



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت.

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية.

مقياس:

اقتصاد المؤسسة

من إعداد الدكتور: كويد سفيان

أستاذ محاضر - أ-

السنة الجامعية: 2018-2019

مقدمة عامة

يعتبر مقياس اقتصاد المؤسسة ذو أهمية كبيرة نظرا لارتباطه ببقية المقاييس الأخرى، إذ أنه يدرس لكل طلبة السنة الثانية، بحيث يندرج ضمن الوحدة الأساسية لطلبة العلوم المالية والمحاسبية ولطلبة علوم التسيير، وضمن الوحدة المنهجية لطلبة العلوم الاقتصادية، ونظرا لارتباطه بدراسة المؤسسة التي تعتبر المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والتنمية الاقتصادية.

جمعت هذه المطبوعة كل المواضيع المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية بحيث صيغت وفق أسس التأصيل النظري، مع احترام الأصول العلمية والمنهجية، لتسهل على الطالب تصفحها والاستفادة منها، آمليين أن ترقى إلى مستوى تطلعات الطلبة وتكون دعما لهم في بحوثهم ودراساتهم، ولتكون إضافة علمية للمكتبة المركزية بالمركز الجامعي.

ضمت هذه المطبوعة مجموع من المحاضرات التي تم اختيارها بالرجوع إلى المقرر الوزاري، لتتلاءم مع طبيعة تكوين طلبة السنة الثانية علوم اقتصادية ومالية وعلوم التسيير، وجاء ترتيبها كما يلي:

-المحاضرة الأولى: المؤسسة الاقتصادية؛

-المحاضرة الثانية: تصنيف المؤسسات؛

-المحاضرة الثالثة: دورة حياة المؤسسة؛

-المحاضرة الرابعة: تنظيم المؤسسة؛

-المحاضرة الخامسة: وظائف المؤسسة الاقتصادية؛

-المحاضرة السادسة: تمويل أنشطة المؤسسة؛

-المحاضرة السابعة: المؤسسة والمحيط؛

-المحاضرة الثامنة: إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية؛

-المحاضرة التاسعة: المؤسسة والسوق؛

- المحاضرة العاشرة: أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- المحاضرة الحادية عشر: الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية؛
- المحاضرة الثانية عشر: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية؛
- المحاضرة الثالثة عشر: الميزة التنافسية؛
- المحاضرة الرابعة عشر: المقاولاتية.

المحاضرة الأولى: المؤسسة الاقتصادية.

مقدمة

نهدف من خلال هذه المحاضرة الافتتاحية إلى تقريب الطالب من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمؤسسة، لدى سنتطرق إلى تعريفها ونقدم أهم التسميات المرتبطة بمفهومها، وكما سنحدد أهم خصائصها. ونختم هذه المحاضرة بالأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة والمتعلقة بالجوانب المختلفة التي تسعى إلى تحقيقها والمتمثلة في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية.

أولاً-تعريف المؤسسة:

من الصعوبة الوصول إلى تعريف موحد للمؤسسة، نظرا لارتباطه بمجالات مختلفة اقتصادية واجتماعية وسياسية..إلخ، وكذا التطورات التي شهدتها المؤسسة في شتى جوانبها القانونية والتنظيمية.

يمكن تعريف المؤسسة على أنها:كل وحدة قانونية سواء كانت شخص طبيعي أو معنوي، تتمتع باستقلال مالي وحرية في صنع القرار وتنتج سلع أو خدمات¹.

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة بأنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج وتبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه².

من خلال التعريفين السابقين نتوصل إلى أن المؤسسة هي وحدة قانونية اقتصادية، لها استقلالية مالية، تهدف إلى إنتاج وتبادل السلع والخدمات من أجل تحقيق الأهداف المحددة وضمان الاستمرارية.

¹ صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص3.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص25.

ثانيا- المؤسسة والتسميات المرتبطة بها:

يختلط مصطلح المؤسسة مع مصطلحات أخرى، نحددها في النقاط التالية مع إظهار الفوارق الموجودة بينها:

أ- الشركة: تظهر في القانون الجزائري على أنها: عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيين أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك، بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة، كما يتحملون الخسائر التي تنجر عن ذلك.³

ب- المنشأة: يعرف M.L. Baudin المنشأة على أنها: مجموعة من الأشخاص الدائمين العاملين والتابعين لنفس المنظم، بحيث يمكن أن تتكون المؤسسة من منشأة أو عدة منشآت، وهذه الأخيرة ليس لها شخصية قانونية إلا في حالة شهرة المحل، بينما نجد المؤسسة تتمتع بشخصية قانونية متميزة، واستقلالية المنشأة تكون نسبية ولو في حالة إدارة خاصة بها، نظرا لأنها تبقى خاضعة لمراقبة رب العمل، تبقى محاسبتها مرتبطة بالمؤسسة الأم، ومن خلال حسابات خاصة.⁴

ج- المشروع: عرفت منظمة المواصفات الدولية ISO المشروع على أنه: العملية الفردية التي تحتوي على مجموعة من الفعاليات المتناسقة والمسيطر عليها، والتي لها تاريخ بداية ونهاية والموجهة نحو تحقيق هدف محدد وفقا للمتطلبات المحددة.⁵

د- المنظمة: حسب P de Bruyn يمكن اعتبار المؤسسة الاقتصادية منظمة، لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة، بحيث تتكون المنظمة من لحظة قبول الأفراد فيها، أو عندما يريدون المساهمة فيها، مساهمة فعالة، من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها، وبهذا المعنى يكون المساهمون مشاركون في وجود واستمرار المؤسسة أو المنظمة من مساهمين، مالكين، إدارة، عاملين، ... إلخ.⁶

³ المادة 416 من القانون المدني للجمهورية الجزائرية، ص 65.

⁴ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 12.

⁵ عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011، ص 24.

⁶ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 13.

ثالثا- المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار:

تقوم المؤسسة من خلال أدائها لأنشطتها المختلفة باتخاذ قرارات مختلفة وفي مستويات متباينة ومتنوعة حسب أهميتها. فمهما كانت أنواع القرارات أو مراحل اتخاذ القرار، إلا أن أهميتها تعود إلى كون العملية من ضمن الأعمال أو المهام الإدارية، والتي يترتب عليها مسؤوليات من عدة جوانب وأطراف، فاستقلالية المؤسسة تعني استقلالية القرار والمسؤولية عليه، إلا أن هذه الاستقلالية تعتبر نسبية مقارنة إلى ما يفرضه المحيط عليها، وكذا لما يجب عليها أن تحترم من التزامات تجاه هذا المحيط، سواء في مجال تقاليد وثقافة المجتمع، أو النظام الذي يسود فيه، والى التنظيمات المختلفة للمجتمع⁷.

رابعا- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تحديد الخصائص التالية للمؤسسة الاقتصادية⁸:

أ- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛

ب- للمؤسسة وظيفة أساسية وجدت من أجلها؛

ج- أن تكون قادرة على الاستمرار من خلال توفير التمويل الكافي والظروف المواتية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية؛

د- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة، تسعى إلى تحقيقها؛

هـ- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف؛

و- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

⁷ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص16.

⁸ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص25.

خامسا-الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف، أهمها⁹:

أ-الأهداف الاقتصادية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من أهداف الاقتصادية لعل من أهمها:

-تحقيق أقصى ربح ممكن؛

-تحقيق متطلبات المجتمع: تغطية متطلبات المجتمع من سلع وخدمات؛

-الاستغلال الرشيد لعوامل الإنتاج.

ب-الأهداف الاجتماعية: من أهم الأهداف الاجتماعية ما نذكره في النقاط التالية:

-ضمان مستوى مقبول من الأجور؛

-تحسين مستوى المعيشة؛

-إقامة أنماط استهلاكية معينة(فالمؤسسات تؤثر في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع)؛

-العمل على تنظيم وتحقيق التماسك بين أفراد المؤسسة؛

-توفير تأمينات ومرافق للعمال.

ج-الأهداف الثقافية والرياضية:

-توفير وسائل ترفيهية وثقافية؛

-تدريب العمال؛

-تخصيص أوقات للرياضة.

د-الأهداف التكنولوجية: مع تطور المؤسسات عملت العديد منها على توفير إدارة خاصة بالبحث

والتطوير من أجل تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية والتكنولوجيا..إلخ.

⁹ صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2014-2015،

هـ- أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: في إطار نشاطها يجب أن تسعى إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية، والتي تتضمن العديد من الجزئيات المهمة من بينها: ضمان حد أعلى من الأرباح للمساهمين، الحفاظ على العاملين، وتطويرهم، الحفاظ على البيئة من خلال توجيه جزء من أرباحها إلى معالجة النفايات وتمويل مؤسسات حماية البيئة.

خاتمة

المؤسسة وحدة قانونية اقتصادية، تهدف من خلال نشاطها إلى تحقيق أكبر ربح ممكن وضمن الاستمرارية، وهذا يمثل الأهداف الاقتصادية التقليدية المعروفة، ولكن البيئة والمجتمع يفرضان عليها الالتزام بواجبها اتجاههما، من خلال سعيها نحو تحقيق جملة من الأهداف الاجتماعية والثقافية والالتزام بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه الأطراف المختلفة، وبتحقيقها لكل هذه الجوانب تكون أن تبنت مفاهيم التنمية المستدامة.

المحاضرة الثانية: تصنيف المؤسسات.

مقدمة

دراسة المؤسسة تحتاج إلى تصنيفها وترتيبها وفقا للمعايير المعمول بها، والتي تختلف في أهميتها النسبية، وعملية التصنيف تأخذ أشكالا وأسا متعددة، لذا سنحاول في هذه المحاضرة، تحديد أشكال وأصناف المؤسسات وفقا لثلاث معايير أساسية هي المعيار القانوني والمعيار الاقتصادي ومعيار الحجم.

أولا- المعيار القانوني:

للمؤسسة الاقتصادية من الناحية القانونية صفة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما ولها ميزانية ونظام داخلي خاص بها، ولها حسابها المصرفي، كما أن لها خطتها الخاصة في إطار الخطة العامة للدولة¹⁰.

وفقا لهذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات إلى المؤسسات الخاصة والتي تنقسم بدورها إلى مؤسسات فردية وشركات وإلى مؤسسات مختلطة ومؤسسات عمومية.

1-المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة واحدة، بحيث تتداخل شخصية المؤسسة مع مالكيها، وتتمثل في صغار التجار والمهنة الحرة.. إلخ¹¹.

2-الشركات: وتنقسم إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال.

1-2-شركات الأشخاص: يعتبر الشريك في هذا النوع مسؤولا مسؤولية مطلقة عن ديون الشركة، حيث تمتد المسؤولية إلى أمواله الخاصة ويكتسب صفة التاجر، أي أن الاعتبار الشخصي للشريك يشكل الأساس في هذا النوع من الشركات. وهي تنقسم إلى الأصناف التالية¹²:

¹⁰ عميش سميرة، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة المسيلة، 2015-2016، ص5.

¹¹ أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة ورقلة، ص7.

¹² أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص8.

أ-شركات التضامن: يكون فيها الشركاء مسؤولين مسؤولية تضامنية (في حالة إفسار أحدهم) غير محدودة تمتد للأموال الخاصة، كما يمكن أن يكون المدير من خارج الشركاء يختارونه للإدارة نيابة عنهم.

ب-شركة التوصية البسيطة: تتضمن نوعين من الشركاء:

-شركاء متضامنون مسؤولون بصفة شخصية تضامنية؛

-شركاء موصون مسؤوليتهم محدودة بقدر حصصهم في رأس المال.

ج-شركة المحاصة: هي شركة مستترة ليس لها وجود قانوني إزاء الغير، يتعامل فيها الشركاء مع الغير بصفتهم الشخصية ولكن لحساب الشركة، ويقتسمون الأرباح والخسائر حسب الاتفاق.

2-2-شركات الأموال: يقسم رأس مالها على أسهم متساوية وقابلة للتداول، وتتحدد مسؤولية المساهم بقدر مساهمته في أسهم الشركة، مع عدم وجود اعتبار شخصي للشريك في هذا النوع من الشركات، وهي على أنواع:

أ-شركات المساهمة: يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة، تمثل ضمان لدائني الشركة، والمسؤولية فيها محدودة بقدر المساهمة في رأسمالها ويدير هذا النوع من المؤسسات الجمعية العامة ومجلس الإدارة الذي يمثل السلطة التنفيذية.

ب-شركات التوصية بالأسهم: وهي على شكلين:

-شركاء موصون مسؤوليتهم محدودة بقدر مساهمتهم في رأس المال؛

-شركاء متضامنون مسؤوليتهم غير محدودة تمتد إلى أموالهم الخاصة.

ج-الشركات ذات المسؤولية المحدودة: وهي الشركات التي لا يزيد عدد الشركاء فيها عن عدد معين ينص عليه القانون، ويكون الشخص فيها مسؤولاً بقدر حصته في رأس المال، بحيث يقسم رأسمالها إلى حصص يتم تداولها بين الشركاء ولا تنتقل إلى الغير إلا بشروط خاصة¹³.

¹³ أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص9.

ثانيا- المعيار الاقتصادي:

قسم الاقتصادي CLARCK النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات هي¹⁴:

1-القطاع الأول: يشمل تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة أو الفلاحة بشتى أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

2-القطاع الثانوي: يشمل المؤسسات الصناعية التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات وسيطية أو نهائية.

3-القطاع الثالث: ويتمثل في المؤسسات الخدمية، أي تلك المقدمة للخدمات المختلفة كالنقل والسياحة والتعليم، والبنوك ..إلخ.

ثالثا- معيار الحجم.

يتم تصنيف المؤسسات وفق القانون 02-17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹⁵:

1-المؤسسة المتوسطة (المادة رقم 8 من القانون 02-17): تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربعمئة مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي 200 مليون دينار جزائري ومليار دينار جزائري.

2-المؤسسات الصغيرة (المادة 9 من نفس القانون): تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة إلى تسعة وأربعون 49 شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعمئة 400 مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي 200 مليون دينار جزائري.

¹⁴ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص36.

¹⁵ القانون رقم 02-17- المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير 2017، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02-2017، ص3.

3-المؤسسات الصغيرة جدا(المادة 10 من نفس القانون): تعرف المؤسسة الصغيرة جدا بأنها مؤسسة تشغل من شخص واحد إلى تسعة أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين 40 مليون دينار الجزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين 20 مليون دينار جزائري.

وتأتي المادة 11 من نفس القانون لتتنص على أنه إذا صنفت مؤسسة في فئة معينة وفق عدد عمالها، وفي فئة أخرى طبقا لرقم أعمالها أو حصيلتها، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة لتصنيفها.

4-المؤسسات الكبيرة: التي تضم أكثر من 250 عامل مثل المجموعات(مجموعة من المؤسسات، الشركات المتعددة الجنسيات).

خاتمة

هدفنا من خلال هذه المحاضرة إلى تقديم أصناف المؤسسات الاقتصادية وفق المعايير المعمول بها، وكذا وفق القانون الجزائري ولاسيما القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي صنف المؤسسات حسب معيار الحجم وفقا لمحددات معينة.

المحاضرة الثالثة: دورة حياة المؤسسة.

مقدمة

تتمثل دورة حياة المؤسسة في المراحل المتتالية التي تعيشها من مرحلة ظهورها كفكرة مرورا بمرحلة النمو والنضج وصولا إلى مرحلة التراجع والزوال، وهي بذلك تشبه الكائن الحي في مراحل حياته. ظهرت عدة نظريات مفسرة لدورة حياة المؤسسة، سنتطرق بقدر من التفصيل لأهمها ونحدد أنواع النمو وكذا أهم نماذج دورة حياة المؤسسة.

أولا-النظريات المفسرة لدورة حياة المؤسسة:

1-النظرية التطورية(دورة حياة المؤسسة):

تقوم هذه النظرية على تشبيه المؤسسة بالكائن الحي، وعلى أنها نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع المحيط. تهتم نظرية دورة حياة المؤسسة بشرح نموها، بحيث تستند في تحليل النمو على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمؤسسات مع سلوك الكائنات الحية، وهي فكرة (MARSHALL 1920) حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي(الشجرة) الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية، ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضا¹⁶.

ويرجع الفضل إلى (BOULDING 1950) لإرساء قواعد وأساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة عن طريق تطبيق نظرية الأنظمة لـ(VON BERTALANFFY 1973) على المؤسسات وطبيعتها التطورية، وأكد (BOULDING) بأن استمرار المؤسسة في نشاطها هو أهم من البحث عن الربح، وأن المحيط هو الذي يحدد المؤسسات التي تدر أرباحا تمكنها من الاستجابة لشروط البقاء تم النمو¹⁷.

2-نظرية السيرورة الداخلية للنمو:

قام PENROSE بإعداد نظرية عامة لنمو المؤسسة تركز على السيرورة الداخلية لتطور المؤسسة، وهي تقوم كذلك على فكرة أساسية مفادها أن موارد المؤسسة هي وحدها القادرة على إتاحة فرص النمو لها، وبها تتحدد درجة هذا النمو الذي تحققه المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وحسب هذه النظرية فإن

¹⁶ سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص37.

¹⁷ سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مرجع سابق، 38.

المؤسسة تستطيع تحقيق نمو مستمر من خلال التوسع في تعداد أنشطتها وتنوعها، ويتحقق هذا النمو المستمر نتيجة التجديد في الموارد¹⁸.

ثانياً-أنواع النمو في المؤسسة:

1-النمو الداخلي: إن النمو الداخلي يحدث داخل المؤسسة وينتج من خلال مواردها الخاصة، وتختلف تعريف النمو الداخلي باختلاف الباحثين، فهناك من ربطه بطريقة تمويله، وآخرون ربطوه بأسلوب حياة القدرات الإنتاجية، حيث عرفه A.Jacquemin (1975) :عبارة عن استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة من أجل تنفيذ سياساتها الاستثمارية، والتي تمول بالأرباح غير الموزعة أو الأموال التي يتم تحصيلها من الوسطاء الماليين. وكما عرفه STOLERU(1969): تلك الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية أسواقها وتحسين قدرتها الإنتاجية¹⁹.

2-النمو الخارجي: يركز النمو الخارجي على تغيير الأصول المادية للمؤسسة، حيث يعرف بأنه شراء الأصول الصناعية، وكذا التجارية والتي تسمح للمؤسسة بالتوسع في أنشطتها وأعمالها. كما يضاف إلى هذا التعريف أن النمو الخارجي هو القرار الهادف إلى شراء أصول مادية أو تأجيرها أو المساهمة الجزئية أو الكلية في مؤسسات أخرى²⁰.

3-النمو التعاقدى للمؤسسة: هو عقد يبرم بين مؤسستين أو أكثر يهدف لدمج الموارد من أجل ممارسة أنشطة إنتاجية مختلفة بطبيعتها، والذي يمكن أن يأخذ أحد الشكلين²¹:

-إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات يتضمن إنشاء فرع مشترك بينهما لانجاز مشروع، يعتبر نمواً داخلياً، لأن عملية الإنشاء هذه تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيها بينهما بفعل العقد المبرم بين المؤسستين.

¹⁸ سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مرجع سابق، ص39.

¹⁹ كريوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة تلمسان، 2013-2014، ص45.

²⁰ كريوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص45.

²¹ بن ساسي إلياس، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسات كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة ورقلة، 2008، ص39.

-اشترك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من أسماؤها، يعتبر نموا خارجيا لأن عملية الحيازة شملت موارد مرتبطة فيما بينهما.

ثالثا- نماذج دورة حياة المؤسسة:

1-تقسيم MILLER et KIMBERLY 1980: قسم الباحثان المراحل التي تمر بها حياة المؤسسة إلى ثلاث مراحل هي²²:

1-1-مرحلة النشأة: تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.

1-2-مرحلة التحول: تتميز هذه المرحلة بسعي المؤسسة نحو تحسين أدائها من خلال البحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

1-3-مرحلة التدهور: تعتبر هذه المرحلة عن الركود والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس بالضرورة نتيجة فشلها، بل ربما بسبب تحقيقها للأهداف التي أنشأت من أجلها.

2-تقسيم GUP: قسم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل هي²³:

1-2-مرحلة النشأة والانطلاق: هي مرحلة دخول السوق في السنوات الأولى لتأسيس المؤسسة، بحيث تتميز بما يلي:

-وجود رأس مال كافي لتأسيس المؤسسة؛

-وجود السيولة الضرورية؛

-ارتفاع تكاليف الإنتاج والبحث؛

-القدرة على تحمل الخسائر المبدئية؛

²² صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص9.

²³ ربيعة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص39.

-المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات..إلخ.

2-2-مرحلة النمو والتوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:

-وجود علامة تجارية؛

-الدعاية والإعلان والترويج؛

-زيادة الطلب على منتجات المؤسسة؛

-ارتفاع المبيعات والقدرة على التحكم في التكاليف..إلخ.

2-3-مرحلة النضج والاستقرار: يتميز هذه المرحلة بما يلي:

-القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار؛

-البحث عن أسواق جديدة لتسويق المنتجات؛

-العمل على تطوير الإنتاج؛

-حسن العلاقة مع العملاء؛

-ولاء العملاء للعلامة التجارية.

