3. أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو
4. أنواع النمو في المؤسسة

المحور الثاني عشر: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

تمهيد:

إن عملية تأسيس أي مشروع أو مؤسسة يكون الهدف الأساسي منه هو توسيع الأعمال، وتحقيق المزيد من الأرباح في المديين المتوسط والبعيد، أي بصفة عامة تحقيق نمو المؤسسة والذي يمكن أن يظهر في عدة صور وأشكال، وعليه فإن نمو المؤسسة يعتبر مسألة جوهرية لكل المؤسسات مهما كان طبيعة نشاطها، فهي تسعى له وتبحث عنه وتوفر جميع الشروط المطلوبة لتحقيقه، ومن ثم الوصول إلى الأهداف التي يضمنها النمو بشقيه الداخلي والخارجي.

1- مفهوم دورة حياة المنظمة: إن النظرية القائمة على تحليل النمو وفق فكرة تشابه سلوك المنظمات مع سلوك الكائنات الحية جاءت من طرف Marshall سنة 1920 في كتابه "المبادئ" حيث كتب نمو المؤسسة يماثل نمو الأشجار حيث كل أنواع الأشجار لها حياة طبيعية تصل خلالها إلى حجمها الطبيعي، وخلال دورة الحياة يجب على كل أنواع المؤسسات أن تعرف أن قوتها محدودة بسبب قوانين الطبيعة وظروف المكان والزمان، وخصائص مثل مرحلة تطور نشاط متخصص أو تموقع المؤسسة، وقوانين الطبيعة تمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها.

ولقد توصلت الدراسات إلى أن دورة حياة المنظمة تتكون من خمس مراحل أساسية هي: (68)

أ. **مرحلة التكوين والتأسيس:** وتتميز بأهداف طموحة، وإبداعات متعددة والحاجة إلى الموارد اللازمة.

ب. **مرحلة التجميع:** وتتميز بأن المنظمة تمتلك رسالة وأهداف واضحة، وهيكل تنظيمي غير رسمي، والعاملين مخلصين ويعملون ساعات طويلة.

ت. **مرحلة السيطرة والتحكم:** وتتميز بأن الهيكل التنظيمي والاتصالات تكون رسمية، وتكون المركزية عالية.

ث. **مرحلة التوسع والنمو:** وتتميز بتنوع المنتجات، وتعدد الفرص وممارسة اللامركزية، وتزداد المبيعات والأرباح.

ج. **مرحلة الزوال والانحدار:** وتمتاز بتقلص حجم المبيعات والأرباح، والأسواق والحصة السوقية مع ارتفاع معدل دوران العاملين، وتزداد حدة الصراع بين العاملين والمدراء.

2- مفهوم نمو المؤسسة: عرف E.T. Penrose نمو المؤسسة على أنه سلوك التعاضم وما يخلفه من انعكاسات حيث أن سلوك التعاضم هو الارتفاع في العوامل الكمية (الارتفاع في حجم الإنتاج، حجم اليد العاملة، حجم الحصة السوقية، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حجم الصادرات... الخ)، أما الانعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية (التغير في الهيكل، طبيعة النشاط، نمط التسيير... الخ).

(68) علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 29.

كما يعني نمو المؤسسة الزيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هنا فإن نمو المؤسسة هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا، وإنما ناتجة عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال عاملين وهما مردودية العوامل ووفورات الحجم.

3- أسباب اهتمام المؤسسة بالنمو:

تحرص جميع المؤسسات على النمو وزيادة حجمها، وذلك للأسباب التالية:

- المؤسسات الأكبر حجما هي الأفضل، والحجم الأفضل يتحقق عندما يصل كل من مردودية عوامل الإنتاج وعامل وفورات الحجم إلى حددهما الأعلى.
- النمو وزيادة الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المؤسسات، وذلك كون المؤسسات الكبيرة تلقى الدعم دائما من الحكومات، وكذلك يسهل لها الاحتفاظ بموارد أكثر تقيها مخاطر عدم التأكد.
- إن نمو المؤسسة وتزايد حجمها يزيد شهرة وقوة الإدارة العليا، ويزيد في حصولهم على مزايا ورواتب أفضل.
- إن الحجم الكبير للمؤسسة والنمو يوفران لها المزيد من قوة تفاوض أمام المؤسسات والجهات الأخرى في بيئة المؤسسة كالموردين، والنقابات، والحكومة وغيرها.
- إن نمو المؤسسة وتزايد حجمها يوحى بأنها تحقق أهدافها وتدار بفعالية.

4- أنواع النمو في المؤسسة

يمكن تصنيف أنواع نمو المؤسسة إلى ما يلي:

- أ. **النمو الداخلي:** يعرف النمو الداخلي على أنه "حياة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات"، وبمعنى آخر هو استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة من أجل تنفيذ سياستها الاستثمارية، والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو الأموال الأخرى الخاصة بالمؤسسة، كما أنه النمو الناتج عن تلك الزيادة في قدرات الإنتاج من خلال إنشاء أو امتلاك وسائل إنتاج جديدة، وينتج عنها ارتفاع في الإنتاج كما ونوعا. ولهذا النوع من النمو العديد من الايجابيات كما له العديد من السلبيات نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) ايجابيات وسلبيات النمو الداخلي

النمو الداخلي	
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير تدريجي وأكثر قابلية للتحكم والإدارة بسهولة. - تعزيز ثقافة المؤسسة. - تحسين المناخ الاجتماعي للعمل. 	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"> - تطور بطيء لأن النمو الداخلي يستغرق وقتاً طويلاً. - صعوبات التمويل. - خطر التصلب وضعف الليونة. - التخصص في النشاط عائق في حالة رغبة المؤسسة في الاتجاه إلى التنوع مستقبلاً. 	السلبيات

المصدر: منصورى رقية، محاضرات في اقتصاد المؤسسة (محور نمو المؤسسة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص: 02.

