

أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال

أ.قاسمي السعيد أحمد

أستاذ المحاسبات و رئيس قسم العلوم التجارية

جامعة محمد بوضياف الجزائر

ملخص

الدراسة التي سوف نقوم بإجرائها هي بعنوان "أصحاب المصالح ورسالة منظمة الاعمال - دراسة حالة : " تعاونيات الحبوب والخضر الجافة بالجزائر"- . ومن خلالها نحدد أصحاب المصالح في هاته التعاونيات القائمة على جمع وتوزيع وتكييف وتخزين وإنتاج وتسويق الحبوب، وتركز بشكل أكثر على رسالتها وتطلعاتها المستقبلية لتحقيق النجاح في ظل المنافسة الحرة التي يفرضها اقتصاد السوق. حيث سنعرض الموضوع من ثلاث مداخل : الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية. وسوف نقدم نتائج دراسة ميدانية لتعاونيات الحبوب والخضر الجافة بالجزائر، أين سنحاول قياس النتائج المحققة في هذه التعاونيات بالرغم من امتناع مسؤوليها اعطائنا البيانات اللازمة.

We will study commissioned is entitled "mission of stakeholders and the business - a case study:" Grain and vegetable cooperatives dry Algeria "-. It is a set of stakeholders in these circumstances cooperatives based on the collection and dissemination, adaptation and storage, production and marketing of grain, and focus more on its mission and aspirations future to achieve success in the competition posed by the free market economy. Where we will be the subject of three entrances: the strategic management, strategic planning, strategy. We will provide the results of a field of grain and vegetable cooperatives dry Algeria, where we will try to measure the results achieved in spite of such cooperatives, with officials giving us the necessary data.

1- تمهيد :



الدراسة التي سوف نقوم بإجرائها هي بعنوان "أصحاب المصالح ورسالة منظمة الاعمال - دراسة حالة : " تعاونيات الحبوب والخضر الجافة بالجزائر"- . ومن خلالها نحدد أصحاب المصالح في هاته التعاونيات القائمة على جمع وتوزيع وتكييف وتخزين وإنتاج وتسويق الحبوب، وتركز بشكل أكثر على رسالتها وتطلعاتها المستقبلية لتحقيق النجاح في ظل المنافسة الحرة التي يفرضها اقتصاد السوق. حيث سنعرض الموضوع من ثلاث مداخل : الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية. وسوف نقدم نتائج دراسة ميدانية لتعاونيات الحبوب والخضر الجافة بالجزائر، أين سنحاول قياس النتائج المحققة في هذه التعاونيات بالرغم من امتناع مسؤوليها اعطائنا البيانات اللازمة.

1- الإشكالية :

تعتبر منظمات الاعمال بمختلف أشكالها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام محددة، تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، وكانت الاستراتيجية بالمفهوم الحديث تعني "فن إدارة التغيير" وكذلك "إخضاع وتشكيل البيئات" وهي أيضا "فن تشكيل الميزات التنافسية" وهي "أداة أو وسيلة لتنفيذ مشروع منظمة الاعمال" وعلى تعدد تعاريفها فإنه لتطبيق أي استراتيجية كانت لابد من القيام بتشخيص شامل لمنظمة الاعمال داخليا وخارجيا بغرض تحقيق النجاح لها وإدراج الاحتمال الثاني الذي يقودها إلى الفشل، في هذه الحالة يجب إدراك الخطأ الذي وقعت فيه إدارة هذه المنظمات.

بالتأكيد جل الخيارات الاستراتيجية هي السبب وراء هذه النتائج المتناقضة، والاستراتيجية التي تتبناها منظمة الاعمال لها تأثير كبير ورئيسي على أدائها مقارنة بمنافسيها، لأنها تحتوي على مجموعة من القرارات والتصرفات التي يضطلع بها المديرون بغرض تحقيق الأداء المتفوق، إذ أن هذه الأخيرة تراعي عند رسم سياستها واستراتيجياتها الجزئية أو الشاملة : البيئة الداخلية والخارجية التي ترسي عليها مشاريعها، وتمارس فيها نشاطها.

هذه البيئة بمختلف شقيها توجد بها عدة أطراف يتعين على منظمة الاعمال مراعاة مطالبها وادعاءاتها عند رسم استراتيجياتها.

هذا التخطيط الاستراتيجي المحكم أوجب علينا التركيز على أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي المقسم إلى خمس خطوات رئيسية هي :

- اختيار رسالة منظمة الاعمال والأهداف الرئيسية لها.
- تحليل البيئة التنافسية الخارجية لمنظمة الاعمال لتحديد الفرص المتاحة.
- تحليل البيئة التشغيلية الداخلية لمنظمة الاعمال للتعرف على نقاط القوة والضعف بها.
- اختيار الاستراتيجيات التي تقوم عليها نقاط قوة منظمة الاعمال ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات.
- تنفيذ الاستراتيجية.

على ضوء ما سبق عرضه في هذه المقدمة تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل الجوهري التالي : من هم أصحاب المصالح بروى منظمة الأعمال الخاصة؟ وكيف تؤثر رسالة

منظمة الاعمال على أصحاب المصالح بتعاونيات الحبوب والخضر الجافة بالجزائر؟

وينطوي هذا التساؤل على عدة تساؤلات فرعية هي :

- ما مفهوم أصحاب المصالح؟
- ماذا تعني رسالة منظمة الاعمال وما هي أهدافها؟
- كيف يتم رسم معالم رسالة منظمة الاعمال في ضوء الأهداف المسطرة؟
- كيف تؤثر رسالة منظمة الاعمال على سلوكيات أصحاب المصالح الداخلية والخارجية؟

أهمية الدراسة :

-2

تتجلى أهمية دراستنا للموضوع فيما يلي :



- من بين مهام رسالة منظمة الاعمال تحقيق التفوق وبالتالي دفع عجلة التنمية الاقتصادية للأمم.
فحتما هي تكتسي أهمية بالغة بالنظر إلى هدفها الاستراتيجي وأصحاب المصالح ومن ثم هو
موضوع جدير بالبحث.

- توفر هذه الدراسة لكل من الدارس والممارس وصانع القرار على حد سواء مصدرا للمعلومات لا
يتضمن المفاهيم العلمية فحسب، وإنما يمتد إلى ما يمكن أن تتطوي عليه هذه المفاهيم من
مضامين لاستراتيجية تطبيقية.

- لفت الانتباه إلى مطالب أصحاب المصالح ومضمون رسالة منظمة الاعمال على حد سواء.

-3 أسباب اختيار الموضوع :

- أصبح القرار الاستراتيجي الآخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح هو الأداة الصحيحة لبقاء
الشركات واستقرارها ونموها، وتحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني طويل وقصير الأجل على
حد سواء، حيث تؤكد غالبية منظمات الاعمال المعاصرة التي حققت التفوق أهمية التخطيط
الاستراتيجي المسبق ودراسة تأثير أصحاب المصالح في تحديد رؤى منظمة الاعمال لتحديد مهام
العمل للوصول إلى أسمى درجات التفوق.

