



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير



محاضرات في

اقتصاد المؤسسة

مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ليسانس جذع مشترك

من إعداد الدكتور: مسعودي زكرياء

السنة الجامعية: 2024 / 2023

مقدمة

مقدمة:

يعد موضوع اقتصاد المؤسسة من الحقول المعرفية الأساسية للمهتمين بإدارة وتسيير المؤسسة من طلبة وباحثين ومهنيين على حد سواء، ويهدف المؤلف من اعداده لهذه المطبوعة المقدمة للطلاب السنة أولى ليسانس إلى تعريفهم بأهم المفاهيم وتطبيقاتها في مجال اقتصاد المؤسسة، وكذا تحليل الوظائف للمؤسسة الاقتصادية، والتعرف على مكونات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وأنماط نموها وغيرها من المواضيع ذات الصلة بالمؤسسة الاقتصادية كعون اقتصادي، وقد تم اعداد هذه المطبوعة وفق المقرر الدراسي للمقياس والذي يتضمن مجموعة من المحاور الأساسية التي تساعد الطالب في معرفة والتحكم في أهم الأساسيات والمبادئ التي يتضمنها المقياس، وقد جاءت هذه المطبوعة في سبعة محاور رئيسية متسلسلة، تضمن المحور من المطبوعة إطار مفاهيمي من المؤسسة الاقتصادية، والذي تعرض إلى تعريف وأهداف وخصائص المؤسسة الاقتصادية، أما المحور الثاني فقد أبرز تصنيفات المؤسسة الاقتصادية وأهم المعايير التي اعتمد عليها الباحثون للتمييز بين الأنواع المختلفة للمؤسسات الاقتصادية، وفي المحور الثالث فقد تم تعريف الطالب بمحيط المؤسسة وأهم مكوناته الداخلية والخارجية، في حين تطرق المحور الرابع إلى تعريف الطالب بمختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية والمكونة من الوظيفة المالية ووظيفة إدارة موارد بشرية ووظيفة التمويل، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير، أما المحور الخامس فقد خصص للهيكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، والتعرف على أهم أصناف الهياكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية، أما المحور السادس فقد تعرض لاستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية وعمليات الإدارة

لاستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية، وتناولت المطبوعة في محورها الأخير السابع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق لتعريفها ومبادئها وأهم البرامج المعتمد في ذلك.

المحور الأول:

تعريف وخصائص

المؤسسة الاقتصادية

المحور الأول: تعريف وخصائص المؤسسة الاقتصادية

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

يعد مصطلح المؤسسة مفهوماً كثير التداول والانتشار في مختلف مجالات العمل والاقتصاد، لكن بالرغم من ذلك، لم يتم تحديد صيغة واضحة للتعريف به، حيث تختلف التعريفات المعطاة له باختلاف وجهات النظر والآراء حولها، ومن أسباب عدم الاتفاق على تعريف موحد للمؤسسة ما يلي:

- ✓ تشكل المؤسسة موضوعاً علمياً للعديد من التخصصات العلمية، لارتباطها بالعديد من النماذج النظرية والمعرفية التي لا يمكن اختزالها مع بعضها البعض.
- ✓ لا يظل مفهوم المؤسسة ساكناً حتى في نفس التخصص أو المجال، حيث يتطور المفهوم وفقاً للتطورات النظرية والعلمية التي يشهدها المجال، فالمؤسسة في إطار النظرية النيوكلاسيكية، ليس نفسها في إطار النظرية الإدارية، حيث تتغير رؤيتها، أهدافها، وغاياتها من التواجد حسب المبادئ التي تقوم عليها كل نظرية، مما يصعب من توحيد التعريف المقدم لمفهوم المؤسسة.
- ✓ يشمل مفهوم المؤسسة مجموعة من الحقائق الاقتصادية والاجتماعية التي يصعب مقارنتها في أوضاع تشغيل داخلية وخارجية مختلفة وغير متجانسة، فتعدد أصناف المؤسسات وتنوع أعمالها، يصعب محاولة إيجاد تعريف عام وموحد لمفهوم المؤسسة، حيث أن أي تعريف يمنح لها لا يترجم إلا جزءاً من نمط المؤسسة وفقاً لأساليب التشغيل الداخلية والخارجية، وقد يبقى غير قابل للإسقاط أو ناقص التعبير عن مؤسسة من نوع آخر.

وقد عُرِّفت المؤسسة بأنها "وحدة اقتصادية، مستقلة قانونياً، مهيكلية لإنتاج سلع و/أو خدمات للسوق"، ركز هذا التعريف على الطبيعة القانونية التي تحكم المؤسسة والتي اشترط فيها الاستقلالية، وفي مقابل ذلك حدد دورها في إنتاج سلع وخدمات يتم عرضها في الأسواق.

كما عُرِّفت بأنها "منظمة اقتصادية مكونة من وسائل مادية، بشرية ومالية، والتي تستعملها من أجل إنتاج سلع وخدمات وتقديمها للسوق"، يختلف هذا التعريف عن سابقه في كونه ربط المؤسسة بمفهوم المنظمة، فحسب ذلك تعتبر المؤسسة نوعاً من أنواع المنظمات والتي تكون ذات طبيعة اقتصادية، مع وجوب حيازتها على وسائل مادية وبشرية ومالية تساعد في تحقيق الغرض من وجودها وهو إنتاج وتقديم سلع وخدمات للسوق.

وفي تعريف أكثر اتساعاً، يقصد بالمؤسسة كل "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني محدد"، يضيف هذا التعريف الطابع الاجتماعي للمؤسسة، حيث يحدد أن المؤسسة ذات خصوصية اقتصادية واجتماعية في نفس الوقت، تضم وسائل مادية ومالية وبشرية، وقد أوضح التعريف أيضاً أهمية المؤسسة في كونها مركزاً لاتخاذ القرارات، حيث أنها ستكون ملزمة على تحديد التوليفة والطريقة المناسبة لتركيب وتنسيق مجموع الموارد التي تملكها، بهدف خلق القيمة المضافة التي يستفيد منها المجتمع والسوق، مع ضرورة ربط ما سبق بأهداف المؤسسة من جهة وبإطار زمني واضح من جهة أخرى.

وانطلاقاً من هذه التعريفات، يظهر أن المؤسسة تجمع ما يلي:

✓ عبارة عن تنظيم: تقسيم وتوزيع المهام، التدرج الهرمي...

✓ لها غاية اقتصادية: في إطار تلبية المؤسسة لحاجات السوق، فهي تخلق الثروة، فتصبح بذلك منظمة ذات هدف اقتصادي.

✓ استقلالية في اتخاذ القرارات: بصفة عامة تملك المؤسسة مركز قرار واحد فقط، مما يضمن تنسيقا وتناغما أكبر، لكن ذلك لا يمنعها من اعتماد درجة معينة من اللامركزية.

ومما سبق يمكن تقديم التعريف التالي للمؤسسة كتعريف شامل، حيث المؤسسة هي "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات بين أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي ت وجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع النشاط."

ويتم الخلط في معظم الأحيان بين مفهوم المؤسسة وبعض المفاهيم القريبة منه، والتي قد تتشابه في بعض مجالات التطبيق والدراسة، وتختلف في البعض الآخر، ومن بين أكثر المفاهيم المشابهة لمصطلح المؤسسة، والأكثر انتشاراً ما يلي:

1 . المنظمة: تعرف بأنها "مجموعة من الوسائل المنظمة والمهيكلية والتي تشكل وحدة تنسيق ذات حدود معينة، تعمل بشكل مستمر من أجل تحقيق جملة من الأهداف المشتركة بين أعضائها"، بينما يعرف (عرباجي) المؤسسة بأنها "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي مجهزة ومنظمة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات".

وبالتالي يظهر أن مفهوم المنظمة أوسع من مفهوم المؤسسة، وأن المؤسسة هي جزء من المنظمات، فكل مؤسسة هي منظمة على اعتبارها تضم مجموعة من الوسائل المتنوعة التي يتم تنظيمها لبلوغ أهداف مسطرة، في حين أنه ليست كل منظمة هي مؤسسة إلا إذا كانت ذات طابع اقتصادي وارتبطت بهدف تلبية حاجة المجتمع من سلع وخدمات في مقابل تحقيق عوائد تستفيد منها.

2 . الشركة: تعرف الشركة هي "اتفاق بين شخصين أو أكثر على المساهمة في مشروع مالي معين، إضافة إلى تقديم مجموعة من الحصص، سواء كانت مالا أو عملا، واقتسام كل منهم ما ينتج عن هذا المشروع من ربح أو خسارة، ويجب أن تتوفر نية المشاركة، أي رغبة الشركات في التعاون من أجل تحقيق غرض الشركة".
وبذلك يظهر هذا التعريف متطابق إلى حد كبير مع تعريف المؤسسة، فحسب القانون التجاري، يستخدم مصطلح الشركة بدلا من مصطلح المؤسسة.

3 . المنشأة: تشير إلى مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان، وهم تابعون لنفس المنظمة، بالتالي يمكن أن تتكون المؤسسة من منشأة واحدة، ويصبح للمصطلحين نفس المعنى، أو أن تحوي المؤسسة على عدة منشآت فلا يجوز في هذه الحالة، أن تتمتع المنشأة بشخصية قانونية فهي تابعة للمؤسسة الأم، فالمنشأة تملك استقلالية نسبية كونها تبقى خاضعة لصاحب العمل أو للمؤسسة الأم.

4. المشروع: هو "مجموعة من الأعمال المترابطة التي يتم تنفيذها بطريقة منظمة، له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح ذلك لتحقيق بع النتائج المحددة المطلوبة لتلبية حاجات معينة". وبالتالي فإن المشروع هو جزء من المؤسسة أو هو انشاط معين تقوم به

المؤسسة في إطار الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة، فالمؤسسة تملك وتنفذ مجموعة من المشاريع. ويكون المشروع هو نفسه المؤسسة في حالة واحدة فقط، هو أن تنشأ المؤسسة لإنجاز أعمال مشروع معين تنتهي بانتهائه.

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

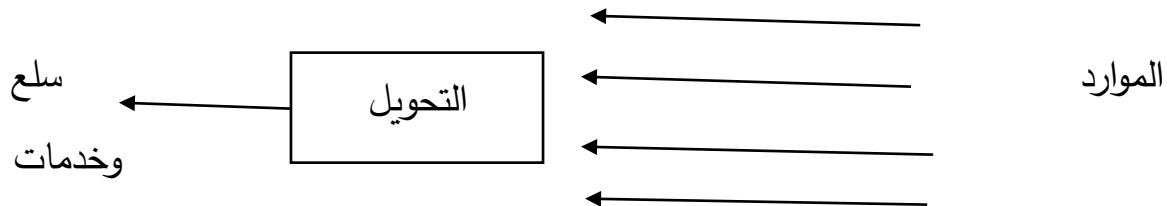
تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:

1 المؤسسة مركز للتحويل (centre de transformation):

إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات)، إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.

والشكل رقم (1) يبين لنا المؤسسة كمركز للتحويل.

الشكل رقم 01: المؤسسة مركز للتحويل



SOURCE : Pascal Laurent-François Bouard ,opcit, p 15.

2 . المؤسسة مركز للتوزيع (centre de répartition):

تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، مثل:

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

2 . المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية (centre de vie sociale):

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

3 . المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية (centre de décisions):

تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركز للقرارات الاقتصادية التي تخص نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال....، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسيطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها، (استراتيجية، تكتيكية، عملية).

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

4 . المؤسسة شبكة للمعلومات (Réseau d'informations):

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

5 . 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.

ثالثا: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تعبّر الأهداف عن النتائج / الغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، وحسب الكاتب سكوت (Scott) يمكن تعريف الأهداف على أنها: تصورات لنهاية مرغوبة . ظروف وحالات . يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم، كما عرفها الكاتب بيرو (Perrow) على أنها: تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها، حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة، هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة)، مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها، ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

1 . الأهداف الاقتصادية: تمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

أ . تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن

تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، وتجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون، وطبعاً تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

ب . تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتماً عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت:

. تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين).

. تحقيق الأرباح.

ب . عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ورفع انتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

2 . الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

. ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجياً، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة ...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية مادية أكثر فأكثر للعامل.

. الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي لأن ذلك هو السبيل

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

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

3 . الأهداف الثقافية:

تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات...)، لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم سواء الجدد أو القدامى تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.
- تخصيص أوقات للرياضة حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد (اليابان بعد الغناء)، فضلا عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

4 . الأهداف التكنولوجية : من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة. بينما صنف الكاتب جرينلي أهداف المؤسسة إلى أربع مجموعات رئيسية:

➤ **الأهداف التوجيهية:** تتمثل في:

- قيادة السوق وتقاس بالوضع التنافسي، درجة الابداع، التقدم التقني
- الانتشار السوقي ويقاس بعدد الأسواق، عدد الجماعات الاستهلاكية، عدد الصناعات، عدد البلدان.

- خدمة المنفعين وتقاس بفائدة (قيمة) المنتج، جودة المنتج، موثوقية المنتج.

➤ **أهداف أدائية:** وتتمثل فيما يلي:

- النمو (التوسع) ويقاس بعائدات المبيعات، حجم الإنتاج، هامش الربح.
- الربحية وتقاس بالعائد على رأس المال، العائد على الموجودات، هامش الربح على عائد البيع، العائد على أموال المساهمين.

➤ **الأهداف الداخلية:** تتمثل فيما يلي:

- الكفاءة وتقاس بالمبيعات على مجموع الموجودات، دوران المخزون، فترة الائتمان، السيولة.

- شؤون العاملين وتقاس بعلاقات العاملين ومعنوياتهم، النمو الشخصي، معدل راتب العامل، عائدات البيع لكل عامل.

➤ **أهداف خارجية:** تتمثل في العناصر التالية:

- المسؤولية الاجتماعية وتقاس بصورة المؤسسة، العلاقة بين السعر والربح، استخدام الموارد، النشاط العام، رفاه المجتمع المحلي.

رابعاً: مختلف تحديات المؤسسة الاقتصادية

يجدر التوضيح أنّ بعضاً مما يعتبره البعض أهدافاً للمؤسسة هي في حقيقة الأمر تحديات أو التزامات لها إزاء كل الفاعلين فيها والمتعاملين معها كالعمال، الزبائن، الموردين والمجتمع المدني. من بين هذه الالتزامات نجد:

- العمل على خلق مناصب الشغل والتخفيف من مستوى البطالة: فالمؤسسة وبهدف تحسين صورتها تعمل على خلق عدد من مناصب العمل في حدود إنتاجاتها ومقدرتها، وذلك بغية المشاركة في خفض مستوى البطالة أو القضاء عليها في الإقليم الذي تنشط فيه، كما تتحاشى قدر المستطاع في المقابل تسريح العمال إلاّ للضرورة القصوى، وذلك لما له من آثار اجتماعية ثقيلة على شريحة معيّنة من المجتمع؛
- ضمان مستوى ملائم من الأجور: تعمل المؤسسة على وضع نظام للأجور يتلاءم وقدراتها المالية وعوائدها من جهة، ويهدف من جهة أخرى إلى تحسين القدرة الشرائية لعمالها، مما يخلق لديهم نوع من الرضا الذي يؤدي إلى تقوية ولائهم وحبهم لها، ويدفع بهم إلى عدم التفكير في تركها. ولعل هذه السياسة قد مُرست بصفة واضحة وناجحة لدى مؤسسة Ford، التي عملت على رفع أجور العمال بهدف كسب ولائهم من جهة ومن جهة أخرى للرفع من قدرتهم الشرائية لتمكينهم من امتلاك منتجاتها (السيارات)؛

- توفير جو ملائم للعمل: يتعين على مسيري المؤسسة العمل جاهدين على جو أو مناخ العمل في المؤسسة، ملائما قدر الإمكان للإبداع وبذل أقصى الجهود الممكنة، وذلك عن طريق تحسين الظروف المحيطة بالعامل من أدوات ووسائل العمل بجعلها أكثر ملائمة (Ergonomique)، وكذا تقادي النزاعات والخلافات التي يمكن أن تظهر بين العمال أو بين العمال والفئة المسيرة؛
- تحسين الظروف الاجتماعية للعمال: إنّ تحفيز العمال للعمل وبذل أقصى ما يملكون من جهد عضلي وفكري لا يتم فقط عن طريق الأجر الملائم أو تحسين المناخ الداخلي للعمل في المؤسسة وجعله أكثر ملائمة للإبداع، بل يتم أيضا عن طريق تحسين الظروف الاجتماعية للعمال عن طريق تأمينهم اجتماعيا، والسهر على توفير مرافق تعنى بصحتهم الجسدية والنفسية، بالإضافة إلى إنشاء مرافق لراحتهم وترفيههم إلى جانب توفير إقامات لهم وهنا تظهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (RSE). إنّ كل من هذه الأمور من شأنها جعل العامل يهتم بعمله أكثر ولا يفكر في ظروفه الاجتماعية؛
- تكوين ورسكلة الرأسمال البشري للمؤسسة: يعد عمال المؤسسة أهم مورد لها، فهو المورد الذي يصنع فعلا الفارق، وتتم تنمية هذا المورد عن طريق التكوين سواء القاعدي أو المستمر والذي يدعى بالرسكلة (Recyclage). فالتكوين في المؤسسة يكتسي طبيعة مزدوجة فهو حق للعامل وواجب عليه في نفس الوقت، لذا على المؤسسة الناجحة أن تسطر إستراتيجية واضحة ومدرسة للتكوين؛

- الرفع من جودة المنتجات والخدمات: إنّ المؤسسة في سعيها لكسب زبائن جدد وكثير يجب أن تحسن من جودة ما تقدمه لهم، إذ يتعيّن عليها أن تسهر على إنتاج منتجات وخدمات تتوافق وتطلعات زبائنهم، وهذا قصد كسب رضاهم وولائهم في استهلاك منتجاتها وخدماتها. إنّ هذه المنتجات يجب إلى جانب استقائها لضرورة التحقيق الكامل لمبدأ النفعية أن تضمن كذلك السلامة التامة لمستهملها، إذ يجب أن تكون غير مسببة لأخطار تهدد السلامة الجسدية والعقلية للمستهلك. لهذا فإنّ المؤسسة ملزمة على السهر لتحقيق هذه الشروط والتزام الحيطة في تفادي كل ما من شأنه الإضرار بالمستهلك؛
- تحسين العلاقات التجارية مع متعاملها: ونقصد بمتعاملي المؤسسة على وجه الخصوص كل من مورديها ومناوليها، إذ على المؤسسة أن تبني علاقتها معهم على مبدأ رابح-رابح (Win-Win Relationship) كما وأنّها ملزمة على كسب ولائهم وأن تضمهم إلى سياستها حتى يعملوا على مراعاة مصالحها، لأنّ في ذلك تحقيق لمصالحهم الخاصة، وهذا ما تمارسه فعليا المؤسسات اليابانية.
- حماية البيئة والدفاع عن المنفعة العامة: على المؤسسة أن تحترم محيطها البيئي، حيث يجب أن تقوم بكل ما من شأنه أن يحول دون تلويثه أو الإضرار به، وكذا الاستعمال العقلاني للبيئة لضمان التنمية المستدامة (Développement durable) وصيانة المنفعة العامة للأجيال الحاضرة والمستقبلية، فالمؤسسة يجب أن تكون واعية بمسؤوليتها المجتمعية (Responsabilité Sociétale de

((RStE) l'Entreprise ، التي تظهر في أبعادها الثلاثة: احترام البيئة،
الإنسان وبعض القيم الأخلاقية. (Ethique).

المحور الثاني:

تصنيفات المؤسسة

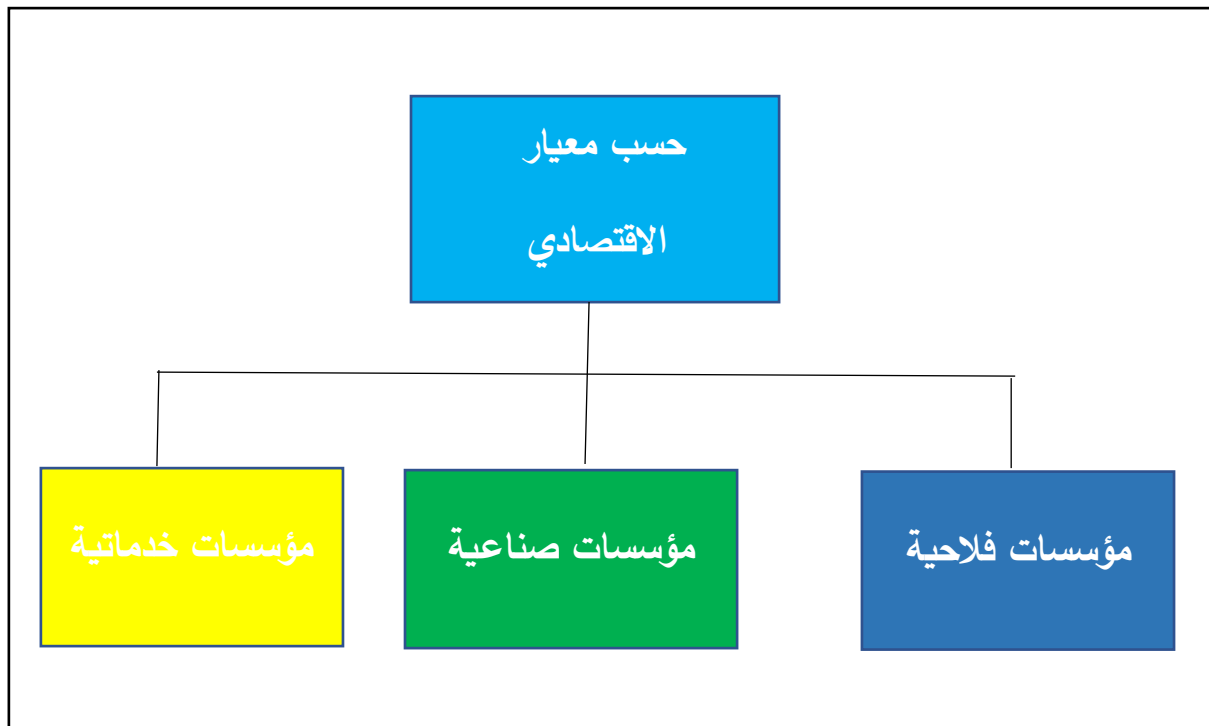
الاقتصادية

المحور الثاني: تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

أولاً: تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي

يعتمد المعيار الاقتصادي في تصنيفه للمؤسسات الاقتصادية على طبيعة القطاع الذي تمارس على مستواه المؤسسة نشاطها، وحسب هذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاث أصناف من المؤسسات، نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي



1 . مؤسسات القطاع الأول:

يجمع القطاع الأول أو ما يعرف بقطاع الفلاحة جميع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات المرتبطة بالأرض وبالموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

يتسم هذا النوع من المؤسسات في الغالب ببعده عن ميدان التصنيع بالإضافة إلى اعتباره المصدر الأساسي لتزويد المؤسسات الصناعية بالموارد التي تحتاجها في عملية التصنيع والإنتاج.

