



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر بسكرة

Université Mohamed Khider –Biskra

Faculté des sciences économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في مقاييس

اقتصاد المؤسسة

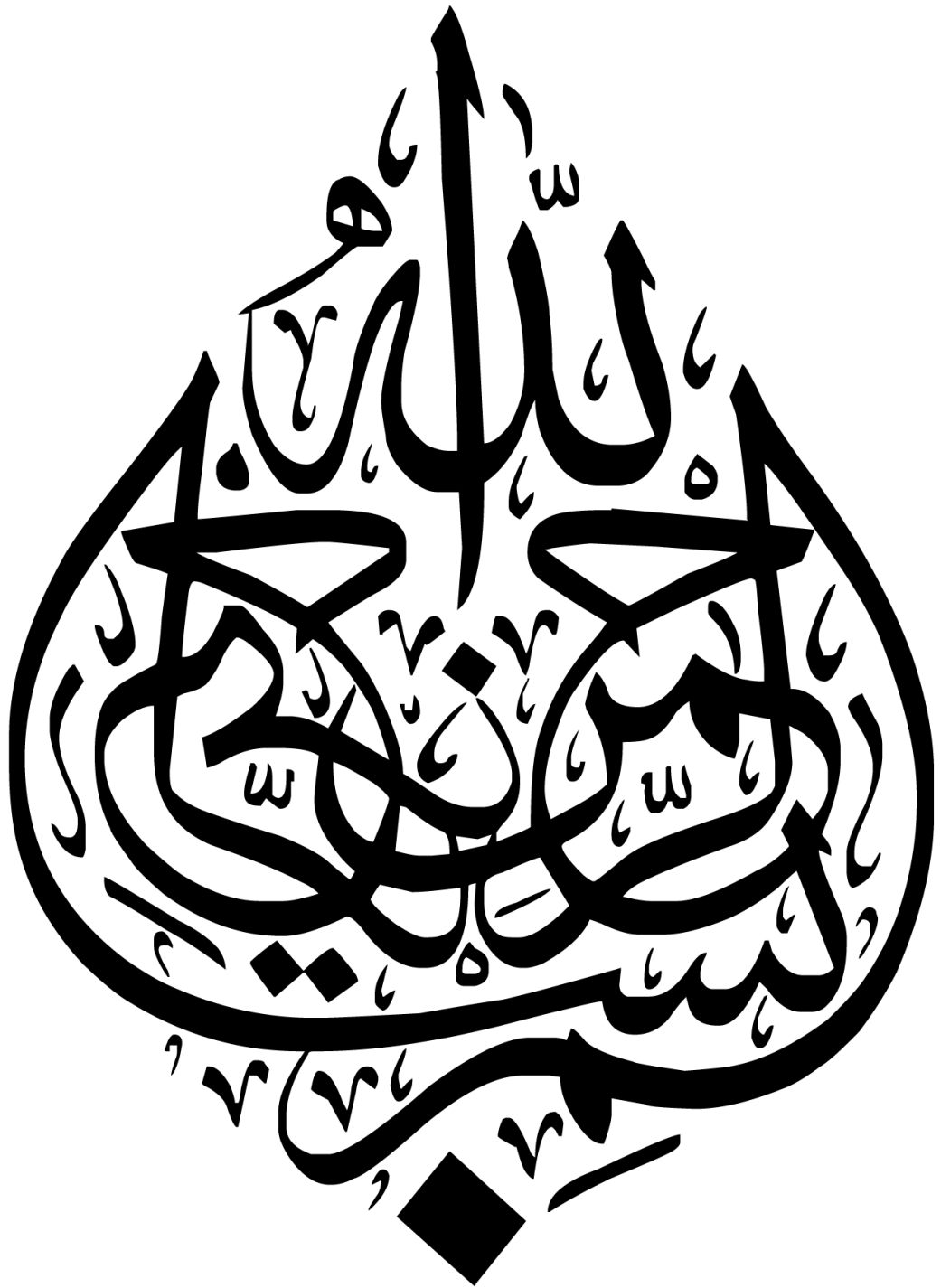
موجهة لطلبة السنة الأولى لسانس جذع مشترك

ميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

من إعداد:

د/ سامية جودي

السنة الجامعية 2023/2022



رقم الصفحة	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
1	المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
2	تمهيد:
2	أولاً: أسباب تعدد واختلاف تعريف المؤسسة الاقتصادية
4	ثانياً : تعريف المؤسسة الاقتصادية
7	ثالثاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية
9	المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية
10	تمهيد
10	أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية
10	ثانياً: أدوار المؤسسة الاقتصادية
11	ثالثاً: ظهور المؤسسة الاقتصادية وتطورها تاريخياً
18	المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي
19	تمهيد
19	أولاً: تعريف المحيط
20	ثانياً: خصائص المحيط
23	ثالثاً: المحيط الداخلي
25	المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي
26	تمهيد
26	أولاً: محيط المؤسسة الخارجي
27	ثانياً: أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة
29	ثالثاً: أهمية تحليل أو تقييم المحيط
29	رابعاً: كيفية تحليل المحيط الداخلي والخارجي
31	خامساً: تأثير المؤسسة في المحيط
32	سادساً: أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة
35	المحور الخامس: تصنيف المؤسسات
36	تمهيد
36	أولاً: أنواع المؤسسات حسب المعيار القانوني
45	ثانياً: حسب معيار الحجم
48	ثالثاً: تصنيف المؤسسات حسب نوع النشاط
49	المحور السادس: التنظيم والهياكل التنظيمية

50	تمهيد
50	أولاً: التنظيم
54	ثانياً: الهيكل التنظيمي
69	ثالثاً: الهيكل التنظيمي والاستراتيجية
76	المحور السابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية ومواردها
77	تمهيد
77	أولاً: وظائف المؤسسة الاقتصادية
77	1. وظيفة الإنتاج
87	2. وظيفة التسويق
93	3. وظيفة الموارد البشرية
98	4. وظيفة التمويل
99	ثانياً: موارد المؤسسة الاقتصادية
99	1. تعريف موارد المؤسسة
99	2. تقسيم موارد المؤسسة الاقتصادية
107	المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي
108	تمهيد
108	أولاً: تعريف علم الاقتصاد
108	ثانياً: فروع البنيان الاقتصادي
110	ثالثاً: تعريف التحليل الاقتصادي
111	رابعاً: أقسام التحليل الاقتصادي
112	خامساً: أنواع التحليل الاقتصادي
113	سادساً: أدوات التحليل الاقتصادي
114	المحور التاسع: نمو المؤسسة الاقتصادية وتحدياتها في القرن الواحد والعشرين
115	تمهيد
115	أولاً: تعريف نمو المؤسسة
115	ثانياً: أسباب الاهتمام بنمو المؤسسة
116	ثالثاً: مراحل نمو أو تطور المؤسسة
118	رابعاً: تحديات المؤسسة الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين
119	خامساً: انحدار/تدهور المنظمات
119	سادساً: انواع النمو

122	المحور العاشر: ثقافة واخلاقيات المؤسسة
123	تمهيد
123	أولاً: ثقافة المؤسسة
127	ثانياً: اخلاقيات العمل
131	المحور الحادي عشر: المفاهيم الحديثة في اقتصاد المؤسسة
132	تمهيد
132	أولاً: المنظمة المتعلمة (Learning Organisation)
134	ثانياً: المؤسسة الخضراء
142	ثالثاً: نظم المعلومات الحديثة
150	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	العناصر الأساسية للنظام	01
31	الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة حسب وضعها الداخلي والخارجي	02
57	يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة	03
59	الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية	04
60	يوضح الهيكل التنظيمي على الأساس السلمي	05
61	يوضح هيكل تنظيمي على أساس العملاء	06
63	يوضح الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية	07
63	الهيكل التنظيمي المركب	08
64	هيكل المصفوفة	09
71	وجهات النظر السائدة في صنع الاستراتيجية	10
73	نموذج قوى التنافس لمايكل بورتر	11
78	مكونات النظام الانتاجي	12
118	مراحل نمو المؤسسة	13
129	العلاقة بين الثقافة التنظيمية واخلاقيات العمل وتأثيرها على تحديد السلوك	14
139	مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال حسب (Hammer and Champy)	15
143	مراحل تحول البيانات الى خبرة	16
144	مركبات نظام المعلومات	17
146	نموذج لنظم المعلومات	18

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	بعض التعاريف لمخطط المؤسسة الاقتصادية	19
02	وصف للمحيط وفقا لخاصية درجة التعقيد	21
03	وصف للمحيط وفقا لخاصية درجة الاستقرار	21
04	وصف للمحيط وفقا لخاصية درجة التأكد	22
05	وصف للمحيط وفقا لخاصية درجة العدائية	23
06	جدول يوضح نوع البيئة وتأثيرها	30
07	تصنيف المؤسسات الصغيرة المتوسطة حسب القانون الجزائري	46
08	الفرق بين الانتاج المتقطع والمستمر	81
09	تطور أدوار نظم المعلومات	146
10	أمثلة عن نظم المعلومات الادارية الوظيفية (نظم معالجة البيانات)	149

مقدمة

ان اقتصاد المؤسسة من أهم المقاييس في تخصصات التسيير وادارة الاعمال والتخصصات الاقتصادية بصفة عامة، وأهميته نابعة من محتواه الذي يجعل الطالب على دراية بأهم المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية، والتي هي النواة الأساسية لبناء أو تطوير الاقتصاد الكلي لأية دولة وبناء على ذلك فإننا اخترنا أن يكون محتوى هذه المطبوعة يتميز بالسهولة والوضوح والبعد عن التعقيد ليساعد الطالب على دراسة المفاهيم الأساسية أولاً مما يتيح له التعمق فيها مستقبلاً.

وتحتوي المطبوعة على احدى عشر محورا حسب منهاج المقياس الوزاري وهي تضم محاور أساسية كلاسيكية في اقتصاد المؤسسة لا غنى عنها، بالإضافة الى محاور تحتوى مواضيع جديدة استحدثت في منهاج اقتصاد المؤسسة كي يستطيع الطالب ربط هذا المقياس بالواقع الحالي والمواضيع الأكثر حداثة والمتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية.

فيضم المحور الاول: كل المفاهيم المختلفة والاساسية المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية كمفهوم المؤسسة الاقتصادية من الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي، وكذا مفهوم المؤسسة الاقتصادية من خلال النظرة التنظيمية وهي من أهم المفاهيم التي يجب على الطالب ادراكها في المحور الاول ذلك اننا نبني على هذا المفهوم العديد من التوضيحات في المحاور اللاحقة. هذا بالإضافة الى عرض بعض المفاهيم الحديثة للمؤسسة الاقتصادية.

أما المحور الثاني: فنوضح من خلاله كل من خصائص وأهداف وأدوار المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة الى تطورها عبر الزمن منذ ظهورها على شكل الانتاج الاسري البسيط. وهذا المحور من أهم المحاور الذي يتعرف من خلالها الطالب على أهم العناصر التي يفهم من خلالها العديد من المصطلحات والمفاهيم الهامة.

أما المحور الثالث: فنعرض من خلاله محيط المؤسسة تعريف وخصائص ثم نوضح فيه ماهية المحيط الداخلي للمؤسسة وجميع مكوناته.

والمحور الرابع: فخصصناه لعرض ماهية المحيط الخارجي ومكوناته ، ثم توضيح ما أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة وأهمية تحليله وكيفية تحليله، ثم كيفية تأثير المؤسسة في المحيط وماهية أبرز التحديات البيئية التي تواجهها المؤسسة المعاصرة .

ثم المحور الخامس: الذي نعرض من خلاله مختلف أنواع المؤسسات الاقتصادية حسب المعايير الثلاث المعروفة وهي: المعيار القانوني (مؤسسات عامة، مؤسسات خاصة، مؤسسات مختلطة)، معيار الحجم (مؤسسات مصغرة، صغيرة، متوسطة، كبيرة) ومعيار نوع النشاط (مؤسسات فلاحية، مؤسسات صناعية وأخرى مؤسسات خدمية). فاحتياج الطالب حقيقة للتعرف على أصناف المؤسسة الاقتصادية نلمسه بشدة عند إعدادده لمذكرة التخرج وخاصة اذا كانت دراسته تتطرق الى نوع معين من

المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة أو تمس قطاع إقتصادي معيناً فيصعب عليه فهمها وغربلتها وتحديد خصائصها وبالتالي يختلط عليه الأمر بين المؤسسات العامة الاقتصادية وغير الاقتصادية والمرافق العامة والادارة العامة وغيرها.....

والمحور السادس: خصص لعرض ماهية التنظيم بداية بتعريفه، أهميته، مبادئه، التنظيم كعملية أو كهيكل. ثم عرض ماهية الهيكل التنظيمي بداية بتعريفه، مختلف أنواعه التقليدية والحديثة، ثم مقياس تكوين الهيكل التنظيمي وخصائصه. ثم عرض العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، واغتنمنا الفرصة في هذا الفصل لعرض تعريف الاستراتيجية ومختلف أنواعها ليفهم الطالب علاقة التأثير المتبادلة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية من جهة ويفهم كيف يتم استخدام الاستراتيجية المناسبة للاوضاع المختلفة التي تكون فيها المؤسسة من جهة أخرى. هذا بالإضافة الى عرض نموذج القوى الخمس وسلسلة القيمة لمايكل بورتر كمكملات لفهم أحد اهم النماذج المستخدمة في تحليل المحيط الداخلي والخارجي.

والمحور السابع: تم فيه عرض لمختلف وظائف المؤسسة الاساسية (وظيفة الانتاج، التسويق وادارة الموارد البشرية، المالية) وكذا مختلف مواردها (المالية، العمل، ومادة العمل، الادارة والتكنولوجيا).

والمحور الثامن: تم تخصيصه لعرض اساليب التحليل الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية.

والمحور التاسع: خصصناه لنمو المؤسسة بداية بتعريف نمو المؤسسة وأسباب الاهتمام بالنمو، وكذا مراحل نمو المؤسسات حسب النماذج المختلفة بالإضافة الى تحديات نمو المؤسسة في هذا العصر، ثم طرح فكرة تدهور المؤسسات ونتائجه، ثم أنواع النمو داخليا وخارجيا.

اما المحور العاشر: عرضنا فيه موضوعين مهمين هما ثقافة وأخلاقيات المؤسسة ودورها في تحسين أداء الفرد والمؤسسة، بداية بتعريف، أهمية، أدوار، خصائص، مكونات، أبعاد ومداخل دراسة الثقافة التنظيمية. وثانياً نعرض فيه تعريف أهمية وعناصر أخلاقيات العمل ثم العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأخلاقيات.

والمحور الحادي عشر: خصصناه للمفاهيم الحديثة في اقتصاد المؤسسة وذكرنا فيه المنظمة المتعلمة، والاسباب الدافعة لبنائها واساسيات بنائها. بالإضافة الى التطرق الى المؤسسة الخضراء تعريفها وتعريف المسؤولية البيئية، وأسباب تبني المسؤولية البيئية، واليات لجعل المؤسسة خضراء، وكذا مفاهيم مرتبطة بالمؤسسة الخضراء وهي ادارة الجودة الشاملة البيئية، واعادة الهندسة الخضراء وادارة الموارد البشرية الخضراء، بالإضافة الى التطرق الى نظم المعلومات الحديثة كأهم أداة تستعملها الادارة من أجل القيام وتنفيذ وظائف المؤسسة الاقتصادية في العصر الحالي ولا يمكن الاستغناء عليها بل تزداد أهميتها يوماً بعد يوم لتصبح هي محور عملها.

المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يشمل العناصر التالية:

تمهيد

أولاً: أسباب تعدد واختلاف تعاريف المؤسسة الاقتصادية

ثانياً : تعريف المؤسسة الاقتصادية

ثالثاً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

من خلال هذا المحور سنتطرق الى تقديم للمؤسسة الاقتصادية ولاننا نجد العديد من التعاريف التي لا حصر لها للمؤسسة الاقتصادية فإننا نبدأ بأسباب تعدد واختلاف تعريف المؤسسة الاقتصادية ثم تعريفها من وجهة النظر الاقتصادية ووجهة النظر الاجتماعية ووجهة النظر النظامية بالإضافة الى بعض التعاريف الحديثة للمؤسسة.

أولاً: أسباب تعدد واختلاف تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن إيجاد تعريف واحد لكل أنواع المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها وأهدافها ونشاطاتها ذلك امر صعب جدا وذلك أن المؤسسة الاقتصادية عرفت العديد من التطورات في أنشطتها وأشكالها القانونية وأحجامها واتساع الرقعة الجغرافية التي تنشط فيها وظهرت الشركات المتعددة الجنسيات وفي نفس الوقت ظهرت المؤسسات المصغرة التي يكون عدد عمالها أقل من 9 وانتقل العالم الى مرحلة العولمة التي أصبحت فيها العالم كقرية صغيرة. ويمكننا ذكر أهم الاسباب التي جعلت العالم يرى أنواع من المؤسسات الاقتصادية لم يكن يتصور أنها ستظهر وتستمر بل وتحقق نجاحات باهرة في عالم الأعمال، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

1. **التكنولوجيا:** إن التطور التكنولوجي الذي عرفه العلم منذ قرون أثر على نوعية المؤسسات وحجمها ورأس مالها وحتى طريقة عملها فمنذ الاختراعات الآلية الميكانيكية الأولى التي ظهرت لتعوض الأدوات الحرفية منذ القرن السادس عشر عرف العالم انتاجا أكبر في الكمية والجودة وفي وقت وبتكلفة وجهد أقل. لكن ظهور تكنولوجيا المعلومات منتصف الخمسينات لتليها ظهور تكنولوجيا الاتصالات أواخر الثمانينات كان له الأثر البالغ على نوعية المؤسسات وحجمها وتعدد أنشطتها واختلاف منتجاتها وطرق عملها. وتعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها:

لقد تعددت التعريفات التي تخص تكنولوجيا المعلومات، من بين تلك التعريفات التي تنص على أن "تكنولوجيا المعلومات (Information Technology) هي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية". وهناك تعريف آخر فيه معطيات جديدة، إذ يشير إلى أن "التقنية ليست مجرد اساليب وآلات وعمليات وأدوات وبرامج ومعدات يمكن شراؤها أو مبادلتها ويسهل على من تصل اليه أن يستوعبها بسرعة، انها أيضا موقف نفسي وتعبير عن موهبة خلاقية وقدرة على تنظيم المعرفة بحيث يمكن الانتفاع بها، وهي تشتمل في مفهومها الكامل على الطرق التي يصنع بها الانسان مايريد، إذ يحدد احتياجاته من المعرفة ويهيئ أدواته للتغلب على جوانب قصوره الطبيعي". (الطائي، 2013، ص58 - 60)

في حين هناك من يعرف تكنولوجيا المعلومات فيقول: (المقصود بتقنيات المعلومات كل ما إستخدمه وما يمكن أن يستخدمه الإنسان في معالجة المعلومات من أدوات وأجهزة ومعدات، وتشمل المعالجة، التسجيل والإستنساخ والبث والتنظيم والاختزان والاسترجاع، أضف على ماسبق هناك بعض التعريفات جاءت لتعطي بعض أنواع تكنولوجيا المعلومات، يزداد على ذلك، المهام والواجبات التي يجب أن تؤديها، إذ نصت على تكنولوجيا المعلومات (تعني تلك الأجهزة والمعدات والمواد التي تستخدم في عمليات خزن المعلومات واسترجاعها ومعالجتها وبثها وتشمل الحاسب والمصغرات والأجهزة المستخدمة في إنتاجها والوسائل السمعية والبصرية والأقراص الممغنطة والبرمجيات وأقراص الليزر وأجهزة الاتصالات وغيرها من التقنيات التي تستخدم في هذا المجال، أما المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات، فيعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها (الحصول على المعلومات الصوتية، والمصورة، والرقمية، والتي في نص مدون، وتجهيزها، واختزانها، وبثها وذلك باستخدام توليفة من المعدات الميكرو الكترونية الحاسبة والاتصالية عن بعد)، في حين أن منظمة اليونسكو فتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها (مجالات المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب الإدارية والمستخدم في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقاتها، بأنها تفاعل الحاسبات الآلية والأجهزة مع الإنسان ومشاركتها في الأمور الاجتماعية والاقتصادية) علاوة على ذلك، البعض يعطيها صفة العلم، إذ يعرفها كل من سميث وكامبل بأن تكنولوجيا المعلومات (علم معالجة المعلومات خاصة بواسطة الحاسوب واستخدامه للمساعدة في توصيل المعرفة في الحقول الفنية والاقتصادية والاجتماعية). (الطائي، 2013، صفحة 58 - 60)

فهي التكنولوجيا التي تقوم بدعم مهام معالجة المعلومات كالحصول وإنتاج وتخزين ونقل المعلومات، وتمكن من الابتكار وتحقيق الاستراتيجيات كالإنتاج في الوقت JIT وفرق العمل ومشاركة المعلومات، كما تدعم معالجة المعلومات النظم الفرعية والخاصة كنظم التشغيل الآلية للمكاتب، نظم معلومات العمل الجماعي، شبكات الإنترنت / الإنترنت / الإكسترنات، كما تدعم نظم المعلومات البينية فيما بين المؤسسة ومورديها وزبائنها بواسطة تسهيل تدفق المعلومات بين جميع الأطراف المعنية (مصنعي المنتجات، موردي الخدمات والموزعين وتجار الجملة وتجار التجزئة والعملاء)، وهي النواة الأساسية لتطبيق التجارة الإلكترونية والمؤسسة الافتراضية فهي التكنولوجيا التي تستخدم لجمع الشركاء من أجل إتمام الأعمال في السوق الافتراضي، كما تقوم بتسهيل عمل الشركات متعددة الجنسيات. كما تقوم تكنولوجيا المعلومات على انتشار استخدام الحواسيب الشخصية ومحطات العمل والشبكات (الشبكات المحلية، الشبكات الداخلية والخارجية). (Baghdadi, 2002)

فظهرت مصطلحات جديدة في عالم الأعمال كالتجارة الإلكترونية والدفع الإلكتروني والعملية الإلكترونية وظهرت مؤسسات متخصصة في البرمجة والتطبيقات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات ومؤسسات خدمات حاسوبية مثل شركة ياهو وجيميل وقوقل وغيرها، وظهرت مؤسسات افتراضية مثل مواقع التواصل الاجتماعي التي وصل رأس مالها وأرباحها إلى أرقام خيالية.

2. العولمة: تعد العولمة الظاهرة التي غيرت العالم وجعلته قرية صغيرة، وهذا يعني أنه تلاشت الحدود المكانية فظهرت مناطق للتجارة الحرة حيث انخفضت تكاليف النقل واصبحت المعلومة أسرع في الوصول إلى المستفيدين وبتكلفة ووقت أقل وذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فظهرت أعمال وأنشطة جديدة مثل البنوك الدولية والشركات متعددة الجنسيات.

فلا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه للعملة، وبالحقيقة فإن مدى المعاني والتسميات المرافقة لهذا المصطلح أخذت بالتوسع والزيادة بمرور الزمن بدلا من التحديد والتقليص. ولقد علق مسؤول البنك الدولي قائلا أن العملة هي "عملية تصغير العالم وتقليل المسافات وتقريب الأشياء". كما عرفت من قبل صندوق النقد الدولي على أنها عملية تاريخية نتيجة للإبداع البشري والتقدم التكنولوجي، أو هي عملية تشير إلى التكامل المتزايد للاقتصاد حول العالم لاسيما من خلال التدفق المالي والتجاري. (العنزي وأخرون، 2014، صفحة 25)

3. تصاعد المنافسة: كانت المنافسة محدودة جدا في السابق حيث كان من السهل على المؤسسة التي تطرح أي منتج مقبول في السوق بسعر مناسب أن تحقق عائدا، لتعرف في العقود الأخيرة تحديات وضغوطا شديدة، حتى أصبحت المؤسسات ما تلبث أن تدخل السوق حتى تخرج منه بعد فترة وجيزة. حيث أن الرغبة في التعامل مع العملة وتحرير التجارة الدولية احتاجت أن تقوم المؤسسات المحلية بالاستعداد الكامل لتكون قادرة على الوقوف أمام منافسة الشركات العالمية.

وازدادت المنافسة حدة بعد العملة وما صاحبها من ثورة المعلومات حين تحول التنافس من المورد المادي إلى المورد المعلوماتي، مما أدى إلى زيادة فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك. فالتغيرات والتطورات التقنية أدت إلى تغيير قواعد وطبيعة المنافسة بصورة لم تكن تتوقعها المؤسسات من قبل، فمثلا بالنسبة للمؤسسات الفرعية (وكلاء التوزيع)، مكنت تلك التطورات كلا من الشركات الصانعة والموزعين من ربط نظم المخزون والتوزيع الخاصة بهما لمصلحة الطرفين، كذلك ساعدت الوسائل التقنية في مجال خدمة ما بعد البيع على ابتكار أساليب خدمة مستحدثة تماما. (جودي، 2017، صفحة 24)

ثانيا : تعريف المؤسسة الاقتصادية

كل تلك الأسباب التي سبق ذكرها جعل من إمكانية وصف المؤسسة الاقتصادية في تعريف شامل أمرا في غاية الصعوبة إلا أننا ندرج بعض التعاريف:

1. المؤسسة من منظور شامل: المؤسسة عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الانتاج او/و تبادل سلع أو/و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطها. (عدون، 1998، صفحة 10)

2. المؤسسة كعنوان اقتصادي: هي تنظيم انتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة معينة، من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة، ثم تتولا بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الايراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الانتاج (صخري، 2006، صفحة 24). من هذا المنظور المؤسسة هي الكيان الذي يقوم بدمج عوامل الانتاج من اجل تحويل الموارد الاولى إلى منتجات ذات قيمة مضافة لتستطيع بيعها في السوق وذلك بغية تحقيق أهداف محددة سابقا.

3. المؤسسة كخلية اجتماعية: " منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز و مزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم ، معارف ، عادات و إجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التقبل للتغير". (بن حبيب، 2002 ، صفحة 3). وبالتالي فالمؤسسة الاقتصادية حسب هذا المنظور انما هيكل تنظيمي تملك ثقافة تنظيمية متفردة كما انما معرضة لمقاومة التغيير .

4. المؤسسة كنظام:

أ. تعريف النظام: عرفت المبادئ العامة لمدخل النظم بالنظرية العامة للنظم La Théorie systémique على يد الباحثين (Kenneth Boulding) و (Ludwing Beralanffy) عام 1950، وهو منهج يقوم على مبادئ عامة يمكن تطبيقها على النظم أياً كان نوعها وطبيعة عملها والعناصر المكونة لها أو الأهداف التي ترغب في تحقيقها، وتقول هذه النظرية بأنه لا يمكن فهم أي شيء: الفرد، التنظيم، أو المشكلة، أو الأزمة في حد ذاتها إلا إذا نظرنا إلى الشيء موضع الدراسة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها وهذا لا يعني التقليل من شأن العناصر المكونة له وإنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة . (جودي، 1017، صفحة 95، 97)

ويمكن تعريف النظام بأنه: " وحدة مكونة من مجموعة عناصر متداخلة تتفاعل معا لتحقيق هدف أو أهداف الوحدة وليس بمقدور أي عنصر منها تحقيق هذا الهدف بمفرده، ثم إن كل عنصر في النظام يمكن النظر إليه باعتباره نظاما فرعيا يتشكل من عناصر جزئية أخرى ويستمر التحليل من النظام الأعلى إلى الأنظمة الجزئية وهكذا". ومما يلاحظ أن هذا التعريف بين مكوناته والعلاقات بينها ووجوب وجود الهدف المشترك لها، وأيضا إمكانية اعتبارها أنظمة فرعية، لكنه تجاهل أهم جوانب النظام وهو تفاعله مع البيئة الخارجية، لهذا عرف أحمد فوزي ملوخية النظام على أنه: "مجموعة من الأفراد التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها ومع بيئتها لتحقيق هدف (أهداف) معين (معينة)". ولكن هنا من يعتبر هذا التعريف هو تعريف للنظام المفتوح، أي أن النظام المغلق هو النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية ولا يستمد موارده منها.

وعليه، يمكننا النظر للنظام من عدة جوانب هي:

✓ المكونات: أنه يتكون من مجموعة من الأجزاء تكون بينها علاقات متبادلة ومتداخلة ومعتمدة أو متكاملة مع بعضها البعض، وترتبط طبقاً لنظام اتصال محدد يعطي النظام صفة التكامل والتماسك، فإذا حدث خلل في نظام الاتصال تبدد النظام ولم يحقق أهدافه وقد يتلاشى.

✓ الأهداف: أن أجزائه تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك.

✓ التفاعل الخارجي: أنه قد يكون له علاقة تفاعلية مع البيئة يستمد منها موارده وأسباب بقائه.

ب. عناصر النظم: اتفق الباحثون على أن النظم تتكون من عناصر أساسية وهي: المدخلات العمليات، المخرجات، التغذية العكسية، البيئة المحيطة.

✓ **المدخلات:** تمثل الموارد والطاقات اللازمة لتشغيل النظام والتي يتم الحصول عليها من بيئة النظام.

✓ **المخرجات:** وهي نواتج عمل النظام التي يتم نقلها إلى البيئة أو إلى النظام الكلي، ويمكن تصنيف المخرجات إلى نواتج مفيدة للبيئة (أو للنظام الكلي) أو مخرجات مضرّة بها.

✓ **عمليات التحويل:** أي أن النظام يحقق أهدافه من خلال تحويل مدخلاته إلى مخرجات، وتقوم عناصر النظام إما بعملية التحويل هذه أو تساندها وتسهيلها، ويمكن تقسيم هذه العمليات إلى قسمين: محولات (Processing) تقوم بعملية التشغيل للمدخلات وتحويلها إلى مخرجات، ومراقبات (Controllers) تتحكم وتسيطر وتوجه وتتابع عملية التشغيل المذكورة.

✓ **بيئة النظام:** إذ أن كل ما يدخل ضمن إطار النظام اسمه بيئة النظام، ويتبادل النظام عبر إطاره عدة علاقات مع عناصر بيئته (كتبادل الموارد، الطاقة، القيود والأهداف...).

✓ **التغذية العكسية:** ويطلق عليها المعلومة المرتدة، وهي المعلومات التي تصل من البيئة الخارجية إلى النظام بشأن جودة عملياته التشغيلية، ويمكن للنظام بناءً على هذه المعلومات أن يغير من مدخلاته أو عملياته التشغيلية بما يتفق مع متطلبات البيئة الخارجية.

وهناك من الباحثين من يضيف عنصراً سادساً وهو **حدود النظام** وهي المنطقة التي تفصل نظاماً معيناً عن نظام آخر، كما تفصل أيضاً بين النظام والبيئة التي يعمل فيها، وقد لا تكون هذه الحدود ذات طبيعة مادية، فهي المنطقة التي تمر من خلالها مدخلات ومخرجات النظام في عمليات التبادل مع البيئة، حيث تعتبر عملية تحديد حدود النظام من العمليات الهامة لمحلل النظام.

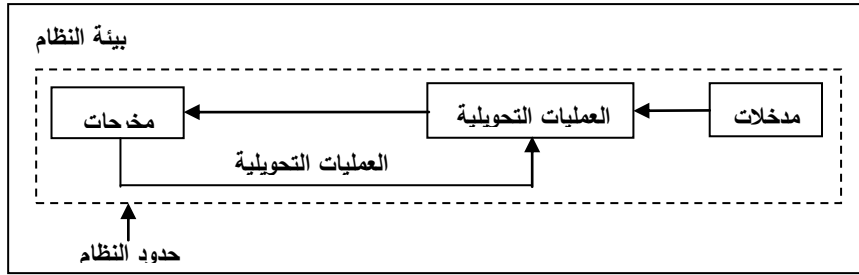
وقد أوضح (Churchman, 1968) أن تحديد ما إذا كان عنصر معين يعد من عناصر النظام يتوقف على الإجابة على السؤالين التاليين بنعم، وإلا كان عنصراً من عناصر البيئة:

الأول: هل يستطيع محلل النظام أن يتحكم في هذا العنصر؟

الثاني: هل يعتبر مهماً لتحقيق أهداف النظام؟

ويمكن توضيح العناصر الأساسية للنظام المذكورة في الشرح السابق من خلال الشكل التالي مع إمكانية التعديل بإضافة عناصر أخرى تبعا لنوعية النظام وأهدافه.

شكل (1): العناصر الأساسية للنظام



المصدر: غراب وحجازي، 1997، ص 41.

ج. تعريف المؤسسة كنظام: مما سبق يمكن النظر الى المؤسسة من المنظور النظمي على انها مكونة من أقسام مجموعة حسب هيكل خاص بها تتربط وتتفاعل وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الهدف العام للمؤسسة . كما أنها تملك حدودا تفصلها عن محيطها الخارجي وبالتالي يمكن النظر إليها باعتبارها نظاما مفتوحا فهي تتفاعل وتتكيف مع تغيرات المحيط مرة بالهجوم ومرة بالدفاع.

5. تعريف المؤسسة من منظور اصحاب المصالح:

ويمكن تعريف المؤسسة من منظور حديث أنها كيان اقتصادي قادر على التوفيق بين كل أطراف أصحاب المصلحة الداخليين في المؤسسة (المساهمين، الموارد البشرية، الإدارة) وأصحاب المصالح الخارجيين (الزبائن، الموردن، الحكومة، البيئة) وتحقيق رضا كل منهم.

ثالثا: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسة الاقتصادية بالخصائص التالية: (صخري، 2006، صفحة 25)

- للمؤسسة شخصية معنوية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الانتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون امؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية ومواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة

وقد رأى (غول، 2008، صفحة 9-12) أن المؤسسة الاقتصادية تتميز بمجموعة من الخصائص من بينها:

✓ المؤسسة مركز للتحويل: ان المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد (المدخلات) الى منتجات تامة الصنع(سلع وخدمات) وتمثل الموارد في المواد الاولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.

✓ المؤسسة مركز الحياة الاجتماعية: المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتنسيق والتعاون في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة.

✓ المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: تلعب المؤسسة دورا هاما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية المتخصصة: نوع المنتجات، الأسعار، التصدير، الاتصال.... تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فاعلية للأهداف المسطرة.

✓ المؤسسة شبكة المعلومات: ان اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية).

✓ المؤسسة مركز للمخاطرة: ترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن.

✓ المؤسسة مركز للتوزيع: تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الاموال المتأتية من بيع السلع والخدمات وذلك تحت أشكال متعددة ليستفيد منها مختلف الاعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الانتاجية مثل:

- الاجور التي توزع على العمال الأجراء
- الارباح ومداخيل أخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.
- مستحقات الاجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.
- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للاموال المقرضة.
- دفع مستحقات الموردين.
- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية:

- تنشأ لغرض التبادل أو الانتاج (سلع أو خدمات) .
- لكل مؤسسة اقتصادية من أهداف اقتصادية اولها تحقيق الربح.
- كل مؤسسة تهدف الى الاستمرار في السوق.
- تحتاج المؤسسة إلى الموارد المالية والمادية والبشرية.
- كل مؤسسة تعمل في بيئة معينة ومهما كانت خصائص هذه البيئة فلن تخلوا من مخاطر يجب على المؤسسة تجنبها او على فرص على المؤسسة تسخير كل مواردها لاقتناصها.

المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية

يشمل العناصر التالية:

تمهيد

أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: أدوار المؤسسة الاقتصادية

ثالثاً: ظهور المؤسسة الاقتصادية وتطورها تاريخياً

تمهيد

سنستطرق من خلال هذا المحور الى بعض العناصر الاساسية في توضيح ماهية المؤسسة الاقتصادية وذلك بعرض لخصائص المؤسسة الاقتصادية بالإضافة الى أهدافها وأدوارها ثم عرض لكيفية ظهور المؤسسة الاقتصادية تاريخيا وتطورها عبر الزمن.

أولاً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تحقيق مجموعة من الاهداف الرئيسية يمكن ذكرها في العناصر التالية:

1. تحقيق الربح المادي: إن اولى الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها هي التمكن من انجاز فائض في الربح مما يضمن استمراريتها في السوق، وقد يكون هذا الفائض صغيراً في بداية نشاطها لكن ما يتوقع من المؤسسة الناجحة هو زيادة هذا الفائض كلما زادت خبرتها في السوق وتزيد بذلك قدرتها على تقليص تكاليفها واكتشاف طرق جديدة لاداء نفس العمليات لكن بتكلفة ووقت أقل وجودة ومرونة وابداع أكبر.

لكن قد يحدث تغيرات خارجية تسبب تقليص هذا الربح المادي لكن المؤسسة الناجحة في قطاع أعمال معين هي التي تستطيع التنبؤ بما سيأتي به المحيط الخارجي فتستعد له وتتخطى وتتجنب أخطاره.

وقد يكون تقليص الربح المادي في بعض الاحيان قرار استراتيجي تتخذه المؤسسة في بعض الحالات الدفاعية أو الهجومية حيث دخول المنافسين الجدد يعتبر من اهم القوى الخطرة على المؤسسة فمن اجل اضعافها واخراجها من قطاع المنافسة تنتهج المؤسسة سياسة خفض الاسعار مؤقتاً.

2. تحقيق النمو: كما يتوقع من المؤسسات الاقتصادية الناجحة في قطاع سوقي معين توسيع أعمالها بواسطة النمو الداخلي والخارجي، وهذا لن يكون إلا من خلال زيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة انتاجها وبالتالي زيادة راسمالها، وقد يكون من خلال مختلف التحالفات والتعاقدات خارجية، او من خلال استراتيجيات الاستحواذ.

إذا استطاعت المؤسسة الاقتصادية تحقيق الربح المادي وتمكنت من زيادتها بمرور الوقت والخبرة ، فإنها تطمح بالضرورة بعد ذلك الى تعظيم هذا الربح من خلال افكاك الحصة السوقية الاكبر. وذلك لن يحدث إلا من خلال تحقيق ميزة تنافسية قوية وتجديدها بواسطة كفاءة الموارد البشرية التي تحقق الابداع في المؤسسة في كل النواحي.

ثانياً: أدوار المؤسسة الاقتصادية

يمكن توضيح أدوار المؤسسة الاقتصادية على المستوى الاجتماعي كما يلي: (عدون، 1998، صفحة 18 - 19)

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة، إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها، وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقاءه، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.
 - **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتوجات جديدة، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم وتغيير أذواقهم وتحسينها، وهذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك، الذي يكون بتنويع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى.
 - **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتأثير في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتوجات جديدة، أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحه أحيانا، إلا أنه غالبا ما تكون في صالح المؤسسات.
 - **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء. وهذا الجانب له دور فعال في خلق وتطوير علاقات، وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع.
 - **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية منها أو العادية لعمالها، أو المحتاجين منهم.
- أما بالنسبة للأدوار الاقتصادية فإن المؤسسة الاقتصادية من خلال تحقيق أهدافها الاقتصادية السالفة الذكر فإنها تستطيع الرفع من تنافسية الاقتصاد الوطني وتحقيق فائض في الميزان التجاري وكذا زيادة قيمة العملة الوطنية وغيرها من الأدوار الاقتصادية. أما الدور على المستوى التكنولوجي فإن المؤسسة الاقتصادية ومن خلال سعيها وراء هدف تحقيق الميزة التنافسية القوية والدائمة فإنها تساهم بلا شك في تطوير الجانب التكنولوجي بواسطة البحوث والتطوير التي تخصص له ميزانيات ضخمة بهدف البحث عن الأفكار المبدعة والابتكارية.

ثالثا: ظهور المؤسسة الاقتصادية وتطورها تاريخيا

مرت المؤسسة الاقتصادية تاريخيا بعدة مراحل يمكن توضيحها في التالي (عدون، 1998، صفحة 13)

الإنتاج الأسري البسيط: لقد سادت الحياة البدائية البسيطة منذ وجود الإنسان حتى إقتراب الإنقلاب الصناعي في القرن الثامن عشر، وتميزت الحياة في أحقاب متواصلة بالركود والإكتفاء بالفلاحة. حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي أهم النشاطات، وأهم موارد حياته، لتلبية حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والسكن، وقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة، والتي يقوم بنحتها وتحضيرها كبار الاسر، وبأهلهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة، وهذا النشاط يتم داخل الأسرة، في الحقول أو في المدن، رغم أن هذه الأخيرة لم تكن لها وجود واسع.

ولم تعرف التجارة آن ذاك حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة من أفراد التجمعات، وهذه الطلبات محدودة وغير مستمرة، إذ كان وعي الناس ضعيفا وحاجاتهم جد محدودة وعادة تتم المبادلة بالمقايضة بين الأسر التي تصنع الأدوات البسيطة والأسر المستعملة، كانت تقايض كمية من المنتجات الزراعية، أو من الماشية، مقابل بعض الادوات المستعملة في تحضير الأرض للزراعة.

ومن ميزات المجتمع البدائي التقليدي سيطرة الاقطاعية في الريف، واستغلال الأسر كاملة في الفلاحة من طرف ملاك الأرض وبرئاستهم. وكلما زاد عدد السكان في قرية وتوفرت عوامل التحضر، انتقلت بالتدرج من الطابع القروي الى الطابع الحضري، وكثيرا ما أدت نشأة المدن والتجمعات الحضرية الى تغيرات مهمة مثل تحرر العمال من الحقول الريفية واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف مما جعل امكانية تجمعهم في أماكن أو محلات لتكوين وحدات حرفية.

ظهور الوحدات الحرفية: بعد ان تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية وارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة، بالإضافة الى ظهور ولأول مرة عمال بدون عمل، أو بأعمال مستقلة في منازلهم أو في أماكن خاصة، وكل هذا أدى الى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة، تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة على شكل أسر يغيب فيه الاستغلال أو القسوة. وهكذا قد عدة ورشات حرفية: للنجارين، الحدادين، النساجين....

وكان أصحاب هذه الحرف بمختلف مستوياتهم يكونون طوائف هدفها الأول المحافظة على المساوات بين معلمي الحرف أو شيوخها، بمحاولتهم الحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء غنى مفرطا، ولتحقيق ذلك كانت الطوائف تمنع التغيرات التقنية وتسعى للاستمرار في نفس الوتيرة من الإنتاج لتفادي نتائج ارتفاع الإنتاج بشكل كبير، وتحسين نوعيته مما يعود على المعلم في الورشة من ثراء وتميز عن غيره من المعلمين.

وتميزت هذه الورشات بالتنظيم الدقيق في عدد المعلمين، الصناع، والمتعلمين وهم يمثلون التدرج في الأقدمية من المعلم ثم الصناعي المرافق ثم المتعلم وكذا في ما يتعلق بالأجور ومدة الاستخدام في الأسبوع واليوم. ولم تقف رقابة الطائفة للحرفة عند حد الإنتاج وطرقه ووسائله، بل تعدت ذلك فشملت أيضا طريقة الحصول على المواد الخام، حيث تشتريها الطائفة أو البلدية

وتبيعها للمعلمين لتمنع بذلك احتكار أحدهم لهذه المواد، كما تحرم الطائفة المعلمين من العمل الحر لدى الغير كالصناع، للاحتفاظ بوحدة المعلمين.

ويعتبر الهدف الثاني لنظام المجموعات الحرفية، أو الطوائف الحفاظ على مكانتها في المجتمع حيث كانت تسعى الى توفير التشغيل وتخفيض البطالة بواسطة قيام العامل بمختلف مراحل الانتاج، وباستعمال أدوات بسيطة دون اللجوء الى توزيع العمل حسب مراحل الانتاج ومعارضة ادخال تحسينات على وسائل انتاج وهذا يؤدي الى توفير أكثر في عدد المناصب ولمدة العمل خاصة وأن الانتاج يتم على أساس مواصفات محددة لكل طلب وليس على أساس الانتاج الكبير، وقد حددت أيضا الاسعار وطريقة التعامل مع المستهلك اذ لم يكن هناك تجار أو وسطاء بين المنتجين والمستهلكين.

ومن اسباب تدهور هذا النظام تدريجيا ما يلي:

- وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية.
- خروج الصناع عن الانضباط الجماعي للحرفيين.
- تحول بعض التجمعات الحرفية والطوائف الى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها.
- اتساع السوق وارتفاع الطلب على المنتجات .

النظام المنزلي للحرف: لقد أدى ظهور طبقة العمال الرأسماليين إلى إستعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف مرضية، ومن بين الطرق المستعملة، بالإضافة إلى التعامل مع المجموعات الحرفية، الإتصال مع الأسر في المنازل وتمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة، وغالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية تمثل جزءا من العملية الإجمالية، أي مرحلة من مراحل إنتاج السلعة. وقد وجد التجار سوقا للعمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على إستعداد لزيادة دخلها بواسطة إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، يمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور الريف وتغير ظروف الحياة. فبالإضافة إلى إستقلال الحرفي في المنزل فهو مدير نفسه يعمل بسرعة والطاقة التي يراها مناسبة له على الأقل في ظهور هذا النوع من النشاط المنزلي الذي كان في القرن الثالث عشر في صناعة الصوف في بريطانيا، ولكنه حقق قدرا من النمو وشدة الأثر فيها بين منتصف القرن الخامس عشر ومنتصف القرن الثامن عشر، أي كان موجودا بجانب الطوائف الحرفية وشاهد نهايتها، وبجانب النظام المصنعي وشاهد بدايته.

ومع مرور الوقت أصبح التاجر ذا نفوذ على الحرفيين في المنزل، إذ استعمل في ذلك إغراء الحرفيين بالدفع النقدي الفوري أو التسبيق مما أدى إلى إرتباطهم به بشكل غير مباشر، ثم أصبح يطالبهم بمضاعفة الإنتاج وبالمواصفات والكميات التي يرغب فيها وكذا تحديد مواعيد تسليمها، فوجد العامل في المنزل نفسه أمام قيود جديدة جعلته يستعمل كل أسرته شيئا فشيئا، ثم يدخل تعديلات على طرق إنتاجه من أجل مواجهة طلبات التاجر في ظروف يشترطها هذا الأخير، وبتكاليف مقبولة رغم أن العامل لا يستطيع في غالب الأحيان إقتناء آلات جديدة، حيث كان التاجر هو الذي يمدّه بها.

وهكذا أصبح هناك ولأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم، وممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس أموال، وكل منهما مرتبط بالآخر إرتباطا نفعيا. وقد عايش هذا النوع من الإنتاج النوع الآخر وهو نظام الطوائف أو الجماعات الحرفية.

ظهور المانيفاكتورة : إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي، بما فيها المنزلي أو الطائفي والآثار التي كانت للتجارة وإرتفاع طلب المجتمع الأوروبي، نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة، وإرتفاع عدد السكان من جهة أخرى، وكذلك ظهور الإكتشافات الجغرافية وما كان لها من آثار على تراكم الثروة، وإستيراد المواد الأولية أدت إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين إمتلكوا أدوات إنتاج يدوية (أنوال)، وعملوا على إيجارها لأشخاص و أسر داخل المنازل، من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يوفرها لها المواد الأولية، ويطالبون بتنفيذها في أوقات وبمواصفات مناسبة تجعلهم أكثر ضمانا لوجودهم في السوق وفي وقت لاحق إستطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر، وأن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر إستغلالا، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي

1. منشآت تجمع عددا من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك، وفي هذه المنشأة يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة.
2. منشآت تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة، ويشاركون أو يتعاونون من أجل تحقيق منتج معين، مثل إنتاج عربة الخيل، إذ يمكن أن يشترك في ذلك كل من النجار والحداد والميكانيكي والدهان.

ومهما كان نوع هذه المؤسسات إلا أنها كانت تعبر عن منعرج حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي من جهة وفي تاريخ المؤسسة الاقتصادية من جهة ثانية، حيث تعتبر شكل الإنتاج الذي تولدت عنه المؤسسة الرأسمالية فيما بعد، إذ أدى بقاء مستوى التقنية المستعملة في المانيفاكتورة على درجة من البساطة، مثله مثل مستوى الحرف المنزلية، إلى تناقض بين هذا المستوى وحاجات الإنتاج التي كانت سببا فيها، ثم إلى محاولة الخروج من هذا التناقض وإنشاء مؤسسة أكثر تطورا وتلبية للحاجات المتزايدة، خاصة مع ظهور الاكتشافات العلمية التي تحولت نحو الاستعمال في مجال الصناعة.

والشيء الذي ميز المانيفاكتورة الرأسمالية هو وقوع الاضطرابات فيها في كثير من الأحيان، وعدم انصياع العمال إلى الانضباط الذي حاول، أن يفرضه أصحابها، نظرا لتغير التنظيم الذي ألفوه من قبل في الورشات الحرفية، أو في المنازل، حيث كانوا أحرارا نوعا ما في مدة وطرق العمل من جهة، وسعي أصحاب رؤوس الأموال الجدد إلى فرض طرق، وريتم عمل يضمن لهم الاستغلال الأكثر ما يكون لهؤلاء العمال من جهة أخرى. إلا أنه منذ "القرن السادس عشر حتى وقت الصناعة الكبرى، لم يستطع راس المال أن يستحوذ على كل الوقت الموجود لدى العمال المانيفاكتوريين، وأن المانيفاكتورات، لم يكن لها حياة قوية، ولكن كانت مجبرة على التنقل من بلد إلى آخر تبعا للهجرات العمالية".

ولهذا فإن الشيء الذي كان ينقص المانيفاكتورة حتى يجعلها تصمد، لفترة طويلة في الميدان أمام النشاطات الحرفية الحرة، هو الانضباط، بالإضافة إلى التطورات السريعة التي شهدتها فترة وجودها من بداية إدخال بعض الآلات والوسائل الإنتاجية في المصانع، حيث وجدت بعد ذلك مؤسسات صناعية آلية.

المؤسسة الصناعية الآلية: بعد أن توفرت الأسباب من اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي، واتساع السوق أكثر فأكثر، ولعب الجهاز المصرفي دورا في التطور الاقتصادي، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية. وحسب تعريفات بعض الاقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهازا مكونا من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي، وعند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محرك يدوية، في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محرك حيوانية، أو مائية أو من الريح... إلخ.

والملاحظ أن استعمال الطاقة الحيوانية كانت من بين الاختراعات الأولى للإنسان، وتأتي الآلة الميكانيكية لتعوض الأدوات الحرفية، وقد جاء أول اختراع في ميدان النسيج، وهو آلة غزل على يد جون واط سنة 1735 ليعلن عن الثورة الصناعية للقرن الثامن عشر 18.

ويرجع الاقتصاديون ظهور أول فبركات (fabriques) أو مؤسسات رأسمالية آلية، إلى بداية القرن 18، إذ تكونت ورشات ومطاحن مائية من مجموعة من العمال، أما الفبركة الأكثر تطورا فقد كان ظهورها في إنجلترا على يد أركرايت (Arkwright) في ميدان النسيج، حيث عوضت فيها أنوال الخيط صناعة الخيط في المنازل.

ويعرف الدكتور يور «Dr.Ure» الفبركة أنها: "تعاون من مختلف طبقات عمالية، بالغة وغير بالغة، يراقبون وبشكل من التنظيم والدقة، نظاما من الآلات الميكانيكية المنتجة، موضوع بشكل مستمر (بتواصل) في العمل، من طرف حكم مركزي، المحرك الأول.

ويرجع الاقتصاديون نشوء وتطورات هذه المؤسسات إلى عدة أسباب منها على الخصوص:

- سبب تقني: لاستعمالها الواسع للمياه والطاقة، كان التمرکز ضروريا حول مصادر المياه والطاقة التي اكتشفت بدورها حديثا. وقد كتب David Landes: "تطلبت الثورة الصناعية آلات، والتي لم تعوض العمل اليدوي فحسب، ولكن فرضت أيضا تركز الإنتاج في فبركات، بعبارة أخرى آلات حاجتها كانت كبيرة جدا بالنسبة إلى الطاقات العادية المنزلية (domestiques)، وكذلك تفوقها الميكانيكي سمح بالقضاء على مقاومة القديمة من الإنتاج اليدوي".
- سبب التكاليف والأسعار: مما ساعد على تطور الفبركة، على أشكال الإنتاج الأخرى، هي مردوديتها المرتفعة التي قضت بالمنافسة على تلك الأشكال في السوق. وهذا بتطبيقها لأسعار منافسة، نتيجة لانخفاض التكاليف وارتفاع المردودية الواضح.
- سبب المراقبة: إن دخول الآلات والطرق الحديثة في الصناعة ليس الوحيد الذي أدى إلى توسع المؤسسات في بدايتها، بل يعود أيضا إلى عامل هام، حسب بعض المختصين وهو الإدارة المحكّمة، حيث نشأت ظروف ملائمة للمنظم الذي يستطيع

خالاتها التحكم في العمال، وفي العملية الإنتاجية. إذ بعد أن كانوا يقومون بكل مراحل الإنتاج في ظروف سابقة، أصبحوا اليوم، مع تقسيم العمل داخل المصنع يقومون بجزء فقط من العملية الإنتاجية الكلية، ولا يمكن لهم فرادى أن يتحكموا فيها. ونشوء هذه المؤسسات حسب هذا الرأي، لم يتحقق إلا بتوفر صاحب أموال أو منظم يستطيع أن يخضع العمال للطاعة والانضباط. ومثال ذلك أن نجاح أول فبركات Arkwrik، كان على أساس ذلك، وليس نتيجة استعمال الوسائل المتطورة فقط، حيث لم ينجح من قبله من استطاع صناعة الآلات الأكثر تطورا قبل 30 سنة، وأخفق في أول تجربة عندما حاول إنشاء أول فبركة، وهذا لنقص تجربته وعدم تحكمه في العمال وانضباطهم.

وهذه الفكرة في الواقع تلتقي مع المشاكل التي تشكو منها المؤسسات العمومية خاصة في الدول المتخلفة من جانبين: لاعتبار أن التكنولوجيا المستعملة فيها، والمستوردة غالبا، غريبة عن واقع العمال الطبيعي، وتفرض عليهم شروطا جد محددة ومقيدة لنشاطهم وحركتهم، بعد أن كانوا أحرارا في ذلك من قبل، سواء في الفلاحة أو الرعي، أو أنشطة حرة أخرى مشابهة. ومن جانب آخر الضعف الذي يتميز به الإداريون في هذه المؤسسات مع نقص انضباطهم هم أيضا، وسوء تحكمهم في المستخدمين وفي شروط النشاط العام للمؤسسات.

ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي، الذي كانت انطلاقته منذ القرن السادس عشر، بعد أن انفصلت الكنيسة عن الحياة الاقتصادية والعلمية قبل ذلك في أوروبا، وهناك عدد من العوامل يمكن اعتبارها من الشروط التي ساهمت في ظهور وتطور المؤسسات الاقتصادية منذ تلك الفترة:

1. ظهور وتكوين شركات تجارية وملاحية كبيرة، مثل شركة التجار المغامرين المأسسة سنة 1553، والشركة الإنجليزية للهند الشرقية، وكذلك الشركة الهولندية للهند الشرقية سنة 1662. وهذه في الواقع كانت بعد تطور الأمم أو الدول في نفس الفترة، واعتمادها على البرجوازية، وأصبح الملك يصدر النقود، ويجمع الضرائب وينشئ المشاريع الفلاحية والصناعية، ويمثل المصلحة العامة. حيث أنشأ مثلا الوزير كولبير بفرنسا شركة Gobains saint للزجاج سنة 1665 في نفس السياق، من أجل ضمان أداة إنتاجية للبلد في الصناعة الزجاجية، وبشكل أعم تقوية القاعدة الصناعية لتحقيق استقلالية وقوة اقتصادية للبلد، بإتباعها بعدد من المصانع للأسلحة والزراعي وغيرها.

2. نشوء المؤسسات المالية الحديثة (بنك أمستردام المركزي 1608، بنك إنجلترا 1694 مثلا)، ولعبت هذه البنوك وغيرها دورا مهما في تنظيم الحياة الاقتصادية، واتساع الأنشطة بعد أن سمح باستعمال القروض بفوائد من جهة، وكذا اتساع نشاط الدولة الاقتصادي من جهة أخرى.

3. ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع: في أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر ظهرت العديد من الاختراعات، استعملت في مجال الصناعة، أثرت فيها تأثيرا كبيرا، ساهم في دفع عجلة النشاط الاقتصادي بوجه عام مثل آلة لف الحرير (1917) وآلة الغزل وأداة النسيج الآلي، ونفس الشيء في مجال صناعة الحديد والطاقة، مما دفع إلى استعمالها في وسائل النقل.

4. الثورة الفكرية: لقد عمل الانفصال بين الكنيسة والحياة العلمية إلى ظهور العديد من الفلاسفة، وتطور الفكر في القرن 18 والقرن 19، حيث ارتكزت الفلسفة على عدد من المبادئ، منها خصوصا الاعتقاد بقوة العقل البشري وطيبة الإنسان، وتقديس الفرد واعتباره محور الحياة الاجتماعية، وتحريره من كل القيود التي تنقص من مبادراته ونشاطه وقوة ابتكاره. وقد نادت الأفكار في القرن الثامن عشر خاصة، بالحرية الاقتصادية، وحرية الفرد وحتى الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج... إلخ.
5. الإصلاحات الزراعية: في نفس الفترة بين نهاية القرن الثامن عشر ونهاية القرن التاسع عشر، تمت إصلاحات زراعية، خاصة في إنجلترا، ساهمت إلى انتشار الاقتصاد النقدي وزيادة الطلب على المنتجات الزراعية، وارتفاع الإنتاجية في الزراعة، وكذلك تحرير اليد العاملة التي تم جلبها إلى الصناعة. وأدى أيضا إلى تحسن مداخيل الفلاحين واستعمال ثرواتهم فيما بعد في استثمارات صناعية.
6. النمو الديمغرافي: لقد سمح التوسع الديموغرافي الذي شهدته أوروبا وإنجلترا خاصة، في تلك الفترة، نتيجة انخفاض الوفيات وزيادة المواليد بتحسين ظروف المعيشة، سمح بتدعيم المؤسسات والأنشطة الصناعية التي تستعمل اليد العاملة كمستخدمين، وتعتبر كمصدر للطلب على السلع والخدمات التي تقدمها.
- وكل من هذه العوامل عملت مجتمعة في عملية دفع المؤسسة الاقتصادية وانتشارها، وتطور إمكانياتها التكنولوجية والمالية باستمرار. وكانت للحرب العالمية الأولى دورا مهما فيما يتعلق بالتطور الصناعي في الصناعات الحربية وكذا تنظيم المؤسسات الاقتصادية، وتطبيق تلك التكنولوجيات في الصناعة المدنية، ونفس القول عن الحرب العالمية الثانية، بالإضافة إلى الدور الذي لعبه مخطط مارشال في إعادة بناء الصناعة الأوروبية. ولا يجب إغفال مكان من تطور، وإعادة نظر، في التسيير وتنظيم المؤسسات الصناعية نتيجة الأزمة الكبرى 1929-32. وكذلك للاحتكاكات التي ظهرت في نهاية القرن التاسع عشر، والحركات الاستعمارية التي ساهمت في استغلال أكبر لموارد الدول المستعمرة واستعمالها من مؤسسات الدول المستعمرة، وأيضا ظهور المؤسسات الكبيرة على مستوى عدة دول أو ما يسمى بالشركات متعددة الجنسيات.

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي

ويشمل العناصر التالية:

تمهيد

أولاً: تعريف محيط المؤسسة

ثانياً: خصائص المحيط

ثالثاً: المحيط الداخلي للمؤسسة

لا يمكن الحديث عن المؤسسة دون الحديث عن محيطها وهذا انه يتكون من محيط داخلي وخارجي وبالتالي فهو من أهم المحاور لمقياس اقتصاد المؤسسة. ومن أبسط المفاهيم التي تمكن الطالب من فهم المحيط الداخلي هو المفهوم التنظيمي للمؤسسة، وذلك أن هذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة والمتناسقة فيما بينها من أجل تحقيق الهدف العام للمؤسسة. وسنبداً من خلال هذا المحور عرض لمحيط المؤسسة الداخلي أو بيئتها الداخلية بدأ بتعريف المحيط بواسطة عدد من الباحثين وخصائصه.

أولاً: تعريف المحيط

إن تعريف محيط أو بيئة المؤسسة يختلف باختلاف منظور الباحث ومجال تخصصه، وهذا كباقي المصطلحات الأخرى في إدارة الأعمال، ولهذا نقم في الحدها، التال، بجمع أد: التعريف لمحيط المؤسسة.

الجدول رقم(1): بعض التعاريف لمحيط المؤسسة الاقتصادية

Kotler	مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي لا يتم التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة.
Skoot	مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على المؤسسة.
W.Dill	إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردين، العاملين، المؤسسات المنافسة، بالإضافة الى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها.
Robbins	المحيط هو جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة.
Hawley	المحيط هو جميع الظواهر خارج المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانية التأثير على المؤسسة.
Wren et Voich	يتمثل المحيط في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.
Certo1995	العوامل والقوى التي تؤثر في المنظمة من داخلها وخارجها
Dill 1998	كل العوامل وثيقة الصلة في أي منظمة لوحدها أو بالمنظمات بصفة عامة
Dafit 2010	كل العناصر خارج المنظمة والتي لديها تأثير محتمل على المنظمة وتتضمن : المنافسون، الموارد، التكنولوجيا، الظروف الاقتصادية.

Warren, Rose , Burgunder 1979	البيئة تتشكل من الأبعاد الثقافية المهمة في البيئة والتي تؤدي دورا في المجالات الفكرية والقيم السياسية والمهنية.
J .C Shirt et al 2007	مجموعة من العوامل التي تؤثر مباشرة في الشركة وأجرائها التنافسية واستجابتها.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المذكورة.

اختلفت التعاريف المذكورة في الجدول من حيث المضمون والحدود وركز كل واحد على جانب وأهم جانب آخر، ولكننا من خلالها نستطيع وضع تعريف شامل لمحيط المؤسسة وهو كالتالي:

عموما عندما يتم ذكر المحيط فإن القارئ يتبادر إليه أن المقصود هو المحيط الخارجي لكن محيط المؤسسة الاقتصادية يشمل كل المتغيرات الداخلية التي لا بد للمؤسسة الناجحة التحكم فيها، كما يشتمل على متغيرات خارجية تحاول المؤسسة التحكم فيها أو التأثير عليها، أو على الأقل التكيف معها. وبالتالي فإن المحيط يمثل كل العناصر التي تؤثر على أعمال المؤسسة وتحدد طريقة عملها من أجل ضمان الاستمرار فضلا عن النمو والريادة فالمؤسسة الناجحة هي التي تنصت الى محيطها وتحاول توظيف عناصر قوتها الداخلية من أجل اقتناص الفرص التي يأتي بها المحيط وذلك من خلال الاستراتيجيات (خطط عامة طويلة المدى) الهجومية أو الدفاعية أو العلاجية أو حتى الانسحابية في بعض الحالات.

ثانيا: خصائص المحيط

إن أغلبية القرارات الاستراتيجية لا يمكن اتخاذها دون النظر الى أبعاد المشكلة داخليا وخارجيا، وبالتالي فالتحليل الدقيق لخصائص البيئة الحالية تعتبر من أهم أسباب النجاح في وضع الاستراتيجيات الملائمة للموقف أو المشكلة الحالية، ويمكن تلخيص أهم خصائص المحيط في ما يلي:

1. درجة أو مستوى التعقد: يمكن توضيح تغيرات المحيط حسب هذه الخاصة في الجدول التالي:

جدول رقم (2): وصف للمحيط وفقا لخاصية درجة التعقيد

نوع المحيط	بسيط	←	معقد
مميزاته	محدودية العناصر المؤثرة في المؤسسة	←	تعدد وتنوع واختلاف العناصر المؤثرة
ماذا تحتاج المؤسسة	لا تحتاج الى معرفة ومعلومات كبيرة	←	تحتاج الى معلومات تنبئية ومعرفة أدائية

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان المحيط وفق هذه الخاصية يكون أو يتغير من محيط بسيط الى معقد، حيث يتسم الاول بمحدودية عناصره المؤثرة في المؤسسة وبالتالي لا تحتاج الى معلومات كبيرة وضخمة. أما المحيط المعقد فيمتاز بتنوع واختلاف عناصره المكونة وفي مثل هذه الحالة فإن المؤسسة بحاجة الى معلومات ذو نوعية خاصة وهي المعلومات التنبئية ومعرفة تستطيع من خلالها تحسين الأداء في مثل هذه الظروف وبالتالي فهي تحتاج الى كفاءة بشرية عالية.

2. درجة الاستقرار: أما مستوى الاستقرار فيمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (3): وصف للمحيط وفقا لخاصية درجة الاستقرار

نوع المحيط	مستقر	←	عاصف
مميزاته	معدل تغير في مكونات البيئة بسيط	←	معدل تغير في مكونات البيئة يكون عالي
تأثيره على المؤسسة	التنبؤ بسلوك متغيرات المحيط ممكنا	←	صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة

المصدر: من إعداد الباحثة.

ويقاس معدل التغير بما يلي:

✓ درجة التكرار في التغير.

✓ درجة التشابه في المتغيرات.

✓ درجة الشذوذ في النمط العام للتغير.

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين أن المحيط وفقا لهذه الخاصية يتراوح بين محيط ساكن أو مستقر ومحيط غير مستقر أو عاصف أو ديناميكي، حيث يمتاز الأول بتغير بسيط الى معدوم في عناصره وبالتالي إمكانية المؤسسة التنبؤ بسهولة بتغييراته والمؤسسة في حالة الاحتكار هي أحسن مثال على ذلك، أما المحيط العاصف فهو المحيط الذي يصعب التنبؤ بتغييرات عناصره لان تغييرات مكوناته تكون بمعدلات عالية وهذا يكون في حالة الأسواق التي تتميز بالمنافسة الشرسة.

3. درجة التأكد:

جدول رقم (4): وصف للمحيط وفقا لخاصية درجة التأكد

نوع المحيط	(محيط مؤكد) تأكد عالي	(محيط غير مؤكد) عدم تأكد عالي
مميزاته	يسهل فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لامتلاكه للمعلومات الكافية عن المتغيرات في المحيط.	نقص المعلومات المستقبلية عن المتغيرات البيئية المتعلقة بقرار معين. عدم القدرة على تحديد كيفية ودرجة تأثيرها على المؤسسة. عدم القدرة على تحديد إمكانية حدوثه فعلا.
تأثيره على المؤسسة	تكون المخاطرة ضعيفة وبالتالي احتمالية تحقيق النجاح عالية والإيرادات تكون كبيرة.	يزيد من احتمالية المخاطرة وبالتالي احتمالية الفشل عالية.

المصدر: من إعداد الباحثة.

ويتراوح المحيط وفق هذه الخاصية بين المحيط المؤكد والمحيط غير المؤكد، حيث يسهل في الأول تحديد احتمالية وقوع الحدث لامتلاك متخذ القرار المعلومات الكافية بمتغيرات المحيط، فتكون المخاطرة ضعيفة وبالتالي احتمالية تحقيق النجاح عالية والإيرادات تكون كبيرة. أما المحيط غير المؤكد أين تكون المخاطرة كبيرة وفرصة النجاح ضعيفة وأحيانا معدومة وذلك لنقص المعلومات المستقبلية عن المتغيرات البيئية المتعلقة بقرار معين وكذا عدم القدرة على تحديد كيفية ودرجة تأثيرها على المؤسسة، بالإضافة الى عدم القدرة على تحديد إمكانية حدوث الحدث فعلا.

4. درجة العدائية: ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

شكل رقم (5): وصف للمحيط وفقا لخاصية درجة العدائية

نوع المحيط	المسالمة	عدائي
مميزاته	توفر الموارد اقبال الزبائن على منتجات المؤسسة احتكار تام في السوق	شح في الموارد صعوبة إرضاء الزبائن منافسة شرسة في السوق
تأثيره على المؤسسة	أرباح سهلة ومضمونة وهائلة	تحدي كبير امام متخذي القرار للوصول الى تحقيق الأهداف ، ومن المحتمل أن يخرج المؤسسة من السوق أو يلحق بها خسائر كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة.

ومن خلال خاصية العدائية وهي تعتبر أكثر الخواص من حيث الصعوبة وتأثيرها السلبي على المؤسسة، فإذا توفرت الموارد وامتلكت المؤسسة الميزة التنافسية التي تجعل زبائنهم ينجذبون الى منتجاتها وقد تكون المؤسسة في هذه الحالة في احتكار تام للسوق فيكون المحيط بذلك مسالما، وتكون في هذه الحالة أرباح عالية بل طائلة خاصة اذا كان منتج المؤسسة يعد من المواد أو السلع الضرورية والاساسية بالنسبة للمستهلك. أما في حالة المحيط عدائي عندها تكون كل الظروف تعمل ضد مصلحة المؤسسة من ثلاث جهات هي: ندرة الموارد، صعوبة تلبية أذواق المستهلكين وشراسة المنافسة، وبالتالي يكون الاستمرار في هذا السوق صعبا جدا.

ثالثا: المحيط الداخلي

على العموم يقسم الى محيط خارجي ومحيط داخلي، فأما المحيط الداخلي فهو كل ما يقع داخل المؤسسة وتستطيع الادارة السيطرة عليه أو تغييره أو تقويمه.

ويتكون المحيط الداخلي مما يلي: (صولح، 2015، صفحة 14)

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

2. **الثقافة التنظيمية:** وتتمثل في القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة من قيم وعادات ومبادئ وأمور خاصة بتنظيم المؤسسة دون آخر، تشكل هذه الثقافة الهوية الخاصة بالعاملين وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات مما يساعد على توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
3. **الموارد المتاحة للتنظيم:** وتشمل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة كل الإمكانيات المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير.

المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي

تمهيد

أولاً: محيط المؤسسة الخارجي

ثانياً: أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة

ثالثاً: أهمية تحليل أو تقييم المحيط

رابعاً: كيفية تحليل المحيط الداخلي والخارجي

خامساً: تأثير المؤسسة في المحيط

سادساً: أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

تمهيد

من أهم خصائص النظرة للمؤسسة كنظام هو التفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية، ذلك أن المؤسسة لا يمكنها الاستمرار بناءً عن العوامل والامكانيات الداخلية، ولا يعني هنا بالتكيف أي الخضوع، وإنما هي مناورات تقوم بها المؤسسات التي تملك الذكاء الاقتصادي من أجل تجنب المخاطر التي يأتي بها المحيط تارة واستغلال الفرص التي يجلبها تارة أخرى، فما هو تعريف المحيط الخارجي للمؤسسة وما المتغيرات الرئيسية التي يحتويه؟ وأين تكمن أهمية تحليل المحيط وكيف يتم ذلك؟ هذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المحور.

أولاً: محيط المؤسسة الخارجي

يعرف المحيط الخارجي بأنه: كل القوى، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيراً إلى حد ما على الاستراتيجيات، القرارات، والتصرفات التي تتخذها المؤسسة. (ديفيلي، 2008، ص 108). فالبيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق مختلفة (غول، 2008، صفحة 44).

أما أقسام المحيط الخارجي فهناك من يقسمه إلى محيط عام ومحيط خاص.

1. محيط عام : الذي عرف على أنه مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية السياسية والثقافية التي تعمل

المؤسسة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشرة تتمثل مكوناته في ما يلي:

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

✓ اليد العاملة : من واجب المؤسسة متابعة سوق العمل لمعرفة التشريعات الخاصة بالعمل وخاصة

منها الأجور.

✓ رأس المال : من واجب المؤسسة متابعة كل التغيرات التي تحدث في سوق رأس المال لمعرفة تطورات أسعار الفائدة

نظراً لكونها في حاجة دائمة إلى الأموال وبأسعار مناسبة في حالة الإقتراض.

✓ المنافسة : يجب على المؤسسة أن تتابع باستمرار وضعية المؤسسات المنافسة، سعر التكلفة، كفاءات البيع... إلخ.

✓ الطلب : يجب على المؤسسة أن تتابع باستمرار تطورات أذواق المستهلكين، تطور تجزئة السوق وغيرها وذلك لتقدير

الطلب على منتجاتها.

ب. المحيط السياسي : ويتعلق بالقرارات السياسية المتخذة من قبل الحكومة فيما يتعلق بالإستقرار السياسي، السياسة

الضريبية، قوانين العمل، وضعية التجارة الخارجية... إلخ

- ج. المحيط الثقافي والاجتماعي: ويتمثل في تطورات النمو الديمغرافي، المستوى الثقافي، العادات، التقاليد، الأعراف، اللغة... إلخ، فكلها عوامل تساعد المؤسسة على تحديد دارئتها في السوق. (صوح، 2015، صفحة 13)
- د. المحيط التكنولوجي: وهي الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها، إضافة الى تطور مجالات المعرفة والعلم، وقدرة كما منها على معرفة شتى الأنواع والأشكال التكنولوجية التي تستفيد منها المؤسسات وابتكارها واختراعها وخاصة فيما يعود الى استخدامها في عملياتها الانتاجية والتسويقية. ومن أهم العناصر المكونة للبيئة التكنولوجية ما يلي: (غول، 2008، صفحة 46)

- ✓ التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين.
- ✓ التكنولوجيا الحديثة في التدريب.
- ✓ طرق الحصول على التكنولوجيا.
- ✓ التكنولوجيا الحديثة في التخزين.
- ✓ المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا .
- ✓ والاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.
- ✓ التكنولوجيا الحديثة في الانتاج.

2. محيط خاص: ويسمى المحيط الصناعي وهو يحتوي على مجموعة المؤسسات والافراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة ومن الأمثلة على ذلك نجد : البنوك، المنافسين، الموردين، الزبائن، الحكومة والمجتمع المحلي .(بن حبتور، 2007، ص145). ويشمل العديد من العناصر المتمثلة في:

- أ. العملاء : وهم الأفراد والمؤسسات التي تحصل على مخرجات المؤسسة.
- ب. الموردين : وهم الأفراد والمؤسسات التي تقدم العمل والمواد الأولية والمعلومات وغيرها للمؤسسة.
- ج. المنافسين : وهم المؤسسات التي تعمل في نفس قطاع نشاط المؤسسة والتي تقدم سلع وخدمات مشابهة لما تقدمه المؤسسة.
- د. الجماعات والأجهزة الناطمة : وهي الجهات ذات العلاقة المباشرة بعمل المؤسسة مثل :الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل، الأسعار، نقابات العمال... إلخ.

ثانيا: أهمية دراسة المحيط (الداخلي والخارجي) من طرف المؤسسة

من الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار نذكرها في ما يلي: (عدون، 1998، صفحة 77)

1. أن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا وخلفيا، بشبكات من المتعاملين، والأسواق والهيئات والأفراد وعليها التأقلم في عملية التعامل معها.
2. أن مختلف الأفراد والهيئات والمؤسسات تؤثر في المؤسسة، وفي بعضها أيضا، وتفرض على المؤسسة قيودا وحدودا من طبائع مختلفة، ثقافية اجتماعية، اقتصادية، بيئية... إلخ.

3. أن المؤسسة في الواقع متكونة من شبكة من الأفراد والجماعات، وكل منها لها أهداف واتجاهات، قد تختلف وقد تتلاقى نسبيا، وهؤلاء الأفراد والجماعات (عمال، مديرين أساسا)، هم أطراف في محيطها، أو مصدرهم منه، وكل ما فيه من عوامل اقتصادية، سياسية واجتماعية يؤثر فيهم ويؤثرون فيه.

4. المؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من المحيط، وتقدم إليه مخرجاتها فيهما إذن مكان وجود، أسعار ونوعية هذه العوامل كمدخلات لها، وفي نفس الوقت تهما ليس فقط متطلبات المحيط في الوقت، والكمية والنوعية، بل أيضا يهما ما يمكن أن تلبية مؤسسة أخرى منافسة في نفس السوق.

5. أن المؤسسة قد تقبل على اختيارات، أو قرارات ذات وزن مؤثر على ليس فقط عملها اليومي ونتيجتها الدورية، بل على حياتها ووجودها كلية. فإذا كانت تغيرات أسعار الموارد، ومنتجات منافسيها تهما في تحقيق نتائجها في دورة معينة، فهي تؤثر على حياتها في المستقبل، وكل نتيجة اليوم لها أثر على تطورات المؤسسة في المستقبل القريب والبعيد. ويزداد التأثير عند القيام بإنجاز فرع جديد أو توسيع المؤسسة، أو تغيير التكنولوجيا المستعملة، أو تغيير المنتج. وهي عناصر ترتبط بالاستغلال طويل الأجل، ودرجة نجاحها أو فشلها تحدد حياة المؤسسة أو موتها، إذ ليس من السهل تغطية أعباء وتكاليف مصنع جديد لم ينجح في الإنتاج نظرا لظروف السوق، أو لعدم اختيار جيد لما كانت توقعه، أو لظهور منافس جديد اكتسح نصيب السوق الذي كانت المؤسسة تراهن عليه. وتزداد خطورة ذلك إذا كانت الموارد المستعملة فيه من جهات خارجية كبنوك أو متعاملين لهم حق طلب استرداد أموالهم.

6. أن السوق تشهد تطورا عنيقا في مختلف العناصر المحددة للطلب والعرض، مثل تغير الأذواق حسب التحسن الثقافي والحضاري للأفراد، وكذا التفاعل والاحتكاك بين المجتمعات والثقافات، والتغير المستمر في التكنولوجيا، التي تساهم في إنجاز أشياء أكثر توفيراً للراحة، وتلبية لرغبات وحاجات الأفراد في المجتمع، والتي تتغير بشكل سريع من وقت لآخر. كما أن المؤسسات اليوم أصبحت فيها عملية البحث والتطوير تلعب دورا محمدا، ليس فقط لتوجيه الطلب والاستهلاك، بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة والمتأثرة فيما بينها.

7. أصبح عامل الوقت جد مهم في الإدارة والمؤسسة، فليس في إمكانها إذا لم تبع اليوم منتوجاتها انتظار فرصة مقبلة في نفس السنة أو السنوات المقبلة، من أجل تحقيق نتائج إيجابية، خاصة في المنتوجات التي تتميز بسرعة التلف عادة، أو حتى التي تتميز بالاستهلاك المستمر، أو الخاضعة لتغيرات الموضة، أو المتعلقة بتكنولوجيا متطورة بسرعة، مثل منتوجات الإلكترونيك مثلاً، أو التي تتميز بمنافسة مرتفعة نسبيا بين المؤسسات.

وتختلف هذه الأسباب، ولأسباب أخرى، فإن المؤسسات أصبحت اليوم تسعى إلى اتصال مستمر بمختلف متغيرات المحيط من اقتصادية، تطور الدخل في المجتمع، وفي طبقة المستهلكين الذين توجه إليهم المؤسسات منتوجاتها أو خدماتها، أو أسعار الفائدة ونسب الضرائب والمنافسين، وغيرها من المتغيرات المؤثرة في حركة المؤسسة. بالإضافة إلى المعلومات حول الجوانب البشرية في السوق من ناحية الحجم ودرجة التكوين وتغير الأجور، وهو بعلاقة مع تدخل النقابات ومثلي العمال، وكذلك الجهات الرسمية أو الحكومية... إلخ

والمؤسسات بمختلف قطاعاتها وتخصصاتها، وأشكالها القانونية وخصوصياتها... إلخ، في اقتصاد السوق يتميز بمتعاملين وهيئات موجهة، أو متدخلة في النشاط الاقتصادي (مساهمين، سوق مالية، وهيئات التخطيط ثلاثية... إلخ)، تبحث عن بقائها كأول هدف، بعلاقته مع تحقيق الربح، والاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي والاقتصادي والتكيف معه، لتتوازن كنظام جزئي

منه، يشمل أنظمة فرعية داخلية، ضمن النظام الأكبر، أو المحيط. "ويتحقق توازن النظام عن طريق التغذية المرتدة للنظام، سواء كان ذلك بين المؤسسة والمحيط، في شكل عودة المعلومات عن المخرجات التي تصبها المؤسسة في البيئة، أو بين أجزاء النظام، يتحقق التكيف للمؤسسة، وتحقق حالة من الثبات المستمر"، بعد اختلال النظام. ويتميز هذا التوازن بأنه متحرك، فانطلاقاً من نقطة التوازن سابقة، يتحرك إلى نقطة التوازن جديدة، تختلف عن نقطة التوازن السابقة، وذلك حسب الحالات المختلفة، مثل إنتاج منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، أو رفع في المبيعات... إلخ. أو ضمن التوازن الثابت، بعد اختلال في النظام يعود إلى نقطة التوازن السابقة، بدون انحراف عنها، وهذا استثنائي خاصة ضمن اقتصاد متحرك نام، بما فيه من مجموعة المتغيرات ذات الطابع الاجتماعي وغيرها. ويمر هذا التوازن، من النوعين، للمؤسسة بمفهوم الفعالية فيها الذي يتم التطرق إليه في إطار الجزء المخصص للمؤسسة كنظام. وفي نفس الاتجاه باعتبار المؤسسة كنظام، جزئي في المحيط سوف نتعرض إلى مكونات هذا المحيط في النقطة المقبلة. (عدون، 1997، صفحة 77)

ثالثاً: أهمية تحليل أو تقييم المحيط

وبالتالي فنرى أن أهمية تحليل أو تقييم المحيط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- معرفة المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسها في نفس الصناعة.
- الوقوف على إمكانات المؤسسة المادية والبشرية.
- معرفة نقاط القوة والحفاظ عليها.
- معرفة نقاط الضعف وتفاديها أو القضاء عليها.
- مواجهة تحديات العولمة.
- يكشف فرص نجاح المؤسسة.
- يكشف مواطن التغيير اللازمة والضرورية في المؤسسة.
- يساعد على تكييف الخطة الاستراتيجية.
- معرفة الاتجاهات الاستراتيجية المثلى للمؤسسة.
- يكشف القوى المحركة للمؤسسة.
- تساعد على تسطير الأهداف أو تعديلها.
- الكشف عن خصائص المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة.

رابعاً: كيفية تحليل المحيط الداخلي والخارجي

وبناء على مراجع الإدارة الاستراتيجية فإننا نبسط كيفية تحليل المحيط كما يلي:

نقاط القوة: هي ما تمتلكه المؤسسة ويكون إيجابيا لإنجاز الأهداف.

يتكون المحيط
الداخلي من

نقاط الضعف: هي الحواجز الداخلية التي تعرقل المؤسسة للوصول الى أهدافها.

الفرص: هي الأحداث المحتمل حدوثها والتي يمكن أن تقتنصها المؤسسة للوصول الى أهدافها.

يتكون المحيط
الخارجي من

التحديات: وهي التحديات الخارجية والتي تؤثر سلبا على المؤسسة وتعرقلها في الوصول الى أهدافها.

ونلخص ذلك في الجدول التالي:

تأثير

الشكل رقم(6): جدول يوضح نوع البيئة وتأثيرها نوع البيئة

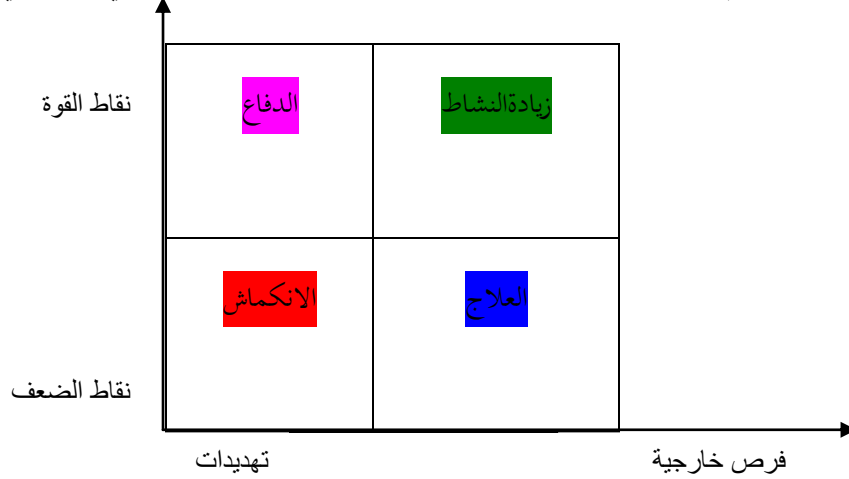
التأثير \ نوع البيئة	مساعدة	غير مساعدة
البيئة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
البيئة الخارجية	الفرص	التحديات

المصدر: من اعداد الباحثة

وبالتالي تختار المؤسسة توجه (الاستراتيجية المناسبة) حسب الوضع المتواجدة فيه، بمعنى أنه:

1. اذا كانت المؤسسة ترى فرصة في المحيط الخارجي يمكن اقتناصها وفي نفس الوقت كانت تملك نقاط قوة يمكن ان تساعد في استغلال الفرصة المتاحة فإنه لا بد لها من زيادة نشاطها (استراتيجية النمو)
2. اذا كانت المؤسسة ترى فرصة في محيطها الخارجي يمكن اقتناصها وفي نفس الوقت كانت مصابة بنقاط ضعف تعرقلها في استغلال الفرصة المتاحة فإنه لا بد لها من العلاج الداخلي لتلك النقاط.
3. اذا كانت المؤسسة ترى مخاطر في المحيط الخارجي يمكن ان تهدد أرباحها أو حصتها السوقية او حتى تواجهها في السوق وفي نفس الوقت كانت تملك نقاط قوة جيدة فإنه لا بد لها من التوجهات الدفاعية.
4. اذا كانت المؤسسة ترى مخاطر في المحيط الخارجي يمكن ان تهدد أرباحها أو حصتها السوقية او حتى تواجهها في السوق وفي نفس الوقت كانت تعاني من نقاط ضعف فإنه لا بد لها من الانكماش.

شكل رقم (2): الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة حسب وضعها الداخلي والخارجي



خامسا: تأثير المؤسسة في المحيط

ويمكن أن نفرق بين نوعين من آثار المؤسسة على المحيط: آثار اجتماعية واخرى اقتصادية عامة. (عدون، 1997، صفحة 86 - 89)

1. الآثار الاجتماعية: يمكن حصر الآثار الاجتماعية التي تمس المحيط في نقاط مختلفة أساسية :

- ✓ توفير الشغل: إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب شغل يزيد عددها او ينقص تبعاً لحجمها، وبالحيز الزمني الذي توجد فيه، فهو يسمح بدون شك بامتصاص البطالة من المجتمع المعني.
- ✓ التأثير على الأجور: للمؤسسات الهامة في المجتمع دور هام في تحديد الأجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها، خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه هذه الأخيرة، فيكون لذلك الأثر غير المباشر على الأجور في المؤسسات الباقية لمختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح غالباً المؤسسات المعنية بجلب العمال من قطاعات اخرى طالما يسعى هؤلاء إلى كسب عيشهم، مما يسبب في نزوح السكان أحياناً، وقد عاشت الجزائر هذه المشاكل لما كانت المؤسسة الوطنية للمحروقات (سوناطراك) تتميز بارتفاع أجور عمالها عن القطاعات الاخرى، ولنفس الأسباب شهدت أغلب المجتمعات هذه الظاهرة عند ظهور وانتشار الصناعة، حيث تتم هجرة الزراعة نحو الصناعة.
- ✓ تغير نمط معيشة السكان: إن ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد، او في بلدان معينة يؤدي إلى انفصال السكان الذين يستعملون فيها. عن نمط حياتهم السابقة، حيث تفرض عليهم المؤسسات الجديدة نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة، وما ينتجه من طرق عيش. وكذلك التغير في عادات هؤلاء، وهذا ما يحدث في الريف عندما تغزو الآلات او الصناعة في الدول النامية، نظراً لأن الآلات قد أنتجت في مجتمعات تتميز بنمط عيش يختلف عن أنماط الدول النامية، وعند غرس هذه الآلات فيها تعرض عليها النمط الذي يتميز به المجتمع المنتج لهذه الآلات، ونلاحظ في الجزائر مثلاً الاتجاه نحو تفكك الأسرة نظراً لبقاء أفرادها في المؤسسة خارج البيت، وحتى الأكل نماراً يتم خارج البيت، وضمن ظروف وطرق مشابهة للتي في الدول الأوروبية خاصة.

✓ التأثير على الاستهلاك: إن سياسات البيع والديون، التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع كما ونوعا، فزيادة المبيعات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة، وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة، وهذا يفيد الطبقة العاملة خاصة، مما يزيد في إمكانية استهلاكها ورفاهيتها، والإشهار أيضا يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول النامية، أين تغزوها المنتجات الجديدة والصناعية، وتلعب وسائل الإعلام خاصة (وعلى رأسها التلفزيون)، دور جد محدد في هذا الموضوع، لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك.

✓ التأثير على البطالة: لقد رأينا أن زيادة المؤسسات يمتص البطالة، إلا أن الحالة العكسية عند تصفية المؤسسة التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال مما يزيد في عدد البطالين، كما أن التطور التقني باستمرار يؤدي في أغلب الأحيان إلى تسريح هؤلاء، نظرا لأخذ الآلة المتطورة مكان عدد منهم، وتظهر هذه المشكلة أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض عدد العمال بالمؤسسات في حالة الكساد، أو في الإصلاحات الهيكلية لاقتصاد البلدان النامية أو ذات الاقتصاد المركزي سابقا كما يتم في الجزائر اليوم.

2. الآثار الاقتصادية العامة: بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية أعلاه، فإن المؤسسة لها دور مهم في تغيير وجه النشاط

الاقتصادي الوطني، لأنها تعبر عن جزء من أعوان هذا الاقتصاد، ومن الآثار الاقتصادية للمؤسسة في المجتمع:

✓ دفع عجلة التعمير: إن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية، أو في أمكنة تتميز بتأخر عمراني، تعمل على التعمير، وذلك بإنشاء المساكن لعمالها، وإعدادها للطرق والمرافق العامة، حيث يتم إنشاء المدارس والمستشفيات، وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة.

✓ ظهور منشأة تجارية: إن زيادة عدد السكان في منطقة، أو مدينة، وهو ما ينتجه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة، يجعل من الضروري القيام بإعداد منشأة تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الضرورية.

✓ التأثير على التكامل الاقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة، خاصة الميكانيكية منها، إلى عدة منتجات وسيطة، أو نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض، لهذا فإن غالبا ما يتم صناعة هذه المنتجات أو القطع في مؤسسات مختلفة، وكلها يخدم أو يصب لدى مؤسسة تقوم باستعمال هذه القطع في إنتاج منتجات تتكفل بتسويقها فيما بعد. ونجد هذا في مجال صناعة السيارات بمختلف أنواعها، في مختلف الدول الأوروبية.

✓ التأثير على الأسعار: بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور، فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات، ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة. وينتج عن هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية. وفي الأخير فإن كل من هذه الآثار على المحيط يظهر من خلال تشابك النشاط الاقتصادي للمجتمع، وكذلك يبين أن المؤسسات ذات الوزن الكبير أو المكان الحساس في هذا النشاط، يكون لها أكبر الأثر في محيطها.

سادسا: أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية في المحيط المعاصر

1. العولمة: يقصد بالعولمة تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة مع زيادة المنافسة. إن من أهم التحديات التي تواجه الإدارة اليوم أيضاً هي تطور حجم المنشآت متعددة الجنسيات، وبهذا فإنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهل المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصاً مع الاتجاه المتزايد نحو التخصصية وتحرير الأسواق، وقد تنامي حجم المنشآت الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافياً داخل البلد الواحد ودولياً، وبهذا أصبحت المؤسسات تواجه منافسة حادة محلياً وإقليمياً ودولياً.

وبهذا يمكننا القول أن تأثير العولمة على المؤسسات يدفع المديرين لتدعيم مركز مؤسساتهم التنافسي ويحفزهم لانتهاز الفرص الاستراتيجية المتاحة.

2. **التكتلات الاقتصادية:** لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها، وهذا ولد تحدياً جديداً في العالم، فهناك مثلاً المجموعة الأوروبية ومنظمة الأوبك ومنظمة الآسيان وغيرها، وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها.

3. **الجودة والإنتاجية:** تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحدياً للمديرين، إذ أن الإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في مستوى الإنتاجية، والتي لا بد على المديرين اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، والتي تتمثل بتصميم وتقديم الحوافز المناسبة وتطوير التكنولوجيا المستخدمة، وتقديم المنتجات المطلوبة في السوق بالكمية والنوعية المناسبة.

4. **أخلاقيات العمل:** لقد تزايدت أهمية إدارة المؤسسات في المجتمع وتزايدت توقعات المجتمع من منشآت الأعمال، ويركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمؤسسة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين، وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها، من حيث توفير السلع والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المؤسسة في تطوير وتنمية المجتمعات التي تعمل بها.

5. **التنوع:** من التحديات المعاصرة أيضاً أن هناك ازدياد في تنوع القوة العاملة، فقد ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية، بتعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها وازدادت نسبة العمالة الوافدة سواء إقليمياً ودولياً، كما ازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل وازداد العمر المتوقع للفرد العامل، إن من شأن هذه العوامل أن تمثل تحدياً للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة من حيث إمكانياتها وطموحاتها وطرق تحفيزها وأدائها. (عمر محمد درة، 2009، صفحة 69-70)

6. **عصر المعلومات:** إن المديرين على كافة المستويات يمكنهم الوصول إلى مجال أوسع من البيانات والمعلومات أكثر من ذي قبل، حول البيئة المحيطة بالمؤسسة والزبائن والمنافسين...، وهذه البيانات والمعلومات ذات أهمية بالغة، ولا بد أن تتسم بالدقة والكفاءة والاعتمادية لاتخاذ القرارات بناء عليها، وأيضاً فإن سرعة نقل المعلومات قد زادت بدرجة كبيرة مع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة. وبهذا فإن المديرين الذين يرغبون في الاستمرار عليهم البحث عن المعلومات باستمرار وتوفيرها بالدقة اللازمة. (عواد، 2013، صفحة 51-52)

إضافة إلى النقاط السابق ذكرها فإن:

- المؤسسة مكان للعمل والعيش معاً، وبالتالي يجب أن يسودها جو من الألفة والمودة والمحبة؛

- البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال؛

- الزبون ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع؛
- تحقيق القيمة المضافة في جميع مناسط المنظمة، هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميع عليه أن يفكر بمسألة الربح والخسارة؛
- الطموح المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع المديرين فيها، وبالتالي فمواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة؛
- التجديد والابتكار وبالتالي التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة مسألة حتمية ومحسومة، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع وخاصة المديرين؛
- المنظمة وكل مكوناتها وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد، يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، وبالتالي فهذا النظام متعاون ومتكامل يعمل في نسق واحد؛
- كل من يعمل في المنظمة من مديرين، وموظفين، وعمال، وفنيين ... إلخ هم شركاء وليسوا إجراء يسهمون في صنع القرار؛
- المرونة والحرية شعار العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله ودوره الذي يؤديه، وبالتالي فهو مدير لوظيفته يتحمل مسؤوليتها كاملة؛
- إدارة العمل أصبحت ذاتية لكن ليست فردية بل جماعية، فأعمال المنظمة تؤدي جماعيا من خلال فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة، لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات والجماعة في ممارسة المهام وحل المشاكل؛
- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء الزبائن وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجسا داخليا لدى المديرين ولدى كل من يعمل فيها، فواجب كل مدير وكل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النفع لها؛
- الاستقرار الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها؛
- التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة المديرين وكل العاملين في المنظمة.
- تقييم الأداء البشري لم يعد تقليديا يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيطها وتحقيق التميز في الأداء، فهو أساس البقاء والاستمرار؛
- الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم وخاصة المدير المعاصر، موارد تمتلك مهارات متنوعة، فالمدير والفرد الذي يمتلك مهارة واحدة لن يجد له مكانا في المنظمات الحديثة بسهولة. (عقيلي 2016، صفحة 25-27)

المحور الخامس: تصنيف المؤسسات

ويشتمل على العناصر التالية:

تمهيد

أولاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني

1. المؤسسات العامة
2. المؤسسات الخاصة
3. المؤسسات المختلطة

ثانياً: تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم

1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2. المؤسسات الكبيرة

ثالثاً: تصنيف المؤسسات الاقتصادي حسب المعيار القانوني

1. مؤسسات زراعية
2. مؤسسات صناعية
3. مؤسسات خدمية

تمهيد:

يعتبر محور تصنيف المؤسسات الاقتصادية من اهم المحاور ذلك أن الطالب يستطيع من خلالها التعرف على كل تصنيفاتها وأنواعها، وحسب أغلبية المراجع فإنه يتم تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب ثلاث معايير هي: المعيار القانوني، معيار الحجم وحسب معيار نوع النشاط. وسنعرض مختلف هذه التصنيفات فيما يلي:

أولاً: انواع المؤسسات حسب المعيار القانوني

1. المؤسسات العامة:

توجد المؤسسة الاقتصادية العمومية في كل الاقتصاديات إلا أن هدفها في الاقتصاد الحر ليس لأغراض اجتماعية بل لأغراض الهيمنة والحماية لبعض الأنشطة الجوهرية، فمن الناحية التاريخية كان ظهورها في النظام الرأسمالي على إثر الأزمات التي عاشتها هذه البلدان على مستوى التضخم والبطالة لذلك تتدخل الدولة عن طريق انشاء مؤسسات عمومية للوقوف ضد تلك الأزمات، فأهميتها تبقى ثابتة في مختلف الأنظمة وبغض النظر عن السياسة الاقتصادية المتبعة وما يتغير إنما هو أساليب التنظيم وقواعد الإدارة.

تعريف المؤسسة العامة:

عرفت هذه المؤسسة عدة أشكال وأنواع وقطاعات أنشطة، ووجود هذه المؤسسات في أكثر من نظام اقتصادي واقعي، يجعل من الصعب حصرها في تعريف معين. وبالإضافة إلى هذا تأتي صعوبة التعريف هذا النوع من المؤسسات، من التعقيد الذي تتميز به المؤسسة الاقتصادية بشكل عام. وكذا من تدخل متخصصي القانون في الموضوع، حيث أضافوا إليه تعقيدات وتفرعات أخرى. (عدون، 1998، صفحة 139)

تعرف المؤسسة العامة بأنها: هي المؤسسة التي ترجع ملكيتها للدولة (أكثر من 50 في المئة) وأنشئت لتحقيق مجموعة محددة من أهداف عامة، والرقابة تكون فيها عامة (الرقابة تشمل كذلك الإدارة والمحاسبة). (طلحة، 2008، صفحة 108)، كما أنها هي مؤسسة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني. " (عوايدي ، 2005 ، ص307)

وهي مؤسسات اقتصادية تعود ملكيتها إلى جهات عمومية، مثل الدولة أو البلديات والولايات. أي أن هذا النوع من المؤسسات يتميز بخصائص المؤسسة الاقتصادية، في مختلف القطاعات، وبالأحجام ومواقع لا تختلف عن المؤسسات الخاصة وهي

وسيلة في يد الدولة، تقوم بواسطتها بممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية، وتؤثر في الحياة الاقتصادية للبلاد. وهي لا تختلف بشكل كبير عن المؤسسات الخاصة، ما عدا الجانب المتعلق بالملكية التي تكون في العمومية تابعة للقطاع العمومي والجانب المتعلق بالأهداف. ولها عدة طرق للإنشاء سواء بالتأميم الكلي أو الجزئي، أو الإنشاء كلية من جديد بأموال عمومية كلية، أو جزئي أي مختلطة، وقد تكون مخصصة بشكل جزئي. وهذه الأنواع من طرق وجود المؤسسة العمومية هي السائدة في مختلف المجتمعات. وكهدف رئيسي لهذه المؤسسات أداء وتحقيق جزء من السياسات والبرامج الاقتصادية التابعة للدولة، وهي مفيدة بشكل كبير في تنفيذ الخطط الاقتصادية الوطنية. (عدون، 1998، صفحة 139)

وعرفت المادة 02 من الأمر 04-01 والمؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية بالنظر إلى الشكل القانوني على أنها "شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام، أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة وهي تخضع للقانون العام. (الجريدة الرسمية، العدد 47، 2001، صفحة 10)

ويضيف عدون، 1998، صفحة 139 أنه يمكن الاقتراب أكثر إلى طبيعة هذه المؤسسات حسب التعريف أنها: "صورة من صور التوظيف الاقتصادي لجزء من الملكية العامة، طبقا لنظام إداري وقانوني يمنحها الشخصية المعنوية، وكل ما يمكنها من تحقيق الأهداف التي رسمها لها المشرع". وهذا يعني أيضا تمتعها باستقلالية مالية، وتوجه نحو تحقيق، ولو جزئيا، لأهداف المتاجرة والمردودية الاقتصادية، كما في المؤسسات الاقتصادية الخاصة، مع احتفاظها بامتيازات السلطة العامة. وهكذا في المؤسسة الاقتصادية العمومية تتشابه في جوانب كثيرة مع المؤسسة الخاصة، كما أنها تخضع إلى مزيج من قواعد القانون العام والخاص، وخاصة القانون التجاري، الذي تخضع له في معاملاتها اليومية.

مميزات المؤسسة العامة: تمتلك المؤسسات العمومية مميزات معينة تجعل لتسيير هذا النوع من المؤسسات خصوصية متفردة عن باقي المؤسسات الأخرى، ومن بين العديد من المميزات نذكر ما يلي: (برائيس، 2006، صفحة 57)

- أن الصفة المشتركة لكل المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية والمهمة ؛
- أغلب هذه المؤسسات موجودة في وضعية احتكارية للسوق ؛
- أغلب المؤسسات المقدمة للخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة وكبرى من حيث عدد عمالها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة ويكون ذلك خاصة إذا تعلق الأمر بالقطاعات القاعدية كالبريد والاتصالات، الطاقة، النقل وغيرها؛
- ليس من أولويات أغلب المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدمي وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي؛
- تتميز المؤسسات العمومية بمعيار كثافة رأس المال وذلك لانتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير وبالتجهيزات الضخمة وبالوحدات الإنتاجية المركزة والمكلفة وبالأستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة على المدى القصير؛

— تحول لهذه المؤسسات مهمة أساسية تتمثل في إرضاء أسواقها بأقل تكلفة.

1. **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها ملكية الدولة والقطاع الخاص سواء كان هذا الشريك من الخواص الداخليين أو الأجنبي.

2. **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص ويحكمها القانون التجاري وهي نوعين المؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات وسوف نعرضها فيما يلي:

أ. **المؤسسات الفردية:** تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص لعوامل الإنتاج حيث يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال ، ويقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة، بالإضافة إلى عمل الإدارة أو التنظيم .و يأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالاً تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية... الخ .و غالباً لا يكون عدد العاملين فيها مرتفعاً، و تدخل ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة حسب تقسيم آخر سوف وتطرق إليه لاحقاً.(دراجي، 2012 – 2013، صفحة 38)

ب. **المؤسسات الشركات:** تناول القانون المدني الجزائري، تعريفاً خاصاً للشركة في المادة 416 منه، التي نصت على أن: " الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح ، كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك. "(القانون المدني، المادة 416، صفحة 68)

وحسب هذا التعريف يتضح أن عقد الشركة ينفرد عن غيره من العقود أنه ينشأ شخصاً معنوياً مستقلاً عن شخصية الشركاء (لها حقوق يقرها القانون)، ويترتب عن ذلك ذمة مالية مستقلة (الحصة التي يقدمها الشريك تخرج عن ملكه وتصبح مملوكة للشركة كشخص معنوي)، ولها اهلية (الاهلية في الحدود التي يحددها العقد التأسيسي) واسم وموطن وجنسية ولها ممثل (في شخصية مديرها) وحق في التقاضي.

وتنقسم إلى ثلاث أصناف هي "شركات الأشخاص" و "شركات الأموال"، و "شركات ذات مسؤولية محدودة"، وسنفضل فيها فيما يلي:

✓ **شركات الأشخاص:** سمي هذا النوع بشركات الأشخاص نظراً لأنها تقوم على الاعتبار الشخصي للشركاء نظراً للتعارف القائم بينهم والثقة المتبادلة بينهم بشكل شخصي، وتنقسم إلى : شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.

1) **شركة التضامن:** شركة التضامن هي من أبرز نماذج شركات الأشخاص حيث تعتبر أحكامها القانونية بمثابة القاعدة العامة للشركات مما يعطيها أهمية كبيرة، وهي من الشركات الأكثر انتشاراً، وفقدت باسم الشركة العائلية ولأنها تنشأ بين الأبناء والإخوة نظراً إلى الثقة المتبادلة بينهم، فيما بعد تطورت التسمية إلى شركة الأصدقاء التي تؤسس بين أشخاص أجناب تجمعهم الثقة والصداقة. وتعرف شركة التضامن على أنها الشركة التي تتكون من شريكين أو أكثر .

أما خصائص هذا النوع من الشركات فيمكن ذكره في النقاط التالية: (شرقي، 2013، صفحة 47 – 49)

- **مسؤولية الشريك:** يعتبر الشركاء في شركة التضامن مسؤولين مسؤولية شخصية من غير تحديد وبالتضامن في ديون الشركة بما أن جميع الاعمال التي تقوم بها الشركة لحاجات تجارتها تعتبر بمثابة أعمال صادرة عن جميع الشركاء، فمن هذا المنطق تعتبر ذمة الشركاء مكملية لذمة الشركة تجاه الدائنين، وعلى هذا الأساس، يسأل الشركاء مسؤولية شخصية ومن غير تحديد في أموالهم الخاصة عن ديون الشركة. ويفهم من ذلك أن إدراج أي شرط في القانون الأساسي للشركة لإعفاء الشريك من المسؤولية الشخصية أو تحديد مسؤوليته عن ديون الشركة، يعتبر باطلاً.
- **صفة التاجر:** يكتسب كل شريك في شركة التضامن صفة التاجر إذا لم تكن له هذه الصفة قبل الدخول في الشركة، وأنه إذا كان إفلاس شركة التضامن يؤدي إلى إفلاس الشركاء فإن العكس غير صحيح، إفلاس أحد الشركاء لدين خاص عليه لا يتبعه إفلاس الشركة، لأن الشركة غير مسؤولة عن ديون الشركاء.
- **عنوان الشركة:** يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركات أو من اسم أحدهم أو أكثر، متبوعاً بكلمة "وشركائهم" أو مع خوانه أو أبنائه ... إلخ
- **عدم جواز التنازل أو الانتقال لحصة الشريك:** تقوم شركة التضامن، وشركات الأشخاص بوجه عام، على الاعتبار الشخصي، ويترتب على توافر هذا الاعتبار فيها أن حصة الشريك لا يجوز التنازل عنها للغير بعوض أو بغير عوض إلا بموافقة جميع الشركاء، كما أن الحصة لا تنتقل بالوفاة إلى الورثة بل تنتهي الشركة بموت أحد الشركاء، وذلك أن الشركاء قد وثقوا بشخص معين، وقد لا يحظى المتنازل إليه أو الورثة بهذه الثقة، ويلاحظ أن المخطور هو التنازل عن الحصة للغير أي للشخص الاجنبي عن الشركة، أما التنازل عن الحصة لأحد الشركاء فجائز لأنه لا يمس الاعتبار الشخصي بين الشركاء. على أن الحكم المتقدم لا يتعلق بالنظام العام، فيجوز للشركاء الاتفاق على أن الشركة لا تنحل بوفاة أحد الشركاء بل تنتقل حصته إلى ورثته، كما يجوز الاتفاق على إمكانية نقل ملكية الحصة إلى الغير بقيود معينة، كأن يكتفي بموافقة أغلبية الشركاء على المتنازل إليه، أو أن يكون لهم حق استرداد الحصة من المتنازل إليه نظير دفع الثمن، إنما لا يجوز الاتفاق في عقد الشركة على إمكان التنازل عن الحصة دون قيد أو شرط لمخافة ذلك لطبيعة شركة التضامن التي تقوم على الاعتبار الشخصي.
- **إدارة الشركة:** وطبقاً للقانون التجاري فإنه يتولى إدارة شركة التضامن أحد الشركاء أو شخص غير شريك ويتم تعيينه في عقد الشركة التأسيسي باجماع الشركاء (المدير الاتفاقي النظامي). وقد يتم تعيين المدير بعقد مستقل عن عقد الشركة التأسيسي ويكتفي بالأغلبية (المدير غير الاتفاقي غير النظامي)، وأن المدير غير الشريك لا يسأل عن ديون الشركة ولا يكتسب صفة التاجر ولا يترتب على شهر إفلاس الشركة شهر إفلاسه.
- **حق الشريك في مراقبة إدارة الشركة:** للشركاء الحق في مراقبة المدير مراقبة مباشرة أو عن طريق الاستعانة بالغير.

اسباب انقضاء شركة التضامن:

1. انقضاء المدة المحددة للشركة.
2. الانتهاء من الهدف المحدد للشركة.

