

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

جامعة محمد خيضر
بسكرة

محاضراته في

اقتصاد المؤسسة

من إعداد الدكتورة:

صولح سماح

السنة الجامعية: 2014-2015

الفهرس

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

أ

مقدمة

الفصل الأول: المؤسسة الإقتصادية: مفاهيم أساسية

02	تمهيد
03	أولا: المؤسسة الإقتصادية وأهدافها
07	ثانيا: المؤسسة الإقتصادية كنظام
09	ثالثا: دورة حياة المؤسسة
12	رابعا: المؤسسة والمحيط
19	خامسا: تصنيف المؤسسات الإقتصادية
24	سادسا: استراتيجية المؤسسة

الفصل الثاني: وظائف المؤسسة الإقتصادية

38	تمهيد
39	أولا: الوظيفة المالية
41	ثانيا: الموارد البشرية
43	ثالثا: التموين
52	رابعا: الإنتاج
56	خامسا: التسويق
64	سادسا: البحث والتطوير

68 سابعا: إدارة الجودة.

الفصل الثالث: نظرة معاصرة حول المؤسسة الاقتصادية

77 تمهيد

78 أولا: اقتصاد المعرفة.

83 ثانيا: الميزة التنافسية

94 ثالثا: المؤسسة المتعلمة.

104 رابعا: المؤسسة الافتراضية.

110 خامسا: المسؤولية الاجتماعية.

120 سادسا: المؤسسة البيئية.

123 سابعا: الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

128 ثامنا: المقاولاتية والمؤسسة.

139 خاتمة

140 قائمة المراجع

SAHLA MAHLA

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	المؤسسة كنظام مفتوح	01
09	دورة حياة المؤسسة	02
18	المؤسسة والمحيط	03
26	القوى التنافسية الخمس لـ Porter	04
47	مخزون الأمان والمخزون الأدنى	05
60	مكونات نظام المعلومات التسويقية	06
63	دورة حياة المنتج	07
81	ركائز اقتصاد المعرفة	08
87	تأثير الجودة على الربح	09
89	عملية رأسملة المعارف	10
91	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	11
92	دورة حياة الميزة التنافسية	12
95	المؤسسة المتعلمة كعملية مستمرة	13
97	التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المتعلمة	14
105	دورة حياة المؤسسة الافتراضية	15
119	نظرة عامة على إيزو 26000	16
134	خصائص المقاولاتيين وتجسيد فرص الأعمال	17
135	تمثيل الثقافة التنظيمية المقاولاتية	18
136	تأثير الثقافة التنظيمية المقاولاتية على المؤسسة	19
137	المقاولاتي وتوافق الموارد	20

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر	01
106	الفرق بين المؤسسة المادية (التقليدية/ الحقيقية) والمؤسسة الافتراضية	02
116	عناصر المسؤولية الاجتماعية وما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي اتجاها	03

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



مقدمة:

تشكل المؤسسة الاقتصادية وحدة أساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع تساهم في العديد من المجالات، لكنها تتعرض للكثير من الضغوطات (منافسة، تسارع تكنولوجي، تغير الطلب... إلخ)، كما تؤثر بدورها في المحيط (تغيير الأذواق، الإبداع، التوظيف، الإستثمار... إلخ).

لقد تم تقسيم هذه المحاضرات إلى ثلاث فصول حيث يتناول الفصل الأول المؤسسة الاقتصادية: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية وأهدافها، المؤسسة الاقتصادية كنظام، دورة حياة المؤسسة، المؤسسة والمحيط، تصنيف المؤسسات الاقتصادية، واستراتيجية المؤسسة.

يتناول الفصل الثاني وظائف المؤسسة الاقتصادية حيث تتعدد هذه الأخيرة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وعموما يمكن إجمال أهم الوظائف فيما يلي: الوظيفة المالية، التموين، الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق، البحث والتطوير وإدارة الجودة.

كما نحاول في الفصل الثالث إعطاء نظرة معاصرة حول المؤسسة الاقتصادية من خلال محاولة الإلمام بأهم المواضيع التي تم التركيز عليها مؤخرا والتي لها علاقة بالمؤسسة وتتمثل في: اقتصاد المعرفة، الميزة التنافسية، المؤسسة المتعلمة، المؤسسة الافتراضية، المسؤولية الاجتماعية، المؤسسة البيئية، الثقافة التنظيمية للمؤسسة، المقاولاتية والمؤسسة.

الفصل الأول:

المقدمة الاقتصادية: مفاهيم أساسية

SAHLA MAHLA

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



تمهيد :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية اللبنة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، نظرا لدورها الإستراتيجي وأثارها المتباينة فيه، وعليه نتناول في هذا الإطار المفاهيم الأساسية المرتبطة بها حيث يتضمن الفصل الأول النقاط التالية:

أولاً: المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

ثانياً: المؤسسة الاقتصادية كنظام

ثالثاً: دورة حياة المؤسسة

رابعاً: المؤسسة والمحيط

خامساً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

سادساً: استراتيجية المؤسسة

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



أولاً: المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

نتناول في هذا الإطار مفهوم المؤسسة الاقتصادية، ثم نفرق بينها وبين مصطلحات أخرى كما نتعرض إلى أهداف المؤسسة الاقتصادية.

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

يصعب إعطاء تعريف محدد للمؤسسة، نظراً لأن كل باحث يعرفها من منطلق خلفياته وأيدولوجياته أو مجاله سواء كان اقتصادي، اجتماعي، سياسي... الخ، بالإضافة إلى التطور الذي شهدته المؤسسة في مختلف جوانبها: الشكلية، التنظيمية، القانونية وغيرها، وكذا تنوع واتساع نشاطها (المؤسسات الخدمية، الصناعية، الفلاحية... الخ) وقد نجد مختلف هذه الأنشطة في مؤسسة واحدة، وفي نفس الوقت والمكان. يمكن تعريف المؤسسة على أنها: "كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات"¹.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، ويمكن أن نعتمد التعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية: "هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو / وتبادل سلع أو / وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"².

2- المؤسسة ومصطلحات أخرى

قد يخلط البعض بين مصطلح المؤسسة ومصطلحات مثل: الشركة، المنشأة، المنظمة والمشروع، إلا أنه يوجد فرق بين هذه المفاهيم، ويمكن إعطاء تعريف لهذه المصطلحات في:

- **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 تنجز عن ذلك"³؛ بالتالي الشركة توضح الصيغة القانونية للمؤسسة.
- **المنشأة:** يعرف **M.L.Baudin** المنشأة "بمجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان، وهم تابعون لنفس المنظم " بالتالي يمكن للمؤسسة أن تتكون من منشأة واحدة ويصبح للمصطلحين نفس المعنى، أما إذا كانت تحوي عدة منشآت فلا يجوز ذلك لأن المنشأة لا تتمتع

¹ Jean Longatte, Jacques Muller, *économie d'entreprise*, Dunod, Paris, 2004, p01.

² ناصر دادي عدون، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

³ المادة 416 من القانون المدني، القانون رقم 88-14 المؤرخ في مايو 1988 .

بشخصية قانونية بل هي تابعة للمؤسسة الأم، إلا إذا تمت شهرتها، والمنشأة أيضا ذات استقلالية نسبية لأنها تبقى خاضعة لصاحب العمل (مالكها: كونها محل، حرف...). وفي حالة وجود مؤسسة أم فإنها ترتبط معها بحسابات الربط ولا تتحدد نتائجها المحاسبية بشكل مستقل، إذا المؤسسة تتميز باستقلالها المالي والقانوني، وفي بعض الحالات فقط تعتبر نفس الشيء مثل المؤسسات العمومية التي تعتبر منشآت لأنها خاضعة لهيئات معينة ولا تتمتع بالاستقلالية، وهو الحال بالنسبة للمؤسسات الخيرية أو الأصل أنها منشآت لأنها غير مستقلة.¹

• **المشروع:** يعتبر المشروع هو نفسه المؤسسة في حالة واحدة وهي: عندما تكون المؤسسة أنشأت أساسا لأداء مشروع معين تنقضي بانقضائه، ذلك أن المشروع هو النشاط الذي تقوم به المؤسسة.

• **المنظمة:** لدى P.de Bruyn يمكن اعتبار المؤسسة الاقتصادية كمنظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لها، بحيث تتكون "المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد، أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة من أجل تحقيق أهدافها". والمساهمون حسب هذا المعنى هم المشاركون في وجود واستمرار المؤسسة (المنظمة) من مساهمين، مالكي المؤسسة، الإدارة، العاملين، ..إلخ.²

3- الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف باختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة نشاطها، ويمكن أن نجمل أهم الأهداف فيما يلي:

3-1- الأهداف الاقتصادية: من أهمها:

• **تحقيق الربح:** يعد تحقيق الربح من أولويات أهداف أي مؤسسة، لأن استمرارها لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها البقاء، النمو، إمكانية رفع رأسمالها، تسديد الديون، تكوين المؤونات لتغطية الخسائر أو الأعباء الغير متوقعة، توزيع الأرباح على الشركاء، شراء آلات أو تغييرها حسب التطور التكنولوجي،...إلخ.

• **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن في قيام المؤسسة بنشاطها تغطية لمتطلبات المجتمع (سلع وخدمات) وبالتالي تحقيق هدفين: تحقيق الربح للمؤسسة وتحقيق متطلبات أفراد المجتمع.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 11-12.

² نفس المرجع السابق، ص 13.

- الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج: ويشمل التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط والبرامج من أجل تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحاب المؤسسة من جهة وللمجتمع من جهة أخرى.

3-2- الأهداف الإجتماعية: من أهمها نذكر:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إلا أن مستويات الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة سوق العمل، (الدولة تحدد الأجر الأدنى المضمون).

- تحسين مستوى المعيشة: إن التطورات المتسارعة للتكنولوجيا تجعل العمال وأفراد المجتمع بحاجة إلى تلبية رغبات وحاجات متزايدة نتيجة ظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري وتغير الأذواق.

- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تؤثر المؤسسات الاقتصادية في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات جديدة والتأثير في أذواقهم عن طريق مختلف وسائل الترويج، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد لا تكون في صالحه أحيانا، إلا أنها في صالح المؤسسة.

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوافر داخل المؤسسة علاقة مهنية واجتماعية بين العمال باختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وتمثل دعوتهم إلى التماسك والنقاهم الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة متخصصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات الغير الرسمية بين هؤلاء، بهدف خلق وتطوير علاقات معينة وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المؤسسة.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، مساكن وظيفية، مرافق عامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم...إلخ.

3-3- الأهداف الثقافية والرياضية:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات على توفير وسائل الترفيه والثقافة للعمال خصوصا وعائلاتهم عموما من مسرح، مكتبات، أنترنات، سفر..إلخ، بهدف التأثير على المستوى الفكري للعامل والروح المعنوية له من أجل تحسين أدائه وتحقيق مردودية أكثر للمؤسسة.

• **تدريب العمال:** يفرض التطور التكنولوجي المتسارع على المؤسسة إعادة تدريب عمالها على الطرق الحديثة في الإنتاج وغيرها؛ حيث تعمل المؤسسة على تدريب العمال المبتدئين على الآلات والوسائل بالإضافة إلى تدريب (رسكلة) القدامى على الآلات الجديدة.

• **تخصيص أوقات للرياضة:** تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل (في اليابان بعد الغداء)، إدراج قاعات للرياضة ضمن المؤسسة أو إحداث نوادي رياضية، كذلك إقامة مهرجانات رياضية للحفاظ على لياقة العامل ورفع الروح المعنوية وتحسين أدائه.

3-4-الأهداف التكنولوجية: مع تطور المؤسسات عملت العديد منها على توفير إدارة خاصة بالبحث والتطوير من أجل تطوير الوسائل، الطرق الإنتاجية والتكنولوجيا.. إلخ، وتخصص لهذه العملية مبالغ تمثل نسبة عالية من الأرباح، كما قد تكون هذه الإدارة خارج المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بالمساهمة في مشاريع بحث أو بتمويل (مكاتب دراسات، مراكز بحث،... إلخ).

هـ - **أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** في إطار نشاطها يجب أن تسع المؤسسة إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية والتي تتضمن العديد من الأمور من بينها: ضمان حد أدنى من الأرباح للمساهمين، الحفاظ على العاملين وتطويرهم (الأجر، الأمن، التدريب... إلخ)، الحفاظ على البيئة من خلال توجيه جزء من أرباحها إلى معالجة النفايات وتمويل جمعيات ومؤسسات حماية البيئة بالإضافة إلى الاستهلاك الرشيد للموارد الطبيعية للحفاظ على التوازن البيئي.

ثانيا: المؤسسة الاقتصادية كنظام

قبل تناول مفهوم المؤسسة كنظام تجدر الإشارة إلى مفهوم النظام.

1- مفهوم النظام:

لمصطلح النظام تعاريف عديدة منها: "الكل المكون من أجزاء وعناصر أو مكونات مترابطة ومتكاملة تعمل ضمن تنسيق بهدف تحقيق غايات وأهداف جوهرية ومشاركة"¹، وبالتالي النظام هو مجموعة مترابطة ومتكاملة من الموارد (الأفراد، التجهيزات والأموال...) التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل إطار معين من وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

2- مفهوم المؤسسة كنظام:

إن الجديد لدى نظرية الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، وبشكل أكثر عقلانية و تقنية، وأعطت لها تعريفات وأشكالا أكثر مرونة وتكيفها مع الحالات المتنوعة والمختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج واستعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة.

وقد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة والتنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية والكمية فوجد تايلور مثلا يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت ولا يتغير ولا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعل بشكل متبادل وبحركة مستمرة وتغييرات متواصلة، وتحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة والتأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.²

حسب اتجاه L. Von BERTALANFFY فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلا اجتماعيا واقعيا و كمتعامل اقتصادي، وتتمتع بخصائص تنظيمية، ويمكن وصفها كنظام مفتوح وهذا معناه أن المؤسسة نظام:³

- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- لأنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي.
- وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغييرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها

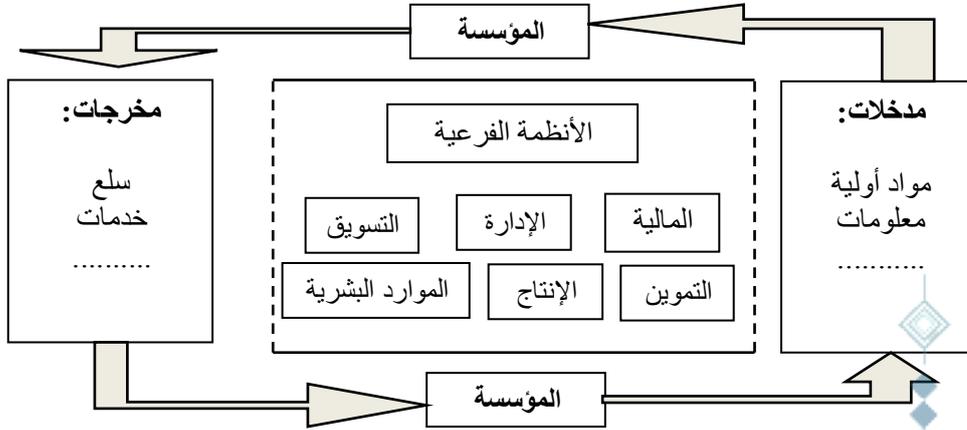
¹ سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2005، ص18.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 47.

³ المرجع نفسه، ص 48.

ويمكن تمثيل المؤسسة كنظام مفتوح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): المؤسسة كنظام مفتوح



المصدر: من إعداد الباحثة

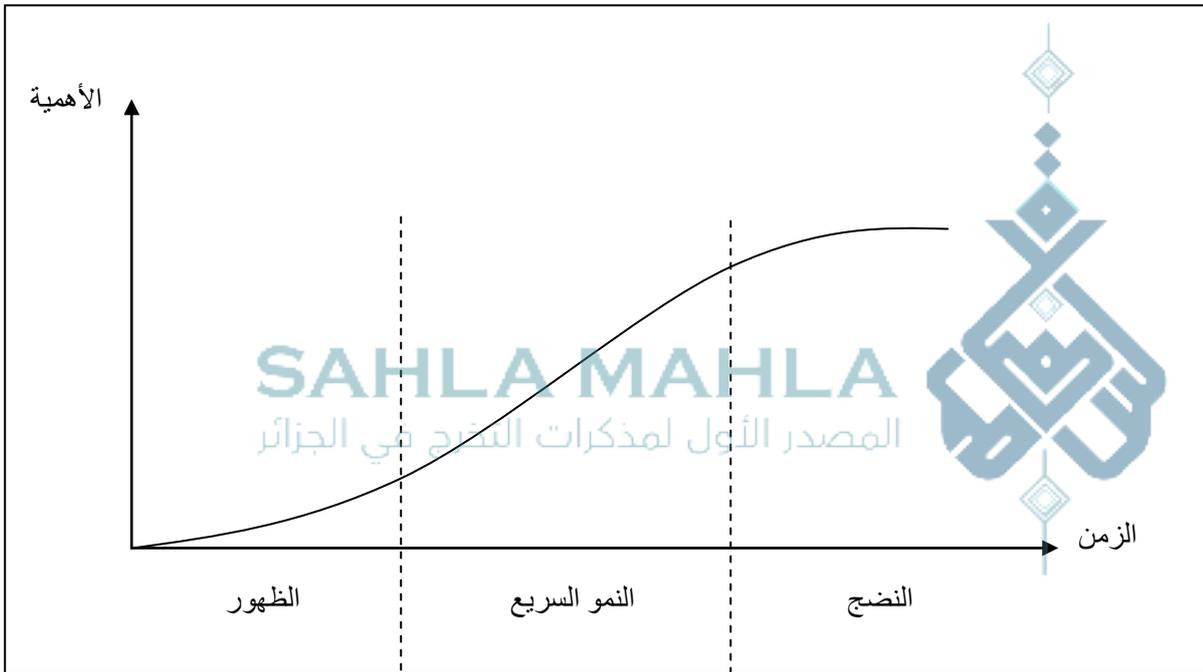
SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



ثالثا: دورة حياة المؤسسة

مثل أي كائن حي تنشأ المؤسسة وتنمو وتتطور وقد تزول بعد وقت معين، وهو ما يطلق عليه دورة حياة المؤسسة والتي تتميز بعدة مراحل مختلفة، تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالا واتجاهات مختلفة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة ووضعيتها في السوق لا تتميز بنفس المستوى من القوة. يمكن أن نمثل بيانيا دورة حياة المؤسسة في ثلاث مراحل متتالية وهي:¹ مرحلة الظهور، مرحلة النمو السريع، مرحلة النضج، (انظر الشكل الموالي).

الشكل رقم (02) دورة حياة المؤسسة.



Source : PIERRE CONSO, *Gestion Financière de l'entreprise*, 8^{ème} edition, Paris, 2000, P72

1- أهم التقسيمات التي تتناول دورة حياة المؤسسة:

نظرا لاهتمام الكثير من الباحثين في الفكر المالي بالمرحل التي تمر بها حياة المؤسسة، فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة أهمها ما يلي:²

1-1 - تقسيم (MILLER & KIMBERLY 1980):

قسم كل من الباحثين المراحل التي تمر بها حياة المؤسسة إلى ثلاث مراحل هي:

¹ Pierre CONSO, P71-72.

² حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص ص 275-276.

- **مرحلة النشأة:** تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.
- **مرحلة التحول:** عد هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة ، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.
- **مرحلة التدهور:** تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا كفشلها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

1-2- تقسيم (FULD & HOUSE 1995):

قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل هي:

- **مرحلة النشأة:** تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تطوير إستراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.
- **مرحلة الشباب:** تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.
- **مرحلة منتصف العمر:** تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل ، وتفويض السلطة.
- **مرحلة النضج:** يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.

- **مرحلة الفناء والتدهور والفناء:** تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع و النمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء.

1-3- تقسيم (GUP):¹

- يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعا، حيث عمد (GUP) إلى تقسيم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل وهي:
- **مرحلة النشأة والانطلاق:** وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.
- وجود السيولة.
- ارتفاع في تكاليف الإنتاج و البحث العلمي.
- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 62.

- القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.
- **مرحلة النمو والتوسع:** تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:
 - وجود علامات تجارية.
 - الدعاية، الإعلان، والترويج.
 - زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
 - ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
 - القدرة على التحكم في التكاليف.
 - البحث عن الكفاءة، وجلبها.
 - العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الأجل.
- **مرحلة النضج والاستقرار:** ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:
 - القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
 - البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها.
 - العمل على تطوير الإنتاج.
 - السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
 - حسن العلاقة مع العملاء.
 - القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.
 - ولاء العملاء للعلامة التجارية.
- **مرحلة التدهور والتراجع:** تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي:
 - البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف .
 - التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
 - التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
 - التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة.
 - مطالبة الدائنين بمستحققاتهم.

رابعاً: المؤسسة والمحيط

كل مؤسسة إقتصادية هي نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط لذلك يجب دراسة هذا الأخير حتى تتمكن من التفاعل والتكيف مع متغيراته.

1-تعريف المحيط:

يتمثل المحيط في مختلف العوامل الداخلية (مكونات داخلية للمؤسسة) والخارجية (سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، تكنولوجية، إيكولوجية... إلخ) التي تؤثر في المؤسسة. ويمكن أن تمثل هذه الأنظمة فرصاً و/أو تهديدات للمؤسسة، لذا فإنها تفرص عليها سلوكاً معيناً وتحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لبقاء المؤسسة وتحقيق أهداف هذه الأخيرة بما يتناسب ونقاط قوتها وضعفها؛ كما يعتبر المحيط مصدراً لتمويل المؤسسة بالموارد ومنفذاً لمنتجاتها. (يمكن توضيح المؤسسة والمحيط في الشكل رقم 03).

2-أسباب دراسة المحيط:

هناك العديد من الأسباب الواجب من أجلها دراسة محيط المؤسسة نذكر منها:

- ترتبط المؤسسة بالعديد من المتعاملين، الهيئات، المؤسسات، الموردين... إلخ، فتؤثر فيهم وتتأثر بهم على كل المستويات.
- تقوم المؤسسة باستعمال موارد المحيط كمدخلات (مواد أولية، معلومات.. إلخ) وتقدم إليه مخرجاتها (سلع و/أو خدمات) مما يفرض عليها المتابعة المستمرة لمختلف تطورات العرض والطلب.
- ضرورة مسايرة التطورات التكنولوجية والمعرفية لإحداث التغييرات اللازمة لإيجاد الميزة التنافسية الخاصة بها.
- يحمل المحيط العديد من التهديدات والفرص للمؤسسة وعليه يجب دراستها من أجل تحديد السلوك المناسب والإستراتيجية اللازمة للتكيف معها.
- زيادة عدد المؤسسات وازدياد حدة المنافسة على جميع المستويات.
- يعد أفراد المؤسسة والعلاقات الرسمية والغير الرسمية التي تربطهم من أهم المؤثرات المكونة للمحيط الداخلي للمؤسسة.
- تساعد دراسة المحيط في معرفة موقع منتجات المؤسسة في السوق في مقابل المنافس (الحصة السوقية)، وكذا موقع المنتجات في دورة الحياة من أجل أحداث التغييرات اللازمة لإبقاء المنتج في السوق أو تعديله أو البحث عن أسواق جديدة.

3-مكونات المحيط:

يمكن تقسيم مكونات المحيط إلى قسمين أساسيين (تقسيم نظري) لتسهيل الدراسة أما في الواقع فكل المتغيرات متداخلة ومتفاعلة فيما بينها، وفق ما يلي:

3-1- المحيط الخارجي: وينقسم بدوره إلى عام وخاص:

3-1-1-المحيط الخارجي العام: وتشمل عناصره كل ما هو خارج عن المؤسسة ولا تستطيع التحكم فيه ويتمثل في:

أ-المحيط الإقتصادي: ومن أهم العناصر التي يظهر فيها نجد:

- رأس المال: من واجب المؤسسة متابعة كل التغيرات التي تحدث في سوق رأس المال لمعرفة تطورات أسعار الفائدة نظرا لكونها في حاجة دائمة إلى الأموال وبأسعار مناسبة في حالة الإقتراض.
- اليد العاملة: من واجب المؤسسة متابعة سوق العمل لمعرفة التشريعات الخاصة بالعمل وخاصة منها الأجور.
- المنافسة: يجب على المؤسسة أن تتابع باستمرار وضعية المؤسسات المنافسة، سعر التكلفة، كفاءات البيع...إلخ.
- الطلب: يجب على المؤسسة أن تتابع باستمرار تطورات أذواق المستهلكين، تطور تجزئة السوق وغيرها وذلك لتقدير الطلب على منتجاتها.

ب-المحيط السياسي: ويتعلق بالقرارات السياسية المتخذة من قبل الحكومة فيما يتعلق بالإستقرار السياسي، السياسة الضريبية، قوانين العمل، وضعية التجارة الخارجية...إلخ.

ج-المحيط التكنولوجي: ويرتبط بالتطور الآلي من جهة والمعرفي من جهة أخرى بما يفرض على المؤسسة المتابعة المستمرة لهذين الجانبين ومحاولة الإستفادة من نتائج تطورها.

د-المحيط الثقافي والإجتماعي: ويتمثل في تطورات النمو الديمغرافي، المستوى الثقافي، العادات، التقاليد، الأعراف، اللغة...إلخ، فكلها عوامل تساعد المؤسسة على تحديد دارئتها في السوق.

هـ-المحيط الإيكولوجي: وتهتم المؤسسة بقوانين حماية البيئة، معالجة الفضلات، الإستغلال الأمثل للموارد،...إلخ.

3-1-2-المحيط الخارجي الخاص: ويشمل العديد من العناصر المتمثلة في:

أ-العملاء: وهم الأفراد والمؤسسات التي تحصل على مخرجات المؤسسة.

ب-المورددين: وهم الأفراد والمؤسسات التي تقدم العمل والمواد الأولية والمعلومات وغيرها للمؤسسة.

ج-المنافسين: وهم المؤسسات التي تعمل في نفس قطاع نشاط المؤسسة والتي تقدم سلع وخدمات مشابهة لما تقدمه المؤسسة.

د-الجماعات والأجهزة الناظمة: وهي الجهات ذات العلاقة المباشرة بعمل المؤسسة مثل: الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل، الأسعار، نقابات العمال،...الخ.

3-2-المحيط الداخلي: ويشمل ثلاثة محاور أساسية:

3-2-1-البناء التنظيمي: ويقصد به الهيكل التنظيمي الذي يبين توزيع المهام والأفراد والمسؤوليات والسلطات ويحدد طبيعة العلاقات في المؤسسة. فكلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة قائما على أسس منطقية وواضحة بالإضافة إلى توفره على خصائص مثل المرونة يسمح للمؤسسة بمسايرة كل التطورات التي قد تحدث ويساعدها في تحقيق أهدافها.

3-2-2-الثقافة التنظيمية: وتتمثل في القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة من قيم وعادات ومبادئ وأمور خاصة بتنظيم المؤسسة دون آخر، تشكل هذه الثقافة الهوية الخاصة بالعاملين وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات مما يساعد على توجيه الجهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

3-2-3-الموارد المتاحة للتنظيم: وتشمل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة كل الإمكانيات المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

4-خصائص المحيط:

هناك عدة خصائص من بينها:

4-1-الإستقرار: يتميز محيط المؤسسة اليوم بعدم الإستقرار نظرا للعديد من العوامل منها: عدم الإستقرار السياسي، الحوادث الاقتصادية الغير متوقعة، التغير في الطلب، التجديد والإبداع المتكرر في السلع والخدمات، تغيير الزبائن لأنماطهم الإستهلاكية وكذا مؤسساتهم التي يقتنون سلعا،...الخ.

4-2-اللايقينية والتعقيد: يتميز محيط المؤسسة بأنه مركب ومتداخل بحيث يصعب الفصل بين أجزائه فمنها ما هو مؤثر مباشر كالبينة التنافسية أو غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية والدولية مثل زيادة الضرائب أو تأثير ارتفاع الأسعار الذي ينتج ظاهرة التضخم على الاستهلاك وبالتالي على مبيعات المؤسسة.

4-3-العداء: ويتعلق هذا البعد بالمنافسة، فكلما زادت حدة المنافسة كان المحيط أكثر عدائية وزاد تأثيره على بقاء المؤسسة وأنشطتها.

4-4-الحركية والغموض: إن مظاهر المحيط اليوم ليست كما كانت عليه في الماضي فهي تتميز بالتطور والتسارع والتعقيد أكثر فأكثر؛ فمثلا: علاقة الموردين والزبائن بالمؤسسة قد تتغير كثيرا فمن مجرد تعامل بيع وشراء أصبح هناك مفهوم للشراكة فكل طرف له اهتمامات تمثل مصالح تحقق بمراعاة اهتمامات الآخر. وهو ما يفرض على المؤسسة متابعة مكثفة لما يحدث حولها لأن تسارع الحركة يشكل في معظم الأحيان تهديدا حقيقيا في حال عدم التأقلم ولعل مشكل ظهور بدائل جديدة للمنتج وزيادة التطبيقات التكنولوجية من المظاهر التي ميزت حركية المنافسة.

5-تفاعل المؤسسة والمحيط:

يبرز هذا التفاعل من خلال التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط.

5-1-تأثير المؤسسة في المحيط: تزداد درجته تأثير المؤسسة على المحيط كلما كانت ذات حجم ووزن أكبر في محيطها، من بين هذه الآثار نذكر:

-**التأثير على مستوى التشغيل أو البطالة:** إن زيادة عدد المؤسسات غالبا ما يؤدي إلى زيادة التشغيل وتخفيض البطالة خاصة إذا كانت هذه المؤسسات تعتمد على كثافة الرأسمال البشري، إلا أن الاعتماد على التكنولوجيا وتعويضها لليد العاملة أو إفلاس المؤسسات وتصفيتها أو عجزها جزئيا أو كليا يؤدي إلى زيادة البطالة وكذلك الحال عند قيام بعض المؤسسات بتسريح العمال أو إغلاق أبوابها لأي الأسباب.

-**التأثير على الأجور:** إن مختلف الآليات التي تحكم سوق العمل وبالأخص الأجور تؤثر على المؤسسة وأدائها إلا أن هذا لا ينفي أثر المؤسسة على الأجور، لأن المؤسسات الهامة (ذات الوزن الكبير) تؤثر على الأجور بالزيادة أو النقصان بمحاولة جذب اليد العاملة لقطاع معين أو لمنطقة معينة مثل المؤسسات العاملة في مجال المحروقات.

-**التأثير على الاستهلاك ونمط المعيشة:** يظهر من خلال تأثير المؤسسة على مستوى التشغيل وعلى الأجور لأنه من المعلوم أن الاستهلاك والأجور في علاقة طردية، وأما عن التأثير على نمط المعيشة فيظهر من خلال عدة جوانب: كتحول نمط المعيشة في العديد من المجتمعات بإنتقال مؤسساتها من النظام الزراعي إلى الصناعي مما يؤدي إلى تغير ترتيب الحياة اليومية (ساعات العمل، توزيع الأجور: يومي، أسبوعي، سنوي...إلخ). كما يظهر أثر المؤسسة من خلال التأثير على الأنماط الاستهلاكية، فقد تطور وتغير من استهلاك المواد الغذائية الطبيعية إلى المواد المصنعة والوجبات السريعة (مكدونالد، بيتزا..إلخ)، التأثير على الأنماط الاستهلاكية كذلك من خلال مختلف وسائل الترويج.

-**التأثير على تحقيق التكامل الاقتصادي:** إن أي مؤسسة مهما كان شكلها ونوعها فإنها ترتبط مع شبكة كاملة من المؤسسات الأخرى، وأي خلل فيها أو تقصير منها قد يؤدي إلى عجز الشبكة بكاملها، كما أن

تطور مؤسسة قد يؤدي إلى تعزيز التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات الاقتصادية (موردين، زبائن، مصانع،..إلخ).

- **التأثير على الإعمار والتنمية:** إن وجود مؤسسة معينة في مكان وزمان معينين قد يؤدي إلى إعمار تجمعات سكانية وما تحتاجه من مختلف مرافق الحياة (منشآت تجارية أخرى، مدارس، مستشفيات..إلخ) مما يساعد في تنمية ذلك المكان.

- **التأثير على التكوين والتكنولوجيا:** من المفترض أن تكون أنماط التكوين في الجامعات معدة أساسا لتلبية حاجات المؤسسات من اليد العاملة المتخصصة، كما أن المؤسسات في حد ذاتها تلعب دورا هاما في تكوين عمالها ويمكن أن يكون نشاطها أساسا هو التكوين، أما عن التكنولوجيا فإن العديد من الإحصائيات تبرز أن مختلف الابتكارات والاختراعات الحديثة هي من إنتاج مخابر البحث والتطوير في مؤسسات معينة.

5-2- تأثير المحيط في المؤسسة:

لتأثير المحيط في المؤسسة العديد من الآثار نذكر منها:

- **أثر تكوين الإنسان:** يمكن أن يؤثر المحيط في الإنسان العامل برفع مستواه التكويني مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته، كما يمكن أن يؤثر في المسير من خلال رفع مستواه التكويني مما يؤدي إلى زيادة كفاءته وتحقيقه أفضل النتائج للمؤسسة؛ كما يمكن أن يؤثر في المستهلك كذلك برفع مستواه الثقافي ووعيه لأهمية منتجات المؤسسة من خلال فهمه لإشهاراتها وإعلاناتها.

- **تأثير السوق المادية:** يظهر تأثير هذه السوق من جانبي العرض والطلب، فالمؤسسة كمستهلكة تتأثر بمدى جودة السلع والخدمات التي تحصل عليها وبأسعارها وكل ما يؤثر على هذه السلع والخدمات سواء كانت هذه الأخيرة مواد أولية أو مصادر طاقة أو سلع استثمارية، كما تتأثر المؤسسة باعتبارها عارضة لسلعها وخدماتها.

- **أثر التطور التكنولوجي:** لقد أصبحت التكنولوجيا عنصرا من عناصر الإنتاج وازدادت أهميتها في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن تسارع التطور التكنولوجي يؤثر على مستوى تطور الآلات والمعدات التي تملكها هذه الأخيرة وكفاءة استعمالها وكذا مستوى إنتاجها.

- **أثر السلطة العمومية:** تمثل الدولة الضابط لمختلف التعاملات الاقتصادية من خلال القوانين والتشريعات كتشجيع الاستثمار: (تقديم إعانات أو تسهيلات للمؤسسات أو إعفائها من الضرائب)، أو تلك الموجهة للحد من مجال نشاط المؤسسة (فرض ضرائب بنسب عالية أو إلزامها بشروط قاسية)؛ كما يمكن أن تتمثل تأثيرات الدولة في أدوار أخرى كالمورد، الزبون، المنافس،..إلخ.

-أثر النقابات والجمعيات: مثل جمعية حماية البيئة، حقوق الإنسان، نقابات العمال،..الخ، تشكل هذه الهيئات ضاغطا أساسيا على المؤسسة (تؤثر على العمال ومجلس الإدارة) والدولة؛ فقد استطاعت العديد منها الحصول على مطالبها المتعلقة عامة بالجانب الاجتماعي: كتحسين ظروف العمل، رفع الأجور، التأثير على الدولة للتأثير على المؤسسات لحماية المستهلكين والبيئة.

2-تسيير المؤسسة والمحيط :

ويقصد بتسيير المؤسسة والمحيط دراسة فرص ومخاطر المحيط وكذا نقاط الضعف والقوة للمؤسسة، حيث يعمل قادة المؤسسات على فهم المحيط بتغييراته المختلفة وما تسببه من آثار، ويظهر هذا من خلال بحثهم عن مختلف الفرص المتاحة وتقييمها ثم استغلالها بما يدعم مكانة المؤسسة وقوتها، وكذا إدراكهم لمختلف المخاطر ومحاولة تجنب أو تقليص أثارها هذا من جهة، ومن جهة أخرى محاولة معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة من أجل معالجة النقص وتعزيز ما هو ايجابي. من أهم المخاطر والفرص التي تواجه المؤسسة نذكر:

2-1-مخاطر المحيط:

مخاطر المحيط عديدة قد تتعلق بالمؤسسة، المنافسين، الدولة أو الإقتصاد بشكل عام منها:

-خطر الأزمات: بما أن المؤسسة تعمل في محيط يتكون من العديد من العوامل والمتغيرات فإن أي تغير متطرف في هذه العوامل يمكن أن يتسبب في أزمة للمؤسسة بشكل خاص أو للإقتصاد بشكل عام، مثل: الأزمات المالية، السياسية، الإقتصادية، والكوارث الطبيعية.. إلخ.

-خطر المنافسة: في ظل اقتصاد اليوم فإن لكل مؤسسة مجموعة من المنافسين، وعليه فالمؤسسة مجبرة على مراقبة مختلف توجهات المنافسين (الأسعار، النوعية، أساليب الترويج،..الخ)، مع مراعاة خطر المنافسين الجدد المحتمل دخولهم إلى السوق، وكذا التجمعات بين العملاء والموردين مما يسمح بتكوين قوى تفاوضية ضد المؤسسة مما يؤثر على قراراتها بالإضافة إلى كل العوامل التي تتطلب حذر المؤسسة لضمان بقائها في السوق.

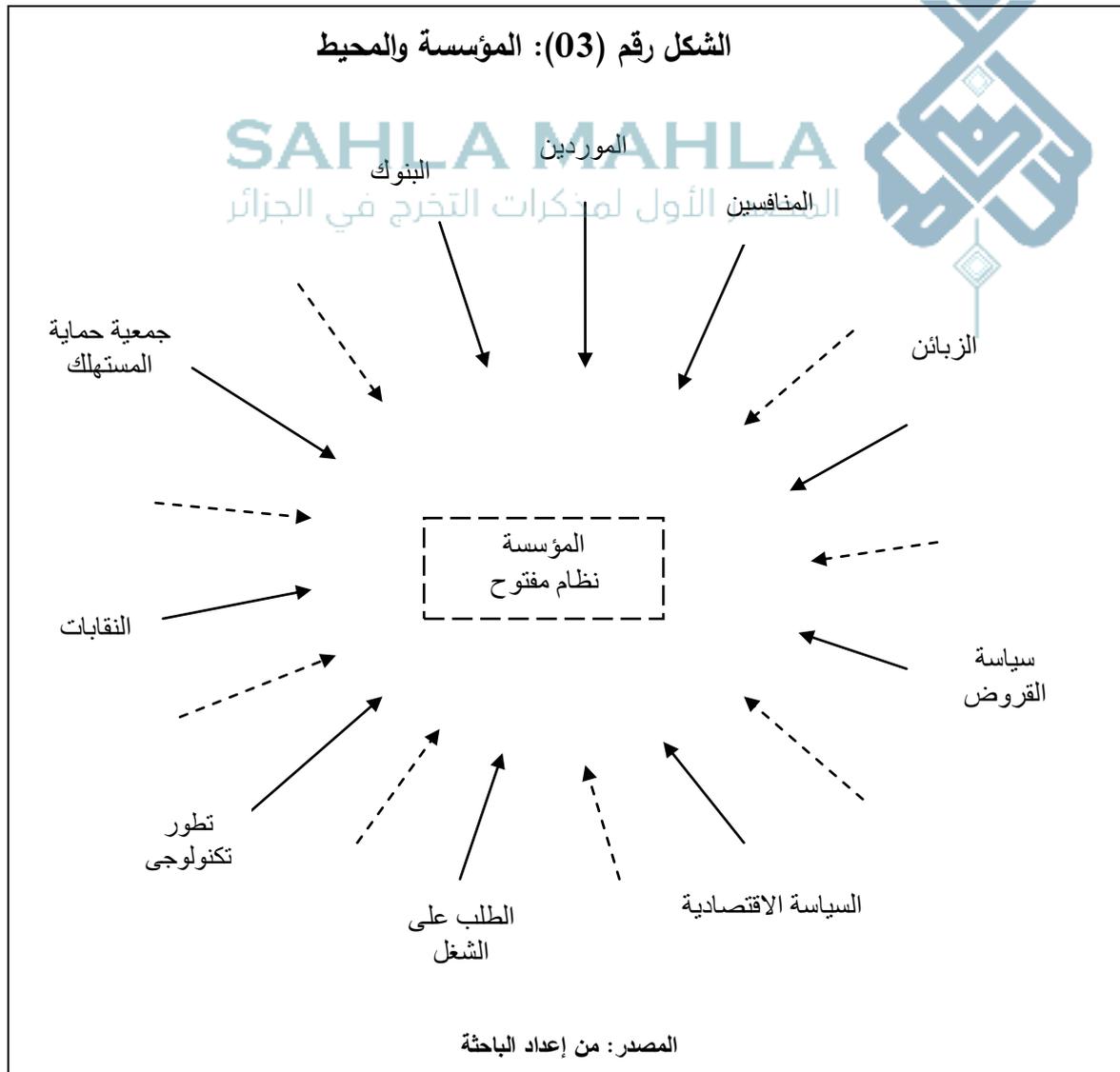
-خطر الصراعات الداخلية: إن المؤسسة الإقتصادية مهما كانت طبيعتها فهي تحمل في طياتها خطر الصراعات الناجم عن اختلاف التصورات والتوجهات، وعليه يجب على المؤسسة تشجيع السلوكات الإيجابية منه والتي تظهر في شكل تنافس بين الأفراد والجماعات فيما يخص أداء العمل وإتقانه مع الحرص على عدم تحولها إلى سلوكات مضرّة.

2-2- فرص المحيط: عديدة قد تتعلق بالمؤسسة أو أحد مكونات المحيط منها:

-**فرص التجديد:** في ظل اقتصاد المعرفة والتسارع التكنولوجي والتنافس الشديد فإن الكثير من المؤسسات تخصص مبالغ ضخمة لدوائر البحث والتطوير من أجل تطوير الوسائل، الطرق الإنتاجية والتكنولوجيا.. الخ، سعيا وراء كل جديد مما يكسبها مزايا عديدة.

-**فرص خلق مزايا تنافسية:** توجه المؤسسات الاقتصادية اهتمامات كبرى في البحث عن مختلف الطرق والأساليب التي تسمح لها بإيجاد مزايا تنافسية في مقابل منافسيها لرفع حصتها السوقية، وتظهر هذه المزايا في: جودة المنتج، التكلفة، طرق التغليف، الكفاءة، الإستجابة السريعة للعميل... الخ. ويعتبر البحث عن المزايا التنافسية نشاطا طويل المدى وصعب التحقيق يتطلب أموال ضخمة وكفاءات عالية.

-**فرص تحسين الكفاءة:** ويقصد بها الإستخدام الأمثل للموارد، بالإضافة إلى التقييم المستمر لمختلف العناصر المكونة للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف لها من أجل معرفة القدرات الحقيقية للمؤسسة، وبالتالي إمكانية تحديد الجوانب التي يمكن أن تمثل فرصا لتحسين كفاءتها في مجال معين.



خامسا: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

تتخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالاً مختلفة ومتعددة منها: وحدة حرفية تقليدية، أو متجر خاص، أو شركة إنتاجية، أو مصرف، أو شركة متعددة الجنسيات... الخ. هذه الأشكال تصعب دراستها بصفة إجمالية خاصة عند محاولة المقارنة بين مؤسسة وأخرى. ولهذا فإن عملية التصنيف تسهل دراسة المؤسسات من خلال ترتيبها أو تصنيفها وفقا لمقاييس أو معايير محددة، وتتعدد هذه الأخيرة وتتفاوت درجة أهميتها من معيار لآخر، وسنتناول في هذا الإطار أهم معايير تصنيف المؤسسات: المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي، ومعايير الحجم.

1-المعيار القانوني:

وفقا لهذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات تبعا للقانون الذي تخضع له إلى: المؤسسات الخاصة وتنقسم إلى: (مؤسسات فردية ومؤسسات الشركات)، مؤسسات نصف عمومية (مختلطة)، ومؤسسات عمومية.