2 . مؤسسات القطاع الثاني:

أو ما يسمى بالقطاع الصناعي، والذي تندرج ضمنه مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الأولية التي يوفرها القطاع الأول إلى منتجات قابلة للاستهلاك النهائي أو الوسيط. وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة (صناعية تحويلية)، وكذلك صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن ووقود وغيرها) صناعة استخراجية. وعلى العموم فإن هذه المؤسسات يمكن تجميعها في فرعين أساسيين هما الصناعات الخفيفة والتي تكون في غالبها استهلاكية وغير دافعة للاقتصاد الوطني، والصناعات الثقيلة التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا، حيث تعتبر كمستعمل لموارد ومنتجات القطاعات الاستخراجية والطاقة، ومنتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى.

3 . مؤسسات القطاع الثالث:

يضم القطاع الثالث أو ما يعرف أيضا بقطاع الخدمات كما تدل تسميته، جميع المؤسسات التي تنشط في مجال تقديم الخدمات بجميع أنواعها انطلاقا من المؤسسات التجارية، المؤسسات المالية (البنوك ومؤسسات التأمين....)، مؤسسات النقل بمختلف أنواعه، مؤسسات البريد والمواصلات، مؤسسات الصحة، مؤسسات السياحة، مؤسسات التعليم بمختلف مستوياته...

ثانيا: من حيث المعيار القانوني:

المؤسسات الخاصة تخضع لقانون الخاص تؤسس من قبل أفراد يقدمون حصص عينية وتشمل على:

- مؤسسات فردية: يمتلكها صاحب المؤسسة هو المسؤول الوحيد عن نتائج أعمال المؤسسة، فهي تنشأ من طرف شخص واحد يعتبر رب العمل وصاحب رأسمال ويقوم في غالب الأحيان بالتنظيم والإدارة وهو المسؤول عن جميع القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة.

- مؤسسات جماعية (الشركات): هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بتقديم حصة من المال أو عمل على أن يقتسموا ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، ضمن شروط موضوعية عامة تتمثل في الرضا، الأهلية، والمحل أو السبب من قيام المشروع، وهي تنقسم إلى أنواع التالية:

- 1 . **شركات الأشخاص:** هي شركات تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة، وتتكون أساسا من عدد من الشركاء تربطهم علاقات شخصية كصلة القرابة أو الصداقة وتنتهي بانتهاء الاعتبار الشخصي كالموت كأحد الشركاء وهي تضم:
- 2 . **التضامن:** تنشأ بين الأصدقاء والعائلات من خلال عقد بين شخصين أو أكثر بحيث يقدمون حص عينية أو نقدية ويكونون مسؤولين بالتضامن (مسؤولية تضامنية غير محدودة) عن النشاطات التي تقوم بها الشركة ويتألف عنوان الشركة من أسماء الشركاء أو اسم أحدهم متبوع بكلمة وشركائهم.
- 3 . **شركات التوصية البسيطة:** من شركات الأشخاص تقوم أيضا على الاعتبار الشخصي كشركات الأشخاص إلا أن التوصية البسيطة تتألف من نوعين من الشركاء شركاء متضامنون يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء، وشركاء موصون يلتزمون بديون الشركة في حدود قيمة حصصهم فقط.
- 4 . **شركات المحاصة:** تعتمد انشائها على اتفاق شفهي أو كتابي بين إثنين أو أكثر للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بينهم حسب اتفاقهم وتنتهي بانتهاء الاتفاق المبرم، وهي تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق ولا عليها التزامات كما لا تقوم على أساس رأسمال ولا شخصية اعتبارية فنشاطاتها يتم بصفة شخصية وتهتم في العادة بالنشاطات التجارية والموسمية.
- 5 . **شركات الأموال:** تقوم هذه الشركات على الاعتبار المالي تكتسب هذه الشركة صفة تاجر وتكون مسؤولية الشركاء فيها بحسب مساهماتهم ولا يقل عدد الشركاء عن سبعة.

وألا يقل رأسمالها عن خمسة ملايين دينار على الأقل إذا ما لجأت الشركة لعنينة للادخار ومليون دينار على الأقل في الحالة العكس.

6 . **شركات ذات المسؤولية المحدودة:** تؤسس من قبل شركاء لا يقل عددهم عن واحد ولا يزيد عن عشرة، تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر مساهماته في رأسمال الشركة وإذا كانت الشركة لا تضم إلا شخصا واحد كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات مسؤولية المحدودة، ويحدد الحد الأدنى لرأسمال هذا النوع من الشركات في القانون التجاري الجزائري ب: 100000 دج.

7 . **المؤسسات العمومية:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها للقطاع العام وهي مؤسسة الدولة سواء كانت عن طريق الانشاء أو عن طريق تأميم مؤسسة أجنبية أو شراء مؤسسات مفلسة ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية تمتاز برأسمال كبير وجهاز رقابي يتمثل في الوصاية، وهي تصنف إلى:

1 . **مؤسسات تابعة للوزارات:** تتجسد في جميع المؤسسات التي تخضع لوصاية إحدى الوزارات، وهي صاحبة انشائها ولها الحق في مراقبتها من خلال تقارير دورية؛

2 . **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** يقصد بالجماعات المحلية البلدية والولاية حيث تقوم هذه الهيئات بإنشاء مؤسسات غالبا ما تكون في مجال الخدمات العامة وتكون في العادة ذات أحجام متوسطة وصغيرة.

3 . **المؤسسات نصف عمومية:** هي مؤسسات قائمة على شراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

ثالثا: تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

يتم تقسيم المؤسسات حسب معيار الحجم إلى مؤسسات مصغرة أو صغيرة جدا، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة ومؤسسات كبيرة، وعادة ما يتم استخدام نوعين من المعايير لوضع الحدود الفاصلة بين مختلف الاحجام، معايير كمية وأخرى نوعية. في المعايير الكمية يتم استعمال مؤشرات ذات طابع احصائي قابلة للقياس، ومن بين أهم هذه المؤشرات استخداما نجد:

- ✓ عدد العمال ويعتبر الأكثر استخداما في تصنيف المؤسسات إلا أنه لوحظ وجود اختلافات كبيرة بين الدول في استعمال هذا المعيار رغم بساطته؛
- ✓ رقم الاعمال السنوي والذي يعبر عن نصيب المؤسسة من الحصة السوقية بالاعتماد على حجم المبيعات سنويا؛
- ✓ مجموع الحصيلة أو الميزانية السنوية والذي يتم تحديده سنويا بعد نهاية كل دورة؛
- ✓ رأس المال المستثمر، حيث يتم تحديد حد أقصى لرأس مال المستثمر في كل صنف من أصناف المؤسسات؛

أما المعايير النوعية فهي تلك المعايير التي تعالج الجوانب غير المادية للمؤسسة والتي تكون في الغالب غير قابلة للقياس، فنجدها تركز على بعض خصائص المؤسسة كالاستقلالية وطبيعة الصناعة، ويقصد بالاستقلالية في هذا المجال أن يتم إدارة وتسيير المؤسسة من قبل مالكيها وألا تكون تابعة لمؤسسة أو هيئة أخرى. أما طبيعة الصناعة فيقصد بها مدى استعانة المؤسسة بالآلات في العملية الإنتاجية.

تعتمد بعض الدول على أكثر من معيار واحد لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات في اقتصادها وعادة ما يتم المزج بين المعايير الكمية ومعيار الاستقلالية. ففي الجزائر تم تصنيف المؤسسات وفق ثلاث معايير هي:

عدد العمال، رقم الأعمال والحصيلة السنوية مضافا إليهم معيار الاستقلالية وذلك حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حسب القانون 02/17 المؤرخ في 10/01/2017 والمتمثل في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تشغل من واحد إلى 520 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها أربعة مليار دينار جزائري، أولا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، والتي تحترم معايير الاستقلالية.

بناءً على التعريف السابق يمكن التمييز بين أربعة أصناف للمؤسسات الاقتصادية وتلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول 01: تصنيف المشرع الجزائري للمؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون دج	لا يتجاوز 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون دج

مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	400 مليون . 4	بين 200 مليون . 1 مليار دج
مؤسسة كبيرة	يفوق 250	يفوق 4 مليار دج	يتعدى 1 مليار دج

المصدر: من اعداد الباحث استنادا على تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المحور الثالث:

بيئة المؤسسة

الاقتصادية

المحور الثالث: بيئة المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وعليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية للاستراتيجيين من خلال جمع المعلومات من التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة، وذلك بما تتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد عن درجة استفادتها من الفرص، وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية.

إن بيئة المؤسسة الخارجية متعددة التغيرات، حيث تشمل البيئة الاقتصادية والاجتماعية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الثقافية، المنافسون، الزبائن، القوى العاملة...، هذا فضلا عن البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في القدرات والإمكانات الداخلية للمؤسسة في مختلف وظائفها (الإدارة المالية، التسويق، الإنتاج، التمويل....)، حيث أن تقييم هذه العناصر يسمح للمؤسسة بالتعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ومنه أخذ فكرة كافية عن مدى قدرتها على استغلال الفرص أو تقادي التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

أولاً: تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تعريف البيئة على أنها كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة، وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام

وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليد ومعتقدات أفراد المجتمع.

هناك تعاريف أخرى للبيئة نلخصها فيما يلي:

1. تعريف روبينز (Robbins): البيئة هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة.

2. تعريف هاولي (Hawley): البيئة هي جميع الظواهر خارج المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المؤسسة.

3. تعريف ورن وفواش (Wren و Voich): تتمثل البيئة في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.

بالإضافة إلى ذلك هناك من يرى بأن البيئة هي تلك القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا وخارجيا في أعمال المؤسسات ونشاطاتها.

نستنتج مما سبق بأن مفهوم البيئة ينطوي على عدة ملامح هامة والتي من بينها:

البيئة تشتمل على الأطراف المتعاملة في المؤسسة وما يصدر عنها من قرارات وتصرفات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (منافسين، موردين، بنوك، مساهمين، موزعين...)

من المستحيل تصور مؤسسة تستطيع مزاوله نشاطاتها بمعزل عن البيئة لأن مصيرها هو الزوال.

تتباين قدرات المؤسسات في كيفية التعامل والتفاعل مع البيئة، بحيث نجد هناك نوعين من المؤسسات:

➤ **المؤسسات المتفاعلة:** تتمثل في تلك المؤسسات التي تتفاعل مع البيئة والتي تغير من سياستها واستراتيجياتها وقراراتها وفقا لتغيرات البيئة، وعادة ما تكون هذه المؤسسات تابعة للقائد وقليلة الإمكانيات.

➤ **المؤسسات الفعالة:** تتمثل في تلك المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، مثل ما قامت به مؤسسة كوكاكولا في منتصف السبعينات عندما قامت بمساعدة أحد الأحزاب السياسية الهندية للوصول إلى السلطة بتمويل برنامج الحزب في بناء المستشفيات والمدارس في بعض الأماكن النائية مقابل انتزاع قرار من أعضاء ذلك الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها داخل الهند، وعادة ما تكون هذه المؤسسات قائمة في السوق.

ثانيا: تصنيف بيئة المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تصنيف بيئة المؤسسة حسب هودج وأنتوني (Hodge و Anthony) إلى ثلاثة مستويات، هي

1 . البيئة الجزئية.

2 . البيئة الوسيطة.

3 . البيئة الكلية.

في دراستنا هذه سنلخصها في مستويين فقط:

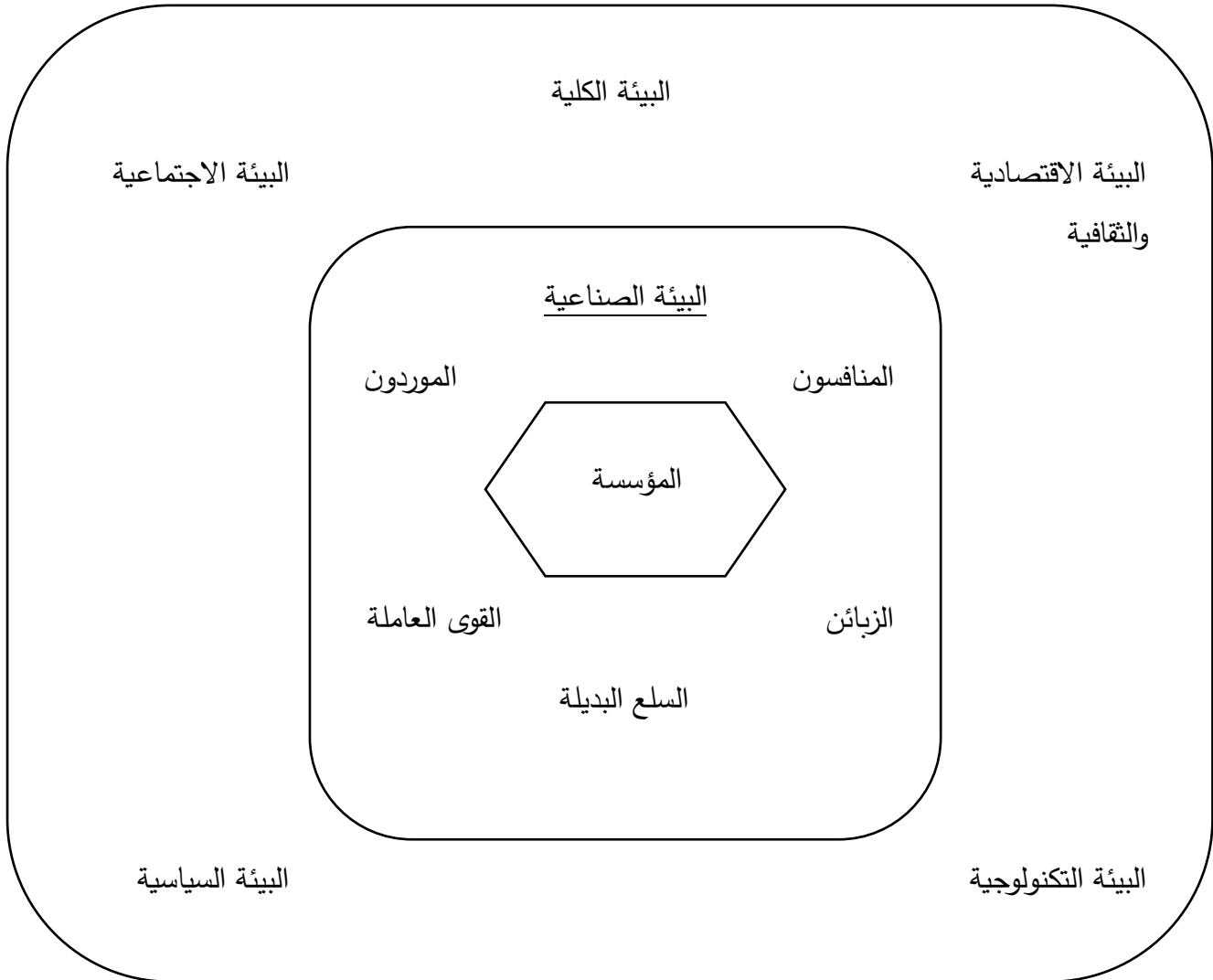
البيئة الخارجية، وتشمل كل العوامل خارج المؤسسة (البيئة الوسيطة، والبيئة الكلية).

البيئة الداخلية، تشمل كل العوامل داخل المؤسسة، أو يسميها البعض البيئة الجزئية (المؤسسة نفسها).

1 . البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية:

من مصلحة المؤسسة رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية أو سلبية (الفرص والتهديدات)، فالبيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق مختلفة، وتتكون من مستويين (البيئة الكلية، البيئة الوسيطة أو الصناعية)، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل: مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر: محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2001، ص96.

ثالثا: عناصر محيط المؤسسة:

يتكون محيط المؤسسة من مجموعة من العناصر تتمثل في:

1 . المحيط المباشر: ويسمى أيضا بالمحيط الخاص (البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة أو البيئة التنافسية)، وهو يتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المؤسسة، مثل الموردون والعملاء والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة، والمنافسون الذين يجب أن تتفاعل معهم المؤسسة.

وبشكل عام يقصد بالبيئة الخاصة أو بيئة التنافس (المحيط المباشر) بأنها مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما. والصناعة هي مجموعة المؤسسات التي تقدّم سلع أو خدمات متماثلة أو قابلة للإحلال فيما بينها، وتشمل هذه المتغيرات حالة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة، المنافسين المحتملين، الموردين، المشتريين، المنتجات البديلة، بالإضافة إلى القوى الأخرى المرتبطة بأصحاب المصالح. ويمكن الإشارة إلى أنّ التفاعل بين هذه المتغيرات يؤثر سلبا أو إيجابا في القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في الصناعة، وبالتالي الحصص السوقية لكل منها، فضلا عن العوائد والأرباح التي يمكن أن تحققها.

2 . المحيط غير المباشر: ويسمى أيضا بالمحيط العام (البيئة الخارجية العامة أو غير المباشرة) وهو الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المؤسسات بما فيها المؤسسة المعنية، وبالتالي فإنّ تأثير هذا المحيط ينسحب على جميع هذه المؤسسات. ومن بين عناصر هذا المحيط نجد ما يلي:

2 . 1 البيئة الاقتصادية: وتتمثل القوى الاقتصادية التي تؤثر في البيئة الكلية للمؤسسات في قيمة العملات الأجنبية ومعدل التضخم والسياسات الاقتصادية والضرائب والرسوم وميزان المدفوعات وغيرها، ومن أمثلة تأثير بعض هذه العوامل الاقتصادية على المؤسسات نجد مثلاً في ظل الركود الاقتصادي ينخفض شراء العديد من المنتجات المعمّرة إلى أدنى حدّ ممكن، ممّا يترتب عليه انخفاض أرباح المؤسسات وانخفاض قدرتها على تشغيل الأفراد، أمّا في مرحلة الرواج الاقتصادي فإنّ المؤسسات الصناعية والتجارية توسع من برامجها الإنتاجية والتسويقية محاولة فتح أسواق جديدة.

2 . 2 البيئة التكنولوجية بفضل التطورات التكنولوجية تمّ تقديم العديد من المنتجات للمستهلكين من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم. فأغلب المؤسسات تنظر نظرة ايجابية إلى التكنولوجيا المتعلقة بخط عملها وترى بأنّ ذلك يؤدي إلى تطوير منتجاتها، رغم أنّ التغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل المؤسسات بطريقة متساوية، حيث هناك بعض المؤسسات تتأثر بقوة كالمؤسسات التي تنشط في مجال الأسلحة والإلكترونيات، في حين نجد بعض المؤسسات أقلّ تأثراً كالتّي تنشط في مجال الصناعات الغذائية والملابس وغيرها.

وتتعلّق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، بالإضافة إلى التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون، والمؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا، والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، والاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا وغيرها وهي كلّها عوامل وقوى تؤثر سلباً أو ايجاباً في البيئة التكنولوجية، كما تؤثر في صنع الفرص والتهديدات.

2 . 3 البيئة الطبيعية: يساعد تحليل البيئة الطبيعية على معرفة المتغيرات الخاصة بالأحوال الجوية وطبوغرافية الأرض، حيث هناك بعض المدخلات ونواتج العملية الإنتاجية التي تتأثر بدرجات الحرارة ونسب الرطوبة، كما أن طبوغرافية الأرض تؤثر على اختيار مواقع المؤسسات. فمثلا لا يمكن تسويق الملابس الصوفية في المناطق الصحراوية، كما لا يمكن تسويق السيارات بدون مكيف في المناطق العالية الرطوبة وغيرها.

2 . 4 البيئة السياسية والقانونية: تعتبر القوى السياسية هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السيادية والسياسات الحكومية، مثل منح الحكومة معونات لصناعة ما، او اعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديدا للمؤسسات الأجنبية التي تعمل في الصناعة وفي نفس الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية. كم تعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث إحدى التهديدات للمؤسسات الصناعية التي عليها أن تراعي ذلك، حيث تعتبر القوانين والقواعد التي تضعها الحكومات المختلفة مصدرا رئيسيا للفرص والتهديدات لجميع المؤسسات.

2 . 5 البيئة الاجتماعية والثقافية: تتعلق القوى الاجتماعية والثقافية بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، فالأفراد ينشطون في مجتمع صعب، والذي يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمتهم الأساسية، وتنصب دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية على الناس أنفسهم: من هم؟ أين يتواجدون؟ كيف يمارسون حياتهم؟ وما هي عاداتهم وتقاليدهم وقيمتهم التي تؤثر على أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم نحو الآخرين؟

رابعاً: العلاقة بين المحيط والمؤسسة:

العلاقة بين المحيط والمؤسسة علاقة تبادلية اعتمادية تتمثل بأساليب العرض والطلب، والفرص أو التهديدات، وكلما استطاعت المؤسسة أن تتكيف مع البيئة أو تعمل على تغيير بعض مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو ومن ثمّ الازدهار في تلك البيئة، وتتمثل في:

1 . تأثير المحيط في المؤسسة: تؤثر عوامل المحيط في المؤسسة بأسلوبين:

الأول: أنّ هذه العوامل تفرض أو تضع حدوداً معينة لعمل المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية. ولتحقيق ذلك لا بدّ من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل باستمرار على استمرار الابتكار والإبداعات ذات العلاقة بتطوير

أنشطة المؤسسة ووضعها في موقف أحسن.

أمّا الثاني: فإنّ عوامل المحيط تقدّم للمؤسسة فرصاً ومجالات مختلفة للتحديّ، فالمحيط قد يحدّد سلوكيات المؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتحلّى بالمرونة والتكيف وغير ذلك من الأشياء أو المتطلبات التي تضمن للمؤسسة البقاء في بيئة معينة، كما يؤثّر المحيط والعوامل الخارجية غير المؤكدة في المؤسسة وفي استراتيجيتها ونوع هيكلها التنظيم.