ب. **النمو الخارجي:** عرف A.P.Weber النمو الخارجي على أنه "العملية التي بموجبها تنمو المؤسسة بالحياسة الكلية لمؤسسة أو مؤسسات موجودة مسبقاً"، ويرتبط النمو الخارجي بمصطلح الحياسة حيث يعتبر النمو الخارجي كل عمليات الحياسة لإجمالي الأصول المادية المستعملة من طرف مؤسسة أخرى، أو الحياسة شبه الكلية لرأس مال مؤسسة من طرف أخرى، وتوصل الباحث الأمريكي J.F.Weston إلى ربط النمو الخارجي بإنشاء مؤسسة جديدة بضم مؤسساتين موجودتين على الأقل، أو حياسة كلية لأصول مؤسسة أخرى مع الاحتفاظ بموية المؤسسة الحائزة، أو تولى السيطرة على رأس مال مؤسسة أخرى. (69)

ولهذا النوع أيضاً من النمو العديد من الإيجابيات كما له العديد من السلبيات نوضحها في الجدول التالي:

(69) منصورى رقية، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة،

الجدول رقم (04) ايجابيات وسلبيات النمو الخارجي

النمو الخارجي	
<ul style="list-style-type: none"> - يسمح النمو الخارجي بالحصول بسرعة أكبر على التكنولوجيا التي لا تملكها المؤسسة. - عملية الاقتناء سريعة. - النمو الخارجي في نفس قطاع النشاط يجيد منافس ولا يرفع من الإنتاج الكلي في السوق. - بلوغ الحجم الأمثل للمؤسسة في وقت قصير يمكن المؤسسة من المنافسة والبقاء في السوق. 	<p>الايجابيات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تنشأ المشاكل الإدارية في إدماج الموظفين الذين كانوا جزءا من المؤسسة المقتناة. - يجب على المؤسسة دراسة السوق من أجل التعرف على السوق المستهدف. - في بعض الحالات تكون تكلفة الاندماج أو الاقتناء مرتفعة جدا. - إن اللجوء إلى النمو الخارجي يقلص في حالات معينة سلطة المدير عند مجئ الشركاء الجدد. 	<p>السلبيات</p>

المصدر: منصورى رقية، محاضرات في اقتصاد المؤسسة (محور نمو المؤسسة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص: 02.

ت. **النمو التعاقدي**: يقوم النمو التعاقدي على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة إنتاجية أو خدماتية حيث يرى B.De Montmorillion سنة 1989 أن المؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدى كلما طلبت من الغير القيام بجزء من النشاط الضروري المتمثل في الإنتاج، أو توزيع السلع والخدمات الموجهة إلى السوق.

المحور الثالث عشر: ثقافة وأخلاقيات المنظمة.

1. تعريف الثقافة التنظيمية
2. خصائص الثقافة التنظيمية
3. خصائص الثقافة التنظيمية
4. أنواع الثقافة التنظيمية
5. مفهوم أخلاقيات الأعمال:
6. العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي

المحور الثالث عشر: ثقافة وأخلاقيات المنظمة.

تمهيد:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من منظري الإدارة باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية ستمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، كما أن التطور الحاصل في البيئة العالمية على المستوى الاقتصادي الثقافي رافقه أيضا العديد من الإشكالات على المستوى الأخلاقي والاجتماعي.

1- تعريف الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة، وكيفية تصرف الأفراد ومعاملتهم لبعضهم البعض والعلاقات بينهم، والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد.

ويعرفها E.schien على أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها، أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها حيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد، واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها. (70)

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية السائدة هي مجموعة القيم السائدة والتي على أساسها تمارس المنظمة نشاطها مثل الهيكل التنظيمي، طبيعة وأسلوب الرقابة، والسلوك الجماعي، فالثقافيون يتجهون للنظر في المؤسسات باعتبارها مصدرا لتحقيق البرامج الفكرية.

إن ثقافة المنظمة التي يتقاسمها جميع الأفراد العاملين في المنظمة يجب أن تركز على القواسم المشتركة بين الثقافات الفرعية المتعددة، وتقوم بإعطائها نوعا من التكامل الذي يؤدي إلى التزام من قبل الجميع باحترام الاختلافات والتنوع مهما كان مصدره.

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

- الثقافة عملية مكتسبة من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة العمل.
- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان المصدر الرئيسي لها.
- ثقافة المنظمة نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة.
- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات (الجانب المعنوي، الجانب السلوكي، الجانب المادي).

3- مكونات ثقافة المنظمة:

ت. القيم: هي تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها.

(70) pascal Laurnt, Economie d'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1997, p: 240.

- ث. **المعتقدات:** عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل.
- ج. **الأعراف:** هي تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.
- ح. **الرموز:** الرمز هو ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين ، وتبرز الرموز مثلا من خلال الهيكل التنظيمي.
- خ. **الطقوس والشعائر:** تخص حجم معين من الأفعال اليومية مثل: الوجبات الجماعية للمسؤولين مع رؤوسهم ممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع.

4- أنواع الثقافة التنظيمية:

أ. الثقافة القوية:

تمارس تأثيرا ايجابيا على كفاءات المؤسسة لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس قانون القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة رضا يزيد من حماسهم للعمل، بالإضافة إلى إقامة علاقات متينة وحميمة بين أفراد المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

ب. الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا يجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق مع أهدافها وقيمها.

