



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة في مقياس:

اقتصاد المؤسسة

من اعداد:

د. تفرقنيت زليخة

د. زعزع فطيمة

السنة الجامعية: 2018 - 2019

مقدمة

مقدمة:

عرفت المؤسسة التي هي النواة الأساسية للاقتصاد في المجتمعات تطورات وتغيرات مرتبطة بالتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، فقد تغيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وبعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة التي أدت إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي الوطني أو على المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة، إن المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي لم تظهر فجأة وإنما كانت وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، ولا يمكن أن تُدرس المؤسسة بشكل منفصل عن المجتمع الذي توجد فيه زمنيا ومكانيا، كما أن دورها تطور ليشمل مجالات أوسع، فبالإضافة إلى دورها الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (المشروعات متعددة الجنسيات)، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية لما توفره من أبحاث علمية متطورة.

يتم تقديم هذه المحاضرات في جزئين؛ الجزء الأول يتضمن المفاهيم الأساسية حول المؤسسة، والجزء الثاني بعنوان الاتجاهات الحديثة لاقتصاد المؤسسة، والمتمثل في التحديات التي تواجه المؤسسة، والمفاهيم الضرورية التي على المؤسسة أخذها بالحسبان، وفيما يلي يتم التطرق إلى المحاضرات بشيء من التفصيل:

المحاضرة الأولى تتناول تطور المؤسسة عبر الزمن، ومختلف التعاريف المقدمة لها، بالإضافة إلى التصنيفات المتعددة وأشكال المؤسسة، في حين المحاضرة الثانية تتضمن محيط المؤسسة والإحاطة بمكوناتها، والتأثير المتبادل بينها وبين محيطها، ويتم المرور بمفهوم المسؤولية الاجتماعية كأحد المصطلحات الهامة التي يجب الأخذ بها، أما المحاضرة الثالثة بعنوان التنظيم في المؤسسة، التي تشمل مفاهيم حول التنظيم، ثم يتم عرض مفهوم الهيكل التنظيمي وأنواعه، والمحاضرة الرابعة التي تتضمن المدارس الأساسية للتنظيم، بدءا من المدرسة الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة الاجتماعية، ومنها مدرسة النظم وأخيرا الإدارة بالأهداف كمدخل حديث لإدارة المؤسسة.

ومن خلال المحاضرة الخامسة يذكر فيها التحفيز وأنواعه، ثم نظريات التحفيز، كما يتم التطرق في المحاضرة السادسة إلى أدوات التحليل الاقتصادي، وفي المحاضرة السابعة إلى أنماط نمو المؤسسة المتمثلة في النمو الداخلي والخارجي والتعاقد، وبعدها المحاضرة الثامنة التي تشمل الوظائف الفعلية ابتداءً من المالية إلى وظيفة الإنتاج، وذهابا إلى الوظيفة التجارية التي تتضمن بدورها كل من وظيفة التمويل والتسويق، وأخيرا وظيفتي إدارة الموارد البشرية ووظيفة البحث والتطوير.

كانت هذه محاضرات الجزء الأول، أما محاضرات الجزء الثاني تشمل ثلاث محاضرات، ابتداءً من المحاضرة التاسعة بعنوان المعرفة وإدارة المعرفة، ثم المحاضرة العاشرة الخاصة برأس المال الفكري بأنواعه الثلاث؛ البشري، والزبوني والهيكل، وفي المحاضرة الأخيرة يتم التطرق إلى تنافسية المؤسسة من خلال مفهومها، ومراحل بناء المزايا التنافسية في المؤسسة، ثم استمراريتها.

الجزء الأول:

مفاهيم أساسية حول المؤسسة

المحاضرة الأولى:

مفهوم المؤسسة والتطور التاريخي لها

أولاً: التطور التاريخي للمؤسسة.

ثانياً: تعريف المؤسسة.

ثالثاً: تصنيفات المؤسسة.

المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة والتطور التاريخي لها

تحتل المؤسسات مكانا بارزا في المجتمعات الحديثة، حيث تعتبر النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي الذي يعتبر سمة من سمات الوجود البشري، وقد أصبحت المؤسسات مظهر من مظاهر التقدم الاقتصادي، غير أن وجودها في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وتزايد متطلبات الأداء جعلها تواجه تحديات كبرى أهمها مواكبة التطورات والتحوللات الناتجة عن تنامي المعلومات والمعارف في ظل اقتصاد المعرفة.

الدروس المستفادة من هذه المحاضرة:

- التطرق إلى المراحل التاريخية للمؤسسة وأشكالها.
- الإحاطة بمختلف تعاريف المؤسسة.
- معرفة الأنواع المختلفة للمؤسسات قانونيا، واقتصاديا، وحسب الحجم.

أولا: التطور التاريخي للمؤسسة:

مرت المؤسسة إلى أن تكونت على الشكل الحالي بعدة مراحل قسمت إلى:

1.1. المرحلة الأولى (الإنتاج الأسري البسيط): فلقد كانت الحياة بسيطة واحتياجات الإنسان قليلة جدا لهذا فهو كان يصنع كل ما يحتاجه بنفسه ليستهلكه هو وأفراد عائلته. ثم يقسم العمل على زوجته وأبنائه وإخوانه بحيث يتخصص كل شخص في عملية أو مرحلة من مراحل العمل ومن هنا نشأت أولى صور المؤسسة ولقد ساد في ذلك الوقت نوع من الاقتصاد يسمى الاقتصاد المنزلي في وسط العائلة أو القبيلة يصنع المنتج تحت إشراف رئيس العائلة أو القبيلة الذي يوزع المهام، ولا تستهلك القبيلة إلا ما تنتج وكان هناك تأقلم آليا بين الإنتاج والاستهلاك، وبالتالي لا وجود لأزمة اقتصادية ولكن الإنتاج في ذلك الوقت كان قليلا.

2.1. المرحلة الثانية (العصر الإقطاعي): إنها العصور الوسطى التي سادت أوروبا والتي تميزت بالنظام الإقطاعي فقد كان الفلاحون يعملون في أراضي الملوك كعبيد ينتجون المحاصيل لرب العمل ويتقاضون في ذلك أجور زهيدة، أو يتقاضون نظير عملهم سوى إيوائهم وإطعامهم.

ولم تعد الملكية هي الملكية الجماعية للقبيلة إنه الحق الذي يعود أصله إلى من يملك السلطة فالأكثر قوة الذي يستحوذ على الأراضي وهو الذي يضع القانون ويصبح السيد، سلطته تمارس على الأشخاص الذين يعيشون على هذه الأرض والذين غالبا ما يؤديون الأعمال الشاقة، لقد ساد في تلك الفترة ما يعرف بالاقتصاد المغلق.

3.1. المرحلة الثالثة (الاقتصاد الحرفي): بعد ظهور المدن أصبحت المؤسسة الحرفية الوحدة الاقتصادية للإنتاج. استثمار صغير يستخدم أساليب تقنية وأيضاً بدائية إنه عهد الحرف، أدوات بسيطة، رأسمال ضعيف، عدد قليل من العمال المرافقين والمبتدئين الذين في الغالب يكونون أهل والأصدقاء. وهذا ما شكل ما يعرف بالطوائف الحرفية كل طائفة تضم مجموعة من العمال الحرفيين المتخصصين في إنتاج سلعة معينة، يرأسهم حرفي قديم متمرس يتحملون أعباء الإنتاج ومشاكله) فقد

تتجاوز تكاليف الإنتاج السعر المحدد للمنتج بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية . (وهذا النظام استمر لفترة طويلة حتى ظهرت طائفة التجار أو الوسطاء والتي بدأت تتولى شراء المواد الخام وتعطيها للحرفيين ليقوموا بعملية الصنع ثم يقوموا بصرفها في السوق، وكان مهذا لنظام المصنع الذي بدأ يضم أعداد كبيرة من العاملين في مكان واحد وتقسم فيه أعباء العمل عليهم حسب قدراتهم يخضعون للإشراف والرقابة.

4.1. المرحلة الرابعة (الرأسمالية الصناعية): القرن الثامن عشر هو العصر الذي شهد عدد من الأحداث الجديدة أنه عهد الثورة الصناعية الفترة التي ازدهرت فيها الصناعة. أصبحت صناعة الحديد والميكانيك والكيمياء قاعدة الاقتصاد. و لقد ارتفع إنتاج إنجلترا وفرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية من أقل من مليون إلى 20 مليون طن خلال سنة واحدة الأرقام التقريبية نفسها بالنسبة لل فولاذ، أنه عصر التركيز الصناعي وخاصة في صناعة الفحم والفولاذ والنسيج. كل هذه الأحداث استدعت اختراع الآلة وبدأ الاعتماد عليها في العديد من الصناعات غير أن وجود هذه الآلات غير من طرق تنفيذ الأعمال التي كانت يدوية وأصبحت آلية ولكنها لم تستطيع أخذ مكان العامل.

5.1. المرحلة الخامسة (الثورة المعلوماتية إلى هذا اليوم): بعد الحرب العالمية الثانية شهد العالم ثورة جديدة غيرت من روتين المجتمعات أعطت للمعلومات مكانة مرموقة حتى سمي هذا العصر بعصر المعلومات وثورة المعلومات ساهمت في التحول التدريجي من اقتصاد المعلومات الذي يعتمد على المعرفة والاتصال والتكنولوجيا التقنية وليس على الموارد الطبيعية والقوى العاملة. ونظرًا للتشابك الذي حدث بين الأنشطة البشرية المتعددة فقد أصبحت هناك قيمة للمعلومات أو المعارف في أي من صورها المختلفة، كما أصبح هناك دور رئيسي للمعلومات في التنافس بين المؤسسات. ولقد أصبحت المعلوماتية من أكثر القطاعات ازدهارا على المستوى الوطني والدولي، فإن صناعة المعلومات ستكون هي المورد الأساسي للاقتصاد العالمي للسنوات القادمة، ولقد حتمت التطورات التقنية والعلمية والتقدم التكنولوجي للمعلومات والاتصال إلى تطوير المؤسسات وهيكلها وتنظيمها لتصبح قادرة على التعامل والتفاعل مع التطورات والاتجاهات المعاصرة، فلقد مهد عصر النظم البارعة في نقل المعلومات والشبكات إلى ظهور المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال المعرفة وعلى الإدارة الإلكترونية لمواردها. ونتيجة للتطورات تكنولوجية المعلومات والاتصال ظهرت التجارة الإلكترونية التي أدت إلى ظهور المنشأة الرقمية.

ثانياً: تعريف المؤسسة:

يصعب إعطاء تعريف محدد للمؤسسة، نظراً لأن كل باحث يعرفها من منطلق خلفياته وايدولوجياته 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.

وفيما يلي نتطرق إلى مجموعة من التعاريف المختلفة للمؤسسة من وجهات متعددة.

1.2. من وجهة نظر اجتماعية: يشير لوبيستن J.Lobstin في كتابه إلى أن المؤسسة هي: "مجموعة ثابتة ومستقرة من الأفراد الذين يقومون بنشاط معين بهدف تزويد الجماعة بالمنتجات أو الخدمات من خلال استعمال الوسائل التقنية والمالية"¹.

حسب الواجهة الاجتماعية المؤسسة هي مجموعة من الموارد البشرية والكفاءات التي تعمل فيما بينها لتحقيق أهداف الجماعة باستعمال الوسائل المادية والمالية والتكنولوجيات في ذلك.

2.2. من وجهة نظر قانونية: تعرف المؤسسة على أنها: "مجموعة من الآليات والأنظمة القانونية التي توظف السلوك داخل جماعة معينة مثلا المؤسسة الزواج، وهي كذلك منظمة قانونية اجتماعية خاصة بمجموعة من الأفراد ذات سلطة معترف بها لكونها وضعت تماشيا مع النظام العام للأشياء مع تميزها بطابع دائم مؤسس على توازن القوى أو على فصل السلطات"²، وللمؤسسة حسب عبود صمويل: "صفة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها ميزانيتها المستقلة ونظامها الخاص بها ولها حسابها المصرفي ولها خطتها الخاصة بها أيضا"³.

تطرت هذه التعاريف إلى الجانب القانوني للمؤسسة من خلال إبرازه لنقطة هامة ألا وهي الاستقلالية التي تميز المؤسسات وكذا وجود أنظمة قانونية التي تحكم سلوكيات العاملين بها، فمن الناحية القانونية المؤسسة تنشأ بنص قانوني يحدد طبيعتها، نشاطها، أهدافها، وتنظيمها. فالمؤسسة هي شخصية اعتبارية وهذا حسب ما نصت عليه المادة 49 من القانون المدني الجزائري.

3.2. من وجهة نظر اقتصادية: تعتبر المؤسسة بأنها: "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها"⁴ وعلى الرغم من أن هذا التعريف يحدد النشاطات المتعلقة بالإنتاج إلا أنه لا يحدد نوعية المنتجات والهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه وهو بذلك يركز على المؤسسات الإنتاجية، التجارية ويغض الطرف عن المؤسسات الخدمانية التي يستثنىها الاقتصاديون من التعريف الخاص بالمؤسسة لعدم تحقيقها للمكاسب المادية مقابل الخدمات المقدمة. لكن الملاحظ اليوم أن العديد من المؤسسات بمختلف أنواعها أصبحت تقدم خدمات للزبائن (خدمات ما بعد البيع) والتي أصبحت تعتبر من أهم نشاطات المؤسسة مثلها مثل الإنتاج، التخزين، التوزيع، كما ظهرت بعض المؤسسات تقتصر منتوجاتها على خدمات تقدمها للزبائن مقابل مبالغ مالية رمزية.

إن المؤسسة بالنسبة لعلماء الاقتصاد هي وحدة مهيكلية للإنتاج والتوزيع حيث تقوم المؤسسة بإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها في السوق معتمدة في ذلك على عوامل الإنتاج المختلفة.

4.2. من وجهة نظر نظامي: وفي ضوء مدخل النظم يمكن تعريف المؤسسة بأنها نظام اجتماعي اقتصادي منظم مفتوح على بيئتها بهدف تلبية متطلبات وضمن تحقيق أهداف مختلف أجزاء

¹- François, André René. **Manuel d'organisation: organisation de l'entreprise.** (paris: Les Edition d'organisation, 1983). p.14

²- الفرام إبتسام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 1994)، ص 160

³- صمويل، عبود: اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984)، ص 26.

⁴- حرفوش مدني، الكامل في الاقتصاد، (الجزائر: دار الآفاق، 2000)، ص 05.

المكونة لها (الملاك، الأجراء، الموردين، المستهلكين، تأثير ونفوذ العامة)¹ وعلى ضوء هذا العناصر التي حددنا من خلالها مفهوم النظام وأنواعه ومميزات كل نوع يمكننا أن نعرف المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف المنظمة وهذه العناصر قد تكون مادية، بشرية، معنوية، تقنية.

وبما أن المؤسسة نظاما مفتوحا تتكون من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص تعتمد في نشاطها على مواد أولية (المدخلات) التي تستغلها في إنتاج السلع والخدمات (المخرجات) باستخدام مختلف الأساليب والتقنيات (عمليات التشغيل)، فهي تتميز بما يلي:

- إنها نظام مفتوح لأنها تملك حدود تمكنها من تحديدها تفصلها هذه الحدود عن المحيط الخارجي .
- لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها (التأقلم مع المحيط).
- لأنها تتأثر بالمحيط الخارجي أو ما يعرف بمتغيرات البيئة وتتفاعل معها فالمؤسسة التي لا تتفاعل مع بيئتها هي مؤسسة محكومة عليها بالزوال
- أنها تتفاعل مع البيئة المحيط بها فهي تأخذ من البيئة المواد الأولية العمالة، الأموال...إلخ كمدخلات، وتقدم للبيئة منتجات مختلفة كمخرجات بعد أن تقوم بإجراء عمليات واستخدام أساليب مختلفة (عمليات التشغيل) يمكنها أن تصبح هذه المنتجات كمدخلات تستعملها المؤسسة في إنتاج مواد أخرى (ميزة الاستمرارية)

ثالثا: تصنيفات المؤسسة:

إن عملية تصنيف المؤسسات تُسهل دراستها من خلال ترتيبها وتصنيفها وفق معايير ومقاييس معينة، إذ ستناول في هذه المحاضرة أهم المعايير التي تصنف على أساسها المؤسسات وهي: المعيار القانوني، معيار الحجم، والمعيار الاقتصادي.

1.3. تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الحجم.

يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية ووضع الحدود الفاصلة بينها استنادا لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال التالية:

مؤسسات مصغرة – مؤسسات صغيرة - مؤسسات متوسطة – مؤسسات كبيرة.

ويُعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معيارين رئيسيين: معايير كمية (كعدد العمال، رأس المال، حجم المبيعات أو رقم الأعمال، أو الأرباح) ومعايير نوعية (الاستقلالية، الحصة السوقية، أو طبيعة الصناعة)*

فحسب معيار عدد العمال تقسم المؤسسات إلى²:

المؤسسات المصغرة: يكون عدد العمال فيها يتراوح من 1 إلى 9 عمال
المؤسسات الصغيرة: يكون عدد العمال فيها يتراوح ما بين 10 إلى 99 عامل.

¹ - Martine, Alain –Charles .Salem, Ahmed : **Lexique de Gestion** (Paris: Ed Dalloze, 2005). p235

² - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص16.

المؤسسات المتوسطة: يتراوح عدد العمال فيها ما بين 100 إلى 499 عامل.

المؤسسات الكبيرة: يكون عدد العمال فيها أكثر من 500 عامل.

2.3. تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للمعيار القانوني.

وفقا لهذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات تبعا للقانون التي تخضع له إلى: مؤسسات عمومية، مؤسسات مختلطة، ومؤسسات خاصة التي بدورها تنقسم إلى فردية وشركات، وفيما يلي شرح كل منها.

1.2.3. المؤسسات العمومية¹: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

أ- مؤسسات تابعة للوزارات: وتسمى أيضا "المؤسسات الوطنية" فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

ب- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية و البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشيها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

2.2.3. مؤسسات مختلطة²: وهي تلك المؤسسات التي تترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

3.2.3. المؤسسات الخاصة³: وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد إجراءات تسييرها، ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى:

أ- المؤسسات الفردية: تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى «حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة» ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواعا تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية...إلخ. وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفضا⁴.

ب- مؤسسات الشركات: يُعرف المشرع الجزائري الشركة على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام

* الاستقلالية: مدى تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، الحصة السوقية: الحصة التي تمتلكها المؤسسة، طبيعة الصناعة: مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: دار المحمدية العامة، ط2، 1998)، ص ص: 59-60.

² أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999)، ص 17.

³ المرجع السابق، ص 17.

⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 54.

الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك¹.

وتنقسم الشركات على ثلاث أقسام رئيسية هي: شركات الأشخاص، الشركات ذات المسؤولية المحدودة، شركات الأموال.

● **شركات الأشخاص:** وتعتبر امتداد للمؤسسات الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء 20 شخصا ويتم اقتسام الربح والخسارة²، وتنقسم بدورها شركات الأشخاص إلى ثلاث أقسام: شركات التضامن، شركات التوصية، شركات المحاصة.

+ **شركات التضامن³:** تعد هذه الشركات من أهم شركات الأشخاص إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة من شريك إلى آخر في حين التزام المؤسسة بواجباتها نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وتعتبر هذه أهم ميزة في هذه الشركة. ويكون نشاطها في قطاعات اقتصادية مختلفة وغالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة، ويتقاسم فيها الشركاء الأرباح بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم.

+ **شركة التوصية البسيطة:** وتكون ملكية الشركة لفئتين فئة الشركاء المتضامين وهم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بنسبة ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال.

وفئة ثانية هم شركاء موصين يساهمون بقسط من رأس مال الشركة وتنحصر مسؤوليتهم المالية في قيمة حصصهم في رأس مال الشركة، ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة⁴.

+ **شركة المحاصة:** هي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية حيث تتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين، وبأنها غير معدة للاطلاع عليها، فشركة المحاصة لا وجود لها إلا فيما بين الشركاء وتقتصر العلاقة فيما بينهم على كيفية اقتسام الأرباح والخسارة⁵.

● **شركة ذات المسؤولية المحدودة:** هي شركة تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، وقد حدد المشرع الجزائري رأسمال الشركة بأن لا يقل عن 100000 دج وينقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية تقدر 1000 دج على الأقل، كما لا يجب أن يتجاوز عدد الشركاء عشرين شريكا.

● **شركات الأموال:** كذلك تسمى شركات المساهمة وهي تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأس مال الشركة، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، وصاحب الأسهم لا يتحمل

¹ - أنظر القانون التجاري الجزائري .

² - عبد الغفور عبد السلام وآخرون. إدارة المشروعات الصغيرة، (عمان: دار الصفاء لنشر والتوزيع، 2001)، ص 24.

³ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 55-56.

⁴ - عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص 24.

⁵ - مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، (الاسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2000)، ص 151.

الخسارة إن وقعت إلا بقدر قيمة الأسهم التي يشارك بها، كذلك يتقاضى عائدات على أسهمه على شكل أرباح موزعة¹. إن مسؤولية الشركاء في شركات المساهمة محدودة بحدود الحصة التي يمتلكونها من أسهم الشركة. وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء يجب أن لا يقل على 07 شركاء 6 رأس مال شركات المساهمة بأن لا يقل عن 05 ملايين دج في حالة لجوء الشركة إلى الاكتتاب العام للأسهم، وأن لا يقل عن 01 مليون دج، إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق.

• شركات التوصية بالأسهم: تعتبر كشركة التوصية البسيطة من حيث ضمها فئتين من الشركاء متضامنين وموصين، غير أن الشركاء الموصين يمتلكون أسهما بقيمة مساهمتهم في رأسمال الشركة ولهم التصرف فيها بالبيع أو التنازل، دون الرجوع إلى الشركاء المتضامنين على عكس شركة التوصية البسيطة.

3.3. تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للمعيار الاقتصادي.

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية:

أ. قطاع الفلاحة - قطاع الصناعة - قطاع الخدمات، ويضم كل قطاع مايلي²:
أ. مؤسسات القطاع الأول "الفلاحة": وتضم المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيره من النشاطات مرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

ب. مؤسسات القطاع الثاني "الصناعة": وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل وتكرير للمواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها، وهي ما تسمى بالصناعات الاستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام، ومؤسسات صناعة التجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة، ونلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين: -الصناعات الخفيفة: وفي أغلبها استهلاكية وغير دافعة للاقتصاد بشكل واضح .

-الصناعات الثقيلة أو المصنعة: هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا، حيث تعتبر كمستعمل لموارد ومنتجات قطاعات مثل الاستخراجية والطاقة، ومنتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية وهي بذلك دافعة إلى الأمام.

ج. مؤسسات القطاع الثالث: هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين وهي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 57.

² عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص 29.

المحاضرة الثانية: المؤسسة والمحيط

أولاً: خصائص المحيط.

ثانياً: مكونات المحيط.

ثالثاً: التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط.

المحاضرة الثانية: المؤسسة والمحيط (البيئة)

تنشط المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر، فلا توجد مؤسسة يمكن لها العمل دون أن تتأثر أو تتأثر في محيطها، وهذه البيئة هي بيئة خارجية لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها، والبيئة الداخلية لها القدرة على التحكم والسيطرة على عناصرها وفي أثارها، فالعلاقة بين المؤسسة ومحيطها هي علاقة تأثير متبادلة.

الدروس المستفادة من المحاضرة:

- معرفة محيط المؤسسة بأشكاله.
- أبعاد المحيط.
- التأثير المتبادل بين المحيط والمؤسسة.
- مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع (المسؤولية الاجتماعية)

تمهيد:

يرى H. Mintzberg أن المحيط هو مجموعة العناصر الطبيعية أو المصنعة أين نعيش¹ وعلى قدر كثرة العوامل المؤثرة في المؤسسة وتنوعها فالأمر يتطلب محاولة حصرها قدر الإمكان لتحديد أثارها، فنجد أن Donaldson يرى أنها تتجلى في² " الهيكلية، العملية الإنتاجية، الإستراتيجية، الاختيارات التقنية، المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة وأسلوب الإدارة، في حين أن Peters و Waterman يحدد أن عناصر المحيط في كل من³، الجاهزية للعمل للمنظمة، الاستماع للزبون، الاستقلالية، روح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، قانون القيم الاجتماعية، والتوفيق بين المردودية والفعالية.

أولاً: خصائص المحيط:

تم اجمال خصائص المحيط في أربعة عناصر هي⁴:

- 1.1. خاصية التعقيد: ويشير إلى مدى تعدد العناصر والمكونات البيئية التي تتعامل معها المؤسسة ومدى تجانسها، فالمؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات والعناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها، تعمل في بيئة معقدة، أما المؤسسات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ذات الاحتياجات المشابهة، فهي تعمل في بيئة بسيطة.
- 2.1. خاصية المرونة: تبرز هذه الخاصية من خلال مرونة المحيط التي ترتبط بمجال نشاط المؤسسة وبالزمن أيضاً، فقد تختلف شدة تأثير الفاعلين من مجال إلى آخر ومن قطاع إلى آخر، وكذا من وقت لآخر، فالمحيط يتسم بالمرونة فلا يمكن بأي حال من الأحوال القول بأنه ثابت.

¹ - Petit Larousse.

² - J.Chaabouni, les concepts de la performance dans les théories de management cite par

- مزهودة عبدالمالك، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 1، 2001، ص 90.

³ - نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع الحليب، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، 2009، ص 151.

⁴ - Laurence Lehmann Ortega et al; strategor, (Paris, Dunod, 2005), p 18.

3.1. خاصية العدا: يتسم المحيط بالعداء لكونه يجمع مختلف الفاعلين المدافعين عن مصالحهم التي لا يمكن أن تكون دائما متفقة مع مصلحة المؤسسة، وبالتالي تبحث المؤسسة عن صيغة لاتفاق بين مصالح الطرفين؛ المؤسسة من جهة، والمحيط بمكوناته وفاعليه من جهة أخرى.

4.1. خاصية الحركية: يأخذ المحيط أشكالا عديدة، فهو يعرض حالات متعددة أمام المؤسسة، مما يحتم عليها التكيف المستمر معه لضمان بقائها واستمرارها.

ثانيا: مكونات المحيط:

إن محيط المؤسسة بتعقيده وتفاعله يؤثر في المؤسسة و يلقي بنتائجه عليها وعلى عناصرها، وينقسم المحيط إلى قسمين أساسيين داخلي وخارجي يتم تقديمهما فيما يلي :

1.2. العوامل الخارجية المؤثرة على المؤسسة.

تتمثل العوامل الخارجية حسب Bressy في مجموعة عناصر خارجية عن المؤسسة وقابلة للتأثير على نشاطها¹، فهي على العموم جملة من المتغيرات والقيود الخارجة عن سيطرة المؤسسة، وتتجلى ديناميكية المحيط الخارجي من خلال المتغيرات الدائمة التي يظهر، وهي المتغيرات تؤثر سلبا وإيجابا على المؤسسة وأنشطتها ومختلف وظائفها، إلا أن عدم السيطرة على هذه العوامل، لا يعني عدم السعي إلى محاولة التحكم فيها والتقليل من أثارها السلبية كونها قد تشكل أخطار فتؤثر عليها سلبا، لذا لا بد من إتباع سياسات واستراتيجيات تسمح للمؤسسة بالتكيف معها، فوجود الأخطار في المحيط استدعى ضرورة التكيف معها لتحقيق أثارها².

والمحيط الخارجي عبارة عن فرص وأخطار، فالفرص على المؤسسة السعي إلى اكتشافها واستغلالها قبل المنافسين حتى لا تتحول إلى أخطار عليها، كما يجب عليها اكتشاف الأخطار في الوقت المناسب للتقليل من أثارها ومحاولة التكيف معها، ويرجع نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها إلى قدرتها على التكيف مع محيطها فرصا كانت أو أخطار³.

وتزداد أهمية المحيط وأثاره كلما تميزت عوامله بعدم الثبات والتعدد والتنوع في الأسواق العدوانية⁴، وهناك تصنيفات عديدة للمحيط الخارجي فمنه من يصنفه الى محيط سياسي واقتصادي وتقني وثقافي واجتماعي، وهناك من يرى أن المحيط الخارجي يمكن تصنيفه حسب درجة تذبذبه ومستواه الى ثلاث مستويات هي⁵: محيط كلي ومحيط وسيط ومحيط جزئي.

1.1.2. المحيط الكلي: والذي يشمل الأنواع التالية:

أ. المحيط الاقتصادي: يعتبر المحيط الاقتصادي من أكثر العوامل الخارجية تأثيرا على المؤسسة خاصة الصناعية منها نظرا لطبيعة نشاطها من جهة ولكونه مصدرا لمختلف مواردها والمستقبل لمنتجاتها، من

¹ - G.Berssy, *Economie d'entreprise*, (Paris : Ed Sirey), 1990, p16

² - عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، (الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1992)، ص62

³ - J.Meyer, *Economie d'entreprise*, (Paris: Dunod, 2^eme Edition), 1990, p14

⁴ - H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisation*, (Paris: Ed d'Organisation, 1992), P245

⁵ - سليمان محمد مرجان، إدارة العمليات الإنتاجية، (غربان: منشورات كلية المحاسبة، 1993)، ص71.

جهة أخرى، وتشمل العوامل الاقتصادية على المستوى الكلي (العام) عوامل مختلفة منها الفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات النمو الاقتصادي، وكذا السياسات التجارية الخارجية ومعدلات أسعار الفائدة، التضخم، الضرائب وغيرها، وهناك عوامل أخرى على المستوى القطاعي، كما وفرة الموارد الأولية، ودرجة المنافسة وهيكل السوق ودورة حياته ومستوى الأجور في القطاع وغيرها من العوامل، وهي عوامل تأثيرها يكون مباشر نسبيا على المؤسسة وفي الأجل القصير خلافا من للعوامل على المستوى الكلي، وعموما فإن المحيط الاقتصادي يتجلى في عدة عناصر منها:

- رأس المال: كل المؤسسات وعل اختلاف أنشطتها وطبيعتها تحتاج إلى توفر رؤوس الأموال من أجل إنشائها في البداية ولتتمكن من القيام بمهامها على أحسن وجه فيما بعد وهي تتأثر بمدى توفر رؤوس الأموال وبطرق الحصول عليها وتكلفة الحصول عليها.

- اليد العاملة: تشكل اليد العاملة عنصرا مهما لأداء المؤسسة لمختلف أنشطتها بالتالي فهو يشكل المحرك لكل شيء فيها، كما أن تكلفة الحصول عليها تشكل قيد المؤسسة التي لا بد أن تراعي في الحصول عليه، الحصول على أفضل الكفاءات والمهارات وكذا بأقل تكلفة وهناك ثلاث أسباب رئيسية قد تولد الحاجة إلى جهد بشري إضافي وهي كمية العمل، ظهور الحاجة إلى تنفيذ المهام الجديدة وحصول الشاغرة في الوظيفة¹.

وللمؤسسة مصدرين أساسيين للحصول على اليد العاملة وهي مصدر داخلي ومصدر خارجي ويمكن لها التركيز على إحداها أو عليهما معا ويتوقف ذلك على عدة عوامل مختلفة تفرض على المؤسسة أحد المصدرين.

- الطلب: يفرض الطلب على المؤسسة أن تكون دوما في حالة بحث مستمر للكشف عن مدى تطور حاجات وأذواق المستهلك وتطور أسعار المنافسين وكذا تجزئة السوق وغيرها وذلك من أجل تقدير الطلب ووضع استراتيجيات اللازمة للتلبية.

ب. المحيط السياسي: يتمثل المحيط السياسي في السياسات العامة للدولة وقوانينها وتطور التشريعات المتعلقة بالقانون التجاري والقوانين المتعلقة بمنح الإنتاج وتداول بعض السلع و التشريعات العمالية والقوانين المنظمة للعلاقات بين القطاع الخاص والقوانين المحددة من عملية الاحتكار². وعلى المؤسسة أن تتابع المستجدات على مستوى القوانين والإجراءات التي تتخذها الدولة التي تنشأ في أراضيها وبلدها الأصلي، كما أن للوضع الأمني للبلد والاستقرار السياسي يؤثر على نشاط المؤسسة فتوفره يشجع على أداء نشاطها بنجاح والسعي إلى توسيعه والقيام باستثمارات جديدة، في حين أن عدم توفر الأمن والاستقرار السياسي يؤثر سلبا على نشاطها ويشجع على الاستثمار سواء كان من الداخل أو مستثمرين من الخارج، وقد يدفع الأمر إلى تهريب رؤوس الأموال وحتى اليد العاملة إلى

¹ - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004)، ص39.

² - سليمان محمد مرجان، مرجع سابق، ص71.

خارج البلد، وبمعنى آخر فعدم توفره يقلل من فرص الاستثمار وتراكم الثروة ويعمل على هجرة الأدمغة واليد العاملة خاصة الكفؤة وذات المهارة وتهريب رؤوس الأموال إلى الدول الأكثر أمنا واستقرارا.

ج. المحيط الاجتماعي: يرى kontz & O'donnell أن المحيط الاجتماعي يتكون من معتقدات ورغبات ومن مستوى الذكاء والمستوى الثقافي ومن أداء الأشخاص وعاداتهم والذين يشكلون معا مجتمعا معيناً¹. وهناك من يرى أن المحيط الاجتماعي يتمثل في مستوى المعيشة ومستوى النمو الديموغرافي فنجد أن Bergeron يقول أن المحيط الاجتماعي هو معدل النمو وعدد العائلات الحديثة ومجموعة الأعمار والطبقات الاجتماعية². فكل المتغيرات التي يتكون منها هذا المحيط وتؤثر على المؤسسة ونشاطها وأدائها لوظائفها، فانتشار الفقر وضعف المستوى الثقافي وكذا البطالة يقلل من الفئات المقبلة على منتجات المؤسسة خاصة تلك التي تعتبر لديهم غير ضرورية وهذا يؤثر سلبا عليها كما أن عدم انتشار الوعي ووجود الفئة العمرية الهرمة أو الصغيرة لا تسمح للمؤسسة بالحصول على اليد العاملة الكفؤة والمهرة وحتى إذا توفرت تكون قليلة.

د. المحيط الثقافي: ترتبط الثقافة بالعنصر البشري الذي يعتبر مهم لقيام المؤسسة بنشاطها، فثقافة الفرد تؤثر على مستوى أدائه وبالتالي أداء المؤسسة كون المبادئ التي يمتلكها الأفراد تدفعهم للعمل بأقصى قدراتهم وبمهارة أكثر مما يؤدي للتأثير بإيجاب على المؤسسة في حين نجد أفراد آخرين يهملون أعمالهم مما يؤثر سلبا عليها، ويدخل في المحيط الثقافي أيضا المستوى التعليمي والثقافي ودرجة المهارة لدى الأفراد، فكلما كان المجتمع أكثر تعليما وتكويننا كلما تمكنت المؤسسات من الحصول على يد عاملة مؤهلة وكفئة مما يعطي لها فرص أداء مهامها بفعالية وبالتالي الحفاظ على مكانتها في السوق ويسمح لها ذلك بالاستمرارية فيه والقدرة على التنافس بشكل أفضل والعكس صحيح.