- قلة البحوث والدراسات التي تعنى بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في هذا المجال نظرا
لحدثة التخطيط الاستراتيجي في هذه الأخيرة.

- إضافة إلى الميول الشديد في إطار التخصص بصفة عامة وتوسيع الحاصل العلمي
بصفة خاصة.

-4 أهداف البحث :

من خلال الأهمية التي تكتسيها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة
أساسية في الإشكالية، بالإضافة إلى :

- محاولة الوقوف على أصحاب المصالح الداخليون و الخارجيون.
- محاولة إبراز الأهمية الخاصة التي يكتسيها موضوع أصحاب المصالح ورسالة منظمة الاعمال لاسيما في ظل المعطيات الراهنة.
- محاولة إبراز تأثير أصحاب المصالح على رسالة منظمة الاعمال التي تحدد مصيرها.
- محاولة إظهار مدى اعتماد منظمة الاعمال على التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال بلورة الأهداف والعمل من أجلها.
- استخلاص أهم الحلول والنتائج التي ترفع من قدرات منظمة الاعمال التنافسية وتحقيق النجاح.
- المساهمة بكل تواضع في إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية والعربية بمحتويات هذا العمل في إطار علمي وعمل متكامل.

5- تحديد المفاهيم :

- أصحاب المصالح : هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى منظمة الاعمال يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها.
- رسالة منظمة الاعمال : هي إعلان رسمي بما تحاول منظمة الاعمال تحقيقه على المدى المتوسط وال المدى الطويل.
- الاستراتيجية : هي خطة التحرك المرهلي والتي تأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

6- الأصول النظرية :

- أما الأصول النظرية للبحث فتتمثل في الدراسات الاستراتيجية ودراسات علم التخطيط الاستراتيجي المتعلق بنتائج منظمة الاعمال.

7- الفرضيات :

- إن نجاح أية شركة يرتكز بدرجة كبيرة على معرفة أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين.
- إن تأثير أصحاب المصالح ينعكس بشكل مباشر وغير مباشر على رسالة منظمة الاعمال.
- إن التحكم في رسالة منظمة الاعمال يتطلب صياغة مزيج من المصالح يخدم منظمة الاعمال والأطراف المؤثرة فيها.

-8 المنهجية :

من أجل معالجة حيثيات الموضوع اعتمد بحثنا على:

- المنهجين الوصفي الذي يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة ما والتحليلي الذي يضيف على عمل الباحث الصفة العلمية .
- المسح المكتبي : من أجل تكوين القاعدة الفكرية أو النظرية لموضوع البحث اعتمدنا على عدة مراجع (باللغة العربية واللغة الأجنبية ، إضافة إلى استخدام مواقع حديثة ومتنوعة في الأنترنت.

تمهيد :

هناك مجموعة من الأفراد والجماعات تتأثر بالطريقة التي تتصرف بها منظمة الأعمال ومسيروها، وعلى هذه الأخيرة أن تراعي مصالح هؤلاء وتطلعاتهم إذا أرادت الاستمرارية والتطور والبقاء. هذه الشرائح منها الداخلية كالموظفين والمساهمين، ومنها الخارجية كالعملاء والموردين.

المبحث الاول : مدخل نظري لأصحاب المصالح.

يؤثر أصحاب المصالح بدرجات متفاوتة على عمل وأداء منظمة الأعمال، هذه الأخيرة لا تستطيع تعظيم مصالح كل الأطراف في وقت واحد، لأن تعظيم مصلحة مجموعة من المجموعات المؤثرة يؤدي إلى تقليل قدرة منظمة الأعمال على تحقيق مصالح بعض الجماعات المؤثرة الأخرى.



فمنظمة الأعمال لا تستطيع الحفاظ على جميع عمالها، في وقت نقص الطلب على منتجاتها أو خدماتها، بحيث يكون ذلك على حساب حملة الأسهم مثلاً. أو تستجيب لمطالب النقابات برفع الأجور، في وقت يطالب فيه الزبائن التنازل على المنتجات بأسعار معقولة.

أمام هذا التعارض بين أصحاب المصالح تلجأ منظمة الأعمال إلى حسم الموقف، إذ تراعي الأطراف الأكثر أهمية، سواء الداخلية منها أو الخارجية.

المطلب الأول: تعريف أصحاب المصالح

تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح، أو جماعات المصالح ونذكر منها :

- أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى منظمة الأعمال، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها.¹
- أصحاب المصالح هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة.²
- يمكن تصنيف أصحاب المصالح إلى خمس مجموعات، المسيرون، المساهمون، والعملاء، والأجراء، وأصحاب المصالح الآخرون.³