1-1-المؤسسات الخاصة: تخضع المؤسسات الخاصة للقانون الخاص ويمكن ضمها تحت نوعين أساسيين: مؤسسات فردية ومؤسسات الشركات.

1-1-1-المؤسسات الفردية: تنشأ هذه المؤسسات من طرف شخص واحد يعتبر رب العمل وصاحب رأس المال ويقوم أحيانا بالتنظيم والإدارة، وهو مسؤول عن اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالنشاط، ومن أمثلة ذلك نجد المعامل الحرفية، ورشات الصيانة وغيرها، من سلبياتها عدم تمكن الفرد الإلمام بجميع النواحي الفنية والإنتاجية والتسييرية وفرص الترقية داخل المؤسسة محدودة... الخ.

1-1-2-مؤسسات الشركات: الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل، على أن يفتسموا ما قد ينتج عن المشروع من ربح أو خسارة. وقد وضع المشرع شروط موضوعية عامة وهي: الرضا، الأهلية، المحل والسبب، أما الشروط الموضوعية الخاصة فتتمثل في: تعدد الشركاء، تقسيم الحصص والنية في المشاركة، ويمكن تقسيم مؤسسات الشركات إلى:¹

- شركات الأشخاص (التضامن، شركات التوصية البسيطة، وشركات المحاصة).
- شركات المسؤولية المحدودة.
- شركات الأموال (المساهمة).

أ-شركات الأشخاص: هذا النوع من الشركات يقوم على أساس الإعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة، مما يكون له الأثر الإيجابي على نشاط المؤسسة، وهي ثلاث أنواع:

¹ لمعلومات أكثر يمكن الإطلاع على القانون التجاري.

أ-1- شركات التضامن: تنشأ شركات التضامن بين الأصدقاء والعائلات عموماً، من خلال عقد بين شخصين أو أكثر، بحيث يقدمون حصص عينية أو نقدية، ويكونون مسؤولين بالتضامن (مسؤولية تضامنية وغير محدودة) عن ديون الشركة وعن الأعمال والنشاطات التي تمارسها الإدارة مع إلتزام الشركاء بالوفاء بمختلف الإلتزامات المادية المترتبة عن شركتهم والمسؤولية غير محدودة (كما تتعدى الإلتزامات المؤسسة إلى أموال الشركاء الخاصة في حالة خسارة المؤسسة). يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة "وشركاؤهم".

أ-2- شركات التوصية البسيطة: هي من شركات الأشخاص تقوم على الإعتبار الشخصي، ولا تختلف عن شركة التضامن إلا من ناحية واحدة وهي أن شركات التوصية البسيطة تتألف من نوعين من الشركاء: شركاء متضامنين وشركاء موصيين.

تطبق الأحكام المتعلقة بشركات التضامن على شركات التوصية البسيطة مع مراعاة شروط منها:

- يسري على الشركاء المتضامنين القانون الأساسي للشركاء بالتضامن.
- يلتزم الشركاء الموصون بديون الشركة فقط في حدود قيمة حصصهم.

أ-3- شركات المحاصة: تعتمد في انشائها على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنتين أو أكثر من الشركاء للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محددة، لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله تنتهي شركة المحاصة، ومن ميزاتهما:

- تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق ولا عليها التزامات.
- ليس لها رأس المال ولا أعوان ولا شخصية اعتبارية، فنشاطها يتم بصفة شخصية.
- تهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية والموسمية مثل تسويق المحاصيل الزراعية،...إلخ.

ب- شركات الأموال (المساهمة): شركة المساهمة هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى حصص متساوية تسمى الأسهم وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم.

- ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة
- ولا يطبق الشرط المذكور في المقطع الثاني أعلاه على الشركات ذات رؤوس أموال عمومية.
- يطلق على شركة المساهمة تسمية الشركة ويجب أن تكون مسبقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها.
- يجوز إدراج اسم واحد أو أكثر في تسمية الشركة.
- يجب أن يكون رأسمال شركة المساهمة بمقدار خمسة ملايين دينار جزائري على الأقل، إذا ما لجأت الشركة علنية للإدخار، ومليون دينار على الأقل في الحالة المخالفة.

ج-الشركات ذات المسؤولية المحدودة: تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص.

إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة المؤسسة طبقاً للفقرة السابقة، لا تضم إلا شخصاً واحداً كشريك وحيد تسمى هذه الشركة "مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة".

وتعين بعنوان للشركة يمكن أن يشتمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات "شركة ذات مسؤولية محدودة" أو الأحرف الأولى منها أي ش، ذ، م، م وبيان رأسمال الشركة.

لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة أقل من 100.000 دج، وينقسم رأس المال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل وغير قابلة للتداول.

وقد اختلفت الآراء في تحديد صنف هذه الشركات فمنهم من أدرجها ضمن شركات الأشخاص وآخرون يرون أنها نوع من شركات الأموال نظراً لوجود الشبه بينها وبين هذه الشركات.

1-2-المؤسسات النصف العمومية (المختلطة): تتكون هذه المؤسسة من طرفين وهما الدولة والمتمثلة في الوزارة أو مؤسسة عمومية والطرف الثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث تنشأ مثل هذه المؤسسات بالاتفاق بين الطرفين السالفي الذكر للقيام بمشروع إقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، شروطه، مدة حياته،... الخ.

وتتم المساهمة في رأس المال من الطرفين، وغالباً لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51% من رأس المال، لكي تبقى المؤسسة المختلطة تسير طبقاً للأهداف العامة والصالح العام، لأن القرارات تؤخذ على أساس الأغلبية في عدد الأصوات.

1-3-المؤسسات العمومية: هي تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام والتي تعتبر مؤسسات الدولة، سواء كان ذلك عن طريق التأميمات أو بالإنشاء، بحيث يكون رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، تمتاز بإمكانيات مادية ومالية كبيرة وتستفيد من مجموعة من التسهيلات القانونية والإدارية والإعفاءات المختلفة، وكذلك يوجد جهاز للرقابة يتمثل في الوصاية، ويمكن تصنيف المؤسسات العمومية إلى النموذجين التاليين:

1-3-1- مؤسسات تابعة للوزارات: تتجسد في جميع المؤسسات التي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها، حيث تقدم لها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

1-3-2- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: تتمثل تلك الجماعات المحلية في البلدية والولاية، حيث تقوم هذه الجماعات بإنشاء وتأسيس مثل هذه المؤسسات سواء كان ذلك من طرف البلدية أو الولاية أو منهما معا، وعادة ما تكون ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشؤها عن طريق إدارتها، وغالبا ما تكون في مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

2-المعيار الإقتصادي:

حسب هذا المعيار فإن المؤسسة الإقتصادية تصنف على أساس قطاعات النشاط الإقتصادي المتمثلة في: القطاع الأول، القطاع الثاني، والقطاع الثالث.

2-1-1- مؤسسات القطاع الأول: يضم القطاع الأول المؤسسات المتخصصة في مختلف أنواع الزراعة ومنتجاتها وكذا تربية المواشي، يضاف إليها أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات الخاصة بالأرض والموارد الطبيعية وعادة ما تشمل أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول ككل.

2-2-2- مؤسسات القطاع الثاني: يضم القطاع الثاني جميع المؤسسات الصناعية أي قطاع الصناعة، وهو القطاع الذي تتجمع فيه مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة وكذا صناعات تكرير وتحويل المواد الطبيعية من معادن وطاقات... الخ، وهي ما يطلق عليها الصناعات التحويلية وكذلك مؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة.

ومن هذا المنطلق يمكن جمع هذه المؤسسات في فرعين رئيسيين:

2-2-1-1- الصناعات الخفيفة: هي الصناعات التي غالبا ما تكون إستهلاكية مثل صناعة النسيج، المصبرات، المشروبات، الألبسة، العجائن،... الخ.

2-2-2-2- الصناعات الثقيلة: تعتبر كمستعمل للموارد ومنتجات قطاعات مختلفة مثل صناعة الآلات الإستخراجية والطاقوية وتنتج وسائل الإنتاج التي تستعمل في مختلف القطاعات الإقتصادية الأخرى،.. الخ.

2-3-2- مؤسسات القطاع الثالث: تشمل مؤسسات القطاع الثالث مختلف الأنشطة التي لا توجد في القطاعين الأول والثاني وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة مثل: النقل بمختلف فروعها، الصيرفة، التجارة، الصحة وغيرها.

3-معيار الحجم:

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما ترتب على أساسها المؤسسات، إلا أن هذا الحجم قد يقاس بعدة مؤشرات تتفاوت في درجة الأهمية نذكر منها: رقم الأعمال، القيمة المضافة، مساحة العقار، عدد العمال، ...الخ. ومن أكثر المقاييس إستعمالا هو مؤشر عدد العمال ويختلف هذا المؤشر في حد ذاته من دولة إلى أخرى ويمكن إعتقاد مؤشر عدد العمال وفق التصنيف التالي:

الجدول رقم (01): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر

الصف	المعايير	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دج	
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 02 مليار دج	

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001، ص ص 8، 9.

* أما المؤسسة كبيرة الحجم فعدد عمالها أكثر من 500 عامل.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

سادسا: إستراتيجية المؤسسة

نتناول في هذا الإطار تعريف الإستراتيجية، أهميتها، المسار الإستراتيجي العام، وكذا أنواع الإستراتيجيات (الخيارات الإستراتيجية).

1-تعريف الإستراتيجية:

الأصل في هذه الكلمة إستراتيجية هو اللفظ اليوناني "استراتيجوس" Strategos والكلمة أصلها عسكري وتشير إلى الخطة العظمى في حرب أو معركة ما، وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواء في الحرب أو في عالم الأعمال، وبصفة عامة يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لإتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والميزات التنافسية التي تتميز بها وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع ما يربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن.

حسب Johnson و Scholes (2000): الإستراتيجية هي "التوجيه الطويل المدى لأنشطة المؤسسة تهدف إلى تحقيق أفضلية تنافسية انطلاقا من تهيئة وإعداد موارد المؤسسة وفقا لتغيرات المحيط وعلى النحو الذي يستجيب لاحتياجات السوق ومختلف شركاء المصلحة في المؤسسة". وبالتالي الإستراتيجية هي الإطار المرجعي الذي يضبط تصورات المؤسسة للمستقبل وكيفية تحقيق ذلك في ظل تأثيرات المحيط وتباين مصالح الشركاء وفيها. وقد صنف مانتربارغ (Mintzberg 1994) الإستراتيجية إلى:¹

- الإستراتيجية المقصودة: استراتيجيات تنوي المؤسسة تحقيقها أي النواة الأولى.
- الإستراتيجية المعتمدة: والمعبر عنها بخطة رسمية.
- الإستراتيجية الناشئة: هي استراتيجيات فرضها المحيط، أثناء سير عمل المؤسسة في إعداد الموازنات والخطط تجد نفسها أمام مزيج من الإستراتيجيات المعتمدة والناشئة.
- الإستراتيجية المحققة: هي نتاج العملية السابقة وهي الإستراتيجية التي تنفذها المؤسسة في الأخير.

¹ عبد الملوك مزهودة، محاضرات في الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2004-2005.

2- أهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال:

يمكن القول أن أهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال توضح في النقاط التالية¹:

- تتضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد.
- تحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المنظمة.
- يؤدي استخدام الإستراتيجية إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المنظمة.
- توفر الإستراتيجية إطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية.
- تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المنظمة وتمكينها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات.

كما يمكن الإشارة إلى أهمية أخرى للإستراتيجية في الآتي²:

- تعد الإستراتيجية بمثابة مرشد و دليل واضح المعالم لمسار عمل المنظمة، حيث تمكنها من الإجابة الدقيقة على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها.
- تجعل المدراء أكثر إدراكا للتغيرات المحتملة و الحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا أو المحتمل حصولها، و ما يقابلها أيضا من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص.
- يكون المدراء أكثر رشدا و عقلانية في تحديد الموازنات المالية المطلوبة لإنجاز الأعمال. فضلا عن التأشير الدقيق لحجم القوة البشرية المعتمدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة.
- تساعد في جعل القرارات التي يتخذها المدراء أقرب ما تكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة بما يتوافق مع مصلحة الساهمين و المالكين.
- تعد أداة رقابية على مجمل الأعمال المخطط لها في المنظمة، و بالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤثر ذلك الخلل الحاصل.

3-المسار الإستراتيجي العام Démarche stratégique (مراحل الإدارة الإستراتيجية):

إن العملية الإستراتيجية التي تتناول إعداد الإستراتيجية وتفعيل جميع عناصر تنفيذها تتميز بالتعقيد والتداخل بين مختلف العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار وبين مختلف المراحل التي تمر بها، في الحقيقة وذلك راجع للتأثر بالواقع الثقافي والاجتماعي للمؤسسة وبخصوصيات تسييرها، كما يتأثر

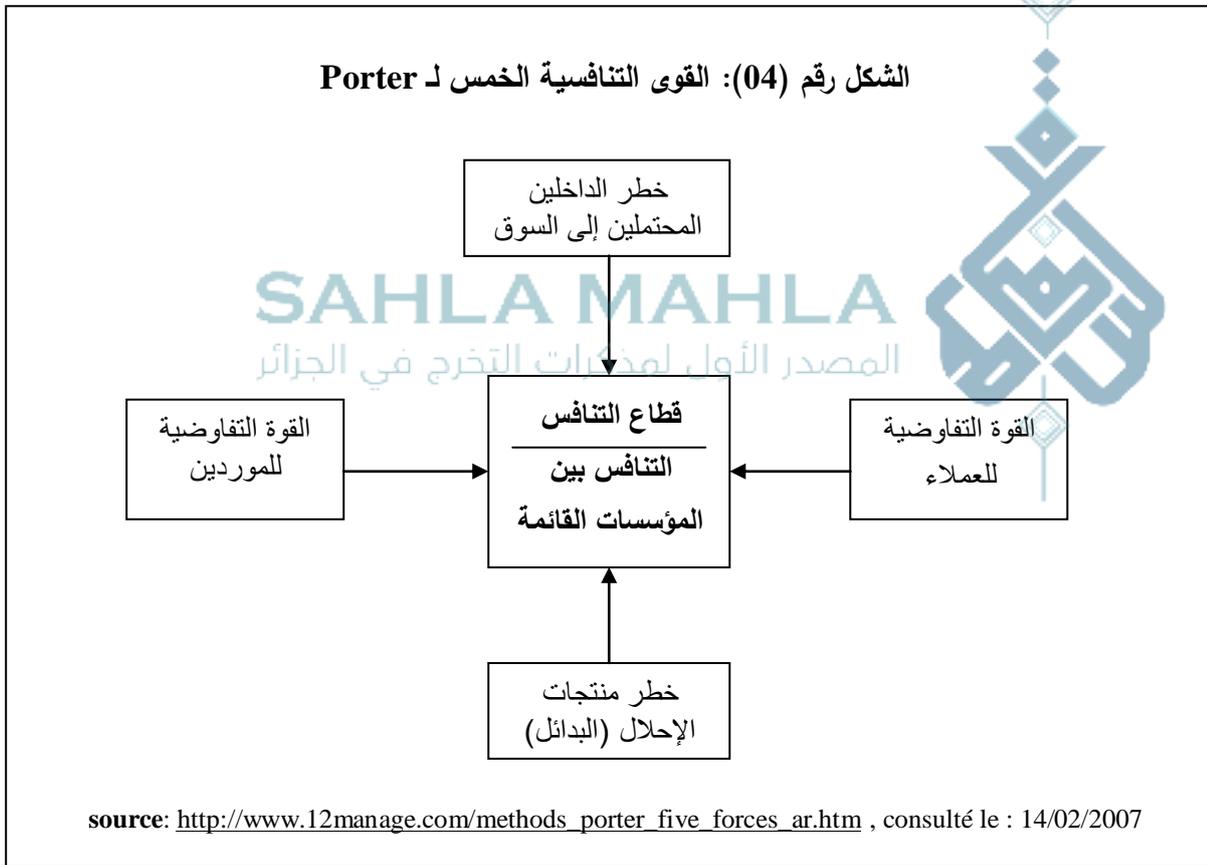
¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2007، ص ص 38، 39.

² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، الأردن، 2007، ص 28.

بالتصور المأخوذ عن الإستراتيجية فهي خطة؟ أم وضعية؟.... ومع ذلك نحاول التمييز بين المراحل الرئيسية التالية للعملية الإستراتيجية (يختلف هذا التصنيف من باحث إلى آخر):
التشخيص أو التحليل الإستراتيجي، التقديرات الإستراتيجية، الفارق الإستراتيجي، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إعداد الخطط، الرقابة.

3-1-1-3- التشخيص أو التحليل الإستراتيجي: ويتضمن التحليل الداخلي والتحليل الخارجي للبيئة كما يلي:

3-1-1-3- التحليل الخارجي (تحليل قطاع التنافس): تقوم المؤسسة في هذا الإطار بتحليل أهم عوامل المحيط بالتركيز على القطاع الذي تنتمي إليه، وذلك بتحليل القوى التنافسية الخمس والضغط الناجم عنها، وتظهر هذه القوى في الشكل التالي:



أ- خطر الداخلين المحتملين إلى السوق: (دخول منتجين جدد) يمثل المنتجين الجدد امكانات وطاقات انتاجية جديدة في قطاع التنافس، بالإضافة إلى رغبتهم في السيطرة على جزء من السوق والموارد الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض الأسعار نتيجة زيادة العرض وذلك إذا ما استمر الطلب على ما هو عليه مما يؤثر بالسالب على ربحية المؤسسات في القطاع، ويتوقف تهديد المنتجين الجدد على حجم الحواجز الموجودة في هذا القطاع والمعوقة للدخول فإذا كانت هذه الحواجز كبيرة وصعبة يكون التهديد ضعيفا، أما

إذا كانت الحواجز ضعيفة أو قليلة يكون التهديد كبيراً، وقد حدد Porter ستة عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:¹

- **اقتصاديات الحجم:** وتحد هذه الإقتصاديات من دخول المنتجين الجدد إلى القطاع بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج.
- **تميز المنتج:** يخلق تمييز الماركة حاجزاً آخر يضطر المنتجين الجدد إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء لماركة معينة، حيث يلعب الإعلان وخدمة العملاء والفروق في المنتجات الدور الأول في تمييز المنتجات.
- **الدخول إلى قنوات التوزيع:** تسيطر المؤسسات القوية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع وما يتصل بها من تسهيلات، لذلك فإن مسألة الدخول إلى السوق يشكل حملاً على المؤسسات الداخلة التي ستضطر إلى تحمل تكاليف أعلى إذا اختارت استخدام قنوات التوزيع الموجودة في السوق، أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة بها وهو خيار مكلف للمؤسسة الجديدة، وفي كل الأحوال سينعكس كل اختيار بدرجة أو بأخرى على سعر المنتج النهائي ومن ثم على حصة المؤسسة من المبيعات والأرباح.
- **الأوضاع الغير المناسبة من حيث التكاليف فيما يتعدى أثر الحجم:** فقد تتمتع المؤسسات القائمة في القطاع بمزايا من حيث تكاليف إنتاجها مما لا تتمتع به المؤسسات التي ترغب في الدخول والتي تعود إلى:
 - * أثر منحى التجربة.
 - * امكانية حصولها على المواد الأولية بأسعار أفضل من المنافسين.
 - * توافر تكنولوجيا معينة لها لا تتوفر لغيرها بحكم الاختراع مثلاً.
 - * شراؤها لأصول ثابتة في الماضي قبل زيادة أسعاره حالياً، أو لحصولها على إعانات حكومية.
 - * مزايا ترجع لمواقع مصانعها الحالية.
- **المتطلبات الرأسمالية:** تخلق الحاجة لاستثمار موارد مالية طائلة في القطاع من أجل التنافس حاجزاً آخر للدخول، خاصة إذا كان المال مخصصاً لنفقات غير قابلة للاسترجاع في الأجل القصير مثل الإنفاق على البحوث والتطوير والإعلان.
- **سياسة الحكومة:** قد تحد الحكومة أو تمنع الدخول لبعض الصناعات من قبل المنافسين الجدد وذلك من خلال التشريعات: قوانين تلوث المياه، والقوانين الجمركية.

¹ وهيبية حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص ص 85-86.

ب- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون: تتمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية القطاع.

ج- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون (العملاء): هناك حالات معينة يمكن فيها للعملاء إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر أو ضرب المنافسين بعضهم ببعض، ويؤثر كل ذلك على ربحية القطاع في النهاية، وتتوقف القدرات التفاوضية للعملاء على أهمية حجم مشترياتهم وكذلك مركزهم في السوق.

د- خطر منتجات الإحلال (البدائل): إن وجود بدائل للمنتجات الحالية التي يقدمها القطاع يعتبر تهديدا لهذا القطاع ما لم تكن منتجات هذه الصناعة متميزة، ويتوقف تأثير المنتجات البديلة على ربحية القطاع على مجموعة عوامل أهمها:

- درجة توافر البديل التام.
- امكانية قيام المنتج بضبط ورقابة التكاليف.
- مدى هجومية المنتجين البدلاء.
- القيمة السعرية فيما بين المنتجات الأصلية والبديلة.

هـ- حدة المنافسة بين المستثمرين الحاليين (المنافسون الحاليون في مجال النشاط): تأخذ حدة المنافسة أشكالا متعددة منها: حرب الأسعار، الدعاية والإعلان، الخدمات والضمان، وتؤدي في الغالب إلى تخفيض الإيرادات والأرباح لمؤسسات القطاع في الأجل القصير، وترجع شدة المنافسة إلى عدة عوامل منها:

- تعدد المنافسين أو تساويهم تقريبا في الحجم والقوة.
 - بطء معدل نمو قطاع التنافس بما يدعو المنتجين إلى الصراع من أجل زيادة الحصص السوقية.
 - افتقار المنتجات (السلع أو الخدمات) للتميز عن غيرها.
 - عدم امكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد فيها ذلك.
 - ارتفاع موانع الخروج من القطاع مثل استخدام أصول متخصصة جدا أو ولاء الإدارة الزائد للقطاع بما يدفع المؤسسة أحيانا للتنافس بشدة برغم عدم تحقيقها لأرباح عالية أو معقولة على استثماراتها في القطاع.
 - اختلاف المنافسين في استراتيجياتهم وشخصياتهم وأصولهم الأولى وفكرتهم عن المنافسة.
- وتتميز حالة المنافسة بالحاجة إلى تخفيض التكاليف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء أي التركيز على استراتيجيات مثل القيادة الشاملة في التكلفة والتميز والتركيز على أسواق معينة.

ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة، وما يمكن ملاحظته أن هذا التحليل يتطلب معلومات كثيرة يصعب الحصول عليها وهو ما يعاب في التحليل التنافسي للقوى الخمس لـ Porter؛

غير أنه في ظل اقتصاد المعرفة لم يعد تحليل قطاع النشاط كافيا نظرا لإفتتاح الأسواق حيث أصبحت المؤسسة مطالبة بالتركيز أكثر على الأوراق الرابحة في هذا الإقتصاد والتي تمثل المعارف والكفاءات أهمها.

3-1-2- التحليل الداخلي للمؤسسة (الموارد والكفاءات): لا يقل التحليل الداخلي أهمية عن التحليل الخارجي بل هو في ظل نظرية الموارد يحظى بالأولوية ويتضمن التحليل الداخلي في هذا الإطار العديد من النقاط أهمها:¹

- دراسة تحليلية لمختلف موارد المؤسسة.
- دراسة مختلف العمليات والأنشطة الرئيسية للمؤسسة.
- آليات التسيير والهيكلية.
- كشف الكفاءات والطاقات الكامنة بالمؤسسة.

حيث أنه لا يمكن اقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات ما لم تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات داخلية لذلك، إن هذه العملية تتمثل في التعرف على مقومات ضعف المؤسسة والتعرف أيضا على أسباب القوة وبناءا عليه نعرف القدرات المتوفرة حاليا ويمكن أن يمس التقييم الداخلي الجوانب التالية:²

-تقييم أقسام ووحدات المؤسسة: لا بد من توفر المعلومات الكاملة والدقيقة عن مختلف الأقسام والوحدات للمؤسسة فبالنسبة لقسم الإنتاج مثلا لا بد من معرفة وضعية الآلات والمعدات، الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستعملة، حجم الإنتاج، تكاليف الإنتاج، عمليات الصيانة، جودة المنتج،... الخ. بعد جمع المعلومات عن كل الأقسام والوحدات وتحليلها يتضح أمامنا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المؤسسة وإذا كانت الفرص اكبر من التهديدات تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أقوى وبالتالي يتم بناء إستراتيجية المؤسسة أخذين بعين الاعتبار هذه الوضعية، ومن خلال تحليل معلومات الوضع الداخلي للمؤسسة قد يتم التركيز على مجالات معينة تكتسب أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف.

-تعمل المؤسسة على تحليل المعلومات ولا بد أن تمر إلي مرحلة اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها عن طريق تصنيف تلك المعلومات في إطار بيانات توضح اتجاه البيانات في الماضي وكذا الوضعية الحالية وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل، كما يمكن مقارنة معطيات المؤسسة بعد تحليلها بالمنافسين، وهل

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 3.

² ختيم محمد العيد، إدارة الجودة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص21.

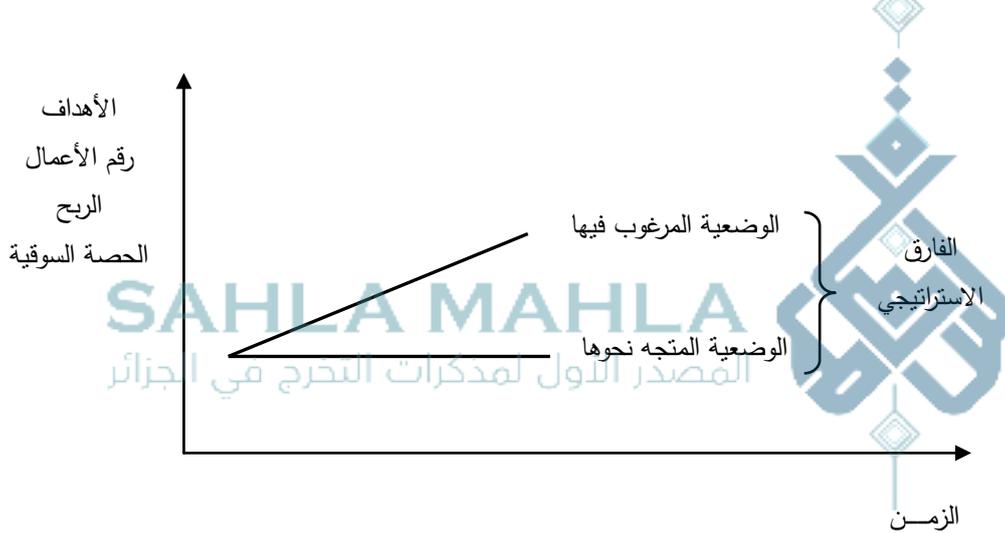
الأداء الداخلي الحالي قادر على تحقيق الأهداف المسطرة وبعد اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة لابد من تحديد تأثيرها ومدى أهميتها الإستراتيجية وتحديد إمكانية استعمالها في إستراتيجية المؤسسة.

3-2- التقديرات الإستراتيجية: ويتعلق الأمر بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وكذلك تقدير الوضعيات المستقبلية لها لأهم العوامل المؤثرة في مسار المؤسسة.

3-3- الفارق الإستراتيجي: في المستقبل تؤول المؤسسة إلى مجال يقع بين وضعيتين رئيسيتين:¹

- وضعية مرغوب فيها تترجمها الأهداف المسيطرة.
- وضعية تتجه نحوها بفعل دفع عوامل المحيط.

والفارق الإستراتيجي يمثل الهوة بين الوضعيتين ويمكن تمثيلها كما يلي:



التحدي الإستراتيجي الذي يواجه المؤسسة يتمثل في العمل على تقليص الفارق إلى أدنى مستوى ممكن.

3-4- اتخاذ القرارات الإستراتيجية: تتم هذه العملية وفقا للعقلانية المقترحة من قبل H.Simon:

- البحث عن الخيارات الممكنة بناء على نتائج التشخيص وتحليل الفارق.
- تقييم الخيارات الممكنة ويتم بناء على تحديد معايير التقييم التي قد تكون كمية.

3-5- إعداد الخطط: بعد تحديد الإستراتيجيات المناسبة تأتي مرحلة ترجمة هذه الإستراتيجيات إلى خطط تطبيقية على شكل سياسات وظيفية (تموين، إنتاج، تسويق،...) كما يتم صياغة هذه السياسات في ميزانيات تحدد الجدول الزمني وتخصيص الموارد لكل عملية.

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق.

3-6-الرقابة: تتمثل الرقابة في متابعة العملية التنفيذية خصوصا مدى تقلص الفارق وتوجه المؤسسة نحو الوضعية المرغوب فيها.

أما الإدارة الإستراتيجية فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، ويمكن النظر إليها من هذا المنطلق على أنها العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المؤسسة وممارستها لتحقيق غايات المؤسسة.

4-أنواع الإستراتيجيات (الخيارات الإستراتيجية):

4-1-الإستراتيجيات القاعدية (الشاملة): يرى Porter أن المزايا التنافسية تتحقق لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين وأن الطريقة لخلق هذه القيمة تتجسد في خفض معدلات التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين إلى إعطائه مزيدا من القيمة وبالتالي استعدادهم للشراء، أو بالتركيز على شريحة معينة من المستهلكين، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

4-1-1-إستراتيجية التكلفة الأقل: تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التكلفة الأقل، وتتحقق هذه الأخيرة إذا زولت المؤسسة أنشطتها المنتجة للقيمة بتكلفة أقل من تكاليف منافسيها، وبذلك تكون قادرة على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بمنافسيها وبالتالي تحفيز المستهلكين على اقتنائها ومنع دخول منافسين جدد في نفس القطاع، غير أن الوصول إلى إستراتيجية التكلفة الأقل يتطلب معرفة وضعية المؤسسة من خلال تحليل تكاليف كل أنشطتها بالإعتماد على سلسلة القيم، حيث تسمح هذه الأخيرة بتحديد العوامل أو المصادر المؤدية إلى انخفاض أو ارتفاع التكلفة في الأنشطة التي تزاولها المؤسسة، كما يساهم معرفة بعض المعلومات عن سلاسل قيم المنافسين في معرفة مصادر تخفيض التكلفة لديهم، ومقارنتها بنظيرتها لدى المؤسسة.

4-1-2-إستراتيجية التمييز: تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال تمييزها عن منافسيها عندما تعرض خدمة أو منتوجا فريدا وبسعر يتجاوز العرض العادي والذي يشتريه الزبائن لقاء القيمة، والمتمثلة في (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتوج، خدمات ما بعد البيع...)، وبالإضافة إلى أن التمييز يسمح للمؤسسة بأخذ سعر فوقي فإنه يسمح لها بالحصول على مزايا مساوية لولاء واسع من الزبائن في فترات التقهقر أو نقص النشاط الفصلي.

4-1-3-إستراتيجية التركيز: تركز المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية على مجموعة محددة من العملاء من خلال جزء من تشكيلة المنتجات في سوق جغرافية محددة، وإذا كانت إستراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف والتمييز تواجه كل القطاع، فإن إستراتيجيات التركيز تهتم بفئة معينة من العملاء لتقديم الأفضل. ونميز نوعين من هذه الإستراتيجية:¹

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، 2005، الأردن، ص148.

- **إستراتيجية التركيز على التكلفة:** وتعني البحث عن تحقيق ميزة عن طريق التكلفة في السوق المحددة وذلك بتركيز الجهود على فئة لها حاجات خاصة من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة.
- **إستراتيجية التركيز على التمييز:** عن طريق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها وعليه يجب خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع، واختيار فئة محددة تفهم أبعاد هذا التمييز.

4-2- الإستراتيجيات المرتبطة بتسيير حافظة الأنشطة: وتتمثل في إستراتيجيات التخصص -التنوع- التكامل - التدويل - التراجع.

4-2-1- إستراتيجيات التخصص:¹ التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على المنتج أو سوق واحدة وغالبا ما يكون إمكانية الوحيدة المتاحة للمؤسسة. وتناسب هذه الإستراتيجية أكثر مرحلتي الإنطلاق والنمو من دورة الحياة أما في مرحلتي النضج والزوال تكون خطرا على المؤسسة.

من مزايا استراتيجية التخصص:

- الاستفادة من أثر التجربة.
- تقادي تشتت الموارد
- ضمان تطور أسهل للمهنة مع إمكانيات أكبر للتحكم فيها.

من عيوب استراتيجية التخصص:

- خطر زوال مجال النشاط الإستراتيجي أو الإخفاق فيه.
- تضعيف إمكانيات الإبداع (أعمال التخصص روتينية وبالتالي تنقص القدرة على الإبداع).
- مرونة ضعيفة وإمكانيات تكيف محدودة.

4-2-2- إستراتيجيات التنوع: يستند هذا الاتجاه في النمو والتطور إلى تخلي المؤسسة عن السياسات السلعية والسوقية التي تتبعها لكي تقوم بتطوير منتجات جديدة تتناسب مع حاجات السوق وحاجات ورغبات المشترين الحاليين والمرتقبين (تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة)، ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوب الأشكال التالية:²

- **تنوع المتمركز (المرتبط):** يعني إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ويعتبر كمنتوج إضافي لتشكيلة المنتجات.

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق.

² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص 362.

• **تنوع الغير متمركز (الغير المرتبط):** ويعني إضافة منتج جديد ليس له علاقة بالمنتج الحالي ويتم فيه الاعتماد على تكنولوجيا مختلفة ويشبع حاجات مختلفة، فهو يعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة (ربما تكون مكملة لصناعة الحالية).

ومن مبررات إتباع المؤسسة إستراتيجية التنوع هي¹:

• ضعف جاذبية قطاع الصناعة الحالي وضآلة فرصه، وهو ما يفرض على المؤسسة تطوير منتجات جديدة.

• رغبة المؤسسة في النمو والتوسع واختراق أسواق جديدة ذات ربحية.

• تحقيق استغلال أكبر للطاقة الكامنة في المؤسسة.

• رغبة المؤسسة في اكتساب خبرات ومهارات في مجالات أنشطة أخرى، لاسيما إذا كانت ذات صلة بمهنة المؤسسة.

• يؤدي التنوع إلى توزيع مخاطر الاستثمار على مجموعة من الأنشطة، كما يجعل المؤسسة تسير محفظة منتجات ذات مراحل مختلفة في دورات حياتها، وهو ما يضمن لها تدفقات نقدية مستمرة من جهة، ويسمح لها بتغذية أنشطتها في حالة كساد أو تدهور، عن طريق أنشطة أخرى في حالة نمو أو ذات سوق رائجة.

4-2-3- إستراتيجيات التكامل: التكامل هو شكل من أشكال التنوع ويعني توسيع أنشطة المؤسسة إلى مجالات مكملة للأنشطة القائمة عموديا أو أفقيا، ويتخذ الأشكال التالية:

أ- **إستراتيجية التكامل العمودي:** وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا وهناك نوعان من التكامل العمودي هناك تكامل أمامي وتكامل خلفي.²

• **التكامل باتجاه الخلف:** ويعني امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها.

• **التكامل باتجاه الأمام:** يتمثل في امتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة العملاء، الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع،... إلخ.

ب- **إستراتيجية التكامل الأفقي:** يتمثل في دخول المؤسسة إلى مجالات مكملة ومنافسة في نفس الوقت لأنشطة المؤسسة كالصيانة بالنسبة لصانعي السيارات.

¹ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة-الجزائر، 2008، ص 143.

² عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق.

4-2-4- إستراتيجيات التدويل (أو العالمية): يقصد بالتدويل أو العالمية امتداد أنشطة المؤسسة نحو خارج حدود الدولة الأصلية للمؤسسة منها (استراتيجية التصدير والإستثمار الأجنبي المباشر) وتكون بفعل الدوافع التالية:¹

- البحث عن تصريفات جديدة للمنتجات.
- دورة حياة المنتج.
- الإقتراب من مصادر المواد الأولية.
- وجود المناطق المالية والجبائية الجذابة (مناطق التبادل الحر- عدم وجود عوائق جبائية أو مالية- تسهيل الإستثمار).

4-2-5- إستراتيجيات التراجع أو الإنكماش: يشكل الفشل الدافع لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الإستراتيجية، وتعتبر أقل البدائل شعبية لكنها بدائل هامة ضمن ظروفها. ومن الإستراتيجيات الرئيسية نذكر:²

أ- إستراتيجيات التخفيض: يقصد باستراتيجيات التخفيض تقليص حجم وكلفة الأنشطة الحالية مع الإبقاء على مزيج الأنشطة ذاته. ومن المبررات التي تدعو لاتباعها ما يأتي:

- تغيير الظروف الإقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.
- محدودية الإمكانيات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات الغير الضرورية.
- عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية عندها تلجأ إلى تخفيض حجم بعض وحدات العمل بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل أقل لكنها ذات كفاءة وفاعلية أعلى.

ب- إستراتيجية الحصاد: أي تعليق الإستثمار في الوحدة قبل تصفيتها من أجل تعظيم السيولة على المدى القصير والمتوسط فيها، ورغم أن هذه الإستراتيجية تبدو مقبولة نظريا لكنها تتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي، فعندما يتضح أن الوحدة تتبنى إستراتيجية الحصاد فإن معنويات موظفي الوحدة وثقة عملائها ومورديها في استمرار عملياتها تبدأ في التدهور، وإذا ما حدث ذلك وهو ما يحدث غالبا فإن التدهور السريع في عوائد الوحدة يمكن أن يجعل الإستراتيجية غير مجدية.

ج- إستراتيجية التجرد: وتعني بيع وحدة نشاط أو أكثر في حالة التشغيل إلى صاحب أعلى عطاء مقدم، وهناك ثلاثة أنواع من المستثمرين هم: المستثمرون المستقلون وعادة ما يشار للتخلص بالبيع من وحدة

¹ المرجع السابق.

² سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2006-2007.

النشاط لهم بـ Spin off، ومنظمات الأعمال الأخرى وإدارة وحدة العمل المطلوب التخلص منها بالبيع ويشار للتخلص من الوحدة بيعها لإدارتها بمصطلح السيطرة الإدارية على كامل الحصة.

د- استراتيجية البيع: وتعني خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية المشروع كله (كوحدة تعمل بصورة متكاملة) إلى طرف آخر، ولا يجب اللجوء إلى بيع المشروع إلا في حال عجز استمرار هذا المشروع عن العمل، أو في حال وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد المشتريين المستعدين للدفع بسخاء، وهناك عدة صور لبيع المشروع منها البيع عقداً، أو عن طريق سندات طويلة الأجل.

4-3- الإستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة: وتتمثل في إستراتيجيات النمو الداخلي- النمو الخارجي- التعاون.¹

4-3-1- إستراتيجيات النمو الداخلي: بالمنطق المالي يتمثل النمو الداخلي في إعادة توظيف الفوائض المالية التي تحققها المؤسسة في نشاطها الإستغلالي أو الإستثماري أما بالمنطق الإستراتيجي فيتمثل في خلق المؤسسات لطاقت ذاتية جديدة تتعلق بالإنتاج أو التوزيع أو التمويل أو ذات طابع آخر كالبحث والتنمية، وهنا لا يشترط أن تكون عناصر النمو الداخلي من صنع المؤسسة نفسها وإنما يكفي أن تكون من تمويلها.

4-3-2- إستراتيجيات النمو الخارجي: يتمثل النمو الخارجي في تطوير المؤسسة لإمكانياتها وطاقاتها باللجوء إلى أعوان خارجيين بالإقتناء أو الاندماج أو الشراكة وتتم بين مؤسستين على الأقل وتتخذ الأشكال التالية:

- تحويل ملكية كيان قائم بالإبتلاع أو الاندماج.
- أخذ الرقابة بالمشاركة في رأس المال.

ويتم تنفيذ هذا الخيار بصيغة قانونية تتبعها اجراءات مالية، وتتمثل الصيغ القانونية في:

- الاندماج: يعني تشكيل مؤسسة جديدة من مؤسستين سابقتين، ويتم بين مؤسستين أو أكثر.
- الإبتلاع: ويتمثل في تحويل جميع أصول المؤسسة (أ) التي تنتهي تماما إلى المؤسسة (ب) التي تبقى قائمة وتصدر أسهما جديدة لمساهمي المؤسسة (أ).
- التحويل الجزئي للأصول.
- اتفاقيات التعاون التي قد تكون في شكل تعاون تجاري أو في مجال البحث والتنمية.
- تجمعات المصالح وهي كيانات تنشأ بين المؤسسات لرعاية مصالحها المشتركة.

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق.

4-3-3-إستراتيجيات التعاون: إن المؤسسات التي تقدم نفس المنتج أو تنتمي إلى نفس المجموعة الإستراتيجية يمكن أن تكون العلاقات التالية: منافسة، تعاون، أنشطة للمنافسة وأخرى للتعاون، تعاون في البحث والتطوير وتنافس في التسويق، تنافس في فترات التوسع وتعاون في فترات الأزمة. والهدف من هذه الاستراتيجيات هو الاستفادة من مزايا الاتفاق، من أجل تجميع الطاقات، الإستفادة من كفاءات ومجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكل الأطراف، وتحظى المشروعات المشتركة بشعبية كبيرة في مجال المشروعات الدولية بسبب التسهيلان المالية، السياسية والقانونية.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



الفصل الثاني:

وظائف المؤسسة الاقتصادية

SAHLA MAHLA

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



تمهيد:

تتعدد وظائف المؤسسة الاقتصادية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها (مؤسسة إنتاجية، مؤسسة تجارية، خدمية،... إلخ)، وعموماً يمكن إجمال أهم الوظائف فيما يلي:

أولاً: الوظيفة المالية.

ثانياً: الموارد البشرية.

ثالثاً: التموين.

رابعاً: الإنتاج.

خامساً: التسويق.

سادساً: البحث والتطوير.

سابعاً: إدارة الجودة.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



أولاً: الوظيفة المالية (التمويل)

نتناول في هذا الإطار مفهوم الوظيفة المالية وأهم مهامها، ومن ثم مفهوم التمويل وأنواعه مع العلم أن الوظيفة المالية أشمل من وظيفة التمويل.

1- مفهوم الوظيفة المالية:

لا بد لكل مؤسسة مهما كان شكلها وحجمها أن تمارس وظيفة التمويل وإدارة أموالها وموجوداتها بشكل جيد وكفاء وعليه فإن الوظيفة المالية للمؤسسة تهتم بإدارة مصادر الأموال في المؤسسة واستخداماتها فيها. وبالتالي الوظيفة المالية تقوم بإدارة الجانب المالي للمؤسسة أو ما يسمى بالتسيير المالي، وتستخدم التخطيط، التوجيه، والمراقبة وتوزيع الأموال والمسؤوليات عليها... الخ. كما تعتمد في ذلك على عدة وسائل من تقنيات التسيير ابتداءً من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار الإستثمارات، المحاسبة العامة، التحليلية، الإحصاء والبرمجة الخطية وغيرها.

2- مهام الوظيفة المالية:

ويمكن تحديد مهام الوظيفة المالية فيما يلي :

- تحديد احتياجات المؤسسة المالية من خلال برامجها وخططها الإستثمارية وبرامج تمويلها وحاجاتها اليومية (التخطيط المالي).
- دراسة امكانيات الحصول على هذه الأموال (دراسة مصادر الأموال).
- إتخاذ القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق خططها ونشاطها، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن، الكمية والتكلفة.
- محاولة اختيار المزيج المالي الملائم الذي يحقق لها أحسن مردود بأقل تكلفة.
- حسن استخدام وإدارة وتنظيم هذه الأموال من خلال كفاءة الاستخدام والإستثمار الجيد لها والرقابة على حركتها وتداولها.