2 . تأثير المؤسسة في المحيط: إنّ التأثيرات بين المؤسسة والمحيط متبادلة وفي تغيير مستمر من حيث النوع والدرجة، فحينما توجد المؤسسة في محيط معيّن فإنّ كلّ السلع

والخدمات والنقود والمتغيرات الأخرى المناسبة عبر مخرجاتها تؤثر في المحيط وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيه.

المحور الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية

المحور الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

أولاً: الوظيفة المالية

1. أسس الإدارة المالية:

تتولى الإدارة المالية مسؤولية تسيير الوظيفة المالية التي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية كما هو موضح في التقسيم التالي: تقسيم (أو تصنيف) الوظائف الرئيسية في المؤسسة الاقتصادية.

1. المجموعة الأولى: مجموعة الوظائف الفرعية للإدارة: تشمل هذه المجموعة على الخصوص ما يلي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه (بالإضافة إلى وظائف فرعية أخرى مثل القيادة والتحفيز، ... إلخ) ثم الرقابة.

2. المجموعة الثانية: وتشمل الوظائف الفرعية للاستغلال (أي نشاط، التشغيل، العادي واليومي)، الآتية: وظيفة التموين، وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق.

3. المجموعة الثالثة: وتضم وظائف المساندة أو المساعدة الرئيسية (التي تسمى كذلك بوظائف توفير عوامل الإنتاج، مثل وظيفة الموارد البشرية ووظيفة الموارد المالية)

2. تعريف الوظيفة المالية:

هناك عدة تعاريف للوظيفة المالية، تُعتبر كلها مكملات لبعضها البعض وتتفق، عموماً، فيما بينها على أن هذه الوظيفة هي عبارة عن "مجموعة المهام أو الأنشطة التي تقوم بها

عدد من المصالح (أو الأقسام) وتهدف إلى إدارة التدفقات المالية والبحث عن الموارد المالية الضرورية والاستخدام الأمثل لها"، في المؤسسة الاقتصادية.

أن الوظيفة المالية تشمل مجموعة المهام التي يتولاها المديرون الإداريون على مستوى الإدارة المالية، ابتداء من وضع خطط للتمويل إلى الحصول على الموارد المالية بالأحجام اللازمة وبأقل التكاليف الممكنة، ثم استخدام هذه الموارد المالية بأفضل الطرق التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن اهتمام الوظيفة (أو الإدارة) المالية كان ينصب في بداية ظهورها وبروزها (أي حسب النظرة التقليدية لهذه الوظيفة) على البحث عن مصادر التمويل الممكنة والحصول على الأموال اللازمة لتغطية وتلبية الحاجات المالية للمؤسسة الاقتصادية، أما حسب النظرة الحديثة لهذه الوظيفة، فقد أصبحت مهامها أكثر شمولاً وأكثر اتساعاً، حيث انتقلت إلى الاهتمام، في آن واحد، بالجانبين الرئيسيين للتسيير المالي وهما: تدبير وتوفير رؤوس الأموال اللازمة للمؤسسة، من جهة ثم صرف واستخدام هذه الأموال، في شكل أصول (ثابتة ومتداولة)، بأفضل وأفضل الطرق الممكنة، من جهة أخرى.

وتبعاً لذلك، أصبحت هذه الوظيفة (أو الإدارة) تختص باتخاذ القرارات (المالية) الرئيسية الآتية:

- **قرارات التمويل:** وهي القرارات التي تحدّد كيفية اختيار المصادر التي يمكن اللجوء إليها والحصول منها على الأموال اللازمة، مما يسمح بتمويل موجودات المؤسسة.

• **قرارات الاستثمار:** وهي القرارات التي تحدد كيفية استخدام الموارد المالية التي تحصلت عليها المؤسسة من المصادر الممكنة، بحيث يجب أن يكون هذا لاستخدام أفضل ما يمكن في شكل استثمارات (تجهيزات إنتاجية، مباني، وسائل نقل، أراضي، ... إلخ).

• **قرار توزيع الأرباح:** وهي القرارات التي تتخذ بشأن المفاضلة بين توزيع الأرباح المحققة (في نهاية كل سنة مالية) على المالك (وحتى المستخدمين) وبين احتجاز تلك الأرباح لفائدة المؤسسة نفسها، بغرض إعادة استثمارها وتوسيع الطاقة الإنتاجية المتاحة.

3 . **مهام الإدارة المالية:** يمكن تلخيص المهام الرئيسية التي تقع على عاتق الإدارة في الوظيفة المالية، على النحو التالي:

أ . **التخطيط المالي:** يعتبر التخطيط من المهام الرئيسية للإدارة في كل الوظائف، بدون استثناء، في المؤسسات الاقتصادية.

والتخطيط المالي هو نوع من أنواع التخطيط الذي يخص الموارد المالية، بحيث يساعد على الإعداد للمستقبل ويسمح بمعرفة احتياجات المؤسسة من الأموال اللازمة لتنفيذ كل عملياتها التشغيلية (عمليات الاستغلال) وكل عملياتها التوسعية (عمليات الاستثمار)، ويتم ذلك من خلال إعداد الخطط القصيرة وطويلة الأجل، بحيث يجب في هذا الإطار على الإدارة المالية أن تأخذ بعين الاعتبار صعوبة التنبؤ وأن تقوم خططها على مفهوم

عدم التأكد. وبالتالي يجب أن تتمتع هذه الخطط بالمرونة الكافية لمواجهة الظروف غير المتوقعة.

ب . الرقابة المالية: تقوم الرقابة على أساس تقليم الأداء من خلال قياس المحقق منه ومقارنته بالخطط الموضوعية، وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات ومعرفة الصعوبات والعوائق التي تعترض تطبيق الخطط بفعالية، ومن ثمة العمل على تصحيح أخطاء الأداء والتأكد من تنفيذه على أكمل وجه وعدم تكرار نفس الأخطاء في المستقبل.

ج . تنظيم الوظيفة المالية: يبين التخطيط المالي كل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة التي من المتوقع أن تمس خزينة المؤسسة خلال الفترة التي تغطيها الخطة، كما يبين مقدار الأموال التي تحتاجها المؤسسة ومواعيد الحاجة إلى هذه الأموال، ومن أجل تغطية هذه الحاجات فإن الإدارة المالية تهتم بكيفية تدبير الأموال اللازمة والحصول عليها آخذة في الاعتبار مصادرها المختلفة وتكاليفها ومخاطرها.

د . استثمار الأموال: بعد قيام الإدارة المالية بإعداد الخطط المالية والحصول على الأموال اللازمة، عليها أن تتأكد أن هذه الأموال تستخدم بحكمة وبالطريقة المثلى، لأنها تكون عادة محدودة في حين أن الحاجة إليها تكون دائماً متزايدة، كما يجب على الإدارة المالية أن تتأكد أن استخدام هذه الأموال يؤدي إلى تحقيق أكبر عائد ممكن في ظل المخاطر المحيطة بها.

هـ . مواجهة مشكلات خاصة: إن مجموعات المهام الأربعة السابقة الذكر هي مهام دورية، ومتكررة بشكل مستمر للإدارة المالية، ولكن قد تواجه هذه الإدارة من وقت إلى

آخر مشاكل مالية ذات طبيعة خاصة وغير معتادة، ومن هذه المشاكل نذكر مثال العسر المالي، إعادة التنظيم، الاندماج مع مؤسسة أخرى أو أكثر،....إلخ، مما يستوجب اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمواجهتها أو معالجتها في الأوقات المناسبة.

4 . أهداف الإدارة المالية: ترمي الإدارة المالية إلى تجسيد عدة أهداف، من بينها تحقيق أعلى قيمة سوقية للمؤسسة، وهذا الهدف يترجم أهداف البقاء والاستمرار والنمو، ويتطلب الموازنة بين الهدفين الماليين، الفرعيين، التاليين:

أ . هدف تحقيق سيولة ملائمة: تقع على عاتق الإدارة المالية في الآجال القصيرة، مسؤولية توفير السيولة الكافية التي تسمح للمؤسسة بالوفاء بالتزامات التسديد اليومية في مواعيد استحقاقها حتى لا تفقد قدرتها على التسديد وتحافظ خاصة على سمعتها الائتمانية.

ب . هدف تحقيق أقصى ربح ممكن: في الآجال الطويلة يجب على الإدارة المالية أن تستخدم الموارد المالية للمؤسسة بالشكل الذي يمكنها من تعظيم أرباح المساهمين في رأس المال الاجتماعي، وهذه الأرباح تتمثل في العائدات على الأموال المستثمرة من قبل المساهمين، بحيث يجب أن لا تقل هذه العائدات عن تلك التي من الممكن تحقيقها في الاستثمارات البديلة في نفس ظروف المخاطرة.

5 . علاقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى: إن أي قرار تتخذه أي إدارة في أي وظيفة كانت، هو في الحقيقة قرار مالي في جانب من جوانبه، ولهذا لا يمكن عزل الوظيفة المالية عن باقي الوظائف في المؤسسة الاقتصادية.

فعلى سبيل المثال، قد ترى إدارة الإنتاج أن تتوسع في الإنتاج، ولذلك فهي تحتاج إلى الآلات والمواد الأولية والأيدي العاملة.... إلخ، اللازمة لتحقيق ذلك، وقد ترى كذلك إدارة التسويق فتح معارض جديدة أو القيام بحملات إعلانية إضافية تسمح لها بتوسيع حصتها السوقية، كما قد تطلب إدارة الموارد البشرية القيام ببرامج تدريبية أو ترفيهية للعمال.... إلخ، وكل هذه القرارات التي تؤدي إلى التوسع في النشاط، من زيادة حجم الإنتاج وحجم البيع، أو رفع إنتاجية العمال.... إلخ، ستؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية الخارجة من الخزانة مما يستدعي تغطيتها بالموارد المالية اللازمة، وهذه المهمة الأخيرة هي من المهام الأساسية للإدارة المالية، وذلك يعكس بوضوح عالقة الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية.

6 . مخاطر التمويل:

أثناء قيام المؤسسة الاقتصادية بأي عملية تمويل يمكنها أن تتعرض أو تواجه بعض المخاطر

والعراقيل التي يمكن إدراجها في الآتي:

أ . المخاطر المادية:

حيث تتأثر عملية التمويل بعدة أسباب ومخاطر منها الحوادث التي تصيب المخزون سواء جراء التلف بسبب طول مدة التخزين، أو لأسباب أخرى كالحرائق أو السرقة الأمر الذي يؤدي إلى التأثير على إيرادات المؤسسة المالية، وتحملها تكاليف إضافية تؤثر على رقم

أعمالها والنتيجة الصافية، وهذا يؤدي بدوره إلى تقليص المبلغ المخصص لتمويل مشاريع المؤسسة المستقبلية.

ب . المخاطر الفنية:

ويتمثل هذا النوع من المخاطر في سوء التسيير في المؤسسات، حيث يمكن أن لا يتم الاتفاق على الطريقة الأمثل لتنفيذ المشروع، وهذا ما سوف يؤدي إلى ضياع أموال المؤسسة نتيجة عدم دراسة الطرق المثلى للتمويل أو اختيار مشاريع غير مدروسة بعناية ولم يتم تقييمها من كل الجوانب، كتسديد قروض الفوائد البنكية.

ج . المخاطر الاقتصادية:

يمكن أن تتعرض مشاريع المؤسسة إلى مخاطر اقتصادية وهذا من خلال فترة انجازها إلى نقص موارد التمويل الأمر الذي سيؤدي إلى تعطيل المشروع وتوقف الأعمال، مما يرفع من تكاليف الإنجاز والتشغيل واللجوء إلى مصادر تمويل مكلفة وذات مخاطر كبيرة مثل القروض، كما أنها قد تتعرض لمشاكل أخرى مثل إضرابات العمال.

7 . مصادر التمويل:

تختلف مصادر وطرق الحصول على الأموال من مؤسسة إلى أخرى، وذلك تبعا للاستثمار المراد انجازه كما تختلف الأسس المتبعة في التقسيم، وسنوضح من خلال التقسيم التالي أهم هذه المصادر.

أ . أموال الملكية

وتنقسم أموال الملكية إلى كل من الأسهم العادية، الأسهم الممتازة والأرباح المحتجزة.

أ . 1 الأسهم العادية:

يتكون رأس مال الشركات المساهمة وحصة المساهمين بشركات التوصية بالأسهم من عدد من الحصص المتساوية، يسمى كل منها سهما، ويتم تمثيل ملكية الأسهم بصكوك، حيث يوضح كل صك:

- اسم الشركة المصدرة للسهم
- نوع السهم ورقمه
- عدد الاسهم بالصك

ويعرف السهم على انه شهادة ملكية تخول لصاحبه الحصول على جزء من موجودات الشركة المالية الحقيقية، وهو لا يحمل مدة استحقاق وإنما يبقى متداولاً في الاسواق إلا في حالة قيام الشركة بإعادة شرائه أو في حالة حل الشركة أو تصفيتها.

وتمثل الاسهم العادية وسيلة من الوسائل الرئيسية للتمويل طويل الأجل من وجهة نظر الشركة حيث تعتمد عليها الشركات بشكل كبير وخاصة في بداية حياتها حيث تكون قدرتها على تحمل الأعباء ضعيفة كما يعتبر الاستثمار في الأسهم من أكثر المالية شيوعاً ونظراً لما يوفره من حق في ملكية الشركة بالإضافة إلى العوائد الاستثمارية.

ويتمتع حملة الاسهم العادية بصفاتهم ملاك شركة المساهمة بمزايا مختلفة وحقوق متعددة، وتتحدد طبيعة هذه المزايا والحقوق بدقة وبتفصيل في نصوص عقد تأسيس وإنشاء الشركة والتي توافق عليه الجهة الحكومية المختصة، وبموجب قوانين الدولة المانحة لترخيص التأسيس والتي تنظم هذا النوع من الشركات، ويمكن ان نلخص مجموعة من الحقوق المرتبطة بكل مساهم في النقاط التالية:

- الحق في المشاركة في التصويت في الجمعية العمومية للشركة.
- الحق في الاطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة (القوائم المالية، قائمة التدخل...).

- الحق في الحصول على جزء من الأرباح.
- الحق في جزء من رأس مال الشركة في حالة تصفيتها.
- الحق في نقل ملكية الأسهم التي يحملها إلى أطراف أخرى.

خصائص الاسهم:

وتتميز هذه الأدوات بمجموعة خصائص نوجزها كالتالي:

- أن حامل السهم العادي يعتبر مساهما في رأس مال الشركة بقدر حصته من الاسهم.
- أن نصيب السهم من الربح أو الخسارة يتوقف على ما تحققه الشركة من ارباح او خسائر.
- ان المساهم يعتبر عضوا في الجمعية العمومية للشركة وله حق التصويت والرقابة على نشاطات الشركة.
- أن السهم العادي ليس له تاريخ استحقاق مثل السندات ولكن المساهم يمكنه نقل ملكية السهم.
- لا يمكن للمساهم المطالبة بأي عائد إلا بعد استيفاء كامل التزامات المنشأة.
- الاسهم معرضة للتقلبات في السوق بفعل عوامل عديدة سواء كانت خارجية أو متعلقة بالمنشأة ذاتها.

أ . 2 أنواع الأسهم العادية:

• الأسهم المرخص بها: (المسموح بها)

يحدد القانون الاساسي لكل شركة مقدار من رأس المال الذي يمكنها إصداره. يسمى رأس المال المصرح به ويقسم رأس المال ي هذه الحالة إلى حصص متساوية يطلق على كل منها اسم السهم المصرح به أو المرخص به.

• الأسهم المصدرة:

قد تقتضي التعليمات ألا تقوم الشركة أسهم رأس المال المرخص بالكامل مرة واحدة، وفي هذه الحالة يسمى الجزء من أسهم رأس المال الذي تصدره الشركة فعلا باسم رأس المال المصدر أو الأسهم المصدرة.

• أسهم الخزينة:

قد تقوم الشركة في بعض الحالات بتخصيص جزء من أسهمها الجديدة لحملة الاسهم القائمين وهذا لعدة أسباب، أو قد يتبرع بعض مساهمي الشركة بجزء من أسهمهم للشركة.

• الأسهم المتداولة:

يطبق عليها الاسهم المتبقية من راس المال المصدر (الاسهم المصدرة) بعد طرح قيمة الاسهم المستردة باسم رأس المال المتداول أو الأسهم المتداولة.

• الأسهم المدفوعة:

عندما تقوم الشركة بإصدار أسهم تشترط الشركة في نشرة الإصدار ضرورة سداد المكتتبين لقيمة الاسهم كاملة يطلق على الاسهم في هذه الحالة الأسهم المدفوعة، (أسهم مدفوعة القيمة بالكامل).

• الأسهم غير المدفوعة أو المدفوعة جزئياً:

في بعض الحالات تلجأ الشركة إلى إصدار أسهم وتوزيعها على المساهمين مجاناً، كتعويض لهؤلاء المساهمين عن عدم اجراء توزيعات نقدية في فترة معينة، أو قد يلجأ المؤسسون لشركة ما عند التأسيس إلى إصدار حصص عينية ويطلق على الاسهم في هذه الحالة أسهم غير مدفوعة، أما في حالة قيام الشركة بإصدار أسهم، ولا تشترط سداد قيمة السهم بالكامل عند الاكتتاب فإن الاسهم في هذه الحالة يطلق عليها اسم اسهم مدفوعة جزئياً.

• الأسهم الإسمية أو الأسهم لحاملها:

هي تلك الشهادات التي يسجل اسم صاحبها على صك السهم، وعندما تنتقل ملكية هذا السهم إلى شخص آخر يسجل اسم المالك الجديد في جدول خاص موجود على ظهر السهم، ثم تسجل هذه العملية في دفاتر الشركة المصدرة، كما يمكن أن تخضع هذه العملية إلى اجراءات قانونية محددة يمكن أن تختلف من تشريع قانوني لآخر.

أما المقصود بالأسهم لحاملها، فهي الأسهم التي لا يكتب أسهم صاحبها على صك السهم، وتنتقل ملكية هذه الأسهم بمجرد تداولها بين الأفراد، أو ما يعرف بالمناولة اليدوية، ولا يجوز أن تصدر الشركة أسهما لحاملها إلا إذا دفعت قيمتها بالكامل عند الاكتتاب.

أ . 2 الأسهم الممتازة:

وتقع بين الأسهم العادية والسندات، فهي تجمع في خصائصها بين النوعين فهي تشبه السندات من ناحية ثبات العائد، كما أنها تشبه الأسهم العادية في اشتراكهما مثلا في الحق في الحصول على جزء من الأرباح التي تحققها الشركة المصدرة، ضف على ذلك على حصولها على عوائد في حال لم تحقق الشركة المصدرة عوائد، إلا أنها تمتاز عنها في كونها تحدد مسبقا حجم (نسبة) الأرباح التي يحصل عليها صاحبها، وهو ما يجعلها مشابهة للسندات في هذه الخاصية.

خصائص الأسهم الممتازة:

تتميز بمجموعة خصائص هي:

- منح حامله حق الأولوية في الأرباح، فيختص بربح ثابت وقبل توزيع أي ربح على حملة الأسهم العادية.
- منح حامله حق الأولوية عند تصفية الشركة فتستوفي قيمة الأسهم الممتازة بالأولوية على حملة الأسهم العادية.
- منح حامله حق الأولوية في الاكتتاب في أسهم الشركة عند تقرير زيادة رأس المال.

- إعطاء حامله أصواتا إضافية في الجمعية العمومية (بالنسبة لبعض أنواع الأسهم الممتازة فقط).

أ. 3 الأرباح المحتجزة:

تعرف الأرباح المحتجزة على أنها الجزء المتبقي من الفائض بعد توزيع جزء من الأرباح على

المساهمين في المؤسسات الاقتصادية.

كما تمثل الأرباح المحتجزة مصدرا داخليا هاما يستخدم لتمويل الأنشطة المالية المؤسسة، وتمثل هذه الأرباح المحتجزة الجزء من الأرباح الذي يتم الاحتفاظ به داخل المؤسسة لغرض إعادة استثماره، وتعتبر هذه الأرباح من أهم مصادر تمويل عملية النمو والتوسع، تستخدم في حالة المؤسسات التي تعاني من مشاكل مالية، ويمكن القول أن الأرباح المحتجزة هي ذلك الجزء من الأرباح المحققة في نهاية العام والتي لم تدفع في شكل توزيعات لحملة الأسهم وتم احتجازها بغرض إعادة استثمارها في المؤسسة، كذلك تمثل الفائض المتراكم من سنوات سابقة أي الأرباح التي تم احتجازها ولم توزع على المساهمين ويمكن اعتبارها بمثابة احتياطات حرة يمكن للمؤسسة استخدامها لتمويل عمليات النمو والتوسع في أنشطتها.

وتمثل الأرباح المحتجزة مصدرا هاما في تمويل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للمؤسسة، باعتبارها من أهم مصادر تمويل عمليات النمو والتوسع، كما تستخدم في حالة المؤسسات التي تواجه ظروف اقتصادية متقلبة وفي ظل هذه الظروف يتم احتجاز الأرباح لتوفير متطلبات السيولة.

8 . أموال الاقتراض :

تتمثل في القروض المباشرة والسندات إذ تعتبر هي الأخرى من بين المصادر التي تلجأ إليها

المؤسسات لحل بعض مشاكلها التمويلية أو الحصول على مصدر جديد لمواصلة نشاطها.

أ . القروض المباشرة**أ . تعريفها :**

تمثل القروض متوسطة الأجل نوعا من القروض التي تلتزم المؤسسة عند الحصول عليها بسداد كل من أصل القرض والفائدة المستحقة في تاريخ معين، وتخضع عملية الاقتراض في هذه الحالة لشروط الاتفاق ما بين المؤسسة وما بين المقرض، وذلك فيما يتعلق بمعدل الفائدة وتاريخ الاستحقاق وأسلوب السداد.

وعادة تتراوح فترة الاقتراض ما بين ثلاثة إلى خمسة عشر عاما وتحصل الشركات على هذا النوع من القروض من المؤسسات المالية المختلفة كالبنوك أو شركات التأمين أو بعض الهيئات العامة.

أ . 2 مزايا القروض المباشرة

ويتميز هذا النوع من الاقتراض بالمزايا التالية:

. **السرعة:** نظرا لأن عملية التمويل تتم عن طريق مفاوضات مباشرة ما بين المقرض والمقرض، فإن الإجراءات الرسمية تكون محدودة للغاية وبالتالي تحصل المؤسسة على احتياجاتها المالية بسرعة.