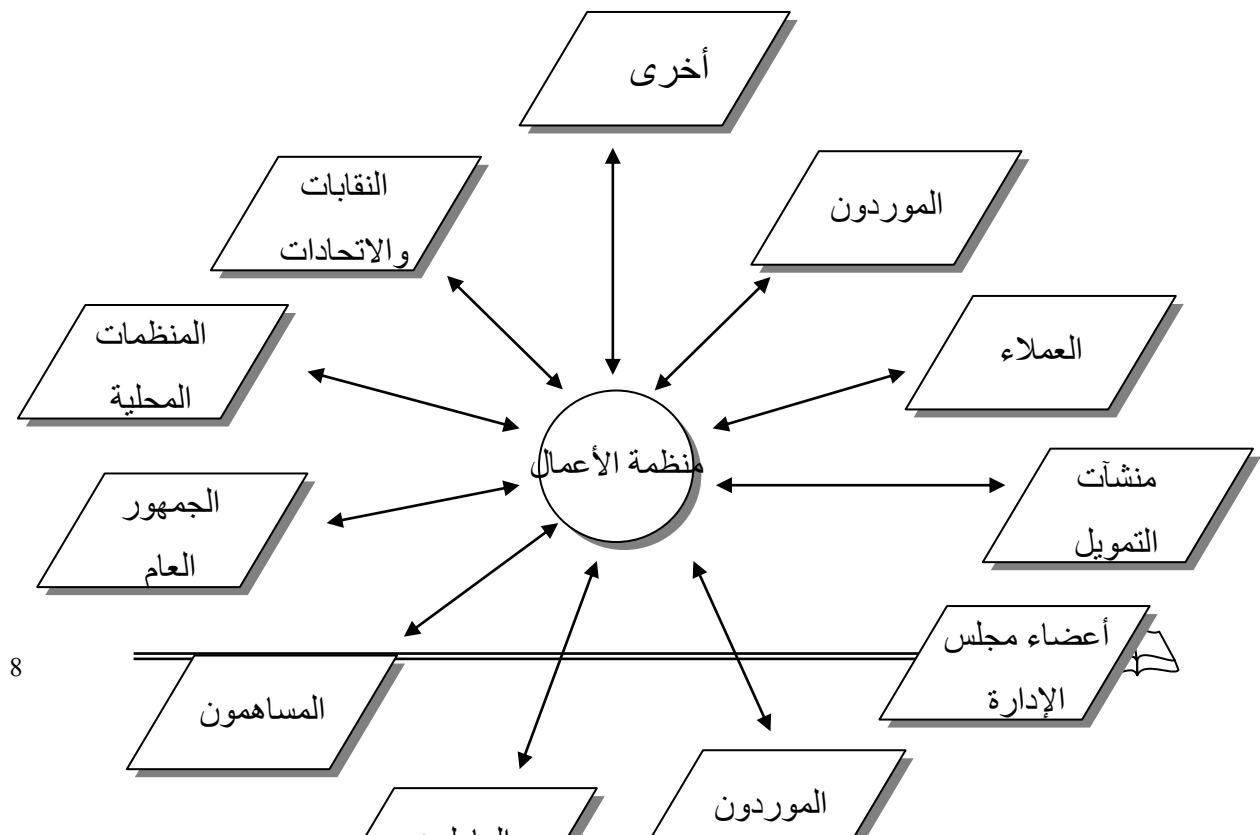


- جماعات المصالح هي عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المنشأة.⁴

إن أهم ما نستخلصه من التعريفات السابقة أن أصحاب المصالح أو أصحاب المصالح هم أفراد وجماعاتهم نصيب لدى منظمة الأعمال، وبالتالي لهم حق الاطلاع والوقوف على كيفية أدائها، لأنهم يسعون إلى تحقيق مكسب منها. توجد علاقة جدلية بين هؤلاء الأطراف ومنظمة الأعمال، إذ يؤثران ويتأثران بأفعالها.

يوجد شبه إجماع حول هذه الأطراف حتى وإن اختلفت أسماؤها كأن يكون العملاء في شكل، مستهلكون في شكل آخر، أو المقرضون في شكل مؤسسات مالية أو تمويلية في شكل آخر، أو كأن يذكر موردين فيسميهم مزودين أو منظمات محلية ومجتمع محلي أو غير ذلك. ما تجدر الإشارة إليه هو أنّ هناك من الباحثين من ذكر أصحاب المصالح على سبيل الحصر، وهناك من ترك مجال التصنيف مفتوحاً فتعرض إلى أهمهم، وذكر طرفاً سماه بـ "أخرى".

شكل (1-1) أصحاب المصالح في منظمة الأعمال



ونعتبر من خلال الشكل (1-1) بأن : المديرين، أعضاء مجلس الإدارة، العاملون، المساهمون، أصحاب مصالح مع منظمة الأعمال، أما منشآت التمويل، العملاء، الموردون، الحكومة، النقابات والاتحادات، المنظمات المحلية، والجمهور العام فهم أصحاب مصالح خارجيون مع منظمة الأعمال.

المطلب الثاني: كيفية الوفاء بمتطلبات أصحاب المصالح والتركيز على الأولويات.

إن التعرض إلى أصحاب المصالح، جعلنا نقف على وجود أصحاب مصالح داخليون ، وآخرون خارجيون، وعلى منظمة الأعمال معرفة مصالح هؤلاء، واهتماماتهم بدقة. كما أنه من جانب الإدارة الإستراتيجية تدارس حتى الادعاءات المحتملة لهم.

ونشير إلى أن الأطراف المذكورة لها معايير تحدد من خلالها مدى فعالية أداء منظمة الأعمال، الأمر الذي يتطلب من منظمة الأعمال معرفة هذه المعايير قصد الاستجابة لطلباتهم، بل لطلبات الأطراف الأكثر أهمية.

ويحدد الجدول (1-1) أهم أصحاب المصالح، ومعاييرهم المختلفة :

جدول رقم (1-1) : أصحاب المصالح ومعاييرهم المختلفة

حاملو الأسهم	ارتفاع قيمة السندات، الأرباح (كم ومتى؟)
النقابات	الأجور المقارنة، استقرار التوظيف (العمالة)، فرص التقدم.
الحكومات	مساندة برامج الحكومة.



الالتزام بالقوانين والتنظيمات.	
السرعة في الدفع. استمرارية واتساق الشراء	الموردون
الالتزام بديون العقد. الاعتمادية	المقرضون/الدائنون
قيمة السعر المدفوع. توافر السلعة، أو الخدمة.	العملاء/الموزعون
المشاركة في برامج الاتحاد (الوقت) المشاركة في برامج الاتحاد (النقود)	الاتحادات التجارية
معدل نمو الأسواق. اقتراح سلع وخدمات (مصادر أفكار جديدة تستخدم).	المنافسون
المساهمة في تطوير المجتمع من خلال الضرائب، والمشاركة في الأعمال الخيرية، توظيف أفراد من المجتمع المحلي.	المجتمعات المحلية
توظيف أفراد من الأقليات. المساهمة في برامج التطوير الإقليمي. المساهمة في تقديم خدمات حرة إلى غير القادرين.	الجماعات ذات المصالح الخاصة

المصدر : توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، (معهد الإدارة العامة، المملكة العربية

السعودية، 1999)، ص 138-139.



وسوف نعرض في هذا المبحث أصحاب المصالح وتطلعاتهم، أي ماذا يريد هؤلاء من منظمة

الأعمال؟ وماذا يقدمون لها؟

أ- مطالب الأطراف الداخلية

إن مطالب الأطراف الداخلية تنحصر في مطالب القوى العاملة، المدراء، مجلس الإدارة،

والمساهمين والموظفون الآخرون.

1- مطالب القوى العاملة :

ينطوي تحت اسم القوى العاملة أو العاملون، فمُنظمة الأعمال تقوم عادة باستقطاب وجذب

خيارات جديدة كي تقدم القوى العاملة عملاً بكفاءة وينتظر من منظمة الأعمال مقابل العمل الذي قدمته

إشباع حاجاتها المختلفة، كالحاجات الطبيعية من مأكلاً ومشرباً ومسكن، وأخرى ذاتية كاحترامهم

وشعورهم بالرضا الوظيفي، وعلاقات عمل جيدة.

فالعمال ينتظرون من منظمة الأعمال :

1. توفير ظروف عمل ملائمة.

2. تقديم أجر عادل.

3. توفير الرعاية الصحية والاجتماعية.

4. عدم الإخلال بشروط التعاقد.

5. توفير فرص الترفيه.

فمنظمة الأعمال عبارة عن مكان نزاع لتقسيم الثروة بين أصحاب المصالح، والقوى العاملة تأخذ

أجوراً، ومكافآت عالية، إذا كانت مساهماتهم ذات أهمية في مسار خلق الثروة وبالتالي تعظيم قيمة

منظمة الأعمال، وفي حالة العكس يكون من السهل استبدالهم، ولن تكون لهم سوى قيمة سوقية أقل.