3. خسارة معظم رأسمالها.
4. افلاس الشركة.
5. اتفاق الشركاء على انهاء الشركة.
6. انهاء الشركة بحكم قضائي.
7. اندماج الشركة في شركة اخرى.

الاسباب الخاصة:

1. موت أو افلاس أو الحجر.
2. انسحاب احد الشركاء .
3. طلب فصل احد الشركاء من الشركة .

(2) شركة التوصية البسيطة: تعد شركة التوصية البسيطة من شركات الاشخاص، وبالتالي فهي تقوم على الاعتبار الشخصي مثل شركة التضامن الا انها تختلف عنها في بعض الاحكام العامة بسبب وجود شركاء متضامين وشركاء موصين وقد جاء ذكرها في القانون التجاري الجزائري. وتعرف بأنها "الشركة التي تعقد بين شريك واحد أو أكثر مسؤولين ومتضامين وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال فيها وخارجين عن الادارة ويسمون الموصون." (شريقي، 2013، صفحة 53)

وتتميز شركة التوصية البسيطة بوجود نوعين من الشركاء هما: (شريقي، 2013، صفحة 54 - 57)

- **الشركاء المتضامنون**: يسأل الشركاء المتضامنون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية مطلقة، يترتب عليها اكتساب صفة التاجر، كما تعود الادارة لكافة الشركاء المتضامين، وتدرج اسماء الشركاء المتضامين في عنوان الشركة، أما بالنسبة للتنازل عن الحصص فإنه يكون بحرية بين الشركاء المتضامين، وإذا كان الاتفاق في القانون التأسيسي انه تتحول الحصة الى الورثة بعد موت احد الشركاء المتضامين فإنه في حالة كونهم قصر يكونون شركاء موصين، وإذا كان هو الشريك المتضامن الوحيد فإنه لا بد من تعويضه بشريك متضامن اخر جديد او تحويل الشركة وإلا حلت في أجل أقصاه ستة أشهر. وأما بالنسبة لتحويل جزء من حصة الشريك المتضامن الى شريك موصي او شخص أجنبي لا يتم دون موافقة جميع الشركاء المتضامين والشركاء الموصين.
- **الشركاء الموصون**: يسأل الشريك الموصي عن ديون الشركة بقدر حصته في رأس المال والتي لا يمكن ان تكون في شكل عمل طبقا للقانون التجاري (563 مكرر 1 ف 2) ، ولا تدرج اسمائهم في عنوان الشركة، ولا يكتسبون صفة التاجر، ولا يجوز التنازل عن حصة الشريك الموصي للغير الا بموافقة جميع الشركاء اما التنازل عنها يكون بكل حرية بيت الشركاء، وتستمر الشركة في حالة موت الشريك الموصي.
- **تكوين الشركة**: تخضع شركة التوصية البسيطة لنفس القواعد المطبقة على شركة التضامن سواء توافر الاهلية في الشريك المتضامن وتوافر النية للمشاركة وتقاسم الارباح والخسائر بالإضافة الى الزامية كتابة عقد الشركة والقيود والاشهار. بالإضافة الى تقديم الحصص سواء الشركاء الموصون او المتضامنون.

- **ادارة الشركة:** يمكن ان تعود الادارة لكافة الشركاء المتضامنون او شخص أجنبي ماعدا الشريك الموصي ، حتى انه لا يحق له عمل تسيير خارجي ولو بمقتضى وكالة ، الا انه له الحق في بعض الوظائف شريطة ان لا يمثل الشركة امام الغير، وان يقوم بإبداء رأيه او تقديم النصيح أو أعمال الرقابة والتفتيش.

(3) **شركة المحاصة:** وحسب المادة 795 مكرر 1 و 2 من القانون التجاري (القانون التجاري، 2018، صفحة 329) فإنه يجوز تأسيس شركة المحاصة بين شخصين طبيعيين أو أكثر تتولى ايجار عمليات تجارية. ولا تكون شركة المحاصة إلا في العلاقات الموجودة بين الشركاء ولا تكشف للغير. فهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا تخضع للإشهار ويمكن اثباتها بكل الوسائل.

خصائص: من أهم خصائصها مايلي: (شرقي، 2013، صفحة 60)

- لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء بسندات قابلة للتداول.
- هي شركة مستترة بالنسبة للغير.
- لا يكون تاجرا ما لم يقم بذلك بنفسه.
- ليس لها اسم ولا عنوان ولا جنسية ولا ذمة مالية مستقلة، ولا يشهر افلاسها، لا يجوز الحكم بتصفيتها، لا يمكن مقاضاة الشركة (تقام الدعوى من الشريك او على الشريك بصفته الشخصية)

ادارة الشركة: حسب ق ت ج فإنها تسري عليها نفس احكام شركة التضامن من حيث ادارتها واسباب انقضاءها مع بعض الاحكام الخاصة فقد يتم ادارة شركة المحاصة بإحدى الطرق التالية: (شرقي، 2013، صفحة 62)

- قد يتم ادارتها من طرف شخص واحد سواء كان أحد الشركاء أو شخص أجنبي يسمى مدير المحاصة على أن تتم جميع المعاملات باسمه وبصفته الشخصية فيكون وحده مسؤولا امام الغير .
- قد تتم الادارة من طرف جميع الشركاء بالتقاسم فيكون كل شريك مسؤولا أمام الغير في المعاملات التي أسندت إليه.
- على ان تتم الادارة من طرف جميع الشركاء في أن واحد فيكون بذلك الجميع مسؤولون أمام الغير على وجه التضامن.

ب. شركات الاموال:

وهي الشركات التي تقوم في تكوينها على الاعتبار المالي بمعنى ان الشركة تتمثل في تقديم الحصص المكونة لرأس المال بصرف النظر عن شخصية او شخص الشركاء، وانه لا أثر لوفاة أحد الشركاء او افلاسه على استمرار الشركة ونشاطها وينطبق ذلك على شركة المساهمة .

عرفها ق ت ج في المادة 592 انها الشركة التي ينقسم رأسمالها الى حصص وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر الا بقدر حصصهم، ولا يقل عدد الشركاء عن سبعة. (شرقي، 2013، صفحة 46)

خصائص الشركة: (مزياي، 2018-2019، صفحة 19)

- رأسمال الشركة: تقوم شركات المساهمة للنهوض بالمشروعات الاقتصادية الكبرى، ومن ثم كان طبيعيا أن يتميز رأسمالها بضخامته بالمقارنة مع رأسمال الشركات الأخرى. ويقسم رأسمال شركة المساهمة إلى أجزاء متساوية القيمة يسمى كل منها "سهما

"وتمثل هذه الأسهم في صكوك الأصل فيها أنها قابلة للتداول بالطرق التجارية، ومن ثم يجوز التصرف في هذه الأسهم بكافة أنواع التصرف دون أن يكون لذلك أثر على حياة الشركة.

— المسؤولية المحدودة للمساهمين: تتحدد مسؤولية الشريك في الشركة المساهمة بقدر القيمة الإسمية لما يملكه من أسهم في رأسمال الشركة، ونتيجة لذلك فإن الشريك المساهم لا يكتسب صفة التاجر لمجرد دخوله في الشركة، على العكس من الشريك المتضامن في شركة التضامن والتوصية، كما أن إفلاس الشركة لا يؤدي إلى إفلاس المساهمين ولو كان تاجرا.

— اسم الشركة: اسم شركة المساهمة يجب أن يكون مشتقا من الغرض من إنشائها، فيقال مثلاً شركة البسكرة للاستثمار. ومع ذلك يجوز أن يشتمل اسم الشركة المساهمة على اسم أحد الأشخاص الطبيعيين إذا كان غرض الشركة استثمار براءة اختراع مسجلة بإسم هذا الشخص أو إذا تملكت الشركة مؤسسة تجارية واتخذت أسهمها رأسمالها، وإنما يجب في مثل هذه الحالات أن تضاف إلى الاسم عبارة "شركة مساهمة" وذلك للدلالة على نوع الشركة.

— التأسيس والإدارة: يخضع تأسيس شركات المساهمة لإجراءات خاصة تبدأ باستصدار مرسوم ما يرخص بالتأسيس، ولا تكتسب الشخصية المعنوية إلا بصدر قرار من الوزير المختص (وزير التجارة أو وزير الاقتصاد) باعتماد تأسيس الشركة، وذلك لتمكين الدولة من ممارسة الرقابة على تأسيس الشركات المساهمة والتحقق من جدية المشاريع التي تقوم بها وحماية أموال الجمهور. كما تقوم إدارة الشركة على اشتراك هيئات متعددة بعضها يتولى التنفيذ وبعضها الآخر الرقابة والإشراف، فهناك مجلس الإدارة الذي يتولى الإدارة والقيام بكافة التصرفات التي تستلزمها هذه الإدارة، وهناك الجمعية العامة العادية التي تجتمع مرة كل سنة على الأقل لمناقشة تقرير مجلس الإدارة وإبراء ذمته عن أعمال السنة المنتهية. وهناك هيئة مراقبي الحسابات التي تتولى الرقابة على مالية الشركة والتحقق من انتظام حساباتها، وهناك أخيراً الجمعية العامة غير العادية التي تجتمع عندما يقتضي تعديل نظام الشركة أو لأغراض نص عليها عقد التأسيس.

— إجراءات تأسيس الشركة: يكون التأسيس باللجوء العلي للادخار أي طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام عن طريق اللجوء إلى الجمهور قصد الحصول على أموال أو الاقتصار على المؤسسين دون اللجوء إلى الاكتتاب العام.

فإجراءات التأسيس باللجوء العلي للادخار تمر بإجراءات التأسيس بمرحلتين ففي خلال فترة التأسيس يلتزم المؤسسون بالسعي في تأسيس الشركة والقيام بجميع الإجراءات اللازمة لذلك، ويتعاقد المؤسسون خلال هذه الفترة بوصفهم ممثلين لشركة المساهمة في هذه المرحلة ما هو في الواقع إلا عقد بين المؤسسين يسبق فترة التأسيس وتتميز الشركة في هذه الفترة بشخصية معنوية ناقصة بالقدر اللازم لتأسيسها، ويشترط المشرع أن يكون هذا التأسيس تأسيساً صحيحاً، وفي هذا الشأن ينص القانون التجاري على ما يلي: "يجوز الموثق مشروع القانون الأساسي لشركة المساهمة بطلب من مؤسس أو أكثر، وتودع نسخة من هذا العقد بالمركز الوطني للسجل التجاري". وينشر المؤسسون تحت مسؤوليتهم إعلاناً للاكتتاب حسب الشروط المحددة بمرسوم. لا يقبل أي اكتتاب إذا لم تحترم الإجراءات المقررة في المقطعين الأول والثاني أعلاه. ويكمل هذه الإجراءات يقوم المؤسسون بعد التصريح بالاكتتاب والدفعات، باستدعاء المكتتبين إلى جمعية عامة تأسيسية حسب الأشكال والآجال المنصوص عليها عن طريق التنظيم. تثبت هذه الجمعية أن رأس المال مكتتب به تماماً، وأن مبلغ الأسهم مستحق الدفع وتبدي رأيها في المصادقة على القانون

الأساسي الذي لا يقبل التعديل إلا بإجماع آراء جميع المكتتبين، وتعيين القائمين بالإدارة الأوليين أو أعضاء مجلس المراقبة وتعيين واحد أو أكثر من مندوبي الحسابات، كما يجب أن يتضمن محضر الجلسة الخاص بالجمعية عند الاقتضاء إثبات قبول القائمين بالإدارة أو أعضاء مجلس المراقبة ومندوبي الحسابات ووظائفهم. وعند إتمام هذه الإجراءات تنشأ الشركة قانوناً وتتكامل شخصيتها المعنوية فيجب شهورها، وتثبت الشركة بعقد رسمي وإلا كانت باطلة. وينص القانون التجاري على أنه لا يجوز تأسيس شركة المساهمة إذا كان عقد الشركاء أقل من سبعة والسبب في ذلك أن المؤسسين مسؤولون عن الأخطاء التي تقع منهم في تأسيس الشركة وكلما زاد عدد المسؤولين زاد ضمان المكتتبين، كما يجب أن يكون الشركاء المؤسسين ممن اكتتبوا في رأس مال الشركة بحصة نقدية أو عينية وذلك ضماناً لجدية اهتمامهم بمشروع الشركة. وفي حالة ما إذا فشل المؤسسون في تحقيق مشروع الشركة، تزول الشخصية المعنوية لها بأثر رجعي ونصت في هذا الصدد المادة 410 الفقرة 8 تجاري: "وإذا لم تؤسس الشركة في أجل ستة أشهر ابتداء من تاريخ إيداع مشروع القانون الأساسي بالمركز الوطني للسجل التجاري جاز لكل مكتتب أن يطالب أمام القضاء بتعيين وكيل يكلف بسحب الأموال لإعادتها للمكتتبين بعد خصم مصاريف التوزيع.

أما التأسيس دون اللجوء العلني للدخار: يسر المشرع الجزائري تأسيس شركة المساهمة التي لا تلجأ علانية للدخار ولهذا أعفاها من بعض الإجراءات التي تطبق على التأسيس باللجوء العلني للدخار. وهذا راجع بالطبع لعدم الحاجة إلى حماية الجمهور والدخار العام في هذا النوع من الشركات إذ يقتصر الاكتتاب فيها على المؤسسون فيها وحدهم، وبخلاف التأسيس باللجوء العلني للدخار تثبت الدفعات عندما لا يتم اللجوء علانية للدخار بمقتضى تصريح من مساهم أو أكثر في عقد توثيق بناء على تقديم قائمة المساهمين المحتوية التي يدفعها كل مساهم. ويشتمل القانون الأساسي، على تقدير الحصص العينية، ويتم هذا التقدير بناء على تقرير ملحق بالقانون الأساسي يعده مندوب الحصص تحت مسؤوليته (المادة 414 تجاري) ويوقع المساهمون القانون الأساسي إما بأنفسهم أو بواسطة وكيل مزود بتفويض خاص بعد تصريح الموثق بالدفعات، ويعين القائمون بالإدارة الأولون وأعضاء مجلس المراقبة الأولون ومندوبو الحسابات الأولون في القوانين الأساسية، هذا ولا يجوز للشركة أن تباشر أعمالها إلا ابتداء من تاريخ قيدها في السجل التجاري وشهورها.

انقضاء الشركة:

- في حالة انتهاء المدة الزمنية المحددة لها.
- في حالة انتهاء الغرض من انشاءها.
- في حالة خسارة معظم رأسمال.
- في حالة التوقف عن النشاط او عدم البدء فيه لمدة معينة تصل الى عام.
- الاندماج في شركة اخرى.
- في حالة الافلاس.
- حلها بحكم قضائي.

يجب الإشارة هنا الى شركة التوصية بالأسهم حيث نصت المادة 715 من القانون التجاري على ما يلي: "تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما الى أسهم، بين شريك متضامن أو أكثر له صفة تاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة عن ديون الشركة وشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم". (فوزيل، 2003، صفحة 347) وهي تشبه شركة التوصية البسيطة من حيث أنها تضم فريقين من الشركاء من حيث أنها تضم فريقين من الشركاء مختلفين في مركزهما القانوني، ومن خصائصها ما يلي: (فوزيل، 2003، صفحة 347 - 349)

- **شركاء متضامنين:** ويخضعون هؤلاء لنفس الأحكام التي يخضع لها الشركاء المتضامنون في شركة التوصية البسيطة أو شركة التضامن، فهم مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة.
- **وشركاء موصين:** ولا سؤلون الا في حدود حصصهم، ولا يكتسبون صفة التاجر، ولا يجوز لهم التدخل في الإدارة.
- **عنوان الشركة:** يتألف من اسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين مع عبارة "شركة التوصية بالأسهم" مع بيان رأسمالها.
- **رأسمال الشركة:** ينقسم رأسمالها الى أسهم قابلة للتداول كما هي الحال في شركة المساهمة.

ج. شركات ذات المسؤولية المحدودة:

وتسمى الشركات ذات المسؤولية المحدودة بالشركات المختلطة فهي خليط بين شركات الاموال وشركات الاشخاص بحيث تأخذ من الاولى بعض الخصائص ومن الثانية بعض الخصائص. وبالتالي تعرف ش م م من خلال خصائصها في المادة 564 من ق ت ج " تأسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص وحيد او عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص"

الخصائص: تتميز بالخصائص التالية: (شريقي، 2013، صفحة 46)

- محدودية المسؤولية للشركاء في حدود ما قدموه من حصص دون ذممهم الشخصية.
- رأسمالها يحدده الشركاء وتكون الحصص عينية او نقدية فقط مقدمة فورا وكلية عند التأسيس، وتقسم الى حصص اسمية متساوية غير قابلة للتداول .
- لا يتجاوز عدد الشركاء عن 50 شريك.
- لا يكتسب الشريك صفة التاجر (لا تلزم الاهلية ومسك الدفاتر المحاسبية).
- امكانية التنازل عن الحصص وتحويلها للاصول والفروع وانتقالها عن طريق الارث اما للشخص الاجنبي فلا بد من موافقة أغلبية الشركاء.
- عنوان الشركة يمكن ان يشتمل على اسم واحد من الشركاء او أكثر على ان تكون هذه التسمية متبوعة ب "شركة ذات المسؤولية المحدودة" أو "ش.م.م" متبوعة برأس مال الشركة.

انقضاء الشركة: في الحالات التالية:

- في حالة تجاوز عدد الشركاء عن 50 شريكا.
- انتهاء الغرض الذي أنشأت من أجله.
- في حالة خسارة الشركة ثلاثة أرباع $\frac{3}{4}$ من رأسمالها.

ثانيا: حسب معيار الحجم

تقسم المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم الى:

- مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتشمل عموما ثلاث أنواع هي: مؤسسات مصغرة، صغيرة ومتوسطة.
- مؤسسات كبيرة .

1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ص و م).

بعد أن تنبأ الاقتصاديون في الستينات باندثار المؤسسات ص و م في المستقبل نتيجة لهيمنة المؤسسات الكبيرة حيث كان التركيز الأكاديمي والعلمي في إدارة الأعمال على استراتيجيات المؤسسات الكبيرة، وخلال العقود الثلاثة الماضية توجه الاهتمام بشكل كبير نحو المؤسسات ص و م بسبب قدرتها على العمل في مجالات لا يمكن للمؤسسات الكبيرة التحكم فيها. وتعد المؤسسات ص و م البداية الطبيعية والمنطقية لأنشطة الصناعة التحويلية في أغلب الصناعات، فحتى مع تطور الدول الصناعية ونمو الصناعات الكبيرة والعلاقة، تفضل كل من المؤسسات المتوسطة والصغيرة ذات أهمية لا يمكن إغفالها في عملية التنمية الاقتصادية. وتوجه الاهتمام بكل ما يخص هذه المؤسسات لبلوغ القدرة التنافسية من خلال دراسة التسيير والتوجه الاستراتيجي لها بناء على خصوصياتها وميزاتها.

تعريف المؤسسات ص و م: بمجرد ذكر المؤسسات ص و م تطرح إشكالية تعريفها، فتبين من دراسة أجرتها مؤسسة العمل الدولية بأن هناك أكثر من 50 تعريف مختلف في 75 بلدا، وذلك راجع الى اختلاف مستويات النمو واختلاف حجم المؤسسات حسب الأنشطة الاقتصادية، بالإضافة إلى تعدد معايير التصنيف الكمية كالمؤشرات التقنية (حجم لانتاج، عدد العمال، القيمة المضافة...) والمؤشرات المالية (رأس المال المستثمر، رقم الأعمال)، بالإضافة إلى المعايير النوعية التي تعبر عن خصائص متى توفرت في مؤسسة ما اعتبرت مؤسسة صغيرة أو متوسطة كمعيار المسؤولية، الملكية الخاصة، حجم السوق، طبيعة الصناعة والاستقلالية المالية.

لذلك سنكتفي بعرض تعريف القانون الجزائري لهذه المؤسسات، تم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأول مرة في الجزائر في القانون رقم 18-01 والصادر في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات ص و م، ليعرف هذا التعريف تعديلا في رقم الأعمال والحصيلة السنوية وذلك في القانون رقم 17-02 مؤرخ في يناير سنة 2017 ويتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تم تعريف هذا النوع من المؤسسات في مادته الخامسة كما يلي: "تعرف المؤسسات ص و م مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج سلع وخدمات تشغل من 1-250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها 4 مليار دينار أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 1 مليار دينار، كما تستوفي معايير الاستقلالية" (الاستقلالية تعني أنه لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مؤسسات لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات ص و م). وتعرض القانون الى تصنيف هذه المؤسسات حسب الجدول التالي:

شكل رقم(7): تصنيف المؤسسات الصغيرة المتوسطة حسب القانون الجزائري

الصف	عدد العمال	رقم الاعمال	مجموع الميزانية
مؤسسات مصغرة	1-9	أقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج
مؤسسات صغيرة	10-49	أقل من 400 مليون دج	أقل من 200 مليون دج
مؤسسات متوسطة	50-250	من 400 مليون الى 4 مليار دج	من 200 مليون دج الى 1 مليار دج

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نص القانون.

1. **مميزات المؤسسات ص و م:** تمتلك المؤسسات ص و م خصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة وتجعلها تمتلك أهمية

كبيرة على مستوى كل من الاقتصاديات والمجتمعات نذكر منها ما يلي:

أ. **الحجم:** يمثل الحجم خاصية مهمة للمؤسسات ص و م لما تتميز به من بساطة أساليب ومناهج العمل، والقدرة على التحكم في الأعمال والمرونة في تغيير مجال النشاط. (الغالب، 2009).

ب. **إستقلالية الإدارة:** ويعود ذلك الى الملكية الفردية أو العائلية أو لعدد محدود من الأفراد لهذه المؤسسات بسبب انخفاض رأسمال المستثمر فيها، وبالتالي في معظمها يكون صاحب المشروع هو المدير. (مناور، 2006)

ج. **سهولة وبساطة التنظيم:** من خلال التوزيع المناسب للتخصصات بين أقسام المؤسسة والتحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، وكذا التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لغرض سرعة التنفيذ. (مسدودي، 2011)

د. **الحرية المتاحة للمؤسسين والإدارة في التعامل مع المواقف المختلفة:** تتجسد هذه الحرية في العديد من النقاط مثل اختيار أسلوب العمل الملائم لأصحاب المؤسسة وكذلك الاستفادة من الأرباح المحققة، وهذا ما يحفز ويدعم الجهود المبذولة بأقصى الطاقات من قبل المالكين وأصحاب المصالح.

هـ. **المرونة الإدارية وسرعة الاستجابة:** حيث تتسم بالقدرة على التكيف السريع مع ظروف العمل المتغيرة، إضافة إلى الطابع الغير رسمي في التعامل مع العاملين، وأيضا بساطة الهيكل التنظيمي وترباط مفردات العمل ومركزية القرارات. (يوسف، 2002)

و. العلاقة المباشرة بالعملاء: تتميز بالتواصل المباشر والدقيق بالعملاء والعلاقة القوية مع المجتمع المحلي، والخدمة الشخصية للعملاء (عنبه، 2002).

ز. التنافس القائم على الإبداع: تتميز هذه المؤسسات بالقدرة على الإبداع والتجديد إذ هناك العديد من براءات الاختراع تعود إلى الأفراد وأغلبهم في المؤسسات الصغيرة.

ح. تحقيق الجودة المطلوبة: حيث أنها تعتمد على المهارات الحرفية والمهنية مما يجعلها تتواصل مباشرة مع رغبات العملاء.

ط. الكفاءة: وذلك من خلال قدرتها على الأداء والإنجاز في وقت قصير نسبياً. (عبيدات، 2006)

ي. التكنولوجيا غير المعقدة: فهي تستخدم تقنية انتاج بسيطة ونمط تقني ملائم لنمو البلدان النامية ولا تتطلب مهارات عمالية تحتاج الى اعداد وتدريب. (رقية، 2006)

2. أهمية المؤسسات ص و م: من خلال المميزات التي ذكرناها آنفا يمكن توضيح أهمية هذا النوع من المؤسسات في ما يلي:

أ. خلق فرص عمل: لهذه المؤسسات القدرة على امتصاص البطالة بخلق فرص جديدة لأنها لا تتطلب المهارات الفنية التي تتطلبها المشاريع الكبيرة. (بن حسين، 2003)

ب. خدمة المؤسسات الكبيرة: وذلك من ناحيتين:

الاولى: تقوم بدوري الموزع والمورد لهذه المؤسسات. (ميا، 2005)

والثانية: تكوين الإطارات المحلية؛ ذلك انها تعمل على اعداد العمال المهرة وإكسابهم الخبرة وبعد ذلك ينتقلون للمشاريع الكبيرة ذات الأجور المرتفعة. (بن حسين، 2003)

ج. توزيع الصناعة وتنويع الهيكل الصناعي: تساهم في تحقيق العدالة الاقتصادية، فهي تتميز بالقدرة على الانتشار الواسع في الولايات والأقاليم، مما يساعد على التنمية المتوازنة جغرافياً بين المناطق. (بن حسين، 2003)

د. تحقيق الكفاءة الاقتصادية: ان استخدام التقنيات الحديثة في عملية الانتاج مكنت المؤسسات ص و م من العمل بكفاءة مثل المؤسسات الكبرى. ولذلك فهذه المؤسسات قادرة بفضل بساطة التكوين والهيكل التنظيمي على تقديم الخدمات والسلع المميزة والتوصيل للمستهلكين بشكل أفضل من منافسيها الكبار (عثمان، 2003).

هـ. امتصاص مشاكل المجتمع: استطاعت هذه المؤسسات التقليل من مشاكل المجتمع أولاً من خلال قدرتها على الاحتكاك المباشر باحتياجات المستهلك وتلبيتها، وثانياً من خلال قدرتها على الانتشار الواسع وبالتالي التوزيع العادل للأجور، بالإضافة الى توفير مناصب شغل مما يساعد في امتصاص العديد من الآفات المجتمعية.

و. تقديم منتجات جديدة: ذلك أنها تعتمد على استراتيجية الابداع للبقاء والتنافس في السوق وخاصة منها المؤسسات الصغيرة والصغيرة، فهي تقوم بإنتاج سلع وخدمات مبتكرة لإحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها كالصناعات التقليدية.

2. مؤسسات كبيرة أو ضخمة: فالمؤسسات الكبيرة هي التي يزيد عدد عمالها عن 250 عامل، وهناك من يصنف المؤسسات الضخمة بأنها تلك المؤسسات التي يزيد عدد عمالها عن 1000 عامل. هذا بالإضافة الى الشركات المتعددة الجنسيات

العابرة للقارات التي تعرف على انها " شركات ذات رؤوس أموال ضخمة تتركز من خلال المركز الأم في إحدى الدول وتنقل نشاطها إلى الدول الأخرى من خلال فروع." (لمزري و سامي صفحة 139) .

خصائص: عموما للمؤسسات الكبيرة عدة خصائص مشتركة نذكر منها:

- رقم اعمالها الكبير .
- البحث الدائم عن طرق زيادة الارباح.
- البحث الدائم عن الاستراتيجيات التي تمكنها من الهيمنة على السوق والريادة.
- تعدد الأنشطة.
- تعدد الفروع داخليا (محليا) او خارجيا (دوليا).
- البحث الدائم عن الكفاءات والتطوير الدائم للكفاءات الحالية.
- التركيز على التسيير الاستراتيجي .
- الانفاق الكبير على البحث والتطوير.
- الاستعمال الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC.
- البحث الدائم عن فرص التحالفات الاستراتيجية.

ثالثا: تصنيف المؤسسات حسب نوع النشاط

تصنف المؤسسات حسب هذا التصنيف الى: (غول، 2008، صفحة 18)

مؤسسات القطاع الاول: وهي التي تظم كل المؤسسات التي يتمركز نشاطها حول الموارد الطبيعية مثل الصيد البحري والزراعة والمناجم .

مؤسسات القطاع الثاني: وهي المؤسسات التي يتمركز نشاطها على عمليات التحويل والتصنيع سواء كانت صناعات خفيفة أو ثقيلة.

مؤسسات القطاع الثالث: وهي تشمل كل المؤسسات المتبقية وتضم أساسا المؤسسات الخدمية مثل النقل والاتصالات، والبنوك والمؤسسات المالية

المحور السادس: التنظيم والهيكل التنظيمية

ويشتمل على العناصر التالية:

تمهيد

أولاً: التنظيم

ثانياً: الهيكل التنظيمي

ثالثاً: الهيكل التنظيمي والاستراتيجية

أولاً: التنظيم

يعتبر التنظيم ثاني وظيفة للمسير بعد التخطيط هذا ما بين أهميتها ومكانتها حيث أنها الوظيفة التي تحدد من مسؤول عن من ومسؤول عن ماذا، وأيضاً ما يعطي الوظيف أهمية إضافية هي من تحدد كيفية دورات المعلومات والكيفية التي يتم بها الاتصال بين مختلف الوظائف.

1. تعريف التنظيم:

هناك تعريفات كثيرة للتنظيم اختلفت من حيث اللفظ باختلاف نظرة ورؤية المعرف للتنظيم، وفيما يلي نتناول عدة تعريفات لعدة باحثين في مجال الإدارة:

يعرف هنري فايول Henry Fayol التنظيم بأنه: "إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من : المواد الأولية ، والآلات رأس المال والأفراد ، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبعض الأشياء بعضها ببعض أيضاً." (بربر، 2008، صفحة 213)

ويقول جورج تيري (Gorges Terry) في التنظيم بأنه: "في الأصل إقامة علاقات نشيطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل، الأفراد ومراكز العمل بهدف تمكن كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها بكفاءة." (بربر، 2008، صفحة 213)

يعرف ليندال ايرويك التنظيم بأنه: "تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص." (Ferreira and Erasmus and Groenewald, 2009, 72 p)

أما شيستر برنارد فيعرفه بأنه: "التنظيم نظام من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي بشخص أو أكثر، وهو يتطلب نظام الاتصال بين هذه النشاطات ويبرز دور الفرد في المساهمة الفعلية في العمل." (Ferreira and Erasmus and Groenewald, 2009, 72 p)

عرف سايمون التنظيم بأنه: "أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق العقل الإنساني، وفي نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها، في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة." (Ferreira and Erasmus and Groenewald, 2009, 72 p)

ولقد عرف التنظيم منذ القدم بأنه توزيع الوظائف إلى هيئات، وجمع هذه الهيئات فيما بينها، وتتكون الهيئة من مشرف فرد أو من فريق من المشرفين. وهذه الهيئات هي فريق من المشرفين، مع رئيس له، وكل التجمعات المتدرجة من الفرقاء وهي تسمى فرع، ورشة، مكتب، دائرة، وقسم وإدارة. وهذه العناصر في الواقع تتطابق مع تعريف (Boward 1938) للتنظيم حيث يقول: "يعرف التنظيم بأنه مجموعة من النشاطات، أو القوى الشخصية المنسقة بوعي". وتقسيم العمل بالمفهوم التaylorي، يعني تخصيص مهمة محددة لكل فرد، وإكمالها يربط هذه المهام فيما بينها. (عدون، 1997، صفحة 209)

وبهذا يمكننا القول أن أهم عناصر تعريف التنظيم هي:

- تحديد الوحدات الإدارية، وبيان البناء التنظيمي.
- يوضح مهام كل فرد.
- تحديد السلطة والمسؤولية.
- كيفية وطرق الاتصال بين الأنشطة والوظائف.
- تحديد ما اذا كان اتخاذ القرار مركزي أو لا مركزي ومتى يكون الاول أو الثاني في الحالة الثالثة.

2. أهمية التنظيم:

لقد نظر علماء الاقتصاد إلى التنظيم كونه الأداة المناسبة لتنظيم الموارد الطبيعية، بسبب ندرتها قياسا بالتحديات السكانية. أما علماء الاجتماع فقد أولوه اهتماما من زاوية تأثيره على تماسك الجهود الجماعية. وقد كان التنظيم أيضا موضع اهتمام علماء النفس، بسبب رؤيتهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم. إضافة إلى كل هذه الاهتمامات فقد واكب نمو مؤسسات الأعمال اهتماما أكبر، من قبل علماء الإدارة والممارسين في توضيح أهمية التنظيم، باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، وأيضا الإطار الذي يرسم: شكل العلاقات وتفاعلها، شبكة التواصل الرأسي والأفقية، توحيد الجهود الجماعية وأخيرا اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية.

بناء على ما تقدم تبرز أهمية التنظيم استنادا إلى الحقائق التالية:

- إن التنظيم وظيفة من وظائف المديرين تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته.
- يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم، مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وأيضا لقنوات التواصل الرسمي وغير الرسمي.

- إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا، بل هو تنظيم إجتماعي يراعي الاحتياجات والمتغيرات والظواهر الانسانية والاجتماعية، ويتفاعل معها لخدمة أهداف المؤسسة وأهداف أفراد التنظيم.
- يحدد التنظيم الإحتياجات الموضوعية لكافة الوحدات التنظيمية بما يخدم كفاءة وفاعلية دورها وأدائها. (بربر، 2008، صفحة 214)
- توضيح نظام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.
- تقليل الارتباك وعدم التردد في ممارسة العمل من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات.
- تحسين الأداء من خلال التخصص.
- قياس مستوى أداء العاملين على أساس موضوعي. (محمد عبد الله، 2010، ص 33)

3. مبادئ التنظيم

- يتفق علماء الإدارة والمهتمين على وجود عدة مبادئ للتنظيم أصبحت تشكل حقائق يمكن الاسترشاد بها كمعايير للتنظيم الجيد، ولكن لتتفق معا بأن هذه المبادئ ليست إلزامية في التطبيق و هذه المبادئ هي: (بربر، 2008، صفحة 215-216)

- ✓ **مبدأ الأهداف:** يتطلب بناء التنظيم أن يكون له هدفا أو أهدافا واضحة وذلك لاتخاذ كافة القرارات التخطيطية والتنظيمية لتحقيق الأهداف.
- ✓ **مبدأ وحدة الأهداف:** إن المنظمة نظام متكامل، ولا بد للتنظيم أن يحقق المساهمة الفعالة لكل وحداته التنظيمية في تحقيق الأهداف، بمعنى آخر يجب أن يكون هدف كل جزء من أجزاء التنظيم متفق ومتناسق في النهاية مع أهداف المؤسسة.
- ✓ **مبدأ الوظيفة:** إن الوظيفة هي التكوين الأساسي الذي يبنى عليه التنظيم ولا يكون بناء التنظيم على أساس الأشخاص.
- ✓ **مبدأ التفويض:** أن يتم التفويض إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد حتى المستويات الدنيا، لأن السلطة المفوضة يجب أن تتوافق مع مسؤولية الفرد تجاه النتائج المتوقعة منه في الوظيفة التي يشغلها.
- ✓ **مبدأ وحدة الأمر:** أن يكون لكل فرد في التنظيم مسؤولا مباشرا يتلقى أوامره وتعليماته وتوجيهاته من خلاله فقط.
- ✓ **مبدأ نطاق الإشراف:** أن يكون لكل مسؤول عددا من الأفراد يتم تحديد عددهم وفقا لقدرة المسؤول ولتقتضيات الإشراف، كما يجب أن تكون الوحدة التنظيمية تحت الإشراف المباشر لوحدة تنظيمية في مستوى إداري أعلى.
- ✓ **مبدأ تدرج السلطة:** إن السلطة النهائية ينبغي أن تكون بيد مسؤول واحد على أن تفوض بعد ذلك إلى المسؤولين إذا تطلب التنظيم تفعيل عمليتي اتخاذ القرارات والاتصالات.

- ✓ مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: أن يؤمن التنظيم تعادل السلطة والمسؤولية وذلك لتأمين المساءلة عن الإنجاز.
- ✓ مبدأ حركية التنظيم: أن يكون التنظيم مرنا يسمح بمواجهة التغيرات أيا كان المصدر.
- ✓ مبدأ التحديد: إن تحديد السلطات والمسؤوليات، الواجبات والعلاقات يجب أن يكون واضحا وأن يتم كتابيا.
- ✓ مبدأ المستويات التنظيمية: إن عدد المستويات التنظيمية ينبغي أن يكون عند الحد الأدنى اللازم لضمان التنفيذ الجيد للخطط.
- ✓ مبدأ الكفاءة: إن كفاءة الأداء التنظيمي لا بد أن تسمح بتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة اقتصادية ممكنة.
- مبدأ التوازن الوظيفي: إن نمو الوحدات التنظيمية ينبغي أن يتناسق مع الأهمية النسبية لهذه الوحدات.

بالإضافة الى المبادئ التالية: (الظاهر، 2010، صفحة 204)

- ✓ مبدأ الاستثناء: على كل مدير أن كل القرارات في نظام سلطاته ومسؤولياته، وعليه أن لا يرفع لرئيسه الأعلى إلا الموضوعات التي لا يستطيع أن يتخذ فيها قرار بسبب محدودية سلطته.
- ✓ مبدأ الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية: لا بد من الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية والعمل على تطويع أهدافها لأهداف التنظيم الرسمي.
- ✓ مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته.
- ✓ مبدأ الاتصالات الأفقية: إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للاتصال بأي من المديرين الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، إمدادات الخطط، والقيام بأعمال مشتركة معهم في إطار سلطاتهم ومسؤولياتهم بشرط:
- أن يكون الاتصال بمعرفة وموافقة الرؤساء الأعلى، قبل القيام بأي أعمال مشتركة.
- لا بد من الحصول على موافقة الرؤساء الأعلى، قبل القيام بأي أعمال مشتركة.
- ✓ مبدأ المسؤولية النهائية: والذي يعني بأن التفويض لا يعني المدير ولا مرؤوسيه من المسؤولية والمساءلة.

4. التنظيم كعملية:

- أ. مفهوم التنظيم كعملية: أوجه النشاط التي تستهدف وضع نظام للعلاقات بين الأشخاص والتنسيق بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك (عبد العليم، صفحة 148). وينقسم التنظيم إلى قسمين هما: **التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي** إذ نجد أن في أي تنظيم رسمي يظهر تنظيم آخر يمكن أن نعتبره موازيا له، ذلك هو التنظيم غير الرسمي، وبصفة عامة فإن التنظيم الرسمي هو ما تريده المؤسسة، والتنظيم غير الرسمي هو ما يريده الأفراد، ذلك أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة تتأثر بعوامل أخرى غير التي يقررها المديرون في التنظيم الرسمي، ونتيجة للعلاقات والعواطف

والتفاعلات التي تتم بين أفراد التنظيم الرسمي تنشأ علاقات أخرى تشكل الأساس في نشوء التنظيمات غير الرسمية. (الصباب، 2013، صفحة 122)

ب. عناصر عملية التنظيم: تتطلب عملية التنظيم توافر مجموعة من العناصر، أو المرور بمجموعة من الخطوات المنطقية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد الأهداف التي يسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما أداة لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد تتنوع وتتعدد الأهداف بحيث تشمل الربحية والحصة السوقية والمسؤولية الاجتماعية والنمو والاستقرار والانتشار الجغرافي...
- تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، إذ يتطلب حصول المؤسسة على حصة سوقية معينة القيام بتلقي الودائع وصرف الشيكات ومنح القروض وتقديم خطابات الضمان...
- تجميع الأنشطة المتشابهة أو المتكاملة في وظيفة واحدة، ويساعد ذلك في تحقيق مزايا التخصص، وتوجد عادة معايير لعملية التجميع مثل طبيعة النشاط أو النتائج المرغوبة.
- تكوين الوحدات التنظيمية التي يعهد إليها بمهمة تنفيذ الأنشطة المتشابهة أو المتكاملة، وبما يحقق الإشراف الفعال على تلك الأنشطة ويعنى ذلك أن كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة أو التي تسعى إلى تحقيق هدف مشترك سوف تخضع لسيطرة كيان تنظيمي محدد.
- تحديد مسؤوليات وواجبات الوحدات التنظيمية، وتحديد العلاقات الأفقية بين تلك الوحدات، ويلزم عندئذ تحديد خطوط السلطة التي تحدد بموجبها العلاقات داخل الأقسام والمراقبات المختلفة، بحيث يمكن إنجاز أعمال المؤسسة دون تضارب، وبالذقة والسرعة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.
- ترجمة ما سبق في شكل هيكل تنظيمي، يعكس الوظائف والوحدات والعلاقات وانسياب السلطة، ويساعد هذا الهيكل في الحكم على مدى سلامة التنظيم، فضلاً عن أنه يوضح للعاملين حدود السلطة والمسؤولية المنوطة بها. (عبد العليم، صفحة 148-149)

ثانياً: الهيكل التنظيمي

عندما يسمع الطالب لأول مرة عن الهيكل التنظيمي يُخيل له إنما نقصد أن للمؤسسة هيكلًا ماديًا، لكننا ما إن نستعرض في الشرح لمختلف التعاريف تتضح له أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا رسم بياني يوضح فيه خطوط السلطة والمسؤولية أي أنه نتاج عملية التنظيم، أو هو نظام من العلاقات المتناسقة الذي لا بد أن يكون ثابتاً لفترة معينة إلى حين التعديل أو التطوير أو التكيف

مع مختلف التغيرات. فهو يوضح مختلف العلاقات للوظيفة الواحدة في الاتجاهات الأربعة. ولابد أن نبدأ في إعطاء الأمثلة البسيطة للهياكل التنظيمية البسيطة لمؤسسات صغيرة ويعرف الطالب فيما بعد أن هذه الهياكل تزداد حجما وتعقيدا كلما زاد حجم المؤسسة.

1. تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي، أو النظام، يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى الأسفل والجانبين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي. وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالا للحقوق لمختلف المناصب، وحتى إن كان التنظيم مبنيًا على أساس الوظائف فإنه لا يتعد عن المظهر الهرمي وفيه تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات. ولكل منصب في التنظيم دور يناسبه من الحقوق والواجبات، والامتيازات والالتزامات، التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي. ولدى ويز (weis1956) فهيكلي تنظيم مؤسسة معينة يعني: "نظاما ثابتا من العلاقات المتناسقة". ويفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات. (عدون، 1998، صفحة 210)

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المؤسسة، ويعرفه كل من ستورنر وفريمان Stornier et freeman بأنه: "الطريقة التي يتم بواسطتها تقسيم أنشطة المؤسسة، وتنظيمها وتنسيقها." (حرير 2003، صفحة 103) ويعرف أيضا بأنه: "ذلك الوعاء الذي يتم من خلاله أداء الوظائف والمهام في ظل علاقات محددة ومنظمة للسلطة، وشبكة اتصالات تسمح بتدفق المعلومات اللازمة في جميع الاتجاهات داخل الوعاء." (إدريس، 2005، صفحة 337-338)

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الإطار الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك كافة الموارد البشرية، دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية، ومراكز اتخاذ وتنفيذ القرارات على المستوى الكلي للمؤسسات، ويشكل الهيكل التنظيمي أداة المديرين في اكتشاف التداخل والازدواجية للوظائف الإدارية، أو للأدوار المرسومة لأفراد التنظيم وللمشكلات التي تواجهها حركية التنظيم خلال عملية التنفيذ." (كامل بربر، 2008، صفحة 216)

ويعرف كذلك بأنه: "عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام، المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة." (أبو كويك، 2012، صفحة 19).

وبهذا يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي ينظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات .

ويعتمد تقسيم الوظائف والمهام في التنظيم على تقسيم العمل التقني، وبالتالي على تحليل الوظائف المختلفة في المؤسسة وتوفير الأشخاص المناسبين. وهذا يدخل ضمن إطار تحليل الوظائف، وتوصيف العمل والتشكيل، أو وضع الموارد البشرية في المناصب

المناسبة، من أجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة المرتبطة بأهدافها. وهو ما يجعل عملية التنظيم وإعداد الهيكل التنظيمي المناسب، وما يرفقه من تقسيم العمل والمسؤوليات والسلطات في المؤسسة، كلها جزء من المهام التي تضم إلى تنفيذ الاستراتيجية وبرامج المؤسسة، وهذا ما يؤدي بنا، بناء على ذلك، إلى ذكر الملاحظات التالية: (عدون، 1998، صفحة 210)

أ. أن الترتيب (l'arrangement) لعناصر المؤسسة التي يكون هيكلها التنظيمي، يأتي من منطق غايته، وهي الوصول إلى توازن أمثل بين سياسات وأهداف المؤسسة من جهة، والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية للوسائل المخذلة من جهة أخرى.

ب. العناصر المكونة للمؤسسة متعددة، وبالتالي فالهيكل الكلي هو في الحقيقة تركيب أمثل لهياكل متميزة، وعلى الخصوص: أولاً: الهيكل البشري، الذي يحدد دور، مجال، وعلاقات أعضاء المؤسسة. وثانياً: الهيكل المادي، الذي يعين موضعه وحدات المؤسسة، موقع التجهيزات في هذه الوحدات، خطوط النقل وتنقل المواد والمنتجات.

وثالثاً: الهيكل القانوني، الذي يحدد الشكل القانوني للمؤسسة: شركة مغفلة الاسم، تجمع شركات، شركات قابضة وفروع. وأخيراً: الهيكل المالي، الذي يحدد مصدر رؤوس أموال المؤسسة، توزيعها، السلطات التي تنتجها لكل من أصحابها. ج. كل من الهياكل المتميزة تجد مصدرها في منطق خاص بها، ويتجه نحو فعالية تكلفة مثلى أخذاً بعين الاعتبار الخصائص المرتبطة للعنصر المعني.

د. وفي الأخير أن المؤسسة تكون وحدة كلية، وهو ما يفرض أن هيكلها ينتج من تركيب أمثل لمجموع الهياكل المتميزة، والتي تكون تقابلاتها، وتداخلاتها منسجمة وتتجه نحو الالتقاء.

وتكامل الهياكل المتميزة للمؤسسة يتحقق أساساً على مستوى كل عضو فيها، والذي يحدد ك: (عدون، 1997، صفحة 210)

1) مجموعة من الأشخاص، لديهم وسائل مادية ضرورية لأنشطتهم.

2) لهم مجال حركة محدد.

3) لهم (دور) مهمة دائمة ومحددة.

4) موضوع تحت سلطة مسؤول معين.

2. أنواع الهياكل التنظيمية:

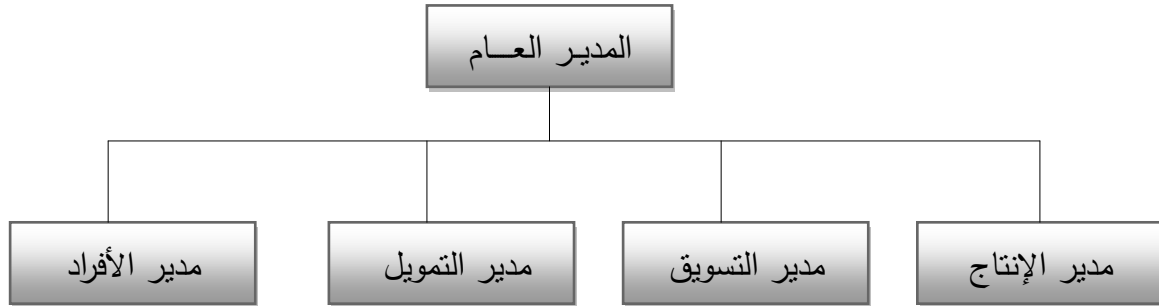
هناك عدة أنواع للهياكل التنظيمية تستخدمها المؤسسات لمساعدتها في تنظيم وتنسيق جهود الأفراد، وفي التجاوب مع البيئة والتعامل مع عدم التأكد الذي يصاحب بيئة أعمالها، ويمكن تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية إلى مجموعتين هما:

أ. الهياكل التنظيمية التقليدية: وتتضمن مايلي:

✓ التقسيم على الأساس الوظيفي: وفقا لهذا التنظيم يتم تجميع كل مجموعة من الأنشطة الوظيفية المتخصصة في وحدة إدارية (عواد، 2012، صفحة 286)

فمثلا يمكن في إحدى المؤسسات تجميع الأنشطة الخاصة بالإنتاج في قسم واحد، كما تجمع الأنشطة المالية في قسم ثان وهكذا، ويوضح الشكل التالي هذا التقسيم: (عواد، 2012، صفحة 154)

الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة



المصدر: عواد، 2012، صفحة 154.

ومن أهم مزايا التنظيم على الأساس الوظيفي ما يلي: (الظاهر، 2010، صفحة 216)

- الاستفادة أقصى ما يمكن من التخصص في المؤسسة وأقسامها؛
- سهولة الرقابة على العمال؛
- القدرة على تحقيق التنمية والابتكار في النشاط؛
- تحقيق الكفاءة نتيجة السيطرة على الموارد والإمكانات؛
- تحقيق التنسيق والتكامل بين المديرين؛
- إن مركزية أداء كافة أوجه النشاط الخاص بوظيفة معينة يمكن من توحيد كافة الجهود التنظيمية.

ومن عيوب التنظيم على الأساس الوظيفي:

- افتقاد التنسيق والتكامل بين الأنشطة المتداخلة؛
- عدم تأهيل الأفراد؛

- مبالغة كل تخصص وظيفي في تحقيق أهدافه؛ (عواد، 2012، صفحة 286-287)

- صعوبة التنسيق في حالة تعدد المناطق الجغرافية أو تعدد المنتجات؛

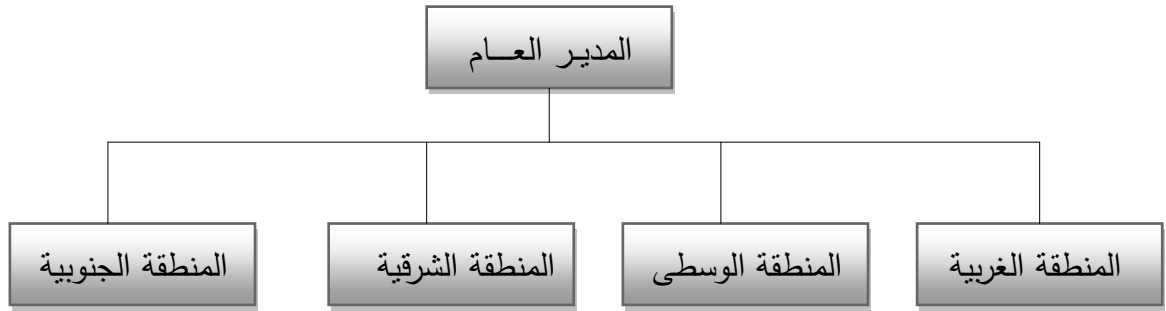
- ضعف القدرة على مواجهة التغيير؛

- التركيز على كفاءة العمليات على حساب اعتبارات السوق. (إدريس، 2005، صفحة 353)

✓ التقسيم على الأساس الجغرافي:

وفقا لهذا التقسيم يتم تجميع الأنشطة المتعلقة بمنطقة جغرافية في وحدة إدارية خاصة بها (عواد، 2012، صفحة 287)، فعندما يكبر حجم المؤسسة ويتسع نشاطها يصبح من الضروري مراعاة اتساع الرقعة الجغرافية التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها، وتعتبر الشركات متعددة الجنسيات Multinational Corporations أوضح مثال لهذا النوع من الهياكل التنظيمية. (الصباب، 1013، صفحة 132) والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



المصدر: أحمد عبد الصباب ، 2013، صفحة 132

مزايا استخدامه:

- الاستفادة من المزايا التي توجد في المناطق المحلية.
- مراعاة الظروف الخاصة بكل منطقة.
- يمكن الاعتماد عليه في المستويات التنظيمية الأقل، وليس بالضرورة في المستويات العليا.

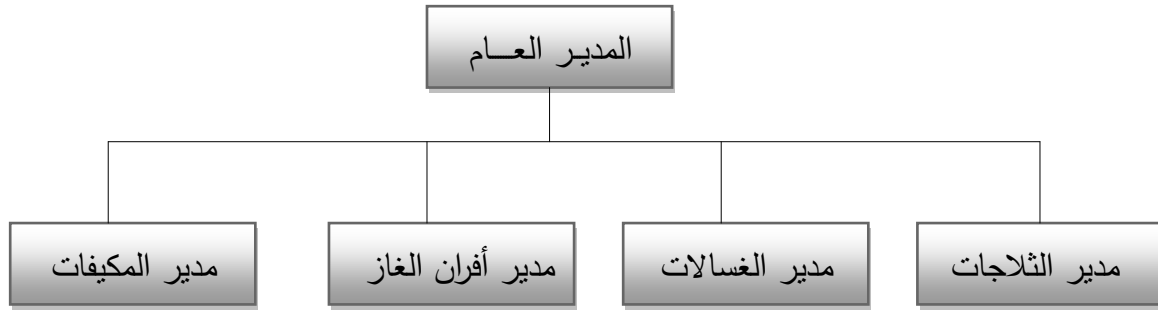
عيوب استخدامه:

- تكرار أداء بعض الوظائف.
- صعوبة مهمة الإدارة العليا في التنسيق والرقابة. (عواد، 2012، صفحة 287-288)
- يتطلب عدد أكبر من المديرين العامين.
- ارتفاع تكلفة: الإنشاءات والمعدات والأفراد.
- صعوبة التنسيق في حالة تعدد الوحدات الجغرافية. (إدريس، 2005، صفحة 356).

✓ التقسيم على الأساس السلمي:

يستند هذا النوع من التنظيم على المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، فتنشئ وحدة إدارية خاصة لكل سلعة أو خدمة تهتم بكل أمورها (عواد، 2013، صفحة 288)، والشكل التالي يوضح هذا النوع من الهياكل:

الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي على الأساس السلعي



المصدر: (درة وجودة 2012، صفحة 132)

ومن مزايا استخدام هذا النوع:

- أنه يسمح باستخدام المهارات والقدرات المتخصصة نظرا لتقسيم العمل؛
- الاعتماد على التخصص السلعي؛
- التنسيق بين العمليات المتشابهة التي تتم لكل سلعة؛
- زيادة عدد الوظائف الإشرافية؛ (عواد، 2013، صفحة 288)
- سهولة عمليات تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- سهولة تحويل الموارد إلى منتجات معينة، للاستفادة بفرص النمو التي قد تتواجد في أسواق تلك المنتجات.

ومن عيوب استخدام هذا النوع:

- حاجة التنظيم إلى أفراد على درجة عالية من المهارة، لمقابلة مختلف المشكلات التي قد تواجه المنتج، وارتفاع تكلفة استقطاب هؤلاء الأفراد.
- افتقاد الرؤية الشمولية لأهداف المشروع وسياساته ومشكلاته، حيث يتركز الاهتمام على أهداف ومشكلات الوحدات الفرعية.
- ضعف عمليات التنسيق والتعاون على مستوى المؤسسة.