. **المرونة:** في حالة حدوث أي تغيرات في الظروف الاقتصادية المحيطة بالشركة يمكن بالاتفاق المباشر مع المقترض تغيير بنود التعاقد وهو أمر يصعب تحقيقه في حالة الأنواع الأخرى من مصادر التمويل طويلة الأجل.

ب . السندات:

يمثل السند اعترافا بدين طويل الاجل، يكون صادر أما عن جهات حكومية أو خاصة، يمنح لصاحبه حق الحصول على عوائد، تسمى كوبونات، وحق استرجاع قيمته (عند حلول أجل الاستحقاق، وذلك حسب مخطط إهلاكه).

ب . 1 خصائص السندات:

تتميز هذه الأدوات بمجموعة خصائص نوجزها كالتالي:

. **القيمة الاسمية:**

إن السند يتضمن التزاما بدفع مبلغ معين لفائدة جهة معينة أو لأمره أو لحامله في تاريخ محدد مسبقا وهذا المبلغ ممثل بالقيمة الاسمية المثبتة في السند لذلك فإن قيمة السند وفترته محددة في متته.

. **معدل الكوبون:**

وهو ما يعبر عن سعر الفائدة على السند المصدر ويطلق عليه معدل الكوبون حيث يحصل المستثمر على كوبونات على اساسها يتم تحصيل الفوائد الدورية على السند.

أجل الاستحقاق:

وهو تاريخ استحقاق السند أي التاريخ المتفق عليه لرد القيمة الاسمية للمستثمرين وهو عادة ما يكون لأجل طويلة.

ب . 2 أنواع السندات:**. السندات الإسمية:**

هي السندات التي يكتب فيها عند اصدارها اسم صاحبها على وجه السند، وفي حالة السند المسجل يتسلم المالك الفوائد المستحقة في تواريخها تلقائيا كذلك تحتفظ الشركة بسجل خاص لحاملي السندات، ويتم فيه تسجيل أي تغييرات تطرأ على الملكية نتيجة لتداول السندات.

. السندات لحاملها:

هي تلك السندات التي لا تتضمن مالكا معروفا على ان يتم تملكها وفق التداول اما بيعا وشراء وتنازلا مثل بقية الاوراق المالية، وتكون فائدة هذا النوع من السندات بسندات الكوبون، حيث يحصل المستثمر على الفائدة بمجرد نزع الكوبون المرفق بالسند يتدم به المستثمر إلى البنك الذي يتوسط عن الجهة المصدرة للسند بدفع الفائدة نقدا.

. سندات ذات فائدة دورية ثابتة:

يتم في هذا النوع تحديد سعر الفائدة طول مدة القرض، وتعد الفترات الملائمة للأسعار الثابتة هي فترات ثبات واستقرار الاسواق النقدية والمالية، كما يمكن اصدار هذه السندات وفق سعر فائدة ثابت على أن يتم تسديدها على أقساط أو بأكملها في نهاية المدة أو تكون قابلة للتجديد.

. سندات ذات ايراد متغير (سعر فائدة عائم):

يتم في هذا النوع وضع معدل فائدة متغير أو عائم لتجنب مخاطر اسعار الفائدة، كأن تصبح الفوائد متحصل عليها من السند غير كافية لتعويض المستثمر عن انخفاض القدرة

الشرائية وقد يترتب عن ذلك انخفاض القيمة السوقية للسندات من جراء ارتفاع أسعار الفائدة السائدة في السوق لمواجهة الآثار التضخمية، ويتم تعديل معدات الفائدة بصفة دورية لاستدراك التغير الحاصل في معدلات التضخم.

. سندات غير مضمونة:

هذا النوع من السندات يستفيد حامله من فوائد دورية بالإضافة إلى رد الأصل في ميعاد الاستحقاق ولكن نظرا لأن هذه السندات غير مضمونة فإن حملة هذا النوع من السندات يمكنهم من المطالبة بإعلان إفلاس الشركة وتصفية أصولها المادية ليتمكنوا من استيفاء بعض من حقوقهم من قبل الشركة المصدرة وتستخدم هذه السندات الشركات ذات المركز المالي القوي، فالمركز المالي لهذه الشركات يجعل وجود الضمان أمرا غير ضروري لجذب المستثمرين.

. سندات مضمونة:

وفي هذا النوع من السندات يمكن لجملة هذه السندات في حال توقف المدين عن السداد طلب تعويض عن طريق تفعيل حق الضمان المبين سلفا في شروط السند.

. السندات القابلة للتحويل لأسهم:

تتميز بجميع خصائص السندات العادية إلا أنها تتميز بميزة إضافية وهي إمكانية تحويلها إلى أسهم عادية إذا رغب المستثمر في ذلك، وهذه السندات قد يفضلها الكثير من المستثمرين خاصة إذا كانت الشركة المصدرة لها من النوع الذي ينمو بمعدلات عالية.

. السندات القابلة للسداد قبل موعد الاستحقاق:

ويحدث في كثير من الحالات ان تقوم الشركات بسداد كل او جزء من سندات المصدر قبل حلول ميعاد الاستحقاق المحدد وذلك إذا كانت أحوالها المالية تسمح بذلك.

. سندات الدخل:

يشترط هذا النوع من السندات ان تدفع الفوائد في حال حققت الشركة المدينة (المصدرة) عندها دخولا تكفي لسداد أقساط الفوائد اي انه لا يوجد التزام بدفع الفوائد إلا إذا حققت الشركة ما يغطي ذلك، كما أن هذه السندات تختلف عن كل الانواع السابقة في ان حاملها ليس لهم الحق في المطالبة بإفلاس الشركة ومن ثم تصفيتها في حالة عدم القدرة على الدفع والسداد.

. السندات الحكومية:

يتم إصدارها من قبل هيئة حكومية (الدولة، الهيئات المحلية...) تتراوح آجالها في الغالب من سنتين إلى 30 سنة وما يميزها انها خالية من الخطر لأنها مضمونة من الحكومة، ضف إلى ذلك تمتعها بدرجة عالية من السيولة.

9 . دراسة التوازن المالي للمؤسسة:

تعددت الأدوات المالية المستخدمة في التحليل المالي بتعدد الأهداف المرجوة من التحليل كتلك المتعلقة بدراسة التوازنات المالية أو التي تخص نشاط معين أو اللجوء إلى النسب المالية لمختلف جوانب النشاط في المؤسسة، أو كالوقوف على حالة الخزينة سواء كان من خلال دراسة ساكنة، أو دراسة ديناميكية للسيولة تتعلق أساسا بجداول تدفقات الخزينة.

كما تم الإشارة إليه سابقا فقد اعتمد في إعداد الميزانية المحاسبية المالية على مبدئين أساسيين هما: مبدأ السيولة والاستحقاقية من جهة، ومبدأ التصنيف جاري غير جاري من جهة أخرى، وهذا للفصل بين الأصول والخصوم التي تزيد عن السنة بالنسبة للمبدأ غير جاري، وكذا تلك التي تكون أقل من سنة والتي اعتبرها في شكل أصول وخصوم جارية ومن بين أهم التحاليل المتعلقة أساسا بالميزانية المالية تلك المتعلقة بالعلاقة بين الأصول والخصوم أو ما نسميها بالتوازن المالي.

أ. تعريف التوازن المالي:

يعرف بأنه الحالة التي يضل فيها رصيد النقدية في كل لحظة موجبا بعد سداد كافة الديون قصيرة الأجل، وكذلك يحقق معها اليسر المالي نسبيا والسيولة للمؤسسة، والتوازن المالي هو توازن جزئي يتبع التوازن الاقتصادي (الإعداد المتناسق للقرارات الإستراتيجية، التكنيكية، التشغيلية) وهو يبحث عن توافق الاحتياجات الاستثمارية والتمويلية في الأجلين المتوسط والطويل، حينئذ يتوازن الهيكل المالي مع الهيكل الاستثماري. وقد ينتج عدم التوازن، عند عدم كفاية المقبوضات لمواجهة المدفوعات المطلوبة (أي التوازن بين مصادر الأموال واستخداماتها).

عموما يجب توافر شرط التوازن المالي في هذه الاستخدامات، والذي يقتضي أن تكون رؤوس الأموال الدائمة كافية لتمويل الأصول الثابتة، والأصول المتداولة تمول بالقروض قصيرة الأجل.

فالتوازن هو عبارة عن الحالة التي يضل فيها رصيد الخزينة موجبا يعد سداد الديون التي

يحين موعد استحقاقيتها، لذلك وجب على الأقل المحافظة على قاعدة التوازن المالي الأدنى والتي مفادها أن التثبيات غير الجارية يجب تمويلها عن طريق الأموال الدائمة، أما الجارية فتمول بالخصوم الجارية أي المحافظة على قاعدة التوازن من منظور السيولة والاستحقاقية والتي تنص على أن درجة سيولة أي تثبيت من تثبيات المؤسسة يجب أن تكون أكبر من درجة استحقاقية الخصوم، وهذا لتفادي الوقوع في حالة عدم السداد والعسر المالي (سيما منه الفني قبل أن يصل إلى العسر الحقيقي).

ب . أهمية التوازن المالي:

تتمثل أهميته فيما يلي:

- ضمان تمويل الاستخدامات غير الجارية وكذا الاحتياجات الجارية الدائمة (المكررة) بالأموال الدائمة؛
- يسمح تحليله بتأمين تمويل احتياجات الاستثمار الثابت والجاري الدائم بأموال طويلة الأجل؛
- يبدو كضمان لسداد الديون في الأجل القصير ويحمي بطريقة تلقائية من خطر العسر المالي؛
- يكشف تحليله عن درجة الاستغلال المالي اتجاه الغير، وسيادة المؤسسة واستقلاليتها؛
- يؤدي تحقيقه إلى التخفيف من معرفة حالات العسر والخطر المالي؛

- إن الرؤية المتكاملة فيما يخص تحقيق التوازن المالي في المدى القصير والطويل يسمح بالتوقع بشروط التوازن المالي، وتظهر صلاحيته في الحكم على الأداء المالي في منظمة الأعمال طالما أنه يضمن كل من:
 - ✓ احتياجات تمويل دورة الاستغلال والاستثمار، قدرة التمويل الداخلي، اللجوء إلى التمويل الخارجي، مقدرة السداد، مركز النقدية.
 - ✓ يدعم تحليله كيفية تمويل دورة الاستغلال، أنشطة الاستثمار، التمويل من خلال الدراسة الديناميكية لتدفقات الخزينة وكذا تحديد طبيعة موارد الدولة (داخلية ممثلة أساسا في قدرة التمويل الذاتي أو خارجية) ومن خلاله تتحدد مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة.

ج . مؤشرات التوازن المالي:

من أجل تشخيص سيولة وملاءة المؤسسة، وفي مقابلة أصولها لخصومها، نعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تحكم التوازن المالي والمتمثلة في:

- مؤشرات التوازن المالي في المدى الطويل (رأس المال العامل).
- مؤشر التوازن المالي لدورة الاستغلال (احتياجات رأس مال العامل).
- مؤشر التوازن المالي في المدى القصير (الخزينة).

✓ التوازن المالي في المدى الطويل:

مؤشر رأس المال العامل: يمكن دراسة التوازن في المدى الطويل من خلال مؤشر رأس المال العامل، وهو يتعلق بالقسم العلوي للميزانية، أي العلاقة بين الأموال الدائمة الثابتات غير الجارية حفاظا على قاعدة التوازن المالي الأدنى ويعرف **رأس المال العامل:** بحجم الأموال الدائمة المستخدم في تمويل الأصول الجارية، أي ذلك الهامش من الأموال الذي نستخدمه في تمويل الأصول الجارية بعد تمويلنا للثبتيات غير الجارية، وهذا في الحالات

التي تكون فيها السيولة غير كافية. أي أن رأس المال العامل يتعلق بحجم الاستثمار المتاح في الأصول الجارية (الأصول المتداولة: حساب المدينين، المخزونات، النقدية)، فهو يمثل هامش أمان تتصرف المؤسسة فيه، الحالات التي يمكن أن تكون فيه السيولة قليلة وبذلك يستخدم كمقياس للتعبير عن الخطر في الأجل القصير. ويحسب من خلال:

الطريقة الأولى: أعلى الميزانية

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - التثبيات غير

الطريقة الثانية: أسفل الميزانية

رأس المال العامل = (£ الخصوم - الخصوم الجارية) - (£ الأصول - التثبيات الجارية)

رأس مال العامل = التثبيات الجارية - الخصوم الجارية

إلى جانب دراسة رأس المال العامل للوقوف على التوازن المالي في المدى الطويل، وجب أيضا مرحليا معرفة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل، وكذا الوقوف على حالة التوازن بالنسبة لدورة الاستغلال وكذا الخزينة.

✓ التوازن المالي لدورة الاستغلال:

دراسة مؤشر احتياجات رأس المال العامل: من خلال الوقوف على موارد الدورة من جهة، واحتياجات الاستغلال من جهة أخرى، حيث نسمي الأصول المتداولة أو الجارية التي لم تتحول بعد إلى سيولة جاهزة باحتياجات الاستغلال (أي قيم الاستغلال والقيم المحققة) وهذه الاحتياجات ترتبط أساسا بالمخزونات والمدينين.

احتياجات الاستغلال = الأصول الجارية - القيم الجاهزة

= قيم الاستغلال + القيم المحققة

كما نسمي الخصوم الجارية التي لم يحن موعد استحقاقيتها بموارد الدورة، وتحسب من خلال العلاقة الآتية:

موارد الدورة = الخصوم الجارية - الاعتمادات البنكية الجارية

فإذا كان الفرق بين احتياجات الاستغلال وموارد الدورة موجبا سمي باحتياجات رأس المال العامل وهو يحسب:

احتياجات رأس المال العامل = (التثبيات الجارية - القيم الجاهزة) - (الخصوم الجارية

- الاعتمادات البنكية الجارية المتعلقة بخزينة الخصوم)

أما إذا كان الفرق سالبا فهو يعكس (فائض الدورة) بمعنى كفاية موارد الدورة لمقابلة احتياجات الاستغلال.

✓ التوازن المالي في المدى القصير:

دراسة مؤشر الخزينة:

نعني بالخزينة القيم الجاهزة للمؤسسة وهي مجموعة الأموال السائلة التي تستطيع التصرف فيها حالا وتعبر عن الرصيد النهائي لمجموع المقبوضات والمدفوعات النقدية كصورة نقدية لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة خلال دورة الاستغلال وهي تحسب بطريقتين:

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

= القيم الجاهزة (أموال الخزينة والحسابات المماثلة) - الاعتمادات البنكية الجارية.

وللوقوف أكثر علة حالة الخزينة يستحسن أيضا القيام بالدراسة الديناميكية لسيولة المؤسسة من خلال جدول تدفقات الخزينة وتقسم مختلف هذه التدفقات إلى ثلاثة أنواع: تدفقات نقدية لأنشطة الاستغلال (النشاط الرئيسي)، تدفقات نقدية لأنشطة الاستثمار، تدفقات نقدية لأنشطة التمويل.

ثانيا: وظيفة إدارة موارد بشرية

1. تعريف وظيفة إدارة موارد بشرية

إن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن وظيفة أساسية في المؤسسة، ولها الأهمية نفسها مقارنة بالوظائف الأخرى، وهذا يرجع إلى أهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

يعرفها (جمال الدين محمد مرسى) على أنها "تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".

كما أدرج معجم (مصطلحات القوى العاملة) تعريفا لإدارة الموارد البشرية مفاده أنها "مجموعة الأساليب التي تهدف إلى حسن الاستفادة بالطاقات البشرية وعدم السماح بوضعها في غير موضعها، مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه". أما (عبد الرحمان العيسوي) فيعرفها بأنها "الإدارة التي تقوم بتخطيط جهود الأفراد والإشراف عليها وتوجيهها، والتنسيق بينها لضمان تأديتهم العمل بالكفاءة القصوى، والرضا التام مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع".

إن مجمل التعريفات التي سقناها تؤكد على أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة أو وحدة إدارية متخصصة، عادة ما توكل إليها كل الأمور المتعلقة بالموارد البشرية، ولها وظائف تقوم بها، ولها دور تلعبه في المؤسسة، لعل الغاية الأساسية منها هي الاستفادة مما تمتلكه الموارد البشرية من مهارات وخبرات وأفكار وقدرات وطاقات لتحقيق أهداف المؤسسة مع العمل على تلبية وإشباع حاجات العاملين بما يخلق لديهم الرضا والراحة، ويدعم انتمائهم ويزيد من ولائهم لها.

إن بلوغ هذه الغاية لا يكون إلا إذا كانت هناك قيادة تفهم، تحس وتعي أهمية الموارد البشرية في العمل المؤسسي، وليس فقط مجرد مسؤول عن شؤون العاملين، بالمعنى التقليدي لممارسات مدير الموارد البشرية، التي كانت لا تتعدى القيام ببعض الأمور التسييرية التي ترتبط بكل ما هو روتيني، بل يجي أن يتعدى ذلك كله إلى أمور أبعد وأعمق... وهو ما يتطلب توافر ميزات بعينها في مدير الموارد البشرية، لعل أهمها أن يكون فنانا باعتبار أن الإدارة علم وفن في آن واحد فتكون له القدرة على تمييز ما يجب القيام به مع المورد البشري في الوقت المناسب، كما عليه أن يكون صاحب نظرة ثاقبة ورؤية إستراتيجية تتيح له التعامل بكل سلاسة مع مسؤوليه.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوحدة التنظيمية التي تتولى توجيه سلوك العاملين الوجهة المرغوبة، بما يخدم مصالحهم ومصالح مؤسستهم، وما يتضمنه ذلك من تخطيط للجهود والإشراف عليها، تنظيمها والتنسيق بينها لضمان أفضل النتائج.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية

إنّ قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها المبيّنة سابقا على الطّريقة المثلى يسمح لها . لا محالة . من تحقيق جملة من الأهداف ذات البعد الإستراتيجي، والتي يعتبر تزويد المؤسسات بموارد بشرية فعّالة وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم واحتياجات المؤسسة، الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في مختلف التّنظيمات المعاصرة، سواء كانت هذه الأخيرة كبيرة الحجم أم صغيرة، عمومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، ويتولّد من هذا الهدف المباشر أهداف أخرى، يمكن توضيحها فيما يلي:

- الأهداف الاجتماعية.
- الأهداف التّنظيمية.
- الأهداف الوظيفية.
- الأهداف الإنسانية.

2. 1. الأهداف الاجتماعية:

تتمثّل الأهداف الاجتماعية في أهداف المجتمع ككلّ، وذلك عن طريق توظيف وتشغيل الموارد البشرية المتاحة بالأعمال والوظائف المختلفة، فهي بذلك تساهم في المحافظة على التّوازن بين الأعمال وشاغلها؛ أي الفرص المتاحة والطّاقات المتوافرة، كما تساعد الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، ممّا يجعلهم يشعرون بالحماس للعمل، وتمكينهم من بذل أقصى جهد للحصول على الأجر والمكافأة، كما توفّر للمجتمع الحماية والمحافظة على قوّة العمل وتجنّب الاستخدام غير السّليم للموارد البشرية قصد تفادي هجرة الكفاءات.

وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تتيح الفرصة للمجتمع في التطوير والنمو في جميع جوانبه، وهي في هذا الإطار تستجيب لغالبية المحددات الاجتماعية في هذا الخصوص، كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين، فهي في ضوء تحقيقها للأهداف المجتمعية تتقيد بالقوانين والتشريعات، وكل المتغيرات البيئية الموجودة سواء كانت داخلية أم خارجية.

2. 2 الأهداف التنظيمية:

تعبّر هذه الأهداف عن جزء من التنظيم؛ حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى والأنظمة الموجودة داخل المؤسسة، وتتمثل هذه الأهداف أساسا في:

تعظيم إنتاجية المؤسسة: ويتحقق ذلك من خلال اقتراح وتطوير السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

الوقاية التنظيمية: ويتمثل هذا الهدف في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطة متقدمة دائما، في وجه الضغوط الداخلية والخارجية التي يمكن أن تصادف التنظيم.

وهناك أهداف فرعية أخرى إلى جانب هذين الهدفين، وتتمثل في:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف التنظيم.
- توفير ظروف عمل مناسبة تكفل جوا مناسباً للإنتاج.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.

- رعاية العاملين وتقديم الخدمات اللازمة.
- تعبئة العاملين لتحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية، ودفعهم لبذل أقصى مجهود من خلال التحفيز المادي والمعنوي.

2. 3 الأهداف الوظيفية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة، فيما يتعلق بالأفراد العاملين بجميع أجزاء المؤسسة، وفقا لحاجاتهم، فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية ورشيدة، فإن ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف الوظيفية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء، والإنتاج وكذا الاستقرار في العمل، والرضا عن الوظيفة والزملاء، وتدعيم روح الانتماء وغير ذلك من الإيجابيات؛ بيد أنه إذا لم تمارس الإدارة المعنية تلك الوظائف بالشكل المرغوب فإن ذلك يؤدي حتماً إلى حدوث مشكلات عديدة تعيق تحقيق الأهداف الوظيفية المسطرة ضمن الخطة العامة للمؤسسة.

2. 4 الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم النفسية والسياسية الاقتصادية، وبهذا فإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق التطلعات المختلفة للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، عندما تتيح الفرصة أمامهم للتطور والتقدم، عندما يصبحون مؤهلين للترقية، وكذا توفير ظروف عمل جيدة تساعد على الأداء بشكل أفضل، كما أنها تُحد من الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتعمل على تفادي الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة؛ من خلال توفير سياسات موضوعية ومدرسة، بداية بالتوظيف الجيد للعناصر

المتوافرة في السوق، ومنحهم برامج تدريبية جيدة، ووضع سياسات عادلة للأجور والعلاوات، والعمل على الحفاظ على رأسمالها البشري.