مالك رأس المال أو المساهم لا يمكنه أداء الأعمال التسييرية اليومية لمنظمة الأعمال، لكنه يفوض المديرين ومجلس الإدارة لهذا الغرض، الشيء الذي يجعلنا نلمس فصلا بين وظيفة المالك ووظيفة المسير، هذا التفويض يؤسس بعقد بينهما يسمى بنظرية التفويض أو نظرية الوكالة.

في كتابه ثورة الأمم، أشار آدم سميث (Adam Smith) إلى أن المسيرين (المدراء ومجلس الإدارة) غير المالكين هم مسيرين أقل اهتماما من أولئك الذين يملكون ويسيرون شركاتهم بأنفسهم.

إذا كلف المساهمون المسيرين بإدارة شؤون لا يستطيعون القيام بها يوميا، ينتظر منهم المسيرون مكافآت والتي هي في الواقع تكاليف على عاتق ملاك رأس المال ويسمى بتكاليف الوكالة، أما إذا تخلى المساهمون عن مراقبة المسيرين فهناك تكاليف أخرى تسمى التكاليف المتبقية.

فالمسирون عندما يتخذون قرارا، سوف تكون له حتما نتائج على ثروة المساهمين، لذلك لا بد أن يقدم للمسيرين مكافآت تسمح بتعظيم منفعتهم الخاصة، فيلجأ كل من المساهمين والمسيرين إلى إمضاء عقود تحدد واجبات كل طرف.

ويقيم كل من المدراء ومجلس الإدارة على أساس فعاليتهم الحقيقية، ويعاقبوا في حالة ما إذا كانوا ليس على مستوى المسؤولية المنوطة لهم.

2- مطالب المساهمين :

إن معايير المساهمين في تحديد مطالبهم هي : معدل نمو الأسواق، الاختراعات والابتكارات، المنافسة المشروعة، والعدالة بدون إهمال المصالح المتبادلة بينهم".

وتتلخص مطالب المساهمين في :

1. المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم.
2. الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح.
3. إحاطة الملاك علما بإستراتيجية منظمة الأعمال وتنفيذها.



فالمساهمون يمدون منظمة الأعمال برأس المال (في صورة أسهم)، وينتظرون منها عائداً مناسباً على استثماراتهم.

ب- مطالب الأطراف الخارجية

تتمثل مطالب الأطراف الخارجية في مطالب العملاء، الموردين، الحكومة، منشآت التمويل، المساهمون، النقابات والاتحادات، والمنظمات المحلية والجمهور العام.

1-مطالب العملاء :

إن العملاء هم المصدر الأساسي لإيرادات منظمة الأعمال، وبقاء منظمة الأعمال واستمراريتها يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رضا العميل، وعلى مدى التزاماتها المبرمة معهم (العملاء) حيث تتجسد مطالبهم في :

1. تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب.
2. مراعاة جانب الجودة في السلع المقدمة لهم أو الخدمة.
3. الرد على جميع استفساراتهم.

فمعايير العملاء اتجاه منظمة الأعمال تركز على مدى توافر السلع/الخدمات، وعلى درجة الجودة، وقيمة السعر المدفوع.

في حالة عدم قيام المنظمة بالوفاء بالالتزامات السابقة، يعني تحول العملاء إلى منافسين، ويترتب على هذا التحول خروج منظمة الأعمال من السوق نتيجة لتقلص حصتها السوقية، وبالتالي يصعب استرداد العملاء مرة أخرى.

2-مطالب الموردين :

الموردون لهم مطلب هام وأساسي لضمان استمرارية توريد ما تحتاجه منظمة الأعمال وهو : سداد الفواتير في مواعيدها.



فالموردون يزودون منظمة الأعمال بالمدخلات، وفي المقابل يسعون وراء تحقيق الإيرادات ضمان صفقات مستمرة، وإذا أحجم الموردون عن توريد المادة الخام أو الآلات أو السلع للشركة فذلك يعني توقف نشاطها.

3-مطالب الحكومة :

تقدم الحكومة الى منظمة الاعمال مجموعة القوانين، والتشريعات والتعليمات التي تحكم الجانب العملي لها، وتضمن المنافسة الشريفة،. وتتمحور مطالب الحكومة للشركات بما يلي :

1. الالتزام بتطبيق القوانين منظمة الأعمال للعمل وعدم الخروج عليها.

2. دفع الضرائب والرسوم المسطرة.

فالحكومة تنظر في :

" مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات ومساندة برامج الحكومة، فالحكومة تمنح تراخيص مزاولة الأعمال للمنظمات، وتمنح براءة الاختراع للأفكار الجديدة مثلا، وتتوقع المنظمة من الحكومة توفير الأمن والاستقرار والنظام داخل المجتمع " ⁵

4-مطالب هيئات التمويل :

منشآت التمويل محمية جزئيا بواسطة العقد الذي يربطهم بمنظمة الأعمال وبالتالي فهي أمام

خيارين :

- قبل إمضاء العقد هيئات التمويل لا تملك سوى معلومات جزئية غير مؤكدة، ونسبية المصادقية اتجاه منظمة الأعمال.

- بعد إمضاء العقد هيئات التمويل تتحمل الأخطار الناجمة عن اتخاذ منظمة الأعمال لقرارات لا تتفق مع مصالحهم.



فهيئات التمويل غير قادرة على تقدير الخطر الذي يأتي من منظمة الأعمال المقترضة بدقة،

ولعل أهم مطالبها :

- تسديد أقساط القروض الممنوحة للشركة مع الفوائد المترتبة عنها، وهيئات التمويلية بدورها تعمل

على :

1. ضمان القروض في مواعيدها.

2. تقديم التسهيلات الائتمانية والمصرفية لتمويل العمليات الجارية.

5-مطالب المنافسين :

تواجه منظمة الأعمال عدة أوجه من المنافسة، منها المنافسة السعرية، المنافسة على الجودة،

المنافسة على الخدمات المقدمة، وكل أنواع هذه المنافسات تهدف إلى الحصول على رضا العميل،

وجلب أكبر عدد من العملاء.

إلا أن المنافسين ينتظرون من منظمة الأعمال :

1. صيانة حقهم في المنافسة الشريفة.

2. احترام حقهم في الابتكار.

3. عدم استعمال الأساليب غير المشروعة للإضرار بالغير.

وبطبيعة الحال يعتبرون منظمة الأعمال طرفا منافسا لها، فهم يقدمون لها ما يطلبونه منها.