وكما يقول kontz & O'donnell فإن الثقافة تتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا معيناً³. فهي تشكل نظام المعتقدات والقيم المشتركة والمتفاعلة بين أفرادها والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية عن طريق عمل الأشياء، كما تتكون الجانب الإداري الذي يشمل الفلسفة والقيم والنشاطات والجانب التنظيمي ويشمل الأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا والمؤسسات المتميزة والرائدة تعمل على بناء ثقافة تنظيمية راسخة تؤكد على هوية العاملين والعمل بروح الفريق للعاملين، وتغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة وتلقى ما يعرف بمقاومة التغيير من طرف أفراد المؤسسة لكنها عملية ممكنة إذا اعتمدت المؤسسة الإستراتيجيات المناسبة للتغيير وهي⁴:

- إدارة التغيير: باستخدام قوة قبول الثقافة للتغيير وتعزيزه من خلال المشاركة وتعزيز قوة العاملين المؤيدين للتغيير وتعزيز نظام القيم الجديد.

¹ -Kontz et E.O'donnell, **Management principes et méthodes de gestion**, (Quebec: MC. Graw, 4eme Edition,1980), p40

² - P.G.Bergeron, **La gestion moderne, Théorie et Cas**, (Canada: Ed Gaetion Morin, 1983), p38

³ - H. kontz et E O'donnell, **opcit**, p41.

⁴ - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006)، ص67.

- إدارة حول الثقافة: حيث يتم تعزيز نظام القيم وتعديل القوة لجميع الأفراد العاملين.
- تغيير الاستراتيجية: وتنطوي على مخاطرة عالية، كما تعتبر غير مقبولة لثقافة المؤسسة وتلقى مقاومة للتغيير عالية.

وتكون المؤسسة في حاجة إلى ضرورة تغيير ثقافتها في الحالات الخمسة التالية:¹

- عندما تكون قيم المنظمة قوية لكنها غير متوافقة مع تغيرات البيئة.
- عندما تكون المنافسة في الصناعة أو القطاع عالية والتغيير سريع.
- عندما يكون وضع المؤسسة سيء أو متوسط.
- عندما تربط المؤسسة روابط كبيرة.
- عندما تكون المؤسسة صغيرة لكن تنمو بسرعة.

فالمحيط الثقافي يعتبر مهم وعلى المؤسسة أن تعطيه أهمية لا تقل عن الجوانب الأخرى للمحيط الذي تنشط فيه لتضمن بقاءها واستمراريتها في السوق.

هـ. المحيط التكنولوجي: تتمثل العوامل التكنولوجية في كل المعارف العلمية والبحث العلمي والإبداع والابتكار والتقنية المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة وغيرها، وهي كلها عوامل تساهم إلى حد كبير في تخفيض دوافع التكاليف وتحسين جودة المنتجات، كما يؤثر بالإيجاب على نشاط المؤسسة لذا عليها أن تشجع أعمال البحث والتطوير التي تنعكس على نشاطها، وما يميز العوامل التكنولوجية هو سرعة التغيير التي تحدث فيها حتى يمكن القول أنه من الصعوبة على المؤسسات تحديد اتجاهاتها المستقبلية عكس عوامل المحيط الأخرى حيث يرى Terry "أنه لا شيء يتغير بصورة سريعة ومذهلة كتكنولوجيا الآلات، فالتطور التكنولوجي يستطيع أن يغير بطريقة معينة أسلوب إنتاجها بأكملها". لذلك عند وضع المؤسسة لمخططاتها وخاصة الإنتاجية منها لا بد عليها من الأخذ بعين الاعتبار لما قد يطرحه المحيط من تقنية وتكنولوجيا جديدة محاولة دوما الحصول على ما هو جديد حتى تكون في مستوى ما هو متوفر لدى منافسيها، وحتى تضمن القيام بمهامها وأنشطتها التقنية والتسييرية وبالتالي التحسين المستمر لمستوى نشاطها والحفاظ على قدرتها التنافسية.

2.1.2. المحيط الوسيط: يتكون المحيط الوسيط من الوسطاء والموردين والمستهلكين وغيرهم من المنظمات الموجودة في مستوى وسيط بين المحيط الكلي والمحيط المباشر للمؤسسة.

أ. المنافسة: تشكل المنافسة خطر على استمرارية وبقاء المؤسسة، لذا عليها أن تكون دوما على إطلاع على ما يحدث لدى منافسيها كون قطاع الأعمال يعرف توسعا كبيرا من حيث الحجم والعدد مما أدى إلى زيادة التنافس الشرس بين الأعمال غير المتكافئة من الحجم والإمكانيات، وعليه لا يستطيع البقاء إلا من له القدرة على التنافس مع الأعمال الكبيرة فإلى جانب العولمة يتوسع اعتماد الحكومات على عملية الخصخصة لتحويل مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص، وغالبا ما يرافق ذلك تحرير

¹ - المرجع نفسه، ص 78.

الاقتصاد وإزالة القيود الحكومية مما يفرض على الأعمال الصغيرة والكبيرة أن تتنافس¹. وبدون حماية للمؤسسات الصغيرة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الشركات متعددة الجنسيات ذات الإمكانيات الهائلة تنافس المنظمات الصغيرة وكل هذا يفرض على المؤسسات الخاصة الحفاظ على مكانتها في السوق بتطوير إمكانياتها لأن الخصخصة يرافقها تحرير الاقتصاد وإزالة القيود الحكومية.

والمنافسة هي إما مباشرة أو غير مباشرة فالمنافسة المباشرة تتجلى في التنافس المباشر بين المؤسسات التي تقوم بإشباع نفس الحاجة، أما المنافسة غير المباشرة فتتجلى في التنافس القائم بين المؤسسات للحصول على الموارد والحصة التسويقية، ويتطلب تحليل المنافسة تحديد درجة حدتها وهيكلها ومعدل التطور والنمو في السوق، ومن آثار المنافسة أنها تدفع المسير إلى تحسين التسيير من جهة ومن جهة أخرى قد تشكل خطر مما يستوجب عليه السعي إلى تفادي آثارها أو التقليل منها كونها تشكل خطر على بقاء المؤسسة واستمراريتها في السوق.

ب. المستهلك: يركز التسويق الحديث على دراسة المستهلك وسلوكه بغرض إشباع حاجاته المتغيرة، وهذا يتطلب تحديد الحاجات غير المشبعة وكذا التنبؤ بالحاجات الجديدة بالإضافة إلى تحديد الفئات المختلفة من المستهلكين بغرض دراسة أذواقهم وحاجاتهم ومن ثم السعي إلى إشباعها.

3.1.2. المحيط الجزئي: يتمثل المحيط الجزئي في مجموع المتعاملين المباشرين مع المؤسسة كالبنوك والمنظمات الإدارية المختلفة (الجباية، اليد العاملة، مراقبة العمل... الخ) وكذا المنظمات الاجتماعية كغرفة التجارة والصناعة ونقابة العمال وغيرها.²

وبما أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح فهي تتأثر بالمحيط الخارجي بمختلف هياكله في مدخلاتها فتؤثر درجة تكرار المدخلات على نجاح المؤسسة فهي في علاقة مستمرة بمحيطها الخارجي الذي يتطلب منها المراقبة المستمرة من أجل التكيف مع مستجداته من خلال استغلال الفرص التي يطررها والتقليل من المخاطر والتهديدات ومحاولة تحويلها إلى فرص إيجابية.

إن بقاء المؤسسة مرتبط بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي الذي يتطلب المعالجة الفعالة له ويتم ذلك من خلال القيام بخطوتين هما:³

- تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها ومصدر الحصول عليها.
- الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي من خلال التعرف على مختلف التغيرات وكيفية تأثيرها على المؤسسة.

إن دور المؤسسات المعاصرة لا يقتصر على جمع المعلومات ثم تحويلها إلى معارف ونشرها بل يتجاوز ذلك إلى تنظيم وتطوير طاقتها وتسييرها مستقبلاً وتوظيف الكفاءات المتخصصة فيها.

¹ - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 39.

² - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 41.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص 41.

2.2. العوامل الداخلية للمؤسسة (المحيط الداخلي): تنتج عوامل البيئة الداخلية عن تفاعل مختلف عناصر المؤسسة الداخلية والتي تخضع لتحكمها وسيطرتها إلى حد ما، وهي تؤثر على نشاطها سلبا وإيجاباً لكن إمكانية التحكم فيها تسمح لها بالقضاء على آثارها السلبية أو التقليل منها والرفع من آثارها الجانبية، ومع كثرة هذه العوامل تطرح إشكالية صعوبة الحصر الدقيق لها، كما أنها تعتبر عوامل متداخلة فيما بينها ودرجة التحكم فيها تتفاوت ومن هذه العوامل نتطرق إلى:

أ. العوامل التكنولوجية (التقنية): تتمثل في مختلف العوامل والمتغيرات التي لها علاقة بالجانب التكنولوجي للمؤسسة، فالتقنية التي تمتلكها تؤثر على نشاطها وأدائها، فإذا كانت هذه التكنولوجيا متطورة وحديثة فإنها تساعدها على خفض أوقات الإنجاز للعمل والمهام والتقليل من ضياع الوقت والتالف من المواد وحتى التقليل من اليد العاملة التي تشكل تكلفة معتبرة للمؤسسة، وهذا يؤثر بالإيجاب على النتيجة النهائية للمؤسسة وبالتالي مكانتها في السوق، في حين إذا كانت تكنولوجية المؤسسة غير متطورة ومتقدمة فإنه يحدث العكس فيكثر الهدر والتلف في الوقت والمواد ويكثر الإنتاج المعيب مما يثقل ميزانية المؤسسة.

وعموماً فالعوامل التكنولوجية تضم كل من نوع التكنولوجيا المستخدمة في مختلف الوظائف وفي معالجة المعلومات ودرجة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد الأفراد ونوعية المنتج وشكله وطرق تغليفه ومدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات وأذواق المستهلكين كذلك التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين في المؤسسة، وأسلوب تصميم المؤسسة للآلات والورشات والمخازن والموقع الجغرافي لها، ونوعية ومواصفات المواد المستخدمة ومستوى الأسعار، فكل هذه العوامل وغيرها تؤثر على المؤسسة.

ب. العوامل البشرية: لا يقل العنصر البشري أهمية عن العنصر التكنولوجي، بل يمكن القول أنه المحرك النشاط في المؤسسة، فأصبحت المؤسسات المعاصرة تركز الاهتمام عليه كمؤشر يحقق لها الميزة التنافسية إذا كان الأفراد لديها يتمتعون بالخصائص التالية¹:

- أن يكون المورد نادراً: أي مهارتهم ومعارفهم وقابليتهم لا تتوفر لدى المؤسسات الأخرى.
- أن يكون المورد صعب التقليد: قابلية الموظف ومساهمته صعبة الاستنساخ والتقليد من الغير.
- أن تكون موارد المؤسسة منتظمة: أن تتوفر المؤسسة إمكانية توحيد واستخدام مواهب ومؤهلات الموظفين للعمل في وظائف جديدة للوهلة الأولى.

إن تنافس المؤسسات من خلال الأفراد يؤدي إلى القول إن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة رأس المال البشري الذي يمثل القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات، وهو أمر غير ملموس وملك خاص بالأفراد وعند مغادرتهم للمؤسسة يأخذونه معهم، لذا عليها الحفاظ على هؤلاء الأفراد وعلى اليد العاملة المؤهلة الموجودة لديها والسعي لاكتساب يد عاملة مؤهلة جديدة من المحيط

¹ - هاشم فوزي دباس العبادي، عبد الكريم هادي شعبان، التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، الأثر والعلاقة، دراسة تطبيقية في معمل الإسمنت الكوفة، المؤتمر الثاني لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتحديات المعاصرة، 13، 15، أديار، 2008، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ص71.

الخارجي ومستوى تأهيل الأفراد في المؤسسة والتوافق بين المناصب وهؤلاء الأفراد الذي يشغلونها وكذا التكنولوجيا المستخدمة وأنظمة الأجور و المكافآت والحوافز وأساليب الترقية والتدريب، والعلاقة بين العمال والمشرفين ونوعية المعلومات وكذا ثقافة الأفراد العاملين بها، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات¹:

- مجموعة الأفراد المندمجين: يقومون بالمطلوب منهم ولا يتسببون المشاكل.
 - مجموعة الأفراد غير المندمجين: يناقشون باستمرار القوانين والإجراءات الموجودة في المؤسسة.
 - مجموعة الأفراد المتعاونين: يريدون تحقيق النجاح باستمرار ويشكلون الطبقة الرائدة.
- والمنظمة عليها المحافظة على الأفراد المتعاونين وتحفيزهم باستمرار ومحاولة تقليل من مشاكل غير المندمجين حتى لا يشكلوا لا عائق في أداء مهامها وتسعى إلى خلق روح التعاون والولاء لها، وعموما فاليد العاملة تتميز بالتنوع والمؤسسات تسعى لدعمه وتوظيفه بفاعلية لتعزيز قدرتها التنافسية².
- ج. ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل على نشاط المؤسسة لذا عليها السعي لتوفير الظروف الملائمة لخلق جو من الرضا والراحة للرفع من معنوياتهم وخلق روح التعاون بينهم على جميع المستويات لضمان السير الحسن لنشاطها، أما إذا كانت ظروف العمل غير ملائمة فإنها تؤدي إلى استياء الأفراد وتدمرهم فينخفض أدائهم مما ينعكس سلبا على النشاط العام للمؤسسة وتتجلى ظروف العمل في أوقات العمل والراحة، الإضاءة، الضوضاء، الخدمات الاجتماعية وغيرها.
- د. العوامل المالية: إن الوضعية المالية وكذا الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة يؤثران على نشاطها فتوفر الأموال وسهولة الحصول بتكلفة منخفضة يعطي لها فرصا للقيام باستثمارات جديدة سواء في المجال التقني أو البشري للحصول على أفضل الموارد والمؤسسة إذا كانت مواردها المالية غير كافية فإنها تلجئ إلى المصادر الخارجية للحصول عليها مع ضرورة القيام بدراسات فعالة حول طرق تسديدها وفي الأجل المحددة حتى لا تشكل عليها عبئا ثقيلًا، إذا لابد من البحث عن مصادر تمويل قليلة المخاطر.
- فإلى جانب العوامل سابقة الذكر هناك من يضيف عناصر أخرى منها رسالة المؤسسة ونشاطها التنظيمي، وكذا قيادة المنظمة ونمطها القيادي والثقافة التنظيمية من حيث القوة والمضمون، وكذلك قوة العمل وخصائصها ودوافعها إلى جانب النقابات والجمعيات المهنية ونشاطها والتنظيمات غير الرسمية³.
- هـ. رسالة المنظمة وأهدافها: لكل مؤسسة رسالة تميزها عن غيرها من المؤسسات المتماثلة لها وهي تعكس فلسفة المؤسسة الأساسية وما تقدمه من منتجات وخدمات وأسواق التي تتعامل معها وتعتمد المؤسسة في تحديد رسالتها على الأهداف والإمكانيات المتوفرة لديها، وتشكل الرسالة أساس في تحديد استراتيجية المؤسسة وأهدافها متوسطة وقصيرة وكذا بعيدة المدى.

¹ - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص44.

² - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص75.

³ - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص115.

و. القيادة التنظيمية والنمط القيادي: ان لنمط القيادة المتبع في المؤسسة تأثيرا عليها فإذا كان يسودها الأسلوب السلطوي في القيادة فان ذلك يقلل من تشجيع روح الإبداع والمبادرة فيها، لكن كلما كان الأسلوب لامركزي وغير متسلط فان ذلك يمكن من الاستفادة من آراء الجميع والحصول على الأفضل.

ز. الثقافة التنظيمية: (ثقافة المؤسسة) يقصد بها كل القيم والتقاليد والأعراف التي تشكل الأجواء العامة للمؤسسة وتؤثر في العاملي، وهي خصائص تكون عميقة وتنقل عبر الأجيال، تماما كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيء¹، فهي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمبادئ والقيم والمواقف والمعتقدات والتصرفات المكتسبة خلال فترة زمنية معينة، وتظهر من خلال هيكل المؤسسة ورسالتها، وتساعد ثقافة المنظمة بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التأثير على أداء الفرد من خلال تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى عمالها والعمل على جعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع أهداف المؤسسة وخلق روح الولاء تعميق قيم عمل ثقافتها بسرعة لمواكبة التغيرات، والكفاءة التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى وهي مريحة للوقت لخلقها التفاهم والانسجام بين الأفراد في المؤسسة.

ح. النقابات والجمعيات المهنية: تعبر النقابات من عوامل المحيط الداخلي، وهي إما قوية أو ضعيفة فوجود نقابات قوية يجعلها تفرض شروطها على المؤسسة والتي غالبا ما تحدد(الشروط) نتيجة التفاوض مع النقابات وتثبت في شكل اتفاقية وتنفذ من طرف لجان تضم ممثلين عن المؤسسة والنقابة، أما إذا كانت النقابة ضعيفة فالمغزى هو عدد النقابات والجمعيات المهنية التي ينتهي إليها العمال، إلى جانب النقابات قد تظهر عوامل أخرى كالعشائر كما هو شائع في الدول النامية، فهي تشكل قوة ضغط مهمة على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار.

ط. التنظيمات غير الرسمية: ينشأ في كل المؤسسة والى جانب التنظيم الرسمي وبشكل عفوي وغير رسمي تنظيمات وجماعات يرتبط أعضاؤها بعلاقات قوية، وتعرف هذه الجماعات بالتنظيم الغير الرسمي، ويؤدي عادة دورا فعالا ومفيدا للعمال والمنظمة، زمن هذه الأدوار أنه يساعد العمال على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية من خلال الصداقات التي تتشكل وتخلق جو من الرضا والروح المعنوية العالية وتساهم على أداء مهامهم بشكل جيد، مما يؤثر إيجابا على المنظمة، إلا أن دور هذه التنظيمات قد يصبح ضارا ومضاد للتنظيم الرسمي خاصة عند التعبير وشعور العمال بتهديد لمهامهم، فتشكل هذه التنظيمات قوة مضادة للإدارة فتظهر مقاومة صريحة وقاسية، لذا على المؤسسة عند القيام بأي تغيير أن تنتبه إلى هذه التنظيمات وتأخذها بعين الاعتبار لتشكيل دعما لمقترحاتهم.

ثالثا: التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط:

المؤسسة متواجدة داخل محيط عناصره متفاعلة فيما بينها، فمن خلال مدخلاتها ومخرجاتها فهي تؤثر فيه وتتأثر به، كما أنها مسؤولة اجتماعيا تجاه هذا المحيط.

¹ - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص44

1.3. تأثير المؤسسة في المحيط:

فُرق بين نوعين من أثار المؤسسة على محيطها وهي كالتالي¹:

- أ. الأثار الاجتماعية: يمكن حصرها في نقاط متعددة، بحيث تختلف درجة التأثير باختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة، وكذا باختلاف حجم ووزن المؤسسة:
- التأثير على الشغل: توفر المؤسسة مناصب شغل للأفراد وبالتالي تسمح بامتصاص البطالة في المجتمع، والحالة العكسية تؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد عدد البطالين، وخاصة عند استعمال الآلات التي حلت مكان العامل (التطور التقني)، وهذا ما يؤدي إلى تسريح العمال.
 - التأثير على الأجور: للمؤسسات دور هام في تحديد الأجور فالمؤسسات تنجح غالباً بجلب العمال من قطاعات أخرى طالما يسعون إلى كسب عيشهم مما يسبب نزوح السكان أحياناً.
 - تغير نمط معيشة السكان: ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد يؤدي إلى تغيير السكان لعاداتهم ونمط حياتهم السابقة فقد تفرض المؤسسات عليهم أنظمة معينة، وقد يصل التغيير حتى إلى التقاليد والثقافات.
 - التأثير على الاستهلاك: تتبع المؤسسة سياسات تؤثر على استهلاك المجتمع كماً ونوعاً، فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة، فالإشهار يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول أين تغزوها المنتجات الجديدة
- ب. الأثار الاقتصادية العامة: للمؤسسة دور مهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني، كونها تعبر عن جزء من أعوان هذا الاقتصاد ونجد من الأثار الاقتصادية للمؤسسة في المجتمع ما يلي:
- دفع عجلة التعمير: ظهور المؤسسات الاقتصادية في جهات ريفية، أو بإمكانة تتميز بتأخر عمراني، فهي تعمل على التعمير وذلك بإنشاء المساكن لعمالها وإعدادها للطرق والمرافق العامة، وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة.
 - ظهور منشآت تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة، لظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة.
 - التأثير على التكامل الاقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة إلى عدة منتجات وسيطة ومكملة بعضها البعض وغالباً ما يتم صناعة هذه المنتجات في مؤسسات مختلفة، فأهمية المؤسسات المتكاملة تزداد من مؤسسة داخلية أو خارجية حسب حجم ونوع المنتج النهائي.

2.3. تأثير المحيط على المؤسسة:

كما تأثر المؤسسة على المحيط تتأثر كذلك بهذا المحيط بعناصر عديدة منها²:

¹ - أنظر: ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 86.

² - أنظر: حاج صدوق شرقي، المؤسسة الاقتصادية العمومية واقتصاد السوق، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص 45.

أ. الأثر التكنولوجي: إن الآلات والوسائل التي تستعملها المؤسسة لها تأثير كبير على العملية الإنتاجية، وهذا يتوقف على مستوى تطورها، وملائمة التقنيات المستعملة، توفر قطع الغيار، والمحيط الذي يوفر هذه الوسائل تزداد فيه المنافسة عليها، وعلى المؤسسة استخدام كل طاقاتها لتقديم منتج جيد و متميز يحافظ على وجودها في السوق واستمراريتها.

ب. الأثر الإنساني: إن الإنسان يعتبر أهم فاعل في العملية الإنتاجية بصفة خاصة، وفي المؤسسة ككل بصفة عامة، فكل مستويات المؤسسة مرتبط بوجوده وقدراته ومهاراته التي تؤثر ايجابا إذا كانت جيدة، فالاهتمام بالعنصر البشري ماديا ومعنويا أصبح الشغل الشاغل لكل أشكال المؤسسات، كما أنه يساهم في التأثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من مخرجاتها (السلع والخدمات)، فالمؤسسة التي تأخذ بالحسبان لهذا العنصر (عامل أو مستهلك) تكون في طليعة المؤسسات، في حين أن المؤسسة التي تهمله لا تستطيع الذهاب بعيدا في السوق.

ج. الاستغلال العقلاني للمواد الأولية: إن الاستغلال العقلاني للمواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في العملية الإنتاجية له الأثر الايجابي في تموينها بما تحتاج بالكم المناسب والوقت المناسب، وهذا يتوجب تخطيط وتسير المخزون بطريقة علمية واتباع الأساليب الحديثة في ذلك.

3.3. مسؤولية المؤسسة في المجتمع (المسؤولية الاجتماعية):

تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "هي واجب والتزام من جانب منظمات الأعمال من جانب منظمات الأعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة أخذا بنظر الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين وبالبيئة شرط أن يكون هذا التوجه طوعا ومتجاوزا للالتزامات المنصوص عليها قانونا"¹.

إن دور المؤسسة تجاه المسؤولية الاجتماعية يحقق لها دعم من قبل أفراد المجتمع لتحقيق أهدافها ورسالتها التنموية، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغير ومتطلباته الضرورية، وهذا ما يساعد على خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي، وعليه فإن أساس نجاح المؤسسة بدورها في المسؤولية الاجتماعية هو التزامها بثلاث معايير هي²:

- الاحترام والمسؤولية: احترام المؤسسة لمحيطها الداخلي "العاملين"، ومحيطها الخارجي "المجتمع بكل أطيافه".

- دعم المجتمع ومساندته لها.

- حماية البيئة.

فيمكن للمؤسسة من خلال هذا تحقيق فوائد هامة مثل:

¹-طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، (الأردن، دار وائل للنش والتوزيع، 2008)، ص51.

²-مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية: كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، منشورات الأمم المتحدة، 2004، ص10-

- تشجيع عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم تطلعات المجتمع.
- تحسين ممارسة إدارة المخاطر.
- تعزيز سمعة وزيادة ثقة المتعاملين مع المؤسسة.
- زيادة وفاء موظفي المؤسسة وذلك من خلال تحفيزهم والاحتفاظ بهم.
- تخفيض التكاليف وتحسين الأداء المالي.
- تحسين الأداء البيئي والتقليل من التلوث كانبعاث الغازات.

المحاضرة الثالثة: التنظيم في المؤسسة

أولاً: مفاهيم حول التنظيم.

ثانياً: مفهوم الهيكل التنظيمي وأنواعه.

المحاضرة الثالثة: التنظيم في المؤسسة

يشتمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل والمتمثلة في التقسيمات الإدارية والعلاقات والإجراءات، فالتنظيم هو رسم الأدوار وتحديد الوظائف والاختصاصات وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وتوضيح العلاقات الرسمية بين الوحدات الإدارية المختلفة¹، والتقسيمات الإدارية تختلف باختلاف حجم الدائرة والمؤسسة، والذي يتأثر بحجم مهامها وعدد عمالها فإذا كان عدد العمال محدود جداً، فالتقسيمات الإدارية لن تكون، إما إذا كان حجم النشاط كبير، فتحتاج المؤسسة إلى تقسيم عمالها إلى عدة دوائر ووحدات فرعية.

الدروس المستفادة من هذه المحاضرة:

- الاحاطة بالمفاهيم الأساسية حول التنظيم.
- مفهوم الهيكل التنظيمي وأشكاله في المؤسسة،

أولاً:- مفاهيم حول التنظيم.

1.1. تعريف التنظيم:

لقد تنوعت وتعددت التعاريف التي قدمت للتنظيم، لذا يمكن التطرق إلى البعض منها. فالتعريف الذي قدمه "Laflamme" يرى بأن التنظيم يسهل تجسيد الأهداف التي وضعها التخطيط، وذلك بالتوزيع الوظيفي والعادل للمسؤوليات بين الأفراد²، أما "Terry" فيعرفه على أنه إنشاء علاقات فعالة بين الأشخاص حتى يتمكنوا من العمل مع بعضهم البعض بفعالية، ويشعرون بالارتياح الشخصي للعمليات التي يقومون بها في محيط معين قصد تحقيق غاية معينة وأهداف معينة³، في حين نجد أن "Bergeron" عرفه بأنه العملية التي تسمح بإنشاء هياكل تنظيمية تمكن الأشخاص من العمل مع بعضهم بفاعلية قصد تحقيق نفس الأهداف⁴. وعموماً فالتنظيم هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالترتيبات الضرورية لقيام الأفراد بعملهم مع بعضهم في جو من الرضا والارتياح بما يحقق الهدف المحدد في الخطة وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات وتوزيع الأنشطة والوظائف، وتقسيم الموارد الضرورية عليها. وعليه فالتنظيم عملية تبدأ عادة بتحديد الأهداف والسياسات المختلفة لها لتحقيق هذه الأهداف، والسياسات هي مجموعة المبادئ التي تكون أساس نشاطات المؤسسة. ويشكل التنظيم الإطار الذي ينبغي على المؤسسة أن تعمل ضمنه وعليه فهذه هي أهداف التنظيم هو تحقيق الخطة والأهداف الواردة فيها⁵.

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (الأردن، عمان، مجلدي للنشر والتوزيع، 2004)، ص35.

² -M, Laflamme, **le management, approche systémique**, (Canada: Ed Gaeton Morin, 1977), p229

³ -G.R. Terry, S. G. Franklin, **les principes du management**, (Paris: Ed Economica, 1985), p 224.

⁴ -P.G. Bergeron, **la gestion moderne, théories et cas**, (Canada: Ed Gaeton Morin, 1983), p149

⁵ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2003)، ص34.

2.1. مبادئ التنظيم.

يقوم التنظيم على عدة مبادئ تختلف من مفكر لآخر، لكن هناك أربعة مبادئ يتفق عليها أغلبية المفكرين وهي مبدأ وحدة الهدف، مبدأ التخصص، مبدأ المسؤولية وأخيراً مبدأ السلطة.

أ. وحدة الهدف: وتعني وحدة الهدف وجود هدف أساسي وجامع وعام للمؤسسة وتنصب فيه مختلف الأهداف الفرعية، بحيث تكون هذه الأهداف متكاملة وتعمل على تحقيق الهدف العام، فالتنظيم لا بد أن يوضح هذه الأهداف لكل وظيفة ومصالحة في المؤسسة وفي نفس الوقت تحافظ على وحدة الهدف من خلال جعل كل الجهود تركز على الهدف العام، وبمعنى آخر أن تكون الأهداف الجزئية والخاصة تخدم الهدف العام.

ب. مبدأ التخصص (تقسيم العمل): يعتبر هذا المبدأ مهما ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها حجم نشاط المؤسسة، ودرجة تعقد نشاط المؤسسة فكلما كان حجم نشاط المؤسسة كبير كلما تطلب الأمر التوسع في تقسيم العمل (في التخصص) حتى يتم الانجاز بفعالية، بالإضافة إلى ذلك فإن درجة تعقد نشاط المؤسسة يجعلها أيضاً في حاجة إلى تخصصات معينة وبالتالي تحتاج إلى أفراد مختلفي التخصصات مما يفرض عليها تقسيم العمل حسب التخصصات، فكل من حجم ودرجة تعقد نشاط المؤسسة يؤثران على تقسيم العمل بعلاقة طردية فكلما زاد الحجم ودرجة التعقد زادت الحاجة للتخصص وتقسيم العمل.

وحتى يتم تقسيم العمل بشكل ناجح لا بد من وصف المناصب ووصف المؤهلات فوصف المناصب يسمح للمؤسسة بمعرفة مختلف الوظائف والمهام وكل ما هو لازم وضروري لإنجازها ويعرف وصف المناصب بتحليل المنصب أو تحليل الوظائف.

أما وصف المؤهلات فهو عملية تأتي بعد وصف المنصب فتحدد المؤهلات الواجب توافرها في الشخص الذي سيشغل الوظيفة، سواء أكانت مؤهلات ذهنية أو جسدية أو علمية وكذا الخبرة الواجب توافرها فيه حتى تتحقق فكرة الرجل المناسب في المكان المناسب.

ج. مبدأ المسؤولية: تعتبر المسؤولية التزام أو إلزام شخص أو مجموعة أشخاص بتنفيذ مهمة أو مهام معينة وبالتالي قبول المحاسبة عليها، وتحديد مسؤولية الفرد انطلاقاً من المهام التي تستند إليه فقط، فيسأل عن الأعمال التي كلف بإنجازها ولا يسأل عن التي لم يكلف بإنجازها، لذا لا بد من تحديد المهام للأفراد بوضوح.

وتحديد المسؤوليات يساعد على يساعد على القضاء على ظاهرة الاتكال على الغير في إنجاز الأعمال والتي يترتب عليها الإهمال، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف من جهة، ومن جهة أخرى تسهل عملية الرقابة من خلال معرفة وتحديد الأفراد المسؤولين عن الخلل وتحديد الجزاء والعقاب، كما تسمح بتحديد ومعرفة الأفراد الأكفاء ومكافئتهم وتشجيعهم على العمل أكثر ورافق مبدأ المسؤولية مبدأ السلطة

د. مبدأ السلطة: تعتبر السلطة أحد مبادئ التنظيم وهو التعبير عن الحق الممنوح للفرد لاستعمال الموارد معينة لتحقيق الأهداف المطلوبة منه، وهذا يعني أنه يترتب عليه حق المكافأة، والعقاب لجعل

الأفراد ينجزون أعمالهم بفعالية، وفي حالة كون الفرد له مسؤوليات وانشغالات تجعله لا يستطيع إتمام عمله فإنه يلجأ لتفويض السلطة بحيث يتخلى على جزء من السلطة، للغير نتيجة ظروف معينة.

تفويض السلطة لا يعني التخلي عنها بل يمكن استرجاعها في أي وقت والتفويض يكون من الأعلى الى الأسفل وليس العكس، فالشخص في المستوى الإداري يفوض السلطة لمن هو تحت سلطة، وبالتالي في هي تكون في اتجاه واحد هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان تفويض السلطة له يترتب عليها سقوط المسؤولين عن الفرد المفوض للسلطة بل يبقى هو المسؤول عن الأعمال التي فوضها لغيره لأدائها.

3.1. مراحل التنظيم:

تمر عملية التنظيم بعدة مراحل أهمها.

أ. الإعلان عن الأهداف: يعني أنه على مسؤول التنظيم الإعلان عن الأهداف التي يتم تحديدها في الخطة في كل الأقسام ومستويات حتى يتمكن الجميع من الاطلاع عليها وفهمها بوضوح وبالتالي انجازها بسهولة، زكما هو مطلوب، ولابد أن تتوفر في الأهداف جملة من الشروط أهمها:
- الوضوح والبساطة: بحيث تكون الأهداف واضحة وبسيطة وغير معقدة حيث يفهمها الأفراد وينجزوها بسهولة.

- الدقة: الأهداف تكون دقيقة في تحديد ها ليتسنى إنجازها
- القابلية للقياس: لابد أن تكون الأهداف التي تضعها الخطة يمكن التعبير عنها في شكل كمي أو رقمي حتى يمكن مقارنه المنجز لما هو مخطط وتحديد الانحرافات إن وجدت.
- الملائمة والواقعية: فالأهداف تكون في حدود الإمكانيات المؤسسة حتى تتمكن من تحقيقها.
- خدمة الأهداف الجزئية للهدف العام: مما يعني أن الأهداف الجزئية تحدد في إطار الهدف العام للمؤسسة.

ب. تقسيم البرامج الى أنشطة: تتكون البرامج من مجموعة أنشطة حددها التخطيط وعلى مسؤول التنظيم أن يقسم البرامج إلى أنشطة مختلفة تكون واضحة وسهلة الإنجاز.
ج. تجميع الأنشطة في الهيئات: في المرحلة يتم تجميع الأنشطة المتشابهة و المتماثلة والتي تتطلب نفس الموارد في الهيئات لتسهيل تنفيذها وتفادي التداخل في العمل وخلق جو من التعاون بين الأفراد
د. تحديد المسؤوليات بالنسبة لكل هيئة: بعد تجميع الأنشطة في الهيئات تحدد المسؤولية كل واحد منها على حده، مما يترتب عليه جو من العمل الجماعي وتحقيق الرضا والارتياح وتقليل الانكسار في الأداء.

هـ. تخصيص الوسائل المادية والمالية اللازمة: يقوم التخطيط بتحديد الوسائل المادية والمالية اللازمة لإنجاز الخطة، كما يحدد ما يحتاجه كل نشاط وكل عملية ثم يقوم مسؤول التنظيم بتخصيص هذه الموارد وتوزيعها على مختلف الأنشطة والهيئات بالشكل الذي يقلل من التكاليف ويسمح باستغلالها استغلالاً أمثلاً لإنجاز الخطة وتحقيق الأهداف.

و. تعيين الأشخاص لمختلف المناصب: تحدد عملية التخطيط الكفاءات والمهارات التي يحتاجها كل منصب عمل، ووفقاً لما يقوم مسؤول التنظيم بتعيين الأفراد في هذه المناصب بعد اختيارهم وفقاً لمؤهلاتهم التي يجب أن تناسب مع متطلبات المنصب.