ثالثا: وظيفة التموين

1-تعريف وظيفة التموين:

تعرف على أنها: "الوظيفة التي تعمل على توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية وآلات ومركبات وطاقات ومختلف لوازم العمل، كما تعمل على تخزين هذه المواد في أحسن الظروف من أجل استخدامها في أحسن صورة لها"

وتعرف على أنها: "مجموعة من العمليات والمهام التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون، بكميات ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط الإنتاج، وتشمل هذه الوظيفة وظيفتين فرعيتين هما الشراء والتخزين"

1 . 1 وظيفة الشراء :

أ- تعريف وظيفة الشراء: "وهي الوظيفة التي يتم من خلالها تجهيز المؤسسة

بمستلزمات الانتاج والاداء وتوفيرها وذلك باعتبار المؤسسة منتجة ومستهلكة في

نفس الوقت فهي تحتاج إلى مدخلات لعملية الانتاج"

كما تعرف بأنها: "الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما

إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله"

وتعرف بأنها: "الوظيفة التي تقوم بمعالجة طلبيات الشراء ومتابعتها إلى غاية دخول السلع

إلى المخزن"

ب . أهمية وظيفة الشراء :

تبرز أهمية الشراء من خلال ما يلي:

- تتميز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، ولذا أصبح الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج وما ينجز عنه من خسائر للمؤسسة.
- تبرز أهمية الشراء من خلال حجم الانفاق الكبير عند شراء المواد، حيث أن وظيفة الشراء وهي تمارس مسؤولياتها تضع كهدف لها تخفيض النفقات، وهذا حتى تستطيع المؤسسة اكتساب ميزن تنافسية على اساس الاسعار، وبالتالي ضمان المحافظة على حصتها السوقية والمحاولة على زيادتها إن امكن، ويمكن أن يظهر تأثير تكاليف المواد التي يتم شراؤها على المنافسة في الشركان التي تكون فيها نسبة تكاليف شراء المواد تتجاوز 50% من إجمالي النفقات الكلية، وهذا بالإضافة إلى ان الشراء بكميات كبيرة يمكن وظيفة الشراء من الاستفادة من خصم الكمية، وعليه فالمؤسسة قد تحسن وضعها التنافسي في السوق من خلال تخفيض الأسعار للمواد الأولية.
- بما أن المؤسسة نظام مفتوح، فقدرة وظيفة الشراء في إدارة أعمالها وكفاءة أدائها يزيد من أداء وظيفة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية والوقت المناسبين، وكذا بالموصفات المطلوبة بعيدا عن أي عيوب ممكنة، لذلك فإن كل تحسين في أداء وظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.

- تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث المواصفات، وهو ما يمكن أن يزيد من نفقات المؤسسة ولذلك فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في الكميات المطلوبة التي تحددها الإدارات المستخدمة للمواد، والتي قد يتم تقديرها بتحوط وحذر كبيرين لما يمكن أن يستجد من ظروف، وهو ما يحمل في كثير من الأحيان الكثير من المغالاة والتبذير.

1 . 2 وظيفة التخزين:

أ- تعريف التخزين:

وهو: " حفظ المواد لفترة زمنية محددة من فترة أو تاريخ تخزينها إلى حين استعمالها مع مراعاة مدة حياتها، وتحفظ ضمن شروط السلامة، وهو معدل للتدفق المادي "

كما يعرف على أنه : " الاحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها وقت الحاجة إليها، فوظيفة التخزين تشمل خزن مستلزمات ومتطلبات الانتاج والمواد الأولية والمنتج النهائي للمؤسسة "

ويعرف على أنه: " عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، ومحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة إليها، مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكاليف ممكنة".

ب . مهام وظيفة التخزين:

نستطيع أن نعرف وظيفة التخزين بأنها الوظيفة التي توكل إليها المهام التالية:

- استقبال المواد الخام والأجزاء والقطع والأدوات والأجهزة والأصناف الأخرى وإضافتها إلى عهدة المخازن.
- حفظ وتخزين الأصناف المختلفة والمحافظة عليها.
- تزويد الأقسام المستهلكة أو المستخدمة بالأصناف اللازمة، حيث أن الخزن يوفر المواد اللازمة خلال فترات الانتظار الانتاجي والصناعي.
- تنبيه التقادم الفني للأصناف وحفظ فائض الانتاج بطريقة مناسبة لحين التصرف فيها
- الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلاف أو استهلاك غير عادي وذلك من خلال انظمة الرقابة على المخزون.
- ضمان الحفظ الجيد للمخزن بحيث تتم عمليات المناولة وصرف واستقبال المخزون بطريقة مناسبة.
- المساعدة في التحقق من أرصدة المخزون بالحصول على المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ قرار الشراء في الوقت المناسب.

2 . مهام وظيفة التموين:

- تخطيط وتنظيم وتنفيذ عمليات شراء التجهيزات والمتطلبات والأدوات والمواد الأولية المختلفة للمؤسسة.
- تحديد مصادر الشراء وكميات ومواصفات المواد المطلوبة وذلك حسب احتياجات المؤسسة.

- متابعة عمليات التجهيز والاستلام وفحص المواد والتأكد من سلامتها ومدى مطابقتها للموصفات المطلوبة.
 - توفير المواد المطلوبة بالنوعية والجودة المناسبين.
 - الحصول على مستلزمات الإنتاج بأقل الأسعار وهو ما يمكن المؤسسة من خفض تكاليف الإنتاج وبالتالي أسعار منتجاتها.
- تنفيذ عمليات الشراء بالكميات المحددة وبالأسعار المناسبة وفي الوقت المطلوب.

رابعاً: وظيفة الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج إحدى المكونات الأساسية لنشاط المؤسسة لما توفره للأعوان الاقتصاديين مختلف السلع والخدمات التي يحتاجون إليها. ومن الطبيعي أن يؤدي أي قصور في حجم الإنتاج أو آجاله أو جودته إلى عدة نتائج سلبية، أهمها ارتفاع التكاليف التي تحد من القدرة التنافسية للمؤسسة.

1 . مفهوم الإنتاج:

يُقصد بالإنتاج تحويل الموارد إلى سلع وخدمات قابلة لإشباع الحاجات. أي القيام بإجراء تحويلات على المستخدمات لظهور الناتج. فمثلاً يتطلب إنتاج القمح القيام بتخصيص تربة صالحة للزراعة، توفير كميات مناسبة من المياه، بذر البذور، استخدام الطاقة لتشغيل الآلات، المجهود العضلي والذهني للفلاح ...، كل ما سبق يتحول عن طريق الإنتاج إلى ناتج وهو القمح، ويمكن أن نطلق على تلك المستخدمات بعوامل الإنتاج (الموارد الطبيعية - الأرض - الموارد المصنعة - رأس المال - والموارد البشرية، العمل...).

نستنبط من التعريف أن للإنتاج ثلاثة مفاهيم رئيسية وهي:

- **الإنتاج:** وهو نتاج العناصر التي تستخدم المدخلات في عملية التحويل (التشغيل)، والتي تتمثل في كل من الموارد البشرية والمادية في فترة زمنية معينة؛
- **المنتج:** وهو الناتج النهائي لعملية التحويل قد يكون سلعة أو خدمة؛
- **عمليات الإنتاج:** وهي سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المواد بغرض تحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية المطلوبة.

2 . أهمية الإنتاج

للإنتاج أهمية كبرى سواء بالنسبة للأفراد، أو للمؤسسة أو للدولة:

- بالنسبة للأفراد الذي يعملون في المؤسسة الحصول على مداخيل (أجور)؛
- يسمح للمؤسسة الحصول على إيرادات وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرارية؛
- يسمح للدولة من الحصول على مداخيل (من خلال الضرائب) ويزيد من ثروتها (القيم المضافة للمؤسسات).

3 . أشكال الإنتاج:

للعلمية الإنتاجية شكلين رئيسيين هما:

- **الإنتاج السلعي:** هو كل السلع التي تباع في السوق مقابل سعر يغطي على الأقل تكاليف الإنتاج، كما أن الخدمات التي تكون موضع عرض في السوق بسعر يغطي نفقات الإنتاج ويسمح بالحصول على هامش ربح، هي من ضمن الإنتاج السلعي مثل النقل، الإشهار، خدمات الطبيب والمحامي ...؛

• **الإنتاج غير السلعي:** وهي الخدمات غير المعروضة في السوق أو المقدمة بدون مقابل.

مثال توضيحي: سائق سيارة أجرة الذي ينقل الأشخاص، فهو ينتج خدمة لها سعر يدفعه المستفيد من الخدمة (إنتاج سلعي). أما الشخص الذي ينقل صديقه بسيارته، فهي خدمة ليس لها سعر (إنتاج غير سلعي).

4. تعريف الإنتاجية

يشير مصطلح الإنتاجية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة. المؤسسة التي تحقق أهدافها فهي فعالة، والمؤسسة التي تستخدم أقل موارد ممكنة فهي كفئة. إذا تحقق الاثنان فإنها تعتبر منتجة. تأخذ **الإنتاجية** شكل المعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{المدخلات}}$$

الوسائل المستخدمة

تُعبّر الإنتاجية عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمؤسسة فحينما نقيس إنتاجية العامل مثلاً نقوم بعملية قسمة حسابية لمخرجات الإنتاج أو الكمية المنتجة على عدد العمال أو على عدد ساعات العمل لنحصل على إنتاجية العامل الواحد أو الساعة الواحدة للعمل.

5. تعريف وظيفة الإنتاج

هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات 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.

6 . أهداف وظيفة الإنتاج:

6 . 1 تطوير المنتجات: في نشاطها العادي تتصل المؤسسة بشكل مستمر بالسوق والمستهلك، إما بواسطة وظيفة التسويق أو بواسطة نظام معلومات التسيير، بهدف جمع مختلف ما يرتبط بصدى المنتجات ودرجة تقبلها من طرف المستهلك، ومتطلبات هذا الأخير في التحسين أو التغيير في المواصفات الشكلية أو الخصائص المادية. فدرجة التطوير يمكن أن تكون بسيطة، بمعنى تغيير الأغلفة أو الوزن أو ألوان الأغلفة، وهذا لا يتطلب تغييرا في الجهاز الإنتاجي، أما ما يرتبط بالتغيير الكلي للمنتج، فهذا يعني ضرورة الدراسة، اختيار التكنولوجيا المناسبة، تغيير الآلات، إعادة تكوين العمال. وهذه العملية تتم في مدة متوسطة أو طويلة الأجل، هي تتطلب وسائل مالية معتبرة. وهذه العملية تمر بالمراحل التالية:

- جمع أفكار حول التغييرات الجديدة.
- تصنيفها وفرزها لأخذ المقبول منها للتنفيذ.
- دراسة الاختيارات المحددة من جوانب هندسية.
- بداية إنجاز تجارب ونماذج من هذا المنتج.
- تجربة إدخاله للسوق واقتراحه للمستهلك.
- وهي تعتبر من أصعب المراحل ودرجة نجاحها مرتبطة بعدة عوامل مثل الإعلان، الإشهار، درجة المنافسة.

6 . 2 تطوير طرق الإنتاج: تكنولوجيا المنتج مرتبط بتكنولوجيا طريقة الإنتاج، إلا أنه يمكن تغيير طريقة الإنتاج بدون تغيير المنتج، وهذا بإدخال تحسينات على جهاز الإنتاج، كالوقت الذي يستغرق في كل مرحلة، أو دراسة الحركات التي يقوم بها كل عامل، وهذا لحذف الحركات والوقت الغير مبرر أو بدون فائدة أو استعماله في مجالات أخرى.

زيادة الإنتاج: هذه العملية مرتبطة مباشرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا فيما يتعلق بالمنافسة ونصيب السوق بالإستراتيجية الفرعية الخاصة بالإنتاج والبيع، حيث الإنتاج مرتبط بالبيع وبرنامج المبيعات نحو الأمام، ومرتبط ببرنامج التمويل من الخلف وببطاقات الإنتاج في المؤسسة.

6 . 3 تحسين أداء العمال: تحسين أداء العمال يتم حسب الطرق التالية:

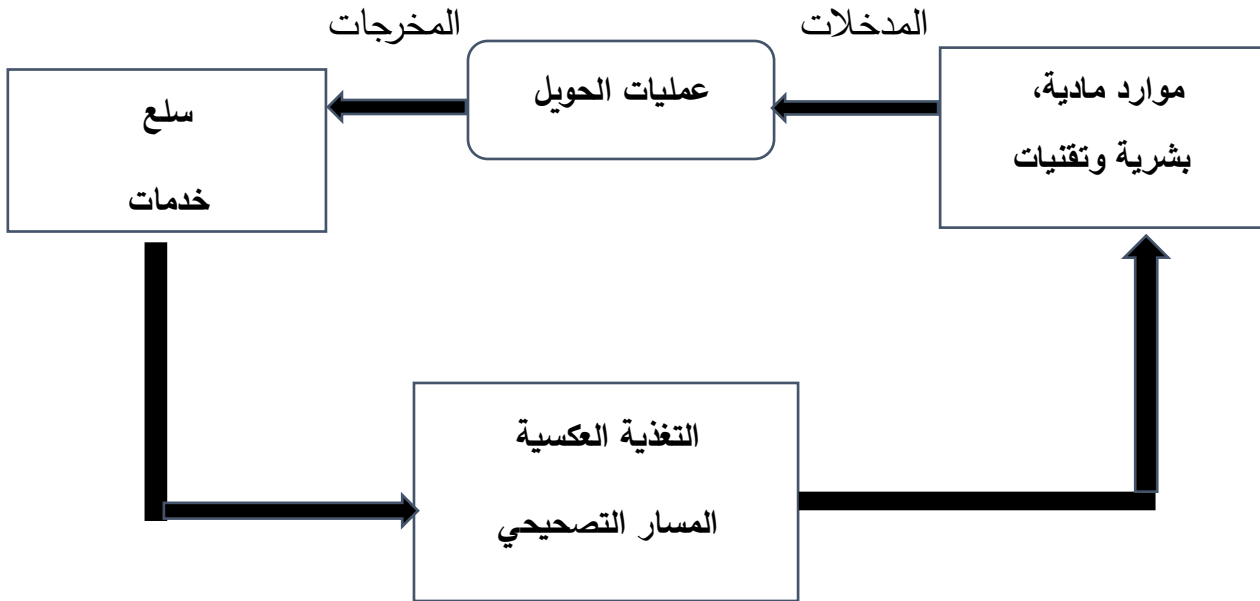
- التأثير في رغبة العمال بحوافز مادية مثل زيادة الأجور، تحديد مكافآت دورية، أو بواسطة حوافز معنوية مثل الترقية.
- الاتصال بشكل أحسن وإعطاء اهتمام أكثر للعمال بواسطة التدريب وإعادة التكوين للعمال.
- توفير ظروف اجتماعية مادية مثل التهوية والإنارة.

7 . وظيفة الإنتاج كنظام:

وفقا لتصوير مقارنة النظم، تعتبر وظيفة الإنتاج نظام مفتوح له أهداف، مدخلات، مخرجات، أنشطة تحويل ومحيط. وهو يعمل وفق مبدأ التغذية العكسية.

الشكل التالي يوضح هذا النظام:

الشكل: وظيفة الإنتاج كنظام



إن عملية تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات تجري في إطار نظام الإنتاج، الذي يُعرف على أنه مجموعة من العناصر المتداخلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات. وهو نظام فرعي من نظام أكبر وهي المؤسسة.

يتألف نظام الإنتاج من ستة عناصر كما يلي:

- **الموردون:** وهم المسؤولون عن توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل، (داخل المؤسسة أو من خارجها)، ولذا على مديري الإنتاج بناء علاقة وطيدة مع الموردين من حيث مواعيد التسليم أو الكميات أو الجودة، لأن أي خلل في هذه النواحي سوف تنعكس سلباً على خطط الإنتاج؛
- **المدخلات:** وتتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على السلع

أو الخدمات وتتمثل في المواد، الأموال، الآلات، الأفراد، المعلومات والتقنيات، وجميع هذه المواد يجب أن تخضع لعملية الفحص قبل عملية التحويل وذلك لضمان الجودة.

• **عمليات التحويل:** وتعتبر العنصر المسؤول عن إضافة قيمة أو تحقيق منفعة، لأنها تشير إلى مجموعة من المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الإنتاج إلى سلع أو خدمات؛

• **المخرجات:** وهي حصيلة عملية التحويل وتتمثل في السلع والخدمات؛

• **العملاء:** وهي الفئة الموجه لها السلع والخدمات، ولهذا فإن إدراك حاجاتهم ورغباتهم أمر ضروري جداً في عملية تصميم السلع والخدمات (دراسة السلوك الشرائي).

• **التغذية العكسية:** وهي المعلومات المرتدة من الموردين والمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات والعملاء، وتساعد هذه المعلومات مديري الإنتاج في اتخاذ الإجراءات التصحيحية في واحد أو أكثر من عناصر النظام الإنتاجي عندما يتطلب الأمر ذلك.

8 . مراحل عملية الإنتاج

تمر عملية الإنتاج بالإجابة على الأسئلة: ماذا؟ من؟ أين؟ متى؟ وكيف؟ وهذه الأسئلة تعبر عن المهام التي يمكن تجميعها في ثلاثة أقسام:

• **مكتب الدراسات:** الذي يعمل بالتنسيق مع مصلحة التسويق لتحديد خصائص المنتجات التي سيتم إنتاجها؛

- **مكتب الطرائق:** الذي يواصل عمل مكتب الدراسات وذلك بتحديد كيف يتم انجاز المنتج، ما هي المعدات والأدوات، وكم يلزم من الوقت لذلك؛
- **مكتب الانجاز:** الذي يحدد أين ومتى يتم تنفيذ المهام باستخدام عدة أدوات نذكر من بينها: تقنيات الترتيب مثل مخطط هنري غانت Gantt ، أسلوب البرمجة الخطية، نظام تخطيط مستلزمات الإنتاج، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، نظام تكنولوجيا الإنتاج الأمثل.

9 . أنماط الإنتاج

في مجال الصناعة هناك نمطان لنظام الإنتاج:

- **نمط الإنتاج المستمر: (Fordisme)** وهو إنتاج نمطي في مخرجاته، يتم على آلات متخصصة، مصمم وفق متطلبات إنتاج محدد. أي له نفس المقاييس ونفس النوعية، وكذا نفس الشكل؛
- **نمط الإنتاج المتقطع أو حسب الطلب: (Toyotisme)** وهو إنتاج غير نمطي في مخرجاته ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد مواصفاته من طرف الزبون. أي تصميمه يختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين.

10 . مراقبة الإنتاج

من أجل إرضاء رغبات الزبائن يجب أن يكون الإنتاج مراقبا من حيث قابليته للتسويق، من حيث الجودة، ومن حيث الإنتاجية والتسيير. أي أن هناك رقابة كمية، زمنية، مالية

وكذلك الجودة للتأكد من أن المنتج يتوافق مع المواصفات التي تم تحديدها قبل بدء الإنتاج.

11. مهام وظيفة الإنتاج:

- **تخطيط الإنتاج:** يعرف على أنه " تحديد الأهداف الجزئية والنهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات والموارد والعمل اللازم والفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الأعمال، وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة.
- **تنظيم الإنتاج:** يعني تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف عملية التخطيط وبالتالي تجزئة وتوصيف وتحليل المهام المختلفة، ثم إعادة تجميعها في مجموعات متكاملة.
- **الرقابة على الإنتاج:** هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تنسيق أداء الموارد الإنتاجية المتاحة، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية.

12. أساليب الإنتاج:

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج: الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع:

أ. **الإنتاج المستمر:** هو إنتاج نمطي في مخرجاته وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج. ونقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وقد يكون غير نمطيا في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية؛ وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

- **إنتاج مستمر وظيفي:** هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب، والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.
- **إنتاج غير وظيفي ومستمر:** هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين وسلوكياتهم، ... مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.
- ب . **الإنتاج المتقطع:** هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر؛ وقد يكون نمطيا في مدخلاته؛ والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص، وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم، ويتقسم بدوره إلى قسمين:
- **إنتاج دفعات متكررة للطلب:** هو إنتاج متقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل؛ والشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، وهو شرط موضوعي وضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة، والسبب في التغيير لا يكمن في المواصفات وإنما في عدد الآلات؛ والحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات ويمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها ومحدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج، والسبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات و الحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

- إنتاج دفعات متكررة للتخزين: فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلاب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين. وعليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول)، فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتفادي مشاكل التخزين وضياع الوقت.

13. دورة حياة المنتج

من المناسب الإشارة إلى أن المنتجات على اختلاف أنواعها ليست باقية إلى الأبد، بل يمكن أن يكون عمرها قصير وتختفي بسرعة من السوق، أو تبقى لفترة طويلة من الزمن ولكنها في النتيجة النهائية تختفي أيضا رغم عمليات التطوير والتحسين التي تجري عليها. نستعرض فيما يلي المراحل التي يمر بها المنتج في أثناء دورة حياته من البداية حتى النهاية:

- **مرحلة تقديم المنتج:** تمثل ولادة المنتج وخروجه من المصنع ودخوله إلى السوق؛
- **مرحلة النمو والتطور:** يبدأ الطلب على المنتج (سلعة أو خدمة) يزداد بشكل تدريجي ومن ثم ارتفاع حجم مبيعاته وبالتالي تحقيق نسب أرباح بشكل تصاعدي؛
- **مرحلة النضج:** وهي المرحلة الأطول بحيث يصل المنتج إلى درجة كبيرة من الازدهار وتحقيق مكانة كبيرة في السوق بين المنافسين؛

- **مرحلة التشبع أو الإشباع:** في هذه المرحلة يبدأ المستهلكون للمنتوج البحث عن منتجات جديدة مختلفة تحمل مزايا جديدة، زيادة أعداد المنافسين والمنتجين لنفس المنتج، وغيرها من الأسباب الأخرى؛
- **مرحلة التراجع والتدهور:** يبدأ فيها الطلب على المنتج في التراجع وبالتالي انخفاض حجم المبيعات وبالتالي تؤول في نهايتها إلى خروج المنتج من السوق وتحول المؤسسة لإنتاج سلع جديدة تدخل بها السوق مرة أخرى.

خامسا: وظيفة التسويق

1. مفهوم التسويق

يعتبر التسويق أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم عليه المنشأة، لما له الدور الكبير نجاحها وبقائها في السوق، وقد فرض التسويق نفسه، بعد أن تغير مفهوم بيع ما ننتج إلى إنتاج ما يباع، وهذا انطلاقا من المستهلك حتى الرجوع إليه، ولم يقتصر التسويق على المنشآت الإنتاجية فقط، بل مارست المنشآت الخدمانية هي الأخرى مفهوم التسويق.

1. تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق والذي نشر عام 1985 م عن مجلس إدارة الجمعية الأمريكية للتسويق كما يلي:

"التسويق هو مجموعة الأعمال التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل."