2-4-مرحلة التدهور والتراجع: مرحلة حرجة تمر بها المؤسسة تعكس ملامح الفشل التالية:

-البحث عن تخفيض عدد العمال والتكاليف؛

-التخلص من بعض الأنشطة المكلفة؛

-التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية من أجل توفير السيولة؛

-التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمراحل السابقة.

3-تقسيم FULD et HOUSE 1995: قسم الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل هي²⁴:

²⁴ صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص10.

3-1-مرحلة النشأة: هي مرحلة بداية حياة المؤسسة التي تتسطر فيها إستراتيجيتها واتخاذ القرارات المرتبطة بطبيعة النشاط.

3-2-مرحلة الشباب: تعكس بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.

3-3-مرحلة منتصف العمر: تعكس درجة التوسع الذي وصلت إليه المؤسسة.

3-4-مرحلة النضج: يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة.

3-5-مرحلة الفناء والتدهور: تعبر عن الوضع الحرج الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع والنمو أو تحقيق الاستقرار.

خاتمة

اختلفت النظريات المفسرة لدورة حياة المؤسسة في تحديد المراحل والمحطات التي تعيشها، إلا أنها توافقت في أن لكل مؤسسة بداية تمثل انطلاقتها ومرحلة ازدهار وفي أخير مرحلة التدهور والفناء، وهذه المراحل تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة كل منها وكذا أهميتها الاقتصادية، كما أن البعد الزمني لكل مرحلة يتفاوت من مؤسسة لأخرى حسب الظروف والمتغيرات التي تعيشها ، والتي يمكن أن تضع حدا للمؤسسة وهي بدايتها.

المحاضرة الرابعة: تنظيم المؤسسة.

مقدمة

تعمل وظيفة التنظيم على تجسيد مخرجات وظيفة التخطيط من خلال تحديد المسؤوليات وقنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، لتحقيق أداء جيد للمؤسسة ووصولها لأهدافها المسطرة. ويعتبر الهيكل التنظيمي إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، وخطوط السلطة وكيفية انسيابها بين مختلف الوظائف، علماً أنه توجد عدة عوامل تمثل الأساس لتشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً- مفاهيم عامة حول التنظيم:

1- مفهوم:

يعرف التنظيم على أنه: توزيع للمسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة²⁵.

وكما يعرف كذلك على أنه تجميع وتقسيم أوجه النشاط في وحدات معينة ترتبط فيما بينها بعلاقات وتداخلات محققة كمجموعة واحدة معتمدة على بعضها البعض، هادفة لتحقيق أهداف معينة بأقل تكلفة وجهد ممكنين²⁶.

يعتبر التنظيم من أهم الوظائف الإدارية بحيث يقوم بتجسيد مخرجات وظيفة التخطيط من خلال وضع هيكل للمؤسسة وتوضيح المسؤوليات وعلاقات العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2- أنواع التنظيم:

تتميز المؤسسات في غالب الأحيان بتواجد نوعين من التنظيم هما²⁷:

²⁵ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص200.

²⁶ ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري، عمان، الأردن، 2007، ص114.

²⁷ غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص88.

أ-التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يجمع الأفراد في نطاق المستويات الإدارية، والتي تمثل مصالح واهتمامات المؤسسة، وهو التنظيم الذي يتواجد في المؤسسة نتيجة لقراراتها وتعليماتها ووظائفها.

كما أن التنظيم يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيعها، ويعمل على تحقيق المبادئ الأساسية للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

ب-التنظيم غير الرسمي: هو تنظيم يجمع الأفراد في نطاق الروابط المهنية أو الاجتماعية أو الثقافية والتي تمثل مصالح واهتمامات متبادلة للمجموعة، حيث ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة وتلعب فيه العلاقات الشخصية دورا كبيرا.

3- أهداف التنظيم: يسعى التنظيم إلى تحقيق جملة من الأهداف نحددها في النقاط التالية²⁸:

-إسقاط أو ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي قابل للتجسيد في ضوء إمكانيات المؤسسة؛

-تكييف وضع المؤسسة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة ومستجداتها؛

-تقسيم وتجزئة الأهداف التي تضعها المؤسسة إلى أهداف جزئية وتحديد كيفية تنفيذها من طرف

الوحدات التنظيمية المتخصصة في المؤسسة بشكل لا يخالف الخطة المحددة سلفا؛

-ضمان سياق متكامل للتنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المختلفة

لتأمين حسن سيرها وبلوغ أهدافها في أحسن الظروف؛

-تقديم المساعدة لوظيفة الرقابة من خلال تزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل وأهدافها لتسهيل عملها؛

-الإشراف على دقة وعدالة وفعالية توزيع إمكانيات العمل الواردة في الخطة على الوحدات التنظيمية في

المؤسسة واطلاع الإدارة العليا على ذلك.

²⁸ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005،

ثانيا: الهيكل التنظيمي.

1- مفهوم:

يعتبر الهيكل التنظيمي إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، وخطوط السلطة وكيفية انسيابها بين مختلف الوظائف، وكما يبين الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة، ويحدد كذلك مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية²⁹.

2-العوامل المؤثرة على تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يعتمد تحديد الهيكل التنظيمي على مجموعة من العوامل نحددها كما يلي³⁰:

-درجة تقسيم العمل والتخصص لهما تأثير على تحديد عدد الإدارات، فكلما كان تقسيم عمل كبيرا، كلما زاد عدد الإدارات؛

-حجم المؤسسة، حيث يختلف شكل الهيكل التنظيمي بين المؤسسة الكبيرة والمؤسسة الصغيرة؛

-استقرار البيئة يدفع المؤسسة إلى اعتماد هيكل تنظيمي بسيط غير معقد؛

-طبيعة نشاط المؤسسة وأهميتها الاقتصادية قد يتطلبان هيكل تنظيمي محدد؛

-وفي الأخير الشكل القانوني للمؤسسة يحدد هيكلها التنظيمي.

3-أنواع الهياكل التنظيمية:

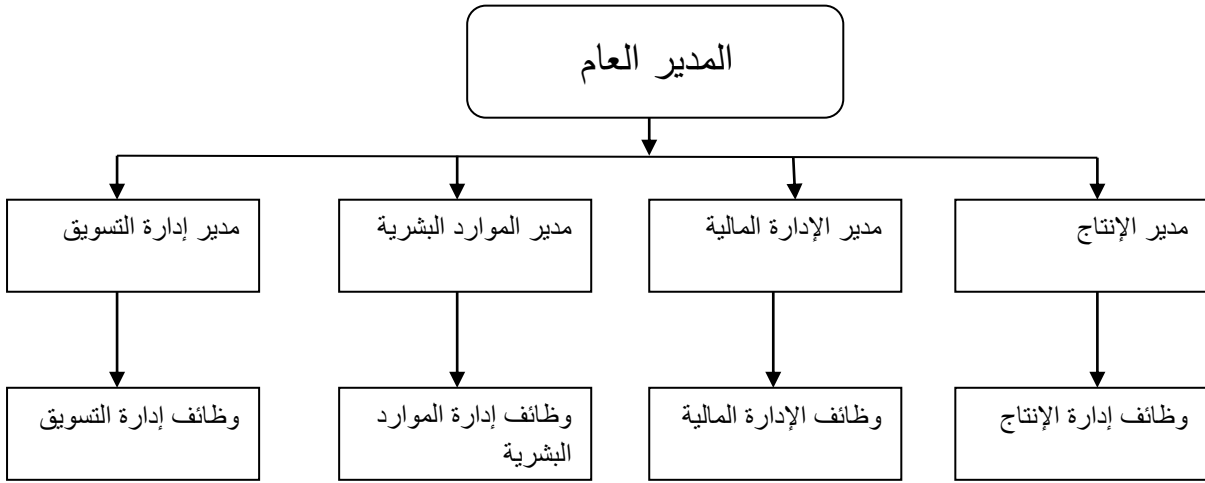
تحديد شكل الهيكل التنظيمي يتوقف على العوامل السالفة الذكر، بحيث تظهر عدة أشكال، نحددها أهمها في هذا العنصر:

²⁹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص205.

³⁰ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص66.

3-1- الهيكل التنظيمي الوظيفي: يعتمد هذا النوع من هياكل التنظيم على تقسيم الأنشطة وتجميعها على أساس الوظائف الرئيسية بالمؤسسة والمتمثلة غالباً في وظيفة الإنتاج، الإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية ووظيفة التسويق...، وكما يتم تخصيص مدير لكل وظيفة مسؤول عن تسيير أمر إدارته، مع تحديد الوحدات التنظيمية التابعة لكل إدارة، فمثلاً إدارة الإنتاج تنقسم إلى الوحدات التنظيمية التالية: التخطيط، الصيانة، العمليات، مراقبة الجودة والشراء والتخزين³¹.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي الوظيفي.

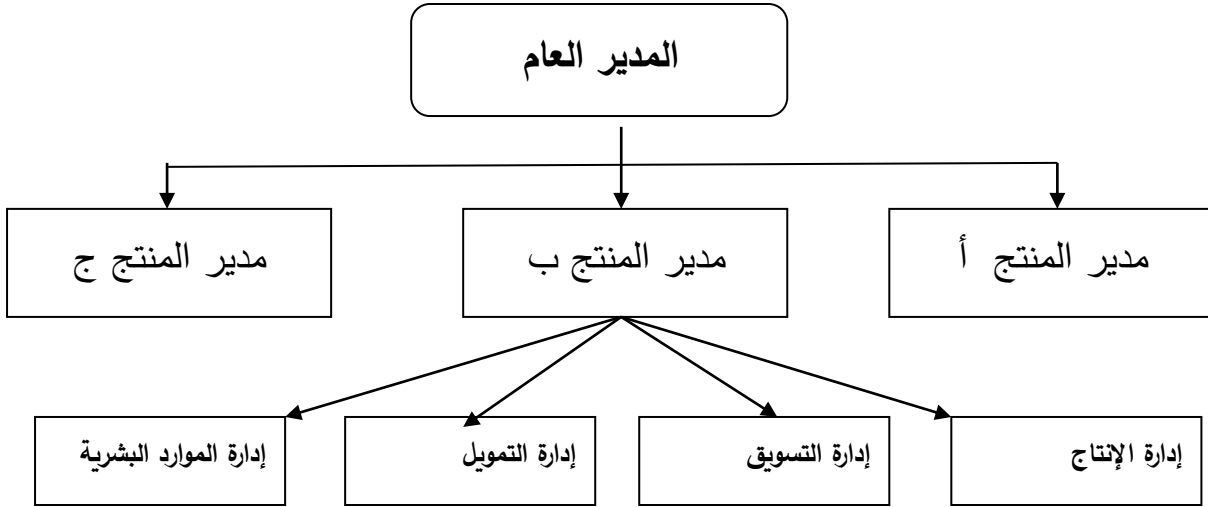


المصدر: من إعداد الأستاذ.

3-2- الهيكل التنظيمي حسب المنتجات: في هذا النوع من الهياكل يتم ضم جميع الوظائف والأعمال كالإنتاج والتمويل.. إلخ، ومجموع المنتجات في وحدة تنظيمية مستقلة وقائمة بذاتها، بحيث يتم تجميع كل الوظائف المرتبطة بأحد المنتجات تحت إشراف مدير يختص بهذا المنتج، ويكون تحت سلطته مدير الوظائف المختلفة. الشكل التالي يقدم توضيحاً لهذا النوع من الهياكل التنظيمية.

³¹ غول فرحات، مدخل إلى التسيير، مرجع سابق، ص 92.

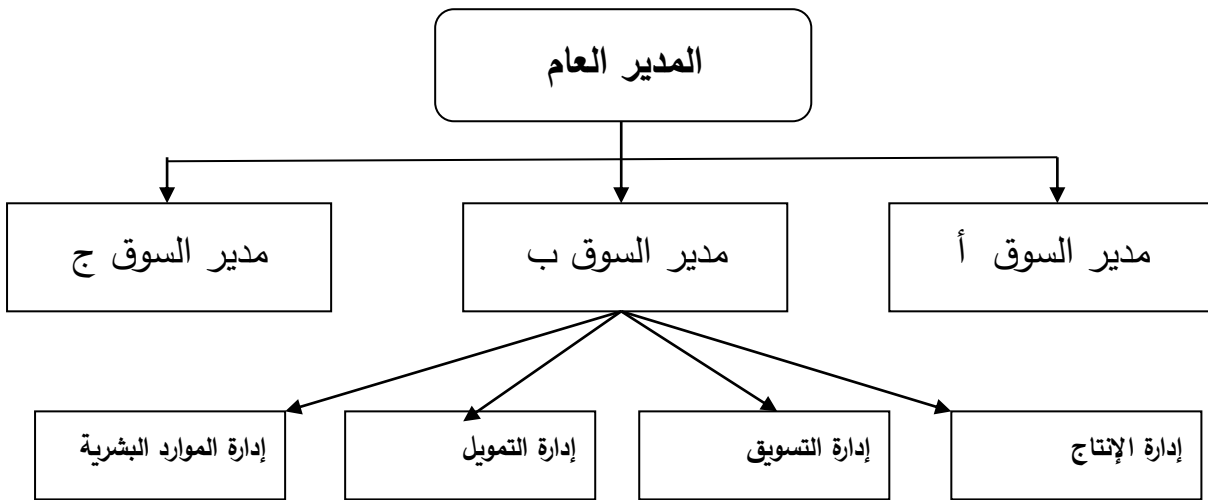
الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي حسب المنتجات.



المصدر: محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 279 .

3-3- الهيكل التنظيمي على أساس الأسواق: يرتبط هذا الهيكل بتنوع الأسواق أو المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة وتسوق فيها منتجاتها، فالمؤسسة في هذه الحالة تخصص إدارة لكل منطقة يرأسها مدير، والنشاطات يتم تجميعها على أساس المناطق الجغرافية أو الأسواق، ليكون تحت وصاية مديري الوظائف المختلفة في المؤسسة³².

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي على أساس الأسواق.

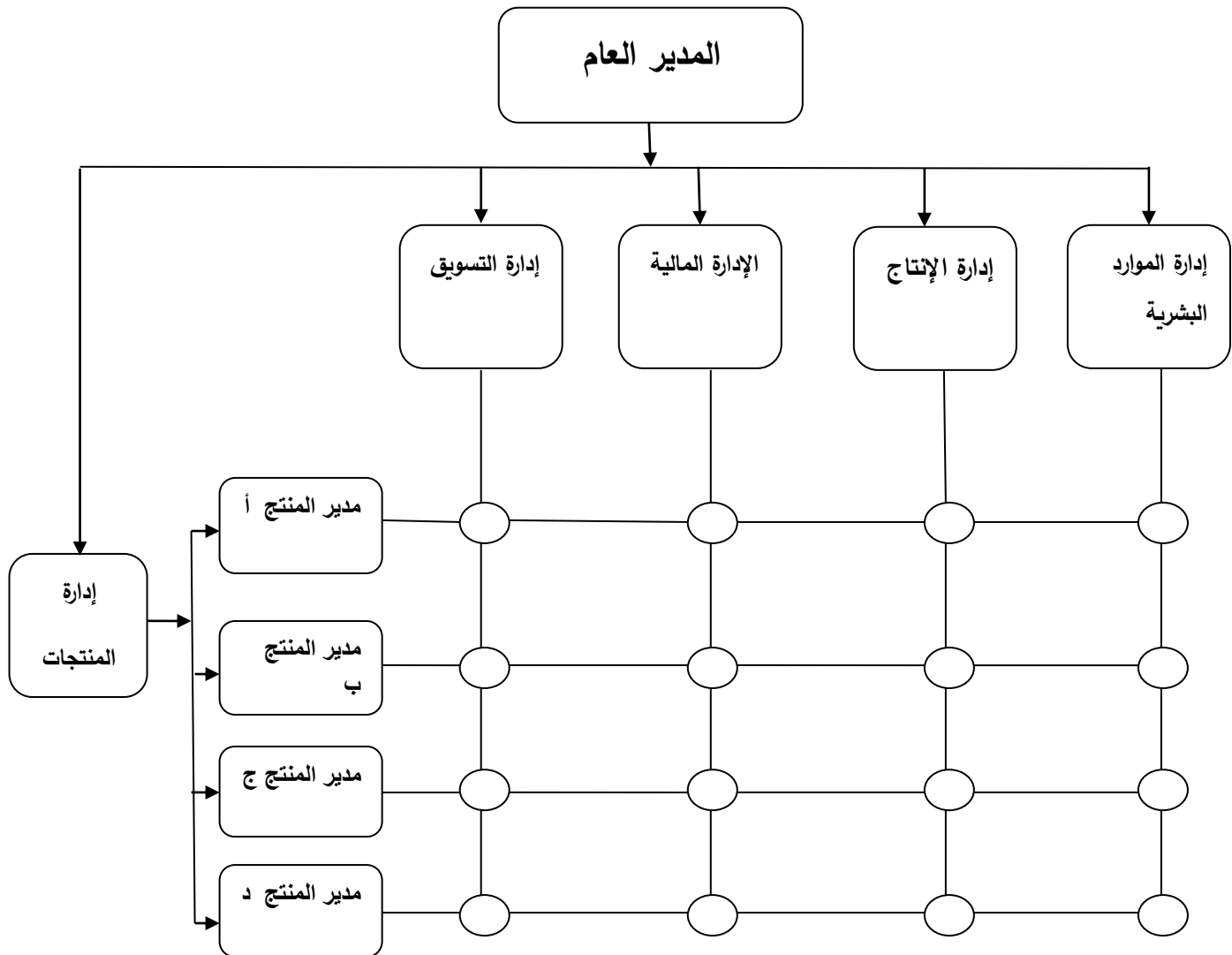


³² غول فرحات، مدخل إلى التسيير، مرجع سابق، ص 93.

المصدر: محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص281 .

3-4-الهيكل التنظيمي المصفوفي: يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بعدم الاكتفاء بالتنظيم على أساس واحد، بل يعتمد على أساسين هما الأسواق والوظائف أو المنتجات والوظائف، وهذا يعكس ازدواجية في السلطة ووجود مصدرين للمكافأة والعقاب، وقنوات التقارير المزدوجة.

الشكل رقم(04): شكل توضيحي للهيكل المصفوفي.



المصدر: من إعداد الأستاذ.

خاتمة

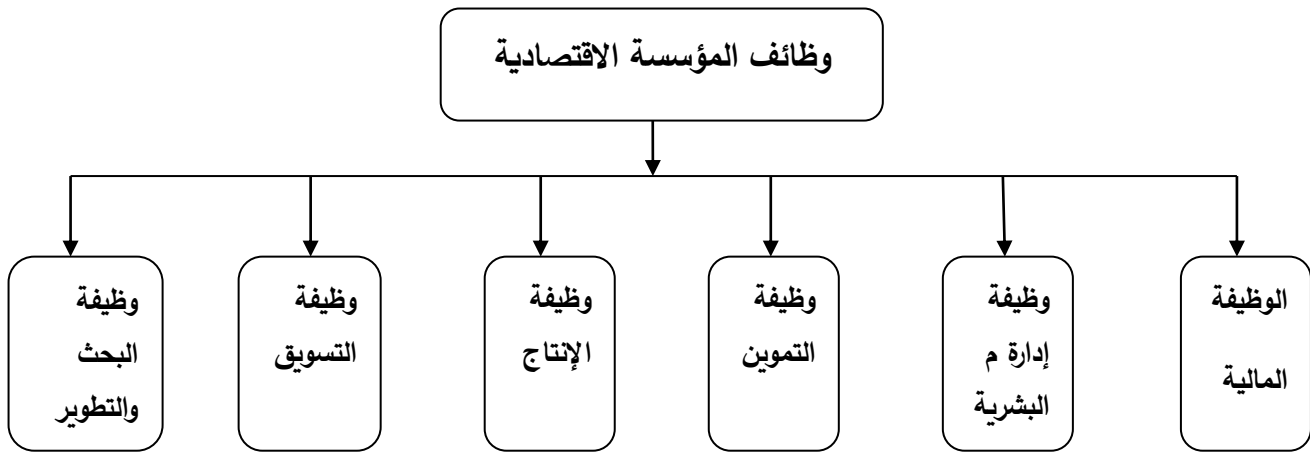
حاولنا في هذه المحاضرة تقديم نظرة شاملة حول المفاهيم المرتبطة بالتنظيم حيث تطرقنا إلى مفهوم التنظيم وأنواع التنظيم التي تتشكل في المؤسسة، بالإضافة إلى أهميته، وكما تطرقنا إلى مفهوم الهيكل التنظيمي وأهم العوامل المؤثرة على تحديد الهيكل التنظيمي، وفي الأخير حددنا أهم الهياكل التنظيمية للمؤسسات.

المحاضرة الخامسة: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

مقدمة

تختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، وعموما هناك وظائف أساسية في كل المؤسسات تمثل القاعدة الأساسية لنشاط المنظمة والتي نوضحها في الشكل التالي:

الشكر رقم(05): وظائف المؤسسة الاقتصادية.



المصدر: من إعداد الأستاذ.