4.1. أنواع التنظيم:

للتنظيم نوعان أحدهما رسمي والآخر غير رسمي¹:

أ. التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي تحدده إدارة المؤسسة بما تضعه من قواعد ولوائح وأوامر تحدد الصلات الرسمية بين كل فرد وأفراد آخرين فتحدد بذلك سلطات الفرد ومسؤولياته، وواجباته اتجاه الآخرين.

ب. التنظيم غير رسمي: ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد ويشمل مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من العاملين في المؤسسة. تعتبر العلاقات الشخصية أساس التنظيم غير الرسمي، فهذه العلاقات تشكل قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المؤسسة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها التنظيم غير الرسمي.

ثانياً: مفهوم الهيكل التنظيمي وأنواعه.

1.2. تعريف الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه ذلك الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة، فهو التصميم الرئيسي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات الإدارية². ويتألف الهيكل التنظيمي من مجموعة عناصر رئيسية وهي³:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.
- نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

2.2. أنواع الهياكل التنظيمية:

أ. الهيكل الوظيفية: وتدرس هيكل المؤسسة من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لها وفق للهيكل الوظيفية على أساس الوظائف الفعلية فتظهر كل وظيفة بوضوح، وهي هيكلية تطبق على المؤسسات التي تتميز بتكرار العمل أو بضع منتوج واحد وضع منتوجات متجانسة⁴. وتقسيم العمل يتم على أساس الوظائف الكبرى بصفة تدريجية، والشكل التالي يوضح هذه الهيكلية.

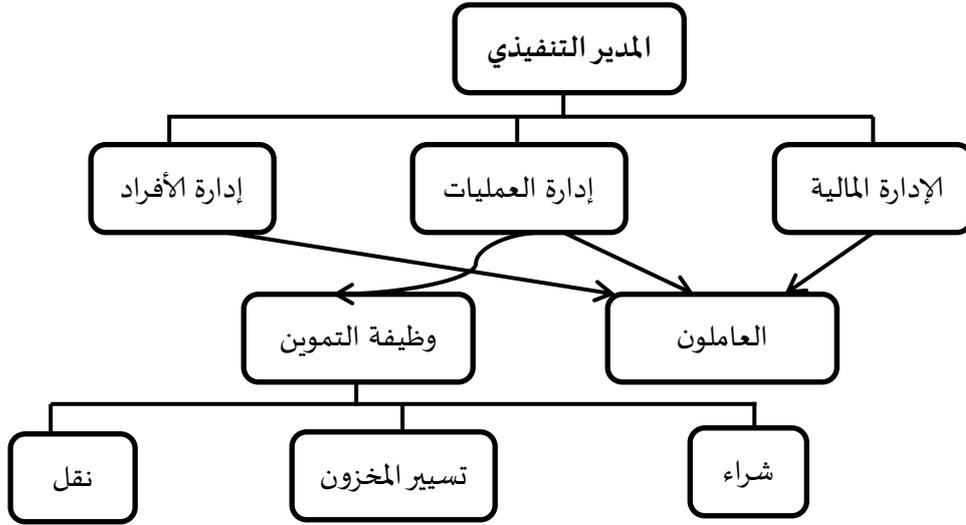
¹ - سميرة عميش. مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2015/2015، ص 16.

² - المرجع نفسه، ص 17.

³ - صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2018/2017، ص 26.

⁴ - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 61.

الشكل (01): الهيكل الوظيفية



المصدر: سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للتوزيع، 2004)، ص54.

- مزاياه:- يتميز الهيكل التنظيمي الوظيفي بعدة مزايا نذكر منها:
- يقوم على أساس التخصصات كونه يظهر كل وظيفة على حدى؛
- يشجع الإنتاجية والمردودية؛
- فعال في استخدام الموارد وتحقيق اقتصاد السلم؛
- يتميز بالمرونة؛
- يُسهل عملية الرقابة؛
- ملائم لبيئة ثابتة¹.
- عيوبه:- رغم المزايا العديدة للهيكل التنظيمي الوظيفي لأنه تؤخذ عليه جملة من المساوئ منها:
- هذا التنظيم لا يسمح بالتنسيق وذلك لأنه يقوم على الوظائف منفصلة فتصبح عملية التنسيق من مسؤولية المدير العام مما يصعب من هذه العملية ويجعلها تتطلب وقت كبير.
- عند ظهور النزاعات في اي مستوى يكون المدير العام مسؤول على حلها مما يؤدي إلى تراكم المهام عليه فيترتب على ذلك إهماله لمهام أكثر أهمية.
- جمع النشاطات هيئات أو بمعنى آخر أنه تنظيم يتصف بالمركزية².
- هو تنظيم يصلح المؤسسات الصغيرة أو ذات المنتجات والأسواق المتجانسة.
- هو تنظيم يتصف بجموده وعدم قدرته على التأقلم مع التغيرات الاستراتيجية³. وهذا راجع إلى كونه تنظيم يتلاءم مع البيئة الثابتة مما يجعله غير قادر على التكيف مع التغيرات.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص62.

² - المرجع نفسه.

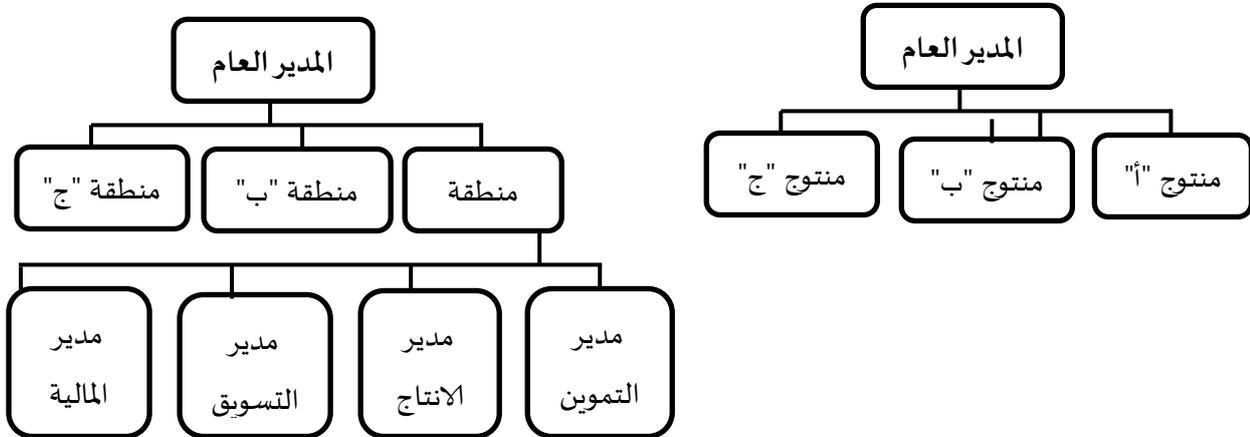
³ - المرجع نفسه.

ب. الهيكلية القسمية :

يتم التنظيم في هذا النوع من الهيكلية على أساس الأقسام وتعتمد المؤسسات التي تنتج منتوجات غير متجانسة أولها أسواق غير متجانسة وهو لا تظهر فيه الوظائف الفعلية منفصلة بل تظهر الأقسام ومن ثم تظهر الوظائف الفعلية داخل كل قسم، ونجد أن المؤسسات الكبيرة وذات الفروع تعتمد هذا النوع من الهيكلية، مما يعني أن المؤسسات التي تنتج منتوجا واحدا لا يصلح لها، وهو يقوم على أساس المنتوجات أو الأسواق (المناطق) والتي تمثل أقسام متجانسة وكل قسم له استقلالته الخاصة والمراقبة تتم على أساس الاداء والمخرجات حسب تصنيف "Mintezberg" وهذا ما يوضحه الشكلين التاليين :

الشكل (03): الهيكل التنظيمي حسب المناطق

الشكل (02): الهيكل التنظيمي حسب المنتوجات



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2009)، ص63.

- مزاياه : يتميز هذا الهيكل بعدة مزايا منها :
- قدرة الاستجابة مرتفعة¹.
- يشجع التخصص كونه يعتمد على الأقسام.
- يعمل على رفع الإنتاجية نتيجة للتخصص الذي يقوم عليه ونتيجة لسهولة التنسيق.
- يسهل عملية التنسيق كون كل مسؤول قسم يعمل على التنسيق بين مختلف هيئات وأفراد قسمه.
- عدم تمركز المسؤولية والسلطة لدى المدير العام وحده ، فكل مسؤول قسم تكون له مسؤولية على قسمه مما يخفف العبء على المدير، فهو تنظيم يحدد المسؤولية والسلطة بوضوح، كما أنه يحدد أكبر نقاط المسؤولية (هيكلية عملية / أدوار) قصد الوصول لأحسن مراقبة للأداء.
- يساعد على حل النزاعات في وقتها حيث تحل على مستوى كل قسم دون اللجوء الى المدير العام مما يمكن من ربح الوقت .

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص63.

- يتميز بأنه يمكن اعتماده من طرف المؤسسات الكبيرة الحجم والمتوسطة، بحيث يمكن ان يتم التقسيم وفقه حسب الأقاليم والجهات والبلدان فتعتمده المؤسسات متعددة الجنسيات.
 - يسمح ببروز إطارات ذات كفاءات عالية في مجال التخطيط الاستراتيجي.¹
 - عيوبه: يؤخذ على هذا الهيكل التنظيمي.
 - أنه تنظيم لا يصلح للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات التي تنتج منتوجا واحدا.
 - قد يؤدي إلى الاتكال بين الأقسام سواءً من حيث الأداء والمردود وتحقيق الخطط والأهداف.
 - يؤدي الى التخلي عن اقتصاد السلم نتيجة لتطبيق اللامركزية في الأقسام.²
 - يصعب التسيير بعد تعزيز الارتباطات المتبادلة بين الأقسام والمناطق.³
- 3- الهيكلية حسب المصفوفة:

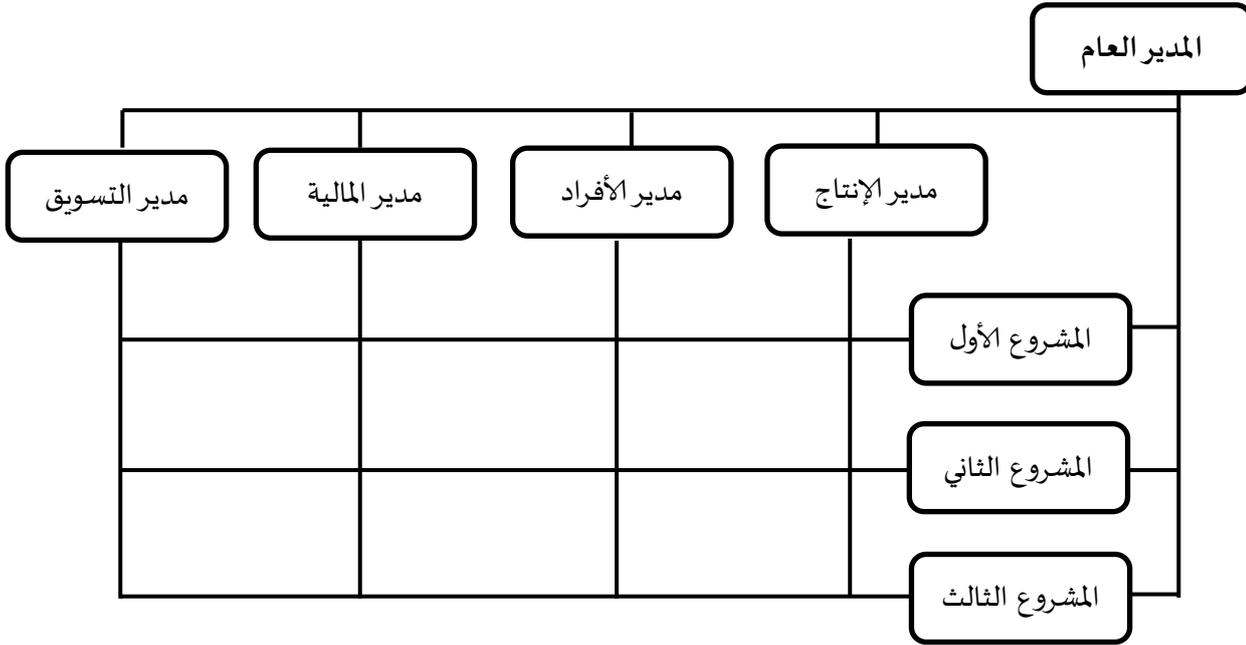
هذا الهيكل التنظيمي يدمج بين الهيكلية حسب الأقسام والهيكلية الوظيفية محاولة لتفادي العيوب التي تظهر فيها، وقد ظهر التنظيم حسب المصفوفة في فترة السبعينات من القرن العشرين، وكونه يدمج بين التنظيم الوظيفي والتنظيم القسيمي فإننا نجد أن كل جزء ينتهي إلى وظيفة من الوظائف الفعلية للمؤسسة من جهة وإلى قسم من الأقسام من جهة أخرى كما هو موضح في الشكل الموالي :

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص65

² - المرجع نفسه، ص66.

³ - المرجع نفسه، ص66

الشكل (04): الهيكلية بالمصفوفة



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (الأردن: مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004)، ص 47.

- مزاياها: تتميز هذه الهيكلية بأنها:
- هيكلية مرنة تمنح للمؤسسة إمكانية إلغاء أي منتج أو قسم أو فرع في أي وقت دون التأثير على الهيكل التنظيمي .
- يصلح للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة وقد استخدم في الجزائر في مجال الصيانة.
- تطبيق آلية التسوية المتبادلة ويسرع التأقلم للمشاكل المعقدة كمواجهة المخاطر والتهديدات.¹
- عيوبه:- من مساوئ الهيكلية حسب المصفوفة نجد:
- مبدأ وحدة القيادة غير مطبق في هذا التنظيم، مما يجعل الأفراد يتخلون عن مسؤولياتهم.
- تداخل المسؤوليات نتيجة لفقدانه مبدأ وحدة الإدارة فتكثر بذلك النزاعات بين الأفراد داخل المؤسسة.
- صعوبة الرقابة نتيجة داخل المسؤوليات،
- كما أن هذه الهيكلية تميل للفوضى والنزاعات السلطوية وكثرة الاجتماعات وتجميد القرارات التي تحتاج إلى مهارة إدارية عالية.²
- د. هيكلية الأركان العامة:- هي هيكلية تمزج بين هيكلية السلم الخطي وهيكلية السلطة الوظيفية فيظهر في المؤسسة نوعين من الإطارات هي:
- إطارات متخصصة تشرف على مختلف الوظائف الفعلية للمؤسسة وبصفة مستمرة ودائمة

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 66

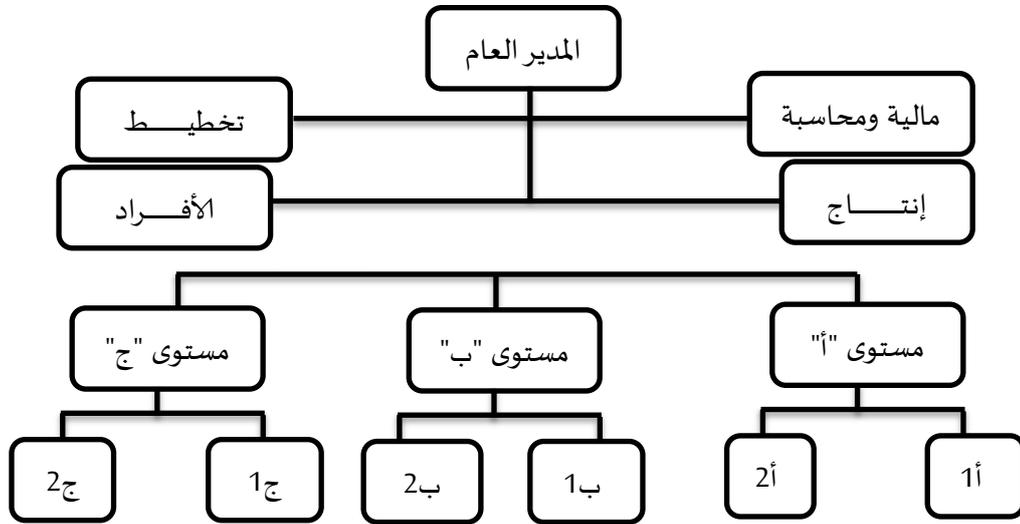
² - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 47.

- إطارات استشارية يتجلى دورها في التوجيه وتقديم الإرشادات، والقيام بالدراسات المساعدة في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة

بالإضافة إلى ذلك يظهر تنظيم هيكل الأركان العامة أيضا نوعين من العلاقات في المؤسسة هي:

- علاقات عمودية:- وهي علاقات تربط بين مستويات مختلفة في التنظيم يعني أنها تربط بين مستويين مختلفين من السلطة (مستوى أعلى بالأدنى منه)، وهي علاقات تتضمن السلطة
- علاقات مائلة:- تربط بين مستويات مختلفة لكنها لا تتضمن السلطة والشكل الموالي يوضح هذا النوع من الهيكلية.

الشكل (05): هيكل الأركان العامة



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2009)، ص 69

مزاياه:- يتميز هيكل الأركان العامة بعدة مزايا منها:

- احترامه لمبدأ وحدة القيادة وإعطاء السلطة في إطار التخصص.
- يقوم على اللامركزية القرار.
- يحفظ للوحدات الأساسية سلطتها ويوفر لها مستوى جيد من الدعم الذي تحتاجه وتستطيع الإدارة العليا الاستفادة من الوحدات الاستشارية.

المحاضرة الرابعة: نظريات التنظيم

أولاً: المدرسة الكلاسيكية.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: المدرسة الاجتماعية.

رابعاً: مدرسة النظم.

خامساً: الإدارة بالأهداف.

المحاضرة الرابعة: نظريات التنظيم.

التسيير عمل إنساني ارتبط بظهور وتكون التجمعات البشرية التي كان الهدف من تشكيلها هو تحقيق غايات وحاجات مشتركة من خلال التعاون وتضافر الجهود بين أفرادها ويقوم فرد معين بالتنسيق بينها وفقاً لاعتبارات وقواعد مختلفة كالمكانة الاجتماعية، أو القدرات الشخصية للفرد أو عن طريق الوراثة وحتى الملكية غيرها.

لكن التسيير كعلم لم يظهر إلا مع القرن التاسع عشر حيث بدأت المؤسسات الصناعية الضخمة في الظهور وبأعداد كبيرة واستعمالها لأفراد وموارد مالية ومادية هائلة، الأمر الذي فرض استقلالية تسييرها عن ملاكها حيث كان في السابق أصحاب رؤوس الأموال أو المالكين هم الذين يقومون بعملية التسيير في المؤسسة، الأمر الذي استدعى الاهتمام والبحث في مجال التسيير من طرف العديد من الباحثين والمفكرين وكذا الممارسين لعملية التسيير فترتب عن ذلك تيارات فكرية مختلفة باختلاف وجهات نظر أصحابها، وقسمت إلى العديد من النظريات تمت معالجتها من وجهات النظر خاصة بكل مفكر وباحث، فمنهم من ينظر إليها من حيث المنهج الذي يستخدمه، ومن ينظر إليها من حيث طبيعتها، ومنهم من يقسمها على أساس الزمن الذي ظهرت فيه، إلا أن الواقع يظهر أن هناك تداخل بينهما.

الدروس المستفادة من هذه المحاضرة:

-الاحاطة بأهم المدارس التسييرية الخصة بالمؤسسة.

- التطرق إلى الإدارة بالأهداف كأسلوب إداي حديث

أولاً: المدرسة الكلاسيكية.

ترجع جذور هذه المدرسة إلى مطلع القرن العشرين ويطلق عليها الكثير اسم المدرسة العلمية كونها أول المدارس التي تأخذ صبغة الطابع العلمي للتسيير، وأصبحت تنظر إلى كون كفاءة استخدام الموارد المتاحة هو أفضل وسيلة لتحسين المستوى الأداء عوضاً عن التوسع في الحجم ويعتبر كل من فريدريك تايلور وهنري فايول قطبي هذه المدرسة.

1.1. فريدريك تايلور (1856-1915) ولد في أمريكا وبدأ فيها حياته المهنية كعامل بسيط في مصنع الفولاذ ثم ترقى إلى المستويات الأعلى ولقب أبو المدرسة العلمية.

كان تايلور يؤمن بفكرة إن العامل كسول بطبعه وأنه "إذا عمل العمال النشطون يجدون نشاط فسوف يكسبون أكثر من العمال الكسالى الذين يبذلون جهداً أقل، لذلك فهم سيفتقدون المنفعة من الإنتاج¹.

ولاحظ أن العمال يضيعون وقت أثناء إنجازهم لمهامهم، فقام بدراسة حول الحركة والزمن بغرض تحديد الحركات اللازمة والضرورية لإنجازات مهمة وعمل وإلغاء كل الحركات الزائدة التي يقوم بها الأفراد،

¹ - رعد حسن الصرف، نظرية إدارة الأعمال، (دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2004)، ص 271.

كما كان تريلور يعتقد أن الفرد يحركه الجانب المادي من أجل تحسين أجره دون الجوانب الأخرى، ومن إسهاماته أيضا استخدامه لنظامين كل مشكلة التحفيز وهما¹.

أ. ساعة التوافق: وتستخدم في التقييم العلمي لكل عمل حيث تبين له أن متطلبات العمل غير واضحة تسبب أداء غير قابل للتقدير.

ب. نظام الأجر على أساس القطعة: فهو يرى أن النقود هي خير دافع للفرد وكانت فكرة وفرضية تايلور لتطبيق هذا الأسلوب على أساس ما جاء به آدم سميث "ADAM Smith" بأن الإنسان العامل هو اقتصادي بطبعه يسعى جاهدا إلى زيادة أجره². وتطبيقا لهذا الاتجاه قام تايلور بالربط بين الأجر وإنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الفرد من الإنتاجية زاد أجره، وكل فرد يتحصل بذلك على أجر حسب الكمية أو القطع التي أنتجها بالتالي من ينتج أقل يتحصل على أجر أقل، من ينتج أكثر يتحصل على أجر أكبر، كما وضع تايلور للعمال مستويات معينة من الإنتاج إن تجاوزها العامل اعتبر عامل ممتاز واستحق مكافأة تشجيعية على الإنتاج الزائد، وقد لخص تايلور خلاصة أفكاره وتجاربه في كتاب نشره سنة 1911 بعنوان: "مبادئ أو مناهج الإدارة العلمية" واحتوى حل لمشكلة تباطؤ العمال أثناء إنجازهم أعمالهم، وكان تايلور يؤمن بفكرة التكامل بين مصالح العمال ومصالح الملاك والمساهمين، وأن هذا التكامل يتجسد بعملية التسيير الذي يعرفه بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف حالات النشاط الإنساني ويعتمد عليه المسيرون في تنظيم المهام والأعمال داخل المؤسسة وفق المبادئ التالية:

- إيجاد أحسن طريقة لأداء أي عمل.
- اختيار وتدريب القوى العاملة على أسس علمية.
- خلق روح التعاون بين العمال والمسيرين والتقسيم العادل للمسؤوليات بينهم.
- التقريب والتوحيد بين الطرق المثلى للأداء لدى العمال المدربين.

إلى جانب كل ما سبق نادى تايلور بضرورة تقسيم العمل إلى أبعد حد ممكن بحيث يقسم كل عمل إلى أعمال جزئية إلى حد الوصول إلى المستوى الذي لا يمكن معه التقسيم، وهذا يتطلب تخصص أدق في العمل وباستخدامه لساعة التوافق لتقييم كل عمل تبين له أن متطلبات العمل غير الواضحة تسبب أداء غير قابل للتقدير³. فاقترح أن تقدم الأعمال الملائمة للأفراد كي يكسبوا ويحصلوا على الأكثر من إنتاجيتهم⁴.

كما أنه وضع معايير الأداء من خلال دراسة الوقت والحركة من أجل تحديد المهام لكل عامل وحركاته ومؤهلاته وبالأحرى تحديد ساعات العمل وإلغاء الحركات الزائدة وغير الضرورية من أجل

¹ - المرجع نفسه، ص 271.

² - رعد حسن الصرف، مرجع سابق، ص 271.

³ - رعد حسن الصرف، مرجع سابق، ص 271.

⁴ - المرجع نفسه، ص 273.

زيادة الإنتاجية وتحديد المنصب الملائم للفرد ومؤهلاته.¹ وذلك كله من أجل رفع كفاءة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق العمل الإداري بأساليب علمية بدلا من العشوائية.²

2.1. هنري فايول (1841-1925) في فرنسا بدأ حياته المهنية كمهندس وتدور نظريته حول التنظيم الصناعي أخذا بعين الاعتبار الوظيفة الإدارية والتي يرى أنها تتكون من التنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة.³

ويعتبر فايول أول من حدد وظائف الإدارة وفرقها عن الوظائف الفعلية للمؤسسة والمتمثلة في كل من وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق والوظيفة المالية ووظيفة إدارة الأفراد وأطلق عليها وظيفة التدبير، وقد قدم فايول العديد من الإسهامات للمدرسة العلمية ومن هذه الإسهامات أنه توصل إلى وجود علاقة عكسية تربط بين الكفاءة التقنية والكفاءة التسييرية حيث يرى أنه كلما صعدا في الهيكل التنظيمي قلت الحاجة إلى الكفاءة التقنية وزادت الحاجة إلى الكفاءة التسييرية كون المستويات التسييرية العليا تتطلب كفاءة تسييرية بشكل أكبر، والعكس صحيح فالمستويات السفلى من التسيير تكون فيها الحاجة إلى الكفاءة التقنية (المهنية) بشكل أوسع وتقل فيها الحاجة للكفاءة التسييرية وقد تزامنت دراسات هنري فايول مع دراسات تايلور لكن الاختلاف بينهما أن فايول بدأ حياته المهنية في المستويات العليا للإدارة عكس تايلور الذي بدأ كعامل بسيط وتدرج أن وصل إلى المستويات الأعلى.

كما قام فايول بتحديد المبادئ الأربعة عشر للإدارة العلمية والمتمثلة في⁴: التخصص، السلطة ولا تنفصل عن المسؤولية، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، الاستمرارية الاتصال، خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة، مكافئة الأفراد، التدريب، النظام العدالة والمساواة، استقرار العاملين (دوران العمل الضعيف)، المبادرة والابتكار، روح التعاون (روح الفريق)، وقد اهتم فايول أيضا بمشكلات الأجور وتقييم الوظائف.

وعموما فقد قدمت المدرسة العديد من الإسهامات واستخدمت الأساليب العلمية بدل من الحدس واهتمت برفع الإنتاج والإنتاجية، كما أنها أسهمت في إرساء القواعد النظرية والعلمية للتسيير لكن هذا لم يمنع من تعرضها للعديد من الانتقادات نذكر منها:

- اهتمت بشكل كبير بالجانب المادي للعمال واعتبرته المحرك الأساسي له وأهملت الجوانب الأخرى والتي لها أثر الواضح على توجيه سلوك العمال أثناء أدائهم لأعمالهم.
- اهتمت بالتنظيم الرسمي في المؤسسة وأغفلت التنظيمات غير الرسمية التي يشكلها العمال دخل المؤسسة وتؤثر عليها، كما أغفلت الصراعات والنزاعات التي تظهر في المؤسسة.

¹- J.R. Ediqhoffer, **Précis de gestion d'entreprise**, (Paris : 2ème Ed Nathan, 2001), p5.

²- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص22.

³- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، المفاهيم، الوظائف، العمليات، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001)، ص65.

⁴- B. Jarrasson, **100 an de mangement: Un siècle de management à travers les écrits**, (Paris: Dunod, 2000). pp10.11.

هناك أيضا من يرى أن المدرسة العلمية بالغت في تقسيم العمل والتخصص فيه مما يؤدي إلى الانهيار المعنوي للعمال.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية.

أدى تركيز المدرسة العلمية على الجانب المادي ومدى تأثيرها على مرد ودية العمال وإغفالها لتأثير الجوانب الإنسانية الأخرى، أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية، ويعتبر الأسترالي إلتون مايو "Elton Mayo" الذي قام بالعديد من التجارب والدراسات مع زملائه في مصانع الهاوثون (1927-1932) إحدى فروع الشركة الأمريكية "Western electric" وقامت هذه الأبحاث على فرضية وجود علاقة قوية بين الظروف المحيطة بالعمل وإنتاجية العمال، لكن الأبحاث توصلت إلى أن إنتاجية العمال ومردودهم مرتبط بشكل كبير بالجو السائد بين العمال فيما بينهم من جهة والعلاقة بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، كما أنها تتأثر أيضا بقدرية المسيرين على تحفيز العمال والتوفيق بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للمؤسسة ولقد لخص إلتون مايو تجاربه في كتاب نشره سنة 1933 بعنوان "المشاكل الإنسانية للحضارة الصناعية"، فتوصل إلى أن معاملة العمال كآية يجعلهم ينظرون للعمال كمبادلة بين الجهد والعوائد المادية مما يعني أن الإدارة تتجاهل أية حاجة تتعلق بطموح الأفراد وتحقيقهم لذاتهم وتركيز على الجوانب المادية فقط.

كما بينت دراسات إلتون مايو أنه دامت لدى الإدارة افتراضات سلبية عن طبيعة البشر فإن حاجاتهم لم تشبع بين ذلك أن هناك علاقة بين مستويات الإنتاجية وإشباع أوسع مدى للحاجات¹. وأظهرت الدراسة أيضا أن التمايز بين البرامج والسلوك الحقيقي للأفراد يبرز من خلال الصراعات². وترى هذه الدراسات أيضا ضرورة تكوين المسيرين على القيادة و إعطاء أهمية للعامل الإنساني في المؤسسة وكيفية تشجيع العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات كما قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات أخرى لإثراء أفكار هذه المدرسة من أهمها دراسات كل من k.White و D.Reynaud و Arggris و Minsterbeg التي أثرت على أفكار هذه المدرسة وعموما من أبرز إسهامات هذه المدرسة أنها توصلت إلى وجود علاقة قوية بين إنتاجية العمال والجوانب الإنسانية الأخرى التي لا تقل أهمية عن الجانب المادي، كما توصلت أيضا إلى أنه داخل المؤسسة تشكل جماعات بين العمال يربط بين أعضائها عوامل مشتركة كاللغة والدين والثقافة وغيرها وتعرف هذه الجماعات بالتنظيمات غير الرسمية وهي لها أثر واضح على إنتاجية العمال وعلى المؤسسة لأنها قد تكون معارضة للتنظيم الرسمي.

رغم إسهامات هذه المدرسة إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات منها :

- ركزت على جانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري (الجانب الإنساني) وأغفلت الجوانب الأخرى وتأثيرها على إنتاجية العمال ومردودهم.

¹ - نادر أحمد أبو شبيحة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء، ط2، 2009)، ص140.

² - داود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2000)، ص117.

- صورت الجماعات الاجتماعية (غير الرسمية) للمؤسسة بأنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية فتجاهلت الصراعات والنزاعات التي تظهر فيها.
- افترضت وجود تعارض بين أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي لكن الواقع يؤكد وجود ارتباط بينهما في معظم الأحيان.

ثالثاً: المدرسة الاجتماعية :

ظهرت هذه المدرسة في الوقت الذي كانت فيه مدرسة العلاقات الإنسانية في أوجها وهذه المدرسة قامت على دراسة العلاقات الموجودة في المؤسسة، وهي إما علاقات تربط بين المجموعات المكونة للمؤسسة والتي تعرف بالأنظمة الاجتماعية من جهة والعلاقات التي تربط الفرد بالمجموعة التي تنتمي إليها من جهة أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير عوامل البيئة الخارجية وعلى الخصوص الجانب الأخلاقي منها، يعتبر كل من C.Bernard و H.Simon من مؤسسي هذه المدرسة لكن كل واحد منهما ركز عن فكرة مختلفة عن فكرة الآخر.

1.2. Bernard: ركز Bernard على ما أسماه بالنظام التعاوني الذي يقوم على العناصر الأساسية التالية:

- أن هناك هدف مشترك لأعضاء التنظيم يحاولون تحقيقه معاً.
 - يربط أعضاء التنظيم نظام اتصال فعال.
 - وجود رغبة صادقة لأفراد التنظيم تدفعهم للعمل والمساهمة في إنجازاته وتحقيق أهدافه.
- 2.2. Simon: ركز Simon على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة هذا المحور أصبح فيما بعد يشكل مدرسة مستقلة تعرف بمدرسة اتخاذ القرارات.

وفيما بعد ظهر مفكرين آخرين ساهموا في دراسات المدرسة الاجتماعية منهم E.Blakke الذي آمن بوجود تفاعل بين الأفراد من جهة وبين التنظيم من جهة أخرى مما قد يؤدي إلى ظهور تعارض بينهما الأمر الذي يحتم على المديرين السعي وبذل الجهود لتكيف الأفراد فيما بينهم بهدف خلق مجموعات متجانسة تصل إلى مستوى عالي من التفاعل.

في حين توصل R.Laikert إلى تحديد الإطار العام للمدرسة الاجتماعية والذي مفاده أن المسؤولين في مختلف المنظمات يستجيبون بشكل إيجابي ومرضي في الحالات التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والأهمية والقيمة الشخصية، أما في الحالات التي يشعرون فيها بقلة أهميتهم وقيمتهم فإنهم يستجيبون بشكل سلبي وغير مرضي.

إن تركيز هذه المدرسة على دراسة الأنظمة الاجتماعية جعلها تقترب من علم الاجتماع أكثر منها للتسيير ويؤخذ عليها عدة انتقادات منها :

- أغفلت أهمية العوامل المادية في المؤسسة ومدى تأثيرها على الأفراد وأدائهم.
- حصرت أسباب الصراعات في الوضعية في الهيكل التنظيمي وفي الوضعية الاجتماعية ولم تعطي أهمية للأسباب الأخرى التي تؤدي إلى خلق الصراعات في المؤسسة.
- تجاهلت النتائج التي توصل إليها علم النفس الفردي.

رابعاً: مدرسة النظم:

إن المنهج الكلاسيكي مبني على التفرقة بين العلوم المختلفة (البيولوجيا، رياضيات، اقتصاد....) ويدركها بشكل منعزل عن بعضها البعض، مما يعني عدم الارتباط فيما بينها، ويعتبر المنهج التحليلي من المناهج العلمية القديمة والأكثر استعمال في الدراسات العلمية، ويتطلب هذا المنهج تجزئة الظاهرة المدروسة إلى العناصر الأساسية المركزية لها ودراسة كل عنصر لوحده على افتراض ثبات العناصر الأخرى لتحديد أثر كل عنصر على الظاهرة، ومن ثم تحديد أكثرها تأثيراً وفعالية واعتباره العنصر الأساسي لتفسير الظاهرة، لكن منهج النظم يأخذ بعين الاعتبار العلاقات بين العناصر المكونة للظاهرة فيعطي نظرة موحدة لمختلف أنظمة المجتمع والطبيعة.¹

لقد ظهرت البوادر الأولية لمدرسة النظم في سنة 1926 عندما دعا عالم الأحياء L.V.Berthalanffy بنقل استخدام منهج النظم من علوم الطبيعة والحياة إلى العلوم الاجتماعية لكن اقتراحه هذا لم يلق الاهتمام إلى غاية 1970 أين أكد K.Baukling إمكانية استخدامه فأصبح اهتمام المفكرين يدور حول استخدام منهج النظم في العلوم الاجتماعية، فتشكلت بذلك مدرسة قائمة بذاتها تدرس مختلف العلوم من منظور نظمي وتعتبر هذه المدرسة أن التسيير عبارة عن نظام مكون من مجموعة العناصر والأجزاء المرتبطة بعلاقات مرتبة ومتداخلة لتحقيق هدف معين وتمثل هذه الأجزاء في الجوانب المختلفة للتسيير الكمية والسلوكية والاجتماعية.... الخ

سمحت مدرسة النظم باحتواء المدارس السابقة من حيث طرحها منهجاً يضم مختلف جوانب التسيير مع الاهتمام بالارتباط العلاقي بين مختلف جوانبه.