6-مطالب النقابات والاتحادات :

النقابات والاتحادات يمثلون العمال فهم مطالبون بتأدية واجبهم اتجاه منظمة الأعمال، كما

يطالبون هذه الأخيرة بإعطائهم حقوقهم مقابل ما يؤدون من مهام حيث :



" تنظر النقابات والعمال إلى الأجر المقارنة، واستقرار الفرد في وظيفته، وفرص التأهيل والترقية، وفي المقابل تتوقع المنظمة أن يقوم الأفراد بإعطائها أكبر قدر من الجهد والقدرات والمهارات لصالح العمل في المنظمة (قوة شرعية) " ⁶

7- مطالب المنظمات المحلية والجمهور العام :

تطلب المنظمات المحلية والجمهور العام منظمة الأعمال بضرورة التزامها بدفع الضرائب من أجل تطوير المجتمع، كما يطالبونها بضرورة المشاركة في الأعمال الخيرية، وتوظيف أفراد من المجتمع المحلي، والمساهمة في تقديم خدمات حرة إلى المعوقين، والمساهمة في برامج التطوير الإقليمي، وتحقيق التنمية المستدامة.

وهم بدورهم يزودون منظمة الأعمال بالموارد البشرية، والبنية الأساسية.

المطلب الثالث : أولويات الاهتمام

وقفنا على تطلعات أصحاب المصالح نحو منظمة الأعمال، وكلما عرفت هذه الأخيرة مطالبهم كلما تفادت القرارات التي تعارض مصالحهم.

فقد تلجأ منظمة الأعمال إلى اتخاذ قرار بفتح وحدة تجارية، أو بناء مصنع، وقد تختار موقعا يؤثر بالإيجاب على العلاقات الاجتماعية لبيئة ما، لكن قد يؤثر سلبا على أرباح حاملي الأسهم، على منظمة الأعمال أمام هذا الموقف أن ترى أي من مصالح تلك الجماعة لها أولوية؟

ونود التنبيه هنا إلى مسألة القيم أو الأخلاقيات في اتخاذ القرارات على حساب مصالح هؤلاء الأطراف، إذ تؤذيهم نتيجة أن منشآت الأعمال والشركات يديرها أشخاص غير أخلاقيين، أو يجهلون نتائج أفعالهم.

فإنّنا نسلع بها عيوب قد يحقق أرباحا وفيرة للشركة في المدى القريب، لكن في المدى البعيد قد تذهب بسمعة منظمة الأعمال، وفقد عملائها وتسبب أضرارا للمستهلك النهائي.



في هذا المجال يمكن إيراد الأمثلة التالية للتوضيح أكثر .

فقد اتخذت مؤسسة ويلسون "Wilson" للأغذية عندما أعلنت إفلاسها بهدف إلغاء بعض العاملين بها، وتخفيض أجور العمال الذين أبقيت عليهم، ولم ترع منظمة الأعمال أي مصالح هذه الأطراف لها أولوية، لكن في قراراتها يجب أن تتحلى بالقيم والأخلاق وتعرف العواقب الناجمة عن اتخاذها.

اقترح اللبناني "Rayih Nader" نموذجا لأصحاب المصالح منذ أكثر من أربعة عقود يوجب فيه ضرورة تمثيل أصحاب المصالح في الجمعية العامة ولكنه لم يدخل حيز التطبيق إلى الآن، لأن ذلك يعرقل اتخاذ القرارات الفعالة في مجلس الإدارة نتيجة تعارض مصالح هؤلاء.

عندما تتعارض المصالح ومن أجل إعطاء أولوية الاهتمام لأكثر الأطراف مصلحة، والسعي للوفاء بمطالبهم، على منظمة الأعمال أن تقوم بتحليل خاص بتأثير أصحاب المصالح بالإجابة على الأسئلة التالية :

- من هم أصحاب المصالح؟
- ما هي مصالحهم، مطالبهم واهتماماتهم؟
- هل لديهم مطالب وادعاءات محتملة اتجاه منظمة الأعمال؟
- ما هي الأطراف الأكثر أهمية؟
- ما هي التحديات الإستراتيجية الناتجة عن ذلك؟

المبحث الثاني : الأسس النظرية لرسالة منظمة الأعمال

في هذا المبحث سوف نقف أمام ثلاث محاور أساسية :

المحور الأول نحدد من خلاله الرسالة الخاصة بمنظمة الأعمال.



المحور الثاني نتعرض فيه إلى القيم الفلسفية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة والعوامل المؤثرة في

رسالة منظمة الأعمال.

أما المحور الثالث فنقف من خلاله على أهداف الرسالة ومعايير الجودة التي تخضع لها.

فالمنظار الذي ترى منه منظمة الأعمال مطالب أصحاب المصالح وادعاءاتهم هو رسالتها.

فالرسالة "تصف كيف تعترم منظمة الأعمال إدماج وتجسيد مطالب أصحاب المصالح في عملية

صنع القرار الاستراتيجي، ومن ثم تقليل مخاطر فقدان دعم هؤلاء الأطراف، وهكذا يحدد البيان الخاص

بمنظمة الأعمال التزامها رسميا حيال أصحاب المصالح، كما أنه يحمل الرسالة الخاصة بصياغة

استراتيجيتها مع مراعاة مطالب هؤلاء الأطراف"¹.

ومن المؤكد أن منظمة الأعمال في المراحل الأولى لوضع استراتيجيتها تحتاج إلى التعرض إلى

قضايا مهمة تتبلور في عدة أسئلة نذكر منها :

ما هي رؤيتنا المستقبلية؟

ما هي الاتجاهات الواجب سلوكها؟

ما هو نشاطنا؟ ونطاق هذا النشاط؟

ما هي طبيعة التغيرات التي نواجهها الآن؟

وهذه الأسئلة تجيب عنها أغلب رسائل الشركات، ولا تستطيع أي شركة أن تصنع استراتيجيتها

بكفاءة ما لم تعكس هذه الاستراتيجية رسالتها، فتحديد الرسالة هو جزء هام أثناء تصميم الاستراتيجيات.

المطلب الأول : ماهية رسالة منظمة الأعمال



تعددت تعاريف الباحثين لرسالة منظمة الأعمال. سوف نقتصر على ثلاثة منها فيرى نبيل محمد مرسي بأن رسالة منظمة الأعمال هي : " بمثابة عبارة أو جملة تحدد مجال نشاط وعمل منظمة الأعمال، ولتحديد مجال النشاط أو العمل يتم الإجابة على ثلاثة أسئلة وهي :

أ. ما هو مجال النشاط الحالي للشركة؟

ب. ماذا سوف يكون نشاط منظمة الأعمال مستقبلا؟

ج. ما يجب أن يكون عليه مجال نشاط المنشأة؟⁷

ويذهب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي إلى أن رسالة المنظمة هي : "الخصائص الفريدة للمنظمة والتي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها، ولذا يمكننا الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجهه المسؤولون "ما هو عملنا الجوهرى تجاه عميلنا ومجتمعنا؟" ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم في تحقيق المنافع والأفضليات التي ينتظرها الأفراد من المنظمة"⁸

والتعريف الأخير لرسالة منظمة الأعمال هو تعريف محمد المحمدي الماضي الذي يرى بأن الرسالة "عبارة عن جملة أو عدة جمل توضح ما يميز منشأ ما، أو المميزات التنافسية لها بالمقارنة بالمنشآت الأخرى" إنها تحدد مجال عمليات المنشأة في ضوء شروط المنتج والسوق، كما أنها تتضمن فلسفة الإدارة الاستراتيجية للمنشأة، إنها توضح مفهوم المنظمة عن نفسها، ومنتجها وخدمتها الرئيسية، واحتياجات العميل الأساسية التي تحاول المنشأة إشباعها".