5- مفهوم أخلاقيات الأعمال:

تشير أخلاقيات الأعمال إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم، وهكذا فالأخلاقيات تؤثر على عمل المدراء بطرق مختلفة يمكن أن نشير إلى ثلاث مجالات أساسية منها وهي كالآتي: (71)

- كيفية تعامل المنظمة مع العاملين فيها فيما يتعلق بالتعاقد أو تسريحهم من العمل، وكذلك الرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين، ويمكن أن نجد في الواقع العملي أن بعض المدراء يميزون بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي أو الديني، أو بسبب الجنس أو المعتقد السياسي، وهذا يمثل سلوكا لا أخلاقيا وغير قانوني في نفس الوقت.
- كيفية معاملة الموظفين في المنظمة حيث تبرز هنا الكثير من الإشكالات المتعلقة بما يعرف صراع المصالح (أو تضارب المصالح) وكذلك النزاهة والثقة، وحماية أسرار العمل فمثلا يمكن أن يوجد موقف فيه صراع أو تضارب مصالح بين الفرد العامل والمنظمة عندما يتم قبول هدية من مجهزة المواد الأولية للمنظمة من قبل الشخص المسؤول عن استلام هذه المواد وكذلك إفشاء أسرار المنظمة والعمل، أو استخدام موجوداتها بشكل يخدم المصالح الشخصية يعتبر عملا لا أخلاقيا وغير نزيه.

(71) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 82-83.

- كيفية تعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى وهنا يتجسد السلوك الأخلاقي بالتعامل مع أطراف كثيرة يأتي في مقدمتهم المستهلكون والمنافسون والمجهزون والوسطاء والنقابات العمالية وغيرها، إذ أن التعامل مع هذه الجهات قد يتضمن بعض الغموض الأخلاقي في إطار الإعلان والترويج والإفصاح المالي ، والمفاوضات والمساومات الجماعية بين المنظمة ونقابات العمل.

6- العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

يتطلب الأمر من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة وأن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثراً بثلاثة عناصر أساسية مهمة، وهي الشخص بذاته والمنظمة التي يعمل فيها والبيئة الخارجية.

- **الفرد:** يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي، فالقيم الدينية والمعايير الشخصية والحاجات الفردية، وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها، والتي تدفع الأفراد إلى نوع أو آخر من السلوك.
- **المنظمة:** إذ أن للمنظمة تأثيراً مهماً في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة العمل وغيرها، وكذلك فإن المجاميع والتنظيمات غير الرسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد.
- **البيئة:** فمنظمات الأعمال تعمل في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها، وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة، فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة، وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوكيات المنظمات، وجعله متماشياً مع المعايير المقبولة.

المحور الرابع العاشر: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية
2. مجالات المسؤولية الاجتماعية
3. المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال
4. استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

من المعلوم أن منظمات الأعمال هاجسها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير المنظمات بمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية، كما أن الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة كمصدر للثروة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية والبيئية، فقد أشار الكثير من الاقتصاديين إلى أن النمو الاقتصادي ليس له قيمة إلا إذ ارتكز على أخلاقيات تمنح الغايات البشرية أهمية وأولية مطلقة، فالإقتصاد يجب أن يكون في خدمة الإنسان، والغاية الاقتصادية للمنظمة لا تتجرد من هدفها الاجتماعي والبشري، فالمنظمة لا يمكنها أن تتطور طويلا في مجتمع عرضة للإساءات ذات الطابع الاجتماعي.

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى واجب إدارات المنظمات القيام باتخاذ قرارات أو التصرف بطريقة تساهم في زيادة رفاهية المجتمع ومصالحه إضافة إلى مصالح المنظمات، ولقد تصاعدت الدعوات إلى تبني منظمات الأعمال وأصحاب رأس المال المسؤولية بالصرف على الأنشطة الاجتماعية المختلفة بعد أن ازداد توجيه النقد إليها بتكديس الأرباح، وعدم مراعاة المجتمع الذي تعمل فيه، وقد بدأ المفهوم بالظهور عندما قامت بعض المنظمات بتحسين ظروف العمل الداخلية، وتحسين حياة العاملين وزيادة أجورهم، وتوفير الرعاية الطبية لعوائلهم وغيرها من الممارسات.

وأصبح المفهوم اليوم واسعا جدا إذ يركز على جوانب تحسين نوعية الحياة بشكل شامل، وتوفير الاستقرار الاجتماعي، وزيادة التكافل والعناية بشرائح المجتمع كافة دون تمييز، ويرى العالم الاقتصادي الأمريكي بول سامويلسون أن منظمات الأعمال يجب أن تتبنى دورا اجتماعيا واسعا، وأن تنفق بسخاء على الأنشطة الاجتماعية ورفاهية المجتمع، وفي هذا إطار هذا المنظور فان منظمات الأعمال يجب أن تراعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف، وان لا ينحصر دورها على مراعاة تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين. (72)

وعرفت جمعية الإداريين الأمريكيين المسؤولية الاجتماعية بأنها: "استجابة الشركات إلى التغيير في توقعات المستهلكين، والاهتمام العام بالمجتمع، والاستمرار بأنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية". (73)

كما عرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام من قبل المنظمة بتحقيق التوازن بين أطراف متعددة لكنها مترابطة، وتمثل في مصالح واحتياجات المنظمات المنتجة للسلع والخدمات، والعاملين فيها والبيئة المحيطة والمجتمع". (74)

(72) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

(73) محمد الصبري، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 17.

(74) محمد التويجري، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد 4، 1998، ص: 2.

إن منظمات الأعمال يجب أن تحل مشاكل تسببت فيها مثل التلوث واستنزاف الموارد، وإن تتصرف كمواطن اعتباري صالح، إذ أن القيام بالدور الاجتماعي يساعد على تحسين صورة الأعمال في المجتمع، ويجنب التدخل الحكومي، وهذا يعكس أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء ليعزز دور ومكانة المنظمات في المجتمع ليس فقط ككيان اقتصادي، وإنما أيضا ككيان اجتماعي يسهم في حل مشكلات المجتمع، والحفاظ على البيئة التي يعمل في إطارها.