1.4. تعريف النظام:

- تعريف L.V, Berthalanffy الذي يرى أن " النظام هو مجموعة من العناصر المتفاعلة " ².
- تعريف Rosnay ويرى بأنه مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي والمبنية على هدف. ³
- يعرف أيضاً بأنه مجموعة من العناصر تستخدم بغرض تحقيق أهداف معينة على أساس ارتباطات وعلاقات فعالة ودائمة. ⁴

فالنظام هو مجموعة من الأجزاء التي ترتبط فيما بينها بعلاقات متبادلة لتحقيق هدف معين. وتقوم مدرسة النظم على عدة مقومات منها:

- الاهتمام يكون بالنظام في شكله الكلي أكثر من الاهتمام بالعناصر المكونة له.
- أي تغيير لجزء من الأجزاء المكونة للنظام يؤثر على الأجزاء الأخرى المكونة له.
- تشغيل النظام يتم أساساً من خلال قوة الارتباط بين العناصر المكونة له.
- كل جزء في النظام له هدف ودور يؤديه ويسعى لتحقيقه لكن في إطار الهدف العام للنظام.

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 4.

² - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق.

³ - المرجع نفسه.

⁴ - المرجع نفسه.

2.4. خصائص النظام:

- للنظام جملة من الخصائص تتجلى حسب ميلاز (Melese) في الخصائص الأربعة التالية:¹
- القدرة على المراقبة: تمكن نظام القيادة في تثبيت النظام المقاد على الطريقة المرسومة لتحقيق الأهداف.
- التأقلم (التكيف): وهي قدرة النظام على مسابرة تغيرات المحيط والتكيف معها.
- قوة التعلم: تتجلى في مدى تمكن النظام من الاستفادة من كيفية معالجة الحالات التي فرضت التأقلم على أساس توظيفها في حالات مماثلة.
- المصدقية: هي الثقة الممنوحة للنظام وتقاس بمخرجاتها.
- توفر الخصائص السابقة تمكن النظام من تحقيق أهدافه.

3.4. مكونات النظام: للنظام عدة مكونات هي:

- الصفة البنوية (الحدود): النظام له حدود تفصله عن المحيط الخارجي.
- الصفة الوظيفية: التنظيم الزمني يعني ظهور مفاهيم التدفقات، السدادات أو المفاتيح، المدة، قد مر تدفقات المادة والإعلام والطاقة ويكون دور السدادات هو مراقبة منسوب مختلف الإمدادات في حين أن مفهوم المدة يقتضي سرعة المرور في شبكة الاتصال أو سرعة التخزين.
- تطور النظام: كون النظام المفتوح مبني على التبادلات والعلاقات مع البيئة فهي تزوده بالتحويلات اللازمة للتأقلم مع البيئة الأمر الذي يفرض عليه أن يكون دوما في حالة تطور.
- 4.4. أشكال النظام: يأخذ النظام شكلين هما النظام المفتوح والنظام المغلق.

- أ. النظام المغلق: هو نظام لا يتأثر بالمحيط ولا تربطه به علاقات تبادل فهو نظام يعيش باحتياطاته الذاتية إلى أن يصل إلى الحد الذي لا يستطيع معه القيام بعمله.
- ب. النظام المفتوح: هو ذلك النظام الذي يرتبط بالبيئة الخارجية ويتأثر بها ويؤثر فيها وحسب (katz و kahن) فإن النظام المفتوح يمكن في مجموعة العناصر الخاصة مميزة ومركبة بحيث أن أي تغير يحدث في إحدى عناصره يؤدي إلى ردود فعل التسوية في كل العناصر الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى أن التوازن في الأنظمة المفتوحة يتم بشكل ديناميكي مما يساعد على التأقلم مع أي تغير يحدث في البيئة. وحتى ينجح النظام الديناميكي لأبد من توافر جملة من الشروط هي:²
- الملائمة مع البيئة: بمعنى أن العناصر المكونة للنظام تكزن ملائمة للبيئة.
- الفعالية الداخلية: كل عنصر في النظام يعمل حسب المقاييس المطلوبة.
- الانسجام بين مختلف العناصر: توفر الانسجام بين عناصر النظام تسمح له بتحقيق الأهداف المرجوة له وعموما فالعلاقات التي تربط عناصر النظام هي علاقات قد تزيد أو تنقص من قوة النظام

¹ - محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992)، ص.3.

² - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص.5.

وفقا لمكانتها فيه وتغذيتها تدفقات هي¹. التدفقات المالية والتدفقات المادية وأخير تدفق المعلومات والبيانات المتعلقة بالنتائج والأهداف والمعطيات الأخرى.

وعموما تعتبر إسهامات مدرسة النظم نقلة نوعية في مجال التسيير لأنها ركزت على الجانب المهني منه فقط دون إضافة شيء إلى محتوى التسيير بل مزجت بين أفكار ومحاوّر المدارس السابقة لها، وعليه فهي لم تقدم نظرية، لكن جاءت بمنهج جديد وهي تستعمل في كل العلوم بالتالي لا يمكن نسيها لعلم دون غيره.

خامسا: الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية العامة، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف العامل مع المصلحة المشتركة والعامة للمؤسسة.

أصبحت الإدارة بالأهداف نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المنظمات والمؤسسات الحديثة والمتقدمة، فهي تنظر للمؤسسة من جميع الجوانب (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة) وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري فهي عملية إدارية متكاملة.

1.5. مفهوم الإدارة بالأهداف:

يمكن أن تعرف الإدارة بالأهداف على أنها:

- "أسلوب التخطيط في الإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة معينة، لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة التحقق ككل وفي الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولا للأهداف المتفق عليها"²

- كما أنها: "فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار"³.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن الإدارة بالأهداف هي:

- فلسفة إدارية يتم من خلالها مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في وضع الأهداف واتخاذ القرار.
- أسلوب للتخطيط يعمل على وضع الأهداف المسطرة على أساس النتائج المرجوة.
- أسلوب يتم من خلاله الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى الأمثل.

2.5. مبادئ الإدارة بالأهداف:

¹ - محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، (عمان: دار الجامد للنشر والتوزيع، 2004)، ص116

² - عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001) ص83.

³ - هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، (عمان: دار الرابحة للنشر والتوزيع، 2014)، ص120

أ. مبدأ المشاركة: وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها. حيث يعتمد هذا الأسلوب على افتراضيات ان الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.

إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الاهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية الى ارتفاع الانتاجية والأداء.

ب. مبدأ الالتزام: وهو الارتباط الذي يربى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.

ج. مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

د. مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص. مما يساعد على رفع درجة رضى العاملين وروحهم المعنوية.

3.5. أهداف الإدارة بالأهداف:

إن ما تحتاج إليه المؤسسات في الوقت الحاضر هو مبدأ يتيح المجال لكل طاقات الفرد ومسؤولياته ويعطي في نفس الوقت توجيها مشتركا للجهد والرؤية، وكذلك تقليل مبدأ العمل بأسلوب الفريق وموائمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة، والمبدأ الوحيد الأمثل الذي يستطيع تحقيق ذلك هو الإدارة بأسلوب الأهداف فهو يجعل من المصلحة العامة هدفا لكل مدير، إن الإدارة بالأهداف يمكن أن تسمى بفلسفة الإدارة، ومن هذا المنطلق يمكن حصر أهم أهداف الإدارة بالأهداف فيما يلي¹:

- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية المتوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية طويلة المدى.
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
- الالتقاء الفردي بين المشرف، وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء؛ وهذا بمعنى أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- وضع الأساس أو الإطار العام لتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه، والتقييم.
- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.

4.5. تطبيق الإدارة بالأهداف.

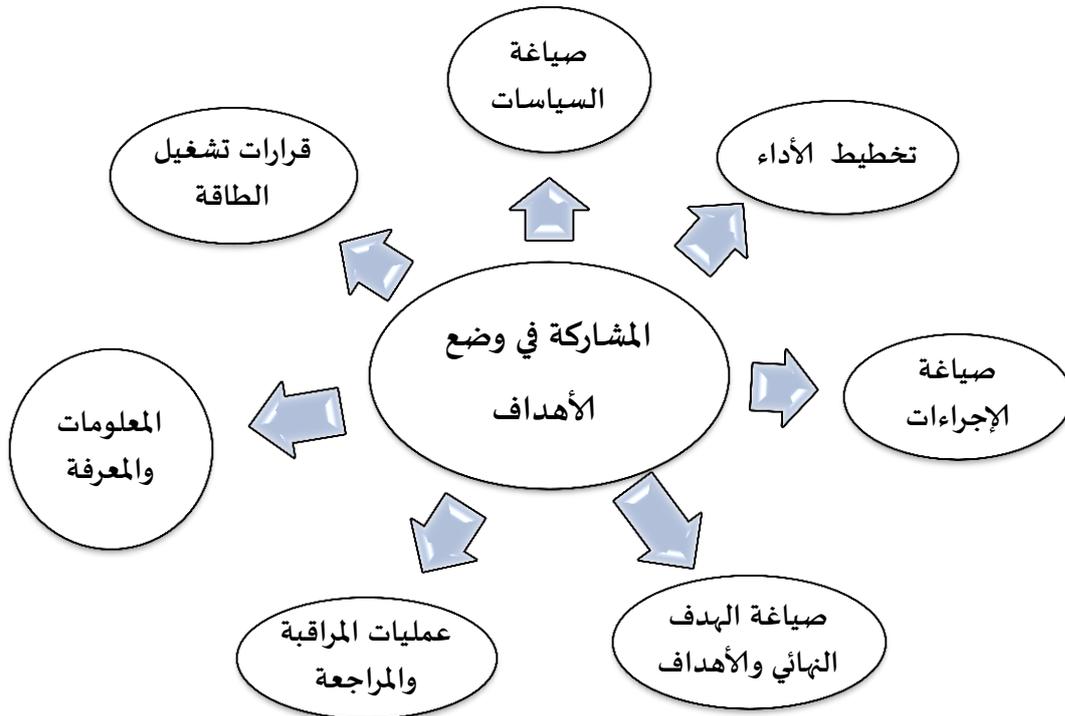
إن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر أو مكونات أساسية لتطبيقها بفعالية وهي كالتالي:

أ. وضع الأهداف: وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل: الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل. وعندما يتم تحديد جوانب النتائج

¹ - سعاد نائف البرنوطي، الإدارة الحديثة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2008)، ص 37.

الرئيسية، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب، ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كقياس يقاس عليها الإنجاز. وهنا يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسئوليته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف والموظف هذا الإطار للخروج بصياغة نهائية لمسئوليته في الفترة القادمة.

الشكل(06): نموذج المشاركة في وضع الأهداف



المصدر: زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف (الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية، 2006)، ص 48

ب. تطوير خطة عملية: تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها. وهنا يحدد الموظف (في ضوء هذه المسئوليات) أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سبل الوصول إليها والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها الموظف وأوجه المساعدة التي يمكن أن يقدمها رئيسه. ج. القيام بالمراجعة الدورية: عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

إن عناصر نظام الرقابة الجيد هي معايير يمكن قياس النتائج في ضوءها، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها.

د. تقييم الإنجاز السنوي: يعد التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ثم الإعداد للعام المقبل هو الخطوة الأخيرة لنظام الإدارة بالأهداف، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على المسؤول أن يركز جهوده على معرفة الأسباب. فهناك العديد من الأسباب للإنجاز الرديء إذ قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه في شكل نتائج متوقعة، أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعليم، أو لعدم توفر الحوافز لزيادة فعالية إنجازه، أو ينقصه الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجماً عن سوء الإشراف، أو أن الأهداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب، ومتى عُرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تفاديها في المرات القادمة.

حيث يقوم المشرف في ضوء المسئوليات بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة، كما يقوم الموظف بإبداء ملاحظاته على التقييم، ومدى رضاه عن تقييم رئيسه له، بجانب اقتراحاته.

المحاضرة الخامسة: التحفيز في المؤسسة

أولاً: تعريف التحفيز وعناصره.

ثانياً: أنواع الحوافز.

ثالثاً: نظريات التحفيز.

المحاضرة الخامسة: التحفيز في المؤسسة

يكون العامل في حالة معنوية جيدة إذا توفرت لديه عوامل الرضا الوظيفي على العمل الذي يقوم به، فالرضا يعكس ما يحفز العامل ويدفعه للعمل بهمة ونشاط كبيرين، فالتحفيز يهدف إلى جذب الموارد البشرية، ويساهم في إظهار قدراتهم واستخدام مهاراتهم، مما يخدم مصالح المؤسسة وأهدافها.

الدروس المستفادة من المحاضرة:

- معرفة التحفيز وعناصره وأنواعه.

- أشهر نظريات التحفيز.

أولاً - تعريف التحفيز وعناصره:

1.1. تعريف التحفيز:

ترتبط عملية التحفيز بالعنصر البشري في المؤسسة وتهدف إلى ضمان بقائه والحصول منه على أكبر مردود وأكبر إنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد قدمت عدة تعاريف للتحفيز اختلفت حسب آراء الباحثين ومن هذه التعريفات نتطرق إلى :

- تعريف باش: يعرف باش التحفيز بأنه " الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة¹.

- تعريف باجرسون: التحفيز هو مجموعة الدوافع والرغبات والتفصيلات والحاجات الداخلية والخارجية².

وهناك من يعرفه بأنه شحن وتقوية مشاعر الفرد وأحاسيسه الداخلية والتي تقوده إلى تحقيق أهدافه وتسهل عليه القيام بها³.

- تعريف شال أرجرز: فيرى أنه مجموعة من الإجراءات والنظم التي على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم للاستمرار في العمل بكفاءة⁴.

وعموماً فالتحفيز هو مجموعة من العوامل البيولوجية والسيكولوجية والتي تعمل على إحداث أو توجيه السلوك للعمل بشكل مستمر وبطريقة أفضل.

2.1. عناصر التحفيز: يتكون التحفيز من العناصر الخمسة التالية كما هو في الشكل الموالي

¹ - محمد حسن حميدات، السلوك التنظيمي، التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، (عمان: دار حامد، 2008)، ص126

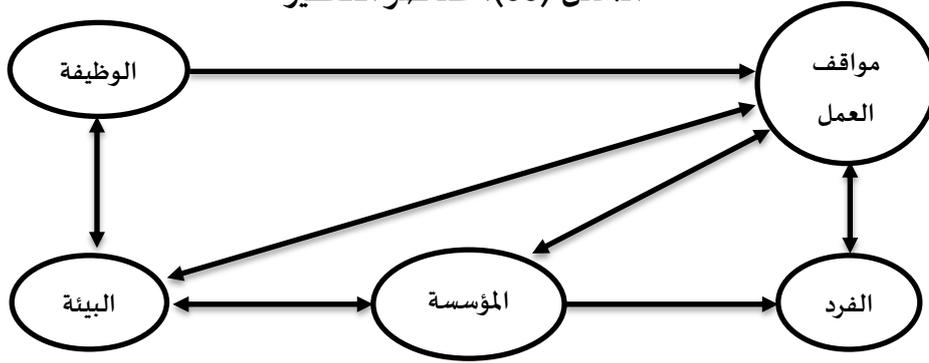
² - خليل محمد الشماع خضير، كاظم حمود، نظرية المنظمة، (عمان: دار المسيرة، 2009)، ص174.

³ - لمياء بنت عبد الله بن صالح الشيبني، أساليب واستراتيجيات التحفيز في التدريب، (المملكة المتحدة: الجامعة الافتراضية، 2010)،

ص8.

⁴ - P.Louart, *Gestion de ressources humaines*, (Paris : Edition Tyrolles , 1991), p30.

الشكل (06): عناصر التحفيز



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص 260.

يوضح الشكل أعلاه وجود تفاعل مستمر بين المكونات الخمسة بغرض تحقيق الموائمة التالية:

أ- الفرد والوظيفة: أي تناسب بين متطلبات الوظيفة وقدرات ومعارف وقابليات الفرد وهنا يأتي دور الوصف الوظيفي ليلعب دوره بشطريه الوصف الوظيفي والتحليل في تحقيق هذه المواءمة.

ب- الوظيفة والمؤسسة: الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المؤسسة وليست وظيفة هامشية، فإذا حاولت المنظمة استخدام وسائل التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة.

ج- الفرد والمؤسسة: أي تتكامل أهداف المؤسسة وأهداف الفرد.

د- المؤسسة والبيئة: يجب أن تتكيف المؤسسة مع متطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات الموارد البشرية.

هـ- الفرد والموقف: ان يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يتصرف بما يتناسب مع الموقف.

ثانياً - أنواع الحوافز:

تقسم الحوافز إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد عليه في التصنيف

1.2. الحوافز حسب مادتها: تصنف إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

أ. الحوافز المادية: هي من أقدم الحوافز وما زالت مهمة إلى الآن ودرجة أهميتها تختلف من فرد إلى آخر ومن جماعة لأخرى، والحوافز المادية هي تلك الحوافز التي حاجات الإنسان المادية والفيسيولوجيا أو الإنسانية وتستخدم في صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل، المشاركة في الأرباح¹. كما أنها حوافز ملموسة تتخذ أشكال متنوعة كالعلاوات السنوية، الزيادة في الأجر، المشاركة في الأرباح، السكن، النقل، الإطعام... الخ².

وتقسم الحوافز المادية إلى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة.

¹ - داود معمّر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2006)، ص 38.

² - أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 1999)، ص 177.

– الحوافز المادية المباشرة: وتتمثل في الأجر الأساسي للعامل وكل ملحقاته والأجر هو ما دفع مقابل العمل وقد يدفع نقدا أو في صورة سلع وخدمات، الأجر بالنسبة للعامل هو دخل يهيمه للمحافظة على مستواه بل وزيادة أمله في رفع مستوى معيشتة وإشباع حاجاته من السلع والخدمات.¹ كما تعتبر العلاوات الدورية وحوافز الإنتاج من الحوافز المادية المباشرة ومكافآت العمل الإضافي.

– الحوافز المادية غير المباشرة: وتتمثل في المشاركة في الأرباح، الهدايا والخدمات الاجتماعية.

ب. الحوافز المعنوية: وهي "لا تعتمد المال كأسلوب إثارة العاملين وتحفيزهم بل تعتمد على وسائل معنوية غير مالية، كتوفير التقدير والاحترام والاعتراف بالمجهود، وقد تستخدم عدة طرق في ذلك والتي تنقسم من حيث أثرها إلى حوافز معنوية مباشرة وحوافز معنوية غير مباشرة.²

– الحوافز المعنوية المباشرة: وهي تشجيع الأفراد على سرعة ودقة الأداء ومنها التقييم الموضوعي للأداء وفرص الترقية، لوحة الشرف، خطابات الشكر، وكذلك المسابقات.

– الحوافز المعنوية غير المباشرة: تستعمل المؤسسات الحوافز المعنوية غير المباشرة للتأثير على سلوك الأفراد ومنها أسلوب الإشراف، علاقات العمل والمشاركة في اتخاذ القرار.

وكذا ظروف العمل المادية إلى جانب العمل المناسب والتصميم المحفز للعمل.

2.2. الحوافز من حيث اتجاه أثرها: وتنقسم الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية:

أ. الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي وتعرف بأنها المدعمات التي تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه وهي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.

ب. الحوافز السلبية: هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لمنع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد.³ وهي تكون بغرض منع سلوك ضار، وهي إما مادية أو معنوية، وهي حوافز مادية سلبية فردية وحوافز مادية جماعية والمعنوية هي معنوية سلبية فردية أيضا وجماعية.

3.2. الحوافز من حيث من يتحصل عليها: تصنف الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى حوافز فردية وحوافز جماعية فالحوافز الفردية تمنح للعمال بصفة انفرادية مستقلة، أما الحوافز الجماعية فهي تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتقدير التعاون بين العاملين بحيث تحرص على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه.⁴ وهي تُشعر الأفراد بأنها غير مرتبطة بشكل مباشر بسلوك الجماعة.⁵

ثالثا: نظريات التحفيز:

هناك عدة نظريات اهتمت بالتحفيز (نظريات محتوى التحفيز) اهتمت بالطرق التي تستطيع

المؤسسة من خلالها دفع عمالها نحو بذل جهد أكثر وتحقيق مستويات أداء إنتاجية أعلى من أشهرها:

¹ - على غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص 223.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصر لرأس المال الفكري، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2009) ص 177.

³ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 233.

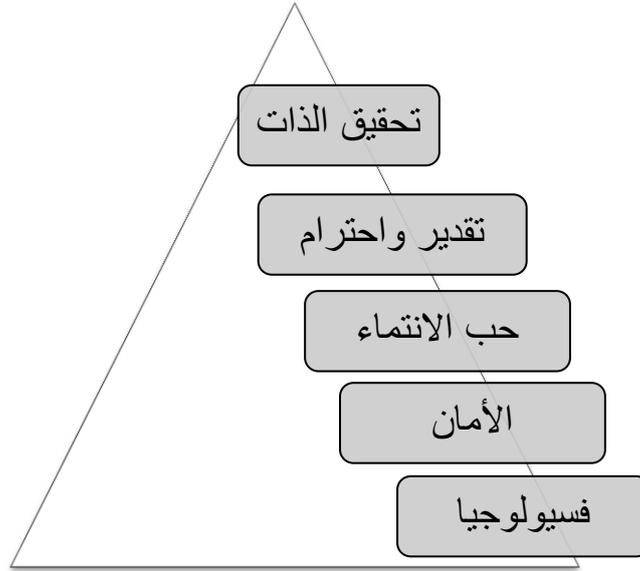
⁴ - محمد قاسم، السلوك التنظيمي، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط 5، 2007)، ص 71.

⁵ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 314.

1.3. نظرية ماسلو للحاجات:

تتعدد الحاجات التي الأفراد إلى إشباعها، فيرى ماسلو أن سلوك الفرد محكوماً بخمس حاجات متدرجة ومرتبطة ترتيباً هرمياً من الأسفل إلى الأعلى حيث تبدأ في قاعدة الهرم بالحاجات الفسيولوجية لتنتهي في قمة الحاجات لتحقيق الذات كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل (07): هرم حاجات ماسلو



المصدر : سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2008)، ص 360 .

- الحاجات الفسيولوجية: تمثل الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحافظ على جسمه ووضعه المادي مثل الطعام، الشراب، السكن... الخ، إلا أن إنتاجية الأفراد الذين يسعون إلى إشباع هذه الحاجات فقط تكون منخفضة، فلا تصلح لهم إلا الحوافز المادية.

- حاجات الأمان: يمكن التعبير عن حاجات الأمان في صورة الرغبة في الحماية من المخاطر، كالحاجة التأمين، الحاجة لضمان العمل، التقاعد... الخ، فإشباعها يشعر الفرد بالطمأنينة والاستقرار والبعد عما يهدد سلامته تهديداً مادياً أو نفسياً، وهي تأتي بعد الحاجات الفسيولوجية.

- الحاجات الاجتماعية: وهي الانتماء إلى جماعة معينة، كون الإنسان اجتماعي بطبعه فلا بد له أن يشعر بأنه جزء من جماعة يعيش بينهما ويتصل بها وينتهي إليها ويشكل فيها صداقات.

- الحاجات للتقدير: الإنسان يبحث دوماً عن التقدير والاحترام من طرف الآخرين، لذا يسعى للتفوق وبلوغ مكانة اجتماعية مرموقة مما يشعره بالأهمية.

- حاجات تحقيق الذات: تمكن الفرد من استغلال قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح مما يشعره بالسعادة

وقد أطلق ماسلو على المستوى الأول والثاني اسم الحاجات الدنيا أو الأولية والمستويات 3 و4 و5 اسم الحاجات العليا، وتقوم نظرية ماسلو على:

- الحاجة المشبعة ليست بدافع والعلاقات بين الحاجات الثابتة ومستقرة وهي في تسلسل هرمي ثابت وأن التغيير فيه ظاهريا وليس حقيقيا، وأن الإشباع ظاهرة مستقرة ويمكن قياسه¹.
- سبل وطرق إشباع الحاجات العليا يفوق سبل وطرق إشباع الحاجات الدنيا².
- عملية التحفيز يجب ان توجه الحاجات غير المشبعة، لان الحاجات المشبعة تصبح غير محفزة، لذا فإن "نجاح عملية التحفيز يعتمد على قدرة المنظمة في اكتشاف هذه الحاجات وتوجيه المحفزات لإشباعها.

2.3. نظرية العاملين:

تعود جذورها إلى سنة 1959 عندما قام هارزبارك F.HERZBERG بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العمال أو عدم رضاهم، فتوصل إلى مجموعتين من العوامل هي مجموعة العوامل الدافعة أو التحفيزية وهي تسبب الرضا ومجموعة العوامل الصحية أو الوقائية وتسبب عدم الرضا والاستياء.

أ- العوامل الوقائية: (عدم الرضا): توفرها يمنع العامل من الشكوى ولكن لا تحسن أدائه كونها معطيات أساسية، وعدم توفرها يؤدي إلى عدم الرضا ومنها:

- سياسة المنظمة وإدارتها.
 - الاشراف الفني والشخصي في العمل.
 - العلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين
 - ب- العوامل التحفيزية (الدافعية): وهي عوامل مرتبطة بمحتوى العمل ووجودها يدل على درجة عالية من الرضا وتسمى بالعوامل التحفيزية أو الدافعية ومنها³:
 - طبيعة العمل ومحتواه.
 - الاعتراف بنتيجة الإنجاز في العمل.
 - مسؤولية إنجاز العمل.
 - التقدم والترقية في العمل وتنمية قدرات العمل عند الفرد.
- 3.3. نظرية مكلياند للحاجات:-

تعد نظرية مكلياند للحاجات النظرية حديثة نسبيا وتوصل الى وجود ثلاث حاجات تعمل على تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهي⁴.

أ. الحاجة للإنجاز: وهي الرغبة في الامتياز والدفع للنجاح في الأداء، فالفرد يكون مدفوعا بالرغبة في التفوق والنجاح في أي عمل يقوم به.

ب. الحاجة للانتماء: هي الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين وعلاقات شخصية واجتماعية قوية معهم.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، (الأردن: داروائل للنشر والتوزيع، 2009)، ص390.

² - المرجع نفسه، ص.ص 275-276.

³ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير، مرجع سابق، ص.ص 275.276

⁴ - المرجع نفسه، ص262

ج. الحاجة للسلطة: هي الرغبة في التحكم والسيطرة على ما يحيط من أحداث وأشخاص وأشياء، ويرى أن فهم هذه الحاجات وتشخيصها مهم للمؤسسة في تحفيز الأفراد للعمل على تحقيق الأهداف والنظريات الثلاثة حاولت تحديد القوى التي تدفع الأفراد وتحركهم في العمل فنظرية ماسلور ركزت على الحاجة لتحقيق الذات أما نظرية هارزبارق فأوضحت العوامل التحفيزية، في حين اهتمت نظرية ماكلياند بالحاجة للإنجاز ويمكن المقارنة بين النظريات الثلاثة كما في الجدول الموالي :

جدول (1) جدول مقارنة بين النظريات الثلاثة

نظرية تدرج الحاجات لماسلو	نظرية الحاجات الثلاثة مكلياند	نظرية العوامل والصحية	الدافعية
الحاجات الفسيولوجيا		العوامل الصحية	
الحاجات للأمان			
الحاجات للانتماء	الحاجة إلى الصداقة		
الحاجة لتقدير الذات	الحاجة إلى الإنجاز	العوامل الدافعة	
الحاجة إلى تحقيق الذات	الحاجة إلى القوة		

المصدر : عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008)، ص 297.

المحاضرة السادسة: أدوات التحليل الاقتصادي

أولاً: مفاهيم حول التحليل الاقتصادي

ثانياً: أدوات التحليل الاقتصادي.

المحاضرة السادسة: أدوات التحليل الاقتصادي

إن علم الاقتصاد قائم على مستويين أساسيين؛ الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي، والتحليل الاقتصادي هو حلقة الوصل بين علم الاقتصاد على مستوييه وبين اتخاذ القرارات الإدارية والاقتصادية، فهو يوفر الاختيار بين البدائل المتاحة، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وهذا باستعمال مختلف الأدوات سواء كانت نظرية أو تطبيقية في ذلك.

الدروس المستفادة من المحاضرة:

- الإحاطة بمفهوم التحليل الاقتصادي وأهميته وأساليبه المختلفة.

- الأدوات المتعددة للتحليل الاقتصادي.

أولاً: مفاهيم حول التحليل الاقتصادي

1.1. مفهوم التحليل الاقتصادي:

يُعرف التحليل الاقتصادي بأنه أحد فروع علم الاقتصاد، وهو المنهج العلمي الذي نستطيع من خلاله تفسير العوامل التي تؤثر على سلوك الظواهر الاقتصادية، والاستفادة من الأدوات المنطقية، لاستخدامها في استنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، ويمكن ذلك من خلال إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى العناصر البسيطة، ثم صياغة الفرضية التفسيرية على أساس العلاقة التابعة أو السببية، ويعتمد المنهج الاقتصادي على الاستنتاجات المنطقية، والاستنتاجات التطبيقية¹.

2.1. أهمية التحليل الاقتصادي:

تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي في:²

- نتيجة تزايد حاجات الأفراد وتنوعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية للتحليل الاقتصادي هو إيضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع، وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد.

- يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين. حيث أنّ الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر اشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة

- المساعدة في رسم السياسة العامة، حيث أنّ التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضّح كيف يعمل بنجاح.

3.1. أساليب التحليل الاقتصادي: تتعدد أساليب التحليل الاقتصادي حسب الاقتصاديين، فحسب

شومبيتر هناك ستة أساليب أساسية هي:¹

1- أكاديمية BTS: التحليل الاقتصادي وفوائده، https://www.bts-academy.com/blog_det.php (2019/11/08)

2- اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات: مفاهيم ونظم اقتصادية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004 ص 39.

أ. التاريخ الاقتصادي: لا أمل فرد يفهم الظواهر الاقتصادية في أي عهد بما ذلك وقتنا الحاضر ما لم تكن له سيطرة كافية على الوقائع التاريخية أو ما يمكن وصفه بالخبرة التاريخية حيث يمثل التاريخ الطريقة الفضلى لفهم كيفية ارتباط الوقائع الاقتصادية وغير الاقتصادية بعضها ببعض وكيف أن العلوم الاجتماعية المختلفة يجب أن تكون مرتبطة بعضها ببعض.

ب. الإحصاء: إن الامام بطرق الإحصاء يمثل شرطا ضروريا (وغير كاف) لجعل الاقتصادي الحديث يعزف عن تقديم أعمال تافهة، فالطرق الإحصائية تشكل جزءا من أدوات التحليل الاقتصادي حتى حينما لا يجري تصميمها خصيصا لتلبية حاجاته الخاصة.

ج. النظرية: إن التجربة علمتنا أن الحوادث الفردية لها وجوانب مشتركة، وأن من الممكن توفير مجهودات فكرية ضخمة إذا درسنا هذه الصفات أو الجوانب ومع ما تثيره من مشاكل مرة واحدة، فمن الضروري ولأغراض معينة تحليل كل حالة فردية من التسعير في سوق فردية ما، وتحليل كل دورة اقتصادية فردية، هكذا، ولكن حتى في الحالات التي يكون فيها مثل هذا التحليل ضروري فإن المجموعة الأكبر منها تبدي صفات متشابهة يمكن معالجتها بواسطة مخططات عامة، وبالتالي من المفيد الارتقاء إلى مستوى أعلى من التجريد التعميمي، الذي نبني عليه أداة أو آلية أو جهاز للتحليل الاقتصادي.

د. السوسيولوجيا الاقتصادية: إن مخططات النظرية الاقتصادية تستمد الأطر المؤسسية من التاريخ الاقتصادي الذي يعلمنا بنوع المجتمع الذي طبقت أو تطبق عليه تلك المخططات، وكذا إدخال وقائع اجتماعية معينة ليست تاريخية، وبالتالي من الضروري إدخال هذا الحقل بالإضافة إلى الحقول الثلاثة السابقة لمعرفة السلوك الإنساني بطريقة واسعة والذي لا يتضمن فقط الأفعال والدوافع والميول، ولكن أيضا المؤسسات الاجتماعية ذات الصلة بالسلوك الاقتصادي كالحكومة والميراث والتعاقد.

هـ. الاقتصاد السياسي: كل الوقائع والأدوات ذات الصلة بتحليل سلوك المنشآت الفردية ماضيا وحاضرا تدخل ضمن مفهومنا لعلم الاقتصاد تماما كما هو شأن الوقائع والأدوات ذات الصلة بتحليل سلوك الحكومات.

و. الحقول التطبيقية: إن مجموعة من الحقول كالمحاسبة وعلم شؤون التأمين قد حافظت تاريخيا على استقلالها عن الاقتصاد العام، ولكنها مفيدة ولا غنى عنها لكل أو بعض الاقتصاديين لأنها تقدم أدوات تحليل اقتصادي أو مجالات لتطبيق هذه الأدوات، إضافة إلى موضوعات الاقتصاد العام التي تشمل النقود والمصارف، والتقلبات الاقتصادية، والتجارة الخارجية، كما أن هناك مجموعة من الحقول الأساسية التي تدور حول أقسام من السياسة الاقتصادية العامة وخاصة الزراعة، النقل، ومشاكل الصناعة التحويلية.

كل هذه المجموعات والحقول التطبيقية تشكل قسم أساسي من التحليل الاقتصادي

¹ - بتصرف عن جوزيف شوميتز: تاريخ التحليل الاقتصادي، ترجمة حسن عبد الله بدر، (القاهرة، المجلس الأعلى للثقافة، ط1، 2005)، ص

4.1. أنواع التحليل الاقتصادي:

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدة معايير تتمثل في:¹

أ. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

- التحليل الجزئي: ويسمى أيضا بالتحليل الودي، وهو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي، أي الدراسة في هذه الحالة قائمة على أساس دراسة الوحدات الصغيرة.

- التحليل التجميعي أو الكلي: دراسة وهو التحليل القائم على أساس الاقتصاد الوطني في مجموعه أي النظر إلى المجتمع ككل، حيث تتم دراسة الدخل الوطني أو الإنتاج الوطني للمجتمع ودراسة العناصر المكونة لهذا الدخل ومن أمثلة الدراسات التجميعية أو الكلية دراسة مشكلة البطالة، دراسة الاستهلاك، والاستثمار.

- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

- التحليل الجزئي: وهو يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه.

- التحليل الشامل: وهو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعادلات الرياضية.