- ارتفاع التكلفة عموماً، نظراً لقيام كل وحدة تنظيمية بكافة الأنشطة الضرورية لتحقيق أهدافه، مما يفقد الفرصة للاستفادة من أداء بعض الأنشطة بشكل مركزي. (إدريس، 2005، صفحة 354-355)

✓ التقسيم على أساس العملاء:

يعتمد هذا التقسيم على وجود مجموعة مختلفة من العملاء (عواد، 2012، صفحة 289)، فقد تقسم الدوائر البيعية إلى رجالي ونسائي وأطفال، كما يجري في بعض المؤسسات تقسيم العملاء إلى كبار وصغار (درة وجودة، 2012، صفحة 181)، ويوضح الشكل التالي التقسيم على أساس العملاء:

شكل رقم (06): يوضح هيكل تنظيمي على أساس العملاء



المصدر: درة وجودة، 2012، صفحة 182.

ومن مزايا استخدامه:

- الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية، لتلبية احتياجات كل مجموعة من العملاء.
- الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل وما يحققه من زيادة من الإنتاج. (عواد، 2012، صفحة 289)
- إشعار العملاء بأن المؤسسة توليهم أهمية كبيرة.
- وسيلة تدريبية جيدة للمدراء العامين.

ومن عيوبه:

- المنافسة غير الشريفة على الموارد والامكانيات، واحتمالات حدوث ما يعرف بالصراعات التنظيمية. (إدريس، 2005، صفحة 357-358)

- تكرار بعض الوظائف

- تكرار إعادة التنظيم بسبب التغيير في مجموعة العملاء

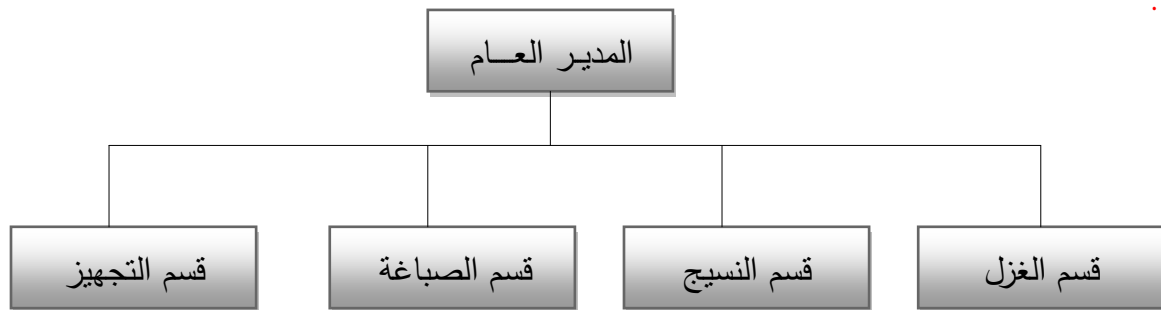
- عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء

- عدم الاستخدام الاقتصادي المناسب للإمكانات البشرية.

✓ التقسيم على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية:

يعتمد هذا التقسيم على وجود مراحل أو عمليات خاصة في تنظيم النشاط الفني والإنتاجي كصناعات البترول والغزل والنسيج والكيماويات والمشروعات العقارية وغيرها (عواد، 2012، صفحة 290)، ويوضح الشكل التالي التقسيم على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية:

شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية



المصدر: الصباب، 2013، صفحة 130.

من مزايا استخدامه:

- العمل على تحقيق التنسيق بين العمليات والمراحل

- تحقيق بعض الوفورات الاقتصادية.

- الاستقلال التام لجميع الطاقات والإمكانات على طول خط الإنتاج

وبعد هذا التقسيم من أفضل التقسيمات المواكبة للتقدم التكنولوجي وتوزيع الأنشطة بشكل فعال. (عواد، 2012، صفحة 290)

من عيوب استخدامه:

- احتمالات الشعور بالملل نتيجة التخصص.

- صعوبة التنسيق خاصة عندما تتعدد العمليات.

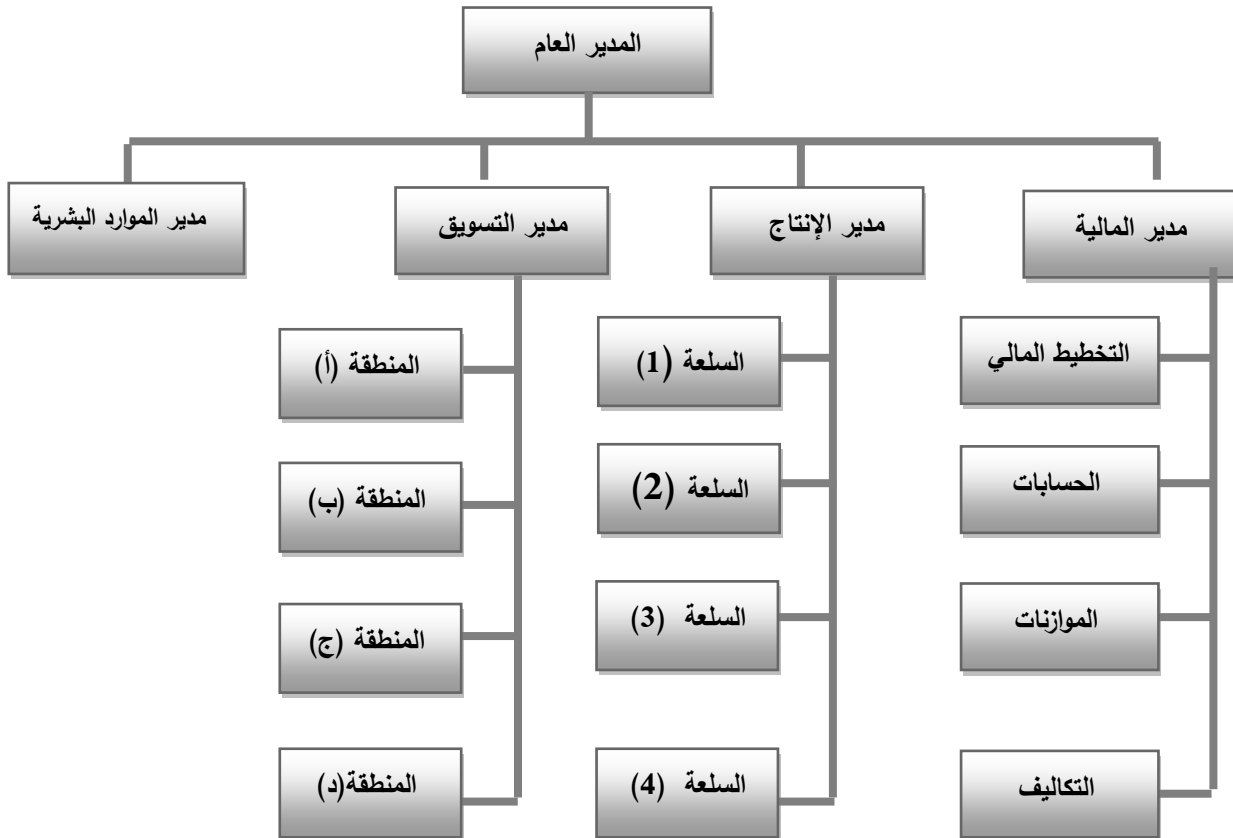
- افتقار التكامل بين العمليات الإنتاجية. (إدريس، 2005، صفحة 359)

✓ التقسيم على أساس التجميع المركب:

من خلال ماسبق يتضح أنه من النادر استخدام أساس واحد لتجميع الأنشطة المختلفة في أي تنظيم، ولكننا نجد في معظم الأحوال أن عملية التجميع تتم اعتمادا على أساسين أو أكثر من الأسس السابقة وذلك بغية الوصول إلى التجميع المناسب الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. (عواد، 2012، صفحة 291)

ومن خلال الشكل أسفله نوضح التقسيم على أساس التجميع المركب:

الشكل رقم (08): يوضح الهيكل التنظيمي المركب



المصدر: عواد، 2012، صفحة 291.

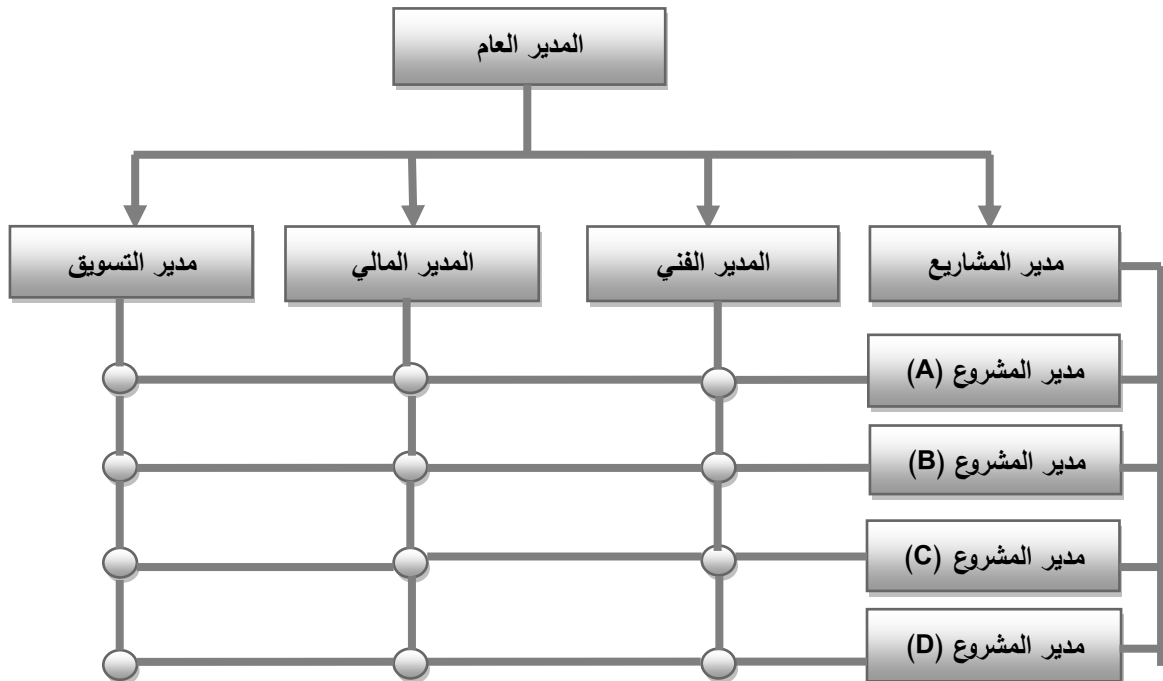
وعلى الرغم من الاختلاف بين ظروف المؤسسات التي قد تؤثر في اختيار أساس دون آخر، إلا أننا يمكن أن نورد بعض الاعتبارات التي لا بد من مراعاتها عند تجميع الأنشطة المختلفة، وإن الأهمية النسبية لهذه الاعتبارات قد تختلف من ظرف لآخر، ومن مؤسسة لأخرى ومن هذه الاعتبارات مايلي:

- الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.
- تسهيل عمليات الرقابة.
- المساعدة في عمليات التنسيق.
- ضمان الاهتمام الملائم لبعض الأنشطة المهمة في التنظيم.
- الاقتصاد وتوفير النفقات. (الصباب، 2013، صفحة 134-135)

✓ التقسيم على أساس المشروعات (المصفوفي):

أحد المداخل الحديثة التي تم تقديمه خلال الستينات، لمواجهة الصعوبات والعقبات المتعلقة بالتنظيم الوظيفي بمفرده أو التنظيم السلعي بمفرده، ومن أجل ذلك بذلت الجهود للوصول إلى تنظيم يجمع مزايا التقسيمين السابقين ويحاول تجنب عيوبهما، ويناسب المنشآت الكبيرة التي تقوم بإنجاز مشروعات محددة، وتجمع المنشآت التي تطبق التنظيم بين الأساسين السلعي والوظيفي. (عواد، 2012، صفحة 292)

شكل رقم (09): هيكل المصفوفة



المصدر: درة وجودة، 2012، صفحة 184.

يتضح من الشكل السابق أن كل فرد في الهيكل يتبع مديرين: مدير الدائرة الوظيفية Functional manager حسب تخصصه ومكان عمله الأصلي، ومدير دائرة المشاريع Project manager المسؤول عن المشروع نفسه. المصفوفة الموضحة في الشكل السابق هي عبارة عن شبكة تتكون من علاقات عمودية (علاقات الموظف بالمدير الوظيفي)، وعلاقات أفقية (علاقات الموظف بمدير المشروع).

وبناءً عليه فالخطوط العمودية تمثل جميع الأنشطة حسب الوظيفة، أي مثلاً موظف دائرة التسويق للمشروع A، وموظف دائرة التسويق للمشروع B، وموظف دائرة التسويق للمشروع C، أما الخطوط الأفقية فتتمثل جميع الأنشطة حسب المشروع نفسه، أي موظف التسويق في المشروع A، وموظف الدائرة المالية في المشروع A، وموظف الدائرة المالية في المشروع A. (درة وجودة، 2012، صفحة 185)

بالنسبة للإيجابيات: فهي كالتالي:

- يمنح المدراء المرونة الكافية في مناقلة الأفراد وتكليفهم بالأعمال؛
- يدفع إلى إشاعة التعاون بين الأقسام؛
- يؤدي مدير المشروع أدواراً تفاعلية (معلوماتية، قرارية)؛
- تنشأ حالة المشاركة والتحدي بين عموم العاملين؛
- إتاحة المعارف المتخصصة لصالح المشروعات.

أما عن السلبيات فهي:

- مكلف كثيراً؛
- يتطلب مهارات تفاعلية عالية؛
- قد يدفع إلى نشوء مراكز قوى تعاكس المهارات الإدارية؛
- يزيد من التذمر لدى المرؤوسين.
- قد يدفع إلى نشر مواقف جدلية غير عملية. (جواد، شوقي ناجي 2010، صفحة 266)

ب. الهياكل التنظيمية المعاصرة:

ازدادت الحاجة إلى إيجاد هياكل تنظيمية أكثر تطوراً من الهياكل التنظيمية التقليدية، وخاصة في ظل التطورات الحاصلة في استخدام التكنولوجيا ونظور وسائل الاتصالات والانترنت وغيرها، ومن أهم الهياكل التنظيمية المعاصرة:

✓ **هيكل الفريق:** تسير التوجهات الحديثة في طريقة العمل وخاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة نحو فرق العمل، والتي هي عبارة عن مجموعات من الأفراد يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محددة ومشتركة.

وهناك الكثير من المؤسسات تعتمد بشكل أساسي في أداء أعمالها على فرق العمل. هذه الفرق قد يتم تشكيل بعضها بصفة دائمة والبعض الآخر بصفة مؤقتة حيث تنتهي ويتم حلها بانتهاء الغرض الذي أوجدت من أجله.

وفي هذا النوع حسب فرق العمل فهذه الفرق هي أساس الهيكل، وتتكون من مجموعة أفراد لديهم معارف وخبرات، من مختلف الوحدات والإدارات بالمؤسسة (التنفيذية منها والاستشارية)، يحدد لهم هدف معين في زمن معين، ويتحملون مسؤولية رسمية مشتركة في ذلك. ويفترض في هذا النوع من التنظيم التنسيق والتفاهم بين أفراد الفرق، وكذا الفهم الجيد من كل فرد لدوره ودوره زملائه. وتنتهي مسؤولية المجموعة أو الفرق بانتهاء المهمة، ليعاد تكوين مجموعة أخرى بهدف آخر. والسلطة في هذا النوع من التنظيم لا تعتمد على السلطة الأمرة. (عدون، 1997، صفحة 115)

تتميز هياكل فرق العمل بـ:

- إزالة الحواجز بين الدوائر.
- وجود أكثر من وجهة نظر واحدة، مما ينعكس على جودة القرار المستخدم.
- أما عيوبها فقد تكمن في: حدوث صراع بين أعضاء الفريق أحيانا، وكذلك إطالة فترة التجاوب مع البيئة وتأخيرها، مما قد ينعكس سلبا على حل المشكلات.

✓ الهيكل الشبكي:

يعتمد الهيكل الشبكي على تكنولوجيا المعلومات للربط الشبكي بين أطراف المؤسسة المعنية، قد تتفق مؤسسة معينة مركزها أوروبا مع مؤسسة في كندا لإجراء تصاميم المنتج، ومع مؤسسة ثانية في الهند لشراء المواد الخام، ومع مؤسسة ثالثة في الصين لإنتاج المنتج، ومع مؤسسة رابعة في الفلبين لنقل المنتجات كاملة الصنع، ومع مؤسسة خامسة في الولايات المتحدة للتسويق. فالهيكل الشبكي يعتمد على إنجاز الأعمال من خلال التسويق عبر الشبكات. (درة وجودة، 2012، صفحة 185-186)

يتميز هيكل الشبكات بـ:

- المشاركة في السلطة والمسؤولية والموارد بين الأفراد، الإدارات أو التنظيمات الأخرى والتي يجب أن تتعاون وتتصل بشكل متتالي لتحقيق الأهداف المشتركة.
- يساعد على تحقيق (الأهمية، الاستثمار، الاستقلالية، التكامل، المعلومات، المؤسساتية). (أبو كويك، 2012، صفحة 19)
- يعمل بأقل عدد من الموظفين، وبالتالي يخفف التكلفة.

أما بالنسبة لعيوب الهيكل فمن أهمها:

- صعوبة فرض الرقابة على الهيكل.
- ضعف التنسيق ما بين المؤسسات، فإذا تخلفت إحدى المؤسسات ولأي سبب عن أداء دورها أو إنجاز المطلوب منها، فإن ذلك يؤثر على جدولة الإنتاج كلها.
- بالإضافة إلى ذلك فإن البعض لا يشق بهذا النوع من التعاقدات والعلاقات، ويعتبر العمليات التي تتم من خلال إنجاز عمل المؤسسة من خلال مؤسسات أخرى يمكن أن تكون لها خطورتها وخاصة في الأمور المالية، وإدارة الموارد البشرية.

✓ الهيكل غير المحدود:

يتكون الهيكل غير المحدود من أفراد يتم ربطهم مع بعض، من خلال الانترنت والفاكس وعقد المؤتمرات، من خلال الفيديو وذلك لأغراض إنجاز أعمال محددة. هؤلاء الأفراد ليسوا موظفين لكن كل واحد منهم يقدم خدماته ويستخدم مهاراته تنفيذا لعقود موقعة بينه وبين المؤسسة. يمكن النظر إلى الهيكل غير المحدود على أنه مزج بين هيكل الفريق والهيكل الشبكي، مع التأكيد على أن العلاقات الرسمية بين الأفراد المعنيين في الهيكل غير المحدود تنتهي بانتهاء الاتفاقات المعقودة بينهم.

من أهم خصائص هذا النوع من الهياكل عدم وجود حواجز داخلية لعمل الأفراد مع بعضهم، وبالتالي ليس هناك هرمية للسلطة أو تفويض للسلطة، كما أنه لا يوجد هناك وصف وظيفي.

وبالرغم من ذلك هناك اتصالات مستمرة بين المعنيين وتفاعلا جيدا بين الأفراد المتعاقدين.

يتميز هذا الهيكل بـ:

- إمكانية الاستفادة من الخبراء وخاصة على المستوى العالمي.
 - بالإضافة إلى المرونة العالية وتخفيض التكاليف الإدارية والعمومية.
- إلا أن من مشاكله تتمثل في ندرة وجود المدراء المتخصصين الذين يتمتعون بمهارات عالية لإدارة مثل هذا النوع من الهياكل. (درة وجودة، 2012، صفحة 187-188)

✓ التنظيم الافتراضي:

إن الحاجة الملحة لسرعة تلبية حاجات ورغبات العملاء أدت إلى قيام بعض المؤسسات إلى أن تصبح أكثر تخصصا، وتركيزا في أنشطتهم، كما أن النمو المتزايد لتكنولوجيا المعلومات خلال السنوات الأخيرة ساعد على دفع وتمكين المؤسسات من التحرك

ناحية التنظيمات الافتراضية أو التخيلية، ويسعى هذا التصميم إلى تنسيق وربط الأفراد في مواقع مختلفة معا، وتحقيق الاتصال بينهم لتمكينهم من اتخاذ القرارات في نفس الوقت، ونجد في هذا النوع من المؤسسات أن الأفراد أصحاب أجهزة الكمبيوتر الشخصية المعقدة يستطيعون بسرعة أن يدخلوا إلى بنك المعلومات الخاص بالمؤسسة والعمل معا وكأنهم يتواجدون في مكان واحد وهذا يمثل تنظيما من شكل جديد تخيلي أو وهمي للعلاقات بين الأفراد والوحدات.

ويعتبر هذا التصميم من أحدث التصميمات التنظيمية الذي يستخدمه المديرون لتحقيق رضى ورغبات العملاء المتغيرة، ويتغير بشكل سريع وفعال ليتناسب مع الظروف والمواقف المتغيرة ويمتاز بتدفق المعلومات بشكل مستمر داخل المؤسسة، وخطوط الاتصال تتحول وتتغير بدرجة عالية من المرونة حسب الاحتياج، وتفويض أكبر للسلطة والمسؤولية من جانب الإدارة للعاملين، مع توضيح الرؤية المستقبلية للتنظيم والغرض والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وانتهاء الحدود بين العملاء والموردين والتنظيم. (أبو كويك، 2012، صفحة 19)

إن الهيكل التنظيمي الطويل **Tall Organisation Structure** المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة، لم يعد يتناسب مع المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لما يسببه هذا النوع من الهياكل التنظيمية من مشاكل أهمها:

- يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية، حيث يكون نشاط كل منها منفصلا عن الأخرى.
- نتيجة التركيز على التخصص الضيق ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية، تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المؤسسة نظرة جزئية.
- ضعف الترابط نتيجة انحصار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارة على حدة.
- ضعف قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال، وهذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الإدارة وقاعدة الهرم التنظيمي.
- ضعف التنسيق.
- مركزية السلطة، وبطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.

ولهذا فإن هذا الهيكل التنظيمي ذو المستويات الإدارية الكثيرة بحاجة إلى أن يتغير إلى شكل آخر يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا الهيكل التنظيمي الجديد يجب أن يتضمن دور فرق ومجموعات العمل بداخله، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على دور فرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، وبناء عليه فإن الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة يكون أفقيا أو منبسطا Flat بحيث يتوفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالي أعلى. (جودة، 2006، صفحة ص 49-50)

3. مقياس تكوين الهيكل الإداري للمؤسسة وخصائصه: إن تكوين هيكل الإداري للمؤسسة، والذي ينطلق من الوحدة

الأساسية أو الوظيفية التي ترتب حسب مستويات متتابعة، يتم ربطها وتجميعها لتلبية منطق التوازن بين سياسات وأهداف المؤسسة، من جهة والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية المجددة من جهة أخرى. إلا أن هذا لا يخضع لنظرية علمية، لأن هذه الأخيرة لا توجد، وذلك لسببين أساسيين:

✓ إن المؤسسة هي حقيقة تقنية -اقتصادية -اجتماعية، منفردة، بسبب العدد المعتبر من المؤثرات، أو المعايير التي تميزها، والتي في أغلب الحالات غير قابلة للتقييم.

✓ في حالة هيكل الوسائل البشرية، فإن هذه الأخيرة تتميز بجوانب بسيكولوجية واجتماعية، تعود للعلوم الإنسانية والتي تتميز بخاصيتين:

الأولى يمكن أن تكون مؤقتة، وهي أنها بعيدة عن حصرها النهائي.

الثانية، وهي نهائية بدون شك، أن نتائجها احتمالية، وبالتالي لا تحقق إلا في مجتمعات متجانسة من الأشخاص بأعداد مهمة، وهما شرطان لا يتوفران أبدا في أعضاء المؤسسة، جماعة أشخاص محدودين من أفراد غير متشابهين.

لكل هذا فإن عملية إعداد النظام في المؤسسة يخضع للبراغماتية أساسا (أين تظهر أهمية الطاقات وإمكانات وتجربة المسؤولين عن هذه العملية)، ويمكن أن تكون موجهة فقط بعدد معين من الخصائص ومنها: الهرمية، الوظيفية، المنتج، الزبائن، الجغرافية.

كما يرتبط التنظيم بشكل كبير بحقيقة المؤسسة وطرق تنظيمها، وكذلك تصور حركتها الجماعية ويستجيب لنظرة سياسية. حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي ليستجيب لإحدى الخصائص أو لأكثر. فيصبح هرمي تسلسلي، أو وظيفي أو حسب المنتجات أو المناطق الجغرافية...إلخ.

إلا أن هذه التنظيمات تستجيب أكثر إلى التنظيم الوظيفي الكلاسيكي المتميز بالتقسيم التقني للعمل، وبالتسلسل الهرمي للسلطة، وللمبادئ الكلاسيكية في الإدارة، وتلعب الاتصالات الرأسية النازلة دورا مهما في تنسيق الأعمال والمراقبة وغيرها(عدون، 1998، صفحة 211)

4. الهيكل التنظيمي والاستراتيجية:

أ. الاستراتيجية: يعود مفهوم الاستراتيجية كسلاح تنافسي إلى ستينات القرن الماضي، .غالبا ما يرجع الفضل إلى Skinner عام (1969) في تأسيس الأدبيات الاستراتيجية في مجال المؤسسات الصناعية، ولاحظ أن وظيفة التصنيع يمكن أن يكون لها دور تضطلع به في القدرة التنافسية للمؤسسة. (Russell and Millar , 2014)

وتعرف بأنها أسلوب لتحقيق رسالة وأهداف الشركة ووسيلة لتحقيق التفوق التنافسي وإدارة لتحقيق التجانس بين نشاطات الشركة واتجاهها العام، أما David & Thomas 1995 عرفها على أنها خطة طويلة الأجل تهدف إلى الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نواحي القوة والضعف للشركة، و Armstrong & Kotler 1996 الإجراءات الهادفة إلى تحقيق المواءمة بين أهداف الشركة وقدرتها وفرصها المتغيرة. (الصباح، 2009، صفحة 100)

وقد عرف Chandler الاستراتيجية على أنها "تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات"، أما Ansof رأى أن الاستراتيجية هي "تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد". (الدوري، 2005، صفحة 25)

أي أنها خطة عمل للمؤسسة تتميز بأنها طويلة المدى تتضمن بما تحقيق أهداف متعلقة بوضعها التنافسي على المدى البعيد وتوضع على أساس دراسة المحيط الخارجي حيث يتم تحديد الفرص والتهديدات، وايضا على أساس دراسة المحيط الداخلي حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف.

وحسب (White , 2004) تصنع الاستراتيجية ضمن أحد الواجهات الأربعة التالية:

1. النهج الكلاسيكي: وهي النظرة التقليدية لصنع الإستراتيجية التي تتضمن تحليلاً متعمداً وصريحاً وعقلانياً وتؤكد على زيادة الأرباح باعتبارها الدافع الوحيد المقبول لأي استراتيجية، فتجمع الاستراتيجية الكلاسيكية بين التفكير الإستراتيجي العسكري مع بعض جوانب الاقتصادية، ويُنظر إلى القيادة على أنها عنصر أساسي، حيث يختار القائد الاستراتيجية، ثم يتم تسليمها للتنفيذ في المستويات الأدنى.

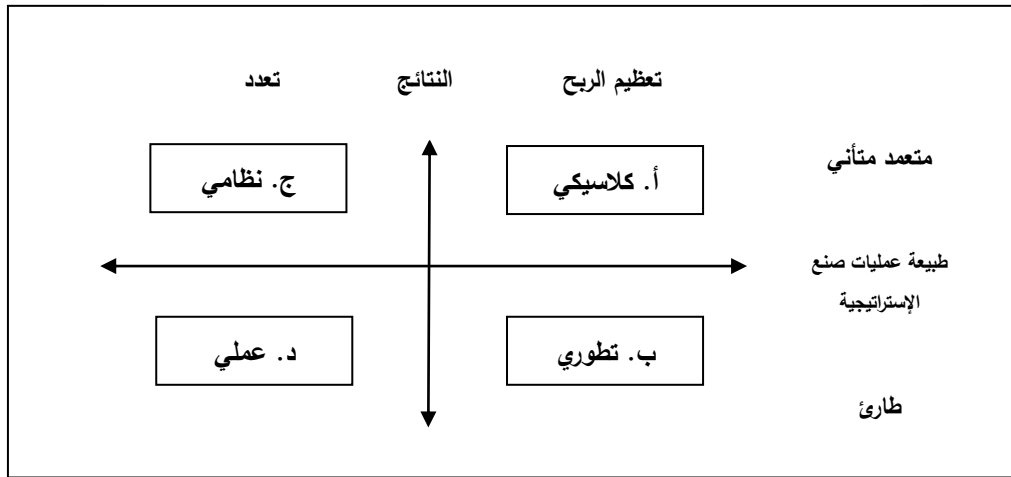
2. النهج التطوري: وهي وجهة نظر الاقتصادي النموذجي، حيث تتبنى موقفاً قاتلاً بالتركيز على ظهور الاستراتيجية كنتيجة للتنافس السوقي، أي نتيجة القوى العمياء للتخلص من الفشل وترك النجاح فقط، وتعمل السوق إلى حد ما مثل عملية الانتقاء الطبيعي في علم الأحياء، وتزيل أولئك الذين يفشلون في التكيف بنجاح مع بيئة متغيرة ويترك فقط تلك الاستراتيجية التي تتكيف بشكل أفضل مع البيئة الاقتصادية المتغيرة. يشدد هذا المنظور على تعظيم الربح الذي لا مفر منه والذي تفرضه على المؤسسة إملاءات بيئة السوق. وبعبارة أخرى، حتى لو لم يعتمد المسيرين عن قصد زيادة الربح كهدف، فإنهم ملزمون بذلك من قبل قوى المنافسة. وفي الواقع هناك مساحة صغيرة للاستراتيجية في مثل هذه الحالة. هذا هو إلى حد كبير اليد الخفية لآدم سميث وليس اليد المرئية لألفريد تشاندلر. وفقاً لهذا الرأي، تتحرك المؤسسات المعقدة بشكل أبطأ من البيئات التي تعمل فيها، إما أن تتكيف بما يكفي مع البيئة المتغيرة أو يتم إعدامها. وأكثر ما يمكن أن يفعله قائد المؤسسة هو التعرف على آليات التكيف الناجحة وتشجيعها متى وأينما حدثت.

3. النهج العملي: وهي وجهة نظر الواقع الاجتماعي، أي أنها تحرك المراقب بعيداً عن التركيز على العقلانية الاقتصادية وتعظيم الربح، وبعيداً عن مفهوم السوق أو قائد المؤسسة باعتباره معصوماً عن الخطأ، فيأخذ نظرة خفية وأكثر براغماتية للسلوك ويشدد على عدد من القيود الرئيسية على عملية صنع الإستراتيجية، أولها ما يسمى بالعقلانية المحدودة، أي العقلانية المقيدة

بالمعرفة المحدودة للأفراد وقدرتهم المحدودة على معالجة المعلومات الواردة، أما الثانية فهي الطبيعة الفوضوية للمساومة والتفاوض السياسي، والأخيرة هي انتشار الرضا في البيئات المتساهلة إلى حد ما مع ضعف الأداء وتسمح بظهور ركود تنظيمي كبير، وبالتالي في هذا النهج يتم تصميم النشاط التجاري لتحقيق عائد مرضي وليس عائداً أقصى.

4. النهج المنهجي: وهي وجهة نظر النسبية الاجتماعية، حيث تعكس الاستراتيجية طبيعة النظام الاجتماعي سواء مواقفهم وأنماطه السلوكية. فالاستراتيجية هي ما تصنعه المجتمعات المختلفة. يؤكد مثل هذا الرأي على نهج متعدد ولكنه نسبي، يرى أن الاستراتيجية مفروضة من الأعلى ولكن سلوك الأعمال متضمن في شبكة من العلاقات الاجتماعية والسياسية الخاصة، والدافع للاستراتيجية هو نفسه مشروط ثقافياً، مما يعكس المجتمع الذي تم تطوير الاستراتيجية فيه، حيث تختلف السياقات المؤسسية والثقافية من مجتمع إلى مجتمع. على سبيل المثال، في عالم الأعمال، هناك اختلافات هائلة في الدور المقبول للحكومة أو الشركة العائلية.

الشكل رقم (10): وجهات النظر السائدة في صنع الاستراتيجية.



Source : White , 2004 , p 14

ولا يستبعد كل نهج رئيسي بأي حال من الأحوال أهمية النهج الآخر؛ فلكل منها مجال أهميته بغض النظر عن النظام الاقتصادي: فيُنظر إلى النهج الكلاسيكي على أنه الأكثر صلة في البيئات الناضجة والمستقرة والتي يمكن التنبؤ بها نسبياً والصناعات التي تسود فيها التكنولوجيا كثيفة رأس المال و / أو درجة معينة من الاحتكار هي القاعدة، فالظروف التي تفضل مثل هذا النهج نادرة للغاية، ومن الناحية العملية من المرجح أن يتم اعتماد النهج الكلاسيكي على الأقل بشكل ضمني من قبل المؤسسات المبتدئة أو تلك التي تمر بأزمات إذا كان هناك الوقت والموارد اللازمة لوضع استراتيجية واضحة. ويرتبط النهج التطوري بشكل أفضل بالصناعات الجديدة أو تلك التي تخضع للتغيير السريع والدراماتيكي، لا سيما حيث يوجد عدد كبير من المؤسسات الصغيرة وتتنافس بقوة مع بعضها البعض. هذه الشروط التنافسية نادرة أيضاً، ولكنها تنطبق في الغالب على ما أطلق عليه "الاقتصاد الجديد"، خاصة في الفترة بين عمل المحرك الأول في إنشاء قطاع أو فرع جديد، وظهور قطاع جديد ناضج من الاقتصاد. وعندما تكون التكنولوجيا والأذواق متسلسلة ومتغيرة بسرعة، يمثل النهج التطوري وصفاً دقيقاً لإمكانيات صنع الاستراتيجية. النهج العملي ذو صلة بأي نظام "بيروقراطي"، وهو ما يعني بطريقة ما جميع الهياكل التنظيمية، ولكن له صلة خاصة بأشكال تنظيمية معقدة. وهي أكثر صلة بالبيروقراطية المحمية أو المؤسسات القائمة على المعرفة حيث يكون التدفق المستمر للتغيير التدريجي القادم من القاعدة كافياً للحفاظ على قدرة المؤسسات على المنافسة. يؤكد النهج المنهجي ببساطة على أن أي استراتيجية يجب أن تتناسب مع سياقها أي كانت، وأن تملئها الثقافة، التي تختلف باختلاف الزمان والمكان، ويحدد هذا السياق ما يمكن القيام به وما هو محتمل تضمينه في الاستراتيجية.

ومن أجل مواجهة المنافسة وضع (Porter,1999, p27) الإستراتيجيات الثلاث العامة للتنافس وهي:

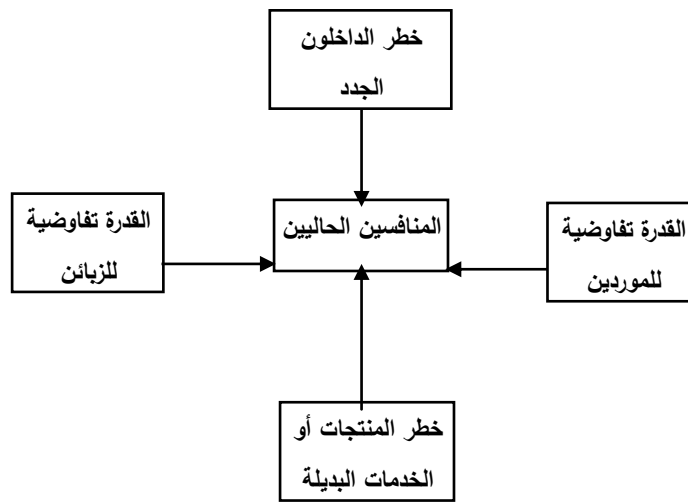
- السيطرة بالتكاليف (Cost leadership strategy): تتكون هذه الإستراتيجية باستعمال وسائل لجعل منتجات أو خدمات المؤسسة منخفضة التكلفة في قطاع نشاطها.
- التمييز (Differentiation strategy): تنطوي هذه الإستراتيجية على إيجاد المؤسسة وسائل لتمييز منتجاتها وخدماتها عن المنافسين، أو تخفيض ميزات منتجات أو خدمات المنتجين.
- إستراتيجية التركيز (concentration strategy): تقوم المؤسسة ضمن هذه الإستراتيجية بتركيز نشاط عملها، فتختار جزءاً أو مجموعة أجزاء من القطاع وتضع عليها استراتيجياتها المختلفة عن باقي المنافسين. كما أن لهذه الإستراتيجية متغيرين الأول متعلق بتحقيق التكاليف الأقل في الجزء المستهدف، والثاني متعلق بتمييز منتجات أو خدمات المؤسسة على المنافسين في الجزء المستهدف.

وقد أضاف Neumann, 1994 ثلاث استراتيجيات أخرى هي: (O'Brien,2002 , p 46-47)

- الإبداع (Innovation strategy): تتكون هذه الإستراتيجية لإيجاد طريقة جديدة لإنجاز الأعمال، يستطيع التأثير في وضع السلع أو الخدمات، في عملية الهجوم على الأسواق، وأيضاً تغيير عمليات الإنتاج أو التوزيع للسلع والخدمات.

- النمو (growth strategy): هذه الإستراتيجية تركز على زيادة كبيرة لكفاءة المنتج الأصل والخدمات، للحصول على توسيع في السوق العالمية، التنويع للإنتاج، أو تكامل منتجات وخدمات مقترنة.
 - تحالف (Alliances strategy): هذه الإستراتيجية تتكون لإقامة علاقات أعمال جديدة وتحالفات بواسطة زبائن، موردين، منافسين، مستشارين أو ذوبان (اندماج).
- حسب Porter فالمؤسسة مجبرة على الصمود ومواجهة قوى التنافس الخمسة وهي: المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، السلع والخدمات البديلة، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين. ويمكن توضيح القوى التنافسية الخمسة من خلال الشكل التالي:

شكل (11): نموذج قوى التنافس



Source: Robert Reix, , p91.

إن النموذج الذي وضعه Porter عام 1979 يهدف إلى تحليل الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال تحليل خمسة قوى تنافسية تحدد شدة المنافسة، مواقع القوة وجاذبية الصناعة، فإذا حدث تغيير في إحدى هذه القوى لابد من إعادة تقييم المؤسسة وتعديل استراتيجياتها واستخدام كذلك نموذج القوى الخمس في محاكاة تغيير هذه القوى وما قد يترتب عليها في مجال النشاط والأسواق المحيطة، لذلك اعتبر هذا النموذج إحدى طرق التخطيط الذكية للتعامل مع التغيرات المفاجئة في المحيط.

لتحديد الفرص وتحديد التهديدات في البيئة الخارجية، يجب على المديرين أن يقيموا بدقة امكانيات مؤسساتهم المحتملة للمنافسين، ويعتمد الجزء الأكثر أهمية في نجاح اختيار الاستراتيجية على التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف، إذ يستوجب ذلك القيام بتحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أدائها بصورة أفضل من منافسيها مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

وفي هذا السياق، قسم Porter المؤسسة إلى أنشطة استراتيجية كي يوضح مصادر التكلفة فيها وإمكانية التمييز، وأشار إلى أن القيمة التي تحققها المؤسسة تقاس برضا الزبائن عن المنتج أو الخدمة المباعة (laudon et al, 2006 , p 92-93)، حيث قسمت أنشطة المؤسسة إلى:

- أ. **أنشطة رئيسية (عمليات الإنتاج):** تمثل تسلسل الأنشطة التي من خلالها تتحول المواد الخام إلى مزايا يتمتع بها الزبائن تسمى أنشطة أولية وهي: الإمدادات الداخلية، التصنيع، إمدادات خارجية تسويق وبيع، خدمات ما بعد البيع.
- ب. **أنشطة داعمة (عمليات الأعمال):** وهي تدعم أداء الأنشطة الرئيسية وتعمل على تحقيقها وتشتمل: التنسيق الإداري، تسيير الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا، تمويل بالوسائل.

ثم لا بد من القيام بفهم وتحليل تكلفة كل نشاط من هذه الأنشطة ومتابعتها، وتحديد مصادرها، كما يتم تحديد نقاط الضعف والقوة في هذه السلسلة، فتعزز العمليات التي تزيد من قيمة المنتج أو الخدمة وتحذف (أو تعدل) العمليات التي لا تزيد من قيمة المنتج أو الخدمة (سليم الحسينية، 2006، صفحة 380). ويشمل كل نشاط من هذه الأنشطة مركبة فيزيائية، ومركبة لمعالجة المعلومات. فالمركبة الفيزيائية تحتوي على جميع المهام المباشرة لإنجاز نشاط (التصنيع، التفاوض،... الخ)، ومركبة معالجة المعلومات تحتوي جميع المهام التي تقوم بتحويل ونشر المعلومات الضرورية من أجل إنجاز النشاطات، فكل نشاط يستعمل وينتج المعلومات (المستعملة من قبل أنشطة أخرى) (Reix, 1998, p 93). لذلك ذهب الباحثون في هذا المجال لاختبار وضع نظم معلومات قادرة على تحقيق سلسلة أنشطة تضيف قيمة أكثر لمنتجات أو خدمات المؤسسة، وأثبت هذا التأثير (تأثير نظم المعلومات على سلسلة القيمة) من خلال عدة نقاط منها:

- تفيد في تفعيل وتسريع عملية التعلم بجلب المعرفة من مختلف الأطراف ذات العلاقة، والتعرف على مختلف التغيرات والتوجهات التي بإمكانها التأثير على نشاط المؤسسة واقتناص الفرص المتاحة بالمحيط. كما تساعد القدرة الهائلة على تخزين المعلومات التي تتميز بها قواعد البيانات مسيري المشاريع الإبداعية على رسملة الخبرات بتخزين المعلومات والمعارف الخاصة بكل مشروع حتى بعد نهايته للاستفادة منها في المشاريع المقبلة، من حيث تقدير وتقييم التكاليف وتحليل المخاطر، كما تساعد على خفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات ومعالجتها، وخفض الآجال نتيجة توفر المعلومات المطلوبة عندما تظهر الحاجة إليها مما يسرع من عملية اتخاذ القرار. (بوصوردي، 2015، صفحة 263، 269)
- وتسمح قواعد البيانات للمشاركين في عملية التصميم بالوصول إلى المعلومات المتعلقة بخطوات وإجراءات العمل وتعليمات التشغيل، مما يزيد من كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي، حيث يستطيع العاملون تصفحها للقيام بالتعديلات اللازمة عليها ومراقبة نتائج أعمالهم، واكتشاف وجود أي خلل أو انحراف في الأداء، كما تساعد على بناء نظم رقابية معتمدة على الحاسب الآلي تدعم القدرة التنبؤية لنتائج العمليات والأنشطة وتحسن مستوى الجودة. (بلقيدوم 2013، صفحة 212)
- تؤثر في شكل استغلال العلاقات بين الأنشطة وتحقيق تعاونات جديدة وتغيير شروط التكلفة. (Reix, 1998, pp 94.)

ب. الاستراتيجية والهيكل التنظيمي:

ترتبط الهياكل التنظيمية بأكثر من عامل تميز به المؤسسة، وكذلك الاستراتيجية كما أشرنا إلى ذلك عند الحديث عن الاستراتيجية في وظائف التحكم. عملية التنظيم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية المتبناة في المؤسسة. أما كوسيلة لتنفيذ

الاستراتيجية، أو أن الاستراتيجية تتخذ بعد التنظيم، وهما الاتجاهان الموجودان في الوسط الإداري، حيث يتبنى الاتجاه الأول عدد من الإداريين والباحثين مثل chandler 1962, fayol 1919, barnard 1939. أما التيار الثاني فيتبناه أيضا عدد آخر من المختصين مثل crozier 1962, cyert et march 1963, simon 1949. ومهما يكن الاتجاهان مختلفان فهما في الواقع يتكاملان، ويتداخلان أحيانا، نظرا لأن هناك تزاوج بينهما، وإن كان الاتجاه الأول هو المهيمن في المؤسسة، وقد تم استنتاجه من تطور المؤسسات الأمريكية خاصة، وعلى رأسها مؤسسة "dupont" التي استعملت لدى العديد من الكتاب كمثال واضح في الموضوع أولهم chandler. (عدون، 1998، صفحة 213)

ما يجب ملاحظته في مختلف أنواع التنظيمات، سواء الكلاسيكية البيروقراطية، أو الحديثة، هو أنها تخضع عمليا للاستراتيجية والأهداف في المؤسسة. إذ يكون الهيكل التنظيمي منطقيا تابعا للاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي التي تحدده فإذا كانت المؤسسة تريد مثالا تحقيق تطور لمنتجات في جهات، أو أسواق، معينة فيكون التنظيم الأفضل أو الأقرب لتحقيق هذه الاستراتيجية هو التنظيم الفيدرالي أو حسب مجموعات عمل أو طبقا للمنتجات. وقد تدعم هذا الاتجاه بعدة دراسات امبيرقية في كل من الولايات المتحدة وبلدان أوروبا واليابان، سواء كانت هذه الدراسات تحليلية أو إحصائية، وأظهرت العلاقة بين الاستراتيجية والتنظيم في هذه البلدان، وقد لخص A.Martinet هذه العناصر عن عدد من الكتاب في كتابه strategie. وفي نفس الكتاب يقوم صاحبه بتقديم الانتقادات التي وجهت إلى هذا الاتجاه، وتم تدعيم الاتجاه الثاني الذي يجعل الاستراتيجية تابعة للتنظيم، نظرا لما لهذا الأخير من تأثير وتحكم في حركة وتخطيط المؤسسة، انطلاقا من التأثير عليها من المحيط المتغير والمتذبذب أحيانا حسب العلاقة: (عدون، 1998، صفحة 213)

محيط ← هيكل تنظيمي ← مردودية (performance)

ونتيجة لتحليلاته يصل الكاتب إلى أن هناك ارتباطا وثيقا، ليس فقط بين الاستراتيجية التي تحدد التنظيم وإنما أيضا قد تكون العملية عكسية حسب العلاقتين:

تغير الاستراتيجية ← تغير الهيكل، أو تغير الهيكل ← تغير الاستراتيجية

ومن جهة أخرى فإن T.Hafsi قد ربط بين عملية إعداد الهيكل التنظيمي انطلاقا من تحليل الوظائف وتقسيم العمل والتنسيق فيما بينهما، وبين عدد من عوامل "الحظ" مثل سن وحجم المؤسسة، طبيعة التكنولوجيا المستعملة، ونوع المحيط الذي تتم فيه النشاطات، والمؤشرات التي تؤثر عليها للحصول على الهيكل المرغوب فيه. حسب نفس الكاتب لا يمكن القول نهائيا أن إحدى العلاقتين هي المحددة لحركة العنصرين.

المحور السابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية ومواردها

ويشتمل على العناصر التالية:

تمهيد

أولاً: وظائف المؤسسة الاقتصادية

1. وظيفة الإنتاج

2. وظيفة التسويق

3. وظيفة الموارد البشرية

4. وظيفة التمويل

ثانياً: موارد المؤسسة الاقتصادية

1. تعريف موارد المؤسسة

2. تقسيم موارد المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تقوم المؤسسة منذ بداية إنشائها بوضع أهداف عامة لا بد لها من بلوغها، وأول تلك الأهداف هو البقاء في السوق، فضمن الاستمرار في النشاط وتقديم منتجاتها بكل احترافية للزبائن يلزمها القيام بالعديد من الأنشطة الضرورية. ومن أجل القيام بتلك الأنشطة كان لا بد لها من الحرص على توفير مختلف الموارد الأساسية .

I. وظائف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الوظائف أو الأنشطة اللازمة للوصول إلى أهدافها وفيما يلي نذكر الوظائف الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية.

أولا: وظيفة الإنتاج

تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة).

1. تعريف: الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب مختلف عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الانتاجية وتحويلها إلى مخرجات في محيط معقد ويجمع عدة أنشطة متناسقة وموجهة إلى نفس الهدف.

أما إدارة الإنتاج والعمليات فهي مجموعة الأنشطة من تخطيط تنظيم وتوجيه قيادة مراقبة، التي تتعلق بعملية الإنتاج. فأنشطة التسيير تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسة بالاستعمال الأمثل للموارد المادية وغير المادية الموضوعة تحت تصرفها، وفي هذا يأخذ المسؤولون بعين الاعتبار مختلف القيود الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة .

فإدارة الإنتاج لها أهداف فيما يتعلق بانتاج المنتوجات، ابتداء من الجودة المطلوبة والكمية المطلوبة مع احترام مواعيد الصنع والتسليم للمتعاملين وفي المكان المطلوب والمتفق عليه. فكل هذا بالتكلفة الأقل ما يمكن. وهذه العناصر من جودة وتكلفة ووقت مناسب وغيرها، هي أيضا من الأهداف العامة الكلاسيكية للإدارة وأعمال المؤسسة على تحقيقها سواء على كل وظيفة منفصلة، أو على مستوى مجموع الوظائف كهدف رئيسي للمؤسسة. (عدون، 1998، صفحة 309)

أما تعريف الإنتاجية فعلى الرغم من استخدام لفظ "إنتاج" في بيئة الأعمال والخدمات بشكل دائم إلا أن هذا اللفظ، لسوء الحظ لا يعكس كثيرا درجة نجاح المنشأة، فيقصد بالإنتاج Production إجمالي عدد الوحدات (سلعة أو خدمة) التي تنتجها المنشأة خلال فترة زمنية سواء كان ذلك مقاسا في شكل وحدات أو في شكل قيمة. فمن الشائع أن يقال أن إجمالي إنتاج

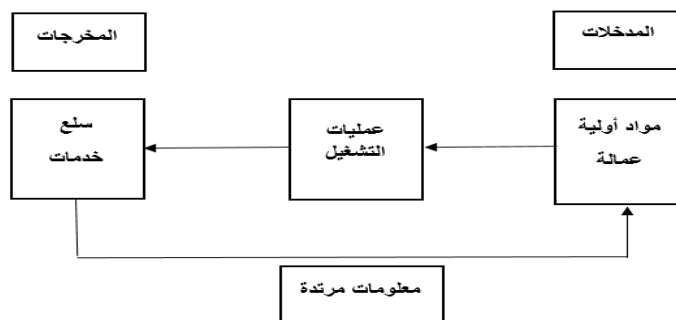
الشركة قد بلغ 50000 طن خلال عام أم 70000 جالون خلال الشهر أو 1500 سيارة يوميا. كذلك فقد تم التعبير عن إجمالي الإنتاج في شكل قيمة مالية، فيقال أن قيمة إجمالي الإنتاج هي 250000 جنيه خلال عام. (ماضي، 2011، صفحة 45)

وعلى الرغم من أهمية قياس الإنتاج Production إلا أنه لا يعبر كثيرا عن درجة كفاءة الشركة في استخدام مواردها. فإذا كانت الشركة في مثالنا السابق قد أنتجت 1500 سيارة خلال اليوم فهل يعني ذلك وبشكل تلقائي نجاح الشركة في وظيفتها الإنتاجية؟ إن الإجابة على ذلك هي بالنفي. فحتى يمكن الحكم على كفاءة الشركة يجب أيضا معرفة إجمالي الموارد التي تم إستخدامها في إنتاج هذا العدد من السيارات. ويقصد بالموارد هنا كافة عناصر الإنتاج (عمالة-مواد-راس مال-خدمات) التي تم إستخدامها في تحقيق هذا الإنتاج. ويطلق على تلك الموارد المستخدمة في الإنتاج اصطلاح "المدخلات" Inputs. أما إجمالي الإنتاج المحقق فيطلق عليه اصطلاحا "المخرجات" Outputs. وعلى ذلك فإنه يجب أن يكون هناك مقياس للعلاقة بين كل من مخرجات ومدخلات المنشأة خلال فترة زمنية معينة. ويطلق على هذا المقياس إصطلاح "الإنتاجية" Productivity بدلا من الإنتاج Production وبحسب كما يلي: الإنتاجية = المخرجات / المدخلات (ماضي، 2011، صفحة 45)

أما النظام الانتاجي هو عبارة عن مزيج متكامل من الموارد، العمليات، أنظمة الآلات، الأفراد، الهياكل التنظيمية، تدفق المعلومات، أنظمة المراقبة، المهام المترابطة بغية تحقيق منفعة أو هدف محدد، وهذا المزيج يتم بطرق مختلفة بين التجهيزات، والأفراد والمواد وبصفة متحكم فيها لأهداف تسيير الانتاج مع استعمال الذكاء البشري كلما لزم الامر. ويتكون النظام الانتاجي من الوسائل والتجهيزات والعمالة والمواد بالإضافة الى نظام المعلومات ونظام القرار. (بوريش، 2014، صفحة 28) فنظام الإنتاج هو: الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج السلع والخدمات. وأنظمة الإنتاج عديدة متنوعة، فهناك أنظمة الإنتاج لمنظمة صناعية وأنظمة إنتاج لمنظمة خدمية، وذلك كما يلي: (المظلوم وعطية، 2016، صفحة 46)

- ✓ النظام الإنتاجي الصناعي: في مجال الصناعة فإن النظام الإنتاجي الصناعي هو الصيغة التنظيمية لإدارة الإنتاج، ويتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات.
- ✓ النظام الإنتاجي الخدمي: وهو الصيغة التنظيمية لإدارة المبيعات.

الشكل رقم (12) : مكونات النظام الانتاجي



المصدر: (المظلوم وعطية، 2016، صفحة 46)

ويختلف النظام الإنتاجي لاختلاف طبيعة العناصر المستخدمة وبسبب حجم هذه العناصر، أو بسبب صعوبة تحديد معايير قياس الأداء أو بسبب طبيعة النشاط، ويقوم النظام الإنتاجي بالعديد من المهمات منها على سبيل المثال: (المطلوم وعطية، 2016، صفحة 46)

- ✓ تحديد مواقع العمل.
- ✓ مزج عوامل الإنتاج (العمل والآلات والمواد) وتصميم العمليات بطرائق علمية اقتصادية.
- ✓ تطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن ومتطلبات العمليات الصناعية وطبيعة المواد والعمليات الإنتاجية.
- ✓ تخطيط الإنتاج ووضع السياسات الإنتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الإنتاجية والرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف والجودة والوقت.
- ✓ ضمان تنظيم العمل العلمي وأنظمة المناولة والتخزين في الوحدة الإنتاجية.