2- مجالات المسؤولية الاجتماعية:

يمكن لمنظمة الأعمال أن تمارس دورا اجتماعيا تجاه أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية ورفاهية المجتمع بشكل عام، ونجد بعض منظمات الأعمال حاضرة في هذه المجالات الثلاث بقوة، في حين أن البعض الآخر قد يكون متواجدا في مجال واحد أو اثنين، وبممارسات محدودة وبسيطة.

• أصحاب المصالح:

إن واحد من المجالات المهمة التي تمارس فيها منظمات الأعمال دورا اجتماعيا هو محور أصحاب المصالح، ومعنى مصطلح أصحاب المصالح هو الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة، ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها، وبالنسبة للمنظمة يندمج مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ضمن المنطلق الذي تدير عليه نظرية الأطراف ذات المصلحة، وأصحاب المصالح هم الزبائن والموردون والعمال والمساهمون، وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون.⁽⁷⁵⁾

• البيئة الطبيعية:

هناك الكثير من الأعمال التي تسببت بتلوث بيئي خطير مثل الشركات الصناعية الكيماوية والنفطية بشكل رئيس، وكذلك المستشفيات بمخلفاتها الخطيرة، بل إنه لا توجد منظمة أعمال اليوم إلا وينجم عن عملها مخلفات تضر البيئة، وتؤدي إلى تأثيرات سلبية على الحياة النباتية أو الحيوانية، ويمكن لقيادات الأعمال أن تأخذ بنظر الاعتبار العناصر التالية المتعلقة بالبيئة وهي:⁽⁷⁶⁾

الأفراد العاملون في المنظمة: أن يكونوا واعين أهمية العمل في بيئة صحية، والموازنة بين حياتهم العائلية والعمل.

المجتمعات المحلية: أن يسود الوعي بأن أداء المنظمات سيكون أفضل عندما تعمل في مجتمعات تقدر الصحة والنظافة.

البيئة الطبيعية: كلما عاملت المنظمة البيئة الطبيعية باحترام وتنمية كلما كان ربحها وعوائدها أكثر.

المدى البعيد: يجب أن يكون الاهتمام بالبيئة الطبيعية، وحماتها هدفا بعيد المدى ومستمر.

(75) محمد فلاح، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 306.

(76) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

السمعة الحسنة: إن سمعة منظمة الأعمال الحسنة في مجال حماية البيئة وصيانتها له مردودات مستقبلية بل هو استثمار مستقبلي.

• رفاهية المجتمع:

يعتقد البعض أن منظمات الأعمال بالإضافة لاهتمامها بأصحاب المصالح والبيئة الطبيعية يجب أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي بشكل عام، وذلك من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية، وأعمال الإحسان ودعم الأنشطة الثقافية والفنية التي تساهم في رفع ذوق المجتمع، وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان، وما يرتبط بها من أمور أخرى.

3- المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال:

رغم كل الاختلافات والتباينات في مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أن أثر ممارسة المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية يحقق لها إدامة الميزة التنافسية في العديد من الجوانب، ففي الجانب الإنساني تحقق المنظمة الميزة التنافسية عبر تأسيس علاقة إنسانية متبادلة مع المجتمع، وتدام الميزة التنافسية هنا على الدور الذي يمكن أن تمارسه أي منظمة كانت بوصفها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع معين، ومدى مساهمة تلك الوحدة في مجتمعها مثلها مثل المدرسة والمركز الطبي والمنظمة الخيرية، فالعلاقة التي تتكون في بيئة المنظمات هي التي تشكل المجتمع لذا فهناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع على عاتق تلك المنظمات، ورغم حداثة المفهوم الإنساني والاجتماعي فهناك العديد من المحاولات التي بدأت بإثراء هذا المفهوم، وهناك العديد من الدوافع التي تقف وراء هذا البعد القائم على تفاعل بين منظمة الأعمال وبين السوق أو البيئة التي تعمل في كنفها وتعامل معها، وربما قد تنطلق من أهداف واستراتيجيات تتبناها المنظمة لأغراض خاصة، ولكنها تعمل في البعد الإنساني والاجتماعي بهدف خلق حلقة للوصل بينها وبين بيئتها ومجتمعها الذي تعمل فيه.

وتؤثر المسؤولية الاجتماعية للشركة على إدامة الميزة التنافسية إيجاباً من خلال الجوانب التالية: (77)

- إن قيام المنظمة بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقاً، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الحياتية والمعيشية الضرورية إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة، وذلك من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي، مما يعني أن المجتمع ممثلاً في أفرادها ومنظماتها سوف يدعم جميع أعمال المنظمة، وينميها بما سيحقق لها ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات.
- تمكن المسؤولية الاجتماعية المنظمة من تقليص التشغيل، وتحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات وسمعتها، وزيادة المبيعات وولاء العملاء وزيادة الإنتاجية والنوعية، مما يؤدي الى وضعها في موقف تنافسي أفضل من غيرها من المنافسين.

(77) محمد فلاح، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 213-214.

- إن احترام المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية سواء أكان ذلك على صعيد البيئة الداخلية (العاملين)، أو البيئة الخارجية (أفراد المجتمع) سيضمن دعم المجتمع لها والإقبال عليها، وبالتالي تعاضم قيمتها السوقية، وتزايد أبحاثها وتحقيق التفوق على المنافسين.