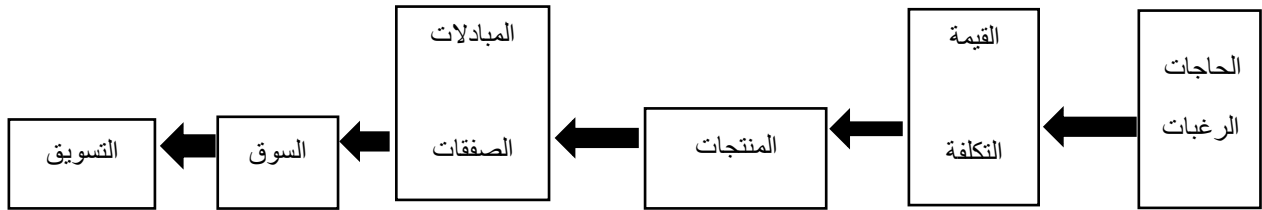
2. وقد عرفه (ph. Kotler) بما يلي:

"التسويق هو نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عملية تبادلية."

وينتهي هذا التعريف مهمة المسوق عند إشباع احتياجات المستهلك، لكن الوظيفة التسويقية قد تستمر حتى بعد عملية البيع، ويقول (ph. Kotler): "أن على المنشأة الاختيار بين خمس توجهات لإدارة جميع أنشطتها التبادلية".

وقد حدد (ph. Kotler) والذي يعتبر أب التسويق الحديث، المفاهيم التسويقية مختصرة في الشكل التالي:

المفاهيم الأساسية للتسويق عند (ph. Kotler)



المصدر:

PH. KOTLER et B. DUBOIS : MARKETING MANAGEMENT.

2. مهام ووظائف النشاط التسويقي في المؤسسة:

حسب التعريف الحديث للتسويق، أستطيع أن أذكر الوظائف التسويقية التالية:

1. تحديد السياسات والبرامج التسويقية المناسبة لمختلف المؤسسات العامة والخاصة.
2. تصميم وتنفيذ التجارب الميدانية، وملاحظة وتحليل الأنماط السلوكية لعينات من العملاء.

3. تجميع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة مشاكل تسويقية حالية أو محتملة الوقوع.

4. إجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة قصد التعرف على مواقف المستهلكين.
 5. تحديد السياسات المرتبطة بالماركة، وجميع الضمانات والخدمات الواجب تقديمها مع السلعة المباعة.
 6. دراسة المنافسة وإنشاء مزيج تسويقي فعال ومتابعته قياسا تطويرا.
- 3 . هدف النشاط التسويقي
- للتسويق أهداف متعددة نذكر منها:
1. تعظيم ربح المؤسسة أو المنظمة.
 2. التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع، أو القطاعات السوقية المدروسة ومحاولة إشباعها.
 3. تحقيق أكبر نسبة من الرضى لدى المستهلكين تجاه مؤسستهم.
 4. المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة.
- سادسا: وظيفة البحث والتطوير
- يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة. وفي ظل هذه الظروف والتغيرات والتطورات الجديدة، وفي فترة تشهد تطور تكنولوجي متسارع ومنافسة حادة، ينبغي على الدول بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة أن تهتم بمجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي.

1. تعريف وظيفة البحث والتطوير

يقصد بها تلك الوظيفة التي تقوم بعملية البحث والتطوير (Research and Developmen)، وذلك من خلال بذل كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.

كما تعرف أيضا على أنها تلك الوظيفة التي تهدف إلى الوصول للعمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع، واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة.

يقصد بها كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن وظيفة البحث والتطوير هو ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، معا التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء.

2. أهمية وظيفة البحث والتطوير

- يمكن تلخيص الجوانب التي تبرز أهمية البحث والتطوير كما يلي
- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف.
 - تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية.
 - مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والدولية.

- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة.
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية.
- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح.
- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار.
- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليل تكاليف الإنتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية.
- تنوع مخرجات الإنتاج والتوصل إليها بصورة أدق، أكفأ وأرخص.

3 . أهداف وظيفة البحث والتطوير

- تتمثل أهم الأهداف التي تتوخاها المؤسسة من خلال عملية البحث والتطوير فيما يلي:
- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
 - تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق.
 - تحسين وتطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع وتحسين المركز التنافسي للمشروع.
 - المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق.
 - التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين.
 - توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.

- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية.
- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة، توافر الطاقة... إلخ

4 . تنظيم وظيفة البحث والتطوير

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة.

تتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال ووسائل وإجراءات التسيير، وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير، ويقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة.

إدراكا للدور الحيوي والفعال لوظيفة البحث والتطوير أصبح من الضروري لأي مؤسسة من أجل بقائها وتحسين قدرتها التنافسية أن تمتلك مقدرة التحدي والتعامل مع متغيراتها إلى الدرجة التي يمكن القول معها إذا ما استطاعت المؤسسة التعايش مع ظروف بيئتها الحالية والمستقبلية وتحديد لها للقيود التي تواجهها تمكنت من الاستمرار والبقاء، ومع تنامي الوعي بأهمية هذا النشاط في ظل التطور المتسارع للتقانات والمنافسة التي سببتها العولمة تحرص المؤسسات على استمرارية التطوير الذي يقوم على فكرة أن المحاولات



المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقعها يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى.



المحور الخامس: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية

المحور الخامس: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية

أولا . مفهوم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

الهيكل التنظيمي هو ذل النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة، وذل من أجل الرابط بين المهام في المنظمة وذل لتحقيق أهداف المنظمة. يختلف أساس جميع الأنشطة في وحدات إدارية من منظمة إلى منظمة أخرى. ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق في جميع المنشآت. فالهيكل التنظيمي لأي منظمة يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة أعمالها. هناك عدة عوامل تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي تشمل:

- حجم المنظمة وتاريخها.
- مكان عملها
- درجة التخصص اللازمة لها
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة
- الظروف البيئية المحيطة بها.

يرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين هما:

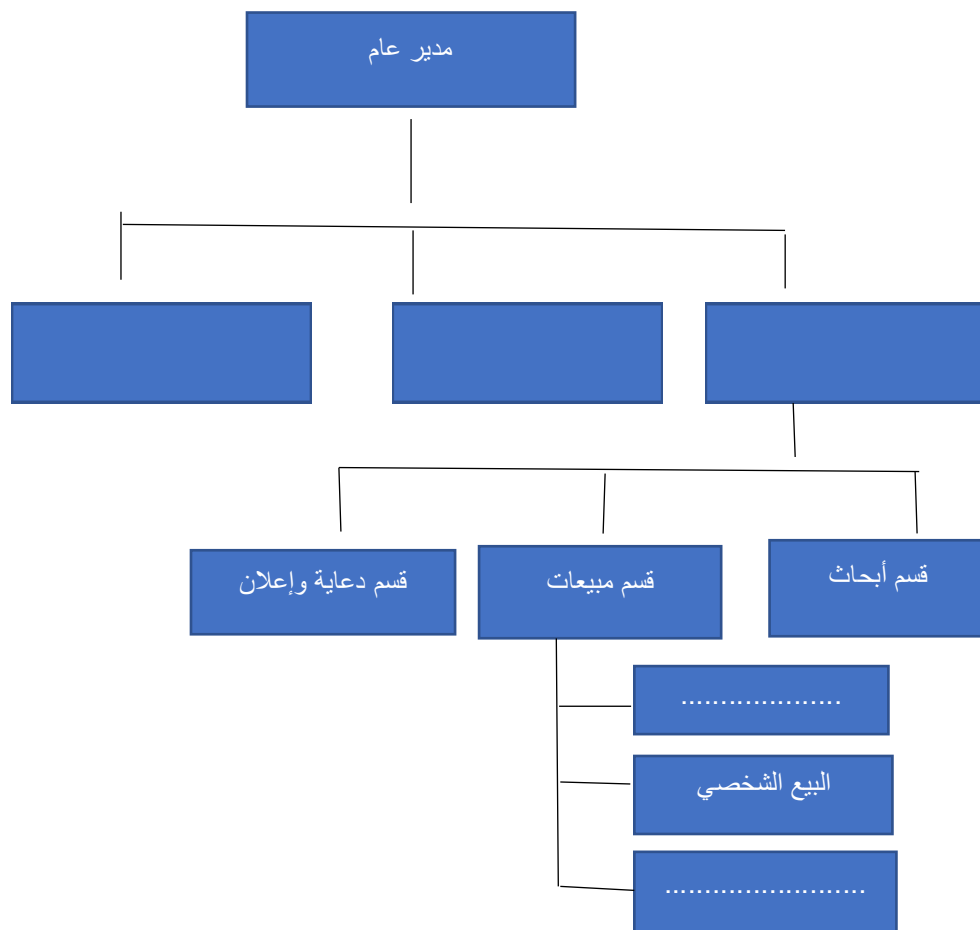
أ . الخريطة التنظيمية:

هي عبارة عن خريطة توضح عناصر الهيكل التنظيمي للمنظمة، شاملة المستويات الإدارية المختلفة، بما في ذلك التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، وخطوط السلطة، ومواقع اتخاذ القرار.

ب - الدليل التنظيمي:

هو عبارة عن كتيب يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم، إضافة إلى اختصاصات كل الأقسام الإدارية والوظيفية المختلفة.

الشكل: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: عبد الوهاب سويسي، المنظمة: المتغيرات - الأبعاد - التصميم، الجزائر، دار النجاح للكتاب، 2009، ص120.

ثانيا . طرق تقسيم الأنشطة.

1 . التقسيم على أساس الوظيفة (التقسيم الوظيفي) :

أ . مفهومه:

يتم في هذا النوع من أسس التقسيم تجميع التخصصات الوظيفية المتشابهة والمتصلة ببعضها البعض في إدارة واحدة تضم كافة الأنشطة التي تختص كل منها بنشاط رئيسي من نشاطات المنظمة (التسويق، الإنتاج، التمويل، القوى العاملة).
يعتبر التقسيم على أساس الوظائف الرئيسية في المنظمة هو أكثر الأسس استعمالا في إنشاء الإدارات وبناء الهياكل التنظيمية.

يتم بنا الهيكل التنظيمي للمنظمة حول هذه الوظائف الرئيسية.

ب . المزايا:

- وضع كافة الوظائف التي تسهم في إنتاج معين تحت إدارة واحدة يساعد على التخصص النوعي في العمل؛
- الاستخدام الأمثل للموارد؛
- يحقق قدرا أكبر في التنسيق ، حيث أن جميع الأعمال المتشابهة تكون تحت رئيس واحد؛

- يسمح بتوثيق وتبادل الخبرات؛

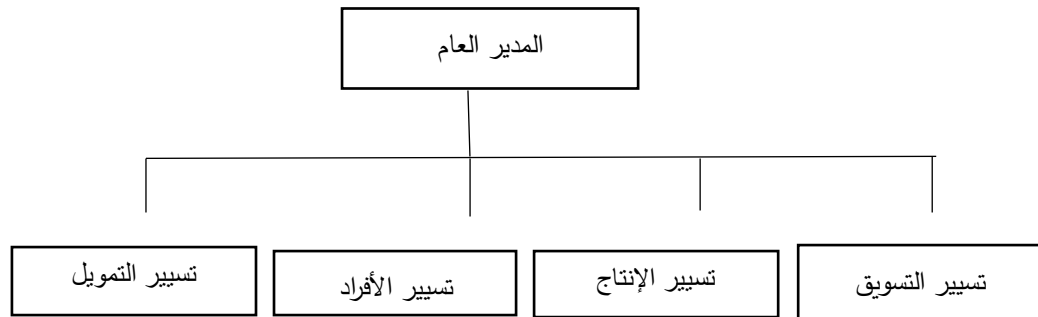
- تسهيل عملية المراقبة والإشراف؛

ج . العيوب:

- يهمل وجود الترابط والتداخل بين أغراض المنظمة وأهدافها؛

- يميل مثل هذا النوع إلى المركزية؛
- عجز بعض التنظيمات الوظيفية من توفير أرضية خصبة لتدريب وتطوير المديرين
- لتولي مناص قيادية عليا؛
- صعوبة الاتصال بين الإدارات المختلفة؛
- صعوبة اكتساب الخبرات الجديدة.

الشكل: الهيكل التنظيمي على أساس وظيفي



المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

2 . التقسيم حسب السلع أو الخدمات:

أ . مفهومه:

في هذ الطريقة تجمع كل الأنشطة المتصلة بمنتج معين في مجموعة واحدة، أي يتم انشاء وحدة إدارية مستقلة لكل منتج أو خدمة.

توجد في كل وحدة إدارية أقسام تمارس الأنشطة التي يقتضيها صنع المنتج أو تقديم الخدمة من الشراء والتمويل.

عادة يكون هذا النوع من التقسيم على أساس المنتج شائع بين المشروعات الاقتصادية الكبيرة التي تقوم على إنتاج عدد كبير من السلع المختلفة. يتم استخدام هذا الأساس في المنشأة الصناعية الضخمة ذات خطوط الإنتاج المتعددة.

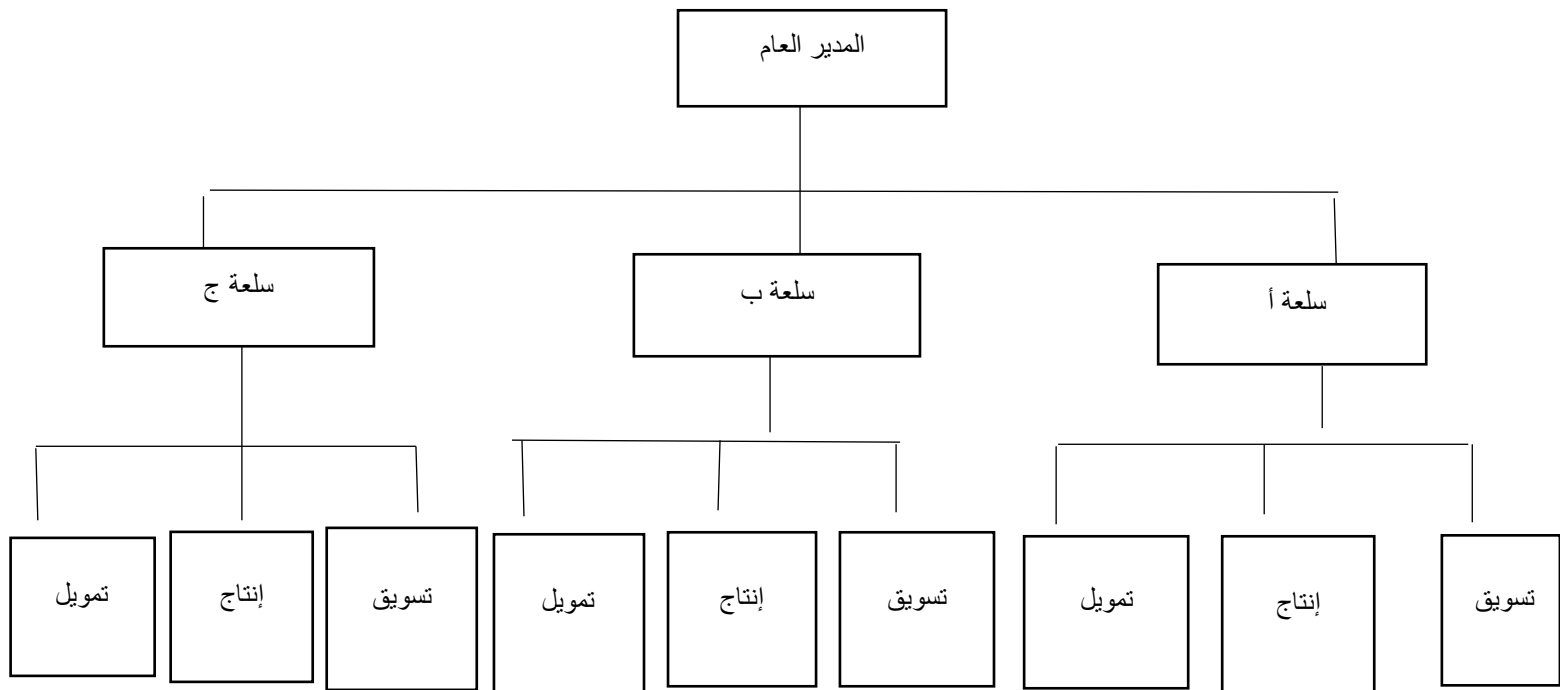
ب . المزايا:

- يساعد على التخصص وإتقان العمل نظرا للتعامل مع منتج من نوع واحد؛
- يحدد مسئولية تحقيق الأرباح على مستوى القسم؛
- توفير فرص لنمو وتوزيع المنتجات والخدمات؛
- يحسن التنسيق بين النشاطات الوظيفية؛
- تسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتاحة؛
- توفر درجة وضوح ورؤيا عالية لكل منتج؛
- يزيد من حالة التخطيط.

ج . العيوب:

- الصعوبة في التنسيق بين الإدارات فيما يرتبط بالخدمات المركزية الخاصة بالإنتاج والبيع وشراء مستلزمات الإنتاج؛
- احتمال عدم توافر المهارات الكافية للإشراف على كل الأنشطة المتعددة المختلفة.

الشكل: الهيكل التنظيمي على أساس السلعة



المصدر: علي الشريف، الإدارة المعاصرة، 02، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،

الإسكندرية، 1997، ص. 265.

3 . التقسيم حسب مراحل العمل:

أ . مفهومه:

بنا على هذا النموذج يتم توزيع الأعمال على وحدات تنظيمية وفقا للعملية التصنيعية. يتم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى إدارات طبقا لمراحل العمليات التصنيعية الرئيسية التي يتم استخدامها في تصنيع المنتجات.

ففي مصنع للنسيج مثلاً يمكن أن يتم تقسيم وحداته التنظيمية إلى: قسم الغزل، قسم النسيج، قسم الصباغة، قسم التجهيز والشحن.

ب . المزايا:

- الاستفادة من التخصص التقني للألات والمعدات المستخدمة في كل إدارة وكذلك الأيدي العاملة والمتخصصة؛
- تحقيق الربح الاقتصادي وتخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية؛
- تحقيق درجة عالية من الرقابة والتنظيم؛
- يبسط ويسهل عملية التدريب؛

ج . العيوب:

- صعوبة نقل الأفراد بين الأقسام؛
- استقلال الأقسام قد يسهل تنسيق العمل المطلوب لتطوير الإنتاج، إلا أنه يؤدي إلى استقلال الأقسام عن بعضها البعض؛
- صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة (المراحل أو العمليات الصناعية المختلفة)؛
- صعوبة إيجاد أشخاص يمكن أن يعتمد عليهم في المناصب العليا في الإدارة.

4 . التقسيم حسب العملاء :**أ . مفهومه:**

يمكن تجميع الأنشطة في وحدات متخصصة حسب العملاء الذين تتعامل معهم الشركة، فتتولى كل إدارة أو قسم القيام بجميع الأنشطة الخاصة بالعملاء لسلعة أو خدمة ما.

ويستخدم هذا التنظيم عندما يتطلب نشاط المنظمة التعامل مع فئات مختلفة من العملاء الذين لهم حاجات متباينة من حيث الخدمات التي تقدمها المنظمة. تستخدم هذه الطريقة في المنشأة الصناعية ومنشآت الخدمات.

ب . المزايا:

➤ يسمح باستخدام المعرفة المتخصصة والمرتبطة بكل نوع من العملاء، مما يؤدي إلى جودة المنتج أو تقديم الخدمة المتميزة للعميل.

ج . العيوب:

➤ احتمال ظهور طاقات عاطلة عن العمل في الفترة التي يقل الطلب على خدمة ما أو سلعة ما، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف.

➤ صعوبة تنمية وتطوير أداء العاملين في غير هذا التخصص الوظيفي لنوعية العملاء؛

➤ صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.

5 . التقسيم على أساس المناطق الجغرافية:**أ . مفهومه:**

تركز المنظمة معظم نشاطاتها لإشباع رغبات المستهلكين في المنطقة الجغرافية التي تعمل بها. فحينما يزيد إنتاج المنظمة عن احتياجات المنطقة، فإن المنظمة تحاول أن تسعى إلى افتتاح أسواق في مناطق أخرى. وحيث أن المسافة بين هذه المناطق يمكن أن تجعل من مهمة الإدارة أمراً صعباً، فتلجأ المنظمات إلى تقسيم الموارد في إدارات على أساس المناطق الجغرافية.

يعتبر هذا النوع من التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية مناسباً للمنظمات التي تكون عملياتها منتشرة في مواقع جغرافية متفرقة.

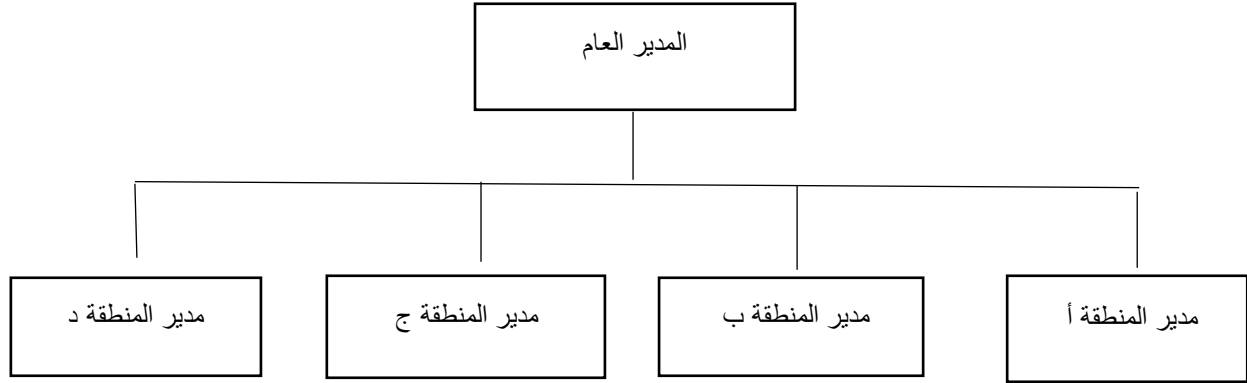
ب . المزايا:

- سرعة اتخاذ القرار لمدراء الفروع نظراً لعدم المركزية
- تأخذ هذه الطريقة العوامل المحلية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار؛
- معرفة كل مدير فرع باحتياجات المنطقة التي يتواجد بها؛
- توفير خدمة سريعة بأقل التكاليف؛
- تسهيل تنسيق الأنشطة على مستوى المنطقة الجغرافية الواحدة؛
- تكسب هذه الطريقة مدراء الفروع الخبرة والتجربة الجيدة

ج . العيوب:

- صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق؛
- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية والمركز الرئيسي من ناحية أخرى؛
- صعوبة الرقابة بالنسبة للإدارة العليا على باقي الفروع المنتشرة في المناطق الجغرافية؛
- قد يسيء مديري المناطق استخدام السلطات الموجهة لهم مما يضر بمركز المنشأة ككل.