يمكن كذلك توضيح أهم مسؤوليات الوظيفة المالية في:

1-2- التخطيط المالي: يمثل نوع من أنواع التخطيط يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار. ويلعب التخطيط المالي دور كبير في مجالات متعددة منها التخطيط للمبيعات، التخطيط للأرباح، التخطيط للإستثمارات الرأسمالية، التخطيط لتمويل عمليات البيع لأجل، التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيد استحقاقها، التخطيط للحصول على الأموال اللازمة من المصادر الملائمة وفي الوقت الملائم.¹

¹ زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1997، ص222.

2-2-التنظيم المالي: يتمثل بتحديد الأنشطة اللازمة للمشروع لبلوغ أهدافه بكفاءة، ثم توزيع وتجميع هذه الأنشطة على الأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصص الوظيفي، ويختلف الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية من مشروع لآخر تبعا لنوع وحجم القطاع الذي يعمل فيه وطبيعة نشاطه ودرجة تعقيده.

2-3-الرقابة المالية: تتألف وظيفة الرقابة المالية من تقييم أداء المؤسسة بمقارنته بالخطط الموضوعية لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، ويجب على المدير المالي عند قيامه بالتخطيط المالي أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية يمكنه من مراجعة التنفيذ الفعلي مع الخطط الموضوعية، لذلك تعتبر الرقابة المالية من اختصاص أو مسؤولية المراقب المالي الذي عمله الأساسي هو الإشراف على الحسابات إلى جانب مهام أخرى.

3- مفهوم التمويل:

يعرف التمويل على أنه توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام غير أن اعتبار التمويل على أنه الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المشروع يمثل نظرة تقليدية، بينما النظرة الحديثة له تركز على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد".¹

4-أنواع التمويل:

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات الخرج في الجزائر

- أنواع التمويل من حيث المدة: تمويل قصير الأجل، تمويل متوسط الأجل، تمويل طويل الأجل.
- أنواع التمويل من حيث مصدر الحصول عليه: التمويل الذاتي، التمويل الخارجي.
- أنواع التمويل حسب الغرض الذي يستخدم لأجله: تمويل الاستغلال، تمويل الاستثمار.

¹ أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2008، ص24.

ثانيا: وظيفة الموارد البشرية

ترتبط وظيفة المؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية بعمليات توفير القوى العاملة وتأهيلها وتطويرها وتحفيزها لأداء المهام المطلوبة في المؤسسة، إضافة إلى تأمين حقوق العاملين وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم من خلال بناء وتحديد الوظائف المطلوبة في المؤسسة.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها، تطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها¹. أما المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية يرى أنها²: العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أية مؤسسة، ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، ومرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامه بالأمر الخاصة باقتراح ترقيتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم والتحاور مع مسؤولي إدارة شؤون الموارد البشرية، فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصح والمشورة بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها.

وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التشغيل الكفاء للعنصر البشري في المؤسسة و الوصول إلى قواعد الإستخدام الأمثل لهم، وتحقيق رضا العاملين عن العمل وبذلك فإن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة تسعى إلى خلق التوازن بين القدرة على العمل والرغبة فيه وذلك من خلال احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتطويرهم وتهيئتهم للعمل وتوظيفهم وتشغيلهم في المكان المناسب وتحفيزهم وتقويم أدائهم من أجل رفع كفاءاتهم الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلالهم.

2- مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية: تتمثل أهمها في:

- تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وفق التخصصات والمواصفات المحددة في توصيف الوظائف.
- تحديد مصادر الإستخدام للقوى العاملة بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة.
- اختيار الأفراد للعمل في المؤسسة وتوزيعهم على الأعمال وفق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تدريب وتطوير وتأهيل العاملين في مختلف مجالات عمل المؤسسة.

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الأردن، 2004، ص ص 20، 21.

² سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة)، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة PARC ، القاهرة، 2007، ص 14.

- إدارة عمليات الترقية والنقل والإجازات والحوافز والإستقالة والتقاعد، ...الخ.
- ضبط وإدارة المعلومات المتعلقة بالعاملين وملفاتهم ومسك سجلاتهم وحفظ مراسلاتهم.
- الإشراف على عمليات تقييم وتقويم أداء العاملين وتنظيمها وتطبيق مستلزماتها وإجراءاتها.
- تخطيط المسار الوظيفي من خلال التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة وخاصة فيما يتعلق بالنقل والترقية والتدريب.
- تصميم هيكل الأجور بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



ثالثا: وظيفة التموين

التموين كمجموعة مهام وعمليات يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة، وهذا يعني أن التوفير بالشراء والإحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية، ومن هنا يظهر أن وظيفة التموين تتكون من وظيفتين فرعيتين هما: **وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.**

1-تعريف وظيفة التموين:

يمكن تعريفها على أنها "مجموعة من المهام والعمليات، تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون، المحصل عليها من خارج المؤسسة، بكميات ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة".¹ وتتوقف فعالية وظيفة التموين على العناصر التالية:

- تدنية تكاليف التموين (الشراء والتخزين) أقل ما يمكن، من خلال الضغط على مختلف مكوناته.
- اختيار الجودة المناسبة للمواد الداخلة للمخازن.
- ضمان إيصال المواد التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب.
- توفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المواد والمنتجات في المخازن الى حين استعمالها أو بيعها. المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر.

1-1-وظيفة الشراء:

1-1-1-تعريف وظيفة الشراء: هي عملية تستهدف توفير التدفقات المستمرة للمواد الأولية سواء كانت هذه المواد مواد خام أو مصنعة أو نصف مصنعة أو آلات ومعدات إنتاج وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة المؤسسة وذلك حسب النوعية والمواصفات المطلوبة والسعر الملائم بالوقت والمكان المناسبين؛² سواء كان ذلك قصد الإستهلاك الشخصي أو الإنتاج أو قصد إعادة بيعها، لذلك تعتبر هذه الوظيفة من بين الوظائف الأساسية للمؤسسة لإرتباطها بنشاطها.

1-1-2-أهمية وظيفة الشراء: تعود أهمية وظيفة الشراء للأسباب التالية:³

- تأمين احتياجات المنظمة من المواد المختلفة لضمان عدم توقف عمليات المؤسسة.

¹ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، الجزائر، سنة 2008 م، دار الخلدونية، ص ص 139-140.

² حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة الثانية، دار زهران، عمان الأردن، سنة 2000، ص 4.

³ سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شوايش، إدارة المواد الشراء والتخزين، دار المسيرة، عمان، سنة 2008، ص 18.

- تحاول هذه الإدارة الحصول على احتياجاتها بأقل التكاليف الممكنة والالتزام بالجودة المناسبة كي تستطيع منافسة المنظمات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية وعليه تضمن حصة مناسبة في السوق (تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة).
- إن قيام إدارة الشراء بالعملية الشرائية بالكفاءة المناسبة ينعكس إيجابا على كفاءة إدارة الإنتاج، إذ سيتوفر للأخيرة المواد التي تحتاج إليها بالكمية المناسبة والجودة المناسبة ... الخ.
- تقوم إدارة الشراء بالحد من مبالغة الإدارات الأخرى في المنظمة، خاصة تلك التي تستخدم مواد بكميات كبيرة، سواء كانت هذه المبالغة في طلب كميات كبيرة من المواد تزيد عن حاجتها الفعلية، أو من حيث الجودة، أي طلب مواد بمواصفات عالية، مما قد ينعكس على التكاليف العالية التي ستتحملها المنظمة في ذلك.

1-1-3 مهام وظيفة الشراء: تشمل العديد من المهام يمكن جمعها فيما يلي:

- **تحديد الإحتياجات التموينية:** يتم تحديد الإحتياجات التموينية انطلاقا من برنامج الإنتاج أو المبيعات حسب نوع المؤسسة إنتاجية أو تجارية ومن خلال هذه البرامج يتم تحديد برنامج التموين
- **اختيار المورد أو الموردين المناسبين:** بعد تحديد الإحتياجات التموينية يقوم مسؤولو قسم الشراء بعملية البحث عن مصادر التموين بعد إطلاعهم على الكميات والنوعيات ومواصفات المواد المطلوبة لتلبية حاجات نشاطي الإنتاج والبيع، والبحث عن المورد المناسب يتم عبر عدة عمليات منها طلب الوثائق المبينة للمواصفات وطرق التسليم وشروطها من الموردين، بحضور معارضهم، الإطلاع على شروط أكبر عدد من الموردين ... الخ.
- **تحديد طرق الشراء أو التوريد المناسب:** من مسؤولية قسم الشراء تحديد أحسن طريقة للتوريد سواء على شكل طلبيات مستمرة أو منتظمة من نفس المورد أو موردين مختلفين، مع توضيح شروط النقل والتسديد و الأسعار والنوعيات ... الخ.
- **تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها:** تقديم الطلبيات بغرض الشراء لا يتم بشكل منفصل عن أقسام التخزين، حيث عندما يصل المخزون إلى مستوى معين يتم إشعار قسم الشراء لإنتلاق عملية الشراء بتقديم طلبية جديدة، وعند تقديم الطلبيات تتم متابعتها من حيث وصولها في الوقت المناسب للمورد ومدى اهتمامه بها ومباشرة تنفيذها.
- **مراقبة المواد الواردة:** عند وصول الطلبية إلى المؤسسة يقوم قسم الشراء بمراقبة السلع والمواد ومدى مطابقتها المواصفات والكمية ... الخ.

1-2-وظيفة التخزين:

1-2-1-**تعريف وظيفة التخزين:** هي عملية الإحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها في وقت الحاجة لها ويشمل التخزين خزن مستلزمات ومتطلبات الإنتاج والمواد الأولية والمنتج النهائي.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن نشاط التخزين يتضمن مهمتين رئيسيتين:¹

- **الإحتفاظ:** وهي عملية ترتبط بعامله الزمن وهي التخزين في حد ذاته من لحظة وصول المواد والسلع للمخازن حتى لحظة خروجها من المخازن.
- **المحافظة:** الحفاظ على المواد بحالتها تعني توفير ظروف تخزين ملائمة، بحيث تحفظ هذه المواد من الفساد والتلف، السرقة، الحريق،...الخ.

1-2-2-أسباب التخزين:

هناك عدة أسباب تلجأ من أجلها المؤسسة للتخزين:

- التخزين لغرض حماية المنتوجات من التعرض للسرقة أو التلف في حالة عدم بيع المنتوجات أو إلى حين حضور مواعيد تسليمها.
- التخزين بغرض حصول المواد ومستلزمات الإنتاج والمشتريات بأقل الأسعار وتقادي الحصول عليها وقت ارتفاع أسعارها.
- ضمان توفير بعض المواد الموسمية المتوفرة في أوقات معينة من أجل عدم تعطيل أو توقيف العملية الإنتاجية.
- التخزين بغرض الحصول على وفورات إقتصادية وذلك عن طريق الشراء بكميات كبيرة والإستفادة من خصم الشراء بكميات كبيرة أو بسبب تخفيض تكاليف النقل والشحن والإستلام.
- التخزين من أجل تزويد مختلف الأقسام بما تحتاج إليه في الوقت المناسب والمطلوب.
- التخزين لغرض المضاربة أي شراء المواد المنخفضة أسعارها من أجل إعادة بيعها في أوقات ارتفاع أسعارها.
- التخزين لصالح الغير والغرض من ذلك كراء وتأجير المخزن أو مساحة منه للغير.

1-2-3-مهام وظيفة التخزين:²

هناك مسؤوليات متعددة ملقاة على عاتق وظيفة التخزين سنأتي على شرحها بشكل موجز. وفيما يلي أهم المسؤوليات التي يعهد بها عادة لوظيفة التخزين:

- **الإستلام:** هو قبول الحاجة المشتراة للمنظمة من مواد وقطع وعدد وتجهيزات وغيرها، بعد فحصها والتأكد من جودتها ومواصفاتها من قبل قسم الفحص، وإدخالها إلى المخازن.

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2006، ص 85.

² سليمان عبيدات خالد، مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 133-134.

- **الترميز:** وهو أسلوب لتمييز المواد، والأجزاء والمهمات عن بعضها البعض، وذلك لغرض التداول الداخلي ويتم من خلال استخدام الرقم أو الحرف أو الرموز للدلالة أو بالخلط بينهم جميعا ولعملية الترميز فوائد كثيرة.
- **صرف المخزون:** تتلقى وظيفة (إدارة) التخزين باستمرار طلبات صرف مواد، وقطع غيار، معدات... الخ، من الأقسام الإنتاجية أو الإدارات الأخرى في المنظمة حيث تقوم بتجهيز محتوى هذه الطلبات وإرسالها للجهة الطالبة.
- **متابعة المخزونات وتقديم الإشعار بالشراء:** على وظيفة التخزين تنبيه وظيفة الشراء إلى وجود نقص في محتويات المخزون والعمل على توفير الاحتياجات في أقرب فرصة ممكنة.
- **حماية المخزون:** وهي عملية المحافظة على المواد والأصناف المخزنة بحالتها ليحتم طلبها، وهذا يعني تهيئة الظروف المناسبة للتخزين كالتهووية الجيدة، منع الرطوبة أو توفير حرارة معينة... لأجل المحافظة على جودة المخزون وفق المواصفات المحددة لأطول مدة ممكنة، وحمايتها من أخطار التلف وغيرها من المخاطر.
- **المحاسبة المخزنية:** يقصد بها مسك سجلات محاسبية، يسجل ويثبت فيها حركة المخزون (الوارد والمنصرف من المحتويات المخزنية) وذلك بغرض توثيقها ومعرفة رصيد كل صنف.
- **التقييم والرقابة على المخزونات:** توضح فيما يأتي.

1-2-4- مخزون الإنذار (الأدنى) ومخزون الضمان (الأمان):¹

حتى تتم عملية الطلب فإن قسم المخزون يرسل إشعار بذلك (بإعادة الطلب) عند بقاء كمية المخزون تكفي فقط للإستعمال في فترة ما بين ارسال الطلبية إلى المورد وتاريخ تسليمها منه إلى المؤسسة (ما يسمى بفترة الإنتظار)، وبالتالي فتحدد كمية المخزون الأدنى يستدعي معرفة متوسط الإستهلاك اليومي ومتوسط الفترة التي تستغرقها الطلبية.

كمية المخزون الأدنى = متوسط الإستهلاك اليومي * متوسط الفترة التي تستغرقها الطلبية

إلا أن أثناء فترة الإنتظار قد تحدث بعض المشاكل غير المأخوذة بعين الإعتبار (زيادة معدل الإستهلاك اليومي، زيادة مدة الإنتظار لتعطيل من طرف المورد أو النقل أو...، أو العكس وصول الطلبية قبل الوقت المحدد مما يزيد من تكاليف التخزين) ولتفادي هذه الأمور التي تكلف المؤسسة عليها أن تحدد ما يسمى **بمخزون الضمان** حتى تغطي النقص الممكن في تلك الفترة، وهو يحدد عادة بنسبة احتمال زيادة

¹ ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص ص 323-324.

الإستهلاك أو تأخر الطلبية، فإذا كان مثلاً احتمال فترة الإستهلاك عن المعدل العادي خلال فترة الإنتظار بنسبة 25 بالمئة فيكون:

مخزون الضمان = المخزون الأدنى * 0.25

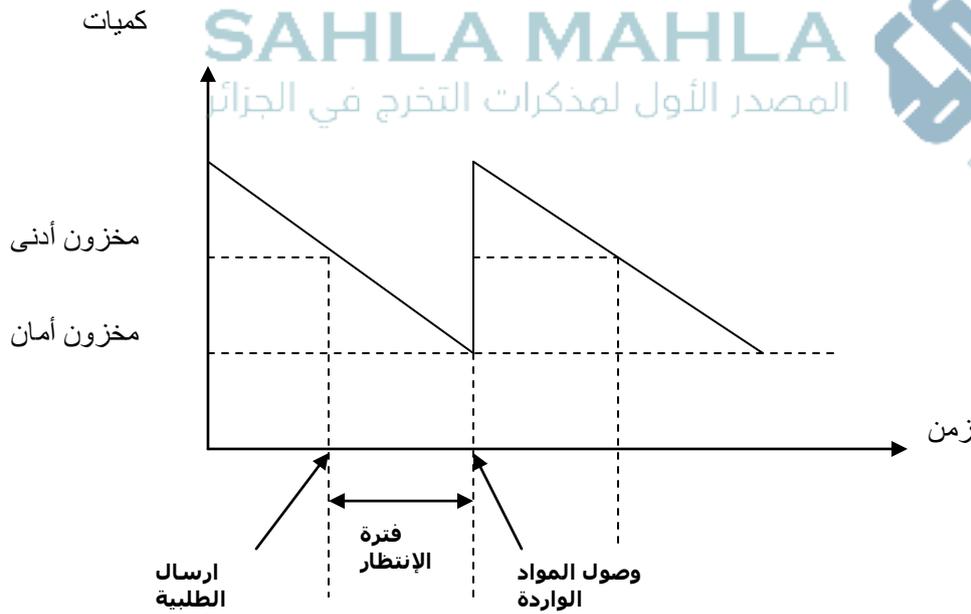
والمؤسسة لتحديد مخزون الضمان الأحسن فهي تقارن بين تكلفة الإحتفاظ الإضافية على مخزون الضمان وتكلفة الإنقطاع الممكنة، وكل منهما يشمل مجموعة من العناصر:

- تكلفة الإحتفاظ بالمخزون وتشمل عدداً من العناصر (تكلفة الحفاظ على المخزون من اهتلاكات، أجور، تأمين، تهوية،...، وكذلك تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال المستثمر في المخزون وتكاليف إمكانية التلف والقدم...إلخ)

- أما تكلفة نفاذ المخزون يتمثل أهمها في التكلفة الناتجة عن توقف الأرباح أو انخفاضها عند التوقف، خسارة نصيب من السوق، تكاليف عوامل الإنتاج دون إعطاء مقابل أو إنتاج...إلخ.

وعند تحديد مخزون الأمان والمخزون الأدنى فيمكن للمؤسسة العمل بنوع من الراحة وتستطيع تمثيل حالة استهلاك المخزون مع وجود النوعين حسب الشكل:

الشكل رقم(05): مخزون الأمان والمخزون الأدنى



المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 324.

1-2-5-تقييم المخزونات: يتم تقييم المخزونات من أجل معرفة تكاليف دخولها وتكاليف خروجها والتي تساهم في تحديد النتيجة الصافية والنهائية للمؤسسة وتتم هذه العملية كمايلي:

1-2-5-1- تقييم المدخلات: يتم تقييم المدخلات كما يلي:

أ- المشتريات من السلع والمواد واللوازم: تقيم بتكلفة الشراء خارج الرسم:

تكلفة الشراء خارج الرسم = ثمن الشراء + مصاريف الشراء (نقل-شحن-تأمين....) - تخفيضات تجارية.

ب- المنتجات التامة: تقيم بتكلفة صنعها:

تكلفة الصنع = تكلفة شراء المواد واللوازم المستعملة + المصاريف المباشرة وغير المباشرة

1-2-5-2- تقييم المخرجات: بالنسبة للمدخلات لا يوجد إشكال، لكن المشكل في تقييم المخرجات والذي يكمن في تحديد السعر المناسب للخروج وذلك بسبب الاختلاف في أسعار شراء المدخلات من المواد والذي يرجع لعدة أسباب نذكر منها: اختلاف الموردين من حيث الأسعار، النقل، الشحن،... إلخ. ومن أجل حل المشكل نعتد عدة طرق لتقييم تلك المخرجات من بينها:

أ- طريقة التكلفة الوسيطة المرجحة: تقوم هذه الطريقة على أساس تقييم المخزون السلعي حسب متوسط الأسعار وفقا للعلاقة التالية:

$$\frac{\text{تكلفة المواد (بالقيمة)}}{\text{عدد الوحدات (بالكمية)}} = \text{التكلفة الوسيطة المرجحة}$$

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

مثال: قامت المؤسسة بما يلي:

البيان	الكمية	السعر الوحدوي	التكلفة
مخزون أول مدة	1600	6	9600
مشتريات في	600	8	4800
مشتريات في	800	12	9600
مشتريات في	500	8	4000
مشتريات في	1000	6	000
المجموع	4500	/	34000

$$\text{التكلفة الوسيطة المرجحة} = \frac{34000}{4500} = 7.55 \text{ دج}$$

ب- طريقة الوارد أولا الصادر أولا: (FIFO : first in first out) تقوم هذه الطريقة على مبدأ خروج المواد من المخزون بتكلفة ما ورد أولا من المشتريات.

ج- طريقة الوارد أخيرا الصادر أولا: (LIFO : last in first out) تفترض هذه الطريقة أن المواد التي تدخل أخيرا هي التي تخرج أولا معنى ذلك أن الكميات الصادرة من المخازن تصرف من آخر الكميات الواردة للمخازن (آخر الكميات المشتراة).

1-2-6-الرقابة على المخزونات: المقصود بالرقابة على المخزون وجود نظام محكم يهتم بعملية التخزين وإمكانية التحكم فيها، وتتجسد الرقابة في مختلف الإجراءات المتخذة للحفاظ على المستويات الملائمة من المخزون. من أجل تجسيد عملية الرقابة هناك عدة طرق تعتمد على المؤسسة منها:

1-2-6-1-جرد المخازن: يقصد به المراجعة المنتظمة لكميات المخزون من مختلف الأصناف والهدف منه هو التأكد صحة ما هو وارد في السجلات والدفاتر (الدفاتر الخاصة بالمخزون والمشتريات ودفاتر المالية والمحاسبية) مع ما هو موجود فعلا في المخازن والتأكد من وجودها من حيث الكمية والنوعية، والجرد نوعان:

أ-الجرد الدفترى: المقصود به مطابقة الأرصدة الدفترية بين سجلات المخازن من حيث الأرصدة والقيم والسجلات الموجودة لدى الإدارة المالية.
ب-الجرد الفعلي: هو عملية الحصر الفعلية للمواد الموجودة فعلا في المخازن وتسجيلها، في قوائم لمطابقتها مع السجلات من حيث الكمية والجودة، حيث تتم هذه العملية بالمشاهدة الفعلية للمخزون وسجلاته.

1-2-6-2-بطاقة الصنف (بطاقة مراقبة المخزون): يتم إعداد هذه البطاقة لكل صنف من الأصناف الموجودة في المخزن بغرض متابعة حركة الوارد والصادر من كل صنف مع إظهار الرصيد المتبقي بعد كل حالة، ويمكن توضيح شكل البطاقة كما يلي:

الحد الأدنى والحد الأقصى				بطاقة الصنف	
التاريخ	المستند رقم	كمية الوارد	كمية الصادر	الرصيد	

1-2-6-3-معدل دوران الصنف: يتم حساب معدل دوران كل صنف ثم مقارنته بمعدلات الدوران المعيارية في هذا النوع من المخازن والخاصة بذلك الصنف من أجل تحديد الإختلافات الممكنة وتحليل أسبابها:

$$\text{معدل دوران الصنف} = \frac{\text{حجم الإستخدام من الصنف}}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{خزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2}$$

كلما زاد هذا المعدل يعني زيادة معدل دوران رأس المال المستثمر في ذلك المخزون، كما يعني زيادة هذا المعدل خروج المخزون وتدنيته.

1-2-7- التكاليف المرتبطة بالمخزون: قد يتصور البعض أن المخزون هو وسيلة مساعدة للإنتاج ولذلك فينبغي توفير أكبر قدر من المخزون، لكن هذه غير صحيح فهناك تكاليف كثيرة مرتبطة بالمخزون، لابد من دراستها بعناية لمعرفة كيفية التعامل مع المخزون من حيث الكمية ووقت التوريد، نذكر منها:

أ- **تكلفة إصدار أمر توريد:** عند إصدار أمر توريد فإننا نتحمل بعض التكاليف الخاصة بأمر التوريد خلاف ثمن البضاعة التي نشتريها، هذه التكاليف تشمل تكاليف العمالة التي تعمل لعدة ساعات أو أيام لتحديد المواصفات وطرح مناقصة ودراساتها ومراسلة الموردين وما إلى ذلك، كذلك قد نتحمل تكاليف النقل وتكاليف التأمين وتكاليف الفحص.

ب- **تكلفة تجميد رأس المال:** الأموال التي نشتري بها المخزون هي أموال مجمدة أي غير مستثمرة فعندما يكون لدينا مخزون قيمته حوالي عشرة آلاف دينار فإن هذا يعني أن لدينا عشرة آلاف دينار غير مستثمرة أي لا تدر ربحاً، أضف إلى ذلك أن هذا المخزون هو السبب في تقليل النقد المتاح بما يساوي قيمة المخزون، هذه التكلفة تزيد مع زيادة قيمة المخزون.

ج- **تكلفة التخزين:** لكي نقوم بتخزين قطع الغيار أو المواد الخام أو المنتجات النهائية فإننا نتكبد تكلفة التخزين، هذه التكلفة تشمل إيجار المخازن وتكلفة العمالة المشرفة على التخزين وتكلفة الإضاءة ووسائل النقل داخل المخازن ومصارييف الحفاظ على المخزون في حالة جيدة من تدفئة أو تبريد أو ما شابه، هذه التكلفة تزيد مع زيادة المخزون.

د- **تكلفة هلاك المخزون أو تقادمه:** المخزون قد يُعاني التلف من طول التخزين أو سوء التخزين وقد يصبح المخزون قديماً بما يجعله عديم القيمة، هذه التكلفة تسمى أحيانا تكلفة المخاطرة هذه التكلفة تكون عالية في بعض أنواع المخزون مثل المواد الغذائية والمنتجات المرتبطة بتطور تكنولوجي سريع والمنتجات المرتبطة بتغير سريع في الأذواق.

هـ - **تكلفة نفاذ المخزون:** عندما يطلب العميل منتج ما ولا نستطيع تلبية طلبه بسبب نفاذ مخزون المنتج النهائي أو مخزون بعض المواد الخام فإننا في الحقيقة نخسر الأرباح التي كان يمكننا تحقيقها، بالإضافة إلى ذلك فإن عدم توفر المنتج قد يجعل العميل يتجه لغيرنا من المنافسين ولا يُعاود التعامل معنا، في بعض الحالات قد نتمكن من تلبية طلب العميل ولكن العميل يضطر للانتظار ريثما يتم توفير طلبه وهذا يتسبب في عدم رضا العميل عن خدماتنا وهو ما يؤثر على سمعتنا وعلى المبيعات المستقبلية؛ في بعض الحالات قد نضطر لدفع غرامة تأخير للعميل وقد نلجأ لتوريد بعض المواد الخام بشكل عاجل مما يتسبب في تحملنا لتكلفة أعلى، هذه التكاليف تزداد كلما زاد عدد العملاء الذين لا نستطيع تلبية طلباتهم أو الذين نتأخر في تلبية طلباتهم.

و - **تكلفة عدم كفاءة العملية الإنتاجية:** توفر المخزون يتسبب في التغاضي عن الأخطاء في العملية الإنتاجية وعدم تحليل المشاكل بجدية للقضاء على جذورها، فعندما تتسبب الأخطاء في تأخير تلبية طلبات العميل فإن هذه الأخطاء يتم الاهتمام بها ومحاولة القضاء عليها؛ أما عندما يكون لدينا الكثير من مخزون المواد الخام والمنتجات نصف المصنعة والمنتجات النهائية فإن مشكلات الإنتاج لا تظهر على السطح لأنها تكون مجرد فواقد ولكنها لا تتسبب في تأخير تلبية طلبات العميل، هذا الأمر يحدث كذلك في مشكلات الصيانة فعندما تحدث مشكلة وتكرر ويكون لدينا مخزون كبير من قطع الغيار لمواجهة هذه المشكلة المتكررة فإن المشكلة لا تلقى الاهتمام الكافي لأن العملية الإنتاجية لم تتوقف؛ أما عندما يكون المخزون قليلا فإن أي مشكلة تلقى اهتماما كبيرا لأن أي مشكلة ستسبب في توقف الإنتاج؛ كذلك فإن العاملين يكون لديهم حرص أكبر عندما يعلمون أن المخزون الذي لديهم محدودا، هذا الأمر هو أحد أركان سياسة تقليل الفاقد **Just In Time**، هذه التكلفة تزداد كلما زاد حجم المخزون عن الحجم الضروري.

رابعاً: وظيفة الإنتاج

تعد وظيفة الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسة الإنتاجية، حيث نتناول في هذا الإطار مفهوم الإنتاج، النشاط الإنتاجي، إدارة الإنتاج، وكذا أساليب الإنتاج.

1- مفهوم الإنتاج:

يرى الفكر الاقتصادي الحديث إن الإنتاج ليس خلق المادة وإنما هو خلق المنفعة، أو إضافة منفعة جديدة، بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل، و بهذا فإن هذا الاصطلاح يمكن أن يطلق على ما يلي: ¹

- تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية)؛
- عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغيير شكله (المنفعة المكانية)؛
- عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية)؛
- كل صور الإنتاج "غير المادي" التي يطلق عليها اسم الخدمات.

كما يعرف الإنتاج بأنه: عملية تحويلات المدخلات (من المواد الأولية، أو المواد نصف مصنعة أو التامة الصنع) إلى المخرجات في شكل سلع وخدمات تلبي احتياجات الفرد والمجتمع، حيث أن تغيير فقط الغلاف للمواد التامة الصنع يعتبر عملية إنتاجية.

2- النشاط الإنتاجي:

يعد النشاط الإنتاجي النشاط الأساسي في المنظمات الاقتصادية بشكل عام وفي المنظمات الصناعية بشكل خاص وهو من أهم الموضوعات التي تتناولها الإدارة اليوم بالإضافة إلى نشاط التسويق.

ويعرف النشاط الإنتاجي بأنه: "النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان".² وهذا التعريف للنشاط الإنتاجي يحمل مفاهيم مختلفة وهي اقتصادية واجتماعية وتشغيلية:

- المفهوم الاقتصادي: يقوم بتوظيف عناصر الإنتاج في مكان وزمان ما بهدف الحصول على الإنتاج.
- المفهوم الاجتماعي: أساس من أسس التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- المفهوم التشغيلي: أساس عملية فنية يهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات من خلال إخضاعها لعمليات مختلفة وطرائق وأساليب عملية.

¹ كاسر نصر المنصور، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 25.

² المرجع نفسه، ص 26.

3- إدارة الإنتاج:

3-1- مفهوم إدارة الإنتاج: تتولى إدارة الإنتاج القيام بأوجه تخطيط النشاط الإنتاجي بالمؤسسة وتوجيهه وإدارته وذلك عن طريق الاستغلال الاقتصادي الأمثل للعناصر المادية المتاحة ورفع مستوى كفاءة الاستغلال بتقليل الوقت الضائع والتالف والفاقد بما يحقق أهداف المنشأة بأحسن وسيلة وأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات المتاحة بهدف تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة مع الأخذ في الحسبان مستوى الجودة المطلوب.

3-2- مسؤوليات إدارة الإنتاج :

- **تصميم المنتج:** هو أهم عنصر تتعلق به قرارات إدارة الإنتاج، أي تهيئة جميع الأمور المؤدية إلى تصنيع منتج بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.
 - **تخطيط الطاقة وتصميم العمل:** أي الإهتمام بالطريقة التي سيتم بموجبها تصنيع المنتج ومقدار الطاقة اللازمة لذلك.
 - **اختيار مواقع وترتيب الطاقات والتسهيلات:** أي اختيار موقع المشروع وتخطيط مواقع الطاقات (المعدات، المكائن، مواقع العمل، ...) داخل الورشات.
 - **جودة المنتج:** وتتأثر بتصميم المنتج وأنواع المعدات والطرق المستخدمة في الإنتاج.
- 3-3- أنشطة إدارة الإنتاج:**

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

3-4- أساليب الإنتاج: يوجد نوعان من أساليب الإنتاج: الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع.

3-4-1- الإنتاج المستمر: هو إنتاج نمطي في مخرجاته وقد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج. ونقصد بالإنتاج النمطي أنّ له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص. وقد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس

الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية؛ كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية. وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

أ- **إنتاج مستمر وظيفي**: هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب، والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

ب- **إنتاج غير وظيفي ومستمر**: هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين وسلوكياتهم، ... مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

3-4-2- الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر؛ وقد يكون نمطياً في مدخلاته؛ والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أنّ مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم، وينقسم بدوره إلى قسمين:

أ- **إنتاج دفعات متكررة للطلب**: هو إنتاج متقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الحوائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل؛ والشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، وهو شرط موضوعي و ضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة، والسبب في التغيير لا يكمن في المواصفات وإنما في عدد الآلات؛

والحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات ويمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها ومحدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج، والسبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات و الحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

ب- **إنتاج دفعات متكررة للتخزين**: فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

وعليه إما أن نخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين، مثل صناعة الألبسة (حسب الفصول)، فنستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتقادي مشاكل التخزين وضياح الوقت.

يمكن توضيح الفرق بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع في الجدول التالي:

الإنتاج المتقطع	الإنتاج المستمر
<ul style="list-style-type: none">• غير متخصص الآلات• غير نمطي المخرجات• يخضع لمواصفات العميل.	<ul style="list-style-type: none">• متخصص الآلات• نمطي المخرجات• لا يخضع لمواصفات العميل

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



خامسا: وظيفة التسويق

تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف المعاصرة التي لعبت دورا أساسيا في توسع العديد من المؤسسات وفي زوال أخرى، اقتصر سابقا على نشاط البيع فقط وكانت تضم تحت مسمى الوظيفة التجارية وبعدما تطورت وأضيفت لها نشاطات أخرى أطلق عليها مسمى "التسويق". نتناول في هذا الإطار نشأة وظيفة التسويق، مفهومه، عناصر المزيج التسويقي، نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق، وكذا مفاهيم أخرى في التسويق.

1-نشأة وظيفة التسويق:

إن الأنشطة التسويقية لم تكن على ما هي عليه في الوقت الحاضر، وإنما مرت بمراحل تطور عديدة ارتبطت بالتطور التكنولوجي والإقتصادي والإجتماعي وغيرها من العوامل، وفيما يلي أهم المراحل التي مر بها التسويق:

1-1-مرحلة التركيز على الإنتاج: تميزت هذه المرحلة بإنتاج قليل -معروض سلعي قليل- وطلب كبير، حيث كان المستهلكون يشتررون كل ما هو معروض نظرا لقلّة الإنتاج وعدم وجود خيارات أخرى أمامهم، لذلك لم تواجه المؤسسات أي مشكلة في تصريف المنتجات وبالتالي كانت الجهود موجهة فقط نحو زيادة الإنتاج.

1-2-مرحلة التركيز على البيع: بعد التقدم التكنولوجي والصناعي المعثير الذي شهده العالم فيما يخص أساليب وتقنيات الإنتاج أصبحت الأسواق تعج بالسلع والخدمات وأضحى حافز الربح يستقطب كل المؤسسات نظرا لوجود المستهلكين الراغبين والقادرين على الشراء، وقد تركزت الجهود في هذه الفترة على بيع كل ما ينتج واعتبرت وظيفة البيع جوهر وأساس الأعمال وأصبح هناك دعم كبير لوظيفة البيع والأنشطة البيعية.

1-3-مرحلة التركيز على التسويق (التوجه نحو التسويق): في ظل التطورات المتسارعة في كل الميادين واشتداد المنافسة وزيادة العرض أدركت المؤسسات ضرورة التوجه نحو إنتاج ما يمكن بيعه، وقد قادها هذا المفهوم إلى التوجه نحو المستهلك ودراسة حاجاته ورغباته والعمل على تلبيةها، مما دفع بالمؤسسات إلى استحداث إدارة جديدة في الهيكل التنظيمي سميت بإدارة التسويق، ووضع على عاتق هذه الإدارة أنشطة عديدة منها: القيام بالبحوث التسويقية والإهتمام بكل من أنشطة المنتج والتسعير والترويج والتوزيع.

2-مفهوم التسويق:

يعرف kotler التسويق بأنه: عمليات تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة البرامج التي تصمم لتحقيق التبادل المرغوب فيه مع العملاء -الزبائن-(المستهلكين الصناعيين والمستهلكين النهائيين)، وبغرض تحقيق

مكاسب فردية أو مشتركة وتعتمد هذه العمليات أساسا على تهيئة السلعة والسعر والترويج والمكان، والتنسيق بينهما لتحقيق الإستجابة المرغوب فيها؛ كما يمثل الزبون بالنسبة لـ **kotler** محور النشاط التسويقي من خلال مقولته الشهيرة: « le client c'est le roi ». كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق التسويق على أنه "تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمؤسسات"¹.

وبالتالي التسويق الحديث يركز أكثر فأكثر على المستهلك بإعتباره الهدف الذي تركز عليه الأنشطة التسويقية، ويتضمن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وتفهمها على ضوء طاقات المؤسسة ثم تعريف المختصين بها لكي يصمموا أو ينتجوا المنتجات وفقا للحاجات التي تم التعرف عليها ثم إيصالها إلى المستهلك وتعتمد هذه العملية على عناصر المزيج التسويقي.

3-عناصر المزيج التسويقي:

يقصد بالمزيج التسويقي مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق الربح للمؤسسة، وإن هذا المزيج يتضمن أربع مجموعات من السياسات الرئيسية للمشروع والتي تتمثل في **المنتج والسعر والتوزيع والترويج** أو ما يعرف بـ « le 4 p » le produit, le prix, la distribution, et la promotion، كما أن أي مجموعة من هذه المجموعات الأربع تؤثر وتتأثر بالواحدة بالأخرى (بحيث أن أي تعديل في أي منها يؤثر على مجموع السياسات الأخرى في المزيج)².

3-1-المنتج: يمكن أن يكون المنتج سلعة أو خدمة.

تعرف **السلعة** بأنها مجموعة الخصائص والصفات الملموسة والغير الملموسة التي تتميز أو ترتبط بها والتي يتم من خلالها إشباع حاجات ورغبات المستهلكين؛ أما **الخدمة** فتعرف بأنها عبارة عن أوجه نشاط غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال على أن لا يقترن تقديم هذه الخدمات ببيع سلع أخرى.

3-2-**السعر**: يعرف السعر بأنه "القيمة أو الوحدات النقدية التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها.

3-3-**الترويج**: يعرف الترويج بأنه "مجموعة الأنشطة المصممة للتأثير على المستهلكين بهدف دفعهم إلى شراء سلع المؤسسة أو خدماتها". ويضم نشاط الترويج مجموعة من الأنشطة المتكاملة تسمى المزيج الترويجي وهي: الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية والعلاقات العامة وتنشيط المبيعات .

¹ زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان 2008، ص 28.

² http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/marketing_mix.pdf consulté le 13/02/2015.

3-4-التوزيع: ويعد من الوظائف الأساسية للتسويق، ويتم تنفيذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات التوزيع، التي يمكن تعريفها بأنها "الطريق الذي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي من خلال مجموعة من الأجهزة التسويقية المتخصصة والتي تكون تابعة للمنتج أو مستقلة عنه".

4-نظام المعلومات التسويقية وبحوث التسويق:

اتخاذ القرارات التسويقية للمؤسسة يتطلب أن يكون هناك نظام للمعلومات بحيث يمكن الإعتماد عليه في دراسة وتحديد المشكلة والبدائل المتاحة أمام المؤسسة، واختيار البديل المناسب لمعالجة المشكلة أو الإستغلال الأمثل للفرصة من خلال الاستفادة من نتائج البحث التسويقي. وقد ظهر نظام المعلومات التسويقية لمعالجة المشاكل المتعلقة بالمعلومات (نقص، غياب، صعوبة جمعها...إلخ)، كما يعتبر طريقة تمكن مدراء التسويق من الحصول على المعلومات بأقصى سرعة ممكنة، ويمكن المؤسسة من متابعة ومراقبة البيئة التي تعيش فيها (البيئة القانونية، التكنولوجية، الإقتصادية، التنافسية...إلخ).

4-1-تعريف نظام المعلومات التسويقية: ظهر لأول مرة في بداية الستينات كإتجاه حديث ومتطور يتوقع أن يحدث تغيرات إيجابية في إدارة الأنشطة التسويقية، وكان رائد فكرة النظام الخبير الأمريكي Robert William وترتكز فكرته على ضرورة الإعتماد على نظام محكم لجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها لتحويلها إلى معلومة تسهل مهمة مدراء التسويق في اتخاذ القرارات.¹ وقد عرف kotler نظام المعلومات التسويقية على أنه: "شبكة أو مجموعة معقدة من العلاقات المنظمة والمصممة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات من أجل خلق تدفقات المعلومات الدقيقة من مصادر داخلية أو خارجية عن المؤسسة من أجل استعمالها من قبل صانعي القرارات التسويقية لتحسين وتخطيط ومراقبة النشاط التسويقي".²

4-2-مكونات نظام المعلومات التسويقية: يمثل الشكل رقم (06) نظام المعلومات التسويقية والذي يتكون من أربعة نظم:

4-2-1- نظام المحاسبة التسويقية الداخلي: يتكون من سجلات للمعلومات المحاسبية والتجارية فمثلا هذه السجلات تحتوي على بيانات حول المبيعات لكل منتج، بيانات حول الأسعار، رقم الأعمال لكل منتج، تكليف المنتج، أسعار الموردين... إلخ، وهذا لكل فترة مخزون. توفر السجلات والتقارير الداخلية للمنظمة العديد من المعلومات عن الطلبات المقدمة من العملاء والموزعين والأصناف المختلفة التي نفذت

¹ بن يعقوب الطاهر، كباب منال، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية، <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03> / تاريخ الزيارة: 2015/02/13.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 141.

من المخازن ومعدلات الطلب على هذه الأصناف عبر فترات زمنية مختلفة بالإضافة إلى ذلك فإن بيانات المبيعات للمناطق المختلفة والعملاء والمنتجات تعد ذات أهمية بالغة لمدير التسويق.¹

4-2-2- نظام الاستخبارات التسويقية: يعرفه kotler بأنه "مجموعة من المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور أو التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية"²؛ ويتكون نظام الاستخبارات التسويقية من مجموع الوسائل التي تؤدي بالمسيرين أو مدراء التسويق إلى المعرفة المستمرة عن تطورات المحيط التسويقي حيث يعطي معلومات عن التسويق وعن مجموعة المنافسين بصفة خاصة حيث يجب أن نعرف كل ما يجب معرفته عنهم من ناحية مبيعاتهم، أسعارهم وإستراتيجيتهم التسويقية، وكذلك كل ما كتب في الصحف والمجلات وله علاقة بنشاط المؤسسة؛

كما أنه على كل مؤسسة اتباع الإجراءات الآتية لتحسين نظامها للإستخبارات التسويقية:

- بشكل عام يشكل موظفو المؤسسة مصدرا للمعلومات وبالتالي يجب تدعيم دورهم في جمع المعلومات فمثلا البائعون هم "العين والأذن" لذلك تحفيزهم ضروري.
- توسيع مصادر الإستخبارات وتوزيعها.
- شراء دراسات متخصصة من مكاتب متخصصة، والإطلاع على التقارير والمعلومات المنشورة.
- خلق وإنشاء مراكز للإعلام تكون تابعة للمؤسسة.

4-2-3- نظام تحليل التسويق والنماذج التسويقية: حيث يتم تحليل المعلومات الموجودة في الجهاز وربطها بالنشاط التسويقي ويحتوي على عنصرين: بنك (قاعدة) للإحصاء وبنك (قاعدة) للنماذج: من بين النماذج الأكثر استعمالا نذكر:³

- brandaid: تسيير المزيج السلعي للسلع الأكثر استهلاكاً، تكيف سياسة الإعلان، التسعيرة ومختلف حالات المنافسة.
- Call plan: نموذج لتسهيل نشاط البائعين يخص تسيير الزيارات للزبائن.
- Mediac: تسيير الحصول (أو شراء) أوقات الترويج عبر التلفاز ووسائل الترويج ووسائل الأخرى لمدة سنة، كما يعطي تقدير المبيعات.
- Adcad: يعاون في ابتكار الرسائل الترويجية أو الإعلانية.
- Promoter: تخص الإعانة في تقدير تأثير الحملات الترقية.