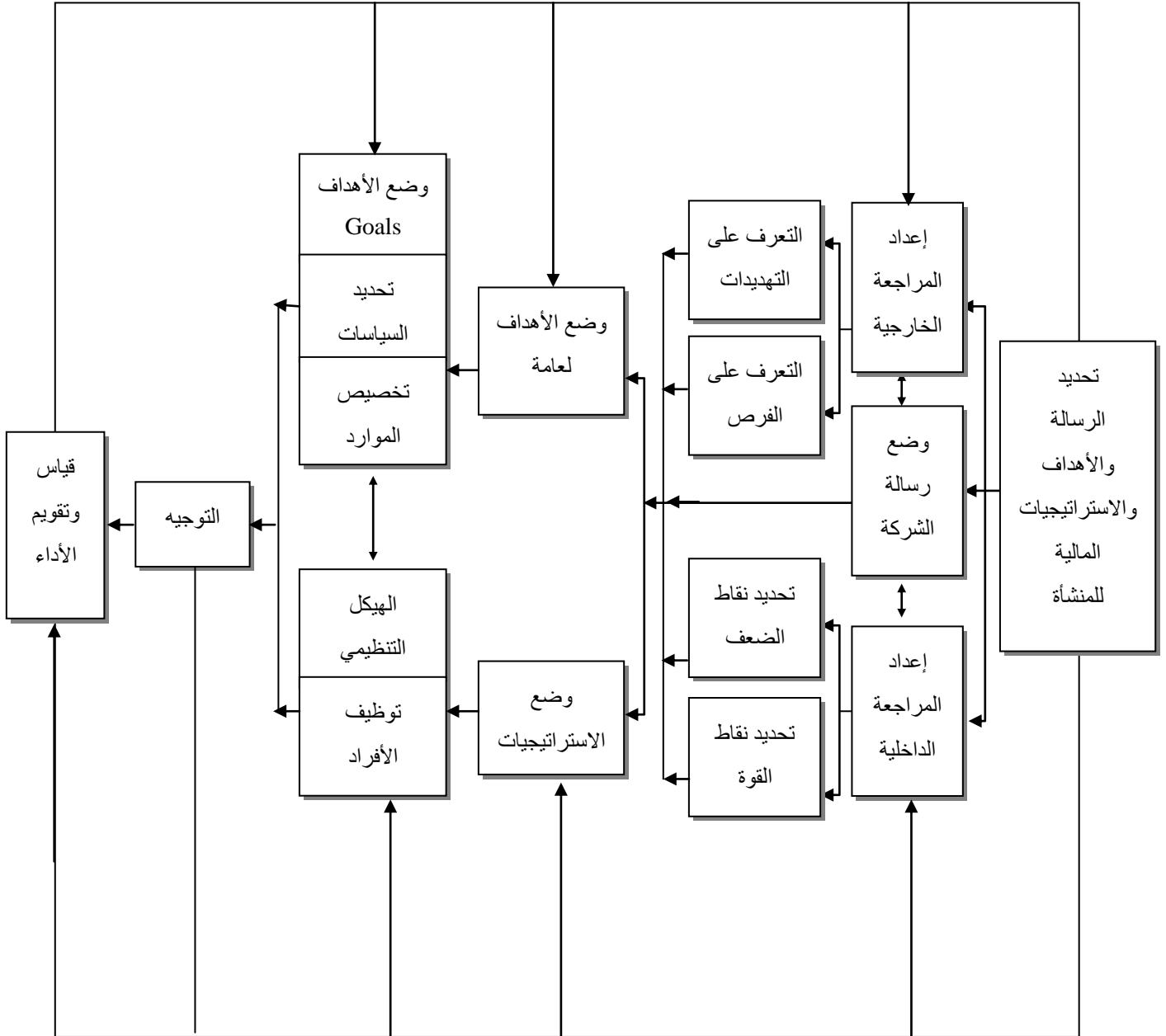
من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى التعريف التالي : رسالة منظمة الأعمال هي عبارة عن صيغة لفظية مكتوبة أو ضمنية تتكون من عدة جمل تعكس الخصائص التي تنفرد بها منظمة الأعمال عن غيرها، ويتحدد من خلال هذه الجمل نشاط منظمة الأعمال والغرض الذي يبرر وجودها قصد تحقيق مطالب أصحاب المصالح.



وتمثل رسالة منظمة الأعمال الخطوة الأولى في نموذج الإدارة الاستراتيجية كما يوضحها الشكل

(1-2)

شكل (2-1) : نموذج الإدارة الاستراتيجية



المصدر : محمد المحمدي الماضي، الادارة الاستراتيجية، ص15.



وهناك من يفرق بين الرسالة والرؤية :

الرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال إلى تحقيقه مستقبلا بحيث لا يمكن تحقيقه في ظل الموارد الحالية.

أما الرسالة فتتضمن أهدافا وأغراضها يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.

ومن خلال الأمثلة التالية يتضح الفرق بينهما.

تصنيع وتسويق تشكيلة متكاملة من منتجات الصلب المنافسة عبر الاستثمار الأمثل للطاقات

البشرية والالتزام التام بقواعد السلامة البيئية والمهنية.

Mission.

فالرؤية إذن مسار مستقبلي يحدد ما ترغب منظمة الأعمال تحقيقه مستقبلا، أما الرسالة فتجيب

على السؤال التالي : ما هو نشاطنا؟ أما الرؤية فتجيب على : ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في

المستقبل؟

ولن تكون الرسالة واضحة ما لم تضبط بمعايير محددة، وغايات مرجوة وإن إهمال هذه الجوانب

يجعل الوسائل تكتسي طابع العمومية، وعدم وضوحها أحيانا.