الشكل: الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي



المصدر: مزهود شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العمليات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط 01، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2005، ص 65.

ثالثا . أشكال الخرائط التنظيمية.

بعد أن يتم تقسيم الإدارات إلى وحدات وأقسام فإنها ترتب في هيكل تنظيمي لتقديم معلومات مفيدة عن التنظيم الإداري داخل المنظمة. الخريطة التنظيمية تفيد في أنها:

- توضح الوظائف الرئيسية في المنشأة والعلاقات بين هذ ال وظائف؛
- توضح خطوط السلطة الرسمية والمسؤولية؛
- توضح عدد المستويات الإدارية؛
- توضح العلاقات بين مختلف الأقسام والإدارات؛
- تعرف العاملين برئيسهم المباشر؛
- تساعد الزائرين من خارج المنظمة في التعرف على أقسام المنظمة؛

تأخذ هذ الهياكل أشكالاً متعددة على النحو التالي:

- **الشكل الهرمي:**

هذا الشكل يمثل الترتيب السائد في الهياكل التنظيمية نظراً لبساطته، ويبين هذا النوع من الخرائط خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

- **الشكل الدائري:**

هذا الشكل تكون فيه الإدارات والأقسام بمثابة دائرة تلتف حول المدير العام الذي يمثل في مركز الدائرة أعلى مركز في التنظيم. كلما اقترب المنصب الإداري من مركز الدائرة كلما زادت أهمية هذا المنصب.

- **الشكل الأفقي:**

ترتب الخريطة من اليمين إلى اليسار بحيث تناسب السلطة من اليمين إلى اليسار، حيث أن المستويات الإدارية العليا تكون أقصى اليمين والمستوى الأدنى في أقصى اليسار.



المحور السادس:

استراتيجيات

المؤسسة

الاقتصادية

المحور السادس: استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية

أولا . مفهوم الإستراتيجية:

تستخدم كلمة استراتيجية strategy بطرائق متعددة، ونجد غالبا الكثير من الناس يتحدثون عن هذا المفهوم في عالم الأعمال. والإستراتيجية هي كمنارة كرة القدم، أو الاستراتيجية المرتبطة بالحملات العسكرية، أو الاستراتيجية الموضوعية لاجتياز مجموعة من الاختبارات والامتحانات. وهذا بالطبع يقودنا إلى الاستخدامات المعقدة لمصطلح الاستراتيجية. ولقد اشتقت كلمة استراتيجي Strategy من الكلمة اليونانية استراتيجيوس Strategos، وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية المناطة بمفهوم الاستراتيجية، لقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم (السياسة-الاقتصاد-الاجتماع-الإدارة- ونظم وتكنولوجيا المعلوماتإلخ).

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين فقد عرفت على أنها: "تحديد الأهداف الرئيسية الطويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف".

وعرفت الإستراتيجية أيضا بـ "مجموعة قرارات أساسية من طرف الإدارة العليا لتوضيح الهدف واختيار الوسائل وتخصيص واستعمال الموارد المتاحة وتوجيه النشاطات التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع التطور المستقبلي للمحيط بغية تحسين التوازن التنافسي وإبقائه لصالحها، وبالتالي الوصول إلى الهدف المحدد إستراتيجيا وتحقيقه".

كما عرفها Thomas على أنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

وعرفت كذلك بـ "الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق الهدف".

ثانيا . خصائص الاستراتيجية:

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم خصائصها ما يلي:

أ-**الشمولية:** بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، والسلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

ب-**موجهة لنظام مفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية... إلخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

ج-مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات استراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

د-إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جداً، إذ يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

هـ-الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

و-أسلوب المشاركة: فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالاستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزاً لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة.

ي-محددة من حيث المراحل: هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق والرقابة، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

ز- المرونة: الاستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

ط- تخصيص الموارد: تعمل الاستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

ثالثا . التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي:

شهد الفكر الاستراتيجي تطورا عبر مراحل متعددة يمكننا التعرف عليها من خلال دراسة أفكار المدارس التي دعمت دراسة الموضوع بواسطة أعمال باحثيها، بحيث يتفق الكتاب والباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الاستراتيجي يمكن توضيح هذا التطور حسب المدارس كما يلي:

أ . مدرسة هارفارد:

وان البذرة الأولى لتطور الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال الذي في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية).

ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصا في الدول العربية.

حيث قدمت مدرسة هارفارد خلال سنوات الخمسينات مادة سياسات الأعمال التي هدفت منها إلى تعظيم الربح في المنظمات عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، وباعتمادها على التوقع لفترة زمنية تتراوح من سنتين إلى عشر سنوات، غير أن هذه الطريقة لم تأخذ الاهتمام والقناعة الكافية لدى المهتمين بالإدارة، لأن المستقبل ليس شبيها بالماضي، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى أو بالفترة الخافتة نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية وأبعادها الجوهرية.

وخلال السنوات استينيات (1965) اقترح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات وموارد المحيط، حيث قدم كل من **Leorned, Christensen, Andrews**, **Guth** ما يعرف بنموذج **LCAG** الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي. وخلال 1970 قدم كل من **Chandler, Laurans, Loxch** نموذج **CLL** الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الاستراتيجي حيث اهتموا بعامل التنظيم في المنظمة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

ب . مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

أتت بعد ذلك مرحلة التخطيط الاستراتيجي، حيث تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل استراتيجي تبناه كل من Shendel, Hoffer, Ansoff مكونين بذلك مدرسة التخطيط الاستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات. وقد ركزت على التميز بين القرارات الاستراتيجية، والقرارات الروتينية، والقرارات الإدارية. كما أكدت على تحديد استراتيجية المنتجات والأسواق وبيان مجال النشاط على المدى الطويل.

ولقد أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة استراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة من النظر بجدية إلى نفسها ومنافسيها، ومع ذلك فقد أثارت في هذه المرحلة مشكلتان هما:

- قامت مجموعة من المخططين الاستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الاستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات التي تم وضعها.
- أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا كما أن المعلومات التي تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية كانت غير دقيقة وغير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعلية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها.

وخلال السبعينات (1970) طور Ansoff مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأخذ في الاعتبار مفهوم (اضطراب المحيط)، غير أن مساهمة Ansoff كانت نظرية يصعب تطبيقها ليظهر في المقابل سنة 1975 ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الاستراتيجي ومن أشهر هذه النماذج MCK, ADL, BCG ولكن ما شهدته هذه الفترة من اضطرابات في المحيط جعل من الصعوبة على المؤسسات الاقتصادية التأقلم معها بجدارة ، لذا تتطلب منها ادخال مناهج أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذا المحيط ، بالتالي الدخول في مرحلة جديدة سميت بمرحلة التسيير الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية.

ج . التسيير الاستراتيجي:

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي، خاصة بعد أزمة 1973 وتطور أزمة (1974)، وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية، الأوروبية) وهذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتوج/السوق) التي اعتمدت عليها، بحيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لها (مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على نسبة كبيرة من الأسواق، أي تخطيط وتنفيذ. وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة، سميت "مرحلة الإدارة الاستراتيجية".

وقد تطور التسيير الاستراتيجي كاستجابة لتطور المنافسة، حيث تميزت هذه المرحلة بـ:

1-تطور التبادلات (السلع والخدمات)؛

2-التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج؛

3-زيادة تدفق الرأسمال الدولي؛

4-اختلاف نماذج (الاستهلاك، الذوق، الثقافات،....) نتيجة عولمة الأسواق، المنافسة، عدم الاكادة، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج **Just à temps**....»

إذن فقد عرفت هذه المرحلة تطورا كبيرا في جميع المجالات ومحيط شديد الاضطراب مما يجعل للتسيير الإستراتيجي أهمية خاصة، ونظرا لأهمية هذه المرحلة في التفكير الاستراتيجي سنعمد إلى شيء من التفصيل فيها خاصة وأن المراحل اللاحقة هي نتيجة للتطور الحاصل في هذه المرحلة، كما أن موضوع الدراسة (التصميم الاستراتيجي) هو جزء من التسيير الاستراتيجي.

رابعا . ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال:

يتسم الفكر الاستراتيجي على مستوى التراث الإنساني وما يمتلكه من تراكم حضاري بأصالته، وبحدائته ومعاصرته في علم الإدارة، وسنعمد هذه السمات مرتكزا لتشخيص ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي كما سنحدد المراحل التي مر بها.

تنصرف الملامح الخاصة إلى إلقاء الضوء على جوانب فنية والجوانب العلمية التي أسهمت وكان لها دورا في نشوء الفكر الاستراتيجي في الإدارة وتأطير تصورات النظرية

والتطبيقية في الماضي والحاضر والمستقبل، وينبثق بناء تلك الملامح من الوعي بعقارة الفكر الإداري بصورة عامة وفي مجال إدارة الأعمال بصورة خاصة، وما احتواه من جوانب فنية تعكس مساحة إبداع العقل الإداري وذكائه وخياله في التصميم وهيكله المؤسسات العامة والخاصة في مختلف المجتمعات والدول عبر مختلف الحضارات والعصور حتى عصرنا الحالي، وتشخص ملامح الفكر الاستراتيجي الخاصة التي تركز على الجوانب الفنية في الإدارة على النحو التالي:

- الاستفادة من سمات القادة العظماء في تصميم الاستراتيجيات التي تضمن نجاح الإدارة في البناء والتطور ومواجهة الأخطار والتحديات.
- اعتماد العقل الاستراتيجي على الموهبة والحكمة في بلورة الرؤية الاستراتيجية وفي تطوير الاختيارات الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.
- احتلت الخبرة المكتسبة من إدارة المؤسسات العامة والخاصة مركز الأولوية في بناء التوجه الاستراتيجي، وفي تحقيق ما اصطلح عليه لاحقا الميزة التنافسية والحصة السوقية اتساعا محافظة وانكماش.
- ظهور اهتمام ضمني بالتعلم الاستراتيجي، وتعزيز لمكانة المهارات العقلية من خلال برامج التلمذة التجارية أو الصناعية.
- السعي لاستخدام الرصد الاستراتيجي الظاهر والمختبئ قصد تتبع معطيات البيئة الاقتصادية والسكانية والثقافية والتشريعية والأخلاقية وتدقيق حركة عواملها إستراتيجيا.

- شكلت تجارب القادة الإداريين لمختلف المؤسسات وعبر العصور خزين معرفي مكنته في ذاكرة الاستراتيجية لتلك العقول.

- استعانة الفكر الاستراتيجي بما يوفره المنهج التاريخي من أدوات تحليل تساعد في معرفة مواطن القوة والضعف في تجربة تلك المؤسسات وقادتها وإدارتها والكشف عن طبيعة الفرص والتهديدات المتولدة في بيئتها والكامنة فيه

كما يمكننا التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المنظمات في:

أ . مرحلة الموازنات / الرقابة:

إن بروز نظام الموازنات أو نظم إدارة الرقابة يرجع إلى بداية القرن العشرين، وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المنظمة، وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة، مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات، وتقوم هذه الموازنات على أساس الماضي يعيد نفسه.

ب . مرحلة التخطيط طويل الأجل:

يرجع استخدام هذا المفهوم إلى مؤرخ الاستراتيجيات **ansoff** منذ بداية الخمسينات، ويركز هذا المفهوم على توقع النمو وإدارة التعقيدات، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً.

وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه ذلك، مستخدمين بيانات وتجربة الماضي، وتتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير القوى

العاملة والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع، ولا يعتبر نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيرا كما هو الحال بالنسبة لنظم المعلومات الموازنات أو الرقابة فقد يمتد إلى عامين أو خمسة أو عشرة سنوات، ويتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة وتحدث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والارباح المتوقعة الأهداف التنظيمية، هنا فإن التغيير في العمليات والذي يتضمن زيادة حجم القوى العاملة أو زيادة حجم طاقة الصنع، يجب النهوض به لإزالة تلك الفجوة.

ج . مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم آخر توصل إليه في الستينات، ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، والافتراض الأساسي هنا هو تسييرات الماضي غير كافية، فسوف يحدث بعض الشذوذ أو الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر مهام أو اتجاهات الاستراتيجية، ويتضمن التغيير في المهام والاتجاهات الاستراتيجية التحرك إلى أسواق جديدة، كما أن تعزز كفاءة عمليات البحوث والتطوير يمكن أن تمثل تعديلات في القدرات أو الإمكانيات الاستراتيجية.

والتخطيط الاستراتيجي والذي قد يسمى كذلك التخطيط الاستراتيجي للسوق، يركز على بيئة السوق التي تواجه المنشأة، وبالتالي فإن التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن كذلك على الفهم العميق لبيئة السوق، خاصة المنافسين والعملاء، ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن أيضا تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي.

ومن الخصائص التي يشترك فيها التخطيط الاستراتيجي مع الموازنات والتخطيط طويل الأجل هو أنه يقوم في جزء الغالب منه على نظام دوري للتخطيط، عادة ما يكون نظام سنوي، فإن المنظمة سوف تقوم بعمل خطة استراتيجية على أن يتم استخدامها كأساس لعمل الخطط التشغيلية السنوية والموازنات للعام القادم.

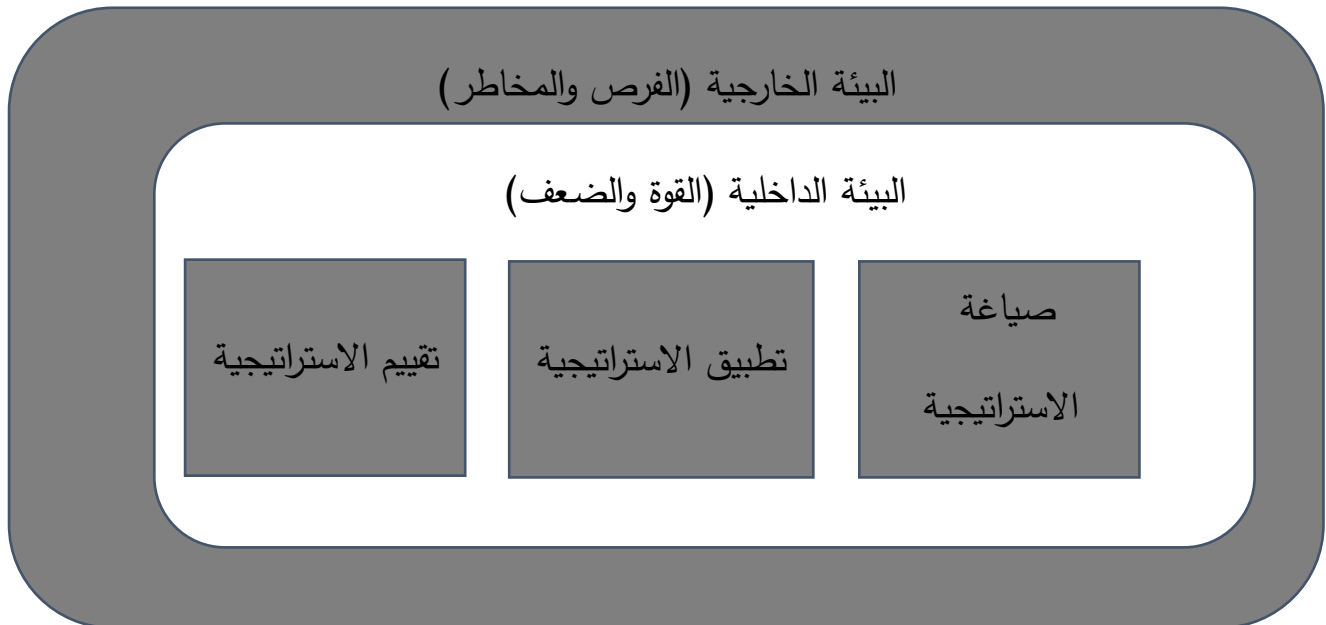
د . مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية عبارة عن مفهوم يقوم على افتراض أساسي مفاده أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنشأة، ولكي يحدث التواء مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص، فإن القدرات الاستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط، كما أنها لا تقبل بالضرورة البيئة على ماهي عليه، أي كأحد الثوابت ومن ثم يتمثل الدور الاستراتيجي في التكيف ورد الفعل، بدلا من ذلك توجد إمكانية بأن نكون الاستراتيجية مؤثرة، أو محدثة للتغيير في البيئة المحيطة، ويعني ذلك أنه يمكن التأثير في سياسات الحكومة، احتياجات المستهلك، التطورات التكنولوجية، بل وربما التحكم فيها من خلال وجود استراتيجية مبتكرة خلاقة، وفعالة.

إن الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة قد حث على ضرورة تنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة.

خامسا . عمليات الإدارة الاستراتيجية:

تمر الإدارة الاستراتيجية على مختلف المستويات بمجموعة من المراحل يلخصها الشكل التالي:



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الاستراتيجية، ص 63.

تتلخص مراحل الإدارة الاستراتيجية كما يوضحها الشكل في ثلاثة مراحل رئيسية هي:

أ . صياغة الاستراتيجية

ب . تطبيق الاستراتيجية

ج . تقييم الاستراتيجية

أ . صياغة الاستراتيجية: (strategy formulation): تعني عملية صياغة الاستراتيجية اعداد رسالة المؤسسة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسة (مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر)، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المؤسسة (الاستفادة من نقاط القوة، وتقليل أثر نقاط الضعف)، مع وضع الأهداف الطويلة الأجل والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة لتل في الأخير إلى اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها لاحقاً، كما تتضمن مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمؤسسة الدخول فيها والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها وكيفية توزيع الموارد....، وعليه يمكن اختصار ما تشمله هذه المرحلة في ما يلي:

- تحديد رسالة المؤسسة
- تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل
- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر
- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف
- تحديد البدائل الاستراتيجية
- اختيار الاستراتيجية المناسبة

ب . تطبيق الاستراتيجية (strategy implementation):

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية، إذ تتضمن تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل، وتحديد الأهداف السنوية، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، واعداد القوى البشرية وتحفيزها،

وتتمية القيادات الإدارية، هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية واعداد ميزانيات وتطوير واستخدام أنظمة المعلومات.....

فهي تعني ببساطة تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، لهذا تتطلب الالتزام والتضحية والانتظام من جانب الأفراد، وعليه يقع على عاتق كل إدارة أو قسم في المؤسسة مسؤولية الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي ينبغي فعله لتنفيذ الجزء الخاص بنا في استراتيجية المؤسسة؟
- ما هي أفضل سبل أداء العمل؟

ج . تقييم الاستراتيجية (strategy evaluation):

هي الخطوة الأخير في الإدارة الاستراتيجية، فإذا علمنا بأن الاستراتيجية يتم وضعها لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار وقد تحول دون سير عملية التنفيذ وفق ما خططت له المؤسسة، وحتى يتمكن المديرين معرفة متى لا تعمل الاستراتيجية بطريقة ملائمة، ومنه فإن تقييم الاستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومات، وهناك ثلاثة أنشطة لتقييم الاستراتيجية وهي:

- أ . مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.
- ب . قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.

ت . اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تجدر الإشارة إلى أن مراجعة وتقويم الاستراتيجية يعد أمراً جوهرياً، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم.

سادساً . مستويات الاستراتيجية:

تصنف الاستراتيجيات من حيث المستوى إلى ثلاث فئات رئيسية وهي: الاستراتيجية الكلية، استراتيجية النشاط، الاستراتيجية الوظيفية التشغيلية.

أ . الاستراتيجية الكلية (استراتيجية المؤسسة): هي بمثابة الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة وتتعلق بالمؤسسة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، فهي تهتم بمجموعة منتجات المؤسسة بشكل عام، وبالصورة العامة للمؤسسة في البيئة، بالإضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة وتحديد حصتها السوقية، أي أنها تهتم بتحديد الغايات والأهداف الجوهرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة.

وتقوم الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الاستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمؤسسة ككل، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمؤسسة ككل في اتخاذ قرارات استراتيجية عامة، مثل الاندماج، الدخول في نشاط جديد، تغيير نوع النشاط الرئيسي للمؤسسة....، وتتميز هذه الاستراتيجيات بأنها طويلة الأجل ويستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها، كما أن أثرها عام على المؤسسة.

ب . استراتيجية النشاط (استراتيجية وحدات الأعمال):

وتسمى كذلك استراتيجية الوحدات الاستراتيجية، ويظهر هذا المستوى في المؤسسات التي تتنوع نشاطاتها، أو التي تسيطر على عدد من المؤسسات الأصغر، حيث يمكن اعتبار كل واحدة منها وحدة استراتيجية، وعلى سبيل المثال مؤسسة général foods الأمريكية التي تتكون من عدة مؤسسات تقوم كل منها بنشاط متميز تماما، فهناك مؤسسات تعمل في الصناعات الغذائية وأخرى في السجائر وثالثة في الطباعة... ولا شك أن كلا من هذه المؤسسات تحتاج إلى استراتيجية مختلفة أو ما يسمى استراتيجية النشاط.

وتركز مثل هذه الاستراتيجيات على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال (النشاط)، وقطاع معين أو سوق معين، أو منتجات معينة، وتحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمؤسسة، نواحي التطوير التي يمكن إدخالها على المنتجات والخدمات، فاح منافذ توزيع جديدة.....

نلاحظ أن نطاق هذه الاستراتيجية أكثر تركيزا وأقل مدى من استراتيجية المؤسسة ككل، كما يشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

ج . الاستراتيجية الوظيفية:

تهتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد، وتتعلق بالوظائف الرئيسية للمؤسسة، مثل وظيفة الإنتاج، التسويق، التمويل.... حيث تعمل كل وظيفة على استغلال أمثل لمواردها، ويقل نطاقها إلى ما بعد استراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين



الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات اختيار الموردين، المناطق الجغرافية.....



المحور السابع: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

المحور السابع: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

أولا . التعريف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية وتميزت بالواقعية والديناميكية عبر الزمن، فهي تتغير وتتطور وفقا للتغيرات والظروف الاقتصادية الحاصلة، حيث لا يوجد تعريف ثابت واحد ورسمي متفق عليه. وفيما يلي عرض لبعض من هذه التعريفات:

▪ تعريف المجلس الدولي للتنمية المستدامة 2007:

حيث عرفها بأنها: التزام منظمات الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، بما يتضمن التعامل مع العاملين، والمجتمع المحلي، من أجل تحسين جودة الحياة لهم. بحيث يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي الالتزام المستمر من قبل رجال الأعمال من أجل التصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.