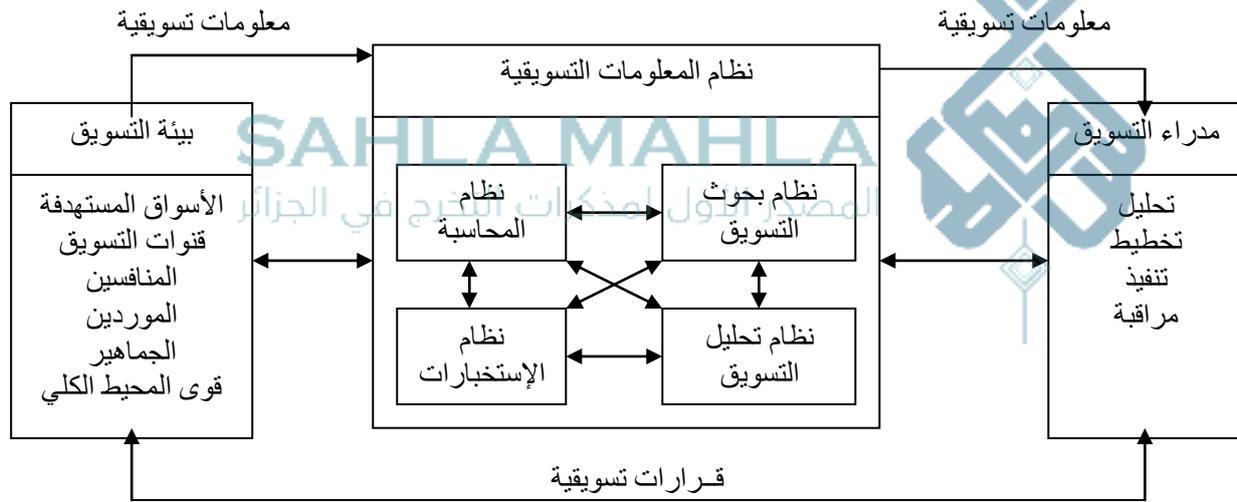
¹ محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق - مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.

² مشاري محمد الظفيري، أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركات الإتصالات الكويتية - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 25.

³ <http://www.fsa.ulaval.ca/simkaid/simk.htm> consulté le 13/02/2015.

4-2-4- نظام بحوث التسويق: ظهر نظام بحوث التسويق لأول مرة في بداية القرن 20 نتيجة الثورة الصناعية التي خلفت ظاهرة الإنتاج الواسع والتي أدت بدورها إلى إغراق السوق بالسلع ومن ثم حدوث الفجوة بين المنتج والمستهلك وتعد الأنشطة التسويقية الأمر الذي أدى إلى بروز فكرة بحوث التسويق. تعبر هذه الأخيرة عن "البحوث المنظمة والموضوعية والتي تقوم بجمع وتسجيل وتشغيل وتحليل البيانات التسويقية اللازمة لمتخذي القرارات في المجال التسويقي بحيث تؤدي إلى زيادة الفعالية في هذه القرارات وتخفيض المخاطر المرتبطة بها"¹. وبالتالي هو نظام مصمم لجمع وتحليل واستغلال وتقرير المعلومات والنتائج الخاصة بوضعية تسويقية تواجهها المؤسسة؛ كذلك يمكن تعريفه على أنه "جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل انسياب السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين"؛ والهدف من استعماله هو توفير البيانات للإدارة بشكل يمكنها من اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمشاكل التسويقية سواء كان ذلك قبل أو أثناء أو بعد عملية الإنتاج.

الشكل رقم (06): مكونات نظام المعلومات التسويقية



Source: disponible sur <http://www.fsa.ulaval.ca/simkaid/simk.htm> consulté le 13/02/2015.

4-3- مجالات بحوث التسويق: تشمل بحوث التسويق تقريبا كل النشاطات التسويقية، ويعود إلى المؤسسة تحديد مجال البحث على أساس ما تواجهه يوميا في السوق، عموما بحوث التسويق تحاول الإجابة عن الأسئلة التالية: من يشتري؟ ماذا يشتري؟ أين يشتري؟ متى يشتري؟ كيف يشتري؟... إلخ، ويمكن تحديد هذه المجالات في:²

¹ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 103.

² مشاري محمد الظفيري، مرجع سابق، ص 30.

- **بحوث السوق (المستهلك):** يشمل حجم وطبيعة السوق من ناحية العمر، الدخل، المهنة، الطبقة الإجتماعية، التوزيع الجغرافي للمستهلكين، حصة المؤسسة من السوق، تركيب وتنظيم قنوات التوزيع...إلخ.
- **بحوث البيع:** تهدف إلى تحليل واجبات رجال البيع ووضع برامج فعالة لتدريبهم وإرشادهم في سلوكهم مع المستهلكين، تحديد الاختلافات في مناطق البيع، بحوث حول تنشيط المبيعات...إلخ.
- **بحوث المنتج (السلعة/ الخدمة):** وتشمل تحليل قوة المنافسة وضعفها لسلعة ما، اختبار قبول المنتج الجديد، اختبار السلعة العالية، بحوث التغليف...إلخ.
- **بحوث الإعلانات:** وتشمل هذه البحوث الوسيلة الإعلانية، قياس تأثير الإعلان...إلخ.
- **بحوث الدوافع:** وتشمل كل ما يتعلق بدوافع الشراء للمستهلك النهائي.

4-4-خطوات البحث التسويقي: يمكن تحديد خطوات البحث في النقاط التالية:

- تحديد المشكلة / الفرصة التي هي الإشكال والمفروض أن يتم إيجاد حل له.
- تحديد مخطط البحث (المحاور الرئيسية للبحث).
- جمع المعلومات حول الظاهرة محل الدراسة.
- تحليل المعلومات والبيانات المتوفرة.
- تقديم النتائج واتخاذ القرارات. الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

5-مفاهيم أخرى في التسويق:

- 5-1- **تجزئة السوق:** هي عملية تتمثل في تجميع المشترين ذي الحاجات والرغبات المتشابهة في مجموعات أو قطاعات سوقية، حيث تقوم المؤسسة بدراسة الطلب وتقسيم السوق إلى قطاعات وأجزاء وتعمل في السوق الدائرة le marché cible (الجزء الذي يناسبها)؛ وتعتمد دراسات السوق وتحديد أنواعه وأسلوب تجزئته وتحديد متطلباته على:
- عدد المشترين المحتملين في كل منطقة.
 - عدد المشترين الفعليين في كل منطقة.
 - خصائص المشترين في كل منطقة (السن، الدخل، التعليم، الوظيفة، الجنس،...إلخ).
 - دوافع الشراء.
 - عدد العلامات التجارية.
 - سياسات المنافسين...إلخ.

5-2- ماهية سلوك المستهلك: يعد سلوك المستهلك من المفاهيم الجديدة، فالمستهلك هو حجر الزاوية في التسويق الحديث لكن قبل تحديد ماهية سلوك المستهلك نشير إلى:

- **المستهلك:** وهو مفهوم يشير في الأساس إلى فئتين: "الأشخاص الذين يقومون بعملية شراء السلع والخدمات للاستعمال الشخصي أو الاستهلاك الجماعي كنظام العائلة، أما الفئة الثانية فتضم المنظمات أو المستهلكين الصناعيين سواء أكانت هذه المنظمات تهدف إلى الربح أم لا"¹.
- **أما سلوك المستهلك:** فيشير إلى: "دراسة المستهلكين عندما يقومون بتبادل شيء ذي قيمة بالسلعة أو الخدمة التي تشبع حاجاتهم"²، وبالتالي فهو يعني السلوك الذي يقوم به المستهلك لتلبية رغباته وطلباته من البدائل المعروضة في السوق ويضم كل من الإختيار، تخصيص الوقت للشراء، التفكير، طريقة الشراء، مكان الشراء، مدى تكرار الشراء، كيفية إنفاق وتوزيع الموارد المتاحة لديه،...إلخ. إن مفهوم السلوك يشير إلى الفعل أو رد الفعل المحصل من الفرد المتعلق بتصرفاته اتجاه شخص معين أو شيء محدد، ومن هذا المفهوم يمكن القول أن سلوك المستهلك هو محصلة من السلوكيات المتكاملة التي تمكنه من اتخاذ قرار الشراء واستعمال السلعة في تحقيقه مستوى الإشباع المرغوب فيه، ومنه فإن السلوك الشرائي هو صورة من صور السلوك الإنساني عامة وفهمه وتفسيره يعتمد على مجموعة من المعارف والعلوم كعلم النفس والاجتماع وعلم الاقتصاد وغيرها ويفضل الأخذ بعدة نظريات في دراسة سلوك المستهلك.

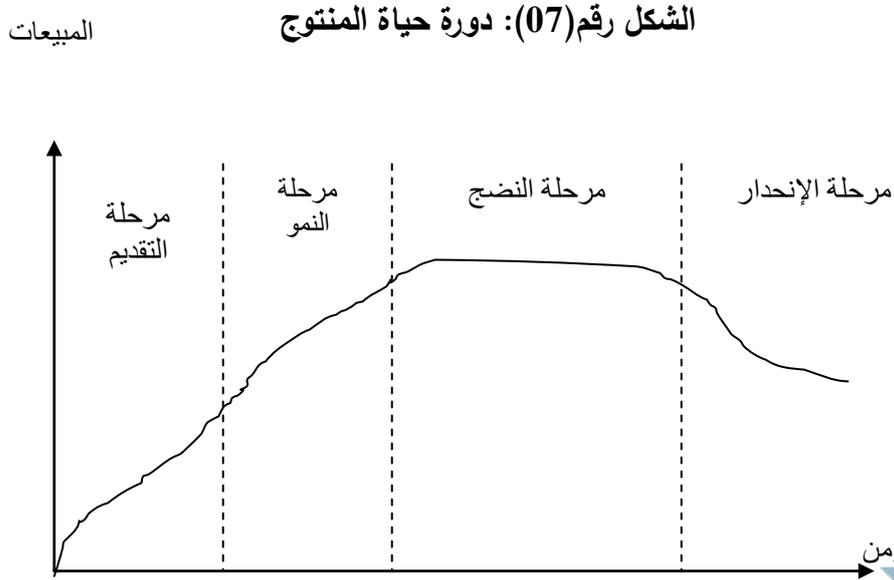
5-3- دورة حياة المنتج: هي مختلف المراحل التي يمر بها المنتج من بدء طرحه في الأسواق إلى غاية خروجه منها انظر الشكل رقم (07)، ويمر المنتج بالمراحل التالية:

- **مرحلة التقديم:** وهي مرحلة طرح المنتج في السوق لأول مرة وتتميز هذه المرحلة بإنخفاض في حجم المبيعات نتيجة أن المستهلك في مرحلة التعرف على السلعة، كما تتميز هذه المرحلة بإنخفاض معدل الربحية.
- **مرحلة النمو:** تتميز هذه المرحلة بتطور ملحوظ وإقبال المشترين على المنتج ونجاح هذا الأخير في تلبية الحاجات والرغبات، وتبحث المؤسسة عن منافذ جديدة في التسويق، الإعلان، التخفيض الطفيف في الأسعار في الوقت المناسب،..إلخ.
- **مرحلة النضج (الرواج):** تتميز بإقبال شديد على المنتج وزيادة المبيعات واستقرارها في وضع معين وتعتبر أطول مرحلة وأهمها، وتتميز بوفرة وفائض في المنتجات وانخفاض الأسعار(اقتصاديات الحجم) ومن ثم تقليص هامش الربح، كما تحاول المؤسسة البقاء في هذه المرحلة أطول فترة ممكنة بإستعمال وسائل ترويج إضافية وبمحاولة تطوير المنتج كذلك.

¹ أهمية سلوك المستهلك في الإقتصاد المعاصر، (2008/03/10) <http://wahab1081.maktoobblog.com>

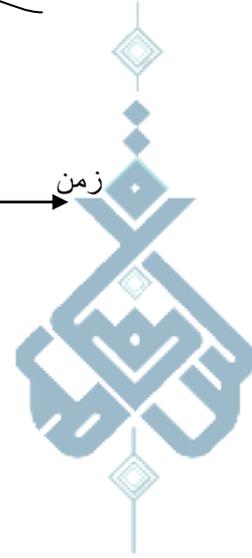
² عتابي بن عيسى، سلوك المستهلك: عوامل التأثير البيئية (الجزء الأول)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص16.

- **مرحلة الإنحدار:** وتتميز هذه المرحلة بإنخفاض المبيعات وبدء المؤسسة بإيقاف الإنتاج ويمكن تمثيل دورة حياة المنتج بالشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما هو متعارف عليه

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



سادسا: وظيفة البحث والتطوير

نتناول في هذا الإطار مفهوم البحث والتطوير، أهميته، مدى الاهتمام بهذه الوظيفة، وكذا طرق اكتساب التكنولوجيا في المؤسسة.

1- مفهوم البحث والتطوير:

يعد نشاط البحث والتطوير داخل المؤسسات المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة، ولفهم معنى البحث والتطوير سوف نعرف كل كلمة على حدى:¹

1-1- البحث: ويتضمن ما يلي:

1-1-1- البحث الأساسي: والذي يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحياة

على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالا خاصا.

1-1-2- البحث التطبيقي: ويتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن

البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحث

التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

1-2- التطوير: ويتعلق التطوير بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات

الجديدة بالاستناد إلى الأعمال التالية:

- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.
- فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.
- الصيغ الإنتاجية، مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات.

وعليه يقصد بوظيفة البحث والتطوير بأنها: "كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها

إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية؛ وتباشر هذه

النشاطات إما في مخابر الجامعات، أو في مراكز البحث التطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون

إعتبار خاص لحجمها"².

كما تهتم هذه الوظيفة بنشاط تطوير مدخلات أو عمليات أو مخرجات المؤسسة والتي تؤدي إلى تطوير

منتجاتها من السلع والخدمات حيث يمتد نطاق البحث والتطوير من مرحلة الاستفادة من نتائج البحوث

إلى مرحلة طرح المنتجات الجديدة أو تحسين القديمة في الأسواق، ولذلك فهي تشتمل على البحوث وما

تتضمنه من تجارب علمية متنوعة وإعداد التصاميم والمواصفات والإنتهاج التجريبي وتحسين النوعية هذا

إلى جانب إمتداد النشاط إلى تطوير التكنولوجيا سواء ما كان منها على شكل معدات أو ما كان على

¹ عرابة الحاج، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول "المعرفة في ظل

الإقتصاد القومي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية". جامعة الشلف، يومي: 27/28 - 11 - 2007.

² المرجع نفسه.

شكل نظم وأساليب أو على شكل معارف مكتسبة كما يتضمن أقلمة التكنولوجيا المكتسبة من الخارج وابتداع التكنولوجيا ذات الخصوصيات المحلية .

2- أهمية وظيفة البحث والتطوير:

- إن الهدف الأساسي لوظيفة البحث والتطوير في المؤسسة يتمثل أساسا في تفاعل المؤسسة مع محيطها مما يضمن لها تحقيق استمرارية نشاطها على المدى البعيد وهو أمر ضروري في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.
- هي مصدر كل إبداع تكنولوجي وبالتالي تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تتحمل هذه الوظيفة المشاكل الخاصة بنقل التكنولوجيا.
- تساهم في تحسين الإنتاجية بالعمل على تحسين وسائل وطرق الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات وكذا التحسينات التي تطرأ على كفاءة اليد العاملة،...إلخ.

3- مدى الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير:

يمكن توضيح أبرز السياسات التي تهتم بوظيفة البحث والتطوير، سواء على المستوى الكلي (الدولة) أو على المستوى الجزئي (المؤسسة الاقتصادية).

3-1-1-3- سياسات الدولة في مجال البحث والتطوير: يمكن للدولة أن تساهم بقسط كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تشجيع نشاطات البحث والتطوير على المستوى الوطني، من خلال:¹

3-1-1-3- السياسات المالية والضريبية: يمكن للدولة أن تؤثر إيجابيا على نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي وذلك من خلال ما يلي:

- التخفيض أو الإعفاء من الضرائب: مما يسمح للمؤسسات بالاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية وإعادة استثمار مبالغ الضرائب الغير مدفوعة إما في تغطية التكاليف المرتفعة أو تغطية الأخطار والخسائر.

- التمويل بالقروض: أي تسهيل منج القروض لمؤسسات القطاعين العام والخاص، ونظر الآن نشاطات البحوث والتطوير تتطلب مبالغ ضخمة، إضافة إلى أن استغلال إبداعات المنتج والطرق الفنية الجديدة يحتاج إلى قروض ومساعدات مالية.

3-1-2- السياسات التصنيعية: تركز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج وبالأخص الصناعي منه ويأتي ذلك من خلال الاستثمار فيه، إما بإقامة وحدة إنتاجية جديدة أو التوسع في وحدة صناعية فعلية، مما يتطلب استعمال فنيات إنتاج فعالة من جهة، والحرص على جودة المنتج من جهة أخرى.

¹ عراية الحاج ، مرجع سابق.

3-1-3- إنشاء مراكز البحث التطبيقي: تنشأ هذه المراكز خصيصا بغرض تركيز الجهود والموارد لحل المشاكل التي تصادف المؤسسات الاقتصادية في تأدية نشاطاتها في أقرب وقت وبنظرة شاملة، أي من مختلف الزوايا والجوانب المتعلقة بالمشكلة.

3-1-4- توفير الحماية القانونية للاختراعات: وتعتبر من أهم ما يجب على الدولة القيام به، لأنه ليس من المنطق أو الطبيعي أن نبذل مجهود وننفق أموال في بحوث واختراعات معينة دون التفكير في حماية مخرجاتها ومن أشكال الحماية القانونية ما يلي:¹

- براءة الاختراع: وهي وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة، تتضمن الاعتراف باختراع ما، ويخول لصاحبه (شخصاً أو مؤسسة) حق الملكية وحرية الاستعمال.

- العلامة: في حالة عدم الحصول على براءة الاختراع، يمكن للمؤسسات على وجه الخصوص أن تطالب الحماية على منتوجها بعلامة، وهي عبارة عن اسم أو رمز تختاره المؤسسة قصد تمييز منتوجها عن غيره من المنتجات المتوفرة في الأسواق وبالتالي حماية شهرة المؤسسة وضمان الفوائد المترتبة عن ذلك.

- النموذج: ترتبط حماية النموذج بالخصائص الشكلية والمميزة للمنتجات الجديدة، وأهمية هذه الحماية ليست قانونية، بينها تتمثل في إبراز اسم الشخص أو المؤسسة، ومما يسمح له تحقيق غايات معينة.

3-2- سياسات المؤسسة في مجال البحث والتطوير:

3-2-1- الحوافز: عادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم وتقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء.

3-2-2- الارتباطات: ونقصد بها جملة العلاقات التي تنشؤها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وكذا المؤسسات العلمية ومراكز البحث التطبيقي.²

4- طرق اكتساب التكنولوجيا في المؤسسة:

حتى تبقى المؤسسة دائماً في صورتها الإيجابية وللمحافظة على سمعتها في السوق وحتى تبقى متكيفة مع المحيط، فإنه يجب أن تتخذ سياسة واضحة لإكتساب التكنولوجيات التي تضمن استمرارها وبقائها وهناك عدة طرق من أجل اكتساب التكنولوجيا في المؤسسة أهمها:

- **الإدماج الداخلي لوظيفة البحث والتطوير:** أي أن المؤسسة هي التي تقوم بإنتاج التكنولوجيا وذلك من خلال وظيفة البحث والتطوير الموجودة في المؤسسة.

¹ عراية الحاج ، مرجع سابق.

² المرجع نفسه.

- **عقود التعاون:** عندما ترى المؤسسة أن تكلفة إنتاج التكنولوجيا بنفسها باهضة التكاليف أو أنها متعددة التكنولوجيات، كل هذه الظروف تدفع المؤسسات للتعاون فيما بينها لإيجاد أشكال جديدة للتكنولوجيات ويتم ذلك باتفاق تعاون بغرض اقتسام التكاليف والأخطار والعمل على البحث المشترك لتطوير التكنولوجيات.
- **شراء التراخيص:** يعتبر شراء التراخيص أو استعمال التراخيص الطريق المباشر والأسرع للحصول على التكنولوجيا لإقحام أسواق جديدة وتوسيع قائمة المنتجات، وهذه الطريقة أقل خطورة وأقل تكلفة وتكون مفضلة لدى المؤسسات التي لا تتوفر على موارد مالية أو مواردها المالية غير كافية لإدماج وظيفة البحث والتطوير داخليا.
- **شراء مؤسسات أخرى:** تلجأ المؤسسات أيضا من أجل الحصول على التكنولوجيا إلى شراء مؤسسات أخرى، وتعتبر هذه الطريقة أيضا سريعة لكسب الوقت ولاكتساب التكنولوجيا.
- **اعتماد البحث والتطوير الخارجي:** قد تفضل المؤسسة الحصول على التكنولوجيا بتكليف مؤسسات خاصة أو عامة للبحث والتطوير، مكاتب الاستشارات والجامعات لتبني مشاريع بحث تكنولوجي تخص المؤسسة.



سابعاً: وظيفة إدارة الجودة

نتناول في هذا الإطار مفهوم الجودة، مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذا معايير الجودة.

1- مفهوم الجودة:

تعرف الجودة بـ " إجمالي خواص المنتج أو العملية أو التنظيم، أو الفرد، أو النشاط، أو النظام الذي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة وضمنية "، وهي " جزء من تكلفة، ونتيجة اهتمام في كل لحظات ومراحل الإنتاج "، وفكرة الجودة تخفي العديد من النقاط يجب التحكم فيها جيداً وهي: مدى نجاح المنتج أو الخدمة، المميزات والأداء، المتانة والأمان، عدم الإضرار بالبيئة، تكلفة الحيازة، السعر، الأجل (الحضور في الوقت المحدد)... إلخ.¹

ويمكن تقسيم المراحل التي مرت بها الجودة إلى:²

- **مرحلة التفتيش أو الفحص: (1900-1937):** حيث اهتمت باكتشاف الأخطاء في المنتج دون السعي لمنع حدوث الأخطاء.
- **مرحلة مراقبة الجودة: (1937-1960):** وتهدف إلى منع وتقليل نسب المعيب في المنتجات باستخدام الطرق الإحصائية.
- **مرحلة تأكيد الجودة: (1960-1980):** ركزت على منع حدوث الأخطاء أثناء التصنيع.
- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة: (1980- حتى الآن):** حيث أدت إلى تغيير جذري في مفهوم جودة الناتج لتصبح أداة للإدارة بدلاً من إدارة للرقابة، وتشمل وضع تخطيط إستراتيجي للمشروع يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق أهداف محددة في ضوء رغبات وتوقعات العملاء مع إحداث تحسين مستمر في إدارة المشروع من خلال مشاركة جميع العاملين.

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ويقصد بإدارة الجودة الشاملة أنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"³، وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي

¹ صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش (بسكرة)،

مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007-2008.

² مفاهيم الجودة وتطورها في مجال التصنيع الغذائي، تاريخ الزيارة 2008/03/10

<http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=34382>

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص22.

العمل. ويعود الفضل في استخدام الجودة الشاملة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين من أمثال: إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي وإيشيروايشي كاوا، وفيما يلي شرح موجز لأعمال هؤلاء:¹

1-2- إدوارد ديمينج W.EDWARD DEMING: هو مهندس أمريكي، يعتبر الأب الروحي لإدارة الجودة، أدرك أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج، وابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج: خطط، نفذ، افحص، تصرف، وتحديث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات ولكن أمريكا تجاهلته ومن ثم قام اشيكافا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي؛ وقد ركز على الأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفة إدارية متميزة، واعتمد في نظريته أربعة عشر مبدأ هي:

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات بالتركيز على الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.
- إنتاج فلسفة جديدة (TQM) تمثل قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في الشركة (وليس فقط اللجنة التنفيذية أو رئيس مجلس الإدارة).
- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس وهي المرتكز.
- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط (التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط) أكيد أنه لا يمكن تجاهل العمل المريح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأول والأخير.
- وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات (الاستمرار في تحسين العمليات على نحو متواصل) هنالك تغير مستمر وبالتالي ما كان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غداً؛ أي لا وجود لمعايير ثابتة.
- إنشاء مراكز للتدريب الفعال (التدريب المتواصل) على أداء الأعمال، على الرقابة الإحصائية للجودة؛ أي تدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.
- وجود قيادة فعالة تتبنى فلسفة TQM وتقوم بتطبيقها وتدعمها ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية (تحسين النوعية وليس الكمية).
- إزالة الخوف: تلتزم TQM بأن يشعر الموظف ويشكل معقول بالأمان داخل الشركة.
- إزالة الحواجز بين الإدارات بالقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) والجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء.

¹ مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تاريخ الزيارة 2008/03/10

<http://agmz.04live.com/CaaUaa-b1/Yaaa-AICNE-CaIaIE-CaOCaaE-b1-p16.htm>

- التخلص من الشعارات، وانتقد الطريقة التحضيرية لأنها تدمر الجودة حيث تركز على الاهتمام في (الرغبة في عمل شيء) أكثر من (كيفية عمل هذا الشيء).
 - استبعاد الحصص العددية: أي التخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة، لأنها تجعل الموظف يركز عليها وليس على مدى الجودة أو مدى الفعالية؛ أي يصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة الإنتاج بدلاً من زيادة الجودة.
 - إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم إذ يفترض أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وأن لا يتعرضوا لنقد ظالم وأن يعاملوا بطريقة عادلة وأن لا يستخدم أسلوب التهيب من أجل إزعاج الموظفين بل تشجيعهم على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.
 - إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين (أي برنامج قوي للتعليم والتنمية الذاتية لكل فرد) لأنه يعتقد أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساساً قوياً عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة.
 - إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة: أي جعل جميع العاملين في المؤسسة يعملون لتحقيق التحول، وعدم توقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم بل يجب أن تهتم الإدارة العليا بإستراتيجية TQM ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها (الإستراتيجية) لأنه هنالك احتمال بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها.
- 2-2- جوزيف جوران: ركز على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة؛ ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب، ويرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل هي:**
- تحديد من هم المستهلكين.
 - تحديد احتياجاتهم.
 - تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
 - نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى العاملة.
- أما بالنسبة للرقابة على الجودة فإنه يرى أنها عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود العيوب، فالرقابة على الجودة تتضمن:
- تقييم الأداء الفعلي للعمل.
 - مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعة.
 - معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة.

ويرى أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة لا تنتهي وأن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين:

- مستهلك خارجي: ويمثل العميل الذي يشتري السلع ولا يكون ضمن أعضاء المؤسسة المعنية.
- مستهلك داخلي: ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المؤسسة.

2-3- فيليب كروسبي Philip Grosby: جاء بما يعرف بـ: صفر معيب Zero Defect في إطار

العمليات الإنتاجية؛ حيث يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة والأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، ويرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة المستمرة منها:

- أن المستهلكين ذوي وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات.
- إن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي إلى زيادة حصة المؤسسة من السوق.
- يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغيرات بيئية وظرفية.

3-معايير الجودة:

انطلاقاً من ضرورة حماية المستهلكين من حالات الغش والتضليل التي يتعرضون لها يومياً في النشاطات الإنتاجية والخدمية والتجارية التي يفترض بها تطبيق المواصفات القياسية، برز توجه علمي من شأنه تحقيق أهداف في مقدمتها إيقاف زحف السلع والخدمات المغشوشة وتمكين المستهلك من إشباع رغباته وأذواقه ومنافعه في الحصول على سلع وخدمات بلا عيوب، وهو ما أطلق عليه معايير أو مقاييس الجودة (ومنها معايير الإيزو)؛ وأصبح ضمان الجودة وسلامة المادة واحداً من حقوق المستهلك وفي الوقت نفسه من أبرز المهمات التي تعمل أجهزة التقييس والسيطرة على النوعية في كل أنحاء العالم على تحقيقها، وأضحى اعتماد علامات الجودة على السلع وسيلة علمية موثوقة للتعريف والإرشاد والتوعية لتوجيه المستهلكين إلى السلع المضمونة وأهمية اقتنائها وأسلوبها للحد من حالات الفساد والغش المتعمد للمنتجات على اختلاف أنواعها من جهة وحماية المستهلكين من جهة أخرى.

3-1- معيار الجودة: المعيار هو عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها، فعلى مستوى الشركة يكون الهدف الأساسي من توحيد المعايير هو زيادة ربحية الشركة، أما على المستوى الدولي فيكون الهدف الأساسي هو ترويج التجارة بين البلدان وإزالة العوائق الفنية التي تقف في وجه التجارة وحماية الصحة والسلامة والبيئة في الوقت الذي يحدد فيه معيار المنتج المتطلبات التي يجب توفرها ليكون المنتج صالحاً للاستخدام، كما تحدد معايير خدمة ما المتطلبات الواجب توفرها للتأكد من ملاءمتها للغرض.

3-2- تعريف الإيزو: الإيزو (ISO) هي المنظمة العالمية للتقييس International Organiation for Standardization، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة

تقييس وطنية، ولقد جاء نظام الإيزو في أعقاب تحرير التجارة الدولية التي تطلبت من جملة المتطلبات نظاما موحدًا، أو مقبولًا من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة أي التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والمنتجات والمواد.

3-3-أهم معايير الإيزو: لقد أصدرت المنظمة الدولية للتقييس ISO منذ إنشائها عام 1947/ ولغاية عام 1997/، 10900 مواصفة في المجالات الآتية: الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات، والمعادن، ومعالجة المعلومات، والتصوير، والزراعة، والبناء، والتكنولوجيات الخاصة، والصحة، والطب، والبيئة، والتغليف والتوزيع كما أصدرت ISO ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما ISO 9000 ، ISO 14000 ، السلسلة الأولى ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية بأنظمة إدارة البيئة، وتعمل في إعداد المواصفات المذكورة 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام واعتمدت اليوم أكثر من 51 دولة في العالم مواصفات ISO 9000 كمواصفات وطنية، وفيما يلي أهم معايير الإيزو:

3-3-1-1-الإيزو 9000: تتضمن سلسلة الإيزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر، وسلسلة الإيزو 9000 ليست مجموعة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخدم في تطبيقات مختلفة.

تنشر مقاييس الإيزو 9000 في أربعة أجزاء هي الإيزو 9001، 9002، 9003، 9004، وتعتبر مصدرا لتحديد وتعريف باقي السلسلة.

- إن الإيزو 9001 هي أشمل وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج، كما يتعامل إيزو 9001 مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات.
- يطبق إيزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميمًا ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والترتيب والخدمة.
- يطبق إيزو 9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار.
- يعرف إيزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر، ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما.

وتجدر الإشارة إلى أن الشركات تتسلم شهادة إيزو 9000 بعد التدقيق للتأكد من أنها تتوافق مع مقاييس إيزو 9000 من قبل جهة إصدار الشهادات المعترف بها، وقد أصبحت الإيزو 9000 ذات أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية لأن المصدرين اكتشفوا بأن التوافق معها وإن لم يكن ملزماً إلا أنه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية، فقد أصبح الزبائن في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماماً بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى، وفي المستقبل القريب وتبعاً لما تظهره توجهات السوق الدولية ستصبح سلسلة الإيزو 9000 مقياساً معترفاً به دولياً لنظام إدارة الجودة.

3-3-2-الإيزو 14000: تصدر حالياً أول سلسلة من المقاييس الدولية لأنظمة الإدارة البيئية من قبل المنظمة الدولية للمقاييس، حيث تقدم إيزو 14001 عناصر نظام إدارة بيئية فعال يمكن أن يتكامل مع متطلبات الإدارة الأخرى مما يساعد الشركات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية، ويتيح نظام إيزو 14001 تحديد الإجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسة والأهداف البيئية وتحقيق وإظهار التوافق مع هذه الأهداف، فوق هذا وخلافاً لأي مؤشر آخر يهدف إلى إعطاء توجيه عام لتنفيذ وتحسين نظام الإدارة البيئية، كما يحدد الإيزو 14001 متطلبات إصدار الشهادة و إعلان نظام الإدارة البيئية في الشركة ويعطي التوافق مع المقاييس وضعا تنافسياً للشركات المصدرة والهدف الأساسي من سلسلة إيزو 14000 هو تشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة وجدوى في هذه المؤسسات بحيث تصبح جزءاً من نظامها. وتمثل سلسلة الإيزو 14000 للشركات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدراً لتقديم الإرشاد لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل الممارسات العالمية؛

وفيما يلي المقاييس الأساسية التوجيهية لكافة الشركات حول التأسيس والصيانة والتدقيق والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية للشركة:

- إيزو 14000 / 1997 : أنظمة الإدارة البيئية: المقاييس مع إرشادات الاستخدام.
- إيزو 14004/1996: الخطوط العامة الموجهة لمبادئ الإدارة البيئية وأنظمتها والأساليب الداعمة لها
- إيزو 14001 / 1996 خطوط موجهة للتدقيق البيئي: المبادئ العامة.
- إيزو 14011 / 1996: تدقيق أنظمة الإدارة البيئية.
- إيزو 14012 / 1996: معايير تأهيل المدقق البيئي.
- إيزو 14020 اللصاقات البيئية والإعلانات : المبادئ الأولية.
- إيزو 14024 : برامج الممارسين والمبادئ التوجيهية والممارسات وإجراءات استصدار الشهادة.
- إيزو 14040 - تقييم دورة الحياة - المبادئ والإطار.
- إيزو 14041 - تقييم دورة الحياة - الأهداف والمدى - التعاريف وتحليل الموجودات.
- إيزو 14050 إدارة البيئة - مفردات.

وجدير بالذكر أن المواصفة الدولية إيزو 9000 لا تتعلق بمواصفات الجودة للسلعة ولكنها مجموعة من الشروط والضوابط التي ينبغي توافرها في المؤسسة وتعلق بكافة الاعتبارات ذات التأثير على كفاءة وجودة الأنشطة ومن ثم تأثيرها على جودة المنتجات في النهاية وتتضمن هذه الشروط ما يلي:

- مسؤولية الإدارة وتشمل وجود سياسة للجودة في المؤسسة، وتنظيم واضح لوظيفة الجودة وتأكيد دور الإدارة في إيجاد وتنفيذ نظام متكامل للجودة.
- نظام الجودة الذي يغطي كل الأمور الهادفة إلى تأكيد التزام المؤسسة بالعمل على تحقيق رغبات المستهلكين وتوفير الوسائل والموارد الضرورية للمراجعة والتحقق من توفر الشروط والمواصفات المؤدية إلى جودة السلعة أو الخدمة واستخدام كل أساليب التفتيش والاختبار وتصحيح الانحرافات وذلك في كافة المجالات الإنتاجية والتسويقية وغيرها ويقضي هذا وجود أدلة للجودة وإجراءات ومواصفات فنية.
- وجود نظام للمراجعة والتأكد من أن كل المعاملات بين الطرفين سواء من داخل الشركة أو خارجها يجب أن تخضع للمراجعة للتأكد من وضوح الشروط والمواصفات التي يتم على أساسها تنفيذ العمليات.
- وجود نظام وإجراءات لمراجعة التصميمات وضبط عملية التصميم وتحديد أهدافها وأسلوب التخطيط لها وصولاً إلى جودة التصميم.
- الرقابة على المستندات المستخدمة في المؤسسة وإيجاد دليل يضبط حركتها وتداولها.
- نظام للرقابة على المشتريات للتأكد من توفر الشروط والمواصفات والتحقق من جودة ما يتم شراؤه.
- نظام للرقابة على جودة المواد التي يوفرها العملاء بأنفسهم لتشغيلها بواسطة المؤسسة.
- نظام لتمييز المنتجات لإمكان التعرف عليها وتتبعها في مراحلها المختلفة.
- نظام للرقابة على العمليات الإنتاجية بمختلف أنواعها يحدد المواصفات ومعدلات الأداء ويقيس الأداء الفعلي ليحصر الانحرافات ويعمل على تصحيحها.
- نظام الإجراءات والتفتيش والاختبار.
- نظام لضمان جودة معدات التفتيش وأجهزة القياس والاختبار ذاتها.
- نظام للتحقق من موقف عمليات التفتيش والاختبار لمعرفة ما إذا كانت السلعة قد خضعت للتفتيش والاختبار أم لا، وما إذا كانت النتيجة هل قبلت أم رفضت.
- نظام للرقابة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات.
- نظام لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية للمنتجات غير المطابقة.
- نظام يحدد إجراءات مناولة المواد والسلع وتخزينها وتعبئتها وتسليمها بما يضمن الجودة في كل المراحل.

- نظام يحدد السجلات اللازمة لإثبات كل المعلومات الخاصة بالجودة، سواء سجلات جودة المنتجات، أو سجلات نظام الجودة ذاته.
 - نظام يحدد إجراءات المراجعة الداخلية التي تقوم بها الإدارة للتحقق من انطباق شروط الجودة.
 - نظام لتوفير التدريب اللازم للمساهمة في التنفيذ الصحيح لنظام الجودة، حتى يكون التدريب في كل المجالات وفقا لخطط وإجراءات مدروسة ومحققا للعائد المستهدف.
 - نظام لتحديد خدمات ما بعد البيع وتنظيم إجراءاتها.
 - تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- ونؤكد أن الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات الدولية ليس هدفا في حد ذاته ولكنه وسيلة تستخدمها الإدارة الناجحة للوصول إلى المزايا المترتبة على ذلك التفوق الإداري منها:**
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق بالقدرة الأعلى على إرضاء العملاء.
 - دخول منتجات المؤسسة في الأسواق والمناقصات العالمية التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو.
 - توفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة بما يحقق الوفرة في التكاليف وحسن استثمار الموارد المتاحة.
- تجدر الإشارة أنه في وقتنا الحالي ظهرت مواصفات قياسية أخرى منها المواصفة القياسية حول المسؤولية الإجتماعية للشركات "إيزو 26000" (أنظر الفصل الثالث من المحاضرات)، ويمكن الإطلاع على معلومات أكثر في المراجع المتخصصة والحديثة.

الفصل الثالث:

نظرة فاعلة حول المؤسسة الاقتصادية

SAHLA MAHLA

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



تمهيد:

تبحث المؤسسات الاقتصادية ضمن اقتصاد المعرفة الإقتصاد الجديد عن مزايا تنافسية تميزها عن منافسيها، حيث إن سياق هذا الاقتصاد بكل الرهانات التي يحملها كالإبداع، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وغيرها فرض مشكلة التأقلم على المؤسسة في محيطها، وأدى إلى ضرورة تطورها إلى مؤسسة معاصرة (المؤسسة المتعلمة، المؤسسة الافتراضية، المؤسسة البيئية، ..الخ)؛ وعليه يتناول هذا الفصل ما يلي:

أولاً: اقتصاد المعرفة

ثانياً: الميزة التنافسية

ثالثاً: المؤسسة المتعلمة

رابعاً: المؤسسة الافتراضية

خامساً: المسؤولية الاجتماعية

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

سادساً: المؤسسة البيئية

سابعاً: الثقافة التنظيمية للمؤسسة

ثامناً: المقاولاتية والمؤسسة

أولاً: اقتصاد المعرفة

تتنافس المؤسسات والإقتصاديات اليوم في ظل اقتصاد المعرفة، وسنحاول في هذا الإطار إعطاء مفهوم لإقتصاد المعرفة كسياق تنافسي جديد يفرض العديد من التحديات والأدوات أمام المؤسسات الاقتصادية بالإضافة لكل من خصائصه وركائزه.

1- مفهوم اقتصاد المعرفة

نتجه اليوم نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد القائم على الإستثمارات اللامادية التي أصبحت تمثل العناصر الأساسية لخلق القيمة للمؤسسات، ولا يقتصر ظهوره على التكنولوجيا العالية وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بل انتشر في جميع قطاعات اقتصاد السوق منذ سنة 1970، حيث خلق الثروة يعتمد بشكل متزايد على توليد واستغلال المعارف التي تنطوي ليس فقط على العلم والتكنولوجيا بل أيضا معرفة الممارسات اللازمة لخلق قيمة اقتصادية¹.

أنتجت التطورات المتسارعة زيادة اهتمام الباحثين الأكاديميين ببلورة نظريات إقتصادية واضحة وموضوعية في محاولة إعطاء تعريف لإقتصاد المعرفة بإعتباره حقلًا علميًا حديثًا ونمطًا إقتصاديًا جديدًا، ونظرا لإختلاف رؤى ومدارس المفكرين الإقتصاديين فقد تعددت مفاهيمهم حول إقتصاد المعرفة كما تنوعت المصطلحات المرادفة له ومن بين هذه المصطلحات: الإقتصاد اللامادي، الإقتصاد المبني على المعرفة، إقتصاد المعلومات، ... والأكثر استعمالا هي الإقتصاد الجديد وإقتصاد المعرفة.

يعتبر إقتصاد المعرفة فرع من فروع علم الإقتصاد يهتم أساسا بالمعرفة من جهة، ومن جهة أخرى "يمثل اتجاها حديثا في الرؤية الإقتصادية العالمية، بحيث ينظر إلى المعرفة بوصفها محرك العملية الإنتاجية، والسلعة الرئيسية فيها، ذلك أنها تلعب الدور الأساسي في خلق الثروة التي تعتمد كليا على الرأسمال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة لدى جهة ما (مؤسسة، دولة، ...إلخ)، وكيفية تحويل هذه المعلومات إلى معرفة، ثم كيفية توظيفها للإفادة منها بما يخدم البعد الإنتاجي"².

وفي ظل هذا الإقتصاد " تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، مما يتطلب ضرورة توافر الرأسمال البشري ويقصد به المهارات والخبرات التي تحوزها الكفاءات البشرية، وضرورة توافر مزيج معين من الثقافة هي ثقافة المعلومات والتي تعني القيم اللازمة للتعامل مع عصر المعلومات"³؛

¹ Erik Stam & Elizabeth Garnsey, **Entrepreneurship in the Knowledge Economy**, available at, http://www.dur.ac.uk/resources/dbs//faculty/centre_entrepreneurship/publications/ResearchPaper018.pdf, (05/03/2013).

² صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش (بسكرة)، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير وإقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007-2008، ص 07.

³ المرجع السابق.

كما يمكن أن يعرف اقتصاد المعرفة في سياق المفهوم الواسع للمعرفة (المتضمن للمعرفة الصريحة التي تشمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، والمعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم السياقية) بأنه الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة (الإنشاء، التحسين، التقاسم، والتعلم، التطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة ووفق خصائص وقواعد جديدة.¹

إن عملية خلق المعرفة واستخدامها ومشاركتها والاحتفاظ بها عملية مهمة دائما، والجديد في ظل اقتصاد المعرفة هو تحول كبير نحو اتباع مقاربة منهجية واستراتيجية لإدارة الأصول الأساسية المتمثلة في: الأفراد وعمليات المعرفة، والمنتجات المعرفية؛ وعلى الصعيد العالمي أصبحت المعرفة أهم عامل في التطور الاقتصادي أما الأصول المعرفية (الرأس المال الفكري والرأس المال البشري... إلخ) فتعتبر أساسية للنمو الاقتصادي، الميزة التنافسية، التنمية البشرية وغيرها.²

ويختلف اقتصاد المعرفة عن الاقتصاديات الأخرى في عدد من الأوجه المهمة مثل:³

- يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة فعلى عكس أغلب الموارد التي تنضب جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة؛
- لا يمكن نقل ملكية المعرفة من طرف إلى طرف آخر على عكس عناصر الإنتاج الأخرى؛
- في ظل هذا الاقتصاد يسمح استخدام التقانة الملائمة بخلق الأسواق ومؤسسات افتراضية تلغي قيود الزمان والمكان من خلال التجارة الإلكترونية التي توفر كثيرا من المزايا منها: تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات على مدار الساعة وعلى نطاق العالم؛
- يصعب في اقتصاد المعرفة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحت فطالما أن المعرفة متاحة في أي مكان من المعمورة وأنها باتت تشكل عنصر الإنتاج الأساس، فإن ذلك يعني أن هنالك اقتصادا عالميا يهيمن على الاقتصاد الوطني؛
- كما يتميز أيضا بتسريع وتيرة الابتكار عن طريق زيادة استخدام المعارف والكفاءات وعن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي سمحت بتقاسم المعلومة والوصول إليها وبذلك تذوب حدود المكان والزمان.