وعدم وضوح رسالة منظمة الأعمال أو عموميتها، أو مراعاتها للأولويات يجعلنا نقف على

مراحل تطور اهتمام الشركات بوضع الرسالة كما يوضحها الجدول (1-2)



جدول رقم (1-2) : مراحل تطور اهتمام الشركات بوضع الرسالة	
المرحلة	نماذج لأبعاد التركيز في صياغة الرسالة
عدم وضوح الرسالة no clear mission	<ul style="list-style-type: none"> - نحن نريد البقاء. - نعمل لكي نربح بما يضمن لنا الاستثمار. - الأرباح هي محور اهتمامنا، الاستمرار.
وضع رسالة عامة general mission	<ul style="list-style-type: none"> - نحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا. - نخطط لزيادة أرباحنا. - نسعى لتصبح منظماتنا هي الرائدة في الصناعة. - إن إشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا. - يعد العاملون أهم مواردنا.
وضع رسالة محددة specific mission statement	<ul style="list-style-type: none"> - تسعى منظماتنا نحو تقديم منتج غير مكلف ولكنه مرتفع الجودة، وبمراعاة عناصر التميز عن المنظمات المنافسة والسعي لتحقيق الريادة في مجال عملنا. - لقد اختارنا المستثمرين لتوفير المنتجات للعملاء بأفضل السبل، والسعي لتحقيق التنمية والتطوير المستمر في خدماتنا والتميز على منافسينا.
مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة priorities among mission	<ul style="list-style-type: none"> - إن مضاعفة الحصة التسويقية لمنظماتنا خلال السنوات الثلاث القادمة سيسمح لنا بتخفيض متوسط التكلفة للوحدة وزيادة دخل العمليات بـ 5%. - إن زيادة الدخل بنسبة 5% سيساعدنا على فتح 12 منفذ جديد في مختلف المناطق مما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق الإشباع بصورة أفضل لاحتياجات عملائنا.

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 94.

في المرحلة الأولى والتي تعكس عدم وضوح الرسالة. كان السبب الرئيسي في ذلك عدم الاهتمام بهذه الأمور من قبل الشركات (الرسالة)، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى صغر الشركات جعلها لا تهتم بوضع رسالة لها.

في المرحلة الثانية كانت الوسائل عامة، فبعد زيادة حجم الشركات واتساع مجال نشاطها، ومعاملاتها ظهرت الرسالة إلى الوجود لكن غابت المعايير التي تضبطها.



وفي المرحلة الثالثة من تطور رسالة منظمة الأعمال كانت رسائل الشركات أكثر تحديدا لدور منظمة الأعمال ومكانتها، وأخذت الرسالة تتميز بخصائص يمكن من خلالها تمييز شركة عن أخرى. أما في المرحلة الأخيرة فتَمَّ الاهتمام بأولويات النشاط، وترتيب النشاط حسب اهتمام منظمة الأعمال وغايتها.

وتكمن أهمية وضع الرسالة الواضحة في تحقيق إدارة استراتيجية فعّالة.

"ويرجع سبب اهتمام الشركات بوضع رسالتها إلى :

1. ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
2. الإعداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
3. بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمي موحد.
4. تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.
5. تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسؤولين عن كل منها.

6. تحدد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة في صورة وقت أو تكلفة، ومعايير أداء يمكن أن تسهم في عمليات التقييم والرقابة.

7. الإعداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.⁹

وعندما ترغب منظمة الأعمال في تشكيل رسالتها يجب عليها الوقوف على عدّة أمور أهمها:

1. تحديد نشاطها الرئيسي أي ما هو العمل الذي تؤديه من منتج أو خدمة؟ what
2. تحديد جمهورها أو سوقها أي لمن سوف يقدم هذا العمل؟ where
3. معرفة الطريقة الممكنة لإيصال منتجها إلى جمهورها أي كيف يؤدي هذا العمل؟ how.
4. الوقوف على الغرض الأساسي من وجود منظمة الأعمال؟ لماذا وجدت منظمة الأعمال؟ why

5. معرفة أهم ما يميز منظمة الأعمال عن غيرها، ومعرفة نقاط قوتها وضعفها.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على رسالة منظمة الأعمال

هناك عدة عوامل تؤثر على قيم مجلس إدارة منظمة الأعمال يحصرها مصطفى أبو بكر في عناصر أربعة هي :

1. " تاريخ منظمة الأعمال : لكل شركة تاريخ نشاط وأهداف وإنجازات، فعند صياغة رسالتها يجب عدم إهمال هذا التاريخ.

2. التفضيلات للملاك والإدارة : الإدارة والملاك من العناصر المؤثرة عن صياغة الرسالة، فبعض المديرين يرى أن كمية الإنتاج هي المؤشر للنجاح. بينما يرى الآخر أن يهتم بالجودة وليس بالكمية.

3. البيئة السوقية : تفرض البيئة فرص وتهديدات يجب أن تؤخذ في الحسبان لأن وجود فرص يتيح للشركة دخول مجال عمل جديد لذلك لابد أن ينعكس في الرسالة، كذلك بالنسبة للتهديدات ودخول منافس قوي يجعل منظمة الأعمال من قطاع سوقي معين، فلا بد أن يظهر ذلك في الرسالة.

4. البيئة الداخلية : لابد أن توافق الرسالة ظروف منظمة الأعمال وإمكانياتها للتعرف على نقاط القوة والضعف، ومواردها المالية والبشرية، والإمكانيات المتاحة لديها.¹⁰

1. متغيرات البيئة الداخلية.

2. الخبرة السابقة للشركة.

3. معتقدات وقيم مجلس الإدارة.

المطلب الثالث : تحديد أهداف منظمة الأعمال ومعايير الجودة التي تخضع لها رسالتها :



تحدد أهداف منظمة الأعمال بدقة وبمواصفات محددة نظرا للدور الهام الذي تلعبه من مقياس للأداء إلى معيار لاتخاذ القرارات، إلى تحقيق اتصال كما أن هناك مواصفات يجب أن تتصف بها رسالة منظمة الأعمال.

يكاد الباحثون أن يتفقوا على عدة معايير تخضع لها رسالة منظمة الأعمال تجعلها رسالة جيدة هذه المعايير هي :

1. أن تكون الرسالة مفهومة وواضحة من قبل أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، دقيقة التعبير وبسيطة.

2. أن تكون الرسالة مختصرة لإمكانية رسوخها في ذهن الموجهة إليهم.

3. أن تتضمن الرسالة مجال عمل منظمة الأعمال بشكل واضح ومحدد.

4. أن تعكس القيم الفلسفية المعتمدة من قبل مجلس إدارة منظمة الأعمال، وثقافة منظمة الأعمال ككل.

5. أن تتميز بالمرونة : مرونة في تطبيق الاستراتيجية، والتكيف مع البيئة المحيطة.

6. أن تعكس الصفات الرئيسية للشركة وتميزها بها.

7. أن تصف فاعلية منظمة الأعمال من حيث :

What: تحدد العمل الذي تؤديه منظمة الأعمال.

Who: لمن يؤدي هذا العمل؟

How: كيف يؤدي هذا العمل؟

Why: لماذا وجدت هذه منظمة الأعمال؟

8. أن تركز على محور استراتيجي محدد.

9. أن تكون واسعة من غير هلامية، محددة من غير تفصيل.

10. تعتبر مرجعا دائما لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

11. يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للشركة.



12. تعكس معايير قابلة للتحقيق، أي تكون واقعية.
 13. أن تحظى بالقبول والتأييد من قبل أعضاء منظمة الأعمال وعمّالها.
 14. أن تتسجم مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.
 15. الرسالة لا تعني تحقيق الربح.
 16. تركز الرسالة الجيدة على الحاضر ونقطة بداية نحو المستقبل.
- يلاحظ من خلال الوقوف على سمات الأهداف وخصائص ومعايير الرسالة الجيدة، وجود عوامل مشتركة بينها، كالوضوح والفهم والمرونة مثلا.