أولاً- الوظيفة المالية:

1- مفهوم الوظيفة المالية:

توسع مفهوم الوظيفة المالية نتيجة تأثره بالأحداث الاقتصادية منها الأزمة المالية العلمية (1929-1933)، والتي كان لها الأثر الكبير في تطوير وظيفة الإدارة المالية، التي كانت مقتصرة على كيفية الحصول على الأموال، بحيث امتدت لتشمل كل القرارات المتعلقة بطبيعة هذه الأموال ومصادرها.

كما تطورت هذه الوظيفة لتصل مهامها إلى الاستثمارات المستقبلية، والقرارات المتعلقة بالأموال المستثمرة، وبهذا تغير مفهوم الإدارة المالية من وظيفة تهتم بتوفير الأموال اللازمة للمؤسسة إلى وظيفة تشمل اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل، وكذا التخطيط المالي والرقابة المالية³³.

³³ منير إبراهيم، الإدارة المالية:مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، مصر،

كما يمكن تعريف الإدارة المالية بأنها الإدارة التي تكلف بالقيام بنشاطات مالية مختلفة، والتي تتمثل في مهام متخصصة كالتحليل المالي وإعداد القوائم والتقارير المالية والموازنات التقديرية، والاندماج وإعادة التنظيم والتوجيه والرقابة، وهذا بكفاءة وفاعلية تسمحان بتحقيق الأهداف المحددة³⁴.

2- أهداف الوظيفة المالية:

تعمل الإدارة المالية على حسن تسيير الموارد المالية للمؤسسة من خلال الموازنة بين المحافظة على مواردها وتحقيق أكبر قدر من العائد. ويمكن تحديد أهداف الإدارة المالية فيما يلي³⁵:

أ- العمل على تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة: يعني تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية أو تعظيم ثروة الملاك بدلا من هدف تعظيم الأرباح أو تعظيم ربحية السهم الواحد.

ب- السيولة: سيولة المؤسسة هي وجود لدى المؤسسة أموال سائلة كافية على شكل نقد أو شبه نقد وفي الوقت المناسب للإيفاء بالتزاماتها وتمويل أنشطتها وكذا مواجهة الحالات الطارئة.

ج- الربحية: تحقيق الربح هو من الأمور الأساسية التي يتطلع إليها المستثمرون وأداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استعمالها للموارد المالية وهو مؤشر هام للمؤسسة اتجاه الدائنين.

3- وظائف الإدارة المالية: تتمثل وظائف الإدارة المالية فيما يلي:

أ- التخطيط المالي: من خلال تقدير الاحتياجات المالية المطلوبة لضمان قيام المؤسسة بأنشطتها مستقبلا.

ب- توفير احتياجات المؤسسة من الأموال: كيفية الحصول على الأموال من أجل تغطية الاحتياجات المالية، من خلال تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير الموارد المالية، والتي يمكن أن تكون داخلية (تمويل ذاتي) أو خارجية (تمويل طويل المدى أو تمويل قصير المدى).

³⁴ كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الأردن، 1995، ص317.

³⁵ صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية،

جامعة جيجل، 2017-2018، ص46.

ج- الرقابة المالية: تعمل الإدارة المالية على تحقيق الاستخدام السليم للموارد المالية، بالإضافة إلى التحقق من سلامة الأداء في الوظيفتين السابقتين حتى تضمن المؤسسة تنفيذ ما كان مخطط له مسبقاً وتصويب أي انحرافات محتملة الحدوث.

ثانياً - وظيفة إدارة الموارد البشرية.

1- مفهوم: لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث انتقل من الإطار التقليدي القائم على إدارة الأفراد إلى المفهوم الواسع الذي ربط هذه الوظيفة بوظائف فرعية متناسقة ومتكاملة.

إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تشمل مجموعة من العمليات المتنوعة، التي ترتبط ارتباطاً تسلسلياً، بدأ من التخطيط للموارد البشرية، وتحليل ووصف الوظائف وإعداد نظم التعيين والاختيار وتقييم الأداء والحوافز، تم تحديد نظام إجراءات التأديب والسلامة المهنية، بما يتفق مع الأهداف المرسومة للمؤسسة³⁶.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من طبيعة الوظائف التي تقوم بها، والتي تمثل الأساس لبناء كفاءات قادرة على تحقيق الاستمرارية وضمان تحقيق الاستقرار في ظل الظروف المتغيرة. تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي³⁷:

- يعتبر المورد البشري السلاح الاستراتيجي للمؤسسة لضمان الوصول بها إلى الأهداف المرسوم، لدى يتعين على إدارة المورد البشري العمل على تنمية وتطوير أداء العنصر البشري بما يعود بالنفع؛
- كبر حجم المؤسسات والتطور التكنولوجي المتسارع، يحتم على المؤسسة إيجاد وحدة إدارية متخصصة (إدارة الموارد البشرية)، تعنى بمواجهة هذا الاتساع والاستعانة به في ظل المنافسة التي يعرفها سوق العمل، من أجل الحصول على أفضل الموارد البشرية؛
- إدارة الموارد البشرية معنية باستيعاب التطور الثقافي والعلمي للأفراد العاملين، من خلال إيجاد بيئة مناسبة لتحقيق الطموحات وتحفيز العنصر البشري على الإبداع والابتكار والأداء المتميز؛

³⁶ عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2014، ص 60.

³⁷ عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مرجع سابق، ص 63.

-ظهور النقابات العمالية المطالبة بحقوق العاملين، يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية وضرورة التنسيق من أجل إيجاد جو مناسب للعمل في إطار الود والتعاون المتبادل لتحقيق الانسجام.

3- مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية:

أهم المهام التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، ما نحدده في النقاط التالية³⁸:

-تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية؛

-حسن اختيار مصادر الاستخدام للقوى العاملة بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة؛

-اختيار الأفراد للعمل في المؤسسة وتوزيعهم على الأعمال وفق معايير محددة؛

-تطوير وتأهيل العاملين في مختلف مجالات عمل المؤسسة؛

- إدارة عمليات الترقية والإجازات والحوافز والنقل والتقاعد...إلخ.

-الاعتماد على نظام معلومات من أجل إدارة المعلومات المتعلقة بالموارد البشري من خلال مسك السجلات والملفات؛

-الإشراف على عمليات التقييم وتقويم أداء الأفراد وتنظيمها؛

- تخطيط المسار الوظيفي من خلال التخطيط للتحركات المختلفة للعاملين بالمؤسسة وخاصة ما تعلق بالترقية والتدريب و النقل؛

-تصميم هيكل الأجور بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة.

ثالثاً- وظيفة التموين:

1- مفهوم: عرف التموين على أنه المسؤول على تلبية احتياجات الإنتاج وفي بعض المؤسسات يغطي نشاط الشراء وتسيير المخزونات للمواد الأولية والبضائع، من خلال دمجها في مصلحة مشتركة، مع التحديد الدقيق لمسؤوليات كل واحدة وتحديد التناسق اللازم بينهما. وكما عرفه ناصر دادي عدون بأنه

³⁸ صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015،

مجموعة مهام وعمليات تعنى بالعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة³⁹.

تنقسم وظيفة التمويل إلى وظيفتين فرعيتين هما:

أ-وظيفة الشراء: تعتبر وظيفة الشراء وظيفة فرعية لوظيفة التمويل وتعرف على أنها: الوظيفة المسؤولة عن الحصول على كل الموارد والمستلزمات الضرورية لنشاط المؤسسة مع التقيد بالجودة والكمية المطلوبتين في الآجال المرغوبة وبأفضل شروط الخدمة مع ضمان التمويل⁴⁰.

ب-وظيفة التخزين: مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها دون إدخال تغييرات أو إدخالها مع استخدامها بأقل تكلفة ممكنة⁴¹.

2-أهداف وظيفة التمويل:

تعمل وظيفة التمويل على تحقيق مجموعة من الأهداف، نوجزها فيما يلي⁴²:

-العمل على ضمان إمداد المؤسسة بكل ما تحتاج إليه من مختلف التموينات المطلوبة وفق الكمية والجودة والسعر المناسبين، ومن المصادر الملائمة مع تحقيق مبدأ التكلفة الأقل؛

-البحث عن الأنواع والبدائل الجديدة من الموارد وغيرها من الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة؛

-العمل على تخفيض رأس المال المستثمر في المخزون وبأسلوب لا يتعارض مع هامش الأمان والاعتبارات الاقتصادية الأخرى.

³⁹ مهني بوريش، مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التمويل: مؤسسة تصنيع وتوزيع

الحليب ببجاية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2011-2012، ص 62.

⁴⁰ OLIVIER Bruel, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Edition DONOD, Paris, France, 2005, P04.

⁴¹ محمد الصيرفي وبشير العلاق، التخزين السلعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص13.

⁴² مهني بوريش، مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التمويل: مؤسسة تصنيع وتوزيع

الحليب ببجاية، مرجع سابق، ص63.

كما تعمل هذه الوظيفة على الإدارة الجيدة لعمليات الشراء والتي تنعس إيجابيا على كفاءة النشاط والإنتاج.

رابعاً- وظيفة الإنتاج:

1- مفهوم: عبارة عن مزج عوامل الإنتاج المختلفة من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتوجات المادية ومختلف الخدمات. وهي في حالة المنشآت الصناعية عبارة عن عملية تحويل الموارد الطبيعية بالاعتماد على العنصر البشري من أجل تحقيق متطلبات المجتمع، وهذا بمساهمة مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية⁴³.

2- أهداف وظيفة الإنتاج: تحقق هذه الوظيفة جملة من الأهداف هي:

- العمل على تطوير المنتجات من خلال نظام معلومات تسييري قائم على جمع المعلومات من السوق (المستهلك والسوق) من أجل الاستجابة للتغيرات في الأذواق والمواصفات؛

- تعمد هذه الوظيفة على تطوير وتحسين طرق الإنتاج من خلال مسايرة التطورات التكنولوجية وإدخال تحسينات على الجهاز الإنتاجي؛

- العمل على الرفع من كمية المنتجات من خلال إستراتيجية قائمة على المنافسة والهادفة إلى الحصول على حصص إضافية في السوق؛

- تحسين أداء العمال من خلال نظام الحوافز والاتصال والتدريب وتحسين ظروف العمل، خاصة الاجتماعية منها.

خامساً- وظيفة التسويق:

1- مفهوم: عبارة عن مجموعة العمليات التي تنجزها المؤسسة قصد التعرف على متطلبات السوق (مواصفات المنتج) حتى تستجيب لها وهذا من جهة، ومن جهة أخرى هو كل الجهود المبذولة

⁴³ بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-

من أجل الترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة. كما أن التسويق لا يهتم بالطلب الحالي للسلع والخدمات ومختلف المنتجات، بل أيضا التنبؤ بالطلب المستقبلي⁴⁴.

2- أهداف وظيفة التسويق: تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيق الأهداف التالية:

-تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي ؛

-العمل على تحقيق رضا المستهلكين؛

-التنبؤ بالطلبات الاستهلاكية للأفراد.

كما أن التسويق يساعد على⁴⁵:

-إيجاد المنفعة الشكائية للسلعة المنتجة من خلال اطلاع إدارة الإنتاج بمختلف رغبات وأراء المستهلكين سواء ما يخص شكل المنتج أو الجودة أو أساليب وطرق التغليف؛

-إيجاد العديد من فرص التوظيف: يتطلب النشاط التسويقي في المؤسسة تعيين عمال في مجالات مختلفة من بينها إدارات التصميم والإنتاج.

سادسا-وظيفة البحث والتطوير:

1-مفهوم وظيفة البحث والتطوير: هي وظيفة أساسية في المؤسسة لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، بحيث تعتبر قلب العملية الابتكارية والمحرك الأساسي لنشاطها في السوق، حيث أن بقاء المؤسسة في المدة البعيد، يتطلب تطوير المنتجات من السلع والخدمات وفق البحوث والتجارب العلمية.

2-أهمية وظيفة البحث والتطوير: تتجلى أهمية هذه الوظيفة فيما يلي⁴⁶:

-تحقيق التفاعل بين المؤسسة ومحيطها بما يضمن لها استمرار نشاطها على المدى البعيد(في ظل المنافسة المحلية والدولية)؛

-تعتبر هذه الوظيفة مصدر الإبداع التكنولوجي وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة؛

44 ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص350.

45 عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار المحمدية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص22.

46 صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص65.

-تحمل هذه الوظيفة على عاتقها مهمة نقل التكنولوجيا للمؤسسة؛

-تساهم في تحسين الإنتاجية للعمال من خلال تحسين وسائل وطرق الإنتاج ونوعية المنتجات وكذا التحسينات التي تطرأ على العنصر البشري...إلخ.

خاتمة

المؤسسة عون اقتصادي له نشاط اقتصادي أساسي يتمثل في الإنتاج، والذي يتحقق من خلال مزاولته لمجموعة من الوظائف الأساسية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب طبيعة النشاط وحجمها. تطرقنا في هذه المحاضرة لأهم الوظائف التي توجد في أغلب المؤسسة وتعرضنا في الأخير إلى وظيفة البحث والتطوير التي أصبحت لها أهمية كبيرة في الوقت الحالي نظرا للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية، التي فرضت على المؤسسة ضرورة مسايرتها من خلال الأبحاث والدراسة التي تشرف عليها هذه الوظيفة.

المحاضرة السادسة: تمويل أنشطة المؤسسة.

مقدمة

تطرقنا فيما سبق إلى الوظيفة المالية للمؤسسة والتي تعتبر الوظيفة الحساسة والحيوية، بحكم أنها تسيّر عصب المعاملات والتبادلات التجارية، والتي تعدى دورها الأسس التقليدية وتطورت وظائفها وأهدافها. خصصت هذه المحاضرة للتركيز على طرق التمويل التي تعتمد المؤسسة من خلال التطرق إلى أهم أصناف مصادر التمويل، وكذا أهم العوامل التي تعتمد للمفاضلة بين المصادر المختلفة.

أولاً- مفاهيم عامة حول التمويل:

1- مفهوم التمويل: يعتمد نشاط المؤسسة على توفير تمويل مناسب تضمن من خلاله الاستمرارية ويحقق لها التوسع، وهذا التمويل يمثل مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدمها إدارة المؤسسة للحصول على الأموال اللازمة لتغطية نشاطاتها، وعلى هذا الأساس فإن مصادر التمويل تعتمد على ما هو متاح في الأسواق والبيئة المالية التي تتواجد فيها المؤسسة⁴⁷.

2- أهمية التمويل: تحتاج المؤسسة إلى التمويل لتلبية احتياجاتها الطويلة الأجل (الاستثمار) أو احتياجاتها القصيرة الأجل (الاستغلال).

2-1- أهمية التمويل قصير الأجل: تعتمد المؤسسة على هذا النوع من التمويل لتلبية احتياجاتها المتعلقة بنمو نشاطها والإيفاء بالتزاماتها، ويعتبر كل من الائتمان التجاري والائتمان المصرفي من أهم مصادر هذا النوع من التمويل الذي تتمثل أهميته في⁴⁸:

⁴⁷ دريد كمال آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص98.

⁴⁸ زواوي فضيلة، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008-2009، ص31.

-ضعف نسبة المخاطرة: لأهميته النسبية للدائنين، أي أن قصر فترة تسديد الدين تجعل المستثمرين يفضلون استثمار أموالهم لضعف المخاطرة وإمكانية التنبؤ بما يمكن أن يحدث فيما يتعلق بوضع المؤسسة، وبالتالي احتمالية حصولهم على أموالهم وفق ما حدد مسبقا تكون عالية؛

-قد يكون الحصول على تمويل قصير الأجل أقل تكلفة من الحصول على التمويل متوسط أو طويل الأجل، لقصر فترة السداد ولضعف نسبة المخاطرة؛

-الحاجة للأموال في بعض المؤسسات الموسمية: إذ تلجأ هذه المؤسسات إلى البحث عن مصادر تمويل قصيرة الأجل لسد النقص الآتي في السيولة وتمويل احتياجاتها الموسمية.

2-2-أهمية التمويل طويل الأجل: تعتمد المؤسسة على هذا الصنف من التمويل لتلبية متطلباتها الاستثمارية التي تقوم بها، وتتمثل أهمية هذا التمويل فيما يلي⁴⁹:

-تمويل اقتناء التثبيات ذات العمر الطويل؛

-تمويل الجزء الدائم من رأس المال العامل، على أن يتم تمويل الجزء الآخر بخليط من السحب على المكشوف والتمويل قصير الأجل؛

-تمويل المشاريع الاستثمارية طويلة الأجل.

ثانيا-عوامل المفاضلة بين بدائل التمويل:

تختلف مصادر التمويل باختلاف مصدرها ومدتها وكذا أهميتها، ولدى تسعي المؤسسة إلى المفاضلة بين البدائل المتوفرة لها وفق معايير معينة نحددها في ما يلي⁵⁰:

⁴⁹ زواوي فضيلة، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مرجع سابق، ص32.

⁵⁰ زواوي فضيلة، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مرجع سابق، ص34.

-معيار الملائمة: يقصد بذلك ضرورة تحقيق المواءمة بين الأموال التي تمول بها المؤسسة الاقتصادية مع طبيعة الأصول وأن تراعي ترتيب درجة السيولة للأصول مع درجة الاستحقاق لهذه الموارد، حيث تسعى الإدارة المالية إلى الحصول على الأموال المناسبة لأنواع الأصول المستخدمة.

-معيار تكلفة مصادر التمويل وسهولة الحصول عليها: تعتبر تكلفة مصدر التمويل من المؤشرات المناسبة لاختيار البديل التمويلي المناسب، ذلك أنه كلما كانت الفوائد على القروض أقل شجع ذلك المؤسسة على الاقتراض، كما أنه كلما كانت الوضعية المالية السائدة مضطربة أو هناك صعوبة نسبية في الحصول على هذه الأموال، زادت صعوبة الاعتماد على القروض طويلة الأجل سواء من البنوك أو المؤسسات المالية الأخرى.

-معيار المخاطرة: هو المقياس النسبي لمدى حدوث نتائج عكسية خلال نشاط المؤسسة، وبذلك يتعين على المؤسسة قياس وتحليل هذه المخاطر عن طريق وضع تقنيات للتنبؤ والتي يتم من خلالها تحديد المخاطر المتوقعة وتحديد سبل تقاؤها. وبذلك تعتبر المخاطرة معيار مهم لاختيار مصادر التمويل، فمن الرشد الاعتماد على المصدر الذي تكون درجة المخاطرة فيه أقل.

-معيار المرونة: تبحث الإدارة المالية عن مصدر تمويل قصير الأجل والذي يوفر لها إمكانية زيادة مقدار التمويل عند الحاجة أو الحرية في تسديد جزء أكبر من المبلغ في حالة توفر السيولة لديها.

-معيار التدفقات النقدية (الدخل): يعتبر تحقيق أكبر قدر من الدخل واحد من الأهداف الرئيسية للتخطيط المالي واختيار نوع الأموال التي تستخدم في الهيكل المالي.

-معيار التوقيت: يعني حصول المؤسسة على التمويل اللازم لها في التوقيت المناسب من حيث التكلفة وشروط الاقتراض، ويعني ذلك ضرورة الحصول على الأموال اللازمة في أوقات انخفاض سعر الفائدة في السوق وتوفير نوعيات الأموال المطلوبة في الأسواق المالية والنقدية.

ثالثاً: أنواع التمويل.

يصنف التمويل حسب مصدره إلى نوعين، تمويل داخلي ذاتي وتمويل خارجي، علماً أن هناك تصنيف آخر يعتمد على المدى الزمني.

1-التمويل الداخلي(الذاتي):

1-1- مفهوم التمويل الذاتي: يمثل التمويل الذاتي مجموع الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمؤسسة دون اللجوء إلى مصادر خارجية، وهذا التمويل لا يتوقف فقط على الربح المحتجز، وإنما أيضا على الأموال المحتجزة لأسباب أخرى قبل الوصول إلى الربح القابل للتوزيع، والتي تشكل في مجموعها الفائض النقدي المحتجز لإعادة الاستثمار⁵¹.

1-2- مكونات التمويل الذاتي: تتمثل مكونات التمويل الذاتي فيما يلي:

أ-الأرباح المحتجزة: تحقيق الربح هو أحد الأهداف الأساسية والضرورية لكل المؤسسات وهذا الربح تقوم المؤسسة بتجزئته إلى عدة أقسام، فمنه ما يوجه إلى المساهمين ليوزع عليهم ومنه ما تحتفظ به ويسمى هذا الأخير بالأرباح المحتجزة أو المحجوزة⁵².

ب-الاحتياطات: هي جزء من النتيجة الموزعة والموجهة إلى حساب الاحتياطات(الحساب 106 في المخطط المحاسبي المالي) الذي تستعين به المؤسسة للتوسيع من أنشطتها ومواجهة المخاطر المستقبلية، وكما نشير إلى أنها تستعملها لتمويل أصول المؤسسة وتصبح جزء من حقوق الملكية.