2. أساليب الإنتاج:

ولكي يتحقق لإدارة الإنتاج الأداء الأفضل، وتستطيع أن تصل إلى الأهداف التي حددتها في بداية وضع خطط الإنتاج. يجب أن تكون لها سياسة محددة وواضحة تستند عليها في إدارة الإنتاج. وتعرف السياسة بأنها: "مجموعة القواعد والمبادئ التي تلتزم بها الإدارة أو المنشأة لفترة معينة ولا تحيد عنها إلا لأسباب جوهرية، وهناك العديد من السياسات في الإنتاج. والواقع أن سياسات الإنتاج تعتبر من السياسات الداخلية والاستراتيجيات التي تسيّر عليها المنشأة والتي لها تأثير مباشرة على الطلب هذا الإنتاج، والشكل التي تم به هذا الإنتاج. هذا بخلاف ما تحقّقه سياسات التسويق والسياسات المالية من آثار على الطلب على الإنتاج، والتي نذكر منها مستويات الجودة، وبمعدلات الإنتاج والتسليم، والتصميمات الهندسية، وسياسة الائتمان. (المصري، 2003، ص 123 133)

ويرى الكثير من الكتاب الاكتفاء بتوضيح وعان من أساليب الإنتاج هما: الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع.

- أ. **الإنتاج المستمر:** هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج. ونقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص. وقد يكون نمطيا في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية، كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية، وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين: (المطلوم وعطية، 2016، صفحة 47)
- ✓ إنتاج مستمر وظيفي: هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب. والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

✓ إنتاج مستمر وغير وظيفي: هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم،... مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... إلخ.

ونستتبع هذه السياسة قيام المصنع بالعمل مدة أربعة وعشرين ساعة متواصلة بدون انقطاع. أما لطبيعة العمليات الصناعية نفسها، أو لأن المصنع في حالة التوقف لوردية أو اثنين تحقق طاقة غير مستغلة غير مرغوب فيها. وفي الإنتاج المستمر تكون العمليات الصناعية متتابعة، وكل عملية صناعية تنقسم إلى عمليات تكمل كل منها الأخرى، وفي تتابع العمليات المختلفة تحقيق للإنتاج بالكميات المطلوبة في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة. وسياسة الإنتاج المستمر تناسب الصناعات الغذائية بصفة عامة، حيث يكون الطلب على المنتجات الغذائية مستمر ولا يتوقف طالما كان هناك استهلاك آدمي. وبطريقة أخرى سياسة الإنتاج المستمر تعني قيام المنشأة الصناعية تحديد كميات الإنتاج طبقا للتنبؤ بحجم المبيعات، وحجم الطلب على الإنتاج. وعندما يكون الطلب على السلعة غير محدد أو معروف فيجب أن تعمل المنشأة على تعريف المستهلكين بالسلعة واستخداماتها، وجودتها، حتى يقبل هؤلاء على شرائها، ويعتادوا عليها، ويقوم الإعلان والأساليب التسويقية على تحقيق سياسة الإنتاج المستمر، بل وإمكانية استمرار الإنتاج لفترات مقبلة. (المصري، 2003، ص 123 133)

ب. **الإنتاج المتقطع:** هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطيا في مدخلاته. والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم. وينقسم بدوره إلى قسمين: (المظلوم وعطية، 2016، صفحة 48)

✓ إنتاج دفعات متكررة للطلب: هو إنتاج متقطع، نمطيا في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل. والشرط الرئيس لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، وهو شرط موضوعي وضروري، وقد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاجا متقطعا فهي آلات غير متخصصة، والسبب في التغيير لا يكمن في المواصفات وإنما في عدد الآلات. والحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات، ويمكن أن المؤسسة تعدد في منتجاتها ومحدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج، والسبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات والحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

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

وتسمى أيضا **سياسة الإنتاج بالطلبات وإنتاج الدفع** وفي هذه السياسة تقوم المنشأة الصناعية بتخطيط الإنتاج على أساس ما يصلها من طلبات من العملاء. وهذه السياسة تناسب بعض الصناعات وقد لا تناسب غيرها. وفي هذه السياسة تقوم المنشأة الصناعية بإنتاج ذو مواصفات معينة تناسب كل عميل، أو تناسب عددا من العملاء حسب تفضيلاتهم الخاصة، أو

الأماكن التي يتواجدون فيها، مثال أن تنتج نوعية خاصة من الآلات أو الأجهزة ذات الاستخدامات المعينة التي تناسب منشأة معينة. أو إنتاج سلع تناسب أهل الشمال وأخرى تناسب أهل الجنوب، أو تلك التي تناسب الأجواء الحارة وأخرى للأجواء الباردة. أو صناعة الأثاث التي يكون للعميل فيها حق الاختيار الغالية الثمن. وسياسة إنتاج الدفع فهي سياسة تركز على أن الإنتاج لا يخرج جميعه في وقت واحد أو يتكرر على مدار السنة الواحدة، بل يتم الإنتاج على مراحل بمعنى أن المصنع ينتج إنتاجا لموسم الشتاء وآخر لموسم الصيف، ثالث لموسم الربيع وهكذا على سبيل المثال كما أن يمكن أن يكون الإنتاج يتم لنوعيات معينة وتعتبر منتجات نهائية لصناعات أخرى، ثم يستكمل الإنتاج ليتخرج في شكل آخر استخدم فيه المنتج السابق كعادة أولية للمنتج الأخير. كما يمكن تصور إنتاج السيارات على أربعة مواسم أو دفعات وتعتبر الدفعة الأخيرة هي المعدلة بإضافات وتعديلات الموديل الجديد للسنة المقبلة. وتعمل ذلك شركة سيارات مارسيدس في سيارات الركوب. (المصري، 2003، ص 123 133)

ج. والفرق بين الإنتاج المستمر والمتقطع يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(8): الفرق بين الانتاج المتقطع والمستمر

الإنتاج المستمر	الإنتاج المتقطع
-متخصص الآلات.	-غير متخصص الآلات.
-نمطي المخرجات.	-غير نمطي المخرجات.
-لا يخضع لمواصفات العميل.	-يخضع لمواصفات العميل.

المصدر: (المظلوم وعطية، 2016، صفحة48)

وأضاف (المصري، 2003، صفحة123 - 133) بعض السياسات نوضح مضمونها وسماتها فيما يلي:

أ. **سياسة الإنتاج الكبير:** من المعروف أن كثير من المنشآت الصناعية الكبيرة كانت في بداية تكوينها صغيرة أو متوسطة الحجم. هذا بخلاف بعض الصناعات التي لا يمكن أن تبدأ بحجم صغير أو متوسط مثال: صناعة السفن، وصناعة السيارات، وصناعة الطائرات وصناعة الحديد والصلب وصناعة الألمنيوم، وبعض الصناعات الكيماوية مثل الأسمدة، وإنتاج الصمدا والنشادر وغيرها. والواقع أن سياسة الإنتاج الكبير تستتبع قيام الإدارة بعدد من السياسات الأخرى التي تؤثر وتتأثر بالإنتاج، مثال ذلك سياسة التمويل، وسياسة التسويق، وسياسة الإمداد والشراء. حيث يلزم توفير الأموال الكافية لتمويل الصناعة وعمليات الإنتاج الكبير. وما تتطلبه هذه السياسة في توفير قدر ملائم من الأرصدة النقدية، والسيولة بحيث لا يتوقف عملياتها أو تتعرض لأي نوع من التأخير بسبب عدم وفرة العملة مثالا. وبالنسبة للسياسة التسويق نجد أن المنشأة تتبع أساليب خاصة في التسويق والتوزيع الكبير، البيع بكميات كبيرة إلى تجار الجملة والموزعين ذوي القدرات الكبيرة أو لديهم مخازن تسع الكميات الكبيرة وهذا يساعد

على منح الخصم والائتمان وغيرها ذلك من الأساليب والسياسات التسويقية. أما بالنسبة لسياسة الأعداد، نجد أن المنشأة تعمل على الشراء الكبير وفي الحصول على وفورات كبيرة نتيجة لسياسة الإنتاج الكبير. وسياسة الإنتاج الكبير تعني أن العمليات الصناعية تتم باستخدام كميات كبيرة من المواد، ويعدد كبير من الآلات وكذلك الأفراد، وحسب نوعيات التخصص المطلوبة. كما أن العمل يقسم إلى تقسيمات كبيرة، وقد يكون منها متخصص في نوع معين من العمل، وتكمل كل منها الأخرى. كما يمكن أن يتضمن المصنع عددا من العناصر المتشابهة التي تقوم بعمليات متماثلة. وذلك لإمكانية تحقيق الكميات الكبيرة من وبالنسبة للصناعات التي لا يمكن البدء منها إلا بأحجام كبيرة فهذه المصانع تعتبر الحد الأدنى لقيام الإنتاج هو الحجم الكبير بشكل معين الذي يتفق مع طبيعة العمليات، فمثلا لا يمكن أن يبدأ في إنتاج الحديد والصلب قبل إنتاج الحديد الزهر، وقبل تجهيز الخام تفاعله كيميائيا حراريا حتى يصل إلى الشكل الصالح للتصنيع ومثل هذه المصانع ليس لها الاختيار في تطبيق سياسة أخرى غير سياسة الإنتاج الكبير. ومن متطلبات سياسة الإنتاج الكبير أن تعمل المصانع بطاقة إنتاجية كبيرة حيث الآلات والتجهيزات بحجم كبير، يجب استيعاب هذه الطاقة بالقدر الملائم وإمكانياته المادية. كما قد تكون من سياسة الإنتاج تحقيق التكامل الرأسي أو الأفقي في الصناعة ذاتها.

ب. سياسة التنوع: حيث تكون السياسة المتبعة في المنشأة هي إنتاج عدة أنواع من السلع قد لا تكون مرتبطة تماما ببعضها البعض. ومن أمثلة ذلك إنتاج تشكيلة من المنتجات تتميز بصفة الربحية العالية لكل منها، أو إنتاج مجموعة من السلع كل منها ذات مواصفات خاصة مختلفة عن غيرها وربما تكون المواد الخام المستخدمة فيها مختلفة أيضا مثال ذلك إنتاج المنظفات الصناعية مع إنتاج الزيوت النباتية، مع إنتاج الخميرة، وإنتاج الإيدروجين، وينطبق هذا المثال على الشركة المصرية لمنتجات النشأ والخميرة والمنظفات. كما قد يكون من سياسة التنوع، إنتاج منتج معين من خامات مختلفة مثل صناعة الزجاج والفخار، أو إنتاج آخر مثل إنتاج عدة منتجات من أصل واحد مثل البلاستيك والفايبروجلاس والتنوع يظهر في إنتاج الأثاث المنزلي، والأدوات المنزلية والأواني، والحاويات الكبيرة، وأطقم السفرة وأطقم الحمام وهكذا. وتتميز هذه السياسة بأنها تتيح للمنشأة عرض حجم متباين من أصناف الإنتاج. ولكل صنف من المنتجات، صفات خاصة قد تتطلب جهودا بيعية مختلفة، وخبرات خاصة في تصريف كل سلعة ذو صنف. هذا بالإضافة إلى احتياج إلى وسائل الإعلان والدعاية التي تناسبه.

ج. سياسة التنميط: وسياسة التنميط، تعني إنتاج سلع ذات مواصفات محددة من أول المواد الخام المستخدمة وكمياتها، والآلات وأدائها ومعدلات تشغيلها ونوع الأعمال أو الجهود البشرية المبذولة، بل والأكثر من ذلك هو وضع أنماط للتكاليف الصناعية بحيث لا يمكن تخطيطها إلا في ظروف اضطرارية معينة. وقد تعني سياسة التنميط أن تنتج عدة منشآت صناعية سلعا ذات مواصفات موحدة في الأجزاء والمكونات التي تدخل في تكوينها. على اعتبار أن هذه السلع لا يمكن التغيير في مواصفاتها حتى ولو تغيرت الأسماء التجارية أو العلامات التجارية المستخدمة من كل منشأة من هذه المنشآت. ومن أمثلة هذه السياسة، سياسة إنتاج بعض أنواع الأدوية والعقاقير التي تتصل بعلاج بعض الأمراض، ففي تجارة وصناعة الزودية كثير من التنميط. كما يمكن أن تؤدي سياسة التنميط إلى أن تنتج بعض المصانع التابعة لقطاع واحد أو التي تخضع لإشراف واحد عددا من السلع تحت مواصفات محددة متفق عليها فيما بين هذه المصانع جميعا. وتساعد سياسة التنميط على إتاحة حصول المستهلك على السلعة من أكثر من

منتج دون تفرقة في المواصفات، وربما توحيد السعر على الكمية. وإذا كان هناك اختلاف تكون في مستوى الخدمة أو الشكل الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، أو فرق تكلفة النقل من بلد الإنتاج إلى بلد الاستهلاك.

د. سياسة التخصص: وتقوم سياسة التخصص على أن المنشأة الصناعية تتخصص في منتج واحد فقط، أو مجموعة محددة من السلع المتشابهة. وعادة ما تكون سياسة التخصص مطبقة في عدد من المنشآت التي تعمل أما في نوعيات ممتازة من السلع مثل إنتاج العطور أو مكسبات الطعم والرائحة من المواد الصناعية، أو إنتاج أجزاء من منتج نهائي يحتاج في إنتاجه إلى عديد من الأجزاء المنزلية ذات المواصفة القياسية والنمطية كصناعة أجزاء الراديو، أو التلفزيون أو صناعة الآلات، أو صناعة أجزاء السيارات التي تتجمع في النهاية في مصانع إنتاج السيارات. فنجد أن هناك مصانع متخصصة في إنتاج المواير للسيارات وقد يكون إنتاجها محتويا لعدد من المواير ذات السعة اللترية المختلفة التي تصلح للتركيب لعدة أنواع وأحجام من السيارات. ويلاحظ أن سياسة التخصص لها عدة مزايا منها أن كل مصنع عندما يتخصص في نوع معين من السلع يمكن اتقان السلع والتطوير فيه باستمرار للوصول إلى الأفضل. هذا بالإضافة إلى إمكانية قيام عدد من المصانع المتخصصة التي تتخصص كل منها في نوع معين من السلع، وجميعا تكمل بعضها البعض، أو يمكن تجميعها في النهاية في سلع واحدة أو أكثر. وهذا ما نشاهده في "مصر" في ظهور عدد من المصانع المتخصصة في منطقة أبو حوف بلحوان بجوار مصانع الحديد والصلب حيث تعتبر الخامات اللازمة لهذه المصانع متوفرة ومستمرة الإمداد. كذلك قد نجد مصانع متخصصة أو تتبع سياسة التخصص تنشأ قريبة من مصانع التجميع بحيث يكون مصنع التجميع سواء للسيارات أو الأجهزة المنزلية أو الآلات المتخصصة الكبيرة تعتمد في تجميع أجزائه على هذه المصانع المتخصصة المجاورة له.

هـ. سياسة التبسيط: وتعتمد هذه السياسة على قيام إدارة الإنتاج بمحاولة إدخال التحسينات المستمرة على أساليب الصنع بحيث تبسط من العملية الصناعية، أو تبسط من مكونات السلعة بحيث تعطي مزايا أفضل أو منافع أكثر للمستهلك. وتعتبر سياسة التبسيط من السياسات التي يمكن تطبيقها في كثير من الصناعات خاصة تلك التي تتميز عملياتها بدرجة عالية من التعقيد، أو كثرة الحركات التي تستغرق أوقاتا طويلة، تتطلب شراء كميات كبيرة من المواد الخام دون الاستفادة منها في عمليات الصنع بالشكل الملائم الذي يخفض التكلفة. وكثيرا ما نجد إدارة الإنتاج تسعى إلى تطبيق سياسة التبسيط على اعتبار أن هذه السياسة تمكنها من الحصول على مزايا عديدة منها الإقلال من الوقت الضائع الغير طبيعي. وتخفيض المواد الخام المستهلكة بدون فائدة، أو خفض التكاليف الصناعية إلى أقل قدر ممكن، كما قد تحقق سياسة التبسيط حل الاختناقات في العمليات الإنتاجية والتخلص من نقط الانتظار غير المرغوبة التي تمثل تعقيدا في تدفق العمليات الإنتاجية، أو في إخراج السلع في الوقت الملائم. وقد تمتد سياسة التبسيط إلى عمليات الإمداد والخدمات المعاونة للإنتاج مثل المناولة وتحريك الأجزاء أو تتابع مراحل الإنتاج بحيث تسمح بتدبير أكبر قدر من الخدمات المعاونة لإنجاز الإنتاج، وتحقيق أعلى جودة ممكنة. هذا وتتصل سياسة التبسيط بتنشيط عمليات البحث والتطوير للإنتاج التي تصل في بعض الصناعات إلى مبالغ طائلة.

و. سياسة الإحلال والتجديد: وتعتبر سياسة الإحلال والتجديد من السياسات التي تلجأ المصانع إلى تطبيقها بعد فترة مناسبة من بداية تشغيلها، على اعتبار أن الآلات والتجهيزات بعد فترة عمرها الافتراضي يلزم استبدالها بآلات أخرى، أو تجديد بعض أو كل الأجزاء الرئيسية في هذه الآلات. كما سنلاحظ أن التقدم التكنولوجي السريع في تصميم هذه الآلات وفي أساليب

الصنع وتكنولوجيا الصناعة، تهيئ الكثير من المصانع تحسين الأداء وتطوير الإنتاج إلى شكل أفضل وأكثر منفعة للاستهلاك النهائي. كما تعتبر سياسة الإحلال والتجديد من السياسات، الرشيدة التي تساعد الإدارة على مسايرة التطور، وتقديم الأفضل باستمرار. كما تتيح للمنشأة الصناعية الوقوف على قدم المساواة مع المنافسين أو المنتجين الجدد الذين يدخلون السوق بتكنولوجيا حديثة تحقق مزايا صناعية وتكاليفية عن المنتجين القائمين بالعمل بأساليب قديمة غير متطورة. وتواجه بعض المصانع العاملة في مصر داخل القطاع العام صعوبات عديدة نتيجة للتخلف في التصميمات الهندسية وكفاءة الآلات، وعدم تحديثها في السنوات الماضية مما أصاب البعض منها بخسائر ملحوظة نتيجة لعدم إمكانية مسايرة التطور في الآلات، أو لعدم إمكانية توفير العملة الحرة اللازمة لتمويل عمليات شراء الآلات الجديدة، أو الاستعانة بالأساليب الصناعية الحديثة.

تداخل السياسات: وبعد دراستنا للسياسات المختلفة التي يمكن أن تطبقها إدارة الإنتاج، يجب أن ندرك أن هذه السياسات ليست سياسات بعيدة عن بعضها البعض، بل أن بعض وهذه السياسات تتداخل معا تبعا لظروف الصناعة وطبيعة عملياتها. فمثلا نجد أن سياسة الإنتاج الكبير ترتبط بسياسة التنميط أو سياسة التنوع. وسياسة الإنتاج الكبير يمكن أن تطبق مع سياسة الإنتاج المستمر في بعض الصناعات، ولا نجد في ذلك تناقضا أو تعارضا بين أهداف السياستين. كما قد ترتبط سياسة التخصص بسياسة التبسيط في صناعات أخرى واعتبار أن التبسيط قد يؤدي إلى التخصص. وفي حالات معينة من الصناعة نجد أن إدارة الإنتاج قد تلجأ إلى تطبيق أكثر من سياسة في وقت واحد أو لمدة معينة، ثم تعدل عن سياسة منها لأسباب جوهرية تتعلق بطبيعة الصناعة نفسها. أما سياسة الإحلال والتجديد فهي سياسة يسهل تطبيقها في ظل أي سياسة أخرى، مثل سياسة الإنتاج الكبير، أو سياسة الإنتاج بالطلبات، أو سياسة التنميط أو التنوع أو التبسيط أو غيرها. وذلك على اعتبار ما من منشأة صناعية لا تحتاج إلى تجديد آلاتها أو إحلال آلات جديدة ذات كفاءة أعلى من الآلات القديمة التي نص عليها زمن طويل دون أن تتطور أو تتعدل، وذلك بالرغم من أن السياسة تحتاج في تطبيقها إلى وفرة من المال، والسيولة النقدية اللازمة لإمكان تنفيذها في الوقت الملائم الذي تحتاج فيه المنشأة إلى هذا التجديد والإحلال. وكثيرا ما نشاهد المنشآت الصناعية التي تجنب من أرباحها مبالغ مناسبة تحت مسمى مخصص إهلاك أو احتياطي لشراء آلات أو تجهيزات حديثة، أو ما شابه ذلك.

3. أهداف وظيفة الإنتاج:

تهدف وظيفة الإنتاج إلى تحقيق عدة أهداف يمكن حصرها في النقاط الآتية:

- ✓ الإنتاج وفقا للمواصفات المطلوبة من قبل الزبائن أو المستهدفة من قبل نظام الإنتاج.
- ✓ الإنتاج وفقا لكميات المطلوبة من قبل الزبائن أو المستهدفة من قبل نظام الإنتاج.
- ✓ الإنتاج في التوقيت المتفق عليه مع الزبون أو في الفترات الزمنية المحددة من قبل النظام الانتاجي.
- ✓ الانتاج بأعلى جودة ونوعية بما يرضي الزبائن.
- ✓ الانتاج بكفاءة عالية أي استخدام أمثل للموارد أو بتكلفة أقل.

✓ الانتاج بابداع عالي سواء في المنتج أو طرق وأساليب وأنظمة الانتاج.

ويري (المصري، 2003، صفحة 97-100) أن إدارة الإنتاج-شأنها شأن أي إدارة تعمل داخل المنشأة الصناعية- تعمل من أجل تحقيق أهداف معينة تدخل ضمن الأهداف العامة للمنشأة ولهذا نجدها تحدد أهدافها على أساس ما هو متاح أمامها من إمكانيات، وطاقات إنتاجية، وطبقا لتوقعات المستقبل، التي تدخل-أيضا-ضمن الخطط الموضوعة والمعتمدة للمنشأة. ولهذا نجد أن يدير الإنتاج-عندما يضع هذه الأهداف-ليس حرا يضع أي أرقام مبالغ فيها للإنتاج مثلا، أو في إمكانية التوسع إلى أرقام طموحة، وذلك لأنه نقيذ بتلك الحدود والإمكانيات. وبهذا نجد أن أهداف الإنتاج عادة ما لا تخرج من الأنواع التالية من الأهداف، وهم التي يمكن تصورها في أي منشأة صناعية، مع ملاحظة أن المنشأة تختلف كل منها من الأخرى حسب حجمها، ونوع الصناعة، والظروف والإمكانيات

✓ **إنجاز الخطط الموضوعة:** ويعتبر النوع الأول من الأهداف هو الذي يركز على إنجاز الخطط الموضوعة للإنتاج. وهذه الخطط عادة ما تتم بناء على الخطط السابقة أو التوقعات المستقبلية، وفي ضوء الخطط الأخرى الموضوعة في الإدارات الأخرى. ومن المشاهد في كثير من شركات القطاع العام في مصر أن الخطط وأهداف هذه الخطط تكون عادة أقل من الممكن والمتاح وذلك لتحقيق قدر من الأمان لهذه الإدارة. فكلما كانت أرقام الإنتاج أقل قليلا من الممكن كلما كانت النتائج المنجزة تبرز التفرق عليها، وبهذا لا تكون الإدارة معرضة للحساب عن الإخفاق في النتائج أو عدم تحقيق الأهداف. ولعل الحجة التي يتعللون بها أن ظروف العمل في مصر تحصل من الممكن حدوث احتمالات كثيرة قد تعوق الوصول إلى الأهداف.

✓ **تحسين الأداء:** وتحسين الأداء من الأهداف المستمرة لإدارة الإنتاج لأن العمليات الصناعية كثيرا ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات فيها حتى تزيد من تدفق العمل، واستمراريتها، وحل المشاكل التي تظهر فيه. وهناك العديد من الإجراءات التي تعمل إدارة الإنتاج على إنجازها لكي تتغلب على الاختناقات أو الصعوبات التي تواجهها. ولهذا نجد أن هدف تحسين الأداء هو من الأهداف المنطقية، والتي لا يمكن تصور وجود إدارة إنتاج لا تضع أهدافها مهما كانت الإمكانيات المتاحة، ودرجة ارتفاع مستويات الأداء ومعدلاتها.

✓ **خفض الضياع والفاقد إلى أقل قدر ممكن:** وهذا الهدف-لا يقل أهمية من غيره من الأهداف لأن الضياع والفاقد يمثلان جانبا خطرا في المصانع التي تعمل في الدول النامية. وذلك لأن ظروف التشغيل ومستوى الكفاءة الإنتاجية للأفراد، ومدى الإلتقان في أداء الأعمال، وقوة أحكام العملية الإنتاجية كثيرا ما يصادفها العجز والإهمال. الأمر الذي جعل بعض المصانع تشكو من ارتفاع نسب الضياع والفاقد. وإذا تصورنا مدى الخسائر التي يمكن تحقيقها نتيجة لقطع التيار الكهربائي على المصانع، ومدى ما يسببه قطع المياه من طاقة ضائعة وجهد بشري مفقود. لأدركنا كيف أن الإدارة عليها بذل المزيد من الجهد حتى تتغلب على هذه المشاكل وتحاول خفض هذه الضياع والفاقد إلى أدنى حد ممكن.

✓ تحقيق أقصى جودة ممكنة للمنتجات: وذلك عن طريق الاهتمام بالموصفات الملائمة والتي لا تقل عن المواصفات التي تضعها المنشآت المنافسة. ومراقبة الجودة وإعطائها الاهتمام الكاف حتى تحقق المستوى المطلوب من الجودة وبالتالي استبعاد المنتجات التي لا تطابق المواصفات ومحاولة تقليلها إلى أقل قدر ممكن.

✓ رفع الروح المعنوية للقوى البشرية: ويتمثل هذا الهدف في قيام الإدارة في تحفيز القوى البشرية، وخلق حماسها المستمر لأداء العمل وإنجازه بالمستوى المطلوب، وعلى إدارة الإنتاج أن تعمل على تشجيع العمال الأكفاء ومنحهم المكافآت المناسبة، أو وضع نظم وحوافز جاذبة مجزية تثبت المجتهد وتعاقب المهمل بعدالة دون تعسف أو اضطهاد وبهذا تحقق هدف رفع الروح المعنوية، وتضمن دائما حرص العمال على التقدم وتحقيق النتائج المطلوبة منهم.

4. نجاح وظيفة الإنتاج: ويتحدد نجاح وظيفة الإنتاج بقوة أو ضعف العناصر المكونة لها، والتي نذكر من أهمها:

✓ تحقيق أهداف:

- الكمية المطلوبة من الزبون.
- وفي الوقت المناسب الذي تم الاتفاق عليه مع الزبون.
- والتكلفة الأدنى والتي تجعل المؤسسة قادرة على البيع بسعر تنافسي.
- وبجودة عالية وبالمواصفات التي يتوقها الزبون.
- ومرونة عالية والتي تعني القدرة على تلبية طلبات الزبائن مهما كانت الكمية صغيرة أو كبيرة دون اختلاف في مستوى الجودة.
- القدرة على الابداع في العمليات وطرق التصنيع وتصميم المصنع الداخلي....
- ✓ امتلاك المؤسسة تشكيلة متكاملة من المنتجات تلبي احتياجات الزبائن.
- ✓ صيانة الآلات بكفاءة وفاعلية وضمان التشغيل الدائم للمصنع.
- ✓ الاعتماد على مستوى تكنولوجيا تنافسي.
- ✓ القدرة على تحقيق وفورات الحجم الكبير.
- ✓ وتجهيز الآلات لاستخدامها في إنتاج أكثر من منتج (نظام الصنع المرن).

ثانيا: وظيفة التسويق

وظيفة التسويق هي مجموعة المهام والأنشطة التي تهتم بدراسة السوق والمؤسسة والمستهلك وبصيغة أخرى هي الوظيفة المسؤولة عن العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة لمعرفة متطلبات السوق وما يمكن تقديمه من منتجات وخدمات وأفكار (مواصفات، تشكيلات، تقنيات) بأسعار تنافسية وبطرق توزيعية مناسبة وتقنيات ترويجية ملائمة وذلك من خلال تخطيط وموازنة المبيعات لضمان المتابعة والمراقبة وتحقيق أكبر ربح على المدى البعيد مع تحقيق رضى العملاء الحاليين والمرتقبين.

1. تعريف التسويق:

عرف تعريف التسويق تطوراً ملحوظاً ففي عام 1960 عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه "جميع أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي" ... وفي عام 1985 أعاد تعريفه على أنه "تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمنظمات". فبهذا التعريف يتبين أن التسويق عملية تكون: (عزام وحسونة والشيخ، 2008، صفحة 28)

- ✓ مرحلة ما قبل الانتاج: من خلال دراسة الاسواق المستهدفة وتحديد حاجاتهم ورغباتهم وطلباتهم والتعرف على خصائص الأسواق الديموغرافية/ السكانية والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم.
- ✓ مرحلة اثناء بيع المنتجات: من خلال توزيعها بشكل يتلائم مع طبيعة الأسواق المستهدفة والعمل على تلبية المستهلكين عن المنتجات المقدمة من خلال الترويج الفعال.
- ✓ مرحلة ما بعد البيع: من خلال التأكد من مدى رضى المستهلك عن المنتج وتقديم خدمات الصيانة والضمان...

وتعرف **الفرصة التسويقية** بأنها المجال التسويقي الذي تتمتع فيه شركة معينة بميزة تفضيلية بالنسبة لباقي الشركات المنافسة لها. ويجب على إدارات التسويق البحث المستمر عن حاجات ورغبات المستهلكين التي لم تشبع والفرصة التسويقية للمنشأة تكون باكتشاف هذه الحاجات والرغبات الغير مشبعة لتعمل على إشباعها. (الباشا وآخرون، 2000، صفحة 22)

- 2. أهمية التسويق :** يؤثر التسويق على العديد من الأفراد والجماعات، فهو يؤثر على المشتري، البائع وجماعات أخرى ذات خصائص مشتركة، وبالتالي فتمثل أهمية التسويق فيما يلي: (الباشا وآخرون، 2000، صفحة 16)
- ✓ تخلف الأنشطة التسويقية منافع متعددة:

أ. المنفعة المكانية: عن طريق توفير السلع للمستهلك من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، وتوفيرها للمستهلك في المكان المناسب.

ب. المنفعة الزمانية: عن طريق توفير السلع للمستهلك في الوقت المناسب والذي يرغب في شراء السلعة وذلك بتخزين الإنتاج من وقت الانتهاء أي وقت الحاجة إليه.

ج. المنفعة الحيازية: عن طريق نقل ملكية السلع من البائع إلى المشتري.

د. المنفعة الشكلية: وهي الحالة النفسية للمستهلك اتجاه السلعة.

✓ يساهم التسويق بشكل أساسي، في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع للوصول بهم إلى درجة عالية من الرفاهية وذلك من خلال تسهيل عملية تدفق السلع من أماكن إنتاجها إلى المستهلكين.

✓ تساعد الأنشطة التسويقية المشروعات الصناعية في تقدير حجم الإنتاج الممكن بيعه، وفي ضوء نتائج دراسات وبحوث التسويق التي تجريها المشروعات من وقت إلى آخر.

✓ يخلق النشاط التسويقي عددا من الوظائف يعمل فيها أفراد المجتمع العاملين حيث أن الدارس للتسويق يستطيع أن يعمل بالدعاية والإعلان، مندوب مبيعات في التخزين والتوزيع إلخ.

✓ حماية المستهلك، تعمل النشاطات التسويقية على حماية المستهلك ومن قبل ذلك تحديد الأسعار على البضائع الواردة.

✓ يعتر التسويق حلقة وصل بين إدارة المشروع والمجتمع الذي يعمل فيه، وبذلك يمكن نجاح النشاط التسويقي المشروع من استمراره وازدهاره.

✓ تخفيف السعر النهائي للسلعة وذلك من خلال تخفيف تكاليف الأنشطة التسويقية مما يساهم في مواجهة فعالة حيال المنافسين، حيث أظهرت الدراسات أن تكلفة الأنشطة التسويقية حوالي 50 % من تكلفة السلعة أو الخدمة.

3. وظائف التسويق: تتمثل وظائف التسويق في ما يلي: (الباشا وآخرون، 2000، صفحة 22)

✓ وظائف متعلقة بتحديد ما الذي سيتم بيعه ولمن، وببيع معين، وتشمل هذه الوظائف تخطيط المنتجات وبحوث السوق والتنبؤ بالسوق والمنافسة والمبيعات.

✓ وظائف متعلقة بتحديد شروط البيع وتتضمن: التسعير، الخصم، الضمان، التغليف.

✓ وظائف متعلقة بمنافذ التوزيع وتشمل: اختيار قطاعات العملاء، وتحديد المناطق البيعية، وتحديد منافذ التوزيع والنقل والتخزين.

✓ وظائف متعلقة في إعداد وإدارة البرامج اللازمة لخلق المبيعات وتشمل: الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، وإعداد قوائم المبيعات.

✓ وظائف متعلقة بإعداد خدمة العملاء، مثل تسليم السلع وتصليح السلع، وتوفير قطع الغيار ومعالجة الشكاوى حول السلع مثلا.

✓ وظائف متعلقة بالتوسع في البيع وتشمل: تطوير المنتجات، وبحوث التسويق والتوسع الرأسي، زيادة المبيعات المحلية والتوسع الأفقي، إيجاد أسواق جديدة.

4. المزيج التسويقي:

أ. **التعريف:** يعرف المزيج التسويقي mix Marketing بأنه: " مزج و خلط العناصر، سلعة، سعر، توزيع، ترويج، بطريقة تضمن تحقيق أهداف الشركة ورضاء المستهلكين في نفس الوقت، وهذا المزيج أو الخلط يمكن التحكم به بواسطة الشركة لتوجيهه إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين". أو يعني المزيج التسويقي "مجموعة الخطط والسياسات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وأن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يؤثر ويتأثر بالعنصر الآخر". (الباشا وآخرون، 2000، صفحة 21)

ب. **عناصر المزيج التسويقي:** وفيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي فهناك اتفاق عام متعارف عليه ومقبول بين العاملين والدارسين في مجال التسويق على أنه يتكون من أربعة عناصر رئيسية وهي:

✓ **المنتج (Produit) :** المنتج هو قلب المزيج التسويقي ومركز العمليات التسويقية وصياغة أي استراتيجية للمنتج، ولقد أكد Rosenberg, 1990 أن المنتج لا تشارك فيه فقط العناصر التسويقية وإنما تشارك العناصر الأخرى غير التسويقية مثل الإدارة العليا وإدارة البحث والتطوير وإدارة الإنتاج والعمليات بهدف إنتاج منتج قادر على تلبية حاجات الزبون . ونظراً لأهمية المنتج على صعيد المزيج التسويقي فإن العديد من الكتاب والباحثين قد اشاروا الى عدة تعارف لهذا المفهوم من أهمها أنه " أي شيء يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل، أما **Pride & Ferrell, 2000** فقد عرف المنتج بأنه " أي شيء يقدم الى السوق من اجل جذب الانتباه والحيازة او الاستخدام. وبينت **البكري، 2000** أهمية المنتج سواء بالنسبة للبائع او المشتري حيث يعتبر المنتج بمثابة الحلقة الرئيسية في تحقيق عملية الاتصال ما بين المشتري والبائع، وان الاهتمام بهذه الحلقة الرئيسية (المنتج) من قبل المنتج او البائع ستساهم بلا شك في زيادة مكانة وموقع المنظمة في السوق وزيادة مستوى ارباحها، وأن المنتج يساهم الى حد كبير في خلق حالة تطور اجتماعي لدى الافراد. (العبيدي والمعموري والخفاجي، 2010، صفحة 411)

وهو عبارة عن سلعة، خدمة، أو فكرة مؤلفة من حزمة من خواص محسوسة (Tangible) وغير محسوسة (Intangible)، تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم، حيث يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال أو أي وحدة قيمة (Unit of Value). وتتضمن الخواص المحسوسة في المنتج الخواص المادية مثل اللون، والتصميم، أما الخواص غير المحسوسة في المنتج فتتضمن أشياء مثل الوجاهة، التفاخر، الشعور بالصحة، والسعادة، وغيرها. والواقع أن المنتج أو العرض (Offering) هو أساس أي عمل، وتهدف الشركة إلى جعل المنتج أو العرض مختلفاً وأفضل في بعض النواحي بحيث تجعل السوق المستهدفة تفضله حتى وإن كان سعره عالياً. (الطائي والعلاق، 2009، صفحة 24)

هناك العديد من القرارات التي تحدد ضمن هذا العنصر من المزيج التسويقي وذلك على النحو التالي:

— تحديد مواصفات المنتج من حيث: الشكل، الحجم، مستوى الجودة، لونه، الغلاف أو التغليف....

— تحديد الاسم التجاري للمنتج.

— تحديد الخدمات التي تصحب المنتج.

✓ **السعر (Prix) :** وهو عبارة عن القيمة النقدية لوحدة سلعة أو خدمة أو أصل أو مدخل إنتاج. وفي بعض الأسواق (الأسواق الكاملة مثلا) يتحدد السعر بشكل كامل بواسطة قوى العرض والطلب. بالمقابل يكون في أسواق أخرى (الأسواق الاحتكارية مثلا) للموردين الأقوياء قدر كبير من الحرية والمرونة في فرض الأسعار. والواقع أن التسعير هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدر إيرادا، بينما العناصر الأخرى تشكل تكلفة على الشركة. وعلى الرغم من أن السعر هو العنصر الأكثر مرونة، إلا أنه الأكثر تعقيدا في الوقت نفسه. وسبب ذلك يعود إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في تحديد أفضل الأسعار التي ينبغي البيع بها. فسياسة التسعير التي تتبعها الشركة تتضمن اتخاذ قرارات مهمة وحساسة للغاية، ذلك أن التسعير لا يقتصر تأثيره على الجوانب والفعاليات والوظائف التسويقية فقط، وإنما أيضا على مجمل عوامل الإنتاج، بل على مستقبل الشركة وبقائها. وتبرز أهمية السعر من الناحية العملية إلى أنه واحد من ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر في الربح (Profit)، وهي السعر، والتكلفة، وحجم المبيعات، ذلك أن الربح هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف. (الطائي والعلاق، 2009، صفحة 24)

ان سياسية التسعير عبارة عن دليل فلسفي أو حدث معين مصمم للتأثير وتحديد قرارات التسعير فسياسة التسعير تعطي مناهج للوصول إلى الأهداف التسعيرية اعتبارا مهما في تطوير إستراتيجية، وعرف **العمر، 2007** السياسة التسعيرية على أنها مجموعه القواعد والأساليب والإجراءات والتدابير التي تحمل على تحديد السعر المناسب لمنتجات الشركة والذي يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية للشركة خلال فترة زمنية محدودة وهناك سياستان تسعيريتان هما : سياسة السعر الكاشط (الحد الأعلى من الأسعار)، وسياسة السعر الكاسح (الحد الأدنى من الأسعار). وتشكل السياسات التسعيرية الإطار العام الذي تستطيع الإدارة من خلاله إيجاد قراراتها السعرية فهي تساعد متخذ القرار على تحديد السعر المناسب لتحقيق أهداف التسعير وكذلك فهي تقلل من جهده في إيجاد مثل تلك القرارات وتساعد السياسة السعرية في التنسيق بين قرارات التسعير والصورة التي يحملها المستهلك لمكونه التسويقي. (شيت، 2014، صفحة 244)

✓ **التوزيع (المكان Place) :** ويشار إليه بالمكان (Place) أو القنوات التسويقية (Marketing Channels)، والمقصود به تحديدا كافة النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بضمان توريد احتياجات المستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات، من أماكن وجودها في المصنع، أو متاجر التجزئة أو الحملة أو المخازن، أي تحقيق المنافع المكانية، والزمنية، والشكلية، ومنفعة الحياة، وأنه بدون سياسة توزيع فاعلة، لا تتحقق الكفاءة التسويقية المنشودة. وعليه، فإن أنشطة التوزيع تنفذ من خلال قنوات التوزيع أو ما يسمى (منافذ التوزيع) والتي يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى أماكن الطلب عليها. وتتم عملية الانتقال هذه إما بشكل مباشر أو من خلال وسطاء، حيث يختلف هؤلاء الوسطاء في نوعية وتشكيلة الخدمات التي يقومون بتقديمها. وهناك منظمات توزيع متخصصة تؤدي دورها في عملية التوزيع. (الطائي والعلاق، 2009، صفحة 25) وتنقسم طرق التوزيع إلى طريقتين:

✓ **التوزيع المباشر :** وتعني عدم وجود وسطاء بين المنتج والمستهلك النهائي، فيتم التوزيع بواسطة فروع بيع تمتلكها المؤسسة أو من خلال مندوبي البيع أو صفحات الواب أو التطبيقات باستعمال التجارة الإلكترونية.

المنتج ← المستهلك

✓ التوزيع غير المباشر والتي تعني وجود وسيط أو أكثر من الموزعين بين المنتج والمستهلك النهائي وقد تطول القناة أو تقصر حسب سياسة المؤسسة.

المنتج ← الوكيل ← تجار الجملة ← تجار التجزئة ← المستهلك

✓ الترويج (Promotion) : يعرف الترويج على أنه النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي، وينطوي على عملية اتصال إقناعي. وعرف بأنه نظام اتصال متكامل يقوم على نقل معلومات عن سلعة أو خدمة، بأسلوب إقناعي إلى جمهور مستهدف من المستهلكين، لحمل أفرادها على قبول السلعة أو الخدمة المروج لها ولا بد من دور فعال للترويج ضمن أية استراتيجية للتسويق. (عزام وحسونة والشيخ، 2008، صفحة 338 – 339)

وهو العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي المشترك بين السلع والخدمات. وتكمن أهمية هذا العنصر في كونه يمثل في كثير من الحالات القوة الدافعة للنشاط التسويقي، والعامل الأكثر حسما في تصنيف بعض السلع والخدمات. وبالنظر لأهمية دور الترويج في عملية تصنيف المنتجات، فإن هناك شركات تساوي بين مفهوم التسويق ومفهوم الترويج، وتنظر إلى الترويج على أنه التسويق ذاته. وعلى الرغم من خطأ هذا الانطباع، فإن محاولة وضع الترويج على قدم المساواة مع التسويق، يشير إلى الأهمية البالغة التي توليها معظم الشركات للنشاط الترويجي. ويتألف الترويج من عدة عناصر تسمى عناصر المزيج الترويجي، وهي: (الطائي والعلاق، 2009، صفحة 25)

✓ الإعلان.

✓ البيع الشخصي.

✓ تنشيط المبيعات.

✓ العلاقات العامة.

✓ الدعاية.

✓ النشر.

وتكون عناصر المزيج التسويقي مجتمعة أو منفردة بمثابة عمليات اتصال وتواصل إقناعي تستهدف التأثير على المستهلك لاستمالة سلوكه الشرائي. وفي الآونة الأخيرة تم استبدال عنصر الترويج بمفهوم أشمل هو الاتصالات التسويقية المتكاملة (Integrated Marketing Communications)، للدلالة على دور هذا العنصر في توصيل رسائل ومنتجات الشركة إلى الأسواق المستهدفة. بالإضافة إلى اعتبار أن الاتصالات التسويقية هي العنصر الأكثر تأثيرا في بقاء الشركة ونموها من بين عناصر المزيج التسويقي الأخرى، والمتمثلة في: 1. الإعلان Advertising. 2. تنشيط المبيعات Sales Promotion. 3. العلاقات العامة PR. 4. البيع الشخصي Personal Selling. 5. التسويق المباشر Direct Marketing. (الطائي والعلاق، 2009، ص 26)

وهذا هو المزيج الرباعي الذي غالبا ما يستخدم في تسويق السلع المادية. أما عناصر المزيج التسويقي في الخدمات فهي سبعة. بإجماع خبراء تسويق الخدمات (Services Marketing)، إذ تضاف ثلاثة عناصر أخرى للعناصر الأربعة المذكورة، وهذه العناصر الثلاثة هي (الطائي والعلاق، 2009، صفحة 21، 152)

- ✓ الناس People: وهم عبارة عن المنتفعين بالخدمة.
- ✓ البيئة المادية Physical Environment: وتتضمن الظروف المحيطة مثل درجة الحرارة والضوء، الديكور....
- ✓ عملية تقديم الخدمة Process: وهي الكيفية أو الأسلوب الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة.

ج. اختيار المزيج التسويقي: يمكن اختيار المزيج التسويقي عند تقديم السلعة الجديدة للسوق كما يلي (الباشا وآخرون، 2000، صفحة 21)

- تقديم السلعة بسعر مرتفع وترويج كبير، يهدف السعر المرتفع لمواجهة التكاليف ويهدف الترويج الكبير إلى إقناع المستهلك بشراء السلعة.
 - تقديم السلعة بسعر مرتفع وترويج محدود، يهدف السعر المرتفع إلى مواجهة نفقات السلعة والترويج المحدود إلى تقليل النفقات.
 - تقديم السلعة بسعر منخفض وترويج كبير، عندما يكون موقف الشركة في السوق ثابتا قويا وتتبع هذه الاستراتيجية إذا كان حجم السوق المرتقب كبيرا ويوجد في السوق منافسة مرتقبة.
 - تقديم السلعة بسعر منخفض وترويج محدود، السعر المنخفض يؤدي إلى قبول سريع للسلعة الجديدة والترويج المحدود يؤدي إلى تقليل النفقات، كما أن هذه الاستراتيجية تتبع إذا كان حجم السوق المرتقب كبيرا.
- من هنا يتضح بأنه يجب اختيار مزيج تسويقي مناسب لقدرة المستهلكين ويكون هذا المزيج موجه إلى جميع الأسواق المستهدفة، أو اختيار مزيج تسويقي مناسب لكل سوق مستهدف أو مرتقب.

5. عوامل نجاح وظيفة التسويق: وعادة ما يتم الحكم على نجاح أو فشل الوظيفة التسويقية بمدى قوة أو ضعف النقاط التالية:

- عدم الخروج عن التكلفة المسموح بها في البرنامج التسويقي للسماح للمؤسسة ببيع المنتج بسعر تنافسي.
- القدرة على جذب الزبائن من حيث المنتج وسعره والعمل على ضمان ولائهم.
- القدرة على تغطية السوق المستهدف بمنتجات المؤسسة.
- امتلاك كفاءة بشرية تقوم بنشاط التسويق.

- القدرة على التنبؤ بالطلب المستقبلي على المنتجات الحالية والمنتجات المطورة الجديدة.
- القدرة على جمع المعلومات عن الأسواق والزبائن والاستفادة منها.
- وجود منافذ توزيع تحتل مواقع متميزة.
- وجود خدمات ما بعد البيع.

رابعاً: وظيفة الموارد البشرية:

1. **التعريف:** يتمثل الدور الرئيسي لهذه الوظيفة في توفير المورد البشري المناسب وتطويره وتحفيزه وذلك في إطار التكامل مع باقي الوظائف ضمن المظلة الاستراتيجية العامة وذلك كله بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية بتعاريف كثيرة منها: (العنزي وآخرون، 2014، صفحة 64)

- نموذج متميز في إدارة العاملين يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة استراتيجيات مناسبة لتوظيف ناجح يضمن الكفاءة والولاء والقدرة على الخلق والابداع لصالح المؤسسة.
- الإدارة المسؤولة عن رعاية الأفراد العاملين ووضعهم في الأماكن المناسبة وبالوقت المناسب للوصول إلى أفضل استخدام يصب في تحقيق أهداف المجتمع والمنظمة والأفراد أنفسهم على حد سواء.
- الوظيفة المتميزة في اتخاذ القرارات التي تحدد منظور وأهداف الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها وقيادتها وتحفيزها للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والانتاجية.
- عملية جذب وتدريب وتقييم وتعويض العاملين والاهتمام بعلاقاتهم في العمل وصحتهم وسلامتهم، فضلاً عن تبنين القضايا المتعلقة بالعدالة والانصاف والمساواة.
- ان الإدارة الحديثة للموارد البشرية اختلفت تماماً عن الإدارة التقليدية للعاملين أو الأفراد فقد كان ينظر لها على أنها الإدارة التي تقوم بجذب وتطوير العامل ليساهم في تحقيق أهداف المؤسسة لكن النظرة الحديثة اختلفت تماماً حيث بات ينظر إليها على أنها الإدارة الجوهرية التي تقوم بخلق الميزة التنافسية من خلال المساهمة بتوفير الكفاءة البشرية المتميزة.

2. **أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية:** أهداف إدارة الموارد البشرية كثيرة يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- التخطيط الجيد للموارد البشرية حتى لا تقع المؤسسة لا في فائض ولا في عجز.
- تحديد مسؤوليات ومهام الوظائف ومتطلبات شغلها في ما يسمى توصيف الوظائف.
- التطوير المستمر للعاملين.

- العمل على تمكين العاملين فيما يخص تقييم أدائهم بأنفسهم فيتم تصحيح انحرافات الاداء بسرعة.
- البحث الدائم عن مصادر القوى البشرية والقدرة على جذبها.

وأما الإدارة الحديثة للموارد البشرية، فإنها تميزت في قيامها بمهام جديدة، فضلا عن مهماتها التقليدية المتمثلة بالجذب والاختيار والاختبار وإدارة الأداء والتطوير، وذلك وصولا إلى خلق صورة التمكين للعاملين، والاعتراف بجهودهم وإسهاماتهم في خلق الإدارة المتفوقة. والجانب الجوهرى في هذه الحالة، هو التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، والذي ينشأ عنه دراسة الفروق الجوهرية بينهما، وهي كما حددها كل من (Mathis & Jackson, 1994) (Ivancevich, 1998, 658) (dessler, 2000) على النحو التالي: (العنزي وآخرون، 2014، صفحة 65)

- ✓ ينظر إلى العامل في إدارة الأفراد كعنصر، وليس كإنسان له مشاعر وأحاسيس وحاجات ورغبات، وبينما في إدارة الموارد البشرية ينظر إليه، بأنه إنسان، وبالتالي فهي تكون مسؤولة عن الاهتمام به ورعايته بأحسن حال، للاستفادة من مؤهلاته ومهاراته الفائقة التي تصب لصالحه أولا، قبل أن تكون للمنظمة.
- ✓ التركيز في إدارة الأفراد يكون فقط على العامل دون إدارته، بينما في إدارة الموارد البشرية ينظر إلى طبقة المديرين وكيفية إفعالهم لدورهم وقدراتهم في بناء وتطوير قابليات العاملين التي تصب في صالح الجميع المنظمة والمجتمع والعاملين أنفسهم.
- ✓ تتوجه الممارسات في إدارة الأفراد نحو المتخصصين بشؤون العاملين، بينما في إدارة الموارد البشرية يتوجه التركيز نحو جميع المدراء في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وذلك بتوفير فرص مناسبة للقيام بالمسؤوليات وبالشكل الذي يربط استراتيجية المنظمة بإدارة الموارد البشرية ذاتها.
- ✓ تفكر إدارة الأفراد بالتخطيط للأمد القصير في إعداد الملاك الوظيفي، بينما في إدارة الموارد البشرية يكون التخطيط لقوة العمل في الأمد البعيد، وبمنظور استراتيجي.
- ✓ تتميز أنظمة الرقابة والتقييم في إدارة الأفراد بأنها رسمية-داخلية، وفي حين تكون الرقابة رسمية-غير رسمية، ذاتية-خارجية في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ يعد مجال إدارة الأفراد ماديًا-اقتصاديًا، إذ يركز على الكلفة فقط، بينما تميل إدارة الموارد البشرية نحو مجال أخلاقية-قيمة، فضلا عن أن تكون اقتصادية، أي الميل نحو الاستثمار في رأس المال البشري.
- ✓ عادة ما يكون دور إدارة الأفراد تنفيذيا، وفي حين إن الطابع الاستشاري والفني والتنفيذي معا يكون هو الدور المتميز في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ يركز العقد ما بين العامل والإدارة في إدارة الأفراد على الخضوع والإذعان أو الامتثال، بينما يركز العقد في إدارة الموارد البشرية على الولاء والاحتواء الوظيفي. ويأتي ذلك من كون المنظور أساسا في إدارة الأفراد منطلقا من الثقة المهزوزة بالفرد العامل، وأما في إدارة الموارد البشرية، فتكون العلاقة بين الإدارة والعامل أساسها الاحترام والثقة المتبادلة بينهما.

3. أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية: أهمها ما يلي:

أ. **تحليل الوظائف:** تحليل الوظائف Job Analysis هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها. فهو إذن عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف. إذن الغاية الأساسية من عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة؟
- ✓ كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟
- ✓ ما هي الوسائل والأدوات التي يستخدمها من أجل إنجاز تلك الأعمال؟
- ✓ ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع أو خدمات؟
- ✓ ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

استراتيجيا، لا بد أن تحدد الإدارة مسبقا مدى السماح للعاملين بالمشاركة في عملية تحليل الوظائف. إذ يلاحظ أنه كلما سمح للفرد بالمشاركة في تحليل عمله ازداد شعوره بالانتماء للمنظمة والعمل الذي يمارسه، وكلما وثق أكثر بنتائج تحليل العمل. لا بد أن تحدد الإدارة أيضا مستويات تحليل العمل، هل تحلل الأعمال بصورة عامة أم بصورة تفصيلية، لا بد أن تحدد أيضا توقيت عملية التحليل، ومن يقوم بعملية التحليل. يتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين يمكن الحصول على مكوناتهما من خلال جمع المعلومات الخاصة بالإجابة على الأسئلة الخمسة التي طرحناها أعلاه. هذين الجانبين أو القسمين هما:

- ✓ وصف الوظيفة Job Description: هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات، والمسؤوليات، وظروف العمل والأدوات المستخدمة.
- ✓ مواصفات شاغل الوظيفة Job Specification: وتتمثل في تحديد المهارات والمعارف، والقدرات، والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة.

ومن هنا يلاحظ أنه بقدر ما تعتبر عملية وصف الوظيفة بمثابة معيار للعمل تعد استمارة التوصيف معيارا للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد الحد الأدنى والملازم والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوب توافرها في الموظف لكي يتمكن من تحقيق أعلى وأكفأ مستوى أداء ممكن.