في محاولة لإعطاء الطبيعة التصورية لاقتصاد المعرفة يلاحظ عدم وجود طرق لقياس نطاقه وحجمه في الواقع والصعوبة تكمن في مشاكل المعطيات المتوفرة والمؤشرات التي لها علاقة بمختلف مظاهر الأنشطة المرتكزة على المعرفة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي، وعمليا توجد ثلاث مقاربات لتعريف عملي معتمد: الأولى تؤكد على مدخلات (inputs) إقتصاد المعرفة وتركز عادة على مستويات المهارة أو

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، طر، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 187.

² Whicker, L.M and Andrews, K. M, **HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential**, Asia Pacific Journal of Human Resources, V42, N2, 2004.

³ هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 15-16.

مستوى الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير (R&D)، المقاربة الثانية تركز على مخرجات (outputs) إقتصاد المعرفة وتتركز عادة على طبيعة السلع والخدمات المقدمة من قبل مختلف القطاعات الصناعية ودرجة تضمين المعرفة فيها، أما المقاربة الثالثة تهدف إلى تحديد مجموعة أوسع من المؤشرات التي تسعى إلى تحديد التعقيد والأبعاد المتعددة لهيكل اقتصاد المعرفة.¹

ويمكن القول أن إقتصاد المعرفة إقتصاد جديد أفرز مجموعة من التغيرات على نمو وسير الإقتصاديات وتنظيم النشاطات الإقتصادية وزيادة التنافسية بين المؤسسات، بفرضه طائفة حديثة من ألوان النشاطات القائمة أساسا على المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والإتصال وتثمين الرأسمال البشري، مما جعل تحول المؤسسات نحو النمط التعليمي أكثر من ضرورة.

2- خصائص إقتصاد المعرفة

يمكن توضيح الخصائص الأساسية لاقتصاد المعرفة في:²

- إن العامل الرئيسي في الإنتاج في ظل الاقتصاد الجديد هو المعرفة خلاف ما كان عليه في الفترات السابقة حيث كانت الأرض في الاقتصاد الزراعي ورأس المال في الاقتصاد الصناعي؛
- هو اقتصاد لامادي وهذا يعني أن الأصول الرئيسية تتمثل في الأفكار والعلامات التجارية بمعدلات استعمال تفوق استعمال الموارد المادية كالأرض والآلات والمخزونات وغيرها؛
- اقتصاد رقمي: إن رقمنة المعلومات له تأثير عظيم على سعة، نقل، خزن ومعالجة المعلومات والتي أدت إلى تضاعف قيود الزمان والمكان بشكل حاد؛
- اقتصاد إفتراضي: مع التحول من العمل المادي (الحقيقي) إلى الإفتراضي الذي أصبح ممكنا مع الرقمنة والشبكات ظهرت المؤسسة الإفتراضية، النقود الإفتراضية، الصفقات الإفتراضية...إلخ؛
- الأسواق الجديدة: بظهور الأسواق الإلكترونية وازدياد سرعة تدفق المعلومات حول الأسعار حد من مظاهر عدم الكفاءة في الأسواق الحالية؛

وهناك خصائص أخرى لاقتصاد المعرفة تتعلق بوضعية الموارد البشرية في ظل هذا الاقتصاد هي:

- الاعتماد بصورة أساسية على الاستثمار في الموارد البشرية بإعتبارها مخزون واسع من الرأسمال البشري، الكفاءات والمعارف؛
- الاعتماد على الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة والمدرية على التقنيات الجديدة نتيجة التحول إلى العمل في حقل المعلومات والعمل عن بعد، مما دفع سوق العمل إلى الاعتماد على الأفراد متعددي الكفاءات؛

¹ Martin boddy, **the knowledge-driven economy, regional economic strategy and regional spatial strategy in the south west of England**. Bristol, England, April 2005, available at: [http://www.southwestrda.org.uk/downloads/subsection.asp?SubSectionID=13&lang,\(02/03/2012\)](http://www.southwestrda.org.uk/downloads/subsection.asp?SubSectionID=13&lang,(02/03/2012)).

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 192-194.

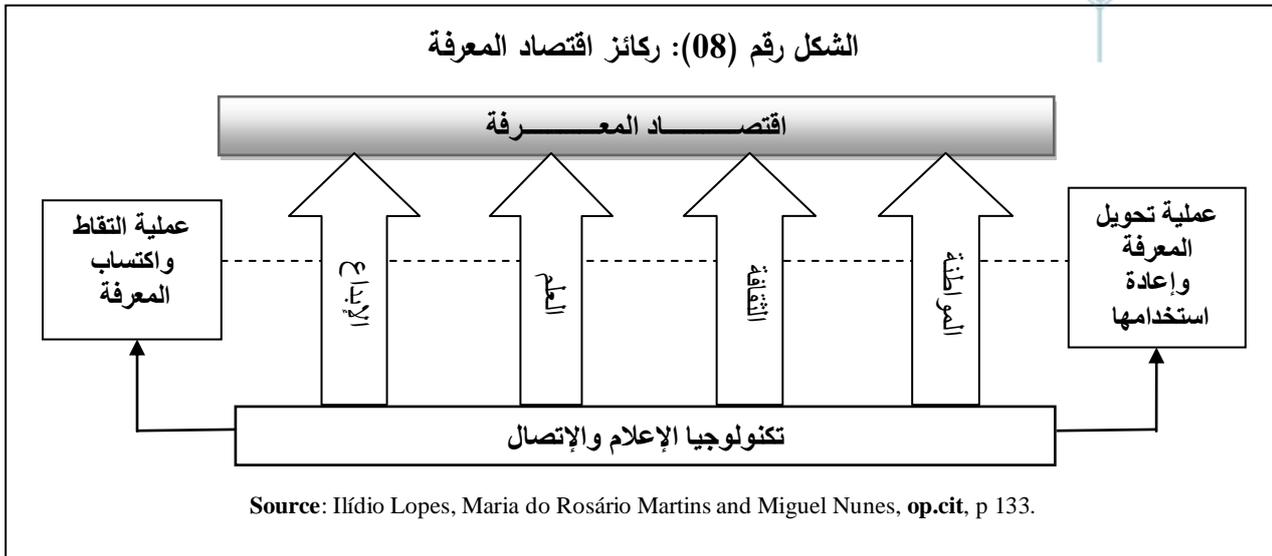
- زيادة حجم الانفاق على البحث والتطوير وارتفاع مداخيل صناعات المعرفة نظرا لتعدد وتنوع مؤهلاتهم وكفاءاتهم، مما يتم التركيز معه على التعلم والتدريب المستمرين من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في ميادين المعرفة وعالم التنافسية.

كما يتميز أيضا اقتصاد المعرفة بخصائص ذات توجه سلبي هي:¹

- زيادة المخاطر الاقتصادية والمالية، وازدهار قطاعات التكنولوجيا وكذا ارتفاع معدلات البطالة المصاحبة لها والتي أصبحت تعاني منها كافة الاقتصاديات سواء كانت متقدمة أو نامية؛
- انعدام الولاء للغير بسبب المنافسة المتزايدة على الشهرة أو المهنة أو الثروة، وكذا انعدام الولاء للسلعة أو الخدمة بسبب التنوع المتوفر في السوق وتغير الأذواق بسرعة نظرا لتوسع الأسواق بفضل التجارة الإلكترونية التي أتاحت للمستهلك سرعة وفاعلية التسوق، وبالتالي فإن الاقتصاد الجديد جعل المنافسة أقوى لمصلحة المستهلك وأصعب على رجل الأعمال الذي يجب عليه التجديد للحفاظ على زبائنه وأسواقه²؛

3- ركائز اقتصاد المعرفة

لقد عرف **Ilídio Lopes** وآخرون (2005) ركائز اقتصاد المعرفة في: ركيزة الإبداع التكنولوجي، ركيزة العلم والتعلم، وركائز أخرى ثقافية تتعلق بالمواطنة واستعمال المعلومة وتكنولوجيا الإتصال ويمكن توضيحها في الشكل التالي.³



¹ جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 22-23.

² مصطفى يوسف كافي، التعليم الإلكتروني في عصر الاقتصاد المعرفي، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009، ص ص 151-153.

³ Ilídio Lopes, Maria do Rosário Martins and Miguel Nunes, **Towards the Knowledge Economy: the Technological Innovation and Education Impact on the Value Creation Process**, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 3, Issue 2, 2005.

ولتوضيح ركائز إقتصاد المعرفة حدد البنك الدولي أربع نقاط:¹

3-1- الإطار الإقتصادي والمؤسسي: الذي يضمن بيئة اقتصادية كلية مستقرة ومنافسة وسوق عمل مرنة وحماية اجتماعية كافية: يقصد به دور الحكومات في توفير الإطار الإقتصادي والحوافز لمجتمع الأعمال وغيرها من الشروط التي تعمل على رفع إقتصاد المعرفة بالإضافة إلى الأداء الفعلي للإقتصاد.

3-2- نظم التعليم: التي تؤكد أن المواطنين معدين للإستحواذ أو الحصول على المعرفة واستخدامها والمشاركة فيها، فقيادة التكنولوجيا والاحتياجات الجديدة يتجه التعليم لإحداث تغييرات كبرى على كل المستويات، وفي مجالات متنوعة تتضمن المنهجيات وقنوات التوزيع، علاوة على أن التعليم والتدريب المستمر المعتمد على التكنولوجيا هما من أكثر الخصائص الرئيسية لبيئة إقتصاد المعرفة، حيث السرعة التي تتطور عندها المعرفة والتكنولوجيا والمهارات العالية المطلوبة.

3-3- نظم الإبداع: التي تجمع ما بين الباحثين وأصحاب الأعمال في تطبيقات تجارية للعلوم والتكنولوجيا، ويقصد بها التعاون الواسع والقوي بين الأعمال التجارية ومراكز البحث من أجل تكوين أو تطبيق المفاهيم الإبداعية والطرق والتكنولوجيات التي تعطي المنتجات والخدمات المتميزة، وتساهم في التطوير المعرفي والتحديث المهاري.

3-4- البنية الأساسية لمجتمع المعلومات: ويقصد بها البنية الأساسية في مجال الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومدى تقدمها وانتشارها، وتتضمن بالمفهوم الواسع كل البنى الأساسية التي تدعم مجتمع وإقتصاد المعلومات وتوفر إمكانية الوصول بشكل فعال للمعلومات والإتصالات.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 144-145.

ثانيا: الميزة التنافسية

في ظل التحديات التنافسية الشديدة لإقتصاد المعرفة، أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقه، وسنحاول في هذا الإطار التعرف على مفهوم كل من الميزة التنافسية، الضرورة التنافسية، أسس بناء الميزة أو مصادرها ودورة حياة الميزة التنافسية.

1-الميزة التنافسية والضرورة التنافسية

نتناول في هذا الإطار مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وكذا الضرورة التنافسية.

1-1- مفهوم الميزة التنافسية: "بمراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin 1939 ثم إلى Selznick 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف Hofer و chandel الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من Day 1984 و Porter 1985 الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر أنها تعد هدف الإستراتيجية"¹.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"² وبالتالي " فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة..."³، ومن هنا يظهر هنا أن الميزة التنافسية تعتمد على تحليل كل من نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحليل الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط بما في ذلك المنافسين.

كما يعرف الدكتور علي السلمي الميزة التنافسية بأنها: " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

* إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛

* تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها "⁴.

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 3.

² حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 653.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 27.

⁴ أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 13.

نلاحظ في هذا التعريف أن هناك إشارة صريحة إلى أن المهارات أو الكفاءات كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين، وفي كل الأحوال هي تقدم للزبون قيمة مضافة أو متفردة عن سلع المنافسين، ولكي تضمن المؤسسة أداء متميزاً شاملاً لكل عملياتها يضمن لها ولاء الزبائن وزيادة حصتها السوقية وتعظيم ربحيتها عليها امتلاك موارد متميزة والتي تمثل المعارف والكفاءات الإستراتيجية أهمها في ظل إقتصاد المعرفة.

1-2- خصائص الميزة التنافسية: يظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي:¹

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
 - تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
 - تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
 - طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
 - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
 - تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
 - تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو في ما تقدم للعملاء أو كليهما.
 - يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وتحفيزهم على الشراء من خلال إدراكهم الأفضلية فيما تقدم المؤسسة.
 - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

1-3- الضرورة التنافسية: من الأمور ذات الأهمية والتي يجب أن يتوضح مفهومها عند الحديث عن المزايا التنافسية، ألا وهو ما يعرف بالضرورة التنافسية، والتي يقصد منها استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية من أجل اللحاق بركب المنافسين وضمان البقاء في إطار المنافسة. ونستطيع ملاحظة هذا الأمر بوضوح في قطاع المصارف، حيث أنها عندما استخدمت مكائن الصرف الآلي في بداية ظهورها أعدت في ذلك الوقت ميزة تنافسية، أما بعد أن اتسع استخدامها أصبحت تعد ضرورة تنافسية بالنسبة لتلك

¹ وهيبية حسين داسي، مرجع سابق، ص 81.

المصارف التي استخدمتها في وقت لاحق من أجل أن تلحق بركب المصارف التي استخدمتها منذ ظهورها.¹

وبالتالي الميزة التنافسية المعتمدة على نظم المعلومات تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات المبدعة من أجل التقدم على المنافسين أما الضرورة التنافسية فتعني استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تقليد المنافسين واللاحق بركبهم.

فالتمييز إذن بين المصطلحين مهم جدا، حيث يكمن الفرق الأساسي في مقدار المخاطرة التي ترغب المؤسسة في تحملها، فعند استخدام نظم المعلومات من أجل كسب ميزة تنافسية قد ترافق ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا ينجح النظام، ومن جهة أخرى تطبيق نظم المعلومات للضرورة التنافسية يقصد به أن المؤسسة تقلد النظام الذي طورته مؤسسة أخرى لغرض تقليد المؤسسة المنافسة.

وبالتالي يتوجب على المؤسسات أن تبحث عن الميزة التنافسية، لكي تحقق تفوقا في مركزها التنافسي، لكن إذا أغفلت هذا الأمر ولم تنتبه له إلا بعد فوات الأوان، فإنها سوف تسعى من أجل تحقيق الضرورة التنافسية، والتي هي في حقيقة الأمر مزايا تنافسية لمؤسسات أخرى تقوم المؤسسة بتقليدها بهدف أن تبقى ضمن ركب المؤسسات، إلا أن هذا المكسب لا يحقق لها تقدما على المؤسسات المنافسة وإنما يجعلها تبقى ضمن دائرتها.

2- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية أو مصادرها

من الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية نذكر الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل والمعرفة... إلخ؛ ويمكن لأي مؤسسة أن تتبنى هذه الأسس بغض النظر عن المجال الذي تنشط فيه أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

2-1- الإستجابة لحاجات العميل: لقد أصبح العميل أكثر انتقاء وأكثر تعقيدا في احتياجاته وتوقعاته من مؤسسات الأعمال ومن ثم تحولت أهداف المؤسسات الرائدة إلى تحقيق الأسرع والأجود والأرخص، وهو ما يفتح آفاق واسعة للمنافسة من خلال تحديث الأساليب والممارسات في خدمة العملاء وإشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وضمان رضاهم عما تقدمه من سلع وخدمات.

ويعتبر جذب العملاء والحفاظ عليهم مهمة شاقة، فعادة يواجه العملاء منظومة هائلة من المنتجات والخدمات ليختاروا منها، ويقومون بالشراء من المؤسسة التي تقدم أعلى قيمة مدركة من قبلهم.

تتحقق الاستجابة لحاجات العميل من خلال فكرة التركيز عليه، أي جعل العميل محور اهتمام المؤسسة من القاعدة إلى القمة بمحاولة الإنصات له وإدراك احتياجاته ومتابعة المعلومات المرتدة عنه فيما يخص سلع وخدمات المؤسسة، وتوقع طلبه وغيرها من الأمور من خلال نظم المعلومات التسويقية والبحوث

¹ حسين علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005، ص ص 160-161.

التسويقية، بالإضافة إلى محاولة جذب العملاء بشتى أنواع الدعاية والإشهار وإشباع حاجاتهم مع سرعة الاستجابة، أي توفير ما يحتاجونه في الوقت المطلوب من أجل كسب مزايا تنافسية.

ولتحقيق الاستجابة لحاجات العميل بشكل جيد يتعين على المؤسسة تحديد وإشباع احتياجات العملاء بطرق أفضل من المنافسين كتحسين جودة منتجاتها أو تطوير أخرى جديدة، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها وتحقق لها الميزة التنافسية.

2-2- الجودة: تعرف الجودة بـ " إجمالي خواص المنتج أو العملية أو التنظيم، أو الفرد، أو النشاط، أو النظام الذي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة وضمنية"¹، وهي "جزء من تكلفة ونتيجة اهتمام في كل لحظات ومراحل الإنتاج"². كما أن فكرة الجودة تخفي العديد من النقاط يجب التحكم فيها جيدا:³

- مدى نجاح المنتج أو الخدمة.
- المميزات والأداء.
- المتانة والأمان.
- عدم الإضرار بالبيئة.
- تكلفة الحيازة، السعر.
- الأجل (الحضور في الوقت المحدد)....

ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات في المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا:⁴

• حيث أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، ومن هنا نجد أن المؤسسات لا تمتلك فقط مزايا تكلفة منخفضة تركز على عنصر الإنتاجية عن باقي المؤسسات الأخرى المنافسة لها لكنها تفرض أيضا أسعار عالية لمنتجاتها نظير الجودة التي تتمتع بها.

• التأثير الثاني للجودة العالية في المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، حيث أن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات أقل مستوى من المطلوب، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، ومن هنا نجد أن المنتج عالي الجودة لا يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها فقط، ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

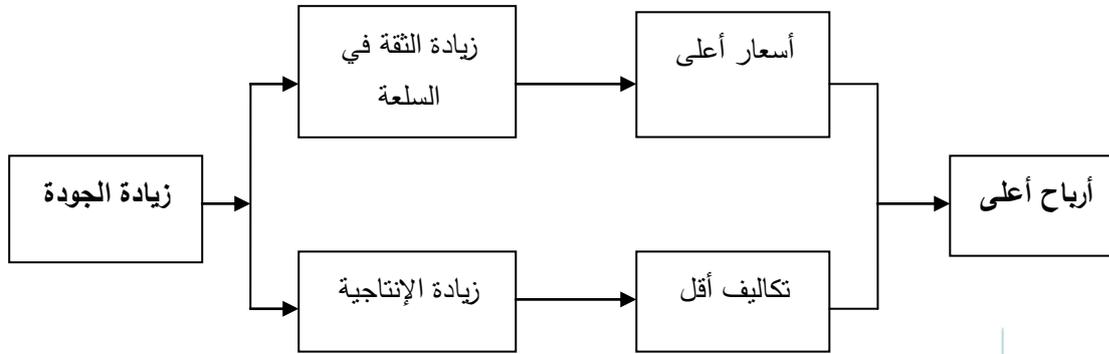
¹ جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 70.

² Abdellah Seddiki, *Management de la qualité de l'inspection a l'expirt KAIZEN*, OPU, Alger, 2004, p24.

³ Patrick Lyonnet, *Les outils de la qualité totale*, 2^{ème} éd, technique et documentation - Lavoisier, Paris, 1991, p5.

⁴ تشارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل الجزء الأول، دار المريخ، 2006، ص200.

الشكل رقم (09): تأثير الجودة على الربح



المصدر: تشارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ، 2006، ص 201.

ولقد أصبح اليوم الحصول على الجودة مجرد جسر للدخول إلى السوق، ويعتبر التحسين المستمر في العمليات وطرق الإنتاج والتسيير وتقديم الخدمة والتركيز على العميل وبناء العلاقات مع الموردين، أحد أهم مرتكزات الجودة الشاملة وكذلك من أهم المصادر الرئيسية في بناء الميزة التنافسية.

2-3- المعرفة: أصبحت المعرفة تشكل حجر الزاوية في الإقتصاد الجديد (إقتصاد المعرفة)، باعتبارها سلعة غير منظورة ولا تخضع لقانون تناقص الغلة بل بالعكس فهي تحقق عوائد متزايدة، والتحدث عن المعرفة أو المعارف يتطلب التمييز بين أربع مستويات نوعية:¹

المستوى الأول: يتعلق بالمعارف الخام "brute" التي لم تتعرض إلى أي معالجة (فحص، تحويل، إلخ) ويقصد بها المعطيات "les données".

المستوى الثاني: يتعلق بالمعلومات المختارة على مستوى مراكز الإهتمام ويقصد بها المعلومة "l'information".

المستوى الثالث: ويتعلق بالمعلومات المهيكلة والتي توافق نشاط محدد ويقصد بها المعارف "connaissances".

المستوى الرابع: يتعلق بتطبيقات المعرفة في الميدان ويقصد بها الكفاءات "les compétences".

كما يقسم البعض المعرفة إلى معرفة باطنية (ضمنية) ومحلها العقل والتي تشكل جانبا من الرأسمال البشري، ومعرفة ظاهرة والتي تتمثل في الكتب، براءات الاختراع وقواعد المعلومات... إلخ

¹ Olivier vaisman, la gestion des connaissances au services de l'organisation, ovaisman. On line.fr/dossiers/Dossier-KM-internet-pdf (24/01/07), p06.

فقط يمكن القول أن المعرفة كأصل فكري ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة ومصدر مهم لإمتلاك الميزة التنافسية في ظل بيئة تنافسية مرتكزة على المعلومات والمعرفة، ولذلك على المؤسسات أن تحسن استعمال هذا العنصر والمحافظة عليه من خلال مشاريع رأسملة المعارف.

2-3-1- تعريف رأسملة المعارف: تسمح رأسملة المعارف بتحويل نتائج الخبرات السابقة إلى وسائل إنتاج نتائج جديدة، وهذه العملية تمكن من اقتصاد الوقت، حيث أن ما يضيع الوقت في المؤسسة هو عملية إعادة إيجاد حلول للمشاكل الحالية، وهي شرط أساسي للإبداع، لأننا لا نستطيع إنتاج الجديد دون أخذ في عين الاعتبار ما هو موجود.

2-3-2- مراحل عملية رأسملة المعارف: تتكون عملية رأسملة المعارف من عدة مراحل تتمحور حول مفهوم المعرفة الإستراتيجية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في اكتشاف المعارف أو تحديد هوية الموارد (معرفة، معرفة عملية) وتموضعها وكذا تحديد مميزات وتنظيمها وبانتهاء مرحلة الاكتشاف فإنه من الضروري المحافظة على المعارف وتكليفها وتشكيلها وحفظها في سجلات وهذا ما يسمح لمجموع أعضاء المؤسسة بالوصول إليها والقيام بنشرها واستغلالها وتوليفها بهدف خلق معارف جديدة وأخيرا فإنه يجب وباستمرار تحديث هذه المعارف وإثرائها وإنعاشها بالرجوع إلى الخبرة¹.

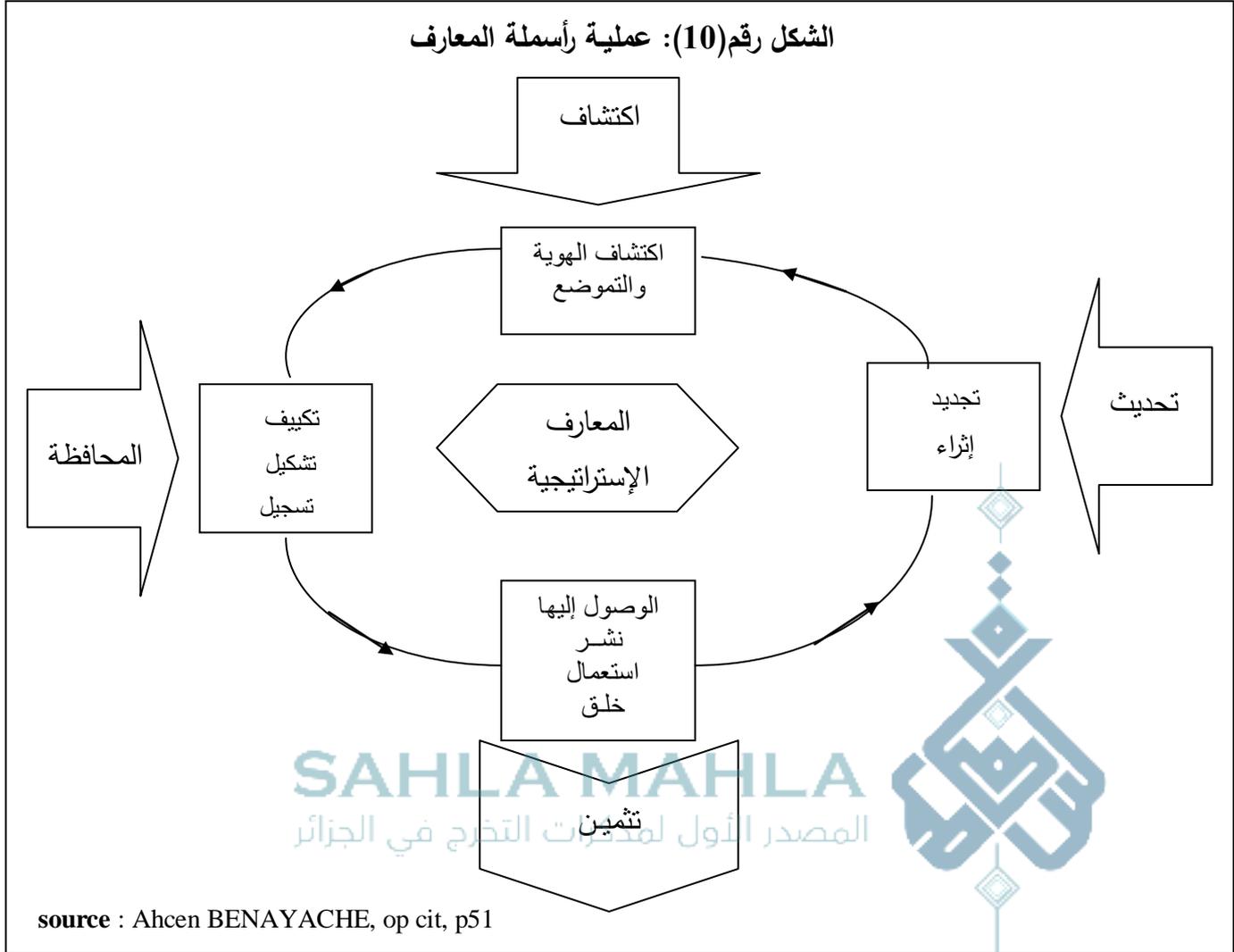
ومجموع هذه المراحل يعطي لتسيير المعارف مظهرها الديناميكي وليس التوازني ولكل واحدة من هذه المراحل يوجد عدد من الطرق والأدوات والبرمجيات التي أخذت مكان تقنيات يدوية وتقليدية، ويوضح الشكل رقم (10) مراحل عملية رأسملة المعارف.

وتجدر الإشارة إلى أن أغلب المعارف ممثلة في الفكر الإنساني، وبالتالي فإن ما نسيره ليس مباشرة المعارف ولكن حامل هذه المعارف أي الأفراد، وهنا نجد أنفسنا بصدد إشكالية تسيير الكفاءات في محاولة لمعرفة تسيير إمكانية الأفراد على تجنيد معارفهم في وضعيات خاصة، أي اكتشاف وبناء وتطوير وتثمين أكثر لكفاءات الأفراد².

¹ Ahcen BENAYACHE, **construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-learning : le projet MeMaRAE**, disponible sur : www.hds.utc.fr/abenayac/PhD/PhD-Ahcene.pdf (18-04-2007), p51.

² S. Duizabo et N.Guillaume, **les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises**, , disponible : http://www.dmsp.dauphine.fr/dmsp/cahiers_recherche/CR_252.pdf (28-02-07), p 20.

الشكل رقم(10): عملية رأسملة المعارف



2-4-التجديد: التجديد أو الابتكار (Innovation) " هو تصور عملي، يبحث عن إدراج شيء جديد في نشاط ما، ويمكن أن ينتج عن اكتشاف جديد أو ببساطة عن طرق جديدة تضع في العمل مبادئ معروفة من قبل " ¹، وكثيرا ما يستخدم مصطلحي الاختراع والابتكار كمرادفين في الغالب في أدبيات الابتكار بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى المنتج الجديد وعادة ما يرتبط ذلك بالتكنولوجيا، بينما في حالات أخرى يتم التمييز بينهما حيث يشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد.

من جهة أخرى نميز بين الإبداع والابتكار حيث يسمح الأول بجمع معلومات بطرق تولد أفكارا جديدة أي أنه يأخذ طابع تصوري في حين أن الثاني هو التجسيد الفعلي لهذه الأفكار وبالتالي فهو يأخذ طابعا ملموسا تطبيقيا بتحويل الأفكار إلى منتجات.

¹ Guy Gérard, *Manager sans frontières*, Ed first, Paris, 1990, p 117.

وفيما يتعلق بالمؤسسة فالابتكار " يعني كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة " ¹.

ويمكن القول أن عمليات التجديد الناجحة يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئا جديدا ومفردا يفتقر إليه منافسوها.

2-5- الكفاءة: ينظر للكفاءة من عدة جوانب وأعطي لها عدة مفاهيم فمن جهة تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، وكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وعندها تتخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي إتزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

وتعتبر إنتاجية العاملين أحد أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المؤسسة وهيكل تكلفتها، فكلما زادت إنتاجية عنصر العمل انخفضت تكلفة الوحدة المنتجة، لذلك على المؤسسة زيادة إنتاجية عنصر العمل وذلك من خلال: ²

أ- **تدريب العاملين:** فالمؤسسة التي تستطيع توظيف أفراد يتمتعون بمهارات عالية تحقق كفاءة عالية مقارنة بالمؤسسة التي توظف أفرادا منخفضي الكفاءة، لأن الأفراد ذوي المهارات العالية يمكنهم القيام بـ:

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- احترام نوعية العمل ومدى تقليل الأخطاء والتلف.
- السرعة المطلوبة في تحقيق جداول العمل.
- الإلتزام بكمية العمل ومستوى الأداء المطلوب.
- خفض التكلفة وزيادة الوفرة في أداء الأعمال.

ب- **فرق الإدارة الذاتية:** هي ظاهرة حديثة نسبيا، تتمثل في مجموعة من الموظفين مخولين بإتخاذ بعض القرارات التي تخص عملهم ويعملون بقليل من الإشراف وبصلاحيات تتعلق بالاستخدام وتخصيص المكافآت، أو زيادة الراتب أو الإجراءات الانضباطية، أو إنهاء الخدمة وغيرها من الإجراءات التي يقوم بها المشرفون عادة، حيث يضم الفريق النموذجي مابين خمسة إلى خمسة عشر موظف، يتولون إنتاج منتج كامل يتعلم كل أعضاء الفريق المهام ذات العلاقة ويتناوبون على الوظائف فيما بينهم من وظيفة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى عمل فريق يتميز بالمرونة، ويستطيع أعضاء الفريق تعويض غياب بعضهم البعض، ويقومون أيضا بمهام وواجبات إدارية مثل تنظيم العمل وجدولة الإجازات، وإعداد الطلبات الخاصة بالخامات واستخدام وتعيين أعضاء

¹ تشارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 201.

² وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص ص 106 - 107.

جدد، وتحمل المسؤوليات الكبرى مما يؤدي إلى زيادة جودة المنتج وتوفير في النفقات نتيجة الاستغناء عن المراقبين والمشرفين، وتكون العملية أكثر فعالية إذا كان هناك مزاجية بين فرق الإدارة الذاتية وتقنية التصنيع المرن.

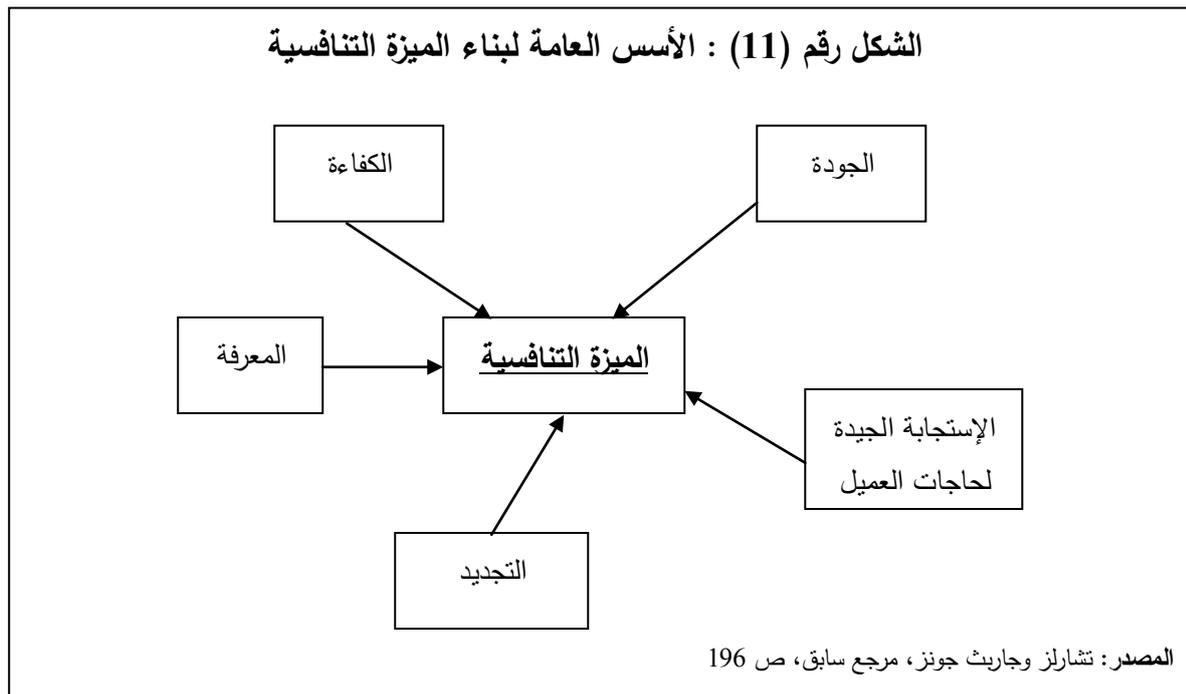
لذلك تبقى المؤسسة التي تمتلك الموارد البشرية القادرة والراغبة في العمل بسبب الإعداد أو التدريب الجيد، تتمتع بميزة تنافسية طويلة الأجل تضمن للمؤسسة البقاء والتطور في بيئة العمل التي تتغير باستمرار بسبب جملة من التحديات من بينها المنافسة للسيطرة على أكبر حصة في السوق.

إن المؤسسة التي لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري، وما يملكه من مهارات فكرية وإنسانية وفنية، تستطيع أن تحقق الأتي:

- ضمان نجاح صناعة القرار وتنفيذه.
- كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.
- دقة تحليل الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال.
- التكيف والتفاعل التكنولوجي مع التطور التكنولوجي.

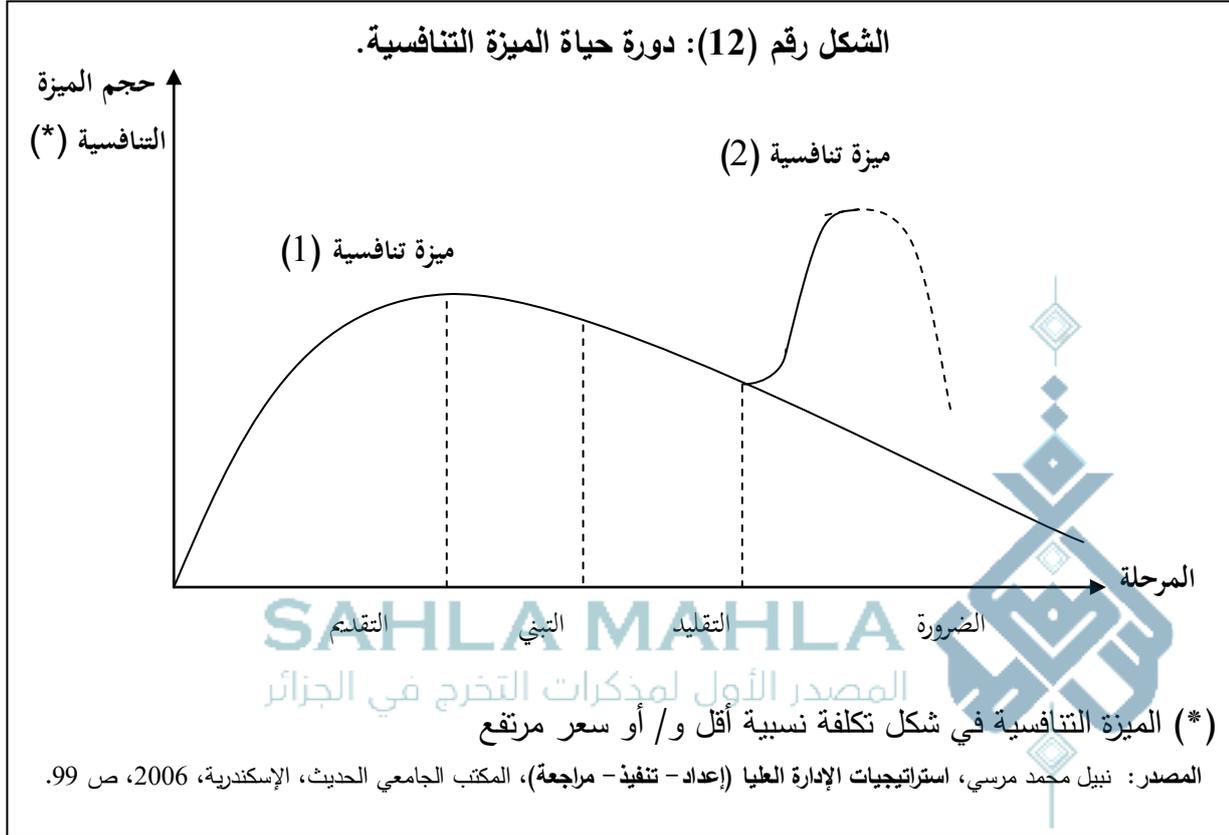
وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة تتمثل من جهة أخرى في كفاءات الموارد البشرية والتي هي عبارة عن توليفة من المعارف النظرية والعملية والسلوكية التي تتجمع في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات الوظيفة والمؤسسة بشكل يدعم ميزتها التنافسية.

تعتبر المعرفة والكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل من بين الأسس الهامة في بناء المزايا التنافسية، وتتضح هذه الأسس في الشكل التالي:



3- دورة حياة الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على تلك الميزة في مواجهة المؤسسات المنافسة، فمثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة، ويتم تمثيل ذلك في الشكل التالي:



وتتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في:¹

- **مرحلة التقديم:** وهي تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، بإعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، www.SARAMBITE.com، ص 9.

• **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

ونشير أنه لا يمكن أن تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد لذلك فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، لمعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



ثالثا: المؤسسة المتعلمة

إن تعقد وتيرة التغيير الاجتماعي، الاقتصادي والتكنولوجي في ظل اقتصاد المعرفة أدت إلى ظهور معظم المؤسسات الحديثة مثل: المؤسسة الشبكية، المؤسسة الافتراضية، المؤسسة الذكية والمؤسسة المتعلمة،¹ يأتي هذا المبحث لدراسة النوع الأخير من هذه المؤسسات (المؤسسة المتعلمة) بشيء من التفصيل والتحليل حيث يتناول مفهومها وخصائصها، أهميتها وأهدافها، مبادئ ومتطلبات بنائها.

1- مفهوم وخصائص المؤسسة المتعلمة

يتناول هذا المطلب مفهوم المؤسسة المتعلمة بمحاولة تتبع جذور هذا المصطلح وتمييزها عن مصطلح التعلم التنظيمي بالإضافة إلى توضيح خصائصها.

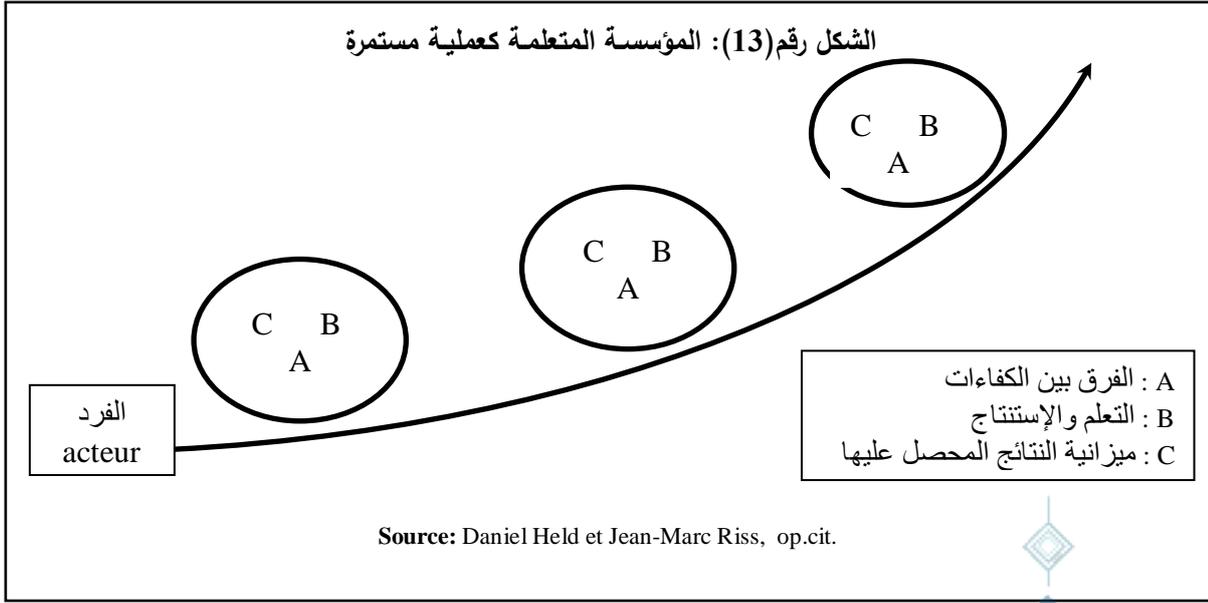
1-1- مفهوم المؤسسة المتعلمة: بدأت فكرة المؤسسة المتعلمة منذ سبعينات القرن العشرين، حيث اشتقت من أعمال **Schon, Argyris** عن التعلم الإستراتيجي، كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها **Revens**، وتمتد جذور مصطلح المؤسسة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي، كما يعزى كذلك إلى ما أشار إليه **Peter Senge** (1990) حول مسؤولية المؤسسات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والاضطراب، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحولها إلى مؤسسات تعليمية وتعلمية، حيث أن المؤسسات التي تتبنى مفهوم المؤسسة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأدائها، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة.²

ويمكن توضيح مفهوم المؤسسة المتعلمة بأنه "عملية التأقلم والتعلم المستمر للأفراد والتنظيمات في المؤسسة مع محيطها الذي هو أيضا في تطور، وفي هذا الإطار على الفرد أن يكون عاملا وممثلا مهما في هذه العملية التي تبدأ بتحليل الفروق بين (الكفاءات الحالية والكفاءات المنتظرة) ثم تمر بعملية التعلم والإستنتاج وتنتهي بميزانية للنتائج المحصلة والتي تصبح قاعدة لدورة تطويرية جديدة".³ والشكل الموالي يوضح هذه العملية.

¹ Suzanne Rivard, **Nouvelle économie, nouvelle organisation et technologies de l'information**, série scientifique, Montréal, Mars 2000, p01.

² كامل محمد الحواجرة، المؤسسة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، 2010، ص 2.