ب. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

- التحليل الساكن: وهو التحليل الذي لا يكون لعامل الوقت أي أثر في الدراسة، فهو التحليل القائم على أساس الدراسة في لحظة معينة، فعن دراسة أثر السعر على الكمية المطلوبة فإننا لا نأخذ في اعتبارنا سوى أثر السعر في لحظة معينة ولا نهتم بالسعر في الماضي أو في المستقبل.

- التحليل الساكن المقارن: هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال من حالة التوازن الأولى إلى حالة التوازن الثانية.

- التحليل الحركي أو الديناميكي: وهو عكس التحليل الساكن، أي هو التحليل الذي يأخذ في اعتباره عامل الزمن.

ج. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الغرض المقصود من التحليل: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

¹ - اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات: مفاهيم ونظم اقتصادية (عمان، دار وائل للنشر، 2004)، ص 40-42.

- التحليل القائم على أساس النظرية الوضعية: وهذا النوع من التحليل ينظر إلى الظواهر الاقتصادية كما هي في الواقع، وهذا النوع من التحليل يعبر عمّا يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على أساس المبادئ والقواعد والأصول الاقتصادية وذلك بغض النظر عمّا إذا كانت الأهداف مقبولة اجتماعياً أو غير مقبولة.

- التحليل القائم على أساس معيار مهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة: وهنا يظهر الجدل القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية، فهناك وجهة نظر ترى أن اقتراح السياسة لا يعتبر جزءاً من التحليل الاقتصادي العلمي، ذلك لأن مثل هذه الاقتراحات لا بد وأن تكون قائمة على أساس الحكم القيمي، أما وجهة النظر الأخرى فتري أن الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لاقتراح السياسات، وهذا ما نجده في الواقع عموماً حيث نجد الاقتصاديين دائماً يقدمون مقترحات لمواجهة مشكله اقتصادية معينة.

ثانياً: أدوات التحليل الاقتصادي:

إن للتحليل الاقتصادي نوعين أساسيين تناولتهما مختلف المراجع الاقتصادية هما التحليل الاقتصادي الجزئي والتحليل الاقتصادي الكلي، وتولمهما عناية كاملة من حيث العناصر والمحتوى والأدوات، وعليه تتمثل الأدوات الرئيسية في التحليل الاقتصادي في:

1.1 نظرية الطلب: يعبر الطلب عن الكميات التي يكون فيها المستهلك ا رغب أو قادر على شراء سلعة معينة، وتمثيل دالة الطلب هي عبارة عن علاقة رياضية تربط الكمية المطلوبة من السلع بثمنها وقانون الطلب يتمثل في: "عندما ترتفع سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها تنخفض وعندما ينخفض سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها ترتفع"

2.1 نظرية العرض: إن العرض يمثل الكميات التي يكون المنتجون مستعدين فعلاً لبيعها في السوق من مختلف السلع والخدمات عند مختلف الأسعار، أما دالة العرض فهي العلاقة الرياضية بين الكمية المعروضة من السلع وسعرها.

3.1 المرونة:

أ. مرونة الطلب: وهي تعبر عن التغير في الطلب على سلعة ما الناتج عن التغير في سعرها.

ب. مرونة التقاطع: وتسمى كذلك بمرونة التبادل، حيث يمكن استخدام مرونة التقاطع للتمييز بين السلع والبضائع البديلة والسلع والبضائع المكملة، وبين تلك السلع والبضائع المستقلة عن بعضها البعض.

ج. مرونة الدخل: وهي تقيس أثر تغير الدخل المتاح على الكمية المطلوبة من السلعة محل الدراسة.

د. نظرية المنفعة: تعرف المنفعة على أساس أنها مقياس للفائدة التي يجنيها الفرد نتيجة استهلاكه للسلع المختلفة، حيث أن المستهلك لا يقدم على شراء سلعة ما، إلا إذا اقتنع أن هذه السلعة أنها ستفيده

وتنفعه، ويقصد بهذه المنفعة هي قدرة هذه السلعة المشتراة على إشباع رغبة المستهلك، ويمكن التفرقة في هذا الصدد بين المنفعة الكلية والمنفعة الحدية.

هـ. منحنيات السواء: إن منحنيات السواء هي صورة بيانية توضح تفضيلات المستهلك والتوليفات المختلفة والمتاحة من السلع والتي تحقق له نفس المستوى من الإشباع مادام على نفس المنحنى.

و. دوال التكاليف والإيرادات: حيث تعتبر التكاليف والإيرادات ذات أهمية بالغة في التحليل الاقتصادي، حيث أن التكلفة الكلية هي عبارة عن التكلفة الكلية المتغيرة + التكلفة الكلية الثابتة، أما الإيرادات فهي مجموع ما يقبضه المنتج نتيجة قيامه ببيع منتجاته في السوق.

المحاضرة السابعة: أنماط نمو المؤسسة

أولاً: مفهوم ومؤشرات نمو المؤسسة

ثانياً: فرص نمو المؤسسة

ثالثاً: أنماط نمو المؤسسة.

المحاضرة السابعة: أنماط نمو المؤسسة

نمو المؤسسة يعني بقائها واستحواذها على حصص سوقية أكبر، وهذا من خلال تحسين وضعيتها التنافسية باتباع استراتيجيات نمو تحافظ وتنمي امكانيات المؤسسة.

الدروس المستفادة من المحاضرة:

- مفهوم ومؤشرات نمو المؤسسة.

- فرص وأنماط نمو المؤسسة.

أولاً: مفهوم ومؤشرات نمو المؤسسة:

1.1. تعريف نمو المؤسسة: تطورت تعاريف نمو المؤسسة حسب الزمن والظروف الاقتصادية، كغيرها من المفاهيم، وقد أخذنا منها تعريف (Sammur (1996 على أن "نمو المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المكونة للتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط؛ الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية والشخصية"¹.

2.1. مؤشرات النمو: إن نمو المؤسسات يرتبط بشكل أساسي بالحجم، وهذا الأخير يعتمد في العديد من المؤسسات على مؤشرات من بينها²:

- عدد الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي.

- كمية المدخلات والمخرجات.

- المؤشرات المالية كالموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك والدخل الصافي.

- الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال التقسيمات الأفقية والعمودية.

ثانياً: فرص نمو المؤسسة:

هناك مجموعة من الفرص التي يتيحها المحيط، فيتم التطرق على بعضها كما يلي³:

1.2. منتجات جديدة: إن نجاح المؤسسة داخل السوق عند انخفاض الطلب على منتجاتها يكمن في مدى قدرتها على طرح منتجات جديدة والتي تُعزز مكانتها السوقية والتنافسية وُكسبها فرصاً لتحقيق النمو، فلو تكلمنا على دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات عند بلوغها مرحلة النضج، بالتالي وعند هذا الوضع يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة لتصميم وطرح منتجات جديدة:

2.2. النمو الاقتصادي: إن نمو المؤسسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً ومتبادلاً بالنمو الاقتصادي، فارتفاع الناتج المحلي الخام (PIB) يكون نتيجة لأداء المؤسسات من خلال تحقيقها للقيمة المضافة، والتي تأتي

¹ - نقلا عن : محمد كربوش، استراتيجيات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014/2013، ص45.

² - المرجع نفسه، ص46.

³ - الياس بن سامي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، (الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2011)، ص55-56.

أصلا من ارتفاع رقم الأعمال وتحكُّم المؤسسة في استهلاكاتها الوسطية، هذا النمو الاقتصادي المُحقَّق بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يقود إلى زيادة الطلب العام والذي يكون فرصة سامحة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها وبالتالي تحقيق النمو؛

3.2. **تغير أذواق المستهلكين:** بفعل الأعمال الترويجية والحملات الإشهارية للمنتجات والخدمات يؤدي هذا إلى التغير الكبير والسريع لأذواق المستهلكين ويمكن اعتبار هذا فرصةً للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها إلا أن هذا يتوقف بالضرورة على قدراتها في الإبداع و الابتكار ودراستها لسلوك المستهلكين، كما يجب عليها توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في أذواق المستهلكين ودوافع الشراء لديهم وتطور احتياجاتهم و رغباتهم، وعلى إثر هذا يمكن للمؤسسة أن تقدم سلع وخدمات تتوافق مع طلب وأذواق المستهلكين مما سيؤدي إلى تعاظم رقم أعمالها ونموها.

ثالثا: أنماط نمو المؤسسة.

إن نمو المؤسسة متعدد الأوجه ويرتبط بحاجاتها وأهدافها المستقبلية، ويعتمد عليه بقاؤها واستمراريتها في محيط شديد المنافسة، فقد يكون داخليا أو خارجيا أو تعاقديا.

1.3. **النمو الداخلي:** هو توسع ذاتي داخل المؤسسة، يتم بواسطة الاستثمارات الإنتاجية والتجارية؛ حيث يتميز بعمليات واسعة، لشراء تجهيزات جديدة للإنتاج، ونتيجة لذلك تنمو الأصول الثابتة المادية والمعنوية للمؤسسة. ويؤدي النمو الداخلي إلى النمو التلقائي لحجم المؤسسة، يظهر ذلك من خلال ارتفاع رقم الأعمال، عن طريق اختراق الأسواق، وتنويع تشكيلة المنتجات، بطرح منتجات جديدة يتحقق النمو الداخلي كنتيجة لاتباع استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.

ويتميز النمو الداخلي بالخصائص التالية¹:

- حيازة كبيرة لوسائل الإنتاج؛

- الإنتاج الذاتي للاستثمارات وخاصة الوسائل التقنية؛

- التنمية الذاتية للموارد البشرية و المالية والتقنية.

2.3. **النمو الخارجي:** يتحقق النمو الخارجي، بواسطة التجمع الجزئي أو الكلي للمؤسسة مع مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات، ويعرف النمو الخارجي، بأنه ذلك التغير في خصائص ومميزات المؤسسة، الناتج عن الاندماج أو المشاركة في مؤسسات أخرى².

ويختلف النمو الخارجي عن النمو الداخلي في عدة نقاط أهمها³:

- يتميز النمو الخارجي بعناصر ومراحل متقطعة ومنفصلة؛

- النمو الخارجي له عدة أشكال وصور متباينة؛

- يتطلب النمو الخارجي، تخطيطا وتحضيرا طويل المدى؛

¹- الياس بن ساسي، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية للتقريب، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2003/2002، ص.5.

²- المرجع نفسه، ص 6.

³- المرجع نفسه، ص 7.

- النمو الخارجي له بنية معقدة، تتطلب إعداد هيكل تنظيمي مرن ومتلائم، و ذو فعالية كبيرة؛
- كما يعتبر النمو الخارجي، قرار استراتيجي، غير قابل للتصحيح (في حالة الأخطاء)، وأثاره هامة على استمرارية وبقاء المؤسسة.

3.3. النمو التعاقدي: عرفه J.Verena على أنه مجموعة من القرارات التي تتخذها المؤسسة من أجل القيام بمجموعة من النشاطات والتي تكون على المدى الطويل. كما يتخذ النمو التعاقدي أحد أشكال النمو الداخلي أو الخارجي، فيمكن اعتباره داخليا في حالة إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى، يتضمن إنشاء فرع مشترك بين المؤسستين، أما خارجيا في حالة اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأسمالها¹.

¹ - محمد كربوش، مرجع سابق، ص 47.

المحاضرة الثامنة: وظائف المؤسسة

أولاً: الوظيفة المالية.

ثانياً: وظيفة الإنتاج.

ثالثاً: الوظيفة التجارية.

رابعاً: وظيفة إدارة الموارد البشرية.

خامساً: وظيفة البحث والتطوير.

المحاضرة الثامنة: وظائف المؤسسة

إن أداء المؤسسة هو نتيجة لتفاعل أنظمتها الفرعية وتكامله فيما بينها للوصول إلى الأهداف المرجوة، على المستوى العام لها، وتقسم المؤسسة إلى أنظمة فرعية وفقا لعدة معايير، فوفقا لمعايير الإشراف تقسم إلى نظام فرعي للتسيير وآخر مادي¹، أما حسب طبيعة العناصر فتقسم إلى أنظمة فرعية بشرية ومالية ومعلوماتية، وحسب المعيار الوظيفي فتقسم إلى مجموعة من الوظائف تضم كل واحدة مجموعة من الأنشطة المتشابهة والمتجانسة، ونظرا لسهولة هذا المعيار وإمكانية تطبيقه على مختلف أنواع المنظمات سنأخذ به في تقسيم المؤسسة إلى جملة من الوظائف الفعلية.

الدروس المستفادة من المحاضرة:

- معرفة وظائف المؤسسة الفعلية؛
- مهام كل وظيفة؛
- مؤشرات أداء كل وظيفة.

أولاً: الوظيفة المالية.

تعتبر الموارد المالية المحرك الأساسي للقيام بأي نشاط أو استثمار على مستوى المؤسسات أو على مستوى الحياة الاقتصادية بوجه عام، وكنيجة لنمو المؤسسات وتطورها وازدياد حاجياتها المالية، ازدادت أهميتها، وأصبحت الأنشطة المالية تحضي بمكانة مميزة وخصصت لها إدارة مستقلة لتسييرها.

1.1. عرض الوظيفة المالية:

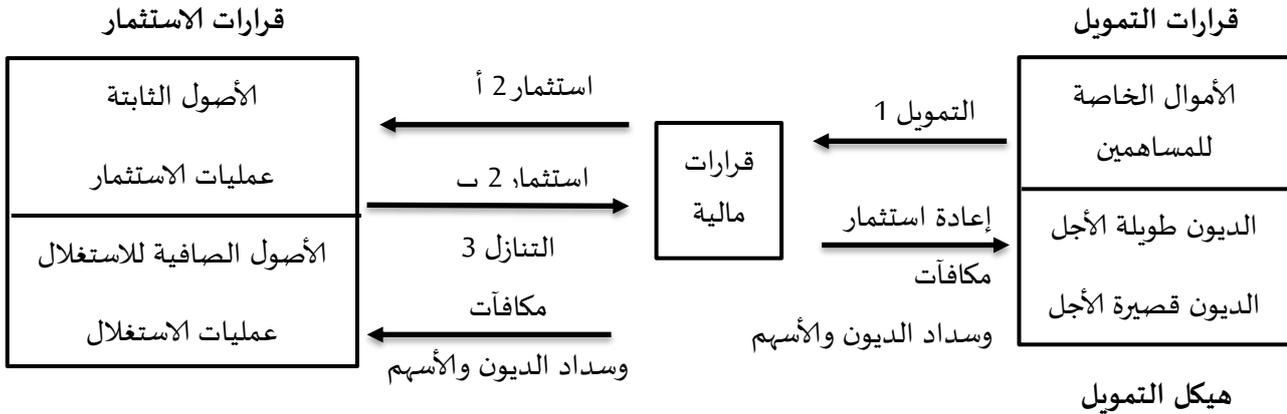
تشمل الوظيفة المالية مختلف الأنشطة التي تهتم بتوفير رؤوس الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة ونموها، وحسن تسيير الفوائض المالية ومراقبة الاستثمارات، وعليه فهي تهتم كذلك باختيار مصادر التمويل واستخداماتها.

تتجلى الوظيفة المالية في مختلف الأنشطة التي تجمع وتسير الموارد المالية²، وعليه فهي تتمثل في متابعة وتسيير التدفقات المالية والنقدية الصادرة والواردة للمؤسسة والشكل الموالي يوضح الوظيفة المالية.

¹ - J.Mayer, **Economie d'entreprise**, (Paris : Ed Dunod, 1990), p70

²- G.Bressy, opcit.130

الشكل (09): الدورة المالية في المؤسسة.



Source: G.Charreax: *Finance d'entreprise*, (Paris : Ed Dunod , 1991), p99

يبين الشكل السابق أن الدورة المالية في المؤسسات تبدأ بالتدفق من المصادر الداخلية (الأموال الخاصة بالمساهمين) والمصادر الخارجية (ديون طويلة وقصيرة الأجل) حيث يتم توظيفها بقرارات المسيرين المالية في مختلف الاستخدامات مما يخلق تدفقات مالية أخرى ناتجة عن عمليات استغلال عادية أو التنازل عن الاستثمارات ، والتي قد يعاد إدراجها مرة أخرى في الدورة المالية أو قد تستخدم لأداء مختلف الالتزامات الاجتماعية والتي أصبحت من مسؤوليات المؤسسة، وحسن اختيار مصادر التمويل والموازنة بين طبيعة الاستثمارات والأموال المخصصة يعبر عن أداء مرضي للمؤسسة.

2.1. مصادر التمويل:

تتجلى نجاعة الوظيفة المالية أساسا في حسن اختيار مصادر التمويل للمؤسسة والتي تعتمد أولا على إمكانياتها المالية الداخلية واستغلالها على أفضل وجه وإدراج الفوائض المالية المحققة من استغلال الدورة المالية والاعتماد على هذه المصادر يعرف بالتمويل الذاتي الذي يضم الأرباح غير الموزعة والاهتلاكات والمخصصات غير المبررة، ويكون التمويل الذاتي مجديا في المؤسسات ذات الاحتياجات المالية البسيطة، لكن معظم المؤسسات لا تكتفي بهذا النوع من التمويل بل تستعين بمصادر التمويل الخارجي والذي يمكن أن يكون قروض طويلة أو قصيرة الأجل، فالتمويل طويل الأجل يستخدم لتغطية الاحتياجات المالية طويلة الأجل ويتم الحصول عليها بالجور إلى رفع الأموال الخاصة بإصدار أسهم جديدة أو طلب قروض طويلة الأجل بمختلف أنواعها.

في حين تستخدم قروض قصيرة الأجل لتغطية الاستغلال الذي قد يجلب المؤسسة تحتاج إلى سيولة مؤقتة فتلجأ إلى البنوك مباشرة بكيفية عديدة كالسحب على المكشوف، الخصم على السحب، الفوترة، قروض الخزينة، ومهما كان مصدر التمويل، فيجب أن يكون بأدنى التكاليف وبالشكل الذي يضمن تعظيم العوائد بما يضمن استقلالية المؤسسة عن مموليها.

لكن توفير الأموال لا يعني بالضرورة تحقيق الأهداف إذا لم يتم "استخدامها بالشكل الذي يضمن تعظيم العوائد وتدني الإخطار"¹ واعتماد على خطط التمويل يقوم المسير المالي بتنظيم واستخدام الأموال وذلك من خلال المفاضلة بين مختلف بدائل التمويل التي تنحصر في الاعتماد على الأموال الخاصة أو الاعتماد على القروض أو الدمج بينهما، وكذلك تحديد حافظة الأصول باختيار نسب المزج بين مختلف الأصول حسب أهميتها لكل نشاط والتكاليف المترتبة عليها.

3.1. مؤشرات قياس أداء الوظيفة:

يعتبر قياس أداء الوظيفة المالية مرحلة هامة من مراحل الرقابة على الموارد المالية ومن مؤشراتهما:
أ- مؤشرات السيولة: تتمثل في المؤشرات التي تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية ومنها:²
نسبة السيولة العاملة = الأصول المتداولة/ الديون قصيرة الأجل، وتعبر عن قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، اعتمادا على أصولها المتداولة.

ب- مؤشر الاستقلالية: يوضح مدى ارتباط قرارات المؤسسة بمموليها وتحسب بالعلاقة:³ الأموال الخاصة / الديون (متوسطة وقصيرة الأجل)

ج- مؤشرات التمويل الذاتي: يبين قدرة المؤسسة على النمو ذاتيا دون اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجي، كما يبين فعاليتها في توظيف الفوائض المالية المحققة ويضم عدة مؤشرات منها نسبة النمو الذاتي، نسبة سداد الديون ذاتيا، ونسبة التغطية الذاتية للأصول.

ثانيا: وظيفة الإنتاج:

تشكل وظيفة الإنتاج المحور الأساسي للمؤسسات الإنتاجية، بتوفير العوامل المادية والمالية والبشرية يمكن للمؤسسة القيام بعملية الإنتاج، ويختلف النشاط الإنتاجي في المؤسسات فهناك مؤسسات تقوم بالنشاط الإنتاجي الاستخراجي، وأخرى نشاطها تحويلي ومؤسسات أخرى تقوم بالنشاط التركيبي أو التقسيم ومهما كان نوع الإنتاج فإنه يعطي مخرجات ملموسة يمكن قياسها.

1.2 . عرض الوظيفة:

يعتبر الإنتاج من وظائف المؤسسة ومن أهمها في المؤسسات الصناعية كونه محور الوظائف الأخرى، وهي الهدف من وراء توفير الموارد القاعدية المادية لوظيفتي التموين والتسويق، وكونها وظيفة محورية يجعل تكاليفها تشكل أكبر حصة من مجموع تكاليف المؤسسة، ووظيفة الإنتاج هي وظيفة بشرية ومالية وتقنية.⁴

أ. تعريف الإنتاج: لقد حاولت العديد من النظريات تفسير ماهية الإنتاج وإعطائه تعاريف مختلفة باختلاف أفكار المنظرين، فمنهم من يرى أن الإنتاج عبارة مدخلات ومخرجات⁵ فالمدخلات تتحصل عليها المؤسسة من المحيط، ثم من خلال قيامها بمجموعة من الأنشطة والعمليات تتحصل على المخرجات في

¹ - J.P Lorriaux, l'economiste et le manager, (Alger : ENAG, 1991), p99.

² - J.Depallens et J.p jabard, Gestion finance de l'entreprise , (Paris : Ed Sirey, 1986), p257.

³ - Ipid, p258.

⁴ - F.Leroux , Introduction à l'économie de l'entreprise, (Canada : Ed Gaeton Morin, 1980), p116.

⁵ - Idem.

شكل سلع نهائية أو نصف مصنعة، وعليه يعرف الإنتاج بأنه "علاقة تقنية تقيس كمية الإنتاج الممكن الحصول عليها أو إنتاجها بمجموعة عوامل متجانسة"¹. وهناك من ينظر للإنتاج على أنه عملية تحويل ما يعرف بأنه "عملية تحويل الموارد الأولية ونصف مصنعة من شكلها الأصلي إلى تشكيل جديد في السوق"². بحيث يختلف الجديد للمنتج على الشكل الأصلي للموارد المستعملة، فتصبح له قيمة وسعر جديدين، وهناك اتجاه آخر يرى أن الإنتاج عبارة عن مجموعة من العمليات فيعرف بأنه "مجموعة عمليات العمل التكنولوجي والخدمات الغرض منها تحويل الموارد الأولية إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك الصناعي والفردى"³. والعمليات التي يمر بها المنتج هي عمليات قاعدية وعمليات مرافقة لها وأخرى عمليات ثانوية.

وهناك من ينظر للإنتاج على أنه نظام فرعي من نظام المؤسسة ككل وكبقية الأنظمة الفرعية الأخرى لها وهو يؤثر ويتأثر بالبيئة، حيث يتحصل منها على مدخلاته ويقوم بمجموعة من العمليات وي طرح مخرجات ويتحصل على التغذية العكسية (معلومات مرتدة) والإنتاج هو العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة باستعمال عوامل الإنتاج المختلفة بغرض الحصول على السلع وخدمات يقدمها في السوق.

وعموماً يمكن القول أن الإنتاج هو نظام يأخذ مدخلاته من البيئة ويقوم بمجموعة من العمليات والأنشطة للحصول على سلع لها شكل وسعر جديدين يطرحها في السوق كمخرجات لهذا النظام.

ب. أنماط الإنتاج: يقسم الإنتاج وفقاً للعمليات الإنتاجية إلى إنتاج حسب الطلب والإنتاج المستمر والإنتاج على دفعات.

- الإنتاج حسب الطلب: في هذا النوع تنتج المؤسسة بتنفيذ طلبيات خاصة بالزبائن الذين يحددون المواصفات والكميات التي يرغبون في الحصول عليها في طلبياتهم، وهذا الإنتاج لا يكون للتخزين وبالتالي لا تتحمل المؤسسة تكاليف التخزين إلا أن تكلفة الإنتاج في هذا النمط تكون عادة مرتفعة، كما أنه يتطلب أيضاً مهارات عالية، وكل طلبية لها تكلفة خاصة تختلف عن تكلفة الطلبيات الأخرى، كما الطلبيات غالباً لا تتكرر وعدم وجود الطلبيات يعني عدم الإنتاج.

- الإنتاج المستمر: يتم في نمط الإنتاج بشكل مستمر وبنفس الوتيرة وبنفس المواصفات والوحدات لها نفس تكلفة الإنتاج وبالتالي نفس سعر البيع عكس الإنتاج حسب الطلب، وفي النوع من الإنتاج كلما زاد الطلب في السوق على المنتج كلما زاد الإنتاج، والمؤسسة تنتج باستمرار إلا إذا أرادت تغيير السلعة، وهذا الإنتاج النمطي وكميات كبيرة ويوجه للتخزين كما يمكن التنبؤ بمبيعاته.

- الإنتاج على دفعات: يتم عن طريق إنتاج كميات كبيرة أو متوسطة من نفس السلعة لتلبية الطلبات أو لتجديد المخزون، ويستعمل هذا النوع من الإنتاج عدد قليل من الآلات والعمال مقارنة مع الكميات المنتجة، ونوع يتطلب تجديد وتحسين وسائل الإنتاج وأساليبه من فترة لآخرى.

¹ - Idem.

² - D.Roux, *Analyse Economique de l'entreprise*, (Canada : Ed Gaetion Morin, 1980), p117.

³ - Nicola, *Méthodes d'organisation*, (Alger : Office de Publication Universitaire 1984), p17.

3.2. مؤشرات أداء الوظيفة.

أداء وظيفة الإنتاج يؤثر على أداء الوظائف الأخرى خاصة منها وظيفة التموين والتسويق، لذا تعتمد المؤسسة على عدة نسب لقياس أداء هذه الوظيفة ونكر منها:

أ. مؤشرات التشغيل: يعبر عن تشغيل المؤسسة خاصة قسم الإنتاج فيها ويعبر عليه بالساعات أو بالإنتاج وقياس إما من خلال الإنتاج الساعي والذي هو حاصل قسمة الكميات المنتجة على عدد ساعات تشغيل الآلات، وكذلك نسب استغلال الوقت المخصص والذي هو حاصل قسمة عدد ساعات التشغيل الفعلية على عدد ساعات التشغيل المخصص، بالإضافة إلى نسبة استخدام الآلة والذي هو حاصل قسمة عدد ساعات التشغيل الفعلية على عدد ساعات التشغيل المتاحة أو على عدد ساعات التشغيل القصوى.

ب. مؤشرات التعطل: إن تعطل الآلات له تأثير على وتيرة الإنتاج وعلى وظيفة الإنتاج ككل لذا فهذه المؤشرات تفسر مدى قدرة مسيري قسم الإنتاج على التحكم في وقت التشغيل ومن المؤشرات المستعملة نجد نسبة الإنتاج المقابل للتعطل ونسبة الوقت غير مستغل وبحسب بالعلاقة عدد ساعات التعطل على عدد ساعات المخططة¹. بالإضافة إلى نسبة الصيانة المفاجئة وهي حاصل قسمة ساعات الصيانة بغرض الصيانة المفاجئة على عدد ساعات الصيانة². وغيرها من المؤشرات، وهناك أيضا مؤشرات خاصة بنوعية المنتجات ومؤسسات الضياع، وكذا التحكم في المواد.

ج. مؤشرات خاصة بنوعية المنتجات: وتستعمل هذه المؤشرات لمتابعة مدى جودة منتجات المؤسسة ومنها نسبة الإنتاج المعيب وبحسب وفقا للعلاقة كمية أو قيمة الإنتاج المعيب/ كمية أو قيمة الإنتاج الكلي، كما تحسب نسبة تكاليف الإنتاج المعيب بحاصل قسمة تكلفة الإنتاج المعيب على مجموع تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى نسبة مردودات المبيعات وهي حاصل قسمة قيمة مردودات المبيعات على رقم الأعمال.

د. مؤشرات الضياع: يشكل الضياع تلف المواد الأولية ضغطا على تكاليف الإنتاج، لذا تسعى المؤسسة إلى تقليصها وتستعمل جملة من المؤشرات للتحكم في الضياع منها نسب الضياع، وهي حاصل قسمة حجم أو قيمة الفضلات على حجم أو قيمة المواد المستعملة، ومؤشر نسبة تكاليف الفضلات وهي حاصل قسمة تكلفة على تكلفة الإنتاج، وأخيرا نسبة الضياع التكنولوجي، وتحسب بقسمة الضياع التكنولوجي على إجمالي الفضلات.

هـ. مؤشرات التحكم في المواد: وتستخدم لتعرف على مدى قدرة المؤسسة على التحكم في المواد الأولية والمالية والبشرية التي تستخدمها ووظيفة الإنتاج ومنها نسبة تكاليف الإنتاج، وتحسب بالعلاقة تكاليف وظيفة الإنتاج على إجمالي تكاليف المؤسسة، وكذلك نسبة تكاليف موارد الوظيفة في المؤسسة، وهي حاصل قسمة تكاليف مستخدمي الوظيفة على مجموع تكاليف مستخدمي الإنتاج على تكاليف الإنتاج.

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008)، ص 141.

² - كمال محمد عطية، المقاييس والمعايرة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، (الإسكندرية: دار المعارف، 1993)، ص 183.

ثالثاً: الوظيفة التجارية:

تتمثل الوظيفة التجارية في مجموعة العمليات والأنشطة التي تسمح للمنظمة بالحصول على الموارد الأولية وبيع منتجاتها النهائية في السوق، والبعض يحصر دور الوظيفة التجارية في عملية بيع منتجاتها النهائية فقط مع إهمال وظيفة التموين والوظيفة التجارية تتم في مرحلتين تفضل بينهما عملية الإنتاج في المؤسسات الإنتاجية، فالمرحلة الأولى للوظيفة تسمى بالتموين وهي التي تسبق عملية الإنتاج أما المرحلة الثانية والتي تلي عملية الإنتاج تسمى بالتجارة.

1.3. وظيفة التموين:

تتمثل وظيفة التموين في النشاط المتعلق بالحصول على الموارد الأولية اللازمة لضمان سير عملية الإنتاج على أحسن وجه من خلال توفير الموارد الأولية بالكميات والنوعية المطلوبة في الآجال المحددة.

1.1.3. عرض الوظيفة:

يشكل التموين في المؤسسات الصناعية مختلف الأنشطة التي تسعى إلى تلبية الاحتياجات من الموارد الأولية والآلات واللوازم والخدمات بالكميات والنوعية المطلوبة وفي الآجال المناسبة وبأدنى التكاليف.

أما G.Despalle فيرى أن التموين يهدف إلى توفيق المؤسسة بمجموع اللوازم والخدمات الضرورية لإنجاز نشاطها، كالموارد الأولية، المواد القابلة للاستهلاك، قطع غيار، الاستثمارات، الأغلفة، وسائل التكييف، المنتجات المباعة على شكلها، الطاقة، الخدمات (المعالجة الأولية، النقل) وذلك¹:

- بالكمية والنوع والآجل الضروري والكافي.

- بأحسن شروط سعر التكلفة عند الاستخدام.

- الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات النقدية للمؤسسة.

وعموماً وظيفة التموين تتجلى في تزويد المنظمة بالمواد واللوازم الضرورية وتمتد إلى غاية تلبية الحاجة منها، ونظراً لصعوبة التوفيق بين التموين والاستهلاك أي ما يعرف بـ Juste A Temps فإنها تلجأ إلى محزونات، تلجأ إليها لتلبية احتياجاتها وعليه فوظيفة التموين تقسم إلى الشراء والتخزين.

أ. الشراء: يمثل الشراء "المرحلة الأولى لوظيفة التموين التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إسلام المواد المطلوبة، وإتمام التسديد والتسجيل المحاسبي"².

وعليه يمكن تعريف الشراء بأنه "النشاط المسؤول على اقتناء السلع والخدمات الضرورية لتشغيل المؤسسة، والاقتناء يجب تحقيقه عند مستوى النوعية والكميات المطلوبة وفي الأوقات المناسبة وفي أفضل ظروف الأمن والخدمة"³.

وتضمن عملية الشراء للمؤسسة استمرارية العمليات وعدم المبالغة في تكوين المحزونات وما يترتب عليها من تكاليف وذلك بالحصول على أفضل نوعية وبأفضل الأسعار، وتعتبر عملية نقل المشتريات

¹ - G .Despalle ; P.Barranger et , G. Huguel , Production , (Paris: Ed Vuibert , 1980), P 45.

² - O.Brueel ,Politiques d'achat et gestion des approvisionnements , (Paris: Ed Dunod , 1991) , p111.

³ - G.Boglin et autres , Management industriel et logistiques , (Paris : Ed .Economica , 1990), p31.

مرحلة من مراحل عملية الشراء، إذا يجب أن تكون وسائل النقل ملائمة، وهي إما تكون بإمكانيات المؤسسة أو بإمكانيات خارجية.

ب. التخزين: يمثل التخزين في أية مؤسسة كل الأنشطة التي إلى المحافظة على الموارد واللوازم وقطع الغيار والسلع المتحصل عليها إلى غاية استعمالها عند الحاجة أو إلى غاية بيعها، والتخزين يشتمل كل مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، فالتخزين يهدف إلى استمرارية أنشطة المؤسسة من خلال التلبية الآنية لاحتياجاتها الداخلية والخارجية.

وتفرض عملية التخزين ضرورة استمرارية التموين، ويجب استغلال التخزين بفعالية كون الإفراط فيه يحمل المؤسسة تكاليف زائدة خاصة تكاليفه تتناسب والمخزون، ولكن إهماله يؤدي إلى انقطاع التموين ربما توقف بعض الأنشطة في المؤسسة، لذا نجد ان المؤسسة الناجحة هي التي يشكل ما يعرف بمخزون احتياطي أو مخزون الأمان والذي لا تلجأ إليه إلا في حالة الضرورة لضمان عدم توقف نشاطها، وفي الظروف العادية التي يكون فيها التموين مستمرا تلجأ الى مخزون الأمان الذي هو عبارة عن مستوى معين من المخزون تحافظ عليه المؤسسة في مخازنها، وعليه يمكن القول أن الحجم الأمثل للمخزون هو الذي يكون بأدنى التكاليف ويلبي الطلبات من جهة.

2.1.3. مؤشرات وظيفية التموين:

تعتبر وظيفية التموين بنشاطها الشراء و التخزين هي المسئولة على ضمان المواد لنشاط الإنتاج، فهي تعد مجالا واسعا في التكاليف والتحكم فيها على مستوى الوظيفة وحتى على مستوى النشاط الإنتاجي، ونشاط المؤسسة ككل، وبالتالي فكفاءة وفعالية وظائف المؤسسة خاصة وظيفتي التسويق والإنتاج ومن المؤشرات قياس أداء هذه الوظيفة.

أ. مؤشرات ضمان التموين وتكاليفه: وذلك من خلال نسبة التموين ونسبة تكاليف التموين والتي تحسب بقسمة مجموع تكاليف التموين على مجموع تكاليف المؤسسة، كذلك نسبة تكاليف الشراء إلى تكاليف التموين، وكذلك نسبة تكاليف التخزين إلى تكاليف التموين ونسبة تكاليف النقل إلى تكاليف التموين، وتحسب هذه النسبة بقسمة تكاليف (الشراء، التخزين، النقل) على تكاليف التموين وهي نسب توضح أهمية كل نشاط من أنشطة التموين.