▪ تعريف الغرفة التجارية العالمية:

عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق ومن خلال الإقناع والتعليم".

■ تعريف جمعية الإداريين الأمريكيين:

"استجابة إدارة الشركات إلى التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع على الاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية".

■ تعريف الإتحاد الأوروبي 2002:

انطلاقاً من الأساس التطوعي يرى الإتحاد الأوروبي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي: الفكرة التي من خلالها تدمج الشركات الاعتبارات الاجتماعية والبيئية مع العمليات الاقتصادية والتفاعل مع أصحاب المصالح على أساس تطوعي.

-كما تم تعريفها كما يلي:

يرى بلوم تيروم **Blomstrom** المسؤولية الاجتماعية على أنها "الأفعال التي تلتزم بها المشروعات لحماية وإزدهار ورفاهية المجتمع ككل، مع الاهتمام بالمصالح الاقتصادية للمنشأة"

-ويرى جوزيف مونسين **Joseph Monsen** "أن المنشأة المسؤولة اجتماعياً هي التي تساهم وتشارك في تحقيق ما تتوقعه الجماهير منها، وتحاول إشباع تلك الاحتياجات والمطالب قبل أن تتعرض لانتقادات الجماهير. وهي المنشأة التي تستجيب لاحتياجات المجتمع الاجتماعية والبيئية بنفس قدر اهتمامها بالاحتياجات الاقتصادية له".

-ويرى إريك كارول **Archie Carroll** "أن المسؤولية الاجتماعية للمنشأة هي الاستجابة للمطالب والتوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، والمسؤوليات الأخرى التي يطلبها المجتمع من المنشأة في فترة محدودة".

■ تعريف البنك الدولي:

يخالف البنك الدولي وجهة النظر التطوعية للمسؤولية الاجتماعية ويرى بأنها: التزام أصحاب الأعمال التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، وذلك من خلال العمل مع العاملين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى المعيشة بطريقة تخدم التجارة والتنمية في آن واحد.

■ تعريف منظمة المقاييس العالمية ISO للمسؤولية الاجتماعية:

عرفتها على أنها "مسؤولية المنظمة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين (ISO26000).

وتعرف أيضا بأنها هي تلك المسؤولية التي تهتم بها منظمات الأعمال والتي تؤثر برامجها على مجموعات اقتصادية واجتماعية من أصحاب المصالح (العمال، الزبائن، الدائنون، مستهلكون والمجتمع المحلي...)، وقدرتها على تلبية توقعاتهم.

- كما تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: التزام أخلاقي بين المنظمة الاقتصادية والمجتمع، تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع، ما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها في المستقبل. كما وتجدر الإشارة أيضا إلى تعدد المصطلحات المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ومنها مواطنة الشركات والشركات الأخلاقية والحوكمة الجيدة للشركات وعلى الرغم من تعدد هذه المصطلحات إلا أنها في النهاية

تتصب على مساهمة منظمات الأعمال في تحمل مسؤولياتها اتجاه أصحاب المصالح المختلفين.

حيث أن المسؤولية الاجتماعية في تحليلها النهائي ينطوي على الموقف العام متجه نحو ما يسمى بالاقتصاد الاجتماعي والموارد البشرية ورغبتها في رؤية موارد المنظمة تستخدم لأغراض اجتماعية وليس مجرد مصلحة مقيدة في إطار الأفراد. كما أن سياسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعتبر بمثابة مدمج وآلية التنظيم الذاتي التي يمكن من خلالها العمل الذي من شأنه رصد وضمان التزامها بالقانون والمعايير الأخلاقية والدولية ووضع القواعد بحيث رجال الأعمال من شأنهم تبني المسؤولية عن طريق تأثير أنشطتها على البيئة والمستهلكين والعاملين والمجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة وجميع الأعضاء الآخرين في المجال العام وعلاوة على ذلك فإن الأعمال تكون استباقية لأي تعزيز في المصلحة العامة وذلك عن طريق تشجيع نمو وتطور المجتمع وطوعا القضاء على الممارسات التي تضر في المجال العام بغض النظر عن الشرعية.

وبناء على ما تقدم يمكن أن نعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها تلك الإستراتيجية الخالقة للقيمة في المدى البعيد التي تلتزم بها المنظمات بصفة أخلاقية وبمسؤولية اتجاه أصحاب المصالح من حملة أسهم أو شركاء والموردين والموزعين زبائنهم، العاملين وأسرههم والبيئة المحيطة والمجتمع ككل.

ثانيا . العوامل التي أدت إلى ظهور المسؤولية الاجتماعية:

أشارت العديد من الدراسات إلى التحديات التي أدت إلى ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أهمها ما يلي:

-**العولمة:** وهي من أهم الدوافع القوية التي دفعت بالمنظمات لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أصبحت العديد من المنظمات خاصة متعددة الجنسيات منها ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، مركزة في ذلك على حملاتها الترويجية بأنها مهتمة بالقضايا الإنسانية، وأنها ملتزمة اتجاه عمالها بتوفير الأمن وتلبية احتياجاتهم، كما أنها ضد عمالة الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية وقضايا المجتمع.

-**تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** أدى ظهور التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، بالمنظمات إلى ضرورة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ما قد يكلفها أموالا طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بالتشريعات، وإذا ما خالفتها تتعرض إلى المقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

-**الكوارث والفضائح الأخلاقية:** القضايا الأخلاقية التي تعرضت لها الكثير من المنظمات العالمية، التي جعلتها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة. كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا والتي تسببت فيها شركة (Exxon valdez) أو كما حدث في فضيحتي الرشوة في شركتي (IBM & Banco Nacion) في الأرجنتين وفضيحة رشوة (Lockheed) عام 1970 في أمريكا الأمر الذي دعا السلطات الأمريكية إلى سن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة.

-التطورات التكنولوجية المتسارعة: إن ظهور التكنولوجيات الحديثة بشكل متسارع جعل المنظمات تقف على تحديات عديدة تفرض المواكبة عن طريق تطوير المنتجات، والذي يركز أساسا على تطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أنواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، وبالتالي نجد متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت بتغير بيئة العمل العالمية، إذ أصبح لزاما على المنظمات أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق. حيث أن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساسي لإستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن المنظمات من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن.

ثالثا . المفاهيم الفكرية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

هناك ثلاث مفاهيم واتجاهات فكرية جاءت هي الأخرى بمفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وهي كالآتي:

أ . المفهوم الكلاسيكي (التقليدي):

استند المفهوم الكلاسيكي على أفكار الإقتصادي الشهير آدم سميث القائمة على مبدأ "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع" باعتبار الربح الهدف الأول والأخير للمنظمة وهو منفعة

المجتمع، ويشير العالم **Milton Friedman** بقوله: "هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الأعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في إنجاز أعمالها". إلا أن كافة المنظمات تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمنظمة.

ب . المفهوم الإداري:

يمكن رصده من خلال ما يشير إليه العالم الإقتصادي **Paul Samuelson**: "أن المؤسسات الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل"، فمع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمنظمات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والأهداف التي تطمح المنظمة الوصول إليها، فتبلورت الأفكار وظهر مفهوم جديد أكثر بعدا وعمقا يقوم على فكرة أن المنظمة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحية... الخ، وما عزز المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية مجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الإقتصادي بوصفها المفهوم كونه "يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل".

ج . المفهوم البيئي:

ظهر هذا المفهوم الجديد الذي سمي بـ "المفهوم البيئي" أو "نموذج البيئة الاجتماعية" بعد إدراك المسيرين أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المنظمة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، ، حيث اعتبر هذا المفهوم الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة، وما ميز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات التي أجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة كل من **Ralph Nader et John Galbraith** على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع وبها وصلا إلى استنتاج مفاده: "عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة"، بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع من أولويات المنظمة وفوق أي اعتبار ذاتي، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع.

رابعا . آراء المؤيدين والمعارضين لموضوع تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

أ . وجهة نظر المؤيدين لموضوع تبني المسؤولية الاجتماعية:

استند المؤيدون لموضوع تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على مجموعة من الحجج كالآتي:

-كون المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهو يتوقع منها تحقيق أهداف أخرى للجمهور بغض النظر عن الاقتصادية.

- الدور الاجتماعي الذي تلعبه المنظمات، يزيد من أرباحها على المدى البعيد من خلال رضا المجتمع وولاء المستهلكين (استثمار مستقبلي).
- الالتزام الاجتماعي يأتي بالموازاة مع الانتقادات الموجهة للمنظمات التي تهتم بالأرباح على حساب متطلبات العمال والمجتمع ككل.
- الالتزام الاجتماعي يكسب المنظمة ميزة تنافسية متعلقة بالسمعة والتي تلعب دورا هاما الذي ينعكس مستقبلا على زيادة المبيعات.
- إن التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية يوفر بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع ككل، من خلال تخصيص جزء من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية التي لا يمكن للدولة مكافحتها لوحدها نظرا لمحدودية مواردها وإمكاناتها.
- إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يخفف على المنظمات الإجراءات الحكومية وقوانينها المتعلقة في شؤون الأعمال، كما يقطع طريق طموحات بعض السياسيين الراغبين في تقييد الأعمال في المجتمع.
- هناك منظمات تمتلك موارد كبيرة ما يمكنها من أداء إنجازات اجتماعية هائلة.
- المسؤولية الاجتماعية هي إحدى التدابير الوقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا.

ب . وجهة نظر المعارضين لموضوع تبني المسؤولية الاجتماعية:

استند المعارضون لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على حجج علمية وموضوعية تستحق المناقشة وإبداء الرأي بشأنها، تدور أغلبها حول التوجهات التالية:

-انطلاقاً من وجهة نظر الاقتصاديين الليبراليين وعلى رأسهم **Milton Friedman**، أن الأساس الذي وجدت عليه المنظمات هو تقديم السلع والخدمات المناسبة مقابل الحصول على عائد لإعادة استثماره بالتالي تتوسع

وستساهم في توظيف العاملين ودفع الضرائب وتحسن ميزان مدفوعات الدولة ما ينعكس بالإيجاب على المجتمع، دون اللجوء إلى مزيد من المبادرات الاجتماعية التي تخترق قاعدة تعظيم الأرباح.

-ضعف الأداء الاقتصادي للمنظمات بسبب القيام بالمزيد من المبادرات الاجتماعية التي ترهقها مادياً بالتالي تعجز عن الارتقاء بالإنتاجية والتطور والتي تؤدي إلى تراجع برامجها الاجتماعية وعدم قدرتها على المتابعة.

-إن المنظمات التي تمتلك موارد اقتصادية كبيرة سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع إذا ما قامت بتعزيزها بسلطة اجتماعية.

-ضعف مهارات المنظمات للقيام بالدور الاجتماعي بشكل ملائم، بالتالي ترك هذه المهام للجهات المتخصصة في هذا المجال والتفرغ للأداء الاقتصادي وتنشيط الاقتصاد.

-عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي بالتالي صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية.

-غياب متابعة مدى الانجاز الاجتماعي المتحقق من طرف المؤسسات لغياب جهات متخصصة في هذا المجال للتفريق بين المؤسسات الملتزمة فعلا من تلك التي تدعي الالتزام فقط.

وهكذا يبدو أن حجج كلا الطرفين المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعة بالتالي هناك مدخلا وسطا تجد من خلاله المنظمات صيغة للموازنة بصفة معقولة بين الدور الاقتصادي الذي تلعبه بشكل فعال وتنافسي وبكفاءة وبين الدور الاجتماعي الذي تلعبه محاولة بذلك أن تكون مواطننا صالحا في المجتمع يساهم في تنميته ومعالجة قضاياها في حدود إمكانياتها.

خامسا . مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

يمكننا التطرق لمبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال الاتفاقية التي وضعتها الأمم المتحدة كمبادرة جماعية صادرة عن المنظمات الكبرى لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والتي تهدف إلى حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول لمواجهة تحديات العولمة، كما تأتي ثمرة للجهود المخلصة من جانب المنظمات، كما أنها لا تعتبر بمثابة جهاز رقابي، بل إنها مبادرة طوعية متعددة الأطراف تقوم على مبدئي المساءلة القانونية والشفافية، فبالإضافة إلى المنظمات الكبرى، هناك الحكومات المحلية،

والاتحادات العمالية، والمعاهد التعليمية، ووكالات الأمم المتحدة المختلفة، وغيرها من منظمات المجتمع المدني، حيث تقوم أفكار هذه الاتفاقية على المبادئ التالية:

أ . حقوق الإنسان:

المبدأ الأول: يتعين على المنظمات تأييد واحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة في كافة دول العالم.

المبدأ الثاني: التأكد من عدم التورط في أعمال تنطوي على مخالفة لمبادئ حقوق الإنسان.

ب . معايير العمل:

المبدأ الثالث: تؤيد المنظمات حرية المشاركة وتعترف اعترافاً فعلياً بحق المساواة الجماعية.

المبدأ الرابع: القضاء على كافة أشكال الإلزام والإجبار على العمل.

المبدأ الخامس: الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.

المبدأ السادس: القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.

ج . البيئة:

المبدأ السابع: يتعين على المنظمات أن تتبنى أسلوباً حذراً عند التعامل مع التحديات التي تواجه البيئة.

المبدأ الثامن: تبني المبادرات التي تنمى الشعور بالمسؤولية اتجاه البيئة.

المبدأ التاسع: التشجيع على تطوير ونشر التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

د . محاربة الفساد:

المبدأ العاشر: يتعين على المنظمات أن تعمل على محاربة كافة أشكال الفساد، بما في ذلك الابتزاز والرشوة.

سادسا . عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

يقصد بعناصر المسؤولية الاجتماعية أصحاب المصلحة والتي يعنى بها الفرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة، حيث يمكننا رصد العناصر المعنية بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والأهداف التي تسعى إليها من خلال تفاعلها معها فيما يلي:

- **الملاك:** تحقيق أكبر ربح، تعظيم قيمة الأسهم، رسم صورة محترمة للمنظمة في بيئتها، حماية أصول المنشأة، زيادة حجم المبيعات.
- **العمال:** رواتب وأجور مجزية، فرص التقدم الوظيفي، تدريب وتطوير، عدالة وظيفية، ظروف عمل مناسبة، رعاية صحية، امتيازات وظيفية، ... الخ.
- **المستهلكون:** تقديم منتجات ذات جودة عالية، أسعار مناسبة، سهولة وتيسير الحصول على السلعة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة للاستعمال، إرشادات استخدام للسلعة وكيفية التخلص منها بعد استعمالها.

- **المنافسون:** منافسة عادلة ونزيهة، عدم جذب العاملين من منظمة لأخرى بوسائل غير نزيهة، التقيد بالأنظمة والقوانين التي تحافظ على نزاهة المنافسة.
- **الممونون:** الصدق في التعامل مع المجهزون لضمان استمرارهم في تزويد المنظمة بالتجهيزات والمواد اللازمة، تسديد الالتزامات المالية.
- **المجتمع:** المساهمة في دعم البنى التحتية، توفير فرص عمل، دعم الأنشطة الاجتماعية، توظيف ذوي الحاجات الخاصة، المصداقية في التعامل مع القضايا الاجتماعية، توفير المعلومات الصحيحة والكاملة لأفراد المجتمع، احترام عادات وتقاليد المجتمع.
- **البيئة:** الحد من تلوث الهواء والماء والتربة، الاستخدام الأمثل للموارد، زيادة المساحات الخضراء، عدم تقديم المنتجات الضارة.
- **الحكومة:** الالتزام بالتشريعات والقوانين، احترام تكافؤ الفرص، تسديد الالتزامات المالية والضريبية، المساهمة في دعم أنشطة البحث والتطوير، المساهمة في دعم السياسات الحكومية في القضاء على البطالة، المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب للعاملين.
- **الجماعات الضاغطة:** التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات الضغط المختلفة، احترام دور جمعية حماية المستهلك.

سابعاً . مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

في الواقع أن المنظمة التي تريد ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية لابد أن تمس العديد من المجالات:

- الحفاظ على البيئة؛
- سلامة المنتجات والإنتاج؛
- إثراء المناخ والحوار الاجتماعي؛
- احترام حقوق الإنسان؛
- الأخلاق، ومحاربة الفساد وتبييض الأموال؛
- الاهتمام بمجتمعها والتنمية المحلية؛
- تحرير التقارير والتحاور مع أصحاب المصلحة؛
- الانضمام إلى معايير وتسميات المسؤولية الاجتماعية.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه المطبوعة وبعد التطرق لأهم المحاور الأساسية والتي تدخل كلها ضمن المواضيع الخاصة في اقتصاد المؤسسة، تم اعداد هذه المطبوعة لتكون إطار مرجعي لطلبة سنة أولى جذع مشترك، وذلك أنها تقدم لهؤلاء الطلبة مجموعة من المحاضرات ستمكنهم في نهاية المطاف إلى الإلمام بمعظم المفاهيم والمواضيع التي تهتم باقتصاد المؤسسة بداية من التعريف إلى غاية فهم وإدراك جميع المفاهيم الذي يهتم بها اقتصاد المؤسسة كعلم قائم بحد ذاته، وينتظر أن يكون الطالب بعد دراسة هذا المقياس قد تمكن من:

- فهم واستيعاب مختلف المقاربات التي تهتم بتعريف المؤسسة الاقتصادية وأهدافها وخصائصها.
- الإحاطة بمختلف المعايير التي يعتمد عليها لتصنيف المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على مكانة وأهمية الوظائف التي تقوم بها المؤسسة.
- التوجهات الحديثة للمؤسسة الاقتصادية كالمسؤولية الاجتماعية وغيرها.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1 . بن خديجة منصف، راشي طارق، دور المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجمع مداخلات المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة (مجمع بحوث المؤتمر)، جامعة اليرموك، الأردن، أيام 17-18 أبريل 2013.
- 2 . بوشريبة محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2019 . 2020.
- 3 . بوشلول السعيد وتي أحمد، اقتصاد المؤسسة، مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.
- 4 . زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة وعلوم التسيير وعلوم اقتصادية وعلوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي قالمه، 2018 . 2019.
- 5 . سعود وسيلة، اقتصاد المؤسسة، مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبة والعلوم الاقتصادية.
- 6 . صالح حميدات، اقتصاد المؤسسة، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية العلوم المالية والمحاسبة، والعلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017 .
2018 .

7 . ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، سيدي بلعباس، الجزائر، (بدون تاريخ).

8 . طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.

9 . عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015.

10 . عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011.

11 . علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية -، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

12 . فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.

13 . فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، 2008.

14 . فوزي محيرق، اقتصاد المؤسسة، محاضرات موجهة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، أفريل 2015.

15 . مباني محمد، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثانية ل م د شعبة علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير، علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018 . 2019.

16 . محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة الشركات، بحث مقدم في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة (مجمع بحوث المؤتمر)، جامعة اليرموك، الأردن، أيام 17-18 أفريل 2013.

محمود يوسف، فن العلاقات العامة، الدار العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2012.

17 . مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر -دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان، 2014.

18 . مسعودي رشيدة، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة ليسانس كل الشعب، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020 . 2021.



19 . يمينة رحمانى، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة محكمة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، وعلوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعريج، 2021 . 2022

20 – Lance Moir, what do we mean by corporate social responsibility ?,Corporate Governance, Granfield school of Management, Granfield University, England, vol1,Issue .

21 – Jean-Christophe LEPISSIER ,**MANAGER**, une responsabilité social, Edition Liaisons, Paris, 2001, P :79.

22 – CARROL Archie B, corporate social responsibility, Evolution of a Definitional construct, Business and society, university of georgia, vol :38, N°3, septembre 1999, p 271.

23 Daniel Boéri, Maitriser la qualité et le management éthique, Maxima, 3^{ème} édition, paris, 2006, P :339.

24 – Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, L'entreprise responsable, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p :48, 49 .



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

العنوان	الصفحة
مقدمة	4 . 3
المحور الأول: تعريف وخصائص المؤسسة الاقتصادية	
أولا	تعريف المؤسسة الاقتصادية 10 . 6
ثانيا	خصائص المؤسسة الاقتصادية 13 . 10
ثالثا	أهداف المؤسسة الاقتصادية 16 . 13
رابعا	مختلف تحديات المؤسسة الاقتصادية 19 . 16
المحور الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية	
أولا	تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي 23 . 21
ثانيا	من حيث المعيار القانوني 25 . 23
ثالثا	تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم 28 . 25
المحور الثالث: بيئة المؤسسة الاقتصادية	
أولا	تعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية 32 . 30
ثانيا	تصنيف بيئة المؤسسة الاقتصادية 34 . 32

37 . 35	عناصر محيط المؤسسة	ثالثا
38	العلاقة بين المحيط والمؤسسة	رابعا
المحور الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية		
62 . 40	الوظيفة المالية	أولا
67 . 62	وظيفة إدارة الموارد البشرية	ثانيا
71 . 67	وظيفة التمويل	ثالثا
82 . 71	وظيفة الإنتاج	رابعا
84 . 82	وظيفة التسويق	خامسا
87 . 84	وظيفة البحث والتطوير	سادسا
المحور الخامس: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية		
91 . 89	مفهوم الهياكل التنظيمية في المؤسسة	أولا
97 . 91	طرق تقسيم الأنشطة	ثانيا
99 . 98	أشكال الخرائط التنظيمية	ثالثا
المحور السادس: استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية		
102 . 101	مفهوم الاستراتيجية	أولا

104 . 102	خصائص الاستراتيجية	ثانيا
108 . 104	التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي	ثالثا
112 . 108	ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال	رابعا
116 . 113	عمليات الإدارة الاستراتيجية	خامسا
118 . 116	مستويات الاستراتيجية	سادسا
المحور السابع: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية		
125 . 120	التعريف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	أولا
127 . 125	العوامل التي أدت إلى ظهور المسؤولية الاجتماعية	ثانيا
129 . 127	المفاهيم الفكرية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	ثالثا
132 . 129	آراء المؤيدين والمعارضين لموضوع تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	رابعا
134 . 132	مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	خامسا
136 . 134	عناصر المسؤولية الاجتماعية	سادسا
137 . 136	مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية	سادسا



139	خاتمة
141 . 144	قائمة المراجع
146 . 149	قائمة المحتويات