³ Daniel Held, Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, disponible sur: www.piman.ch/publi/Le%20d%E9veloppement%20des%20comp%E9tences.doc, consulté le (02/10/2008).



وقد عرف **Peter Senge** الكاتب المعروف بـ"أب" التعلم التنظيمي في كتابه « The Fifth Discipline » المؤسسة المتعلمة بأنها "المؤسسة التي يعمل فيها الأفراد على تنمية قدراتهم بدون انقطاع لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، وهي إطار لخلق نماذج جديدة من التفكير وتحرير الدوافع الجماعية، كما يتعلم فيها الأفراد كيفية التعلم المستمر بصورة مشتركة (جماعية)".¹ يشير هذا التعريف إلى مبادئ المؤسسة المتعلمة التي جاء بها **Senge** والمتمثلة في: التحكم الشخصي، النماذج الفكرية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، التفكير المنظومي أو أنظمة التفكير؛ والتي سيتم تناولها فيما سيأتي من البحث.

وللتمييز بين المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي، يمكن القول أن هذا الأخير هو مقدمة للمفهوم الأول رغم أن الكثير من الباحثين يعد المفهومين مختلفين، حيث يعد التعلم التنظيمي مفهوما قديما نسبيا إذ ذكر أول مرة من قبل **Herbert Simon** سنة 1953، وانتشر فيما بعد في نظريات النظم الحيوية والنظم الإدارية؛ ويعني التعلم التنظيمي "مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها".² ويفرض هذا النوع من التعلم تجميع الخبرة وتحويلها إلى معرفة يستطيع كل من في المؤسسة التوصل إليها في إطار التوافق مع الهدف الأساسي³، لهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو المؤسسات المتعلمة.

¹ Ajay Agarwal, **Learning Organization**, available at:

<http://www.hrfolks.com/articles/learning%20organization/learning%20organization.pdf>, (05/03/2013).

² صالح أحمد عابنة، هاني عبد الرحمان الطويل، درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المؤسسة المتعلمة حسب إطار سينجي: أنموذج مقترح، دراسات العلوم التربوية، المجلد 36، 2009، ص 82.

³ Pascal Lièvre, Géraldine Rix, **Organisation apprenante: le cas "exemplaire" des expéditions polaires?**, colloque de Cerisy "intelligence de la complexité", 23 au 30 juin 2005, p 03.

1-2-2- خصائص المؤسسة المتعلمة: نحاول فيما يلي استعراض بعض خصائص المؤسسة المتعلمة من خلال تقسيمها إلى ثلاث مستويات:¹

1-2-1- على مستوى النظام ككل:

- تعتبر المؤسسة زبائنها كشركاء؛
- تسعى إدارة المؤسسة إلى الاستفادة من التغذية المرتدة بانتظام من بيئتها (الخارجية والداخلية) واستعمالها في نظام التحسين من أجل مواكبة التغيير؛
- ثقافة هذه المؤسسة تسمح بالتعلم من الأخطاء والتركيز على حل المشاكل وليس على إلقاء اللوم؛
- الموارد البشرية في المؤسسة شركاء متخصصون في خلق التعلم وتطوير الفرص في العمل؛
- تعتبر مراجعة الأداء أمر ضروري بعد انجاز الأعمال؛
- الالتزام بالاستمرار في التعلم كأساس للتطور المتواصل.

1-2-2- على مستوى المجموعات/ المستوى الإداري:

- وجود نظم فرعية تسعى بانتظام للاستفادة من التغذية المرتدة من بيئتها (الخارجية والداخلية) واستعمالها في عمليات التطوير؛
- تخصص المجموعات والفرق أوقات دورية لمراجعة أعمالهم؛
- تصميم الأنظمة والعمليات بشكل يدعم المجموعات ويسمح بتطوير الأقسام ذوي الصلة بمهمة المؤسسة.

1-2-3- على المستوى الفردي:

- يتم تشجيع الأفراد على التعلم المستمر ومكافأتهم على ذلك؛
- ادراك الأفراد أن لديهم مجموعة من الكفاءات والمعارف التي يمكن تطبيقها في مهام مختلفة؛
- يدرك الفرد أن القابلية للتعلم مفتاح النجاح والبقاء على قمة مجاله؛
- يسعى الأفراد بشكل مستمر لإستخدام التغذية العكسية من الإدارة، الزبائن، والزملاء وإعادة استعمالها في التطوير الذاتي؛
- تصميم النظم والعمليات بشكل يدعم تطوير الأفراد ذوي الصلة بمهمة المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن المؤسسة المتعلمة هي التي تطور باستمرار قدراتها على التكيف والتغيير من خلال تطوير سلسلة التفكير والتفاعل مع التغيير وتتمتع بالخصائص الآتية:²

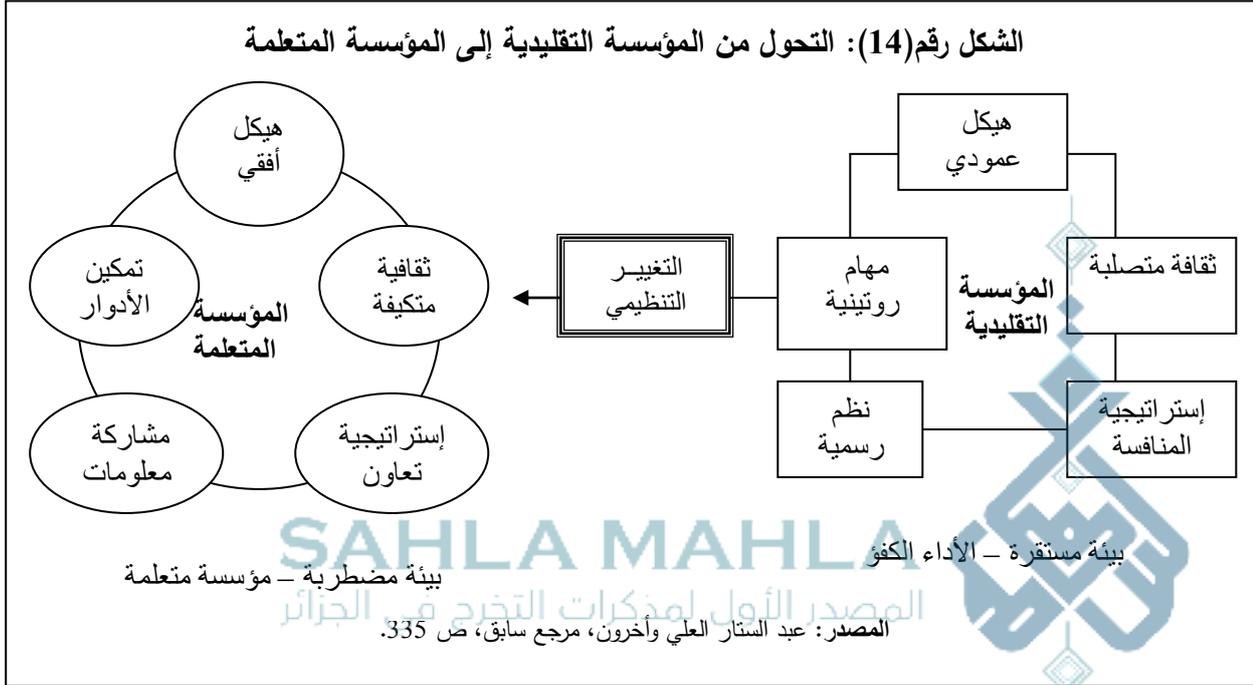
- يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملا مهما لصالحهم ولصالح العالم؛
- عمل الفرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية؛

¹ **Some Thoughts about the Learning Organization**, available at:

<http://www.faculty.virginia.edu/orgsthatlearn/corlett.learning-orgs-thoughts.pdf>, (01/10/2012).

² عبد الستار العلي وأخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص ص 334-335.

- عمل الأفراد بمجموعهم أكثر نكاه من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل)؛
 - تصبح المؤسسة معتمدة على قاعدة للمعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها؛
 - تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.
- ولهذا يفرض المحيط التنافسي الجديد التحول من مؤسسات تقليدية إلى مؤسسات متعلمة تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية، ويوضح الشكل الموالي جوهر هذا التحول:



وفيما يلي توضيح لهذا التحول:¹

- من الهياكل العمودية إلى الأفقية: إذ لا يتناسب الهيكل العمودي مع المؤسسة المتعلمة لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس فرق العمل الموجهة ذاتيا.
- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، وتركز المؤسسة المتعلمة على أدوار التمكين.
- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: تخدم المعلومات أغراضا مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المؤسسة ويحسن أداءها، سواء تعلق الأمر باتخاذ

¹ المرجع السابق، ص ص 335-336.

القرارات أو فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع.

- من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: حرصت المؤسسات على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المؤسسات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على علاقة مباشرة مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، كما أن إستراتيجية التعاون حتى مع المنافس تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة.

- من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: تقتضي ضرورات التغيير المؤسسي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة، إذ لا يمكن للمؤسسة معها التكيف مع البيئة المحيطة، لذلك فإن المؤسسات المتعلمة تشجع على فتح قنوات الإتصال، الجودة، والتحسين المستمر للاستجابة لحاجات التغيير.

2- أهمية وأهداف المؤسسة المتعلمة:

حدد كثير من الباحثين أهمية وأهداف المؤسسات المتعلمة وذلك حسب وجهات نظر واتجاهات علمية وتطبيقية متعددة منها:¹

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

1-2- الاهتمام بالمؤسسات المتعلمة من أجل:

- تحقيق الأداء المتميز وبناء علاقات متميزة مع العملاء؛
- لتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
- التحسين المستمر في الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار؛
- تحفيز ودفع الأفراد معنويا من أجل زيادة القدرة على مواجهة التغيير؛
- من أجل الفهم والاستيعاب لمختلف المخاطر والقضايا البيئية والتنظيمية؛
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل ودعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛
- فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة في ظل إدارة الوقت بكفاءة.

2-2- الاهتمام بالمؤسسات المتعلمة يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتظهر أهمية المؤسسات المتعلمة في هذا الاتجاه من خلال:

- تزايد درجة رضا العاملين في المؤسسات المتعلمة؛
- خلق المؤسسات المتعلمة البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية؛
- تركز هذه المؤسسات على التمكين وبالتالي تدعم آراء الأفراد فيها مواقعهم الوظيفية.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في مؤسسات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص ص 6-7.

- يتعلم الأفراد في هذا النوع من المؤسسات تحسين مستواهم، بيئاتهم وحتى حياتهم ويصبحون فاعلون في المجتمع.

2-3- تعتمد المؤسسات المتعلمة على التفكير المنظم للأفراد ونظم التفكير الأخرى، وهذا يعطي الأفراد القدرة على التفكير الإبتكاري ورؤية المؤسسة ككل، وفعل ما يرغبون فيه أيضا مما يؤدي إلى دعم الممارسات الفردية والتنظيمية للتعلم طويل الأجل.

3- مبادئ المؤسسة المتعلمة:

يتناول هذا الإطار مبادئ المؤسسة المتعلمة التي جاء بها Senge والمتمثلة في: التحكم الشخصي، النماذج الفكرية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، والتفكير المنظومي أو أنظمة التفكير.

3-1- التحكم الشخصي: قد يعني اكتساب السيطرة على الأفراد أو الأشياء ويمكن أن يعني أيضا مستوى خاص من البراعة، إذ يستطيع الأفراد ذوي التحكم عالي المستوى من تمييز النتائج التي لها علاقة كبيرة بهم فهم يبدؤون حياتهم من خلال التزامهم بالتعلم مدى الحياة.

يعتبر التحكم الشخصي قاعدة التوضيح والتعمق المستمر للرؤى الخاصة ولتركيز الطاقات ورؤية الواقع بموضوعية، لذلك فإن التزام وقدرة المؤسسة المتعلمة يمكن أن يكون أكبر من التزام وقدرات أفرادها؛¹ حيث توجد علاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي إذ أن المؤسسات لا تتعلم إلا عن طريق تعلم أفرادها فالتعلم الفردي لا يضمن التعلم التنظيمي لكن بدونها لا يحدث هذا الأخير؛ والتحكم الشخصي لا يتلخص فقط في الكفاءة أو القدرات وإنما يسمح أيضا بتوضيح مستمر لما هو مهم وبتطوير القدرات والتركيز على المهمة الأساسية، والتعلم المستمر لكيفية رؤية الواقع الحالي بوضوح وكذا رؤية الأفق للمدى الطويل.²

3-2- النماذج الفكرية: تمثل النماذج الفكرية القاعدة الثانية لبناء المؤسسات المتعلمة طبقا لرأي Peter Senge، وهي إحدى الطرق للنظر إلى العالم، كما تعد إطارا للعمليات الإدراكية للعقل البشري، وبكلمة أخرى فإنها تحديد لكيفية التفكير والتصرف وتأتي هذه النماذج من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية.³

كما تعتبر أيضا افتراضات راسخة بعمق أو مبادئ عامة أو حتى لوحات أو صور تعكس كيفية فهم العالم وكيفية التصرف، وقد لا يكون هناك علم مسبق بهذه النماذج أو تأثيراتها على سلوك الفرد، والأكد أنها ذات أهمية في ترسيخ وتعميق الفلسفات والمبادئ.

¹ سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز: حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص 146-147.

² Colonel J.R.G. Côté, Pour une organisation apprenante, disponible sur, www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/cote2.pdf, consulté le (11/10/2012), p19.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 13.

يعرف Peter Senge مشكل النماذج الفكرية على أن " الأفكار الجديدة لا تطبق لأنها تدخل في نزاع مع الصور الداخلية المعقدة والمرسخة في تشغيل الكل، وهي عبارة عن صور تسمح بوضع حدود للفرد في التفكير والتسيير"¹؛ وبالتالي تبدأ قاعدة العمل في النموذج الفكري من عكس الصورة إلى الداخل وتعلم كيفية اكتشاف العالم الداخلي، وتشمل أيضا القدرة على الاستمرار بالتعلم الموسع من خلال المحاورات التي تعتمد على المناقشات والدفاع عن الآراء، حيث يعرض الأفراد أفكارهم الشخصية بصورة مؤثرة ويوسعون أفكارهم لتكون في متناول الجميع.² ويرى Argyris أن كل شخص لديه نظرياته للتصرف والتي تحدد القواعد التي يستخدمها في إطار سلوكياتها بالإضافة إلى فهم سلوكيات الآخرين.³

3-3- الرؤية المشتركة: إن الرؤية المشتركة هي تصور مشترك يمكن الأفراد من الأداء الوظيفي بثقة حيث يؤكد Peter Senge على أنه لا توجد مؤسسة متعلمة بدون رؤية مشتركة مما يدل على أهمية هذه الركيزة أو المبدأ؛ ويمكن اعتبار الرؤية صورة ذهنية عقلية حيوية ونشطة تتبع من داخل الأفراد وغالبا ما تكون هدفا يرغبون في تحقيقه. والرؤية المشتركة لأي مؤسسة متعلمة يجب أن تبين من خلال تفاعل الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها وللقادة أيضا، أي أنه يمكن القول بأن:

رؤية المؤسسة = الرؤى الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين؛

وتجدر الإشارة أنه في تأسيس وتطوير المؤسسات المتعلمة يستخدم خبراء التطوير التنظيمي نفس الأدوات حيث أن: المؤسسة المتعلمة = تعلم الأفراد + تعلم الفرق والجماعات + تعلم الخبراء والمستشارين + أي تعلم بيئي أو تنظيمي آخر + تعلم القادة وقادة القادة؛

وتركز الرؤية المشتركة على إمكانية التفسير المتميز لمختلف العاملين في المؤسسة وذلك في إطار الصورة الذهنية الشاملة، والفرد الذي لا يساهم في بناء رؤية المؤسسة فإنه سلبي ولا يشترك في الأداء التنظيمي بفاعلية ويكون غريبا عن المؤسسة، لذلك يرى Peter Senge أن الرؤية لا يمكن بيعها أو شراؤها وأنه عندما يتم تشكيل رؤية مشتركة فسوف تكون هناك قوة دائمة للتغيير أطلق عليها التوتر الإبداعي وهو ما يقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات.⁴

3-4- التعلم الجماعي: التعلم الجماعي يقوم على الحوار لأنه يحرض الأفكار على الدوران الحر ويصبح الفريق قادر على التفكير المشترك، فالتفكير الجماعي يسمح بإظهار القدرات التي لم تظهر فرديا، كما يسمح بخلق مستوى من العمل الداخلي والعلاقات المشجعة على التعلم.⁵

¹ Colonel J.R.G. Côté, Ibid., p19.

² سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 147.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 13-14.

⁴ المرجع نفسه، ص ص 24-25.

⁵ Colonel J.R.G. Côté, op.cit, p19.

وبالتالي يمكن القول أن التعلم الجماعي يبدأ مع المحاوررة وقدرة الفريق على وضع إفتراضات والدخول في تفكير مشترك، وبالتالي فإن عمل الفريق يتفوق في تعلمه على التعلم الفردي لأنه يقوم بتطوير قدرات مذهلة للعمل المنسق، كما يقود التعلم الجماعي إلى الإبتكارات الجديدة التي تعد من أفضل التطبيقات في المؤسسات الريادية.¹

3-5- التفكير المنظومي أو أنظمة التفكير: يعتبر Peter Senge أحد العقول البشرية عالية التميز وهو بطل المؤسسات المتعلمة لأنه أدخل مجالا جديدا في المؤسسات المتعلمة وهو التفكير المنظومي، فالجنس البشري ينجح في معظم الأحوال في استنباط مفاهيم والوصول إلى طرق منهجية لحل مشكلاته وفهمها والتغلب عليها، ومن الطرق التي كانت شائعة ومازالت هي تجزئة المشكلة ثم النظر إلى كل جزء على حدى ثم استخلاص النتائج لحل المشكلة ككل وطبقا لرأي Peter Senge فإن هذا النمط عبارة عن نوع من التفكير المستقيم والآلي والذي يؤدي إلى زيادة عدم كفاءة حل المشكلات الحديثة لأن هذه الأخيرة تتداخل في الأسباب والظواهر والافتراضات المرتبطة بها؛

لهذا فهناك الأسباب الدائرية حيث يوجد متغير في كل من السبب والنتيجة لكل جزء في المشكلة، ولذلك تتداخل المتغيرات في شكل دائري، والقوى الخارجية أيضا تكون مؤثرة فمثلا حالة الاقتصاد قد تؤدي إلى عدم التوظيف والذي يؤثر بدوره في حالة الاقتصاد سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ولذا يمكن القول بأنه لكي نفهم مصادر وحلول المشكلات الحديثة يجب استخدام التفكير المستقيم والميكانيكي وأيضا استخدام التفكير العضوي وغير المستقيم والذي يشار إليها عامة باسم التفكير المنظومي؛ ونستخلص مما سبق أن التفكير المنظومي هو عبارة عن استخدام التفكير العضوي وغير المستقيم لحل المشكلات المتداخلة في المتغيرات وفي الأسباب والنتائج أي التسليم بأهمية دراسة الكل وليس الجزء.²

وكخلاصة نستنتج أن المبادئ الضرورية للمؤسسة المتعلمة كما رأينا هو نظام التفكير الذي يبدأ برسم صورة عن المستقبل (الرؤية)، ومن خلال الرؤية المشتركة يتم وضع أهداف مشتركة بين عموم الأفراد (فريق العمل) وهذه الأهداف غالبا ما تنبثق من البيئة المحيطة بالمؤسسة، أي أن الأهداف تتحدد بالمتغيرات والواقع الذي تعيشه المؤسسة فهي تؤثر فيه كما تتأثر به؛

إن واحدة من المفاهيم الأساسية التي تركز عليها المؤسسة المتعلمة هو مفهوم التحول الفكري إذ لا يحدث التغيير في التفكير إلا من خلال التعلم، فالمؤسسة المتعلمة التي نحتاجها هي تلك التي يكون بمقدورها تكوين وتشكيل التعلم والأفكار الجديدة، حيث يمكن أن تستمر وتتمو بتطبيق الأفكار المكتسبة، لذلك فإن

¹ سهيلة عباس، مرجع سابق، ص ص 147-148.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 25-26.

بناء الفريق كأحد أساليب تغيير الواقع الفعلي من خلال تطبيق الأفكار هو الأساس في عملية التعلم وفي تحويل المؤسسة التقليدية إلى مؤسسة متعلمة.¹

4- المتطلبات الرئيسية لبناء مؤسسة متعلمة:

إن التحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة يتطلب بعض الركائز الأساسية التي تمثل البنى التحتية للأنظمة والأساليب والمعتقدات، وقد حدد الباحثون مجموعة من المتطلبات الأساسية للوصول إلى بناء مؤسسة متعلمة أهمها: الدور القيادي، ثقافة تنظيمية وبيئة داعمة للتعلم، التدريب الرسمي، السماح للأفراد بارتكاب الأخطاء والتعلم من التجربة، تعزيز ومكافأة الخبرة، التبادل الحر وتدفق المعلومات، والالتزام بالتعلم والتطوير الذاتي، يمكن توضيح كل عنصر من هذه العناصر كآتي:

4-1- الدور القيادي: تتطلب المؤسسات المتعلمة نظرة جديدة للقيادة، فالخطوة الأولى في بنائها تتطلب الزعيم الذي يلهم الرؤية فيها، فتوافر القدرات القيادية المختلفة لها أهمية بالغة في تصميم الأنظمة والهيكل التنظيمية والاجتماعية، فإذا لم يملك القائد المهارات الإدارية المتميزة فإن المؤسسة لن تصل إلى مستوى المؤسسة المتعلمة.²

لقد عرفت القيادة بطرق متعددة إلا أن ما يهمننا في هذه المرحلة هو تعريف القيادة بالشكل الذي يتلاءم واتجاهات المؤسسة المتعلمة، وبالتحديد النمط القيادي المناسب ألا وهو القيادة التحويلية والتي تعرف بأنها "عملية تغيير تعمل على بناء إهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة، من خلال إنشاء علاقة تكاملية فيما بينهم تربط بين حاجات الأفراد و رغباتهم وقدرة القيادة على فهمها وتأسيس طموحات جماعية بناء عليها، في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد".³ حيث يعمل القادة في إطار القيادة التحويلية على خلق الوعي بأهمية تحقيق نتائج قيمة، وتحديد القيم والمعتقدات المشتركة وهو ما يمكن للمرؤوسين اتباعه من أجل تجاوز مصالحهم الخاصة والالتزام مع الفريق والأهداف التنظيمية، ويساعد هؤلاء القادة المرؤوسين على تطوير استراتيجيات لتحقيق الأهداف وتطوير الصورة الذهنية للرؤية وتحويل الهدف إلى عمل.

4-2- ثقافة تنظيمية وبيئة داعمة للتعلم: الثقافة التنظيمية السائدة يجب أن تشعر الفرد بانتمائه للمؤسسة مع توفير علاقات إنسانية ومهنية داعمة له بالإضافة إلى فرص التعاون والتعلم من الغير، هذه البيئة تتميز بمميزات تشمل: الأمان النفسي: حيث يجب أن يشعر الأفراد فيها بالأمان في حالة اختلاف آرائهم مع زملائهم وخلال طرحهم للأسئلة أو ارتكابهم للأخطاء. **تثمين الاختلاف:** عندما تتعارض آراء الأفراد

¹ سهيلة عباس، مرجع سابق، ص ص 149-150.

² Lena Aggestam, **learning organization or knowledge management-which came first, the chicken or the egg?** Information technology and control, Vol.35, No.3A, 2006.

³ Cecil V. Martinette Jr, **learning organizations and leadership style**, An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program, September 2002, available at http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/tr_02cm.pdf, (05/03/2013).

فإن من شأن ذلك الإختلاف خلق روح تنافسية بين أعضاء المؤسسة مما يزيد من التحفيز والإبداع وخلق القيمة. **الإنفتاح نحو الأفكار الجديدة:** التعلم لا يتعلق فقط بتصحيح الأخطاء وحل المشاكل بل يتعلق كذلك بصياغة وتقبل مقاربات جديدة وتشجيع الأفراد على المخاطرة.¹

4-3- التدريب الرسمي: لا زال التدريب الرسمي يلعب دورا كبيرا في التطوير الوظيفي، ولذا ينبغي على المديرين تعزيز هذه الفرص ومساعدة الأفراد على اتخاذ الوقت اللازم للتعلم رغم أن هذا قد يستغرق منهم وقتا بعيدا عن وظائفهم، إلا أنه سوف يعود بالإيجاب على الإنتاجية والروح المعنوية للفرد.²

4-4- السماح للأفراد بارتكاب الأخطاء والتعلم من التجربة: أفضل مواقف التعلم التنظيمي والتعلم الفردي تحدث مباشرة بعد ارتكاب خطأ وقد تكون هذه هي أهم الفرص التعليمية لدى المؤسسة. حيث تشير واحدة من مبادئ سيجما الستة للتحسين المستمر إلى "ثقافة التعلم من الأخطاء". كما نجد أن هناك الكثير من الطرق لبناء المؤسسة المتعلمة، مثل بناء ثقافة اعطاء الأفراد وقتا للتفكير وتطوير وتبادل الخبرات، والبقاء على مقربة من العملاء، والتعلم من الأخطاء والمنافسين ومواجهة تغيرات السوق، ولعل أهم الدروس تأخذ من مؤسسات مثل **Apple، IBM، Google** في بناء الخبرات وتعزيز التعلم التنظيمي.³

4-5- تعزيز ومكافأة الخبرة: إن الموارد البشرية اليوم أكثر تخصصا من أي وقت مضى في مجالات عديدة مثل: المبيعات، التصنيع، الهندسة، والتصميم وغيرها، وبالتالي على المؤسسات المتعلمة إطلاق العنان لهؤلاء الخبراء ووضع برامج لتعزيز ومكافأة مستويات أكبر من الخبرة، وإعطاء الموارد البشرية الوقت لدراسة وتحسين المهارات الخاصة بهم.

4-6- التبادل الحر وتدفق المعلومات: ضرورة توافر نظم المعلومات التي تضمن توفير الخبرة والمعلومة حيث الحاجة إليها، بالإضافة إلى العمل على تجاوز الحدود التنظيمية وتطوير الشبكات الفردية والقدرات المعرفية والخبرة.⁴

4-7- الالتزام بالتعلم والتطوير الذاتي: من خلال دعم الإدارة العليا والأفراد وتشجيع جميع المستويات على التعلم مع إعطاء قيمة للأفراد، لأن الأفكار والقدرات الإبداعية تتولد غالبا من مناخ من الانفتاح، الثقة، التحفيز، التعلم من التجربة والاستفادة من التنوع.⁵

¹ David A.Garvin, Amy C.Edmondson & Francesca Gino, **Is yours a learning organization?** Harvard Business Review, available at: www.hbr.org, (05/03/2013).

² Cited on: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/2/>, (12/02/2011).

³ Idem.

⁴ E. D. Nakpodia, **The concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective**, Journal of public administration and policy research Vol. 1(5), September 2009, Available at: <http://www.academicjournals.org/jpapr>, (12/02/2011).

⁵ Idem.

رابعاً: المؤسسة الافتراضية

لقد ساعدت الانترنت في تطوير بيئة الإقتصاديات والأعمال والتي تحولت إلى بيئة إلكترونية، كما ساهمت أيضا في ظهور الاقتصاد الرقمي وقيام جميع التعاملات الالكترونية، حيث كان تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال سببا في ظهور مؤسسات تنشط عبر شبكة الانترنت والتي تعرف بالمؤسسات الافتراضية لأنها تؤسس في عالم افتراضي، والتي سيتم التعرف عليها فيما سيأتي.

1- مفهوم المؤسسة الافتراضية:

يعتبر مصطلح المؤسسة الافتراضية مصطلحا جديدا له عدة تعريفات منها:¹

- **تعريف الأول:** هي شبكة مؤقتة من الشركات المستقلة، الموردين، الزبائن وحتى المنافسين، والتي ترتبط بتكنولوجيا المعلومات بهدف تشارك الكفاءات، التكاليف والوصول إلى الأسواق.
- **التعريف الثاني:** هي شبكة من الشركات، الفرق والأفراد الذين يتمركزون في عدة أماكن، يتواصلون بتكنولوجيا المعلومات ويربطهم هدف واحد هو خدمة نفس الزبون.
- **التعريف الثالث:** تشير أدبيات الدراسة إلى إعطاء المؤسسة الافتراضية تعريف مشتركة تتمثل في أنها عبارة عن: تحالف، تكامل رأسي، هيئة تقوم على تكنولوجيا المعلومات، عولمة وتعاون.²

كما تعرف المؤسسة الافتراضية بأنها وحدة مكونة من عاملين موزعين جغرافيا يتقاسمون العمل ويتصلون بوسائل الكترونية، وهي شركة بدون حدود لا تحتاج إلى تجميع العمال في مكان واحد ولا تقيدتها حدود تنظيمية فهي متحررة من الهرمية، ويتم تقاسم المعلومات بين العاملين فيها داخليا ومع الموردين والزبائن خارجيا، وتتميز بالمرونة وذات ميزة تنافسية كبيرة جدا لديها متاجر وأسواق افتراضية على الأنترنت وهي رؤية جديدة للأعمال والإدارة.³ كما تعرف أيضا على أنها تجمع عدد من المؤسسات والشركات تسمح لها بالاستجابة الجماعية لمتطلبات ومتغيرات السوق وتطويع منتجات جديدة، حيث أنها توجد وتوزع المنتجات والخدمات بدون أن تلزم نفسها بحدود تنظيمية تقليدية. فهي إذا لا تقوم على أساس مادي ولكنها تقوم بنفس عمل المؤسسات المادية، حيث تنشط في شبكة الانترنت وتعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

¹ Zygmunt Orłowski, Nina Szklennik, **Virtual organization –future organizational type of repair works companies**, http://leidykla.vgtu.lt/conferences/MBM_2007/2pdf/Orłowski.pdf, [Accessed 12th September 2014].

² Kristoffer Jacobsen, **A study of virtual organizations-in mobile computing environments**, TDT4735 Project in Software Engineering, Norwegian University of Science and Technology, Department of Computer and Information Science, NTNU, Fall 2004.

³ عثمان بوزيان، المؤسسات الافتراضية وإبعادها ضمن اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي والدولي الخامس حول الاقتصاد وانعكاساته على اقتصاديات الدول، جامعة سعيدة، 2003، ص 18.

2- خصائص المؤسسات الافتراضية:

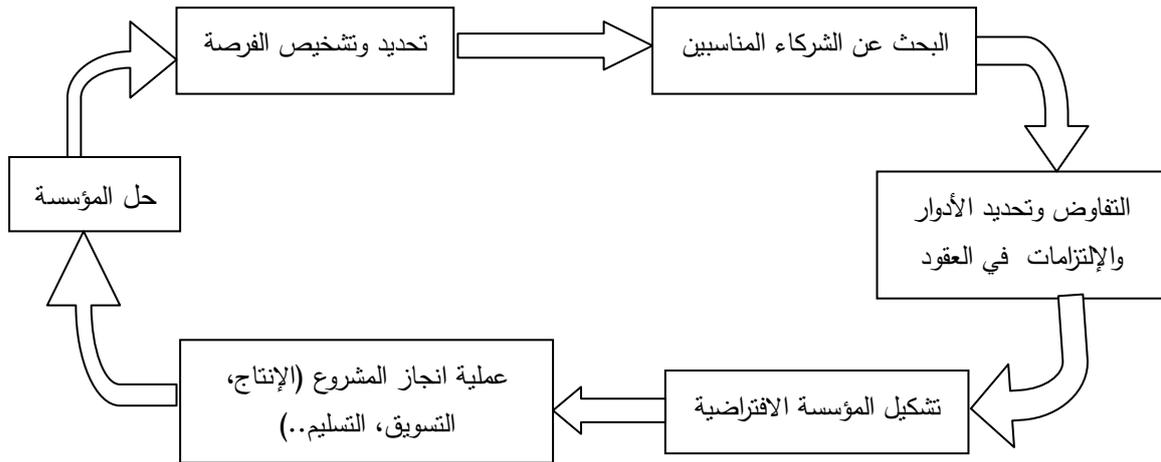
للمؤسسات الافتراضية العديد من الخصائص نذكر منها:¹

- المؤسسات الافتراضية تقوم على أساس الأفكار والبرامج وتطورها.
- لا تتحمل المؤسسات الافتراضية بعض تكاليف المؤسسات المادية (أي أنها توفر التكاليف).
- تقوم المؤسسات الافتراضية على فكرة وهدف وإدارة حرة.
- تعتمد المؤسسات الافتراضية على الفرد أكثر من النظام.
- المؤسسات الافتراضية جهد تنسيقي وتجميعي لجهود عديدة.
- المؤسسات الافتراضية لها استجابة سريعة للفرص خارج مجال عمل المنظمة والتغير السريع في بيئة المنظمة.
- تتميز المؤسسات الافتراضية بالمرونة في العمل كما أنها تشجع الإبداع والتعلم التنظيمي وتسهل نظام إعادة الهندسة.

3- مراحل دورة حياة المؤسسة الافتراضية:

ان تكوين المؤسسة الافتراضية ليس بالأمر السهل إذ تمر هذه المؤسسة قبل تكونها بعدة مراحل ابتداء من إيجاد الفرص حتى تحقيق الهدف، والذي بعد تحقيقه تنتهي المؤسسة الافتراضية، فمدة نشاطها صغيرة كما سبق الذكر والرسم البياني التالي يبين دورة أو مراحل سير المؤسسة الافتراضية:²

الشكل رقم (15): دورة حياة المؤسسة الافتراضية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما هو متعارف عليه

¹ عامر خيضر الكيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 38.

² « L'organisation virtuelle », disponible sur: www.sicov.lu/modates.phm?name=content. Pa= print2. Print=3 ; consulté le : 15/03/2006.

- **تحديد وتشخيص الفرصة:** في هذه المرحلة تكتشف المؤسسة الفرص الجديدة التي لا يمكن أن تتكفل بها لوحدها، ومن هنا تأتي الخطوة الثانية.
- **البحث عن الشركاء المناسبين:** بعد إيجاد الفرصة الجديدة تفكر المؤسسة في اختيار شركاء تستطيع معهم تغطية احتياجات الفرصة واغتنامها، حيث يتميز هؤلاء الشركاء بالقدرات والمؤهلات المناسبة للقيام بذلك المشروع والذين تتوفر فيهم الرغبة في قيام ذلك المشروع.
- **التفاوض وتحديد الأدوار والالتزامات في العقود:** بعد اختيار الشركاء، تأتي مرحلة تحديد وتوضيح بعض الإجراءات التي يجب الإلتزام بها، فهم بذلك يعقدون "اتفاقا" فيما بينهم والذي يشمل توزيع الأدوار، تحديد التكاليف والفوائد والآجال وغيرها.
- **تشكيل المؤسسة الافتراضية:** بعد تحديد الإتفاق يكون الشركاء جاهزين لتأسيس المؤسسة الافتراضية التي تنشط في الفضاء الافتراضي وبذلك يجب على المؤسسين تشكيل ذلك الفضاء الذي يعتمد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- **عملية إنجاز المشروع (الإنتاج، التسويق، التسليم..):** بعد تأسيس المؤسسة الافتراضية يعمل الشركاء على إنجاز المشروع بإجراء العديد من الإجراءات وتوحيد وتوجيه الجهود (الإنتاج، التسويق، التسليم..) نحو تحقيق الهدف.
- **حل المنظمة:** بعد تحقيق هدف المؤسسة الافتراضية، يقوم الشركاء بحلها سواء نجح المشروع أو لم ينجح، وذلك برغبة من الشركاء في التوقف عن العمل.

4- الفرق بين المؤسسة المادية (التقليدية أو الحقيقية) والمؤسسة الافتراضية:

يمكن تحديد بعض أهم النقاط التي توضح الفرق بين المؤسستين المادية والافتراضية في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الفرق بين المؤسسة المادية (التقليدية/ الحقيقية) والمؤسسة الافتراضية

مؤسسة الافتراضية	المؤسسة المادية	معايير التفرقة
تكاثف الجهود من أجل إنجاز الهدف المشترك، الذي يعتبر أساس وجوهرة تكوينها وينتهي نشاطها بتحقيق ذلك.	تكون الجهود موجهة لتحقيق الهدف العام بتحقيق الأهداف الفرعية التي تصب في الهدف العام، لذلك نجد هناك تقارب في الأهداف.	الهدف
لا تتحمل مصروفات إدارية كبيرة رغم أنها تنتج وتتطور.	تتحمل مصروفات إدارة كبيرة حتى ولم تنتج.	التكاليف الإدارية
مدة نشاطها صغيرة جدا تنتهي بتحقيق الهدف لكن إذا أراد مؤسسوها تأسيسها مرة أخرى يجددون العقد.	مدة النشاط طويلة تنتهي بإفلاس المؤسسة وعدم قدرتها على مواصلة نشاطها.	مدة النشاط

توجد في الواقع الملموس حيث تتميز بوجود مكان ومبنى خاص بها، حيث يكون في ذلك المبنى مؤثت بالعديد من الأمور المادية.	المكان والموقع
تقوم بوظائفها في إدارة ومصلحة موجودة في مكتب خاص بها داخل مبنى معين، كما تقوم بالمخططات في أوراق ومجلات ودفاتر.	الوظائف الإدارية
توجد في فضاء افتراضي عبر شبكة الانترنت، أي لا تتميز بوجود مكان ومبنى خاصين بها.	
نقوم أيضا بنفس الوظائف لكن الاختلاف يكون في مكان القيام بها، حيث تكون كلها وتتم داخل شبكة الانترنت وتتميز بالتدفق المستمر للمعلومات والتحديد، كما تجسد باستعمال برامج وأنظمة الكترونية.	

المصدر: علاوي عبد الفتاح، القوي عبد الرحمان، علاوي محمد لحسن، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثاني حول تسيير المؤسسات- المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات: الجزء الثاني: جامعة بسكرة، 12-13/11/2005، ص 325.

يمكن أن نضيف في الفرق بين المؤسسة المادية والمؤسسة الافتراضية ما يلي:¹

- في المنظمة الافتراضية يجتمع الأفراد حول فكرة ما وهدف مشترك ويكامل إرادتهم الحرة بينما في المنظمة العادية يجتمع الموظفون من أجل الراتب والمنصب والأمان الوظيفي أولاً وليس من أجل فكرة أو قيمة معنوية.
- تعتمد المنظمة الافتراضية على الفرد بينما تعتمد المنظمة الحقيقية على النظام وكثيراً ما يخرق الأفراد هذا النظام فتضطر إلى إعادة بنائه من جديد. **التخرج في الجزائر**
- في المنظمة الافتراضية تركز عملها على تجميع وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق ما تصبوا إليه من انجاز بينما في المنظمة الحقيقية تركز عملها على فض النزاعات ومعالجة الأخطاء وتقليل النفقات فلا تجد وقت للانجاز.

5-مزايا وعيوب المؤسسة الافتراضية:

للمؤسسة الافتراضية عدة مزايا، تتميز بها وهي تمثل مجموعة الخصائص المفيدة التي تتميز بها.

5-1-مزايا المؤسسة الافتراضية: يمكن أن نشير لهذه المزايا كما يلي:²

- المؤسسة الافتراضية عبارة عن محصلة القدرات الجوهرية الأفضل لدى الآخرين: حيث تبحث المؤسسة الافتراضية عن المورد والحل الأفضل، والمنتج الذي يقدم أفضل جودة وأقل تكلفة.
- الاستجابة الأسرع للتغيرات الفائقة في السوق: إن المؤسسة الافتراضية المجردة توصف بأنها مكتب عقود أكثر من كونها شركة نسبية تحتية تشكل على أبنية وآلات وهي بهذا تكون أقدر على الاستجابة للتغيير.

¹ عامر خيضر الكبيسي، مرجع سابق، ص 45.

² نجم عيود نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض، ص ص 369-371.

- الاستجابة الأسرع للغرض خارج مجال عمل الشركة: لما تواجه المؤسسة الافتراضية منافسة في مجال عملها تكون أكثر قدرة (وأكثر مرونة) على النظر إلى خارج مجال عملها والفرص المتاحة فيه عكس المؤسسات التقليدية.
- الاستجابة الأذكى للتغيير في قواعد وممارسات المنافسة: حيث مع العلاقات الشبكية المتزايدة مع الموردين والزبائن هناك إطار جديد لإنشاء القيمة يقوم أساسا على تقاسم المعلومات الذي أصبح يمثل نكاء الشركة.

5-2- عيوب المؤسسة الافتراضية: هناك عيوب عدة نذكر منها:¹

- الافتقار للقدرات الجوهرية الخاصة: المؤسسات الافتراضية كشركات أو وحدات صغيرة ديناميكية هي في حقيقة الأمر شركات جوفاء لإفتقارها لقدراتها الخاصة وبهذا سنتظّل تحت رحمة مورديها وشركائها.
- مشكلة التنسيق: إن المؤسسة الافتراضية تعتمد على موردين وشركاء وموزعين منتشرين في المهام والوظائف على أنحاء جغرافية واسعة وهذا ما يخلق مشكلة حقيقية في التنسيق.
- تعويض الأعمال السابقة: إن ظهور المؤسسات الافتراضية بخدماتها الواسعة التي تمس أكبر شريحة وتصل إلى أبعد مكان بتكاليف تقترب إلى الصفر ستؤدي إلى تعويض استثمارات عظيمة.
- التعقيد التنظيمي: تنسم المؤسسة الافتراضية بالتعقيد الكبير جراء التشبيك والعلاقات المفرطة مع أعداد كبيرة من الموردين والوسطاء والزبائن، بالإضافة إلى كونها بلا حدود وتعمل في تداخل واسع مع السوق المفتوحة، وبالتالي فهي تواجه مشكلة التعقيد التنظيمي نتيجة العلاقات المتغيرة.
- مشكلة ثقافة المؤسسة الافتراضية: حيث أن المؤسسة الافتراضية تتعامل مع العمال الافتراضيين المنتشرين عبر مناطق جغرافية واسعة وبالتالي يمكن أن تواجه مشكلة فقدان الهوية نتيجة عدم قدرة الشركة على تحقيق الوحدة والتجانس، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة الافتراضية تعمل على متابعة السوق وانتهاز الفرص، كما تعمل أيضا على أساس فرق وتنظيمات تشكل وتتحل مع كل مشروع أو طلبية وهذا أيضا عنصر يؤدي إلى تقليل فاعلية المؤسسة الافتراضية كوحدة متجانسة.

6- المشكلات التي تواجه الشركات الافتراضية:

رغم ما عرفته الإدارة الإلكترونية من تغيير إيجابي للشركات حيث تصبح هذه الأخيرة أكثر سرعة في الاستجابة وتبادل المعلومات وأكثر تركيز على الزبون وفي مقابل ذلك تواجه الشركات الرقمية (الافتراضية) مشكلات عديدة منها:²

¹ المرجع السابق.

² نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص ص 369 - 371.

- ✓ **مشكلة التوفيق بين إنجاز وتسليم الصفقة:** يتم الشراء عبر الواب بنقرات تتم في فترة قصيرة حيث يسجل في هذه الفترة آلاف الطلبات من أنحاء العالم، لكن المشكلة تكمن في العمل الأخير وهو تسليم الطليبة، وبالتالي يتطلب هنا تكثيف العمل بقدر تكثيف العمل الرقمي.
- ✓ **مشكلة التفاعل الإنساني:** الانترنت هي تكنولوجيا تفاعلية وتشاركية لكن سرعان ما حولتها الأعمال الإلكترونية إلى تكنولوجيا تطبيقية أفقدتها الحس الإنساني، و ما هو منتظر اليوم مع هذه القدرة التفاعلية أن تكون الانترنت انسانية في النقرة والنبرة والمشاعر والقيمة، وهذا ما يفسر الدعوة ليس إلى التفاوض الذكائي القائم على تكنولوجيا المعلومات والذكاء الصناعي وإنما على الذكاء العاطفي القائم على التفاعل والذكاء الإنسانيين.
- ✓ **المشكلة المتعلقة بالثقة:** رغم أن الثقة هي الإطار الأكثر أهمية في التفاعل عن بعد على الواب بين الشركات وشركائها من الموردين والزبائن إلا أن عدم الثقة هو الأكثر شيوعا في الأعمال الإلكترونية وخاصة فيما يتعلق بعلاقة الزبون بالشركة، رغم الحاجة الشديدة للثقة في هذا المجال.
- ✓ **مشكلة المنافسة على الانترنت:** مع الانترنت ليست المنافسة الشديدة والقاسية هي المشكل، ولكن المشكلة تأتي من كثرة الداخلين الذين لا يفترض فيهم امتلاك رأس مال كبير أو إمكانات تكنولوجية عالية وإنما فقط نموذج أعمال جديدة (طريقة جديدة في تقديم الخدمة) تكفي لتكون الأولى في السوق الرقمية.
- ✓ **مشكلة الأمن:** إن الانترنت قد أثارت مخاطر تتعلق بأمن الشركة عموما وما يعنيه ذلك من أمن البيانات والصفقات... الخ، والواقع أن الشركات ليست مهددة فقط من قبل المنافسين وسرعة التغيرات، وإنما مهددة أيضا بالمحترفين للجرائم الإلكترونية والمخترقين والهواة.