ب. مؤشرات نوعية المواد: أن مستوى نوعية المواد المشتراة وكذا اللوازم يجب أن يكون مطابقة للمواصفات المطلوبة كونها تؤثر في الأخير على نوعية وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها، وتدرس كفاءة وظيفية التموين إلى جانب النوعية من خلال نسبة المردودات والتي تحسب بقسمة المشتراة المردود على إجمالي المشتريات، وكذا نسبة احترام الوظيفة للمواصفات تساوي المشتريات المخالفة للمواصفات على إجمالي المشتريات¹.

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 222 .

ج. مؤشرات القدرة التفاوضية للمؤسسة: وتدرس قدرة المؤسسة على التفاوض من خلال نسبة التخفيضات والتي هي حاصل قسمة مجموع التخفيضات على مجموع المشتريات إلى جانب نسبة الطلبات المؤخرة، ونسبة أسعار الشراء للمؤسسة في السوق وكذا نسبة مهل السداد.

د. مؤشرات كفاءة النقل: من خلال نسبة التالف بسبب النقل وهي عبارة عن عدد الوحدات التالفة بسبب النقل إلى إجمالي الوحدات المنقولة.

هـ. مؤشرات التخزين: يتمثل دور التخزين في الحفاظ على المواد إلى غاية استعمالها دون ضياع دون تلف وبأدنى التكاليف ومن نسب هذا المؤشرات نجد نسبة التالف وهي عبارة عن عدد الوحدات التالفة إلى عدد الوحدات المخزنة، بالإضافة إلى متوسط المخزون والذي يكتب بالعلاقة التالية:

$$\text{متوسط المخزون} = \text{مخزون الاحتياط} + \text{حجم الطلبية} / 2^1$$

و. مؤشرات فعالية الوظيفة: فلا بد أن تحقق الوظيفة الاستخدام الفعال لمواردها من خلال قياس مؤشرات نسبة الموارد البشرية في الوظيفة ونسبة مصاريف وظيفة التمويل وأخيرا نسبة رأس المال الثابت للوظيفة.

2.3. وظيفة التسويق.

تسعى كل من الوظيفة المالية والبشرية ووظيفة التمويل إلى توفير مختلف عوامل الإنتاج للوظيفة الإنتاجية التي تقوم بتحويل هذه العوامل إلى سلع وخدمات تقدمها للمحيط الذي تنشط فيه، ووظيفة التسويق هي التي تقوم بتقديم هذه السلع والخدمات للمستهلكين في الأوقات والإمكان التي يرغبونها فيها وبالأسعار المناسبة.

1.2.3. عرض الوظيفة:

يعتبر Theadore Levit من المنظرين الأوائل للتسويق والذي يسمح بالتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين في السوق والعمل على إشباعها، والتسويق نشاط يبدأ قبل الإنتاج ويستمر حتى عملية البيع، وقد كان نشاط الإنتاج هو محور اهتمام مسيري المنظمات ويأتي الاهتمام بالمنافسين في الدرجة الثانية ويبقى المستهلك آخر اهتماماتهم، إلا أن الفلسفة التي أصبحت سائدة هي " لم تعد بيع ما يمكن إنتاجه بل البيع من أجل استمرار الإنتاج"².

وعليه أصبح التسويق هو كل ما من شأنه أن يساهم في خلف أو الحفاظ أو توسيع حافضة زبائن المؤسسة ولم يعد تابعا للوظائف الأخرى بل أصبح وظيفة لها أهميتها الخاصة، من خلال المكانة التي تحضي بها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والميزانيات الخاصة بها³.

أصبح لها بعد أكبر قبل الإنتاج بل والتفكير فيه، ويجب التأكد أنه يستقطب الزبائن¹. كما أصبح له أهمية على مستوى المجتمع من خلال مساهمته في تحقيقه التنمية والحفاظة على الاعتبارات والقيم الأخلاقية والقانونية للمجتمع.

¹ - كمال محمد عطية، القياس المعايير في خدمة تحقيق الكفاءة الإنتاجية، (الإسكندرية: دار المعارف، 1998)، ص 99.

² - J. Lindrevie et Lindon, Mercator, (Paris: Dalloz, 6eme Edition, 2000), p4.

³ - Ibid, p5.

يرجع أصل كلمة التسويق المصطلح اللاتيني Mercatus الذي يعني السوق والمشتق من الكلمة اللاتينية Mercori التي تعني المتجر²، وعرف التسويق كأحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة تعريفات مختلفة عبر الزمن، فبعد أن كان يعرف على أنه " مجموعة الوسائل التي توجد بحوزة المؤسسة من أجل بيع منتجاتها لزبائنها بشكل مريح³، أصبح يعرف على أنه " مجموعة الطرق والوسائل المتاحة للمؤسسة لكي تستطيع ترقية الجمهور المعني بسلوكيات ملائمة تسمح بتحقيق أهدافها الخاصة⁴. ويعرف أيضا بأنه " طريقة فكر الانفتاح على الخارج بإجراءات وأدوات تهدف إلى رضا جمهور المؤسسة للنجاح في مجال أو سوق معين⁵، وقد عرفه "kotler" بأنه العملية التي من خلالها تنتج المؤسسات قيمة للعملاء وتبني علاقات عميل قوية حتى تستخلص قيمة العملاء في مقابل ذلك⁶، وعموما يمكن تعريف التسويق بأنه العملية التي يتم من خلالها جذب العملاء والحفاظ عليهم، وذلك بتقديم الأفضل من السلع والخدمات مما تقدمه المؤسسات المنافسة للحصول والحفاظ على أفضل ميزة تنافسية في السوق.

تقسم وظائف التسويق إلى ثلاث عناصر هي دراسة السوق والتسويق الاستراتيجي والتسويق العلمي⁷.

2.2.3. عناصر المزيج التسويقي:

يتضمن المزيج التسويقي الأدوات التسويقي العناصر التالية:

أ. المنتج: يمثل كل ما يمكن للمؤسسة عرضه في التسويق بشكل يمكن ملاحظته وقابل للاقتناء أو الاستهلاك من أشياء مادية، خدمات وأفكار⁸. والمنتج هو العنصر الأساسي في المزيج التسويقي والذي تقوم عليه بقية العناصر الأخرى، ويعطى للمؤسسات ومسيري وظيفية التسويق فرصا كبيرة من خلال تقديم منتجات جديدة أو إدخال تعديلات أو إضافات بسيطة أو جذرية للمنتجات الحالية، أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة وتطوير نظام تقديم الخدمات ويتم بذلك بالأخذ بعين الاعتبار سياسات الإنتاج التي تتبعها المنظمة مما يساعد أداؤها بأفضل الطرق وتحسين وضعياتها في السوق وتحقيق الميزة التنافسية.

ب. السعر: يساعد السعر المؤسسة على بلوغ أهدافها كونه الدافع للأفراد من أجل الشراء كما يعتبر السعر العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يولد الإيرادات ويحدد الطلب في السوق وتجد المؤسسة نفسها مهتمة بالتسعير في الحالات التالية⁹:

- عند طرح منتجات جديدة في السوق أو تطوير المنتجات الموجودة، وكذا عند دخول أسواق جديدة.
- عند ظهور ظروف طارئة تتطلب تسعير جديد كانهخفاض التكاليف أو تغيير المنافسين للسعر... الخ.

¹ - Ibid , p6.

² - محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2000)، ص 24 .

³ - J.Lendrevie et Lindon , opcit, p9.

⁴ - Sylvie Martin et Pierre Vedrine , Marketing : **Les concepts –clés** , (Paris ,Ed d'organisation , 1993), p10.

⁵ - A.Dayan et Al , **Manuel de gestion** .T1, (Paris: Ellipsess , 2eme Ed, 2004) , p242.

⁶ - Philip kother et gary armstrong , **Principal of marketing** , (Printice Hall : Ed New Jersey Pearson, 11eme, 2005), p545.

⁷ - محمد أمين السيد علي، مرجع سابق، ص ص 30 – 33 .

⁸ - J.P.Loriaux , opcit ,p59 .

⁹ - P.Kotler , opcit ,p273.

إن الآخذ بعين الاعتبار للعوامل المؤثرة في السعر كالقيود الحكومية والتكاليف والأسعار السائدة، ونوعية الأسواق المستهدفة وغيرها، يعتبر من المداخل الهامة لتحقيق التميز، وإيجاد تنافسية المؤسسة.

ج. التوزيع: طبيعة نشاط المؤسسات الصناعية يجعلها في الغالب بعيدة عن عملائها والمستهلكين النهائيين لمنتجاتها مما يجعلها تواجه مشكلة توصيل المنتجات لهم في المكان والوقت والكميات المناسبة، كما يجعلها مخيرة بين الاعتماد على إمكانياتها الخاصة أو على الوسطاء وموزعين للنيابة عنها مما يقلل من مستويات مخزوناتهم وبالتالي المساهمة في تخفيض التكاليف، إلا أن العمولات التي تدفع قد ترفع أسعار البيع النهائية، كما تؤدي إلى إبعاد المستهلك عن المؤسسة مما يصعب عليها تكييف منتجاتها وفقا لرغباتهم، لذا على المؤسسة المفاضلة بين طرق التوزيع والطريقة المثلى التي تحقق لها نتائج مرضية.

د. الترويج: إن عرض المنتجات غير كاف لتنشيط الطلب عليها إذ لابد من إعلام الجمهور وحثه على اقتنائها، ويضم الترويج عدة عناصر يمكن للمؤسسة التأثير من خلالها على العملاء بشكل إيجابي باستخدام طرق الاتصال التي تؤثر بشكل إيجابي عليهم والتي تتمحور في المجال التسويقي فيما يلي:

الإعلان: وتلجأ المؤسسة للإعلان لغرض منتجاتها وذلك بغرض تزويد متلقي مخرجاتها بمعلومات عن المنتجات والخدمات لتحفيزهم على الشراء وإحاطتهم بهذه المعلومات وحتى يحقق " الإعلان الأهداف المرغوبة منه فإنه يجب أن يتم في إطار خطة إعلانية متكاملة ضمن الخطة الترويجية الكلية والتي بدورها في إطار الخطة الكلية لوظيفة التسويق والمنظمة ككل¹.

3.2.3. مؤشرات الوظيفية:

إن البيئة سريعة التغيرات والمنافسة الجديدة من أهم العوامل المؤثرة على التسويق مما يحتم على المؤسسة الحفاظ على مكانتها في السوق وتحسينها من خلال تصريف منتجاتها وخدماتها بالكميات والأسعار وكذا النوعية المناسبة وذلك بتحليل عدة مؤشرات منها.

أ. كفاءة أداء الوظيفية: والتي بدورها تعتمد على عدة مؤشرات منها².

- تطور رقم الأعمال ويسمح بتطور رقم الأعمال ويحسب بقسمة رقم الأعمال لسنة المقارنة على رقم الأعمال لسنة الأساس.

- حصة المؤسسة من السوق هو حاصل قسمة رقم أعمال المؤسسة على رقم أعمال القطاع.

- معدل دوران المخزون، وكذا ربحية رقم الأعمال الذي يساوي الربح على رقم الأعمال.

ب. مؤشرات مصاريف التسويق: ومن نسبة مصاريف التسويق التي حاصل قسمة مصاريف التسويق على مجموع مصاريف المؤسسة، وكذا نسبة عائد مصاريف التسويق الذي يحسب بقسمة كمية المبيعات على عدد نقاط البيع الموجودة في السوق.

¹ - أحمد عرفة، سمية شلبي، الإدارة الاستراتيجية للتسويق في صراع العولمة: الإبداعات الإدارية في التسويق وقيادة المستهلك لرضائه ورفاهيته، (القاهرة: دار المؤلفين، 2005)، ص 549.

² - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 232.

ج. مؤشرات النقل والتوزيع: ومنها نسبة نقاط البيع التابعة للمؤسسة ونسبة متوسط الوحدات المباعة لكل وكيل، وكذا أسعار المنظمة إلى أسعار السوق الذي هو عبارة عن سعر بيع منتجات المؤسسة على سعر اقتناء السلعة في السوق، ونسبة العمولات، وتكلفة توزيع وحدة المبيعات وكذا تكلفة نقل الوحدة من المبيعات.

د. مؤشرات علاقة المؤسسة بالعملاء: ومنها متوسط فترة التحصيل ونسبة التخفيضات وكذا نسبة التسبيقات ويساوي مبلغ التسبيقات على رقم الأعمال بالإضافة نسبة المبيعات لأجل هي المبيعات الآجلة. هـ. مؤشرات فعالية الوظيفة: وتسحب باستخدام كل من نسبة الموارد البشرية به للوظيفة ونسبة مصاريف وظيفة التسويق وأخير نسبة رأس المال الثابت.

رابعاً: وظيفة إدارة الموارد البشرية:

يرى Pierre Tabatoni أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي محرك المؤسسة¹. كونها تتعامل مع العنصر البشري الذي أصبح ينظر إليه على أنه أهم الموارد والذي يخلق لها ميزة تنافسية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

1.4. عرض الوظيفة:

ظهرت تسمية الموارد البشرية نهاية السبعينيات القرن الماضي وبداية الثمانيات منه، لكن كممارسة كانت موجودة منذ القدم، وقد عرف مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة ومن التغيرات من حيث التسمية والمضمون، وتتجلى هذه التطورات في المراحل التي مرت و التعاريف التي قدمت. أ. تعريف إدارة الموارد البشرية: قدمت العديد من التعاريف لإدارة الموارد البشرية فهناك من يعرف الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية الوظيفية².

أما ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فهناك من يعرفها على أنها " الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد ثم بعد ذلك رعايتهم لترغيبهم في البقاء لخدمتهم وإعطاء ما في وسعهم من مجهوداتهم³، في حين يرى F.lippo أنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميته وتوعيتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، أما Belanger فيرى أنها " مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الأنشطة التوظيف، التكوين، الترقية، تحليل مناصب العمل... الخ⁴، أما A.Baetali فيرى

¹ - Pierre Tabtoni , **Principes de management**, (Canada : Les presses de l'université du Quebec, 1981), p339 .

² - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص25.

3 - زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (الكويت: دار السلاسل للطبع والنشر والتوزيع، ط2، 2000)، ص155.

⁴ - L.Balanger , **Gestion des ressources humaines** , Approche systématique ,(Canada, Ed Gaeton Marin Quebec , 1984) , P37.

أنها "تهتم أساساً بالأفراد في جميع المستويات التنظيمية ومن حيث ترتيب العاملين، الأجور، المفاوضات مع النقابات العمالية، الترقيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالأفراد".¹

وعموماً فهي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن وجود القوى العاملة بشكل مستمر التي تحتاج إليها المؤسسة، وإمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في فنية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرارية فيه وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.²

ومما سبق يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة استراتيجية تعمل في إطار المفاهيم التالية³:

- إن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى
- إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

- إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على أنه أصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة، إذا أرادت المؤسسة أن تحقق مردوداً جيداً في الأمد الطويل.

- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق مع احتياجات العاملين.

- يجب أن تعمل على تهيئة المحيط الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وطاقات في العمل.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم واعداد أهداف وسياسات ونشاطات دارتها بشكل يحقق التناسق بينما والتكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات والوظائف الأخرى في المؤسسة.

ب. مهام إدارة الموارد البشرية: تختلف مهام إدارة الموارد البشرية باختلاف المؤسسات إلا أنها تقسم إلى مهام إدارية ومهام فنية.

• المهام الإدارية: تساعد المهام الإدارية على إنجاز المهام الفنية وتشمل كل من:

التخطيط: هو التحري المسبق بما يجب عمله؟ وكيف يتم أو متى؟ ومن يقوم به؟⁴، وتعتبر الخطة جزء من عملية التخطيط وعلى كل إدارة إعداد خطة عمل، وأول خطوة في عملية التخطيط هي تحديد محتاجه إدارة الموارد البشرية خلال مدة الخطة ثم تحديد الخطوات اللازمة لإنجاز الأهداف الخاصة بإدارة الموارد البشرية وبالمؤسسة ككل.

التنظيم: ويشمل كل الترتيبات المتعلقة بالعمل والمتمثلة في التقسيمات الإدارية والعلاقات والإجراءات والتي تختلف باختلاف حجم الإدارة ونشاطها.

الرقابة: تعني المراجعة لما نفذ وأنجز والتأكد أنه تحقق كما كان مقرراً وذلك بمقارنة ما أنجز بالمخطط، فإدارة الموارد البشرية تمارس وظائف رقابية هامة، حيث إنها تراقب أداء الأقسام والإدارات التنفيذية،

¹ - A.Bartoli , *Le management dans les organisation publique* , (Paris : Dunod , 1990), P111.

² - عمر الطراونة، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2011)، ص 97.

³ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (عمان: مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004)، ص 20.

⁴ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 35.

وأيضاً الإدارات الاستشارية الأخرى، لضمان أنها تؤدي مهامها وفقاً للسياسات والإجراءات الموضوعية¹، وتتضمن أربع مراحل هي وضع القواعد وإجراءات الأداء، مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد، وأخيراً القيام بالتعديلات اللازمة².

التوجيه: يتمثل في إرشاد العاملين وتوجيههم لتنفيذ الأعمال المطلوبة منهم، ويدخل في ذلك تشجيعهم وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل ما يكون³. فإدارة الموارد البشرية مسؤولة على وضع العديد من الأنظمة والبرامج التي تؤثر على حياة العمل كتصميم الوظائف، التدريب والتطوير، الأمن الصناعي... الخ، مما يؤثر إيجاباً على رضا العاملين وولائهم لمؤسستهم⁴.

مسؤوليات استراتيجية: تعتبر المسؤولية الاستراتيجية مهمة لأي مدير للموارد البشرية خاصة مهمة التفكير بمستقبل الإدارة والتأكد من توفرها على الخصائص والشروط التي تبقمها قادرة على تحمل مسؤولياتها، فتكون إدارة الموارد البشرية على استعداد للتأقلم مع أي استراتيجية تتبعها المؤسسة من خلال تخصيصها وقت لمراجعة الاستراتيجية بصفة عامة.

• **المهام الفنية:** تتمثل المهام الفنية ل إدارة الموارد البشرية في الوظائف الفرعية للموارد البشرية والتي تضمن تأمين وتهيئة قوة العمل وكذا مكافئتها وتطويرها وحتى حمايتها من المخاطر وصيانتها والقيام بالأبحاث والدراسات اللازمة لتطوير وتغيير الأنظمة بصفة مستمرة.

فإلى جانب المهام السالفة تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة مهام أخرى القيام بالبحوث الخاصة بمجال الأفراد واقتراح التغييرات في السياسات والإجراءات والقواعد والتنظيم الحالي، ومساعدة الإدارة في خلق الثقة والاحترام بين العاملين ومنحهم فرص متكافئة في جميع الميادين، إلى جانب التعاون مع النقابات وقياس الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحليل مصادر القلق والاجتهاد... الخ.

ج. أهداف إدارة الموارد البشرية: يعتبر الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات ويتوقف بقاؤها على الطريقة المستخدمة في الحصول على الأفراد وإدارتهم، وتبقى الأهداف التي تسعى إدارة الأفراد إلى تحقيقها هي نفسها أهداف المؤسسة ككل وهي:

تتجلى الأهداف الخاصة في تحقيق تعاون فعال بين العاملين وإيجاد الحافز لدى العمال لتقديم أقصى ما لديهم، وكذا تنمية العلاقات الطيبة بين أفراد التنظيم وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص للجميع من حيث الترقية، التدريب، والتطوير، توفير ظروف عمل مناسبة، اختيار أكفاء الأفراد لشغل الوظائف الخالية وغيرها من الأهداف.

وهناك من يلخص هذه الأهداف في تكوين القوة العاملة المستقرة، تنمية إدارة الموارد البشرية، تعويض الأفراد عن جهدهم مادياً ومعنوياً، صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى

4 - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 43.

² - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 35.

³ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 35.

⁴ - سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص 68.

مهارتها في الأداء، والمحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة¹.

إن كل من أهداف إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الإبداع والابتكار لدى الأفراد، كما تساعد على تحقيق جودة المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف بترشيد الإنفاق وتحقيق أكبر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

2.4. مؤشرات الوظيفة:

تطرح طبيعة نشاط الوظيفة إشكالية قياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة ككل وعلى مستوى الوظيفة كنظام فرعي للمؤسسة، ويعتم في ذلك على عدة مؤشرات منها:

أ. مؤشرات إنتاجية العمل: وهي عبارة عن العلاقة بين الكمية وقيمة الإنتاج ومساهمة الأفراد فيها ومن أهم مؤشرات إنتاجية العامل الواحد وتحسب بقيمة كمية الإنتاج على عدد العمال، وكذا إنتاجية ساعة عمل فعلية وهي حاصل قسمة كمية (قيمة) الإنتاج على مجموع ساعات العمل الفعلية.

ب. القيمة المضافة: وهي تحسب للعامل ولساعة العمل بقسمة القيمة المضافة على عدد العمال أو مجموع ساعات العمل، وتبين مساهمة العامل الواحد أو ساعة عمل الواحدة في خلق القيمة المضافة.

ج. مؤشرات مصاريف الموارد البشرية: وتستعمل فيها نسبة مصاريف العمال، وهي مجموع مصاريف العمال على إجمالي التكاليف، الأجر المتوسط للعامل، إلى جانب مصاريف العمال للإنتاج، وتحسب بقسمة مصاريف العمال على قيمة الإنتاج، كما تحسب نسبة الأجور للتكاليف، الأجر المتوسط للعامل، ونسبة نصيب العامل من الحوافز ومن المزايا، كذلك علاوات المردود من الإنتاج.

د. مؤشرات الرضا عن العمل: ومن أهم نسبها نسبة الغيابات ونسبة التأخر، ونسبة الإجازات المرضية، ونسبة الغيابات الغير مبررة.

هـ. النزاعات: وتدرس النزاعات من خلال كل من عدد النزاعات بين عمال نفس المستوى التنظيمي وبين الرؤساء والمرؤوسين ونسبة متوسط النزاعات في اليوم، ومتوسط نزاعات العامل الواحد.

و.الأمن الصناعي: يقاس الأمن المهني من خلال الحوادث التي قد يتعرض لها الأفراد ومن نسبها نسبة الحوادث والإصابات، ومعدل تكرار الحوادث ومتوسط تكلفة الحادثة الواحدة.

ز. المؤشرات على مستوى الوظيفة: ومنها نسبة التوظيف ونسبة نجاح التوظيف ومعدل دوران العمل الذي هو حاصل قسمتها في حركة العمال على عددهم، وعدد العمال المنقولين على عدد العمال وغيرها من النسب.

خامسا: وظيفة البحث والتطوير.

تولى المؤسسات الكبيرة أهمية للبحث والتطوير على جميع أنشطتها، الأمر الذي يجعلها تكون وظيفة مستقلة لهذا النشاط.

¹ - المرهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، (غزة: إبداع للنشر والتوزيع، 2005)، ص20.

- 1.5. عرض الوظيفة: هناك من يرى أن البحث و التطوير أصبحوا من الوظائف الفعلية للمؤسسة والتي تظهر في هيكلها، وتعطي أهمية لما تحققه لها، وهي وظيفة تسمح بالعديد من المهام والبحوث المتعلقة ب¹:
- إجراء البحوث المتعلقة بتطوير الإنتاج والإنتاجية.
 - إجراء البحوث المتعلقة بتطوير القوة العاملة وكفاءتها.
 - إجراء البحوث المتعلقة بمدى استخدام الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- وإلى جانب هذه المهام تقوم بالعديد من الأنشطة البحثية التي تساعد على تطوير وتحسين أداء العمال والمؤسسة ككل، بتحقيق التميز فهي وسيلة الإدارة في تحقيق الوفرة، وميدان التطوير والتحسين والابتكار والعامل المؤثر في الإنتاجية²
- 2.5. مؤشرات الوظيفة: ومن المؤشرات المتعمدة في قياس فعاليتها نجد³:
- أهمية المال المنفق على البحوث = المال المنفق على البحوث/ على إجمالي المال المستثمر
 - نسبة الأرباح إلى المال المنفق على البحوث = إجمال الأرباح/ المال المنفق على البحوث.
 - إنتاجية المال المنفق على البحوث = الزيادة في عدد الوحدات المنتجة/ المال المنفق على البحوث، ويفسر هذا المؤشر إنتاجية المال المنفق على البحوث وفيما إذا أدت إلى زيادة في عدد الوحدات المنتجة ويكون ذلك عندما تكون الإنتاجية أكبر من الصفر، "لكن ينبغي الأخذ بعين الاعتبار فترة خصوبة هذا المال حيث أن البحوث قد لا تثمر في فترة محددة إلا بعد أن تكتمل وتنضج كعامل مؤثر في الإنتاج، وربما النوعية، وهذا ينعكس على مجمل الجوانب الأخرى للنشاط كالمبيعات والأرباح والقيمة المضافة وغير ذلك"⁴
- هذا إلى جانب نسبة تطور عدد مشاريع البحث ونسبة تطور المال المنفق على البحوث.

¹ - علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، (بيروت: دار النهضة العربية، 1990)، ص 9.

² - علي الشرقاوي، المرجع نفسه، ص 9.

³ - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص 165 – 166.

⁴ - المرجع نفسه، ص ص 127 – 168.

الجزء الثاني:

الاتجاهات الحديثة لاقتصاد

المؤسسة

المحاضرة التاسعة: المعرفة وإدارة المعرفة

أولاً: مفاهيم حول المعرفة

ثانياً: إدارة المعرفة.

المحاضرة التاسعة: المعرفة وإدارة المعرفة.

في ظل التطور الهائل لصناعات التكنولوجيا العالية، والتي تعتمد على المعرفة كعامل مهم من عوامل الإنتاج يُركز على الرأسمال الفكري بدل رأس المال المادي الذي أضحى عاملاً ثانوياً، هذا العامل الذي أصبح الأكثر أهمية والأكثر قيمة، لأنه قائم على الأفكار والخبرات والممارسات، وقد أصبحت المؤسسات القائمة على المعرفة هي الأقدر على إنشاء القيمة التي يتم الاعتماد فيها على الكفاءات والمهارات الفردية والجماعية، وكذا تشجيع الابتكار والإبداع.

الدروس المستفادة من المحاضرة:

- الإحاطة بالمفاهيم الأساسية حول المعرفة،

- التعرف على إدارة المعرفة، وعملياتها، ودعائمها.

أولاً: مفاهيم حول المعرفة.

1.1. تعريف المعرفة:

المعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على التحكم¹، فالمعرفة تمثل مرحلة أعلى من المعلومات وأكثر منها، فالبيانات تترتب عنها المعلومات التي تترتب عنها المعرفة، وقد تعددت تعريف المعرفة²، فيمكن إجمالها في مجموعتين²

أ- مجموعة تعاريف قائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات؛ فدعاة هذا الاتجاه يستخدمون المعرفة الصريحة فيعرفون المعرفة من هذا المنطلق على أنها الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها مع الآخرين، أو هي المعلومات في النشاط، المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم معالجتها لنقل الفهم أو الخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن، والمعرفة الإنسانية هي علم يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسب، والمعرفة هي المعلومات قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو معلومة مفهومة محللة ومنطقية.

ب- مجموعة تعاريف قائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد؛ وترتكز هذه التعاريف على المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها وتعلمها، لكن يصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين ومن هذه التعاريف: المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد، المعرفة هي المزيج السائد من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم في إطار التقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة، أن هذه المجموعة من التعاريف تمثل مدخل الشخصية القائم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرور في معالجة مشكلات متميزة ومتباينة من حالة لأخرى وتمثل المجموعة الأولى مدخل الترميز القائم على القياسية³.

¹ - هدى زويبر مخلف، عدنان محمد الغداري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية؛ نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، (الأردن: دار جريد للنشر والتوزيع، 2010)، ص 60.

² - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004)، ص 25.

³ - نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 26.

2.1. خصائص المعرفة

- إن المعرفة صعبة القياس مقارنة بالأشياء التي تكون قابلة للعد، ومن أجل هذا سجلت خصائص متميزة للمعرفة، أشار إليها هوسيل وبيل (Housel and Bell)¹ منها:
- يمكن للمعارف أن تولد: وهذا ما يفعله الأشخاص المبتكرون في المؤسسة الذين تعتمد عليهم هذه الأخيرة في الابتكار وتوليد المعرفة.
 - المعرفة يمكن أن تموت: إن القليل من المعارف ما تُسجل وتُكتب ومن ثم تُطبق، لذا فالغالبية العظمى من المعارف تموت مع موت الأشخاص، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن أن تموت المعرفة أيضا بإحلال معارف أخرى مكانها مما يجعلها عديمة القيمة ما يعني موتها.
 - المعرفة تُمتلك: إن أغلب المعارف ذات قيمة ومن أجل زيادة ثروة المؤسسات تقوم بتحويلها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية.
 - المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل معرفة هي صريحة ومتاحة للجميع، فالكثير من المعارف كامنة في عقول الأفراد، فهم من يستطيعون أن يحولوها إلى صريحة.
 - المعرفة تُخزّن: إن الكثير من المعارف تُخزّن في الأوراق والكتب والأجهزة الإلكترونية.
 - المعرفة تُصنّف: هناك معارف خاصة بالعمليات وكيفية أداء العمل وهي المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، العلاقات، وهذه أوسع فئة وتُمثل الجزء المغطى كجبل الجليد.
- 3.1. أنواع المعرفة:

بما أن المعرفة هي معارف فهي ليست نوعا واحدا متجانسا ومنطويا². مما دفع بالمفكرين إلى السعي إلى تصنيف المعرفة، ومن أقدم التصنيفات نجد تصنيف ميشيل بولاني (Mechel Polany) في الستينيات حيث ميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، فالمعرفة الضمنية هي أكثر مما نستطيع أن نخبر به الآخرين إذ يرى بولاني (أننا نعرف دائما ما نستطيع قوله)³، وعندما جاء إيكاجيرونوناكا (I.Nonaka) أعاد الاهتمام بهذا التصنيف أواخر سنة 1991، ومن أهم التصنيفات الشهيرة نذكر:

أ- تصنيف Nonaka: يرى نوناكا أن المعرفة تقسم إلى صنفين هما:

- المعرفة الصريحة: وتسمى أيضا بالمعرفة الظاهرة، أو المتسربة لكونها تتسرب وتنقل خارج المؤسسة، وتعتبر معرفة رسمية وقياسية، وهي مرمزة ونظامية، ومعبّر عنها كميا وقابلة للنقل والتعلم⁴. فهي تنقل للغير بواسطة الوثائق وبمختلف أشكالها المختلفة، كما تتسرب من خلال الملكية الفكرية المحمية قانونيا وفي براءات الاختراع وحقوق النشر والأسرار التجارية وغيرها.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.28.

² - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 43.

³ - Dominique Faray, *L'économie de la connaissance*, (Alger: Edition Casbah, 2004), P46.

⁴ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 44.

ب- المعرفة الضمنية: وهي غير قابلة للنقل والتعلم وتسمى بالمعرفة الملتصقة¹، وتشير إلى ما له صلة بمعرفة كيف (Know-How)² وتمثل ما هو موجود في رؤوس الأفراد من خبرات ومهارات التي لا يمكن تقليدها لأنه يصعب وضعها في رموز أو كلمات ويعتمد هذا الصنف من المعرفة على الخبرة الشخصية والحكم الذاتي والقواعد الاستدلالية

ب. تصنيف M.H.Zack: يصنف المعرفة إلى ثلاثة أصناف هي³:

- المعرفة الجوهرية: تعتبر النوع الأول والنطاق الأدنى للمعرفة، وتمثل المعرفة الأساسية الخاصة لأي مؤسسة، وهي محفوظة لدى المنظمات الأعضاء الصناعة كميزة لهم عن المؤسسات غير الأعضاء، وهي معرفة لا تضمن بقاء التنافسية لمدة طويلة.

- المعرفة المتقدمة: وهي معرفة تمنح للمؤسسات فرص البقاء والاستمرارية والتنافسية، ورغم أنها هي من نفس المستوى والجودة لما لدى المؤسسات المنافسة، إلا أنها تستطيع التمييز في معرفتها لكسب ميزة التنافسية للتمييز وتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو في جزء منه من خلال معرفتها المتقدمة.

- المعرفة الابتكارية: تمكن المنظمة من قيادة صناعتها ومنافسها، وتميز عنهم بشكل كبير، وهي معرفة ترتبط بالابتكار مما يجعل المؤسسة قادرة على التغيير في قواعد اللعبة في مجال صناعتها لصالحها.

ج. تصنيف T.Backamn: ويصنفها إلى أربع أنواع⁴:

- المعرفة الصريحة (وثيقة - حاسوب).

- المعرفة الضمنية (العقل الإنساني، التنظيم أو المنظمة).

- المعرفة الكامنة (العقل الإنساني، التنظيم)

- المعرفة المجهولة (العقل الإنساني، التنظيم).

إن التصنيفات سألقة الذكر ورغم تنوعها الظاهر إلا أنها تدور في إطار نمطي واحد هو المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وأن إدارة المعرفة لا يمكن أن تفهم إلا من خلال هذه النمطية من المعرفة⁵.

وكذلك معظم الباحثين وغيرهم صنفوا المعرفة إلى صريحة وضمنية، والجدول الموالي يوضح

الفرق بين هذين النوعين من المعرفة

¹ - المرجع نفسه ، ص 44 .

² - عبد الرحمن الشبيبي ، مرجع سابق ، ص 50 .

³ - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 45 - 46 .

⁴ - المرجع نفسه ، ص 46 .

⁵ - المرجع نفسه ، ص 47 .

الجدول (2): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة	- رسمية نظامية - يمكن التعبير عنها كما وبالطرق المرئية - قابلية للنقل والتعلم	- أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً - براءات الاختراع - حقوق النشر - الأسرار التجارية - التصميمات الصناعية - منتجات المؤسسة وخدماتها
المعرفة الضمنية	- غير رسمية - يعبر عنها بالطرق النوعية والكمية - غير قابلة للنقل والتعلم بسهولة أي أنها تتعلق بالمهارات التي توجد في الحقيقة داخل كل الفرد وليس من السهل نقلها إلى الآخرين لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات.	- عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، (عمان: جدار للكتاب العالمي، 2019)، ص 41.

4.1. مصادر المعرفة:

عرّف Saffady (2000)¹ مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، ولا بد من الإشارة إلى أن أهم مصادر المعرفة تقسم إلى قسمين:

أ. المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاعات التي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، كما يُعد المحيط من أهم المصادر الخارجية للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية على اكتساب البيانات والأحداث من محيطهم، ومن خلال قدراتهم الإدراكية والمفاهيمية (التأمل والفهم والحدس) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات،

¹ - محمد أحمد إسماعيل، المرجع السابق.

ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتصبح معارف. ويشير Vail (1999)¹ إلى أن كل مؤسسة تعمل على التنبؤ بالتهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة، لذا ينبغي على المؤسسة أن تكون قادرة على استقطاب المعلومات والمعارف من المحيط. فتقوم بعض المؤسسات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، والبعض الآخر يقوم باستئجار مخبرين أو مخبرات السوق أو التجسس الصناعي.