ج-الاهتلاكات: يعرف الاهتلاك على أنه التسجيل المحاسبي للخسارة التي تتعرض لها الاستثمارات التي تنقص قيمتها مع الزمن بهدف إظهارها في الميزانية بالقيمة الصافية⁵³. فالاهتلاكات تمثل عنصر أساسي في التمويل الذاتي، فهي تمثل تعويض نقصان القيمة السوقية للتشبيات في المؤسسة والتي تعوض مستقبلا.

د-المؤونات: هي اقتطاعات تقوم بها المؤسسة لمواجهة الخسائر أو الأخطار المحتملة الوقوع مستقبلا، والمتعلقة بمخاطر تدهور قيم المخزون وقيم مشكوك تحصيلها من الحقوق، وكذا الأعباء والخسائر.

⁵¹ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص406.

⁵² عبد القادر بوعزة، التأثير الجبائي على اختيار مصادر التمويل في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر،

2003-2004، ص43.

⁵³ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص451.

2- التمويل الخارجي: يتكون التمويل الخارجي من المصادر التالية:

2-1- الائتمان التجاري: هو ائتمان قصير الأجل يمنحه المورد للمؤسسة عندما تقوم هذه الأخيرة بشراء البضائع من أجل إعادة بيعها، فهو بذلك يمكن المؤسسة من شراء وتسيير احتياجاتها من الموارد والمستلزمات من طرف آخر على أن يتم السداد في فترة لاحقة⁵⁴.

2-2- الائتمان المصرفي: يتمثل في القروض المختلفة التي يقدمها البنك لزيائنه من المؤسسات الاقتصادية، بحيث تحصل هذه الأخيرة على ما تحتاج إليه من الأموال لتمويل أنشطتها الاقتصادية والتجارية⁵⁵.

2-3- الأوراق التجارية: يمكن للمؤسسة أن تتعامل بالأوراق التجارية في تبادلاتها، بحيث يمكن أن تشتري البضائع واحتياجاتها مقابل أوراق تجارية يتم خصمها وتحصيلها عند حلول ميعاد الاستحقاق.

2-4- القروض المصرفية: قد تلجأ المؤسسة إلى تمويل أنشطتها أو استثماراتها عن طريق القروض المصرفية التي تختلف من حيث مدتها وأشكالها والتي يكمن أن تكون على النحو التالي:

أ- قروض قصيرة الأجل تأخذ الأشكال التالية:

- تسهيلات الصندوق؛

- السحب على المكشوف؛

ب- قروض متوسطة الأجل.

ج- قروض طويلة الأجل.

⁵⁴ فيصل جميل السعايدة، نضال عبد الله فريد، الملخص الوجيز في الإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص60.

⁵⁵ فيصل جميل السعايدة، نضال عبد الله فريد، الملخص الوجيز في الإدارة والتحليل المالي، مرجع سابق، ص63.

2-5- الأسهم والسندات: كما تلجأ المؤسسة إلى تمويل أنشطتها واستثماراتها عن طريق الأوراق المالية من أسهم وسندات وهي تنقسم إلى:

- الأسهم العادية؛

- الأسهم الممتازة؛

- السندات.

2-6- التمويل بالاستئجار: يمكن للمؤسسة أن تحصل على احتياجاتها من الأصول عن طريق الاستئجار والذي يأخذ الأشكال التالية⁵⁶:

- البيع تم الاستئجار: تقوم المؤسسة ببيع الأصل إلى طرف آخر مع بقاءه في حوزتها، أي تستأجره من هذا الطرف مقابل تسديد الأجر؛

- الاستئجار التشغيلي: هو تمويل للمستأجر يحصل بموجبه على الأصل المطلوب دون الحاجة إلى شرائه؛

- الاستئجار التمويلي: ينتهي هذا النوع من الاستئجار بتملك الأصل المؤجر ، وبذلك فإن أقساط الإيجار تكفي لتغطية الأصل المؤجر.

خاتمة

يتوقف نشاط المؤسسة على توفر مصادر التمويل التي تختلف باختلاف مصدرها ومدتها، وكذا أهميتها، ولدى تسعى المؤسسة إلى المفاضلة بين البدائل المتوفرة لها وفق معايير معينة، وكذا وفق خصوصيات نشاطها واحتياجاتها من الأموال. تعتمد المؤسسة على شكلين من التمويل، تمويل ذاتي مشكل من مجموع الأموال المتولدة من العمليات الجارية للمؤسسة، وتمويل خارجي يحدد حسب احتياجاتها والذي يمكن أن تكون له تكلفة على المؤسسة.

⁵⁶ أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص28.

المحاضرة السابعة: المؤسسة والمحيط.

مقدمة

دراسة محيط المؤسسة يستوجب التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة به، وخاصة نظرية الأنظمة التي تناولت المؤسسة على أنها نظام متكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها.

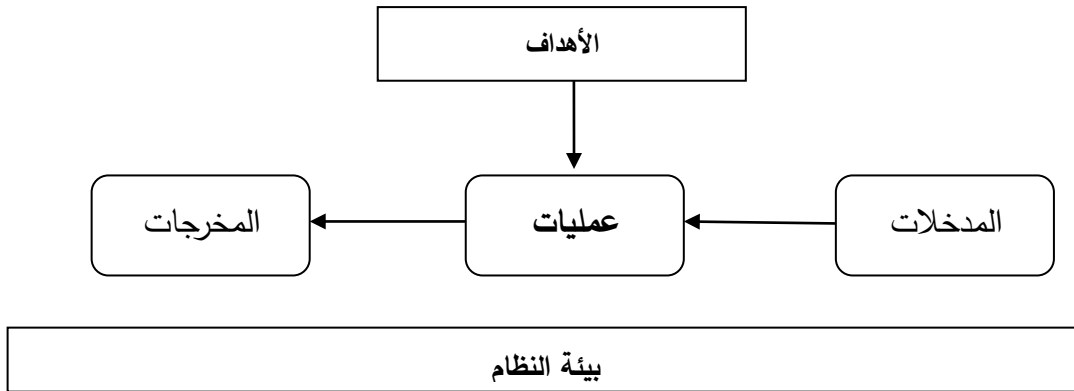
وتتأول المؤسسة كنظام يعني أنها جزء من نظام أشمل وتعمل ضمن محيط يوفر لها المدخلات، ويسمح لها بطرح مخرجاتها، وهذا يؤسس لعلاقة تفاعلية بينها وبين بيئتها. سنتطرق في هذه المحاضرة إلى المفاهيم المرتبطة بالنظام وكذا تلك المرتبطة بمحيط المؤسسة الاقتصادية، والعلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها.

أولاً- مفاهيم عامة حول النظام:

1-تعريف النظام:

«النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض بسلسلة من العلاقات من أجل أداء وظيفة محددة أو تحقيق هدف معين»⁵⁷.

الشكل رقم(06): هيكل النظام.



المصدر: من إعداد الأستاذ.

⁵⁷ عليوات سامية، شلوش فاطمة، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة-وحدة الأخرزية، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، 2014-2015، ص13.

كما عرفه VON BERTALANFFY: النظام عبارة عن مجموعة من العناصر المتفاعلة، أما ROSNAY فعرفه على أنه مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي، مبنية على هدف⁵⁸.

اعتبر التعريف الثاني النظام كمجموعة من العناصر المتفاعلة ديناميكيا، وهذا يعكس حقيقة العلاقة التي تربط المؤسسة بمحيطها، فهي تتفاعل مع بيئتها في إطار علاقات تأثير متبادل.

2- مكونات النظام:

انطلاقاً من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر المكونة له والمتمثلة في⁵⁹:

أ- المدخلات: تمثل المدخلات الموارد اللازمة لتمكين النظام من القيام بالأنشطة الهادفة إلى تحقيق الأهداف المرجوة. تعتبر المدخلات مخرجات لنظم أخرى سواء تلك النظم الموجودة في بيئة النظام أو نظم فرعية داخل النظام ذاته.

ب- العمليات (التحويل): يقصد بالعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ج- المخرجات: تمثل ناتج عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

د- المعلومة المرتدة: تعتبر المعلومة المرتدة الأداة التصحيحية للمخرجات، أي أداة لتحقيق الرقابة على أداء النظام.

هـ- العلاقات: تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية ببعضها البعض، وربط النظام ببيئته.

و- بيئة النظام: النظام يتواجد في بيئة معينة تسمح له باستقطاب مدخلاته منها وإلقاء مخرجاته إليها، وبالتالي عدم وجود تفاعل بين النظام وبيئته يؤدي إلى فشل النظام وفنائه.

ي- حدود النظام: حدود تفصل النظام عن بيئته.

⁵⁸ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006، ص7.

⁵⁹ عناصر وخصائص ووظائف نظم المعلومات، تاريخ الاقتباس: 05-01-2016، الموقع الإلكتروني:

www.m5zn.com/newuploads/.../ac9b2d94bce0088.do

3- المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح:

قدمت نظرية الأنظمة تحليلا يتنافى مع التحليل الكلاسيكي القائم على أن محيط المؤسسة ثابت أو بطيء التغيير، واعتبرته كعنصر سريع التفاعل والتغير، وعلى المؤسسة مسايرة كل ما يحدث في محيطها. وأشار VON BERTALANFFY إلى أن المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها، وكما أنها تملك حدودا تفصلها عن المحيط الخارجي، وهي بذلك نظام مفتوح يتكيف بوعي مع تغيرات المحيط من خلال القرارات المتخذة من طرف مسيريه⁶⁰.

ثانيا - محيط المؤسسة الاقتصادية:

1- مفهوم محيط المؤسسة:

يتكون محيط المؤسسة من كل المتغيرات التي تقع خارج حدودها والتي لها علاقة بتأثير متبادل معها، بحيث يمكن أن تكون فرصا أو تهديدات للمؤسسة. لا يمكن الوصول إلى تحديد واحد لمفهوم محيط المؤسسة نظرا لاختلاف آراء الباحثين، وهذا ما دفعنا للتطرق إلى بعض التعاريف على سبيل المثال لا الحصر.

يعرف (EMERY et TRIST) البيئة بأنها: مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أنها تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحديد أهدافها⁶¹.

وفي تعريف آخر يعتبر المحيط كل ما هو غير المؤسسة. وهذا التعريف ينطبق إلى حد ما مع ما ذكرناه سابقا.

كما يعرفه (VOICH et WERN) بأنه: تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة⁶².

⁶⁰ رقيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص 52.

⁶¹ بوقرة رابح، واضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 4، جامعة الوادي، 2011، ص 38.

2- خصائص محيط المؤسسة:

يتميز المحيط بمجموعة من الخصائص يحددها (LAURENCE LEHMANN et AL) في العناصر التالية⁶³:

-التعقيد: تتبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات بيئة المؤسسة المتداخلة والمركبة بالشكل الذي يصعب الفصل بين أجزائها.

-المرونة: تبرز هذه الخاصية من خلال التباين بين المؤسسات، إذ لا يمكن تقديم تصنيف موحد يشكل نموذجا نظريا لكل مكونات المحيط، كما ترتبط مرونة المحيط بمجال نشاط المؤسسة، وكذا البعد الزمني.

-العداء: يعتبر خاصية إستراتيجية بالنسبة لمحيط المؤسسة، فانطلاقا من التأثير المضاد لأهدافها تعمل المؤسسة على تبني الحيطة والحذر في بناء أهدافها وخططها الإستراتيجية.

-الديناميكية: يتميز محيط المؤسسة بالديناميكية بحكم وجود قوى تؤثر وتتأثر في بعضها البعض، وتفسر هذه الخاصية اتجاه الإدارة الإستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصوراتها لكيفية إدارة المؤسسات في ظل فقدان لسلطتها التي كانت مطلقة فيما مضى. تأخذ ديناميكية المحيط أشكالا عديدة مثل الطلب المرتفع في السوق، التشريع، ووفرة أو ندرة المواد الأولية..إلخ.

3- مكونات المحيط:

ينقسم محيط المؤسسة إلى جزئين متكاملين هما المحيط الداخلي والمحيط الخارجي والذي ينقسم بدوره إلى عام وخاص.

⁶² أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص17.

⁶³ هميسي نور الدين، المؤسسة والمحيط، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق، جامعة سطيف، 2016-2017، ص14.

3-1- المحيط الداخلي: يمثل المحيط الداخلي مجموعة المتغيرات التي يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة بحكم وجودها في إطارها الداخلي، والتي يمكن أن تكون عناصر قوة بالنسبة لها أو نقاط ضعف تؤثر على أدائها. يتكون المحيط الداخلي من المحاور الثلاث التالية:

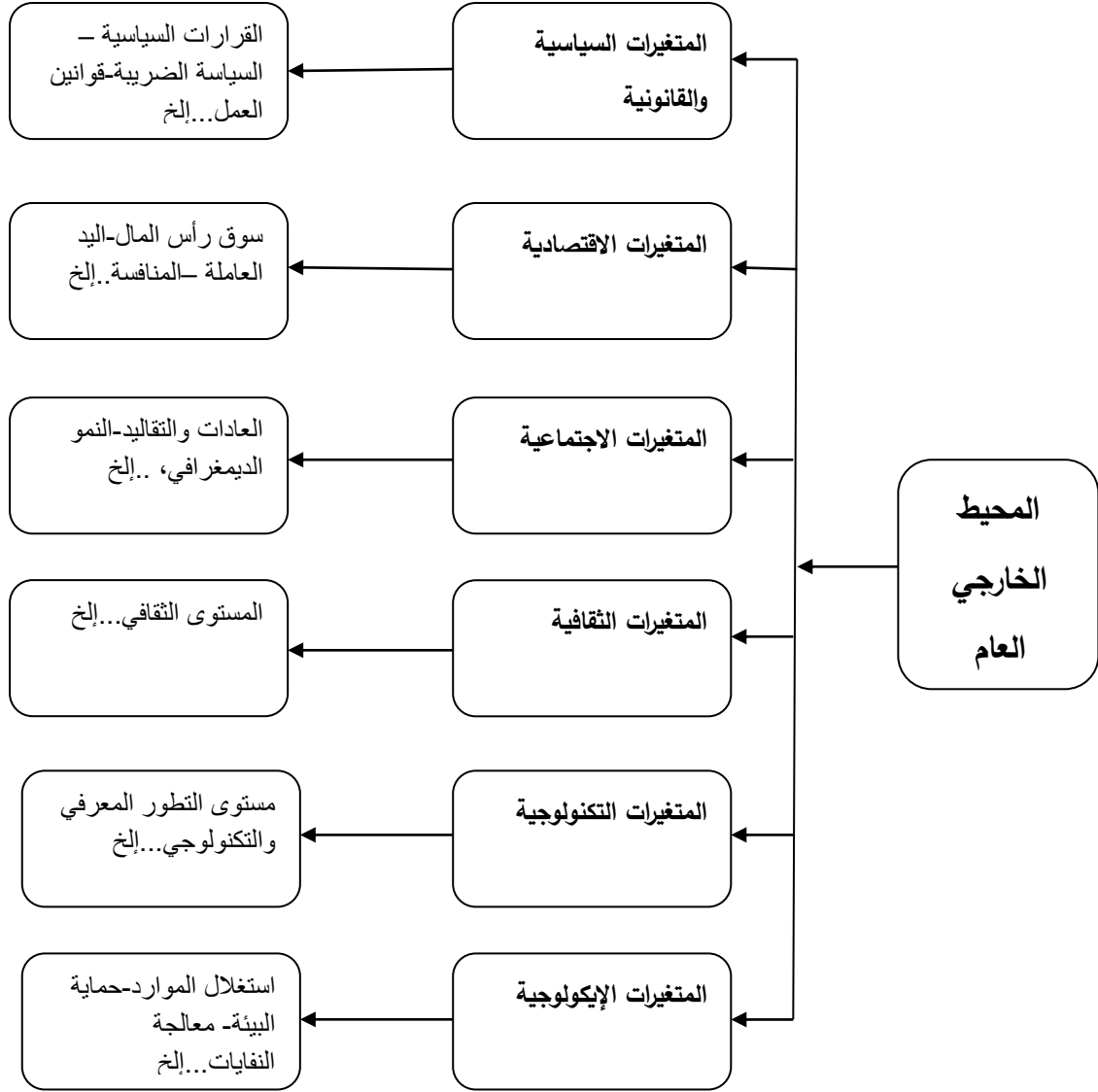
أ- الهيكل التنظيمي: يعتبر البناء التنظيمي للمؤسسة مصدر قوة إذا كان قائم على أسس مرنة تساعد على مسايرة كل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسة.

ب- الموارد: يشمل كل الموارد المتوفرة من إمكانيات بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية، تساهم في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

ج- الثقافة التنظيمية: تعتبر المنظومة القيمية التي توطر توجهات أفراد المؤسسة وتساهم في الوصول إلى أهداف المؤسسة من خلال تضافر الجهود وتمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

3-2- المحيط الخارجي العام: يقصد به كل العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات باختلاف أشكالها، وتشمل كافة المتغيرات السياسية والقانونية، والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية والايكولوجية. وفيما يلي شكل توضيحي لمكونات المحيط الخارجي العام.

الشكل رقم(07): مكونات المحيط الخارجي العام.



المصدر: من انجاز الأستاذ.

3-3- المحيط الخارجي الخاص: الذي يمثل مجموعة العوامل التي تقع في حدود المؤسسة، والتي تخصها وتختلف عن بقية المؤسسات الأخرى، بحيث يمكن للمؤسسة التأثير فيها نسبيا، وهي بالتالي متغيرات تؤثر على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها بهم⁶⁴.

4- العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط:

ترتبط المؤسسة بعلاقة تأثير متبادل مع محيطها، بحيث يمكن أن يكون تأثير المحيط عليها ايجابيا أو سلبيا، كأن يمثل لها فرصا أو تهديدا، وكما يمكن أن تؤثر هي كذلك ايجابيا أو سلبيا على المحيط.

4-1- تأثير المحيط في المؤسسة: يمكن أن يؤثر المحيط على المؤسسة بأسلوبين هما⁶⁵:

- الأسلوب الأول: أن هذه العوامل تفرض حدودا معينة لنشاط المؤسسة، وبذلك تأتي أهمية امتلاك الإدارة لمقاييس معينة تهدف من خلالها إلى السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية، ولتحقيق ذلك لا بد من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل باستمرار على دوام الابتكارات والإبداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المؤسسة ووضعها في موقف أحسن.

- الأسلوب الثاني: يقدم المحيط فرصا للمؤسسة، فهو قد يحدد سلوكياتها، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتحلّى بالمرونة والتكيف وغير ذلك من المتطلبات التي تضمن لها البقاء في بيئة معينة.

4-2- تأثير المؤسسة في المحيط: يتوقف تأثير المؤسسة على المحيط على حجمها وأهميتها الاقتصادية، وبشكل عام يكون تأثير المؤسسة على المحيط من خلال:

- التأثير على مستوى التشغيل والبطالة عن طرق توفير مناصب شغل جديدة من خلال توسع المؤسسة في نشاطها، ويكمن أن يكون التأثير سلبيا إذا اضطرت المؤسسة إلى تسريح العمل لأسباب معينة؛

⁶⁴ بوقرة رابح، واضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 40.

⁶⁵ سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004،

-تعمل المؤسسة على ضمان الأجر القاعدي الذي يكفله القانون، وكما يمكن لها الرفع من الأجور لتحسين المستوى المعيشي للعمال؛

-تنمية الأنماط الاستهلاكية وتلبية الحاجات المتنامية للأفراد؛

-التأثير الإيجابي على الطبيعة من خلال الاستغلال العقلاني لموارد الطبيعة أو العكس؛

-مسايرة التطورات التكنولوجية أو العمل على تمويل البحث العلمي من أجل اكتساب تكنولوجيا جديدة يكون لها الأثر الإيجابي على المؤسسة وبيئتها.

خاتمة

تعتبر المؤسسة نظام مفتوح على المحيط الذي تتعامل معه في إطار علاقات تفاعلية يكون لها تأثير متبادل، يعكس مدى دور أحد الجانبين على الجانب الآخر، ويوجه المؤسسة في نشاطها ويكمن أن يضع لها حدا إذا كان أداؤها لا يتوافق مع التطورات والتغيرات التي تعيش فيها.

تطرقنا في هذه المحاضرة إلى المفاهيم المرتبطة بالنظام وعمدنا إلى تحديد المقاربات النظرية المتعلقة بمحيط المؤسسة ومكوناته وكذا العلاقة التي تربطه بالمؤسسة.

المحاضرة الثامنة: إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

مقدمة

تعمل المؤسسة في بيئة غير مستقرة تتميز بتطورات اقتصادية وتكنولوجية، تفرض عليها ضرورة تبني أسس الإدارة الإستراتيجية من خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية تمكنها من بناء علاقة تأثير متبادل مع البيئة الخارجية، وذلك على المدى البعيد تقاديا لمجرد الاستجابة لما سيحدث في هذه البيئة. سنتطرق في هذه المحاضرة إلى أهمية تبني البعد الإستراتيجي في المؤسسة ونشير إلى المفاهيم المرتبطة بطرق تحليل البيئة الداخلة والبيئة الخارجية، ونختم المحاضرة بتحديد أهم البدائل على المستوى الكلي للمؤسسة.