خامسا: المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية مفهوما ذو جذور قديمة وقد ظهرت نتيجة تراكمات في التجاوزات من قبل منظمات الأعمال في حق المستهلكين والمجتمع والبيئة، مما جعل منها مفهوما يجب أن تحتويه رسالة المنظمة لضمان بقائها في السوق، إلا أنه تبقى هناك بعض المحددات العملية في تطبيق هذا المفهوم كبرنامج في منظمات الأعمال وما مقدار الميزانية المخصصة لتطبيقه. في هذا الإطار نتناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهم الجوانب المتعلقة بها.

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

ولم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح حيث تحاول المنشآت جاهدة تعظيم أرباحها ويشتى الوسائل. ولكن مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت بوادر لأن تتبنى المنشآت دورا أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها.

وفي هذا الإطار فقد عرف Drucker المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه" لقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعا لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة. فقد أشار Strier إلى كون المسؤولية الاجتماعية: "تمثل توقعات المجتمع لمبادرات المنشأة في مجال مسؤوليتها تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام المنشأة في مجال مسؤوليتها تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام المنشأة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها؛"

وفي وجهة نظر أخرى أشار Holmes إلى أن المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها وتأسيسا على ما تقدم يمكن أن نستخلص تعريفا للمسؤولية الاجتماعية يتمحور حول كونها التزام منشأة الأعمال تجاه المجتمع والذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من المنشأة في صورة اهتمام بالعاملين وبالبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونا.¹

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، ص ص 215 - 219،

<http://www.assr.org/countries/studies.asp?RID=116&CID=7> تاريخ الزيارة: 2014/09/22.

2- المتغيرات التي ساهمت في بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

من أهم التحديات والمتغيرات التي ساهمت في بروز تنامي دور المسؤولية الاجتماعية ما يلي:¹

- **العولمة:** سعت المنظمات عموما واستجابة لتيار العولمة المتنامي والضاغط إلى إبراز اهتمامها بحقوق الإنسان، توفير ظروف عمل آمنة، المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية، التقييد بقوانين وتشريعات تشغيل الأحداث.
- **الضغوط الحكومية والشعبية:** تتمثل بالتشريعات الداعية لحماية المستهلكين والبيئة والعمل الآمن والدور الإيجابي للمنظمات في تحقيق حقوق المستهلكين.
- **التطور التكنولوجي:** أفرزت التطورات التكنولوجية ثورة في مجالات تقنية المواد وديناميكيات التشغيل مما انعكس على توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين.
- **المنافسة الدولية:** اتسعت المنافسة بسبب اتساع السوق وحدودها لتنتقل المنافسة المحلية والإقليمية إلى المنافسة العالمية، وأبرز مثال على ذلك الشركات متعددة الجنسيات.
- **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** من أبرز الأمثلة على ذلك كارثة مصانع بوبال الهندية، وتشرونبل النووية في الاتحاد السوفياتي (سابقا)، وفضائح الرشوة للعديد من الشركات العالمية ومنها شركة لوكهيد الأمريكية وغيرها. وكانت هذه الكوارث والفضائح سببا كافيا لسن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة ومسببات الكوارث. الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

3- أنماط المسؤولية الاجتماعية:

لقد أسهمت متغيرات عديدة في زيادة تأثير منشآت الأعمال في البيئة التي تعمل فيها وأوضح مثال على هذه المتغيرات هو ضخامة حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين فيها، وتعدد تكنولوجيا الإنتاج وبالتالي زيادة نفوذها وتأثيرها في القرارات الحكومية بأشكال مختلفة . إن هذا الأمر وغيره كان قاعدة لانطلاق انتقادات كثيرة لمنشآت الأعمال وأرباحها بالضخمة التي لم يحصل منها المجتمع على ما يسهم في تطوره وتحسين نوعية الحياة فيه لقد بادرت المنظمات كرد فعل على هذه الانتقادات بتحسين وضع العاملين والاهتمام بما يمكن أن نطلق عليه الآن الأداء الاجتماعي الداخلي. ومن الصور الأخرى لهذا الأداء الداخلي هو تحسين نوعية حياة العاملين وتطوير ظروف بيئة العمل وتوفير العدالة الوظيفية وإتاحة فرص التقدم للعاملين وغيرها من الأمور، لكن بالرغم من هذه الاستجابة فإن المنشآت كانت تستخدم هذه المبادرات الاجتماعية الداخلية لتحسين أرباحها وموقعها التنافسي أي التركيز على الجانب الاقتصادي.²

¹ نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، 2004، ص ص 51، 52.

² <http://www.assr.org/countries/studies.asp?RID=116&CID=7>، مرجع سابق.

وفي بداية الستينات من هذا القرن وبعد تزايد الانتقادات فقد بادرت منشآت الأعمال بتبني ما يمكن أن نسميه أداء اجتماعيا خارجيا، حيث بدأت بالإسهام في الأنشطة الاجتماعية ودعم البنى التحتية وغيرها من الأمور.

ويمكن أن نلاحظ أو وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نمطين متناقضين في إدراك إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه:¹

3-1- النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية: إن جوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بعض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح. وأن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل Milton Friedman، حيث يشير إلى أن المدراء هو محترفون وليس مالكيين الأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكيين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكيين، وإذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تتخفف الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكيين، ولو تم دفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستخف وتنتهي بالنتيجة.

3-2- النمط الثاني: الاجتماعي: إن هذا النمط يقع على النقيض تماما من النمط الأول ويحاول أن يعوض المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة نضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراتها. ولعل جماعات Green Peace (جماعة السلام الأخضر) أو الجماعات الأخرى التي تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية صرفة تمثل هذا النمط وتحت المنشآت على تبنيه وبالمقابل تجد المنظمات صعوبة في موازنة متطلبات أداؤها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الأداء الخارجي.

3-3- النمط الثالث: الاقتصادي - الاجتماعي: وهو النمط الأكثر توازنا حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المنشآت لا تمثل مصالح جهة واحدة -المالكيين- فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تلك القائلة بأن اتساع عمليات الخصخصة أدى إلى تطلع المجتمعات إلى منشآت الأعمال لكي تتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تضطلع به الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة.

وإذا كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لنضج المنشآت وإدارتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية، حيث تم عرض الموضوع يكون النموذج الأول يمثل منشآت القطاع الخاص

¹ <http://www.assr.org/countries/studies.asp?RID=116&CID=7>، مرجع سابق.

التي لا هم لها سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يثير إشكالية بينها. لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت منشآتها على أنها خلايا اجتماعية تهدف تقديم مزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أدائها الاقتصادي وتحملها خسائر بررت بكونها تمثل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفا في الأداء أو أنها تخفي فسادا إداريا.

وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقاربا في وجهات النظر من خلال النموذج الثالث (المتوازن) باعتباره ممثلا لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

4- فلسفة المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجية المنظمة:

اتضح للعديد من المنظمات أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال التكامل بين عمليات المنظمة ومزيج المنتجات والخدمات الذي تجهزه من جهة، وفلسفة المسؤولية من جهة أخرى وهذا ما أشار إليه كل من O'Brien و Robinson، وبالاعتماد على ما يصطلح عليه بالمقدرة المترسخة اجتماعيا وذلك من خلال تحقيق تكامل المنظمة مع بيئتها والتعلم منها وتحقيق التحالفات الإستراتيجية مع الجهات ذات العلاقة المستندة على تحليل وتحديد أصحاب المصالح وبما يحقق المنافع للمجتمع والمنظمة من خلال تجهيز سلع وخدمات ذات قيمة اجتماعية، ويستلزم تحقيق التكامل المشار إليه أعلاه قيام المنظمة بتطوير أنشطتها وعملياتها والالتزام بذلك كالاتي:¹

- تعهد الإدارة العليا في المنظمة بتطبيق فلسفة المسؤولية الاجتماعية.
- تطوير المنتجات والخدمات المطلوبة من قبل المستهلكين.
- دعم الأنشطة المميزة مع الجماعات المحلية.
- الالتزام بتنفيذ معايير عمل أخلاقية.
- تثقيف المستهلكين حول استخدامات المنتجات ومتابعة ذلك من خلال حملات معرفة مستويات رضا المستهلكين عن تلك المنتجات.
- الالتزام بتقييم الأداء الاجتماعي والبيئي للمنظمة.

ينطلق تطوير التفكير الاستراتيجي للمنظمة قدر تعلق الأمر بمسؤولياتها الاجتماعية بإدخال العديد من التحسينات الداخلية على مستوى الموارد الفنية والبشرية والعملياتية، وتطبيق كل ذلك في مجال بيئة المنظمة، ومن المنطقي أن تبدأ تلك التحسينات والتحويلات من خلال الالتزام وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بأهميتها أولا وقبل كل شيء.

¹ نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 55، 56.

ومن المجالات التي تهتم بها المنظمة استراتيجيا ويمكن أن توظفها لخدمة فلسفتها تجاه المسؤولية الاجتماعية هي: مبادئ المنظمة، استقامة المنظمة، تطبيقاتها المحاسبية، وقدرتها على التعلم. وكل ذلك يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية المنظمة تجاه البيئة والمجتمع وعمليا تستطيع الإدارة العليا أن تحقق ما تقدم على الصعيد الاستراتيجي من خلال الإجابة على التساؤلات الأساسية الآتية:

- ما هي مسؤوليات المنظمة تجاه أصحاب المصالح؟
- كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بإستثمار علاقاتها البيئية والمجتمعية؟
- ما هي معايير الأداء المعتمدة من قبل المنظمة على الصعيدين البيئي والمجتمعي؟
- ما هي المعلومات والمقاييس المطلوبة لتقييم الأداء البيئي والمجتمعي؟
- ما هي المبادرات التي تشجع على تحقيق نتائج مسؤولية المنظمة اجتماعيا وبيئيا؟

5- خطوات بناء برنامج المسؤولية الاجتماعية:

يمكن إجمال خطوات بناء برنامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بالآتي:¹

- مراجعة رؤية ورسالة المنظمة ومدى حاجتها إلى التغيير أو التقويم وتعميم هذه الرؤيا والرسالة داخليا على العاملين بمختلف مستوياتهم وخارجيا على المستهلكين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح.
- ابتكار ثقافة منظمة تعتمد على المشاورة وتبني الآراء الخلاقة من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم لتقديم الأفكار ذات الصلة بقضايا البيئة وتعميق مساهمات المنظمة الخلاقة اجتماعيا.
- مراجعة البرامج السائدة لإشاعة الثقافة المشار إليها أعلاه كالتدريب والتعليم والتمكين من خلال زيادة الصلاحيات الممنوعة للمستويات الأدنى.
- مراجعة سياسات المنظمة في مجالات حقوق الإنسان وحقوق العاملين ومسؤولية مجالس الإدارة وأصحاب المصالح وإجراء التغييرات اللازمة بما يعمق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
- مراجعة سياسات الاختيار والتعيين مراعاة لمتطلبات سوق العمل والاعتبارات الاجتماعية للمشمولين بتلك السياسات.
- إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المنظمة مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة المختلفة وكل ما يتعلق بالاستخدام الآمن لمنتجات المنظمة المعنية.
- تشجيع المستثمرين وحملة الأسهم في المنظمة بأن يراعوا بدورهم مسؤولياتهم اجتماعيا وعدم ترك المنظمة مسؤولة عن ذلك فقط.

¹ نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزخي، المرجع السابق، ص ص 56، 57.

6- المحددات العملية على المسؤولية الاجتماعية:

إن ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية يحتاج إلى الأموال ولكن ما هو قدر هذه الأموال؟ إن الأمر غير واضح أو محدد حيث أنه لا يوجد ولو مصدر واحد للمعلومات يتعلق بتكاليف منظمات الأعمال في مجال الأنشطة الاجتماعية المرغوبة.

وبالرغم من أن كثيرا من أصحاب المصلحة في منظمات الأعمال يرحبون ببرامج المسؤولية الاجتماعية، إلا أن كثيرا من الشركات لديها موارد غير محدودة، والجدير بالذكر أنه لا توجد منظمة الأعمال المستعدة للإنفاق وفق معدلات تساوي ما تحصل عليه لسنوات أو عقود من أجل الحفاظ على حياة الناس أو حماية البيئة. وإذا ما أنفقت الشركة مليون دولار للحفاظ على حياة القليل من الناس عن طريق إعادة تنقية مياه الصرف، فإن الشركة قد لا يتوافر لديها مليون دولار أخرى لتتفقا على إجراءات أخرى متعلقة بالأمن من أجل إنقاذ المزيد من حياة الناس، ولكن تحديد كيفية تخصيص الموارد المحددة يعد أمرا محيرا قد يواجه كل منظمة أعمال ويتأتى ذلك من الصراع والتضاد في عملية السعي إلى إرضاء الجماعات المختلفة من أصحاب المصالح في منظمات الأعمال.¹

7- المسؤولية الاجتماعية للتسويق كمثال عن مجالات المسؤولية الاجتماعية:

يمكن القول أن المسؤولية من حيث معناها هي واحدة وفي شتى الوظائف الإدارية إلا أنها تختلف في درجتها وتأثير ممارستها تبعا للمستوى الإداري الذي تمارس فيه وترتبط المسؤولية بشكل وثيق مع الصلاحية الممنوحة للموقع الوظيفي، وهناك ثلاثة شروط تخص المسؤولية الاجتماعية للتسويق وهي:²

- **الدور:** تتمثل بالأنشطة المعبر عنها بالتزامات محددة ضمن الأداء الوظيفي.
- **السببية:** تتمثل بالحالة التي تكون مصدرا للأذى أو المشكلة والتي تتطلب اتخاذ موقف وإجراء لتصحيح مسار ذلك المصدر في الحالة السلبية أو الإيجابية.
- **المقدرة:** يقصد بها الإمكانيات والمؤهلات الواجب توفرها في الشخص والتي تتيح له الفرصة في التعبير عن الموقف المطلوب والمسؤولية التي ينوء عنها.

ولقد أشارت الدراسات التي اهتمت بالمسؤولية الاجتماعية للتسويق بأنها تمثل "التوقف عن تقديم المفاهيم والممارسات المتعلقة بالتضليل والخداع"³؛ ولقد عرفت حديثا بأنها "الفلسفة التسويقية المعبر عنها بالسياسات والإجراءات والأفعال التي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساسي"؛ كما عرفت على

¹ دافيد راشتمان وآخرون، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.

² نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 57-59.

³ نفس المرجع ونفس الصفحة.

أنها "ميول المتسوقين بالالتزامات التي يضعوها على أنفسهم أخذين بنظر الاعتبار تحقيق الأرباح ورضا المستهلك ورفاهية المجتمع وبها يقاس مستوى الأداء المتحقق للمنظمة".

وعلى أساس هذا التعريف فإن المسوق يجب أن يضع في اعتباره المزيد من الاهتمام في الأبعاد النوعية التي يهدف إليها المستهلك بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، وأن يضع المسوق القياسات الدقيقة لذلك الأداء وبشكل مماثل لما يعتمد من قياسات كمية فيها يتعلق بالتخطيط للمبيعات والعائد المتحقق منها والأرباح التي يحصل عليها.

8- عناصر المسؤولية الاجتماعية:

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه العناصر، حيث ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة وحسب زمنها وطبيعة الصناعة المبحوثة. وإجمالا يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعاتها الخاصة لما يجب أن تؤديه إدارة المنظمة إتجاهها.¹

الجدول رقم (03): عناصر المسؤولية الاجتماعية وما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي إتجاهها

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي إتجاهه
1- المالكون	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق أكبر ربح ممكن. تعظيم قيمة السهم والمؤسسة ككل. رسم صورة محترمة للمؤسسة في بيئتها. حماية أصول المؤسسة. زيادة حجم المبيعات.
2- العاملون	<ul style="list-style-type: none"> رواتب وأجور مجزية. فرص تقدم وترقية. تدريب وتطوير مستمر. عدالة وظيفية. ظروف عمل مناسبة. رعاية صحية. إجازات مدفوعة. إسكان للعاملين ونقلهم.
3- الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> منتجات نوعية جيدة. أسعار مناسبة. ميسورية الحصول على المنتجات.

¹ <http://www.assr.org/countries/studies.asp?RID:116&CID:7>

	<ul style="list-style-type: none"> • الإعلان الصادق . • منتجات آمنة عند الاستعمال . • إرشادات بشأن المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها بعد الإستعمال .
4- المنافسون	<ul style="list-style-type: none"> • منافسة عادلة ونزيهة . • معلومات صادقة وآمنة . • عدم سحب العاملين من الآخر بوسائل غير نزيهة .
5- المجهزون (الموردون)	<ul style="list-style-type: none"> • الاستمرارية في التجهيز . • أسعار عادلة ومقبولة . • تطوير استخدامات الموارد المجهزة . • تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل . • المشاركة في التعامل .
6- المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> • المساهمة في دعم البنى التحتية . • خلق فرص عمل جديدة . • دعم الأنشطة الاجتماعية . • المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث . • الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة . • احترام العادات والتقاليد السائدة .
7- البيئة	<ul style="list-style-type: none"> • الحد من تلوث الماء والهواء والتربة . • الاستخدام الأمثل والعدل للموارد وخصوصا غير المتجددة منها . • تطوير الموارد وصيانتها . • التشجير وزيادة المساحات الخضراء المنتجات غير الضارة .
8- الحكومة	<ul style="list-style-type: none"> • الالتزامات بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة عن الحكومة . • احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف . • تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها . • المساهمة في الصرف على البحث والتطوير . • المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة . • المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب .
9- جماعات الضغط الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> • التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك . • احترام أنشطة جماعات حماية البيئة . • احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها . • التعامل الصادق مع الصحافة .

ولعل ما يعقد دور إدارة المنظمات في تبني منظور اجتماعي مقبول ومنسجم مع بيئاتها ينطلق من فكرة عدم التوازن بين هذا الدور كما تراه إدارة المنظمة وكما يتوقعه أصحاب المصالح المختلفين، وهنا يتطلب الأمر أن تجري إدارة المنظمة دراسات مستقبلية أو أن تكون لديها وحدة دراسة أو استشراف المستقبل

تعمل على تأشير الافتراق بين أهداف المنظمة وغايات المنظمة الأساسية وبين أهداف مختلف أصحاب المصالح أعلاه، أخذين بعين الاعتبار أن بعض أصحاب المصالح لهم تأثير أكثر ومباشر على المنظمة. يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية إلى توضيح معنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي عرفها بـ " السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤولية في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم"، وقد يغطي المفهوم أيضا القيم المرتبطة بحماية البيئة. وفي الوقت الذي يستخدم فيه مفهوم المسؤولية الاجتماعية في كثير من الأحيان بمعناه الواسع، فإنه ينحصر في معناه الضيق بمجال الأخلاق والمبادئ وليس بأعمال أو نتائج ملموسة، ولذلك ثمة اهتمام واسع بمفهوم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الذي لا يشمل مبادئ تحفيز الهمم فقط بل كذلك العمليات مثل تكييف نظم الإدارة والتكنولوجيا والنتائج والآثار الملموسة في أصحاب المصلحة.¹

وفي حين أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم بموجبه تهتم المؤسسات بمصالح المجتمع عن طريق الأخذ بعين الاعتبار تأثير نشاطاتها على المستهلكين والموظفين وحملة الأسهم والمجتمعات والبيئة وذلك على كل أوجه عملياتها عرف Drucker المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم".²

9- المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات (إيزو 26000):

إن الإيزو 26000 هي مبادرة التي تقوم منظمة الإيزو بوضعها وتطويرها والهدف من ورائها هو: توفير الإرشاد والتوجيه حول المسؤولية الاجتماعية، وقد تم إصدار هذه المواصفة بشكل رسمي شهر ديسمبر من سنة 2008 إلا أنه تم تأجيل تطبيقها إلى غاية شهر سبتمبر من سنة 2010. وتهدف مواصفة إيزو 26000 إلى ما يلي:³

- مساعدة المؤسسة في تناول مسئوليتها الاجتماعية.
- تفعيل المسؤولية الاجتماعية.
- التعرف على الأطراف المعنية والاشتراك معها.
- تعزيز مصداقية التقارير والادعاءات بشأن المسؤولية الاجتماعية.
- التأكيد على نتائج الأداء وتطويره.
- زيادة رضا وثقة الزبائن.

¹ تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 22.

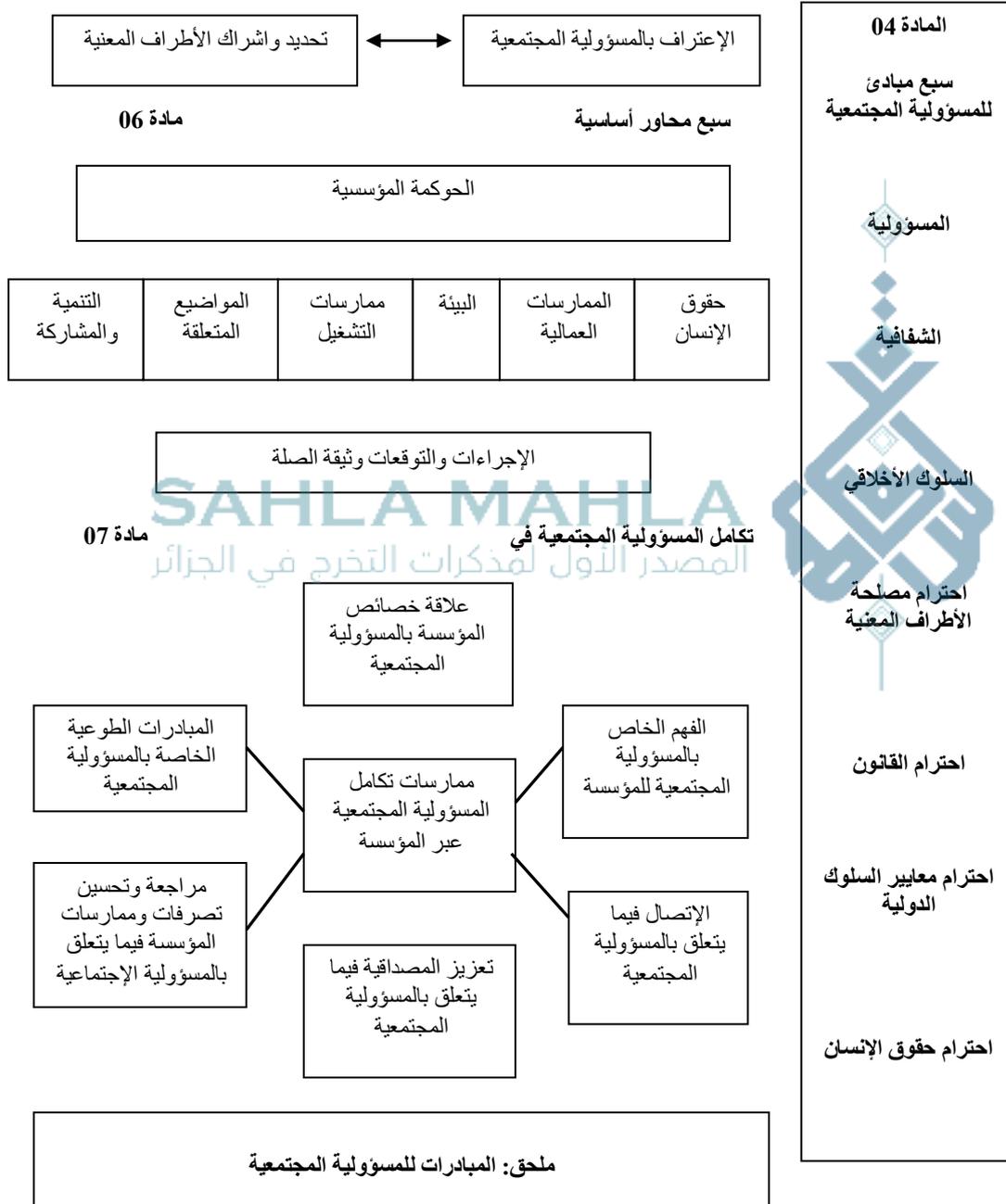
² طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 65.

³ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص ص 113 - 118.

- الترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- التماشي مع الوثائق والمعاهدات والاتفاقيات إلى جانب مواصفات الأيزو الأخرى القائمة بالفعل وعدم التعارض معها.

يمكن توضيح المواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات إيزو 26000 من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16): نظرة عامة على إيزو 26000



المصدر: العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 114.

سادسا: المؤسسة البيئية

من بين التحديات الجديدة التي فرضها اقتصاد المعرفة وشدة المنافسة نجد المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة، المؤسسة البيئية، الإدارة البيئية، الإنتاج الأنظف وغيرها، وهو ما يفرض على المؤسسة التحكم في هذه التصورات وتسخير مبادئها لصالح تنافسية المؤسسة.

1- مفهوم التنمية المستدامة:

تعرف اللجنة العالمية للتنمية المستدامة 1987م: بأنها "تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة"¹. والمعنى المقصود هو أن نكون منصفين مع الأجيال القادمة بأن نترك للأجيال القادمة رصيدا من الموارد مماثلا للرصيد الذي ورثناه أو أفضل منه، ويتضمن ذلك عدة أهداف أهمها (الاستخدام الرشيد للموارد الناضبة، مراعاة القدرة المحدودة للبيئة على استيعاب النفايات، الاقتصاد على استخدام حصىلة مستدامة للموارد المتجددة.

ووفقا لذلك قامت معظم دول العالم بفرض رسوم تلوث، واستخدام هذه الرسوم في حل المشاكل الناتجة عنه من جهة ونشجيع الحد من النفايات من جهة أخرى. كما أصدرت قوانين ومراسيم في إطار حماية البيئة، كما أنشأت مؤسسات مكلفة بشؤون البيئة، لكن دورها اقتصر على المراقبة في مجال اختصاصها ورفضها للمشاريع المخلة بالبيئة قد يكون متعارضا مع مصالح أخرى وبالتالي فإن إمكانية تهميشها واردة. ولهذا كانت الجهود المبذولة بعد انعقاد مؤتمر القمة محاولة إنجاز أهداف التحسين الايكولوجي لطرق الانتاج الصناعي وإيجاد حلول تقنية تساعد على ترقية استعمال الموارد الطبيعية ومقاومة التلوث وإعادة رسكلة النفايات². وبالتالي بدأت تبرز اهتمامات التنمية المستدامة على الأداء الواقعي وظهر ما يعرف بالمؤسسة المستدامة.

2- مفهوم المؤسسة المستدامة (المؤسسة البيئية):

المؤسسة البيئية أو المؤسسة المستدامة أو القابلة للاستمرار³ هي تلك المؤسسة التي يجب أن توفر سلعا وخدمات لها، موارد ذات كفاءة مع إحداث أقل أثر بيئي ممكن تحقيقه وأقصى قيمة ممكنة لجودة الحياة. ويتضمن هذا التعريف إسقاط للمنظور الأمني للتنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة والمشكل من ثلاث جهات (أمن بيئي، أمن متعلق بالموارد، وأمن اجتماعي اقتصادي)⁴:

¹ كلود فوسلر - بيتر جيمس - ترجمة عاد أحمد اصلاح، إدارة البيئة من أجل جودة الحياة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001، ص 62.

² هدى مسعود، التعاون من أجل التنمية المستدامة - الرهان المالي شمال - جنوب . www.UNESCO.org

³ كلود فوسلر - بيتر جيمس، مرجع سابق، ص ص 69،71.

⁴ المرجع نفسه، ص ص 92،101.

حيث أن الأمن البيئي يعني القدرة على الاعتماد على استمرارية عمل الأنظمة الطبيعية وبتنوع بالنسبة للمؤسسة إلى مفهوم رعاية البيئة؛ حيث يسمح تطبيق هذا المفهوم بحماية أصول المؤسسة من التأثيرات الضارة المحتملة لعدم استقرار المناخ، المساعدة في إيجاد عملاء أوفر صحة وعملاء أكثر إنتاجية، تناقص في المخاطر الصحية والنفايات السامة والارتقاء بإنتاجية المواد الطبيعية المستغلة من جانب الصناعة.

أما الأمن المتعلق بالموارد: فيقصد به الثقة بأن الغذاء والطاقة والمواد الخام والمستلزمات الأخرى بالسوق تكون متوفرة بالكميات المطلوبة وبتكلفة معقولة، وهو بالنسبة للمؤسسة توفير سلع وخدمات لها موارد ذات كفاءة؛ حيث يسمح تطبيق هذا المفهوم بتخفيض التكاليف نتيجة لكفاءة استخدام الطاقة والمواد، تقليل الاعتماد على مصادر الطاقة غير المستقرة، تحقيق استقرار أسواق وأسعار الموارد الطبيعية والتحفيز على الإبداع وتطوير منتجات جديدة.

أما الأمن الاقتصادي الاجتماعي: يقصد به الوضع الذي لا يكون فيه البشر عاجزين عن النمو والتطور بسبب البطالة وارتفاع معدلات الجريمة واللامساواة في الدخل والثروة والأمية والتهديدات الخطيرة للصحة قبل بلوغ سن الشيخوخة. وتترجم من ناحية المؤسسة على أنها توفير المنتجات والخدمات التي يمكن استهلاكها بواسطة الجميع والقادرة على تحسين جودة حياتهم؛ حيث يسمح تطبيق هذا المفهوم بتوسيع دائرة العمال والعملاء الأوفر صحة وتعليما، مع تكاليف طبية، قانونية، تأمينية أقل، فتح أبواب الأسواق الكبيرة أمام المنتجات والخدمات التي تلبى احتياجات مادية أساسية على نحو سليم بيئيا وتحقيق كفاءة استخدام الموارد، تقليل إمكانية التعرض لانهايار اجتماعي أو صراعات أو مجاعات، يزيد من الثقة في المستقبل المستقر وهو ما يعد أمرا حيويا لازدهار الاقتصاد العالمي.

3- مفهوم الإدارة البيئية:

يجب أن تتوفر كل مؤسسة بيئية على إدارة بيئية تعمل على حماية البيئة وسلامة العاملين فيها؛ حسب تقارير منظمة الأمم المتحدة يقوم مفهوم الإدارة البيئية في المؤسسات الصناعية على وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمؤسسة الصناعية، على أن تشمل المراحل الإنتاجية كافة انطلاقا من الحصول على المواد الأولية ووصولها إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به، وتقوم أيضا على تنفيذ أكفء الإجراءات الرقابية مع الأخذ بالحسبان جانب التكاليف والآثار البيئي لهذه الإجراءات أيضا، إضافة إلى كيفية استخدام الموارد ولا بد من توضيح الأدوات والطرق المتبعة لمنع التلوث والاستخدام والرشد للموارد¹.

¹ عبد الصمد نجوى، طلال محمد مفضي بطانية، الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز لتنافسي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمظمات الحكومية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، ص 134.

وعليه فإن الإدارة البيئية كأى إدارة أخرى في المؤسسة لها مجموعة أنشطة تسييرية تقوم عليها تتمثل مهامها في مراجعة الأوضاع البيئية الحالية والإشراف على تنفيذ الإجراءات التصحيحية للحد من مصادر التلوث في الوحدات الإنتاجية، تنفيذ الإجراءات الوقائية في إطار خطة شاملة للإنتاج الأنظف، وزيادة الوعي البيئي لدى العمال، وتقديم حوافز لتشجيع المبادرات الطوعية لمكافحة التلوث وتعزيز مشاركة المجتمع المحلي والإعلام بالإجراءات المتخذة نحو تقييد مشروعات الإنتاج الأنظف¹. وعليه فإن نظام الإدارة البيئية يدعى بـ Iso 14000 (لقد تم التعرض له في الفصل الثاني) والذي تتحصل عليه المؤسسة بتطبيق ما يعرف بالإنتاج الأنظف.

4- مفهوم الإنتاج الأنظف: يعرفه برنامج الأمم المتحدة للبيئة على أنه: "التطبيق المتواصل لإستراتيجية بيئية وقائية متكاملة على العمليات والمنتجات من أجل تقليل المخاطر المتصلة بالإنسان والبيئة"²، كما يعرف كذلك بأنه "التحسن المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات الصناعية بغرض خفض استخدام الموارد الطبيعية وذلك كأسلوب وقائي عند المنبع لمنع تلوث الهواء والماء والأرض والحد من تولد المخلفات بغرض الإقلال من مخاطر التلوث التي تهدد الإنسان والبيئة إلى الحد الأدنى"³. حيث يحدد هذا البرنامج عدة أساليب لتحقيق الإنتاج الأنظف⁴ تشمل تغيير تكنولوجيا العمليات أو التصنيع، تغيير المواد الداخلة في الإنتاج، تغيير المنتج النهائي وإعادة استخدام المواد في موقع الإنتاج أو في نطاق العمليات.

SAHLA MAHLA

5- العنونة البيئية Eco-labeling: الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

تعد من أشهر المعايير البيئية في التجارة الدولية ويقصد بها تلك العلامات التي يتم وضعها على المنتج بهدف إعلام المستهلك بمدى ملاءمته للبيئة من غيره من المنتجات الأخرى المدرجة ضمن نقص الفئة السلعية، بهدف حماية البيئة عن طريق زيادة وعي المستهلكين بالآثار البيئية المترتبة على استهلاكهم للسلعة ودفعهم الى تغيير سلوكهم بما يساعد على تعديل التصميم الصناعي من السلعة ليصبح أكثر ملاءمة للبيئة؛ وتصدر العلامة البيئية عن طريق:

- مؤسسة متخصصة لتوحيد القياس والتي تصنع معايير تمنح وفقها "شهادة العنونة البيئية".
- قيام المنتج نفسه بإعلان سلعته كسلعة بيئية من خلال قيامه بوضع العنوان البيئي.

¹ سامية جلال سعد، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص 234.

² كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص 74.

³ سامية جلال سعد، مرجع سابق، ص 227.

⁴ كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص 74.

⁵ عبد الفتاح مراد، شرح تشريعات البيئة، دار النشر غير مذكورة، مصر، سنة النشر غير مذكورة، ص 15.

سابعاً: الثقافة التنظيمية للمؤسسة

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المساهمة في تطور وتماسك المؤسسات نظراً لدورها الهام في التأثير على أداء العاملين وإبداعيتهم وبالتالي التأثير في أداء المؤسسة. نتناول في هذا الإطار مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها، مصادرها، وأنواعها.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

مع تنوع وتعدد مفاهيم وتعريف الثقافة بشكل عام لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا الكثير من التعريف التي يغلب عليها التداخل والتكامل ويكمن السبب الرئيسي في ذلك هو كون الثقافة التنظيمية غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة، وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي، وعلى الرغم من عموميتها وكونها لا تتميز بالتعدد وتنوع الثقافات الفرعية داخل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، والتي قد تكون متضادة أحياناً وغير موضوعية أحياناً أخرى، مما قد يهدد استقرار وبقاء المنظمة.¹

وفي توضيح لمفهوم الثقافة التنظيمية يعرفها شاين Schein "في إطار التعلم والإدراك للمشكلات بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبنية أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"²؛

كما نجد أن Baseman يعرفها بأنها "نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة"³، هذا النظام يتشارك فيه جميع أعضاء المنظمة بحيث تكون هناك رؤية مشتركة أي أن كل عضو في المنظمة على دراية بالدور الإقتصادي والاجتماعي والوضع التنافسي ومهمتها أمام زبائنهم وأفرادها ومحيطها.⁴

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص ص 15-16.

² زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 19.

³ محمد فرح محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص 05.

⁴ M.CHIKHI, les conditions d'émergence de la culture économique et de la culture d'entreprise, vers une nouvelle culture managériale, office des publications universitaires, 1996, Alger, p277.

والثقافة التنظيمية هي أيضا عبارة عن تكوين فكري وعقلي يسمح بإبراز حقيقة المؤسسة يشمل القيم، الرموز، الأبطال، الشعائر، الأساطير... إلخ، بالإضافة إلى معايير العمل والأفكار وأساليب الاتصال وبالتالي فهي مزيج من الثقافات المتعددة الداخلية والخارجية التي أثرت على المؤسسة.¹

ولا يبتعد (Shafaritz) في نظريته للثقافة التنظيمية عن Schein حيث يصفها "بأنها تلك الثقافة الموجودة في المؤسسة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها".²

مما سبق نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة العناصر والقواعد (المتتمثلة في القيم والمعتقدات، المبادئ والمعايير، المفاهيم والاتجاهات، ...) التي تطورت أثناء تكيف التنظيم مع المتغيرات الخارجية والداخلية بحيث أصبحت سمة مميزة لهذا التنظيم وعاملا موجها لسلوك الأفراد داخله.

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:³

- **نظام مركب:** تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية، التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل الثقافة وتشمل القيم، المعتقدات، الأخلاق، السلوكيات والممارسات العملية...
- **نظام متكامل:** باعتبار الثقافة التنظيمية هي ذلك الكل المركب والتي تتجه باستمرار إلى إيجاد الإنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد العناصر لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- **نظام تراكمي متصل ومستمر:** فالثقافة التنظيمية قابلة للانتقال من جيل إلى آخر، إذ يتوارثها أجيال المنظمة عن بعضهم البعض فيعمل كل جيل على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعليمها وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، كما أن الثقافة التنظيمية تتزايد من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق انتظام وتفاعل بين مكوناتها.
- **نظام يكتسب متغير ومتطور:** إن استمرارية الثقافة التنظيمية لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعضها من ملامحها القديمة.

¹ M.BENALI, culture d'entreprise: éthique culturelle+ esprit de gestion, vers une nouvelle culture managérial, op.cit, pp 407-408.

² بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، ورقة، العدد الثاني، 2003.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص79.

- لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف مع تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

3- أهمية الثقافة التنظيمية:

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في:¹

- تكوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها.
- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة وتنظيم أعمالهم وإنجازاتهم.
- تمييز ملامح المنظمة من غيرها من المنظمات.
- مساعدة الإدارة على تحقيق أهدافها.
- تيسر مهمة الإدارة.
- منح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل.
- استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- زيادة قابلية المنظمة للتغيير ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- تشكيلها ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة.

4- مصادر الثقافة التنظيمية:

تتصدر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:²

- العادات والتقاليد والأعراف: تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية.
- الطقوس واحتفالات المناسبات: أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات.
- الأساطير: الخرافات التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة للإستجلاء العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات .
- المجاز والطرائف والنكت والألعاب: أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف صراعات وضغوط العمل.

¹ زياد سعيد الخليفة، مرجع سابق، ص ص 20-21.

² المرجع نفسه، ص 23.

- **البطولات والرموز الاجتماعية:** قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية الذين يقندى بهم في المنظمات.
- **القصص والحكايات:** تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

5- أنواع الثقافة التنظيمية:

توجد أنواع متعددة للثقافة التنظيمية وسنحاول تناول أبرزها: ¹

- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذا النوع من الثقافة التنظيمية تتحد المستويات والسلطات، فالعمل منظم، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم والإلتزام بالقواعد والإجراءات، والتنسيق بين مختلف التخصصات يتم من طرف مجموعة محددة من كبار الإداريين أو بواسطة مجلس تنفيذي، ويعاب على هذا النوع من الثقافة التنظيمية عدم الإستجابة السريعة للتغيير والبطء في التفاعل معه حتى وإن ظهرت دواعيه.
- **الثقافة الإبداعية:** يمتاز هذا النوع بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة ومواجهة التحديات وإمكانية المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- **الثقافة المساندة:** نجد في مثل هذا النوع من الثقافة التنظيمية أن أعضاء التنظيم يشكلون أسرة واحدة يساعد بعضهم البعض ويعملون في انسجام وتوافق وتآزر تام، يطغى على هذا النوع الجانب الإنساني في التعامل، حيث نجد المنظمة تعمل على خلق جو الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية.
- **ثقافة العمليات:** يتم التركيز هنا على طريقة العمل وليس على النتائج التي يتم تحقيقها فيسود الحذر بين أعضاء المنظمة، ويعمل الكل على حماية نفسه، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما ودقة في وقته والذي يولي اهتماما أكبر بالتفاصيل.
- **ثقافة المهمة:** تعتمد هذه الثقافة على المهمة حيث تكون موجهة نحو تحقيق الأهداف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لإستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق النتائج بأقل تكلفة؛ وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة، وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرار كما تركز على العمل ضمن فريق وعلى مهارات القيادة.

وتجدر الإشارة إلى أننا نستطيع تصنيف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة: الأولى التي تحظى بالقبول من قبل جميع أعضاء المؤسسة فنجدهم يتشاركون في القيم والمعايير التي تحكم سلوكهم

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص ص 27-28.

والمستمدة من الثقافة التنظيمية الوحيدة في المؤسسة؛ والثانية تحدث عندما يكون هناك اختلاف بين قيم المؤسسة وقيم العاملين فيها وبين قيم العاملين فيما بينهم أي وجود تضارب في المصالح والأهداف بين كل أطراف المصلحة في المؤسسة مما ينتج عنه ضعف أو حتى غياب الثقافة التنظيمية نظرا لعدم تأثيرها في التوجه السلوكي لأعضاء المؤسسة.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



ثامنا: المقاولاتية والمؤسسة

لقد توجه التركيز في الأونة الأخيرة نحو المقاولاتية أو الريادية، ومن أجل توضيح أكثر للموضوع نتناول في هذا الإطار مفهوم المقاولاتية وخصائصها والخصائص الشخصية للمقاولاتي، الثقافة التنظيمية المقاولاتية وتشجيع المقاولاتية الداخلية في المؤسسة.

1- مفهوم المقاولاتية:

مصطلح المقاولاتية هو الترجمة للمصطلح اللاتيني *entrepreneuriat* أو *entrepreneurship*، وهناك من الباحثين من يترجمونه إلى مصطلح الريادية أو إلى مصطلح المبادرة، والمقاولاتية هي الاستحداث، كما تعني في عالم الأعمال السبق أو التفوق في مجال ما، كما يمكن أن تعني أيضا من يدير شيئا جديدا في ميدانه أو يبتكر شيئا جديدا كليا يلاقي طلبا ورواجا، كما قد يقصد بهذا المفهوم من ينشئ مشروعاً جديداً أو يقدم فعالية مضافة إلى الاقتصاد، كما تشمل أيضا من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد.

ويرى كل من Eric Michaël Laviolette et Christophe Loue أن للمقاولاتية ثلاث مفاهيم متكاملة:¹ المفهوم الأول هو ذلك الذي يعرف المقاولاتية كعملية، التي بها تكون فرص خلق المنتجات والخدمات المستقبلية ظاهرة، مقيمة ومستغلة، والفرص تعني الوضعيات أو المنتجات الجديدة، الخدمات، المواد الأولية وطرق التنظيم تنتج وتباع بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها. ويمكن القول أن الفرصة متوفرة في قاعدة معلومة جديدة مفيدة والتي يستطيع الفرد الوصول إليها بشرطين: الأول إذا كان يملك معلومات مسبقة مكتملة لهذه المعلومة مما يسمح بالكشف عنها، والثاني يجب على الفرد امتلاك بعض الأولويات العقلية لتقييمها.