ب. المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية: الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

إن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لا سيما الأنترنت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات. وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة، وهناك افتراضان: الأول يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المسندة بالبحث تستخدم لتحسين السلع والخدمات؛ والثاني يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلان عن سياقهما ومصادرها، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى. ولابد من الإشارة إلى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الاستراتيجية، الأفراد، العملية، التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة، الاستخدامات، البيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية والتي تشكل مصدراً مهماً لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشراً لامتلاك المعرفة الضمنية، إن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناعات المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الناس.

5.1. استدامة المعرفة:

تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة هذا العنوان بقصد الإشارة إلى عمليات التنقيح؛ والنمو؛ والتغذية، التي تشير جميعها إلى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت. وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن المعرفة تحتاج إلى مراجعة واستدامة مستمرين.

تُشير عملية التنقيح إلى تلك العمليات التي تجري على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام، وتتضمن هذه العمليات حذف بعض الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة. ولكن السؤال المهم هنا هو: إلى أي مدى يتم الاحتفاظ بتلك المعرفة؟ فمن القرارات المهمة لإدارة المنظمة تحديد ما يجب الاحتفاظ به من المعرفة. وقد اقترح Duffy (2000)² وضع أطر زمنية مناسبة لتحريك المعرفة إلى درجات

¹ - المرجع نفسه.

² - محمد أحمد اسماعيل، المرجع سابق.

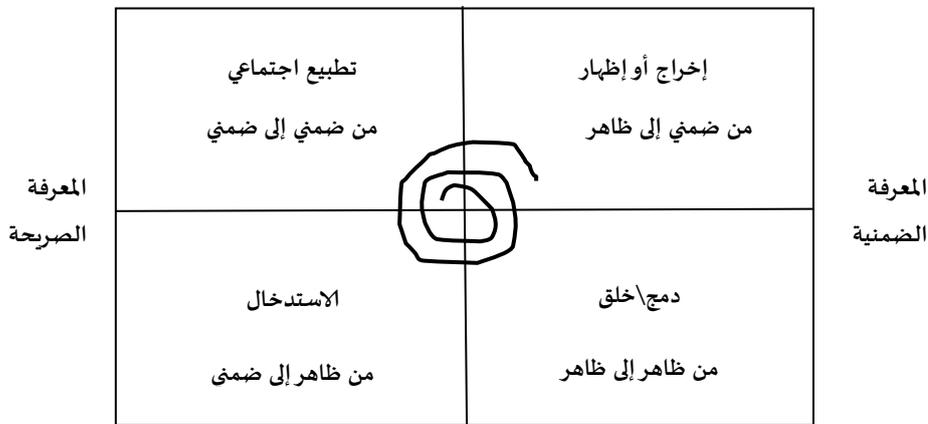
(معرفة فاعلة - خاملة - أرشيف). وحيث أن المعرفة عرضة للاستنساخ من قبل المنافسين فعلى المؤسسات العمل على تنمية معرفتها، وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر، وأن يكون معدل النمو لديها متفوقاً على معدلات النمو لدى المنافسين. ومن مبررات دراسة استدامة المعرفة هو أن المعرفة المتولدة الجديدة غالباً ما تكون متداخلة، لذا يعمل المختصون على تنقيحها قبل تحميلها وخبزها في القواعد المعرفية، وكذا تحتاج المعرفة إلى صلاحية زمنية وتحديث مستمر، لذا يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة متضمناً وسائل التحديث، وتعديل وإعادة تصحيح المعرفة، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجديد. والمهم هنا هو التفكير في كيفية تحديد العلاقة بين القديم والجديد من المعرفة، ولاسيما أن قيمتها البعيدة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها. من هذا نستنتج أن المحافظة على المعرفة مهم خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التوظيف أو الاستشارات الخارجية لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عند مغادرتهم.

6.1. تفاعلات وتوليد المعرفة:

ويتم هذا من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي لتزويد المؤسسة بالقدرة على التفوق والتميز وحل المشكلات الإدارية، والإنتاجية والتسويقية التي يمكن أن تعيق السير الحسن لنشاط المؤسسة.

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة وتطويرها نموذج (SECI)، أو حلزونية وهذا حسب منظور (إيكابوير نوناكا I.Nonaka)، وهو ما يفسره ويوضحه النموذج (SECI)

الشكل (08): نموذج (SECI).



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم، والاستراتيجيات والعمليات، (عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2004)، ص.71.

أ. التنشئة أو التطبيع الاجتماعي Socialization: تنشأ المعرفة من خلال تطوير المعرفة الضمنية، عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد والحل المشترك للمشكلات وتقنيات الإبداع، حيث تُحوّل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية، وهذا ما يسمى بالمعرفة الموزعة.

*SECI : Socialization, Externalization, Combination, Internalization;

وهذا ما يترجم بالعربية على الترتيب: التنشئة، التخرج، الترابط، التدويت

ب. التخرّيج Externalization: أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال عملية الاتصال، والحوار والتفكير الجماعي¹، أين يتم تقييم المعارف والخبرات الضمنية في شكل مفاهيم صريحة يمكن تداولها، وهذا ما يسمى بالمعرفة المفاهيمية.

ج. الترابط (الدمج) Combination: يتم الدمج بين المعارف الصريحة للحصول على معرفة صريحة أكثر شمولاً وترابطاً وتطوراً، بما يتلائم واحتياجات المنظمة، وهذا ما يسمى بالمعرفة النظامية².

د. التداخل أو التذويت Internalization: ويتم من خلال عملية التعلم عن طريق تداول المعارف الصريحة والتطبيق المتكرر لها، فتصبح متجذرة في سلوكيات الأفراد وذاكرتهم، ثم في ذاكرة المنظمة، ثم تصبح جزءاً من ثقافتها، أي تطوير المعرفة الصريحة إلى ضمنية وهذا ما يسمى بالمعرفة التطبيقية.

ثانياً: إدارة المعرفة:

مع بداية سنوات الخمسينيات وظهور الثورة المعلوماتية وهيمنة التكنولوجيا. وصار ما يميز الشركات والأفراد هو قدرتهم على استخدام المعلومات وتحويلها إلى معارف لتحقيق الميزة التنافسية، وازداد الاهتمام بالمعلومات مع انتشار الانترنت، وبروز مصطلحات كثيرة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كمستودع البيانات والذكاء الاصطناعي، تحولت الإدارة من إدارة الأشياء إلى إدارة المعارف واستخدامها وكيفية تطبيقها في المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها باستمرار، هذا لا يعني أن المعرفة حديثة الظهور وإنما ظهرت مع الإنسان ومرت بمراحل متعددة إلى أن أصبحت على الشكل الحالي.

1-2- مفهوم إدارة المعرفة:

إن تعاريف إدارة المعرفة تعددت وتنوعت حتى لا تجد تعريفاً متفقاً عليه، يمكن عرض بعض التعاريف لإدارة المعرفة:

- عرفها ياسين سعد بأنها: " العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي"³.

- ويعرفها علي السلمي أنها: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات"

- ويعرفها حسين عجلان حسن بأنها: "إدارة المعرفة هي الإطار العام والتكنولوجيا أو المعلوماتية فهي جزء من إدارة المعرفة، وما نشاهده من تقنيات معلوماتية ومن شبكات اتصالات محلية وإقليمية ودولية مثل الأنترنت وغيرها وما يرتبط بها من قواعد بيانات وجداول إلكترونية وبنوك معلومات ما هي إلا مظاهر بارزة في حركة الإدارة المعرفية الآن وفي المستقبل"⁴.

¹ - حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني حول "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، (القاهرة: 6-8/11/2001، 2001)، ص.314.

² - Jean Brillman, op.cit, p.389.

³ - ياسين سعد، المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤية استراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، (مج14، ع260، 2000)، ص.124.

⁴ - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (عمان: دار المسيرة، 2008)، ص.40.

- فمن خلال التعاريف المقدمة من خلال هذه المناهج المتعددة يمكن أن يُستخلص أن إدارة المعرفة هي العمليات الأساسية للمعرفة من تحليل وتركيب ومشاركة واستخدام وتطبيق لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وتحقيق قيمة مضافة، ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية لها.
- 2-2-أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى:
- تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
 - تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات؛
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
 - زيادة العائد المالي عن طريق التسويق والخدمات بفعالية؛
 - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
 - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛
 - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية؛
 - تأكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية؛
 - المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها؛
 - تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين؛
 - إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادراً على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب ومستخدماً الحكمة والذكاء؛
 - تطوير المعرفة والكفاءات الموجودة؛
 - تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف؛
 - جذب رأس مال الفكري بشكل متزايد لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
 - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
 - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
 - إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛
 - بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة، والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
 - التأكد من فاعلية المؤسسة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها، والمتاجرة بالابتكارات؛

- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛
 - تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
 - تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
 - خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج¹؛
 - التحول الجيد في بيئة الأعمال؛ في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف؛
 - التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير على التكاليف؛
 - ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطوير المنشأة؛
 - الحصول على كميات كبيرة من المعلومات في كل ثانية؛
 - القياس المقارب واليقظة التنافسية؛
- 3-2-عمليات إدارة المعرفة:

إن المعرفة لم تكن تحظى باهتمام في الماضي كما هي الآن رغم أن المؤسسات كانت تقوم على أساس العمل المعرفي، والبعض كان يعمل في مجال تصنيع المنتجات عالية التخصص كثيفة المعرفة كما هو الحال في الطائرات والهواتف وغيرها وكذلك في المؤسسات الخدمية كالجامعات والمستشفيات وغيرها. وبالرغم من ذلك ظلت المعرفة تمثل عنصراً ثانوياً، إلى أن تغير الحال بفضل التكنولوجيات الحديثة كما أصبحت المعرفة نمط تفكير تزداد أهميتها في العمل الإداري أكثر فأكثر وهذا للقيمة المضافة التي تحققها. فإدارة المعرفة تعني عملية خلق علاقة تفاعلية بين العاملين في المؤسسة من جهة، والإرث المعرفي والواقع العملي من جهة أخرى لتطوير جميع الأطراف المشاركة، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان هناك ثقة متبادلة بين الأطراف المتعاونة، وحفظ للحق الفكري الإبداعي المادي والمعنوي².

ولتحسين إدارة المعرفة من الضروري تحسين عملياتها المتمثلة في الاستحواذ على المعرفة وإنشائها أو توليدها، تقاسمها وتوزيعها. كما لا ننسى الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في كل هذه العمليات والتنسيق بينها. وقد قدم هوسمان وجودمان (Huseman and Goudman) نموذجاً استراتيجياً لمراحل عملية إدارة المعرفة من خلال ربطها برؤية الشركة والتي تتكون من المراحل التالية³.

¹ - محمد أحمد إسماعيل، مرجع سابق.

² - أكرم ناصر، نظام إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، المؤتمر الرابع حول "آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي"، (مركز الدراسات والبحوث، سوريا: 11-14/11/2006)، ص.9.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.105.

أ-مرحلة التجديد والاستحواذ على المعرفة ومن ثم تخزينها: إن المعرفة غير ملموسة وغير قابلة للتعبير عنها في العادة (إننا نعرف أكثر ما يمكن أن نتحدث به)، فالمعرفة الضمنية الكاملة في رؤوس الأفراد بالشركات (المؤسسات) تحصل على عائد أكثر في عملية استثمار الوقت في أوعية المعرفة وبناء خرائط المعرفة التي تحدد وتصف المعرفة في المؤسسة.

ب-مرحلة تقييم وتحديد أسبقية المعرفة: إن تقييم المعرفة يتضمن بعدين هما المعرفة الصريحة والضمنية فالأولى تأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية أكثر. ويدخل هذا النوع ضمن رأس المال الفكري للمؤسسات كالبراءة وحق النشر، ويتم تقييمه بطريقة سهلة من خلال أنظمة التقييم بالأنظمة المحاسبية، والثانية هي المعرفة التي تجول في المؤسسة كخبرات وممارسات وهي لا تنفصل عن الأفراد، وهي لا تخضع لأنظمة تقييم الأداء والمحاسبة، وكلا النوعين يعتبران من الأصول الفكرية للمؤسسة وتختلف المؤسسات في قدرة تقييمهما.

ج- مرحلة تقاسم وتحقيق رافعة المعرفة: لا يكفي للمؤسسة أن تولد المعرفة إذ كانت لا تعرف ماذا تعرف (وعي المعرفة)، وهذا ما يجعل تقاسم المعرفة بين الأفراد ونشرها بينهم يؤدي إلى تطبيق هذه المعرفة في الموقف الملائم وفي الوقت الملائم، ولكن ليس من السهل نشرها وهذا بسبب تباعد أفراد المؤسسة حسب الهرمية، وكذا ثقافة المؤسسة القائمة على أن المعرفة قوة لا يمكن تقاسمها وإلا فقدت قوتها. وتبقى هناك طريقة جيدة لتقاسم المعرفة وهذا من خلال تحديد مسارات للوصول إليها، وتحديد المختصين الذين يملكون هذه المعرفة، فقد استخدمت الشركات اليابانية مثلاً دعوات العشاء وزيارات النوادي أو إنشاء قاعدة للمحادثات كأدوات لثقافة تقاسم المعرفة في الشركة. ولا ننسى دور التكنولوجيا في تقاسم المعرفة فالإنترنت تحقق تقاسمها فوراً ما بين الأفراد والجماعات.

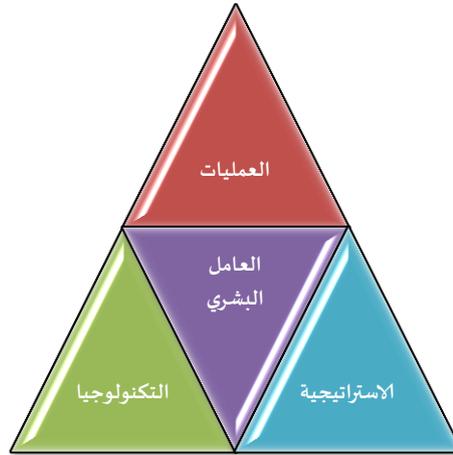
تشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تُنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة. ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها، وتُمكن الوصول إليها، والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها، والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

4-2-الدعائم الأساسية لإدارة المعرفة:

تشير معظم البحوث في إدارة المعرفة إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: الاستراتيجية؛ الأفراد؛ التكنولوجيا؛ العمليات¹، وباشترائك هذه العناصر الأربعة تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل تُنتج سلعاً وخدمات.

¹ - محمد أحمد اسماعيل، مرجع سابق.

الشكل (09): دعائم إدارة المعرفة.



المصدر: من إعداد الباحثين

أ. الاستراتيجية: تُعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص المحيط، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. ويُنظر للاستراتيجية على مستويين: الأول يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير استراتيجية معرفة المؤسسة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية؛ والثاني يتمثل في ضمان تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع استراتيجية المؤسسة الأشمل. والاستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجاتها تبعاً لنوعي المعرفة، فالاستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل لربط الناس ليتقاسموا المعرفة، والتي تُعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الاستراتيجية. أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الاستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخزن وتنسيق ونشر واستدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

- دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة: في إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع. وتوجه الاستراتيجية المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثلاً الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس؛ كما تسهم الاستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية - في تنمية شبكات العمل لربط الناس ليتقاسموا المعرفة؛ وتسهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فمثلاً إذا كانت الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية استراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها؛ وتقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة. إن اختيار المؤسسة

لاستراتيجية معينة سواءً أكانت تنوعاً، أم تركيزاً، أم دفاعية أم هجومية يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة؛ وتسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها؛ كما تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الإطارات المؤهلة للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما. وتحدد الاستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة طبيعة روابط المؤسسة وصلاتها لتطوير معرفتها كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات أو مع المؤسسات المماثلة.

ب. العامل البشري في إدارة المعرفة: يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة (تفعيل دور الإنسان في العمل مرة ثانية بامتلاكه المعرفة- بعدما أبعدهت التكنولوجيا واستبدلته)، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية (الجماعية) التي تنشط فيها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها.

والمقصود بالأفراد هم إطارات أنظمة المعلومات- وإطارات إدارة المعرفة- وإطارات البحث والتطوير - ومديرو الموارد البشرية- ومديرو الأقسام الأخرى - وقادة فرق المشاريع - والأفراد المساهمون في عملية إدارة المعرفة. بينما صنَّاع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

- الأدوار التي يؤديها الأفراد: يسهم العامل البشري في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية؛ كما يعمل أيضاً في تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدواره تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إلى العاملين، ويقوم مدير إدارة المعرفة بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الاستراتيجية منذ البداية. كما تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة (تحديد الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة)، وتكون الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقتصرة على جماعات قليلة نسبياً، فهذه سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

ج. التكنولوجيا في إدارة المعرفة: تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة وهي: معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة في معالجة الوثائق.

إن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية، وفي تنميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق، وسهولة تداولها. أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فتعمل على تدعيم عملية الإبداعات، وتقليل مدة عملية الإبداع، وتقديم الاختيارات السريعة

والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة. أما بالنسبة للأنظمة الخبيرة فالتكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي: قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين؛ القدرة على اتخاذ القرار؛ القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها. إن كثافة الاستثمار في التكنولوجيات تتوقف على نوع المعرفة، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة، أما في المعرفة الظاهرة فإننا نحتاج إلى استثمار كثيف بهدف اتصال الأشخاص مع المعرفة المرمزة التي يمكن استخدامها في التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الإلكترونية.

- دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة: أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل، كما ساهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة ومساندة تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة. كما يبرز دورها في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث، وتسهيل في وسائل الاتصال من تكوين ورش عمل مشتركة تحتها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

د. العمليات في إدارة المعرفة: توفر العمليات المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليهما. وكيفية تنسيق الأنشطة والأنظمة التي من خلالها يمكن اكتساب أو إنشاء المعرفة واقتسامها، فالمعرفة موجودة ويمكن أن تُخلق من خلال عمليات إدارة المعرفة.

- دور العمليات في إدارة المعرفة: تضمن العمليات في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد؛ والعمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم. كما تسهم العمليات في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة؛ كما توفر العمليات قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

المحاضرة العاشرة: رأس المال الفكري

أولاً: مفهوم ورأس المال الفكري وأهميته.

ثانياً: تكوين رأس المال الفكري وأدواره.

ثالثاً: مكونات رأس المال الفكري.

المحاضرة العاشرة: رأس المال الفكري

عرفت العقود الأخيرة زيادة في المساهمة الأصول غير الملموسة في خلق القيمة المضافة وتكون الثروة، وهذا نتيجة لزيادة اعتماد المؤسسات والاقتصاد على المعرفة حتى أصبحت تشكل المصدر الأساسي، لخلق الميزة التنافسية للمؤسسات.

الدروس المستفادة من المحاضرة:

- مفهوم رأس المال الفكري وأدواره،
- التطرق إلى أنواع رأس المال الفكري: البشري والزيوني والهيكلية.

في ظل اقتصاد المعرفة التي تشكل فيه المعرفة مادة للتبادل ومصدر للقيمة أصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية، ولم يظهر كمصطلح رأس المال الفكري إلا في العقود الأخيرة تزامنا مع بزوغ مصطلحات أخرى مثل رأس المال المعرفة وأصول المعرفة، والأصول غير الملموسة ورأس المال غير الملموس وهي كلها مرادفات لمفهوم رأس المال الفكري¹.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته.

1- تعريف رأس المال الفكري:

نتطرق فيما يلي إلى بعض التعريفات التي تناولت رأس المال الفكري ومنها:

- عرفه (Endvinsson & Maone): بأنه امتلاك المعرفة والخبرة العلمية وتكنولوجيا التنظيم وعلاقات الزبون والمهارات الاحترافية التي تزود المؤسسة بآخر المستجدات التنافسية في السوق²، في حين عرفه (T.stewart 1998) بأنه المادة، المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة³،

- وعرفته منظمة (OECD 1999): بأنه القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة هو رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال الفكري⁴،

ويتجلى التعامل مع رأس المال الفكري من خلال رؤيتين⁵:

- رؤية الأصول الفكرية: وهي شاملة وواسعة لكل الأصول الفكرية التي تتنوع في أقسام ووحدات وأفراد المؤسسة وتعطي كل من المعرفة الصريحة والضمنية، وجعلها المكافئ لرأس المال الفكري.

- رؤية المال غير الملموس: وتهتم بالأصول الفكرية وأهمية تحويلها من أصول غير الملموسة وغير مقاسة إلى رأس المال الفكري غير الملموس القابل للقياس والتحديد وبالتالي حصرها.

¹ - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007)، ص 50.

² - عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2013)، ص.ص 245.250.

³ - مؤيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، (بيروت: دار الكتاب الجامعي، 2014)، ص 91.

⁴ - المرجع نفسه، ص 92.

⁵ - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة مالايقاس، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010)، ص 125.

2.1. أهمية رأس المال الفكري: يمكن بلورت أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية¹:

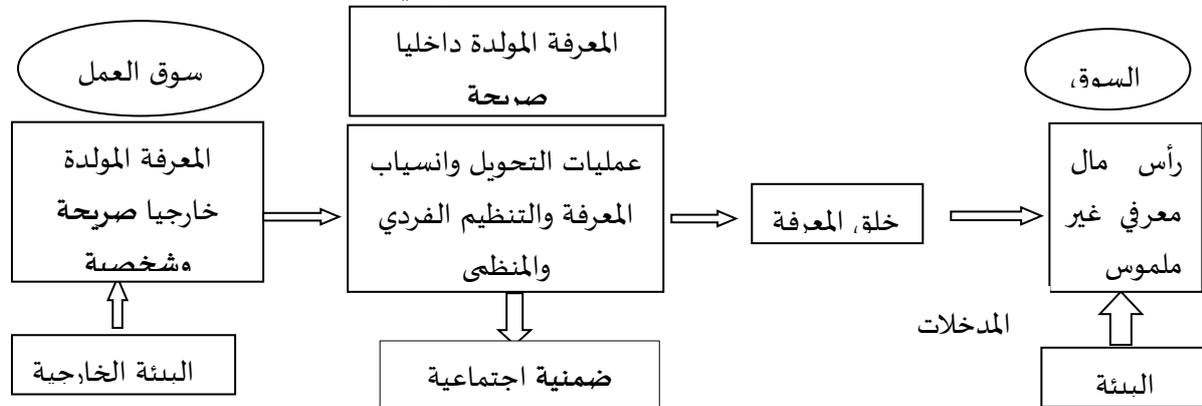
- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة المعاصرة كون المجهودات الفكرية تشكل القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية.
- يشكل رأس المال الفكري مصدرا للثروة وتوليدها للمؤسسة والفرد، فيرى Quinn أن ثلاث أرباع القيمة المضافة تنتج من المعرفة وأن قوة الربح تنتج من التعلم.
- إن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية للمؤسسة من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وشركة IBM تستلم أكثر من بليون دولار سنويا كعائد لبراءات الاختراع.
- يمثل موردا استراتيجيا وسلاح تنافسي في ظل اقتصاد المعرفة، كونه موردا استراتيجي للنمو والثروة.

ثانيا. تكوين رأس المال الفكري وأدواره.

1.2. تكوين رأس المال الفكري:

تمكن April من وضع الحدود الفاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية، ويرى أن رأس المال الفكري هو إنتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات كبيرة وأوجه انفاق لفترة زمنية طويلة لتكوينها (الموارد المعرفية)، فإذا كان بالإمكان الاستقطاب المباشر لبعض المهارات المعرفية من سوق العمل أو البيئة الخارجية فتصبح المدخلات تخضع لعمليات تحويل مناسبة، لتصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المؤسسة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال غير الملموس والشكل الموالي يوضح ذلك².

الشكل (10): عملية رأس المال الفكري في المؤسسة



المصدر: سعد علي العتري، أحمد علي العتري، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009)، ص 131.

2.2. أدوار رأس المال الفكري:

- إن أهمية رأس المال الفكري تنبع من الأدوار التي يقوم بها في المؤسسة وهي:
- أ- الأدوار الدفاعية: وتشمل الأدوار الدفاعية لرأس المال الفكري الممارسات التالية:

¹ - المرجع، نفسه، ص 251.

² - سعد علي العتري، أحمد علي العتري، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009)، ص 131.

- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيض حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي.
- ب- الأدوار الهجومية: تتمثل الأدوار الهجومية في الممارسات التالية:
 - توليد العائد عن طريق المنتجات والخدمات الحاصلة على الإبداعات لرأس المال الفكري والملكية الفكرية للمؤسسة والموجودات الفكرية والمعرفة والمعرفية المنظمة ومعرفة كيف (براعة المنظمة).
 - ابتكار مقاييس الأسواق الجديدة والمنتجات والخدمات.
 - تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا الآخرين.
 - تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
 - صياغة استراتيجية تعريف دخول المنافسين الجدد.

ثالثاً- مكونات رأس المال الفكري.

قدمت العديد من التصنيفات لمكونات رأس المال الفكري لكن التصنيف الذي لقي الإجماع من طرف العديد من المختصين والذي اعتمده الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFA) يقسم رأس المال الفكري إلى المكونات الثلاثة التالية :

1.3. رأس المال البشري:

تتفق جميع تصنيفات رأس المال الفكري على أن رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري، فقد تطورت نظرية رأس المال البشري خلال فترة ستينات القرن الماضي وهي تقوم على أن الأفراد هم من لهم القدرة على تعظيم الثروة، فأصبح ينظر إلى الأفراد ذوي الخبرة والمهارة العالية على أنهم رأس المال البشري.

أ. تعريف رأس المال البشري : تعددت المداخل التي حاولت تعريف رأس المال البشري ومنها ما يعرفه على أنه مجموع الأفراد العاملين والذين يملكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة كبيرة للمؤسسة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية¹. ويعرف أيضا بأنه جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية، وتشتمل هذه على معارف العاملين المنظورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية ومهاراتهم التقنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل واحد².

ويعرف أيضا على أنه ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري فالأموال تحقق أمورا عدة لكنها لا يمكن أن تفكر والآلات تؤدي العمل بصورة كفاءة وفاعلة وبأفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكنها أن تتوصل للاختراعات والابتكارات، فالإنسان هو المصدر

¹ - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص 231.

² - نفس المرجع، ص 239.

الأساسي للإبداع وهو الذي يلعب الدور الأساسي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة¹.

ب. خصائص رأس المال البشري: يتصف بعدة خصائص منها²:

- يتسم ببعدين هما الرصيد ويعني قيمة رأس المال البشري المحسوبة في نهاية الفترة والبعث الثاني هو التدفق ويتجلى في القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل الأفراد.
- يتزايد رأس المال البشري بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي فالمعرفة تصبح أفضل وأوسع وأكثر كثافة بالاستخدام، مما يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم.
- دورة حياته مقارنة بدورة حياة المنتج والعملية التكنولوجية أطول بغض النظر عن عمر صاحب المعرفة، وهذا لكون المعرفة والخبرة لمشكلة رأس المال البشري تنتقل بين الأفراد مما يخلق فرص أكثر لتجديدها.

- يعتبر الشكل الأرقى لرأس مال المؤسسة القائمة على المعرفة والأكثر حيوية وتوليدا للقيمة .

- يمكن أن يحمل مقاومة التغيير وأن المخاطر فيه هي الأكثر تهديدا للمؤسسة في النقص فيه أو التسرب.

ج. فئات رأس المال البشري: يقسم رأس المال البشري في المؤسسات إلى أربعة فئات حسب مستوى أدائه³. - الفئة الأولى: هي الفئة الممتازة وتتمثل في العاملين صنف النجوم اللامعة والتي يصعب على المؤسسة أن تجد لها بديل بسهولة وعادة ما يشكلون نسبة 75% من إجمالي المؤسسة.

- الفئة الثانية: يمثلها العمال الجدد والمتعلمين والمنقولين لوظائف جدد، أدائهم عادة يصل للحد المطلوب ويفضل أن تكون نسبتهم 2.5% من إجمالي المؤسسة.

- الفئة الثالثة: يشكلون العمال الطبيعيون في أدائهم ولا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنهم ويتمتعون بصلاية انتمائهم لها وعلى المسيرين تحويلهم لنجوم لامعة نسبتهم 20% .

- الفئة الرابعة: يمثلون فئة العمال صعبى المراس في التعامل معهم ،فهم أصحاب المشاكل والتأثير السلبي على إنتاجية، ويفض أن تعد المؤسسة البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع تكلفتهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري ويفترض أن لا تزيد نسبتهم عن 2.5% .

2.3. رأس المال الزبوني:

يعرف أيضا برأس المال الخارجي ورأس المال العلائقي الخارجي ويتمثل في القيمة المشتقة من الزبائن ذوي الولاء ،الموردين المعول عليهم ،والمصادر الخارجية الأخرى ،وهو يتكون خارج المؤسسة عكس البشري والهيكلي لذا فهي تتحكم فيه بشكل غير مباشر .

أ. تعريف رأس المال الزبوني: رأس المال الزبوني ذو شقين داخلي وخارجي، فقيمة المؤسسة تتحدد وفقا لعلاقتها بزبائنها الخارجيين من جهة ومن زبائنها الداخليين من جهة أخرى أي المستفيدون من السلع

¹ - يوسف أبو فارة، جاسم عبد الرزاق النصور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (الشلف، الجزائر، يومي 13،14،11/2011)، ص13.

² - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص 141

³ - سعد علي العززي، أحمد علي العززي، مرجع سابق ، ص232.

والخدمات والموارد البشرية، فرضا الزبائن وولائهم مؤشر هام في تحديد قدرة المؤسسة في إشباع رغباتهم وحاجاتهم من جهة وتحقيق مزايا تنافسية بتعزيز القدرات الفكرية من جهة أخرى من خلال خلق المعرفة وبالتالي خلق القيمة المضافة.

إن العلاقة المتميزة بين المؤسسة وزبائنها شكل في الغالب شبكة عمل مما جعل البعض يطلق عليه مصطلح رأس المال الزبوني، وشبكة العمل تهدف إلى اختبار النوعية وليس العددية داخل شبكة العمل¹ وهذه العلاقات تعمل على خلق المعرفة، وعليه يمكن تعريف رأس المال الزبوني بأنه مجموع المعلومات الخاصة بالزبائن وعلاقتهم بالمؤسسة وبالتالي فهو يجسد القيم التي يفرزها مستوى رضا الزبائن والموردون ومنافذ التوزيع والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت المؤسسة بناؤه من علاقات مع هذه الأطراف.²

ومما سبق فإن رأس المال الزبوني هو القيمة التي تحققها المؤسسة والمشتقة من علاقاتها الداخلية والخارجية على حد سواء والتي تقدم لها القيمة المضافة وتخلق لها ميزة تنافسية.

ب. أهمية رأس المال الزبوني وأساسه.

- أهميته: تتجلى أهمية رأس المال الزبوني في:

- جمع المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم ودراستها وإيجاد المعرفة من خلالها وهذا يرفع درجة ولائهم وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

- هو عامل قوة للمؤسسة من الناحية الاستراتيجية من خلال سعيها للحصول على الفرص الملائمة في البيئة الخارجية بما يتوفر من معرفة لدى الأفراد الذين تتعامل معهم، لذا لا بد أن تكون سباقا في اكتشاف الفرص واستغلالها، وتجنب المخاطر والتحديات .

ورأس المال الزبوني المتميز يسمح للمؤسسة تحقيق عدة فوائد منها:³

- توفير المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم للعمل على الحفاظ عليها .

- زيادة الحصص السوقية للزبائن من خلال زيادة ولاء الزبائن .

- يمثل عامل قوة من الناحية الاستراتيجية من خلال الاطلاع على فرص وتهديدات البيئة الخارجية .

- يوفر مرونة أكثر للتعامل وسرعة التكيف.

- تقليص كلفة سلسلة التوريد.

- تقليص وقت تطوير المنتج من خلال ما يقدمه الزبون من تغذية عكسية حول المنتج وحاجات السوق

- أسسه: يقوم بناء رأس المال الزبوني على ثلاثة أسس رئيسية هي:⁴

- التوجه للزبون: الرؤية التقليدية كانت قائمة على أولوية النظام الإنتاجي والتكنولوجي والقيمة الداخلية للمؤسسة وكانت ملائمة لفترة سوق المنتجين (الطلب أكبر من الإنتاج) وعي فترة امتدت حتى

¹ - عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 266.

² - مؤيد سالم، مرجع سابق، ص 27.

³ - عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 268.

⁴ - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص 147.

منتصف القرن الماضي ،أما الرؤية الحديثة فهي قائمة على أولوية الزبون وحاجاته والقيمة الخارجية وهي الرؤية الملائمة لفترة سوق المستهلكين (الإنتاج أكبر من الطلب) وتتميز بالمنافسة العالمية .

- الوعي بالزبون: تعمل المؤسسات في ظل بيئة تنافسية تتميز بتدافع المنافسين من أجل الاقتراب من الفهم والوعي بالزبون .

- ولاء الزبون: إن العلاقات المتميزة مع الزبائن تخلق منهم زبائن ذوي ولاء والذي يمثلون القسم الأكثر ربحية للمؤسسة، ويظهر هرم الولاء الزبوني الذي يعني الانتقال من أنماط العلاقة غير الفعالة إلى الأنماط الفعالة القائمة على الولاء والعلاقات بعيدة الأمد مع الزبون، ومن نمط الزبون المعادي إلى نمط الزبون ذي الولاء، ومن الزبون البرونزي إلى الزبون البلاتيني الذي يتميز بشدة الولاء وكثرة الشراء في نموذج (Zaitnanl et all) ومن الزبون المحتمل المستهدف (ويشمل الزبائن المحتملين الذين يشترون من المؤسسة ومن المنافسين) إلى زبائن يقبلون التعاون مع المؤسسة بمرونة ثم عملاء يقررون الشراء أكثر ثم إلى زبائن مدافعين ومن ثم إلى مشاركين فهم يتقاسمون الأفكار والخبرات حول حاجات الزبون ومنتجات المؤسسة.

وهذا النوع يمتلك التزاما قويا من خلال تجربته السابقة في التعامل مع المؤسسة، لذلك يفضل منتجاتها وخدماتها وعلاماتها التجارية، مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

3.3. رأس المال الهيكلي:

يعتبر رأس المال الهيكلي بأنه صانع المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة، وبالتالي يمثل كل القيم التي تبقى فيها في آخر اليوم (من رأس المال الفكري).

أ. تعريف رأس المال الهيكلي: يعرف بأنه المعرفة الصريحة التي تتضمن معارف وخبرات الأفراد التي تتحول إلى قواعد بيانات وإجراءات العمل وبرمجيات في المؤسسة¹ ويُعرف أيضا بأنه نظام وهيكل المؤسسة فالمؤسسة التي لديها رأس مال هيكلي قوي ومتناسك تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طبقاته.²

ويعرفه ماك إيلروي (2007) بأنه كل الأشياء والتي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يتركها الأفراد ويذهبون إلى بيوتهم³.

يتجسد رأس المال الهيكلي في مجموعة السياسات والصيغ، قواعد ومستودعات البيانات والأنظمة التي تبقى وتتطور في المؤسسة عبر الوقت لتمكين الأفراد من القيام بمهامها في إنشاء المعرفة وتوليدها وتحقيق رافعتها وتطوير منتجات وخدمات المؤسسة⁴.