أولاً- مفهوم الإستراتيجية:

بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية وبالتحديد سنة 1947 ومن أولى المحاولات هي تلك التي بدأها الباحثان

(Von Neumann et Morgenstern) ولقد جاء ذلك في مؤلفهما عن نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي، وفيه حدد الباحثان العلاقة بين تحركات المنظمة والموقف الذي تواجهه ويستدعي تحركها، فإن اتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معينة فهي إستراتيجية، وتعد إسهامات الباحثان ريادية وما يؤخذ على هذه المحاولة هو عدم تحديد نوعية الموقف الذي تتجه المنظمة لمواجهته بوضعها للإستراتيجية من حيث المدى الزمني والتأثير أو مدى الخطورة والأهمية.

وفي حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ، لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية .

عرّف (Chandler) الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات وعملية تخصيص الموارد هي من مسؤولية الإدارة العليا.

وأشار (Thomas) إليها على أنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفاءة"⁶⁶. من خلال كل ما سبق يمكن أن نصل إلى التعريف التالي للإستراتيجية " إطار للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، ليصبح بعد تبنيه أداة لتحقيق أهدافها من خلال القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا والتي تتماشى مع مواردها وتحقق التكيف مع بيئتها بما يجسد رسالة المنظمة"⁶⁷.

ثانياً- أهمية تبني البعد الإستراتيجي في المؤسسة:

تبنى المؤسسة للبعد الإستراتيجي في أداء وظائفها يحقق لها مجموعة من المزايا، نحدد في العناصر التالية⁶⁸:

-التفاعل مع البيئة: يمكن للمؤسسة من خلال تبنيتها لأسس الإدارة الإستراتيجية أن تتخذ قرارات إستراتيجية تمكنها من بناء علاقة تأثير متبادل مع البيئة الخارجية، وذلك على المدى البعيد تقاديا لمجرد الاستجابة لما سيحدث في هذه البيئة (ضرورة استغلال الفرص وتقادي التهديدات المحتملة).

-تدعيم المركز التنافسي: إن الإدارة الإستراتيجية تقوي المركز التنافسي للمؤسسة في أي ظروف وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المؤسسات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

-وضوح الرؤية المستقبلية: تبني البعد الإستراتيجي يساعد المؤسسة في صياغة استراتيجيتها وفقا للتنبؤات المستقبلية المستلهمة من الواقع الذي تعيشه، والتي تنعكس على نجاحها واستمرارها وكذا تحقيق نتائج مالية واقتصادية مرضية مع إمكانية إحداث تغيير في المستقبل.

⁶⁶ المعهد التخصصي للدراسات، مركز الدراسات الإستراتيجية: المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، الموقع الإلكتروني:

www.alsader-sis.net

⁶⁷ كويد سفيان، قيم المدير الإستراتيجي ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي: دراسة في المؤسسات الوطنية، مذكرة

ماجستير، جامعة وهران، 2009-2010، ص16.

⁶⁸ زاوي فضيلة، محاضرات في تسيير المؤسسات، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص الإدارة

التسويقية، جامعة بومرداس، 2017-2018، ص87.

ثالثا-تحليل البيئة الخارجية:

يعتمد هذا التحليل على التمييز بين البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة، ذلك أن الصنف الأول يؤثر على كل المؤسسات، وأما الصنف الآخر فيخص مؤسسات معينة دون سواها. بالنسبة للبيئة الخارجية العامة، فهي تشمل كل المتغيرات التي يكون لها أثر على جميع المؤسسات، وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:

أ-البعد الاقتصادي:يتمثل هذا البعد في النظام الاقتصادي والمتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة، والتي لها تأثير على المؤسسة الاقتصادية.

ب-البعد القانوني والسياسي:يمثل البيئة القانونية والسياسية المؤثرة على المؤسسة، فالاستقرار السياسي والتشريعات والقوانين لهم الأثر الكبير على المعاملات الاقتصادية المختلفة داخل البلد وخارجه، ويكون بيئة أعمال جاذبة للاستثمار ومؤثرة ايجابيا على التنمية.

ج-البعد التكنولوجي: يعكس مدى التقدم التكنولوجي والبيئي الذي وصلت إليه المؤسسة مقارنة مع التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسة، ومقدرتها على مسايرة ذلك والاستفادة من التكنولوجيا المتوفرة والمهارات البشرية اللازمة لذلك.

د-البعد الاجتماعي والثقافي:تشمل الخصائص الاجتماعية والثقافية والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة، منها طبيعة العلاقات الاجتماعية ومستوى الأمية، النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمراني للسكان ونماذج السلوك ودوافع الانجاز لدى أفراد المجتمع، نظام التعليم بمختلف مراحلها والثقافة العامة وأجهزة الإعلام⁶⁹.

هـ-البعد الدولي:يخص هذا البعد المؤسسات التي يمتد نشاطها إلى خارج حدود الدولة من خلال تعاملات اقتصادية مع دول أخرى، تتغير فيها الظروف والمتغيرات الاقتصادية.

كما يندرج ضمن البيئة الخارجية العامة، البعد الإيكولوجي البيئي، بحكم أن المؤسسة يجب أن تراعي البعد البيئي في تبنيها لمفاهيم التنمية المستدامة، وذلك من خلال مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه البيئة والطبيعة التي تعمل فيها.

⁶⁹ زواوي فضيلة، محاضرات في تسيير المؤسسات، مرجع سابق، ص 87.

رابعاً-تحليل البيئة الداخلية:

تتمثل البيئة الداخلية في مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، والمتعلقة بالهيكل التنظيمي وموارد المؤسسة المادية والمالية والبشرية، والتي يمكن أن تكون نقاط قوة لها أو نقاط ضعف.

إذن تتمثل أهمية هذا التحليل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة، والعمل على استغلال نقاط القوة وتحسين أو التخفيف من أثر نقاط الضعف على أداء المؤسسة.

خامساً-أنواع الاستراتيجيات:

البدائل الإستراتيجية تأخذ عدة أنواع وتصنيفات ، بحيث صنفنا إلى بدائل على المستوى الكلي للمؤسسة وبدائل إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وبدائل إستراتيجية على المستوى الوظيفي، وفي هذه المحاضرة سنحدد أهم البدائل على المستوى الكلي للمؤسسة، علماً أن منطري الإدارة الإستراتيجية صنفوا البدائل على مستوى المؤسسة إلى تصنيفات متعددة إلا أنهم يلتقون في أربع إستراتيجيات ضمن هذا المستوى.

الجدول رقم(01): التصنيفات الأربعة للإستراتيجيات.

إستراتيجيات الاستقرار	إستراتيجيات النمو والتوسع	إستراتيجيات الانكماش	الإستراتيجيات المركبة
- إستراتيجية عدم التغيير . - إستراتيجية الربح في الأجل القصير . - إستراتيجية التريث . - إستراتيجية الحركة	- إستراتيجية التكامل الرأسي . - إستراتيجية التنوع . - إستراتيجية التركيز .	- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات . - إستراتيجية الاستسلام لمنشأة أخرى . - إستراتيجية التحول لنشاط آخر .	مجموعة من الإستراتيجيات التي تتناسب مع غرض المنظمة وأهدافها ورسالتها .

	-إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.		الواعية.
--	-------------------------------------	--	----------

المصدر: من إنجاز الأستاذ.

1- إستراتيجيات الاستقرار:

تستخدمها المؤسسات التي تعتقد بأن أدائها في السوق مرضي، وتنافس بالدرجة الكافية، فرجال الإدارة العليا يعيشون في طمأنينة لأوضاع البيئة.

أ- إستراتيجية عدم التغيير: وفق هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تستمر بنفس أسلوبها المعتمد سابقا، وإنّ ما يدفع الإدارة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية هو عدم الرغبة في إجراء عملية التحليل الإستراتيجي وخصوصا عند شعور الإدارة بأن الأمور في المنظمة تسير على ما يرام.

ب- إستراتيجية الربح في الأجل القصير: تركز هذه الإستراتيجيات على التضحية بالنمو في الأجل الطويل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي هذه الإستراتيجيات في الغالب إلى نجاح في الأجل القصير مصحوب بركود في الأجل الطويل، حيث تؤدي إلى تخفيض مصروفات البحوث والصيانة والإعلان عن زيادة الأرباح في الأجل القصير، وينعكس ذلك على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم، وهذه الإستراتيجية لها جاذبية خاصة بسبب الأرباح التي تتحقق في الأجل القصير وإذا استمرت لفترة فإنها قد تؤدي إلى الإفلاس، ويمكن إرجاع أسباب تبني هذه الإستراتيجية من طرف الإدارة العليا إلى القيم التالية للمدير الإستراتيجي صانع الإستراتيجية:

- انعدام الطموح؛
- انعدام التفكير الإستراتيجي؛
- غياب الرؤية الإستراتيجية؛
- غلبة القيم الربحية على بقية قيمه الأخرى.

ج- إستراتيجية التريث: هي الإستراتيجية التي تعتمد المؤسسة عندما تسعى إلى خفض مستوى أهدافها من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو الثابت أو المستقر، من أجل تركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة الإنتاجية، ويتم اعتماد هذه الإستراتيجية عندما تخيب توقعات وتنبؤات الإدارة حول ما تم التوقع والتنبؤ به ولذلك تحتاج المؤسسة إلى التريث قبل اعتماد إستراتيجيات نمو معينة⁷⁰.

د- إستراتيجية الحركة الواعية: تتميز هذه الإستراتيجية بالحركة البطيئة الواعية بسبب ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمؤسسة، قد تشعرها بأنه لا يمكن الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب تغيرات مفاجئة في البيئة المحيطة مثل نقص مفاجئ في الموارد الأولية أو قرارات حكومية جديدة أو تدهور الأحوال الاقتصادية⁷¹.

2- إستراتيجيات النمو:

إنّ إستراتيجيات النمو التوسعية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة والتي عادة ما يكون معدل نمو المبيعات أو حصة المؤسسة في السوق، وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في الماضي.

إنّ إحدى الأسباب التي تدعو للأخذ بهذه الإستراتيجيات هو الاعتقاد أن زيادة المبيعات لابد أن يؤدي إلى زيادة الأرباح حسب اعتقاد المؤسسة.

ومن إستراتيجيات النمو نجد:

أ- إستراتيجية التركيز:

⁷⁰ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع،

الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص 179.

⁷¹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الطبعة 2007، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 300.

تمثل إحدى الإستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من النمو، ففي ظل هذه الإستراتيجية تكون المؤسسة مركزة تركيزاً كاملاً على مزيج واحد من التكنولوجيا- المستهلك- المنتج، وتعد شركة Xerox وجمعية الصليب الأحمر وسلسلة الوجبات السريعة ماكدونالد من المؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية، وهذه الإستراتيجيات تسمح للمؤسسة بأن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها والذي يضيف عليها سمعة جيدة في الأسواق وتميزها بقدرتها العالية على المنافسة⁷².

ب- إستراتيجية التنوع: على عكس إستراتيجية التركيز فإن هذا النوع من الإستراتيجيات يعتمد على تقديم تشكيلة من المنتجات، ويمكن أن تعتمد كإستراتيجية نمو أو إستراتيجية استقرار، ويمكن إرجاع أسباب اعتماد هذه الإستراتيجية إلى ما يلي:

- تنوع المخاطر؛
 - مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع؛
 - البعد عن احتكار صناعة معينة؛
 - تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على المؤسسة؛
- هناك أربعة أنواع من إستراتيجيات التنوع:

- 1- إستراتيجية التنوع المتمركز؛
- 2- إستراتيجية التنوع المختلط؛
- 3- إستراتيجية التنوع الداخلي؛
- 4- إستراتيجية التنوع الخارجي.

⁷² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر،

ج- إستراتيجية التكامل الرأسي: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، بدلا من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة، يتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات التامة الصنع. وتتعدد أشكال التكامل الرأسي على النحو التالي⁷³:

1- التكامل الرأسي الخلفي: الذي يتحقق عند رغبة المؤسسة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية، خاصة ما يتعلق بالموارد الخام المستخدمة في العمليات الحالية، أو عند رغبتها في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة.

2- التكامل الرأسي الأمامي: ويهدف التكامل الرأسي إلى الأمام إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المنشأة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي أو فتح منافذ لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

د- إستراتيجية التكامل الأفقي: قد يتم التكامل عند دخول المؤسسة لميادين عمل جديدة، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة، كما قد يكون عن طريق شراء المؤسسة لمؤسسة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه وبالعملية الإنتاجية نفسها، أو تقوم بشراء مؤسسة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المؤسسة بإنتاجه لتدعيم موقفها، وتساعد على الدخول إلى قسم جديد من أقسام السوق أو توسيع فعاليتها إلى مواقع جغرافية أخرى بزيادة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق⁷⁴.

⁷³ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

منهج تطبيق، مرجع سابق، ص 302.

⁷⁴ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل

للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص410.

3- إستراتيجيات الانكماش:

تعد إستراتيجية الانكماش غير شائعة لأنها تقترن بالفشل ومع ذلك فهي بديل من البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجيات تقلل من حجم تعاملها وأعمالها بطريقة معينة، ومن أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد إستراتيجية الانكماش (التراجع) ما يلي⁷⁵:

- الضغوط التنافسية؛

- الظروف الاقتصادية؛

- ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

ويمكن أن تأخذ إستراتيجية الانكماش شكلا من الأشكال التالية:

أ- إستراتيجية تخفيض حجم المبيعات: تعمل المؤسسة التي تتبع الإستراتيجية إلى إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات أقل، ومن أهم العوامل التي تدفع المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية:

- الظروف الاقتصادية غير مواتية؛

- تدهور المركز المالي للمؤسسة؛

- ندرة الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة؛

- عدم القدرة على مواجهة التحديات والضغوط التنافسية بالأسواق.

ب- إستراتيجية الاستسلام: يمكن تحديد هذه الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:

- الاعتماد على منظمات أخرى للقيام ببعض الأنشطة بدلا منها؛

- الدخول تحت مظلة مؤسسات أخرى لتدعيم موقفها؛

⁷⁵ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 180.

- الاتجاه إلى بيع الأصول أو إغلاق بعض الفروع.

ج- إستراتيجية التحول لنشاط آخر: تقوم هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات الانكماش على تحول المؤسسة من مجال معين من مجالات الأعمال إلى مجال آخر، يختلف عما كانت تقوم به سابقا.

د- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول: تمثل هذه الإستراتيجية البديل أمام المؤسسة عندما تفشل باقي إستراتيجيات الانكماش، وقد تكون التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية، وإعلان قرار التصفية اعتراف بالفشل من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

4- الإستراتيجية المركبة:

تعمل المؤسسات على تكوين خليط من الإستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها، وقد تستخدم المؤسسة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت. يحدث هذا عادة في المؤسسات ذات الحجم الكبير التي تتعدد أغراضها، أو قد تعني استخدام المؤسسة لأكثر من إستراتيجية في صورة متتابعة، فمثلا قد تستخدم إستراتيجية التجريد في بعض وحدات الأعمال التابعة لها، لتحسين فعالية الأداء فيها ولتحقق وحدات أخرى أعلى قدر من الربحية وتبني خيارات التوسع لهذه الوحدات⁷⁶.

5- إستراتيجيات الريادة:

إن إستراتيجيات الريادة تعد من أهم الإستراتيجيات التي تدفع المؤسسات نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وكذلك الوصول بها إلى التميز.

إستراتيجيات الريادة هي تلك الإستراتيجيات التي تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة و تشجع الإدارة على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات.

وقد أوضح (Hitt and others) بأنه لا يمكن تحديد معنى واحد لإستراتيجية الريادة، لكنها ترتبط بمكونات متعددة حيث أن على المديرين ابتكار شيء جديد. إن إستراتيجية الريادة تساعد في تحقيق

⁷⁶ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009، عمان، الأردن، 2009، ص 231.

الرؤية المستقبلية للمؤسسات وهي مفتاح لتحقيق قيمة وربحية عالية مطلوبة على المدى الطويل للأعمال، وأن النجاح في تحقيق إستراتيجيات الريادة من الأفكار المهمة في الوصول إلى الرؤيا بالنسبة للمؤسسات، والقدرة على القبول بالمخاطرة والتوجه نحو التغيير المطلوب والوصول بالمؤسسة لتحقيق الرؤية المطلوبة⁷⁷.

خاتمة

ترتبط المؤسسة بعلاقة تأثير متبادل مع البيئة المحيطة ما يفرض عليها ضرورة تحليل وتشخيص بيئتها الداخلية قصد تحديد أهم نقاط القوة والعمل على استثمارها ونقاط الضعف والسعي نحو تحسينها، وكذا تحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد أهم الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة، وعلى ضوء تحليل البيئتين يمكن للمؤسسة تبني البعد الإستراتيجي الذي يساعدها في صياغة إستراتيجيتها وفقا للتنبؤات المستقبلية المستلهمة من الواقع الذي تعيشه، والتي تنعكس على نجاحها واستمرارها.

⁷⁷بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص44.

المحاضرة التاسعة: المؤسسة والسوق.

مقدمة

يعتبر السوق مصدر المدخلات من المواد الأولية والمصادر المالية ومستلزمات نشاط المؤسسة بشكل عام، وكذا يوفر لها البيئة التي تلقي فيها مخرجاتها من السلع والخدمات، ولكن هذه العلاقة تتأثر بالظروف العامة للسوق وخاصة المنافسة التي تحول بين المؤسسة وإمكانية تسويق مخرجاته. والتسويق نشاط يهدف إلى تحقيق التقارب بين منتجات المؤسسة ورغبات المستهلك، وتحقيق الحاجات المتنامية للمتعاملين مع العمل على تحقيق أكبر حصة سوقية وتعظيم رقم أعمال المؤسسة.

أولاً- مفهوم السوق:

أعتبر السوق مكان التقاء رغبة البائع مع رغبة المشتري بخصوص تبادل السلع، ولكن بعد التطور التكنولوجي عموماً وتطور وسائل الاتصال خصوصاً، أصبح التعامل بين الباعة والمشتريين يتم دون الالتقاء في مكان معين.

يعتبر الاقتصاديون أن السوق تكون قائمة، إذا كان هناك وسيلة للاتصال بين مجموعة من البائعين والمشتريين لتبادل سلعة معينة، بسعر معين، وفي ظل ظروف معينة، ومن هذا التعريف يمكننا أن نحدد عناصر قيام السوق فيما يلي⁷⁸:

- عدد البائعين والمشتريين؛

- طبيعة السلعة؛

- وسيلة الاتصال؛

- السعر؛

- الظروف التي يتم في ظلها عملية التبادل.

ثانياً- وظائف السوق:

تتمثل وظائف السوق فيما يلي⁷⁹:

⁷⁸ عبد الغفور إبراهيم أحمد، مبادئ الاقتصاد والمالية العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 149.

-يقوم بتحديد قيم السلع والخدمات؛

-يقوم بتنظيم عملية الإنتاج من خلال سوق عوامل الإنتاج الذي يحدد للمنتج تكاليف الإنتاج، وكذا سوق

الاستهلاك الذي يحدد للمنتج أسعار وكميات السلع؛

-يقوم بعملية توزيع السلع المنتجة، أي أن المنتج يوزع السلعة حسب طلب السوق، وهذا تحدده الكثافة

البشرية وأسعار السوق؛

-يقوم بعملية التنبؤ المستقبلية من خلال حركة المبيعات؛

-يقوم بتحديد اتجاهات وأنماط الادخار والاستثمار المستقبلية في مناطق معينة.

ثالثا - الطلب والعرض:

1- مفهوم الطلب:

يعرف الطلب بأنه مجموعة الكميات المختلفة من السلعة التي يرغب ويستطيع المستهلك شراءها لقاء أسعار محددة وخلال فترة معينة من الزمن، وكلما كان السعر أكثر كلما كانت الكمية المطلوبة أقل، أي أن العلاقة بين سعر السلعة والكمية التي يطلبها المستهلك من هذه السلعة هي علاقة عكسية، يطلق عليها اسم (قانون الطلب)⁸⁰.

2- مفهوم العرض.

يعرف العرض بأنه مجموعة من الكميات المختلفة من سلعة ما التي يرغب ويقدر المنتج على عرضها للبيع بسعر محدد وفي فترة زمنية معينة. بشكل عام يتوقع أنه كلما ارتفع سعر السلعة كلما ازدادت الكمية المعروضة منها في السوق والعكس صحيح، ويطلق على هذا اسم (قانون العرض)⁸¹.

رابعا - تصنيف السوق:

يمكن تصنيف الأسواق حسب عدة معايير:

⁷⁹ محمد طاقة وآخرون، أساسيات علم الاقتصاد الجزئي والكلي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص192.

⁸⁰ اسماعيل عرياجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، موفم للنشر، الجزائر، 2013، ص69.

⁸¹ اسماعيل عرياجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص69.

المعيار الأول- الموقع الجغرافي: تصنف الأسواق وفق هذا المعيار إلى:

- سوق محلي؛

- سوق وطني؛

- سوق إقليمي؛

- سوق دولي.

المعيار الثاني- التركيب الاقتصادي:

1-سوق المنافسة التامة: تتميز المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المنتجين، كل منهم ينتج جزءا من حجم الإنتاج الكلي المعروض في السوق، وهذا يعني أن خروج أو دخول المنتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي، كما تتميز المنافسة التامة بتجانس السلع والإعلان، وبما أن السلع المنتجة متجانسة، فإن ذلك يعني وجود سعر واحد في السوق.