أما المفهوم الثاني هو الظهور التنظيمي ويعني العملية التي تقود إلى ظهور منظمة جديدة وفي هذه المقاربة تؤخذ المقاولاتية على أنها عملية خلق منظمة وتعني النشاطات التي بها يتمكن منشاء الفرصة من تعبئة وتوليف الموارد (المعلوماتية، المادية، البشرية...) من أجل تجسيد الفرصة في مشروع مهيكّل، وفي هذه المقاربة المقاولاتي هو استراتيجي قادر على إعداد نظرة مقاولاتية وقائد قادر على قيادة التغيير عن طريق أعمال مقاولاتية.

والمفهوم الثالث هو حوار بين الفرد/خلق القيمة، ويمكن تعريفه كمحرك للتغيير الذي يعتبر فيه الفرد كعامل لخلق القيمة والذي يحدد نماذج وموضوع خلق القيمة، وتعرف المقاولاتية في هذه المقاربة كوضعية

¹ Eric Michaël Laviolette et Christophe Loue, **Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel**, web.hec.ca/.../094_Lescompetencesentrepreneuales.pdf, pp 4-5.

مرتبطة بصفة ملازمة لفرد يتميز بالتزام شخصي قوي (استغلال الوقت، المال، الطاقة،...) ومشروع أو منظمة ظاهرة أو منظمة مستقرة بنمط مقاولاتي.

والقيمة التي تخلق تعود إلى إسهامات تقنية، مالية وبشرية التي تولد تكون التنظيم الجديد وتحقق الرضا للمقاولاتي وجميع الأطراف المعنيين، فبالنسبة للمقاولاتي يتعلق الرضا بالتسيير المالي والمادي والإستقلالية) أما الزبائن فيتعلق (باستهلاك المنتج و/أو الخدمة المقترحة) وبالنسبة للأطراف المالية يتعلق (بخلق مكاسب للتنظيم وأرباح حقيقية ومحتملة).

هذه المفاهيم الثلاثة متكاملة فيما بينها لأن أي مفهوم منها غير كافي لوصف الظاهرة المقاولاتية، فالمقاربة المتعلقة بخلق فرص الأعمال تشكل مرحلة ظهور الفكرة في شكل فرصة، في المقابل المقاربة المتعلقة بإنشاء منظمة يدرج عمل التنسيق أو الهيكلة الحقيقي الذي يقترح قرار الإنشاء بأشكال منظمة متعددة التي هي نموذج الأعمال، مخطط الأعمال، النموذج الأولي للمنتج، هذه المقاربة تركز أكثر على مرحلة تركيب المنتج وإطلاق الأنشطة حتى استقرار المنظمة؛ أما مقاربة خلق القيمة المعوضة تدرج مبدأ أساسي للمقاولاتية يتعلق بدرجة الإبداع أو القيمة التي خلقها التنظيم الجديد المؤسس من قبل الفرد الملزم بدناميكية التغيير الشخصي، وتكون الوضعية مقاولاتية عندما تكون هناك ديناميكية ملازمة بين الفرد ودعائم خلق القيمة، هذه الدعائم يمكن أن تعتبر كأشكال منظمة لقرار التنظيم، فالخلق الفعلي للقيمة لا يتأتى عموماً إلا في المرحلة الأخيرة، أي الذي تكون لديه منظمة مقاولاتية مستقرة ومقيمة بواسطة مؤشرات الأنشطة، الأداء والنتائج.

وفي الواقع هذه المقاربات الثلاث يمكن أن توفق بتعريف عملي يتمثل في أن المقاولاتية هي محرك خلق واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو مجموعة أفراد عن طريق إنشاء منظمات جديدة بهدف خلق القيمة.

مما سبق يمكن القول أن المقاولاتية هي العملية التي يتمكن من خلالها الفرد أو مجموعة أفراد توليف الموارد (المعلوماتية، المادية، البشرية...) على أساس تقييم علمي ومنطقي وباعتماد الكفاءات القيادية والإبداعية في خلق القيمة (ابتكار منتجات و/أو خدمات جديدة أو إضافة لها شيء جديد) وتجسيد الفرصة في مشروع مهكل وديناميكي يحقق الرضا لجميع أطراف المصلحة، مع الاستعداد التام لتنظيم الأعمال المرتبطة به وتحمل المخاطر الناجمة عنه.

2- خصائص المقاولاتية:

مفهوم المقاولاتية في مجال الأعمال له الصفات والمزايا التالية:¹

¹ فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص08.

- المقاولاتية هي أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلقة باستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات.
- المقاولاتية هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.
- المقاولاتية هي مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة.
- المقاولاتية تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات واستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.
- المقاولاتية هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم.
- المقاولاتية تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائيا حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر ليبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد.

3- الخصائص الشخصية للمقاولاتي:

قبل التعرض للخصائص الشخصية للمقاولاتي نتناول قبلها مفهوم المقاولاتي:¹

3-1- مفهوم المقاولاتي: لقد تطور مفهوم المقاولاتي بدءا من القرن السابع عشر وحتى أوائل القرن الحالي، إذ بدأت المقاولاتية تأخذ بعدا اقتصاديا واجتماعيا؛ فالمقاولاتي هو الشخص الذي يجلب الموارد، والعمالة، والأصول الأخرى بتوافق يجعل قيمتها أكبر من ذي قبل كما وإنه الشخص الذي يكون مسرورا بتأمين الثروة للأخرين بإيجاد طرق جديدة للانتفاع من الموارد وتقليل الفاقد وإنتاج الوظائف للأخرين، كما يرى بيتر دراكر بأن المقاولاتي هو الذي ينظم وينفذ الفرص.

ويتضمن مفهوم المقاولاتي المستكشف نوعا من السلوك يشمل:

- أخذ روح المبادرة والتحرك
- قبول المخاطرة والفشل
- تنظيم وإعادة تنظيم الآلية الاقتصادية والاجتماعية

وعموما فإن المقاولاتي هو:

- الوكيل الذي يقوم بتوحيد وسائل الإنتاج من أجل تقديم القيمة الجديدة التي تؤهله لإعادة تأسيس موارده المالية بالإضافة إلى تحديد الأجور والفوائد والأرباح.

¹ المرجع السابق، ص ص 9-13.

▪ الشخص المجدد الذي يزول التغيير في الأسواق من خلال تقديم المنتجات والخدمات بأنماط جديدة وقد تأخذ هذه الأنماط الأشكال التالية:

- تقديم منتج جديد، أو إضافة جديدة على منتج قائم
- تقديم طريقة إنتاج جديدة
- المساهمة في فتح أسواق جديدة
- الحصول على مورد أو موردين جدد
- تأسيس منظمة جديدة في أحد قطاعات الأعمال

▪ الشخص الذي يحاول سد النقص أو الثغرات في الأسواق من خلال أنشطته المختلفة، وهذه الأنشطة تعني القيام بمشروع في أسواق غير كاملة بعد، أو أسواق لازالت متطلبات الإنتاج فيها غير متوفرة بالكامل.

▪ الفرد الذي يدرك فرص السوق ويستجيب لها

▪ الشخص الذي يقوم بعملية تحديد وتطوير وصياغة الرؤيا الجديدة للأعمال من خلال فكرة جديدة أو فرصة جديدة أو طريقة جديدة لأداء الأعمال

وغالبا ما ينظر إلى مفهوم المقاولاتية على أنه الوظيفة التي تتضمن استثمار الفرص المتاحة في السوق، إذ يشمل هذا الإستثمار توحيد وتوجيه مدخلات الإنتاج بصورة فاعلة، وعادة ما يخوض المقاولاتيين في المخاطر من أجل اقتناص مثل هذه الفرص، بحيث تشمل تجربتهم على أعمال ونشاطات جديدة وإبداعية، كما يقوم المقاولاتي بأداء دور إداري في العملية المقاولاتية.

3-2- الخصائص الشخصية للمقاولاتي: يجب أن يتمتع المقاولاتي بصفات وطبيعة مقاولاتية ليتمكن من جعل مؤسسته كبيرة وناجحة، ومن بين الصفات المقاولاتية نذكر:

أ- الاستعداد والميل نحو المخاطرة

تطالب الإدارة العليا في المنظمات الكبيرة بنجاح أكبر كلما زادت كمية الأصول اللازمة، وكلما زادت فترة ربط هذه الأصول بالمشروع المقترح، وقد يكون هذا أحد الأسباب التي تشرح ظاهرة حدوث الابتكارات بتكرار أكبر في المنظمات الصغيرة مقارنة بالمنظمات الكبيرة التقليدية، إذ تتقبل المنظمات الصغيرة التي يديرها رجل واحد هو صاحب الفكرة الرئيسية مخاطرة أكبر مما تقبله منظمات كبرى متعددة الملكية.

ويعتقد بأن المقاولاتيين هم الناس الذين تستند أعمالهم على إبداع منتج جديد أو خدمة جديدة، ولكن يمكن لأي شخص لديه الشجاعة أن يبدأ عملا جديدا أو فريدا هو رجل مقاولاتي حيث يحمل هذا المشروع نوعا من المخاطرة، والمخاطرة متنوعة سواء عند بدء المشروع، أو تشغيله، فالمالك/المسير يعمل غالبا بأمواله الخاصة، وتتضخم هذه المخاطرة وتزداد عادة مع زيادة احتمالية فشل المشروع، وكلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة.

وإن أهم ما يجب أن يتمتع به رجل الأعمال المبادر هو الشجاعة والمخاطرة ولكن المخاطرة غير المقامرة، حيث تقوم الأولى على العمل الشاق وانتهاز الفرص السانحة، بينما تقوم المقامرة على الحظ والمصادفة.

ب- الرغبة في النجاح

يعرف المقاولاتيين أهدافهم جيدا، ويعملون بمتابعة لتحقيق تلك الأهداف، إنهم منظمون فسيولوجيا على أنهم يختلفون في درجة الرغبة في النجاح ويملكون درجات أكبر من الأشخاص العاديين حيث يقدمون مسؤولية ذاتية لأعمالهم ووظائفهم .

فالنجاح في عالم الأعمال ليس سهلا وليس مستحيلا، فالسهولة والصعوبة أمور نسبية تتوقف بدرجة كبيرة على إرادتنا، لأنك يمكن أن تقوم بكل ما هو مطلوب منك على أكمل وجه، ويبقى النجاح صورة بلا إطار، وبالمقابل قد تحقق نجاحا باهرا في عملك، فهناك معوقات قد تواجهك في كل الأحوال، ولكن يمكنك القفز فوق حواجزها إذ ما ثابتت على النجاح.

ت- الثقة بالنفس

إن الناس الذين يملكون الثقة بالنفس يشعرون بأنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع المقاولاتيون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالا ناجحة، إنهم يملكون شعورا متفوقا، وإحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى، ذلك أن الثقة بالنفس تنشط الجوانب الإدراكية والتصويرية للفرد وبما يجعله أكثر تقاولا تجاه المردود المتوقع من أعماله الجديدة.

إن ميزة الإحساس بالأمان التي يبحث عنها الناس عادة لا تحد من قدرة رجال الأعمال على الحركة وحريرتهم في السيطرة الأمور، وذلك لأنهم يخافون ارتكاب الأخطاء، فهم يعلمون أن الخطأ جزء من ضريبة العمل الحر، والإدارة المستقلة، وإن حصل الخطأ فلا يكون مضطرا لإخفائه، وبدلا من ذلك سيعمل على الإبداع والتطوير وإضافة قيم وخدمات جديدة للمجتمع.

ث- الاندفاع للعمل

عادة ما يظهر المقاولاتيون مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى إن هذا الإندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب أو الشاق، إن المقاولاتيون يمتلكون دافعا ذاتيا للتميز، ويزدهرون ويتألقون في مواجهة التحديات، ويشكلون مجالا حيويا لروح المبادرة في مجال الإنتاج، والنواة التي تبدأ منها أفكار الصناعات الكبيرة.

ج- الاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة

إن أي شخص يرغب في أن يملك عملا ولو صغيرا لا يمكن أن يتوقع أنه سيعمل ثمان ساعات يوميا، وخمسة أيام في الأسبوع، إن المقاولاتيون هم أول القادمين صباحا إلى العمل وآخر المغادرين يوميا، وهم في الغالب يداومون أيام الأسبوع كاملة حتى يحققوا المنافسة مع المنظمات الكبرى، إن من يعمل ساعات

طويلة، ومن يسهر لابد أن يمتلك إرادة قوية تمكنه من ذلك، ومن يلاحظهم عن قرب يجد أنهم حتى في أسوأ حالات مرضهم يمتنعون عن مغادرة العمل، ولا يقدمون إجازات مرضية، أثناء عملهم لأنهم يرون النشاط في العمل، والابتعاد عنه هو المرض بعينه.

ح- الإلتزام

لابد للمقاولاتيين من إدامة تركيزهم على أهدافهم، وعدم تخليهم عن تخطيط أنشطتهم المختلفة، ويمكن لأي إنسان أن ينجح في العمل الحر بشرط ألا يتراجع، وأن يتعلم من أخطائه وأخطاء الآخرين، وتؤكد الدراسات وجود علاقة ايجابية بين مدى الإلتزام ومستوى نجاح العمل، لأن بقاء ونمو الأعمال لا يبني فقط الخصائص مثل الوضوح، والتنظيم، والتخطيط الجيد، بل أن نموها يتغذى أساسا من قدرتنا على الابتكار، والتضحية، والالتزام.

خ- التفاؤل

يمتلك المقاولاتيون خاصية التفاؤلية، فهم غير متشائمين، إنهم يتفاءلون أكثر من غيرهم، صحيح أن الناس قد يفشلون في تحقيق شيء ما، أو في مرحلة من مراحل الحياة، وهذا أمر لا يمكن تفاديه، ولكننا يجب أن نتعلم من ذلك الفشل، حيث نعتبر الفشل حلقة في سلسلة النجاح، بشرط أن لا تكون هذه في الخطوة الأخيرة في المرحلة. إن تحويل الفشل إلى نجاح، والخسارة إلى فوز، يشبه تحويل الطاقة السلبية إلى طاقة إيجابية، والتفكير السلبي إلى تفكير إيجابي، فهناك بالفعل قوة وطاقة وراء التفكير الإيجابي، إذ أن التفاؤل يمكن أن يساعد على النجاح.

د- منهجي ونظمي

إن المقاولاتيين لديهم القدرة على ترتيب وتنظيم وقتهم بشكل جديد، وهم قادرون على رؤية الصورة الكبيرة وبشكل واقعي، ومدركين في نفس الوقت للتفاصيل الدقيقة داخل تلك الصورة، وهذا يحتاج إلى قدرات متميزة في مجال التحليل والربط بين المتغيرات البيئية، والمالك/المسير ليس مثاليا باحثا عن الكمال، فالمشكلات هي جزء من حياته، ولا بد من التعايش معها، فوجود المشاكل في العمل لا يعني أنك مدير غير فعال، بل هي دليل على أنك تكافح، وأن الصراع من أجل النجاح مستمر.

ذ- يتبنون نظرة إيجابية للعالم من دون القبول بالواقع المأزوم¹

المقاولاتيون الحقيقيون لا يرضون بالقليل الذي تحقق، ولذلك فعيونهم اليقظة تبحث دائما عن آخر الابتكارات لتطوير أساليب العمل وضمان استمرارية رضا الزبائن، وزيادة أرباح الشركات التي يديرونها،

¹ موسى رحمانى ومحمد علي الجودي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القيادة المتميزة والريادة المنشودة، مجلة البحوث والدراسات، المركز الجامعي الوادي، جوان 2009.

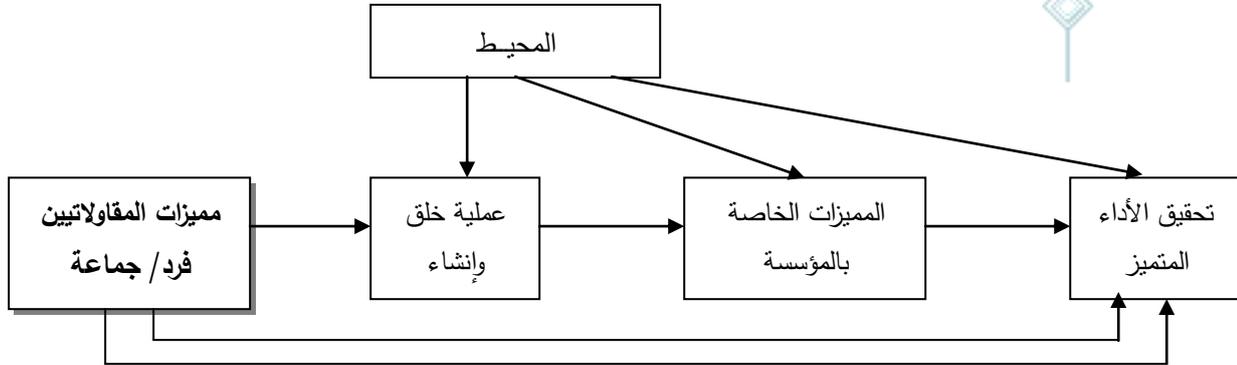
عقولهم مفتوحة أبدا للأفكار الجديدة وترحب بكل الاقتراحات، وحتى بعد إحداث التغييرات والتحسينات على الأداء تراهم يتابعون البحث عن طرق أفضل لتحقيق الأهداف، مقالواتيون من هذا الطراز لا تعيق طموحاتها مشاعر القناعة والرضا الذاتي، بل يراجعون بشكل دوري كافة الإجراءات ويعدلونها لتناسب المقام، ويقعون في غرام أفكارهم ولكن يتقبلون النقد والأفكار الجديدة المبتكرة.

ر - يعتبرون أنفسهم في حالة دائمة من التطور¹

مثلما يتبنى المقالواتيون الناجحون موقفا إيجابيا دون الاكتفاء بما أنجز، كذلك لا يرضون تماما عن أنفسهم، فتراهم يحضرون الندوات وبرامج تطوير الذات، ويستمعون إلى أسطرة التسجيل ويقروون أحدث الكتب والدوريات ليس فقط للإطلاع على أحدث الابتكارات في مجال اختصاصهم بل أيضا لزيادة معارفهم وفهمهم للأمور في شتى المجالات، المقالواتيون الحقيقيون لا يقصرون مواهبهم على أعمالهم ووظائفهم، فهم يلعبون أدوارا فاعلة في الجمعيات والنادي المهنية والتجارية التي ينتمون إليها للبقاء على اتصال بأخر التطورات، وتبادل الرأي مع زملاء المهنة في شركات أخرى، إضافة إلى مشاركتهم في المؤتمرات والاجتماعات لإيجاد شبكة من الأصدقاء المهتمين الذين يمكن اللجوء إليهم على مر السنين للحصول على المعارف والأفكار الجديدة والخلقة.

ويوضح الشكل الموالي تأثير الخصائص السابقة للمقالواتيين على تجسيد فرص الأعمال وأداء المؤسسة

الشكل رقم (17): خصائص المقالواتيين وتجسيد فرص الأعمال



المصدر: (بالتصرف):

Cyrine Ben Hafaiedh, **entrepreneuriat en équipe: positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif**, revue de l'entrepreneuriat, vol 5, n 2, 2006, p45.

4- نحو تأسيس الثقافة التنظيمية المقالواتية في المؤسسة

4-1- تمثيل الثقافة التنظيمية المقالواتية: إن مقومات نجاح الفرد وبلوغه حالة المقالواتية يمكن أن ينبثق من فحوى المصطلحات الآتية: الإبداع، المخاطرة، النمو، وأن المقالواتية الناجحة لها قيم مستقلة

¹ المرجع السابق.

وإبداعية لإمتلاكها القدرة على انتقاء الفرصة المتاحة في السوق والتي لم يدركها الآخرون، كما أن المقاولاتية الناجحة لها نظرة واسعة وعميقة تمكن من الكشف عن بعض المنطلقات التي لا يراها الفرد الاعتيادي، ومن أسس المقاولاتية الناجحة حسن استثمار الوقت وممارسة العمل القيادي السليم دون التركيز على أعمال تصريف المنتج فحسب، بل المقاولاتي الناجح يميل دوماً إلى إناطة الأعمال الإجرائية التنفيذية للغير وينصرف هو إلى التفكير الإبداعي للتطوير وإلى ممارسة القيادة والتوجيه.

ويمكن القول أن المقاولاتية تدفع الأفراد للإبداع في الأعمال وإنشاء المؤسسات الصغيرة، بالإضافة إلى امتلاك المقاولاتيين خصائص معينة تمكنهم من إقامة مشاريع أعمال وإدارتها كما سبق وأن ذكرنا؛ إلا أن العناصر السابقة وحدها لا تكفي لضمان نجاح المؤسسة في سوق يتميز اليوم بالمنافسة الشرسة، مما يفرض على المؤسسات اليوم ليس فقط تعليم المقاولاتيين وتطوير قابليتهم وزيادة معارفهم ليصبحوا أكثر قدرة وإمكانية في الحفاظ على مؤسساتهم، وإنما تكريس فكر الإبداع وروح المبادرة والمقاولاتية في الثقافة التنظيمية للمؤسسة كأحد القيم الثابتة والسلوكات العملية التي يجب أن يتبناها كل فرد في التنظيم ويعمل بها، وبالتالي تصبح الثقافة التنظيمية المقاولاتية عبارة عن "الحصيلة المبرمجة أو النتاج الجماعي المنظم للعقل البشري"¹ المقاولاتي حيث تميز هذه الحصيلة المجموعة البشرية المقاولاتية عن بقية المجموعات الأخرى من البشر بحيث تتكون هذه الحصيلة من العديد من الأمور منها: المخاطرة، القيادة، الكفاءة، الإبداع، روح المبادرة، اقتناص الفرص، مميزات المقاولاتي، وهي ما تم تمثيله في الجزء الأعلى البارز للجبل الجليدي بحيث يجب أن يظهر وينعكس هذا الجزء من الثقافة التنظيمية المقاولاتية على السلوكات العملية للمقاولاتي، أما الجزء السفلي في الجبل الجليدي والمتمثل في الدور الإجتماعي والقيم والقناعات الغير بارز(والمقصود هنا تحت مستوى المياه) فهذا لا يعني عدم أهميته وإنما يدل على أن يعمل بها المقاولاتي كأمر متأصلة عميقا في ثقافته التنظيمية. ويمكن تمثيل الثقافة التنظيمية المقاولاتية في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): تمثيل الثقافة التنظيمية المقاولاتية

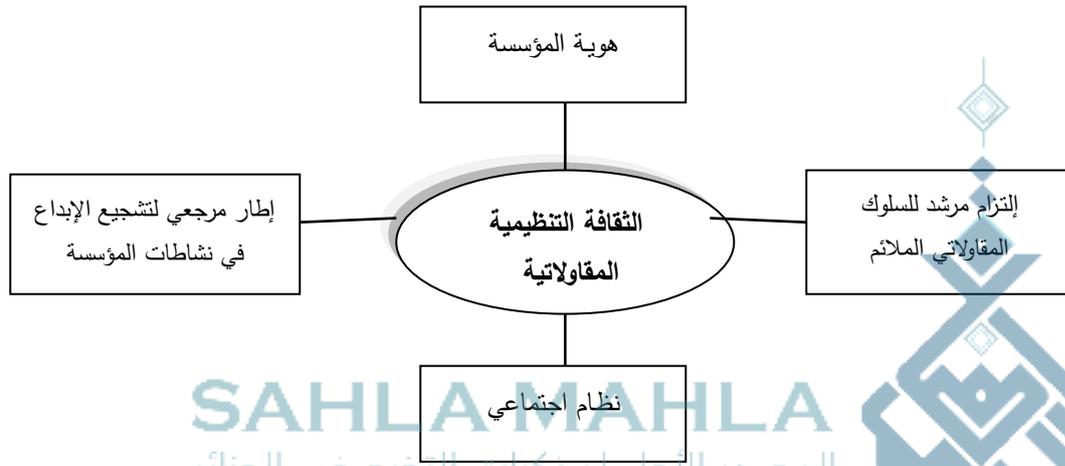


المصدر : من إعداد الباحثين

¹ عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 133.

4-2- أهمية الثقافة التنظيمية المقاولاتية: تظهر أهمية الثقافة التنظيمية المقاولاتية في أنها تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمؤسسة للمضي قدما للتفكير والإبداع والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة في المؤسسة أي ثقافة روح المبادرة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المؤسسة، وتساعد في خلق الإلتزام بين العاملين كمرشد للسلوك المقاولاتي الملائم، وتعزز استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي، وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لتشجيع الإبداع في نشاطات المؤسسة، ويوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل رقم (19): تأثير الثقافة التنظيمية المقاولاتية على المؤسسة



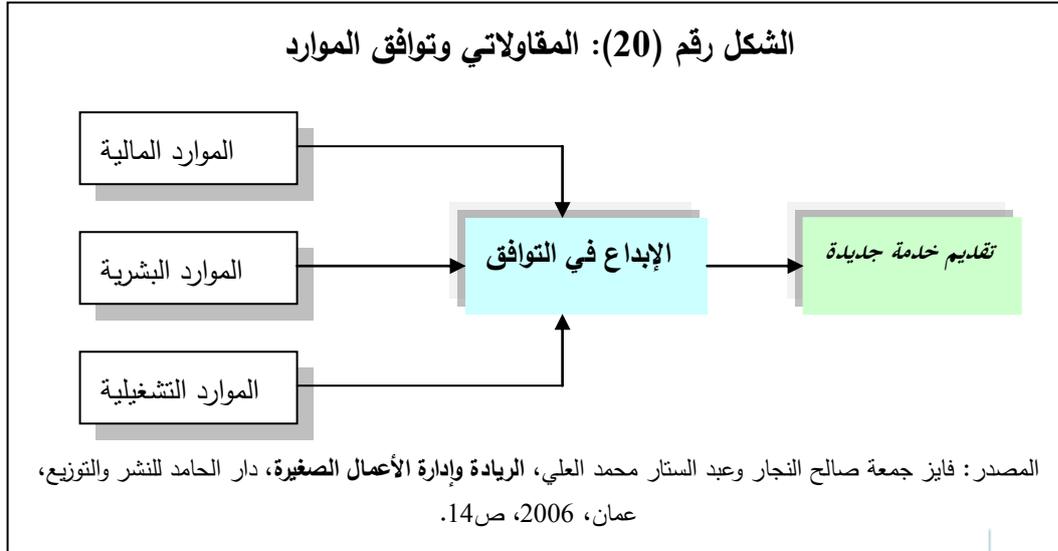
المصدر: من إعداد الباحثة

4-3- الثقافة التنظيمية المقاولاتية والإبداع: ويركز المشروع المقاولاتي عادة على الإبداع، والذي قد يكون إبداعا تكنولوجيا، أو منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم منتج، أو تقديم خدمة جديدة، وقد يكون الإبداع في التسويق، أو التوزيع وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو إدارته، فالمشروع المقاولاتي يركز في ثقافته التنظيمية على طريقة جديدة في عمل الأشياء وإيجاد توافق جديد للعوامل الاقتصادية.¹ وبالتالي الثقافة التنظيمية المقاولاتية تسمح للأفراد بتوسيع قدراتهم لابتكار النتائج التي يرغبون بها وتوسيع نماذج التفكير وتحرير دوافع الفرد والجماعة المقاولاتية.²

ويعتبر المقاولاتي اليوم مخترع أو مطور، فهو الذي ينظم، ويعظم الفرص، ويستطيع أن يحول هذه الفكرة إلى تسويق، ويضيف إليها قيمة من خلال الوقت، والجهد، والكفاءات/ المهارات، متحملا المخاطر من المنافسة في الأسواق لتنفيذ فكرته ومدركا للمكافآت من جهوده، إنه خلاق يسعى إلى الحداثة، التنظيم، وأخذ المخاطرة؛ ويبين الشكل الموالي تأمين قيمة جديدة من خلال الإبداع في توافق الموارد.

¹ المرجع السابق، ص 14-15.

² سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل، عمان، 2004، ص 145.



4- تشجيع المقاولاتية الداخلية intrapreneurship في المؤسسة

نتناول فيما يلي مفهوم المقاولاتية الداخلية بالإضافة إلى تأسيسها في المنظمات:¹

4-1- مفهوم المقاولاتية الداخلية:

تمثل المقاولاتية الداخلية المقاولاتي الموجود داخل التنظيم، وقد ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة الحادة بين المنظمات، وظهور الثقافات الخاصة بين العاملين أدت إلى ظهور ثورة في التفكير الإداري الأمريكي، وهي العمل على خلق الروح المقاولاتية داخل التنظيم.

وترجع أسباب الإهتمام بالمقاولاتية الداخلية إلى:

- اشتداد المنافسة الحادة والحاجة إلى تطوير تكنولوجيا داخلية، وتأمين منتجات جديدة وتطويرها.
- العمل على عدم خسارة العمال الخلاقين في المؤسسة.
- تأمين المرونة في العمل من خلال الحرية في هياكل التنظيم وإلا أصبح الأفراد أقل إنتاجية، أو يغادرون الموقع.
- تأمين أشياء جديدة بواسطة العمال الموجودين داخل التنظيم من خلال إيجاد أنشطة مختلفة يمكن أن تؤمن قيمة مضافة.

4-2- تأسيس وإيجاد المقاولاتية الداخلية في المنظمات:

على المنظمات التي ترغب في تأسيس وإيجاد المقاولاتية الداخلية فيها أن تؤسس للعديد من الإجراءات والمعالجة التي تؤمن ذلك وهي:

- تشجيع الأفكار الجديدة، وتشجيع المحاولة والخطأ، والسماح بالفشل.

¹ المرجع السابق، ص 29-31.

- اعتماد مبدأ عدم وجود حد ثابت للفرص وتوفير الموارد مع الحرص على استعمالها بأكثر فاعلية.
- استخدام طريقة مجموعات العمل في تأسيس ثقافة المقاولاتية الداخلية.
- تأسيس هياكل داعمة قوية للمقاولاتيين الداخليين والنظر إلى الأفق البعيد وتأمين دعم الإدارة العليا لهم لأن نتائج نشاط المقاولاتية الداخلية لا ينعكس حالا بنتائجه على الخط الأسفل من العمال.
- اتباع برامج المتطوعين واتباع نظم مكافآت مناسبة.
- تشجيع الإلتزام بالمقاولاتية الداخلية فيها بواسطة المديرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
- تحديد وتعريف الأفكار ومناطق العمل المستهدفة التي تقع تحت اهتمام دعم المديرين، وتقييمها بالطرق المختلفة.
- استخدام التكنولوجيا بنجاح في المنظمات الصغيرة والكبيرة وبمرونة أكبر.
- تطوير طرق تكون فيها قريبة من المستهلكين، ويساعد في حدوث ذلك توفر قاعدة بيانات في المنظمة، ومساعدة التجار المتعاملين مع المنظمة بالوصول إلى المستهلك والاقتراب منه.

إن المقاولاتية لا يعمل في فراغ حيث يتلقى الدعم من مجموعات مختلفة ويتعامل مع مجموعات عديدة مثل العمال، المستهلكين، المجتمع المحلي، والحكومة، وغيرهم وبالتركيز على المحيط الداخلي للمقاولاتية نجد أن العمال الفاعل الرئيسي في هذا المحيط وهم من سيكون الداعم الأساسي لأنشطة المؤسسة المقاولاتية وبالتالي وجب:

- تكريس وتأسيس الروح المقاولاتية في الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتشكل بذلك قيما تعمل على توجيه سلوك العاملين وتطويره على أساسها من أجل تفعيل أكثر للمؤسسة المقاولاتية؛
- تشجيع روح المبادرة والإبداع في المؤسسة وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك؛
- تشجيع المقاولاتية الداخلية بما يحفز الأفراد على العمل الدؤوب والإبداع؛
- التدريب على اقتناص الفرص واستخدام الموارد بأكثر فاعلية.
- توفير فرص التعلم والتكوين للمقاولاتيين الداخليين وتشجيع الأفكار الجديدة.

الخلاصة:

إن تعقد وتيرة التغيير الاجتماعي، الاقتصادي والتكنولوجي في ظل اقتصاد المعرفة أدت إلى ظهور معظم المؤسسات الحديثة، حيث فرض الاقتصاد الجديد بكل الرهانات التي يحملها كالإبداع، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، شدة التنافسية، الإستثمار في الموارد اللامادية... إلخ، على المؤسسات الاقتصادية مشكلة التأقلم في محيطها ومشكلة اختيار تموقع استراتيجي متجدد قائم على إعطاء بعد إستراتيجي لكل وظيفة من وظائفها، هذا الأخير الذي أصبح صعبا بدون الحصول على مزايا تنافسية تفردها عن منافسيها، مما أدى إلى ضرورة تطورها إلى مؤسسات معاصرة (المؤسسة المتعلمة، المؤسسة الافتراضية، المؤسسة البيئية، .. إلخ).

وعليه فإن هذه المؤسسات مطالبة بتبني المفاهيم الجديدة كالمسؤولية الاجتماعية من أجل تفادي التجاوزات في حق المستهلكين والمجتمع والبيئة، والتركيز على دعم وتماسك الثقافة التنظيمية للمؤسسة وزرع روح المقاولاتية والإبداع في الموارد البشرية في المؤسسة، واعتماد الإستراتيجيات البيئية في عمليات الإنتاج والتحويل والبيع وغيرها من أجل ضمان بقائها في السوق وتحقيق الريادية في الحصول على أكبر حصة سوقية.

قائمة المراجع

1- باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2008 .
2. تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
3. تشارلز وجارث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل الجزء الأول، دار المريخ، 2006.
4. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، الأردن، 2007.
5. جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004.
7. حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
8. حسين علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، 2005.
9. حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة الثانية، دار زهران، عمان الأردن، سنة 2000.
10. حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
11. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2001.
12. دافيد راشتمان وآخرون، ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.
13. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة-الجزائر، 2008.
14. زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان 2008.
15. زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1997 .

16. سامية جلال سعد، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
17. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2005.
18. سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد الشراء والتخزين، دار المسيرة، عمان، سنة 2008.
19. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة)، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة PARC ، القاهرة، 2007.
20. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل، عمان، 2004.
21. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في مؤسسات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006.
22. طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008.
23. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2007.
24. عامر خيضر الكيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
26. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009.
27. عبد السلام أبو قحف، التسويق من وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
28. عبد الفتاح مراد، شرح تشريعات البيئة، دار النشر غير مذكورة، مصر، سنة النشر غير مذكورة.
29. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
30. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك: عوامل التأثير البيئية (الجزء الأول)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

31. غول فرحات، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الأولى، الجزائر، سنة 2008 م، دار الخلدونية.
32. فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
33. كاسر نصر المنصور، **"إدارة الإنتاج والعمليات"**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
34. كلود فوسلر - بيتر جيمس - ترجمة عاد أحمد اصلاح، **إدارة البيئة من أجل جودة الحياة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001.
35. كلود فوسلر - بيتر جيمس - ترجمة عاد أحمد اصلاح، **إدارة البيئة من أجل جودة الحياة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001.
36. محمد ابراهيم عبيدات، **استراتيجية التسويق - مدخل سلوكي**، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
37. محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد، الأردن، 2004.
38. محمد فرج محمود علي، **تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
39. محمد فريد الصحن، **التسويق، الدار الجامعية**، مصر، 2001.
40. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
41. مصطفى يوسف كافي، **التعليم الإلكتروني في عصر الإقتصاد المعرفي**، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2009.
42. مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، 2005، الأردن.
43. ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، 1998.
44. نبيل محمد مرسي، **استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد - تنفيذ - مراجعة)**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 99.
45. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
46. نجم عبود نجم، **الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**، دار المريخ، الرياض.
47. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق**، دار وائل للنشر، 2004.

48. هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
49. هدى مسعود، التعاون من أجل التنمية المستدامة - الرهان المالي شمال - جنوب
www.UNESCO.org .

ثانيا: الملتقيات والأيام الدراسية:

50. أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
51. عبد الصمد نجوى، طلال محمد مفضي بطانية، الإدارة البيئية للمنشآت الصناعية كمدخل حديث للتميز لتنافسي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات الحكومية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.
52. عبد الملوك مزهودة، محاضرات في الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2004-2005.
53. عثمان بوزيان، المؤسسات الافتراضية وإبعاها ضمن اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي والدولي الخامس حول الاقتصاد وانعكاساته على اقتصاديات الدول، جامعة سعيدة، 2003.
54. عرابة الحاج، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول "المعرفة في ظل الإقتصاد القومي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية في البلدان العربية". جامعة الشلف، يومي: 28/27 - 11 - 2007.
55. علاوي عبد الفتاح، القوي عبد الرحمان، علاوي محمد لحسن، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثاني حول تسيير المؤسسات - المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات: الجزء الثاني: جامعة بسكرة، 12-13/11/2005.

ثالثا: المذكرات:

56. جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

57. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
58. ختيم محمد العيد، إدارة الجودة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
59. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
60. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 3.
61. سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين (غير منشورة)، اللاذقية، سوريا، 2006-2007.
62. صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش (بسكرة)، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007-2008.
63. العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011.
64. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002، www.SARAMBITE.com.
65. مشاري محمد الظفيري، أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركات الإتصالات الكويتية- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
66. وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد (غير منشورة)، جامعة دمشق، 2006-2007.

رابعاً: المقالات:

67. بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، ورقلة، العدد الثاني، 2003.
68. صالح أحمد عابينة، هاني عبد الرحمان الطويل، درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المؤسسة المتعلمة حسب إطار سينجي: أنموذج مقترح، دراسات العلوم التربوية، المجلد 36، 2009.
69. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية. <http://www.assr.org/countries/studies.asp?RID=116&CID=7> تاريخ الزيارة: 2014/09/22.
70. كامل محمد الحواجرة، المؤسسة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 45، 2010.
71. موسى رحماني ومحمد علي الجودي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين القيادة المتميزة والريادة المنشودة، مجلة البحوث والدراسات، المركز الجامعي الوادي، جوان 2009.
72. مفاهيم الجودة وتطورها في مجال التصنيع الغذائي، تاريخ الزيارة 2008/03/10 <http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=34382>
73. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
74. مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تاريخ الزيارة 2008/03/10 <http://agmz.04live.com/CaaUaa-b1/aYaaa-AICNE-CaIaIE-CaOCaaE-b1-p16.htm>
75. بن يعقوب الطاهر، كباب منال، دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03> تاريخ الزيارة: 2015/02/13.
76. أهمية سلوك المستهلك في الإقتصاد المعاصر، (2008/03/10) <http://wahab1081.maktoobblog.com>

77. Colonel J.R.G. Côté, **Pour une organisation apprenante**, disponible sur, www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/cote2.pdf, consulté le (11/10/2012).
78. Jean Longatte, Jacques Muller, **économie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2004.
79. Abdellah Seddiki, **Management de la qualité de l'inspection a l'esprit KAIZEN**, OPU, Alger, 2004.
80. Patrick Lyonnet, **Les outils de la qualité totale**, 2^{ème} éd, technique et documentation - Lavoisier, Paris, 1991.
81. Olivier vaisman, **la gestion des connaissances au services de l'organisation**, ovaisman. On line.fr/dossiers/Dossier-KM-internet-pdf (24/01/07),
82. Ahcen BENAYACHE, **construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-learning : le projet MeMaRAE**, disponible sur : www.hds.utc.fr/abenayac/PhD/PhD-Ahcene.pdf (18-04-2007), p51.
83. S. Duizabo et N.Guillaume, **les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises**, , disponible : http://www.dmsp.dauphine.fr/dmsp/cahiersRecherche/CR_252.pdf (28-02-07).
84. Guy Gérard, **Manager sans frontières**, Ed first, Paris, 1990.
85. Suzanne Rivard, **Nouvelle économie, nouvelle organisation et technologies de l'information**, série scientifique, Montréal, Mars 2000.
86. Daniel Held, Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, disponible sur: www.piman.ch/publi/Le%20d%E9veloppement%20des%20comp%E9tences.doc, consulté le (02/10/2008).
87. Pascal Lièvre, Géraldine Rix, **Organisation apprenante: le cas "exemplaire" des expéditions polaires?**, colloque de Cerisy "intelligence de la complexité", 23 au 30 juin 2005.
88. M.CHIKHI, les conditions d'émergence de la culture économique et de la culture d'entreprise, **vers une nouvelle culture managérial**, office des publications universitaires, 1996, Alger.
89. « L'organisation virtuelle », disponible sur: www.sicov.lu/modates.phm?name=content. Pa= print2. Print=3 ; consulté le : 15/03/2006.
90. Cyrine Ben Hafaiedh, **entrepreneuriat en équipe: positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif**, revue de l'entrepreneuriat, vol 5, n 2, 2006.
91. Eric Michaël Laviolette et Christophe Loue, **Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel**, web.hec.ca/.../094_Lescompetencesentrepreneurales.pdf.
92. http://www.francais.cci-paris-idf.fr/wp-content/uploads/downloads/2011/10/marketing_mix.pdf consulté le 13/02/2015.
93. <http://www.fsa.ulaval.ca/simkaid/simk.htm> consulté le 13/02/2015.

94. Ajay Agarwal, **Learning Organization**, available at: <http://www.hrfofks.com/articles/learning%20organization/learning%20organization.pdf>, (05/03/2013).
95. Cecil V. Martinette Jr, **learning organizations and leadership style**, An applied research project submitted to the National Fire Academy as part of the Executive Fire Officer Program, September 2002, available at http://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/tr_02cm.pdf, (05/03/2013).
96. Cited on: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/2/>, (12/02/2011).
97. David A.Garvin, Amy C.Edmondson & Francesca Gino, **Is yours a learning organization?** Harvard Business Review, available at: www.hbr.org, (05/03/2013).
98. E. D. Nakpodia, **The concept of the university as learning organization: Its functions, techniques and possible ways of making it effective**, Journal of public administration and policy research Vol. 1(5), September 2009, Available at: <http://www.academicjournals.org/jpapr>, (12/02/2011).
99. Erik Stam & Elizabeth Garnsey, **Entrepreneurship in the Knowledge Economy**, available at, http://www.dur.ac.uk/resources/dbs//faculty/centre_entrepreneurship/publications/ResearchPaper018.pdf, (05/03/2013).
<http://www.faculty.virginia.edu/orgsthatlearn/corlett.learning-orgs-thoughts.pdf>, (01/10/2012).
100. Ilídio Lopes, Maria do Rosário Martins and Miguel Nunes, **Towards the Knowledge Economy: the Technological Innovation and Education Impact on the Value Creation Process**, Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 3, Issue 2, 2005.
101. Kristoffer Jacobsen, **A study of virtual organizations-in mobile computing environments**, TDT4735 Project in Software Engineering, Norwegian University of Science and Technology, Department of Computer and Information Science, NTNU, Fall 2004.
102. Lena Aggestam, **learning organization or knowledge management-which came first, the chicken or the egg?** Information technology and control, Vol.35, No.3A, 2006.
103. Martin boddy, **the knowledge-driven economy, regional economic strategy and regional spatial strategy in the south west of England**. Bristol, England, April 2005, available at: <http://www.southwestrda.org.uk/downloads/subsection.asp?SubSectionID=13&lang>, (02/03/2012).
104. **Some Thoughts about the Learning Organization**, available at:
105. Whicker, L.M and Andrews, K. M, **HRM in the Knowledge Economy: Realising the Potential**, Asia Pacific Journal of Human Resources, V42, N2, 2004.
106. Zygmunt Orłowski, Nina Szklennik, **Virtual organization –future organizational type of repair works companies**, http://leidykla.vgtu.lt/conferences/MBM_2007/2pdf/Orlowski.pdf, [Accessed 12th September 2014].

القوانين والمراسيم والوثائق:

107. القانون التجاري.

108. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001.

109. المادة 416 من القانون المدني، القانون رقم 88-14 المؤرخ في مايو 1988 .

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