إن الدور الجوهري للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق وإدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال يقوم على منظور استراتيجي ينظم العلاقة الأساسية بين الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية وهي الأبعاد الاقتصادية والقانونية والبيئية والخيرية وطبيعة الاستفادة منها وتوجيه محصلتها إلى تعزيز الميزة التنافسية لتكون فعالة ومستدامة، وذلك من خلال ربط مراكز نشاط المنظمة وإدارتها العليا ومسيرتها في إطار هذه الأبعاد الأربعة من خلال الاستغلال الأمثل والعقلاني والرشد للموارد المتاحة من أجل المحافظة عليها وتطويرها بهدف تحقيق أقصى ربح للمنظمة، وهو ما يحافظ على استمراريتها مع المحافظة على مساهمتها الفعالة والتنموية للمجتمع دونما أن يكون ذلك على حساب البيئة والمحيط الذي تنشط فيه، وهو ما يحافظ على تميزها الدائم في بيئة أعمالها، والتالي استمراريتها وبقائها وعدم ضعفها أمام منافسيها.

4- استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

يمكن أن نجد أن الأداء الاجتماعي للمنظمة متمحورا في أربعة توجهات أو استراتيجيات أو مواقف تندرج في تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية، والإسهام في الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية ابتداء من إستراتيجية الممانعة أو عدم تبني أي دور اجتماعي على الإطلاق، وانتهاء بإستراتيجية المبادرة الطوعية الاجتماعية حيث هناك دورا اجتماعيا رئيسيا لمنظمة الأعمال وكالاتي: (78)

- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني: وتعرض هذه الإستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها، والتي يجب أن تتركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى.
- الإستراتيجية الدفاعية: إن القيام بدور اجتماعي محدود وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، وهو لحماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.
- إستراتيجية التكيف: وهنا تحطو المنظمة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية حيث يكون لها دور اجتماعي واضح، وذلك من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

(78) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 96-97.

- **إستراتيجية المبادرة التطوعية:** إذ تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية، وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء، وتنسيبهم وفق المواقف المختلفة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحته.
- ويمكن أن نصور ما تقدم من أفكار في المخططين التاليين:

المحور الخامس عشر: تنافسية المؤسسة

1. مفهوم التنافسية
2. مفهوم الميزة التنافسية
3. أنواع الميزة التنافسية
4. مصادر الميزة التنافسية
5. مدى تواصل الميزة التنافسية

المحور الخامس عشر: تنافسية المؤسسة

تمهيد:

لقد أنتجت التوجهات الاقتصادية العالمية المعاصرة بيئات تنافسية ذات أبعاد عالمية وبخصائص اقتصاد السوق، وهذا ما كان له الأثر البالغ على مجال نوع وشدة المنافسة من أجل السيطرة على الأسواق والموارد، إذا أصبح النجاح في ظل هذه الأوضاع يرتكز بالأساس على إيجاد أساليب فعالة تضمن للمؤسسات والدول توفير حاجاتها بأقل التكاليف كما تمكنها من مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة الحالية والمرتبقة.

وتمثل التنافسية اليوم الكلمة المفتاحية في لغة الأعمال والمؤسسات، فالجميع في المؤسسة وعلى مختلف المستويات التنظيمية يرى أن هذا المصطلح هو أشبه ما يكون سبب تواجد المؤسسات، ومبرر مختلف أنشطتها وتصرفاتها التسييرية لأن التنافسية ينظر إليها على أنها تلك الحالة التي تتجلى فيها المؤسسة لضمان ديمومتها، والتمكن على الأقل من الوقوف في وجه المنافسة بالمفهوم الواسع.

1- مفهوم التنافسية:

يستخدم مصطلح التنافسية على نطاق واسع من جانب العديد من الاقتصاديين، إذ يعد هذا المصطلح من أهم المواضيع التي تلاقي اهتمامهم من حيث دراستها وتحليلها، فمصطلح التنافسية له ترجمات متفرقة وأحيانا متناقضة، وبالرغم من أنه محل نقاش في العديد من الملتقيات، إلا أنه لم يحدد لها تعريف شامل وفيما يلي نورد التعاريف التالية:

التنافسية هي «القدرة على الدعم الدائم للمنافسة، فالمؤسسة التنافسية لديها مجموعة من القدرات التي تمكنها حسب الحالة للدخول أو الحفاظ أو التطور في المجال التنافسي المشكل من مجموعة القوى التنافسية، فهي قادرة على الدخول في صراع مع أهداف ومشاريع وعمليات هذه القوى»⁽⁷⁹⁾.

تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية وترى هذه اللجنة بأن المؤسسة التنافسية هي: « التي يمكنها أن تقدم المنتجات النوعية المميزة، وبكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين، وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح الطويل المدى، وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد للمالكيها»⁽⁸⁰⁾.

وحسب *acheval martinet* يمكن اعتبار التنافسية في كفاءات المؤسسة لمحاكمة دائمة ومستمرة للمنافسة، فالمؤسسة التنافسية تملك مجموعة قدرات تؤهلها للنمو والبقاء في مجال المنافسة المشكل من مجموعة القوى التنافسية المستمدة من محيطها.

من مجموع التعاريف المقدمة، نستطيع اعتماد تعريف شامل للتنافسية، باعتبارها مجموعة قدرات وكفاءات المؤسسة التي تمكنها من تقديم منتجات مميزة، وبتكلفة منخفضة، بهدف تحسين مكانتها بين المؤسسات المنافسة، لضمان البقاء والاستمرار في السوق.

⁽⁷⁹⁾Etienne Collignon et Michel Wissler, **Qualité et compétitivité des entreprises**, 2^{ème} Edition, economica, paris 1988, p15

⁽⁸⁰⁾Achouche Mohamed : **Contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise** publique, mémoire de magistre, université de Sétif 1996/1997, P 47

2- مفهوم الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي الجديد، والميزة التنافسية كباقي المفاهيم، اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم شامل لها.