2-المنافسة الاحتكارية: تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا من مجموع الإنتاج والسلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكنها ليست متجانسة، أي أن السلع التي يتعامل بها المنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر، ولكنها بديل غير تام.

3-احتكار القلة:ينطبق احتكار القلة بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليه عدد قليل من المنتجين، كل منهم يستطيع التأثير على السوق ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى إظهار ما يسمى بالتبعية المتبادلة.

4-الاحتكار التام: يتميز بوجود منتج واحد فقط وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها، وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله، لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج ومن خلاله يمكنه التحكم في الأسعار.

خامسا-التسويق:

1-مفهوم التسويق:

عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1960 على أنه نشاط الأعمال الذي يوجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل⁸².

وكما يعرفه المعهد البريطاني للإدارة على أنه شكل من أشكال النشاط الإداري المبدع الذي يساعد على توسيع الإنتاج والتجارة وزيادة العمالة عن طريق اكتشاف طلبات المستهلكين، وتنظيم الدراسات والبحوث الهادفة لإشباع تلك الطلبات. فالتسويق بهذا المفهوم يعمل على ربط إمكانيات الإنتاج مع إمكانيات توزيع السلع والخدمات، وكما يحدد طبيعة وتوجه حجم العمليات الضرورية للحصول على الربح نتيجة لبيع أكبر ما يمكن من المنتجات⁸³.

وبشكل عام يعتبر التسويق نشاط يهدف إلى تحقيق التقارب بين منتجات المؤسسة و رغبات المستهلك، وتحقيق الحاجات المتنامية للمتعاملين مع العمل على تحقيق أكبر حصة سوقية وتعظيم رقم أعمال المؤسسة.

2-أهداف التسويق:

يعمل نشاط التسويق على تحقيق جملة من الأهداف نحددها في النقاط التالية:

- العمل على تنمية الحصة السوقية للمؤسسة؛
- العمل على تحقيق أكبر قدر من الربح من خلال تعظيم رقم الأعمال؛
- يهدف التسويق من خلال الأبحاث التي يقوم بها إلى التنبؤ بحاجات المستهلك ورغباته، والعمل على إشباعها وفق متطلبات التسويق؛
- كسب مركز تنافسي للمؤسسة والعمل على تحسينه وتنميته؛
- تحقيق رضا المستهلكين والزبائن المتعاملين مع المؤسسة.

⁸² قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق: أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص25.

⁸³ منديل عبد الجبار، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص23.

3-أهمية بحوث التسويق:

- تعمل بحوث التسويق على جمع وتسجيل المعلومات والبيانات والحقائق عن مشاكل تسويق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك. تهدف هذه العملية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي⁸⁴:
- تحديد السوق المتوقعة لسلعة معينة مع تجميع المعلومات حول البيع والشراء وسلوك المستهلك؛
- تقييم المنافسة السائدة في السوق ونوعيتها وقوتها؛
- تحديد طرق التوزيع بما يتناسب وطبيعة السلعة؛
- تحديد حصة المؤسسة من السوق وحجم المبيعات؛
- معرفة درجة قبول المستهلك للسلعة المطروحة في السوق؛
- دراسة المتطلبات الخاصة بشكل السلعة وهيئتها؛
- معرفة أسباب قبول السلعة من طرف المستهلكين؛
- تحديد الفرص التسويقية والمشكلات التي تعترض ذلك؛
- تسهيل مهمة اتخاذ القرارات التسويقية.

خاتمة

يعمل التسويق على العمل على تنمية الحصة السوقية للمؤسسة وتحقيق أكبر قدر من الربح من خلال تعظيم رقم الأعمال، وكما يهدف التسويق من خلال الأبحاث التي يقوم بها إلى التنبؤ بحاجات المستهلك ورغباته، والعمل على إشباعها وفق متطلبات التسويق، وتحديد الفرص التسويقية التي يوفرها السوق وكذا أهم المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة.

⁸⁴ سناء قعقاع، الإبداع التسويقي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس أم البواقي، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2013-2014، ص55.

المحاضرة العاشرة: أداء المؤسسة الاقتصادية.

مقدمة

يعتبر الأداء مقياساً للحكم على مقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية في ظل الظروف المحيطة بها، وتحقيقها للأهداف المرغوبة يكون من خلال توفر الكفاءة والفعالية في أداء الوظائف المختلفة، لأن أدائها ليس مرتبطاً بالجانب الإنتاجي فقط، بل يشمل كل الجوانب، المالية والبشرية والتسويقية وغيرها. سنتطرق في هذه المحاضرة إلى أهم المفاهيم المرتبطة بأداء المؤسسة الاقتصادية، وتحديد أهم طرق تقييم الأداء، بما فيما بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً- مفاهيم عامة حول أداء المؤسسة :

1-تعريف الأداء: حسب P.Druker: الأداء هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. فالأداء مقياس للحكم على مدى تحقق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في السوق واستمرارية النشاط في ظل التنافس والمحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال⁸⁵.

كما يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على مفاهيم كثيرة متقاربة أحياناً ومختلفة في أحيان أخرى، فالأداء قد تستعمله للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، وبالتالي مفهومه مرتبط بالفعالية والكفاءة⁸⁶.

ركز دروكر في تعريفه للأداء على تحقيق الاستمرارية والبقاء ورضا كل من المساهمين والعمال، أما التعريف الثاني فاقصر على ربط الأداء بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة وكذا الرشد في استخدام الموارد، وهو مفهوم ربط الأداء بمكونين أساسيين هما الكفاءة والفعالية واللذان سنتطرق لهما بقدر من التفصيل في العنصر اللاحق.

⁸⁵ رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة شيعلي سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص3.

⁸⁶ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص199.

إذن أداء المؤسسة هو وصولها إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية بكفاءة وفعالية، وهذا يمثل المدخل الحديث لدراسة وقياس الأداء.

2- مكونات الأداء: مفهوم الأداء مرتبط بمكونين أساسيين هما⁸⁷:

-الكفاءة (efficacité): هي القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، أي أن يكون نشاطها بأقل تكلفة ممكنة، وكما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.

-الفعالية (efficience): الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن تم فهي تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.

3- أبعاد الأداء: للأداء المؤسسي بعدين أساسيين هما⁸⁸:

-البعد التنظيمي: يقصد به الطرق والأساليب التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها، والتي تمثل للمسیر معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية، وأثرها على الأداء. إذن تعتبر المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية أساس لإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملانم قبل أن يكون لها تأثير اقتصادي.

-البعد الاجتماعي: يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فجودة التسيير تتطلب تلازم البعد الاقتصادي مع البعد الاجتماعي.

4- تصنيفات الأداء: يعتمد تصنيف الأداء على مجموعة من المعايير من أهمها:

⁸⁷ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة ورقلة، 2010، ص217.

⁸⁸ رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة شيعلي سطيف، مرجع سابق،

4-1- معيار المصدر: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى نوعين :

-أداء داخلي: يتعلق بالعوامل الداخلية للمؤسسة.

-أداء خارجي: يرتبط هذا النوع من الأداء بالعوامل ذات العلاقة التعاقدية مع المؤسسة.

4-2- معيار نشاط المؤسسة: حسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى أداء اقتصادي وأداء اجتماعي.

4-3- معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى نوعين هما⁸⁹:

-الأداء الكلي: هو الأداء الذي ساهمت في تحقيقه جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة مجتمعة.

-الأداء الجزئي: الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، كأداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، وأداء وظيفة التموين... إلخ.

4-4- المعيار الوظيفي: يقسم أداء المؤسسة إلى أداء كل وظيفة من الوظائف الإدارية بالمؤسسة.

5- مصادر الأداء: يتحقق أداء المؤسسة من تفاعل الوظائف الإدارية المشكلة للتنظيم بدرجات متفاوتة، وكما أن للبيئة الخارجية تأثير إيجابي أو سلبي على أداء المؤسسة. ووفقا لهذا يمكن أن تنقسم مصادر الأداء إلى صنفين⁹⁰:

5-1- الأداء الظاهري: يتحقق الأداء الظاهري نتيجة فرص وفرها المحيط الخارجي تم استغلالها من طرف المؤسسة (فرص تسويقية، براءات اختراع...)، وهي فرص أتاحت للمؤسسة، إلا أنه يمكن أن تقترن بأداء ذاتي إذا أرجعنا للمؤسسة الفضل في اكتشاف واستغلال هذه الفرص. أما ما يخص التهديدات البيئية، فتجنبها يعكس الأداء الذاتي للمؤسسة.

⁸⁹ محمد رزقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص125.

⁹⁰ رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة شيعلي سطيف، مرجع سابق، ص6.

- 5-2-الأداء الذاتي: يمثل هذا الأداء توليفة من الأداء، ناتجة عن جهود مبذولة من طرف الإدارة تجسدت في الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة لديها، وينقسم هذا الأداء إلى ما يلي:
- الأداء المالي: يظهر من خلال كفاءة الوظيفة المالية في المؤسسة من خلال توفير الاحتياجات المالية بالتكلفة والوقت المناسبين وتوظيفها في استثمارات تعود بعائد كبير للمؤسسة.
 - الأداء التجاري: يظهر من خلال كفاءة وفعالة الوظيفة التسويقية في تحقيق أعلى مبيعات وتحقيق رضا الزبائن وكذا رقم الأعمال والمردودية،...إلخ.
 - الأداء التقني: يتمثل في مقدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذا صيانتها، ويعتبر كل من كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة من أهم مؤشرات الأداء التقني في المؤسسة.
 - الأداء التمويني: يظهر من خلال فعالية وكفاءة وظيفة التموين (الشراء والنقل والتخزين) لتلبية احتياجات المؤسسة من المواد الأولية والمعدات والتموينات المختلفة بالتنوع والجودة والكمية المناسبة ووفق الإطار الزمني المحدد.
 - الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة حيث أنه يعتبر العنصر الأساسي لتحريك أداء الوظائف الأخرى.
- 6-العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة: أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء المؤسسي ما نحدده في النقاط التالية⁹¹:
- درجة التخصص وتقسيم العمل؛
 - التنسيق بين المستويين الرأسي والأفقي؛
 - نظام الرقابة المعتمد (في الجزاء والعقاب)؛

⁹¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص10.

- درجة الالتزام بالإجراءات واللوائح التي تضبط السلوك التنظيمي؛
 - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة؛
 - فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع هذه البيئة؛
 - درجة اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية؛
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة؛
 - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- ثانيا-تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية:

1-مفهوم:

تعتمد عملية تقييم الأداء على مقارنة النتائج المحققة مع المعايير أو المؤشرات المرجعية، ومن تم تحديد مستوى الأداء المحقق، والخروج بتوصيات تحدد الأخطاء والمسببات إلى أوصلت المؤسسة للوضع القائم. هناك من يرى أن تقييم الأداء عبارة عن عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسيرين معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو لإحدى وحداتها⁹².

2-معايير تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية:

تتعدد مؤشرات قياس الأداء وتختلف أهميتها النسبية حسب الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة وكذا حسب اختيار المؤسسة للمعايير الملائمة التي تتماشى مع طبيعة نشاطها. أهم هذه المعايير ما نحدده في العناصر التالية⁹³:

⁹² هواري سويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص243.

-معيار الإنتاجية؛

-معيار الطاقة الإنتاجية؛

-معيار القيمة المضافة؛

-معيار الربحية أو معدل العائد على الاستثمار؛

بالإضافة إلى معير حديث لقياس الأداء والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن.

ثالثا- بطاقة الأداء المتوازن:

1- مفهوم:

يعود الفضل في تطوير هذا المبدأ لكل من روبرت كابلان وديفيد نورتن سنة 1992، بحيث قدم الباحثان تعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن مفاده: نظام متماسك يقدم مجموعة من الأفكار والمبادئ وطريقة سير شامل للمؤسسات، تترجم فيها الرؤية الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تهدف لتحقيق الترابط والاتصال بين الإستراتيجية وأعمال المؤسسة، والمساعدة في التنسيق بين النشاط الفردي والتنظيمي داخل المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة⁹⁴.

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق التوازن بين جملة من التراكيبات المشكلة للبطاقة، وأهم هذه التوازنات⁹⁵:

-التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالزبائن والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والنمو والتعلم؛

⁹³ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص208.

⁹⁴ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي:دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص22.

⁹⁵ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي:دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مرجع سابق، ص23.

-التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، والتي تستخدم في قياس وتقييم أداء المؤسسات؛

-التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء؛

-التوازن بين مقاييس الأداء المتقدمة المتمثلة في جملة المقاييس التي تحرك الأداء والتي تساعد على التنبؤ بالأداء مستقبلا، ومقاييس الأداء المتأخرة المتمثلة أساسا في جملة المقاييس المستهدفة والتي تبين النتائج من القرارات السابقة.

2-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

قام المفهوم الذي قدمه كل من KAPLAN وNORTON على عدم اقتصار قياس الأداء على المؤشر المالي فقط، بل بإدراج أبعاد أخرى تعكس رؤية المؤسسة وتترجم إستراتيجياتها. تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي⁹⁶:

-البعد المالي: يقوم هذا البعد على قياس الإستراتيجية المطبقة من طرف المؤسسة، والتي تساهم في تحسين النتيجة المالية في نهاية السنة.

-بعد الزبائن: يقوم على قياس رضا الزبائن على المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وتحديد تفضيلاتهم وسلوكياتهم مستقبلا، بهدف زيادة المبيعات وتعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق.

-بعد العمليات الداخلية: يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها انعكاس على رضا الزبائن وتوفير المتطلبات لذلك.

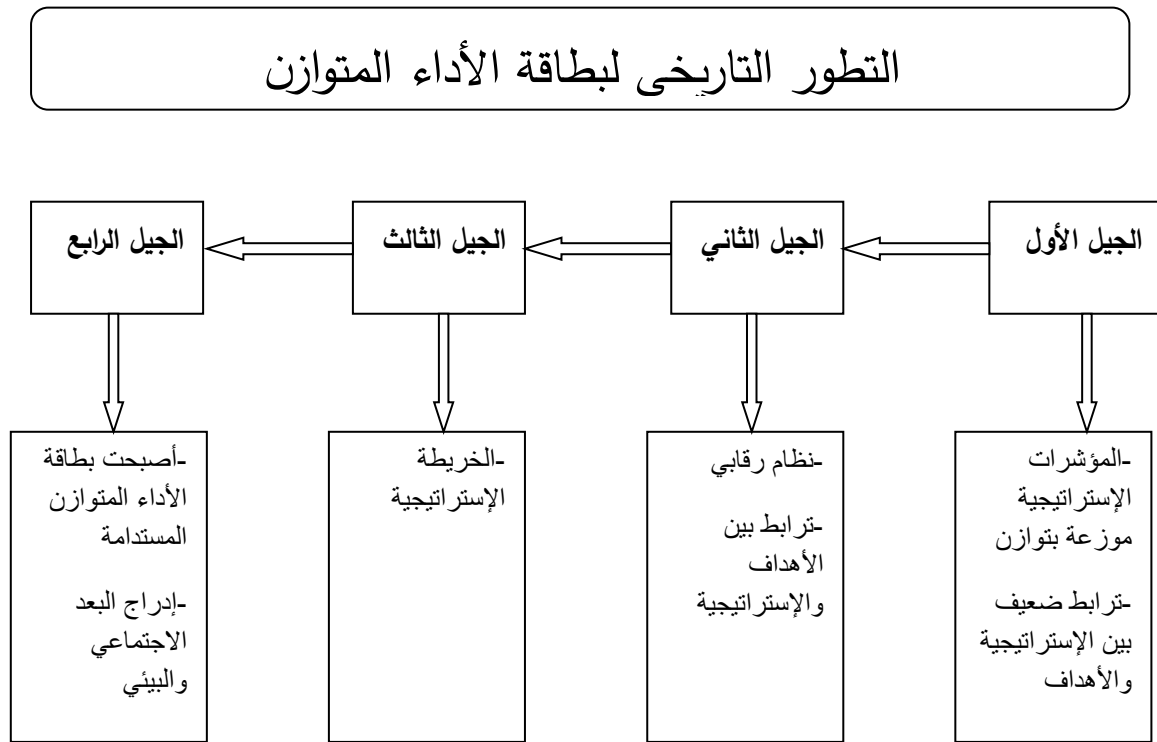
-بعد التعلم والنمو: يرتكز هذا البعد على طريقة تدريب وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة، والعمل على رفع مستوى إدراكهم لمتطلبات العمل وتحسينها مستقبلا، من أجل البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ضمن السوق التي تشتغل فيه.

⁹⁶ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي:دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مرجع سابق،

3-التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن:

عرفت بطاقة الأداء المتوازن عدة تغيرات في مفاهيمها وخصائصها، والتي هدفت إلى إيجاد تقييم دقيق وشامل لكل هياكل المؤسسة، بحيث أضاف كل جيل خصائص ومفاهيم جديدة على ما جاء به الجيل الذي سبقه، وفيما يلي شكل توضيحي لتطور بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم(08):التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن.

**خاتمة**

تعتمد عملية تقييم الأداء على مقارنة النتائج المحققة مع المعايير أو المؤشرات المرجعية، ومن تم تحديد مستوى الأداء المحقق، والخروج بتوصيات تحدد الأخطاء والمسببات إلى أوصلت المؤسسة للوضع القائم، وكما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الدقيق والشامل لكل هياكل المؤسسة، وخاصة الجيل الرابع الذي ربط الأداء بالبعدين الاجتماعي والبيئي، وأصبحت تسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

المحاضرة الحادية عشر: الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية.

مقدمة

يحظى موضوع ثقافة *المؤسسة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، وعلى افتراض وجود علاقة بين نجاحها وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة الملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسات.

أولاً- مفهوم ثقافة المؤسسة:

تتعدد مفاهيم الثقافة التنظيمية لتشكل منظومة القيم السياسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم⁹⁷.

ويمكن فهم معنى ثقافة المؤسسة من خلال التعاريف التالية⁹⁸:

* إن لكلمة ثقافة مفهوم واسع ومتشعب، حيث نقول على الإنسان أنه مثقف لما نقوم بناقشة معه في مواضيع عديدة فيدلي بآرائه، وبمعنى آخر فإن الثقافة هي قدرة الأفراد على أخذ بكل طرف بقليل يعني عموميات من كل ميدان، وهي تعني العملية التي يتم فيها تكيف الأفراد بالثقافات العالمية الأخرى مع الحفاظ في الوقت نفسه على أصالته وثقافته الأصلية، والبعض من العلماء قالوا بأن الثقافة هي كل ما يفكر فيه الإنسان ويتخيله ويعبر عنه، وهذا المفهوم السهل والبسيط والمختصر يعتبر صورة من صور المفهوم العالمي للثقافة . راجع : أحمد قوراية، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007، ص283.

⁹⁷ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة 2008، دار وائل العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص373.

⁹⁸ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص346.

- 1- ثقافة المؤسسة: هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد.
- 2- ثقافة المؤسسة: هي مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارجها.
- 3- يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة.
- 4- ثقافة المؤسسة هي نتاج بين مجموعة من قيم المنفعة (أهداف - غايات) مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، ومجموعة من قيم مساعدة متمثلة في سلوكيات مرغوبة لدى أفراد المؤسسة، مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.
- 5- ثقافة المؤسسة هي انعكاس لثقافة أو بيئة المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم اجتماعية سائدة في بيئتها، ومن ثم تتعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم أو المتعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل فيها.
- 6- ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارجها، ومن خلالها يمكن أن تحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية ميزة تنافسية للمؤسسة.
- 7- ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين الجدد، لتحديد طريقة تفكيرهم وشعورهم تجاه عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم. ويتضح مما ذكر أعلاه أن ثقافة المؤسسة هي مجموعة من القيم والمعتقدات* التي تشكل منهج تفكير وإدراك أفرادها والذي ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.

* يمكن أن نقسم ثقافة المؤسسة إلى أربعة مستويات:

ثانيا- الخصائص الرئيسية لثقافة المؤسسة:

تتصف ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص يجب أن تراعي عند إعداد الخطة الإستراتيجية، وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي⁹⁹:

1- ثقافة المؤسسة نظام مركب: تتكون ثقافة المؤسسة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل ثقافة المؤسسة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.

2- ثقافة المؤسسة نظام متصل مستمر متكامل: هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغير يطرأ على أحد جوانبها لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ويتم تسليمها أي الثقافة من جيل إلى آخر مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل لاحق بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال في المؤسسة عن طريق التعلم والمحاكاة.

3- ثقافة المؤسسة نظام متغير متطور تراكمي: لا تعني استمرارية ثقافة المؤسسة وتناقلها عبر الأجيال كما هي، بل إنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة.

4- ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف: تغير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف، حيث تتكيف ثقافة المؤسسة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة

-القيم: وهي كل القيم المعلنة من طرف المؤسسة مثل إرضاء الزبائن، خدمة المجتمع...