ب. **تخطيط الموارد البشرية:** يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين استراتيجية المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية. إذ تعكس الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة وتوظف مواردها البشرية، فهي تؤثر وتتأثر باستراتيجية المنظمة، وتشكل في الوقت نفسه القاعدة لإدارة الموارد البشرية، وبالإمكانات تعريف تخطيط الموارد البشرية

Human Resource Planning بأنه: عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على واستخدام وتطوير الموارد البشرية. أو هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها. كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية، عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة. وعلى الرغم من التباين الواضح في التعريفات السابقة لكنها تشترك بنقاط عديدة من بينها مثلاً أن تخطيط الموارد البشرية عملية مستقبلية لا بد أن تنسجم مع التخطيط الشامل للمنظمة، بمعنى أن عملية تخطيط الموارد البشرية ليست منفصلة عن عمليات تخطيط باقي الموارد الأخرى في المنظمة. كما أن التخطيط يعتمد أولاً وقبل أي شيء آخر على وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق تخطيط مواردها المختلفة والتي من ضمنها الموارد البشرية. ويقتضي تخطيط الموارد البشرية وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتنمية العاملين في المنظمة، وأن ذلك يتطلب جمع معلومات دقيقة وصادقة وكافية من أجل اتخاذ القرارات التي تضمن النجاح المتصاعد للمنظمة. ومن جانب آخر، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تقع في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف في البيئة المحيطة بالمنظمة وكذلك ظروف البيئة الداخلية. (حروش صالح و السالم، 2006، صفحة 58-59)

ج. الاستقطاب و التوظيف: تعرف المنظمات بمواصفات العاملين فيها فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أناس مبدعون. وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها. يقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية الضخمة: "أعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد، فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد ولكن إذا فشلت في ذلك أي وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تنقذ الموقف". ويؤكد هذا الاتجاه أحد المدراء التنفيذيين لشركة Sony اليابانية حيث يقول: (إن مستقبل منظمته في الأمد البعيد هو في يد من تستأجرهم بل لا أبالغ إذا قلت إن مصير المنظمة قد يكون في يد أصغر موظفيها سنًا). وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية: (حروش صالح و السالم، 2006، صفحة 82)

- ✓ الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
- ✓ من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- ✓ أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

د. التدريب: عرف Dilworth 2005 تدريب الموارد البشرية على أنها عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات اتجاهات الأفراد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وتولد الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم، وعرفت على أنها عملية منظمة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية تطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه والمنظمة التي تعمل بها. (عبد الرحمن عبد الكريم ومجيد حميد، 2017، ص 93)

وللتدريب فوائد عديدة منها (البرزنجي، 2009، صفحة 165)

- ✓ زيادة الانتاج ورفع مستوى الخدمات المقدمة وتخفيض معدل دوران العاملين.
 - ✓ يعد التدريب ضروريا لتعليم الموظف الجديد ووضع الاسس الاولى والاطر التنظيمية للعمل حتى يتسنى له التأقلم مع جو العمل او المنظمة.
 - ✓ لا تقتصر اهمية التدريب على تطوير قدرات العاملين فقط وانما تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين وفي تعاملهم مع المنظمة ومع الرؤساء.
 - ✓ يكون التدريب ضروريا لاعداد العاملين لتولي وظائف ذات مستوى اعلى من الصعوبة والمسؤولية وشغل الوظائف المستقبلية على مستوى اعلى.
 - ✓ يسهم في تطوير العلاقات البشرية داخل مجموعة العمل فهي تكون اقوى واكثر فعالية عندما تتوفر عند اعضاء المجموعة مهارات مناسبة وقدرات عالية لاداء العمل.
 - ✓ يكون لازما لزيادة قدرات ومعرفة العاملين في المستويات التنفيذية حيث يطور من قدرات.
 - ✓ التنفيذيين في مختلف المستويات الادارية الى جانب تهيئة مدرء المستقبل وتسلحهم بالمهارات الادارية التي تمكنهم من شغل المناصب الادارية العليا في المستقبل.
 - ✓ يعتبر عملية مستمرة توفر لكافة العاملين طوال حياتهم الوظيفية وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائدها على المنظمة والعاملين فيها.
 - ✓ يسهم في اشباع حاجات اساسية للمديرين وهي حاجات سيكولوجية وتحقيق وتأكيد الذات من خلال مقابلة التدريب الاداري لمستوى طموحهم وينعكس ذلك على انتاجية المنظمة وتطورها.
 - ✓ مواكبة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم
- هـ. **تقييم الأداء:** تقييم الأداء Performance Appraisal أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة. ونحن ننظر إلى تقييم الأداء على أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا. وعلى ذلك فإن عملية تقويم الأداء التي نطرحها تتميز بأربع خصائص هي: (حrchوش صالح و السالم، 2006، صفحة102)
- ✓ أن تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا.
 - ✓ أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
 - ✓ أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.

✓ وأخيرا، فإن تقوم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة. أنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف. وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي. وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كأن تكون كل ثلاثة أشهر من أجل وضعهم في المكان المناسب.

3 عناصر نجاح وظيفة الموارد البشرية: ويتحدد نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف النقاط التالية في الوظيفة:

- القدرة على تنفيذ الوظائف على أكمل وجه (تخطيط، استقطاب، تقييم الاداء....).
- القدرة على جعل استقرار في العمالة وولائهم للمؤسسة..
- امتلاك المؤسسة كفاءة بشرية عالية مقارنة بالمنافسين.

خامسا: وظيفة التمويل

1. **تعريف:** عرفت بعض المراجع العلمية الادارة المالية بأنها احدى وظائف المؤسسة التي تشمل تنظيم مجرى الاموال فيها وتخطيطها والرقابة عليها وتكوين المدراء الماليين والتحفيز المالي للأفراد في المشروع. وفي تعريف آخر بين بأن الادارة المالية عبارة عن مجموعة الوظائف الادارية الهادفة الى ادارة مجرى النقد لتمكين المشروع من تنفيذ أهدافه ومواجهة ما يستحق اليه من التزامات في الوقت المحدد. كما عرفها Van Horne بأنها التي تهتم بتجهيز الأموال ووسائل الدفع وتقوم بدور واسع في التخطيط المالي وادارة الموجودات لتحقيق أقصى الأرباح مقابل تحمل الخطر وتنويع الاستثمارات من أجل تخفيض أثر الخطر. (آل شبيب، 2007، صفحة 30)

2. **أهداف الوظيفة المالية في المؤسسة:** تسعى المؤسسة من خلال إدارتها للوظيفة المالية لتحقيق الأهداف الآتية :.(آل شبيب، 2007، صفحة 40)

- ✓ هدف الربحية: وهو مقدار العائد المتحقق نتيجة تشغيل الأموال.
- ✓ تحقيق السيولة الملائمة: القدرة على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل.
- ✓ تعظيم الثروة: تعظيم القيمة المالية للمؤسسة في السوق المالي.
- ✓ تقليل الخطر المالي والاداري: سواء كان خطر خارجي أي خطر السوق أو خطر داخلي يتعلق بكفاءة استخدام الاصول وادارة المديونية أو بكفاءة عملية التشغيل.
- ✓ تحقيق الاستثمار الافضل.

3. عوامل نجاح وظيفة التمويل: ويتم الحكم على نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف العناصر التالية:

- ✓ وجود سيولة دائمة وكافية للأنشطة اليومية.
- ✓ القدرة على الحصول على قروض طويلة الأجل وقروض قصيرة الأجل حسب الحاجة.
- ✓ وجود نظام معلومات محاسبي جيد ومحين باستمرار، وفعال في مراقبة حركة الاموال.
- ✓ وجود هيكل تمويل مرن.
- ✓ القدرة على المقارنة بين مختلف بدائل التمويل لاقتراح أحسن مردودية و بأقل تكلفة .
- ✓ القدرة على دراسة الحاجة المالية بدقة.

II. موارد المؤسسة الاقتصادية:

أولاً: تعريف موارد المؤسسة

موارد المؤسسة هو كل ما يجب ان يتوفر لدى المؤسسة للقيام بنشاطها و هناك من يرى موارد المنظمة من منطلق التأثير الذي يمكن أن تخلقه على مكان القوة التي تتحقق لديها و من خلالها أو العكس عندما تكون في موضع ضعف أن افتقدتها و بالتالي ينعكس ذلك على موقفها التنافسي البيئي اتجاه المنافسين الآخرين بذات الصناعة ، و يمكن تعريف موارد المنظمة على أنها: " كافة الموجودات والقدرات المميزة والعمليات التنظيمية وتنفيذ والمعلومات والمعرفة والتي يتم السيطرة عليها لتطوير وتنفيذ الاستراتيجية . (البكري، 2019، صفحة 103)

وهذا التعريف مختلف يرى الموارد من ناحية تأثيرها على الاستراتيجية وبالتالي القدرة على المنافسة تحددها القدرة على السيطرة و الادارة المثلي للموارد باعتبارها احد اهم عناصر المحيط الداخلي وقد تعتبر نقطة قوة اذا كانت المؤسسة تملك موارد جيدة من حيث الكم والنوع بالمقارنة بمنافسيها واذا كان العكس فانها تعتبر نقاط ضعف لا بد للمؤسسة من تحسينها ومعالجتها.

ثانياً: تقسيم موارد المؤسسة الاقتصادية

كما يذكر (عدون، 1998، صفحة 108) أن الاقتصاديون والمهتمون بعوامل الانتاج قسموها الى ثلاث عناصر اساسية هي : الارض ، العمل ، رأسمال . لكن هناك من رأى أنه هذه العناصر لا تكفي : وأضافوا عنصر التنظيم أو الادارة و قسمها عدون 1998 الى خمسة عناصر : رأسمال ، مادة العمل ، العمل ، التنظيم ، التكنولوجيا. وهناك من يرى أن الموارد التي تسعى المنظمة الى تحقيقها و توفيرها تندرج تحت ثلاث فصول وهي : (داداش وبوزيان، 2017 ، صفحة 196)

- ✓ الموارد المالية : (Piscal) : و هي كل ما يتعلق بالمال.
- ✓ الموارد المادية (physical) : و كل ما يتعلق بالموارد الاولية و التجهيزات.
- ✓ الموارد البشرية (human) : و هي الانسان بعقله و قدرتها و توفيرها بالكم و النوع.

و قد قسمها (البكرى، 2019، صفحة 104) إلى:

✓ الموارد الملموسة : وهي الموارد المالية ، المادية ، التنظيمية و التكنولوجية

✓ الموارد الغير الملموسة : و هي الموارد البشرية ، الابداع و السمعة

وسنذكر فيما يلي أهم هذه العناصر :

أ. الموارد المالية:

1) **تعريف :** يمكن تعريف راسمال على انه مجموعة من اموال الانتاج التي لا تستخدم في الشباع حاجات الانسان مباشرة و انما في انتاج اموال اخرى و على ذلك فان راسمال عبارة عن مجموعة غير متجانسة من الاموال نتيجة الاختلاف طبيعتها ووظائفها و التي سبق انتاجها بواسطة عاملي الطبيعة و العمل من أجل خلق و زيادة انتاجية المنتجات. (منيعي، 2016، صفحة 27)

ويعبر راس المال عن مجموعة من الأدوات والآلات والمباني، التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات، ومن المنطقي أنه لا يمكن الحصول على هذه العناصر إلا بتوفر الأموال بقيمتها، وهذه الأموال تجلب من جهات تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة فردية خاصة فصاحبها هو الذي يجمع هذه الأموال، أما إذا كانت شركة أشخاص فهؤلاء هم الذين يقدمونها، أما إذا كانت مؤسسة عمومية فإن الجهة الوصية، سواء الوزارة أو الجماعة المحلية، هي التي تقدم هذه الأموال. والملاحظ أنه أثناء إنشاء المؤسسة يتحول رأس المال النقدي، أو الكتابي إلى رأسمال عيني مادي، في شكل مجموعة وسائل الإنتاج. إلا أن هذا التعريف يعتبر غير كاف نظراً لأن الاقتصاديين يرون أن رأس المال يشمل مقابل كل وسائل الإنتاج المختلفة، بالإضافة إلى المواد المستعملة في الإنتاج واليد العاملة، أي يقابل عوامل الإنتاج التي يجب على صاحب المؤسسة تجميعها عند القيام بنشاطها. وقد وزع الاقتصاديون رأس المال بهذا المعنى إلى جزئين ثابت ومتغير أو دوار، حسب الفكر الرأسمالي والاشتراكي. فلدى الرأسماليين نجد أن الرأسمال الثابت يشمل كل الاستثمارات بالمعنى المحاسبي، وهي كل وسائل الإنتاج من الآلات والأدوات ووسائل النقل، بالإضافة إلى المباني بمختلف أنواعها، أما الرأسمال الدوار (capital criculant) فيشمل المواد المستعملة في الإنتاج أو المحولة، بالإضافة إلى اليد العاملة. في حين نجد لدى الاشتراكيين أن رأس المال الثابت يشمل كل من الرأسمال الثابت يشمل كل من الرأسمال الثابت لدى الرأسماليين بالإضافة إلى المواد المستعملة، أي يشمل كل العناصر المادية المستعملة في الإنتاج. (عدون، 1998، صفحة 108)

2) تقسمات الموارد المالية : قد قسمته (منيعي، 2016، صفحة 28) الى :

✓ **راسمال تقني :** وهو مجموعة الاموال الغير مباشرة او الوسيطة التي تستخدم في الانتاج مثل الالات ، اي انه مجموعة الاموال المادية المستخدمة في العملية الانتاجية و التي تؤدي بطريقة غير مباشرة الى اشباع الحاجات عن طريق امكانياتها من زيادة الانتاجية و على ذلك فان راسمال التقني يشمل :

- مجموعة الالات و الادوات.

- المباني والمنشآت .
 - بعض العناصر الطبيعية (بعد تطويعها و جعلها صالحة للاسهام في العملية الانتاجية).
 - ✓ **راسمال المالي** : و يمكن تقسيمه حسب مصدره الى قسمين:
 - راسمال داخلي (ذاتي) : وهي الارباح المحتجزة التي قررت المؤسسة حجزها بغرض تمويل انشطتها المستقبلية.
 - راسمال خارجي (غير ذاتي) : و هي كل الاموال المحصل عليها من المصادر الخارجية.
 - ✓ **راسمال الاقتصادي** : و يتمثل في:
 - راسمال مادي : في كل المنقولات و العقارات.
 - راسمال غير المادي : فيشمل راسمال بشري ، رسمال زبائن ، راسمال منتج و راسمال تنظيم.
- وقد عرف الراسمال غير المادي بانه كل العناصر التي تزيد من ثروة المؤسسة و تسمح بخلق القيمة دون ظهورها في الميزانية المحاسبية. حيث راسمال غير المادي = قيمة المنشأة في السوق - قيمة المنشأة المحاسبية
- وقد وضع (عدون، 1998، صفحة 117-118) ان قرار التحويل او زيادة راسمال يتاثر بعدة عوامل منها على الخصوص :
- ✓ ملائمة المصدر مع حاجة التمويل : باعتبار ان الاموال المحصلة سوف تستعمل في احد الاصول و التي تتميز بمدة استعمال، فمدة استحقاق المصدر التمويلي لا يجب ان تكون اقل من مدة استعمال الاصل .
 - ✓ الهدف من التمويل وعلاقته بالتحكم في توجيه وقرارات المؤسسة: فهناك فرق بين رفع رأس المال بتمويل ذاتي، أو بزيادة أسهم من أطراف خارجية، أو اقتراض من بنك، أو بواسطة سندات. وإذا كانت طريقة السندات لا تمثل تدخلا في الإدارة فإن هذا التدخل يظهر أكثر في الأسهم مثلا.
 - ✓ مستوى مردودية المؤسسة داخليا: إذا كانت نسبة مردودية المؤسسة الداخلية تزيد عن مستوى معدلات الفائدة المطبقة في السوق المالية، أو المصرفية، فإنها سوف تستفيد من الاقتراض وتحقق أرباحا باستعمال أموال خارجية بعد تسديدها مع فوائدها، وهو ما يدعى بمبدأ الرافعة، (principe du levier)، والعكس ابتداء من التساوي بين نسبة الفائدة الذي تقتض به مع معدل المردودية الداخلي، فلا يصبح في صالح المؤسسة الاقتراض، إلا في حالات قصوى يمكن أن تغطي الخسائر فيها بجوانب أخرى أو سنوات قادمة.
 - ✓ وكذلك الدخل المقدم للسندات أو للأسهم: خاصة في حالة تحسن وضعية المؤسسة من العوامل التي تجعل إصدار الأسهم أو السندات بشكل سهل ويحقق الهدف.
 - ✓ وهناك أيضا عامل مهم، وهو الخطر الذي يمثله إصدار سندات أو أسهم ممتازة مثلا، بحيث يكون لأصحابها الأولوية في الحصول على أموالهم وفوائدها في حالة التصفية أو انتهاء المؤسسة.

✓ بالإضافة إلى الملاءمة في التوقيت الذي يعد من القيود التي تعمل فيها المؤسسة: إذ اقتراض قيمة أو مبلغ كبير في وقت لا نحتاجه فيه يكلف المؤسسة أعباء مالية، وبالعكس في حالة القيام بإجراءات للحصول على أموال بطريقة لا تمكننا من تحصيلها إلا بعد فوات وقت الحاجة إليها.

ب. المواد الأولية : وهي كل الموارد اللازمة للعملية الانتاجية و قد تكون في شكل طبيعي او نصف مصنع ، المهم ان تكون اساسية لانتاج المنتج ، وقد سميت عند البعض مادة العمل على اساس ان يدخل ضمن هذا العنصر السلع التي تدخل ضمن نشاط المؤسسات التجارية ، وكل المواد الاساسية اللازمة لتقديم الخدمات في حالة المؤسسات الخدمية ، ويمكن اعتبارها على انها مخزونات يتم توسيعها لتشمل كل قطع الغيار و المواد اللازمة لصيانة و اعادة تشغيل الات الانتاج ، فكل المواد التي يتم تخزينها للعمل بها من اجل تقديم السلعة او الخدمة او المنتج للزبون فتغير ضمن هذا المورد .

و يمكن اعتبار هذا المفهوم قديما جدا حيث و منذ عقود اصبحت المؤسسات تتنافس من اجل تخفيض التكلفة من خلال تحقيق صفر مخزون و تعمل على جلب ماتحتاجه يوميا من المواد اللازمة للانتاج بحيث يتم وضعها على اطراف خط الانتاج و يتم استعمالها انيا و هذا يحتاج بالضرورة الى نظام معلومات فعال يربط بين المؤسسة و مورديها من اجل توصيل المعلومات دقيقة عن التخطيط الدقيق للانتاج لان اسلوب الانتاج في هذه المؤسسات يعتبر من اساليب الانتاج الخاصة التي تستلزم معلومات دقيقة عن كمية ونوعية الطلبات و زمن التسليم و الطاقة اليومية الانتاجية المصنع والمعلومات الدقيقة عن كمية ونوعية المواد الأولية اليومية اللازمة الانتاج اليومي المناسب للطاقة الانتاجية اليومية للمصنع .

ج. العمل : العمل يعبر عن ذلك النشاط الواعي والمهادف، المبذول في عملية الإنتاج، أي في استعمال أدوات الإنتاج من أجل تحويل مادة العمل، فلا يمكن إذن أن نتصور عملا خارج عملية الإنتاج المادية أو المعنوية، وفي نفس الوقت فالعمل قد يكون عضليا أو فكريا. ويرى الاقتصاديون الاشتراكيون: أن العمل هو صورة عنصر أساسي وهو قوة العمل التي تكمن في ذات أو جسم الإنسان الحي بحيث تظهر عند إنفاقها في صورة عمل ويعرفها ماركس: "تحت هذا الاسم يجب أن تشمل مجموعة من الطاقات الجسمية والفكرية المتواجدة في جسم إنسان، في شخصيته الحية، والتي يجب أن يجعلها في حركة لكي ينتج أشياء نافعة". إلا أن الرأسماليين يرون أن رأس المال هو العنصر الأساسي في عملية الإنتاج، وبالتالي في تكوين المؤسسة مما يخول له بشكل منطقي الاستحواذ على أكبر جزء من عوائد عملية الإنتاج، بعد طرح أعباء العناصر الأخرى، ومنها العمل في صورة أجور. وهذا يؤدي إلى أن هناك تضاد بين العمل ورأس المال سواء لدى أصحابهما (الرأسمال والعامل) مما سبق، وهذا ما أكدته أحد كبار ومؤسسي نظرية الرأسمالية "David Ricardo" حيث قال أن: "الأجر والربح في المؤسسة الرأسمالية يتناسبان عكسيا فيما بينهما، ومجموعهما يكون نتيجة عملية الإنتاج، وبالتالي فإن رفع أحدهما يؤدي إلى انخفاض الثاني. (عدون، 1998، صفحة 122-

(123)

وذكر (عدون، 1998، صفحة 124) أن العديد من الاقتصاديين تطرق إلى عنصر العمل، وكذا المتخصصين في الإدارة والتنظيم بمختلف اتجاهاتهم وأزمان وجودهم، خاصة في هذا القرن. ولدى كل من تطرق إلى مفهوم العمل يمكن أن نستخلص ميزات مشتركة، ناتجة عن جوهره، وعلاقته بال محيط والإنسان الذي يقوم به:

- ✓ أن العمل يعبر عن بذل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق، أو تحصيل على مقابل، قد يتخذ أشكالا وأنواعا.
- ✓ أن العمل نتيجته تقديم أشياء أو منتجات ذات قيمة، وتختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة فيه، وهي المنتجات المقدمة إلى الاستعمال البشري.
- ✓ يخضع العمل إلى إحصاء أو قياس، وهو عنصر ملازم له لعدة أسباب، منها ما يرتبط بتقديم المنتج الذي يقابله، وقد أخذ صورة الزمن المنفق في عملية العمل من أجل الإنتاج أول الأمر، ليقيم هذا الجهد فيما بعد بقيم نقدية وغيرها.
- ✓ باعتباره ظاهرة اجتماعية، فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع، بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.
- ✓ يأخذ العمل ميزة أخلاقية، تزيد أو تنقص، أو تأخذ قيمتها حسب ما يتخذه هذا الجانب لدى المجتمع، ويرتبط بالجانب الثقافي القيمي للمجتمعات.
- ✓ يتميز العمل والعامل بالتعقيد، واعتبار العملية نتيجة حاصلة لتجمع عدد من الجوانب النفسية، الاجتماعية، الاقتصادية وغير داخل الإنسان الذي يقوم بها، وللظروف المحيطة بهذا الإنسان.
- ✓ مع تطور التكنولوجيا، وطرق تنظيم المؤسسات، والتطور الحضاري للإنسان تتغير درجة ارتباط الإنسان ككائن حي بالآلة. فبعد أن كان يقوم بالعمل مجردا من الأدوات، أصبحت هذه الأدوات الوسيط بينه وبين المواد أو الموضوع الذي يقع عليه العمل، ثم أخذت الآلة مكان الأداة اليدوية البسيطة بعد ذلك. ويزداد تعقيد العمل بالتالي بتعقيد الآلة ودورها في العمل.

د. الإدارة:

(1) **تعريف:** لقد ذكر الباحثون العديد من التعاريف لمصطلح الإدارة "Managment" أو مصطلح التسيير "Gestion" حيث عرفها pierre vinard على أنها: "مجموعة المعارف المرتبطة بتنظيم وإدارة المنظمات....". (VINARD, 2015, p 1) ويرى تايلور Taylor أن الإدارة هي: "معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق وأقل التكاليف." (عواد، 2012، صفحة 24) أمّا فايول (H. Fayol) فيقول بالإدارة: "إنّ معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب." (بربر، 2008، صفحة 66) وتعرف الإدارة كذلك بأنها: "عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال، ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع." (Daft, 2006, p 115)

(2) وظائف الإدارة:

- ✓ **التخطيط:** التخطيط planing هو الوظيفة الأولى للعملية الإدارية وعلى أساسها تبدأ العملية الإدارية مهامها، ومن خلال التخطيط يمكن للمديرين في المؤسسة أن يقرروا ما يلي: (عبد العليم، صفحة 36)

- ما الذي سيتم عمله؟ What is it to be done?
- متى سيتم عمله؟ When is it to be done?
- كيف سيتم عمله؟ How is it to be done?
- من الذي سيقوم بعمله؟ Who has to do it?

فيعرف التخطيط بأنه: "عبارة عن العملية التي عن طريقها يحدد الفرد أو المنظمة مقدما مجريات التصرف المستقبلية." (Ogunmokun, , 1998, p60) وتجدر بنا الإشارة إلى أنه يجب أن نميز بين التخطيط والخطّة، فالتخطيط هو: عملية ذهنية تبدأ بعملية تفكير متزن وهادئ، ثمّ التطلع إلى المستقبل بالاستعانة بالماضي والحاضر، كي نصل إلى هدف محدد وبيان كيفية الوصول إليه، أما الخطّة فهي: وضع تفصيلات عملية التخطيط الذهنية، وتحديد تفصيلي للمراحل التي يجب القيام بها، ومسؤوليات من يقوم بها، والتوقيت اللازم لكل مرحلة والاحتياجات من الموارد التي تتطلبها. (كامل بربر، 2008، صفحة 150-151)

للتخطيط أهمية بالغة في المؤسسة حيث: (العلاق، 2008، صفحة 98-100)

- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية: حيث يرى (دراكر Druker) أن هناك جانباً آخر من جوانب الأهمية في التخطيط، وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى، إلا أنه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد -على الأقل - على خفض هذه المخاطر وأحد هذه الأمثلة هو قرار شركة بوينغ الخاص بإنفاق عدة ملايين من الدولارات من أرصدها لتطوير خزانات الوقود (KC-135)، وقد أدى هذا التطوير إلى تعاقدات الشركة مع وزارة الدفاع الأمريكية بشأن هذه الطائرات، بل وبعد ذلك بداية لجيل جديد من النفاثات بدأ بالطائرة بوينغ 707.
- إن التخطيط يسهل عملية الرقابة: تعني الرقابة ضمان مواءمة الأنشطة للخطط الموضوعية، وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات هي: وضع المعايير، وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها، ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه.
- منع القرارات المجزأة: يرى ستينر أن التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات، فعلى سبيل المثال يقول: أن الخسارة التي لحقت بشركة جنرال دينمكس والتي مقدارها 425 مليون دولار بسبب انخفاض مبيعاتها من طائرة النقل (كونفير 880)، إنما يرجع إلى أن قرارات الشركة كانت تتسم بالتجزئة، فقد قامت الشركة بتطوير التصميمات الأولية لنوعية من النفاثات طويلة المدى، إلا أنها غرقت في المشكلات التفاوضية في الوقت الذي كانت فيه شركة بوينغ بطائراتها 707 وشركة دوغلاس بطائراتها دي. سي 8- تهزمان الكونفير في الأسواق.
- واستمراراً من الشركة في الاهتمام بطائرات النقل، فقد قامت شركة جنرال دينمكس بإعداد تصاميم لنفاثات قصيرة ومتوسطة المدى، كانت بمثابة الطائرة الوحيدة من هذا النوع في الأسواق، إلا أنه كما يقول ستينر -كبرت هذه الطائرة حتى فقدت ميزتها النسبية ووجدت المنافسة لها من الطائرات العملاقة لشركة بوينغ ودوغلاس، وفي نفس الوقت تمكنت

شركتنا (كارافيل) و(لوكهيد الكترا) من السيطرة على سوق الطائرات القصيرة والمتوسطة المدى، وتحمّدت الكونفير مرة أخرى بعيدا عن السوق، وفي حين أنه قد توجد الكثير من الأسباب لتجزئة القرارات وشللها مما أدى إلى الخسارة التي منيت بالكونفير، إلا أن الافتقار إلى خطة واحدة متكاملة يعد عاملا رئيسيا في ذلك.

- التخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات، أو الفرص التي قد توجد في البيئة.
- يساعد التخطيط في حقن الرشد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المؤسسة.
- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس ويتم اختيارها بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
- يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف المؤسسة إلى أدنى حد.

يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.

- يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل، وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تمكن المدير من رؤية العلاقات المهمة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط، ومن الإلمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية، كما يترتب أيضا على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط.

وتأسيا على أهمية التخطيط، تبرز فوائد عديدة لهذه الوظيفة أبرزها: (بربر، 2008، صفحة 149-150)

- يظهر التخطيط الأهداف بوضوح ويسهل عملية تحقيقها سواء على مستوى الخطط العامة أو الخطط الفرعية.
- يساعد التخطيط على التحديد المسبق لمدخلات المؤسسات كما ونوعا وزمنا.
- يساعد التخطيط على التحديد المسبق لمسار تنفيذ كل جزء من أجزاء المدخلات، مع مراعات تنسيق ربط هذه الأجزاء من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها في الوقت المحدد.
- يساعد التخطيط على ممارسة الوظيفة الرقابية بدرجة عالية من الفاعلية.
- لايساعد التخطيط على مواجهة تغييرات المستقبل والحد من تأثيرها على أهداف المؤسسات.
- يساعد التخطيط على مواجهة تقلبات أذواق المستهلكين المؤسسات.
- يساعد التخطيط المؤسسات على مواجهة المنافسة في محيطاتها.
- يساعد التخطيط على انطلاقة الوظائف الإدارية، وبغياص التخطيط يصعب معه قياس كفاءة الإدارة والمديرين.
- يساعد التخطيط على فعالية التنسيق بين الأنظمة المختلفة والوظائف على كافة المستويات التنظيمية.
- يساعد التخطيط المديرين على مواجهة المفاجآت والغموض التي تواجه مسار المؤسسات في المستقبل، فتخفف من التأثيرات السلبية أما التأثيرات الإيجابية فقد تكون فرصا جيدة يستدعي اقتناصها واستثمارها.

✓ **التنظيم:** لقد تم التطرق للتنظيم في المحور السابق لكننا سنذكر تعريف واحد للتنظيم حيث عرف سايمون التنظيم بأنه: "أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني، وفي نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها، في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة." (Ferreira and Erasmus and Groenewald, 2009, P72)

✓ **التوجيه:** يعرف التوجيه بأنه: "الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية." (الصباب وآخرون، 2013، صفحة 156)

يعرف التوجيه بأنه "ذلك النشاط الإداري والذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة." (عبد العليم، صفحة 164-165)

يعرف التوجيه كذلك بأنه: "عبارة عن وضع الخطط والسياسات والبرامج ... إلخ موضع التنفيذ. ويتم هذا من خلال إعطاء التعليمات والأوامر وتشجيع وتحفيز الأفراد، والإرشادات والنصائح، وتبادل المعلومات (الاتصالات)، والتأثير على الأفراد." (حنفي أبو قحف، 2004، صفحة 80)

ويتوقف التوجيه الفعال على عدة اعتبارات أو ركائز هي:

- فهم نماذج السلوك البشري.
- استخدام النمط القيادي المناسب.
- الاتصالات الفعالة.

وبهذا يمكننا القول أن وظيفة التوجيه تتكون من تجميع لمجموعة من العمليات الجزئية هي: القيادة، الاتصال، والتحفيز

✓ **وظيفة الرقابة:** تعتبر الرقابة الوظيفة الإدارية الرابعة وتعرف بأنها: "جعل الأشياء تتم طبقاً للطريقة أو الخطط الموضوعة." (إدريس، 2005، صفحة 532). كما عرف H. Fayol الرقابة بأنها: "التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطوة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف أو الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها، وهي تنفذ في كافة المجالات والأشياء والناس والتصرفات." (بربر، 2008، صفحة 322).

وبهذا يمكننا القول أن وظيفة الرقابة تتضمن:

- تحديد المعايير الرقابية.
- قياس الأداء الفعلي.
- تقييم الأداء وتحديد الانحرافات.

- تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

- ويتدخل القوانين والتنظيمات المفروضة من طرف الأنظمة والدول، وكذلك دور النقابات المتزايد في هذا المجال يزيد من تعقد وتشابك موضوع العمل.

هـ. التكنولوجيا:

بخلاف التقنية وبساطتها في التعريف، فإن التكنولوجيا تأخذ أكثر تعقيدا، حيث عرفت بطرق مختلفة منها ما يرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال، ومنها ما يرتبط بالطرق المستعملة في العمليات الاقتصادية، وهناك ما يضيف جانب la savoir faire لدى الأفراد، وهو ما يرتبط بالرأسمال البشري فيعرف مثلا "Jean Perin" التكنولوجيا هي إذن المعرفة المنظمة المشكلة للتقنيات". وتتحد حسب التكنولوجيا مجموعة من التقنيات، كما تم التطرق إليها فيما سبق. (عدون، 1998، صفحة 131). وحسب (Rix, 1998, p 66) فتعرف التكنولوجيا على أنها التطبيق للتقنية من أجل التصميم والتحقيق لمنتج ما.

حسب Jean Perin فإن هذه المعارف يمكن احتوائها في المصانع، الآلات، ويمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة (دفاتر شروط، خطط تقنية، شهادات براءة)، أو يمكن أن يتحصل عليها أشخاص (مهندسون، تقنيون وعمال). وهذا ما يؤدي إلى القول إن التكنولوجيا ليست فقط مجسدة في الآلات وطرق استعمالها في الإنتاج، وما تعطيه في سلع، بل أيضا يتحصل عليها أشخاص أو أفراد في المؤسسة من أجل استعمال الآلات والتجهيزات، ويمكن وجودها في وثائق مختلفة. وهذا المعنى في الواقع هو الاتجاه الموجود حاليا في تعريف التكنولوجيا حيث تشمل الأجهزة التي تحتوي على معارف وعمل متراكم وبحث معين، سمح بالوصول إليها. (عدون، 1998، صفحة 132)

✓ طرق وأساليب: وهي الجوانب المتعلقة بتوجيه الإنتاج والنشاط الاقتصادي ككل في المؤسسة، أو في منظمات حتى غير هادفة لإنتاج الربح مثل المؤسسة الاقتصادية، وهي مرتبطة بشكل كبير بطرق التسيير أو الإدارة العامة، وجوانب تنظيم المؤسسة وتقسيم العمل وغيره، وتتدخل فيه عدة عوامل اجتماعية ونفسية وثقافية كما تم الإشارة إليه في تعريف المؤسسة كنظام اجتماعي.

✓ معرفه العمل (أو know how) أو ما يجتمع لدى الأفراد من إمكانيات وطاقات ومعارف، تسمح لهم بتوجيه الآلة وتنظيم الإنتاج، حيث كيفية العمل "هو نتيجة تراكم خلال السنوات من التجارب الإيجابية، ولكن أيضا من الصعوبة والأخطاء هذه العملية تراكمت في رأس وأيدي عدد محدد من الأفراد".

المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي

ويحتوي المحور على العناصر التالية:

تمهيد

أولاً: تعريف علم الاقتصاد

ثانياً: فروع البنيان الاقتصادي

ثالثاً: تعريف التحليل الاقتصادي

رابعاً: أهمية التحليل الاقتصادي

خامساً: أقسام التحليل الاقتصادي

سادساً: أنواع التحليل الاقتصادي

سابعاً: أدوات التحليل الاقتصادي

تمهيد:

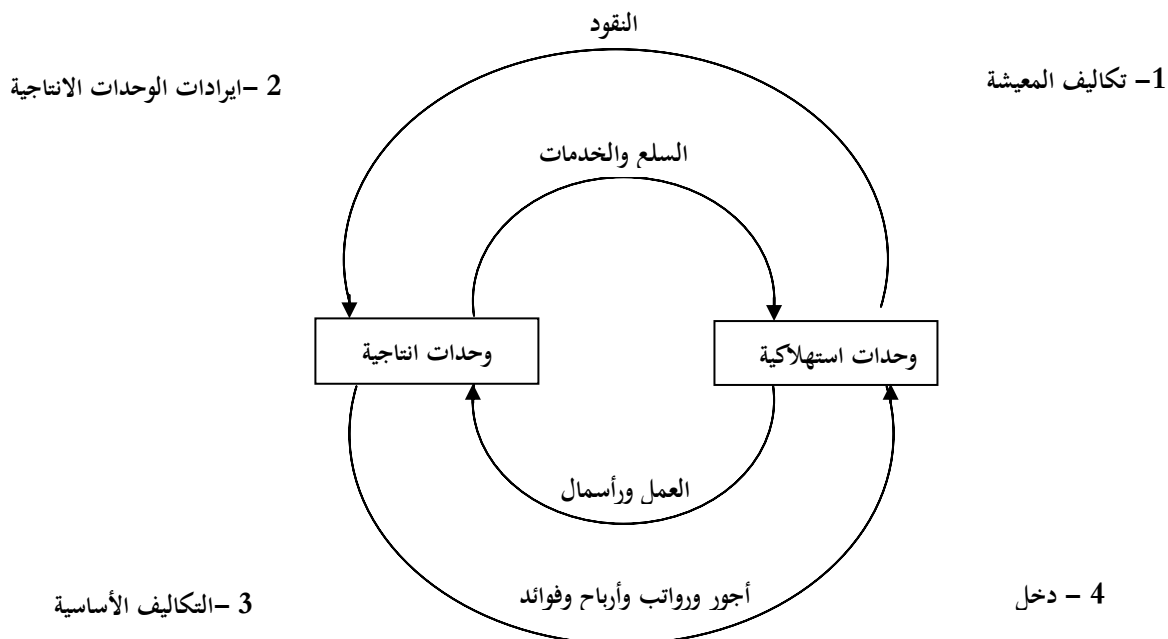
ان التحليل الاقتصادي هو المنهج العلمي الذي يجعلنا نحدد كيفية تأثير العوامل المختلفة في سلوك الظواهر الاقتصادية وبالتالي نتمكن من خلاله وضع النظريات الاقتصادية في علم الاقتصاد. فما هو علم الاقتصاد؟ وما هو التحليل الاقتصادي وما أهميته؟ وما هي أفسانه وأدواته؟ هذا ما سوف نتطرق اليه في هذا المحور

أولاً: تعريف علم الاقتصاد

لقد عرف علم الاقتصاد بأنه: (هو ذلك العلم الذي يدرس النشاط الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته الغير محدودة بواسطة موارده المحدودة) ويقوم هذا التعريف على حقيقتين أساسيتين هما، عدم وجود حدود للرغبات الإنسانية، ومحدودية الموارد ذات الاستخدامات البديلة. وهاتان الحقيقتان تمثلان معا أبعاد المشكلة الاقتصادية. كما عرف بأنه (هو دراسة الكيفية التي يختار بها الأفراد و المجتمع الطريقة التي يستخدمون بها مواردهم الإنتاجية النادرة لإنتاج مختلف السلع على مدى الزمن وكيفية توزيع هذه السلع على مختلف الأفراد والجماعات في المجتمع لغرض الاستهلاك الحاضر والمستقبل). (خليل حسين وإبراهيم أحمد، 2008، صفحة4).

ثانياً: فروع البنيان الاقتصادي

يخالف النشاط الاقتصادي باختلاف المكان والأساليب التي يحدث فيه ذلك النشاط ، فإذا نجد أن البنيان الاقتصادي يتفرع إلى فروع ترتبط بأنواع النشاط الاقتصادي هي النشاط الزراعي والنشاط الصناعي والنشاط التجاري والنشاط الخدمي . ويمكن للبنيان الاقتصادي أن يكون عالميا أو إقليميا أو محليا . ويمكن تبسيط تصوير البنيان الاقتصادي من خلال النموذج المبسط المبين في الشكل التالي: (محمد هاشم، 2008 ، صفحة 17-19).



يتبين من الشكل أن تقسيم الوحدات الاقتصادية المكونة للنظام الاقتصادي إلى وحدات استهلاكية وأخرى إنتاجية. وتشمل الوحدات الاستهلاكية على كافة الأفراد والأسر التي يتكون منها الاقتصاد والتي تملك بدورها الموارد الإنتاجية. أما الوحدات الإنتاجية فيتضمن المنشآت التي تقوم بشراء وتأخير موارد الإنتاج لإنتاج وبيع السلع والخدمات المختلفة. ويتمثل النصف الأعلى من الشكل أسواق السلع والخدمات الاستهلاكية حيث تقوم الوحدات الاستهلاكية بشراء السلع والخدمات التي تنتجها الوحدات الإنتاجية وتدفع الأولى للثانية قيمة هذه السلع. أما النصف الأسفل من الشكل فيمثل أسواق الموارد الإنتاجية حيث يتدفق تيار خدمات الموارد من الوحدات الاستهلاكية إلى الوحدات الإنتاجية، بينما يتدفق التيار في الاتجاه العكسي تدفع النقود لأصحاب الموارد في صورة أجور وأرباح وفوائد. فتداول النقود يتم بصفة أساسية بين الوحدات الإنتاجية والوحدات الاستهلاكية. وعلى ذلك فالتيار النقدي يتخذ أشكالا أربعة ليستكمل دورته: 1- تكاليف المعيشة، 2- إيرادات الوحدات الإنتاجية، 3- دخل المستهلك، 4- تكاليف الوحدات الإنتاجية.

ثالثا: تعريف التحليل الاقتصادي

لقد تبين من النقاش السابق أن علم الاقتصاد هو ذلك العلم الذي يتضمن مجموعة النظريات الاقتصادية التي تستهدف تنظيم الموارد الاقتصادية وتوجيهها الوجهة الكفيلة بإتباع رغبات المجتمع. والنظرية إن هي إلا مجموعة من التعاريف والفروض التي يمكن عن طريقها وباستخدام التحليل المنطقي الوصول إلى نتائج معينة. ومن ثم فإن النظرية الاقتصادية التي يمكن عن طريقها وباستخدام التحليل الاقتصادي اللفظي أو الرياضي الوصول إلى نتائج اقتصادية مع ومن هذا تبين أن التحليل الاقتصادي يتضمن أساليب وطرق التحليل المنطقي التي يمكن بواسطتها الوصول إلى النظريات الاقتصادية. (خليفة و جعاطة، 2000، صفحة 11)

ويعرف التحليل الاقتصادي بأنه أحد فروع علم الاقتصاد، وهو المنهج العلمي الذي تستطيع 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 التطبيقية. (تفرقنت وزعزع، 2018، صفحة 54)

وعموما فالتحليل الاقتصادي منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية من خلال تفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية وبيدنا بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم انتاجها لإنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة فإن كانت النظرية تمثل الخلاصة فإن التحليل يمثل منهاج البحث. (مورتون وروبنسون وكولدارورد، 2021، صفحة 9)

رابعا: أهمية التحليل الاقتصادي

ذكر إسماعيل عبد الرحمن، 2004، صفحة 39 أن أهداف التحليل الاقتصادي تتمثل فيما يلي : (تفرقنت وزعزع، 2018، صفحة 54)

- نتيجة تزايد حاجات الأفراد وتنوعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية للتحليل الاقتصادي هو إيضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارده 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 أن الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر إشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.
- المساعدة في رسم السياسة العامة، حيث أن التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

خامسا: أقسام التحليل الاقتصادي

يمكن توضيح أقسام التحليل الاقتصادي فيما يلي: (تفرقت وزعزع، 2018، صفحة 54)

- 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 الإلمام 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 كالحاسبة 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.

سادسا: أنواع التحليل الاقتصادي

يمكن تصنيف التحليل الاقتصادي وفقا لعدة أسس تختلف باختلاف نوع التحليل، يمكن عرضها فيما يلي: (خليفة وجعاطه، 2000، صفحة 12-14)

- أ. تصنيف التحليل الاقتصادي وفقا لسعة الوحدات الاقتصادية إلى نوعين :
 - ✓ التحليل الاقتصادي الجزئي: ويتناول دراسة سلوك الوحدات الاقتصادية المكونة للاقتصاد القومي كالمستهلكين للسلع والخدمات والمنتجين لهذه السلع والخدمات .
 - ✓ التحليل الاقتصادي الكلي : ويتناول النشاط القومي بغض النظر عن الوحدات الاقتصادية المكونة لهذا الاقتصاد القومي وبذلك فإنه يتناول الاستهلاك القومي والادخار القومي والدخل القومي كما يتناول دراسة العوامل التي تؤثر على العمالة القومية.
- ب. تصنيف التحليل الاقتصادي وفقا لدرجة شموله على المتغيرات الاقتصادية إلى نوعين:
 - ✓ التحليل الاقتصادي البسيط: ويتناول دراسة العلاقة بين متغيرين فقط أحدهما مستقل والآخر تابع. والمتغير المستقل هو المتغير الذي يؤثر في المتغير التابع ولا يتأثر به. بينما المتغير التابع هو المتغير الذي يتأثر بالمستقل ولا يؤثر فيه.
 - ✓ التحليل الاقتصادي المتعدد: ويتناول دراسة وتحديد العلاقة بين مجموعة من المتغيرات الاقتصادية في نفس الفترة. فالتحليل الاقتصادي المتعدد يتناول العلاقة بين الكمية المطلوبة من سلعة معينة (المتغير التابع) ومجموعة من المتغيرات مثل: دخل المستهلك وسعر السلعة وأسعار السلع البديلة وأذواق المستهلكين (المتغيرات المستقلة).
- ج. تصنيف التحليل الاقتصادي وفق لعلاقة المتغيرات الاقتصادية بالزمن حيث يمكن تصنيفها إلى:
 - ✓ التحليل الاقتصادي الساكن: وهو الذي يتناول دراسة العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية مع ثبات الزمن.
 - ✓ التحليل الاقتصادي الحركي: وهو الذي يتناول دراسة العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية في الفترات الزمنية المتتالية فمثلا يمكن القول أن الكمية المعروضة من سلعة معينة في فترة زمنية تعتمد على الأسعار السائدة لهذه السلعة في فترة زمنية سابقة.
 - ✓ التحليل الاقتصادي المقارن: ويتناول دراسة العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية في فترات زمنية فمثلا يمكن بهذا التحليل مقارنة نقطة التوازن التي تحدد مستوى الدخل القومي في سنة معينة مع نقط التوازن التي تحدد مستوى الدخل القومي في سنة سابقة.
- د. تصنيف وفقا للأسلوب التحليلي إلى:
 - ✓ التحليل الاقتصادي الوصفي: الذي يتناول دراسة وتحليل الظواهر الاقتصادية وصفا.

- ✓ التحليل الاقتصادي الرياضي: الذي يتناول دراسة وتحليل المتغيرات و الظواهر الاقتصادية.
- ✓ التحليل الاقتصادي القياسي: يتناول دراسة وتحليل المتغيرات والظواهر الاقتصادية وتحديد العلاقة الكمية التي تربط هذه المتغيرات ببعضها لذلك فإنه يستخدم الأسلوب الإحصائي بالإضافة إلى الأسلوب الرياضي.

سابعاً: أدوات التحليل الاقتصادي

إذا كان هدف النظرية الاقتصادية (علم الاقتصاد) هو وضع القوانين الاقتصادية التي ترشدنا لتحقيق الرفاهية الاقتصادية، فإنّ هدف التحليل الاقتصادي هو وضع الأدوات التي تمكّننا من فهم طبيعة العلاقات الاقتصادية المتشابكة، ويعتمد التحليل الاقتصادي عموماً على أربع أدوات رئيسية يمكن اختصارها كما يلي: (حميدات، 2017، صفحة 62)

1. **الأداة الوصفية اللفظية:** لقد شاع استخدام أدوات التحليل الوصفية اللفظية في النظرية الاقتصادية عندما كانت العلاقات الاقتصادية بسيطة غير معقدة، حيث تعتمد تلك الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على المنطق اللفظي وأسلوب التحليل اللفظي له مزايا عديدة، فهو أكثر قبولا لكثير من الدارسين خاصة من لا يفضلون التحليل الرياضي، كما أنّ هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي نفس مهمة التحليل الرياضي وبنفس الكفاءة ولكن ذلك في حالة النماذج الأولية التي لا تحتوي على العديد من المتغيرات. ولكن استخدام هذا الأسلوب يصبح أكثر صعوبة وتعقيدا عند محاولة تفسير النماذج التي تحتوي على عدد أكبر من المتغيرات وقد يصبح عدم الفائدة تماما في النماذج الأكثر شمولاً. ولهذا يمكن القول على أنّ هذه الأداة غير دقيقة بالقدر الكافي للتعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تنطوي عليها النظرية الاقتصادية.
2. **الأداة الرقمية:** وتعتمد تلك الأداة في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية على التحليل الإحصائي باستخدام الأرقام ودلالاتها، فعلى سبيل المثال يمكن التعبير عن قانون الطلب أي العلاقة بين السعر والكمية المطلوبة مع ثبات العوامل الأخرى من خلال جدول الطلب، وهو جدول يعبر بالأرقام عن وجود علاقة عكسية بين السعر والكمية المطلوبة.
3. **الأداة الهندسية البيانية:** وتعتمد هذه الأداة على الأشكال والرسومات البيانية للتعبير عن العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية. كأن يعبر عن جدول الطلب باستخدام ما يسمى منحني الطلب وذلك لإيضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية ويلاحظ أنّ التحليل البياني له قوة جذب خاصّة في أنّه يمثل عرض تصويري للعلاقات بين المتغيرات الاقتصادية، و يجد الكثير استحسانا للعلاقة بين متغيرين عند عرضها في رسم بياني معبر عنه في صورة معادلة جبرية، لكن ما يأخذ على التحليل البياني هي عدم قدرته على تصوير الحالات التي تزيد عدد المتغيرات فيها عن ثلاثة .
4. **الأداة الرياضية القياسية:** وهنا يستخدم المنطق الرياضي في إيضاح العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، وقد شاع استخدام هذه الأداة في التحليلات الاقتصادية الحديثة وأصبحت تمثل فرعين من فروع علم الاقتصاد هما الاقتصاد الرياضي والاقتصاد القياسي. وهكذا تتطور التعبيرات الرياضية والقياسية للنظرية الاقتصادية حتى نصل إلى تكوين النماذج الاقتصادية بكلّ أبعادها فيما يسمى بالاقتصاد القياسي ومن مزايا الأسلوب الرياضي، أنّه يدعم التحليل بالمنطق والدقة ويمكن من عمل التعميمات خاصّة في المراحل التحليلية المتقدمة والتي تتناول النماذج ذات المتغيرات الكثيرة حيث تزداد العلاقات بينها تشابكا وتعقيدا . وهكذا يلاحظ تعدد الأدوات المستخدمة في إيضاح النظرية الاقتصادية المكونة لعلم الاقتصاد والمهم أن نشير إلى أنّه لا يوجد تعارض بين تلك الأدوات بل يوجد تكامل، وتتشرك جميعا في تعميق فهم واستيعاب النظرية الاقتصادية.

المحور التاسع: نمو المؤسسة الاقتصادية وتحدياتها في القرن الواحد والعشرين

ويشمل على العناصر التالية

تمهيد

أولاً: تعريف نمو المؤسسة

ثانياً: أسباب الاهتمام بنمو المؤسسة

ثالثاً: مراحل نمو او تطور المؤسسة

رابعاً: تحديات المؤسسة الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين

خامساً: انحدار/تدهور المنظمات

سادساً: انواع النمو

تمهيد:

يكمن محور هذه المحاضرة أو نظرية النمو للمؤسسة على اعتبار المؤسسة كائن يمر بمراحل متتالية من الولادة حتى الزوال، وهذا ما يفسر أهداف المؤسسة في الاستمرار و العمل على البقاء في مراحل محددة مثل النمو أو النضج. وذلك من خلال التغلب على التحديات الهامة التي تواجهها في الوقت الحالي.

أولاً: تعريف نمو المؤسسة

عرفها rbuck سنة 1965 على أنها ليس بظاهرة عفوية وإنما راجع إلى قرارات تسييرية. فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد. (حميدات، 2017، صفحة 68).

ثانياً: أسباب الاهتمام بنمو المؤسسة

تتم المؤسسات الاقتصادية بنمو المؤسسات للأسباب التالية: (حميدات، 2017، صفحة 68).

- المؤسسات الأكبر هي الأفضل.
- المزايا الاقتصادية المرتبطة بالحجم الكبير، حيث نجد الإنتاج الكبير يصاحبه تخفيض في التكاليف وكفاءة أكبر.
- النمو وزيادة الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المؤسسات، وذلك كون المؤسسات الكبيرة تلقى الدعم دائماً من الحكومات، وكذلك يسهل لها الاحتفاظ بموارد أكثر تقيها مخاطر عدم التأكد.
- إن نمو المؤسسة وتزايد حجمها يوحى بأنها تدار بفعالية.
- إن نمو المؤسسة وتزايد حجمها يزيد من شهرة وقوة الإدارة العليا، ويزيد في حصولهم على رواتب ومزايا أفضل.
- إن الحجم الكبير للمؤسسة والنمو يوفران لها مزيد من القوة أمام المؤسسات والجهات الأخرى في بيئة المؤسسة كالموردين، والنقابات، والحكومة، وغيرها.

إن المنظمات لم يستحدثها الإنسان لكي تموت، بل إن فكرة موتها أبعد ما يمكن قبوله من قبل المؤسسين طالما كانت ناجحة في عملها. وهذه الحقيقة إذا كانت تنطبق على المنظمات فإنها لا تنطبق على الأفراد وبقية الكائنات الحية. إن المقارنة بين المنظمة والكائن الحي من هذه الزاوية هي مقارنة غير متكاملة لكن هذه المقارنة مفيدة. المنظمات شبيهة بالكائنات الحية من حيث نموها ومرورها بمراحل حياتية يمكن التنبؤ بها وتحديد خصائص كل مرحلة فيها. فضلاً عن أن هذه المنظمات تحتاج إلى طاقة لنتج السلع والخدمات، وإذا لم تحصل على هذه الطاقة من البيئة الخارجية فسوف تفشل في تحقيق أهدافها ويكون مصيرها الموت لا محالة. للمنظمة نمط من التغيير، وهي مراحل مميزة تتقدم خلالها بشكل منظم ومنطقي، وليس عشوائياً وبالإمكان التنبؤ بها، وتتحدد المراحل التي تمر بها المنظمات ب: (المظلوم وعطية، 2016، صفحة 88)

1. مرحلة التأسيس والانبثاق Entrepreneurial Stage: هي مرحلة التشكيل وإنشاء المنظمة، وتتصف بامتلاكها أهدافا طموحة وإبداعات، والسعي للحصول على الموارد الأساسية.
2. مرحلة التجميع Collectivity Stage: للمنظمة في هذه المرحلة رسالة واضحة، ودوافع العاملين والالتزام والإخلاص العاليين للمنظمة، لكن نمط الهيكل والاتصالات تبقى أقرب للارسمية، ويبدل أعضاء المنظمة جهودا كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي.
3. مرحلة الرسمية والرقابة Formalization and Control Stage: يتم وضع قواعد وإجراءات للعمل، وتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة، لذا يقل الاعتماد على الاجتهادات الفردية، ويتم التأكيد على معايير الكفاءة، وتحدد مراكز اتخاذ القرارات، ومواقع المسؤولية، لذا فهي الخطوة الأولى نحو المؤسسية بدلا من الفردية.
4. مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي Elaboration of Stricture Stage: تصبح المنظمة قادرة على الانتشار والتوسع في نشاطاتها بما تقدمه من سلع وخدمات، ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور، مما يوجب تطوير المنظمة للاستجابة لهذه التطورات، ويبدأ اعتماد أسلوب اللامركزية.
5. مرحلة الضعف والانحدار Decline Stage: تتمثل هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة، كزيادة النقد الموجه للمنظمة أو زيادة عدد المنافسين، وتقلص الحصة السوقية، أو دمج أو إلغاء بعض المنظمات، هذه الظروف تنعكس سلبا على العاملين بحيث تزيد نسبة الدوران الوظيفي، وترتفع حدة التوتر مما يؤجج الصراعات، مما يدفع الإدارة إلى تبني الأسلوب المركزي في العمل على للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.