فقد عرفها مايكل بوترر بأنها: «القيمة التي تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما، أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متميزة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة».⁽⁸¹⁾

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: «قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، وتؤثر على سلوك الزبون، في إطار تعامله مع المؤسسة، وتستمر لفترة طويلة، بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة».⁽⁸²⁾

كما تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية وبهذا فهي تمثل نقطة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها، في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.⁽⁸³⁾

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نقدم التعريف التالي للميزة التنافسية، بأنها عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة بتكلفة أقل، أو تقديم منتج مميز، وبأسلوب أنجح من منافسيها، وأفضل ربحية مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة، بحيث أن هذه القدرة تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع.

3- أنواع الميزة التنافسية:

تحاول المؤسسات أن تحقق مزايا تنافسية، لكل مجال عمل من الأعمال التي تقوم بها، حيث كان التركيز في منتصف القرن الماضي منصبا على تخفيض التكاليف، وأضيف إليها في السبعينات والثمانينات بعد آخر هو الجودة، ثم غدت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينات، وعلى هذا الأساس فالمؤسسة تستطيع التميز بعدة طرق، كأن تقدم المنتج الأقل سعرا، أو المنتج الأفضل، أو الأسرع.

وفيما يلي نورد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة الاختيار فيما بينها، تبعا لظروفها وتتمثل فيما يلي:⁽⁸⁴⁾

⁽⁸¹⁾ Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, paris dunod 2000, P : 8.

⁽⁸²⁾ عبد السلام أبو قحف، **بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص: 171.

⁽⁸³⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية**، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 1999، ص: 27.

⁽⁸⁴⁾ بلعراي عبد الكريم و سعدوني محمد، **الميزة التنافسية الجديدة**، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 4-5 ديسمبر 2007، ص: 3.

أ) ميزة التكلفة الأدنى:

ومعناها قدرة المؤسسة على التقليل من التكاليف، بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، وتحقيقها المؤسسة من خلال امتلاكها لتكنولوجيا عالية وحسن التحكم في العناصر التالية: مراقبة الحجم، مراقبة الإجراءات، مراقبة التعلم، مراقبة الرزنامة، مراقبة التموقع.

إذ يجب على المؤسسة أن تخفض التكاليف إلى حدها الأدنى، ولن يتحقق لها ذلك بصفة آلية، بل يتأتى نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيرها وعمالها، بالاعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل: التحفيز المادي والمعنوي، التكوين، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدني التكاليف.

ب) ميزة الجودة العالية:

تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة العالية، واستخدامها كأداة تنافسية لإرضاء المستهلك، وقد حدد Davidkavne خمسة نقاط يعتمد عليها في حالة اعتماد الجودة كأداة تنافسية وهي: تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك، ربط الجودة مع الربحية لكل من السوق والربحية، النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية، يتم بناء الجودة في عملية تخطيط إستراتيجي، التزام المؤسسة.

ج) ميزة المنافسة بالسرعة:

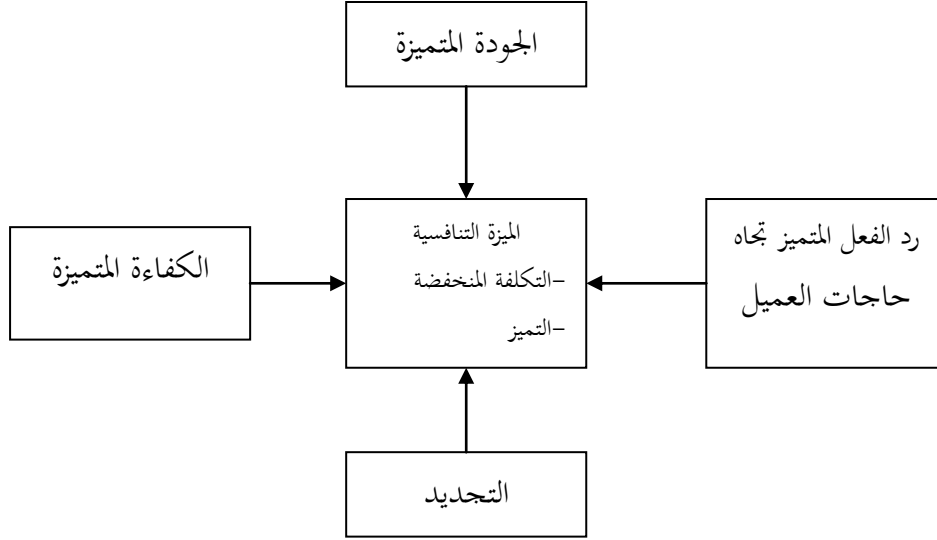
السرعة مصدر جديد للميزة التنافسية خلال الأعوام الأخيرة، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة الزمنية، لمواجهة تغيرات تنافسية متلاحقة ولهذا الغرض يستوجب تبسيط الوظائف داخل المؤسسة وتجزئتها، وتشكيل فرق عمل فعالة، والعمل على الترابط مع المستهلك والمورد بصورة متكاملة، وخلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العمال، و التجمع برغبة المجازفة والقبول بالإخفاق، وأخيراً تطوير آليات سريعة للتغذية العكسية للمعلومات.

4- مصادر الميزة التنافسية:

اختلفت منذ القدم الإستراتيجيات التنافسية، غير أنه منذ الثمانينات لهذا القرن، العديد من المؤسسات، وبصفة خاصة صانعي السيارات اليابانية، بينوا أنه يمكن الجمع بين التحكم في الأسعار والتميز وخلق القيمة للزبون. وهناك أربعة عوامل تدخل في بناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة وهي: الكفاءات، الجودة، التجديد الاستجابة لحاجات العميل، وهي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية لأي مؤسسة بغض النظر عن مجالها الصناعي، أو المنتجات والخدمات التي تنتجها، والشكل التالي يبين هذه العوامل: (85)

(85) تشارلز وقارث جانز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، السعودية ، 2002، ص196.

الشكل رقم (11): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز وقارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002، ص 196.