- المعتقدات: كل المعتقدات التي تتبناها المؤسسة وتعبّر بها عندما تواجه أي مشكلة.

- السلوكيات: وتظم الأعمال اليومية التي تشغل المؤسسة كنظام الرقابة...

- الافتراضات أو التوجهات: وهي قلب ثقافة المؤسسة وتساعد على تشكيل استراتيجيتها. راجع المرجع الأجنبي:

Gerry Gohnson, Kevan scholes, Richard Whittington et Frederic Frery, strategique, 8ed édition, pearson education, Paris, France,2008,p230.

⁹⁹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية،

مرجع سابق، ص 347.

لثقافة المؤسسة، حيث يوجد عموميات ثقافية بين المؤسسات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المؤسسات التي تعمل في مجال أو نشاط واحد، والتي تميزهم عن ثقافة المؤسسات الأخرى، وهناك بدائل الثقافة الخاصة وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة اتصاليهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والإستراتيجيات وكلما كانت ثقافة المؤسسة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين.

يمكن أن نجد مجموعة من الثقافات الفرعية* داخل المؤسسة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها، وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل مؤسسة وفقا لتصنيفات عديدة، كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة أو غيرها، ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضا داخل المؤسسة.

ثالثا - محددات ثقافة المؤسسة:

تتكوّن ثقافة المؤسسة وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر أهمها ما يلي¹⁰⁰:

- أ- الصفات الشخصية لأعضاء المؤسسة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.
- ب- الخصائص الوظيفية في المؤسسة ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.

* تتمثل الثقافات الفرعية بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، أثر ذلك سلبا على فاعلية التنظيم لعدم نمطية السلوك وضياح الهوية العامة له.

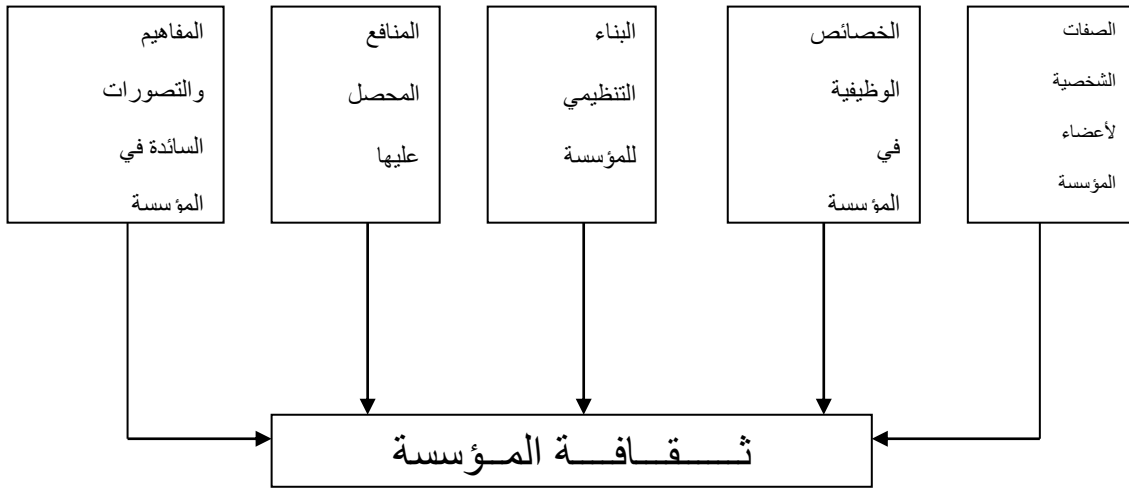
¹⁰⁰ كوديد سفيان، قيم المدير الإستراتيجي ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي: دراسة في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2009-2010، ص168.

ج- البناء التنظيمي للمؤسسة وما تشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية وخطط السلطة ونوع ومستوى الصلاحيات وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة الاجتماعات.

د- المنافع التي يحصل عليها عضو المؤسسة في صورة حقوق مالية ومادية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه في المؤسسة.

هـ- المفاهيم والتصورات السائدة في المؤسسة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب التعامل بين أفرادها ومع الجهات أو الأطراف الخارجية.

الشكل رقم (09): يبيّن محدّدات ثقافة المؤسسة.



المصدر: من انجاز الأستاذ.

رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية.

تؤدي ثقافة المؤسسة مجموعة من الأدوار أو الأغراض التي تساهم في تفعيل الإدارة منها ما يلي¹⁰¹:

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية؛

- تحقيق التكيف بين أفراد المؤسسة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة؛

- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهدافها ورسالتها؛

- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق تواجدها ونموها.

خاتمة

الثقافة التنظيمية هي انعكاس للثقافة السائدة في بيئة المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم اجتماعية وعادات وتقاليد، تحكم تصرفات العنصر البشري للمؤسسة من خلال التكامل الداخلي بين أفرادها وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات، وتشكل إطاراً عاماً يحكم تعامل المؤسسة مع الأطراف المختلفة، وكما تساهم في تأطير الجهود نحو التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقاً في رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية.

¹⁰¹ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص348.

المحاضرة الثانية عشر: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.

مقدمة

لم يعد المجتمع ينظر إلى المؤسسة نظرة تقليدية تركز على النواحي الاقتصادية فقط، بل بدأت نظرة المجتمع تأخذ بعدا جديدا أكثر تعقيدا بحكم أن المؤسسة جزء من المجتمع، وعليها المساهمة في تنميته وتحمل مسؤولياتها تجاهه، وذلك بالمساهمة في إشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية وحماية بيئته. تعتبر المسؤولية الاجتماعية أهم الأولويات التي يجب أن تحترمها المؤسسات، وذلك في علاقتها باستغلال الموارد الطبيعية وحماية البيئة، فبقاء المؤسسة أو المشروع يقاس بمقدار ما يحققه للمجتمع من الجانب الاجتماعي والبيئي، وليس من الجانب الاقتصادي فقط.

أولا-الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية:

مر تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية بعدة مراحل، يمكن تلخيصها فيما يلي¹⁰²:

أ-الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بالاستغلال غير العقلاني لجهود العاملين واستنزاف الموارد البشرية، بحيث أن المالك هو المستفيد الأول، ولا يوجد أدنى اهتمام بالعمال وبالمجتمع وبيئته. اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العمال، وتجسد ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة إنجاز العمل الأفضل، وبالتركيز على تحفيز العمال بالوسائل المادية، عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعمال مقابل جهد كبير.

ب-مرحلة كبر حجم المؤسسات: تميزت هذه المرحلة بتخصيص العامل في جزء من العمل، دون الحاجة إلى تدريب طويل لكي يتقنه، كما تميزت باستنزاف الموارد الطبيعية، نظرا لتوسع حجم المؤسسات، وهذا الأمر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية.

ج- مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية: التطور المهم في هذه المرحلة تمثل في كون أفكار الاشتراكية، ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة، حيث أصبح من الضروري تحمل المؤسسات لمسؤولياتها اتجاه أطراف

¹⁰² خبابه عبد الله وخبابه صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي

الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14 و 15 فيفري 2012، جامعة بشار، ص3.

أخرى، بالإضافة إلى مسؤولياتها اتجاه المالكين. دفعت هذه الأفكار المؤسسات في الغرب، إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كان من أبرز مطالب العاملين، ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي والاستقرار الوظيفي.

د-مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية: حصول الكساد الاقتصادي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية، وتسريح العمال أدى إلى اضطرابات كثيرة، مما أدى إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العمال، وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة، التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي.

كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

ه-مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعززت هذه المرحلة بظهور النقابات المطالبة بتحسين ظروف العمل، وبقوانين تحمي العمال وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، وانعكست هذه التطورات بشكل كبير على المؤسسات، حيث تم تحديد حد أدنى للأجور، وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي، وظهر جمعيات حماية المستهلك خاصة في الدول الغربية، هذا أدى إلى نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات، وخروجها من حيزها النظري.

و-مرحلة جماعات الضغط: أصبحت جماعات الضغط قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات، فهي تمثل مصالح شريحة واسعة من المستفيدين، كجمعيات حماية المستهلك وجمعيات حماية البيئة. إن تأثير هذه الجماعات تمثل في فرض خيارات تأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات مباشرة أو من خلال الضغط على الحكومات، والذي ينعكس بشكل غير مباشر على المؤسسات. أصبحت المسؤولية الاجتماعية أكثر تجسيدا في هذه المرحلة، حيث تم تطوير معايير ومؤشرات تطلبها الكثير من المنظمات الدولية، خصوصا تلك المتعلقة بالتنمية المستدامة.

ي-مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:

اتسمت هذه المرحلة بظهور العولمة، واتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات، وما تولد عن هذه الظواهر من انتهاكات وتجاوزات، وجرائم ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد.

كل هذا أدى بالمؤسسات الاقتصادية باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية، خصوصا وأن انهيار بعض المؤسسات العملاقة، يرجع إلى غياب تطبيق هذا المفهوم في أنشطتها.

ثانياً- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية، مفهوم متغير ودائم التطور ومرتبطة بالتنمية المستدامة، حيث يجب على المؤسسة بجانب بحثها عن الثروة والربح، الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذا المساهمة في الأعمال الخيرية لتشمل توفير آليات فاعلة للتصدي للتحديات الاجتماعية، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة والعمل على تمويل التنمية المستدامة.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمفهوم لها ثلاثة أوجه، يمكن تحديدها من خلال المفاهيم الثلاثة التالية¹⁰³:

1-المفهوم الكلاسيكي:

يستند المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية على أفكار الاقتصادي آدم سميث، والتي تبلورت حول كافة المؤسسات التي تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل، مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة، وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمؤسسة.

2-المفهوم الإداري:

يشير العالم الاقتصادي Paul Samuelson: "أن منظمات الأعمال الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل". فمع التطورات

¹⁰³ ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد،

تلمسان، 2009-2010، ص16.

الحاصلة والطبيعة الجديدة للمؤسسات، ظهرت فجوة كبيرة بين المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها، فتبلورت الأفكار وظهر مفهوم جديد، يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح، تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى، كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال، كتوفير الأمن والسلامة والرعاية الصحية...إلخ.

3- المفهوم البيئي:

بعد أن أدرك المسيرون أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة، وإنما تتعدى حدودها، لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، ظهر مفهوم جديد يسمى بالمفهوم البيئي، حيث اعتبر 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 مجموعة من المؤسسات الصناعية الكبيرة، ومدى تأثيرها على المجتمع، وفيها 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 المؤسسة، وفوق أي اعتبار ذاتي.

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل، بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها، والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية المجتمع.

4- تعريف المسؤولية الاجتماعية:

عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام قطاع الأعمال، بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، وبالعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع من أجل تحسين نوعية حياتهم، بأساليب تنفيذ قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء، بينما يعرفها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية على أنها السلوك الأخلاقي لشركة ما اتجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية، التي لها مصلحة شرعية في منظمة الأعمال¹⁰⁴.

¹⁰⁴ ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مرجع سابق، ص20.

يعرف Carroll المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المؤسسة، بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات، الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي، بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة، والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات¹⁰⁵. يعتبر هذا المفهوم أكثر شمولاً، وهو يمثل نقلة نوعية في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما حدد Carroll أبعاد المسؤولية الاجتماعية، من خلال الهرم الذي بين فيه هذه الأبعاد.

الشكل رقم(10): هرم كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية¹⁰⁶.



ثالثاً - أهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية:

¹⁰⁵ ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مرجع سابق، ص21.

¹⁰⁶ بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14 - 15 فيفري 2012، ص5.

الجانب الأخلاقي للأعمال لا يمثل صورة لإيضاح ما هو صواب وما هو خطأ، لكنه وسيلة للإدارة الرشيدة للمؤسسة، ويتعدى ذلك لما هو أسمى. ومراعاة أخلاقيات الأعمال تنتج عنها عوائد ربحية للمؤسسة بحكم توثيق الصلة بينها وبين زبائنها ومورديها، لأنها قد أسست شرعية متينة لها.

للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية آثار إيجابية تعود بالنفع على المؤسسة، يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:

1- دور في خلق التوازن في علاقة المؤسسة مع العاملين:

إنَّ احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين، يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذه الثقة تحفزهم على العمل، والتعامل الأخلاقي مع الموظفين يجتذب كفاءات سوق العمل إلى المؤسسة.

2- توثيق الصلة بالعملاء:

الالتزام الأخلاقي والاجتماعي تجاه العملاء يعني تقديم منتج أو خدمة بمواصفات عالية الجودة مع مراعاة شروط السلامة والصحة، وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة، لأن العملاء سيقومون بالدعاية المجانية لها عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها لهم هذه المؤسسة¹⁰⁷.

3- توثيق العلاقة بالموردين:

عندما تتعامل المؤسسة مع مورديها بأسلوب أخلاقي، فإن الموردين سيفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة، وفي هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل أساسها الثقة والاحترام والمصالح المشتركة. أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين، كأن تتأخر في سداد مستحقاتهم بغير حق أو تعطيتهم وعود كاذبة، فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع، ويسود الشك والخوف بين الطرفين.

¹⁰⁷ بابا عبد القادر ووهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة، ص13، مقال مقتبس بتاريخ: 30-

4- دور المسؤولية الاجتماعية في تمويل التنمية المستدامة: يتفق علماء البيئة ومعظم الاقتصاديين بأن المؤسسات عليها مسؤولية أخلاقية تجاه البيئة، تذهب إلى أبعد من مجرد احترام قوانين البيئة، وأنها يجب أن تشارك بحيوية وروح إبتكارية في حل مشاكل العالم البيئية¹⁰⁸.

تعرف التنمية المستدامة بأنها: 'التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها'¹⁰⁹.

تتطلب التنمية المستدامة تحسين ظروف المعيشة لجميع الناس دون زيادة استغلال الموارد الطبيعية إلى ما يتجاوز قدرة الأرض على التحمل، فهي تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي وحفظ الموارد الطبيعية والبيئية.

المؤسسة عضو فاعل في المجتمع وهي لا تعمل في فراغ، بل في بيئة توفر لها الموارد المادية والبشرية والطبيعية، ومراعاتها لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة ، يساهم في دفع عجلة التنمية، لأنها ستقدم منتج له دور في الجانب الاقتصادي، وتشغل عمالا كانوا محسوبين على المجتمع من طبقة البطالين، وهذا من الجانب الاجتماعي، وتستغل الموارد الطبيعية بشكل عقلاني حفاظا عليها، وهذا من الجانب البيئي، وتحقيق هذه الثلاثية يعني بأسمى العبارة المساهمة في تمويل التنمية المستدامة.

رابعا - مدى إدراك المؤسسة لأهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية:

تعد المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية من القضايا الأساسية التي تليها أهمية العديد من المؤسسات على اختلاف طبيعة ملكيتها، خاصة مؤسسات القطاع الخاص التي أصبح لها دور اجتماعي وأخلاقي في ظل تضائل دور القطاع العام.

¹⁰⁸ بن منصور عبد الله، الجوانب الأخلاقية في التنمية المستدامة، ص15، مقال مقتبس بتاريخ: 21-08-2012، الموقع

الإلكتروني: fseg.univ.tlemcen.dz/images/stories/revue6/chap5/article52.pdf

¹⁰⁹ عماري عمار، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي خلال الفترة 07 و 08 أبريل

2008 ، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزء الأول، سطيف، الجزائر، 2008،

ص39.

تلتزم المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وذلك لإدراكها للعوامل التالية¹¹⁰:

- تعتبر معايير الاستثمار المجتمعي أخلاقية بالدرجة الأولى، كما أنها تتصل بالأداء بعيد المدى للمؤسسات؛

- يعتبر الاستثمار المسؤول أخلاقيا جزءا مهما ومتناميا من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

- بات استيعاب ثقافة المؤسسة لمسألة الربط بين مسؤولية المؤسسات تجاه المجتمع والإستراتيجيات المؤسسية يشكل تحديا كبيرا.

- إن عملية نشر القيم الإنسانية في الأعمال تعمل على تهيئة مناخ العمل الإبداعي الخصب للعاملين، وتتيح لهم فرص الارتقاء الوظيفي، مما يعني تطوير أداء المؤسسة إلى أعلى درجاته.

- الشركات مضطرة لبذل جهد أكبر لحماية سمعتها.

- تنامي دور مؤسسات المجتمع المدني ودورها في مراقبة الخروقات الأخلاقية للمؤسسات.

- التغير المناخي الذي أصبح من دوافع الالتزام الأخلاقي والبيئي للمؤسسات، من خلال تحسين الأداء البيئي وتقليل انبعاث الغازات وتقليل استخدام المواد الكيماوية الزراعية.

خاتمة

شملت هذه المحاضرة الجذور التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتطور هذا المفهوم مع الوقت، وكما تطرقنا إلى أهمية الالتزام بها والذي يرتبط بمدى ادراك المؤسسة لهذه الأهمية. وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية، مفهوم متغير ودائم التطور ومرتبطة بالتنمية المستدامة، حيث يتعين على المؤسسة، الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاجتماعية، وكذا المساهمة في الأعمال الخيرية لتشمل توفير آليات فاعلة للتصدي للتحديات الاجتماعية، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة، بالتزامن مع سعيها لتحقيق الأهداف الاقتصادية.

¹¹⁰ عزاي عمر ومولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، ص14، تاريخ الاقتباس: 2012-08-23، الموقع الإلكتروني: iefpedia.com/arab/?p=31822

المحاضرة الثالثة عشر: الميزة التنافسية.

مقدمة:

ظهر مفهوم الميزة التنافسية المطلقة على يد أب الاقتصاد آدم سميث بحيث حصره في قدرة الدولة على إنتاج السلع باستخدام أقل قدر من عناصر الإنتاج التي يمكن استخدامها في أي مكان آخر، إلا أن هذا الطرح قوبل بعدة انتقادات وطرح مفهوم الميزة النسبية (DAVID Ricardo) والمتمثلة في قدرة الدولة على إنتاج السلع بسعر نسبي منخفض عما يماثلها في الدول الأخرى. لم يعمر المفهومين طويلا إلى أن ظهر مفهوم الميزة التنافسية الذي أعتبر الأنسب والأكثر تلاؤما مع الوقائع الاقتصادية.

لا يمكن أن يخرج مفهوم الميزة التنافسية عن الفكرة القائلة: ما يميزنا عن باقي المنافسين الحاليين والمحتملين في قطاع أعمال المؤسسة، وفقا لهذا الطرح سنحاول في هذه المحاضرة تقريب الطالب من كل المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

أولا-تعريف الميزة التنافسية:

عرف (PORTER) الميزة التنافسية على أنها العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها. أما (KOTLER) فعرّفها على أنها تمثل قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا¹¹¹.

ثانيا-أنواع الميزة التنافسية:

حسب مايكل بورتر هناك نوعين رئيسيين للميزة التنافسية وهما¹¹²:

¹¹¹ نصر الدين شريف، عبد اللطيف أولاد حمودة، فعالية التسويق في بناء الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر، مجلة دفاتر ميكاس، جامعة تلمسان، العدد7، 2011، ص10.

¹¹² عبّيد الله فطيمة، معرفة أثر الميزة التنافسية على معايير اختيار المورد في إطار مشروع إخراج النشاطات: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد13، 2015، ص292.

أ-التكلفة الأقل: قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التنافسية.

ب-تميز المنتج: قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج وخدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنشأة لتحقيق جوانب التمييز.

نجد أن بعض الباحثين قد صنفوا أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين، النوع الأول يمثل الميزة التنافسية الداخلية والتي تتوافق مع التكلفة الأقل، والنوع الثاني سمي بالميزة التنافسية الخارجية وهو يمثل تمييز المنتج.

ثالثا-أهمية الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أهمية كبيرة تعود على المؤسسة والمجتمع بآثار إيجابية يمكن ذكر بعضها في النقاط التالية¹¹³:

-استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة واستغلال الكفاءة البشرية والمادية في أعلى مستوى ممكن؛

-التوسع في الأسواق المحلية والعالمية وما يترتب عليه من تطوير للسلع؛

-تحسين أداء المؤسسات وضمان نموها وبقائها؛

-توفير منافذ توزيع جديدة تسمح للمؤسسة بإيصال منتجات إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين؛

-إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تساعد على تخفيض التكاليف.

¹¹³ ترش محمد، قادري رياض، الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لبورتر مع الإشارة لشركة خزف تافنة

بمغنية، مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد7، 2016، ص14.