ليس من الضروري أن تمر كافة المنظمات بنفس المراحل، وإن كان لا وجود لخلود أي منظمة مهما طال عمرها.

ثالثا: مراحل نمو او تطور المؤسسة

ومن أكثر النماذج المعروفة هي ما يلي: (المعلوم وعطية، 2016، صفحة 89)

1. نموذج ميللر وفرايزن: يقترح الكاتبان (داني ميللر وبيتر فرايزن) أن دورة حياة المنظمة تمر بخمس مراحل وهي:
 - ✓ الولادة (Birth): وفي هذه المرحلة تسعى المنظمات الصغيرة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي.
 - ✓ النمو/التوسع (Growth): وهنا تبدأ المنظمات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسّم إلى وحدات/دوائر، وتصبح هيكلها أكثر رسمية.
 - ✓ النضج (Maturity): وفي هذه المرحلة تصبح المنظمات كفؤة (efficient)، ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية، ولكنها أقل إبداعية.
 - ✓ الانحدار/التدهور (Decline): وهنا تتأرجح المنظمة ضمن أسواق منكشّة/متقلصة لمنتجات متقدمة.
 - ✓ إعادة الانتعاش (Revival): وفي هذه المرحلة تشهد المنظمة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على التقسيم على أساس السوق.
2. نموذج لاري جراينر: حدد هذا الكاتب خمس مراحل أو مستويات لنمو المنظمة، كل مرحلة تجلب معها أزمة خاصة بها، وإذا ما تمت معالجة الأزمة بنجاح انتقلت المنظمة إلى مرحلة تطور جديدة، ولكن في حال عدم معالجة الأزمة والانتقال السليم للمرحلة الثانية، يصبح انحدار المنظمة نتيجة محتملة. وهذه المراحل هي:

✓ الإبداع وأزمة القيادة: نلاحظ أن كثيرا من المنظمات تنشأ من فكرة لدى فرد أو عدد من الأفراد، وبعد الإنشاء تتزايد المتطلبات الإدارية، ولا يرغب الريادي/المؤسس المبدع في إشغال نفسه بهذه القضايا ونتيجة للحاجة الماسة إلى المهارات الإدارية تنشأ أزمة القيادة الإدارية، فتلجأ المنظمة إلى التحرك والتحول نحو النمو الذي يتصف بالتوجه الشديد.

✓ التوجيه وأزمة الاستقلالية: بعدما يتولى أحد الشركاء أو مدير مسؤولية القيادة، يعود الأشخاص المبدعون إلى الإبداع، وبعدها يتحول التوجيه من قبل الإدارة العليا إلى هيكل تنظيمي رسمي مليء بالقواعد والمعايير والنماذج، ونظم محاسبة التكاليف والتخصص. وتحدث الأزمة الثانية حينما يجد الأشخاص المبدعون أن الهيكل الرسمي يعيق الإبداع ويقيد سلطتهم في اتخاذ القرار، والهيكل التنظيمي الآلي الذي ساعد بنجاح في حل أزمة القيادة، يسبب الآن أزمة الاستقلالية. ومع استمرار النمو يصبح الموظفون في المستويات الدنيا على دراية بالمشكلات بقدر يفوق معرفة الإدارة العليا، فيطلبون مزيدا من الحرية للاستجابة بسرعة لاحتياجات المتفاعلين ومشكلات الإنتاج وغيرها.

✓ التفويض وأزمة الرقابة: لأجل حل أزمة الاستقلالية تنشأ الحاجة للتفويض، وعلى الإدارة أن تفوض بعض سلطاتها ومسؤولياتها للمستويات الدنيا وتسمح لها بمزيد من حرية التصرف. وفي هذه المرحلة يستمر النمو ولكن من خلال المركزية.

✓ التنسيق وأزمة الروتين: تتمكن الإدارة العليا من السيطرة والرقابة على مجريات الأمور وتلجأ إلى تطبيق آليات ووسائل تنسيق متنوعة وعديدة-إجراءات رسمية للتخطيط، إضافة موظفين استشاريين، مركزية بعض الأنشطة وغيرها. وفي ظل ذلك يبدأ المديرون يدركون أنهم مقيدون في إدارة شؤون قطاعاتهم، وأنهم يرتبطون بباقي المنظمة من خلال شبكة تنسيق تفصيلية وإذا ما استمر النمو بهذه الصورة فسيؤدي في النهاية إلى أزمة الروتين (البيروقراطية)، وعدم قبول مديري القطاعات للرقابة التي يمارسها الموظفون في المركز والعمل المكتبي.

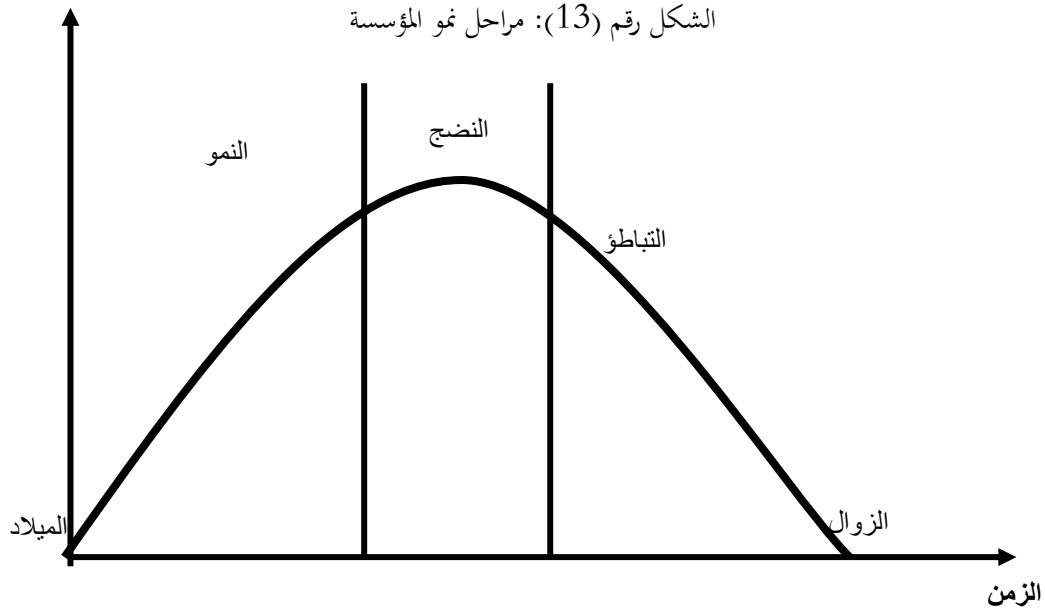
✓ التآزر وأزمة الإشباع النفسي: أما المستوى الخامس من النمو فهو التآزر والتعاون. فمن أجل مقاومة الروتين، تتطور هياكل إبداعية تعتمد على العمل بروح الفريق ومهارات التفاعل التبادلي، وتحتل استراتيجيات حل الصراعات أهمية قصوى في هذه المنظمات حيث لا تنجح الوسائل الرسمية-ويتم تشجيع السلطة المزدوجة وفرق العمل المؤقتة، والتجربة في مناخ يتصف بمشاركة المسؤولية بدلا من التخصص.

وينتج عن التنظيم التعاوني أزمة إشباع نفسية حينما يجد الأفراد أنفسهم يعملون في بيئة يسودها الغموض والتوتر الناتج عن تصميم فرق العمل، وأن المتطلبات والاحتياجات المتضاربة للرقابة الآلية والمرونة العضوية ترسل إشارات مختلفة ومشوشة وقد يعاني الأفراد بدنيا ونفسيا في مثل هذا النوع من التنظيم، ويمكن معالجة الوضع جزئيا بإعطاء اهتمام أكبر لصحة وسلامة العاملين بهدف تقليل التوترات والضغوط الناتجة عن مرحلة التآزر.

يمكن توضيح أهم المراحل الشائعة التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية أثناء حياتها فيما يلي:

1. النشأة و هي دخول المؤسسة للسوق؛
2. النمو و هو المرحلة التي تكون فيها أرباح المؤسسة في زيادة عاما بعد عام ؛
3. النضج و عادة ما تكون هي مرحلة الاستقرار بمعنى كل شيء متحكم به الاسواق، المنتجات، التكنولوجيا....؛
4. مرحلة التراجع وهي المرحلة التي لا بد للمؤسسة أن لا تقترب منها فتحاول قبل ذلك التجديد، اعادة الهندسة...

5. مرحلة الزوال وهي تمثل مرحلة الافلاس وخروج المؤسسة من السوق، وقد تمثل في بعض الأحيان قرارا استراتيجيا للبقاء على بعض أو أغلب رأسمال المؤسسة للخروج من قطاع نشاط غير مربح الى قطاع يُتوقع أن تكون فيه الارباح عالية. ويمكن تمثيل المراحل من خلال الشكل التالي:



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الشرح أعلاه .

رابعا: تحديات المؤسسة الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين

- نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- العولمة والمنافسة العالمية بدل المنافسة المحلية.
- التحول الى التركيز على الخدمات بدل التركيز على الصناعة.
- الاخلاقيات وحوكمة الشركات.
- أهمية المورد البشري .
- أهمية المعرفة والتحول الى الاقتصاد المعرفي.
- الاهتمام بالجودة بدل الاهتمام بالكمية وذلك لإرضاء الزبون.
- التغيرات السريعة في محيط المؤسسة.
- زيادة العمل بأسلوب تفويض السلطة والتحويلات الى المنظمات المسطحة.

خامسا: انحدار/تدهور المنظمات

تتم المؤسسات الاقتصادية بالنمو كما تهتم بالتدهور والانحدار.

1. **مسيبات الانحدار:** انحدار في البيئة التي تستمد منها المنظمة مواردها وتقدم لها منتجاتها وخدماتها، مثل تقلص الموارد أو ارتفاع تكلفتها أو الاثنين معاً، كذلك عدم توفر الموارد البشرية الماهرة المدربة، والموارد الطبيعية، وتزايد التكاليف التشغيلية للمنظمة وبذلك لا يكون النمو محتملاً. ونتيجة لتقلص الحجم تنخفض الإيرادات مما يزيد من صعوبة تغطية التكاليف التشغيلية، مما يؤدي بالتالي إلى انخفاض الأرباح والذي بدوره يسبب صعوبة في اقتراض الأموال على المدى القصير لتمويل عملية النمو أو تمويل التوسع من خلال الديون طويلة الأمد أو من خلال طرح أسهم جديدة. وباختصار تنعكس الظروف الخارجية المواتية للنمو على المنظمة سلباً وتجعلها تفكر في استراتيجيات جديدة لإدارة الانحدار بدلا من إدارة النمو. (المظلوم وعطية، 2016، صفحة 92)

2. **نتائج وآثار الانحدار:** من أهم المشكلات والآثار السلبية التي يحتمل أنه تنشأ نتيجة انحدار المنظمة ما يلي:

- تزايد الصراع والنزاع في المنظمة.
- ارتفاع معدل الدوران الوظيفي.
- تزايد مقاومة التغيير.
- الضغوط (Stresses)، مع تقلص الموارد.
- انخفاض دافعية ومعنوية العاملين.

3. **إدارة مرحلة الانحدار:** من أهم الممارسات التي يمكن أن تفيد في مرحلة الانحدار ما يلي:

- تطبيق مركزية محكمة.
- قيام الإدارة بتوضيح تفسيرات استراتيجيات المنظمة وأهدافها لإزالة اللبس في أذهان العاملين ودحض الإشاعات وسوء الفهم.
- تكثف الاتصالات الرأسية والاستماع للموظفين لإعادة الثقة وزيادة الاعتقاد في أمانة الإدارة ونزاهتها.
- إعادة تقييم الأعمال لتصبح ذات دافعية أعلى.
- البحث عن طرق إبداعية لمعالجة المشكلات المصاحبة لتقليص القوى العاملة (مثل التقاعد المبكر وتقليل ساعات العمل وغيرها).

سادسا: انواع النمو

ينقسم النمو الى نمو داخلي وخارجي وتعاقدي ويمكن توضيحها فيما يلي:

1. **النمو الداخلي:** يعرف Bienaymé, 1971 النمو الداخلي الذي ذكره في كتابه "هو ذلك النمط من النمو الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاج عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل إنتاج جديدة، و يرافق ذلك ارتفاع في الإنتاج كماً و جودةً و تنوعاً". أما (Paturel.R, 1981) توصل الى تعريف للنمو الداخلي شكلاً مرجعية للدراسات المهمة بنمو المؤسسات، حيث

عرف النمو الداخلي على أنه "حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات". وفي ما يلي بعض الحالات التي قد تبدوا في بعض الأحيان على أنها عمليات نمو خارجي: (بن ساسي، 2008، صفحة 35 - 38)

- ✓ حيازة المؤسسة لعلامة تجارية لمؤسسة أخرى تعتبر نمواً داخلياً، ذلك لأنها تعتبر استثماراً معنوياً منفصلاً عن باقي الوظائف الأخرى الضرورية لإحداث الأثر التجاري للعلامة كعمليات التصميم و الإنتاج والتسويق.... إلخ؛
- ✓ حيازة براءة اختراع بغرض ممارسة أنشطة جديدة والتي تتطلب كذلك المزج مع عوامل الإنتاج التي تملكها المؤسسة أو التي تود حيازتها بشكل منفصل تعد نمواً داخلياً؛
- ✓ إنشاء المؤسسة لفرع جديد يعد نمواً داخلياً و ذلك لأن عملية الإنشاء تتم عن طريق الربط والتنسيق بين عوامل إنتاج قد تم حيازتها بشكل منفصل، كما أن الفرع يعتمد في بدايته على خبرة المؤسسة و قدراتها الإنتاجية في مجال النشاط
- ✓ الإرتفاع في معدل المساهمة في مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة و إدارة المؤسسة يعتبر نمواً داخلياً، لأن المؤسسة الأم لم تستفد من سيطرة اضافية على عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها جراء هذه العملية.

وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى النمو الداخلي منها:

- ✓ **زيادة الطلب:** عندما يرتفع الطلب على منتجات المؤسسة لا بد لها من رفع انتاجيتها.
- ✓ **آداء عالي في مجال البحث والتطوير:** في هذه الحالة تعتمد المؤسسة الاستفادة من عملها في مجال الابداع في المنتجات أو طرق التسيير أو العمليات.....
- ✓ **امتلاك كفاءة بشرية عالية أو أرباح ضخمة أو قدرة كبيرة في التحكم في التكنولوجيا:** فلا بد لها من استغلالها من خلال النمو الداخلي كفتح فروع ، دخول أسواق جديدة بمناطق جديدة.....

2. **النمو الخارجي:** قام الباحث الأمريكي (Weston.F.J 1961) **بجري بحثاً** كم فيه نمطي النمو بدلالة النمو الإجمالي للمؤسسة من خلال عينة من مؤسسات تعتمد على النمو الداخلي و النمو الخارجي في نموها و وصل في آخر بحثه إلى ربط النمو الخارجي بالعمليات التالية :

- ✓ إنشاء مؤسسة جديدة بضم مؤسستين موجودتين على الأقل؛ -
- ✓ حيازة كلية لأصول مؤسسة أخرى مع الاحتفاظ بهوية المؤسسة الحائزة؛
- ✓ تولي السيطرة على رأس مال مؤسسة أخرى.

وصل (Paturel.R 1990) إلى التعريف التالي : "يعرف النمو الخارجي بعمليات الحيازة المباشرة، الجزئية أو الكلية، لمؤسسة أو فرع (عن طريق الابتلاع مثلاً)، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاك المؤسسة لخصصة هامة من رأس مالها يكفي لتولي السيطرة عليها و إدارتها أو السيطرة دون مساهمة مباشرة و ذلك بواسطة وسيط مالي (الشركات القابضة، صناديق الاستثمار الوكالات المالية... إلخ)، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة، و ذلك على

مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية و لها القدرة على الإنتاج و/أو تقديم الخدمات و تستحوذ على حصة سوقية." (بن ساسي، 2008، صفحة 35 - 38)

دوافع النمو الخارجي: هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى اختيار النمو الخارجي منها:

- ✓ فرصة للدخول الى أسواق فيها موانع للدخول عالية أو صعبة لكنها فيها أرباح عالية.
- ✓ فرصة للاستفادة من قدرات تكنولوجية لمؤسسة أخرى.
- ✓ فرصة للاقتناء السريع لحصص مؤسسة أخرى في مرحلة التدهور لكنها تملك اسم تجاري أو سمعة في السوق سواء من حيث الجودة أو غيرها.

3. النمو التعاقدية: فإن حالات النمو متعددة و من بينها لجوء المؤسسة إلى التعاون و الشراكة مع مؤسسات أخرى و التي تتم في بعض أشكالها دون اللجوء إلى الحيازة و هو ما يعرف بالنمو التعاقدية أو التزاوجي، والذي يمكن أن نعتبره حالة وسطية بين النمو الداخلي و النمو الخارجي. فالنمو التعاقدية هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج موارد هما (هم) لممارسة أنشطة إنتاجية و/أو تجارية و/أو خدمية مشتركة . لكننا إذا أخضعنا النمو التعاقدية لمعيار التفرقة بين النمو الداخلي و النمو الخارجي المذكور سابقاً فإن هذا النمو قد يكون نمواً خارجياً وقد يكون نمواً داخلياً، وذلك على أساس أن كل أنماط النمو هي شكل من أشكال التعاقد بين المؤسسات، وذلك كالاتي:

- ✓ إبرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) يتضمن إنشاء فرع مشترك بين المؤسستين لإنجاز مشروع أو لتدويل النشاط... إلخ، يعتبر نمواً داخلياً لأن عملية الإنشاء هاته تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيما بينهما بفعل العقد المبرم بين المؤسستين؛
- ✓ إشترك المؤسسة مع مؤسسة أخرى (أو عدة مؤسسات) في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأس مالها كافية لذلك يعتبر نمواً خارجياً، لأن عملية الحيازة هذه شملت موارد مرتبطة فيما بينها.

المحور العاشر: ثقافة واخلاقيات المؤسسة

ويحتوي على العناصر التالية:

تمهيد

أولاً: ثقافة المؤسسة

1. تعريف ثقافة المؤسسة
2. أهمية الثقافة التنظيمية
3. أدوار الثقافة التنظيمية
4. مداخل دراسة الثقافة التنظيمية
5. خصائص الثقافة التنظيمية
6. مكونات الثقافة التنظيمية
7. أبعاد الثقافة التنظيمية

ثانياً: اخلاقيات العمل

1. تعريف أخلاقيات العمل
2. أهمية اخلاقيات العمل
3. عناصر الاخلاقيات
4. العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية و اخلاقيات العمل

تمهيد:

تعتبر ثقافة المؤسسة وأخلاقياتها من المواضيع المهمة في اقتصاد المؤسسة ذلك أنها هي المحرك الرئيسي لافرادها والموجه الفعلي للمؤسسة لبلوغ أهدافها. وفي ما يلي نفصل في كلا من منهما مه تبيان العلاقة بينهما.

أولاً: ثقافة المؤسسة

تعتبر ثقافة المؤسسة من أهم مكونات المؤسسة، ورغم أنها إحدى المكونات الغير ملموسة إلا أنها تعتبر محركاً أساساً للنجاح و تحقيق الأهداف

1. تعريف ثقافة المؤسسة :

عرفت الثقافة من قبل (Taylor) بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات والفن و الأخلاق و القانون و العادات ،أوى قدرات أخرى ، أو عادات يكتسبها الانسان بصفة عضوا في المجتمع ، كما عرفها (hofstede) بأنها البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز جماعة معينو من الأفراد عن بقية المجموعات الأخرى (كربالي، صفحة 96)

ويرى (Maulletal, 2001, p. p306) كما ورد في : (ناصر محمد، 2012، صفحة 214) أن الثقافة التنظيمية يمكن تصنيفها ضمن أربع مجموعات ، فالأولى تجدد في الثقافة التنظيمية نماذج تعليمية توضح للعاملين طريقة العمل في المنظمة ، أما الثانية تراها منظومة للمعتقدات و القيمو غيرها ، بينما المجموعة الثالثة فتجدها مفهوما استراتيجيا أما الرابعة تنظر لمفهوم الثقافة التنظيمية على أنها برنامج فكري يجمع العاملين معا .

وحسب (Deshpande and mebster, 1989, p. p4) ، كما ورد في (العطوي والشيباني، 2010، صفحة 42) عرفت الثقافة التنظيمية على أنها "نمط من القيم و المعتقدات المشتركة التي تساعد الافراد على فهم طبيعة العمل التنظيمي و تقدم لهم معايير التي تحدد السلوك المرغوب و غير المرغوب داخل المؤسسة -

2. أهمية الثقافة التنظيمية :

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في عدة جوانب نذكر منها: (دلهوم وكربالي، صفحة 97)

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدابة و العاملين ، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها و الإسترشاد بها
- تعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة و الأدوار ، وينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في جلب العاملين المبدعين ، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق تستهوي العاملين المبدعين ، كما أن المنظمات التي تكافئ التميز و التطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها .
- تمثل عاملا من عوامل الانضباط الداخلي حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم مؤشرا واضحا لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من الثقافة التنظيمية القوية و الإيجابية.

3. أدوار الثقافة التنظيمية: وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأدوار تزيد من أهميتها في المنظمة وهي: (ناصر محمد، 2012، صفحة 215)

- ✓ تعزيز التكامل الداخلي بين افراد المنظمة من خلال الاتصال و العمل معا بفاعلية
- ✓ تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة و البيئة الخارجية ذات الصلة
- ✓ القيام بدور المرشد للأفراد و الانشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة و الجهود نحو تحقيق اهداف المنظمة و رسالتها
- ✓ تحديد اسلوب و سرعة استجابة افراد المنظمة لتحركات المنافسين و احتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها نموها
- ✓ تشكيل السلوك و بالتالي تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد ، فعندما يواجه الفرد موقفا معينا او مشكلة محددة فانه يتصرف وفقا لثقافته .
- ✓ الاحساس بالهوية التنظيمية ، فاشراك اعضاء المنظمة في نفس الثقافة يساهم في اشعارهم بانهم وحدة متماسكة مع بعضها و انتمائهم لها.
- ✓ تسهيل الالتزام الجماعي ، الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- ✓ تدعيم استقرار النظام و تعزيز التنسيق بين اعضاء المنظمة ، فانتشار ثقافة مشتركة تشجع على التنسيق و التعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة ، يوحد المفاهيم بينهم و يقرب من وجهات نظرهم و ارائهم و هذا بدوره يقود الى تنسيق افضل و استقرار النظام .
- ✓ الثقافة التنظيمية لها دور بارز في بناء اطار بمعان مشتركة يتمسك بها افراد المنظمة و يميزها عن غيرها .
- ✓ ان الثقافة التنظيمية القوية يمكن ان تكون مصدرا للميزة التنافسية.

4. مداخل دراسة الثقافة التنظيمية:

أورد (smith,2004) سبعة مداخل في دراسة ثقافة المنظمة ، وقد تبلورت هذه المداخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة و تلك المداخل كما في ادناه : (خوين، 2009، صفحة 7-8)

- ✓ **المدخل التاريخي** : ينظر هذا المدخل الى الثقافة بمثابة ميراث اجتماعي او تقليدي و الذي ينتقل عبر الاجيال المستقبلية ، ومن رواد هذا المدخل (yuchtman , seashore, georgopoulos & tannen baum)
- ✓ **المدخل السلوكي** : يؤكد هذا المدخل على ان الثقافة هي سلوكيات مشتركة و متعلمة و من رواده (perrow , etzoni)

- ✓ **المدخل المعياري** : يركز هذا المدخل على ان الثقافة تعبر عن المثاليات و القيم أو قوانين للعيش و قد اهتم بهذا المدخل كل من (filley & house , cyert , march)
- ✓ **المدخل الوظيفي** : يشير هذا المدخل الى ان الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الافراد الناتجة عن التكيف مع البيئة و قد تبنى المدخل المذكور كل من (macgregor , addison , likert)
- ✓ **المدخل الفكري** : يبين هذا المدخل الى ان الثقافة التنظيمية عبارة عن افكار معقدة او عادات متعلمة وقد ساهم في بلورة هذا المدخل (cross , selznick)
- ✓ **المدخل الهيكلي** : يوضح هذا المدخل ان الثقافة التنظيمية تتكون من أفكاره و رموز او سلوكيات مثالية مترابطة و قد اعتمده كل من (levine , nhite , georgioe and baranard)
- ✓ **المدخل الرمزي** : و تتحدد الثقافة التنظيمية وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك بها المنظمة و قد ساهم في تجسيده كل من (merton , parsons , fremont).

5. خصائص الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية عدة خصائص تتمثل فيما يلي : (دهوم وكريلي، صفحة 96)

- ✓ **الثقافة التنظيمية نظام مركب**: لا تملك المنظمة ثقافة واحدة و إنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الافراد المنتمين اليها ، و عادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية و الثقافة الرئيسية في المنظمة.
- ✓ **الثقافة التنظيمية نظام متكامل**: و ذلك من خلال الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى .
- ✓ **الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور** : عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير و التطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ **الثقافة التنظيمية نظام مرن** : تكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة و هذا لتحقيق أهداف المنظمة .

6. مكونات الثقافة التنظيمية :

اقترح (Johnson and scholes, 1999, p. p235) ، كما ورد في (ناصر محمد، 2012، صفحة 217)

أن مكونات الثقافة التنظيمية تظهر في ثلاث مستويات :

أ القيم : فقد يكون من السهل تحديد القيم في المنظمة و غالبا ما تكتب بصيغة تقارير حول مهام المنظمة ، أهدافها و استراتيجياتها

ب المعتقدات : و تكون اكثر تحديدا و دقة و انها من القضايا التي يتحدث عنها الافراد في المنظمة ، وقد تكون غامضة أو غير واضحة مثل خدمة المجتمع او تساوي فرص التوظيف

ج الافتراضات المضمونة (taken – for- ranted assumptions) : هي الجزء الاساسي الحقيقي لثقافة المنظمة ، وتمثل تلك الجوانب من الحياة التنظيمية التي من الصعب تحديدها وتفسيرها ، وتعرف كنماذج تنظيمية (organizational paradigm) مضمونة او مسلم بها .

7. أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد اختلف الباحثون في الثقافة التنظيمية في تحديد أبعادها حيث ركز كل منهم على مجموعة الابعاد التي يستطيع من خلالها قياس الثقافة التنظيمية حسب طبيعة دراسته و القطاع الاقتصادي و غيرها و قد ذكر (ناصر محمد، 2012، صفحة 219) خمسة أبعاد هي :

أ القيم التنظيمية : فهي بمثابة قواسم مشتركة بين اعضاء التنظيم في بيئة العمل ، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل قيم المساواة بين العاملين ، و قيم الاهتمام بادارة الوقت و الاداء و احترام الآخرين . (الدوسري، 2007، صفحة 36)

ب الاتجاهات التنظيمية : هي استعداد لدى افراد المنظمة للتصرف بطريقة محددة ، فاذا ما ادركت ادارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين ، و كيفية السيطرة عليهم فعندئذ تستطيع من توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة (خديجة، 2007، صفحة 118)

ج تمكين العاملين : هو منح العاملين في المنظمة النفوذ و التفويض اللازم للبدء بالتغيير بما يشجعهم على تحمل مسؤولية العمل ، وبذلك سيمكنهم من اتخاذ القرارات و مواجهة مشكلات العمل و رقابة الاداء نفضلا عن تحرير قدراتهم الابداعية و رفع مستوى الثقة لديهم ، بما يتيح لهم اعتماد افضل الطرائق لانجاز الاعمال و التحسينات المستمرة فيها .

د التوجه نحو العمل الفرقي : اذ يكفل العمل الفرقي تحقيق اداء افضل سيما عند الشروع بتطبيق العديد من الانظمة و الممارسات الادارية الحديثة مثل نظام الادارة البيئية (EMS) و (TQM) و غيرها .

ه التعلم التنظيمي : هي العملية التي تصف التعلم الذي يحدث في المنظمة و كيفية تعلن افرادها بما يمكن من احداث تغيير في السلوك و تغيرات مستقبلية مفيدة للمنظمة ككل .

اما (عبد المطلب جاسم، 2012، صفحة 234) فقد حددت خمس ابعاد هي :

- أ المبادأة الفردية (**Individual Initiative**) : وتعني درجة الحرية و المسؤولية و الاستقلالية لدى الافراد
- ب التسامح مع المخاطرة (**Risk Tolerance**) : وتعني الى اي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين و مبدعين و يسعون للمخاطرة.
- ج التكامل (**integration**) : وتعني ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق
- د أنماط الاتصال (**Communcation Patterns**) : وتعني الى اي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.
- هـ التسامح مع النزعات (**conflict tolerance**) : وتعني الى اي مدى يتم تشجيع العاملين على اظهار او اعلان النزاعات و الانتقادات بصورة مكشوفة.

ثانيا: اخلاقيات العمل

1. تعريف أخلاقيات العمل: ينطوي مفهوم أخلاقيات العمل على معان متعددة وليس هناك تعريف محدد ودقيق لها بل أن هناك اختلاف في مفهومها مع اخلاقيات الادارة، فقد تعني اخلاقيات العمل استخدام الاخلاقيات كاستراتيجية لتحسين سمعة المؤسسة في آدائها ، وقد تشير الى التبعات الاخلاقية لقرارات وسلوكيات العمل و تأثيرها على الرفاهية الناس والبيئة بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيمن على السلوك الاداري تتعلق فما هو صحيح او خطأ ...، كما تعني أخلاقيات العمل ضرورة الالتزام بالقيم الاخلاقية ويشير البعض الى أنها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة والمنافسة النزيهة والمسؤولية الاجتماعية والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية. (السمرائي، 2021، الصفحات 28-29).

و يذكر (Jefry, 2016) بأنه يمكن فهم اخلاقيات العمل على انها دراسة ابعاد الاخلاقية للمنظمات الانتاجية و الانشطة التجارية ويشمل ذلك التي لها الخلفية لانتاج السلع و الخدمات و توزيعها و تسويقها و بيعها و استهلاكها، اما (Stanford, 2016) فتعدد اخلاقيات العمل كونها كمؤسسة معيارية مثلها مثل العديد من مجالات الاخلاق التطبيقية و هي مستمدة من مجموعة متنوعة من التخصصات لما في ذلك الاخلاق والفلسفة والسياسة وعلم النفس والاقتصاد والقانون والسياسة العامة. (السمرائي، 2021، صفحة 29)

2. أهمية اخلاقيات العمل : يمكن توضيح اهمية اخلاقيات العمل في بعض النقاط نذكر منها : (عموم، 2018، صفحة 84)

- ✓ التجسيد الفعلي لاخلاقيات العمل يساهم في خلق التوازن داخل المنظمة بين تحقيق مصالحها من جهة و بين العمل بالمعايير الاخلاقية من جهة اخرى
- ✓ تعزز اخلاقيات العمل من مكانة المؤسسة و تحافظ على سمعتها المحلية و الاقليمية و الدولية
- ✓ تمكن المنظمة من الحصول على الاعتراف الدولي تقديرا لالتزامها بالمعايير الاخلاقية في العمل

✓ تساعد اخلاقيات العمل المنظمات على تقييم سلوك الافراد في بعض المواقف لتحديد الجانب المرغوب او الغير مرغوب فيها

✓ تعتبر مصدر لحل الخلافات و اتخاذ القرارات عند الافراد

✓ و هناك مجموعة من المؤشرات التي تمكن المنظمة من معرفة المستوى الاخلاقي لافرادها مثل: (التقوى - الامانة - الصدق - حسن المعاملة مع الغير - الرقابة الذاتية - الانضباط - العدل... الخ)

يتفق Griffin, 1999 (كما ورد في السكارنه، 2018، صفحة 380) مع اغلب الباحثين المشار اليهم آنفا في وصف الاخلاق اذ يصفها بكونها : معتقدات الفرد الشخصية فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ، جيد و سيء ومن هذه القيم ما يلي:

- الامانة .
- العدل.
- اطاعة النظم.
- الرحمة.
- احترام الآخرين.
- الولاء.
- مساعدة والتعاون.
- التحكم في النفس.
- الصدق.
- الشجاعة.

3. عناصر الاخلاقيات: ذكر الحراحشة، 2003 (كما ورد في السكارنه، 2018، الصفحات 381-384) عناصر

اخلاقيات العمل نذكرها بايجاز فيما يلي:

✓ احترام قيم و عادات المجتمع: الأخلاقيات هي عبارة عن مجموعة القيم والاعراف و التقاليد التي يتعارف عليها المجتمع ، وهذه القيم هي مجموعة القواعد و المعايير التي يمكن للفرد التمييز بين الصبح و الخطأ .

✓ العدالة وعدم التحيز : العدالة تعمل على تقوية مشاعر الموظف اتجاه المؤسسة التي يعمل بها و ينمي روح انتمائه لها.

✓ احترام الوقت و التقيد بالدوام : يجب على الموظف أن يكرس وقته لخدمة المؤسسة التي يعمل بها و أن لا يضيع وقتا في أعمال لا تعود عليها بالزواج و الفائدة.

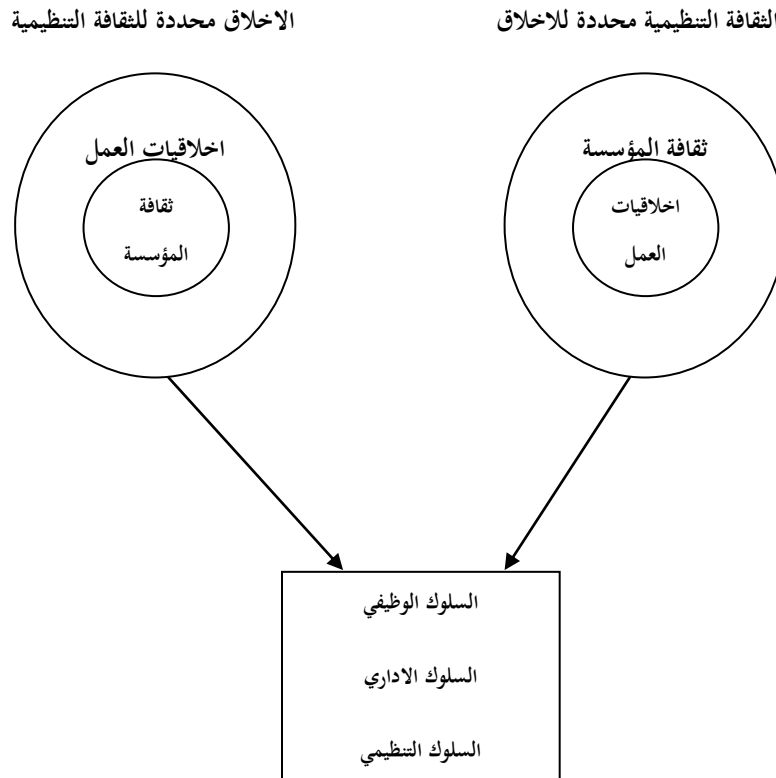
✓ **الولاء و الانتماء للمؤسسة :** من المهم أيضا أن يكون الموظف محبا لعمله غيورا على مصلحة العمل لأن ذلك يعتبر من مصلحته ، ومصدر رزقه ، فيجب أن يحافظ على ذلك الرزق و يتصدق بيد قوية و شجاعة لا تلين الى كل من يحاول النيل من عمله و التهجم عليه أو التعرض لوظيفته بالاساءة قولا و عملا .

✓ **حب العمل:** يجب أن يلتزم الموظفون باخلاقيات العمل الشاق و يتمثل ذلك في العمل الدؤوب و الجاد .

✓ **السرعة والتقان:** لا يجوز عرقلة اجراءات العمل بشكل مقصود او غير مقصود بشرط الابتعاد عن بعض الاجراءات التي لا مبرر لها و التي تعيق الوقت و انجاز الاعمال بوقت محدد و ضمن اداء متقن ينسجم مع المعايير الموضوعية .

4. **العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية و اخلاقيات العمل :** ذكر ابو بكر 2010 (كما ورد في صراب وزايد، 2018، صفحة 11-14) العلاقة بين الثقافة التنظيمية و اخلاقيات وقيم العمل وان هناك علاقة تآثر وتآثر بينهما، أي أن للثقافة التنظيمية دور في بناء و تشكيل الاطار الاخلاقي للموظفين بالمؤسسة أي صياغة أخلاقيات و قيم العمل، كما أن العكس صحيح كذلك حيث ل اخلاقيات العمل دور كذلك في بناء و تشكيل الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14) : العلاقة بين الثقافة التنظيمية و اخلاقيات العمل وتأثيرها على تحديد السلوك



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على (ابو بكر، 2010، ص 152-153)

من خلال الشكل أعلاه يتبين لنا أن هناك رأيان : أولهما يقول أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي تنشأ داخله أخلاقيات العمل فإذا كانت مثلاً الثقافة التنظيمية قوية و الجاذبية يكون أخلاقيات العمل بالضرورة ايجابية ، أما الرأي الثاني فيرى أن الأخلاقيات هي الإطار العام الذي تنشأ فيه الثقافة التنظيمية فإذا كانت الأخلاق ايجابية كانت بالضرورة الثقافة التنظيمية ايجابية . ويظهر من الشكل أعلاه كذلك أن الثقافة التنظيمية و أخلاقيات العمل تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تشكيل السلوك داخل المؤسسة ، وبقدر التوافق و الانسجام بينهما يكون التأثير أقوى في تشكيل السمات و الخصائص الايجابية لسلوك داخل المؤسسة ، إذا كان التعارض بينهما ينعكس ذلك على سلوك الفرد بالشكل السلبي فتزداد ضغوط العمل و الصراعات و عدم الرضي وغيرها

المحور الحادي عشر: المفاهيم الحديثة في اقتصاد المؤسسة

ويحتوي على العناصر التالية:

تمهيد

أولاً: المنظمة المتعلمة

ثانياً: المؤسسة الخضراء

ثالثاً: نظم المعلومات الحديثة

تمهيد:

ولأن المحور الأخير من اقتصاد المؤسسة يجب أن يتطرق الى المفاهيم الحديثة المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية ولأن هذه المفاهيم كثيرة ومتشعبة فقد اخترنا منها ثلاث مواضيع رئيسية وهي المنظمة المتعلمة والمنظمة الخضراء وفيها منتطرق للعديد من المفاهيم ذات العلاقة، بالإضافة الى نظم المعلومات الحديثة وهو المفهوم المحوري في ادارة وتنفيذ كل وظائف المؤسسة الاقتصادية في هذا العصر.

أولاً: المنظمة المتعلمة (Learning Organisation)

1. تعريف المنظمة المتعلمة : عرف (senge) المنظمة المتعلمة على انها : المنظمات التي يقوم الافراد فيها على زيادة طاقتهم وقدراتهم باستمرار لانشاء النتائج التي يرغبونها حقاً ،حيث تنضج انماط فكرية جديدة وواسعة، وتوضح فيها مجموعة من الاهداف و الطموحات الجماعية . (بني هاني والرواش، 2014، صفحة 365)

ويعرف (bowen ,rose and nare) ان المنظمة المتعلمة على انها "مجموعة من العمليات و الممارسات العملية التي تدعم قدرة المنظمة على تقدير قيمة ،واكتساب ،وتوظيف المعلومات المتاحة ،فصلاً عن الاستفادة من المعرفة الضمنية التي يتم اكتسابها ،من العاملين ،و الفئات و الشرائح المتخلفة من اصحاب المصالح في التخطيط ،و التطبيق ،المنشودة على كلا المستويين الفردي ،والجماعي للمنظمة " . (الغامدي، 2017 ، صفحة 11)

كما عرف نجم ، 2008 المنظمة المتعلمة على انها "المنظمة التي يقوم فيها كل فرد من العاملين بتحديد المشكلات وحل بما يجعل المنظمة قادرة على ان تغير وتحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو و التعلم وتنفيذ رسالتها . (الفاعوري والكساسنة، 2010، صفحة 54)

وقد ذكرت الغامدي، 2017، ان (senge 1990) يعتبر ان فلسفة ادارة الجودة الشاملة (total quality management) بمثابة الموجة الاولى Frist Wave لبناء المنظمة المتعلمة بسبب تركيزها على التجريب ،و تقديم وتلقى التغذية الراجعة . (الغامدي، 2017)

2. الاسباب الدافعة نمو بناء المنظمة المتعلمة :

وقدم (Senge, 1996) مجموعة من الاسباب الدافعة لبناء المنظمة المتعلمة ومنها: (بني هاني والرواش، 2014، صفحة 365)

✓ الحصول على الاداء المتميزة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ككل

- ✓ تحسين جودة السلع المنتجة ، و الخدمات المقدمة ، عن طريق الابداع ، و البحث و التطوير .
- ✓ كسب العملاء و المحافظة عليهم ، من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم ، و مقابلة توقعاتهم
- ✓ الحصول على الموارد البشرية الملتزمة بالعمل الجاد ، و المتماسكة فيما بينهما .
- ✓ حاجة العصر الحديث للمنظمات المتعلمة .

ويرى (العنزي، 2019، صفحة 194) ان فكرة المنظمة المتعلمة مألوفة لمنظمات الاعمال منذ عقود فبعض البراهين تظهر ان المنظمات التي تطبق مفهوم المنظمة المتعلمة مثل شركة LG....., Toyota , General electric تستطيع ان تتقدم الى الامام باتجاه التغير لذا فانه مفترض ان المنظمة المتعلمة قد وفرة فرضا للمنظمات ليس فقط ان تحصل على ميزة تنافسية في بيئة الاعمال الغير المستقرة ، ولكن كي تحافظ على ريادتها بشكل سريع النمو العبير .

3. أساسيات بناء المنظمة المتعلمة: قد وضع (بني هاني، 2007، صفحة 5) ان بناء المنظمة المتعلمة يتطلب توافر المرتكزات الاساسية الخمسة التالية:

- أ. القوى المحركة : والتي تتطلب ان توفر المنظمات كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على التعلم ماهو مفيد لتحقيق غايات المنظمة وان تسعى المنظمة نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفون كانطلاقة في بناء هذه القاعدة .
- ب. ايجاد الغرض : توفر الركيزة الاساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة و ذلك عن طريق فهمهم و ادراكهم لقيم المنظمة و استراتيجياتها ، ويعد مكسبا للمنظمة التي يسعى الموظفون فيها نحو ايجاد غرض المنظمة فيندفعون لانجاز اعمالهم عن طريق تعلم اشياء جديدة .
- ج. الاستفهام: بناء على القوى المحركة لعملية التعلم و التي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المنظمة ، حيث ياخذ الموظفون بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال و ذلك بغية الاستطلاع و الاستفهام عن ظروف المنظمة سواء داخلية أم الخارجية ، وهذا يؤدي بدوره الى توسيع مدارك الموظفين و يزيد من تفهمهم للاعمال المطلوبة منهم مما يسهل عليهم عمليات الانجاز و ابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل انجاز تلك العمليات .
- د. التمكين : ان زيادة ادراك الموظفين لرؤية و رسالة المنظمة و ما ينبثق عنها من اهداف و استراتيجيات ، وان اندفاعهم نحو تعلم مهارات و قدرات جديدة ، يتطلب من المنظمة ان تتصف بالمرونة و ان تمنح الموظفين درجة اكبر من الاستقلالية و المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات و تبني مفهوم تنظيم الفريق ، مما يتطلب من كل فرد في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة .
- هـ. التقويم : تستطيع المنظمة ان تتفوق و تحقق المكاسب المطلوبة من النجاح اذا استطاعت تقويم اعمالها باستمرار و الاستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الاخطاء على مدى القصير ، وتحويل التراكم المعرفي الى الوسائل و طرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح و تقييم نتائج الاعمال ، وهذا يدفع الموظفين نحو التعرف الى المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية او الخارجية و العمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الادارة العليا في المنظمة من خلال عقد الاجتماعات و تبادل المعلومات و المعرفة .

ثانيا: المؤسسة الخضراء

1. تعريف المؤسسة الخضراء:

يعرف **Jafri, 2012** (كما ورد في الموجي، 2022، صفحة 289) المنظمة الخضراء على أنها المنظمة التي تقدم منتجات أو خدمات تهدف إلى استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية، و توفير مصادر الطاقة و خفض الاحتباس الحراري و انبعاثات الغازات و الحد من الآثار السلبية و تعزيز التأثيرات الايجابية على البيئة، و يتم ذلك عن طريق ما يلي :

- ✓ توفير المعرفة المتخصصة و الاهتمام بتدريب العاملين على الادارة الخضراء في المنطقة مثل : تخزين و توليد الطاقة المتجددة ، اعادة تدوير المخلفات ، استخدام طاقة لا نتاج منتج فعال ، الوعي لدى العاملين باهمية الحفاظ على البيئة.
- ✓ إيجاد طرق بديلة لخفض التكاليف دون ان تفقد المنظمة افضل المواهب .
- ✓ الاستخدام المباشر للسياسات و المعلومات و التقنيات التي تساهم في تقليل الآثار السلبية على البيئة .

إن مصطلح المؤسسة الخضراء ما هو إلا انعكاس لمصطلح المسؤولية البيئية للمؤسسات . وهذا ما ذكره (عبود نجم، 2008، ص 163) أنه ومن بين ما يدعم المسؤولية البيئية للمؤسسات قيامها بتخضير أعمالها، وإن تخضير المؤسسة يشير إلى تبنيها لسياسة بيئية شاملة أو جزئية، تساهم في جعلها متلائمة مع البيئة واتجاهاتها، وتشير السياسة البيئية الخضراء الشاملة إلى إعطاء المؤسسة بعدا استراتيجيا (كسب ميزة تنافسية، أو تجنب تهديد تنافسي) لبرامجها وأنشطتها البيئية، أما السياسة البيئية الخضراء الجزئية فتشير إلى بعض المفاهيم والإجراءات التي تتخذها المؤسسة على المستوى التشغيلي والوظيفي كاستجابة للوائح البيئية أو لبعض القدرات التي تتوفر لوظيفة أو أكثر من وظائف المؤسسة كما في الإنتاج أو التسويق الأخضر.

2. تعريف المسؤولية البيئية: يمكن تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات على أنها هي تلك المسؤولية التي تعطى الأنشطة التي تسعى إلى الحد من تأثير العمليات التي تقوم بها المؤسسة على البيئة بما في ذلك العمل على الحد من النفايات و الحد من استهلاك الموارد الطبيعية و تدوير المخلفات و استخدام نظم الادارة البيئية داخل المؤسسة و شابهه (عبد الحكم محمد، 2018، صفحة 13)

3. أسباب التبنّي الاختياري للمسؤولية البيئية في المؤسسة: قد ذكر (ساسي، ديسمبر 2013، صفحة 16-17) أسباب تبني المسؤولية الاجتماعية في الآتي:

أ. التبنّي الاختياري: يتمثل فيما يلي:

✓ تقليل كمية النفايات وبالتالي تقليل المخاطر الناتجة عن الانبعاثات والإصدارات الإشعاعية.

✓ حماية الأنظمة البيئية والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية.

✓ الإسهام ولو بجزء بسيط في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وحماية طبقة الأوزون.

✓ زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي تتمركز فيها المؤسسة وفروعها.

✓ تحسين أداء المؤسسة في النواحي البيئية، ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدراتهم على التفاعل مع البيئة.

✓ تحسين صورة المؤسسات بيئياً، وتحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعاتها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة وتمكين المؤسسات من كسب ودهم ودعمهم.

✓ تقليل التكلفة بإعادة التدوير والبرامج الأخرى المشابهة والإدارة الأفضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة.

✓ السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد، وطرق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل.

ب. **التبني الإجباري** لقد أصبح اهتمام المؤسسات بالجوانب البيئية استجابة لمطالب جماعات الضغط كما هو موضح فيما يلي:

✓ المتطلبات الحكومية: المتمثلة في التشريعات البيئية لجعل المؤسسة أكثر التزاماً ورعاية للجوانب البيئية.

✓ المستهلكون: لقد أصبحت البيئة إحدى العوامل الرئيسية المؤثرة على دوافعهم الاستهلاكية، وإحدى الاعتبارات الأساسية في تحديد رغبتهم وتفضيلاتهم لنمط معين من المنتجات دون غيرها.

✓ المساهمون والمستثمرون: تواجه المؤسسات ضغوطات متزايدة من جانب المساهمين والمستثمرين من أجل تحسين المؤسسات لأدائها البيئي.

✓ المتطلبات التعاقدية: إن القلق الخاص بشؤون البيئة وزيادة الضغوط من القوانين والتشريعات المتلاحقة، وكذلك من المجتمع بمختلف فئاته قد غيرت من أسلوب الأعمال وعقد الصفقات على مستوى العالم.

4. اليات لجعل المؤسسة خضراء:

وقد ذكر أبو النجا ، 2010-2011، صفحة 557-559 (كما ورد في عمراوي، 2016، صفحة 42) أن هناك ثلاث آليات يمكن للمؤسسات أن تكون خضراء من خلالها هي:

أ. **عمليات إضافة القيمة (عمليات تتم على مستوى العمليات):** يمكن للمؤسسة أن تصبح خضراء من خلال إعادة تصميم بعض العمليات التي تقوم بها، أو التخلص من البعض الآخر منها، أو إجراء تعديلات على التكنولوجيا الحالية، أو استخدام تكنولوجيا جديدة، ويتم القيام بكل هذا من خلال التركيز على هدف تقليل الأثر البيئي المتراكم لجميع تلك الخطوات والمراحل.

ب. **النظم الإدارية (عمليات تتم على مستوى الشركة):** يمكن أيضاً للمؤسسات أن تتبنى تلك النظم الإدارية التي تساهم في خلق الظروف والمناخ اللازمين لتقليل تأثير عمليات إضافة القيمة على البيئة، ويلاحظ أن فعالية النظم الإدارية التي تساهم

ممارسة العمليات الخضراء لإضافة القيمة تواجه صعوبات واضحة لاكتساب الصفات المؤهلة لذلك، إذا لم يصاحبها مقياس الأداء اللازمة والمعبرة عن مدى تبني تلك الفلسفة.

ج. المنتجات (عمليات تتم على مستوى المنتج): بناء على شارتر Charter تتحقق الإستراتيجية الخضراء للمنتجات من خلال الطرق التالية:

- الإصلاح: بغرض تمديد وإطالة حياة المنتج (التركيز على إصلاح أجزاء ومكونات المنتج).
- إعادة تهيئة المنتج: بغرض تمديد وإطالة حياته.
- إعادة تصنيع المنتجات القديمة: لتنمية وتطوير منتج جديد.
- إعادة استخدام المنتج: (تصميم المنتج بالشكل الذي يمكن من استخدامه للعديد من المرات).
- إعادة تدوير المنتجات: من خلال إعادة تشغيل المنتج وتحويله إلى مواد خام يمكن استخدامها في تصنيع منتج آخر، أو في تصنيع نفس المنتج.
- تقليل المواد الخام: التي يتم استخدامها في تصنيع المنتج، أو إنتاجه بالشكل الذي يقلل الخسائر البيئية.

5. مفاهيم المؤسسة الخضراء:

هناك العديد من المفاهيم التي يمكن من خلالها ان تطبق المؤسسات المفهوم الشامل للمؤسسة الخضراء والتي يمكن أن تطبقها المؤسسات لتخضير أعمالها ودعم مسؤوليتها البيئية منها تطبيقها ل: إدارة الجودة الشاملة البيئية، التسويق الأخضر، إدارة الموارد البشرية الخضراء، الابتكار الأخضر، إعادة الهندسة الخضراء، إدارة سلسلة التوريد الخضراء.....، وفيما يلي شرح بعضاً من هذه المفاهيم.

أ. إدارة الجودة الشاملة البيئية: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة البيئية ينتج عنه تحقيق إنتاج أنظف حيث: نشأت هذه التقنية في أوروبا وأمريكا الشمالية في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، واستخدمت على نطاق واسع وحقت نتائج جيدة في تقليل الموارد المهدرة، وبخاصة المخلفات الصلبة والسائلة والعديد من الفوائد الأخرى، وأطلق عليها العديد من المصطلحات مثل: الحد من التلوث Pollution Prevention، أو الحد الصفري للانبعاثات أو عديمة الانبعاثات Zero- emission أو تقليل المخلفات Reduction of waste minimization، وأخيراً الإنتاج الأنظف cleaner Production (طاحون، 2005، صفحة 97-98).

وذكر (فوسلر و جيمس، 2006، صفحة 74-75) عمليات الإنتاج الأنظف تتعلق بال: الحفاظ على المواد الخام والطاقة واستبعاد المواد الخام السامة، وتقليل كافة الانبعاثات والنفايات الناتجة كما وكيفا. أما بالنسبة للمنتجات: فإن الاستراتيجية تركز على خفض التأثيرات على مدى دورة حياة المنتج بأسرها، بدءاً من استخلاص المادة الخام وانتهاء بتصريف المنتج في النهاية.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة البيئية: تباينت وجهات النظر حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة البيئية نتيجة

لاختلاف رؤى الباحثين إلى الموضوع وفيما يلي ندرج بعضا منها:

- **التزام الإدارة العليا:** يعد التزام الإدارة العليا بالجوانب البيئية. بمثابة شان حيوي لنجاح أي برنامج إدارة الجودة الشاملة البيئية، وعلى المدراء أن يتعرفوا على قيمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة البيئية في الوصول إلى الأسباب الرئيسية للضیاعات بعدها منتجا ثانويا ينبغي التخلص منه بما يتناسب وتوقعات الزبائن الداخليين والخارجيين وحصولهم على سلع تتفق مع البيئة، ويستدعوا الفرق المعنية لتطبيق التحسين المستمر من أجل تنفيذ حلول أنظف.