أ) الكفاءة المتميزة:

ما الشركة إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن الكفاءة = المخرجات/المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، إذ يساعد عامل الكفاءة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة، ولا شك أنه من أهم مكونات الكفاءة بالنسبة للكثير من المؤسسات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات لكل موظف، فإذا حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين، فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج.

ب) الجودة:

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً:

- إن التأثير الأول يتمثل في أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

- أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية، فيصدر عن الكفاءة العالية، والتكاليف المنخفضة للوحدة، إن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة، أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت

فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها فحسب ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة.

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء الميزة التنافسية بشكل كبير في السنوات الأخيرة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج، لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك قد أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا، من أجل البقاء والاستمرار.

(ج) التجديد:

يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث، يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية، والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، إذ يعتبر التجديد أحد أهم الأسس لبناء الميزة التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة شيئا مميذا، شيئا يفتقر إليه منافسوها ويسمح التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها. أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

(د) الاستجابة لحاجات العميل:

ولتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، وهناك جانب آخر استرعى مزيدا من الانتباه، ألا وهو وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها. وبالإضافة إلى المصادر السابقة هناك أيضا مجموعة من الممارسات والأنظمة، التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ونذكر منها: (86)

-توطيد علاقات مشاركة مع الموردين والعملاء؛

-الاهتمام بالإنتاج المرن والمتطور؛

-الإنتاج في أقل وقت؛

-ترشيد التكاليف؛

-استيعاب التطور والتكنولوجيا المناسبة؛

-هياكل وأنشطة تنظيم بسيطة ومرنة؛

-تشجيع الابتكار؛

(86) petter Jenny, **Tourism Demand Management**, Nova science Publisher, New York, 2010, p : 51.

- القيادة المتزمنة؛

- التطبيق الجيد لمناهج التسيير؛

- إتباع الطرق التكنولوجية الجديدة للإعلام، والتي تسمح للمؤسسة باختصار المسافة بينها وبين شركائها من زبائن

وموردين.

5- مدى تواصل الميزة التنافسية:

ليس هناك أي جدوى في الاتفاق على إحدى الميزات التي تنزول في المستقبل القريب، لأن الميزة الحقيقية هي تلك التي ستظل مؤثرة وفعالة على الأقل لمدة سنتين بعد تطبيق الخطة حيث أنه في الأجل الطويل تتضاءل الميزة التنافسية والعوائد المرتبطة بها من خلال استهلاك أو استنفاد الموارد والقدرات المحققة للميزة، وأيضا من خلال تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، وتعتمد سرعة تضاؤل الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص كل من الموارد والقدرات، أو الكفاءات المحورية للمؤسسة، وفي إطار استخدام مدخل تحليل الموارد، لتفسير ظاهرة الميزة التنافسية فإنه يمكن القول أنه توجد أربعة خصائص للموارد والقدرات، وتعتبر بمثابة محددات هامة لدرجة تواصل الميزة التنافسية وتمثل هذه المحددات فيما يلي: (87)

- **خاصية الاستمرارية:** تعتمد طاقة الميزة التنافسية على الاستمرار لمدة أطول، على معدل استنفاد أو تقادم الموارد والقدرات، وتفاوت درجة استمرارية الموارد بشكل كبير، حيث يؤدي تزايد معدلات التغير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدات الرأسمالية والموارد التكنولوجية، ومن جانب آخر تتعرض السمعة لكل من العلامة والمؤسسة أيضا إلى النفاذ بشكل نسبي.
 - **تقليد الإستراتيجية:** تعتمد مقدرة المؤسسة في استمرار ميزتها التنافسية عبر الزمن على مدى سرعة المؤسسات المنافسة في تقليد إستراتيجيتها، ولكي تقوم المؤسسة المنافسة بالتقليد، فلا بد أن تتغلب على مشكلتين:
 - المشكلة الأولى: وهي مشكلة المعلومات، أي ما هي الميزة التنافسية للمؤسسة المنافسة، وكيف يمكن إنجازها؟.
 - المشكلة الثانية: وهي مشكلة نقل الإستراتيجية، بمعنى كيف يمكن للمنافس الحصول على الموارد والقدرات المطلوبة، لتقليد الإستراتيجية الناجحة للمؤسسة؟وبالرجوع إلى المشكلة الأولى، فإن الميزة الناتجة عن قدرة أو كفاءة واحدة فائقة، وتعكس متغير أداء وحيد فإنه يمكن تحديدها وفهمها بسهولة عن الميزة التنافسية التي تحتوي عدة قدرات وكفاءات، وتعكس أداء متميزا عبر عدة متغيرات.
- أما فيما يتعلق بالمشكلة الثانية، فالقدرة أو الكفاءة تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد كبير من الموارد المتنوعة، تصبح أكثر صعوبة في فهمها عن القدرة أو الكفاءة، التي تعتمد على استغلال مورد مهيمن وحيد.

(87) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص: 47-48.