¹ - سلام عبد الرزاق، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول إستراتيجيات ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (يومي 18.19/04/2012 ورقة)، ص 07.

² - رضا إبراهيم صالح، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي السعودي، (1-4/11-2009) ص 16.

³ - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص 136.

⁴ - المرجع نفسه،

ب. خصائص رأس المال الهيكلي: يسمى رأس المال الهيكلي برأس المال التنظيمي ويتصف بعدة خصائص هي أن له بعد الرصيد فقط المتمثل قيمة رأس المال الهيكلي نهاية السنة أو نهاية فترة معينة، كما أن له خاصية التقادم وهذا راجع إلى تقادم معرفته الصريحة والمتمثلة في أنظمته وقواعده وإجراءاته، ويشكل الوقت فيه خط دورة الحياة من الصعود فالتهور لأنظمة التكنولوجيا والطرق الجديدة، ودورة حياة رأس المال الهيكلي قصيرة وتنتهي بتوقف الآلات ومعدات المؤسسة .

ج. مؤشرات رأس المال الهيكلي: تتمثل أهم مؤشرات رأس المال الهيكلي في¹ :

- الثقافة العامة للمؤسسة: تشمل طبيعة هذه الثقافة وتطابق العاملين مع رؤية المؤسسة المستقبلية.
- الهيكل التنظيمي: يتمثل في وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- التعلم التنظيمي: يتضمن بناء شبكة معلومات داخلية وكيفية استخدامها أو بناء مخزون تعليمي ومدى الاستفادة منه.
- العمليات: تشمل عمليات أنشطة المؤسسة وجميع أعمالها، ومستوى وجود المنتج وكفاءة العمليات التشغيلية.
- نظام المعلومات: والمتضمن توافر المعلومات ذات العلاقة بالمؤسسة وأعمالها المعرفية وتطبيقاتها والتنسيق بين العاملين.

¹ - رضا إبراهيم صالح، مرجع سابق، ص 16.

المحاضرة الحادية عشر: التنافسية في المؤسسة

أولاً: مفاهيم حول التنافسية.

ثانياً: مراحل بناء المزايا التنافسية.

ثالثاً: استمرار وتآكل الميزة التنافسية.

المحاضرة الحادية عشر: الميزة التنافسية في المؤسسة:

من أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، يتوجب على المؤسسة الحصول على مزايا تنافسية، وهذا من خلال حصولها على مصادر تساهم في تميزها لتقديم منتجات تلي حاجيات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، لتضمن التوسع في السوق وتقوية المركز التنافسي لها في السوق.

الدروس المستفادة من المحاضرة:

- الإحاطة بمفهوم الميزة التنافسية،

- أهم المراحل التي تساهم في بناء المزايا التنافسية.

- استمرار المزايا التنافسية، ومؤشرات قياس هذه المزايا.

أولاً: مفاهيم حول الميزة التنافسية.

1.1 تعريف التنافسية: هناك عدة تعاريف للمزايا التنافسية نذكر منها:

- مكتب الاستشارات (BCG*) الذي يعتمد في تعريفه للتنافسية كلياً على التكاليف كمعيار مرجعي لها وحسبه "تكون المؤسسة تنافسية إذا كانت تكاليفها الإنتاجية أقل من مثيلاتها وهذا في محيط تنافسي، أي المؤسسة التي تعتمد على العوامل الفعالة للتخفيض من التكاليف المحددة لمستوى الأسعار"¹.

- أما بورتير Porter فيُعرف الميزة التنافسية على أنها: "الطرائق الجديدة التي تكشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً"².

فالتنافسية تتمثل في كفاءات وقدرات المؤسسة التي تُهلها لتخفيض تكاليفها، وتحسن مكانتها مع المؤسسات المنافسة بشكل مستمر ودائم.

2.1. أهداف اكتساب المزايا التنافسية: إن المزايا التنافسية لها أشكال مختلفة تمتلكها المؤسسة بتفوقها في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، وبصورة دائمة لتكون أساس تكوين ثروة الأمم والشعوب، وتتلخص أهدافها فيما يلي³:

- الغنى والسعي لتحقيقه، وذلك من خلال زيادة الدخل والعائد والمردود؛

- الاستجابة شبه الكاملة والفورية لكل ما هو مطلوب ومرغوب في الأسواق المنافسة؛

- العرض المكافئ للطلب والمساوي له، وهو بذل كافة الجهود الإنتاجية ليصبح الإنتاج مساوياً ومعادلاً للاستهلاك، وقد ساعدت التجارة الالكترونية على ذلك؛

* BCG : Boston Consulting Group .

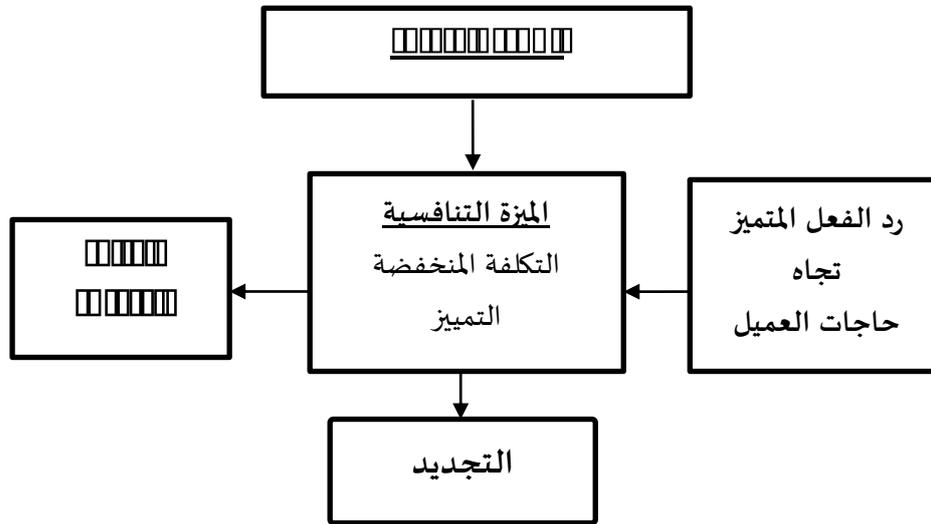
¹-Abdallah Aloui, *La compétitivité internationale: Stratégies pour les entreprises françaises*, (Innoval: 2005), p.67.

²-Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, (Paris, Dunod ; 2000), p.13.

³-محسن أحمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004)، ص.41.

- الانفتاح الواسع على الآخرين، أي الانتقال من مرحلة الانغلاق إلى مرحلة الانفتاح؛
 - الانتشار في السوق العالمية، أي التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية جزء من الأسواق العالمية، وهذا من خلال تفعيل الاتصال والتعاقد، وتحسين المنتج وخدمات ما بعد البيع؛
 - تشجيع البحث والاكتشاف العلمي، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتميز وكذا منتجات جديدة؛
- فاكتساب المزايا التنافسية ينطلق بالدرجة الأولى من العقل والإدراك لأهمية الإبداع في عالم يتميز بسرعة التغيير مع تسارع المعارف والتكنولوجيات، واستخداماتها بشكل مدروس وذكي.
- 3.1. الأسس العامة لاكتساب المزايا التنافسية: إن الأسس العامة لاكتساب المزايا التنافسية عديدة، نذكر منها أربعة عوامل يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي وهي: الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات العميل.

الشكل(11): الأسس العامة لاكتساب المزايا التنافسية.



المصدر: شارلوجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية؛ ترجمة رفاعي ومحمد سيد، (الرياض: دار المريخ، 2000)، ص.199.

هذه العوامل متشابكة إذ أن الجودة المتفوقة تقود إلى الكفاءة المتفوقة، والتجديد يُدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل، وكلها تُصَبُّ في بناء المزايا التنافسية، وفيما يلي يُدرس كل عامل على حدى.

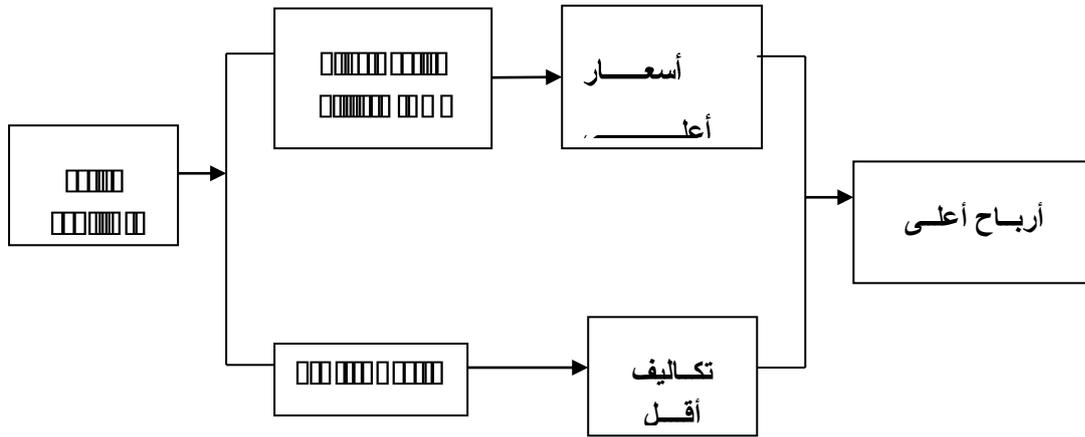
أ- الكفاءة: إن المؤسسة هي أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج (العمل، رأس المال، الأرض، التنظيم) بينما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة. والكفاءة بهذا تُمثل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات، أي الكفاءة=المدخلات/المخرجات. وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما كانت مدخلاتها أقل.

ومن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات إنتاجية العامل التي تقاس بالمخرجات لكل عامل، ومع اعتبار العناصر الأخرى ثابتة، فإنه إذا حققت الشركة مستوى عالٍ من إنتاجية العامل فإنها ستحقق مستوى أدنى من تكاليف الإنتاج أو بمعنى آخر أنها تمتلك ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.

وبالعودة لموضوع الإنتاجية، ولتحقيق إنتاجية عالية يتوجب على المؤسسة تبني استراتيجية مناسبة وكذا هيكل ونظام رقابة مناسب.

ب- الجودة: إن المنتجات ذات الجودة العالية هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق لما صُممت لأجله. وتؤثر الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً؛ الأول يتمثل في أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين وهذا ما يؤدي إلى إمكانية فرض المؤسسة لسعر أعلى. فمثلاً شركة تويوتا اليابانية وبالإضافة إلى امتلاكها لمزايا تكلفة تتركز على الإنتاجية فهي تفرض أسعاراً عالية لسياراتها نتيجة لجودتها العالية، وبمقارنتها بالشركات الأمريكية والأوروبية نجد أنها تستحوذ على عنصر التكلفة المنخفضة والقدرة على فرض أسعار أعلى وبالتالي هامش ربح أعلى. والثاني هو أن الجودة العالية تصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. وباختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى وتكاليف أقل للوحدة، وبالتالي الجودة العالية تسمح بفرض أسعار عالية وتكاليف منخفضة

الشكل (12): تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارل جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية؛ ترجمة رفاي ومحمد سيد، (الرياض: دار المريخ، 2000)، ص.20.

إن الجودة قد زادت أهميتها في الوقت الحاضر فلم تُعد طريقة لاكتساب مزايا تنافسية فحسب، بل أصبحت في كثير من المجالات أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

ج- التجديد أو الإبداع: إن أي شيء حديث يتعلق بطريقة الإدارة أو المنتجات، ويشمل كل تجديد يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل والاستراتيجيات والخدمات، فيمكن اعتبار التجديد (أو الإبداع) من أهم الأسس لبناء المزايا التنافسية، ففي حالة نجاح عملية التجديد -التي ليست دائماً كذلك- يمكن أن يُشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية. لأنه يمنح المؤسسة شيئاً منفرداً وبالتالي يميزها عن غيرها، بالإضافة إلى فرض أسعار عالية أو التخفيض في التكاليف، وإلى أن ينجح المنافسين في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المبدعة قد أرست ولاء للعلامة يصعب النيل منه، ومثال على ذلك شركة "Sony" التي لا تزال مشهورة بمنتجاتها المتميزة.

د-الاستجابة لحاجات العميل: لتكون مؤسسة متفوقة يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسها في تحسين إشباع حاجات عملائها، وبالتالي تُعطي للمستهلك قيمة أكبر لمنتجاتها، وهذا يؤدي إلى التميز القائم على المزايا التنافسية. ونشير هنا أن جودة المنتج مرتبطة بمدى تماشيها مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، وكذا تطوير المنتجات بإضافة سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛ أي بمعنى تكامل الجودة والتجديد لتحقيق الاستجابة لحاجات العميل. كما تشمل هذه الأخيرة على عنصر الوقت المستغرق لحين أداء الخدمة، وتدخل عناصر أخرى فيها كالتصميم وخدمة ما بعد البيع، والدعم، والاستمرارية.

وبكل هذه العناصر يتسنى للمؤسسة بناء علاقة مع المستهلكين وفرض أسعار عالية لمنتجاتها. خلاصة لهذا العنصر يمكن القول أن كل من الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة لحاجات العميل من بين العناصر الهامة لتحقيق مزايا تنافسية، التي تكون إما بمنح المؤسسة فرصة لتخفيض تكاليفها وإما بفرض أسعار عالية.

ثانياً: مراحل بناء المزايا التنافسية.

تتمثل خطوات بناء المزايا التنافسية في المؤسسة في المراحل التالية:

1.2. تحليل المحيط الخارجي والداخلي لتنافسية المؤسسة:

تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (نموذج بورتر للقوى التنافسية)، فمن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق، وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة التي تتأثر بازدياد ضغط هذه القوى، مما يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية وصعوبة تحقيق عائد مقبول على الاستثمار وصعوبة مواصلة النشاط، وبالتالي يجب دراسة استراتيجية لمحيط المؤسسة الذي يشمل المحيط الداخلي والخارجي.

أ- التشخيص الاستراتيجي: إن التشخيص الاستراتيجي ضروري لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تعتمد على التحليل للاختيار الاستراتيجي الجيد، والذي يتوافق مع موجودات المؤسسة (طاقة، عراقيل، فرص...) ووضعها الاقتصادي.

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على عنصرين متكاملين: الداخلي والخارجي، وهذه النظرة تعتمد على أن المؤسسة نظام مفتوح على محيطه.

إن التشخيص الداخلي يبين الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، هذا يعني القوى والوسائل التي تعتمد عليها واتجاهاتها الاستراتيجية، فهو يسمح بأن يُوضَّح معارف وخبرات المؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها، وقدراتها وخصائصها، كما يهدف إلى معرفة القدرات والمواقف الاستراتيجية للمؤسسة.

والتشخيص الخارجي يكشف الوضع الحالي وتطور محيط المؤسسة، وبالتالي يحدد الفرص والتهديدات. إن التحليل الداخلي والخارجي باختصار يُركزان على كشف نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص.

وقبل التطرق إلى كل من التشخيص أو التحليل الداخلي والخارجي يجب أن توضح أهمية التجزئة الاستراتيجية الذي يهدف إلى تقسيم المؤسسة إلى ميادين نشاط استراتيجية متناسقة داخلية وخارجية، ويشترط بدوره تحليل داخلي وخارجي يشمل مستويات القرارات الاستراتيجية المتخذة.

-التشخيص الخارجي: هدف هذا التحليل هو اكتشاف محيط المؤسسة وفرص تطورها من جهة، ومن جهة أخرى التهديدات الممكنة بمعرفة هل بإمكان المؤسسة الاستثمار في القطاع.

ويرتكز التحليل على المحيط الوسيط القريب من النشاط الاستراتيجي للمؤسسة، وكذا المحيط الملحق للزبائن (المنطقة الجغرافية، دوائر التوزيع)، وحتى المحيط الذي لا علاقة له بقطاع النشاط وبالتالي يجب الأخذ بالحسبان المحيط البعيد.

- التشخيص الداخلي: هدف التحليل الداخلي توضيح نقاط القوى والضعف للمؤسسة والتي تسمح باختيار أحسن الاستراتيجيات، وتكييفها مع موارد المؤسسة وامكانياتها.

بعد التشخيص الداخلي والخارجي الذي تقوم به المؤسسة يسهل على هذه الأخيرة تحديد الاستراتيجية التي تعتمدها في سيرها حسب الهدف المرجو، وكذا حسب حجمها وعلاقتها وقوتها في السوق.

2.2. اقرار الاستراتيجيات التنافسية:

يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين الاستراتيجيات المتاحة، والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الاستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وإمكانياتها.

أ. الاستراتيجيات التنافسية لبورتر (Porter): هناك استراتيجيات للتنافس تحقق من خلالها المؤسسة مزايا تنافسية بشكل متواصل. وأهمها حسب بورتر الاستراتيجيات القاعدية، فمن خلالها تتحقق ميزة تنافسية بإحدى طريقتين: إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل. ولهذا الغرض اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة بغرض أداء أفضل وهي:

استراتيجية السيطرة بالتكاليف؛ استراتيجية التمييز؛ استراتيجية التركيز؛ والتي تُلخص في الشكل الموالي:

الشكل (13): استراتيجيات بورتر

الميزة الاستراتيجية

تكلفة أقل تمييز المنتج

الصناعة ككل	التمييز	التكلفة قيادة
قطاع سوقي	التركيز	

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996)، ص.104.

- استراتيجية السيطرة بالتكاليف: تعتبر من بين استراتيجيات بورتر القاعدية، وهي تهدف إلى منح ميزة تنافسية للمؤسسة تخص التكاليف، وتمثل مهمة هذه الاستراتيجية في توجيه جهود المؤسسة نحو تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج بالاستناد على القاعدة التالية: "تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أحسن من وضعية مثيلاتها إذا كانت تكاليفها أقل فتمتلك ميزة تنافسية بالتكاليف".

- استراتيجية التمييز: التمييز يعني عرض منتج (أو خدمة) يُقدّم قيمة إضافية (وظيفية، نفسية...)، تكون إما في تصميم المنتج أو الخدمات التي يقدمها والتي لا يمكن للمنافسين تقديم مثلها. هذا التمييز الذي تهدف إليه المؤسسة المتبناة لهذه الاستراتيجية يُكلفها زيادة في التكاليف، ولنجاح الاستراتيجية يجب أن تكون القيمة التي يعطيها المنتج للمستهلك تبرر السعر الإضافي، ولنجاح المؤسسة في تبني هذه الاستراتيجية يجب تحقيق التوازن بين الزيادة في السعر والزيادة في التكلفة.

وتعتمد المؤسسة لنجاحها في التمييز على قدرتها على الإبداع، وعلى صورة العلامة القوية. ولتطبيق التمييز على المستوى التنظيمي يستلزم توفر تنسيق جيد لنشاطات البحث والتطوير والتسويق، كما يجب امتلاكها القدرة على الأخذ بالكفاءات المحورية مع هيكلة مرنة قادرة على التجديد، وكذا إنعاش وتجديد دائم وموجه نحو أهداف نوعية. وبالإضافة إلى ذلك يتوجب على المؤسسة تفادي الأخطار التي تواجهها في تبني هذه الاستراتيجية والتي منها عدم القدرة على تحديد الزيادة في التكاليف الناجمة عن التمييز، والتقليد من طرف المنافسين في الدول التي لديها تكاليف منخفضة، وابتدال عوامل التمييز، وضياح فائدة عامل التمييز في نظر المستهلك.

- استراتيجية التركيز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى الوصول إلى موقع أفضل في السوق، وكذا بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافية محدودة، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي التخصيص في خدمة نسبة معينة من السوق بأكثر فعالية. ويكون تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل لإشباع القطاع المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج لهذا القطاع، أو من خلال التمييز والتكلفة الأقل معا. ويكون هذا تطبيقيا بتبني هيكلة موجهة إلى الهدف وثقافة الخدمة، ومرونة داخلية لإشباع الزبائن، وقدرتها على تكييف المنتجات لحاجات الزبائن.

3.2. تطبيق الاستراتيجية التنافسية:

يجب أن تُدرك المؤسسة أن هذه المرحلة ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الاستراتيجية المناسبة، بل أنها مرحلة مستمرة عن طريق قيامها بإعادة تقييم المحيط الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بشكل دوري ومنتظم، ومن هنا يجب معرفة كيفية استمرار الميزة التنافسية.

ثالثا: استمرار وتآكل الميزة التنافسية:

1.3. استمرار الميزة التنافسية:

في عالمنا المعاصر السريع بالتحويلات والمتشابك العلاقات، تبحث المؤسسات عن مسار يأخذ بالحسبان استمرارية المزايا التنافسية بعد اكتسابها ويجب الاعتراف هنا بوقتيّة الميزة التنافسية، فهي لا

تدوم انطلاقاً من نفس المصادر والكفاءات وقوى المحيط في ظل منافسة شديدة، لكن معنى استمرارية الميزة التنافسية هو ضرورة تنمية وتطوير هذه المزايا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق للحصول على ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها في الأجل الطويل.

2.3. تآكل المزايا التنافسية:

تواجه العديد من المؤسسات مشكل انخفاض المردودية إلى مستوى أدنى من معدل القطاع، ومن أسباب ظاهرة تآكل المزايا التنافسية نجد:

- التقدم التكنولوجي المتواصل؛
- المنافسة العالمية؛
- الطلب الذي ينمو ثم يختفي بسرعة في العديد من القطاعات؛
- إعادة الهيكلة والتحول للعديد من المنظمات بفضل ثقافة التغيير؛
- تمثيل المؤسسة من طرف مؤسسات أخرى؛
- الخوصصة للعديد من القطاعات التي كانت تابعة للدول والحكومات.

3.3. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

إن أهم مقاييس تنافسية المؤسسة¹:

أ- الربح: يشكل الربح مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية وقياساً لها، وإذا كان ربح مؤسسة تريد البقاء في السوق يجب أن يمتد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية تتعلق بالقيمة السوقية، فإذا كانت نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة على تكلفة استبدال أصوله أصغر من الواحد فإن المؤسسة ليست تنافسية.

ب- تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة الصنع للمنافسين تمثل مقياساً كافياً للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة.

ج- الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات في الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

1- عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، (جامعة اللاذقية، الأردن، 2009)، ص. 26.

د-الحصة من السوق: فمن الممكن للمؤسسة أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية من دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، وهذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، فقد تكون المؤسسات الوطنية ذات ربح مالي ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة ولذلك ينبغي مقارنة تكاليفها مع تكاليف المنافسين.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

الكتب:

1. إبراهيم درة عبد الباري، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009).
2. أبو شيحة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار صفاء، ط2، 2009).
3. البرنوطي سعاد نائف، الإدارة الحديثة، (الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2008)
4. أبو قحف عبد السلام ، سياسات الأعمال، (مصر، المكتب العربي الحديث، 1992).
5. أبو مصطفى عبد الكريم، الإدارة والتنظيم، المفاهيم، الوظائف، العمليات، (الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001).
6. السيد علي محمد أمين، أسس التسويق، (عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2000)
7. الشرفاوي علي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، (بيروت، دار النهضة العربية،)
8. الصرف حسن رعد، نظرية إدارة الأعمال، (دمشق، دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1، 2004).
9. الطراونة عمر، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، (عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2011).
10. العلي عبد الستار، قنديلجي عمار، العمري غسان، المدخل الى ادارة المعرفة، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2006).
11. العنزي على سعد ، العنزي على أحمد ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. الغالبي منصور طاهر محسن، العامري محسن صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008).
13. القرام إبتسام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، (الجزائر، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 1994).
14. الكرخي مجيد، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، (عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008).
15. المرهون محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، (إبداع للنشر والتوزيع، 2005).
16. الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (عمان، مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004).
17. الهيتي عبد الرحيم خالد، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004).
18. الهمشري عمر أحمد، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، (عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2013).

19. أوكيل محمد سعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية)
20. بنت عبد الله بن صالح الشيبلي لمياء، أساليب واستراتيجيات التحفيز في التدريب، (المملكة المتحدة، الجامعة الافتراضية، 2010).
21. بن ساسي الياس، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة، (الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 2011)
22. حرفوش مدني، الكامل في الاقتصاد، (الجزائر، دار الآفاق، 2000).
23. حميدات محمد حسن، السلوك التنظيمي، التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، (عمان، دار حامد، 2008).
24. خطيب أحمد، زيعان خالد، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009.
25. خليل محمد الشماع خضير، كاظم حمود، نظرية المنظمة، (عمان، دار المسيرة، 2009).
26. دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر، دار المحمدية العامة، ط2، 1998).
27. زوبير مخلف هدى، الغداري محمد عدنان، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، (دار جريد للنشر والتوزيع).
28. صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، (عمان، دار الجامد للنشر والتوزيع، 2004).
29. صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2003).
30. صمويل، عبود، اقتصاد المؤسسة، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984).
31. طرطار أحمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999).
32. معمرداود، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، (القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2000).
33. سيد مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، (الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية،).
34. سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصر لرأس المال الفكري، (الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر،).
35. عبد الغفور عبد السلام، إدارة المشروعات الصغيرة، (الأردن، دار الصفاء لنشر والتوزيع، 2001).
36. عرفة أحمد، شلبي سمية، الإدارة الاستراتيجية للتسوق في صراع العولمة: الإبداعات الإدارية في التسويق وقيادة المستهلك لرضائه ورفاهيته، (دار المؤلفين، 2005).
37. عبود نجم نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004).

38. عبود نجم نجم ، إدارة اللاملموسات، إدارة مالايقاس، (عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010).
39. عباس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، (عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001).
40. عطية محمد كمال، القياس المعاييرة في خدمة تحقيق الكفاءة الإنتاجية، (الإسكندرية، دار المعارف، 1998).
41. عجلان حسن حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (عمان، دار المسيرة، 2008).
42. عواد الزيادات محمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004).
43. عبوي زيد منير، الإدارة بالأهداف (الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية، 2006).
44. غالب ياسين سعد، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، (عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007).
45. غربي على، تنمية الموارد البشرية، (مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007).
46. قاسم محمد، السلوك التنظيمي، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط5، 2007).
47. كمال طه مصطفى، الشركات التجارية، (مصر، دار المطبوعات الجامعية، 2000).
48. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006).
49. مؤيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، (بيروت، دار الكتاب الجامعي، 2014).
50. مرجان سليمان محمد، إدارة العمليات الإنتاجية، (غربان، منشورات كلية المحاسبة، 1993).
51. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، (الجزائر، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004).
52. هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، (الأردن، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2014).
53. هاشم محمود زكي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (دار السلاسل للطبع والنشر والتوزيع، ط2، 2000).
- المجلات والدوريات والرسائل:
54. أبو فارة يوسف، النسور عبد الرزاق جاسم، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الشلف، الجزائر، يومي 14، 13/11/2011.
55. سلام عبد الرزاق، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول إستراتيجيات ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي 18.19/04/2012 ورقة.
56. رضا إبراهيم صالح، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي السعودي، (1-4/11-2009)..

57. الخضري أحمد محسن، صناعة المزايا التنافسية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004، ص.41.
58. النصور عبد الله عبد الحكيم، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة اللاذقية، الأردن، 2009.
59. العلواني حسن، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني حول "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، (القاهرة: 6-8/11/2001، 2001).
60. جاسر الأغا ناصر، أبو الخير أحمد غنيم، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة، مجلة جامعة الأقصى، (مج 16، ع1، جانفي 2012).
61. دباس العبادي هاشم فوزي، هادي شعبان عبد الكريم، التحديات الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، الأثر والعلاقة، دراسة تطبيقية في معمل الإسمنت الكوفة، المؤتمر الثاني لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتحديات المعاصرة، 13، 15، أديار 2008، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ص71.
62. سعد ياسين، المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤية استراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، مج14، ع260، 2000. شرقي حاج صدوق، المؤسسة الاقتصادية العمومية واقتصاد السوق، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.
63. كربوش محمد، استراتيجيات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014/2013.
64. مزهودة عبدالمالك، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد1، 2001.
65. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية؛ كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع، منشورات الأمم المتحدة، 2004. ناصر أكرم، نظام إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، المؤتمر الرابع حول "آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي"، (مركز الدراسات والبحوث، سوريا: 11-14/11/2006)،.
66. يحيوي نعيمة، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع الحليب، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

67. Abdallah Aloui, **La compétitivité internationale: Stratégies pour les entreprises françaises**, (Innoval, 2005).
68. A.Bartoli, **Le management dans les organisation publique**, Dunod, Paris, 1990.
69. A.Dayan et Al, **Manuel de gestion**. T1, 2eme Ed, Ellipsess, Paris, 2004.
70. B. Jarrasson, **100 an de mangement: Un siècle de management à travers les écrits**, Dunod, Paris, 2000.

71. Dominique Faray, **L'économie de la connaissance**, Edition Casbah, Alger, 2004.
72. D.Roux, **Analyse Economique de l'entreprise**, Ed Gaetion Morin, canada, 1980.
73. François, André René. **Manuel d'organisation: organisation de l'entreprise**. paris: Les Edition d'organisation, 1983.
74. F.Leroux , Introduction à l'économie de l'entreprise, Ed Gaeton Morin,1980.
75. G.Boglin et autres , Management industriel et logistiques , Ed .Economica , Paris , 1990,.
76. G .Despalle ; P.Barranger et , G. Huguel , production , Ed Vuibert , Paris .
77. G.R. Terry, S. G. Franklin, **les principes du management**, Ed Economica, 1985.
78. G.Berssy, **Economie d'entreprise**, ed sirey, paris 1990.
79. H. Mintzberg, **Structure et dynamique des organisation**, éd d'organisation, paris, 1992.
80. J. Lindrevie et Lindon , Mercator , 6eme , Edition , Paris , Dalloz , 2000.
81. J.Mayer, **Economie d'entreprise**, Ed Dunod, paris, 1990.
82. J.P Lorriaux, l'économiste et le manager, ENAG. Alger 1991.
83. J.Depallens et J.p jabard, Gestion finance de l'entreprise , Ed sirey, Paris, 1986.
84. J.R. Ediqhoffer, **Précis de gestion d'entreprise**, 2ème Ed Nathan, Paris, 2001.
85. J.Meyer, **Economie d'entreprise**, dunod, 2'eme édition, paris, 1990.
86. Kontz et E.O'donnell, **Management principes et méthodes de gestion**, 4eme édition MC. graw, Quebec, 1980.
87. L.Balanger , **Gestion des ressources humaines** , Approche systématique , Ed Gaeton Marin Quebec , 1984 .
88. Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**, (Dunod, 2000).
89. Michel, Ferrary, yvn les queux, **Management de la connaissance**, 2^{eme} Ed, Paris, Edition Economica, 2006.
90. Martine, Alain –Charles .Salem, Ahmed .**Lexique de Gestion** .Ed .paris: Dalloze, 2005.
91. M, Laflamme, **le management, approche systémique**, Ed Gaeton Morin, Canada, 1977.
92. Nicola, **Méthodes d'organisation**, Office de Publication Universitaire Alger, 1984.
93. O.Brueel ,Politiques d'achet et gestion des approvisionnements , Ed Dunod , Paris , 1991 .
94. P.Louart, **Gestion de ressources humaines**, Edition, Tyrolles, paris, 1991.
95. Pierre Tabtoni , **Principes de management**, Les presses de l'université du Quebec 1981.

96. Philip Kotler et Gary Armstrong , **Principles of marketing** , Prentice Hall , 2005 , 11eme Ed
New Jersey Pearson.
97. P.G. Bergeron, **la gestion moderne, théories et cas**, Ed Gaeton Morin, Canada, 1983.
98. P.G. Bergeron, **La gestion moderne, théorie et cas**, ed Gaeton Morin ; Canada 1983.
99. Sylvie Martin et Pierre Vedrine , Marketing : **Les concepts –clés** , Ed d'organisation , Paris
, 1993

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	فهرس المحتويات
II	فهرس الأشكال والجداول
1	مقدمة
2	الجزء الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة
3	المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة والتطور التاريخي لها
4	أولاً: التطور التاريخي للمؤسسة
5	ثانياً: تعريف المؤسسة
7	ثالثاً: تصنيفات المؤسسة
11	المحاضرة الثانية: المؤسسة والمحيط
12	أولاً: خصائص المحيط
13	ثانياً: مكونات المحيط
20	ثالثاً: التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط
24	المحاضرة الثالثة: التنظيم في المؤسسة
25	أولاً: مفاهيم حول التنظيم
28	ثانياً: مفهوم الهيكل التنظيمي وأنواعه
34	المحاضرة الرابعة: نظريات التنظيم
35	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
38	ثانياً: مدرسة العلاقات الانسانية
39	ثالثاً: المدرسة الاجتماعية
40	رابعاً: مدرسة النظم
42	خامساً: الإدارة بالأهداف
46	المحاضرة الخامسة: التحفيز في المؤسسة
47	أولاً: تعريف التحفيز وعناصره
48	ثانياً: أنواع التحفيز
49	ثالثاً: نظريات التحفيز
53	المحاضرة السادسة: أدوات التحليل الاقتصادي
54	أولاً: مفاهيم حول التحليل الاقتصادي
54	ثانياً: أدوات التحليل الاقتصادي
59	المحاضرة السابعة: أنماط نمو المؤسسة
60	أولاً: مفهوم ومؤشرات نمو المؤسسة
60	ثانياً: فرص نمو المؤسسة
61	ثالثاً: أنماط نمو المؤسسة
63	المحاضرة الثامنة: وظائف المؤسسة

63	أولاً: الوظيفة المالية
65	ثانياً: وظيفة الإنتاج
67	ثالثاً: الوظيفة التجارية
73	رابعاً: وظيفة إدارة الموارد البشرية
76	خامساً: وظيفة البحث والتطوير
78	الجزء الثاني: الاتجاهات الحديثة لاقتصاد المؤسسة
79	المحاضرة التاسعة: المعرفة وإدارة المعرفة
80	أولاً: مفاهيم حول المعرفة
86	ثانياً: إدارة المعرفة
93	المحاضرة العاشرة: رأس المال الفكري
94	أولاً: مفهوم رأس المال الفكري
95	ثانياً: تكوين رأس المال الفكري وأدواره
96	ثالثاً: مكونات رأس المال الفكري
101	المحاضرة الحادية عشر: الميزة التنافسية في المؤسسة
102	أولاً: مفاهيم حول الميزة التنافسية
105	ثانياً: مراحل بناء الميزة التنافسية
107	ثالثاً: استمرار وتآكل الميزة التنافسية
110	قائمة المراجع

فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	الأشكال والجداول	الرقم
	الأشكال	
29	الهيكله الوظيفيه	01
30	الهيكل التنظيمي حسب المنتوجات	02
30	الهيكل التنظيمي حسب المناطق	03
32	الهيكله بالمصفوفه	04
33	هيكله الأركان العامه	05
47	عناصر التحفيز	06
50	هرم حاجات ماسلو	07
80	نموذج (SECI):	08
85	دعائم إدارة المعرفة.	09
90	عملية رأس المال الفكري في المؤسسة	10
98	الأسس العامه لاكتساب المزايا التنافسيه.	11
99	تأثير الجودة على الربح	12
101	استراتيجيات بورتر	13
	الجداول	
52	مقارنه بين النظريات الثلاثه	01
78	الفرق بين المعرفة الصريحه والمعرفة الضمنيّه	02