- **التركيز على الزبون:** الزبون في إدارة الجودة الشاملة البيئية لا يستخدم بمفهومه التقليدي، وإنما توسع ليشمل أولئك الأشخاص أو الهيئات ذات العلاقة والذين يتأثرون بعمل المؤسسات، وقد أطلق عليهم أصحاب المصالح وهم: المستثمرون والمجهزون والموزعون والمتعاقدون ونقابات العمال... وهؤلاء يحددون الحاجات والتوقعات التي تسعى المؤسسات لتلبيتها (الطائي وآخرون، 2001 ، صفحة 375-377)، ويجب أن يحدد إرضاء الزبون كهدف أساسي أولي في أي مؤسسة، وأن يطبق هذا الهدف بشكل متساو ومتعادل مع القضايا والمسائل البيئية.

- **استخدام العمال والتزامهم:** إن تحديد عملية القيادة عن طريق إدارة الجودة الشاملة وتطور هذه اللغة بين جميع عمال المؤسسة دعمت بشكل مباشر توسع البرامج البيئية، هذا بالإضافة إلى تصميم السلعة والتصنيع والنشاطات التسويقية، فعن طريق التزام العمال تصبح المؤسسة ناجحة في تحديد العديد من الفرص لتحسين الجودة الشاملة البيئية، ويجب أن تشجع إدارة المؤسسة تشكيل فرق متعددة الوظائف للتركيز على مشروعات تحسين الجودة الشاملة، وأن يتم تقديم تدريب مكثف في استعمال أدوات الجودة لجميع العمال، وغالبا ما تركز فرق تحسين الجودة على المسائل البيئية. (الصرن، 2001، صفحة 322-323).

- **التحسين المستمر للجودة وحل المشكلات:** يعرف معيار ISO 14001 التحسين المستمر بأنه "عبارة عن عملية تعزيز لنظام الإدارة البيئية لتحقيق التطور في الأداء البيئي العام وفقا لسياسة المؤسسة البيئية" (مات، 2007 ، صفحة 756)، ويتمثل في الالتزام بالجودة في الحماية البيئية ووقاية الموارد، وهذا يطبق على عمليات المؤسسة وعلى تصميم السلع، بما فيها التصميم لقابليتي إعادة الإنتاج وإعادة استعمال المواد المهذرة المتولدة عن طريق عمليات المؤسسة، وضمان حل المشكلات البيئية على مستوى المؤسسة والعمل على منعها.

- **التمييز والقياس:** يعد التمييز عنصرا هاما في عملية الجودة، إذ يتطلب تحديد المسؤولين (القادة) في الصناعة، وتحديد أفضل الممارسات في أي مجال للتحسين البيئي، وعندئذ دراسة الطرق والقياسات والنتائج وتحديد الأهداف، وتقديم عملية التمييز تحفيزا ورؤية متزايدة لعمل الفرق في مشاريع تحسين الجودة وضمان وضع أفضل الأهداف الوقائية والقابلة للقياس، والتي تقود إلى الأداء الأعلى، ويعد التمييز ذا قيمة ثمينة في تطوير مقاييس جيدة للأداء.

- الاعتراف والمكافأة: هناك جانب آخر لعملية الجودة الشاملة هو الاعتراف بالامتياز الفردي والجماعي ومكافأته، فالاعتراف والجوائز البيئية تقدم للفرق بهدف تشجيع التركيز المتزايد على الامتياز البيئي. (رعد حسن الصرن، 2001، صفحة 325-326)

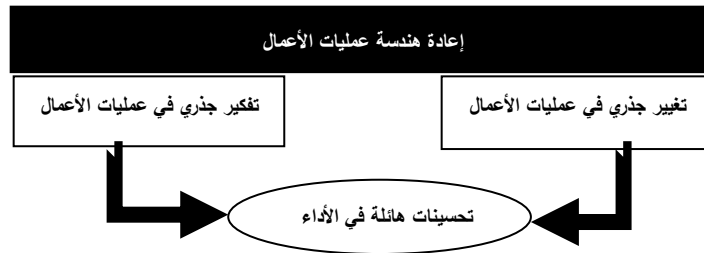
وقد كُتبت مبادئ ديمينج الـ 14 الخاصة بجودة المنتج عام 1990 نحو البيئة في المؤسسات لتتهدم بالجوانب البيئية في مجمل العمليات وذلك كما يلي: (الطائي وآخرون، 2001، صفحة 377-379)

- 1) إنشاء ثبات الهدف بتقليل التأثيرات البيئية الضارة مع أي خطة لإدامة الميزة التنافسية.
- 2) تبني الفلسفة البيئية الجديدة، فلا وجود لمستويات مقبولة من التلوث.
- 3) إيقاف الاعتماد على مبدأ المعالجة في نهاية العمليات، والاعتماد على دليل إحصائي للحماية البيئية، وتكليف المدراء به وتعليمهم له.
- 4) إنهاء الممارسات المعتمدة على أساس التكلفة، والاعتماد على إجراءات المغزى منها حماية البيئة، أي جودة الأداء والتكلفة.
- 5) شعار الإدارة هو العمل باستمرار ضمن النظام، ولا يكفي انتظار المفتش الخارجي.
- 6) فرض الأساليب الحديثة لتدريب المعنيين في الحماية البيئية.
- 7) فرض الطرق الحديثة في الإشراف على الإنتاج، وتغيير مسؤولية المراقبين من الأعداد المطلقة إلى الحماية البيئية والجودة وإزالة النفايات.
- 8) طرد الخوف حتى يكون شعار الجميع هو العمل للمؤسسة وتمكين العاملين من إنذار الإدارة للمشاكل البيئية.
- 9) إزالة الحواجز بين الأقسام، فالعاملون في البحث والتصميم والمبيعات والإنتاج يجب أن يعملوا كفريق واحد للحد من مشاكل الإنتاج التي قد تصادفهم وتسبب تأثيرات بيئية ضارة.
- 10) إزالة الأهداف كعدد مثل الملصقات، شعارات القوى العاملة التي تطلب من الجميع حماية البيئة دون تزويدهم بالأساليب لعمل ذلك.
- 11) إزالة معايير العمل التي تصف الكميات العددية بدون اعتبار للحماية البيئية.
- 12) إذا كانت هناك حوافز لكل ساعة/ عمل، فإنه يتم عمل حوافز لكل/ حماية بيئة أيضا.
- 13) فرض برنامج نشيط من التعليم والتدريب.
- 14) وجود ملصق من قبل الإدارة العليا يدفع جميع العاملين كل يوم لمعاينة النقاط الـ 13 السابقة.

ب. إعادة هندسة عمليات الأعمال الخضراء ("Green BPR"): ظهر مصطلح إعادة الهندسة عمليات الأعمال "Business Process Re-engineering" أو BPR لأول مرة في بداية التسعينات كمصطلح غريب ليكون بعد سنوات قليلة ثورة حقيقية في عالم الأعمال. ولعرض مختلف التعاريف التي تطرقت لإعادة هندسة عمليات الأعمال من

الجدير البدء بتعريف (Hammer,1990) الذي عرفها بأنها: "استخدام القوة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإعادة تصميم العمليات بشكل جذري من أجل تحقيق تحسينات كبيرة في أدائها" (Hammer,1990, P 90). وعرفها أيضا في كتابه الشهير مع زميله Champy بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم عمليات الأعمال بصفة جذرية وذلك بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء، الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (Hammer and Champy, 1993, p 41). والشكل التالي يبين مفهوم BPR حسب الباحثان Hammer and Champy(1993).

الشكل رقم (15): مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال حسب (Hammer and Champy)



المصدر: Budiono and Loice, 2012, p 35

أما (Davenport,1993) فقد ذكر: "... أن تحليل وتصميم سير العمل والعمليات داخل وبين المؤسسات، يجعل من اللازم النظر إلى الأنشطة التجارية على أنها أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد أو حتى المهام الوظيفية؛ فينبغي أن تكون موزعة في عمليات مصممة لأقصى قدر من الفعالية، سواء في بيئة الصناعات التحويلية والخدمات. (Chen, 2001)

وذكر (Alexander and Leymann and Mietzner, 2010) أن استخدام إعادة هندسة عمليات الأعمال الخضراء gBPR كمنهجية قائمة بذاتها بشكل أساسي وإعادة تصميم عمليات الشركة والبنية التحتية والتنظيم بشكل شامل نحو نظام بيئي موفر للطاقة. كما أن هناك إجماع عالمي على الحاجة إلى تقليل التلوث بانبعاثات ثاني أكسيد الكربون، فقد ركز الكثير من الاهتمام البحثي على تطوير مصادر طاقة بديلة أو تقنيات السيارات أو تقنيات التخلص من النفايات ، فإننا غالبًا ما نتجاهل حقيقة أن القدرة على تحسين العمليات (الحالية) لتقليل تأثير انبعاثاتها أمر أساسي لهذه الممارسات. فلا يوجد نهج حالي يساعد في تقييم انبعاثات الكربون من منظور العملية ، مما يوفر رؤى أعمق حول دور المهام والعمليات في إجمالي انبعاثات المؤسسة ويكشف عن فرص لإعادة هندسة العمليات المدركة للكربون في المستقبل. (Chose and Khloe and Hinschepp, 2009, p p 103- 117)

✓ **مبادئ إعادة الهندسة:** هي بذلك تحتوي على المفاتيح الأربعة لمفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال وهي: (هامر و شامبي، 1995، صفحة 19)

- **أساسي (fundamental rethinking):** عند تطبيق إعادة الهندسة يجب طرح الاسئلة الأساسية عن المؤسسة وكيفية إدارتها وتشغيلها مثل: لماذا نقوم بهذا العمل ؟ لماذا نتبع أسلوبا معيناً في أدائه؟ إن طرح مثل هذه الأسئلة الأساسية

يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة. تبدأ BPR في الواقع من عدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة مثلاً: السؤال عن كيف نتعامل مع شكايات الائتمان الخاصة بالزبائن بكفاءة أكبر؟ يعني تلقائياً ضرورة مراجعة ائتمانات الزبائن، إلا أن تكلفة المراجعة تكون أحياناً أكبر من خسائر الديون المدومة المترتبة عن تلك الائتمانات. وتحدد BPR في البداية ما الذي يجب القيام به، ثم كيفية القيام به، لهذا فهي لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.

- **تصميم جذري (radical redesign / clean slate):** إعادة التصميم الجذرية تعني إعادة التصميم من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم. وإنما هي التخلص من القديم تماماً، وبالنسبة لإعادة الهندسة ذلك يعني التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل. من هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

- **تحسين فائق (dramatic improvement):** لا تتعلق إعادة الهندسة بالتحسينات النسبية البسيطة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. فمثلاً إذا كان أداء المؤسسة يقل بنسبة 10 في المائة، أو يحتاج مستوى خدمات الزبائن إلى زيادة بنسبة 10 في المائة، فإن المؤسسة لا تحتاج إلى إعادة الهندسة، وإنما تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات جذرية في الأساليب ومستويات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديد المبتكر.

- **التوجه نحو العمليات (business process orientation):** بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح إعادة الهندسة، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين حيث يركز فريق العمل عادةً على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات.

ج. **إدارة الموارد البشرية الخضراء (Green Humane Resource Management):** ان تبني المؤسسة إدارة شاملة تراعي فيها الشؤون البيئية، وهناك العامل أو إدارة الموارد البشرية هي جوهر وظائف المؤسسة لذا فان ضمن مفهوم المؤسسة الخضراء يكون لازماً على هذه الوظيفة ان تحرص ان تكون كل وظائف هذه الادارة ضمن هذا المفهوم من توظيف وتقييم للأداء وتخطيط و غيرها . ومن التعاريف الادارة الموارد البشرية الخضراء نذكر ما يلي :

حيث عرفت **arulrajah, 2015, p. 2** (كما ورد في احمد، 2019، صفحة 423) على انها البرامج الفعلية لإدارة الموارد البشرية من عمليات وتقنيات والتي تطبق في المنصات بغية الحد من الآثار السلبية و تعزيز الآثار البيئية الايجابية. وأشارت (أحمد اسماعيل، 2021، صفحة 536) أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تشير الى جميع الانشطة التي ينطوي عليها التطوير والتنفيذ والصيانة المستمرة لنظام يهدف الى جعل المنظمة وموظفيها، اصدقاء للبيئة، مع التنسيق مع البيئة الخارجية لتحقيق اهداف التنمية المستدامة للمجتمع الذي تتواجد به المنظمة. أي ان GHRM تهتم بتحويل الموظف العادي الى موظف صديق للبيئة، هي جزء من الادارة الخضراء للموارد البشرية.

✓ **الاهمية :** تتمثل اهمية ممارسة ادارة الموارد البشرية الخضراء في النقاط التالية: (قيس جميل، 2020، صفحة 277)

- تحسين الصورة العامة للمنظمات
 - تحسين عملية جذب افضل الموظفين
 - حسن مشاركة الموظفين و زيادة معدل الاحتفاظ بهم
 - تحسين الانتاجية و حسن الاستخدام المستدام للموارد
 - الحد من التأثير البيئي للمنظمة
 - تحسين القدرة التنافسية وزيادة الاداء العام للمنظمات
 - تحقيق الكفاءة و خفض التكاليف
 - التخلص من النفايات و اعادة تدويرها
 - خفض الكربون و التقليل من استخدام الورق
 - الحسومات و المزايا الضريبية .
 - تجنب الكوارث الطبيعية او تقليلها نتيجة الاستخدام غير الرسمي و الجشع باستهلاك الموارد الطبيعية في الانتاج .
 - ضمان بقاء البشر و منظمات الاعمال لفترة طويلة من الزمن
- ✓ **الاهداف :** ذكر Hosin and Rahman, 2016 (كما ورد في الموجي، 2022، صفحة 289) أن أهداف GHRM تتمثل في النقاط التالية:
- الحفاظ على البيئة الطبيعية و استخدامها بما يهدف لتلبية احتياجات الافراد الحاليين دون الاضرار بقدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم .
 - انخفاض تكاليف المنظمة عن طريق الاستقطاب الالكتروني، وتوفير معلومات عن الشركة والوصف الوظيفي للمناصب المعلن عنها على موقعها على الانترنت، وعقد المؤتمرات عن بعد، والتقليل من استخدام الورق وغيرها .
 - الحفاظ على صحة العاملين ورفع روحهم المعنوية ومنع التدخين داخل المكاتب ، و استخدام مواد غير ضارة في العمل ، و توفير مقومات الصحة الغذائية من الخضروات و الفواكه الطبيعية في اجتماعات الموارد البشرية و غيرها .
 - اكتساب المنظمة الميزة التنافسية من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات و التي اصبحت جزءا من مسؤوليات الشركة الاساسية التي لا يمكن لاي شركة تجاهلها و تنفيذ ممارسات الموارد البشرية الخضراء .
 - غرس الوعي لدى العاملين بممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء و النظام البيئي لكي تصبح المنظمة صديقة للبيئة ، مع تحسين الصورة العامة للمنظمة و زيادة قدرتها على التنافس .
 - تحفيز الموظفين على الابتكار و تقديم افكار خضراء تتعلق بوظائفهم مما يعمل على تحقيق الاهداف البيئية للمنظمة ، و محاولة المنظمة تغيير سلوكيات العاملين و حثهم على الاتجاه نحو الأداء الأخضر .
- ✓ **ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء :** تتمثل ممارسات و تطبيقات GHRM في الوظائف التالية : (الزبيدي وحمزة، 2021، الصفحات 80-82)

- تحليل و تصميم العمل الاخضر (Analysis and design of green work): وهي عملية ادراج البعد البيئي كعنصر اساسي في التوصيف الوظيفي وتحديد الكفاءات الخضراء كمكون خاص في مواصفات الوظائف.
- التوظيف الاخضر Green Employment: تعتمد عملية اختيار و تعيين الموظفين الجدد على اسس و معايير بيئية وفق مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء لتحقيق المسؤولية الاجتماعية و البيئية ان هذه العملية تقوم باستقطاب افراد يحملون قيم و ثقافة خضراء تكون صديقة للبيئة .
- تقييم الاداء الاخضر Green performance Assessment: يجب على ادارة الموارد البشرية الخضراء دمج المؤشرات البيئية في عملية تقييم الاداء و تقديم ردود فعل منتظمة للموظفين عن مدى تحقيق الاهداف البيئية ، و ان التغذية العكسية تساعد الموظفين على تعزيز معارفهم و مهاراتهم ، و قيام بمشاركة النتائج التقييم مع الموظفين حول مدى تقدمهم نحو الاهداف البيئية ضرورية لدفع الموظفين نحو التحسين المستمر.
- التدريب و التطوير الاخضر Training and Green Development : يعني التدريب تزويد الموظفين بالمهارات الاساسية لرفع مستوى محو البيئة و يمكن تحقيق التحسين المستمر من خلال التدريب المستمر ، و هناك حاجة الى التدريب البيئي لتحفيز الموظفين للمشاركة في المبادرات الصديقة للبيئة التي يكون نتائجها اكتساب احدث المعارف التي تحفز الموظفين في نهاية المطاف على اداء افضل لمواجهة التحديات و التغييرات في مكان العمل.
- انظمة التعويضات والتحفيز الخضراء Green compensation and incentive systems: ان المنظمات التي تقدم مكافآت خضراء لاداء موظفيها كانوا اكثر ميلا الى اتباع الممارسات الخضراء ، و ان التزام الموظف قد ارتفع نحو برنامج ادارة البيئة عندما قدم لهم تعويضا للقيام بالمسؤوليات البيئية و اكتساب مهارات خضراء جديدة.
- إدارة الصحة والسلامة الخضراء Green Health and Safety Management: ان البناء الاخضر هو عملية مخصصة لتحويل الممارسات الخضراء في التصميم و البناء و الهدف من ذلك هو الحد من الآثار السلبية للبيئات و خلق اماكن صحية و مريحة و ازدهار العمل اقتصاديا للموظفين و يشمل المباني الخضراء مجموعة من العمليات و المؤسسات و الافراد الذين يقومون بتنفيذ الممارسات الخضراء و تحديد فرص التحسين و تطوير و نشر الادوات التي توفر بيئة عمل امنة.

ثالثا: نظم المعلومات الحديثة

أثناء تدريسنا لمقياس اقتصاد المؤسسة وعندما نعرض للطلاب وظائف المؤسسة من انتاج وتسويق وغيرها يسوقنا الشرح دائما نحو ادارة هذه الوظائف في الوقت الحالي، ونجد انفسنا نشرح للطلاب كيف لكل وظيفة من هذه الوظائف تطبيقاتها تجعل عملية إدارتها و القيام بها أكثر دقة و اقل جهدا وتكلفة من خلال نظم المعلومات الحديثة التي توفر معلومات ذات جودة عالية من حيث الوقت والتكلفة و المكان وتجعل من عمل هذه الوظائف بشكل تناسقي ممكنا أكثر وذلك ضمن المفهوم الاساسي للمؤسسة كنظام يتكون من عدة انظمة مترابط بينها في شكل تناسقي وتكاملي من اجل تحقيق الهدف العام للمؤسسة حيث يمكن اعتبارها كل وظيفة من وظائفها نظاما فرعيا يتكون بدوره من انظمة فرعية اخرى .

ومن المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظم المعلومات هي النظم، المعلومات، البيانات والمعرفة ، ولأننا تطرقنا سابقا الى مفهوم النظام وعناصره فإننا سوف نكتفي في هذا الجزء بعرض مفهوم كل من المعلومات والبيانات والمعرفة.

حيث عرف فالبينات: هي المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات ليتم معالجتها لتعطي معلومات في شكل مخرجات، فالبينات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ القرارات (النجار، 2006، صفحة 20)

كما ان بيتر دراكر وصف المعلومات بأنها : "بيانات مزودة بالمغزى و الهدف "، أي ان المعلومات : البيانات + معنى (دقيلن، 2001، صفحة 35)

اما المعرفة فقد رأى بيتر دراكر ان المعرفة بالنسبة للمفكر هي الموجودة في بطون الكتب ، وطالما ظلت هناك فلن تزيد على ان تكون معلومات فضلا عن كونها مجرد بيانات ، ولا تصبح معرفة الا عندما يتم تطبيقها من خلال فعل شيء ما . (فلاهرتي، 2004، صفحة 360)

وبالتالي فإن البيانات تتحول الى معلومات بالمعالجة اليدوية او الآلية المهم هو ان تنتج معلومة او معلومات يستطيع المسير او الموظف اتخاذ القرار على اساسها او بناءا عليها.

اما من يقول ان المعلومات تتحول الى معرفة بالتراكم فهذا بالطبع خطأ شائع اي ان الخبرة لا تتولد عند الفرد الا باستخدام العملي للمعلومات المتاحة في حل المشاكل التي تصادفه في العمل عند ذلك تنتج عنده المعرفة، وبالتالي فهي خليط بين خبرته السابقة و المعلومات المحصل عليها حاليا لاتخاذ القرارات الصائبة في الموقف الحالي وبالتالي تنتج عند معرفة جديدة تختلف تماما عن المعرفة السابقة المتولد قبلا. وبناء على ذلك فان الخبرات المتراكمة لدى الفرد عند حل المشاكل المتكررة و الغير متكررة في العمل تتحول بمرور الزمن الى خبرة في مجال محدد او اكثر من مجال. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(16): مراحل تحول البيانات الى خبرة

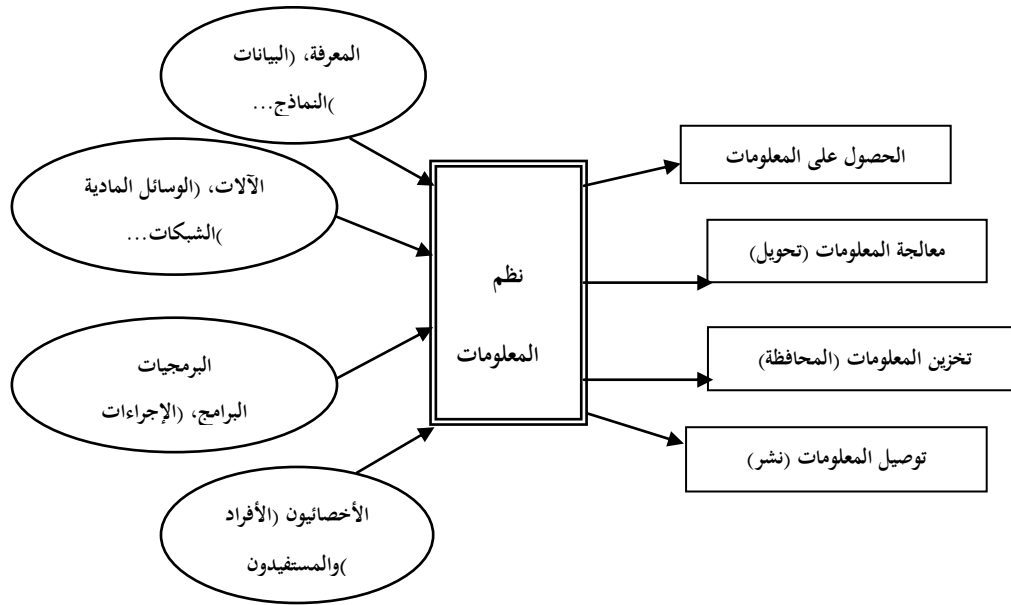


المصدر: من اعداد الباحثة.

وبالتالي فنظام المعلومات بعرف على بانه .النظام الذي يقوم بانتاج معلومات تنفيذ في اتخاذ القرار في اي مجال من المجالات سواء الطبية فتكون "نظم المعلومات طبية " او في مجال الجغرافيا فتكون بذلك "نظم المعلومات الجغرافية " او في المجال الاداري فتعرف "بنظم المعلومات الادارية " .

ومن احسن التعاريف من حيث البساطة و الشمول هو تعريف rix 1998 حيث يعرفها بانها : "مجموعة منظمة من الوسائل: المادية، البرمجيات، الأفراد، البيانات، العمليات التي تسمح بالحصول والمعالجة والتخزين والإيصال للمعلومات (بكل أشكالها: فقرات، صور، صوت...)" (Reix,1998 ,p66).

شكل (17): مركبات نظام المعلومات

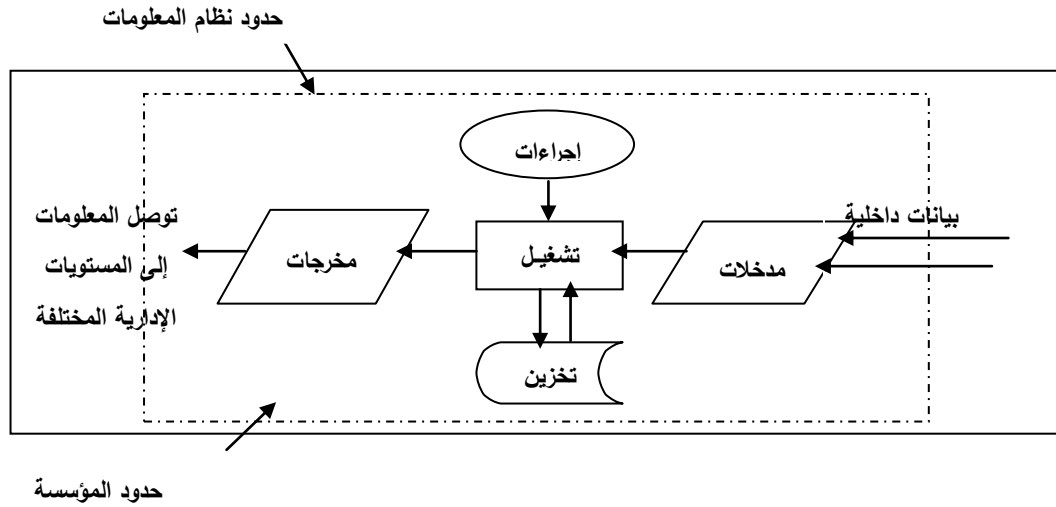


Source: Robert Reix, Op Cit, p76.

يمثل الشكل نموذج نظم المعلومات، يتضح فيه عناصره الأساسية والعلاقات بينها، وأيضا مكوناته بما يتفق مع ما سبق ذكره في النظرية العامة للنظم من إدخال وتشغيل وإخراج. ويوضح الشكل أيضا حدود نظام المعلومات فأى نظام لا بد أن يكون له محيط، ومحدداته هي التي تميزه عن هذا المحيط.

اما kennevan فيعرفها بانها "اسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر والمعلومات تساعد في التنبؤ بالمستقبل خاصتا بالعمليات المنظمة الداخلية والعمليات الاخرى ذات العلاقة و البيئة الخارجية لاجل مساعدة الادارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط و الرقابة (آل فرج الطائي، 2015، صفحة 24)

شكل (18): نموذج لنظم المعلومات



المصدر: غراب وحجازي، 1997، ص 46.

وبناءً على الشكل السابق فإن حدود النظام هي خط متقطع ويرجع ذلك إلى سببين: (الكردي والعبد، 2003، ص 51)

- أن حدود النظام لا بد أن تسمح بالتبادل المستمر للطاقة أو المعلومات أو كليهما بين النظام المفتوح وبيئته.
- أن حدود النظام ليست ثابتة وأن موقعها في غالب الأحيان يتم اختياره وتحديدده بواسطة محلل النظم وفقاً لأغراض التحليل والدراسة، فمحلل النظم قد يقوم برسم حدود مبدئية للنظام المعين ويقوم بدراسة ما بداخل الحدود ثم قد يقوم بتعديل هذه الحدود مرة أخرى بناءً على النتائج التي توصل إليها.

1. ما هو المفهوم الحديث لنظم المعلومات: مما سبق، نؤكد على أن الاتجاهات الحديثة للتكنولوجيا عموماً وتكنولوجيا المعلومات، أدت إلى التوسع والنمو السريع في التطبيقات المستخدمة لنظم المعلومات ليتعدى استخدامها توفير المعلومات لاتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية التقليدية بشكل أمثل إلى استخدامها بقصد توظيف المعلومات الناتجة داخل الشركة، وفي البيئة الخارجية لضمان التعاون مع الشركات والعملاء والشركاء الآخرين.

وبالتالي، يجب أن نأخذ اليوم في الاعتبار المفهوم الحديث (*Modern information system*) لنظام المعلومات في المؤسسة، والذي يتعدى مفهوم نظام المعلومات المحوسبة أو القائمة على الحاسب الآلي، حيث يتم التركيز على نظم المعلومات التي يتم فتحها لجميع الشركاء العاملين في المصالح التجارية المشتركة، فهي تضمن دورين هما: تخطيط موارد المؤسسات، والإدارة الشاملة للجوانب الرئيسية للنشاط المالي والصناعي والتجاري للمؤسسات، بالإضافة إلى أن هذه النظم تزود المديرين بمعلومات كاملة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الإدارية، كما تضمن التبادل الفعال للبيانات مع الشركاء التجاريين.

ويبين الجدول التالي التحولات الجذرية لنظم المعلومات خلال السنوات الأخيرة وكيف ساعدت تكنولوجيا المعلومات في انتقال لنظم المؤسسات الكبيرة الممتدة عن طريق تمكين تكامل نظم معلومات المؤسسة شبكاتها وتحقيق تخطيط متكامل لموارد المؤسسة، مما يمكن النفاذ إلى نفس المعلومات تزامنيا من أي مكان وفي أي وقت مما شجع تحقيق الكثير من اللامركزية.

وفي هذا السياق، بينت Serova أن المفهوم الجديد لنظام معلومات المؤسسة انتقل من إدارة عمليات الأعمال الداخلية التقليدية بشكل أمثل، إلى نظام معلومات المؤسسة التي يتم فتحها لجميع الشركاء العاملين في المصالح التجارية المشتركة، ويجب أن تشمل خمسة اتجاهات هي : (Serova, 2012, p p116 -126)

- تغيير دور نظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث تتم أتمتة عمليات الأعمال الداخلية والخارجية مع كل من العملاء والموردين والبنوك والسلطات الضريبية.
- انتقال تكنولوجيايات النظم نحو الانفتاح والشفافية، لتصبح العمليات الداخلية أكثر انفتاحا، والمعلومات والبيانات عن نشاط المؤسسة متاحة لأعضاء مجتمع الأعمال باستخدام تكنولوجيايات الويب.
- إجراء تغييرات هيكلية في معمارية (architecture) النظام، بدل منصة أحادية مغلقة تكون مفتوحة ذات مستويات متعددة التطبيقات، مبنية على المفاهيم المعمارية الموجهة بالخدمات، واستخدام المعمارية الموجهة بالخدمات الالكترونية.
- التوسع في تطبيق النظام، بتكيفه مع المؤسسات ذات أنواع وأحجام مختلفة.
- تعميق وظائف النظام، فيجب أن يتم أتمتة كل العمليات التجارية للمؤسسة.

جدول رقم (09): تطور أدوار نظم المعلومات

النظم القديمة	النظم بين الفترتين	المفاهيم الجديدة
دور المعلومات محدود	نظم معلومات لحوسبة معظم الأنشطة	تكامل نظم المعلومات
بعض التحليلات تكون يدوية	استخدام الحوسبة والشبكات	شبكة متكاملة للنظم
تخطيط موارد التصنيع <i>MRP</i>	تخطيط موارد التصنيع <i>MRP</i>	نظم مفتوحة لتخطيط موارد التصنيع <i>MRP</i> وتخطيط موارد المؤسسة <i>ERP</i>
المعلومات تظهر ويمكن النفاذ إليها فقط من مكان واحد ووقت واحد	قواعد البيانات المشتركة، بريد إلكتروني، معمارية زبون خادم <i>client server</i>	يمكن النفاذ إلى نفس المعلومة تزامنيا في أي مكان وفي أي وقت يحتاج إليها
يمكن للخبير فقط إنجاز عمل معقد	نظم خبيرة	يمكن للمبتدئين إنجاز عمل معقد
الأعمال تكون إما مركزية أو لا مركزية	اتصالات بعيدة	يمكن أن تكون الأعمال مركزية ولا مركزية في نفس الوقت

المديرون يتخذون كل القرارات	نظم دعم القرارات	اتخاذ القرار جزء من عمل كل فرد
يحتاج الموظفون إلى مكاتب لإرسال واستلام وتخزين ومعالجة المعلومات	اتصال لا سلكي، حاسبات محمولة، بريد إلكتروني	إمكانية إدارة المعلومات من أي مكان
الأولوية تكون لاتصالات العاملين	مؤتمرات سطح المكتب	تحقيق الكفاءة في الاتصالات
مراجعة الخطط الكلية على فترات	نظم حوسبة عالية الأداء	مراجعة الخطط العامة لحظيا عند الحاجة
يجب حضور الكل في مكان واحد للاجتماع	برمجيات العمل الجماعي ، نظم دعم القرارات الجماعية	يمكن للموظفين العمل في أماكن مختلفة

المصدر: عبد الحميد بسيوني، 2010، صفحة 458- 459 .

وعليه، فإنه يتم الاحتفاظ في نظم المعلومات الحديثة بالعناصر التالية: (Serova, 2012, p p116 –126)

- تخطيط موارد المؤسسات.
- نظام إدارة علاقات العملاء.
- نظام إدارة سلسلة التوريد.
- تحليلات ودعم اتخاذ القرار، أي ذكاء الأعمال،
- نظام إدارة البيانات، أي نظام المعلومات الإدارية، لدمج جميع المكونات.
- التجارة الإلكترونية والتعاون عبر الإنترنت.

وبالتالي فلنظام المعلومات خمس مكونات وخمسة وظائف المكونات هي :

- ✓ المادية: تتمثل في hardware .
- ✓ البشرية : تتمثل في كل من المستخدم و المبرمج والذي يقوم بالصيانة.
- ✓ البرمجيات : هي كل التطبيقات اللازمة لتشغيل النظام (التشغيل _ العمل) .
- ✓ الشبكات : وهي ابرز مكونات النظام من حيث الحداثة و المسؤولية عن نقل المعلومات بين مختلف اطراف النظام .
- ✓ قواعد البيانات : وآخر تطور لها يتمثل في قواعد البيانات المركزية التي حلة الكثير من المشاكل التكرار في حفظ المعلومات والسرعة في استرجاعها .

اما وظائفه فتمثلة في :

- ✓ جمع البيانات: الذي لا يمكن القيام به بدون شبكات فعالة لنقل المعلومات و البيانات داخليا وخارجيا .
- ✓ المعالجة: وهي الوظيفة الرئيسة التي تحول البيانات الى معلومات.

✓ التخزين: في قواعد البيانات بعد الجمع مباشرة أو بعد المعالجة.

✓ الاسترجاع: وهي وظيفة رئيسة تحكم من خلالها على مدى جودة نظام المعلومات.

✓ التوصيل: ولا نقول التوزيع أو النشر، إنما من ادق المصطلحات هنا هو "التوصيل الذي يدل على القصد في توصيل المعلومات للمستخدم الذي يحتاجها في مكان و الزمان الذي يحتاجها فيه.

ولا يمكن القيام بهذه الوظيفة الأخيرة الا استخدام شبكات اتصالات حديثة تضمن القرار الوصول الى المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب في اي مكان . وهنا يأتي الحديث عن المستخدمين للنظام ومن لهم احقية الدخول اليه و الاكثر من ذلك هو من له الحق في الاطلاع على تلك المعلومة ومن له الحق في تعديلها او تخزينها ومن لا يملك لا حق الاطلاع ولا حق التعديل وهذا ما نتجه "اسم المستخدم وكلمة الدخول " التي يتم هندستها عند تصميم النظام فكل وظيفة تتحدد احتياجاتها من المعلومات واحقيتها في الدخول الى الاجزاء المختلفة من النظام . وهذا ما يعتبره البعض وظيفة سادسة لنظام المعلومات الادارية وهي "رقابة" المعلومات، وهناك من يظيف لها وظيفة "امن المعلومات " التي تعني حماية النظام من اي اختراق داخلي او خارجي كان .

أما فيما يخص انواع نظم المعلومات فهي عديدة متشعبة حسب المستويات التنظيمية وحسب التطور التاريخي التي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحسب ايضا الاحتياجات المتزايدة للمؤسسات ضمن المفاهيم الحديثة كالتجارة الالكترونية، والتحالفات الاقتصادية، الحوكمة الشركات وغيرها. حيث لكل حالة واحتياج تنتج انواع جديدة من نظم المعلومات التي تلبي ذلك. أما في هذا المقام فسوف نكتفي بذكر انواع نظم المعلومات الادارية حسب وظائف المؤسسة الاساسية وهي الانتاج، التسويق المالية و المحاسبة وادارة الموارد البشرية وسمى "بنظم المعلومات الوظيفية" ويمكن توضيح هذه الانواع الاربعة في الجدول التالي: (جودي، 2017، صفحة 124)

شكل رقم(10): أمثلة عن نظم المعلومات الادارية الوظيفية (نظم معالجة البيانات)

نظم المبيعات / التسويق	نظام التصنيع / الإنتاج	نظم المحاسبة/ التمويل	نظم إدارة الموارد البشرية
يعمل بالارتباط مع نظم المعلومات الأخرى، من أجل دعم إدارة المؤسسة في حل المشاكل التي تتعلق بتسويق منتجاتها.	تسهيل ومكنة وتكامل الأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتجات، وأيضا تساعد المهندسين على تصور أحسن المنتجات وأحسن إجراءات التصنيع، وتخطيط الاحتياجات من المواد الأولية وتكامل تخطيط جدولة الإنتاج وعمل الورشات، كما أن أكثر عمليات نظم تخطيط موارد الإنتاج هي محتواة في وحدة التصنيع لنظام (ERP)	تستخدم لتأمين إنتاج التقارير حول تدفق النقد في المنظمة على قاعدة تاريخية فهي تسجل وتتابع التقارير حول مبادلات الأعمال والأحداث الاقتصادية لإخراج الموازنات المختلفة مثل : ميزان المراجعة، والميزانية العامة تمثل مجموعة من الطرق والإجراءات التي تدعم المديرين الماليين في اتخاذ القرارات المالية، وتخصيص ومراقبة الموارد المالية في الأعمال.	تمد المديرين بالمعلومات والسياسات والإجراءات التي تتعلق بالتوظيف والتسريح وتقييم العاملين والترقيات والتنقلات ومراقبة الأجور ووصف المهام والأعمال وتحديد المسؤوليات والتدريب
* نظام إدارة أوامر المبيعات * نظام بحوث التسويق * نظام عمليات المبيعات	* نظم التحكم في الآلات * نظم إدارة أوامر الشراء * نظم الرقابة على الجودة	* نظام المحاسبة العامة (الأستاذ العام) * حسابات المصروفات والإيرادات * نظم إدارة التمويل	* حسابات الأجور والمرتبات * ملفات العاملين * نظم المسار الوظيفي

المصدر: جودي، 2017، صفحة 124

ومن الجدير بالذكر أن ادوار هذه النظم لا يقتصر فقط على مستوى الوظائف وإنما يتعدى الى المستوى الاستراتيجي أين يغذي قواعد البيانات لنظم المعلومات الاستراتيجية والتي تعتمد عليها الادارة العليا في انتاج معلومات تفيد اتخاذ القرار على المستوى استراتيجي وتتميز هذه المعلومات في كونها تنبؤية، طويلة الاجل، داخلية وخارجية ويتم الاعتماد عليها في تحديد الفرص والمخاطر الخارجية. وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وذلك من أجل المساعدة في تحديد الاستراتيجية المناسبة والمثالية التي تجعل المؤسسة تصل الى أهدافها الاستراتيجية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. ابو النجا محمد عبد العظيم (2010-2011). قضايا تسويقية معاصرة الدار الجامعية، الاسكندرية ص ص 559-557
2. أبو كويك، حسن محمد سعيد حسن (2012). دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية "دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة/
3. أحمد اسماعيل (2021). دور الإدارة الخضراء للموارد البشرية، في تحقيق سياسات الاقتصاد الأخضر للتنمية المستدامة في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص 536-537.
4. إدريس ثابت عبد الرحمان (2005)، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 338-337
5. إدريس، ثابت عبد الرحمان (2005) إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
a. اسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات (2004). مفاهيم ونظم اقتصادية، دار وائل للنشر. ط 1، عمان، الأردن.
6. -آل فرج الطائي محمد عبد حسين (2005). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، ص 24
7. -البرزنجي، أمال كمال حسن (2009). التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها (دراسة ميدانية في بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74.
8. -الزيدي غني دحام ثنائي و حمزه محمد فليح (2021)، تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة، العدد 63.
9. -السكارنة بلال خلف (2012). أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد الاقتصادية الجامعة العدد 23، ص 373-407.
10. -العامري حنان علي (2017). إدارة المعرفة في جامعة الملك عبد العزيز و مساهمتها في التحول إلى منظمة متعلمة: دراسة استكشافية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.
11. -العيدي علي قاسم حسن والمعموري، حاسم عيدان براك والخفاجي، علي كريم (2010) أثر عملية حفص كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل، العلوم الانسانية، العدد 2. WWW.iasj.met
12. الباشا، محمد و الجيوس، محمد رسلان و شحادة، نظمي والحلي رياض (2000). مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان.
13. براينيس، عبد القادر (2006) أطروحة دكتوراة: التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، كلية علوم اقتصادية، جامعة الجزائر.
14. بربر كامل (2008). الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، الطبعة الثانية، بيروت.
15. بسيوني عبد الحميد (2010). نظم المعلومات الادارية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة

16. البكري تامر 2019 استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان الأردن.
17. بلقيدوم صباح (2013). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
18. بن حبتور، عبد العزيز صالح (2007). الادارة الاستراتيجية، دار مسيرة للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
19. بن حبيب عبد الرزاق 2002، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
20. بن حسين ناجي (2003). مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة وآفاق تطورها في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر.
21. بن ساسي الياس (2008). محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، العدد 6.
22. بني هاني جهاد صياح والرواش حسن نجيب (2014). أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك.
23. بني هاني جهاد صياح (2007). أساسيات بناء المنطقة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4.
24. بوريش، نصر الدين (2014). تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل- بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
25. بوصوردي صليحة (2015). الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه علوم، شعبة تسيير مؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
26. تفرقينت زليخة وزعزع فاطمة (2018-2019). محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.
27. الجريدة الرسمية، العدد 47، ص 10
28. جواد، شوقي ناجي (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
29. الفاعوري عبير محمود والكساسية محمد مفضي (2010). قضايا معاصرة في الادارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 54
30. الموجي سارة عاطف (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تعزيز الابتكار الأخضر لدى العاملين في الشركات السياحية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ص 285-312.
31. النجار فايز صمعة صالح (2006)، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ، ص 20
32. جودة، محفوظ أحمد (2006) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية.
33. جودي، سامية، 2017، دور نظم المعلومات الحديثة في اعادة هندسة عمليات الاعمال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

34. حرحوش صالح، عادل و السالم، مؤيد سعيد (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، عمان - آل شيب، دريد كامل (2007). مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن.
35. حريم حسين (2003). إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
36. الحسينية، سليم (2006). نظم المعلومات الإدارية: إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، الفوارق للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، ط3.
37. حنفي، عبد الغفار وأبو قحف، عبد السلام (2004). أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
38. حميدات صالح (2017-2018). محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر.
39. خليفة، علي يوسف وجعاطة، أحمد روبيير (2000). النظرية الاقتصادية: التحليل الاقتصادي الجزئي، ط1، منشأ المعارف، الإسكندرية، مصر.
40. خليل حسين، مجيد و إبراهيم أحمد، عبد الغفور (2008): مبادئ علم الاقتصاد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).
41. خوين رضوي (2009). الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75.
42. داداش آمنه و بوزيان عثمان (2017). ترشيد استخدام موارد المؤسسة لتحسين جودة المنتجات: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مستغانم، مجلة الإستراتيجية والتنمية، رقم 1، العدد 7، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 193-215.
43. دراجي زينبات (2012 - 2013). دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة الامير عبد القادر، قسنطينة، الجزائر.
44. درة ، عبد الباري وجودة، محفوظ (2012)، "الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية.
45. درة ، عمر محمد (2009). مدخل إلى الإدارة، دار الباسل، حلب، سوريا.
46. دقلين كيت (2001). الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات، مكتبة العبيدات، الرياض، ط 1، ص 35.
47. دلهوم محمد الأمين و كرنالى بغداد () مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية لمؤسسة PENG PU الجزائر فرع شلف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 36 (1)، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
48. الدوري، زكرياء مطلق (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 25.
49. رقية سليمة (17-18 أبريل 2006). تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة وهران، الجزائر.
50. ساسي سفيان (ديسمبر 2013). المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية (حالة الجزائر) المؤتمر الدولي الثاني حول الحق في بيئة سليمة، مجلة علمية محكمة تصدر عن: مركز جيل البحث العلمي، العدد الثاني، بيروت (لبنان).
51. السمرائي صالح مهدي صالح (2021). أخلاقيات العمل، اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن.
52. شرقي، نسرین (2013). الشركات التجارية، دار بلقيس للنشر، الدار البيضاء، الجزائر.

53. شيت، نضال بدر (2014). السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون: دراسة تحليلية الأمراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 6، العدد 12. ص 423.
54. صاحون زكرياء (2005) إدارة البنية نحو الإنتاج الأنظف، سلسلة صون البيئة ، ص ص 97-98.
55. الصباب، أحمد عبد الله (2013). أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الرابعة.
56. صخري عمر 2006، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
57. صراب نور الدين و زايد مراد (2018). الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، رقم 8 ، العدد 4 ، جامعة البليدة (2)، الجزائر.
58. الصرن رعد حسن (2001). نظم الإدارة البيئية والإيزو 14000، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، ص ص 322-323.
59. صولح سماح (2015). دروس في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
60. الصياح، عبد الستار (2009). الموائمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22.
61. الطائي يوسف حجيـم وآخرون (2001). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).
62. الطائي، حسن جعفر، 2013، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار البداية، الأردن.
63. الطائي، حميد و العلاق، بستر (2009) مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري
64. طلحة، أحمد عثمان (2008) إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، دار حامد للمشر، الأردن.
65. الظاهر، نعيم إبراهيم (2010). أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى.
66. عبد الحكم محمد رمضان (2018). استخدام الحاسوب في تنمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 13.
67. عبد الرحمن عبد الكريم، أكرم ومجيد حميد، أحمد (2017). أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة. من فنادق الدرجة الممتازة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 53 .
68. عبد العليم، محمد بكري ، "مبادئ إدارة الأعمال"، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها.
69. عبد المطلب أحمد مناف (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين أداء المنظمة دراسة استطلاعية الآراء عينة العاملين في مستشفيات الرمادي، مجلة جامعة الأبيار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26
70. عبد المطلب جاسم ندى (2012). دور وأبعاد الثقافة المنظمة في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 31.
71. عبود نجم نجم (2008). البعد الأخضر للأعمال: المسؤولية البيئية لرجال الأعمال. دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان (الأردن)، ص 163 .

73. عبيدات عبد الكريم(2006). حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة في عصر العولمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص نقود وبنوك، جامعة البليدة.
74. عثمان حسن عثمان(2003). مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية.
75. عزام، زكرياء وحسونة، عبد الباسط والشيخ، مصطفى(2008). مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
76. العطوي عامر علي والشيبياني الهام ناظر (2010)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 12 العدد 4.
77. عقيلي، عمر وصفي (2016) بيئة الأعمال والإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
78. العلاق، بشير (2008) مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية.
79. علاوي شبلي مسلم (). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة كتاب الكتروني على قوقل Livres.
80. العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.
81. عمومن محمد البخاري (2018) . أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، ورقلة، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، العدد الأول.
82. عمرأوى سمية (2016). دور التسويق الأخضر في توجيه سلوك المستهلكين نحو حماية البيئة: دراسة حالة مؤسسة نفضال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر). ص 42.
83. عنبه هالة محمد لبيب(2002)، المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
84. العنزي سعد على (2019). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، كتاب الكتروني دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.ص194.
85. العنزي سعد علي حمود و الدهان أيمن عامر حميد والعبيدي نور خليل ابراهيم، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية(منظور عالمي)، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
86. عوابدي، عمار(2005) القانون الإداري، الطبعة الثالثة، الجزء الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
87. عواد، فتحي أحمد ذياب (2012) إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
88. عواد، فتحي أحمد ذياب (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
89. عواد، فتحي أحمد ذياب(2013) "إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
90. الغالب ، ظاهر منصور محسن(2009). ادارة استراتيجية منظمات الأعمال م ص، دار وائل للنشر، عمان.
91. غراب، كامل سيد وحجازي، فادية محمد (1997). نظم المعلومات الإدارية: مدخل تحليلي، مطابع جامعة ملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
92. غول، فرحات(2008). الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط 1، القبة، الجزائر.
93. فلاهري(2004). بيتر دواكر مطور الفكر الإداري. مكتبة العبيكات، الرياض، ص360.

94. فوسلر كلود و جيمس بيتر(). إدارة البيئة من أجل حودة الحياة، مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك- مصر، ص 74-75.
95. فوضيل، نادية(2003). شركات الأموال في القانون الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
96. القانون التجاري، 2018، المادة 551 الى غاية المادة 563، دار بلقيس للنشر، الدار البيضاء، الجزائر.
97. القانون التجاري، المادة 795، صفحة 329
98. القانون المدني، 2007، المادة 416، دار بلقيس للنشر، الدار البيضاء، الجزائر، صفحة 68
99. قيس جميل عمر (2020): ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء مدخل لدعم عملية التعليم الالكتروني - دراسة استطلاعية الاراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأنبار، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 12، العدد 29، ص 277.
100. الكردي منال محمد و العبد جلال إبراهيم (2003). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
101. مات سيقر ، (2007). المرجع العالمي لإدارة الجودة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
102. ماضي، محمد توفيق، 2011 . ادارة الانتاج والعمليات (مدخل اتخاذ القرار)، الدار الجامعية، الاسكندرية.
103. محمد البكري سونيا (2004)، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 97.
104. محمد عبد الله، جمال(2010). إدارة الأعمال مفاهيم ومبادئ ، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
105. محمد هاشم، إسماعيل (2008) مبادئ علم الاقتصاد، دار المعرفة الجامعية، مصر.
106. مزياي، أمين (2018- 2019). محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
107. مسدودي دليلة(2011)، المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة خلال الفترة 2001-2011، جامعة بومرداس
108. المصري، أحمد محمد(2003). ادارة الانتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
109. المظلوم، هند محمد وعطية، نبال فيصل(2016). ادارة المؤسسات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
110. مناور حداد(2006)، دور البنك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة(إضاءات من تجربة الجزائر والأردن، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف.
111. منيعي فتيحة (2016). النشاط الانتاجي في المؤسسات الصناعية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
112. مورتون، هربرت وروبينسون، مارشال وكولدورد(2021). التحليل الاقتصادي، دار المعارف، مصر.
113. ميا علي(2005)، دراسة تحليلية للمشاكل والعقبات التي تواجه المشروعات الصغيرة في القطر العربي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27.

114. ناصر محمد خميس (2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية TSO14001: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 8، 2002.
115. يوسف، 2002.

المراجع باللغة الاجنبية:

116. Budiono Arip and Loice Romy (2012), Business Process Reengineering in Motorcycle Workshop X for Business Sustainability, International Conference on Small and Medium Enterprises Development with a Theme, Innovation and Sustainability in SME Development, Procedia Economics and Finance, vo 4, p 35.
117. Certo, Samuel(2003). Modern Management, New Jersey, Prentice-Hall.
118. Chen Yih-Chang (2001). Empirical Modelling for Participative Business Process Reengineering, PhD Thesis, Département des sciences informatiques, Université de Warwick, UK, viewed 26/08/2016, <http://www.dcs.warwick.ac.uk>.
119. Chose, A and Hoesch-Khloe, K and Hinsche, L., Le, L.: Green Business Process Management: A Research Agenda. In: Australasian Journal of Information Systems, vol. 16, no. 2, pp. 103- 117. Canberra (2009)
120. Daft, Richard(2006) .The New Era Of Management, Ohio, Thomson.
121. Ferreira E. J and A. W. Erasmus and D. Groenewald (2009) . Administrative Management. 2 nd edition. Cape Twon: Jutaand company Ltd.
122. Hammer .M and Champy (1993). LE REENGINEERING, DUNOD, Paris.
123. Hammer M (1990), Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, Harvard Business Review , vol.68, no.4
<http://olc.bu.edu.eg/olc/images/mbad2aedara.pdf>
https://www.researchgate.net/publication/41931979_Green_business_process_management_A_research_agenda
124. John Child, Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, First Published January 1, 1972
125. Laudon ,Kenneth and Laudon, Jane and Fimbel, Eric (2006) . Management des systèmes d'information, Pearson, France.
126. Michael Porter(1999), L'Avantage concurrentiel, Dunod, Paris .
127. Nowak Alexander and Leymann Frank and Mietzner Ralph (2011). Towards Green Business Process Reengineering, publisher bay Springer series :Lecture Notes in Computer Science (LNCS), volume 6568, pages 187--194, https://www.iaas.uni-stuttgart.de/publications/INPROC-2010-103-Green_Business_Process_Reengineering.pdf
128. Ogunmokun, Gabriel (1998). Planning an Exploratory Investigation of Small Business Organizations in Australia, International Journal of Management, 15, 1, March.
129. rix.robert(1998). système d'infor mation et management des organisations, vuibert, France
130. Serova , Elena (2012). Enterprise Information Systems of new Generation, The Electronic Journal Information Systems Evaluation, Vol 15, Issue 1, p p116 -126, Viewed 17/05/2016, www.ejise.com
131. Russell Suzana ,N. and Millar Harvey ,H. (2014), Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean, Journal of Business and Management, Vol 16, PP 72-82

- 132.VINARD Pierre (2015). Les grands principes du management , Inspecteur général de l'éducation française, Groupe économie et gestion, paris.
- 133.White Colin (2004) Strategic Management ,Palgrave Macmillan, New York.
- 134.Youcef Baghdadi(2002), Web-Based Interactions Support for Information Systems, Informing Science, Designing Information Systems, Vol 5, No 2, pp 49-65, Viewed 29/08/2016, <http://www.inform.nu/Articles/Vol5/v5n2p049-065.pdf>
- 135.James. A. O'Brien and Guy Marion and Gilles Saint-Amant(1995). les systemes d'information de gestion : la perspective du gestionnaire utilisateur, Editions of Renouveau Pédagogique INC, Qubec