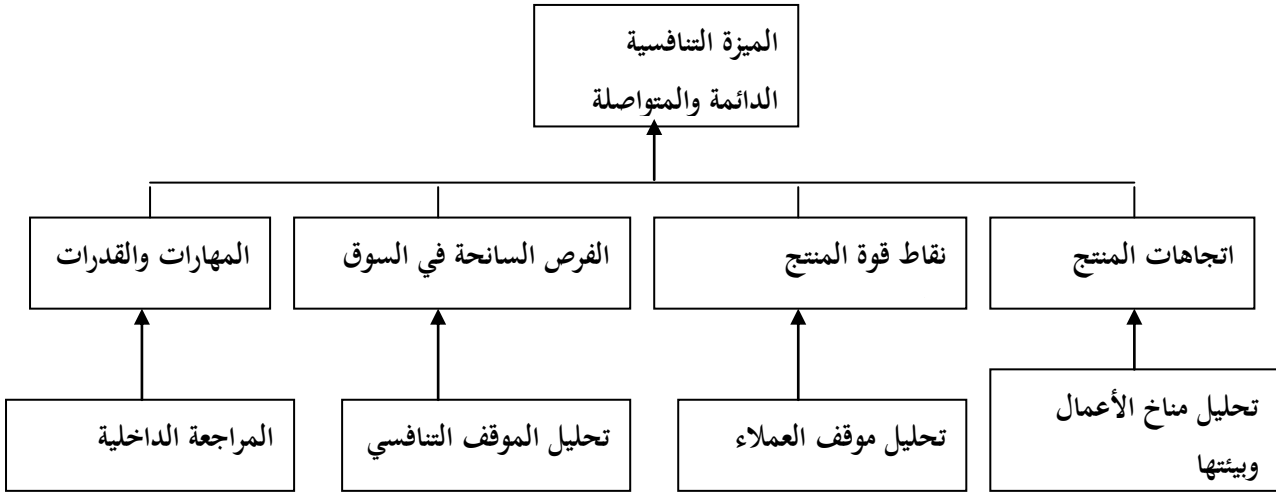
● **عوائق التقليد:** إن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية، التي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولاً تقليدها، وإذا ما وفقوا لإدراك النجاح، فقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المؤسسة، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية، وكلما زادت أهمية استمرار المؤسسة في تحسين كفاءاتها، حتى تبقى متقدمة خطوات على مقلديها. (88)

● **إمكانية تحقيق التنمية الذاتية:** يؤدي عدم إتمام عملية تحويل الموارد والكفاءات إلى تقييد المؤسسة على شراء الوسائل التي تعينها على تقليد المؤسسات الناجحة، ومن هنا يظهر بديل آخر للحصول على تلك الموارد والكفاءات، وهو الاستثمار الداخلي فيها، فبعض الموارد والكفاءات الشائعة يسهل تقليدها من قبل المؤسسات الأخرى اعتماداً على التقليد، وأما الكفاءات المعتمدة على روتينيات تنظيمية على درجة عالية من التعقيد، فإنه يصعب جداً تنميتها ذاتياً، وهذا النوع الأخير من الكفاءات يعتمد أساساً على ما يطلق عليه المعرفة الضمنية، ومن أمثلة هذا النوع، ممارسات التصنيع المعروفة عن المؤسسات اليابانية وهي: جدولة الوقت المحدد، وحلقات دوائر الجودة.

ولكي تحافظ المؤسسة على تواصل ميزتها التنافسية من تأثير التغيير التكنولوجي، أو من تقليد المنافسين لإستراتيجيتها أو كفاءاتها المتميزة، وتستطيع تحقيق الاستثمار الداخلي الناجح في كفاءاتها، فإنه يجب عليها القيام بعملية التحليل لموقفها التنافسي، وموقف العملاء، وتحليل مناخ الأعمال وبيئتها، وكذلك القيام بعملية المراجعة الداخلية، والشكل التالي يوضح ذلك:

(88) تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 218.

الشكل رقم(12): الميزة التنافسية الدائمة والمتواصلة



المصدر: يورك بورس، التفكير الاستراتيجي، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2002، ص: 33.

- محمد أحمد محمد حسان، مقدمة في الأعمال " مدخل وظيفي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية " موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها "، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري " بين النظرية والواقع "، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة " للطلبة الجامعيين "، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1977.
- عاطف جابر طه عبد الرحيم، دراسات الجدوى " التأصيل العلمي والتطبيق العملي "، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.
- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2008.
- زيد منير عبوي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة، عمان، لبنان، 2006.
- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- محمد شريف بلعيد، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية، دار النشر الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2014.
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- بولرباح عسالي، تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم "، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2008.
- محمد أحمد محمد حسن، مقدمة في الأعمال " مدخل وظيفي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- إدوين مانسفيلد ناريمان بيهرافيس، علم الاقتصاد، مركز المكتب الأردني، الأردن، 1988.
- علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- محمد شفيق وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010،
- كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات والإنتاج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- عبد الستار الصباح، سعود العامري، الإدارة المالية " أطر نظرية وحالات عملية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- عدنان هاشم، الإدارة المالية " المدخل الكمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- إبراهيم الفقي، أسرار التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الوسيط للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- تشارلز وقارث جانز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، السعودية ، 2002
- عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 1999.
- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- عبد الحلیم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- محمد التويجري، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد 4، 1998.
- بلعربي عبد الكريم و سعدوني محمد، الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ، ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 4-5 ديسمبر 2007.
- صالح خليل أبو صبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- أحمد مصطفى خاطر، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية (الأسس النظرية والممارسات العامة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- بن وهيب نورة، الاتصال المؤسسي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- شوميلي وهوسمان، ترجمة فريد أنطونيوس، العلاقات العامة، الطبعة الأولى، مكتبة الفكر العربي، بيروت، لبنان، 1980،

ص: 114

- غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص: 12.
- مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال "المبادئ والمهارات والوظائف"، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، 1998.
- العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري قسنطينة، 2001.
- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر السنة النشر.
- سمالي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية "مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، مبادئ التسويق "مفاهيم أساسية"، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

باللغة الفرنسية:

- Etienne Collignon et Michel Wissler, Qualité et compétitivité des entreprises , 2^{eme} Edition, economica, paris 1988, p15
- Med Seghir Djilti, Comprendre le marketing, edition Berti, 1990, p:13.
- Michel Porter, L'avantage concurrentiel, paris dunod 2000
- petter Jenny, Tourism Demand Management, Nova science Publisher, New York, 2010
- Achouche Mohamed : Contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique, mémoire de magistre, université de Sétif 1996/1997, P: 47