خاتمة :

- إن موضوع أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال يجعلنا نعرف كيف ترى منظمة الأعمال مصالح هؤلاء برؤاها الخاصة، ونعرف أيضا كيف تؤثر رسالة منظمة الأعمال على القرارات المتخذة فيها، ودراسة هذا الموضوع في أثر من 48 تعاونية فلاحية بالجزائر أعطى نتائج هامة أهمها :
- وجود أصحاب مصالح داخيون وأصحاب مصالح خارجيون.
 - يمثل العملاء أهم أصحاب المصالح الخارجيون، والعمال أهم أصحاب المصالح الخارجيون.
 - تعتبر النقابة أحد الدعائم الأساسية لتحقيق الديمقراطية في منظمة الأعمال لكنها في هذه التعاونيات الفلاحية تمثل فرصة للإدارة ولا تشكل أي تهديد .
 - عدم وجود رسالة لهاته التعاونيات مما أدى بنا إلى اقتراح واحدة باعتبارها الأداة الفعالة للاتصال بالأطراف الداخلية والخارجية.
 - أهداف التعاونيات تجسد مضمون رسالتها، ورسالة التعاونيات تؤثر بشكل مباشر في القرارات المتخذة فيها.
 - علاقة التأثير والتأثر التي تربط بين أصحاب المصالح والتعاونيات.



- بعد الوقوف على أصحاب المصالح بالتعاونيات لا يمكن الوفاء بجميع متطلبات هؤلاء، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التوضيح بالبعض ومعرفة أصحاب المصالح الأكثر أهمية.
- غياب عنصر التأهيل لدى عمال هاته التعاونيات، وعدم القدرة على تنفيذ المهام المسندة لبعض الإطارات.
- اقتصار التكوين على عمال النوعية، وغياب على مستوى المصالح الأخرى.
- عدم ضبط المعايير التي تمنح بها الحوافز مما أدى إلى تقاعس بعض العمال، الشيء الذي أثر سلباً على مستوى الأداء.
- انضباط بعض العملاء ضعيف خاصة في تسديد ديونهم مما يجعلهم يشكلون تهديدا لهاته التعاونيات.
- وبعد هذا استعرضنا أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، سنتطرق إلى مدى تحقق الفرضيات أو التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة.
- مدى تحقق فرضية "إن نجاح أي شركة يرتكز بدرجة كبيرة على معرفة أصحاب المصالح الداخلية والخارجية لها".
- بعد دراستنا لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للتعاونيات تأكدنا أن معرفة البيئة الخارجية لهاته التعاونيات وما تحمله من فرص وتهديدات، ومعرفة من خلال ذلك الأطراف الخارجية ذات المصلحة، وكذا دراسة البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومن ثم معرفة الأطراف الداخلية ذات المصلحة، يجعلنا نؤكد مدى تحقق الفرضية الأولى.
- مدى تحقق فرضية "إن تأثير أصحاب المصالح الداخليين و الخارجيين ينعكس بشكل مباشر وغير مباشر على رسالة منظمة الأعمال"



تأكدنا أن الرسالة هي الأداة الفعالة للاتصال بهؤلاء، ولما كانت هاته التعاونيات تؤمن إيراداتها من خلال مبيعاتها للعملاء والأعمال التي يقوم بها العنصر البشري الذي توظفه، وبالتالي فعلى رسالتها المقترحة التأثير بهذين الطرفين المهمين.

- مدى تحقق فرضية "إن التحكم في رسالة منظمة الأعمال يتطلب صياغة مزيج من المصالح يخدم منظمة الأعمال والأطراف المؤثرة فيها، حيث أظهرت رسالة التعاونية كيف ترى هذه الأخيرة إلى العمال والعملاء، وتعرض مصالحها من خلال طرح منتجاتها وخدماتها ومبادئها، الشيء الذي يجعل تحقق هذه الفرضية قائما، خاصة من خلال مزيج المصالح الذي تطرحه رسالة التعاونية لكل الأطراف.

إذاً نظرنا إلى الفرضيات السابقة أنها تحققت إيجابا الشيء الذي يمكننا من القول أن معركة أصحاب المصالح ومعرفة مطالبهم يساهم كثيرا في الصياغة الجيدة لرسالة أي منظمة أعمال نظرا لوجود علاقة تأثير وتأثر بين هذه الأطراف ورسالتها.

وبعد عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتحقق من مدى تأكد صحة الفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، فإنه من الضروري تقديم الاقتراحات والتوصيات التي ننصح إدارة التعاونية أن تأخذها بعين الاعتبار بغية تجسيد رسالتها وتحقيق أهدافها وهي :

- تحسين الخدمة المقدمة للعميل، وذلك بوضع ذوو كفاءة على رأس المصلحة التجارية لتقديم هذه الخدمة.

- تيسير سبل الدفع للطاحونات المهمة.

- إيجاد صيغة جديدة لمواجهة طلبات الموالين وضرورة إيجاد سياسة استقطاب منتجي البذور بتسهيل وسائل دفع فواتيرهم.

- النظر للعامل على أساس أنه عنصر بشري مهم في نشاط التعاونية لا بد من احترامه وإشعاره بالرضا الوظيفي، كي يؤدي واجبه بكفاءة عالية.



- إشراك العمال في اتخاذ القرار هاته التعاونيات، مما يضمن حماسهم، ويشركهم بطريقة غير مباشرة في تسييرها.
- تكوين العمال وتأطيرهم لشحن أدائهم.
- الاستفادة من الخدمات التي يقدمها صندوق التعاون الفلاحي خاصة فرعه السلام الذي يقدم نشاطه بطريقة الاعتماد الايجاري لتجديد عتاد المزرعة النموذجية.
- الاستفادة بالمنشآت القاعدية وخاصة خط السكك الحديدية، ببناء مخازن بجوار هذه المنشأة.
- التفكير في شراء طاحونات ولو بطاقة إنتاج صغيرة، بغرض مواجهة مشاكل المخزون من المادة المسوّقة.
- إضافة إلى كل هذا لابد من تفعيل وسائل الاتصال بهاته التعاونيات.

قائمة المراجع :

- شارلز هل وجاريت جولز، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، (دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001)، ص 77.
- ² أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، (دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002)، ص 25.
- ³ Franck BANCEL, La gouvernance des entreprises, Paris : ECONOMICA, 1997.
- ⁴ نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، إعداد وتنفيذ ومراجعة، (المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006) ص 48.
- ⁵ عبد القادر حنفي ورسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مرجع سابق، ص 60
- 6- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 76.
- ⁷ شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 82.
- ⁸ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (مجموعة النيل العربية، مصر، 1999)، ص 24.
- 9 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 72.
- 10 مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000)، ص 109.