رابعاً- خصائص الميزة التنافسية:

تتسم الميزة التنافسية بقدر كبير من الخصائص، سنحاول ذكر أهمها في النقاط التالية¹¹⁴:

-تتمز بالاستمرارية والاستدامة وتمكن المؤسسة من البقاء على المدى البعيد؛

-صفة التجديد وفق مفرزات البيئة الخارجية من جهة، ووفق قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

-تكون مرنة بالشكل الذي يسمح بإحلال ميزات أخرى بسهولة؛

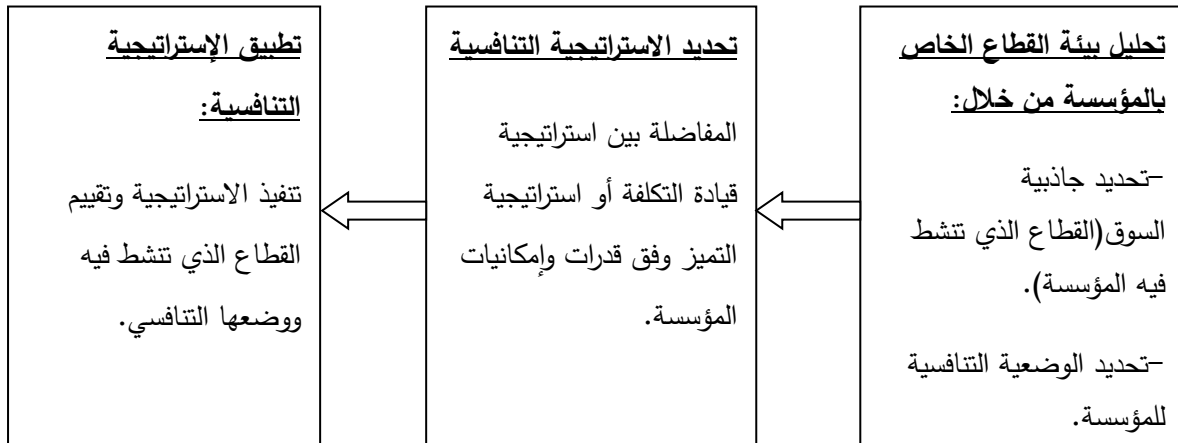
-تتميز بالنسبية مقارنة بمنافسيها؛

-التناسب في الاستخدام، بمعنى التماشي مع الأهداف والنتائج المراد تحقيقها.

خامساً-مراحل بناء الميزة التنافسية:

اقترح بورتر ثلاثة مراحل لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، فيما يلي شكل توضيحي لهذه المراحل:

الشكل رقم(11):مراحل بناء الميزة التنافسية.



¹¹⁴ تربش محمد، قادري رياض، الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لبورتر مع الإشارة لشركة خزف تافنة بمغنية، مرجع سابق، ص15.

المصدر: من إعداد الأستاذ.

سادسا-العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة تختلف في أهميتها ومقدار تأثيرها، نحدد أهمها على الشكل التالي:

1-القدرات الإبداعية: يأتي الإبداع في مقدمة العوامل التي تحقق التميز والتجديد للمؤسسة، فهذه الأخيرة ليس لها سقف محدد للتطلعات بل تبحث دائما على الأحسن من خلال التجديد المستمر ومسايرة التطورات التكنولوجية.

2-القدرات الإنتاجية: تنقسم القدرات الإنتاجية إلى عنصرين مهمين هما¹¹⁵:

أ-الجودة: عرفتها الجمعية البريطانية للجودة بأنها مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدراتها على إشباع رغبات محدودة أو مفترضة.

ب-الإنتاجية: تعتبر مقياسا لكفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وكذا لقياس كفاءتها مقارنة بالمؤسسة المنافسة.

3-القدرات التسويقية: تعتبر وظيفة التسويق إحدى المرتكزات التنافسية المهمة في المؤسسة نظرا للدور الكبير الذي تمثله في علاقتها المباشرة مع العملاء، من خلال تحليل سلوك المستهلكين والقيام بدراسة السوق وإعداد بحوث التسويق.

4-اكتساب الميزة التنافسية يتطلب المحافظة عليها من خلال متابعة ومسايرة المغيرات التي يفرزها محيط المؤسسة، ويتحقق ذلك بالاعتماد على أسلوب الرصد التنظيمي والرصد الاستراتيجي كونهما يمثلان جهاز إنذار مبكر يشعر المؤسسة بطبيعة التهديدات ومصادر الفرص ونقاط القوة والضعف.

¹¹⁵ هادي صلاح عباس، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نحو أداء منظمي متميز، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول

الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 8 و9 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص156.

سابعاً-دواعي تطوير الميزة التنافسية:

حدد نبيل مرسي خليل مجموعة من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية، من بينها¹¹⁶:

-ظهور تكنولوجيا جديدة؛

-تنامي أذواق المستهلكين وظهور حاجات جديدة؛

-ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة؛

-تغيرات في التكاليف المطلقة أو النسبية للمواد الأولية(المدخلات)؛

-تغيرات في القيود الحكومية.

خاتمة:

تعمل المؤسسة على تحقيق الاستمرارية والنمو من خلال تبنيها لاستراتيجية تنافسية تضمن لها حق الحصول على حصة سوقية، وتأهلها للبقاء فيه في ظل جو تنافسي لا يمكن التنبؤ بمخاطره، ولذلك لابد عليها أن تقوم بتطوير ميزتها التنافسية من خلال مسايرة كل التطورات الحاصلة في بيئتها من تغيرات تكنولوجية وأنماط استهلاكية، وذلك يتأتى باعتماد نظام رصد تنظيمي واستراتيجي يكون بمثابة جهاز إنذار مبكر يشعر المؤسسة بمصادر التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف.

¹¹⁶ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص99.

المحاضرة الرابعة عشر: المقاولاتية.

مقدمة:

يعتبر الفكر المقاولاتي مدخلا لتطوير وإنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، تكون دعامة لتنويع الدخل الوطني والارتقاء بالنشاط الاقتصادي بشكل عام. نحاول في هذه المحاضرة تقريب طالب السنة الثانية من المفاهيم العامة المرتبطة بالمقاولاتية، وكذا الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لها، مع العمل على توضيح أهم العوامل المؤثرة على هذا النشاط، والسبل والعوامل الكفيلة بتنمية المشاريع في بيئة أعمال محاطة بإطار تنظيمي مشجع لهذا المجال.

أولا-تعريف المقاولاتية:

1-تعريف:

تعرف المقاولاتية بأنها عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين أو تحقيق السبق في قطاع معين من طرف المقاول الذي يبتكر شيئا جديدا بشكل كلي وشمولي. ويقصد بها كذلك النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع أعمال جديد وإدارة الموارد بكفاءة، ويعكس كل ما هو جديد ومتميز¹¹⁷. كما تعرف المقاولاتية على أنها حركية إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء مؤسسات جديدة من أجل خلق القيمة¹¹⁸. عرفها بيتر دراكر بأنها: فعل الإبداع الذي يتضمن النظر للتغيير على أنه فرصة لإعطاء الموارد المتاحة حاليا القدرة على خلق قيمة جديدة¹¹⁹.

¹¹⁷ سالمى عبد الجبار، تحول الاقتصاد الحديث نحو المنطق المقاولاتي: التنويع الاقتصادي من خلال التوجه المقاولاتي في الجزائر، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مركز كنوز الحكمة، الجزائر، العدد الرابع والعشرون، 2015، ص187.

¹¹⁸ بن جمعة أمينة، جرمان الربيعي، دار المقاولاتية كآلية لتفعيل فكرة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى طلبة الجامعات، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، العدد5، 2017، ص273.

لا يمكن حصر كل تعاريف مصطلح المقاولاتية ولكن بالاعتماد على التعاريف السابقة يمكن تعريف المقاولاتية بأنها نشاط يهدف إلى تجسيد أفكار جديدة يغلب عليها التميز والتفرد، والهادف إلى خلق مخرجات مبتكرة.

2-تعريف المقاول:

بما أننا قدمنا مفهوم مصطلح المقاولاتية، فحري بنا أن نتطرق إلى مفهوم مصطلح المقاول.

يعود الفضل في إدخال مصطلح المقاول إلى النظرية الاقتصادية إلى كل من CANTILLON سنة 1755 وJ.B.Say سنة 1803، اللذان يعتبران من الاقتصاديين الأوائل الذي قدموا تصورا واضحا لوظيفة المقاول، مع الإشارة إلى أن هناك من سبقهم في استعمال هذا المصطلح¹²⁰.

يرى SCHUMPETER أن المقاول هو الشخص المبدع الذي يقوم بإيجاد توليفات جديدة لوسائل الإنتاج تأخذ أشكالا متعددة، كإنتاج سلع أو خدمات جديدة، إدخال طرق إنتاج جديدة، فتح أسواق جديدة ومصادر تموين بديلة وطرق تنظيمية جديدة¹²¹.

وفق ما سبق يمكن تعريف المقاول على أنه الشخص صاحب الفكرة الجديدة (أي شخص مبدع أو ريادي) يحاول تجسيدها على أرض الواقع مع تقبل المخاطر الممكنة.

ثانيا-الدور الاقتصادي للمقاولاتية:

تعتبر المشاريع المقاولاتية ممول هام للاقتصاد، وذلك راجع لعدة أسباب يمكن حصرها فيما يلي¹²²:

¹¹⁹ لفقير جمزة، روح المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعريش، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2016-2017، ص24.

¹²⁰ الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص4.

¹²¹ لفقير جمزة، روح المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعريش، مرجع سابق، ص43.

-رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي: الكفاءة الإنتاجية لا ترتبط بحجم المؤسسات، بل برأس المال المستثمر للعامل والفائض الاقتصادي الذي يحققه، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على تعظيم الفائض الاقتصادي؛

-تنوع الهيكل الصناعي: بحكم أن المقاولات تنشط في فروع مختلفة من الصناعة؛

-تدعيم التنمية الإقليمية: سهولة إقامة المقاولات تسمح بإنشائها وتحقيق تنمية إقليمية؛

-تنمية الصادرات: يمكن أن يكون لها دور في تنمية الصادرات الوطنية؛

-زيادة الناتج المحلي: فالمشاريع المقاولاتية رغم صغر حجمها، إلا أنه يمكن أن يكون لها دور في زيادة الناتج المحلي؛

-جذب المدخرات: المشاريع الصغيرة تجذب المدخرات التي تنمو خارج النظام المصرفي.

ثالثا-الدور الاجتماعي للمقاولاتية:

بالإضافة للدور الاقتصادي للنشاط المقاولاتي، فإنه يساهم في المجال الاجتماعي من خلال¹²³:

-الدور المتنامي في زيادة فرص التشغيل والمساهمة في تخفيف من حدة البطالة؛

-عدالة توزيع الدخل: سهولة إنشاء مشاريع مقاولاتية صغيرة يسمح باستقطاب طبقة واسعة من أفراد المجتمع، بما يساعد على توسيع الطبقة المتوسطة وتقليص حجم الطبقة الفقيرة؛

-مكافحة الفقر: ظهور المقاولات الصغيرة كان وسيلة لمكافحة الفقر وإدماج الفئات المقصاة اجتماعيا واقتصاديا؛

¹²² الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص41.

¹²³ الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص46.

-ترقية روح المبادرة: المشاريع المقاولاتية قائمة على المبادرة الفردية، والتي تكون أساساً لتشجيع أفراد المجتمع على إنشاء مشاريعهم الخاصة.

كما يعمل النشاط المقاولاتي على خلق مناخ اجتماعي واقتصادي يحد بقدر كبير من الآفات الاجتماعية المنتشرة في المجتمعات التي تنتشر فيها الفوارق الطبقيّة والبطالة والمشاكل الاجتماعية المختلفة.

رابعا-العوامل البيئية المؤثرة على خلق النشاط المقاولاتي:

تمثل الظروف البيئية المختلفة عوامل مؤثرة على تواجد الفرص لأصحاب المشاريع المقاولاتية، يمكن ذكرها على الشكل التالي¹²⁴:

-الظروف الاقتصادية المؤثرة على الفرص المقاولاتية؛

-الظروف السياسية: يمكن أن تكون التشريعات الحكومية أساساً لتشجيع النشاط المقاولاتي أو العكس؛

-الظروف الصناعية: يمكن أن تكون الظروف الصناعية مصدر تشجيع لخلق المشاريع المقاولاتية أو العكس؛

-الظروف الديموغرافية والثقافية: الكثافة السكانية، البنية التحتية التعليمية، القبول الاجتماعي، ..إلخ.

خامسا-سبل تنمية المشاريع المقاولاتية:

أثبتت البحوث والدراسات المنجزة في هذا المجال أن هناك مجموعة من العوامل تعمل على تشجيع النشاط المقاولاتي، نذكر أهمها في النقاط التالية:

-العمل على خلق إطار تنظيمي يعمل على مرافقة المشاريع المقاولاتية من انطلاقها إلى مختلف مراحل النشاط؛

-نشر الثقافة المقاولاتية في المجتمع؛

¹²⁴ عمارة شريف، محاضرات في مقياس المقاولاتية، مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2017-2018، ص31.

-نشر التعليم المقاولاتي في الوسط الجامعي الذي يعتبر المكان المناسب لنشر ثقافة المقاولاتية؛

-الدعم المادي والمالي والمعنوي للنشاط المقاولاتي من خلال سياسة حكومية هادفة.

خاتمة:

يعتبر التعليم المقاولاتي أساسا لنشر هذه الثقافة خاصة في الوسط الجامعي لدى الطلبة المقبلين على التخرج ليكون نافذة لخلق مشاريعهم الخاصة ولتحقيق أهداف اقتصادية وتنويع الدخل الوطني، وهذا ما جسده الدولة من خلال إنشاء دار المقاولاتية في الجامعات الوطنية، والتي يرجى منها تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية.

خاتمة عامة

تنوعت المحاضرات التي شملتها هذه المطبوعة حيث خصصنا المحاضرات الأولى للتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية، وأهم المعايير المعتمدة لتصنيفها، كما خصصنا محاضرة لدراسة النظريات المفسرة لدورة حياة المؤسسة وأخرى للهياكل التنظيمية.

كما تطرقنا في المحاضرة الخامسة للأهم وظائف المؤسسة الاقتصادية بما فيها وظيفة البحث والتطوير، وأشرنا إلى أهميتها في تطوير المنتجات من السلع والخدمات وفق البحوث والتجارب العلمية. وكما تطرقنا في المحاضرة التي تلتها لمصادر تمويل أنشطة المؤسسة.

لا يمكن دراسة المؤسسة بمعزل عن المحيط الذي تعمل فيه، لدى تم التطرق إلى المفاهيم المرتبطة به وبالتحليل الداخلي والخارجي، وتعرضنا للبعد الإستراتيجي وأهمية تبني أسسه بالنسبة للمؤسسة.

كما خصصنا محاضرة كاملة للمفاهيم الخاصة بالسوق والوظيفة التسويقية حيث أشرنا إلى أهمية هذه الأخيرة في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة. وبخصوص الأداء، فقد تطرقنا لأهم المعايير المعتمدة لقياسه بما فيها بطاقة الأداء المتوازن وعرضنا محطات تطورها وصولاً إلى تبنيها لمفهوم التنمية المستدامة.

إيماناً منا بأهمية المدخل الاجتماعي في دراسة المؤسسة، خصصنا محاضرة لعرض أهم المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية ومحاضرة خاصة بالمسؤولية الاجتماعية، بحكم أهمية هذه الأخيرة والتي أصبحت من أهم الأولويات التي يجب أن تحترمها المؤسسات في علاقتها مع البيئة والمجتمع.

قائمة المراجع:الكتب:

- 1- أحمد قوراية، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007.
- 2- اسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة، موفم للنشر، الجزائر، 2013 .
- 3- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1990.
- 4- بلال خلف السكرنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 5- جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الطبعة 2007، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 6- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009، عمان، الأردن، 2009 .
- 7- دريد كمال آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
- 8- رقيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 .
- 9- سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 10- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
- 11- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.

- 12- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005 .
- 13- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006 .
- 14- عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011 .
- 15- عبد السلام أبو قحف، التسويق: مدخل تطبيقي، دار المحمدية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 16- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 17- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 18- عبد الغفور إبراهيم أحمد، مبادئ الاقتصاد والمالية العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012 .
- 19- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، بن عكنون، الجزائر، 2003 .
- 20- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- 21- غول فرحات، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 22- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها- عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
- 23- فيصل جميل السعايدة، نضال عبد الله فريد، الملخص الوجيز في الإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .

- 24- قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق: أساسيات ومبادئ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 25- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، الأردن، 1995.
- 26- محمد الصيرفي وبشير العلاق، التخزين السلعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 27- محمد طاقة وآخرون، أساسيات علم الاقتصاد الجزئي والكلّي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 28- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 29- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة 2008، دار وائل العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 30- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 31- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
- 32- منديل عبد الجبار، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
- 33- منير ابراهيم، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، مصر، 1999 .
- 34- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، بن عكنون، الجزائر، 2003 .
- 35- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.

36- Gerry Gohnson, Kevan scholes, Richard Whittington et Frederic Frery, strategique, 8ed édition, pearson education, Paris, France,2008.

37- OLIVIER Bruel, Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Edition DONOD, Paris, France, 2005.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

38-الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015.

39-بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.

40-رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة شيعلي سطيف، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2011-2012.

41- زواوي فضيلة، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008-2009.

42- سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2011-2012 .

43- سناء قعقاع، الإبداع التسويقي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس أم البواقي، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2013-2014.

44- ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010.

45-عبد القادر بوعزة، التأثير الجبائي على اختيار مصادر التمويل في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

- 46- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 47- عليوات سامية، شلوش فاطمة، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة-وحدة الأخضرية، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، 2014-2015 .
- 48- عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية، مملكة البحرين، 2014.
- 49- كربوش محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة تلمسان، 2013-2014.
- 50- كوديد سفيان، قيم المدير الإستراتيجي ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي: دراسة في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2009-2010.
- 51- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2017-2018 .
- 52- لفقيير حمزة، روح المقابلة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2016-2017.
- 53- مهني بوريش، مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التموين: مؤسسة تصنيع وتوزيع الحليب ببجاية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2011-2012.
- 54- هواري سويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007-2008.

المقالات والمجلات العلمية:

55- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة ورقلة، 2010 .

56- المعهد التخصصي للدراسات، مركز الدراسات الإستراتيجية: المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، الموقع الإلكتروني:

www.alsader-sis.net

57- بابا عبد القادر ووهيبة مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة، مقال مقتبس بتاريخ: 30-06-2012، الموقع الإلكتروني: lefpedia.com/arab/?p=19505

58- بن جمعة أمينة، جرمان الربيعي، دار المقاولاتية كآلية لتفعيل فكرة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى طلبة الجامعات، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميله، العدد5، 2017.

59- بن ساسي إلياس، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسات كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة ورقلة، 2008 .

60- بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14 -15 فيفري 2012.

61- بن منصور عبد الله، الجوانب الأخلاقية في التنمية المستدامة، مقال مقتبس بتاريخ: 21-08-2012، الموقع الإلكتروني:

fseg.univ.tlemcen.dz/images/stories/revue6/chap5/article52.pdf

- 62- تربش محمد، قادري رياض، الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لبورتر مع الإشارة لشركة خزف تافنة بمغنية، مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد7، 2016 .
- 63- خبابه عبد الله وخبابه صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14 و 15 فيفري 2012، جامعة بشار .
- 64- بوقرة رابح، واضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 4، جامعة الوادي، 2011 .
- 65- سالمى عبد الجبار، تحول الاقتصاد الحديث نحو المنطق المقاوالاتي: التنوع الاقتصادي من خلال التوجه المقاوالاتي في الجزائر، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مركز كنوز الحكمة، الجزائر، العدد 24، 2015 .
- 66- عبید فطيمة، معرفة أثر الميزة التنافسية على معايير اختيار المورد في اطار مشروع اخراج النشاطات: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد13، 2015.
- 67- عزاوي عمر ومولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، ص14، تاريخ الاقتباس: 23-08-2012، الموقع الإلكتروني: iefpedia.com/arab/?p=31822
- 68- عماري عمار، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي خلال الفترة 07 و 08 أبريل 2008 ، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزء الأول، سطيف، الجزائر، 2008.

69- عناصر وخصائص ووظائف نظم المعلومات، تاريخ الاقتباس: 05-01-2016، الموقع

الإلكتروني: www.m5zn.com/newuploads/.../ac9b2d94bce0088.do

70- محمد رزقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.

71- زواوي فضيلة، محاضرات في تسيير المؤسسات، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص الإدارة التسويقية، جامعة بومرداس، السنة الجامعية 2017-2018 .

72- نصر الدين شريف، عبد اللطيف أولاد حمودة، فعالية التسويق في بناء الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر، مجلة دفاتر ميكاس، جامعة تلمسان، العدد7، 2011.

73- هادي صلاح عباس، إدارة الجودة الشاملة: مدخل نحو أداء منظمي متميز، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 8 و9 مارس 2005، جامعة ورقلة، 2005.

المحاضرات:

74- أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة ورقلة.

75- صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

76- عمارة شريف، محاضرات في مقياس المقاولاتية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2017-2018.

77- عميش سميرة، اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة المسيلة، 2015-2016.

78- صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، جامعة جيجل، 2017-2018.

79- هميسي نور الدين، المؤسسة والمحيط، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق، جامعة سطيف، 2016-2017.

الجرائد الرسمية:

80- القانون رقم 17-02- المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير 2017، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02-2017.

81- المادة 416 من القانون المدني للجمهورية الجزائرية.